

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE KRİZ
YÖNETİMİ: 2009 KÜRESEL EKONOMİK KRİZİNE
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Didar SARI

**Enstitü Anabilim Dalı: Turizm İşletmeciliği
Enstitü Bilim Dalı : Turizm İşletmeciliği**

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Muhsin HALİS

TEMMUZ - 2010

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ


**KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE KRİZ YÖNETİMİ:
2009 KÜRESEL EKONOMİK KRİZİNE YÖNELİK BİR
ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

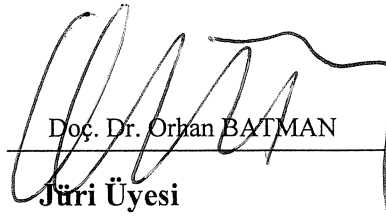
Didar SARI

**Enstitü Anabilim Dalı : Turizm İşletmeciliği
Enstitü Bilim Dalı : Turizm İşletmeciliği**

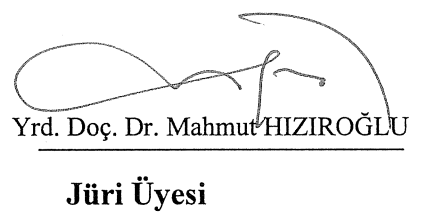
Bu tez 01/07/2010 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği ile kabul edilmiştir.


Prof. Dr. Muhsin HALİS
Jüri Başkanı

- Kabul
 Red
 Düzeltme


Doç. Dr. Orhan BATMAN
Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme


Yrd. Doç. Dr. Mahmut HIZIROĞLU
Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

01/07/2010

Didar SARI

ÖNSÖZ

2009 Krizine ilişkin olarak konaklama işletmelerindeki kriz yönetimi uygulamalarının tespiti ve sonuçlarını araştırmak amacıyla hazırlanan bu çalışma, krizlerin olası olumsuz etkilerinin önlenmesi ve hatta fırsata çevrilmesine olanak sağlayan ağdaş yönetim tekniklerinden kriz yönetim uygulamalarını teorik ve ampirik yollarla incelemektedir.

2009 Krizi'nin etkilerini kriz yönetimin sonuçları bağlamında araştırması açısından ilk tez örneğini oluşturacağı düşünölen çalışmanın, ileride yapılacak akademik araştırmalara ve uzun vadede turizm sektörüne fayda sağlaması amaçlanmaktadır.

Çalışmamın her aşamasında beni yönlendiren ve desteğini hiçbir zaman esirgemeyen değerli hocam ve danışmanım Prof. Dr. Muhsin HALİS'e, getirdiği önerilerle çalışmamın yapılandırılmasında büyük önemi olan sevgili hocam ve danışmanım Yrd. Doç. Dr. Suna Muğan ERTUğRAL'a, çalışmam boyunca mesleki deneyimleri ve bilgisinden sıklıkla faydalandığım değerli hocam Doç. Dr. Orhan BATMAN'a çalışmamın araştırma ve analiz kısmı başta olmak üzere bütün süreç boyunca yardımını, ilgisini ve desteğini hiçbir zaman esirgemeyen çok değerli arkadaşım ve meslektaşım Araş. Gör. Semra AKTAŐ'a, ve her zaman yanımda olduklarını hissettiren akademisyen arkadaşlarım ile aileme en içten teşekkürlerimi sunuyorum.

Didar SARI

Sakarya, 2010

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	v
TABLO LİSTESİ	vi
ŞEKİL LİSTESİ	vii
ÖZET	viii
SUMMARY	ix
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: KRİZ VE KRİZ YÖNETİMİ KAVRAMLARI	5
1.1. Kriz Kavramı	5
1.1.1. İşletmelerde Kriz Oluşumuna Yol Açan Faktörler	7
1.1.1.1. İçsel Faktörler	8
1.1.1.2. Dışsal Faktörler	10
1.1.2. Kriz Evreleri.....	13
1.1.2.1. Prodromal Kriz Evresi	14
1.1.2.2. Akut Kriz Evresi	14
1.2.2.3.Kronik Kriz Evresi	15
1.2.2.4. Krizin Çözülmesi Evresi	15
1.1.3. İşletmelerde Yaşanan Krizlerin Meydana Getirdiği Sonuçlar	16
1.1.3.1. Olumlu Sonuçlar	16
1.1.3.2. Olumsuz Sonuçlar	16
1.2. Kriz Yönetimi Kavramı	17
1.2.1. Kriz Yönetiminin Tanımı ve Türleri.....	17

1.2.2. Kriz Yönetim Süreci	19
1.2.3. Kriz Yönetimi Yaklaşımları.....	24
1.2.3.1. Krizi Çözüm Yoluna Gitme	24
1.2.3.2. Krizden Kaçma	24

BÖLÜM 2: TURİZM SEKTÖRÜ-KRİZ İLİŞKİSİ, KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE GÖRÜLEN KRİZ YÖNETİMİ UYGULAMALARI26

2.1. Turizm Sektörü, Gelişimi, Yapısı ve Özellikleri	26
2.1.1. Turizm Sektörünün Tanımı ve Gelişimi	26
2.1.2. Turizm Sektörünün Yapısı ve Özellikleri	28
2.2. Turizm Sektöründe Kriz Kavramı ve Önemi	31
2.2.1. Turizm Sektöründe Krize Yol Açan Temel Faktörler	32
2.2.1.1. Doğal Afetler	33
2.2.1.2. Salgın Hastalıklar.....	34
2.2.1.3. Terör, Güvenlik Sorunları.....	35
2.2.1.4. Ekonomik Krizler	37
2.2.2. Sektörde Krizlerin Görüldüğü Başlıca Alanlar	38
2.2.2.1. Seyahat İşletmeleri.....	38
2.2.2.2. Yiyecek-İçecek İşletmeleri	39
2.2.2.3. Konaklama İşletmeleri.....	40
2.3. Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi Uygulamaları	40
2.3.1. Konaklama İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon Yapısı	41

2.3.2. Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetim Süreçleri	43
2.3.2.1. Krize Hazırlık Süreci.....	43
2.3.2.2. Kriz Döneminde Süreç	51
2.3.2.3. Kriz Sonrası Süreç.....	52
2.3.3. Konaklama İşletmelerinde Kriz Dönemlerinde Uygulanabilecek Stratejiler	54
2.3.3.1. Finansal Stratejiler	54
2.3.3.2. Üretim ve Pazarlama Stratejileri	54
2.3.3.3. Yönetim-Organizasyon Stratejileri	57
2.4. 2009 Küresel Ekonomik Krizi ve Turizm Sektörüne Yansımaları	58
2.4.1. Ekonomik Krizlerin Nedenleri ve Özellikleri.....	58
2.4.2. Yakın Tarihte Dünyada ve Türkiye’de Yaşanan Başlıca Ekonomik Krizler.....	60
2.4.3. 2009 Küresel Ekonomik Krizi, Nedenleri, Piyasalara ve Turizm Sektörüne Yansımaları.....	63

BÖLÜM 3: 2009 KÜRESEL EKONOMİK KRİZİNE YÖNELİK OLARAK İSTANBUL’DA BULUNAN DÖRT VE BEŞ YILDIZLI OTELLERİN KRİZ YÖNETİMİ UYGULAMALARI.....67

3.1. 2009 Küresel Ekonomik Krizine Yönelik Olarak İstanbul’da Bulunan Dört ve Beş Yıldızlı Otellerdeki Kriz Yönetimi Uygulamaları	67
3.1.1. Araştırmanın Yöntemi	67
3.1.1.1. Araştırmanın Evreni.....	67
3.1.1.2. Araştırmanın Kısıtları	68
3.1.1.3. Anket Formunun ve Görüşmelerin Nitelikleri.....	68
3.1.2. Araştırma Bulguları ve Değerlendirmesi	69

SONUÇ VE ÖNERİLER.....	87
KAYNAKÇA.....	91
EKLER	102
ÖZGEÇMİŞ	111

KISALTMALAR

- BBC** : British Broadcasting Corporation
- IATA** : International Air Transport Association
- IMF** : International Monetary Fund
- TDK** : Türk Dil Kurumu
- TUROB** : Turistik Otelciler, İşletmeciler ve Yatırımcılar Birliği
- UN** : United Nations
- UNWTO** : United Nations World Tourism Organization
- WHO** : World Health Organization
- WTTC** : World Travel and Tourism Council
- WTO** : World Tourism Organization

TABLO LİSTESİ

- Tablo 1** : İçsel ve Dışsal Kriz Tehditleri
- Tablo 2** : Bütünleşik Kriz Yönetimi Programının Gelişimi
- Tablo 3** : Kriz Yönetimi Aşamaları
- Tablo 4** : Turizme Sektörüne İlişkin Terör Saldırısı Örnekleri
- Tablo 5** : Kültür ve Turizm Bakanlığı İşletme Belgeli Konaklama Tesisleri
- Tablo 6** : Katılımcıların Demografik Özellikleri
- Tablo 7** : İşletmelerin Kriz Geçmişleri ve 2009 Krizinden Etkilenme
- Tablo 8** : Etkisi Hissedilen Krizlerin Frekans ve Yüzde Dağılımları
- Tablo 9** : Konaklama İşletmelerini En Çok Etkileyen Kriz Türleri
- Tablo 10** : 2009 Krizinden Otelin Olumsuz Olarak Etkilenmesine Yol Açan Faktörler
- Tablo 11** : 2009 Küresel Ekonomik Krizinin Etkisiyle Otelde Görülen Olumlu ve Olumsuz Durumlar
- Tablo 12** : Krize Karşı İzlenilen Stratejiler
- Tablo 13** : Krizi Sezme ve Krize Hazırlık
- Tablo 14** : Kriz Yönetim Planını Oluşturanlar
- Tablo 15** : Kriz Yönetim Ekibinin Personel Sayısı
- Tablo 16** : Kriz Yönetim Ekibinin Uzmanlık Alanları
- Tablo 17** : 2009 Krizine Yönelik Olarak Kriz Yönetimi Uygulamaları Hakkındaki Görüşler
- Tablo 18** : İşletmenin Sınıfı İle 2009 Küresel Ekonomik Krizinin Olumsuz Etkileri Arasındaki Farklılık
- Tablo 19** : İşletmenin Sınıfı İle 2009 Küresel Ekonomik Krizinin Olumlu Etkileri Arasındaki Farklılık
- Tablo 20** : Kriz Yönetim Planı Mevcut Olan İşletmelerin Sınıflarına Göre Dağılımı
- Tablo 21** : Kriz Yönetim Planı Uygulamaları İle Küresel Ekonomik Krizinin Olumsuz Etkileri Arasında Farklılık

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1 : İşletmenin Yaşam Eğrisi

Şekil 2 : Kriz Kaynakları

Şekil 3 : Seyahat ve Turizm Endüstrisinin Beş Temel Sektörü

Şekil 4 : Otel İşletmelerinin Yönetim Organizasyon Yapısı

Şekil 5 : Kriz Yönetimi ve Ekibinin Başarısına Etki Edebilecek Faktörler

Şekil 6 : Uluslararası Turist Varışları ve Turizm Gelirleri (ulusal para birimi, sabit fiyatlar üzerinden)

Tezin Başlığı: “Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi ve 2009 Küresel Ekonomik Krizi’ne Yönelik Bir Araştırma”

Tezin Yazarı : Didar SARI

Danışman : Prof.Dr. Muhsin HALİS

Kabul Tarihi : 01/07/2010

Sayfa Sayısı : ix (Ön kısım) + 101 (Tez) + 10 (Ek)

Ana Bilim Dalı : Turizm İşletmeciliği

Bilim Dalı : Turizm İşletmeciliği

21. yüzyılda küreselleşmenin artan etkisi, dünya piyasalarının giderek girift bir hal almasına yol açarken; sektörler arası etkileşimi daha hassas kılmaktadır. Her tür ve ölçekteki işletme için artan rekabet ortamı da göz önünde bulundurulduğunda, günümüzde işletmelerin yaşamlarını devam ettirebilmelerinin, giderek daha sık karşılaşılan kriz süreçlerinden başarıyla çıkabilmelerine bağlı olduğu görülmektedir. Bu durum, içsel ve dışsal tüm kriz türlerinde; etkin kriz yönetimi uygulamalarını gerektirmektedir. Geniş bir yelpazede çeşitlilik gösteren turizm krizlerinin dezavantajlarının, çağdaş yönetim tekniklerinin ışığında gelişen kriz yönetiminin doğru uygulanması ile avantaja çevrilebildiği görülmektedir. Bu durum; turizm sektöründe başarılı kriz yönetimi uygulamalarının önemini bir kez daha ortaya koymaktadır.

2009 Küresel ekonomik krizi, diğer endüstrilerle birlikte, talep esnekliğinin oldukça yüksek olduğu turizmde de olumsuz etkilerini göstermiştir. Bu çalışmanın amacı, söz konusu krize yönelik olarak konaklama işletmelerinde uygulanan olası kriz yönetim planlarının varlığını tespit ederek; krizin olumsuz etkilerine karşı oluşturduğu koruma mekanizmasını incelemektir. 2009 Krizi karşısında konaklama işletmelerinde uygulanan kriz yönetimini ilk inceleyecek tez örneği olması açısından çalışma önem arz etmektedir. Çalışmanın birinci ve ikinci bölümlerinde kriz yönetimi ve turizm krizlerine; üçüncü bölümün ilk kısmında ise ekonomik krizlere ilişkin mevcut olan ulusal ve uluslararası literatür kapsamlı biçimde taranmıştır. Araştırma kısmında ise anket ve kişisel görüşme yöntemleri kullanılmıştır. İstatistiklerin incelenmesi sonucu 2009 yılı verilerine göre İstanbul’da bulunan Turizm İşletme Belgeli toplam 108 adet dört ve beş yıldızlı otel, çalışmanın evrenini; kolayda örnekleme yöntemi ile ankete geri dönüş yapan 73 otel ise örneklemini oluşturmaktadır.

Araştırmadan elde edilen bulgular, 2009 krizi karşısında dört yıldızlı otellere göre kriz yönetimini daha çok ve etkin uyguladıkları görülen beş yıldızlı otellerde krizin olumsuz etkilerinin daha yoğun yaşandığını göstermekte olup; küresel ekonomik krizler karşısında kriz yönetim planlarının koruyucu etkilerinin sınırlı kaldığına işaret etmektedir. Bununla beraber, otel işletmelerinin büyük çoğunluğunda kriz yönetiminin halen yeterince tanınmadığı ve teorisiyle uyumlu biçimde uygulanamadığı da göz önünde bulundurulmalıdır.

Anahtar Kelimeler: Kriz, Kriz Yönetimi, Turizm, Oteller, 2009 Küresel Ekonomik Krizi

Sakarya University, Insitute of Social Scineces **Abstract of Master's/MSc Thesis**

Title of the Thesis: Crisis Management in the Hospitality Business and a Research Intended to 2009 Global Economic Crisis

Author : Didar SARI

Supervisor : Prof.Dr. Muhsin HALİS

Date : 01/07/2010

Nu. of Pages : ix (Pre Text) +101 (Main) + 10 (App.)

Department : Tourism Management

Subfield : Tourism Management

The incremental effect of globalisation in the 21st. Century, making the interaction more sensitive while taking markets a complex position gradually. Considering the increasing competitiveness for every sort and scale of businesses, it's seen that coping with crisis which are increasingly common, has a vital importance for sustaining their presence. This requires effective crisis management applications for all kinds of internal and external crisis. It's seen that the disadvantages of tourism crisis, which vary at a wide range; will be turn into advantages via effective crisis management applications. This proves the importance of successful crisis management applications in tourism sector once again.

2009 Global Economic Crisis has shown its negative effects at industries including tourism too, which has a high elasticity of demand. The aim of this study is to identify the crisis management plans that hotels apply intended to this crisis and examine the protective structure of it against its negative effects. The study has an importance as being the first thesis that examining crisis management at hotels against 2009 Global Economic Crisis. In the first and second part of the study, crisis management and tourism crisis; and at the beginning of the third part economic crisis searched in national and international literature extensively. In the research part, survey and interview methods used. By examining the statistics, according to 2009 data, 108 of four and five star Tourism Management Certificated hotel forming the universe of the study while the 73 of that which accessed via convenience sampling formed the sample.

Findings of the research, are showing that, applying crisis management more common in proportion to four star hotels, the five star hotels have been effected from the crisis more intensively and negatively. That indicates the constraint at protective features of crisis management plans against global economic crisis. However, the unfamiliarity of crisis management sufficiently by majority of the hotels and the problems in application should be considered, too.

Keywords: Crisis, Crisis Management, Tourism, Hotels, 2009 Global Economic Crisis

GİRİŞ

Küresel bazda 20.yüzyılın ikinci yarısından itibaren hızla ilerleme kaydeden turizm sektörü, bugün sağladığı istihdam olanakları, ödemeler dengesi ve dış ticaret açıklarını kapamadaki olumlu ekonomik etkilerinin yanında sosyo-kültürel getirileri ile gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler için vazgeçilmez bir konumda yer almaktadır.

Sektörde talep elastikiyetinin üst sınırlarda seyretmesi, ulusal ve uluslararası boyutta rekabetin yoğun biçimde yaşanmasını da beraberinde getirmektedir. Turizmin birçok farklı endüstri koluyla ilişki içinde olması ve kendi yapısal dinamikleri sonucu her an farklı alanlarda krizler yaşayabildiği de göz önünde bulundurulduğunda, sektörde faaliyet gösteren işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için kriz yönetimini etkin biçimde uygulamaları gereği kaçınılmaz hale gelmektedir.

Son yıllarda kullanım alanı giderek yaygınlaşan kriz yönetimi, çağdaş yönetim tekniklerinin bir örneğini oluşturmaktadır. Krizlerin olası olumsuz etkilerini önlemeye yönelik uygulanan plan ve politikalarından oluşan kriz yönetiminin, başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesiyle işletmelere büyük avantajlar sağlayabildiği görülmektedir. Öyle ki günümüzde krizlerin olumsuz etkilerinden sıyrılıp fırsata çevirebilen pek çok işletme örneği bulunmaktadır (Luecke,2009a). Bu olanağı yakalayabilmek; krizlerin oluşumunu engellemeyi ya da ilk safhalarında kontrol altına alabilmeyi gerektirmektedir. İyi kurgulanmış kriz yönetim planları, turizm işletmelerinin rekabet güçlerini korumada fayda sağlamaktadır.

2009 yılı verilerine göre uluslararası turist hareketlerinde % 4.3 düşüş yaşanması ve turizm gelirlerinin 852 milyon \$'a gerilemesinde en büyük faktör kabul edilen 2009 Küresel Ekonomik Krizi, tüm sektörlerde olduğu gibi turizmde de olumsuz etkilerini göstermiştir. Birçok destinasyonda sektörel bazda küçülme yaşatan kriz, Türkiye'ye olan turist varışlarında artış gerçekleşmesine karşın; turizm gelirlerindeki azalışla kendisini hissettirmiştir (UNWTO, April 2010).

Yapılan çalışmalar, kriz yönetiminin işletmenin dış çevresinden kaynaklanan krizler karşısında önleyici ve koruyucu etkisinin sınırlı olduğunu göstermektedir. 2009 Küresel Ekonomik Krizi karşısında İstanbul'da bulunan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde kriz yönetim uygulamalarının ve kriz karşısındaki sonuçlarının

belirlenmesine gayret edilen bu çalışmada, kriz yönetiminin, küresel ve dışsal bir kriz örneği olan 2009 krizi karşısındaki etkinliğinin tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Bu bağlamda çalışmanın birinci bölümünde kriz kavramı ve evreleri ayrıntılı bir biçimde açıklanırken, işletmelerde krizlerin oluşturduğu sonuçlara değinilmiş, ardından kriz yönetimi; süreçleri ve yaklaşımlarıyla ele alınmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde turizm sektörünün yapısı üzerinde durularak, turizm ve kriz ilişkisine değinilmiş, sektörde krizlerin etkilediği alanlar aktararak, süreçleriyle beraber konaklama işletmelerinde kriz yönetimi uygulamaları üzerinde durulmuştur.

Konaklama işletmelerinde kriz dönemlerinde uygulanan stratejilerin ele alınmasının ardından, son bölümde uygulama kısmına yer verilmiştir. 2009 Krizinin nedenleri ve sonuçları ile turizm sektörüne etkilerinin incelenmesinin ardından, evreni oluşturan otellere yönelik yapılan anket ve kişisel görüşmeler çeşitli istatistiki analizlere tabi tutularak, işletmelerde uygulanan kriz yönetimi sonrası krizin olası etkilerinin tespit edilmesine çalışılmıştır.

Araştırmanın Problemi

Mikro ve makro ölçekte büyük getirileri olan turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmeler, doğal afetlerden ekonomik krizlere kadar uzanan çok farklı alanlarda kriz durumlarıyla karşılaşabilmektedirler. Turizmin dinamik yapısı ve talep elastikiyetinin oldukça yüksek oluşu, söz konusu krizlerin ilerlemesine fırsat vermeden çözüm yoluna gidilmesini gerektirmektedir.

Kriz yönetimi uygulamalarında krize hazırlık aşamasında yer alan kriz yönetim planları, olası krizler karşısında işletmelerin savunma mekanizmalarını etkinleştirmelerine olanak tanımaktadır.

Turizm sektöründe de oldukça olumsuz etkileri görülen 2009 Küresel Ekonomik Krizi karşısında otel işletmelerinin uyguladıkları kriz yönetim planlarının, krizin söz konusu etkileriyle başa çıkabilmede işletmelere ne oranda fayda sağladığının belirlenmesi araştırmanın ana problemini oluşturmaktadır.

Problem Cümlesi

“Küresel ekonomik krizler karşısında işletmelerin uyguladığı kriz yönetim planlarının koruyucu etkisi yeterli olabilmekte midir?”

Alt Problemler

Belirlenen problem doğrultusunda gidilmesi gereken alt problemleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:

- Uygulamaya dahil edilen oteller, 2009 Küresel Ekonomik Krizi’nden olumlu veya olumsuz yönde etkilenmiş midir?
- 2009 krizinden otellerin olumsuz olarak etkilenmesine yol açan faktörler neler olmuştur?
- Krizin sonucu olarak otellerde ne tür olumsuz durumlar görülmüştür?
- Krizi öngörebilmek adına hazırlık stratejileri geliştirilmiş midir?
- Kriz karşısında bir kriz yönetim planı uygulamaya koyulmuş mudur?
- Söz konusu kriz yönetim planı etkin biçimde hazırlanıp uygulanabilmiş midir?

Araştırmanın Amacı

Rekabet ortamının giderek arttığı turizm sektöründe işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri, farklı türlerde oluşabilen krizlerle başa çıkabilmelerini gerektirmektedir. Kriz yönetiminin profesyonel anlamda uygulanabilmesi, krizlerin olumsuz etkilerinden korunmaya yardımcı olurken, söz konusu krizleri fırsatlara çevirebilme olanağı sağlamaktadır.

Sıklıkla farklı boyutlarda ve alanlarda kriz durumlarıyla karşılaşan otel işletmelerinin varlıklarını ve ülke ekonomilerine sağladıkları getirileri sürdürülebilir kılmaları, söz konusu krizler karşısında kriz yönetimlerini etkin bir şekilde uygulayabilmelerine bağlıdır. Bu doğrultuda araştırmada, 2009 Küresel Ekonomik Krizi karşısında otel işletmelerinde uygulanan kriz yönetim planlarının sorgulanması ve uygulanan planların kriz karşısında oluşturduğu korumanın saptanması amaçlanmıştır.

Araştırmanın Önemi

Tüm dünyayı etkisi altına alan 2009 Küresel Ekonomik Krizi'ne yönelik olarak, İstanbul destinasyonunda bulunan dört ve beş yıldızlı otellerdeki kriz yönetimi uygulamalarının ve sonuçlarının incelenmesinin bu kapsamda yapılacak ilk tez araştırması olacağı ve bundan sonraki çalışmalar için fayda sağlayacağı düşünülmektedir. Turizm sektöründe dışsal krizler karşısında kriz yönetim planlarının etkinliğinin sorgulanması ile de çalışmanın bilimsel katkı sağlayacağına inanılmaktadır.

Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada, birincil veri toplama yöntemlerinden olan 'anket' ve 'kişisel görüşme' teknikleri uygulanmıştır. İstanbul'da bulunan ve araştırmaya dahil edilen otellerin satış/pazarlama bölümlerinin yöneticilerine uygulanan anketler ve gerçekleştirilen kişisel görüşmelerle veriler elde edilmeye çalışılmıştır.

Sınırlılıklar

Araştırma, İstanbul'da faaliyet gösteren Turizm İşletme Belgeli 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleriyle sınırlıdır.

Araştırma verileri, uygulama yapılan otellerin Satış/Pazarlama Departmanı yöneticilerinin ankete verdikleri cevaplar ve kişisel görüşme yapılan ulusal ve uluslararası zincir otellerin satış direktörlerinden edinilen bilgilerle; araştırmanın değerlendirme bölümünde yapılan çıkarım ve yorumlar ise, belirlenen evrenden elde edilen verilerle sınırlıdır.

Varsayımlar

Araştırmada anket ve kişisel görüşme yöntemleri birlikte kullanılmıştır. Söz konusu yöntemler uygulanırken, katılımcıların sorulara dürüst bir biçimde cevap verdikleri varsayılmıştır.

Araştırmada kullanılan araçların, gereken verileri toplayabilmek için ideal ve yeterli veri toplama araçları olduğu varsayılmıştır.

BÖLÜM 1: KRİZ VE KRİZ YÖNETİMİ KAVRAMLARI

Çalışmanın ilk bölümünde kriz kavramı üzerinde durulmakta olup; işletmelerde krize yol açan faktörlere ve krizlerin evreleri ile yol açtığı sonuçlara yer verilmektedir. Kriz yönetiminin tanımı ve süreçleriyle devam eden bölümde yaklaşımlarına da yer verilmektedir.

1.1. Kriz Kavramı

Etimolojik olarak antik Yunanca'da “karar, hüküm, hastalığın dönüm noktası” anlamlarına gelen ‘krisis’ kelimesinden doğan ‘kriz’, dilimize Fransızca olan ‘crise’ kelimesinden uyarlanmıştır.

Türk Dil Kurumu'nca çeşitli kullanım alanlarına göre terim anlamları oluşturulan kavram; tıp terimi olarak, “bir organda birdenbire ortaya çıkan fizyolojik bozukluk, akse” (TDK, Büyük Türkçe Sözlük, 2009) şeklinde tanımlanırken, iktisat terimi olarak “buhran” kelimesiyle eşanlamlı şekilde karşımıza çıkmaktadır. Bu anlamıyla “sermaye ve gelir kayıplarına yol açan ve iktisadi bütünlüğün her düzeyinde etkisi olan politik, ideolojik ve iktisadi tüm değerleri bozan bir rahatsızlık” olarak tanımlanmakta; bir toplumbilimi terimi olarak ise “olayların alışılmış ya da beklenen sırasında görülen herhangi bir bozulma” ve “alışkanlık ya da ölçülerin değişen koşullara uygun düşmemesi sonucu bireyin, toplumsal kümenin ya da toplumun, yeni koşullara uygun alışkanlıklar, ölçüler oluşturması zorunluluğunun ortaya çıkması” (TDK, Bilim ve Sanat Terimleri Sözlüğü, 2009) gibi ifadelerle tanımlanmıştır.

Kriz kelimesi, ilk kullanım sahası olduğu düşünülen askeri ve tıbbi literatürün ardından, 17. ve 18. yüzyıllarda sosyal bilimlerde de yerini almaya başlamıştır. 1929 buhranı ile beraber ekonomi alanında da kullanımı sıklaşan kavrama günümüzde bir çok dalda rastlanmaktadır. Şüphesiz ki bugün “kriz” kelimesine en sık rastlanan alanlardan biri “işletme yönetimi” olarak karşımıza çıkmaktadır. Sosyal bilimlerdeki pek çok kavramda sağlanamayan görüş birliğinin kriz kavramı için de elde edilememiş oluşu, yönetim alanında da duruma farklı bakış açıları getirmektedir. Bu bağlamda, bazı uzmanların tanımlarına değinecek olursak; Glaesser'a göre,

“kriz; istenmeyen, olağan dışı, genellikle beklenmeyen ve zıt olanaklar içerebilen zaman sınırlaması olan bir süreçtir. Örgütün tekrar olumlu yönde ilerlemesine tesir edebilmek ve negatif sonuçları olabildiğince sınırlayabilmek, ani kararlar ve karşı önlemler alabilmeyi gerektirmektedir. Kriz durumu, örgütün rekabetçi avantajlarına veya önemli hedeflerine zarar veren, zayıflatan ya da yok eden olumsuz olayların ciddiyetinin ölçülmesiyle belirlenecektir” (2006:14).

Keown-McMullan’ a göre ise “bir durumun kriz olarak gelişebilmesi için üç unsur bulunmak zorundadır. Önemli bir değişime yol açacak veya bu potansiyele sahip tetikleyici bir olay, bu değişimle başa çıkılamayacağına anlaşılması ve kurumun veya örgütün varlığının tehdit edilmesidir” (1997:4).

Can; bir durumun kriz olarak tanımlanabilmesi için örgütün öngörme ve önleme mekanizmalarının yetersiz kalması gerektiğini vurgulamaktadır (1997:312).

Amerika Birleşik Devletleri’nde bulunan Kriz Yönetim Enstitüsü ICM ise daha geniş kapsamlı bir tanım yaparak, işletme krizlerini; “ örgütün finansal gücüne ve iş yapma yeteneğine olumsuz etki edebilecek paydaş reaksiyonlarını tetikleyen her türlü problem ve bozulmadır” (2009:1) şeklinde tanımlamaktadır.

Yapılan kriz tanımlarında farklı noktalar olmakla beraber; bir durumun kriz olarak nitelenebilmesi için gerekli sayılabilecek ortak özellikler görülmektedir ki bunları; ani bir biçimde ortaya çıkması, işletmelerin işleyiş, önleme ve öngörme mekanizmalarını etkisiz hale getirmesi, acil önlemler almayı gerektirmesi, işletmenin varlığını tehdit etmesi şeklinde sıralamak mümkündür. Diğer yandan günümüzde kriz yönetimi kavramının gelişmesiyle beraber etkin bir kriz yönetimini gerçekleştirebilen işletmeler için krize bakış açıları değişmektedir. Çince’de kriz kelimesinin “Tehdit” ve “Fırsat” kelimelerinin ilk harflerinin bileşiminden oluştuğu görülmektedir ki bu kompozisyon kriz kavramının günümüzdeki değişen algılanış biçimini oldukça iyi vurgulamaktadır. Bugün krizlerin; yarattığı tehditlerle beraber, kriz yönetimini başarabilen işletmelere pazarda büyük avantajlar sağlayabildiği görülmektedir.

1.1.1. İşletmelerde Kriz Oluşumuna Yol Açan Faktörler

Krizlerin oluşum nedenlerindeki çeşitlilik, krize yol açan faktörler için farklı gruplandırmalar yapılmasını beraberinde getirmiştir. Tablo 1’de görüleceği üzere, işletmenin yönetim tarzı, personelinin niteliği gibi mikro ölçekteki içsel faktörler ile, diplomatik krizlerden doğal afetlere kadar çok daha geniş bir yelpazede sergilediği çeşitlilikle işletmenin dış çevresinden kaynaklanan dışsal faktörler; krize yol açan tehdit unsurlarının iki temel sınıfını oluşturmaktadır.

Tablo 1. İçsel ve Dışsal Kriz Tehditleri

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

Kaynak: Henderson (2007:5)

Açık sistem içerisinde yer alan örgütlerin amaçlarını gerçekleştirebilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri bir taraftan içerisinde buldukları çevreye uyum gösterebilmelerine, diğer taraftan yapısındaki alt sistemlerin etkileşimlerini düzenlemelerine bağlıdır (Can, 1997:312).

Krizlerin oluşum nedenlerini daha detaylı görebilmek için iki ana başlık halinde sınıflandırılmış faktörleri incelemek yararlı olacaktır.

1.1.1.1. İçsel Faktörler

Aynı dışsal kaynaklı krizlerden, birbirinden oldukça farklı düzeylerde etkilenen şirketler incelendiklerinde, örgüt mekanizmalarındaki değişiklikler dikkat çekecektir. Kontrol altına alınması daha güç olarak bilinen dışsal krizlerin, örgüt içi koordinasyonda başarı sağlayan işletmelerce önemli ölçüde yönetilebildikleri görülmektedir. “Diğer bir deyişle örgüt içi faktörlerde güçlü olan kurumlar, dış çevredeki değişime hızlı uyum yoluyla krizden kurtulabilirler” (Tüz, 2008:6). Bu durum her türlü krizle baş edebilmede öncelikle işletme içi faktörlerde sorunların ortadan kaldırılması gerekliliğini ortaya koymaktadır.

İnsan kaynaklı’ krizler, kaçınılmaz koşullarda meydana gelen doğal felaketler gibi dışsal faktörlerle karşılaştırıldığında, toplumun işletmelere daha olumsuz tepkiler vermesine ve çok daha uzun süreli bir güven kaybına olmaktadır (Glaesser, 2005:9; Pearson ve Mitroff, 1993:48). Üç ana madde halinde sınıflandırılacak işletme içi faktörleri bu durumu da göz önünde bulundurarak incelemek fayda sağlayacaktır.

Yönetim

İşletmelerin yaşadıkları krizlerde, işletme yöneticilerinin kriz sinyallerini algılayamaması, işletmenin iç ve dış çevresini etkin bir şekilde gözleyememesi, pasif bir rol izlemesi, krizi inkar etmesi, yeterli deneyime sahip olmaması gibi yönetim odaklı unsurlar krizlere karşı başarısız olmada en önemli faktör kabul edilebilir (Can, 1997:314; Budak ve Budak, 2004: 569).

Örgütlerde insan kaynaklı krizler yaşanabilir fakat başarılı yöneticiler öngörülerıyla bu krizlere karşı kurumsal hazırlık çalışmaları yapabilirler (Pearson ve Mitroff, 1993). Öyle ki krizlerin birer tehdit kaynağı olarak algılanmasına karşın; yöneticilerin krizleri fırsat olarak görerek oldukça farklı bakış açılarıyla hareket etmeleri de mümkündür (Brockner ve James, 2008:111).

Örgütsel Yapı

Globalizm ve beraberinde gelen serbest piyasa koşulları; işletmelerde hızla değişen çevre koşullarına en az aynı çeviklikte hizmet verebilmek için esnek bir yönetim yapısını gerektirmektedir. Bu doğrultuda yenilenen yönetim anlayışlarında, örgüt içi bürokrasiyi arttırarak mekanizmayı yavaşlatan dikey örgüt yapılarının arka planda kaldığı görülmektedir. Krizlerle baş edebilmede en önemli unsur olan ivedi hareket etme, şirketlerde personel-yönetim arasındaki iletişim sisteminin kesintisiz çalışmasını gerektirmektedir ki bu da en etkin şekilde yatay örgüt yapılarıyla sağlanmaktadır (Aksu ve Ehtiyar, 2007:297; Budak ve Budak, 2004:569). Yönetime ulaşabilmede yaşanacak aksaklık ve gecikmeler kriz karşısında savunmasız kalmayı beraberinde getirecektir.

