

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

145322

**TURİZM İŞLETMELERİNDE KRİZ YÖNETİMİ VE
KONAKLAMA İŞLETMELERİ YÖNETİCİLERİNİN
KRİZLERE İLİŞKİN YAKLAŞIMLARINA YÖNELİK BİR
ARAŞTIRMA**

- 145322 -

Özgür Devrim YILMAZ

Danışman
Prof. Dr. Orhan İÇÖZ

**İZMİR
2004**

Yemin Metni

Yüksek Lisans Tezi / Doktora Tezi / Tezsiz Yüksek Lisans Projesi olarak sunduğum **"Turizm İşletmelerinde Kriz Yönetimi ve Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Krizlere İlişkin Yaklaşımlarına Yönelik Bir Araştırma"** adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

28.06.2004

Adı SOYADI

Özgür Devrim YILMAZ

İmza

O. Yılmaz

TUTANAK

Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü' nün/...../..... tarih vesayılı toplantısında oluşturulan jüri, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'ninmaddesine göre Anabilim Dalı Yüksek Lisans /Doktora öğrencisi Özgür Devrim YILMAZ' ın **"Turizm İşletmelerinde Kriz Yönetimi ve Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Krizlere İlişkin Yaklaşımlarına Yönelik Bir Araştırma"** konulu tezi/projesi incelenmiş ve aday ~~29.1.2004~~ tarihinde, saat 14.00 da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini/projesini savunmasından sonra ~~70~~ dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından jüri üyelerine sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin/projenin *Bazı soruları*.....olduğuna oy *Dr. r. l. p. i.* ile karar verildi.

BAŞKAN

Prof. Dr. Orhan İçöz
Orhan İçöz

ÜYE
[Signature]
Prof. Dr. Şol Usta

ÜYE

Doç. Dr. İpe Demirezen
[Signature]

Y.Ö.K. Dokümantasyon Merkezi Tez Veri Formu

**YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ
TEZ/PROJE VERİ FORMU**

Tez/Proje No: Konu Kodu: Üniv. Kodu

- Not: Bu bölüm merkezimiz tarafından doldurulacaktır.

Tez/Proje Yazarının
Soyadı: YILMAZ

Adı: Özgür Devrim

Tezin/Projenin Türkçe Adı: Turizm İşletmelerinde Kriz Yönetimi ve Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Krizlere İlişkin Yaklaşımlarına Yönelik Bir Araştırma

Tezin/Projenin Yabancı Dildeki Adı: Crisis Management In Tourism Enterprises and a Research on Attitudes of The Lodging Enterprises Managers Towards Crisis

Tezin/Projenin Yapıldığı

Üniversitesi: Dokuz Eylül Üniversitesi Enstitü: Sosyal Bilimler Enstitüsü Yıl: 2004

Diğer Kuruluşlar:

Tezin/Projenin Türü:

Yüksek Lisans:

Dili: Türkçe

Doktora:

Sayfa Sayısı: 216 + XVI

Tıpta Uzmanlık:

Referans Sayısı: 131

Sanatta Yeterlilik:

Tez/Proje Danışmanlarının

Ünvanı: Prof. Dr

Adı: Orhan

Soyadı: İÇÖZ

Ünvanı:

Adı:

Soyadı

Türkçe Anahtar Kelimeler:

- 1- Kriz
- 2- Kriz Yönetimi
- 3- Konaklama İşletmeleri
- 4- Kriz Stratejileri
- 5- Kriz Planı

İngilizce Anahtar Kelimeler:

- 1-Crisis
- 2-Crisis Management
- 3-Lodging Enterprises
- 4-Crisis Strategies
- 5-Crisis Plan

Tarih: 28/06/2004

İmza: 

Tezimin Erişim Sayfasında Yayınlanmasını İstiyorum

Evet

Hayır

ÖNSÖZ

Öncelikle; yoğun idari ve akademik çalışmalarını yanında, çalışmamın başlangıcından bitimine kadar geçen yoğun dönemde destek ve güvenini her zaman yanımda hissettiğim, her aşamada titizlikle ve sabırla beni yönlendiren tez danışmanım ve değerli Hocam Prof. Dr. Sayın Orhan İÇÖZ' e; çalışmamız süresince göstermiş olduğu ilgi, özen ve harcadığı emek için çok teşekkür ederim.

Ayrıca; çalışmamın hazırlık sürecinde yaşadığım sıkıntılı dönemlerde; görüşleriyle bana farklı bakış açıları kazandıran ve manevi desteğini her zaman yanımda hissettiğim değerli Hocam Doç. Dr. Sayın İge TAVMERGEN' e; çalışmamın araştırma kısmında yoğun işleri arasında bana yardımcı olan tüm dostlarıma ve her koşulda yanımda olarak sorunlarıma benimle birlikte çözüm arayan anneme teşekkür ve saygılarımı sunarım.

Özgür Devrim YILMAZ



ÖZET

Günümüzde krizler; ülke ekonomileri başta olmak üzere, değişik bir çok sektörü olumsuz yönde etkileyebilen önemli bir olgu haline gelmiştir. Kriz kavramının; son yıllarda, farklı kesimlerce değişik açılardan ele alındığı ve özellikle akademik çalışmalarda giderek önem kazanan bir konu haline geldiği görülmektedir. Bunun temel nedenleri; kriz konusunun karmaşık bir yapıya sahip olması, çoğunlukla aniden ortaya çıkması ve uzun ya da kısa vadede yarattığı sonuçların, bir çok endüstriyi önemli ölçüde etkilemesi olarak özetlenebilmektedir.

Konu; hızla gelişen bir sektör olan turizm endüstrisi ve endüstri içinde yer alan işletmeler açısından ele alındığında, söz konusu işletmelerin de krizlere karşı yüksek derecede duyarlı olduğu ve bir bütün olarak turizm sektörünün krizlerin olumsuz sonuçlarını sıklıkla yaşayan bir endüstri olduğu görülmektedir. Özellikle; turizm sektörünün önemli bir parçası olarak kabul edilen konaklama işletmelerinin, krizlerin olumsuz sonuçlarından değişik yönlerde etkilenebildikleri bilinmektedir.

Bu nedenle çalışmada genel olarak krizler; işletmeler açısından ele alınmış, konaklama işletmelerinde yaşanan krizlerin neden ve sonuçları, söz konusu işletmelerin krizlerden etkilenme düzeyleri, konaklama işletmeleri yöneticilerinin krizlere yönelik yaklaşımları ve çözüm stratejileri açıklanmaktadır.

Çalışma 3 ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; genel olarak kriz kavramı ve işletmelerdeki kriz yönetimi süreçleri ele alınmıştır. İkinci bölümde ise; kriz kavramı ve kriz yönetimi konuları turizm sektörü ve özellikle konaklama işletmeleri açısından değerlendirilmiştir. Çalışmanın son bölümü olan üçüncü bölümde ise; Ege Bölgesi' nde faaliyet gösteren konaklama işletmelerindeki yöneticilerin krizlere yönelik yaklaşımlarını belirlemek amacıyla yapılan araştırma sonuçlarına yer verilmektedir.

ABSTRACT

Crisis have become an important phenomena which can negatively affect the domestic economies and different sectors. In recent years; it is observed that, crisis management concept has been considered as an important issue, especially in academic studies and researches. The reasons of the concept's importance can be summarized by the general characteristics of the crisis as; the complexity of the crisis period, suddenly occurrence of the crisis and the negative effects on different sectors in long or short terms.

When the subject is taken into consideration from the point of tourism industry as an developing sector; it can be observed that, the tourism industry and the tourism enterprises have high sensitivity to crisis periods and it is obvious that, the tourism industry is one of the industries which can be easily affected by the negative results of the crisis. Especially; lodging enterprises, which are supposed to be one of the most important element of the whole tourism industry, are generally affected by crisis' results in different ways.

Because of that; in this study, the main reasons and results of the crisis in lodging enterprises, managers' reactions to crisis periods and general crisis strategies are explained and analyzed.

The study has divided into 3 chapters. The first chapter of the study is generally related to crisis and crisis management concepts. In the second chapter; the crisis concept in the tourism industry and in the lodging enterprises are explained. Lastly; the analysis of data gathered from the lodging enterprises in Aegean Region is the subject of the third chapter.

**TURİZM İŞLETMELERİNDE KRİZ YÖNETİMİ VE
KONAKLAMA İŞLETMELERİ YÖNETİCİLERİNİN KRİZLERE İLİŞKİN
YAKLAŞIMLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

YEMİN METNİ	I
TUTANAK	II
Y.Ö.K DOKÜMANTASYON MERKEZİ TEZ VERİ FORMU	III
ÖNSÖZ	IV
ÖZET	V
ABSTRACT	VI
İÇİNDEKİLER	VII
KISALTMALAR	XI
TABLolar LİSTESİ	XII
ŞEKİLLER LİSTESİ	XIV
GRAFİKLER LİSTESİ	XV

BİRİNCİ BÖLÜM

KRİZ KAVRAMI VE İŞLETMELERDE KRİZ YÖNETİMİ SÜRECİ

1.1 Kriz Kavramı ve Krizin Tanımı	1
1.2 Kriz Kavramının Tarihsel Süreci	3
1.3 Krizin Analizi, Ölçütleri ve Özellikleri	4
1.4 Kriz Kavramının Benzer Kavramlarla İlişkisi	9
1.4.1 Belirsizlik ve Kriz	9
1.4.2 Örgütsel Çatışma ve Kriz	9
1.4.3 Stres ve Kriz	10
1.4.4 Değişim ve Kriz	11
1.4.5 Dengesizlik ve Kriz	12
1.4.6 Strateji ve Kriz	12
1.4.7 Felaket ve Kriz	13
1.4.8 Risk ve Kriz	14
1.5 İşletmelerde Krize Neden Olan Etkenler ve Sonuçları	14
1.5.1 İşletme Dışı (Dışsal) Etkenlerden Kaynaklanan Krizler	15
1.5.1.1 Doğal Çevre Etkenleri	16
1.5.1.2 Ekonomik Etkenler	17

1.5.1.3 Politik ve Yasal Etkenler	18
1.5.1.4 Uluslararası Çevre Etkenleri	19
1.5.1.5 Teknolojik Etkenler	20
1.5.1.6 Sosyo – Kültürel Etkenler	20
1.5.2 İşletme İçi (İçsel) Etkenlerden Kaynaklanan Krizler	21
1.5.2.1 Yönetimsel Etkenler	21
1.5.2.2 Örgütsel Yapı Etkenleri	22
1.5.2.3 İşletmenin Yaşam Evresine Bağlı Etkenler	23
1.5.2.4 İşletmenin Büyüklüğü ve Karmaşıklık Derecesinden Kaynaklanan Krizler	24
1.6 İşletmelerde Kriz Süreci ve Krizin Oluşum Evreleri	26
1.6.1 İşletmelerde Krizin Gelişim Dönemi (Prodromal Evre)	29
1.6.2 İşletmelerde Kriz Dönemi (Akut ve Kronik Kriz Evreleri)	32
1.6.3 İşletmelerde Krizin Çözülme Evresi	33
1.7 İşletmelerde Kriz Yönetimi Süreci ve Yönetim Stratejileri	38
1.7.1 Kriz Öncesi İşletme Yönetimi	41
1.7.2 Kriz Anında İşletme Yönetimi	47
1.7.3 Kriz Sonrası İşletme Yönetimi	50
1.7.4 Kriz Planlarının Hazırlanması ve Önemi	51
1.7.5 Kriz Dönemlerinde İşletme, Halkla İlişkiler ve Medya İlişkisi	55
1.7.6 Yönetimlerin Krizlere Yönelik Yaklaşımları	58
1.8 Büyük Ölçekli İşletmelerde Yaşanmış Kriz Örnekleri ve Sonuçlar	60

İKİNCİ BÖLÜM

TURİZM İŞLETMELERİNDE KRİZ YÖNETİMİ SÜRECİNİN KONAKLAMA İŞLETMELERİ AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

2.1 Turizm Sektörünün Tanımı, Yapısı ve Özellikleri	64
2.2 Turizm Sektörünü Oluşturan İşletmeler	68
2.3 Turizm Sektöründe Kriz Yönetimi Kavramı; Bölgeler ve İşletmeler İçin Önemi ve Sonuçları	71
2.4 Turistik Bölgeler Açısından Krizlere Yol Açan Riskler	75
2.4.1 Bölgesel İmaj	75
2.4.2 Turistik Tüketiciler Açısından Turistik Bölgelerin Güvenlik Riskinin Önemi	76

2.4.3	Krizler ve Turistik Bölgelerdeki Etkileri	77
2.5	Krizlerden Etkilenen Başlıca Turizm İşletmeleri	85
2.5.1	Havayolu İşletmelerinde Krizlerin Etkileri	85
2.5.2	Seyahat Acentalarında Krizlerin Etkileri	89
2.5.3	Konaklama İşletmelerinde Krizlerin Etkileri	92
2.6	Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi Kavramı	95
2.7	Konaklama İşletmelerinde Kriz Türleri	96
2.7.1	Konaklama İşletmelerinde Krizlere Neden Olan Dışsal Etkenler	97
2.7.2	Konaklama İşletmelerinde Krizlere Neden Olan İçsel Etkenler	100
2.8	Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi Süreci	104
2.8.1	Konaklama İşletmelerinde Krize Hazırlık Dönemi	105
2.8.1.1	Kriz Yönetim Birimlerinin Oluşturulması	106
2.8.1.2	Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetim Planının Hazırlanması	106
2.8.2	Konaklama İşletmelerinde Kriz Anında Yönetim	115
2.8.3	Konaklama İşletmelerinde Kriz Sonrası Yönetim	118
2.9	Konaklama İşletmelerinde İç ve Dış Kaynaklı Krizlere Karşı Uygulanan Stratejiler	120
2.9.1	Dış Kaynaklı Krizlere Karşı Kullanılabilecek Stratejiler	120
2.9.2	İç Kaynaklı Krizlere Karşı Kullanılabilecek Stratejiler	124
2.10	Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi Sürecinde Kullanılan Yöntemler	127
2.10.1	Erken Uyarı Sistemleri	127
2.10.2	İç ve Dış Çevrenin İzlenmesi	129
2.10.3	Halkla İlişkiler Faaliyetleri	129
2.11	Konaklama İşletmelerinde Kriz İletişimi ve Medya İle İlişkiler	130
2.12	Konaklama İşletmesi Yöneticilerinin Krizlere İlişkin Yaklaşımları	134

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

EGE BÖLGESİ'NDE YER ALAN KONAKLAMA İŞLETMELERİ YÖNETİCİLERİNİN KRİZLERE İLİŞKİN YAKLAŞIMLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1	Araştırmanın Amacı	137
3.2	Araştırmanın Kapsamı	139

3.3 Araştırmanın Sınırlılıkları	139
3.4 Araştırmanın Yöntemi	140
3.5 Araştırma Sonuçları ve Bulguların Değerlendirilmesi	141
3.5.1 Konaklama İşletmelerine İlişkin Genel Bilgilerin Değerlendirilmesi	142
3.5.2 Konaklama İşletmeleri Yöneticilerine İlişkin Demografik Verilerin Değerlendirilmesi	147
3.5.3 Kriz Kavramına İlişkin Genel Bilgilerin Değerlendirilmesi	150
3.5.4 Araştırmanın Genel Güvenilirliği	157
3.5.5 İşletme Sınıfı ile Kriz Dönemleri Yaşama Arasındaki İlişki	157
3.5.6 İşletme Sınıfı ile Yöneticilerin Kriz Yaklaşımları Arasındaki İlişki	159
3.5.7 İşletme Şekli ile Yöneticilerin Kriz Yaklaşımları Arasındaki İlişki	161
3.6 Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etki ve Sonuçlarının Değerlendirilmesi	162
3.6.1 Yöneticilerin Kriz Kavramı Hakkındaki Bilgi Düzeyleri – Krizlerin İşletmelerdeki Etki ve Sonuçları	164
3.6.2 Konaklama İşletmelerinin Faaliyet Dönemi - Krizlerin İşletmelerdeki Etki ve Sonuçları	169
3.7 Kriz Faktörlerinin Korelasyon Matrisi	170
3.8 Kriz Sonuçlarının Bağımlı Değişkenler Açısından Değerlendirilmesi	172
SONUÇ VE ÖNERİLER	178
KAYNAKÇA	191
EKLER	204

KISALTMALAR LİSTESİ

vd.	: ve diğlereri
vb.	: ve benzeri
ICM	: Institute of Crisis Management
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
PATA	: Pasifik Asya Seyahat Birliğı
WTO	: Dünya Turizm Örgütü
IATA	: Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliğı
AEP	: Acil Eylem Planı
KYP	: Kriz Yönetim Planı
TÜRSAB	: Türkiye Seyahat Acentaları Birliğı
TÜROB	: Türkiye Otelciler Birliğı
β	: Beta
>	: Büyüktür
>=	: Büyük Eşittir
H_0	: Farksızlık (Null) Hipotezi
H_1	: Farklılık (Alternatif) Hipotezi
<	: Küçüktür
<=	: Küçük Eşittir
p	: Anlamlılık Düzeyi
R^2	: Determinasyon Katsayısı

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1 :	Kriz Dönemlerinin Özellikleri ve Bu Dönemde İşletmelerde Ortaya Çıkan Değişimler	7
Tablo 2 :	İşletmelerde Krizin Oluşum Evreleri ve Özellikleri	34
Tablo 3 :	Kriz Öncesi Dönemde İzlenmesi Gereken Sinyal Kaynakları	45
Tablo 4 :	Turistik Bölgelere ve Turistik Tüketicilere Yönelik Terör Saldırıları	84
Tablo 5 :	Havayolu İşletmelerinde Yaşanmış Kriz Örnekleri	86
Tablo 6 :	Krizlerin Seyahat Acentaları Üzerindeki Olumsuz Etkileri	91
Tablo 7 :	Geçmiş Yıllarda ABD 'deki Konaklama İşletmelerinin Karşılaştıkları Bazı İçsel ve Dışsal Kaynaklı Kriz Örnekleri	103
Tablo 8 :	Konaklama İşletmelerinde Acil Eylem Planı Örneği	108
Tablo 9 :	Konaklama İşletmeleri İçin Kriz Yönetim Planı Örneği	109
Tablo 10 :	İşletmelere İlişkin Genel Bilgilerin Sayısal ve Yüzdesel Olarak Dağılımı	143
Tablo 11 :	İşletme Sınıfı ve İşletme Türlerinin Karşılaştırılması	147
Tablo 12:	Yöneticilere İlişkin Demografik Verilerin Sayısal ve Yüzdesel Dağılımı	149
Tablo 13:	Kriz Kavramına İlişkin Genel Bilgilerin Sayısal ve Yüzdesel Dağılımı	155
Tablo 14 :	İşletme Sınıfı ile Kriz Dönemi Yaşama Arasındaki İlişki	158

Tablo 15 : İşletme Sınıfı ile Kriz Dönemi Yaşama Oranlarının Karşılaştırılması	159
Tablo 16 : İşletme Sınıfı İle Yöneticilerin Kriz Yaklaşımları Arasındaki İlişki	160
Tablo 17 : İşletme Sınıfı ile Yöneticilerin Kriz Yaklaşımlarının Karşılaştırılması	160
Tablo 18 : İşletme Şekli ile Yöneticilerin Kriz Yaklaşımları Arasındaki İlişki	161
Tablo 19 : İşletme Şekli ile Yöneticilerin Kriz Yaklaşımlarının Karşılaştırılması	162
Tablo 20 : Bağımsız Değişkenleri Açıklayan İfadeler	163
Tablo 21 : Bağımlı Değişkenler	163
Tablo 22 : Kriz Yönetimi Kavramının Bilinme Düzeyi ve Kriz Sonuçları İlişkisi	165
Tablo 23 : İşletmelerin Faaliyet Dönemleri ve Kriz Sonuçları	169
Tablo 24 : Faktörlerin Korelasyon Matrisi	171
Tablo 25 : Kriz Sonuçlarının Turizm İşletmelerine Etki Düzeyi	173
Tablo 26 : Kriz Sonuçlarının Sektörde İstihdam Edilen Personele Etki Düzeyi	175
Tablo 27 : Kriz Sonuçlarının Genel Olarak Turizm Sektörüne Etki Düzeyi	176

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 : İşletmelerde Krizlere Neden Olan Dışsal Etkenler	15
Şekil 2 : İşletmenin Yaşam Evresine Bağlı Olarak Gelişen Kriz Türleri	24
Şekil 3 : İşletmelerde Kriz Süreçlerinin İşleyişi	28
Şekil 4 : Kriz Yönetimi Süreci	39
Şekil 5 : Kriz Yönetimi Aşamaları	40
Şekil 6 : Kriz Sınıflandırma Matrisi	52
Şekil 7 : Örneklerle Kriz Sınıflandırma Matrisi	53
Şekil 8 : Turizm Sektörü İçinde Yer Alan Turizm İşletmeleri	68
Şekil 9 : Kriz İletişim Formu	110
Şekil 10 : Boyut – Kontrol Matrisi	111
Şekil 11 : Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetim Süreci Uygulaması	126
Şekil 12 : Konaklama İşletmeleri İçin Örnek Basın Bildirisi	133

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 1 : Araştırmaya Katılan Konaklama İşletmelerinin İşletme Şekillerine Göre Dağılımı	144
Grafik 2 : Araştırmaya Katılan İşletmelerin Oda Sayılarına Göre Dağılım	145
Grafik 3: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Sınıflarına Göre Dağılımı	146
Grafik 4 : Araştırmaya Katılan Konaklama İşletmelerinin Türlerine Göre Dağılımı	146
Grafik 5 : Kriz Yönetim Planlarının Varlığı	150
Grafik 6 : Yöneticilerin Yaşadıkları Kriz Deneyimleri	151
Grafik 7 : Yöneticilerin Kriz Anındaki Yaklaşımları	152
Grafik 8 : Konaklama İşletmelerini Etkileyen Başlıca Kriz Türleri	153
Grafik 9 : Konaklama İşletmelerinde Yaşanan Krizlerin Başlıca Nedenleri	153
Grafik 10 : Konaklama İşletmelerinde Krizlerin Yarattığı Olumsuz Etkiler	154

BİRİNCİ BÖLÜM

KRİZ KAVRAMI VE İŞLETMELERDE KRİZ YÖNETİMİ SÜRECİ

Bu bölümde, kriz yönetimi konusundaki genel bilgiler kapsamında, kriz kavramının; tanımı, tarihsel gelişimi, özellikleri, türleri, nedenleri, oluşum ve gelişim aşamaları hakkında bilgi verilerek; işletmelerde kriz yönetimi konusu ayrıntıları ile ele alınacaktır.

1.1 Kriz Kavramı ve Krizin Tanımı

Dilimizde kriz, en genel anlamıyla, “önceden sezilemeyen, gerilim yaratan, düzgün olmayan, hızlı değişim gerektiren, istikrarsız ve belirsiz bir süreç” anlamını taşımaktadır.

Son günlerde daha sık duymaya başladığımız ‘*kriz*’ sözcüğü, çoğunlukla tıp ve psikoloji alanlarında kullanılmakta ve bu alanlarda kriz; kişisel bir gelişim sürecinin akışında belirgin bir kötüleşme, bir dönüm noktası ya da mevcut hastalığın aniden ortaya çıkması olarak tanımlanmaktadır.

Politik alanda ise kriz sözcüğü; bir karar organına ait temel amaçların tehdit edildiği süreç olarak nitelendirilmektedir.

İktisat biliminde ise kriz; “bir ekonomik örgütün, varlığını eskisi gibi devam ettirememesi ve örgütün normal koşullara ulaşabilmek için gerekli değişiklikleri yapmak zorunda olduğu süreç” olarak ifade edilmektedir (Tuna 1997, 34).

İşletme yönetiminde kriz sözcüğünü tanımlamak için bu üç alanda kriz kavramının ortak noktalarını bulmak gerekmektedir. Değişik ifadelerden yola çıkarak kriz kavramında öncelikle bir sorunun varlığından söz edilmekte ve bu sorun ya da sorunlar işletmenin amaçlarını tehlikeye sokmaktadır. Bu nedenle, sorunun çözümü için işletmenin tümü ya da belirli bölümlerinde değişiklikler gerekmektedir.

Sosyal bilimlerdeki, diğer tüm kavram ve uygulamalarda olduğu gibi, ‘kriz’ ve ‘kriz yönetimi’ kavramları üzerinde de, bir tanım birliği bulunmamaktadır. Kriz yönetimi uzmanları, kriz kavramını farklı biçimde tanımlamaktadırlar. Bazı

araştırmacılar, krizin ayırt edici özelliği üzerinde durarak, kriz kavramını, '**tehdit edici koşula müdahale edebilmede yetersiz durumda kalma**' olarak tanımlarken, bir kısım yazarlar da, '**beklenmeyen ya da belirsiz koşulların üstesinden gelme gerekliliği**' üzerinde durarak, kriz ve kriz yönetimini tanımlamaktadırlar (Tutar 2000, 15-16).

Farklı yaklaşımlardan ve farklı tanım biçimlerinden yola çıkarak, bu noktada, değişik kriz tanımlarından söz etmek gerekmektedir.

İşletme yönetiminde kriz, en basit şekliyle, tehdit edici şartlara müdahale edebilme yetersizliği olarak tanımlanmaktadır (Akat vd. 1999, 335).

Koç (1994, 74), krizi; mevcut anlayışın, ilişki sisteminin, mevcut değerlerin, kabul edilen çözümlerinin artık geçerli olmaması, bu metodların değerlerini ve önemlerini kaybetmesi şeklinde tanımlamaktadır.

Can (2002, 333) ise krizi, bir örgütün üst düzey hedeflerini tehdit eden, zaman zaman örgütün yaşamını tehlikeye sokan ve hızlı tepki gösterilmesini gerektiren; örgütün kriz öngörme ve önleme mekanizmalarının yetersiz kaldığı gerilim yaratan bir durum olarak açıklamaktadır.

Bir başka tanımda ise kriz, beklenmeyen ve önceden sezilemeyen, örgütlerin önleme ve uyum mekanizmalarını etkisiz hale getirerek, mevcut değerlerini, amaçlarını ve işleyiş düzenini tehdit eden gerilim durumu şeklinde ifade edilmektedir (Dinçer 1992, 314).

Phèng, Ho ve Ann (1997, 231) ise krizi, büyük tehlike ve zorlukların yaşandığı, belirsiz bir dönüm noktası olarak tanımlamaktadır.

Fransız 'Kriz İletişimi Yayınları Dergisi' editörü Thierry Libaert (2001, 3) ise, 10 kriz uzmanı ile bir araya gelerek, krizin durumsallığı, sert ve ani biçimde ortaya çıkışı üzerinde durarak kavramın tanımını; varsayımları tehdit eden, beklenilmeyen bir değişim süreci olarak tanımlamaktadır.

Sözü edilen tüm görüşler doğrultusunda örgütsel krizler; işletmeyi fiziksel olarak bütünüyle etkileyen ve işletmenin başlıca amaçlarını, faaliyetlerini ve varlığını tehlikeye sokan durumlar olarak yorumlanmaktadır. Bu nedenle örgütsel krizler; işletme için hayati tehlike taşıyan ve durumla ilgili kararların çok kısa zamanda verilmesinin gerekli olduğu; durumun nedenlerinin, etkilerinin ve çözüm yollarının son derece belirsiz olduğu bir süreç halini almaktadır (Pearson and Clair 1998, 61).

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

1.2 Kriz Kavramının Tarihsel Süreci

Kriz kavramının kökeninin oldukça eskiye dayandığı bilinmektedir. Bu kavram, Yunan mitolojisinde 'karar' anlamına gelen ve latin dillerine 'krisis' olarak geçen bir sözcüktür. Kriz kavramının önce askeri bir terim olarak kullanılmaya başlandığı, daha sonra tıp alanına yerleştiği bilinmektedir (Çelik 1995, 17). Kriz sözcüğü, Fransızca '*crise*' kelimesinden uyarlanarak dilimizde kullanılmaktadır (Seyidoğlu 1992, 503).

Kriz kavramı, 17. ve 18. yüzyıllarda, toplumsal olayların yarattığı gerilimli ve belirsiz dönemleri nitelendirmek için kullanılarak, sosyal bilimlerde de kabul görmüştür.

19. yüzyıla gelindiğinde ise, Sanayi Devrimi'nden sonra yaşanan ekonomik durgunluklar ve ani felaketler kriz kavramı ile ifade edilmiştir. Yine aynı dönemde, krizlere neden olan olaylar araştırılarak krizin nedenlerine doğal felaketler, savaşlar ve açlık gibi dış etkenler de dahil edilmiştir (Tuna 1997, 33). Bunun sonucu olarak uzmanlar ve araştırmacılar, krizlerin yalnızca ekonomik etkenlerden ortaya çıkmadığı; farklı birçok olay ya da durumun da krizlerin oluşumuna neden olduğu sonucuna varmışlardır.

Kriz kavramı, birçok yazar tarafından tanımlanmış; ancak kavram ile ilgili tam bir tanım birliğine varılamamıştır. 1972 yılından beri, kriz kavramı üzerinde çalışan araştırmacıların hemen hepsinin başlangıç noktası, kriz kavramının içerdiği olumsuz anlamın ötesinde, krizin işletmeler açısından olumlu etkilerinin de olduğu, ancak; çok sayıda üst düzey yöneticinin, bu olumlu yanları göremediği yönünde yoğunlaşmaktadır. Bu araştırmacılar, krizlerin olumsuz yanları olduğu kadar, belirli fırsatları da beraberinde getirdiği düşüncesinde birleşmektedirler. Çince'de kriz kavramını ifade eden sembol (wei – ji), bu savın en büyük dayanağı olarak kabul edilmektedir. Çünkü, Çince'deki kriz sembolü, tehlike ve fırsat sözcüklerinin birleşiminden oluşmaktadır (Keown-McMullan 1997, 4). Oysa kriz durumu işletmeler açısından, normal iş yaşamının bir parçası olarak algılanmamakta, aksine; istenmeyen, olmaması gereken, başarısızlık nedeniyle oluştuğu varsayılan bir durum olarak kabul edilmektedir.

Bu genel yaklaşıma rağmen, krizlerin işletmelerin yenilenmesinde önemli rol oynadığı bilinmektedir (Hurst 2000, 141). Büyük ve iyi çalışan işletmeler için bile, krizlerin bir öğrenme fırsatı olduğu ve krizlerin doğal olarak algılanıp, bu doğrultuda hareket edilmesinin gerekliliği kabul edilmektedir (Mitroff and Anagnos 2000, 20-21). [Johnson & Johnson – Tylenol Kriz- 1982, Coca-Cola Belçika Krizi ve Intel Mikro Devre Krizi gibi yaşanmış, önemli krizlerin firmalar üzerinde yarattığı kriz sonrası olumlu değişimler konunun ilerleyen kısımlarında ayrıntıları ile ele alınacaktır.]

1.3 Krizin Analizi, Ölçütleri ve Özellikleri

Örgütsel krizler, teknoloji, insan davranışları ve örgütsel kültürün etkileşiminin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Geniş bir biçimde düşünülecek olursa, krizlerin ve kriz yönetiminin, öncelikle bu sistemlerin üçünün de karşılıklı yönetilmesini ve ayrıntılı olarak analizinin yapılmasını gerektirdiği anlaşılmaktadır (Mitroff and Pearson 1993, 13). Örgütsel gelişme, örgütleri oluşturan unsurların (fiziki, mali ve beşeri) karşılıklı etkileşiminin, uyumunun ve etkinliğinin bir sonucu olarak ortaya çıktığı gibi, örgütsel krizler de, bu unsurların tümünün karşılıklı ve bağımlı etkileşiminin sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle; krizlerin analiz edilmesinde örgütü oluşturan tüm unsurların aynı anda ve bir arada göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Çünkü, krizlerin hemen hemen her türü insan,

teknoloji ve örgütün diğer unsurları arasındaki etkileşimin eş zamanlı olarak bozulmasına sebep olmaktadır (Tutar 2000, 17).

Kriz, örgütü ve yöneticileri sıkıntıya sokan, doğru, tam ve güncel bilginin toplanamaması, sağlıklı iletişim kurulamaması, haberleşme engellerinin giderilememesi, yönetsel ve örgütsel faaliyetlerin gereğince yerine getirilememesi durumu olarak açıklanmaktadır (Elma ve Demir 2003, 250). Ancak örgütsel faaliyetlerde bulunanların, değişen koşullar karşısında, değişim yönetimi konusunda gerekli etkinliği gösterememelerinden kaynaklanan, farklı beklentilere cevap verememe durumunda ortaya çıkan sorunlar dizinini, kriz olarak adlandırmak doğru bulunmamaktadır (Tutar 2000, 17). Bu açıdan krizler, işletmelerde hemen her gün karşılaşılabilen olumsuz olaylardan farklı olarak kabul edilmektedir. Bir olayın kriz olarak nitelendirilebilmesi için, krizin vereceği potansiyel zararlar göz önünde tutulmaktadır (Pearson vd. 1997, 51).

Birçok yazar, örgütlerdeki sorunların kriz kabul edilip edilmeyeceği üzerine çok sayıda ölçüt oluşturmaktadır. Sözgelimi, kriz kavramının ilk araştırmacılarından biri olarak kabul edilen Hermann kriz ölçütlerini 3 ana madde altında toplamaktadır (Keown-McMullan 1997, 4). Bunlar;

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

Brewton (1987, 11) 'a göre ise, herhangi bir olayın örgütsel açıdan kriz olarak kabul edilebilmesi için aşağıdaki özelliklerden birkaçını ya da tamamını içermesi gerekmektedir. Bunlar;

1. İşletme faaliyetlerinin ciddi biçimde aksaması,
2. Artan kamu düzenlemeleri,
3. İşletmenin toplum üzerinde olumsuz bir imaj yaratması,
4. Finansal darboğazlar,
5. Yönetim zamanının verimsiz kullanımı,

6. İşletme çalışanlarının moral ve desteğinin azalması ya da kaybolması şeklinde sıralanmaktadır.

Wiener ve Kahn (Keown-McMullan 1997, 5) ise kriz ölçütlerinde 12 farklı boyuta yer vermektedirler. Bunlar;

1. Krizin genellikle, olayların ve durumların belirsizliğini içeren bir dönüm noktası olması,
2. Krizin acil harekete geçilmesi gereken bir durum olması,
3. Krizin, işletmenin amaç ve hedeflerini tehdit etmesi,
4. Krizin, işletmenin geleceğini şekillendirebilecek önemli sonuçları beraberinde getirmesi,
5. Krizin, mevcut olayların, yeni şartlar bütünü oluşturacak şekilde birleşimini sağlaması,
6. Krizin, durumun ve bu durumla başa çıkmak için geliştirilecek alternatiflerin değerlendirilmesi konusunda belirsizliğin giderek arttığı bir süreç olması,
7. Krizin, olaylar ve etkileri üzerindeki kontrolün giderek azaldığı bir süreç olması,
8. Krizin, krizden etkilenen taraflar arasında gerilim ve endişe yaratması,
9. Krizin, krizden etkilenen tarafların, durumla ilgili elde edebilecekleri bilginin kısıtlı olduğu bir süreci kapsamaması,
10. Krizin, krizden etkilenenler üzerinde, gittikçe artan bir zaman baskısı yaratması,
11. Krizin, işletmedeki tansiyonu artırması,
12. Krizin, taraflar arasındaki ilişkilerin değişmesi ile kendini göstermesi şeklinde sıralanmaktadır.

Krizlerin analizi ve kriz ölçütleri farklı yazarlarca ele alınmaktadır. Değişik yazarlarca belirlenmiş ölçütlere bakıldığında; krizlerin ana özellikleri anlaşılabilir. Krizler, işletmenin varlığını tehlikeye sokan, faaliyetlerini aksatan ve hızlı değişim ya da müdahale gerektiren durumlar olarak kabul edilmektedir. Sonuç olarak, işletmeler açısından krizlerin belirleyici özelliği, taşıdığı potansiyel zarar ve tehlike unsuru olmaktadır.

Krizlerin ilk özelliği, örgüt tarafından beklenmeyen, önceden sezilemeyen, nadiren öngörölme yapılsa dahi çoğu kez yeterli önlemin alınmadığı bir durum ya da süreç şeklinde ortaya çıkması olarak kabul edilmektedir (Baltaş 2002, 6). Bu temel özellikten yola çıkarak, kriz sürecinin diğer özellikleri aşığıdaki gibi açıklanmaktadır.

Kriz döneminin en belirgin ve en gerilim yaratıcı özelliği *belirsizlik* olarak kabul edilmektedir. Bu dönemde, zamanın ve genellikle olanakların sınırlı olması, sağduyulu davranmayı ve akılcı karar vermeyi gerektirmektedir (Baltaş 2002, 6).

Kriz dönemlerinin özellikleri kapsamında işletmelerde ortaya çıkan değişimler, Tablo 1' de ayrıntılarıyla gösterilmektedir (Can 2002, 338).

Tablo 1 : Kriz Dönemlerinin Özellikleri ve Bu Dönemde İşletmelerde Ortaya Çıkan Değişimler

YETKİNİN MERKEZİLEŞMESİ
<ul style="list-style-type: none">□ Denetim, önemli ölçüde merkezileşir.□ Standardizasyon, denetimin kuvvetlendirilmesi ya da yetkinin merkezileştirilmesi yoluyla faaliyetler, daha fazla denetlenir.□ Çevrenin yarattığı örgüt içi sınırları, yönetici, yapı ve denetim derecesini artırarak gidermeye çalışır.□ Merkezi karar alma birimi, birbirine kenetlenmiş, homojen bireylerden oluşur ve güçlü bir yönetici tarafından yönlendirilir.□ Karar alma grubu, kriz sırasında küçülür.□ Tehditler karşısında yönetici ya tüm gücü elinde toplar ya da gücü dağıtır.□ Yetki merkezleşir.□ Kriz anında, örgütsel çözölme sürecinde, otokratik davranışlar artar.□ Kriz, etkinin de merkezileşmesine yol açar.□ Kriz uzadıkça ve şiddetlendikçe, yönetimde üst düzeyde bulunanlar, daha fazla karar alma sorumluluğunu üstlenirler.

KORKU VE PANİK

- Kriz döneminde, yönetici / personel devir hızı artar.
- Stres nedeniyle, güvenlik, saygı ve kendini geliştirme gereksinimleri tatmin edilemez duruma gelir.
- Kriz döneminde örgüt üyeleri, geri çekilme davranışı gösterirler, üretim miktarı azalır, devamsızlık ve tatminsizlikler artar.
- Kriz, kriz öncesi çatışmaları arttırır.
- Yöneticiler, işletmenin kayıpları ile ilgilenmeye başlarlar, krizden kurtulma yollarını ararlar, kısa vadeli çözümleri araştırırlar ve basit mantıkla hareket etmeye başlarlar.
- Kriz, bireysel amaçları da tehdit eder, verimsizlik, gerilim ve iç korku yaratır.
- Krizle ilgilenen bireylerde, bedensel ve zihinsel yorgunluk gözlenmeye başlar.

KARAR SÜRECİNİN BOZULMASI

- Bilgi ve iletişim akışında aksaklıklar ortaya çıkar.
- Bu dönemde, yaratıcı politikalar önemlidir, ancak; oluşturulması güçtür.
- Stres altında bireyin, kriz durumunun tüm yönlerini ayrıntılı biçimde görmesi zorlaşır.
- Yüksek stres altında hata oranı artar, sorun çözme süreci katılaşır, belirsizlik hoşgörüsü azalır, karmaşık sorunların üstesinden gelme becerisi azalır ve alınan kararların kalitesi düşer.
- Krizin süresi ve şiddeti arttıkça, çalışanların performansı düşer.
- Kriz döneminde örgüt çözülür ve yönetilemez hale gelebilir.
- Yönetimsel karar alma süreci zorlaşır.

Kaynak: Halil CAN (2002). Organizasyon ve Yönetim. Siyasal Kitabevi, Ankara. s: 338

Kriz durumunun özelliklerinin tam olarak açıklanabilmesi için, krizle ilgili benzer kavramların tanımlanması gerekmektedir. Kriz tanımlarında da sıkça karşılaşılan bazı kavramların; belirsizlik, örgütsel çatışma, stres, değişim, dengesizlik, strateji, felaket ve risk olarak adlandırıldığı ve kriz durumlarının özelliklerini açıkladığı bilinmektedir.

1.4 Kriz Kavramının Benzer Kavramlarla İlişkisi

Kriz durumlarının yukarıda ayrıntıları ile değinilmiş olan bazı tanımlarında, krizi açıklamak için birçok farklı kavramın kullanıldığı görülmektedir. Konunun daha net bir biçimde anlaşılabilmesi için bu kavramlara kısaca değinilmesi gerekmektedir.

1.4.1 Belirsizlik ve Kriz İlişkisi

Belirsizlik kavramı, istikrarın ortadan kalktığı, sonuçların önceden belirlenemediği değişimleri açıklamak için kullanılmaktadır. Belirsizlik ortamında alınacak kararların doğruluk derecesinin düşük olması, bu durumu yaşayan işletmeleri büyük zararlara uğratmaktadır. Belirsizliklerin ortaya çıkmasıyla, işletmelerin amaçları doğrultusunda hareket etmesi zorlaşmakta ve kriz sinyalleri hissedilmektedir (Koç 1994, 76).

Kriz durumlarından, işletmelerin olabildiğince 'az hasarla' çıkabilmesi için, belirsizlik kavramının ilk kriz sinyali olduğu gerçeğini kabul etmeleri gerekmektedir (Kadıbeşegil 2002, 55).

Belirsizliklerin kriz sinyali olarak kabul edilmesi, içerdiği risk etkenlerinden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle, krizi önceden sezebilmek ve belli önlemleri almaya çalışmak, belirsizlik kavramının yönetim kademesince anlaşılmasını gerektirmektedir (Davies and Walters 1998, 5).

1.4.2 Örgütsel Çatışma ve Kriz İlişkisi

Çatışma, iki ya da daha fazla kişi ya da grup arasında çeşitli nedenlerden kaynaklanan anlaşmazlık durumu olarak tanımlanmaktadır. Bu anlaşmazlıklar belirli boyutlara ulaştığında, işletme yönetimi ya da çalışanları üzerinde gerilim yaratmakta

ve dolayısıyla fiziksel ya da psikolojik sağlık problemleri ortaya çıkmaktadır. Yönetici ya da yöneticiler, bu çatışmaları işletmenin amaçları doğrultusunda yönlendirebildikleri sürece, çatışmaların kriz durumu yaratması önlenabilmektedir. Ancak, örgütsel çatışmaların ortaya çıkmasının ardından, gerekli basit önlemlerin dahi alınamaması hem yönetim, hem çalışanlar hem de işletmenin bütünü açısından kriz durumunun ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Örgütsel çatışmaların nedenleri oldukça geniş bir konuyu kapsamakla birlikte, işletmeden işletmeye farklılıklar da göstermektedir. Akat ve diğerleri (1999, 336), belli başlı çatışma nedenlerini aşağıdaki gibi açıklamaktadır. Bu nedenler;

1. Kişiler ve gruplar arası amaç farklılıkları,
2. Kaynakların paylaşımındaki anlaşmazlıklar,
3. Kişiler, gruplar ya da örgütlerin, olay ve durumları farklı algılamaları,
4. Yöneticilik tarzları arasındaki farklılıklar,
5. İletişim noksanlıkları,
6. Kişilik farklılıkları (amaç, değer yargısı, tutum, yetenek vb.),
7. Kişilerin, değişen koşullarla birlikte, yeni nitelikler kazanma zorunluluğu olarak özetlenmektedir.

Örgütsel çatışmaların çözümlenememesi, işletme açısından kriz yaratan durumlar arasında sayılmaktadır. Çatışmanın sürekli bir durum alması, krizin bir başka boyutu olan *stresi* yaratmaktadır.

1.4.3 Stres (Gerilim, Endişe, Baskı) ve Kriz İlişkisi

Gerilim, endişe, baskı, çelişki, sıkıntıya düşme, engellenme gibi kavramlarla ifade edilen stres, belli durumlarda, örgütün tümünü ya da çalışan bireyi etkilemektedir. Kriz durumunun fark edilmesi ya da aniden yaşanması gibi durumlarda, özellikle çalışanlar üzerinde, stres ve gerginlik belirtilerinin görüldüğu bilinmektedir.

Doğal olarak, kriz öncesi, kriz anı ya da kriz sonrası dönemlerde, işletmelerin belli zorluk ve tehditlerle karşı karşıya kalması; gerilim, endişe ya da stres gibi kavramların ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Stres, insan üzerinde kısa vadede fizyolojik (kalp atış hızında artış, kan basıncında artış vb.), duygusal (endişe, karamsarlık, kızgınlık vb.), zihinsel (unutkanlık, dikkati toplayamama vb.), uzun vadede ise kronik hastalıklar, fobiler, bunalım ya da ruhsal bozukluklar gibi rahatsızlıklara sebep olmaktadır (Baltaş 1988, 29).

Kriz anında, kişilerde beliren yetersizlik duygusu, sağduyulu düşünememe, panik haline düşme gibi davranış biçimleri, krizin önlenmesini geciktireceği gibi, çalışanlar üzerindeki baskı ve endişe de, krizin şiddetlenmesi sonucunu doğurabilmektedir. Stresle birlikte gelişen baskı, kişilerde kararsızlık duygusuna dönüşmekte ve gereken acil ve akılcı çözümler bulunamamaktadır. Bu nedenle; özellikle kriz sinyallerinin alındığı dönemde, işletme yönetimi ve çalışanlar, belirsizlikle gelişen stres ve gerilimden uzak durmaya çalışmaktadırlar. Çünkü, kriz anında yaşanan gerilimin, kriz karşısında kalan işletmenin, karar verme ve uygulamadaki etkinliğini olumsuz yönde etkileyeceği açıktır.

1.4.4 Değişim ve Kriz İlişkisi

Koç (1994, 74), değişimi, bir önceki dönemde varolan anlayışın yerine, yeni bir anlayışın, ilişki sisteminin, yeni değerlerin ortaya çıkması ve yeni çözüm yöntemlerinin kabul edilmesi durumu olarak açıklamaktadır.

Kriz durumları, değişik boyutta değişimleri de beraberinde getirmektedir. Aslında kriz, değişim sürecinin hızlanmış ve niteliksel olarak farklılaşmış hali olarak da kabul edilmektedir. Kriz ve değişim, sosyal, politik ya da genel ekonomik hayatta ne kadar önemli ise, bu iki kavramın, bir işletme açısından da o kadar önemli olduğu açıkça görülmektedir.

Kriz durumlarında değişim, iki yönlü işleyebilmektedir. Birinci durumda, krizle birlikte gelen değişim, yıkımla sonuçlanan bir dönüşüm halini almaktadır. Diğer durumda ise, değişim, ileri bir evreye geçiş şeklinde ortaya çıkmaktadır (Baltaş 2002, 6).

Yukarıda bahsedilen iki yönlü değişim şekillerinde, birinci durumda, işletme açısından krizin ve sonuçlarının taşıdığı yüksek risk ve tehditler ön plandayken;

ikinci durumda, krizlerin olumlu yanlarının da olduğu ya da krizlerin belli fırsatları da içerdiği belirtilmektedir.

Gerçekten krizler, yarattıkları değişim süreciyle, her zaman olumsuz olarak algılanmamaktadır. Özellikle, kriz ve sonuçlarına ilişkin bilgi ve değerlerle donatılmış yöneticiler, kriz ortamlarından en az zararla ya da belli kazanımlarla çıkabilmektedirler. Krizlerde, belli fırsatları yakalamak, işletmelerin kriz döneminin sonunda nerede olmak istediklerini gösteren yenilenmiş vizyonlarına, değişimlere bakış açılarına ve bunlara uyarlanması gereken eylem planlarının geliştirilmesine bağlı bulunmaktadır (Baltaş 2002, 11).

1.4.5 Dengesizlik ve Kriz İlişkisi

Bir örgütün yaşam sürecinde, çözülmemiş çelişkilerin ve belirsizliklerin birikmesi, değişikliklerin hızlanmaya başladığı özel durumların oluşmasına neden olmaktadır. Bu çelişkilerin kısmi çözümü, çoğu zaman, sistemlerin sağlıklı bir şekilde işlemesine engel olmaktadır. Böylece, örgütte bir dengesizlik başlamakta ve bu dengesizlik, örgüt içinde krizlerin habercisi olarak kabul edilmektedir (Tuna 1997, 38). İşletmelerdeki ya da birimler arasındaki bu dengesizlik, amaçlara ulaşmayı, disiplinli ve sistemli olarak çalışmayı bütünüyle bozabilmektedir. Bu nedenle dengesizlik, işletmelerin kriz sürecine girmesini hızlandıran ya da başlı başına kriz nedeni olarak kabul edilen bir durum olarak görülmektedir.

Bunların yanısıra dengesizliklerin uzun süre devam etmesi, belirsizlikleri, çatışmaları, stresi ve değişimleri arttırmakta; bu nedenle özellikle yöneticilerin dengesizlik durumlarını, kriz aşamasına ulaşmadan önlemeye çalışmaları ve dikkatle izlemeleri gerekmektedir.

1.4.6 Strateji ve Kriz İlişkisi

Eren (1992, 8) stratejiyi, 'bir örgütün uzun dönemli temel amaçlarının saptanması ve bu amaçlara ulaşabilmek için gerekli kaynakların tahsis edilerek, bu kaynakların kullanımında kabul edilen yollar' şeklinde tanımlamaktadır.

Açık bir sistem olan örgütlerin, dinamik çevreyle sürekli etkileşim halinde olduğu bilinmektedir. Bu nedenle, çevrede meydana gelebilecek ani değişiklikler, örgütleri krizlerle karşı karşıya getirmekte ve bu durum, zaman zaman, mevcut stratejilerin değiştirilmesini zorunlu kılmaktadır.

İşletmelerin herhangi bir kriz yaşamamak için aldıkları önlemlere rağmen, kriz durumu yaşandığında, yöneticiler farklı stratejilere yönelmektedir. Bu stratejileri, Princeton Üniversitesi öğretim üyelerinden Norman R. Augustine altı noktada toplamaktadır. Bu stratejiler; krizden kaçınmak, krizi yönetmeye hazırlanmak, krizi saptamak, krizi dondurmak, krizi çözmek ve krizden yarar sağlamaya çalışmak olarak özetlenmektedir (Savaş 2003).

1.4.7 Felaket ve Kriz İlişkisi

Felaket kavramı, kriz kavramına oldukça yakın bir anlam taşımaktadır. Hatta bu kavramın, zaman zaman, kriz kavramı yerine kullanıldığı da görülmektedir.

Tanrısevdi (2002,17), felaket kavramını; insan yaşamına ya da maddi varlıklara zarar veren, toplumsal ve ekonomik yönlerden olumsuz sonuçlara yol açan olaylar şeklinde tanımlamaktadır. Felaket kavramı, çok geniş kitlelere verdiği zararlardan dolayı, sıra dışı özellikler taşıyan ciddi olaylar olarak da tanımlanmaktadır.

Felaketler, sistemlerin kontrolü dışında gelişmekte ve çoğunlukla doğada meydana gelen karmaşık olayların zararlı sonuçlarını temsil etmektedir. Deprem, sel, yanardağ patlamaları gibi doğal olaylar, insanlar açısından kolaylıkla felaketlere dönüşebilen olaylar olarak görülmektedir. Felaketlerin yarattığı olumsuz sonuçlar, insanlar ve işletmeler için kriz durumu özelliği taşıdığından, felaket kavramının kriz kavramıyla örtüşen yönleri de, neden oldukları sonuçlar açısından taşıdıkları benzerlikler olmaktadır (Tanrısevdi 2002, 18).

Diğer yandan, felaketler ve krizler, benzer sonuçlara yol açsalar dahi, her felaket durumu bir kriz olarak görülürken; her kriz durumunun felaket kaynaklı olmayacağıının da bilinmesi gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında, felaket ve kriz kavramları arasındaki fark ortaya çıkmaktadır. Felaketlere engel olmak çoğu zaman

imkansız bir hal alırken, krizlere oluşumlarından önce engel olmak mümkün olabilmektedir (Shaluf vd. 2003, 24).

1.4.8 Risk ve Kriz İlişkisi

Kriz kavramı ile risk kavramı arasında da benzerlikler bulunmaktadır. Sözlük anlamı (Longman Dictionary 1993, 1302); tehlike, zarar, riziko olan risk sözcüğü, kötü ya da istenilmeyen olayın meydana gelme olasılığı, tehlike durumu ve belirsizliklerin sonuçları anlamlarını taşımaktadır.

Riskler, başlıbaşına bir tehlike ya da tehlikenin ortaya çıkma olasılığı olarak kabul edilirse, her kriz durumunun ardında bazı risklerin bulunduğu kabul edilmektedir. Bir sorunun krize dönüşmesi için, sistemin risklere karşı açık ve korunmasız olması, aynı zamanda, bu risklerin sistemi bir bütün olarak ya da kısmen etkilemesi gerekmektedir (Tanrısevdi 2002, 22). Çünkü, kriz olasılığı, krize yol açan potansiyel risklerin ortaya çıkma olasılıklarına bağlı bulunmaktadır. Bu nedenle riskler çoğu kez krizleri de beraberinde taşımaktadır. Kaldı ki, risklerin üstesinden gelmek için başvuru her önlem, kriz yönetimi kapsamındaki çabaları da içermektedir (Barton and Hardigree 1995, 11-12).

1.5 İşletmelerde Krize Neden Olan Etkenler Ve Sonuçları

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

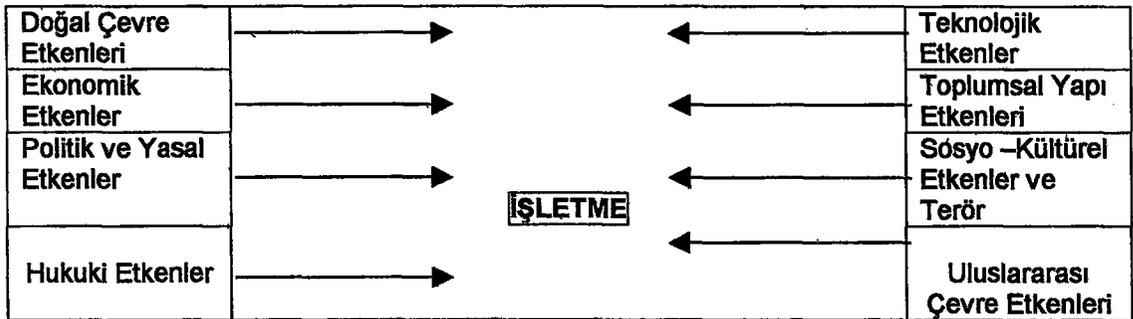
Kriz durumları bazen; doğrudan işletme ile ilgili (içsel) etkenlerden kaynaklandığı gibi, bazen de işletmelerin, etki ve kontrollerinin sınırlandığı işletme dışı (dışsal) etkenlerden kaynaklanmaktadır. Aralarındaki temel fark, dışsal etkenlerin etkisiyle oluşan kriz durumlarında, işletmenin olaya müdahale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

Konunun bu bölümünde, içsel ve dışsal etkenler detaylı bir biçimde ele alınacaktır.

1.5.1 İşletme Dışı (Dışsal) Etkenlerden Kaynaklanan Krizler

Krizle neden olan işletme dışı etkenler, işletmenin kontrolü dışındaki makro etkenler olarak kabul edilmektedir. Bu etkenler, aynı anda birçok işletmeyi, hatta tüm ülkeyi kontrolü altına alabilmekte ve pek çok işletmenin yaşamsal varlığını tehlikeye sokmaktadır.

Dışsal etkenlerin hızla değişmesi, işletmelerin de bu değişikliklere hızlı bir biçimde uyum sağlamalarını gerektirmektedir. Bu uyum sürecinde oluşabilecek çeşitli 'uyum sorunları', krizlere zemin hazırlamaktadır. İşletme ya da işletmelerin değişimin gerisinde kalması, ya da diğer bir deyişle, krizlerde gecikilen her an, görmezden gelinen her olay, krizin şiddetinin artmasına neden olmaktadır (Tüz 2001, 5). İşletmelerin kriz durumları ile karşılaşmasında, işletme dışı etkenler büyük önem taşımaktadır. Daha önce belirtildiği gibi, işletme çevresi dinamiktir ve sürekli olarak değişimler yaşamaktadır. Bu değişim süreçleri, işletmenin karşılaşacağı karışıklık ve belirsizlik derecesini etkilemekte, yönetsel kararların kalitesini azaltmakta ve işletmelerin kriz durumlarına sürüklenmesine yol açabilmektedir (Can 2002, 334). İşletmelerde krizlere neden olan dışsal etkenler Şekil 1' de özetlenmektedir.



Şekil 1 : İşletmelerde Krizlere Neden Olan Dışsal Etkenler

Kaynak: Lourie J. MULLINÉS (1989). Management and Organizational Behavior. Pitman Publishing, Longman Group UK, London., s:71'den uyarlanmıştır.

1.5.1.1 Doğal Çevre Etkenleri

Toprak, hava ve su unsurlarından oluşan doğal etkenler ve bu etkenlerdeki değişimler, işletmelerin bir kısım ya da tüm faaliyetlerini etkileyebilmektedir. İşletmenin çevresinde meydana gelen kirlilik, aşırı sıcak ya da aşırı soğuk hava, yangın, deprem, fırtına, sel, çığ, erozyon gibi felaketler, özellikle işletme personelini, ekipmanları, üretimde kullanılan hammaddeleri ya da diğer bir deyişle işletmenin sistemini etkilemektedir. Bunun sonucu olarak, sistemde meydana gelen bazı aksaklıklar, verimlilik ve karlılığı düşürerek işletmeleri krize sürüklemektedir (Tuna 1997, 41).

Yönetimler tarafından kontrol edilemeyen doğal felaketler, nükleer atıklar ve sızıntılar, toplumun genelini etkileyebilen, olağandışı durumlar olarak kabul edilmektedir. Doğal felaketlerin en geniş boyutlusu deprem olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle; deprem, krizin en doğal kaynağı olmaktadır. Çünkü, depremlerin etkileri, diğer doğal felaketlere göre, daha geniş ve uzun süreli olmaktadır.

Doğal etkenlerden kaynaklanan krizleri diğer kriz türlerinden ayıran önemli bir fark da, bu tür felaketlerin belirtilerinin olmaması ve dolayısıyla işletmelerin erken uyarı sistemlerinin ya da önleme mekanizmalarının çok fazla işe yaramaması olarak açıklanmaktadır (Tutar 2000, 25).

Günümüzde teknolojinin hızlı gelişimiyle, bazı doğal etkenler kontrol altına alınmaktadır. Yangın, fırtına, çığ ya da sel gibi doğal felaketlerin birçoğu, özellikle son on yılda işletmelerde en sık yaşanan kriz nedenleri arasına girdiğinden, işletmeler, bu gibi felaketlere karşı önlemlerini binalarının yapım aşamalarında yerine getirmektedir.

Doğal etkenler nedeniyle oluşan krizlerde, işletme zararlarının yanısıra, önemli olan bir diğer konu ise, işletme çalışanlarının ya da bireylerin zarar görmesi olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle işletmeler, doğal felaketlerle karşılaştıklarında, örgüt çıkarlarından önce, felaketten etkilenen ya da etkilenme olasılığı yüksek olan bireylere yönelmektedir. Çünkü, meydana gelen felaketle birlikte işletmede ortaya çıkan kriz durumu ya da krizin sonuçları, bireylerin can ve

mal kaybına neden olabilmektedir. Böyle bir durumda ise, çalışmanın ileriki bölümlerinde bahsedilecek olan baskı grupları ve medya, işletmenin maddi kayıpları ile ilgilenmemekte, özellikle, işletmede yaşanan felaketin bireyler açısından sonuçlarına bakmaktadır. Bu nedenle, doğal felaketlerden kaynaklanan krizlerde, yönetim kademelerinin öncelikli olarak ilgilenmeleri gereken konu, felaket sonrası can kaybının olmamasıdır.

Olağan kriz dönemlerinde olduğu gibi, olağandışı etkenler nedeniyle meydana gelen krizlerde de, Kadıbeşgil (2002, 27) 'e göre önemli olan konu, krizin sonuçlarına yönelik tahminler yerine gerçekçi kararlar almak ve bunları bir an önce yaşama geçirmektir.

