



**T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE KRİZ YÖNETİMİ:
ALANYA BÖLGESİNDEKİ KONAKLAMA
İŞLETMELERİNDE KRİZ SÜRECİNDE KARŞILAŞILAN
SORUNLARIN TESPİT VE ÇÖZÜMÜNE YÖNELİK BİR
ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

ZEKİ AKINCI

TEZ DANIŞMANI: Yrd. Doç. Dr. MURAT KAYALAR

ISPARTA, 2010

T.C
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
MÜDÜRLÜĞÜ

TEZ SAVUNMASI ve SÖZLÜ SINAV TUTANAĞI

Gönderen : İŞLETME EABD Başkanlığı

Gönderilen : Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Enstitü Anabilim Dalımız ~~YÜKSEK LİSANS~~ / DOKTORA Programı öğrencisi
2. KİCİ AKINCI tez çalışmalarını sonuçlandırmış ve
kurulan jüri önünde tezini savunmuştur. Sınav tutanağı aşağıdadır.
Tez Adı Değişikliği **YAPILDI / YAPILMADI**

Tarih

Yrd. Doç. Dr. A. Hüseyin EROĞLU

İşl. Enst. Yönetim Dalı Başkanı

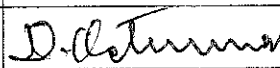
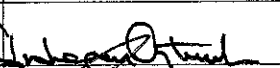
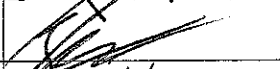
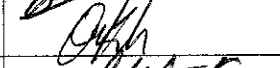
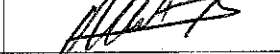
SINAV TUTANAĞI:

Jürimiz Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 25./39. maddesi uyarınca 17.10.2010 Cuma
günü saat 10.00 de toplanmış ve yukarıda adı geçen öğrencinin Konuşulmuş İşletme
Konuşulmuş İşletme Alanya Dalgesindeki Konuşulmuş İşletme Tezini İncelemiş ve
konulu tezini incelemiş ve yapılan sözlü sınav sonunda **ÖYBİRLİĞİ / ÖYÇÜKLÜĞÜ** ile aşağıdaki kararı
almıştır.

KABUL

RED

DÜZELTME

Tez Sınavı Jürisi	Ünvanı, Adı Soyadı	İmza
Başkan	Doç. Dr. Can Deniz KÖKSAL	
Üye	Yrd. Doç. Dr. Erdoğan ÖZTÜRK	
Üye	Yrd. Doç. Dr. A. Hüseyin EROĞLU	
Üye	Yrd. Doç. Dr. Kürşat ÖZDASLI	
Üye	Yrd. Doç. Dr. Murat KAYALIN	

Yukarıda adı geçen öğrenci Sınav Tutanağı'nda belirtildiği üzere mezun olmaya **HAK KAZANMIŞTIR / KAZANMAMIŞTIR.**

Gereğini rica ederim.

ENSTİTÜ YÖNETİM KURULU KARARI :

Tarih:

Karar No:

Enstitü Müdürü

MADDE-25 Tez Sınavının tamamlanmasından sonra Jüri tez hakkında salt çoğunlukla "KABUL", "RED", veya "DÜZELTME" kararı verir. Bu karar, Enstitü Anabilim Dalı Başkanlığınca tez sınavını izleyen üç gün içinde ilgili Enstitüye tutanakla bildirilir. Tezi reddedilen öğrencinin Enstitü ile ilişkisi kesilir. Tezi hakkında düzeltme kararı verilen öğrenci en geç üç ay içinde gereğini yaparak tezini aynı jüri önünde yeniden savunur. Bu savunma sonunda da tezi kabul edilmeyen öğrencinin Enstitü ile ilişkisi kesilir. Düzeltme alan öğrenci bir sonraki dönemde kayıt yaptırmak zorundadır.

MADDE-39 Tez Sınavının tamamlanmasından sonra Jüri tez hakkında salt çoğunlukla "KABUL", "RET" veya "DÜZELTME" kararı verir. Bu karar, Anabilim Dalı Başkanlığınca tez sınavını izleyen üç gün içinde ilgili Enstitüye tutanakla bildirilir. Tezi reddedilen öğrencinin Yüksek Öğretim Kurumu ile ilişkisi kesilir. Tezi hakkında düzeltme kararı verilen öğrenci en geç altı ay içinde gereğini yaparak tezini aynı jüri önünde yeniden savunur. Bu savunma sonunda da tez kabul edilmeyen öğrencinin Enstitü ile ilişkisi kesilir.

ÖZET

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE KRİZ YÖNETİMİ: ALANYA BÖLGESİNDEKİ KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE KRİZ SÜRECİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLARIN TESPİT VE ÇÖZÜMÜNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Zeki AKINCI

Süleyman Demirel Üniversitesi, İşletme Bölümü,
Doktora Tezi, 399 sayfa, Eylül 2010

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Murat KAYALAR

Bu tezin amacı, konaklama işletmelerinin hedeflerini ve varlığını tehdit eden, işletmeleri ve yöneticilerini sıkıntıya sokan, çok yönlü ve karmaşık bir özelliğe sahip kriz olgusunun ne olduğunu tanımlamaya çalışmaktır. Bu bağlamda, olası bir krizi önleyebilmenin, kriz dönemlerinde ortaya çıkabilecek tehdit ve tehlikelerden en az zararla çıkabilmenin ve bununla birlikte kriz ortamındaki gelişmeleri fırsata çevirebilmenin yöntemlerinin ortaya konulması amaçlanmıştır.

Krizlere karşı yüksek derecede duyarlılık gösteren turizm sektörünün içerisinde yer alan konaklama işletmeleri ürettikleri ve sundukları ürünlerinin karakteristik özellikleri nedeniyle çok yönlü etkilenmeye açıktır. Bu nedenle çalışmada krizler, işletmeler açısından ele alınmış, konaklama işletmelerinde yaşanması muhtemel veya yaşanan krizlerin türleri, neden ve sonuçları, işletmeleri etkileme düzeyleri, yöneticilerin kriz olgusuna karşı yaklaşımları ve çözüm stratejileri ele alınmıştır.

Bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır. İlk üç bölümde kuramsal bir çerçevede konular incelenmiştir. Birinci bölümde konaklama işletmelerinin özellikleri, yapısı, turizm sektörü içerisindeki yeri ve önemi ele alınmıştır. İkinci bölümde, kriz kavramı ve kriz yönetimi süreçleri irdelenmiştir. Üçüncü bölümde, konaklama işletmeleri açısından krizin ve kriz yönetimi konuları değerlendirilmiştir. Dördüncü bölümde ise, araştırma evrenini Alanya Bölgesi'nde faaliyet gösteren 5 yıldızlı ve birinci sınıf konaklama işletmelerinin oluşturduğu işletmelerde kriz öncesi, anı ve sonrası süreçlerde yapılan faaliyetler ve karşılaşılan sorunların tespit ve çözümüne yönelik bir anket uygulaması yer almaktadır.

Bu uygulama çalışması ile krizlerin konaklama işletmeleri üzerine etkisi incelenmiş, konaklama işletmeleri yöneticilerinin krize bakış açıları, kriz yönetimi konusundaki düşünceleri ve kriz öncesinde, anında ve sonrasında uyguladıkları kriz yönetim stratejileri araştırılmıştır. Aynı zamanda bu bölümde elde edilen uygulama çalışmasının sonuçları ve yapılan önerilere yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Kriz, Kriz Yönetimi, Konaklama İşletmeleri.*

ABSTRACT**THE CRISIS MANAGEMENT IN LODGING ENTERPRISES: A STUDY FOR DETERMINING THE PROBLEMS AND SOLUTIONS DURING CRISIS PERIOD IN ALANYA REGION****Zeki AKINCI****Süleyman Demirel University, Department of Business Administration
Ph. D, 399 pages, September 2010****Supervising Assoc. Professor: Murat KAYALAR**

The aim of this study is the determination of the crisis concept which threatens the targets and existence of the lodging enterprises, distresses the managers and has a multiple interests and complex structure. To this end; preventing potential crisis, surviving with a minimum loss from potential threats and dangers during crisis period and in addition, transforming the developments during crisis environment to opportunities have been discussed.

The lodging enterprise in tourism industry which has a high sensitivity to crisis is opened to various influences due to their products' characteristics they offer. Therefore, the study discusses the crisis in respect of enterprises and exhibits the types of potential or ongoing crisis in lodging enterprise, reasons and results of tourism, the affection level of enterprises, management approaches to the concept of crisis and solution strategies.

The study has four parts. First three parts, the subjects are discussed at institutional level. In the first part, the characteristics, the structure and the importance of lodging enterprises have been discussed. In the second part, the concept of crisis and management process of crisis have been explicated. In the third part, the crisis in respect of lodging enterprises and crisis management have been evaluated. In the fourth part, a survey has been applied to the population including 5 star hotels and first class lodging enterprises in Alanya region for examining activities performed before, during and after crisis period and determining the problems and their solutions.

With this applied study, the effect of crisis has been examined on lodging enterprises and the perspective of managers to crisis, their thoughts on tourism and, the crisis management strategies applied before, during and after crisis have been explored. At the same time, this part includes the results obtained from the applied study in this part and suggestions have been taken place.

Key Words: *Crisis, Crisis Management, Lodging Enterprises.*

ÖNSÖZ

Kriz, ortaya çıkmadan önce, işletme yöneticileri tarafından düşük öncelikli olarak ele alınan veya hiç dikkate alınmayan fakat ortaya çıktığında tüm işletmeler gibi, konaklama işletmelerinin de hedeflerini ve varlığını tehdit eden, işletmeleri, yöneticileri, paydaşları ve çalışanlarını sıkıntıya sokan, çok yönlü ve karmaşık bir özelliğe sahip bir olgudur.

Profesyonel olarak uzun süre turistik konaklama işletmelerinde orta ve üst kademe yönetici olarak görev yaptım. Bu süreç içerisinde işletme sahiplerinin ve/veya yöneticilerinin kriz olgusuna karşı algılamalarının olumsuz yönde olduğunu, krizin olmadığı dönemlerde krize karşı önleme ve hazırlıklı olma çabası içerisinde olmadıklarını ve yüksek maliyetli fakat yetersiz danışmanlık ve hizmet içi eğitimlerle kriz olgusunu ihmal ettiklerini gözlemledim. Bu nedenle, konaklama işletmeleri yöneticilerinin günümüzde yaşanan birçok küresel ve/veya ülkesel kriz sonrasında kriz olgusuna karşı yaklaşımlarını, ortaya çıkan sorunların tespit ve çözümüne yönelik ne tür çalışmalar yaptıklarını ortaya koymaya yönelik akademik bir çalışmaya ilgi duydum.

Bu çalışmaya, desteği ve katkılarından dolayı tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Murat KAYALAR'A, İşletme Anabilim Dalı Başkanı Prof. Dr. Durmuş ACAR'a, Prof. Dr. Ayşe KURUÜZÜM'e, Doç. Dr. Can Deniz KÖKSAL'a, Yrd. Doç. Dr. Kürşat ÖZDAŞLI'ya, Yrd. Doç. Dr. Erdoğan ÖZTÜRK'e ve sağladıkları destek ve katkılarından dolayı Alanya Ticaret Odası (ALTSO)'na çok teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
İÇİNDEKİLER.....	vi
KISALTMALAR DİZİNİ.....	xiii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xiv
ÇİZELGELER DİZİNİ.....	xvi

GİRİŞ

BİRİNCİ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİ

1.1. Konaklama İşletmesi Kavramı.....	3
1.2. Konaklama İşletmelerinin Yeri ve Önemi.....	5
1.3. Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması.....	19
1.3.1. Asli Konaklama İşletmeleri.....	19
1.3.1.1. Otel İşletmeleri.....	19
1.3.1.2. Motel İşletmeleri.....	20
1.3.1.3. Tatil Köyü İşletmeleri.....	20
1.3.1.4. Pansiyon İşletmeleri.....	20
1.3.1.5. Kamping İşletmeleri.....	20
1.3.2. Yardımcı Konaklama İşletmeleri.....	20
1.3.2.1. Apart Otel İşletmeleri.....	20
1.3.2.2. İkincil Konutlar.....	21
1.3.2.3. Oberj İşletmeleri.....	21
1.3.2.4. Hostel İşletmeleri.....	21
1.3.2.5. Yüzer Tesis İşletmeleri.....	21
1.3.2.6. Oto Karavan İşletmeleri.....	21
1.3.2.7. Kırsal Turizm İşletmeleri.....	21
1.4. Konaklama İşletmelerinin Özellikleri.....	22
1.5. Konaklama İşletmelerinde Yönetim.....	25
1.6. Konaklama İşletmelerinin Organizasyon Yapısı.....	30

İKİNCİ BÖLÜM

KRİZ VE KRİZ YÖNETİMİ

2.1. Krizin Tanımı.....	39
2.2. Krizin Özellikleri.....	45
2.2.1. Belirsizlik.....	47
2.2.2. Zaman Baskısı.....	48
2.2.3. Tehdit.....	49
2.2.4. Sürpriz.....	49
2.3. Krizin Türleri.....	50
2.4. Krizin Kaynakları.....	53
2.4.1. Dış Çevre Faktörleri.....	54
2.4.1.1. Stratejik Açıklık.....	55
2.4.1.2. Şiddetli Rekabet.....	56
2.4.1.3. Doğal Felaketler.....	56
2.4.1.4. Ekonomik Belirsizlikler.....	56
2.4.1.5. Teknolojik Yenilikler.....	57
2.4.1.6. Sosyo-Kültürel Faaliyetler.....	57
2.4.1.7. Hukuksal ve Politik Düzenlemeler.....	58
2.4.1.8. Uluslararası İlişkiler.....	58
2.4.2. İç Çevre Faktörleri.....	59
2.4.2.1. Örgütsel ve Yönetimsel Yapı.....	60
2.4.2.2. Üst Düzey Yönetimin Yetersizliği ve Hataları.....	61
2.4.2.3. Finansal Yapı.....	63
2.4.2.4. Örgütün Yaşam Evresi.....	64
2.4.3. İç ve Dış Çevre Etkileşim Faktörü.....	65
2.5. Kriz Süreçleri ve Sonuçları.....	65
2.5.1. Kriz Öncesi Dönem.....	68
2.5.2. Kriz Dönemi.....	69
2.5.3. Kriz Sonrası Dönem.....	72
2.5.4. Krizin İşletme Üzerindeki Olumlu Etki ve Sonuçları.....	72
2.5.5. Krizin İşletme Üzerindeki Olumsuz Etki ve Sonuçları.....	76

2.6. Kriz Yönetimi.....	80
2.7. Kriz Yönetiminin Özellikleri.....	90
2.8. Kriz Yönetiminin İlkeleri.....	91
2.9. Kriz Yönetimi Yaklaşımları.....	93
2.9.1. Krizden Kaçma Yaklaşımı.....	94
2.9.2. Kriz Çözme Yaklaşımı.....	95
2.9.3. Proaktif(Koruyucu-Önleyici) Yaklaşım.....	97
2.9.4. Reaktif(Tepkici-Tedavi Edici) Yaklaşım.....	99
2.9.5. İnteraktif(Etkileşimci) Yaklaşım.....	100
2.10. Kriz Yönetimi Stratejileri ve Modelleri.....	100
2.11. Kriz Yönetimi Süreci.....	110
2.12. Kriz Öncesi Yönetim.....	112
2.12.1. Kriz Yönetim Planı.....	114
2.12.2. Kriz Yönetimi Ekibi.....	120
2.12.3. Erken Uyarı Sistemi.....	126
2.12.4. Kriz Senaryoları.....	129
2.12.5. Kriz Sinyallerinin Alınması.....	131
2.12.6. Krizden Kaçma ve Korunma Yöntemleri.....	133
2.12.6.1. Sürekli İç ve Dış Çevre Analizi.....	134
2.12.6.2. Ekonomik Çevre Faktörlerinin Analizi.....	135
2.12.6.3. Hukuki ve Politik Çevre Faktörlerinin Analizi.....	135
2.12.6.4. Teknolojik Çevre Faktörlerinin Analizi.....	136
2.12.7. Bilginin Etkin Kullanılması.....	136
2.12.8. Krizden Kaçma.....	137
2.12.9. Krizden Korunma.....	138
2.12.10. Etkileşimli Halkla İlişkiler ve İletişim Planlaması.....	139
2.12.11. Kriz Yönetimi El Kitabının Oluşturulması.....	141
2.12.12. İnsan Kaynakları Politikasının Oluşturulması.....	143
2.12.13. Krize Hazır Bir Örgüt Yapısının Oluşturulması.....	144
2.12.14. Kriz ve Değişime Uyum Sistemleri.....	145
2.13. Kriz Dönemi Yönetimi.....	146

2.13.1.	Krizin Boyutlarını Belirlemek.....	149
2.13.2.	Karar Verme Yöntemleri.....	151
2.13.3.	Krizi Denetim Altına Alma.....	154
2.13.4.	Kriz Dönemi Finansal Yönetim.....	155
2.13.5.	Kriz Dönemi Personel Politikası Geliştirmek.....	159
2.13.6.	Kriz Döneminde Yürütmeyi Sağlamak.....	160
2.13.7.	Kriz İletişim Planı Hazırlamak.....	161
2.13.8.	Kriz Eylem Planı Hazırlamak.....	164
2.14.	Kriz Sonrası Yönetimi.....	165
2.14.1.	Kriz Sonrası Durum Analizi	166
2.14.2.	Yeniden Yapılanma Çalışmaları.....	167
2.14.3.	Kriz Sonrası Rehabilitasyon.....	168
2.14.4.	Öğrenme ve Değerlendirme.....	170
2.15.	Kriz Yönetimi İle İlişkili Yaklaşımlar.....	170
2.15.1.	Kriz ve Stratejik Yönetim ve Planlama.....	170
2.15.2.	Kriz ve İnsan Kaynakları Yönetimi.....	176
2.15.3.	Kriz ve Risk Yönetimi.....	179
2.15.4.	Kriz ve Halkla İlişkiler Yönetimi.....	183
2.15.5.	Kriz ve Stres Yönetimi.....	191
2.15.6.	Kriz ve Değişim Mühendisliği Yönetimi.....	194
2.15.7.	Kriz ve Toplam Kalite Yönetimi.....	196
2.15.8.	Kriz ve Liderlik(Önderlik) Yönetimi.....	199
2.15.9.	Kriz ve Örgüt Kültürü.....	207
2.15.10.	Kriz ve Öğrenen Örgütler.....	210

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE KRİZ YÖNETİMİ

3.1.	Konaklama İşletmelerinde Kriz Kavramı.....	215
3.2.	Konaklama İşletmelerinde Kriz Türleri ve Sonuçları.....	221
3.2.1.	Kriz Neden Olan Dışsal Etkiler.....	223

3.2.1.1. Uluslararası Çevre.....	224
3.2.1.2. Doğal Çevre.....	224
3.2.1.3. Ekonomik ve Politik Koşullar.....	225
3.2.1.4. Yasal ve Hukuki Düzenlemeler.....	225
3.2.1.5. Sosyo-Kültürel Faktörler.....	226
3.2.1.6. Teknolojik Koşullar.....	227
3.2.1.7. Terör Eylemleri ve Çatışma Ortamı.....	227
3.2.1.8. Aracılardan Kaynaklanan Sorunlar.....	228
3.2.2. Krize Neden Olan İçsel Faktörler.....	228
3.2.2.1. Hizmette Ortaya Çıkan Sorunlar.....	228
3.2.2.2. Örgütsel Yapı.....	229
3.3. Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi.....	230
3.3.1. Krize Hazırlık Dönemi Yönetimi.....	237
3.3.1.1. Kriz Yönetimi Planının Hazırlanması.....	238
3.3.1.2. Kriz Yönetim Ekibi Oluşturulması.....	243
3.3.1.3. Erken Uyarı Sistemlerinin Kurulması ve İzlenmesi.....	244
3.3.1.4. İç ve Dış Çevre Analizlerinin Yapılması.....	245
3.3.1.5. Kriz Senaryolarının Hazırlanması.....	246
3.3.1.6. Kriz İletişim Planlarının Hazırlanması.....	249
3.3.1.7. Personelin Kriz Yönetimi Konusunda Bilgilendirilmesi ve Eğitilmesi.....	251
3.3.2. Kriz Dönemi Yönetimi.....	252
3.3.2.1. Konaklama İşletmelerinde Krizlere Karşı Uygulanabilecek Stratejiler.....	256
3.3.2.1.1. Dış Kaynaklı Krizlere Karşı Uygulanabilecek Stratejiler.....	257
3.3.2.1.2. İç Kaynaklı Krizlere Karşı Uygulanabilecek Stratejiler.....	260
3.3.3. Kriz Sonrası Yönetim.....	262
3.3.3.1. Kriz Sonrası Durum Analizi Yapma.....	264
3.3.3.2. Kriz Öncesi Yönetim Yapısına Dönme.....	265

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ, TEKNİKLERİ, VERİ KAYNAKLARI, BULGULARI VE DEĞERLENDİRMESİ

4.1. Araştırmanın Amacı.....	266
4.2. Araştırmanın Önemi.....	267
4.3. Araştırmanın Yöntemi.....	268
4.4. Hipotezler.....	270
4.5. Kapsam ve Sınırlılıklar.....	271
4.6. Araştırma Bulguları.....	272
4.6.1. Konaklama İşletmeleri Yöneticilerine İlişkin Demografik Bulgular.....	273
4.6.2. Konaklama İşletmelerinin Özellikleri Hakkında Bulgular.....	276
4.6.3. Konaklama İşletmelerinin Yönetimsel ve Örgütsel Yapısı Hakkında Bulgular.....	279
4.6.4. Kriz ve Kriz Yönetim Planı Hakkında Elde Edilen Bulgular.....	288
4.6.5. Kriz ve Kriz Yönetimi Hakkında İşletme Yönetiminden Elde Edilen Bulgular	296
4.6.6. Kriz Döneminde İşletme Yönetimine İlişkin Bulgular.....	304
4.6.7. Kriz Sonrası İşletme Yönetimine İlişkin Bulgular	314
4.7. Değerlendirme.....	321
4.7.1. Demografik Açısından Değerlendirme.....	321
4.7.2. Konaklama İşletmeleri Açısından Değerlendirme.....	321
4.7.3. Yönetimsel ve Örgütsel Açısından Değerlendirme.....	323
4.7.4. Kriz Yönetim Planına Sahip Olan Konaklama İşletmeleri Açısından Değerlendirme.....	328
4.7.5. Yöneticiler Açısından Kriz ve Kriz Yönetiminin Değerlendirilmesi.....	334
4.7.6. Kriz Anında Alınan Yönetici Kararlarının Değerlendirilmesi.....	342
4.7.7. Kriz Sonrası Yönetici Kararlarının Değerlendirilmesi.....	344
4.8. Araştırmanın Genel Güvenirliği.....	349

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Sonuç	350
5.2. Öneriler.....	361
5.2.1. Konaklama İşletmesi Yöneticilerine Öneriler.....	361
5.2.2. Kriz Yönetimi Alanında Çalışacak Akademisyenlere Öneriler.....	365
5.2.3. Kamu Kuruluşu Yöneticilerine Öneriler.....	365
KAYNAKÇA.....	368
EKLER.....	388
ÖZGEÇMİŞ.....	398

KISALTMALAR DİZİNİ

KTB	Kültür ve Turizm Bakanlığı
SDU	Süleyman Demirel Üniversitesi
ALTSO	Alanya Ticaret Odası
TÜROFED	Türkiye Otelciler Federasyonu
TÜRSAB	Türkiye Seyahat Acenteleri Birliği
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu
DPT	Devlet Planlama Teşkilatı
WTO	World Tourism Organization
DTÖ	Dünya Turizm Örgütü
ICM	Institute for Crisis Management (Kriz Yönetimi Enstitüsü)
GSMH	Gayri Safi Milli Hâsıla
GSYİH	Gayri Safi Yurt İçi Hâsıla
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü)
AEP	Acil Eylem Planı
SWOT	Strenghts-Weaknesses-Oppurtunities-Threats (Güçlü Yönler– Zayıf Yönler – Fırsatlar – Tehditler)
CEO	Chief Executive Officer (İcra Kurulu Başkanı)

ŞEKİLLER DİZİNİ

Sayfa No

Şekil 1.1. 1975- 2005 Yılları Arasında Reel Büyüme ve Uluslararası Turist Hareketleri.....	8
Şekil 1.2. Konaklama İşletmelerinin Turizm ve Seyahat Sektöründeki Yeri.....	13
Şekil 1.3. Turizm ve Ağırlama Sektörleri Arasındaki İlişki.....	14
Şekil 1.4. Büyük Ölçekli bir Konaklama İşletmesinin Organizasyon Şeması.....	38
Şekil 2.1. Kriz Oluşumu.....	54
Şekil 2.2. Kriz Süreci.....	66
Şekil 2.3. Krizin Örgüt Üzerindeki Olumsuz Sonuçları.....	79
Şekil 2.4. Krize Karşı Etkili Tepki Faktörleri.....	87
Şekil 2.5. Kriz Senaryoları.....	130
Şekil 2.6. Kriz Barometresi.....	150
Şekil 3.1. Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi Süreci Uygulaması.....	234
Şekil 3.2. Kontrol-Boyut Matrisi.....	248
Şekil 4.1. Yeni Personel Alımında Tercih Edilen Aracı Kanallar ve Oranları.....	281
Şekil 4.2. İşletmelerinin Ücret Sistemini Belirleme Kriterleri ve Oranları.....	282
Şekil 4.3. Konaklama İşletmelerinin Sahip oldukları Sistemler ve Oranları.....	283
Şekil 4.4. Değişimlerin İşletmelerde Yapılma Şekli ve Oranları.....	284
Şekil 4.5. Yeniden Yapılanma Şeklinde Süreçlere Göre Düzenleme ve Oranları.....	285
Şekil 4.6. Krize Hazırlık Amacıyla Bilimsel İç ve Dış Çevre Analizi Yapılma Durumu ve Oranları.....	287
Şekil 4.7. İşletmenin İç ve Dış Kaynaklı Eğitim ve Danışmanlık Hizmetlerinden Yararlanma Durumu ve Oranları.....	287
Şekil 4.8. İşletmede Mevcut Kriz Yönetim Planı Durumu ve Oranları.....	289
Şekil 4.9. Kriz Yönetim Planını Uygulama Fırsatını Bulan ve Bulamayan İşletmelerin Oranı.....	289
Şekil 4.10. Kriz Yönetim Planını Hazırlayan Kişi ve Kuruluşlar.....	291
Şekil 4.11. Kriz Yönetim Planı Hazırlama Süreci.....	291
Şekil 4.12. Konaklama İşletmelerinin Kriz Ortamlarında İzledikleri Yöntemler.....	292
Şekil 4.13. Mevcut Bir Kriz Rehberine Sahip Olma Durumu ve Oranı.....	292

Şekil 4.14. Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetim Ekibine Sahip Olma Oranı.....	293
Şekil 4.15. Konaklama İşletmelerinde Erken Uyarı Sistemleri Oranları.....	294
Şekil 4.16. Krize Yönelik Eğitim Programına Katılanlar ve Oranları.....	295
Şekil 4.17. Yöneticilerin Kriz Anında Yaklaşımları ve Oranları.....	296
Şekil 4.18. Yöneticiler Açısından Krizin Genel Anlamda İfadesi.....	299
Şekil 4.19. Kriz Yönetiminde Ürün Açısından En Etkin Stratejiler ve Oranları.....	300
Şekil 4.20. Konaklama İşletmelerinin Krizi Ele Alma Stratejileri ve Oranları.....	300
Şekil 4. 21. Yöneticilerin Bir Kriz Durumu Yaşamaları ve Oranları.....	304
Şekil 4.22. Yöneticilerinin Yaşanan Bir Kriz Öncesindeki Beklentileri ve Oranları....	305
Şekil 4.23. Kriz Anında Likidite Sorunu Yaşama Durumu ve Oranı.....	306
Şekil 4.24. Kriz Anında Kriz Yönetim Planı Hazırlama Durumu ve Oranı.....	306
Şekil 4.25. Halkla İlişkiler Programlarının Uygulanma Durumu ve Oranları.....	308
Şekil 4.26. Konaklama İşletmelerinde Kriz Sonrası Yeni Bir Yapılanma Durumu ve Oranları.....	314
Şekil 4.27. Konaklama İşletmelerinde Kriz Sonrası Durum Analizi ve Oranları.....	315
Şekil 4.28. 2008 Finansal ve Ekonomik Krizin Etkileri ve Oranları.....	318
Şekil 4.29. Konaklama İşletmelerinin Yeni Bir Krize Hazırlık Durumu ve Oranları...	319
Şekil 4.30. 2008 Krizi Sonrası Krizden Ders Çıkarma Durumu ve Oranları.....	320
Şekil 4.31. Devlet Kurumlarının Krizin Çözümüne Verdikleri Önem ve Oranları.....	320
Şekil 4.32. Stratejik Planlama Uygulayan İşletmelerin Krize Hazırlık Amacıyla İç ve Dış Çevre Analizi Yapma Durumu ve Oranları.....	326
Şekil 4.33. Kriz Yönetim Planı ve Bilimsel İç ve Dış Çevre Analizi İlişkisi.....	329
Şekil 4.34. İç ve Dış Kaynaklı Eğitim ve Danışmanlık Hizmeti Alma İle Kriz Yönetim Planına Sahip Olma İlişkisi.....	330
Şekil 4.35. Kriz Yönetimi Uygulaması ile Kriz Yönetim Planı İlişkisi.....	331
Şekil 4.36. Kriz Yönetim Planını Uygulama ve Kriz Yönetimi Anlayışı İlişkisi.....	332
Şekil 4.37. Kriz Yönetim Planı İle Kriz Yönetiminde Ürün Açısından En Etkin Strateji İlişkisi.....	339
Şekil 4.38. Yöneticilerin Mevkilerine Göre Kriz Yönetimine Bakış Açılıarı.....	340
Şekil 4.39. Kriz Yaşama Durumu İle Yeni Bir Krize Hazırlık İlişkisi ve Oranları.....	346
Şekil 4.40. Kriz Tecrübesi ile İşletmelerin Krizden Ders Çıkarma Durumu İlişkisi..	347

ÇİZELGELER DİZİNİ

	Sayfa No
Çizelge 1.1. 2000 – 2009 Yılları Arasında Türkiye ve Dünya Turizm Verileri.....	10
Çizelge 2.1. Krize Kaynaklık Eden Faktörler.....	63
Çizelge 2.2. Kriz Döneminin Özellikleri.....	71
Çizelge 2.3. Bir Krizin Hazırlık ve Tepki Aşamalarındaki Kriz Yönetimi Davranışları.....	86
Çizelge 2.4. Krizde Etkin Yönetimin Dört Boyutu.....	88
Çizelge 2.5. Kriz Sınıflandırma Matrisi.....	103
Çizelge 2.6. Kriz Yönetimi Süreçleri.....	111
Çizelge 2.7. Krize Karşı Hazırlıklı ve Hazırlıksız Örgütler.....	113
Çizelge 3.1. Konaklama İşletmelerinde Acil Eylem Planı (AEP) Örneği.....	241
Çizelge 3.2. Konaklama İşletmesi İçin Kriz Yönetim Planı Örneği.....	242
Çizelge 4.1. Yöneticilere İlişkin Demografik Bulguların Sayısal ve Yüzdesel Dağılımı.....	275
Çizelge 4.2. Konaklama İşletmelerine İlişkin Bulguların Sayısal ve Yüzdesel Dağılımı.....	278
Çizelge 4.3. İşletmelere Gelen Müşterilerin Kaynaklarına Göre Dağılımı.....	279
Çizelge 4.4. Yeni Personel Alımında Etkin Rol Oynayan Kriterler.....	280
Çizelge 4.5. Orta Kademe Yönetici İstihdamında Tercih Edilen Kriterler.....	281
Çizelge 4.6. Üst Kademe Yönetici İstihdamında Tercih Edilen Kriterler.....	282
Çizelge 4.7. Konaklama İşletmelerinin Ulaşmayı Öngördükleri Hedefler.....	283
Çizelge 4.8. Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Planlama Türleri.....	284
Çizelge 4.9. Konaklama İşletmelerinin Örgütsel Özellikleri.....	286
Çizelge 4.10. Konaklama İşletmelerindeki Yöneticilerin Özellikleri.....	288
Çizelge 4.11. Kriz Yönetim Planı Hazırlamaya İten Nedenler.....	290
Çizelge 4.12. Kriz Yönetim Ekibi Üyeleri.....	294
Çizelge 4.13. Krize Hazırlık Amacıyla Kullanılan Eğitim Yöntemleri.....	295
Çizelge 4.14. Konaklama İşletmelerini Etkileyen Kriz Türleri ve Oranları.....	297
Çizelge 4.15. Konaklama İşletmelerinde Yaşanan Krizlerin En Önemli Nedenleri.....	298

Çizelge 4.16. Kriz Dönemi Öncesinde Yapılması Gerekenler.....	298
Çizelge 4.17. Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi Gerekliliği ve Oranları.....	301
Çizelge 4.18. Kriz Anında İlk İşten Çıkarılacak Personel Grubu.....	301
Çizelge 4.19. Kriz Anında İşten Çıkarılması En Zor Olan Personel Grubu.....	302
Çizelge 4.20. İşten Çıkarılma Tercih Nedenleri.....	302
Çizelge 4.21. Yöneticilerinin Kriz Yönetimi Hakkında Düşünceleri.....	303
Çizelge 4.22. Konaklama İşletmelerinde Kriz Oluşumunda Etkili Faktörler.....	305
Çizelge 4.23. Kriz Anında Hazırlanan Kriz Yönetim Planında Yer Alan Konular.....	307
Çizelge 4.24. Kriz Anında İnsan Kaynakları Politikaları ve Oranları.....	307
Çizelge 4.25. Kriz Anında Personelin Moralini Yüksek Tutma Çaba ve Oranları.....	308
Çizelge 4.26. Kriz Anında Stres ve Kaygı Artması Yaşayan Personel Grubu.....	309
Çizelge 4.27. Kriz Ortamının Çözümü ve Krizden Çıkış İçin İzlenen Stratejiler.....	310
Çizelge 4.28. Krizin İşletmeler Üzerindeki Olumlu Etkileri ve Oranları.....	311
Çizelge 4.29. Krizin İşletmeler Üzerindeki Olumsuz Etkileri ve Oranları.....	312
Çizelge 4.30. İşletmelerde Kriz Sonrası Yapılanma Türleri ve Oranları.....	315
Çizelge 4.31. Durum Analizi Kapsamında Yapılan Faaliyetler ve Oranları.....	316
Çizelge 4.32. 2008 Krizinin Doluluk ve Gelir Hacmine Etkileri.....	316
Çizelge 4.33. 2008 Yılı Krizi Öncesine Göre Mevcut Durum Değerlendirmesi.....	317
Çizelge 4.34. Kriz Sürecinde İşten Çıkarılan Yöneticilerin Unvanları ve Oranları.....	317
Çizelge 4.35. 2008 Krizi Sonrası Yeni İstihdamda Personel Tercihleri ve Oranları.....	318
Çizelge 4.36. Konaklama İşletmelerinde Oda ve Çalışan Personel Sayısı İlişkisi.....	323
Çizelge 4.37. Planlama Türü ile Değişimlerin Yapılış Tarzı Arasındaki İlişki.....	326
Çizelge 4.38. Herhangi Bir Kriz Yaşama Durumu İle Kriz Yönetim Planına Sahip Olma İlişkisi.....	333
Çizelge 4.39. Bir Kriz Durumu Yaşayan Yöneticiler Açısından Konaklama İşletmelerini Etkileyen Kriz Türleri ve Oranları.....	335
Çizelge 4.40. Bir Kriz Durumu Yaşayan Yöneticiler Açısından Konaklama İşletmelerinde Kriz Oluşumunda Etkili Faktörler.....	336
Çizelge 4.41. Kriz Öncesi Dönemdeki Uygulamalar ile Kriz Yönetim Planına Sahip Olma İlişkisi.....	337

Çizelge 4.42. Yaşanan Kriz Tecrübesi ve Kriz Anlamının İfadesi İlişkisi.....	338
Çizelge 4.43. Kriz Yönetimi Anlayışı ve Kriz Yönetimi Uygulama Durumu ve Oranı.....	341
Çizelge 4.44. Kriz Yaşama Durumu İle Kriz Bekleme Arasındaki İlişki.....	345
Çizelge 4.45. Kriz Tecrübesine Sahip olan ve Olmayan Yöneticilerin Kamu Kuruluşlarının Krize Verdiği Önem Konusundaki Görüşleri.....	348

GİRİŞ

Ülkelerin ve ülke ekonomilerinin gittikçe artan ölçüde karşılıklı birbirine bağımlılığı anlamını taşıyan küreselleşmenin (Uzunoğlu, 2009: 19) giderek güçlenmesi ile birlikte kriz kavramı da küresel bir olgu haline dönüşmüştür. Dünyanın bir bölgesinde yaşanan herhangi bir kriz türü, dünyanın öteki ucundaki bir ülkeyi stratejik konumuna ve önemine göre hızlı bir şekilde olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Sanayi devrimi sonrasında ivme kazanan kapitalist ekonomiler, zaman zaman büyük krizlere maruz kalmaktadır. Pek çok bakış açısına göre küreselleşme, temelde gelişmiş kapitalist ekonomilerin ekonomik krizden kurtulma yollarının bir ifadesi olarak gerçekleşmekte; bu nedenle de siyasal, sosyal ve kültürel yapı üzerinde de etkinlik göstermektedir. Bu görüşe göre küreselleşme, kapitalizmin gelişmesinde bir aşamayı ifade eder. Kapitalizmin 300–350 yıllık tarihine bakıldığında sistemin kendini yenileme sürecinin kriz, krizden çıkış, büyüme, tekrar kriz gibi dönemler gösterdiği görülmektedir. Ekonomistler, bu dönemleri, yükselme, durgunluk, kriz, krizle beraber çöküş, tekrar çıkış olarak değerlendirmektedir. Küreselleşme, iletişim, ulaşım, bilgi akışı vb. açılardan ülkeleri birbirine yanaştırırken sermayeyi küreselleştirmekte ve potansiyel krizleri barındırmaktadır. Küreselleşme, ekonomik, siyasal, sosyal ilişkilerin ülkeler arasında yaygınlaşması anlamına gelirken, üretim, tüketim, finans piyasaları, hukuk, insan hakları, siyasal sistem, kültürel ilişkiler, çevre bilinci, eğitim, sağlık gibi birçok alanları da kaplamakta ve örgütler için yeni ve şiddetli kriz alanları açmaktadır. (Pira ve Sohodol, 2004: 16-17)

Krizden etkilenme düzeyleri, sektörler arasında farklılıklar arz etmektedir. Özellikle sosyal, kültürel ve ekonomik boyutlarıyla gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin kalkınmasına güçlü katkılar sağlayan turizm sektörü, krize karşı en duyarlı sektör konumundadır. Bilindiği gibi, turizm talebi tüm beklentiler ve gereksinimler karşılandıktan sonra, zaman ve ekonomik yeterlilik olduğu takdirde tüketiciler tarafından tercih edilen, bununla birlikte herhangi bir olumsuz gelişme (savaş, terör,

salgın hastalık, doğal afet, ekonomik krizler vs...) karşısında öncelikli olarak vazgeçilebilen bir talep niteliğindedir. Öte yandan, turizm sektörünün her türlü olumsuzluğa karşı yüksek hassasiyeti, kritik durumlarda diğer sektörler için de bir erken uyarı sinyali olarak iş görmesini sağlamaktadır.

Turizm sektöründe faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin çevresinde hızla değişen ve gelişen ekonomik ve teknolojik koşullar, konaklama işletmelerini ve yöneticilerini belirsizlikler içerisinde hareket etmeye ve karar vermeye zorlamaktadır. Bununla birlikte turizm sektörü ve onun önemli bir alt sistemi olan konaklama işletmeleri, ürettiği ve sunduğu ürünlerin karakteristik özellikleri nedeniyle yaşanan kriz hangi boyutta olursa olsun, diğer sektörlerle nazaran krizin olumsuzluklarına çok daha fazla maruz kalmaktadır.

Bu tez çalışmanın konusu, “ kriz yönetimi; konaklama işletmelerinde krize neden olabilecek faktörleri tespit etmede, kriz öncesi dönemi algılamada, önlemleri almada, mevcut tehdit ve tehlikelerden en az zararla çıkmada ve kriz ortamındaki gelişmeleri fırsata çevirmede etkin bir rol oynar mı?” sorusu etrafında toplanmaktadır.

Bu çalışmada, tüm krizlerin genel bir karakteristiği olan sürprizlerin, tehditlerin ve kısa sürede yanıt verme zorunluluğunun baskısı altında, belirsizliği ve güvensizliği ortadan kaldırmak, kriz ortamında ortaya çıkan potansiyel fırsatlardan yararlanmak, zarara uğramadan ya da en az zararla krizden kurtulmak, krizden ders çıkarmak, özellikle örgütlerin gelişiminden daha hızlı bir şekilde gelişen ve değişen teknoloji ve çevre koşullarında etkin bir kriz planlaması yapmak ve iletişim sağlamak için kriz yönetiminin öneminin günümüzde daha da çok arttığı vurgulanmaktadır.

Bu tez çalışmasında ticari amaçlı konaklama hizmeti sunan tüm işletmeler için genel bir terim olarak konaklama işletmesi kullanılacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİ

1.1. Konaklama İşletmesi Kavramı

Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre (tdk.gov.tr), konaklama, “yolculuk sırasında bir yerde durup geçici bir süre kalmak” olarak tanımlanmıştır. Mucuk’a göre (2003: 4), işletme ise, başkalarının ihtiyaçlarını karşılamak üzere mal ve/veya hizmet üreten ekonomik birimlerdir. Diğer bir ifadeyle, belirlemiş olduğu amaçları gerçekleştirmek için kişi ve/veya kurumların ihtiyaçlarını karşılamak üzere, üretim faktörlerini belirli bir uyum içerisinde ve oranda bir araya getirerek mal ve/veya hizmet üreten ve/veya pazarlayan böylece belirlemiş olduğu amaçları gerçekleştirmeye çalışan ekonomik, teknik, sosyal ve hukuki birimlerdir. (Tengilimoğlu vd, 2008: 24)

İnsanlar, devamlı yaşadıkları yerlerden iş, tatil, ziyaret, eğlenme ve çeşitli nedenlerle ayrılma ve başka yerlerde konaklama durumunda kalabilmektedir. Yaşadıkları yerden ve konutlarından uzakta kalan insanların başka yerlerde yapmış oldukları geceleme faaliyetine konaklama, bu konaklama hizmetlerini üreten ve sunan işletmelere de konaklama işletmeleri denilmektedir. Doğal olarak, konaklama işletmeleri belirli bir hizmet ücreti karşılığında geceleme hizmetinin yanı sıra yeme-içme ve diğer ihtiyaçlarını imkânlar dâhilinde karşılamaktadır.

Yazılı kaynaklardan elde edilen bilgilere göre ilk konaklama işletmeleri; seyahat edenlere konaklama imkânı sunan özel mülkiyetli evlerdi. M.Ö. 500’üncü yıllara kadar, Yunanistan’daki Corint Şehri gibi antik kentler, seyahat edenlere yatacak yerin yanında yiyecek ve içecek imkânı sunan önemli sayıda işletmeye sahip bulunmaktaydı. (Angelo ve Vladinir, 1994: 27)

Konaklama işletmeleri, tarihin çok eski dönemlerinden beri şekil ve içerik bakımından pek çok değişiklik göstermiş olsa da, çeşitli nedenlerle seyahat eden

insanların başta konaklama olmak üzere çeşitli gereksinimlerini karşılayan birimler olarak kabul görmüştür. (Kozak, 1998: 1) İnsanların buldukları yerin dışındaki seyahatlerinin yayılma alanı genişledikçe geçici konaklama yeri bulma ihtiyacı doğmuştur, böylece günümüzün konaklama işletmelerinin öncüsü olan ilk hanlar inşa edilmeye başlanmıştır.

Çeşitli amaçlarla seyahat edenlerin konaklama ihtiyaçlarını karşılamak üzere batıda han, doğuda kervansaray olarak doğan konaklama işletmeleri arasında açılma ve işletilme amacı bakımından önemli bir fark vardır. Batıda hanlar ticari bir amaçla açılmış ve işletilmiş olmasına rağmen, doğuda kervansaraylar, birer vakıf kurumu niteliğinde yabancıları tanrı misafiri olarak görme ve misafir etme prensibine bağlı olarak ticari bir amaç taşımadan karşılıksız hizmet sunmuşlardır. Zamanla ticari bir amaç taşımayan doğudaki kervansaraylar, bu işletmeleri inşa eden vakıf sahiplerinin mali durumlarının elverişsiz kalması sonucunda fonksiyonlarını yerine getiremeyen işletmeler olarak yıkılmaya terk edilmişlerdir. Bununla birlikte, batıda esasını hanların teşkil ettiği konaklama işletmeleri günümüze kadar gelişme olanağına kavuşmuştur. (Olalı ve Korzay,1993: 8)

Kozak'a göre (1998: 2), konaklama işletmesi, seyahat eden insanların başta konaklama olmak üzere, yeme-içme, eğlenme gibi ihtiyaçlarını yerine getirebilmeye dönük olarak yapılandırılmış, personeli, mimarisi, uygulamaları ve müşteriyle olan bütün ilişkileri belli kurallara ve standartlara bağlanmış olan işletmedir.

Olalı ve Korzay'a göre (1993: 7), konaklama işletmesi; turizm endüstrisi içerisinde faaliyet gösteren, insanların kendi konutlarının bulunduğu yerin dışında değişik nedenlerle yaptıkları seyahatlerde birinci planda konaklama, ikinci planda yeme-içme gibi zorunlu ihtiyaçlarının karşılanması için hammaddeden veya yarı mamul maddeden yararlanarak mal ve hizmet üreten ticari nitelikteki işletmedir.

Şener'e göre (2001: 10), konaklama işletmeleri, insanların değişik nedenlerle yapmış oldukları yer değiştirme olayı sonucu, öncelikle konaklama, daha sonra yeme-içme ihtiyaçlarını ve buna bağlı olarak diğer ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla mal ve

hizmet üreten aynı zamanda insanların psikolojik tatmin duygularına yönelik olarak sunan ticari nitelikli işletmelerdir.

Usta'ya göre (2001: 182), turizm işletmeleri arasında ilk sırada yer alan ve turistik mal ve hizmetlerin üretimini sağlayan, varlıkları turizm olayına bağlı olarak ortaya çıkan ve şekillenip çeşitlenen işletmelere konaklama işletmeleri denir.

Pizam ve Mansfeld'e göre (1999: 86), konaklama işletmeleri, turizm sektöründen yararlanan turistlerin seyahat nedenleri, seyahat şekilleri, beklentileri, gelir düzeyleri ve zevklerine göre turistlerin geçici konaklama, yeme-içme, eğlence ve diğer sosyal ihtiyaçlarını karşılayan işletmelerdir.

Kasanava ve Brooks' göre, (2001: 2-3), konaklama işletmeleri, temel işlevi konaklama ihtiyacını karşılama olan ve bu özelliği ile diğer turizm işletmelerinden farklılaşan, bunun yanında yiyecek-içecek, kat hizmetleri, danışma, çamaşırhane ve kuru temizleme gibi faaliyetlerin tümünü veya birçoğunu bünyesinde bulunduran işletmelerdir.

Baker ve vd. 'ne göre (2000: 7), konaklama işletmesi, kendi isteğiyle talep eden ve sunulan hizmetleri ve faaliyetleri ödemeye razı olan gezmenlere özel bir sözleşme olmaksızın yiyecek, içecek ve istenildiği takdirde konaklama hizmeti sağlayan işletmedir.

Bu tanımlamalar ışığı altında konaklama işletmelerini kısaca, turizm endüstrisi içerisinde yer alan, müşterilerinin başta konaklama olmak üzere, yeme-içme, dinlenme, eğlenme ve diğer ihtiyaçlarını karşılamak için hizmet sunan ticari işletmeler olarak tanımlayabiliriz.

1.2. Konaklama İşletmelerinin Yeri ve Önemi

Turizm, insanların sürekli yaşadıkları yer dışına tatil, iş ve diğer amaçlarla yaptıkları seyahatler ve gittikleri yerlerde geçici konaklamalarından doğan ihtiyaçlarının karşılanması ile ilgili faaliyetleri kapsamaktadır.

Türkiye Otelciler Federasyonu (TÜROFED)'nun raporuna göre (TÜROFED, 2008: 21), turizm, Türkiye'nin ekonomik-sosyal yaşamında, 1985 sonrasında başlayan

yatırım süreci ile birlikte 1980’li yılların sonundan başlayarak ağırlıklı olarak yer almaya başlamıştır. Bu dönem içinde turizm faaliyetlerini hızla etkileyen olumsuz (Körfez krizi, Güneydoğu krizi, 1999 depremi, 1998, 2000 ve 2001 ekonomik krizleri) süreçlerin yaşanmasına karşılık, geçen yaklaşık 20 yıllık süre sonunda, turizm ekonomik bir faaliyet olarak GSMH içinde % 0,3 oranındaki bir paydan % 5 oranında bir paya ulaşmıştır. Türkiye’nin ödemeler dengesi bilançosunda, ihracattan sonra ikinci büyük döviz geliri sağlayan ve sektör olarak ithalat bağımlılığının son derece düşük olması nedeniyle dış dengede açık vermeyen en büyük tek sektör olarak ödemeler dengesi bilançosunda net gelir yaratan en büyük faaliyet alanı konumuna yükselmiştir. Toplam yurt-içi istihdamda “istihdam yaratma” açısından inşaat sektöründen sonra ikinci sırada yer almaktadır. Endüstri bir bütün olarak ekonomik yapı içinde diğer sektörlerde yarattığı ileri-geri etkileri ile dönemin başlangıcında 33 sektörün üretim potansiyelini doğrudan etkilerken 2000’li yıllarda 54 sektörü etkiler hale gelmiştir.

Turizm, Türk ekonomisinin son yirmi yıllık dönemde, piyasa güçlerine dayalı, dışa açık büyüme yapısı içinde, uluslararası pazara sunduğu tek “yeni” ürün olmuştur. “Dışa Açık Pazar” modelinde hedefin olmazsa olmaz şartı; uluslararası pazarlara yeni malların sunulabilmesidir. Türkiye, bu açık modele geçtiği dönemden bu yana uluslararası pazarlara “yeni mal” olarak sadece “turizm” i sunabilmiştir.

1985–2005 döneminde, turizm endüstrisinin hızla geliştiği iller; Antalya, Muğla ve Aydın bu dönemlere ait nüfus sayım sonuçlarına göre en yüksek oranlı nüfus artış hızının yaşandığı illerdir. Bu yöreler önemli ölçüde göç almıştır. Turizm sektörünün yarattığı istihdam ve gelir etkisi bu demografik hareketlerden de açık bir biçimde izlenmektedir.

2005 yılı ve sonrasındaki turizm sezonlarında artık, ülke nüfusunun % 30’una yaklaşan bir büyüklükte yurtdışı turist girişine ulaşılmıştır. Bu talep büyüklüğünün yarattığı turizm hareketliliğine son dönemde giderek büyüyen yurtiçi turizm hareketliliği de eklendiğinde, toplam nüfusun % 40’ına ulaşan ve yılın 6 ile 8 aylık dönemine sığan, yaygın aktiviteleri ile üretim ve hizmet sektörlerine yüksek talep oluşturan bir sosyo-ekonomik faaliyet yaşanmaktadır.

Turizmin ekonomik büyüme üzerindeki pozitif etkisinin varlığı İspanya üzerine yapılan bir ampirik çalışmayla kanıtlanmıştır. Yine diğer Akdeniz’e kıyısı olan Güney Kıbrıs, Yunanistan, İtalya ve Portekiz gibi ülkelerde de aynı yönde bulgulara rastlanmaktadır. Bu gelişmeler, özellikle ekonomik kalkınma ve büyüme hamlesi yapan ve yapma aşamasında olan birçok ülkede “turizme dayalı ekonomik büyüme politikaları” en çok söz edilen kamu politikaları haline getirmiştir. (Özdemir ve Öksüzler, 2006:107-125)

20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren, turizm sektörü, dünya ekonomisinde en hızlı gelişen ve dünya hizmet ticaretinin yaklaşık % 30’unu tek başına oluşturan bir sektör haline gelmiştir. (Bahar, 2006: 137–150) Turizm, ülke ekonomilerinin karşılaştığı dar boğazlarının aşılmasında adeta bir çıkış noktası haline gelmiş ve çoğu zaman diğer birçok sektör gibi bölgesel veya ulusal kalkınma için bir araç olarak kullanılmıştır. Özellikle gelişmekte olan ülkelerin kalkınmalarını tamamlayabilmeleri için ihtiyaç duyulan döviz sağlama, ülkede üretim çeşitliliğini artırması ve en düşük maliyetle oluşturması bakımından çok önemli bir rol oynamaktadır. (Kar ve vd, 2004: 87–112)

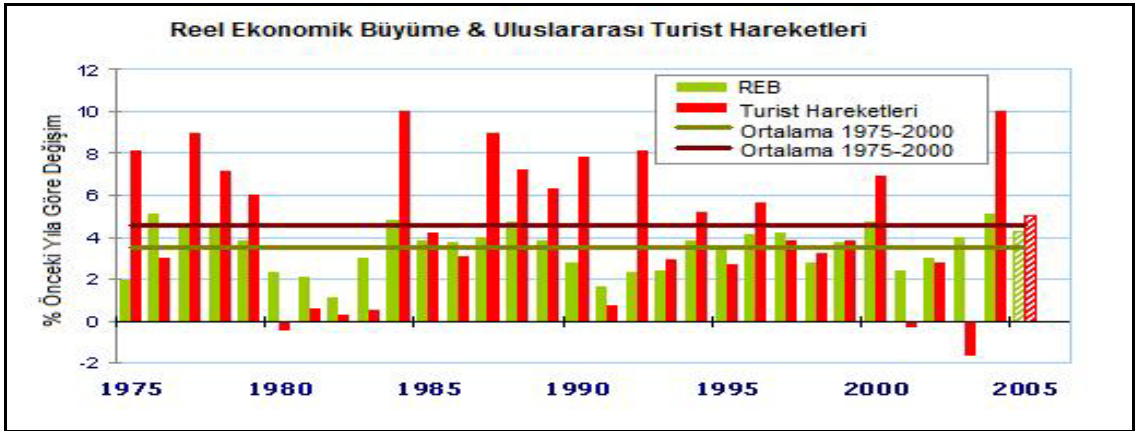
Dünya Turizm Örgütü (DTÖ)’ne göre, turizm; istihdamı, yatırımı, ticareti ve gelişmeyi ifade eder. Turizm sektörü, bugün dünya gayrisafi hâsılanın önemli bölümünü oluşturan ve yaygın biçimde gelir, istihdam ve vergi gelirlerinin oluşturulmasında, ödemeler dengesi problemlerinin hafifletilmesinde, bölgesel ve ulusal ekonomik gelişmelere katkıda bulunmada rol oynayan önemli bir faktör olarak yerini almıştır. Bu nedenle de turizm sektörü, Türkiye’nin ekonomik kalkınma stratejisinde anahtar sektör olarak kabul edilebilecek bir konuma sahiptir. (Çımat ve Bahar, 2003: 1–18)

Baker vd.’ne göre (2000: 5), turizm; yerel halk için önemli bir istihdam fırsatı sağlama, bir ülkenin gayri safi yurt içi hâsılasının büyük bir payını finansa etmesi, öylelikle milli geliri artırmaya yardım etmesi ve yabancı misafirlere mal ve hizmet sunarak döviz sağlama, bu şekilde ödemeler dengesini düzeltici rol oynaması ile bir ekonominin büyümesine katkıda bulunduğu için önemlidir.

Turizm talebi, makro ekonomik pazarlarda ortaya çıkan koşullara kuvvetli bir şekilde bağlıdır. Ekonomiler büyüdüğü zaman, kullanılabilir gelir düzeyleri de genellikle

artmaktadır. Kullanıma uygun gelirin önemli bir kısmı genel olarak da turizmde ve acil ekonomik durumlarda harcanmaktadır. Diğer taraftan ekonomik durumun sıkılaştırılması, genellikle turizm harcamalarında ve ticaretinde bir düşüşe neden olmaktadır.

Genel olarak uluslar arası turizm hareketlerinin büyüme oranı, Gayri Safi Yurtiçi Hâsıla (GSYİH) üretimi olarak ölçülen ekonomik büyüme oranından önemli ölçüde yüksek olmaktadır. Ekonomik büyüme, yüzde 4'ü aştığı zamanlarda turizm hacminin büyümesi, yükselme eğilimi göstermektedir. GSYİH büyüklüğü, yüzde 2'nin altına düştüğü zaman ise, turizmin büyümesi düşme eğilimi göstermektedir. GSYİH, yüzde 3,5 düzeyinde büyüdüğü zaman, turizm GSYİH'dan yüzde 1,3 kat daha hızlı artmaktadır. 1975–2000 döneminde turizm yılda ortalama olarak yüzde 4,6 oranında artmıştır. (www.unwto.org) Şekil 1.1.'de 1975-2005 yılları arasında 30 yıllık süreç içerisinde reel ekonomik büyüme ile uluslar arası turist hareketlerinin önceki yıla göre değişimleri yüzdelik oranlar şeklinde verilmiştir.



Şekil 1.1. 1975- 2005 Yılları Arasında Reel Büyüme ve Uluslararası Turist Hareketleri

Türkiye'nin kalkınmasının lokomotif sektörü olma yolunda son dönemlerde üzerinde durulan en önemli sektörlerden biri turizmdir. Milli gelir üzerindeki etkisinin yanında ödemeler bilançosu açıklarının giderilmesinde yarattığı katkı açısından turizm sektörünün Türkiye ekonomisi üzerinde etkisi ayrı bir öneme sahiptir. Dünyanın içinde bulunduğu koşullarda 2001 yılından başlayarak turizm sektörünün Türkiye ekonomisine

yıldan yıla artan bir şekilde yarattığı gelir, istihdam ve yatırım olanakları ile doğrudan ve dolaylı önemli katkılar sağlamıştır. (Dilber, 2007: 206–220)

Parasal büyüklük olarak, ulusal gelirin yüzde 4,5 - 5,0'ine, ihracat gelirlerinin yüzde 20'sine denk düşen bir büyüklüğe ulaşan sektör; iç pazarda mal ve hizmet tedariki için 11 - 12 milyar dolar, yatırımlar ve yenilemeler için de 3,0-3,5 milyar dolarlık alım yapmaktadır. Sektörün bir yılda yarattığı iş hacmi 16 - 17 milyar dolara ulaşmaktadır. Sektördeki diğer hareketler de hesaba katıldığında bu büyüklük milli gelirin yüzde 10'una ulaşmaktadır. (TÜROFED, 2008)

Türkiye ve dünya verilerini gözden geçirdiğimizde (bkz. Çizelge 1.1., s. 10); dünya turizm faaliyetine katılan turist sayısının ve buna bağlı olarak da toplam turizm gelirlerinin her yıl arttığı görülmektedir. Buna rağmen Türkiye'nin turizm gelirlerinin dünya turizm gelirleri içerisindeki oranı 2005 yılı hariç % 2,7'e dahi ulaşamamıştır. Dünyada turizm faaliyetine katılan insanların ortalama harcama tutarının her yıl artmakta olduğu, gelen turist sayısı ve turizm gelirleri 2006 yılı hariç her yıl artış göstermesine rağmen, Türkiye'ye gelen turistlerin yapmış oldukları ortalama harcamaların, dünya ortalamasının altında olduğu ve istikrarsız bir durum sergilediği anlaşılmaktadır.

TÜROFED (Türkiye Otelciler Federasyonu)'in Haziran 2010 raporuna göre, turizmde turist çeken ülkeler için ayrı bir önemi olan konaklama tesisleri ve yatak kapasitesi açısından Türkiye, belgeli ve belgesiz toplam 1 milyonu aşan yatak sayısı ile dünyanın en çok yatağa sahip ilk 10 ülkesi arasında yer almaktadır. (TÜROFED, 2010; 22)

2010 yılında yayınlanan Kültür ve Turizm Bakanlığı "Dünyada ve Türkiye'de Turizm 2009" raporuna göre, Türkiye; gelen yabancı turist sayısı bakımından 25,5 milyon turist sayısı ile dünyada en çok turist çeken 7. ülke ve turizmden elde edilen gelir bakımından 21,3 milyar dolarla dünyada en çok turizm geliri elde eden 9. ülke konumundadır. Turizm gelirlerinin ihracat gelirlerine oranı % 20,8 iken, turizm giderlerinin ithalat giderlerine oranı % 2,9'dur.

Çizelge 1.1. 2000 – 2009 Yılları Arasında Türkiye ve Dünya Turizm Verileri

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Dünyada Turizm Faaliyetine Katılan Turist Sayısı	682000000	682000000	702000000	692000000	763000000	805000000	850000000	908000000	920000000	880000000
Türkiye'ye Gelen Yabancı Turist Sayısı	10428153	13450121	15214516	16302050	20262640	24124501	23148669	27214988	30979979	32006149
Dünya Turizm Geliri (\$) (x bin)	515000000	518000000	510000000	529000000	633000000	680000000	742000000	856000000	871000000	818740000
Dünya'da Turistlerin Ortalama Harcama Tutarı (\$)	755	759	726	764	829	844	872	942	946	930
Türkiye Turizm Geliri (\$) (x bin)	7636000	10067155	11900925	13203144	15887699	18153504	16850947	18487008	21950807	21249334
Dünya Turizm Gelirlerinde Türkiye'nin Payı (%)	%1,48	%1,94	%2,33	%2,49	%2,50	%2,66	%2,27	%2,15	%2,52	% 2,59
Türkiye'de Turistlerin Ort. Harcama Tutarı (\$)	764	748	782	810	784	752	728	679	709	664
Türkiye Toplam İstihdamı	21581000	21524000	21354000	21147000	19632000	20067000	20423000	20738000	21194000	21277000
Nüfusa Göre İstihdam Oranları	% 33,5	% 33	% 32,3	% 31,6	% 28,9	% 29,4	% 29,4	% 29,5	% 29,8	% 29,5

Çizelge 1.1'in Devamı

KTB Belgeli Konaklama İşletmesi sayısı	3124	3235	3262	3370	3508	3451	3344	3290	3338	Kasım 2009 İtibarıyla 3377
KTB Belgeli Konaklama İşletmelerinin Oda Sayısı	269819	284054	293299	314233	336547	359128	365028	364528	382120	Kasım 2009 İtibarıyla 393040
KTB Belgeli Konaklama İşletmelerinin Yatak Sayısı	568962	597866	619024	663300	713714	761585	783319	786453	825757	Kasım 2009 İtibarıyla 841516
KTB Belgeli K. İşletmelerinde Yatak Doluluk Oranları	% 36,82	% 45,62	% 48,68	% 46,90	% 50,07	% 52,38	% 47,26	% 51,12	% 51,51	% 48,90
KTB Belgeli İşletmelerde Geceleme Sayısı	44986605	50546889	58514943	57099904	68084502	74927084	68143098	78788057	77750742	82916475
KTB Belgeli K. İşletmelerine Turist Geliş Sayısı	15659978	16527787	17788300	17421324	20706676	23411002	23466672	26832851	24934002	26526820
KTB Belgeli K. İşletmelerinde Ortalama. Kalış Süresi (G)	2,87	3,06	3,29	3,28	3,29	3,20	2,90	2,94	3,12	3,10
İhracat Geliri (\$) (x bin)	27774000	31334000	35081000	46877000	63167000	73476000	85534000	105090000	131500000	101629000
Turizm Gelirlerinin İhracat Gelirlerine Oranı (%)	% 27,5	% 32,1	% 33,9	% 28,2	% 25,1	% 24,7	% 19,3	% 17,3	% 16,7	% 20,8

Kaynaklar:

DTÖ-Dünya Turizm Örgütü

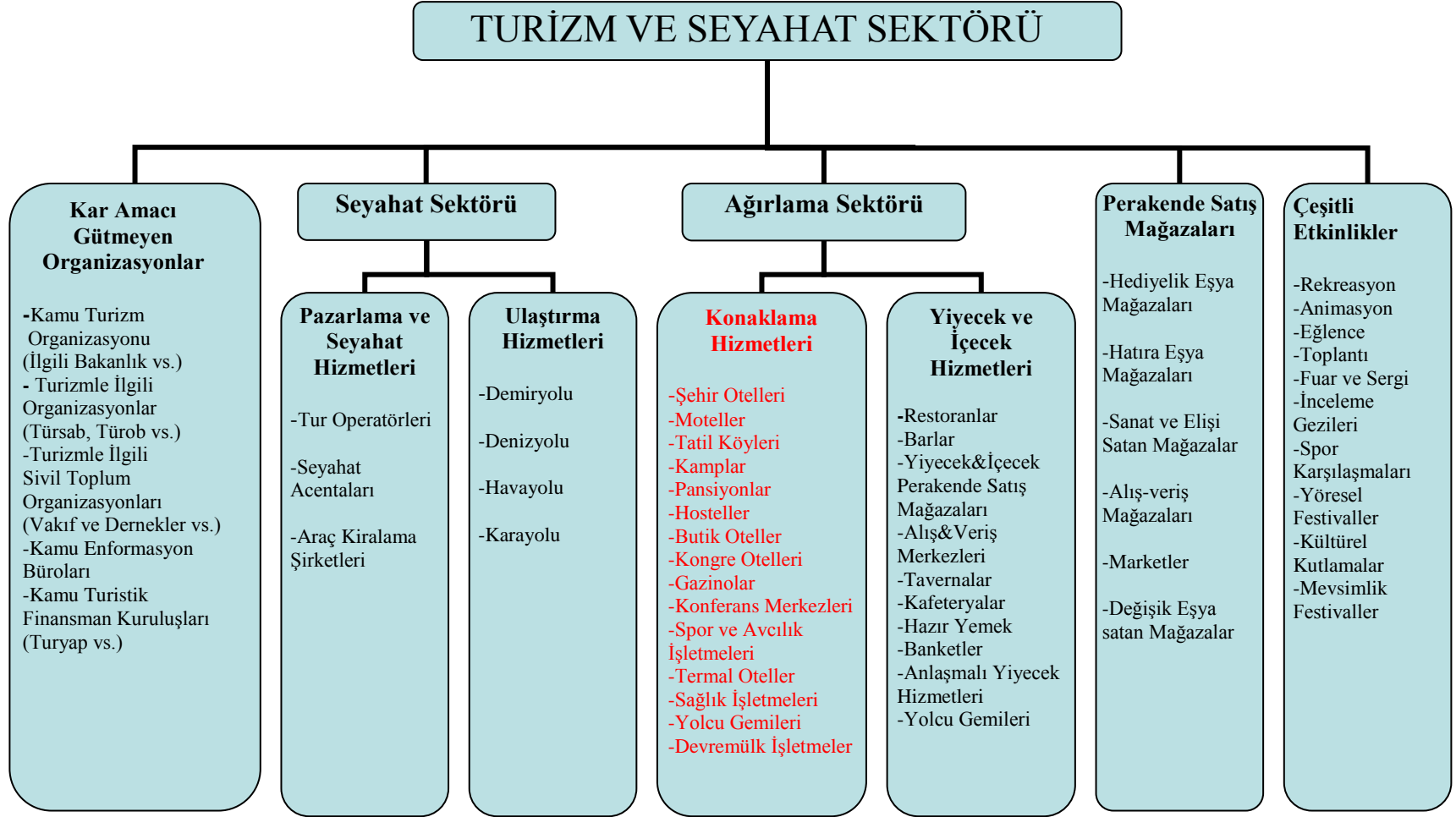
KTB-Kültür ve Turizm Bakanlığı

TÜİK-Türkiye İstatistik Kurumu

Çizelge 1.1.'de görüldüğü gibi, ekonomik sorunlar, belirsizlikler ve krizler nedeniyle 2004 yılından sonra faaliyette olan konaklama işletmelerinin sayısında düşüş gözükmemektedir. Aynı zamanda konaklama işletmelerinin yıllık yatak doluluk oranları % 50 civarında seyretmekte ve ortalama kalış süreleri geceleme olarak 4 gecelemeye bile ulaşamadığı anlaşılmaktadır.

Türkiye'nin genel istihdam sayısı, ülkenin makro ekonomik sorunlar ve belirsizlikler nedeniyle yıllar itibarıyla değişiklik gösterirken, nüfusa göre Türkiye'nin istihdam oranı (%28-34), Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD) içerisinde (% 45-60) en düşük olan ülke olarak gözükmemektedir. Türkiye'nin istihdam oranı içerisinde turizm sektörünün istihdam oranı %12 civarındadır. Turizm sektöründe bir kişinin istidam edilme maliyeti diğer sektörlerin içerisinde en düşük maliyete sahiptir. Aynı zamanda bir hizmet sektörü olan turizm sektöründe ülkede yaşanan ekonomik sorunlar, belirsizlikler ve krizlere rağmen istihdam olanakları sağlamaktadır. Türkiye'nin ihracat gelirleri ve ithalat giderleri her yıl artmakta, fakat ithalat giderleri, ihracat gelirlerinden fazla olduğundan dolayı cari açık oluşmakta ve bu cari açığı kapatmakta turizm gelirlerinin önemli bir rol oynadığı gözlenmektedir.

Hanlar ve kervansaraylarda başlayan konaklama işletmeciliği, hızla değişen ve gelişen teknolojik ve ekonomik koşulların etkisiyle günümüz insanının değişen ve artan ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak amacıyla çeşitli konseptlerde hizmet sunmaya devam etmektedir. Özellikle, küreselleşme olgusuyla birlikte yoğunlaşan rekabetin etkisiyle konaklama işletmeleri hizmet anlayışlarını daha da geliştirmektedir. Konaklama işletmeleri (Şekil 1.2), klasik hizmetleri olan konaklama, yeme-içme, eğlenme ve dinlenme hizmetlerinin yanı sıra teknolojik otel odaları ile birlikte, sağlık, bakım, konferans ve iş merkezlerini, golf ve futbol turizmi gibi faaliyetlerini de bünyelerine katarak sundukları ürünleri çeşitlendirme ve farklılaştırma yoluna gitmektedir.

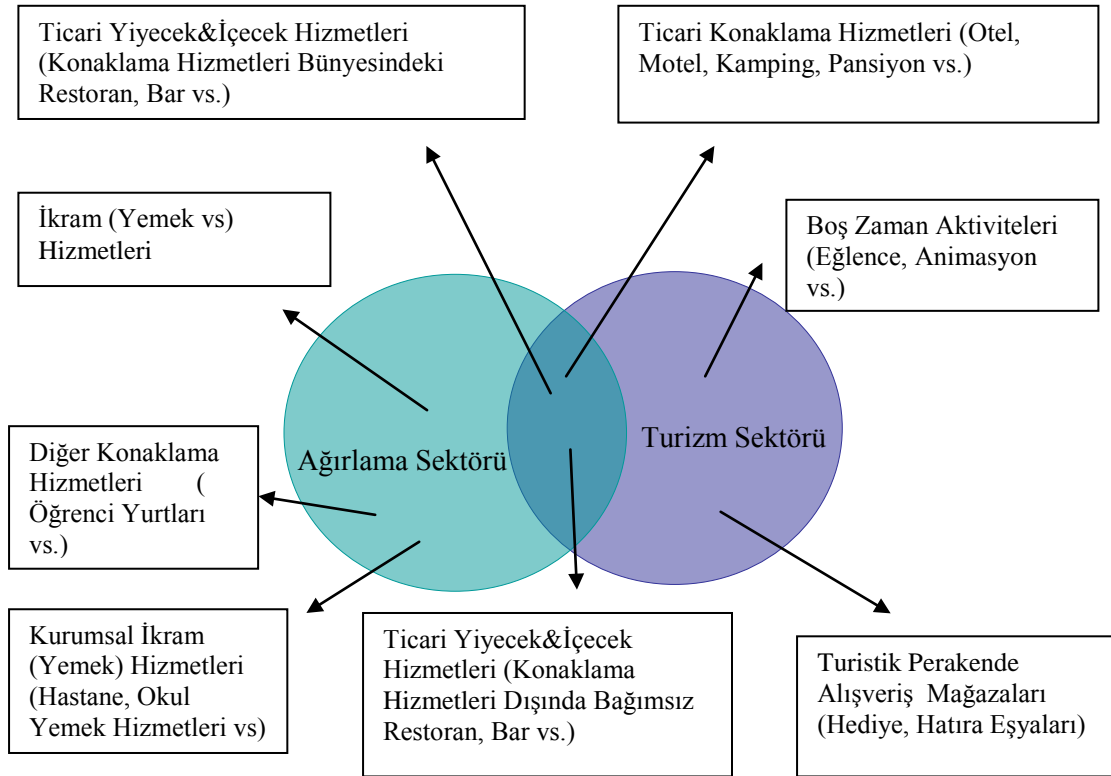


Şekil 1.2. Konaklama İşletmelerinin Turizm ve Seyahat Sektöründeki Yeri

Kaynak: Bu şekil, Olalı ve Korzay (1993: 6) ile Kasanava ve Brooks (2001: 4)'a ait kaynaklardan derlenerek oluşturulmuştur.

Konaklama işletmeleri, Şekil.1.2.' de görüldüğü gibi, turizm ve seyahat endüstrisinin bir alt sistemi olan ağırlama endüstrisine bağlı, turizm faaliyetine katılan turistlerin temel ihtiyaçları olan konaklama, yeme-içme, dinlenme, eğlenme ve diğer ihtiyaçlarını karşılayan işletmelerdir.

Turizm sektörünün bir alt sistemi ve konaklama sektörünün bir üst sistemi olan ağırlama sektörü, Şekil 1.3.'de görüldüğü gibi, bünyesinde konaklama işletmelerini ve konaklama işletmeleri dışında bağımsız olarak faaliyet gösteren, hem turizm sektörüne, hem de turizm sektörü dışına (hastane, okul, diğer işletmeler vs...) hizmet sunan catering, restoran, bar gibi yeme-içme faaliyetleri ile ilgili işletmeleri bulundurmaktadır.



Şekil 1.3. Turizm ve Ağırlama Sektörleri Arasındaki İlişki

Kaynak: BAKER, S., HUYTON, J. ve BRADLEY, P., Principles of Hotel Front Office Operations, Second Edition, British Library Pres, London, 2000, s.4.

Konaklama işletmelerinin ilişkili olduğu sektörlerin toplam üretim ve satışları içindeki payları ile ekonominin genelinde oynadığı rolü belirlemek amacıyla yapılan kapsamlı çalışmanın sonuçları başlıklar halinde şöyle özetlenebilir. (TÜROFED, 2008:14-17):

- Turizm sektörü çarpan katsayısı itibariyle ekonomiye en çok katkı yapan sektördür. 1990 yılında toplam 64 sektörlü yapı içinde son yüzde 25'lik grupta yer alırken, 1998 sonunda yani 2000'lerin başında 97 sektörlü yapı içinde ilk yüzde 30'luk grupta yer almıştır.
- Sektörlerin birbirleriyle ilişkisi ile ekonomiye katkılarını inceleyen girdi-çıkıtı verilerine göre turizm sektöründe nihai talebin 1 birim artış göstermesi ekonominin tümüne 1.737 birim artış sağlıyor.
- 1990'da 64 sektör içinde 46. sırada yer alan turizm sektörü 1998 girdi-çıkıtı çalışmasında 97 sektör içinde 31–35. sıralara yükseldi.
- Bu çalışma için Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) 'nun 1970'li yıllardan bu yana yaptığı girdi-çıkıtı verileri esas alındı. Ele alınan girdi-çıkıtı verilerinin kapsadığı dönemde Türk ekonomisinde en hızlı büyüme ve gelişmeyi dolayısıyla ekonomiye katkıyı turizm sektörü yapmıştır. İncelenen dönemde ele alınan sektörler içinde bu denli hızlı büyümüş bir başka sektör yoktur.
- Türkiye'de turizm, yaşanan iniş çıkışlara karşın 20 yılda en hızlı gelişen sektör oldu. Bu dönemde turizmin milli gelir içindeki payı dört kat arttı.
- Turizmin konaklama ve yeme-içme birimlerinin mal ve hizmet alış verişinde bulunduğu sektör sayısı 1970'li yıllarda 30 dolayında iken bu sayı 1998'de 54'e yükseldi.
- Turizm kendisi ile birlikte mal ve hizmet alışverişinde bulunduğu sektör ve kesimleri de geliştiriyor.
- Konaklama işletmeleri ile yeme-içme birimlerinin mal ve hizmet alışverişi içerisinde oldukları sektörlerden yaptıkları alımlar 5 kat arttı.

- Konaklama-ağırlama kesiminin mal ve hizmet ilişkisinde olduğu sektörlerden alınan mal ve hizmetlerin toplam değeri 2,1 milyar dolardan 11,2 milyar dolara çıktı.
- Konaklama işletmeleri ile yeme-içme birimleri ilişkili oldukları sektörlerden 1979'da 1,9; 1985'te 2,1; 1990'da 7,4; 1996'da 9,7 ve 1998 yılında 11,2 milyar dolarlık mal ve hizmet alımları yaptı.
- Konaklama işletmeleri ile yeme-içme birimlerinin mal ve hizmet ilişkisinde buldukları sektör sayısı 1979'da 33 iken 1990'da 38, 1996'da 49 ve 1998'de de 54 sektöre yükseldi.
- Konaklama işletmeleri ile yeme-içme birimlerinin gerçekleştirdiği toplam 11,2 milyar dolarlık mal ve hizmet alımının 5,5 milyar dolarlık bölümü konaklama işletmeleri, 5,7 milyar dolarlık bölümü de yeme-içme birimleri tarafından yapıldı.
- Çalışmada temel alınan 400 oda kapasiteli, 12 ay süreyle hizmette olan ve yıllık ortalama yüzde 65 doluluk ile çalışan kıyı bölgesindeki 5 yıldız statüsündeki bir otelde yılda 58 ton kırmızı, 40 ton da beyaz et tüketiliyor.
- Aynı nitelikteki bir otelde yılda 1000 ton yiyecek ve 600 ton içecek ürünleri tüketiliyor. Otelerde tüketilen yıllık meyve ve sebze miktarı ise işletme başına ortalama 350–500 ton arasındadır. 5 yıldızlı bir işletmede yılda 250–300 bin adet taze yumurta, 18–20 ton peynir tüketiliyor.
- İşletmelerde üretilen yiyecek ürünleri içinde yoğun olarak kullanılan pirinç 10–13 ton, mercimek 1–1,5 ton, makarna da 5–7 ton arasında seyreliyor. Yoğurt kullanımı da 25–30 ton dolayındadır.
- Kıyı bölgesindeki bir işletmede yılda tüketilen dondurma miktarı da 10–15 ton arasında değişiyor.
- Mezbaha ürünlerinin toplam satışlarının yüzde 35'i konaklama işletmeleri ile yeme-içme birimlerine yapılıyor.

- Konaklama işletmeleri ile yeme-içme birimleri alkollü içecek pazarında yüzde 21 ve alkolsüz içecek pazarında yüzde 24 oranında bir paya sahiptir.
- Turizmdeki gelişmeye, mal ve hizmet talebindeki artışa paralel olarak bazı sektörlerin toplam üretimleri de sektör odaklı olmaya başladı. Örneğin süt ürünleri imalatının yüzde 7'si konaklama işletmeleri ile lokanta, bar ve yeme-içme işletmelerine satılıyor. Benzer biçimde balıkçılık sektöründe de 1996'da satışların yüzde 21'i konaklama işletmeleri ile yeme-içme birimlerinde gerçekleşirken, bu oran bir önceki çalışmada daha alt seviyelerde idi.
- Konaklama işletmeleri ile yeme içme birimleri yalnızca mal ve hizmet alımı ile değil, yeni yatırımlar ve yatırımların yenilenmesi aşamasında da ilişkide olduğu kesimlere ve ülke ekonomisinin bütününe katkı yapıyor.
- 2008 yılında faaliyete geçmesi planlanan 125 adet büyük çaplı otel yatırımı çeşitli sektörlerle toplam 3,7 milyar avroluk bir pazar yaratacak.
- 5 yıldızlı bir otelin inşaatında 2 milyon avroluk demir ve 1,5 milyon avroluk beton harcıyor. Buna göre 2008'de faaliyete girecek 85 adet 5 yıldızlı işletme demir ticaretine 170 milyon avroluk pazar hacmi yaratacak.
- 400 oda/800 yatak kapasiteli 5 yıldız statüsündeki bir otelin kaba inşaatı için 5,5-6.0 milyon avro, mekanik işletme işlerine de 3,2 milyon avroluk harcama yapılıyor.
- Bu niteliklerdeki otellerde mobilyadan tekstile kadar 220 kalem mal ve hizmet alımı yapılıyor. Bunlar da çeşitli sektörlerle otel başına toplam 25–30 milyon avroluk bir pazar yaratıyor.
- Turizm yatırımları diğer alanlara göre daha hızlı istihdam yaratıyor.
- Hazine Müsteşarlığı verilerine göre 2007 yılı itibariyle Türkiye'de bir kişiye istihdam yaratmak için ortalama 189 bin TL yatırım yapılırken bu rakam turizmde 139 bin TL'dir.

- 10 milyon dolarlık yatırımla taşıt araçları alanında 37, çimentoda 46, ulaşıtırmada 36 kişiye iş sağlanırken turizmde 119 kişiye iş alanı yaratılabiliyor. Konaklama işletmeleri az yatırımla çok kişiye istihdam yaratıyor.
- Türkiye'nin 500 büyük sanayi kuruluşunda 1993'te çalışan toplam kişi sayısı 626.701 iken bu sayı 2006'ya gelindiğinde 93.701 azalma ile 533.395'e düştü. Aynı dönemde konaklama işletmeleri ile yeme-içme birimlerinde ise çalışan sayısı 167.525'ten 309.678'e yükseldi.
- Yalnız teşvik belgesine bağlanmış konaklama işletmeleri yatırımları ile 1987–2007 yılları arasında, 20 yılda toplam 358.929 kişilik istihdam alanı açıldı.
- Turizm yatırımları ithalata bağımlılığı en az olan sektördür.
- Hazine Müsteşarlığı'nca teşvik belgesine bağlanan projelerden diğer alanlar ile ilgili olanlarda proje başına ithalat dolayısıyla döviz gereksinimi ortalama 3,7 milyon dolar iken, bu rakam turizme yönelik projelerde bunun beşte biri kadar, 615.000 dolardır.
- Hazine Müsteşarlığı'nın teşvik belgesine bağladığı projeler içinde turizm ile ilgili olanların toplam içindeki payı 1987'de yüzde 12,2 iken, bu oran 2007'de 6.08'e geriledi.
- Turistik konaklama işletmeleri ekonomiyi bir bakıma sübvansede ediyor.
- Nihai talepteki 1000 liralık artış için kullandığı ithal girdi 80 liralıktır. TL, iç pazardan temin edilmektedir. En az dış kaynak kullanarak en fazla döviz kazanan sektördür.

Sonuç olarak, turizm sektöründe paket tur gelirlerinin dağılımında % 40 ile ilk sırayı alan konaklama işletmeleri; sektördeki yeri, ağırlığı ve ilişkili olduğu sektörlerin toplam üretim ve satışları içindeki payları ve birlikte ekonominin genelinde oynadığı rolü ile turizm sektörünün belkemiğini oluşturan konaklama kesimi, sektörün de lokomotifidir.

1.3. Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması

Konaklama işletmeleri, turistlerin geçici konaklama, yeme-içme, eğlenme ve diğer sosyal ihtiyaçlarını karşılayan işletmelerdir. Konaklama işletmeleri turizmdeki gelişmeye, insanların zevk ve ihtiyaçlarındaki değişmeye paralel olarak zaman içerisinde birbirinden farklı şekiller almıştır. Konaklama işletmelerinden yararlanan insanların ihtiyaçlarının çok çeşitli olması, bu ihtiyaçları karşılayan işletmelerin de çok çeşitlilik göstermesine neden olmuştur. Gecelemenin yanında insanların diğer ihtiyaçlarının zevklerine ve sosyal yapılarına göre değişmesi birbirinden farklı hizmetler sunan işletmelerin doğmasına neden olmuştur. Bu nedenle konaklama işletmelerini çeşitli ölçütlere göre sınıflandırılmaktadır. (Eraslan, 2004: 1) Konaklama işletmelerinin sınıflandırılmasında ortak bir şablon yoktur. Her ülke kendi konaklama işletmelerini özelliklerinden dolayı ayrı bir sınıflamaya tabi tutmuş ve sınıflandırmada değişik ölçüler kullanılmıştır. (Gökdeniz, 2003: 12) Bu bağlamda, konaklama işletmeleri; fiziki yapılarına, karşıladıkları konaklama ihtiyacının çeşidine, pansiyon durumuna, büyüklüklerine, gelişme aşamalarına, faaliyet sürelerine, hukuken bağlı oldukları statüye, konfor derecelerine, mülkiyetlerine, ulaştırma araçları ile olan bağlantılarına ve yönetim amaçlarına göre sınıflandırıldıkları gözlenmektedir.

2634 sayılı Turizm Teşvik Kanunu çerçevesinde çıkarılan ve 14 Ekim 1993 tarih 21728 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan “Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği” ne göre aşağıda belirtilen şekilde sınıflandırılmıştır. (Şener, 2001: 8)

1.3.1. Asli Konaklama İşletmeleri

1.3.1.1. Otel İşletmeleri

Oteller; asıl fonksiyonları müşterilerin geceleme ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında, yeme-içme, eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulunduran tesislerdir. Otel işletmeleri, amaçlarına uygun olarak konukların ihtiyaçlarını karşılamak için çeşitli hizmetler verirler.

1.3.1.2. Motel İşletmeleri

Moteller; yerleşim merkezleri dışında, karayolları güzergâhı, mola noktaları veya yakın çevrelerinde inşa edilen, motorlu araçlarıyla yolculuk yapanların kısa süreli konaklama, yeme-içme ve araçlarının park ihtiyaçlarını karşılayan en az 10 odalı konaklama tesisleridir.

1.3.1.3. Tatil Köyü İşletmeleri

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

1.3.1.4. Pansiyon İşletmeleri

Pansiyonlar; konaklama tesisi olarak planlanıp inşa edilmiş olan, yönetimi basit, müşteriye yeme-içme hizmeti veren veya müşterilerin kendi yemeklerini bizzat hazırlayabilme imkânı olan en az 5 odalı konaklama tesisleridir.

1.3.1.5. Kamping İşletmeleri

Kampingler; karayolları güzergâhları ve yakın çevrelerinde kent girişlerinde deniz, göl, dağ gibi doğal güzelliği olan yerlerde kurulan ve genellikle turistlerin kendi imkânlarıyla geceleme, yeme-içme, dinlenme, eğlence ve spor ihtiyaçlarını karşıladıkları en az 30 ünitelik tesislerdir.

1.3.2. Yardımcı Konaklama İşletmeleri

1.3.2.1. Apart Otel İşletmeleri

Apart oteller; belgeli bir otel veya tatil köyü yatırımı veya işletmesi bütünü içinde yer alan müşterilerinin kendi yeme-içme ihtiyacını karşılayabilmesi için gerekli teçhizat ile donatılmış, bağımsız apartman veya villa tipinde konut olarak inşa ve tefriş edilmiş, fakat otel gibi işletilen konaklama tesisleridir.

1.3.2.2. İkincil Konutlar

İkincil konutlar; bağımsız ünitelerde tatil yapmak isteyenlere cevap vermek ve iç turizmi canlandırmak için turizme kazandırılması amaçlanan yazlık evlerdir.

1.3.2.3. Oberj İşletmeleri

Oberj (dağ evi); spor ve avcılık tesisleri, amacına uygun yerlerde yapılması ve en az bir yıldızlı otel niteliklerini taşıyan konaklama tesisleridir.

1.3.2.4. Hostel İşletmeleri

Hostel; gençlik turizmine cevap verebilecek en az 10 odalı konaklama, yeme-içme hizmeti veren veya müşterinin kendi yemeklerini bizzat hazırlayabilme imkânı olan konaklama tesisleridir.

1.3.2.5. Yüzer Tesis İşletmeleri

Yüzer tesisler; Türk karasularında veya limanlarında turizm amaçlı olarak konaklama, yeme-içme hizmeti verebilecek nitelikteki kendiliğinden hareket etme kabiliyetine sahip veya bir römorkör vasıtasıyla çekilen deniz araçlarıdır. Yalnız bu tür araçlara turizm yatırım belgesi verilmez.

1.3.2.6. Oto Karavan İşletmeleri

Oto karavanlar; asıl fonksiyonları müşterilerin karayollarında seyahat ve geceleme ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında yeme-içme için yardımcı ve tamamlayıcı üniteleri de bünyesinde bulunduran ve en az 2 yatak kapasiteli araçlardan oluşan gezici konaklama tesisleridir.

1.3.2.7. Kırsal Turizm İşletmeleri

Kırsal Turizm işletmeleri; bakanlıkça sınırları ve mevkileri tespit edilen ve geliştirilmeleri planlanan yaylalarda müstakil veya toplu olarak hizmet veren tesislerdir.

1.4. Konaklama İşletmelerinin Özellikleri

Konaklama işletmelerini diğer endüstri işletmelerinden ayıran kendisine özgü bazı özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler, turizm sektörünün genel karakteristiğinden kaynaklanmaktadır. (Kozak vd.:1998: 7)

1952 yılında Uluslararası Konaklama İşletmeleri Sahipleri Birliği, konaklama işletmeleri terimlerinin her ülkede aşağıdaki özelliklere sahip kuruluşlar için kullanılmasını kabul etmiştir: (Olalı ve Korzay, 1993: 27)

- Yönetimiyle olduğu kadar, donatımıyla da müşterilerin ihtiyaçlarına cevap verecek nitelikte olmalıdır.
- Yalnız konaklama ihtiyacını değil, aynı zamanda beslenme ihtiyacını da karşılayabilmelidir.
- Müşterilerle kısa vadeli bir anlaşma yapan işletme olmalıdır.
- Konaklama endüstrisi standartlarına uyma eğilimi göstermeli ve buna kendisini zorunlu saymalıdır.
- Müşterilerine tahsis ettiği odalarda sağlık koşullarına uygun olarak yerleştirilmiş banyo, lavabo ve tuvalet gibi donatım araçlarını bulundurmalıdır.
- Yeter sayıda teknik ve hizmet personeline sahip olmalıdır.

Yukarıda belirtilenler, bir konaklama işletmesinde bulunması gereken asgari şartlardır. Günümüzde lüks konaklama işletmeleri bu imkânlardan çok fazlasını sağlamakta, müşterilerinin çeşitli ihtiyaçları için konaklama işletmelerinden ayrılma zorunluluğunu ortadan kaldırmaktadır.

Konaklama işletmeleri, gelen konukların konaklama, yeme-içme ve diğer ihtiyaçlarını karşılayan ekonomik ve sosyal işletmelerdir. (Maviş, 1985: 20) Konaklama işletmelerinin başlıca ortak özellikleri şu şekilde özetlenebilir. (Olalı ve Korzay,1993: 10)

1. Turizm piyasasında talep, önceden kesin şekilde tahmin edilmesi güç olan ekonomik, sosyal ve politik faktörlere bağlı olduğundan konaklama işletmeciliğinde risk oldukça yüksektir. Konaklama işletmeleri, dünyadaki, ülkedeki ve bölgedeki fiziksel, doğal, kültürel, sosyal ve ekonomik olaylardan çok hızlı ve fazla etkilenirler. Çok zayıf bir zincirin en son halkasıdır. Zincirdeki halkalardan bir tanesinin kopması ile konaklama işletmesine duyulan talep azalabilir, hatta ortadan kalkabilir.
2. Konaklama işletmeleri, kuruluşta ve faaliyetlerinin devamında büyük sermayeye ihtiyaç duyarlar.
3. Konaklama işletmelerinin sektörsel özelliği hizmet üretiminden doğar. Bu hizmetleri yerine getirmek için istihdam edilen çok sayıda personel arasında geniş bir işbölümüne ihtiyaç duyulur.
4. Konaklama işletmelerinin faaliyetlerinde ve yaşamlarında, faaliyetlerin sürekliliğini ifade eden ve sürekli kullanılan bina, donatım, makineler, teçhizat gibi maddeler, önemli bir yer tutar.
5. Konaklama işletmeleri, ulusal turizm pazarı yanı sıra uluslararası turizm pazarının ihtiyaçlarını da karşıladıkları için, hizmetlerin satışı büyük önem arz eder.
6. Konaklama işletmelerinin doluluk oranı arttıkça, maliyet giderlerinin belli bir sınıra kadar indirilmesi ve işletme için optimum kapasiteden faydalanma olanağı vardır.
7. Konaklama işletmelerinde mal ve hizmet üretiminde standartlaştırma, belirli ölçülerde sağlanabilse de özellikle hizmet ve servislerde subjektif değerlendirme söz konusudur.
8. Konaklama işletmelerinin, tüketicilerin sunulan hizmetleri satın alabilmesi için çekicilik, yararlılık ve kolay elde edilebilirlik özelliklerine sahip olması gerekir.

9. Konaklama işletmelerinin mevcut kapasitelerini tüketicilere beğendirebilmesi için iyi bir imaja sahip olması gerekir. Konaklama işletmelerinin marka bağımlılığı çok azdır. Ekonomideki lüks ve kültürel nitelikteki mal ve hizmetlerle rekabet durumundadır. Konaklama işletmeleri, belirli bir düzeyde gelire sahip olan turistlerin ikame olanaklarının fazla olması, bununla beraber tüketici talebinin esnek olması nedeniyle belirsiz ve riskli bir durumda bulunurlar.
10. Konaklama işletmeleri, otomasyonun kullanılacağı alanların kısıtlı olduğu, misafir ağırlamanın yoğun insan gücüne dayandığı işletmelerdir. Bu nedenle istihdam edilen personelin çok olması sosyal sorunların ön planda yer alması zorunluluğunu doğurur.
11. İnsanın insana hizmet ettiği ve çeşitli tiplerde insanlara hizmet sunduğu konaklama işletmelerinde çalışan personel, üst düzey bir karaktere sahip olmalıdır.
12. Konaklama işletmeleri, istihdam edilen personel arasında işbirliğini zorunlu kılar.
13. Konaklama işletmelerinin yönetiminde çalışan nitelikli personelle yönetim işinin dağıtımına, organizasyon tekniğine, finansman ve kontrol faaliyetine daha geniş yer verilebilir.
14. Konaklama işletmeleri, zamana karşı duyarlıdır. Konaklama işletmelerinin ürettiği hizmet ürününün stoklanması mümkün değildir. Bu nedenle, üretildiği ve hazırlandığı anda ve yerde tüketilmesi yani, satılması gerekmektedir. (Şener, 2001: 10) Satılmayan oda ve yiyecek-içecek işletme için telafi edilemeyecek bir kayıptır. Tüketici turist, konaklama işletmesinin ürettiği üründen faydalanabilmesi için ürünün üretildiği yere gitmek zorundadır.
15. Konaklama işletmeleri, yalnız konaklama hizmeti değil, yeme-içme ve eğlence gibi bir takım ihtiyaçları da karşılar. (Gökdeniz ve Dinç, 2003: 15)

Konaklama işletmelerinin ürettiği ürün bileşik ürün niteliğindedir. Birden fazla ürünün (konaklama, yeme-içme, eğlence, ulaştırma) bir araya gelmesiyle oluşan ürünleri paket halinde tüketici turistlerin hizmetine sunar.

16. Şener'e göre (2001: 11), konaklama işletmeleri, günün 24 saati sürekli hizmet veren işletmelerdir. Konuklar değişik zaman süreci içerisinde yapmış oldukları seyahatlerde, iş gezilerinde veya başka nedenlerle konaklarken konaklama işletmesinde çalışan bölümler ve personel aralıksız hizmet sunarak görevlerini en iyi şekilde yapmak durumundadırlar.
17. Konaklama işletmeciliği, müşteri tatminini sağlamak ve hızla değişen ve gelişen bir ortamda yaşamını sürdürmek için sunduğu ürünlerini geliştirmek, farklılaştırmak ve sürekli dinamik olmak durumundadır.
18. Konaklama işletmeleri, buldukları ülke ve bölgeye göre, çeşitli etkenlerden dolayı tüketici eğilimlerindeki farklılıklar nedeniyle sunulan hizmetlerde ve fiyatlarda farklılıklar gösterebilirler. Örn, farklı şehirlerdeki aynı kalitede iki otelin fiyatları ve müşteri profilleri arasında farklılıklar söz konusu olabilir.
19. Konaklama işletmeleri kapasitesinin üzerindeki tüketici taleplerini kısa sürede karşılama imkânına sahip değildir. Örn, 100 odası olan bir otelin 100 odayı aşan talep karşısında oda sayısını kısa sürede karşılaması mümkün değildir. Konaklama işletmeleri inelastik bir özelliğe sahiptir.
20. Konaklama işletmeleri, mevsimsellik faktörlerinden etkilenirler. Yılın değişik mevsimlerine göre doluluk ve gelir oranları farklılık gösterir. Konaklama işletmelerine duyulan talebi yılın tüm mevsimlerine yüksek doluluk ve gelir elde edilebilecek şekilde dağıtmak oldukça zordur.

1.5. Konaklama İşletmelerinde Yönetim

Evrensel bir süreç olan “yönetim” kavramı konusunda günümüzde birbirine yakın ya da birbirinden farklı tanımlar yapılmıştır ve yapılmaktadır. Tanımlardan ortaya çıkan ortak noktaları, “birden fazla kişinin olması”, “belirli bir amaca veya amaçlara ulaşma”, “işbirliği yapma” ve “faaliyetleri yerine getirme süreci” olarak sayabiliriz.

Yönetim, insanların işbirliğini sağlama ve onları bir amaca doğru yürütme iş ve çabalarının toplamıdır. Başkalarının aracılığı ile amaçlara ulaşma veya başkalarına iş gördürme faaliyetlerinin toplamı, yönetim sürecini oluşturur. (Tosun, 1987: 161) Diğer bir ifadeyle, işletmenin amaçlarına ulaşmak için, birey ve grup faaliyetlerin koordine edildiği süreçtir. (Koçel, 1989: 4)

Can'a göre (1991: 32), yönetim, başka kişilerin çabaları aracılığıyla amaçların başarılması sürecidir.

Bu tanımlardan sonra konaklama işletmelerinin özellikleri de dikkate alınarak yönetimi “ işletmelerin belirlenen amaçlara ulaşmasında; karlılığı maksimum kılmak, işgörenlerin amaçları ile işletmenin amaçlarını bütünleştirerek motivasyonu artırmak ve işletmeye sosyal çevrede olumlu bir imaj yaratmak amacıyla faaliyetlerin planlanması, organize edilmesi, yöneltmesi, koordinasyonu ve kontrolü ile ilgili olarak yapılan faaliyetlerin bütünüdür” diye tanımlayabiliriz. (Şener, 2001: 28)

Yönetim, konaklama işletmelerinde hem en güç hem de en önemli işlev olarak kabul edilir. Bu önem bazı temel özelliklere dayanmaktadır. Diğer endüstriyel işletmelerdeki yönetim özellikleri ile benzerlik gösterse de, konaklama işletmelerinin emek-yoğun olma özelliğine sahip olması ve karmaşık bir yapı içerisinde amaç birliğinin sağlanmasında zorluklar yaşanması, konuya daha fazla duyarlılık göstermeyi gerekli kılmaktadır. (Kozak vd, 1998: 19)

Konaklama işletmelerinin son derece karmaşık bir organizasyon yapısına sahip olması ve hizmet sunması bakımından yönetim faaliyetinin bazı özellikleri vardır. Bu özellikleri şöyle sıralayabiliriz: (Olalı, 1973: 242)

1. Yönetim amaca yönelik bir faaliyettir.

Yönetim, bir amaca ulaşmak için belirlenen hedefleri gerçekleştirmek veya bir hedefe ulaşmak için yapılan faaliyetlerdir. Yönetimin başarısı bu amaçlara ulaşılma ve gerçekleştirilebilme durumu ile ölçülür. Konaklama işletmelerinde yönetimin amaçlarına ulaşabilmesi için her şeyden önce;

- ✓ Konuklara uygun fiyatla, yüksek standartlarla ve kaliteli ürünler sunmak,

- ✓ İşletmedeki işgörenlerin çalışma şartlarını iyileştirmek ve tatmin edici bir ücret vermek,
- ✓ Sosyal ve siyasal çevrenin beğenisini kazanmak ve dolayısıyla işletmenin karlılığının artırmak ve
- ✓ Bunların gerçekleşebilmesi için de işletmenin amaçları ile işgörenlerin ve sosyal çevrenin amaçlarının uyumlaştırılması ve bağdaştırılması gereklidir.

2. Yönetim bir grup faaliyetidir.

Yönetim faaliyeti birden fazla kişilerin var olduğu durumlarda söz konusudur. Tek kişinin amaçlarına ulaşmak için yapmış olduğu faaliyet ekonomik fayda sağlamaya yönelik faaliyettir. Bu bakımdan yönetim faaliyeti bir grup faaliyetidir.

3. Yönetim insanlara yönelik bir faaliyettir.

Yönetimde, insanın insanla olan ilişkileri söz konusudur. Diğer bir deyişle; yöneten de insandır, yönetilen de insandır. Konaklama işletmelerinde her seviyede işgörenler, konuklara hizmet sunmaktadır. Ayrıca, diğer işletmelerden farklı olarak konaklama işletmelerinde yönetim kademesi, hem çalışanlarıyla hem de hizmet satın almak için gelen konuklarla yakından ilgilenmek durumundadır.

4. Yönetim, işbölümü ve uzmanlaşma faaliyetidir.

Yönetimde örgütsel faaliyetler, çalışanların yeteneklerine uygun bölümlere ayrılmalı ve bu bölümlerde uzmanlaşarak iş verimliliğinin artırılmasını sağlanmalıdır. Ayrıca, insanların farklı yaratılışlarda oluşu, yönetimde işbölümünün yapılmasını bir ölçüde zorunlu kılmaktadır. Konaklama işletmelerinde faaliyetler ve görevler iyi bir şekilde sınıflandırılarak çalışanların yeteneklerine en uygun şekilde işbölümü yapılarak dağıtılırsa, yönetimin başarısı da artacaktır.

5. Yönetim bir koordinasyon faaliyetidir.

Yönetimde çalışmayı kolaylaştırmak ve başarıyı sağlamak için bölümler arasında koordinasyonun sağlanması gerekir. Bu da grup çalışmalarının, ortak amaçlara

yöneltilmesinde eylem birliğinin sağlanmasıyla mümkündür. Konaklama işletmesinin bir bölümünde çalışan işgörenler yaptıkları işin, işletmenin ortak amacına katkısını daha iyi anladıkları takdirde iyi bir koordinasyondan bahsedilebilir. İnsanların toplu olarak çalıştıkları yerde toplumsal sosyal, psikolojik ve ekonomik nedenler yüzünden kişisel davranışlar çoğu kez ortak amaca yönelmeyi engelleyebilmektedir. Herkes, kendi düşüncesinin, kendi tutumunun en iyi ve en doğru olduğuna inanır. Bu nedenle yönetimde ortak amaca ulaşmak için koordinasyon büyük önem taşımaktadır.

6. Yönetim, yetki ve sorumluluk faaliyetidir.

İşletmede görev yapan işgörenlerin kendi istekleriyle uyumlu bir biçimde çalışmalarını çok zor olduğu için, yöneticiler bu konuda çalışanları isteklendirmek ve yetki kullanmak durumundadır. Yetki, hukuksal açıdan bakıldığında emir-komuta yetkisi ve gücünü ifade eder. Bu ilişkiler örgüt yapısı içinde psikolojik ve sosyal farklılaşmayı meydana getirir. Bu farklılaşmalar ise, çalışanları yönetenler ve yönetilenler diye farklı konumlara getirir. Yönetim açısından sorumluluk, kendisine görev verilerek bunu yapması istenen kişinin bu görevi yapma zorunluluğudur. Sorumluluk ast-üst ilişkilerden doğar. Sorumluluk, işletmede görevli yönetici ve işgörenler için devamlı niteliktedir. Sorumluluk kural olarak göçertilemez. Ancak, bir yönetici yardımcısına bazı yetkilerini göçertebilir. Fakat sorumluluk yine kendisinde kalır. Aksi, takdirde, yapılan bir görevdeki kusur en alt kademedeki bir işgörenin üzerinde kalacak ya da yapılan kusurlu görev için hiçbir sorumlu bulunamayacaktır. Bu nedenle yöneticiler, emrinde çalıştırdıkları astların yaptıklarından ve yapmadıklarından sorumlu tutulurlar.

Diğer işletmelerde olduğu gibi, konaklama işletmelerinde de faaliyetler genellikle altı gruba ayrılarak incelenmektedir. (Kozak vd, 1998: 20 - 27) Bunlar:

1. Teknik faaliyetler: İşletmede iş ve çabaların büyük bir kısmını oluşturan dar anlamda hizmet ve üretim faaliyetleridir. Bir konaklama işletmesinde odaların satışa hazırlanması (kat hizmetleri, rezervasyon, menü planlaması, yiyeceklerin hazırlanması, bakım, onarım vs.) bu faaliyetler içerisinde sayılabilir.

2. Ticari faaliyetler: Üretilen mal ve hizmetleri satma ve gerekli üretim faktörlerini satın alma, bu grup faaliyetlerini oluşturur.
3. Finansal faaliyetler: Gerekli sermayenin zamanında ve uygun şartlarda sağlanması ve tedarik edilen fonların en verimli ve likit bir şekilde kullanılması ile ilgili faaliyetlerdir. İşletme sermayesinin belirlenmesi, yatırım kararları, kredi ve alacakların takibi gibi faaliyetler bu grupta sayılabilir.
4. Muhasebe faaliyetleri: İşletmede meydana gelen olayların rakamlarla kayıt edilmesi ve saklanması işlemleri ve diğer sayısal faaliyetler bu gruba girmektedir.
5. Güvenlik faaliyetleri: İşletmenin karşı karşıya kalabileceği sosyal, ekonomik ve hukuki tehlike ve risklere veya doğal afetler, hırsızlık, grev, suistimal vs. gibi personelin bilerek veya bilmeyerek meydana getirebileceği zararlara karşı alınabilecek önlemler güvenlik faaliyetlerini oluşturmaktadır.
6. Yönetim faaliyetleri: Konaklama işletmelerinde oluşan bütün etkinlikler yönetim departmanı ile ilgili olmaktadır. Diğer işletmelerde olduğu gibi, konaklama işletmelerinde de yönetimin ilgili olduğu faaliyetler;
 - Planlama: Yöneticinin, faaliyet alanını incelemesi, günün gerçekleri ışığında amaçlarını belirlemesi ve uygun alternatif yollarını seçmesi süreci olarak tanımlanır. Amaçların belirlenmesinde ve planların hazırlanmasında doğru ve yeterli bilgi büyük yarar sağlar. Planlama ile belirlenen amaçlara nasıl, nerede, ne zaman ve ne şekilde ulaşılabileceği önceden akılcı bir şekilde saptanır.
 - Örgütlenme: İşletme yöneticisinin ikinci temel görevi, belirlenen amaçlara nasıl ulaşılabileceğini kararlaştırmak ve bunun için gerekli insan gücünü, araçları, olanakları uygun miktarda ve nitelikte bir araya getirmektir. Örgütlenme olarak tanımlanan bu görev, planların verimli ve ekonomik bir

biçimde uygulanması için gerekli koşulların sağlanması ve sürdürülmesi ile ilgili tüm faaliyetleri kapsar.

- **Yöneltme:** Yöneticinin en önemli fonksiyonlarından birisi olan yöneltme, çalışma grubunun bir lideri olarak personele emir ve talimat verme, personelin performansını değerlendirme, personele tavsiyelerde bulunma veya performansını iyileştirme gibi astlarını örgütsel amaçlar doğrultusunda harekete geçirme ve yönlendirir.
- **Koordinasyon:** Bir işletmenin belirlenen amaçları gerçekleştirmek için harcadığı çabanın başarıya ulaşmasında işletmeyi oluşturan tüm unsurların uyum içinde çalışması ve aralarında düzensizlik, çelişki ve çatışmanın bulunmamasında koordinasyon hayati bir önem taşır. Bir müşterinin otelden memnun ayrılabilmesi için konaklama işletmesinde farklı pozisyonlarda çalışan bireyler, gruplar ve bölümler arası işbirliği ve uyumun sağlanması etkin bir rol oynar.
- **Kontrol:** Bir konaklama işletmesinde birbirinden farklı ve birbirine bağlı birçok faaliyet vardır. Bu karmaşık yapı ancak iyi bir kontrol fonksiyonu (işlevi) ile başarılı bir şekilde yönetilebilir. Konaklama işletmeleri için kontrol fonksiyonu, geleceğe yönelik ve yönetim faaliyetleri için mevcut durumun değerlendirilmesi ve amaçlara ulaşma derecesinin belirlenmesi açısından oldukça önemlidir.

1.6. Konaklama İşletmelerinin Organizasyon Yapısı

Organizasyon, belirli bir sınır ve çevrede, planlama aşamasında belirlenen amaçlara ulaşmak için yapılan sistematik bir düzenleme ve sınıflandırmayı ifade eden sosyal bir yapı olarak tanımlamak mümkündür.

Diğer bir tanıma göre organizasyon; işletmenin amacına ulaşabilmesi için yapılacak faaliyetleri belirlemek, benzer faaliyetleri gruplamak, faaliyetleri görecekt kişileri saptamak ve bunlar arasında bir düzen sağlamaktır. (Olalı ve Korzay, 1993: 295)

Batman' göre (2008: 95), organizasyon, belirli bir amaca ulaşmak için gerekli iş ve mevkilere işgören seçimi ve bu işgörenler arasında çalışma düzeni ve yetki-sorumluluk ilişkilerinin düzenlenme sürecidir. Organizasyon belirlenmiş amaçlar içinde birlikte çalışan bir grup insan faaliyeti olarak tanımlandığında, konaklama işletmeleri organizasyonu;

- Konaklama işletmelerini amaçlarına ulaştıracak işlerin belirlenmesi,
- Konaklama işletmelerindeki temel iş bölümünün kararlaştırılması,
- Temel iş bölümü içinde yer alacak bölümlerin belirlenmesi
- Bölümler arası yetki ve ilişkilerin belirlenmesi ve
- Bölümlerin şematik olarak ifade edilmesidir.

Şener'e göre (2001: 123), organizasyon, işletmeyi meydana getiren bölümler arasındaki ilişkileri düzenleyen ve belirlenen amaçları gerçekleştirmek gayesiyle üst yönetimce oluşturulan biçimsel bir yapı olarak ifade edilebilir.

Koçel'e göre (1989: 37), organizasyon, kişilerin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçları, başkaları ile bir araya gelerek bir grup halinde gayret, bilgi ve yeteneklerini birleştirerek gerçekleştirmelerini sağlayan bir işbölümü ve koordinasyon sistemidir.

Konaklama işletmelerinin başarılı olabilmesi ve varlığını sürdürebilmesi, faaliyetlerindeki başarısına bağlıdır. Bu anlamda organizasyon; işletme yapısında yer alan bölümlerde yetki ve sorumlulukların belirli mevkilere dağıtımı ve bunlar arasındaki ilişkilerde zorunlu bir koordinasyonun gerekliliğinin olmasıdır. Çünkü konaklama işletmeleri, işletme içi ve işletme dışı faaliyette bulunan açık sistemler olması nedeni ile zaman zaman değişik çevrelerin olumsuz yaklaşımları ile karşılaştıklarında işleyişi sürekli kılacak ve istikrarı sağlayacak bir organizasyon yapısına sahip olmak ister. (Aydın, 1973: 16)

Bu bağlamda, konaklama işletmeleri organizasyon tasarımını oluştururken amaçlar, bölümler, gerekli araçlar, donanımlar gibi faktörler, değer yargıları,

işgörenlerde aranacak nitelikler ile çevre faktörlerini dikkate alarak kendi anlayışlarını da ilave ederek organizasyon yapılarını oluştururlar. (Koçel, 1989: 35)

Konaklama işletmesi yöneticileri, işletmenin organizasyon yapısını oluştururken kaynaklarının kıt olduğunu dikkate alarak, önceden belirlenen amaçlara en uygun sürede, en verimli ve ekonomik şekilde ulaşabilmek için organizasyon yapısında görevlerin ve sorumlulukların farklı bölümler tarafından tekrar edilmemesi, bunun yanında kısa, orta ve uzun vadeli hedeflerin birbiriyle çelişmemesi gerekir. Organizasyon yapısı gerçekleştirilirken, işletmenin büyüklüğü, işgören sayısı, amaçları, kuruluş yeri ve sunulan hizmetlerin niteliği büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle işletme yöneticileri, işletmelerinin istenilen ölçülerde büyümesi, gelişmesi ve olumsuzlukları yaşamaması için itinalı iç ve dış çevre analizi yaparak işletme için en uygun organizasyon yapısını oluşturmaları gerekir.

Konaklama işletmeleri organizasyonu, birbirinden farklı değişik bölümlerden oluşmasına rağmen, konuklara bütünleşmiş bir hizmet sunulması nedeniyle karmaşık bir yapı görünümündedir. Bu karmaşıklığı önlemek ve kolaylık sağlamak için konaklama işletmeleri yapısını, “faaliyet bölümleri” ve “hizmet faaliyetleri” olarak iki kısımda incelemek daha uygun bulunmaktadır. (Şener, 2001: 126–192) Faaliyet bölümleri, konaklama işletmelerinin kazanç sağlayıcı hizmetlerinin sunulduğu, önbüro, kat hizmetleri ve yiyecek-içecek bölümlerinden oluşmakta; hizmet bölümleri ise, kazanç sağlayıcı hizmetlerin dışındaki diğer destek hizmetlerini yerine getiren personel, muhasebe, satış, teknik, çamaşırhane ve güvenlik bölümlerinden oluşmaktadır. Şekil 1.4.’ de büyük bir konaklama işletmesine ait organizasyon şeması görülmektedir. Organizasyon şemaları bölümleri, bölümleri oluşturan kademeleri, üstleri ve üstlere bağlı astları göstermesi açısından organizasyonel yapının belirlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır.