İşletmenin Yaşam Döngüsü

Bilindiği üzere, işletmeler kuruluşlarından itibaren aldıkları mesafeyle beraber doğuş, gelişme, olgunluk, gerileme ve çöküş olmak üzere beş ana evre yaşamaktadırlar. Her evreden diğerine geçiş; işletmenin büyüklüğü, personel yapısı, kar hacminde vs. değişimler getireceğinden, kendi kriz ortamlarını yaratmaktadır. Bu durum, işletmelerin yaşam döngülerini ve yapısındaki değişimlerin öngörülmesini ve tedbirler alınmasını gerektirmektedir.

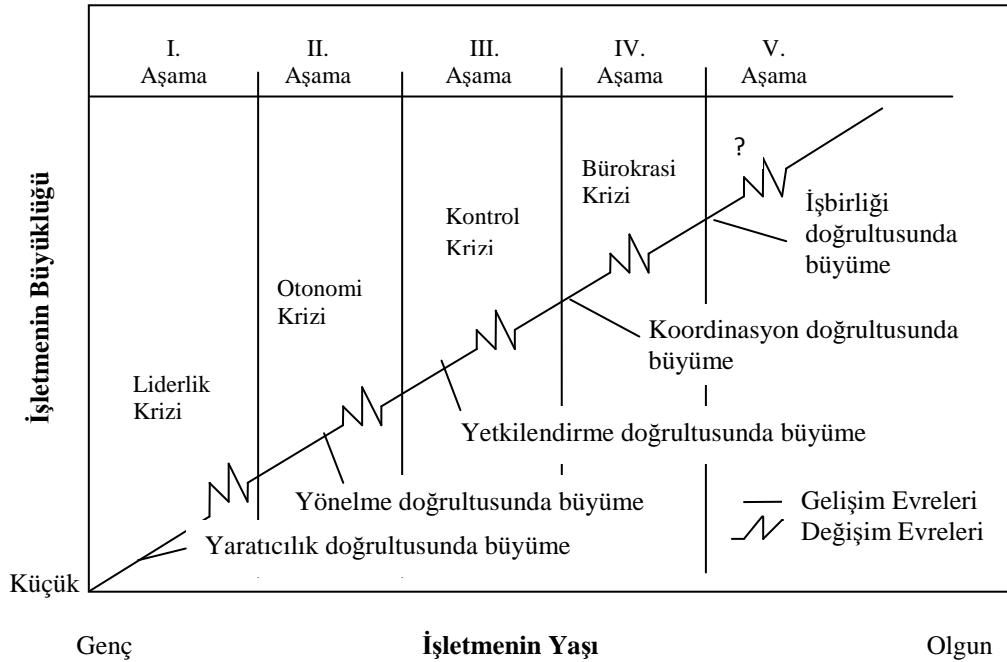
İşletmelerin yaşam döngüsü ve beraberinde gelen kriz ortamlarını Şekil 1'deki formuyla ortaya koyan Greiner, örgütlerin kuruluşlarından itibaren evrim ve devrim süreçleri geçirdiklerini, devrim safhalarında ise çeşitli kriz anlarının yaşanabileceğini belirtmiştir (1972:402).

İşletmelerin varoluşlarının başlangıcı olan 'yaratıcılık doğrultusunda büyüme' safhasındaki 'liderlik krizi'ni, ikinci safhadaki 'yönetime yönelik büyüme'de oluşacak 'özerklik krizleri' izlemektedir. İlerleyen dönemlerde, 'yetkilendirmeye yönelik büyüme' sırasında 'kontrol krizleri' oluşurken; koordinasyonun oluşmaya başladığı büyüme dönemlerinde oluşan 'bürokrasi krizleri'ni ise işbirliği doğrultusunda gerçekleşen büyüme dönemlerindeki 'çıkar çatışması krizleri' izlemektedir (Lawyer, 1985:11).

Şekil 1. İşletmenin Yaşam Eğrisi

Büyümenin Beş Aşaması

Büyük



Kaynak: Greiner (1972:402)

Üst yönetimin örgütlerin gelişim süreçlerini başarıyla takip etmeleri ve gerekli yapılanmalara gitmeleri ile olası kriz evrelerini engellemek mümkün olacaktır.

1.1.1.2. Dışsal (İşletme Dışı) Faktörler

İşletme içi faktörlerden kaynaklanan kriz nedenleriyle karşılaştırıldığında, işletmenin dış çevresinden kaynaklanan dışsal faktörlerde çeşitliliğin oldukça arttığı görülmektedir. Genellikle makro bazda, kimi zaman küresel bir çevrede baş gösteren dışsal krizlerin kriz yönetimlerine duyarlılıklarının daha az olduğu düşünülmekle beraber; bu kriz dönemlerinde de oldukça büyük başarılar imza atan işletmeler mevcuttur (Luecke, 2009a).

Dışsal krizler için literatürde farklı gruplandırmalara gidilmiştir. Konuya daha detaylı yaklaşabilmek için aşağıda ortaya koyulan ana başlıklar altında incelenmesi fayda sağlayacaktır.

Doğal Çevre Faktörü ve Kazalar

Deprem, sel, yangın gibi doğal afetleri kapsayan doğal çevre kaynaklı kriz türlerini diğer krizlerden ayıran en önemli fark, belirtilerinin sınırlı olması dolayısıyla erken uyarı sinyallerinin devreye girmemesi ve krizi önleme mekanizmalarının etkisiz kalmasıdır (Tutar, 2000:25). Buna karşın; geçmiş dönemlerle kıyaslandığında insan faktörlü krizlerin etkileri karşısında doğal afetlerden kaynaklanan krizlerin etkisinin giderek azaldığı görülmektedir. Öyle ki bugün; işletme çalışanlarının hataları, terör vs. gibi insan kaynaklı krizler, kapsama alanı ve büyüklüğü açısından doğal çevre krizlerine rakip olmuş haldedir (Mitroff ve Anagnos, 2001:23).

Küreselleşmenin etkisi ve tedarik zincirlerindeki bağlantılar, bir ülkede meydana gelen kriz anının kısa süre içerisinde dünyanın farklı bir noktasına yansiyabilmesine neden olmaktadır. Örneğin, Japonya’da pil üreten bir fabrikanın, çıkan yangın sonucu işlemez duruma gelmesiyle, tek tedarikçisinden gelen ürün akışı aksayan Motorola firması, ürünlerinin piyasaya çıkışında beş aya varan gecikmeler yaşamıştır (Luecke, 2009b:5).

Sosyo-Kültürel Faktörler

Toplumun değer yargıları, yaşam tarzı ve beklentilerindeki köklü değişimler kriz yaratan etmenlerdendir (Tutar, 2004:31). Bu faktörlerde meydana gelecek değişimler ya da olumsuzluklar, toplumda yaratacağı karşıtlıklarla krizlere davetiye çıkartacaktır.

Küreselleşmenin kültürel ve etik değerlerde yaşanan değişimlerde de etkisini göstermesiyle, 21.yüzyılda sosyo-kültürel kaynaklı krizlerin artış eğilimi gösterebileceğini söylemek yanlış olmayacaktır.

Teknolojik Faktörler

Üretimden yönetime kadar örgütlerin bütün birimlerinde varlık gösteren teknoloji; rekabet avantajı elde etmede oldukça kritik bir rol oynamaktadır. Teknolojideki değişimin hızına işletmelerin uyum süreci ve teknolojiye bağımlılık oranları krizlerin ortaya çıkmasında önemli rol oynayacaktır. Özellikle, işletmelerin uygulamaya koymadığı yeni teknolojiler ile ürünlerine ikame edilebilen ürünler doğmuş olması durumunda örgütler için kriz kaçınılmaz olacaktır (Budak ve Budak, 2004:568).

Yeni teknolojiler karşısında işgörenlere gerekli eğitim olanaklarının sunulmaması da teknoloji kaynaklı krizlere yol açacak bir diğer etmendir. Ortaya çıkabilecek teknik arızalar ve iş akışındaki aksaklıklar krizlere zemin hazırlarken; stres ve zaman yönetimlerini gerçekleştiremeyen personelde oluşacak motivasyon bozuklukları işgücü kaybına yol açacaktır.

Uluslararası Çevre Faktörü

Özellikle zincir işletmeler ve dış ticaret yapan kuruluşlar için büyük önem taşıyan uluslararası çevre faktörü; arz-talep değişiklikleri ve bunlara bağlı oluşan fiyat dalgalanmaları, savaş vb. nedenlerle kriz ortamı yaratabilmektedir (Budak ve Budak, 2004:569). Küreselleşmenin boyutları da göz önünde bulundurulduğunda söz konusu faktörler kriz ortamları yaratmada oldukça kritik bir konum almaktadır. Başarılı yöneticiler bu noktada devreye girerek, işletmeleri için yapacakları stratejik planlama ile belirlemiş oldukları genel amaçlar doğrultusunda, kuruluşlarının yakın, genel ve uluslararası çevre koşullarını analiz ederek bu çevrelerde yapabilecekleri faaliyetlerde karşılaşılacak tehdit ve fırsatları ortaya koyarak dost ve düşman çevre unsurlarının belirlenmesini sağlamalıdır (Eren, 2003:119).

Politik ve Yasal Faktörler

Piyasa türü her ne olursa olsun, işletmeler yer aldıkları ülkelerin belirlemiş olduğu yasal çerçeveler bünyesinde hareket etmek durumundadırlar. Oluşturulan yasa, tüzük, kararname ve benzeri her türlü yaptırım, örgütlerin yaşam evrelerini birinci derecede etkileme gücüne sahiptir. Öyle ki, devletin belirlediği ekonomik sistem, piyasaya minimum düzeyde müdahaleden, özel sektörün varlığına fırsat tanımayacak modellere kadar geniş bir çeşitlilik gösterebilmektedir. Bir diğer açıdan bakıldığında, söz konusu yaptırımların işletmelerce uygulanmaması da başlı başına bir kriz oluşturacaktır.

Ülkelerde yaşanacak politik istikrarsızlıklar farklı kriz türlerinin oluşumuna yol açacağından işletmeler için dışsal kriz faktörleri içerisinde yer almaktadır. Aynı zamanda, hükümetlerin değişmesiyle beraber değişebilecek koşullara uyum sağlamada esnek olunabilmesi, olası krizlerden kaçınmada önemli bir rol oynamaktadır.

Ekonomik Faktörler

İşletme alanından önce ekonomide kullanımına rastlanan kriz kavramı, ekonomik krizler olarak ayrı bir çalışma alanı halini almıştır.

Ekonomik sistemin birer alt sistemi olması açısından örgütlerde, işleyişte buldukları ekonomik sistemin türü ve bu sistemde yaşanabilecek her türlü problem kriz oluşumuna yol açarak, örgütün yaşamı üzerinde oldukça stratejik bir rol oynamaktadır. Bir başka açıdan bakıldığında, yaşanan ekonomik krizin büyüklüğüne ve çıkış noktasına da bağlı olarak, etkileri, sadece finansal piyasalarda kalmayıp, reel sektörde de kendini gösterebilmektedir (Altuğ, 2009).

Enflasyonist eğilimler, döviz kurlarındaki dalgalanmalar, istikrarsızlık başlı başına ekonomik kriz ortamı yaratan faktörlerdir. Özellikle ekonomideki durgunluk dönemleri sabit masrafları yüksek olan işletmeler için tehlike oluşturmaktadır (Luecke, 2009a:9).

1929 Büyük buhranından 2009 küresel ekonomik krizine kadar dünyada ekonomik sistem ve dengelerde oldukça büyük farklılıklar yaşanmasına rağmen, bir ortak nokta olarak her ikisi de küresel bazda oluşan bu ekonomik krizlerin reel sektöre yansımalarının tüm kriz türlerinden daha etkili olduğunu söylemek mümkündür.

1.1.2. Kriz Evreleri

Doğal afetler gibi neredeyse hiçbir sinyal vermeden oluşan krizlerin dışında tüm krizler belirli aşamalardan geçerek meydana gelmektedir. Kriz; belirtilerinin kendini ilk hissettirmeye başladığı dönemden son aşamaya kadar bir süreci takip etmektedir.

Krizleri, organizasyonlar için oldukça çok istenebilecek olumlu çıktılar ya da tam tersi hiç istenmeyecek olumsuz çıktılar yaratma olasılığı olan bir dönüm noktası gibi gösteren Fink ve Darling, bu dönüm noktasını yakalayabilen yöneticilerin, krizin sinsice sardığı hazırlıksız yakalanan yöneticiler karşısında büyük çıkar sağlayacaklarını belirtmişlerdir. Genellikle tüm krizlerin anatomisinin prodromal, akut, kronik evre ve çözülme evresi olarak dört evreden oluştuğunu belirten yazarlar, bu aşamaları iyi tanıyan yöneticilerin, krizlerin organizasyonu ne derece

etkileyebileceğinin tahmininde avantaj elde edeceklerini söylemektedirler (Darling, 1994; Fink, 1986).

1.1.2.1. Prodromal Kriz Evresi

Krizin gelişim evresi olarak da tanımlanabilecek prodromal evre, kimi zaman saptanması oldukça zor olan bir aşamadır. Bazen firmalar tarafından bu evrede baş gösteren değişimler organizasyonun 'kısmen normal durumu' olarak algılanır ve hiçbir düzeltmeye gidilmez. Bu aşamada hareketsiz kalınması krizin akut evresine ilerlemesine yol açarak kontrolü zayıflatacaktır.

Weitzel ve Jonsson (1989); organizasyonlarda düşüşün başladığı ilk aşamanın, görülebilecek 9 belirtiden anlaşılabilceğini belirtmişlerdir. "Gereksiz personel, yeteneksizliğe tolerans gösterilmesi, hantal yönetimler, orantısız işgücü, varlıkların yenilenmesinde açık hedefler ve yenileyici kararların kıt kullanılması, utanma korkusu ve çatışmalar, etkin iletişimin kaybı, eskimiş örgütsel yapılar" olarak sıralanabilecek bu belirtilerin takibi, kriz ortamlarındaki örgütlerin geleceği için büyük önem taşımaktadır.

Krizlerin prodromal yani gelişim evresinde saptanması, ilerleyen aşamalara göre çok daha kolay ve hızlı bir şekilde engellenebilmesi dolayısıyla işletmeler için büyük önem taşımaktadır (Glaesser, 2005:9; Darling,1994).

Yöneticilerin liderlik yetileri, prodromal evrede gösterecekleri tepki ile kendini ortaya koyacaktır.

1.1.2.2. Akut Kriz Evresi

Akut kriz evresi, krizin yıkıcı etkilerinin hissedildiği, örgüt içi gerginlik ve panik ortamlarının yaşanmaya başladığı dönemdir.

İşletmeler akut evresinde krizlerin etkileriyle baş etmeye çalışırken, hazırlanan raporlarla kriz durumunun varlığı algılanır (Glaesser, 2005:9).

Önleyici tedbirler almak için çok geç olan bu evrede, daha çok hasarlar kontrol altına alınmaya çalışılır. Akut kriz evresinde kriz yönetim ekibi devreye girmeli ve acilen

göreve başlama, durumu tespit etme, anlatma ve problemi çözme basamaklarıyla krizi sonlandırmaya çalışmalıdır (Devlin, 2007:109).

Kimi gruplandırmalara göre 'Kriz Dönemi' başlığı altında da incelenebilecek akut evresinde örgütlerin sergilediği davranışları; 'denetimin merkezileşmesi, korku ve panik yaşanması, karar alma sürecinin bozulması' olarak üç ana sınıf altında toplayabiliriz (Budak ve Budak, 2004:571).

İşletmeler akut kriz evresine girdiklerinde, yönetim ve diğer ilgili kişiler, ne derecede acil tehlike durumuyla karşı karşıya bulunulduğunu saptayıp, oluşan krizin türüne göre en çok kimin ya da hangi bölümün savunmasız olduğuna karar vermelidir. Yönetim, işletmedeki tüm çalışanları krizin varlığından haberdar edip, tüm personelin, krize karşı savunma çalışmasında gerekli örgütsel sorumluluğu almasını sağlamalıdır (Darling,1994:7).

1.1.2.3. Kronik Kriz Evresi

Yönetimin ve kriz yönetim ekibinin başarısına göre krizin şiddetinin kısmen azaldığı ya da tamamen yok olduğu kronik evrenin kimi zaman krizin temizlenme evresi olarak da anıldığını belirten Darling, bu aşamadayken bazı durumlarda mali ayaklanmaların, yönetimde çalkalanmaların ya da diğer operasyonel problemlerin ortaya çıkabileceğini belirtmektedir (1994:7).

Krizi yönetmede başarılı olamayan yönetimleri, akut kriz evresini takiben, çözülme yerine çöküş süreci bekleyecektir.

1.1.2.4. Krizin Çözülme Evresi

Kronik evrede gösterilen başarı ya da başarısızlığa göre, örgütler bu süreçte hasarlarını giderme yoluyla yeniden yapılanmaya yönelecek ya da çöküşe geçecektir (Tüz, 2008; Budak ve Budak, 2004).

Daha önceki evrelerde krize yapılan müdahaleler sonucu krizin yön değiştirebileceğini belirten Luecke, krizlerin çözülme evresinde zamana karşı yarışarak, bilgi toplamayı sürdürüp, kriz yönetiminin yeni oluşumlara odaklanabilmesinin sağlanması gerektiğini vurgulamaktadır. İlgili kesimlere bilgi akışını sağlamak ve dedikodunun önünü almak

için bu evrede iletişim akışı hızlandırılmalı, ileride oluşabilecek krizlerde aynı evrelerden geçmemek adına her şey kayıt altına alınmalıdır. Birçok krizin proje yönetim teknikleriyle çözülebileceğini belirten yazar, hedefin belirlenmesi, planlama, uygulamanın yönetimi ve projenin sonlandırılması ile krizin çözüm aşamasında başarı sağlanacağını vurgulamaktadır (2009a:107).

1.1.3. İşletmelerde Yaşanan Krizlerin Meydana Getirdiği Sonuçlar

Kriz evrelerinde işletmenin gösterdiği performans nasıl olursa olsun, karakteristik özelliği gereği aniden gelişen ve işletmenin yaşam döngüsü üzerinde doğrudan etkili olan krizler, örgütlerde önemli sonuçlar meydana getirmektedir. Söz konusu sonuçlar yarattıkları etkiler bakımından ‘olumlu’ ve ‘olumsuz’ olarak gruplandırılmaktadır.

1.1.3.1. Olumlu Sonuçlar

Önceki bölümlerde bahsedildiği gibi, Çince’de ‘Fırsat’ ve ‘Tehdit’ kelimelerinin birleşiminden oluşan kriz, çoğu zaman algılananın aksine, kriz evrelerinde başarılı yönetimler sergileyen örgütlerde fırsatlar yaratabilmektedir.

Kötü yönetilen bir kriz, işletmenin itibarı ve marka imajında oldukça ciddi hasarlara yol açarken; başarıyla çıkılan kriz ortamlarında işletmenin itibarı yükselmekte, satışları artmakta, marka geçmişte olduğundan daha güçlü bir konuma taşınmaktadır (Curtin vd., 2005:28).

Yaşanılan krizler, örgütlerde zayıf yönlerin ortaya çıkmasını sağlarken, krizlerle baş edebilmede etkin stratejilerin geliştirilmesini beraberinde getirecek; tüm bunlar gerçekleşirken örgütiçi takım ruhunun oluşmasını sağlayacak, yeni yeteneklere ortaya çıkma fırsatı doğuracak, yönetim mekanizmasında da etkisini göstererek geleneksel yönetim araçlarında yenilenmeyi beraberinde getirecektir (Meydan, 2005:40-42).

1.1.3.2. Olumsuz Sonuçlar

Kriz dönemlerini takiben örgütlerde görülen olumsuz sonuçlar; Can tarafından mikro ölçekte incelenerek ‘Yetkinin Merkezileşmesi’, ‘Korku ve Panik’, ‘Karar Sürecinin Bozulması’ şeklinde üç ana başlık altında toplanmıştır (1997:316).

Denetim ve yetkinin önemli ölçüde merkezileştirilmesi, karar alma grubunun kriz sırasında küçülmesi, krizden dolayı yaşanan örgütsel çözülmeye otokratik davranışların artması gibi durumları ‘Yetkinin Merkezileştirilmesi’ne örnek olarak veren Can; kriz dönemlerinde yönetici personelin devrinin artması, oluşan stres ortamından dolayı güvenlik, saygı, kendini gerçekleştirme gibi durumların tatmin edilememesi, istenmeyen tarzda bir örgütsel iklim yaratılması, örgüt üyelerinin geri çekilme davranışı sergilemesiyle işgören devir hızı ve devamsızlığın artması, üretim miktarının azalması, çatışmanın artması, krizle ilgilenen bireylerde yorgunluk, hüsrana, korku, gerilim ve verimsizlik yaşanmasını ise ‘Korku ve Panik’ başlığı altında incelemiştir.

Yazara göre, bilişsel süreçlerin bozulması, yaratıcı politikaların oluşturulamaması, paranoid tepkiler verilmesi, yüksek stres altında hata oranlarının artması, örgütün çözülmeye sonucu kendini yönetemez duruma gelmesi, ‘Karar Alma Sürecinin Bozulması’ durumuna örnek oluşturmaktadır.

Bahsi geçen olumsuz kriz sonuçlarının eş anlamlı ya da birbirini takip eden evrelerle gerçekleştiği de göz önünde bulundurulursa krizlerin yıkıcı etkileri daha iyi anlaşılacaktır. Bu durumda örgütlerin devamlılıklarını sürdürebilmelerinin yolu, etkin bir şekilde kriz yönetimi uygulamalarını gerçekleştirebilmekten geçmektedir.

1.2. Kriz Yönetimi Kavramı

Shrivastava tarafından önerilen 4C modeli, krizlerin iskeletini oluşturmaktadır. İngilizce’de “Causes, Consequences, Caution, Coping” olarak açılımı yapılan C’ler, “Nedenler, Sonuçlar, Tedbir ve Başaçıkma” ile krizlerin en önemli noktalarına işaret etmektedir (Pearson&Clair:1998:61). Bu açıdan yaklaşıldığında kriz yönetimini etkin bir şekilde gerçekleştirebilmek de; potansiyel krizler için gerekli tedbirlerin alınması, krizlerin nedenlerini göz önünde bulundurarak başaçıkma stratejileri geliştirilmesi ve sonuçlarının kontrolünden geçmektedir.

1.2.1. Kriz Yönetiminin Tanımı ve Türleri

İlk olarak ABD başkanı John F. Kennedy tarafından Küba Krizi sırasında politik arenada kullanıldığı kabul edilen kriz yönetimi kavramı; bugün kendisine işletme,

finans ve bilgi teknolojileri dahil pek çok farklı alanda kullanım sahası bulmaktadır (Doeg, 2005:xix).

Makro açıdan bakıldığında TC. İçişleri Bakanlığı Kriz Yönetim Merkezi tarafından yapılan tanıma göre kriz yönetimi, “krizi yaratan olayların önlenmesi, ortadan kaldırılmasını veya ülke menfaatleri doğrultusunda en az zararla atlatılmasını sağlamak amacıyla gereken hazırlık ve faaliyetlerin yönlendirilmesidir” (www.icisleri.gov.tr).

Glaesser (2006:22), kriz yönetimini mikro açıdan ele alarak; krizleri engellemek ve krizlerle başa çıkabilmek için planlanan stratejiler, süreçler ve önlemler olarak tanımlamıştır.

Kriz yönetimi, başarıyla uygulandığında örgütlere krizlerden fırsat yaratma imkanı sunabilir (Borodzicz, 2005; Ray,1999) fakat bunun için doğru kriz yönetim tekniğini uygulamak gerekmektedir.

Biçimsel olarak aktif ve reaktif kriz yönetimlerinin ayırımına dikkat çeken Glaesser, buna göre ‘Aktif Kriz Yönetimi’ni; olumsuz bir gelişmenin hem zihinsel olarak hem de pratik hazırlıklar anlamında pro-aktif biçimde öngörülmesi olarak tanımaktadır. Okumuş ve Avcı (2008:428), proaktif kriz yönetimini kriz daha ortaya çıkmadan öngörmek, engelleyici prosedürleri işleme koymak şeklinde tanımlarken, ‘sinyal alma, hazırlanma ve ilk önleme evrelerini içeren bu yöntemle örgütün çoğu kriz sürecini hiç zarara uğramadan geçirebileceğine dikkat çekmektedirler.

Reaktif Kriz Yönetimi, halihazırda ortaya çıkmış ve tespit edilmiş kriz faaliyetleri üzerinde yoğunlaşılmasıdır (Glaesser, 2005:11). Bu yönetim oluşacak zararların en aza indirilmesini amaçlamaktadır

Tablo 2’de Mitroff ve Anagnos tarafından oluşturulmuş, proaktif ve reaktif kriz yönetim planlarının aşamaları görülmektedir. Reaktif adımlardan proaktif adımlara geçildikçe örgüsel sistemle daha entegre olmuş kriz yönetimlerinin gerçekleştiği görülmektedir.

‘En iyi’ kriz yönetim planına doğru ilerledikçe, uyarı mekanizmalarına verilen önemin, denetimin, eğitimlerin, yetki dağılımlarının, bölümlerarası koordinasyonun artması ve

kriz anlarında bile motivasyon artırıcı ödül sistemlerinin uygulanması dikkat çekmektedir.

Tablo 2. Bütünleşik Kriz Yönetimi Programının Gelişimi

Reaktif/Savunma	Proaktif/Tedarik
<p>İyi</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Yönetimdeki/Bölümlerdeki/ İşletmelerdeki Kriz Yönetim Ekiplerini kurun/eğitim verin 2. Kriz portfolyolarını genişletin 3. PA ve operasyonları bütünleştirin 	<p>Daha İyi</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kriz Yönetimi Projelerini anahtar konumda tutun 2. Kriz türlerini önem sırasında koyun/Hazırlıklarınızı genişletin/Yapabileceklerinizi garantileyin 3. Sinyalleri tespit edin/Uyarı sinyali mekanizmasını genişletin 4. Görevdeğişikliklerini/görevleri/ sorumlulukları/ netleştirin
<p>Daha İyi</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Birimler karşısında Kriz Yönetim Ekibini bütünleştirin 2. Kriz sorumluklarını sistem genelinde test edin 3. Kriz sonrası denetim yapın 	<p>En İyi</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Disiplinlerarası/Çapraz işlevsel simülasyonlarla kesintisiz kriz yönetimi eğitimi verin 2. Kesintisiz bir şekilde kriz denetimi yapın 3. Bir kriz yönetim merkezi kurun 4. Yönetim ve ofisi bir araya getiren, yüksek seviyede, yeni bir disiplinlerarası kriz yönetimi oluşturun. Kriz yönetimini IM, sağlık ve güvenlikle bütünleştirin 5. Örgüt genelinde bir kriz yönetimi ödüllendirme sistemi dizayn edin ve uygulayın

Kaynak: Mitroff ve Anagnos (2001:143)

1.2.2. Kriz Yönetim Süreci

İyi bir kriz yönetimi, krizi engellemek ya da etkilerini azaltabilmek için bütün kriz aşamalarıyla başa çıkabilmeyi gerektirmektedir. Bunun içinse, öncelikle uygulanacak politikalar tespit edilmelidir. Bu bağlamda, yarın oluşacak olaylara bugünden tepki gösterebilmek için bir makro çevre görüntüleme sistemine ihtiyaç vardır. Goeldner ve Ritchie; yönetmelik ve kanunlarda, güvenlik cihazlarında, personel için verilecek güvenlik eğitimlerinde vs. politikalar geliştirilmesini ise bir diğer ihtiyaç olarak görmektedir. Gerekli politikaların uygulanabilmesi için üçüncü ihtiyaç ise kriz

koordinasyonunu sağlayabilecek bir liderlik, krize acilen karşılık verebilme, ailelere yardım edebilme, içsel ve dışsal iletişim kurabilme, uluslararası arenayı takip edebilme ve medyayla ilişki kurabilmeyi içermektedir. Başarılı bir kriz yönetiminde hayati önem taşıyan dördüncü ihtiyaç, 'doğruların' söylenerek kamunun bilgilendirilmesidir. Son olarak, normale ve işletmenin yüksek önceliklerine dönebilmesi için iyileşme politikalarının uygulanması gerekliliğidir ki bunlar; yeniden yapılandırma süreci, bilginin dağıtımı, tanıtım, halkla ilişkiler ve pazarlamadan geçmektedir (Goeldner ve Ritchie, 2006:426).

Daha sistematik olarak ortaya konulmak istenirse, literatür incelendiğinde, yukarıdaki süreçlerin dışında kriz yönetiminin 5 aşamadan oluştuğu görülmektedir. Öncelikle krize ilişkin belirtilerin örgüt tarafından algılanmasıyla başlayan kriz yönetimi süreci, söz konusu krize karşı hazırlıkların yapılması ve krizden korunma çalışmalarıyla devam etmektedir. Krizin kontrol alınmasının ardından denge durumuna dönülmekte ve kriz sonucu gerçekleşen öğrenmelerle değerlendirmeler yapılmaktadır.

Kriz yönetim sürecini daha ayrıntılı görebilmek için aşağıdaki başlıkların incelenmesi fayda sağlayacaktır.

1.2.2.1. Uyarı Sinyallerinin Alınması

Birçok krizin yavaş yavaş, küçük belirtiler vererek ilerlediği düşünülürse, oluşturulacak erken uyarı sistemleri tarafından gönderilen verilerin dikkate alınmasıyla olası olumsuz etkileri engellemek mümkün olacaktır. Örgütlerde erken uyarı sistemi mekanizmasının kurulması kriz yönetim süreci için işletmenin atabileceği stratejik adımlardandır (Mitroff ve Anagnos, 2001).

Örgütlerin denetim mekanizmalarının başarısı ve bu konuda yönetimin duyarlılığı, uyarı sinyallerinin algılanmasını etkinleştirecektir. Özellikle yavaş seyreden krizlerin tespitinde oldukça etkili olan uyarı sinyallerinin, dikkate alınmamasının yaratabileceği bir örneği incelemek, konunun önemini anlaşılmasında fayda sağlayacaktır.

Habercilikte uluslararası platformda öncü isimlerden olan New York Times gazetesi, 2003 yılının yaz aylarında muhabirlerinden Jayson Blair'in uydurma haber yapmasıyla oldukça büyük bir krizin içerisine düşmüştü. Haber şeflerinin üst yönetime bu konuda

defalarca uyarılarda bulunarak gönderdiği sinyallerin dikkate alınmaması, yayın yönetmeni ve yazı işleri müdürünün istifalarının yanında güvenilir habercilik vizyonuyla hareket eden Times'ın imajının zedelenmesine yol açmıştı (Luecke, 2009a:32).

1.2.2.2. Krize Hazırlık ve Krizden Korunma

Kriz yönetiminin, krizi önleme ve krizle baş etme adı altında iki farklı stratejiden birisiyle yürütülebileceğini belirten Glaesser (2005); krizle baş etmenin, krize karşı aktif ve planlı bir müdahale içeren mücadeleci niteliğine yer verirken, krizden korunma da diyebileceğimiz krizi önleme stratejisinin gelecekte meydana gelebilecek belirsiz zararlara veya olumsuzluklara karşı hazırlıklı olunmasını sağladığını bildirmektedir.

Tablo 3. Kriz Yönetimi Aşamaları

Kriz Önleme				Krizle Başetme
Kriz Tedbirleri		Krizden Kaçınma		Araçların Kullanılması
Planlama	Uygulama	Erken Uyarı	Ayarlama	

Kaynak: (Glaesser, 2005:12)

Krize hazırlık kapsamında ele alınabilecek kriz tedbirleri; krizle daha etkili bir şekilde mücadele edebilmek için hasarın kapsamını daraltmaya yönelik yürütülen tedbir amaçlı faaliyetleri ve önlemleri kapsarken, krizden korunmanın amacı kriz olasılıklarının gerçek anlamda krize dönüşmesini önlemeye yönelik tedbirlerin oluşturulmasıdır (Glaesser, 2005:13).

Luecke, krizin işletmede yol açabileceği olumsuz sonuçlardan korunabilmek için aşağıdaki maddelere dikkat çekmiştir (2009a:35):

- Topluma karşı duyarlı bir şirket olun, kamuoyundaki yüksek itibarınız kriz dönemlerinde destek görmenizi sağlar
- Medya ile ilişkilerinizi sıcak tutun, normal dönemlerdeki açık ve içten ilişkiniz, kriz dönemlerinde size karşı daha anlayışlı davranmalarını sağlayacaktır

- Basın, çalışanlarınız, müşterileriniz ve tedarikçileriniz ile olan ilişkilerinizde doğru ve güvenilir olun, profesyonelce davranın
- Teknik altyapı problemlerinizi en aza indirmek için bilgisayar ve diğer sistemlerinizi devamlı güncelleyin, problem oluştuğunda çabuk hareket edin
- İşlerin yoğun olduğu zamanlarda işçi problemleriyle karşılaşmamak için, toplu ücret görüşmelerini işlerin yavaş olduğu dönemlerde yapın
- Yaklaşan krizlerin uyarı işaretlerine karşı dikkatli olun
- Mutlaka bütün önemli pozisyonlar için terfi planlaması yapın. Şirketin stratejik konumlarında çalışan insanların yerine alternatifleriniz olsun
- Ahlaki ve yasal zorunluluklardan kaçınmayı denemeyin. İmaj ve halkla ilişkiler sorunu olarak başlayabilecek bir kriz, firmayı batıran mali bir krize dönüşebilir.

Kriz yönetiminin diğer programlarla bütünleştirilmesi gerektiğini belirten Mitroff ve Anagnos, işletmeye en az bir kriz türü için kriz portfolyosu hazırlanması gerektiğini belirtmektedirler. Sadece geçmişte yaşanmış krizler doğrultusunda hareket eden geleneksel risk analizlerine güvenilmemesinin, krizlerden korunabilmeyi pekiştiren bir etken olarak görülebileceğini söylemek mümkündür. Krizle bütünleşen paydaşların, mekanizmanın, risklerin, sistemin ve senaryoların yönetimi, geçmişte oluşan kriz modellerinin ve bağlantılarının incelenmesi, krizlerin nasıl geliştiği ve yansımalarını anlayabilmek için oluşturulacak haritalar, bir kriz türünün diğerlerini tetiklediğinin göz önünde bulundurulması, kriz oluşmadan uygulanabilecek hazırlıklardandır. Ayrıca örgütleri yöneten beş sistem olan teknoloji, örgütsel yapı, insan faktörü, kültür ve üst yönetim psikolojisini incelemek, bu sistemlerde krizlerin nasıl oluşabileceğini ve hataların nasıl azaltılabileceğine karar vermek, kriz yaşamayacağına inanan örgütlere karşı bir savunma mekanizması geliştirmek, krizlerden korunmada fayda sağlayacaktır (Mitroff ve Anagnos, 2001:50-51).

1.2.2.3. Krizin Kontrol Altına Alınması

Erken uyarı, krizi önleme ve krizden korunma mekanizmalarının etkili olmadığı şartlarda olası kriz riski, yerini krizin kendisine bırakmaktadır. Bu durumda işletmenin

varlığını devam ettirmek isteyen yönetim başta olmak üzere tüm birimler, krizle mücadele kapsamında gerekli stratejileri uygulamak durumundadırlar (Budak ve Budak:2004).