1.5.1.2 Ekonomik Etkenler

İşletmeler, ekonomik sistemin bir alt sistemidirler ve dolayısıyla, ait oldukları ekonomik sistemdeki herhangi bir istikrarsızlık ya da belirsizlik durumu, işletmeleri olumsuz yönde etkilemektedir. İşletmelerin ekonomik çevresini; faaliyetlerini sürdürdükleri alandaki doğal kaynakların durumu, bu kaynaklardan yararlanma düzeyi, ekonomik konjonktürün genel yapısı, çalışılan sektörün durumu, rekabet özellikleri gibi etkenler oluşturmaktadır. Bu etkenlerde meydana gelen herhangi bir olumsuz gelişme, hem ekonomik hem de yönetsel krizlerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Tutar 2000, 25-26).

Bir ekonomide, istikrarsızlık ve belirsizlik yaratan ve işletmelerde kriz durumları yaratabilen etkenler; işletme faaliyetlerini doğrudan etkileyen ve faaliyetleri dolaylı olarak etkileyen etkenler olarak iki bölümde incelenmektedir (Ebsö 2003). Bunlar aşağıdaki gibi özetlenmektedir;

□ İşletme Faaliyetlerini Doğrudan Etkileyen Ekonomik Etkenler:

1. Mal ya da hizmetlerde arz-talep dengesinin bozulması,
2. Ülkenin ödemeler dengesindeki bozukluklar,
3. İthalat-ihracat şartlarındaki değişimler,
4. Ekonomik ve psikolojik nedenlerle halkın satın alma gücünün azalması,
5. Yüksek enflasyon dönemleri.

□ İşletme Faaliyetlerini Dolaylı Olarak Etkileyen Ekonomik Etkenler:

1. Enflasyonist etkilerle yatırımların azalması,
2. Karlılığın düşmesi,
3. Kredi ya da kaynak yetersizliği nedeniyle, işletmelerin büyüme gücünün ve hızının azalması,
4. Politik çalkantılara bağlı olarak talebin durdurulması,
5. Üretimin düşmesi,
6. Grev ve lokavt gibi anlaşmazlıkların ortaya çıkması.

Konu ile ilgili yapılan araştırmalara göre, işletmelerin, ekonomik kriz dönemlerinde iki farklı davranış biçimi sergiledikleri öngörülmektedir. Bu davranış biçimleri; panik yaklaşımı ve hazırlık yaklaşımı olarak adlandırılmaktadır. Panik yaklaşımında kararlar, plansız küçülme, bazı ürünlerin piyasadan çekilmesi ya da çalışan personelin bir kısmının işten çıkarılmasıyla sonuçlanmaktadır. Bu yaklaşımı seçen işletmeler, içinde bulunulan kriz durumundan bir an önce çıkma yolunu seçerek, kısa vadeli planlar oluşturmaktadır. Bu durum ise, kriz sonrası bile, işletmenin yaşamsal varlığını tehlikeye sokacak bir durum olarak kabul edilmektedir.

Hazırlık yaklaşımı ise, panik yaklaşımından farklı olarak, işletmelerin herhangi bir kriz çıkmadan önce, bu olasılığı her zaman göz önünde bulundurarak, alternatif çıkış noktalarının önceden düşünüldüğü ve bu kararların işletmenin her kademesiyle paylaşıldığı bir yaklaşım olarak özetlenmektedir (Ekonomist 2001/11).

Ekonomik nedenli krizler ülkemizde oldukça sık yaşanmaktadır. Türkiye, boyutları değişmekle beraber, periyodik aralıklarla, ekonomik kriz dönemlerine girmektedir. Bu nedenle, günümüzde işletmeler, strateji ve politikalarını bu gerçeğe göre belirlemeli, ekonomik nedenli krizlere uyumlu, eşnek yönetim politikaları geliştirmeye çalışmaktadırlar.

1.5.1.3 Politik ve Yasal Etkenler

Devlet politikalarındaki değişimler, işletmeler açısından krizlerin önemli nedenleri arasında yer almaktadır. Politik ve yasal etkenler, yasal yapı, politik müdahale, finansal destek ve dış rekabet konularında, hükümetin yaklaşımını içermektedir (Tüz 2001, 6).

Devlete ve devlet yönetimine egemen olan politik görüş ve bu görüşü savunan siyasi iktidarın değişmesi, ya da özellikle politik düşüncenin, devlet müdahalesi yoluyla, ekonomik sistemin düzenlenmesi taraftarı olması, işletmelerin faaliyetleri üzerinde de etkilerini göstermektedir (Tuna 1997, 44).

Yasama organlarının ekonomik, kültürel ve toplumsal olgularla ilgili olarak yasa ve kurallara, işletmelerce uyma zorunluluğu bulunmaktadır. Bu kurallara uygun değişiklikleri, hızla gerçekleştirilemeyen işletmelerin kriz dönemleriyle karşılaşmaları kaçınılmaz olmaktadır (Can 2002, 335).

Politik ve yasal etkenler nedeniyle oluşan krizler, genellikle, devlet tarafından belirlenen ürün standartlarına uymama, çalışanlara ödenecek ücretlerin yasalara uymaması ya da işletme faaliyetlerinin söz konusu hukuk düzenine uymaması durumunda ortaya çıkmaktadır.

1.5.1.4 Uluslararası Çevre Etkenleri

Son yıllarda dünyada yaşanan küreselleşme eğilimleri, örgütsel faaliyetlerde yeni yaklaşımları gerekli kılmaktadır. Bu dönemde, ülkeler arasındaki sosyo-ekonomik, kültürel ve siyasi-politik alanlarda sınırlar çözülmekte, ticaret ve sermaye hareketleri uluslararası bir içerik kazanmaktadır (Drucker 1999, 63).

Uluslararası platformda meydana gelebilecek olan savaşlar, ülkelerarası sorunlar, uluslararası anlaşmalar gibi olaylar, işletme politikalarını da etkilemektedir (Tuna 1997, 39).

Özellikle büyük işletmeler açısından, uluslararası çevre koşulları büyük önem taşımaktadır. Uluslararası pazarlarda oluşan fiyat dalgalanmaları ya da arz-talep değişiklikleri, bu olayları yakından izlemekte başarısız kalan işletmeler için, kriz ortamlarını hazırlamaktadır (Can 2002, 335).

Konunun; turizm sektörü ve konaklama işletmeleri açısından da önemli olduğu göz önünde bulundurularak, uluslararası etkenlerden kaynaklanan krizlere ikinci bölümde detayları ile yer verilecektir.

1.5.1.5 Teknolojik Etkenler

Günümüzde çevre koşullarının işletme üzerindeki hızlı ve yoğun etkisi, yeni teknolojilerin üretim faaliyetlerinde kullanım alanları bulması ve hızla yaygınlaşması, işletme içinde esneklik ihtiyacının ve yöneticilerden beklentilerin artmasına neden olmaktadır (Zander 1990, 11).

Teknolojik alanda meydana gelen değişiklik ve yeniliklerin avantajlarının yanı sıra, işletmeler için bazı olumsuzlukları da beraberinde getirdiği kabul edilmektedir. Teknolojik alandaki gelişmelerin, krizlere kaynaklık etmesinin temel nedeni, her gelişim ya da değişimin insanlarda yeni becerileri gerektirmesi ve gerekli becerileri sağlayamayan kişilerde yetersizlik durumunu ortaya çıkarması olarak kabul edilmektedir. Konuya daha geniş bir açıdan bakılırsa, işletmelerin kullandığı teknoloji ve yöntemlerde hızlı bir gelişme söz konusu ise ve işletmeler bu gelişmeleri zamanında takip edemiyorlarsa, bu durum, işletmelerde kriz dönemlerinin oluşmasına neden olmaktadır (Eren 2000, 121). Bu nedenle işletmelerin, teknolojik etkenlerden kaynaklanan krizlerden kaçınabilmeleri için, içinde buldukları endüstrideki değişim ve araştırma-geliştirme çabalarının yoğunluğunu iyi bilmeleri gerekmektedir. Ülke içinde ve ülke dışındaki teknoloji potansiyeli ve kaynaklar kapsamlı bir biçimde araştırılmalı, işletme içinde yeni teknoloji uyarlamasına ilişkin önlemler alınmalı ve teknik elemanlar yetiştirilmelidir (Tutar 2000, 28).

1.5.1.6 Sosyo – Kültürel Etkenler

Günümüz, sosyo-kültürel değişiklikler yönünden bir geçiş dönemi olarak değerlendirilmektedir. Karşılıklı derin sosyo- kültürel etkenlerin etkisi günümüzün değer sistemlerini değiştirmektedir. Zorunlu kültür değişimlerinin fert, toplum ve işletme davranışlarında yarattığı en belirgin sonuç, dengesizlik ve kararsızlıktır; ya da diğer bir deyişle, sosyo-kültürel değişimlere uyum sağlayamamak, kriz durumu olarak kabul edilmektedir (Tutar 2000, 29).

Bu nedenle işletme yöneticileri ya da strateji uzmanları, eğitsel ve kültürel düzeylerde, sosyal değerlerde ve alışkanlıklarda meydana gelen değişimleri dikkate alarak, bu değişimlerin, işletme stratejileri üzerindeki etkilerini analiz etmeli, fırsat ve tehlikelerin neler olduğunu belirlemelidirler (Eren 2000, 120).

1.5.2 İşletme İçi (İçsel) Etkenlerden Kaynaklanan Krizler

Dış çevre koşulları bir işletme için ne kadar olumlu olursa olsun, işletmenin iç yapısının bundan yararlanabilecek özellikte olmaması, işletmenin kriz durumu yaşama olasılığını arttırmaktadır. Bu nedenle, işletmelerin krizlerle karşı karşıya gelmelerinde dışsal etkenlerden çok, içsel etkenlerin etkili olduğu öne sürülmektedir (Dinçer 1992, 317).

İçsel krizler genellikle, yetersiz kararlar alan yöneticilerden ve değişim gerektiren güçsüz yönetimlerden kaynaklanmaktadır (Thompson 1998, 54). Buna bağlı olarak, belli bir süre zarfında, işletme içindeki sorunların birikmesi ve bu sorunların tamamının ya da önemli bir bölümünün çözüme kavuşturulamaması, işletmeyi kriz dönemine itmektedir.

İşletmeleri kriz dönemlerine iten bazı iç etkenler şöyle sıralanmaktadır (Thompson 1998, 54);

1. İşletme yönetiminde bütünsel olarak düşünme ya da davranmada başarısızlık,
2. Geçmişe köklü bir bağlılık,
3. Dış çevreden gelen kriz sinyallerini anlamada başarısızlık,
4. Kısa dönemli çıkarları göz önünde tutma.

1.5.2.1 Yönetimsel Etkenler

İşletmelerde; kriz durumlarına yol açan içsel etkenlerden en önemlisi yönetimsel etkenler olarak kabul edilmektedir. Çoğu işletmede, karar verme mekanizmaları yeterince iyi bütünleşmemiştir; bu da sonuç olarak, yönetici kararlarının kalitesini düşürmekte ve işletmenin çevreye uyum sağlamasını zorlaştırmaktadır (Uzun 2001, 40).

Diğer yandan, yönetimce alınan kararların kalitesi, krizlerle başa çıkmada çok önemli bir değişken olarak kabul edilse de, yönetim tarzı ve işletmenin stratejik konumu da, kriz durumlarında etkili olmaktadır.

Tüz (2001, 8), yönetsel etkenlerden kaynaklanan kriz nedenlerinin temellerini beş maddede toplamaktadır;

- Yöneticilerin tahminleme ve sezgi gücünün zayıf olması,
- Yeni sorunların farklılığını kavrayamama ve bu sorunlar için eski çözümleri uygulama eğilimi,
- Hızlı çevre değişimlerinde yavaş kalma,
- Çevredeki gelişmeler hakkında bilgi toplamada yetersiz kalma,
- Üst düzey yöneticilerin ölmesi ya da plansız bir şekilde işten ayrılması.

İşletmelerdeki üst düzey yöneticilerin bazıları, özellikle kriz durumlarında, savunmacı bir stratejik pozisyon almakta ya da krizi inkar etme, geciktirmeye çalışma ve sistemi suçlama gibi davranışlar içine girmektedir. Dolayısıyla bu durumda işletmeler, hızlı çevre değişimlerinin gerisinde kalmakta ve kriz durumlarının olumsuz sonuçlarından daha fazla etkilenmektedir. Bu nedenle, yönetsel etkenlerden kaynaklanan krizlerde, yöneticilerin görevi, koordinasyon işlevinin etkili olarak yerine getirilmesini ve örgüt içinde iyi bir iletişim sisteminin kurulmasını sağlamaktır (Tuna 1997, 52).

1.5.2.2 Örgütsel Yapı Etkenleri

Örgütsel yapıyı belirleyen etkenler, işletmenin hem somut ve fiziksel yanları, hem de örgüt kültürü ve örgüt ikliminden oluşan soyut değerleri olarak bilinmektedir. Bir işletmenin kriz karşısında direnç göstermesi, onun soyut ve somut yanlarının, bir sistem anlayışı çerçevesinde, bir arada düşünülmesine ve geliştirilmesine bağlı bulunmaktadır. Bu nedenle günümüz işletmelerinde; toplam kalite ve maliyet bilincine sahip olma, değişim konusunda daha sorumlu ve ilgili olma, yeniliklere açık olma, müşteri odaklı, etik ve duyarlı olma gibi özelliklerin bulunması gerekmektedir (Schuler 1994, 5).

Örgüt yapısı, örgüt kültürünün ve örgüt ikliminin somutlaşmış şekli olarak tanımlanmaktadır. Kontrol alanının dar ya da geniş olması, otorite ve yetkinin kullanım biçimi, merkezileşme derecesi, demokratik ya da otoriter yönetim anlayışı gibi etkenler, örgütsel yapıyı belirlemektedir. Yeniliğe kapalı, geleneksel değerleri

her Őeye rağmen korumaya çalışan, eğitim düzeyi ve bilgi birikimi yetersiz, değişim için gerekli esneklik ve organik yapıya sahip olmayan katı bir örgüt yapısı, kriz yönetimi için elveriŐli bulunmamaktadır (Tutar 2000, 34).

Sonuç olarak, işletmelerin, kriz gibi plansız bir biçimde ortaya çıkan gelişmelere uyum sağlayabilmeleri, uygun bir örgüt yapısına bağlı bulunmaktadır.

1.5.2.3 İŞletmenin Yaşam Evresine Bağlı Etkenler

Bir işletmenin yaşam evresi, doğuş, gelişme, olgunlaşma, gerileme ve çöküş olmak üzere beş aşamadan oluşmaktadır (Tz 2001, 8). Her bir aşama, kendine özgü özellikleri dolayısıyla, farklı kriz olasılıklarını barındırmaktadır.

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

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

Büyük					
Boyut			Bürokrasi Krizi	Canlanma İhtiyacı Krizi	Küçülme / Sürekli Olgunluk Ya da Çöküş
	Liderlik Krizi	Yetki Devri Krizi			
Küçük	Doğuş	Gelişme	Olgunlaşma	Gerileme	Çöküş

Şekil 2 : İşletmenin Yaşam Evresine Bağlı Olarak Gelişen Kriz Türleri

Kaynak: Richard L. DAFT (1998). *Organization Theory and Design (6th Edition)*. South Western College Publishing, Ohio. s: 175

1.5.2.4 İşletmenin Büyüklüğü ve Karmaşıklık Derecesinden Kaynaklanan Krizler

Büyük ölçekli işletmelerde sabit maliyetler, işletme bütçesinin önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. Bu nedenle, örneğin; kısa dönemde meydana gelen talep azalmaları, işletmelerde sabit maliyetlerin karşılanmasını zorlaştırmakta ve bu durumun belli bir süre devam etmesi, büyük işletmeleri dahi krizlerle karşı karşıya getirmektedir.

İşletmeler büyüdükçe, dikey, yatay ve coğrafi açıdan yayılma eğilimi göstermektedirler. Aynı zamanda büyümeyle birlikte faaliyetleri genişlemekte ve işletme çevresi karmaşık bir hale gelmektedir. Bu durum, iletişim, koordinasyon ve kontrol sorunlarını ortaya çıkarmaktadır.

Diğer yandan, işletmelerin büyümesi ve karmaşıklık derecelerinin artması her zaman krizlere neden olmamaktadır, ancak; büyük ölçekli işletmelerin karşı karşıya kaldıkları kriz durumlarının sonuçları küçük ölçekli işletmelere göre daha yıkıcı olabilmektedir.

Yukarıda belirtilen içsel etkenlerin yanında, yöneticilerin bazılarının, işletmedeki mevcut sorunları anlamak ve çözebilmek için, geçmiş yıllarda benzer durumlarda uygulanan yöntemleri aynen kullanmaları da, işletmelerde krizlere neden olan bir etken olarak kabul edilmektedir. İşletmelerin, geçmiş yıllardaki deneyimlerinden sürekli faydalanmaları, her krizin kendine has özellikleri olmasından dolayı uygun bir karar olarak görülmemektedir, ancak; geçmişte kullanılan yöntemlerde, başarı sağlayanlarının irdelenmesi, mevcut krizlere ışık tutması açısından önemli kabul edilmektedir.

Krizlere neden olan iç ve dış etkenlerin yanısıra; işletmelerin bu etkenlerin hangisi ya da hangilerinden ne ölçüde etkilenebileceği de işletmeden işletmeye farklılık gösteren bir konu olarak kabul edilmektedir. Ekonomilerde sektörler; tarım, sanayi ve hizmet sektörü olarak 3 ana bölümde ele alınmakta ve bu ayrıma bağlı olarak, her bir sektör ve bu sektörlerde yer alan işletmeler farklı özelliklere sahip olmaktadır. Sektörel farklılıklar; işletmelerin yönetim, planlama, üretim, finansman ya da pazarlama gibi işlevlerinin de farklılaşmasına neden olmaktadır.

İşletme yönetiminin içinde yer alan kriz yönetimi kavramı; yukarıda belirtilen sektörler ayrımı göz önüne alınarak incelendiğinde, bazı işletmelerin krizlere daha duyarlı, bazılarının ise krizlerden daha az etkilenebilen bir yapıya sahip oldukları anlaşılmaktadır. Örneğin; hizmet sektöründe yer alan işletmelerde yönelik talebin esnekliğinin, sanayi sektöründeki işletmelere oranla daha yüksek olması, sektörlerin kendilerine has özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Aynı şekilde; işletmelerin ürettikleri ürünlerin talep esnekliği de, işletmelerin farklı kriz türlerinden değişik ölçülerde etkilenmesine neden olabilmektedir. Örneğin; talep elastikiyetinin düşük olabildiği bazı zorunlu tüketim mallarını üreten işletmeler, çeşitli ekonomik krizleri daha rahat aşabilirken, lüks tüketime dayalı ürünlerde ekonomik kriz dönemlerinde talepteki düşüşe bağlı olarak finansal sorunların daha sık yaşanabildiği görülmektedir.

İşletmelerin ürettikleri ürünlerin yanısıra; işletmenin yönetim yapısı da krizlerin işletme üzerindeki etkisini azaltıp çoğaltabilen bir etken olarak kabul edilmektedir. İşletme yönetiminin, kriz sinyallerini önceden farkedememesi ya da krizi görmezden gelmesi, basit önlemlerle dahi aşılabilecek krizlere karşı gereken önlemlerin alınmaması, krizin yoğunluğunu, şiddetini ve işletme üzerindeki etki süresini uzatabilmektedir.

Bu nedenle; kriz etkenlerinin ve olası krizlerin işletme üzerindeki etki ve yoğunluk derecelerinin anlaşılabilmesi, işletmenin gelecek faaliyetleri açısından önem taşımaktadır.

1.6 İşletmelerde Kriz Süreci ve Krizin Oluşum Evreleri

Tüm toplumsal ve örgütsel olayların izlediği seyirde olduğu gibi, kriz süreci de, genel olarak, krizin gelişme dönemi, kriz dönemi ve krizin sona erme dönemi olmak üzere üç aşamayı içermektedir. Kriz süreci ile ilgili olarak başlangıçta, stratejik açıklık ortaya çıkmaktadır. Stratejik açıklık; işletme çevresinde yaşanan, hızlı ve köklü değişimlerin takip edilememesinden kaynaklanan bir durum olarak tanımlanmaktadır. Bu aşama, aynı zamanda, potansiyel kriz aşaması olarak da kabul edilmektedir.

İşletmelerde meydana gelen krizler, ortaya çıkan stratejik açıklığın anlaşılabilmesi durumunda '*gizli kriz*', stratejik açıklık aşamasında erken uyarı sistemleri ve diğer kriz önleme mekanizmaları harekete geçirilmiş ise, '*kontrol edilebilir kriz*' adını almaktadır. Bu aşamada, erken uyarı sistemlerinden elde edilen veriler sağlıklı yorumlanamaz ise kriz, '*kontrol edilemeyen krize*' dönüşmektedir. Bu noktadan sonra, kriz önleme mekanizmalarının harekete geçirilmesi mümkün olmamakta ve işletme, hızla krize doğru sürüklenerek, '*yönetilemeyen kriz*' aşamasına geçmektedir.

Doğal afetlere bağlı olarak ortaya çıkan krizler dışında, diğer tüm kriz süreçleri, yakın zaman dilimleri ile birbirini takip etmekte; bazen de, aynı zamanda oluşan aşamalardan geçerek işletmenin yönetsel, örgütsel ve yapısal işlevlerini etkilemektedir. İster ani bir biçimde, ister aşamalı olarak ortaya çıksın, her kriz

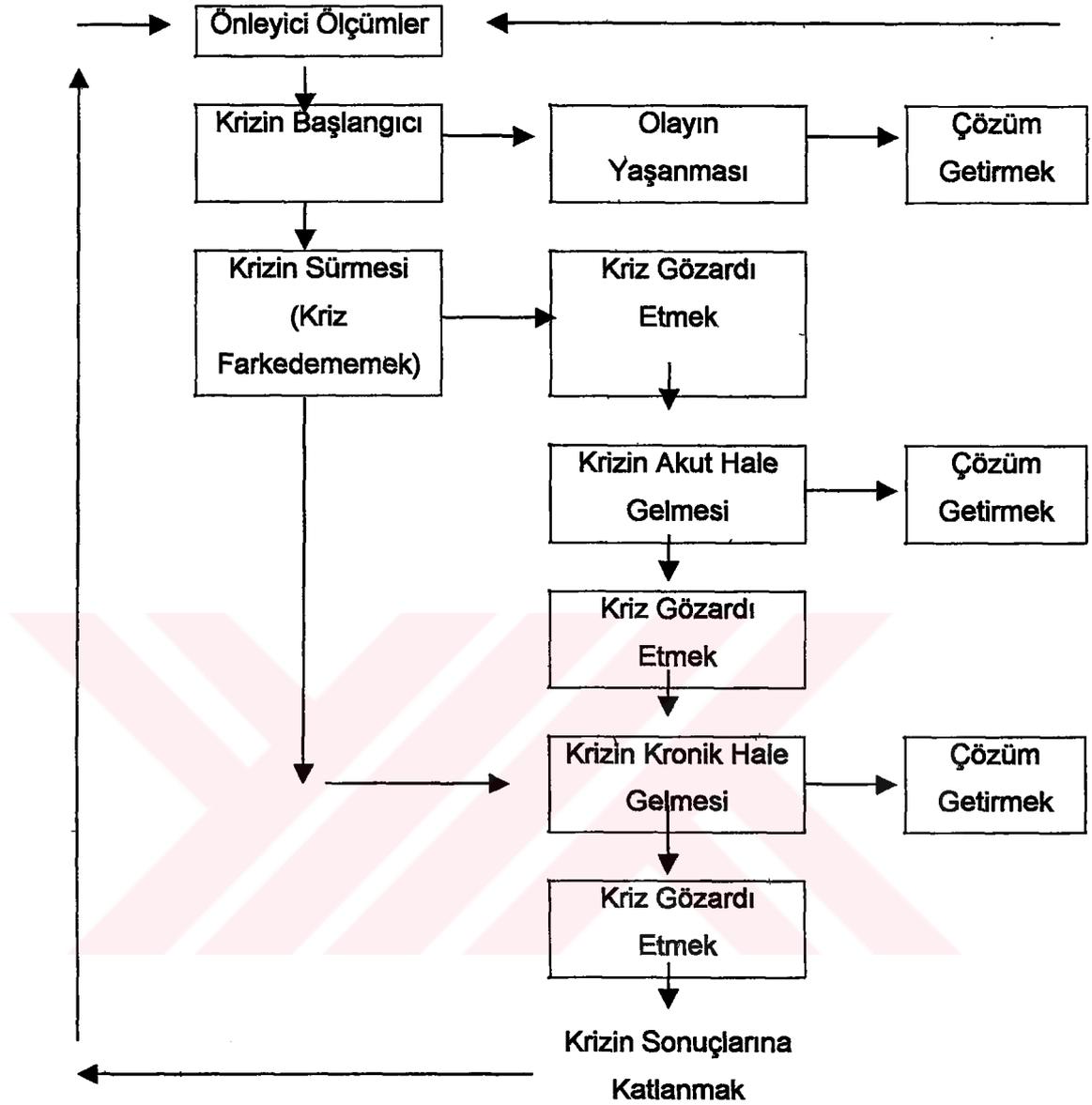
durumu, olağanüstü bir durum olarak kabul edilmekte ve yönetilmesi olağandışı yöntemlerin uygulanmasını gerektirmektedir (Tutar 2000, 49-50).

İşletmelerde yaşanan kriz durumları bir süreç olarak ele alındığı zaman, krizlerin, başlangıcından sonuçlandırılmasına kadar aşama aşama değerlendirilmesi ve işletme üzerindeki etkilerinin ortaya çıkarılması gerekmektedir. Bazı yazarlar, kriz süreçlerinin işletme ve çalışanlar üzerindeki etkilerini belirlemek için, krizlere ve kriz süreçlerine bir çok farklı açıdan yaklaşmaktadır. Kimi kriz uzmanları; kriz sürecinin etkilerinin çoğunlukla psikolojik etkiler olduğunu savunurken; bir kısım yazar, bu etkilerin sosyo-politik yönü üzerinde durmakta; bir diğer grup ise, kriz sürecinin etkilerinin teknolojik-yapısal yönde ağır bastığını savunmaktadır.

Kriz sürecine psikolojik açıdan bakışın temelinde, işletmelerde meydana gelen kriz durumlarının oluşumunda yer alan bireysel etkileri tahmin etmek ve açıklamak için bilişsel teoriler ve psikoanalitik teorilerin kullanımı yer almaktadır. Kriz süreçleri psikolojik bir yaklaşımla ele alındığında; örgütsel bir krizin üç temel varsayıma dayandığı görülmektedir. Birinci varsayım; kriz sürecinin 'sorunlar bütünü' olduğu olgusuna, ikinci varsayım; kriz sürecinde kişilerin bilgi aktarma kapasitelerinin sınırlı olduğu olgusuna, üçüncü varsayım ise; bu süreçte, işletme yöneticilerinin rasyonel olmayan davranışlar sergilemesi olgusuna dayanmaktadır. Kriz sürecinin psikolojik etkilerinin, krizden fiziksel ya da psikolojik zarar gören kişilerde görüldüğü kabul edilmektedir (Tüz 2001, 13).

Kriz süreçlerine sosyo-politik bakış açısı, bütün kriz süreci etkilerinin ortak bir paydaya sahip olduğunu ve gerçekte yaşanan sosyal yapının bozulması halinde, işletmelerin de büyük olasılıkla liderlik ve kültürel kurallardaki değişimler nedeniyle olumsuz etkiler göreceğini savunmaktadır.

Teknolojik-yapısal etkiler ise, kriz süreçleri ve kriz sonrasında işletmenin üretiminin, yönetim prosedürlerinin, ekipmanlarının, politikalarının değişimine yol açan etkiler olarak kabul edilmektedir (Tüz 2001, 14-15). Kriz süreçlerinin işleyişi, işletmeler arasında farklılıklar göstermektedir. Şekil 3, kriz süreci işleyişini göstermektedir.



Şekil 3 : İşletmelerde Kriz Süreçlerinin İşleyişi

Kaynak: T. J. KASH and J. R. DARLING (1998). Crisis Management: Prevention, Diagnosis and Intervention. *Leadership and Organization Development Journal*, 19 (4), s: 181'den uyarlanmıştır.

Kriz sürecinde, işletme – kriz ilişkisi; krizin gelişim dönemi, kriz dönemi ve krizin sona ermesi olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır.

1.6.1 İşletmelerde Krizin Gelişim Dönemi (Prodromal Evre – Build Up Dönemi)

Krizlerin gelişim dönemi, kriz uzmanlarınca, işletmede krizin yaşanmaya başlanmasından önceki belirtilerin, aşama aşama, giderek ağırlaştığı ve belirginleştiği dönem olarak tanımlanmaktadır. Krizin ortaya çıkacağına ilişkin ipuçları bu dönemde ortaya çıkmaktadır. Bu ipuçlarını görebilmek ya da kriz sinyallerini hissedebilmek, işletmenin krize karşı koymasını ya da krizin şiddetini azaltmasını sağlayabilmektedir (Crisis Consulting 2003).

Krizin gelişim dönemi; işletmenin dış çevreyle, tüketicilerle ve ilgili diğer kişilerle yaşanan gelişmelere karşı duyarlı olması gerektiği bir aşama olarak kabul edilmektedir (Tüz 2001, 16). Çünkü, gelişim evresindeyken sinyallerin hissedilmesi ya da belirtilerin saptanması ve bu doğrultuda gerekli önlemlerin alınması, çoğu kez, olası bir kriz durumundan kaçınılmasını ya da krizin hafif biçimde atlatılmasını sağlamaktadır (Uzun 2001, 43).

Literatürde, prodromal evre ve build up evre olarak da adlandırılan gelişim dönemi, körlük, eyleme geçmeme ve yanlış eylem başlıkları altında üç aşamadan oluşmaktadır.

Krizin tanımlanmasının gerektiği ilk dönem **körlük aşaması** adını almaktadır. Bu aşamada, işletmenin yaşamını tehdit edebilecek içsel ve dışsal değişimler ortaya çıkmakta ve işletmenin çevre ile olan ilişkilerinde sorunlar baş göstermeye başlamaktadır (Can 2002, 336). İşletmenin çevresiyle ilgili sorunların ortaya çıkmasının yanı sıra, işletme içinde de çeşitli yönetsel yetersizlikler ve performans düşüklükleri bu dönemde ortaya çıkmaktadır (Tüz 2001, 17). Diğer bir ifade ile körlük aşaması; kriz sinyallerinin yavaş yavaş kendini göstermeye başladığı dönem olarak özetlenmektedir. Çoğu zaman işletme yöneticileri, bu belirtileri kriz sinyalleri olarak algılamadığı ya da belirtilerin farkına varmadığı için değişim ihtiyacını hissetmemektedir.

Genellikle, işletmenin körlük aşamasında karşılaştığı sorunlar, işletmenin yaşamını ve amaçlarını tehdit eder nitelikte olmadığından, yönetim eski deneyimlere dayalı olarak, kimi zaman yetersiz bilgilerle kararlar almaktadır (Can 2002, 336).

Körlük aşamasında işletmelerin, krizin habercisi olarak kabul edilen bazı içsel sinyalleri farketmeleri gerekmektedir. Weitzel ve Johnson (1989, 98), içsel sinyalleri aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

- İşletmede eleman fazlalığı
- Akılcı ve kullanışlı olmayan idari prosedürler
- İşletmede eleman dağılımının orantısızlığı
- Açıkça tanımlanmış amaçların ve karar ölçütlerinin yokluğu
- Çağdaş anlayıştan uzak örgütsel ve yönetsel yapı
- Bölümler ya da birimler arasında iletişim kopukluğu

İşletme yönetimince bu sinyallerin tanımlanması, gerekli düzeltici önlemlerin alınmasını kolaylaştırmaktadır. İşletmelerin, körlük aşamasında olup olmadığının anlaşılması için; çeşitli kontrol sistemleri ve performans etkinliğini belirleyecek ölçütler geliştirilmektedir.

Krizin gelişim döneminin ikinci aşaması; başarı oranının düşmesine rağmen işletme içinde bu duruma karşı hiçbir faaliyetin olmaması, diğer bir deyişle, **'hareketsizlik aşaması'** olarak tanımlanmaktadır. Eyleme geçmeme olarak da bilinen bu dönemde işletme, mevcut tehdit ya da fırsatın geçici olduğunu ve strateji değiştirmenin maliyetinin yüksek olduğunu savunarak olağan faaliyetlerin dışına çıkmak istememektedir (Tuna 1997, 56). Bu aşamada azalan karlar, düşen satışlar ve stok fazlalığı gibi bozulan performans belirtilerine karşın, işletmede bir hareketsizlik hüküm sürmektedir. Özellikle performans düşüklüğü, bu aşamada, henüz kriz boyutlarına ulaşmamakta; ancak, görülebilir ve hissedilebilir duruma gelmektedir.

İşletmelerin bu aşamada hareketsiz kalmalarının nedeni, 'işletmenin uzun ömürlülüğünün ve / ya da büyüklüğünün ölümsüzlük olarak algılanması'ndan kaynaklanmaktadır. Mevcut koşulların geçici olduğu, sonuçta işletmeye hiçbir zararın gelmeyeceği inancı; yöneticileri, gerekli akılcı kararları almaktan alıkoymaktadır. Bu aşamada, çevredeki gelişim ve değişimlerin geçici olduğu düşünülerek, 'bekle ve gör' taktiği izlenmektedir (Weitzel and Johnson 1989, 100). Hareketsizliğin bir diğer nedeni ise, mevcut durumun oluşmasında rolü olan yöneticilerin, geçmişte uyguladıkları politikalara bağlılığı artırma çabaları

olmaktadır. Buna ek olarak, yöneticiler, söz konusu durumdaki paylarından dolayı; kişisel bir baskı, stres ve başarısızlık korkusuna kapılabilmekte ve herkesi, her şeyin yolunda olduğuna ikna etme çabası içine girebilmektedir. Bu durumun sonucunda, hataların farkına varan; ancak, hiçbir şey yapılmadığını gören çalışanların da, işletmeye olan bağlılıkları sarsılmakta ve işten ayrılma, az çalışma, düşük kalitede üretim gibi sorunlar baş göstermektedir (Uzun 2001, 45).

İşletmelerde sorunlar ortaya çıktıkça, çözüm yollarını geciktirme ya da eyleme geçmeme, işletme için gelecekte bu sorunların çözümünü daha maliyetli bir hale getirmektedir. Bu nedenle, kriz öncesi bu dönemde, sorunlar net bir biçimde belirlenerek, gerekli değişimlerin gerçekleştirilmesine yönelik doğru kararların alınması gerekmektedir.

Krizin gelişme döneminin son aşaması **'yanlış eylem'** olarak adlandırılmaktadır. Bu aşamada, işletmedeki sorunlar iyice belirgin bir hal almakta ve eğer gerekli değişimler gerçekleştirilmez ise, işletme hızlı bir biçimde kriz dönemine sürüklenmektedir. Bu dönemde ayrıca, normal koşullarda uygulanan yöntemler kullanılmaz duruma gelmekte ve bu nedenle, artan zaman baskısı hissedilmekte ve alınan kararlarda merkezileşme eğilimi göze çarpmaktadır.

Krizin eşiğine gelinen bu son aşamada yöneticileri yanlış eyleme sürükleyen neden, panik ve endişe duygularını taşıyan bireylerin yaratıcı kararlar yerine, çabuk ve genelde doğru olmayan kararlar alma eğilimi olarak kabul edilmektedir. Bu koşullar altında yapılması gereken, son derece açık bir politika izlemek ve çalışanların mevcut durumu tüm yönleriyle anlamalarına yardımcı olmak olarak özetlenmektedir. İşletme değerleri ve amaçlarının, yetkilerin, kararların ve nedenlerinin çalışanlara açıklanması ve bireylerde hakim olan belirsizlik durumunun giderilmeye çalışılması; kriz döneminde çalışanların desteğini ve güvenini kazanmak açısından oldukça önem kazanmaktadır.

Görüldüğü gibi, prodramal evre adını alan kriz öncesi dönem, işletmeler açısından, gerçekten bir dönüm noktası olarak nitelendirilmektedir. Sonuç olarak, bu dönemde ortaya çıkan kriz belirtileri gerektiği gibi değerlendirilemez ya da diğer bir deyişle, dönüm noktası kaçınılır ise, krizlerin tüm hızıyla devam edeceği ve işletmeyi çok ağır kayıplara uğratacağı belirtilmektedir. Krizin gelişim döneminde, kriz belirti

ve sinyallerinin kısa dönemli çözümlerle ortadan kaldırılmaya çalışılması da, krizi ortadan kaldırmamaktadır. Üstelik böyle bir tutum, belirtilerin de gizlenmesine neden olacağından, işletmenin daha ağır ve beklenmedik bir biçimde krize yakalanmasına neden olmaktadır (Kash and Darling 1998, 181).

1.6.2 İşletmelerde Kriz Dönemi (Akut ve Kronik Kriz Evreleri)

Prodromal evrede, belirti ve sinyallerin alınmaması ya da göz ardı edilmesi durumundan sonra, işletmelerde kriz öncesi dönem, yerini; kriz dönemine bırakmaktadır. Kriz dönemi iki ana kısımdan oluşmaktadır. İlk kısım **akut kriz evresi**, ikinci kısım ise **kronik kriz evresi** adını almaktadır.

Kriz döneminin ilk aşaması, genellikle akut kriz evresi olarak bilinmektedir. Bu evrede, işletme ve çevresinin hissedeceği fiziksel, mali ve psikolojik sorunlar uç noktalara varmakta, işletmede karmaşıklık ve gerilim artmakta, çalışanlar yaratıcılıktan uzaklaşmakta ve performans düşüklüğü engellenemez boyutlara ulaşmaktadır (Tüz 2001, 18).

Kriz ve işletme yönetimi uzmanlarından Steven Fink (1986, 22), akut kriz evresini 'dönüşü olmayan yol' olarak tanımlamaktadır. Çünkü, bu noktadan sonra işletmenin krizden kaçmasının ya da kurtulmasının hiçbir yolu kalmamakta ve işletme krizle yüz yüze gelmektedir. Bu evrede alınabilecek önlemler sadece zararı kontrol altına almaya yönelik olmaktadır. Akut kriz evresi, tüm kriz dönemi evreleri içinde en kısası olmasına rağmen, olayların artan hızı ve yoğunluğu, bu evrenin yöneticiler tarafından en uzun kriz evresiymiş gibi algılanmasına neden olmaktadır. Sözü edilen bu iki durum, akut kriz evresinin en önemli özelliklerini oluşturmaktadır. Bu özellikler; yetkinin merkezileşmesi, gerilimin artması ve karar mekanizmasının bozulması olarak üç başlık altında incelenmektedir.

Öte yandan; bazı durumlarda işletmeler, çevresel şartlar doğrultusunda, önceki aşamaların hiçbirinden geçmeden de akut kriz evresini yaşamaktadır. Bahsedilen bu ani kriz durumuna geçiş, işletmenin faaliyetlerini birden bire etkilemekte, hatta işletmenin yaşamsal varlığını tehdit eder boyutlara ulaşabilmektedir. Bu nedenle, işletmelerin akut krize ani geçiş aşamaları, önemli yapısal ve stratejik değişimleri gerektirmektedir (Weitzel and Johnson 1989, 101).

Kriz döneminin ikinci kısmı olan kronik kriz evresini, Kash ve Darling (1998, 182), 'olayların yavaş yavaş yatıştığı ve krizin şiddetinin azalmaya başladığı dönem' olarak tanımlamakta; Fink (1986, 24) ise, 'akut kriz evresinden sonraki bir otopsi aşaması' olarak nitelendirmektedir. Çünkü kronik kriz evresinde işletmeler, kendilerini analiz ederek, güçlü ve zayıf yanlarını ortaya koymaya çalışmaktadırlar. Böylelikle, işletmelerin daha sonra karşılaşılabileceği krizlerin daha iyi yönetilebilmesi için, bir alt yapı oluşturulabilmektedir.

1.6.3 İşletmelerde Krizin Çözülme Evresi (Abatement Aşaması)

Kriz yönetiminin ana hedefi olarak görülen evre, krizin çözülme evresi olarak kabul edilmektedir. Bu evre, işletmenin yeniden normal faaliyetlerine döndüğü süreci ifade etmektedir. Bu aşamada işletme, değişime uygun çözümlerle krizi ortadan kaldırarak, faaliyetlerine yeni bir yön kazandırmaktadır. Krizin çözülme evresinin süresi; hamleler, karşı hamleler, yasal gelişmeler ve medyada yer alış gibi nedenlerle çok uzun olabilmektedir (Tüz 2001, 19). Çözüm ya da çöküş evresi olarak da bilinen bu evre, işletmenin zararlarını onarması ya da yaşamsal varlığını sürdürebilmesi açısından önem taşımaktadır. Bu evrede başarı sağlandığı takdirde, işletmenin krizi daha az zararlar aşması mümkün olabilmekte; aksi halde, krizin şiddetine bağlı olarak, işletme içi sorunlar çok büyük boyutlara ulaşmakta, finansal sorunlar artmakta ve işletmenin kendi içindeki çatışmalar çözümlenemeyecek boyutlara ulaşmaktadır (Tuna 1997, 58).

Diğer yandan, kriz evrelerinin devirsel yapısı gereği, düzenli olarak basamaklar halinde sıralanamaması, bir krizin nerede ve ne zaman bittiğinin ve diğer bir krizin nasıl ve ne zaman başlayacağını anlaşılmamasını zorlaştırmaktadır. Bu nedenle yönetsel krizlerin, dalga etkisi ile diğerlerini uyarma ve harekete geçirme olasılığı, işletmeler açısından üzerinde önemle durulması gereken bir tehlike olmaktadır. Bu durumda, gerçek krizin net bir biçimde tanımlanması önem kazanmaktadır. Çünkü krizin çözülme evresi, pek çok işletme için, son şans olarak kabul edilmektedir. Bu şans iyi kullanılmazsa, işletme için yok oluş kaçınılmaz olmaktadır. Konunun uzmanlarından Fink (1986, 25-26), bu nedenle çözülme evresini 'kriz tünelinin sonunda görülen çözülme ışığı, bir başka krizin habercisi de olabilir; aynı zamanda bir başka akut kriz, kronik kriz tüneline arkadan sinsice yaklaşabilir' cümlesiyle açıklamaktadır.

Görüldüğü gibi, işletmelerde kriz süreci ve krizlerin oluşum evreleri birbirinden farklı özellikler içeren dönemler olarak kabul edilmektedir. Tablo 2' de işletmelerde krizin oluşum evreleri ve özellikleri kısaca özetlenmektedir.

Tablo 2 : İşletmelerde Krizin Oluşum Evreleri ve Özellikleri

KRİZLERİN GELİŞİM DÖNEMİ		
KÖRLÜK EVRESİ	HAREKETSİZLİK EVRESİ	YANLIŞ EYLEM EVRESİ
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Krizin tanımlanması gereken ilk dönemdir. ▪ İşletme yaşamını tehdit edebilecek içsel ve dışsal değişimler ortaya çıkmaktadır. ▪ Kriz sinyalleri yavaş yavaş kendini göstermektedir. ▪ İşletme içinde çeşitli yönetsel yetersizlikler ve performans düşüklükleri ortaya çıkmaktadır. ▪ Değişim gereksinimi hissedilmemektedir. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Krizin gelişim döneminin ikinci aşamasıdır. ▪ İşletme mevcut tehdit ya da tehlikenin geçici olduğunu savunmakta ve olağan faaliyetlerin dışına çıkmak istememektedir. ▪ Bu aşamada, karlar azalmaya, satışlar düşmeye ve stoklar artmaya başlamaktadır. ▪ Kriz belirtilerine rağmen işletmede bir hareketsizlik sürmektedir. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Krizin gelişme döneminin son aşamasıdır. ▪ Bu aşamada, işletmedeki sorunlar belirgin bir hal almakta ve işletme hızla kriz sürüklenmektedir. ▪ Normal koşullarda uygulanan yöntemler kullanılmaz hale gelmektedir. ▪ Alınan kararlarda merkezileşme baskısı göze çarpmaktadır.

KRİZ DÖNEMİ (AKUT VE KRONİK KRİZ EVRELERİ)	
AKUT KRİZ EVRESİ	KRONİK KRİZ EVRESİ
<ul style="list-style-type: none"> ▪ İşletmenin hissedeceği fiziksel, mali ve psikolojik sorunlar, bu evrede, uç noktalara varmaktadır. ▪ İşletmede karmaşıklık ve gerilim artmakta, çalışanlar yaratıcılıktan uzaklaşmakta ve performans düşüklüğü engellenemez boyutlara ulaşmaktadır. ▪ Akut kriz evresinin başlamasından sonra, işletmenin krizden kaçmasının ya da kurtulmasının hiçbir yolu kalmamaktadır. ▪ Bu evrede alınabilecek önlemler sadece zararı kontrol altına almaya çalışmakla sınırlıdır. ▪ Bu evre, tüm kriz evreleri içinde en kısa süreli olan olsa da, yöneticiler tarafından en uzun süreli kriz evresi olarak algılanmaktadır. Bunun nedeni, olayların artan hızı ve yoğunluğu olarak gösterilmektedir. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ İşletmenin kriz yaşadığı ikinci evre olarak kabul edilmektedir. ▪ Bu evre, olayların yavaş yavaş yatışmaya başladığı ve krizin şiddetinin azaldığı dönem olarak tanımlanmaktadır. ▪ İşletmeler kendilerini analiz ederek, güçlü ve zayıf yönlerini bulmaya çalışmaktadır. ▪ Bu evrede işletmeler, daha sonra karşılaşılabilecekleri krizlere yönelik bir ön araştırma yapmakta ve böylece ilerideki krizler için gerekli önlemleri almakta ya da önlem alma ihtiyacını farketmektedir. ▪ Bu dönemde, ileride yaşanabilecek krizlerin daha iyi yönetilebilmesi için bir alt yapı oluşturulmaktadır.

KRİZİN ÇÖZÜLME EVRESİ

- Bu evre, işletmenin yeniden normal faaliyetlerine döndüğü süreci ifade etmektedir.
- Bu aşamada işletme, değişime uygun çözümlerle kriz ortadan kaldırarak, faaliyetlerine yeni bir yön kazandırmaktadır.
- Çözüm ya da çöküş evresi olarak da bilinen bu evre, işletmenin zararlarını onarması ya da yaşamsal varlığını sürdürebilmesi açısından önem taşımaktadır.
- Bu evrede başarı sağlandığı takdirde, işletmenin krizi daha az zararla aşması mümkün olabilmekte; aksi halde, krizin şiddetine bağlı olarak, işletme içi problemler çok büyük boyutlara ulaşmakta, finansal problemler artmakta ve işletmenin kendi içindeki çatışmalar çözümlenemeyecek boyutlara ulaşmaktadır.

İşletme yönetimi açısından, krizlerin çözülme evresi tamamlandığında, işletmenin krizlere hazırlıklı olma düzeyi de belirlenebilmektedir. Özellikle ilk krizi yaşamış işletmeler açısından bu düzeyin belirlenmesi, gelecekte yaşanabilecek krizlere karşı bir ön hazırlık olarak görülmektedir. İşletmelerin krize hazırlıklı olma düzeyleri beş bölümde sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflandırmayı dikkate alarak yöneticiler, işletmenin krizlere hazırlıklı olup olmadığını analiz etmektedirler.

- i. **Krize Yatkın Olma Düzeyi :** Krizlere yatkın olarak kabul edilen işletmelerin ilk özelliği, önemli krizleri takip etmemeleri ve erken uyarı sistemlerine sahip olmamaları olarak özetlenmektedir. İşletme yönetimi, yaşananları kriz ya da krizlerin vereceği zararı en düşük düzeye çekebilmede ancak; kriz iyileştirme sistemlerini kullanamamaktadır. Bu tür işletmeler, geçmişteki hatalarını tekrarlayabilmekte ve ard arda kriz dönemleri yaşayabilmektedir.
- ii. **Krize Duyarlı Olma Düzeyi :** Bu düzeydeki işletmeler, birinci konumdaki işletmelere göre daha ileri bir düzeyde bulunmaktadır. Ancak bu işletmelerde, kriz süreçlerine hazırlık olsa da, halen çok duyarlı bir yapı korunmaktadır. Krizlere duyarlı olan işletmelerin, doğal ve insan etkeninden

kaynaklanan krizler için programları hazırlanmakta, fakat; krizin diğer etkenleri için plan ya da hazırlıkları bulunmamaktadır. Bu işletmelerin, ne dışsal ekonomik saldırılar ne de rakip saldırılarına karşı planları bulunmamaktadır.

- iii. **Krizde Kısmen Hazır Olma Düzeyi :** Bu konumdaki işletmelerde, sınırlı sayıdaki işin durmasına yönelik ayrıntılı plan ve prosedürler bulunmaktadır, ancak bu işletmeler; kriz yönetiminde yer alan karmaşık durum ya da ilişkilerde başarısız olmaktadır. Bunun nedeni ise yönetimin, 'iyi yönetilen işletmelerin kriz yaşamayacağı' ya da ' işletme büyüklüğünün önemli krizlerden kurtaracağı' yönündeki düşüncelerinden kaynaklanmaktadır.
- iv. **Krizde Dayanıklı Olma Düzeyi:** Bu konumdaki işletmeler; tanımlanmış kriz türlerine ve krizleri önleme yöntemleriyle ilgili olarak tam bir gelişme kaydedemeyen işletmeler olarak tanımlanmaktadır. Ancak, kriz süreci yönetiminde, diğer konumlardaki işletmelere göre bir düzelme görülmektedir. Bu konumda kriz yönetimi çabaları, krizin son aşaması için olduğu kadar, ilk aşaması için de resmileşebilmektedir. Krizin etkisini hafifletmeye yönelik planlamaya ek olarak, krizleri önleme ve izlemeye yönelik bazı planlamalarda bu düzeyde yer almaktadır.
- v. **Krizde Hazır Olma Düzeyi:** Bu konumdaki işletmeler, önemli krizleri etkileyen ve önleyen etkin plan ve prosedürler geliştirmektedirler. Krizlere hazır olarak kabul edilen işletmelerde, organizasyonel ve çalışmaya dayalı geri bildirimler önem kazanmaktadır. Ayrıca yönetim, örgüt kültürünün ve krizlerde insan etkeninin bilincindedir (Pheng, Ho and Ann 1999, 237-238).

Konu dahilinde kabul edilen görüş, her işletmenin krize hazır olma düzeyinde bulunması gerektiği yönünde yoğunlaşmaktadır. Ancak, işletmeler açısından bu düzeye ulaşmak sanıldığı kadar kolay olmamaktadır. Herhangi bir işletmenin tam anlamıyla krizlere hazır olması, kriz öncesi, kriz anında ve kriz sonrası etkin yönetimle mümkün olmaktadır. Diğer bir deyişle, yönetimin, kriz yönetimi kavramını tam olarak bilmesi ve uygulaması gerekmektedir. Konunun önemi nedeniyle, çalışmanın bu bölümünde kriz yönetimi kavramı üzerinde ayrıntılarıyla durulmaktadır.

1.7 İşletmelerde Kriz Yönetimi Süreci ve Yönetim Stratejileri

Genellikle krizlerin, yönetimin denetimi dışında olan etkenlerden kaynaklandığı düşünülmektedir. Bu düşünce yapısına göre, hükümetin ekonomik ve yasal hataları, uluslararası kota uygulamaları ya da devlet müdahaleleri krizlerin kaynağını oluşturmaktadır. Oysa, konunun başında ayrıntılarıyla değinildiği gibi krizler sadece işletme denetimi dışında kalan etkenlerden doğmamakta, birçok içsel etkenlerden de kaynaklanmaktadır. Pek çok işletme bu yanılgıya düşmediği için, kriz dönemlerini başarıyla atlatmakta ve hatta krizlerin olumlu sonuçlarından da faydalanmaktadır. Bu başarının temelinde, işletme yöneticilerinin kriz yönetimini tam ve net biçimde anlamaları ve uygulamaları yatmaktadır.

İşletmeler, her olası kriz türü için yeterli hazırlığı her zaman sağlayamamaktadır. Bu nedenle kavramsal açıdan 'kriz yönetimi' ifadesi genel bir anlamdan çok, yönetilebilir kriz türleri ile sınırlı bir anlam ifade etmektedir.

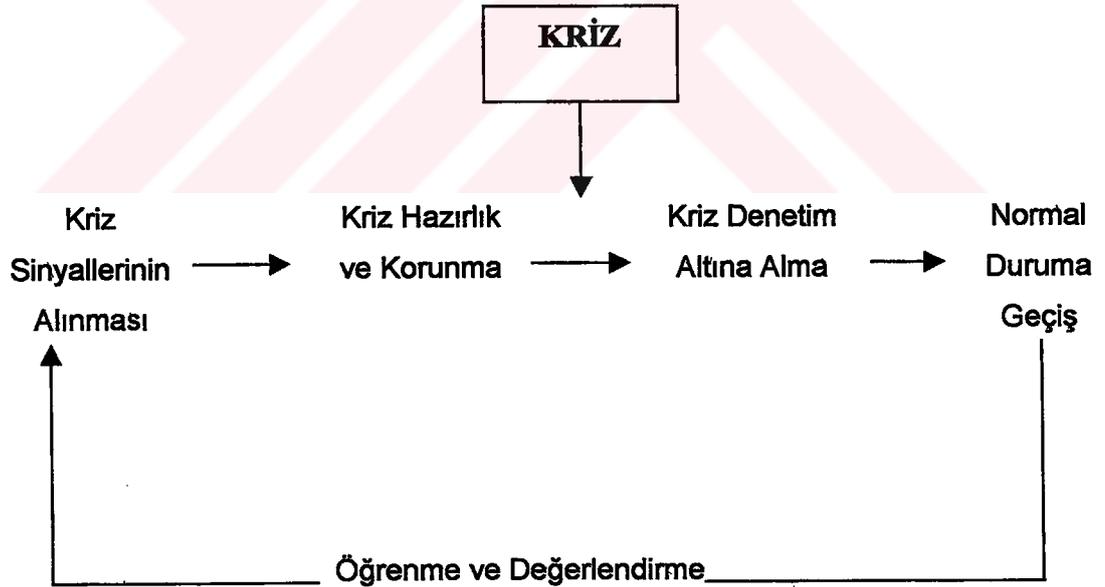
Kriz yönetimi kavramı değişik yazar ve uzman tarafından tanımlanmaktadır. Bu kavram; 'işletmenin işletmecilik faaliyetlerini olumsuz yönde etkileyen, örgütün mal varlığını ya da kamu imajını azaltan, insan sağlığını ve güvenliğini tehdit eden eylemleri azaltma hedefinden yola çıkan ve aniden gelişen olaylara karşı plan yapabilme organizasyonu' şeklinde özetlenmektedir (Pheng, Ho and Ann 1999, 231). Tuna (1997, 61) ise, kriz yönetimi kavramını tanımlarken temel amacın, 'işletmeyi krize hazırlamak' olduğunu savunmakta ve bu amaca ulaşmak için kriz yönetiminin kapsamına aşağıdaki faaliyetleri de dahil etmektedir. Bunlar;

- Olası krizleri önleme faaliyetleri,
- Olası krizlerin işletmeye verebileceği zararlardan en iyi biçimde korunacak şekilde hazırlık yapmak,
- İşletmenin karşılaştığı mevcut krizi, en az zararla atlatmak,
- Kriz sonrasında, işletmenin eski haline dönebilmesi için planlar hazırlamak ve uygulamak olarak belirtilmektedir.

Bir başka tanımda ise kriz yönetimi; olası kriz durumlarına karşı, kriz belirtilerini algılama konusunda gerekli duyarlılığı göstererek, işletmenin krize girmesini engelleme ya da aniden ortaya çıkan kriz durumlarında, işletmeyi en az

maliyet ve kayıpla kriz durumundan kurtarma süreci şeklinde tanımlanmaktadır (Tutar 2000, 83). Diğer bir deyişle kriz yönetimi, bir yöneticinin olası tehlike durumlarında, işletme amaçlarını kabul edilebilir bir maliyetle, karşılamaya çalışma süreci şeklinde özetlenmektedir. İşletmenin karşı karşıya kaldığı fırsat ve tehlikeler, kriz yönetiminde belirleyici rol oynamaktadır. Başarılı bir kriz yönetimi, olası kayıpları en aza indirebilmektedir ve bu nedenle kriz yönetimi sürecinin işletme yönetimince çok iyi analiz edilmesi ve uygulanması gerekmektedir. Kriz yönetimi süreci; kriz öncesi dönemi, kriz anı stratejilerini ve kriz sonrası değerlendirmeleri kapsamaktadır. Ayrıca yine bu süreç içinde kriz planları, medya ve halkla ilişkiler de yer almaktadır. Çoğu kriz uzmanı tarafından kabul edilen kriz yönetimi süreci, beş aşamalı olarak Şekil 4' de incelenmektedir.

Beş aşamalı olarak incelenecek olan kriz yönetimi sürecinde temel hedef, işletmeyi olası krizlerden korumak ve/ ya da işletmeyi mevcut krizden en az zararla çıkarmaktır.



Şekil 4 : Kriz Yönetimi Süreci

Kaynak: Halil CAN (2002). *Organizasyon ve Yönetim*. Siyasal Ktiabevi, Ankara. s: 339

Kriz döneminde başarı, etkin bir işletme yönetimi ile sağlanmaktadır. Bu çalışmada kriz ve işletme yönetimi, kriz öncesi yönetim yapısının oluşturulması, kriz anında işletme yönetimi ve kriz sonrası işletme yönetimi olmak üzere üç boyutta incelenmektedir. Şekil 5' de ise; Şekil 4' de belirtilen beş aşama ile kriz yönetiminin üç boyutu birleştirildiğinde, kriz sinyallerinin alınması ve krize hazırlık aşamalarının kriz öncesi yönetime; krizin denetim altına alınma aşamasının kriz anında yönetime; normal duruma geçiş ve değerlendirme aşamalarının ise kriz sonrası yönetime dahil olduğu görülmektedir. Bunların yanı sıra, kriz yönetimi dahilinde kriz planlarının hazırlanması, kriz durumlarında halkla ilişkiler ve medya ilişkisi ve yönetimlerin krizlere yönelik yaklaşımları da yer almaktadır.

Kriz Öncesi Dönem	Kriz Anı	Kriz Sonrası Dönem
Kriz sinyallerinin Alınması	Krizin Denetim Altına Alınması	Normal Duruma Geçiş
Kriz Hazırlık ve Korunma	(Halkla İlişkiler)	Değerlendirme

Şekil 5 : Kriz Yönetimi Aşamaları

Kriz yönetimi her şeyden önce değişimi ve değişime katılmayı gerekli kılmaktadır. İşletmelerde bazı durumlarda, kriz önlemek ya da yönetmek için örgütsel yapının hemen değiştirilmesi gerekmektedir. İdeal bir kriz yönetiminin aynı zamanda belirli yönetim stratejilerini de kapsamaması gerekmektedir. İşletmelerin farklı yapısı elbette kriz durumlarında her işletmenin birbirinden farklı yönetim stratejileri geliştirmesini sağlamaktadır, ancak; kriz sürecinde her işletmenin, kendi yapısına uygun stratejiler belirlemeden önce, temel olarak kabul etmesi gereken beş yönetim stratejisi bulunmaktadır. Tutar (2000, 84), bu yönetim stratejilerini aşağıdaki gibi açıklamaktadır;

1. Kriz süreçlerinde örgüt felsefesinde köklü bir değişiklik yapılır.
2. Kriz yönetimi misyonuna uygun, mükemmel bir işbirliği düşüncesi oluşturulur.
3. Kriz yönetimi stratejik planlamayla bütünleştirilir.
4. Kriz yönetimi simülasyonları yardımıyla, seminerle ve eğitim faaliyetleri sürdürülür.
5. Yeni örgütsel vizyona uygun, görev stratejileri oluşturulur.

Kriz yönetiminde yukarıda bahsedilen beş yönetim stratejisinin yanısıra, işletme yönetimlerinde düzenlenen farklı stratejiler de yer almaktadır. Bu stratejiler, işletme ya da işletmelerin krizi nasıl algıladıkları ile ilgili olarak değişim göstermektedir. Aynı zamanda, işletmelerin uyguladıkları yönetim stratejileri, işletmenin hangi kriz aşamasında bulunduğu bilmesine göre de değişim göstermektedir. Çünkü; sözgelimi krizi önceden farkedilen bir işletme ile, kriz sinyallerini farketmeyen ve aniden krize sürüklenen bir işletmenin krizlere karşı sergileyecekleri stratejiler değişmektedir. Konunun bu bölümünde, krizden önce, kriz anında ve kriz sonrası işletme yönetimi ile kriz planları ve halkla ilişkiler konularına ayrıntıları ile yer verilecektir.