Olalı ve Korzay’a göre (1993: 298–299), işletmelerde iyi bir organizasyon bulunmadığı takdirde işletmenin yaşantısı ile ilgili birçok işlerin yapılmadığı görülür. Özellikle planlama işi ancak iyi bir organizasyon içinde mümkün olabilir. İşletme içinde yapılan fonksiyonların düzenli bir duruma getirilmesi yani koordinasyon, daha önceden

çizilmiş bir organizasyon yapısı olmadığı takdirde sağlanamaz. Çok önemli bazı fonksiyonların ihmal edilmeleri organizasyon bozukluğundan doğar. Bir kişiye gereğinden fazla iş verilmesi, keza organizasyonun iyi olmamasından kaynaklanır. Çoğu kez yüksek düzeyde bulunan yöneticiler önemsiz işler ile meşgul olmak zorunda kalır. Bu da organizasyon bozukluğu ile ilgilidir. Günlük işler bu tip yöneticileri önemsiz işler ile meşgul eder ki; uzun süreli planlama işlerine vakit kalmaz. İyi organize edilmeyen işletmelerde, kimin kime bağlı olduğu, kimden emir alacağı, kime emir vereceği ve ne yapacağı ile ilgili görev tanımı olmadığı için aynı işi birçok insanın yaptığı, bir kişiye birden çok kişinin emir verdiği görülür. Bu nedenle bazı insanların çabası boşa giderken, birçok anlaşmazlıklar ve zorluklar ortaya çıkabilir. Bu bağlamda, iyi bir organizasyon;

- Yönetimi kolaylaştırır.
- Büyümeyi ve değişik işler yapmayı sağlar.
- Teknolojik gelişmenin uygulanması, her gün gelişen teknolojinin izlenmesi olanağını sağlar.
- İşletmedeki sosyal ilişkilerin düzenlenmesini, çalışanların arasında iyi ilişkilerin temini ve sürtüşmelerin önlenmesini sağlar.
- Özgür ve yaratıcı düşünmeyi teşvik eder ve yeni yöntemlerin keşfedilmesinde işletmede çalışanlara bir inisiyatif verir.

Konaklama işletmeleri açısından etkin bir örgütlenmenin temel ilkelerini şu şekilde sıralanabilir: (Olalı ve Koray: 1993: 295-298)

- Amaç ilkesi: Organizasyonun hangi amaçları gerçekleştirmek için oluşturulacağı ve bu amaçları gerçekleştirecek iş faaliyetlerinin organik yapıda değişikliklerin yapılabilmesi gereklidir. Organizasyon içinde yer alan bütün bölümler amaçlara ulaşmada uyum içinde olmalıdır. Amaçları gerçekleştirmeye dönük olmayan organizasyon yapısı başarılı olamaz.
- İş bölümü ve uzmanlık ilkesi: Organizasyonel faaliyetler kişilerin yeteneklerine uygun şekilde bölümlere ayrılmalı, işgörenlerin belirli bölümlerde

uzmanlaşması gerçekleştirilerek iş verimliliğinin artırılması sağlanmalıdır. Görevler ve işler, ne kadar iyi bir şekilde sınıflandırılırsa ve organizasyon üyelerinin yeteneklerine en uygun olacak biçimde dağıtılsa, organizasyonel başarı o ölçüde artacaktır.

- Yetki ve sorumluluk ilkesi: Organizasyonun her kademesinde görev yapan her yöneticiye görevi ile ilgili yetki ve sorumluluğun verilmesi gerekir. Yetki, yapılacak iş konusunda karar verme, işi yapma veya başka birisinden bu işi yapmasını isteme hakkıdır. Organizasyon ilkeleri, yetkinin sorumlulukla aynı oranda devredilmesini gerektirir. Organizasyonel yapıyı işler kılmak için, yetki ve sorumluluk mümkün olduğu kadar alt kademelere devredilmelidir. Yetki ve sorumluluk devrinde de istekli davranılması gereklidir.
- Formelleşme ilkesi: Organizasyonel faaliyetlerde neyin, ne zaman, nerede, nasıl ve kim tarafından yapılacağı önceden ayrıntılı olarak belirlenmesi ve bunlara uyulmasının zorunlu hale getirilmesidir.
- Yönetim birliği ilkesi: Organizasyon yapısında yer alan bölüm veya bazı bölümlerden bir yöneticinin sorumlu olmasıdır. Konaklama işletmeleri müdür yardımcılarının da sorumlu olduğu bölüm ya da bölümler açık bir şekilde belirtilmelidir. Bu şekilde yönetim birliği sağlanmış ve çatışmalar önlenmiş olur.
- Kontrol alanı ilkesi: Yönetimde bir üste ait kontrol alanında bulunan astın sayısı sınırlı olmalıdır. Çünkü yöneticinin enerjisi ve zamanı sınırlıdır. Bir üste bağlı astlar arasındaki ilişkide üst danışman rolündedir.
- Değişebilirlik ilkesi: Organizasyon çevre koşullarına uyum sağlayacak şekilde olmalı; zamana, şartlara ve çevreye göre değişebilmeli ve yenilenebilmelidir. Ekonomik ve teknolojik değişimlere göre organizasyon yapısında hızlı ve uyumlu bir şekilde değişiklikler yapılabilmelidir.
- Verimlilik ilkesi: Organizasyon yapısı en düşük maliyetle amaca ulaşacak şekilde organize edilmeli ve her organizasyonel kararın bir optimizasyon olduğu gerçeği doğrultusunda uygulanabilmelidir.

- Merkezileşme ve merkezileşmeme ilkesi: Organizasyon yapısındaki kademeler arasında karar verme yetkisinin belirlenmesidir. Bu yetki üst tarafından alt kademelere doğru indirilirse merkezileşmemiş bir organizasyon, aksine karar verme yetkisi sadece üst kademelerde toplanıyor ise merkezi bir organizasyon söz konusudur. Olması gereken merkezileşme ile merkezileşmeme arasında bir dengenin sağlanmasıdır.
- Bölümler (departmanlar) oluşturma ilkesi: Organizasyonel yapı içerisinde söz konusu olan işbölümü ve uzmanlık derecelerine göre belirli görevler bir araya getirilerek belirli işlerin oluşturulması, bu işlerin bir araya getirilerek kademeleri, kademeler bir araya getirilerek bölümler oluşturulur. Örneğin, resepsiyon, rezervasyon, önkasa, danışma ve santral kademeleri bir araya getirilerek önbüro departmanı oluşturulur.
- Haberleşme ilkesi: Organizasyon yapısını oluşturan bölümler arasında haberleşme sistemi geliştirilerek iletişimin aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya ve yanlara doğru yapılarak, raporlama kanalları açık ve kesin olarak tanımlanarak etkin ve düzenli kılınmalıdır.

Örgütlenme ilkelerine göre her konaklama işletmesi kendisine uygun organizasyon modelini belirlemesi gerekir. Konaklama işletmelerinde organizasyon modelleri; organizasyonun büyüklüğü ve özelliğine göre, fonksiyonel organizasyon modeli, doğrusal organizasyon modeli ve karma organizasyon modeli olarak görülmektedir.

Fonksiyonel organizasyon, sınırları açıkça belirlenmiş yetki alanında bir yöneticinin kendi emirlerini uygulatmasına imkân veren ve aynı zamanda birçok üstün bir asta komut verme yetkisine sahip olduğu organizasyon modelidir. Doğrusal organizasyon modelinde yetki ve sorumluluk en üst yöneticiden en alt kademede işgörene doğru yönelmektedir. Bu modelde her ast bir üste bağlı bulunmaktadır. Böylece üst sadece kendisine bağlı asta komut verebilmektedir. Bu her iki organizasyon modelinin zayıf ve güçlü yönleri söz konusudur. Karma organizasyon modeli ise; fonksiyonel organizasyon modeli ile doğrusal organizasyon modelinin olumlu taraflarını

kombine etmek suretiyle ortaya çıkarılan modeldir. Özellikle büyük konaklama işletmelerinde karma organizasyon modeli tercih edilmektedir. (Olalı ve Korzay, 1993: 472)

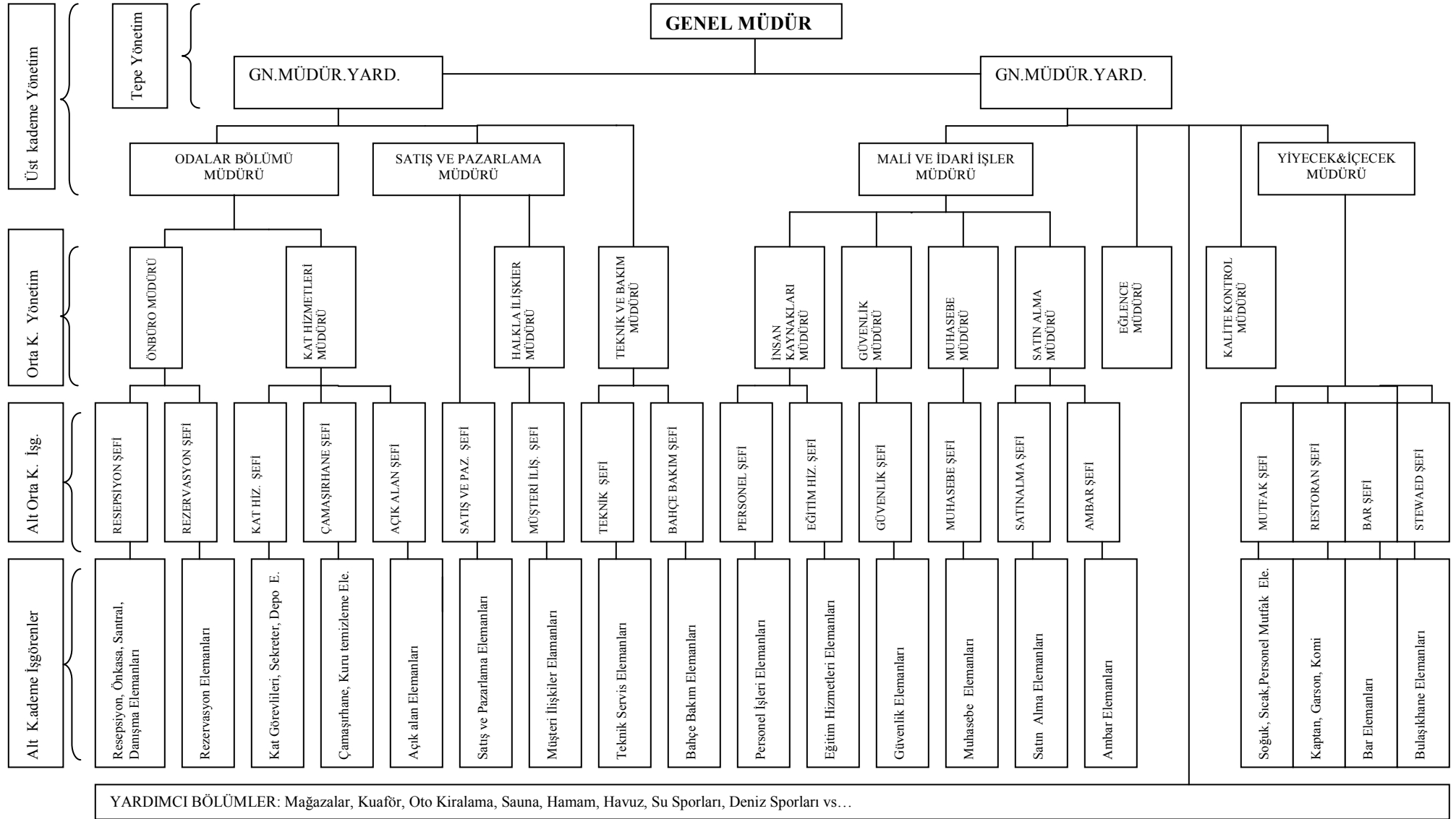
Şekil 1.4.'de büyük boy bir konaklama işletmesinin organizasyon şeması görülmektedir. Şemada da görüldüğü gibi, konaklama işletmelerinin organizasyon yapısı yukarıdan aşağıya doğru indikçe daha da genişleyen bir görünüm almaktadır.

Bu görünüm içerisinde işletme şemasının tepe yönetim, üst kademe yönetim, orta kademe yönetim ve alt kademedeki işgörenler olarak dört değişik basmaktan oluştuğu görülmektedir. Tepe yönetim, konaklama işletmesinin bağlı bulunduğu şirketin yönetim kuruluna karşı alınan tüm üst düzey stratejik kararlardan ve uygulamalardan sorumlu olan ve işvereni temsil eden genel müdür ve genel müdür yardımcılarında oluşmaktadır.

Şener'e göre (2001: 199), üst yönetim, otelin düzenli, verimli ve fonksiyonlarını yerine getirebilen bir yönetimin gerçekleşmesinde kararların alınmasında sorumlu bulunan kişilerden meydana gelir. Odalar bölümü müdürü, yiyecek&içecek müdürü, mali ve idari işler müdürü, satış ve pazarlama müdürü vs. üst kademe yöneticilerdendir. Ayrıca üst yönetim; konaklama işletmesinin bütçesinin belirlenmesi, satış planlarının hazırlanması, kalifiye personel seçimi, mevcut sistemin yürütülmesi, işleyişin denetimi, uzun dönemli ve işletmenin hedeflerine yönelik stratejik kararların alınması işlevini yerine getirmektedir.

Orta düzeydeki yönetim, sadece sorumlu buldukları bölümle ilgili faaliyetlerle ilgilenir ve sadece kendi bölümündeki faaliyetlerden sorumludur. Her orta kademe yönetici faaliyetlere ve sorunlara kendi faaliyetleri açısından bakar. Tüm bölümlerin faaliyetlerin ortak amaca ulaşılması doğrultusunda gerçekleştirmek ve koordine etmek en üst yönetim seviyesindeki yöneticilerin sorumluluğundadır. Orta düzeydeki yöneticilerin sayısı ve fonksiyonları konaklama işletmesinin büyüklüğüne ve kapasitesine göre değişkenlik gösterir. Önbüro müdürü, kat hizmetleri müdürü, muhasebe müdürü vs. müdürler orta kademe yöneticilerdendir.

Konaklama işletmesi şemasının en alt basamağını oluşturan elemanlar ise, kendilerine verilen görevleri yürüten işgörenlerdir. Resepsiyon elemanları, kat hizmetleri elemanları ve restorandaki garsonlar, komiler alt kademe personeli oluşturan işgörenlerdir. Konaklama işletmelerinde iyi bir organizasyon yapısı, belirli görevlerin dağıtımında, yürütülmesinde, koordine edilmesinde, değerlendirilmesinde ve denetiminde etkinliğin sağlanmasını büyük ölçüde kolaylaştırır.



Şekil 1.4. Büyük Ölçekli bir Konaklama İşletmesinin Organizasyon Şeması

İKİNCİ BÖLÜM

KRİZ VE KRİZ YÖNETİMİ

2.1. Krizin Tanımı

Kriz kavramını açıklayabilmek için yapılmış pek çok tanım bulunmaktadır. Sosyal bilimlerin kapsamı içerisinde bulunan alanlarda da “kriz” ve “kriz yönetimi” kavramları üzerinde ortak bir tanım birliğine varılamadığı görülmektedir. Bunun en önemli nedenlerinden birisi, kriz kavramının bünyesinde taşıdığı belirsizlik özelliğini taşımasıdır. Kriz, yönetim hatalarından kaynaklandığı gibi, bazen de yönetimin doğrudan bir hatası olmadan da üstelik çoğu zaman hiçbir uyarıda bulunmadan veya sinsi bir şekilde gelişerek ortaya çıkabilir. Farklı şekillerde ortaya çıkan kriz, bir taraf için tehdit unsuru iken, diğer bir taraf için fırsat sunabilmektedir. Bazen de kriz, her iki taraf için ya tehdit ya da fırsat unsuru olarak ortaya çıkmaktadır.

Etimolojik olarak incelendiğinde, kriz sözcüğü, ayırt etme veya karar anlamına gelen Yunanca “krisis” sözcüğünden gelmektedir. Hukuki bağlam içerisinde terim, haklı ve haksız, teolojide kurtuluşu ve lanetlenmeyi birbirinden ayırmak için kullanıldı. Tıbbi terminolojide ise bu ifade, daha önce süreklilik arz eden bir gelişimdeki kesintiyi işaret ediyordu. On altıncı yüzyılda klasik tıbbın ortaya çıkması ile birlikte kriz sözcüğü, günlük dilin bir parçası haline geldi. Kriz terimi, politika, toplum ve ekonominin her alanında kullanılır oldu. (Glaeser, 2005: 1)

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

Çincede kriz, “fırsat” ve “tehdit” anlamına gelen iki sembolle “Wei-ji” ifade edilmektedir. Bu iki sembol; yani krize aynı anda hem olumlu hem de olumsuz çağrılar yüklemektedir. Görüldüğü gibi kriz, doğası gereği bünyesinde olumlu ve olumsuz özellikleri barındırabilmekte ve bu özelliklerden hangisinin baskın duruma geçeceği örgüt yönetimlerinin kriz yönetim becerilerine bağlı olarak değişmektedir. (Pira ve Sohodol, 2004. 23) Bununla birlikte krizi ifade eden bu Çince sembol aynı zamanda “tehlikeli bir fırsat” tanımını krize yüklemektedir. (Ulmer vd. 2007: 4)

Oxford sözlüğü, krizi “daha iyi ya da daha kötüye gitmek için dönüm noktası” olarak tanımlamaktadır. Türkçe sözlüğünde ise, “sonucu tehlikeli olabilecek durum, bunalım” şeklinde ifade edilmektedir. (Narbay, 2006: 5)

Kriz yönetimi uzmanları, krizi farklı biçimlerde tanımlamaktadırlar. Bazı araştırmacılar krizin ayırt edici özelliği üzerinde durarak, krizi, tehdit edici koşula müdahale edebilmede yetersiz kalma durumu olarak tanımlarken, bazı araştırmacılar da beklenmeyen koşulların üstesinden gelme gerekliliği ve ivediliği üzerinde durarak kriz kavramını açıklamaya çalışmışlardır. (Tutar, 2007: 14) Augustine’ye göre (2000: 11), krizi ele alırken krizin, başarısızlığın kökleri kadar başarının tohumlarını da kendi içinde taşıdığını dikkate almak gerekir.

Küreselleşen dünya yapısında kriz kavramının da küreselleştiğini görülmektedir. Dünyanın bir köşesinde yaşanan bir kriz, o bölgenin stratejik önemine göre öteki ucundaki ülkeyi de etkileyebilmektedir. 11 Eylül 2001’de yaşanan ve “global terör” olarak adlandırılan saldırıların tüm dünya ekonomisini olumsuz yönde etkilemesi buna en çarpıcı örnektir. Dolayısıyla artık krizlerin yerel, bölgesel ve ülkesel olmaktan çıkıp tüm dünyayı, herkesi ve her piyasayı dolaylı veya dolaysız etkileyebileceği gerçeği kabul edilmesi gereken bir gerçek olarak önümüzde durmaktadır. (Ateş, 2006: 1)

Ölçeğine ve kaynağına bağlı olarak, bir felaket ile kriz arasında ayırım yapmak mümkündür. Felaketler, dıştan ve geniş boyutta daha korkunç oluşurken, krizler içten tesir edilmiş ve kısmen kontrol edilebilir. Buna rağmen, her ikisi de birçok özellikleri paylaşmaktadırlar ve çok sıkı bir benzerlik söz konusudur ki, açık bir şekilde ayırmak

her zaman mümkün değildir ve felaketler çoğu kez organizasyon için bir krizin gelişmesine neden olabilir. (Herderson, 2003: 279)

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

Tüz'e göre (2001: 3), kriz, genel anlamda düzgün olmayan, reform gerektiren istikrarsız bir durumdur. Bir örgütün rutin sistemini bozan ve aniden ortaya çıkan herhangi bir acil durum olarak tanımlanabilir. Sadece devam eden faaliyetleri değil, aynı zamanda işletmenin yaşamını tehdit eder, üretim kapasitesini kullanılamaz hale getirir ve rekabeti sarsar. Örgütün etkinleşmesi ve değişmesi yönünde kritik bir etkiye sahiptir.

Organizasyonlar için, kriz en çok sistemin istikrarına, temel varsayımların ve inançların sorgulanmasına, yüksek öncelikli hedeflere, örgütsel imaja, meşruiyete, karlılığa ve nihayetinde hayatta kalmaya yönelik temel bir tehdit unsurunu taşımaktadır. (Ulmer vd., 2002: 361)

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

James ve Wooten'a göre (2005:142), örgütler, krizleri düzenleme konusunda hassastırlar. Her bir krizin farklı tip tehditleri söz konusu iken, krizi yönetmek için tek bir yöntem yoktur. Bu, bir kriz durumunu, şanssız ve tatsız bir iş sorunundan ayırt etme konusunda anlamaya yardımcı olur. Örneğin, görünüşte bir trenin raydan çıkması bir kriz gibi görünebilir. Bu bir kriz değildir. Trenin raydan çıkması, bir iş yapma riski ve şanssız bir sonuçtur. Sonuçta, trenin raydan çıkması yolcuların ve personelin ölümüne neden olduysa veya aşırı derecede toksit bir maddenin sızmasına neden olduysa, bu durum bir sorundan bir krize dönüşümü ifade eder. Bir iş krizini, enine boyuna değerlendirmek için kriz şu şekilde tanımlanabilir: Aleni olur olmaz, negatif paydaş

tepkilerine neden olursa ve böylece finansal durumu, itibarı, işletmenin veya bir kısmının hayatta kalmasını tehdit potansiyeli söz konusu ise, duygusal yönden heyecan yüklü bu durum, bir krizi ifade eder.

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

Krizlerin planlanmamış süreçler olduğu şeklinde çoğunlukla varılan sonuç olarak tam doğru görünmemektedir. Belirli alanlarda krizler planlama yapılarak kolayca öngörülebileceğinden hareketle formüle edilmiş şirket hedeflerine ilişkin "istenmeyen sıra dışı gelişme" terimini kullanmak daha doğru olacaktır. Hedeflerin gerisinde kalınması da, aşılması da, istenmeyen durumlar olabilir. (Glaeser, 2005: 5)

Kadıbeşegil'e göre (2002: 11, 55), kriz, beklenilmeyen durumlarda var olmakla, yok olmak arasında tercihin dışı vurumdur.

Luecke'ye göre (2008: 1), kriz, aniden ortaya çıkan veya zaman içinde oluşan, hemen üzerine gidilmesi gereken bir sorundur. Bir işletme için kriz, çalışanlarına, ününe ve mali durumuna ani ve ciddi zarar verme olasılığı olan herhangi bir olay olabilir.

Tutar'a göre (2007: 15), kriz, örgüt ve yöneticileri sıkıntıya sokan doğru, tam ve güncel bilginin toplanamaması, sağlıklı iletişim kurulamaması, haberleşme engellerinin giderilememesi, nihayet yönetsel ve örgütsel faaliyetlerin, gereğince yerine getirilememesi durumudur.

Mitroff vd.' ne göre (1996: 7), kriz, evrensel olarak kabul edilen bir tanımla olmamakla birlikte kriz denilince genellikle anlaşılan, örgütün tamamını etkisi altına alıp zarar veren; onu yok edebilecek olaylardır.

Krizler, işletmelerin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmalarını engelleyen, aynı zamanda onlar için çeşitli fırsatlar da yaratabilen, beklenmedik durumlar veya olaylardır. (Seymen, vd., 2004:135)

Milburd vd.'ne göre (1993: 1144), krizle ilgili iki temel yaklaşım vardır. Bunlardan birincisi, sübjektif (öznel) yaklaşım, diğeri ise objektif (nesnel) yaklaşımdır. Sübjektif yaklaşım, sezgiye yöneliktir. Krizin işletme yönetiminin sezgilerine ve algılamasına bağlı olarak ortaya çıktığını savunur. Objektif yönetim ise, işletmeyi bir sistem olarak görür. İşletme sisteminin alt sistemlerinden birinin bozulmasına bağlı olarak krizin ortaya çıktığını öne sürer.

Örnek ve Şahin'e göre (2008: 7-8), işletmelerin etkinliklerini sürdürürken, bilgiye ulaşma ve işleme süreçlerinde değişimler meydana getirme olasılığına sahip, zamanı ve tipi belli olmayan; işletmenin varlığını tehlikeye sokabilecek, ancak içinde çeşitli fırsatları da barındırabilen; çabuk karar almayı, acil eyleme geçmeyi zorunlu kılan; örgüt psikolojisini derinden yaralayabilecek olay ve/veya olgular bütününe ortaya çıktığı ana kriz denir. Kriz, yöneticilere “artık hiçbir şey eskisi gibi olmayacak” dedirten andır.

Hwang ve Lichtenthal'e göre (2000: 136-137), krizler ani ve kümülatif (birikimli-eklenerek artan) olarak karakterize edilebilir. Yöneticiler, bu iki alternatif kriz durumuna göre mekanizma geliştirirse, örgütsel krizlere karşı hazırlık yapmak ve tepki göstermek için daha iyi bir pozisyonda olurlar. Kriz, bir işletmenin yaşamını etkileyen, iyi veya kötü yönde önemli olaylar ve radikal değişimler yaratan bir dönüm noktasıdır. Bir kriz, ancak, en iyi şartlarda fırsata dönüştürülebilir.

İşletme yönetimi açısından kriz, işlerin daha iyi veya daha kötüye gitmeye başladığı dönüm noktası, kesin karar anı veya çok önemli zaman dilimidir. Söz konusu durum artık kritik bir evredir. Değişim gerektiren, istikrarsız, sorunlu bir durumdur. Bir işletmede, çalışanlar arasında anlaşmazlıkların artması, işletme faaliyetlerinin etkisinin azalması, işletme imajının zedelenmesi ve işletmenin amaçlarına ulaşmasının giderek olanaksız hale gelmesi durumunda, işletmede kriz sürecinin başladığı söylenebilir. (Fink, 1986: 15) Kriz, işletmelerde özellikle başarılı etkinliklerden sonra, işyerini kapatarak, yok edecek duruma gelinen karar andır. (Albrecht, 1996: 7)

Puchan'a göre (2001), krizler, işletmenin öncelikli hedeflerini tehdit eden, önlemek için zamanın sınırlı olduğu, ortaya çıktığında karar vericileri hayrete düşüren,

bu nedenle yüksek oranlarda stres yaratan durumlardır. Krizleri olağan durumlardan ayıran bir başka önemli özellik, acil duruma derhal müdahale etme zorunluluğudur. Kriz dönemlerinde çabuk hareket etmek gereklidir. Bu açıdan bir kriz dönemi, çabuk ve acele uyum sağlamayı gerektiren değişiklikler olarak tanımlanabilir. (Alıntıl原因, Küçük ve Bayuk, 2007: 797)

Uluslararası Kriz Enstitüsü krizi, “önemli bir sorun olarak medyada beklenmedik bir şekilde yer alması nedeniyle bir organizasyonun normal operasyonlarının veya faaliyetlerinin belirgin olarak sekteye uğramasına veya istikrarını yitirmesine yol açan planlanmamış bir durum veya izleyen durumlar dizini” olarak tanımlamaktadır. (ICM, 2008) Ortaya çıkan bu durum sonucunda, organizasyonun faaliyetleri üzerinde politik, hukuki, finansal ve yönetsel etkiler söz konusu olabilir.

Krizler, olayların kendisinden ziyade olayların algılanmasıdır ve krizler, insandan insana ve organizasyondan organizasyona farklılık gösterir. Mevcut bağlamda, krizler, organizasyonun yaşamını tehdit eden sonuçları doğuran olayları ifade etmektedir. Tüm krizlerin evrensel bir özelliği, şartlar doğru veya yanlış değerlendirilse de, herkesin hassaslaşmasıdır. Diğer bir deyişle, tüm insanlar ve tüm organizasyonlar bir yere kadar krizlerin olumsuz etkilerini yaşamaya karşı hassastırlar, bununla birlikte, çalışanların etkilenme derecesini doğru değerlendirme, önemli bir olayın sonrasında uygun çalışan desteğinin pozitif yararlarını elde etme anahtarıdır. (Conte, 2007: 135)

Hem başarısızlığın, hem de başarının köklerini bünyesinde barındıran ve yöneticilere çoğu kez belirsizlikler içerisinde tehlikeli bir fırsat sunan kriz olgusuna karşı hazırlıklı olunması, bağışıklık sisteminin kurulması ve güçlendirilmesi için krizin iyi anlaşılması ve yönetilmesi gerekmektedir. Genler nedeniyle bazı insan organizmalarının hastalıklara yatkınlığı söz konusu olduğu gibi, çevre dinamikleri ne şekilde olursa olsun bazı organizasyonların da yapıları nedeniyle bünyesinde potansiyel kriz olgularını barındırmaları olasıdır.

2.2. Krizin Özellikleri

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

Yetersiz derecede hazırlanan işletmeler ve yöneticileri, operasyonların hareket alanlarının değiştirilmesiyle oluşan zorluklara karşı tepki gösterme kabiliyetine sahip olamazlar. Kriz yöneticilerinin, krize ve bozulmaya eşlik eden örgütsel zayıflıklar, refleksler, maliyeti yüksek eksik hazırlıklar ve hafıza kaybı gibi patolojik unsurları önlemek amacıyla eğitilmeleri gerekir. Modern krizler, alanların ötesinde kolektif yetenekleri de gerektirmektedir. Modern krizler, birleşik faktörlerin bir sonucudur. Modern krizlerin özellikleri aşağıdaki gibidir: (Boin ve Lagadec, 2000: 186)

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

- Her türlü önemli risk söz konusu olabilir.

Genel olarak krizlerin özellikleri, kriz durumunun tahmin edilememesi ve örgütün tahmin ve önleme mekanizmalarının yetersiz kalmasıdır. Ortaya çıkan problemler dizisinin üstesinden gelmek amacıyla, atılacak adımlar için yeterince zaman, bilgi ve malzemenin bulunamaması ve karar organlarında gerilim yaratan bir süreç olması da, krizin özellikleri arasındadır. (Tutar, 2007: 18)

Koçel'e göre (1993: 1-4), her şeyden önce kriz, örgüt tarafından beklenmeyen ve önceden sezilemeyen bir durumdur. Krizi rutin durumlardan ayıran en önemli özellik, acil cevap verme ve çabuk hareket etme zorunluluğudur. Kriz durumu, örgütün krizi tespit etmede, önlemede veya değişikliklere uygun cevap vermede yetersiz kalması halinde ortaya çıkmaktadır. Krizin belirtilerini oluşturan bazı işletme sorunlarını; bozulan bilânçolar, devamlı aksayan nakit akışları, artan fakat cevapsız kalan müşteri şikâyetleri, iadeler, sabit sermaye çalışma sermayesi dengesi, düşen satışlar, azalan Pazar payı ve rakiplerin pazardaki yeni hamlelerini sayabiliriz. (Tüz, 2001: 10-11)

İşletmenin iç ve dış çevresinde ortaya çıkan her değişikliğin kriz olarak algılanmaması gerekir. Oluşan bu değişikliğin veya olayın kriz olarak nitelenebilmesi ve yaşanan olağan gerilimlerden ayrılabilmesi için aşağıdaki özelliklere sahip olması gerekir: (Özden, 2009: 4-5; Kuklan, 1986: 42)

- Kriz ciddi bir hastalık gibidir, acil ve ciddi bir müdahale gerektirir.
- Örgütün standart karar alma ve önleme mekanizmaları yetersiz kalır.
- Beklenilmeyen ve önceden sezilemeyen ani durumlar olmasıdır.
- Her stresli ortam kriz değildir.
- Krizler kritik ve örgütü tehdit edicidir. Örgütsel ortamı hedefleyebilirler. Baskı, güvenlikten yoksunluk, belirsizlik, endişe ve panik gibi pek çok faktörü bir arada barındırabilir.

- Bazı krizler yüzeeye çıkıncaya kadar uzun bir süre geçer. Bazı krizler ise, ansızın ortaya çıkar.
- Krizler, örgütle ilgili üçüncü kişileri de (yönetici, işgören, hissedar, devlet vb.) ciddi şekilde etkiler.
- Krizin kesin çözüm formülü yoktur. Tekrar ortaya çıkabilir.
- Bazı durumlarda fırsatları değerlendirme amacıyla kriz bilinçli bir şekilde geliştirilebilir.
- İşletme sahipleri ve yöneticiler gerilim içindedir, örgütte korku ve panik egemendir.
- Kriz, mutlak bir felaket değildir. Fırsatlar grubuna dönüşebilir.

Her organizasyon için, satışlarının düştüğü, kilit elemanlarının çeşitli nedenlerle eksildiği gibi olaylar ve düzensizlik derecesinin arttığı zor zamanlar söz konusu olabilir. Fakat bunlar mutlak kriz nedenleri değildir. Krizler, organizasyonların tarihinde benzersiz anlardır. İşletmelere zarar veren ve tedirgin eden olaylar, içlerinde belirsizlik, sorun yaratıcı bir tehdit, bir sürpriz ve yanıt vermek için zaman baskısı olmaksızın krizin seviyesine ulaşamaz. (Ulmer vd., 2007: 5-6) Krize özgü özellikleri, belirsizlik, zamansızlık, tehdit ve fırsat olarak sayabiliriz.

2.2.1.Belirsizlik

Krizin ve kriz dönemlerinin en belirgin ve gerilim yaratıcı özelliği belirsizliktir. (Batlaş, 2002: 6) Belirsizlik arttıkça, kriz şiddetlenir. Belirsizlik ortamında bir şeylerin yapılması gerekir, ama neyin neye göre yapılacağına karar vermek zordur. Bu kararsızlık duygusu, krizi daha da içinden çıkılmaz bir hale getirir. Sağduyulu davranmayı ve akılcı karar vermeyi gerektiren kriz zamanlarında belirsizlik nedeniyle hareketsiz kalmak, paniğe kapılmak ve karamsarlık içine düşmek, işleri içinden çıkılmaz bir hale getirir ve kaos oluşur. Bunun sonucunda da işler birbirine karışır, geçici de olsa düzen alt üst olur. (Tutar, 2007: 18)

Kriz, işletmeleri sisli bir ortamın içine sokmakta, bu nedenle de hem örgütün hem de çalışanların yönünün nereye doğru döneceğine ilişkin büyük bir belirsizlik ortamı yaratmaktadır. Kriz, gerilim yaratan bir düzensizlik durumu oluşturmakta ve bu düzensizlik ortamı kriz öncesi ortaya çıkan belirtilerle başlayıp, dengenin yeniden sağlandığı döneme kadar örgüte hâkim olmaktadır. (Pıra ve Sohodol, 2004: 26)

Dinçer'e göre (1998: 384), kriz durumunda en çok boşluk yaratan, hatta örgüt yönetimini gerilim içine iten husus, olan veya olması muhtemel olayların belirsizliği ve bu belirsizliğin "çok geç kalmadan" bir şeyler yapma ihtiyacını doğurmasıdır. Kriz, belirsizlikle birlikte doğru orantılı olarak şiddetlenir, buna karşılık yönetim, değişimleri ve gelişmeleri takip etmede yetersizleşir.

Olumsuz faktörlere dair tüm hazırlıkların tek özelliği, ihtimallere dayalı olmalarıdır. Teorik olarak muhtemel gelişmelerin sayısı ile bu yüzden yapılan büyük orandaki harcamalar, kısıtlamaları ve tedbirlerin yoğunlaştırılmasını gerektirir. Her türlü olumsuz olasılığa karşı hazırlık yapan ordu ve polis gibi organizasyonlar bile her gelişmeye hazırlıklı olamaz. Bu hazırlık, bir taraftan karmaşıklığa etki eden faktörlerin sayısı ile ve diğer taraftan bunların sürekli değişmesiyle ilişkilidir. Buna karşılık işletmelerin imkânları çok daha sınırlıdır, çünkü krizlere hazırlanmak ve krizlerle başa çıkmak hiçbir zaman işletme hedefi olarak görülmez. (Glaeser, 2005: 5)

2.2.2. Zaman Baskısı

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

Krizleri rutin durumlardan ayırt eden en önemli özelliklerden birisi, acil cevap verme zorunluluğudur. Hem cevap vermek hem de hızlı hareket etmek zorunludur. Bu açıdan kriz durumu, çabuk ve hızlı uyum sağlamayı gerektiren değişiklikler olarak tanımlanabilir. (Kupperman vd., 1975: 404)

Glaeser'e göre (2005: 5), olumsuz bir gelişmenin ortaya çıkışını belirlemenin mümkün olmayışı, ön uyarı süresi ve mevcut reaksiyon süresi itibarıyla bir aciliyete işaret eder. Çünkü süreçler olarak ele alınan krizler, hareket imkânını giderek kısıtlar, bir

karar alma ve eyleme geçme gereksinimi tetiklenir ki, bu da krizin içerisinde bulunan kişilerce zaman baskısı olarak algılanır. Zaman baskısının şiddeti, esas itibarıyla, karar süresi, kriz içerisinde bulunan kişilerin dış baskıya karşı bireysel hassasiyeti ve sorunun büyüklüğü olarak üç bileşene ayrılabilir.

Pira ve Sohodol'a göre (2004: 26), zaman baskısı, mevcut zaman ile karar verilebilecek son an arasındaki farktır. Kriz anında, zaman baskısının çok yoğun hissedilmesi, çabuk karar verme ve çabuk uygulama zorunluluğunun bulunması nedeniyle yöneticilerin çok ayrıntılı inceleme ve araştırmalar yapmak ya da uzun soluklu toplantılar düzenlemek gibi şansları bulunmamaktadır. Örgüt yöneticileri, kriz dönemlerinde birçok önemli görevi çok kısa süre içerisinde yerine getirmek zorunda kalmaktadır.

2.2.3. Tehdit

Richardson'a göre (1994: 60), kriz, işletmelerin stratejik amaçlarını tehdit eden durumlardır. Buna göre, işletmenin, içinde bulunduğu durumu kriz olarak nitelendirebilmesi için, stratejik amaç ve hedeflerinin tehdit altında olması gerekir. Ataman'a göre (2001: 231), kriz, işletmelerin amaç ve kaynaklarını tehdit ederek, varlığını sürdürememe tehlikesi ile baş başa bırakmaktadır.

Tehdit, var olan durum ile arzulanan üst düzey hedefler arasındaki farklılık (olası kayıp) olarak algılanmaktadır. Kriz, örgütlerin hedefleri, işleyiş düzeni gibi temel direklerini tehdit altına almaktadır. Tehdidin ciddiliği kriz türlerine, krizin oluşumuna, örgütün durumuna ve ilgili hedef kitlelerin gelişen olaylara verdikleri tepkilere göre farklılık gösterebilmekte ve bu ciddilik genellikle krizin sonuçlarını, gelişimin ve alınması gereken tedbirlere ilişkin çözüm yollarını belirleyen önemli bir etken olmaktadır. (Pira ve Sohodol, 2004: 26)

2.2.4. Sürpriz

Sürpriz, örgütü rahatsız eden beklenmedik ve ani değişimlerdir. Karar vericilerin krizi algılamadaki yetersizlikleri sürpriz niteliğini artırabilir. Ancak genelde sürpriz,

çevreyi değerlendirme, bilgi toplama, işleme, yayma ve raporlama sistemindeki hataların sonucudur. (Pira ve Sohodol, 2004: 26)

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

Doğal afetler, iç veya dış çevreden kaynaklanan beklenmedik facialar gibi olaylar nedeniyle ortaya çıkan sürprizler, şaşırtıcı bir yoğunluk kazanarak, kriz seviyesine ulaşabilir ve örgütün yaşamını, amaçlarını ve insan kaynaklarını tehdit edebilir.

2.3. Krizin Türleri

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

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

içermemektedir. Akut kriz aşaması ise, krizin yıkıcı etkilerinin hissedildiği ve işletmenin bunlarla başa çıkmaya çalıştığı dönemdir. Akut kriz aşamasındaki belirgin semptomlar, kural olarak bir işletme içindeki krizin göstergesi olarak kabul edilir.

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

- Geleneksel krizler: Bu tür krizler tahmin edilebilir ve etki olasılıkları herkesçe bilinir. Mühendislik araştırmalarıyla çoğu kez kolaylıkla öngörülebilir ve müdahale edilebilir riskler olarak, böyle olayların çoğunluğu ağırlıklı olarak teknolojik sistemlerdeki felaketler olarak yer almaktadır. Geleneksel kriz tarafından tehdit edilen organizasyonlar için önleme planları ve test çalışmaları ile karşı önlem sağlanabilir.
- Beklenmedik (ani) krizler: Etkiye duyarlı fakat tahmin edilemeyen krizler, geleneksel krizlere nazaran daha seyreklerdir. Bununla beraber, etki olasılığından dolayı tehdit edicidir, ayrıca kurtarma ekiplerinin hazırlık eksiklikleri daha çok kaygı yaratmaktadır. 2000 yılında Avusturya'da Kaprun'daki tünelde itfaiye aracı eksikliği söz konusu olacağı için yangına dayanıklı inşa edilen kablolu tren, tünelin içerisinde tamamen yandı ve 151 kişi beklenmeyen kriz nedeniyle öldü. Burada, inşaat mühendisleri büyük bir yangın olasılığını öngörememesi yangına ve ölümlere neden oldu.
- İnatçı krizler: Bu tür krizler yeterli derecede öngörülebilir, fakat sistemle ilgili nedenlerden dolayı müdahale etmek çoğu kez mümkün değildir. İnatçı krizler, tepki vermeyi zorlaştırmakta, hazırlıklı olmayı güçleştirmekte veya krizi kuşatma konusunda ilgi anlaşmazlıklarına neden olmakta, proaktif önlem almaları geciktirmektedir. Örneğin, uygun olmayan bölgelerde kurulan nükleer elektrik santrallerinin çevreye ve topluma verdiği zararlar inatçı krizlere örnek olarak verilebilir.

- Esas krizler: Ne tahmin edilebilen ne de krize karşı hassas olduğundan dolayı krizlerin en tehlikeli türüdür. Ne tür bir tepki verileceği bilinmez ve yeterli değildir. Esas krizler, anlamının ötesinde şaşırtıcı görünebilir ve hazırlıklı olunarak başarılamaz. Konvansiyonel ve beklenmedik felaketler, yer ve zaman bağlamında izole olmuş bir olay olarak yer alırken, esas afetler çoğu kez hızla başlar ve zaman zaman uzun bir süre devam eder.

Kriz iletişimi ile ilgili bilgiler, kriz meydana geldiği zaman belirsizliği azaltmak ve kriz planlarına yardım etmek amacıyla kriz türlerini sınıflandırma sistemlerini geliştiriyorlar. Kriz türlerinin, en basit ve mümkün olduğunca en yararlı bir şekilde ayırt edilmesi için; krizler, kasıtlı olarak yaratılan krizler ve kasıtlı olmayan doğal ve/veya kontrol edilemeyen faktörlerin neden olduğu krizler olmak üzere iki kategoriye ayrılmaktadır. Kriz planlayıcıları, karşısında durabilecekleri potansiyel tüm krizleri tahmin etme açısından “düşünülmeyenleri düşünmek” için girişimde buldukları takdirde, organizasyonu en iyi şekilde koruyabilirler. (Ulmer, 2007: 9) Kasıtlı krizler, bir organizasyona zarar vermek için tasarlanmış kasıtlı eylemlerle başlatılan krizler olarak tanımlanmakta ve yedi genel kategoriye ayrılmaktadır. Bunlar:

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

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

- Doğal afetler

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

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

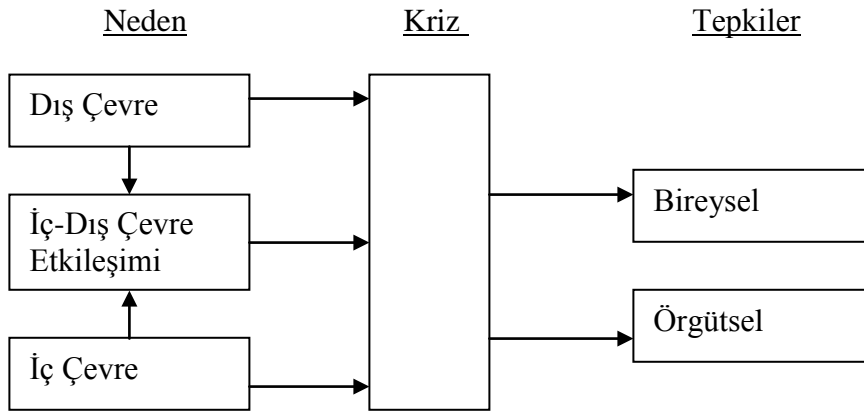
- Doğal afetler (fırtına, deprem ve volkanik faaliyetler vs.)
- Mekanik problemler (boruların kopması, metal yorgunluğu vs.)
- İnsan hataları (yanlış vananın açılması, yanlış iletişim vs.)
- Yönetimsel kararlar/kararsızlıklar (sorun önemli değildir, kimse öğrenmeyecek yaklaşımı) olarak tanımlanmaktadır.

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

- Ani krizler ve
- İçten içe devam eden krizler olarak tanımlanmaktadır.

2.4. Krizin Kaynakları

Krizler, ani olarak veya kendini hissettirerek ortaya çıkar. (Sosyal, 1994: 8) Ne şekilde olursa olsun, işletmelerin krizle karşılaşmalarının temel nedeni, rekabetin acımasız koşullarında geri kalmalarıdır. Bu temel neden çeşitli faktörlere bağlıdır. Krize neden olan faktörler, işletme dışı faktörler ve işletmenin kendi yapısal sorunları olmak üzere iki temel grupta toplanabilir. (Milburn vd., 1983:1149) Şekil 2.1.'de krizi yaratan iç çevre, dış çevre ve iç-dış çevre etkileşimi grupları görülmektedir.



Şekil 2.1. Kriz Oluşumu

Kaynakça: (Tüz, 2001: 4) adlı kaynaktan derlenerek oluşturulmuştur.

Callahan'a göre (1998: 32), krizleri yaratan ve krizlere kaynaklık eden çok sayıda faktörden bahsetmek mümkündür. (Alıntıl原因, Özden, 2009: 6) Yapılan araştırmalarda krizin örgütlerde insan hatalarından, değişim takip edememekten, teknolojik yetersizlikten, organizasyon bozukluklarından, elverişsiz örgütsel iklim ve kültürden, başarısızlığın ve yetersizliğin kanıksanması gibi zihinsel yapıdan kaynaklanabileceği ortaya konulmuştur. (Tutar, 2007: 23) Bunların dışında makro düzeyde ülkede yaşanan siyasi, ekonomik, kültürel veya hukuki sorunlar da mikro düzeyde işletme krizlerine neden olabilmektedir. (Dinçer, 1992: 276) Genel olarak değerlendirildiğinde, krize kaynaklık eden etmenler, üç grup halinde değerlendirilebilir. Bunlar; dış çevre faktörleri, iç çevre faktörleri ve son olarak iç-dış çevre faktörlerinin etkileşimidir.

2.4.1. Dış Çevre Faktörleri

Krizin kaynaklarından biri olan dış çevre faktörleri, örgütü dışarıdan etkileyen ve örgütün çevresel öğelerinden kaynaklanan faktörlerdir. Örgütün çevresel faktörleri tümüyle kontrol altına alamadığı ve yönetemediği durumlarda kriz kaçınılmaz olur. Çevresel faktörlerde belirsizlik ve karmaşalık arttıkça, kriz ihtimali de artar. Krizlerin çevresel veya örgüt dışı faktörlerden kaynaklanması durumunda, örgütün çevreye bağımlılığının ve çevrenin örgüt üzerindeki kontrol derecesi, krizin boyutlarını belirler. Örgütlerin krize düşmesinde en önemli etken dış çevre faktörleridir. (Tutar, 2007: 24,25)

Açık bir sistem olan örgütler, amaçlarını gerçekleştirmek için çevrelerinden bilgi, insan kaynağı, ham madde ve finans gibi girdi alırlar ve kar, pazarda tutunma, pazar payını artırma ve/veya tüketici tatminini sağlamak maksadıyla bunları çeşitli aşamalardan geçirerek ürüne çevirirler. (Mullines, 1989: 71)

Günümüzde örgütler açık bir sistem yaklaşımı içerisinde hareket eden toplumsal birer organ olarak nitelendirilmekte ve sürekli değişen dinamik dış çevrelerinden bağımsız hareket etmeleri mümkün olmamaktadır. Bu nedenle de dış çevrede meydana gelen her türlü değişim ve gelişim örgütler için hem potansiyel fırsatları hem de krize neden olabilecek tehditleri içinde barındırmaktadır. Çevresel faktörlerin sürekli ve hızlı bir biçimde değişmesi, söz konusu değişikliklere hızlı bir biçimde uyum sağlamayı gerektirdiğinden, uyum sorunları da krize zemin hazırlayabilmektedir. (Pira ve Sohodol, 2004: 35-36)

İşletme dışı çevre faktörleri, kontrol edilemez değişkenler olmakla birlikte, dikkatli bir çevre analizi ile büyük ölçüde tahmin edilebilir. (Dinçer, 1992: 317)

2.4.1.1.Stratejik Açıklık

Örgütler, açık birer sistem olması nedeniyle, dinamik bir yapıya sahip olan, sürekli değişen ve gelişen çevreyle girdi-çıkı ve diğer nedenlerle etkileşim halindedir. Bünyesinde teknik, sosyal ve ekonomik unsurları barındıran örgütler, hızlı bir şekilde gelişen ve değişen iç ve dış çevresiyle uyum içerisinde süreci yönetemediği takdirde stratejik açıklık söz konusu olmaktadır.

Douglas ve Curtis'e göre (1974: 133-154), dış çevrenin sürekli değişmesi ve karmaşıklaşması sürecinde yönetimin başarısız olması, işletme ile çevresi arasında bir stratejik açıklık oluşmaktadır. Stratejik açıklık; eksik veya yanlış çevre analizi, örgüt yapısının esnek olmaması, yetersiz çevre desteği, kaynakların yeterli ve uygun olmaması, açık sistem ve çevre etkisini basite alma, yetersiz uygulama ve yöntem yanlışları, değişikliklerle ilgili sinyalleri önemsememe gibi faktörlerden kaynaklanır.

2.4.1.2. Şiddetli Rekabet

Örgütlerin, hayatta kalabilmek ve yaşamlarını sürdürebilmek için, düşük girdi maliyetleri ile ürünlerini üretip, çıktılarını ise, yoğun bir rekabet ortamında istenilen ve planlanan örgütsel amaçlarına ulaşmak için uygun bir fiyatla satmaları gerekmektedir.

Baran'a göre (2001: 4), büyük ve güçlü rakiplerin, kapasite artırarak, ürünlerini farklılaştırarak ve teknolojik avantajlarını kullanarak pazar payını artırma mücadelesine girmeleri, kilit personel transferleri, yeni rakiplerin çıkması, rakiplerin birleşmeleri veya ortak pazarlama stratejilerine girmeleri işletmeyi krizle baş başa bırakabilmektedir. (Alıntılayan, Özden, 2009: 10)

2.4.1.3. Doğal Felaketler

İşletmenin tamamen kontrolü ve bilgisi dışında gelişen ve bu süreçte hiçbir önleyici tedbir alamadığı yangın, sel, domuz gribi, kuş gribi, kuraklık ve deprem gibi beklenmedik doğal afetler, krizin en yaygın nedenlerindedir. Can ve mal kayıplarına neden olan ve yerleşim birimlerini uzun süre eski haline dönüşemeyecek şekilde etkileyen doğal afetler, tüm potansiyel kriz olasılıklarına karşı önlemlerini almaya çalışan işletmeleri dahi krize yöneltebilir.

Doğal felaketlerden kaynaklanan krizi diğer kriz türlerinden ayıran önemli bir fark, bu tür felaketlerin belirtilerinin olmaması ve dolayısıyla örgütlerin erken uyarı sistemlerinin ve önleme mekanizmalarının çok fazla işe yaramamasıdır. (Tutar, 2007: 28)

2.4.1.4. Ekonomik Belirsizlikler

Günümüzde küresel ekonomi, ülke ekonomilerini zincirleme reaksiyonu göstererek önemli ölçüde etkilemektedir. Ekonomideki olumsuz durumlar, dalgalanmalar ve belirsizlikler işletmeler açısından en önemli kriz nedenlerindedir.

Örgütler, genel ekonomik sistemin bir alt sistemidir. Bu nedenle, bağlı buldukları ekonomik sistemdeki belirsizlikler örgütleri de olumsuz etkilemektedir. Örgütlerin ekonomik çevresini; doğal kaynakların durumu, bu kaynaklardan yararlanma düzeyi, ekonomik konjonktürün genel yapısı, çalışılan sektörün durumu, rekabet

özellikleri gibi faktörler oluşturur. Bu faktörlerde meydana gelen herhangi bir olumsuz gelişme, krizin ortaya çıkmasına neden olur. (Tutar, 2007: 30)

İşletmelerin temel girdilerinde ortaya çıkan darlık ve büyük fiyat artışları, mal ve hizmet piyasalarında arz ve talep dengesinin bozulması, ülkenin ödemeler dengesindeki bozulmalar, ithalat ve ihracat rejimlerindeki değişiklikler, ekonomik nedenlerle halkın satın alma gücünün azalması, işletmeyi doğrudan etkileyerek krize götürebilen ekonomik nedenlerdir. (Özden, 2009: 8)

Ekonomik dalgalanmalar ve istikrarsızlık arz-talep dengesini bozarak, işletmenin kullanacağı girdilerin ve satacağı mal ve hizmetlerin fiyat ve miktarını, yatırım kararlarını ve kar marjlarını etkileyebilmektedir. (Erdil, 1994: 215)

2.4.1.5. Teknolojik Yenilikler

Teknolojik faktör, örgütleri etkileyen en önemli dış faktörlerden bir tanesidir. Özellikle teknolojik değişim ve gelişim hızının çok arttığı günümüz koşullarında değişimi ve gelişimi takip edememek ve yeni teknolojilere uyum gösterememek örgütleri krizlerle baş başa bırakabilmektedir. (Pira ve Sohodol, 2004: 37)

Teknolojideki değişimler, toplumsal hayatı ve buna bağlı olarak işletmelerde değişimi zorunlu duruma getiren önemli bir faktördür. Teknolojik gelişmeler, işletmeye kendini zorla kabul ettiren, ettiremezse kriz yaratan bir baskı unsurudur. (Tüz, 2001: 6)

Çevre koşullarının örgüt üzerindeki hızlı ve yoğun etkisi, yeni teknolojilerin üretim faaliyetlerinde kullanım alanları bulması ve hızla yaygınlaşması, örgüt içinde esneklik ihtiyacının artmasına neden olmaktadır. Üretimde, pazarlamada ve yönetsel alanda yoğun bir biçimde kullanılmaya başlanan yeni teknolojilerin, örgüt için getirdiği avantajları; daha iyi ürün kalitesi, isteğe balı ürün çeşitlerinin artması, maliyet düşüşü ve hızlı ürün geliştirme olanaklarına kavuşturma olarak sayabiliriz. (Zander, 1990: 23)

2.4.1.6. Sosyo-Kültürel Faaliyetler

Bir dış çevre faktörü olan sosyo-kültürel faktörler ise toplumun değer, beklenti ve yaşam tarzlarındaki değişimleri içermektedir. Kültür, bir toplumun duygu, düşünce ve yargı birliğini sağlayan değerlerin tümü olarak tanımlanmakta ve teknolojik,

sosyolojik, ideolojik, duygusal veya estetik unsurlar da kültüre anlam kazandıran yönleri oluşturmaktadır. (Lessem, 1990: 1; Oktay, 1996: 89) Söz konusu yönlerde meydana gelen değişim ve sorunlar da örgütleri krize sokabilmektedir. Bu nedenle örgütlerin iş yaptıkları alanlardaki toplumsal ve kültürel yapıyı doğru analiz etmeleri, değişiklikleri gözlemlenmeleri ve bunlara uygun faaliyetler yürütmeleri gerekmektedir. (Pira ve Sohodol, 2004: 39)

Terör, mezhep çatışması, iç savaş, darbe, genel grev vb. sosyal karışıklık ve huzursuzluklar ile toplumun değer yargılarının değişmesi, müşterilerin ilgisinin azalması gibi sosyo-kültürel etkenler işletmeleri krize sevk edebilir. (Özden, 2009: 9)

2.4.1.7. Hukuksal ve Politik Düzenlemeler

Hukuksal ve politik faktörler de bir dış çevre faktörü olarak krize kaynaklık edebilmektedir. Bu alanlarda meydana gelen her türlü değişiklik örgütlerin yaşamlarını, çalışma sahalarını, iş görme biçimlerini, işgören-işveren ilişkilerini yakından ilgilendirmekte ve örgütü olumlu ya da olumsuz anlamda etkileyebilmektedir. Hukuksal düzenlemeler dışında örgütün çalışmalarını sürdürdüğü bölgelerdeki politik risk durumları da önemli bir kriz kaynağı olarak değerlendirilebilmektedir. (Pira ve Sohodol, 2004: 38)

Kambiyo, ithalat, ihracat, vergi kanunları vb. ekonomik, kültürel ve toplumsal olgularla ilgili olarak yapılacak düzenlemeler ile politik istikrarsızlık ve çekişmeler genel, sektörel ve işletme bazında kriz yaratabilmektedir. Hukuki kurallara uygun değişiklikleri zamanında ve hızla gerçekleştiremeyen işletmelerin krizle karşılaşmaları ise kaçınılmazdır. (Özden, 2009: 9)

2.4.1.8. Uluslararası İlişkiler

Dış çevre faktörleri içerisinde önemli noktalardan birisi de uluslararası ilişkiler faktörüdür. Uluslararası çevre faktörü, günümüz örgütleri için en ciddi kriz tehditlerini barındırmakta ve giderek çok daha fazla sayıda örgüt uluslararası değişimler nedeniyle krizle karşı karşıya kalmaktadır. Uluslararası çevre faktörünün örgütler için önemli bir potansiyel kriz kaynağı olmasına neden olan küreselleşmedir. Küreselleşme, dünyanın

herhangi bir yerinde meydana gelen değişmelerin, hızla her yere dağılımını kolaylaştıran, bir sistemin herhangi bir biriminde meydana gelen sorun ya da krizin çok kısa bir süre içerisinde dünya üzerinde birçok noktaya sıçramasına neden olan bir ortam yaratmıştır. (Pira ve Sohodol, 2004: 39)

Küreselleşme süreci, örgütlerin iş yaptıkları alanların genişlemesine ve ayrıca da tüm ekonomik, sosyal, hukuksal birimlerin birbirleriyle sürdürdükleri ilişkilerin artmasına hatta dünya üzerindeki tüm ekonomik örgütlerin birbirleriyle eklemlenmesine neden olmuştur. Buna göre, örgütler kendi faaliyet alanlarını ulusal ekonomiler ve ulusal sınırlar içerisinde değil, dünya ölçeğinde tanımlamak durumundadır. (Drucker, 1999: 63)

Küreselleşme ile birlikte öncelikle rekabetin sınırları genişlemiş ve ulusal pazarlardaki rakipleriyle mücadele etmeye çalışan örgütler, uluslararası örgütlerin dünya pazarına girmesiyle birlikte uluslararası rakipleriyle de rekabet etmek durumunda kalmışlardır. Küresel rekabet anlayışına ilişkin uyum sorunları örgütler için önemli bir kriz tehdidi oluşturmaktadır. (Güzeltik, 1999: 39)

2.4.2. İç Çevre Faktörleri

Örgütlerin krizle karşılaşmalarına kaynaklık eden birçok etmen, o örgütün işleyişi, yönetim tarzı, sahip olduğu insan kaynağının özellikleri gibi kendi iç dinamikleriyle ilişkili olabilmektedir. Örgüt içerisinde bu dinamikler kendi başlarına krize kaynaklık edebileceği gibi aynı zamanda, başka etmenler nedeniyle karşılaşılan krizlerin etki alanlarının genişlemesi, boyutlarının büyümesi gibi olumsuz durumları da körükleyebilmektedir. Yani, örgütün yapı ve işleyişinden kaynaklanan problemler, çevresel şartlarla birleşince örgütün krizle karşılaşma riskini ve krizden etkilenme oranını artırmaktadır. (Pira ve Sohodol, 2004: 28)

İşletmelerin krize düşmelerinde makro faktörlerden çok, örgüt içi faktörlerin daha etkili olduğu öne sürülmektedir. Diğer bir deyişle örgüt içi faktörlerde güçlü olan işletmeler, dış çevredeki değişime hızlı uyum sağlama yoluyla krizden kurtulabilirler(Tüz, 2001: 7).

2.4.2.1. Örgütsel ve Yönetmel Yapı

Üst yöneticilerin yöneticilik ve liderlik tarzları, yetki ve sorumlulukların dağıtımını, ast-üst ilişkileri, örgüt içi formel ve enformel iletişim, karar verme, yönetimin merkeziliği, yönetmel değerler gibi konular örgütsel ve yönetmel yapıyı belirler. (Özdevecioğlu, 2002: 95)

Örgütsel yapı, örgüt kültürünün ve örgüt ikliminin somutlaşmış şeklidir. Bir örgütün temel iskeletini oluşturur. Örgütsel yapıyı belirleyen faktörler, örgütün hem somut ve fiziksel yanları, hem de örgüt kültürü ve örgüt ikliminden oluşan soyut değerlerdir. Bir örgütün kriz karşısında direnç göstermesi, onun soyut ve somut yanlarının bir sistem anlayışı içerisinde bir arada düşünülmesine ve geliştirilmesine bağlıdır. Kontrol alanının dar veya geniş olması, otorite ve yetkinin kullanım biçimi, merkezileşme derecesi, örgütün hiyerarşik veya yatay oluşu, demokratik veya otoriter yönetim anlayışı gibi faktörler, örgütsel yapıyı belirler. Yeniliğe kapalı, geleneksel değerleri her şeye rağmen korumaya çalışan, eğitim seviyesi ve bilgi birikimi yetersiz, değişim için gerekli esneklik ve organik yapıya sahip olmayan katı ve mekanik bir örgüt yapısı krizin örgütsel kaynaklarıdır. (Tutar, 2007: 34)

Örgütsel yapı, çevresel değişimlere uyum sağlayamayacak kadar katı ise, sorunlara en yakın kişi ve grupların üst yönetime hızla ulaşmasına olanak tanımayan bir iletişim sistemi ve yapı oluşturulmuşsa, örgütün krizle karşılaşma olasılığı artar ve buna karşılık krizin üstesinden gelme olanağı azalır. (Asunatlı vd., 2003: 144) Bilgi toplama, değerlendirme ve güvenliği sağlamada yetersizlikler söz konusu olur.

Örgütsel yapı ve kriz ilişkisi üzerinde durulması gereken bir diğer nokta da örgüt yapısının ne derece esnek olduğudur. Özellikle de günümüz iş piyasasındaki gelişimin ve değişimin hızını, küreselleşme ve rekabet sürecinin etkilerini düşündüğümüzde, örgütlerin değişime uyum sağlamalarının ne kadar önemli olduğu bir kez daha ortaya çıkmaktadır. Günümüzde örgütlerin krizle karşılaşma olasılığını düşürebilmek için belirsiz çevresel etkilere ve değişim şartlarına uyum için daha esnek ve daha akışkan bir yapıya sahip organik sistem tarzında örgütsel ve yönetmel etkinlikler yürütmeleri gerekmektedir. (Mullines, 1989: 426)

2.4.2.2. Üst Düzey Yönetimin Yetersizliği ve Hataları

İnsan kaynağının seçimi, performans değerlendirme biçimi, ödüllendirme ve cezalandırma uygulamaları, terfi, tenzil veya işten çıkarma tarzı, örgüt, yönetim ve yönetici geliştirme faaliyetlerinin verimlilik ve etkinlik sağlama düzeyi, üst düzey yönetimin yeterlilik ve yetersizlik düzeyini belirler. (Robbins, 1986: 437)

Örgütte üst yönetim tarafından benimsenen yönetim anlayışı ve üst yönetimin sahip olduğu otoriteyi nasıl kullandığı, çalışanların motivasyon ve performansları üzerinde etkili olmaktadır. Eğer yönetim anlayışı ve otoriteyi kullanma biçimi, çalışanların motivasyon ve performanslarını olumlu yönde etkileyecek biçimde kullanılmıyor ise örgüt içinde moralsizlik, huzursuzluk, verimsizlik gibi istenmeyen durumlar ortaya çıkarak çalışanların örgüte bağlılıklarını azaltmakta ve örgüt için bir kriz tehdidi oluşturmaktadır. (Pira ve Sohodol, 2004: 32)

Başarıda yöneticinin rolü ne kadar önemli ise, başarısız bir yönetimin sonucu ortaya çıkan kriz durumunda da, yetersiz ve yeteneksiz yöneticinin rolü o kadar önemlidir. Çevrenin dinamik yapısı karşısında, pasif ve yavaş kalma ve krizi çözme yerine, onu yok sayma gibi bir tutum, yetersiz yöneticide gözlenebilecek bir tutumdur. Ayrıca, tepe yöneticilerin kendi rollerini algılayış biçimleri de krizi ortaya çıkaran bir başka faktördür. (Tutar, 2007: 36)

Üst yönetimin yönetim anlayışı ve otoriteyi kullanma biçimi dışında, yöneticilerin kişisel hataları da örgütler için önemli birer kriz tehdididir. Örgütlerin karşı karşıya kaldıkları pek çok kriz, yetersiz ve başarısız yöneticilerin aldıkları ya da alamadıkları kararlar, yaptıkları yanlış uygulamalar gibi kişisel hatalar sonucunda ortaya çıkmaktadır. (Pira ve Sohodol, 2004: 33)

İşletmelerin krize düşmelerindeki en önemli faktör, üst kademe yöneticilerin kabiliyetsiz ve yetersiz olmalarıdır. Bunları başlık halinde özetlersek: (Milburn, 1983: 1154)

- Yöneticinin tahmin etme ve sezgi gücünün zayıf olması.

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

Uluslararası Kriz Yönetimi Enstitüsü (ICM), 2009 yılı raporuna göre, geriye dönük yıllık raporlarında krize kaynaklık eden faktörleri 10'ar yıllık süreçler halinde incelemektedir. ICM raporlarına göre, 1999 ile 2008 yılları arasında kümülâtif 10' ar yıllık krize kaynaklık eden faktörler Çizelge 2.1.'de gösterilmiştir. İncelendiği zaman, krize kaynaklık eden faktörler arasında yönetimden kaynaklanan krizlerin % 50'yi aştığı görülmektedir. Bu oran da gösteriyor ki; yönetsel anlayış, yetersizlikler ve hatalar, örgütsel krizlerin oluşmasında en önemli rolü oynamaktadır. Çalışanlardan kaynaklanan kriz oranı da % 20 ile % 30 arasında seyretmektedir. Ama bu oran son 10 yılda % 30' u aşmaktadır. Hem yönetim anlayışı hem de çalışan kaynaklı kriz faktörü % 80'i, aşmaktadır. Bu veriler ışığında örgütsel krizlere kaynaklık eden en önemli faktörün iç çevre faktörü olduğunu ve iç çevre faktörü içerisinde yönetim anlayışının, yönetici yetersizliklerinin ve hatalarının % 50'yi aşan bir oranda krizlere kaynaklık ettiğini görmekteyiz.

Çizelge 2.1. Krize Kaynaklık Eden Faktörler

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

Kaynak: www.crisisexperts.com-2009

2.4.2.3. Finansal Yapı

Özden'e göre (2009: 12), işletmelerde ortaya çıkan krizlerin temel kaynaklarından ilki, işletmenin finansal yapısının işletmenin amaç ve hedefleri, çalışma kapasitesi, üretim ve pazarlama gücü ile uyumlu olarak tasarlanmaması ve işletilememesidir. Başka bir deyişle, finansal ve diğer işletme sistemleri arasındaki uyumsuzluktur. Gerçekte, işletmenin felaketler dışında dışsal etmenlerden kaynaklanan krizlerden etkilenip etkilenmemesi ve krizi aşır aşamaması, tümüyle işletmenin sağlam bir finansal yapıya sahip olup olmadığına bağlıdır.

Finansal etmenlerden başka işletmenin pazarlama ve satış, üretim, satın alma ve insan kaynakları gibi işlevsel alt sistemlerinin de iyi tasarlanmaması ve işletilmemesi karşılıklı iletişim içinde iç ve dış uyumsuzluklara yol açarak işletmeyi finansal darboğazlara ve krize sokabilir. Finansal krizlerin çoğunun nedeni işletmenin diğer işlevsel alt sistemlerde ortaya çıkan sorunlardır.

2.4.2.4. Örgütün Yaşam Evresi

Bilindiği gibi örgütler doğuş, gelişme, olgunlaşma, gerileme ve çöküş olarak adlandırılan çeşitli evreler yaşamaktadır. Sayılan her bir evre kendine özgü birtakım temel dinamiklere, uygulama alanlarına ve yönetim tarzlarına sahip olmaktadır. Örgütlerin o anda buldukları yaşam evresinin temel dinamiklerine uygun davranış kalıpları geliştirememesi, krizle karşılaşma riskini arttırmaktadır. (Pira ve Sohodol, 2004: 30)

Örgütlerin hayat evrelerine bakıldığında, krizlerle en yoğun olarak karşılaşılma ihtimali bulunan evrenin gelişme (büyüme) evresi olduğunu söylemek mümkündür. Çünkü bu evrede örgüt büyüyebilmek için her türlü çevresel fırsat ve olanaklardan yararlanma çabası içine girmekte, her anlamda yoğun bir kaynak ihtiyacı içinde bulunmakta ve dolayısıyla da hem ihtiyaçlarını karşılamak hem de fırsat ve olanaklardan yararlanabilmek için çevre ile olan girdi-çıkıtı bazında ilişkisini en üst düzeye çıkarmaktadır. Bunun sonucunda da örgütün her türlü çevresel olumsuzluktan etkilenme ve bu olumsuzlukları kendi içyapısına taşıyarak krize zemin hazırlama olasılığı da artmaktadır. (Tutar, 2000: 43)

Örgütlerin gelişme dönemlerinde gerekli önlemler almaksızın belli sınırların aşılması, yetki, sorumluluk, karar verme ve denetim alanı konularında çalışma yaparak örgüt dengesini bozucu özellikler gösterebilmektedir. (Tüz, 2001: 8) Bir diğer nokta da örgütün pazar talebinden daha hızlı ya da yavaş bir büyüme hızı göstermesi krize neden olabilmektedir. (Potter, 1991: 26) Örgütlerin, sadece gelişme dönemlerinde değil, doğru planlama, uygulama ve denetimleri gerçekleştiremedikleri her evrede krizle karşı karşıya kalma olasılığı bulunmaktadır. (Pira ve Sohodol, 2004: 30) İşletmelerin gerileme dönemlerinde de sık sık krizle karşılaştıklarını söylemek mümkündür. Bu evrede daha çok korku ve kayıp krizleri ortaya çıkar ve genellikle işletmenin sürekliliğini tehdit eder. Gelişme evresinde işletmenin uyum sağlama güçleri, yeni durum karşısında zayıf kalırken, gerileme safhasında özellikle tecrübeli olmayan yönetici ve insan kaynaklarının fazlalığı krizi şiddetlendiren faktörler olarak belirir. (Dinçer, 1998: 389)

2.4.3. İç ve Dış Çevre Etkileşim Faktörü

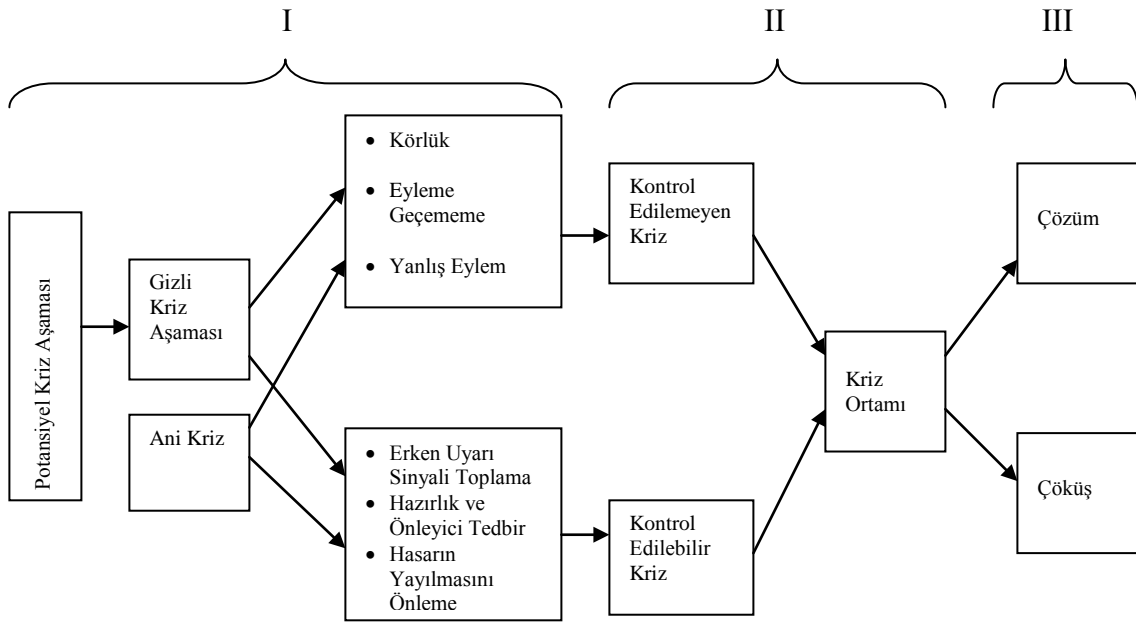
Hem krizin ortaya çıkmasında hem de krizin şiddetinde işletmenin iç ve dış çevre faktörlerinin etkileşimi önemli rol oynar. Bu etkileşimin üç önemli boyutu bulunmaktadır:(Milburn, 1983: 1156)

1. İşletme ile çevre arasındaki bağımlılığın derecesi: Denetim, İşletmenin çevre üzerindeki denetim (kontrol) derecesini ifade etmektedir. Yüksek veya düşük olabilir.
2. Kriz durumunun olumlu ya da olumsuz algılanması: Algılama, kriz durumunun pozitif veya negatif olarak algılanma durumunu ifade etmektedir. Kriz, amaçlara ulaşmada veya daha gelişmiş amaçlar belirlemede bir fırsat veya işletmenin amaçlarını gerçekleştirmede bir engel ve örgüt kabiliyetlerini zayıflatan bir tehdit olarak görülebilir.
3. İşletmenin değişikliklere karşı hassasiyeti: Hassasiyet, örgütün krizden etkilenme düzeyinin az ya da çok olduğunu göstermektedir. Eğer örgüt yapısının krize hassasiyeti yüksek ise, krize cevap verme derecesi düşük olmaktadır. Düşük veya yüksek olabilir.

Bu boyutlara göre en şiddetli krizler; işletmenin dış çevre kontrolünün düşük, hassasiyetin yüksek ve değişen durumun fırsat olarak değil, tehdit olarak algılandığı durumlarda meydana gelecektir. Tersi durumlarda ise, kriz hafif olacak ve işletmenin cevap verme imkânı artacaktır. (Dinçer, 1998: 390)

2.5. Kriz Süreçleri ve Sonuçları

Tüm toplumsal ve kurumsal olayların izlediği seyirde olduğu gibi, kriz süreci de, Şekil 2.2.'de görüldüğü gibi, genel olarak krizin öncesi dönem, kriz dönemi ve kriz sonrası dönem olmak üzere üç aşamadan oluşur.



Şekil 2.2. Kriz Süreci

Kaynak: Tutar, 2007: 52'den değiştirilerek oluşturulmuştur.

Grove'ye göre (1997: 4), kriz, aniden ortaya çıkan ve gelişen, hızlı hareket eden ve beklenmedik bir anda karşı karşıya kalınan olağandışı bir durumdur. Uluslararası Kriz Yönetimi Enstitüsü'ne göre (ICM, 2008), krizler aniden ortaya çıkan ve için için gelişen krizler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. 1999-2008 yılları arasında ortaya çıkan krizler analiz edildiğinde, krizlerin % 36'sının aniden ortaya çıkan kriz türü olduğu, % 64'ünün ise için için (sinsice) gelişen kriz türü olduğu anlaşılmaktadır. (www.crisisexperts.com-01.09.2009)

Yangın, sel ve deprem gibi doğal afetler, terör olayları, salgın hastalıklar, büyük kazalar vb. felaketlerden kaynaklanan krizler aniden ortaya çıkmakla birlikte, doğal afetler dışındaki etmenlerden kaynaklanan krizlerin neredeyse tamamı oluşum sürecinde bazı sinyaller vermektedir. Hatta işletmelerin kuruluş yeri seçimleri ve inşası doğru yapıldığı ve ona göre önlem alındığı takdirde doğal afetlerden minimum zararla kurtulmaları söz konusu olabilmektedir. Ani krizlere karşı uyarı sistemlerine sahip olunması, hazırlık ve önleyici tedbirlerin alınması ve hasarın yayılmasını önleme çalışmaları ile ani krizler en az zararla atlatılabilir ve kontrol altına alınabilir. İşletme kendi açısından ani krizlere karşı herhangi bir hazırlık, eyleme geçmediyse veya yanlış

bir eylemde bulunduysa, ortaya çıkan kriz kontrol edilemeyen krize dönüşür. Doğası gereği aniden ortaya çıkan bazı doğal afetler nedeniyle örgütler kendilerini kriz ortamında bulurlar. Ortaya çıkan kriz yönetilemediği takdirde, örgüt için çöküş söz konusu olabilir.

İçin için gelişen kriz sürecinde ise başlangıçta, stratejik açıklık ortaya çıkar. Bu aşama aynı zamanda, potansiyel kriz aşamasıdır. Ortaya çıkan stratejik açıklığın anlaşılmasında gizli kriz söz konusu olur. Stratejik açıklık aşamasında erken uyarı sistemi ve diğer kriz önleme mekanizmaları harekete geçirilirse, kriz kontrol edilebilir kriz olarak kalır ve ardından iyileştirme faaliyetleri sürdürülür. Erken uyarı sisteminden elde edilen veriler sağlıklı yorumlanamazsa kriz, kontrol edilemeyen krize dönüşür. Bu aşamadan sonra kriz önleme mekanizmalarının harekete geçirilmesi mümkün olmaz ve örgüt hızla bir krize doğru sürüklenerek bu kez yönetilemeyen bir kriz aşamasına geçilir. Bundan sonra örgüt, bütün kaynaklarını kullanarak ve dış destek sağlama yoluna gidilerek, ya krizi yönetilebilir bir kriz olmadığını görerek, değişim planları yaparak çözüm arayışına geçer, ya da plan dışı gelişmelerin üstesinden gelemeyerek, aynı zamanda hızlı bir entropi (kendi kendini yok etme) süreciyle birlikte, çöküş aşamasına geçer. Bu ardışık aşamalar Şekil 2.2.'de gösterilmiştir. (Narbay, 2006: 26)

İşletmelerin krize hazırlıklı olma düzeyleri, krizin işletme üzerindeki etkisinde önemli bir rol oynamaktadır. Tüz'e göre (2001: 19-20), işletmelerin krize hazırlıklı olma düzeyleri beş komumda sınıflandırılmaktadır.

1. Krize yatkın olmak: Krize yatkın olan işletmeler, krizlere neden olabilecek çevresel değişimleri ve gelişmeleri takip edemeyen, iç ve dış çevre analizleri gerçekleştirme konusunda etkin olamayan, dolayısıyla potansiyel krizlere ilişkin erken uyarı sistemleri kuramayan ve geçmişteki tecrübelerinden ders çıkaramayan örgütlerdir.
2. Krize duyarlı olmak: Krize yatkın olan işletmelere göre daha ileri düzeyde bir durum söz konusudur. Bu tip işletmelerde, krize karşı daha iyi düzeyde bir hazırlık olsa da; halen krize yönelik çok duyarlı bir yapı vardır. Krize duyarlı

olan işletmelerin genellikle doğal faktörlerden ve insanlardan kaynaklanan krizlere karşı bir programı bulunmakta ancak, dış çevreden kaynaklanan problemlere ilişkin (ekonomik ve bilgi saldırıları) planlara rastlanmamaktadır.

3. Krize kısmen hazırlıklı olmak: krize kısmen hazırlıklı olan örgütlerde sınırlı sayıda işin durmasına ilişkin ayrıntılı plan ve prosedürler bulunmaktadır. Ancak bu tür örgütler, daha geniş kapsamlı krizlerde ve krizin yarattığı karmaşık ilişkileri yönetmede başarısız olmaktadır.
4. Krize dayanıklı olmak: Krize dayanıklı örgütler, potansiyel krizlere karşı tam bir önleme davranışı geliştirilememiş ancak kriz dönemi yönetimleri ile ilgili düzelmeler gösteren bir yapılanma içerisindedir.
5. Krize hazır olmak: Bu konumdaki örgütler, önemli krizleri, etkileyen ve önleyen plan ve prosedürler geliştirmektedir. Krize hazır olan örgütlerde insana duyarlı bir yapılanma gözlenmekte, insan faktörüne dayalı programlara önem verilmektedir.

2.5.1. Kriz Öncesi Dönem

Krizin kavramsal olarak başlangıç noktasıdır. Kriz öncesi dönem, kriz durumuna gelmeden önce belirtilerinin geldiği ve bunların aşama aşama giderek ağırlaştığı dönemdir. Krizin ortaya çıkacağına ilişkin ipuçları bu dönemde gelişir. Bu ipuçlarını hissedebilmek, örgütün krize karşı koymasını ya da krizin şiddetinin azalmasını sağlayabilir. Örgütün dış çevreyle ve ilgili kişilerle (müşterilerle vs.) ilişkilerindeki gelişmelere karşı duyarlı olması gereken bir dönemdir. (Sturges vd., 1991: 23)

Weitzel ve Johnson'a göre (1989: 97-104), kriz öncesi dönemde örgütler öncelikle bir körlük, eyleme geçememe ve yanlış eylem olmak üzere üç farklı aşamadan oluşmaktadır.

Körlük aşaması, krizin tanınması gereken dönemi ifade etmektedir. Bu aşamada, programlarda aksamalar, raporların gecikmesi, dedikodu ve rivayetler çıkması, performans düşüklükleri görülmeye başlanır, ancak örgütler bu değişimleri birer kriz

belirtisi olarak algılamadıkları için herhangi bir değişim ihtiyacı hissetmemektedirler. Bu noktada yöneticilerin çoğu problemi görmezden gelir, son aşamada ise kızgınlık ve korku belirir, suçlamalar ve rekabet artar, açıklık ve netlik kaybolur.

Eyleme geçememe aşamasında sorunlar devam ettiği halde örgüt yönetimleri olağan faaliyetlerine devam etmekte ve hala değişim yolunda herhangi bir eylem gerçekleştirmemektedir. Eyleme geçememe dönemi krizin hissedilen etkilerinin giderek arttığı ve buna bağlı olarak da verimlilik ve kalitenin giderek düştüğü bir aşama olarak dikkat çekmektedir.

Yanlış eylem aşamasında ise krize ilişkin etki ve sorunlar fark edilmekte ancak söz konusu sorunları çözebilmek için bilinen, alışıl gelmiş çözümler uygulanmaya çalışılmaktadır. Krizi önlemeye yönelik herhangi bir eyleme geçilemediği için de örgüt krize doğru sürüklenmektedir.

2.5.2. Kriz Dönemi

Kriz öncesi dönemde yaklaşmakta olan krizin sinyalleri alınıp, yorumlanıp, değerlendirilmemiş ve uygun tepkiler verilmemişse örgütün kriz dönemine girme olasılığı yüksektir. Krizin çalışanlar üzerindeki ilk etkisi şok edicidir; bu dönemde duygusallık, sağduyu kaybı ve panik, çalışanlarda bir sorun olarak kendini göstermeye başlar. Krizin etkilerinin göz ardı edilemeyecek kadar ortaya çıktığı bu ilk aşamada (akut dönem) örgütün ve çevresinin hissedeyeği fiziksel, mali ve psikolojik sorunlar uç noktalara gelir. Karmaşıklık ve gerilim artar. Günlük işlere ağırlık verildiğinden dolayı yaratıcılıktan uzaklaşılır. Çok çalışılır, ancak performans düşüklüğü engellenemez. İşletmeyle ilişkisi olan diğer örgütler bu örgütle ilişkiyi sınırlandırmaya başlarlar. Krizin ikinci aşamasında (kronik dönem) krizin şiddeti azalır ancak bitmez. (Summers, 1997: 194; Fink, 1986, 24)

Kriz dönemleri örgütsel belirsizliğin en üst noktaya çıktığı dönemlerdir. Böylesi ortamlarda çalışanlar da kendi yönlerini çizememe, geleceklere ile ilgili bireysel amaçlarını yerine getirememe ve örgütte sahip oldukları mevcut pozisyonu kaybetme ihtimalleri çerçevesinde bireysel belirsizlik yaşamaktadırlar. Belirsizlik arttıkça, kriz

şiddetlenmekte ve çalışanlar üzerinde daha büyük bir baskı unsuru oluşturmaktadır. Kriz dönemleri aynı zamanda işgörenler ve yöneticiler dâhil tüm personeli yoğun bir stres durumuna sürüklemekte ve stres durumundaki personelde hem bedensel hem de psikolojik düzeyde bir dizi rahatsızlıklar meydana gelmektedir. Bunun sonucu olarak, en önemli olaylardan bir tanesi örgüt çalışanlarının psikolojik olarak kendilerini geri çekme davranışı içine girmeleri nedeniyle, işe devamsızlıkları artmakta ve işten ayrılma oranlarında artış görülmektedir. Kriz ile birlikte gelen stres yönetici durumundaki kişiler üzerinde daha büyük bir baskı unsuru oluşturmakta ve onların yönetim faaliyetini sürdürmelerini zorlaştırmaktadır. Ayrıca krizle uğraşan bireylerde yoğun miktarda bedensel ve zihinsel yorgunluk görülmekte, bunun sonucu olarak da işten ve kriz ortamından kaçış sendromu başlayabilmektedir.(Pira ve Sohodol, 2004: 49)

Kriz dönemlerinin en önemli özelliklerinden bir tanesi de örgütteki baskı ve stres ortamına bağlı olarak istenmeyen bir örgütsel iklim oluşmasıdır. Örgüt kültürünün örgütte yarattığı hava ve ortam olarak tanımlanan örgütsel iklim, kriz dönemlerinde oldukça gerilimlidir ve buna bağlı olarak da kriz dönemlerinde örgütsel çatışmalarda artış olduğu görülür. (Varol, 1993: 209)

Çatışma, örgütte bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal çalışmaların durmasına veya karışmasına neden olan olaylar olarak tanımlanmaktadır. (Eren, 2001: 543) Çatışma, örgüt içi bağımlılıklar, amaçlarda ortaya çıkan farklılıklar, algılamada ortaya çıkan farklılıkları, yönetim alanı ile ilgili belirsizlikler, haberleşme eksiklikleri, çıkar ve kişilik farklılıkları, yöneticilik tarzları arasındaki farklılıklar, örgüt içi güç mücadeleleri gibi farklı nedenlerden kaynaklanabilmektedir. (Koçel, 1998: 463) Her şeyin normal olduğu zamanlarda da çeşitli nedenlerle görülen bireysel çatışmalar, gruplar arası çatışmalar, bölümler arası çatışmalar ve örgütler arası çatışmalar kriz dönemlerinde çok daha yoğun bir şekilde yaşanmaktadır.

Pheng ve David'e göre (1999: 238), yetkinin merkezileşmesi, korku ve panik ve karar sürecinin bozulması kriz dönemlerinin belirgin özelliklerindedir. Aşağıdaki Çizelge 2.2.'de (bkz., Çizelge 2.2., s. 71) bu özellikler özetlenmiştir.

Çizelge 2.2. Kriz Döneminin Özellikleri

<p>Yetkinin Merkezileşmesi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Denetim önemli ölçüde merkezileşir • Standardizasyon, denetimin kuvvetlendirilmesi veya yetkinin merkezileştirilmesi yoluyla faaliyetler daha fazla denetlenir. • Lider, çevrenin yarattığı örgüt içi sınırlamaları, kontrol derecesini arttırarak gidermeye çalışır. • Merkezi karar alma birimi, birbirine kenetlenmiş, homojen bireylerden oluşur ve güçlü bir önder tarafından yönlendirilir. • Karar alma grubu kriz sonrasında küçülür. • Tehditler karşısında önder ya tüm gücünü elinde toplar ya da gücünden feragatte bulunur. • Yetki merkezileşir. • Kriz anında örgütsel çözülme sürecinde otokratik davranışlar artar, karar alma grubu küçülür. • Kriz, etkinin de merkezileşmesine yol açar. • Kriz uzadıkça ve şiddetlendikçe hiyerarşinin üst düzeyinde bulunanlar daha fazla karar alma sorumluluğunu üstlenir.
<p>Korku ve Panik</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kriz döneminde yönetici personel devri artar. • Stres nedeniyle güvensizlik, saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları tatmin edilemez duruma gelir. • İstenmeyen örgütsel iklim yaratılır. • Kriz döneminde örgüt üyeleri geri çekilme davranışı gösterirler. Üretim miktarı azalır, devamsızlık ve işgören devri artar, tatminsizlikler çoğalır. • Kriz, kriz öncesi çatışmaları arttırır. • Yöneticiler, kayıplarla ilgilenirler, çıkmazdan kurtulma yollarını ararlar, zorunlu olarak kıs vadeli çözümleri kararlaştırırlar, basit mantıkla hareket ederler, panik duyarlar. • Kriz, bireysel amaçları tehdit eder, verimsizlik, hüsrana, gerilim ve iç korku yaratır. • Krizle ilgilenen üyelerde bedensel ve zihinsel yorgunluk görülür.
<p>Karar Sürecinin Bozulması</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yaratıcı politika çok önemlidir ancak, oluşturulması pek mümkün değildir. • Stres altında bireyin, koşulun tüm yönlerini ayrıntılı biçimde görebilme perspektifi daralır. • Yüksek stres altında hata oranı artar, sorun çözme süreci katılaştır, belirsizlik hoşgörüsü azalır. Kararın kalitesi düşer. • Krizin şiddeti ve stres süresi arttıkça bilişsel performans düşer. • Kriz döneminde örgüt çözülür, kendini yönetemez duruma gelir. • Kriz yönetimi, yönetsel karar alma sürecini zorlaştırır.

Kaynak: Pheng ve David, 1999: 238.

Kriz durumlarında plansız gelişmeler karşısında yöneticilerin çabuk karar alma ihtiyaçları çok çalışmalarını gerektirir. Acil karar alma zorunluluğu yeteri kadar bilgi toplama imkânı vermez. Eksik bilgilerle veya yanlış ve çelişkili verilerle karar alma durumunda kalınır. Kriz döneminde bilgi toplama kabiliyetinin azalması ve rutin faaliyetlerle standart programların dışına çıkma gereği, yönetimde hem karar alma hem de kontrolün merkezileşmesi sonucunu doğurur. (Dinçer, 1998: 398)

2.5.3. Kriz Sonrası Dönem

Krizin son aşamasıdır. İşletme, değişime uygun çözümlerle krizi ortadan kaldırarak, faaliyetlerine yeni ivmeler kazandırabilir. Bu dönemin süresi hamleler, yasal gelişmeler, medyada yer alış gibi nedenlerle çok uzun olabilir. Bu son şans kullanılmazsa gelişmelerden giderek tamamen kopulur ve yok oluş süreci başlar. (Sturges, 1991: 24)

Ancak kriz başarıyla yönetilmişse dahi örgütün çevresiyle ilişkisi bozulmuş, kredi kaynakları azalmış, satış miktarı düşmüş, pazar payı gerilemiş, tüketicinin güveni azalmış, işgören huzursuzluklarının artmış olabileceği de unutulmamalıdır. Dolayısıyla, kriz sonrası dönemde de çözümleri önleyecek, önceki standartlarını yakalayacak bir yeniden yapılanma aşaması ile karşı karşıyadır. Bu dönemde örgütün yapısında ya da çevre ile ilişkilerinde radikal değişimler olabilir. (Narbay, 2006: 29)

Bu dönem, aynı zamanda bir çözüm veya çöküş aşamasıdır. Örgütün içine düştüğü krize cevap verebilmek için son şansıdır. Örgüt, bu krizi çözebilmek amacıyla iç ve dış kaynaklardan yararlanarak, son çarelere başvurur. Son aşamada da, gerekli adımlar atılmaz ve krize uygun cevaplar verilemezse, örgüt için problemlerin çözüm ihtimali kalmaz ve zamanla derisini değiştiremeyen yılanın ölmesi gibi, çöküş kaçınılmaz olur.

2.5.4. Krizin İşletme Üzerindeki Olumlu Etkileri ve Sonuçları

Öteden beri krizler, işletmelerin yaşamlarını tehdit eden durumlar olarak değerlendirilmiştir. Gerçekten de, nedenleri, ortaya çıkış zamanları ve etkileri belirsiz olan krizler, işletmeler ve paydaşlar üzerinde önemli etkiler yaratmaktadır. Bu etkilerin

önemli bir kısmı olumsuz olmasına karşın, krizlerin, bazı işletmelerin zarara uğradığı, bazılarının ise yarar elde ettiği birer karmaşa durumu olarak değerlendirilmesi gerekir. (Roux-Dufort ve Metais, 1999: 114-118) Bu bağlamda krizlerin işletmeler açısından ister olumlu, isterse olumsuz yönde olsun, bir dönüm noktası olduğu söylenebilir.

Krizleri, statükonun sorgulanmasına ve eksiklerin görülmesine yardımcı olan birer turnusol kâğıdı olarak değerlendirmek mümkündür. Diğer yandan, krizler, işletmeleri ve onların yöneticilerini olgunlaştırarak daha zor günlere hazırlanmalarına yardımcı olur. Nasıl çocuklar düşe kalka büyüyor, fidanlar nice fırtınadan sonra köklü dev çınarlar haline geliyorsa işletmelerde çeşitli zorluklarla gelişmekte ve olgunlaşmaktadır. Örneğin, savaş, terör, cinayet ve kanlı çatışmalarla geçen 30 yıllık Borjialar dönemi İtalyanların Michelangelo'yu, Leonardo da Vinci'yi ve Rönesans'ı yaratmalarını engelleyememiştir. Oysa İsviçre'de yaşanan 500 yıllık demokrasi ve barışın sonucu, yalnızca guguklu saatin icadı olmuştur. (Norfolk, 1989: 19) İnsanı öldürmeyen yara, insanın daha güçlü olmasını da sağlayabilmektedir.

Her işletme, örgütsel ve yönetsel yapısının farklılığı nedeniyle krizlerden farklı düzeylerde etkilenecektir. Krize hazırlıksız yakalanan işletmeler, kriz girdabında mücadele ederken; krize hazırlıklı işletmeler, tehdit ve tehlikelerin ortaya çıkardığı fırsatları işletme yararına değerlendirme çabası içinde olacaktırlar. Bir örnek verecek olursak, krizde likidite sıkıntısı yaşayan bir işletme elinde bulundurduğu gayrimenkulleri ve sermayeyi (otel, fabrika, işyeri vs.) değerinin çok altında elden çıkarıp likiditeye dönüştürmek zorunda kalacaktır. Aynı zamanda krizi öngörüp, krize likidite sıkıntısı olmadan giren bir işletme piyasa değerinin çok altında bir fiyatla ilgili gayrimenkullere ve/veya sermayeye sahip olacaktır. Bu şekilde krize hazırlıklı olan işletme, kriz ortamında ortaya çıkan fırsatları değerlendirme imkânını elde etmiş olur.

Çince'deki krizi kelimesi, hem tehdidi hem de fırsatı ifade eden iki sembolden oluşması, krizin içerisinde hem fırsatın hem de tehlikenin olduğunu göstermektedir. Yani, kriz, hem üzerinden gelmesi gereken engelleri, zorlukları ve gerginlikleri, hem de bu süreç başarı ile yönetildiği takdirde tehlikeli fırsatlardan sağlanabilecek kazançları

bünyesinde barındırmaktadır. İşletme, krizin getirdiği tehdidi fırsata dönüştürerek, krizi örgüt için yararlı bir hale getirebilir.

Değişimin yönünü iyi algılayabilen, kendini geliştiren, farklılık yaratabilen işletmelerin krizlerden etkilenmeleri daha çok olumlu yönde gerçekleşecektir. Krizler, devamlı olarak tehlikeli sonuçlar doğurmazlar. Bazı krizler, çöktürlere ve katılığa neden olmaktan daha ziyade bir örgütün esneklik kazanması ve büyümesi için gerekli kısıtlımları saçabilir. Bu amaçla üst düzey yöneticiler, kasıtlı krizler üretebilirler. (Barnett ve Pratt, 2000: 77)

Tüm olumsuz tecrübelerin özünde, pozitif potansiyel vardır. Bununla birlikte, olumsuz ve yıkıcı şekilde koşullara meydan okuma şeklinde tepki gösterilirse veya yenilgi acı çekerek kabul edilirse, zehir hal değiştirmez ama izi kalır. Unutmamak gerekir ki, örgütsel bir krizden tecrübe edinilerek olumlu sonuçlar ortaya çıkabilir. Bu olanakları şu şekilde sayabiliriz: (Clair ve Dufresne, 2007: 65)

- Paydaşlarla ilişkilere artırma,
- Örgütsel misyonu, değeri ve amaçları yeniden şekillendirme ve ileri sürme,
- Örgütsel zayıf noktaları anlamayı ve kavramayı artırma,
- Konum ve pazar liderliği,
- Kökleşmiş örgütsel yapıları yenileme,
- Örgütsel yaşamın bütünlüğünü anlamayı artırma olanağını sağlar.

Krizler, örgütlerin mevcut işleyişlerindeki sorunları görmelerine, statükonun sorgulanmasına, örgütsel sorunların görülmesine yardımcı olur. Krizler, örgütlerin belirsizlikleri ve riskleri yönetme yetenekleri arttırır, örgütleri ve yöneticilerini geliştirerek daha zor zamanlara hazırlanmalarına katkı sağlar. Ayrıca, krizler, örgütsel öğrenmenin kurumsallaşmasına katkı sağlarlar. Krizlerin ne zaman geleceği belli olmadığı için örgütün erken uyarı sistemlerinin sürekli teyakkuzda olmasını gerektirir. Bu durum, örgütün krizi yönetebilmesi için örgütsel öğrenmeyi kesintisiz bir süreç olarak görmesini gerektirir. (Tutar, 2007: 97)

Aydemir ve Demirci'ye göre (2005:68), krizlerin işletmeler üzerindeki olumlu etkilerini dört başlık altında incelemek mümkündür:

- Krizler işletmelere değişim fırsatları sunarlar.
- Krizler, işletmelere öğrenme fırsatları sunarlar.
- Krizler, işletmelere büyüme fırsatları sunarlar.
- Krizler, işletmelere uluslararasılaşma fırsatları sunarlar.

Çevre koşullarını kendisi belirleyen, sıradanlık zincirinden kurtulmuş işletmeler, benzeri olmayan özelliklerinin sunduğu olanaklarla büyümelerini devam ettirebilir. Bu tür değişimden korkmayan işletmelerde çalışanlar, karşılaştıkları her soruna fırsat penceresinden bakmayı öğrendiklerinden dolayı krizlerin olumlu etkilerini daha fazla görebilirler. Başarılı kriz yönetimi süreci geçiren işletmeler sadece krizleri atlama ile kalmazlar. Onlar için krizlerin olumlu etkileri, yeni olanakların ortaya çıkmasını sağlar. (Şahin ve Aydın, 2008: 36)

Krizler, başarılı bir yönetim sayesinde, örgütün güçlü ve zayıf yanlarının ortaya çıkmasına ve kendini yeniden inşa etmesine olanak sağlar. Yöneticiye düşen, krizi korku krizi olarak değerlendirip, olumsuzluklarını görmek yerine, fırsat olarak görüp, krizden yararlanmanın yollarını aramaktır. Krizlerin olumlu etkileri ve sonuçlarının bazıları aşağıda verilmiştir. Bunlar: (Tüz, 2001: 91; Tutar, 2007: 96; Şimşek, 1998: 312)

- Kriz, örgütsel sorunların ortaya çıkmasını sağlar.
- İç ve dış değişikliklere karşı kaybolan uyum yeteneğinin yeniden kazanılması ve yeni stratejilerin oluşturulmasına ve uygulanmasına olanak verir.
- Yeni rekabet avantajları ve ekonomik çıkarlar için fırsat oluşturur.
- Geleneksel yönetim tekniklerinde, hızlı bir değişimin sağlanması söz konusu olur.

- Örgütün bütün unsurlarının (fiziki, mali ve beşeri) yeniden gözden geçirilmesi ve olası kriz için daha donanımlı ve dirençli hale gelmenin yollarının aranması ve tedbirlerin alınmasına olanak sağlar.
- Çalışanlarda sürekli istikrarın, bir bakıma durgunluk olduğu ve asıl istikrarın değişim ve gelişmede aranması gerektiği düşüncesinin oluşmasını sağlar.
- Yöneticilerin gizlenen eksikliklerinin ortaya çıkmasını, liderlik fonksiyonunun önemini anlaşılmasını sağlar.
- Kar elde etme düşüncesi ön plana çıkar.
- Yeni pazarlar bulmaya yönelik çalışmalar artar.
- Müşterinin önemi anlaşılır.
- Maliyetler azalır.
- Çalışanların işletmelerine ve işlerine verdikleri önem artar.
- Araştırma geliştirme çalışmalarına ağırlık verilir.
- Eğitim etkinlikleri artar.
- Yöneticilerle çalışanlar birbirlerine yakınlaşmaya başlarlar.
- Kalitenin önemi anlaşılır.
- Ekip çalışması anlayışı artar.
- Stratejik açıdan işletmenin zayıf ve güçlü yanları görülür.
- Kriz deneyimi artar.

2.5.5. Krizin İşletme Üzerindeki Olumsuz Etki ve Sonuçları

Krizler, işletmenin yönetsel, örgütsel yapısı ile diğer işlevsel alt sistemleri üzerinde olumsuz etki ve sonuçlara neden olmaktadır. (Özden, 2009: 21)

Belirsizlik koşulları nedeniyle yönetim ancak kısa dönemli öngörüler yapabilmektedir. Ayrıca kriz dönemlerinde çalışanlar ve birimler birbirlerini

suçlayabilmekte ve bu da karşılıklı güvenin sarsılmasına neden olabilmektedir. Bu gibi durumlar, işletmenin verimliliğini olumsuz etkileyecek şekilde işletme içindeki informel gruplaşmaların oluşmasına neden olabilmektedir. (Titiz ve Çarıkçı, 2001: 206)

Krizden çıkabilmek için yapılan değişim ve yeniden yapılanma çalışmaları, personel azatlımı, ücretlerin geç ödenmesi çalışanlarda geleceğe ilişkin korkuların ön plana çıkmasına neden olur. (Tack, 1994: 58) Bu korku bireyler açısından endişe vericidir. İşletmede kalıp kalmama kararını etkileyebilir. Çünkü krize maruz kalmış bir işletmede kalmak artık risklidir. Bu nedenle işletme, bazı nitelikli personelini kaybedebilir. (Özdevecioğlu, 2002: 100) Bunun yanında, işletmenin tedarikçileri, taşörenleri, hizmet ve kredi verenleri ödemelerde olan aksamalar ve sözlerin tutulmaması üzerine işletmeye olan güven ve bağlılıklarını kaybederler. Tüm bunların sonucu, işletmenin iç ve yakın dış çevresinde belki de yer yer müşterilerde oluşan güven ve prestij kaybı söz konusu olur. (Özden, 2009: 23)

Örgütlerin merkezileşmesi ve bürokratik bir içerik kazanması bir arada olmaktadır. Örgütleri krize götüren sürecin, önemli etmenleri anlamsız ve işlevsiz bürokrasi ve bunun doğurduğu merkezileşme eğilimidir. Kısacası, işi yapanlarla kararı verenlerin farklı olması, bürokrasinin ve merkeziyetçiliğin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Burada kastedilen bürokrasi, örgütsel ve yönetsel tüm faaliyetlerde, formelleşme derecesini yükselten, inisiyatif kullanımına izin vermeyen, karışıklığa, vakit ve emek israfına neden olan ve kriz yönetimini olanaksız kılan bir bürokrasidir. Kriz dönemlerinde, yöneticilerin çoğu yanlış tutum içerisine girerek, otoriteyi merkezileştirir ve kurmay ekibine daha az danışır. Bunun sonucunda kurumsal kontrolün artışı, yönetim katmanlarının sayısının fazlalaşması, prosedür, kural ve otoriterleşme ortaya çıkmaktadır. Yakın denetim, kendi kendini yönetme becerisi olan nitelikli personel üzerinde önemli bir stres unsuru olmaktadır. (Tutar, 2007: 55)

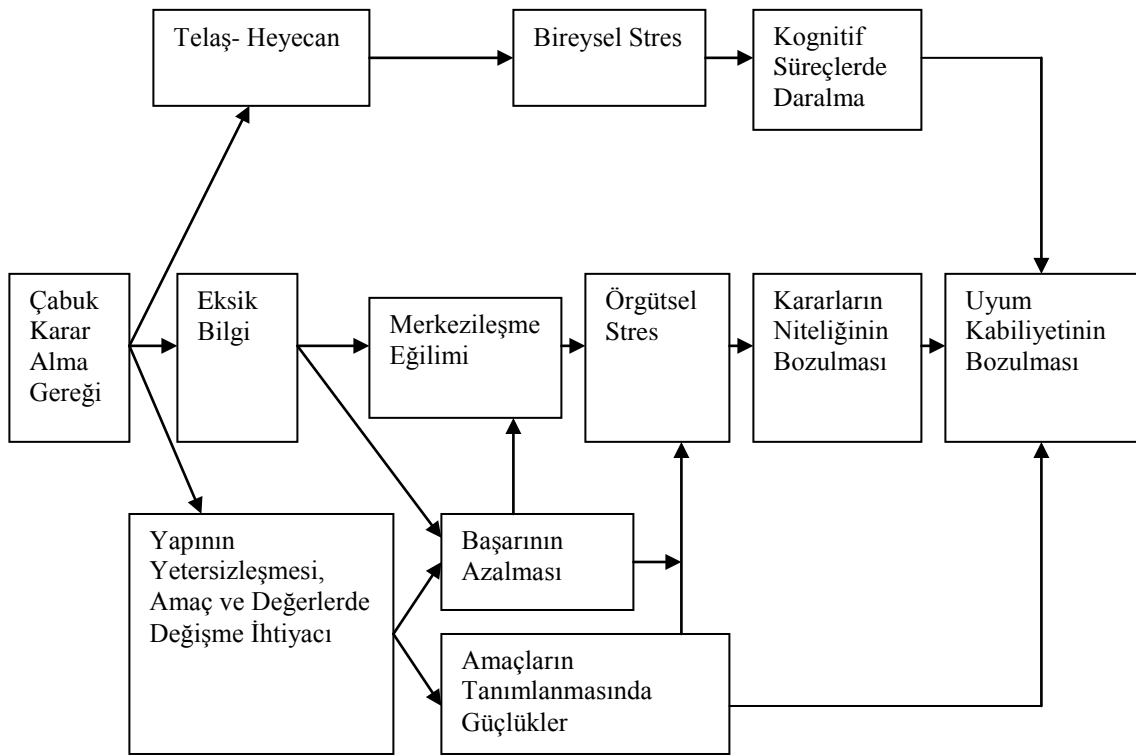
Yaşanan krizlere ilişkin araştırmalar incelenerek tehlike analizi yapıldığında, örgütlerin yaşadığı krizlerin, % 25'inin doğal felaketlerden, % 52'sinin kazalardan ve % 23'ünün ise önceden tasarlanmış (kasıtlı) eylemlerden kaynaklandığı sonucuna varılmıştır. (Frost, 1994: 9)

Kriz süreciyle birlikte ortaya çıkan belirsizlikler, belirsizliklerin oluşturduğu kaos ortamı nedeniyle oluşan örgüt iklimi, en üst yöneticiden en alt yöneticiye kadar herkesi etkisi altına alır. Tam olarak ne yapılacağına bilinmemesi, en kısa sürede krize karşı bir veya birçok kararların alınması ve çözümler üretilmesi gerekliliği tüm çalışanları strese sokar. Böyle bir ortamda kaosa neden olan kişi veya kişiler aranmaya başlanır. Aklın yerini duygusal niteliklerin aldığı bu süreç, örgütün çalışma yaşamında çeşitli değişimlere neden olur.

İşletmelerde krizlerin neden olduğu olumsuz etkiler ve sonuçlarının bazıları aşağıda verilmiştir: (Can, 1994: 304; Dinçer, 1998: 397-400; Tüz, 2001: 91-92; Baltaş, 2002: 12)

- Örgütsel amaç ve değerlerde zoraki değişimler yaşanır.
- Çalışanların güven duygusu azalır, kaygı düzeyi yükselir, moral ve psikolojik çöküntü yaşanır, motivasyon düşer ve iş tatmini azalır.
- Yönetim ve yetki merkezileşir ve denetim artar, otoriter ve tutucu eğilimler güçlenir.
- Örgüt içi iletişim ve ilişkiler bozulur, eksik bilgi sorunları arttırır ve koordinasyon azalır.
- Telaş ve heyecanın en yüksek noktada olduğu bu ortamda, hızlı karar alma zorunluluğundan dolayı riskli ve fevri kararlarda artış olur.
- Pazar kaybı ve satışlarda önemli ve sürekli düşüş nedeniyle finansal sorunlarda artış gözlenir.
- Yetkinin merkezileşmesi, stres ve zaman baskısı nedeniyle alınan kararların süreci ve kalitesi bozulur.
- Güven ortamı bozulur, işten atılma korkusu oluşur, işletmede gerilim artar, çatışmalarda artış gözlenir.
- Örgüt yapısı yetersiz kalır, otorite boşluğu doğar; görev, yetki ve sorumluluklarda karmaşa söz konusu olur.

- Çevreye uyum yeteneği zayıflar.
- Krizin yarattığı panik ortamında yaratıcılık ölür ve yenilik azalır.
- Hammadde tedarikinde sorunlar yaşanır.
- Kapasite kullanım oranı düşer, bu nedenle personel devir hızı artar.
- İşletme paydaşlarına karşı zor durumda kalır.
- İşletmenin itibarı ve imajı zedelenir.
- Yatırım yapılamaz, mevcut yatırımlar yarım kalır.
- Müşteri memnuniyeti azalır.



Şekil 2.3. Krizin Örgüt Üzerindeki Olumsuz Sonuçları

Kaynak: Dinçer, 1998: 399.

Krize has önemli özelliklerden biri olan çabuk karar alma gereği, örgüt üzerinde birçok olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Kriz, tıpkı belirli virüslerin insan organizmasının bağışıklık sistemini zayıflatıp hastalıklara karşı direnç gösterememesine neden olması gibi, örgütün uyum kabiliyetini zayıflatarak iç ve dış çevredeki meydana gelen tehditlere karşı örgütün mücadele etme ve yaşamını sürdürmesini zorlaştırmaktadır. Şekil 2.3.'de krizin örgüt üzerindeki olumsuz sonuçları görülmektedir.

Kriz dönemleri işletmeler için pek çok açıdan sorunlara yol açmaktadır. Bu alanların en önemlisi de şüphesiz yönetim ve organizasyondur. Kriz sürecinde bulunan işletmelerde yönetsel ve örgütsel yapıda önemli olumsuzluklar yaşanmaktadır. İşletmelerde kriz dönemlerinde yaşanan olumsuzluklar, yaygın olarak görülmektedir. Yönetsel ve örgütsel yapıda olumsuzlukların hepsi şiddetli veya hafif şekilde yaşanmaktadır. Yaşanan en önemli sorunları, işletmelerde çalışan personel ve yöneticilerdeki moral bozukluğu, psikolojik sıkıntılar ve çeşitli departmanları arasındaki iletişim bozuklukları olarak sayabiliriz. Aslında, tüm bu sorunların birbirlerini etkiledikleri ifade edilebilir. (Özdevecioğlu, 2002: 111)

2.6. Kriz Yönetimi

Küreselleşen bir dünyada, hızla değişen ve gelişen küresel bir çevrede faaliyetlerini sürdüren günümüz işletmeleri, amaçlarına ulaşabilmek için, krizleri öngörebilmek, olası veya oluşan krizlere karşı önlemler alabilmek, ortaya çıkan tehditleri bertaraf etmek ve fırsatları değerlendirmek durumundadır. Bunun için işletme yöneticileri, kriz öncesi, anı ve sonrası dönemlerde etkili bir kriz yönetimini uygulamak zorundadırlar. Aşağıda kriz yönetimi konusunda yapılan bazı tanımlamalara yer verilmiştir.

Genellikle krizin, yönetimin denetimi dışında olan faktörlerden kaynaklandığı düşünülür. Bu düşünce yapısına göre, dış pazarlarda kota olması, bazı ülkelerin sermaye maliyetinin düşük olması ve devlet sübvansiyonlarının yüksek olması, hükümetin ekonomik ve yasal hataları, insan kaynaklarının ve doğal kaynakların kötü kullanımı sorunun kaynağını oluşturur. Eğer asıl sorun krizin nedenlerinde ise tüm işletmelerin inişte olmaları gerekir. Fakat değiller. Bazı işletmeler pazar payını kaybediyor olabilir, ancak bazıları büyük başarılarla ulaşarak diğerlerinin bahanelerini ortadan kaldırıyorlar.

(Hammer, 1994: 22) Kriz yönetim sürecini, yani kriz öncesi, anı ve sonrası iyi uygulayabilen işletmeler kriz ortamında krizi fırsata dönüştürmeyi başarabilmektedirler.

Kriz yönetimi, yönetim repertuarında yüksek düzeyli bir unsur olarak, kurumsal bir şekilde yer ettiği zaman, rutin olmayan olaylara karşı örgütsel tepki kabiliyetini oluşturur. Rhinard vd. göre (2004), krizlerin kendine özgü oluşumları dört ana başlık altında sınıflandırmaktadır. Bunlar: (Barnes ve Oloruntoba, 2005: 535)

- Önlem alma: Ortaya çıkan krizleri tanıma sistemi,
- Hazırlık yapma: Bilinmeyen durumlar için planlama yapma,
- Tepki gösterme: Etkili kararlar verme ve bunları yerine getirme,
- İyileştirme: Tekrar normalleşmeyi sağlama ve öğrenme.

Bununla birlikte, hem önlem alma ve hem de hazırlık yapma kriz durumları için bilinmeyenleri anlamada derin ve etkili tahminleme sağlar ve koşulları gösterir.

Çoğunlukla önemli afetler ve felaketler, krizlerin oluşmasına ve gelişmesine neden olurlar. Bu bağlamda, kriz öncesi sürecin yönetimi, afet ve felaketlere karşı işletmenin korunmasında büyük bir önem arz etmektedir. Scholtens'e göre (2008: 205), bir felaketin aşırı ilerlemiş aşamasında merkezi ve çok yönlü bir işbirliği gerekirken, felaketin oluşum aşamasında kontrollü bir işbirliği ve daha az bir odaklanmayla sorunun önlenmesi söz konusudur. Hazırlık aşaması, gerçekten bir felaketi ve felaketin neden olduğu krizi önlemede ve kontrollü işbirliği sağlamada önemli bir yer teşkil etmektedir.