Kriz anında yönetim için ilk olarak sorunun ne olduğunun en doğru şekliyle belirlenmesi ve bu sorunun yol açabileceği en kötü senaryolara karşı hazırlık gelmektedir. Tüm politikaların zamanında ve etkin bir şekilde uygulanabilmesi için bilgi akışını yönetmeye ihtiyaç vardır. Bu çalışmalar kapsamında oluşturulacak sorun raporunun ışığında, kriz iletişim stratejisi oluşturulmalıdır. Krizin boyutlarının kriz barometreleri yardımıyla belirlenmesi ile kriz yönetim planı şekillenecek ve kriz yönetim ekibinin oluşturulması ve girilen uygulama süreciyle kontrol mekanizması etkinleşecektir (Tüz,2008; Tutar,2004).

1.2.2.4. Denge Durumuna Dönüş

Kriz anının sona ermesi, örgütün kriz öncesi performansı ile işlemeye devam etmesi için yeterli olmamaktadır. Tekrar istikrarın sağlanması, örgütsel düzenin ve alt sistemlerde zayıflamış olan bağların yeniden yapılandırılması gerekmektedir. Bu aşamada, krizin ardından değişmiş olabilecek iç ve dış çevre düzenine işletmenin uyum sağlayabilmesi için gerekli çalışmalar yapılmalıdır (Budak ve Budak, 2004:574).

1.2.2.5. Öğrenme ve Değerlendirme

Krizlerin bitişi itibarıyla işletmelerin edindikleri tecrübelerden ders çıkarmaları, en azından aynı tür krizlerin tekrarlanma olasılığını düşürecektir.

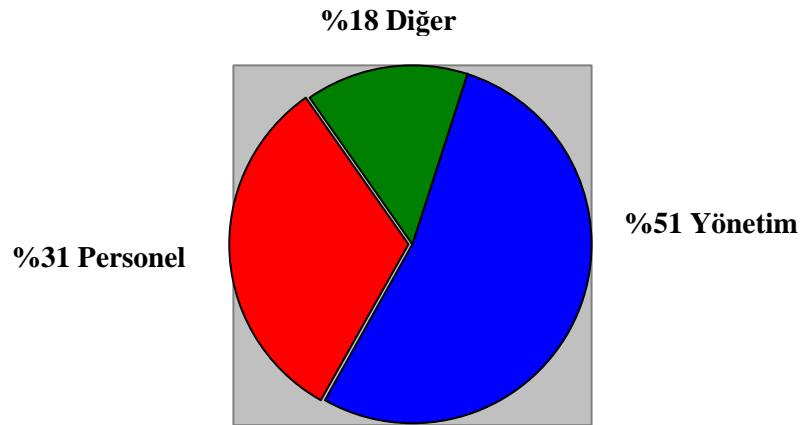
Krizlerin sona ermesini takiben liderler kriz sürecinin bittiğini herkese ilan etmeli, nelerin neden yaşandığını açıklayarak krizi özetlemelidir. Sorunların nasıl çözüme kavuşturulduğunu, hasarları ve sonucu anlatmalıdır. Varılan noktadan herkesi haberdar ederek gelecekte yapılacakları açıklamalı, işletmenin amaçlarını tekrar hatırlatmalıdır. Personelin motivasyonunu arttırmak amacıyla cesaretlendirici söylemler verilmelidir. Kriz eylem planından hasar tespit raporuna kadar tüm işlemlerin kayıt altına alınması, kriz tecrübelerinin geliştirilmesine oldukça büyük katkı sağlayacaktır (Luecke,2009a).

1.2.3. Kriz Yönetimi Yaklaşımları

Şekil 2’de görüleceği üzere, Kriz Yönetim Enstitüsü ICM’in verilerine göre krizler % 31 oranında işgören kaynaklı gerçekleşirken, %51’i yönetim bazlı oluşmaktadır. İşletmeleri krizlere sürükleyen yanlış yönetimlerin; kriz anlarında da doğru stratejileri belirleyememeleri kaçınılmaz sonu getirecektir.

Kriz yönetimi politikaları, krizi görmezden gelme veya çözüm yoluna gitme şeklinde iki farklı bakış açısına göre şekillenmiştir.

Şekil 2. Kriz Kaynakları



Kaynak: ICM http://www.crisisexperts.com/crisisresearch_main.asp

1.2.3.1. Krizi Çözüm Yoluna Gitme

Her krizin kendi içerisinde kimi fırsatlar yaratıyor olması kriz ve fırsat yönetiminin bir arada anılmasını sağlamaktadır. Söz konusu fırsatların elde edilebilmesi ise, öncelikle krizlerle proaktif bir tutumla ilgilenmeyi gerektirmektedir. Körlük politikası yerine sinyal tespitlerini geliştirmeye ve en kısa sürede krizi çözmeye odaklanmak işletmenin geleceği için oldukça olumlu sonuçlar doğurabilecektir (Luecke, 2009a).

1.2.3.2. Krizden Kaçma

Yaşanılan krizin türüne göre geliştirebilecek kriz yönetim yaklaşımlarının kendine özgü avantaj ve dezavantajları olabileceğini söylemek mümkündür. Bu bağlamda

krizden kaçma diğer bir değişle korunma yaklaşımı ile işletmenin denge halinin bozulmayacağını söylemek doğru olabilir. Buna karşın kriz dönemlerinde ortaya çıkabilecek olumlu sonuçlar ve fırsatlardan yararlanılamayacağı da göz önünde bulundurulmalıdır (İZTO, 2010).

BÖLÜM 2: TURİZM SEKTÖRÜ-KRİZ İLİŞKİSİ, KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE GÖRÜLEN KRİZ YÖNETİMİ UYGULAMALARI

Çalışmanın ikinci bölümünde turizm sektörünün gelişimi ve özelliklerine yer verilmesinin ardından sektörde krizlerin yeri ve önemi aktarılmaktadır. Turizmde krize yol açan faktörler ve krizlerin görüldüğü başlıca alanlara değinilmesinin ardından konaklama işletmelerinde kriz yönetimi uygulamalarına ve kriz dönemlerinde uygulanan stratejilere yer verilmektedir. Bölümün sonlarında 2009 Küresel Ekonomik Krizi ve turizm sektörüne yansımaları üzerinde durulmaktadır.

2.1. Turizm Sektörü, Gelişimi, Yapısı ve Özellikleri

Turizm sektörünün yer aldığı dinamik çevre, işletmelerini kriz ortamlarında varlıklarını sürdüren bir konuma taşımaktadır. Endüstrinin alt sektörlerinin birbirleriyle koordineli çalışması ise söz konusu krizlerin çarpan etkisi göstermesine yol açmaktadır. Sektörün yapısını ve özelliklerini tanımak bu bağlamda turizm krizlerini ve nedenlerini anlamak açısından fayda sağlayacaktır.

2.1.1. Turizm Sektörünün Tanımı ve Gelişimi

Seyahat kapsamında bakıldığında, insanlığın varoluşundan itibaren süregelen turizm, her geçen çağda dünyanın sosyo-ekonomik yapısındaki etkilerini arttırarak ilerlemiştir. İlk olarak 1937 yılında Milletler Cemiyeti Konseyi tarafından tanımları yapılan turizm ve turist kavramlarında bugün önemli farklılıklar vardır.

Birleşmiş Milletler ve Dünya Turizm Örgütüncü yapılan tanıma göre turizm; “çalışma amacı olmaksızın; eğlence, iş veya diğer kişisel amaçlar doğrultusunda, bir yılı aşmayacak süre boyunca, ikamet edilen çevrenin dışında yerlere gidilmesi”dir (UN ve UNWTO, 2008:10).

Birleşmiş Milletler ve Dünya Turizm Örgütü, turizmi; destinasyonun yönüne göre 3 ana sınıfta yapılandırmıştır (UNWTO ve UN, 2008:16-17).

- Yurtiçi Turizm
- Inbound Turizm

- Outbound Turizm

olarak sıralanabilecek başlıca turizm şekillerinden yurtiçi turizm; bir ülkede ikamet edenlerin ülke sınırları içerisindeki seyahatlerini kapsarken; inbound turizm; bir ülkede ikamet etmeyenlerin o ülkeye yaptığı seyahatler, outbound turizm; bir ülkede ikamet edenlerin ülke sınırları dışına yaptıkları seyahatler olarak ifade edilmektedir. Bu bağlamda turizm türleri ise;

- İç Turizm
- Ulusal Turizm
- Uluslararası Turizm olarak kategorilendirilmiştir.

İç turizm, yurtiçi ve inbound turizm türlerini; ulusal turizm, yurtiçi ve outbound turizm türlerini; uluslararası turizm ise inbound ve outbound turizm türlerini kapsamaktadır.

Turizm sektörünün günümüzdeki seviyesine ulaşmasını dört evre halinde incelemek mümkündür (Lickorish ve Jenkins, 1997:11-12).

Turizmin başlangıcı olarak kabul edilebilecek aktiviteler Roma dönemine ve daha gerilere uzanmakla birlikte, modern anlamda turizmin, sektörün 'prehistorik dönemi' olarak adlandırılabilir ilk evresi olan, ortaçağ; ve yaşam tarzlarını etkileyen endüstriyel büyümenin görülmeye başladığı 17. yüzyıl başlarında oluştuğunu söylemek mümkündür. Ticaretteki büyüme ve uzmanlaşma, reformlar, eğitimde laikleşmenin getirdiği diğer ülkeleri gezme isteği ve seyahatin bir öğrenme metodu olarak algılanmasıyla beraber dünyada turizm hareketlerinin oluşmaya başladığı görülmüştür.

Nüfustaki hızlı artış ve kitle ulaşım araçlarına ihtiyaç duyulmasının ardından, buharlı trenlerin icat edilmesi ve demiryollarının kullanılması turizm tarihinde dönüm noktası yaratan ikinci evre olmuştur. Bu dönemde düzenlenen organize turlar, seyahat paketleri, hazırlanan broşürler vs ile, bugünkü tur operatörleri ve seyahat acentelerinin temellerinin atıldığını da söylemek mümkündür.

Birinci Dünya Savaşı'nın başladığı 1914 yılından, büyük buhrana ve ikinci dünya savaşını içine alan 1945 yılının sonuna kadar, turizmde, gelişim sürecinin durduğu

‘Savaş Dönemi’ olan üçüncü evre yaşanmıştır. Turizm faaliyetleri bu yıllarda oldukça gerilemekle beraber, dönemin bir getirisi olarak karayollarının kullanımı artmış; ve uçağın keşfiyle havayolu taşımacılığının temelleri atılmıştır. Tüm bu gelişmeler uzun vadede turizm sektörünün hızla büyümesine zemin hazırlamıştır.

1945’lerden günümüze kadar uzanan dönem, ‘turizmde kalkış’ın yaşandığı dördüncü evre olarak sayılabilir. Gelişen teknoloji; hava ve karayolu taşımacılıklarında kitlelere seyahat imkanı sunarken, turizm artık bir ihtiyaç halini almıştır. Bugün sektör çeşitli alanlarda 235 milyonun üzerinde işgücüne istihdam olanağı sunarken; küresel bazda gayrisafi yurtiçi hasılanın %9,4’ünü yaratmaktadır (WTTC, 2010). Öyle ki, uluslararası turizm yaşanan küresel ekonomik krize rağmen 2009 yılında dünyada 852 milyar \$ ihracat geliri yaratan bir seviyeye ulaşmıştır (UNWTO World Tourism Barometer, 2010:4).

2.1.2. Turizm Sektörünün Yapısı ve Özellikleri

Turislerin, ikamet ettikleri yerlerden ayrılarak tekrar aynı yere dönünceye kadar geçen süre içerisindeki seyahatleri sırasında gereksinme duydukları ulaştırma, konaklama, yeme-içme, eğlence ve diğer ihtiyaçlarını karşıladıkları faaliyet alanlarının tümü” (Kozak ve diğ., 2008:37) olarak tanımlanabilecek turizm endüstrisini şekil üzerinde vermek, sistemin detaylarını görebilmede fayda sağlayacaktır.

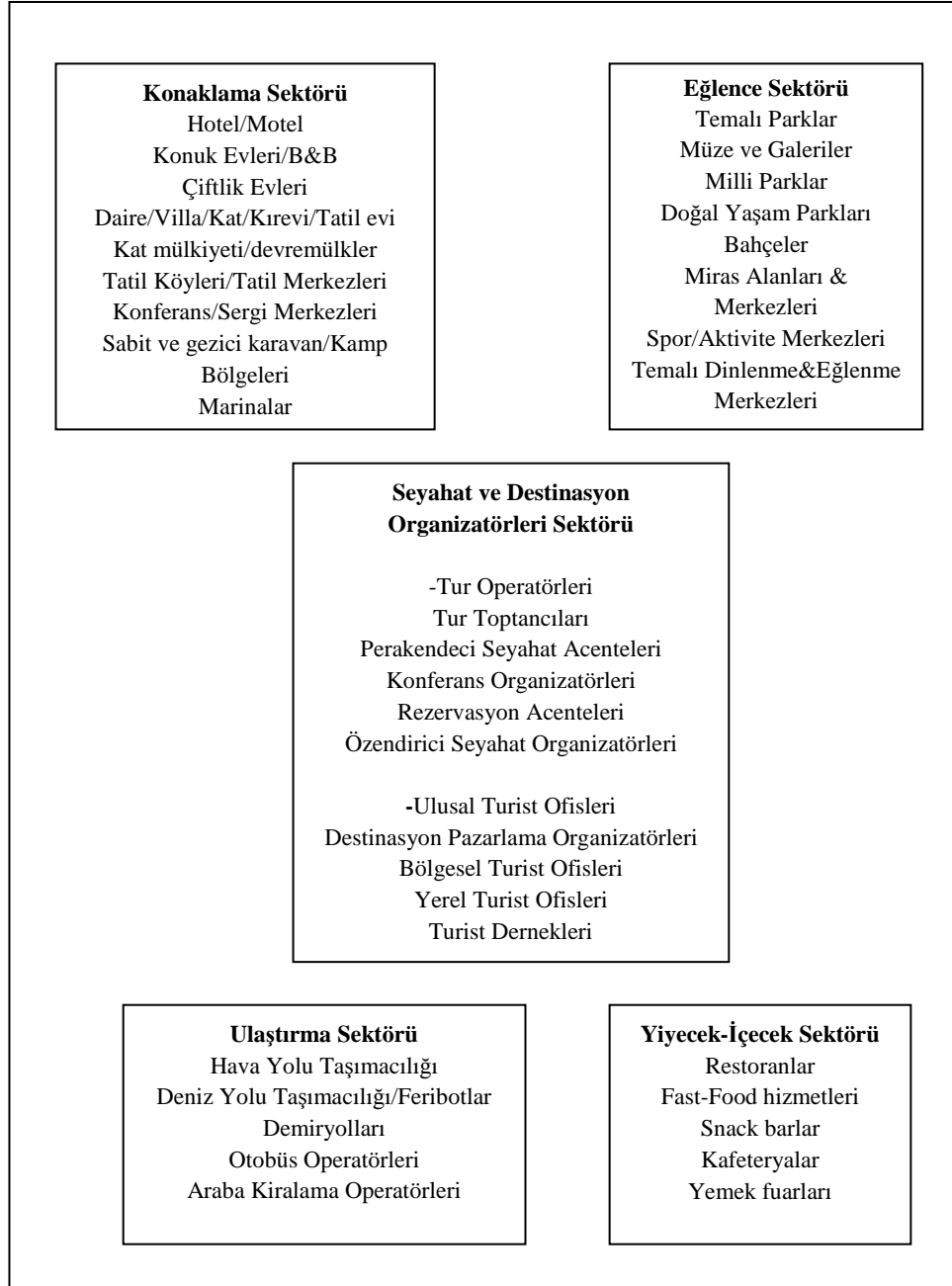
Şekil 3’te görüleceği üzere turizm endüstrisinin beş ana sektör altında yapılandırıldığını söylemek mümkündür.

Temel olarak yer değiştirme eylemiyle başlayan turizm hareketi için hayati önem taşıyan ‘ulaştırma sektörü’, havayolu taşımacılığı yapan uçak şirketlerinden otobüs gruplarına ve turistlere daha bireysel hareket kabiliyeti sunan araba/bisiklet kiralama firmalarına kadar uzanan geniş bir çeşitlilik göstermektedir.

Bir seyahatin turizm faaliyeti olarak kabul edilebilmesi için gerekli olan temel şartlardan kabul edilen en az 24 saatin varılan destinasyonda geçirilmesi; ‘konaklama sektörü’nü turizmin yapıtaş haline getirmiştir. Modern turizm anlayışına göre, konaklama kavramının yerini ağırlamaya bıraktığı ve bu politika doğrultusunda verilen hizmetin geliştiği ve giderek özelleştiği sektörün otel zincirleri arasında bugün; Hilton, Marriott, Intercontinental, Sheraton gibi dev firmaların hakimiyeti görülmektedir.

Konaklama trendinin giderek çeşitlilik gösterdiği sektörde, otellerin dışında şehirlere uzak mekanlarda yapılan çiftlik evleri, kır ve dağ evleri, tatil köyleri ve daha pek çok alternatifin varlığı görülmektedir.

Şekil 3. Seyahat ve Turizm Endüstrisinin Beş Temel Sektörü



Kaynak: Goeldner ve Ritchie (2006:120) ile Middleton ve Clarke (2001:11)'den derlenmiştir.

Endüstrinin bir diğer ayağı olan yiyecek-içecek sektörü, turistlere verdiği hizmetin yanında yerli halkın sosyal yaşamı için de büyük önem taşımaktadır. Klasik restoran

zincirlerinden ‘fine dining’ restoranlara ve kafelere kadar geniş bir yelpazede hizmet veren sektörün, özellikle fast food zincirlerinden oluşan ayağında son yirmi yıl içerisinde olağanüstü bir büyüme gösterdiği bilinmektedir (Goeldner ve Ritchie, 2006:169).

Turist harcamalarını, dolayısıyla turizm gelirlerini arttırması bakımından stratejik bir önemi olan ‘eğlence sektörü’, ülkelerin doğal ve tarihi miraslarından gelen çekiciliklerden, düzenlenen festivallere ve olimpiyat oyunlarına kadar oldukça farklı türlerde kendini göstermektedir. Münih’te her yıl geleneksel olarak gerçekleştirilen Oktoberfest, St.Petersburg-Hermitage Müzesi, Paris’te bulunan Eyfel Kulesi ve Louvre Müzesi, Kahire’de Giza Piramitleri, Las Vegas’taki sayısız ultra lüks kasino, Brezilya karnavalları, ve ülkelerin simgeleri halini alarak turist yoğunluğunda oldukça önemli bir rol oynayan pek çok çekicilik, eğlence sektörünün giderek bir lüks olarak algılanmasının önüne geçmektedir.

Turizm endüstrisinin uzun vadede ağlarının ve yapılaşmalarının şekillenmesinde oldukça stratejik bir rol oynayan seyahat ve destinasyon organizatörlerinin, tur operatör ve toptancılarından, onların oluşturduğu çizgide alternatifler sunan perakendeci seyahat acentecilerine, rezervasyon firmalarından, kamunun oluşturduğu yerel turizm ofislerine kadar uzandığı görülmektedir.

Mikro ve makro ölçekte takım çalışmasının en büyük örneğini oluşturan turizm endüstrisinde, söz konusu sektörler arasındaki eşgüdümün sağlanması, turizmden ülkelerin elde edeceği verimlilikte oldukça büyük rol oynamaktadır. Kuşkusuz sektörden fayda maksimizasyonunun sağlanması, turizm endüstrisinin kendine özgü özelliklerinin başarılı bir şekilde yönetimine de bağlıdır. Sektörün karakteristik özelliklerine göz atacak olursak (Kozak ve diğ., 2008:38-40; Henderson, 2007:6-8); alt yapı ve üstyapı yatırımlarını kapsayan yüksek düzeyde ve maliyetli yatırımlar gerektirmesi; soyut ve eş anlı tüketimiyle öne çıkan hizmet üretiminin yapılması; heterojen ürünlere sahip olması; değişken ve kısa dönemde arttırılamayan bir arz yapısına sahip olması; talep yapısının çok elastik olması; diğer endüstrilerin aksine dağıtım kanallarının tersine işlemesi, hem maddi hem de manevi ihtiyaçları gideren mal ve hizmetler üretmesi ve tabi ki emek yoğun olmasıdır.

2.2. Turizm Sektöründe Kriz Kavramı ve Önemi

Henderson tarafından; “Bireysel veya toplu olarak turistler, turizm endüstrisi üyeleri ve destinasyonların yıkıcı etki yaratabilecek değişimlerle yüz yüze gelme durumları (2007:13)” olarak tanımlanan turizm krizlerinin, talep elastikiyetinin oldukça yüksek olduğu sektörde kritik bir önemi olduğu yadsınmamaktadır. Öyle ki, 21.yüzyılla beraber gelişimi ivme kazanan turizm endüstrisine ilişkin, literatürde kriz ve kriz yönetimi kavramlarının giderek daha geniş kapsamda incelendiği görülmektedir.

Turizm krizlerinin yaratabileceği potansiyel etkiler, turizm talebine odaklanılarak incelendiğinde krizlerin “şiddeti,” “alanı” ve “süresi” baz alınarak değerlendirilebilir (Pizam, 1999:9).

Yarattığı şiddete göre turizm krizleri; etkisiz, hafif şiddetli, şiddetli, çok şiddetli ve hatta turizm ziyaretlerini tamamen durma noktasına getirecek derecede gerçekleşebilmektedir.

Coğrafi etki alanları baz alınarak incelendiğinde turizm krizlerinin küçük bir bölgeyle sınırlandığı, ya da tüm şehir, ülke hatta ülkeler topluluğunda etkili olduğu görülebilmektedir. 11 Eylül’de Amerika Birleşik Devletleri’nin birkaç şehrinde eş zamanlı gerçekleşen terör eylemleri, sadece Amerika’da değil, küresel çapta ulaşım sektörü ve turizm hareketlerinde yaşattığı daralmalarla kendini göstermiştir.

Pizam, turizm talebi üzerindeki etkilerine göre krizlerin sürelerini, 5 kategoriye ayırmıştır. Buna göre birkaç hafta etkisi görülen kısa süreli krizler, 2-4 ay arasında devam eden orta derecede krizler, bir turizm sezonundan daha fazla devam eden uzun dönemli krizler, süresiz turizm krizleri ve ancak savaş ortamlarının bitmesi dahilinde sonlanabilecek turizm krizleri bu kategoride sıralanabilmektedir. Turizm krizlerinin şiddeti ve etki alanının genişliğinden çok hangi sıklıkta gerçekleştiği, talebe etkisinin sürekliliği için büyük önem taşımaktadır.

Turizm Bakanlığı (2003), krizlerin turizm sektörü üzerindeki başlıca olumsuz etkilerini aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

- Sektörde yer alan tüm işletmelerde bir önceki yıla kıyasla talep düşüşlerinin yaşanması,

- Sektörde normal talep artış eğiliminin sürdürülmemesi,
- Sektöre hizmet veren işletmelere olan talepte, alt gelir gruplarının payının artması,
- Turizm gelirinin ve dolayısıyla uluslararası turizmde söz konusu 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,
- Sektörde kriz nedeniyle yerli ve yabancı sermaye yatırımlarının duraklaması,
- Sektör 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.

Yukarıdaki olası sorunların makro bazda önüne geçebilmek adına, Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından oluşturulan 2023 Turizm Stratejisi'nde, turizm piyasasında etkin kriz yönetiminin temellerinin atılması ve oluşabilecek olumsuz durumlar için alternatif stratejilerin belirlenmesi hedeflenmiştir (Türkiye Turizm Stratejisi 2023, s.56).

Turizm destinasyonlarının güvenlik ve çekicilik konularında imajlarını korumak veya yeniden yapılandırarak potansiyel ziyaretçileri oluşturmak; bu sayede turizm endüstrisinin yerel üyelerine ekonomik gelişmede yardımcı olabilmek için bütün sürdürülebilir gelişme, pazarlama ve yönetim stratejilerine kriz yönetim planları dahil edilmesi büyük önem taşımaktadır (Sönmez ve diğ., 1999:13).

Turizm sektörüne etki eden krizlerin çeşitliliğini görebilmek ve bu sayede kriz yönetiminin önemini vurgulayabilmek adına, sektörde kriz durumu yaratan temel faktörlere değinmek fayda sağlayacaktır.

2.2.1. Turizm Sektöründe Krize Yol Açan Temel Faktörler

Diğer işletme türlerinde görülen tüm kriz şekillerini turizm işletmelerinde de görmek mümkünken; sektörün yapısal özellikleri, özellikle doğal afetler ve felaketler, salgın

hastalıklar, ekonomik çalkantılar ve terör karşısında talepte önemli boyutta düşüşe yol açarak kriz ortamları oluşmasına yol açmaktadır (Beirman, 2003).

2.2.1.1. Doğal Afetler

Doğal afetler, doğa olaylarının deprem, yangın, volkanik patlama, sel, tsunami gibi uç noktalarda yaşanması sonucu oluşan olaylardır. Son yıllarda yaşanma sıklığı giderek artan bu durumlar; haberleşme, ulaşım ve hatta altyapıya önemli boyutta zarar verip; gayrimülkler, yaşam, ekonomi veya çevre üzerindeki etkilerine karşı koyma yetisini engelleyerek toplumu derinden etkilemektedir (Specht, 2006:125, Buhalis ve Costa, 2006:30).

Erken uyarı sinyallerinden faydalanabilmedeki sınırlılıklar; ani ve çeşitli şiddetlerde meydana gelebilen doğal afetler karşısında örgüt yönetimince uygulanabilecek önleme mekanizmalarını, insan kaynaklı krizlere oranla oldukça yetersiz kılmaktadır. Etkileri ise yaşanan felaketin büyüklüğü ile paralellik göstermektedir. Buna karşın, turizm destinasyonlarının imajlarını olumsuz yönde etkileyen doğal afetler, insan kaynaklı krizlere göre bölgenin ve işletmelerin güvenilirliklerine daha az zarar vermektedir.

Dünyada turizm sektöründe yakın tarihte meydana gelen doğal afet kaynaklı krizlere baktığımızda; Hint Okyanusu'nda bulunan Endonezya'nın Sumatra Adası'nda 2004 yılında, sualtında yaşanan deprem sonucu meydana gelen tsunami, iki kıtada 12 ülkenin felaketten etkilenmesine yol açarak dünyanın ve turizm sektörünün yaşadığı en büyük doğal afet krizlerinden olmuştur (Henderson, 2007:93).

2010 yılında, Haiti'de 200.000'in üzerinde insanın hayatını kaybetmesiyle sonuçlanan deprem (BBC,2010) büyük bir dram oluştururken, bölgede turizmin de içinde yer aldığı birçok sektörü durma noktasına getirmiştir.

14 Nisan 2010 tarihinde İzlanda'nın Eyyafyallayöküll Yanardağı'nda meydana gelen volkanik patlama sonrasında oluşan kül bulutlarının, Avrupa genelindeki hava ulaşımını engellemesi sonucu yaşanan ulaşım krizi ise dünya havacılık sektöründeki en büyük kriz olarak nitelenmektedir. Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği'nin son verilerine göre, volkanik patlamanın üzerinden geçen altı gün içerisinde hava yolu şirketlerinin toplam gelir kaybı 1,7 milyar\$ olarak tespit edilmiştir. Krizin yaşandığı ilk üç gün içerisinde günlük kayıp 400 milyon\$ civarında oluşurken, kriz küresel hava

trafiğinin % 29'unu etkileyerek günde 1,2 milyon yolcunun ulaşımını engellemiştir (IATA, 21.04.2010).

2.2.1.2. Salgın Hastalıklar

Tıpta ve hastalıkların yayılmasında uygulanan kontrol mekanizmalarının gelişmişliği, içinde bulunduğumuz yüzyılda salgın hastalık kaynaklı krizlerin oluşma sıklığını düşürmekle beraber; yaşandıkları destinasyonlarda turizm faaliyetlerinin akışını olumsuz etkileyecek boyutta gerçekleşebilmektedir.

2002 yılının sonlarında görülüp 2003 yılı boyunca Asya'dan başlayarak seyahat aracılığıyla tüm dünyaya yayılan SARS virüsü, 8096 kişiyi etkisi altına alarak, 29 ülkede toplam 774 kişinin ölümüne yol açmıştır (Wilder-Smith ve diğ., 2007:329; WHO, 2003). SARS'tan etkilenen bölgelere salgın dönemi boyunca hava seyahati önemli ölçüde düşmüştür (Wilder-Smith, 2006:55). Doğu Asya'da yoğun olarak görülen hastalık, Vietnam, Çin, Hong Kong ve Singapur'un Gayri Safi Yurtiçi Hasıla'larında %15 ile %41 arasında değişen kayıplara yol açmıştır. Salgının en büyük etkileri; gelen ziyaretçi sayısındaki düşüşler olarak kendini gösterirken; yerli halkın ve işletmelerin bireysel ve iş amaçlı seyahatlerindeki azalmalar ve sermaye yatırımlarının ertelenmesi gerçekleşen diğer olumsuz etkilerdir (WTTC,2003).

2004 yılında dünyanın birçok bölgesinde göçmen kuşların taşıdığı H5N1 virüsü ile kendini gösteren kuş gribi, 2005 yılında ülkemizi de etkisini altına almıştır. İstatistiklere göre 2005 yılının ilk üç ayında Antalya'ya gelen yabancı sayısı 686.776 iken, bu sayı 2006 yılının ilk çeyreğinde 492.900'e gerilemiştir. Turizm sektörünü olumsuz etkileyen kuş gribi, gerek dünya genelinde ve Avrupa pazarında turizm hareketlerinde %10'luk bir daralma meydana getirmiştir (TC. Kültür ve Turizm Bakanlığı Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği, 2006:3).

20. Yüzyılın en önemli salgın hastalıklarından kabul edilen AIDS'in 2008 yılı verilerine göre küresel bazda 33,4 milyon kişide tespit edildiği ve en az 60-80 milyon kişide bulunabileceği bildirilmektedir (WHO,2009; Essex ve Lu,2008:133). Cossens ve Gin, 1994 yılında yaptıkları çalışmalarında, AIDS'in turistlerin davranışları ve destinasyon tercihleri üzerinde etkili olduğunu vurgularlarken, yüksek oranlı HIV

bölgelerinde tatil yapan turistlerden oluşan araştırma gruplarının %15'i, bu bilginin tatil kararlarında etkili olduğunu belirtmişlerdir (Dolnicar,2007:99).

2009 yılı itibariyle, büyük çapta yaşanan son salgın hastalık olan H1N1 ise, yayınlanan son verilere göre 214 ülkede toplam 17919 kişinin hayatını kaybetmesiyle sonuçlanmıştır (WHO,2010a). Dünya Turizm Örgütü Genel Sekreteri Taleb Rifai, H1N1 salgınının da şiddetlendirdiği küresel ekonomik krizin, 2009 yılını turizmin sektörünün en zor yılı olmasına yol açtığını belirtmiştir. Öyle ki, uluslararası turist gelişleri 2009 yılında 2008'e oranla %4 azalış göstererek 880 milyona düşmüştür (UNWTO,2010).

2.2.1.3. Terör, Güvenlik Sorunları

1950'li yıllarda modern turizm anlayışının gelişmesiyle beraber turizm krizlerinin birçoğu terör ve halk ayaklanmalarından kaynaklanmaya başlamıştır. Bu durum, destinasyonların imajını, altyapısını ve rekabet edebilirliğini zedelediğinden sektör için endişe verici olmaktadır (Mansfeld ve Pizam, 2006:29).

Bir destinasyonda turizm faaliyetlerinin gerçekleşebilmesinde sağlanması gereken temel koşullardan olan güvenlik; suçun ve terörün ortaya çıkmasıyla büyük oranda zarar görmektedir.

Turizme tamamen zıt bir eylem olan terörizmin, bu endüstriyi hedef almasının çeşitli nedenleri bulunmaktadır.

Terör örgütlerince; turizmin ulusal ekonomilere sağladığı ileri düzeyde faydaların engellenmek istenmesi söz konusu nedenler arasında ilk sıralarda gelmektedir. Ulusal ekonomilerin zarar görmesini hedefleyen terör örgütleri için, çarpan etkisiyle birçok yan endüstriyi aktif halde tutan bir sektör olan turizm, oluşması istenilen olumsuz etkilerin alanını genişletebilmek için ideal bir endüstri konumundadır. Turizmin medya bağlantılı bir sektör olması ve bu durumun propaganda bazlı çalışan terör örgütlerine imkan tanınması sektörü terörist eylemler için cazip kılmaktadır. Ülkelerin imajlarını, tarihlerini, simgelerini sergilemesine fırsat vermesiyle turizm merkezlerinin, milli kültürlerin tanıtımını sağlaması bu tanıtımı engellemek isteyen terör organlarını harekete geçirmektedir. Tüm bu nedenlere ek olarak, kitlelere zarar verme olanağının olması turizmi terörizm için hedef sektörler arasına sokmaktadır (Tarlow, 2006:44).

Yukarıdakiler başta olmak üzere ve daha birçok benzer nedenden dolayı, her yıl çok sayıda terör eylemi, doğrudan turizm sektörüne yönelik yapılmaktadır. Politik, siyasi, sosyolojik vs. kaynaklı terör faaliyetleri de turizm destinasyonlarını oldukça etkilemekle beraber; konunun kapsamı gereği Tablo 4'te 2001 yılından itibaren direkt sektöre yönelik gerçekleştirilen terörist faaliyetlere yer verilmiştir.

Tablo 4. Turizm Sektörüne İlişkin Terör Saldırısı Örnekleri

Terör Saldırısı	Tarih	İnsana Verilen Zarar
Amerikan Havayolları'na Bombalı Saldırı	22 Aralık 2001	-
Karaçi'de Otobüse Bombalı Saldırı	8 Mayıs 2002	13 Ölü, 40 Yaralı
Bali'ye Birinci Bombalı Saldırı	12 Ekim 2002	202 Ölü, 209 Yaralı
Mombasa-Kenya'ya İntihar ve Füze Saldırıları	28 Kasım 2002	13 Ölü, 80 Yaralı
Davao Havaalanı'nın Bombalanması	4 Mart 2003	21 Ölü, 149 Yaralı
Casablanca'nın Bombalanması	16 Mayıs 2003	22 Ölü
Jakarta/Endonezya- JW Marriott Otel'in Bombalanması	5 Ağustos 2003	12 Ölü-150 Yaralı
Bağdat/Irak- Canal Otel'in Bombalanması	19 Ağustos 2003	22 Ölü, 100'ün Üzerinde Yaralı
Supperferry 14-Manila/Filipinler	27 Şubat 2004	63 Ölü,53 Kişinin de Öldüğü Samlıyor
2 Rus Havaalanı'nın Bombalanması	24 Ağustos 2004	91 Ölü
Sınai'nin Bombalanması	7 Ekim 2004	Çoğunluğu Hilton'da Olmak Üzere 34 Ölü, 171 Yaralı
Sharia al-Moski/Kahire'de İntihar Saldırısı	7 Nisan 2005	3 Ölü, 18 Yaralı
Kahire'de köprü ve kale bombalanması	30 Nisan 2005	10 Yaralı
Sharm-el Sheik'in Bombalanması	23 Temmuz 2005	88 Ölü, 150'nin Üzerinde Yaralı
Bali'nin ikinci kez bombalanması	1 Ekim 2005	23 Ölü, 129 Yaralı
Amman'ın Bombalanması	9 Kasım 2005	60 Ölü, 115 Yaralı
Dahab'ın Bombalanması	24 Nisan 2006	23 Ölü, 80 Yaralı
Transatlantik Havayolları'na Komplo	10 Ağustos 2006	-
Türk Otelleri'nin Bombalanması	28 Ağustos 2006	3 Ölü, Marmaris ve Antalya'da Toplam 41'in Üzerinde Yaralı
Amman/Jordan'da Silahlı Saldırı	4 Eylül 2006	1 Ölü, 5 Yaralı

Kaynak: Paraskevas ve Arendell (2007:1561-1562).