1.7.1 Kriz Öncesi İşletme Yönetimi

Kriz öncesi işletme yönetimi; krizin meydana gelebileceğini bildiren erken uyarı sistemlerini ve hazırlıkları içermektedir. İşletmeler açısından önemli olan; kriz şartlarına ulaşıldığında krizi erteleme yollarını aramak değil, kriz anına gelmeden önce, krizin gelmekte olduğunu hissetmek ve kriz öncesi hazırlıkları tamamlayarak krize girmemeye ya da krizden en az zararla ve hatta bir takım olumlu sonuçlar elde ederek çıkmaktır. Bu anlamda, kriz öncesi işletme yönetiminde, beş kriz önleme unsuru bulunmaktadır. Bu unsurları Tüz (2001, 26-27) aşağıdaki gibi açıklamaktadır:

- 1) **Stratejik Düzeydeki Eylemler:** İşletmeler, kriz yönetiminin stratejik bir gereklilik olduğunu bilmeli ve kriz yönetimi sürecini bir maliyet olarak görmemelidir.
- 2) **Teknik ve Yapısal Eylemler:** Bu faaliyetler, farklı departmanlardan gelen yönetici ve idarecileri içeren, kriz yönetimi takımının yaratılmasına yöneliktir.
- 3) **Değerlendirme ve İnceleme Eylemleri:** Bu faaliyetler, kriz tehditlerinin yasal ve finansal denetimini içeren araçları kapsamaktadır.
- 4) **İletişim Eylemleri:** Kriz takımlarının iletişimi nasıl kuracağını ve ne tür bilginin toplanacağını içeren faaliyetlerdir.

5) Psikolojik ve Kültürel Eylemler: Bu eylemlerin uygulanması oldukça zordur, çünkü; belirsizlik, korku ve endişe gibi son derece duygusal sorunlara çözüm bulmaya dayanmaktadır.

Daha önce de değinildiği gibi, kriz öncesi işletme yönetimi; kriz sinyallerinin alınması ve krize hazırlık aşamalarını kapsamaktadır. Kriz öncesi işletme yönetiminin başlangıç noktası, kriz sinyallerinin hissedilmesi olarak kabul edilmektedir.

ABD' de 1989 yılında Kriz Yönetim Enstitüsü'nün (ICM) yaptığı bir araştırmaya göre, önceden bilinmesi ya da hissedilmesi mümkün olmayan krizler, toplam krizler içinde çok küçük bir parçayı oluşturmaktadır. Bu araştırmanın sonucu olarak, krizlerin gerçek oluşumunun, yönetimin görmezden geldiği sorunlardan kaynaklandığı vurgulanmaktadır (Institute of Crisis Management 2003).

Pródromal evre olarak da bilinen bu evrede, yaklaşan krizin belirtilerinin farkedilmemesi ya da kriz sinyallerine gereken önemin verilmemesi durumunda, krizlerin ortaya çıkması kaçınılmaz olmaktadır. Krize hazırlıklı işletmelerin en önemli özelliği, en zayıf kriz sinyallerini dahi hissetmeleri ve bu uyarıcılara gereken önemi göstermeleri olarak kabul edilmektedir.

Kriz sinyalleri olarak kabul edilen ve krizlerin en önemli belirtileri arasında sayılan bazı işletme sorunları arasında; bozulan bilançolar, devamlı aksayan nakit akışları, artan fakat cevapsız kalan müşteri şikayetleri, ürün iadeleri, düşen satışlar, azalan pazar payı ve rakiplerin pazardaki yeni hamleleri sayılmaktadır. Kriz sinyallerinin alınması sanıldığı kadar basit bir olay olmamakla birlikte, belirtilerin tümü bütün işletmeleri etkilememektedir. Bu noktada önemli olan, işletme yönetiminin, hangi belirti ya da sinyallerin önemli olduğunu, hangilerinin daha fazla dikkat gerektirdiğini analiz etmeleri ve gerekli hazırlıkları yapmaları olarak özetlenmektedir. Bununla birlikte, her krizin farklı sinyaller ve belirtiler içerdiği unutulmamalıdır. Bu nedenle, krize hazırlıklı olmayan bir işletme yönetiminin, bir sinyalin hangi krizin habercisi olduğunu bilmesi ve önlemleri alması kriz yönetimini zorlaştırmaktadır.

Kriz sinyallerinin alınması ve kriz belirtilerinin görülmesi için işletmelerde iki farklı yöntem kullanılmaktadır. Bu yöntemler; çevre analizi ve erken uyarı sistemleri olarak adlandırılmaktadır. Bu yöntemlerin kullanılmasındaki amaç, mevcut faaliyetlerden ayrı olarak, durum değerlendirmesi, işletme analizi ve çevre taraması konularında bilgi sahibi olmaktır. Bu yöntemlerden biri olan çevre analizinin ilk aşamasında, dünyada işletmeyi yakından ilgilendiren ülkeler ve bu ülkelerdeki gelişmeler ön planda yer almaktadır. İlgili ülkelerdeki kritik olaylar ve bu olayların tarihi geçmişi gözden geçirilerek, bu verilere göre geleceğe yönelik tahminler yapılmaktadır. Çevre analizinin ikinci aşamasını ülke içindeki gelişmelerin izlenmesi oluşturmaktadır. İşletmelerin ülke içi ve dışı gelişmeleri izleyerek krizin yaklaşmakta olduğunu önceden görmeleri ve önlem almaları önem taşımaktadır. Çevre analizinden farklı olarak, bir diğer yöntem olan erken uyarı sistemleri, sektörel analizi esas almaktadır. Diğer bir deyişle erken uyarı sistemleri, işletmenin bulunduğu sektör ve yan sanayide yaşanan değişimleri yakın takibe almak ve etkili bir bilgi toplama kanalı oluşturarak denetimi sıklaştırmak olarak açıklanmaktadır (Tüz 2001, 83-84-85).

Sözdedilen bu yöntemlerden erken uyarı sistemleri, işletmelerin genellikle daha sık başvurduğu bir yöntem olarak kabul edilmektedir. Erken uyarı sistemi, temelde bir finansal analiz tekniği olmakla birlikte, dört aşamadan oluşmaktadır. İlk aşama; aynı sektördeki işletmelerin başarılı ya da başarısız olarak karşılaştırılması, ikinci aşama; sektördeki işletmelerin geriye doğru beş yıl için finansal rasyolarının hesaplanması, üçüncü aşama; başarılı ya da başarısız işletmeler arasındaki farklılığın hangi yıldan itibaren başladığının belirlenmesi ve son aşama ise, bu farklılıkların nedenlerinin bulunması ve gelecek için gerekli önlemlerin alınmasını içermektedir.

Kriz öncesi işletme yönetiminde yer alan ikinci aşama, krize hazırlık, önlem alma ve korunma aşamasıdır. Krizlerden kaçınmak ya da korunabilmek için, işletmelerin, önceden belirlenmiş ve denenmiş hazırlık ve korunma mekanizmalarını uygulamaları gerekmektedir. Bu da, uyarı sinyallerinin farkedilmesinin önemini vurgulamaktadır. Bu nedenle bu aşama, herhangi bir kriz belirtisi ortaya çıkmadan bile, hazırlık ve önlem alma çalışmalarına başlamayı gerektirmektedir.

Bu aşamanın ilk kısmını, önlem alma çalışmaları oluşturmaktadır. Bu çalışmaların amacı, işletmedeki kriz sinyallerinin tanımlanarak, bu sinyallerin işaret ettiği olası krizlere karşı etkili önlemlerin alınmasını sağlamaktır (Uzun 2001, 56). Aşamanın ikinci kısmında ise, hazırlık çalışmaları yer almaktadır. Bu aşama, kriz senaryoları ve eylem planları geliştirmeyi ve işletmedeki çalışanlar olası bir krizdeki rollerini iyice benimseyene kadar sürekli denemeler yapmayı kapsamaktadır. Bu aşamada ayrıca; krizin diğer evrelerinde zararın en düşük düzeyde tutulması ve hızlı iyileşmenin sağlanması için yapılması gerekenler ortaya konmaktadır. Krize hazırlıklı olmanın temelinde, uygun bilgi sistemlerinin kullanılması, etkin planlama ve karar alma teknikleri de yer almaktadır (Kash and Darling 1998, 182). Diğer bir deyişle amaç, krizlere her yönden hazır olmak, kriz anında sakin ve akılcı davranmayı sağlamaktır.

Kash ve Darling (1998, 182-183), yukarıda sözü edilen süreçlerin geliştirilmesi konusunda, stratejik tahminler, durumsal planlama, sorun analizleri ve senaryo analizlerini kullanmanın işletmenin krizlere hazırlanmasında yardımcı olduğu düşüncesini savunmaktadır. Kriz öncesi yönetimde **stratejik tahmin tekniğinin** özünü, büyük değişimlerin etkilerini tahmin etmek oluşturmaktadır. Stratejik tahminler yapılırken, simülasyon, extrapolasyon ve neden-sonuç analizleri gibi metodlar kullanılmaktadır. **Durumsal planlama tekniği**, olayların tahmin edildiği gibi olmadığı durumlarda, yürürlüğe konacak olan alternatif planların geliştirilmesi sürecini kapsamaktadır. Stratejik tahmin tekniği, belirli ve tahmin edilebilir durumlarda söz konusu iken, durumsal planlama daha belirsiz durumları kapsamaktadır. Durumsal planlama tekniği aynı zamanda, kriz durumlarının çözümlenmesine de yardımcı olmaktadır. **Sorun analizi tekniği**, durumsal planlamaya benzemektedir. Bu tekniğin amacı, işletmede karar verici durumda olanların, çevrede gelişmekte olan eğilimlerden haberdar edilmelerini sağlamaktır. **Senaryo analizi tekniği** ise, oluşabilecek tüm olumlu ve olumsuz durumların düşünülerek, bunların ortadan kaldırılması ya da bu durumlara karşı önlemler alınmasına yönelik alternatif planların geliştirilmesini kapsamaktadır.

Hazırlık ve önlem alma aşaması, kriz yönetiminin ilk basamağı olarak kabul edilmektedir. Kriz yönetiminin en az maliyetli aşaması olmasına rağmen, yöneticiler tarafından en çok göz ardı edilen aşama da yine hazırlık dönemidir. Bunun sonucunda birçok işletme, aniden krize sürüklenmekte ya da krizi denetim altına

alamamaktadır. Oysa, uzmanlara göre, bir kriz dönemini zararsız geçirmenin en iyi yolu onu yönetmektir. Bu nedenle uyarı sistemlerinin geliştirilmesi ya da işletme çevresinin analiz edilmesi kriz yönetiminin temeli olarak kabul edilmekte ve birçok başarılı işletme bu yöntemleri kullanarak krizleri engellemektedir.

Uyarı sinyallerini izleme aşaması üç parçalı bir süreç olarak işlemektedir. İlk olarak, izlenmesi gereken bilginin kaynakları tanımlanmaktadır. Kriz yöneticileri bu aşamada, krizle bir şekilde ilgili olabilecek kaynakları araştırmakta ve bilgi toplamaktadır. İkinci aşama, elde edilen kaynaklardan hangi bilgilerin toplanacağına belirlenmesi, son aşama ise, bilginin kriz yaratma potansiyeline göre değerlendirilmesi ve sinyal gücünün tespit edilmesi aşaması olarak kabul edilmektedir. Tüz (2001, 88), kriz öncesi işletme yönetiminde gerekli kriz sinyallerinin bulunması için izlenmesi gereken kaynakları bir tablo ile açıklamaktadır.

Tablo 3 : Kriz Öncesi Dönemde İzlenmesi Gereken Sinyal Kaynakları

Yazılı Medya	
Gazeteler / TV Haberleri	Haber Bültenleri
İşletme Dergileri	Tıbbi ve Bilimsel Dergiler
Ticari Dergiler	Resmi Yayınlar
On – line	
Medya ve İşletme Hatları	
Online Gazeteler, Dergiler ve Ticari Yayınlar	
Resmi Birimlerin Arşivleri	
Web Sayfaları / Haber Grupları	
Risk Değerlendirme Kaynakları	
Çevresel Krizler	Yasal Denetimler
Çalışanların Ücretleri	Pay Sahibi Şirketleri
Suç Oranları	Finansal Denetim
Güvenlik / Kaza Kayıtları	Doğal Afetler

Kaynak: Melek Vergiliel TÜZ (2001). *Kriz ve İşletme Yönetimi*. Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti. , İstanbul. s: 88

Tablo 3' de belirtilen sinyal kaynakları çevre analizi ve erken uyarı sistemlerinin kullanılmasına yönelik çalışmaların başında yer almaktadır. Özellikle kriz yöneticilerinin bu kaynaklara sık sık ulaşması ve değişimleri izlemesi, yaklaşan kriz için gerekli önlemlerin bir an önce alınması açısından önem taşımaktadır.

Kriz öncesi işletme yönetiminin önemli konularından bir diğeri ise, kriz rehberinin hazırlanmasıdır. Birçok kriz uzmanı, krizle karşılaşmadan önce, işletmelerin krize karşı acil önlem rehberi hazırlamaları gerektiği konusunda birleşmektedir. Bu rehberde, kriz durumundaki acil eylemler yer almaktadır. Rehber aşağıdaki konuları kapsamaktadır:

- Kriz durumunda uygulanacak standart bir acil eylem planı,
- İşletmenin kilit pozisyonlardaki kişilerin telefon numaraları, konularına göre hazırlanmış çeşitli kriz ekibi üyelerinin telefonları, medya temsilcileri ve devlet adamları gibi kriz döneminde iletişim kurulması gerekebilecek kişilerin telefon numaraları,
- Kriz dönemlerinde görevli personelin kullanımına yönelik direk telefon hattı,
- Kriz dönemlerinde iletişim kurmak için gerekli hareket basamakları hazırlanmalı; çalışanlarla, medyayla, tüketicilerle ya da devlet birimleriyle hangi düzeyde iletişim kurulacağı önceden belirlenmelidir.

Tutar (2000, 92), kriz öncesi işletme yönetiminin temel olan krize hazırlık ve krizden korunma konuları dahilinde yerine getirilmesi gereken faaliyetleri aşağıdaki gibi özetlemektedir.

- 1) İşletmede öncelikle, kriz yönetimine karşı olumlu tutum geliştirilmelidir.
- 2) Faaliyetlerde, başarı kazanılması yoluyla, işletme çalışanlarında güven oluşturulmalıdır.
- 3) İşletmenin krize girmesini önlemek amacıyla politikalar geliştirilmeli ve yazılı planlar yapılmalıdır.
- 4) Kriz kontrol ve risk denetimi takımları kurulmalıdır.
- 5) Olası kriz durumlarından etkilenebilecek olanlar belirlenmelidir.
- 6) İşletmenin adına ya da toplumsal imajına gelecek zararı en aza indirmek için etkili iletişim kanalları oluşturulmalıdır.
- 7) Tüm bu kriz öncesi faaliyetler sık aralıklarla kontrol edilmelidir.

Kriz öncesinde, işletmelerin krize hazırlıklı olmaları bazen yeterli olmamaktadır. Kriz sinyalleri belirlendikten sonra bile kimi işletmeler krizlerle karşı karşıya gelebilmektedir. Bu işletmeler 'kriz dönemine girmiş işletmeler' olarak kabul edilmektedir. Bu durumda, işletme kriz öncesi yönetimden, kriz anında yönetime geçmekte ve üst yönetimin devreye girmesiyle, krizin türüne göre daha önceden belirlenen eylem planları uygulanmaktadır.

1.7.2 Kriz Anında İşletme Yönetimi

Kriz yönetimi, 'kriz' olarak nitelenen durumu ortadan kaldırmak için yapılan planlı, sistematik ve rasyonel kararları kapsamaktadır. Bu nedenle kriz anında yönetim; sistematik olarak adım adım verilecek kararları, bu kararları uygulayacak ekibi oluşturmayı, sonuçları hızla değerlendirerek yeni kararlar vermeyi gerektirmektedir. Kriz dönemlerindeki uygulamanın, normal şartlardaki uygulamalardan farklı olması gerekmektedir (Tüz 2001, 90).

Kriz anında işletme yönetiminin temelini krizi denetim altına alma konusu oluşturmaktadır. Krizi denetim altına almanın etkin yollarından biri, önleme ve hazırlık mekanizmalarını sürekli izlemek olsa dahi, bazen krizler işletmenin zayıf bir noktasından aniden aktif bir biçimde de ortaya çıkabilmektedir. Bu gibi durumlar genellikle, kriz sinyallerinin ve işletme çevresinin sistematik olarak izlenmemesi sonucu olabileceği gibi, doğal felaketlerin ortaya çıkmasıyla da gerçekleşebilmektedir. Bu nedenle kriz anında işletme yönetiminin birincil amacı, mümkün olduğu kadar, hem ortaya çıkan krizle mücadele etme hem de krizi hızlı bir biçimde denetim altına alma amacıyla, krizin yönünü başka tarafa çevirmeye çalışmaktır (Tutar 2000, 93).

İşletmeler herhangi bir krizle aniden karşı karşıya geldikleri zaman yönetimin ilk işi, acil sayılan bu durumun niteliğini ve boyutlarını ortaya koymaktır. Bu aşamada, krizin sorumlularını ya da nedenlerini araştırmak işletmeye zaman kaybettirmekte ve huzursuzluklara yol açmaktadır. Krizin boyutlarının belirlenmesi iki aşamadan oluşmaktadır. Tüz (2001, 93-94), bu aşamaları krizin etki değerinin hesaplanması ve kriz barometresinin hazırlanması olarak iki başlık altında incelemektedir. Krizin etki değeri hesaplanırken olabilecek en kötü olay tasarlanmakta ve '0-10' arası değerler kullanılarak kriz etki değeri bulunmaktadır.

Çeşitli soruların sorulması sonucu ortaya çıkan değer krizin işletme üzerindeki etkisini göstermektedir. Bu hesaplamada en yüksek değer '0' olarak kabul edilmektedir. Kriz barometresi ise, krizin boyutu belirlendikten sonra krize müdahale maliyetinin hesaplanması amacıyla kullanılmaktadır. Bu iki değer ortaya konması sonucunda çeşitli olasılıklar da hesaba katılarak, krizi çözümü yönünde işletmenin bir çözüm bulup bulamayacağı belirlenmektedir:

Diğer yandan, aniden gelişen krizlerde, işletmede iletişimin bozulduğu da görülmektedir. Kriz yönetiminden sorumlu yönetici ya da çalışanlar, ne kadar iyi olursa olsun, kriz anında iletişimin yavaşlaması, aksaması ya da durması işletmenin krizden başarılı bir şekilde çıkmasını imkansızlaştırmaktadır. Bu nedenle, kriz farkedildiği anda krize yönelik iletişimde başlatılması gerekmektedir. Kriz anında iyi bir iletişim sistemine sahip olan işletmeler, hem krizle ilgili olabilecek grupları yatıştırmada (ortaklar, tüketiciler, medya, devlet vb.) hem de çalışanları bilgilendirerek kriz kolay atlama başarı sağlamaktadır (Heiderich 2003b, 3). Kriz anında hem işletme içi hem de işletme dışı ile iletişim kurmanın en kolay yolu işletme içinde 'kriz odası' ya da 'acil bilgi merkezi' gibi bölümlerin oluşturulmasıyla sağlanmaktadır. Bu birimlerin bilgisayar sistemleri, tepegöz, slayt ve diğer gerekli araçlarla düzenlenmesi, kriz anında tüm bilgilere bu birimden ulaşılmasını kolaylaştırmaktadır. Ayrıca, kriz planları dahilinde, kriz anında, konu ile ilgili tüm kriz ekiplerinin ya da kriz yöneticilerinin bu odalarda toplanmasını sağlamak; hızlı kararlar alınmasını, tüm bilgilerin aynı anda merkezde toplanmasını, olayın anında değerlendirilmesini ve en yetkili kişi ile birlikte alınan kararların hemen uygulanmasını sağlamaktadır (Tüz 2001, 104-105).

İşletmelerde kriz anında, kriz biriminin kurulmasının yanı sıra önemli olan bir diğer konu ise kriz ekibinin kurulması olarak kabul edilmektedir. Literatürde 'kriz grubu' ya da 'kriz takımı' olarak da geçen bu kavram, kriz anında işletme çalışanlarının yönlendirilmesi ve can / mal kaybının en aza indirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Kriz yönetimi için çok önemli olan zaman faktörü, kriz ekiplerinin kurulmasıyla işlerlikli bir hal almaktadır. Kriz ekipleri, her kriz anında, olayın gereklerini karşılamak için eğitilmekte ve üst düzey yöneticilerle ortaklaşa çalışmaktadır.

Kriz ekiplerinin ortak görev ve sorumlulukları arasında, tüm kriz durumlarının çok yönlü öngörülmesini yapmak, krizler ile ilgili strateji ve prosedürleri geliştirmek, oluşturulan politika ve prosedürleri gerektiği zamanlarda uygulamak, kriz süresince geniş kapsamlı yönlendirmelerde bulunmak ve panik durumunu ortadan kaldırmak olarak belirtilmektedir (Tutar 2000, 156). Kriz uzmanlarınca, kriz ekibinin üç önemli rolü bulunmaktadır. Bunlar; kriz anında riski en aza indirmek, işletme imajına yönelik zarar azaltmak ve örgüt kültürünü olumlu yönde değiştirmeye çaba göstermektir.

İşletmelerde krizlerin özelliğine göre bir ya da birden fazla kriz ekibi kurulabilmektedir. Kriz ekibi üyelerinde aranan özellikler işletmeden işletmeye ya da krizden krize değişse dahi, genel olarak bu özellikler, işletme bilgisi, teknik bilgi, planlama, organize etme ve zor kararlar alabilme yeteneği olarak sıralanmaktadır (Tüz 2001, 76).

Öte yandan, kriz ekiplerinin kaç üyeden oluşması gerektiği kriz uzmanlarınca tartışılmaktadır. Yaygın görüş, kriz ekibinde aşağıda belirtilen sekiz görevi gerçekleştirecek, en az sekiz kişinin bulunması yönündedir. Kriz ekibindeki görevler; kriz yöneticisi, kriz ekibi lideri, kriz sözcüsü, halkla ilişkiler sorumlusu, işletme içinde uzmanlığına başvurulacak çalışanları belirleyen görevli, kriz anında dış çevrenin bilgi ihtiyacını belirleyecek görevli, yeni gelen bilgilerin doğruluğunu, geçerliliğini ve aciliyetini belirleyecek görevli ve kriz durumunda ölü ya da yaralı varsa, bu kişilerin aileleri ile iletişim kuracak görevli olarak sıralanmaktadır (Tüz 2001, 78-79). Kriz ekibinde görev alacak kişi sayısı, işletmenin büyüklüğüne bağlı olarak değişebileceği gibi, işletme içindeki kriz birim sayısına bağlı olarak da artabilmektedir.

Özet olarak, kriz anında olayların akışının denetim altına alınıp, sınırlandırılması gerekmektedir. Bunu sağlamak için, kriz anında işletmedeki yürütmeyi kolaylaştırmak ve karar mekanizmalarının hızlı işlemlerini sağlamak için merkezi bir yapılanmaya gidilmesi gerekmektedir. Diğer bir ifade ile, kriz anında emir-komuta açısından hiyerarşik düzene bire bir uymaya çalışmak zaman kaybına yol açmaktadır. Bu nedenle, kriz durumlarında gerekli görüldüğünde, astların hiyerarşik düzen basamaklarını atlayarak, direk ilgili kişiyle iletişim kurmaları sağlanmaktadır, çünkü kriz, akışkan bir süreç olarak kabul edilmekte ve aynı şekilde krizin yönetimi de, akışkan uygulamalar gerektirmektedir (Tüz 2001, 100).

Diğer yandan, kriz anında medya ve halkla ilişkiler de önem kazanmaktadır. Konunun önemi nedeniyle, kriz anında medya ve halkla ilişkiler konusu detayları ile 1.7.5' de ele alınacaktır.

Sonuç olarak, işletmeler açısından kriz anında yönetimin gerektirdiği bu işlevlerin yerine getirilmesi ve yaşanan krizlerde uygulanması kolay olmamakta, ancak; iyi yönetilen her krizin aşılabileceği uzmanlarca kabul edilmektedir. Bu uygulamaların yanı sıra, kriz anında işletmenin tam başarı sağlaması için dikkat edilmesi gereken etkenler de bulunmaktadır. Kriz anında yapılan yönetsel faaliyetler dışında, özellikle işletme çalışanlarının da düşünülmesi gerekmektedir. İşletme, her ne kadar kriz öncesi hazırlıklarını tamamlamış olsa dahi, kriz yaşanmaya başladığında, işletme çalışanlarında panik, endişe ve gerilim gibi duygular doğmaktadır. Kriz yönetiminin başarılı olmasının temel koşulu çalışanların kriz anında moralini yüksek tutmaktır. Bu amaçla, çalışanlar kesinlikle kriz nedeni olarak görülmemeli ve suçlanmamalıdır. Ayrıca, kriz anında işletmeyi terk etmek isteyen çalışanlara engel olunmamalıdır. Her ne kadar kriz anında temel kural, işletme yönetimi ve çalışanların bir arada tutulması gerektiğini belirtse de; bu durumda, çalışanlardan bir kaçının bu eyleme geçmek isteyebileceği bilinmelidir. Aşırı endişe ve gerginlik duyan çalışanların işletmede kalmalarının, kimi durumlarda krizi büyüttüğü ve kriz çözümünü zorlaştırdığı ya da engellediği kabul edilmektedir. (Sikich 2003).

Kriz durumunun sona ermesi ve yavaşlamasının ardından gelen dönem ise, kriz sonrası dönem olarak adlandırılmaktadır.

1.7.3 Kriz Sonrası İşletme Yönetimi

Kriz sonrası işletme yönetimi yapısı, kriz dönemi bittikten sonra, geçilmesi gereken yönetim yapısını içermektedir. Bu dönemde, bir yandan krizin tekrarlanmamasına yönelik yönetim yapısı hazırlanırken, diğer yandan, tekrar kriz gündeme geldiğinde alınacak acil uygulamalar belirlenmektedir (Tüz 2001, 121). Kriz sonrası işletme yönetimi, normal duruma geçiş ve krizin değerlendirilmesi aşamalarını kapsamaktadır.

Kriz sonrası yapılacak ilk iş, durum analizi yaparak, işletmenin kriz öncesi ve sonrası durumlarının karşılaştırılması için tüm işletme birimlerinin katıldığı bir toplantı düzenlemektir. Böylece, işletmedeki herkes krizin nedenlerini ve sonuçlarını öğrenmekte ve işletmenin yeni faaliyet dönemine geçmesine yardımcı olmaktadır.

İşletmelerin ana hedefi, kriz öncesi dönemin aynısını kriz sonrasında da sağlayabilmektir. Bunun için yöneticiler öncelikle kriz öncesi yönetim yapısına dönerek, merkezi yapılanmadan kurtulmak istemektedirler. Kriz dönemindeki merkezi yapılanmanın değiştirilmesi, denetim yoğunluğunun yavaş yavaş azaltılmasıyla ve işletme planlarına esneklik getirilmesiyle sağlanmaktadır. Olağan yapıya dönerken, ayrıca hemen sağlanması gereken faaliyetler Penrose (2000, 158) tarafından aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- Kriz döneminden önce hazırlanan kriz ekibinden seçilen yaratıcı kişilerle yeni bir kriz ekibi hazırlanmalıdır.
- Çevredeki, endüstri kolundaki ve yan sanayilerdeki gelişmeleri izlemek üzere, kriz öncesi kurulan erken uyarı sistemleri yeniden yapılandırılmalıdır.
- Değişim, çok hızlı bir şekilde gerçekleştirilmemeli ve planlı değişim yapılmalıdır.
- Bir sonraki krizin ne zaman ve nasıl ortaya çıkabileceği bilinemediğinden, sonraki krizler için, işletme çalışanlarının kriz hakkında sahip oldukları bilgi düzeylerini arttırmak amacıyla, kriz eğitimine yatırım yapılmalıdır.

Kriz sonrası işletme yönetiminde, normal duruma geçiş faaliyetleri sürdürülürken, yönetim açısından, aynı zamanda yaşanan krizin maliyeti de önem kazanmaktadır. Gerekli düzenlemelerle kriz sonrası işletmenin finansal durumu gözden geçirilerek işletmenin yeni hedef ve amaçları belirlenmektedir. Çünkü; kriz sonrası işletme hedefleri; varlığını koruma, küçülme, büyüme, faaliyet alanını değiştirme, ortaklıklara girme gibi konularda değişebilmektedir. Kriz sonrası durum doğrultusunda yeni amaç ve hedefler belirlemek bu açıdan önem kazanmaktadır.

1.7.4 Kriz Planlarının Hazırlanması ve Önemi

Kriz kavramının içinde barındırdığı düzensizlik, belirsizlik ve aniden ortaya çıkma gibi özellikler, krizlerin planlı bir şekilde yönetimini zorlaştırmaktadır. Çünkü

hiç bir kriz, tam planlı olarak yürütülememektedir. Dahası, sınırsız sayıda kriz senaryosu üretilebilmesi, tüm işletmelerce kabul görmüş net bir kriz planı oluşturulmasını imkansız hale getirmektedir. Diğer bir deyişle, bir işletme için kriz planı hazırlamanın en zor noktası, her işletmenin kriz anında kullanabileceği hazır bir kriz planı reçetesinin bulunmaması olarak kabul edilmektedir. Bunun nedeni, her işletmenin farklı yönetim biçimi, stratejileri, amaçları, hedefleri ya da örgüt kültürüne sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Bu birbirinden farklı işletmelerde ortaya çıkan krizlerin çözümleri de elbette farklı olmaktadır (Penrose 2000, 157).

Kriz planları; kriz öncesi, kriz anında ve kriz sonrası dönemde farklı farklı hazırlanmaktadır. Özellikle kriz öncesi dönemde ilk aşama, olası kriz senaryolarının hazırlanması ve kriz etkilerinin tahminsel olarak belirlenmesidir. Kriz durumlarının listelenmesi ve tanımlanması, kriz durumunun olabilecek en kötü senaryoya göre düşünülerek, yazılı çalışma yapılmasını gerektirmektedir. Burnett'in (1998, 483), kriz durumlarının tanımlanması için hazırladığı 'kriz sınıflandırma matrisi' birçok kriz uzmanı tarafından kabul edilmektedir.

		Zaman Baskısı	Yoğun		Alt Düzeyde	
		Kontrol Düzeyi	Düşük	Yüksek	Düşük	Yüksek
Tehlike Düzeyi	Tepki Düzeyi					
	Çok	1	2	3	4	
Düşük	Az	5	6	7	8 ***	
	Çok	9	10	11	12	
Yüksek	Az	13	14	15	16	

Şekil 6 : Kriz Sınıflandırma Matrisi

Kaynak: J. J. BURNETT (1998). A Strategic Approach To Managing Crises. *Public Relations Review*, 24 (4), s: 438

*** Matrisde 8 ile gösterilen bölüm, bazı uzmanlar ve yazarlarca kriz durumu olarak kabul edilmemektedir. Bunun nedeni, bu bölümde tehlike, tepki ve zaman baskısının düşük, kontrol düzeyinin ise yüksek olması olarak açıklanmaktadır.

Bu matrisde olası kriz durumları 16 bölüme ayrılmakta ve her bir bölümün kendine ait özellikleri bulunmaktadır. Örneğin, 1 ile gösterilen bölüm; zaman baskısının yüksek, kontrol düzeyinin düşük, tepki düzeyinin çok ve tehlike düzeyinin düşük olduğu krizleri simgelemektedir. Bu bölümdeki olası krizlerde tehlike düzeyi düşük olmasına rağmen, krizin kontrol altına alınması zorlaşmaktadır. Bu durum da; krizin uzun sürebileceğinin işaretidir. Şekil 7' de kriz sınıflandırma matrisi örneklerle açıklanmaktadır.

Tehlike Düzeyi	Zaman Baskısı	Yoğun		Alt Düzeyde	
	Kontrol Düzeyi	Düşük	Yüksek	Düşük	Yüksek
Düşük	Tepki Düzeyi				
	Çok				Müşteri Şikayetleri
Yüksek	Az	Grevler	Stokların Azalması		
	Çok	Sel		Üst Düzey Yöneticinin Emekli Olması	
	Az	E-Coli Bakterisi	Tylenol Krizi		

Şekil 7 : Örneklerle Kriz Sınıflandırma Matrisi

Kaynak : J. J. BURNETT (1998). A Strategic Approach To Managing Crises. *Public Relations Review*, 24 (4), s: 438

Şekil 7' de örneklerle açıklanan matrisde, örneğin; işletmede yaşanabilecek bir grev, zaman baskısı ve tehlike düzeyi düşük olmasına rağmen, kontrol edilmesi zor olduğundan bir kriz olarak belirtilmektedir. Buna karşın, müşteri şikayetleri, kontrol düzeyi yüksek olduğundan daha çabuk çözülebilir ve geçici bir kriz olarak açıklanmaktadır.

Kriz planları konusunda çoğu zaman yöneticiler, işletmenin bir kriz planının olması rahatlığına kapılmakta ve krizlerin tüm olumsuz sonuçlarının uygun kriz planı uygulanmadığı için ortaya çıktığını savunmaktadır. Elbette, kriz planı olan

işletmelerin kriz süreci, kriz planı olmayan işletmelerden daha kısa sürmektedir, ancak; işletmede yaşanma olasılığı bulunan krizlere yönelik planlar hazırlamak zor bir süreç olarak kabul edilmektedir. Kriz planı hazırlama süreci aşağıdaki aşamalardan oluşmaktadır (Netherland Organization For International Cooperation 2003).

1. Kriz planı hazırlığı, kriz ekibinde yer alacak yönetici ve çalışanların belirlenmesi ile başlamaktadır.
2. Bu ekip tarafından ikinci aşamada, işletmede meydana gelebilecek olası kriz durumları belirlenmekte, listelenmekte ve tanımlanmaktadır. Bu listenin hazırlanmasında krizler, en tehlikeli, zararlı ya da yıkıcı olanlardan daha küçük boyutlu krizlere doğru sıralanmaktadır.
3. Listede yer alan her bir kriz başlığı için uygulanacak stratejiler ve taktikler geliştirilmektedir.
4. Dördüncü aşama, işletmede yaşanabilecek herhangi bir kriz durumundan birinci derecede etkilenecek kişi ya da grupların tanımlanması ile sürmektedir.
5. Bu aşamada, kriz anında başvurulması gereken kişiler ve bu kişilere ait telefon, faks ve adresler belirlenerek listelenmekte ve bu listeler çoğaltılarak işletmenin değişik kat ya da koridorlarına asılmaktadır. Amaç, kriz anında işletmenin her yerinden rahatça bu kişilerle irtibat kurulmasının sağlanmasıdır.
6. Altıncı aşama, kriz anında ve sonrasında, medya görevlilerine iletilmesi gereken bilgi başlıklarını içermektedir.
7. Son aşamada, kriz sonrası değerlendirmenin yapılacağı ve kriz kayıtlarının tutulmasını kolaylaştıran 'kriz sonrası değerlendirme formu' nun hazırlanmasını içermektedir.

Kriz planlarının kriz ekipleri tarafından hazırlanması yeterli olmamaktadır. İşletmeler açısından önemli olan konu, kriz anında yaşanabilecek panik, endişe, gerilim ya da korku gibi duyguları en alt düzeye indirmek, can ve mal kaybını önlemek ve kriz anında işletmede bulunan kişi ya da gruplara 'işletmenin krize tam olarak hazır olduğu ve krizden zarar görmeyecekleri' imajını vermektir. Bu amaçla, hazırlanan kriz planları, tüm işletme çalışanlarına duyurulmakta ve bu yolla, onların da desteği alınmaktadır. Ayrıca işletmeler, gerekli gördükleri durumlarda, hazırladıkları kriz planı örneklerini yazılı ve görsel basına ileterek, hem işletmenin

krizlere hazırlıklı olduğunu duyurma hem de medya ve halkla ilişkiler faaliyetlerini ilerletme şansını yakalayabilmektedirler.

Konunun bu aşamasında, kriz durumlarında önem kazanan halkla ilişkiler ve medya ile iletişim konuları ele alınmaktadır.

1.7.5 Kriz Dönemlerinde İşletme, Halkla İlişkiler ve Medya İlişkileri

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

İşletmelerde yaşanan kriz durumlarına dikkatini yönelten ilk grup yazılı ve görsel basın olmaktadır. Televizyon ve radyo kanalları, gazete ve dergiler genel olarak medyayı oluşturmaktadır. Yaşanan kriz durumu, tahmin edilemeyen ya da yönetilemeyen bir kriz olsa dahi, yazılı ve görsel basın mutlaka kriz durumunu ayrıntıları ile öğrenmek istemekte ve kriz anında zaten gerilim içinde bulunan işletme yönetimine ulaşmaya çalışmaktadır. Kriz durumunun haber değeri çok düşük olsa bile medya, olayın gizli tutulmasından hoşlanmamaktadır. Krizin içeriği öğrenildikten sonra bir gazete muhabiri olayın haber değeri taşıdığını düşünürken, bir haber programı yapımcısı kriz konusuna yer vermek istemeyebilmektedir (Zerman 1995, 25).

Kriz dönemlerinde işletme ve medya ilişkisi kurulurken dikkat edilmesi gereken bazı noktalar bulunmaktadır. Heath'e göre (1998, 209), kriz dönemindeki işletmenin, medya ile iletişim kurmadan önce mutlaka bir 'kriz sözcüsü' belirlemesi gerekmektedir. Kriz dönemlerinde gerçek bir sorumluluk taşıyan kriz sözcüsü, basın açıklaması yaparken, mümkün olduğu kadar kamuoyunu bilgilendirmekte ve soruları cevaplamaktadır. Kriz sözcüsünün hiçbir soruya 'yorum yok' şeklinde cevap vermemesi ya da gerçek dışı, abartılı açıklamalardan kaçınması gerekmektedir. Çünkü; işletmenin bu dönemde yapacağı yanlış ya da gerçek dışı açıklamalar, kriz sonrasında işletmenin kamuoyundaki güvenilirliğini kaybetmesine neden olmaktadır. Zerman (1995, 28), Parsons (1996, 28), Heath (1998, 211-212) ve Heiderich

(2003a, 3) kriz anında işletme imajının sarsılmaması ve medya ile olan iletişimin kurulması için uyulması gereken kurallarda fikir birliğine varmaktadır. Kriz anında, medya ile iletişim kurulurken dikkat edilmesi gereken noktalar bu dört yazara göre aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- Kriz sözcüsü, işin sorumluluğunu üstlenebilecek ve gereken özelliklere sahip bir kişi olmalıdır. Sözcünün giyimi, duruşu, ses tonu, kullandığı mimik ve jestler, en az yapılan açıklama kadar medyanın ilgisi çekmektedir. Sözcünün, kendinden emin bir görünüşe sahip olması ve kararsız ya da çelişkili tavırlar sergilememesi de gerekmektedir. İşletme dahilinde görevli kriz sorumlusu dışında hiç kimse yazılı ya da görsel basına açıklama yapmamalı ve krizin ortaya çıktığı bölüm, bina ya da odaya kriz kontrol altına alınana kadar hiçbir medya mensubu sokulmamalıdır. Kriz güvenli ve kontrol edilebilir bir düzeyde ise, sınırlı girişe izin verilebilmelidir.
- Kriz anının stresi ve gerilimiyle, olay geçirilmeye çalışılmamalıdır. Yaşanmakta olan kriz eğer açık ve net olarak işletme dışından anlaşılmışsa, krizi inkar etmek, çözüm olarak görülmemelidir. Bu durumda, krizi inkar etme, işletme imajını sarsacaktır.
- Kriz esnasında, açıklama bekleyen baskı gruplarına karşı sessiz kalmak ve açıklama yapmaktan kaçınmak, daha çok ilgi çekmekte ve medya olayı ortaya çıkarabilmek için daha çok baskı uygulamaktadır. Bu nedenle, derhal kriz ile ilgili kısa bir açıklama yapılmalıdır.
- Baskı grupları ile iletişimi sağlayan sözcü ya da görevliler, açıklama yaparken dürüst ve açık görünmelidir.
- Çelişkili tavır ve açıklamalardan kaçınılmalıdır.
- Kriz anında baskı grupları ve özellikle medyadan kaçmak ya da açıklama yapmamaya çalışmak olumsuz sonuçlar yaratmaktadır. Tam tersine, az ancak yeterli açıklamalar yapılmalı ve medya gücünün işletme tarafına çekilmesi sağlanmalıdır.

- Kriz sonrası meydana gelen can ve mal kaybı kesinleşmeden bu konu ile ilgili sorulara 'araştırmalarımız devam etmektedir' şeklinde açıklamalarda bulunmak yerinde olacaktır. Özellikle ölümlü sonuçlanmış krizlerde, ölen kişilerin yakınlarına haber verilmeden isimleri açıklanmamalıdır. Yaralı kişilerin sağlık durumları hakkında da yanlış bilgiler vermemek gerekmektedir.
- Medya mensupları ve diğer baskı gruplarının belli bir düzen içinde toplanabileceği bir bölüm hazırlanması, bir kriz yaşanmış olsa dahi, işletmenin krize rağmen durumu kontrol altında tutabildiği imajını vermektedir.
- Krize neden olan etkenler netleşene ve kontrol altına alınana kadar, krizin sorumlusu olarak görülen kişi ya da kişiler hakkında suçlamalar ve önyargılı açıklamalar yapılmamalıdır.

Aydede (2002, 158) ise konuya, medya mensuplarının kriz durumlarında cevap bulmak istedikleri belli başlı sorular yönünden bakmakta ve bu soruları aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

- Kriz nedeniyle ölen ya da yaralanan kişi sayısı,
- İşletmenin kriz sonrası maddi hasarı,
- Krizin süresi,
- Krizin işletmenin hangi bölüm ya da bölümlerinde ortaya çıktığı,
- İşletme çalışanlarından can kaybı olanların isim ve soyadları, adresleri, yaşları, kaç yıldır işletmede çalıştığı ve hangi bölümde çalıştığı gibi bilgiler medya tarafından sıkça sorulan sorular arasında sayılmaktadır.

Krizlerin başarılı bir şekilde aşılmasındaki bir başka etken de halkla ilişkiler faaliyetleri olarak gösterilmektedir. Bütün yönetim faaliyetlerinde olduğu gibi, halkla ilişkiler kurmada da belli yöntemlerin takip edilmesi, sağlıklı ilişkilerin kurulmasını sağlamaktadır. İşletme ile halk arasında ilişki kurmakla görevli olanlar, 'işletmenin halk katındaki 'vitriini' olarak adlandırılmaktadır. Halkla ilişkiler uzmanları, işletme yönetiminden çok, kendini kontrol edebilme, güvenilirlik ve inandırıcılık gibi kişisel yetenekleriyle öne çıkmaktadırlar (Tutar 2000, 184).

Eren (2000, 347), halkla ilişkiler politikalarını; işletmeyi yakın çevresine, ülkeye ve ekonomiye katkıları açısından tanıtan, karşı propagandaları bastıran ve onlara fırsat tanımayan cinsten sempati ve prestij kazandırma faaliyetleri olarak tanımlamaktadır.

İşletmeler, faaliyet çevresi içinde büyüme ve gelişme gösterdikçe, başta rakipler olmak üzere, tüm çıkar gruplarının baskılarına maruz kalmaktadır. Bu durumda, dış çevrede imaj ve prestiji koruma ve arttırma çabaları ön plana çıkmaktadır (Theaker 2001, 73). Bu nedenle, özellikle kriz anlarında işletmelerin adına gelebilecek karalamalar ve işletme aleyhinde propagandaya karşı, işletme lehine yürütülecek propaganda faaliyetleri, özellikle kriz sonrası dönemde, güvenin ve itibarın korunması bakımından önemli kabul edilmektedir (Tutar 2000, 185). Bu nedenle, işletmelerin özellikle yerel yönetimlere yardımı, kamuoyu lehine çalışmaları, sponsorlukları, yazılı ve görsel basında çıkan olumlu tanıtım ve röportajları, işletmelere olumlu ve halkın yanında bir imaj sağlamaktadır. Böyle bir işletme kriz dönemine sürüklenmiş dahi olsa, yazılı ve görsel basının yanı sıra, kamuoyunun da desteğini alabilmektedir.

1.7.6 Yönetimlerin Krizlere Yönelik Yaklaşımları

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

Yöneticilerin krizlere yönelik yaklaşımlarından birisi olan reaktif yaklaşım, mevcut koşulları kabullenerek bu koşullara uymayı tercih eden, bunları değiştirmek için herhangi bir çabada bulunmayan ve kontrol işlevini dikkate almayan bir yaklaşım biçimi olarak tanımlanmaktadır (Oomens and Bosch 1999, 54). Reaktif yaklaşım sergileyen bir yönetici, yalnızca olumsuzluk meydana geldiğinde düzeltmeler yapmakta, kalıcı önlemleri ise daha sonraya bırakarak bu tür çabaları sürekli ertelemektedir. Bu yaklaşımdaki yönetici, işletmesi için insan gücü ve diğer maliyetlerde tasarruf yaptığını da düşünmektedir. Oysa, herhangi bir kriz döneminde ortaya çıkan maliyet, tasarruf edildiği düşünülen maliyetten daha da yüksek olabilmektedir (Swanson 2001, 238).

Reaktif yaklaşım kriz yönetimi açısından ele alındığında, bu yaklaşım; krizler ortaya çıktıktan sonra krizin etkisini azaltmaya yöneltilen çabaları yansıtmaktadır. Bu çabalar çoğunlukla kısa vadeli, durumu düzeltici ve bir plan dahilinde gerçekleştirilmemektedir. Reaktif yaklaşım sergileyen yöneticiler, kriz dönemlerinde herhangi bir plana dayanmaksızın küçülme, departman azaltma, krizden zarar gören ürünleri piyasadan çekme gibi kısa vadeli çözüm arayışlarına yönelmektedir. Bu arayışlar, maaş kesintisi, ücretsiz izin verme, reklam bütçesini azaltma, çalışanların sosyal olanaklarını kısıtlama ya da işten çıkarma gibi davranışları ortaya çıkarmaktadır. Kriz anlarında genellikle bu tarzdaki yöneticiler, krizlerin neden olduğu etkileri azaltmaya çalışmaktadır. Ancak kısa vadeli çözümler, yöneticiler tarafından daha doğru kabul edilse de, asıl doğru olan, işletmelerin uzun vadede hayatta kalmalarını sağlayabilmektir (Tanrısevdi 2002, 43-44).

Uzmanlarca kabul gören bir diğer yaklaşım olan proaktif yaklaşım ise mevcut koşulları geliştirmeye öncülük eden ve sürekli olarak yeni gelişimler yaratan bir yaklaşım biçimi olarak tanımlanmaktadır. Konunun uzmanlarından Oomens, Bosch (1999, 55) ve Swanson (2001, 238); bu yaklaşımı, kaynakları keşfetme ve yeni alanlar yaratmayı amaçlayan bir rehber olarak açıklamaktadır. Bu yüzden proaktif yaklaşım, mevcut koşullara pasif bir biçimde uyma yerine, krize karşı düzenli ve kesintisiz bir şekilde çaba göstermek gerektiğini savunmaktadır. Yine bu üç yazarın ortak görüşü, proaktif yapıdaki yöneticilerin, olumsuzlukları azaltmak ve gelişmek adına, bir yandan veriler toplayarak, diğer yandan da çevrelerindeki fırsatları değerlendirdikleri görüşü üzerinde birleşmektedir. Diğer bir deyişle bu yaklaşıma sahip yöneticiler, fırsatların kendilerine gelmesini beklememekte ve bir lider olarak hareket ederek, krizin olumlu sonuçlarından faydalanmaktadır.

Proaktif yaklaşım, ürün ile ilgili tüketici istek ve gereksinimlerine ilişkin düzenleme ve değişiklikleri, ürün geliştirme sürecinin en başında yapmakta ve sürekli ileriye doğru giden bir yaklaşım olarak kabul edilmektedir. Bu yaklaşım ayrıca, olgunluk ya da düşüş aşamasındaki ürün / hizmetleri eleyerek, yeni ürün / hizmetlerle yola çıkan, çevrenin şekillenmesine ve değişimine öncülük eden ve rekabet koşullarında liderliği kendi bünyesinde toplayan bir yapı özelliği de taşımaktadır. Ayrıca bu yaklaşımın, dinamik çevre koşulları içerisinde bulunan ve genellikle büyüme aşamasındaki işletmeler için daha uygun olduğu da kimi yazarlarca belirtilmektedir (Lumpkin and Dess 2001, 437-438).

Proaktif yaklaşım kriz yönetimi açısından ele alındığında, temelde, kriz yönetiminin üzerinde durduğu yaklaşımın proaktif bir yaklaşım olduğu anlaşılmaktadır. Proaktif yaklaşım reaktif yaklaşımın aksine, kriz ortaya çıkmadan önce, kriz neden olan olası her riski sürekli bir biçimde göz önünde bulundurmakta, alternatif çözüm yollarını belirlemekte ve bu çabaların tümünü kriz öncesinde gerçekleştirmektedir. Bu yaklaşımı sürdüren bir yönetim, güvenli ve bilinçli bir şekilde ve bir plan dahilinde hedeflerine yoğunlaşmakta, hedeflerini iletişim yoluyla işletmedeki her kademeye aktarmakta ve böylece çalışanların işletmeye olan güvenlerinin artmasına ve takım ruhu ile ortak hedeflere kitlenmelerine zemin hazırlamaktadır (Tanrısevdi 2002, 45).

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

1.8 Büyük Ölçekli İşletmelerde Yaşanmış Kriz Örnekleri ve Sonuçları

Bu bölümde, geçmiş yıllarda büyük ölçekli işletmelerde yaşanmış krizler, işletmelerin kriz yönetimleri ve bu krizlerin önemli sonuçlarına yer verilmektedir. Örneklerde görülebileceği gibi, kimi işletmeler geçmişte yaşadıkları krizlere anında ve gerektiği gibi müdahale etmeleri sonucu, krizin olumlu sonuçlarından halen faydalanmakta, kimileri ise, geçmiş krizin olumsuz sonuçlarını günümüzde de taşımaktadır.

▪ JOHNSON & JOHNSON - TYLENOL KAPSÜLÜ KRİZİ

1982 yılının Eylül ayında, Chicago ve çevresinde yedi kişinin TYLENOL adlı ağrı kesici ve ateş düşürücü özellikteki ilacı (Tylenol 2003) kullanımı sonrası bir hafta içinde ölmesi Johnson & Johnson şirketi için krizin başlangıcı olarak kabul edilmektedir. Yaşları 12 ila 35 arasında değişen beşi bayan yedi kişinin ölümü sonrası yapılan araştırmalarda, vücutlarında zehir bulunması ve bu ölümlerin ilaç alımından kaynaklandığının belirtilmesi ile şirket bir anda kamuoyu ve medyanın ilgi odağı haline gelmiştir. İlaçlara zehirli madde karışımının hangi bölgede yapıldığı araştırılmış ancak, ölen yedi kişinin ilaçları altı farklı bölgeden aldığı sonucuna

ulaşılması krizin çözümünü zorlaştırmıştır. Kriz mağdurlarının sadece soğuk algınlığını gidermek için kullandığı ilaçların üretim numaralarıyla yapılan araştırmalarda, bu ilaçlarda yüksek oranda siyanür bileşenleri ortaya çıkarılmıştır (Pennsylvania State University 2003).

Olayın yaşandığı günün sonrasında Johnson & Johnson şirketi, kriz mağdurlarının kullandığını tespit ettiği dört farklı seri numarasına sahip ilaçların nce 93.400 adedini, daha sonra da 171.000 adedini piyasadan kaldırmıştır. Birkaç gün içinde, olayın medyada fazlaca yer alması nedeniyle işletme kriz önlemek için piyasada o anda mevcut 11 milyon ilacın şirkete geri gönderilmesini istemiştir. J & J şirketi aynı anda 15.000 dağıtıcısıyla iletişim kurarak, Amerika dışındaki ülkelerden de ilaçların geri gönderilmesini istemiştir. Bu arada; şirkete yaklaşık 600 milyon dolar tutarında açılan davaların hepsi bir hafta içerisinde sonuçlandırılmış ve kriz mağduru yakınlarına gereken tazminatlar ödenmiştir. Olaydan üç gün sonra tüm dünya çapındaki 31.000 TYLENOL ilacı şirkete ulaştırılmıştır. 1982 yılının son çeyreğinde ortaya çıkan bu kriz, şirketin satışlarını yalnızca 1983 yılının şubat ayına kadar % 70 düşürmüştür (University of Central Arkansas 2003).

Kriz planı dahilinde tüm uygulamaları bir hafta gibi kısa zamanda sağlayan ve birçok farklı ülkede imaj yaratmış olan J&J şirketi, bu yoğun kriz çalışmaları sayesinde öncelikle medya desteğini sağlamış ve krizin sorumluluğunu kabul ederek kamuoyunda iyi bir izlenim bırakmayı başarmıştır. Günümüze kadar birçok kriz uzmanı ve yazar tarafından ele alınan bu kriz için, tüm kriz uzmanlarının ortak görüşü J&J şirketinin kriz döneminde yapılabilir her türlü faaliyeti gerçekleştirdiği yönünde birleşmiştir. Krizlere önceden hazırlanmış ve gerekli önlemleri kriz anında hemen yerine getirmiş bir işletme olarak kabul edilen J&J, bu olayın ardından çok kısa bir zamanda yeniden eski satış düzeyine ulaşmayı başarmış ve işletme imajını korumuştur (Mitroff and Anagnos 2000, 18-19).

▪ COCA – COLA BELÇİKA KRİZİ

Haziran 1999'da, Belçika'daki Coca-Cola içeceklerindeki normal olmayan tat ve koku nedeniyle birçok şikayetin gelmeye başlaması; Coca-Cola şirketi için krizin ilk sinyalleri olarak kabul edilmektedir. Bunu takip eden üç gün gibi kısa bir sürede altı okuldan 100 öğrencinin bu içeceklerden içtikten sonra rahatsızlanarak

hastanelere kaldırılması, Coca – Cola için krizin en şiddetli düzeye çıktığı dönem olarak kabul edilmektedir (Johnson and Peppas 2003a, 19).

Şirketin, kriz müdahalesi oldukça hızlı olmuştur. Sorunun, belli üretim ve dağıtım kanallarından kaynaklandığının farkedilmesiyle Coca – Cola'nın Belçika distribütörü Doug Ivester aynı gün bir basın toplantısı yaparak, şirketin bu olaydan duyduğu üzüntüyü belirtmiş ve gereken herşeyin yapılacağını sözünü vermiştir. Kısa vadede 200 milyon dolar zarara uğramasına rağmen şirket, tüm Coca- Cola ürünlerinin incelenmesini sağlamış ve her aşamayı kamuoyuna duyurmuştur. Bir hafta sonra şirketin satışları dünya genelinde % 23 düşmüş ve bunun üzerine yöneticiler, krizin nedeni olarak gördükleri iki üretim ve dağıtım sorununu çözdüklerini bildirmişlerdir. Gerçekten de, yeniden üretilen ürünlerde hiçbir sorun çıkmamış ve satışlar yeniden yükselmeye başlamıştır. Şirket imajı ve prestiji günümüze korunmuş ancak, Belçika kriz halen unutulmamıştır. Bu olaydan sonra şirketin ürettiği tüm ürünler daha fazla kontrolden geçirilmiş ve kriz planları hazırlanmaya başlanmıştır. Bu kriz kadar pek önlem almayan şirket, kriz planı olmaksızın bu olayı sadece kısa vadeli satış düşüklüğü ile atlatmayı başarmış, ancak sonrasında kriz yönetimi benimsemiştir (Johnson and Peppas 2003b, 23-24).

▪ INTEL MİKRO DEVRE (CHIP) KRİZİ

1994 yılında INTEL donanım şirketinin yaşadığı kriz ise yine uzmanlarca çok tartışılan krizler arasında yer almaktadır. Intel'in aynı yıl ürettiği ve çok büyük reklam kampanyaları ile tanıttığı mikro devrelerde oluşan sistem hataları, işletmenin kriz sürüklenmesine neden olmuştur.

İlk olarak Stanford Üniversitesi' nde görevli bir profesör tarafından gelen şikâyet, şirket tarafından dikkate alınmamış ve kişiye sorunun çok nadir görülen bir hata olarak bildirilmiştir. Mikro devrenin yeni ve hatasız olanıyla değiştirilmesini isteyen kullanıcının memnuniyetsizliğinin giderilmesi için hiçbir faaliyette bulunmayan INTEL, hatalı mikro devreyi değiştirmeyi kabul etmemiş ve sorumluluğu üzerine almamıştır. Aynı seri numarası ile üretilen binlerce mikro devre de bir ay gibi kısa bir sürede kullanılmaz hale gelmiş ve birçok INTEL kullanıcısı işletmeye şikâyetlerini iletmiştir. Uzun süre yanıtız bırakılan kullanıcılar, medyanın desteğini

de sağlamıştır. Bu arada INTEL yönetimi, mikro devreleri yenileriyle değiştirmeyi kabul etmemiştir.

Krizin oldukça şiddetlendiği, ancak INTEL'in çözüm yolları aramadığı bu dönemin işletme için en tehlikeli anı IBM yönetiminin de hatalı Intel ürünleriyle karşılaşması ve Intel donanım şirketinin hiçbir ürününü kullanmayacağını basına ve kamuoyuna açıklamasıyla yaşanmıştır. Gerçekten de IBM'in yaptığı araştırmalarda, mikro devrelerin kullanıcı hatası nedeniyle değil, hatalı üretim nedeniyle bozulduğu belirtilmiştir (Mitroff and Anagnos 2000, 92-93).

Bu son örnek, özellikle kriz uzmanlarınca, 'kriz yönetimi nasıl olmalıdır' sözleriyle açıklanmakta ve işletmenin kriz döneminde sergilediği yanlış tutumların hangi boyutlara ulaşabildiğinin en güzel örneği olarak gösterilmektedir.

Konunun bu bölümünde bahsedilen kriz kavramı, kriz etkenleri, kriz süreçleri ve kriz yönetimi stratejilerinin hepsi, özellikle günümüz koşullarında, hizmet sektörünün içinde yer alan turizm endüstrisi açısından da üzerinde önemle durulan bir konu haline almaktadır. Değişik etkenlerden farklı zamanlarda etkilenebilen turizm endüstrisi ve içerdiği turizm işletmelerinin tümü çeşitli kriz riskleri altında bulunmaktadır. Bu nedenle, özellikle ülke ekonomisi açısından büyük önem taşıyan turizm işletmelerinin kriz sinyallerini farketmeleri, kriz etkenlerini analiz etmeleri ve gerekli önlemleri almaları gerekmektedir.

Turizm endüstrisi ve turizm işletmelerinde kriz yönetimi konusu ikinci bölümde ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

TURİZM İŞLETMELERİNDE KRİZ YÖNETİMİ SÜRECİNİN KONAKLAMA İŞLETMELERİ AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

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

2.1 Turizm Sektörünün Tanımı, Yapısı ve Özellikleri

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

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

Pierre Defert ve Rene Baretje'nin 1972 yılında yayınladıkları 'Aspects Economique de Tourisme' (Turizmin Ekonomik Görüşü) adlı eserde ise yazarlar turizm kavramının tanımını; 'hızlı sanayileşme ve şehirleşme içerisinde, beden ve ruh sağlığı açısından, kendini yenileme ve zenginleştirme gereksinimini karşılayan toplumsal ve kültürel bir hizmet ve yer değiştirme olayı' şeklinde açıklamaktadır (Akat 2000, 3).

Bu tanımlardan yola çıkarak turizm sektörünün de genel bir tanımı yapılabilmektedir. Turizm sektörü kısaca; seyahat edenlerin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla üretilen ürün ve hizmetlerin gelişimi, üretimi ve pazarlanmasında rol alan, özel ya da kamuya ait işletmelerin bileşimi olarak tanımlanmaktadır.

McIntosh ve Goelner'e göre ise turizm sektörü; ulaşım, konaklama, yiyecek-içecek işletmeleri, eğlence yerleri ve mağazalar gibi, evlerinden uzakta seyahat eden kişi ya da grupları ağırlama hizmetleri sunan işletmeleri kapsamaktadır (Uzun 2001, 64).

Bir başka tanımda ise turizm sektörü; seyahate çıkan birey ya da grupların istek ve gereksinimlerini karşılayan, turizm ile doğrudan ya da dolaylı olarak ilgili tüm kişileri, ticari işletmeleri, örgütleri, kamu kurumlarını ve bunlarla ilgili kişi ve kuruluşların turistik mal ve hizmet üretim ve tüketim faaliyetlerini kapsamaktadır (İçöz, Var ve İlhan 2002, 2).