Kriz yönetiminin tanımı, krizin tanımında olduğu gibi farklı araştırmacıların çalışma alanlarına uygun biçimde çeşitlilik göstermektedir. Kriz yönetimi, işletmelerin bilgiye ulaşma ve işleme süreçlerinde değişimler meydana getirme olanağına sahip, zamanı ve tipi belli olmayan; işletmenin varlığını tehlikeye sokabilecek, ancak içinde çeşitli fırsatları da barındırabilen; çabuk karar almayı, acil eyleme geçmeyi zorunlu kılan; paydaşlarla olan ilişkileri ve örgüt psikolojisini derinden yaralayabilecek olay ve/veya olguların etkin biçimde planlanarak izlenmesi, kriz yönetim ekibinin örgütlenmesi, gereken önlemlerin alınarak oluşabilecek kayıpların azaltılması, sürekli

eğitim, iletişim ve eşgüdümlümlü sağlanarak olası senaryoların sınanması sürecidir. (Örnek, 2006: 94)

Burnett'e göre (1998: 477-478), yapılan çalışma sonucunda kriz ile ilgili elde edilen bulgular aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Bir krizin oluşma olasılığı ve krizin şiddeti; sektöre, işletmeye ve işleve göre değişir. Örneğin, bir uzmanın varsayımına göre endüstriyel krizin dokuz türü vardır. Bunlar; halkın algılaması, endüstriyel ilişkiler, ani pazar değişimleri, üretim hataları, tepe yönetimi vekâlet sorunu, bir işletmeyi düşmanca ele geçirme, düzenleme/düzenlemeyi bozma, ters etki yaratan uluslar arası olaylar ve likidite krizleridir.
- Krizle ilgili çözümlerin hem kısa vadeli, hem de uzun vadeli etkileri söz konusudur. Ayrıca, işletmeler her ikisinin de krize kalıcı bir çözüm sağlayacağının farkında olmak durumundadırlar.
- Kriz, kayıp gibi kazanç da üretebilir. Krizler, olası şu kazançları üretebilir; kahramanlar doğabilir, değişimler hız kazanabilir, gizli sorunlar ortaya çıkar, insanlar değişebilir, yeni stratejiler geliştirilir, erken uyarı sistemleri geliştirilir, yeni rekabetçi üstünlükler ortaya çıkabilir.
- Krizi yönetmek için, sistematik veya geniş çapta kabul gören bir strateji yoktur. Örneğin, uzmanlar, çoğu zaman sektöre özgü krizlerle ilgili olumsuz sonuçları sınırlandırmak için atılması gereken adımlar dâhil, gevşek bir dizi prensipler konusunda hemfikirlerdir.
- Kriz yönetimiyle ilgili ortak bilinen zorluklar vardır. Bazı zorluk örneklerine; belirsizlik, yetersiz bilgi kayıt veya raporlama yöntemleri, çok az veriler, yetersiz iletişim, farklılaşmış değer sistemleri, yönetim amaçlarında değişim, politik sıkıntılar, dar görüşlü planlamalar ve öğrenmek için yetersiz zaman verilebilir.
- Organizasyonlar, henüz krizle ilgili yararlı işlevleri düşünme yeteneğine sahip değillerdir. Basitçe sorabiliriz: Sorunu çözümsüz bırakan bir krizin

çözümünün fayda ve maliyet arasında göreceli alternatif maliyet nedir? Bu konu dikkati çekmesine rağmen, çok az önem verilmektedir.

Örgütsel krizlerin gözlemleri, bu olgunun çok yönlü doğasına işaret etmektedir. Geliştirilen prensipleri tüm krizlere uygulamak ve genel çözümler gibi sunmak olası değildir. Buna rağmen, krizlerin çoğu türlerine uygulamak için mümkünmüş gibi gözükten reçeteler öneren bir literatür hacmi söz konusudur.

Kriz yönetimi, işletmenin iç ve dış çevresinde oluşan değişim ve sinyallerin sürekli izlenerek, krizin öngörülmesi, değişimlerin analizi ve sürdürülebilir bir performans için işletmenin yeni duruma uyumunu sağlayacak planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol önlemlerini alma ve yerine getirme sürecidir. Kriz yönetimi en yalın biçimiyle, işletmenin krizden kaçınması, kriz olduğunda ise bu süreci etkili bir biçimde yönetmesidir. (Özden, 2009: 49-50)

Kriz yönetimi, işletmenin her zaman işletmecilik faaliyetleri ve işlerini ters yönde etkileyen, şirketin mal varlığını ya da kamu imajını azaltan, insan sağlığını ve güvenliğini tehdit eden eylemleri azaltmayı hedefleyen ve aniden ortaya çıkan kriz olasılıklarına karşı plan yapabilme organizasyonu olarak tanımlanmaktadır. (Pheng, 1999: 231)

Kriz yönetimi, kurumun ileride karşılaşılabileceği krizleri önceden belirleyerek, gerçekleşmesi durumunda etkisini azaltmak ya da denetim altına almak için kullanacağı iletişim yöntemlerinin planlanmasıdır. (Narbay, 2006: 34)

Mitroff ve Pearson'a göre (1993: 49), kriz yönetimi, krizi tahmin etme, önleme, hazırlanma, önceliklerini belirleme, iyileşme ve öğrenme mekanizmalarının planlanması ve uygulanması gibi bir seri etkinliği içeren bir süreçtir.

Günümüzde işletme yöneticileri, krizlerin artık işletmeleri etkileyip etkilemediğine bakmaksızın, ne zaman, nerede, nasıl ve ne şekilde bir krizle karşılaşılabileceklerini ve işletmelerini bu krizden nasıl etkilenmeden çıkarabileceklerini düşünmek zorundadır. Karşılaşılabilecek bir kriz durumunda, kriz sinyallerinin algılanarak değerlendirilmesi ve işletmenin kriz durumunu en az kayıpla atlatabilmesi

için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanması etkinlikleri, kriz yönetimi kavramıyla belirtilir. (Şimşek, 1999: 312)

Kupperman vd.'ne göre (1975: 405), kriz yönetimi, bir yöneticinin muhtemel tehlike durumlarında kendi amaçlarını kabul edilebilir bir maliyetle karşılamaya çalışması sürecidir.

Koçel'e göre (1993), kriz yönetimi, kriz olarak nitelendirilen durumu ortadan kaldırmak için planlı, sistematik ve rasyonel bir şekilde uygulanan faaliyetler topluluğudur ve sistematik olarak adım adım verilecek kararları uygulayacak ekibi oluşturmayı, uygulama sonuçlarını hızla alarak, yeni kararlar almayı kapsamaktadır. (Alıntılan, Pira ve Sohodol, 2004: 183)

Kriz yönetimi, sadece işletmelerin başına dert olan sorunların çözümünü sağlamaz. Kriz yönetimi uygulayan işletmeler olabildiğince hızlı, kolay karar verebilme yeteneğini kazanmanın yanında; yeni küresel ekonomide başarı sağlamanın yollarını da öğrenirler. Ayrıca söz konusu işletmeler, 21. yüzyılın gereği olan benzersiz ve çok önemli yönetim becerileri ve yeni yönetim tipleri edinirler. (Mitroff, 2000: 7)

Kriz yönetimi süreci; yönetim tepkisi, iletişim tepkisi ve operasyonel tepki olmak üzere krize karşı üç örgütsel grup faktörünü bünyesinde bulundurmaktadır. Krize karşı belirtilen üç grup faktörünün etkili bir tepki gösterebilmesi için entegreli ve koordineli bir yaklaşım içinde bulunmaları gerekir. Süreç, organizasyonun iş aksamalarıyla ilgili güvenlik açıklarının tanımlanması, acil durum planlarının ve gerçekçi çözümlerin geliştirilmesiyle başlar. Acil durum planları, birbiriyle paralel hareket eden iletişim ve operasyonel alanlarda söz konusudur. Operasyonel tepki ekibi, mümkün olduğu kadar hızlı sorunu çözmeye odaklanır. İletişim ekibi, organizasyonun kilit paydaş gruplarını bilgilendirmek, anlayışlarını ve sağlayabilecekleri desteği elde etmekle sorumludurlar. Sürecin kendisi, doğru uygulandığı takdirde oldukça basittir. Şekil 2.4.'de krize karşı etkili tepki grup faktörleri görülmektedir. (www.crisisexperts.com-01.09.2009)

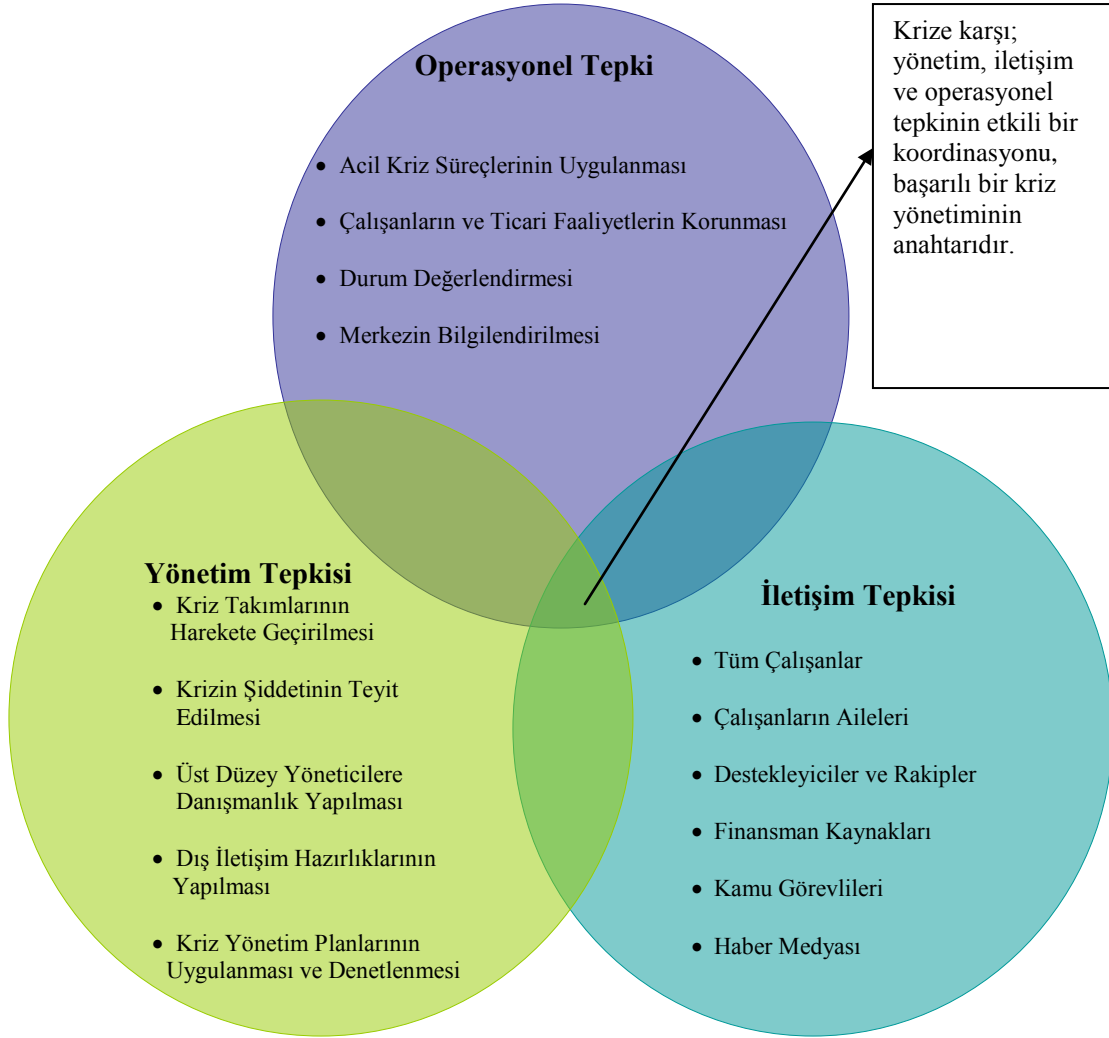
Alparslan vd.'ne göre (2009: 39-40), kriz yönetimi, iki aşamalı bir süreci gerektirmektedir. Bunlar hazırlık ve tepki aşamalarıdır. Hazırlık aşamasında örgütler,

oluşan ve paydaşları etkileyen krizleri önlemek için, paydaşları ve potansiyel mağdurları belirlemeyi ve onları etkilemeyi amaçlarlar. Tepki aşamasında ise, krizden dolayı oluşan kayıpları minimize etmeyi amaçlarlar. Kriz yönetiminin hazırlık ve tepki aşaması boyunca bir örgütün paydaşlara karşı tavrı, yalanlamaktan (ve bundan dolayı hiçbir hazırlık yapmama), itaate mecbur etmekten ve isteğe bağlı itaatten, ilave çaba harcamaya ve yasal beklentilere kadar uzanmaktadır. Örgütler, hem tepki aşamasında ve hem de hazırlık aşamasında proaktif, uyumlu, savunmacı veya reaktif davranabilirler. Örneğin, proaktif tutum, diğer krizleri zincirleme bir reaksiyonla tetikleyen krizleri önlemek için bir krizin tepki aşamasında gerçekleri söylemeyi gerektirirken, krizin hazırlık sürecinde proaktif tutum, örgütsel kararlar ve faaliyetler nedeniyle zarar gören bu paydaşlarla kriz hazırlık aşamasında meşgul olmak ve krizlerin büyük bir türü için hazırlık yapmak amacıyla ilave çaba harcayabilir. Benzer bir şekilde, bir krizin tepki aşamasında reaktif bir tutum, mağdur bir kimse üzerindeki bir krizin etkileri için sorumluluğu reddetmeyi gerektirebilirken, bir krizin hazırlık aşamasında, belirli bir krizin sorumluluğunu veya bir işletme ve paydaşları üzerindeki potansiyel etkilerini reddetmeyi gerektirebilir. Çizelge 2.3.'de, kriz yönetiminin hem hazırlık ve hem de tepki aşamalarında farklı kriz yönetimi davranışlar örnekleri (reaktif, savunmacı, uyumlu ve proaktif) gösterilmektedir.

Çizelge 2.3. Bir Krizin Hazırlık ve Tepki Aşamalarındaki Kriz Yönetimi Davranışları

Kriz Yönetimi Davranışı	Hazırlık Aşaması	Tepki Aşaması
Reaktif	Belirli bir krizin olasılığını reddetmek. Firma ve onun paydaşları üzerindeki potansiyel kriz etkilerini reddetmek.	Kriz ve paydaşlar üzerindeki etkileri için her sorumluluğu reddetmek. İşbirliği yapmamak, gerçekleri saklamak ve tüm iletişim yollarını kapatmak
Savunmacı	Maliyet-fayda analizi yapmak. Sadece işletmeye beklenen yüksek maliyetli krizler için hazırlık yapmak. Sadece yasayla zorunlu ise kriz hazırlıklarında paydaşları dâhil etmek.	Kriz için bazı sorumlulukları itiraf etmek, ancak mücadele etmek. Mecburi ise razı olmak ve yasayla zorunlu ise yerine getirmek.
Uyumlu	Hem işletme ve hem de geniş bir paydaş grubu üzerindeki krizin ve etkilerinin olasılığını kabul etmek. Yasal olarak zorunlu ise, geniş bir paydaş grubunu kriz hazırlıkları içine dâhil etmek.	Kriz için sorumluluğu kabul etmek. İsteyerek mağdurların ihtiyacına dikkat etmek ve gerçekleri bildiğiniz kadarıyla söylemek.
Proaktif	Karşılıklı güveni ve tüm paydaşlarla ilişki temelli işbirliğini geliştirmek. Örgütsel karar ve faaliyetlerden zarar görmüş tüm paydaşları kriz hazırlıklarına dâhil etmeye çalışmak.	Krizin diğer krizleri zincirleme reaksiyon olarak tetikleyebileceğini önceden görmek. Medya ortaya çıkarmadan önce, kendiniz ile ilgili en kötü şeyleri zamanında ortaya çıkarmak.

Kaynak: Alpaslan vd. 2009, 40.



Şekil 2.4. Krize Karşı Etkili Tepki Faktörleri

Kaynak: www.crisisexperts.com-ICM- 01.09.2009

Yönetim planları oluşturmak ve uygulamaya koymak, genellikle yöneticilerin ya da kriz nedeniyle, özel olarak oluşturulmuş kurullar ve kriz yönetim ekibinin görevidir. Yöneticiler, kriz sonrasında işletmenin gelir kaynaklarını, işletme harcamalarını, stok değerlerini, rekabet gücünü ve iş süreçlerini kökünden sarsacak nitelikteki olayları yönetme ve kendi becerilerini sınama fırsatı bulurlar. Krizde etkin yönetimin dört boyutu da, kriz koşullarına uygun değişiklikleri belli stratejiler doğrultusunda hayata geçirmeyi gerektirir; bunun koşulu stratejiyi öğrenmektir. Stratejik hedeflere ulaşmak,

yapılan stratejik planlar doğrultusunda; uygulanan stratejilerin değerlendirilmesi ve gerektiğinde yenilenmesi sürecidir. Bu açıdan bakıldığında, stratejik öğrenme becerisi, bir kurumun ayakta kalmasını ve rekabette öne geçmesini sağlayan en önemli gücüdür. (Baltaş, 2002: 22, 97)

Kriz yönetimi; stratejik yönetim, teknik ve yapısal yönetim, iletişimin yönetimi ve psikolojik ve kültürel öğelerin yönetimi olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır (Çizelge 2.4). Örgütler, bu boyutların hepsi üzerinde çalışmalar yürüttükleri takdirde kriz yönetimi konusunda başarı kazanabilmektedir. Aksi bir durumda krizlerin yönetilmesi de mümkün olmamaktadır. (Pira ve Sohodol, 2004: 184)

Çizelge 2.4. Krizde Etkin Yönetimin Dört Boyutu

Stratejik Yönetim	<ul style="list-style-type: none"> • Kurum felsefesinde krize uygun köklü değişiklik • Yeni vizyona uygun stratejik planlama • Krizde yönetimle bütünleşen görevlendirme stratejileri • Kriz ortamında uygun zihin haritaları ve çalışanlara yeni beceriler kazandırmak amacıyla eğitim • Çalışanlar arası işbirliği
Teknik ve Yapısal Yönetim	<ul style="list-style-type: none"> • Hızlı karar alabilen, üretken kriz yönetim ekibi • Bütçede revizyon • Kurumun öğrenme yeteneğini artırma • Veri tabanı oluşturma • Riskleri azaltma
İletişimin Yönetimi	<ul style="list-style-type: none"> • Kurum içi etkin iletişim • Medyayla ilişkiler • Halkla ilişkiler
Psikolojik ve Kültürel Öğelerin Yönetimi	<ul style="list-style-type: none"> • Kuruma yeni bir ruh ve dinamizm kazandırmak • Ekip ilişkilerini güçlendirmek • Korku ve paniği gidermek • Duygusal/psikolojik tepkiler için uzman desteği almak

Kaynak: (Baltaş, 2002: 22)

Kriz yönetiminin temel amacı; krizleri önceden görebilen, türlerini ayrıştırabilen, krize karşı etkili önlemler alabilen, bunlardan birçok alanda yeni şeyler öğrenebilen ve en çabuk şekilde kendini toparlayan kuruluşlar ortaya çıkarmaktır(Öztürk, 2003: 36).

Disiplinler arası projelerde birlikte çalışan araştırmacılar Argillos ve Arjuna tarafından ortaya konulan ve Fransa'da son iki, üç yıldır krize karşı olumlu etkisinin olduğu öne sürülen on maddelik zihinsel eylem şunlardır: (Robert ve Lajtha, 2002: 186)

- Zihinsel yoğunlaşmayı tersine çevirin. (Krizle karşı olumlu bir zihinsel yoğunlaşma geliştirin/kriz yönetimi eğitiminde faydalı olabilecek yatırımlarla ilgili pozitif özelliklere bakın.)
- Öncelikleri tersine çevirin. (İlgili tepe yöneticisini ve üst düzey müdürleri toplayın.)
- Devam eden süreci yönetin.(Gereksiz ve sakıncalı planlama katılığını iptal edin.)
- Kabul edilen uygulamaların doğruluğunu araştırın. (Var olan kriz yönetimi girişimlerini veya güvenilir bir kriz yönetimi tepki yeteneğinin yokluğunu sorgulayın.)
- Odaklanmayı değiştirin. (Kriz yönetiminin en etkin olabildiği krizin başlangıcı ve sonuna daha çok dikkat edin.)
- Etrafıca düşünün. (İlk olarak marjinal ve çevresel olarak ortaya çıkan şeylere büyük önem verin.)
- Örgütsel tabulara hitap edin. (Karşılıklı suçlama yapmaksızın araştırmaya ve sorgulamaya ihtiyacınız olduğunu kabul edin.)
- Güveni yeniden inşa edin. (Güveni yeniden sağlayın ve örgütü kriz yönetiminin temel amaçlarına inandırın.)
- Esnek olmayan eğilimleri kırın. (Beklenmeyen şeylerle başa çıkmak için kendinizi eğitin.)

- Yeni bir yaklaşım geliştirin. (Kriz yönetiminin yeni bir dil ve uygulaması doğrultusunda hareket edin.)

Kriz dönemlerinde en az zararla çıkabilen işletmeler en güçlü işletmeler değil uyum yeteneği en fazla olan işletmelerdir. Bu nedenle işletmelerin krizler karşısında ayakta kalabilmelerinin tek yolu krizle mücadele yeteneklerini artırmalarıdır. Krizle mücadelede uyum yeteneğinin geliştirilmesi ancak stratejik düşünebilmek ve bu düşünce ekseninde analizler yapmakla mümkün olabilmektedir. (Titiz ve Çarıkçı, 2001: 215)

2.7. Kriz Yönetiminin Özellikleri

Kriz yönetimi, klasik yöneticilik anlayışından farklı olarak kendine özgü birtakım özellikler göstermektedir. İşletmelerde kriz yönetiminin özellikleri şu şekilde sıralanabilir: (Özden, 2009: 50-51)

- Kriz yönetimi, kriz dönemi dışındaki normal zamanları da kapsayan sürekli bir süreç olup işletmenin krize daima hazırlıklı olmasını sağlar. Kriz yönetiminin öncesi ve sonrası yoktur. Önceden tahmin edilebilen krizlerle ilgili hazırlanan planların sürekli olarak denenmesi, yeniden gözden geçirilmesi gerekir.
- Kriz yönetimi, birden fazla evreden oluşan karmaşık bir süreçtir.
- Kriz yönetimi, işletmelerin yaşamlarını (sürdürülebilir performanslarını) tehdit eden durumlarla ilgilidir.
- Etkin bir kriz yönetimi, önleyici bir süreç olup, işletmelerde krizlerin kısa sürede kontrol altına alınıp kayıp ve zararları sınırlayabilme avantajına sahiptir.
- Kriz yönetimi, işletmelerin özelliklerine göre farklılıklar gösterebilir.
- Kriz yönetimi uygulama planları tek olmayıp, ortaya çıkan krizlerin türlerine göre de farklılıklar gösterebilir. Her krizin kendine özgü işaretleri ve çözümleri bulunmaktadır. Bir krizin çözüm yolu, başka bir krizi içinden çıkılamaz bir duruma sokabilir.

- Kriz yönetimi, stratejik yönetim ve risk yönetimi ile örtüşen benzerliklere sahiptir.
- Krizi yönetecek kişilerin algılama ve yöneticilik kapasiteleri kriz yönetiminde önemli yer tutmaktadır. Krizleri önlemede başarı, yöneticilerin krizleri ne şekilde algıladıklarına ve yöneticilik özelliklerine bağlı olarak değişebilmektedir.
- Krizin yönetilmesi çok önemli, gerekli, zor ve karmaşık bir süreci içerdiğinden krizin çözülmesi, uzun ve zorlu bir yolda esnek ve yaratıcı bir düşünceye sahip olmayı; objektif, cesaretli, grup çalışmasını benimseyici, her an harekete hazır, yenilikçi, beklenmedik her türlü istek ve koşullara hazırlıklı olmayı gerektirmektedir.
- Etkin kriz yönetimi sabır, karar verme becerisi; fiziksel, zihinsel ve ruhsal dayanıklılık; öngörü, duyarlılık ve herkes kaçmaya çalışırken durup gerçeklerle yüz yüze gelme cesaretini gerektirir.
- Bu nedenle kriz yönetiminde başarının ödülü de büyük olabilmektedir. Krizi başarıyla atlatan kriz yönetimi, yöneticilerin kendilerine olan güvenlerini ve morallerini güçlendirmekte; görevlerini sağlamlaştırmanın yanında kariyerlerinde yeni bir döneme başlamalarını sağlamaktadır.
- Kriz yönetiminde, iletişim, kontrol, maliyet, kültür, düzenleme, durum planlaması, sistemlerin karmaşıklığı ve birbirine bağıllığı gibi önemli etmenler yer almaktadır. Bu faktörler, kurumun kriz reçetesini oluşturmaktadır.

2.8. Kriz Yönetimin İlkeleri

Kriz yönetiminde temel ilke, krizden kaçmak ya da krizi gerçekleşince çözmek değil, krizi ortaya çıkmadan önlemek ve krizi başarıya dönüştürmektir. Bununla birlikte, örgütün dışından gelen ve öngörülemeyen çevresel etmenlerle, doğal, siyasal, ekonomik ve teknik nedenlerle ortaya çıkan krizi; zamanında, gerekli yönetsel ve akılcı önlemler alarak ve bunları başarıyla uygulayarak yönetmek, kriz yönetiminde büyük öneme

sahiptir. Örgütlerde, yöneticilerin liderliğine, bilgi, beceri ve deneyimine en çok kriz dönemlerinde ve kriz yönetiminde gereksinim duyulmaktadır. (Peker ve Aytürk, 2000: 385)

Genellikle yaşanan krizlerde krizin kötü ele alınışının nedenleri; başlangıçta açıklık, dürüstlük ve yararlılıktaki eksiklik; en kötü olaya hazırlanmada başarısızlık; örgüte değer verme, insani ilişkiler ve dürüst iletişimdeki yetersizlik olarak gözlenmektedir. Örgütlerde ortaya çıkan krizlerin yönetilmesinde dikkate alınacak kriz yönetimi ilkeleri şu şekilde özetlenebilir: (Saffir ve Tarrant, 1993: 86-88)

- Problem üzerinde odaklanmak için günlük işlerle ilgilenen bir ekibin oluşturulması. Gerekli bilgiler kriz ekibinde toplanmalı ve kontrol edilmelidir. Ekipte seçilmiş sözcüler bulunmalıdır. Medyaya sadece seçilmiş ve iyi hazırlanmış sözcülerin bilgi vermesi gerekir. Sözcüler örgütün imajı ve süreçteki imaj stratejisi konusunda çalışmalıdırlar.
- En kötü senaryolara göre bir stratejilerin belirlenmesi. Olabilecek en kötü durumlar olasılık kapsamında düşünülmeli ve bunlara göre uygun stratejiler seçilmelidir.
- Baskılara göğüs gererek içeriğe odaklanan bir halkla ilişkiler uygulaması. Sorunun özü gözden kaçırılmadan problemi, iç ve dış çevrelere yönelik halkla ilişkiler açısından gerçekçi, samimi, uygun bir perspektife yerleştirmek gerekir.
- Potansiyel müttefiklerin belirlenmesi ve onlardan destek alınması. Kriz sırasında işbirliği yapılabilecek kişi, firma ve gruplar belirlenerek destek grubunun oluşturulması gerekir.
- Ayrıntılı bir kriz eylem planının oluşturulması. Bu planı tüm ilgili kişilere dağıtmak gerekir. Ekibe yeni elemanlar geldiğinde, mutlaka kriz planı onlara da anlatılmalıdır. İyi hazırlanan programlar her zaman başarılı olmayabilir. Bunun nedeni yeni elemanların hiçbir kimse tarafından aydınlatılmamasıdır. Eylem planı şu noktaları içermelidir:

- Kriz anında başvurulacak temel politikalar ve ilkeler listesi,
 - Oluşabilecek çeşitli krizlerin ayrıntılı bir listesi,
 - Muhalif kişi ve gruplar ile destek grubunun bir listesi,
 - Kriz planı için kaynakların analizi,
 - Kriz takımı üyelerinin isim, görev, e-posta ve adreslerini içeren bir liste.
- Kriz takımının kriz provaları yapması. Krizle ilgili periyodik çalışmalar yapılmalı, bu çalışmalar sırasında değişik kriz durumu alarmları verilerek eylem planlarının sınanması gerekir.

2.9. Kriz Yönetim Yaklaşımları

Kriz yönetimi, bir yöneticinin muhtemel tehlike durumlarında kendi amaçlarını kabul edilebilir bir maliyetle karşılamaya çalışması sürecidir (Kupperman vd, 1975: 405) Bu bağlamda, kriz durumlarında etkin bir yönetim işletmenin kayıp ve kazançlarının büyüklüğü ile yakından ilgilidir. Yani işletmenin karşı karşıya kaldığı fırsat ve tehlikeler, kriz yönetiminde belirleyici rol oynayacaktır. Tehlikeye yönelik korku krizlerinin yönetiminde muhtemel kayıplar asgariye indirilmeye çalışılırken, fırsat krizinin yönetiminde muhtemel kazançların maksimize edilmesine çalışılır. (Milburn vd, 1983: 1142)

Mobarek'e göre (1999: 16-17), işletmelerin krize ve kriz yönetimine yaklaşım biçimleri kriz yönetim süreçlerinde krize karşı uygulamalarda belirleyici olmaktadır. Pauchant ve Mitroff üç tür kriz yönetiminden söz etmektedir. Bunlar; önlem alıcı (proaktif), tepkici (reaktif) ve etkileşimli (interactive) türlerdir.

Glaeser'e göre (2005: 10), literatürde proaktif ve reaktif kriz yönetimi türleri arasında yapılan ayırım hâkimdir. Proaktif kriz yönetimi, olumsuz bir gelişmenin hem zihinsel olarak hem de pratik hazırlıklar anlamında proaktif bir biçimde öngörülmesi anlamına gelir. Reaktif kriz yönetimi ise, hâlihazırda ortaya çıkmış ve tespit edilmiş olan kriz faaliyetleri üzerine yoğunlaşır. Kronolojik olarak ele alındığında bu yaklaşım, kriz

tedbirleri ile krizden kurtulma arasında ayırım yapan Höhn'e (1974) kadar uzanır. Höhn'ün yaptığı analize göre kriz tedbirleri, potansiyel krizlere hazırlanmayı içerirken, krizden kurtulma, akut krizlerle başa çıkma amacına yöneliktir. Rötting (1976), ayırımı genişletir ve faaliyetlerin krizin içinde bulunduğu aşamaya bağlı olduğunu belirtir. Gelecekte oluşacak krizi önceden öngörmesi ve telafi etmesi gereken önleyici kriz yönetimi, olayların anında tanımlanmasını sağlaması gereken aktif kriz yönetimi ve aktif krizleri dengelemeye çalışması gereken reaktif kriz yönetimi arasında ayırma ulaşılr.

Kriz yönetiminde uygulanan bazı yönetim yaklaşımları (türleri), bir işletmenin tüm kriz sürecinde öngördüğü bir kriz yönetim yaklaşımı olduğu gibi, bazı işletmeler için de krizin içinde bulunduğu aşamaya göre etkileşimci bir yaklaşımla sürecin devamı veya aşaması niteliğinde uygulanabilir. Örneğin, proaktif bir kriz yönetim yaklaşımı uygulayan işletme, tüm çabalara rağmen kriz sürecine girince reaktif kriz yönetim yaklaşımı uygulamaya başlayabilir. Diğer yandan krizden kaçma yaklaşımını uygulayan bir işletme, belirli bir süreçten sonra krize karşı reaktif yönetim yaklaşımını uygulayabilir. Bu bilgiler ışığı altında, kriz yönetim yaklaşımlarını; krizden kaçma, krizi çözme, reaktif, proaktif ve etkileşimci yaklaşımlar olarak sınıflandırmak mümkündür.

2.9.1 Krizden Kaçma Yaklaşımı

Kriz koşulları altında yöneticinin krize yanıt verme esnekliği, durumla ilgili olarak yapabildiği öngörülere ve karar vermeye hazır olup olmamasına bağlıdır. Eğer gelecekle ilgili durumu ve ivediliğini iyi görebilmişse, krizden bütünüyle kaçınabilir. Kriz yönetiminde kaçma yaklaşımı, istenmeyen durumları hafifletme veya kaçınma stratejilerini kapsar. Bu işletme için ideal bir çözüm veya seçim olmamakla birlikte, özellikle tehlikeye yönelik krizlerde, işletmenin denge durumunu korumasına yardımcı olabilir. Ancak fırsat krizlerinde aynı yaklaşım, alternatif maliyeti (fırsat kaybı) yüksek sonuçlara yol açacaktır. Krizden kaçmak için dış çevreyi sürekli olarak takip etmek, gelecekle ilgili nicelik ve niteliğe yönelik tahmin etme yöntemlerini geliştirmek gerekir. Krizden kaçınma yaklaşımında yönetim iç ve dış çevreyi sürekli olarak incelemeli, özellikle iç çevre analizinde işletmenin ne durumda olduğunu, nereye gittiğini

ölçebilecek ölçekler geliştirmelidir. Ayrıca kriz sürecinde gerilim kaynaklarını azaltmaya çalışmalıdır. (Dinçer, 1998: 400-401)

Krizi önlemek için her şeyden önce, işletmenin ihtiyaçlarını ve yönetimin değerlerini tanımlamak, belirlenecek amaçlarda bu ihtiyaç ve değerleri göz önüne almak gerekir. İşletmenin nereye gittiğini bilmek, yönetimin temel alanlarında bilgi ve değerleri paylaşmak, yönetim felsefesini kavramak, krizden kaçınmak için oldukça önemlidir. Problemleri tanımlamak, mümkün olduğu kadar etkili ve verimli çözümler bulmak ve uygulamayı kolaylaştıracak esnek, dinamik ve arzulu örgüt yapısını kurmak ve korumak krizden kaçınmak için ön şarttır. (Milburn vd, 1983: 1174)

2.9.2 Krizi Çözme Yaklaşımı

Krizi çözme yaklaşımı, hem kriz öncesi durumu yakından takip etmeyi ve önlemler almayı, hem de kriz döneminde problemlerin çözümü için uygun zamanda harekete geçmeyi öngörmektedir.

Kriz, gerçekte arzu edilmeyen bir durumdur. Ancak değişme ve gelişme için yönetime baskı yapması ve işletmenin zayıf yönlerini ortaya çıkarması yönüyle de olumlu fonksiyonlara sahip bulunmaktadır. Bu olumlu fonksiyonlardan hareketle yönetim, krizi işletme için faydalı hale getirebilir. (Dinçer, 1998: 401) Kriz yönetiminde ideal olan, krizi başarıya dönüştürmektir. Krizin başarıya dönüştürülmesi, yönetimin duruma aktif müdahalesini gerektirir.

Krizi çözme yaklaşımı, hem kriz öncesi durumu tahmin etmeye hem de problemlerin çözümü için uygun zamanda harekete geçmeye bağlıdır. Bunun için her şeyden önce, kriz sinyallerini alacak planlar geliştirilmeli ve erken uyarı sistemleri oluşturulmalıdır. Kriz anında ise, durum doğru olarak algılanmalı ve teşhis edilmeli, gerçekçi bir şekilde ve sükûnetle karşılanmalıdır. Ayrıca etkili kararlar alabilmek için bilgi toplamayı sistematik hale getirmeye, farklı hiyerarşik kademelerde çalışanlara fırsat tanıyıcı roller dağıtmaya, zamanın baskısını azaltmaya, krizin kaynaklarını ayrıntılı bir şekilde teşhis etmeye yönelik çabalar sarf edilmelidir. (Milburn vd, 1983: 1175-

1176) Bu noktada önemli olan merkezileşmenin, yeni düşünceleri körelttiğini fark ederek, gerekli bilgi toplama ve kararlarını genişletmektir. (Kuklan, 1988: 28)

Yönetim açısından kısa vadede merkezileşme eğilimlerinin önlenmesi ve kararların niteliğinin artırılması için grup işbirliği ve bağımlılığını güçlendirecek destekleyici liderlik tarzının benimsenmesi, uygun bir cevap olabilir. Orta vadede, özellikle orta kademe yöneticilerin geliştirilmesi, işletme için yeni varsayım ve değerlerin oluşturulması, bilgiyi kullanma kapasitesinin artırılması gerekir. Daha uzun vadede ise, işletme amaç ve değerlerinin sık sık gözden geçirilmesi, esnek ve dinamik bir yapıyı kurma ve koruma, çevreden sürekli bilgi toplama ve dinamik bilgiler geliştirme, işletmenin içinde bulunduğu durumu devamlı olarak incelemeye ve değerlemeye tabi tutma, krizin başarıyla çözümlenmesinde yardımcı olacaktır. (Milburn vd, 1983: 1176-1177)

Tack'a göre (1994: 63), krizlerin meydana getirdiği olumsuz etkileri gidermenin ve örgütü kriz öncesi durumdan, daha güçlü bir duruma ulaştırmanın üç ana kuralını, daha çok çalışanların motivasyonu ve örgütsel faaliyetlerin sinerji oluşturabilecek koşullara bağlı olmasıyla açıklanmaktadır:

- Verimli çalışmayı önleyen engelleri ortadan kaldırmak,
- Örgütün hedef ve amaçlarını yeniden belirlemek,
- Kriz boyunca yapılan başarılı çalışmalarını değerlendirmek ve gerekirse ödüllendirme yoluna gitmek.

Krizi çözme yaklaşımına göre kriz yönetimi; olası sinyallerin yakalanarak değerlendirilmesi ve örgütün kriz durumunu en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanması sürecidir.

2.9.3 Proaktif (Koruyucu-Önleyici) Yaklaşım

Bu kriz yönetimi işletmelerin kriz çıkmadan önce bu ihtimali her zaman göz önünde bulundurarak, alternatifli çıkış noktalarının düşünülüp her kademeye paylaşılması olarak özetlenebilir. Önceden alınan tedbirler sayesinde üretim ve pazarlama faaliyetlerini krizle ortaya çıkan yeni şartlara uyarlayan şirketler, rakipleri panik içindeyken krizden karlı çıkmayı başarabilirler. (Demir, 2008: 27)

Proaktif kriz yönetimi de, kendi arasında, öngörücü kriz yönetimi ve koruyucu kriz yönetimi olmak üzere ikiye ayrılabilir. Öngörücü Kriz Yönetimi, potansiyel kriz safhasında önem kazanırken, koruyucu kriz yönetimi, gizli kriz safhasına yönelik olup, bu krizlerin erken fark edilerek koruyucu önlemlerin alınmasına hizmet eder. (Ataman, 2001:258)

Bu yaklaşım, saldırgan bir niteliğe sahiptir ve krizin açık olarak ortaya çıkmadığı dönemlerde gerçekleştirilir. Proaktif yaklaşım, işletmelerin kriz çıkmadan önce kriz olasılığını her zaman göz önünde bulundurarak krizi öngörmeyi, krize hazırlıklı olmayı, çevrede oluşan değişmelere karşı kendini uyarlayacak önlemleri zamanında almayı öngören koruyucu yaklaşımdır. (Özden, 2009: 55)

Tağraf ve Arslan'a göre (2003: 153-159), kriz, oluşmadan önce bazı belirtiler ile kendisini hissettirir. Krize hazır olabilmek için işletmenin iç faktörlerini ve dış çevresini sürekli ve dikkatle izlemesi ve alınan sinyalleri dikkatli bir şekilde analiz etmesi gereklidir. Bu şekilde işletme sürekli olarak olumsuzluklara karşı hazırlıklarını yapmalıdır. Kriz yönetiminde proaktif bir yaklaşım geliştirmek, aşağıdaki unsurların kullanılması ile gerçekleşebilir:

- Doğru ve yeterli bilgi akışı sağlama: Krizin oluşumunu engellemedeki önemli bir unsur doğru ve yeterli bilgi akışının sağlanmasıdır. Sistem kabiliyetine bağlı olarak karar süreci içine giren kaliteli bilgi, etkili bir bilgi akışını içererek sistemdeki aşırı yüklenmeleri engeller. (Smart ve Vertinsky, 1977: 640)

- Göze alınacak risk miktarını belirleme: Yöneticiler, işletmenin yatırım, değişim ve gelişim aşamalarında alacakları ölçüsüz risklerle her an işletmeyi krize sokabilirler. Lippit ve Schmidt'e göre (1967: 104), bu nedenle yöneticiler, ne kadar risk alabileceklerini birincisi amaçların ölçülebilmesi ve ikincisi ise, başarıya ulaşma ihtimali oranına göre belirlemelidirler.
- Erken uyarı sistemlerini oluşturma: Erken uyarı sistemleri sayesinde krizin varlığı, şiddeti ve yoğunluğu tespit edilebilir. Bu sayede işletmenin varlığının istikrarla sürdürülmesi imkânı doğar. (Yeniçeri, 1993: 224)
- Krize karşı önleyici planlama yapma: Yöneticiler, gelecekteki muhtemel krizler için gelecekte oluşabilecek baskıları önceden tahmin ederek dikkatlerini yöneltme ve önleyici planlama yapma eğiliminde olmalıdırlar. Planlama yapma gerilim yükseldiği anda büyük bir avantaj sağlar. Regester ve Larkin'e göre (1997: 170), etkili bir planlama yapılması ile problem en uç noktaya çıktığında, gerçek problem üzerinde odaklanma imkânı doğar ve hareket için bir yapı temin eder.
- Planları yazıya dökmek: Planların yazıya dökülmesi sayesinde kriz durumlarına karşı kimin ne yapacağı ve ne şekilde yapılacağı gibi hususlar belirlenerek, kriz anlarında ortaya çıkan yanlış karar süreçlerine girilmesi önlenir.
- Fedakârlık miktarının öğrenilmesi: İşletmeler yaşayabilir bir sistem olarak ayakta kalabilmek için yöneticiler gerek üretilen mamulün türü, gerek kullanılan teknoloji ve gerekse personelden ihtiyaç duyulduğunda belirli bir oranda fedakârlık yapmayı öngörmelidirler.
- Kriz önleme takımlarının oluşturulması: Olası krizlerin etkilerini en aza indirmek ve söz konusu kriz oluştuğunda etkili bir şekilde tepki verebilecek şekilde kriz önleme takımlarının oluşturulması gerekmektedir.

İşletmeler kuruluş sürecinden başlayarak sürekli olarak risklerle ve bu risklerin doğru olarak değerlendirilmemesi sonucu ortaya çıkan krizlerle karşı karşıyadır.

Yukarıdaki unsurlar dikkate alınarak, kriz dönemine girilmeden önce kriz önlemeye yönelik olarak geliştirilen proaktif teknik ve stratejiler, kriz sürecine girilmesini engelleyebileceği gibi, aynı zamanda girilebilecek muhtemel bir krizden de güç kazanarak çıkabilmeye imkân verir.

Özellikle ortaya çıktığı zaman önlenemeyen ve/veya ağır bir maliyete neden olan doğal afetlere karşı proaktif önlemler alınması sayesinde işletmeler, ortaya çıkan kriz durumlarından en az zararla kurtulabilmektedir. İşletmelerin kuruluş yeri seçimleri, inşaatı ve işletme sistemleri konusunda yapılan proaktif çalışmalar sayesinde, depremlerden, su baskınlarından, yangınlardan hiçbir zarar görmemesi ya da en zararla kurtulması söz konusu olabilmektedir.

2.9.4 Reaktif (Tepkici-Tedavi Edici) Yaklaşım

Bu davranışlardan ilki, tepkisel ve tedavi edici bir özellik gösteren önden değil, arkadan gelen reaktif yaklaşımdır. Krizin ortaya çıktığı dönemlerde belirgin duruma gelen krizi ortadan kaldırmayı veya etkilerini en aza indirmeyi temel alan bir anlayıştır. Bu yaklaşım, şirketlerin genel yönetim biçiminde var olan ve genel kriz durumunda belirgin bir şekilde ortaya çıkan “kriz çıktı şimdi ne yapalım?” sorusunun yanıtını ivedilikli arayan bir yönetim türüdür. Bu yaklaşım biçimini benimseyen işletme ve kuruluşlar, kriz anında hemen bir yetkili kurulunu toplayarak ne yapılacağını o an düşünüp karara bağlamaya çalışırlar. Genellikle plansız, programsız küçülme, bölüm kapatma, krizden zarar gören ürünleri piyasadan çekme, maaş kesintisi, ücretsiz izin, ek olanakların kısıtlanması veya işten çıkartma gibi günlük çözüm arayışları başvurulan önlemlerdir. Reaktif yaklaşım uygulayan işletmeler, kısa vadeli planlarla günü kurtarmaya çalışırken, çalışanlarının güvenini ve yetişmiş işgücü kaynağını, müşterilerini, pazarını ve hatta varlıklarını yitirebilmektedirler. (Özden, 2009: 54) Tepkici kriz yönetimi, aktif kriz yönetiminden farklı olarak savunmacı bir karaktere sahiptir. Tepkici kriz yönetimi, krizin açıkça ortaya çıktığı kontrol edilebilir kriz ve kontrol edilemeyen kriz safhalarında önem kazanır. Tepkici kriz yönetiminin görevi, belirgin hale gelen krizlerin ortadan kaldırılması veya olumsuz etkilerinin en aza indirgenmesi şeklinde açıklanabilir.

Tepkici kriz yönetimi, kendi arasında, saldırgan kriz yönetimi ve tasfiyeci kriz yönetimi olmak üzere ikiye ayrılır. Krizin henüz kontrol edilebilir nitelikte olduğu ve yapılan analiz ve tahminlere göre örgütün geleceğe yönelik başarı şansının mevcut olduğu durumlarda saldırgan kriz yönetimi gerçekleştirilir. Saldırgan kriz yönetimi temel amaçlar doğrultusunda, saldırı önlemlerinin planlanması, uygulanması ve kontrol edilmesi faaliyetlerini içerir. Kriz, yanlış karar ve faaliyetler sonucunda kontrol edilmez bir hale gelmişse ve yapılan analiz ve tahminlere göre örgütün orta ve uzun süreli bir “yaşama şansı” yoksa tasfiyeci kriz yönetimi uygulanır. Tasfiyeci kriz yönetiminin görevi; işletmenin sahipleri, personeli, müşteri ve diğer işletme ile dolaylı veya dolaysız olarak ilişkisi bulunan grupları daha büyük zararlardan korumak için planlı ve sistemli bir tasfiyenin, bilinçli bir geri çekilmenin gerçekleştirilmesidir.(Ataman, 2001: 259)

2.9.5 İnteraktif (Etkileşimci) Yaklaşım

İnteraktif yaklaşım, kriz sürecini; kriz öncesi, anı ve sonrası ile bütüncül bir şekilde ele almaktadır. Etkileşimci kriz yönetimi yaklaşımı, kriz yönetimi sürecinde elde edilen bilgiler doğrultusunda sürekli örgütsel öğrenme ve denetimin etkinliklerini içerir. Kriz çıkmadan önce yapılan çalışmalar, işletmenin kriz çıktıktan sonra nasıl davranacağı konusunda işletmeye yön gösterir. Çıkar grupları arasında sürekli iletişim kurulur ve sürekli bilgi alış verişi sağlanır. Etkileşimci yönetim felsefesiyle, tüm tarafların çıkarları gözetilir. (Örnek ve Aydın, 2008: 75)

2.10. Kriz Yönetimi Stratejileri ve Modelleri

Harrison ve Pelletier’e göre (1995: 54), örgütler belirli stratejiler doğrultusunda eylemlerine yön verirler. Kriz yönetimi açısından stratejik düşünce ve davranış içinde bulunmak kritik önem taşır. Yönetimin krizlerden başarıyla çıkması, alacakları stratejik kararlara bağlıdır. Kriz yönetimi bu tür kararları, kriz ortaya çıkmadan önce belirler. Böylece krizin çıkma ihtimali düşürüldüğü gibi patlak vermesi durumunda panik yaşanmasının önüne geçilir. Yöneticiler stratejik karar sürecinde şu görevleri yerine getirmelidir:

- Yönetmel amaçları düzenlemek,
- Alternatifleri araştırmak,
- Alternatifleri karşılaştırmak ve değerlendirmek,
- Alternatiflerden birini seçerek eyleme geçmek,
- Kararı örgüt düzeyinde uygulamaya koymak,
- Kararın uygulanmasını takip etmek ve denetlemek

Penrose'e göre (2000: 158-160), kriz literatüründe, kriz yönetimi stratejileri ve modellerinden bazıları aşağıdaki gibidir:

- Fink'in kapsamlı kontrolü: Bu modelde kapsamlı bir durum kontrolü önerilmekte ve bu kontrolün de fonksiyonel alanlarda hangi olayların krize neden olabileceğini belirlemek için yardımcı olabileceği düşünölmektedir. Bu alışma sayesinde oluşturulan senaryolara bağlı olarak da eylem planları hazırlanmaktadır. Söz konusu planlarda kriz durumunun tanımlanması ve kabul edilebilir sonuçların ifadeleri yer almaktadır.
- Littejohn'un altı adım kriz modeli: Söz konusu kriz modeli, temel kriz yönetimi modellerini veren bir çerçeve sunmakta ve atılacak ilk adım olarak da kriz yönetimi ve örgüt yapısının oluşturulmasını göstermektedir. Bir sonraki adımda ise, kriz durumunu kontrol altına almayı ve tasarlamayı önermektedir. Yapılacak bu işlemlerden sonra da bir acil durum planı hazırlanması gerekmektedir ve son aşama da gerçekten kriz yönetilmektedir.
- Kriz – stratejik yönetim entegrasyonu: Bu yaklaşım, kriz yönetiminin stratejik olarak örgütler için önemli göröldüğü düşünöncesi etrafında şekillenmekte ve kriz yönetimi sürecinin stratejik yönetim sürecine entegre edilmesi gerektiğini vurgulamaktadır.
- Mitroff'un portföy planlama yaklaşımı: Bu görüşe göre örgüt anlaşılabilir kriz senaryosu hazırlanmasına rağmen, bir örgüt adına daha önce mevcut olan yapısal benzerliklere göre krizleri gruplayabilir. Kriz grupları

belirlendikten sonra da örgüt en uygun önleyici tedbirleri düşünerek buna ilişkin senaryoları hazırlamaktadır.

- Burnett'in kriz sınıflandırması matrisi: Söz konusu model, krizin dört ana özelliği etrafında şekillenmekte ve stratejik problemlerin sınıflandırılmasına ilişkin bir temel oluşturmaktadır. Matrise temel oluşturan dört özellik aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

1. Tehdit düzeyi (düşük-yüksek)
2. Tepki seçeneklerin durumu (çok fazla-birkaç tane)
3. Zaman baskısı (yoğun-az)
4. Kontrol düzeyi (düşük-yüksek)

Yukarıda açıklanan dört değişken 16 hücreli bir matrisle sınıflandırılmaktadır. Bu matriste başa çıkılması en zor problemler “düzey 4” hücresinde (yani, bu hücrede zaman baskısı yoğun, kontrol düzeyi düşük, tehdit düzeyi yüksek ve tepki seçenekleri birkaç tane), kriz olarak adlandırılan diğer durumlar “düzey 3”, “düzey 2” hanelerinde gösterilmektedir. “Düzey 1” ve “Düzey 0” hücrelerinde bulunan problemler ise, kriz olarak sınıflandırılmamaktadır. Söz konusu düzeylerdeki problemlerin birbirinden nasıl farklılaştığı Çizelge 2.5.'de gösterilmektedir. Kriz sınıflama matrisinin kullanımı, örgütlerin çeşitli stratejik kararlar alabilmesine yardımcı olmaktadır. Stratejik problemleri ve tehdit düzeylerini, zaman baskısı, kontrol düzeyleri ve tepki seçeneklerinin sınırlılıklarına göre 4 boyutlu bir matris çizelgeyle açıklamak mümkündür.

Çizelge 2.5. Kriz Sınıflandırma Matrisi

Tehdit Düze yi	Zaman Baskısı →	Yoğun	Yoğun	Az	Az
	Kontrol → Düze yi	Düşük	Yüksek	Düşük	Yüksek
	Tepki Seçenekleri ↓				
Düşük	Çok Fazla	(4) Düzey 2	(3) Düzey 1	(2) Düzey 1	(1) Düzey 0
Düşük	Birkaç Tane	(8) Düzey 3	(7) Düzey 2	(6) Düzey 2	(5) Düzey 1
Yüksek	Çok Fazla	(12) Düzey 3	(11) Düzey 2	(10) Düzey 2	(9) Düzey 1
Yüksek	Birkaç Tane	(16) Düzey 4	(15) Düzey 3	(14) Düzey 3	(13) Düzey 2

Kaynak: Burnett, 1998: 483

Luecke'ye göre (2008:1–136), kriz yönetiminin temel unsurlarını ve bu durumların üstesinden gelmek için gerekenleri ortaya koyan sekiz stratejisi şunlardır:

1. Doğabilecek sıkıntıların listesini çıkarmak: İşletmede doğabilecek krizlerin nedenlerini gözden geçirmek, risklerin kaynaklarını inceden inceye tetkik etmek, ileride krize dönüşme olasılığı olanlar üzerinde denetim yapmak, kriz yönetiminin ilk adımlarıdır. Bununla birlikte, işletmeyi en çok etkileyecek olanları tespit etmeyi sağlayacak pratik ve sistematik bir yöntemi, yani risk denetim mekanizmasını ortaya koymak gerekir. Riskleri, olası mali hasarlara ve olabirliklere göre sıralamak, yöneticilere yardımcı olacaktır.
2. Sakınabilirlikten sakınmak: Risk denetim mekanizması oluşturulduktan ve riskler önem sırasına göre dizildikten sonra yeni adım riskten sakınmaktır. Yani, hangi krizlerden sakınılabileceğinin tespitidir. Krizden sakınma, ihmali önlemek için yapılan şirket içi hesap denetimleri kadar sıradan veya şirketin piyasaya yeni süreceği satırın tasarımında tüketicinin kendini yaralama olasılığını sıfırlamak kadar girift olabilir. Krizlerden sakınma yönteminde, riskten sakınmanın maliyeti ile riskten doğabilecek maddi hasarın karşılaştırılması gerekir. Krizin yaratacağı hasar ile ondan sakınmanın

maliyetini karşılaştırmak, kısıtlı kaynaklarını daha iyi kullanmak durumunda olan yöneticilere yardımcı olacaktır.

3. Acil durum planlaması yapmak: Yarının sorunlarına bugünden hazırlıklı olmak için yapılan acil durum planlaması, henüz ortada bir kriz yok iken, bütün seçeneklerin gözden geçirilebileceği, panik ve gerilimin olmadığı bir ortamda, alınabilecek bütün kararların alınmasını ve düzenlenmesini içermektedir. Acil durum planları, krizi önlemek için değil, krizin hasarını azaltmak ve daha çabuk normale dönebilmek için tasarlanır. Acil durum planlaması, beş adımlık bir program sunmaktadır. Bunlar; planlama ekibinin oluşturulması, sorunun boyutunun tespit edilmesi, bir plan oluşturulması, bu planın tespit edilmesi ve planın güncel tutulmasıdır. Her ciddi risk için bir acil durum planı oluşturulduğunda, gelecekteki krizlerden kurtulabilme olasılığı daha da artacaktır.
4. Kriz teşhisi yapmak: Krizin kontrolden çıkmadan teşhis edilmesi için hâlihazırda bir kriz yönetimi ekibine sahip olmak ve acil durum planları ile donanmış ve her zaman tedbirli olmak gerekir. Krizler farklılıklar gösterir; bazıları apaçıktır, bazıları aniden ortaya çıkar ve bazıları ise, alev almadan önce kor halinde sinsice gelişir. Krizin daha oluşmadan ve erken dönemlerinde tespit edilebilmesi için, kriz uyarı işaretinin algılanabilmesi ve icraat yapmaya yetkili yöneticilerin, sorundan haberdar edilmesi konularında kurumsal mekanizmalara ihtiyaç vardır. İşletmeler, çalışanlarına yetki verdikleri, gelen uyarıları dikkate alacak bir yetkilinin varlığından emin oldukları ve çekirdek kriz ekipleri oluşturdukları oranda, kriz işaretlerini tespit etme şanslarını artırmış olacaklardır.
5. Krizi dizginlemek: Kriz yönetimi birimi sorunu teşhis ettiğinde yapacağı ilk şey, daha fazla kötüleşmeden, onu dizginlemek olacaktır. Çünkü üzerine gidilmeyen krizler daha da derinleşebilir. Bunun için, kriz yöneticilerinin bu durumlar için kendilerini eğitmeleri, çabuk ve kararlı hareket etmeleri, olay yerinde hazır bulunmaları ve devamlı iletişim halinde olmaları gereklidir. Bu

eylemler krizin kontrol altına alınmasına yardımcı olacaktır. Başlamış bir krizi dizginlemek için dört kural söz konusudur. Bunlar; çabuk ve kararlı davranmak, insan öncelikli olmak, tepe yöneticiler olarak olay yerinde hazır bulunmak ve devamlı iletişim halinde olmaktır. Krizi dizginlemek, daha küçük ve baş edilebilir bir krizle uğraşmak anlamına gelir. Ayrıca, krizin dizginlenmesi, sorunun gerçek boyutlarıyla en doğru biçimde teşhis edilmesini gösterir.

6. Krizi çözmek: Krizi kontrol altına alırken hızlı ve etkin hareket etmek, krizin boyutunun küçülmesini ve daha kolay yönetilmesini sağlayacaktır. Bu itibarla, kriz yönetimi birimi sorun çözülene ve durum normale dönene kadar devam etmeli ve sorunun üzerine gidilmelidir. Ayrıca, çabuk hareket etme ve iletişim sonuna kadar sürdürülmelidir. Kriz, yapılan müdahaleler sonucu yön değiştirerek devam edebilir. Bu yüzden her an bilgi toplamaya devam edilmeli, başlangıçtaki bilgilere göre davranılmamalı ve bu bilgilerle yetinilmemelidir. Böylece, kriz yönetimi yeni oluşumlara odaklanabilir. Amansızca kurulan iletişim, hem ilgili kesimlere bilgi akışı sağlayacak hem de dedikodu ve söylentilerin önüne geçecektir. Krizin her anı kayıt altına alınmalı, böylece kriz yönetimi hem yaptıklarını değerlendirebilme, hem de yaşadıklarından ders çıkarabilme şansına sahip olacaktır. Birçok kriz, proje yönetimi teknikleri kullanılarak dört aşamalı çözülebilir. Bu aşamalar; hedefin belirlenmesi, planlama, uygulamanın yönetimi ve projenin sonlandırılmasıdır. Krizin çözümünde yöneticiler, liderlik özelliklerini göstermek durumundadırlar. Çünkü kriz sırasında insanlar, güçlü, kendine güvenen ve her an ulaşılabilir liderlere gereksinim duyarlar.
7. Medyayı ustaca kullanmak: İletişim; kontrol ve eşgüdüm sağlamada, kriz yönetiminin her aşamasında, acil durum planlamasında, dizginlenmesinde ve çözüm aşamalarında kullanılması gereken çok önemli bir araçtır. Gazete, televizyon ve radyo, genel olarak medya ile iletişim, kamuoyunun yaşanan krizi doğru olarak algılaması için mutlaka kurulmalıdır. Medya ile etkin bir

iletişim kurulamaması durumunda, kamuoyunun doğru bilgilendirilmesi olanaksız hale gelir. İletişim stratejisinin belirlenmesinde en iyi zaman kriz ortaya çıkmadan önceki zamandır. İyi zamanlarda yöneticiler medya temsilcilerine saygılı davranmalıdır. Böylelikle, medya temsilcileri de kötü zamanlarda işletme yöneticilerine anlayışlı davranacaktır. İletişim stratejisi hazırlamaya iletişim kurulmak istenen kesimlerle başlanmalıdır. Sonra, her kesim için o kesime hitap edecek farklı mesajlar hazırlanmalıdır. Son olarak, her bir kesime hitap etmek için uygun olan iletişim araçları kullanılmalıdır. İşletme yöneticileri, hikâyenin kendi istedikleri gibi aktarılması için gerekli bilgi desteğini medyadan esirgememelidir.

8. Tecrübelerden ders almak: Her kriz, pahalıya mal olur. Kriz, en etkin bir şekilde ve profesyonelce çözüle bile para, zaman, moral ve imaj açısından bir maliyeti olacaktır. Bu maliyetin bir getirisi olabilmesi için işletmelerin yaşadıkları tecrübelerden ders çıkarıp öğrendiklerini gelecekte karşılaşacağı güçlüklerle karşı kullanması gerekir. Ders alınan her şey, yöneticileri daha deneyimli ve etkin kılar. Tecrübenin fiyatı yüksektir. En iyi yönetilmiş krizler bile milyonlara mal olabilir. Eğer işletme yöneticileri uyanık ve ders almaya istekli ise, yaşanan tecrübe, bunca masrafa karşılık gelecekte kazanım anlamına gelebilir. Yöneticiler, krizden gerekli dersleri çıkardıktan sonra, bunları planlama ve uygulama ile bütünleştirmelidir. Bunun yolu, kriz planlaması ve yönetimi içindeki devamlılığın sağlanmasından geçer. Kötünün iyisi krizler bile, üretimi sekteye uğratar, müşteri ve çalışanları tedirgin eder. Krizler hakkında tek olumlu şey, ders alma fırsatı yaratmalarıdır. Alınacak dersler, bir sonraki krizden sakınabilen veya sakınılamıyorsa, daha iyi başa çıkabilmek için tecrübeler kazandırır.

Augustine'ye göre (2000: 11-39), neredeyse her kriz başarısızlığın kökleri kadar başarının tohumlarını da kendi içinde taşır. Bu potansiyel başarıyı saptamak, geliştirmek ve sonuçlarını hasat etmek kriz yönetiminin özünü oluşturur. Kötü kriz yönetiminin özü ise durumu kötü görme ve daha da kötüleştirme eğilimine kapılmaktır. Kriz yönetiminin

altı aşaması; krizden kaçınmak, krizi yönetmeye hazırlanmak, krizi saptamak, krizi dondurmak, krizi çözmek ve krizden yarar sağlamaktır.

1. Krizden kaçınmak: Birinci aşama doğal olarak, önleme aşamasıdır. Bu aşama, potansiyel bir krizi kontrol etmenin en düşük maliyetli ve en kolay yoludur. Önleme aşamasında, bir yönetici riskleri en aza indirmeye çalışmalı ve alınacak risklerin beklenen getirilerle karşılaştırılabilir olmasını sağlamalıdır. Kaçınmanın mümkün olmadığı risklere karşı düzgün bir korunma tesis edilmelidir. Asıl sorun eksiksiz önleminin hiçbir zaman tam mümkün olmamasıdır.
2. Krizi yönetmeye hazırlanmak: Kriz yönetiminin ikinci aşaması, önleme çalışmalarını işe yaramadığında ortaya çıkacak koşullar için hazırlanmak, felaket gelip çattığında karşılaşılabilecek çeşitli istenmeyen sonuçlarla başa çıkmak için bir plan yapmaktır. Hazreti Nuh'un gemisini inşa etmeye daha yağmurlar gelmeden başladığını hatırlatmakta yarar vardır. Yönetici konumundaki herkes, krizin kaçınılmazlığını öngörmeli ve planlamalıdır. Deneyim, herhangi bir kaos durumuyla baş etmede bazı hazırlıkların çok yararlı olduğunu göstermektedir; bir kriz merkezinin oluşturulması, kriz ekibinin üyelerinin önceden belirlenmesi, eylem planlarının yapılması, iletişim olanaklarının yeterli düzeyde hazır tutulması ve en önemlisi bu iletişim olanaklarının önceden test edilmesidir.
3. Krizi saptamak: Kriz yönetiminin bu aşaması, yani gerçekten bir kriz olduğunu kabul etmek, çoğu zaman en zor olanıdır. İşletmeler, kimi zaman teknik yönle odaklanıp algılama sorununu görmezden gelerek bir problemi yanlış sınıflandırır. Oysa çoğu zaman krize yol açan şey, kamuoyundaki algılamadır. Kriz yönetiminin bu aşamasında sorun algılamının hakikaten gerçeklik haline gelmesidir. Saptama aşamasında, durumu anlamada içeriden kişilere olduğu kadar güvenilir bağımsız gözlemcilere de ihtiyaç vardır. Problemi önlemekten sorumlu olan insanlara bir problem olup olmadığı sorulduğunda her zaman işletme körlüğü ve diğer nedenlerle doğru yanıtı

almak mümkün olmayabilir. Bağımsız uzmanlardan yararlanmanın elbette bir maliyeti vardır, ama yaygın deyişteki gibi, eğer uzmanların pahalı olduğunu düşünüyorsanız, işinizi amatörlerle görmeniz gerekmektedir.

4. Krizi dondurmak: Kriz yönetiminin bu aşaması, önceliklerin belirlenmesini, kan kaybının durdurulmasını gerektirir. Bu aşama, zor kararların, üstelik çabuk alınması gereken bir aşamadır. Bu aşamada kararlılık kritik önem taşır. Mantıklı ve kararlı bir eylem hemen her zaman hiçbir şey yapmamaktan daha iyidir. Bu aşamadaki sorun genellikle neyin bilinmediğini bilmemektir. Enformasyon çok azdır ya da neyin önemli olduğunu bulamayacağımız kadar çoktur. Bu nedenle enformasyon açık ve yeterince anlaşılabilir bir biçimde sunulmamıştır. Bununla birlikte kriz durumlarına genellikle çatışan öneriler eşlik eder. Hukuk bölümü, hiçbir şey söylenmemesinde ısrar ederken, halkla ilişkiler bölümü hemen bir basın toplantısı düzenlenmesi için bastırır. Deneyimler, işletmenin yasal konumuna zarar vermek pahasına olsa da daha açıklık yönünde hata yapmanın daha tercih edilebilir olduğunu göstermektedir. Çünkü güvenilirlik, yasal konumlanmadan çok daha önemlidir. Kamuoyuna açıklamayı mutlaka işletmenin en üst yönetici yapmalıdır. Bütün olguları bilmediğini açıkça söylemekten çekinmemeli, bununla birlikte bildiği olguları da açıklamalıdır. İşletmenin amacı, işi doğrultmak, bunu çabuk yapmak, işin içinden çıkmak ve geride bırakmak olmalıdır. Krizleri en iyi yönetenler daha kriz çıkmadan niçin var olduklarına kara vermiş olan işletmelerdir.
5. Krizi çözmek: Bu aşamada esas olan hızdır. Unutulmamalı ki, doğru şeritte olsanız bile, durup beklerseniz ezilirsiniz. Kriz kesinlikle beklemeyecektir. Bu aşamada, bir şirkette üst düzey bir yöneticinin etkisinin gerçekten ölçülebileceği tek alan kriz yönetimidir. Liderin işletmedeki konumunu krizi karşısındaki tutumu ve işletme amaçları doğrultusunda krizi çözüp çözemeyeceği gösterecektir. İşletme yöneticileri, diğer aşamaları en az zararla aşp, krizi dondurabilmişlerse, krizi çözmek için hızlı bir şekilde karar

vermek ve uygulama durumundadırlar. Kriz ortamında herkesin kafasında soru işaretleri ve kuşku söz konusudur. Bu nedenle, kriz ortamında esas olan güven duygusudur. Bu nedenle, kriz ortamında bulunan bir işletme bağımsız ve güvenilir uzmanlara başvurarak olguların kamuoyu önünde sergilenmesini sağlamalıdır. Ortaya çıkan sonuca göre, eksiklik ve hata söz konusu ise, bedeli ne kadar ağır olursa olsun, endişeleri kısa sürede giderilmelidir. İşletmenin en üst yönetici tarafından kamuoyuna bu konuda samimi ve açık bir şekilde insani boyutu dikkate alarak bir açıklama yapılmalıdır. İşletme bu şekilde en kısa sürede kriz ortamından kurtularak, yaralarını sarmalı ve söz konusu işletmeye ve ürünlerine duyulan güveni tekrar tesis edecek faaliyetlere başlamalı ve kaldığı yerden üretim faaliyetlerine, günlük rutin işlerine devam etmelidir. Unutulmamalıdır ki, bir işletmeye duyulan güven, işletmenin konumundan daha öncelikli ve önemlidir.

6. Krizden yarar sağlamak: Kriz yönetiminde son aşama artan limonlardan limonata yapmaktır. Bir şirket önceki aşamaları hatasız halledebilmişse (yani krizi daha da kötüleştirmemeyi başarabilmişse) altıncı aşama bazı kayıpları en azından kısmen giderebilme ve tahribatı onarmaya başlama fırsatı sunar. Krizler bir işletme için son derece biçimlendirici deneyimlerdir, hayatlarındaki dönüm noktalarıdır ve kimi zaman da ölüm kalım deneyimleri haline gelirler. Bir yöneticinin liderliği, kuruluşun uzun vadedeki geleceği açısından başka hiçbir durumda kriz sırasında olduğu kadar belirgin ve belirleyici olamaz. Her kriz başarısızlığın kökleri kadar, başarının tohumlarını da kendi içinde taşır. Krizden yarar sağlayabilmek için her şeyden önce işletmeyi bir kriz girdabına sokmaktan kaçınmalı, her şeye rağmen krize girilirse onu kabul etmeli, yönetmeli, vizyonu uzun vadeye odaklı tutmaya çalışılmalıdır. Kamuoyuna hakikati çabuk söylemelidir.

Önceliklerin belirlenmesi amacıyla, birincisi, bütün zamanlarını krizi dondurmaya adanmış kararlı bireyler olması gerekir, diğerleri olağan işlerle

uğraşacaktır. İkincisi, kamuoyuna açıklama yapmak üzere şirket sözcüsü tek bir kişi belirlenmelidir. Yeterli sayıda yönetim kademesi üst üste konulursa felaket kesinlikle şansa bırakılmamış olur. Üçüncüsü, şirketin paydaşlarının, sadece medyadan alacakları enformasyonla yetinmelerine izin verilememelidir. Dördüncüsü, bir kriz yönetim ekibinde mutlaka, gerektiğinde kralın çıplak olduğunu krala söyleyebilecek biri bulunmalıdır.

2.11. Kriz Yönetimi Süreci

Kriz yönetimi konusunda literatürde ortak bir tanıma ulaşılamadığı gibi, kriz yönetimi süreci konusunda da süreci tanımlamaya yönelik çeşitli çalışmalar yapılmış olmakla birlikte henüz standart bir ortak süreç tanımına ulaşılamamıştır.

Glaeser'e göre (2005: 12–13), kriz yönetimi konusunda tanım birliği olmamasına rağmen, kriz sürecinin, kriz önleme ve krizle başa çıkma gibi iki ana faaliyet olarak alt bölümlere ayrılmasında herhangi bir sakınca bulunmamaktadır.

Kriz önleme, gelecekte meydana gelebilecek belirsiz zararlara veya olumsuz olaylara karşı hazırlıklı olmak şeklinde anlaşılmalıdır. Kriz önleme, kriz tedbirleri ve krizden kaçınma şeklinde iki alandan oluşur. Kriz tedbirleri, krizle daha etkili bir şekilde başa çıkmak için, hasarın kapsamını daraltmaya yönelik yürütülen planlama ve uygulamaya yönelik tedbir amaçlı faaliyetleri ve önlemleri tanımlar. Krizden kaçınmanın hedefi, tanımlanan kriz olasılıklarının, inceleme ve değerlendirmeye uğraşan erken uyarı sistemiyle ortaya konulması ve işletmenin kendisini söz konusu duruma ayarlamasıyla, gerçek anlamda bir krize dönüşmesini önlemeye yönelik tedbirler almaktır.

Krizle baş etmenin mücadelecisi bir niteliği vardır. Aniden başlatılır ve durum üzerinde, krizden etkilenen organizasyon tarafından gerçekleştirilebilecek aktif ve planlı bir etkide bulunmayı ifade eder. Krizin nedenleriyle ilgilenmekten ayrı olarak krizle baş etmek, kriz durumunu sona erdirmek amacıyla tüm yönetim araçlarının kullanılmasını kapsar. Burada amaç, krizi mevcut durumda veya gelecekte daha fazla olumsuz sonuç meydana gelmeyecek şekilde yönetmektir. Kriz yönetim süreci bir bütün olarak ele

alındığında, önleyici kriz yönetiminden krizle başa çıkmaya dönük yönetime doğru akışkan bir geçiş kendini gösterir. Çizelge 2.6., söz konusu faaliyetlerin ilerleyişini ortaya koyar.

Çizelge 2.6. Kriz Yönetimi Süreçleri

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

Kaynak: Glaeser, 2005: 12

Mitroff ve Pearson'a göre (1993: 10-13), kriz hangi türde olursa olsun, kriz yönetim süreci; kriz belirtilerinin ortaya çıkması, krize hazırlık ve önleme, zararların önlenmesi, örgütsel yapının iyileştirilmesi, krizin olumlu yanlarının saptanması ve öğrenme gibi yönetilmesi gereken altı aşamayı içerir. Krizin ortaya çıkmasında ilk aşama, kriz belirtilerinin ortaya çıktığı aşamadır. Bu aşama erken uyarı sisteminden gelen uyarılara gerekli duyarlılığın gösterilmesini gerekli kılar. Krize hazırlık ve önleme aşaması, krizin ortaya çıkaracağı zararı önleme amacıyla, örgütün birimlerini, departmanlarını veya çevresini bozulmanın ortaya çıkaracağı zararın etkilerinden korumaya yönelik faaliyetleri içerir. (Alıntılanan, Narbay, 2006: 39)

Zararın önlenmesi aşaması, işletmenin açıkça krize girdiğini kabul ettiği andan itibaren başlayan ve krizin hasarlarını önlemeye ve krizin hasarlarından kaçınmaya yönelik önlemlerin uygulamaya konduğu krizi yanıtlama aşamasıdır. Örgütsel yapının iyileştirilmesi, krizin denetim altına alınması ve atlatılmasından sonra, işletmenin kararlı bir durum ve yapıya getirilmesidir. Kriz döneminde işletme ve alt sistemleri arasında bağlar zayıflamış, örgütsel iklim ve düzen bozulmuş olabilir. Bu aşamada, işletme ve örgütün yeniden yapılandırılarak normale dönen çevre koşullarına uygun duruma getirilmesi ve krizin yarattığı olumsuz etkilerin giderilmesi aşamasıdır. Krizin olumlu etkilerinin belirlenmesi aşamasında, artık örgütün yaralarının sarılıp, yeniden önünü görmesini sağlayacak adımların atılması gerekmektedir. Olumlu etkiler belirlenerek bu etkilerin örgütte, rakiplere göre üstünlük sağlayacak yarar ve yapılanlara dönüştürülmesi

için gerekli çalışmalar yapılmalıdır. Kriz yönetiminin son süreci olan öğrenme aşaması, krize hazırlık ve kriz döneminde alınan karar, önlem ve uygulamaların; kullanılan standart, plan ve araçların gözden geçirilmesi ve kriz döneminden dersler çıkarılması; bu dersler ışığında kriz yönetimi sisteminde değişiklikler yapılması etkinliklerini kapsayan etkin bir geri besleme sürecidir. (Özden, 2009: 85-89)

Daha bütüncül bir bakış açısı kazandıracığı düşüncesiyle bu çalışmada kriz yönetimi süreci; kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası olmak üzere üç evreye ayrılarak ele alınacaktır.

2.12. Kriz Öncesi Yönetim

Kriz yönetimi, kriz öncesinin yönetimiyle başlayan ve kriz sonrası rehabilitasyonla devam eden bir süreçtir. Kriz öncesinin yönetimi olası bir krizi önlemek için etkin bir yapı oluşturmakla başlar. Diğer bir deyişle krize neden olabilecek unsurların önceden saptanarak, ortadan kaldırılması ve önleyici mekanizmaların geliştirilmesiyle başlar. Örgütlerin her olası kriz türü için hazırlıklı olmaları hem zaman ve hem de kaynak bakımından mümkün değildir. Bu nedenle “kriz yönetimi” genel bir anlamdan çok, yönetilebilir kriz türleri ile sınırlı bir anlamı ifade eder. (Mitroff ve Pearson, 1993: 9)

Başarılı bir yönetim, krizi etkili bir şekilde yöneterek, tehlikeye yönelik “korku krizi” nin yönetiminde muhtemel kayıpları asgariye indirebilirken, “fırsat krizi” nin yönetiminde, olası kazançların maksimize edilmesini mümkün kılar. (Dinçer, 1992: 334)

Kriz öncesi etkin bir yönetim sergileyen işletmeler, krize hazırlıklı olan, kriz yönetimini işletmelerinin stratejik yönetimine dâhil eden işletmelerdir. Bu tür kriz yönetimini benimseyen işletmeler, krize karşı önlem almanın ötesinde krizleri dizginleyecek ve kontrol altına alabilecek proaktif davranışlar sergileyecektir. Öte yandan, krize hazırlıklı olmayan, kriz yönetimi bilgi ve becerisinden yoksun olan işletmeler, krize karşı önlem almakta ve krizi yönetmekte yetersiz kalırlar ve krizle yüz yüze geldiklerinde kontrolsüz bir telaş içerisinde krize karşı reaktif bir davranışla tepki

gösterecektir. Çizelge 2.7.'de krize karşı hazırlıklı ve hazırlıksız örgütlerin kültürel, yapısal ve stratejik özellikleri verilmiştir.

Çizelge 2.7. Krize Karşı Hazırlıklı ve Hazırlıksız Örgütler

	Krize Hazırlıksız örgütler	Krize Hazırlıklı Örgütler
STRATEJİ	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Geleneksel stratejik yönetim ➤ Hayatta kalma ve büyüme odaklı ➤ Sınırlı hedefler ➤ Kriz yönetiminde çoğunlukla reaktif strateji ➤ Hiçbir kriz yönetim stratejisi yok 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ İsabetli tahminler ➤ Gelişme ve öğrenme odaklı ➤ Ortak hedefler ➤ Reaktif, proaktif ve İnteraktif stratejiler ➤ Krizin aşamalarına göre stratejileri var
YAPI	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kriz yönetimi için özel bir yapı yok ➤ Kriz yönetimi için özel mekanizmalar yok ➤ Planlamanın klasik tanımlaması 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Etkili kriz yönetim ekipleri var ➤ Özel ödül, görev ve eğitimler var ➤ Gelişmiş zaman ve alan kavramları
KÜLTÜR	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Hatalı rasyonalizasyonlar çok sık kullanılır (krize hazırlıklı olanlara göre yaklaşık 7 defa daha fazla) ➤ Kültürel bağlardan haberdar değil 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Çoğunlukla bilinçsiz ve hatalı rasyonalizasyon kullanımları çok az ➤ Kültürel bağların önemini kavramış ➤ Bilinçli, tecrübeli

Kaynak: Tutar, 2007: 75

Tutar'a göre (2007: 75), krize hazırlıklı örgütlerin yenilik için sürekli bir arayış, endişeye karşı güçlü savunma mekanizması, problemleri bulmayla ilgilenme, endişeyi benimsemeye yeterli savunma mekanizması gibi özellikleri vardır. Krizler, yapı itibarıyla karmaşıktırlar, anında karar vererek hareket etmek artık yeterli gelmemektedir, önceden belirgin bir eğitim ve organizasyon çapında bir plan hazırlığı gerekir.

Kriz yönetimi, olası kriz durumlarına karşı, kriz belirtilerini algılama konusunda gerekli duyarlılıkları göstererek, örgütün krize düşmesini engelleme veya aniden ortaya çıkan krizlerde, örgütü en az maliyet ve kayıpla, krizden kurtarma sürecidir. Buna göre kriz yönetimi, kriz öncesinin belirtilerinin yönetimiyle başlar. (Tutar, 2007: 69)

2.12.1. Kriz Yönetim Planı

Kriz yönetiminin “olmazsa olmaz”larından birisi kriz yönetimi planlarıdır. Hazırlanan kriz yönetimi planları, olası krizler öngörülerek, kriz yönetimi süreçlerinin özetlendiği bir yol haritasıdır. Yapılması gereken işler adım adım yazılır. Krizlerin olumlu sonuçlar vermesi, bu planda başarıyı etkileyecek önemdeki olay ve olgulara öncelikli yer verilmesine bağlıdır. Ayrıca, olağandışı koşullarla karşılaşan işletmenin elinde, krizlere ilişkin bir planın varlığı çok önemlidir. Planlama proaktif davranmanın en temel aracıdır. Krizlerin yıkıcı sonuçları düşünüldüğünde, büyüklük ve sektör ayırımı olmaksızın her işletmenin kriz yönetimi planına sahip olması gerektiği açıkça görülür. Krizin ortaya çıktığı sancılı anlarda, kriz yönetimi planının varlığı yöneticilerin nelere gereksinim duyacakları, nereden bulacakları gibi benzeri konulara açıklık getirir. Dolayısıyla planlar, yöneticilere alacakları kararlar için çok değerli zaman dilimleri kazandırır. (Örnek ve Aydın, 2008: 102-103)

Krizin doğal belirsizliği, bir kriz için plan yapmayı zorlaştırmaktadır. Ayrıca, kriz senaryolarının sınırsız sayıda olması, evrensel kabul görmüş planlama stratejilerinin benimsenmesini ve uygulanmasını engellemektedir. Gerçekten de, planlamacıların düşündüğü gibi bir krize uymayan zamanlar söz konusudur. Hazırlıksız yakalanmanın cezası, büyüklüğü ya da prestije bakılmaksızın bir işletmeye felaket gibi gelebilir. Belirli bir miktar proaktif planlama, potansiyel feci kriz durumuna karşı gereklidir. Proaktif planlama; olası krizleri tanımlamak, etkilenen izleyicileri belirlemek, planları revize etmek ve değerlendirmek, bir iletişim planı geliştirmek ve kriz sürecinde prosedürleri takip etmek için mekanizmalar içerebilir. Böyle kapsamlı bir plan, örgütün tüm seviyesinden ve tüm fonksiyonel alanlarından girdileri içermelidir. (Penrose, 2000: 157)

McConnell ve Drennan’a göre (2006: 59-60), kriz yönetimi mantığı, kriz için hazırlık ve planlamanın kurumsal ve politik araç takımının önemli bir parçası olduğu fikrini vermektedir. Bununla birlikte bu ideal fikri uygulamaya geçirmekte zorluklar söz konusudur. Bu konuda dört temel zorluk söz konusudur. Birincisi, krizler ve felaketler düşük olasılıklı olaylardır, fakat kaynaklar üzerinde önemli talepleri söz konusudur ve cephe hizmeti sağlamaya karşı rekabet etme durumundadır. İkincisi, olasılık planlaması

düzen ve olası tehditlere uyum gerektirir, buna rağmen kriz, tahmin edilebilir bir yöntem içerisinde hazırlanan programdan etkilenmez. Üçüncüsü, kriz için planlama kurumsal ağlar arasında sinerji ve bütünleşmeyi gerektirir, ancak modern dünya kamu, özel ve gönüllü sektörler arasında parçalanmayla karakterize edilir. Dördüncüsü, sağlam planlama, eğitim ve uygulama aracılığıyla etkin hazırlık gerektirir, fakat böyle pahalıya mal olan faaliyetler genellikle operasyonel gerçekleri yansıtmayan sembolik bir hazırlık seviyesini ortaya koyabilir. Bu bağlamda, kriz öncesi planlama süreci;

- Olası insan tepkilerine ve tehditlerin doğru bilgisine dayanmak,
- Kriz yöneticilerinin uygun hareket etmesini özendirmek,
- Tepkilerde esnekliği özendirmek,
- Örgüt içi koordinasyonu desteklemek,
- Çok yönlü bir risk yaklaşımına her bir risk için planlar entegre etmek,
- İlgili personeli eğitime dâhil etmek,
- Uygulama ve çalışmalar aracılığıyla test etme ihtiyaçlarını karşılamak,
- Devam eden bir sürecin bir parçası olarak yeni şartlara ayarlamaya uygun olmak,
- Düşük olasılıklı olaylar için kaynak tahsisine gösterilen kaçınılmaz direnç karşısında güçlü bir savunucu olmak,
- Kriz planlaması (hazırlığı) ve kriz yönetimi (uygulama ve performans) arasındaki farkların farkında olmak zorundadır.

Çeşitli nedenlerden kaynaklanan kriz durumları ortaya çıktığında önceden hazırlanmış bir kriz yönetim planına sahip olmak, etkili kararların alınmasında yardımcı olacak ve ortaya çıkan sorunların çözümü noktasında zaman kısıtını en aza indirecektir. Başka bir anlatımla, kriz yönetim planlaması, başarılı ve uygulanabilir bir kriz yönetiminin temel fonksiyonudur. Bu noktada hazırlanacak bir kriz yönetim planında,

işletmenin tüm bölümlerinin aktif katılımı ve sorumluluğu bulunmalıdır. (Nardallı ve Çivi, 2004: 92)

Kriz yönetim planı hazırlanırken yapılacak ilk iş, krizin hasarsız ya da en az zararlarla atlatabilmesi için tüm olasılıklar yazılı olarak saptanmalı, kurumun bu durumla başa çıkabilme yeteneği objektif ölçüler ışığında değerlendirilmeli, krizin önlenmesi için gerekli tedbirler belirlenerek strateji ve taktikler geliştirilmelidir. Kriz, ortaya çıkmayabilir fakat çıkarsa diye krizi hasarsız ya da en az zararlarla atlatabilmek için bütün olasılıklar önceden düşünülmeli, gerekli önlemler alınmalı ve kriz yönetimi ekibinin onayından geçirilerek plan güncellenerek hazır tutulmalıdır. (Peltekoğlu, 1998: 240)

Planlama, bir amaç saptayarak, bunlara ulaşmak için gerekli araç ve yolların önceden tayin ve tespiti olarak tanımlanabilir. Kriz planlaması iki yönlüdür. Bir yandan kriz durumunun tekrarlanmaması için önlemler alınırken, diğer yandan, beklenmeyen bir durum ortaya çıktığında, derhal uygulanacak işlemler saptanır. Etkili planlama, tamamlanmamış planlamadır. Bir kriz olasılığına karşı yapılan plan salt bir yazılı belge olmamalıdır. Kriz planlarında uygun bir planlama yaklaşımı, potansiyel krizin tanımlanmasıyla başlar. Tanımlanmamış bir tehlikeye karşı mücadele etmek, ancak deneme yanılmalarla olabilir. Kriz sürecinde deneme yanılma için ne yeteri kadar kaynak, ne de zaman vardır. (Tutar, 2007: 81)

En iyi plan, yeni durumları karşılayacak kadar esnek, dinamik ve genel çizgileriyle düşünülen plandır. Bu nedenle kriz planları şu noktaları karşılayacak bazı özelliklere sahip olmalıdır: (Tack, 1994; 83)

- Aniden ortaya çıkacak acil durumun daha da ciddileşmesini önleyebilme yeteneğinde olmalıdır.
- Krize neden olan bir veya daha fazla olası faktörlerin neler olabileceği konusunda bilgi vermelidir.
- İçinde bulunulan durumdan, daha ciddi olabilecek durumları karşılayabilme yeteneğinde olmalıdır.

İşletmeler, kriz planlaması yaparken öncelikle krizle karşılaşmamak, bunun başarısız olduğu durumlarda da krizi mümkün olan en az hasarla atlatabilmek amacıyla hareket etmektedir. Ortaya çıkan bir krizin nasıl çözüleceğini kriz ortaya çıktığı anda planlamak örgütün başını ciddi dertlere sokacaktır. Kriz sırasında kriz yönetiminin şaşkınlığa düşmeden ana konular üzerinde yoğunlaşmasının, hızlı ve etkin bir uygulama için gerekli yapının hazır olduğunu bilerek kararlar vermesinin, sorunları kavrayarak karar vermede hangi destek araçlarını kullanacağını bilmesinin ve üyelerinin karşılaşılan türde acil bir olaya nasıl karşılık vereceklerini sağlamasının en önemli yolu kriz öncesi dönemde kriz planlaması yapmasına bağlıdır. (Green, 1996: 99)

İşletmelerin kriz öncesi dönemdeki anlayışları öncelikle krizleri önleme yaklaşımından hareket etmekte ve oluşabilecek krizlerin sinyallerinin önceden tespit edilmesi, krizi öngörme ve önleme mekanizmalarının hayata geçirilebilmesine ilişkin çalışmalar yürütülmektedir. Söz konusu çalışmaların temelini de kriz planlaması oluşturmaktadır. Örgütlerin yukarıda belirtilen amaçlar doğrultusunda hazırlayacakları kriz planlarının başarılı sonuçlar alabilmeleri için dikkat etmeleri gereken bazı önemli noktalar bulunmaktadır. İşletmenin tam olarak hangi iş alanında olduğu, işletmenin ve rakiplerinin pazardaki konumunun ne olduğu, işletmenin uzun dönemli amaçlarının neler olduğu, işletmenin kültürel yapısının nasıl olduğu ve işletmenin iletişim yapısının nasıl olduğu gibi bazı sorulara yanıt vermesi gerekmektedir. (Pira ve Sohodol, 2004: 187)

Yöneticiler, kriz yönetim planlarını hazırlarken öncelikle, en zor soruları sorarak yanıtlarını aramalıdır. (Kadıbeşegil, 2002: 90) Olası risk durumlarında nasıl davranılacağı alternatifleriyle birlikte hazırlanır. Kriz ekipleri, kriz yönetim planlarında aşağıdaki sorulara ve soruların cevabını içeren konulara yer vermelidirler: (Regester, 1989: 63; Tüz, 2001: 97; Göksel ve Yurdakul, 2002: 431)

- İşletme ne tür krizlerle karşılaşabilir? Potansiyel kriz durumlarının tanımlanması ve düzenlenmesi,
- Krizleri önlemek için ne yapılmalıdır? Krizleri önleyici politikaların tasarlanması,

- Karşılaşılabilecek krizlerin her birinin çözümüne yönelik ne tür strateji ve taktikler uygulanmalıdır? İzlenmesi gereken strateji ve taktiklerin formüle edilmesi,
- Kriz sırasında, bu krizden kimler etkilenir? Krizden etkilenecek paydaşların tanımlanması,
- Kriz yönetimi ekip/ekipleri kimlerden oluşmalıdır? Kriz yönetimi ekibinin görevi devralması,
- Kriz sırasında işletmeye gerekecek araçlar nelerdir? Kriz yönetim merkezi ve acil gereksinim duyulan araç gereçlerin hazırda bulundurulması,
- Kriz sırasında, işletme adına bilgi verecek yani sözcülük yapacak kişi veya kişiler kimlerdir? Örgütün göreceği zararı en aza indirmek amacıyla etkin iletişim ağlarının planlanması,
- Kriz yönetimi planında bir aksaklık var mı? Her şeyin test edilmesi.

Krauss'a göre (1998: 88), kriz yönetimi planlarının kriz çıkmadan önce kesinlikle yapılması gerekir. Ancak işletmelerde kriz yönetimi planlarının varlığı, başarılı sonuçlar için tek başına yeterli olmayabilir. Planlar, kriz süresince alınması gereken kararları, sürecin doğru biçimde nasıl işleyeceğini tasarlar. (Alıntılıyan, Örnek ve Şahin, 2008: 104)

Kriz planları hazırlarken reaktif değil, proaktif planlama mantığı içinde hareket edilmesi gerekmektedir. Proaktif kriz planlamasının hazırlanması sırasında araştırmanın çok büyük önemi bulunmaktadır. Çünkü potansiyel krizlerin karakteristiklerinin değerlendirilebilmesi için araştırma sonuçlarına ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca kriz planlaması, değişken katsayısının yüksek olduğu bir planlama biçimidir ve bu nedenle de tüm değişkenlerin dâhil edilmesi gerekmektedir. Kriz yönetim planında dörtlü değişken yer almaktadır. Bunlar: (Tüz, 2001: 33-34)

1. Krizin çeşitleri: Bu değişken, kriz yönetim planının ölçeğini gösterir. İşletmenin hazırlıklı olmak zorunda olduğu kriz türlerini belirtmektedir.

2. Krizin aşamaları: Bu değişken, krizin her bir aşamasında yer alan sorunları ve aktiviteleri gösterir.
3. Sistemler: Bu değişken krizin nedenini inceler.
4. Çıkar grupları: Bu değişken işletmedeki krizi etkileyen ya da krizden etkilenen grupları ifade etmektedir.

Kriz planlaması, yöneticilerin kriz yönetimi için gerekli ihtiyaçları ve işletmenin içine düşebileceği olayları değerlendirme açısından önemli bir gerekliliktir. Kriz planlaması bir dizi “eğer” sorusunu sormakta ve araştırmalardan elde edilecek bilgileri hayal gücüyle birleştirecek cevapların göz önünde bulundurulmasıyla gerçekleştirilmektedir. Bu sorgulama biçimi bir işletmenin karşılaşılabileceği potansiyel kritik olayların ve gelişmelerin listesinin çıkarılmasına yardımcı olmaktadır. Söz konusu planlama eşliğinde hazırlanan kriz planlaması aşağıdaki aşamalardan oluşmaktadır: (White, 1991: 115)

- Kriz durumlarının listelenmesi ve tanımlanması,
- Her bir krizle baş edebilmek için strateji ve taktikler geliştirilmesi,
- Krizden etkilenebilecek kişilerin ve grupların tanımlanması,
- Kriz yönetim ekibinin oluşturulması, görev, sorumluluk ve çalışma şartlarının belirlenmesi,
- Zararı en aza indirecek kriz iletişim planının hazırlanması,
- Yapılan tüm aktivitelerin test edilmesi.

İşletmenin tepe yönetimi önderliğinde kriz planlaması çalışmalarına karar verildikten sonra ele alınması gereken basamakları, ilk başta kriz yönetimi ekibi kurma, erken uyarı sistemleri oluşturma, kriz senaryoları oluşturma, kriz sinyallerinin alınması çalışmaları, krizden kaçma ve korunma yöntemleri, teşhis koyma, krizden kaçma, krizden korunma, , bilginin etkin kullanılması, paydaşlarla etkileşimli halkla ilişkilerin planlanması, kriz yönetimi el kitabının oluşturulması, kriz barometresi oluşturulması ve kriz ve değişime uyum mekanizmaları olarak sayabiliriz.

Belirli periyotlarla güncellenen dinamik bir kriz yönetim planı sayesinde; güçlü, zayıf yönlerini daha rahat gören, fırsat ve tehlikelere göre zamanında önlemini alan işletmeler, krizlerden daha çok olumlu yönde etkilenecektir. (Örnek ve Aydın, 2008: 106)

Kriz yönetiminin başarılı olması, kriz öncesi hazırlıkların başarısına bağlıdır. Bunun için, kriz öncesinde kriz yönetimi planlarının hazırlanması gerekir. Söz konusu bulunması gereken planların şu özelliklere sahip olması gerekir: (Emrealp, 1993: 29)

- Somut biçimde dile getirilmelidir.
- Erişilebilir olmalıdır.
- Ölçülebilir olmalıdır.
- Zaman kısıtlamalarını göstermelidir.
- Öncelikleri saptamalıdır.
- Mevcut sınırlamaları açık bir şekilde belirtmelidir.

Krizler örgütün stratejik hedeflerini tehdit ettiğinden, kriz yönetimi planı stratejik yönetimin öngörülerini ışığı altında yapılmalıdır. Kriz yönetimi planını uygulayacak olan kriz yönetimi ekibinin, hem fiziksel hem de zihinsel uygunluğa sahip olması bir önkoşul olmalıdır. (Tutar, 2007: 100)

2.12.2. Kriz Yönetimi Ekibi

Kriz dönemlerinde krizin üstesinden gelebilmek için, kriz ortaya çıkmadan ve böyle bir takıma ihtiyaç doğmadan önce kriz yönetim takımı belirlenmiş olmalıdır. Bu takımda yer alacak üyelerin sabır, karar verme derecesi; fiziksel, zihinsel ve ruhsal dayanıklılık; öngörü, duyarlılık ve herkes kaçmaya çalışırken durup gerçeklerle yüz yüze gelebilme cesaretini gösterme gibi özelliklere sahip veya bu gereklerin bilincinde olmaları gerekir. (Özden, 2009: 57)

Pearson ve Clair, kriz yönetimi başarısının derecesini etkileyecek planlanmış tepkilerin önemli yönlerinin olduğunu savundular. Bu planlanmış tepkilerin en önemlisi,

bireysel tepkiye karşı olarak bir ekip tepkisidir. Araştırmacılar, kriz hazırlığı konusunda ekip yönlü bir yaklaşıma sahip olan örgütler, genel koordinatör gibi tek bir bireye emanet edilen örgütlerden bir krizi daha başarılı yönetebileceğini konusunda hem fikirdirler. (Penrose, 2000: 157)

Kriz yönetimi ekibinin oluşumunu destekleyen tatmin edici argümanlar söz konusudur. Bu ekipler, krizler oluşmadan önce krizler için planlama yapmaktan sorumludurlar. Kriz olayları esnasında sık sık su yüzüne çıkan beklenmeyen olayları yönetirler. Bir kriz planı geliştirmeden önce, bir kriz yönetimi ekibini kurmak gereklidir. Kriz yönetimi ekibi olan örgütler, kriz yönetimi ekibi olmayan örgütlerden potansiyel krizlere daha büyük bir ilgi ve dikkat gösterirler. (Spillan ve Hough. 2003: 401)

Baran'a göre (2001: 8-9), değişik deneyimlere, bilgilere ve eğitime sahip kişilerden oluşan bir takım, daha farklı görüş açılarına sahip olabilecek ve algılaması kolaylaşacaktır. Takıma alınacak kişilerin seçiminde aşağıdaki dört temel öğenin göz önünde bulundurulmasında yarar vardır:

- Yürütme: Kilit yöneticileri kapsayan, sorumluluk üstlenebilecek bir yürütme ve yönlendirme komitesi,
- İletişim: Basın, personel ve gerekli diğer hedef kitlelerle en iyi iletişimi kurabilecek, kamuoyu yönlendirme tekniklerini bilen bir halkla ilişkiler yöneticisi,
- Bütçe: Finansal durumu ve politikaları bilen, potansiyel tehlikeleri, olanakları ve etkileri değerlendirip harekete geçebilen bir uzman,
- Diğer: Teknik ekip, reklam gibi destekleyici faaliyetleri götürebilecek bir grup.

Bu temel öğeler doğrultusunda, ufak farklılıklar ya da görev isimlerinde değişiklikler olsa da, kriz takımını oluşturması gereken pozisyonlar aşağıda alt başlıklar halinde açıklanmıştır:

1. Takım lideri: Kriz zamanında görevde hazır bulunacak bu takımın lideri, genellikle firmanın en üst düzeydeki yöneticisidir. Kriz yönetim planının hazırlanmasında aktif görev alır. İşgörenin, hisse sahiplerinin, müşterilerin, tedarikçilerin ve diğer çıkar gruplarının firma yönetimindeki rolünden haberdar olan lider, kriz anında ne yapılıp ne yapılmaması gerektiğini gerçekçi olarak saptar.
2. Hukuk danışmanı: Kriz anında firmanın çıkar gruplarıyla bağlantılı yasal durumunu değerlendirebilecek bir hukukçuya gereksinim duyulur. Bu kişi, ister işletme personeli olsun, isterse danışmanlık hizmeti versin uygulamaya konacak kriz planının her evresinde takım içindeki yerini almalı ve hukuksal yönden sorumlu olmalıdır.
3. Halkla ilişkiler uzmanı: Uzman bir halkla ilişkiler yöneticisi, mutlaka kriz yönetimi takımının aktif bir üyesi olmalıdır. Gerek firma içi, gerekse firma dışı hedef kitlelerle iletişimin başarıyla götürülmesi ve yönlendirilmesi açısından halkla ilişkiler eğitimi almış, iletişimi ve kamuoyu yönlendirme tekniklerini çok iyi bilen, basınla ilişkilerde başarılı ve deneyimi olan bir halkla ilişkiler uzmanı, kriz yönetimi açısından çok önemlidir.
4. Finans uzmanı: Bir krizin insani boyutu her zaman en önemli öge olsa da ciddi bir kriz, firmayı finansal bir yıkıma götürebilir. Böyle bir durumda firmanın dönen ve duran varlıklarının, borçlarının, kredi durumunun, hisse senetlerinin kimlerin elinde olduğunun ve ne şekilde işlem gördüğünün, sigorta kapsamının, fon yönetiminin ve diğer finansal konuların durumu hakkında bilgili bir finans yöneticisi her zaman için bu takımda bulunmalıdır.
5. İnsan kaynakları yöneticisi: Yaşamsal boyutun ötesinde kriz, büyük zararlara, hukuki sorunlara yol açtığı gibi çalışanların yitirilmesine de neden olabilir. Krizin yarattığı panik ve stres unsuru ile iş veriminin düşmesi, işten ayrılmalar gündeme gelebilir. Bu noktada insan kaynakları yöneticisi, işgöreni koruyucu, kopmaları engelleyici önlemlerin geliştirilmesinde; kriz

sırasında ve sonrasında personelin yönetilmesi ve korunmasında yetkili bir kişi olarak kriz yönetimi takımında yerini almalıdır.

6. Üretim yöneticisi: Her kriz yönetimi takımı teknik deneyimi, bilgisi ve kişiliğiyle kriz anında örgüt performansının sürdürülmesini sağlayacak, üretim birimlerini yönetecek bir üretim yöneticisine ihtiyaç duyar. Bu yönetici, firmanın üretimini çok iyi bilmeli, üretimin sürdürülmesi için gerekli teknik koşullara ve satın alma anlaşmalarına hâkim olmalıdır.
7. Pazarlama yöneticisi: Pazarlanamayan ve nakde çevrilemeyen bir üretim, şirket için yarar değil zarar getirir. Kriz anında ve özellikle de sonrasında eski pazar payına ulaşabilmek için, kriz yönetimi takımının, firmanın pazarlama anlayışını, rekabet ettiği pazarın koşullarını çok iyi bilen, konusunda uzman, uluslararası pazarlamadan anlayan pazarlama yöneticisine kriz yönetimi takımının ihtiyacı vardır.

Kriz yönetimi takımı oluşturulduktan sonra, ayrıca firma sözcüsünün de belirlenmesi gerekir. Her takımda sadece belirli bir kişi demeç vermeye yetkili olmalıdır. Firma sözcüsü seçilirken şu nitelikler göz önünde bulundurulmalıdır:

- Sözcü, firmayı iyi tanımalı ve analiz yeteneğine sahip olmalıdır.
- Uyumlu olmalı, kışkırtmalara, duygusallığa, telaşa kapılmamalıdır.
- Giyimine, dış görünüşe özen göstermeli, profesyonelliğini hissettirmelidir.
- İtibarı kolay zedelenmeyecek bir imaj oluşturmuş olmalı, zayıflıkları olmamalıdır.
- Konuya hâkim, konudan uzaklaşmayan ve konuyu saptırmayan, sorulara yanıt veren, ne söyleyip ne söylememesi gerektiğini ayırt edebilen, medyayı tahrik etmeyecek, pratik, uyumlu, sağduyulu ve inisiyatif sahibi bir kişi olmalıdır.

Kriz yönetimi sürecinde krize ilişkin planların yapılması, krizleri önleme ve öngörmeye ilişkin çalışmalar yürütülmesi, ortaya çıkan bir krizin yönetilebilmesi ve kriz sonrası dönemde de yeniden yapılanma sürecinde etkinlik sağlanabilmesi ancak tüm yönleriyle bir ekip çalışması ile başarılabilmektedir. Kriz yönetimi aynı zamanda bir ekip çalışmasıdır. Burada önemli olan nokta ise kimlerin oluşturduğu, hangi yetki ve sorumluluklarla donatılmış bir ekibin krizi yönetmekten sorumlu olacağıdır. Kriz yönetim ekibinin ideal bileşimi örgütten örgüte değişmekte ve potansiyel ya da karşı karşıya kalınan krizin türüne bağlı olarak da ekibin kesin bileşiminde değişiklikler yapılması söz konusu olabilmektedir. Oluşturulan kriz yönetim ekibinin hedeflerine tam olarak odaklanabilmesi için taşıması gereken bir takım özellikleri bulunmaktadır. Bunlar: (Pira ve Sohodol, 2004: 205-208)

- Kriz yönetim ekibinin amaç, görev ve sorumluluklarının tam olarak tespit edilmesi,
- Kriz yönetim ekibi liderinin üyeler üzerinde otorite kurmaya çalışan bir görünümünden çok esnek bir anlayış sergilemesi,
- Ekip üyelerine verilen görevlerin açık ve anlaşılır bir biçimde ifade edilmesi ve üyelerin görevleri kabul etmesi,
- Alınan kararlarda mutabakat sağlanmasına dikkat edilmesi,
- Üyelerin tüm toplantılarda ölçülü hareket etmesi,
- Kriz yönetim ekibinin örgütün diğer birimleriyle de gerekli işbirliğini sürdürmesi ve yürüttüğü çalışmaların sorumluluğunun farkında olmasıdır.

Karmaşık ilişkiler yumağına benzeyen krizleri yönetebilmek için ekip halinde örgütlenmeye gidilmelidir. Kriz yönetim ekibi (KYE), işletme zor duruma düştüğünde kaynakları yöneterek işletmeyi krizden kurtaracak ekiptir. İşletmenin başına gelebilecek olası kötü olaylardan kazanç sağlayarak çıkmak, ancak iyi organize olmuş nitelikli ekibin veya ekiplerin işidir. Kriz yönetimi planı oluşturulmadan önce kriz yönetim ekibi oluşturulur. Ekipte krizlerle ilgili yöneticilere yer verilmelidir. Bu yöneticiler, işletmede kriz öncesinde var olan yönetici olabileceği gibi, işletmeyi ve krizi iyi bilen alanında

uzman kimselerden de seçebilirler. Kriz yönetimi ekibi genellikle altı ile on arasında üst düzey yöneticiden oluşturulur. (Pearson vd. 1997: 60)

Kriz yönetiminin başına, krizin niteliğine uygun olarak ilgili alanda uzman olan kişi getirilmeli ve ilgili alandan uzmanlara ekipte daha fazla yer verilmelidir. Örneğin, işletme finansal krizle karşılaşmışsa, finans konusunda uzman birisi ekibin başına getirilebilir ve ekipte birden fazla finans uzmanına yer verilebilir. (Hastings, 1999: 168)

Ekibe alınacak üyeler, yaratıcı düşünce ve önerilere sahip, iletişimde etkili, olaylara olumlu açılardan bakabilen, titiz ve düzenli kayıt yapabilen, sorunlara insancıl yaklaşabilen, sezgisel gücü kuvvetli, stresli ortamlara dayanıklılığını kanıtlamış kişilerden seçilebilir. Ekip üyelerinin yaratıcı olmalarında fayda vardır. Kriz yönetim ekibinde üyelerin sahip oldukları bireysel yaratıcılık, işletmenin yaratıcı çözümler üretmesine yardımcı olur. (Örnek ve Aydın, 2008: 97) Ekip üyelerinin genel özellikleri; işletmeyi bilme, organize etme, planlama, atiklik, zor kararlar alabilme yeteneği, alanında uzman olma, işbirliği ve ekip çalışmasına yatkınlık biçiminde özetlenebilir. (Tüz, 2001: 76)

Kriz yönetimi ekibinden beklenen görevler şu şekilde maddelenebilir: (Pira ve Sohodol, 2004: 210)

- Kurum politikalarının risklerin krize dönüşmesini engelleyecek durumda olup olmadığını belirleyip gözden geçirilmesini sağlayarak krizleri önlemeye çalışmak,
- Tüm kriz durumlarını belirleyip denetlemek,
- Her birini idare edebilmek üzere krizin her yönüne hitap edebilen planlar hazırlamak,
- Üretilen politikaların uygulanıp uygulanmadığını denetlemek,
- Krizden kimlerin etkilenebileceğini belirleyerek kriz dönemi iletişimini planlamak,
- Kriz yönetim ve iletişim planının test edilmesini sağlamak,

- Kriz anında planları yürütmek,
- Kriz sonrasında eski duruma bir an evvel kavuşmayı sağlayacak yöntemler geliştirmek, değerlendirme yapmak.

Görevi krizin üstesinden gelmek olan kriz yönetimi ekibi, tam yetki ile donatılmalı ve başta para harcamak olmak üzere örgütün kriz dönemi aşamasında tüm kararları başkalarına danışmadan verebilmelidir. Gerektiği takdirde, örgüt dışı kaynaklarla çalışmalarını geliştirebilmeli ve bir sinerji arayışına girebilmelidir. Örgütün iç ve dış iletişimine yönelik koordinasyon mutlaka kriz yönetimi ekibi tarafından yönlendirilmeli ve dedikodu üretilmesine olanak sağlayacak iletişim ortamları köreltilmelidir. Kriz yönetimi ekibi, kriz yönetimine ilişkin bilgi üretmelidir. Ekibin üretmesi gereken bilgiler şu başlıklardan oluşabilir: (Tutar, 2007: 102)

- Mevcut durumun analizi ve örgütün bu analiz kapsamında konumlanması,
- Örgüt yönetiminin ve kriz ekibinin bu analiz çerçevesinde belirleyeceği kısa ve orta vadeli politikalar,
- Belirlenecek politikaların örgütün vizyon ve misyonu ile ne kadar örtüştüğü,
- Örgüt kültürü de dikkate alınarak, alınan kararların nasıl günlük yaşama geçirileceği.

Üretilen tüm bilgiler ve bulgular tam bir açıklık ile ilgililerle paylaşılmalıdır. Kriz yönetimi ekibi tarafından üretilen bilgiler mutlaka yazılı olmalı ve taslak çalışmalar dâhil her şey sistematik olarak arşivlenmelidir.

Kriz yönetiminde temel başarı faktörü, kriz yönetimi ekibinin liderinin davranışdır. Liderin davranışı, hem ekibin geri kalanına empoze edilen gizli ticari ve personel amaçlarından, hem de olayın hislerinden mümkün olduğunca ayrı olarak belirli rahatlatıcı tecrübe avantajı sağlar. (Davies, 2005: 73)

2.12.3. Erken Uyarı Sistemi

Erken uyarı sistemi, çevrede meydana gelen değişiklikleri yöneticilerin algılamalarını sağlar. Çevreden gelen sinyallere bakarak stratejilere yeniden şekil

verilir. Kriz yönetimi çerçevesinde düşünüldüğünde erken uyarı sistemleri, çevredeki değişimleri analiz ederek fırsat ve tehditler konusunda uyarılar veren; kriz yönetimi planlarının oluşturulmasına katkı sağlayan mekanizmalardır. Stratejik radar olarak adlandırılan bu teknik, planlama fonksiyonun tamamlayıcı öğelerindedir. Erken uyarı sistemi temelde dış çevre odaklı bir teknik olmakla birlikte, işletme içi sinyallerin de analizlere katılması yararlı olacaktır. (Ataman, 2001: 268)

Önceden oluşturulacak erken uyarı sistemi, kriz sinyallerini ilgililere duyurarak gereken önlemlerin alınmasını sağlar. İşletmelerin kriz sinyali olarak algılayabilecekleri pek çok sorun alanları vardır. Tehlike yaratabilecek sorunların, işletmeyi zarara uğratmaması için erken uyarı sistemleri aracılığıyla izlenmeleri gereklidir. Sinyaller; sorun, risk ve ilişki yönetimi çerçevesinde, medyadan haberlerin izlenmesi, finansal denetimler, çevreden gelen baskılar, doğal felaketler, paydaşlardan gelen şikâyetlerin izlenmesi sonucunda ortaya çıkarılabilir. (Coombs, 1999: 23)

Erken uyarı sistemi, örgütlerin plan dışı gelişmeler karşısında, muhtemel performansını ve başarı durumunu önceden tahmin etmek için kullanılan bir analiz tekniğidir. Bu analiz tekniğinin uygulanmasıyla, işletmenin içinde bulunduğu mevcut durum ile kriz dönemlerinde olması gereken durumları arasında niceliksel karşılaştırmalar yaparak muhtemel krizler için örgüt hazır hale getirilir. Erken uyarı sistemi, kriz senaryoları oluşturarak, örgütleri krize düşüren faktörlere karşı duyarlı hale getirerek, aynı zamanda krizi önleme mekanizmaları geliştirmeye yardımcı olur. Örgütün erken uyarı sistemleri aracılığıyla yakalanan kriz sinyalleri “kriz önleme” ve “krizden korunma” mekanizmalarını harekete geçirir. Kriz yönetim ekibi, gelen bilgileri anlamlı bir şekilde değerlendirerek, krizi önlemeye yönelik amaçları belirler. Kriz yönetim ekibi, aldığı önlemlerin krizin etkilerini karşılamada yeterli olmadığını görürse, zaman kaybetmeden yeni önlemler dizisini devreye sokmalıdır. Erken uyarı sisteminin amaçları şunlardır: (Dinçer, 2003: 426)

- Kriz yaratabilecek çevredeki değişikliklerin iyice belirginleşmeden yakalanması,
- Değişikliğin hızı ve yönü belirlenerek geleceğe yansıtılması,

- Değişikliğin önem derecesinin belirlenmesi, sapmaların tespit edilmesi ve sinyallerin alınması,
- Öncelikli sapmalar doğrultusunda muhtemel tepkilerin tespiti,
- Değişikliğe sebep olan faktörlerin ve bunlar arasındaki etkileşimin incelenmesi.

Erken uyarı sisteminde sadece olağan bilgi ve toplanan verilere değil, sezgiye de yer verilmelidir. Her yönetici, iş yerinde sorumlu olduğu bölümü gezip, çalışanlarla konuşup, uyarılara karşı duyarlı olmalıdır. Herhangi bir şeyde değişiklik ve bir farklılık sezilirse, nedeni bulunmaya çalışılmalıdır. Erken uyarı sisteminin asıl amacı, örgütü etkileyen iç ve dış faktörleri sağlıklı bir biçimde analiz ederek, krizin oluşmasını engelleyecek çalışmalara girişmektir. Erken uyarı sistemi sayesinde elde edilen veriler yeterince değerlendirilemeyip, belirtiler analiz edilmediği takdirde, kriz kaçınılmaz olur. Kriz yönetiminin ilkeleri, diğer stratejik planlama yöntemlerine benzemektedir. Erken uyarı sinyallerini dinlemek, rakiplerden gelen sinyalleri dinlemekten farklı değildir. Kriz sinyallerinin alınabilmesi, çok iyi işleyen bir erken uyarı sisteminin varlığına bağlıdır. Bu nedenle, her kriz durumu için fonksiyonel bir erken uyarı sisteminin kurulması gerekir. (Tutar, 2007: 72-73) Erken uyarı sistemleri, anti-virüs programının, virüs yakalandığında uyarı vermesinde olduğu gibi çalıştırılmalıdır. (Tüz, 2001: 85)

Literatür gözden geçirildiğinde, ortaya çıkan olgunun, acil tepki operasyonları esnasında önemli bir rol oynadığı konusunda literatürde yeterli kanıtların olduğu sonucuna varılabilir. (Uhr vd., 2008: 81) Kriz öncesi dönemde belirtileri ortaya çıkan olguları saptamak ve henüz krize dönüşmeden olguları bertaraf edebilmek için acil tepki sistemlerinin de kriz yönetimi içerisinde yer alması hayati önem taşımaktadır. Sürekli olarak kriz sinyallerini algılamada, yorumlamada, krizlerin türlerini tanımlamada ve tehdit derecesini ölçmede kriz yönetimi ekibine faaliyetlerinde katkı sağlayacak olan, bünyesinde erken uyarı sistemlerini de barındıran acil tepki sistemlerinin oluşturulması, işletmelerin krizle mücadelesinde önemli bir rol oynayacaktır.