Terör eylemlerinin ardından gelen güven kaybı, söz konusu destinasyonların kısa vadede önemli ekonomik kayıplar yaşamasına yol açmaktadır. Kenya'nın başkenti Nairobi'de 1998 yılında Amerikan Büyükelçiliği'nin bombalanması, bunu takiben 2002'de Mombasa sahilinde bir otelin bombalanması ve füze saldırılarının yaşanması,

misilleme olarak İsraili turistlerin yer aldığı uçağa saldırı düzenlenmesi ve tüm bu krizlerin yönetilememesi, Kenya'nın bir turizm destinasyonu olarak güvenilirliğini sarsmış ve o dönemde yıllık turizm geliri 500 milyon \$ olan ülkenin, talepte meydana gelen düşüşten dolayı günde an az 1 milyon \$ zarara uğramasına neden olmuştur (Lovgren,2003). Bununla beraber, Luksor, Kahire, Bali, İspanya, Türkiye gibi destinasyonlarda yaşanan terör olayları sonrası daha güvenli destinasyonlara yönelen turistlerin, kısa zaman içerisinde yaşanan,lan olayları unuttukları ve uzun vadede söz konusu bölgelerdeki uluslararası turizmin büyümesini engellemediği bilinmektedir (Freyer ve Schröder, 2007:129; Glaesser, 2005:88-89).

2.2.1.4. Ekonomik Krizler

Ekonomi, turizm endüstrisinin arz ve talep yapısını belirleyen temel faktör konumundadır. Ülke ekonomilerinin gelişmişlik düzeyleri; turist profili ve harcama yapılarını şekillendirip turist akışını hızlandırabilirken, karşılaşılan ekonomik sorunlar sektörde kriz yaratabilmektedir.

Ekonomik krizlere karşı devletlerin aldıkları mali tedbirlere bağlı olarak turizm sektörünün etkilenme yönü de olumlu ya da olumsuz biçimde değişebilmektedir. 1997'de Güneydoğu Asya merkezli başlayıp küresel bir kriz halini alan Asya Finansal Krizi örneğinde yaşandığı gibi, kriz karşısında ulusal paranın devalüe edilmesi ve benzeri yöntemler; krizden etkilenmeyen ülkelerden turistlerin gelmesiyle inbound turizmde artış yaşatırken, yurtiçi turizm faaliyetlerinin negatif yönlü ilerlemesine neden olabilmektedir (Henderson, 2007:28).

Uluslararası boyutta yaşanan son ekonomik kriz olan 2009 krizi pek çok endüstri kolunda küresel bazda etkisini gösterirken, turizm sektörü üzerinde de olumsuz izler bırakmıştır. 2009 yılı boyunca Afrika kıtası haricinde tüm dünyada turizm sektörü yıl boyunca ortalama %2 ile %10 arasında değişen düşüşler yaşamıştır. Uluslararası turist sayısı ise %4 oranında azalmıştır (UNWTO, 2010).

Yaşanılan ekonomik krizler turizm gelirleri ve turist sayılarında düşüşe yol açmakla beraber; oluşan güvensizlik ortamı, piyasadaki istikrarsızlık, nakit akışındaki yavaşlama ve daha pek çok sorundan dolayı turizm yatırımlarının durdurulmasıyla daha uzun vadeli sonuçlar yaratabilmektedir.

2.2.2. Sektörde Krizlerin Görüldüğü Başlıca Alanlar

Turizmin dinamik bir çevrede faaliyet gösteriyor oluşu ve pek çok endüstriyle ilişki içerisinde bulunması sektörde oluşabilecek krizlerin türlerini ve sıklığını arttırmaktadır. Bu duruma ek olarak, turizmin organizasyonel yapısı, başlıca dalları olan seyahat, konaklama ve yiyecek-içecek işletmelerinin birbirleriyle bağlantılı çalışmalarını gerektirmekte, dolayısıyla bir işletme türünde yaşanan krizden diğerlerinin de çoğu zaman eş anlı olarak etkilenmesine yol açmaktadır.

2.2.2.1. Seyahat İşletmeleri

Yaşanılan kaza, teknik arıza ve terör bazlı olaylar, tur operatörleri, acenteler ve ulaştırma firmalarını içine alan seyahat işletmelerini çoğu zaman sektörde krizleri en yoğun yaşayan alan haline getirmektedir. Bu bağlamda kurumsal uçak firmalarının çoğu, geliştirdikleri kriz yönetim planlarıyla kriz yönetiminde turizmin öncü kuruluşlarından olmaktadır.

Star Alliance ortağı olan Lufthansa, kriz durumlarında Özel Destek Ekibi Merkezi'ni yönetecek olan Kriz Yönetimi Planlama Müdürü'nün hazırladığı "Acil Durum Tepkisi ve Eylem Planı (Emergency Response and Action Plan-ERAP)" ile konuya profesyonelce yaklaşmaktadır. Sağlık Hizmetleri, İletişim, Personel, Resmi İşler, Güvenlik, Müşteri Hizmetleri vb. departmanların kendi bünyelerindeki özel verileri ERAP'a göndermesiyle kriz kaynaklı sorunlara stratejik çözümler aranmaktadır (Glaesser, 2005:175-177). Benzer bir sistemi United Havayolları'nda da görmek mümkündür. Özel Harekat Merkezi ve Kriz Yönetim Ekibi bulunan firmanın, çalışanları için kriz anında yapılması gerekenleri ayrıntılı bir şekilde anlatan kitapçıklar hazırlanmıştır (Luecke, 2009a:58).

1996 yılında bir charter uçağın Dominik Cumhuriyeti sahillerine düşmesi ve 189 yolcusunun hayatını kaybetmesi sonucu, krizi tespit eden tur operatörü TUI, çalıştıkları havayolu şirketlerini ve planlanan uçağın değiştirilmesini gerektiren bir durumda sadece adı geçen firmalarla çalışılacağını garanti beyanı ile seyahat acentelerine bildirerek güven sorununun aşılması için uğraşmıştır (Glaesser, 2005:205).

Seyahat işletmelerinde yaşanan krizlerin bir diğeri de 1998 yılında Swiss Air'in New York'tan kalkan uçağının yaptığı kaza sonucu 229 kişinin hayatını kaybetmesiyle

kendini göstermiştir. Oldukça hızlı bir biçimde olaya hakim olan Swiss Air firması, basına hümanist bir tarzla düzenli olarak demeç vermiş; her yolcunun ailesine derhal olay yerine ulaşabilmeleri için 20.000\$ göndermiştir. Seyahat işletmesi krizleri arasında en ölümcül sonuçlar yaratan uçak kazası kaynaklı krizler, yolcular tarafından kaza riski bilindiğinden ve gerekli prosedür hazır bulundurulduğundan, ironik bir şekilde, hazırlık aşaması en kolay krizleri oluşturmaktadır (Curtin ve diğ., 2005:3-4).

.2.2.2.2. Yiyecek-İçecek İşletmeleri

Konaklama işletmeleri bünyesinde ya da bağımsız ticari kuruluşlar olarak hizmet veren yiyecek içecek işletmelerinin turizm sektöründen aldığı pay her geçen gün artmaktadır. Fast food zincir işletmeler, kafeler, fine dining restoranlar, yöresel lokantalar ve daha birçok türü bulunan yiyecek içecek işletmeleri, hayvanlarda görülen salgın hastalıklardan, gıda zehirlenmelerine kadar farklı nedenlerden kaynaklanan krizlerle karşılaşabilmektedirler.

2003 yılının sonlarında Doğu Asya'da 10 ülkede başlayan ve dünyaya yayılan kuş gribi salgını, 2005 yılında da tekrarlayarak 100 milyonun üzerinde kuş ve kanatlı hayvanın itlafına yol açmıştır. Salgının yayıldığı ülke ekonomilerine büyük zarar veren kriz; kanatlı hayvanlar ve türevlerinin tüketilmesinden çekinilmesi dolayısıyla kümes hayvanlarının ürünlerini imal eden yüzlerce işletmenin ve çiftçilerden büyük üretim firmaları çalışanlarına kadar binlerce işgörenin etkilenmesine yol açmıştır (Doeg, 2005:197). Dünya Sağlık Örgütünün verilerine göre kuş gribi olarak bilinen H5N1 virüsüne bağlı olarak hastalanan insan sayısı 2003 yılından 2010 yılına kadar 498 kişiye ulaşmış, 294 kişinin ise hayatını kaybetmesiyle sonuçlanmıştır (WHO,2010b).

1993 Yılında fast food zincir restoranlarından Jack in the Box'ta bakterilere bağlı gıda zehirlenmesi olayı, 3 çocuğun hayatını kaybetmesi ve 300 kişinin ağır şekilde zehirlenmesiyle sonuçlanmıştır. 2 yıl içinde 138 milyon \$ kaybeden grup, oluşabilecek krizlere karşı üretim sistemleri ve teknolojilerini yenilemeleriyle 10 yıl içinde sektörün lider kuruluşları arasına girmeyi başarmıştır (Brockner ve James, 2008:94).

Krizlerden çıkarılan dersler ve alınan önlemlerin, talep elastikiyetinin en üst düzeyde olduğu yiyecek-içecek işletmelerinde dahi krizleri fırsata çevirme olanağını sunduğunu göstermektedir.

2.2.2.3. Konaklama İşletmeleri

Dinamik bir çevrede yer alan turizm işletmelerinin her türünde olduğu gibi, konaklama işletmeleri de iç ve dış çevrede meydana gelen olumsuzluklara karşı son derece duyarlıdır. İşletme içi faktörlerden kaynaklanan yangın, teknik arızalar, hırsızlık, adam kaçırmaya, zehirlenme vs. ile işletme dışı faktörlerin oluşturduğu doğal afetler, terör, ekonomik krizler ve daha birçok neden konaklama işletmelerinde kriz ortamı yaratabilmektedir.

Tayvan'da 2400 kişinin hayatını kaybettiği, 13000 kişinin yaralandığı 21 Eylül 1999 günü meydana gelen 7.3 şiddetindeki depremin ardından, ülkedeki konaklama işletmelerinin doluluk oranları, yılın üçüncü çeyreğinde ortalama %60 seviyesinde düşmüştür (Huang ve Min, 2001:145). Aynı şekilde 1999 yılında Türkiye'de İzmit merkezli yaşanan 17 Ağustos depreminin ardından ülkeye gelen yabancı turist sayısında Ağustos ve Eylül aylarında bir önceki yıla oranla %30'lara yaklaşan bir düşüş görülmüştür (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2000).

1990'lı yıllardan itibaren yabancı turistlere yönelik terör eylemlerinin oldukça sık yaşandığı Mısır'da, sadece 1992-94 yılları arasında dahi 9 turistin ölümü, 60'ının yaralanmasıyla sonuçlanan 127 terör saldırısının olduğu bilinmektedir. (Beirman, 2003:74) Bu dönemde Cairo Otel'in dışında öldürülen 4 yabancı turist ve 2004 yılında çoğunluğu Sınai Bölgesinde bulunan Hilton Otel'de olmak üzere 37 turistin öldürülmesi konaklama işletmelerinde kriz ortamı yaratan önemli örneklerdendir (Beirman, 2003: 74-78; Paraskevas ve Arendell, 2007:1561-1562).

2.3. Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi Uygulamaları

Konaklama sektöründe kriz yönetimini kriz öncesi, kriz dönemi ve kriz sonrası biçiminde üç aşamalı sistematik bir yapıda incelemek, sürecin anlaşılmasını kolaylaştırmaktadır. Krizlere karşı sıklıkla uygulanan finansal stratejiler, pazarlama ve yönetim-organizasyon stratejilerine yer vermek, krizlerle yaşayan sektörün uygulamalarının görülmesi açısından fayda sağlayacaktır.

Kriz yönetim prosedürlerine yer vermeden önce, konaklama işletmelerinin organizasyon şekli üzerinde durulacaktır.

2.3.1. Konaklama İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon Yapısı

Turizm sektörünün en önemli ayaklarından birini oluşturan konaklama işletmeleri, turistlerin geçici konaklama, yeme-içme, kısmen eğlence ve diğer bazı sosyal ihtiyaçlarını karşılayan işletmelerden oluşmaktadır (MEB,2007). Konaklama sektöründe verilen hizmetin çeşitliliği ve talepteki farklılıklar bu işletmelerin buldukları yere, büyüklüklerine, sundukları hizmet türüne göre vs. çeşitlenmelerini beraberinde getirmiştir.

Konaklama işletmeleri, turiste sağladığı olanaklar ile turizmin sermaye yoğun alanını; hizmet sunarken sergilediği emek yoğun alanı ile birleştirmektedir (Page, 2007:201).

Otel, motel, tatil köyü, pansiyon, kamping, apart otel, dağ evi gibi birçok farklı yapıda hizmet veren bu işletmelerin en yaygın ve kapsamlı örneğini oluşturması bakımından otel işletmelerinde organizasyon yapısını görmek fayda sağlayacaktır.

Otel işletmeleri, her yıl %3 oranındaki artışla küresel ölçekte 17 milyon oda kapasitesi olan, ve günümüzde konaklatmaktan ziyade ‘ağırlama’ anlayışının hakim olmaya başladığı bir alan halini almaktadır (Page, 2007:102). Otellerde, misafirlere her türlü konforun sağlanmaya çalışıldığı ‘ağırlama’ hizmeti kapsamındaki transfer, konaklama, yeme-içme, eğlence, rekreasyon, etkinliklerinin tüm formlarının sunulabilmesi; oldukça kapsamlı kurulan bir organizasyon yapısını gerektirmektedir (Brody, 2009:81).

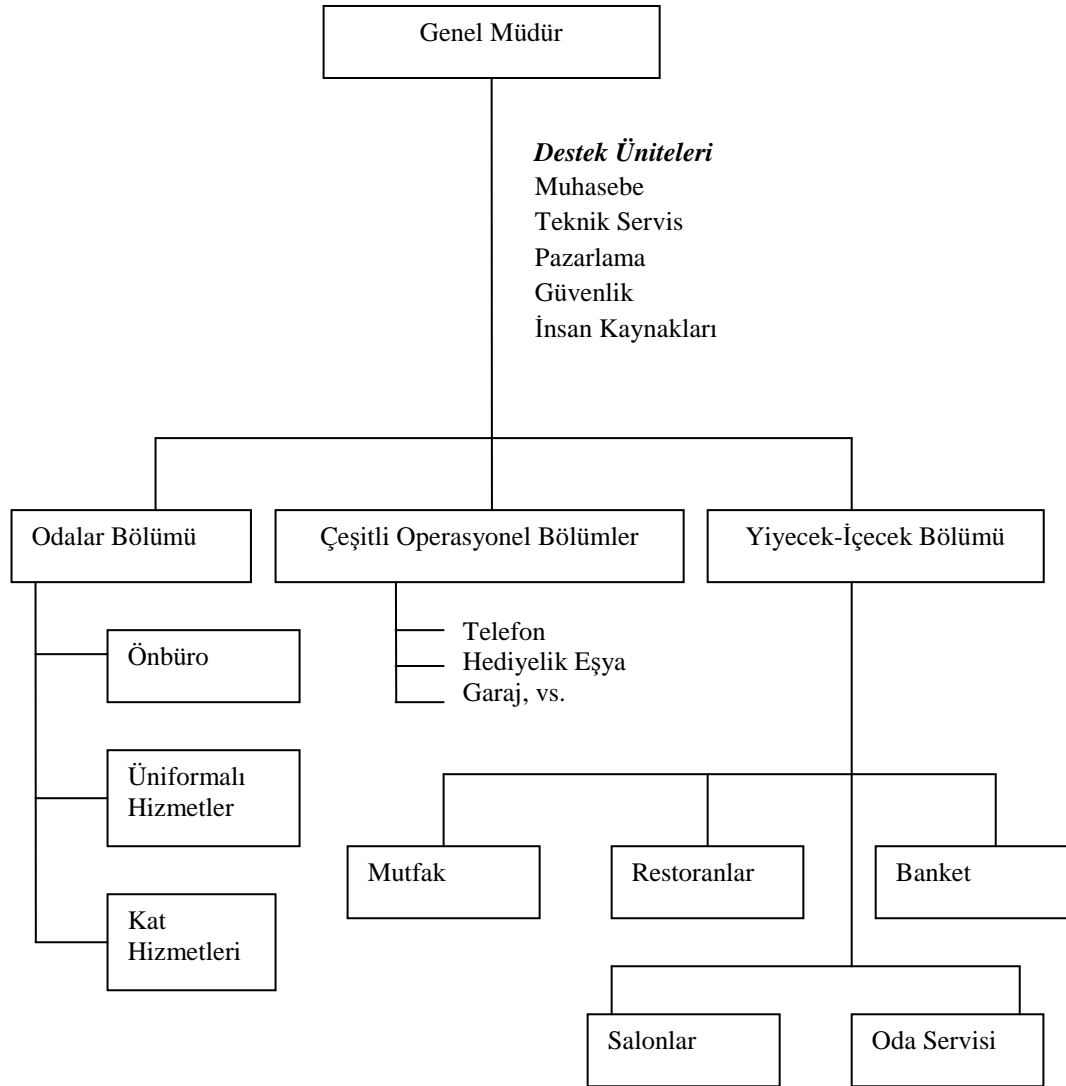
Klasik bir otelin bölümlere göre organizasyon yapısının gösterildiği şekil 4’te, büyük bir otelin sayısı 300’e kadar varabilecek bütün birimlerini aynı şekil üzerinde göstermek mümkün olmayacağından en sade hali sunulmuştur.

Genellikle otelin genel müdürüne bağlı olarak çalışan genel müdür yardımcıları, belirli bölümlerden sorumlu olarak organizasyonun işleyişini sağlamaktadırlar.

Muhasebe, teknik hizmetler, satış/pazarlama, güvenlik ve insan kaynakları otelin kurmay ve destekleyici bölümlerini oluşturmaktadır. Yiyecek-İçecek, odalar ve çeşitli

operasyonel bölümlerinin altında ise oldukça kapsamlı bir hiyerarşik yapı bulunmaktadır.

Şekil 4. Otel İşletmelerinin Yönetim Organizasyon Yapısı



Kaynak: Barrows ve Powers (2009:305)

Banket operasyonlarından sorumlu olan banket bölümü, oteldeki her türlü yemek ve catering servislerinin üretimini sağlayan mutfak bölümü, bu üretimlerin misafirlere sunulduğu restoranlar, kokteyl salonu ve oda servisleri; birim müdürlerinin altında, yiyecek-içecek müdürüne bağlı olarak hizmet vermektedir.

Önbüro (resepsiyon), üniformalı hizmetler (concierge) ve kat hizmetleri (housekeeping) birimleri ise kendi birim müdürlerine bağlı olarak odalar müdürlüğü bünyesinde faaliyet göstermektedirler.

Büyük otellerde bir lüks halini almaktan çıkıp, zorunluluk haline gelen hediyelik eşya birimleri, telefon birimi, garaj gibi bölümler ise çeşitli operasyonel bölümler olarak üst yönetime bağlı çalışmaktadırlar.

2.3.2. Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetim Süreçleri

Konaklama işletmelerinde kriz yönetim süreci; kriz öncesi, diğer bir deyişle krizlere hazırlık, kriz dönemi ve kriz sonrası olarak üç aşamada incelenecektir.

Krizlerle başa çıkabilme ve hatta olumsuzlukları fırsata çevirebilmede proaktif yaklaşımın başarılı olması, olası krizlere karşı etkin bir hazırlık dönemini gerekli kılmaktadır. Bu bağlamda krize ilişkin sinyallerin alınması ve değerlendirilmesi, sürekli çevre analizlerinin yapılması, kriz yönetim planları ve ekiplerinin oluşturulması, kriz durumlarında devreye girecek iletişim ağının kurulması kriz yönetim sürecinde oldukça geniş kapsamlı bir hazırlık aşaması ortaya çıkarmaktadır. Tüm bu planlamaların, stres faktörünün de girdiği kriz dönemlerinde uygulamaya geçirilmesini; kriz sonrası dönemde, oluşan etkilerin analizi ve öğrenme/değerlendirme süreçleri takip etmektedir.

2.3.2.1. Krize Hazırlık Süreci

Turizm endüstrisinin uluslararası ekonomiden aldığı payın giderek büyümesi, aynı destinasyonlarda aynı sınıfa hizmet veren otel sayısını arttırmakta, bu durum halihazırda talep elastikiyetinin oldukça yüksek olduğu konaklama işletmeleri arasındaki rekabetin boyutunu arttırıcı bir etki yaratmaktadır. Söz konusu çevreden sıyrılıp rekabet avantajı elde edebilmede ise; dinamik bir dış çevrede yer alan ve bütün kriz türlerine açık olan konaklama işletmelerinin olası krizleri fırsata dönüştürebilmeleri büyük önem taşımaktadır.

Krizleri fırsata dönüştürebilmek için öncelikle krizin olumsuz etkilerine karşı örgütsel savunma mekanizmasını harekete geçirebilmek; bu bağlamda krize hazırlık süreçlerini en etkili şekilde uygulamaya koymak gerekmektedir.

Kriz durumunun yaklaştığını hissettiren uyarı sinyallerinin alınması sağlayan erken uyarı sistemlerini değerlendirebilmek ve ardından gerekli çevre analizlerini yapmak, bu doğrultuda beklenen krizin türüne ve özelliklerine göre kriz yönetim planını hazırlayıp; bu planı uygulamaya koyacak olan kriz yönetim ekibini belirlemek, kriz yönetim ekibince olası kriz senaryolarının oluşturulması ve kriz anında devreye girecek iletişim ağının kurulması, krizlere hazırlık sürecinde yapılacak çalışmaları oluşturmaktadır.

Erken Uyarı Sistemi ve Kriz Sinyallerinin Değerlendirilmesi

2002 yılında Bali’de meydana gelen terör saldırısının ardından Pasifik Asya Seyahat Birliği (PATA), krizlerle başa çıkılabilmesi için hazırladığı rehberde 4R kavramına dikkati çekmiştir (Buhalis ve Costa, 2006:34).

Reduction (Saptama): Erken uyarı sinyallerini saptama

Readiness (Hazırlık): Plan hazırlama ve alıştırma yapma

Response (Karşılık verme): Kriz durumunda operasyon ve iletişim planları uygulama

Recovery (İyileşme): Kriz sonrası örgütün normal duruma dönmesi

“Erken uyarı sistemi, örgütlerin plan dışı gelişmeler karşısında, muhtemel performansını ve başarı durumunu önceden tahmin etmek için kullanılan bir analiz tekniğidir. Bu sayede örgütlerin mevcut durumları ile kriz dönemlerinde olması gereken durumları arasında niceliksel karşılaştırmalar yapılarak muhtemel krizler için örgüt hazır hale getirilir” (Tutar, 2004:73).

Mitroff ve Anagnos, bütün krizlerin, meydana gelmeden önce tekrarlayan erken uyarı sinyalleri gönderdiklerini öne sürmektedirler. Bu sinyallerin yakalanabilmesi ve ayrıntılı bir şekilde üzerinde durulması halinde birçok krizi henüz etkisini göstermeden engellemek mümkün olacaktır. Genellikle her örgütte, gelen sinyalleri algılayabilecek en az bir personel mevcut olmakla birlikte, söz konusu personelin uyarılarının dikkate alınması ya da yaptırım gücü olması işletmenin kriz karşısında elde edeceği başarının belirleyicisi olacaktır (2001:102).

Erken uyarı sistemi ile amaçlanan; örgütün çevresinde meydana gelen değişikliklerin hızını, yönünü ve önem derecesini belirleyerek, işleyişteki sapmaları tespit etmek ve değişikliğe sebep olan faktörleri ve kendi aralarındaki etkileşimlerini inceleyerek önceki sapmalar doğrultusunda olası tepkileri ortaya çıkarmaktır (Tutar, 2004:72).

Glaesser; erken uyarı sistemlerinin örgütün çevresinde meydana gelen gelişmeler hakkında erken bilgi edinmek ve bu sayede söz konusu gelişmelerin işletme üzerindeki etkilerinin analiz edilmesini sağladığını belirterek; bunu önleyici kriz yönetiminin bir aracı olarak görmekte ve üç tür bilgi sistemi kuşağı ile sistemin kurulabileceğini belirtmektedir (2005:119).

Buna göre ilk kuşaktan bilgi sistemlerinde, önceden belirlenmiş olan hedef değerlere ulaşamaması ya da aşılmış olması durumunda uyarılar oluşmaktadır. Kısa vadeli bilgi sistemleri olarak hala kullanılan bu sistem, gösterge bazlı çalışmakta, fakat sadece ileri bir aşamada saptanabilecek olaylar hakkında bilgi vermektedir. Bu kuşak, bir takım önlemlerin alınabilmesini sağlasa da ileride meydana gelebilecek gizli krizlerin tanımlanmasına olanak tanımayacağı için yeterli bir analiz yöntemi değildir.

İkinci kuşak bilgi sistemlerinde ise örgütün iç ve dış şans ve risk alanları bir dizi gösterge aracılığıyla saptanabilmekte ve bunların gözlenip ölçülmesi ile zamanında erken uyarı yapan sistemler oluşturulabilmektedir. Zayıf sinyallerin erken tanımlanmasına dayanan bu bilgi kuşağında, doğru kriz türü için doğru göstergelerin seçilmesi önem taşımaktadır.

Üçüncü kuşak bilgi sistemleri ise kompleks yapıdaki çevresel değişimlerde ikincil kuşak bilgi sistemlerinin yeterli gelmemesi olasılığından dolayı ortaya çıkmıştır. Bu sistemin hareket noktası stratejik planlamayı etkileyen bilgilerde gelecekte meydana gelecek önemli farklılıklardır.

Üç bilgi kuşağı da çevredeki değişiklikler hakkında organizasyonu uyarmak amacını taşımaktadır fakat bunu sağlayabilecek olan ancak ikinci veya üçüncü bilgi kuşaklarıdır (Glaesser, 2005:120-121).

Çevre Analizlerinin Yapılması

Olası krizlerin hangi alanda ve şiddette meydana gelebileceğini ortaya çıkarmak için bir aşama da çevre analizlerinin yapılmasıdır. İşletmenin iç ve dış çevresindeki değişimlerin takibi, gelebilecek krizlere karşı hazırlanacak kriz yönetim planlarının temelini oluşturacaktır.

Bilgi yönetiminin ve takibinin işletmenin stratejik yönetiminde oldukça önemli bir yeri olması, günümüzde birçok lider işletmede bilgiyi toplayan, analiz eden ve gerekli birimlere dağıtan bilgi ofisi müdürlüğü (Chief Information Officer-CIO) ve çevre tarama/analiz birimlerine yer verilmesini beraberinde getirmektedir. Bu birimlerin işletmede birkaç farklı rolü bulunmaktadır (Enz, 2010:343):

- *Kamu Politikası Rolü:* Toplumsal davranışlarda, değişen kanunlarda, sosyal normlardaki vs. çevresel gelişimleri takip eden bu birim, oluşabilecek politik, sosyo-kültürel, güvenlik kaynaklı ve benzeri krizlerin habercisi olabilecektir.
- *Bütünleşik Stratejik Planlama Rolü:* Bu birimler planlama aşamasının farklı evrelerinde yöneticilere dağıtılmak üzere işletmenin iç ve dış bütün çevresine ilişkin oldukça geniş çaplı bir çevre tahmini ve analizi yürütmektedir.
- *Fonksiyon Odaklı Rol:* Kamu politikası rolünün tersine fonksiyon odaklı rol, ürün yönetimi ya da halkla ilişkiler gibi tek bir birimdeki değişimleri takip ve analiz etmektedir.

İşletmelerin çevre analizi yaparken uyguladıkları en yaygın yöntemlerin başında ise SWOT analizi gelmektedir. İşletmenin iç ve dış çevresine karşı durum analizi yapabilmesinde kullanılabilecek bir yöntem olan SWOT; işletme içi güçlü ve zayıf yönlerin yanı sıra, dış çevreye yönelik fırsatların ve tehditlerin de ortaya koyulmasını sağlamaktadır. Bu sayede olası krizler karşısında işletmenin hangi açılardan ve ne şiddette etkilenebileceğini tespit ederek, yönetimin yapacağı planlara yön verme yoluyla krizlerin olumsuz etkilerinin önlenmesinde yardımcı olmaktadır (Buhalis ve Costa, 2006:35).

Kriz Yönetim Planının Hazırlanması

Planlama, karar alıcıların gelecekteki bir süreç gelişimini nasıl görmek istediklerini tanımlayan bir yapılanma sürecidir. Kriz planlamasının amacı ise sürpriz faktörünü azaltmak ve önceden hazırlanmış önlemler yoluyla krizlerle baş edebilme yetisini kazanmaktır. Bu bağlamda Glaesser, kriz yönetim planını 3 farklı şekilde oluşturulabileceğini belirtmektedir (2005:172-189):

‘Genel planlama’, olası krizlere karşı ana hatlardan oluşan, detaylara, yetkilendirmelere değinilmeyen bir şablondan oluşmaktadır. Öngörüsüz analizler doğrultusunda oluşturulan ‘olasılık planlaması’nda ise eylem planları olarak kullanılabilir durumda tutmak için değişik seçenekler geliştirilmektedir. Acil durum planlaması ya da alternatif planlama olarak da anılan olasılık planlaması; şirketin baskı altındayken daha kolay karar alabilmesine yardımcı olmaktadır. Konaklama işletmelerinde doğal afet, yangın vs. gibi krizlere karşı hazırlanan planlar ve yapılan tatbikatlar olasılık planlamasına örnek olarak gösterilebilir. Uyarı sinyallerinin aracılığıyla erken edilen bilgiler sonucu olumsuz bir olayın yaklaştığı anlaşıldığında ise önleyici planlama kullanılmaktadır. Bu plan türü mümkün olduğunca detaylı hazırlanmayı gerektirmekte; acil hareket etme zorunluluğu da göz önünde bulundurulduğunda olasılık planlamasının verilerinden yararlanmayı ön plana çıkartmaktadır.

Asya Pasifik Seyahat Acenteleri Birliği Kurucu başkanı Peter Semone, Asya’da üç yıl boyunca arka arkaya yaşanan sağlık, terör ve doğal afet krizlerinin ardından, üyelerinin krizlere karşı hazırlıklı olabilmelerini sağlamak amacıyla kriz planı örneği içeren bir kitapçık hazırladıklarını belirtmektedir. Bu bağlamda PATA, kriz yönetim planlarının hazırlanmasında 10 maddeye dikkat çekmektedir (Semone, 2007:xviii):

- Kriz sırasında gerekli kararları alma ve uygulamada yetki sahibi olabilecek bir kriz yönetim ekibi oluşturulmalıdır.
- Kriz anında devreye girecek acil yardım ve kamu kuruluşlarıyla iletişim halinde olunmalı ve kriz planına dahil edilmelidir.

- Kriz yönetim ekibinin istikrarlı çalışmasını sağlanmalı ve düzenli aralıklarla toplantılar yapılmalıdır.
- Kriz yönetim ekibinin gerekli durumda kullanabileceği finansal desteği sağlanmalıdır.
- İşletme için hangi risklerin önemli olduğunu belirleyin ve bunların çözüm yollarına odaklanılmalıdır.
- Kriz sırasında oluşabilecek beklenmedik durumları çözmek için yedek planlar geliştirilmelidir.
- Talimatlar ve görev tanımlarının açık ve güncel olması sağlanarak prova edilmelidir. Anahtar durumundaki paydaşlarla ve acil yardım ekipleriyle kısa zaman içinde iletişime geçilebilmesi ve kriz yönetim planının gizli tutulması sağlanmalıdır.
- İşletmenin bütün paydaşları, görev tanımlarıyla kriz yönetim planlarının içinde yer alması konusunda teşvik edilmelidir.
- Birtakım kriz iletişim yöntemleri ve medya ilişkileri konusunda kriz yönetim ekibine eğitim verilmelidir.
- Kriz anında hemen müdahale edebilecek bazı uzmanlar belirleyin.

Tüz, kriz yönetim planının dört değişken çerçevesinde hazırlanması gerektiğini bildirmektedir. Buna göre, krizin çeşitleri, aşamaları, krizin çıkışına neden olan sistemler ve çıkar grupları arasında kurulacak bir sistem kriz yönetim planını daha etkin hale getirecektir (2008:32).

Kriz Yönetim Ekibinin Oluşturulması

İyi seçilmiş bir kriz yönetim ekibi olmaksızın uygulanacak kriz planları karşısında işletmenin başarı şansı bulunmamaktadır. Kriz yönetim ekibini belirlemek; acele fakat hatasız yapılması gereken bir eylemdir.

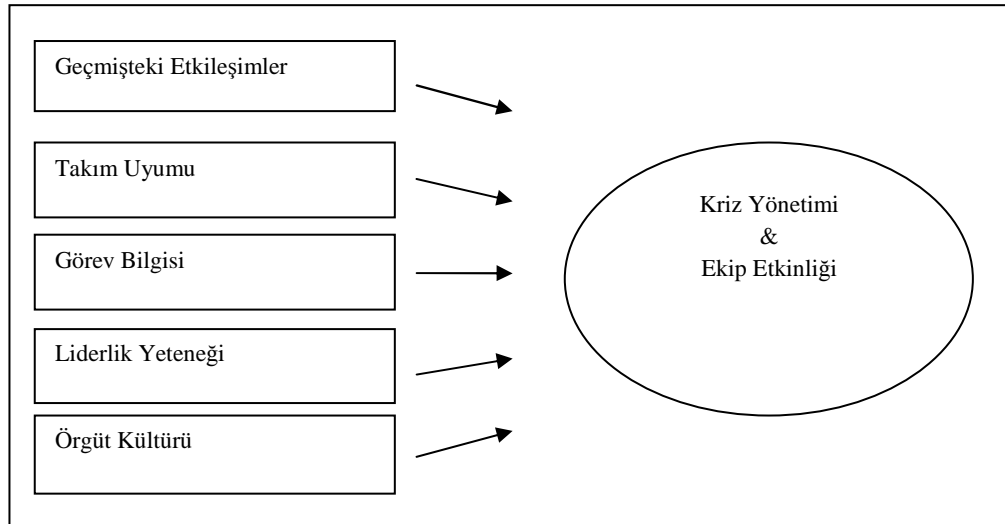
Ekibi oluştururken dikkat edilmesi gereken bazı temel faktörler bulunmaktadır (Curtin vd, 2005:95):

1. Krizle ilgilenecek her personele bir rol verilmeli,

2. Hiç kimse diğer takım üyesinin rolünü almamalı
3. Her bir ekip üyesi işini hatasız ve tam olarak yapacak donanımda olmalı
4. Her üye, rolünü yerine getirirken kontrol edilmeli
5. Her bir üye, ekibin diğer üyelerinin hangi görevlerden sorumlu olduğunu bilmelidir.