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

Turizm sektörü, II. Dünya Savaşı'ndan sonra hızla gelişmiş, daha geniş halk kitlelerine ve uzak mesafelere yayılmıştır. Ulusal ve uluslararası düzeyde kazandığı dev boyutlarla turizm sektörü; yatırımları ve iş hacmini geliştiren, gelir yaratan, döviz sağlayan, yeni istihdam alanları açan ve sosyo-kültürel hayatı etkileyen sosyo-ekonomik bir faaliyet haline gelmiştir. Bunun sonucunda; ülkelerin dikkati bu ekonomik faaliyet üzerinde yoğunlaşmaya başlamıştır.

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

Türkiye açısından ise turizm endüstrisi, ekonominin giderek önemli bir sektörü haline gelmiştir. Yııldan yıla artan bir şekilde yarattığı gelir, istihdam ve

yatırım olanakları ile doğrudan ve dolaylı olarak Türkiye ekonomisine önemli katkılar sağlamaktadır.

Bu açıklamalar doğrultusunda, turizm sektörünün özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir:

- Turizm sektörü büyük ölçüde insan gücüne dayanmaktadır. Bu nedenle, turizm işletmelerinde otomasyon, ancak belirli bir ölçüde gerçekleşmektedir. Dolayısıyla, turizm sektörünün ilk özelliği 'emek-yoğun' bir sektör olmasıdır.
- Turizm sektörü son derece çeşitli ve büyük boyutlu yatırımların yoğun olduğu bir sektör olarak tanımlanmaktadır. Bu yatırımlar genellikle, çok amaçlı alt yapı yatırımları, doğrudan doğruya turizm amaçlı alt yapı yatırımları, üst yapı yatırımları ve tamamlayıcı yan turistik yatırımlar olarak sınıflandırılmaktadır.
- Turizm sektöründeki bütün yatırımların boyutları, sektöre ağır bir endüstri özelliği verdiği gibi, alt ve üst yapı ile yan hizmet yatırımlarının kapsamı, sektöre aynı zamanda bütünleşmiş bir endüstri özelliği kazandırmaktadır. Diğer bir deyişle, sektörün başarısı, böyle bir bütünleşmeyi gerektirmektedir. Sektörde statik unsuru oluşturan konaklama, yiyecek, içecek, eğlence ve tamamlayıcı hizmet sunanlar gibi yatırımcı elemanlarla, dinamik unsuru oluşturan turizm araçları arasında sıkı bir bağın kurulması gerekmektedir (Olalı ve Timur 1988, 39).
- Turizm sektöründe hizmet üretilmektedir. Hizmet üretimi de, kendisine özgü bir takım özellikler taşımaktadır.
 - a) Öncelikle hizmetin soyut bir özelliği bulunmaktadır ve turistik tüketiciye sunulan hizmetin sağladığı tatmin de soyut olmaktadır. Bu durum, hizmet sunumunun standartlaştırılmasını zorlaştırmaktadır. Herhangi bir ürüne sahip olmanın sağladığı fayda ürünün fiziksel özelliklerinden kaynaklanırken; hizmetin sağladığı fayda, hizmet sunulurken gösterilen performansın niteliğinden kaynaklanmaktadır.
 - b) Sektörde üretilen hizmetlerin üretimi ve tüketimi eş zamanlı olarak gerçekleşmektedir. Bir turistik ürün olarak hizmetin, üretildiği yerde tüketilme zorunluluğu bulunmaktadır.

- c) Hizmet üretimi, insanlar arasında karşılıklı ilişkiler çerçevesinde gerçekleşmektedir. Endüstri ürünlerinin üretimi sırasında kalite kontrolü yapılabilirken, hizmet ürünlerinde bu kontrolü yapmak olanaksızdır. Ayrıca, hizmet ürünlerinin üretimi sırasında, tüketiciler üretim sürecinin bizzat içinde yer aldıklarından, üretim sırasında meydana gelen akaklıkların giderilmesi zordur (İçöz 2001, 34).
- d) Sektörde üretilen hizmet ürünlerinin üretildiği anda satılması zorunlu olduğundan, hizmet ürünü bekletilemez ya da stoklanamaz bir özellik taşımaktadır (İçöz 2001, 34).
- Turizm sektörünün bir diğer özelliği, turistik tüketicilerin satın almayı istedikleri ürün ya da hizmeti önceden görme ya da deneme şansına sahip olmamalarıdır. Hizmet ürünlerine karşı tüketicilerin talebi, bireylerin ya da yakınlarının daha önceki deneyimlerine, tavsiyelerine ve tanıtımın etkisine bağlı olmaktadır.
- Turizm sektöründe arz, kısa dönemde elastik olmayan bir özelliğe sahiptir. Bunun nedeni, turizm işletmelerinin 'sermaye-yoğun' bir özellik göstermesidir.
- Sektör, turizm talebinin esnek olması ve öngörümlenmesi son derece güç olan ekonomik, politik koşullara bağlı olması nedeniyle, talep dalgalanmalarından anında etkilenmekte ve bu durum da sektörün risk düzeyini yükseltmektedir.
- Diğer sektörlerde üretilen temel mal ve hizmetler tüketiciler tarafından çoğunlukla gereksinimlere göre oluşan mantıksal ve rasyonel davranışlarla satın alınmakta, ancak turizm sektöründe; turistik mal ve hizmetlerin genellikle insanlar için lüks tüketim olarak algılanması nedeniyle, gösteriş, statü, marka imajı ve modanın etkisi gibi irrasyonel davranışlarla satın alma daha ağır basmaktadır (İçöz 2001, 34).
- Diğer sektörlerde malların fiziksel olarak dağıtımı ve taşınması söz konusu iken, turizm sektöründe endüstriyel ürünlerin tersine bir dağıtım akışı söz

konusudur. Diğer bir deyişle, tüketici hizmetin üretildiği yere taşınmak zorundadır.

- Turizm sektörü, günümüzde, gelişmekte olan ülke ekonomileri açısından ödemeler dengesinin önemli döviz kaynaklarından birisi durumundadır.

2.2 Turizm Sektörünü Oluşturan İşletmeler

Yukarıda özelliklerine değinilen turizm sektörünün odak noktasını turizm işletmeleri oluşturmaktadır. Akat (2000, 103), turizm işletmelerini; *'geçici bir süre için yer değiştirme olayının doğurduğu seyahat ve konaklama gereksinimlerinin karşılanması için mal ve hizmetlerin üretilmesini ve pazarlanmasını sağlayan ekonomik birimler'* olarak tanımlamaktadır. Bununla birlikte, karmaşık bir yapısı olan turizm endüstrisinin kapsamında binlerce birim yer almaktadır. Bu birimler, turistik tüketicilerin beklenti ve gereksinimlerini karşılama görevini yerine getiren işletmeler olarak, turizm sektörü içinde yer almaktadırlar. Bu işletmeler değişik yazarlarca sınıflandırılmıştır. Turizm sektörü içinde yer alan turizm işletmeleri, Şekil 8' deki gibi sınıflandırılmaktadır.

TURİZM SEKTÖRÜ

Kar Amacı Gütmeyen İşletmeler	Pazarlama Hizmetleri	Konaklama Faaliyetleri	Ulaştırma Hizmetleri	Yiyecek-İçecek Faaliyetleri	Perakende Satış Mağazaları	Rekreasyon Faaliyetleri
Kamu Turizm İşletmeleri	Tur Operatörleri	Oteller	Demiryolu	Restoranlar	Hediyelik Eşya Mağazaları	Fuar, Sergi
Turizm Vakıfları	Seyahat Acentaları	Moteller	Havayolu	Kafeteryalar	Alış-Veriş Yerleri	Sanat
Kamu Enformasyon Büroları		Tatil Köyleri	Denizyolu	Barlar	Marketler	Festivalleri
Kamu Finansman Kuruluşları		Kamplar	Karayolu İşletmeleri	Konaklama işletmelerindeki Yiyecek Bölümü		Inceleme Gezileri
		Pansiyonlar				Spor Karşılaşmaları
		Sağlık Tesisleri				Kültür Şenlikleri
		Hosteller				Mevsimlik Festivaller

Şekil 8 : Turizm Sektörü İçinde Yer Alan Turizm İşletmeleri

Usta (2001, 171) ise, turizm sektörünün odak noktası olan turizm işletmelerini altı grupta toplamaktadır. Bunlar; rekreasyon, eğlence, konaklama, ulaştırma işletmeleri, tur operatörleri ve seyahat acentaları olarak belirtilmektedir. Bazı yazarlar ise, sektörde yer alan turizm işletmelerini ulaştırma, konaklama, yiyecek-içecek ve seyahat işletmeleri olarak dört başlıkta toplamakta, perakende satış mağazaları ve rekreasyon işletmelerini yan hizmet işletmeleri adı altında toplamaktadır. Bu işletmelerin işlevleri ise kısaca aşağıdaki gibi özetlenmektedir.

- **Ulaştırma İşletmeleri:** Bu grup; demiryolu, havayolu, denizyolu ve karayolu ile ulaşımı sağlayan işletmeleri kapsamaktadır. turizm sektörünün bir değer kazanabilmesi için öncelikle ulaşım araçlarına gereksinim duyulmaktadır. Ulaştırma işletmeleri, sadece insanları bir yerden diğerine taşımakla kalmayıp; aynı zamanda gittikleri ülkenin ya da bölgenin ekonomik ve turistik açıdan gelişmesine, o bölgenin toplumsal yaşantısının canlılık kazanmasına da yol açmaktadır. Gerçekten, dünyada birçok ülkenin turistik açıdan gelişmesi, oraya hizmet eden ulaştırma türlerine ve sayılarına bağlı bulunmaktadır. Ulaşım olanakları bulunmayan ülke ya da bölgelerin turistik açıdan değerlendirilmesi mümkün olmadığından, turizm sektörü ile ulaştırmanın ayrılmaz bir bütünlük içinde olduğu ve aralarında 'neden-sonuç' ilişkisinin bulunduğu kabul edilmektedir.
- **Konaklama İşletmeleri:** Seyahat eden turistik tüketicilerin konaklama gereksinimlerini karşılamak amacıyla kurulan ve değişik hizmet çeşitleriyle donatılmış işletmeler bu grupta yer almaktadır. Konaklama sektörü; insanların kendi konutları dışında değişik nedenlerle yaptıkları seyahatlerde, geçici olarak konaklama, yeme-içme, dinlenme ve rekreasyon gereksinimlerini ticari amaçla uygun bir ortamda karşılayan otel, motel, tatil köyü, hostel, kamping, pansiyon, oberj vb. işletmelerin yer aldığı bir sektör olarak tanımlanmaktadır. Konaklama işletmeleri ise, turizm işletmeleri arasında yer alan, turistik mal ve hizmetlerin üretimini sağlayan, varlıkları turizm olayına bağlı olarak ortaya çıkan ve şekillenen işletmeler olarak kabul edilmektedir (Usta 2001, 180). Bir bölgenin turistik tüketiciler tarafından ziyaret edilebilmesi, bahsedilen bölgede konaklama olanaklarının bulunmasıyla yakından ilgilidir. Bu nedenle günümüzde, konaklama

işletmelerinin nicelik ve nitelik olarak kazandığı özelliklerin, turizm sektörü olmaksızın düşünülmesi mümkün değildir. (Angelo and Vladimir 1995, 3-4).

- **Yiyecek-İçecek İşletmeleri:** Genellikle konaklama işletmeleri bünyesinde hizmet veren bu işletmeler, konaklama işletmeleri dışında ticari işletmeler olarak da hizmet sunmaktadır. Bu grup, turistik tüketicilere yiyecek-içecek hizmeti veren birçok değişik işletmeyi kapsamaktadır. Son yıllarda turizm sektörü içinde değişik sınıflandırmalar yapılarak sayıları giderek artan yiyecek-içecek işletmeleri, turizm endüstrisinde önemli bir yer tutmaktadır.
- **Seyahat ve Pazarlama İşletmeleri:** Seyahat işletmeleri; turistik ürün ve hizmet üreten işletmelerle turistik tüketiciler arasında ilişki kurulmasına yardımcı olan işletmeler olup, seyahat acentaları ve tur operatörleri adı altında iki grupta toplanmaktadır (Pasqualini and Jacout 1991, 45). Bu işletmeler pazarlamada dağıtım kanalları işlevini de yerine getirmektedir. Literatürde tur operatörleri; farklı turizm işletmeleri tarafından üretilen hizmetleri paket tur adı altında bir araya getirerek yeni bir ürün oluşturan ve bu ürünü kendi satış büroları ya da seyahat acentaları aracılığıyla tüketiciye sunan işletmeler olarak; seyahat acentaları ise, tur operatörlerinin meydana getirdiği paket turları belirli bir komisyon karşılığında satan ve turistik tüketicilere turistik bölgeler hakkında bilgi veren aracı işletmeler olarak tanımlanmaktadır (Akat 2000, 84).
- **Yan Hizmet İşletmeleri:** İnsanların turizm olayına katılmaları ile ortaya çıkan konaklama, yiyecek-içecek ve seyahat gereksinimlerini doğrudan karşılayan işletmelerin yanı sıra, turizm olayı ile ilgili çeşitli faaliyetleri yürüten, özel turizm ürün ve hizmetlerini üreten ve varlıkları kısmen ya da tamamen turizm sektörüne bağlı olan işletmeler bu grupta yer almaktadır. Yan hizmet işletmeleri, bu açıdan, kişilerin boş zamanlarını değerlendirmek, eğlence ve dinlenme gibi diğer gereksinimlerini karşılamak amacıyla katıldıkları etkinlikleri sunan işletmeler olarak tanımlanmaktadır. Bu işletmeler, hediyelik eşya satan işletmeler, doğal, kültürel ya da sportif eğlenceye yönelik rekreasyon işletmeleri, perakende satış yapan mağazalar ve alışveriş merkezleri olarak sınıflandırılmaktadır. Turistik merkezlerde yer alan eğlenceye yönelik işletmeler ve faaliyetler özel bir çekim gücüne sahiptir.

Örneğin; bazı büyük şehirlerdeki tiyatrolar, gece klüpleri ve oyun salonları sundukları eğlence olanakları ile kişilerin eğlence gereksinimlerini karşılayarak önemli turistik çekim merkezleri adını alabilmektedir.

Bu bütünlük içinde turizm sektörü büyük bir makinayı andırmaktadır. Bu makinenin herhangi bir yerinde, küçük bir devirle çalışan bir parça başka parçaları da harekete geçirmekte ve büyük bir iç dinamizm geliştirmektedir (İçöz, Var ve İlhan 2002, 11). Bu nedenle, karmaşık bir yapıya sahip olan turizm sektörü içinde yer alan bu işletmelerin faaliyetlerinde, turizm sisteminin *iç bağıllık* özelliğinin öne çıktığı görülmektedir. Turizm ürününün birleşik bir ürün olması ve turistik ürünün birbirine bağlı birçok işletme ve kurum tarafından üretilmesi, sektör içinde bulunan tüm turizm işletmelerinin eşgüdümlü çalışmasını gerektirmektedir. Çünkü, sektörün herhangi bir unsurunda oluşan bir değişiklik, kısa bir sürede, tüm sektöre yayılabilmekte ve bunun sonucu olarak tüm turizm işletmeleri etkilenmektedir. Bu nedenle, genel anlamda turizm sektörünün gelişimi, sektörü oluşturan tüm işletmelerin bir uyum içinde çalışmasını gerektirmektedir. Bu uyum sağlanamadığında, karşılıklı olarak birbirlerini etkileme gücüne sahip olan turizm işletmeleri sorunlarla yüz yüze gelmektedir. Bu sorunların en önemlilerinden birisi, sektörün kriz dönemlerini yaşaması olarak kabul edilmektedir.

Turizm sektörünün, krizlere karşı yüksek düzeyde duyarlı bir endüstri olmasına karşın, krizlere yönelik gerçekleştirilmesi gereken tüm çabaları bir disiplin altında toplayan kriz yönetiminin, turizm işletmelerinde kapsamlı bir şekilde ele alınmadığı anlaşılmaktadır. Bu nedenle, konunun bu bölümünde turizm işletmeleri açısından krizlerin önemi ve turizmde kriz yönetimi konuları ayrıntıları ile ele alınmaktadır.

2.3 Turizm Sektöründe Kriz Yönetimi Kavramı; Bölgeler ve İşletmeler İçin Önemi ve Sonuçları

İlk bölümde ayrıntıları ile ele alınan kriz yönetimi kavramı genel olarak; beklenmedik bir anda ortaya çıkan, bir ürünün, işletmenin, ülke ya da bölgenin imajını olumsuz yönde etkileyen; sonuçta, toplumsal ve ekonomik kayıplara yol açan bir olay ya da olaylar dizisinin etkilerini önlemek için gerçekleştirilen bilgi toplama, değerlendirme, planlama, uygulama ve kontrol işlevlerinin bütünü olarak

açıklanmaktadır. Bu açıdan krizlerin, en az diğer endüstri kolları kadar turizm sektörünü de etkileyebileceği kabul edilmektedir.

Toplumsal ve ekonomik boyutlarıyla birçok ülkenin kalkınmasına güçlü katkılar sağlayan turizm sektörü, dünyada en hızlı gelişen sektörler arasında yer almaktadır. Bilindiği gibi turizm talebi, turistik tüketicinin mal ve can güvenliğini tehdit eden savaş, terör, salgın hastalık, doğal afetler gibi, beklenmedik bir anda ortaya çıkan olaylara, seyahate ayrılacak geliri azaltan ekonomik krizlere ve turist kabul eden bölgelerin imajını yıpratıcı siyasi gelişmelere son derece duyarlı bir yapıya sahiptir (Turizm Bakanlığı Mayıs, 2003). Bu nedenle, özellikle turistik tüketimin zorunlu bir tüketim biçimi olmaması, kriz yönetimi kavramını ve bu kavramın gereklerini; turizm işletmeleri ve turizm sektörü açısından çok daha hassas bir hale getirmektedir.

Turizm sektörü açısından, kriz kavramının çeşitli tanımları yapılmaktadır. Sönmez (1998, 441), turizm sektöründe yaşanan krizleri; olağan gidişi tehdit eden, turistik tüketicilerin olayı olumsuz yönde algılamalarına yol açan, çekicilik, konfor ve güvenlik konularında turistik bölgenin imajına zarar veren, yerel ekonomileri güç durumda bırakan, turizm faaliyetlerinin sürekliliğini aksatan, turist sayısı ve turizm gelirlerinde azalmalara yol açan olaylar olarak tanımlamaktadır.

Özkul (2001, 76) ise, turizm sektörü krizlerini; mevcut yapının işlevliliği üzerinde etkili olan sistemlerarası dengelerin, bu yapıyı işlevselliğinden çıkartacak ölçüde bozulması yüzünden girilen karmaşa ortamı olarak değerlendirmektedir.

Pasifik Asya Seyahat Birliği (PATA) ise krizleri; turizm endüstrisini bir bütün olarak olumsuz yönde etkileme potansiyeline sahip olan insan ya da doğal kaynaklı felaketler olarak ele almıştır (Henderson 1999, 178).

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

bilinçsiz yapılaşma, doğal çevreye özensiz yaklaşım ya da siyasal kararsızlık gibi nedenlere bağlı olarak da ortaya çıkabilmektedir. Nedeni ne olursa olsun, turizm sektöründe kriz, sektörel verimliliği olumsuz yönde etkileyen, üretim faktörleri arasındaki dağılım dengesini alt-üst eden ve gerekli önlemler alınmaması durumunda sektörel yaşamsallığı bitirebilen bir etken olarak kabul edilmektedir (Özkul 2001, 76).

Turizm sektöründe kriz dönemlerinin önemini anlamak için, krizlerin turizm talebi üzerindeki etkilerini incelemek gerekmektedir. Pizam (1999, 9); krizlerin turizm talebi üzerinde yaratacağı etkileri üç açıdan değerlendirmektedir. Bunlar:

1. *Kriz Etkisinin Yoğunluğu:* Turistik bölgelerde yaşanan kriz yaratıcı durumlar, turistik talep üzerinde farklı etkiler yaratmaktadır. Örneğin; arada bir oluşan ve büyük öneme sahip olmayan bazı suç olayları turizm talebini etkileyecek ya da yönlendirecek güce sahip olmazken; yaşanan olayın önem derecesine göre; talebin az miktarda etkilendiği, talepte belirgin bir düşüş yaşandığı ya da sürekli bir terör ve savaş durumunda turist ziyaretlerinin tamamen kesildiği kriz dönemleri turistik talebi yoğun biçimde etkilemektedir.
2. *Krizin Coğrafi Alan Üzerindeki Yayılımı:* Bazı kriz dönemlerinin etkisi, sadece yerel bir alanla sınırlı kalırken, kimi büyük krizler; içinde bulunduğu bölge, ülke ya da çevre ülkeleri de kapsayabilmektedir. Örneğin; 1990 – 1991 yıllarında yaşanan Körfez Krizi' nin etkileri, sadece Orta Doğu' da değil, Avrupa, Asya ve Pasifikler' deki turizm taleplerinde de önemli düşümlere yol açmıştır.
3. *Kriz Etkisinin Süresi:* Turizm sektöründe krizlerin etkisi birkaç hafta olabileceği gibi, orta vadeli (2 – 4 ay), uzun vadeli (bir turistik sezondan uzun) ya da belirsiz süreli olabilmektedir. Turistik tüketicilere karşı işlenen suç olayları hakkında yapılan araştırmalarda, olayların turist sayısı üzerindeki etkisinin birkaç hafta sürdüğü ve gereken kriz yönetimi kuralları uygulandıktan kısa bir süre sonra talebin normal düzeye geldiği belirtilmektedir. Burada üzerinde önemle durulması gereken konu; krizlerin sadece ciddiyetini değil, oluşma sıklıklarının da incelenmesidir. Örneğin; kriz dönemlerinin sıklıkla ortaya çıktığı Kuzey İrlanda, İsrail gibi ülkelerde,

krizlerin oluşma sıklığı azalmadan, turistik hareketlerin normale dönmediği belirlenmiştir.

Krizlerin turizm sektörü üzerindeki olumsuz etkileri genel olarak aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Turizm Bakanlığı Mayıs, 2003).

- Sektörde yer alan tüm işletmelerde bir önceki yıla kıyasla talep düşüşlerinin yaşanması,
- Sektörde, normal talep artış eğiliminin sürdürülememesi,
- Sektöre hizmet veren işletmelere olan talepte, alt gelir gruplarının payının artması,
- Turizm gelirinin ve dolayısıyla uluslararası turizmde sözkonusu ülkenin pazar payının azalması ya da hedeflenen düzeye ulaşamaması,
- Turizm işletmelerinin karlılık düzeylerinin gerilemesi; buna bağlı olarak bazı işletmelerin kapanması ya da el değiştirmesi,
- Sektörde yer alan işletmeler arasında; fiyat kırma yarışı, haksız rekabet ve tüketici istismarı eğilimlerinin artması,
- Sektördeki kriz nedeniyle yerli ve yabancı sermaye yatırımlarının duraklaması,
- Sektörde krizin sonuçlarına bağlı olarak hizmet niteliğinin düşmesi ve özellikle ekonomik krizler sonrası istihdam kapasitesinin daralmasına bağlı olarak toplumsal sorunların ortaya çıkması gibi sonuçlar, özellikle kriz sonrası dönemde tüm sektörün ve bağlı işletmelerin kayıplarla karşılaşması sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

Krizin turizm sektörüne etkileri sadece yukarıda belirtildiği gibi sektörel verim düşüklüğüne neden olmamakta; kimi zaman da onarılması güç bölgesel imaj kaybına ve turistik tüketicilerin belli bölgeleri krizler açısından riskli bulmalarına kadar dayanabilmektedir. Bu durum ise zamanla ülke ya da bölgenin turizm talebinin azalmasına ve buna bağlı olarak ekonomik krizlere sürüklenmesine neden olabilmektedir. Konuya bölgesel imaj ve turistik tüketicilerin risk algılamaları yönünden bakılacak olursa, krizlerin turizm sektörü üzerindeki etkilerinin ne tür olumsuz sonuçlar doğurabildiği daha net bir biçimde anlaşılmaktadır.

2.4 Turistik Bölgeler Açısından Krizlere Yol Açan Riskler

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

2.4.1 Bölgesel İmaj

İmaj kavramı; daha önceki bir algılama sonucunda zihinde oluşan ve bir sözcükle, görülen bir şeyle ya da bir kimseyle çağrıştıran zihinsel betimleme olarak tanımlanmaktadır (Tanrısevdi 2002, 26).

Turistik tüketicilerin deneyimleri ve bu deneyimler sonucunda turistik bölgenin (çekimyerinin) tekrar ziyaret edilmesi, çoğunlukla bu turistik bölgenin sahip olduğu olumlu imaja bağlı bulunmaktadır. Çünkü; turistik bölgenin imajı, turistik tüketicilerin karar süreçlerinde yer alan önemli ve kritik bir unsur olarak kabul edilmektedir (Pizam 1999, 5; Dimanche and Lepetic 1999, 19).

Seyahatin potansiyel risklerini faydalarından daha fazla algılama eğilimi olan bir turistik tüketici için bölgesel imaj oldukça önemli olarak kabul edilmektedir. Ziyaret edilen turistik bölgede yaşanan olumsuz deneyimlerin etkisinde kalabilecek olan bu tip tüketiciler, bir sonraki seyahatinde bir başka turistik bölgeye kolayca yönelebilmektedir (Mitchell vd. 1999, 168). Bununla birlikte; potansiyel bir turistik tüketici, turistik bölgeyi; terörizm, politik istikrarsızlık ve savaş gibi kriz yaratıcı etkenler ile bütünleştirdiğinde, tüketici açısından bölgesel imaj olumsuz olarak değerlendirilmektedir (Sönmez vd. 1999, 13).

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

2.4.2 Turistik Tüketiciler Açısından Turistik Bölgelerin Güvenlik Riskinin Önemi

Potansiyel turistik tüketiciler, ziyaret edecekleri turistik bölgeleri çeşitli değişkenleri dikkate alarak algılamaktadır. Bu değişkenlerin başında bölgenin güvenlilik düzeyi gelmektedir.

Sönmez ve Graefe tarafından 1995 yılında ABD'de turistik tüketiciler arasında yapılan araştırmada; turistik tüketicilerin ziyaret edecekleri bölgelerdeki güvenlik riskini, seyahat kararı verme aşamasında ön planda tuttukları görülmektedir. Adı geçen araştırma sonuçlarına göre, tehlikeli ve güvensiz olarak görülen ülkelerin; Irak, Somali, Libya, Lübnan ve Güney Afrika; buna karşın en güvenilir ülkelerin ise; Kanada, Yeni Zelanda, İsviçre, İsveç ve Avustralya olarak sıralandığı görülmektedir (Tannisevdi 2002, 28). Nitekim, araştırma sonuçlarında güvensiz olarak algılanan bu turistik bölgelerin, sürekli olarak savaş, terör ve politik istikrarsızlık gibi konularda uluslararası medyanın gündeminde yer aldıkları da görülmektedir.

Ryan, Kinder, Schiebler, Crotts, Prideaux, Cohen ve Bloom gibi kriz uzmanlarının konu hakkındaki görüşleri; turizm sektörünün dünya çapında gelişme kaydetmesi için, öncelikle turistik bölgelerdeki güvenlik riskleri üzerinde durulması gerektiği yönünde birleşmektedir. Çünkü, turistik tüketicilerin; çekimyerinin fiyatı ve bölgesel imajının yanısıra, mal ve can güvenliğinin korunmasına da önem verdikleri ve seyahat kararlarında gün geçtikçe 'güvenli bir bölge' seçiminin ön plana çıktığı görülmektedir. Ayrıca, geçtiğimiz yıllarda Rio De Janeiro, Brezilya, Florida ve Johannesburg gibi turistik bölgelere yönelik turizm talebinin azalması, bu bölgelerde turistik tüketicilere yönelik saldırıların artmasına bağlanmakta ve güvenliğin bir turistik bölge için önemli bir unsur olduğunu kanıtlamaktadır (Pizam, Tarlow and Bloom 1997, 23).

Turistik bölgelerin güvenilir olarak algılanmasını engelleyen olaylar genel olarak terörizm, savaşlar ve politik istikrarsızlıklar üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu nedenle özellikle devlet yönetimleri başta olmak üzere tüm turizm işletmelerinin gerekli önlemleri almaları gerekmektedir. Günümüzde özellikle terörizm uluslararası boyutta kendini göstermekte ve buna bağlı olarak turizm sektörü gerileme kaydetmektedir. Bu gerilemenin birçok nedeninin başında turistik tüketicilerin can ve

mal güvenliği endişesi duymaları ve seyahatin gerçekleşeceği bölgeye geçici ya da sürekli olarak gitmeme kararı almaları olarak yorumlanmaktadır.

Konuya Türkiye turizm sektörü açısından bakıldığında, yapılan araştırmalarda, Türkiye'nin turistik tüketiciler ve turistik bölgelerin güvenliği açısından dünya genelinde orta sıralarda bulunduğunu belirtmek, güvensizlik endişesi uyandıran birçok etkenin ülkemizde halen yeterli düzeyde zlememiş olduğunu ortaya koymaktadır. Bu olayların başında terör faaliyetleri gelmektedir. Örneğin; 27 Haziran 1993' de Antalya' da turistlere yönelik bombalı terör eylemleri sonucunda, 12' si yabancı 28 turistin yaralanmasının ardından, Temmuz 1993' de Türkiye' ye gelen yabancı turist sayısında bir önceki yılın aynı ayına göre %23.35 oranında bir azalma meydana gelmiştir. Talepteki bu düşüşün en önemli nedenleri arasında da, yabancı turistik tüketicilerin güvenlik riski nedeniyle, ülkeye düzenleyecekleri seyahat kararlarından vazgeçmesi yer almaktadır (Ulukan ve İrvan 1998, 44).

Terör kaynaklı krizler dünya turizm sektörü üzerinde oldukça etkili olmaktadır. Terör kaynaklı kriz tehdidi altındaki ülkeler; ekonomik krizlere srklenebildiği gibi, aynı zamanda terörizm riski turizm işletmelerinin yaşamsal varlığını da tehdit etmektedir. Konu, ayrıntılı biçimde 2.4.3' de ele alınmaktadır.

2.4.3 Krizler ve Turistik Bölgelerdeki Etkileri

Değişen dünya dengeleri ve uluslararası ilişkilerdeki farklılaşmalar sonucunda, sıcak savaşların yerini soğuk savaşlara bırakmasıyla birlikte; soğuk savaşın gereği olarak ortaya çıkan "psikolojik savaş" türünün vazgeçilmez bir unsuru olarak düşük yoğunluk ve farklı amaçlara yönelik çatışmalar, terör kavramını ortaya çıkarmakta ve terörizm, gelişen ve değişen dünya koşulları ile birlikte değişiklik göstermekte, gelişen teknolojiye bağlı olarak elde ettiği yeni olanaklar ile etkisini ve gücünü bir çok ülke üzerinde her geçen gün arttırmaktadır.

Turizm ve terörizm kavramları; uluslararası boyutta olmaları, ulaştırma ve iletişim alanında meydana gelen teknolojik gelişmeleri kendi çıkarları doğrultusunda kullanmaları gibi ortak noktalara sahip olmalarının yanısıra, aslında birbirine tam zıt iki olgu olarak kabul edilmektedir (Unur 2000, 171). Turizm hareketlerinin oluşumunu

ve gelişimini sağlayan özelliklerin başında; ulusal ve uluslararası barış, politik istikrar ve ekonomik kalkınma gibi unsurlar yer alırken; terör ve terörizmin politik istikrarsızlık, işsizlik ya da toplumsal çatışmalar nedeniyle gelişmesi, iki kavramın birbiri ile aynı zaman ve ortamda bulunamayacağını kanıtı olarak kabul edilmektedir.

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

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

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

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

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

Ülkelerin ulusal imajları üzerinde siyasal imajlarının da etkinliği bulunmaktadır. Bu çerçevede; ekonomik, toplumsal ve siyasal içerikli bunalımların, terörizm ve şiddet eylemlerinin olumsuz etkilerini Türkiye de dahil olmak üzere birçok ülke yaşamaktadır. Terörün turizm sektörü üzerindeki etkileri çeşitli ülkelerin deneyimlerinden örneklerle açıklanabilmektedir (Taner 2000, 94).

- **Mısır:** 17 Ekim 1997 tarihinde Krallar Vadisi'nde radikal terör saldırısı sonucu çoğu turist 58 kişinin yaşamını yitirdiği Luxor Kaliamı'nın Mısır ekonomisine etkileri 5 Nisan 1998 tarihli TRIBUNE gazetesinde aşağıdaki sonuçlar dahilinde değerlendirilmiştir.

- a) Dört milyar dolar gelir elde eden turizm sektörü, en az iki milyar dolarlık zarar uğramıştır.
- b) Turizm sektöründe istihdam edilen 700.000 kişi doğrudan; tahminen bunun on katı kadar yerel halk ise bu saldırıdan dolayı olarak etkilenmiştir.
- c) Büyük ölçekli konaklama işletmelerinin çoğunun, önceki yıl fiyatlarına oranla % 50'ye varan yüksek indirimler yapmasına karşın, doluluk oranları %25' i aşmamıştır.

Terör saldırılarını önlemek ve turizm sektörünü yeniden canlandırmak için Mısır hükümeti güvenlik önlemlerini arttırmaya başlamış ve turist harcamalarındaki azalmayı engellemeye çalışmıştır (Halsell 1999, 14; Aziz 1995, 91). Mısır'da sadece 1992 yılında meydana gelen terör eylemleri, ülkenin turizm gelirlerinde yaklaşık %43 oranında azalmaya neden olmuştur (Unur 2000, 172).

- **İspanya:** ETA örgütünün 1980'li yıllardan beri yabancı turistleri hedef alan eylemleri günümüzde de devam etmektedir. Ancak, son dönemlerde ETA'ya olan halk desteğinin giderek azalmaya başladığı da gözlenmektedir. Konuyla ilgili yapılmış bir araştırmada, bu ülkede meydana gelen tipik bir uluslararası terörizm olayının, ülkeye gelen turist sayısında 140.000'in üzerinde azalmaya yol açtığı ve bu düşüşün üç ay süreyle devam ettiği belirlenmiştir (Taner 2000, 95).
- **İrlanda:** Avrupa'daki en ağır terör eylemlerine sahne olması nedeniyle, yirmi yılı aşkın bir süreden beri dünya çapında olumsuz tanıtıma hedef olan Kuzey İrlanda, son yıllarda turizm endüstrisini canlandırma yolunda büyük çaba göstermektedir. 1996 yılında Canary Wharf'taki bombalama eylemi ve aynı yıl içinde IRA'nın ateşkesi bozması, İrlanda turizm sektöründe duraklamaya yol açmıştır. Günümüzde İrlanda turizm sektörünün potansiyelini düşüren başlıca engel, şiddet ve terör hareketlerinin yeniden başlamasının

oluşturduğu tehdit olarak kabul edilmektedir (Taner 2000, 95; Leslie 1999, 38).

- **İsrail:** İsrail turizm sektörü de 1967'den itibaren önemli bir gelişme göstermiştir. Bununla birlikte gerek dünyadaki gelişmeler (örneğin: 1991 Körfez Krizi) gerekse Filistin'le yıllardır süren savaş, turizm sektörünün çok sık aralıklarla krize girmesine neden olmuştur (Mansfeld 1999, 30). 1992-1995 yılları arasında ülkede terör eylemlerinin baş göstermesi, İsrail turizm endüstrisinin krizlere cevap vermede yavaş olduğu gerçeğini ortaya çıkarmıştır. Terör krizlerinin yaşanmaya başlamasından yaklaşık onsekiz ay sonra Turizm Bakanlığı yirmisekiz milyon dolar tanıtım harcaması yaparak, İsrail turizm sektörünün canlandırmaya çalışmış ancak beklenen başarı sağlanamamıştır (Mansfeld 1999, 34).

Terör eylemlerinin turizm sektörü geneli üzerindeki olumsuz etkileri yukarıda örnek olarak verilen ülkeler dışında birçok ülkeyi halen etkilemektedir. Terör tehdidi altındaki ülkeler arasında Amerika Birleşik Devletleri, İngiltere, Küba, Meksika, Cezayir, Hindistan ve Türkiye gibi ülkeler de yer almaktadır.

11 Eylül 2001 tarihinde, ABD' de Dünya Ticaret Merkezi ve ABD Savunma Bakanlığı Binası Pentagon'da gerçekleştirilen tarihin en büyük terörist saldırısı ve devamında ortaya çıkan şarbon (Antrax) krizleri, sonuçları itibarıyla incelendiğinde; dünya turizmini, dünya siyasetini ve dolayısıyla dünya ekonomisinde terör eylemlerinin ne denli etkili olabildiğinin göstergesi olarak kabul edilmektedir (Tunçsiper ve Gönen 2001, 1; Pizam 2002, 1).

Tüm dünya ülkelerini değişik açılardan etkileyen bu terör saldırılarının ardından Amerika Birleşik Devletleri' nde hava trafiğinin yasaklanması, ülke içinde güvenlik önlemlerinin en üst düzeye çıkarılması, ABD borsalarındaki havayolu şirketleri, eğlence sektörü gibi hisselerde meydana gelen ani düşüşler, halkta yaşanan panik ile birlikte gelişen uçak seyahati korkusu nedeniyle yolcu sayısı ve doluluk oranlarının düşmesi gibi etkenler, terörizmin turizm sektörüne olumsuz etkilerinin hangi boyutlara ulaşabildiğinin göstergesi olarak kabul edilmektedir. Dünya Turizm Örgütü (WTO) tarafından yapılan açıklamalarda, 2001 yılının Eylül ayına kadar gelişme gösteren turizm endüstrisi, bu terör saldırıları sonrasında, başta

Amerika Birleşik Devletleri olmak üzere bir çok Avrupa ülkesinin turist trafiğinde duraklamalara neden olduğu belirtilmektedir.

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

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

Terör saldırılarının can ve mal kaybına neden olmasının yanısıra, turizm sektörü açısından ele alındığında; turistik tüketiciler açısından ülkenin güvensiz bir ortam içinde bulunduğunun düşünülmesi ve daha geniş bir boyutta, ülkedeki saldırıların devam edeceği endişesiyle turistik talebin azalması ya da ülkenin 'kara listeye alınması gibi olumsuz sonuçlar doğurması, Türkiye turizm sektörünü ve sektör içinde yer alan işletmeleri olumsuz yönde etkileyebilecek etkenler arasında yer almaktadır (Milliyet Gazetesi, 21/11/2003).

Türkiye turizm sektörünü olumsuz yönde etkileyen olayların başında gelen terörizm hareketleri geçtiğimiz yıllarda da sektör üzerindeki etkisini hissettirmiştir. Türkiye'de PKK terör hareketlerinin doruk noktasına ulaştığı dönem olan Ekim 1998'de, örgüte sağladığı desteği çekmesi amacıyla Türk Hükümeti tarafından Suriye'nin uyarılmasıyla başlayan (Tunçsiper ve Gönen 2001, 11) ve Şubat 1999'da terörist başının yakalanmasıyla devam eden zaman diliminde, özellikle turizm

sektörü olumsuz sonuçlar elde etmiştir. Terörist örgüt başının, Kasım 1998'de İtalya'da yakalanıp gözetim altına alınmasıyla birlikte, çeşitli ülkelerde, doğrudan Türk turizm sektörünü hedef alan boykot kampanyaları gerçekleştirilmiş, terörist başının Kenya'da yakalanıp 17 Şubat 1999'da Türkiye'ye getirilmesinin ardından da yabancı kamuoyunda ülkeye yönelik tepkiler gözlenmiştir.

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

Özellikle Avrupa ülkelerinde olmak üzere, bu ülkelerin Dışişleri Bakanlıkları tarafından ülke vatandaşları için hazırlanan seyahat öneri bültenlerinde, Türkiye riskli bir ülke olarak gösterilmiş ve turist kabul eden Yunanistan ve İspanya gibi ülkeler tarafından açıkça desteklenen tüm bu kampanyalar sonucu Türk turizmi dar bir boğaza girmiştir. Devamında 15 Mart 1999 tarihinde, terör örgütü tarafından, turistik bölgeler de dahil olmak üzere tüm Türkiye' nin savaş alanı ilan edilerek, ülkeye gelmeyi düşünenlerin rezervasyonlarını iptal etmelerinin açıkça istenmesi ve bu açıklamaların yabancı kamuoyunda destek bulması sonucunda, Türkiye' ye olan turizm talebinde büyük bir durgunluk dönemine girilmiştir. Kaldı ki bu tehditler sözde kalmamış ve 13 Mart 1999 tarihinde 13 kişinin hayatını kaybetmesiyle sonuçlanan İstanbul Mavi Çarşı' ya yönelik bir saldırı gerçekleştirilmiştir. Terörist başının yargılanma süreciyle birlikte, Haziran sonunda verilen idam kararının ardından tekrarlanan eylemler, turizm sezonu içinde Türkiye' ye gelmeyi planlayan turistik tüketicilerin bu kararlarını olumsuz yönde etkilemiştir (Tunçsiper ve Gönen 2001, 12).

Son yıllara dünya ülkeleri ve Türkiye' nin gündemine oturan büyük terör eylemlerini yanı sıra, geçmişte dünya genelinde birçok terör eylemi yaşanmış ve bu eylemlerin olumsuz sonuçları dünya turizm sektörünü oldukça etkilemiştir.

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

Turistik bölgelere ve turistik tüketicilere yönelik terör kaynaklı belli başlı saldırılar Tablo 4' de sıralanmaktadır.

Tablo 4 : Turistik Bölgelere ve Turistik Tüketicilere Yönelik Terör Saldırıları

YIL	BÖLGE	OLAY
1972	Münih	Olimpiyat oyunları sırasında gerçekleşen terörist saldırılar
1993	ABD	New York' da Dünya Ticaret Merkezi'nin bombalanması, 6 ölü ve 1000 yaralı
1993	Peru	Ayachucho bölgesinde Avrupalı turistlere yönelik saldırılar, 2 ölü
1993	Türkiye	8 değişik olayda PKK tarafından Güney Doğu Anadolu Bölgesi' nde 19 batılı turistin kaçırılması
1994	Mısır	Kahire yakınlarında bir turist otobüsüne yapılan silahlı saldırı, 18 ölü
1994	Türkiye	Sultan Ahmet Meydanı' nda turistlere yönelik bombalı saldırı
1994	Türkiye	PKK tarafından Kapalı Çarşı'ya bombalı saldırı, 2 ölü, 17 yaralı
1996	ABD	Atlanta olimpiyat oyunları sırasında Centennial Olympic Park'a bombalı saldırı, 2 ölü, çok sayıda yaralı

Kaynak: UNUR, K. (2000). "Turizm – Terörizm İlişkisi ve Türkiye Örneği". *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Yıl: 11, Eylül – Aralık, Prof. Dr. Hasan Olalı Özel Sayısı, ss:172-174 ve S. F. SÖNMEZ and A. R. GRAEFE (1998). "Influence of Terrorism Risk on Foreign Tourism Decisions". *Annals of Tourism Research*, 25 (1),s.113

Konunun bu bölümünde, terör kaynaklı krizler başta olmak üzere, diğer kriz türlerinden etkilenen başlıca turizm işletmeleri ele alınacaktır.

2.5 Krizlerden Etkilenen Başlıca Turizm İşletmeleri

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

2.5.1 Havayolu İşletmelerinde Krizlerin Etkileri

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

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

Turizm sektöründe ulaştırma faaliyetlerinin vazgeçilmez bir kolu olarak kabul edilen havayolu işletmeleri, son yıllarda fazla sayıda krizle karşılaşmaktadır. Havayolu işletmelerini kriz dönemine sürükleyen etkenlerin başında, uçak kazaları gelmektedir.

Uçak kazalarının nedenlerinin pilotaj hatası, üretim hatası, hava koşulları, hava trafiğinin yoğunluğu ya da terörist saldırılar gibi birçok etkene bağlı olarak ortaya çıkması ve havayolu işletmelerinin karmaşık bir yapıya sahip olması, bu

işletmelerde uygulanabilecek kriz yönetimi stratejilerini de çoğaltmaktadır (Siomkos 2000, 103).

Geçmişten günümüze, birçok büyük ölçekli havayolu işletmesi, meydana gelen uçak kazaları nedeniyle kriz dönemlerini yaşamış ve krizin olumsuz sonuçlarından etkilenmiştir. Bu konuda literatürde sıkça karşılaşılan örnekler arasında USAir, TWA, Swiss Air ve Air India işletmeleri yer almaktadır. Bu işletmelerin yanısıra birçok havayolu işletmesinde de kazalar ya da terörist eylemler nedeniyle yaşanmış kriz durumları bulunmaktadır. Bu örnekler Tablo 5 'de sıralanmaktadır.

Tablo 5 : Havayolu İşletmelerinde Yaşanmış Kriz Örnekleri

YIL	İŞLETME / SEFER SAYISI	OLAY	SONUÇ
1985	Air India-182	Toronto'dan havalanan ve turist grubunu taşıyan uçağın Kuzey Atlantik üzerinde bombalı saldırıya uğraması	Olayda uçakta bulunan 329 turist ve mürettebatın ölümü ile işletme ani bir kriz dönemini yaşamıştır.
1986	TWA-840	Atina'dan Roma'ya gitmek üzere havalanan uçağa bombalı saldırının düzenlenmesi	Uçakta bulunan 4 kişinin hayatını kaybetmesi ve çok sayıda kişinin yaralanması nedeniyle işletme imajının sarsılması.
1986	Air Lanka Tristar	İşletmeye ait bir uçağın kalkıştan hemen önce Kolombo Havaalanı'nda bombalanması	Uçakta bulunan 17 kişinin hayatını kaybetmesi.
1986	Pan American Airways	İşletmeye ait uçağın seyir halinde kaçırılması	Uçakta bulunan 20 kişinin hayatını kaybetmesi ile işletmenin ani kriz dönemi yaşaması.
1987	Korean Air-858	Uçağın bombalı saldırıya uğraması	Uçakta bulunan 115 yolcu ve mürettebatın öldürülmesi.
1988	Pan American Airways-103	Uçağın İskoçya yakınlarında düşmesi	Uçaktaki 270 kişinin hayatını kaybetmesi.

1991	USAirways	Uçağın Los Angeles üzerinde düşmesi	34 kişinin hayatını kaybetmesi (işletmenin kriz anına girdiği ilk olay).
1994	China Airlines/600 R	Uçağın Japonya yakınlarında düşmesi	262 kişinin hayatını kaybetmesi.
1994	USAirways/DC 09	Charlotte yakınlarında uçak kazası	26 kişinin hayatını kaybetmesi
1994	USAirways	Pittsburgh yakınlarında uçak kazası	132 kişinin hayatını kaybetmesi.
1995	American Airlines	Kolombiya' da uçak kazası	160 kişinin hayatını kaybetmesi.
1996	ValueJet/ DC 09	Florida yakınlarında uçağın düşmesi	110 kişinin hayatını kaybetmesi.
1996	TWA 747	New York'da uçak kazası	230 kişinin hayatını kaybetmesi.
1998	Swissair/ MD 11	Atlantik Okyanusu üzerinde uçağın düşmesi	215 kişinin hayatını kaybetmesi
1999	Egypt Air	Massachusetts yakınlarında uçağın düşmesi	217 kişinin hayatını kaybetmesi.
2000	Alaska Airlines	Pasifik Okyanusu üzerinde uçak kazası	88 kişinin hayatını kaybetmesi (işletmenin ilk kazası).
2000	Air France	Paris üzerinde uçağın düşmesi	113 kişinin hayatını kaybetmesi.
2000	Singapore Airlines	Tayvan üzerinde uçak kazası	80 kişinin hayatını kaybetmesi.

Kaynak: S. F. SÖNMEZ and A. R. GRAEFE (1998). "Influence of Terrorism Risk on Foreign Tourism Decisions". *Annals of Tourism Research*, 25 (1),s.113 ve CNN Italia (09/12/2003)web sayfasından uyarlanmıştır.

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

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

USAirways' ın 1990 yılından bu yana yaşadığı kriz dönemlerinin temelini beş yıl içinde ard arda yaşadığı beş uçak kazası oluşturmaktadır. Bu uçak kazalarının temel nedeninin, işletmenin maliyetleri düşürmek için yeterli uçak yakıtı almadan havalanması ve uçakların kalkış öncesi gerekli bakım ve kontrollerden geçmemesi olarak netleşmesine karşın, yönetimin konu ile ilgili farklı görüşleri savunması, işletmenin ani bir kriz dönemine girmesine neden olmuştur. USAir yöneticilerinden Seth Schafeld' in bu kazaların birbirinden bağımsız nedenlerle ortaya çıktığını ve USAir işletmesinin olaylarda sorumluluğu kabul etmediği yönündeki açıklamalarının The New York Times Gazetesi' nde gündeme gelmesiyle birlikte, işletme ağır kayıplara uğramıştır. İşletmenin bu olaylar sonucu girdiği kriz dönemini atlatması için yönetimce verilen çabalar da sonuçsuz kalmış; hatta, olayın olumsuz sonuçları giderek artmıştır (Mitroff and Anagnos 2000, 86-87-88).

Buna karşın, Air France, 24 Temmuz 2000 günü yaşadığı kazanın olumsuz etkilerini kriz yönetimi planıyla aşmayı başaran işletmeler arasında yer almaktadır. Uçağın kanat bölümündeki bir çatlamadan kaynaklanan kaza sonrası, işletme ani bir kriz dönemine sürüklenmiştir. Hızlı bir şekilde kriz yönetimi planlarını uygulamaya başlayan Air France, olaydan hemen sonra kazanın nedenlerini açıklamış ve tüm uçüşlarında daha fazla güvenlik önlemi alınacağını sözünü vererek kamuoyunda olumlu imaj toplamayı başarmıştır. Açıklamalardan hemen sonra, uçağın kanat ve tekerleklerinin kontrolünü sağlayan kamera sistemleri ve uçak motorunun yanısıra, yakıt tanklarına da yangın dedektörleri tüm uçaklara eklenmiştir. Özellikle medyanın olumlu desteğini sağlayan Air France işletmesi, kriz planları dahilinde de bazı değişimler yaparak, imajını korumayı başaran işletmeler arasında yer almıştır (Turkish Daily News, 2003).

Hava taşımacılığına; personeli, servisi ve modern araçları ile hizmet veren Singapore Airlines, 2000 yılında yaşadığı kriz dönemi nedeniyle, literatürde sıkça

rastlanan örnekler arasında yer almaktadır. Kriz döneminde medya ve kamuoyuyla kurulan iletişime verdiği önem, konu ile ilgili olarak yöneltilen sorulara verilen net cevaplar, kazada hayatını kaybedenlerin yakınlarına ödenmesi gereken tazminatların hazırlanması ve kazadan kurtulanlara gösterilen ilgi ile Singapore Airlines, kriz planı dahilindeki bu uygulamalarının sonucunda, kriz dönemini kolayca aşabilmiştir (Henderson 2003, 284-285).

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

2.5.2 Seyahat Acentalarında Krizlerin Etkileri

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

1991 yılı Körfez Savaşı, 1993-1999 yılları arasında Türkiye’de gerçekleşen terör olayları, 1994 yılında yaşanan ekonomik kriz, 1997-1998 yıllarında Asya ülkeleri ve Rusya’da oluşan ekonomik krizler, 1999 yılında terör başının yakalanmasının ardından gelen kriz, 1999 yılında meydana gelen iki büyük deprem ve Kasım 2000 / Şubat 2001 tarihlerinde ortaya çıkan ekonomik krizler, 1990’lı yıllardan itibaren Türk turizm sektörünün karşılaştığı krizlerin en önemlileri arasında yer almaktadır.

Seyahat acentaları da bu krizlerden dolayı ve dolaysız yönde etkilenebilmektedirler. Güvenlik, ekonomik, politik ve çevresel etkenler gibi dış etkenler ile turizm sektörünün kendi yapısından kaynaklanan etkenler seyahat acentalarını dolaylı yoldan etkilerken; seyahat acentalarının iç yapılarından kaynaklanan etkenler ise, bu işletmeleri dolaysız yoldan etkilemektedir. Seyahat

acentalarının yaşadıkları dışsal krizlerin neden olduğu dolaylı etkiler, genellikle turist sayısındaki düşüişlere bağılı olarak kendini belli etmektedir. Bu etkiler; maliyetlerin artması, çalışanların stres düzeyinin yükselmesi, ticari ilişkilerin bozulması şeklinde de yaşanabilmektedir. Önlem alınabildiğı taktirde kontrol edilmeleri daha kolay hale gelen içsel krizlerin yol açtığı etkiler ise farklı türlerde ortaya çıkabilmekte ve her seyahat acentasında farklı şekillerde hissedilmektedir (Tanrısevdi 2002, 4).

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

Diğer yandan, seyahat acentalarının yaşadığı krizler; bu işletmelerin büyük ölçekte faaliyette bulunmalarını güçleştirmekte, yabancı tur operatörlerine karşı dirençlerini zayıflatmaktadır. Bu nedenle, özellikle son yıllarda, turistik bir bölgenin pazarlanmasında son derece önemli bir işleve sahip olan tur operatörleri; Türkiye’de oluşan herhangi bir kriz karşısında, ülkeye yönelik operasyonlarını kolayca erteleyebilmekte ya da iptal edebilmektedir. Hatta, tur programlarını kolaylıkla değıştirebilme gücüne sahip olan tur operatörlerinin en esnek yapıdaki işletmeler oldukları da söylenmektedir (Wall 1996, 715). Bu nedenle de, Türkiye’deki seyahat acentalarının çoğunluğunun yabancı tur operatörlerine bağımlı olmaları, krizlerin dolaylı etkilerini fazlasıyla yaşamalarına neden olmaktadır.

Krizlere neden olan etkenler seyahat acentalarının mevcut risklerinin birer uzantısı olduğu için, bu risklere yönelik önlemlerin zamanında alınmaması seyahat acentalarının kriz etkileri ile karşı karşıya kalma olasılıklarını yükseltebilmektedir. Ancak; dışsal etkenler açısından bakıldığında, seyahat acentası yönetimlerinin bu risklerin krizlere dönüşmesini engellemeleri her zaman mümkün olmamaktadır. Çünkü bu tür krizler seyahat acentalarının dış çevrelerinde oluşmaktadır. Bu bakımdan dışsal krizlerin seyahat acentaları üzerindeki etkileri dolaylı etkiler olmaktadır. Turistik bölgeye yönelen turist sayısının azalması, turizm gelirlerinin

düşmesi, turistik bölge imajının bozulması ve hedeflerden uzaklaşılması gibi etkiler, seyahat acentalarında dolaylı etkiler olarak yaşanmaktadır (Tanrısevdi 2002, 54-55).

Genel olarak krizlerin seyahat acentaları üzerindeki olumsuz etkileri Tablo 6' da ayrıntılı biçimde açıklanmaktadır (Tanrısevdi 2002, 58-59).

Tablo 6 : Krizlerin Seyahat Acentaları Üzerindeki Olumsuz Etkileri

KRİZLERİN SEYAHAT ACENTALARI ÜZERİNDEKİ PARASAL BOYUTLU OLUMSUZ ETKİLERİ
Talepte Daralma: Seyahat acentalarında rezervasyon iptallerinin başlaması, iptallerin faaliyet gelirlerinin büyük bir kısmını kapsaması durumunda pazar payının küçülmesi, komisyon gelirlerinin düşmesi, hedeflenen satış düzeyine ulaşılamaması.
Maliyetler: Seyahat acentalarında finansman, ürün ya da hizmet maliyetinin yükselmesi.
Giderler: Kira, personel, enerji ve iletişim giderlerinin artması.
Finansal Yapı: Seyahat acentalarının dış finansman kaynağı bulmakta güçlük çekmesi, likidite riskinin ortaya çıkması, özkaynakların zayıflaması, alacakların tahsil edilememesi.
Rekabet: Seyahat acentasının pazardaki rekabet gücünün zayıflaması.
KRİZLERİN SEYAHAT ACENTALARI ÜZERİNDEKİ PARASAL OLMAYAN OLUMSUZ ETKİLERİ
Çalışanlar Üzerindeki Etkiler: İşgören devir hızı ve devamsızlıkta artmaların yaşanması, stres düzeyinin yükselmesi, verimliliğin düşmesi.
Yönetmel Etkiler: Seyahat acentası yönetiminin sağlıklı kararlar almakta güçlük çekmesi.
Dış Çevre İle Olan İlişkiler: İmaj sorununun yaşanması, dağıtım kanalı üyeleri ile olan ilişkilerin bozulması.
İç Çevre İle Olan İlişkiler: İşgörenler arasında, işgörenlerle yönetim arasında ya da örgütler arası çatışmaların yaşanmaya başlaması.
Hizmet: Hizmet kalitesinin düşmesi.
Tüketiciler: Tüketici şikayetlerinde artışların gözlenmesi.

Kaynak: Abdullah TANRISEVDİ. (2002). *Krizlerin Seyahat Acentaları Üzerindeki Etkileri ve Bu Etkilerin Çözümüne Yönelik Stratejiler*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın. ss: 58-59'dan uyarlanmıştır.

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

Sonuç olarak; turizm sektörünün gelişiminde önemli yer tutan havayolu işletmeleri ve seyahat acentalarını da etkileyen krizler; sektörün önemli bir yapı taşı olma konaklama işletmelerini de etkilemektedir.

2.5.3 Konaklama İşletmelerinde Krizlerin Etkileri

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

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

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

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

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

Daha ayrıntılı olarak konaklama işletmeleri; "seyahat eden insanların başta konaklama olmak üzere, yeme-içme, eğlenme ve dinlenme gibi gereksinimlerini yerine getirebilmeye dönük olarak yapılandırılmış; personeli, mimarisi, uygulamaları ve müşteriyile olan bütün ilişkileri belli kuralara ve standartlara bağlanmış olan işletmeler" şeklinde tanımlamak da mümkündür (Denizer 1995, 2).

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

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

- Konaklama işletmelerinde üretilen hizmetlerin satışı; ulusal ve uluslararası turizm piyasalarını kapsamaktadır.
- Konaklama işletmelerinin doluş oranı arttıkça, maliyet giderlerinin belirli bir sınıra kadar indirilmesi ve işletmenin optimum kapasiteden faydalanma olanağı bulunmaktadır (Olalı ve Korzay 1993, 10).
- Konaklama işletmelerinde belirli bilgisayar teknolojilerinin kullanılmasının dışında, üretilen hizmetlerin çoğunda emek-yoğun bir çalışma söz konusudur.
- Konaklama işletmelerinde hizmet üretiminde otomasyona ancak belirli ölçüde yer verilebilmektedir.
- Konaklama işletmelerinde istihdam edilen personel sayısının oldukça fazla olması ve üretilen hizmetin çoğunlukla insan ilişkilerine bağlı olarak gelişmesi, bazı toplumsal sorunların ön planda yer alması sonucunu doğurmaktadır.
- Diğer hiçbir endüstri kolu; konaklama işletmelerinde olduğu kadar, istihdam edilen personel arasında işbirliğini zorunlu kılmamaktadır. Çünkü; konaklama işletmelerinde üretilen tüm hizmetlerde, işletme personelinin uyumlu ve işbirliği içinde çalışması gerekmektedir.

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

Turizm sektörünün önemli bir parçası olarak kabul edilen konaklama işletmeleri yapıları gereği krize yatkın olan işletmeler arasında yer almaktadır. Bu nedenle konaklama işletmelerinde kriz kavramı ve yönetimi, bu işletmelerin karşılaşılabileceği kriz türleri, bu krizlerin nedenleri ve kriz anında yapılması

gerekenler konaklama işletmelerinin tanımı ve özelliklerine değinilerek detaylı biçimde ele alınacaktır.

Bu nedenle; konunun bu bölümünde, konaklama işletmelerinde kriz yönetimi kavramı ve uygulamaları detaylı biçimde ele alınacaktır.

2.6 Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi Kavramı

Konaklama işletmelerinin turistik tüketicilere karşı sorumluluklarından en önemlisi, turistik tüketicilerin işletme içinde buldukları süre içinde can ve mal güvenliğini sağlamak olarak belirtilmektedir. Konaklama işletmelerinde kriz kavramının öneminin anlaşılması ve kriz yönetimi prensiplerinin uygulanması ile de, işletmeler hem bu sorumluluklarını yerine getirebilmekte, hem de daha etkin ve verimli çalışabilmektedir.