2.12.4. Kriz Senaryoları

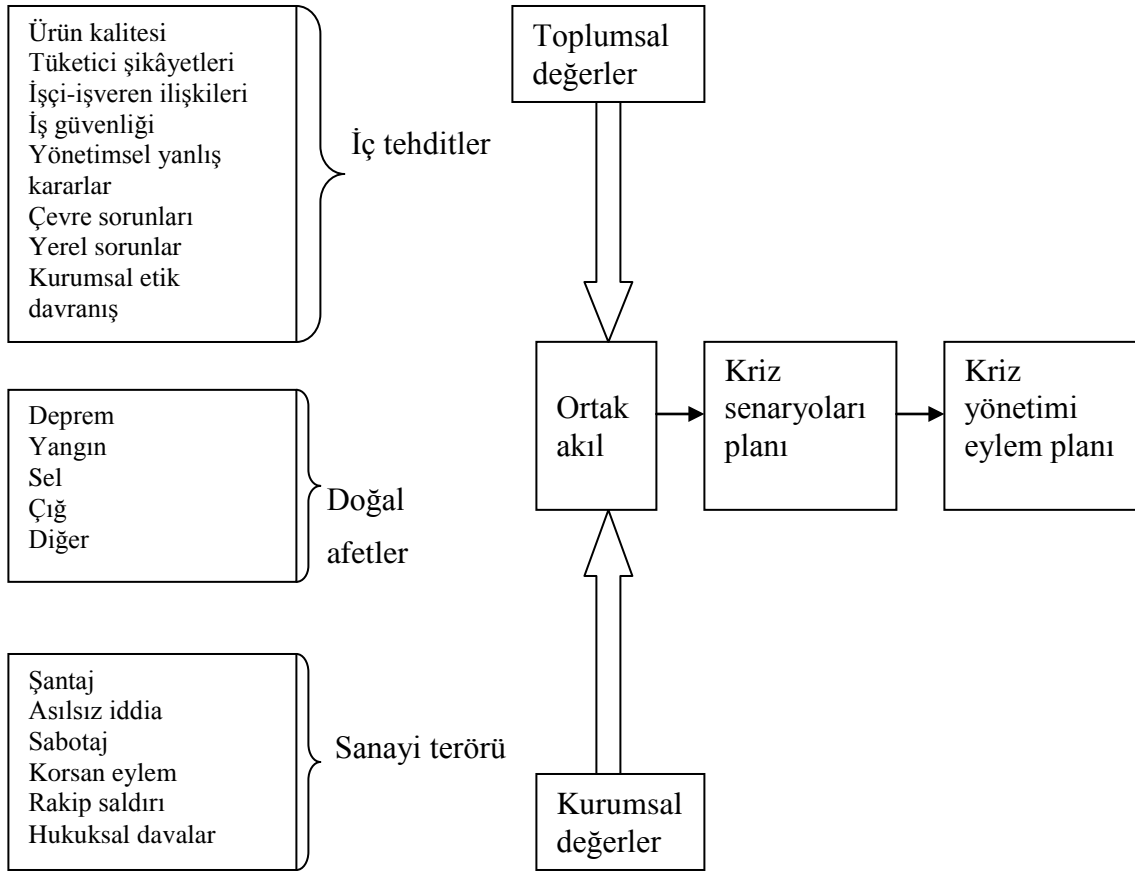
Senaryolar önceden belirlenmiş nihai bir duruma yol açabilen olayların sonucunu ayrıntılı olarak tanımlama veya alternatif olarak bugünkü tercihlerin sonuçlarını düşünme girişimleridir. Ayrıca, senaryo neden-sonuç süreçlerine ve karar noktalarına dikkat çekmek için tasarlanan olayların varsayımsal dizisidir. Senaryo analizi ortaya çıkabilen olumlu ve olumsuz durumlar ve bu durumların ortaya çıkmasına neden olan süreçleri önlemede, kolaylaştırmada veya engellemede işletmenin uygulamaya koyabileceği alternatifler çözümler hakkında düşünmeyi gerektirmektedir. (Murat ve Mısırlı, 2005: 9)

Kriz yönetim ekibi oluşturulduktan sonra ikinci aşamada kriz senaryolarının oluşturulması söz konusudur. Krizler birçok faktöre bağlı olarak ortaya çıktığı ve krizin birçok farklı kaynağı olduğu gibi, kriz senaryoları da birçok varsayıma dayalı olarak üretilir. (Tutar, 2007: 70)

Kriz yönetimi ekibi, işletme ile ilgili çeşitli olumsuz senaryo üretimleri ile her an veya ileriki yıllarda ne tür krizlerle karşılaşabileceğini belirlemeye çalışır. Tartışma dâhilinde grup, ürünün yasaklanması ya da geri çekilmesi, üretim tesisinden kimyasal madde sızıntısı ya da patlama, CEO'nun ölümü, örgütün başka bir gruba satın alınacağına, el değiştireceğine dair söylenti, basında çıkacak kötü bir dedikodu, işletmeye karşı terör veya sabotaj eylemi, diğer tüketicilerin takip edebileceği büyüklükte güçlü ve etkin bir tüketiciyi ya da tüketici grubunu kaybetmek, bir grup hisse senedi sahibinin işletmeye dava açması veya senetlerle oynaması, sendikal hareketler, ya da organize işçi faaliyetleri, ekonomik dalgalanmalar gibi senaryolara yer verilir. (Pira ve Sohodol, 2004: 197)

Kriz senaryoları üretimi profesyonelce yapılmalıdır. Çünkü söz konusu olan işletmenin geleceğidir. İşletmenin genel amacına ulaşmasını engelleyebilecek tüm kriz senaryolarının üretilmesi ve alternatif çözümlerin üretilmesi işletme için elzemdir. Kriz ortamında senaryo üretmek için ne zaman ne de yaratıcılık söz konusu olacaktır.

Her durum için de kriz senaryoları üretmek gerekir. Doğal afetler, terörist saldırılar nedeniyle karşı karşıya kalınan ve işletmenin dışındaki etkilerden kaynaklanan krizler için geliştirilecek olan senaryolar, yaratıcılığı zorlamak adına yöneticileri sınavdan geçirir. Yangın, sel, deprem gibi doğal afetlerden etkilenme durumunda, örgütle ilgili nasıl bir yönetim planı ve iletişim stratejisi izleneceği konusunda ön hazırlıklar yapmaya, geliştirilecek olan senaryolar yön verecektir. Burada önemli bir husus her kriz senaryosunun yaşanmış örnek olaylarla desteklenme gerekliliğidir. Kriz planlarının yapılmasından önce, senaryo çalışmalarında gerçek niyetler ortaya çıkar. Bu niyetler özellikle krizle ilintili olmalıdır. (Kadıbeşegil, 2002: 63) Şekil 2.5.'de kriz senaryosu planı görülmektedir.



Şekil 2.5. Kriz Senaryoları

Kaynak: Kadıbeşegil, 2002: 63

İdealde ekibin bir üyesi daimi başkan olarak belirlenir. Kriz yönetim ekibi ile birlikte işletmenin diğer bölüm sorumluları da senaryo üretimine katılır. Başkan, soruların etrafında dolaşan tahrik edici tartışmalarda gruba başkanlık etmekten sorumludur. Senaryo toplantılarında başkan, yöneticileri ajite edecek, savunmaya girmeye zorlayacak ya da en azından endişelendirecek sorulara tepki vermelerini sağlayıp onları dürtecek bir yargıç gibi davranmak durumunda kalacaktır. Senaryo toplantılarının ana fikri, yöneticileri geleneksel kadro toplantılarının temposundan uzaklaştırmak ve önemli bir krizin kariyerlerinin sonu olabileceğinden haberdar etmektir. Tartışmada başkan işletmeyi olumsuz etkileyecek olasılıkları ortaya atar ve krize neden olacak sorunlara imkânlar dâhilinde en uygun çözümün üretilmesini ister. Bu senaryoların her birinde başkanın daha önceden belirlediği rolü üstlenmek çok önemlidir. Rol üstlenmeli senaryo egzersizinde ekibin her üyesi örgüt içindeki geleneksel görevinden başka bir pozisyonda olduğunu farz eder. Bu çok önemlidir. Çünkü kişiyi daha önce hiç düşünmediği yeni düşüncelere ve yönetsel çabalara sevk eder. Bu toplantılarda herkes söz alabilir. Kimsenin başka bir kimseye üstünlük göstermesine izin verilmez. (Pira ve Sohodol, 2004: 198-200)

2.12.5. Kriz Sinyallerinin Alınması

Krizin ortaya çıkmasıyla ilgili ilk aşama, işaretlerin ortaya çıktığı aşamadır. Bu aşama erken uyarı sisteminden gelen uyarılara tepki gösterilmesini gerekli kılar. Krizin ortaya çıkmasında erken uyarı sisteminin olanaklarıyla, krize karşı duyarlılık gösterilir. (Mitroff ve Pearson, 1993: 13)

Farklı krizler, farklı uyarılarla ortaya çıkması nedeniyle, çeşitli erken uyarı sistemlerinin geliştirilmesi yararlı olur. Örgütlerin, erken uyarı sistemleri aracılığıyla yakaladıkları verileri kullanarak, krize karşı hazırlık ve önlemler alabilmesine yardımcı olan mekanizmalar kurması gereklidir. Kurulacak olan önleme ve korunma mekanizmaları erken uyarı sisteminden gelen bilgileri kullanarak, olası bir krizle ilgili alınacak önlemler konusunda yönetime bilgi verir. (Can, 2002: 339)

Yönetim bir krizle uğraşırken, bir olayın gelişerek bir krize dönüşmesini önlemeye yönelik eylemleri ve tedbirleri geliştirme çabası içerisinde bir krizin gelişini

işaret eden potansiyel olayları tanımlama ve öngörme girişiminde bulunur. Aynı zamanda, önlenemeyen bir krizin örgütü altüst etmesini ve etkilerini minimize etme yönünde her girişim yapılır. Sinyaller tanımlanır tanımlanmaz ve anlaşılır anlaşılmaz, örgüt bir kriz için hazırlanmalıdır. Sinyaller yeterince erken belirlenirse, sakınılabilen krizler için kaynaklar tahsis edilebilir. Sinyallerin tespit edilememe veya tespit edilse bile krizin önlenememe olasılığı, kriz olasılık planında bir zayıflığı ifade eder. (Hensgen vd., 2003: 71)

Tehlike sinyalleri; iflaslar, ödemeler dengesinin bozulması, satış fiyatlarındaki istikrarsızlık, alternatif ürünlerdeki artış, şirket sahipliğinin el değiştirmesi, rüşvet, zimmet, bojkotlar, tüketicinin satın alma gücünün azalması gibi ekonomik sinyaller; söylenti ve dedikoduların, sansasyonel haberlerin artması gibi psikolojik sinyaller; kazalar, sabotajlar, yangınlar, savaşlar ve doğal afetler gibi felaketler; istikrarsız vergi politikaları, yasal düzenlemeler gibi yasal sinyaller; yönetim yetersizliği, önderin ölümü, eski yönetim strateji ve tekniklerinde direktme, denetim eksikliği, bilgi akışında yaşanan sorunlar, işgücü devir hızındaki artış, kaynak yetersizliği, pazar kayıpları, maliyet artışları, işyeri kazaları gibi işletme içi sinyaller ortaya çıkabilir. (Karabulut ve Pekdemir, 2002: 686)

Ek olarak sinyaller; gelirlerin durağanlaşması veya azalması, sermayenin artırılmaması veya getirisinin beklenenden az olması, kar paylarında ve iş bölümünde dengesizlikler, paranın kötü yönetilmesi, yatırım politikalarında yanlışlıklar, çok sayıda düzenlenecek konunun varlığı, yönetim anlayışının yaratıcılıktan uzaklaşması, paydaşlarla iletişimdeki aksaklıklar, hissedarların aniden satışa geçmesi, yasal yükümlülükleri artırıcı düzenlemeler, rakiplerin birlik olarak işletmeye karşı tavır almaları, önemli yöneticilerin rakip işletmeye geçmeleri, rakip işletmenin üretim kapasitesini artırması, artan müşteri şikâyetleri, bilgi akışında kesintiler, işletmeye karşı açılan davalar, işçilerin greve gitmeleri, motivasyon düşüklüğü, sivil toplum kuruluşlarının işletmeye karşı eyleme geçmeleri gibi pek çok biçimde görülebilir. (Regester, 1989: 97; Çöklü, 2000: 267)

Lorange ve Nelson çöküşü beraberinde getirebilecek örgüt içi sinyal olarak ortaya çıkan on adet sorunu belirlemiştir. Bunlar: (Weitzel ve Jonsson, 1989: 97-98)

- Aşırı sayıda çalışanı istihdam etme,
- Yeterli beceriye sahip olmayan çalışanlara hoşgörüle yaklaşma,
- Elverişli olmayan, ağır işleyen idari prosedürlerin kullanılması,
- Dengesiz örgüt yapısı; çalışanların görev ve yetkilerinin oransız olarak dağıtılması,
- Amaçların açıkça ifade edilmesindeki sınırlılıkların yeni gerekçelere uyumu güçleştirmesi,
- Karar kıyaslamalarında karşılaşılan sınırlılıkların yeni gerekçelere uyumu güçleştirmesi,
- İstenilmeyen duruma düşme korkusu,
- Çatışma yaratma korkusu,
- Etkin iletişimin sağlanamaması,
- Örgüt yapısının günün koşullarına uymamasıdır.

Örgüt yöneticileri, erken uyarıları algılayabilecek ve yorumlayabilecek duyarlılığa sahip olmalıdırlar. Reaktif (tepkici) yöneticiler, erken uyarı sistemlerini sürekli göz ardı ederler, hatta bile bile uyarıların üstünü örtmeye çalışırlar. Oysa profesyonel yöneticiler, daha proaktif (etkici) davranarak inkâr etme yerine, kriz belirtilerine daha duyarlı yaklaşarak, erken uyarı sistemlerinden gereği gibi yararlanmasını bilirler. Krizler ortaya çıkmadan önce, gelen sinyaller ısrarlı bir biçimde ve defalarca ortaya çıkar. Bunların algılandığı ölçüde, kriz önleme ve yönetmede başarılı olunur. (Tutar, 2007: 71)

2.12.6. Krizden Kaçma ve Korunma Yöntemleri

Gelecek belirsizdir ve gelecekteki değişim ve gelişmeler bütünüyle tahmin edilemez. Krizden kaçmak ve korunmak için öncelikle bazı tedbirlerin alınması gerekir. Bu

tedbirlerin başında tehditlerin analiz edilmesi gelir. Krizi ortaya çıkarma potansiyeli olan tehditlerin neler olduğunu araştırmak, bu tehditleri ortadan kaldırmak, hatta tehditler arasında fırsatlar aramak, önleyici mekanizmalar geliştirmeye ve sinyaller konusunda duyarlı olmayı gerektirir. Yönetim, belirsizliği yönetmek ve işaretlerden sonuç çıkarma tekniğidir. Krizden korunma ve kaçınma için konu ve gündemin iyi belirlenmesi ve takip edilmesi gerekir. (Tutar, 2007: 77) Bu da çeşitli krizden kaçınma ve korunma yöntemlerini uygulamakla mümkün olabilir.

2.12.6.1. Sürekli İç ve Dış Çevre Analizi

Açık bir sistem olmaları nedeniyle işletmeler, mal ve hizmet üretmek için ihtiyaç duydukları kaynakları temin etmek ve ürettikleri bu mal ve/veya hizmetleri pazarlamak ve satmak için çevreleri ile bağımlı-etkileşim halinde bulunurlar.

İşletme yöneticilerinin söz konusu bağımlılık derecesini ortaya çıkarması, dış çevre analizinde başvurulacak ilk faaliyetlerden birisidir. Ayrıca, işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin ayrı ayrı analizini yapmak; krizi izleme, önleme veya yönetme konusunda, iç ve dış çevre analizlerinde yapılması gereken önemli işler arasındadır. (Tutar, 2007: 78) Başka bir deyişle, örgütün hangi çevresel faktörlerle ilişkisi olduğu, bu ilişkinin etkilerinin olumlu olması için nasıl bir yol izlenmesi gerektiği, çevresel faktörlerin özelliklerine göre, örgütün iç değişkenlerinin (formel yapı, yönetim tarzı, iletişim, merkezileşme derecesi) nasıl olması gerektiği gibi konular önem kazanır. (Koçel, 1999: 172)

Sistematik bir çevre analizi yapan örgütler, bu fonksiyonun önemini anlamayanlara oranla daha etkin ve verimlidirler. Çünkü çevresel analizler, stratejist ve planlamacılara fırsatları önceden öğrenme ve uygun strateji seçme ve politika belirleme olanağı sağlar. Ayrıca örgütler bu faaliyetleri sayesinde bir erken uyarı sistemi geliştirerek, tehlikeleri zamanında önleyecek veya erken uyarı sistemlerinden elde edilen veriler sayesinde korku krizlerini fırsat krizine dönüştürmek için strateji ve politika geliştirebileceklerdir. (Eren, 2002: 133)

2.12.6.2. Ekonomik Çevre Faktörlerinin Analizi

Örgütler genel olarak ekonomik sistemin bir alt sistemleridir. Örgütlerin ait oldukları ekonomik sistemdeki herhangi bir değişim onları etkiler. Örgütün ekonomik çevresini, faaliyetlerini sürdürdüğü alandaki doğal kaynakların durumu, bu kaynaklardan yararlanma düzeyi, ekonomik konjonktürün genel yapısı, çalışılan sektörün durumu, rekabet özellikleri gibi faktörler, örgütlerin ekonomik çevresini oluştururlar. (Tutar, 2007: 78)

Hükümetler tarafından çıkarılan kanunlar, koruyucu tedbirler veya bu tedbirlerin kaldırılması, mikro birimler olan örgütlerin yeni hammadde enerji kaynakları ile yönetsel, teknik ve fiziksel işgücü kaynakları bulmalarını, yeni pazar olanaklarına kavuşmalarını önemli ölçüde etkilemektedir. İşletmelerin planlama yönünden bu gelişmeleri zamanında takip etmeleri ve doğru biçimde analiz edebilmeleri, onların üretim maliyetlerini düşürme ve satış hacimlerini artırma yönünden yeni olanaklar hazırlayacaktır. (Eren, 2002: 111)

Ekonomik çevre faktörleri analiz edilirken, milli gelirin yapısı, ekonomik büyüme ve yatırımlar, enflasyonist veya deflasyonist eğilimleri istihdam ve işsizlik oranları, ekonominin gelişme devresi, hükümetin ekonomi politikaları, fiyatların genel seviyesi ve değişiklikler, fon ve kaynak kullanımları, dış ticaret ve ödemeler dengesi, makro ve mikro ekonomik göstergeler dikkatle incelenmelidir. (Dinçer, 1992: 113)

Küreselleşmeyle birlikte özellikle ekonomik faaliyetlerde hem küresel ve hem de bölgesel anlamda belirsizliklerin her gün daha da artması, işletmelerin küresel düşünüp bölgesel hareket ederek ekonomik faaliyetlerini takip etmelerini ve kapsamlı çevresel analiz yapmalarını gerekli kılmaktadır.

2.12.6.3. Hukuki ve Politik Çevre Faktörlerinin Analizi

Bir ülkenin siyasi yapısı ile ekonominin işleyiş kuralları arasında doğrudan bir ilişki söz konusudur. Toplumda ekonomik örgütlenme biçimleri, siyasal ve politik yapıya uymak durumundadır. Devletin, ekonomik faaliyetlerin içinde yer alıp almaması ve ekonomik olaylara müdahale biçim ve yoğunluğu, örgütlerin çalışmalarını doğrudan

etkileyen faktörlerdir. Bununla birlikte, iş kanunları, sendika ve toplu pazarlık, grev ve lokavt hakları, sosyal güvenlik kuruluşları ve bunlara ilişkin yasal düzenlemeler, mülkiyet biçimleri, vergi kanunları, devletin teşvik ve destekleme politikaları, istihdam veya işsizlikle ilgili yasal düzenlemeler, uluslararası ekonomik anlaşmalar, devletin ekonomik ve mali politikaları düzenleme biçimi, liberalizasyon uygulamaları, çevreyle ilgili hukuki düzenlemeler gibi faaliyetler, hukuki ve politik çevre faktörlerinde yapılması gereken analiz alanlarıdır. (Tutar, 2007: 79)

2.12.6.4. Teknolojik Çevre Faktörlerinin Analizi

Bir örgütün en önemli yanı başarmayı amaçladığı iş ve bu işi yapmak için kullandığı teknolojidir. Teknoloji örgütte her şeyi etkileyecektir. Genel olarak ifade etmek gerekirse, teknoloji bir örgütte; kişileri, grupları, örgütsel ilişkileri ve yönetim tekniklerini etkileyecektir. (Koçel, 1998: 186)

Teknolojik alanda yaşanan hızlı gelişmeler, örgütler üzerinde örgütsel değişim için güçlü baskı yapan ve analiz edilmesi gereken bir çevresel faktördür. Teknolojik alanda yaşanan yeni gelişmelere göre örgütler, teknolojik çevre faktörlerinin analizini yaparken, faaliyette buldukları alandaki ar-ge çabalarının yoğunluğunu, teknolojinin değişme hızını, ülke içindeki ve dışındaki teknolojilerin mevcut yapısını ve gelişme potansiyellerini analiz etmelidir. Değişimin en hızlı yaşandığı alan olan teknolojik faktörlerin analizi, yeni üretim yöntem ve kalıplarını yakından takip etmeyi zorunlu kılmaktadır. Söz konusu teknolojik çevre koşullarına adaptasyon sağlayamayan örgütlerin, krizi önleme ve yönetmede başarısız olmaları kaçınılmazdır. (Tutar, 2007: 80)

2.12.7. Bilginin Etkin Kullanılması

İleri teknolojiyi etkin kullanan işletmeler, doğacak risk ve tehlikeleri daha hızlı görebileceklerdir. Acil durumlarda zaman kaybetmeden gerekli kritik bilgiye ulaşılması, kararların zamanında alınması, müşteriler başta olmak üzere paydaşların hepsiyle etkileşime geçilmesi bilginin etkin kullanılmasıyla sağlanabilir. Akışkanlığın yüksek olduğu bir sistem içerisinde her işletme kendisine uygun bilgi işleme biçimleri oluşturur

ise bilgi akışında etkinlik sağlanabilir. Ne tür kritik bilgilerin kimin işine yarayacağı konusunda sistem oluştururken karar verilmelidir. Bilgi bu sayede doğru kanallara yönlendirilerek enformasyondan öteye geçer ve işlenir. İşletmelerin kendi özelinde geliştirdiği uygulama programları kalıcı başarıların ilk basamağı olabilir. Rakip işletmelere karşı yeni bir farklılık alanı ortaya çıkarılır. Bu noktada bilgi yönetimi, kriz yönetimine katkıda bulunur. (Örnek ve Aydın, 2008: 89)

2.12.8. Krizden Kaçma

Krizden kaçma, arzu edilmeyen durumları hafifletme veya kaçınma stratejilerini kapsar. Örgütün nereye gittiğini bilmek, sorunları tanımlama, etkili ve verimli çözümler bulmak ve uygulamayı kolaylaştıracak örgüt yapısını kurmak ve krizden kaçınmak için ön şarttır. Krizden kaçma aşamasında işletme yönetimi içsel ve dışsal çevreyi sürekli olarak yakından incelemelidir. (Can, 2002: 340)

Krizden kaçmak için geliştirilen planların en önemli özelliği, belirsiz şartlarda yapılmasıdır. Şu temel aşamalardan geçerek gerçekleşir: (Tutar, 2007: 74-75)

- Strateji belirleme: Kriz derecesi, genellikle işletmenin uzun dönemli, stratejik planlama düzeyi ve kalitesiyle ters orantılıdır. Belirsizlik şartlarında strateji tespit ederken, ana hedefler ve temel göstergeler belirlenir. Her türlü değişkeni anlaşılır ve ölçülür duruma getirmek de gerekli değildir. Zaman geçtikçe belirsiz kalan ayrıntılar karşımıza çıkarak, belirli duruma düşerler. İşte bu aşamada kısa vadeli planlara geçilerek, geçerli olan noktalarda daha hassas belirlemeler yapılabilir.
- Kilit isimler: Bu aşamada ana hedeflere ulaşmada önemli olan kilit isimler, hedefin niteliğine göre isim bazında belirlenir.
- Kritik limitler: Ana hedeflere ulaşmada son derece önemli olan, kritik olay niteliğindeki noktalar belirlenir. Bu konular, ana hedeflere ulaşma yönünden basamak oluşturacak, başarılırsa ana hedeflere devam edilecek niteliğindeki konular olmalıdır. Kritik olayların her biri için başarı göstergesi olabilecek limitler geliştirilir.

2.12.9. Krizden Korunma

Krizden korunma, krizin ortaya çıkaracağı zararı önleme amacıyla, örgütün birimlerini ve çevresini bozulmanın ortaya çıkaracağı zararın etkilerinden korumaya yönelik faaliyetleri içerir. (Mitroff ve Pearson, 1993: 13)

Kriz yönetiminde korunma yaklaşımı, arzu edilmeyen durumların olumsuz etkilerini hafifletme ve kaçınma stratejilerini kapsar. Yöneticinin kriz yönetme becerisi, krizin belirtilerine karşı alacağı tedbirlerle ve öngörülerindeki tutarlılık derecesiyle yakından ilgilidir. Eğer yönetici, muhtemel krizi ve boyutlarını önceden sezebiliyor ve gerekli önlemleri alma konusunda yeterlilik gösteriyorsa, krize düşmeden, krizden korunmak mümkün olabilir. Krizden korunma bir bakıma, potansiyel kriz durumlarından kaçmaktır. Krizden kaçmak için dış çevreyi sürekli takip ve analiz etmek gerekir. Bunun için önce örgüt içi analiz yaparak, örgüt kaynaklarının, örgütü dışarıdan etkileyen parametreler karşısında ne durumda olduğunun ortaya konması gerekir. Krizden korunmanın en etkin yollarından biri, örgütün, istikrarlı denge politikalarının ve çevresel şartlara uyumunun sürdürülmesini sağlamaktır. (Tutar, 2007: 76)

Krizden korunmak için her şeyden önce, örgütün ihtiyaçlarını ve yönetimin değerlerini tanımlamak, belirlenecek amaçlarla bu ihtiyaç ve değerleri göz önüne almak gerekir. Örgütün nereye gittiğini bilmek, yönetimin temel süreç ve fonksiyonlarında bilgi ve değerleri paylaşmak, yönetimin felsefesini kavramak, krizden korunmak konusunda atılması gereken önemli adımlardır. (Dinçer, 1992: 335)

Krize hazırlık ve krizden korunmak için yerine getirilmesi gereken faaliyetleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür: (Reger, 1989: 79)

- Kriz yönetimine karşı olumlu tutum geliştirmek,
- Faaliyetlerde sorumluluğun başarılması için güven oluşturmak,
- Örgütün krize düşmesini önlemek amacıyla politikalar geliştirmek, yazılı planlar yapmak,
- Kriz kontrol ve risk denetimi takımları kurmak,

- Olası kriz durumundan etkilenecek olanları belirlemek,
- Örgütün adına gelecek zararı minimize etmek maksadıyla, etkili iletişim kanallarını oluşturmak,
- Tüm bu faaliyetleri tekrar tekrar test etmek.

2.12.10. Etkileşimli Halkla İlişkiler ve İletişim Planlanması

İşletmeler, içinde buldukları sosyal çevreyle olan sağlıklı ilişkileri sayesinde anlamlı bir varlık gösterebilirler. Varlıklarını sürdürebilmeleri belli çıkar gruplarıyla ortak paydalarda anlaşarak, tarafların memnun kalacağı ilişkiler kurmalarına bağlıdır. Paydaşlar, işletmenin performansından direkt olarak etkilenen kurumlar, gruplar ve kişilerden oluşurlar. (Schermerhorn, 1999: 30) Bu nedenle, işletmelerin kriz yönetiminde izleyeceği strateji ve politikalar; tedarikçiler, rakipler, çalışanlar, müşteriler, sivil toplum örgütleri, hükümetler, yönetim, hissedarlar, sendikalar, medya gibi paydaşlarla olan ilişkiler gözetilerek oluşturulur. (Mitroff ve Pearson, 1993 : 26)

İşletme yönetimi bir kriz anında işletmeyle dolaylı veya dolaysız yönden ilişkili birçok gruba bilgi vermek zorundadır. Kriz anında etkin bir iletişim sağlamak krizi yönetmek kadar önemlidir. Çünkü kriz yönetim ekibi ve kriz yönetim planı ne kadar iyi olursa olsun, kriz anında mesajların doğru iletilmemesi durumunda başarısızlığın boyutları büyüyecektir. İşletmenin içindeki mevcut iletişim kanalları muhtemelen her zamanki gibi çalışmayacaktır. (Pritchett ve Pound, 2001:19) Bu nedenle kriz durumu fark edildiği anda krize yönelik iletişimde başlatılmalıdır. İşletme yönetiminin krizlerle ilgili bilgi iletmesi gereken iki önemli grup vardır. Bunlardan biri işletmede çalışan personel, diğeri ise işletmeyle dolaylı ve dolaysız yönden ilişkide bulunan ortaklar, müşteriler, medya, devlet vb. gruplardır. (Demir, 2008:41)

İletişim yönetiminde daha mükemmel olan işletmeler, bir plana, bir ekibe ve eğitim programı sunmaya sahip olduğu gibi, kriz hazırlık seviyesini daha yüksek düzeyde tutması daha olasıdır. Bir örgütün mükemmel iletişim yönetimiyle ilgili kararlılığı ve kriz hazırlıklarına katılımı karşılıklı bağımlı olarak görünmektedir. Bir kriz planının, bir kriz ekibinin varlığı ve kriz yönetimi ekibinin eğitim kapsamı ve sıklığı

mükemmel iletişim yönetimi ile olumlu yönde bağlantılıdır. Mükemmel iletişim yönetimi uygulamaları güçlü bir şekilde kriz yönetimi planlamasını ve eğitimini pekiştirmektedir. (Lee vd, 2007: 336)

Kriz süresince bir iletişim planı doğrultusunda hareket etmek, kriz nedeniyle işletmeye olan güvenin sarsılmasını önlemeye yardımcı olacaktır. Kriz iletişim planının hazırlanmasında işletmede çalışan personelin, planın çalışanlar tarafından benimsenmesi ve planın etkili bir şekilde uygulanmasını sağlayabilmek için, katılımı sağlanmalıdır. İşletme yönetimi kriz yönetim planını hazırlarken hazırlanacak planın çok katı ve kesin kuralları içeren bir yazılı belge olmaması için gerekli özeni göstermelidir. İşletme yönetimi kriz iletişim planı hazırlarken bir kriz anında kullanılacak iletişim hakkında da bilgi sahibi olmalıdır. (Haşit, 2000:101)

Kamuoyu ile paylaşılan bilgiler, işletmeyle yakından ilişkide bulunanlar için belki sadece enformasyon niteliğinde kalacaktır. Ancak ilgisiz gibi görülen geniş halk kitlelerinin krize ilişkin doğru bilgiyi duymaları, örgütün imaj ve itibarı açısından önemlidir. Kriz dönemlerinde olumlu her gelişmeyi tetikleyebilir veya iletişimdeki olumsuz her olay yeni olumsuzluklara neden olabilir. İşletmenin halkla ilişkilerden sorumlu uzmanların kapsamlı bir iletişim planı geliştirmeleri, paydaşları bilgilendirme görevini üstlenecek olan sözcüleri cesaretlendirecektir. Ayrıca özenle hazırlanmış iletişim planı, kriz yönetimi planının önemli bir bileşenini oluşturacaktır. Daha sonra kriz yönetimi planı çerçevesinde değişikliklere uğrayabilecek olan iletişim planında; Kriz açısından can alıcı öneme sahip hedef kitlenin (paydaşlar) kim ya da kimlerden oluştuğu,

- Kilit konumdaki kişi/kişilerin adları, iletişime ilk ne zaman geçileceği, hangi sıklıkla sürdürüleceği, iletişim için hangi araçların kullanılacağı,
- Krizle ilgili iletişimi kimin yönlendireceği veya medyaya karşı sözcülüğü kimin yapacağı,
- İletişim sırasında hangi araçların kullanılacağı,

- İşletmenin içinde ya da dışında hangi otoritelerin onayına gerek olduğu ve bunlarla ilişkilerin nasıl yönetileceği,
- Hangi paydaşlardan destek alınacağı konuları açık biçimde belirlenmelidir. (Özdemir, 1994: 57)

İşletmelerde genellikle iletişim faaliyetlerinin yürütülmesini halkla ilişkiler bölümü üstlenir. Halkla ilişkiler, halkın tutumunu değerleyen, kamu çıkarlarına uygun olarak işletmenin politika ve yöntemlerini ortaya koyan, kamunun anlayış ve kabulünü kazanmak için bir faaliyet programının yürütülmesini içeren bir işletme fonksiyonudur. (Cemalcılar, 1995:304)

Her işletmenin sürekli gereksinim duyduğu halkla ilişkiler bölümü özellikle kriz dönemlerinde etkin bir iletişimi sağlayacak olmasından dolayı hayati şekilde önem taşımaktadır. İşletmeler herhangi bir kriz durumuyla karşılaşmadan önce halkla ilişkiler çalışmalarını gerçekleştirmelerinde büyük fayda vardır. Halkla ilişkilerin kriz dönemlerinde işletmelere en önemli katkısı başta medya olmak üzere, çalışanlara, tüketicilere, işletmenin ilişkili olduğu gruplara ve tüm kamuoyuna krizin işletme üzerindeki etkileri, sonuçları ve alınması düşünülen önlemler konularında doğru ve net bilgiler verilmesidir. Çünkü yaşanan bir kriz durumunda işletmenin ilişkide bulunduğu tüm grupların desteğini almak işletmenin krizi en az kayıpla atlatabilmesi için önemli derecede yararlar sağlayacaktır. (Demir, 2008: 43)

Etkileşimli iletişim ve halkla ilişkiler çalışmaları kriz yönetimi ekibine büyük destekler sağlayabilir. Bütüncül kriz yönetimi çalışmaları içerisinde, öngörücü biçimde yürütülen halkla ilişkiler çalışmaları, örgütün zayıf ve tehlikeye açık yönlerini kapatmasını sağlayabilir. Stratejik açıklıklar daha kolay görülerek gereken savunma mekanizmaları kurulur. (Özdemir, 1994: 64-65)

2.12.11. Kriz Yönetimi El Kitabının Oluşturulması

Hazırlanan kriz yönetimi planlarının olumlu sonuçlar vermesi için belirli aralıklarla güncellenmesi, krizlerle ilgili bilgilerin yer aldığı bir el kitapçığı haline dönüştürülmesi, çalışan ve ilgili herkese dağıtılıp bilgi verilmesi gerekir. Kriz yönetimi

el kitabında işletmeye ait bilgiler, daha önce karşılaşılan krizler, işletmenin yönetim felsefesi, misyonu, vizyonu vb. konulara yer verilir. Fazla ayrıntıya girilmeden kriz yönetimi planının ana başlıklarına yer verilebileceği gibi ayrıntılı da düzenlenebilir. En azından her çalışanın bilmesi gereken özlü enformasyonlarla içerik oluşturulmalıdır. Aşağıda kriz yönetimi el kitabının ana başlıkları çerçevesinde kriz yönetim planının içeriğine de genel olarak yer verilmiştir. Örnek ve Şahin (2008: 104-107)' e göre ayrıntıları işletmeden işletmeye farklılık gösterecek olan kriz yönetimi el kitabının ana başlıkları:

- Giriş: Küresel veya yerel boyutlarda, sektörle ve işletmeyle ilgili genel bilgiler,
- Kriz yönetimine ilişkin genel konular: Daha önceki krizlere; krizlerin nasıl yönetileceğine, kriz yönetimiyle ilgili alınacak özel eğitimlere, kriz yönetim merkezi, fiziki koşulları, kullanım şekillerine ilişkin bilgiler,
- Kriz yönetimi ekibi üyelerine ilişkin konular: Kriz yönetimi ekibi başkanı ve üyelerinin adları, unvanları, görev ve sorumlulukları, her an ulaşılacak çeşitli iletişim kanalları, eşgüdüm ve işbirliklerine ilişkin bilgiler,
- Kriz yönetimi planına ilişkin konular: Kriz yönetimi planının amacı, olası kriz senaryoları, risk alanları, karşılaşılabilecek krizlerin içerikleri, uygulanma şekilleri vb. konularda bilgiler,
- Paydaşlara ilişkin konular: Çalışanlar başta olmak üzere sosyal çıkar gruplarına ait özlü bilgiler. Kriz durumunda öncelikle ulaşılması gereken hedef kitleler hakkında, ücretsiz olarak müşteri hizmetlerine ulaşılmasına ilişkin telefon numaraları, adresler vb. bilgiler,
- Erken uyarı sistemi ve kriz sinyallerine ilişkin konular: Erken uyarı sisteminin alt yapısı, veri ağları, önemli uyarı kaynakları, kırmızı alanlar vb. konularda bilgiler,

- Kriz iletişim planına ilişkin konular: Paydaşlara en kısa sürede ulaşılabilecek olağanüstü iletişim araçları ve medya kanallarına; verilecek basın açıklaması, konferans, brifing vb. konulara ilişkin bilgiler,
- Kriz yönetimi stratejilerine ilişkin konular: Uygulanabilecek alternatif stratejiler ve ulaşılmak istenen vizyon; işletme kaynaklarının planlanmasına, politika ve prosedürlere ilişkin bilgiler,
- Kriz yönetimi tekniklerine ilişkin konular: Stratejiler uygulanırken kaynakların ne amaçla kullanılacağına; kullanılacakları yerlere, kullanım şekillerine vb. konulara ilişkin bilgiler,
- Kriz sözcüsüne ilişkin konular: Kriz sözcüsü veya sözcülerin adları, eylem planları, verecekleri mesajlar, yapacakları toplantılar vb. konulara ilişkin bilgiler,
- Kriz sonrası denetim ve durum analizine ilişkin konular: Krizin boyutlarının nasıl belirleneceğine, kimlerin denetimi sağlayacağına, yeni planların nasıl hazırlanacağına, oluşturulan bilgi birikiminin, ortak deneyimlerin nasıl paylaşılacağına, değişime uygun örgüt kültürünün yeniden yaratılması ve vizyon tasarımına ilişkin bilgilerden meydana gelebilir.

2.12.12. İnsan Kaynakları Politikasının Oluşturulması

Kriz dönemi personel politikasının en önemli özelliği, kriz yöneticisi, kriz karar analisti ve kadro üzerindeki değişikliklerdir. Kriz yöneticisi, kriz içinde dağılan bir örgütte işbirliğini yeniden sağlama gibi zor ve önemli bir role sahiptir. (Tack, 1994: 15) Kriz şartlarında uzman olmalıdır. Olağan şartlardan farklı düşünerek, esnek davranabilmesi gerekir. Mevcut yönetici, işsiz kalma stresiyle paniğe kapılarak yanlış davranabilir. Kriz önemli boyuttaysa mevcut yöneticiyle başarı sağlamak zor olabilir. Yetkileri kriz yönetimi ekibine devretmek veya bir kriz yöneticisi atamak daha uygundur.

Kriz dönemi politikasında ilk akla gelen uygulama, kadro yapısını küçültme yani çalışanları işten çıkarmaktır. Bu uygulama şekli yaratıcılığı ve motivasyonu öldürücü

niteliktedir. İşten çıkarılma korkusu taşıyan kişilerin kriz şartlarında işletmeye verimli bir şekilde katkı sağlamaları beklenemez. Krizden çıkmanın en önemli koşulu, işveren, yönetici, işçi ve hatta müşterinin tam bir dayanışma içinde çözüm yollarını birlikte aramalarıdır. En tehlikeli durum işveren işten çıkarmayı düşünürken, sendikaların genel grev kararı almalarıdır. Kriz döneminde çalışanlar arasında en önemli olgu iş güvencesidir. Özveride bulunulması istenen kişilere iş güvencesi vermedikçe hiçbir şey elde edilemez. (Sabuncuoğlu 1994:37)

Kriz dönemlerinde işten çıkarma yolunu seçmek, düşünülebilecek en son çözüm yolu olmalıdır. Zorunlu olarak işten çıkarma uygulanacaksa şu kriterlere dikkat edilmelidir: (Tüz, 1996:79)

- Öncelikle yıllık izin, askerlik, ücretli ve ücretsiz izin gibi her türlü izin yolu denenmelidir.
- Emeklilik yaşı gelenlere işten çıkarmada öncelik verilmelidir.
- Daha önceden yapılmış olan performans değerlendirme sonuçlarına göre çıkarılacak kişiler belirlenmelidir. Puanlamada performansı düşük çıkan kişiler işten çıkarılmalıdır. Başarılı ve devamı yüksek elemanların işletmede kalmasına özen gösterilmelidir.

2.12.13. Krize Hazır Bir Örgüt Yapısının Oluşturulması

İşletmelerin iç ve dış çevresinde olan değişiklikleri daha çabuk algılayarak, kriz ihtimaline dönüşebilecek değişimleri zamanında saptayabilmelerinde sahip oldukları örgüt yapıları büyük önem taşımaktadır. Eğer işletme katı ve merkeziyetçi bir örgüt yapısına sahipse olası krizlerin zamanında saptanması güçleşecektir. İşletmelerin krize hazır olmalarında esnek ve yaratıcı bir örgüt yapısına sahip olması önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Krize hazır esnek bir örgüt yapısında bulunması gereken bazı özellikler şunlardır: (Haşit, 2000:79)

- İşletmeyle ilgili sorunların çözümünde örgütün her kademesindeki personelden yararlanılmalıdır.
- Resmi yetkiden çok uzmanlığa önem verilmelidir.

- Personele karşı güven ve açıklık sağlanmalıdır.
- Dış çevreyle olan ilişkiler birçok personel tarafından yürütülmelidir.
- Personelin yaptığı iş üzerinde etkinliği artırılarak, rahatça hareket edebilmesi sağlanmalıdır.
- Yönetim, yeni görüşleri teşvik ederek desteklemelidir.
- İletişim kanalları sürekli açık tutulmalıdır.
- İşletme içerisinde her konu rahatlıkla tartışılabilir.
- İşletme personeli arasında destek ve güven artırılmalıdır.

İşletme yönetimi krize hazır bir örgüt yapısı oluşturma kapsamında toplam kalite yönetimi, öğrenen organizasyon, her iki kavramı da içine alan sürekli gelişen organizasyon, yalın organizasyon, örgüt geliştirme vb. çağdaş yönetim anlayışlarına açık ve sürekli değişimi takip eden bir anlayış içinde olmalıdır. (Özdemir, 2008: 35)

2.12.14. Kriz ve Değişime Uyum Sistemleri

İşletmeler normal şartlar altında kolay kolay büyük değişime gitmezler. Onların geleceğini belirleyen yöneticiler, çoğu zaman geçmişteki parlak başarılarına güvenerek geçmişteki alışkanlıklarını devam ettirirler. Stratejik değişim, genellikle kriz dönemlerinde ya da önder değişikliğinde söz konusu olur. (Bowman, 1999: 558)

Değişimler, örgüt yöneticilerinin öngörülerini ve planları dışında gelişirse, kriz belirtileri yavaş yavaş ortaya çıkıyor demektir. Şartların sürekli değişken olduğunu görebilen yöneticiler, zamanla doğal düşünme tarzlarını, değişen şartlarla sürekli uyum içinde olacak bir yapıya kavuşturabilirse, önemli bir liderlik özelliği göstermiş olurlar. Değişimin getirdiği en kayda değer etki, yapı ve süreçlerde, hareketliliğe ve önceki yapı ve süreçlerin yetersizliğine yol açmasıdır. Değişken şartların ve kriz dönemlerinin temel sorunu, önceden belirlenmiş plan ve yöntemleri geçersiz kılmasıdır. (Tutar, 2007: 83)

Örgütte bütüncül bir kriz yönetimi uygulaması yok ise, krizle karşılaşan işletmeler plansız bir biçimde değişime mahkûm olacaktır. Örgüt plansız bir yeniden

yapılanmaya girerek, işletmeyi yukarıdan aşağıya sarsacaktır. Büyük çöküşü önlemek için bir refleks olarak ortaya konulan yeniden yapılanmadan, yöneticiden işçiye varıncaya kadar kimse memnun kalmayacaktır. Yeniden yapılanmanın en iyi olasılıkla vereceği sonuçlar, ciro kayıpları, çalışanların işten çıkartılmaları, örgütün küçültülmesidir. Plansız değişimde bu kayıplar çok daha büyük boyuta ulaşabilir. Öte yandan planlı değişimde de dikkat gerektiren konular vardır. Yapılacak plan, durağan bir yapıda olursa meydana gelen değişimlere ayak uyduramaz. Değişimin planlanmasından kastedilen şey, işletmenin üzerinde etkinlikte bulunduğu alanın tepeden görülerek, eylemlerin stratejiyi belirlemesidir. Değişimin sadece stratejik analizler yapılarak planlanması durağanlığı getirebilir. Yöneticiler bu şekilde daha çok stratejik açıklığa neden olabilirler. O nedenle yöneticiler, geçmiş deneyimlerine, geçmişteki başarıların sağladığı güvene pek aldırmadan, gelişmeleri anlık izleyebilecekleri sistemler oluşturmalarıdır. (Örnek ve Aydın, 2008: 83-84)

Kriz yönetiminde çalışanların ve dolayısıyla yönetimin, kriz koşullarına başarıyla cevap verebilmesi için birçok uyum sistemleri geliştirilmiştir. Bu sistemlerden bazıları, krizi önceden sezme ve önleme sistemleridir. Bazıları ise, krizi çözme ve örgüt geliştirme çabalarını kapsar. (Dinçer, 1992: 338)

2.13. Kriz Dönemi Yönetimi

İşletmelerde yaşanan olağanüstü durumlar, örgüte zarar vermeye başladığı andan itibaren kriz yönetimi yeni bir evreye girer. Krizlerden başarıyla çıkabilmek için işletmeler, çeşitli yönetim stratejileri ve teknikler uygulayacaklardır. Müşteri memnuniyetini gözetmek, esnek, yalın ve yaratıcılığı destekleyen örgüt yapısı oluşturmak, demokratik ve katılımcı yönetim felsefesini yaymak, kaliteli mal ve hizmet üretebilmek gibi çabalar kriz yönetimi sırasında büyük kolaylıklar sağlayabilir. (Örnek ve Aydın, 2008: 111)

Kriz ile karşılaşınca sorunun saptanması, sorunun öngörülen amaç çerçevesinde yeniden belirlenmesi, eldeki verilerin incelenmesi, en uygulanabilir seçeneklerin belirlenmesi, çözümün işlerliğinin denenmesi, son çözümün biçimlendirilmesi ve çözümün uygulanması gibi aşamaların takip edilmesi gerekir. Bu aşamalar takip

edilmemişse, yaklaşan krizin sinyalleri alınıp, yorumlanıp ve değerlendirilmemişse ve sağlıklı tepkiler verilmemişse, örgütün kriz dönemine girmesi kaçınılmazdır. (Tutar, 2007: 87) Bununla birlikte sürdürülen tüm kriz yönetimi çalışmalarına rağmen krizlerin önüne geçilemeyebilir. Krizin patlak vermesiyle birlikte, kriz yönetimi ekibi görevi etkin biçimde devralır. Kriz yönetim ekibi meydana gelen krizin ikincisini tetiklememesi için iyileştirme sürecinde aşağıdaki işleri sırasıyla gerçekleştirmelidir: (Ren, 2000: 14-15)

- Daha fazla can kaybını önlemek,
- Temel alt yapıyı yeniden kurmak, onarmak,
- Sosyal etkinlikleri yeniden kurmak,
- Finansal zararları iyileştirmek,
- Tümüyle duygusal iyileşmeyi sağlamak

Normal şartlardaki yönetim politikalarının kriz dönemindeki şartlara cevap vermesi oldukça zordur. Bu nedenle kriz dönemindeki uygulamanın normalden farklı olması gerekir. Bu zorunluluğu göremeyip krizi normal şartların iş yapma ve karar verme alışkanlıkları ile çözmeye çalışan işletmeler çoğu zaman bundan dolayı başarısız olurlar. (Koçel, 1993: 1-3) Öte yandan, kriz döneminde alınan önlemler kadar, bu önlemlerin telaşsız ve başarılı bir şekilde uygulanması da önemlidir. Nitekim bir İngiliz grubu, kriz döneminde alınan önlem bakımından işletmelerin başarılarını karşılaştırmıştır. Bu karşılaştırma, aynı önlemlerle bazı işletmelerin başarılı, bazılarının başarısız olduğunu göstermektedir. Bu durumda panik, kriz yönetimini başarısızlığa sürüklemiştir. (Narbay, 2006: 63)

Kriz dönemi yönetimi, krizin kaynağı ne olursa olsun, krizin çıktığı veya işletmenin açıkça krize girdiğini kabul ettiği andan itibaren başlayan ve krizin hasarlarını önlemeye ve krizin hasarlarından kaçınmaya yönelik önlemlerin uygulamaya konduğu krizi yanıtlama aşamasıdır. Bu aşamada, kriz öncesi dönemdeki mekanizmalar etkili bir şekilde çalışmış olsa bile kriz durumundan tamamıyla kurtulmak mümkün olmayabilir. İlk aşamadaki algılamalar, hazırlanan planlar, kriz dönemi aşamasında mevcut yeni

durum değerlendirilerek, mevcut planlar, kriz ekibi ve kriz uyum araçları gözden geçirilir, kriz denetim altına alınmaya çalışılır. (Özden, 2009: 85)

İşletmeler, kriz dönemlerinde ve koşullarında avantajlı duruma geçebilmek için aşağıdaki noktaları göz önünde bulundurmak zorundadır: (Talukan ve Akturan, 2000: 32)

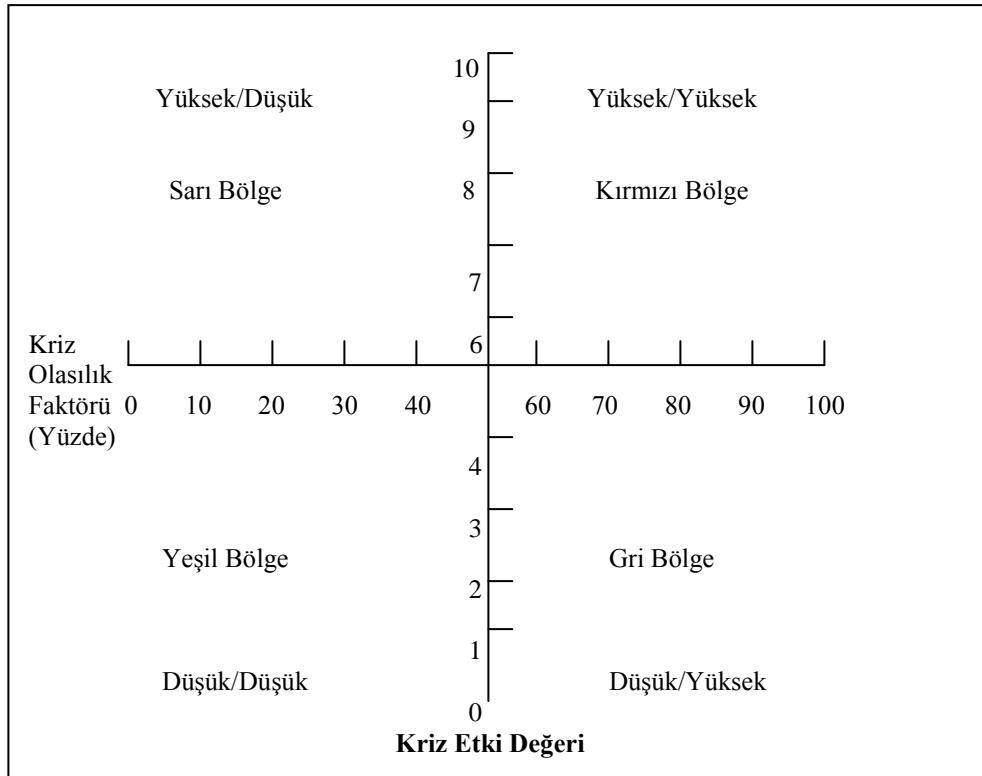
- Krizin yalnızca sakınılacak bir durum olmadığı, aynı zamanda bazı fırsatlar da doğurabileceği unutulmamalıdır.
- Krizde rekabet stratejileri iyi belirlenmelidir.
- Stratejik rekabette güçlü olunan alanlar iyi analiz edilmelidir.
- Uluslararası pazarlamanın krizden korunmak için en iyi araçlardan birisi olduğu unutulmamalıdır.
- Uluslararası stratejik birleşmeler, küreselleşmenin en uygun yollarındandır.
- İşletme içi tasarruflara önem verilmelidir.
- Kısa vadede geri dönüşümü yüksek alanlara öncelik verilmelidir.
- İşletme çalışanları krize karşı iyi motive edilmelidir.
- Rakipler ve pazardaki değişimler anında izlenmeli, bunun için de araştırma etkinlikleri sürdürülmelidir.
- Müşteri memnuniyeti bu dönemde de işletmenin temel felsefesi olarak kabul edilmeli ve özen gösterilmelidir.
- Uzun vadeli yatırımlardan kaçınılmalıdır.
- Reklam ve tanıtım etkinliklerini kısarak geri plana itmenin aksine reklam ve tanıtıma daha fazla önem verilmelidir.
- Tasarruf amaçlarıyla ucuz işgücüne yönelmek yerine, kaliteli ve nitelikli işgücünün her zaman daha ucuza geldiği unutulmamalıdır.
- Savunma stratejileri iyi oluşturulmalıdır.

- Satış öncelikli yerine nakit öncelikli çalışılmalıdır.
- Kriz dönemlerinde üretimi düşürmek yerine maliyetleri düşürme yoluna gidilmelidir.

2.13.1. Krizin Boyutlarını Belirlemek

Acil bir durum ortaya çıktığı zaman ilk iş, durumun niteliğini ve boyutlarını ortaya koymaktır. Problem sorumlusunu aramak zaman kaybıdır. Ayrıca huzursuzluklara neden olabilir. (Tack, 1994: 20) Krizin boyutlarının belirlenmesi iki aşamadan oluşur. Krizin etki değerini hesaplamak ve kriz barometresi hazırlamaktır. (Tüz, 2001: 92-94)

Yöneticiler ya da kriz yönetimi ekibi dinamik çevre koşullarını gözetererek olası krizleri önceden öngörmeye çalışmalıdırlar. Kriz barometresi, patlak verme olasılığına sahip her krizin analiz edilerek tanımlanmasını sağlar. Kriz barometresi sayesinde, karar vericiler sayısal değerlerden hareketle; olası krizler arasında en önemlilerini, öncelikli olarak dikkate alabilir ve kıyaslama yapabilirler. Bunun için Şekil 2.6.'daki kriz barometresi geliştirilmelidir. (Fink, 1986: 45)



Şekil 2.6. Kriz Barometresi

Kaynak: Fink, 1986: 45

Sorunların kriz boyutuna varmadan önlenmesi için yöneticiler, en kötü olasılıkları düşünerek kriz senaryoları geliştirmelidirler. Ortaya çıkan kötümser senaryo veya senaryolar, potansiyel krizlere tehlike penceresinden bakma yetisi ile geliştirilecektir. Bunun için öncelikle barometrenin dikey ekseninde ifade edilen kriz etki değeri belirlenmelidir. Kriz etki değeri belirlenirken aşağıdaki beş soruya 0 (en düşük) ile 10 (en yüksek) arasında değerler verilip toplanır. Beş soru şunlardır: (Fink, 1989: 38-42)

- Eğer kriz hız kesmeden risk oluşturacak biçimde artış gösteriyorsa, hangi dereceye kadar dayanabilirsiniz?
- Kriz düşünüldüğünde, devlet ya da medyanın göstereceği ilginin boyutu ne olacaktır?
- Krizin olağan etkinliklerinizi kesintiye uğratma boyutu ne olacaktır?
- Kriz, kamuoyu üzerindeki olumlu imajınızı ne ölçüde zedeleyecektir?
- Krizin, işletmenize vereceği maddi ve manevi zararın boyutu ne olacaktır?

Verilen yanıtlardan elde edilen sonuçlar toplandıktan sonra beşe bölünür. Böylece krizin etki değeri bulunur. Yöneticiler, her bir soruyu kendi içinde çok boyutlu olarak değerlendirip sonuçta tek bir değere indirgeyebilirler. Örneğin, son soruya yanıt ararken işletmenin maddi varlıklarında meydana gelebilecek zarara öncelikle bir değer verilip, sonra çalışanlarda meydana gelebilecek stres, moral düşüklüğü, çalışanların işe gelmemesi gibi fiziksel olmayan etkilere değer verilerek ikiye bölünebilir. Bulunan değer daha sonra toplama dâhil edilebilir. Erken uyarı sisteminden elde edilen veriler, kriz etki değerleri ölçülürken kullanılır.

İkinci olarak yatay eksende kriz olasılık faktörü hesaplanır. Verilecek değer yüzde olarak 0 (krizin meydana gelmesi olanaksız) ile 100 (kesinlikle kriz olacak)

arasında değişir. Krizin patlak verme olasılığı tahmin edilirken, işletmenin daha önce bölüm ya da örgüt bazında ne tür krizler yaşadığı, benzer krizlere hangi sıklıkta düşüldüğü, rakiplerin yaşadıkları krizler, diğer sektörlerde görülen benzer krizler dikkate alınır. Tahminde bulunmak kolay iş değildir. Gerçekçi ve cesaretli olmakta fayda vardır.

Kriz etki değeri ile kriz olasılık faktörü eksenlerinde elde edilen değerlerin kesişim noktası, barometrede hangi bölgede yer alıyorsa; o bölge olası krizin taşıdığı tehlikeyi gösterecektir. Yeşil bölge, potansiyel kriz tehlikesinin en düşük olduğu alandır. Kırmızı bölge ise, tehlike çanlarının çaldığı en riskli alanı göstermektedir. Yöneticiler, kırmızı bölgede yer alan kriz türlerine karşı tetikte olmalıdırlar. Karar vericiler, kriz patlak vermeden bu bölgeden uzaklaşmanın ya da krizi fırsata dönüştürmenin yollarını aramalıdırlar. Kriz barometresinin oluşturulmasıyla olası krizler belirlenerek, mevcut durum net biçimde ortaya konulmuş olur.

Kriz barometresi üzerinde, krizin boyutu belirlendikten sonra, müdahale boyutu hesaplanır. Kriz etki değeri, olasılık faktörü ve sonrasında belirlenecek olası etki derecesi ile müdahale maliyeti bileşimlerine göre, kriz tanımlanmış olur. Bu tanıma göre krizi çözümleme yönünde bir şey yapılp yapılamayacağı belirlenir. Krizi çözümlemenin ilk aşaması krizi tanımlamaktır. (Regester, 1989: 38)

2.13.2. Karar Verme Yöntemleri

İşletme yöneticisi, krizi başka bir zaman dilimine taşımaya çalışarak kararı erteleyecek ya da sevgilere göre veya karar analizlerinden yararlanarak karar verecektir. Yönetici karar almada bireysel davranacak veya ekip çalışmasından yararlanacaktır. Kriz şartlarında kararın bireysel alınması klasik bir yaklaşımdır. Günümüzde kriz ekibiyle karar alma tercih edilmektedir. Kriz barometresi ile tanımlanan krizin nasıl denetim altına alınacağı sorusunun yanıtını bulmak için karar verme yöntemlerinden yararlanılması işletme yöneticilerine yardımcı olması söz konusudur. (O'Connor, 1985: 241)

Kriz şartlarında yetkilerin üst yönetimde yoğunlaşması önerilmekle birlikte, burada amaç tek adam modeli uygulamak değildir. Tersine karar almada ekip çalışmasına her zamankinden daha fazla ihtiyaç duyulur. (Sabuncuoğlu, 1994: 36)

Yönetici kriz konusunun niteliğine ve kendi tercihinine bağlı olarak; stratejik düşünme, beyin fırtınası, delphi ve karar konferansı yöntemlerini kullanabilir: (Tüz, 2001: 116-119)

- Stratejik düşünce yöntemi: Stratejik düşünme, kriz şartlarında sezgilere dayalı olarak karar almadır. Kararın ilk aşamasında ekip üyelerinin geçmiş tecrübeleri ve sezgileri pazar araştırmacılığının sunduğu somut verilerle birleştirilerek ortak bir vizyon oluşturulur. İkinci aşamada bu vizyon çerçevesinde işletmenin kriz şartlarındaki temel stratejisi soyut olarak belirlenir. Son olarak bu strateji basamaklar halinde somutlaşarak uygulamaya dönüştürülür. Stratejik düşünme, bir sentez yöntemidir ve bu yöntemde planlamacılar veri sağlayarak stratejik düşünme sürecinde katalizör görevi görürler. Kriz şartlarında karar almada stratejik düşünme yönteminin kullanılması, akar analizi yöntemlerine göre daha az zaman alıcıdır, daha esnek ve kolay uygulanabilir.
- Delphi yöntemi: Bu yöntem, klasik toplantı yönteminin yetersizliklerine karşı geliştirilmiştir. Klasik toplantı yönteminin kriz şartlarında kullanılması, karar gücünün yavaş işlemesi, kriz ekibinde bulunan kişilerin yüz yüze görüşme nedeniyle birbirlerinin kararını etkileyebilecekleri ve dominant bir kişinin psikolojik olarak baskı hissi uyandırabileceği gibi nedenlerle eleştirilmektedir. Delphi yöntemi, toplantı yöntemlerine göre kriz şartlarında hızlı, etkin ve objektif kararlara daha az çabayla ulaşmayı sağlamaktadır. Bu yöntemi uygulamak için kriz ekibine uzman kişilerin alınmış olması gerekir. Yöntem, yazılı bir karar alma tekniğidir. Kriz sorununa yönelik cevaplar yazılı anket şeklinde alınır. Ekip lideri, koordinatör rolünde cevapları derler. Cevapları yüksek, düşük ve orta olma üzere üç gruba ayırır. Orta grup genellikle % 80 ve düşük ve yüksek gruplar ise % 10'lar civarındadır. %

20'lik ekstrem (negatif) fikirlerin ilgili kişilere nedeni sorularak mantıklı açıklamalar getirmeleri beklenir. Bu açıklamalar yapılamazsa, ekstrem yaklaşımlar elenir. Cevaplamanın ikinci oturumunda, birinci oturumun cevaplarına göre sorular daha spesifik duruma getirilmiştir. Tekrar ekstrem cevaplar elenir. Bu işlemler sonsuz kez tekrarlanır. Ancak genellikle altıncı oturumda sonuca ulaşılır. Kriz şartlarında gelecekteki olayları objektif bir biçimde tahmin ederek, doğru karara ulaşılmada etkili bir yöntem olduğu öne sürülmektedir.

- Beyin fırtınası: Yeni mamul geliştirilmeden, kalite kontrol çemberine kadar pek çok alanda kullanım imkânı olan beyin fırtınası yönteminin kriz şartlarında karar almada kullanılabileceği önerilmektedir. Beyin fırtınası, bir sorunu beyinde fırtınalama şeklinde çeşitli düşünceler yaratarak yapılan yaratıcı bir yöntemdir. Kriz şartlarında karar almada bu yöntem, yönetici bazında bireysel veya grup olarak uygulanabilir. Grup uygulamasına 6-12 kadar, konunun uzmanı olmayan, düşünceleri biçimlenmemiş kişiler alınır. Grup lideri kriz konusunu üyelere açıklar ve hızlı bir şekilde düşünce üretmelerini söyler, bu arada beyin fırtınasının ilkelerini hatırlatır. İlk turda herkes fikrini ortaya koyar ve ikinci tura geçmeden önce düşüncelerin toparlanması için zaman tanınır. İkinci turda düşünceler biraz daha şekillenir. Kimse bir şey söylemezse geçilir. Düşünce yaratma yönünden yavaşlama görüldüğünde söylenenlerin değerlemesine geçilir. En uzun süre 30-35 dakikadır. Kriz ortamında karar almada hızlı, kolay ve yaratıcı bir yöntemdir.
- Karar konferansı yöntemi: Bu yöntem, özel olarak kriz konusuna odaklı bir süreçtir. Kriz ekibine kriz konusuyla ilgili uzmanların alınmasını gerektirir. İş ortamından farklı bir yerde toplanılır. Toplantı odasında, tahta, tepegöz, slâyt, bilgisayar ekranı ve toplantı oturma düzeni ile bilgisayara yüklenmiş belirsizlik şartlarında kullanılabilen karar analiz programları hazır bulundurulur. Ekip lideri, konferansa kılavuzluk eder ve yönetir. Çeşitli verilerin ve farklı düşüncelerin karar alma amacına doğru yönlendirilmesini

sağlar. Bazı kişiler, belirli bir gruba dâhil olma güdüsüyle, diğerlerinin etkisinde kalarak yanlış karara yönelebilirler. Ekip lideri bu tür yargı yanılığısına düşen kişileri yönlendirerek doğru karara ulaşmalarında yardımcı rol oynar. Bu nedenler daha önceden ekip liderinin psikoloji üzerine eğitim almış olmaları gerekir. Karar konferansı yöntemine göre, kriz şartlarında karar alma, aşağıdaki sürece göre gelişir:

- ✓ Ekip üyeleri, problemin yapısını ortaya koymak üzere, uzmanlık konuları doğrultusunda tartışmaya başlarlar. Tartışma sürekli canlı tutulur.
- ✓ Problemin yapısı belirli bir duruma gelince, tanımı yapılarak model kurulur. Model kurma aşamasında sezgilere göre hareket edilebileceği gibi, karar analiz yöntemlerinden de yararlanılabilir.
- ✓ Karar modeli hazırlandıktan sonra, değer ve/veya olasılık değerlendirme analizi yapılır, karar tavsiye şeklinde geliştirilir, gözden geçirilir, duyarlılık ve uygulamaya konma analizleri yapılır, karar sonuçlandırılır, yazılı bir uygulama planı hazırlanarak krizle ilgili geliştirilen stratejilerin uygulamasına geçilir.

2.13.3. Krizi Denetim Altına Alma

Kriz yönetimi ekibi daha önce yapılan çalışmalar doğrultusunda öncelikle işletmede ne tür bir krizin yaşandığını tespit eder. Durum analizi sonucu krizin adı konulur. Yöneticiler tarafından krizin etkileri belirlenir. Sonra krizin çözümü için gereken stratejiler uygulamaya geçilir. Bu noktadan sonra önemli olan krizin kontrol altına alınması ve iyileşmenin sağlanmasıdır. Kritik öneme sahip konuların öncelikle çözümüne odaklanılır. Daha önce belirlenen kriz yönetim merkezinde kriz yönetimi ekibini oluşturan üyeler bir araya gelerek uygulanan strateji ve taktikleri gözden geçirirler ve gereken değişiklikleri anında gerçekleştirirler. Kriz yönetimi stratejik bir formül olmadığından, anlık değişimlere uygun kararlar alınarak hemen yürürlüğe konulur. (Pearson vd., 1997. 52)

Bu süreçte, krize hazırlıksız yakalanan işletmeler ile kriz öncesi dönemde erken uyarı sistemlerinden gelen kriz sinyallerini iyi analiz edemeyen, ihmal eden işletmeler, öngörülebilir krizler ile karşı karşıya kaldıkları gibi krize hazırlıklı olan işletmelerin dahi öngöremediği ve önlem alamadıkları krizler söz konusudur. İşletme kriz girdabına girmiştir. Öncelikli olarak, işletme tarafından krizin acilen denetim altına alınması gerekmektedir.

Krizi denetim altına almanın etkin yollarından biri, önleme ve hazırlık mekanizmalarını sürekli yerinde test etmektir. Önleme ve savunma mekanizmaları herhangi bir zayıflık işaretini aktif bir biçimde ortaya çıkarabilmektedir. Kriz yönetimi ekibi nerede zayıflık varsa, onu ortaya çıkarmaktan ve belirlemekten sorumlu olmalıdır. Erken uyarı sistemleri, sistematik olarak izlenmezse, önleme ve hazırlık mekanizmaları da çalışmayacaktır. Bu süreç, mümkün olduğu kadar, hem ortaya çıkan krize karşı hazırlık aşamasını, hem de krizi denetim altına alma amacıyla, onun yönünü başka tarafa çevirme aşamasını içerir. Bu yapılmazsa, örgütün yapı ve süreçlerinde daha önceki sorunlar büyümeye başlar ve krizi yönetmek imkânsız olur. (Tutar, 2007: 95)

Krizi denetim altına almak için yönetim ve çalışanlar, kurumsal ve bireysel düzeyde üç tutumu ortak olarak benimseme ve uygulama konusunda işbirliği yapmalıdır: (Baltaş, 2002: 11)

- Sahip olunan düzeni sürdürmek,
- Zaman ve maddi kayıpları göze almak,
- Krizden değer yaratmak ve fırsat doğurmak.

Krizi denetim altına alma, denetlenebilir ve zararları sınırlandırılabilir, yani yönetilebilir kriz için mümkündür. Bunu başarabilmesi, kriz yönetimi ekibinin gerekli bilgi ve beceriye sahip olmasına bağlıdır. (Rosenthal ve Pijnenburg, 1991: 105)

Bu süreçte krizin türünün tespit edilmesi, krizin ortadan kaldırılması için denetim altına alınması, etkilerinin en aza indirilerek denge durumuna dönüşün sağlanması (Tutar, 2007: 98) ve krizle mücadele strateji/stratejilerinin belirlenmiş olması gerekir.

2.13.4. Kriz Dönemi Finansal Yönetim

İşletme, hangi tür krizle karşı karşıya kalırsa kalsın, sonuçta krizin en büyük olumsuz etkisi işletmenin finans yapısı üzerinde olacaktır. Finansal yapısı güçlü olan işletmeler, krizden daha az etkilenmekte ve hatta krizin yarattığı tehlikelerden ortaya çıkan fırsatları işletmelerinin lehinde değerlendirebilmektedir. Finansal yapısı güçlü işletmeler, kriz ortamında büyürken, finansal yapısı zayıf olan işletmeler krizlerden büyük zarar görmekte ve hatta yok olma tehlikesiyle karşı karşıya kalmaktadır.

İşletmelerde ortaya çıkan krizlerin temel kaynaklarından ilki, işletmenin finansal yapısının işletmenin amaç ve hedefleri, çalışma kapasitesi, üretim ve pazarlama gücüyle uyumlu olarak tasarılanmaması ve işletilmemesi; başka bir deyişle, finansal altsistem ile diğer işletme altsistemleri arasındaki uyumsuzluktur. Finansal altsistem, işletmenin kan dolaşımı sistemi olup işletmeyi besleyerek yaşamının sürmesini sağlar. Gerçekte işletmenin felaketler dışında dışsal etmenlerden kaynaklanan krizlerden etkilenip etkilenmemesi, tümüyle işletmenin sağlam bir finansal yapıya sahip olup olmamasına bağlıdır. Yani, işletmelerin krize girmelerinin en önemli nedeni finansal yapılarının yetersiz olmasıdır. Kriz başka nedenlerle çıksa bile, krize karşı uygulanacak araç ve yöntemlerin çeşitliliği, krize dayanma güçleri ve krizi atlattıkları tümüyle işletmelerin finansal yapılarıyla bağlantılı olmaktadır. (Özden, 2009: 97-98)

İşletmelerin finansal kaynakları ya kendi olanaklarından oluşan özkaynaklar, ya da kredi şeklinde dış kaynaklardan oluşmaktadır. Kriz dönemlerinde işletmenin özkaynaklarının yeterli olmaması durumunda, dış kaynaklara başvurarak kredi şeklinde faizle borçlanma yoluna gidecektir. Kredi faizlerinden dolayı faiz oranının ani yükselme riski, krizin derinleşmesine neden olabilmektedir. İşletmeler, kredi kullanırken işletme getiri ve risk açısından optimum sonuca ulaşabileceği bir strateji izlemelidir. Kriz dönemlerinde işletmelerin önemli bir sorunu da likidite yetersizliğidir. Kriz dönemlerinde satılan mal ve hizmet karşılıklarının tahsil edilmesinde yaşanan güçlükler işletmenin likidite durumunu olumsuz etkilemektedir. İşletmelerin bilançolarında cari aktifler arasında yer alan alıcılar kalemi ile cari pasifler arasında yer alan satıcılar

kaleminin kriz dönemlerinde yakın takibe alınması önem kazanır. Ayrıca aktifteki alacaklarla, pasifteki borçların miktar ve vade uyumuna dikkat edilmesi gerekir. Ayrıca, işletme sermayesinin günlük işletme faaliyetleri finanse edebilecek büyüklükte olması ve kısa vadeli borçlarını ödemeye yeterli olmalıdır. (Tutar, 2007: 108)

Örgütlerin kriz döneminde satış faaliyetlerini artırmaları gerekir. Bu nedenle kriz döneminde ayakta kalabilmek için işletmelerin karı bir tarafa bırakıp, müşterileriyle sadakatli bir ilişki içine girmeleri, dağıtım kanallarını güçlendirmeleri, üretim, durdurup kapanmak yerine, düşük karla iş yaparak piyasaya açılmaları gerekir. Kriz döneminde öncelik, kâra değil ayakta kalmaya verilmelidir. Unutmamak gerekir ki, işletmeyi kriz ortamında krize sürükleyen unsurlardan en önemlisi finansal yetersizliktir. Bu nedenle finansal yönetim, özellikle kriz dönemlerinde olağan dönemlere nazaran yöneticiler tarafından işletmenin finansal yapısı günlük, haftalık, aylık ve yıllık bazda her gün güncellenerek takip edilmesi gerekir.

Özden (2009: 105-108)'e göre finansal yönetimin kriz yönetimi sürecindeki yeri, krize hazırlık ve kriz dönemlerinde temelde değişmemektedir. Finansal yönetim, kriz öncesi dönemde; şirketin finansal yapısını güçlendirme ve krize hazırlık yönünde, kriz döneminde ise; krizin vereceği hasarlarda ve nakit darboğazı sorunlarından kaçınma ve tedavi yönünde önem kazanmaktadır. Ayrıca, işletme ile ilgili performans değerlendirmesi yapmak, sorunları ortaya çıkarmak ve değerlendirmek, politika ve çözüm yolları geliştirmek ve uygulama denetimi yapmak finansal yönetimin görevleri arasındadır. Bununla birlikte, işletmede sürekli iyileşme sağlayarak tüm fonksiyonlara ilişkin performans göstergelerinin geliştirilmesi ve bu yolla işletmenin finansal yapısının güçlendirilmesi finansal yönetimin görev alanına girmektedir. Kriz döneminde finansal yönetimin bir işlevi olan nakit yönetiminde temel iki ilke de; borçlanmamak ve likit kalmaktır. Finansal yönetimin kriz döneminde uygulanacak politika ve araçları iki başlık altında toplanabilir. Bunlar; nakit girişi artırıcı araçlar ve nakit çıkışını azaltıcı araçlardır.

- Nakit girişini artırıcı araçlar:
 - ✓ Yeni pazar ve iş olanaklarının yaratılması, ihracata odaklanması,

- ✓ Alacakların sıkı takibi, gecikmiş ve şüpheli alacakların tahsili,
- ✓ Kampanyalı satışlarla stokların eritilmesi,
- ✓ Banka kredilerine başvurma,
- ✓ Diğer finans kuruluşlarından kredi alımı,
- ✓ Hissedarların şahsi nakit kasalarına başvurma,
- ✓ İlgili firma ve kişi kredilerine başvurma,
- ✓ Menkul değerlerin satışı,
- ✓ Gayrimenkul satışı,
- ✓ Demirbaşların satışı,
- ✓ İştiraklere başvurma,
- ✓ Hissedarların diğer varlıklarına yönelme,
- ✓ Yeni ortak alma
- Nakit çıkışını azaltıcı araçlar:
 - ✓ Su, elektrik ve telefon giderlerini kısma ve erteleme,
 - ✓ Yemek, ağırlama ve kırtasiye giderlerinin kısılması,
 - ✓ Ulaşım giderlerinin kısılması,
 - ✓ Kira azaltıcı önlemlerin alınması,
 - ✓ Verimsiz şubelerin kapatılması,
 - ✓ İşyeri devri,
 - ✓ Vergi ve sigorta ödemelerinin geciktirilmesi,
 - ✓ Personel giderlerinin kısılması ve ücret ödemelerinin ertelenmesi,
 - ✓ Personel azaltılmasına gidilmesi,
 - ✓ İhracatçı ve satıcı firma ödemelerinin geciktirilmesi,

- ✓ Taşeron hak edişlerinin ve sayış komisyonu bedellerinin malla ödenmesi,
- ✓ Borçların ödenmesinde enstrüman değiştirerek vade artırımına gidilmesi,
- ✓ Outsourcing ve dışarıdan alıma yönelinmesi,
- ✓ Stok düzeylerinin düşürülerek hammadde alımlarının azaltılması,
- ✓ Esnek veya siparişe göre üretime yönelerek işletme ve stok giderlerinin azaltılması
- ✓ Kur riskli döviz bazlı alımlardan ve ithal hammaddelerden yerli hammaddelere dönülmesi,
- ✓ Yatırımların durdurularak ertelenmesi,
- ✓ Zorunlu pahalı demirbaşların finansal kiralama yoluyla alınması

2.13.5. Kriz Dönemi Personel Politikası Geliştirmek

Kriz dönemi personel politikasının en önemli özelliği, kriz yöneticisi ve personel kadrosu üzerindeki değişiklik beklentileridir. Kriz yöneticisi, kriz içinde dağılan bir işletmede işbirliğini yeniden sağlama gibi zor ve önemli bir role sahiptir. Kriz yöneticisi, olağan şartlardan farklı düşünerek, kriz şartlarına uzman bir yaklaşımla esnek davranabilmesi gerekir. Mevcut yönetici, işsiz kalma korkusuyla paniğe kapılarak yanlış davranabilir. Kriz önemli boyuttaysa mevcut yöneticiyle başarı sağlamak zor olabilir. (Tüz, 2001: 98)

Kriz dönemi personel politikasında da ilk akla gelen klasik uygulama, en önemli maliyet unsuru olarak görülen personelin birçoğunu çıkartarak kadro küçülmesine gitmektir. Bu uygulama şekli yaratıcılığı ve motivasyonu öldürücü niteliktedir. İşten çıkarılma korkusu taşıyan kişilerin kriz şartlarında çok çalışsalar dahi, işletmeye verimli bir şekilde katkı sağlamaları beklenemez. Krizden çıkmanın en önemli koşulu, işveren, yönetici, işgören ve hatta müşterinin tam bir dayanışma içerisinde çözüm yollarını birlikte aramasıdır. Kriz dönemlerinde çalışanlar açısından en önemli olgu iş güvencesidir. Özveride bulunması istenen kişilere iş güvencesi verilmedikçe, hiçbir şey elde edilemez. Bu nedenle Volkswagen firmasında işten çıkarma yerine, çalışma

günlerini azaltma ve buna paralel olarak ücretlerde indirim gitme yolu tercih edilmiştir. (Sabuncuoğlu, 1994: 37)

İster olağan dönemlerde isterse kriz dönemlerinde olsun, işletmenin ihtiyaç duyduğu en önemli sermaye, insan kaynaklarıdır. İnsan kaynaklarını motive edememiş bir işletmenin kriz ortamından kurtulması bir yana, krizin derinleşmesini önlemesi bile imkânsız hale gelebilir. Bu nedenle her şeyden önce çalışanların kriz hakkında bilgilendirilmeleri gerekir. Bilgilendirilen ve yönetime güvenleri sağlanan çalışanları motive etmek mümkün olabilir.

Kriz şartlarında yaratıcılık ve dinamizm önemlidir. Bu nedenle örgüt ikliminin yaratıcılığa uygun olması, olumlu havanın korunması ve örgüt üyelerinin motive edilmiş olmaları gerekir. Kriz döneminde ihtiyaç duyulan dinamizm ve mutlu işyeri ortamı çalışanların motivasyonundan geçmektedir. Motivasyon amacıyla karar ve sorun çözme sürecine katılım ortamı yaratılabilir. Bu şekilde kriz dönemindeki uygulamalar kolaylaşacak, konulara uyum yeteneği ve beceri düzeyi artacak, yaratıcı yönlerin ortaya çıkması sağlanacaktır. Öte yandan kriz dönemlerinde kullanılmak üzere verimli ve sıkı çalışmalar ile yaratıcı düşünce ve önerilere dayalı ödül ve teşvik programları geliştirilebilir. (Tüz, 2001: 81)

2.13.6. Kriz Döneminde Yürütmeyi Sağlamak

Kriz döneminde yürütmeyi kolaylaştırmak ve karar mekanizmasının hızlı işlemlerini sağlamak amacıyla işletmede merkezi bir yapılanmaya gidilmesi uygundur. Bunun anlamı, yetki devrinin azaltılarak üst yönetimde yetkilerin yoğunlaştırılmasıdır. Olayların akışını denetim altına alıp sınırlandırmak gerekir. Krizlerin önde gelen ve karmaşık yönlerinden birisi, dallanıp budaklanmaları ve çoğunlukla işin başında ne yaptığını bilen, yetenekli ve güçlü bir lidere ihtiyaç duyarlar. (Tack, 1994: 42)

Öte yandan, kriz döneminde emir-komuta açısından hiyerarşik düzene göre hareket etmek zaman kaybı olabilir. Acil durumlarda basamak atlayarak doğrudan ilgili kişiyle görüşülebilir. Yürütme aşamasında kriz döneminin özelliği gereği, katı, esnek olmayan planlara hapsolünmemelidir. Plan bir rehberdir. Uygulamada şartların

gerektirdiği gibi davranmak doğrudur. Kriz akışkan bir süreç olup, aynı şekilde akışkan bir uygulama gerektirir. Yürütmede dikkate alınacak bir başka nokta, bir işletmenin yaşamakta olduğu bir krizin, kıyaslama yapılarak diğer işletmeler için de söz konusu olabileceğidir. Onların bu dönemde ne tür hatalar yaptıklarını görerek değerlendirmek, aynı hataları yapmamak ya da onların hatalarını fırsata dönüştürmek mümkündür. (Tüz, 2001: 100-101)

Kriz döneminde yürütmenin başarılı olmasında aşağıdaki faktörlerin yerine getirilmesi önemlidir: (Regester, 1989: 78)

- Personelin moralini yüksek düzeyde tutmak, başarının ön koşuludur. Bu amaçla kişileri suçlayan bir politika izlenmemelidir.
- Stres altında karar almaya hazırlıklı olmak gerekir.
- Umulmayı umarak, planın yerine getirilmesinde kimsenin desteği olmayacağını düşünerek hareket edilmelidir.
- Medya ile ilişkilerin güncelleştirilmesi yararlıdır.
- İşletme merkeziyle gelişmeler konusunda düzenli olarak iletişim kurulmalıdır.
- Kriz durumunda işletmeyi terk etmek isteyen kişilerle uğraşmamalıdır. Gitmelerine izin vermek uygundur.

Kriz döneminde yürütme açısından önemli bir başka konu, örgüt üyelerindeki kişilik farklılığıdır. Bazı kişiler, kriz dönemlerinde yönetime destek ve yardımcı rol oynayabilirler. Bazı kişiler de kriz şartlarını fırsat bilerek yönetimi engelleme ve kendileri yıldız olma eğiliminde olabilirler. Dikkatli bir yönetici herkese eşit davranış göstermek yerine, kişiliklerine uygun farklı davranışlar geliştirerek yürütmeyi kolaylaştırırlar. (Tack, 1994: 47)

2.13.7. Kriz İletişim Planı Hazırlamak

Kriz yönünden halkla ilişkiler çalışmalarına başlamak için en uygun zaman, krizin olmadığı ve iyi niyet geliştirme olasılığı bulunduğu zamandır. Karlar yüksek iken,

büyüme iyi giderken, gelecek parlak görülürken, paydaşlarla ilişkiler sağlam durumdayken güven kazanmak gerekir. Bu amaçla medyayla ilişkiler sürekli ve sağlıklı olmalı, firma güvenilirliği yüksek tutulmalı, işletme yönetimine medyanın ulaşması mümkün olmalıdır. Halkla ilişkiler yönünden sağlıklı bir iletişim sağlanarak işletmenin kamuoyuyla bütünleşmesi sağlanmalıdır. (Fink, 1986: 125) İşletmeler, olağan dönemlerde ne ekerlerse, kriz dönemlerinde onu biçerler. Kriz dönemlerinde işletmenin kendisini kamuoyuna iyi anlatabilmesi için medyaya ihtiyacı olacaktır.

Kriz yönetimi ekibi ne kadar iyi olursa olsun, kriz yönetim planı ne denli tam olursa olsun, kriz anında mesajların hedef kaynağına iletilmemesi durumunda başarısızlık kaçınılmaz olur. Bu nedenle kriz fark edildiği anda krize yönelik iletişimin de başlatılması gerekir. Kriz dönemi iletişim politikasının krizin yayılmamasını sağlayıcı iki temel amacı vardır. Birincisi; krizle ilgili olabilecek grupları (ortaklar, tüketiciler, medya, devlet gibi) yatıştırmak, ikincisi ise; çalışanları bilgilendirmektir. Kriz yönetiminin iletişimde yedi temel boyutu vardır: (Özden, 2009: 68)

- Faaliyetler,
- Krizden etkilenenler,
- Güven,
- Davranış,
- Profesyonel beklentiler
- Etik
- Öğrenilen dersler.

Çevreden elde edilen veriler anında bilgiye dönüştürülerek ilgililere en kısa yoldan, doğru biçimde ulaştırılmalıdır. Aynı şekilde paydaşlardan gelecek uyarılara açık olunmalı, alınan ve verilen bilgilerin sonuçları dikkatle değerlendirilmelidir. Kriz döneminde işletmenin planı, izlenecek stratejiyle uyum içinde olmalıdır. Kriz yönetimi çerçevesinde ilgililerle olan iletişim veya halkla ilişkiler sadece bir çıktı olarak değil, aynı zamanda bir girdi olarak düşünülmelidir. (Üzün, 2000: 62) Dinamik ve döngüsel

kriz yönetimi sürecinde, halkla ilişkiler çalışmaları stratejinin şekillenmesine, uygulanmasına ve başarıya ulaşmasına yardımcı olur. Etkileşimci bir iletişim, etkileşimci kriz yönetimini destekleyen en önemli öğelerdendir. (Örnek ve Aydın, 2008: 115)

Kriz öncesi ve döneminde bir iletişim planı doğrultusunda hareket etmek, kriz nedeniyle işletmeye olan güvenin yıkılmasını engeller. Bu güvenin korunması için acil ve hızlı önlemler alınması gerekir. İlk aşamada krizin neden olduğu yangın söndürülmeye çalışılırken, şu temel politikaları izleyecek bir iletişim planının acilen uygulamaya konmasında yarar vardır: (Pincus, 1986: 2)

- Acil hasar analizi: Yönetim kurulu bir halkla ilişkiler, hukuk, finans ve ilgili diğer operasyonel bölümlerin üst düzey yöneticileri arasında acil olarak iletişim kurularak hasar durumu belirlenir.
- Durum senaryoları geliştirme: Herhangi bir kriz ikliminde bazı şeyleri görmezden gelme yerine, bütün boyutlarıyla olasılıkları dikkate alarak tartışmaktır. En kötü ve en iyi durumlara göre analiz yapmaktır.
- Ticari durum işleri: Krize yönelik bazı şeyler söylenmeye başlar başlamaz, hasar analizi komitesi bir güvenlik politikası olarak ortaklarla ilişki kurup desteğin devamını sağlamalıdır.
- Basına bilgi vermek: Basın mülakatı, basın konferansı veya detaylı bir basın bülteni hazırlanmalıdır. Krizin özelliğine göre bunlardan birisi seçilerek, iletişim planı basına duyurulmalıdır.
- İşletmede çalışanları bilgilendirmek: İşletmenin tüm çalışanlarının krize yönelik mesajları zamanında almaları sağlanmalıdır. Bir basın görevlisi, üst yönetime ulaşamayabilir ve genel müdürün bilgisine başvurabilir. Genel müdürün sağlıklı bilgi aktarabilmesi için kriz süreci konusunda bilgilendirilmiş olması gerekir.
- Bilgi akış kanalının belirlenmesi: Tüm medya mensupları, eğilim olarak doğrudan üst yönetime ulaşmak isterler. Bu eğilimi cevaplamak gerekir.

Ancak üst yönetimin çeşitli sorulara telefonla bilgi vermesi, kısıtlı ve yanlış olabilir. Acil bilgi merkezi kurulmuşsa, bu kanaldan doğru bilgileri vermek daha sağlıklıdır. Bu merkez yok ise, halkla ilişkiler görevlisi ya da kriz yönetimi ekibi sözcüsü medyayla ilişkileri yürütmelidir.

2.13.8. Kriz Eylem Planı Hazırlamak

Kriz yönetim planı çerçevesinde hazırlanan kriz eylem planında, olası kriz durumlarının nasıl değerlendirilip algılanacağı, kriz boyunca kim tarafından ne zaman nelerin yapılacağı konusundaki eylemler, açık ve ayrıntılı olarak bulunmalıdır. Bu bilgilerin ve proseürlerin bulunduğu bir kriz eylem planı varsa, kriz sürecinde etkili bir biçimde kriz yönetimi gerçekleştirilebilir. (Özden, 2009: 71-72) Planda;

- Firmanın işlevleriyle ilgili değerlendirmelerde hangi durumların kriz belirtisi olarak algılanacağı,
- Algılama ve belirtilerin veya ilk kriz haberlerinin kimlere, nasıl rapor edileceği,
- Felaketlerde veya kriminal olaylarda, hangi kamu yetkililerine kimin başvuracağı,
- Krizin ilk gününde medya ile nöbetleşe olarak kimlerin ilgileneceği,
- Firma mali ve hukuk müşavirleri ve avukatlarının hangi durumlarda aranacağı,
- Kriz nedeniyle işten çıkarma veya çalışanları etkileyecek eylem durumlarında olası protestolara karşı sendika yöneticileri veya çalışan gruplarıyla nasıl iletişim kurulacağı,
- Hangi durumlarda kim tarafından basın toplantısı düzenleneceği,
- Mağdur kişi veya kişilerin aileleriyle kimlerin, ne zaman, nasıl bağlantıya geçeceği,
- Çalışma alanının herhangi bir bölümünün kullanıma kapatılıp kapatılmayacağı,
- Hangi durumlarda mobil bir ofis veya kriz iletişim merkezinin kurulacağı,
- Uğranılan zararın boyutunu kimlerin nasıl saptayacağı,

- İlgili kişilerle kimlerin, nasıl bağlantı kuracağı,
- İşletmenin üretim, finansman ve pazarlama gibi her bir işleviyle ilgili önlem planı ayrı ayrı yer almalıdır.

2.14. Kriz Sonrası Yönetim

Kriz sonrası işletme yönetimi yapısı, kriz dönemi bittikten sonra, geçilmesi gereken yönetim yapısını içerir. Bir yandan krizin tekrarlanmamasına yönelik yönetim yapısı hazırlanırken, öte yandan, tekrar kriz gündeme geldiğinde alınacak acil uygulamalar belirlenir. Krizin tekrar olmasını tümüyle önlemek olanaksızdır. Önemli olan, gerekli önlemleri zamanında alabilmektir. (Koçel, 1993: 6)

Kriz sonrası dönemde örgüt yönetiminin yapacağı ilk iş bir durum analizi çalışması gerçekleştirmektir. Söz konusu durum analizi çalışmasında krizden çıkan örgütün her anlamda bir değerlendirilmesi yapılmakta ve buna bağlı olarak da kriz sonrası faaliyet ölçeği belirlenmektedir. Bu noktada örgütün varlığını koruma, küçülme, büyüme, faaliyet konusunu değiştirme, ortaklığa girme gibi farklı seçeneklerden hangisinin benimseneceğine karar verilmesi gerekmektedir. (Tüz, 2001: 121)

Bu aşamada işletmenin gidebileceği iki yön bulunmaktadır. Bunlardan ilki işletmenin kriz nedeniyle kapanması ve/veya el değiştirmesidir. Karşılaşılan krizin beklenenden daha uzun sürmesi ve olumsuz etkilerinin azalacağına artması ve bu dönemde yeni krizlerin ortaya çıkması bu sonucu beraberinde getirebilir. İkinci ve olumlu yön ise işletmenin aldığı karar ve önlemlerin olumlu sonuç vermesi sonucunda işlerin normale dönmesi, krizle bozulan yönetim ve üretim sistemlerinin iyileşmesi ve işletmenin geleceğe güvenle bakabilmesidir. (Okumuş, 2003:208)

Krizin denetim altına alınması ve atlatılmasından sonra, işletmenin kararlı bir durum ve yapıya getirilmesi gerekir. Kriz döneminde, işletme ve örgüt alt sistemleri arasındaki bağlar zayıflamış, örgütsel iklim ve düzen bozulmuş olabilir. Bu dönem, işletme ve örgütün yeniden yapılandırılarak normale dönen çevre koşullarına uygun duruma getirilmesi ve krizin yarattığı olumsuz etkilerin giderilmesi aşamasıdır. Amaç, hedef, politika ve standartlardan başlayarak, işlevsel alt sistemlere ilişkin yapı ve

süreçlere kadar işletmenin normal döneme geçişiyle ilgili değişim ve uyum çalışmaları bu dönemde yapılır. Bir başka deyişle bu dönem, kriz döneminin tam zıttı “tersine uyum” dönemi olup, bu dönemde önceki uyum araçlarının bir bölümü tersine işletilir. Öte yandan kriz yönetiminin bu döneminde uyum ve kararlılık mekanizmaları ne kadar hızlı işletilirse işletme sağlıklı bir yapıya da o kadar çabuk kavuşur. Bu dönemde örgüt imajının onarılması ya da geliştirilmesi, krizin olumlu ve olumsuz etkilerinin belirlenerek bu etkileri yarara dönüştürmenin yolları aranmalıdır. (Özden, 2009: 87)

Örgüt krizden çıktığında, kriz yönetim planı gözden geçirilerek gerekli değişiklikler yapılmalı, karşılaşılabilecek yeni bir kriz öncesinde kullanılacak kriz yönetimi planının işlerliği artırılmalıdır. (Haşit, 2000: 114)

Kriz sonrası dönemlerde örgütler, yönetsel açıdan krizin uzun dönemli kötü sonuçları ile uğraşmak zorunda kalabilmektedirler. Kriz sonrası dönemlerde örgütün uğradığı zararların onarılması ve krizin ortaya çıkardığı yeni fırsatların değerlendirilmesi çalışmaları ile uğraşmaktadır.

2.14.1. Kriz Sonrası Durum Analizi

Krizin sona ermesiyle yönetimin işi bitmez. Kriz yönetimi ekibi, hemen değerlendirmelere başlamalı ve durum analizi yapmalıdır. Örgütte nelerin olduğu, iyi ve kötü yapılan etkinliklerin nasıl yapıldığı sorgulanmalıdır. Kriz yönetimi planları gözden geçirilerek güncellenmelidir. (Parsons, 1996: 28)

Kriz sonrası durum analizinde, krizin şiddeti ile krizin örgüte verdiği zararlar hesaplanır. Çalışanların krizleri algılama biçimleri, işletmenin duyarlılığı, yönetimin krizi denetim altına almadaki performansı ölçülür. Kriz barometresinden yararlanılarak, kriz yönetimiyle ilgili etkinliklerin ne tür sonuçlar vermeye başladığı izlenir. Krizden önce uygulanan strateji ve tekniklerde gereken değişiklikler yapılır. Değişikliklerin etkileri anlık izlemeye alınarak yeni düzenlemelere gidilir. Durum analiziyle bir tür anlık fotoğraflar çekilerek, daha önceki durumlarla kıyaslanır. Ulaşılması gereken hedeflere ne derece yaklaşıldığına bakılır. (Örnek ve Aydın, 2008: 117)

Kriz yönetimi çerçevesinde durum analizleri sık sık yapılarak, her türlü önemli bilgi kayıt altına alınmalıdır. Karşılaşılan krizin yönetimi sürecinde elde edilen deneyimler böylece gelecek uygulamalar için öğretici deneyimler olarak kullanılabilir. Tam anlamıyla örgütsel öğrenme, deneyimlerin örgütü oluşturan tüm çalışanlar tarafından paylaşılmasıyla sağlanır. Kriz yönetimi boyunca planlı biçimde kayıt altına alınmış olaylarla birlikte çalışanların yaşadıkları metne döktükleri öğrenme tarihi vb. tekniklere başvurulabilir. (Kleiner ve Roth, 1998: 138-140)

2.14.2. Yeniden Yapılanma Çalışmaları

Kriz sonrasında yönetsel temel değerler gözden geçirilmeli, yeniden tespit edilmeli ve mutabakat sağlanmalıdır. Bunun için yeniden yapılanmanın stratejileri oluşturulmalıdır. Söz konusu stratejilerde fırsat ve tehditler konusunda aşağıdaki çerçevede bir strateji geliştirilmelidir: (Tutar, 2007: 151)

- Sektör öngörüsü ve stratejik hedefler oluşturmada yönetici ve kilit personelin oluşturduğu grup içi ve dış ortaklarından oluşturulan grup dışı arayış toplantıları yapılmalı, stratejinin oluşturulmasında bu toplantılarda sağlanan mutabakat konuları dikkate alınmalıdır.
- Öngörüler, yeni fırsatları tanımlayabilmeli ve yeni açılım getirebilmelidir. Stratejik hedefler tutarlı ve uygulanabilir olmalıdır.
- Kritik sorun ve tehditlere karşı acil savunma ve çözüm planları geliştirilmelidir. Tehdit, anında ortadan kaldırılamıyorsa olumsuz etkileri önlemlerle ertelenmeli ve zamana yayılmalı, farklı konu ve konumdaki tehditler birbirinden ayrı tutulmalı, varsa bağlantılarının koparılmasına gayret gösterilmelidir.
- Hedeflere ulaşmada, imkân ve kabiliyetler çerçevesinde, özellikle mali kaldıraç noktaları araştırılmalı ve tespit edilmelidir.
- Fırsat ve tehditler dikkate alınarak, fiziki ve entelektüel kaynakların etkin şekilde nasıl korunacağı ve kullanılacağı kararlaştırılmalıdır.

- Stratejik mimari bütünlük sağlanmalı, fırsatlara yaklaşım planı oluşturulurken tehditlerle ilgili önlem planları alınmalıdır.
- Stratejik mimari oluşturulurken, hedeflere yönelik rota belirlemede alternatifler düşünülmelidir. Hedeflere ulaşmada sapmaların nasıl düzeltileceği ve tekrar rotaya nasıl girileceği önceden belirlenmelidir.

2.14.3. Kriz Sonrası Rehabilitasyon

Bir örgüt, krizin olumsuz etkilerini ortadan kaldırmak, örgüte yeni bir dinamizm kazandırmak için kısa ve uzun dönemde iyileştirme mekanizmalarını yerinde test etmelidir. Son aşamada tüm örgütsel yapı ve süreçler yeniden iyileştirilir ve devamlı öğrenme ve sürekli iyileştirme ve geliştirme faaliyetleri örgütsel anlayış haline getirilir. Bu aşamada örgütün normal işleyiş düzenine geri dönmesine yardımcı olmak amacıyla, örgütün yapı, süreç ve prosedürlerinin yeniden dizayn edilmesi, kısa ve uzun dönem iş programlarının uygulanması gerekir. (Mitroff ve Pearson, 1993: 13)

Krizin denetim altına alınması ve krizin derinleşme riskinin ortadan kaldırılmasından sonra bu kez işletme, kriz öncesi istikrar durumuna hatta ondan daha yüksek performanslı bir duruma getirilmeye çalışılır. Kriz süresince, örgütün kriz yönetimine göre oluşan iklimi, kriz sonrası ortaya çıkan yeni duruma uygun olmayabilir. Kriz sonrasında örgütte krizin ortaya çıkardığı olumsuzlukları ortadan kaldırmak ve örgütte yeni bir gelişim süreci takip etmek için belirlenen faaliyetlerin yerine getirilmesi gerekir. Her şeyden önce, kriz süresince ortaya çıkan merkezileşme ve otoriterleşme eğilimlerinden hızla uzaklaşılması gerekir. Kriz sonrasında oluşacak yeni örgüt kültürü ve ikliminin ve örgütün fiziki unsurlarındaki yeniden yapılanma faaliyetlerinin, çalışanlarda yüksek bir motivasyon ve dinamizm oluşturmasına dikkat etmek gerekir. Kriz sonrası rehabilitasyon, örgütün tüm yapı, süreç ve işleyişlerinde krizin etkisine göre yeniden yapılanma ve reorganizasyon kapsamında yapılacak faaliyetler kümesini içerir. (Tutar, 2007: 152)

Kriz sonrası çalışanlarda ortaya çıkabilecek bazı olumsuz davranışlar olabilir. Bu olumsuz davranışlar, örgütün insan boyutuyla ilgili sorunlardır. Bu sorunların her biri

için rehabilite edici önlemler alıp bu sorunların üstesinden gelmek, yöneticide bulunması gereken beşeri yeteneğin gereğidir. Aşağıdaki olumsuzlukların ortadan kaldırılması amacıyla örgütün insan faktörü için rehabilitasyon faaliyetleri yapılmalıdır: (Tack, 1994: 61)

- Korku: Kriz dönemi başarılı bir biçimde atlatılmış olsa bile, işletme elemanlarından bazıları, sonuçtan tam emin olmayabilirler. Ortamın nazik oluşu nedeniyle ortaya yeni fikirler atmaktan çekinebilirler. Çalışanların işlerinde aşırı ihtiyatlı oldukları gözlenir.
- Bitkinlik: Krizin atlatılmasından sonra, kişi duygusal yönden kendini tükenmiş olarak hissedebilir.
- Güvensizlik: Bazı elemanlar, kendilerinin veya tüm grubun başkaları tarafından düş kırıklığına uğratılıp, ortada bırakıldığını düşünebilirler. Eskiden işbirliği yapanlar, şimdi birbirlerine kuşku ile bakabilirler.
- Aşırı tepki: Deprem gibi doğal felaketlerden sonra ufak bir sarsıntı, panik yaratacak tepkilere neden olabilir. Aynı şekilde bir çırpıda çözümlenebilecek küçük zorluklar, kriz gibi görülebilir.
- Öz savunma: Bu korkudan daha değişik bir tepkidir. İşin başlangıcında kendini fazla düşünmeden işe sarılan eleman, kriz atlatıldıktan sonra “ben ne olacağım” tarzında anlamsız bir endişeye kapılır. Kriz sonrasında kişinin kendi durumunu koruma içgüdüsü daha da güçlenir.
- Stres: İhmal edilmemesi gereken bir başka rehabilitasyon süreci de, kriz döneminde çalışanların ağır bir gerilim altında olmaları nedeniyle, stresli olabilirler. (Tutar, 2007: 154)

Tack’a göre (1994:62), kriz sonrası örgütsel faaliyetlerle ilgili olarak ortaya çıkan sorunların giderilmesi ve örgütün tekrar daha yüksek bir etkinlikle harekete geçmesi kuralları şu şekilde belirtilmektedir:

- Verimliliği ve etkinliği engelleyen etmenleri ortadan kaldırın.

- Örgütün hedeflerini yeniden ve eskisinden daha yüksek olarak belirtin.
- Kriz süreci içerisinde kişisel çalışmayı tartmak için yapıcı eleştiri yöntemini kullanın.
- Çalışma disiplininde gevşeme varsa bunları giderin.

2.14.4. Öğrenme ve Değerlendirme

Kriz sonrası yönetimin son aşaması, örgütün kendi tecrübelerinden ve diğer örgütlerin tecrübelerinden kritik dersler çıkarmasıyla ilgili olan öğrenme aşamasıyla ilgilidir. Çoğu örgüt bu aşamada gerekli etkinliği gösteremez. Krizin olumlu yanlarını tespit etmede ve ondan yararlanmada gerekli yeteneği gösteremezler ve kriz tekrarlanabilir. İşletmeler, özellikle dış kaynaklı krizleri önleyemezler, fakat her işletme, krizin meydana çıkma ihtimallerini azaltabilir; krize düşme potansiyelini azaltıp krizin ortaya çıkardığı maliyeti düşürebilir. Bu da ancak krizden ders çıkarmakla ve önlem almakla mümkün olabilir. (Tutar, 2007: 106)

Bu süreç, krize hazırlık ve kriz döneminde alınan karar, önlem ve uygulamaların; kullanılan standart, plan ve araçların gözden geçirilmesi ve kriz döneminden dersler çıkarılması; bu dersler ışığında kriz yönetimi sisteminde değişiklikler yapılması etkinliklerini kapsayan etkin bir geri besleme sürecidir. Bu deneyimler, yani öğrenme ve değerlendirme sonuçları, işletme belleğine yeni amaçlar, yeni planlar, yeni araç ve mekanizmalar vs. şeklinde yansıtılır. Bu dönemde değişime de önem verilmekle birlikte kararlılık ön plana çıkar. (Özden, 2009: 89)

2.15. Kriz Yönetimi İle İlişkili Yönetim Yaklaşımları

Kriz yönetimi sürecinde, krizin olumsuz etkilerinden işletmeleri koruyabilmek, işletmelerin uğrayacağı zararları en aza indirebilmek ve tehlikeler arasından ortaya çıkan fırsatların değerlendirebilmek amacıyla bazı yaklaşımlardan faydalanılmaktadır. Bu yaklaşımlardan bazıları aşağıda verilmiştir.

2.15.1. Kriz ve Stratejik Yönetim ve Planlama

Modern örgütler, rekabetçi dünyada sürekli olarak benzeri olmayan değişimler ve belirsizliklerle karşı karşıya kalmaktadır. Bu nedenle kriz koşullarını azaltmak için stratejik planlamaya gerek duymaktadır. (Hutchins, 2008: 26)

Strateji; örgütün çevresi ile ilişkilerinin izlenmesi sonucu, faaliyet yönü ile faaliyet alanını da içerecek şekilde firmanın izleyeceği amaç ve hedeflerin, bunlara ulaştıracak faaliyetlerin belirlenmesi ve uygulamanın başarılı sonuçlandırılması için gerekli kaynakların tahsis edilmesi şeklinde tanımlanmaktadır. (Kuruoğlu, 1992: 7)

Ne tür işletme olursa olsun, strateji amaç tayini ile ilgili olduğuna göre, stratejilere sahip olmayan bir işletme amaçlarını açıkça ve kesinlikle saptayamaz. Amaç saptamak için gerekli hesapları yapamaz ve böylece yeni girişimlerine öncü olarak kurallardan yoksun kalır. Birincisi, stratejinin bulunmadığı işletmelerde kaynaklar etkin ve verimli kullanılmazlar. Çünkü mali ve beşeri güçleri ve kaynakları ekonomik biçimde kullanacak derinlikte bir stratejik analiz yapılmamaktadır. İkincisi, uygun bir ürün-pazar politikası yerine müşteri çoğaltma alanı geniş tutulacaktır. Belirlenmeyen bir strateji, amaçları saptayarak faaliyetlerini ona göre düzenleyip yararlı görülen şansları arayacakları yerde, onları farkına varmadan geçiştirecektir. Böyle işletmeler, hiçbir zaman belli bir mal ve pazar üzerinde rekabet avantajına sahip olmayan, optimist düşünceden yoksun kuruluşlardır. Üçüncüsü, önceden hiçbir hazırlık ve plan yapmadan kararlarını günlük bilgiler üzerine kurmuşlardır. Bu nedenle, piyasanın en önemsiz dalgalanmalarından ve tehlikelerinden bile büyük ölçüde etkilenirler. (Eren, 2002: 21)

Diğer bir tanıma göre, strateji; işletmenin amaç ve hedeflerinin tespiti, işletme ile çevresi arasındaki ilişkilerin analiz edilerek bu amaçların gerçekleştirilmesi için, gerekli faaliyetlerin yeniden düzenlenmesi ve ihtiyaç duyulan kaynakların uzun dönemde etkili olacak şekilde dağıtılmasıdır. Buna göre stratejik yönetim, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını; planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için işletme içi her türlü tedbirin alınarak yürürlüğe konulmasını; daha sonra da yapılan çalışmaların kontrol edilerek değerlendirilmesiyle ilgili faaliyetleri kapsar. (Hinterhuber, 1984: 1) İşletmenin üst düzey kadroların faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamıdır. (Eren, 2002: 18)

Dinçer'e göre (1998: 35-36), stratejik yönetim, etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünüdür. İşletme yönetiminin temel fonksiyonları ve yaklaşımı, stratejik yönetimde de değişmemekte, ancak bu fonksiyon ve yaklaşımlar dış çevre üzerinde odaklaşmaktadır. Sürekli değişen çevre, ister yararlanılabilecek bir fırsat olsun isterse karşı konulması gereken bir tehlike olsun, bir işletmeyi her an beklenmedik olaylarla karşı karşıya bırakabilir. Stratejik yönetimin amacı da, geçmişteki başarıları tekrar etmek değil, beklenilmeyen durumların üstesinden gelmek ve çevre sorunlarını çözmektir. Bu açıdan ele alındığı zaman stratejik yönetim, rekabet ortamında işletmeyi yenik düşürmemek için bir takım analitik kavramlar, felsefe ve yaklaşımlar, örgütlenme modeli ve araçlar, yeni düşünce ve teknikler geliştirme süreci olarak da görülebilir.

Örgütlerin amaçlarına yönelik başarılı faaliyetlerde bulunabilmesi, öncelikle çevre ile ilgili risk ve belirsizliklerin azaltılmasına bağlıdır. Yönetimin görevlerinden birisi de, işletme faaliyetlerinde ortaya çıkacak olumsuzlukları önceden belirlemeye yönelik yöntemleri kurmak ve işler hale getirmektir. Bu amaçla, stratejik karar veren üst düzey yöneticiler, sık sık çevresel değişkenlerin gelecekte nasıl ve ne yönde hareket edeceğini tahmin etmeye çalışmalıdırlar. Bu açıdan örgüt ve faaliyetleri ile ilgili bilginin tanımlanması, çevresel unsurlara ait verilerin elde edilmesi, işlenerek bilgiye dönüştürülmesi ve bu bilgilerin karar sürecinde kullanılması yaşamsal öneme sahiptir. Hızlı değişen çevre koşullarında yavaş işleyen karar süreci uygun değildir. Bu nedenle stratejik yönetim sistemi belirsiz çevre koşullarında, karar sürecinde hız ve esnekliği sağlayarak kararın etkinliğini artıracığı için daha uygun olabilir. Üst düzey yöneticiler, stratejik yönetim sistemi ile örgütü ilgilendiren gelişmelerin hızını ve yönünü tahmin ederek, zamanlarının büyük bir bölümünü geleceğe yönelik etkin stratejik kararlar vermek için kullanabilme imkânına kavuşurlar. Böylece rakiplerine göre daha güçlü duruma geçebilirler. (Karakaya, 2004: 228)

Bryson'a göre (1988: 5), stratejik yönetim, bir organizasyonun ne yaptığını, varlık nedenini ve gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ortaya koyan bir yönetim

teknigidir. Barry'e göre (1986: 10) ise, stratejik yönetim, bir organizasyonun gelecekte varmak istediği hedefleri ve bu hedefe nasıl ulaşacağını gösteren süreci analiz eder.

Eren (2002: 19-20)'e göre stratejik yönetimin birinci aşaması stratejik planlamadır. Burada işletmenin üst düzey beyin takımı, işletmenin verilmiş amaçları doğrultusunda çevre analizi, işletme değerlemesi, alternatif stratejilerin incelenmesi ve uygun stratejinin seçimi üzerinde çalışmaktadır. Stratejik yönetimin ikinci safhası, politika oluşturma ve uygun yapı araştırmasıdır. Burada planlanan stratejinin orta ve alt yönetim kademelerinde benimsenmesi, bu kademeler tarafından uygulamada izlenecek politikaların oluşturulması ve en uygun örgütsel yapının kurulması ile ilgili çalışmalar yapılmaktadır. Stratejinin üçüncü ve sonuncu safhası ise, karşılaştırma ve kontroldür. Burada seçilen stratejinin oluşturulan politikalar ve kurulacak örgütsel yapının, işletmenin amaçları ile uygunluğunun karşılaştırılarak kontrol edilmesine ilişkindir.

Yukarıdaki açıklamalar çerçevesinde stratejik yönetimi; bir organizasyonun bugününü analiz edip, yarınını tasarlamaya ve gerçekleştirmeye yönelik bir bakış açısı, analitik bir düşünme yöntemi ve eyleme dönüştürme kararlılığı olarak tanımlayabiliriz.

Ciddi bir stratejiye sahip olamamanın işletmeye getirdiği olumlu ve olumsuz sonuçları şu şekilde açıklayabiliriz. (Eren, 2002: 21-22) Olumsuz sonuçları;

- İşletmeler, nasıl araştırma ve analiz yapacaklarını bilemediklerinden pasif olarak kalırlar.
- Yöneticileri gerçekçi olmak yerine kişisel düşüncelerine ve aşırı tutkularını uygulama eğilimine girerler.
- Nadir fırsatların ve gelecekte ele geçirilecek iyi şansların değerini ölçme kriterlerinden yoksun kalınır.
- İşletme, ürün hayat eğrisinin gelişimini takip etmeksizin ömrünü tamamlamış ürünlerin üretimine devam eder.
- İleride meydana gelebilecek bazı değişiklikleri bilemediği veya göremediğinden, bu değişikliklere önceden hazırlanmış olamaz.

- İşletmeler, stratejik portföy analizi yapmadıkları takdirde kaynaklarını verimsiz alanlara kanalize ederler.

Olumlu sonucu ise; iyi bir strateji, riskleri asgariye indirecek kararların alınmasını sağlar.