Kriz yönetim ekibinin kriz karşısında gösterebileceği başarıya etki eden pek çok faktör bulunmaktadır. Bununla beraber şekil 5'te görüldüğü üzere, takım üyelerinin kendi alanlarındaki uzmanlığı, mesleki bilgilerinin gelişmişlik düzeyi, grup üyelerinin takım çalışmasına yatkınlıkları, birbirlerinin performans ve yeteneklerini bilmeleri ve bu sayede motive olmaları açısından ekip üyelerinin geçmişte birbirlerini tanıyor oluşları, ve tabii ki örgüt çalışanlarının davranışlarına, normlarına, alışkanlıklarına yön veren sistem olarak örgüt kültürü; kriz karşısında kriz yönetim ekibinin göstereceği başarıda son derece etkili olacaktır.

Şekil 5. Kriz Yönetimi ve Ekibinin Başarısına Etki Edebilecek Faktörler



Kaynak: King III, G. (2002:239)

Turizm krizleri birbirinden oldukça farklı alanlarda oluşarak işletmeleri etkileri altına almaktadırlar. Bu açıdan bakıldığında krizler için doğru uzmanlık alanlarından üyelerin ekibe seçilmeleri etkin bir kriz yönetimini gerçekleştirebilmede son derece kritik bir öneme sahiptir.

Kriz Senaryolarının Belirlenmesi

Kriz meydana gelmeden önce, kriz sırasında ve sonrasında iyi yönetilmesi gereken en önemli beş faktör; kriz türleri/riskler, mekanizma, sistem, paydaşlar ve tüm bunları devreye sokacak olan kriz senaryolarıdır. İyi bir kriz senaryosu oluşabilecek ‘en iyi durum’ ile ‘en kötü durum’ları ve bunların organizasyona olası etkilerini gerçeğe en yakın haliyle sunabilen senaryolardır (Mitroff ve Anagnos, 2001:48-49).

Kriz senaryolarının başarılı olabilmesi, işletmenin karşılaşmayı hiç beklemediği, en güvendiği mekanizmalarında ve en beklenmedik zamanlarda meydana gelebilecek krizleri olasılıklarını da içermesini gerektirmektedir.

Senaryoları oluşturan yetkililer genellikle o döneme kadar işletmenin karşılaşmış oldukları ya da haberdar oldukları kriz türlerinin dışına çıkamamaktadırlar. Krizler yapısı gereği beklenilmeyen koşullarda gerçekleştiği için senaryoların da bu kapsamda oluşturulabilmesi başarılı olabilmeye büyük önem taşımaktadır. Mitroff ve Alpaslan (2003), bunu sağlayabilmek için yöneticilere, kendilerini işletmeye zarar vermek isteyen teröristler yerine koymaları; diğer bir deyişle empati kurmalarını önermektedirler. Yazarlar çalışmalarında, işletmelerin sadece %5 ile %25’inin krizlere hazırlıklı olduklarını, diğer bir deyişle en iyi ihtimalle %75’inin hazırlıksız yakalandıklarını belirtmektedirler.

Kriz senaryoları her ne kadar başarılı bir şekilde hazırlanmış olsa da; senaryoların, gerçek kriz durumları karşısında uygulamaya geçecek olan kriz yönetim ekibi üyeleri tarafından açık bir şekilde anlaşılması büyük önem taşımaktadır.

İletişim Ağının Kurulması

Kriz anlarında işletmelerin krizle başa çıkabilmelerini kolaylaştırması açısından takip edilecek iletişim plan ve politikası büyük önem taşımaktadır. Kaosun önüne geçmek ve güven ortamı yaratabilmek için gerekli olan bilgilendirme; işletmenin iç ve dış çevresine optimal iletişim yöntemleri kullanılarak yapılmalıdır.

İhtiyaç duyulabilecek teknolojik sistemlerle donatılmış bir kriz odası ile acil bilgi merkezinin oluşturulması, kriz anında temas kurulacak kişi ve kurumların adres ve telefon numaralarının kayıtlı olduğu bir rehberin hazırlanması, bütün çalışan ve

yöneticilerin eş anlı haberleşmesini sağlayacak e-posta gruplarının bulunması, kriz iletişim planının hazırlanması ve medyaya gerekli demeçleri verecek olan halkla ilişkiler bölümünün organize edilmesi, kriz sırasında iletişim ağının kurulmasına yardımcı olacaktır (Tüz, 2008:101; Luecke, 2009a:83).

Proaktif bir kriz iletişim planı oluştururken dikkat edilmesi gereken dört temel faktör; “doğru mesajın, kime, kim tarafından ve ne zaman” verilmesi gerektiğinin belirlenmesidir (Leighton ve Shelton, 2008:28).

“Kriz anında uygulanacak iletişimde; söz konusu sorun hakkında mümkün olduğunca detaylı bilgi verilmeli, sorunla ilgilenildiği, sorunun anlaşıldığı ve üzüntü duyulduğu özür ifadeleriyle belirtilmeli, sorunun çözüleceğini ve yeni tehlikelerin beklenmediğine dair teminat verilmeli, krizle ilgili çok iyi bir araştırma yapıldığı hissettirilmeli, işletmenin alanında çok iyi olduğuna dair imajı ve ünü vurgulanmalı, daha detaylı bilgiye ne zaman ve nerede ulaşılabileceği bildirilmeli, konuyla ilgili bilgilendirme ve yardımın yapılabilmesi için ücretsiz telefon numaraları, yardım hatları, web siteleri bildirilmeli, ürünler, prosedürler, işletmenin vs. geçmişi hakkında bilgi verilmelidir” (Anthonissen, 2008:206).

Kriz yönetiminin yapı taşlarından olan dışsal iletişimi başarmak; bu bağlamda toplumda işletmeyle ilgili genel kanıyı oluşturması açısından medyayla doğru iletişimi kurabilmek kriz dönemlerinde işletmenin varlığını sürdürebilmesi için büyük önem taşımaktadır (Henderson, 2007:116).

2.3.2.2. Kriz Döneminde Süreç

Konaklama işletmelerinin kriz olasılığına karşı oluşturulmuş olan önleyici kriz tedbirlerinin yeterli gelmediği durumlarda, kriz yönetiminin aktif hale gelmesi ve savunmacı konuma geçilmesi kaçınılmaz olmaktadır.

Krizin işletme içinde ortaya çıktıktan sonraki ilerleme süreci ve bu süreçlerde uygulanabilecek prosedürleri iki aşamada ele almak mümkündür (Henderson ve Ng, 2004:417):

Krizle karşı harekete geçilmesini gerektiren ‘*Prodromal Evre*’de; krize hazırlık sürecinde kurulmuş olan kriz yönetim planı ve iletişim merkezinin aktive edilmesi, söz

konusu kriz türüne karşı etkin olabilecek stratejilerin uygulamaya geçirilmesi, krizin en üst seviyeye çıkacağı dönemler için hazırlıkların ve önlemlerin artırılması, hareket yönünü belirlemek için işletmenin birincil amaçlarına karar verilmesi, kriz anına kadar devam eden satış/pazarlama uygulamalarının gözden geçirilmesi ve gerekli görülürse krize karşı yeniden yapılandırılması sağlanmalıdır. Hasar önleme ya da kısıtlama süreci de denilebilecek bu aşamada; meydana gelen olumsuz etkilerin mümkün olduğunca azaltılması amaçlanmakta, krizin işletmenin bütün birimlerinde hissedilmesinin önüne geçilmeye çalışılmalıdır (Pheng ve diğ.,1999).

Henderson ve Ng, krizin üst seviyelere tırmandığı '*Acil Durum*' aşamasında, krizin türüne göre konukların ve çalışanların güvenliğinin sağlanması; tahliye işleminin başlatılması, sağlık taramalarının yapılması, acil servislerin harekete geçirilmesini, temizlik ve dezenfektasyon işlemlerinin yapılması gerektiğini belirtmektedirler (2004:417).

Örgütün paydaşlarıyla devamlı iletişim halinde bulunması krizin boyutlarının büyümemesi için önemli bir prosedürdür. Resmi yöneticilere ve verilecek talimatlara bağlı kalınması kriz döneminde yaşanacak panikten dolayı alınacak yanlış kararları ve düzensizliği önleyecektir. Hazırlanmış olan iletişim planları doğrultusunda iç ve dış müşterilere güvence vermek için iletişim kanalları açık tutulmalıdır. Medya ile iletişim stratejilerinin gözden geçirilmesi ve krizin süreçlerine göre güncellenmesi işletmenin bu en riskli döneminde imajını korumak için büyük önem taşımaktadır. Stres ve risk yönetiminin de üst düzeyde gerçekleştirilmesini gerektiren bu aşamada, pazarlama faaliyetleri kontrol altında tutulmalı ve stratejik davranılmalı; ihtiyaç duyulması halinde resmi yardım talebinde bulunulmalıdır.

2.3.2.3. Kriz Sonrası Süreç

Krizin akut evresinin sona ermesiyle beraber, yöneticiler kriz sonrası süreçte neler yapılması gerektiği üzerine yoğunlaşmalıdır. Bu aşamada;

- Uğranılan zararın telafi edilmesi
- Kriz süresince organizasyonun gerçekleştirdiği performansın değerlendirilmesi

- Gerekli görülen noktalarda yapılacak değişikliklerin belirlenmesi amaçlanmalıdır (Devlin, 2007:140).

Krizin sona ermesiyle birlikte, konaklama işletmeleri yaşadıkları zararı ve bunların oluşturduğu maliyeti ortaya koymak üzere analiz sürecine girmelidir. Karşılaşılan sonuçlar doğrultusunda yaşanan olaylardan ders çıkarmak ve olası kriz dönemlerinde aynı süreçleri yaşamamak adına yeni bir yapılanma sürecine girilmelidir.

Bir krizin bitişi, yeni krizlerin başlangıç aşamasını oluşturabileceğinden önleyici tedbirlerin ve kriz planlarının hazır bulundurulması, bu aşamada göz ardı edilmemesi gereken noktalardandır.

Krizin Etkilerinin Analizi

Krizin en tahrip edici sürecinin sona erdiği bu dönem, iyileşme dönemine geçiş zemin hazırlayacak bir 'ara dönem'dir. Bu dönemde iç ve dış müşterilerin ihtiyaçlarının giderilmesinde yardımcı olunmalı, aynı zamanda da krizin oluşturduğu etkiler ve işletmede meydana getirdiği zararlar, ilgili alanlar için uygulanabilecek ölçme/değerlendirme yöntemleriyle tespit edilmelidir. Krizden kalan etkilerin tamamen temizlenmesi, normal işleyişe geçiş için olanak sağlayacaktır (Henderson ve Ng, 2004:417).

İşletmenin Normal Faaliyet Dönemine Geçişini Sağlama

Krizin tamamen sona erdiği ve işletmenin normal operasyon faaliyetlerine dönüşünü içeren bu süreç 'iyileşme' dönemi olarak da tanımlanabilir. Kriz sonrası yeniden yapılandırmanın olduğu iyileşme sürecinde konaklama işletmelerinde –krizin yol açtığı etkiler doğrultusunda- tesis ve hizmetler restore edilmeli ve geliştirilmeli, pazarlama ve promosyon faaliyetleri en üst düzeye çıkarılmalı ve girişimci olunmalıdır. Krizin sona ermesiyle beraber, kriz yönetim merkezi ve kurulmuş olan yapılandırmalar kapatılmalı, bütün birimlerden geri besleme alınmalı, bu doğrultuda; ileride oluşabilecek benzer krizler için kriz yönetim stratejileri edinilen deneyimler aracılığıyla güçlendirilmelidir (Henderson ve Ng, 2004:417).

2.3.3. Konaklama İşletmelerinde Kriz Dönemlerinde Uygulanabilecek Stratejiler

Konaklama işletmelerinde krizlere karşı uygulanan stratejiler; diğer tekniklere kıyasla daha sık yer verilmesi açısından finansal stratejiler, pazarlama stratejileri ve yönetim-organizasyon stratejileri olarak üç başlıkta incelenecektir.

2.3.3.1. Finansal Stratejiler

Finans, belirsizlik koşulları altında ekonomik esaslara göre paranın dağıtımını yönlendiren karar alma uygulamaları; finansal yönetim ise işletmede finansal kararların alınmasını sağlayan alandır. Başlıca amacı ekonomik refah sağlamak olan finans yönetimi, varlıkların satın alınması, tutulması ya da satılması süreçleriyle ilgilenir (Fabozzi ve Drake, 2009).

İşletmenin hayat eğrisini belirlemesi üzerinde oldukça önemli bir yeri olan finansal stratejiler; özellikle ekonomik kriz dönemlerinde etkilerini daha da arttırmaktadır. Doğru belirlenecek finansal politikalarla rakipler karşısında büyük avantajlar elde edilebilecekken; zamansız ya da yanlış alınan kararlar, dengelerin oldukça hızlı değiştiği turizm işletmelerinde iflasları veya önüne geçilemeyecek küçülmeleri beraberinde getirecektir.

İşletmelerin krizlere karşı aldığı finansal tedbirler likiditeye yönelik, mali yapıya yönelik, yatırım politikalarına yönelik ve maliyeti düşürmeye yönelik olarak uygulanabilmektedir. Bu bağlamda kredi ödemelerinin ertelenmesi, uzun vadeli kredi borçlanmalarına gidilmemesi, sipariş üzerine üretim yapıp stokta ürün bulundurulmaması, likidite sorunu yaşamamak adına yatırım kararlarının ertelenmesi, yenileme yatırımlarının durdurulması, girdi maliyetlerinin düşürülmesi gibi politikalar temel finans stratejisi örneklerindedir (Ekşi, 2007:80-81).

2.3.3.2. Üretim ve Pazarlama Stratejileri

Oldukça stratejik planlamalarla yürütülen pazarlama politikaları, kriz dönemlerinde turizm işletmeleri için önemli bir araç olarak kullanılabilir. Pazarlama; müşteriler, bireyler ve geniş anlamda toplum için değer ifade eden ürünlerin, üretim, iletişim, dağıtım ve değişim süreçlerini oluşturmak amacıyla kurumlarca gerçekleştirilen aktivitedir (AMA, 2007).

Uygulama süreleri baz alınarak gruplandırıldığında, pazarlama planlarını ‘Stratejik’ ve ‘Taktiksel’ Pazarlama Planları olarak iki grupta ele almak mümkündür. Uygulama dönemi beş yıla kadar uzayabilen stratejik pazarlama planlarına karşı taktiksel pazarlama maksimum bir yıla kadar uygulanan ve çeşitli kampanyaları içeren pazarlama teknikleridir (Bowie ve Buttle, 2004:317).

Stratejik Pazarlama Teknikleri

Porter’in Jenerik Stratejileri olarak geliştirdiği, maliyet liderliği, farklılaşma ve odak stratejisi, işletmelerin krizlere karşı uzun dönemli uygulayabilecekleri pazarlama teknikleri arasında gösterilebilir.

Maliyet liderliğini uygulayan bir konaklama işletmesi, bir ürünü rakiplerine kıyasla daha ucuza mal ederek rekabet avantajı elde etmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, rakipler tarafından ikame malların ortaya çıkartılması riskidir. Maliyet liderliği, işletmenin özel öğrenme eğrisine, tercih koşullarına ve teknolojiye dayanarak elde edilebilmektedir.

Farklılaştırma stratejisi, işletmenin istediği fiyatı belirlemesine olanak sağlayabilecek derecede rakiplerden farklı bir ürün üretebilmesine dayanmaktadır. Ürünlerin büyük çoğunluğunun birbirine benzediği turizm endüstrisinde farklılaştırma stratejileri maliyet liderliğinden daha etkin ve yaygın bir biçimde kullanılmaktadır. Ağırlama endüstrisi içim maliyet liderliğinin markalaşmaya dayandığını söylemek mümkündür.

Jenerik stratejilerinin sonuncusu olan odak stratejisinde ise, tek bir destinasyona, ürüne ya da pazar bölümüne yoğunlaşıp maliyet liderliği ya da farklılaşmanın elde edilmesi amaçlanmaktadır(Bowie ve Buttle, 2004:317-318, Glaesser, 2006:138).

Taktiksel Pazarlama Teknikleri

Satış, reklam, promosyon, halkla ilişkiler gibi genellikle kampanya bazlı yürütülen pazarlama teknikleridir.

Pazarlamanın en sık kullanılan araçlarından olan reklam; enformasyon alıcısının davranışlarının, belirli iletişim yöntemleri kullanılarak etkilenmesi için yürütülen çabaları ifade etmektedir. Normal koşullardaki amacı bir ürünün tanıtımı ve bu yolla satış oranlarının artırılması olan reklam, bilgilerin aktarılması ve davranışların

kontrolünün sağlanması özellikleriyle kriz yönetiminin de dahil olduğu her tür yönetim tekniğinde etkin bir araç olabilmektedir (Glaesser, 2005:239).

İçsel faktörlere dayalı kimi kriz türlerinin ardından reklam stratejilerini uygulamaya başlamanın sakıncalı olduğunu ve müşterilere krizin etkilerinin unutulması için zaman tanınması gerektiğini düşünen kimi uzmanlara karşın, bazı firmalarca krizlerin hemen ardından yoğun reklam kampanyalarının kriz yönetiminin önemli bir parçası olarak kullanıldığı görülmektedir (LaTour, 2008:179). Yapılan çalışmalar terör, savaş, deprem, ekonomik kriz gibi dışsal kaynaklı krizlerde ise reklam ve promosyon bazlı pazarlama stratejilerinin oldukça etkili olduğunu ortaya koymaktadır.

1992/93 yıllarında meydana gelen terör olayları sonrasında turizm arzında yeni bir yapılandırmaya giden Mısır, turizm sektörüne ayrılmış olan 586.000\$ pazarlama bütçesini 1994/95 yıllarında 21 milyon\$'a çıkarmıştır. İlerleyen yıllarda 3S turizminde de atılım yapmak isteyen ülke, sadece Sina ve Kızıldeniz bölgesi için 42 milyon\$'ı bulan pazarlama bütçesinin 25 milyon\$'ını ayırmıştır (Glaesser, 2006:183). Tüm bu yatırımların ardından, uluslararası turizm trendlerine göre Akdeniz çanağında Mısır'ın turizm gelirlerinden aldığı pay her geçen yıl artış göstermektedir.

Turizm krizleri arasında ilk sıralarda gelen terör kaynaklı krizler karşısında krizi fırsata çevirmenin en güzel örneklerinden birini sergileyen Japon tur operatörü H.I.S., 11 Eylül saldırılarından sonra New York ve Washington başta olmak üzere Amerika destinasyonuna olan turizm talebindeki düşüşün önünü alabilmek amacıyla "ürün geliştirme" bazlı bir proje başlatmıştır. H.I.S., ABD programlarını iptal etmek yerine "Dayanışma Gezileri" temalı geliştirdiği ürününde, "New York'u Seviyoruz" sloganıyla hareket etmiş, projeden elde edilecek gelirlerin %5'inin sevdiklerini kaybeden aileler için kurulan "İkiz Kuleler Fonu"na bağlanacağını duyurmuştur. Güvensiz ortamlarda seyahat etmekten çekinmeleriyle tanınan Japon turistler, söz konusu reklam dönemi olan 2 Ekim-19 Aralık tarihlerinde 1600 adet rezervasyon yaptırmışlardır (Glaesser, 2005:199-200).

Pazarlama yöntemlerinin önemli bir aracı olan halka ilişkiler ve tanıtım, farklı amaçları olmakla birlikte çoğu zaman birbirini tamamlayan faaliyetler olarak sunulmaktadır.

Konaklama işletmesiyle misafirler arasındaki bağlantının basın, medya, internet ve farklı iletişim kanallarıyla kurulmasını sağlayan tanıtım faaliyetleri işletme maliyetlerinde önemli miktarda artışa yol açmakla birlikte, özellikle krizlere hazırlık dönemleri için mutlaka planlama yapılması gereken bir başka alandır (Hsu ve Powers, 2002:315).

2.3.3.3. Yönetim-Organizasyon Stratejileri

Kriz dönemleri, işletmelerin yönetim ve organizasyon yapılarında değişime gitmelerini gerektirebilmektedir.

Krizler ve sonrasında konaklama işletmelerinin de yer aldığı birçok işletmede, farklı yönetim-organizasyon stratejileri arasında küçülme (downsizing) ve yeniden yapılanma (restructuring) uygulamalarına daha yaygın olarak rastlanmaktadır.

Küçülme olarak literatüre giren downsizing; işletmedeki personel sayısında isteğe bağlı olarak, zorunlu olarak ya da her iki koşulda da azaltmaya gidilmesidir (Karake-Shalhoub, 1999:54). Kimi işletmelerde personel giderlerinin işletmenin sabit maliyetlerindeki oranının %70-80'ine ulaştığı da göz önünde bulundurulursa; fiyatların, vergilerin, ücretlerin vs. yükseltilmesinin istenmediği planlamalarda personel çıkarma öncelikli seçenek halini almaktadır (Rabin, 1999:41).

Küçülmelerde genellikle emeklilik dönemi gelmiş personelin işlerine son verilmesi, kurumsal hafızanın ve deneyimin bu personellerle beraber işletmeden ayrılmasına yol açmaktadır. Bu bağlamda, bilgi ve deneyimin söz konusu personeller organizasyondan ayrılmadan önce kalan işgörenlere aktarılması, ileride oluşabilecek sorunların önüne geçilmesine yardımcı olacaktır (Beazley ve diğ., 2002:8).

21. yüzyılla beraber küresel piyasalarda rekabetin en yoğun haliyle hissedilmesi, birçok işletmeyi giderlerini kısmak, güdülemek ve pazar avantajını kazanabilmek için yeniden yapılanmaya götürmektedir (Gilson, 2010).

Değişim mühendisliği, Hammer ve Champey (1997) tarafından yapılan en geniş tanımıyla “Maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi çağımızın en önemli performans ölçülerinde çarpıcı geliştirmeler yapmak amacıyla iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanması”dır.

Belirli bir birimin yapılanmasıyla değil, genel olarak sürecin yapılanmasıyla ilgilenen değişim mühendisliğinde temel amaç, sürdürülebilir şekilde organizasyonun performansının yükseltilmesini sağlamaktır. Turizm işletmelerinde de uygulama örneklerine rastlanan yeniden yapılanma, Tako Bell yiyecek içecek işletmesinin 1982 yılındaki 500 milyon\$'lık işlem hacmini 1994'te 3 milyon\$'a yükseltmiştir. Personel sayısında %75 azaltmaya giden firma, % 70 oranındaki mutfak alanını %30'a indirerek müşteri oturma alanını genişletmiş, bu durumun da etkisiyle satışları %25 yükselen firmanın fiyatları %25 düşmüştür (Budak ve Budak, 2004:248).

2.4. 2009 Küresel Ekonomik Krizi ve Turizm Sektörüne Yansımaları

Dünya genelinde reel ve finansal piyasalarda yol açtığı durgunlukla ABD başta olmak üzere bir çok ülkede büyüme trendlerini sona erdiren 2009 krizi ve turizm sektöründe yol açtığı etkilerin incelenmesi, çalışmanın araştırma kısmının ve kriz yönetim stratejilerinin daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır.

2009 Küresel Ekonomik Krizi'ne yer vermeden önce ekonomik krizlerin yapısal özelliklerine ve dünyada yakın tarihte görülen başlıca küresel krizler olan Güneydoğu Asya ve Rusya krizleri ile Türkiye'de etkisi uzun yıllar hissedilen Şubat 2001 krizlerine kısaca değinilecektir.

2.4.1. Ekonomik Krizlerin Nedenleri ve Özellikleri

Genel anlamıyla ekonomik kriz, 'ekonomide aniden ve beklenmedik bir şekilde ortaya çıkan olayların makro açıdan ülke ekonomisini, mikro açıdan ise firmaları ciddi anlamda sarsacak sonuçlar ortaya çıkarması'dır (Aktan ve Şen, 2001).

Ekonomik krizleri, etkiledikleri alanlar açısından reel sektör krizleri ve finansal krizler olarak iki açıdan ele almak mümkündür. Genellikle üretim ve istihdamda yaşanan sorunlara bağlı olarak gelişen reel sektör krizlerine karşın, ekonomik krizlerin en yaygın görülen şekli ve çıkış noktası finansal krizler olmaktadır.

Finansal krizler; en verimli yatırım araçları olan fonları içeren finansal piyasalarda; ters seçim ve ahlaki risk sorunlarının giderek kötüleşmesi nedeniyle, fonların etkin bir biçimde yönlendirememesi sonucu yaşanan bozulma olarak tanımlanabilir (Mishkin, 2000:239).

Her krizin kendine özgü çıkış nedenleri olmakla beraber; finansal krizlerin temel nedeni, genellikle para piyasalarında oluşan aşırılıklar olarak gösterilebilir (Taylor, 2008:1).

Mishkin, bilgi akışının bozulması ile finansal krizlere yol açan faktörleri,

- Finans sektöründe bilançoların bozulması
- Faiz oranlarındaki yükselmeler
- Belirsizliklerin artması
- Varlıkların fiyatlarındaki değişimlere bağlı olarak finans piyasası dışındaki bilançolarda yaşanan bozulma

olarak sıralarken; Bustelo, bir krizin finansal kriz olarak nitelendirilebilmesi için en azından; paranın önemli ve istenmeyen bir biçimde değer kaybetmesi, hisse senedi piyasalarında önemli bir düşüşün yaşanması, ulusal finans sisteminde ciddi güçlüklerin yaşanması ve gayrisafi yurtiçi hasıladaki büyümenin çok büyük oranda pozitif ya da negatif şekilde tersine dönmesinin görülmesi gerektiğini belirtmektedir (2000:239).

Başlıca finansal kriz türleri olarak gösterilebilecek bankacılık krizi, borsa krizi ve para krizlerinden para krizi; diğer bir adıyla spekülasyon atak; ulusal paraya olan güvenin kaybolması nedeniyle, spekülasyon amacıyla ülkeye gelen fonların hızlı bir şekilde ülkeyi terk etmeye başlaması ve merkez bankasının bu spekülasyon saldırısına karşı kuru koruyamaması sonucu ulusal paranın değerinin düşürülmesi veya dalgalanmaya bırakılması şeklinde tanımlanabilir (Seyidoğlu, 1999: 583).

Hükümetlerin, uzun dönemde sabit döviz kur oranını koruyacak tutarlı politikalar takip etmemeleri, para krizlerinin oluşmasına yol açabilmektedir. Piyasa beklentilerinin bu politikaları göz önünde bulundurması, ülkedeki faiz oranlarını kaçınılmaz olarak yükseltmektedir (Krugman ve Obstfeld, 2003:504).

Para krizlerine bağlı olarak; enflasyonla kapatılmaya çalışılan bütçe açıkları, zayıf finansal sistemler, politik belirsizlikler, ve küresel piyasalarda faiz oranlarında değişimler oluşur. Deneyimler, para krizlerinin ülkelerin gayrisafi yurtiçi hasıllarındaki büyümede %6 ve daha fazla oranda düşüşe yol açabildiğini

göstermektedir. Bu da ekonomik büyümede birkaç yıllık kayıp anlamına gelmektedir (Carbaugh, 2005:458-469).

Bir diğer finansal kriz türü olan bankacılık krizleri, ülkelerin reel ya da finans sektörlerine kredi geri ödemelerinin büyük oranda yapılmaması sonucu, finansal kurum ve kuruluşların kontratları zamanında ödemede büyük güçlük yaşamalarıyla oluşmakta; geri dönüşü olmayan kredi ödemelerinin hızla artması ve bankalardaki sermayelerin toplu olarak tükenmesiyle sonuçlanmaktadır. Bu duruma kriz öncesinde aniden artmak suretiyle varlıkların fiyatlarında yaşanan düşüş, reel faiz oranlarındaki ani yükselişler, sermaye akışlarının yavaşlaması ya da tersine dönmesi de eşlik edebilmektedir (Laeven ve Valencia, 2008:5). Nedenler farklı olsa da, bankacılık krizlerinin sonuçlarının reel sektördeki yansımaları; azalan üretim ve yatırımın piyasalarda oluşturduğu daralmalarla kendini göstermektedir.

Borsada işlem gören varlıkların ani ve şiddetli biçimde değer kaybetmesiyle yaşanan bir diğer finansal kriz türü olan borsa krizleri ise, 1929 büyük buhranından 1987 Ekim krizine kadar son derece önemli krizlerin çıkış kaynağını oluşturmuştur (Sornette, 2003; Bierman, 1998).

2.4.2. Yakın Tarihte Dünyada ve Türkiye’de Yaşanan Başlıca Ekonomik Krizler

1997 Güneydoğu Asya Krizi

1997 yılının Temmuz ayında Tayland, Malezya, Endonezya, Filipinler, Güney Kore ve Honkong’dan başlayarak Avrupa’ya ve ardından dünya geneline yayılan Güneydoğu Asya Krizi’nin, özellikle Amerika’da hissedilen etkileri küresel bir kriz haline gelmesine yol açmıştır (Sornette, 2003:250; Mishkin, 2004:194). Asya kaplanlarının finans piyasalarından kaynaklanarak ilerleyen kriz, ekonomik faaliyetlerinde hızlı ve önemli bir duraklamayla ortaya çıkmıştır. Krizin, söz konusu ülkelerde para birimlerinin dolar karşısında %55’e varan oranlarda düşürülmesi ile başladığını söylemek mümkündür (Choudhry, 2004:95). Mishkin, 1994 yılında Meksika’da yaşanan krizle Güneydoğu Asya finans krizlerinin nedenlerinin ortak olduğunu vurgularken; kredilerdeki çekilmenin giderek artması sonucu bankaların bilançolarında meydana gelen bozulmaya bağlı oluştuğunu belirtmektedir (2004:194).

1990'lı yılların başında bu ülkelerin finans piyasalarındaki sınırlamaların kaldırılması ile reel sektöre gerekli hesaplamaların yapılmadan ölçsüz bir şekilde banka kredilerinin şırına edilmesi, ve bu kredilerin geri dönmemesi sonucu bankaların sermayelerinde erozyon meydana gelmiştir. Banka rezervlerinde meydana gelen bu düşüş ise, ekonomide küçülmeye sonuçlanmıştır (Mishkin, 2004:195).

1997 Güneydoğu Asya krizi, oluştuğu ülkelerde yatırımlar için güven kaybı yaratırken, kredi puanlarının düşmesine, sermaye akımlarının azalmasına, reel ve finans sektöründe pek çok işletmenin iflasına ve dolayısıyla işsizlik, yoksulluk ve küçülmeye neden olarak ağır etkiler bırakmıştır.

1998 Rusya Krizi

1990'ların başında Sovyet Rusya'nın yıkılması ve rejimde meydana gelen değişiklikle planlı ekonomiden pazar ekonomisine geçilmesi; ülkede bir şok terapisi yaşatmıştır. Uygulanan plan ve politikalar, Rusya'nın genelinde işsizliğe ve fakirleşmeye yol açarken; özelleştirme faaliyetleri, bankaların da dahil olduğu bir çok kurumun küçük bir çevrede toplanmasına yol açarak oligarşik bir yapının oluşmasına neden olmuştur (Marra, 2009:164).

Geçiş ekonomisi yaşayan Rusya'da bu süreç, enflasyondaki hızlı yükselişler, üretimdeki hızlı düşüşle beraber gelişmiştir. Finansal piyasalar ve bankacılık sistemlerindeki işleyişin yeterince bilinmemesi krizin oluşmasına zemin hazırlamıştır. Devletin gelişmiş ülkelerdeki mali yapı ve vergilendirme sistemini örnek almayı yabancı sermaye konusunda ihtiyatlı davranması, yerli sermaye piyasasının da eksikliği para basmayı harcamaları finanse etmenin tek yolu haline getirmiştir (Krugman ve Obstfeld, 2003:692).

Dönemin zayıf hükümetinin vergi toplama konusunda yetkin olamayışı gelirlerde sorun yaratırken, 1997'de IMF'den borçlanma yoluna giderek ruble stabilize edilmeye ve enflasyon düşürülmeye çalışılmıştır fakat gayrisafi yurtiçi hasılda görülen geçici iyileşme, vergi gelirleri ya da üretimi arttırmak yerine senyorajdan gelir sağlamayı tercih eden ülkede balon etkisi yaratmıştır. Tüm bunların ardından Asya krizinin etkileriyle petrol fiyatlarının düşmesi ve ihracatın kısılması, ihracat gelirlerini büyük oranda petrolden elde eden Rusya'da büyük çaplı bir krizin meydana gelmesine yol

açmıştır. Bu durumun da etkisiyle rublenin tekrar devalüe edileceği endişesi ve kamu kağıtlarının satışının hızlanması ve faiz oranlarının artması mali açığı arttırarak krizi ağırlaştırmıştır (Krugman ve Obstfeld, 2003:693).

Şubat 2001 Ekonomik Krizi

Türkiye, 2000’li yıllara kronik enflasyon, kamu iç borç stoku ve bankacılık sektöründeki kırılganlık sorunlarıyla beraber girmiştir. İç borç dinamiğindeki bozulmayı da düzenlenmek istenmesinden dolayı; 1999 yılının Aralık ayında, 2000-2002 yıllarını kapsayan 3 yıl için IMF ile stand by anlaşması yapılmıştır. Döviz kuruna dayalı bir istikrar programı uygulayacak olan Türkiye, bu tarihten itibaren para ve maliye politikalarında daha sistematik hareket etmeyi hedeflemiştir.

Merkez Bankası, öncelikle net iç varlıkların bir bant içinde hareket edeceğini, sonraki aşamalarda da serbest dalgalı kura geçileceğini bildirmiştir. Bu kararlar faiz oranlarının sermaye giriş çıkışlarına bağlı olarak piyasalarca belirlenmesinin önü açılmıştır. Bu aşamadan sonra iç borçlanma faizlerinin döviz çıpasına uyum göstermesine rağmen, yabancı para bazında reel faizlerin hala yüksek kalması ile sermaye girişleri çoğalmıştır. Bu noktada dikkat çekilmesi gereken nokta, gelen sermayelerin doğrudan yabancı yatırımlardan çok bankaların ve özel sektörün yurtdışından aldıkları borçlardan oluşmasıdır. Enflasyondaki düşüşün aynı hızda yaşanmaması, reel kurun değerlenmesi ve ithalatın artış eğilimine geçmesi ile birlikte dış açık kaygı verici boyutlara ulaşmıştır. İç borçlanma faizlerindeki yükselmelerle beraber, aktiflerinin çoğunluğu hazine kağıtlarından oluşan bankalardaki likidite sıkışıklığının en üst düzeye ulaşması, 22 Kasım 2000’de krizin ilk aşamasının yaşanmasıyla sonuçlanmıştır. Bu tarihte bankalar arası piyasada gecelik borçlanma basit faizi yaklaşık üç kat artarak en yüksek %210 olmak üzere, ortalama %110.8’e fırlamıştır (Serdengeçti, 2002; Celasun, 2002; Uygur, 2001).

2000 yılının sonlarında IMF’den alınan ek rezervle döviz miktarı arttırılma yoluna gidilmiş ve piyasa rahatlatılarak soruna geçici bir çözüm bulunmuştur. Bu ayları takiben 19 Şubat 2001’de ekonomide devam eden olumsuz atmosferi siyasi gerginliklerin izlemesi ve gecelik faizlerin astronomik boyutlara ulaşması, buna karşın döviz talebinin çok yüksek olması merkez bankasının 20-21 Şubat’ta 5 milyar \$’lık

döviz satışıyla sonuçlanmıştır. Bankaların likidite sıkıntısının halen önüne geçilememesiyle ise 22 Şubat itibariyle Türk Lirası'nın yabancı para karşısındaki değeri dalgalanmaya bırakılmış ve Şubat 2001 krizi meydana gelmiştir (Serdengeçti, 2002; Celasun, 2002; Uygur, 2001).