Bilindiği gibi kriz yönetimi, birçok faaliyetten oluşan geniş bir alanı kapsamaktadır. Konaklama işletmeleri açısından kriz yönetimi de; bu geniş alanın içinde yer almaktadır. Konaklama işletmelerinde bulunan turistik tüketicilerin can ve mal güvenliğinin sağlanması, konaklama işletmesi varlıklarının korunması ve işletmeye çevreden gelebilecek zararların engellenmesi, konaklama işletmelerinde kriz yönetimi kavramının temelini oluşturmaktadır (Glaesser 2003, 21-22). Özellikle geçtiğimiz yıllarda konaklama işletmelerinde yaşanan bir çok olay, konaklama işletmesi yöneticilerinin, kriz yönetimi kavramı üzerinde daha ayrıntılı düşünmeleri gerektiği sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Kriz yönetiminde, tüm turizm sektörü içerisinde konaklama işletmelerinin ayrı bir önemi bulunmaktadır (Tavmergen ve Meriç 2002, 138).

Diğer yandan; son yıllarda giderek önem kazanan turizm sektörü, yine son yıllarda gelişen turistik tüketici kavramı ve turistik tüketicilerin Tüketiciyi Koruma Kanunu kapsamına alınması ile ilgili yürütülen çalışmalar da; turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelere bir takım zorunluluklar getirmektedir (Uzun 2001, 73). Bu nedenle, kriz yönetimi kavramı, konaklama işletmelerinin önem vermesi gereken konulardan biri olarak kabul edilmektedir (Tavmergen ve Meriç 2002, 138).

2.7 Konaklama İşletmelerinde Kriz Türleri

Konaklama işletmeleri yapları gereği hem içsel hem de dışsal kaynaklı krizlere açık bulunan işletmeler arasında yer almaktadır. Konaklama işletmelerinin karşılaşılabileceği krizler konusunda yapılan araştırmalarda, özellikle işletmenin kriz ortamında kaldığı olaylar ön plana çıkmaktadır (Harper 2001, 1055; Harper 2000, 518; Barton 1994, 61).

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

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

Değişik yazarlarca, yukanda sıralanan kriz türlerine daha fazla sayıda madde de eklenmektedir. Ancak; belirtilen kriz türleri, konaklama işletmelerinin karşı karşıya kalabilecekleri krizler hakkında genel bir fikir vermektedir. Kriz uzmanları, konaklama işletmelerinde krizlere neden olan etkenleri; terör saldırıları, ülkenin politik ve ekonomik durumu, doğal afetler ve benzeri dışsal etkenler ve işletme içinde yaşanan krizler, hizmette ortaya çıkan sorunlar gibi içsel etkenler olarak iki grupta incelemektedir (Lee and Harraid 1999, 184).

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

2.7.1 Konaklama İşletmelerinde Krizlere Neden Olan Dışsal Etkenler

Konaklama işletmelerinin, kriz dönemleri ile karşı karşıya kalmasına neden olan dışsal kaynaklı krizler; uluslararası çevre etkeni, doğal çevre, ülkenin politik ve ekonomik durumu, hukuki etkenler, sosyo-kültürel etkenler ve aracılardan kaynaklanan sorunlar olmak üzere birçok alanda incelenmektedir. Kriz dönemlerinin yaşanmasına neden olan 'makro krizler' olarak da bilinen bu etkenlerin birinde ya da birkaçında gelişen kriz durumu, turizm sektörünün önemli bir parçası olan konaklama işletmelerini de etkilemekte ve çoğu zaman; bu tür krizlerin çözümü, makro boyutta kriz planlarının yapılmasıyla sağlanabilmektedir (Ryan 1993, 175-176).

Konaklama işletmeleri açısından krizlere neden olan dışsal etkenlerin başında, uluslararası çevre etkeni yer almaktadır. Uluslararası platformda ortaya çıkabilecek savaş, ülkelerarası sorunlar ya da anlaşmazlıklar gibi olaylar, konaklama işletmelerini yakından ilgilendirmektedir. Örneğin; konaklama işletmesinin bulunduğu bölgede savaş tehdidinin olması; hem turistik tüketiciler, hem de işletmeciler açısından risk unsuru yataratn durumlar olarak değerlendirilmektedir. Böyle bir durumda, turistik tüketiciler, konaklama işletmesinin güvenli olmadığını düşünebilmekte ve bu bölgedeki işletmeleri tercih etmemektedir. Bunun sonucunda da, konaklama işletmeleri; gerek turistik tüketici talebi, gerekse işletmede çalışan personel temininde sıkıntıya düşmektedir (Uzun 2001, 77).

Dışsal etkenlerden bir diğeri olan doğal çevre, toprak, hava ve su gibi unsurlardan oluşmakta ve doğal çevrede meydana gelen değişimler, tüm işletmeleri etkileyebildiği gibi konaklama işletmelerini de etkilemekte ve kimi durumlarda, konaklama işletmelerini krizlerle karşı karşıya getirebilmektedir. Deprem, sel, yangın, fırtına, erozyon ya da çevre kirliliği gibi çevresel olaylar, hem işletme hem de turizm sektörü geneli için uzun vadeli krizlere yol açmaktadır. Konaklama işletmeleri açısından, doğal çevre etkenleri içinde en etkili deprem olarak kabul edilmektedir. Örneğin; Japonya'da Ocak 1995' de, Türkiye'de Ağustos 1999' da ve Tayvan' da Eylül 1999' da meydana gelen depremler, hem ülke ekonomileri hem de ülkelerin turizm sektörleri için birer kriz durumu olarak nitelendirilmektedir (Huang and Min 2002, 146).

Yukarıda verilen örnekte yer alan üç ülkenin turizm sektörü, dışsal nedenlerden biri olan deprem nedeniyle oldukça zarar görmüştür. Bu üç olayda onbinlerce kişinin hayatını kaybetmesi ve binlerce kişinin evsiz kalmasının yanısıra, krizden, ülkelerin iç ve dış turizmde zarar görmüştür. Örneğin; Tayvan'da doğal felaketin oluşmasından sonraki üç aylık dönemde, konaklama işletmelerinde doluluk oranları %60 oranında düşüş göstermiş ve değişik havayollarına ait 210.000' in üstünde ülkeye yönelik uçuş rezervasyonu iptal edilmiştir. Olayın ve sonrasında yaşanan kriz döneminin sonuçları incelendiğinde, Japonya ve Türkiye' de meydana gelen depremler sonrasında da, ülkelerin turizm sektörleri açısından Tayvan benzeri düşüşlerin yaşandığı görülmektedir (Huang and Min 2002, 147).

Doğal çevre etkenlerinden kaynaklanan kriz durumlarının olumsuz sonuçları sadece insanlar üzerinde değil, konaklama işletmesinin bulunduğu bölgenin alt ve üst yapısı, bölgenin üretim düzeyi, ekonomisi ve geçim kaynaklarını da etkileyebilmektedir (Yıldırım 2001, 229). Son yıllarda, doğal çevre etkenlerinin yarattığı kriz durumlarından kaçınmak ya da bu olayların zararlarını en aza indirebilmek için birçok turistik bölge ya da ülke genelinde konaklama işletmeleri ve kamu kuruluşları ortaklaşa çaba göstermektedir. Doğal afetler sonrası, can kaybının azaltılmasının yanısıra, turizm sektörü için çok gerekli olan, ulaşım aksaklıklarının giderilmesi ve sektördeki maddi kayıpların azaltılması yönünde çalışmalar sürdürülmektedir.

Diğer yandan, krizlere neden olan bir diğer etken olan, politik ve ekonomik durum da konaklama işletmelerini yakından ilgilendirmektedir. Ülke yönetimine egemen olan politik görüş ve buna bağlı olarak gelişen politik durum, konaklama işletmeleri yönetimi açısından önemli olarak kabul edilmektedir. Yeni yasalar ve devlet yaptırımları, konaklama işletmelerini krizlere sürükleyebilmektedir. Diğer yandan, ekonomik sistemdeki istihdam, fiyat ve para politikaları ile faiz oranları gibi değişkenler, konaklama işletmesi yöneticilerinin kararlarını ve faaliyetlerini etkileyebilmekte ve ülkenin ekonomik istikrarsızlığı, konaklama işletmelerinin kriz dönemlerine girmesinde belirleyici rol oynamaktadır (Uzun 2001, 77).

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

Konaklama işletmeleri açısından krizlere neden olan dışsal etkenlerden bir diğeri olan sosyo-kültürel etkenler; toplumun değer yargıları, nüfusu, eğitim düzeyi, tercihleri ve ilgi alanları üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu unsurlardaki değişimler, konaklama işletmeleri için hem fırsat hem de tehdit oluşturabilmekte; bu nedenle de konaklama işletmelerini yakından ilgilendirmektedir. Son yıllarda giderek artan çevre bilinci, konaklama işletmelerinin göz önünde bulundurulması gereken bir etken olarak ortaya çıkmaktadır. Toplumun değer yargılarına uyum sağlayamayan ya da toplumsal istikrarı olumsuz yönde etkileyen işletmelerin bulunduğu ülke ya da bölge içinde, kamuoyunun olumsuz düşünceleri nedeniyle kriz dönemleri yaşadıkları bilinmektedir. Örneğin; son yıllarda önem kazanan çevre bilinci ile birlikte, çevre kirliliği yaratan konaklama işletmelerinin tümü, kamuoyunun hedefi haline gelmiş ve birçok işletme kriz dönemlerine sürüklenmiştir.

Diğer yandan; ülke içinde yaşayan insanlar arasında meydana gelen çatışmalar ya da terör eylemleri, toplumsal istikrarı olumsuz yönde etkilemekte ve bu dönemlerde pek çok konaklama işletmesi kriz dönemlerini yaşamaktadır. Örneğin TÜRSAB Dergisi' nin (1993, 25) yaptığı araştırmalara göre; 1993 yılında Antalya' da 26 turistin yaralanmasıyla sonuçlanan bombalı saldırı sonucu, Türkiye genelindeki rezervasyonların % 40' ının iptal edilmesiyle sonuçlanmıştır. Yine bir çok ülkede konaklama işletmelerine yönelik terör saldırıları sonucunda, işletmelere yönelik taleplerde düşüşler olduğu belirlenmiştir.

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

Bu dışsal etkenlerin yanısıra, konaklama işletmelerinde içsel nedenlerle de kriz dönemleri yaşanabilmektedir. Bu etkenler 2.7.2 'de açıklanmaktadır.

2.7.2 Konaklama İşletmelerinde Krizlere Neden Olan İçsel Etkenler

İçsel etkenlerden kaynaklanan krizler; konaklama işletmelerinin karşılaştıkları işletme kaynaklı krizler olarak tanımlanmaktadır. İçsel etkenlerden kaynaklanan krizler iki bölümde incelenmektedir. Bunlar; hizmette ortaya çıkan sorunlar ve örgütsel krizler adını almaktadır.

Konaklama işletmelerinde; gereken uygulamaların dikkate alınmaması sonucu, işletme personeli ya da müşterilerden kaynaklanan pek çok sorunla karşılaşmaktadır. Konaklama işletmesi içinde meydana gelen zehirlenme, gıda zehirlenmesi, hırsızlık, adam kaçıma gibi olaylarla ya da işletme içinde meydana gelebilecek ölüm olayları, personel-müşteri arasında çıkan çatışmalar, konaklama işletmesi yöneticilerince istenmeyen olaylar olarak nitelendirilmektedir. Ortaya çıkan

bu sorunlar, hizmet kalitesini etkilediği gibi, kimi durumlarda konaklama işletmesini kriz dönemlerine itebilmektedir.

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

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

Konaklama işletmelerinde krize neden olan içsel etkenlerin başında, işletme içinde meydana gelen ve işletme tüketicilerini hedef alan saldırı, hırsızlık, gasp ve benzeri olaylar gelmektedir. 1997 yılında Amerika Birleşik Devletleri içinde seyahat eden turistik tüketicilerin karşılaştıkları kriz durumlarına yönelik yapılan bir araştırmada; örneklem içinde yer alan turistlerden %50' sinden fazlasının herhangi bir seyahatinde konaklama işletmesi içinde saldırı, hırsızlık ya da ölüm benzeri bir olayla karşılaştıkları ve bu deneyimlerinden sonra bir sonraki seyahatlerinde, konakladıkları işletmeleri değiştirme yönünde karar aldıkları ortaya çıkmıştır (Jones and Groenenboom 2002, 24). Aynı araştırmada, konaklama işletmelerinde meydana gelen içsel etkili krizlerin, işletmenin türüne bağlı olup olmadığı da araştırılmış ve özellikle işletme imajı yüksek olan işletmelerde diğerlerine kıyasla daha az olay yaşandığı tespit edilmiştir.

Benzer bir araştırma kriz uzmanlarından Pizam tarafından da yapılmış ve birbirine yakın sonuçlar elde edilmiştir. Pizam'a göre (1999, 10); konaklama işletmelerinde meydana gelen kriz durumları, işletmenin büyüklüğüne, imajına, çalıştığı döneme, türüne, hedef pazarına ve hatta dizaynına bağlı olarak değişmektedir.

Konaklama işletmelerinde krize neden olan içsel etkenler, işletme yönetimince önlenebilecek bir yapıya sahip olmasına rağmen, yönetimler genellikle, dışsal etkenlerden kaynaklanan krizler daha fazla dikkate almaktadır. Drabek'in (1995, 20) Amerika Birleşik Devletleri' ndeki konaklama işletmeleri üzerinde yaptığı bir araştırmayla işletmelerin içsel nedenlerden dolayı ortaya çıkan krizlerin büyük bölümünde, kriz yönetimi dahilinde yapılması gereken birçok uygulamayı

yapmadıkları ve genellikle kriz aşamalarının büyük bir bölümünün belgelendirilmediği belirtilmektedir. Drabek' in araştırmalarının yanısıra; Burby ve Wagner' in (1996, 55) New Orleans' daki konaklama işletmelerinde yaptığı bazı araştırmalarda da benzer sonuçlara rastlanmaktadır.

Yapılan araştırmalar da, 1980 – 1991 yılları arasında gelişen krizlerin %8' i konaklama işletmelerinde gerçekleştiği belirtilmektedir. Bu yüksek oran, konaklama işletmelerinin çok sayıda kriz nedenine açık bir sistem içinde olan turizm sektörünün özelliklerinden birisi olarak görülmektedir (Barton 1994, 60; Brewton 1987, 12). Konaklama işletmelerinde, krizlere neden olan dışsal ve içsel etkenlerin sonuçları, işletmeden işletmeye değişebilmekte ve bu nedenle her işletmenin kriz dönemleri sonunda karşılaştığı olumsuz sonuçlar farklılaşmaktadır.

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

Yukanda; krizlere neden olan içsel ve dışsal etkenler arasında belirtilmeyen, ancak; konaklama işletmeleri personeli ve yabancı turistlerin yaşayabilecekleri yabancı dil sorunları ya da belli konularda ziyaretçilerin bilgilendirilmesi gibi ortak sorumluluk gerektiren konular da krizlere neden olabilecek etkenler arasında yer almaktadır. Geçmiş yıllarda değişik nedenlerle kriz dönemlerine giren bazı konaklama işletmeleri Tablo 7' de belirtilmektedir.

Tablo 7' de verilen örnekler; konaklama işletmelerinde sıkça karşılaşılan kriz durumlarının sadece bir kısmını oluşturmaktadır. Konaklama endüstrisinin özelliği gereği, her tür krize karşı hassas bir yapıya sahip olan konaklama işletmeleri, sektördeki her hangi bir olumsuz gelişmeden büyük ölçülerde etkilenebilmektedir.

Turizm sektörü ve konaklama işletmelerinde krizlere neden olan etkenlerin çokluğu, bu işletmelerde kriz yönetimi için farklı uygulamaların oluşturulmasını gerektirmektedir.

Tablo 7 : Geçmiş Yıllarda ABD' deki Konaklama İşletmelerinin Karşılaştıkları Bazı İçsel ve Dışsal Kaynaklı Kriz Örnekleri

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

Kaynak: Dilek UZUN. (2001). *Otel İşletmelerinin Krize Hazırlıklı Olma Durumlarının Değerlendirilmesi Beş Yıldızlı Otellerinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin. ss.73-74'den uyarlanmıştır.

Hizmet sektörünün, diğer sektörlerden farklı bir yapıya sahip olması nedeniyle; herhangi bir kriz durumunda, konaklama işletmeleri için; kriz yönetiminde gerekli olan; hızlı, etkili ve eşgüdümlü bir kurumsal mekanizmanın oluşturulması, oluşturulan bu mekanizmanın işleyişi, etkinliği ve sürekliliğinin sağlanması için alınması gereken kararların uygulanması diğer işletmelerin kriz yönetimi uygulamalarından farklı bir yapı sergileyebilmektedir. (Çiçek ve Kılıç 2001, 60).

Diğer işletmelerle karşılaştırıldığında; konaklama işletmelerinde kriz yönetimi uygulamalarının, daha hızlı işleyen bir yapıya sahip olması gerektiği ve bu uygulamaların diğer işletmelerdeki kriz yönetimi uygulamalarından daha fazla bir maliyetle konaklama işletmelerinde uygulandığı görülmektedir.

2.8 Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi Süreci

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

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

Konaklama işletmelerinde kriz yönetimi süreci üç bölüme ayrılmaktadır. Bunlar; konaklama işletmelerinde krize hazırlık dönemi, işletmede krizin ortaya çıkma dönemi ve kriz sonrası konaklama işletmesi yönetimi olarak adlandırılmaktadır (Barton 1994, 36; Brewton 1987, 13).

2.8.1 Konaklama İşletmelerinde Krize Hazırlık Dönemi

Konaklama işletmelerinin, krizleri oluşmadan önce engelleme ya da mevcut kriz durumlarından en az hasarla çıkma amaçlarına ulaşmak için oluşturduğu krize hazırlık dönemi; kriz sinyallerinin araştırılması, kriz yönetim birimlerinin oluşturulması ve kriz planlarının geliştirilmesi gibi evreleri kapsayan bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Konaklama işletmeleri, turizm sektörü kriz yönetiminde önemli ve öncü bir rol üstlenmektedir. Krize hazırlık aşamasında, konaklama işletmesi yönetiminde gerekli önlemlerin alınmasıyla, olası bir kriz durumunda işletmeye, personele ya da konuklara yönelik olumsuz etkiler azaltılabilmektedir. Bu nedenle, konaklama işletmeleri için krizlere hazırlıklı olmak, turizm sektörünün bütünü için, hayati bir rol oynamaktadır.

Konaklama işletmelerinde krize hazırlık dönemi, kriz sinyallerinin çeşitli yollarla alınmasından sonra bu bilgilerin üst yönetime iletilmesiyle başlamaktadır (Tuna 1997, 67). Özellikle, içsel kaynaklı kriz sinyallerinin zamanında alınması ve krize karşı hazırlıklı olunması, konaklama işletmeleri açısından önemli bir kriz yönetimi unsuru olarak kabul edilmektedir. Çünkü; içsel etkenlerle ortaya çıkma olasılığı yüksek olan krizleri önlemenin, konaklama işletmesinin kontrol düzeyinin düşük olduğu dışsal kaynaklı bir krizi önlemekten daha kolay olduğu bilinmektedir.

Konaklama işletmesi yönetiminin, krize hazırlık dönemlerinde önem vermesi gereken belli başlı konular arasında; kriz yönetim birimlerinin oluşturulması, kriz planlarının hazırlanması ve kriz sinyallerinin araştırılması gibi unsurların yanısıra, kriz anında hareket planlarının belirlenmesi ve iletişim planlarının hazırlanması da yer almaktadır. Çünkü, etkin bir kriz yönetimi için, işletmenin olası krizlere her yönden hazırlıklı olması ilk kural olarak kabul edilmektedir.

2.8.1.1 Kriz Yönetim Birimlerinin Oluşturulması

Konaklama işletmelerinde kriz yönetiminin etkin olarak kullanılabilmesi için öncelikle kriz yönetim merkezi ve kriz yönetim birimlerinin oluşturulması aşamasında gerekli olan kişi, kurum ve kaynakların belirlenmesi, bu kişi ve kurumların görev ve sorumluluklarının tanımlanması gerekmektedir.

Konaklama işletmelerinde kriz yönetim birimi; her departmandan seçilen çalışanlar ve gerekirse işletme dışı kaynaklardan sağlanan uzmanlardan oluşmaktadır. Kriz yönetim biriminin hazırlık aşamasında ilk görevi; en fazla altı haftalık bir süre içerisinde işletmeye uygun kriz planlarını geliştirmektir. Kriz planlarının oluşturulmasındaki ilk aşama; işletmenin karşı karşıya kalabileceği potansiyel kriz durumlarının belirlenmesi ve bu kriz dönemleri için gerekli olan kriz hazırlıklarının ve senaryolarının oluşturulması olarak kabul edilmektedir.

2.8.1.2 Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetim Planının Hazırlanması

Kriz yönetim planının amacı; krizler ile ilgili bütün senaryoların yönetimce dikkate alınması, uygulayıcılar tarafından anlaşılması ve uygulanmasını sağlamaktır. Bu esas amaçların yanısıra, konaklama işletmelerinde kriz yönetim planlarının amaçları arasında; konaklama endüstrisinde yaşanabilecek her türlü krize karşı hazırlanması ve kriz yönetimi süreci için bir rehber özelliği taşıması da yer almaktadır (Patterson 2003) .

Kriz planlarının içeriğinde, öncelikle plan hedefleri yer almaktadır. Konaklama işletmelerinde oluşturulacak kriz planları çalışmalarını sırasında; işletmenin büyüklüğü, coğrafi konumu, işletme tüketicilerinin demografik özellikleri ve işletmenin bulunduğu bölgenin özellikleri göz önüne alınmakta ve özellikle işletmenin yakın geçmişte yaşadığı kriz deneyimleri incelenmektedir.

Kriz yönetim planları, krize hazırlık döneminde oluşturulmasına karşın; kriz anında ve kriz sonrası dönemde de uygulama alanları bulmaktadır. Ancak; bir planlama aşaması olarak da kabul edilen krize hazırlık döneminde, kriz öncesi dönemde alınması gereken önlemler arasında en büyük yeri, kriz planlarının hazırlık aşaması oluşturmaktadır.

Konaklama işletmelerinde kriz planlarının oluşması, üç ana aşamayı içermektedir. Çiçek ve Kılıç (2001, 67) bu aşamaları aşağıdaki gibi özetlemektedir.

1. Kriz yönetim planını oluşturacak ekiplerin (birim, komite vb.) belirlenmesi,
2. Olası kriz türleri ve çevresel tehditler hakkında bilgi toplanması,
3. Mevcut önlemlerin yeterliliğinin denetlenmesi ve bu önlemlerin gerektiğinde güncellenmesi.

Ghitelman ise; konaklama işletmelerinde kriz planı geliştirme sürecini dört temel adımda açıklamaktadır (Tuna 1997, 70). Bunlar;

1. Konaklama işletmesinin, uzun vadede gerçekleştirmek istediği amaçların öncelik sırasına konması,
2. Kriz olasılıkları ne kadar düşük olursa olsun, konaklama işletmesinin karşılaşılabileceği krizlerin belirleneceği bir oturumun düzenlenmesi,
3. Krizle karşılaşıldığı takdirde yapılması gerekenlerin belirlenmesi,
4. Hazırlanan planların düzenli aralıklarla kontrol edilmesi ve güncellenmesi olarak özetlenmektedir.

Kriz planları içinde önemli bir role sahip olan bir karar da, **Acil Eylem Planı (AEP)** oluşturulmasıdır. Acil eylem planı; genelde tek bir döküman olarak hazırlanan basit bir plan olarak tanımlanmakta ve ülke, bölge hatta işletmelere göre değişiklik gösteren kriz durumlarında; işletme yönetimi ve çalışanların görev ve sorumluluklarını içeren bir belge özelliği taşımaktadır (Çiçek ve Kılıç 2001, 68).

Kriz yönetim planı (KYP) içinde yer alan acil eylem planlarının düzenli olarak güncellenmesi, geliştirilmesi ve test edilmesi; planın işletmede uygulanabilirliği açısından önem taşımaktadır.

Acil eylem planının konaklama işletmeleri açısından bir diğer önemli özelliği de, işletmede meydana gelen ve aniden gelişen kriz durumlarında; işletmede bulunan konuk ve çalışanların ne zaman binayı terk etmeleri gerektiğinin AEP içinde belirtilmesidir. AEP dahilinde uygulamaya konulabilecek alarm sistemleri ile, alarm durumunda işletme içindeki kişilerin kullanmaları gereken çıkış noktaları, kriz anında ve sonrasında nasıl hareket edileceğini içeren açıklamalar da bulunmaktadır.

Konaklama işletmelerinde uygulanabilen acil eylem planı Tablo 8' de, konaklama işletmeleri için özellikle yangın, deprem, sel, savaş durumu ya da terör saldırıları gibi kriz durumlarında uygulanabilecek örnek kriz yönetim planı ise Tablo 9' da incelenmektedir (Tavmergen ve Meriç 2002, 140-142).

Tablo 8 : Konaklama İşletmelerinde Acil Eylem Planı Örneği

ACIL EYLEM PLANI	
BÖLÜM 1	
▪	Ortaya çıkan kriz durumu sonrası, yaralılara yardım etmek
▪	Müşterileri güvenli bir yere yerleştirmek
▪	İşletme yönetimine kriz durumunu haber vermek
BÖLÜM 2 (Krizi Kontrol Altına Alma Amacıyla)	
▪	Operasyon merkezi oluşturmak
▪	İletişimi sağlamak
▪	Acil durum güvenliği oluşturmak
▪	Konaklama işletmesinin ısı – elektrik – su sistemini kontrol altına almak
▪	Yapısal birliği kontrol altına tutmak
▪	Basınla iletişim kurmak için düzenlemeler yapmak
BÖLÜM 3	
▪	Acil durum olayının oluşmasına ilişkin detaylı araştırmalar yapmak
▪	Konuyla ilgili aksaklıkları düzeltmek için yönetimi tekrar ele almak
▪	Acil durum planını gözden geçirmek
▪	Sonuçları yayınlamak

Kaynak: İge TAVMERGEN ve P. Ö. MERİÇ (2002). *Turizmde Tanıtma ve Halkla İlişkiler*. Turhan Kitabevi , Ankara. s:142

Tablo 9 : Konaklama İşletmesi İçin Kriz Yönetim Planı Örneği

1. Personelin Eğitimi	Kriz dönemlerinde acil durum prosedürleri konusunda işletme personelinin eğitiminden genel müdür sorumludur.
2. Acil Durum Kaynakları	İşletmede meydana gelebilecek herhangi bir kriz durumunda bir takım şirket ya da acentalardan işletme ve müşterilerin ihtiyaçlarının karşılanması istenebilmektedir. Bu tür işletmelerin bir listesinin hazırlanması ve listede işletmelerin verecekleri hizmet türleri de belirtilmelidir.
3. Yerel Otoritelerle İlişkiler	Herhangi bir acil durum karşısında işletmeye yardım edecek ya da işletmenin güvenliğinin sağlanmasında yardımcı olabilecek belediye ya da devlet görevlilerinin isimlerinin listelenmesi gereklidir.
4. Acil Durum Kontrol Listeleri	Her departman müdürü, acil bir durum karşısında yapılması gerekenleri içeren kontrol listeleri oluşturmalıdır.
5. Tatbikat ve Değerlendirmeler	Konaklama işletmesinde acil durum tatbikatları her vardiyada ayda bir kez yapılmalıdır. Bu tatbikatlar sırasında üst yönetim yanlışları değerlendirmeli ve gerekli kontrolleri yapmalıdır.
6. Acil Durum Çantası	Çantada; kriz nedeniyle zarar görenlerin yerlerini belirlemek amacıyla müşteri belirleme rozeti belirleme bayrakları, resmi evraklar bulundurulmalıdır.
7. İlk Yardım Eğitimi	Kriz yönetim planlaması ve ilk yardım konusunda personel eğitimi verilmeli ve işletmede ana ilk yardım malzemeleri bulundurulmasına önem verilmelidir.
8. Ulaştırma Planı	Olası bir kriz durumunda, işletme binasının kullanılmaz hale gelmesi olasılığı göz önünde bulundurularak, müşterilerin işletmeden çıkarılması ve daha güvenli bir yere yerleştirilmesi için yeterli ulaşım planları hazırlanmalıdır.
9. Barındırma	Herhangi bir kriz durumu karşısında, konaklama işletmesinden çıkarılan müşterilerin, konaklama ihtiyaçlarının karşılanması konusunda çeşitli işletmelerle önceden görüşülmelidir.
10. Acil Plan Tekrarı	İşletmenin zarar önleme komisyonu tarafından yapılan plan ve tatbikatlar, sık sık gözden geçirilmeli ve gerekli düzenlemeler yapılmalıdır.

Kaynak: İge TAVMERGEN ve P. Ö. MERİÇ (2002). *Turizmde Tanıtma ve Halkla İlişkiler*. Turhan Kitabevi , Ankara. ss: 140-141.

Kriz planlarının oluşturulmasında, konaklama işletmesi yönetiminin hangi bilgilere ulaşması gerektiği ve hangi bilgilerin üzerinde durması gerektiği

konusunda kriz uzmanlarınca varılan görüş birliği; konaklama işletmeleri yöneticilerinin bu aşamada iki temel veriden yararlanmaları gerektiği konusunda birleşmektedir. Bu temel noktalar; işletmenin bulunduğu ülke ya da bölgedeki kriz tehlikelerinin neler olduğu konusunda yakın geçmişin incelenmesi ile işletme için potansiyel kriz durumlarının öngörülenmesi ve insan, ekipman ya da finansman gibi iç ve dış kaynakların detaylı biçimde değerlendirilmesi olarak yorumlanabilmektedir.

Kriz ve acil eylem planlarının oluşturulmasının yanısıra; konaklama işletmesi yönetiminin kriz öncesi planlar dahilinde "kriz iletişim formu" hazırlaması da gerekmektedir. Kriz iletişim formunun kullanım amacı; konaklama işletmelerinde aniden gelişebilecek kriz durumlarında, işletme yönetimi, personeli, gerekli güvenlik ve sağlık ekipleri ya da olayın haber verilmesi gereken devlet birimleriyle iletişime kolayca geçilmesini sağlamaktır. Bu formda yer alması gereken bilgilerin doğru biçimde eklenmesi ve formun zaman zaman güncellenip kontrol edilmesi de gerekmektedir. Konaklama işletmelerinde kullanılacak kriz iletişim formu örneği Şekil 9' da incelenmektedir.

KRİZ İLETİŞİM FORMU			
ACIL DURUM BİRİMLERİ	YETKİLİ KİŞİ –Tel /Fax	KONAKLAMA İŞLETMESİ YÖNETİMİ VE BİRİMLERİ	YETKİLİ KİŞİ –Tel /Fax
Polis		Genel Müdür	
İtfaiye		Genel Müdür Yardımcıları	
Hastaneler		Önbüro Müdürü	
Turizm İl Müdürlüğü / T.Ofisi		Teknik Müdür	
Belediye		Kat Hizmetleri Müdürü	
Savcılık		Yiyecek İçecek Hizm. Müdürü	
Telefon İdaresi		Muhasebe Müdürü	
Elektrik İdaresi		Satın Alma Müdürü	
Su İşleri		Pazarlama Müdürü	
Doğalgaz İdaresi		Güvenlik Sorumlusu	

Şekil 9 : Kriz İletişim Formu

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

Yukarıda verilen örnek kriz iletişim formu incelendiğinde bu formun; özellikle acil durumlarda, işletme yönetimi açısından oldukça önemli bilgileri içerdği görülmektedir.

Kriz ve acil eylem planlarının hazırlanmasındaki en önemli nokta; konaklama işletmelerinin karşı karşıya gelebileceği olası krizleri tahmin etmenin yanısıra, bu krizlerin işletme üzerinde yaratabileceği olası etkilerin belirlenmesidir. Krizler ve işletme üzerinde yaratabilecekleri olası etkiler konusunda, kriz uzmanlarından Brewton' un (1987; 13) geliştirdiği model de krizler, iki ölçüte göre incelenmekte ve kriz planları bu modele dayanarak hazırlanabilmektedir. Bu modelde, konaklama işletmelerinde yaşanabilecek krizlerin incelendiği ölçütler (Uzun 2001, 81);

- **BOYUT:** Risk altındaki kaynakların miktarını,
- **KONTROL:** İşletmenin krizi önleyebilme (kontrol altına alabilme) derecesini ifade etmektedir.

Şekil 10' da Brewton' un bu iki ölçüte dayanarak geliştirdiği dört bölümlü, boyut-kontrol matrisi yer almaktadır.

KONTROL	YÜKSEK	C	B
	DÜŞÜK	D	A
		KÜÇÜK	BÜYÜK
	BOYUT		

Şekil 10 : Boyut – Kontrol Matrisi

Kaynak: C. BREWTON (1987). "Managing A Crisis: A Model For the Lodging Industry". *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, November, s: 13

Brewton' un geliştirdiği ve konaklama işletmeleri için de uygulanabilen bu matriste A bölümü; kontrol düzeyinin düşük olduğu büyük boyutlu krizleri ifade etmekte ve konaklama işletmeleri açısından en tehlikeli krizlerin yer aldığı bölüm olarak kabul edilmektedir. B bölümü; işletmenin kriz zerindenki kontrol düzeyinin yüksek, büyük boyutlu krizleri ifade etmektedir. Bu bölümde yer alan krizler; A blmndekiler gibi ciddi boyutlarda olmakla birlikte, işletmenin kriz etki ve sonuçları üzerinde yüksek düzeyde kontrole sahip olduğu krizleri belirtmektedir. C bölümü; kontrol düzeyinin yüksek olduğu, kk boyutlu, konaklama işletmeleri için fazla önem taşımayan, etkin bir kriz yönetimi ile aşılabilecek krizleri ifade etmektedir. Son bölüm olan D bölümü ise; kk boyutlu ve düşük riskli krizleri göstermektedir.

Matrisin uygulanmasıyla birlikte, konaklama işletmelerinin karşı karşıya gelebileceği krizler belirlenmekte, önem derecelerine göre sıraya konmakta ve bu sıraya bağlı kalınarak kriz planları oluşturulmaktadır (Mitroff v.d, 1996; 49). Kriz planlarının geliştirilmesi için bu aşamadan sonra, her bir bölümde yer alan krizler için yapılması gerekenler dşnlmekte ve en kötü kriz durumu düşünülerek kriz senaryoları hazırlanmakta, olası krizlerden konaklama işletmesinin ne tür zararlar alabileceği üzerinde öngörüleme yapılmaktadır (Brewton 1987, 14).

Bu matris; konaklama işletmelerinde, kriz planlarının hazırlanması aşamasında uygulandığı zaman, olası ya da mevcut kriz durumlarının işletme açısından ciddiyetini belirtmekte yönetime büyük lde yardım sağlayan bir unsur olarak kabul edilmektedir. Konaklama işletmelerinin A ve B bölümlerinde yer alan bir krizle karşı karşıya kalması, işletmenin yaşamsal varlığını dahi tehlikeye sokarken; C ve D bölümlerinde yer alan krizlerin aşılması işletme yönetimi açısından daha kolaydır. Ayrıca bu bölümde yer alan kriz türleri, işletmenin yaşamsal varlığını ciddi biçimde etkilememektedir.

Kriz planlarının yanısıra, Purdom, yöneticiler tarafından kullanılabilen 'kriz kontrol listesi' üzerinde durmuş ve kriz planlarına destek olarak bu listeleri geliştirmiştir (Asccroft 1997, 329). Bu liste şu unsurlardan oluşmaktadır:

- Kriz ekibinde (biriminde) görev alacak yöneticilerin belirlenmesi ve grup sözcüsünün tespit edilmesi,

- Çalışma saatleri dışında yeterli sayıda deneyimli personelin, gece güvenliği de dahil olmak üzere işletmede hazır bulunmalarının sağlanması,
- İşletme içinde bir kontrol odasının oluşturulması ve odanın bilgisayar, TV, radyo gibi ekipmanlarla donatılması,
- İşletmedeki deneyimli yöneticilerin, medya ile iletişim de dahil olmak üzere, olası bir krizde nasıl davranacaklarını içeren simülasyon uygulamaları,
- Kriz yönetimi uygulamalarının ve planlarının gizli tutulmasının sağlanması,
- Kriz anında ve sonrasında yoğun bir biçimde kullanılacak telefon ve internet sağlayıcıları gibi unsurların denetiminin yapılması olarak sıralanmaktadır.

Yukarıdaki maddelerde de görüldüğü gibi; bir işletmenin krize hazırlıklı olmasının en iyi yolu, kriz konusunda gerekli eğitim ve bilgilendirmenin tüm işletme çalışanlarınca anlaşılmasını sağlamaktır. Bu amaçla kimi konaklama işletmeleri, 'kriz yönetimi el kitabı' ya da 'kriz anında yapılması gereken faaliyetleri' içeren kitapçıklar hazırlamaktadır. Krizden etkilenmiş bireylerin psikolojik durumları da göz önünde bulundurulduğunda, özellikle konaklama işletmesi içinde meydana gelebilecek bir kriz durumunun, işletme konukları üzerinde korku, panik ve gerilim yaratacağı; bu durumun çalışanlar için de geçerli olabileceği unutulmamalıdır.

Konaklama işletmesi yöneticilerinin krize hazırlık ve planlama aşamasında genel olarak alması gereken önlemler aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Çiçek ve Kılıç 2001, 69).

1. Her konaklama işletmesi kendine uygun bir kriz yönetim planı oluşturmalıdır.
2. Konaklama işletmesi içinde her departman yöneticisi bu planın uygulama prosedürlerini bilmelidir.
3. Kriz planı, işletme içindeki tüm personele yazılı olarak iletilmeli ve sözlü olarak açıklanmalıdır.
4. Krizin yaklaştığının yönetimce hissedilmesi durumunda, konaklama işletmesinin genel müdür ya da müdürleri, işletmede bulunan konuklarla sürekli iletişim içinde olmalı ve güven vermelidir.

5. Krizin yaklaşması durumunda, konaklama işletmesinde bulunan yabancı ziyaretçiler için, farklı dillerde durumu açıklayan metinler hazırlanmalıdır.
6. İşletmenin farklı departmanlarındaki yöneticiler, düzenli olarak toplanmalı ve kriz planları ve hazırlıklarını takip etmelidir.

Konaklama işletmelerinin krize hazırlık aşamalarında bu genel maddelerin yanısıra, bulunduğu ülkenin turizm bakanlıkları ya da devlet politikalarında da kriz yönetimi ile ilgili bazı önlemler belirtilmektedir. Örneğin, ülkemizde, turizm sektörü açısından oldukça önemli olan kriz dönemleri ile ilgili olarak, Turizm Bakanlığı' nın yayınladığı 'Turizmde Kriz Yönetimi El Kitabı' birçok konaklama işletmesi yöneticisine krizler ile ilgili gerekli bilgileri sunmaktadır. Bu kitapçıkta, krize hazırlık döneminde işletmelerin alması gereken bazı önlemler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Turizm Bakanlığı, 2003).

- Turizm sektörü içinde yer alan işletmelerin, kriz dönemlerine güçlü bir şekilde karşı koyabilmeleri için, işletme yöneticileri öncelikle en kötü olasılığa dayalı kriz senaryoları geliştirmeli ve bu senaryolara göre kriz planları hazırlamalıdır.
- Kriz yönetimi, işletmenin imajının zedelenmesine karşı korunması gereken bir halkla ilişkiler konusu olduğundan, konu hakkında bilgi sahibi olunmadığı zaman, kriz yönetim planlarının hazırlanması, iletişimde rol alacak sözcülerin belirlenmesi için mutlaka profesyonel ve tercihen bu alanda deneyimi olan bir halkla ilişkiler firmasının desteği alınmalıdır.
- Turizm Bakanlığı' nın yurtdışı temsilcilikleri tarafından reklam ajansları ile yapılan sözleşmelerde, herhangi bir kriz anında işverene kampanyayı süresiz olarak durdurma izni veren hükümler mutlaka yer almalıdır. Bu hükümler kapsamında, sadece medyada yer almış olan ve geri dönüşü olmayan rezervasyonların bedelinin ödeneceğine de yer verilmelidir.

- Sektörde yer alan işletmelerde oluşturulan kriz ekibi, kriz planı ve kullanılacak parasal kaynaklar, krizin uzun süre devam etme olasılığı göz önünde bulundurularak belirlenmelidir.

Kriz dönemine hazırlık aşamaları içinde devletin sorumluluğu altında olan bir başka konu da; kriz yönetimi kapsamında 'kriz masalarının' oluşturulmasıdır. Kriz döneminin yaklaştığının hissedilmesiyle, kriz anında görev alacak kişilerin belirlenmesiyle, kriz masası adı altında uzman kişilerden oluşan takımlar oluşturulmaktadır. Ülkemizdeki uygulama; Turizm Bakanı başkanlığında, söz konusu bakanlığın müsteşarı ve yardımcıları, genel müdürleri, TÜRSAB ve TÜROB yetkilileri, üniversite temsilcileri, İçişleri Bakanlığı temsilcileri, Jandarma Genel Komutanlığı temsilcisi, Milli İstihbarat Teşkilatı temsilcisi, Kültür Bakanlığı ve Çevre Bakanlığı temsilcileri ve Sağlık Bakanlığı temsilcisinin katılımıyla oluşturulmaktadır. Kriz masasının en önemli görevlerinden biri, ayda bir toplanarak, ülke turizm sektörü ve sektörde yer alan işletmeler üzerinde tehdit yaratabilecek olaylar üzerinde tartışmak ve kriz öncesi gereken önlemleri alınmasını ve kriz planlarının yapılmasını sağlamaktır (Şahbaz ve Tuna 1998, 157).

Konaklama işletmeleri yönetiminin, kriz dönemine hazırlık aşamasında, yaklaşan kriz sinyallerine yeterince önem vermemesi ya da farketmemesi durumunda, işletme kriz dönemine girmeye başlamakta ve kriz anında yönetim uygulamaları bu noktadan sonra önem taşımaktadır.

2.8.2 Konaklama İşletmelerinde Kriz Anında Yönetim

Kriz anında konaklama işletmelerinde alınması gereken önlemlerin başında; kriz yönetim planının uygulamaya konması, kriz birimlerinin durumu değerlendirmeleri ve üst yönetimin durumdan haberdar olmasının sağlanması gelmektedir (Parsons 1996, 27).

Özellikle aniden gelişen kriz durumlarında; (örneğin; işletmede deprem, yangın, sel vb. doğal afetlerin yaşanması) kriz anında konaklama işletmesi içinde bulunan konuk ve çalışanlarda görülen panik ve endişe gibi duyguların, kriz öncesi dönemde belirlenen kriz planlarına, işletme yönetiminin uymasını zorlaştırmaktadır. Bu nedenle; konaklama işletmelerinde, kriz anında panik yaşanmaması ve kriz

planının etkili bir biçimde uygulanabilmesi için; işletmenin giriş – çıkış noktalarının açık tutulması ve yönlendirme tabelalarının (acil çıkış levhaları vb.) işletmede bulunması gerekmektedir. Bunun yanısıra; kriz planını uygulamakla görevli personelin moral ve malzeme desteği sağlaması ve soğukkanlı olması da krizin olumsuz sonuçlarını azaltmak açısından önem taşımaktadır. Konaklama işletmeleri açısından kriz anında yapılması gerekenler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Turizm Bakanlığı, 2003):

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

Konaklama işletmeleri açısından; krizin ilk anları ve krizin başlamasından sonraki ilk 24 saatlik süre, en kritik zaman diimi olarak yorumlanmaktadır. Çünkü; birçok konaklama işletmesi yöneticisi, olayın etkisiyle birlikte, daha sonra onarılması çok zor olan bazı açıklamaları bu zaman diliminde yapmakta ve işletmenin imajını zedelemektedir. Aynı şekilde, yöneticilerin bu zaman diliminde eylemsizliği ya da suskunluğu tercih etmeleri de yanlış uygulamalar arasında yer almaktadır. Bu davranış biçimi, kamuoyunda; bilgi boşluğu doğurmakta ve yaşanan krizle ilgili

gerçek dışı ya da abartılı yorumlar yapılabilmektedir. Bu nedenle, konaklama işletmesi yöneticisinin kriz durumu başlar başlamaz yapacağı ilk açıklama ya da ilk uygulama, işletme imajı üzerinde en belirleyici etkiyi yaratmaktadır.

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

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

verme özgürlüğünde toplumsal sorumluluk ve basın etiğine uymayan davranışlar sergilemekten kaçınılmalıdır.

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

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

2.8.3 Konaklama İşletmelerinde Kriz Sonrası Yönetim

Konaklama işletmelerinde kriz sonrası yönetimin temellerini; krizin boyutlarının belirlenmesi ve etkilerinin tespit edilmesi konuları oluşturmaktadır. Yaşanan krizin türü ne olursa olsun, işletme, tüketiciler ya da çalışanlar üzerinde etki bırakabileceğinin unutulmaması gerekmektedir.

Çiçek ve Kılıç (2001, 71); konaklama sektörü için kriz sonrası uygulanması gereken eylemleri aşağıdaki gibi özetlemektedir:

- Krizin sona ermesinin ardından; krizi yaşayan konaklama işletmesine ilişkin bir durum tespiti yapılmalı ve oluşan hasarları içeren yazılı bir taslak raporun, kriz yönetim merkezine ulaştırılması gerekmektedir.

- Kriz sonrası konaklama işletmesi müşterilerinin konaklayabilecekleri güvenli yerler acilen belirlenmelidir.
- Konaklama işletmeleri arasında, kriz sonrası ortaya çıkabilecek su, yiyecek, vb. gereksinimlerin karşılanması amacıyla iletişim kurulması gerekmektedir.
- Durumun değerlendirilmesinden sonra, hızlı bir şekilde, krizden hasar gören hizmetler yenilenmelidir.
- İşletmede yaşanan krizden fiziksel ve psikolojik olarak zarar görenlere derhal tedavi olanakları sağlanmalıdır.
- Konaklama işletmesi konuklarına ve işletmeye ait kıymetli evrak ve kişisel eşyaların belli bir alanda kontrol altına alınması gerekmektedir.
- İşletmenin normal faaliyetlerine bir an önce dönebilmesi için gerekli tüm çalışmaların yapılması gerekmektedir.

Konaklama işletmelerin yöneticilerinin, kriz sonrası dönemde, krizden etkilenen ya da kısmi zarar gören kesimlerden gelebilecek eleştirilerine hazırlıklı olmaları kriz sonrası dönemin daha çabuk aşılmasını sağlamaktadır.

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

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

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

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

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

2.9 Konaklama İşletmelerinde İç ve Dış Kaynaklı Krizlere Karşı Uygulanan Stratejiler

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

2.9.1 Dış Kaynaklı Krizlere Karşı Kullanılabilecek Stratejiler

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

- Savaş, terör ya da uluslararası etkenlerden kaynaklanan krizlerin konaklama işletmesinin bulunduğu ülke ya da bölge içinde yaşanmasının, işletme için çok büyük risk taşıdığı bilinmektedir. Bu aşamada alınabilecek önlemlerin başında; işletme içinde bulunan müşteri ve personelin can ve mal güvenliğinin sağlanması gelmektedir. Bu tür krizlere hazırlıklı olunarak,

konaklama işletmesi içinde sığınakların inşaa edilmesi, ilkyardım personelinin hazır bulundurulması, deneyimli güvenlik personelinin istihdam edilmesi ve eğitilmesi gibi uzun vadeli stratejilerin düşünülmesi gerekmektedir. Konaklama işletmesine yönelik olası bomba ya da terör eylemleri gibi olaylarda iletişimin büyük önem taşıması, işletmenin bu nedenle polis, itfaiye, ambulans gibi gerekli birimlerle kısa zamanda iletişim kurabileceği planların hazırlanması da dışsal kaynaklı krizlere karşı kullanılan stratejiler arasında yer almaktadır. Aynı zamanda, bu etkenlerden kaynaklanan krizlerde yoğun halkla ilişkiler kampanyalarının yürütülmesine yönelik stratejilerin de uygulanması gerekmektedir.

- Konaklama işletmelerini kriz dönemine sürükleyen önemli dışsal etkenlerden bir diğeri olan ekonomik etkenler, konaklama işletmesinin faaliyetlerini olumsuz yönde etkileme gücüne sahip etkenler arasında yer almaktadır. Uluslararası para piyasalarındaki dalgalanmalar, döviz bazlı fiyatlar, enflasyon vb. etkenler, konaklama işletmelerini ekonomik krizlere sürüklemektedir. Ayrıca, enflasyonun yükselmesi ve döviz fiyatlarındaki ani artışlar, yerel halkın alım gücünü düşürmekte, buna karşın döviz değer kazanan ülke halkının alım gücünü arttırmaktadır. Bu durumda, ekonomik nedenlerle ortaya çıkabilecek bir krizi engellemek için konaklama işletmesi yönetimi, yerli turistlere de hitap ederek, yerel para birimi bazlı satış yapma stratejisi uygulayabilmektedir. Diğer yandan; konaklama işletmelerinin faaliyetleri sırasında ihtiyaç duydukları nakdi banka kredilerinin geri ödenmesinde, döviz kurları ya da faiz oranlarındaki ani artışlardan kaynaklanan bir krizden zarar görmemeleri için, ekonomideki değişimleri yakından izlemeleri ve borçlanma öncesinde bu etkenlere önem vermeleri de uygulanabilecek bir diğeri stratejidir.
- Politik ve hukuksal etkenlerden kaynaklanabilecek krizlerde, konaklama işletmesinin kontrol düzeyinin düşmesi ve yapılan düzenlemelere kesinlikle uyum sağlama zorunluluğu altında bulunması, işletme faaliyetlerini etkilemektedir. Bu tip krizlerde, yeni ideoloji ve düzenlemelerin gerektirdiği pazar ve ürün farklılaştırılması stratejileri kullanılmaktadır. Örneğin; kumarhaneler yasası kapsamında konaklama işletmelerindeki kumar

faaliyetinin durmasıyla, işletmeler kongre turizmi, safari ya da trekking gibi organizasyonlara yönelme stratejisi uygulamaktadır.

- Konaklama işletmesinin pazar farklılaştırmasına gittiği bir dönemde, müşteri kitleleri arasındaki sosyal ve kültürel farklar ya da personel-müşteri çatışmaları, sosyal ve kültürel etkenlerden kaynaklanan krizlere yol açmaktadır. Örneğin; hedef pazarı Alman turistler olan bir konaklama işletmesinin, Japon pazarına dönüş yapması durumunda, iki ülke arasındaki dil, inanç ve alışkanlık farklarından kaynaklanan uyum sorunlarının krize dönüşmesi; mevcut personelin gerek dil, gerekse kültür farklılıkları açısından eğitilmesi yönünde bir strateji ile önlenmektedir. Bunun yanı sıra; kamuoyunda turistik açıdan moda olan merkezler dışında kalan bölgelerde yer alan konaklama işletmelerinin doluluk oranlarını artırmak için, bölge otelleriyle bir araya gelme ve fon oluşturularak bölgesel tanıtım yapma stratejileri de, olası krizleri önlemektedir.
- Teknolojinin gelişmesiyle birlikte; üretimde yeni ekipmanların ve bazı yeni sistemlerin kullanılması konaklama işletmeleri için zorunlu hale gelmektedir. Son yıllarda, hemen hemen tüm konaklama işletmelerinde, çeşitli bilgisayar sistemleri kullanılmaktadır. Mal ve hizmet üretimini kolaylaştıran, yeni araç-gereç ve bilgisayar sistemlerinin işletmelerde kullanılması ve teknolojik gelişmelere ayak uydurabilecek biçimde tutulması için gereken stratejilerin hazırlanması, işletmeyi teknolojik etkenlerden kaynaklanabilecek olası bir krizden kurtarmaktadır.
- Konaklama işletmeleri yönetimi, doğal çevreden kaynaklanan deprem, sel, yangın, hava ve su kirliliği gibi olayların neden olduğu birçok krizi önleyememektedir. Ancak işletme yöneticileri; alacakları önlemlerle bu olaylardan en az zararla kurtulmayı hedeflemektedir. Söz konusu doğal etkenlerin, işletmede maddi hasarlara neden olmasının yanı sıra, müşterilerin ya da personelin can güvenliğini de tehdit eder biçimde gerçekleşmesi, birçok konaklama işletmesini kriz dönemlerine itmektir. Bu tür krizlerin, işletme içinde, çeşitli alarm sistemleri ve etkin haberleşme yoluyla mümkün olduğunca önceden haber alınması, krizleri önleme stratejileri arasında yer almaktadır. Konaklama işletmelerinde yangın merdivenlerinin inşaa edilmesi, koridorlara bu merdivenlerin yerini gösteren bilgilendirme uyarılarının

asılması, yangın ya da su baskını alarm sistemlerinin kullanılması, itfaiye, polis ve cankurtaran gibi birimlerle zamanında haberleşme sağlanması konaklama işletmeleri açısından önemli konular arasında yer almaktadır.

- Pazar yapısı ve rekabetten kaynaklanan dışsal krizler karşısında, konaklama işletmesi yönetimi, maliyetlerini düşürme stratejisi uygulamaktadır. İşletme içinde karlılığı büyük oranda azalttığı düşünülen ve yeterli geliri elde edemeyen birimlerin kapatılması, yeni birimler eklenmesi, talebin az olduğu dönemlerde personel sayısını azaltma, bazı katları hizmete kapatma ve personele ücretsiz izin verme gibi stratejilerin kullanılması, işletmeyi kriz dönemine girmekten kurtaran faaliyetler arasında yer almaktadır.
- Konaklama işletmelerinin sürekli çalıştığı acentalar ve tur operatörleri ile sorunlar yaşamaları da, araçılardan kaynaklanan krizler bölümünde yer almaktadır. Çıkabilecek sorunları göz önünde bulundurarak, işletme yönetimi, araçılardaki olası bir sorundan kaynaklanabilecek bir krize karşı, bağlantıya geçebilecekleri farklı acenta ve tur operatörlerini önceden belirlemektedir. Araçılarla sözleşmeli çalışma ve olası bir sorundan kaynaklanan zararın karşılanması konularında anlaşma sağlamaları, bu tür krizleri önlemektedir.
- Konaklama işletmelerinin üretimde kullanacağı hammadde ve malzemeyi en uygun stok miktarına göre bulundurması gerekmektedir. Bu nedenle, hizmet kalitesi ve hizmetin sürekliliğinin sağlanması amacıyla yönetim, hammadde ve malzeme satıcılarının yanısıra, alternatif satıcıları da belirleyerek, olası hammadde aksaklıklarını çözebilmektedir.

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

2.9.2 İç Kaynaklı Krizlere Karşı Kullanılabilecek Stratejiler

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

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

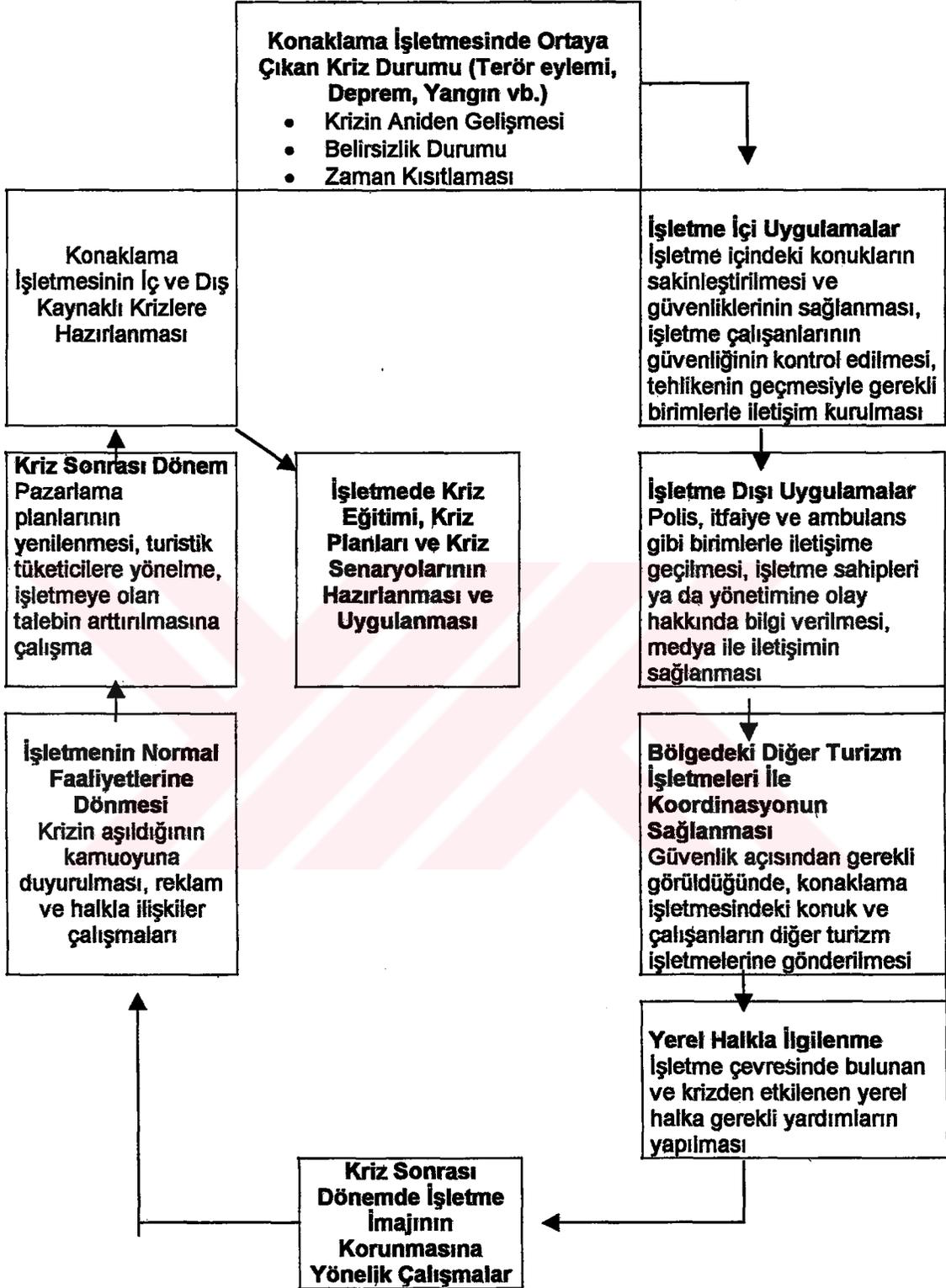
- Konaklama işletmelerinde sıkça karşılaşılan yönetsel etkenlerden kaynaklanan krizlerin nedeni, yöneticilerin yetersizliği, deneyimsizliği ve iletişimi kısıtlayan otokratik yönetim tarzını benimsemelerinden kaynaklanmaktadır. Bu aşamada kullanılacak yapılması gereken, yöneticilerin; iş yapabilme ve yaptırabilme, anlama ve kavramları kullanabilme yeteneğini geliştirmeye yönelik eğitim stratejileri geliştirilmesidir.
- Konaklama işletmelerinde örgüt içi çatışmaların görülmesi de, içsel krizler arasında yer almaktadır. Çatışmalar, hizmetlerin aksamasına neden olduğundan, bu konu ile ilgili üst düzey yönetim tarafından acilen gerekli önlemlerin alınması gerekmektedir. Çatışma durumunda gerilimin yüksek olması, hem işletmenin faaliyetlerini hem de çalışanları etkilemektedir. Bu durumda, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık gibi konular dahilinde geliştirilecek stratejiler sayesinde, örgütsel etkenlerden kaynaklanan içsel krizlerin aşılması kolaylaşmaktadır.
- Konaklama işletmelerinde seri üretime geçilememesi, insan etkeninin önemini ortaya koymaktadır. Bu nedenle konaklama işletmelerindeki faaliyetler sırasında, müşteri ve çalışanlar ya da müşteriler arasında istenmeyen durumlarla sık sık karşı karşıya kalınmaktadır. Örneğin; konaklama işletmesinde sunulan yiyecek içecek hizmetleri sonrasında ölümle sonuçlanan gıda zehirlenmesi gibi olayların yaşanması hem işletmenin imajını hem de yönetimi zor durumda bırakmaktadır. Hizmet sunumunda görülen sorunlardan kaynaklanan bu krizlerde, yönetimin sıkı denetimi ve eğitim stratejileri, kriz dönemlerinin rahatça aşılmasını

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

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

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

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



Şekil 11 : Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi Süreci Uygulaması

Kaynak: G.STAFFORD., L. Yu and A. K. ARMOO (2002). "Crisis Management and Recovery: How Washington D.C. Hotels Responded to Terrorism". *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, October, s: 39

2.10 Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi Sürecinde Kullanılan Yöntemler

Konaklama işletmelerinde ortaya çıkabilecek kriz durumlarında uygulanabilen stratejilerin yanısıra kriz dönemi öncesi, kriz anı ya da sonrasında kullanılan bazı yöntemler de bulunmaktadır. Kriz yönetiminin temel unsurlarından biri olan kriz durumuna; yönetimce olabildiğince hızlı bir biçimde yanıt verilmesinin gerekliliği, bu yöntemlerin kullanımı ile birlikte kolaylaşmaktadır.