Vancil'e göre (1967: 88), stratejik planlama, niteliği itibariyle, işletmenin üst kademelerinde ve az sayıda bir yönetici grubu tarafından hazırlandığından işletmenin diğer biçimsel planlama tiplerinden ayrı bir özellik taşır. (Alıntıl原因, Eren, 2002: 54) Stratejik planlama, örgütün geleceğine ve yapısal değişikliklerine yönelik, misyonunu ve toplam hedeflerini belirleyip, bulunduğu çevrede ve faaliyet ortamındaki durumunu dikkate alarak, örgüt için uygulanabilir olan alternatifler arasından birini seçerek uygulamaya koymak üzere yapılan plandır ve kısaca yarına sahip olmak için bugün ne yapılması gerektiğine karar vermektir. (Tümer, 1993: 90)

Stratejik planlama, sistemli düşünmeyi gerektiren bir yönetim şekli olarak, misyon, stratejik amaçların saptanması, örgütsel kaynakların ve çevrenin analizi gibi aşamalar ile uygulanır. Misyon, bir kişi veya topluluğun üstlendiği özel görev olarak tanımlanmaktadır. Misyonun en önemli özelliği ise, örgütteki tüm çalışanlara yön vermesidir. Bu nedenle de stratejik planların sağlıklı bir şekilde geliştirilmesinde örgüte ait açıkça tanımlanmış bir misyon olması gerekmektedir. Stratejik amaçlar, uzun dönemde ulaşılmak istenen sonuçlar olarak ifade edilmektedir. Stratejik planlama içerisinde amaçlar, tüm misyonun gerçekleştirilmesi için belirgin hedeflere dönüştürülmektedir. Stratejik planlama sürecinde kaynakların analiz edilmesi, örgütlerin rekabet avantaj ve dezavantajlarının analiz edilebilmesi açısından önem kazanmaktadır. Örgütleri etkileyen politik, ekonomik, sosyo-kültürel ve piyasa gibi değişik faktörleri belirlemek için yönetimin çevreyi incelemesi gerekmektedir. Bu açıdan stratejik planlamada örgütsel çevrenin analizi önemli bir aşamayı ifade etmektedir. Stratejik planlama aşamasında, gelecekte karşılaşılması muhtemel olayların öngörülebileceği daha detaylı bir çalışma olan tahminlerin yapılması faaliyetlerini kapsamaktadır. (Pira ve Sohodol, 89-97)

Steiner ve Cannon (1966: 11-12)'a göre stratejik planlama, işletmeyi bir bütün olarak değerleyerek, en yüksek yönetim seviyelerinde sistematik olarak işletmenin ulaşmayı düşündüğü ana amaçlarının, ürün-pazar yeteneklerinin ve bu amaçlara ulaşmak için işletme kaynaklarının elde edilmesi ve geliştirilmesine ilişkin yazılı değerlemelerden ibarettir. (Alıntılayan, Eren, 2002: 44)

Kriz öncesinde ve kriz anında uygulanabilecek başlıca stratejik yönetim teknikleri ise şunlardır:

- Swot analizi (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats): Kısaca organizasyonda iç ve dış durum değerlendirmesinin yapılması demektir. Kriz dönemlerinde önce “iç durum analizi” yapılarak organizasyonun güçlü ve zayıf yönleri; daha sonra da “dış durum analizi” yapılarak organizasyonun rakip firmalar karşısındaki durumu, pazardaki fırsatlar ve tehditler tespit edilmeye çalışılmalıdır. (Porter, 1980: 187)
- Portföy analizleri: Organizasyonda strateji tespitinde kullanılan analizlerdir. Portföy analizleri genellikle matrisler ile yapılır. Kriz öncesinde ve krizin devam ettiği süreçte yararlanılabilecek portföy analizleri şunlardır; Ürün yaşam eğrisi analizi (Hofer analizi), Ansoff büyüme matrisi, pazar rekabet matrisi, McKinsey matrisi, büyüme ve pazar payı matrisi, Porter rekabet analizi vs. (Adcock vd., 1998:160)
- Senaryo analizi: Senaryolar, gelecekte ne olacağına ilişkin yazılı ifadelerdir. Senaryo analizi, stratejik yönetimde senaryo yazımı, gelecekte neler olacağını tahmin etmek için yararlanılan bir tekniktir. Özellikle kriz öncesinde yararlanılabilecek bir tekniktir. (Porter, 1980: 125)
- Vizyon ve misyon bildirileri: Vizyon bildirisi, organizasyondaki amaçların ve ilkelerin yer aldığı yazılı bir dokümandır. Misyon bildirisi ise organizasyonun varlık nedenini ve değerlerini içeren yazılı bir belgedir. Vizyon ve misyon bildirileri krizlere karşı daha güçlü bir organizasyon kültürü yaratmak için önem taşımaktadır. (Porter 1980:187)

- Q-Sort analizi: 1950 yılında Fiedler tarafından tıbbi literatürde kullanılan bu analiz, tedavide kullanılması düşünülen alternatiflerin sıralanması ve belirlenmesinde kullanılan bu analiz, yönetim biliminde strateji seçiminde alternatifler arasındaki öncelikleri belirlemek için kullanılan bir tekniktir. Q-Sort analizinde en fazla ve en az önem taşıyan konuların bir sıralaması yapılarak öncelik sıralaması tespit edilmeye çalışılır.
- Risk analizi: Stratejik kararlarda ele alınan değişkenle ilgili olan riskin kapsamlı olarak anlaşılmasını sağlayan yöntemlerin bütünüdür. Başka bir ifadeyle, ilgi duyulan değişkene ilişkin kestirim, olasılık dağılımı biçiminde ortaya konur.

Yukarıdaki analizlerin yanı sıra, arama konferansı, Delphi tekniği, nominal grup tekniği, açık grup tartışmaları ve kalite çemberleri, fayda-maliyet analizi, çoklu oylama gibi analizler de stratejik yönetimde kullanılan diğer tekniklerdir.

Stratejik planlama, değişikliklerin örgüte yansıtılması ve gelişmeye uyum sağlamasında güçlü bir araçtır. Stratejik planlama, örgütün geleceği konusunda riskleri ve tehlikeleri ortadan kaldıracabilecek ya da en aza indirebilecek bir dizi önlem alınmasını sağlamak ve gelişmeye uyumu kolaylaştırmaktadır. Ouedraogo'ya göre (2007: 220), kriz yönetimi mantığı, bir kriz için hazırlık yapmak, örgütsel stratejik planlamanın önemli bir bölümünü oluşturması gerekliliğini telkin eder.

2.15.2. Kriz ve İnsan Kaynakları Yönetimi

Küreselleşme döneminde, insan kaynakları ile ilgili stratejik yaklaşımın, rekabetçi avantajlarını artırmak isteyen işletmeler için bir zorunluluk olacağı daha da belirginleşmektedir. (Dian ve Chin, 2008: 51)

Kriz zamanlarında örgütler açısından en önemli öge insan kaynaklarıdır. Çünkü krizden en çok etkilenen örgütün çalışanlarıdır. Krizler, genellikle olumsuz gelişmeleri beraberinde getirerek çalışanları strese sokar ve zamanla ruhsal sağlıklarının bozulmasına yol açar. Böylece, çalışanların sorunları sağlıklı olarak değerlendirmelerini ve çözümleyici politikalar geliştirmelerini engeller. Bu durum da, iş süreçlerinde

bozulmalara, yönetimdeki etkinliğin ve işlerdeki verimliliğin azalmasına neden olur. Bu dönemlerde, krizden en çok etkilenen örgütün çalışanları olduğu gibi, krizden çıkmada da en etkili faktör yine insan kaynaklarıdır. Etkili bir kriz yönetimi için çalışanların moral düzeylerinin yüksek tutulması ve psikolojik yönlerinin her zaman göz önünde bulundurulması gerekir. (Ekinci ve Ezici, 2006: 39)

İnsan kaynakları yönetimini, örgütsel amaçlara ulaşabilmek için işletmedeki insan kaynaklarını en etkili ve verimli biçimde harekete geçirecek faaliyetleri düzenlemekten ve yürütmekten sorumlu olan birim olarak tanımlayabiliriz. Rutin zamanlarda, insan kaynakları yönetiminin işlevleri; insan kaynaklarının planlaması, seçimi, geliştirilmesi, değerlendirilmesi, ücretlenmesi ve çalışma ilişkilerinin düzenlenmesidir. Ayrıca, insan kaynakları yönetiminin amaçları ise; nitelikli insan kaynakları için çekici bir ortam yaratabilmek, insan kaynaklarını örgütte tutabilmek ve insan kaynaklarını güdülemektir. Bununla birlikte; verimliliği, çalışanların çalışma yaşamı kalitelerini artırmak ve yasalara uygunluğu sağlamak, insan kaynakları yönetiminin örgütsel amaçları arasındadır. (Budak vd., 2004: 7)

Kriz dönemlerinde, kurumlar açısından büyük değişimlerin yaşandığı küçülme, satın alma ve birleşme kararlarında insan kaynakları yönetimi, planlamadan uygulamaya kadar kurum yönetiminin stratejik ortaklık misyonunu üstlenmektedir. Bu rolün yanı sıra kurumda değişimin temsilciliğinden, çalışanın kılavuzluğuna kadar pek çok karmaşık ve çelişkili görevi bir arada yürüten insan kaynakları yönetimi, çalışanların bu kararlardan nasıl etkilendiğini kavramak, kurumun ve çalışanların motivasyon ve performansı üzerinde oluşabilecek olumsuz etkileri minimuma indirgeyecek çözümleri üretmek ve uygulamak durumunda kalmaktadır. (Küçük ve Bayuk, 2007: 799)

Kriz durumu hem olumlu hem de olumsuz olarak görülebilir. Kriz ister olumlu, isterse olumsuz algılsın, örgütte daha önce planlanmamış bir değişimi ortaya çıkarır. İç ve dış çevredeki beklenmedik değişimler, işletmeyi mevcut yöntem ve tecrübelerin dışına çıkmaya zorlar. Bununla birlikte krizin ortaya çıkardığı sorunlardan ilki, krizin algılanmasıyla birlikte, çalışanlarda gerilimin artması, örgütsel stresin yükselmesi, çatışmaların artması, krizin örgütün insan kaynakları üzerindeki en önemli etkileridir.

Krizin ve plan dışı değişikliklerin çalışanlar üzerindeki etkisi ve onların, problemlerin sıkıntısını başka alanlara kaydırması şeklinde ortaya çıkar. (Tutar, 2007: 115)

Kriz döneminde iç motivasyonun önemi, rutin zamanda olduğundan daha fazladır. Herkes iç motivasyondan sorumludur, ancak yönetici konumunda olanlar, çalışanların performansından da sorumludur. Krizde bir yöneticinin görevi, yüksek performans gösteren kişilerin sahip olduğu olumlu tutumları desteklemek ve sürekliliğini sağlamak, düşük performans gösteren kişilerin tutumlarını ise kendilerine hemen işletmeye yarar sağlayacak yönde geliştirmektir. Kriz dönemlerinde yöneticiden şu yönde davranması beklenir: (Baltaş, 2002: 35)

- Birlikte çalıştığı kişilerin motivasyonlarını yüksek tutmalıdır. Bunu yapabilmek için, öncelikle kendi sorumluluğunun bilincinde olmalı ve kendi motivasyonunu yüksek tutmalıdır.
- Çalışanların, yaptıkları işin örgüte olan katkısının ne olduğunu tam olarak anlamalarını, amaç belirleme ve karar alma süreçlerine katılmalarını sağlamalıdır.
- Çalışanlara başarılı olacakları yeni işler yapma fırsatı vermeli, kendilerini başarılı ve yeterli hissetmelerini sağlamalıdır.
- En önemlisi yeni bir bilinç düzeyine geçmek için, kendi beceri düzeyini ve yeteneklerini değerlendirmeli, karar verme yeteneğine güven duymalıdır.

Kriz ortamının oluşturduğu belirsizlik, kaos ve yüksek kaygı yaratan beklenmedik durum, çalışanlar üzerinde; korku, endişe, güvensizlik, gerilim, bitkinlik, yalnızlık öz-savunu ve aşırı tepki oluşturur. Kriz, öncelikle insanların temel içgüdülerinin güvenini tehdit eder. İnsanlar, işsiz kalma ve parasız kalma tehdidiyle karşı karşıya kaldıkları zaman, yaşamlarının tehdit edildiği düşüncesine kapılırlar. Yeniden iş bulma ve para bulma umutları aynı koşullar nedeniyle artık yok olmuştur. Bu durum çalışanların motivasyonlarının düşmesine neden olur. Çalışanlar arasında öfke hali, birbirine dönük suçlamalar ve iletişim bozukluğu yaşanmaya başlar. Bu duygular işyerinde hızla yayılırken, çalışanlar bunları paylaşarak azaltmak yerine, çoğu kez

haksızlığa uğrayan kişinin kendisi olduğunu düşünmeye başlar. Zararın eşit şekilde dağılmadığı duygusu, örgütte kalıcı hasarlara sebep olacaktır. Çalışanlar ve örgüt için önemli olan kriz dönemlerinden en az kayıpla çıkmaktır. Dayanışma içinde yaratılan sinerji, kriz dönemlerinin daha kolay atlatılmasını sağlayacaktır. (Tutar, 2007: 118-119)

2.15.3. Kriz ve Risk Yönetimi

Küresel iş dünyasında risk, önemi gittikçe artan kavramlardan birisidir. Özellikle, küresel entegrasyonların artması, risklerin çeşitlenmesi, küresel terör, risklerin artan maliyeti, gerçek ve tüzel kişileri risklere karşı önlem almaya itmektedir. Risk; kıymet tehdit ve açıklığın bir fonksiyonudur. Risk açısından kıymet, korunması gereken ve değere sahip olan her şeydir. Bir kıymeti tehditlere karşı korumasız hale getiren açıklardır. Tehditler, açıkları kullanarak kıymete zarar verirler. Bu nedenle, açıklar, riskin en önemli nedenidir. Tehdit doğal olabilir, kasıtlı olabilir, kasıtsız olabilir. Tehdit, kıymete zarar verirse para, üretim, güven, verimlilik, müşteri, insan kaynağı ve hatta yaşamsal kayıplar olabilir. Bir kıymette bulunan açıkları kullanan tehditlerin verdiği zararı sıfırlamak ya da azaltmak amacıyla açığı kapatmaya, tehdidi azaltmaya yönelik önlemler alınır ve risk azaltmaya çalışılır. Risk, bir zarar veya kayıp durumuna yol açabilecek bir istenmeyen olayın ortaya çıkma ihtimali; arzulanmayan bir olayın meydana gelebilmesinin yaratacağı kayıp, hasar ve sakınca dolu durum, belli bir zaman aralığında, hedeflenen bir sonuca ulaşamamadır. Risk, kayıba ya da zarara uğrama olasılığı; zarara yol açan ya da zarar verme kapasitesi olan kişi ya da nesne; bir kıymetteki bir açıklığın bir tehdit tarafından kullanılma ihtimalidir. Nitel ve nicel teknikler ile ölçülebilir. (Pira ve Sohodol, 2004: 145)

Modern dünyada teknolojik gelişmelerden kaynaklanan yeni ve beklenmedik riskler, bireylerin ve işletmelerin kabul etmek zorunda kaldığı istenmeyen riskleri arttırmaktadır. Genel düzenlemeler, her ne kadar bu tür riskleri azaltmada önemli ve anlamlı bir role sahip olsalar da, risk yönetiminin merkezinde bir ikilem olarak durmaktadır. Bu bağlamda, risk değerlendirmesi, riskin kabul edilebilir olup olmadığına karar vermek amacıyla tahmin edilen risk ölçümünde, standartları ve değer yüklemesini sağlar. (Booth, 1998: 214)

Risk analizi, güvenliği tehdit eden risklerin ortaya konmasını, yorumlanmasını içeren ayrıntılı bir süreçtir. Öncelikle tüm kıymetler, tehditler ve mevcut önlemler incelenip değerlendirilir. Bu değerlendirme sonucu girdi olarak alınır ve matematiksel ve mantıksal metotlar kullanılarak risk değeri bulunur. Son olarak da risk-kıymet eleştirilmesi yapılır. Risk analiz yönetimi nitel ya da nicel olabilir. Nicel risk analizi, riski hesaplarırken sayısal yöntemlere başvururken nicel risk analizinde, kıymet, açıklık, tehdidin olma ihtimali, tehdidin etkisi gibi değerlere sayısal değerler verilir ve bu değerler matematiksel ve mantıksal metotlar işlenerek risk değeri bulunur. Bir kıymete zarar verme ihtimali olan tehdidin olma olasılığı ile bu zararın kıymete etkisinin çarpımı riski ifade eder. Çarpım sonucu ne kadar fazla çıkarsa, risk o kadar yüksektir. Nitel risk analizi ise, riski hesaplarırken ve ifade ederken sayısal değerler yerine tanımlayıcı değerler kullanılır; tehdidin gerçekleşme ihtimalinden çok riskin etki değerini dikkate alır. Risk analizi karşı önlemlerin nasıl ve ne şekilde alınacağı üstünde durmaz. Bu, risk yönetim sürecinin işidir. (Sopow, 1994: 56)

Risk yönetiminde koordinasyon, özellikle risklerin paylaşımında büyük önem taşımaktadır. Risk paylaşıldığı takdirde, bir kişinin faaliyetleri riski daha da artırabilir, olayları, tüm kişileri korumasız hale getirebilecek bir boyuta yükseltebilir veya riski azaltabilir, tehditleri kontrol altına alabilir ve bütün kişiler için olumsuz sonuçlarını sınırlandırabilir. Bilgilendirilmiş ve koordine edilmiş faaliyetler, felaketleri azaltmak ve felakete tepki göstermek için, insanların can ve mallarının korunması amacı kapsamında en önemli strateji olur. (Comfort, 2001: 145)

Risk yönetimi; muhtemel risklerin veya mümkün risklerin saptanıp bertaraf edilmesi, bertaraf edilemiyorsa azaltılması veya telafi edilmesi üzerine kurulmuş bir teknik ve bu tekniğin ulaştığı sanattır. İşletmeleri “deprem değil, çürük bina öldürür” söylemindeki gibi kriz değil, risk yönetimi bağlamındaki başarısızlıkları batırır. Risklerini kötü yönetmiş bir işletme için kriz dönemi geldiğinde artık yapılacak tek şey kalmıştır. O da, kriz dönemindeki riskleri olabildiğince iyi yöneterek daha az zarar görmeyi sağlamaktır. İşletme yönetimi, asıl itibarıyla risk yönetme sanatıdır. Kriz dönemlerinde işletmeler, en yaşamsal harcamalarından bile tasarruf etme yönünde bir

refleks gösterirler. Risk yönetimi, maliyetli bir iştir ve bu dönemlerde genelde maliyet oluşturacak unsurlardan kaçınırlar. Risk yönetiminden tasarruf eden işletmeler, fırsatlarından da tasarruf etmiş olurlar. Risk yönetiminden tasarruf etmek, işletmenin var oluşunu ciddi ve tolere edilemeyecek şekilde riske atmak anlamına gelmektedir. Kriz dönemlerinde tasarruf gerekçesiyle yapılmayan risk yönetiminin bedelini işletmelerin batarak ödeme olasılığı oldukça yüksektir. Risk yönetiminin maliyetine katlanamayan işletmeler, sonucuna katlanmak durumunda kalırlar. Bu nedenle, işletmeler, risk yönetimi faaliyetlerini sürdürecektir birimlere sahip olmalı ve en iyi uygulamalardan yararlanabilmek için deneyimli ve uzman kuruluşlardan destek almalıdır.

Argüden'e göre (2009), iyi bir risk yönetimi için öncelikle potansiyel risklerin belirlenmesi gerekiyor. Risk belirlemede risk kategorileri bazında bir çalışma yapmak önemli risk alanlarının unutulmasını engeller. Örneğin, her şirket, girdileri, üretim süreçleri, piyasa şartları, finansal piyasalar, hukuka aykırılık, kanunlarda ve denetim kurumlarındaki değişiklikler ve vergi konularındaki risklerini belirlenmelidir.

İkinci adım, tanımlanan risklerin gerçekleşme olasılıkları ve gerçekleşmeleri durumunda kuruma yükleyeceği maliyetler ile ilgili değerlendirmelerin yapılmasıdır. Bu değerlendirme ışığında riskler gruplandırılarak alınacak tedbirler belirlenir. Örneğin, potansiyel etkisi yüksek ancak gerçekleşme olasılığı düşük risklerin sigortalanması veya kiralama gibi farklı finansman yöntemleriyle yönetilmesi sağlanırken, potansiyel etkisi düşük ve gerçekleşme olasılığı yüksek risklerin azaltılması için yatırım yapılması tercih edilebilir.

Risklerin değerlendirilmesi aşamasında riskin yapısına göre farklı teknikler kullanılmaktadır. Örneğin, ihmal edilebilecek düzeydeki belirsizliklerin olduğu ortamda proje değerlendirmeleri için nakit akışlarının bugünkü değere getirilmesi ve duyarlılık analizleri tercih ediliyor. Sınırlı sayıda olasılığın olduğu durumlarda ise senaryo analizleri ve karar ağacı yöntemleri tercih ediliyor. Belirsizliklerin ve sonuçlarının belli dağılımlarla modellenemediği durumlarda ise simülasyon çalışmaları ve opsiyon teorisi kullanılıyor.

Risk yönetiminde dikkat edilmesi gereken belirli ilkeler şunlardır:

- Riski azaltmak için şeffaflığı bir yönetim anlayışı olarak benimsemek fayda sağlar.
- Risk yönetiminde en önemli faktör kullanılan teknikler değil, riski değerlendirenlerin deneyimleridir. Dolayısıyla deneyimli yönetici ve danışmanlarla çalışma tercih edilmelidir.
- Risk yönetiminde en önemli ilkelerden biri de neyi bilmediğini iyi anlamaktır. Her tekniğin ve modelin varsayımlar üzerine kurulu olduğunu unutmamak ve bu varsayımları sorgulamak gereklidir.
- İşin farklı riskleri dengeli bir şekilde üstlenecek yapıda kurulmasına dikkat etmek gerekiyor.
- Risk yönetiminde ve denetim mekanizmalarında disiplinli bir yaklaşımla düzenli olarak kontrolün sağlanması da önem taşır.
- Risklerle birlikte, getirilerin de düzenli olarak ölçülmesi ve takip edilmesi iyi bir yönetim için gereklidir.

Otomobil lastiğinden örnek verecek olursak; kışın kar yağmasa, yolda buz olmasa, araç 4x4 ve hatta ABS/ASR/ESP'li bile olsa, 7°C'ın altındaki sıcaklıklarda mutlaka kış lastiği kullanılmalıdır. Bunun nedeni sadece, kış lastiklerinin özel profillerinin olması değildir. Yaz lastiklerinin malzemesi, 7°C'ın altındaki sıcaklıklarda sertleştiği için yola tutunması azalmaktadır. Kış lastiklerinde ise üretildikleri silica esaslı malzeme daha yumuşaktır ve 7°C'ın altındaki soğuk hava şartlarında kuru asfalt, kar ve buzda tutunmayı artırmaktadır. Kışın sıcaklığın 7°C'ın altında geçtiği yerlerde dolaşan araçlara kış lastiğinin takılması ve araçta kış donanımı malzemesinin bulundurulması risk yönetimi iken, kar yağdıktan ve yollar buz tuttuktan sonra kar zincirinin takılması ise kriz yönetimidir. Unutmamak gerekir ki, karın yağmasını ve yolların buzlanmasını engellemek mümkün değildir. Ama karlı ve buzlu yollarda aracın devrilmesini ve hatta can kaybına neden olabilecek kazaları engellemek ise mümkündür. Kış lastiğinin ve kar zincirinin maliyeti ile bir kaza sonrası aracın ve araç içerisindeki insanların maliyetini

yönetici iyi karşılaştırmalı ve ne yapacağına karar vermelidir. Yöneticilerin de esas görevi, her türlü hava koşullarında araçlarını iyi kullanmaktır.

Özetle, risk yönetimi, risk almamak değildir. Hatta hiç risk almamak iş yapmamak anlamına geldiği için en büyük risktir. Risk yönetimi, alınacak risklerin bilinçli olarak alınmasını ve düzenli olarak takip edilmesini sağlayacak sistemleri kurmaktır. (Argüden, www.kobifinans.com.tr-erişim:01.10.2009)

Risk analizinin kendisinin maliyetli olması, sonuçlanana kadar geçen süre, riski yorumlama sorunu, tüm kurumlara uygun bir risk analizi metodolojisinin var olmayışı ve kurumların genişleyen ilişki ağları ve artan tehditleri ile risk analizi ve yönetiminin her durumu kapsayamaması gibi sıkıntılar olmasına rağmen, risk analizi ve yönetimi, kurum kıymetlerini, açıkları, tehditleri belirleyerek karşı önlemleri geliştirip uygun stratejileri kapsayan yapısı ile kuruma mevcut durumun ve gelecekteki belirsizliklerin barındırdığı riskleri görme ve yönetme ihtimali vermektedir. Böylesi bir çalışma, potansiyel krizlerin ortaya çıkarılmasına yardımcı olacak ve kriz yönetimini destekleyen bir alt yapı oluşturacaktır. (Pira ve Sohodol, 2004: 156)

2.15.4. Kriz ve Halkla İlişkiler Yönetimi

Halkla ilişkiler kavramı, örgüt ve çevresi arasında yönlendirici psikolojinin oluşturulmasıdır. Halkla ilişki, örgütlerin işleyişiyle ve onların kültürüyle ilgilenir. (John, 1998: 34)

Olağan dönemlerde örgütsel verimlilik ve etkinlik için halkla ilişkiler büyük önem arz ettiği gibi kriz dönemlerinde de halkla ilişkiler, örgütsel krizin yönetiminde ve kriz sonrası örgütsel imajın korunmasında halkla ilişkilerin büyük bir önemi vardır. Krizler ancak örgüt içi iletişimin güçlendirilmesiyle ve örgüt dışı iletişim ve halkla ilişkilerin geliştirilmesiyle aşılabılır. (Tutar, 2007: 170) Halkla ilişkiler açısından etkili kriz yönetimi, bilgi yönetimi ve dağıtımı, örgütsel imajı koruma ve sürdürme, medya imajını ve mesajını kontrol altına alma ve stratejik olarak iç ve dış paydaşlarla ilişkileri idare etmeyi içerir. (Kersten, 2005: 545)

Kriz sürecinde medya, krizle ilgili haberler yapmaya, krize ilişkin bilgiler toplamaya çalışacaktır. Medya için, kriz anları daha fazla izleyici, okuyucu ve dinleyici sağlayacağından krizler ilgi çekici haberler ve programlar yapmak için önemli yayın fırsatlarıdır. Medya ilişkilerinde negatif bir tutum takınan organizasyonlar medyayı bilgilendirme konusunda isteksiz bir yapı içerisine girerek bilgilendirme yapmamayı seçebilmektedir. Böyle durumlarda, medya bu bilgi verme fonksiyonunu ve izlenme oranlarını düşünerek krizle ilgili bilgilere başka yollardan ulaşmaya çalışacaktır. Medya mensupları örgüt tarafından bilgilendirilmezse ya da yeterince bilgilendirilmediklerini düşünürlerse kendilerine haberi temin edecek muhtemelen daha bilgisiz, yetersiz, güvenilir olmayan kaynaklara yönelebilmektedirler. (Pira ve Sohodol 2004:223) Ters bir durumda, medyayla kurulacak ilişkilerde pozitif bir yaklaşım seçen organizasyonlar, olası kriz durumlarında medya ilişkilerini kullanarak daha güçlü stratejiler geliştirebilmektedir. Kriz iletişiminin temelini oluşturması bakımından görüşülebilir olmak, soru taleplerini dakika içerisinde karşılamak, medyaya güncelliğine göre hizmet etmek gibi bazı kurallara uyulmasında yarar vardır. (Okay ve Okay 2002:185)

Kriz öncesi, kriz dönemi ve kriz sonrası süreçlerde halkla ilişkiler açısından işletmenin itibarı en önemli sermayelerin başında gelmektedir. Belki de halkla ilişkilerin temel görevi, işletmenin itibarını korumak ve artırmaktır. Booth'a göre (2000: 198-199), itibar firmaya ait değildir. İtibar, esas ilgi grupları (daha çok kamu ve basın ilgisi) tarafından ihsan edilen bir özelliktir. Bu, hem bir örgütsel ve bireysel bir boyutu ve hem de tarihi, şimdiki ve gelecek bir boyutu olan zaman unsurunu birleştiren bir değerlendirmeye dayanır. Bir şirketin itibar sermayesinin, şirketin pazar değeri, aktif varlıklarının likit değerini aşıyorsa, pazarda hisseleri daha yüksek bir değere sahiptir. Bir işletmenin itibarını beş önemli unsur oluşturmaktadır. Bunlar;

- Yasallık: Yasal ve sosyal açıdan kabul edilebilir ve beklentiye uygunluk esasına dayanır. Yasallık, bir örgütün haklılığının tarihsel ve yasal uygunluğunun bir ölçüsüdür ve şimdiki ve gelecekteki operasyonları için hareket etmesinin esasını oluşturur.

- **Güvenirlilik (Reliability):** Yetenek ve tutarlılık karışımıdır. Geçmiş gerçeklere dayanan örgütsel bir ölçüdür ve aynı zamanda gelecek potansiyellerin göstergesi değil, şimdiki yargılara ulaşabilmek için tarihi bir ölçüdür. Güvenirlilik, örgütün sürekli olarak müşterilerin beklentileri ve ihtiyaçları ile ilgili mal ve hizmetleri etkin ve yetkinlik derecesini gösterir.
- **İnanırlılık (Credibility):** Tutarlı doğruluktur ve örgütün temsilcileri tarafından ne söylendiği ve alıcının sağduyusunda örgütün nasıl yerine getirdiği arasındaki uyum erdemliliğinin bir ölçüsüdür. Aynı zamanda inanırlılık, mesajın doğruluğu ve etkinliğinin dış ilgi gruplarını inandırmak için örgütteki bireylerin kabiliyetinin ölçüsüdür.
- **İtimat (Confidence):**Güvenirlilik artı tutarlı mesaj iletişimidir. İtimat, örgütün, karşılanan beklentilerin ve tutarlı mesajların iletişim sayesinde bileşenleriyle nasıl bir ilişkisi olduğunu ölçer. Örgüt temsilcilerinin nasıl hareket ettiğini, performans, değer ve davranış açısından nasıl iletişim kurduğunu gösteren örgütün esas kamu yüzüdür.
- **Bağlılık (Trust):** Farklı örgütler arasında güvenin kıyaslanmasına bağlıdır. Bağlılık, insanların, örgütün şimdiki durumundan gelecekte daha iyi olacağına inanma istekliliğinin bir ölçüsüdür. Bu anlamda güvenden farklıdır.

Bu ölçülerin temelinde koşullara bağlı değer yargıları beklenen gelecek hakkında yapılabilir. Bunlar, beklenen gelecekte, bireysel bağlılığın ve örgütsel itibarın olası örgütsel özelliklerini geliştirmek için gerekli şartlardır. Birçok işletmenin tepe yönetimleri için en büyük endişe, itibarın korunması ve geliştirilmesidir. Bununla birlikte, kriz sürecinin iyileştirilmesi ve işletmenin sürekliliği amacıyla yapılan hazırlık çalışmalarında, itibarı korumaya yönelik en iyi uygulamaları işletmelerin nasıl geliştirebileceği konusunda dikkat eksikliği söz konusu olabilir. İtibarla ilgili etkili bir gösterge, bir krizden kurtulma ve kriz sürecinde itibarı korumak için hazırlık çabalarında bir işletmenin diğer bir işletmeyle kıyaslanmasının nasıl daha iyi yapılacağını ölçmek isteyen işletmelere, analistlere ve gözlemcilere faydalı bir katkı sağlayabilir.

Halkla ilişkiler, potansiyel krizler ve krizler ile baş etmede kritik rol oynamasına rağmen, sistematik ve proaktif bir tutum içerisinde krizle uğraşmak için az bir çaba harcamaktadır. Bunun yerine, krizlere karşı açık ve güçlü bir saldırıya maruz kalan işletmelerdeki geri kalanlar, yapmacık bir reaktif tavır sergileyerek, krizler için hazırlık yaptıkları görünümü vermektedirler. Kriz, rekabet gibi bir olgudur ki, halkla ilişkiler yöneticileri bunun için plan yaparlar ve ters etkileri minimize etmek için stratejik tepkiler geliştirirler. Bir yönetim açısından, halkla ilişkiler, belirsizlikleri azaltmak için her şeyden çok çaba göstermeleri gerekir. Bu çaba, ya halkın davranışlarını manipüle ederek veya kriz durumunda, proaktif olarak ve stratejik bir tutum içerisinde bu belirsizlik türüyle uğraşarak yapılabilir. (Burnett, 1998: 487)

Halkla ilişkiler açısından kriz yönetimi üzerinde paydaşların perspektifi, yararlı ve anlamlı bir çerçeve sağlamaktadır. Kriz süreçlerinde paydaş yönetimi sistemlerini kullanmak, kriz yönetimine operasyonel bir değer katabilmektedir. Paydaşlar açısından başarılı bir kriz yönetimi şunları içerir: (Acquier, 2008: 101)

- Uygun bir kurumsal tasarım kurmak için iyi paydaş teşhis kabiliyeti,
- Paydaşları içeren heterojen konuları tanımlamak ve uyumlu bir şekilde yönetme kabiliyeti,
- Özel amaçlı sıkı sıkıya bağlı bir örgüt kurma, hem kriz mağdurlarına ve hem de çeşitli destek noktalarına açıkça söyleme kabiliyetidir.

Krizler, çevre ile sürekli etkileşim halinde bulunan örgüt ve örgütsel yaşamın parçalarını oluşturduklarından, bunların örgüt üzerinde yıkıcı etkiler meydana getirmelerine izin verilmemelidir. Ancak bunların her zaman tümüyle ortadan kaldırılmaları mümkün görünmese de, optimal düzeyde tutulmaları ve örgüte zarar vermeyecek bir biçimde halkla ilişkiler politikalarıyla atlatılmaları mümkündür. Halkla ilişkilerin bilgi toplama, bilgilendirme, kurum imajı oluşturma ve koruma, hedef kitlelerle iletişim sağlama, hedef kitlelerin beklentileri ile kurum performansını aynı çizgiye getirme, sonuçları değerlendirme gibi temel işlevleri kriz dönemlerinde de kendini göstermektedir. Karşılaşılması olası fakat hoş olmayan durumların önlenmesini

ya da en az zararla atlatılabilmesini sağlamak amacıyla yürürlüğe girmesi beklenen kriz yönetimi, kuruluşun politikasını etkileyen bir yönetim görevi olması ve iletişimini belirleyici özellik taşıması sebebiyle halkla ilişkilere büyük ölçüde ihtiyaç duymaktadır. Bu nedenle, halkla ilişkilerin bir örgütte bulunması önemlidir. Örgütün girebileceği kriz ortamları için hazırlıklar yapması, krizin oluşması durumunda örgüt adına hareket ederek krizin en az hasarla atlatılması veya krizin etkilerinin olumlu bir fırsata dönüştürülmesi ve kriz sonrasında kriz öncesi durumdan daha iyi bir durumun hedeflenmesi ancak halkla ilişkiler sayesinde mümkün olmaktadır. (Akdağ, 2005; 1)

Krizi etkin bir şekilde yönetmenin yollarından biri sağlıklı iletişimi kurmak için halkla ilişkiler yönetiminin başarıyla uygulanabilmesi için uygulama sürecine ve takip edilecek yöntemlere büyük bir önem vermek gerekir. Etkin bir halkla ilişkilerin uygulama süreci şu aşamalardan oluşur: (Dinçer ve Fidan, 1995: 350)

- Amaç belirleme: Halkla ilişkilerin en önemli aşamasıdır. Belirlenecek amaçlar, örgütün tümüne yönelik olabileceği gibi, belirli problemlerin ortadan kaldırılması için de konabilir.
- Bilgi toplama: Bilgi toplama, gerçekte amaç belirleme aşamasıyla iç içedir. Özellikle kriz dönemlerinde problemlerin teşhisi ve amaçların tanımlanmasında, toplanan bilgi ve veriler, karar süreçlerinde büyük bir öneme sahiptir.
- Faaliyetlerin planlanması: Önceki aşamalarda elde edilen bilgiler doğrultusunda faaliyet planları yapılır. Planlama aşamasında; amaçlar ve elde edilen bilgiler, göz önünde bulundurularak, kullanılan araçlar ve kriz süresince kendisinden yararlanılacak personel belirlenir. Faaliyet programları yapılır ve bütçeler hazırlanır.
- Uygulama: Planlama aşamasında belirlenen mesajlar, karşılaştırılan araç ve yöntemlerle hedef kitleye ulaştırılır.
- Sonuçların değerlendirilmesi: Gerek uygulama sırasında elde edilen geribildirimler, gerekse krizin bitiminden sonraki toplanacak bilgiler, geçmiş

çalışmalar hakkında bilgi verirken, aynı zamanda yeni çalışmalar için temel oluşturacaktır.

Kriz yönetiminde etkili bir halkla ilişkiler ve iletişim sisteminin kurulması için aşağıdaki önlemler alınmalıdır: (Peker, 2000: 394)

- Örgüt içinde etkin bir bilgi akışı sağlanmalıdır.
- Kriz anında iletişim kuracak kişi ve örgütlerin listesi güncellenmiş olarak hazır olmalıdır.
- Basın ve medya temsilcilerinin sürekli yararlanacağı bir basın merkezi kurulmalı; basına gerekli destek sağlanmalıdır.
- Kriz koordinasyon merkezi bünyesinde basına, vatandaşlara ve kamuoyuna 24 saat hizmet verecek basın ve halkla ilişkiler bürosu kurulmalıdır.
- Basın ve halkla ilişkiler bürosuna gelen bilgilerin halka duyurulması için bir basın merkezi sözcüsü görevlendirilmelidir.

Halkla ilişkiler, örgütün çevresini tanıma, örgütü çevreye tanıtmaya ve çevresel faktörlerden gelen geri bildirimleri yorumlama çabasıdır. Bu nedenle, halkla ilişkiler dinamik ve süreklilik gösteren bir haberleşme sürecidir. Özellikle kriz dönemlerinde örgütün içinde bulunduğu iletişimsizlik durumunda, halkla ilişkilerin temel amacı, inandırma ve ikna etme olmalıdır. (Tutar, 2007: 170)

Halkla ilişkiler yönetiminin kriz dönemlerinde paydaşları ve halkı inandırabilmesi ve ikna edebilmesinde, olağan zamanlarda da aktif bir şekilde ilgili paydaşlarla güven esasına dayalı ilişkileri en üst düzeyde tutması önemli rol oynamaktadır. Özellikle, halkla ilişkiler yönetiminin medya ile ilişkileri, olası bir krizin aniden alevlenmesinde veya sessiz bir şekilde atlatılmasında etkin olmaktadır. Halkı önemli ölçüde yönlendirme gücüne sahip olan yazılı ve görsel medya şirketleri, bir işletme hakkında yayınlacakları bir haberi yayınlamadan önce söz konusu işletme ile ilişkilerini gözden geçirmekte, buna göre haberi yayınlayıp yayınlamama veya ne şekilde yayınlacaklarına karar vermektedirler. Örn. bir firma, gelirinin önemli bir

miktarını yazılı ve görsel medyaya reklâm vererek harcamaktadır. Bu reklâm gelirlerini kaybetmek istemeyen medya şirketleri, firma hakkındaki olumsuz haberleri gerçek dahi olsa yayınlamaktan çekinmekte ve hatta yayınlamamaktadırlar. Olağan zamanlarda kendisine reklâm veren işletmelerle samimi ilişkilere sahip olan medya şirketleri, söz konusu işletme ile ilgili haberler konusunda kriz öncesi ve sonrasında da seçici davranmaktadır. Yani, kazan-kazan politikasını uygulamaktadırlar.

Hem kriz döneminde ve hem de kriz sonrasında halka krizin varlığı ve boyutları konusunda bilgi verilmeli, krizin etkilerinin kontrol altına alındığı ve ortadan kaldırılma konusunda gerekli çalışmalara başlandığı somut bir dille anlatılmalıdır. Kriz sırasında soyut kelimeler yerine, somut kelimelerle konuşmak gerekir. Kriz, belirsizliklerle geldiği için, kullanılan iletişim dili belirsiz olmamalıdır. Yer, zaman, süre konusunda kesin ve doğru ifadeler kullanılmalıdır. Kriz dönemleri, iyi yönetilebilirse ve değerlendirilebilirse örgütlerin güven tazeledikleri ve itibarlarını toplumun her kesimine etkili bir şekilde yansıttıkları dönemler olabilir. İletişimcilerin gözlüğü ile baktığımız zaman, krizlerin üstesinden gelebilmek için krizi yönetmek, krizi yönetmek için de, kriz yönetimini bilmek ve bunu iletişim süreçlerine taşımak gerekir. (Tutar, 2007: 173-177)

Hacıhaliloğlu (1988: 70-72)'na göre kriz anlarında medya ilişkilerini etkin bir biçimde yönetebilmek halkla ilişkiler yönetiminin kriz iletişimi başarısı olacaktır. Kriz iletişiminde, medyayı yönetmede benimsenmesi gereken kurallar, aşağıdaki maddelerle açıklanabilir:

- İşin başından itibaren medya ilişkileri stratejisinde karar verilmeli ve taktikler değiştirmeye hazır hale getirilmelidir. Gelişmekle olan krizde şartlar hızla değişir ve hiçbir medya ile ilişkiler planı, bu gibi değişikliklere cevap veremeyecek kadar katı olmayı göze alamaz.
- İşletmenin çıkarları ile uyuştuğu sürece medya ile mümkün olduğu kadar tam bir işbirliğine gidilmelidir.
- Medyayı yönetirken mümkün olduğu kadar eşit davranılmalıdır.

- İnisiyatif mümkün olduğu kadar hızlı ele geçirilmelidir. Bir krizde yalnızca medyanın isteklerine cevap vermek yerine, kendi üstünlüğü ile bilgi aktarma ve açıklama yapma konumuna, mümkün olduğu kadar erken ulaşılması arzu edilir.
- Medyaya verilen bilgi ve malzemeler üzerinde katı bir denetim sürdürülmelidir. İrticalen hiçbir yorumun olmaması ve yetkili sözcü dışında hiç kimsenin medya ile tartışma yapmamasını sağlamak için, medyaya söylenenlerin denetlenmesi yaşamsal öneme sahiptir.
- Yerine getirilemeyecek sözler verilmemelidir.
- Sağlam bilgilere sıkı sıkıya sarılmalı, kararsız görünmemeli ve olayları büyütmemelidir.
- Yalnızca kriz ortamında bulunmanız nedeniyle medya ile iyi ilişkiler kurma kuralını askıya alınmamalıdır.
- Bilgi hızla yayılmalıdır. Kriz sırasında mesajın mümkün olduğu kadar çok kişiye, mümkün olduğu kadar çabuk iletilmesi arzulanır. Bu, mesajın nasıl olması gerektiğine mümkün olduğu kadar çabuk karar verilmesine bağlıdır.

Kriz öncesi dönemde hedef kitlelerin sempati, güven ve desteğini sağlayacak planlı, örgütlenmiş, sürekli halkla ilişkiler çabaları, kriz önlenemediyse, krizle karşılaşıldığı an işletmeyi destekleyecek bir kamuoyunun oluşmasında yardımcı olacaktır. Ayrıca etkin çalışan bir halkla ilişkiler yönetimi, kriz yönetimine karşı üst yönetimi duyarlı hale getirilebileceği gibi, büyük ölçüde krizlerin öngörülüp önlenmesine de katkıda bulunabilecektir. Önüne geçilemez krizlerde ise, işletme misyonuna uygun bir halkla ilişkiler yaklaşımı ile krizin çözümüne destek verebilecek ve kriz yönetiminde son derece önemli yer tutan kriz dönemi iletişimini planlayıp yönetebilecektir. Kriz sonrası dönemde ise işletmenin eski ününe kavuşmasını sağlamak ve imajını pekiştirmek yine halkla ilişkiler yönetiminin sorumluluğundadır. Dolayısıyla, halkla ilişkiler, başlangıç anından son noktasına kadar kriz yönetim felsefesinin yaşamsal önem taşıyan bir yönünü oluşturmaktadır. (Tutar, 2007: 264)

2.15.5. Kriz ve Stres Yönetimi

Genel bir tanımlamayla, stres; insanın içinde bulunduğu ortam ve iş koşullarının, onu etkilemesi sonucunda, söz konusu koşullara uyum için düşünsel ve bedensel olarak harekete geçme durumudur. Kaygı stresin hızlandırıcısıdır, ancak stresin kendisi değildir. Stres, insan bedeninin etkiye karşı olumlu ya da olumsuz tepkisidir. Stresler bazı bireyleri, zayıf düşüren, gerginliğe iten ve altüst eden yıkıcı (kötü) stresler olurken, bazı bireyleri, performanslarını yükselten, olumlu etkileyen yapıcı (iyi) stresler olmaktadır. Kısacası stres, her ne şekilde ve nereden gelirse gelsin çevresel bir talebe vücudun gösterdiği belirsiz bir reaksiyondur. (Tutar, 2007: 187-188)

Stresin en yaygın belirtileri şunlardır: (Yates, 1989: 100) Genel öfke hali, bunalım veya aşırı heyecan, yüksek tansiyonun işareti olan çarpıntı, boğazın ve ağzın kuruması, insiyaki davranış ve duygusal kararsızlık, saklanmak, kaçmak veya ağlamak için duyulan karşı konulmaz istek, kendini işe verememek, düşünce karmaşası ve genel uyumsuzluk, baş dönmesi, iradesizlik ve gerçek dışı duygular, aşırı yorgunluk ve yaşama sevincini yitirme gibi psikolojik sorunlar yaşanır. Cüceoğlu'na göre (1992:322) ise, stres belirtileri, hayatın eskisinden çok daha zor olmasından veya şartların sürekli değişmesinden kaynaklanır.

Örgütlerde iş yükü, zorluk, karmaşıklık ve değişim çalışanlarda stres yaratır. Ayrıca örgüt ve işin yapısı ve çalışma ortamındaki insan ilişkileri çalışanlarda stres yaratan diğer faktörlerden bazılarıdır. Stres çalışanlar üzerinde olumsuz etki yaratarak, onların verimli olmalarını engeller. Örgütsel stresin beş temel kaynağını şu şekilde ortaya konulabilir: (Andrew, 1994: 311)

- İşin niteliği,
- Rol belirsizliği,
- Bireylerarası ilişkiler,
- Kariyer geliştirme faktörleri,
- Örgütsel yapı, kültür ve iklim.

Her kriz ve plan dışı değişmelerin yaşandığı dönem, rol ve görevlerin aşırı çeşitlilik gösterdiği, stres ve gerilim dönemleridir. Bu dönemlerde stres yönetimi, kriz yönetiminin bir parçası durumuna gelir. Aşırı düzensiz ve bir o kadar da karmaşık uyarılara maruz kalan bireyler, yeni duygusal uyarılar alamadıkları için şaşkınlığa uğrarlar. Kriz döneminde belirsizliğin neden olduğu stresin baskısı altında bireylerin, zihinsel fonksiyonları zayıflar. Stres yönetimi işletmede çalışanlar açısından değerlendirilecek olursa, örgütlerin iklimi, daha çok üst düzey yöneticilerine bağlı olarak ortaya çıkar. Yöneticiler, örgütleri için, ya moral, huzur ve mutluluk ya da stres ve sıkıntı kaynağıdır. Dolayısıyla, içinde buldukları psikolojik durum, hiyerarşik olarak alt kademelere doğru yayılır. (Mitroff ve Pearson, 1993: 117-124)

Stres yönetimiyle, bireylerin hem kişisel hem de örgütsel yaşam kalitelerini, performansını ve verimliliğini artırmaları hedeflenir. Stres yönetimi kapsamında, stresle başatme stratejilerini iki grupta toplamak mümkün görölmektedir. Bunlardan birisi bireysel stratejiler, diğeri ise örgütsel stratejilerdir. (www.maximumbilgi.com-erişim:29.09.2009)

- Bireysel stratejiler;
- ✓ Bireyin kendi benliğinin farkında olmasının geliştirilmesi: Birey sınırlılıklarını, potansiyel güçlük işaretlerini öğrenebilir. Birey ne zaman bir durumdan kaçınması, ne zaman başkalarından yardım istemesi gerektiğini bilmelidir ki durumla başa çıkabilsin.
- ✓ Birey kafasını işinin dışında tutabilecek iş dışı ilgiler geliştirebilmelidir.
- ✓ Birey, stres azaltıcı fiziksel egzersizler yapabilir. Fiziksel egzersiz, zor zihinsel görev almada insanları hazırlayıcı rol üstlenir. Fiziksel güç, bireyin yorgunluğa direncini artırır, böylece daha büyük bir fiziksel ya da zihinsel yük yüklenebilir.
- ✓ Birey kimi hallerde, çalıştığı işini ve örgütü bırakıp alternatif iş bulmayı gerekli bulabilir. Böylesi bir karar güçse, işi bırakmak belki de en iyi yoldur.

- ✓ Birey stresle başa çıkmada yardımcı olucu kendine özgü bir çözüm bulabilir. İşte yaşanan ne tür bir stres olursa olsun özel olarak yönetilmediği zaman akılcı olmayan davranışa ve içsel bozulmaya yol açabilir.
- ✓ Bireyin kendi kendine gevşemeyi (relaxing) öğrenmesi
- Örgütsel stratejiler; Bu stratejiler büyük oranda bireyin çalıştığı kuruluş ve onun yöneticileri tarafından uygulanmalıdır.
- ✓ Adayla iş ve çevresi arasında daha iyi bir uyum için seçme ve yerleştirme süreçlerine daha bir özen gösterilebilir.
- ✓ İşle ilgili becerilerin geliştirilmesi yoluyla bireyin stresi azaltılabilir. Bireye, işini daha etkili, daha az stresli nasıl yapabileceği öğretilebilir.
- ✓ İş ya da işler yeniden düzenlenir, ya da bireyin iş yapma şekli değiştirilir.
- ✓ Danışmanlık programları da bu stratejilerden birisidir. Örneğin Stanford Üniversitesi Executive Programı stresle başetme modülünü de içerir.
- ✓ Çalışanlara özellikle kendilerini doğrudan ilgilendiren kararlara katılma imkânı verilebilir. Katılım, belirsizlik ve çatışmayı gidermekte stresi azaltmaktadır.
- ✓ Yöneticiler iş grubunun tutarlılığı, tutkunluğu için çaba harcayabilirler. Endüstride takım kurma-geliştirme çabaları bunun bir sonucudur. Bu takımların amacı daha üretken ve birbirini destekleyen gruplar geliştirmektir.
- ✓ Örgütte iletişim kanallarının açılması. Böylece birey örgütte ne olup bittiğini öğrenebilir.

Özellikle, kriz dönemlerinde iç ve dış çevrede hızlı bir şekilde ortaya çıkan değişimlerin ve gelişimlerin neden olduğu belirsizlik ortamında hızlı karar vermenin, rasyonel çözümler bulmanın gerekliliği ve bilgi akışının yetersizliği ve bozulan denge unsurları, yöneticileri stres altına almaktadır. Bu aşamada, yöneticiler stresle baş edebilme ve stresi yönetebilme kabiliyetine sahip olmaları gerekmektedir. İşletme içi ve dışı çevrelere karşı tutumlarında gerilimin yarattığı stresi dizginleyip, olumlu izlenim

birakmaya gayret göstermelidir. İşletme çalışanlarına stresini yansıtmadan bilgilendirmeye ve onları motive etmeye çalışmalıdır. Özellikle kriz ortamında çalışanlar, dış çevreden duyduklarından ve algıladıklarından ziyade yöneticilerinin kendilerine karşı davranış ve tutumlarından dolayı olumlu ya da olumsuz yönde etkilenirler.

2.15.6. Kriz ve Değişim Mühendisliği Yönetimi

Örgütlerin çalışma şartları ve çevreleri sürekli değişmektedir. Bu değişime ayak uydurabilmek, rekabet edebilmenin ve hatta yeni fırsatlar yakalayıp değerlendirebilmenin ön şartı olmuştur. Değişimi yöneten ve yönlendiren değişim mühendisliği temelde iş süreçlerinin yeniden tanımlanması ve tasarlanmasıdır. Değişim mühendisliği sürecin organize edilmesindeki yöntemleri, süreçte yer alan katılımcıların rollerini, süreç basamaklarının yapısını ve düzenini değiştirir. İşlevsel sınırları ön plana çıkarmayarak sürecin kendisine odaklanır ve doğru tanımlanmış hedeflere varmada alternatif yöntemler geliştirilmesine yardımcı olur. Süreç odaklı yapı, iç ve dış müşteri memnuniyeti kavramının da işlerlik kazanmasında etkilidir.

İstikrar ve büyüme ortamında başarılı olacak şekilde klasik yapı üzerinde örgütlenmiş işletmelerin organizasyon yapılarında birkaç düzenleme yapılarak, rekabet ve değişimin esneklik ve hızlı tepki gerektirdiği bir dünyada başarılı olmaları olanaksızdır. Bu yapı üzerinde düzenleme yapılarak işe devam edilmesi; esnek olamama, tepkisizlik, müşteriye odaklanamama, sonuçtan çok faaliyetlere önem verme, bürokratik felç, yenilik eksikliği, genel giderlerin yüksek olması gibi olumsuz sonuçlar yaratır. (Hammer ve Champy, 1994: 21-27) Bu sonuçlar, işletmelerin krize gitmelerine zemin hazırlayan önemli nedenlerdir. İşletmeleri, günümüzün beklentileri doğrultusunda ve değişen şartlara kolay uyum sağlayacak şekilde yeniden yapılandırmak gerekecektir. Bu oluşum değişim mühendisliği olarak isimlendirilir. (Tüz, 2001: 44)

Değişim mühendisliği, işin gereğine göre, işe yönelik süreçlerin temelden yeniden düşünülüp, organizasyonun sıfırdan başlayarak tasarlanmasına yönelik bir sistemdir. Organizasyon yapısı maliyet ve zamanı azaltıp kalite, hizmet ve hızı artıracak şekilde oluşturulur. Bugünün pazar ve teknoloji taleplerine göre süreçler, daha az girdi

kullanarak daha çok çıktı elde edecek şekilde tasarlanır. Fonksiyonel bölümler önemli değildir. Siparişin yerine getirilmesi, müşterinin sipariş vermesiyle başlar, malların teslimiyle biter. Aradaki her şey süreç olarak kabul edilir. (Hammer, 1990: 108-109)

İşletme, çevre analizi ile örgütsel iç ve dış çevresinden yeni durum ve dinamiklere ilişkin sürekli bilgi toplar, analiz eder ve günceller. Bu çalışma sonucunda ortaya çıkan iç ve dış çevrenin değişim beklentileri ve tatmin kriterleri elde edilir. Böylesi bir tatminin tanımlanması örgütün mevcut yöntem ve olanaklarındaki değişimin yönünü belirler. Yeni yön, yeni vizyon, yeni hedefler, yeni stratejiler ve yeni operasyonlar demektir. Böylesi bir stratejik dönüşüm, potansiyel krizlerin birçoğunu bertaraf edecektir. Bu hedeflere ulaşmak için değişim mühendisliği devreye girecektir. Değişim mühendisliği, mevcut yöntemleri, yapıları ve teknolojileri değiştirirken sürekli bilgi desteğini örgütsel iletişimin yönlendiricisi olan halkla ilişkiler yönetiminden alacaktır. Ayrıca bu yeni sistem, sistemi yaşatan insanlara rağmen olamayacağından insan kaynağının ve bu kaynağın içinde yaşadığı örgüt kültürünün de planlı, programlı çalışmalar ile yeni vizyona ve hedeflere uyumlaştırılması, tepkilerin değerlendirilerek radikal değişim sonrası sürekli gelişime yönlendirilmesi ve tüm alt sistemlerin sistem uyumu açısından bütünleştirilmesi gerekmektedir. (Pira ve Sohodol, 2004: 73)

Değişim mühendisliği, reorganizasyondan farklıdır. Reorganizasyon mevcut yapıyı iyileştirme yönünde bir düzenlemedir. Organizasyon yapısını küçülterek ya da büyülterek daha az ya da daha çok sonuç elde etmeyi amaçlar. Değişim mühendisliği ise, daha az girdi kullanarak daha çok sonuç elde etmeye yöneliktir. (Hammer ve Champy, 1994: 43) İşletmede bilgi bankası oluşturur. İşgören sayısını az tutarak, kişinin yapacağı işi tek bir görev şeklinde değil, sonuçlar çerçevesinde değişken olarak belirler. Bu nedenle belirsizliğin yoğun olduğu dönemlere daha uygundur. Ford, değişim mühendisliğini uygulayarak organizasyonel değişimi sağlamış, krizden kaçışı başararak % 75 iyileştirme ve tasarruf sağlamıştır. (Hammer, 1990: 106)

Değişim mühendisliği olarak açıklanan bu işletmecilik yaklaşımı, gelecekteki başarıları ve potansiyel krizlerden korunmak için dönüm noktasına gelen şirketlerde yeniden tasarım ve doğru ölçeği bulma amacıyla aslında iş süreçlerinin dolayısıyla iş

kültürünün, insan kaynağının ve iletişim teknolojisinin dönüşüme uğratılmasını; yıllardır süregelen örgüt süreçlerinin ve bu süreçleri gerçekleştiren iş ve yöntemlerin radikal düşüncelerle yeniden tasarlanması ve uygulanmasının sağlanmasıdır. Değişim mühendisliği, kriz öncesi dönemde kurum hedeflerinden % 50'lik bir sapma var ise önerilmekteyse de genelde kriz sonrası yeniden yapılanma safhasında uygulanmaktadır. (Pira ve Sohodol, 2004: 58)

2.15.7. Kriz ve Toplam Kalite Yönetimi

Toplam kalite yönetimi (TKY), bir kuruluştaki herkesin katılımı ile süreçlerin, ürünlerin ve hizmetlerin sürekli iyileştirilmesi suretiyle iç ve dış müşteri kalite gereksinimlerinin karşılanması ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi ürün ve hizmet yapısında oluşturmaya çalışan bir yönetim biçimidir. Sürekli kalite, verimlilik ve katılımcı ilişkiden oluşan bu süreç, TKY kültürü ve TKY araç ve yöntemlerinden oluşur. TKY kültürü, insanı en önemli yatırım olarak göyerek katılımcılığın ve her aşamada sürekli kalitenin hedeflendiği, örgütsel iletişimin hayati önem taşıdığı bir şirket iklimidir ve kriz yönetiminin başarıya ulaşabilmesi için gerekli bir dokudur. (Pira ve Sohodol, 2004: 87,121)

Başarılı TKY programlarının ortak özellikleri şu şekilde özetlenebilir: (Uyguç, 1998 : 86)

- Üst yönetimin bu programa inanması ve desteklemesi,
- Somut ve gerçekleştirilebilir hedeflere önem vermeleri,
- Performans değerlendirmesine olanak verecek ölçmeler konusunda ısrar etmeleri,
- Bütünleşik programa sahip olmaları,
- Örgüt kültürü ile TKY ilkeleri arasında uygunluk olmalıdır.

Toplam kalite yönetimi, bir yönetim tekniğinden çok, ezici rekabetçi ortamda değişen koşullara uyum sağlayacak, kendini geliştirecek, değişen müşteri tatmini kriterini zamanında yakalayıp var olan boşlukları doldurarak, krizlere karşı hayatta

kalabilmek ve başarılı olmak isteyen işletmelerde uygulanan bir yönetim felsefesi, yaşam tarzıdır. TKY, işletmenin rekabet gücünün artmasını sağlayan en önemli yaklaşımlardan birisidir. Küreselleşme ile sertleşen rekabet ve kriz koşullarında TKY'nin işletmeye sağladığı yararlar şöyle sıralanabilir: (Pira ve Sohodol, 2004: 82)

- Mal ve hizmet kalitesinin iyileştirilmesi,
- Müşteri tatmininin artmasıyla müşteri şikâyetlerinin en aza indirilmesi,
- Malzeme ve zaman kayıplarını, tamir, yeniden işleme ve düşük kaliteye ilişkin giderlerin, dolayısıyla maliyetlerin azalması,
- Ürün geliştirme süresinin kısılması,
- Verimliliğin artması,
- Pazar talebinin karşılanmasında esnekliğin artması,
- Süreç içi işlem sayısının azalması,
- Müşteriye hizmet ve mal teslim süresinin azalması,
- Çalışanların moral ve motivasyonun artması,
- Problem çözmede ekip yaklaşımının benimsenmesi,
- Tedarikçi ve taşeronlarla olan ilişkilerin gelişmesi,
- Müşterilerinin güveninin kazanılması veya var olan güvenin sürdürülmesi,
- Hiç sona ermeyen bir ürün geliştirme stratejisi kapsamında süreçlerin devamlı olarak gözden geçirilmesidir.

Krizden kaçış sürecinin ilk aşaması, toplam kalite örgütü oluşturmaktır. Toplam kalite örgütü, işletmenin yeni bir yaklaşım içinde ele alınmasıyla birlikte, tüm faaliyetlerin yerine getirilmesinde kalite anlayışını kabul eder. Kalite kavramı, iş hayatının kendisinde kalite, hizmetler ve üretimde kalite, kısaca tüm işletmede kalitenin kurulması şeklinde algılanmalıdır. (Batra, 1990: 140)

Krizden kaçış için önerilen toplam kalite örgütünün temel aşamaları şunlardır: (Hodgest, 1994: 7)

- Müşteri amacı: Örgüt, müşteri beklentilerini etkin olarak karşılama temelinde kurulur.
- Liderlik: Tepe yönetimi, kalite anlayışını destekler ve liderlik yapar.
- Tam katılım: Herkesin kaliteye katılımı sağlanır. Bu amaçla tepe yönetiminden başlayarak bütün örgütsel basamaklar eğitilir.
- Ödül sistemi: Kalite yönünde etkin öneriler ödüllendirilir.
- Zamanın etkin kullanımı: Ürün veya hizmetin daha iyisini yapma olanağı yoksa üretimine ayrılan zaman azaltılır.
- Önleme: Önceden kalite yaratarak, hataların önlenmesi amaçlanır.
- Uzun vadeli bakış: Kalite düşüncesi gelecek dönem için 12-36 ay süresine yayılmıştır. Bu amaçla sürekli dış çevrenin izlenmesi gerekir.

Pira ve Sohodol'a göre (2004: 122), krizin ilk evresi olan kriz öncesi dönem, teşhis konmadan evvel semptomları hissedilen bir hastalığa benzer. Bu dönemde önce performans düşüklüğü görülür, dedikodu ve rivayetler çıkar, programlarda aksama olur, yöneticilerden çoğu problemleri görmezden gelirken kızgınlık, korku, iftiralar ve suçlamalar artar, açıklık ve netlik kaybolur. Örgütte toplam kalite kültürü hâkimse söz konusu durumların varlığı büyük ölçüde azalacaktır. Ayrıca bu dönemde krizi önlemek için pek çok fırsat vardır. TKY ilkeleri ile idare edilen bir örgüt, problemleri anında belirleyip çözüm önerileri getirerek yeni planları ve gerekli değişimleri devreye sokacaktır. Bu şekilde, yaklaşmakta olan bir kriz bertaraf edildiği gibi fırsatlara da çevrilebilir.

Kriz döneminde yetki merkezleşip kriz yönetimi ekibine geçerken karar süreci bozulacak, korku ve panik artacaktır. Bu aşamada krizin etkisi şok edicidir. Duygusallık, sağduyu kaybı ve panik personelde kendini gösterirken, yönetim çevre baskısı altındadır. Bu nedenle kriz ile karşılaşıldığında hazırlıklı olmak ve gerek iç gerekse dış müşteriye

karşı nasıl davranacağını bilmek ve bu işlerin sorumluları ile zamanlamalarını tespit etmiş olmak yaşamsal önem taşır. İç ve dış müşteriyle bu tip bir ilişki ve kargaşa ortamında örgütsel çözümlenmeyi önlemek toplam kalite kültürünü, kuvvetli örgütsel iletişimi ve katılımcı yönetimi gerekli kılar.

Kriz sonrası yönetimde amaç, adaptasyon, değişim ve yeniden yapılanma ile yeni bir döneme geçmektir. Kriz başarı ile yönetilmediyse örgüt ortadan kalkmış olacaktır. Başarı ile yönetilmiş olsa da örgütün çevresi ile ilişkileri bozulmuş, kredi kaynakları sınırlanmış, satışları düşmüş, pazar payı gerilemiş, iç ve dış müşterilerinde güven sorunu ortaya çıkmıştır. Bu dönemde örgütün yapısında ve çevresinde radikal değişiklikler olabilir. Şayet örgütte önceden bir kalite kültürü yok ise, kültürel değişim ve yeni bir kalite kültürü dokusunun oluşturulması amacıyla toplam kalite yönetimine geçiş için en uygun zamandır.

2.15.8. Kriz ve Liderlik (Önderlik)Yönetimi

Lider, grup üyeleri tarafından hissedilen ancak açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları benimsenebilir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bir amaç etrafında faaliyete geçiren kimsedir. (Eren, 2003: 525) Bir diğer tanıma göre de, liderlik; belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir. (Deitzer vd. 1979: 196) Bu iki tanımdan anlaşılacağı üzere, liderliğin esasını, başkalarını etkileyebilmesi ve yönlendirebilmesi oluşturmaktadır.

Liderliğin sadece formel organizasyonlara has bir süreç olmadığı açıktır. İkinci husus, liderliğin oluşması için liderin resmi yetkilerle donatılması da şart değildir. Üçüncü olarak belirtilmesi gereken husus, lider ile yöneticinin eş anlamlı olmadığıdır. Yöneticilik rolü olmayan önderler olduğu gibi, liderlik niteliğine sahip olmayan yöneticiler de olabilir. Ancak ideal olanı, yöneticilerin aynı zamanda liderlik özelliklerine de sahip olmaları ve liderlerin yaptıkları işleri yapmalarındır. Nihayetinde liderin, sadece örgütün üst kademelerini işgal edenlere has bir süreç olduğu düşünülmemelidir. (Koçel, 1998: 397)

Liderlik özelliği taşımayan yöneticilerin başında bulunduğu organizasyonlar, geçmiş başarılarının hatıralarıyla kendini güçlendiren üst kademe yöneticilerinden dolayı büyük ölçüde krizlere dayanamamaktadır ve onların kavrama yeteneği ile ilgili sınırlı dünyada yaşamaktadır. Bu tür üst kademe yöneticiler, yanlış algılar ve örgütlerinin hatasını akla uygun hale getirmeye çalışırlar. (Sheaffer vd., 1998: 1)

Liderlik kavramına ilişkin günümüzdeki tanımların ortak noktaları; gönüllülük temelinde çalışanların güdülenmesi, cesaretlendirilmesi, yönlendirilmesi ve onların yaratıcılığının ortaya çıkarılması ve harekete geçirilmesidir. Buna göre etkin liderliğin temeli organizasyonun misyonunu belirlemeye, tanımlamaya ve bunu açık bir biçimde ortaya koymaya dayanır. Bu bağlamda liderler örgüt vizyonunu, hedefleri, öncelikleri ve standartları tespit eder ve bunların bozulmaması için gerekli önlemleri alır, uzlaşmaları sağlar. Bütün bunları yaparken de, evrenin tek hâkimi olmadığını aklından çıkarmaz. (Drucker, 1998:130)

Liderlik, değişimi yönetebilecek liderler, klasik liderlik yaklaşımları dışında farklı bir takım yaklaşımlar ortaya koymak ve bazı kişisel özelliklerini daha fazla öne katarak güçlü liderlik sergilemek durumundadır. Çünkü bilinmeyen yönde ilerleyen insanlar, kendilerine umut ve cesaret aşıl原因an lidere ihtiyaç duyarlar. (İzğören, 2001: 212) Yönetim alanında, astların yaklaşımına göre liderlik (otokratik, demokratik ve ekstren), karizmatik liderlik, durumsal liderlik, etkileşimci liderlik, yönetsel liderlik, işe yönelik liderlik ve dönüştürücü liderlik gibi liderlik yaklaşımları söz konusudur.

Bir organizasyon için yaşamı tehdit eden bir kriz düşünöldüğu zaman, liderliğin gücü önemli bir yer tutan konudur. Güç; irade gücü, etki, kişisel karizma, tecrübe ve kararlılık gibi birçok şeyi ifade etmektedir. Örgütsel kriz sürecinde liderin sağlığı da örgütün sağlığı için önemli rol oynamaktadır. Lider sağlıklı olmadığı zaman, örgütün de sağlıklı olmayacağı konusunda algılama söz konusu olabilir. Liderlerin, yönettiği örgütlere karşı güçlü kişisel bağlara sahip olduğu kabul edilirse, o zaman örgütün sağlığının da liderin sağlığını etkileyebildiğini tasarlamak tutarlı olur. Özellikle örgütün

mevcut varlığını tehdit eden kriz durumlarıyla uğraşma stresi, liderin sağlığı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. (Grant ve Mack, 2004: 410)

Geleneksel olarak krizdeki işletmeler, daha önceden tanımlanan safha esasına dayalı önlemlerle ilgili yönetim faaliyetlerini benimserler. Krizi yönetmekle ilgili bu geleneksel yaklaşım, kriz durumlarını ortaya koyan sorunların büyüklüğü karşısında yetersiz kalmaktadır. Gereken şey, sadece durumun değil, bir liderlik yaklaşımı vasıtasıyla örgütün, krizin ve eksiksiz dikkate alınmış bir çevrenin yönetilmesidir. Bu bağlamda kriz liderliği için altı yetenek şu şekilde tanımlanabilir: (James ve Wooten, 2005: 146)

- Güven temellerini oluşturmak,
- Yeni bir işletme zihniyeti yaratmak,
- Açık ve açık olmayan işletme zayıf noktalarını tanımlamak,
- Yöntem geliştirme ve hızlı karar vermek,
- Cesur hareket etmek,
- Değişimi gerçekleştirmek için krizden ders çıkarmak.

Kriz yönetimindeki başarı kriterlerinin başında liderlik gelmektedir. Krizler kurumun üst düzey yöneticilerinin kendilerini yani liderlik özelliklerini gerçek anlamda gösterdikleri dönemlerdir. Üst düzey yöneticilerin arkasında çalışanlarıyla, bayileriyle, tedarikçileri ve yatırımcıları ile sorumlu oldukları koca bir şirket vardır. Bu yüzden her hareketlerine aldıkları her karara onlar adına da özen göstermeleri gerekmektedir. Kriz dönemlerinde yöneticilerin çalışanlarla daha çok bir araya gelmeleri gerekmektedir. Bu dönemlerde çalışanlar lider yöneticilere daha çok ihtiyaç duymakta olup, onların varlığını ve yalnız olmadıklarını hissetmek istemektedirler. Lider yöneticilerin yüz yüze iletişim kurma, sorulara açık ve net yanıtlar verme becerilerini daha çok sergilemeleri çalışanları rahatlatmaktadır. (Fidan ve Gülsünler, 2003: 472)

Güçlü liderlik modelinin diğer bir boyutunu ise, liderin etkililiği oluşturmaktadır. Etkili liderler, insanları ve kuruluşları değiştirir, kafaları ve yürekleri yeniden biçimlendirir, vizyonlarını genişletir, bilgi ve anlayış düzeylerini yükseltir, amaçları berraklaştırır, ilkeler ve değerlerle uyumlu hale getirirler. Bunlarda; kalıcı, kendi kendini sürekli kılan, gelişmeyi hızlandıran değişimler yaratırlar. (Covey,1997: 12)

Madencilik alanında yapılan bir incelemede kriz zamanı ne tür bir liderlik profilinin ortaya çıkabileceği araştırılmıştır. Sekiz maden kazası incelenmiş ve bu kazalarda sağ kalanların kurtulmalarını sağlayan liderlerin ortak özellikleri ortaya konmuştur: (Kowalski vd. 1996: 317-326)

- Birincisi, liderlerin hepsi en uyanık, en bilgili, çevresine karşı çok duyarlı ve en dikkatli tiplerden oluşmaktadır. İlginç olan bu liderlerin normal zamanlarda da aynı özellikleri gösteriyor olmalarıdır.
- İkincisi, bu liderler, buldukları ortamların doğal otorite figürleridir.
- Üçüncüsü, tüm liderlerde kararlılık ama gerektiğinde de esnek olabilme yetisi tespit edilmiştir. Ani kararları rahatlıkla verebiliyor iken mantıklı ve zamanında gelen tavsiyelere de açıktırlar.
- Dördüncüsü, bu sekiz örnekte liderler diğerlerinden bilgi almaya açıktırlar. İkinci bir adam lidere öneri ve destek sunarak danışmanlık yapmaktadır. Acil liderlik durumlarında, liderler yetkililere danışmanlık görevi de yapmaktadır.
- Beşinci olarak, etkili liderler grup üzerinde yatıştırıcı bir etkiye sahiptirler. Gruplardaki diğer kişilerin korkularını hatta paniklemelerini anlayışla karşılayabilme ve onları sakinleştirebilme yetisine sahiptir. Sekiz olayda da tüm grup üyeleri bu liderlere son derece güven duymuşlardır. Buldukları durumdan sağ salim çıkartabileceklerine samimiyetle inanmışlardır.
- Son olarak, eldeki mevcut bilgilerle verdikleri hayati kararların uygun ve uyumlu olduğu saptanmıştır.

Liderleri sınavan en uygun ortam, süreçlerin uygun olarak işlemediği, belirsizliğin had safhada olduğu, bilginin eksik veya gereğinden fazla olduğu bir kaos durumudur. Liderler, kendilerini lider yapan özelliklerini göstererek en kısa sürede çok az bir bilgiyle veya gereğinden fazla bilgiyi zihinsel bir süreçten geçirerek elimine etmek suretiyle ani ve etkili kararlar almak zorundadırlar. Kriz zamanında gözler lideri arar ve liderin istikrarı tekrar sağlanması beklenir. Kriz zamanında ön planda olmayan liderin, lider olma özelliğini grup elinden alır. Nihayetinde gruplar, liderleri belirler.

Kriz dönemleri yöneticileri ikiye ayırır. Birincisi, liderlik özellikleri taşıyan lider-yönetici ve ikincisi ise, liderlik özellikleri taşımayan standart-yöneticilerdir. Lider-yöneticiler, kriz öncesi dönemlerde proaktif bir yönetim yaklaşımı sergileyerek, oluşabilecek potansiyel krizleri önleyebilme ve işletmeyi söz konusu krizden koruyabilme özelliği göstermektedirler. Kriz aşamasında ise, türü ve boyutundan dolayı önlenemeyen krizi ise, işletmesi açısından krizi çözme yaklaşımını göstererek krizi denetim altına alma ve işletmeye verebileceği zararı en aza indirebilme kabiliyetini sergilemektedirler. Kriz sonrasında da, işletmeyi tekrar eski istikrarlı haline getirme ve ortaya çıkan fırsatları işletmenin lehine çevirerek işletmeyi daha da ileriye götürebilmek için çalışanlarını harekete geçirebilme kabiliyetini göstermektedirler.

Diğer yandan, lider-yönetici, işletmesinde duygusal zekâsını kullanarak; ahenk, pozitif etki ve umut verici atmosfer yaratan kişidir. Lider-yönetici, çalışanları ile güvene dayalı ve şeffaf bir şekilde sürekli iletişim içinde bulunur, çalışanlarını mevcut belirsizlik ortamından zihinsel olarak uzaklaştırır, işletme için gelecekte fırsatların doğacağını vurgular ve işletmede tüm çalışanları güdüler. Bu şekilde, çalışanlarını işletmenin krizden kurtulabilmesi ve amaçlarını gerçekleştirebilmesi harekete geçirir. Lider-yönetici; çalışanlarına heyecan aşılar, onların içlerindeki en iyiyi ortaya çıkartır ve yapabilecekleri her şeyi yapabileceklerini hissettirir.

Standart-yönetici, işletmenin kendisinden beklenen amaçları gerçekleştirmek için, süreç odaklı olarak elindeki kaynaklarla, yönetim fonksiyonlarını kullanarak bir işi doğru yapmaya çalışan kişidir. Kriz öncesi süreçleri gereksiz bir maliyet unsuru olarak görür. Ortaya çıkan kriz sinyallerini algılamakta zorluk çeker veya görmezden gelir.

Reaktif bir yaklaşım sergiler. “Kriz oldu. Şimdi ne yapacağız?” sorusunu kendisine ve çevresine sorar. Elindeki tüm imkânları kullanarak, işletmesini krizden kurtarmak için krizin akışına göre önlemler almaya çalışır.

Yönetim alanındaki dönüşümler de ya lider-yöneticiler tarafından uygulamaya konulmakta ya da lider-yöneticiler tarafından geliştirilmektedir. Bu durumda yöneticilerin lider; liderin de dönüştürücü lider olmak gibi bir zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Yönetim düşünce ve uygulamalarındaki dönüşümler yöneticilerin, yönetici sıfatlarını katılımcılık ve yetki devri ile çalışanlara bırakması kendilerinin de vizyon belirleyerek, yeni ufuklar açarak, yeni eğilimler saptayarak, çalışanlara çalışma heyecanı ve motivasyonu sağlayarak dönüştürücü lider olarak farklılaşmaya çalışmalarını gerekli kılmaktadır. Dönüştürücü lider olmanın özellikleri aşağıda çıkarılmıştır: (Sayılı ve Tüfekçi, 2008; 193-210)

- Vizyon belirleme ve yön çizme: Bir yöneticinin lider kimliğine bürünebilmesinin en somut koşulu “vizyon belirleyebilme” yeteneğidir. Çeşitli düzeylerle ilgili olması nedeniyle çok kolay bir vizyon tanımı yapmak kolay değildir. Ancak bir liderin geleceği görebilmesi, bugünkü eğilimlerden geleceğin ne şekilde olacağını önceden görebilmesi, bulunduğu kuruma, ülkeye, dünyaya yeni eğilimler sunması ve bunu kabul ettirmesi vizyon olarak belirlenebilir. Bu bağlamda söylenmesi gereken şudur: Yöneticilerin, özellikle tepe yönetim kademelerindeki yöneticilerin; karizmalarıyla uzmanlıklarıyla, motive etme, çalıştırma yönleriyle, ödüllendirme ya da cezalandırma becerisiyle lider olarak farklılaşması; bu özelliğini vizyon ile de dönüştürücü liderliğe dönüştürmesi gerekir. Bunun için de, liderlerin eğilimleri görmesi, eğitim belirlemesi ve bunu kabul ettirmesi gereklidir.
- Ekip ile çalışabilme, yetkin ekipler oluşturma: Dönüştürücü liderin bir diğer özelliği, vizyonunu uygulamaya koyacak, gerektiğinde fikirlerinden yararlanacağı güçlü ekip oluşturabilme yeteneğine sahip olmasıdır. Dönüştürücü lider ne denli güçlü olursa olsun, kendisine bağlı olarak çalışacak, yetki devredeceği kişilerin de güçlü olması gereklidir.

- Derinliğine bilgili olmak: Dönüştürücü lider olmak, bir kaç konuda derinliğine bilgili olmayı ve birçok konuda da bilgili olmayı gerektirir. Aristoteles, Aginas, da Vinci, Kopernik, Shakespeare, Newton, Goethe, Einstein gibi isimlere baktığımızda, liderlik mertebesine ulaşmak için, seçilen konuda geniş ve temel bir bilgi tabanına sahip olmak ve bu bilgiden büyük düşünceler üretmek gerektiği görülmektedir.
- Yetki ve sorumluluk devretmek: Tüm işletme ve kurumların tepe yönetiminde yönetici olarak görev alan kişilerin lider olmaları ve kurumlarını dönüştürmeleri gereği daha önce de vurgulanmıştı. Lider olmak, bir anlamda yöneticinin, yöneticilik sıfatını yetki devri yoluyla bırakması demektir. Literatürde ve uygulamada “yetkilerin devredebileceği, fakat sorumluluğun devredilemeyeceği” şeklinde yaygın bir kanaat vardır. Ancak sorumluluğun devredilemeyeceği ilkesi, yetki devrinde çekimsizliğe neden olmaktadır. Bu nedenle, yetki devrinin mutlaka sorumluluk devriyle bütünleştirilmesi gereklidir. Yetki devri yoluyla, tüm çalışanların güçlendirilmesi sağlanırken, sorumluluk devri ile de yetkiyi devredenlerin daha yaygın yetki devretmesi sağlanabilecektir.
- Yaratıcılık: Dönüştürücü liderde bulunması gereken en önemli özelliklerinden birisi de yaratıcılık özelliğinin olmasıdır. Yaratıcılık, işlemleri daha önceden yapıldığı gibi, yapmanın bir erdem olmadığını kabul etmektir. Bir başka yönüyle yaratıcılık şu şekilde de tanımlanabilir. “Aralarında daha önce ilişki kurulmamış, nesnelere ve düşünceler arasında ilişki kurma işidir”. Yeni fikirler üretmek, işlemleri farklı bakış açılarından görmek, sorunları özgün yöntemlerle çözmek, açık, hızlı, meraklı ve araştırmacı bir beyin yaratmak da yaratıcılıkla ilgilidir.
- Sorun çözme yeteneği: Bir insanın, bir işletmenin veya bir ülkenin güçlü olabilmesinin en somut göstergesi problem çözme yeteneğidir. Öyleyse bu dönüştürücü lider içinde geçerlidir. Yöneticinin lider olarak farklılaşabilmesi bulunduğu ülkede, kurumda, liderliğini kanıtlayabilmesi, kronik hale gelmiş sorunlar için üreteceği görüşlere ve uygulamalara bağlıdır.

- Hayal gücü yeteneği: Günümüzde, “gerçekçi olmakla”, “hayalci olmak” arasında bir tercih yapılması gerektiğinde ortalama kanaat “gerçekçilikten” yana olmaktadır. Ancak Postmodern bakış açısı aksini iddia etmektedir ki, doğrusu da budur. Geleceğe gitmek, geleceği öngörmek, geleceği bugüne taşımak hep hayal gücüyle ilgilidir. Günün olumsuzluklarına teslim olmamak da gerçekçi olmamayı gerektirmektedir. Hayal gücü, dâhili hayaller yaratma, düşünceyi görme ve planlarla hedeflerini sonuçlarını canlandırabilme yeteneğidir.
- Paradigma erozyonuna açık olmak: Büyük çaplı dönüşümler için eski fikirlerin, saplantıların tamamen terk edilmesini gerektirmektedir. Tarihte önemli dönüm noktaları bile zamanla eskimekte ya da kabul görmemektedir. Tarım sanayileşmeye, sanayileşme sanayi sonrası oluşuma, hizmet sektörü ise bilgisayar destekli hizmetler sektörüne dönüşmektedir.
- Pozitif bakış açısı: Kişilerin psikolojik kişilik açısından üç ayrı kategoride incelemek mümkündür. Pozitif kişilik, her şeye eleştirel bakan, buna karşın alternatif üreten, eksikliği gören, fakat tamamlanması için görüş üreten analiz yapan kişiler için kullanılabilir. Dönüştürücü lider, eleştirel söylem kültürüne sahip olmalı, eksiklikleri görebilmeli ve mükemmeliyetçi bir bakış açısına sahip olmalıdır.
- Cesaret ve korkuyla yüzleşmek: Olumsuzlukları ortadan kaldırmak, olumsuzlukları ısrarlı bir şekilde seslendirmek, mevcut düşüncelere direnmek, yapıları değiştirmek, dönüştürmek, kuşkusuz cesareti gerektirir. Öyleyse bu da liderin, dönüştürücü liderin özelliği olmalıdır.

Kriz dönemleri, beklenmedik durumların oluşması, dengelerin bozulması ve davranış kalıplarının belirlenemediği dönemlerdir. Bu dönemler, işletmeleri olumsuz yönde etkiler. İşte bu dönemlerde liderlik öne çıkar. Liderden, mevcut kaos durumundan işletmeyi eski konumuna ve hatta daha iyi yeni bir konuma dönüştürmesi beklenir. Kriz döneminde lider-yöneticinin başarılı olabilmesi için dönüştürücü liderlik yaklaşımını uygulaması gerekir.

Kriz sürecinde, değişim kaçınılmaz bir olgudur. Bu değişimlerde lidere düşen görev ise, çevresel belirsizlikleri ve tehlikeleri fırsatlar haline dönüştürmek için örgütsel koşulların hazırlanması, fiziki ve insani kaynakların sağlanması ve bunların etkin bir biçimde yönlendirerek harekete geçirilmesidir. Örgütte köklü değişimleri gerçekleştirmeyi amaçlayan bu sürecin yerine getirilmesinde dönüştürücü liderler yaşamsal bir öneme sahiptir.

Kriz dönemlerinde gerekli örgütsel koşulların hazırlanmasında ve direncin önüne geçilmesinde, dönüştürücü liderin karizması, idealleşen etki ve davranışları, telkin etme yetenekleri, bireye önem veren bireysel destek unsurları ve entelektüel uyarıcı güçleri çok etkili olmaktadır. Bu doğrultuda dönüştürücü liderler, örgütün dönüşümü, canlandırılması, yenilenmesi sürecinde, kararlılıkla geleceğe dönük bir vizyon oluşturur, izleyicilerin değişim süreci içinde yer almasını sağlar ve değişimin kurumsallaştırılması ile görevi sona erer. Örgütler ancak bu şekilde başarısını devam ettirebilir ve her türlü kriz ortamında, zaman çarkına karşı mücadele vererek hayatta kalabilirler.

2.15.9. Kriz ve Örgüt Kültürü

Kültür, bir insan toplumunun duygu, düşünce ve yargı birliğini sağlayan değerlerin tümü olup, kültürün bu anlamı gelenek, görenek, düşünce ve sanat değerleri gibi bir toplumun bütün sanat değerlerini kapsamaktadır ve kısaca bilgi anlamına gelmektedir. (Oktay, 1996: 89) Berberoğlu'na göre (1990: 153), kültür, insan ve çevresiyle ilgili her şeyi kapsamakta ve insan topluluklarının tarihsel geçmişı, gelişme özellikleri, üretim biçimleri ve toplumsal ilişkileri, tüm yaratıcı etkinlikleri ve bu etkinlik sırasında ortaya çıkan değer yargıları kültürün birer parçası olarak kabul edilmektedir.

Örgüt kültürü, örgütün dış çevreye adaptasyonu ve iç bütünleşmesi sırasında keşfettiği, bulduğu ve iyi sonuç verdiğinden geçerli kabul ettiği, bu yüzden de bunları anlamada, düşünmede ve hissetmede en doğru yol olarak yeni üyelere öğretilmesi gereken temel varsayımlar modeli olarak tanımlanmaktadır. (Schein, 1992: 12)

Örgüt kültürünün temel özelliklerini şöyle ifade etmek mümkündür: (Eren, 2001: 122-123)

- Örgüt kültürü öğrenilmiş veya sonradan kazanılmış bir olgudur.
- Örgüt kültürü yazılı bir metin değildir. Örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alır.
- Örgüt kültürü, düzenli bir şekilde tekrarlanan veya ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklindedir.
- Örgüt kültürü grup üyeleri arasında paylaşılabılır niteliktedir.

Örgüt kültürünü etkileyen faktörler, kurum içerisinde çeşitli olgularla ilgilidir. Söz konusu faktörleri şu şekilde sıralamak mümkündür: (Okay, 2000: 237)

- İletişim: Başarılı olmak isteyen ve örgüt kültürünü olumlu yönde geliştirmeyi hedefleyen kurumların her yönü ile açık bir iletişimi sağlamaları gerekmektedir.
- Motivasyon: Örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı yaratarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır.
- Liderlik: Liderin diğerlerine yapılmasını istediği şeyleri yaptırma yeteneğidir. Bir diğer tanıma göre liderlik, bir grup insanı belli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır.
- Yönetim süreci: Yönetim belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiri ile uyumlu verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır.
- Örgüt yapısı ve özellikleri: Örgütsel yapı ve bu yapının özellikleri örgüt kültürünü etkileyen faktörlerden bir tanesidir.

- Yönetim tarzı: Örgütteki yöneticiler başarıya ulaşmak için farklı yönetim tarzları uygularlar, bu yönetim tarzları da örgüt kültürünü belirleyen faktörlerden bir tanesidir.

Pira ve Sohodol'a göre (2004: 106-107), örgüt kültürü ve kriz arasındaki ilişki incelendiğinde aralarında iki farklı bağ olduğunun söylenmesi mümkündür. Öncelikle örgüt kültürü ve buna ilişkin özellikler örgütün krizle karşılaşp karşılaşmama riski üzerinde rol oynayan etmenlerden bir tanesi olarak görülmektedir. Örgütün çeşitli olaylardan, gelişmelerden, risklerden ve sorunlardan etkilenme derecesi, krize hazırlıklı olma düzeyi, hassasiyeti, krizi algılayış biçimi, kriz önleme çalışmalarına ilişkin görüşü kültürün dinamiklerine göre değişmektedir. Bu nedenle de kültür, örgütü krizle karşılaşma riskini en aza indirecek bir yapı içine sokabildiği gibi tüm gelişmelerden etkilenip krizle karşılaşma potansiyeli yüksek bir ortamda yaratabilmektedir.

Örgüt kültürü ve kriz ilişkisindeki ikinci bağ ise, örgütlerin krizlerle karşılaştıkları anda ortaya çıkmaktadır. Bu noktada kültürel yapı, örgütün krizle mücadele etmesi, kriz döneminde dağılmanın ve örgütten kaçışların önüne geçilmesi, kriz döneminden çıkabilmek için örgütteki herkesin özverili biçimde mücadele etmesinin sağlanması, kriz sonrasında örgütü yeniden yapılandırabilmek için her anlamda çalışmalar yürütülüp katkı sağlanması gibi noktalar üzerinde etkisini göstermektedir. Eğer örgüt kültürü, sayılan tüm bu süreçlere olumlu katkı koyamayacak özelliklere sahip değilse yaşanan krizler örgüte çok zarar verebilmekte hatta çöküşe sürükleyebilmektedir.

Tüm bu anlatılanlar göz önünde bulundurulduğunda örgütlerin krizle karşılaşma risklerini en aza indirmek ve karşılaşılan krizlerden de mümkün olan en az hasarla çıkabilmeyi sağlamak için kültürel yapılarını iyi analiz etmeleri, aksayan noktalar üzerinde iyileştirmeye yönelik çalışmalar yürütmeleri, olumlu sonuçlar doğuran yönleri de desteklemeleri yani örgüt kültürünü uygun biçimde yönetmeleri gerekmektedir.

2.15.10. Kriz ve Öğrenen Örgütler

Öğrenen örgütler; bilginin yaratılması, elde edilmesi ve aktarılması yeteneğine sahip ve elde ettiği yeni bilgi ve davranışlar doğrultusunda davranışını düzenleme yeteneğine sahip örgüttür. (Garvin, 1993: 80)

Örgütlerde meydana gelen olayların birçoğu öğrenmeye dayanır. Örgüt üyeleri devamlı olarak örgüt hakkındaki düşünce ve duygularını değiştirdikleri gibi, uygulanan teori ve sistemlerde de değişiklik yaparlar. Bu noktada örgütsel öğrenme söz konusudur. Kişisel öğrenme ile örgütsel öğrenme arasında sıkı bir ilişki vardır. Kişisel öğrenme, örgütsel öğrenme için gerekli, fakat yeterli değildir. (Argis ve Schön, 1978:20) Aynı zamanda, krizden elde edilen tecrübe, insanların düşündüğü yöntemleri önemli ölçüde değiştirmektedir. Kriz deneyimi; rakip aktörler, çevre özellikleri ve mevcut örgütsel ve politik düzenlemelerin yeterliliği hakkında çevreyle mücadele etmek için tasarlanmış, söylenmeden anlaşılan belirgin düşüncelerin sorgulanmasını sık sık gerektirmektedir. (Stern, 1997: 74)

Bazı araştırmacılara göre, krizler nispeten küçük hatalar ve çeşitli örgütsel alt işlevler arasındaki fonksiyon bozukluklarının bileşiminin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu sinyal veren olaylar gözden kaçtığı, yetersiz iletişim olduğu veya yanlış anlaşıldığı zaman, krizleri tetikleyen bir seviyeye ulaşmaktadır. Yaşanılan olaylara ve gözlemlere göre, olumsuz olaylar yeni davranışlar öğrenmek için ilgilileri harekete geçirseydi, birçok kriz durumu önceden önlenebilirdi veya daha büyük zararlara neden olmazdı. İşletmenin uyumunu geliştirmek amacıyla çalışanları davranışa sevk etmek için elde edilen verileri kullanmak örgütsel öğrenme ile ilgilidir. Örgütsel tarihler her zaman hataları bünyelerinde tutarlar, bu olaylar örgütün evrimsel sürecini sağlamak için kritik öneme sahiptir. Hatalardan öğrenme davranışı, krize hazırlıklı bir örgütün yaratılması için önemlidir. (Carmeli ve Schaubroeck, 2008: 182)

Öğrenen örgütün kuruluşu zorlu bir süreci gerektirir. Sürekli öğrenebilen bir işletme yaratmanın yolu, yaşam boyu öğrenen insanlar ve öğrenen örgütler geliştirmekten geçer. Bireyin öğrenmesi, grupların öğrenmesini, grupların öğrenmesi de örgütün öğrenmesini sağlayacaktır. Öğrenen örgütler, çalışanların gelişimini sürekli

teşvik eden ve besleyen, öğrenmeyi işletmenin kapasitesini ve başarısını artırmaya yönelik bir yatırım olarak gören ve dolayısıyla öğrenmeye ve gelişmeye olanak sağlayan bir ortam yaratan kuruluşlardır. Örgütsel öğrenme, şirketlerin kendi sorunlarını çözmelerine, yeni fikirler yaratmak için kapasitelerinin artırmalarına ve kendi geleceklerini belirlemelerine olanak sağlar. (Rosen, 1996:177)

Örgütlerin öğrenme ihtiyacı, çevredeki sürekli ve hızlı değişimlerden kaynaklanmaktadır. Sürekli değişen ve gelişen bir çevre içinde yaşayan örgütler, bir taraftan stratejik amaçlarını belirlemekte iken diğer taraftan teknolojik ve yapısal olarak bu değişikliklere uyum sağlamak zorundadırlar. Örgütler teknolojik, ekonomik ve sosyal alanlardaki değişikliklere uyum sağlayabilmek için ayakta kalabilmenin formülünü aramaktadırlar. İşte bu örgütlerden kendilerini daha hızlı bir şekilde değiştirebilenlerin yarının örgütleri olarak yaşamlarını sürdürebileceklerdir. Öğrenen örgütler bu hızlı değişimi yakalayabilen ve ihtiyaç duyulan dönüşümleri gerektiği anda gerçekleştirerek kendi kendini yenileyebilen, örgütsel öğrenme yetersizliklerinin olmadığı örgütlerdir. (Öneren, 2008: 163)

Öğrenen örgütlerin özellikleri bağlamında üç temel dinamikten söz edilebilir. Bu üç temel dinamik şunlardır: (Mills ve Firesen, 1992: 147-148)

1. Öğrenen örgütler bilgiyle ilişki içindedirler.
2. Kendilerini yenileyen bir mekanizmaya sahiptirler.
3. Dış dünyaya açıktırlar.

Her acil durum uygulaması veya gerçek bir olaydan sonra, genellikle olaydan öğrenilen dersleri tanımlayan raporlar yayımlanır. Tipik olarak, raporlama kuruluşlarının amaçları, olayın meydana geldiği sektör ve ortaya çıkan gerçek olaya özgü durum bir form şeklinde öğretici dersler olarak açıklanır. Örgütlerin kendi sektörleri dışındaki olaylara da bakmaları ve bunları acil durum planlarının esnekliğini araştırmak için yinelenen konuları kullanmaları akıllıca olabilir. Böylece örgüt içerisinde örgütsel esnekliği artırma konusunda derslerin öğrenilmesini geliştirmek amacıyla bu olaylarla ilgili örgütler en iyi uygulamalar için verilebilir. (Crichton vd., 2009: 24) Bu tarz

yapılarda en önemli nokta, öğrenme sürecinin örgüt kültürüne yerleştirilmesi ve planlı şekilde gerçekleştirilmesidir; çünkü ancak böyle bir anlayış değişim sürecini beraberinde getirir ve bu durumda da hem çalışanlar hem de örgüt karşılıklı sorumluluklar yüklenirler. Öğrenen örgütler, sürekli öğrenmeyi teşvik ederler, çalışanların gelişimine öncelik verirler, açık haberleşmeyi ve yapıcı iletişimi sağlarlar. Günümüzün hızla gelişen, küreselleşen ve artan rekabet ortamında en uygun düşecek örgüt yapısının öğrenen organizasyonlar olduğu düşünülmektedir. (Pira ve Sohodol, 2004: 110)

Porter, örgütlerin öğrenen örgüt olmadığı takdirde sabit kalacaklarını, hatta ölme yani yok olma noktasına gelebileceklerini ifade etmektedir. Rekabetçi olmanın tek yolu ise ilerlemektir. İlerlemek için de örgütlerin öğrenen örgüt olmaları gerekmektedir. (Johnson, 1998: 32)

Senge'ye göre (1993: 11, 27), öğrenen örgütlerde kişiler; gerçekten istedikleri sonuçları yaratmak için kapasitelerini durmadan genişletirler, buralarda yeni ve coşkun düşünme tarzları beslenir, kolektif özlemlere gem vurulmaz ve insanlar nasıl birlikte öğrenileceğini, sürekli olarak öğrenirler. Öğrenen örgütlerin anahtar özellikleri şunlardır:

- Açık sistem düşüncesi: Açık sistem düşüncesi, çalışanlara kendi yaptıklarıyla diğerlerinin yaptıklarının nasıl birbirine bağlı olduğunu görmeyi öğretme fikrini içerir.
- Bireysel kabiliyetleri geliştirme: Bir örgütün mükemmellik sağlayabilmesi için, çalışanların kendi kişisel yeterliliklerini geliştiriyor olması gerekir.
- Takım öğrenmesi: Bireysel öğrenmeden ziyade tüm takımın gelişimi esastır.
- Zihinsel modelleri güncelleştirmek: Zihinsel modeller, çalışanlar tarafından kurulan, derinden inanılan varsayımlar ve genelleştirmelerdir. Bu modeller, çalışanların dünyayı nasıl anlamlandırdığını etkiler. Bu zihinsel modelleri değiştirmek ve güncellemek, yapılan işte sürekli yeni yolların bulunması anlamındadır.
- Paylaşılan vizyon: Öğrenen örgütlerin yaratılmasında paylaşılan bir vizyonun olması ve herkesin buna bağlılık göstermesi önemlidir.

Öğrenen örgütlerde çalışanlar vizyonu birlikte oluştururlar. Bütün örgüt çalışanları vizyonun oluşturulmasına katılır. Kişiler kendi vizyonlarını, şirket vizyonlarına adapte ederler. Şirket ve bireyin hedefleri arasında uyum sağlandığı için çalışanlar, şirket hedeflerini en az kendi hedefleri kadar önemli görürler. Stratejiler belirlenirken, kişilere işletmeyi zarara uğratmayacak küçük çapta riskler verilir. Hata yapmak öğrenmenin en iyi yollarından biri olarak kabul edilir. Ayrıca içe bakış, müşterilerle öğrenme ilişkisine girilmesi söz konusudur. Bilgilendirme sistemleri çok etkin kullanılmaktadır. Bilgi akışı örgüt içinde mükemmel, yapıları esnektir ve bürokratik değildir. Benchmarking yapılarak firmalar arası öğrenmeye önem verilir. En önemli nokta ise öğrenme olanakları ve öğrenmeye uygun bir iklim yaratılmaktadır. (Luthans, 1995:42-43; Bayer ve Şive, 1996:22-23)

Bir öğrenen örgüt olabilmek için, yenilikleri hızlı bir şekilde fark edip uygulamak, yaratıcı olmak, eğitime önem vermek, sürekli bir öğrenme dinamiği içinde hareket etmek, fikir geliştirici özgür bir ortam yaratmak ve sonuç olarak da iç ve dış müşteri memnuniyeti sağlamak gerekmektedir. Öğrenen örgüt olma yolunda başarı sağlamış kurumlara bakıldığında bu kurumların beş temel konuda başarılı oldukları görülmektedir. Bu beş temel ve açıklamaları şu şekildedir: (Garvin, 1993: 78-91)

- Sistematik problem çözme,
- Yeni yaklaşımların denenmesi,
- Tecrübelerden ve geçmişten öğrenme,
- Başkalarının tecrübelerinden ve en iyi uygulamalarından öğrenme,
- Kurum içi bilgi transferinin hızlı ve etkin bir biçimde yapılması.

Yukarıda sayılan ve öğrenen organizasyonların temel dinamiklerini oluşturan bu özellikler, başarılı bir kriz yönetim süreci içinde bulunması uygun olan özellikler arasındadır; çünkü böylesi özelliklere sahip bir örgütün yönetilmesi mümkün olan krizler üzerinde başarılı çalışmalar yürütmesi, yönetilemeyen krizleri de olabilecek en az zararla atlatması mümkün görünmektedir.

Uluslararası rekabetin hız kazandığı son zamanlarda, dünyayla bütünleşme yönündeki hızlı gelişmeler, örgütleri de bu hızlı gelişmelere ayak uydurmak zorunda bırakmıştır. Bu hızlı gelişmeler örgütleri çok farklı ve yeni sorunlarla karşı karşıya bırakmıştır. Bunlarla mücadele ederken de çalışanlar hem tekil olarak ve hem de takım olarak öğrenebilmeyi öğrenmeli, örgütler ise planlı ve esnek olmalı ve küresel gelişmeleri yakından takip etmelidirler. Bilginin tüm çalışanlarla paylaşılması, ancak bir öğrenen örgüt anlayışıyla mümkün olacaktır. Başarılı olabilmek ve rekabet avantajını yakalayabilmek için örgütler, bugün ve gelecekte örgütsel öğrenmeyi dikkate alan öğrenen örgütler olmalıdır. (Öneren, 2008: 176)

Sonuç olarak, öğrenen bir örgüt olmak örgütün kendini geliştirmesine yönelik olarak yarattığı birçok olumlu sonuçla birlikte kriz yönetimi sürecine işlerlik kazandırması bakımından da büyük önem taşımaktadır. Örgütte bir öğrenen örgüt ruhu yaratıldığında tüm örgütsel süreçler de bu doğrultuda bir gelişim göstermekte ve örgütlerin krizle karşılaşmalarına engel olacak, karşılaşılan krizleri başarıyla ve en az zararlarla yönetmeyi sağlayacak bir sistem kurulmasına yardımcı olmaktadır. Öğrenen örgüt olmayı başarabilen örgütler, krize kaynaklık edebilecek birçok iç ve dış çevre etmenini bilinçli bir biçimde yönetebilme ve dolayısıyla da bunlardan kaynaklanabilecek kriz potansiyellerini en aza indirmeyi başarmaktadır. Örneğin, öğrenen bir örgüt olabilmek için hataları önlemek, önlenemeyen hatalardan ders almak, tecrübelerden öğrenmek, örgütün ortak zekâsını artırmak, rekabet yeteneğini geliştirmek, müşteri gereksinimlerine uygun şekilde cevap vermek, motive edici bir iş ortamı yaratabilmek gibi uygulamaların gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Görüldüğü gibi, tüm bu uygulamalar da örgütün hem iç hem de dış çevresine yönelik faaliyetlerini düzenleyecek ve olumlu etkilenecek nitelikteki çalışmalar olarak örgütü krizle karşı karşıya getirecek riskleri azaltmaktadır. (Pira ve Sohodol, 2004: 117)

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE KRİZ YÖNETİMİ

3.1. Konaklama İşletmelerinde Kriz Kavramı

İkinci bölümde ayrıntılı bir şekilde ele alınan kriz yönetimi kavramı genel olarak; beklenmedik bir anda ortaya çıkan, bir ürünün, işletmenin, ülke ya da bölgenin imajını olumsuz yönde etkileyen; sonuçta, toplumsal ve ekonomik kayıplara yol açan bir olay ya da olaylar dizisinin etkilerini önlemek için gerçekleştirilen bilgi toplama, değerlendirme, planlama, uygulama ve kontrol işlevlerinin bütünü olarak açıklanmaktadır. Kriz yönetiminde sağlanacak başarı, büyük ölçüde krizin nedenleri, sonuçları ve alınan önlemler hakkında doğru bilgilerin toplanmasına, bunların objektif bir biçimde yorumlanmasına, hangilerinin, nerelere, kimler tarafından ve nasıl aktarılacağına belirlenmesine ve ardından krizden etkilenen kesimlerle ve medya ile etkin bir iletişim kurulmasına bağlıdır. (Turizm Bakanlığı, 2002: 1)

Dünya Turizm Örgütü (WTO) turizm endüstrisindeki krizi; “beklenmedik anlarda ortaya çıkan, turistlerin destinasyona olan güvenini azaltan ve turizm işletmelerinin olağan faaliyetlerini engelleyen olaylar bütünü” olarak tanımlamaktadır

Asya-Pasifik Seyahat Birliği (PATA)’ne göre, turizm krizi, “turizm endüstrisini etkileyecek potansiyele sahip doğal ya da insanlar tarafından gerçekleştirilen her türlü felakettir.” şeklinde tanımlanmaktadır. (Henderson, 1999: 177-181)

Turizmde kriz; turizmle ilgili işletmelerin olağan faaliyetlerini tehdit eden, turistik bölgenin güvenli olmadığı izlenimi yaratan, turistleri yöresel turistik çekicilikleri ve rahatlığı konusunda olumsuz etkileyen ve bölgeye yönelik turizm talebinin ve harcamalarının azalması nedeniyle yöresel turizm işletmelerinin faaliyetlerini yerine getirememelerine ya da varlıklarını devam ettirememelerine, bölgesel turizm talebinin azalmasına neden olan olaylardır. (Sönmez vd., 1994: 21)

Turizm sektöründe krizler birincil nedenlere yani sektörün kendi dinamiklerinden kaynaklanan nedenlere dayalı gerçekleştiği gibi, ikincil nedenlere yani sektör dışında gerçekleşen olaylara bağlı olarak da oluşabilmektedir. Ayrıca, yine turizm sektöründeki yapısal farklılıktan kaynaklanan bir başka unsur da yaşanan krizlerin tekrarlanma olasılığının yüksek oluşudur. Terör, savaş ya da doğal felaketler, dünyanın farklı yerlerinde farklı zamanlarda tekrar tekrar gerçekleşebilmektedir. Turizm sektöründe çarpan etkisinin yüksek olması, kriz ortamlarında alt sektörlere daha fazla olumsuzluk olarak yansımaktadır. Örneğin, uluslararası bir tur operatörünün yaşadığı ekonomik sıkıntı, turist gönderdiği ülkede yerel hizmetleri sağlayan seyahat acentesini, konaklama işletmesini, ulaşım için seçtiği havayollarını etkileyebilmektedir. (Dallaryan, 2006: 26)

Turizm endüstrisi, gelişimi sürecinde, krizlere neden olan etkenlerle sürekli olarak karşı karşıya kaldığı gibi günümüzde de krizlere neden olan etkenleri sıklıkla yaşamaktadır. Ayrıca, günümüzde kriz türlerinin; doğal felaketler, ekonomik değişimler, terörizm, sabotaj, saldırı, sivil ayaklanma gibi psikoloji, sosyoloji ya da politika gibi alanlara giren olayları kapsayacak nitelikte olması da turizm işletmeleri açısından krizlerin tanımlanabilmesini güçleştirmektedir. Bununla birlikte, turizm endüstrisi açısından krizlerin önemi ortada olduğu halde, kriz yönetiminin turizm endüstrisi genelinde kapsamlı olarak ele alınmadığı görülmektedir. Bu konuda gerçekleştirilen çalışmalar, çoğunlukla turizm dışındaki disiplinlerde ortaya konulan kriz yönetimi yaklaşımlarını makro boyutta çekim yerleri üzerine uyarlamaktan ibaret olmuştur. (Öztürk ve Türkmen, 2005: 173)

Modern çağın bir fenomeni olan ve genel olarak seyahatle bağlantılı her şeyi tanımlayan turizm, tüketicinin can ve mal güvenliğine tehdit oluşturan savaş, terör, salgın hastalık, doğal afet gibi beklenmedik bir zamanda ortaya çıkan olaylara, seyahate ayrılacak geliri azaltan ekonomik krizlere ve turist çeken destinasyonların imajını yıpratıcı siyasi ve sosyal gelişmelere son derece duyarlıdır.

Turizm sektörünü etkileyen güvenlik, ekonomik ve siyasi kökenli krizler dikkate alındığında krizin sona ermesini takiben etkileri göreceli olarak daha kısa süren ve daha kolay bertaraf edilebilen kriz türü ilk bakışta şaşırtıcı gelse de güvenlikle ilgili

olanlarıdır. Güvenliğe olan tehdidin tümüyle ortadan kalkmasını takiben üç-dört haftalık süre içerisinde tüketicinin tedirginliği giderilebilmekte, unutmama mekanizması devreye girmekte ve talep yoğunlukla geçmişteki kaybı da telafi edecek şekilde olağan artış trendine dönebilmektedir. Ekonomik krizlerin etkileri göreceli olarak daha uzun süreli olabilmekte; tüketiciler gelirleri yeniden yeterli düzeye ulaşınca kadar seyahat harcamalarını kısıtlamak eğilimlerini sürdürmektedirler. Güvenlik ve ekonomik krizlerle kıyaslandığında etkileri uzak geleceğe kadar yayılabilen ve ülke imajının uzun sürede onarılmasını gerektiren ise, siyasi krizlerdir. (Turizm Bakanlığı, 2002: 2)

Turizm sektörü kendi içinde krizler yaşadığı gibi, diğer makro krizlerden de etkilenmekte ve krizler, bu alanda faaliyet gösteren turizm işletmelerini yönetim açısından zor bir duruma düşürebilmektedir. Bu sebeple, turizm işletmeleri krizlerin önemini kavramak durumundadır. Kriz yönetimi, sadece krizin ortaya çıkmasından sonraki süreci kapsayan bir faaliyet değildir. Gerçekte kriz yönetimi; uyarı sinyallerinin belirlenmesi, koruma ve önleme mekanizmalarının kurulması gibi krizin ortaya çıkmasına kadar geçen sürede gerçekleştirilmesi gereken faaliyetleri de içerir. (Köroğlu, 2004: 71)

Turizm sektörü, diğer sektörlerden daha fazla kurgusal değerlerle ve hayalleri gerçekleştirmekle ilgili faaliyetleri kapsamaktadır. Turizm sektörünün genel yapısı göz önüne alındığında ve tüketicilerine sundukları turistik ürünün özellikleri incelendiğinde, turizm işletmelerinin de yerel, bölgesel ve küresel boyuttaki her türde krizden etkilenmeye açık olduğu görülmektedir. (Glaesser, 2005: 14)

Krizlerin turizme etkileri ve çözüm stratejileri, literatürde daha çok makro boyutta destinasyonlara yönelik turist sayısı ve turizm gelirleri açısından ele alınmış, ancak mikro boyutta ürünler ve işletmeler açısından etkileri ve çözümler üzerinde pek durulmamıştır. (Tanrısevdi, 2002: 330)

Konaklama işletmelerinin turistik tüketicilere karşı sorumluluklarının en önemlisi, turistik tüketicilerin işletme içinde buldukları süre içerisinde can ve mal güvenliğini sağlamak olarak belirtilmektedir. Konaklama işletmelerinde kriz kavramının önemini anlaşılması ve kriz yönetimi prensiplerinin uygulanması ile de işletmeler hem

bu sorumluluklarını yerine getirebilmekte, hem de daha etkin ve verimli çalışabilmektedir. (Yılmaz, 2004: 95)

Yaşanan krizler ne türde, ya da hangi boyutta olursa olsun, turistik ürünün özelliklerinden dolayı turizm işletmelerine önemli zararlar verebilmektedir. Bu zararları ortadan kaldırmanın ya da en aza indirmenin yolu, kriz oluşumunu önleyebilecek, krizi kontrol altına alabilecek bir mekanizma oluşturmak ve buna süreklilik kazandırmaktır. Bu ise, etkili bir kriz yönetiminin varlığı ile mümkün olabilir. Kriz yönetimi yardımıyla turizm işletmeleri, özellikle de konaklama işletmeleri, krize neden olabilecek çevresel değişiklikleri, belirsizlikleri ve bunların yaratacağı etkileri vaktinde öngörebilir ve gereken önlemleri alarak krizden korunabilir. (Seymen, 2004: 105)

Konaklama işletmelerinin yapısı ve ürettikleri ürünlerin özellikleri nedeniyle krizlerden kaçınabilmesi imkânsızdır. Yapılan bir araştırmaya göre, 1980 ve 1991 yılları arasında yaşanan krizlerden %8'i konaklama işletmelerinde gerçekleşmiştir. Geçmiş yıllarda turizm sektörüne ve konaklama işletmelerini dolaylı ya da direkt olarak etkileyen krizlerden en bilinenleri aşağıda belirtilmiştir: (Uzun, 2001: 90; Turizm Bakanlığı Raporu-2007)

- Philadelphia Bellevue Stratford Oteli'nde müşterilerde görülen lejyoner hastalığı (1976).
- Birinci petrol krizi (1978).
- Las Vegas'taki MGM Grand Otel yangınında 85 kişinin hayatını kaybetmesi (1980).
- Kansas City'deki Hyatt Regency Oteli'nde 114 kişinin ölümü ile sonuçlanan, otel içerisindeki köprünün lobi üzerine yıkılması (1981).
- İkinci petrol krizi (1982).
- Colorado'da bir otelde 18 yaşın altındaki iki gence içki satılması sonucu sarhoş olana gençlerin, iki yaşındaki bir çocuğa arabayla çarparak felç etmesi

sonucu otelin 15,4 milyon dolar tutarında tazminat ödemek durumunda kalması (1985).

- Dupont Plaza Oteli'nde çıkan yangında 95 kişinin hayatını kaybetmesi (1986)
- Florida'da, hükümetin reklam harcamalarına koyduğu %5'lik vergiyi boykot eden medya şirketlerinin rezervasyonlarını iptal etmeleri sonucunda bölgedeki otellerin 30 milyon dolar civarında bir iş kaybına uğraması (1987)
- Irak'ın Kuveyt'i işgali sonucu başlayan Körfez Savaşı nedeniyle yaşanan rezervasyon iptalleri (1990-1991)
- Texas'taki Luby's Restaurant'da 23 kişinin öldürülmesi (1991)
- Finansal kriz (1991)
- Yugoslavya ve Bosna-Hersek olayları (1991-1995)
- Wisconsin'deki McDonald's da bir kişinin ölümüne, iki kişinin ise yaralanmasına yol açan vurulma olayı (1993)
- Batı kıyısındaki 300 kişinin Jack in the Box restoranında yedikleri yemekteki E.coli'den zehirlenmesi (1993)
- Las Vegas'taki bir kumarhanenin sahibinin kızının kaçırılması olayı (1993)
- Dana Point'deki Ritz-Carlton Oteli'nde yaşanan büyük hırsızlık olayı
- İstanbul Kapalıçarşı'da meydana gelen bombalı saldırı (1994)
- Finansal kriz (1994)
- İstanbul'da Tozbey Oteli'nde meydana gelen yangında 17 kişinin hayatını kaybetmesi (1996)

- Türkiye ve Yunanistan arasında yaşanan Kardak krizi sonucu ortaya çıkan savaş tehlikesi nedeniyle meydana gelen toplu rezervasyon iptalleri (1996)
- Yasa ile kumarhanelerin kapatılması sonucu otellerin olumsuz etkilenmesi (1996)
- Asya-Rusya krizi (1998-1998)
- PKK terör örgütü lideri Abdullah Öcalan'ın yakalanması sonucu İtalya ile tırmanan gerginlik ve Avrupa'da Türkiye'ye karşı oluşan olumsuz kamuoyu nedeniyle yaşanan rezervasyon iptalleri (1999)
- Marmara depremi (1999)
- New York'taki Dünya Ticaret Merkezi'ne uçaklarla yapılan saldırı ve ardından ortaya çıkan Afganistan savaşı (2001)
- Irak'ın Amerika tarafından işgali (2003—2010 yılı itibarıyla hala devam ediyor)
- Terörist saldırılar, kuş gribi, Danimarka'da gerçekleşen karikatür krizi, İsrail-Lübnan krizi (2006)
- Küresel ekonomik kriz (2008—2010 yılı itibarıyla etkisi devam etmektedir).