Özetle, Türkiye'de Şubat 2001 krizinin yaşanmasına neden olan döviz kuruna dayalı istikrar programının çöküşü, Merkez Bankasınca 4 ana faktöre bağlanmıştır. Bu faktörleri;

- Tutarsız Mali Politika
- Zayıf Bankacılık Sistemi
- Önceden ilan edilmiş bir çıkış tarihi ya da stratejisinin olmaması
- Olumsuz ticaret haddi şokları, olarak sıralamak mümkündür (Serdengeçti, 2002).

2.4.3. 2009 Küresel Ekonomik Krizi, Nedenleri, Piyasalara ve Turizm Sektörüne Yansımaları

Krizin nedenleri ve gelişimi

ABD'de finans krizi olarak başlayıp, etki alanı ve boyutlarındaki değişimle küresel bir ekonomik kriz haline dönüşen 2009 krizinin, 1929 büyük buhranından sonra yaşanan en büyük kriz olduğu kabul edilmektedir (Gurria, 2008). Reagan döneminden itibaren Amerikan finans sektörü üzerindeki denetimin zayıflatılmasının krizin asıl nedeni üzerinde belirleyici bir etkisi bulunmaktadır (Krugman, 2009).

ABD konut fiyatlarındaki sürekli artış hızı ve bu durumun gelecekte de devam edeceği beklentisiyle tüketicilerin, ipotek türleri başta olmak üzere bütün kredi imkanlarıyla, varlıklarının üzerinde borçlanmaya gitmeleri krizin çıkış noktasını oluşturmuştur. Bankaların; kredi hacmini, dolayısıyla karlılığı arttırıyor olması nedeniyle tüketicilerin yükselerek devam eden kredi taleplerine olumlu cevap vermeleri yaklaşan krizin yapıtaşlarını oluşturmuştur. Kötü borç olarak da tanımlanan bu kredilerin konut fiyatlarının düşüş eğilimine girmesi ile geri ödenmesinde güçlük yaşanması ve ipotek

kredisi türevlerinin borsada değer kaybetmesi sonucu finans piyasalarında büyük bir sarsıntı yaşanmıştır (Hiç, 2009).

2004-2005 yıllarında hızla artan konut fiyatlarının 2006 yılından itibaren düşüşe geçmesi ve ipotek bankacılığı yapan yatırım bankalarının risk analizlerini doğru yapamamaları, dev bankaların yanında pek çok bankanın iflasına ya da devlet desteğiyle ayakta kalabilmelerine yol açarak finans sisteminde deprem etkisi yaratmıştır.

2009 yılında yayınlanan 'Küresel Finans İstikrar Raporu (Global Financial Stability Report) sonuçlarına göre iki yıl içerisinde 4 trilyon \$'ın üzerine çıkacağı tahmin edilen toksik varlıkların üçte ikisinin bankaların zararı olduğu ve 2,7 trilyon \$'ının ABD kaynaklı olduğu belirtilmektedir (IMF, 2009:xv).

Bankaların toksik varlıklara olan güvensizliği ve kredilendirmeleri büyük ölçüde sınırlandırması, reel sektördeki fon akışını yavaşlatarak likidite sorunu yaratmış ve ekonomide durgunluk ve tıkanıklığa sebep olarak en büyük krizlerden birini yaşatmıştır.

Krizin Turizm Sektörüne Yansımaları

2009 Küresel Ekonomik Krizi, tüm sektörlerde olduğu gibi turizmde de etkisini belirgin biçimde hissettirmiştir. 2009 yılı itibariyle uluslararası turist varışları ve turizm gelirlerindeki düşüşü Şekil 6'da görmek mümkündür.

Dünya Turizm Örgütü'nün hazırladığı barometreye göre, 2009 yılında küresel bazda uluslararası turist hareketleri 2008 yılına kıyasla %4,3 azalış gösterirken; destinasyonlar üzerindeki oranlar değişiklik göstermektedir. Öyle ki, Kuzey Avrupa'da %6, Güney ve Orta Akdeniz'de %4, Orta ve Doğu Avrupa'da %10, Güney Amerika'da %1'lik küçülme yaşanırken; Kuzey Afrika ve Sahara Bölgesi'nin güneyinde şaşırtıcı bir şekilde %2-%4 oranında büyüme gerçekleşmiştir.

2009 yılının uluslararası turizm tahmini gelirlerinin 2008 yılında gerçekleşen 942 milyon\$'ın altında kalarak 852 milyon\$ olarak açıklanması ise ekonomik krizin sektör üzerinde yarattığı olumsuz etkiyi gözler önüne sermektedir. Reel olarak döviz kuru

dalgalanmaları ve enflasyon açısından bakıldığında turizm gelirlerinin %5,8 düştüğü görülmektedir.

Dünya genelinde Afrika haricinde bütün destinasyonların gelen turist sayısı ve turizm gelirlerinde düşüş yaşadığı gözlenmektedir. Göreli olarak daha iyi koşullarda olan Asya Pasifik ve Ortadoğu bölgelerinde dahi %1 ve %3 oranında düşüş yaşanmıştır. Bölgesel olarak ise Okyanusya ve Kuzeydoğu Asya %5 ve %1 oranında reel artış gösteren tek bölgelerdir. Negatif eğilime rağmen Kuzey Avrupa, Güney Asya, Karayipler, Güney Amerika ve Kuzey Afrika kriz karşısında turizm sektöründe dünya ortalamasının üzerinde bir gelişim göstermişlerdir (UNWTO, April 2010).

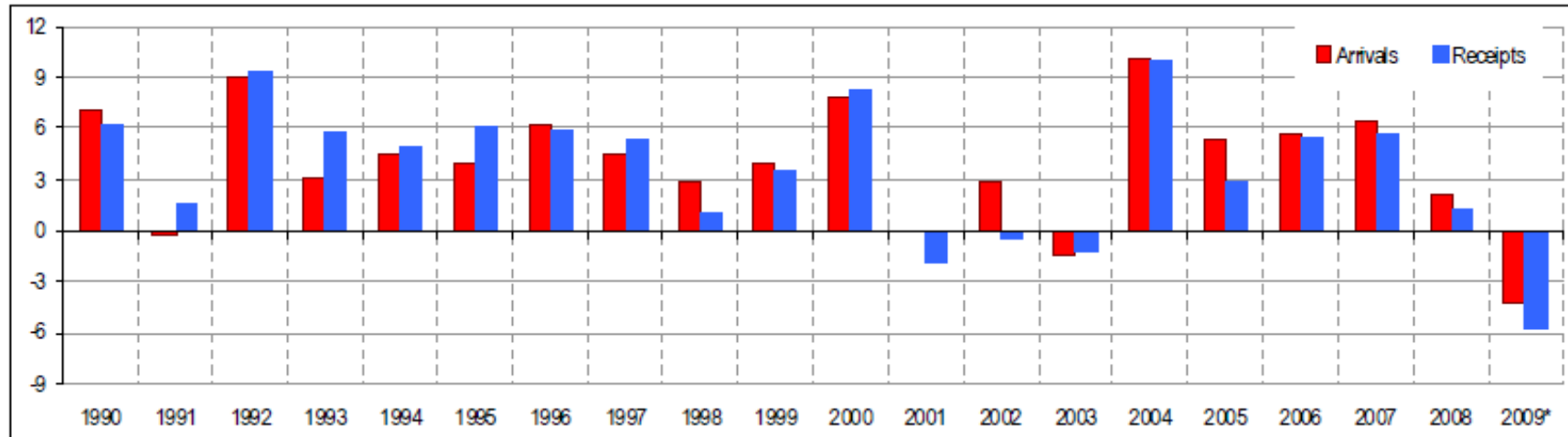
2010 yılı uluslararası turizm hareketlerine de yer verilen çalışmada, 2009'un son çeyreğinden itibaren görülen iyileşmenin giderek yayılması sonucu, 2010'da 77 ülkenin 60'ında pozitif yönlü verilerin alındığı, 24'ünde ise iki basamaklı büyümenin gerçekleştiği belirtilmektedir.

2009 yılı tahmini turist varışlarında bir önceki yıla oranla %2 büyüme kaydeden Türkiye'nin 25,5 milyon varışla, uluslararası turizm pazarında 7.sırada yer aldığı görülmektedir. Buna karşın, krizin etkileriyle turizm gelirlerinde 2008'e kıyasla %3,2 düşüş yaşayan sektör 21,3 milyar dolarla 9.sıradadır (UNWTO, April 2010:7).

Şekil 6. Uluslararası Turist Varışları ve Turizm Gelirleri (ulusal para birimi, sabit fiyatlar üzerinden)

Dünya

(Önceki Yıla Göre %Değişim Oranı)



Kaynak: UNWTO, April 2010.

■ Varışlar ■ Gelirler

BÖLÜM 3: 2009 KÜRESEL EKONOMİK KRİZİNE YÖNELİK OLARAK İSTANBUL'DA BULUNAN DÖRT VE BEŞ YILDIZLI OTELLERİN KRİZ YÖNETİMİ UYGULAMALARI

3.1. 2009 Küresel Ekonomik Krizine Yönelik Olarak İstanbul'da Bulunan Dört ve Beş Yıldızlı Otellerdeki Kriz Yönetimi Uygulamaları

Bu bölümde araştırmanın uygulamasının yapıldığı yöntemden bahsedilmiş, araştırmanın evreni ve örnekleme, kısıtları, uygulanan anket formunun ve yapılan görüşmelerin nitelikleri üzerinde durulmuştur. Araştırma bulguları ve değerlendirmelerinin yapılmasının ardından sonuçlar ve bu doğrultuda geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

3.1.1. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma sırasında birincil veri toplama yöntemlerinden olan anket ve kişisel görüşme tekniklerinden faydalanılmıştır.

- 1) Anket: Araştırma için hazırlanan anket formu, belirlenen destinasyondaki otel işletmelerinin satış/pazarlama departmanı yöneticilerine uygulanmıştır.
- 2) Kişisel Görüşme: Anket uygulamasını desteklemesi amacıyla, belirlenen otel işletmelerinin satış/pazarlama departmanı yöneticileriyle kişisel görüşmeler yapılmıştır.

3.1.1.1. Araştırmanın Evreni

Çalışmanın, bir çağdaş yönetim tekniği uygulamasının incelenmesine yönelik oluşu, araştırmanın kurumsallaşmış ve gelişmiş yapılardaki otel işletmeleri üzerinde uygulanmasının daha etkili ve doğru sonuçlar sağlayacağını düşündürmüştür.

Uygulama alanını oluşturacak evren için Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın İstanbul'da yer alan 'İşletme Belgeli' dört ve beş yıldızlı otel sayısı istatistiklerine bakılmış, 2008 yılında 107 adet olarak açıklanan bu sayının, İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nün 2009 yılı verilerinde 108 olarak güncellendiği görülmüştür. Araştırma

evreni bu sayı üzerinden (108), ‘tam evren’ olarak belirlenmiştir (Tablo 5). İlgili otellerin iletişim bilgilerine TUROB verilerinden faydalanarak ulaşılmıştır.

Tablo 5: Kültür ve Turizm Bakanlığı İşletme Belgeli Konaklama Tesisleri

Otel İşletmeleri	Avrupa Yakası	Anadolu Yakası
Beş Yıldızlı Otel	30	2
Dört Yıldızlı Otel	74	2
Toplam	108	

Kaynak: İstanbul Kültür ve Turizm Müdürlüğü, (2009)

Katılımcılar, araştırmanın konusuna ilişkin birincil öneme sahip bölüm olması açısından ‘satış/pazarlama’ birimlerinin yöneticileri olarak belirlenmiştir. Anket, katılımcılara yüzyüze görüşme veya internet yoluyla ‘online anket’ formunda hazırlanıp iki şekilde uygulanmıştır. Araştırmaya sonucu elde edilen anket sayısı 75 olup, bilimsel analize uygun kabul edilebilecek ve geri dönüş yapan 73 anket uygulamaya konulmuştur Bu bağlamda anketlerin geri dönüş oranı %67,6 olarak tespit edilmiştir.

3.1.1.2. Araştırmanın Kısıtları

Araştırma sırasında karşılaşılan kısıtların başında, anketlerin ve görüşmelerin yapıldığı kişilerin yönetici pozisyonunda olmaları dolayısıyla zaman ayırmakta güçlük çekip, görüşme taleplerini geri çevirmeleri ve anketleri cevaplamada isteksiz olmalarıdır.

Kimi otellerin gizlilik prensipleri nedeniyle yöneticilerin iletişim bilgilerini vermekten kaçınmaları ise problemin bir diğer yönünü ortaya koymaktadır.

3.1.1.3. Anket Formunun ve Görüşmelerin Nitelikleri

Ulusal ve uluslararası literatürdeki benzer yayınların anketlerinin derlenmesiyle hazırlanan anket formu üç bölümden ve ifadelerle beraber 61 sorudan oluşmaktadır.

Otellerde yaşanan krizlerin ve oluşan etkilerin sorgulandığı ilk bölümde, 13’er ifadenin yer aldığı 5’li likert ölçeğinde hazırlanmış (1: Kesinlikle Katılıyorum, 2: Katılıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılmıyorum, 5: Kesinlikle Katılmıyorum) iki ayrı kısım ve çoktan seçmeli sorularla birden çok cevabı olan soruları da içeren toplam 34 soru kullanılmıştır.

Anketin ikinci bölümünde otellerde krizlere karşı oluşturulmuş kriz yönetim planları ve uygulanan stratejilerin saptanabilmesi için biri beşli likert, diğerleri birden çok cevabı olan ve çoktan seçmeli sorulardan olmak üzere 19 soruya yer verilmiştir. Son bölümde ise çoktan seçmeli 8 sorudan oluşan demografik veri bölümü bulunmaktadır.

İkisi ulusal, ikisi uluslararası beş yıldızlı dört adet otelin satış/pazarlama bölümü yöneticileriyle ortalama 45 dakika süren kişisel görüşmeler yapılmıştır. Ses kayıt cihazı ve tutulan notlar aracılığıyla çözümlenen görüşme sonuçları, anket verilerini desteklemesi için kullanılmıştır.

Yukarıda belirtilen araştırma yöntemleri aracılığıyla, çalışmamız için geliştirilmiş olan;

H₁: İşletmenin sınıfı ile 2009 Küresel Ekonomik Krizin olumsuz etkileri arasında ilişki vardır.

H₂: İşletmenin sınıfı ile 2009 Küresel Ekonomik Krizi'nin olumlu etkileri arasında ilişki vardır.

H₃: Kriz Yönetim planı uygulamaları ile 2009 Küresel Ekonomik Krizin İşletmelerde Meydana Getirdiği Olumsuz Etkiler Arasında İlişki vardır.

Hipotezlerinin sorgulanması amaçlanmaktadır.

3.1.2. Araştırma Bulguları ve Değerlendirmesi

Araştırma bulgularının değerlendirilmesi SPSS 15.00 paket programında uygun görülen analizlerle yapılmış, ve bu doğrultuda sonuçlar yorumlanmıştır.

3.1.2.1. Demografik Verilere İlişkin Bulgular

Tablo 6'da anket katılımcılarının demografik özellikleri incelendiğinde 73 katılımcı arasında 30-39 yaş grubuna dahil olanların % 39,7 ile en büyük grubu oluşturduğu görülmektedir. 20-29 ve 40-49 yaş grubuna ait katılımcılar % 28,8 ile aynı oranı oluştururken; yönetici pozisyonunda çalışanlara uygulanan ankette 50 yaş ve üstü grubun % 2,7 oranında olması, sektördeki genç yapının bir göstergesi konumundadır.

Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde % 26,2'ye karşılık gelen 41 çalışanın lisans mezunu oldukları; bu orana en yakın olan % 24,7 seviyesindeki grubun ise yüksek lisans eğitimi almış oldukları görülmektedir. 73 katılımcının 11'ini ön lisans

mezunları oluştururken; 3 kişinin lise mezunu olduğu, doktora seviyesinde bir katılımcının ise bulunmadığı görülmektedir.

Tablo 6. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Yaş	f	%
20-29	21	28,8
30-39	29	39,7
40-49	21	28,8
50-59	2	2,7
60+	0	0
Toplam	73	100,0
Eğitim Durumu		
Lise	3	4,1
Önlisans	11	15,1
Lisans	41	26,2
Yüksek Lisans	18	24,7
Doktora	0	0
Toplam	73	100,0
Çalışılan işletmede güncel pozisyonundaki görev süresi		
1 yıldan az	8	11,0
1-3 yıl	40	54,8
4-6 yıl	4	5,5
7-9 yıl	4	5,5
10 + yıl	17	23,3
Toplam	73	100
Güncel pozisyonda çalışılan diğer işletmeler dahil toplam görev süresi		
1 yıldan az	0	0
1-3 yıl	10	13,7
4-6 yıl	18	24,7
7-9 yıl	11	15,1
10 + yıl	34	46,6
Toplam	73	100
İşletmenin Sınıfı		
Beş Yıldız	47	64,4
Dört Yıldız	26	35,6
Toplam	73	100
İşletmenin Sahiplik Durumu		
Bağımsız	11	15,1
Ulusal Zincir	18	24,7
Uluslararası Zincir	44	60,3
Toplam	73	100

Anketin uygulandığı personelin çalışmakta oldukları işletmede buldukları pozisyonundaki görev sürelerine bakıldığında % 54,8'i oluşturan 40 katılımcının 1-3 yıl itibariyle görevlerini sürdürdükleri, % 23,3'ünün 10 yılı aşkın süredir aynı görevde buldukları, % 8'inin 1 yıldan daha az süreyle, % 5,5 oranlarında ise 4-6 yıl veya 7-9 yıldan itibaren aynı pozisyonda çalıştıkları görülmektedir. Bu rakamlara göre; 2009 Krizine yönelik kriz yönetim uygulamalarının incelenmesinin amaçlandığı

araştırmada, 73 katılımcının en az 65'inin yönetici pozisyonundayken krizin etkileriyle karşılaştığı söylenebilmektedir.

Katılımcıların, mesleki deneyimlerinin sorgulanmasının amaçlandığı diğer soruda, çalışılan diğer işletmeler dahil, aynı pozisyondaki toplam görev süreleri sorulmuştur. Buna göre % 46,6'sının 10 yıl ve daha fazla süredir yönetici pozisyonunda oldukları görülmektedir. % 24,7'yi oluşturan 18 katılımcının 4-6 yıl arasında, % 15,1'inin 7-9 yıl, %13,7'sinin ise 1-3 yıldan beri aynı statüde görevlerini sürdürdükleri görülmektedir. 1 yıldan az süredir direktörlük yapan çalışanın olmadığı grupta, söz konusu veriler katılımcıların 2009 krizinden önce farklı dışsal krizlere karşı deneyim kazanmış olabilecekleri ihtimalini kuvvetlendirmektedir.

Anketin cevaplayan çalışanların görev yaptığı otel işletmelerinin % 64,4'ünü oluşturan 47'si beş yıldızlı, % 35,6'sını oluşturan 26'sı ise dört yıldızlıdır. 73 otel işletmesinin sahiplik durumlarına bakıldığında % 60,3'ünün uluslararası zincire, 24,7'sinin ulusal zincire bağlı olduğu, 15,1'inin ise bağımsız işletme olduğu görülmektedir.

Katılımcıların görev yaptıkları otel işletmelerinin daha önceki yıllarda olası kriz deneyimlerinin sorgulanmak istediği soruya yönelik olarak tamamına yakını oluşturan % 97,3'ü, Tablo 7'de görüldüğü üzere 1999-2010 yılları arasında en az bir kriz dönemi geçirdiklerini belirtirlerken; 2009 krizinden etkilenildiğini belirten katılımcılar % 90,4 oranındadır.

Otellerin satış direktörleriyle yapılan görüşme sonuçları da, 2009 krizinden etkilenme oranlarını destekler niteliktedir. Öyle ki, yöneticilerin tamamı krize bağlı olarak işletmelerinin olumsuz biçimde etkilendiğini belirtmişlerdir.

Tablo 7. İşletmelerin Kriz Geçmişleri ve 2009 Krizinden Etkilenme (n=73)

1999–2010 Yılları Arasında Otelde Kriz Yaşanma Durumu	n	%
Evet	71	97,3
Hayır	2	2,7
Toplam	73	100
2009 Küresel Ekonomik Krizinden Otelin Etkilenme Durumu		
Evet	66	90,4
Hayır	7	9,6
Toplam	73	100

Tablo 8'e bakıldığında, yetkililerin % 90,4 gibi oldukça büyük bir çoğunluğunun; görevleri süresince otelde hissettikleri krizlerin başında 2009 Küresel Ekonomik Krizi'ni gösterdikleri görülmektedir.

2009 Ekonomik krizinin ardından katılımcıların %43,8'i yine aynı yıl oluşan salgın hastalık krizlerinden H1N1'in etkisinin hissedildiğini belirtmişlerdir.

Tablo 8. Etkisi Hissedilen Krizlerin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Krizler	f	%
2009 Küresel Ekonomik Krizi	66	90,4
2009 H1NI Virüsü Salgını	32	43,8
Şubat 2001 Ekonomik Krizi	24	32,9
1998/9 Güneydoğu Asya ve Rusya Krizleri	5	6,8
1999 Adapazarı/Düzce/Gölcük Depremleri	14	19,2
Örgüt içi nedenlerden kaynaklanan krizler	6	8,2
Diğer	4	5,6

Küresel nitelik taşıyan bu iki krizin dışında, ankete katılanların %32,9'u Türkiye'nin geçirdiği en büyük ekonomik krizlerden olan Şubat 2001 Krizi'nin otellerinin işleyişine etki ettiğine işaret etmişlerdir.

Yönetim değişikliği, grev vs. kaynaklı örgüt içi krizlerin ve küresel kriz niteliği taşımaya karşın Güneydoğu Asya ve Rusya krizlerinin etkilerinin göreceli olarak çok daha düşük oluşu dikkat çekicidir.

Tablo 9. Konaklama İşletmelerini En Çok Etkileyen Kriz Türleri

Krizler	f	%
Ekonomik krizler	68	93,2
Doğal afetler	39	53,4
Politik krizler	21	28,8
Salgın hastalıklar	45	61,6
Sosyo-kültürel olaylar (Terör, savaş vs.)	55	75,3
Örgüt içi nedenlerden kaynaklanan krizler (Teknik arızalar, kazalar, yönetim kararları, grev vs)	4	5,5

Tablo 9'da görüleceği üzere, katılımcıların tamamına yakınına oluşturan %93,3'ü, konaklama işletmelerini en çok etkileyen kriz türü olarak ekonomik krizleri göstermişlerdir. Ekonomik krizlerin ardından terör, savaş gibi nedenlerden oluşan sosyo-kültürel olay kaynaklı krizler %75,3'le ikinci sırayı almaktadır. 73 katılımcının 45'i salgın hastalık krizlerini, %53,4'üne karşılık gelen 39'u ise doğal afet kaynaklı krizleri, konaklama işletmelerini en çok etkileyen kriz türleri olarak belirtmişlerdir.

2009 Küresel ekonomik krizinden otellerinin olumsuz olarak etkilenmesine yol açan faktörlerin sorulduğu soruya ilişkin, Tablo 10'da katılımcıların % 90,4'ünü oluşturan 66 kişi, krizin küresel bazda seyretmesini gösterirken; %30,1 oranında nakit akışındaki yavaşlama cevabını verdikleri görülmektedir. Bu oran, kriz süresince ulusal ve uluslararası piyasalarda yaşanan en büyük problemlerden olan likidite tıkanıklığını doğrular niteliktedir.

Tablo 10. 2009 Krizinden Otelin Olumsuz Olarak Etkilenilmesine Yol Açan Faktörler

Faktörler	f	%
Küresel bazda bir kriz olması	66	90,4
Planlama yetersizliği	2	2,7
Yönetimden kaynaklanan yetersizlik	0	0
Otelin bağlı bulunduğu zincirin plan ve politikalarındaki hatalar	3	4,1
Öz kaynak yetersizliği	1	1,4
Nakit akışındaki yavaşlama	22	30,1
Örgüt içi sorunlar	3	4,1

2009 Küresel Ekonomik Krizi'ne bağlı olarak konaklama işletmelerinde görülen olumlu ve olumsuz durumların saptanmaya çalışıldığı soru grupları 5'li Likert ölçeğine göre oluşturulmuş; Tablo 11'de görüleceği üzere, olumsuz durumlara ilişkin katılımcıların %39,7'si doluluk oranlarının düşüşüne kesinlikle katıldığını; % 47,9'u ise katıldığını belirtmiştir. Toplamda % 90'a yakın oranda, krizin etkisiyle otellerde doluluk oranlarının düştüğü görülürken; 73 katılımcının 46'sı krizin otelin maliyetlerini arttırdığını belirtmiştir.

Krize bağlı olarak örgüt içinde gerilim ve çatışmanın sorgulandığı bir diğer ifadeye ilişkin, katılımcıların % 60'a yakını, böyle bir durumun olmadığı yönünde cevaplar vermişlerdir.

Ekonomik krize ilişkin en temel göstergelerden olan kar oranının düşüşünün sorgulandığı ifadeyi 40 katılımcı katılıyor şeklinde yorumlarken; 25 katılımcı kesinlikle katıldığını belirtmiştir. Yüzde oranları incelendiğinde, katılımcıların % 89'unun krizin karlılığı düşürdüğü yönünde görüş bildirdiğini göstermektedir.

Tablo 11. 2009 Küresel Ekonomik Krizinin Etkisiyle Otellerde Görülen Olumlu ve Olumsuz Durumlar

İFADELER		Kesinlikle Katılıyor	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Ortalama	St.Sapma
Doluluk oranları düşmüştür	f %	29 39,7	35 47,9	0 0	7 9,6	2 2,7	1,88	1,01
Maliyetler artmıştır	f %	6 8,2	46 63,0	9 12,3	8 11,0	4 5,5	2,43	,99
Örgüt içi gerilim ve çatışma artmıştır	f %	3 4,1	8 11,0	19 26,0	29 38,4	15 20,5	3,60	1,06
Kar oranı azalmıştır	f %	25 34,2	40 54,8	2 2,7	6 8,2	0 0	1,85	,83
İşten çıkarılma korkusuyla personelin motivasyonu bozulmuştur	f %	5 6,8	17 23,3	22 30,1	13 17,8	16 21,9	3,25	1,23
Kalite düşmüştür	f %	1 1,4	3 4,1	9 12,3	27 37,0	33 45,2	4,21	,91
Atıl kapasite artmıştır	f %	4 5,5	19 26,0	32 43,8	13 17,8	5 6,8	2,95	,97
Yenilenme yatırımları durdurulmuştur	f %	14 19,2	35 47,9	11 15,1	9 12,3	4 5,5	2,37	1,10
Firma imajı zedelenmiştir	f %	1 1,4	2 2,7	3 4,1	25 34,2	42 57,5	4,44	,87
İşe alımlar durdurulmuştur	f %	13 17,8	37 50,7	11 15,1	5 6,8	7 9,6	2,40	1,15
Küçülmeye gidilmiştir	f %	5 6,8	13 17,8	6 8,2	32 43,8	17 23,3	3,59	1,22
Satış hacmi daralmıştır	f %	12 16,4	44 60,3	9 12,3	7 9,6	1 1,4	2,19	,88
Oda fiyatları düşmüştür	f %	31 42,5	32 43,8	3 4,1	6 8,2	1 1,4	1,82	,95
Ar-ge yatırımları artmıştır	f %	6 8,2	11 15,1	29 39,7	20 27,4	7 9,6	3,15	1,06
İşletme içi motivasyon artmıştır.	f %	3 4,1	13 17,8	21 28,8	25 34,2	11 15,1	3,39	1,07
Firma imajı güçlenmiştir	f %	7 9,6	10 13,7	37 50,7	15 20,5	4 5,5	2,99	,98
Dış çevreyle iletişim artmıştır	f %	15 20,5	41 56,2	14 19,2	0 0	3 4,1	2,11	,88
Kalite artmıştır	f %	7 9,6	7 9,6	42 57,5	13 17,8	4 5,5	3,00	,94
Satış hacmi genişlemiştir	f %	7 2,7	8 11,0	4 5,5	50 68,5	9 12,3	4,00	,91

Yeni pazar olanakları ortaya çıkmıştır	f %	12 16,4	40 54,8	10 13,7	7 9,6	4 5,5	2,33	1,04
Devletin turizm sektörüne olan desteği artmıştır	f %	1 1,4	11 15,1	14 19,2	37 50,7	10 13,7	3,60	,85
Kriz çeşitli fırsatlar yaratmıştır	f %	7 9,6	26 35,6	25 34,2	11 15,1	4 5,5	2,71	1,02
Gelecekte oluşabilecek krizlere karşı hazırlıklı duruma gelinmiştir	f %	23 31,5	38 52,1	7 9,6	4 5,5	1 1,4	1,83	,87
Yeni yönetim teknikleri uygulanmaya başlanmıştır	f %	10 13,7	5 69,9	5 6,8	4 5,5	3 4,1	2,16	,88
Krizle karşı etkin stratejiler geliştirebilme metotları öğrenilmiştir	f %	14 19,2	42 57,5	13 17,8	3 4,1	1 1,4	2,11	,81
Rakiplere karşı avantajlı duruma geçilmiştir	f %	8 11,0	16 21,9	36 49,3	7 9,6	6 8,2	2,82	1,03

İşten çıkarılma korkusuyla personelin motivasyonunun bozulmasının sorgulandığı bir diğer ifadeyle, katılımcıların % 30,1'i kararsız olduklarını belirtirken, %23,3'ü katıldıkları yönünde, %21,9'u ise kesinlikle katılmadıkları yönünde görüş bildirmişlerdir.

% 80'in üzerinde katılımcı, ekonomik krizin yarattığı olumsuzlukların otelin kalitesinde bir düşüşe neden olmadığını belirtirken; krizin oteldeki atıl kapasiteyi arttırdığı yönünde görüş bildiren katılımcılar %26 oranındadır.

73 katılımcının 49'u, krizin etkisiyle yenilenme yatırımlarının durdurulduğunu belirtirken, firma imajının zedelendiği görüşüne tamamına yakını katılmamaktadır.

Krizin küresel düzeyde en büyük olumsuzluklarından biri olan işsizlik sorunu otellerde de kendisini göstermiştir. Öyle ki anketi cevaplayanların % 70'e yakını işe alımların durdurulduğunu belirtmişlerdir.

Yenileme yatırımlarının durdurulması, maliyetlerin artması, kar oranının azalması olarak kendini gösteren mali olumsuzlukların, otellerin küçülmeye gitmesine yol açacak boyuta gelmediği görülmektedir. Öyle ki 73 katılımcının 49'u küçülmenin yaşanmadığı yönünde görüş bildirmiştir.

%76,7 katılımcı tarafından krizin etkisiyle satış hacminin daraldığına ilişkin ifadeler kullanırken, % 86,3'ü oda fiyatlarının düştüğünü ifade etmiştir.

Satış direktörleriyle yapılan görüşmelerin sonuçlarında da; krizden dolayı işletmelerde yaşanan olumsuzlukların anket sonuçlarıyla ortak paydalarda birleştiği göstermektedir. Krizin etkisiyle otel işletmelerinde yaşanan olumsuzlukların başında, konaklama ve toplantı taleplerinde yaşanan düşüş gösterilirken, konaklamaların %13 ile %20 arasında azaldığını belirten yetkililer; toplantı organizasyonlarında iptallerin yaşanması ve toplantılara bağlı konaklamalarda gecelik ortalamaların azalması sonucu; en çok banket satış gelirlerindeki düşüşün hissedildiğini vurgulamışlardır.

Krizin etkisiyle oluşabilecek olumlu durumların sorgulandığı ikinci bölümde, Ar-ge yatırımlarının arttırıldığı ifadesine ilişkin katılımcıların % 39,7' si kararsız olduklarını, %27,4'ü ise katılmadıklarını belirtmişlerdir.

Bir başka ifadeye ilişkin veriler, katılımcıların %50'ye yakınının, krizin etkisiyle işletme içi motivasyonun arttığı yönündeki ifadeye katılmadığını ortaya koymaktadır.

Firma imajının güçlendiği konusunda katılımcıların % 50,7' si kararsız olduklarını ifade ederken, % 20,5'i katılmadıklarını belirtmişlerdir.

Krizin etkisiyle işletmenin dış çevresiyle olan iletişiminin arttığını belirten katılımcıların oranı %76,7 iken, uygulanan stratejiler sonucunda işletmenin kalitesinin arttığı konusunda %57,5 oranında çekimser kalınmıştır.

Satış hacminin genişlediği ifadesine %80,8 oranında katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum ölçeklerinin kullanılması, krizin satışlarda yarattığı durgunluğu gözler önüne sermektedir.

Krizin getirdiği durgunlukla satış alanlarını genişleten işletmeler, % 71,2 oranında yeni pazar olanaklarının çıktığını ortaya koymuşlardır.

Krizin etkilerini hafifletmeye yönelik, devletin turizm sektörüne olan desteğinin arttığı şeklindeki ifadeye yönelik olarak, katılımcıların % 19,2' si kararsız olduklarını belirtirken, katılmadıkları yönünde görüş bildirenler % 64,4' ü oluşturmaktadırlar.

Krizin çeşitli fırsatlar yarattığı konusunda kararsız olan katılımcılar ile katılanlar birbirine yakın olup; 34,2 ve 35,6 oranında gerçekleşmiştir.

Krizden öğrenilenler sonucu gelecekte oluşacak bir krize karşı hazırlıklı duruma gelindiğini ifade eden katılımcılar % 86,6 oranındadır.

Katılımcıların %69,9'u kriz karşısında yeni yönetim teknikleri uygulandığı konusunda 'katılıyorum' şeklinde görüş bildirirken; % 13,7' si kesinlikle katılıyorum diyerek işletmelerin farklı yönetim tekniklerine yöneldiklerini doğrulamışlardır.

Kriz karşısında işletmelerin % 76,7'si etkin stratejiler geliştirebilmenin öğrenildiğini belirtmişlerdir.

Bununla birlikte katılımcıların % 49,3'ünü oluşturan 36 katılımcı, rakiplere karşı avantajlı duruma geçildiği konusunda kararsız olduklarını, 33,9'u ise bu ifadeye katıldıkları yönünde görüş bildirmişlerdir.

2009 Küresel Ekonomik Krizi'ne karşı otellerde izlenen stratejilere Tablo 12'ye baktığımızda, 'maliyetleri azaltma' %90,4 oranla ilk sırada karşımıza çıkmaktadır. % 46,6 Oranla, yenileme yatırımlarının durdurulması ise tercih edilen bir diğer stratejidir.

Tablo 12. Krize Karşı İzlenen Stratejiler

Faktörler	f	%
Küçülmeye gitme	9	12,4
Yönetim kadrosunda değişikliğe gitme	7	9,6
Maliyetleri azaltma yoluna gitme	66	90,4
Yenileme yatırımlarını durdurma	34	46,6
Farklı satış/pazarlama teknikleri ve dağıtım kanalları kullanma	54	74,0
Ürün ve Pazar geliştirme	48	65,8
Kredi ödemelerini erteleme	10	13,7
Reklam ve tanıtım harcamalarını arttırma	17	23,3
Örgütsel değişikliğe gitme	4	5,5
Diğer	4	5,6

Bu savunmacı yaklaşımlardan farklı olarak daha aktif yöntemlerin de uygulanması, işletmelerin 54'ünün, diğer bir deyişle % 74'ünün farklı satış/pazarlama teknikleri kullanmalarını; % 65,8'inin yeni ürün ve pazar geliştirmesini, % 23,3'ünün ise reklam ve pazar geliştirmesini beraberinde getirmiştir.