Kriz yönetimi sürecinde konaklama işletmelerinde kullanılacak yöntemler; erken uyarı sistemlerinin kullanılması, iç ve dış çevrenin sürekli izlenmesi, kriz yönetim planlaması, çatışma yönetimi, örgüt geliştirme çalışmaları ve halkla ilişkiler faaliyetleri olarak sıralanmaktadır. Bu yöntemlerden bazıları; krizleri önceden farketme ve önlemeye, bazıları karşılaşılan krizi çözmeye, bazıları ise krizin işletme ya da toplum üzerindeki olumsuz etkilerini silmeye yönelik olarak kullanılmaktadır (Tuna 1997, 69).

Konaklama işletmelerinde yaşanan krizler genel olarak değerlendirildiğinde; ağırlıklı olarak erken uyarı sistemlerinin kullanımı, iç ve dış çevrenin izlenmesi ve halkla ilişkiler faaliyetlerinin kullanıldığı görülmektedir.

2.10.1 Erken Uyarı Sistemleri

Erken uyarı sistemleri, konaklama işletmelerin sıkça başvurduğu bir yöntem olarak kabul edilmektedir. Erken uyarı sistemi; temelde bir finansal analiz tekniği olmakla birlikte, dört aşamadan oluşmaktadır.

- İlk aşama; aynı sektördeki işletmelerin başarılı ya da başarısız olarak karşılaştırılması,
- İkinci aşama; sektördeki işletmelerin geriye doğru beş yıl için finansal rasyolarının hesaplanması,
- Üçüncü aşama; başarılı ya da başarısız işletmeler arasındaki farklılığın hangi yıldan itibaren başladığının belirlenmesi,
- Son aşama ise, bu farklılıkların nedenlerinin bulunması ve gelecek için gerekli önlemlerin alınmasını içermektedir.

Konaklama işletmelerinin gelir ve giderlerinin, karlılığının, verimliliğinin ya da doluluk oranlarının geçmiş yıllarda elde edilen sonuçlar ya da rakip işletmelerin sonuçlarıyla karşılaştırılması ve değerlendirilmesi ile ulaşılan sonuçlar; özellikle ekonomik etkenlerden kaynaklanan krizleri önlemede önemli bir rol oynamaktadır.

Erken uyarı sistemleri dahilinde özellikle finansal karşılaştırmaların yapılabilmesi, bazı verilerin elde edilmesi ile mümkün olabilmektedir. Konaklama işletmeleri açısından bu veriler; son birkaç yıla ait bütçeler, bilançolar, gelir tabloları ve işletmenin çeşitli bölümlerinden elde edilen raporlardan oluşmaktadır (Tuna 1997, 69).

Diğer yandan, konaklama işletmelerinde ortaya çıkan kriz durumları sadece ekonomik etkenli krizlerle sınırlı olmamakta; aynı zamanda deprem, yangın, sel, terör eylemi gibi etkenlerden de kaynaklanabilmektedir. Bu gibi durumları göz önünde bulundurarak, konaklama işletmelerine yangın ya da sel detektörü gibi sistemlerin kurulması da işletmelere, krizleri önceden hissederek gereken önlemleri almasını sağlayacak zamanı kazandırması açısından uygulanan erken uyarı sistemleri arasında yer almaktadır.

Turizm sektörünün önemli bir parçasını oluşturan konaklama işletmelerinde erken uyarı sistemlerinin; sadece belli kriz durumlarında (yangın, deprem, sel v.b.) kullanılması ve dışsal kaynaklı kriz sinyallerinin alınması durumlarında yetersiz kaldığı görülmektedir. Örneğin; 11 Eylül saldırılarının hemen sonrasında Washington ve New York' daki büyük ölçekli konaklama işletmelerinde yapılan bir araştırmada, konaklama işletmesi yöneticilerinin; işletme içi ve yakın çevreden kaynaklanan krizlerde, erken uyarı sistemlerinden oldukça fazla yararlandıkları ancak; başta terör saldırıları olmak üzere büyük çapta yaşanan kriz durumlarında bu sistemlerden gerektiği gibi yararlanamadıkları vurgulanmaktadır. Literatürde "ani ve ağır kriz" kavramlarıyla ifade edilen benzeri krizleri önlemede kullanılan yöntemlerin başında gelen erken uyarı sistemleri, dünya turizm sektöründe henüz amaçlanan düzeyde kullanılamamaktadır (Stafford, Yu and Armoo 2002, 28-30).

2.10.2 İç ve Dış Çevrenin İzlenmesi

Kriz yönetimi süresince konaklama işletmelerinde kullanılan bir diğer yöntem, *iç ve dış çevrenin izlenmesi* olarak kabul edilmektedir. Konaklama işletmelerinin, dinamik yapıya sahip bir çevrede faaliyet göstermeleri, bu iç ve dış çevrelerde meydana gelebilecek ani değişimlerin söz konusu işletmeleri büyük ölçüde etkilemesine neden olmaktadır. Bu nedenle; işletme üzerinde kriz etkeni yaratabilecek gerek içsel, gerekse dışsal çevre etkenlerinin, konaklama işletmeleri yöneticileri tarafından yakından izlenmesi, analiz edilmesi ve işletme üzerindeki olası etkilerinin belirlenmesi gerekmektedir.

2.10.3 Halkla İlişkiler Faaliyetleri

Konaklama işletmelerinde yaşanan kriz durumlarında, işletme imajını ve faaliyetlerinin devamını korumak için çoğunlukla uygulanan yöntemlerden sonuncusu *halkla ilişkiler faaliyetleridir*. Halkla ilişkiler; işletme ile toplum arasında olumlu ilişkiler yaratmak için tasarlanmış bir dizi iletişim tekniğinden oluşmaktadır. Konaklama işletmelerinde uygulanan halkla ilişkiler çalışmalarını Tuna (1997, 75); iç halkla ilişkiler faaliyetleri ve dış halkla ilişkiler faaliyetleri olmak üzere iki grupta incelemektedir.

İç halkla ilişkiler faaliyetleri; konaklama işletmesi çalışanlarına yönelik çalışmalar olarak tanımlanmaktadır. Konaklama işletmesi personeli için düzenlenen eğlence programları, yemekler, ayın ya da yılın başarılı personelinin seçilmesi ve ödüllendirilmesi, özel günlerin yönetimce kutlanması ve benzeri faaliyetler, iç halkla ilişkiler faaliyetleri içinde yer almaktadır. Bu faaliyetler; özellikle çalışanların işletmeye yönelik bağlılıklarını artırması ve örgüt kültürünü geliştirmesi açısından önem kazanmaktadır. Bunların yanısıra; işletmeler açısından zaman zaman önemli boyutlara ulaşabilen kriz dönemlerinde, çalışanların, yönetimce istenilen görev ve sorumluluklarını yerine getirmeleri kolaylaşmakta ve çalışanlar işletmede ortaya çıkan sorunların çözümünde daha aktif rol alır hale gelmektedir. İç halkla ilişkiler faaliyetleriyle işletmede sağlanan iç uyum ve bütünleşme bu açıdan, kriz dönemlerinde işletmeye avantaj sağlayan unsurlar arasında yer almaktadır.

Konaklama işletmeleri tarafından yürütülen dış hakla ilişkiler faaliyetlerinin birincil hedefi; olası müşteriler, kamu yönetimi ve kamoyu olarak sıralanmaktadır. Konaklama işletmesi yöneticilerinin, kamu yararına çalışan demeklerde aktif biçimde görev almaları, ulusal ya da bölgesel kutlamalara katılmaları, turizm sektörü ile ilgili girişimlere destek vermeleri ya da toplumun hassas olduğu çevre kirliliği gibi konulara eğilmeleri, kamuoyunda işletme imajının olumlu yönde artmasını sağlamaktadır.

2.11 Konaklama İşletmelerinde Kriz İletişimi ve Medya ile İlişkiler

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

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

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

İşletmelerin bulunduğu sektör ne olursa olsun; yaşanan kriz durumlarına dikkatini yönelten ilk grup yazılı ve görsel basın olmaktadır (Freeo, Northern Illinois University; 2004). Özellikle turizm sektöründe üretilen hizmetin insanlar arasında oluşan ilişkilere bağlı olması ve turizm faaliyetlerinin uluslararası bir boyutta

gerçekleşebilme özelliği, yerli basının yanı sıra, kimi olaylarda yabancı basının da dikkatini çekebilmektedir.

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

Konaklama işletmelerinde herhangi bir krizin ortaya çıkmasını takiben etkin bir iletişim ağı yardımıyla işletme yönetiminin ilk işi; krizin nedeni, ortaya çıkış şekli, sonuçları, etkilediği alan, kriz nedeniyle can ve mal kaybı olup olmadığının anlaşılması, kayıp varsa boyutlarının belirlenmesi, ölen ya da yaralananların kimliklerine ulaşılması, alınan ilk önlemler vb. konularda güvenilir kaynaklardan doğru bilgilerin elde edilmesi, değerlendirilmesi ve bilgi talebinde bulunanlara iletilmesi şeklinde gelişmektedir. Gerekli bu bilgilere ulaşılması için; önce olayın meydana geldiği yere en yakın birim tarafından konuyla birinci derecede ilgili resmi ve özel kuruluşlarla temasa geçilmeli ve beraberinde işletme içinde merkez, taşra ve varsa yurtdışı birimler arasında etkin bir iletişim ağı kurulmalıdır. Ayrıca, bu ağ içerisinde hızlı ve doğru bilgi iletiminin sağlanması için, konaklama işletmesinde bulunan kriz ekibine yönelen bilgi akışı merkezleştirilmeli, işletme içine ve dışına yönelik bilgilendirme bu yolla denetim altında tutulmalıdır (Turizm Bakanlığı, 2003).

Konaklama işletmeleri de dahil olmak üzere işletmelerin kriz dönemlerinde sağlıklı medya ilişkileri kurmalarını sağlamak ve işletme imajının zedelenmesini önlemek amacıyla bir "kriz sözcüsü" belirlemeleri de gerekmektedir. Oluşturulacak kriz ekibinde yer alan kriz sözcüsü; ortaya çıkan kriz durumunu açıklamakla görevli tek kişi olmaktadır. Konaklama işletmelerinde gelişebilecek bir krizde, kriz sözcüsünün medya ilişkileri kurarken dikkat etmesi gereken bazı noktalar aşağıdaki gibi özetlenebilmektedir (North Carolina State University, 2004).

- Konaklama işletmesinin belirlediği kriz sözcüsü dışında hiç kimse yazılı ya da görsel basına açıklama yapmamalıdır.

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

işletmedeki kriz durumu sonrasında, krizin nedenlerinin tam olarak anlaşılamadığı ya da krizden etkilenenlerin durumlarının bilinmediği (açıklanmak istemediği) dönemler için uygundur. Konaklama işletmesi yöneticisinin olası kriz durumlarına yönelik önceden hazırlayabileceği bu örnek basın duyuruları, özellikle kriz anında açıklama bekleyen kişiler açısından önemli bir unsurdur. Konaklama işletmesi için hazırlanmış örnek basın bildirisi Şekil 12 'de incelenmektedir.

<p style="text-align: center;">—OTEL BASIN BİLDİRİSİ ././2004</p> <p>SAYIN YETKİLİ;</p> <p>Bugün saat 16:00 'da İşletmemizi ve İşletmemiz içinde bulunan konuklarımızı hedef alan silahlı saldırı girişimi yaşamış olduğumuzu üzüntüyle bildirmekteyiz.</p> <p>İşletme yönetimi ve tüm güvenlik birimlerinin olay üzerindeki araştırmaları halen devam etmekte olduğundan; yaşanan bu olayın detaylı bilgileri araştırmaların sona ermesiyle birlikte iki gün içinde yapılması planlanan basın toplantısıyla tüm kamuoyuna duyurulacaktır.</p> <p>İşletme içi ve dışında gerekli tüm önlemlerin şu an için alındığını bildirir, olaya göstermiş olduğunuz hassasiyet ve ilgiden dolayı teşekkür ederiz.</p> <p style="text-align: right;">BASIN SÖZCÜSÜ</p>

Şekil 12 : Konaklama İşletmeleri İçin Örnek Basın Bildirisi

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

- Medya kuruluşları; konaklama işletmesindeki gelişmelerden düzenli olarak haberdar edilmelidir.
- İşletmenin kriz anı ve sonrasındaki durumu hakkında açıklamalar yapılırken ayak üstü görüşmelerden kaçınılmalı; yönetimin yer ve zamanını belirleyeceği görüşmeler düzenlenmelidir.

- Kimi krizlerin konaklama işletmeleri üzerinde ağır olumsuz sonuçlar yaratabildiği bilindiğinden; bu gibi durumlarda, basın toplantısı yapılması işletme yönetimini zor durumda bırakabilmektedir. Bu nedenle; özellikle büyük krizlerde medya kuruluşları ile teker teker görüşmek daha etkili sonuçlar doğurmaktadır.
- İşletmede yaşanan kriz durumu hakkında elde edilen bilgiler, ayırım yapılmaksızın talepte bulunan tüm medya kuruluşlarına ulaştırılmalıdır.

Konaklama işletmesi yöneticileri açısından unutulmaması gereken konu, kriz dönemlerinde işletmenin medya ile kurduğu ilişkilerinde sergilediği tutumun; kamuoyu tarafından işletmenin krize karşı olan tutumu olarak algılanmasıdır. Bu nedenle; işletme yönetiminin, medyaya yönelik akılcı taktikler geliştirmesi ve kriz dönemlerinde medya ile iyi iletişim kurulması, işletmenin kriz dönemini daha az olumsuz etkiyle aşmasında önemli bir yer tutmaktadır.

2.12 Konaklama İşletmesi Yöneticilerinin Krizlere İlişkin Yaklaşımları

Konaklama işletmelerinde yöneticilerin krizlere ilişkin yaklaşımları iki başlık altında incelenmektedir. Bu yaklaşımlar; krizden kaçma ve krizi çözme yaklaşımları olarak adlandırılmaktadır.

İşletme yönetimlerinin; içsel ya da dışsal kaynaklı birçok etkenin neden olduğu krizleri, tam anlamıyla denetim altına almasının imkansız olduğu; ancak, krizler için gerekli önlemlerin özellikle işletmede alınmasıyla birlikte kriz dönemlerinin aşılmasının kolaylaştığı bilinmektedir. Çünkü; konaklama sektöründe de krizlerin tamamı aniden ortaya çıkmamakta; hatta çoğu kez, belirli sinyaller önceden elde edilebilmektedir. Konaklama işletmesi yöneticileri de; bu sinyalleri göz önünde bulundurarak, krizden kaçma ya da krizi çözme yaklaşımlarından birini uygulamaktadır.

Krizden kaçma yaklaşımında; konaklama işletmesinin iç ve dış çevresinin sürekli olarak izlenmesi, özellikle iç çevre analizinin yapılması ve işletmenin mevcut durumunun değerlendirilmesi gerekmektedir. Mevcut durumun saptanmasının yanısıra; sonraki dönemlerde oluşabilecek değişimlerin de tahminlenmesi gerekmektedir.

Bu yaklaşımla krizleri önlemek için her şeyden önce; konaklama işletmesinin gereksinimlerini ve yönetim değerlerini tanımlamak, belirlenecek amaç ve hedeflerde bu gereksinim ve değerleri göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Krizden kaçma yaklaşımında; yönetimin temel alanlarında bilgi ve değerleri paylaşmak ve yönetim felsefelerini kavramak oldukça önemli unsurlar arasında yer almaktadır. Ayrıca; işletmede ortaya çıkabilecek sorunları tanımlamayı, bu sorunlara etkin çözümler bulmayı ve gerekli uygulamaları kolaylaştıracak esnek ve dinamik bir örgüt yapısını kurmak ve korumak da krizden kaçma yaklaşımında ön şart olarak kabul edilmektedir (Tuna 1997, 63).

Bunların yanısıra; krizden kaçma yaklaşımında, işletme için risk taşıyan potansiyel krizlerin aşılması için, yönetimin, en düşük maliyete sahip ve uygulanabilir yöntemler geliştirmesi de gerekmektedir. Kriz ortamındaki bir konaklama işletmesinin yöneticilerinin, yaşanan krizlere cevap verebilmesi; önceden geliştirilen yöntemlere, tahminlere ve yönetim kademesinin alacağı isabetli kararlara bağlı bulunmaktadır. Yöneticinin bu konularda başarılı olması, işletmenin kriz dönemlerini daha rahat aşmasını sağlamaktadır.

Bu yaklaşıma örnek olarak; tek bir tur operatörüyle çalışan bir konaklama işletmesinde yaşanan doluluk oranı sorunu verilebilebilir. Örnekteki konaklama işletmesi ve tur operatörü arasında ortaya çıkabilecek herhangi bir sorun, tur operatörünün önceden yapılmış olan rezervasyonları iptal etmesine neden olabilir. Bunun sonucu olarak, tek bir tur operatörüyle çalışan konaklama işletmesinde doluluk oranındaki ani düşüşler kriz durumunun sinyalleri olarak kabul edilebilir. Bu ve benzeri kriz durumlarının engellenmesi için, işletme yönetimi daha önceden geliştirilecek yöntemlerle bu krizi aşmayı hedeflemelidir. Bu yöntemlerden bazıları; çalışılan tur operatörüyle anlaşmaların yapılması, diğer tur operatörleriyle ilişkilerin sıcak tutulması ya da yoğun tanıtıma gidilerek doluluk oranının korunması olabilmektedir.

Konaklama işletmesi yöneticilerinin kullanabildiği diğer bir yaklaşım ise; krizi çözüme yaklaşımı olarak adlandırılmaktadır. Konaklama işletmesi yöneticileri; işletmede ortaya çıkan kriz durumunu önleyememiş ise, kriz ortamından sıyrılarak başarıya ulaşma yolunu denemektedir.

Krizi çözme yaklaşımının özü; kriz anında sorunların çözümü için optimal kararların alınması olarak özetlenmektedir. Bu yaklaşımda; krizin ortaya çıkış nedenleri ve kaynakları hakkında bilgi toplanması önemlidir.

Diğer işletmelerde olduğu gibi; konaklama işletmelerinde de otokratik yönetim tarzı, yavaş yavaş önemini kaybetmektedir. Söz konusu yönetim tarzı yerini; katılımcı yönetim, örgüt içi demokrasi vb. yaklaşımlara bırakmaktadır. Bu gelişmelerin işletmeler üzerinde; alınan kararlarda verimliliğin artırılması, grup işbirliğinin sağlanması ve takım ruhu yaratılması gibi olumlu sonuçları bulunmaktadır bu nedenle; konaklama işletmesi yöneticilerinin kendilerini geliştirmeleri, amaç ve değerleri sık sık gözden geçirmeleri, dinamik ve esnek planlar geliştirmeleri ve işletmenin içinde bulunduğu durumu sürekli olarak değerlendirmeleri krizi çözme yaklaşımında faydalı olmaktadır (Tuna 1997, 65).

Sonuç olarak; konaklama işletmesi yönetiminin seçtiği kriz yaklaşımı ne olursa olsun; önemli olan, kriz yönetiminin temelleri ve gereklerinin üst düzey yöneticiler başta olmak üzere tüm işletme çalışanlarınca kavranması ve uygulanmasıdır. Özellikle, turizm sektörünün önemli bir yapı taşı olan konaklama işletmelerinde, krizlerin olumsuz etkilerinin, işletmenin faaliyetlerini ve hatta yaşamsal varlıklarını tehdit eder boyutta olması, konuya gereken önemin verilmesini gerektirmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

EGE BÖLGESİNDE YER ALAN KONAKLAMA İŞLETMELERİ YÖNETİCİLERİNİN KRİZLERE İLİŞKİN YAKLAŞIMLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1 Araştırmanın Amacı

Günümüzde ülke ekonomilerinin gelişiminde önemli bir rol üstlenen turizm sektörü; zaman zaman değişik iç ve dış etkenlerden kaynaklanan krizler ve bu krizlerin olumsuz sonuçları ile karşı karşıya kalabilmektedir. Kimi zaman, sektörün bütünü üzerinde oldukça olumsuz sonuçlar yaratabilen birçok kriz türü; turizm sektörünü oluşturan işletmeleri de değişik yönlerden etkileyebilmektedir.

Bilindiği gibi turizm talebi, turistik tüketicinin mal ve can güvenliğini tehdit eden savaş, terör, salgın hastalık, doğal afetler gibi, beklenmedik bir anda ortaya çıkan olaylara, seyahate ayrılacak payı azaltan ekonomik krizlere ve turist kabul eden bölgelerin imajını yıpratıcı siyasi gelişmelere son derece duyarlı bir yapıya sahiptir. Bu nedenle, özellikle turistik tüketimin zorunlu bir tüketim biçimi olmaması, kriz yönetimi kavramını ve bu kavramın gereklerini; turizm işletmeleri ve turizm sektörü açısından çok daha duyarlı bir duruma getirmektedir.

Turizm sektörünün, krizlere karşı yüksek düzeyde duyarlı bir endüstri olmasına karşın, krizlere yönelik gerçekleştirilmesi gereken tüm çabaları bir disiplin altında toplayan kriz yönetiminin, gerek bilimsel araştırmalarda, gerekse turizm işletmelerinde kapsamlı bir şekilde ele alınmadığı anlaşılmaktadır. Konu; turizm sektörü içinde yer alan, çok sayıda farklı ürün ve hizmeti biraraya getirerek turistik tüketicilere sunan ve sektörün önemli bir yapı taşı olarak kabul edilen konaklama işletmeleri açısından ele alındığında da ortaya çıkan sonuç, kriz yönetimi kavramının tam olarak uygulanmadığı yönündedir.

Özellikle 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmeleri yöneticilerinin, kriz yönetimi kavramının gereklerini uygulamaları ve olası krizlere hazırlıklı olmalarının işletme faaliyetlerinin sürekliliğini sağlamada hayati bir önem taşıması nedeniyle bu araştırmanın amacı; konaklama işletmeleri yöneticilerinin krizlere ilişkin

yaklaşımlarının incelenmesi, krizlere hazırlıklı olma düzeylerinin açıklanması, krizler karşısında sergiledikleri davranışların belirlenmesi - varsa eksik yönlerin giderilmesi- ve konaklama işletmeleri üzerinde en fazla olumsuz etkiyi yaratan kriz türleri ve nedenlerinin anlaşılmasıdır.

Araştırma kapsamında genel olarak aşağıdaki konulardaki sorulara cevap aranmaktadır;

- 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinin işletme şekli, hizmet yılı, faaliyet dönemi, oda ve toplam personel sayıları, sınıfı ve türü gibi işletmelere ilişkin genel bilgiler,
- Konaklama işletmelerinde herhangi bir kriz türü için hazırlanmış kriz yönetim planının olup olmadığı,
- Konaklama işletmesi yöneticilerinin; görevde buldukları süre içinde, herhangi bir kriz durumu ile karşılaşmış karşılaşmadığı,
- Konaklama işletmesi yöneticilerinin, kriz dönemlerindeki yaklaşımlarının ne olduğu,
- Konaklama işletmelerini en çok etkileyen kriz türlerinin neler olduğu,
- Yönetim açısından, bu krizlerin en önemli nedenlerinin neler olduğu,
- Yönetim tarafından; kriz dönemi öncesinde; krizlerden korunmak ya da mevcut krizleri en az zararla aşabilmek için hangi strateji ve yöntemlerin uygulandığı,
- Konaklama işletmesi yöneticilerine göre, krizlerin işletmede yarattığı olumsuz etkilerin neler olduğu,
- Kriz dönemlerinin; işletme faaliyetlerini, personeli, işletmede sunulan ürün ve hizmetleri ne yönde etkilediği,
- Kriz yönetimi uygulamalarının, krizlerin aşılmasındaki rolü ve yararları nelerdir ?

Diğer bir deyişle; araştırmada üzerinde durulması gereken temel konu başlıkları aşağıdaki şekilde belirlenmiştir;

- Konaklama işletmelerinde kriz yönetimi uygulamalarının varlığı,
- Konaklama işletmelerinde yaşanan kriz dönemlerinin başlıca nedenleri,

- İşletme yöneticilerinin değişik kriz türlerine bakış açıları ve kriz dönemlerinde sergiledikleri rol ve çözüm stratejileri,
- Krizlerin, konaklama işletmeleri faaliyetleri üzerinde yarattığı olumsuz etkiler,

Elde edilen veriler ışığında; konaklama işletmesi yöneticilerinin krizlere bakış açıları, konaklama işletmelerini olumsuz yönde etkileyebilen kriz türleri ve sonuçlarının neler olduğu belirlenecektir.

3.2 Araştırmanın Kapsamı

Araştırma; Ege Bölgesi sınırları içinde yer alan 4 ve 5 yıldızlı konaklama (otel) işletmeleri ile 1. sınıf tatil köylerine uygulanmıştır. Araştırma kapsamında; söz konusu işletmelerin genel müdürleri, genel müdür yardımcıları ve bölüm sorumluları ile görüşülmüştür.

Araştırma, İzmir ili merkez, Çeşme, Karaburun, Mordoğan, Dikili, Foça, Ayvalık, Aydın ili merkez, Kuşadası, Didim, Pamukkale, Muğla ili merkez, Bodrum, Fethiye, Marmaris ve Sarıgerme' de yer alan işletmelerde anket tekniği uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma toplam 110 işletmeye ulaştırılmış ve 89 işletme tarafından geri dönüş sağlanmıştır.

Araştırma kapsamında hazırlanan anket formları; Mart ayında (2004) tüm yıl faaliyette bulunan konaklama işletmeleri yöneticilerine, Nisan ayında ise (2004); sezonluk faaliyet gösteren konaklama işletmelerine yöneltilmiştir. Özellikle Nisan ayının ortalarında, sezonluk faaliyet gösteren konaklama işletmeleri açısından turizm sezonunun başlayacağı varsayılarak, bu gruptaki bazı yöneticilerle daha önce görüşülmüştür.

3.3 Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma sürecinde bir takım zorluklarla karşılaşılmıştır. Konaklama işletmesi yöneticilerinin krizlere bakış açılarını değerlendirmek amacıyla gereken tüm verilerin elde edilmesi mümkün olmadığından, krizlere ilişkin bazı sorulara anket formunda yer verilememiştir.

Araştırma kapsamında yer alan tüm konaklama işletmeleri yöneticileri ile yüz yüze görüşme olanağı bulunmadığından, özellikle sezonluk işletmelerdeki yöneticilere değişik yollarla ulaşmada zorluklar yaşanmıştır.

Araştırma sırasında bir diğer sınırlama ise, bazı işletme yöneticilerinin bilimsel çalışmayı önemsememeleri ve anket kavramının yarattığı önyargı ile, anketi bir an önce sonuçlandırmak için, gerekli özeni göstermemeleri nedeniyle yaşanmıştır. Bu nedenle elde edilen bazı anketler, çalışmanın güvenilirliği düşünülerek, araştırmaya dahil edilmemiştir.

Öte yandan da; görüşülen bazı yöneticilerin güvenlik gerekçesi ya da işletmenin bazı yetersizliklerinin ön plana çıkmasını istememeleri nedeniyle, krizlere ilişkin bir kaç soruyu yanıtlamaktan kaçınmaları, yanlış yanıtlamaları ve kasıtlı olarak yanlış cevap vermeleri gibi anket sonuçlarını ve anketin güvenilirliğini olumsuz yönde etkileyebilecek bazı davranışlarda buldukları gözlenmiştir. Zaman zaman da, özellikle uluslararası zincire bağlı bulunan konaklama işletmeleri yöneticilerinden bazıları, krizlere ilişkin bilgi ve yaklaşımların verilmesinin yetkileri dışında kalacağını öne sürmüş ve bu yöndeki sorulara cevap vermek istememiştir.

3.4 Araştırmanın Yöntemi

Araştırma iki aşamada gerçekleştirilmiştir. Birinci aşamada, dolaylı (ikincil) kaynaklardan veriler toplanarak literatür taraması yapılmıştır. Konunun özellikle Türkiye' de kısa bir geçmişe sahip olmasından ve işletme yönetimlerinde ayrıntılı bir biçimde bilinmemesinden kaynaklanan nedenlerden dolayı yurtdışındaki bazı üniversite birimlerinden ve konunun uzmanlarından kaynak temin edilmiştir. Bu kaynaklar aşağıdaki gibidir;

- Kriz yönetimi ve turizm sektörü ile ilgili periyodik yayınlar ve kitaplar,
- Üniversite kütüphaneleri,
- İnternet,

Araştırmanın ikinci aşamasında; alan araştırması yöntemi ve anket tekniği ile doğrudan veriler elde edilmiştir. Anket çalışmasından daha güvenilir ve geçerli sonuçlar alınması amacıyla bir ön test uygulanmıştır. Ön test kapsamına İzmir ili

merkezi ve çevre ilçelerde yer alan 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmeleri ve 1. sınıf tatil köyleri dahil edilmiştir. Bu ön araştırma sonucunda, konunun büyük ölçekli işletmelere yönlendirilmesinin doğruluğu kabul edilmiş ve Ege Bölgesi'nde yer alan tüm 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmeleri ve 1. sınıf tatil köyleri araştırma kapsamına alınmıştır.

Anket; Hotel Guide 2004 (www.hotelguide.com.tr) web adresinden yararlanılarak Ege Bölgesi'nde yer alan 110 adet 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmeleri ile 1. sınıf tatil köylerine yönelik olarak uygulanmıştır. 1 Mart 2004 – 30 Nisan 2004 tarihleri arasında anketlerden 39 adedi e – posta yolu ile, 17 adedi faks aracılığı ile, 28 adedi ise işletme yöneticileriyle şahsen görüşülerek cevaplandırılma suretiyle ve ayrıca; yoğun çalışma koşulları nedeniyle bu yöntemler aracılığı ile ulaşılamayan 26 işletme yöneticisi ile de telefon görüşmeleri yapılarak tamamlanmış ve araştırma için gerekli bilgilerin bir kısmı bu yöntemle elde edilmiştir. Tüm bu çabalara rağmen; ulaşılmak istenen 110 işletmeden sadece 89 işletme araştırmaya katılmıştır.

Anket formu 4 ayrı bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, araştırma kapsamına dahil edilen işletmelerin işletme şekli, hizmet yılı, faaliyet dönemi, oda sayıları, toplam personel sayıları, işletme sınıfı ve işletme türü gibi genel bilgilere ulaşmaya yönelik sorular yer almaktadır. İkinci bölümde ise; krizler ile ilgili genel bilgiler dahilinde işletme yöneticilerine, olası ya da mevcut krizlerin bilinme düzeyi, kriz nedenleri ve sonuçları, kriz anında yaklaşımları hakkında sorular yöneltilmiştir. Anketin üçüncü bölümünde ise, söz konusu krizlerin işletme faaliyetleri, işletme çalışanları ve sunulan hizmetler üzerinde yarattığı sonuçlara dair bulgular elde edilmiştir. Bu veriler; diğer bölümlerden elde edilen yanıtlarla bir araya getirilerek yorumlanmaya çalışılmıştır. Son bölüm ise, araştırmaya katılan yöneticilere ait demografik verileri içeren sorulardan oluşmaktadır.

3.5 Araştırma Sonuçları ve Bulguların Değerlendirilmesi

Araştırmada elde edilen verilerin değerlendirilmesinde SPSS For Windows 10.0 (Statistical Program for Social Science) paket programı kullanılmış ve ek olarak Microsoft Excel programından yararlanılmıştır. Araştırma verileri değerlendirilerek gerekli görülen analizlere tabi tutulmuştur.

Sosyal bilimler dalında yürütülen araştırmalar için geçerli olan güvenilirlik derecesi göz önüne alınıp, tüm istatistiksel testlerde güvenilirlik derecesi $p < 0.05$ olarak kabul edilmiştir.

Yüzyüze görüşme, e-posta, faks ya da telefon görüşmesi aracılığı ile Ege Bölgesi'nde yer alan 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerine ve 1. sınıf tatil köyelerine yönelik uygulanan 110 anket formundan 89 tanesi yöneticiler tarafından yanıtlanmıştır.

Anket sonuçlarının değerlendirilmesi ile ulaşılması planlanan sonuçlar arasında; söz konusu konaklama işletmelerinde olası bir kriz türü için hazırlanmış kriz yönetim planının olup olmadığı, yöneticiler açısından krizlerin olumsuz etkilerinin neler olduğu, yöneticilerin krizlere yaklaşımı ile yöneticilik deneyimleri ve geçmişteki kriz deneyimleri arasındaki ilişkiler ve yöneticilerin kriz yönetimi hakkındaki bilgi düzeyleri yer almaktadır.

3.5.1 Konaklama İşletmelerine İlişkin Genel Bilgilerin Değerlendirilmesi

Anketin birinci bölümünde yer alan 7 soru; araştırmaya katılan konaklama işletmelerine ilişkin genel bilgilerin elde edilmesini sağlamaktadır. Bu bilgiler kapsamında araştırmaya katılan otel ya da tatil köyelerinin işletme şekli, hizmet yılı, faaliyet dönemleri, oda sayıları, personel sayıları, işletmenin sınıfı ve türü belirlenmiştir.

Anketin birinci bölümünü oluşturan işletmelere ilişkin genel veriler, frekans dağılımları açısından analiz edilmiştir. Araştırmaya katılan konaklama işletmelerine ait genel bilgileri içeren sorulara verilen cevapların sayısal ve yüzdesel dağılımı Tablo 10 'da toplu olarak gösterilmektedir.

Tablo 10 : İşletmelere İlişkin Genel Bilgilerin Sayısal ve Yüzdesele Olarak Dağılımı

<u>İŞLETME ŞEKLİ</u>	Sayı	Yüzde	<u>İŞLETME SINIFI</u>	Sayı	Yüzde
Bağımsız	64	%71,9	4 Yıldız	56	%62,9
Uluslararası Zincir	11	%12,4	5 Yıldız	27	%30,3
Ulusal Zincir	14	%15,7	1.Sınıf Tatil Köyü	6	%6,7
TOPLAM	89	%100	TOPLAM	89	%100

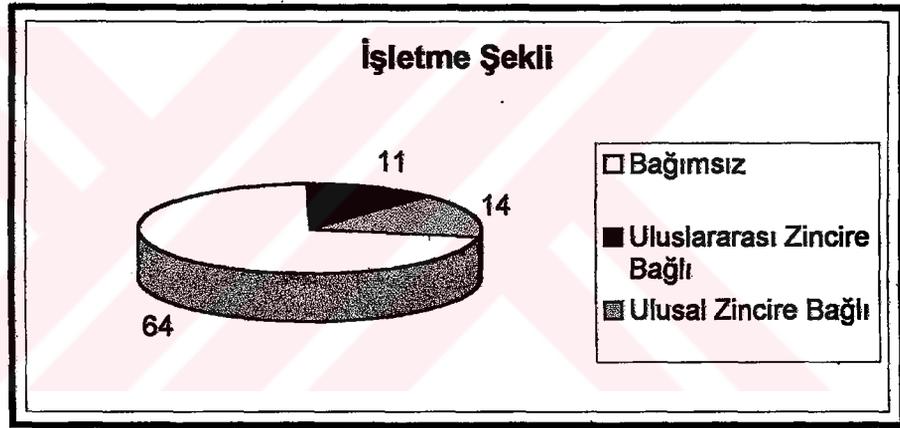
<u>FALİYET DÖNEMİ</u>	Sayı	Yüzde	<u>İŞLETME TÜRÜ</u>	Sayı	Yüzde
Tüm Yıl Açık	44	%49,4	Şehir Oteli	18	%20,2
Sezonluk	45	%50,6	Kıyı Oteli	71	%79,8
TOPLAM	89	%100	TOPLAM	89	%100

<u>ODA SAYISI</u>	Sayı	Yüzde	<u>PERSONEL SAYISI</u>	Sayı	Yüzde
100 ya da daha az	12	%13,5	50 ya da daha az	6	%6,7
101 – 200 arası	40	%44,9	51 –100 arası	35	%39,3
210 – 300 arası	19	%21,3	101 – 200 arası	23	%25,8
301 ya da daha fazla	18	%20,2	201 ya da daha fazla	25	%28,1
TOPLAM	89	%100	TOPLAM	89	%100

<u>İŞLETMENİN HİZMET YILI</u>	Sayı	Yüzde
5 yıl ya da daha az	13	%14,6
6 – 10 yıl arası	43	%48,3
11 – 15 yıl arası	30	%33,7
16 yıl ya da daha fazla	3	%3,4
TOPLAM	89	%100

Sonuçlara göre; uygulanan anket çalışmasına katılan 89 işletmeden; 64 tanesi bağımsız, 11 tanesi uluslararası zincire bağlı ve 14 tanesi de ulusal zincire bağlı olarak hizmet vermektedir. Yine bu sonuçlardan elde edilen bilgilere göre; araştırmaya katılan 89 işletmeden, %71,9 'unun bağımsız olarak faaliyet gösteren konaklama işletmelerinden oluştuğu ve araştırmaya katılan işletmeler arasında en büyük orana sahip olduğu görülmektedir. Ulusal zincire bağlı olarak faaliyet gösteren işletmelerin oranı %15,7 iken uluslararası zincire bağlı olan işletmelerin % 12,4 ile çalışmaya en düşük katılımı gösterdikleri anlaşılmaktadır. Araştırmaya katılan otellerin, işletme şekline ilişkin veriler Grafik 1'de gösterilmektedir.

Grafik 1 : Araştırmaya Katılan Konaklama İşletmelerinin İşletme Şekillerine Göre Dağılımı



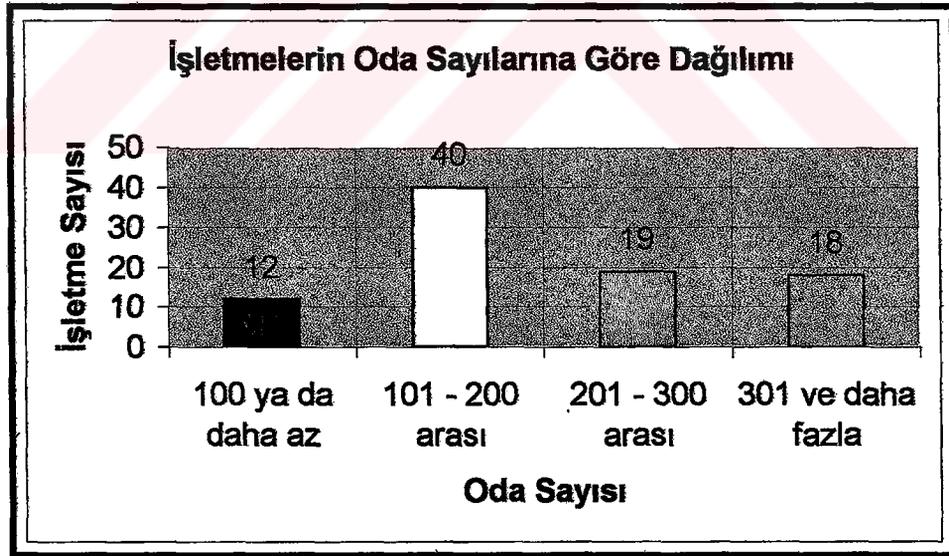
İşletmelerin hizmet yılının öğrenilmesi amacıyla yöneltilen soruya ilişkin veriler ise; araştırmaya katılan 89 konaklama işletmesinin, 13 işletmenin 5 yıl ya da daha az, 43 işletmenin 6 – 10 yıl arası, 30 işletmenin 11 –15 yıl arası ve son olarak 3 işletmenin ise 16 yıl ya da daha fazla süredir hizmet vermekte olduğunu açıklamaktadır. Elde edilen verilerin yüzdeleri incelendiğinde ise, anket uygulamasına katılan işletmeler içinde, % 48,3 oranıyla 6 – 10 yıl arası hizmet veren işletmelerin çoğunlukta olduğu; bu oranı % 33,7 ile 11 – 15 yıl arası hizmet veren işletmelerin izlediği görülmektedir.

İşletmelerin faaliyet dönemlerine ilişkin veri sonuçlarında ise; araştırmaya katılan işletmelerden 44 işletmenin tüm yıl açık olduğu, 45 işletmenin de sezonluk olarak hizmet verdiği belirlenmektedir. % 49,4 ve % 50,6 oranları da göz önüne

alındığında, araştırmaya katılan işletmeler faaliyet dönemlerine göre gruplandırıldığında eşit bir dağılımın olduğu gözlenmektedir.

İşletmelere ilişkin genel bilgiler doğrultusunda elde edilen bir diğer veri, işletmelerin sahip oldukları oda sayılarını öğrenmeye yöneliktir. Araştırma sonuçlarına göre; yanıt alınan 89 işletmeden, 12 işletme 100 ya da daha az, 40 işletme 101 – 200 arası, 19 işletme 201 – 300 arası ve 18 işletme de 301 ya da daha fazla oda sayısına sahiptir. %44,9 oranıyla da anlaşılacağı gibi, araştırmaya katılımı sağlanan işletmelerin yarıya yakını 101 –200 arası oda sayısına sahiptir. İşletmelere ilişkin genel bilgiler dahilinde, işletmelerin sınıflarına ilişkin verileri de göz önünde bulundurduğumuzda; araştırmanın çoğunlukla, 4 yıldızlı konaklama işletmeleri yöneticilerinin katılımıyla sonuçlandığı görülmektedir. Bu da; oda sayılarının çoğunlukla bir seçenekte toplanmasının nedenini açıklamaktadır. Araştırmaya katılan otellerin oda sayılarına göre dağılımı Grafik 2'de gösterilmektedir.

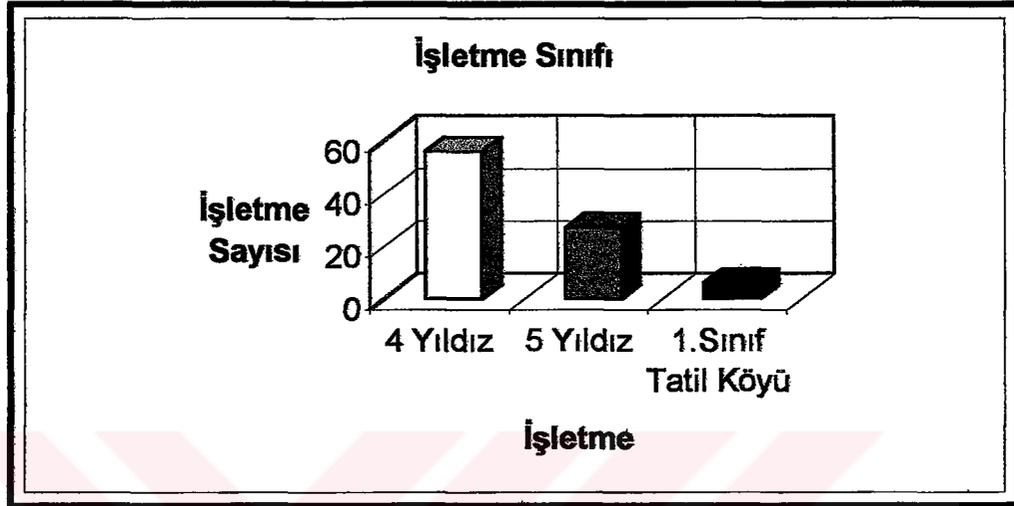
Grafik 2 : Araştırmaya Katılan İşletmelerin Oda Sayılarına Göre Dağılımı



İşletmelerde çalışan toplam personel sayılarına ait sonuçlar incelendiğinde; %6,7 'lik dilimin içinde yer alan 6 işletmenin 50 ya da daha az, %39,3'lük dilimde yer alan 35 işletmenin 51 – 100 arası, %25,8'lik dilimde yer alan 23 işletmenin 101 –200 arası ve %28,1'lik dilimde yer alan 25 işletmenin de 201 ya da daha fazla sayıda personeli bulunduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan işletmelerin sınıflarına ve türlerine göre dağılımları ise Grafik 3 ve Grafik 4'de görülmektedir.

Grafik 3: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Sınıflarına Göre Dağılımı



Grafik 3 'de görüldüğü gibi, çalışmaya katılan konaklama işletmelerinde büyük çoğunluğu 4 yıldızlı konaklama işletmeleri oluşturmaktadır. 89 işletmeden 56 tanesi 4 yıldızlı, 27 tanesi 5 yıldızlı konaklama işletmesi ve 6 tanesi ise 1.sınıf tatil köyü olarak hizmet vermektedir. Yüzdesele dağılıma bakıldığında ise; 4 yıldızlı işletmelerin % 62,9, 5 yıldızlı işletmelerin % 30,3, 1.sınıf tatil köylerinin ise %6,7'lik orana sahip olduğu görülmektedir.

Grafik 4 : Araştırmaya Katılan Konaklama İşletmelerinin Türlerine Göre Dağılımı



Araştırmaya katılan 89 işletmeden 18 işletme şehir oteli, geri kalan 71 işletme ise kıyı oteli olarak faaliyet göstermektedir. Çoğunluğun turistik bölgelerde yer alan işletmeler olduğu göz önüne alındığında, sonuçların ağırlıklı olarak kıyı otelleri yönünde çıkması doğal karşılanmaktadır.

Sonuç olarak, araştırma kapsamında ulaşılan konaklama işletmelerinin sınıfları ve türleri Tablo 11 'de gösterilmektedir.

Tablo 11 : İşletme Sınıfı ve İşletme Türlerinin Karşılaştırılması

	4 Yıldız	5 Yıldız	1.Sınıf Tatil Köyü	TOPLAM
Şehir Oteli	11	7		18
Kıyı Oteli	45	20	6	71
TOPLAM	56	27	6	89

3.5.2 Konaklama İşletmeleri Yöneticilerine İlişkin Demografik Verilerin Değerlendirilmesi

Araştırmanın diğer bir bölümünü oluşturan demografik veriler ile ilgili sorular; katılımcıların yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, yöneticilik deneyimleri, işletmedeki görevleri, kriz yönetimi hakkında bilgi sahibi olup olmadıkları, eğer bilgi sahibi oldular ise hangi kaynaklardan bilgi edindiklerine yönelik olup frekans dağılımları açısından analiz edilmiştir. Çalışmaya katılan 89 konaklama işletmesi yöneticisine ait demografik veriler Tablo 12' de sayısal ve yüzdesel dağılımları ile birlikte gösterilmektedir.

Tablo 12' e göre; araştırmaya katılan konaklama işletmeleri yöneticilerinin profili bakımından dağılım; 24 bayan yönetici ve 65 erkek yönetici olarak görülmektedir. Bu yöneticilerin yaş dağılımları incelendiğinde ise; 7 yöneticinin 30 yaş ya da altı, 21 yöneticinin 31 – 35 yaşları arası, 31 yöneticinin 36 – 40 yaşları

arası ve 30 yöneticinin ise 41 ya da üstü yaşa sahip oldukları belirlenmiştir. 36- 40 yaş ve 41 yaş ya da üstü seçeneklerinde toplam %68,5 gibi bir yoğunluk görülmesi; yöneticilerin işletmelerdeki görevleri ve yöneticilik deneyimleri ile doğru orantılı olarak ilişkilendirilebilir. Bu açıdan; yöneticilerin işletmelerdeki görevleri incelendiğinde; araştırmanın, 25 genel müdür, 26 genel müdür yardımcısı ve 38 departman müdürünün katılımıyla sonuçlandırıldığı görülmektedir.

Diğer yandan; yöneticilik deneyimleri açısından elde edilen veri sonuçları ise; katılımcıların, % 39,3 oranıyla (35 yönetici) 6 – 10 yıl arası, %30,3 oranıyla (27 yönetici) 2 – 5 yıl arası, % 29,2 oranıyla(26 yönetici) 11 yıl ve üstü ve % 1 oranıyla da (1 yönetici) 1 yıl ya da daha az yöneticilik deneyimine sahip oldukları belirlenmiştir.

Yöneticilerin eğitim düzeyleri incelendiğinde ise; 62 yöneticinin lisans eğitimini, 21 yöneticinin önlisans eğitimini, 3 yöneticinin turizm lisesi eğitimini ve yine 3 yöneticinin de lise eğitimlerini tamamladıkları görülmektedir.

Demografik veriler arasında yöneticilere yöneltilen son iki soru ise; araştırmaya katılan yöneticilerin, kriz yönetimi kavramı hakkında daha önce bilgi edinip edinmedikleri ve eğer bilgi sahibi olduklarsa; bu bilgi ya da bilgilere hangi kaynaklardan ulaştıklarını öğrenmeye yöneliktir.

Araştırma sonuçlarına göre; görüşülen toplam 89 yöneticiden 63 yöneticinin kriz yönetimi kavramını daha önce duymuş ya da konu hakkında değişik kaynaklardan bilgi edinmiş oldukları;26 yöneticinin ise konu hakkında detaylı bilgiye sahip olmadığı belirlenmiştir. Yöneticilerin; kriz yönetimi hakkında bilgi edindikleri kaynaklar, görse ve yazılı basın üzerinde yoğunlaşmaktadır (%44,9). Konuyla ilgili olarak; sempozyum, panel ya da seminare katılarak bilgi edinen yönetici sayısı 26 iken (% 29,2), konuyla ilgili yayınlanmış olan kitap ya da araştırmalardan bilgi edinen yöneticilerin sayısı 23 olarak belirlenmiştir (%25,8).

Tablo 12 : Yöneticilere İlişkin Demografik Verilerin Sayısal ve Yüzdesel Dağılımı

<u>CİNSİYET</u>	Sayı	Yüzde	<u>YAŞ</u>	Sayı	Yüzde
Kadın	24	%27	30 ve daha küçük	7	%7,9
Erkek	65	%73	31 – 35 yaş arası	21	%23,6
			36 – 40 yaş arası	31	%34,8
			41 ve daha büyük	30	%33,7
TOPLAM	89	%100	TOPLAM	89	%100

<u>YÖNETİCİLİK DENEYİMİ</u>	Sayı	Yüzde	<u>İŞLETMEDEKİ GÖREVİ</u>	Sayı	Yüzde
1 yıl ve daha az	1	%1,1	Genel Müdür	25	%28,1
2 – 5 yıl arası	27	%30,3	Genel Müdür Yardımcısı	26	%29,2
6 –10 yıl arası	35	%39,3	Departman Müdürü	38	%42,7
11 yıl ve üstü	26	%29,2			
TOPLAM	89	%100	TOPLAM	89	%100

<u>KRİZ BİLGİSİ</u>	Sayı	Yüzde	<u>BİLGİ KAYNAĞI</u>	Sayı	Yüzde
Evet	63	%70,7	Görsel-yazılı basın	40	%44,9
Hayır	26	%29,3	Sempozyum, Panel v.b.	26	%29,2
			Kitap ve Araştırmalar	23	%25,8
TOPLAM	89	%100	TOPLAM	89	%100

<u>EĞİTİM DÜZEYİ</u>	Sayı	Yüzde
Lise	3	%3,4
Turizm Lisesi	3	%3,4
Önlisans	21	%23,6
Lisans	62	%69,7
TOPLAM	89	%100

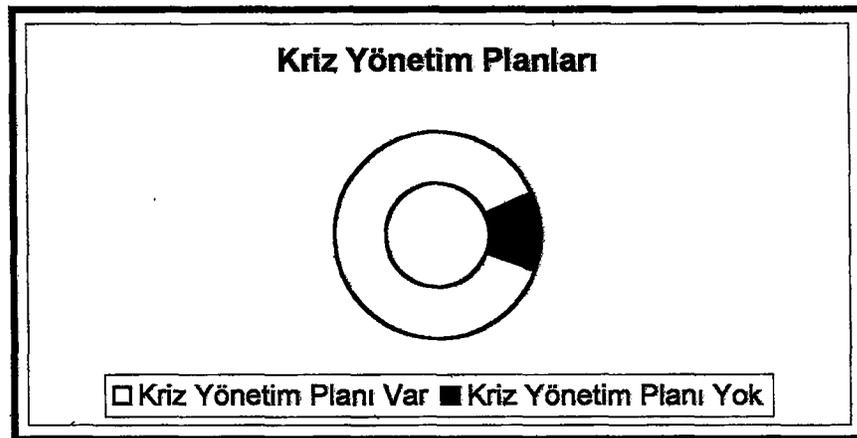
3.5.3 Kriz Kavramına İlişkin Genel Bilgilerin Değerlendirilmesi

İşletmelere ve yöneticilere ilişkin genel bilgilerin ardından araştırmada yer alan bir diğer bölüm, konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz kavramı hakkında sahip oldukları genel bilgilerin araştırılmasına yöneliktir. Araştırmanın bu bölümünde yer alan sorular, yöneticiler açısından krizlerin nedenleri, sonuçları, kriz anında yaklaşımları, kriz önlemleri, kriz planlarının varlığı ve kriz yönetimi uygulamaları hakkındaki verilere ulaşmamızı sağlamaktadır.

Kriz kavramına ilişkin genel bilgilerin sayısal ve yüzdesele olarak dağılımı Tablo 13 'de gösterilmektedir.

Bu bölümde yer alan ilk soru; anketin uygulandığı konaklama işletmelerinde, herhangi bir kriz türü için hazırlanmış kriz yönetim planı olup olmadığına yöneliktir. Araştırma sonucunda elde edilen veriler frekans analizi yardımıyla incelendiğinde, çalışma kapsamındaki 89 işletmeden 78'inde kriz yönetim planının bulunduğu; geri kalan 11 işletmede ise kriz planlarının bulunmadığı görülmektedir. Yüzdesele dağılım incelendiğinde %87,6 oranıyla araştırmaya katılan çok sayıda işletmenin kriz yönetim planlarına sahip olduğu sevindirici bir nokta olarak kabul edilmektedir.

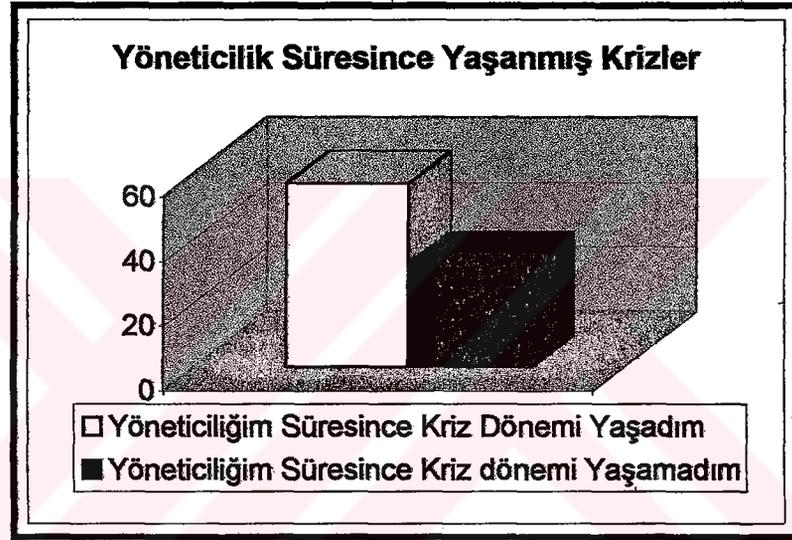
Grafik 5 : Kriz Yönetim Planlarının Varlığı



İşletme yöneticilerine krizlere ilişkin yöneltilen bir diğer soru, yöneticilik deneyimleri süresince; çalıştıkları işletme ya da işletmelerde, herhangi bir kriz durumu ile karşılaşmış veya karşılaşmadıklarını öğrenmeye yöneliktir. Bu soruya ilişkin

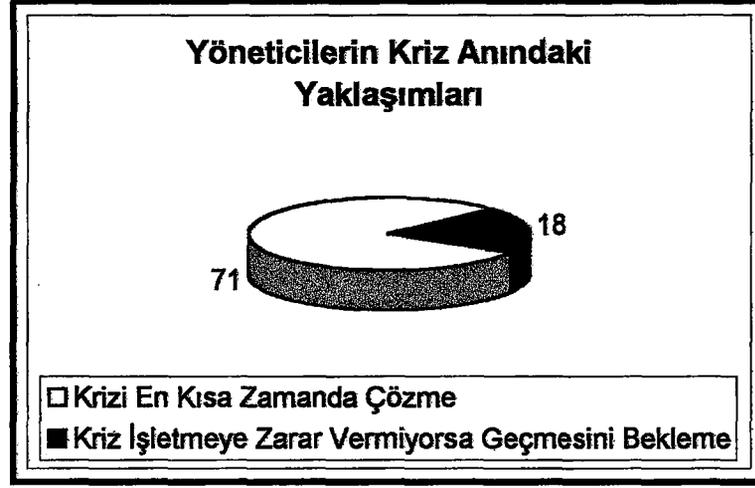
veriler incelendiğinde; 57 yöneticinin kriz dönemi yaşadığı 32 yöneticinin ise böyle bir dönem ya da durumla karşılaşmadığı belirlenmiştir. %64 gibi yüksek bir oranla araştırmaya katılan yöneticilerin yandan fazlasının daha önce herhangi bir kriz durumu ile karşılaştıklarını belirtmeleri, konaklama işletmeleri üzerinde krizlerin etkilerinin yoğunluğunu bir kez daha göstermektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin, yöneticilik deneyimleri boyunca kriz dönemi kriz durumu ile karşılaşmalarına ilişkin dağılım Grafik 6' da gösterilmektedir.

Grafik 6 : Yöneticilerin Yaşadıkları Kriz Deneyimleri



Konaklama işletmesi yöneticilerinin kriz anındaki yaklaşımlarına ilişkin veriler incelendiğinde ise; %79,8' lik oranla 71 yöneticinin kriz anındaki yaklaşımının, krizi en kısa zamanda çözmek için gerekenleri yapma yönünde belirginleştiği, 18 yöneticinin ise, işletmeye zarar vermediği sürece krizlerin geçmesini beklemeyi tercih ettiği görülmektedir. Öte yandan; aynı sorunun şıkları arasında yer alan "*krizi bütünüyle gözmezden gelme*" seçeneğinin, hiçbir yönetici tarafından seçilmediği de belirlenmiştir. Elde edilen bu yanıtlardan; konaklama işletmeleri yöneticilerinin, kriz durumları karşısında genel olarak; krizi ciddiye aldıkları ve aşmayı hedefledikleri görülmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin, kriz anındaki yaklaşımları Grafik 7' de incelenmektedir.

Grafik 7 : Yöneticilerin Kriz Anındaki Yaklaşımları



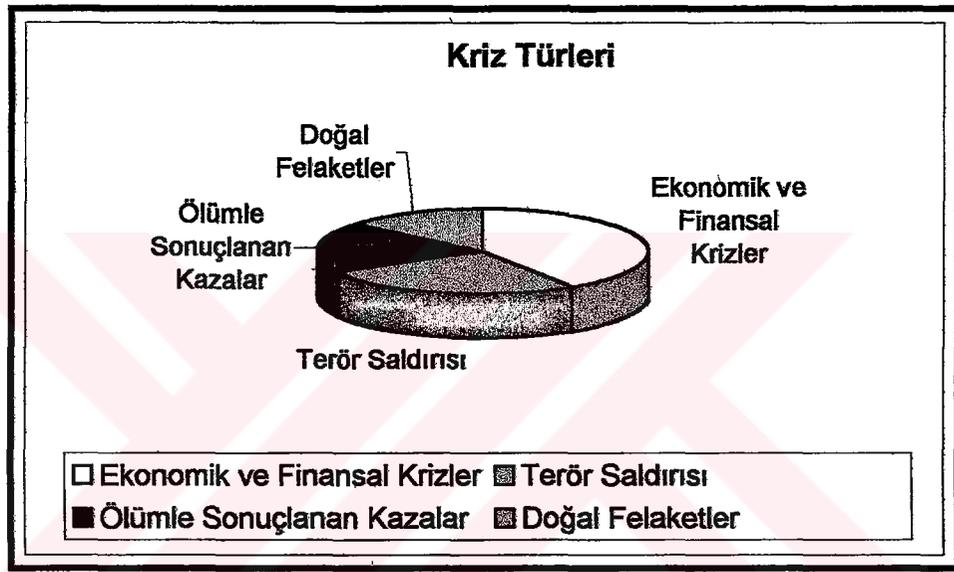
Bu bölümde yer alan ve genel olarak araştırmanın temel konularından biri olan kriz türleri hakkında araştırmaya katılan yöneticilere yöneltilen bir diğer soru; konaklama işletmelerini olumsuz yönde etkileyen en önemli kriz türünü ve nedenlerini bulmaya yöneliktir.