Yukarıda belirtilen krizler, türleri süreleri ve etkileri itibarıyla yerel, bölgesel veya küresel etkilere sahip olabilmektedir. Ayrılmış terör, deprem gibi olgular sadece Türkiye'ye olan seyahat talebini olumsuz yönde etkilerken, petrol krizi ulaşım maliyetlerini yükseltmesi nedeniyle ana pazarlardan uzak mesafede olan destinasyonlara olan seyahat talebini azaltmış, 11 Eylül 2001 krizi uluslararası turizmi tamamıyla etkisi altına almış, en çok tercih edilen uçakla seyahatler azalmış ve böylece en büyük hava taşımacılığı firmaları birbiri ardına iflas etmiştir. Bunun yanı sıra küresel ekonomik kriz, seyahate olan talebi yine küresel anlamda olumsuz yönde etkilemiştir. Konaklama

işletmeleri ise, ister yerel, ister bölgesel, isterse küresel krizler olsun, tüm kriz olgularından ilk önce ve en çok etkilenen işletmeler olmuştur.

3.2. Konaklama İşletmelerinde Kriz Türleri ve Sonuçları

Konaklama işletmeleri yapıları, ürettikleri ve sundukları ürünleri gereği hem içsel hem de dışsal kaynaklı krizlere açık bulunan işletmeler arasında yer almaktadır. Konaklama işletmelerinin karşılaşılabileceği krizler konusunda yapılan araştırmalarda, özellikle işletmenin kriz ortamında kaldığı olaylar ön plana çıkmaktadır. (Harper, 2001: 1055)

Kriz uzmanları tarafından yapılan bir araştırmaya göre; konaklama işletmelerinde meydana gelen kriz durumları, işletmenin büyüklüğüne, imajına, çalıştığı döneme, türüne, hedef pazarına ve hatta dizaynına bağlı olarak değişmektedir. (Pizam, 1999: 10)

1997 yılında İngiltere’de yapılan bir araştırmanın sonuçları, konaklama işletmelerinde güvenlik unsurunun müşteriler tarafından ne denli önemli olduğunun kabul edildiğini göstermektedir. Anket katılımcıları, konaklama işletmeleri seçimlerinde ilk sırayı harcadıkları para/karşılık oranına, ikinci sırayı ise güvenliğe vermişlerdir. İşletmenin konumu, sektördeki şöhreti, dekorasyonu, sunduğu hizmetler gibi unsurlar güvenliğin ardından gelmektedir. (Callan ve Bowman, 2000: 98)

Corporate Travel dergisinin konaklama sektöründeki krizlere ilişkin yaptığı bir araştırmada, araştırmaya katılanların % 64,7’si hırsızlığı birinci sırada göstermiştir. Konaklama işletmelerinde en az bir kere yemeklerden zehirlenenlerin oranı % 43,1 olarak belirtilmiştir. Araştırmada, konaklama işletmelerinin sıkça karşılaştıkları krizler aşağıdaki gibi belirlenmiştir. (Barton, 1994: 61) Bunlar;

- Yangın, sel, fırtına ve deprem gibi doğal felaketler,
- Konaklama işletmesinin inşasında hatalar sonucu meydana gelen kaza ve yıkımlar,
- Zehirli gaz ya da kimyasal madde sızıntısı,

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

Değişik yazarlar tarafından yukarıda sıralanan kriz türlerine daha fazla sayıda madde de eklenmektedir. Ancak; belirtilen kriz türleri, konaklama işletmelerinin karşı karşıya kalabilecekleri krizler hakkında genel bir fikir vermektedir. Burada unutulmaması gereken, konaklama işletmelerinde ortaya çıkan krizlerin bu faktörlerden sadece birisinden ya da aynı anda bir kaçından da kaynaklanabileceğidir. Kriz uzmanları, konaklama işletmelerinde krizlere neden olan kaynakları; dışsal faktörler ve işletme içinde yaşanan faktörler olmak üzere iki grupta incelemektedir. (Lee ve Harrald, 1999: 184; Siomkos, 1999: 19)

Turizm Bakanlığı'na göre (2002: 3-4), Türk turizminde karşılaşılmış olan krizler çoğunlukla aşağıdaki türde sorunlara yol açmıştır:

- Bir önceki yıla göre talep gerilemesi,
- Normal talep artış trendinin sürdürülememesi,
- Talep kompozisyonunda alt gelir gruplarının payının artması,
- Turizm gelirinin ve dolayısıyla uluslar arası turizmde Türkiye'nin Pazar payının azalması veya hedeflenen düzeye ulaşamaması,
- Turizm işletmelerinin karlılık düzeylerinin gerilemesi; buna bağlı olarak işletmecilerin kamu bankalarına olan kredi borçlarının ödenememesi; bazı işletmelerin kapanması veya el değiştirmesi,
- Fiyat kırma yarışı, haksız rekabet ve müşteri istismarı eğilimlerinin artması,
- Kriz mağdurlarını desteklemek için devletin ek teşviklere ve/veya sübvansiyon önlemlerine kaynak ayırmak zorunda kalması,
- Yerli ve yabancı sermaye yatırımlarının duraksaması,
- Mevcut tesislerin genişletilmesi ve modernizasyon yatırımları yapamamaları nedeniyle ürün kalitesinin düşmesi,
- Zorunlu işten çıkarmalar nedeniyle hem hizmet niteliğinin düşmesi, hem de sektörün istihdam kapasitesinin daralmasına bağlı sosyal maliyetlerin ortaya çıkması gibi sorunlara yol açmıştır.

3.2.1. Krize Neden Olan Dışsal Faktörler

Konaklama işletmelerinin, krizlerle karşı karşıya kalmasına neden olan dışsal kaynaklı faktörler; uluslararası çevre, doğal çevre, politik ve ekonomik koşullar, yasal ve hukuki düzenlemeler, sosyo-kültürel faktörler ve araçlardan kaynaklanan sorunlar olmak üzere birçok alanda incelenmektedir. Kriz dönemlerinin yaşanmasına neden olan “makro krizler” olarak da bilinen bu etkenlerin birinde ya da bir kaçında gelişen kriz durumu, sektörün önemli bir parçası olan konaklama işletmelerini de etkilemekte ve

çoğu zaman; bu tür krizlerin çözümü, makro boyutta kriz planlarının yapılmasıyla sağlanabilmektedir. (Ryan, 1993: 175-176)

3.2.1.1. Uluslararası Çevre

Turizm sektörü ve konaklama işletmeleri açısından krizlere neden olan dışsal faktörlerin başında uluslararası çevre faktörü yer almaktadır. Uluslararası platformda ortaya çıkabilecek savaş, ülkelerarası sorunlar ya da anlaşmazlıklar gibi olaylar, konaklama işletmelerini yakından ilgilendirmektedir. Örneğin, konaklama işletmesinin bulunduğu bölgede savaşın ya da savaş tehdidinin olması; hem turistik tüketiciler hem de işletmeciler açısından risk unsuru yaratan durumlar olarak değerlendirilmektedir. Böyle bir durumda, turistik tüketiciler, konaklama işletmesinin güvenli olmadığını düşünebilmekte ve bu bölgedeki işletmeleri tercih etmemektedirler. Bunun sonucu olarak da, konaklama işletmelerine turistik tüketici talebi azalmaktadır. Örneğin, 1990 yılındaki Körfez savaşı ve 1996 yılında ortaya çıkan Kardak krizi, olumsuz etkilerini turizm sektörü ve konaklama işletmeleri üzerinde hissettirmiştir. (Uzun, 2001: 77; Yılmaz, 2004: 97)

3.2.1.2. Doğal Çevre

Dış etkenlerden bir diğeri olan doğal çevre toprak, hava ve su gibi unsurlardan oluşmakta ve doğal çevrede meydana gelen değişiklikler, tüm işletmeleri etkileyebildiği gibi konaklama işletmelerini de etkilemekte ve kimi durumlarda konaklama işletmelerini krizle karşı karşıya getirebilmektedir. Deprem, sel, yangın, fırtına, erozyon, çevre kirliliği gibi olaylar, konaklama işletmeleri için uzun vadeli krizlere yol açmaktadır. Çevre kirliliği yaratan işletmeler hem çeşitli baskılarla karşı karşıya kalmakta, hem de turizm sektörü açısından daha uzun vadeli bir krize de yol açmaktadır. Konaklama işletmeleri açısından doğal çevre faktörleri içerisinde en etkilisi olarak deprem kabul edilmektedir. Örneğin: Japonya'da Ocak 1995'de, Türkiye'de Ağustos 1999'da ve Tayvan'da Eylül 1999'da meydana gelen depremler, hem ülke ekonomileri hem de ülkenin turizm sektörü ve konaklama işletmeleri için birer kriz durumu olarak nitelendirilmektedir. (Huang ve Min, 2002: 146) Doğal çevre faktörlerinden kaynaklanan kriz durumlarının olumsuz sonuçları sadece insanlar üzerinde değil,

konaklama işletmesinin bulunduğu bölgenin alt ve üst yapısı, bölgenin üretim düzeyi, ekonomisi ve geçim kaynaklarını da etkileyebilmektedir. (Yıldırım, 2001: 229)

3.2.1.3. Ekonomik ve Politik Koşullar

Küresel, ülke ve bölgesel düzeydeki çeşitli makro ekonomik göstergelerde meydana gelen milli gelir, kişi başına harcanabilir gelir, gelir dağılımı, konjonktürel dalgalanmalar, enflasyon oranı, fiyat ve para politikaları, faiz oranları, istihdam düzeyi gibi değişiklikler ve belirsizlikler tüm sektörleri olduğu gibi turizm sektörünü ve konaklama işletmelerini de etkileyen kriz nedenleridir. 2000–2002 arasında meydana gelen ülkesel ekonomik kriz ve 2008 yılı son çeyreğinde meydana gelen ve 2010 yılı itibarıyla etkisini hala sürdüren küresel ekonomik kriz, tüm sektörleri olduğu gibi turizm sektörünü ve konaklama işletmelerini olumsuz yönde önemli ölçüde etkilemiştir.

Makro ekonomik parametreler, konaklama işletmesi yöneticilerinin kararlarını ve faaliyetlerini etkileyebilmekte ve ülkenin ekonomik istikrarsızlığı, konaklama işletmelerinin kriz dönemlerine girmesinde belirleyici rol oynamaktadır. Ülke yönetimine egemen olan politik görüş ve buna bağlı olarak gelişen politik koşullar, konaklama işletmelerin yönetimlerini yakından ilgilendirmektedir. Doğrudan veya dolaylı olarak etkileyen bazı politik koşullar ve devlet yaptırımları konaklama işletmelerini krize sürükleyebilmektedir. Bu politik koşullar ülke içi ve ülkelerarası ya da küresel boyutta olabilmektedir. Sözde Ermeni soykırımı iddialarına karşılık, parlamentosunda tartışma zemini hazırlayan Fransa ile Türkiye arasındaki diplomatik ilişkilerin gerginleşmesi, Fransa'dan Türkiye'ye gelecek olan turistlerin tercihlerinde değişikliğe neden olmuş ve konaklama işletmelerini olumsuz yönde etkilemiştir. (Aksu, 2000: 279; Uzun, 2001: 77; Yılmaz, 2004: 98)

3.2.1.4. Yasal ve Hukuki Düzenlemeler

Dışsal faktörlerden bir diğeri olan hukuki faktörler de kimi zaman konaklama işletmelerini kriz dönemlerine sürüklemektedir. Toplumdaki tüm bireyler ve kuruluşların uyması gereken hukuki kurallar bütünü zaman içinde değişime uğramaktadır. Tüm hukuk kuralları, kanun, tüzük ve yönetmelikler diğer işletmeleri olduğu gibi, konaklama

işletmelerini de yakından ilgilendirmekte ve etkilemektedir. Örneğin; asgari ücret kanunu, konaklama işletmelerini işgören-işveren açısından ilgilendirmektedir. Bunun yanı sıra gıda maddelerinin üretimi ve satılmasına yönelik yönetmelikler, turistik mal ve hizmetlerden alınan katma değer vergisi (KDV) oranlarının azaltılması ya da arttırılması, yurt dışına çıkışlarda ve girişlerde alınan ayakbasta, konut fonu uygulamaları konaklama işletmelerini ilgilendiren hukuki kurallar içerisinde yer almaktadır. Kumarhaneler ile ilgili yasal düzenlemeler, konaklama işletmelerini etkileyen hukuki düzenlemelere örnek olarak verilebilir. (Yılmaz, 2004: 99)

3.2.1.5. Sosyo-Kültürel Faktörler

Konaklama işletmeleri açısından, krizlere neden olan dışsal faktörlerden bir diğeri olan sosyo-kültürel faktörler; toplumun değer yargıları, nüfusu, eğitim düzeyi, tercihleri ve ilgi alanları üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu unsurlardaki değişimler, konaklama işletmeleri için hem fırsat, hem de tehdit oluşturabilmektedir. Son yıllarda giderek artan çevre bilinci, konaklama işletmelerinin göz ününde bulundurması gereken bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Toplumun değer yargılarına uyum sağlayamayan ya da toplumsal istikrarı olumsuz yönde etkileyen işletmelerin buldukları ülke ya da bölge içinde, kamuoyunun olumsuz düşünceleri nedeniyle kriz dönemleri yaşadıkları bilinmektedir. Örneğin, son yıllarda önem kazanan çevre bilinci ile birlikte, çevre kirliliği yaratan, çevreye zarar veren konaklama işletmelerinin tümü, kamuoyunun hedefi haline gelmiş ve birçok konaklama işletmesi kriz dönemlerine sürüklenmişlerdir. (Yılmaz, 2004: 99)

Gerek içinde yaşanılan toplumun, gerekse etkileşim içinde bulunulan diğer toplumların sosyo-kültürel özelliklerindeki (inanç, tutum, değerler, gelenek ve görenekler, alışkanlıklar) değişiklikler ve belirsizlikleri dikkate almayan konaklama işletmeleri ciddi sıkıntılar yaşayabilmektedir. (Arslan ve Pirtini, 2000: 38)

3.2.1.6. Teknolojik Koşullar

Teknolojik değişim, bir yandan getirdiği yeniliklerle konaklama işletmelerinde birçok sorunun çözümlenmesini sağlayan; ancak aynı zamanda beraberinde yeni sorunlar da getirebilen bir olgudur. Başka bir deyişle, her yeni teknoloji bir yandan onu öncelikle uygulayan konaklama işletmelerini daha etkin bir rekabet, daha verimli çalışabilme, dolayısıyla daha yüksek bir ekonomik faaliyet gücü sağlamakta; öte yandan da konaklama işletmelerinde birçok yönde değişimi zorunlu kılmakta ve pek çok sorunu da beraberinde getirmektedir. Teknolojik değişimler, ister takip edilsin ve işletmede kullanılsın, isterse kullanılsın, her zaman konaklama işletmeleri için krize neden olabilecek bir çevre faktörüdür. (Akdoğan, 1999: 388)

3.2.1.7. Terör Eylemleri ve Çatışma Ortamı

Terörizm, şiddet kullanımı ve bundan kaynaklanan korku ile masum insanların gözünü korkutmak ve bu yolla başka türlü gerçekleştirilemeyecek eylemlere onları sevk etmek olgusudur. (Gün, 2000: 80) Bu yönüyle terörizm, turizm boyutunda, insanların turistik faaliyetlere katılmalarını engelleyici bir özellik taşır ve konaklama işletmeleri için son derece önemli bir kriz nedenidir. Örneğin, 11 Eylül 2001'de New York'taki Dünya Ticaret Merkezi'ne uçaklarla yapılan terörist saldırı, tüm dünyayı etkisi altına almış olup; turistlerin gezi planlarını büyük ölçüde iptal etmelerine veya ertelemelerine neden olmuştur. 11 Eylül'den önce yapılan ve kış rezervasyonlarına yönelik olan rezervasyonların çok büyük bir bölümü iptal olmuştur. (Seymen vd., 2004/2: 120)

Ülke içinde yaşayan insanların arasında meydana gelen çatışmalar, terör gibi olaylar toplumun sosyal istikrarını olumsuz yönde etkilemekte, bu gibi dönemlerde pek çok işletme gibi, konaklama işletmeleri de krizlere girmektedir. Örneğin, Turizm Seyahat Acentaları Birliği (TÜRSAB) dergisine göre, 1993 yılında Antalya'da gerçekleşen bombalı saldırı sonucu 26 turistin yaralanması olayı, Türkiye genelinde %40 rezervasyon iptaline yol açmıştır. (Uzun, 2001: 79)

3.2.1.8. Aracılardan Kaynaklanan Sorunlar

Konaklama işletmelerinde krize neden olan faktörlerden sonuncusu, araçlardan kaynaklanan sorunlar olarak belirtilmektedir. Konaklama işletmeleri, müşterilerinin büyük bir çoğunluğunu genellikle, tur operatörleri ve seyahat acentaları gibi araçlar yardımıyla sağlamaktadır. Bu araçlar; çoğu zaman konaklama işletmeleri üzerinde özellikle fiyat konusunda baskı oluşturabilmekte ve fiyat politikaları üzerinde etkili olabilmektedir. Konaklama işletmeleri, bu durumlarda, tur operatörleri ya da seyahat acentasıyla anlaşamaması halinde ise, işletmenin doluluk oranı ve geliri düşmekte, konaklama işletmesi bu nedenle kriz dönemlerine girebilmektedir. (Uzun, 2001: 80; Yılmaz, 2004: 100)

3.2.2. Krize Neden Olan İçsel Faktörler

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

Drabek (1995: 20)'in ABD'ndeki konaklama işletmeleri üzerinde yaptığı bir araştırma ile Burby ve Wagner'in (1996: 55) New Orleans'daki konaklama işletmelerinde yaptığı araştırmalarda benzer sonuçlara rastlanmaktadır. Bu araştırmalara göre, konaklama işletmelerinde krize neden olan içsel faktörler, işletme yönetiminin önlenilecek bir yapıya sahip olmasına rağmen, yönetimler tarafından genellikle, dışsal faktörlerden kaynaklanan krizler daha fazla dikkate alınmaktadır. Aynı araştırmalarda, işletmelerin içsel nedenlerden dolayı ortaya çıkan krizlerin büyük bölümünde, kriz yönetimi dâhilinde yapılması gereken birçok uygulamayı yapmadıkları ve genellikle kriz aşamalarının büyük bir bölümünün belgelendirilmediği belirtilmektedir.

3.2.2.1. Hizmette Ortaya Çıkan Sorunlar

Konaklama işletmelerinde prosedürlere uyulmaması sonucunda personelden veya müşterilerden kaynaklanan pek çok sorunla karşılaşmaktadır. Konaklama işletmesi içinde meydana gelen başta gıda olmak üzere çeşitli zehirlenme türleri, hırsızlık, adam

kaçırma gibi olaylarla ya da işletme içinde meydana gelebilecek ölüm olayları, personel arasında ve personel-müşteri arasında çıkan çatışmalar, krize neden olabilen istenmeyen olaylar olarak nitelendirilmektedir. Ortaya çıkan bu sorunlar, hizmet kalitesini etkilediği gibi, kimi durumlarda konaklama işletmelerini krize sokabilmektedir. (Uzun, 2001: 80; Yılmaz, 2004: 100)

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

3.2.2.2. Örgütsel Yapı

Konaklama işletmeleri dinamik bir çevrede faaliyet gösteren, değişimlere karşı son derece duyarlı ve bu nedenle de esnek bir örgütsel yapı sayesinde ayakta kalabilen işletmeler olarak tanımlanmaktadır. Konaklama işletmelerinin krizlere yakalanmasında rol oynayan örgütsel yapı; iletişim ve liderlik tarzı gibi faktörleri kapsar. İletişim eksikliği, krizlere ortam hazırladığı gibi, mevcut kriz durumunun daha da ağırlaşmasında rol oynamaktadır. Bu bağlamda, konaklama işletmelerinin krize yakalanmasında ya da krizlerden kurtulmasında örgütsel yapının etkin bir rol oynadığı ifade edilebilir. (Uzun, 2001: 79)

Çevresel unsurların karmaşık ve dinamik olduğu ortamlarda faaliyet gösteren konaklama işletmeleri, çevredeki değişme ve gelişmelere uyum sağlayabilmesi için esnek bir örgüt yapısının olması gerekmektedir. Esnek ve yaratıcı bir örgüt yapısına sahip olan konaklama işletmeleri çevrede oluşan değişim ve gelişimleri önceden algılayarak, muhtemel krizleri önlemede etkili olmaktadır. (Köroğlu, 2004: 66) İşletmelerin kriz gibi plansız bir biçimde ortaya çıkan gelişmelere uyum

sağlayabilmeleri, organik sistem tarzında örgütsel ve yönetsel etkinlikte bulunmasına bağlıdır. Ancak, yeniliğe kapalı, geleneksel değerleri her şeye rağmen korumaya çalışan, eğitim seviyesi ve bilgi birikimi yetersiz, değişim için gerekli esneklik ve organik yapıya sahip olmayan katı ve mekanik bir örgüt yapısı, krizin örgütsel kaynaklarıdır. (Tutar, 2007: 34-35)

3.3. Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi

Genel anlamda kriz yönetimi; kriz durumlarının belirlenmesi, incelenmesi, tahmin edilmesi ve işletmenin krizden korunması ya da krizle başa çıkmasını sağlayacak yolların belirlenmesini sağlayacak bir dizi işlev ya da süreç olarak tanımlanabilir. Bir başka tanım da, kriz yönetimi; beklenmedik bir anda ortaya çıkan ve kötü sonuçlar doğurması muhtemel bir durumda, kurumun imajının yara almaması, hedef kitleleriyle iletişiminin zedelenmemesi için yapılan bilinçli ve programlı faaliyetler yapılmasıdır. (Öztürk ve Türkmen, 2005: 172)

Kriz yönetiminin temel bir takım özellikleri bulunmaktadır. Buna göre kriz yönetimi, yönetimin özel bir şeklidir. Örgütün faaliyetlerini yerine getirmesini zorlaştırabilecek ve imkânsız hale getirebilecek nitelikteki olaylarla ilgilidir. Örgütün krizi en az kayıpla ve zararlarla atlattırmasını sağlamaya yöneliktir. Ayrı bir uzmanlık gerektirdiği için örgüte ek maliyet yükler. Stratejik yönetim ilkeleri ile çok yakından ilgilidir. Karmaşık bir süreçtir ve örgütün gelecekte karşılaşılabileceği krizlere hazırlıklı olunması ve ondan kurtulabilmesini sağlar. (Özgen, 1996; 48)

Kriz dönemleri, iyi yönetildiklerinde ve değerlendirildiklerinde, işletmelerin güven tazeledikleri ve itibarlarını toplumun her kesimine etkili bir şekilde yansıtabildikleri dönemler haline gelebilir. Nitekim kriz, işletme için sadece tehdit ve tehlike değil, aynı zamanda fırsatlar da yaratmaktadır. (Okumuş vd., 2005: 97)

Kriz dönemlerinde yönetimlerin yapması gereken ilk iş; ayakta kalabilmek ve krizlere karşı koyabilmek için başında bulunduğu kurumun kapasitesi, yapısal gücü ve dayanıklılığı konusunda gerekli önlemleri almak; ani değişimlere ayak uydurmak ve yeni fırsatlardan yararlanmaktır. (Drucker, 1998: 11) Bu bağlamda, her konaklama

işletmesinin kendine özgü özellikleri doğrultusunda, kriz türlerine karşı ortaya koyacağı kriz yönetimi stratejilerinin farklılık göstermesi ve kendine özgü çözümler üretmesi kaçınılmazdır.

Son yıllarda giderek gelişen tüketici kavramı ve turistin Tüketiciyi Koruma Kanunu kapsamına alınması ile ilgili yürütülen çalışmalar, turizm sektöründe faaliyet gösteren turistik işletmelere, özellikle de konaklama işletmelerine bir takım zorunluluklar yüklemektedir. (Uzun, 2001: 73) Bu durum, kriz yönetimi kavramını konaklama işletmeleri açısından daha önemli bir hale getirmektedir.

Yapılan araştırmalarda, 1980-1991 yılları arasında gelişen krizlerin % 8'i konaklama işletmelerinde gerçekleştiği belirtilmektedir. Bu yüksek oran, açık bir sistem içerisinde yer alan konaklama işletmelerinin özelliklerinden dolayı çok sayıda kriz türüne maruz kaldığını göstermektedir. (Barton, 1994: 60; Brewton, 1987: 12)

Kriz dönemlerinde konaklama işletmesi yönetiminin hızlı karar verebilmesi ve krizin etkilerini minimize edebilmesi için, olası krizlere karşı hazırlıklı olmalıdır. Öncelikle krize hazırlıklı örgüt yaratmak için erken uyarı sistemlerinin geliştirilmesi, sürekli iç ve çevre analizi, esnek ve yaratıcı örgüt yapısı oluşturulması ile olası bir krizde hızlı hareket edebilmek için kriz yönetim planlarının hazırlanması ve personelin eğitilmesi önem arz etmektedir. (Koroğlu, 2004: 62)

Günümüzde, konaklama işletmeleri, küreselleşme ile birlikte dünyanın bir köy haline gelmesiyle birlikte bir bölgede ortaya çıkan bir olayın dünyanın diğer bölgelerini hızlı bir şekilde etkilediği ve rekabetin geçmiş dönemlere göre çok daha yoğun yaşandığı ve belirsizliğin had safhada olduğu bir ortamda faaliyetlerini sürdürmektedir. Birer açık sistem olan konaklama işletmeleri, bu koşullar altında ürettiği ve sunduğu ürünün özellikleri nedeniyle de oluşan kriz sürecinden en yüksek derecede etkilenme olasılığına sahiptir. Konaklama işletmeleri krizden ilk etkilenen ve krizin olumsuz etkilerini en uzun süre bünyesinde taşıyan işletmeler olarak, krizi bir sonuç değil, bir süreç olarak yönetmek durumundadır. Bu süreç, hem konaklama işletmelerinin hem de çalışanların yaşamında etkili olmaktadır.

Turizm sektörü ve onun en önemli bir alt sistemi olan konaklama işletmelerinin, küreselleşmeyle birlikte artan rekabet ve belirsizliklerden dolayı çeşitli risklerle karşılaşması kaçınılmaz bir durum haline gelmiştir. Bu tür riskler, konaklama işletmelerinin faaliyetlerini etkilemekte, hatta çoğunlukla politik, ekonomik, sosyal ve ülkelerdeki teknolojik değişimler açısından tedbirsizlikler oluşturmakta ve mevcut durumun karmaşık bir hal almasına neden olmaktadır. Bu riskler ve belirsizlik ortamları, konaklama işletmelerinin hassas yapıya sahip olmaları sebebiyle krize kolaylıkla dönüşebilmekte ve işletmelerin faaliyetlerini tehdit eder hale gelebilmektedir. (Ritchie, 2004: 669-683)

Bu bağlamda, tehdit edici koşullara tepki göstermede gecikme ve/veya tepki gösterme yetersizliği, konaklama işletmelerini belirsizlik ortamına sürüklemekte ve krize neden olmaktadır. Konaklama işletmelerinde kriz durumu, genellikle işletmenin yönetsel becerilerini etkileyerek karmaşıklık oluşturmakta, belirsizlik unsurunu en üst düzeye çıkarıp buhran ve gerilim oluşturma özelliğine sahiptir. (Topaloğlu ve Tunç, 1997: 88)

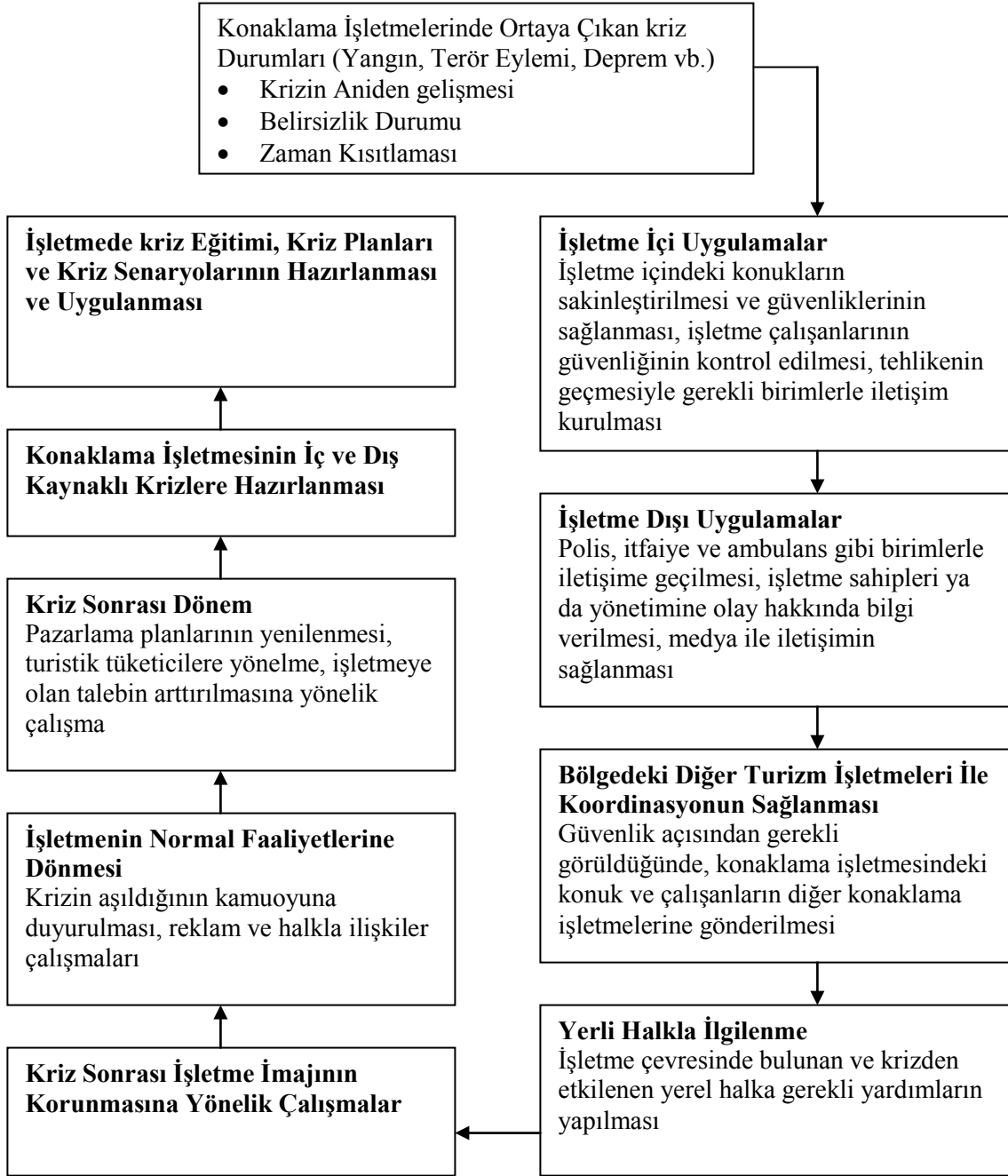
Turizm sektörü ve konaklama işletmeleri açısından krizlerin önemi ve etkisi ortada olduğu halde, kriz yönetiminin kapsamlı olarak ele alınmadığı görülmektedir. Bu konuda yapılan çalışmalar, çoğunlukla turizm dışındaki disiplinlerde ortaya konulan kriz yönetimi yaklaşımlarını makro boyutta destinasyonlar (çekim yerleri) üzerine uyarlamaktan ibaret olmuştur. Bu sebeple, genel olarak kriz yönetimi ve kriz yönetim sürecine ilişkin yapılan çalışmalar turizm işletmeleri için de geçerli olmakla birlikte, herhangi bir nedenle ortaya çıkabilecek ve turizm sektörünü de etkileyebilecek krizler karşısında Dünya Turizm Örgütü; turizm işletmelerin iletişim, promosyon, güvenlik ve pazar araştırmaları konularında daha dikkatli olmaları gerektiğini önermektedir. (Öztürk ve Türkmen, 2005: 173)

Konaklama işletmelerinin yapısal anlamda sabit konumda olmaları, özellikle doğal afetlerden kaçınılmaz olarak etkilenmelerine neden olmaktadır. Deprem kuşağına yerleşim, konaklama işletmesinin bulunduğu bölgede bitki örtüsünün azalması nedeniyle yaşanabilecek toprak kayması gibi nedenler, doğal kriz ortamlarına karşı işletmeleri savunmasız kılmaktadır. Aynı şekilde terör faaliyetleri için konaklama işletmeleri kolay

hedef halindedir. Irak'ta, İsrail'de konaklama işletmelerinin özel olarak seçilip bombalanması, doğrudan müşterilerin fikir değiştirmeleri sonucunda sektörde düşüş yaşanması ise, dolaylı olarak konaklama işletmelerinin kriz yaşamasına neden olmuştur. 11 Eylül'de İkiz Kuleler'den sonra Pantagon'a yapılan saldırı, Washington şehrindeki konaklama işletmeleri dolaylı da olsa yaşanan kriz ortamından etkilenmiştir. Saldırı sonrası eyalet yönetiminin izlediği yönetim stratejileri aşağıda yer almaktadır: (Yavaş ve Aydoğdu, 2004: 81)

- Washington Otelciler Birliği otel müdürlerine devamlı olarak bilgi akışı sağlayacak birim oluşturmuştur.
- Saldırı sonrası kapatılan Reagan Havaalanının tekrar açılması için kampanya düzenlenmiş ve başarıya ulaşılmıştır.
- Oteller uğradıkları zarara rağmen saldırı mağdurlarının ailelerine ücretsiz oda tahsis etmiştir.
- Saldırıdan sadece beş hafta sonra iç turizme yönelik kampanyalar başlatılmıştır.
- Travelocity ve Orbitz gibi online rezervasyon sitelerinde reklam ve promosyon çalışmaları yapılmıştır.
- Turizm birliklerinin internet siteleri ile Washington eyaletinin resmi internet sitesi günlük olarak yenilenerek son gelişmeler hakkında bilgi akışı sağlanmıştır.
- Washington valisi başta olmak üzere turizm birliklerinin yöneticileri kongre organizasyon şirketleri ile grup liderlerini arayarak eyaletin güvenli olduğu mesajını iletmiştir.

Stafford ve Armoo'ya göre (2002: 39), konaklama işletmelerinde kriz yönetimi süreci uygulaması Şekil 3.1.'deki gibi oluşmaktadır.



Şekil 3.1. Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi Süreci Uygulaması

Kaynak: Stafford ve Armoo, 2002: 39

Konaklama işletmeleri açısından kriz yönetimi, Glaesser'e göre (2003: 21–22), konaklama işletmelerinde bulunan turistik tüketicilerin can ve mal güvenliğinin sağlanması, konaklama işletmesi varlıklarının korunması ve işletmeye çevreden gelebilecek zararların engellenmesi, konaklama işletmelerinde kriz yönetimi kavramının temelini oluşturmaktadır.

Bilgin'e göre (1998: 51), konaklama işletmeleri için kriz yönetimi; planlama ile başlar, planlama ile sona erer. Bir krizle etkili şekilde başa çıkıp, konaklama işletmesinin faaliyetlerini bir an önce normale döndürmek için kriz olmadan önce işletmenin ismine, finansal durumuna, pazar payına zarar verebilecek olayların tahmin edilmesi ve bunlara yönelik planların yapılması gerekmektedir. Konaklama işletmelerinde etkin bir kriz yönetimi planı aşağıda belirtilen önlemleri içermelidir:

- Kriz tehlikesine karşı çalışanları özel eğitime tabi tutmak,
- Bir kriz anında karar verme yetkisini, kriz yöneticilerine aktarmak,
- İşletme içi iletişim sistemini bu doğrultuda geliştirmek,
- Krizlere karşı otomatiğe dayalı bir sistem yerine, çalışanların muhakeme yeteneğini ön plana çıkarmak,
- Kriz yönetiminde rol üstlenecek elemanlara en doğru bilgiyi, en doğru zamanda aktarmaktır.

Konaklama işletmeleri açısından kriz yönetiminin amacı, işletmenin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmalarını olumsuz yönde etkileyebilecek unsurların yarattığı etkileri ortadan kaldırmak ya da bu etkileri en aza indirmektir. Burada amaç, işletmenin krizi önlemeye ya da etkilerini azaltmaya yönelik yönetsel bir mekanizma oluşturması ve buna süreklilik kazandırmasıdır. (Seymen vd, 2004: 125) Bu bağlamda kriz yönetimine ilişkin yönetim faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, yürütülmesi, koordinasyonu ve denetimi ile mevcut ve olası krizlerin önlenmesi veya ortaya çıkacak zararların en aza indirgenmesi sonucunda işletmenin tekrar denge durumuna kavuşması sağlanabilir. Kriz yönetimi sürecinde krizlerin tanımlanması, önlenmesini ve çözülmesini sağlamak amacıyla yönetim fonksiyonları aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

- Kriz yönetimi sürecinde planlama ile mevcut veya olası bir kriz durumunun, konaklama işletmelerinin stratejik amaç ve hedeflerinde meydana getirdiği veya getireceği olumsuz etkileri belirlemeye, ortadan kaldırmaya ya da en aza indirmeye yönelik olarak, nelerin, nasıl, neden, ne zaman, ne ile ve kimler tarafından yapılacağına kararlaştırılmasıdır. (Seymen vd, 2004: 125)
- Kriz yönetimi sürecinde örgütlenme ile yapılacak tüm işlerin belirlenerek gruplandırılması, bu işleri yapacak kişilerin görevlendirilmesi, mevcut değil ise işe alınması ve yerleştirilmesi, yetki ve sorumluluk verilmesi ve işlerini yerine getirebilmeleri için gereksinim duyacakları yer, araç-gereç ve parasal kaynakların sağlanması sürecidir. (Ataman, 2001: 277)
- Kriz yönetimi sürecinde yürütme ile yapılan planların örgütlenme çerçevesinde hayata geçirilme aşamasıdır. Bu aşamada yürütülecek faaliyetler kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası olmak üzere üç grupta ele alınabilir.
- Kriz yönetimi sürecinde koordinasyon ile faaliyetlerin düzenli ve sürekli bir şekilde yürütülerek ilgili amaçlar, faaliyetler, organlar ve bireyler arasında uyum ve işbirliğinin sağlanması amaçlanır. (Ertürk, 1998: 161-163)
- Kriz yönetimi sürecinde son aşama olan denetim ile hedeflenen amaçlara ne ölçüde ulaşıldığının tespit edilmesi, uygulamada ortaya çıkan aksaklıkların neler olduğu, bunların nedenleri ve nasıl çözülebileceğinin ortaya konulması amaçlanır. Aynı zamanda denetim, işletmenin yaşanan krizle ilgili deneyimlerinden ve bu konuda yapmış olduğu hatalardan ders çıkararak örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirmesini sağlamaktadır. (Smallman ve Weir, 1999: 34)

Genel olarak konaklama işletmelerinde kriz yönetimi süreci üç bölüme ayrılmaktadır. Bunlar; konaklama işletmelerinde krize hazırlık dönemi yönetimi, krizin ortaya çıktığı kriz dönemi yönetimi ve kriz sonrası dönem yönetimi olarak adlandırılmaktadır. (Barton, 1994: 36; Brewton, 1987: 13)

3.3.1. Krize Hazırlık Dönemi Yönetimi

Konaklama işletmeleri, turizm sektörü içerisinde hem boyut (risk altındaki kaynakların miktarı) hem de kontrol (işletmenin krizi önleyebilme derecesi) açısından önemli bir alt sistemi oluşturmakta ve kriz yönetiminde önemli ve öncü bir rol üstlenmektedir. Krize hazırlık döneminde, işletme yönetimince gerekli önlemlerin alınmasıyla, olası bir kriz durumunda işletmeye, personele ve konuklara yönelik olumsuz etkiler azaltılabilmektedir. Etkin bir kriz yönetimi için, işletmenin olası krizlere her yönden hazırlıklı olması ilk kural olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle, konaklama işletmeleri için krizlere hazırlıklı olmak, aynı zamanda turizm sektörünün bütünü için de hayati bir rol oynamaktadır. (Yılmaz, 2004: 105)

Turizm Bakanlığı'na göre (2002), kriz öncesinde yapılması gerekenler şunlardır:

- Kriz dönemlerine güçlü bir şekilde karşı koyabilmek için öncelikle en kötü ihtimale dayalı bir veya birçok senaryo geliştirilmeli ve buna göre bir kriz yönetimi planı hazırlanmalıdır.
- Kriz yönetimi hızlı imaj erozyonuna karşı konulmasını gerektiren bir halkla ilişkiler konusudur. Bu nedenle, kriz yönetimi planının hazırlanması, iletişimde rol alacak görevlilerin (sözcülerin) belirlenmesi; bu kişilerin önceden eğitilmeleri ve kriz sırasında kitle iletişiminin yönetilmesi boyutlarıyla mutlaka profesyonel ve tercihen bu alanda deneyimi olan bir halkla ilişkiler firmasının hizmetlerinden yararlanılmasını gerektirir. İşbirliği yapılacak halkla ilişkiler firmasının önceden belirlenmiş olması kriz sırasında hayati önem taşıyan zaman kayıplarının önlenmesi açısından önem taşımaktadır.
- Turizm Bakanlığı'nın yurt dışı temsilciliklerince reklam ajansları ile yapılan sözleşmelerde herhangi bir kriz anında işverene kampanyayı süresiz olarak durdurma yetkisini veren hükümler mutlaka yer almalıdır. Bu hükümler kapsamında sadece medyada yapılmış olan geri dönüşü olmayan rezervasyonların bedelinin ödeneceğine de yer verilmelidir.

- Kriz ekibi, kriz planı ve kullanılacak parasal kaynak, krizin uzun süreli olması ihtimali dikkate alınarak belirlenmelidir.
- Gerekli konuları net ve açık olarak ortaya koyan bir kriz eylem planı hazırlanmalıdır.
- Kriz ekibi önceden eğitilmeli, kriz sırasında neleri yapmaları ve neleri yapmamaları gerektiği kendilerine öğretilmeli ve uygulama becerileri yangın tatbikatına benzer provalarla önceden kontrol edilmelidir.

Hacıoğlu'na göre (2004: 50), konaklama işletmelerinin kriz ortamlarına hazırlıklı olabilmeleri ve başa çıkabilmeleri için özellikle kriz öncesinde yerine getirmeleri gereken faaliyetler şu şekilde özetlenebilir:

- Sürekli iç ve dış çevre analizi yaparak, çevredeki değişimleri izlemek,
- Erken uyarı sistemleri geliştirmek,
- Kriz yönetim planı hazırlamak,
- Olası kriz senaryoları hazırlamak,
- İşletme personeline kriz yönetimi konusunda eğitim vermektir.

Krize hazırlık dönemi yönetimi, kriz ortaya çıkmadan önce krizi önleyebilme, tamamen önlenmesi olası olmayan kriz durumlarını en az zararla atlatabilme amaçlarına ulaşmak için, çeşitli faaliyetleri kapsayan bir süreçtir. Konaklama işletmesi yönetimi, krize hazırlık döneminde; öncelikle kriz yönetimi ekibinin oluşturulması, bu ekibin sorumluluğunda kriz yönetim ve iletişim planlarının hazırlanması, sürekli olarak çok yönlü iç ve dış çevre analizlerinin yapılması, kriz senaryolarının hazırlanması, erken uyarı sistemlerinin kurulması, bu sistemlerden gelen kriz sinyallerinin izlenmesi ve personelin kriz yönetimi konusunda eğitilmesi konularına önem vermelidir.

3.3.1.1. Kriz Yönetimi Planının Hazırlanması

Kriz yönetimi planı, tüm işletmeler için olduğu gibi konaklama işletmeleri için de geçerli olan olası krizler öngörüldüğü ve kriz yönetimi süreçlerinin özetlendiği bir yol

haritasıdır. Kriz yönetimi planı, yapılması gereken işlerin adım adım planlandığı ve yazıldığı, proaktif davranmanın en temel aracıdır. Çeşitli nedenlerden kaynaklanan kriz durumlar ortaya çıktığında önceden hazırlanmış bir kriz yönetim planına sahip olmak, etkili kararların alınmasında yardımcı olacak ve ortaya çıkan sorunların çözümü noktasında zaman kısıtını en aza indirecektir. Başka bir anlatımla, kriz yönetim planlaması, başarılı ve uygulanabilir bir kriz yönetiminin temel fonksiyonudur.

Bağlı bulunduğu sektörün yapısı ve ürettiği ürünün özelliği gereği konaklama işletmeleri, krizi bir süreç olarak yönetmek durumundadır. Bu nedenle, her an kriz ortamı oluşacakmış veya varmış gibi, esnek ve dinamik bir şekilde kriz durumlarına hazırlıklı olmalıdır. Konaklama işletmeleri, kendilerine müşteri sağlayan tur operatörü, seyahat acentesi ve diğer firmalar ile yapmış oldukları sözleşmeler gereği, olağanüstü sayılabilecek durumlarda bir anda rezervasyon iptalleriyle karşı karşıya kalabilir ve hiçbir tazminat hakkı talep edemez. Bu bağlamda, konaklama işletmeleri sahip oldukları uluslar arası, ulusal ve yakın çevre müşteri profiline göre kendi kriz yönetimi planlarını oluşturmalıdır.

Konaklama işletmelerinin hazırlayacakları kriz yönetim planlarının amaçlarını şöyle sıralayabiliriz: (Haşit, 2000: 87)

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

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

- Konaklama işletmesinin, uzun vadede gerçekleştirmek istediği amaçların öncelik sırasına konması,

- Kriz olasılıkları ne kadar düşük olursa olsun, konaklama işletmesinin karşılaşılabileceği krizlerin belirleneceği bir oturumun düzenlenmesi,
- Krizle karşılaşıldığı takdirde yapılması gerekenlerin belirlenmesi,
- Hazırlanan planların düzenli aralıklarla kontrol edilmesi ve güncellenmesi olarak özetlenmektedir.

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

Turizm Bakanlığı'na göre (2002), hazırlanan kriz eylem planında aşağıdaki konular yer almalıdır:

- Kriz yönetimi sırasında benimsenecek temel ilkeler,
- Karşılaşılabilecek kriz türlerinin ayrıntılı bir dökümü,
- Hitap edilecek önemli ve öncelikli hedef kitleler; bunlara ilişkin değerlendirmeler ve kendilerine en etkin erişim sağlama yöntemlerinin neler olduğu,
- Krizden etkilenen, kendileriyle işbirliği yapılabilecek ve/veya destek alınabilecek kişi ve kuruluşların sorumlu yöneticilerinin adlarını ve erişim bilgilerini içeren listesi,
- Karşı tavır alabilecek muhalif grupların ve neler yapabileceklerinin dökümü,
- Kriz planının uygulanmasına tahsis edilecek bütçe,
- Kriz ekibinde yer alanların isim, unvan, aders, telefon ve faks numaralarını içeren listesi ve ayrıca bunların normal şartlar altında yürüttükleri görevleri üstlenecek personelin listesi yer almalıdır.

Konaklama işletmelerinde uygulanabilen acil eylem planı (AEP) Çizelge 3.1.' de ve özellikle yangın, deprem, sel, savaş durumu ya da terör saldırıları gibi kriz durumlarında uygulanabilecek örnek kriz yönetim planı (KYP) Çizelge 3.2.'de gösterilmektedir. (Tavmergen ve Meriç, 2002: 140–142)

Çizelge 3.1. Konaklama İşletmelerinde Acil Eylem Planı (AEP) Örneği

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

Kaynak: Tavmergen ve Meriç, 2002: 142

Çizelge 3.2. Konaklama İşletmesi İçin Kriz Yönetim Planı Örneği

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

Kaynak: Tavmergen ve Meriç, 2002: 140-141

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

Kriz planlarının oluşturulmasında konaklama işletmesi yönetiminin hangi bilgilere ulaşması gerektiği ve hangi bilgilerin üzerinde durması gerektiği konusunda kriz uzmanlarınca varılan görüş birliği, konaklama işletmeleri yöneticilerinin bu aşamada iki temel veriden yararlanmaları gerektiği konusunda birleşmektedir. Bu temel noktalar; işletmenin bulunduğu ülke ya da bölgedeki kriz tehlikelerinin neler olduğu konusunda yakın geçmişin incelenmesi ile işletme için potansiyel kriz durumlarının öngörülenmesi ve insan, donanım ya da finansman gibi iç ve dış kaynakların detaylı biçimde değerlendirilmesi olarak yorumlanabilmektedir. (Yılmaz, 2004: 109-110)

Konaklama işletmeleri açısından stratejik planlama, işletmenin anayasasını teşkil eder. Kriz yönetimi planı da, stratejik planlamanın bir alt sistemi olarak oluşturulan bir kanun niteliğindedir. Bu kanuna uygun olarak; başta kriz yönetim ekibinin oluşturulması, erken uyarı sistemlerinin kurulması ve izlenmesi, iç ve dış çevre analizlerinin yapılması, olası kriz senaryolarının hazırlanması, kriz iletişim planlarının hazırlanması ve personelin kriz yönetimi konusunda eğitilmesi şeklinde süreçleri de yönetmelikler ve genelgeler olarak sıralayabiliriz. Bu yönetmelikler ve genelgeler, konaklama işletmelerinin örgütsel yapısı, çevresi ve müşteri profiline göre değişiklikler arz edebilir. Oluşturulan yönetmelikler ve genelgeler, işletmenin stratejik planlamasına ve kriz yönetimi planına uygun olmalıdır.

3.3.1.2. Kriz Yönetim Ekibi Oluşturulması

Konaklama işletmesi yönetimi, öncelikle kriz yönetim ekibini oluşturmalıdır. Kriz yönetimi ekibinde, alınan kararları anında uygulama yetkisine sahip bir kişi ekibin lideri olmalıdır. Bu ekipte, kriz dönemlerinde ihtiyaç duyulan alanlardan uzman kişiler yer almalıdır. Krizin tüm süreçlerinde, özellikle de kriz anındaki belirsizlik ve zamansızlık koşullarında kaos yaşanmaması için seçilen üyelerin serinkanlı düşünebilen, grup çalışmasına yatkın, baskı altında çalışabilen, olaylar arasında bağlantı kurabilen, olayları yorumlayabilen, olayları kontrol edebilme ve kişileri ikna edebilme yeteneğine sahip yöneticiler olması gerekir. Bununla birlikte kriz yönetim ekibindeki üyelerin görev, yetki ve sorumluluk alanları önceden belirlenmelidir.

Kriz yönetim ekibinde farklı uzmanlık alanlarından kişiler yer almalıdır. Kriz yönetim ekibi, eldeki kıt kaynakları verimli ve rasyonel bir şekilde yönlendirebilecek ve içinde bulunulan durumdan kurtulmayı sağlayacak farklı bir liderlik anlayışı gerektirmektedir. (Gültekin, 2002: 46) Ayrıca, konaklama işletmelerindeki kriz yönetimi ekibi, turizm sektörünün yapısını, işletmenin uzun dönem hedeflerini ve politikasını bilmesi gerekmektedir. (Coombs, 2001: 91)

Konaklama işletmelerindeki kriz yönetim ekibinde, krizlerin türü, özellikleri ve işletmenin yapısına göre farklılıklar göstermesine rağmen genel müdür başkanlığında, finans, halkla ilişkiler, hukuk danışmanı, insan kaynakları, pazarlama, teknik bölüm yöneticileri yer almalıdır. (Köroğlu, 2004: 72) Bu yöneticilerin yanı sıra ihtiyaç duyulan alan ve konularda işletme dışındaki kamu ve özel kuruluşlardan da danışmanlık hizmetinin alınması kriz yönetimi sürecinde gerekebilir.

Kriz yönetim ekibi oluşturulduktan sonra, bu ekip öncelik sırasıyla kriz yönetimi süreçleri ile ilgili yapılacak olan çalışmaları ele alması gerekir. Genel başlıklar halinde bu çalışmaları; erken uyarı sistemlerinin kurulması ve izlenmesi, iç ve dış çevre analizlerinin yapılması, olası kriz senaryolarının hazırlanması, bu çalışmalar ışığında da kriz iletişim planlarının hazırlanması ve personelin kriz yönetimi konusunda eğitilmesi şeklinde sıralayabiliriz.

3.3.1.3. Erken Uyarı Sistemlerinin Kurulması ve İzlenmesi

Konaklama işletmelerinde oluşan krizlerin çoğu, özellikleri gereği meydana gelmeden önce önemli sinyaller vermektedir. Bu sinyallerin bir bölümü işletme içinden gelirken, diğer bir bölümü de işletme dışından gelmektedir. Konaklama işletmelerinde belirli dönemlerde yapılan rezervasyonların iptal edilmesi buna örnek olarak verilebilir. İşletme içinden ve dışından gelen bu sinyaller nitelikleri yönünden farklı özellikler göstermelerine rağmen, ortaya çıkardıkları sonuçlar açısından önemli benzerlikler göstermektedir. Her ilgili çevreden gelen sinyaller dikkate alınmadıklarında kriz yaratma potansiyeline sahip olur. (Köroğlu, 2004: 62)

Erken uyarı sisteminin kurulması ve izlenmesi, konaklama işletmelerini sadece tehlikelerden korumaya yönelik değil, aynı zamanda fırsat sinyallerini de göndermesi açısından stratejik bir yaklaşımdır. Kriz yönetim ekibi, zamanında erken uyarı sisteminden gelen sinyalleri doğru bir şekilde yorumlayıp, yararlı bilgileri üst yönetimle paylaşarak gerekli kararları ve önlemleri almalıdır.

Günümüzde konaklama işletmeleri yöneticilerinin krizin olmasını bekleme ve buna göre çözüm üretme lüksüne sahip olmadıkları söylenebilir. Bu durumda en etkili çözüm, krize yönelik sinyallerin tespit edilerek, bunların ışığında dün ne olduğunu, bugün neler yaşadığımızı, yarın ise neler yaşayabileceğimizi tahmin edebilmektir. Krizlerin ortaya çıkmadan belirlenmesi ve buna yönelik önleyici faaliyetlerin geliştirilmesi için etkili bir erken uyarı sisteminin varlığını zorunlu kılmaktadır. (Richardson, 1994: 60)

Konaklama işletmeleri açısından da plan dışı gelişmeler ve değişimler nedeniyle ortaya çıkan krizleri önlemede etkin bir araç olan erken uyarı sisteminin amaçları Bozkurt'a göre (1988: 1-2) şu şekilde sıralanmaktadır:

- Çevredeki değişimlerin iyice belirginleşmeden saptanması,
- Değişimlerin önem derecesinin belirlenmesi,
- Değişimlerin hızı ve yönünün belirlenerek geleceğe yansıtılması,
- Değişim yaratan faktörlerin nedenleri ve bağlantılarının incelenmesi,
- Sapmaların belirlenerek sinyallerin alınması
- Öncelikli olarak sapmalara yönelik tepki stratejilerin geliştirilmesine olanak sağlaması.

3.3.1.4. İç ve Dış Çevre Analizlerinin Yapılması

Krizi sezme yöntemlerinden birisi de çevre analizidir. Örgütlerin içinde yaşadıkları çevreye sağladıkları uyum ölçüsünde; varlıklarını sürdürme, büyüme ve gelişme olanaklarına sahip olmaları, sürekli iç ve dış çevre analizini zorunlu kılmaktadır. İşletmenin sürekli ve dinamik bir biçimde iç ve dış çevre analizini gerçekleştirmesi;

ortaya çıkan fırsatlardan azami düzeyde yararlanıp, karşılaşılabileceği tehditleri asgari düzeye indirmelerine yardımcı olacaktır. Kriz işletmenin dış çevreden kaynaklanan fırsat ve tehdit niteliğindeki değişimleri zamanında fark ederek gerekli önlemleri almaması sonucunda ortaya çıktığı hatırlanacak olursa, iç ve dış çevre analizinin, krizi engelleyici rolü daha iyi anlaşılmaktadır. (Ataman, 2001: 274)

Konaklama işletmelerinin içinde bulunduğu çevre koşullarının değerlendirilmesi için kullanılan en yaygın yöntem SWOT (Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats) analizidir. SWOT tekniğinde, güçlü ve zayıf yönler içsel çevre analizi, fırsat ve tehditler de dışsal çevre analizi olarak değerlendirilmektedir. (Kotler vd, 1999: 86-87)

Çevre analizinin ilk aşamasında işletmeyi yakından ilgilendiren ülkeler ve bu ülkelerdeki gelişmelerden yola çıkılır. İlgili ülkelerdeki kritik olaylar ve bu olayların geçmişi gözden geçirilerek, bu verilere göre geleceğe yönelik tahminler yapılır. Çevre analizinin ikinci aşamasını ülke içindeki gelişmelerin izlenmesi oluşturur. (Tüz, 2001: 83)

Turizm talebinin düzeyi ve özellikleri, turizm arzı, rekabet, turizm etkileri ve turizmin gelişim süreci, sistemin kendi kontrolü dışındaki çevre faktörleri tarafından belirlenmektedir. (İçöz vd, 2002: 172-173) Konaklama işletmeleri açısından, turizm sisteminin çevresini oluşturan ekonomik, sosyo-kültürel, politik, teknolojik ve ekolojik faktörler, çevre analizinde incelenmesi gereken başlıca faktörlerdir. Bu faktörler ışığında mevcut ve potansiyel pazarların analizi ve pazardaki rakiplerin değerlendirilmesi yoluyla fırsatlar ve tehditler belirlenebilir. Çevresel analiz, kriz yönetimi stratejilerinin oluşturulmasına zemin hazırlayacağı için, analiz edilen çevrenin sürekli değiştiği ve planlama sürecine bir zemin oluşturduğu için, sürekli incelenmesi ve gözden geçirilmesi gerekmektedir. Çevresel analizin temelinde dışsal tehditler ve fırsatların, içsel güçlü ve zayıf yönler ile ilişkili duruma getirilmesi yatmaktadır. (Köroğlu, 2004: 64)

3.3.1.5. Kriz Senaryolarının Hazırlanması

Kriz planlama sürecinde işletmeler, kriz döneminde etkin stratejiler geliştirebilmek için karşılaşması olası krizleri önceden belirlemelidir. Senaryo

planlaması, işletmelerin ne tür krizlerle ne zaman, nasıl karşılaşabileceğini “eğer” sorularıyla senaryolaştırarak, sistematik bir şekilde ortaya koymaktır. Burada, oluşabilecek olaylar ve etkileri tahmin edilmeye çalışılmaktadır. (Çiftçi, 1998: 51–53) Kriz senaryolarının hazırlanmasında kriz yönetim ekibinden yararlanılır. Kriz yönetim ekibi lideri bu kişileri belirler ve sorumlulukları konusunda onları bilgilendirir. Senaryoların hazırlanmasında geçmişte yaşanan krizler yardımcı olmalıdır. (Sapriel, 2003: 353)

Konaklama işletmelerinde kriz senaryolarının hazırlanmasında ve analiz edilmesindeki aşamalar şu şekilde sıralanabilir: (Kash ve Darling: 1998: 183)

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

Kriz ve acil eylem planlarının hazırlanmasındaki en önemli nokta; konaklama işletmelerinin karşı karşıya gelebileceği olası krizleri tahmin etmenin yanı sıra, bu krizlerin işletme üzerinde yaratabileceği olası etkilerin belirlenmesidir. (Uzun, 2001: 81)

Brewton’a göre (1987: 13), kriz yönetimi ekibi, herhangi bir krizin konaklama işletmesini etkilemeden önce, belirli parametreler içinde yaratabileceği etkileri önceden belirlemelidir. Krizin boyutlarını ve kontrol edilebilirliğini ölçmek için boyut-kontrol matrisi oluşturulmalı ve krizin hangi aşamada olduğu/olacağı tespit edilmelidir. Boyut, kaynakların hangi derecede risk altında olduğunu belirtir. Boyut konaklama işletmesinin yaşamıyla ilgilidir. Örneğin, yangın ya da devralma işletmenin yaşamını tehlikeye sokar. Sendikaların grevleri ya da paranın değerinin yükselip alçalmasından oluşan gelir kayıpları işletmeyi zayıflatır fakat yıkmaz. Krizin şiddeti 1-10 ölçeği arasında değerlendirilebilir ki, 10 en ciddi tehdit anlamına gelir. Kontrol ise, krizin sonuçlarına etki edebilme kabiliyetini kapsar. Eğer krize karşı verilecek birçok etkili yöntem var ise,

kontrol düzeyi yüksek (10) olur. Eğer seçilecek çok az sayıda ya da hiçbir seçenek yoksa kontrol düşük (1) olur (Şekil 3.2).

KONTROL	Yüksek	C Düşük Boyut Yüksek Kontrol 1	10	B Yüksek Boyut Yüksek Kontrol 10
	Düşük	D Düşük Boyut Düşük Kontrol	1	A Yüksek Boyut Düşük Kontrol
		Düşük	BOYUT	Yüksek

Şekil 3.2. Kontrol-Boyut Matrisi

Kaynak: Brewton, 1987: 13

Matris, krizin durumunu değerlendirmek açısından yardımcı olmaktadır. Krizi açık bir şekilde ortaya koymak için öncelikle krizin ya da olası krizin, matriste uygun yere yerleştirilmesi gerekir. Her bir durum değişik tercihleri göstermektedir. A ve D dörtgeninde, strateji, kriz sonrası planları hazırlamak olmalıdır. Çünkü kontrol edilemeyen krizde, kriz sonucu oluşan duruma nasıl karşılık verileceğini çözmek gerekir. A ve B dörtgeninde oluşacak krizlerde, orta ve üst kademe yöneticiler yakından ilgilenmelidirler. Çünkü işletmenin yaşamı tehdit altındadır. B ve C dörtgenindeki krizlerde strateji, aktif kriz yönetimi planının uygulanmasını gerektirmektedir. C ve D dörtgeninde yer alacak krizlerde üst yönetimin durumla ilgilenmesi gerekmemektedir. Çünkü bu alanda yer alan krizler işletmenin yaşamını etkileyecek türde krizler değildir. Bu analiz ile senaryo planlamasında öne sürülen kriz risklerinin konaklama işletmeleri üzerindeki potansiyel etkileri sistematik olarak belirlenmiş olacaktır. (Köroğlu, 2004: 74)

3.3.1.6. Kriz İletişim Planlarının Hazırlanması

Kriz yönetimi ekibi, kriz öncesi, anı ve sonrası süreçlerde öncelikli olarak ilgili yerlere bilgi vermek durumunda olduğu için kriz iletişim planı hazırlamalıdır. İlgili yerleri; konaklama işletmesinin çalışanları, hissedarları, paydaşları ve krizden dolayı ya da dolaysız etkilenecek kişileri ve toplumu bilgilendirmesi açısından medyayı sayabiliriz. Hazırlanan kriz iletişim planı içerisinde işletmeye hareket kabiliyeti sağlayabilmesi için kriz iletişim kontrol listesi yer almalı ve kriz anında uygulamaya konulmalıdır. İşletme yöneticilerinin kriz öncesi medya ile iyi ilişkiler geliştirmesi, kriz anında işletmeye pozitif etkisi olacaktır. (Ulmer, 2001: 611)

Seeger vd.'ne göre (1998: 99), kriz iletişim stratejisi dört adımla açıklanabilir. Birincisi, kriz iletişim takımının belirlenmesi ve geliştirilmesi; ikincisi, kriz durumlarında konuşmaya uygun kişi ve kişilerin kararlaştırılması; üçüncüsü, yüksek risk altındaki alanların belirlenmesi; dördüncüsü de, bağlantı ve kontrol listeleriyle bir kriz iletişim planının yapılandırılması, uygulanması ve devam ettirilmesidir. Krizle ilgili bilgi akışının hem bilgi toplayarak hem bilgi dağıtarak sağlanması, bilgilerin güncelleştirilmesi kriz iletişiminin var olma sebebidir.

Oshins ve Sonnabend' e göre (1998: 38-45), konaklama işletmeleri için hazırlanan kriz iletişim planında işletmeye hareket kabiliyeti sağlayabilmesi amacıyla kriz iletişim kontrol listesi yer almalı ve kriz anında uygulamaya konulmalıdır. Kriz iletişim kontrol listesinde yer alacak faaliyetler şunlardır:

- En kısa zamanda kriz yönetim ekibi ile iletişime geçip toplantı yapılmalı ve katılımın fazla olmasına özen gösterilmelidir.
- Bütün bilgiler toplanmalı (kim, ne, ne zaman, nerede, niçin), hangi tedbirlerin alındığı belirlenmeli ve krizi yatıştırmak için alınması gereken acil tedbirler için plan hazırlanarak, işletmenin ihtiyacı konusunda karar vermelidir.
- Kriz değerlendirme formu doldurulmalıdır.
- Kriz merkezine ek olarak olağanüstü iletişim sistemi oluşturulmalıdır.

- Olay ve o ana kadar gelen bilgiler hakkında müşteriyle birebir karşı karşıya kalan işletme çalışanları bilgilendirilmelidir.
- Çalışanlara dağıtılmak üzere, olağanüstü durum bilgilendirme kartı hazırlanmalıdır.
- Müşterileri olay hakkında bilgilendirmek için demeçler hazırlanmalıdır.
- Gerektiğinde medyaya dağıtılmak üzere konaklama işletmesi ile ilgili bütün materyaller toplanmalıdır.
- Son durum hakkında medyaya demeç verilmelidir.
- Diğer çalışanlara bilgi verilmelidir.
- Müşterilere bilgi verilmelidir.
- Konaklama işletmesinden iki üst düzey yetkili medya ile röportaj yaparak soruları cevaplamalıdır.
- Medyayla bağlantı kurulmalıdır.
- İlgili kamu kurum ve kuruluşları ile bağlantı kurulmalıdır.
- Kriz boyunca işletme faaliyetleri ve bağlantıları eksiksiz olarak korunmalıdır (telefon görüşmeleri, randevular ve toplantılar)
- Dağıtılan tüm demeçlerin bir kopyası gün ve saatine göre işletmede bulunmalıdır.
- Kriz yönetim ekibini toplayarak sonuçlar analiz edilmelidir.
- Olay değerlendirilmeli, yazılı ve görsel basında yer alan bilgiler toplanıp yanlışlar varsa düzeltilmeli ve halkın tepkisi analiz edilerek yapılması gerekenler yapılmalıdır.
- Çalışanlara, müşterilere, medyaya ve diğer kurumlara periyodik brifing verilmelidir.

- Anahtar kişiler hatırlanıp teşekkür edilmeli, basınla ilişkiye devam edilmeli, çalışanlardan, müşterilerden, medya ve halktan geri bildirim alınmalı ve halkta iyi imaj oluşturmak, çalışanlar ve müşterilerle iyi ilişkiler kurmak için gelecekte yapılması gerekenler belirlenmelidir.

Konaklama işletmesi yöneticileri kriz öncesi medya ile iyi ilişkiler geliştirmelidir. Bu ilişki kriz anında işletmenin medyada yer almasında pozitif bir etki yaratacaktır. Bu etki genellikle turistik çekim merkezinin imajının yeniden yapılandırılması ve güven kazanmasına yardımcı olmak şeklinde gerçekleşir. (Ulmer, 2001: 611; Ritchie, 2003: 669–683)

3.3.1.7. Personelin Kriz Yönetimi Konusunda Bilgilendirilmesi ve Eğitilmesi

Konaklama işletmesi yönetimi, bir kriz durumuyla karşılaşmadan önce işletme çalışanlarına kriz yönetimiyle ilgili gerekli eğitimi vermelidir. İşletme yönetimi, personeline ilk olarak kriz olasılıklarıyla ilgili işletme içi veya işletme dışından gelebilecek sinyalleri tanımaya yardımcı olabilecek bilgiler ile birlikte önemli kriz yönetim stratejileri hakkında gerekli bilgiler verilmelidir. İşletme personeline kriz türleri, kriz aşamaları, kriz faktörleri ve çevre ile ilgili önemli kriz değişkenlerini kapsayan bilgiler verilmelidir. Bu bilgiler doğrultusunda personel, kendilerine düşecek sorumluluklar konusunda da bilgilendirilmelidir. (Haşit, 2000: 107–108)

Emek yoğun bir hizmet üreten ve sunan konaklama işletmelerinde kriz, ekonomik, sosyal ve hukuki sorunlara yol açtığı gibi kalifiye elemanların kaybedilmesine de neden olabilir. Krizin yarattığı panik ve stres unsuru ile iş veriminin düşmesi, istem dışı veya isteğe bağlı işten ayrılmalar gündeme gelebilir. Günümüzde işletmelerin en büyük sermayesinin entelektüel sermaye yani insan kaynakları olduğu bilinciyle, çalışanlar kriz ve kriz yönetimi konusunda eğitilmeli ve motive edilmelidir.

Kriz öncesi verilen eğitim ile birlikte işletme personelinin olası bir krize karşı panik ve endişe yaşama riski azalmaktadır. İşletme personeline verilen kriz eğitiminden farklı olarak kriz yönetim ekibi üyelerinin de eğitilmesi gerekmektedir. Bu eğitimlerde olası krizlere karşı hareket kabiliyeti geliştirme stratejileri öğretilmelidir. Kriz öncesi verilen eğitimle birlikte çalışanlar ve ekip üyeleri, olası bir krizde kendi görev ve

sorumluluklarının sınırları yanında diğer çalışanların da görev ve sorumlulukları hakkında bilgi sahibi olmaktadır. (Kovoor-Mısra vd, 2000: 46)

3.3.2. Kriz Dönemi Yönetimi

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

Krizin ortaya çıkması ile birlikte, işletmeler artık "kriz anı" sürecine girmiş olacaklardır. Bu süreç, işletmeler krizden kurtulana kadar devam eden bir zaman dilimini kapsamaktadır. Bu dönemler için üzerinde durulması gereken en önemli hususlar; medya ile iyi ilişkiler kurabilme, yaşanan krizleri dürüstçe kamuoyu ile paylaşabilme, krizleri çözmek için uygun stratejileri uygulayabilme, işletmenin zararlarını onarmakla birlikte müşterilere ve bağlantıda bulunulan diğer işletmelere yönelik iletişim ağı oluşturabilme şeklinde sıralanabilir. Kriz anında işletmelerin ilk hedefleri yaşanan krizin etkilerini azaltmak amacıyla stratejilerini belirleyerek, işletmenin finansal kaynaklarını kontrol altında tutabilmek olmalıdır. Bu sayede, işletmelerin bu dönemi daha az zararla atlatabileceği söylenebilir. (Öztürk ve Türkmen, 2005: 174)

Özellikle aniden gelişen kriz durumlarında; (örneğin; işletmede deprem, yangın, sel vb. doğal afetlerin yaşanması) kriz anında konaklama işletmesi içinde bulunan konuk ve çalışanlarda görülen panik ve endişe gibi duyguların kriz öncesi dönemde belirlenen kriz planlarına işletme yönetiminin uymasını zorlaştırmaktadır. Bu nedenle; konaklama işletmelerinde kriz anında panik yaşanmaması ve kriz planının etkili bir biçimde uygulanabilmesi için işletmenin giriş-çıkış noktalarının açık tutulması ve yönlendirme levhalarının (acil çıkış levhaları vb.) işletmede bulunması gerekmektedir. Bunun yanı sıra; kriz planını uygulamakla görevli personelin moral ve malzeme desteği sağlanması ve soğukkanlı olması da krizin olumsuz sonuçlarını azaltmak açısından önem taşımaktadır. (Yılmaz, 2004: 115-116)

Kriz anında işletme yönetiminin önemle üzerinde durması gereken uygulamaların yanı sıra, kriz anında dikkat edilmesi gereken bazı davranış biçimleri de bulunmaktadır. Herhangi bir konaklama işletmesi kriz durumunu ani biçimde yaşamaya başladığı andan itibaren işletme yönetiminin dikkat etmesi gereken bazı konular aşağıda sıralanmaktadır: (Turizm Bakanlığı, 2002)

- Konaklama işletmelerinde herhangi bir kriz durumunun ortaya çıkmasının ardından ilk yapılması gereken iş; krizin nedeni, meydana geliş şekli, sonuçları, etkilediği alan, can ve mal kaybı olup olmadığı (varsa boyutları), ölen ve yaralananların kimlikleri, yapılan tıbbi müdahaleler, alınan ilk önlemler vb. konularda güvenilir kaynaklardan bilgilerin elde edilmesi, değerlendirilmesi ve bilgi talebinde bulunanlara aktarılması olmalıdır. Bunun için, krizin ortaya çıktığı yere en yakın birim tarafından, konuyla birinci derecede ilgili resmi ve özel kuruluşlarla temasa geçilmesi ve beraberinde işletme içinde merkez, taşra ya da yurtdışı birimler arasında etkin bir iletişim ağının kurulmalıdır.
- Bir ağ içerisinde hızlı ve doğru bilgi iletimini sağlamak için kriz yönetim birimine bilgi akışı merkezileştirmeli, işletme içi ve dışına yönelik bilgilendirme kontrol altında tutulmalıdır.
- İşletmenin kriz anında da devam eden reklam kampanyalarında ikinci bir talimata kadar yeni yer rezervasyonlarının yapılmaması reklam ajanslarına bildirilmeli, halkla ilişkiler ajansları durumdan haberdar edilerek hazırlık yapmaları sağlanmalıdır.
- Krizin ilk anları ve krizin başlamasından sonraki ilk 24 saatlik süre, en kritik dönemdir. Çünkü olayın etkisiyle birlikte, daha sonra onarılması çok zor olan bazı açıklamalar, olayın şoku altında söylenmemesi gereken şeyler söylenebilir ve daha sonra bunların telafisi çok güç olabilir. Aynı şekilde, yöneticilerin bu zaman diliminde eylemsizliği ya da suskunluğu tercih etmeleri de yanlış uygulamalar arasında yer almaktadır. Kamuoyunda “sakladıkları bir şey var” yargısına yol açabilir veya daha da kötüsü ortaya

çıkacak bilgi boşluğunu gerçek dışı bilgiler ve abartılar doldurabilir. Bu da işletmenin imajını zedeleyebilir.

- Bir kriz sırasında ilk anlarda söylenenler ve yapılanlar imaj üzerinde en belirleyici etkiyi yaratacak olanlardır.
- Kamuoyuna açıklama yapacak yetkililerin arandıkları zaman bulunmaları; kriz kurbanlarına ilgi, şefkat ve anlayışla yaklaşmaları çok önemlidir.
- Krizle ilgili olarak, önceden belirlenmiş ve tercihen anlaşmalı halkla ilişkiler ajansı tarafından eğitilmiş sözcüler dışındaki kişilerin medyaya açıklama yapmaları kesinlikle engellenmelidir. Sözcülerin verecekleri mesajlar yine halkla ilişkiler ajansının ve/veya uzmanının danışmanlığında biçimlendirilmelidir. Medyanın soruları yanıtızsız bırakılmamalı, yanıtlar gecikmemeli ve verilen mesajlar doğru ve birbiriyle tutarlı olmalıdır.
- Suskunluk ve önemsememe gibi pasif bir yaklaşımı benimsemek kesinlikle yanlıştır. Bunun yerine aşağıda belirtilen 3 aşamayı dikkate alan bir bilgilendirme yapılmalıdır. Krize ansızın girildiğinde bunları çok kısa bir süre ve büyük stres altında yapmaya da hazır olunmalıdır.
 - I. Soruna doğru teşhis koymak,
 - II. Çözümü geliştirmiş olmak,
 - III. Çözüm için yapılanları kamuoyuna anlatmak.
- Sorun bastırılmamalı; kapsamı, coğrafi olarak sınırlamak veya münferit bir olay olduğu vurgulanmak suretiyle daraltılmaya çalışılmalıdır. Açık yüreklilik başlangıçta kendimize indirilen bir darbe gibi görünse dahi uzun vadede meyvesini vereceği için her zaman tercih edilmelidir. Bu nedenle kısa vadeli ihtiyaçlar ve çözümler yerine uzun vadeli hedefler gözetilerek davranılması en akılcı yoldur.

- Krize ilişkin olarak hemen günah keçisi aramaktan ve üçüncü taraflara yönelik olarak daha sonra sıkıntı yaratacak suçlamalar yapmaktan kaçınılmalıdır.
- Krizin boyutuna bağlı olarak; ülke imajı söz konusu olduğunda, ulusal medyanın iç denetim mekanizmaları harekete geçirilmeli; haber alma ve verme özgürlüğünde toplumsal sorumlulukla ve basın etiğine uygun davranılması sağlanmalıdır.
- Kriz iletişiminde sağlanacak başarının normal şartlardaki iletişim başarımızın devamı olacağı unutulmamalıdır. Normalde iyi işlemeyen bir iletişim sürecinin kriz şartlarında iyileşmesini beklemek hayalcilik olacaktır. Kriz sırasında beceriksizlik inandırıcılığı engelleyecektir. Ancak inandırıcılık başlangıçta zaten yoksa kriz sırasında yaratılması mümkün olmayacaktır. Dolayısıyla medya ile normal şartlar altında da karşılıklı saygıya ve güvene dayalı sağlam ilişkiler kurulmalıdır.

Kriz öncesi dönemde, krize karşı ön hazırlık yapmayan tüm işletmeler gibi konaklama işletmeleri için de bu dönem büyük olasılıkla belirsizliklerin, zorlukların belki de yok oluşun başlangıcıdır. Bu dönemde süreç belirsizleşir, zamansızlık ortaya çıkar ve tehditler çok yönlü olarak artmaya başlar. Hazırlıksız yakalanan konaklama işletmeleri, ürettikleri ve sundukları ürünün özelliği ve sektörün yapısı gereği çok zor şartlar altında plansız bir şekilde var olma ve yaşamını sürdürme mücadelesi ile karşı karşıya kalır.

Kriz öncesi hazırlık çalışması yapan konaklama işletmeleri, kriz anında krizi yönetmeye hazır durumdadır. Oluşan bir krizde önceden belirlemiş oldukları kriz yönetim planlarını krizin yapısına göre hayata geçirir. Bu nedenle, konaklama işletmeleri kriz anında, krizlerin etkilerini azaltmaya yönelik amaçlara ulaşmak için çeşitli yönde eylemlere girişir. Yapılan bu eylemlerin her biri işletme için yerine getirilmesi gereken işlevsel bir nitelik taşır. Diğer işletmelerde olduğu gibi, konaklama işletmelerinde de finansman, üretim, pazarlama, personel, yönetim ve organizasyon gibi

temel işlevlerden söz edilebilir. Kriz durumlarında her bir işletme işlevi için amaçlar doğrultusunda uygulanacak stratejilerin olması kaçınılmazdır. (Köroğlu, 2004: 80)

3.3.2.1. Konaklama İşletmelerinde Krizlere Karşı Uygulanabilecek Stratejiler

Kriz öncesi dönemde planlı bir şekilde kriz yönetiminin gereklerini hayata geçiren konaklama işletmeleri, ortaya çıkan krize karşı hazırlıklı durumdadır. Bu aşamada sıra ortaya çıkan krizin türünün ve boyutunun saptanması gerekmektedir. Kriz yönetimi ekibi, erken uyarı sistemlerinden ve sürekli olarak yaptıkları iç ve dış çevre analizlerinden elde ettikleri bilgileri hızlı bir şekilde yorumlayarak, krizin türü, boyutu ve krize karşı alınması gereken önlemler ve uygulanması gereken stratejiler konusunda üst yönetimi ivedi bir şekilde bilgilendirir. Üst yönetimin kararları doğrultusunda önceden belirlenen stratejiler ve önlemler, iç ve/veya dış kaynaklı krizlere karşı hızlı ve planlı bir şekilde hayata geçirilir.

Stratejik yönetim, stratejilerin planlaması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını planlama, bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirlerin alınarak yürürlüğe konulmasını, daha sonra da stratejilerin uygulanmadan önce ve uygulandıktan sonra amaçlara uygunluğu açısından kontrol edilmesini kapsayan ve işletmenin üst düzey kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamıdır. Bu bağlamda, stratejiye sahip olmayan bir işletme amaçlarını açıkça ve kesinlikle saptayamaz. Stratejinin bulunmadığı işletmelerde kaynaklar etkin ve verimli kullanılmaz. Bunun sonucu olarak da, bu tür işletmeler piyasanın en önemsiz dalgalanmalarından ve tehlikelerinden dahi büyük ölçüde etkilenir. (Eren, 2002: 18–21)

Stratejik yönetim faaliyeti çerçevesinde, kriz yönetimini uygulayan konaklama işletmeleri, olası iç ve dış kaynaklı krizlere karşı bir takım strateji ve taktikler geliştirmektedir. İşletmede yaşanan krizlerin içsel ya da dışsal kaynaklı oluşuna, krizin tahmini süresine ve etki derecesine bağlı olarak değişiklik gösterebilen bu stratejiler ve taktikler iki ana bölümde incelenmektedir. (Yılmaz, 2004: 120)

Konaklama işletmelerinin içsel ve dışsal kaynaklı krizlere hazırlıklı olması, olası kriz dönemlerini önceden tahmin ederek gerekli stratejileri ve hareket planlarını belirlemesi, işletmelerin kriz dönemlerini en az zarar ve olumsuz etkiyle aşmalarına yardımcı olmaktadır. Krizlere yönelik uygulanabilecek stratejiler genel olarak ele alındığında; her konaklama işletmesinin yapı itibarıyla diğerlerinden farklı olması, kriz döneminde uygulanabilecek stratejilerin de farklılaşabileceğini göstermektedir. Bu bakımdan, konaklama işletmesi yönetimi, işletme yapısına en uygun olan stratejileri belirlemeden önce, durum analizi yaparak stratejilere yön vermelidir. Konaklama işletmelerinde krizleri yönetebilmek ve krizlerin olumsuz etkilerini ortadan kaldırmak için, hazır ve her durumda kullanılacak formüllerin net olarak bulunmadığının bilinmesi gerekir. Aşağıda belirtilen stratejilerin yanı sıra küçülme, ürün çeşitlendirme, işi durdurma gibi birçok farklı stratejiler de uygulanabilmektedir. İşletmelerin bütün krizleri tamamen önleme şansına sahip olmaması, ancak; olası krizlerin etkilerinin önceden hesaplanabilmesi ve gerekli önlemlerin alınması açısından kriz stratejilerinin geliştirilmesi gerekmektedir. (Yılmaz, 2004: 125)

3.3.2.1.1. Dış Kaynaklı Krizlere Karşı Uygulanabilecek Stratejiler

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

- Savaş, terör ya da uluslararası ilişkilerden kaynaklanan krizlerin konaklama işletmesinin bulunduğu ülke ya da bölge içinde yaşanmasının işletme için çok büyük risk taşıdığı bilinmektedir. Bu aşamada alınabilecek önlemlerin başında, işletme içinde bulunan müşteri ve personelin can ve mal güvenliğinin sağlanması gelmektedir. Bu tür krizlere hazırlıklı olunarak, konaklama işletmesi içinde sığınakların inşa edilmesi, ilk yardım personelinin hazır bulundurulması, deneyimli güvenlik personelinin istihdam

edilmesi ve eğitilmesi gibi uzun vadeli stratejilerin düşünülmesi gerekmektedir. Konaklama işletmesine yönelik olası bomba ya da terör eylemleri gibi olaylarda iletişimin büyük önem taşıması, işletmenin bu nedenle polis, itfaiye, ambulans gibi gerekli birimlerle kısa zamanda iletişim kurabileceği planların hazırlanması da dışsal kaynaklı krizlere karşı kullanılan stratejiler arasında yer almaktadır.

- Konaklama işletmelerini kriz dönemine sürükleyen önemli dışsal etkenlerden bir diğeri olan ekonomik faktörler, konaklama işletmesinin faaliyetlerini olumsuz yönde etkileme gücüne sahip faktörler arasında yer almaktadır. Uluslararası para piyasasındaki dalgalanmalar, döviz bazlı fiyatlar vb. etkenler, konaklama işletmelerini krizlere sürükleyebilmektedir. Ekonomik nedenlerle ortaya çıkabilecek bir krizi engellemek için konaklama işletmesi yönetimi, yerli turistlere de hitap ederek, yerel para birimi bazlı satış yapma stratejisi uygulayabilir. Diğer yandan; konaklama işletmelerinin faaliyetleri sırasında ihtiyaç duydukları nakdi banka kredilerinin geri ödenmesinde döviz kredileri ya da faiz oranlarındaki ani artışlardan kaynaklanan bir krizden zarar görmemeleri için, ekonomik değişimleri yakından izlemeleri ve borçlanma öncesinde bu etkenlere önem vermeleri de uygulanabilecek bir diğer stratejidir.
- Politik ve hukuksal faktörlerden kaynaklanabilecek krizlerde, konaklama işletmesinin kontrol düzeyinin düşmesi ve yapılan düzenlemelere kesinlikle uyum sağlama zorunluluğu altında bulunması, konaklama işletmesi faaliyetlerini etkilemektedir. Bu tip krizlerde, yeni ideoloji ve düzenlemelerin gerektirdiği pazar ve ürün farklılaştırması stratejileri kullanılmaktadır. Örneğin, kumarhaneler yasası kapsamında konaklama işletmelerinde kumar faaliyetlerinin durmasıyla, işletmeler kongre turizmi, spa gibi organizasyonlara yönelme stratejileri uygulamaya başlamışlardır.
- Konaklama işletmesinin pazar farklılaştırmasına gittiği bir dönemde, müşteri kitleleri arasındaki sosyal ve kültürel farklar ya da personel-müşteri

çatışmaları, sosyal ve kültürel etkenlerden kaynaklanan krizlere yol açmaktadır. Örneğin, hedef pazar Alman turistler olan bir konaklama işletmesinin, Japon pazarına dönüş yapması durumunda iki ülke arasındaki dil, inanç ve alışkanlık farklarından kaynaklanan uyum sorunlarının krize dönüşmesi; mevcut personelin gerek dil, gerekse kültür farklılıkları açısından eğitilmesi yönünde bir strateji ile önlenebilir. Bunun yanı sıra; kamuoyunda turistik açıdan moda olan merkezler dışında kalan bölgelerde yer alan konaklama işletmelerinin doluluk oranlarını arttırmak için bölge otelleriyle bir araya gelme ve fon oluşturarak bölgesel tanıtım yapma stratejileri de olası krizleri önlemektedir.

- Teknolojinin gelişmesiyle birlikte, üretimde yeni ekipmanların ve bazı yeni sistemlerin kullanılması konaklama işletmeleri için zorunlu hale gelmektedir. Son yıllarda, hemen hemen tüm konaklama işletmelerinde çeşitli bilgisayar sistemleri kullanılmaktadır. Mal ve hizmet üretimini kolaylaştıran, yeni araç-gereç ve bilgisayar sistemlerinin işletmelerde kullanılması ve teknolojik gelişmelere ayak uydurabilecek biçimde tutulması için gereken stratejilerin hazırlanması, işletmeyi teknolojik faktörlerden kaynaklanabilecek olası bir krizden kurtarmaktadır.
- Konaklama işletmeleri yönetimi, doğal çevreden kaynaklanan deprem, sel yangın, hava ve su kirliliği gibi olayların neden olduğu birçok krizi önleyememektedir. Ancak, işletme yöneticileri, alacakları önlemlerle bu olaylardan en az zararla kurtulmayı hedeflemektedir. Söz konusu doğal faktörlerin işletmede maddi hasarlara neden olmasının yanı sıra, müşterilerin ve personelin can güvenliğini de tehdit eder biçimde gerçekleşmesi, birçok konaklama işletmesini krizlere sürüklemektedir. Bu tür krizlerin işletme içinde, çeşitli alarm sistemleri ve etkin haberleşme yoluyla mümkün olduğunca önceden haber alınması, krizleri önleme stratejileri arasında yer almaktadır. Ayrıca, binaların kuruluş yeri seçiminde, binaların inşası aşamalarında doğal çevre faktörlerinin dikkate alınması, ortaya çıktığı zaman

önlenmesi oldukça zor olan ve önemli miktarda can ve mal kaybına sebep olan doğal faktörlerden kaynaklanan krizlere karşı korunma ve önleme stratejileri olarak önem taşımaktadır.

- Pazar yapısı ve rekabetten kaynaklanan dışsal krizler karşısında, konaklama işletmesi yönetimi, maliyetleri düşürme stratejileri uygulayabilmektedir. İşletme içinde karlılığı büyük oranda azalttığı düşünülen ve yeterli geliri elde edemeyen birimlerin kapatılması, yeni birimlerin eklenmesi, talebin az olduğu dönemlerde personel sayısını azaltma, bazı katları hizmete kapatma ve personele ücretsiz izin verme gibi stratejilerin kullanılması, işletmeyi kriz dönemine girmekten kurtaran faaliyetler arasında sayılmaktadır.
- Konaklama işletmelerinin sürekli çalıştığı tur operatörleri ve seyahat acenteleri ile sorunlar yaşamaları da aracılardan kaynaklanan krizler bölümünde yer almaktadır. Çıkabilecek sorunlar göz önünde bulundurularak, işletme yönetimi, araçlardaki olası bir sorundan kaynaklanabilecek bir krize karşı, bağlantıya geçebilecekleri farklı acente ve tur operatörlerini önceden belirlemektedir. Bunun yanı sıra, konaklama işletmeleri, dikey birleşme yöntemiyle büyüme stratejilerini devreye sokarak, yani kendisine müşteri temin eden tedarikçi işletmelere ortak olarak ya da satın alarak araçlarla söz konusu olabilecek kriz süreçlerini en aza indirgeyebilmektedir.
- Konaklama işletmeleri, üretimde kullanacağı hammadde ve malzemeyi en uygun stok miktarına göre bulundurarak; hizmetin kalitesi, sürekliliği sağlamak amacıyla, tedarikçilerle fiyat ve miktar konusunda sözleşmeler imzalayarak, ortaya çıkabilecek sorunların oluşmasını önleme stratejileri geliştirebilmektedir.

3.3.2.1.2. İç Kaynaklı Krizlere Karşı Uygulanabilecek Stratejiler

Konaklama işletmeleri içsel nedenlerden kaynaklanan krizleri önlemek için de bazı stratejiler uygulamaktadır. İç kaynaklı krizlerin konaklama işletmelerinin bünyesinde bulunması ve işletme yöneticilerinin bu krizlere kolayca hızlı bir biçimde

çözüm bulabilecek olması, içsel krizlerin çözüm stratejilerini artırmaktadır. (Yılmaz, 2004: 124) İçsel kaynaklı krizlere karşı uygulanabilecek bazı stratejiler şu şekilde açıklanmaktadır: (Tuna, 1997: 81)

- Konaklama işletmelerinde sıkça karşılaşılan yönetsel faktörlerden kaynaklanan krizlerin nedeni, yöneticilerin yetersizliği, deneyimsizliği ve örgüt içi ve dışı iletişimi kısıtlayan otokratik yönetim tarzını benimsemelerinden kaynaklanmaktadır. Bu faktörlerden kaynaklanan çatışmalar, hizmetlerin aksamasına neden olmaktadır. Bu aşamada yapılması gereken şey, yöneticilerin; krize sebep olan sorumludan ziyade krizin nasıl oluştuğunu ve çözüm yollarını araştırmalıdır. (Tack, 1994: 35).
- Konaklama işletmelerinde örgüt içi çatışmaların görülmesi de, içsel krizler arasında yer almaktadır. Çatışmalar, hizmetlerin aksamasına neden olduğundan, bu konu ile ilgili üst düzey yönetim tarafından acilen gerekli önlemlerin alınması gerekmektedir. Çatışma durumunda gerilimin yüksek olması, hem işletmenin faaliyetlerini, hem de çalışanları etkilemektedir. Bu durumda, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık gibi konular dâhilinde geliştirilecek stratejiler sayesinde, örgütsel faktörlerden kaynaklanan içsel krizlerin aşılması kolaylaşmaktadır.
- Konaklama işletmelerinde seri üretime geçilememesi, insan etkeninin önemini ortaya koymaktadır. Bu nedenle konaklama işletmelerindeki faaliyetler sırasında, müşteri ve çalışanlar ya da müşteriler arasında istenmeyen durumlarla sık sık karşı karşıya kalınmaktadır. Örneğin; konaklama işletmesinde sunulan yiyecek-içecek hizmetleri sonrasında ölümle sonuçlanan gıda zehirlenmesi gibi olayların yaşanması hem işletmenin imajını olumsuz yönde etkilemekte hem de yönetimi zor durumda bırakmaktadır. Hizmet sunumunda görülen sorunlardan kaynaklanan bu krizlerde, yönetimin sıkı denetimi ve eğitim stratejileri, kriz dönemlerinin rahatça aşılmasını sağlamaktadır. Konaklama işletmesi bünyesinde sunulan yiyecek ve içeceklerin diyet uzmanlarınca kontrolü,

güvenlik biriminin insan sağlığını tehdit edebilecek unsurları denetim altında tutması, işletme yönetiminin bu tür olaylarla karşılaşma olasılığını azaltmaktadır.

Sonuç olarak, konaklama işletmelerinin sektörsel, örgütsel ve ürünsel özellikler nedeniyle diğer işletmelere nazaran krizlerden korunmaları, krizleri önlemeleri veya krizlerden en az zararla kurtulmaları daha zordur. Buna rağmen, konaklama işletmeleri, kendi örgütsel yapılarına özgü finans, pazarlama, yönetim ve organizasyon, halkla ilişkiler, iletişim ve insan kaynakları stratejileri geliştirerek krizle baş edebilmeleri mümkün olabilmektedir. Konaklama işletmeleri açısından bütün krizleri, özellikle de dış kaynaklı krizleri önleme imkânı olmamasına rağmen, krizlerin etkilerinin ve sonuçlarının önceden öngörülebilmesi, buna göre gerekli tedbirlerin alınması bağlamında kriz stratejilerin geliştirilmesine önem verilmelidir.

3.3.3. Kriz Sonrası Yönetim

Krizin sona ermesi, kriz yönetiminin de sona erdiği anlamına gelmemektedir. Kriz yönetiminin son aşaması, gözden geçirmedir. Gözden geçirme aşamasının amacı, krizin nedenlerini ortaya çıkararak, gelecekte yaşanacak benzer bir durumun krize dönüşmesini önleyebilmek; böylelikle örgütsel öğrenmeyi sağlamaktır. Ancak bu aşamada dikkat edilmesi gereken nokta, suçlu aramaktan ziyade, gerçekte ne olduğunun araştırılması gereğidir. Kriz yönetimi birimi tarafsız ve dürüst bir şekilde hareket ederek, paydaş grupların güvenini kazanmalıdır. (Uzun, 2001: 91)

Konaklama işletmelerinde kriz sonrası yönetimin temellerini; krizin boyutlarının belirlenmesi ve etkilerinin tespit edilmesi konuları oluşturmaktadır. Yaşanan krizin türü ne olursa olsun, krizlerin tüketiciler ya da çalışanlar üzerinde etki bırakabileceğinin unutulmaması gerekmektedir. (Yılmaz, 2004: 118)

Krizin işletme üzerindeki etkisinin azaldığı ya da krizin şiddetinin hafiflediği dönemlerden sonra işletmeler, kriz sonrası yönetime geçiş yapmaktadır. Her işletmede olduğu gibi, konaklama işletmelerinde de yaşanan kriz durumu ya da dönemi ne kadar iyi yönetilmiş olursa olsun, konaklama işletmelerinin ürettikleri ürün özelliği gereği

hiçbir zarara uğramadan atlatmaları imkânsızdır. Bu bağlamda, kriz nedeniyle kayba uğramış olanların kimi zaman çok sertleşebilen eleştirilerine, yakınmalarına ve destek taleplerine hazırlıklı olunmalıdır. Bu durumlara karşı her şeyden önce soğukkanlı, akılcı, anlayışlı, ancak istismara kapalı bir tavır benimsenmelidir. İkinci önemli husus, aceleyle yerine getirilemeyecek vaatlerde bulunulmaması, vaat edilenlerin de eksiksiz olarak ve gecikmeden yapılmasıdır. (Turizm Bakanlığı, 2002: 10)

Çiçek ve Kılıç'a göre (2001: 71), konaklama işletmeleri için kriz sonrası uygulanması gereken eylemler aşağıdaki gibi özetlenmektedir:

- Krizin sona ermesinin ardından; krizi yaşayan konaklama işletmesine ilişkin bir durum tespiti yapılmalı ve oluşan hasarları içeren yazılı bir taslak raporun kriz yönetim merkezine ulaştırılmalıdır.
- Kriz sonrası konaklama işletmesi müşterilerinin konaklayabilecekleri güvenli yerler belirlenmelidir.
- Konaklama işletmeleri arasında, kriz sonrası ortaya çıkabilecek su, yiyecek vb. gereksinimlerin karşılanması amacıyla iletişim kurulması gerekmektedir.
- Durum değerlendirmesinden sonra, hızlı bir şekilde, krizden hasar gören hizmetler yenilenmelidir.
- İşletmede yaşanan krizden fiziksel ve psikolojik olarak zarar görenlere derhal tedavi olanakları sağlanmalıdır.
- Konaklama işletmesi, konuklarına ve işletmeye ait kıymetli evrak ve kişisel eşyaların belli bir alanda kontrol altına alınmalıdır.
- İşletmenin normal faaliyetlerine bir an önce dönebilmesi için gerekli tüm çalışmalar yapılmalıdır.

Bu aşamada konaklama işletmeleri, kriz öncesi ve kriz dönemini iyi yönetir ve stratejilerini hatasız bir şekilde uygularsa, kriz sonrası zararı minimize etme ve işletmede oluşan olumsuzlukları giderme ve fırsatları değerlendirme imkânını bulur. (Augustine, 2000: 35) Bu nedenle kriz sonrası işletme yönetimi, bir yandan krizin

tekrarlanmamasına yönelik yönetim yapısını hazırlarken, diğer taraftan, tekrar kriz gündeme geldiğinde alınacak önlemleri belirlemelidir. (Tüz, 2001: 121)

Son aşama olan kriz sonrası yönetim süreci, krizin etkilerinin azaldığı ya da ortadan kalktığı aşamadır. Çözüm aşamasına ulaşabilen işletmeler normal faaliyetlerine döneceklerinden bu süreç içerisinde yaşanan krize ilişkin gözden geçirme çalışmaları yanında yönetim stratejilerinin etkinliklerini yeniden değerlendirmeli ve gerekli gördükleri konularda kendilerini yenilemelidirler. Ayrıca, yaşanan krizden ders çıkarmak amacı ile yaşanan krizlerin yıldönümlerini hatırlamak bu günlerde müşterilerle, medya ile işletmenin ilişkide olduğu diğer kurum ve kuruluşlarla paylaşmak da işletmeler için krizlere karşı direnç artırıcı bir tedbir olabilir. (Öztürk ve Türkmen, 2005:174)

3.3.3.1. Kriz Sonrası Durum Analizi Yapma

Kriz sonrası yönetimde değinilen genel ilkeler doğrultusunda kriz sonrasında durum analizinde yapılması gerekenler ana başlıklar itibarıyla şunları kapsamaktadır: (Turizm Bakanlığı, 2002: 10–11)

- Krizin etkileri; talep, gelir, pazar payı, krizden etkilenen kesimler ve uğradıkları zarar miktarı boyutlarıyla tarafsız ve doğru bir şekilde hesaplanmalıdır.
- Olumsuz etkileri en kısa sürede bertaraf edecek veya hafifletecek önlemler belirlenmeli ve maliyetlendirilmelidir. Bu önlemler kapsamında yapılacakların en önemlisi kriz öncesinde tasarlanmış olan iletişim stratejilerinin gözden geçirilmesi, hedef kitleler, mesajlar, yaratıcı teknikler, medya türleri, kullanılacak mecralar ve zamanlama boyutlarıyla gerekli uyarlamaların süratle gerçekleştirilmesidir.
- Söz konusu önlemlerin alınması için ayrılacak bütçe belirlenmeli ve süratle kullanılabilir hale getirilmelidir.

- Tahsis edilen bütçe ihtiyaç duyulanın gerisinde kalmışsa, bu bütçe içerisinde yapılabilecekler yeniden tanımlanmalı, planlanmalı ve süratle uygulamaya geçilmelidir.
- Kriz yönetimindeki etkinlik ölçülmeli, başarı ve başarısızlıklardan gerekli dersler çıkarılmalı ve takiben kriz yönetimi planlarında gerekli uyarlamalar yapılmalıdır. Etkinlik ölçümü sadece üst makamların değerlendirmeleriyle sınırlı tutulmamalı, kriz ekibinin katılımıyla açık yürekli bir özeleştirici ortamında gerçekleştirilmeli, dökümanite edilmeli ve elde edilen kazanımlar raporlanarak geleceğe aktarılmalıdır.

Durum analizi sonucunda, konaklama işletmesinin finansal yapısı ve karlılık düzeyi ortaya konularak işletmenin yeni faaliyet ölçeği belirlenmelidir. Varlığını koruma, küçülme, büyüme, faaliyet alanını değiştirme, ortaklığa girme gibi çeşitli yöntemlerin hangisinin tercih edileceği kararlaştırılarak uygulamaya geçilmelidir. Aynı zamanda bu faaliyet ölçeği çerçevesinde işletmenin amaçları yeniden belirlenmeli ve işletmenin yönetim fonksiyonları yeniden düzenlenmelidir. (Tüz, 2001: 121-122)

3.3.3.2. Kriz Öncesi Yönetim Yapısına Dönme

Kriz sonrası aşama, aynı zamanda kriz öncesi aşama özelliği taşımaktadır. Bunun nedeni, her kriz dönemi bitiminin ardından yeni bir kriz olasılığı ve krizlerin günümüzde ardı ardına ortaya çıkmalarına dayandırmak mümkündür. Bunun sonucu olarak, konaklama işletmeleri, kriz sonrasını, diğer bir krizin başlangıcı olarak değerlendirmeli ve kriz öncesi yapılacak çalışmaları yeniden değerlendirmelidir. (Tanrısevdi, 2002: 332–333) Konaklama işletmeleri açısından kriz, bir sonuç değil, bir süreçtir. Bu sürecin iyi yönetilmesi için konaklama işletmeleri, içerisinde bulunduğu sektörün yapısı ve ürettiği ve sunduğu hizmetin özelliği gereği sürekli olarak her an, her türlü krizle karşılaşmak durumundadır. Bu bağlamda, krizden korunmak, krizi önlemek veya krizden en az zararla kurtulmak için krizin en iyi şekilde yönetilmesi gerekmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ, TEKNİKLERİ, VERİ KAYNAKLARI, BULGULARI VE DEĞERLENDİRME

4.1. Araştırmanın Amacı

Bilindiği gibi, konaklama işletmeleri ülkenin ekonomisine ve diğer sektörlerine sağladığı katkıları nedeniyle turizm sektörünün en önemli alt sistemlerinden birini oluşturmaktadır. Konaklama işletmeleri, birçok türden ürünü bir araya getirerek, bir paket halinde müşteriye sunan işlemlerdir. Turizm sektörünün yapısı, konaklama işlemlerinin aracılara bağımlılığı, ürettiği ve sunduğu ürünün özelliği, konaklama işletmelerinin karşılaşılabileceği iç ve dış etkenlerden kaynaklanan krizlerin çeşitliliğini ve boyutlarını daha da arttırmaktadır.

Turist gönderen ülkelerin yurt dışına seyahat edecek vatandaşlarına uyguladıkları yaptırımlar, turistik tüketicilerin can ve mal güvenliğini tehdit eden savaş, terör, salgın hastalık, doğal afetler gibi beklenmedik bir anda ortaya çıkan olaylar; seyahate ayrılacak payı azaltan ekonomik krizler; turistik destinasyonların imajını yıpratın siyasi, sosyal ve çevresel gelişmeler, son derece hassas bir özelliğe sahip olan turistik talep üzerinde önemli etkiye sahiptir. Turistik tüketimin zorunlu bir tüketim biçimi olmaması; turistik ürün üreten ve sunan çok sayıda alternatif turistik destinasyonun olması; bunun yanı sıra, soyut ve lüks turistik ürün yerine farklı ürünlerin ikamesinin çok sayıda olması nedeniyle, konaklama işletmeleri açısından kriz yönetimi, hayati önem arz etmektedir.

Görüldüğü gibi, kriz yönetimi, her türlü krize karşı yüksek düzeyde hassasiyete sahip bir sektörde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin yaşamlarını sürdürebilmeleri için diğer işletmelere nazaran daha fazla gereklilik arz etmektedir. Bu nedenle konaklama işletmelerinde kriz yönetimi, daha ciddi ve kapsamlı bir şekilde ele alınmak durumundadır.

Belirtilen yaklaşımlar doğrultusunda, “Alanya Bölgesindeki Konaklama İşletmelerinde Kriz Sürecinde Karşılaşılan Sorunların Tespit ve Çözümüne Yönelik Bir Araştırma” adlı tez uygulamaya çalışmasında yapılan araştırmanın genel amaçları şu şekilde sıralanabilir:

- Konaklama işletmelerinin kriz yönetimi konusundaki örgütsel yapı ve politikalarının saptanması,
- Konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz ve kriz yönetimi konusundaki yaklaşımlarının belirlenmesi,
- Konaklama işletmelerinde kriz yönetiminin ne derece yaygın olarak uygulanıp uygulanmadığının ortaya konulması,
- Konaklama işletmelerinin krizlere hazırlıklı olma düzeylerinin belirlenmesi,
- Konaklama işletmelerinin kriz ve kriz yönetimi (kriz öncesinde, anında ve sonrasında) konusundaki yaklaşımlarının ve stratejilerinin belirlenmesi
- Konaklama işletmelerinin krizler karşısında sergiledikleri davranışların ortaya konulması,
- Krizlerin konaklama işletmeleri üzerinde yarattığı olumlu ve olumsuz etkilerin saptanması,
- Hangi tür krizlerin konaklama işletmeleri üzerinde daha fazla olumsuz etki yarattığının anlaşılması amaçlanmıştır.

4.2. Araştırmanın Önemi

Konaklama işletmelerinin faaliyette bulunduğu çevre ve pazarlar, konaklama işletmelerinden daha hızlı bir değişim yaşamakta ve bu değişim, ekonomide, teknolojiye ve müşteri ihtiyaçlarında değişimlere ve belirsizliklere sebep olmaktadır. İşletmelerin, bu değişime ve belirsizliklere en iyi şekilde uyum sağlayabilmeleri ve belirlenen hedeflere ulaşabilmeleri için devamlılığa ve değişime ayak uydurabilecek stratejiler oluşturarak, kendilerini yeniden yapılandırmaları gerekmektedir. İşletmelerin önlemeye çalıştığı krizi yönetmede, kriz yönetiminin önemi daha da artmaktadır.

Krizler, konaklama işletmelerinin stratejik hedeflerini tehlikeye sokmaktadır. Kriz yönetimi, krize neden olan/olabilecek faktörleri belirlemek, kriz öncesi dönemi algılamak, kriz döneminde etkin önlemler almak, mevcut tehdit ve tehlikelerden en az zararla çıkmak ve kriz ortamındaki gelişmeleri fırsata çevirmek için proaktif çalışmaları yapmayı öngörmektedir. İnsan ihtiyaçlarında zincirin en son, en zayıf halkası ve en önce vazgeçilebilir lüks ürün kategorisinde bulunan turistik ürünün hizmetini sunan konaklama işletmelerinde kriz yönetimi, krizin tüm aşamalarında işletmenin belirlenen hedeflerine ulaşmasında daha da etkin ve önemli bir rol oynamaktadır.

Turizm sektörünün önemli bir alt sistemi olan konaklama işletmelerinde yöneticilerin, hızlı bir değişimin görüldüğü, belirsizliğin gittikçe arttığı, küresel, bölgesel ve yerel rekabetin yoğun bir şekilde yaşandığı bir ortamda belirlenen amaçlara ulaşmak ve sürekliliği sağlayabilmek için kriz ortaya çıkmadan önce kriz yönetimi stratejileri uygulamaları ve proaktif çalışmalara önem vermeleri gerekmektedir. Bu bağlamda kriz yönetimi, süreçleri yönlendirmede temel ve etkin bir görev üstlenmektedir. Tüm krizlerin genel bir karakteristiği olan sürprizlerin, tehditlerin ve kısa sürede yanıt verme zorunluluğunun baskısı altında; güvensizliği ortadan kaldırma, kriz ortamında ortaya çıkan potansiyel fırsatlardan yararlanma, zarara uğramadan ya da en az zararla krizden kurtulma ve krizden ders çıkarma stratejileri, özellikle örgütlerin gelişiminden daha hızlı bir şekilde gelişen ve değişen teknoloji ve çevre koşullarında etkin bir kriz yönetiminin önemini günümüzde daha çok arttırmıştır.

Bu uygulama araştırması, konaklama işletmelerinin kriz olgusuna ve kriz yönetimine bakış açısını ortaya koyması ve krizlere karşı koruyacak en etkin panzehir olan kriz yönetiminin işletmelerde ne derecede yaygın olarak uygulanıp uygulanmadığının saptanması, sonuçların ve önerilerin sunulması açısından büyük önem taşımaktadır.

4.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma iki aşamada gerçekleştirilmiştir. Birinci aşamada, ilgili kurumlardan veriler toplanmış, dolaylı kaynaklardan literatür taraması yapılmıştır. Araştırmanın ikinci aşamasında alan araştırması yöntemi ve anket tekniği ile doğrudan veriler elde

edilmiştir. Anket çalışmasından daha güvenilir ve geçerli sonuçlar alınması amacıyla bir ön test uygulanmıştır. Ön test kapsamına Alanya Bölgesinde konaklama işletmeleri dâhil edilmiştir. Bu ön araştırma sonucunda, konunun büyük ölçekli işletmelere yönlendirilmesinin doğruluğu kabul edilmiş ve Alanya Bölgesindeki tüm 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmeleri araştırma kapsamına alınmıştır.

Yapılacak olan uygulama araştırmasında verilerin objektif olarak toplanabilmesi ve istatistiksel analiz teknikleriyle ilgili çeşitli hesaplamalar yapılabilmesi amacıyla anket yöntemi uygulanmıştır. Anket çalışması, stratejik yönetimin bir parçası olan kriz yönetiminde stratejilerin belirlenmesinde ve uygulanmasında yönetim sorumlu ve karar verici olduğu düşüncesiyle, örneklem grubunu oluşturan işletmelerin üst ve orta düzey yöneticileriyle yapılmıştır.

Anket 7 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, konaklama işletmeleri yöneticilerinin demografik özelliklerinin belirlenmesine; ikinci bölümde konaklama işletmelerinin özelliklerinin ortaya çıkarılmasına; üçüncü bölümde konaklama işletmelerinin örgütsel ve yönetsel yapısının saptanmasına; dördüncü bölümde konaklama işletmelerinde uygulanan kriz yönetim planı hakkında bilgi edinilmesine; beşinci bölümde konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz ve kriz yönetimi hakkındaki görüşlerinin öğrenilmesine; altıncı bölümde yaşanan bir kriz anında konaklama işletmelerinin durumu ve uygulamalarının tespit edilmesine ve yedinci bölümde kriz sonrası konaklama işletmelerinin durumu ve uygulamalarının incelenmesine yönelik sorular bulunmaktadır.

Hazırlanan anket formları araştırmanın örneklem grubunu oluşturan işletmelere yüz yüze görüşme yöntemi ile uygulanmış, görüşme talebini geri çeviren işletmelere anket formu elden teslim edilmiş ve ulaşılmakta güçlük yaşanan yöneticilere e-mail yoluyla gönderilmiştir. Araştırmada işletmelerden elde edilen verilerin değerlendirilmesinde SPSS 13.00 (Statistical Package for Social Sciences) paket programından yararlanılmıştır.

4.4. Hipotezler

Hipotez testi, önceden belirlenmiş bir ana kütle parametresinin (örneğin ana kütle ortalaması), elde edilen örneklem kütle parametresi (örneğin örneklem ortalaması) ile karşılaştırılıp test edilmesidir. Hipotez testini uygulayabilmek için öncelikle sıfır hipotezi (H_0) ve alternatif hipotezin (H_A) belirlenmesi gerekir. (Kalaycı vd., 2005: 65) Hipotezde; iki değişken arasında bir ilişki ya da iki grup arasındaki bir farklılık ifade ediyorsa alternatif hipotez (H_0), değişkenler ya da gruplar arasında bir ilişki ya da fark yok ise farksızlık hipotezi (H_A) olarak adlandırılır. (Tütüncü, 2001: 71-72).

Kriz yönetimi uygulamalarının incelendiği bu araştırmada, tez çalışmasının temel hipotezi “ Konaklama işletmeleri yöneticileri, kriz olgusuna gereken hassasiyeti göstermemekte ve kriz yönetimi (kriz öncesi, anı ve sonrası) konusuna gereken önemi vermemektedir.” şeklindedir. Tezde temel hipotez ile birlikte sınanması öngörülen diğer bazı alternatif hipotezler (varsayımlar) aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- HA1. Kriz yönetim planına sahip konaklama işletmeleri, krize karşı hazırlık amacıyla daha fazla iç ve dış çevre analizi yapmaktadır.
- HA2. Kriz yönetimi uygulayan konaklama işletmelerinde kriz yönetim planı vardır.
- HA3. Kriz tecrübesine sahip olan yöneticiler, kriz yönetim planına daha fazla önem vermektedir.
- HA4. Kriz, konaklama işletmeleri için hem bir tehdit hem de bir fırsat unsurudur.
- HA5. Kriz yönetimini gerekli gören yöneticilerin işletmelerinde, kriz yönetimi uygulanmaktadır.
- HA6. Konaklama işletmelerinde kriz yönetimi anlayışı vardır.
- HA7. Kriz, konaklama işletmelerini olumsuz yönde etkilemektedir.
- HA8. Kriz tecrübesi yaşayan yöneticiler, yeni bir krize hazırlıklıdırlar.
- HA9. Konaklama işletmeleri yöneticileri, 2008 yılı krizinden gereken dersi çıkarmıştır.

HA10. Başta Kültür ve Turizm Bakanlığı olmak üzere kamu kuruluşları krizlerin çözümüne gereken önemi vermiştir.

Yukarıda belirlenen konularda elde edilecek verilerin tez varsayımlarının sınanmasında yeterli olacağı, kriz yönetimi konusunda eksikliklerin giderilmesine ve sorunların çözümüne katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

4.5. Kapsam ve Sınırlılıklar

Kriz ve kriz yönetimi hakkında kuramsal ve kavramsal alanda kapsamlı bir literatür incelemesinden sonra konaklama işletmelerinde kriz sürecinde karşılaşılan sorunların tespit ve çözümüne yönelik bir uygulama araştırması yapılmıştır. Araştırma evrenini Alanya Bölgesinde faaliyet gösteren Turizm Bakanlığı yatırım ve işletme belgesine sahip turistik 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmeleri yöneticilerinin krize ve kriz yönetimine ilişkin yaklaşımlarına odaklanılmıştır. Bunun nedeni, 2009 yılı Turizm Bakanlığı verilerine göre, Türkiye'ye gelen turistlerin % 33,32'sinin tercih ettiği, geceleme sayısının % 52,85'inin gerçekleştiği ve tüm Türkiye'deki işletme belgeli tesislerin illere ve bölgelere göre dağılımı incelendiğinde, 2009 yılı sonu verilerine göre halen işletmede olan toplam 600 bine yakın yatak kapasiteli tesislerin yüzde 46'sı Antalya'da bulunmaktadır. Antalya iline bağlı Alanya Bölgesinin araştırma evreni olarak seçilmesinin nedeni, önemli bir turistik destinasyon merkezi olması, bu bölgede 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinin sayısının fazlalığı, bu konaklama işletmelerinin kurumsallaşma sürecinde belirli bir mesafe alması, işletmelerin büyük bir çoğunluğunu profesyonel yöneticilerin yönetmesi ve bu tür işletmelerden veri elde etmenin diğer konaklama işletmelerine nispeten daha güvenilir olmasıdır.