Satış bölümlerinin direktörleriyle yapılan görüşme sonuçları, krize karşı uygulanan stratejilerde anket sonuçlarıyla paralellik göstermektedir. Krizin olumsuz etkileriyle başa çıkabilmek adına, doluluk oranlarının düşmesiyle beraber otellerin tümünde fiyatlarda da düşüşe gidildiği görülmektedir. uzakdoğudan gelen talebin düşmesiyle

Ortadoğu pazarına ağırlık verilmesi ve dört yıldızlı otellerin de müşterilerine yönelmesi ile pazarın genişletilmesi, internetten pazarlamanın artırılması, acentelerle ilişkilerin güçlendirilmesi, otel olarak fuarlara katılımın artırılması, balo salonlarından kira alınmaması, şirketlere 2010 yılı için fiyat artışı yapılmaması, toplantılar için farklı paketler oluşturulması ile promosyon faaliyetlerinde çeşitliliğe gidilmesi, reklam harcamalarının artırılması, kriz karşısında uygulanan stratejik satış/pazarlama tekniklerinin başında gelmektedir.

Krizi öngörebilme ve bu doğrultuda gerekli hazırlık aşamalarını yönetebilme adına uygulanan yöntemlere ilişkin ifadelerin verildiği Tablo 13’de, oluşacak krizlere karşı kriz yönetim planlarının varlığının sorgulandığı ilk ifadeye katılımcıların % 82,2’si ‘Evet’ cevabını vermişlerdir. Aynı doğrultuda 2009 krizine yönelik olarak da 61 katılımcının oluşturduğu % 83,6’lık kesim, kriz yönetim planlarının olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo 13. Krizi Sezme ve Krize Hazırlık

İFADELER	f	%
Krizlere Karşı Kriz Yönetim Planının Varlığı		
Evet	60	82,2
Hayır	13	17,8
2009 Krizi Karşısında Kriz Yönetim Planının Varlığı		
Evet	61	83,6
Hayır	4	5,5
Erken Uyarı Sisteminin Varlığı		
Evet	48	65,8
Hayır	24	32,9
2009 Küresel Krizine Karşı Kriz Yönetim Ekibinin Varlığı		
Evet	42	57,5
Hayır	29	39,7
Söz Konusu Kriz Yönetim Ekibi İçin Kriz Eğitim Programlarının Uygulanması		
Evet	34	46,6
Hayır	12	16,4

Krizlerin yaklaştığını öngören erken uyarı sinyallerini içeren sistemin ise işletmelerin % 65,8’inde bulunduğu görülmektedir.

Krizi uygun stratejilerle yönetecek politikaların hazırlanmasını sağlayarak kriz sürecini yönetecek, ilgili uzmanlık alanlarından kişilerin oluşturacağı kriz yönetim ekibinin ise işletmelerin sadece % 57,5’inde oluşu göreceli olarak düşük bir oran şeklinde

karşımıza çıkmaktadır. Kriz yönetim ekibi bulunan otellerin içinde ekiplerine krize yönelik eğitim verenler ise yalnızca % 46,6 oranındadır.

Kriz yönetim planı olan işletmelere yöneltilen bir diğer soru olan planın kimler tarafından oluşturulduğuna, Tablo 14’de görüleceği üzere, katılımcıların %76,7’si üst yönetim cevabını verirken; %16,4’ü kriz yönetim ekibince hazırlandığını ifade etmişlerdir.

Tablo 14. Kriz Yönetim Planını Oluşturanlar

Faktörler	f	%
Üst Yönetim	56	76,7
Kriz konusunda uzman danışmanlık şirketleri	5	6,8
Üniversiteler	1	1,4
Kriz yönetim ekibi	12	16,4
Diğer	4	5,6

Tablo 15’te, oluşturulan kriz yönetim ekiplerinin personel sayılarına bakıldığında otellerin % 20,5’inde ekibin 6-10 kişilik olduğu görülmektedir ki, bu durum dört ve beş yıldızlı otellerin organizasyon büyüklükleri ve krizin türü göz önünde bulundurulduğunda optimal bir sayı olarak kabul edilebilir.16 ve üstü sayıda personelden oluşan kriz yönetim ekibi sayısı 44 ekip arasında 11 tanedir ki bu sayı otellerin % 15’ine karşılık gelmektedir.10-5 kişiden ve 11-15 kişiden oluşan kriz yönetim ekipleri ise aynı sayıda olup, %12,3 oranlarındadır.

Tablo 15. Kriz Yönetim Ekibinin Personel Sayısı

Sayı	f	%
0-5	9	12,3
6-10	15	20,5
11-15	9	12,3
16 +	11	15,1
Toplam	44	60,3

Kriz yönetim ekiplerinin uzmanlık alanlarının belirlenmesine ilişkin hazırlanan soruya verilen cevapların oranları Tablo 16’da görülmektedir.

Otellerde insan kaynakları ve üst yönetimin ekipte yer alma oranlarının % 57,5 ile aynı yönde olduğunun görülmesi dikkat çekicidir. Özellikle dört yıldızlı bağımsız otellerde insan kaynakları ile üst yönetimin aynı birimde toplanmış olmasının oranların birbirine yaklaşmasında etkili olduğu düşünülmektedir. Bu orana çok yakın olarak 40 otelde,

%54,8 oranında satış/pazarlama, %50,7 oranında ise muhasebe/finansman birimlerinin yetkililerinin bulunduğu görülmektedir. Krizin ekonomik kaynaklı olduğu düşünüldüğünde, söz konusu birimlerin kriz yönetim ekibinde yer almaları kaçınılmaz olmaktadır.

Tablo 16. Kriz Yönetim Ekibinin Uzmanlık Alanları

Faktörler	f	%
Üst Yönetim	42	57,5
Satış/Pazarlama	40	54,8
Muhasebe/Finansman	37	50,7
İnsan Kaynakları	42	57,5
Halkla İlişkiler	24	32,8
Müşteri İlişkileri Yönetimi(CRM)	13	17,8
Teknik Hizmetler	12	16,4
Güvenlik	5	6,8
Üretim Birimleri (Yiyecek-İçecek, Önbüro, Kat Sorumluları,..vs.)	31	42,5
Hukuk Danışmanı	11	15,1
Diğer	2	2,8

Ofis bölümlerinin dışında üretim birimi yetkililerinin de % 42,5 oranında ekibe dahil olmaları da krize karşı çoğunlukla maliyetleri azaltma stratejisi benimsediklerini belirten yetkililerin görüşlerini destekler niteliktedir.

Yetkililerin 2009 krizinin ardından, çağdaş yönetim tekniklerinden kriz yönetimine yönelik görüşlerinin belirlenmesinin hedeflendiği bir diğer likert ölçekli soru grubunda, Tablo 17'ye göre, kriz yönetiminin yeni bir uygulama olmasından dolayı etkin bir biçimde gerçekleştirilemediğini düşünen yönetici sayısı 73 kişi arasında 24 ile % 32,9'luk çoğunluğu oluşturmaktadır. Bu konuda kararsız olduklarını belirtenlerin ise %31,5 oluşu kriz yönetiminin halen otellerin genelinde profesyonel biçimde uygulanamadığını göstermektedir.

Katılımcıların toplamda % 60'ından fazlası küresel krizler karşısında kriz yönetiminin fayda sağlamayacağı görüşüne katılmadıkları yönünde görüş bildirmişlerdir. Bu konuda da kararsız olanların %21,9 oranında olması bir önceki ifadeye ait oranları destekler niteliktedir.

Anketi cevaplayan yetkililerin %65'ine yakını kriz yönetiminin maliyetli bir süreç olmadığını belirtmektedir.

Turizm sektöründe yaşanan her kriz kendine özgü olduğundan kapsamlı bir hazırlık çalışması yapmaya gerek yoktur ifadesine katılmadıkları yönünde görüş bildirenler %74 oranındadır. Buna rağmen kararsız olanlar ve ifadeye katılanların oluşturduğu % 25, azımsanmayacak bir büyüklük olup; kriz yönetimi konusunda yeterli bilince sahip olunmadığını göstermektedir.

Tablo 17. 2009 Krizine Yönelik Olarak Kriz Yönetimi Uygulamaları Hakkındaki Görüşler

İFADELER		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Ortalama	St.Sapma
Kriz yönetimi yeni bir uygulama olduğundan henüz etkin bir şekilde gerçekleştirilememektedir	f %	1 1,4	24 32,9	23 31,5	12 16,4	13 17,8	3,16	1,12
Küresel bazda yaşanan ya da işletme dışı faktörlerden kaynaklanan krizler karşısında kriz yönetimi fayda sağlamamaktadır	f %	3 4,1	9 12,3	16 21,9	35 47,9	10 13,7	3,55	1,01
Kriz yönetimi uygulamaları maliyetli ve lüks bir olaydır	f %	3 4,1	7 9,6	16 21,9	30 41,1	17 23,3	3,69	1,08
Turizm sektörünü etkileyen her kriz kendine özgü olduğu için kriz yönetim konusunda kapsamlı bir hazırlık çalışması yapmaya gerek yoktur	f %	3 4,1	12 16,4	4 5,5	40 54,8	14 19,2	3,68	1,09
Kriz yönetimi uygulamaları krizlerin olası olumsuz etkilerinden korunmada fayda sağlamaktadır	f %	18 24,7	43 58,9	8 11,0	3 4,1	1 1,4	1,99	,81
Kriz yönetimi uygulamaları 2009 Küresel Ekonomik Krizinin olumsuz etkilerinden korunmada da fayda sağlamıştır	f %	13 17,8	43 58,9	15 20,5	2 2,7	0 0	2,08	,70
Başarılı bir kriz yönetimi uygulamasıyla krizleri fırsat olarak görmek mümkündür	f %	14 19,2	42 57,5	15 20,5	2 2,7	0 0	2,07	,71

Anketi cevaplayanların %83,6'sı kriz yönetiminin krizlerin olumsuz etkilerine karşı korunmada fayda sağladığı yönünde görüş bildirirken; 2009 Küresel Ekonomik Krizi karşısında kriz yönetiminin fayda sağladığını belirten yöneticilerin sayısı bu orana yakın olmakla beraber % 76,6 olarak belirlenmiştir. Bu durum, küresel krizler karşısında kriz yönetiminin aynı etkinliği gösteremediği görüşlerini destekler niteliktedir.

Başarılı bir kriz yönetimiyle krizleri fırsat olarak görmek mümkündür ifadesine katılıyorum yönünde görüş bildirenler %75'in üzerinde iken, % 20'lik bir kesimin bu konuda kararsız olması halen önemli bir kesimin krizleri fırsat olarak görmediğini göstermektedir.

3.1.2.2. Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular

H₁ hipotezimizde sorgulanacak olan 'İşletmenin sınıfı ile 2009 Küresel Ekonomik Krizinin Olumlu ve olumsuz etkileri arasındaki İlişki' t testi ile sınanmıştır. Tablo 18'e göre sonuçları şu şekilde ifade etmek mümkündür;

İşletmenin sınıfı ve kriz karşısında yaşanan olumsuz durumların bağlantısına ilişkin yapılan analizin sonuçlarına göre; "İşletme Sınıfı" ile "İşten Çıkarılma Korkusuyla Personelin Motivasyonu Bozulmuştur" ifadesi arasında $p \leq 0,05$ olduğundan anlamlı bir farklılık olduğu söylenebilmektedir. Diğer olumsuzluklar ile işletme sınıfı arasında $p \geq 0,05$ 'ten olduğundan, iki grup arasında (4*-5*) arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Bu bağlamda; "İşten Çıkarılma Korkusuyla Personelin Motivasyonu Bozulmuştur" ifadesinin dışındaki diğer tüm ifadeler için H₁ hipotezi reddedilmektedir.

Buna karşın, "Maliyetler Artmıştır", "Örgüt İçi Gerilim ve Çatışma Artmıştır", "Atıl Kapasite Artmıştır", "Oda Fiyatları Düşmüştür" ifadelerine ilişkin görülen negatif değer; 5 yıldızlı otel işletmelerinde 4 yıldızlılara göre, 2009 Küresel Ekonomik Krizi'nde işletme maliyetlerinin daha çok arttığı, örgüt içi gerilim ve çatışmaların daha çok yaşandığı, kar oranının daha çok azaldığı, atıl kapasitenin daha çok arttığı, oda fiyatlarının daha büyük oranda düştüğü sonucunu ortaya koymaktadır.

Tablo 18. İşletmenin Sınıfı İle 2009 Küresel Ekonomik Krizinin Olumsuz Etkileri Arasındaki Farklılık

Olumsuz İfadeler	İşletme Sınıfı	Ortalama	Std. Sapma	t	sig.
Doluluk Oranları Düşmüştür	5 *	1,86	1,86	,01	,99
	4 *	1,86	1,86		
Maliyetler Artmıştır	5 *	1,86	1,86	-1,42	,17
	4 *	2,80	2,80		
Örgüt İçi Gerilim ve Çatışma Artmıştır	5 *	3,47	3,47	-,76	,45
	4 *	3,70	3,70		
Kar Oranı Azalmıştır	5 *	1,88	1,88	,79	,48
	4 *	1,71	1,71		
İşten Çıkarılma Korkusuyla Personelin Motivasyonu Bozulmuştur	5 *	3,58	3,58	2,76	,01
	4 *	2,68	2,68		
Kalite Düşmüştür	5 *	4,32	4,32	1,02	,31
	4 *	4,05	4,05		
Atıl Kapasite Artmıştır	5 *	2,86	2,86	-,85	,40
	4 *	3,10	3,10		
Yenilenme Yatırımları Durdurulmuştur	5 *	2,46	2,46	,33	,74
	4 *	2,35	2,35		
Firma İmajı Zedelenmiştir	5 *	4,60	4,60	1,36	,18
	4 *	4,29	4,29		
İşe Alımlar Durdurulmuştur	5 *	2,57	2,57	1,20	,23
	4 *	2,23	2,23		
Küçülmeye Gidilmiştir	5 *	3,58	3,58	,44	,66
	4 *	3,43	3,43		
Satış Hacmi Daralmıştır	5 *	1,86	1,86	,43	,67
	4 *	1,86	1,86		
Oda Fiyatları Düşmüştür	5 *	1,86	1,86	-,66	,51
	4 *	2,80	2,80		

İşletmenin sınıfı ile 2009 Küresel Ekonomik Krizi'nin işletmelerde yarattığı olumlu etkiler arasında ilişki olduğunu ifade eden H₂ hipotezini sorgulamaya yönelik yapılan “t testi” sonuçları Tablo 19’da gösterilmektedir. Analiz sonuçlarına göre, işletme sınıfı ile “Ar-Ge Yatırımları Artmıştır” ve “Devletin Turizm Sektörüne Olan Desteği Artmıştır” ifadeleri arasında, $p \leq 0,05$ olduğundan anlamlı bir farklılık olduğu söylenilebilir. Diğer olumlu etkiler ile işletme sınıfı arasında $p \geq 0,05$ 'ten olduğundan anlamlı bir farklılık yoktur. Buna göre; “Ar-Ge Yatırımları Artmıştır” ve “Devletin

Turizm Sektörüne Olan Desteği Artmıştır” ifadeleri dışındaki tüm ifadeler için H₂ hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 19. İşletmenin Sınıfı İle 2009 Küresel Ekonomik Krizinin Olumlu Etkileri Arasındaki Farklılık

Olumlu İfadeler	İşletme Sınıfı	Ortalama	Std. Sapma	t	Sig.
Ar-Ge Yatırımları Artmıştır	5 *	3,05	,75	-2,16	,04
	4 *	3,69	1,29		
İşletme İçi Motivasyon Artmıştır	5 *	3,33	,73	-1,89	,07
	4 *	3,82	1,10		
Firma İmajı Güçlenmiştir	5 *	3,10	1,05	1,25	,22
	4 *	2,71	1,01		
Dış Çevreyle İletişim Artmıştır	5 *	2,12	,88	-,11	,92
	4 *	2,15	1,04		
Kalite Artmıştır	5 *	3,00	1,09	,00	1,00
	4 *	3,00	1,02		
Satış Hacmi Genişlemiştir	5 *	3,65	,93	-,81	,42
	4 *	3,88	1,12		
Yeni Pazar Olanakları Ortaya Çıkmıştır	5 *	2,32	1,18	-,84	,41
	4 *	2,59	1,09		
Devletin Turizm Sektörüne Olan Desteği Artmıştır	5 *	3,37	,76	-2,12	,04
	4 *	3,89	1,15		
Kriz Çeşitli Fırsatlar Yaratmıştır	5 *	2,70	1,07	,52	,60
	4 *	2,53	,91		
Gelecekte Oluşabilecek Krizlere Karşı Hazırlıklı Duruma Gelinmiştir	5 *	1,96	,99	,41	,68
	4 *	1,85	,73		
Yeni Yönetim Teknikleri Uygulanmaya Başlanmıştır	5 *	2,02	1,19	-1,73	,09
	4 *	2,50	,78		
Krizle Karşı Etkin Stratejiler Geliştirebilme Metotları Öğrenilmiştir.	5 *	2,14	1,04	,203	,84
	4 *	2,10	1,13		
Rakiplere Karşı Avantajlı Duruma Geçilmiştir.	5 *	2,71	1,16	-,72	,48
	4 *	2,94	2,80		

Bununla birlikte, “Ar-Ge Yatırımları Artmıştır”, “İşletme İçi Motivasyon Artmıştır”, “Dış Çevreyle İletişim Artmıştır”, “Satış Hacmi Genişlemiştir”, “Yeni Pazar Olanakları Ortaya Çıkmıştır”, “Devletin Turizm Sektörüne Olan Desteği Artmıştır”, “Rakiplere Karşı Avantajlı Duruma geçilmiştir” ve “Yeni Yönetim Teknikleri Uygulanmaya Başlanmıştır” ifadelerine ilişkin “t” değerinde görülen negatif değer; 5 yıldızlı otel işletmelerinde 4 yıldızlılara göre 2009 Küresel Ekonomik Krizi’nde ar-ge yatırımlarının daha çok arttığı, işletme içi motivasyonun daha çok arttığı, devletin

turizm sektörüne olan desteğinin daha çok arttığı, yeni yönetim tekniklerinin daha fazla uygulanmaya başlandığı söylenilebilir.

Tablo 20. Kriz Yönetim Planı Mevcut Olan İşletmelerin Sınıflarına Göre Dağılımı

KRİZ YÖNETİM PLANI		Dört Yıldız	Beş Yıldız
	EVET	19	41
	HAYIR	7	6
	TOPLAM	26	47

Tablo 20’de kriz yönetim planı yapan işletmelerinin sınıflarına göre dağılımı verilmektedir. Buna göre planı olan otel işletmelerinin çoğunluğunu 5 yıldızlılar oluşturmaktadır.

Kriz Yönetim Planı uygulamaları ile 2009 Küresel Ekonomik Krizin İşletmelerde Meydana Getirdiği Olumsuz Etkiler Arasında İlişkinin sorgulanmak istendiği H₃ hipotezine ilişkin t testi analizi sonuçları Tablo 21’de gösterilmiştir.

Sonuçlara göre, Kriz Yönetim Planı Uygulamaları ile “Maliyetler Artmıştır”, “Örgüt İçi Gerilim ve Çatışma Artmıştır” ve “Satış Hacmi Daralmıştır” ifadeleri arasında $p \leq 0,05$ olduğundan anlamlı bir farklılık olduğu söylenilebilir. Diğer olumsuz etkiler ile Kriz Yönetim Planı uygulamaları arasında $p \geq 0,05$ olduğundan; anlamlı bir farklılık yoktur. Bu bağlamda, “Maliyetler Artmıştır”, “Örgüt İçi Gerilim ve Çatışma Artmıştır” ve “Satış Hacmi Daralmıştır” ifadeleri dışındaki tüm ifadeler için H₃ hipotezi reddedilmiştir.

Bununla birlikte; “Örgüt İçi Gerilim ve Çatışma Artmıştır”, “İşten Çıkarılma Korkusuyla Personelin Motivasyonu Bozulmuştur”, “Kalite Düşmüştür”, “Atıl Kapasite Artmıştır”, “İşe Alımlar Durdurulmuştur”, “Küçülmeye Gidilmiştir” ifadelerinin “t” değerlerinde görülen negatif rakamlar, kriz yönetim planı mevcut olanlarda olmayanlara göre, örgüt içi çatışma ve gerilimin daha yüksek oranda yaşandığı, satış hacminin daha çok daraldığı, ve oda fiyatlarının daha çok düştüğü söylenilebilir.

Tablo 21. Kriz Yönetim Planı Uygulamaları İle Küresel Ekonomik Krizinin Olumsuz Etkileri Arasında Farklılık

Olumsuz İfadeler	K.Y.P	Ortalama	Std. Sapma	t	sig.
Doluluk Oranları Düşmüştür	E	1,91	1,13	,87	,39
	H	1,33	,58		
Maliyetler Artmıştır	E	2,55	1,10	3,67	,00
	H	2,00	,00		
Örgüt İçi Gerilim ve Çatışma Artmıştır	E	3,50	1,18	-2,53	,05
	H	4,25	,50		
Kar Oranı Azalmıştır	E	1,83	,93	,71	,48
	H	1,50	,58		
İşten Çıkarılma Korkusuyla Personelin Motivasyonu Bozulmuştur	E	3,33	1,38	-,50	,63
	H	3,50	,58		
Kalite Düşmüştür	E	4,26	1,00	-,97	,34
	H	4,75	,50		
Atıl Kapasite Artmıştır	E	2,95	1,09	-,37	,71
	H	3,00	,00		
Yenilenme Yatırımları Durdurulmuştur	E	2,46	1,26	,70	,51
	H	2,25	,50		
Firma İmajı Zedelenmiştir	E	4,52	,81	,04	,97
	H	4,50	1,00		
İşe Alımlar Durdurulmuştur	E	2,48	1,27	-,40	,69
	H	2,75	1,50		
Küçülmeye Gidilmiştir	E	3,56	1,34	-,28	,78
	H	3,75	1,26		
Satış Hacmi Daralmıştır	E	2,09	,85	-,30	,00
	H	3,50	1,29		
Oda Fiyatları Düşmüştür	E	1,67	,91	-1,45	,24
	H	3,00	1,83		

SONUÇ VE ÖNERİLER

Turizm endüstrisinin dünya ekonomisinden aldığı payın giderek artması, sektörün sosyo-ekonomik getirilerini sürdürülebilir kılmak adına makro ve mikro bazda optimal yönetim tekniklerinin uygulanmasını gerektirmektedir. Emek yoğun işleyen bir sektör olması ve ilişkili olduğu endüstri sayısının fazlalığı ise, turizmi diğer sektörlere kıyasla krizlere daha açık bir konuma taşımaktadır. Küreselleşmenin reel ve finansal sektörde yarattığı büyümenin, krizlerin yayılma hızını da en az aynı yönde attırması, dış etkilere oldukça açık olan turizm sektöründe etkin kriz yönetimi stratejilerinin uygulanmasını zorunlu hale getirmektedir.

Salgın hastalıklardan doğal afetlere kadar geniş bir yelpazede çeşitlilik gösteren turizm krizleri, rekabet gücünü korumak isteyen işletmelerce kriz yönetim stratejilerinin belirlenmesini gerektirmektedir. Çağdaş yönetim tekniklerinden olan ve 21. yüzyıla beraber uygulamaları tüm alanlarda artış gösteren kriz yönetiminin, talep elastikiyetinin üst düzeyde seyrettiği turizm sektöründe uygulamaları giderek yaygınlaşmaktadır.

ABD finans piyasasında başlayıp, etki alanı hızla genişleyen ve 1929 büyük buhranından sonra görülen en büyük kriz olduğu kabul edilen 2009 Küresel Ekonomik Krizi'nin, istatistikler incelendiğinde tüm diğer sektörlerin yanında uluslararası turizm hareketlerini de derinden etkilediği görülmektedir. Turizm krizleri arasında ekonomik krizlerin önemli bir yer tuttuğu da göz önünde bulundurulduğunda, sektörde 2009 Küresel Ekonomik Krizi'ne yönelik olarak kriz yönetimi uygulamalarının incelenmesinin fayda sağlayacağı düşünülmektedir. Bu amaca yönelik olarak çalışmamızda İstanbul'da bulunan turizm işletme belgeli dört ve beş yıldızlı otellerin küresel krize karşı oluşturdukları olası kriz yönetim uygulamaları araştırılmıştır.

Araştırma bulguları yorumlandığında; 2009 krizinin küresel bazda bir kriz olması ve nakit akışında meydana gelen yavaşlamanın, oteller tarafından; krizden olumsuz olarak etkilenmede temel nedenler olarak gösterildiği görülmektedir. Krize bağlı oluşan olumsuz etkilerin başında ise, doluluk oranlarının düşmesine bağlı olarak karlılığın azalması yer almaktadır. Satış hacminin daralması, oda fiyatlarında meydana gelen düşüş ile birleşince ekonomik kriz oldukça etkin bir şekilde hissedilmiştir. Maliyetlerin artması bir diğer olumsuz etki olup; yenileme yatırımlarının ve işe alımlarının

durdurulması bu durumla ilişkili olarak görülen diğer sonuçlardandır. İşten çıkarılma korkusuyla motivasyonu bozulan personelin ise araştırma yapılan otellerde önemli bir oranda olduğu görülmektedir.

Başarılı kriz yönetimleri ile krizleri fırsata çevirme yaklaşımının giderek yaygınlaşması, araştırma soruları arasında krize bağlı olarak görülebilecek olumlu durumların sorgulanmasını da gerektirmiştir. Buna göre anket sonuçları; 2009 krizinin etkisiyle otellerin yoğunluğunda dış çevreyle iletişimin arttırıldığı, yeni pazar olanaklarının ortaya çıktığı, gelecekte oluşabilecek krizlere karşı hazırlıklı duruma gelindiği, farklı yönetim tekniklerinin uygulandığı, krizlere karşı etkin stratejilerin geliştirilebilmesinin öğrenildiği ve krizin çeşitli fırsatlar yarattığını ortaya çıkmıştır.

Krize karşı izlenen stratejilere yönelik olarak frekans ve yüzde dağılımları; otellerin maliyetleri azaltma yoluna gitmeyi ilk sıradaki yöntem olarak kullandıkları sonucunu çıkartmaktadır. Farklı satış/pazarlama tekniklerinin ve dağıtım kanallarının kullanılması, ürün ve pazar geliştirmenin yanında yenileme yatırımlarını durdurma, reklam ve tanıtım harcamalarını arttırma yoluna gitme ise, uygulanan diğer başlıca stratejilerdendir.

2009 Küresel Ekonomik Krizi'ne yönelik kriz yönetim uygulamalarının sorgulandığı ankette, kriz yönetiminin ilk safhalarını oluşturan krizi sezme ve krize hazırlığa yönelik olarak, işletmelerin büyük çoğunluğunun kriz yönetim planlarının var olduğu görülmektedir. Önemli bir oranda erken uyarı sistemini kullandıkları görülen otellerde, kriz yönetim ekibinin varlığı ve krize yönelik uygulanan eğitimler; planlara kıyasla düşüş göstermektedir. İşletmelerin tamamına yakınının kriz yönetim planlarının sadece üst yönetimce hazırlandığı, bu konuda uzman danışmanlık şirketlerine ya da akademisyenlere başvurulmadığı da göz önünde bulundurulduğunda; kriz yönetiminin etkin bir biçimde uygulanamadığını söylemek mümkündür.

Söz konusu krize yönelik, otellerce uygulanan kriz yönetimine ilişkin yöneticilerin görüşlerinin analizi frekans ve yüzde dağılımlarına göre bir takım sonuçlar ortaya koymaktadır. Buna göre; yetkililer önemli oranda, yeni bir uygulama kabul ettikleri kriz yönetimi etkin bir şekilde gerçekleştiremediklerini ifade etmektedirler. Katılımcılardan, küresel krizler karşısında kriz yönetiminin etkin olamayacağını

düşünenler önemli bir oranda olmasına rağmen; 2009 Küresel Ekonomik Krizi karşısında uyguladıkları kriz yönetiminin faydalarının görüldüğünü belirten yöneticilerin sayısı oldukça yüksektir.

İşletmelerin sınıfları ile 2009 Küresel Ekonomik Krizi'nin olumsuz ve olumlu etkilerinin farklılığının saptanmaya çalışılmasına yönelik t testleri uygulanmıştır. Bu bağlamda, 5 yıldızlı otel işletmelerinde dört yıldızlı işletmelere göre maliyetlerin, örgüt içi gerilim ve çatışmanın, atıl kapasitenin daha çok arttığı, oda fiyatlarının ve kar oranının daha büyük oranda düştüğü görülmektedir. Olumlu sonuçlara bakıldığında ise beş yıldızlı otel işletmelerinde, dört yıldızlılara kıyasla Ar-Ge yatırımlarının, işletme içi motivasyonun, devlet desteğinin daha çok arttığı ve yeni yönetim tekniklerinin daha çok kullanıldığı görülmektedir.

Kriz yönetim planı uygulayanlar ile işletme sınıfı arasındaki ilişkiye bakıldığında beş yıldızlı otel işletmelerinde kriz yönetim planı uygulamalarının dört yıldızlı otellere göre çok daha fazla oranda görüldüğü ortaya çıkmıştır.

Kriz yönetim planı uygulamaları ile küresel ekonomik krize bağlı gelişen olumsuzluklar arasındaki farklılık “t testi” ile analiz edilmiştir. Buna göre kriz yönetim planı uygulamalarının arttığı otellerde maliyetlerin ve atıl kapasitenin daha büyük oranda arttığı, örgüt içi çatışma ve gerilimin daha çok yaşandığı, işten çıkarılma korkusuyla personelin motivasyonunun daha çok bozulduğu, oda fiyatlarının ve kalitenin daha çok düştüğü, işe alımların daha büyük oranda durdurulduğu ve küçülme stratejisinin daha çok uygulandığı görülmektedir. Buradan hareketle; kriz yönetim planlarının beş yıldızlı işletmelerde daha büyük oranda uygulandığı ve ankete katılan beş yıldızlı otellerin çoğunluğunun uluslararası zincire bağlı olduğu göz önünde bulundurulduğunda, 2009 Küresel Ekonomik Krizi'nden uluslararası otel işletmelerinin daha büyük oranda etkilendiği ve kriz yönetiminin küresel ekonomik krizler karşısında etkisinin sınırlı olduğunu sonucunu çıkarmak mümkün olmaktadır. Diğer taraftan, araştırmanın yapıldığı otel işletmelerinde, kriz yönetiminin teorisiyle tam anlamda örtüşecek nitelikte uygulanmadığı göz önünde bulundurulmalıdır. Bu bağlamda kriz yönetiminin etkinliğini ve krizin olumsuz etkilerini azaltmaya yönelik bazı öneriler geliştirilebilir;

- Krizi sezme ve gerekli hazırlıkları yapma fırsatı veren erken uyarı sisteminin daha etkin biçimde uygulanması
- Kriz yönetim planlarının bu konuda yetkinlik sahibi uzman kuruluşlara yaptırılması
- Kriz yönetim ekibinin krizin türüyle örtüşecek uzmanlık alanlarından oluşan personelden seçilmesi
- Kriz yönetim ekibinin organizasyonun büyüklüğünü optimal oranda ifade edecek sayıda personelden oluşturulması
- Kriz yönetim ekibine, krize yönelik olarak eğitim programlarının uygulanması
- Kriz yönetiminin örgüt çalışanlarına tanıtılması ve uygulamalarının daha profesyonel biçimde yaygınlaştırılması içsel krizlerin yanında küresel krizleri de içine alan dışsal krizler karşısında işletmelerin savunma mekanizmalarının geliştirilmesine yardımcı olacaktır.

Bu konuda ilerleyen dönemlerde çalışma yapmayı düşünen araştırmacıların;

- Analize konu olacak evren ve örnekleme daha geniş tutmaları ve farklı destinasyonlarda çalışmalarının
- Kriz yönetimi konusunda uzman danışmanlık şirketleri ya da üniversitelerden alacakları destekle, işletmelerin kriz yönetim ölçeklerini teknik platformlarda incelemelerinin

Daha farklı bakış açılarına ulaşılabilmesi ve daha güvenilir genellemeler yapılmasına olanak sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- AKSU, A. Akın ve Rüya Ehtiyar (2007), **Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri**, 1. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.
- AKTAN, Coşkun Can ve Hüseyin Şen (2001), “Ekonomik Kriz: Nedenler ve Çözüm Önerileri”, **Yeni Türkiye Dergisi**, Sayı:42, ss.1225-1231.
- ALTUĞ, Sumru (2009), **Kriz, Dünya ve Türkiye**, Tisk Akademi, Cilt:4, Özel Sayı:2, s.70-80.
- AMA (American Marketing Association), “**Definition of Marketing**”,
<http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>,
 19.05.2010.
- ANTHONISSEN, Peter F. (2008), “Crisis Communication Checklists”, Editör:
 ANTHONISSEN, P. F., **Crisis Communication: Practical Public Relations Strategies for Reputation Management and Company Survival**, Kogan Page, s.197-206.
- BARROWS, Clayton W., ve Tom Powers (2009), **Introduction to the Hospitality Industry**, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey.
- BBC, (British Broadcasting Corporation), **Natural Disasters**, Haiti Update,
http://www.bbc.co.uk/blogs/worldtonight/2010/04/haiti_update.html, 04.05.2010.
- BEAZLEY, H., J.Boenish ve D. Harden (2002), **Continuity Management: Preserving Corporate Knowledge and Productivity When Employees Leave**, John Wiley&Sons, New Jersey.
- BEIRMAN, David (2003), **Restoring Tourism Destinations In Crisis: A Strategic Marketing Approach**, Allen&Unwin, Sydney.
- BIERMAN, Harold (1998), **The Causes of the 1929 Stock Market Crash**, Greenwood Publishing Group, Westport.
- BORODZICZ, Edward P. (2005), **Risk, Crisis and Security Management**, John Wiley&Sons, Chichester.

- BOWIE, David ve Francis Buttle (2004), **Hospitality Marketing: An Introduction**, Elsevier, Oxford.
- BROCKNER, Joel ve E. H. James (2008), "Toward an Understanding of When Executives See Crisis As Opportunity", **Journal of Applied Behavioral Science**, Vol: 44, No:1, s.94-115.
- BRODY, Derrick (2009), **Latest Trends in Hotel Industry**, Global Media, Delhi.
- BUDAK, Gülay ve Gönül Budak (2004), **İşletme Yönetimi**, 5.Baskı, Barış Yayınları, İzmir.
- BUHALİS, Dimitrios ve Carlos COSTA, (2006), **Tourism Management Dynamics: Trends, Management and Tools**, Elsevier, Norfolk.
- BUSTELO, Pablo (2000), "Novelties of Financial Crises in the 1990s and the Search for New Indicators", **Emerging Markets Review**, Vol. 1(2000), ss. 229-251.
- CAN, Halil (1997), **Organizasyon ve Yönetim**, 4. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- CARBAUGH, Robert J. (2005), **International Economics**, Thomson-South Western, Ohio.
- CELASUN, Merih (2002), "**2001 Krizi, Öncesi ve Sonrası: Makroekonomik ve Mali Bir Değerlendirme**", <http://www.econ.utah.edu/~ehrbar/erc2002/pdf/i053.pdf>, 23.05.2010.
- CHOUDHRY, Taufiq (2004), Time-varying beta and the Asian financial crisis: Evidence from Malaysian and Taiwanese firms, **Pacific Basin Finance Journal**, Vol.13, Issue 1, ss.93-118.
- CURTIN, Tom; Daniel Hayman; Naomi Husein (2005), **Managing a Crisis: A Practical Guide**, Palgrave Macmillan, New York.
- DARLING, John R. (1994), "Crisis Management In International Business: Keys to Effective Decision Making", **Leadership & Organization Development Journal**, Vol:15, No: 8, s.3-8
- DEVLIN, Edward S. (2007), **Crisis Management Planning and Execution**, Taylor&Francis Group, Florida.
- DOEG, Collins (2005), **Crisis Management in the Food and Drinks Industry: A Practical Approach**, Second Edition, Springer, New York.