Sonuçlar incelendiğinde; konaklama işletmelerini olumsuz yönde etkileyen en önemli kriz türünün (%30,3), ekonomik ve finansal krizler olduğu belirlenmiştir. İşletme yöneticilerinin, konaklama işletmelerinin faaliyetlerini etkilediğini düşündüğü diğer olumsuz kriz türlerinin en önemlileri sırasıyla; ülke ya da bölgeye yönelik terör saldırıları (% 19,1), konaklama işletmelerinde yaşanmış ölümle sonuçlanan kazalar (%14,6) ve doğal felaketler (%10,1) olarak belirlenmiştir. Ayrıca; konaklama işletmelerindeki müşterilere yönelik saldırıların da kriz türleri arasında önemli bir paya sahip olduğu görülmektedir. Konaklama işletmelerini olumsuz yönde etkileyen kriz türleri içinde ekonomik ve finansal krizler, ülke ya da bölgeye yönelik terör saldırıları, işletmede yaşanmış ölümle sonuçlanan kazalar ve doğal felaketlerin yüksek oranlarla işaretlenmesi; kriz nedenlerine yönelik sorunun da cevaplarını içermektedir.

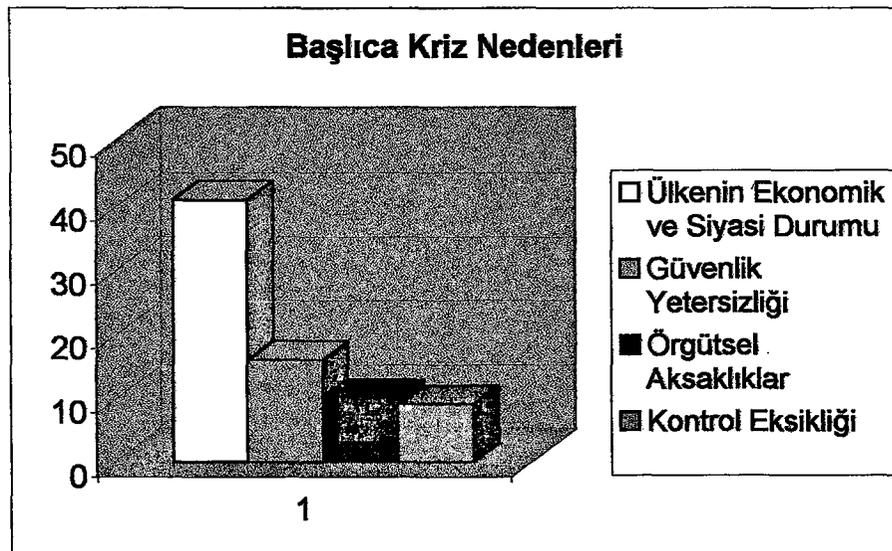
Konaklama işletmelerinde ortaya çıkan ya da gelişen kriz durumlarının nedenleri araştırıldığında, kriz türleri ile ilişkili yanıtların alındığı görülmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin %46,1'i krizlerin ülkenin ekonomik ve siyasi durumuna bağlı olarak ortaya çıktığını savunurken, %18'i işletmedeki güvenlik

yetersizliğini, %11,2'si örgütsel aksaklıkları ve %10,1'i ise işletmedeki kontrol eksikliğini kriz nedeni olarak algılamaktadır. Sonuçlarda genel olarak belli seçeneklerde yığılmaların olması, yöneticilerin kriz nedenlerini tam olarak bilmemeleri ya da kriz kavramı hakkında yeterli bilgi düzeyine sahip olmamaları açısından yorumlanabilmektedir. Konaklama işletmelerinde yaşanan kriz türleri ve nedenleri sırasıyla Grafik 8 ve Grafik 9 'da gösterilmektedir.

Grafik 8 : Konaklama İşletmelerini Etkileyen Başlıca Kriz Türleri



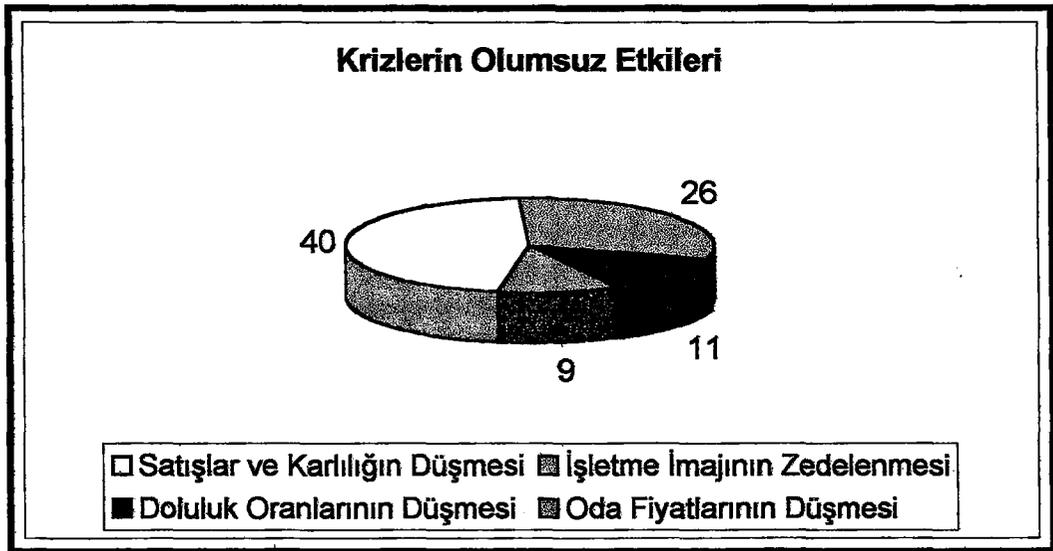
Grafik 9 : Konaklama İşletmelerinde Yaşanan Krizlerin Başlıca Nedenleri



Diğer yandan; kriz dönemi öncesinde; kriz dönemlerinden korunmak ya da bu dönemleri en az zararla atlatabilmek için, mevcut kriz yönetimi uygulamalarından hangisinin yöneticilerce daha önemli bulunduğuna yönelik soruda ise, diğer sorulara göre daha eşit bir dağılımın görüldüğü gözlenmektedir. Elde edilen verilerde; 26 yöneticinin işletmede ortaya çıkabilecek değişik kriz türlerinin olası etkilerinin önceden belirlenmesi ve gerekli önlemlerin alınmasını, 25 yöneticinin olası kriz türleri için kriz yönetim planları ve acil eylem planlarının oluşturulmasını, 21 yöneticinin işletmenin iç ve dış çevresinin sürekli izlenmesini ve 17 yöneticinin de erken uyarı sistemlerini kullanmayı tercih ettikleri anlaşılmaktadır.

Son olarak, krizlerin konaklama işletmeleri üzerinde yarattığı "en olumsuz etkinin" bulunmasına yönelik soruya ilişkin veriler incelendiğinde; yöneticilerin % 44,9'unun krizlerin işletmenin satış ve karlılığını düşürdüğü yönünde birleştikleri görülmektedir. Ancak; özellikle büyük ölçekli konaklama işletmelerinde yer alan yöneticilerin % 29,2'lik oranla krizlerin işletme imajını zedelediğini belirttikleri de görülmektedir. Diğer yöneticilerin soruya verdikleri cevapların ise; krizlerin doluluk oranlarını ve oda fiyatlarını olumsuz yönde etkilediğine yönelik olduğu saptanmıştır. Krizlerin konaklama işletmeleri üzerinde yarattığı olumsuz etkilerden en önemlileri Grafik 10'da gösterilmektedir.

Grafik 10 : Konaklama İşletmelerinde Krizlerin Yarattığı Olumsuz Etkiler



Kriz kavramına ilişkin elde edilen genel bilgilerin sayısal ve yüzdesel dağılımı Tablo 13' de ayrıntıları ile gösterilmektedir.

Tablo 13: Kriz Kavramına İlişkin Genel Bilgilerin Sayısal ve Yüzdesel Dağılımı

<u>KRİZ YÖNETİM PLANI</u>	Sayı	Yüzde
Kriz yönetim planı bulunan işletmeler	78	%87,6
Kriz yönetim planı bulunmayan işletmeler	11	%12,4
TOPLAM	89	%100
<u>YÖNETİCİLİK DENEYİMİ BOYUNCA KRİZ DÖNEMİ YAŞAMA</u>	Sayı	Yüzde
Kriz dönemi yaşayan yönetici sayısı	57	%64
Kriz dönemi yaşamayan yönetici sayısı	32	%36
TOPLAM	89	%100
<u>İŞLETME YÖNETİCİSİNİN KRİZ ANINDAKİ YAKLAŞIMI</u>	Sayı	Yüzde
Krizi bütünüyle görmezden gelme	0	%0
Krizi en kısa zamanda çözmek için gerekenleri yapma	71	%79,8
Kriz işletmeye zarar vermiyorsa geçmesini bekleme	18	%20,2
TOPLAM	89	%100
<u>İŞLETMELERİ OLUMSUZ YÖNDE ETKİLEYEN KRİZ TÜRLERİ</u>	Sayı	Yüzde
Ülke ya da bölgeye tönelik terör saldırıları	17	%19,1
İşletme içinde hırsızlık olayları	2	%2,2
İşletme müşterilerine yönelik saldırılar	8	%9
İşletme imajını hedef alan asılsız dedikodular	1	%1,1
İşletme çalışanlarının grevleri	1	%1,1
Yangın, sel, deprem gibi doğal felaketler	9	%10,1
Sunulan ürünlerdeki bozukluklar	3	%3,4
Hizmet kalitesinin düşüklüğü	1	%1,1
Aracılar nedeniyle ortaya çıkan krizler	7	%7,9
Ekonomik ve finansal krizler	27	%30,3
İşletmede yaşanmış ölümlerle sonuçlanan kazalar	13	%14,6
TOPLAM	89	%100

<u>İŞLETMELERDE YAŞANAN KRİZLERİN NEDENLERİ</u>	Sayı	Yüzde
Ülkenin ekonomik ve siyasi durumu	41	%46,1
Güvenlik yetersizliği	16	%18
Kontrol eksikliği	9	%10,1
Örgütsel aksaklıklar	10	%11,2
Eğitimsiz personel	3	%3,4
Doğal nedenler	7	%7,9
Çeşitli dış çevre faktörlerinin yanlış analizi	1	%1,1
Müşteri beklentilerinin karşılanamaması	2	%2,2
TOPLAM	89	%100
<u>KRİZ UYGULAMALARI</u>	Sayı	Yüzde
İç ve dış çevrenin sürekli izlenmesi	21	%23,6
Erken uyarı sistemlerinin kullanımı ile kriz sinyallerinin farkedilmesi	17	%19,1
Kriz türlerinin olası etkilerinin belirlenmesi ve önlem alınması	26	%29,2
Olası kriz türleri için yönetim ve acil eylem planlarının oluşturulması	25	%28,1
TOPLAM	89	%100
<u>KRİZLERİN OLUMSUZ ETKİLERİ</u>	Sayı	Yüzde
Satışların ve karlılığın düşmesi	40	%44,9
Örgüt içi gerilimin artması	1	%1,1
Hizmet kalitesinin düşmesi	2	%2,2
Oda fiyatlarının düşmesi	9	%10,1
İşletme imajının zedelenmesi	26	%29,2
Doluluk oranlarının düşmesi	11	%12,4
TOPLAM	89	%100

3.5.4 Araştırmanın Genel Güvenilirliği

Bir araştırmanın ölçütü tutarlı ve istikrarlı ise, diğer bir ifade ile sonuçlar tahmin edilebilir ve kesin ise, güvenilirlikten söz edilebilmektedir. Moser ve Kalton'a göre bir araştırma ölçümü aynı koşullar altında tekrarlandığında aynı sonuçları veriyorsa, ölçüm güvenilir demektir. Sosyal bilimlerde araştırmayı %100 kesin sonuçlara ulaştıracak ölçüm yöntemleri bazı etkenlerden dolayı mümkün değildir. Bu etkenler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Tütüncü 2001, 79);

- Soru ifadelerindeki eksiklikler,
- Görüşmelerin yapıldığı fiziksel ortamdaki değişiklikler,
- Katılımcıların yaklaşımları,
- Araştırmacı ile katılımcı arasındaki etkileşim,
- Yöntemin güncelliğini yitirmesi.

Araştırmalarda güvenilirliğin sınanması için birkaç test ya da sınav prosedürü bulunmaktadır. İç uyum güvenilirliğinin sınanması için kullanılan başlıca yöntem **Cronbach Alfa Katsayısı'** dir. Bu katsayı; bir ankette yer alan soruların her birinin birbiri ile ne kadar iyi ilişkilendirilmiş olduğunu araştıran bir testtir (Tütüncü 2001, 80).

Araştırmada; bağımsız değişkenleri açıklayan ifadelere uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda, **Cronbach Alfa katsayısı 0,8960** olarak hesaplanmıştır. Sosyal bilimler için bu katsayı, kabul edilebilir bir değeri göstermektedir.

3.5.5 İşletme Sınıfı ile Kriz Dönemleri Yaşama Arasındaki İlişki

Çalışmanın birinci bölümünde; kriz kavramının birçok yönetici tarafından işletmenin sınıfı ile ilişkilendirildiği, ancak bu yaklaşımın doğruluk payının az olduğu belirtilmiştir. Büyük ölçekli işletmelerin, orta ya da küçük ölçekli işletmelere oranla kriz yaşama riskinin daha az olduğu yolundaki iddialar günümüzde doğruluğunu yitirmiş bulunmaktadır. İşletme büyüklüğü ne olursa olsun, her işletmenin, kriz dönemlerine hazırlıklı olmadığı sürece krizlere sürüklenebileceği ve hem işletme faaliyetleri hem de finansman olarak ağır zararlara uğrayacağı açıktır.

Bu açıklamaya bağılı kalınarak; belirlenen araştırma soruları çerçevesinde, konaklama işletmelerinin yaşadığı kriz dönemlerinin, işletmelerin sınıflarına bağılı olarak değişiklik gösterip göstermediği araştırılmış ve yapılan ki kare testi sonucunda gruplararası fark bulunamamıştır. Analiz sonuçları Tablo 14' de yer almaktadır.

Tablo 14 : İşletme Sınıfı ile Kriz Dönemi Yaşama Arasındaki İlişki

	Value	Df	Asymp.Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,834 ^a	2	,400
Likelihood Ratio	1,884	2	,390
Linear by Linear Association	1,157	1	,282
N.of Valid Cases	89		

İşletmelerin sınıfları ile kriz dönemleri yaşama arasındaki ilişkiyi kurabilmek için hipotezlerin oluşturulması gerekmektedir. Burada amaç; iki soru arasındaki ilişki yönünün araştırılması ve bağlantı kurulmasıdır.

Araştırmalarda; olaylar hakkında varolduğu söylenen ilişkiye, araştırma dilinde *hipotez* denmektedir. Başka bir ifade ile hipotez, denenen yargıdır. Bu yargı ise, ölçülebilir ya da ölçülebilir olasılığı görünen en az iki değişken arasındaki ilişkiyi, kuvvetli olasılıklarla, önceden tahmin edilen gözlemlere yön vermek ve verileri yorumlamak için kabul edilen ilişkiyel bir yargıdır. Hipotezler; alternatif hipotezler (H_1) ve farksızlık hipotezleri (H_0) olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Hipotezde; iki değişken arasında bir ilişki ya da iki grup arasındaki bir farklılık ifade ediliyorsa alternatif hipotez, değişkenler ya da gruplar arasında bir ilişki ya da fark yok ise farksızlık hipotezi olarak adlandırılır (Tütüncü 2001, 71-72).

İşletme sınıfı ile kriz dönemi yaşama arasında hipotezler kurulduğunda, hipotezler aşağıdaki gibi olmaktadır;

H_0 : İşletmenin sınıfı ile kriz yaşaması arasında bir ilişki yoktur.

H_1 : İşletmenin sınıfı ile kriz yaşaması arasında bir ilişki vardır.

Tablo 14 incelendiğinde, ki kare (Pearson Chi- Square) değerinin 0,4 olduğu ve 0,05 güven aralığının dışında kaldığı görülmektedir. Bu sonuca göre; işletmenin sınıfı ile kriz yaşaması arasında bir ilişki saptanmadığından, Ho kabul edilmektedir.

Tablo 15: İşletme Sınıfı ile Kriz Dönemi Yaşama Oranlarının Karşılaştırılması

İşletme Sınıfı	Kriz Dönemi Yaşama		
	EVET	HAYIR	TOPLAM
4 yıldız	33	23	56
5 yıldız	20	7	27
Tatil köyü	4	2	6
TOPLAM	57	32	89

Tablo 15'de daha açık olarak görülen ilişki; büyük ölçekli işletmelerin, orta ya da küçük ölçekli işletmelere oranla kriz yaşama riskinin daha az olduğu yolundaki iddiaların yanlış olduğunu, büyük ölçekli bir çok işletmenin de diğer işletmeler kadar kriz dönemi yaşama riski altında bulunduğunu doğrulamaktadır. Buna göre; görüşülen toplam 56 4 yıldızlı otel yöneticisinden 33 kişinin herhangi bir kriz dönemi yaşadığı, geri kalan 23 yöneticinin ise yaşamamış olduğu görülmektedir. Yine buna benzer bir biçimde 5 yıldızlı otel ve tatil köyü yöneticilerinin çoğunun kriz dönemleriyle yüz yüze geldiği anlaşılmaktadır.

3.5.6 İşletme Sınıfı ile Yöneticilerin Kriz Yaklaşımları Arasındaki İlişki

Araştırma kapsamında ulaşılmaya hedeflenen bir diğer sonuç; konaklama işletmelerinin sınıfları ile yine bu işletmelerde yönetici olarak bulunan kişilerin kriz anındaki yaklaşımları arasında bir ilişki olup olmadığı; eğer var ise, ilişki yönünün belirlenmesidir.

Bu amaçla; işletme sınıfı ile yöneticilerin kriz anındaki yaklaşımlarına ait verilerin karşılaştırılması için çapraz tablo uygulanmış ve hipotezler aşağıdaki gibi belirlenmiştir;

Ho : İşletmenin sınıfı ile yöneticinin kriz yaklaşımı arasında bir ilişki yoktur.

H1 : İşletmenin sınıfı ile yöneticinin kriz yaklaşımı arasında bir ilişki vardır.

Uygulama sonucu ki kare değeri 0,007 olarak bulunmuş ve bu değerin 0,05 güven aralığı içinde olduğu belirlenmiştir. Sonuç olarak, iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu söylenmekte ve H₀ kabul edilmektedir. Yapılan analiz sonuçları Tablo 16 'da gösterilmektedir.

Tablo 16 : İşletme Sınıfı İle Yöneticilerin Kriz Yaklaşımları Arasındaki İlişki

	Value	Df	Asymp.Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,902 ^a	2	,007
Likelihood Ratio	14,979	2	,001
Linear by Linear Association	2,731	1	,098
N.of Valid Cases	89		

Konu bu sonuçlar dahilinde ele alındığında; 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde bulunan üst düzey yöneticilerin, 4 yıldızlı işletmelerdeki yöneticilere göre kriz anındaki yaklaşımlarının daha kararlı, hızlı ve tutarlı olabileceği savunulabilir. Ancak; işletme sınıfının yanı sıra, işletme şekillerinin de bu yaklaşım değişikliğinde büyük rol oynadığı iddia edilirse; işletme şekilleri ile yöneticilerin kriz anındaki yaklaşımları arasındaki ilişkinin düzeyine de bakılması gerekmektedir.

Tablo 17 : İşletme Sınıfı ile Yöneticilerin Kriz Yaklaşımlarının Karşılaştırılması

İşletme Sınıfı	Yöneticilerin Kriz Yaklaşımları		
	Krizi en kısa zamanda çözme	İşletmeye zarar vermiyorsa geçmesini bekleme	TOPLAM
4 yıldız	43	13	56
5 yıldız	25	2	27
Tatil köyü	3	3	6
TOPLAM	71	18	89

Tablo 17'den elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde, işletme sınıfı ile yöneticilerin kriz yaklaşımı arasında anlamlı bir ilişkinin söz konusu olduğu görülmektedir. Örneğin; 5 yıldızlı otel yöneticileri arasında krizi en kısa zamanda çözme yaklaşımının çoğunlukla tercih edildiği; 4 yıldızlı otel yöneticileri ile tatil köylerinde ise diğer yaklaşımında kabul edilebilirliğinin arttığı görülmektedir.

3.5.7 İşletme Şekli ile Yöneticilerin Kriz Yaklaşımları Arasındaki İlişki

İşletme sınıfı ile yöneticilerin kriz yaklaşımları arasındaki ilişki yönünün doğrulanması ve netleşmesi amacıyla, işletme şekli ile işletme yöneticilerinin kriz yaklaşımları arasındaki ilişki de incelenmelidir.

Bu iki veri arasındaki ilişkinin yönünü bulmak amacıyla çapraz tablo oluşturulmuş ve hipotezler aşağıdaki gibi belirlenmiştir ;

Ho : İşletmenin şekli ile yöneticinin kriz yaklaşımı arasında bir ilişki yoktur.

H1 : İşletmenin şekli ile yöneticinin kriz yaklaşımı arasında bir ilişki vardır.

Hangi hipotezin kabul edileceğinin belirlenmesi amacıyla yapılan ki kare testinin sonucunda Pearson değerinin 0,000 olarak bulunduğu görülmektedir. Bu değer 0,05 güven aralığı içinde olduğu görülmekte ve sonuç olarak, iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu söylenmekte ve H1 kabul edilmektedir. Yapılan çapraz tablo analizinin sonuçları Tablo 18 'de incelenmektedir.

Tablo 18 : İşletme Şekli ile Yöneticilerin Kriz Yaklaşımları Arasındaki İlişki

	Value	Df	Asymp.Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	62,660 ^a	2	,000
Likelihood Ratio	63,814	2	,000
Linear by Linear Association	59,154	1	,000
N.of Valid Cases	89		

İşletme şekli ve yöneticilerin kriz yaklaşımları arasındaki ilişkinin sonuçları incelendiğinde; işletme şekillerinin farklılaşmasıyla birlikte, yöneticilerin kriz anındaki yaklaşımlarının da değişebildiği anlaşılmaktadır.

Tablo 19: İşletme Şekli ile Yöneticilerin Kriz Yaklaşımlarının Karşılaştırılması

İşletme Şekli	Yöneticilerin Kriz Yaklaşımları		
	Krizi en kısa zamanda çözme	İşletmeye zarar vermiyorsa geçmesini bekleme	TOPLAM
Bağımsız	50	14	64
Uluslararası zincir	9	2	11
Ulusal zincir	12	2	14
TOPLAM	71	18	89

Özellikle uluslararası zincire bağlı ve büyük ölçekli işletmelerde yer alan üst düzey yöneticilerinin, bağımsız konaklama işletmeleri yöneticilerine göre krizlere daha duyarlı yaklaştıkları ve krizi en kısa zamanda çözme eğiliminde oldukları gözlenmektedir. Bunun nedeni ise; özellikle uluslararası zincirlere bağlı işletmelerin, kriz yönetimi gibi hassas konularda daha hızlı karar alma eğilimi içinde olmaları olarak açıklanabilmektedir.

3.6 Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etki ve Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Anketin üçüncü bölümünde; krizlerin işletmeler üzerinde değişik açılardan yarattığı sonuçlara ilişkin 4 bağımsız değişken, bu değişkenleri açıklayan 19 ifade ve 3 bağımlı değişken yer almaktadır. Bu değişkenlerden elde edilen sorular aralık ölçeği yöntemi kullanılarak katılımcılara yöneltilmiştir.

İşletmelerde kriz dönemleri ile birlikte ortaya çıkan sonuçlar; işletme faaliyetlerindeki aksamalar, işletme çalışanları açısından sonuçlar, sunulan hizmetlerdeki aksamalar ve işletme maliyetlerindeki artışlar olarak belirlenmiş ve bu bağımsız değişkenleri açıklamak üzere oluşturulan ifadeler Tablo 20' de gösterilmiştir. Krizlerin; işletmeler üzerinde yarattığı bu sonuçların etkilerinin

ölçülmek istendiği bağımlı değişkenler ise (turizm sektörü, sektörde yer alan işletmeler, sektörde istihdam edilen personel) Tablo 21'de sıralanmaktadır.

Tablo 20 : Bağımsız Değişkenleri Açıklayan İfadeler

İfade 1	Satış düzeyinin düşmesi
İfade 2	Karlılığın azalması
İfade 3	Verimliliğin azalması
İfade 4	İşletme imajının zedelenmesi
İfade 5	Oda fiyatlarının düşmesi
İfade 6	Doluluk oranlarının düşmesi
İfade 7	Personelin stres yükünün artması
İfade 8	Personelin motivasyonunun düşmesi
İfade 9	Personelin verimliliğinin azlaması
İfade 10	Personelin işini kaybetme korkusunun artması
İfade 11	Personelin hata yapma oranının artması
İfade 12	Hizmet kalitesinin düşmesi
İfade 13	Müşteri şikayetlerinin artması
İfade 14	Hizmet üretiminin aksaması
İfade 15	Hizmet sunumunun aksaması
İfade 16	Maliyetlerin artması
İfade 17	Bütçe açıklarının ortaya çıkması
İfade 18	Borçlanmanın artması
İfade 19	Finansal risklerin artması

Tablo 21 : Bağımlı Değişkenler

Bağımlı Değişken 1	İşletmelerde oluşan krizlerin olumsuz sonuçları, sektörde yer alan konaklama işletmelerinin faaliyetlerini etkiler.
Bağımlı Değişken 2	İşletmelerde oluşan krizlerin olumsuz sonuçları, sektörde istihdam edilen personeli etkiler.
Bağımlı Değişken 3	İşletmelerde oluşan krizlerin olumsuz sonuçları, genel olarak turizm sektörünü etkiler.

3.6.1 Yöneticilerin Kriz Kavramı Hakkındaki Bilgi Düzeyleri - Krizlerin İşletmelerdeki Etki ve Sonuçları

Araştırma kapsamında açıklanması hedeflenen bir diğer ilişki; konaklama işletmelerini etkileyebilen olası ya da potansiyel krizlerin işletmelerde yarattığı sonuçların, yöneticilerin kriz yönetimi hakkında sahip oldukları bilgi düzeyine göre değişip değişmediğinin bulunmasıdır.

İşletme yöneticilerinin; kriz kavramı konusunda bilgi düzeylerinin artması ile, krizlerin işletmenin değişik birimleri üzerinde oluşturduğu sonuçlar arasındaki ilişkinin hesaplanması için bu iki gruba ait verilere *T Testi* uygulanmıştır. T testi; nominal (kategorik) iki seçeneğe bir soru (grouping variable) ile bağımsız değişkenlerin (sürekli, aralıklı) (test variables) karşılaştırılması yöntemiyle yapılmaktadır.

T testi sonucunda iki tablo ortaya çıkmaktadır. İlk tablo; frekans dağılımları, standart sapma, standart hata ve ortalamaları içermekte, ikinci tablo ise T testi sonuçlarını vermektedir.

T testi sonuçları; iki aşamada değerlendirilmektedir. İlk aşamada Levene Testi sonuçları göz önüne alınmaktadır. İkinci aşamada ise; Levene testi sonuçlarına bağlı olarak, t değerinin anlamlı olup olmadığı incelenmektedir. Levene testinde amaç; üzerinde test uygulanan iki grubun varyanslarının eşit olup olmadığının bulunmasıdır.

Levene testinde yer alan F değerinin anlamlı olup olmadığının anlaşılması için; bu değer yanındaki (sig) değerine bakılmaktadır. Levene testinde yer alan sign değeri 0,05' den küçük ise (<0,05), varyanslar eşit değil (equal variances not assumed) satırındaki Sig. (2 – tailed) bölümünde yer alan değere bakılmaktadır. Diğer bir ifade ile, Levene testi sonucunda Sig değeri <0.05 ise; Sig (2 – tailed) bölümünde ikinci değer incelenmektedir.

Tam tersi durumda; eğer Levene testine ait Sig değeri 0,05' den büyük ise (>0,05), T testinde yer alan Sig (2 – tailed) bölümündeki ilk satırdaki değer (equal variances assumed) dikkate alınmaktadır.

Bu iki grubun karşılaştırılmasıyla ulaşılmak istenen sonuç; krizlerin işletmeler üzerinde yarattığı sonuçların, yöneticilerin kriz yönetimi kavramı hakkında sahip oldukları bilgi düzeyine bağlı olarak nasıl değiştiğini bulmaya yöneliktir. Bu amaçla, oluşturulan Levene ve T testi sonuçları Tablo 22' de verilmektedir.

Tablo 22 : Kriz Yönetimi Kavramının Bilinme Düzeyi ve Kriz Sonuçları İlişkisi

	LEVENE TESTİ	T TESTİ				
		F	Sig	t	df	Sig (2-tailed)
İşletme faaliyetleri	Varyanslar eşit	,139	,710	-5,74	87	,000
	Varyanslar eşit değil			-5,74	41,15	,000
Çalışanlar	Varyanslar eşit	3,02	,085	-4,51	87	.000
	Varyanslar eşit değil			-4,02	33,93	,000
Sunulan Hizmetler	Varyanslar eşit	1,41	,238	-,661	87	,510
	Varyanslar eşit değil			-,587	33,60	,561
İşletme Maliyetleri	Varyanslar eşit	13,36	,000	-2,97	87	,004
	Varyanslar eşit değil			-2,44	30,25	,000

İşletmelerde yaşanan kriz etkileri ve sonuçlarının, yöneticilerin kriz yönetimi hakkında bilgi sahibi olmalarıyla değişip değişmediğinin bulunması için Tablo 22' de yer alan T testi sonuçlarına ilişkin hipotezlerin kurulması gerekmektedir. Bu amaçla 4 bağımsız değişkene ait hipotezler sırasıyla aşağıdaki gibi kurulmaktadır.

▪ HİPOTEZ 1

Ho : Konaklama işletmeleri yöneticilerinin, kriz yönetimi hakkında bilgi sahibi olmaları ile işletmelerde yaşanan krizlerin, işletme faaliyetleri açısından yarattığı sonuçlar ve bu krizlerin işletme faaliyetlerini etkileme düzeyleri arasında bir ilişki yoktur.

H1 : Konaklama işletmeleri yöneticilerinin, kriz yönetimi hakkında bilgi sahibi olmaları ile işletmelerde yaşanan krizlerin, işletme faaliyetleri açısından yarattığı sonuçlar ve bu krizlerin işletme faaliyetlerini etkileme düzeyleri arasında bir ilişki vardır.

Levene testi p değeri; işletme faaliyetleri açısından 0,71 olarak bulunmuştur. Bu durumda p değeri 0,05' den büyük olduğu için, T testi sonuçlarında varyanslar eşit satırındaki ilk sig.2 – tailed değeri kabul edilmektedir. Bu değer, 0,000 olarak bulunmuş ve H1 hipotezi kabul edilmiştir.

Gerçekten de; krizlerin işletme faaliyetleri açısından ortaya çıkan sonuçları ya da yarattığı etkilerin, işletme yöneticilerinin konu hakkında bilgi sahibi olup olmamalarına bağlı olarak değişebileceği kabul edilebilir bir ifadedir. İşletme faaliyetleri açısından kriz sonuçlarının; satış düzeyi, karlılık, verimlilik, oda fiyatları, doluluk oranları gibi işletme için önemli olan bazı unsurlarda azalmalara neden olabileceği ya da işletme imajını zedeleyebileceği; ancak, yöneticinin kriz kavramı ve kriz yönetimi gerekleri hakkında bilgi sahibi olmasıyla bu kriz etkilerinin azaltılabileceği ya da önlenebileceği savunulabilmektedir.

▪ HİPOTEZ 2

Ho : Konaklama işletmeleri yöneticilerinin, kriz yönetimi hakkında bilgi sahibi olmaları ile işletmelerde yaşanan krizlerin, işletme çalışanları açısından yarattığı sonuçlar ve bu krizlerin çalışanları etkileme düzeyleri arasında bir ilişki yoktur.

H1 : Konaklama işletmeleri yöneticilerinin, kriz yönetimi hakkında bilgi sahibi olmaları ile işletmelerde yaşanan krizlerin, işletme çalışanları açısından yarattığı sonuçlar ve bu krizlerin çalışanları etkileme düzeyleri arasında bir ilişki vardır.

Levene testi p değeri; işletme çalışanları açısından **0,85** olarak bulunmuştur. Bu durumda p değeri 0,05' den büyük olduğu için, T testi sonuçlarında varyanslar eşit satırındaki ilk sig.2 – tailed değeri kabul edilmektedir. Bu değer, **0,000** olarak bulunmuş ve H₁ hipotezi kabul edilmiştir.

Diğer bir deyişle; işletme yöneticilerinin kriz yönetimi hakkında bilgi sahibi olmaları ile işletmelerde çalışanlar açısından kriz sonuçları arasında bir ilişkinin varlığı kabul edilmektedir. Kriz nedeniyle çalışanlar açısından krizlerin yarattığı sonuçlar; stres yükünün artması, motivasyon ve verimliliğin düşmesi, hata yapma oranı ve iş kaybetme korkusunun artması olarak özetlenmektedir. Bu açıdan, işletme yönetiminin kriz kavramı ve krizlerin işletme çalışanları üzerindeki etkileri hakkında bilgi sahibi olması ile olmaması arasında fark ortaya çıkacağı açık olarak görülmektedir.

▪ HİPOTEZ 3

Ho : Konaklama işletmeleri yöneticilerinin, kriz yönetimi hakkında bilgi sahibi olmaları ile işletmelerde yaşanan krizlerin, işletmede sunulan hizmetler üzerinde yarattığı sonuçlar arasında bir ilişki yoktur.

H₁ : Konaklama işletmeleri yöneticilerinin, kriz yönetimi hakkında bilgi sahibi olmaları ile işletmelerde yaşanan krizlerin, işletmede sunulan hizmetler üzerinde yarattığı sonuçlar arasında bir ilişki vardır.

Levene testi p değeri; işletmede sunulan hizmetler açısından **0,23** olarak bulunmuştur. Bu durumda p değeri 0,05' den büyük olduğu için, T testi sonuçlarında varyanslar eşit satırındaki ilk sig.2 – tailed değeri kabul edilmektedir. Bu değer, **0,510** olarak bulunmuş ve güven aralığı dışında kaldığı görülmüştür. Bu nedenle; H₁ hipotezi reddedilmekte, Ho hipotezi kabul edilmektedir.

Bu sonuçlar değerlendirildiğinde; yöneticilerin kriz yönetimi hakkında sahip oldukları bilgi düzeyi ile krizlerin sunulan hizmetler üzerinde yarattığı etkiler arasında bir fark bulunmamıştır. Hizmet kalitesinin düşmesi, müşteri şikayetlerinin artması, hizmet üretim ve sunumunun aksaması gibi kriz sonuçları; yöneticiler açısından, kriz yönetimi kavramına ilişkin bilgi edinme ile engellenemeyecek olaylar olarak

nitelendirilmiştir. Sonuçların bu yönde çıkması; yöneticilerin, krizlerin hizmet sunumu üzerinde yarattığı etkilere karşı daha savunmasız bir tutum içinde kaldıklarını ve konu hakkında bilgi edinilse dahi, yetersiz kalınacağı düşüncesinde olduklarını açıklamaktadır.

Konu bu açıdan değerlendirildiğinde; krizlerin hizmet sunumu üzerinde yarattığı olumsuz etkilerin öncelikle hizmeti satın alan tüketiciler tarafından farkedileceği ve değerlendirileceği de savunulmaktadır.

▪ HİPOTEZ 4

Ho : Konaklama işletmeleri yöneticilerinin, kriz yönetimi hakkında bilgi sahibi olmaları ile işletme maliyetleri arasında bir ilişki yoktur.

H₁ : Konaklama işletmeleri yöneticilerinin, kriz yönetimi hakkında bilgi sahibi olmaları ile işletme maliyetleri arasında bir ilişki vardır.

Levene testi p değeri; işletmede sunulan hizmetler açısından 0,000 olarak bulunmuştur. Bu durumda p değeri 0,05' den büyük olduğu için, T testi sonuçlarında varyanslar eşit satırındaki ilk sig.2 – tailed değeri kabul edilmektedir. Bu değer 0,000 olarak belirlenmekte ve H₁ hipotezi kabul edilmektedir.

Sonuçlar değerlendirildiğinde; H₁ hipotezinin kabul edilmesinin mantıklı olduğu ve yöneticilerin kriz yönetimi bilgilerinin, kriz dönemlerinde işletme maliyetlerini kontrol altına almada yararlı olabileceği kabul edilmektedir. Gerçekten de; yöneticilerin konu hakkında sahip oldukları bilgiler sonucunda, konaklama işletmelerinde kriz anında maliyetleri kontrol etmek için kriz yönetimi uygulamalarının arttığı da söylenebilmektedir. İşletmenin iç ve dış çevresinin sürekli izlenmesi, geçmiş kriz deneyimlerinin incelenmesi, kriz sinyallerinin erken farkedilmesi ve kriz planlarının olası kriz dönemleri öncesinde hazırlanması ile krizlerin işletme üzerinde yarattığı mali sonuçlar, yöneticinin konu hakkında bilgi sahibi olmasını gerektiren ve bilgi düzeyine göre değişiklik gösterebilecek durumlar olarak özetlenebilmektedir.

3.6.2 Konaklama İşletmelerinin Faaliyet Dönemi - Krizlerin İşletmelerdeki Etki ve Sonuçları

Araştırma kapsamında açıklanması hedeflenen bir diğer ilişki; konaklama işletmelerini etkileyebilen olası ya da potansiyel krizlerin işletmelerde yarattığı sonuçların, işletmelerin faaliyet dönemine göre (sezonluk ya da tüm yıl açık) değişip değişmediğinin bulunmasıdır.

Konaklama işletmelerinin faaliyet dönemlerine ait veriler ile, krizlerin işletmenin değişik birimleri üzerinde oluşturduğu sonuçlar arasındaki ilişkinin hesaplanması için bu iki gruba ait verilere *T Testi* uygulanmıştır.

Bu iki grubun karşılaştırılmasıyla ulaşılmak istenen sonuç; krizlerin işletmeler üzerinde yarattığı sonuçların, işletmelerin faaliyet dönemlerine bağlı değişip değişmediğinin ve bu iki grup arasında anlamlı bir ilişkinin var olup olmadığının bulunmasına yöneliktir. Bu amaçla, oluşturulan Levene ve T testi sonuçları Tablo 23' de incelenmektedir.

Tablo 23 : İşletmelerin Faaliyet Dönemleri ve Kriz Sonuçları

	LEVENE TESTİ	T TESTİ				
		F	Sig	t	df	Sig (2-tailed)
İşletme faaliyetleri	Varyanslar eşit	3,194	,077	1,65	87	,101
	Varyanslar eşit değil			1,65	76,13	,103
Çalışanlar	Varyanslar eşit	,100	,753	1,65	87	,103
	Varyanslar eşit değil			1,65	86,92	,102
Sunulan Hizmetler	Varyanslar eşit	,336	,564	0,35	87	,973
	Varyanslar eşit değil			0,34	83,09	,973
İşletme Maliyetleri	Varyanslar eşit	2,927	,091	1,50	87	,137
	Varyanslar eşit değil			1,49	85,66	,138

Tablo 23' deki veriler ile oluşturulacak hipotez aşağıda belirtilmektedir;

H_0 : Sezonluk ve tüm yıl açık konaklama işletmelerinde yaşanan krizlerin sonuçları arasında fark yoktur.

H_1 : Sezonluk ve tüm yıl açık konaklama işletmelerinde yaşanan krizlerin sonuçları arasında fark vardır.

Yapılan T testi incelendiğinde; krizlerin konaklama işletmelerinde yarattığı sonuçlar olan; işletme faaliyetlerindeki aksamalar, çalışanlar üzerindeki etkiler, sunulan hizmetlerdeki aksamalar ve uygulamalar arasında, işletmelerin faaliyet dönemlerine göre farklılık olup olmadığı araştırılmaktadır. Tablo 20' de yer alan Sig (2 – tailed) değerlerine bakıldığında; işletmelerin faaliyet dönemi ile yaşadıkları kriz sonuçları arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmektedir. Bu durumda H_0 hipotezi reddedilmemekte ve işletmelerin sezonluk ya da tüm yıl açık olmalarıyla, işletmelerde ortaya çıkan kriz sonuçları arasında bir farklılık olmadığı kabul edilmektedir.

3.7 Kriz Faktörlerinin Korelasyon Matrisi

Araştırmalarda yer alan değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesi; değişkenlerin ölçme yapısına, dağılım özelliklerine, aralarındaki ilişkinin doğrusal olup olmamasına, değişken sayısına ve kontrol durumuna bağlı olarak farklı istatistiksel teknikler kullanılarak yapılmaktadır. Korelasyon katsayısı; bu amaçla, iki değişken arasındaki ilişkinin miktarını ölçmek için uygulanan bir tekniktir. Pearson korelasyon katsayısı; iki değişkenin de sürekli olmasını ve değişkenlerin birlikte (ikili olarak) normal dağılım göstermesini gerektirmektedir (Büyüköztürk 2002, 31).

İki değişken için hesaplanan Pearson korelasyon katsayısı; kuvvet (düşük – orta – yüksek), yön (pozitif – negatif), açıklanan varyans (determinasyon katsayısı, r^2), istatistiksel anlamlılık ve pratik anlamlılık açısından yorumlanabilmektedir.

Korelasyon katsayısının (1) olması; mükemmel pozitif bir ilişkiyi, (-1) olması; mükemmel negatif bir ilişkiyi, (0) olması ise, değişkenler arasında ilişkinin olmadığını

göstermektedir. korelasyon katsayısının yorumlanmasında aşağıdaki sınırların kullanılabileceği kabul edilmektedir (Büyüköztürk 2002, 32).

- Korelasyon katsayısı → 0,70 – 1 arası : Yüksek derecede ilişki
- Korelasyon katsayısı → 0,30 – 0,70 arası : Orta derecede ilişki
- Korelasyon katsayısı → 0,00 – 0,30 arası : Düşük derecede ilişki olarak kabul edilmektedir.

Çalışmada; bağımsız değişkenler olarak adlandırılan kriz sonuç faktörleri değerlendirildiğinde; Pearson korelasyon matrisinde, bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlılığı incelenmiş ve Sig (2 – tailed) değerleri baz alınarak, faktörlerin birbiriyle anlamlı bir ilişkisinin olduğu gözlenmiştir. Faktörlerin tümü; pozitif yönlü olarak, birbiriyle ilişkilidir. Diğer bir deyişle; faktörlerden birindeki artış, diğerinde de artışa neden olmaktadır. Faktörlere uygulanan korelasyon matrisi Tablo 24' de gösterilmektedir.

Tablo 24 : Faktörlerin Korelasyon Matrisi

		İşletme Faaliyetleri	Çalışanlar	Sunulan Hizmetler	Kriz Uygulamaları
İşletme Faaliyetleri	Pearson	1	,355	,703	,247
	Sig(2-tailed)	,	,001	,000	,019
	N	89	89	89	89
Çalışanlar	Pearson	,355	1	,297	,645
	Sig(2-tailed)	,001	,	,005	,000
	N	89	89	89	89
Sunulan Hizmetler	Pearson	,703	,297	1	,435
	Sig(2-tailed)	,000	,005	,	,000
	N	89	89	89	89
İşletme Maliyetleri	Pearson	,247	,645	,435	1
	Sig(2-tailed)	,019	,000	,000	,
	N	89	89	89	89

Tablo 24' de yer alan Pearson değerleri incelendiğinde; krizler nedeniyle sunulan hizmetler ve işletme faaliyetlerinde ortaya çıkan sonuçlara ilişkin faktörler arasındaki korelasyonun, tablodaki en güçlü ilişkiyi belirttiği görölmektedir. Bu iki değişken arasındaki korelasyon 0, 70 düzeyindedir. Diğer bir deyişle; araştırmaya katılan bireyler açısından, kriz sonuçlarında, işletme faaliyetlerindeki aksamalar ile sunulan hizmetlerde görölen aksamalar arasında sıkı bir ilişki bulunmaktadır. Katılımcılara göre, krizlerin işletme faaliyetleri üzerinde yarattığı sonuçlar, sunulan hizmetlerdeki aksamalara bağlı olarak gelişmektedir. Tabloda ayrıca; orta ve düşük düzeyde olmasına karşın, değişkenlerin hepsinin birbiriyle pozitif yönde ilişki içinde olduğu da görölmektedir.

3.8 Kriz Sonuçlarının Bağımlı Değişkenler Açısından Değerlendirilmesi

Çalışma kapsamında araştırılan bir diğer nokta; ankette yer alan bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkenler üzerindeki önem sıralarının belirlenmesidir. Bu sonuçlara ulaşabilmek için, regresyon analizi uygulanmıştır.

Regresyon analizi; aralarında ilişki olan iki ya da daha fazla değişkenden birinin bağımlı değişken, diğerlerinin bağımsız değişkenler olarak ayrımı ile; aralarındaki ilişkinin, bir matematiksel eşitlik ile açıklanması sürecini kapsamaktadır. Regresyon analizinin uygulanma amaçları aşağıdaki gibi açıklanabilmektedir (Büyököztürk 2002, 87);

- Bağımlı değişken ile bağımsız değişken ya da değişkenler arasındaki ilişkiyi regresyon eşitliği ile açıklamak,
- Bağımsız değişken ya da değişkenlerin, bağımlı değişkende gözlenen değişimlerin ne kadarını açıkladığını determinasyon katsayısı ile belirlemek,
- Birden fazla bağımsız değişken bulunması halinde, bu değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki görelü önem sıralarını belirlemek,

Araştırmada; işletmelerde ortaya çıkan krizlerin, işletme faaliyetlerinde, çalışanlar, sunulan hizmetler ve işletme maliyetleri üzerinde yarattığı bazı sonuçların, genel olarak; sektörde yer alan turizm işletmeleri, turizm sektörü

çalışanları ve turizm sektörünün bütünü üzerindeki etkilerinin ne düzeyde olduğu bulunmaya çalışılmıştır. Bu açıdan; genel olarak ifade edilen 3 bağımlı değişkenin her biri bağımsız değişkenlerle karşılaştırılarak, çoklu regresyon analizine tabi tutulmuştur.

İlk regresyon analizinde bağımlı değişken; sektörde yer alan turizm işletmeleri olarak kabul edilmiştir. Diğer bir deyişle " genel olarak kriz sonuçları, sektörde yer alan turizm işletmelerini olumsuz yönde etkiler" ifadesi ilk bağımlı değişken olarak belirlenmiştir. Regresyon analizinde bu ifade bağımlı değişken olarak yer alırken; bağımsız değişkenler, krizlerin işletme faaliyetlerinde, işletme çalışanları ve sunulan hizmetler üzerinde yarattığı sonuçlar ve kriz yönetimi uygulamaları olarak belirlenmiştir. Bu değişkenler arasında uygulanan regresyon analizi sonuçları Tablo 25' de gösterilmektedir.

Tablo 25 : Kriz Sonuçlarının Turizm İşletmelerine Etki Düzeyi

Değişkenler	Beta	T	Sig.
İşletme Faaliyetlerindeki Aksamalar	-,022	-,277	,783
Çalışanlar Üzerindeki Sonuçlar	,245	3,440	,001
Sunulan Hizmetlerdeki Aksamalar	,196	3,291	,001
İşletme Maliyetleri Üzerindeki Etki	,696	10,089	,000

Not * R : ,844 R² : ,712
F : 51,975 Sig. F : ,000

Tablo 25 incelendiğinde; F değerinin 51,975, p =< ,000 düzeyinde anlamlı olarak gerçekleştiği görülmektedir. Buna bağlı olarak R değeri (,844) ve R kare (r²) değeri (,712) olarak bulunmuş ve R kare değerinin, sosyal bilimler alanında yürütülen araştırmalar için kabul edilebilir bir düzeyde olduğu görülmüştür.

R kare değerinin (, 712) olarak bulunması, genel olarak turizm işletmelerini etkileyen kriz sonuçları içinde %71' lik dilimin bu sonuçlar arasında olduğunu ancak, söz konusu işletmeleri etkileyebilen başka değişkenlerin de var olduğunun göstergesi olarak yorumlanabilmektedir.

Analizden elde edilen bu bilgiler doğrultusunda; bağımlı değişkene bağlı olarak, bağımsız değişkenlerin önem sıralarının belirlenmesi amacıyla Sig. İncelenmektedir. 3 değişkenin (Sig) değerleri bakımından anlamlı olduğu görülmektedir. Sonuç olarak bağımlı değişken olarak kabul edilen turizm işletmeleri üzerinde bu 3 değişkenin etkili olduğu kabul edilmektedir.

Bağımlı değişken üzerinde, bağımsız değişkenlerin önem sıraları incelendiğinde; (Sig) ,000 değeri ile işletme maliyetlerinin, bağımlı değişken üzerinde en yoğun öneme sahip olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Diğer 2 bağımsız değişken ise (Sig) değerleri bakımından eşit olduğu için, önem sıralarının belirlenmesinde Beta (β) değerlerinin ele alınması gerekmektedir. Tabloda yer alan Beta değerleri dikkate alındığında; krizlerin çalışanlar üzerindeki etkilerini içeren bağımsız değişkenin, daha yüksek Beta değerine sahip olduğu ve bağımlı değişken üzerinde ikinci önem sırasında yer aldığı görülmektedir. nc olarak ise; sunulan hizmetlerdeki aksamaların, bağımlı değişkenimiz olan turizm işletmeleri üzerinde önemli olduğu görülmektedir.

Konu ile ilgili diğer regresyon analizi; ikinci bağımlı değişken olarak kabul edilen "genel olarak kriz sonuçları, sektörde istihdam edilen personeli olumsuz yönde etkiler" ifadesinin bağımsız değişkenlerle analize tabi tutulmasıyla oluşmaktadır. Analiz sonuçları Tablo 26' da gösterilmektedir.

Tablo 26: Kriz Sonuçlarının Sektörde İstihdam Edilen Personele Etki Düzeyi

Değişkenler	Beta	T	Sig.
İşletme Faaliyetlerindeki Aksamalar	,136	1,420	,159
Çalışanlar Üzerindeki Sonuçlar	,285	3,260	,002
Sunulan Hizmetlerdeki Aksamalar	,520	7,133	,000
İşletme Maliyetleri Üzerindeki Etki	,155	1,830	,071

Not ** R : ,753 R² : , 567
F : 27,449 Sig. F : ,000

Tablo 26 incelendiğinde; F değerinin 27,449, p =< ,000 düzeyinde anlamlı olarak gerçekleştiği görülmektedir. Buna bağlı olarak R değeri (,753) ve R kare (r²) değeri (,567) olarak bulunmuş ve R kare değerinin, sosyal bilimler alanında yürütülen araştırmalar için kabul edilebilir bir düzeyde olduğu görülmüştür.

R kare değerinin (, 567) olarak bulunması, genel olarak sektörde istihdam edilen personeli etkileyen kriz sonuçları içinde yaklaşık %57' lik dilimin bu sonuçlar arasında olduğunu ancak, söz konusu çalışanları etkileyebilen başka değişkenlerin de varolduğunun göstergesi olarak yorumlanabilmektedir.

Analizden elde edilen bu bilgiler doğrultusunda; bağımlı değişkene bağlı olarak, bağımsız değişkenlerin önem sıralarının belirlenmesi amacıyla Sig. incelenmektedir. 2 değişkenin (Sig) değerleri bakımından anlamlı olduğu görülmektedir. Sonuç olarak bağımlı değişken olarak kabul edilen sektör çalışanları üzerinde özellikle bu 2 değişkenin etkili olduğu kabul edilmektedir.

Bağımsız değişkenlerin önem sıraları incelendiğinde; ilk sırayı, sunulan hizmetlerdeki aksamaların aldığı, ikinci sırada ise; krizlerin işletme çalışanları üzerinde yarattığı sonuçların yer aldığı görülmektedir. Diğer bir deyişle; gelen olarak

turizm sektöründe çalışan personel üzerinde bu iki değişkenin daha büyük etki düzeyine sahip olduğu savunulabilmektedir.

Son regresyon analizi; genel olarak turizm sektörünün kriz sonuçlarından olumsuz yönde etkilendiğine ilişkin bağımlı değişkenle, kriz sonuçlarına ilişkin bağımsız değişkenlerin analizi ile yapılmaktadır. Turizm sektörünün bütünü üzerinde etki gücüne sahip bağımsız değişkenlerin bulunması için yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 27 ' de incelenmektedir.

Tablo 27 : Kriz Sonuçlarının Genel Olarak Turizm Sektörüne Etki Düzeyi

Değişkenler	Beta	T	Sig.
İşletme Faaliyetlerindeki Aksamalar	,171	2,016	,047
Çalışanlar Üzerindeki Sonuçlar	,117	1,505	,136
Sunulan Hizmetlerdeki Aksamalar	,673	10,418	,000
İşletme Maliyetleri Üzerindeki Etki	,167	2,230	,028

Not *** R : ,812 R² : ,660
F : 40,685 Sig. F : ,000

Tablo 26 incelendiğinde; F değerinin 40,685, p =< ,000 düzeyinde anlamlı olarak gerçekleştiği görülmektedir. Buna bağlı olarak R değeri (,812) ve R kare (r²) değeri (,660) olarak bulunmuş ve R kare değerinin, sosyal bilimler alanında yürütülen araştırmalar için kabul edilebilir bir düzeyde olduğu görülmüştür.

R kare değerinin (,660) olarak bulunması, genel olarak turizm sektörünü etkileyen kriz sonuçları içinde yaklaşık %66' lık dilimin bu sonuçlar arasında olduğunu ancak, turizm sektörünün bütünü etkisi altına alabilen başka değişkenlerin de varolduğunun göstergesi olarak yorumlanabilmektedir.

Tablo 26' daki veriler ele alındığında; genel olarak turizm sektörünün, krizler nedeniyle ortaya çıkan bazı sonuçlardan ne derecede etkilenebildiği de görülmektedir. Sonuçlara göre, genel olarak turizm sektörünü olumsuz yönde etkileyebilen kriz sonuçları; sırasıyla, sunulan hizmetlerdeki aksamalar, krizlerin işletme maliyetleri açısından yarattığı sonuçlar ve işletme faaliyetlerindeki aksamalar olarak belirlendiği görülmektedir.

Gerçekten de; turizm sektörünün, bütünüyle krizlerden etkilenmesi çoğunlukla, bu değişkenlere bağlı olarak gerçekleşmektedir. Sunulan hizmetlerde ortaya çıkan aksamaların, maliyetleri ve doğal olarak işletme faaliyetlerini de etkileyerek, tüm sektörü olumsuz yönde etkileyebileceği kabul edilebilir bir iddiadır.



SONUÇ VE ÖNERİLER

Toplumsal ve ekonomik boyutlarıyla birçok ülkenin kalkınmasına güçlü katkılar sağlayan turizm sektörü, dünyada en hızlı gelişen sektörler arasında yer almaktadır. Turizm sektörü; gelişmekte olan bir ülke olarak kabul edilen Türkiye'nin de, en önemli kalkınma araçlarından biri olarak görülmektedir. Bu nedenle; sektörün ülke ekonomisine sağladığı katkılarının sürekliliğinin sağlanması, sektörün gelişimi ve büyümesi açısından, sektör içinde yer alan tüm kesimler tarafından gereken hassasiyetin gösterilmesi gerekmektedir.

Küreselleşme eğiliminin; bir çok konuda hızlı bir değişime neden olduğu gözlemlenen günümüzde, diğer sektörler gibi turizm sektörü de sancılı dönemler geçirebilmektedir. Zaman zaman yaşanan hızlı değişimler; makro açıdan başta ülke ekonomileri olmak üzere, mikro açıdan tüm işletmeleri etkileyebilecek bir düzeye ulaşabilmekte ve sektörel dengelerde bozulmalara yol açabilmektedir.

Sektörel dengelerin bozulmasına neden olan değişim ya da durumlardan en önemlisi; ülkelerin sıkça karşı karşıya kalabildikleri "kriz dönemleri" olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle; kriz dönemleri genel olarak, aniden gelişen, ülke ya da bölge ekonomilerini zarara uğratabilecek potansiyele sahip, aşılması zor süreçler olarak tanımlanmakta ve kabul edilmektedir.

"Kriz" kavramına ilişkin yaygın görüş; krizlerin istenmeyen durumlar olarak görüldüğünü doğrulamaktadır. Oysa; konunun sadece bu yönüyle ele alınması, değişimin bazı olumlu yönlerini yok saymak olarak yorumlanmaktadır. Konu bu açıdan ele alındığında; gerçekten de, kriz dönemleri ya da durumlarının sadece olumsuz sonuçlar içermediği, öte yandan; kriz dönemlerinin, değişimin olumlu bazı sonuçlarını da içinde barındırdığı unutulmamalıdır. Çünkü; yaşanan her kriz, aynı zamanda gelişim ya da daha iyiye gitmeye yönelik fırsatları da içermektedir.

Bu açıdan; her sektörden işletmelerin "sancılı dönemler" olarak nitelendirilen kriz durumlarıyla karşılaşabileceği; ancak, bu döneme yönelik çözüm stratejileri geliştirme ve hazırlıklı olma gibi unsurların tamamlanmasıyla, krizi olumlu sonuçlarından da yararlanılabileceği kabul edilmektedir.

İşletme yönetiminde kriz sözcüğünü tanımlamak için; kriz kavramının ortak noktalarını bulmak gerekmektedir. Değişik ifadelerden yola çıkarak kriz kavramında öncelikle bir sorunun varlığından söz edilmekte ve bu sorun ya da sorunlar işletmenin amaçlarını tehlikeye sokmaktadır. Bu nedenle, sorunun çözümü için işletmenin tümü ya da belirli bölümlerinde değişiklikler gerekmektedir. Öte yandan; işletmelerde yaşanan sorun ya da sorunların tümü kriz olarak kabul edilmemektedir. Kriz ve kriz yönetimi kavramlarının tam ve net olarak anlaşılması bu açıdan önem kazanmaktadır. İşletmeler açısından olağan ve günlük sorunların hepsi kriz olarak adlandırılmamaktadır. Bu nedenle; özellikle üst yönetim kademesinin ya da işletmelerdeki kriz yönetimi birimlerinin, kriz analizlerini ve ölçütlerini net olarak bilmesi gerekmektedir.

İşletme yönetiminde kriz, en basit şekliyle, tehdit edici şartlara müdahale edebilme yetersizliği olarak tanımlanmaktadır. Turizm işletmelerini çoğunlukla kriz dönemlerine sürükleyen başlıca etkenler ise iki ana başlık altında toplanmaktadır. Bunlar; işletme dışı ve işletme içi etkenler olarak adlandırılmaktadır. İşletme dışı kriz nedenleri kısaca; doğal çevre, ekonomik, politik ya da yasal, uluslararası çevre, teknolojik ve sosyo – kültürel etkenler olarak özetlenebilmektedir. İşletme içi kriz nedenleri ise; yönetsel kaynaklı, örgütsel yapı kaynaklı, yaşam evresine, işletme büyüklüğü ve karmaşıklık derecesine bağlı olmak üzere bölümlere ayrılmaktadır.

Çalışma kapsamında; özellikle üzerinde durulan turizm sektörünün de, geçmişte ve günümüzde çok sayıda olumsuzluklar ve sancılı dönemler geçirdiği gözlenmektedir. Sektörün; çok yönlülük gibi kendine has bir takım özelliklerinin olması, turizm endüstrisinin kriz dönemlerinden de sıklıkla etkilenebileceğinin göstergesi durumundadır.

Bilindiği gibi; turizm sektörü, dış çevrede ortaya çıkan tüm değişimlerden diğer sektörlerle oranla daha fazla etkilenebilmekte ve bu nedenle de; sektörü oluşturan unsurlardan birindeki herhangi bir aksama, sektörde faaliyet gösteren diğer işletmeleri de ciddi boyutlarda krizlerle karşı karşıya getirebilmektedir. Bu nedenle; ülkemizde hızlı bir gelişim gösteren ve gelecek için büyük bir umut olarak görülen, turizm sektörünün bütünüyle krizlere ve sancılı dönemlere hazırlıklı olmaları gerekmektedir.