Araştırma kapsamında; ilgili işletmelerin genel müdürleri, genel müdür yardımcıları ve bölüm müdürleri ile görüşülmüştür. Hazırlanan anket formları Nisan (2010) ayında söz konusu yöneticilere yöneltilmiştir.

Araştırma sırasında zaman ve finansal zorluklar nedeniyle yöneticilere ulaşamama gibi yaşanan zorlukların yanı sıra bazı işletme yöneticilerinin bilimsel çalışmayı önemsememeleri ve anket kavramının yarattığı ön yargı ile anketi bir an önce

sonuçlandırmak için gereken özeni göstermedikleri gözlemlenmiştir. Diğer yandan görüşülen bazı yöneticilerin güvenlik gerekçesiyle ya da işletmenin bazı yetersizliklerinin ön plana çıkması endişesiyle krizlere ilişkin birkaç soruyu yanıtlamaktan kaçınmaları, yanlış yanıtlamaları ve kasıtlı olarak yanlış yanıt vermeleri gibi anket sonuçlarını ve anketin güvenilirliğini olumsuz yönde etkileyebilecek bazı davranış içinde buldukları anlaşılmıştır. Yukarıdaki nedenlerden dolayı bazı anketler çalışmanın güvenilirliği düşünülerek araştırmaya dâhil edilmemiştir.

2009 yılı itibarıyla Alanya Bölgesinde Kültür ve Turizm Bakanlığına bağlı yatırım ve işletme belgesine sahip 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmesi sayısı 118'dir. Bu konaklama işletmelerinin 106 tanesi görüşme önerisini olumlu karşılamıştır. 12 konaklama işletmesi iş yoğunluğu, yetkilerinin olmaması ve işletme ile ilgili açıklanmaması gereken bilgileri içerdiği düşüncesi ile görüşme önerisini kabul etmemişlerdir. Anket ile ilgili görüşme önerisini olumlu karşılayan konaklama işletme yöneticilerinden bir kısmı ile yüz yüze görüşülerek anket doldurulmuş, yüz yüze görüşerek anketi doldurmak istemeyen işletme yöneticilerine elden teslim edilmiş ve henüz işletmeleri açık olmadığı için ulaşılamayan işletme yöneticilerine ise, e-posta yoluyla gönderilmiştir. Elde edilen anket sonuçları kontrol edildikten ve yukarıda belirtilen nedenlerden dolayı çalışmanın güvenilirliğini olumsuz yönde etkileyeceği düşünülen anket formları iptal edildikten sonra 176 adet anket formu değerlendirmeye alınmıştır. Değerlendirmeye tabi tutulan bu anketlerden 149 adeti elden teslim alınmış, 27 adeti ise e-posta yoluyla elde edilmiştir.

4.6. Araştırma Bulguları

Araştırma sonucunda Alanya Bölgesinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı 106 adet konaklama işletmesine gönderilmiş, inceleme sonucunda 88 konaklama işletmesinden elde edilen 176 adet anketin bulgularına ve değerlendirmelerine yer verilmiştir. 176 adet anketin 66 tanesi (% 37,5) 5 yıldızlı otel yöneticisinden, 6 tanesi (% 3,4) 5 yıldızlı tatil köyü yöneticisinden, 102 tanesi (% 58) 4 yıldızlı otel yöneticisinden ve 2 tanesi (%1,1) 4 yıldızlı tatil köyü yöneticisinden elde edilmiştir.

Ankette, 176 yöneticiye yöneltilen bazı sorularda (örn. personel alımında etkin rol oynayan kriterlerle ilgili) birden fazla yanıt seçeneğini işaretleyebilme hakkı tanındığı için kümülatif olarak ortaya çıkan sayı 176'yı aşmakta, bazı sorularda da (örn. kriz yönetim planına sahip olan yöneticilerle ilgili) ortaya çıkan sayı 176'nın altında kalmaktadır.

4.6.1. Konaklama İşletmeleri Yöneticilerine İlişkin Demografik Bulgular

Demografik bulgular ile ilgili sorular; katılımcıların yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, turizm alanında eğitim alıp almadığı, işletmedeki görevleri ve yöneticilik deneyimini içeren 6 sorudan oluşmaktadır. Bu çalışmaya katılan 106 konaklama işletmesinin yöneticilerine ait demografik bulgular, frekans dağılımı açısından analiz edilmiş ve Çizelge 4.1.'de sayısal ve yüzdesel dağılımları birlikte gösterilmiştir.

Çizelge 4.1.'e göre; araştırmaya katılan konaklama işletmeleri yöneticilerinin yaş dağılımları incelendiğinde; 19 yöneticinin (%10,8) 30 yaş veya altı, 49 yöneticinin (%27,8) 31–35 yaş arası, 33 yöneticinin (%18,8) 36–40 yaş arası, 58 yöneticinin (%33) 41–50 yaş arası ve 17 yöneticinin (%9,7) 51 yaş veya üstü yaşa sahip oldukları belirlenmiştir.

Konaklama işletmelerinin yöneticilerinin cinsiyet bakımından dağılımı incelendiğinde; 53 yöneticinin (%30,1) kadın ve 123 yöneticinin (%69,9) erkek olduğu görülmektedir. Genel müdürlerden sadece 2 tanesinin (%6) kadın, 29 tanesinin (%94) erkek, genel müdür yardımcılarında 5 tanesinin (%29) kadın, 12 tanesinin (%71) erkek ve bölüm müdürlerinden 46 tanesinin (%36) kadın, 82 tanesinin (%64) erkek olduğu belirlenmiştir.

Yöneticilerin eğitim durumu ele alındığında; ilköğretim mezunu sadece 1 (%0,6), ortaöğretim mezunu 29 (%16,5), meslek yüksekokulu mezunu 42 (%23,9), fakülte veya yüksekokul mezunu 99 (%56,3) ve Lisansüstü eğitim mezunu 5 (%2,8) yönetici olduğu saptanmıştır. Bu yöneticilerin eğitim alanları incelendiğinde; turizm alanı dışında eğitim alan yöneticilerin sayısının 75 (%42,6), turizm meslek lisesi mezunu 8 (%4,5), meslek yüksekokulunun turizm bölümünden mezun olan

yöneticilerin sayısı 32 (%18,2) ve fakülte veya yüksekokulların turizm bölümü mezunları sayısı 61 (%34,7) olarak bulunmuştur.

Yöneticilik deneyimi açısından elde edilen bulgulara göre; 35 yöneticinin (%19,9) 1-5 yıla arası, 47 yöneticinin (%26,7) 5-10 yıl arası, 51 yöneticinin (%29) 10-15 yıl arası ve 43 yöneticinin (% 24,4) 15 yıl ve üzerinde yöneticilik deneyimine sahip olduğu belirlenmiştir. Yöneticilerin yaşları, yöneticilik deneyimleri ve işletmelerdeki görevleri birlikte incelendiğinde; genel müdürlük görevinde bulunan 31 yöneticiden 10-15 yıl ile 15 yıl ve üzerinde yöneticilik deneyimine sahip olan yönetici sayısının 26 (% 83,8) olması; 41-50 yaş arası ve 51 yaş ve üzerindeki yaşa sahip olan genel müdürlük görevinde bulunan yönetici sayısının 25 (% 80,6) olması; genel müdür olarak görev yapan yöneticilerin yaşı ve deneyimleri ile işletmedeki görevleri doğru orantılı olarak ilişkilendirilebilir.

Araştırmaya katılan yöneticilerden 31 yönetici (% 17,6) genel müdür, 17 yönetici (%9,7) genel müdür yardımcısı ve 128 yönetici (% 72,7) bölüm müdürü olarak görev yapmaktadır. Genel müdürlük ve genel müdür yardımcılığı görevlerini yürüten yöneticilerin almış oldukları eğitim düzeyi ve alanı ile incelendiğinde, 48 yöneticiden 35 (% 73) yöneticinin turizm alanında eğitim almış kişiler olduğu belirlenmiştir.

Çizelge 4.1. Yöneticilere İlişkin Demografik Bulguların Sayısal ve Yüzdesel Dağılımı

Yaş	Sayı	Yüzde (%)
30 veya Altı	19	10,8
31-35 Arası	49	27,8
36-40 Arası	33	18,8
41-50 Arası	58	33
51 veya Üstü	17	9,7

Turizm Alanında ve Alan Dışında Eğitim	Sayı	Yüzde (%)
Tur. Alanı Dışında Eğitim	75	42,6
Tur. Meslek. Lisesi Mezunu	8	4,5
MYO. Turizm. Bölümü Mezunu	32	18,2
Fakülte veya Yüksekokul Tur. Böl. Mezunu	61	34,7

Cinsiyet	Sayı	Yüzde (%)
Kadın	53	30,1
Erkek	123	69,9

İşletmedeki Görev	Sayı	Yüzde (%)
Genel Müdür	31	17,6
Genel Müdür Yardımcısı	17	9,7
Departman (Bölüm) Müdürü	128	72,7

Eğitim Durumu	Sayı	Yüzde (%)
İlköğretim	1	0,6
Ortaöğretim	29	16,5
Meslek Y.O.	42	23,9
Fakülte veya Y.O	99	56,3
Lisansüstü Eğitim	5	2,8

Yöneticilik Deneyimi	Sayı	Yüzde (%)
1-5 Yıl Arası	35	19,9
5-10 Yıl Arası	47	26,7
10-15 Yıl Arası	51	29
15 Yıl ve Üzeri	43	24,4

4.6.2. Konaklama İşletmelerinin Özellikleri Hakkında Bulgular

Anket formununun 7. sorusundan 16. sorusuna kadar (16. soru dâhil) ankete katılan yöneticilerin çalıştığı konaklama işletmeleri hakkında bulgular elde etmek için yöneticilere sorular yöneltilmiş ve alınan yanıtlar Çizelge 4.2.'de gösterilmiştir.

Yöneticilerin çalıştığı konaklama İşletmelerinin turizm sektöründeki hizmet yılları incelendiğinde; % 20,5 oranında 1–5 yıl arası, % 21,6 oranında 5–10 yıl arası, % 21 oranında 10–15 yıl arası, % 36,9 oranında 15 yıl ve üzerinde hizmet verdiği belirlenmiştir. Konaklama işletmelerinin % 84,7 oranıyla işletmeye ait, %13,1 oranıyla kiralanmış ve % 2,3 oranıyla ciro ve/veya kar payı anlaşmalı olduğu saptanmıştır.

Yöneticilerin çalıştığı konaklama işletmelerinin statülerine bakıldığında; %59,1 oranında bağımsız bir konaklama işletmesi ve %40,9 oranında ulusal bir zincir otel grubuna ait olduğu tespit belirlenmiştir. Alanya Bölgesinde uluslar arası bir zincir otel grubuna ait konaklama işletmesi olmadığı saptanmıştır.

Sermaye yapıları açısından yöneticilerin çalıştığı konaklama işletmeleri incelendiğinde; konaklama işletmelerinin % 84,6 oranında yerli sermayeye, % 2,3 oranında yabancı sermayeye, % 9,7 oranında yerli ve yabancı sermaye ortaklığına, % 1,1 oranında yerli ve kamu sermaye ortaklığına ve % 0,6 oranında yerli, kamu ve yabancı sermaye ortaklığına sahip olduğu belirlenmiştir.

Hizmet sunduğu piyasa (pazar) açısından yöneticilerin çalıştığı konaklama işletmeleri incelendiğinde; konaklama işletmelerinin % 97,7 oranında iç ve dış piyasaya hizmet sunduğu, % 2,3 oranında dış piyasaya hizmet sunduğu ve sadece iç piyasaya hizmet sunan bir işletmenin olmadığı belirlenmiştir.

Yöneticilerin çalıştığı konaklama işletmelerinin sınıflandırmaları ele alındığında; % 37,5 oranında 5 yıldızlı otel, % 3,4 oranında 5 yıldızlı tatil köyü, % 58 oranında 4 yıldızlı otel ve % 1,1 oranında 4 yıldızlı tatil köyü işletmesi olduğu tespit edilmiştir. Bu işletmelerin % 17 oranında şehir oteli ve % 83 oranında kıyı oteli veya tatil köyü olduğu belirlenmiştir. Faaliyet süreleri açısından konaklama işletmeleri incelendiğinde; % 54,5 oranında 12 ay hizmet sunduğu, % 45,5 oranında sadece yaz sezonunda hizmet sunduğu

tespit edilmiştir. Bu bağlamda, Alanya Bölgesinde hizmet sunan konaklama işletmelerinin yarıya yakınının sezonluk işletmeler olduğu anlaşılmaktadır.

Oda sayıları bakımından ankete katılan yöneticilerin çalıştığı konaklama işletmeleri incelendiğinde; % 13,1'inin 200 veya altında, % 16,5'inin 201–300 arası, % 26,7'sinin 301–400 arası, % 18,8'inin 401–500 arası, % 19,3'ünün 501–600 arası ve % 5,7'sinin 600 ve üstü oda sayısına sahip olduğu belirlenmiştir.

Çalışan personel sayısı açısından yöneticilerin çalıştığı konaklama işletmeleri ele alındığında; yüksek sezonda % 43,7'sinin 200 ve altında, % 26,7'sinin 201–300 arası, % 15,9'unun 301–400 arası, % 8'inin 401–500 arası, % 2,3'ünün 501–600 arası ve % 3,4'ünün 600 ve üstü personel sayısına sahip olduğu belirlenmiştir.

Çizelge 4.2. Konaklama İşletmelerine İlişkin Bulguların Sayısal ve Yüzdesele Dağılımı

İşletmenizin Hizmet Yılı	Sayı	Yüzde (%)
1-5 Yıl Arası	36	20,5
5-10 Yıl Arası	38	21,6
10-15 Yıl Arası	37	21
15 Yıl ve Üzeri	65	36,9
İşletmenizin Türü	Sayı	Yüzde (%)
Şehir Oteli	30	17
Kıyı Oteli / Tatil Köyü	146	83
İşletmenizin Statüsü	Sayı	Yüzde (%)
Bağımsız Konaklama İşletmesi	104	59,1
Ulusal Bir Zincir Gruba Bağlı	72	40,9
Uluslararası Bir Zincir Gruba Bağlı	0	0
İşletmenizin Sermaye Yapısı	Sayı	Yüzde (%)
Yerli Sermaye	152	86,4
Yabancı Sermaye	4	2,3
Yerli ve Yabancı Sermaye Ortaklığı	17	9,7
Yerli ve Kamu Sermaye Ortaklığı	2	1,1
Yerli, Kamu ve Yabancı Ser. Ort.	1	0,6
İşletmenizin Oda Sayısı	Sayı	Yüzde (%)
200 ve Altı	23	13,1
201-300 Arası	29	16,5
301-400 Arası	47	26,7
401-500 Arası	33	18,8
501-600 Arası	34	19,3
600 ve Üstü	10	5,7

İşletmenizin Sınıfı	Sayı	Yüzde (%)
4 Yıldızlı Otel	102	58
5 Yıldızlı Otel	66	37,5
4 Yıldızlı Tatil Köyü	2	1,1
5 Yıldızlı Tatil Köyü	6	3,4
İşletmenizin Faaliyet Süresi	Sayı	Yüzde (%)
12 Ay Açık (Tüm Sezon)	96	54,5
Sezonluk (Yaz veya Kış Sezonu)	80	45,5
İşletmenizin Sahiplik Durumu	Sayı	Yüzde (%)
İşletmeye Ait	149	84,7
Kiralanmış	23	13,1
Ciro ve/veya Kar Payı Anlaşmalı	4	2,3
İşletmenizin Piyasası (pazar)	Sayı	Yüzde (%)
İç Piyasa	0	0
Dış Piyasa	4	2,3
İç ve Dış Piyasa	172	97,7
İşletmenizde Çalışan Sayısı	Sayı	Yüzde (%)
200 ve Altı	77	43,7
201-300 Arası	47	26,7
301-400 Arası	28	15,9
401-500 Arası	14	8
501-600 Arası	4	2,3
600 ve Üstü	6	3,4

4.6.3. Konaklama İşletmelerinin Yönetmel ve Örgütsel Yapısı Hakkında Bulgular

Anket formunun 17. sorusundan 31.sorusuna kadar (31.soru dâhil) konaklama işletmelerinin yönetmel ve örgütsel yapısı hakkında elde edilen bulgular sunulmuştur.

Çizelge 4.3.'de, Alanya Bölgesindeki konaklama işletmelerine gelen müşterilerin kaynakları incelendiğinde, müşterilerin büyük bir oranının seyahat acentaları üzerinden geldiği görülmektedir. Bu bağlamda, Alanya Bölgesindeki konaklama işletmelerinin müşteri temini konusunda tur operatörlerine ve seyahat acentalarına bağımlı oldukları anlaşılmaktadır.

Çizelge 4.3. Konaklama İşletmelerine Gelen Müşterilerin Kaynaklarına Göre Dağılımı

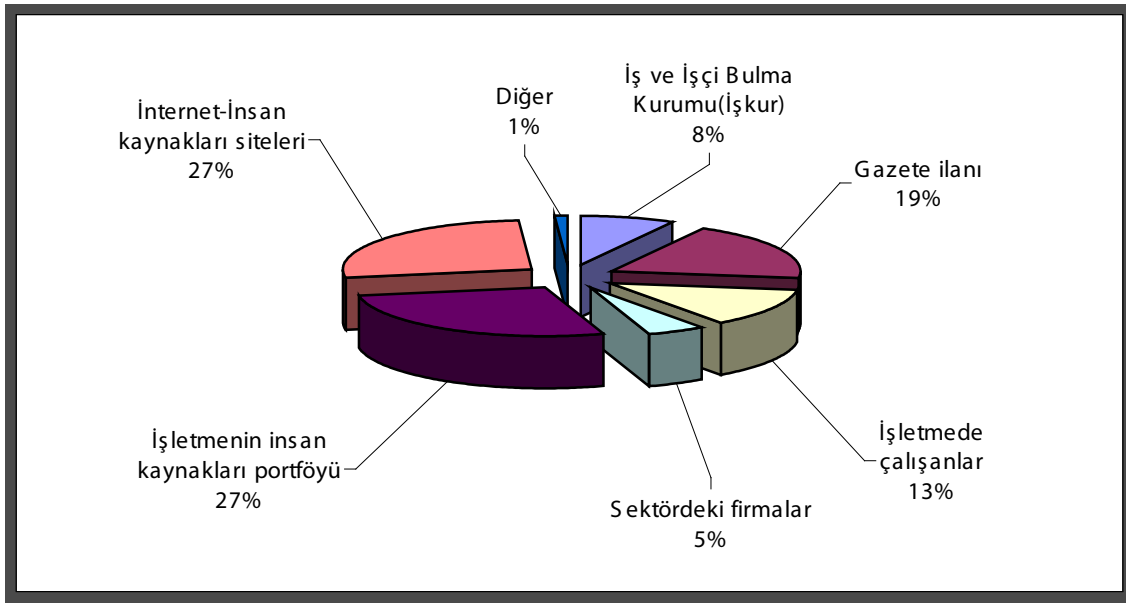
Müşteri Kaynakları	Müşteri Kaynakları Yüzde Oranı ve Sayısı							Toplam
	% 80-100	% 60-79	% 40-59	% 20-39	% 10-19	% 1-9	% 0 Yok	
Seyahat Acentası	144	32	0	0	0	0	0	176
Firma	0	0	0	14	29	62	71	176
Münferit Rezervasyon	0	0	0	9	62	83	22	176
Rezervasyon-suz Müşteri	0	0	0	2	18	73	83	176
Diğer	0	0	0	0	1	3	172	176

Konaklama işletmelerinin personel alımında etkin rol oynayan kriterler incelendiğinde; personelin iş tecrübesinin olması kriterinin % 43,3 oranıyla birinci sırada, işçiye duyulan güven kriterinin % 18 oranıyla ikinci sırada, üst yönetimin tavsiye etmesi ve yönlendirmesi kriterinin % 17,6 oranıyla üçüncü sırada, liyakat sisteminin % 12,3 oranıyla dördüncü sırada ve çalışan birinin yakını olması kriterinin % 4,3 oranıyla beşinci sırada, personelin işe alımında etkin olduğu belirlenmiştir (Çizelge 4.4).

Çizelge 4.4. Yeni Personel Alımında Etkin Rol Oynayan Kriterler

Kriterler	Sayı	Yüzde (%)	Sıra
İş tecrübesinin olması	173	43,4	1
İşçiye duyulan güven unsuru	72	18	2
Üst yönetimin tavsiye etmesi, yönlendirmesi	70	17,6	3
Liyakat sistemi	49	12,3	4
Çalışanların birinin yakını olması	17	4,3	5
İşçiye vefa borcu	6	1,5	6
Hükümet baskısı	4	1	7
Sendikanın etkisi	4	1	8
Daha düşük bir ücreti kabul etmesi	3	0,7	9
Tecrübesiz olması	1	0,2	10
Kıdem tazminatı ve işveren kesintisinin düşük olması	0	0	11
Toplam	399	100	

Konaklama işletmeleri işletmeye yeni personel alımında birçok aracı kanalı kullanmayı tercih etmektedir. Şekil 4.1. incelendiğinde; eski adıyla İş ve İşçi Kurumu'nun yeni adıyla İşkur'un tercih edilme oranının % 8, gazete ilanının % 19, İşletmede mevcut çalışanların % 13, sektördeki firmaların % 5, İşletmenin insan kaynakları portföyünün % 27, internet-insan kaynakları sitelerinin % 27 ve diğer kanalların % 1 düzeyinde olduğu görülmektedir.



Şekil 4.1. Yeni Personel Alımında Tercih Edilen Aracı Kanallar ve Oranları

Konaklama işletmelerine orta kademe yönetici istihdamında en çok tercih edilen kriterlerin; işletme çalışanlardan performansları uygun olanlar (% 79), işletme içinde çalışanlardan en kıdemli olanlar (% 8,5) ve sektördeki diğer işletmelerden transfer edilenler (% 5,1) olarak sıralandığı anlaşılmaktadır (Çizelge 4.5).

Çizelge 4.5. Orta Kademe Yönetici İstihdamında Tercih Edilen Kriterler

Tercihler	Sayı	Yüzde (%)
İşletme çalışanlardan performansları uygun olanlar tercih edilir.	139	79
İşletme içinde çalışanlardan en kıdemlisi tercih edilir.	15	8,5
Sektördeki diğer işletmelerden transfer edilir.	9	5,1
Kariyerinin başında olanlar tercih edilir.	6	3,4
İşletme içinde bu işe en fazla istekli olan atanır.	4	2,3
Yeni mezunlar tercih edilir.	2	1,1
Diğer	1	0,6
Danışmanlık kuruluşlarının önerileri dikkate alınır.	0	0

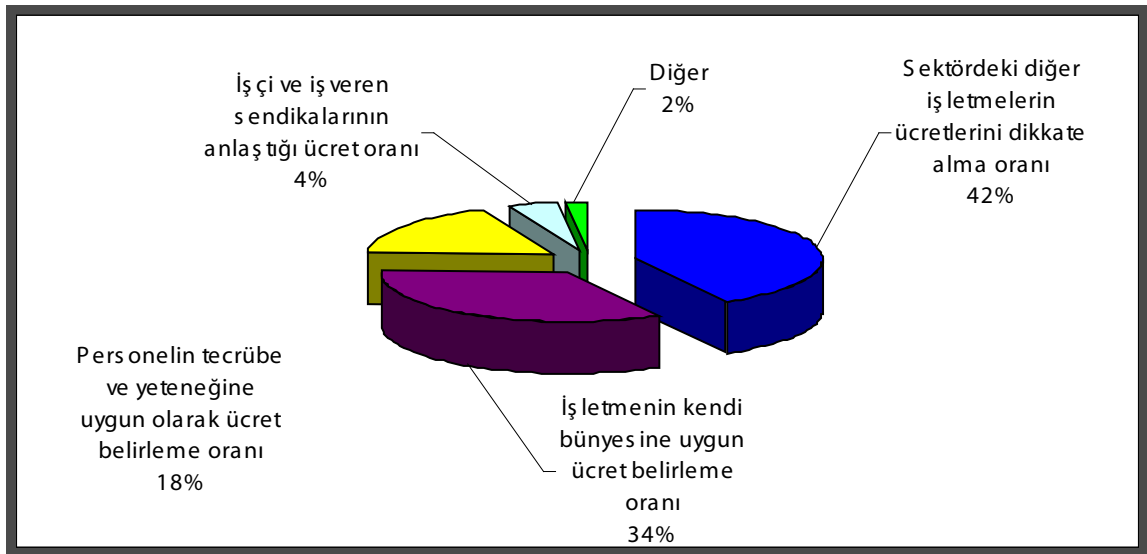
Çizelge 4.6.'da, üst kademe yönetici istihdamı incelendiğinde; sektördeki diğer işletmelerden transferin (% 39,8), işletme içinde çalışanlardan en kıdemli olanların (% 25,6), kariyerinin başında ve dinamik olanların (% 22,7) ve diğer adı altında belirtilen -

işletme çalışanlardan performansı uygun olanların- (% 7,4) olarak sıralandığı belirlenmiştir.

Çizelge 4.6. Üst Kademe Yönetici İstihdamında Tercih Edilen Kriterler

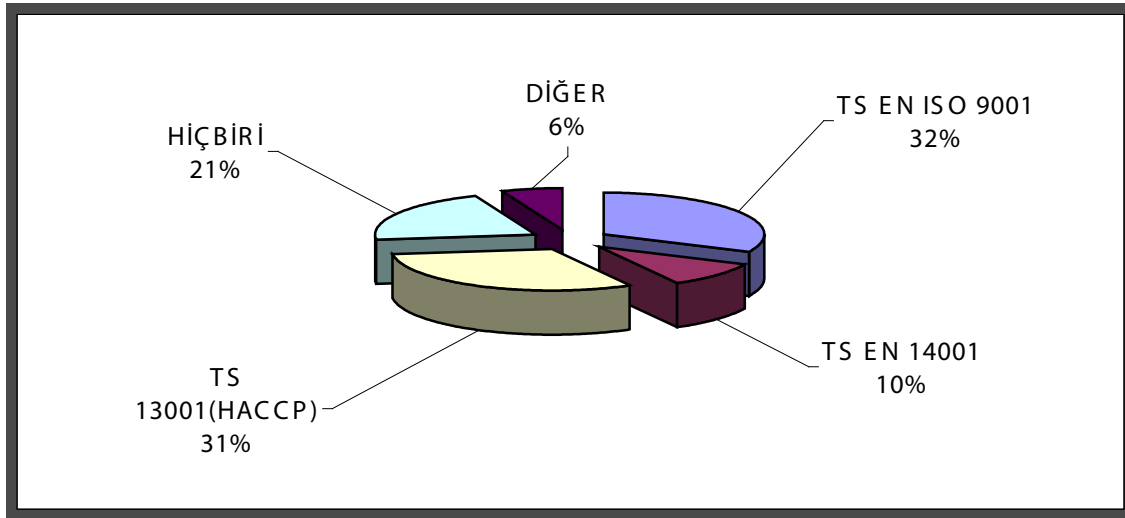
Tercihler	Sayı	Yüzde (%)
Sektördeki diğer işletmelerden transfer edilir.	70	39,8
İşletme içinde çalışanlardan en kıdemlisi tercih edilir.	45	25,6
Kariyerinin başında ve dinamik olanlar tercih edilir.	40	22,7
Diğer (Çalışanlardan performansı uygun olanlar tercih edilir.)	13	7,4
İşletmenin üst kurullarında bulunanların yakınları tercih edilir.	4	2,3
Danışmanlık kuruluşlarının önerileri dikkate alınır.	4	2,3
Kendi isteği ile daha önce işten ayrılanlar tercih edilir.	0	0

Konaklama işletmelerinde ücret sistemi saptanırken dikkat edilen kriterler incelendiğinde; sektördeki diğer işletmelerin ücretlerini kıstas alma oranının % 42, işletmenin kendi bünyesine uygun ücret belirleme oranının % 34 ve personelin tecrübe ve yeteneğine uygun olarak ücret belirleme oranının % 18 olarak sıralandığı belirlenmiştir (Şekil 4.2).



Şekil 4.2. İşletmelerinin Ücret Sistemini Belirleme Kriterleri ve Oranları

Konaklama işletmelerinin hangi sistemlere sahip oldukları incelendiğinde (Şekil 4.3); TS EN ISO 9001 sistemine sahip olan işletmelerin oranı % 32, TS EN 14001 sistemine sahip olan işletmelerin oranı % 10, TS 13001 (HACCP) sistemine sahip olan işletmelerin oranı % 31 ve diğer başlığı altında ISO 22000 ve diğerlerine sahip olan işletmelerin oranının % 6 olduğu belirlenmiştir. Bunun yanı sıra bu sistemlerin hiç birisine sahip olmayan işletmelerin oranı % 21'dir.



Şekil 4.3. Konaklama İşletmelerinin Sahip oldukları Sistemler ve Oranları

Konaklama işletmeleri yöneticilerine ulaşmayı öngördükleri ilk üç hedefleri belirtmeleri istenildiğinde (Çizelge 4.7); Karlılık hedefinin % 29 ile birinci sırada, istikrar hedefinin % 25 ile ikinci sırada ve yaşamı sürekli kılmak hedefinin % 19 ile üçüncü sırada yer aldığı saptanmıştır.

Çizelge 4.7. Konaklama İşletmelerinin Ulaşmayı Öngördükleri Hedefler

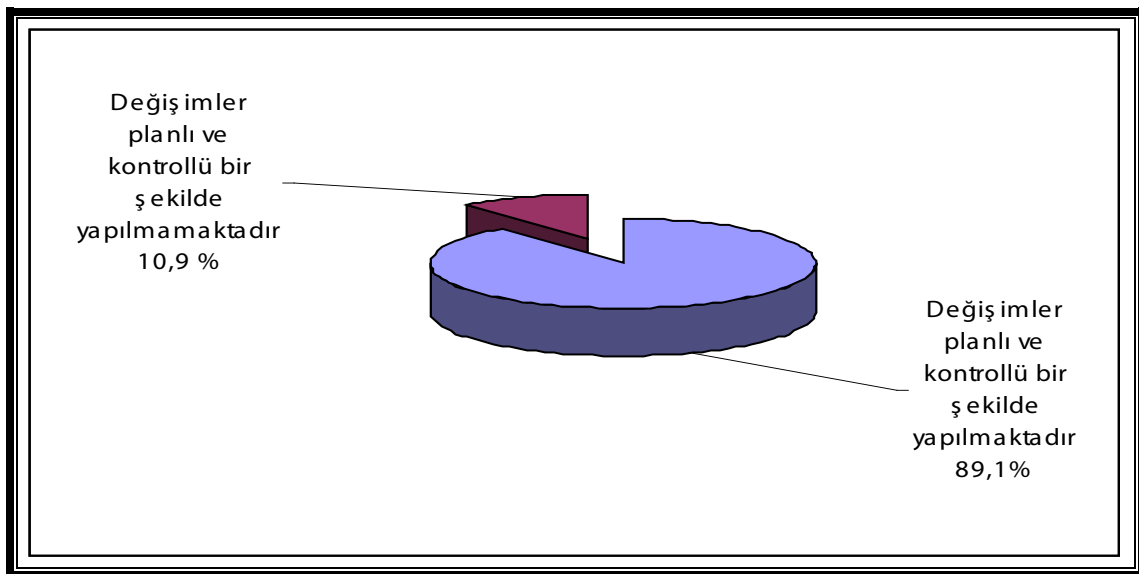
İşletmelerin Hedefleri	Sayı	Yüzde (%)	Sıra
Karlılık	139	29	1
İstikrar	118	25	2
Yaşamı sürekli kılmak	92	19	3
Tüketici tatmini	79	16	4
Sosyal fayda	36	7,5	5
İhtiyaç yaratmak	10	2	6
Yatırımda çeşitlilik	8	1,5	7
Toplam	482	100	

Konaklama işletmelerinin uygulanan planlama türleri incelendiğinde; işletmelerin % 48,8'inin uzun vadeli planlama, % 36,7'sinin stratejik planlama, % 11,6'sının kısa vadeli planlama ve % 1,2'sinin diğer planlama türlerini yaptıkları saptanmıştır (Çizelge 4.8).

Çizelge 4.8. Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Planlama Türleri

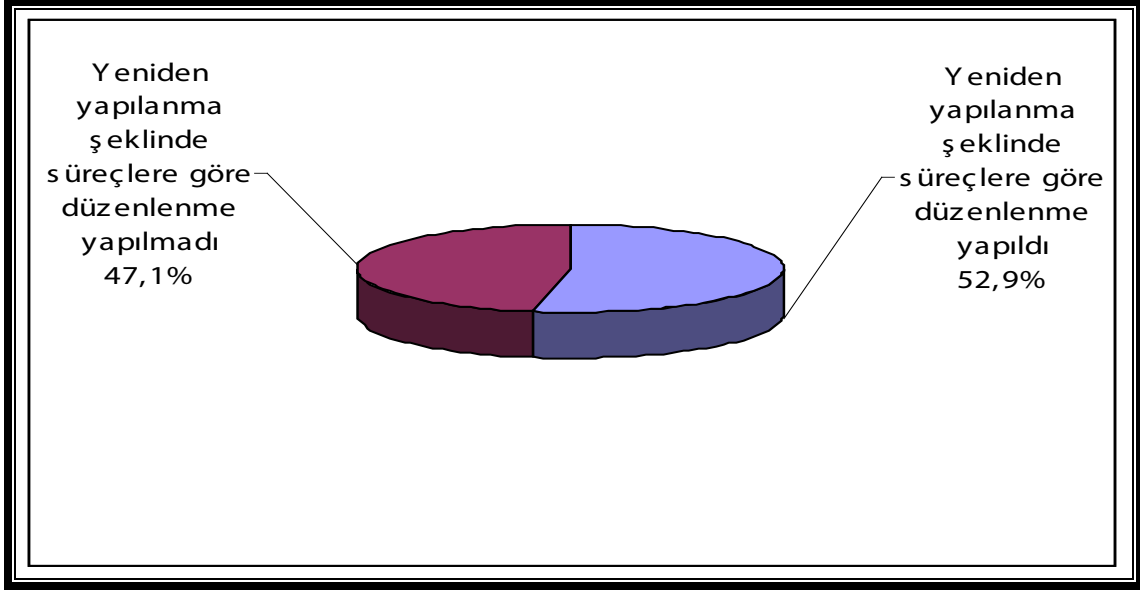
Planlama Türleri	Sayı	Yüzde (%)	Sıra
Uzun vadeli planlama	86	48,8	1
Stratejik planlama	64	36,7	2
Kısa vadeli planlama	21	11,6	3
Hiçbir planlama yok	3	1,7	4
Diğer	2	1,2	5
Toplam	176	100	

İşletmelerde değişimlerin planlı ve kontrollü bir şekilde yapılıp yapılmadığı sorulduğunda; % 89,1 oranında (157 yönetici) değişimlerin planlı ve kontrollü bir şekilde yapıldığını, % 10,9 oranında (19 yönetici) ise yapılmadığını belirtmişlerdir (Şekil 4.4).



Şekil 4.4. Değişimlerin İşletmelerde Yapılma Şekli ve Oranları

İşletmelerde yeniden yapılanma şeklinde süreçlere göre düzenlemenin yapılıp yapılmadığı incelendiğinde; % 52,9 oranında (93 yönetici) yeniden yapılanma şeklinde süreçlere göre düzenleme yapıldığı, % 47,1 oranında (83 yönetici) yapılmadığı belirlenmiştir (Şekil 4.5).



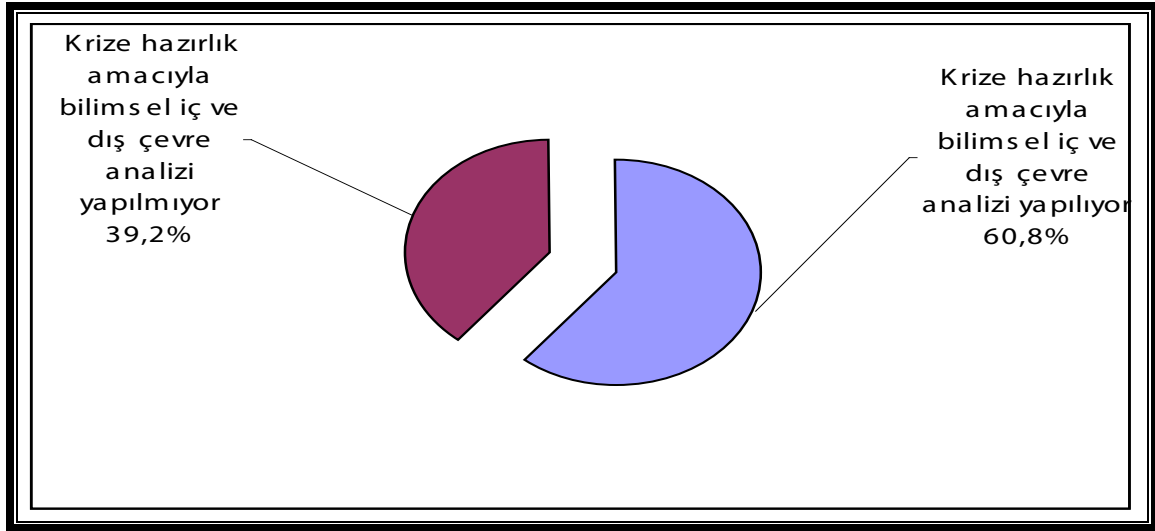
Şekil 4.5. Yeniden Yapılanma Şeklinde Süreçlere Göre Düzenleme ve Oranları

25 örgütsel özellik açısından konaklama işletmeleri incelendiğinde; ekip çalışmasının % 12,59 oranıyla, sürekli gelişme anlayışının % 8,08 oranıyla ve işi doğru yapma özelliğinin % 7,91 oranıyla ilk üç sırayı oluşturdukları gözlenmektedir (Çizelge 4.9).

Çizelge 4.9. Konaklama İşletmelerinin Örgütsel Özellikleri

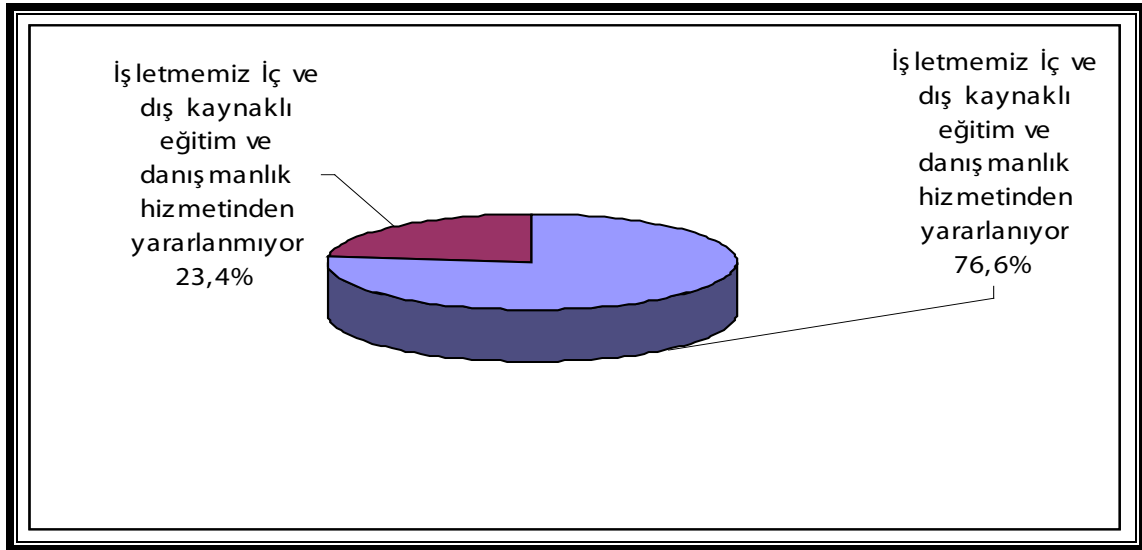
Örgütsel Özellikler	Sayı	Yüzde (%)	Sıra
Ekip çalışması	137	12,59	1
Sürekli gelişme anlayışı	88	8,08	2
İşi doğru yapma	86	7,91	3
Yaratıcılık	72	6,62	4
Toplam kalite anlayışı	71	6,53	5
Ortak vizyon anlayışı	59	5,43	6
Dış çevreye açıklık	56	5,15	7
Hiyerarşi	55	5,06	8
Organizasyona önem verme	54	4,96	9
Katılım	50	4,59	10
Ekiplere yetki verme	45	4,13	11
Değişim	42	3,86	12
İşi hızlı yapma	38	3,49	13
Eşitlik	37	3,42	14
Bireysel çalışma	37	3,42	15
Esneklik	34	3,12	16
Uzmanlaşma	28	2,57	17
Talep yaratma	22	2,02	18
Sistem yaklaşımı	21	1,93	19
Üretimde sıfır hata	17	1,56	20
Çok fonksiyonluluk	16	1,47	21
Dikey ve yatay açık iletişim	11	1,01	22
Durumsallık yaklaşımı	4	0,36	23
Sıfır hiyerarşi	4	0,36	24
Statiklik (durağanlık)	4	0,36	25
Kümülatif Toplam	1088	100	

Konaklama işletmelerinin krize hazırlık amacıyla bilimsel iç ve dış çevre analizi yapıp yapmadığı incelendiğinde; % 60,8 oranıyla (107 yönetici) bilimsel iç ve dış çevre analizi yaptığı, % 39,2 oranıyla (69 yönetici) yapılmadığı belirlenmiştir (Şekil 4.6).



Şekil 4.6. Krize Hazırlık Amacıyla Bilimsel İç ve Dış Çevre Analizi Yapılma Durumu ve Oranları

Konaklama işletmelerinin iç ve dış kaynaklı eğitim ve danışmanlık hizmetlerinden yararlanma durumu araştırıldığında; % 76,6 oranıyla (134 yönetici) iç ve dış kaynaklı eğitim ve danışmanlık hizmetlerinden yararlanıldığı, % 23,4 oranıyla (42 yönetici) böyle bir hizmetten yararlanılmadığı saptanmıştır (Şekil 4.7).



Şekil 4.7. İşletmenin İç ve Dış Kaynaklı Eğitim ve Danışmanlık Hizmetlerinden Yararlanma Durumu ve Oranları

Konaklama işletmelerindeki yöneticilerin özellikleri incelendiğinde; yöneticilerin müşteri mutluluğunu esas alma özelliğinin % 18,4 oranıyla birinci sırada, koordine edici olma özelliğinin % 16,8 oranıyla ikinci sırada, değişimlere hızla uyum sağlayacak esneklikte olma özelliklerinin % 13,6 oranıyla üçüncü sırada yer aldığı görülmektedir (Çizelge 4.10).

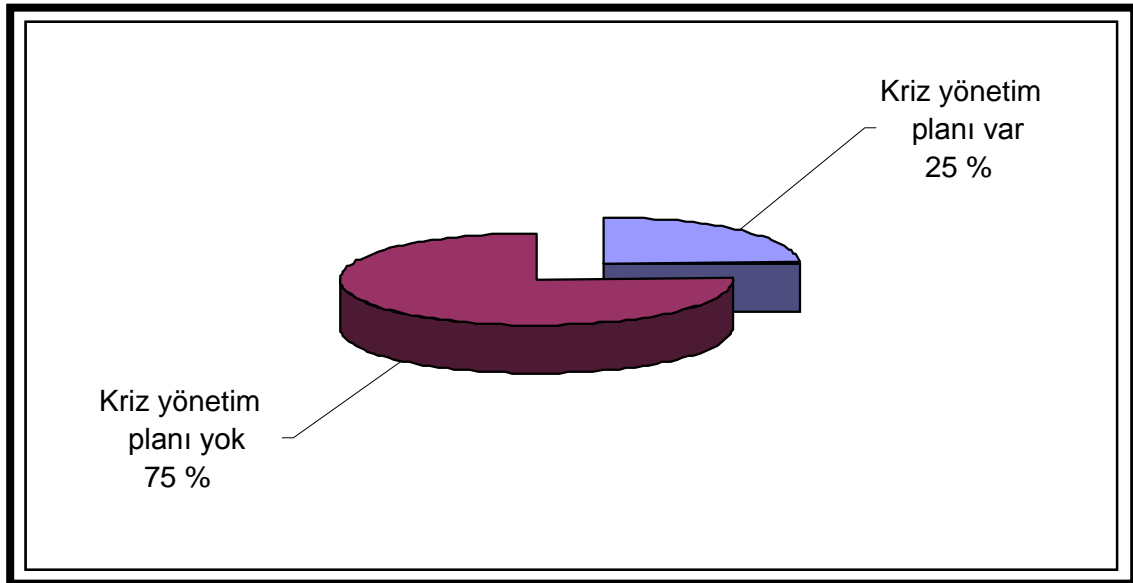
Çizelge 4.10. Konaklama İşletmelerindeki Yöneticilerin Özellikleri

Örgütsel Özellikler	Sayı	Yüzde (%)	Sıra
Müşteri mutluluğunu esas almak	137	18,4	1
Koordine edici olmak	125	16,8	2
Değişimlere hızla uyum sağlayacak esneklikte olmak	101	13,6	3
Çok boyutlu düşünmek	99	13,3	4
Vizyon sahibi olmak	99	13,3	5
Yaratıcı olmak	93	12,4	6
Çeşitli pazarlara uyum sağlama yeteneği	86	11,5	7
Hiç biri	4	0,5	8
Diğer	2	0,2	9
Kümülatif Toplam	746	100	

4.6.4. Kriz ve Kriz Yönetim Planı Hakkında Elde Edilen Bulgular

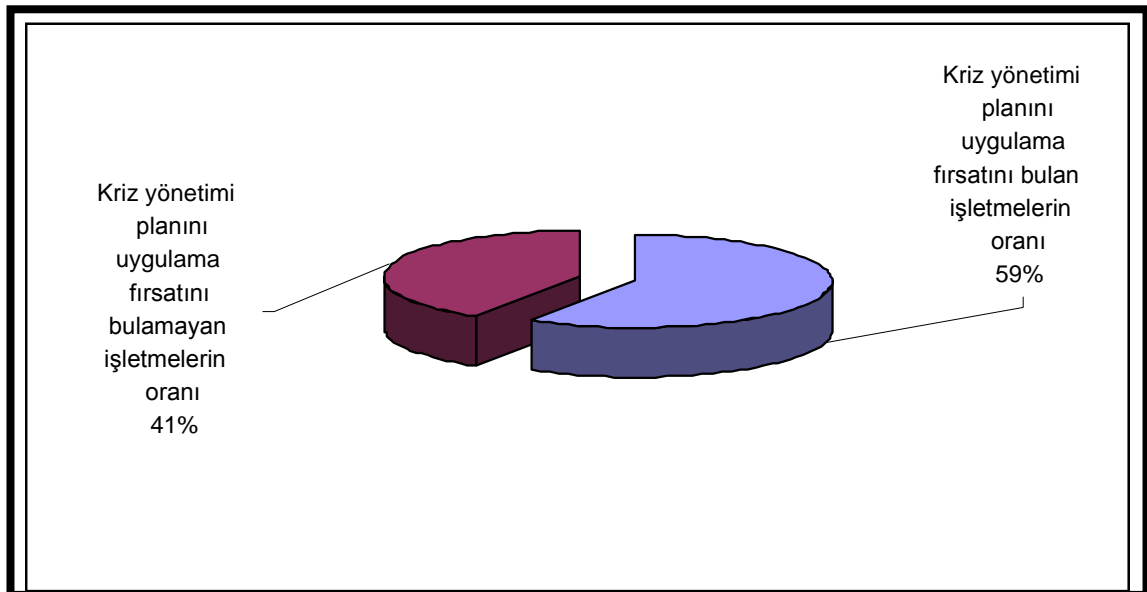
Bu bölümdeki bulgular kriz yönetim planı hazırlamış olan yöneticilerin çalışmış olduğu işletmelere ait bulgulardır. Bu bulgular, anket formunun 32. sorusundan 44. sorusuna kadar (44. soru dahil) olan soruları kapsamaktadır.

Kriz yönetim planı olan konaklama işletmeleri ele alındığına; işletmelerin sadece % 25’inde (44 yönetici) kriz yönetim planı var iken, işletmelerin % 75’inde (132 yönetici) kriz yönetim planının olmadığı saptanmıştır (Şekil 4.8).



Şekil 4.8. İşletmede Mevcut Kriz Yönetim Planı Durumu ve Oranları

Kriz yönetim planını hazırlayan işletme yöneticilerinin bu planı herhangi bir kriz karşısında uygulama fırsatını bulup bulmadığı incelendiğinde; % 59'unun (26 yönetici) kriz yönetim planını uygulama fırsatını bulduğu, % 41'inin (18 yönetici) bulamadığı belirlenmiştir (Şekil 4.9).



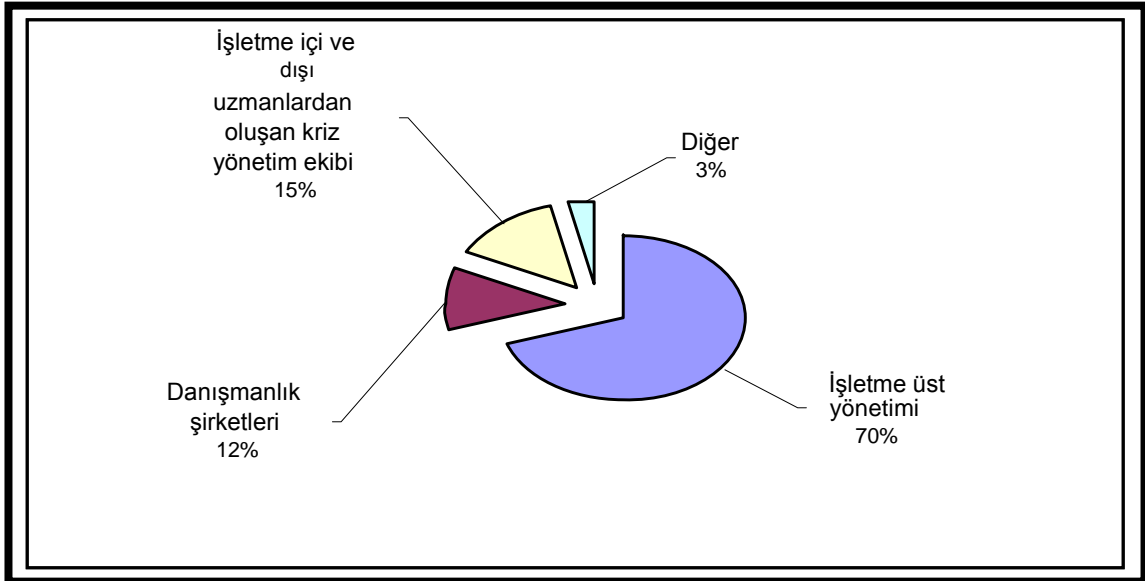
Şekil 4.9. Kriz Yönetim Planını Uygulama Fırsatını Bulan ve Bulamayan İşletmelerin Oranı

Kriz yönetim planı hazırlamış konaklama işletmelerini kriz yönetim planını hazırlamaya iten nedenler incelendiğinde; krizin yaratabileceği belirsizlikle daha iyi mücadele edebilme şansına kavuşma nedeninin % 37 oranıyla (32 yönetici) ilk sırada, bir kriz karşısında işletme kaynaklarını daha etkin olarak kullanabilme nedeninin % 35 oranıyla (31 yönetici) ikinci sırada ve daha önce hazırlıksız yakalanılan bir kriz karşısında önemli zararlar karşılanması nedeninin % 20 oranıyla (17 yönetici) üçüncü sırada yer aldığı belirlenmiştir (Çizelge 4.11).

Çizelge 4.11. Kriz Yönetim Planı Hazırlamaya İten Nedenler

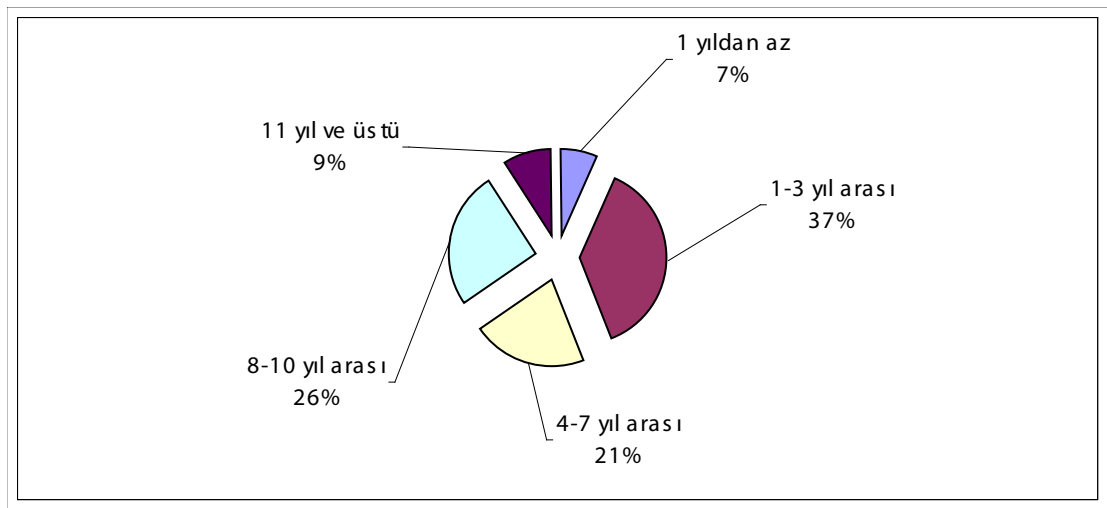
Nedenler	Sayı	Yüzde (%)	Sıra
Krizin yaratabileceği belirsizlikle daha iyi mücadele edebilme şansına kavuşmak	32	37	1
Bir kriz karşısında işletme kaynaklarını daha etkin olarak kullanabilmek	31	35	2
Daha önce hazırlıksız yakalanılan bir kriz karşısında önemli zararlar karşılanması	17	20	3
Muhtemel bir kriz karşısında medya baskısını azaltabilmek	6	7	4
Diğer nedenler	1	1	5
Toplam	87	100	

Konaklama işletmelerinde kriz yönetim planlarının hangi kişi ya da kurumlar tarafından hazırlandığı araştırıldığında; % 70'inin (41 yönetici) işletme üst yönetimi, % 15'inin (9 yönetici) işletme içi ve dışı uzman kriz yönetimi ekibi, % 12'sinin (7 yönetici) danışmanlık şirketleri ve % 3'ünün (2 yönetici) diğer kişi ve kurumlar tarafından hazırlandığı belirlenmiştir (Şekil 4.10).



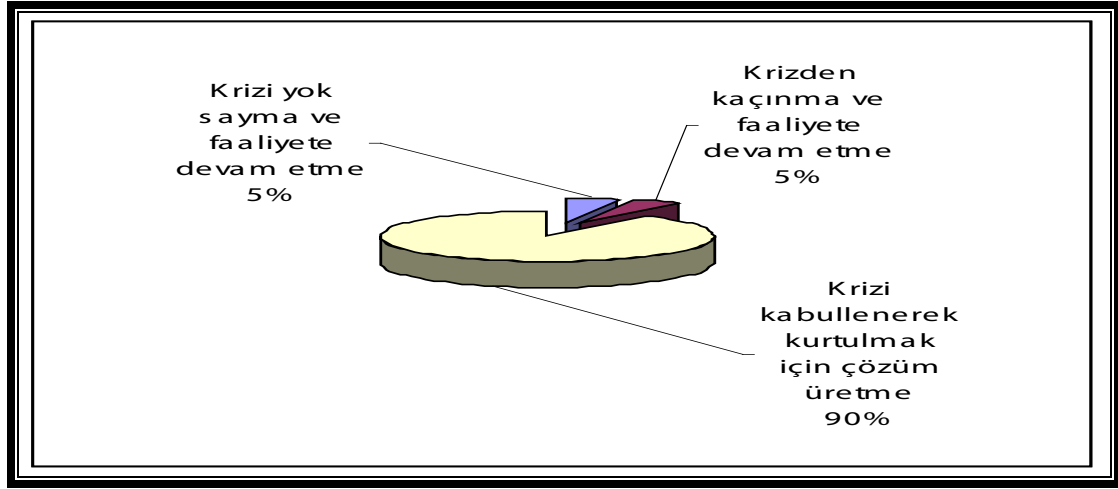
Şekil 4.10. Kriz Yönetim Planını Hazırlayan Kişi ve Kuruluşlar

Konaklama işletmelerinin kriz yönetim planını kaç yıldır hazırladıkları incelendiğinde; İşletmelerin % 37'sinin (17 yönetici) 1-3 yıl, % 26'sının (11 yönetici) 8-10 yıl, % 21'inin (9 yönetici) 4-7 yıl, % 9'unun (4 yönetici) 11 yıl ve üstü ve % 7'sinin (3 yönetici) 1 yıldan az bir süredir kriz yönetim planı hazırladıkları saptanmıştır. Genel dağılıma bakıldığı zaman, kriz yönetim planı uygulama sürecinin büyük bir kısmının son 10 yılı kapsadığı görülmektedir (Şekil 4.11).



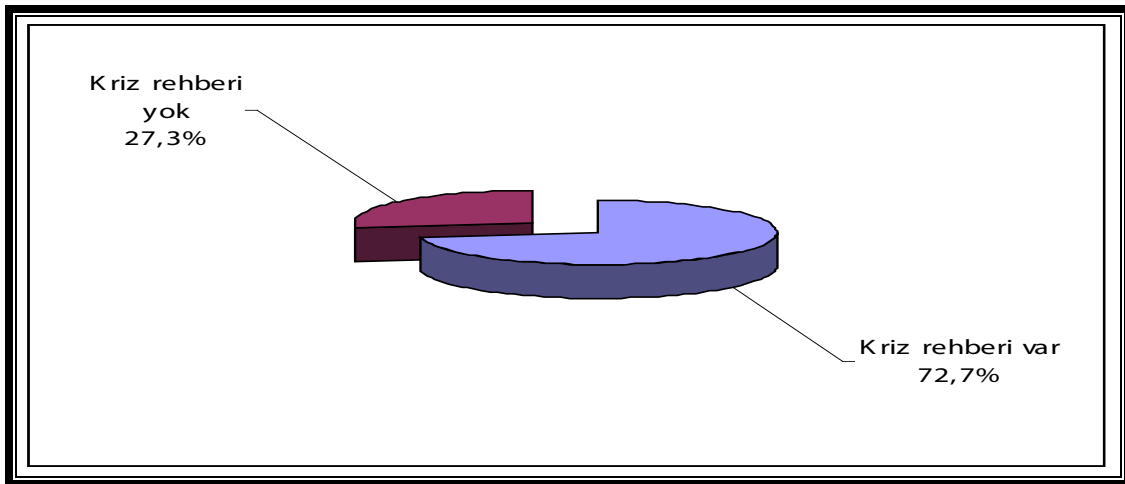
Şekil 4.11. Kriz Yönetim Planı Hazırlama Süreci

Konaklama işletmelerinin kriz ortamlarında izledikleri yöntemler incelendiğinde; krizi kabullenerek kurtulmak için çözüm üretme yönteminin % 90 oranıyla (40 yönetici) birinci sırada, krizi yok sayma ve faaliyete devam etme yönteminin % 5 oranıyla (2 yönetici), ve krizden kaçınma ve faaliyete devam etme yönteminin % 5 oranıyla (2 yönetici) ikinci ve üçüncü sıralarda yer almaktadır (Şekil 4.12).



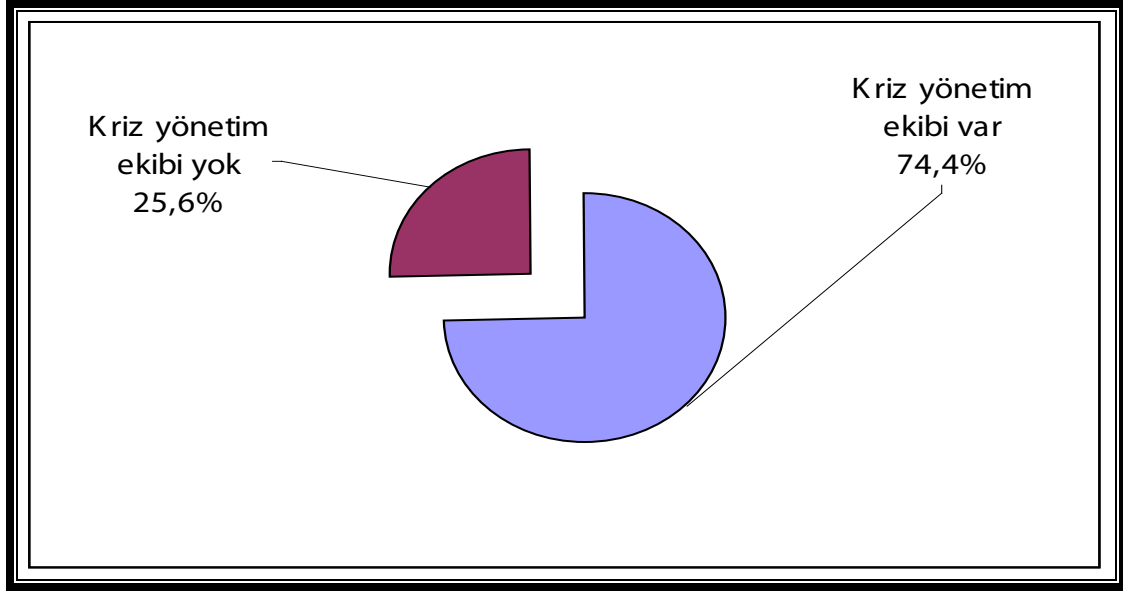
Şekil 4.12. Konaklama İşletmelerinin Kriz Ortamlarında İzledikleri Yöntemler

Kriz yönetim planı uygulayan işletmelerde, kriz anında yapılması gerekenleri gösteren kriz rehberine sahip olan işletmelerin oranı % 72,7 (32 yönetici) ve sahip olmayan işletmelerin oranı ise % 27,3 (12 yönetici) düzeyindedir (Şekil 4.13).



Şekil 4.13. Mevcut Bir Kriz Rehberine Sahip Olma Durumu ve Oranı

Kriz yönetim planı uygulayan işletmelerde, kriz öncesi, anı ve sonrasında kriz yönetimi konusunda görevlendirilmiş bir kriz yönetim ekibine sahip olan işletmelerin oranı % 74,4 (33 yönetici) ve sahip olmayan işletmelerin oranı ise % 25,6 (12 yönetici) düzeyindedir (Şekil 4.14).



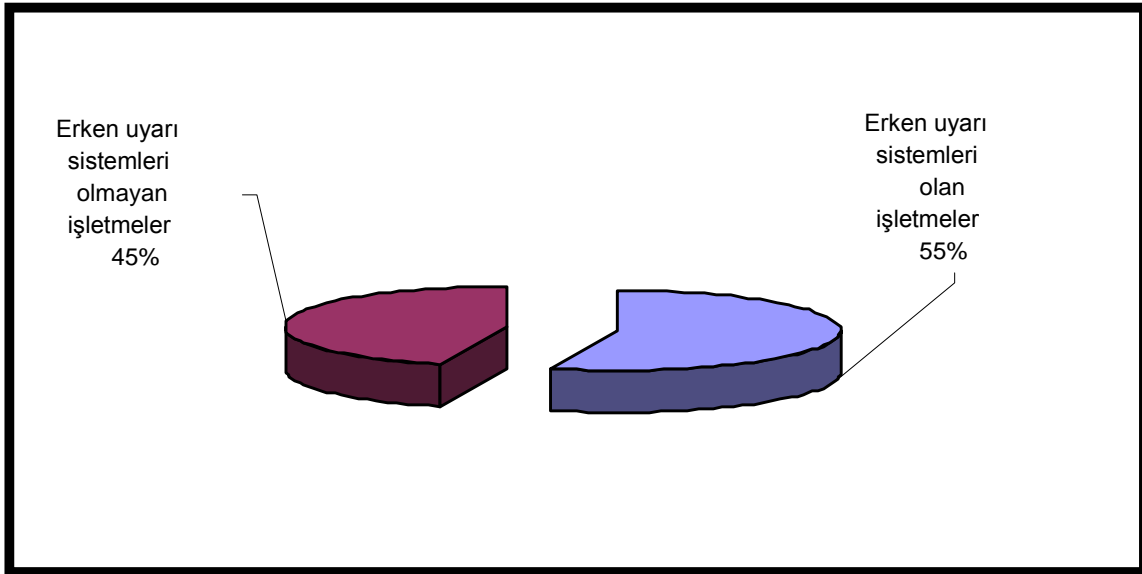
Şekil 4.14. Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetim Ekibine Sahip Olma Oranı

Kriz yönetim planı uygulayan konaklama işletmelerinde, kriz yönetim ekibi üyeleri incelendiğinde (Çizelge 4.12); yukarıdan aşağıya doğru genel müdür (% 12,8), insan kaynakları müdürü (% 11,4), muhasebe ve finansman müdürü (% 11,4), genel müdür yardımcısı (% 8,7), Teknik Müdür (% 8,7), Halkla ilişkiler müdürü (% 7,8) ve satış ve pazarlama müdürü (% 7,4) olarak aşağıya doğru sıralanmaktadır.

Çizelge 4.12. Kriz Yönetim Ekibi Üyeleri

Kriz Yönetim Ekibi Üyeleri	Sayı	Yüzde (%)	Sıra
Genel Müdür	29	12,8	1
İnsan Kaynakları Müdürü	26	11,4	2
Muhasebe ve Finansman Müdürü	26	11,4	3
Genel Müdür Yardımcısı	20	8,7	4
Teknik Müdür	20	8,7	5
Halkla İlişkiler Müdürü	18	7,8	6
Satış ve Pazarlama Müdürü	17	7,4	7
Güvenlik Müdürü	16	6,9	8
Yiyecek&İçecek Müdürü	15	6,5	9
Uzman Personel	13	5,6	10
Odalar Bölümü Müdürü	11	4,8	11
Hukuk Danışmanı	7	3,1	12
Satın Alma Müdürü	6	2,6	13
Danışmanlık Şirketi Yetkilileri	3	1,3	14
Yerel Yöneticiler	1	0,4	15
Diğer	1	0,4	16
Kümülatif Toplam	229	100	

Konaklama işletmelerinde krize karşı erken uyarı sistemlerinin olup olmadığı araştırıldığında; kriz yönetim planı uygulayan işletmelerin % 55'inde (24 yönetici) krize karşı erken uyarı sistemlerinin olduğu, % 45'inde ise olmadığı anlaşılmıştır (Şekil 4.15).



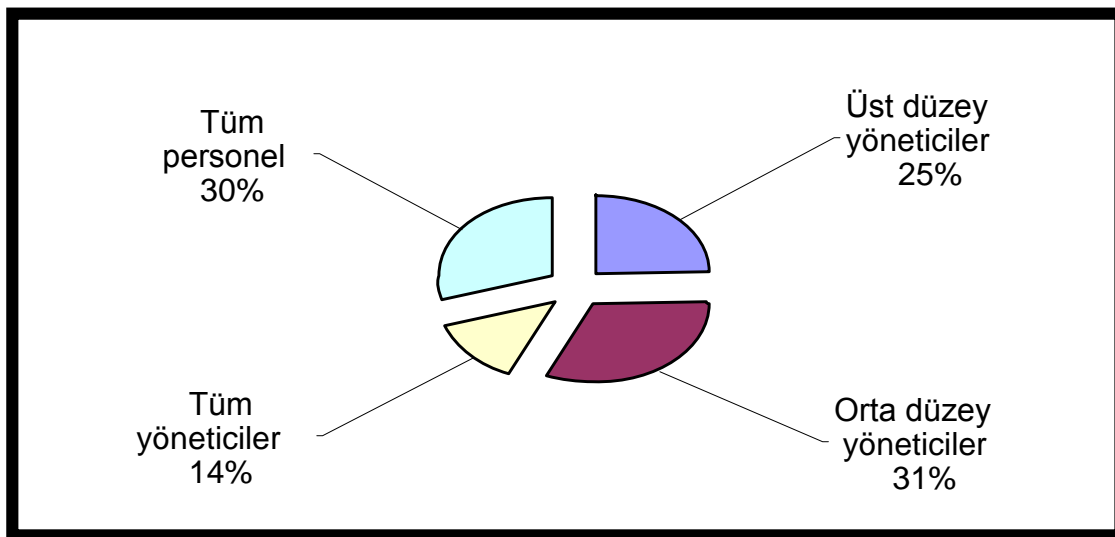
Şekil 4.15. Konaklama İşletmelerinde Erken Uyarı Sistemleri Oranları

Kriz yönetim planı uygulayan konaklama işletmelerinde krize hazırlık şeklinde özel eğitim uygulamaları incelendiğinde; % 72'sinde (32 yönetici) özel eğitim uygulamaları olduğu, % 28'inde olmadığı anlaşılmıştır. Krize hazırlık şeklinde özel eğitim uygulamaları olan işletmelerde kullanılan eğitim yöntemleri ele alındığında; % 38 oranıyla en fazla toplantı eğitimi yönteminin, % 22 oranıyla psikolojik eğitim yönteminin, % 15 oranıyla senaryo analizi yönteminin, % 13 oranıyla uygulamalı grup eğitimi yönteminin ve % 12 oranıyla anlatma yönteminin kullanıldığı görülmektedir (Çizelge 4.13).

Çizelge 4.13. Krize Hazırlık Amacıyla Kullanılan Eğitim Yöntemleri

Eğitim Yöntemleri	Sayı	Yüzde (%)	Sıra
Toplantı Yöntemi	31	38	1
Psikolojik Eğitim Yöntemi	18	22	2
Senaryo Analizi Yöntemi	12	15	3
Uygulamalı Grup Eğitimi Yöntemi	11	13	4
Anlatma Yöntemi	10	12	5
Toplam	82	100	

Krize yönelik eğitim programlarına kimlerin katıldığına bakıldığında; orta düzey yöneticilerin % 31 oranıyla (39 yönetici), tüm personelin % 30 oranıyla (38 yönetici), üst düzey yöneticilerin % 25 oranıyla (31 yönetici) ve tüm yöneticilerin % 14 oranıyla (18 yönetici) krize yönelik eğitim programlarına katıldıkları anlaşılmaktadır (Şekil 4.16).

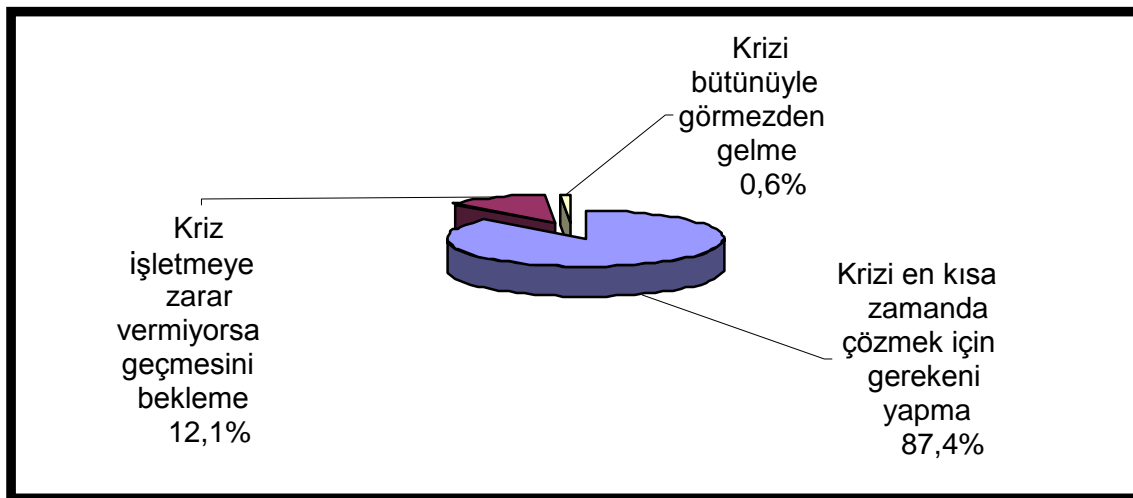


Şekil 4.16. Krize Yönelik Eğitim Programına Katılanlar ve Oranları

4.6.5. Kriz ve Kriz Yönetimi Hakkında İşletme Yönetiminden Elde Edilen Bulgular

Anket formunda 45. sorudan 56. soruya kadar (56.soru dâhil) kriz ve kriz yönetimi hakkında konaklama işletmeleri yöneticilerine yöneltilen sorulardan elde edilen bulgular incelenmiş ve değerlendirme yapılmıştır.

Konaklama işletmesi yöneticisinin bir kriz anında yaklaşımının nasıl olması gerektiği incelendiğinde; % 87,4'ünün (154 yönetici) krizi en kısa zamanda çözmek için gerekeni yapma, % 12,1'inin (21 yönetici) kriz işletmeye zarar vermiyorsa geçmesini bekleme ve % 0,6'sının (1 yönetici) krizi bütünüyle görmezden gelme yaklaşımına sahip oldukları anlaşılmıştır (Şekil 4.17).



Şekil 4.17. Yöneticilerin Kriz Anında Yaklaşımları ve Oranları

Konaklama işletmelerini en çok etkileyen kriz türlerinden üç tanesi yöneticilere sorulduğunda; terör saldırısı % 23,8 oranıyla birinci sırada, ekonomik ve finansal krizler % 15,2 oranıyla ikinci sırada ve yangın, sel ve deprem gibi doğal felaketler üçüncü sırada yer almıştır. Diğer kriz türleri Çizelge 4.14.'de verilmiştir.

Çizelge 4.14. Konaklama İşletmelerini Etkileyen Kriz Türleri ve Oranları

Kriz Türleri	Sayı	Yüzde (%)	Sıra
Terör saldırısı	149	23,8	1
Ekonomik ve finansal krizler	95	15,2	2
Yangın, sel ve deprem gibi doğal felaketler	72	11,5	3
Otel imajını hedef alan asılsız dedikodular	66	10,6	4
Salgın hastalıklar	58	9,3	5
Hizmet kalitesinin düşüklüğü	46	7,3	6
Araçlar nedeniyle ortaya çıkan krizler	41	6,5	7
Otel müşterilerine yönelik saldırılar	37	5,9	8
Sunulan ürünlerde bozukluklar	27	4,3	9
Otelde yaşanmış, ölümlü sonuçlanan kazalar	13	2,1	10
Hırsızlık	11	1,7	11
İşletme çalışanlarının grevi	11	1,7	12
Diğer	1	0,1	13
Kümülatif Toplam	627	100	

Konaklama işletmelerinde yaşanan krizlerin en önemli nedenleri incelendiğinde; krizlerin en önemli nedenleri olarak, ülkenin ekonomik ve siyasi durumu % 22,6 oranıyla birinci sırada, araçlara olan bağımlılık % 11,5 oranıyla ikinci sırada, krizin yaklaştığının öngörülememesi % 10,1 oranıyla üçüncü sırada, Yönetici yetersizliği % 8,8 oranıyla dördüncü sırada ve doğal afetler % 8,6 oranıyla beşinci sırada yer almaktadır. Diğer nedenler Çizelge 4.15.'de verilmiştir.

Çizelge 4.15. Konaklama İşletmelerinde Yaşanan Krizlerin En Önemli Nedenleri

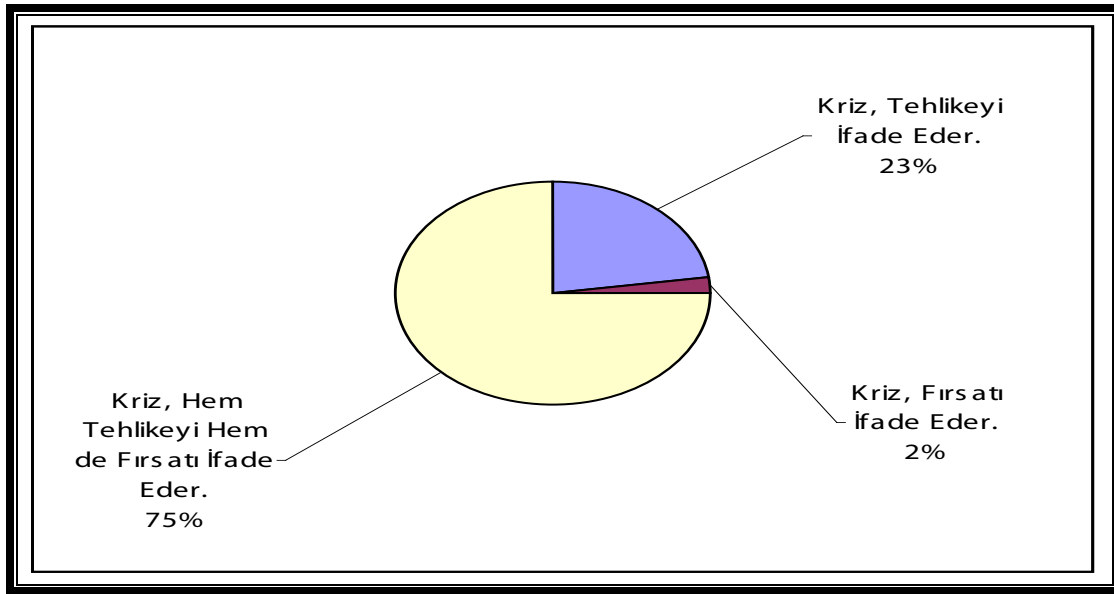
Krizlerin Nedenleri	Sayı	Yüzde (%)	Sıra
Ülkenin ekonomik ve siyasi durumu	144	22,6	1
Aracılara olan bağımlılık	73	11,5	2
Krizin yaklaştığının öngörülememesi	64	10,1	3
Yönetici yetersizliği	56	8,8	4
Doğal Afetler	54	8,6	5
Eğitimsiz personel	44	6,9	6
Müşteri beklentilerinin karşılanamaması	41	6,5	7
Çeşitli dış çevre faktörlerinin yanlış analizi	37	5,8	8
Krizin aniden ortaya çıkması	33	5,3	9
Güvenlik yetersizliği	26	4,1	10
Kontrol eksikliği	25	3,9	11
Örgütsel aksaklıklar	20	3,1	12
Tesisin mimari yapısındaki aksaklıklar	10	1,6	13
Kullanılan ekipmanlardaki arızalar	8	1,2	14
Kümülatif Toplam	635	100	

Yöneticiler açısından, kriz dönemi öncesinde krizden korunmak ya da krizi en az zararla atlatabilmek için nelerin yapılması gerekliliği araştırıldığında; konaklama İşletmesinde ortaya çıkabilecek değişik kriz türlerinin olası etkilerinin önceden belirlenmesi ve gerekli önlemlerin alınması seçeneği % 36 oranıyla birinci sırada, olası kriz türleri için kriz yönetim planı ve acil eylem planı oluşturulması seçeneği % 24 oranıyla ikinci sırada, konaklama işletmesinin iç ve dış çevresinin sürekli izlenmesi seçeneği % 23 oranıyla ve erken uyarı sistemleri kullanılarak kriz sinyallerinin fark edilmesi seçeneği de % 17 oranıyla dördüncü sırada yer almıştır (Çizelge 4.16).

Çizelge 4.16. Kriz Dönemi Öncesinde Yapılması Gerekenler

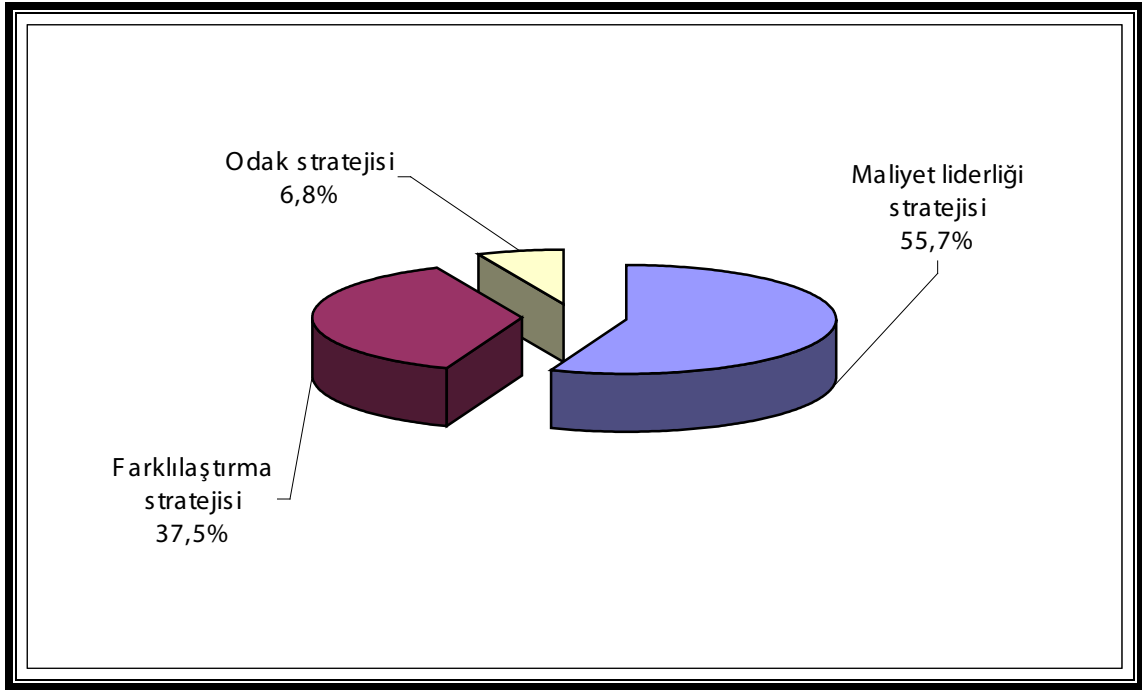
Yapılması Gerekenler	Sayı	Yüzde (%)	Sıra
Konaklama İşletmesinde ortaya çıkabilecek değişik kriz türlerinin olası etkilerinin önceden belirlenmesi ve gerekli önlemlerin alınması	126	36	1
Olası kriz türleri için kriz yönetim planı ve acil eylem planı oluşturulması	84	24	2
Konaklama işletmesinin iç ve dış çevresinin sürekli izlenmesi	79	23	3
Erken uyarı sistemleri kullanılarak kriz sinyallerinin fark edilmesi	58	17	4
Kümülatif Toplam	347	100	

Krizin konaklama işletmeleri yöneticileri açısından nasıl bir anlam ifade ettiği araştırıldığında; yöneticilerin büyük bir çoğunluğu % 75 oranıyla (132 yönetici), krizin hem bir tehdidi hem de bir fırsatı ifade ettiğini belirtmişlerdir. Bununla birlikte krizin bir tehdidi ifade ettiğini belirten yöneticilerin oranı % 22,3 (40 yönetici) ve krizin fırsatı ifade ettiğini belirten yöneticilerin oranı % 2,3 (4 yönetici) olarak saptanmıştır (Şekil 4.18).



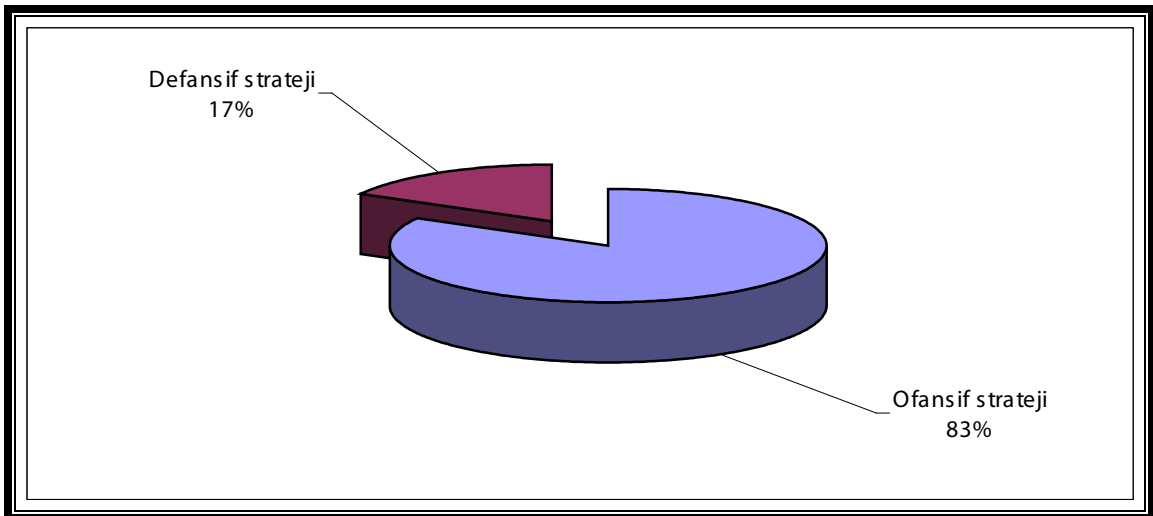
Şekil 4.18. Yöneticiler Açısından Krizin Genel Anlamda İfadesi

Konaklama işletmeleri yöneticileri açısından kriz yönetiminde üretilen ve sunulan ürün açısından en etkin stratejinin hangisi olduğu incelendiğinde; işletmenin kendisini ürün özellikleri vasıtasıyla diğer işletmelerden farklılaştırmasını ifade eden farklılaştırma stratejisinin % 55,7 oranıyla (98 yönetici) ilk sırada, işletmenin bir ürünü rakiplerinden daha az bir fiyata sunması anlamına gelen maliyet liderliği stratejisinin % 37,5 oranıyla (66 yönetici) ikinci sırada ve dar bir bölüme odaklanma ve bu bölümde maliyet avantajı veya farklılaşma elde etme girişimleri olarak tanımlanan odak stratejisinin % 6,8 oranıyla (12 yönetici) üçüncü sırada yer aldığı saptanmıştır (Şekil 4.19).



Şekil 4.19. Kriz Yönetiminde Ürün Açısından En Etkin Stratejiler ve Oranları

Yöneticiler açısından konaklama işletmelerinde krizi ele alma stratejilerinden hangisinin olması gerekliliği araştırıldığında; kriz ortaya çıkmadan krizi önlemeyi amaçlayan ofansif stratejinin % 83 oranıyla (146 yönetici) ve kriz ortaya çıktığı zaman müdahale etmeyi öngören tedavi edici yaklaşıma sahip defansif stratejinin % 17 oranıyla (30 yönetici) tercih edildiği saptanmıştır (Şekil 4.20).



Şekil 4.20 Konaklama İşletmelerinin Krizi Ele Alma Stratejileri ve Oranları

Konaklama işletmelerinde kriz yönetimi anlayışının gerekliliği incelendiğinde; kesinlikle gerekli bulanların oranı % 47,7 (84 yönetici), gerekli bulanların oranı % 47,2 (83 yönetici), çekimser olanların oranı % 4,5 (8 yönetici) ve gereksiz bulanların oranı % 0,6 (1 yönetici) olarak belirlenmiştir. Kriz yönetimini kesinlikle gerekli ve gerekli bulanların oranı % 90 civarındadır. Bu durum yöneticilerin kriz yönetimine verdikleri önemi göstermektedir (Çizelge 4.17).

Çizelge 4.17. Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi Gerekliliği ve Oranları

Kriz Yönetiminin Gerekliliği	Sayı	Yüzde (%)	Sıra
Kesinlikle gerekli buluyorum	83	47,2	2
Gerekli buluyorum	84	47,7	1
Çekimserim	8	4,5	3
Gereksiz buluyorum	1	0,6	4
Toplam	176	100	

Bir kriz anında ilk hangi personelin işten çıkarılmasının söz konusu olduğu araştırıldığında; düz işçilerin % 85,6 oranında (151 yönetici), şef pozisyonundaki işçilerin % 4 oranında (7 yönetici) ve orta kademe yöneticilerin % 4 oranında ilk işten çıkarılacak personel grubu olduğu saptanmıştır (Çizelge 4.18).

Çizelge 4.18. Kriz Anında İlk İşten Çıkarılacak Personel Grubu

İlk İşten Çıkarılacak Personel Grubu	Sayı	Yüzde (%)	Sıra
Düz işçiler	151	85,6	1
Şef pozisyonundaki işçiler	7	4	2
Orta kademe yöneticiler	7	4	3
Büro personeli	5	2,9	4
Kilit pozisyonundaki işçiler	3	1,7	5
Üst kademe yöneticiler	3	1,7	6
Toplam	176	100	

Personel grubu arasında bir kriz anında işten çıkarılması en zor olan personel grubu incelendiğinde; kilit pozisyonundaki işçilerin % 68,6 oranında, üst kademe yöneticilerin % 21,1 ve orta kademe yöneticilerin % 4 oranında işten çıkarılması en zor personel grupları olduğu belirlenmiştir (Çizelge 4.19).

Çizelge 4.19. Kriz Anında İşten Çıkarılması En Zor Olan Personel Grubu

İşten Çıkarılması En Zor Personel Grubu	Sayı	Yüzde (%)	Sıra
Kilit pozisyonundaki işçiler	120	68,6	1
Üst kademe yöneticiler	37	21,1	2
Orta kademe yöneticiler	7	4	3
Düz işçiler	7	4	4
Büro personeli	4	2,3	5
Şef pozisyonundaki işçiler	1	0,6	6
Toplam	176	100	

Bir kriz anında işten çıkarılması planlanan personelin işten çıkarılma tercih nedenleri araştırıldığında (Çizelge 4.20); işletmede bir başkasının onun işini kolayca yapabilecek olması % 58,4 oranıyla (103 yönetici) ilk sırada, işten çıkarılan personel yerine dışarıdan yeni elemanın her zaman bulunabilmesi % 31,8 oranıyla (56 yönetici) ikinci sırada, bir işçiyi çıkarmanın maliyetinin daha düşük olması % 8,7 oranıyla (15 yönetici) üçüncü sırada ve diğer nedenler % 1,2 (2 yönetici) oranıyla dördüncü sırada yer almaktadır.

Çizelge 4.20. İşten Çıkarılma Tercih Nedenleri

İşten Çıkarılma Tercih Nedenleri	Sayı	Yüzde (%)	Sıra
İşletmede bir başkasının onun işini kolayca yapabilecek olması	103	58,4	1
İşten çıkarılan personel yerine dışarıdan yeni elemanın her zaman bulunabilmesi	56	31,8	2
Bir işçiyi çıkarmanın maliyetinin daha düşük olması	15	8,7	3
Diğer nedenler	2	1,2	
Toplam	176	100	

Konaklama işletmeleri yöneticilerinin, işletmelerinin kriz yönetimi konusundaki düşünceleriyle ilgili bulguları Çizelge 4.21.'de verilmiştir. Konaklama işletmeleri yöneticileri, yaşanan krizlerin işletmeleri kriz yönetimi konusunda bilgi sahibi olmaya zorladığı konusuna en yüksek oranda katıldıklarını belirtmişlerdir. Bununla birlikte, hala kriz yönetiminin Türkiye'deki işletmeler tarafından önemi tam anlamıyla bilinmeyen bir konu olduğu ve turizmde yaşanan her krizin özel olduğu, bu nedenle

turizm sektöründe kriz yönetimi konusunda kapsamlı bir hazırlık çalışmasına gerek olduğu düşüncesi konusunda kararsız kaldıkları sonucu ortaya çıkmıştır. Kriz yönetiminin, işletmeler için yüksek maliyetli, uzmanlık gerektiren lüks bir faaliyet olduğu konusuna yöneticiler katılmadıklarını belirtmişlerdir.

Çizelge 4.21. Yöneticilerinin Kriz Yönetimi Hakkında Düşünceleri

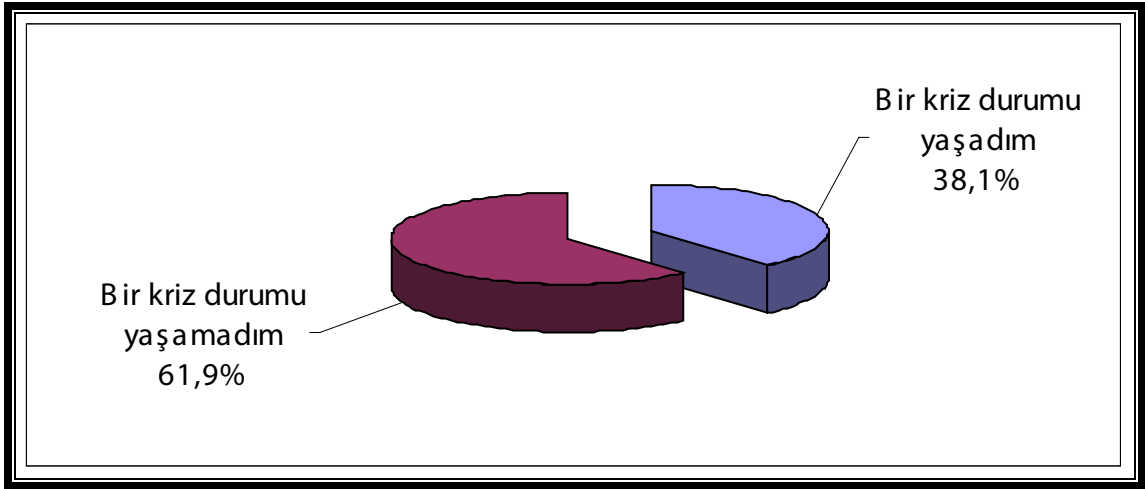
Faktörler	5 (%)	4 (%)	3 (%)	2 (%)	1 (%)	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Sıra
Yaşanan krizler, işletmeleri kriz yönetimi konusunda bilgi sahibi olmaya zorlamaktadır.	48,3	46,6	2,9	2,3	0	4,408	0,662	1
Kriz yönetimi, Türkiye'deki işletmeler tarafından tam anlamıyla bilinmeyen bir konudur.	15,5	50,0	21,8	9,2	3,4	3,649	0,966	2
Turizmde yaşanan her kriz özeldir. Bu nedenle kriz yönetimi konusunda kapsamlı bir hazırlık çalışmasına gerek vardır.	10,5	29,1	25,0	27,9	7,6	3,069	1,137	3
Kriz yönetimi işletmemizde uygulanmaktadır	12,7	24,9	17,3	40,5	4,6	2,994	1,163	4
Kriz yönetimi, işletmeler için yüksek maliyetli, uzmanlık gerektiren lüks bir faaliyettir.	5,7	10,3	24,1	49,4	10,3	2,517	1,007	5

Ölçek Değerleri: 5= Kesinlikle Katılıyorum, 4= Katılıyorum, 3= Kararsızım, 2= Katılmıyorum, 1= Kesinlikle Katılmıyorum

4.6.6. Kriz Döneminde İşletme Yönetimine İlişkin Bulgular

Bu bölümde, herhangi bir konaklama işletmesinde çalışırken bir kriz durumu ile karşı karşıya kalan yöneticilerin kriz sürecinde yaşadıklarını ve deneyimlerini öğrenmek için anket formunda 57. sorudan 69. soruya kadar (69. soru dâhil) yöneticilere yöneltilen soruların bulgularını içermektedir.

Konaklama işletmelerinde çalışan yöneticilerin herhangi bir işletmede çalışırken bir kriz durumu yaşayıp yaşamadıkları araştırıldığında; yöneticilerin % 38,1'sinin (67 yönetici) bir kriz durumuyla karşı karşıya kaldığı ve % 61,9'ünün (109 yönetici) herhangi bir kriz durumu yaşamadığı belirlenmiştir (Şekil 4.21).



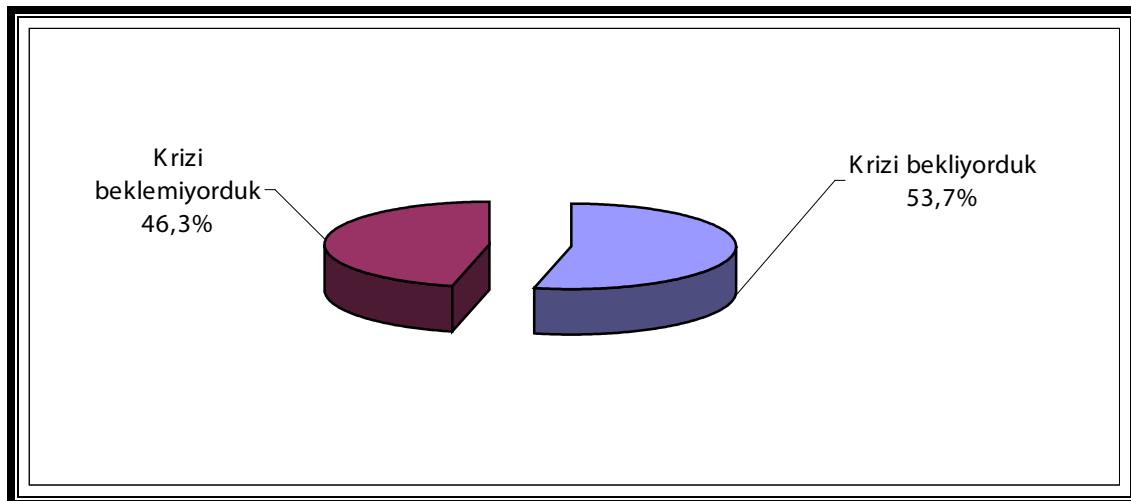
Şekil 4. 21. Yöneticilerin Bir Kriz Durumu Yaşamaları ve Oranları

Konaklama işletmelerinde meydana gelen krizlerde etkili olan faktörler incelendiğinde; en önemli faktörlerin başında % 38,7 oranıyla (64 yönetici) ekonomik faktörler, % 14,6 oranıyla (25 yönetici) doğal felaketler ve % 8,7 oranıyla (15 yönetici) yöneticilerin yetersizliği gelmektedir. Diğer faktörler de yukarıdan aşağıya doğru Çizelge 4.22.'de verilmiştir.

Çizelge 4.22. Konaklama İşletmelerinde Kriz Oluşumunda Etkili Faktörler

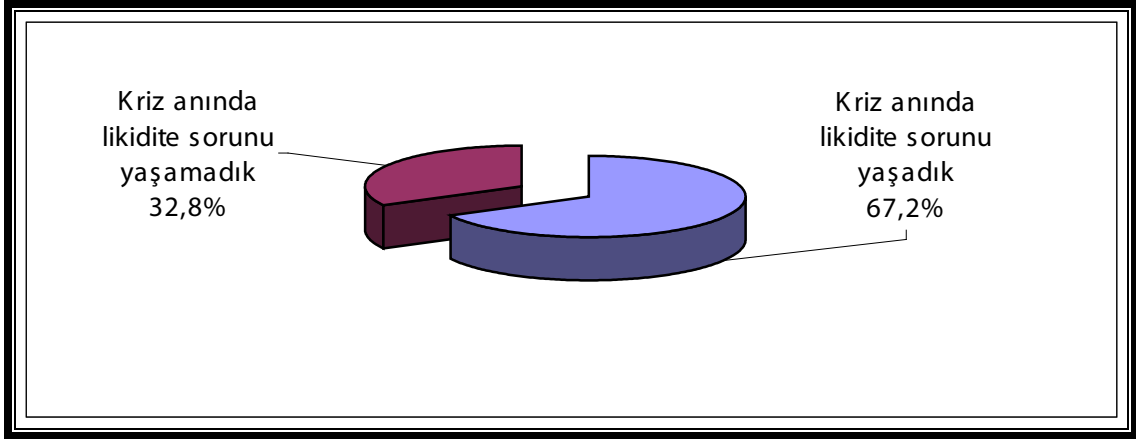
Faktörler	Sayı	Yüzde (%)	Sıra
Ekonomik faktörler	64	38,7	1
Doğal felaketler	25	14,6	2
Yöneticilerin yetersizliği	15	8,7	3
Rakip işletmeler ve artan rekabet	13	7,6	4
Yasal ve politik faktörler	11	6,5	5
Çevre analizi yetersizliği	11	6,5	6
Harcamaların ve tüketimin kısılması	9	5,2	7
Diğer faktörler	4	2,3	8
Örgütsel sorunlar	3	1,7	9
Döviz borcunun yüksek olması	3	1,7	10
Sosyo-kültürel faktörler	3	1,7	11
Özkaynak yetersizliği	2	1,2	12
Pazarlama yetersizliği	2	1,2	13
Kriz öncesi önemli ölçüde kredi alınması	2	1,2	14
İhracat teşviklerinin yetersizliği	1	0,6	15
Teknik faktörler	1	0,6	16
Kümülatif Toplam	169	100	

Herhangi bir kriz durumu yaşayan yöneticilerin kriz yaşanmadan önce krizi bekleyip beklemedikleri sorulduğunda; beklediklerini ifade eden yöneticilerin oranı % 53,7 (36 yönetici) ve beklemediklerini bildiren yöneticilerin oranı % 46,3 (31 yönetici) olmuştur (Şekil 4.22).



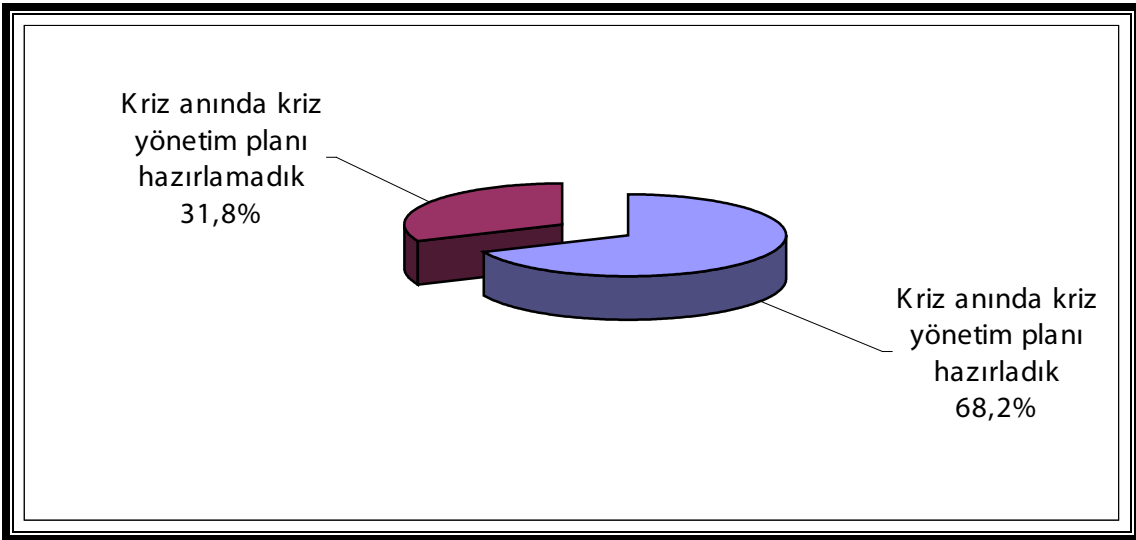
Şekil 4.22. Yöneticilerinin Yaşanan Bir Kriz Öncesindeki Beklentileri ve Oranları

Yaşanan kriz anında konaklama işletmeleri yöneticilerinin % 67,2'si (45 yönetici) likidite sorunu yaşadıklarını, % 32,8'i ise (22 yönetici) herhangi bir likidite sorunu yaşamadıklarını ifade etmişlerdir (Şekil 4.23).



Şekil 4.23. Kriz Anında Likidite Sorunu Yaşama Durumu ve Oranı

Yaşanan kriz anında kriz yönetim planı hazırlayan işletmeler incelendiğinde; % 68,2 oranıyla (46 yönetici) kriz yönetim planı hazırlandığı, % 31,8 (21 yönetici) hazırlanmadığı belirtilmiştir (Şekil 4.24).



Şekil 4.24. Kriz Anında Kriz Yönetim Planı Hazırlama Durumu ve Oranı

Kriz anında hazırlanan kriz yönetim planında yer alan konular incelendiğinde; krizle baş edebilmek için strateji ve taktik geliştirilmesi konusu % 37,6 (41 yönetici) oranıyla ve krizin yazılı tanımlanması % 24,7 (27 yönetici) oranıyla ilk iki sırada yer almaktadır. Diğer konular da Çizelge 4.23.'te belirtilmiştir.

Çizelge 4.23. Kriz Anında Hazırlanan Kriz Yönetim Planında Yer Alan Konular

Konular	Sayı	Yüzde (%)	Sıra
Krizle baş edebilmek için strateji ve taktik geliştirilmesi	41	37,6	1
Krizin yazılı tanımlanması - en iyi senaryo – en kötü senaryo	27	24,7	2
Krizden etkilenecek kişilerin ve grupların tanımlanması	14	12,8	3
Kriz İletişim planının hazırlanması	14	12,8	4
Her alanın test edilmesi	12	11,2	5
Diğer	1	0,9	6
Kümülatif Toplam	109	100	

Kriz anında uygulanan insan kaynakları politikaları incelendiğinde; işgörenleri ücretsiz izine gönderme politikası % 50,8 oranıyla (57 yönetici) ilk sırada yer alırken, işten çıkarma politikasının % 31,2 oranıyla (35 yönetici) ikinci sırada, ücretli izine gönderme politikasının % 14,3 oranıyla (16 yönetici) üçüncü sırada ve çalışma günlerini azaltma politikasının % 3,6 oranıyla (4 yönetici) dördüncü sırada yer aldığı saptanmıştır (Çizelge 4.24).

Çizelge 4.24. Kriz Anında İnsan Kaynakları Politikaları ve Oranları

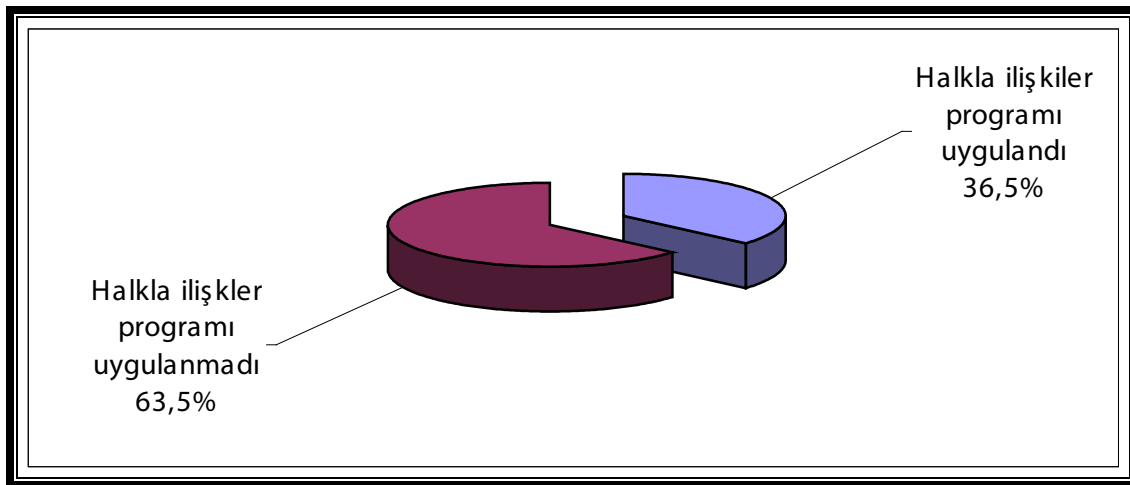
İnsan Kaynakları Politikaları	Sayı	Yüzde (%)	Sıra
Ücretsiz izin vermek	57	50,8	1
İşten çıkarmak	35	31,3	2
Ücretli izin vermek	16	14,3	3
Çalışma günlerini azaltmak	4	3,6	4
Kümülatif Toplam	112	100	

Kriz anında personelin moralini yüksek düzeyde tutmaya yönelik ne tür çabaların gösterildiği araştırıldığında; eğitim verilmesinin % 41,6 oranıyla (37 yönetici) birinci sırada, çalışanlara iş güvencesi verilmesinin % 26,9 oranıyla (24 yönetici) ikinci sırada, sosyal faaliyetlere ağırlık verilmesinin % 25,8 oranıyla (23 yönetici) üçüncü sırada ve diğer çabaların % 5,7 oranıyla (5 yönetici) dördüncü sırada yer aldığı saptanmıştır (Çizelge 4.25).

Çizelge 4.25. Kriz Anında Personelin Moralini Yüksek Tutma Çaba ve Oranları

Personel Moralini Yüksek Tutma Çabaları	Sayı	Yüzde (%)	Sıra
Eğitim verildi	37	41,6	1
Çalışanlara iş güvencesi verildi	24	26,9	2
Sosyal faaliyetlere ağırlık verildi	23	25,8	3
Diğer	5	5,7	4
Kümülatif Toplam	89	100	

Kriz anında çalışanların ve medyanın desteğini almaya yönelik halkla ilişkiler programının uygulanıp uygulanmadığı incelendiğinde; % 36,5 oranıyla (24 yönetici) bu yönde bir programın uygulandığı, % 63,5 oranıyla (43 yönetici) bu yönde bir programın uygulanmadığı belirlenmiştir (Şekil 4.25).



Şekil 4.25. Halkla İlişkiler Programlarının Uygulanma Durumu ve Oranları

Kriz anında konaklama işletmelerinde stres ve kaygısı artmasının hangi personel grubunda yaşandığı ve yaşanmadığı araştırıldığında; tüm personel grubunda kriz anında

stres ve kaygı artması yaşandığı saptanmıştır. Özellikle hem yöneticilerde ve hem de personelde % 62,9 oranıyla (51 yönetici) yaşandığı, % 19,8 oranıyla (16 yönetici) personelde yaşandığı ve % 6,2 oranıyla (5 yönetici) yöneticilerde yaşandığı belirlenmiştir (Çizelge 4.26).

Çizelge 4.26. Kriz Anında Stres ve Kaygı Artması Yaşayan Personel Grubu

Stres ve Kaygı Artması Yaşayan Personel Grubu	Sayı	Yüzde (%)	Sıra
Hem yöneticilerde hem personelde yaşandı	51	62,9	1
Sadece personelde yaşandı	16	19,8	2
Sadece yöneticilerde yaşandı	5	6,2	3
Yöneticilerde yaşanmadı	4	4,9	4
Hem yöneticilerde hem personelde yaşanmadı	4	4,9	5
Personelde yaşanmadı	1	1,3	6
Kümülatif Toplam	81	100	

Çizelge 4.27.'de izlenen stratejiler yüzde oranlarına göre sıralanmış şekilde verilmiştir. Konaklama işletmelerinde kriz ortamının çözümü ve krizden çıkış için izlenen bu stratejiler incelendiğinde; kaynak tüketiminde tasarrufa gidilmesi, maliyetlerin düşürülmesi stratejisi % 10,7 oranıyla ilk sırada, örgüt büyüklüğü ve personel sayısının gözden geçirilmesi stratejisi % 9,9 oranıyla ikinci sırada, yeni yurtdışı pazar olanaklarının araştırılması stratejisi % 8,7 oranıyla üçüncü sırada, ürünler ve hizmetlerde yenilikler ve farklılıklar yaratma stratejisi % 7,9 oranıyla dördüncü sırada ve müşterilere cazip ve uygun paket teklifler sunulması stratejisi % 7,6 oranıyla beşinci sırada yer almıştır.

Çizelge 4.27. Kriz Ortamının Çözümü ve Krizden Çıkış İçin İzlenen Stratejiler

Stratejiler	Sayı	Yüzde (%)	Sıra
Kaynak tüketiminde tasarrufa gidilmesi, maliyetlerin düşürülmesi	49	10,7	1
Örgüt büyüklüğü ve personel sayısının gözden geçirilmesi	46	9,9	2
Yeni yurtdışı pazar olanaklarının araştırılması	40	8,7	3
Ürünler ve hizmetlerde yenilikler ve farklılıklar yaratmak	36	7,9	4
Müşterilere cazip ve uygun paket teklifler sunulması	35	7,6	5
Müşteri görüş, beklenti ve şikâyetlerinin yakından izlenmesi	30	6,5	6
Farklı satış ve dağıtım kanallarının kullanılması	29	6,3	7
Yeni yurtiçi pazar olanaklarının araştırılması	28	6,1	8
İşletmede sürekli hizmet içi eğitim çalışmalarının yapılması	24	5,2	9
Örgütsel değişikliklere gitmek	20	4,3	10
Sürekli kriz önleme politikalarının izlenmesi	19	4,1	11
Yenileme yatırımlarının durdurulması	19	4,1	12
Ürün çeşitlendirmesine gidilmesi	19	4,1	13
Toplam kalite yönetimi ve ekip çalışması uygulamaları	19	4,1	14
İşletmelerle karşılaştırma yaparak başarının değerlendirilmesi	12	2,6	15
Varlıkları azaltmak	9	1,9	16
İşletmede esnek ve öğrenen bir örgüt yapısının oluşturulması	8	1,7	17
Reklam ve tanıtıcı harcamaların artırılması	8	1,7	18
Kredi ödemelerinin ertelenmesi	6	1,3	19
Yönetimi değiştirmek	4	0,8	20
Yeni yatırımlara girmek	2	0,4	21
Kümülatif Toplam	462	100	

Krizin konaklama işletmeleri üzerindeki olumlu etkileri değerlendirildiğinde; müşteriye verilen önemin artmasını, yeni pazarlar bulmaya yönelik çalışmaların yapılmasını, kalitenin öneminin daha iyi anlaşılmasını, kriz deneyiminin artmasını ve gelecek için önlem alınmasını, ekip çalışmasının artmasını ve eğitim etkinliklerine verilen önemin artmasını sağladığı belirlenmiştir. Yöneticilerin kararsız olduklarını ve katılmadıkları faktörler Çizelge 4.28.'de verilmiştir. Konaklama işletmeleri açısından krizin işletmeler üzerindeki olumsuz etkileri incelendiğinde; işletmeleri her yönüyle olumsuz etkilediği, personelin işini kaybetme korkusunun arttığı, rakip işletmelerle yoğun bir rekabetin yaşandığı, personelin stres ve huzursuzluk yükünün arttığı, krizin tehdit olarak algılandığı, hızlı karar alma ve zaman baskısının ortaya çıktığı, satışların düştüğü, oda fiyatlarının düştüğü, personelin motivasyonunun düştüğü, karlılığın azaldığı, vs. belirlenmiştir (Çizelge 4. 29).