- DOLNICAR, Sara (2007), (Cossens ve Gin'den Aktaran), “‘Crisis’ That Scare Tourists: Investigating Tourists’ Travel-related Concerns”, Editörler: LAWS, E., B. Prideaux ve K. Chon, **Crisis Management in Tourism**, s.98-109, CABI, UK.
- EKŞİ, İbrahim Halil (2007), **Finansal Krizlerin Kobi’ler Üzerinde Etkileri ve Başarılı-Başarısız Kobi’lerin Kriz Dönemi Stratejileri**, Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ENZ, Cathy (2010), **Hospitality Strategic Management**, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey.
- EROL, Eren (2003), **Yönetim ve Organizasyon**, Beta, İstanbul.
- ESSEX M, ve Lichen Yu (2008), “HIV/AIDS: Lessons From a New Disease Pandemic”, Editörler: LU, Y., M. Essex, B. Roberts, **Emerging Infections in Asia**, Springer, s.133-142.
- FABOZZI, Frank J. ve Pamela Peterson Drake (2009), **Finance: Capital Markets, Financial Management and Investment Management**, John Wiley&Sons,Inc., New Jersey.
- FINK, Steven (1986), **Crisis Management: Planning for the Inevitable**, American Management Association, New York
- FREYER, Walter ve Alexander Schröder (2007), “Tourism and Terrorism: An Analytical Framework with Special Focus on the Media”, Editörler: LAWS, E., B. Prideaux ve K. Chon, **Crisis Management in Tourism**, s.129-141, CABI, UK.
- GILSON, Stuart C. (2010), **Creating Value Through Corporate Restructuring**, John Wiley&Sons, Inc., New Jersey.
- GLAESSER, Dirk (2006), **Crisis Management in the Tourism Industry**, Elsevier, Burlington.
- GLAESSER, Dirk (2005), **Turizm Sektöründe Kriz Yönetimi**, Çev., A. Bahadır Ahıska, Set Systems, İstanbul.

- GOELDNER, Charles ve Brent Ritchie (2006), **Tourism, Principles, Practices, Philosophies**, John Wiley&Sons, New Jersey.
- GREİNER, Larry E. (1972), "Evolution And Revolution As Organizations Grow: A Company's Past Has Clues For Management That are Critical To Future Success". **Family Business Review**, Vol. 10, No. 4, s. 397-409.
- GURRIA, Angel (2008), **From the Financial Crisis to the Economic Downturn: Restoring Growth is a Key Challenge**,
<http://www.oecdobserver.org/news/fullstory.php/aid/2753/>, 24.05.2010.
- HENDERSON, Joan C. (2007), **Tourism Crisis: Causes, Consequences and Management**, Elsevier, Burlington.
- HENDERSON, J. C. ve A. Ng. (2004), "Responding to Crisis: Severe Acute Respiratory Syndrome (SARS) and Hotels in Singapore", **International Journal of Tourism Research**, Vol. 6, No. 6, s. 411-419.
- HİÇ, Mükerrerem (2009), **Küresel Ekonomik Kriz ve Türkiye**, Beykent Üniversitesi Yayınevi, İstanbul.
- HSU, Cathy H. C. ve Tom Powers (2002), **Marketing Hospitality**, John Wiley&Sons, New York.
- HUANG, J.H., ve J.C.H. Min (2002), "Earthquake Devastation And Recovery İn Tourism: The Taiwan Case", **Tourism Management**, Vol. 23, No.2, s.145-154.
- Institute For Crisis Management (May 2009), **Annual ICM Crisis Report**, (Electronic Version), Vol. 18, No:1, s.1-6.
- IATA (International Air Transport Association), **Volcano Crisis Cost Airlines \$1.7 Billion in Revenue - IATA Urges Measures to Mitigate Impact**,
<http://www.iata.org/pressroom/pr/Pages/2010-04-21-01.aspx>, 21.04.2010.
- IMF (International Monetary Fund) (2009), **Global Financial Stability Report**,
<http://www.imf.org/external/pubs/ft/gfsr/2009/01/pdf/text.pdf>, 24.05.2010.

İstanbul Kültür ve Turizm Müdürlüğü (2010), **Konaklama Tesisleri**,

<http://www.istanbulkulturturizm.gov.tr/Genel/BelgeGoster.aspx?F6E10F8892433CFF4329F0A36BFEFBCDAB16E518EDA328F3>, 26.05.2010.

İzmir Ticaret Odası, **Kriz Yönetimi Yaklaşımları**,

http://www.izto.org.tr/nr/rdonlyres/7475bda1-95b7-4855-b3519adce4362afe/4490/hitay_kriz.pdf, 06.04.2010.

KARAKE-SHALHOUB, Zeinab A. (1999), **Organizational Downsizing, Discrimination, and Corporate Social Responsibility**, Quorum Boks, Westport.

KEOWN-MCMULLAN, Caroline (1997), “Crisis: When Does a Molehill Become a Mountain?”, **Disaster Prevention and Management**, Vol.6, No. 1, s.4-10.

KING III, Granville (2002), “Crisis Management& Team Effectiveness: A Closer Examination”, **Journal of Business Ethics**, Vol. 41, No. 3, s.235-249.

KOZAK, Nazmi; Meryem A. Kozak; Metin Kozak (2008), **Genel Turizm: İlkeler-Kavramlar**, Gözden Geçirilmiş 7. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.

KRUGMAN, Paul R., **Reagan Did It** (2009),

<http://www.nytimes.com/2009/06/01/opinion/01krugman.html>, 24.05.2010.

KRUGMAN, Paul R. ve Maurice Obstfeld (2003), **International Economics: Theory and Policy**, Pearson Education, Inc., Boston.

LAEVEN, Luc ve Fabian Valencia (2008), **Systemic Banking Crisis: A New Database**,

IMF Working Paper, <http://imf.org/external/pubs/ft/wp/2008/wp08224.pdf>,

23.05.2010.

LATOUR, Kathryn (2008), “Advertising, Public Relations and Crisis Management”,

Editörler: OH, H. ve A. Pizam, **Handbook of Hospitality Marketing Management**, Butterworth-Heinemann, s.153-186.

LEIGHTON, Nick ve Tony Shelton (2008), “Proactive Crisis Communication Planning”

Editör: ANTHONISSEN, Peter F., **Crisis Communication: Practical Public**

Relations Strategies For Reputation Management And Company Survival, Kogan Page, s. 24-43.

LICKORISH, Leonard J. ve Carson L. Jenkins (1997), **An Introduction to Tourism**, Butterworth-Heinemann, Oxford.

LOVGREN, Stephan, (2003), "Terrorism Takin Toll on Kenya's Tourist Industry", **National Geographic**, 17 Haziran.

LUECKE, Richard (2009a), **Kriz Yönetimi**, Çev., Önder Sarıkaya, 3. Baskı, Harvard Business Press, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.

LUECKE, Richard (2009b), (Laurence Barton'dan aktaran), **Kriz Yönetimi**, Çev., Önder Sarıkaya, 3. Baskı, Harvard Business Press, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.

MANSFELD, Yoel ve Abraham Pizam (2006), "Tourism, Terrorism, and Civil Unrest Issues", Editörler: MANSFELD, Y. ve A. Pizam, **Tourism, Security and Safety: From Theory to Practice**, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford, s.29-31.

MARRA, A. (2009), "Russia", Editörler: Bongini, P., S.Chiarlone ve G. Ferri, **Emerging Banking Systems**, Palgrave-MacMillan, ss.162-183.

MEB (Milli Eğitim Bakanlığı) (2007), MEGEP (Mesleki Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi), **Konaklama ve Seyahat Hizmetleri: Turizm İşletmeleri**, Ankara.

MEYDAN, Mücahit (2005), **Kriz Yönetimi ve Muhtemel Bir Krize Karşı İşletmelerin Hazırlıklarına Yönelik Alan Araştırması: Denizli Tekstil İşletmeleri Örneği**, Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

MIDDLETON, Victor ve Jackie R. Clarke (2001), **Marketing in Travel and Tourism**, Butterworth-Heinemann, London.

MISHKIN, Frederic S. (2004), **The Economics of Money, Banking, and Financial Markets**, Pearson-Addison Wesley, USA.

- MISHKIN, Frederic S., **Financial Policies and the Prevention of Financial Crises in Emerging Market Countries**, World Bank Policy Research Working Paper, No. 2683.
- MITROFF, Ian I. Ve Murat C. Alpaslan (2003), “Preparing for Evil”, **Harvard Business Review Article**, April 2003.
- MITROFF, Ian I. Ve Gus Anagnos (2001), **Managing Crisis Before They Happen: What Every Executive and Manager Needs to Know About Crisis Management**, Amacom, New York.
- OKUMUŞ, Fevzi ve Umut Avcı (2008), **Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri**, Detay Yayıncılık, Ankara.
- OSTROFF, Stephen M. (2007), “The Spread of Disease in the 20th Century and Lessons for the 21st Century”, Editörler: WILDER- SMITH, A., E. Schwartz, M, Shaw, **Travel Medicine, Tales Behind The Science**, Elsevier, s.305-313.
- PAGE, Stephen J. (2007), **Tourism Management: Managing for Change**, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- PARASKEVAS, A., B. Arendell (2007), “A Strategic Framework for Terrorism Prevention and Mitigation in Tourism Destinations”, **Tourism Management**, Vol. 28, No.6, s.1560-1573.
- PEARSON, Christine M. Ve Judith A. Clair (1998), (Shristava’dan Aktaran), “Reframing Crisis Management”, **Academy of Management Review**, Vol.23, No.1, s.59-78.
- PEARSON, Christine M. Ve Ian I. Mitroff (1993), “From Crisis Prone to Crisis Prepared: a Framework For Crisis Management”, **Academy of Management Executive**, Vol.7, No.1, s.48-59.
- PHENG, L.S., D. K. H. Ho ve Y. S. Ann (1999), “The Four Faces of Organizational DNAs”, **Property Management**, Vol. 17, No.3, s.231-251.
- PIZAM, Abraham (1999), “A Comprehensive Approach To Classifying Acts of Crime and Violence at Tourism Destinations” **Journal of Travel Research**, Vol.38, No.5, s.5-12.

- RABIN, Jack (1999), "Organizational Downsizing: An Introduction", **Management**, Vol. 2, No.3, s.39-43.
- RAY, Sally J. (1999), **Strategic Communication In Crisis Management: Lessons From The Airline Industry**, Quorum Books, USA.
- SEMONE, Peter (2007), "Preface: The Tsunami of 26 December 2005, PATA's Initial Responses", Editörler: LAWS, E., B. Prideaux ve K. Chon, **Crisis Management in Tourism**, s.xiii-xvii, CABI, UK.
- SERDENGECİTİ, Süreyya (2002), "**Şubat 2001 Krizi Üzerine Düşünceler: Merkez Bankası Bakış Açısından Çıkarılacak Dersler**", http://www.tcmb.gov.tr/yeni/evds/konusma/tur/2002/METU_Ey1111.htm, 23.05.2010.
- SEYİDOĞLU, Halil (1999), **Uluslararası İktisat**, Güzem Yayınları, İstanbul.
- SORNETTE, Didier (2003), **Why Stock Markets Crash: Critical Events in Complex Financial Systems**, Princeton University Press, Princeton.
- SÖNMEZ, S. F.; Y. Apostolopoulos; P. Tarlow (1999), "Tourism In Crisis: Managing The Effects of Terrorism", **Journal of Travel Research**, Vol.38, No.1, s.13-18.
- SPECHT, Alison (2006), "Natural Disaster Management", Editörler: WILKS, J., D., Pendergast, P., Leggat, **Tourism in Turbulent Times: Towards Safe Experiences for Visitors**, Elsevier, Oxford, s.123-143.
- TARLOW, Peter (2006), "A Social Theory of Terrorism and Tourism", Editörler: MANSFELD, Y. ve A. Pizam, **Tourism, Security and Safety: From Theory to Practice**, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford, s.33-48.
- TAYLOR, John B. (2008), **The Financial Crisis and the Policy Responses: An Empirical Analysis of What Went Wrong**, <http://www.stanford.edu/~johntayl/FCPR.pdf>, 23.05.2010.
- The International Air Transport Association (IATA), **Volcano Crisis Cost Airlines 1,7 \$ Billion In Revenue-IATA Urges Measures to Mitigate Impact**, <http://www.iata.org/pressroom/pr/Pages/2010-04-21-01.aspx>, 21.04.2010.

- TC. Kültür ve Turizm Bakanlığı (2010), **İşletme ve Yatırım Belgeli Tesis İstatistikleri 2008**,
<http://www.kultur.gov.tr/TR/Genel/BelgeGoster.aspx?F6E10F8892433CFF2B81939FD5B60AFAA85B8E20CBC69487>, 27.05.2010.
- TC. Kültür ve Turizm Bakanlığı Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği, **Soru Önergesi**,
<http://www2.tbmm.gov.tr/d22/7/7-13950c.pdf>, 06.05.2010.
- T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, (2007), **Turizm Stratejisi 2023 Eylem Planı 2007-2013**,
 TC. Kültür ve Turizm Bakanlığı Yayınları, Ankara.
- TC. Kültür ve Turizm Bakanlığı, İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü (2009), **Turizm İstatistikleri**,
<http://www.istanbulkulturturizm.gov.tr/Genel/BelgeGoster.aspx?F6E10F8892433CFF4329F0A36BFEBBCDAB16E518EDA328F3>, 27.05.2010.
- T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, (2000), **2000 Yılı Sınır Giriş-Çıkış İstatistikleri/ Türkiye'ye Gelen Yabancıların Yıllara ve Aylara Gore Dağılımı (1998-2000).Xls**,
<http://www.kultur.gov.tr/TR/Genel/BelgeGoster.aspx?F6E10F8892433CFF2B81939FD5B60AFAFFDE13C621852F44>, 12.05.2010.
- T.C. Turizm Bakanlığı, (2003), **Turizmde Kriz Yönetimi El Kitabı**, Ankara.
- Türkiye Cumhuriyeti İçişleri Bakanlığı Kriz Yönetim Merkezi, **Kriz Yönetimi Nedir?**,
http://www.icisleri.gov.tr/default.icisleri_2.aspx?content=139, 04.04.2010.
- TDK (Türk Dil Kurumu), (2010), **Bilim ve Sanat Terimleri Sözlüğü**,
<http://tdkterim.gov.tr/>, (09.11.2009).
- TDK (Türk Dil Kurumu), (2010), **Büyük Türkçe Sözlük**, <http://tdkterim.gov.tr/>,
 (09.11.2009).
- TUROB (Turistik Otelciler, İşletmeciler ve Yatırımcılar Birliği) (2010), **Üyelerimiz**,
<http://www.turob.com/index.aspx>, 27.05.2010.
- TUTAR, Hasan (2004), **Kriz ve Stres Yönetimi**, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- TUTAR, Hasan (2000), **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, Hayat Yayınları, İstanbul.

- TÜZ, Melek (2008), **Kriz Yönetimi: İşletmelerde Uygulama İçin Temel Adımlar**, 4. Baskı, Şah-Mat, Bursa.
- WEITZEL, William ve Ellen Jonsson (Mar.,1989), (LORANGE, Peter ve Robert T. Nelson'dan aktaran), "Decline in Organizations: A Literature Integration and Extension", **Administrative Science Quarterly**, Vol.34, No.1, s.91-109
- WHO (World Health Organization), (2010a), **Disease Outbreak News, Pandemic H1N1 2009-update 98**, http://www.who.int/csr/don/2010_04_30a/en/index.html, 05.05.2010.
- WHO (World Health Organization), (2010b), **Cumulative Number of Confirmed Human Cases of Avian Influenza A/(H5N1) Reported to WHO**, http://www.who.int/csr/disease/avian_influenza/country/cases_table_2010_05_06/en/index.html, 12.05.2010.
- WHO (World Health Organization), (2009), **HIV-AIDS Data and Statistics/Global Epidemic Data and Statistics**, http://www.who.int/hiv/data/global_data/en/index.html, 05.05.2010.
- WHO (World Health Organization), (2003), **Cumulative Number of Reported Probable Cases of Severe Acute Respiratory Syndrome (SARS)**, http://www.who.int/csr/sars/country/table2004_04_21/en/index.html, 05.05.2010.
- WILDER-SMITH, Annelies (2006), "Tourism and SARS", Editörler: WILKS, J., D. Pendergast, Peter Leggat, **Tourism in Turbulent Times: Towards Safe Experiences for Visitors**, Elsevier, s.53-62.
- WTTC (World Travel and Tourism Council), (2010), <http://www.wttc.org>, 05.03.2010.
- WTTC (World Travel and Tourism Council), (2003), **Impact of SARS**, http://www.wttc.org/eng/Tourism_News/Press_Releases/Press_Releases_2003/Impact_of_SARS/index.php, 05.05.2010.
- WTO (World Tourism Organization), (2010), <http://www.unwto.org>, 05.03.2010
- UN (United Nations) ve UNWTO (United Nations World Tourism Organization), (2008), **International Recommendations for Tourism Statistics 2008**, United Nations Publication, Madrid ve New York.

UNWTO (United Nations World Tourism Organization), (2010), **International Tourism on Track for a Rebound after an Exceptionally Challenging 2009**,

http://www.unwto.org/media/news/en/press_det.php?id=5361, 06.05.2010.

UNWTO (United Nations World Tourism Organization) **World Tourism Barometer**,

(April 2010), “International Tourism Receipts 2009”,

<http://www.unwto.org/facts/eng/barometer.htm>, 11.05.2010.

UYGUR, Ercan (2001), “**Krizden Krize Türkiye: 2000 Kasım ve 2001 Şubat Krizleri**”,

Türkiye Ekonomi Kurumu -Tartışma Metni, No:2001/1,

<http://www.econturk.org/Turkiyeekonomisi/krizdenkrize.pdf>, 23.05.2010.

EKLER

Ek 1: Anket Formu (Türkçe Versiyon)

“KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE KRİZ YÖNETİMİ: 2009 KÜRESEL EKONOMİK KRİZİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA ANKETİ”

Sayın Yönetici;

Bu anket formu, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı'na bağlı olarak yürütülen yüksek lisans tezinin araştırma kısmını oluşturmaktadır.

Çalışmada, 2009 Küresel Ekonomik Krizi'ne yönelik olarak İstanbul'da bulunan 4-5 yıldızlı otellerde kriz yönetimi uygulamalarının varlığı ve krize karşı etkilerinin saptanması amaçlanmaktadır.

Katılımcıların ve işletmelerin bilgileri gizli tutularak, sadece bilimsel analizde kullanılmak üzere toplu olarak değerlendirmeye alınacağından, tüm soruları dikkat ve hassasiyetle cevaplandırmanızı rica ederiz.

Akademik çalışmalar yoluyla bilime ve uzun vadede turizm sektörüne verdiğiniz destek için teşekkür ederiz.

Araştırmayı Yürütenler

Prof. Dr. Muhsin HALİS (Danışman Öğretim Üyesi)

Araş. Gör. Didar SARI

1. **1999-2010 Yılları arasında otelinizde herhangi bir kriz süreci yaşandı mı? Cevabınız 'Hayır' ise lütfen 3. soruya geçiniz.**
 Evet Hayır

2. **Göreviniz süresince otelinizde hangi krizlerin etkisi hissedilmiştir? (Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz)**
 2009 Küresel Ekonomik Krizi
 2009 H1N1 Virüsü Salgını
 Şubat 2001 Ekonomik Krizi
 1998/9 Güneydoğu Asya ve Rusya Krizleri
 1999 Adapazarı/Düzce/Gölcük Depremleri
 Örgüt içi nedenlerden kaynaklanan krizler
 Diğer-Lütfen belirtiniz

- 3. Konaklama işletmelerini en çok etkileyen kriz türleri hangileridir? (Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz)**
- () Ekonomik krizler () Doğal afetler
 () Politik krizler () Salgın hastalıklar
 () Sosyo-kültürel olaylar (Terör, savaş vs.)
 () Örgüt içi nedenlerden kaynaklanan krizler (Teknik arızalar, kazalar, yönetim kararları, grev vs)
- 4. 2009 Küresel Ekonomik Krizi'nden otelinizin olumlu/olumsuz yönde etkilendiğini düşünüyor musunuz? Cevabınız 'Hayır' ise lütfen 8. soruya geçiniz.**
- () Evet () Hayır
- 5. 2009 Krizinden otelinizin –olumsuz- olarak etkilenmesine yol açan faktörler hangileridir? (Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz)**
- () Küresel bazda bir kriz olması () Planlama yetersizliği
 () Yönetimden kaynaklanan yetersizlik () Öz kaynak yetersizliği
 () Nakit akışındaki yavaşlama () Örgüt içi sorunlar
 () Otelin bağlı bulunduğu zincirin plan ve politikalarındaki hatalar
- 6. 2009 Küresel Ekonomik Krizi'nin etkisiyle otelinizde ne tür –olumsuz- durumlar görülmüştür? (Lütfen aşağıda yer alan ifadeler doğrultusunda işletmenizde gerçekleşen olayları belirtiniz. Ölçek değerleri 1=Kesinlikle Katılıyorum, 2=Katılıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılmıyorum)**

	1	2	3	4	5
Doluluk oranları düşmüştür					
Maliyetler artmıştır					
Örgüt içi gerilim ve çatışma artmıştır					
Kar oranı azalmıştır					
İşten çıkarılma korkusuyla personelin motivasyonu bozulmuştur					
Kalite düşmüştür					
Atıl kapasite artmıştır					
Yenilenme yatırımları durdurulmuştur					
Firma imajı zedelenmiştir					
İşe alımlar durdurulmuştur					
Küçülmeye gidilmiştir					
Satış hacmi daralmıştır					
Oda fiyatları düşmüştür					
Diğer (Lütfen Belirtiniz)					

7. **2009 Küresel Ekonomik Krizi'nin etkisiyle otelinizde varsa ne tür – olumlu- durumlar görülmüştür?** (Lütfen aşağıda yer alan ifadeler doğrultusunda işletmenizde gerçekleşen olayları belirtiniz. Ölçek değerleri 1=Kesinlikle Katılıyorum, 2=Katılıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılmıyorum)

	1	2	3	4	5
Ar-ge yatırımları artmıştır					
İşletme içi motivasyon artmıştır					
Firma imajı güçlenmiştir					
Dış çevreyle iletişim artmıştır					
Kalite artmıştır					
Satış hacmi genişlemiştir					
Yeni pazar olanakları ortaya çıkmıştır					
Devletin turizm sektörüne olan desteği artmıştır					
Kriz çeşitli fırsatlar yaratmıştır					
Gelecekte oluşabilecek krizlere karşı hazırlıklı duruma gelinmiştir					
Yeni yönetim teknikleri uygulanmaya başlanmıştır					
Krizle karşı etkin stratejiler geliştirebilme metodları öğrenilmiştir					
Rakiplere karşı avantajlı duruma geçilmiştir					
Diğer (Lütfen Belirtiniz)					

8. **Yaşanmakta olan küresel krize karşı oteliniz ne tür stratejiler izlemiştir? (Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz)**
- () Küçülmeye gitme
 () Yönetim kadrosunda değişikliğe gitme
 () Maliyetleri azaltma yoluna gitme
 () Yenileme yatırımlarını durdurma
 () Ürün ve Pazar geliştirme
 () Kredi ödemelerini erteleme
 () Reklam ve tanıtım harcamalarını artırma
 () Örgütsel değişikliğe gitme
 () Farklı satış/pazarlama teknikleri ve dağıtım kanalları kullanma
 () Diğer-Lütfen belirtiniz
9. **Otelinizde yaşanabilecek krizlere karşı bir kriz yönetim planınız mevcut mudur? Cevabınız 'Hayır' ise lütfen 12. soruya geçiniz.**
- () Evet () Hayır
10. **2009 Küresel Ekonomik Krizi karşısında bir kriz yönetim planı uygulamaya koydunuz mu?**
- () Evet () Hayır
11. **Söz konusu kriz yönetim planı kimler tarafından hazırlanmıştır?**
- () Üst Yönetim
 () Kriz konusunda uzman danışmanlık şirketleri
 () Üniversiteler

- () Kriz yönetim ekibi
()Diğer-Lütfen belirtiniz
- 12. Krizin sinyallerini önceden almanızı sağlayan bir erken uyarı sisteminiz mevcut muydu ?**
() Evet () Hayır
- 13. Yaşanmakta olan küresel kriz için oluşturulmuş bir kriz yönetim ekibiniz var mıdır? Cevabınız 'Hayır' ise lütfen 17. soruya geçiniz.**
() Evet () Hayır
- 14. Kriz yönetim ekibiniz için krize yönelik eğitim programları uygulanmakta mıdır?**
() Evet () Hayır
- 15. Belirlenen kriz yönetim ekibiniz kaç kişiden oluşmaktadır?**
() 0-5 () 6-10 () 11-15 () 16+
- 16. Kriz yönetim ekibiniz hangi uzmanlık alanından kişileri kapsamaktadır? (Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz)**
() Üst yönetim () Satış/Pazarlama () Muhasebe/Finansman
() İnsan Kaynakları () Halkla İlişkiler () Teknik Hizmetler
() Üretim Birimleri (Yiyecek-İçecek, Önbüro, Kat Sorumluları..vs)
() Hukuk Danışmanı () Güvenlik () Müşteri İlişkileri Yönetimi(CRM)
() Diğer-Lütfen belirtiniz
- 17. Kriz yönetimi uygulamaları hakkındaki düşüncelerinizi, 2009 Küresel Ekonomik Krizini göz önünde bulundurarak değerlendiriniz.** (Lütfen aşağıda yer alan ifadeler doğrultusunda işletmenizde gerçekleşen olayları belirtiniz. Ölçek değerleri 1=Kesinlikle Katılıyorum, 2=Katılıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılmıyorum)

	1	2	3	4	5
Kriz yönetimi yeni bir uygulama olduğundan henüz etkin bir şekilde gerçekleştirilememektedir					
Küresel bazda yaşanan ya da işletme dışı faktörlerden kaynaklanan krizler karşısında kriz yönetimi fayda sağlamamaktadır					
Kriz yönetimi uygulamaları maliyetli ve lüks bir olaydır					
Turizm sektörünü etkileyen her kriz kendine özgü olduğu için kriz yönetim konusunda kapsamlı bir hazırlık çalışması yapmaya gerek yoktur					
Kriz yönetimi uygulamaları krizlerin olası olumsuz etkilerinden korunmada fayda sağlamaktadır					
Kriz yönetimi uygulamaları 2009 Küresel Ekonomik Krizinin olumsuz etkilerinden korunmada da fayda sağlamıştır					
Başarılı bir kriz yönetimi uygulamasıyla krizleri fırsat olarak görmek mümkündür					

18. Yaşınız

- 20-29 30-39 40-49 50-59 60+

19. Eğitim Durumunuz

- Lise Önlisans Lisans
 Yüksek Lisans Doktora

20. İşletmedeki pozisyonunuz

- Genel Müdür Genel Müdür Yrd.
 Departman Müdürü Departman Müdür Yrd.

21. -Çalışmakta olduğunuz işletmede- bulunduğunuz pozisyondaki görev süreniz

- 1 Yıldan az 1-3 4-6 7-9 10+

22. Bulduğunuz pozisyonda; -çalıştığınız diğer işletmeler dahil- toplam görev süreniz

- 1 Yıldan az 1-3 4-6 7-9 10+

23. İşletmenizin sınıfı nedir?

- Beş Yıldızlı Konaklama İşletmesi
 Dört Yıldızlı Konaklama İşletmesi

24. İşletmenizin sahiplik durumu nedir?

- Bağımsız Ulusal Zincire Bağlı Uluslararası Zincire Bağlı

Katılımınız için teşekkür ederiz...

Ek 2: Anket Formu (İngilizce Versiyon)

Dear Sir/Madam,

Our survey on the crisis management strategies of 4/5 star Istanbul Hotels and their effectiveness against the latest global economic crisis constitutes the research part of the master thesis which will be submitted to the Tourism Management Master program offered by Sakarya University.

The identity of the participants and their firms will be kept totally confidential and the survey results will be used solely for scientific purposes.

Thank you for your contribution and support to the tourism management discipline.

Research Group

Prof. Dr. Muhsin HALIS (Advisor)

Research Assistant Didar SARI

1. **Did your company go through any economic crises between the years of 1999-2010? If it's 'No', please continue with the 3rd question.**
 Yes No

2. **Which of the following crisis effected the performance of your hotel during your management? (You may tick more than one option)**
 2009 Global Economic Crisis
 Pandemic H1N1 2009 virus
 February 2001 Economic Crisis
 1998/9 South East Asia and Russia Crisis
 1999 Adapazarı/Düzce/Gölcük Earthquakes
 Intra-company crises
 Others-Please specify.....

3. **Which kind of crises are the most effective in hospitality business? (You may tick more than one option)**
 Economic Crisis
 Natural Disasters
 Political Crisis
 Pandemic Illness
 Socio-Cultural events (Terror, wars etc.)
 Intra-company crisis
 (Technical malfunctions, accidents, executive decisions, strike etc.)

4. Do you think that your hotel was effected negatively by the 2009 Global Economic Crisis? If ‘No’, please continue with the 8th question.

Yes No

5. Due to which factors 2009 crisis had a negative effect on your business? (You may tick more than one option)

- Global scale of the crises Ineffective planning
- Management failure Capital inadequacy
- Slow-down in cash-flow Organizational problems
- Failures in plans and policies of the chain that your hotel is a part of

6. Which of the following –negative- effects are observed in your hotel as a result of 2009 global economic crisis? (Range: 1=Agree strongly, 2=Agree, 3=Neutral, 4=Disagree, 5=Disagree strongly)

	1	2	3	4	5
Occupancy rates have fallen					
Costs have increased					
Tension and conflict within the organization have increased					
Profit rate decreased					
Staff motivation decreased due to the risk of dismissal					
Quality decreased					
Spare capacity increased					
Investments for innovation ceased					
Company image has been damaged					
Recruitment stopped					
Hotel has been downsized					
Sales decreased					
Room rates have fallen					
Others (Please specify)					

7. If any, which of the following –positive- effects are felt in your organization in relation the 2009 Global Economic Crisis? (Range 1=Agree strongly, 2=Agree, 3=Neutral, 4=Disagree, 5=Disagree strongly)

	1	2	3	4	5
R&D investments have been increased					
Staff motivation has increased					
Company image improved					
Outside communication has increased					
Quality has increased					
Sales volume increased					
New market opportunities has emerged					
The support of the state to tourism industry has increased					
Crisis has created various oppurtunities.					
Experience gained against the future crisis					
New management techniques have been implemented					
Development and implementation of crises management strategies have been learned					

Advantage against the rivals is gained					
Others (Please specify)					

- 8. What kind of strategies have your hotel followed through the global economic crisis? (You may tick more than one option)**
- Downsizing
 - Decreasing costs
 - Product and market development
 - Increasing advertising and promotion expenditures
 - Different sales/marketing strategies and distribution channels are employed
 - Going through organizational restructuring
 - Others-Please specify.....
 - Changing the management team
 - Renovations are put on hold
 - Postponing the credit payments
- 9. Is there any crises management strategy present in your hotel against possible crises? If it's 'No', please continue with the 12th question.**
- Yes No
- 10. Have you implemented a crisis management strategy against 2009 global economic crisis?**
- Yes No
- 11. By whom was the crisis management strategy prepared by?**
- Top management
 - Consulting firms specializing at crisis management
 - Universities
 - Crisis management team
 - Others-Please specify.....
- 12. Did you have an early warning system for detecting the signals of the crisis?**
- Yes No
- 13. Do you have a specialized crisis management team in your organisation? If it's 'No', please continue with the 17th question.**
- Yes No
- 14. Does the the crisis management team go through anti-crises management related education?**
- Yes No
- 15. How many people consists the crisis management team?**
- 0-5 6-10 11-15 16+
- 16. Which of the following departments are present in the crisis management team?**
- Top management
 - Accounting/Finance
 - Public Relations
 - Technical Services
 - Production Units (Food&Beverage, Front Office, Housekeeping)
 - Sales/Marketing
 - Human Resources/Training
 - Customer Relationship Management
 - Security

- Legal advisor
- Others-Please specify.....

17. Please evaluate the performance of crisis management strategies against the 2009 global economic crisis: (Scale values 1=Agree strongly, 2=Agree, 3=Neutral, 4=Disagree, 5=Disagree strongly)

	1	2	3	4	5
Being a new field, crisis management is not currently effective.					
Crisis management is not effective against global or external crisis.					
Crisis management strategies are costly and luxury for the organizations					
Since the crisis effecting tourism industry are unique in their kind, there is no need for an extensive preparation regarding crisis management.					
Crisis management strategies are helping to protect from the possible negative effects of the crisis.					
The crisis management strategies have been successful to ease the effects of 2009 global economic crisis, too.					
By successful crisis management, it is possible to see crisis as opportunities.					

18. Your age

- 20-29 30-39 40-49 50-59 60+

19. Your educational status

- High school Pre-undergrad Undergrad
- Master Doctor of Philosphy (PhD)

20. Current position

- General Manager Assist. General Manager
- Department Manager Assist. Department Manager

21. Experience in current position -excluding previous employers-.

- Less than 1 year 1-3 4-6 7-9 10+

22. Experience in current position -including previous employers-.

- Less than 1 year 1-3 4-6 7-9 10+

23. The class of your hotel

- 5 Star Hotel 4 Star Hotel

24. What is the status of ownership of your hotel?

- Independent hotel National chain hotel
- International chain hotel

Thank you for your contribution...

ÖZGEÇMİŞ

1985 Yılında İzmir’de doğan Didar SARI, ilk ve ortaöğrenimini Ankara’da tamamlamıştır. Ankara Atatürk Anadolu Lisesi’nden mezuniyetinin devamında Bişkek/Kırgızistan’da Rusça eğitimi almış, lisans eğitimine başladığı İstanbul Üniversitesi İktisat Bölümü’nden ise 2008 yılında mezun olmuştur.

İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi’ne bağlı olan Turizm İşletmeciliği bölümünde 2008 yılında başladığı yüksek lisans eğitimine, 2009 yılı itibariyle araştırma görevlisi olarak çalışmaya başladığı Sakarya Üniversitesi Turizm İşletmeciliği Bölümü’nde devam etmektedir.

Mesleki stajlarını uluslararası otellerin satış/pazarlama bölümlerinde yapan SARI, İngilizce, Rusça ve İspanyolca bilmektedir.