Turizm sektörünün hassas yapısı nedeniyle, sektörün en önemli parçalarından biri olan konaklama işletmeleri de, "kriz dönemleri" ile karşılaşabilmektedir. Bilindiği gibi konaklama işletmeleri, bölgesel, ulusal ya da uluslararası değişimlerden çoğunlukla etkilenmektedir. Bu nedenle; konaklama işletmeleri açısından kriz yönetimi, çok boyutlu bir özellik taşımaktadır.

Krizlerin konaklama işletmeleri üzerindeki etkilerini ve krizlerin çözümüne yönelik uygulanan stratejileri araştırmaya yönelik olan bu çalışmada elde edilen sonuçları ve bu sonuçlar dahilinde getirilen önerileri aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür.

Konaklama işletmeleri yöneticileri; genel olarak, kriz olgusunu teorik düzeyde bilmekte ve konunun önemini kavramakta; ancak, kriz yönetimi gereklerini uygulama alanına yasıtmak açısından yetersiz kalmaktadır. Kriz yönetim ve acil eylem planlarına sahip olan konaklama işletmesi sayısının oldukça yüksek olduğunun belirlenmesine karşın, küçük çaplı krizlerden bile ciddi boyutlarda etkilenebilen konaklama işletmelerinin sayı bakımından fazlalığı dikkat çekmektedir. Bu durum da; kriz yönetimi uygulamalarının sadece teorikte var olduğunun ve güncel hayatta bu uygulamalara gereken önemin verilmediğinin göstergesi durumundadır. Oysa; her türlü krizin aşılmasının en temel yolu, gerek krizler öncesi, gerek kriz dönemlerinde ve gerekse krizler sonrasında işletme yönetiminin kriz yönetimi uygulamalarını dikkate almasıdır. Ayrıca; konaklama işletmeleri yöneticilerinin krizlerin olası etki ve sonuçlarından daha az etkilenmek için başvurdukları kriz yönetimi uygulamalarını ancak krizler oluştuğunda devreye soktukları ve çoğu zaman bu sebepten dolayı, potansiyel krizlerden daha fazla etkilendikleri görülmektedir. Dolayısıyla; yöneticilerin krizleri kısa vadeli çözüm arayışlarıyla yönetmeye çalıştıkları da ortaya çıkmaktadır.

Bu çalışmanın önemli sonuçlarından birisi de; araştırmaya katılan konaklama işletmelerinin dışsal kaynaklı krizlerin etkilerini daha fazla hissettiklerinin belirlenmesidir. Çalışma kapsamında görüşülen konaklama işletmesi yöneticileri, söz konusu işletmeleri olumsuz yönde etkileme gücüne sahip kriz türlerini; ilk olarak ekonomik ve finansal krizler, ikinci olarak ise terör saldırıları olarak belirlemişlerdir.

Konu bu açıdan ele alındığında; belirtilen kriz türlerine bağlı olarak kriz nedenlerinin de; ekonomik istikrarsızlık, enflasyon ve terörizm olarak belirlendiği görülmektedir. Ülkemizin yıllardır iç içe olduğu ekonomik krizler ve son yıllarda özellikle turizm sektörü üzerinde etkisini giderek hissettirmeye başlayan terörizm hareketleri, konaklama işletmelerini krizlerle karşı karşıya getirmiştir.

Özellikle dünya çapında etkisini artıran terör hareketleri; genel olarak ülkeleri, mikro açıdan ise işletmenin bulunduğu bölgeyi ya da işletmenin kendisini etkileyebilmektedir. Bu durum; özellikle ülke ya da bölgenin turistik tüketiciler tarafından güvensiz bulunmasına ve böylece bölgeye yönelik talebin azalmasına da neden olabilmektedir.

Konaklama işletmelerini kriz dönemlerine sürükleyen diğer bir önemli etken ise doğal felaketlerdir. Bilindiği gibi; ülkemizde 1999 yılında büyük kayıplara yol açan iki büyük deprem meydana gelmiş ve bu üzücü olayların etkileri, her alanda olduğu gibi turizm sektöründe de kendini göstermiştir.

Konaklama işletmeleri açısından bir diğer kriz türünün ise, işletmeler içinde meydana gelen ve turistik tüketicilerin ölümüyle sonuçlanan kazalar ya da işletmede konaklayan tüketicilere yönelik saldırılar olarak belirlendiği görülmektedir. Her ne kadar; bu kriz türleri, işletme içi etkenlerden kaynaklanan krizler olarak adlandırılrsa da; bu ve benzeri olayların, turizm sektörünü genel olarak olumsuz yönde etkileme gücünün olduğu bilinmektedir. İşletme içi kriz etkenleri arasında yer alan bu kriz türleri, büyük ölçüde yönetimce önlenilmekte ve dış kaynaklı krizlere göre daha kolay çözülebilmektedir. Ancak; turizm sektörünün temel taşlarından biri, seyahat eden bireylerin can ve mal güvenliğinin korunması ve yeterli güvenlik önlemleri altında seyahat edebilmelerinin sağlanmasıdır. Bu durum ayrıca; ülke imajının korunması açısından da önem taşımaktadır.

Araştırmanın bir diğer kısmı; olası ya da potansiyel krizlerin konaklama işletmeleri üzerinde yarattığı olumsuz etkilerin analizine yöneliktir. Elde edilen sonuçlar incelendiğinde; konaklama işletmelerinde yaşanan krizlerin en olumsuz sonuçları, işletmelerin satış ve karlılık düzeyinde ortaya çıkmaktadır. Bu sonucun; krizlerin en önemli nedeni olarak gösterilen, ülkenin ekonomik ve siyasi durumu ile bağlantısı açıkça görülmektedir. Ülkede varolan ekonomik istikrarsızlık ya da

dalgalanmaların, konaklama işletmelerine yansması ilk olarak satış ve karlılık düzeylerindeki düşüşte görülmektedir. Kriz ortamının getirdiği belirsizlik ve finansal güçlükler, işletme yöneticilerinin geleceğe yönelik planlarını net biçimde oluşturamamalarına da neden olmaktadır.

Krizlerin, konaklama işletmeleri üzerinde yarattığı bir diğer etki ise doluluk oranlarında gözlenmektedir. Araştırmaya katılan birçok yöneticinin, krizlerin doluluk oranlarını düşürdüğüne yönelik yaklaşımları bu açıdan kabul edilebilir olmaktadır. Özellikle; kriz etkilerinin yoğunlaştığı dönemlerde, yaşanan krizlere bağlı olarak işletmelerin doluluk oranlarında farkedilebilir düzeyde düşüşlerin yaşandığı belirlenmiştir.

Satış ve karlılığın azalması ya da işletmelerin doluluk oranlarının düşmesi ile paralel olarak, konaklama işletmelerinde oda fiyatlarının da düşüş gösterebildiği ve bu durumun çok sayıda yönetici tarafından önemli bir kriz sonucu olduğu da farkedilmektedir.

Konaklama işletmelerinde krizler nedeniyle ortaya çıkan bu olumsuz sonuçların en aza indirilmesinin temel koşulu; türü ne olursa olsun, işletme yönetimlerinin kriz dönemlerine hazırlıklı olmalarıdır. Krizlere hazırlıklı olabilmenin ilk koşulu ise; kriz yönetim birimleri ve planlarının oluşturulması olarak kabul edilmektedir. Çünkü; krizlere hazırlıklı olma durumu, konaklama işletmelerinde kriz yönetim birimleri ve kriz planlarının varlığına bağlı olarak değişmektedir. Bu durumda; araştırmaya katılan işletmelerin çoğunluğunda, kriz planlarının varlığından söz edilmesi, konaklama işletmesi yöneticilerinin krizlere karşı önlem almaya çalıştıklarını doğrular niteliktedir.

Kriz planları ve kriz yönetim birimlerinin hazırlanmasının yanı sıra; konaklama işletmeleri açısından, krizleri önlemek ya da en azından olası krizlere hazırlıklı olmak amacıyla uygulanabilecek diğer stratejiler ise kısaca; işletmenin iç ve dış çevresinin sürekli izlenmesi, erken uyarı sistemleri kullanılarak kriz sinyallerinin farkedilmesi ve işletmede ortaya çıkabilecek değişik kriz türlerinin olası etkilerinin önceden belirlenerek gerekli önlemlerin alınması olarak özetlenebilmektedir.

Açıklanan çalışma sonuçlarına dayanarak konaklama işletmesi yöneticileri için aşağıdaki öneriler sunulmaktadır.

- Araştırma sonuçları, konaklama işletmelerinin sık sık kriz dönemleriyle karşılaştıklarını ve yaşanan bu sancılı dönemlerin, işletmeleri farklı bir yönden etkilediğini ortaya koymaktadır. Bu nedenle; krizleri önleme ve krizlerin olumsuz etkilerini en aza indirme amacıyla konaklama işletmesi yöneticilerinin, kriz yönetimi kavramını detaylı bir biçimde bilmeleri ve uygulamaları gerekmektedir.
- Kriz yönetimi; birtakım uygulama, strateji ve taktiklerden oluşan bir bütün olduğundan, yöneticilerin işletme faaliyetlerini tehdit eden koşullara karşı hızlı bir karar alma mekanizması oluşturmaları gerekmektedir. Kararların hızlı ve net biçimde alınabilmesi, krizlere karşı oluşturulacak önleme ya da çözüm stratejilerinin de hızlı bir biçimde uygulanmasına olanak sağlayacaktır.
- Konaklama işletmeleri yöneticileri; iç ve dış çevrede oluşan değişimleri yakından izlemeli ve değişik kriz türlerine ait sinyallere önceden ulaşabilmelidir. Bu sinyallere ulaşılmasıyla birlikte; işletme içinde yer alan farklı bölümlerin yöneticileri ile, rutin toplantılar yapılmalı ve çevredeki değişimlerden kaynaklanabilecek olası krizler önceden belirlenmelidir. İşletmenin iç ve dış çevresinin dikkatli bir biçimde izlenmesi, olası krizlere karşı gerekli önlemlerin alınmasına olanak sağlayacaktır.
- Krizlere karşı; işletme faaliyetlerinin sürekliliğini koruyabilmek amacıyla uygulanabilecek bir diğer strateji, erken uyarı sistemlerinin kullanılmasıdır. İşletme yöneticileri, hem içsel hem de dışsal kaynaklı kriz sinyallerini önceden belirlemek ve gereken kriz önlemlerini zamanında alabilmek için erken uyarı sistemlerini oluşturmak zorundadır.
- Krizlerin çoğunlukla aniden ortaya çıkması, işletme yöneticilerinin gerekli kararları alması için gereken zamanı ortadan kaldırmaktadır. Bu nedenle yöneticiler; her an ortaya çıkabilecek krizlere ilişkin kriz yönetim ve acil eylem planları oluşturmalıdır. Kriz ve acil eylem planlarının hazırlık aşamasında;

işletmelerin güçlü ve zayıf yönleri ortaya çıkarılmalı, işletme çevresinde oluşabilecek tehdit ve fırsatlar bu açıdan değerlendirilmelidir. Planların hazırlanması konusunda; yöneticilerin yetersiz kalabileceği durumlarda, işletmeyi etkileyebilecek olası kriz türlerine göre işletme dışından kriz uzmanlarına ya da işletmenin bulunduğu bölgedeki üniversitelerin ilgili bölümlerinden uzman kişilere başvurulmalıdır. Yine bu konu hakkında gerekli eğitimin verilmesi için, eğitim danışmanlığı veren ticari kuruluşlardan yardım alınması faydalı olacaktır.

- Hizmet sektörünün; emek – yoğun bir özelliğe sahip olması, işletme başarısının işletmede çalışan personelin de başarısına bağlı olarak değiştiğini kanıtlamaktadır. Bu açıdan; konaklama işletmelerindeki personelin de önemi büyüktür. Söz konusu işletmeleri etkileyebilecek bir kriz dönemi ya da durumunda, personele gerekli bilgilerin verilmesi ve her konuda çalışanların yönetime desteğinin sağlanması gerekmektedir.
- Özellikle dış kaynaklı bazı kriz türleri, konaklama işletmesi yöneticilerinin tek başlarına çözebilecekleri olaylar değildir. Bu nedenle yönetimler, aynı faaliyet alanındaki diğer işletmelerle güç birliği yaparak birlikte hareket etmelidir.
- Yoğun kriz dönemleri düşünüldüğünde; krizlerin olumsuz etkilerini azaltmak için her işletmede, kriz öncesi dönemde kriz bütçelerinin oluşturulması gerekmektedir. Hazırlanan bu bütçeler, kriz anında işletmenin yaşayabileceği finansal bazı zorlukları aşmakta yardımcı olmaktadır.

Sonuç olarak; turizm işletmeleri açısından kriz dönemlerinin, belirli önlemler alınmaksızın aşılması mümkün olmamaktadır. Konu bu açıdan değerlendirildiğinde; konaklama işletmeleri için hazırlanmış kriz yönetim modelinin incelenmesi, kriz öncesi, kriz anı ve sonrasında işletme yönetiminin alması gereken önlem ve hazırlıkları topluca göstermesi açısından yararlı olacaktır. Bir konaklama işletmesi yöneticisinin krizlere hazırlıklı olması ya da krizleri zararsızca aşabilmesi için modelde yer alan uygulamaların bilincinde olması gerekmektedir. Elde edilen çalışma sonuçları ile konaklama işletmeleri için kriz yönetimi modeli aşağıdaki gibi hazırlanabilmektedir.

Konaklama İşletmeleri İçin Hazırlanmış Kriz Yönetim Modeli

KRİZ ÖNCESİ DÖNEM

BİRİNCİ AŞAMA

- Kriz sinyallerinin önceden farkedilebilmesi için gerekli erken uyarı sistemlerinin kullanılması



İKİNCİ AŞAMA

- Acil eylem planlarının oluşturulması
- Kriz planlarının oluşturulması – gerekli durumlarda uzman kişiler ya da kriz danışmanlarından yardım alınması



ÜÇÜNCÜ AŞAMA

- Kriz yönetim biriminin oluşturulması
- Acil bilgi merkezlerinin (kriz odalarının) oluşturulması
- Kriz bütçelerinin hazırlanması



DÖRDÜNCÜ AŞAMA

- İşletme çalışanlarına kriz yönetimi eğitimlerinin verilmesi
- Olası kriz senaryolarının hazırlanması
- Kriz durumlarında kullanılacak kriz iletişim formunun hazırlanarak gerekli birimlere iletilmesi
- Kriz uygulamalarının yapılması



İŞLETMEDE ANİDEN GELİŞEN KRİZ DURUMU



KRİZ ANI

BİRİNCİ AŞAMA **İŞLETME BAZINDA UYGULAMALAR**

- Olay anında işletmede bulunan konuk ve çalışanların güvenliğinin sağlanması
- İşletme içi tüm bölümlerle iletişim kurulması
- Gerekli güvenlik birimleriyle iletişim kurulması
- Krizin işletme içinde denetim altına alınması
- Acil bir durum söz konusu ise, durumun niteliği, boyutları ve olası gelişiminin belirlenmesi

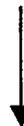


İKİNCİ AŞAMA **İŞLETME DIŞI (MAKRO) UYGULAMALAR**

- İşletme çevresinde bulunan ve işletmede aniden gelişen kriz durumundan etkilenen yerel halka gerekli yardımların yapılması
- Medyanın olaydan haberdar olması durumunda kriz durumu ile ilgili basın duyurusunun hazırlanması ve gerekli birimlere ulaştırılması
- İşletme çevresi, bölge hatta ulusal çapta etkilere sahip büyük kriz durumlarında gerekli yerel ve ulusal yönetim birimlerine konu ile ilgili bilgilerin verilmesi



KRİZİN SONA ERMESİ



KRİZ SONRASI DÖNEM

BİRİNCİ AŞAMA

- Yaşanan kriz durumunun değerlendirilmesi (durum analizi)
- Finansal durumun gözden geçirilmesi
- Krizin aşıldığının kamuoyuna duyurulması



İKİNCİ AŞAMA

- Kriz öncesi dönemde hazırlanmış kriz planlarındaki eksikliklerin belirlenerek gerekli değişikliklerin yapılması
- Erken uyarı sistemlerinin yeniden yapılandırılması
- Pazarlama planlarının yenilenmesi



ÜÇÜNCÜ AŞAMA

- Halkla ilişkiler ve reklam çalışmalarına ağırlık verilmesi
- İşletme imajında kriz nedeniyle oluşabilecek zararların giderilmesine yönelik çalışmalar

Yukarıda incelenen modelde; kriz öncesi dönemde işletme yönetimi tarafından yerine getirilmesi gereken ilk aşamanın, erken uyarı sistemlerinin oluşturulması ve bu sistemlerin kriz sinyallerini önceden farketme amacına yönelik olarak kullanılması olduğu görülmektedir. Çalışmanın diğer bölümlerinde ayrıntılarıyla değinildiği gibi, kriz öncesi dönemde işletme yönetiminin temel görevi kriz sinyallerinin önceden alınabilmesine yönelik çalışmaları yürütmektir. Kriz belirtileri olarak kabul edilen ve yönetim açısından önemli sinyaller olarak kabul edilen bazı işletme sorunları arasında özellikle; bozulan bilançolar, artan ve yanıtsız falan müşteri şikayetleri, sürekli aksayan nakit akışları, ürün iadeleri, düşen satışlar,

rakiplerin pazardaki yeni hamleleri ve azalan pazar payları yer almaktadır. Ancak; her kriz türünün birbirinden farklı belirti ve sinyaller içerdiği unutulmaması gereken bir noktadır. Bu noktada önemli olan, kriz öncesi dönemde işletme yönetiminin; hangi kriz sinyallerini izlemesi gerektiğini belirlemesi ve buna bağlı olarak ikinci aşamaya geçmesidir.

Kriz öncesi dönemde, ikinci aşama; acil eylem planları ile kriz planlarının oluşturulması aşamasıdır. Bu bölümde yöneticilerin öncelikle aniden gelişebilen ve sinyalleri alınamayan kriz türleri için gerekli acil eylem planlarını belirlemekte ve daha sonra diğer krizler için kriz planlarını oluşturmaktadır. Bu aşamada; yöneticilerin sıkıntı çektikleri konu, kriz yönetimi hakkında yeterli bilgiye sahip olmamaları nedeniyle, işletme dışından yardım almalarının gerekmesidir. Bu durumda yöneticilerin; işletme dışından uzman kişiler, kriz danışmanları, işletmenin bulunduğu bölge ya da çevresinde yer alan üniversitelerin ilgili bölümlerindeki öğretim üyeleri ile görüşmeleri ve gerekli yardımları alarak kriz planlarını oluşturmaları gerekmektedir. Konu hakkında yeterli bilgi sahibi olmayan yöneticilerin özellikle bu aşamada çok dikkatli olmaları gerekmektedir. Çünkü; yanlış ya da yetersiz hazırlanmış bir kriz yönetim planı, olası bir krizde işletmeyi bir çok yönden olumsuz biçimde etkilemektedir.

Kriz öncesi dönemde önemli iki aşamanın ardından; kriz yönetim birimleri ve acil bilgi merkezlerinin oluşturulması gelmektedir. Bu aşama içinde aynı zamanda kriz dönemlerine yönelik kriz bütçelerinin de hazırlanması gerekmektedir. Özellikle; aniden gelişen kriz durumlarında kriz yönetim birimi ve acil bilgi merkezleri büyük bir öneme sahiptir. Kriz odaları olarak da bilinen bu merkezler, kriz anında işletme içi ve işletme dışı tüm iletişim olanaklarının bulunduğu kilit bir nokta olarak kabul edilmektedir.

İşletmenin kriz öncesi hazırlık döneminde son aşama; kriz eğitimlerinin verilmesi, kriz senaryolarının oluşturulması, kriz iletişim formunun hazırlanması ve kriz uygulamalarının yapılmasıdır. Dördüncü aşamanın en önemli kısmını; işletme çalışanlarına krizler ve kriz yönetimi için gerekli bilgilerin verilmesi olan "eğitim" oluşturmaktadır. Kriz eğitimleri çalışanlara kriz nedenlerinin, sonuçlarının, gelişiminin, olası krizlerin ve kriz anında yapılması gerekenlerin açıklandığı seminerler olarak kabul edilmektedir. Yine bu aşama içinde yer alan bir diğer

hazırlık; olası kriz senaryolarının hazırlanması ve buna ilişkin kriz senaryolarının hazırlanmasıdır. Bu çerçevede; kriz anında kullanım açısından büyük önem taşıyan kriz iletişim formlarının da hazırlanarak gerekli birimlere ulaştırılması gerekmektedir.

Ancak; kriz öncesi hazırlıkların yapılması, işletmeleri her zaman kriz dönemlerinden kurtarmaya yetmemektedir. Çoğunlukla işletmeler; gerekli önlemleri almış olsalar dahi, küçük ya da büyük çok sayıda krizle karşı karşıya gelebilmektedir. Bu nedenle; modelin ikinci kısmında, işletmelerde aniden gelişen bir kriz durumu düşünülmüş ve kriz anında yapılması gerekenlere yer verilmiştir.

Kriz yönetiminin ikinci basamağı olan kriz anında yönetim; 2 aşamadan oluşmaktadır. İlk aşama; işletme bazındaki uygulamaları kapsamakta, ikinci aşama ise işletme dışı (makro) uygulamaları içermektedir. Kriz anında; işletme yönetiminin temelini, krizi denetim altına alma konusu oluşturmaktadır. İşletmeler, herhangi bir kriz durumu ile karşı karşıya geldikleri zaman yönetimin ilk işi, olay anında işletme içinde bulunan konuk ve çalışanların can güvenliğinin sağlanmasıdır. Bu noktada; krizin sorumluları ve nedenleri üzerinde zaman kaybetmek yerine yönetim, krizden birinci derecede etkilenmiş olabilecek kişiler üzerinde yoğunlaşmalıdır. İşletmede bulunan kişilerin can güvenliklerinin sağlanmasının ardından hemen işletme içi tüm birimlerle ve gerekli güvenlik birimleriyle iletişim kurulmalı ve krizin en azından işletme içinde denetim altına alınması sağlanmalıdır. Bu önlemlerin ardından gerekli acil durumlarda, durumun niteliği ve olası gelişimi üzerinde çalışılmalı ve krizin seyri incelenmelidir.

Krizin yaşanmasıyla birlikte işletme yönetimi için ikinci aşama; işletme dışı uygulamalar olarak adlandırılmaktadır. Her kriz türü için geçerli olmasa dahi; kimi krizler; yapıları gereği işletme dışına da taşabilmektedir. Bu durumda işletme yönetiminin ilk işi, işletme çevresinde bulunan ve krizden etkilenen yerel hakla ilgilenmek, medyanın durumu haber almasıyla birlikte olası baskılardan kurtulmak ve kamuoyunu duyurmak için basın duyurusu hazırlamak ve gerekli durumlarda ulusal yönetim birimlerine yaşanan kriz hakkında bilgi vermektir.

Modelin son bölümü; krizin aşılmasıyla birlikte başlayan kriz sonrası yönetim dönemidir. Bu dönem 3 aşamadan oluşmakta ve yaşanan krizin işletme üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesi ve işletmenin kriz öncesi durumuna dönebilmesini

amaçlamaktadır. Kriz sonrası dönemin ilk aşaması; krize ilişkin durum analizlerinin yapılması, finansal durumun gözden geçirilmesi ve krizin aşıldığının kamuoyuna duyurulmasıyla tamamlanmaktadır. Çok sayıda işletme; krizin geçmesinin ardından, yaşanan durumu değerlendirmede için, kısa bir süre tekrar aynı tür krizle karşı karşıya gelebilmektedir. Bunun önlenmesi için, geniş çaplı bir durum analizinin yapılması, krizin nedenleri, etkileri, sonuçları, gelişimi, süresi v.b. konular hakkında detaylı bilgiler elde edilmesi gerekmektedir.

İkinci aşamada; önceden hazırlanan ve kriz anında uygulanan kriz planlarındaki eksikliklerin belirlenmesi ve gerekli değişikliklerin yapılmasıyla başlamaktadır. Bunu; erken uyarı sistemlerinin yeniden yapılandırılması ve pazarlama planlarının yenilenmesi gibi aşamalar takip etmektedir. Gerçekten de; kriz sonrası dönemde, işletme yönetiminin kriz dönemini değerlendirerek gerekli değişiklikleri yapması, daha sonra yaşanabilecek daha büyük krizlerin aşılmasını kolaylaştıracaktır.

Kriz sonrası dönemin ve bir bütün olarak modelin son aşaması; işletmenin krizden tamamiyle kurtulduğu ve işletme imajında kriz nedeniyle oluşmuş zararların giderilmesine yönelik halkla ilişkiler ve reklam çalışmalarını içermektedir. Bu dönemde; özellikle kriz nedeniyle büyük kayıplar veren işletmelerin, imajlarını korumak için çoğunlukla halkla ilişkiler faaliyetlerini arttırdıkları görülmektedir. Bu dönemde işletmelerin yerel yönetimlere yardımı, kamuoyu lehine çalışmaları, bölge için önemli olan faaliyetlerde sponsorlukları, yazılı ve görsel basında çıkan olumlu tanıtımları, krizin aşılmasının ardından işletme imajında oluşabilecek olumsuzlukları gidermek açısından önemli bir rol oynamaktadır.

Sonuç olarak; turizm sektörü ve konaklama işletmeleri açısından oldukça yeni bir konu olarak kabul edilen kriz yönetimi, bu alanda yapılacak diğer çalışmalarla ve elde edilecek daha zengin bilgilerle geliştirilebilir. Turizm sektörü içinde yer alan diğer işletmelere yönelik olarak yapılacak çalışmalar da, sektörde yer alan işletmeler arasında karşılaştırma yapılması açısından gereklidir. Konu hakkında farklı zaman dilimlerinde, diğer turizm işletmelerinde yapılacak çalışmaların genel olarak turizm sektörüne olumlu katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

AKAT, İlter, Gönül BUDAK, ve Gülay BUDAK (1999). *İşletme Yönetimi*. Barış Yayınları, İzmir.

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

ALISON, Theaker (2001). *Public Relations Handbook*. Routledge, Florence.

ANGELO, M. Rocco and Andrew N. VLADIMIR (1995). *An Introduction to Hospitality Today*. Second Edition. Educational Institute of the American Hotel and Motel Association, Michigan.

AYDEDE, Ceyda (2002). *Teorik ve Uygulamalı Halkla İlişkiler Kampanyaları*. Kapital Medya Hizmetleri A. Ş. , İstanbul.

BALTAŞ, Acar ve Zuhul BALTAŞ (1988). *Stres ve Başa Çıkma Yolları*. Evrim Matbaacılık, İstanbul.

BALTAŞ, Zuhul (2002). *Krizde Fırsatları Görmek- Yöneticiler İçin Krizde Yönetim El Kitabı*. Remzi Kitabevi, İstanbul.

BÜYÜKÖZTÜRK, Şener (2002). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı – İstatistik, Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları ve Yorum*. Pegem Yayıncılık, Ankara.

CAN, Halil (2002). *Organizasyon ve Yönetim*. Siyasal Ktiabevi, Ankara.

DAFT, Richard L. (1998). *Organization Theory and Design (6th Edition)*. South Western College Publishing, Ohio.

DARRELL, Birgitta (2003). *Crisis Communication Handbook*. Swedish Emergency Management Agency, SEMA' s Educational Series-1, Sweden.

DENİZER, Dünder, Nilüfer TETİK, Meryem AKOĞLAN, Mehmet YEŞİLTAŞ ve Metin KOZAK (1995). *Otel İşletmeciliği – Kavramlar – Uygulamalar*. Anatolia Yayıncılık, Ankara.

DİNÇER, Ömer (1992). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Timaş Basım, İstanbul.

DRUCKER, Peter F. (1999). *Management Challenges For the 21st Century*. Butterworth-Heineman, Oxford.

ELLIS, Raymond. C. Jr. and David M. STIPANUK (1999). *Security and Loss Prevention Management*. Second Edition, Educational Institute of the American Hotel & Motel Association, Michigan.

ELMA, Cevat. ve Kamile DEMİR (2003). *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar – Uygulamalar ve Sorunlar*. Anı Yayıncılık, Ankara.

EREN, Erol (1992). *Yönetim ve Organizasyon*. Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul.

EREN, Erol (2000). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul.

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

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

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

HUNT, Tim, D. SUMMERS, and E. PLENTY (1993). *Longman-Metro Büyük İngilizce-Türkçe Sözlük*. Metro Kitap Yayın Pazarlama A. Ş. ,İstanbul.

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

İÇÖZ, Orhan (2001). *Turizm İşletmelerinde Pazarlama - İlkeler ve Uygulamalar*. Turhan Kitabevi, Ankara.

İÇÖZ, Orhan, Turgut VAR, ve İbrahim İLHAN (2002). *Turizm Planlaması*. Turhan Kitabevi, Ankara.

KADIBEŞEGİL, Salim (2002). *Kriz Geliyorum Der- Kriz İletişimi ve Yönetimi*. Kapital Medya Hizmetleri, İstanbul.

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

MULLINES, Lourie. J. (1989). *Management and Organizational Behavior*. Pitman Publishing, Lognman Group UK, London.

OLALI, Hasan ve Meral KORZAY (1993). *Otel İşletmeciliği*. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

OLALI, Hasan ve Alp TİMUR (1988). *Turizm Ekonomisi*. Ofis Ticaret Matbaacılık Şti, İzmir.

PASQUALINI, Jean-Pierre and Bruno JACQUOT (1991). *Tourismes*. Aubin Imprimeur, Paris.

SCHULER, Randal. S. (1994). *Managing Human Resources*. New York University Press, New York.

SEYİDOĞLU, Halil (1992). *Ekonomik Terimler Ansiklopedik Sözlük*. Gizem Yayınları, Ankara.

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

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

TÜTÜNCÜ, Özkan (2001). *Yiyecek İçecek İşletmelerinde Müşteri Tatminin Ölçülmesi*. Turhan Kitabevi, Ankara.

TÜZ, Melek Vergiliel (2001). *Kriz ve İşletme Yönetimi*. Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti. , İstanbul.

USTA, Öcal (2001). *Genel Turizm*. Anadolu Matbaacılık, İzmir.

MAKALELER

ASHCRAFF, L. S. (1997). "Crisis Management – Public Relations". *Journal of Managerial Psychology*, 12 (5), pp: 325-332.

AZIZ, H. (1995). "Understanding Attacks on Tourists in Egypt". *Tourism Management*, 16 (2), pp: 91-95.

BARTON, L. (1994). "Crisis Management : Preparing for and Managing Disasters". *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 35 (2), pp: 59-65.

BARTON, L. and D. HARDIGREE (1995). Risk and Crisis Management in Facilities: Emerging Paradigms in Assessing Critical Incidents. *Facilities*, 13 (9-10), August, pp: 11-14.

BREWTON, C. (1987). "Managing A Crisis: A Model For the Lodging Industry". *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, November, pp. 10-15.

BRUNT, P., R. MAWBY and Z. HAMBLY (2000). Tourist Victimization and the Fear Of Crime On Holiday. *Tourism Management*, 21, pp: 417-424.

BURBY, R. S. and F. WAGNER (1996). "Protecting Tourists From Death and Injury in Coastal Storms". *Disasters*, 20 (1), pp: 49-60.

BURNETT, J. J. (1998). A Strategic Approach To Managing Crises. *Public Relations Review*, 24 (4), pp:475-488.

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

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

DAVIES, H. and M. WALTERS (1998). Do All Crisis Have To Become Disasters? Risk and Risk Mitigation. *Property Management*, 16 (1), pp: 5-9.

DIMANCHE, F. and A. LEPETIC (1999). "New Orleans Tourism and Crime: A Case Study". *Journal of Travel Research*, 38 (1), pp: 19-23.

DRABEK, T. E. (1995). "Disaster Responses Within the Tourism Industry". *International Journal of Mass Emergencies and Disasters*, 13 (1), pp: 7-23.

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

HALSELL, G. (1999). "Heaven or Hell ? : For a Tourist, Egypt Can Be Either". *Economist*, 350 (8111).

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

HARPER, D. (2001). "Comparing Tourists Crime Victimization". *Annals of Tourism Research*, 28 (4), pp: 1053-1056.

HATTY, H. and S. HOLLMEIER, (2003). "Airline Strategy in the 2001/2002 Crisis-The Lufthansa Example". *Journal of Air Transport Management*, 9, pp: 51-55.

HEATH, R. (1998). Working Under Pressure: Crisis Management, Pressure Groups and The Media. *Safety Science*, 30, pp: 209-221.

HEIDERICH, D. (2003). L'avenir Appartient au Management de L'imprévisible Conseil en Strategie Internet. *Communication de Crise*, Haziran (1), pp: 1-6.

HENDERSON, J. C. (1999). " Managing the Asian Financial Crisis: Tourist Attractions in Singapore". *Journal of Travel Research*, 38 (2), pp: 177-181.

HENDERSON, J. C. (2002). "Communicating in a Crisis: Flight SQ 006". *Tourism Management*, 24, pp: 79-287.

HUANG, J. H. and J. C. H. MIN (2002). "Earthquake Devastation and Recovery in Tourism: The Taiwan Case". *Tourism Management*, 23, pp: 145-154.

JOHNSON, V. and S. C. PEPPAS (2003a). Crisis Management in Belgium: The Case of Coca-Cola. *Corporate Communications: An International Journal*, 8 (1), pp: 18-22.

JOHNSON, V. and S. C. PEPPAS (2003b). Coca-Cola Stumbles in Belgium. *Strategic Direction*, 19 (5), pp: 23-25.

JONES, P. and K. GROENENBOOM (2002). "Crime in London Hotels". *Tourism and Hospitality Research*, 4 (1), pp: 21-35.

KASH, T. J. and J. R. DARLING (1998). Crisis Management: Prevention, Diagnosis and Intervention. *Leadership and Organization Development Journal*, 19 (4), pp: 179-186.

KEOWN MCMULLAN, C. (1997). Crisis: When Does a Molehill Become a Mountain. *Disaster Prevention and Management*, 6 (1), pp: 4-10.

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

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

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

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

LIBAERT, T. (2001). 'Crise' Conseil en Strategie Internet. *Communication de Crise*, Mays (1), pp: 1-30.

LUMPKIN, G. T. and G. G. DESS (2001). Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation To Firm Performance: Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle. *Journal of Business Venturing*, 16, pp: 429-451.

MANSFELD, Y. (1999). "Cycles of War, Terror and Peace: Determinants and Management of Crisis and Recovery of the Israeli Tourism Industry". *Journal of Travel Research*, 38 (1), pp: 30-36.

MITCHELL, V. W., F. DAVIES , L. MOUTIHOL and V. VASSOS (1999). "Using Neutral Networks to Understand Service Risk in the Holiday Product". *Journal of Business Research*, 46, pp: 167-180.

MITROFF, I. I. and C. M. PEARSON (1993). From Crisis Prone to Crisis Management. *The Academy of Management Executive*, 7 (1), February, pp: 48-63.

MITROFF, I. I., K. L. HARRINGTON and E. GAI (1996). "Thinking About the Unthinkable". *Across the Board*, 33 (8), September, pp: 44-51.

OOMENS, M. J. H., and V. D. F. A. BOSCH (1999). Strategic Issue Management in Major European-Based Companies. *Long Range Planning*, 32 (1), pp: 49-57.

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

PARSONS, W. (1996). "Crisis Management". *Career Development International*, 1 (5), pp:26-28.

PEARSON, C. M. and J. A. CLAIR (1998). Reframing Crisis Management. *Academy of Management Review*, 23 (1), January, pp: 59-82.

PEARSON, C. M., J. A. CLAIR, S. K. MISRA and I. I. MITROFF (1997). Managing the Unthinkable. *Organizational Dynamics*, 26 (2), Fall, pp: 51-64.

PENROSE, J. M. (2000). The Role of Perception in Crisis Planning. *Public Relations Review*, 26 (2), pp: 155-171.

PHENG, L.S., D.K. HO and Y. S. ANN (1999). Crisis Management: a Survey of Property Development Firms. *Property Management*, 17 (3), pp: 213-251.

PIZAM, A. (1999). "A Comprehensive Approach to Classifying Acts of Crime and Violence at Tourism Destinations". *Journal of Travel Research*, 38 (1), pp:5-13.

PIZAM, A. (2002). "Tourism and Terrorism". *International Journal of Hospitality Management*, 21, pp: 1-3.

PIZAM, A., P.E. TARLOW and J. BLOOM (1997). "Making Tourists Feel Safe: Whose Responsibility Is It Anyway ? ". *Journal of Travel Research*, Summer, pp: 23-28.

RYAN, C. (1993). "Crime, Violence, Terrorism and Tourism: An Accidental or Intrinsic Relationship". *Tourism Management*, 14, pp: 173-183.

SHALUF, İ. M., F. AHMADUN and A. M. SAID (2003). A Review of Disaster and Crisis. *Disaster Prevention and Management*, 12 (1), pp: 24-32.

SIOMKOS, G. J. (2000). "Managing Airline Disasters: The Role of Consumer Safety Perceptions and Sense Making". *Journal of Air Transport Management*, 6, pp: 101-108.

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

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

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

STAFFORD, G., L. Yu and A. K. ARMOO (2002). "Crisis Management and Recovery: How Washington D.C. Hotels Responded to Terrorism". *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, October, pp: 27-40.

SWANSON, L. (2001). Linking Maintenance Strategies To Performance. *International Journal of Production Economics*, 70, pp: 237-244.

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

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

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

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

THOMPSON, J. L. (1998). Strategic Crisis Aversion: The Value of a Style Audit. *The Learning Organization*, 5 (1), pp: 53-58..

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

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

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

ULUKAN, S. ve S. İRVAN (1998). "Medya ve Terörizm: Türk Turizminin Terörden Etkilenmesi ve Medyanın Rolü". *21. Yüzyılın Eşiğinde Türkiye Turizmi Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, 16 Nisan1998, Ankara, ss: 39-55.

UNUR, K. (2000). "Turizm – Terörizm İlişkisi ve Türkiye Örneği". *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Yıl: 11, Eylül – Aralık, Prof. Dr. Hasan Olalı Özel Sayısı, ss: 169-177.

UZUN, Dilek. (2001). *Otel İşletmelerinin Krize Hazırlıklı Olma Durumlarının Değerlendirilmesi Beş Yıldızlı Otellerinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.

WALL, G. (1996). "Integration of Integrated Resorts". *Annals of Tourism Research Notes and Reports*, 23 (3), pp: 713-716.

WEITZEL, W. and E. JOHNSON (1989). Decline in Organization, a Literature Integration and Extension. *Administrative Science Quarterly*, sayı :34, March, pp: 91-109.

YILDIRIM, A. (2001). "17 Ağustos 1999' da Yaşanan Deprem Felaketi Sonrasında Oluşan Kriz Ortamında Seyahat Acentalarının Yaşadığı Sorunlar ve Çözüm Önerileri: Kocaeli Örneği". *II. Ulusal Türkiye Turizmi Sempozyumu Tebliğler Kitabı*, Türkiye Turizmini Araştırma Enstitüsü, 6-7 Aralık 2001, ss: 217-234.

ZANDER, E. (1990). Geleceğin İşletme ve Personel Politikası. (Çev: M. Y. Tınar). *D.E.Ü.I.I.B.F. Dergisi*, 5 (1-2), ss: 10-15.

ZERMAN, D. (1995). Crisis Communication: Managing The Mass Media. *Information Management and Computer Security*, 3 (5), pp: 25-28.

İNTERNET

TYLENOL OFFICIAL WEB SITE. (2003). *Tylenol Crisis*, Erişim: 03.11.2003, <http://www.tylenol.com>.

PENNSYLVANIA STATE UNIVERSITY. (2003). *Tylenol Crisis and Murders*, Erişim: 04.11.2003, <http://www.personal.psu.edu/users/w/x/wxk116/tylenol/>.

UNIVERSITY OF CENTRAL ARKANSAS- SMALL BUSINESS ANVANCEMENT NATIONAL CENTER. (2003). *Tylenol Research*, Erişim: 04.11.2003, <http://www.sbaer.uca.edu/Research/1999/ICBS/99ics219.htm>.

INSTITUTE OF CRISIS MANAGEMENT. (2003). *Crisis*, Erişim: 15.10.2003, <http://www.crisisexperts.com>.

SIKISH, G. W. (2003). *'All Hazards' Crisis Management Planning* , Erişim: 17.06.2003, Stanford University Web Site, <http://palimpsest.stanford.edu/byauth/sikich/allhz.html>.

EGE BÖLGESİ SANAYİ ODASI WEB SAYFASI. 'Kriz Yönetimi', Erişim: 01.05.2003
<http://www.ebso.org.tr/TURKCE/calismalar/egitim/krizsunum.ppt>,

EKONOMİST DERGİSİ WEB SİTESİ. (2001). 'Türkiye Ekonomisi ve Kriz', Sayı:11.
Erişim: 01.05.2003. <http://www.ekonomist.com.tr>,

NETHERLANDS ORGANIZATION FOR INTERNATOONAL COOPERATION.

(2003). *A Guide To Crisis Management*, Erişim : 10.10.2003,

http://www.destineducation.ca/health-safety/4-6_f.htm (En français)

CRISIS CONSULTING WEB SİTESİ. *Gestion de Crise*, Erişim: 15.05.2003,
<http://www.crisis.fr>

SAVAŞ, Ünal. 'Kriz Yönetimi ve Stratejileri', Erişim: , 01.05.2003.

<http://unalsavas.kolayweb.com/883676985761.html>

HEIDERICH, D. (2003a). Plan Média de Crise. *Communications de Crise Publications*, Erişim: 03.03.2003, <http://www.communication-crise.com>.

CNN ITALIA WEB SITE. (2003).

<http://cnn1.cnnitalia.it/2000/MONDO/europa/07/27/concorde/index.html>, (Erişim: 09/12/2003).

TURKISH DAILY NEWS. (2003). <http://www.turkishdailynews.com>,
(Erişim:10/12/2003).

IATA. (2003). <http://www.iata.org>, (Erişim: 10/12/2003).

TURİZM BAKANLIĞI WEB SİTESİ. (2003). Turizmde Kriz Yönetimi El Kitabı.

<http://www.turizm.gov.tr/turizm.tb?aap=bakanlik&bakanlik=6&altbaslik=02.00.000Ing>
, (Erişim: 02/05/2003).

PATTERSON, Bill. (2003). Crisis Management.

http://www.disaster-resource.com/articles/crisis_mgt_patterson.shtml,

(Erişim:22/12/2003).

FREEO, Sandra. C. (2004). The Crisis Communication Team. Northern Illinois University, <http://www3.niu.edu/newsplace/crisis.htm#2>, (Erişim: 17/01/2004).

North Carolina State University. (2004). Crisis Communication. http://www2.ncsu.edu/ncsu/univ_relations/crisis.html, (Erişim: 17/01/2004).

NBTA (National Business Travel Association). (2004). Crisis Communication Tips For Hotel Managers. http://www.nbta.org/hsr/tips_hotel_managers.htm, (Erişim:18/01/2004).

Hürriyet Gazetesi, (2003), "lık Bomba HSBC'ye", <http://www.hurriyetim.com.tr/anasayfa/0,,tarih~2003-11-21-m,00.asp>, (Erişim: 21/11/2003).

Milliyet Gazetesi, (2003), "Kara Liste Olmasın Diye Dışışleri Grevesine", <http://www.milliyet.com.tr/2003/11/21/ekonomi/eko01.html>, (Erişim: 21/11/2003).

EK 1 : ANKET FORMU ÖRNEĞİ

Sayın Yönetici;

Bu çalışma, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Yüksek Lisans tezi için tarafımdan yürütülmektedir. Çalışmanın amacı; konaklama işletmelerinin yaşadığı krizlerin neden ve sonuçlarını belirlemek ve işletme yöneticilerinin krizlere bakış açılarını değerlendirmektir.

Çalışma sonuçları kesinlikle gizli tutulacak ve sadece araştırma amaçlı kullanılacaktır. Anketin doldurulması en fazla altı dakikanızı alacaktır. Gösterdiğiniz ilgiye teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Araş.Gör. Ö.Devrim YILMAZ
Dokuz Eylül Üniversitesi
İşletme Fakültesi
Turizm İşletmeciliği Bölümü

BİRİNCİ BÖLÜM – İŞLETMEYE İLİŞKİN GENEL BİLGİLER

1. Otelinizin işletme şekli :
 - a) Bağımsız
 - b) Uluslararası Zincire Bağlı
 - c) Ulusal Zincire Bağlı
2. Oteliniz kaç yıldır hizmet vermektedir?
 - a) 5 yıl ya da daha az
 - b) 6 – 10 yıl
 - c) 11 – 15 yıl
 - d) 16 yıl ya da daha fazla
3. Otelinizin faaliyet dönemini belirtiniz.
 - a) Tüm yıl açık
 - b) Sezonluk
4. Otelinizin oda sayısını belirtiniz.
 - a) 100 ya da daha az
 - b) 101 – 200 arası
 - c) 201 – 300 arası
 - d) 301 ve daha fazla
5. Otelinizde çalışan toplam personel sayısını belirtiniz.
 - a) 50 ya da daha az
 - b) 51 – 100 arası
 - c) 101 – 200 arası
 - d) 201 ve daha fazla
6. İşletmenizin sınıfını belirtiniz.
 - a) 4 yıldız
 - b) 5 yıldız
 - c) Tatil Köyü
7. Otelinizin türünü belirtiniz.
 - a) Şehir oteli
 - b) Kıyı oteli

İKİNCİ BÖLÜM – KRİZ İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER

SORU 1: Otelinizde herhangi bir kriz türü için hazırlanmış kriz yönetim planı var mı?

- a) Evet
- b) Hayır

SORU 2: Yöneticilik döneminiz boyunca otelinizde herhangi bir kriz durumu yaşadınız mı?

- a) Evet
- b) Hayır

SORU 3 : 4 ya da 5 yıldızlı bir otel yöneticisinin kriz anındaki yaklaşımı sizce nasıl olmalıdır ?

- a) Krizi bütünüyle görmezden gelme
- b) Krizi en kısa zamanda çözmek için gerekenleri yapma
- c) Kriz işletmeye zarar vermiyorsa geçmesini bekleme

SORU 4: Sizce konaklama işletmelerini en çok etkileyen krizin türü aşağıdakilerden hangisidir ?

- | | |
|---|--|
| a) Terör saldırısı | g) Hizmet kalitesinin düşüklüğü ile ilgili krizler |
| b) Hırsızlık | h) Aracılar nedeniyle ortaya çıkan krizler |
| c) Otel müşterilerine yönelik saldırılar | i) Ekonomik ve finansal krizler |
| c) Otel imajını hedef alan asılsız dedikodular | j) Otelde yaşanmış ölümle sonuçlanan kazalar |
| d) İşletme çalışanlarının grevleri | k) Zehirlenmeler |
| e) Yangın, sel, deprem gibi doğal felaketler | l) Salgın hastalıklar |
| f) Sunulan ürünlerdeki bozukluklar (yiyecek, içecek, havuz vb.) | m) Diğer
(Lütfen belirtiniz)..... |

SORU 5: Sizce işletmede yaşanan krizlerin en önemli nedeni aşağıdakilerden hangisidir?

- | | |
|---------------------------------------|---|
| a) Ülkenin ekonomik ve siyasi durumu | j) Tesisin mimari yapısındaki aksaklıklar |
| b) Güvenlik yetersizliği | k) Çeşitli dış çevre faktörlerinin yanlış analizi |
| c) Kontrol eksikliği | l) Krizin yaklaştığının hissedilememesi |
| d) Örgütsel aksaklıklar | m) Krizin aniden ortaya çıkması |
| e) Eğitimsiz personel | n) Müşteri beklentilerinin karşılanamaması |
| f) Doğal nedenler | o) Yönetici yetersizliği |
| g) Aracılara olan bağımlılık | |
| h) Planlama yetersizliği | |
| i) Kullanılan ekipmanlardaki arızalar | |

SORU 6: Kriz dönemi öncesinde; krizden korunmak ya da krizi en az zararla atlatabilmek için aşağıdakilerden hangisinin uygulanması sizce daha önemlidir ?

- Otelin iç ve dış çevresinin sürekli izlenmesi
- Erken uyarı sistemleri kullanılarak kriz sinyallerinin farkedilmesi
- Otelde ortaya çıkabilecek değişik kriz türlerinin olası etkilerinin önceden belirlenmesi ve gerekli önlemlerin alınması
- Olası kriz türleri için kriz yönetim planı ve acil eylem planlarının oluşturulması

SORU 7: Bir yönetici olarak sizce krizlerin otel işletmeleri üzerinde yarattığı en olumsuz etki aşağıdakilerden hangisidir ?

- Satışların ve karlılığın düşmesi
- Örgüt içi gerilimin artması
- Hizmet kalitesinin düşmesi
- Oda fiyatlarının düşmesi
- Otel imajının zedelenmesi
- Doluluk oranlarının düşmesi
- Çalışanların motivasyonunun düşmesi
- Diğer
(Lütfen belirtiniz).....

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM - KRİZ YÖNETİMİ KAVRAMINA İLİŞKİN BİLGİLER

Aşağıda yer alan anket sorularını doğru bulma düzeyinize göre işaretleyiniz. Örneğin; ifade hakkında bilginiz yok ise, "Kararsızım" seçeneğini; ifadeye tamamen katılıyorsanız, "Kesinlikle Katılıyorum" seçeneğini "X" ile işaretleyiniz.

Aşağıda yer alan ifadeleri, krizlerin; işletme faaliyetleri, çalışanlar, hizmetler ve maliyetler açısından yarattığı sonuçlar açısından değerlendiriniz.	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
İŞLETME FAALİYETLERİNDEKİ AKSAMALAR					
1. Krizler, işletmenin satış düzeyini düşürür.					
2. Krizler, karlılığı azaltır.					
3. Krizler, verimliliği azaltır.					
4. Krizler, işletme imajını olumsuz yönde etkiler.					
5. Kriz dönemlerinde oda fiyatları düşer.					
6. Kriz dönemlerinde doluluk oranları düşer.					
ÇALIŞANLAR ÜZERİNDE YARATTIĞI SONUÇLAR					
7. Kriz dönemlerinde personelin stres yükü artar.					
8. Kriz dönemlerinde personelin motivasyonu düşer.					
9. Kriz dönemlerinde personelin verimliliği düşer.					
10. Kriz dönemlerinde personelin işini kaybetme korkusu artar.					
11. Kriz dönemlerinde personelin hata yapma oranı artar.					
SUNULAN HİZMETLERDEKİ AKSAMALAR					
12. Krizler nedeniyle hizmet kalitesi düşer.					
13. Kriz dönemlerinde müşteri şikayetleri artar.					
14. Kriz dönemlerinde hizmet üretimi aksar.					
15. Kriz dönemlerinde hizmet sunumu aksar.					
İŞLETME MALİYETLERİ					
16. İşletme maliyetleri artar.					
17. İşletmede bütçe açığı ortaya çıkar.					
18. İşletme borçlarında artış gözlenir.					
19. Finansal riskler artar.					
GENEL OLARAK					
20. Kriz sonuçları, turizm işletmelerini etkiler.					
21. Kriz sonuçları, sektörde istihdam edilen personeli etkiler.					
22. Kriz sonuçları, turizm sektörünün bütününe etkiler.					

DEMOGRAFİK DEĞERLENDİRMELER

1. Yaşınız:
 - a) 30 ve daha küçük
 - b) 31 - 35 arası
 - c) 36 – 40 arası
 - d) 41 ve daha büyük
2. Cinsiyetiniz :
 - a) Kadın
 - b) Erkek
3. Eğitim durumunuz: (Lütfen en son bitirdiğiniz okulu işaretleyiniz)
 - a) İlk ve orta öğretim
 - b) Lise
 - c) Turizm lisesi
 - d) Üniversite (2 yıllık)
 - e) Üniversite (4 yıllık)
 - f) Yüksek lisans ve üstü
4. Yöneticilik deneyiminiz:
 - a) 1 yıl ve daha az
 - b) 2 – 5 yıl arası
 - c) 6 – 10 yıl arası
 - d) 11 yıl ve üstü
5. Oteldeki göreviniz:
 - a) Genel müdür
 - b) Genel müdür yardımcısı
 - c) Bölüm sorumlusu (departman müdürü)
6. Kriz yönetimi kavramı hakkında daha önce bilgi edindiniz mi ?
 - a) Evet
 - b) Hayır
7. (6). Soruya EVET cevabı verdiyseniz, bilgi edindiğiniz kaynağı işaretleyiniz.
 - a) Görsel ve yazılı basın
 - b) Konuyla ilgili sempozyum, panel, seminer v.b.
 - c) Konuyla ilgili yayınlanmış kitap ve araştırmalar

Verdiğiniz cevaplara ek olarak öneri ve görüşlerinizi bu bölümde belirtebilirsiniz.

Anketi yanıtlarken danışmak istediğiniz konuları;
devrim.yilmaz@deu.edu.tr
adresine göndermenizi rica ederim.

İLGİNİZE TEŞEKKÜR EDERİM.

EK 2: SPSS Analiz Sonuçları

Reliability

***** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis *****

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

* * * Warning * * * Determinant of matrix is close to zero: 4,788E-18

Statistics based on inverse matrix for scale ALPHA
are meaningless and printed as .

N of Cases = 89,0

Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	1,8250	1,4382	2,1461	,7079	1,4922	,0533

Item-total statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
IFADE1	32,8989	66,8192	,6890	.	,8854
IFADE2	32,6292	70,2360	,4896	.	,8921
IFADE3	32,9663	69,3966	,6057	.	,8885
IFADE4	32,7303	75,0174	,2633	.	,8971
IFADE5	33,1910	72,2017	,5874	.	,8904
IFADE6	32,6742	70,9040	,4161	.	,8948
IFADE7	32,7640	66,2505	,6604	.	,8864
IFADE8	32,6180	66,7842	,6453	.	,8869
IFADE9	32,7640	65,5687	,7694	.	,8824
IFADE10	32,5281	69,7293	,5515	.	,8901
IFADE11	32,7416	72,7165	,4060	.	,8942

IFADE12	32,6629	73,9078	,3361	,8957
IFADE13	32,7079	73,3001	,3384	,8960
IFADE14	32,7865	72,8971	,3725	,8951
IFADE15	32,7079	74,2546	,2935	,8968
IFADE16	33,2360	69,3641	,6542	,8873
IFADE17	33,2135	69,4425	,6171	,8882
IFADE18	33,1573	69,3841	,6079	,8884
IFADE19	33,1573	68,7477	,6331	,8876

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Analysis of Variance

Source of Variation	Sum of Sq.	DF	Mean Square	F	Prob.
Between People	361,0290	88	4,1026		
Within People	761,1579	1602	,4751		
Between Measures	85,4004	18	4,7445	11,1212	,0000
Residual	675,7575	1584	,4266		
Total	1122,1869	1690	,6640		
Grand Mean	1,8250				

Reliability Coefficients 19 items

Alpha = ,8960 standardized item alpha = ,8939

Crosstabs

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,834 ^a	2	,400
Likelihood Ratio	1,884	2	,390
Linear-by-Linear Association	1,157	1	,282
N of Valid Cases	89		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,16.

Crosstabs

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,902 ^a	2	,007
Likelihood Ratio	14,979	2	,001
Linear-by-Linear Association	2,731	1	,098
N of Valid Cases	89		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,21.

Crosstabs

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	62,660 ^a	2	,000
Likelihood Ratio	63,814	2	,000
Linear-by-Linear Association	59,154	1	,000
N of Valid Cases	89		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,84.

T-Test

Independent samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t	df	sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
	F	Sig.						Lower	Upper	
	t-test for Equality of Means									
BAGS1Z1	Equal variances assumed	,139	,710	-5,745	87	,000	-,5808	,1011	-,7817	-,3798
	Equal variances not assumed			-5,749	41,158	,000	-,5808	,1010	-,7848	-,3768
BAGS1Z2	Equal variances assumed	3,029	,085	-4,511	87	,000	-,7083	,1570	-1,0204	-,3962
	Equal variances not assumed			-4,029	33,935	,000	-,7083	,1758	-1,0656	-,3510
BAGS1Z3	Equal variances assumed	1,412	,238	-,661	87	,510	-,1005	,1520	-,4026	,2016
	Equal variances not assumed			-,587	33,601	,561	-,1005	,1713	-,4488	,2478
BAGS1Z4	Equal variances assumed	13,367	,000	-2,976	87	,004	-,5080	,1707	-,8474	-,1687
	Equal variances not assumed			-2,442	30,258	,000	-,5080	,2080	-,9327	-,81E-02

T-Test

Independent samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
BAGS1Z1	3,194	,077	1,659	87	,101	,1721	,1038	-3, E-02	,3784
			1,652	76,133	,103	,1721	,1042	-4, E-02	,3796
BAGS1Z2	,100	,753	1,650	87	,103	,2515	,1525	-5, E-02	,5545
			1,651	86,925	,102	,2515	,1524	-5, E-02	,5544
BAGS1Z3	,336	,564	,035	87	,973	4,672E-03	,1352	-,2641	,2735
			,034	83,009	,973	4,672E-03	,1356	-,2649	,2743
BAGS1Z4	2,927	,091	1,500	87	,137	,2356	,1571	-8, E-02	,5478
			1,498	85,664	,138	,2356	,1572	-8, E-02	,5482

Correlations

Correlations

		BAGSiZ1	BAGSiZ2	BAGSiZ3	BAGSiZ4
BAGSiZ1	Pearson Correlation	1	,355**	,703**	,247*
	Sig. (2-tailed)	,	,001	,000	,019
	N	89	89	89	89
BAGSiZ2	Pearson Correlation	,355**	1	,297**	,645**
	Sig. (2-tailed)	,001	,	,005	,000
	N	89	89	89	89
BAGSiZ3	Pearson Correlation	,703**	,297**	1	,435**
	Sig. (2-tailed)	,000	,005	,	,000
	N	89	89	89	89
BAGSiZ4	Pearson Correlation	,247*	,645**	,435**	1
	Sig. (2-tailed)	,019	,000	,000	,
	N	89	89	89	89

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	BAGS1Z4, BAGS1Z3, BAGS1Z2, BAGS1Z1	,	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: IFADE20

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,844 ^a	,712	,699	,4841

a. Predictors: (Constant), BAGS1Z4, BAGS1Z3, BAGS1Z2, BAGS1Z1

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	48,720	4	12,180	51,975	,000 ^a
	Residual	19,685	84	,234		
	Total	68,404	88			

a. Predictors: (Constant), BAGS1Z4, BAGS1Z3, BAGS1Z2, BAGS1Z1

b. Dependent Variable: IFADE20

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,559	,254		-2,195	,031
	BAGS1Z1	-4,E-02	,160	-,022	-,277	,783
	BAGS1Z2	,297	,086	,245	3,440	,001
	BAGS1Z3	,272	,083	,196	3,291	,001
	BAGS1Z4	,822	,082	,696	10,089	,000

a. Dependent Variable: IFADE20

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	BAGS1Z4, BAGS1Z3, BAGS1Z2, BAGS1Z1	,	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: IFADE21

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,753 ^a	,567	,546	,4321

a. Predictors: (Constant), BAGS1Z4, BAGS1Z3, BAGS1Z2, BAGS1Z1

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	20,498	4	5,124	27,449	,000 ^a
	Residual	15,682	84	,187		
	Total	36,180	88			

a. Predictors: (Constant), BAGS1Z4, BAGS1Z3, BAGS1Z2, BAGS1Z1

b. Dependent Variable: IFADE21

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,555	,227		-2,445	,017
	BAGS1Z1	,203	,143	,136	1,420	,159
	BAGS1Z2	,252	,077	,285	3,260	,002
	BAGS1Z3	,526	,074	,520	7,133	,000
	BAGS1Z4	,133	,073	,155	1,830	,071

a. Dependent Variable: IFADE21

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	BAGS1Z4, BAGS1Z3, BAGS1Z2, BAGS1Z1		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: IFADE22

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,812 ^a	,660	,643	,4406

a. Predictors: (Constant), BAGS1Z4, BAGS1Z3, BAGS1Z2, BAGS1Z1

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	31,600	4	7,900	40,685	,000 ^a
	Residual	16,310	84	,194		
	Total	47,910	88			

a. Predictors: (Constant), BAGS1Z4, BAGS1Z3, BAGS1Z2, BAGS1Z1

b. Dependent Variable: IFADE22

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,968	,232		-4,178	,000
	BAGS1Z1	,294	,146	,171	2,016	,047
	BAGS1Z2	,118	,079	,117	1,505	,136
	BAGS1Z3	,783	,075	,673	10,418	,000
	BAGS1Z4	,165	,074	,167	2,230	,028

a. Dependent Variable: IFADE22