Çizelge 4.28. Krizin İşletmeler Üzerindeki Olumlu Etkileri ve Oranları

Krizin Olumlu Etkileri	5 %	4 %	3 %	2 %	1 %	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	A.O Sıra
Müşterinin önemi artmıştır.	29,7	62,5	3,1	4,7	0	3,985	1,107	1
Yeni pazarlar bulmaya yönelik çalışmalar artmıştır.	25,4	68,3	1,6	4,8	0	3,895	1,182	2
Kalitenin önemi daha iyi anlaşılmıştır.	27	57,1	9,5	6,3	0	3,806	1,233	3
Kriz deneyimi artmış, gelecek için önlem alınmıştır.	25	48,4	21,9	3,1	1,6	3,746	1,172	4
Ekip çalışması artmıştır.	15,6	64,1	14,1	4,7	1,6	3,701	1,114	5
Eğitim etkinliklerine verilen önem artmıştır.	21	58,1	11,3	8,1	1,6	3,597	1,337	6
İşletmenin rekabet gücü test edilmiş olmuştur.	17,5	55,6	15,9	11,1	0	3,567	1,233	7
Stratejik açıdan işletmenin zayıf yönleri görülmüştür.	10,9	59,4	17,2	10,9	1,6	3,507	1,146	8
Stratejik açıdan işletmenin üstün yönleri görülmüştür.	17,5	50,8	17,5	14,3	0	3,492	1,259	9
Yöneticiler ve çalışanlar yakınlaşmaya başlamıştır.	11,3	62,9	17,7	6,5	1,6	3,477	1,259	10
Örgüt içi daha etkin ve şeffaf iletişim sağlanmıştır.	14,5	56,5	21	6,5	1,6	3,477	1,283	11
İnsan kaynağına verilen önem daha çok artmıştır	11,3	64,5	8,1	16,1	0	3,432	1,293	12
Tedarikçilerle işbirliğine gidilmiştir.	11,1	47,6	28,6	11,1	1,6	3,343	1,212	13
Müşteri şikâyetlerinde artış gözlenmemiştir.	17,2	29,7	28,1	23,4	1,6	3,223	1,265	14
Yeni yönetim tekniklerini uygulamak için fırsat doğmuştur.	17,7	32,3	27,4	22,6	0	3,194	1,351	15
Müşteri memnuniyeti artmıştır.	20,6	23,8	30,2	23,8	1,6	3,179	1,347	16
Katma değer yaratan ürün ve faaliyetlere yönelinmiştir.	12,9	37,1	32,3	16,1	1,6	3,179	1,301	17
Ar-Ge çalışmalarının önemi anlaşılmış ve artmıştır.	17,2	23,4	29,7	28,1	1,6	3,119	1,273	18
Yeni rekabet avantajı için fırsatlar doğmuştur.	3,2	44,4	20,6	31,7	0	3,000	1,180	19
Krizde, turizm sektörü iş ve güç birliği yapmıştır.	14,3	20,6	15,9	47,6	1,6	2,806	1,328	20
Maliyetler azalmıştır.	7,8	14,1	28,1	45,3	4,7	2,626	1,152	21
Devletin turizm sektörüne desteği artmıştır.	12,5	9,4	17,2	48,4	12,5	2,492	1,295	22
Kar elde etme düşüncesi ön plana çıkmıştır.	4,7	20,3	14,1	45,3	15,6	2,417	1,220	23

Ölçek Değerleri: 5=Tamamen katılıyorum 4=Katılıyorum 3=Kararsızım 2=Katılmıyorum 1=Tamamen katılmıyorum

Çizelge 4.29. Krizin İşletmeler Üzerindeki Olumsuz Etkileri ve Oranları

Krizin Olumsuz Etkileri-1	5 %	4 %	3 %	2 %	1 %	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	A.O Sıra
Personelin işini kaybetme korkusu artmıştır.	27	63,5	4,8	4,8	0	4,127	0,706	1
Kriz, konaklama işletmelerini olumsuz yönde etkilemiştir.	21	71	3,2	4,8	0	4,080	0,660	2
Kriz, turizm sektörünü bütünüyle olumsuz etkilemiştir.	19,4	69,4	6,5	4,8	0	4,032	0,676	3
Rakip İşletmelerle yoğun bir şekilde rekabet yaşanmıştır.	21,3	68,9	3,3	4,9	1,6	4,032	0,773	4
Personelin stres ve huzursuzluk yükü artmıştır.	19	68,3	6,3	4,8	1,6	3,984	0,772	5
Kriz tehdit olarak algılanmıştır.	1,6	75,4	9,8	13,1	0	3,983	2,446	6
Kriz, turizm sektörünü daha çok etkilenmiştir.	22,6	59,7	6,5	11,3	0	3,935	0,865	7
Hızlı karar alma ve zaman baskısı ortaya çıkmıştır.	11,5	77	3,3	6,6	1,6	3,901	0,746	8
Satışlar düşürmüştür.	19	60,3	11,1	7,9	1,6	3,873	0,870	9
Oda fiyatları düşmüştür.	27,4	54,8	3,2	6,5	8,1	3,871	1,137	10
Personelin motivasyonu düşmüştür.	17,7	64,5	6,5	9,7	1,6	3,871	0,877	11
Karlılık azaltmıştır.	19	61,9	6,3	9,5	3,2	3,841	0,953	12
İşletmede bütçe açığı ortaya çıkmıştır.	19,4	54,8	16,1	9,7	0	3,838	0,853	13
Karar alma merkezileşmiştir.	10,2	71,2	8,5	6,8	3,4	3,779	0,852	14
Personel devir hızı artmıştır.	9,7	69,4	6,5	14,5	0	3,741	0,828	15
Finansal sorunlar ve riskler artmıştır.	6,5	74,2	8,1	6,5	4,8	3,709	0,875	16
Oda doluluk oranları düşmüştür.	21	58,1	1,6	9,7	9,7	3,709	1,192	17
Pazar kaybı yaşanmıştır.	18	62,3	0	10,4	8,2	3,704	1,145	18
Personelin verimliliği düşmüştür.	14,5	56,5	12,9	14,5	1,6	3,677	0,954	19
İşletme maliyetleri artmıştır.	9,7	62,9	9,7	9,7	8,1	3,564	1,065	20
Personelin hata yapma oranı artmıştır.	9,7	53,2	17,7	19,4	0	3,532	0,918	21
İşletme borçlarında artış gözlenmiştir.	13,1	37,7	36,1	13,1	0	3,508	0,887	22

Ölçek Değerleri: 5=Tamamen katılıyorum 4=Katılıyorum 3=Kararsızım 2=Katılmıyorum 1=Tamamen katılmıyorum

Çizelge 4.29'un devamı

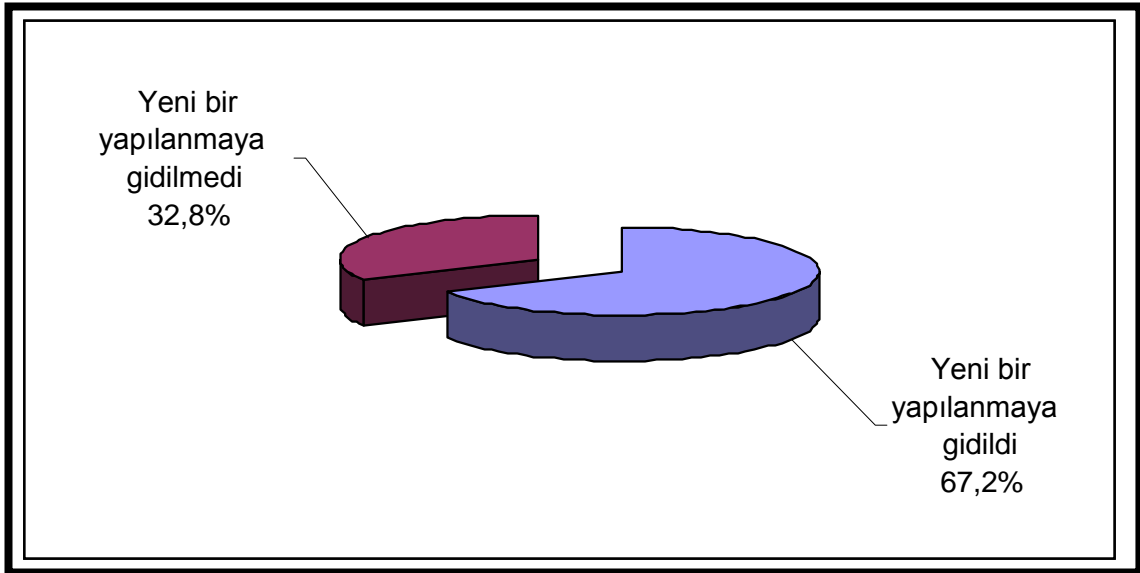
Krizin Olumsuz Etkileri-2	5 %	4 %	3 %	2 %	1 %	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	A.O Sıra
İşletme verimliliği azaltmıştır.	9,8	52,5	14,8	16,4	6,6	3,426	1,087	23
Yatırımlar yarım kalmış ya da askıya alınmıştır.	11,3	41,9	29	11,3	6,5	3,403	1,047	24
Örgüt içi gerilim ve çatışma artmıştır.	1,7	56,9	17,2	20,7	3,4	3,327	0,943	25
Belirsizlik ve güvensizlik artmıştır.	8,2	50,8	9,8	27,9	3,3	3,327	1,075	26
Yenilik ve yaratıcılık düşmüştür.	3,3	60,7	4,9	23	8,2	3,278	1,112	27
İşletmede, atıl (kullanılmayan) kapasite artmıştır.	9,8	36,1	29,5	16,4	8,2	3,229	1,101	28
Tedarikçilerle zor durumda kalınmıştır.	9,8	44,3	13,1	24,6	8,2	3,229	1,174	29
Kararların niteliği ve etkinliği bozulmuştur.	0	50,8	14,8	32,8	1,6	3,147	0,945	30
Müşteri şikâyetleri artmıştır.	9,7	30,6	16,1	41,9	1,6	3,048	1,092	31
Örgütsel amaç ve değerlerde zoraki değişimler yaşanmıştır.	1,7	36,7	18,3	41,7	1,7	2,950	0,964	32
Dış çevreye uyum yeteneği zayıflamıştır.	1,6	29,5	32,8	31,1	4,9	2,918	0,936	33
Eksik bilgiden dolayı örgüt içi iletişim bozulmuştur.	1,6	34,4	23	32,8	8,2	2,885	1,034	34
Örgütsel yapı yetersiz kalmıştır.	1,6	27,9	27,9	41	1,6	2,868	0,903	35
Müşteri memnuniyeti azalmıştır.	1,6	32,3	19,4	43,5	3,2	2,854	0,972	36
Üretilen hizmetin kalitesi düşmüştür.	6,5	27,4	12,9	46,8	6,5	2,806	1,113	37
Kriz, işletme imajı olumsuz yönde etkilemiştir.	0	35	10	51,7	3,3	2,766	0,980	38
Sunulan hizmet kalitesi düşmüştür.	6,5	22,6	12,9	54,8	3,2	2,741	1,054	39
Otorite boşluğu doğmuştur.	3,2	12,9	8,1	62,9	12,9	2,306	0,968	40

Ölçek Değerleri: 5=Tamamen katılıyorum 4=Katılıyorum 3=Kararsızım 2=Katılmıyorum 1=Tamamen katılmıyorum

4.6.7. Kriz Sonrası İşletme Yönetimine İlişkin Bulgular

Anket formunun bu bölümünde işletme yönetiminin kriz sonrasına ilişkin görüşlerini, faaliyetlerini ve yaklaşımlarını öğrenmek için, 70. sorudan 84. soruya kadar (84. soru dahil) yöneltilen soruların bulguları bulunmaktadır.

Herhangi bir kriz durumu yaşayan konaklama işletmelerinin, kriz sonrasındaki yapılanma faaliyetleri incelendiğinde; % 67,2'sinin (45 yönetici) yeni bir yapılanmaya gittiği, % 32,8'inin (22 yönetici) herhangi bir yapılanma faaliyetinde bulunmadığı belirlenmiştir (Şekil 4.26).



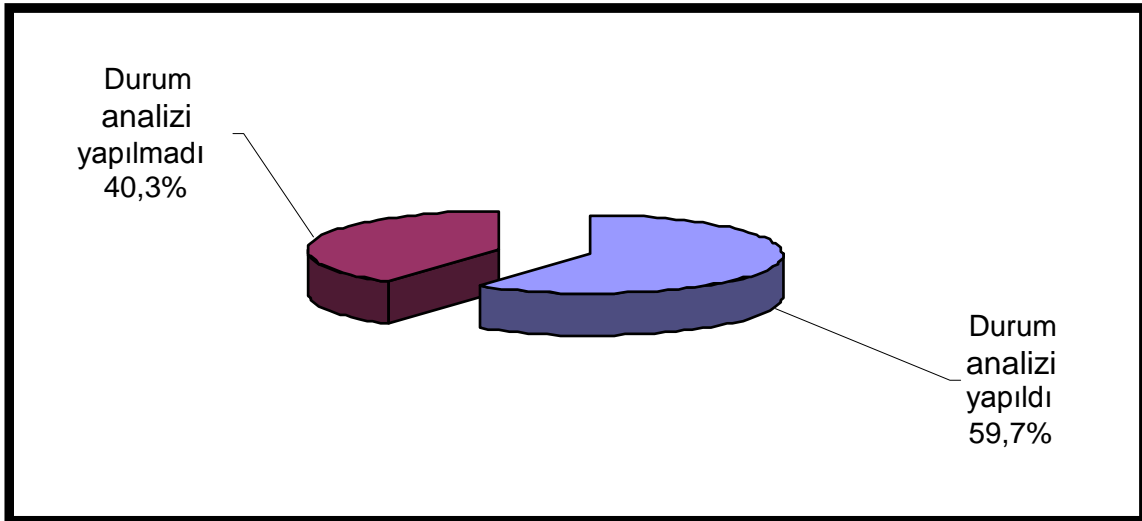
Şekil 4.26. Konaklama İşletmelerinde Kriz Sonrası Yeni Bir Yapılanma Durumu ve Oranları

Kriz sonrası yenir yapılanmaya giden konaklama işletmeleri incelendiğinde; % 17,7 oranında (36 yönetici) ağırlıklı olarak pazarlama faaliyetlerine daha fazla yoğunlaştıkları, hem % 13,7 oranında (28 yönetici) yurtiçi hem de % 14,3 (29 yönetici) oranında yurtdışı pazarlara odaklandıkları anlaşılmaktadır. Bununla birlikte, % 9,8 oranında (20 yönetici) yeni ürünler geliştirme faaliyetlerine de ağırlık verdikleri ortaya çıkmıştır (Çizelge 4.30).

Çizelge 4.30. Konaklama İşletmelerinde Kriz Sonrası Yapılanma Türleri ve Oranları

Yeni Yapılanma Türleri	Sayı	Yüzde (%)	Sıra
Yeni pazarlara yönelmek	36	17,7	1
Pazarlama fonksiyonuna ağırlık vermek	34	16,7	2
Yurtdışı pazarlara ağırlık verme	29	14,3	3
Yurtiçi pazarlara ağırlık verme	28	13,7	4
Yeni ürünlere yönelmek	20	9,8	5
Yatırımlarda temkinli olmak	20	9,8	6
Eğitime daha fazla önem vermek	14	6,8	7
Turizm sektöründe faaliyet göstermeye devam etme	10	4,9	8
Küçülmek	6	2,9	9
Büyüme	5	2,4	10
Ortaklığa girme	2	1	11
Kümülatif Toplam	204	100	

Konaklama işletmelerinin kriz sonrası durum analizi yapıp yapmadığı araştırıldığında; % 59,7 oranıyla (40 yönetici) durum analizi yapıldığı ve % 40,3 oranıyla (27 yönetici) herhangi bir durum analizi yapılmadığı belirlenmiştir (Şekil 4.27).



Şekil 4.27. Konaklama İşletmelerinde Kriz Sonrası Durum Analizi ve Oranları

Yapılan durum analizi kapsamında yapılan faaliyetler; % 39 oranıyla hedef güncelleme, % 39 oranıyla yeni hedef belirleme ve % 21,8 oranıyla faaliyet ölçeği belirleme olarak sıralanmaktadır (Çizelge 4.31).

Çizelge 4.31. Durum Analizi Kapsamında Yapılan Faaliyetler ve Oranları

Yapılan Faaliyetler	Sayı	Yüzde (%)	Sıra
Hedef güncelleme	21	39	1
Yeni hedef belirleme	21	39	2
Faaliyet ölçeği belirleme	12	21,8	3
Diğer	1	0,2	4
Kümülatif Toplam	55	100	

Konaklama işletmelerinde çalışan yöneticilerin, 2010 yılı itibarıyla en son 2008 yılında yaşanan küresel finansal ve ekonomik krizinin işletmeler üzerindeki etkileri, doluluk ve gelir hacmi bakımından incelendiğinde (Çizelge 4.32); % 58,7 oranında gelir ve doluluğun düştüğü, % 23,3 oranında doluluğun aynı kaldığı ama gelirin düştüğü, % 9,3 oranında doluluk ve gelirden herhangi bir değişikliğin olmadığı ve % 8,7 oranında doluluğun ve gelirin arttığı belirtilmiştir. Bu bağlamda % 80'in üzerinde işletmenin kriz nedeniyle gelir kaybı yaşadığı anlaşılmaktadır.

Çizelge 4.32. 2008 Krizinin Doluluk ve Gelir Hacmine Etkileri

Krizin Doluluk ve Gelir Hacmine Etkisi	Sayı	Yüzde (%)	Sıra
Doluluk ve geliri düşürdü	104	58,7	1
Doluluk aynı kaldı ama gelir düştü	41	23,3	2
Doluluk ve gelirden bir değişiklik olmadı	16	9,3	3
Doluluk ve gelir arttı	15	8,5	4
Toplam	176	100	

Konaklama işletmelerinin 2008 krizi öncesine göre, 2010 yılındaki mevcut durumları değerlendirildiğinde; 2008 krizi öncesine göre, konaklama işletmelerinin % 39,2'sinin durumunun biraz kötü olduğu, % 35,2'sinin durumunun iyi, % 16,5'inin durumunun biraz iyi, % 6,8'inin durumunun çok iyi ve % 1,1'inin durumunun aynı ve % 1,1'inin durumunun çok kötü olduğu belirlenmiştir (Çizelge 4.33).

Çizelge 4.33. 2008 Yılı Krizi Öncesine Göre Mevcut Durum Değerlendirmesi

Durum Değerlendirmesi	Sayı	Yüzde (%)	Sıra
Biraz kötü	69	39,2	1
İyi	62	35,2	2
Biraz iyi	29	16,5	3
Çok iyi	12	6,8	4
Aynı	2	1,1	5
Çok kötü	2	1,1	6
Toplam	176	100	

2008 finansal ve ekonomik krizi nedeniyle yöneticilerden işten çıkarılanlar incelendiğinde; işten çıkarılan yöneticilerin oranının % 34,7 olduğu anlaşılmaktadır. İşten çıkarılan yöneticilerin unvanları incelendiğinde; % 31,7 oranıyla satış ve pazarlama müdürü ilk sırada, % 14,6 oranıyla yiyecek ve içecek müdürü ikinci sırada, % 13,7 oranıyla genel müdür yardımcısı üçüncü sırada, % 11,9 oranıyla genel müdür dördüncü sırada ve % 11,2 oranıyla muhasebe ve finansman müdürü beşinci sırada yer almaktadır. Diğer unvanlar Çizelge 4.34.'de sırasıyla verilmiştir.

Çizelge 4.34. Kriz Sürecinde İşten Çıkarılan Yöneticilerin Unvanları ve Oranları

Yöneticilerin Unvanları	Sayı	Yüzde (%)	Sıra
Satış ve pazarlama müdürü	37	31,7	1
Yiyecek&İçecek müdürü	17	14,6	2
Genel müdür yardımcısı	16	13,7	3
Genel müdür	14	11,9	4
Muhasebe ve finansman müdürü	13	11,2	5
Kat hizmetleri müdürü	8	6,8	6
İnsan kaynakları müdürü	5	4,2	7
Önbüro müdürü	4	3,4	8
Diğer	3	2,5	9
Kümülatif Toplam	117	100	

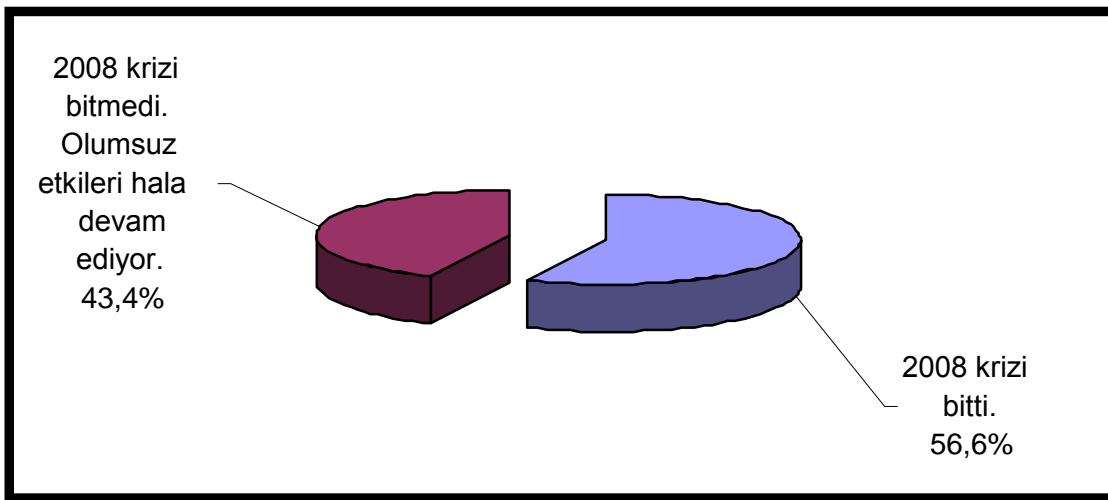
2009 turizm sezonunda konaklama işletmelerinin yeni personel istihdam etme durumları incelendiğinde; yeni personel istihdam edildiğini belirten yöneticilerin oranı % 78,3 (138 yönetici) ve yeni istihdamın olmadığını belirten yöneticilerin oranı % 21,7

(38 yönetici) olmuştur. Yeni personel istihdamı söz konusu olduğunda; % 43,2 oranında 2008 yılında kriz nedeniyle işten çıkartılan personelin, % 35,6 oranında sektör içindeki diğer işletmelerden personelin, % 10,9 oranında tecrübesiz personelin, % 5,4 oranında başka işletmelerden işten çıkartılan personelin ve % 4,9 oranında diğer başlık altında personelin tercih edildiği tespit edilmiştir (Çizelge 4.35).

Çizelge 4.35. 2008 Krizi Sonrası Yeni İstihdamda Personel Tercihleri ve Oranları

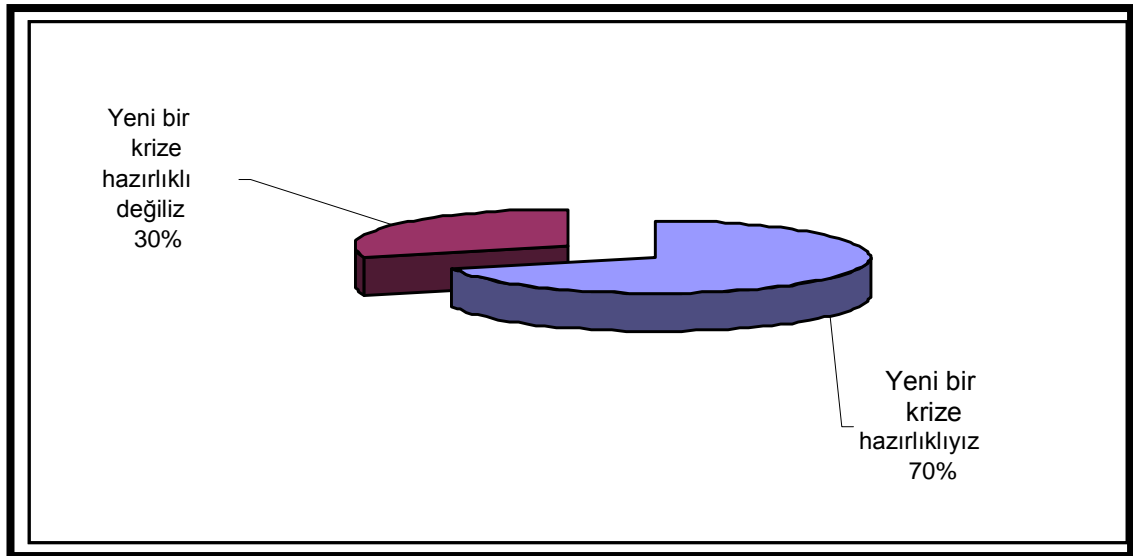
Personel Tercihleri	Sayı	Yüzde (%)	Sıra
2008 yılında işten çıkarılan personel tercih edildi	79	43,2	1
Sektör içinde diğer işletmelerde çalışan personel tercih edildi	65	35,6	2
Tecrübesiz personel tercih edildi	20	10,9	3
Başka işletmelerden işten çıkartılanlar tercih edildi	10	5,4	4
Diğer	9	4,9	5
Kümülatif Toplam	183	100	

2008 finansal kaynaklı küresel ekonomik krizin yöneticiler açısından bitip bitmediği sorulduğunda; konaklama işletmeleri yöneticilerinin % 56,6'sı (100 yönetici) krizin bittiğini belirtmiş ve % 43,4'ü (76 yönetici) krizin etkilerinin hala devam ettiğini ifade etmişlerdir. Krizin olumsuz etkilerinin % 43,4 oranı ile bitmediğinin ifade edilmesi, ürettiği ve sunduğu ürünün özellikleri nedeniyle konaklama işletmelerinin açısından hala krizin olumsuzluklarının ortadan kalkmadığına işaret etmektedir (Şekil 4.28).



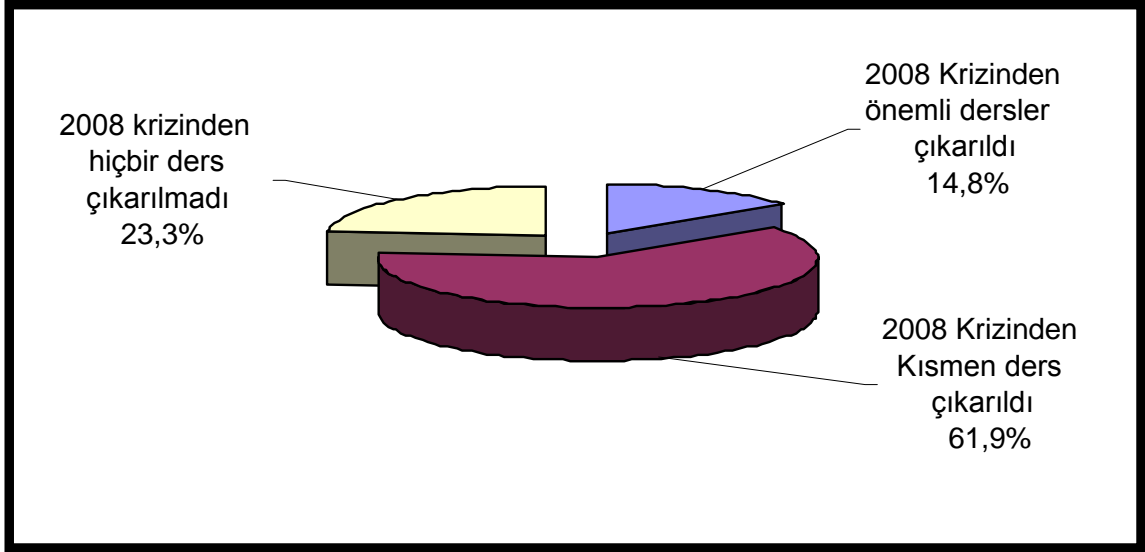
Şekil 4.28. 2008 Finansal ve Ekonomik Krizin Etkileri ve Oranları

Konaklama işletmeleri yöneticilerine 2008 finansal kaynaklı küresel ekonomik krizden sonra yeni bir kriz süreci bekleyip beklemedikleri incelendiğinde; % 77,1'inin (136 yönetici) yeni bir kriz süreci beklemedikleri ve % 22,9'unun (40 yönetici) yeni bir kriz süreci bekledikleri saptanmıştır. Kriz beklediklerini ifade eden yöneticilerin % 70'i (28 yönetici) yeni bir krize hazırlıklı olduklarını ve % 30'u (12 yönetici) yeni bir krize karşı hazırlıklı olmadıklarını belirtmişlerdir (Şekil 4.29).



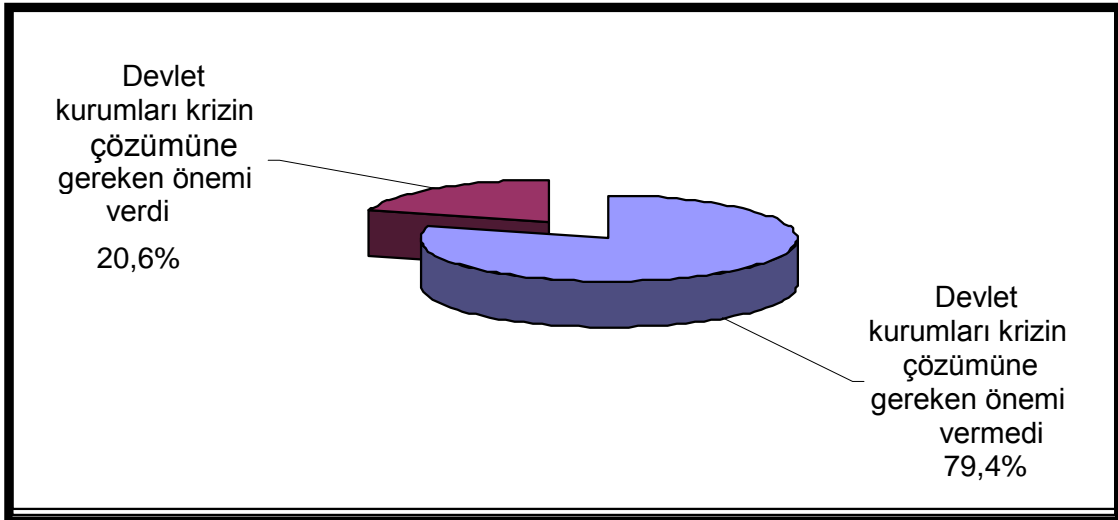
Şekil 4.29. Konaklama İşletmelerinin Yeni Bir Krize Hazırlık Durumu ve Oranları

Konaklama işletmeleri yöneticilerinin 2010 yılı itibarıyla en son 2008 finansal kaynaklı ekonomik krizden önemli dersler çıkarıp çıkarmadığı incelendiğinde; konaklama işletmelerinin yöneticilerinin % 14,8'i (26 yönetici) önemli dersler çıkarıldığına, % 61,9'unun (109 yönetici) kısmen ders çıkarıldığına ve % 23,3'ünün hiçbir ders çıkarılmadığına inandığı tespit edilmiştir (Şekil 4.30).



Şekil 4.30. 2008 Krizi Sonrası Krizden Ders Çıkarma Durumu ve Oranları

Yaşanılan 2008 finansal kaynaklı ekonomik kriz sürecinde, devlet kurumlarının başta Kültür ve Turizm Bakanlığı olmak üzere krizin çözümüne gereken önemi verip vermedikleri incelendiğinde; % 79,4 oranında (140 yönetici) devlet kurumlarının krizin çözümüne gereken önemi vermedikleri ve % 20,6 oranında (36 yönetici) devletin kurumlarının üzerlerine düşen görevleri yerine getirdiklerine inandıklarını belirtmişlerdir (Şekil 4.31).



Şekil 4.31. Devlet Kurumlarının Krizin Çözümüne Verdikleri Önem ve Oranları

4.7. Değerlendirme

4.7.1. Demografik Açıdan Değerlendirme

Ankete katılan 176 yöneticinin demografik özellikleri incelendiğinde; yöneticilerin % 70'inin 30 yaş üstünde ve 50 yaş altındaki grupta yer aldığı görülmektedir. Cinsiyet bakımından yöneticilerin % 70'inin erkek olduğu anlaşılmaktadır. Özellikle, ağır iş şartları, çalışma günlerinin ve saatinin belirli olmaması, sık sık seyahat yapmaları gerekliliği ve Alanya Bölgesindeki konaklama işletmelerinin çoğunluğunun patron otelleri (aile işletmesi) olması gibi nedenlerin erkeklerin daha fazla sayıda yönetici olmasında etkin rol oynadığı söylenebilir. Yöneticilerin % 80'inden fazlasının yüksekokul mezunu olduğu ve bu yöneticilerden sadece % 25'inin herhangi bir turizm alanında eğitim veren bir okuldan mezun olduğu anlaşılmaktadır. Konaklama işletmelerindeki üst düzey yöneticilerin (genel müdür ve genel müdür yardımcıları) eğitim düzeyleri ve alanları incelendiğinde; genel müdürlerin tamamının ve genel müdür yardımcılarının % 88'inin yüksekokul mezunu olduğu, genel müdürlerin % 74'ünün ve genel müdür yardımcılarının % 70'inin turizm alanında eğitim aldıkları saptanmıştır. Yöneticilerin % 80'inden fazlasının iş deneyimi 5 yıldan fazla olduğu belirlenmiştir.

Konaklama işlemlerinde turizm alanı dışındaki diğer alanlarda (personel yönetimi, mühendislik, muhasebe, güvenlik, vs.) eğitim almış yöneticilere ihtiyaç duyulduğu için bölüm yöneticilerinin diğer alanlarda eğitim almış kişilerden oluşması doğaldır.

4.7.2. Konaklama İşletmeleri Açısından Değerlendirme

Alanya Bölgesindeki konaklama işletmeleri incelendiğinde; sahiplik durumu açısından % 84,7'sinin işletmeye ait olduğu, yani işletme sahibinin konaklama işletmesini işlettiği, sermaye yapısı bakımından % 84,6'sının yerli sermaye olduğu anlaşılmaktadır. Konaklama işletmelerinin % 60 dolayında bağımsız konaklama işletmeleri olduğu ve % 40 dolayında ulusal zincir otel grubuna ait oldukları görülmektedir. Bu bilgiler ışığında Alanya Bölgesindeki konaklama işletmelerinin

ağırlıklı olarak patron otelleri olduğu ve uluslar arası zincir otel grubuna ait hiçbir otelin bulunmadığı anlaşılmaktadır. Özellikle, konaklama işletmelerinde gerçek anlamda profesyonelleşme ve kurumsallaşma sürecinin uluslar arası zincir otel gruplarına ait konaklama işletmelerinde daha sağlıklı yaşandığı genel kabul gören bir yaklaşımdır. Bu bağlamda, Alanya Bölgesindeki konaklama işletmelerinde alınan kararların uygulanması ve uygulatılması sürecinin işletmenin profesyonel yöneticilerinden ziyade konaklama işletmelerinin patronlarında olduğu, yöneticilerin sadece uygulama konusunda yetkili ve sorumlu oldukları ortaya çıkmaktadır. Konaklama işletmelerinde kriz yönetimi anlayışının olmasını tüm üst ve orta düzey yöneticiler gerekli görürken, sadece işletmelerin % 25'inde kriz yönetimi planının uygulanıyor olması bu düşüncüyü doğrulamaktadır.

Konaklama işletmeleri oda sayıları ve çalışan personel sayıları incelendiğinde yüksek sezonda toplam 68.350 odaya karşılık çalışan sayısının 49.350 civarında olduğu anlaşılmaktadır. Bu bağlamda odabaşına düşen personel sayısının $49.350/68.350 = 0.722$ olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu oran, işletmedeki bir odaya düşen personel sayısının 0.722 dolayında olduğunu göstermektedir. Kurumsallaşmış konaklama işletmelerinde uluslararası konaklama işletmeciliği literatürüne göre genel kabul gören yaklaşım, personel sayısı / oda sayısı oranı 1.1'dir. Yani, oda başına düşen personel sayısı ortalaması 1.1'dir. Özellikle, kurumsallaşma konusunda yeteri ölçüde mesafe alamamış, profesyonel yöneticilerin karar verme yetkilerinin sınırlı olduğu, resort (kıyı) otellerin ağırlıklı olarak her şey dâhil sistemiyle hizmet sunduğu ve az personelle çok iş yapma yaklaşımının uygulandığı Alanya Bölgesindeki konaklama işletmelerinde, oda başına düşen personel sayısının 0.722 olması doğal bir sonuç olarak ortaya çıkmaktadır (Çizelge 4.36).

Çizelge 4.36. Konaklama İşletmelerinde Oda ve Çalışan Personel Sayısı İlişkisi

Konaklama İşletmelerinin Oda Sayısı	Konaklama İşletmesinde Çalışan Personel Sayısı						Toplam
	200 ve Daha Az	201-300 Arası	301-400 Arası	401-500 Arası	501-600 Arası	600 ve Üstü	
200 ve Altı	23	0	0	0	0	0	23
201-300 Arası	25	4	0	0	0	0	29
301-400 Arası	25	21	1	0	0	0	47
401-500 Arası	2	12	15	3	1	0	33
501-600 Arası	2	10	11	9	1	1	34
600 ve Üstü	0	0	1	2	2	5	10
Toplam	77	47	28	14	4	6	176

4.7.3. Yönetmel ve Örgütsel Açından Değerlendirme

Ankete katılan Alanya Bölgesindeki konaklama işletmesi yöneticilerinin işletmeleri incelendiğinde; ağırlıklı olarak, deniz, kum ve güneş (sea-sand-sun) üçgeni (3S) olarak adlandırılan kitle turizmüne hizmet sunan Alanya Bölgesindeki konaklama işletmelerinin tamamına yakını müşteri kaynakları açısından % 80–100 oranında tur operatörlerine bağımlıdır. Tur operatörleri ve onların hizmetlerine aracılık eden seyahat acentalarının düşük oda fiyatı, istenilen belirli koşullar ve yaptırımlar karşısında Alanya Bölgesindeki konaklama işletmelerinin buldukları konum itibarıyla alternatiflerinin yok denecek kadar az olduğu anlaşılmaktadır.

Personel alımında iş tecrübesinin (% 43,4), personele duyulan güvenin (% 18), üst yönetimin yönlendirmesinin (% 17,6) ve liyakat sisteminin (% 12,3) tercih edildiği saptanmıştır. Personel işe alımında liyakat sisteminin, yani işe uygun kişinin alınması oranının üst yönetimin yönlendirmesi oranından düşük çıkması, işe göre adam yerine adama göre iş zihniyetinin daha ön planda olduğunu göstermektedir.

Personel bulma kanalları arasında, işletmenin insan kaynakları portföyünün % 27 ve bunun yanında % 27 oranıyla internet üzerinden hizmet sunan insan kaynakları sitelerinin en çok tercih edilmesi ve etkin rol oynaması, günümüzde gazete ilanlarının ve İşkur'un yerini internetin ağırlıklı olarak aldığını göstermektedir.

Orta kademe yönetici alımında işletme içerinden performansları uygun olanlar % 79 ve sektörden transfer edilme % 5,1 oranında tercih edilirken, üst düzey yönetici alımında % 39,8 oranında sektördeki diğer işletmelerden yöneticilerin transferinin tercih edildiği görülmektedir. Konaklama işletmeleri arasında üst kademe yönetici transferlerinin yoğun olarak yaşandığı, orta kademe yöneticiler açısından bakıldığında da, kendi işletmesindeki kariyer planlamasında yükselme imkânı bulamayan orta kademe yöneticilerin de sektördeki diğer konaklama işletmelerine üst kademe yönetici olarak transfer olmayı tercih ettikleri anlaşılmaktadır.

Özellikle üst düzey yönetici seçiminde konaklama işletmelerinin sektördeki diğer işletmelerden yönetici transfer etmenin tercih edilmesi, işletmelerde kan tazelenmesi, personel içerisinde rekabetin artması, personelin kendisini geliştirmeye zorlaması açısından faydalı gözükmektedir. İşletme dışından yönetici transferi uygun sayıda ve kalitede olduğu sürece, konaklama işletmeleri açısından yenilikleri takip etme, işletmedeki eksiklikleri fark etme gibi konularda önemli katkılar sağlaması söz konusudur. Yapılan bu kan değişimleri, işletme açısından kan kaybına neden olmamalıdır. İşletme içerisindeki yükselme engellememeli, aksine teşvik etmelidir.

Personel ücretleri tespit edilirken, bölgedeki diğer işletmelerin personel ücretlerinin (% 42) dikkate alınması ve işletmenin kendi bünyesine uygun ücretleri (% 34) belirlemesi doğru bir yaklaşımdır. Sonuç itibarıyla işletmeler, ticari amaçla kurulmuştur. Bu bağlamda, işletme hem diğer işletmelerin personel ücretlerini dikkate alarak personeli tatmin edecek, örgütsel bağlılığı güçlendirecek ve hem de kendi bünyesine uygun bir ücret politikasını geliştirerek mali yapısına uygun bir ücret sistemi oluşturmuş olacaktır.

Bağlı buldukları sektörel yapı ile ürettikleri ve sundukları ürünlerin özellikleri nedeniyle riskli ve göreceli bir konumda bulunan konaklama işletmelerinin müşterilerine karşı sunduğu ürünün (mal ve hizmet) kalite güvencesini sağlamada kabul gören ve güvenilirliği olan sistemlere sahiplik durumları incelendiğinde; hijyen ve tüketici sağlığı açısından güvenilir ürünlerin tüketiciye sunulması amacıyla, düzgün işleyen bir sistemin oluşturulması ve korunması temeline dayalı bir gıda güvenliği sistemi olan ISO 13001

(HACCP) sisteminin % 31 oranında; bir ürünün üretiminden ya da hizmet sunumundan, müşteriye ulaştığı yere kadar her süreçte müşterinin beklenti ve gereksinimlerini karşılayarak kaliteyi güvence altına alan, tüm bu süreçlerde müşteri memnuniyetini ön planda tutan bir standart olan ISO 9001 sisteminin % 32 oranında, çevre özelliklerinin ve doğal yapının korunabilmesi amacıyla oluşturulan bir yönetim sistemi olan ISO 14001 sisteminin % 10 oranında ve "tarladan sofraya" gıda zinciri boyunca gıda güvenliğini temin etmek için gıda zincirindeki tüm kuruluşları kapsayan bir gıda güvenliği yönetim sisteminin olan ISO 22000 sisteminin sadece % 6 oranında işletmelerde uygulanıyor olması düşündürücüdür. Bunun yanı sıra, bu sistemlerin hiç birisine sahip olmayan işletmelerin oranının % 21 olması, Alanya Bölgesindeki konaklama işletmelerinin kalite sistemlerine gereken önemi vermediklerini göstermektedir.

Literatürde işletme yönetimlerinin karlılık, sosyal fayda ve sürdürülebilirlik (yaşamı sürekli kılma) olmak üzere üç genel amacının olduğu genel kabul gören bir anlayış olmasına rağmen, karlılığın % 29 ile birinci sırada, istikrarın % 25 ile ikinci sırada, yaşamı sürekli kılmanın % 19 ile üçüncü sırada, tüketici tatmininin % 16 ile dördüncü sırada ve sosyal faydanın % 7,5 gibi düşük bir oranla beşinci sırada yer aldığı saptanmıştır. İşletmelerin üç temel amaçlarından biri olan sosyal fayda sağlama amacının % 7,5 gibi düşük bir oranla 5. sırada yer alması, konaklama işletmelerinin sosyal sorumluluklarını ihmal ettiklerini ve önemsemediklerini göstermektedir.

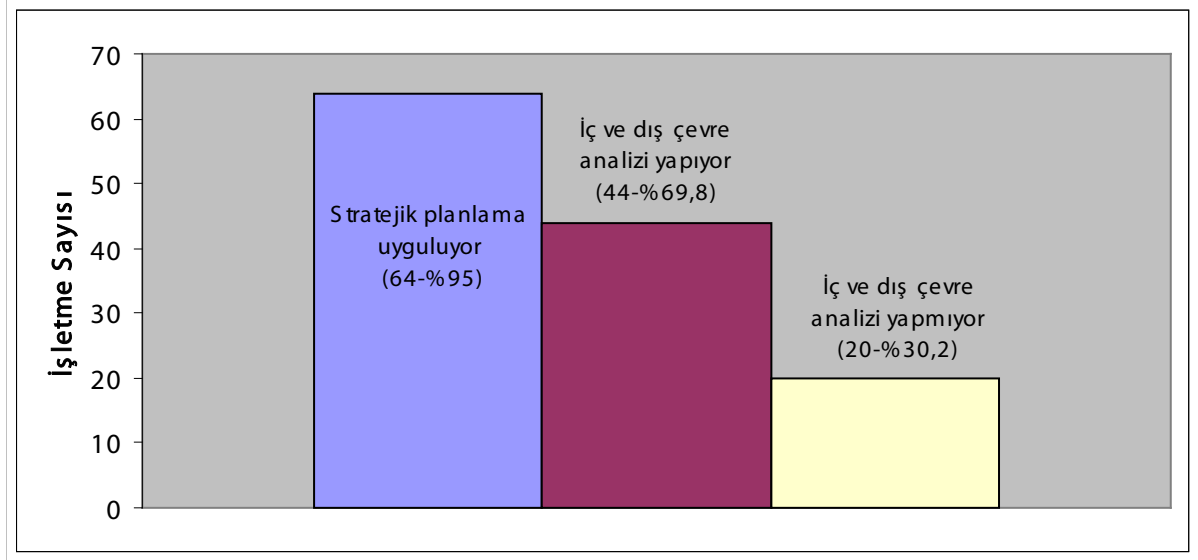
Konaklama işletmelerinin uygulanan planlama türleri incelendiğinde; işletmelerin % 48,8'inin uzun vadeli planlama, % 36,7'sinin stratejik planlama, % 11,6'sının kısa vadeli planlama ve % 1,2'sinin diğer planlama türlerini yaptıkları saptanırken; işletmede uygulanan planlama türü ile değişimlerin yapılış tarzı arasındaki ilişkilere baktığımızda; kısa vadeli planlama ile hiçbir planlamanın yapılmadığı işletmelerde değişimlerin planlı ve kontrollü bir şekilde yapılma oranının düşük, uzun vadeli planlama ve stratejik planlama türünün uygulandığı işletmelerde ise bu oranın oldukça yüksek olduğu gözlenmektedir. Özellikle, stratejik planlama türünü uygulayan

işletmelerde yaşanan ve yapılan değişimlerin planlı ve kontrollü yapılma oranının % 95'in üzerinde olduğu anlaşılmaktadır (Çizelge 4.37).

Çizelge 4.37. Planlama Türü ile Değişimlerin Yapılış Tarzı Arasındaki İlişki

İşletmenizde planlama türlerinden hangisi uygulanmaktadır?	İşletmenizde değişimler planlı ve kontrollü yapılıyor mu?	
	Evet	Hayır
Uzun vadeli planlama	% 91,7	% 7,1
Stratejik planlama	% 95,2	% 4,8
Kısa vadeli planlama	% 60	% 40
Hiçbir planlama yok	% 66,7	% 33,3

Konaklama işletmelerinde stratejik planlama uygulayan işletmelerin % 95'i değişimleri planlı ve kontrollü yaptıklarını ifade ederken, % 69,8'inin krize hazırlık amacıyla bilimsel iç ve dış çevre analizi yapıldığını ve % 30,2'sinin yapılmadığını ifade etmeleri bir çelişkidir. Çünkü stratejik planlamayı diğer planlama türlerinden ayıran en önemli özelliklerden biri olan sürekli iç ve dış çevre analizinin, stratejik planlama uygulayan işletmelerin % 30,2'sinde yapılmaması, değişimlerin hangi verilere göre yapıldığı sorusunu akla getirmektedir. Bu bağlamda, gerçek anlamda stratejik planlama yapılmadığı ve uygulanmadığı anlaşılmaktadır (Şekil 4.32).



Şekil 4.32. Stratejik Planlama Uygulayan İşletmelerin Krize Hazırlık Amacıyla İç ve Dış Çevre Analizi Yapma Durumu ve Oranları

Konaklama işletmelerinde yapılan planlama türleri ele alındığında; stratejik planlama yaptıklarını ifade eden yöneticilerin sadece % 31,7'si kriz yönetim planına sahip olduklarını belirtmişlerdir. Eren (2002: 44)'e göre stratejik planlama, işletmeyi bir bütün olarak değerlendirerek, en yüksek yönetim seviyelerinde sistematik olarak işletmenin ulaşmayı düşündüğü ana amaçlarının, ürün-pazar yeteneklerinin ve bu amaçlara ulaşmak için işletme kaynaklarının elde edilmesi ve geliştirilmesine ilişkin yazılı değerlemelerden ibarettir. Bu bağlamda, stratejik planlama, bir işletmenin iç ve özellikle de dış çevredeki değişim, gelişim ve belirsizliklere odaklanılmasını öngörürken, stratejik planlama türünü uyguladıklarını belirten yöneticilerin sadece % 31,7'sinin kriz yönetim planına sahip uyguladıklarını belirtmeleri, gerçek anlamda stratejik planlama türünü uygulamadıklarını ortaya koymaktadır.

Konaklama işletmelerinin örgütsel özellikleri ele alındığında ekip çalışmasının % 12,59 oranıyla birinci sırada, sürekli gelişme anlayışı % 8,08 oranıyla ikinci sırada, işi doğru yapma özelliğinin % 7,91 oranıyla üçüncü sırada ve yaratıcılık özelliğinin % 6,62 oranıyla dördüncü sırada yer aldığı görülmektedir. İşletmelerin örgütsel özellikleri arasında birbirini tamamlayıcı ve destekleyici özellikler dikkate alındığında, işletmelerin kurumsallaşma açısından birbirini tamamlayıcı ve destekleyici özelliklerin kümeleşmediği anlaşılmaktadır. Örgütsel özellik olarak ekip çalışmasına birinci sırada önem verilirken, ekiplere yetki verme özelliğinin % 4,13 oranıyla 11. sırada yer alması; sürekli gelişme anlayışı ikinci sırada iken, katılımın % 4,59 oranıyla 10. sırada ve dikey ve yatay iletişimin % 1,1 oranıyla 22. sırada yer alması işi doğru yapma özelliği üçüncü sırada iken, uzmanlaşma özelliğinin % 2,57 oranıyla 17. sırada olması ve yaratıcılık özelliği üçüncü sırada iken, esneklik özelliğinin % 3,12 oranıyla 16. sırada yer alması, gerçek anlamda örgütsel özelliklerin içeriklerinin kavramsal olarak tam doldurulmadığını göstermektedir.

Konaklama işletmelerindeki yöneticilerin özellikleri incelendiğinde; yöneticilerin müşteri mutluluğunu esas alma özelliğinin % 18,4 oranıyla birinci sırada, koordine edici olma özelliğinin % 16,8 oranıyla ikinci sırada, değişimlere hızla uyum sağlayacak esneklikte olma özelliklerinin % 13,6 oranıyla üçüncü sırada yer aldığı görülmektedir.

Bununla birlikte, lider yöneticileri standart yöneticilerden ayıran özelliklerden; çok boyutlu düşünme özelliklerinin % 13,3 oranıyla 4. sırada, vizyon sahibi olma özelliğinin % 13,3 oranıyla 5. sırada, yaratıcı olma özelliklerinin % 12,4 oranıyla 6. sırada ve çeşitli pazarlara uyma özelliklerinin % 11,5 oranıyla 7. sırada yer alması, işletmelerde lider yöneticilerden ziyade, standart yöneticilerin var olduğu ve tercih edildiğini ortaya koymaktadır.

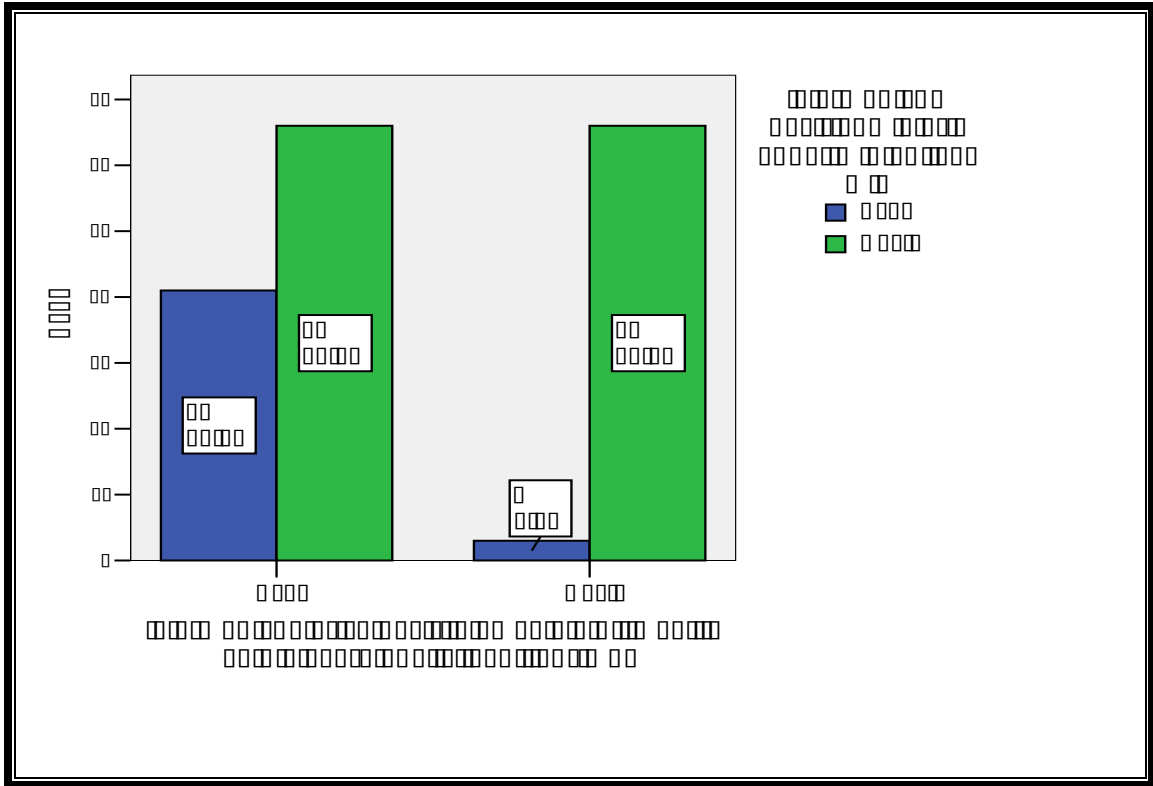
4.7.4. Kriz Yönetim Planına Sahip Olan Konaklama İşletmeleri Açısından Değerlendirme

Ankete katılan konaklama işletmeleri yöneticilerinin işletmelerinde kriz yönetim planına sahip olan işletmelerin oranı % 25 gibi oldukça düşük bir orandır. Üst ve orta düzey yöneticiler, kriz yönetimi anlayışının konaklama işletmeleri açısından sektörel ve sunduğu ürün özellikleri nedeniyle bir gereklilik olduğunu ifade ederken, sadece % 25'inin kriz yönetim planına sahip olması bir çelişki arz etmektedir.

Konaklama işletmelerinin krize hazırlık amacıyla bilimsel iç ve dış çevre analizi yapıp yapmadığı incelendiğinde; % 60,8 oranıyla (107 yönetici) bilimsel iç ve dış çevre analizi yaptığı, % 39,2 oranıyla (69 yönetici) yapılmadığı belirlenirken; kriz yönetim planı ile krize hazırlık amacıyla yapılan bilimsel iç ve dış çevre analizi ilişkisi incelendiğinde; çapraz tablolamada yapılan ki-kare testinde “Asymp. Sig. (2-sided) değeri ($p= 0,00<0.01$) anlamlı olduğu için, bu iki değişken arasında ilişkinin var olduğu saptanmıştır (Şekil 4.33). Kriz yönetim planına sahip konaklama işletmelerinin krize hazırlık amacıyla iç ve dış çevre analizine daha fazla önem verdikleri anlaşılmaktadır. Bu bağlamda;

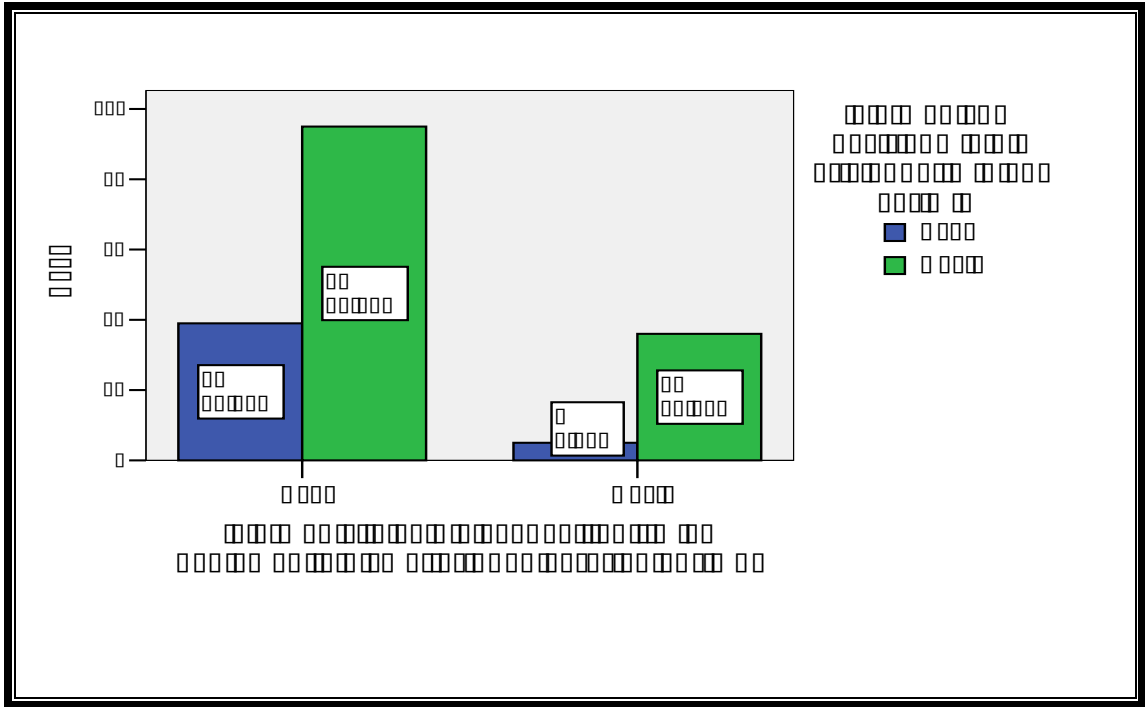
“H₀₁. Kriz yönetim planına sahip konaklama işletmeleri, krize karşı hazırlık amacıyla daha fazla iç ve dış çevre analizi yapmamaktadır.” hipotezi reddedilmekte;

“H_{A1}. Kriz yönetim planına sahip konaklama işletmeleri, krize karşı hazırlık amacıyla daha fazla iç ve dış çevre analizi yapmaktadır.” alternatif hipotezi kabul edilmektedir.



Şekil 4.33. Kriz Yönetim Planı ve Bilimsel İç ve Dış Çevre Analizi İlişkisi

Konaklama işletmelerinin iç ve dış kaynaklı eğitim ve danışmanlık hizmetlerinden yararlanma durumu araştırıldığında; % 76,6 oranıyla (134 yönetici) iç ve dış kaynaklı eğitim ve danışmanlık hizmetlerinden yararlanıldığı, % 23,4 oranıyla (42 yönetici) böyle bir hizmetten yararlanılmadığı saptanırken; iç ve dış kaynaklı eğitim ve danışmanlık hizmetlerinden yararlanma ile kriz yönetim planına sahip olma arasındaki ilişkiyi incelemek için, çapraz tablolamada yapılan ki-kare testi analizinde“Asymp. Sig. (2-sided) değeri ($p= 0,029 < 0,05$) anlamlı olduğu için, bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu saptanmıştır. İç ve dış kaynaklı eğitim ve danışmanlık hizmeti alan konaklama işletmeleri içerisinde kriz yönetim planı olan işletmelerin oranı % 22,29 iken, herhangi bir eğitim ve danışmanlık hizmeti almayan işletmelerde kriz yönetim planı olanların oranı % 2,86 düzeyindedir (Şekil 4.34).

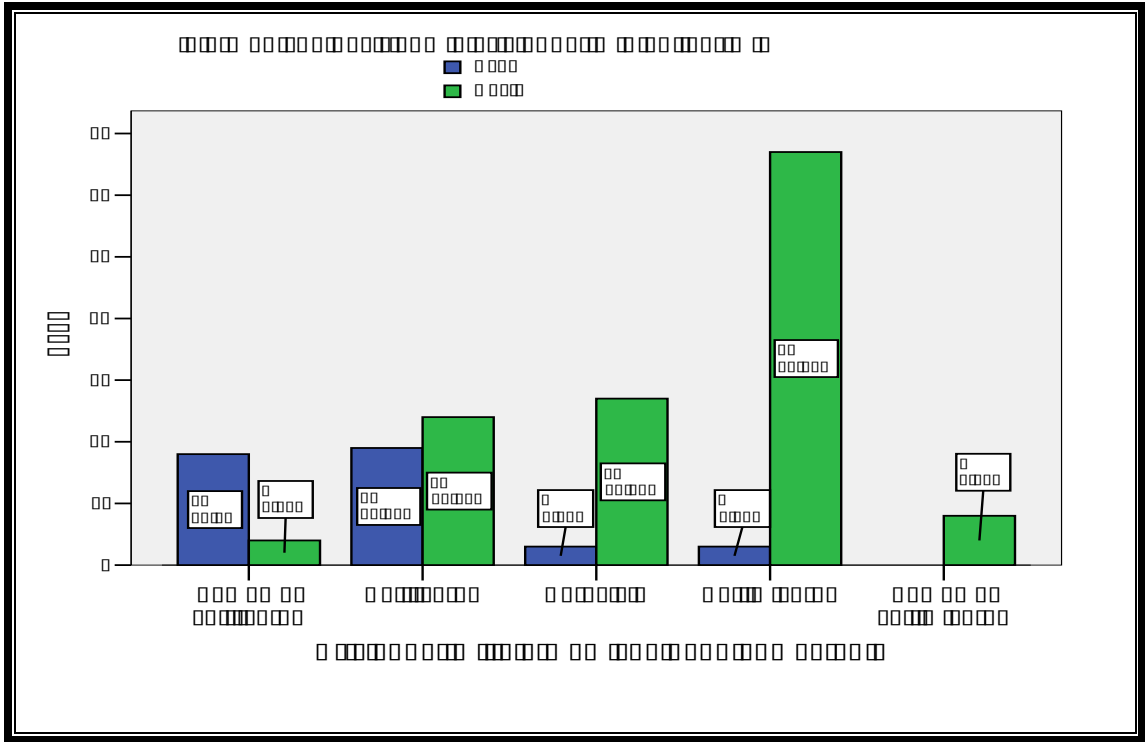


Şekil 4.34. İç ve Dış Kaynaklı Eğitim ve Danışmanlık Hizmeti Alma İle Kriz Yönetim Planına Sahip Olma İlişkisi

Kriz yönetimini uygulama konusunda konaklama işletmeleri incelendiğinde; % 37,6 oranında uygulandığı, % 17,3 oranında uygulanıp uygulanmadığı konusunda yöneticilerin kararsız kaldığı ve % 45,1 oranında uygulanmadığı saptanmıştır. Kriz yönetimini uygulayan ve uygulamayan konaklama işletmelerinin kriz yönetim planına sahip olma ilişkileri ele alındığında; çapraz tablolamada yapılan ki-kare testi analizinde “Asymp. Sig. (2-sided) değeri ($p= 0,00 < 0,01$) anlamlı olduğu için, bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu saptanmıştır. Kriz yönetimi anlayışına sahip olan işletmelerde kriz yönetimi planı oranı yüksek iken, kriz yönetimi anlayışına sahip olmayan ve uygulamayan işletmelerde kriz yönetim planı oranının az olduğu tespit edilmiştir (Şekil 4.35). Bu bağlamda;

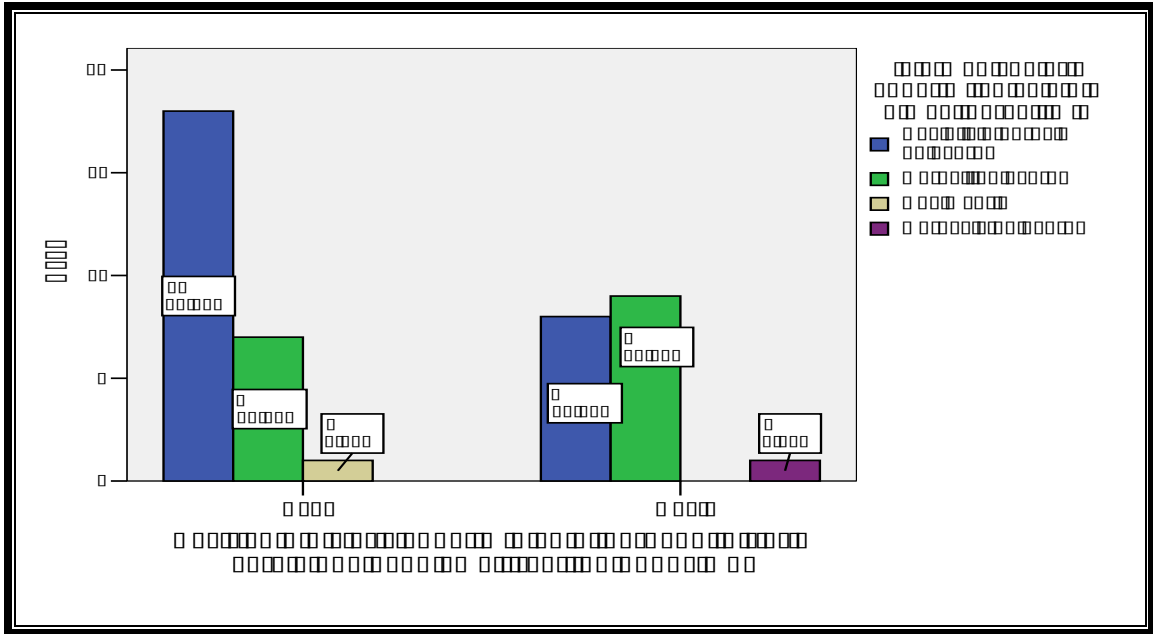
“H₀₂. Kriz yönetimi uygulayan konaklama işletmelerinde kriz yönetim planı yoktur.” hipotezi reddedilmekte;

“H_{A2}. Kriz yönetimi uygulayan konaklama işletmelerinde kriz yönetim planı vardır.” hipotezi kabul edilmektedir.



Şekil 4.35. Kriz Yönetimi Uygulaması ile Kriz Yönetim Planı İlişkisi

Kriz yönetim planı hazırlayan işletmelerin, hazırladıkları kriz yönetim planını herhangi bir kriz karşısında uygulama fırsatı bulan yöneticilerin oranı % 59,1 (26 yönetici) ve bulamayan yöneticilerin oranı % 40,9 (18 yönetici) olarak bulunmuştur. Kriz yönetimi anlayışını gerekli gören yöneticilerin oranı % 94,9 (167 yönetici) saptanmıştır. Herhangi bir kriz karşısında kriz yönetim planını kullanma ve uygulama fırsatı bulan yöneticilerin kriz yönetimi anlayışını kesinlikle gerekli bulma oranının % 69,2 iken, herhangi bir kriz yaşamayan yöneticilerin kriz yönetimi anlayışını gerekli bulma oranı % 44,4 olarak saptanmıştır. Bu bağlamda, herhangi bir kriz karşısında kriz yönetim planını kullanma ve uygulama fırsatını bulan yöneticilerin kriz yönetimi planını kesinlikle gerekli bulma oranlarının yüksek oranda olması, kriz yönetim planının krizler karşısında gerekli olduğunu ve işletme yöneticilerine fayda sağladığını gösterdiği anlamına gelmektedir(Şekil 4.36).



Şekil 4.36. Kriz Yönetim Planını Uygulama ve Kriz Yönetimi Anlayışı İlişkisi

Konaklama işletmelerinde herhangi bir kriz durumu yaşayan 67 yöneticinin (% 38,7) ve yaşamayan 109 yöneticinin (% 61,3) işletmelerinde hazırlanmış kriz yönetim planının olup olmadığı araştırıldığında; kriz yaşayan yöneticilerin işletmelerinde % 46,3 oranında kriz yönetim planı olduğu, herhangi bir kriz yaşamayan yöneticilerin işletmelerinde % 11,9 oranında kriz yönetim planı olduğu ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin herhangi bir kriz yaşama durumu ile kriz yönetim planına sahip olma ilişkisi, çapraz tablolamada yapılan ki-kare testi analizinde değerlendirildiğinde “Asymp. Sig. (2-sided) değeri ($p= 0,00<0.01$) anlamlı olduğu için, bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu saptanmıştır. Bu bağlamda, herhangi bir kriz durumu yaşayan yöneticilerin kriz yönetim planına daha fazla önem verdikleri ve çoğu yöneticinin (% 46,3) işletmelerinde yaşanan bir kriz sürecinde kriz yönetim planını uygulamaya başladıkları saptanmıştır (Çizelge 4.38). Bu bağlamda;

“H₀₃. Kriz tecrübesine sahip olan yöneticiler, kriz yönetim planına daha fazla önem vermemektedir.” hipotezi reddedilmekte

“H_{A3}. Kriz tecrübesine sahip olan yöneticiler, kriz yönetim planına daha fazla önem vermektedir.” alternatif hipotezi kabul edilmektedir.

Çizelge 4.38. Herhangi Bir Kriz Yaşama Durumu İle Kriz Yönetim Planına Sahip Olma İlişkisi

Çalıştığımız bir işletmede herhangi bir kriz yaşadınız mı?	İşletmenizde hazırlanmış kriz yönetim planı var mı?		Toplam
	Evet	Hayır	
Evet	31 % 46,3	36 % 53,7	67 %100
Hayır	13 % 11,9	96 % 88,1	109 %100
Toplam	44 % 25	132 % 75	176 %100

Konaklama işletmeleri yöneticilerini kriz yönetim planı uygulamaya iten temel nedenler araştırıldığında; krizin yaratabileceği belirsizlikle daha iyi mücadele edebilme şansına kavuşma nedeninin % 37 oranıyla ilk sırada, bir kriz karşısında işletme kaynaklarını daha etkin olarak kullanabilme nedeninin % 35 oranıyla ikinci sırada ve daha önce hazırlıksız yakalanan bir kriz karşısında önemli zararlar karşılanması nedeninin % 20 oranıyla üçüncü sırada yer aldığı belirlenmiştir. Krizin tehdit, zaman baskısı ve sürpriz olarak tanımlanan üç önemli faktörü belirsizliğe neden olmaktadır. Yöneticiler, belirsiz bir ortamda, kıt bir zaman sürecinde doğru kararlar vererek ve kaynakları en rasyonel ve etkin bir şekilde kullanarak krizle mücadele etmek için kriz yönetim planını hazırlamayı gerekli gördüklerini belirtmişlerdir. Bunun yanında, yaşanan tecrübenin ve söz konusu ortaya çıkan kayıpların neticesinde krizi önlemek veya krizi en az zararlarla atlattık da kriz yönetim planını hazırlamaya iten diğer nedenler olarak ortaya konulmuştur.

Kriz yönetim planlarının kriz yönetimi konusunda uzman kişi ve kurumlardan ziyade % 70 oranında işletmenin üst yönetimi tarafından hazırlandığı anlaşılmaktadır. Bilimsel yöntemlerle, işletmenin konumu ve statüsü dikkate alınarak çok yönlü bir şekilde hazırlanması gereken kriz yönetim planının, işletmenin üst yönetimi tarafından uzman kişilerden ve kurumlardan destek alınmadan hazırlanan kriz yönetim planının bir kriz karşısında işletmeye olumlu bir katkı sağlamayacaktır. Özellikle, kriz yönetimi

planı hazırlama sürecinde üniversitelerin ilgili bölümlerinin dikkate alınmaması, hem üniversiteler hem de işletmeler açısından düşündürücüdür.

Konaklama işletmelerinin kriz ortamlarında izledikleri yöntemler incelendiğinde; krizi kabullenerek kurtulmak için çözüm üretme yönteminin % 90 oranıyla birinci sırada, krizi yok sayma ve faaliyete devam etme yönteminin % 5 oranıyla ve krizden kaçınma ve faaliyete devam etme yönteminin % 5 oranıyla ikinci ve üçüncü sıralarda yer aldığı görülmektedir. Günümüzde, turizm sektöründe kriz yönetimi artık bir süreç yönetimi şeklinde yürütülmektedir. Sektörün ve sunulan ürünün özellikleri nedeniyle, konaklama işletmelerinin krizi yok sayma ve/veya krizden kaçınma gibi bir alternatifleri bulunmamaktadır. Bu bağlamda, krizi bir süreç olarak kabul edip, sonuçlarını beklemeden çözümler üretmekten başka konaklama işletmelerinin çareleri yoktur.

Kriz yönetim planı olan konaklama işletmelerinin, % 72,7 oranında kriz anında yapılması gerekenleri gösteren bir kriz rehberine; % 74,4 oranında kriz öncesi, anı ve sonrasında kriz yönetimi konusunda görevlendirilmiş bir kriz ekibine; % 54,5 oranında krize karşı erken uyarı sistemlerine ve % 72,1 oranında krize karşı hazırlık şeklinde eğitim uygulamalarına sahip oldukları saptanmıştır. Bir kriz yönetim planında kriz rehberi, kriz yönetim ekibi, erken uyarı sistemleri ve eğitim uygulamaları kesinlikle bulunması ve sürekli olarak güncellenmesi gereken unsurlardır. Bu unsurların hepsi tam olmadıkça, gerçek anlamda etkin bir kriz yönetim planından bahsetmek mümkün değildir. Konaklama işletmelerinin yarısına yakını (% 45,6) kriz öncesi dönemde önleyici yöntemlerin başında gelen krize karşı erken uyarı sistemlerine sahip olmadığı ve kriz öncesi dönem ile ilgili gerçek anlamda kriz yönetiminin uygulanmadığı anlaşılmaktadır. Bu tür konaklama işletmelerinin potansiyel krizleri ve sinsice gelişen kriz belirtilerini nasıl saptayacağı, krizleri ortaya çıkmadan veya en az zararla nasıl kurtulacağı akla gelmektedir.

4.7.5. Yöneticiler Açısından Kriz ve Kriz Yönetiminin Değerlendirilmesi

Konaklama işletmesi yöneticisinin bir kriz anında yaklaşımının nasıl olması gerektiği incelendiğinde; % 87,4'ünün krizi en kısa zamanda çözmek için gerekeni yapma, % 12,1'inin kriz işletmeye zarar vermiyorsa geçmesini bekleme ve % 0,6'sının

krizi bütünüyle görmezden gelme yaklaşımına sahip oldukları anlaşılmıştır. Etkin bir kriz yönetiminde, krizi en kısa zamanda çözmek için gerekeni yapma yaklaşımı en doğru yaklaşımdır. Belirsizlik ortamında kriz sürecinin uzaması çözümü zorlaştırmakta ve bazı durumlarda da geri dönüşü mümkün olmayan sorunlara neden olabilmektedir.

Konaklama işletmelerinde çalışan tüm yöneticiler açısından, konaklama işletmelerini en çok etkileyen kriz türlerinden; terör saldırısı % 23,8 oranıyla birinci sırada, ekonomik ve finansal krizler % 15,2 oranıyla ikinci sırada ve yangın, sel ve deprem gibi doğal felaketler % 11,5 oranıyla üçüncü sırada yer aldığı belirlenmiştir.

Konaklama işletmelerinde çalışırken bir kriz durumu yaşayan yöneticiler açısından konaklama işletmelerini etkileyen kriz türleri incelendiğinde (Çizelge 4.39); terör saldırıları % 23,2 ile birinci sırada, ekonomik ve finansal krizler % 15,7 ile ikinci sırada iken, üçüncü sırada otel imajını hedef alan asılsız dedikoduların % 9,5 oranıyla üçüncü sırada yer aldığı ve salgın hastalıkların % 9,5 oranıyla dördüncü sırada yer aldığı saptanmıştır (Çizelge 4.39). Genel anlamda, terör saldırıları ile ekonomik ve finansal krizlerin konaklama işletmeleri açısından en önemli iki kriz türü olduğu anlaşılmaktadır.

Çizelge 4.39. Bir Kriz Durumu Yaşayan Yöneticiler Açısından Konaklama İşletmelerini Etkileyen Kriz Türleri ve Oranları

Kriz Türleri	Sayı	Yüzde (%)	Sıra
Terör saldırısı	56	23,2	1
Ekonomik ve finansal krizler	38	15,7	2
Otel imajını hedef alan asılsız dedikodular	23	9,5	3
Salgın hastalıklar	23	9,5	4
Yangın, sel ve deprem gibi doğal felaketler	22	9,1	5
Hizmet kalitesinin düşüklüğü	21	8,7	6
Aracılar nedeniyle ortaya çıkan krizler	15	6,2	7
Sunulan ürünlerde bozukluklar	13	5,4	8
Otel müşterilerine yönelik saldırılar	12	4,9	9
İşletme çalışanlarının grevi	7	2,9	10
Hırsızlık	6	2,4	11
Otelde yaşanmış, ölümlü sonuçlanan kazalar	5	2	12
Kümülatif Toplam	241	100	

Konaklama işletmelerinde çalışan tüm yöneticiler açısından, yaşanan krizlerin en önemli nedenleri araştırıldığında; ülkenin ekonomik ve siyasi durumu % 22,6 oranıyla birinci sırada, araçlara olan bağımlılık % 11,5 oranıyla ikinci sırada, krizin yaklaştığının öngörülememesi % 10,1 oranıyla üçüncü sırada ve yönetici yetersizliği % 8,8 oranıyla dördüncü yer almaktadır.

Herhangi bir kriz durumu ile karşı karşıya kalan yöneticiler açısından, krizlere neden olan faktörler incelendiğinde (Çizelge 4.40); ülkenin ekonomik ve siyasi durumu % 22,5 oranı ile birinci sırada iken, krizi yaklaştığının öngörülememesi faktörü % 13,3 oranıyla ikinci sırada, araçlara olan bağımlılık faktörü % 12,9 oranıyla üçüncü sırada yer almaktadır. Diğer faktörler Çizelgede 4.40.'da verilmiştir. Bu bağlamda ilk beş sıradaki faktörler arasında yer değişimleri gözlenmesine rağmen, ilk beş faktörün değişmediği saptanmıştır.

Çizelge 4.40. Bir Kriz Durumu Yaşayan Yöneticiler Açısından Konaklama İşletmelerinde Kriz Oluşumunda Etkili Faktörler

Krizlerin Nedenleri	Sayı	Yüzde(%)	Sıra
Ülkenin ekonomik ve siyasi durumu	54	22,5	1
Krizin yaklaştığının öngörülememesi	32	13,3	2
Araçlara olan bağımlılık	31	12,9	3
Doğal Afetler	23	9,5	4
Yönetici yetersizliği	22	9,2	5
Müşteri beklentilerinin karşılanamaması	21	8,7	6
Eğitimsiz personel	12	4,9	7
Çeşitli dış çevre faktörlerinin yanlış analizi	15	6,2	8
Krizin aniden ortaya çıkması	13	5,4	9
Kontrol eksikliği	7	2,9	10
Örgütsel aksaklıklar	5	2	11
Güvenlik yetersizliği	4	1,7	12
Tesisin mimari yapısındaki aksaklıklar	2	0,8	13
Kümülatif Toplam	241	100	

Tüm yöneticiler açısından, kriz dönemi öncesinde krizden korunmak ya da krizi en az zararla atlatabilmek için nelerin yapılması gerekliliği araştırıldığında; konaklama işletmesinde ortaya çıkabilecek değişik kriz türlerinin olası etkilerinin önceden belirlenmesi ve gerekli önlemlerin alınması seçeneği % 36 oranıyla birinci sırada, olası kriz türleri için kriz yönetim planı ve acil eylem planı oluşturulması seçeneği % 24

oranıyla ikinci sırada, konaklama işletmesinin iç ve dış çevresinin sürekli izlenmesi seçeneği % 23 oranıyla üçüncü sırada ve erken uyarı sistemleri kullanılarak kriz sinyallerinin fark edilmesi seçeneği de % 17 oranıyla dördüncü sırada yer almıştır. Herhangi bir kriz durumu yaşayan ve yaşamayan yöneticiler açısından kriz dönemi öncesinde krizden korunmak ya da krizi en az zararla atlatabilmek için nelerin yapılması gerekliliği ele alındığında; sadece “olası kriz türleri için kriz yönetim planı ve acil eylem planlarının oluşturulması” uygulamasında herhangi bir kriz yaşayan ve yaşamayan yöneticiler arasında anlamlı bir farkın olduğu saptanmıştır (Çizelge 4.41).

Çizelge 4.41. Kriz Öncesi Dönemdeki Uygulamalar ile Kriz Yönetim Planına Sahip Olma İlişkisi

Kriz dönemi öncesinde krizden korunmak veya krizi en az zararla atlatabilmek için aşağıdaki uygulamaların önemi ve anlamı		İşletmenizde hazırlanmış bir kriz yönetim planı var mı?		Toplam
		Evet	Hayır	
Otelin iç ve dış çevresinin sürekli izlenmesi Ki-kare testi $p=0,793>0.05$ anlamlı bir fark yoktur.	Gereksiz	25 % 56,8	72 % 54,5	97 % 55,1
	Gerekli	19 % 43,2	60 % 45,5	79 % 44,9
	Toplam	44 % 100	132 % 100	176 % 100
Erken uyarı sistemleri kullanılarak kriz sinyallerinin fark edilmesi Ki-kare testi $p=0,096>0.05$ anlamlı bir fark yoktur.	Gereksiz	25 % 56,8	93 % 70,5	118 % 67
	Gerekli	19 % 43,2	39 % 29,5	58 % 33
	Toplam	44 % 100	132 % 100	176 % 100
Otelde ortaya çıkabilecek değişik kriz türlerinin olası etkilerinin önceden belirlenmesi ve gerekli önlemlerin alınması Ki-kare testi $p=0,425>0.05$ anlamlı bir fark yoktur.	Gereksiz	10 % 23,3	39 % 29,5	49 % 28
	Gerekli	34 % 76,7	93 % 70,5	127 % 72
	Toplam	44 % 100	132 % 100	176 % 100
Olası kriz türleri için kriz yönetim planı ve acil eylem planlarının oluşturulması Ki-kare testi $p=0,000<0.01$ anlamlı bir fark vardır.	Gereksiz	10 % 22,7	82 % 62,1	92 % 52,3
	Gerekli	34 % 77,3	50 % 37,9	84 % 47,7
	Toplam	44 % 100	132 % 100	176 % 100

Krizin konaklama işletmelerindeki tüm yöneticileri açısından nasıl bir anlam ifade ettiği araştırıldığında; genelde yöneticilerin büyük bir çoğunluğu % 75 oranıyla (132 yönetici), krizin hem bir tehdidi hem de bir fırsatı ifade ettiğini belirtmişlerdir. Bu bağlamda;

“H₀₄. Kriz, konaklama işletmeleri için hem bir tehdit hem de bir fırsat unsuru değildir.” hipotezi reddedilmekte;

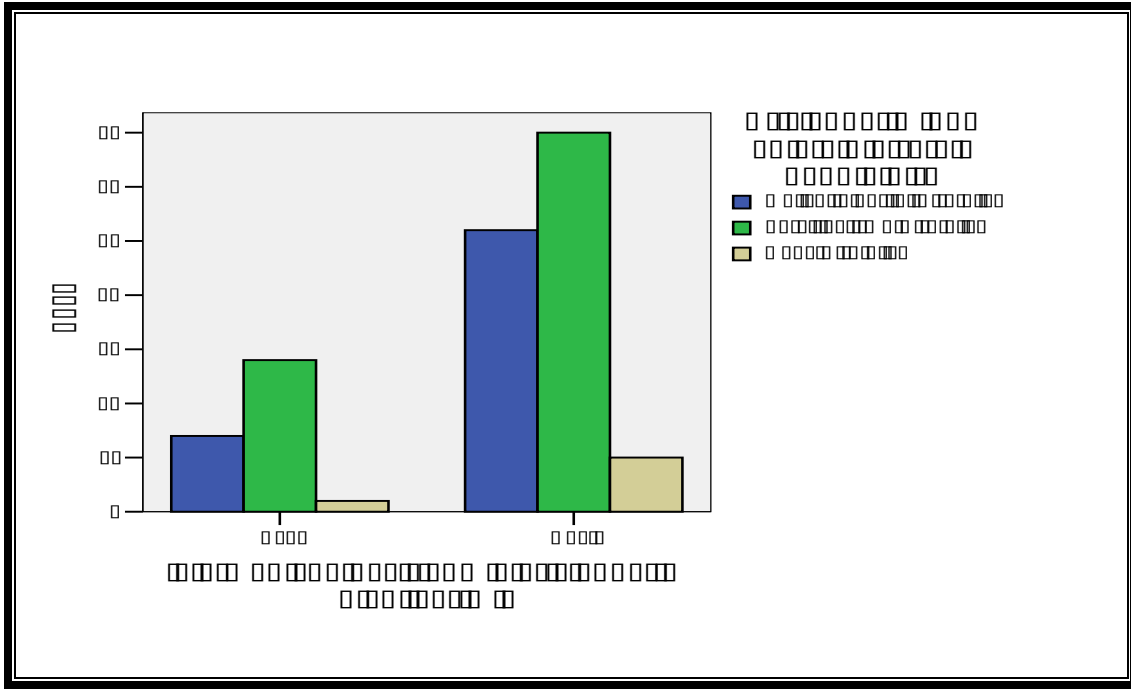
“H_{A4}. Kriz, konaklama işletmeleri için hem bir tehdit hem de bir fırsat unsurudur.” alternatif hipotezi kabul edilmektedir.

Bununla birlikte krizin bir tehdidi ifade ettiğini belirten yöneticilerin oranı % 22,3 (40 yönetici) ve krizin fırsatı ifade ettiğini belirten yöneticilerin oranı % 2,3 (4 yönetici) olarak saptanmıştır. Herhangi bir kriz durumu yaşayan ve yaşamayan yöneticiler açısından krizin nasıl bir anlam çağrıştırdığını incelendiğinde; hem herhangi bir kriz durumu yaşayan hem de yaşamayan yöneticiler arasında krizi hem bir tehdit ve hem de bir fırsat olarak görenlerin oranlarının yüksek olduğu, krizi sadece tehdit olarak görenlerin oranlarının aşağı yukarı aynı olduğu anlaşılmaktadır. Herhangi bir kriz durumu yaşayan yöneticiler arasında, krizi sadece bir fırsat olarak gören hiçbir yöneticinin olmaması da, yaşanan tecrübenin ve krizin sonuçlarının bir göstergesi olarak nitelendirilebilir (Çizelge 4.42).

Çizelge 4.42. Yaşanan Kriz Tecrübesi ve Kriz Anlamının İfadesi İlişkisi

Çalıştığınız bir işletmede herhangi bir kriz yaşadınız mı?	Kriz genel anlamda nasıl bir anlam çağrıştırır?			Toplam
	Kriz, tehlikeyi ifade eder.	Kriz, fırsatı ifade eder.	Kriz, hem fırsatı hem de tehlikeyi ifade eder.	
Evet	14 % 20,9	0 % 0	53 % 79,1	67 % 100
Hayır	27 % 24,5	3 % 2,8	79 % 72,6	109 % 100
Toplam	41 % 23,1	3 % 1,7	132 % 75,1	176 % 100

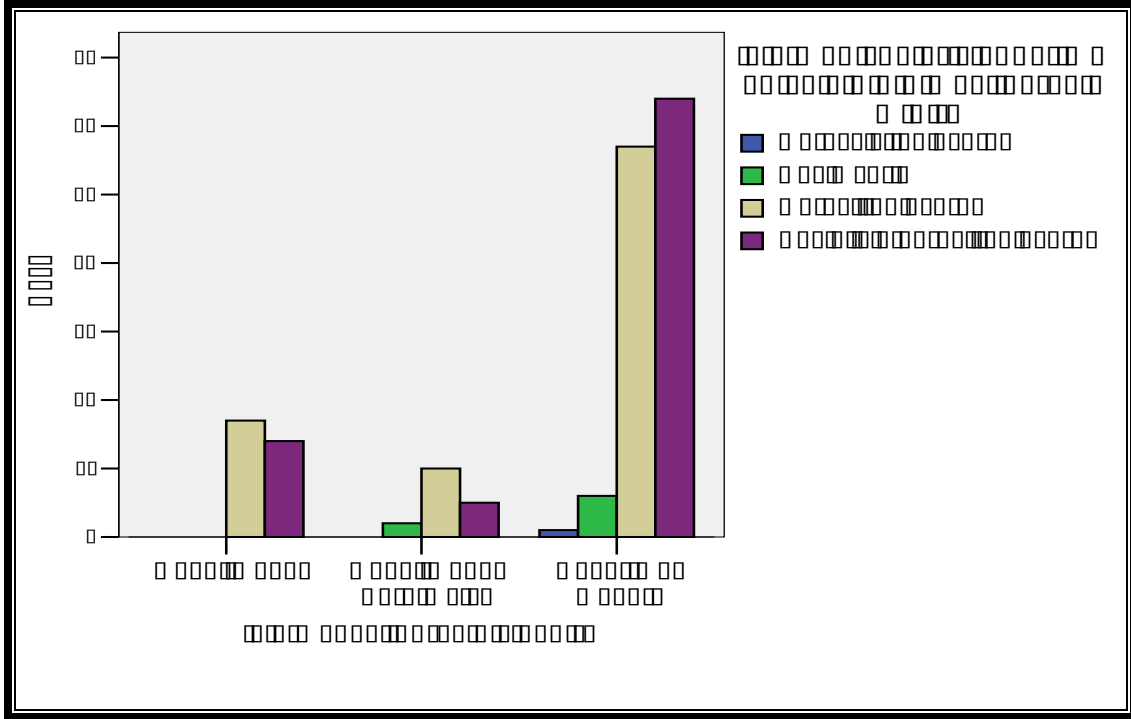
Kriz yönetim planına sahip olan ve olmayan konaklama işletmelerinin kriz yönetiminde üretilen ve sunulan ürün açısından uygulanan en etkin stratejiler arasındaki ilişki, çapraz tabloda ki-kare testi ile incelendiğinde Asymp. Sig. (2-sided) değeri ($p=0,446>0.01$) aralarında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır. Kriz yönetim planına sahip olan ve olmayan tüm işletmelerde etkin stratejilerin dağılımında bir farklılık gözlenmemiştir (Şekil 4.37).



Şekil 4.37. Kriz Yönetim Planı İle Kriz Yönetiminde Ürün Açısından En Etkin Strateji İlişkisi

Konaklama işletmelerinde kriz yönetimi anlayışının gerekliliği incelendiğinde; kesinlikle gerekli bulanların oranı % 47,7 (84 yönetici), gerekli bulanların oranı % 47,2 (83 yönetici), çekimser olanların oranı % 4,5 (8 yönetici) ve gereksiz bulanların oranı % 0,6 (1 yönetici) olarak belirlenmiştir. Kriz yönetimini kesinlikle gerekli ve gerekli bulanların oranı % 94,9'dur. Bu durum yöneticilerin kriz yönetimine verdikleri önemi göstermektedir. Şekil 4.38. incelendiğinde; konaklama işletmelerinde genel müdür konumunda bulunan yöneticilerin tümünün kriz yönetimini gerekli gördüğü, genel müdür yardımcılarının kriz yönetimi anlayışını gerekli görmekte birlikte çekimser

olanların da söz konusu olduğu ve bölüm müdürlerinin de kriz yönetimi anlayışını gerekli görmekte birlikte, çekimser olanların ve gereksiz bulan bir bölüm yöneticisinin olduğu belirlenmiştir.



Şekil 4.38. Yöneticilerin Mevkilerine Göre Kriz Yönetimine Bakış Açıları

Konaklama işletmeleri yöneticilerinin % 94,9'u kriz yönetimini gerekli bulurken, sadece % 37,6'sının işletmelerinde kriz yönetimini uyguladıklarını belirtmişlerdir. Aynı zamanda çapraz tablolamada yapılan ki-kare testi analizinde anlamlı bir ilişki saptanmamıştır. Bu bağlamda;

“H₀₅. Kriz yönetimini gerekli gören yöneticilerin işletmelerinde, kriz yönetimi uygulanmamaktadır.” hipotezi kabul edilmekte;

“H_{A5}. Kriz yönetimini gerekli gören yöneticilerin işletmelerinde, kriz yönetimi uygulanmaktadır.” alternatif hipotezi reddedilmektedir.

Çizelge 4.43. Kriz Yönetimi Anlayışı ve Kriz Yönetimi Uygulama Durumu ve Oranı

İşletmenizdeki kriz yönetimi anlayışının olması gerekli mi?	Kriz yönetimi işletmemizde uygulanmaktadır.					Toplam
	Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Tamamen katılmıyorum	
Kesinlikle gerekli buluyorum	18 % 20,7	24 % 29,3	13 % 15,9	26 % 30,5	3 % 3,7	84 % 100
Gerekli buluyorum	4 % 4,9	19 % 22	14 % 17,1	42 % 51,2	4 % 4,9	83 % 100
Çekimserim	0 % 0	1 % 12,5	3 % 37,5	3 % 37,5	1 % 12,5	8 % 100
Gereksiz buluyorum	1 % 100	0 % 0	0 % 0	0 % 0	0 % 0	1 % 100
Toplam	23 % 12,7	44 % 24,9	30 % 17,3	71 % 40,5	8 % 4,6	176 % 100

Konaklama işletmeleri yöneticilerinin; işletmede bir başkasının onun işini kolayca yapabilmesi, yerine dışarıdan yeni elemanların her zaman bulunabilmesi ve düz bir işçiyi işten çıkarmanın maliyetinin daha düşük olması sebebiyle, bir kriz anında ilk aşamada düz işçileri işten çıkarmayı % 85,6 oranında (151 yönetici) uygun gördükleri belirlenmiştir. Bunun yanı sıra, bir kriz anında işten çıkarılması en zor personel grubuna bakıldığında; % 68,6 oranında (121 yönetici) kilit pozisyonundaki işçilerin ve % 21,1 oranında (37 yönetici) üst kademe yöneticilerin olduğu anlaşılmaktadır. Bu bağlamda, konaklama işletmelerinin bir kriz söz konusu olsa dahi, faaliyet göstermeye devam etmesi, hizmetlerin aksamaması amacıyla kilit pozisyonundaki işçilerin işten çıkarılması çok zordur. Bunun yanı sıra, bir kriz anında, en büyük görevin üst yöneticilere düştüğü bir süreçte, üst düzey yöneticilerin işten çıkarılması da zor gözükmektedir.

Konaklama işletmeleri yöneticilerine, yönetici olarak çalıştıkları işletmelerin kriz yönetimi konusunda görüşleri incelendiğinde, yöneticilerin;

- % 94,9 oranında (167 yönetici) yaşanan krizlerin, işletmeleri kriz yönetimi konusunda bilgi sahibi olmaya zorladığı,
- % 65,5 oranında (115 yönetici) kriz yönetiminin, Türkiye'deki işletmeler tarafından tam anlamıyla bilinmeyen bir konu olduğu,
- % 37,6 oranında (66 yönetici) kriz yönetiminin işletmelerinde uygulandığını
- % 39,6 oranında (70 yönetici) turizmde yaşanan her krizin özel olduğu, bu nedenle kriz yönetimi konusunda kapsamlı bir hazırlık çalışmasına gerek olduğu ve
- % 16 oranında (28 yönetici) kriz yönetiminin, işletmeler için yüksek maliyetli, uzmanlık gerektiren lüks bir faaliyet olduğunu ifade ettikleri belirlenmiştir.

Yapılan çalışmada elde edilen bulgular değerlendirildiğinde; konaklama işletmelerinde kriz yönetiminin % 37,6 oranında uygulandığı, % 62,4 oranında uygulanmadığı tespit edilmiştir. Elde edilen oran düşük bir değerdir. Bu bağlamda;

“H₀₆. Konaklama işletmelerinde kriz yönetimi anlayışı yoktur” hipotezi kabul edilmekte;

“H_{A6}. Konaklama işletmelerinde kriz yönetimi anlayışı vardır.” alternatif hipotezi reddedilmektedir.

4.7.6. Kriz Anında Alınan Yönetici Kararlarının Değerlendirilmesi

Konaklama işletmelerinde çalışan yöneticilerin herhangi bir işletmede çalışırken bir kriz durumu yaşayıp yaşamadıkları araştırıldığında; yöneticilerin % 38,1'sinin (67 yönetici) bir kriz durumuyla karşı karşıya kaldığı ve % 61,9'unun (109 yönetici) herhangi bir kriz durumu yaşamadığı belirlenmiştir. Yaşanan krizlerin nedenleri incelendiğine; en önemli faktörlerin başında % 38,7 oranıyla (64 yönetici) ekonomik faktörler, % 14,6 oranıyla (25 yönetici) doğal felaketler ve % 8,7 oranıyla (15 yönetici) yöneticilerin yetersizliği ve % 7,6 oranında (13 yönetici) rakip işletmeler ve artan rekabet nedenlerin başta geldiği saptanmıştır. Herhangi bir kriz durumu ile karşı karşıya kalan konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz meydana gelmeden önce % 53,7'sinin

(36 yönetici) bir kriz durumunu bekledikleri; % 67,2'sinin (45 yönetici) likidite sorunu yaşadıkları saptanmıştır.

Kriz anında insan kaynakları politikaları incelendiğinde; % 50,8 oranında (57 yönetici) personele ücretsiz izin verildiği, % 31,3 oranında (35 yönetici) personelin işten çıkarıldığı ve % 14,3 oranında (16 yönetici) personele ücretli izin verildiği saptanmıştır. Krize neden olan faktörler incelendiğinde, krizlere sebebiyet vermeyen bir faktör olan personelin, kriz döneminde bir maliyet unsuru olarak görüldüğü ve krizin mağduru olduğu anlaşılmaktadır. Kriz anında işletmede hem yöneticilerde hem de personelde kriz nedeniyle stres ve kaygı artmasının % 62,9 oranında (51 yönetici) arttığı saptanmıştır.

Konaklama işletmelerinde kriz ortamının çözümü ve krizden çıkış için izlenen bu stratejiler incelendiğinde; kaynak tüketiminde tasarrufa gidilmesi, maliyetlerin düşürülmesi stratejisi % 10,7 oranıyla (49 yönetici) ilk sırada, örgüt büyüklüğü ve personel sayısının gözden geçirilmesi stratejisi % 9,9 oranıyla (46 yönetici) ikinci sırada, yeni yurtdışı pazar olanaklarının araştırılması stratejisi % 8,7 oranıyla (40 yönetici) üçüncü sırada, ürünler ve hizmetlerde yenilikler ve farklılıklar yaratma stratejisi % 7,9 oranıyla (36 yönetici) dördüncü sırada ve müşterilere cazip ve uygun paket teklifler sunulması stratejisi % 7,6 oranıyla (35 yönetici) beşinci sırada yer almıştır.

Krizin konaklama işletmeleri üzerindeki olumlu etkileri değerlendirildiğinde; müşteriye verilen önemin artmasını, yeni pazarlar bulmaya yönelik çalışmaların yapılmasını, kalitenin öneminin daha iyi anlaşılmasını, kriz deneyiminin artmasını ve gelecek için önlem alınmasını, ekip çalışmasının artmasını ve eğitim etkinliklerine verilen önemin artmasını sağladığı belirlenmiştir. Bununla birlikte, konaklama işletmeleri açısından krizin işletmeler üzerindeki olumsuz etkileri incelendiğinde; yüksek oranda işletmelerin her yönüyle olumsuz etkilendiği, personelin işini kaybetme korkusunun arttığı, rakip işletmelerle yoğun bir rekabetin yaşandığı, personelin stres ve huzursuzluk yükünün arttığı, krizin tehdit olarak algılandığı, hızlı karar alma ve zaman baskısının ortaya çıktığı, satışların düştüğü, oda fiyatlarının düştüğü, personelin motivasyonunun düştüğü ve karlılığın azaldığı belirlenmiştir.

Krizin sonuçlarının bağımsız değişkenler açısından değerlendirilmesinde; “Kriz, konaklama işletmelerini olumsuz yönde etkilemektedir.” değişkeni bağımlı değişken olarak ve Çizelge 4.29.’daki diğer değişkenler de bağımsız değişkenler olarak çoklu regresyon analizine tabi tutulmuştur. R^2 değeri .972 bulunmuştur. Bu sonuca göre, bağımlı değişkendeki % 97.2’lik değişim modele dahil edilen bağımsız değişkenler tarafından açıklanmaktadır. Modelin anlamlığını gösteren F istatistiği ve bu değer anlamlılık düzeyini gösteren Sig. F.değeri. 000 şeklindedir. Bu değer, modelin anlamlı olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda;

“H₀₇. Kriz, konaklama işletmelerini olumsuz yönde etkilememektedir.” hipotezi reddedilmekte;

“H_{A7}. Kriz, konaklama işletmelerini olumsuz yönde etkilemektedir.” alternatif hipotezi kabul edilmektedir.

Krizin, işletmeler üzerindeki olumsuz etkilerinin olumlu etkilerine nazaran daha fazla değişken üzerinde etkili olduğu ve etki düzeyinin daha yüksek olduğu saptanmıştır. (Bkz. Çizelge 4.28 ve Çizelge 4.29, s. 312-314).

4.7.7. Kriz Sonrası Yönetici Kararlarının Değerlendirilmesi

Konaklama işletmelerinin, kriz sonrasındaki yapılanma faaliyetleri incelendiğinde; % 67,2’sinin (45 yönetici) yeni bir yapılanmaya gittiği, % 32,8’inin (22 yönetici) herhangi bir yapılanma faaliyetinde bulunmadığı belirlenmiştir. Yeni bir yapılanma faaliyetine katılan işletmelerin yapılanma alanları incelendiğinde; ağırlıklı olarak pazarlama faaliyetlerine daha fazla yoğunlaştıkları, hem yurtiçi hem de yurtdışı pazarlara odaklandıkları ve yeni ürünler geliştirme faaliyetlerine de ağırlık verdikleri belirlenmiştir.

Konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz sonrası durum analizi yapıp yapmadığı araştırıldığında; % 59,7 oranıyla (40 yönetici) durum analizi yapıldığı; yapılan durum analizi kapsamında yapılan faaliyetler; % 39 oranıyla hedef güncelleme, % 39 oranıyla yeni hedef belirleme ve % 22 oranıyla faaliyet ölçeği belirleme olarak saptanmıştır.

Konaklama işletmelerinin 2008 krizi öncesine göre, 2010 yılındaki mevcut durumları değerlendirildiğinde; 2008 krizi öncesine göre, konaklama işletmelerinin % 39,2'sinin durumunun biraz kötü olduğu, % 35,2'sinin durumunun iyi, % 16,5'inin durumunun biraz iyi, % 6,8'inin durumunun çok iyi ve % 1,1'inin durumunun aynı ve % 1,1'inin durumunun çok kötü olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda, konaklama işletmelerinin % 40'ının 2008 krizi öncesine göre durumunun kötü olmasını, 2008 yılı finansal ve ekonomik kriz sürecinin olumsuz etkilerinin birçok konaklama işletmesi açısından devam ettiğini söyleyebiliriz

Konaklama işletmeleri yöneticilerine 2008 finansal kaynaklı küresel ekonomik krizden sonra yeni bir kriz süreci bekleyip beklemedikleri incelendiğinde; % 77,1'inin (136 yönetici) yeni bir kriz süreci beklemedikleri ve % 22,9'unun (40 yönetici) yeni bir kriz süreci bekledikleri saptanmıştır. Kriz beklediklerini ifade eden yöneticilerin % 70'i (28 yönetici) yeni bir krize hazırlıklı olduklarını ve % 30'u (12 yönetici) yeni bir krize karşı hazırlıklı olmadıklarını belirtmişlerdir. Yeni bir kriz bekleyen ve beklemeyen yöneticilerin kararlarında kriz yaşama durumlarının etkisi incelendiğinde; çapraz tablolamada yapılan ki-kare testi analizinde incelendiğinde Asymp. Sig. (2-sided) değeri ($p= 0,024 < 0,05$) aralarında anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Bu bağlamda, daha önce bir kriz durumu yaşayan yöneticilerin yeni bir kriz bekleme oranı % 31,3 iken, herhangi bir kriz durumu ve tecrübesi yaşamayan yöneticilerin yeni bir kriz bekleme oranı % 17,5 olmuştur. Kriz yaşayan yöneticilerin krize bakış açıları ile kriz yaşamayan yöneticilerin krize bakış açıları arasında anlamlı bir fark olduğu ortaya çıkmıştır (Çizelge 4.44).

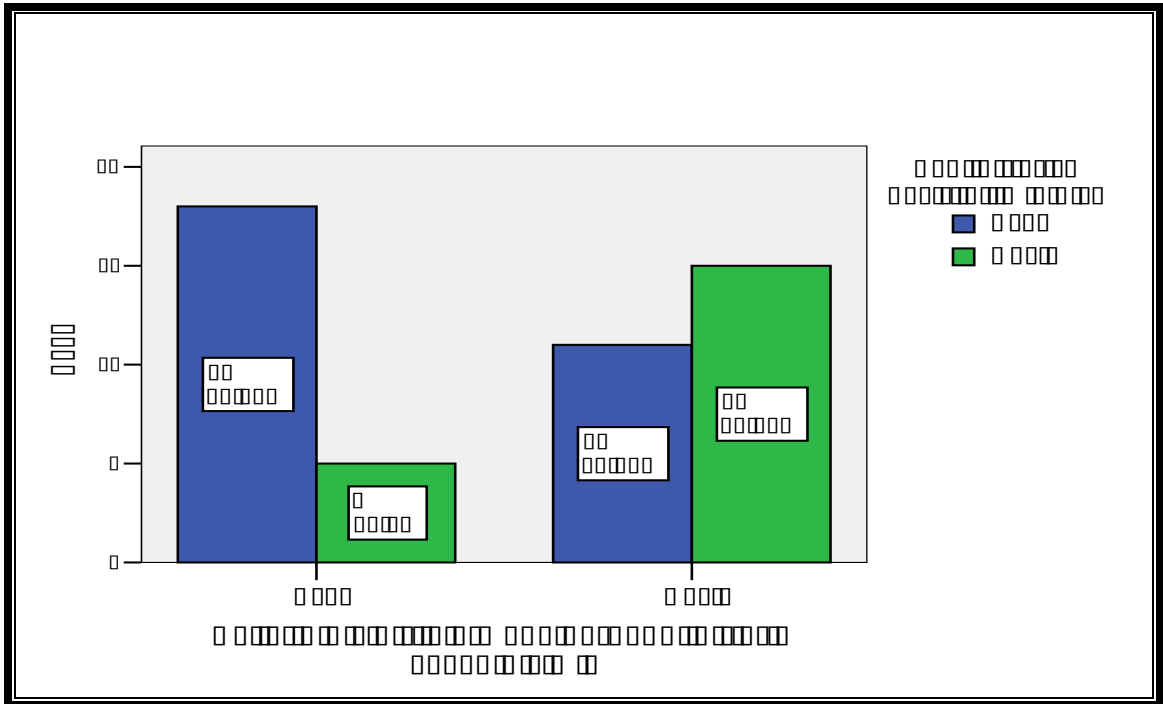
Çizelge 4.44. Kriz Yaşama Durumu İle Kriz Bekleme Arasındaki İlişki

Çalıştığımız bir işletmede herhangi bir kriz yaşadınız mı?	Yeni bir kriz bekliyor musunuz?		Toplam
	Evet	Hayır	
Evet	21 % 31,3	46 % 68,7	67 % 100
Hayır	19 % 17,5	90 % 82,5	109 % 100
Toplam	40 %22,9	136 % 77,1	176 % 100

Yeni bir kriz bekleyenlerin % 70'i yeni bir krize hazırlıklı olduklarını belirtmişlerdir. Yeni bir kriz durumu bekleyen ve daha önce bir kriz durumu yaşayan yöneticilerle yaşamayan yöneticiler arasındaki yeni bir kriz durumuna hazırlık düzeyleri incelendiğinde; çapraz tablolamada yapılan ki-kare testi analizinde incelendiğinde Asymp. Sig. (2-sided) değeri ($p= 0,011 < 0.05$) aralarında anlamlı bir ilişki saptanmıştır (Şekil 4.39). Kriz yaşayanlar arasında krize hazırlıklı olduklarını ifade edenlerin oranı % 78 iken, herhangi bir kriz yaşamayan yöneticilerin krize hazırlıklı olma oranı % 42 düzeyinde olduğu saptanmıştır. Bu bağlamda;

“H₀₈. Kriz tecrübesi yaşayan yöneticiler, yeni bir krize hazırlıklı değildir.” hipotezi reddedilmekte;

“H_{A8}. Kriz tecrübesi yaşayan yöneticiler, yeni bir krize hazırlıklıdır.” alternatif hipotezi kabul edilmektedir.



Şekil 4.39. Kriz Yaşama Durumu İle Yeni Bir Krize Hazırlıklı İlişkisi ve Oranları

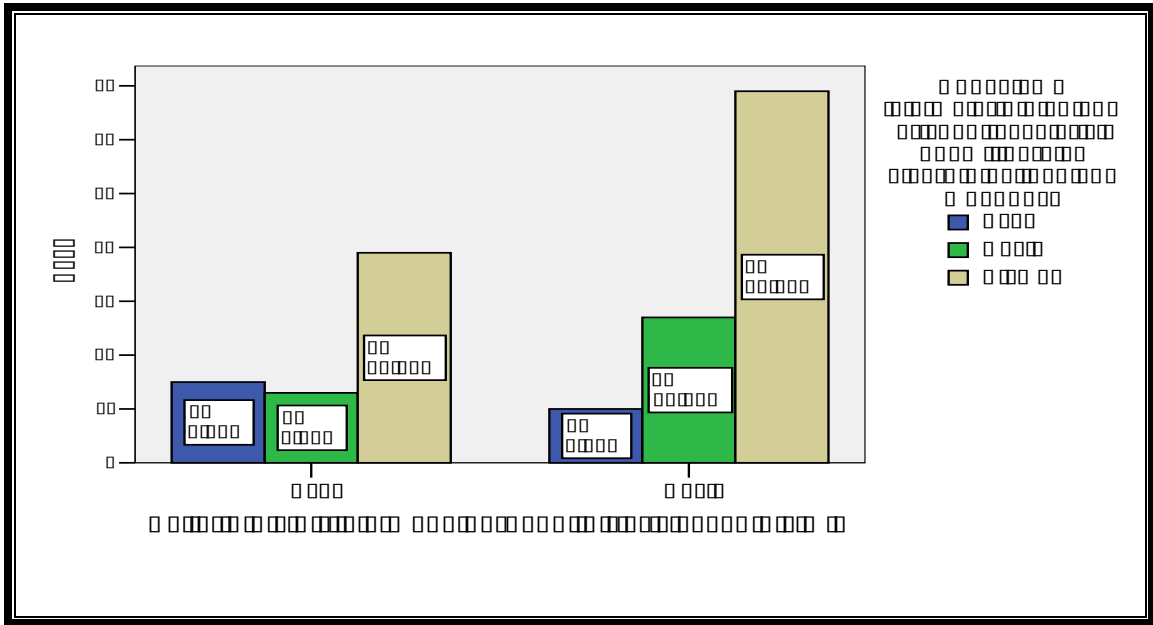
Konaklama işletmeleri yöneticilerinin 2010 yılı itibarıyla en son 2008 finansal kaynaklı ekonomik krizden önemli dersler çıkarıp çıkarmadığı incelendiğinde;

konaklama işletmelerinin yöneticilerinin % 14,8'i (26 yönetici) önemli dersler çıkarıldığına, % 61,9'unun (109 yönetici) kısmen ders çıkarıldığına ve % 23,3'ünün hiçbir ders çıkarılmadığına inandığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda;

“H09. Konaklama işletmeleri yöneticileri, 2008 yılı krizinden gereken dersi çıkarmamıştır.” hipotezi kabul edilmekte;

“HA9. Konaklama işletmeleri yöneticileri, 2008 yılı krizinden gereken dersi çıkarmıştır.” alternatif hipotezi reddedilmektedir.

Yöneticilerin herhangi bir kriz yaşama durumu ile konaklama işletmelerinin en son 2008 finansal ve ekonomik kriz sürecinden önemli dersler çıkarıp çıkarmadıkları konusundaki görüşleri incelendiğinde, yapılan ki-kare testi analizinde Asymp. Sig. (2-sided) değeri ($p=0,057>0.050$) aralarında tam olarak anlamlı bir ilişki saptanamamış olsa da anlamlı değere çok yakın bir sonuç elde edilmiştir. Bu bağlamda Şekil 4.40.'da görüldüğü gibi, kriz tecrübesi olan yöneticiler açısından konaklama işletmelerinin krizden ders çıkardıkları görüşü (% 22,3), çıkarmadıkları görüşünden (% 19,4) daha fazla iken, kriz tecrübesi olmayan yöneticiler açısından ders çıkarılmadığı görüşü (% 25,4), ders çıkarıldığı görüşünden (% 9,4) daha yüksektir.



Şekil 4.40. Kriz Tecrübesi ile İşletmelerin Krizden Ders Çıkarma Durumu İlişkisi

Yaşanılan 2008 finansal kaynaklı ekonomik kriz sürecinde, devlet kurumlarının başta Kültür ve Turizm Bakanlığı olmak üzere krizin çözümüne gereken önemi verip vermedikleri incelendiğinde; % 79,4 oranında (140 yönetici) devlet kurumlarının krizin çözümüne gereken önemi vermedikleri ve % 20,6 oranında (36 yönetici) devletin kurumlarının üzerlerine düşen görevleri yerine getirdiklerine inandıklarını belirtmişlerdir. Bu bağlamda;

“H₀₁₀. Başta Kültür ve Turizm Bakanlığı olmak üzere kamu kuruluşları krizlerin çözümüne gereken önemi vermemiştir.” hipotezi kabul edilmekte;

“H_{A10}. Başta Kültür ve Turizm Bakanlığı olmak üzere kamu kuruluşları krizlerin çözümüne gereken önemi vermiştir.” hipotezi reddedilmektedir.

Kriz tecrübesi olanlar, yani bir işletmede herhangi bir kriz süreci yaşayan yöneticiler ile yaşamayan yöneticiler açısından, kamu kuruluşlarının krizin çözümüne gereken önemi gösterip göstermediği incelendiğinde; yapılan ki-kare testi analizinde Asymp. Sig. (2-sided) değeri ($p= 0,002 < 0,01$) aralarında anlamlı bir ilişki saptanmıştır. 2008 yılı sonbaharında ortaya çıkan küresel finans kaynaklı ekonomik krizin çözümüne kamu kuruluşlarının gereken önemi verdiği görüşü, kriz tecrübesi olan yöneticilere göre % 7,5 oranında iken, kriz tecrübesi olmayan yöneticilere göre % 27,4 oranındadır (Çizelge 4.45).

Çizelge 4.45. Kriz Tecrübesine Sahip Olan ve Olmayan Yöneticilerin Kamu Kuruluşlarının Krize Verdiği Önem Konusundaki Görüşleri

Çalıştığınız bir işletmede herhangi bir kriz yaşadınız mı?	Başta Kültür ve Turizm Bakanlığı olmak üzere devlet kurumlarının krizin çözümüne gereken önemi verdiğine inanıyor musunuz?		Toplam
	Evet	Hayır	
Evet	5 % 7,5	62 % 92,5	67 % 100
Hayır	30 % 27,4	79 % 72,6	109 % 100
Toplam	35 % 19,9	141 % 80,1	176 % 100

Bu araştırmada, tez çalışmasının temel hipotezi “Konaklama işletmeleri yöneticileri, kriz olgusuna gereken hassasiyeti göstermemekte ve kriz yönetimi (kriz öncesi, anı ve sonrası) konusuna gereken önemi vermemektedir.” diğer hipotezlerin sonuçları doğrultusunda kabul edilmektedir.

4.8. Araştırmanın Genel Güvenirliği

Güvenirlik analizi, ölçmede kullanılan testlerin, anketlerin yada ölçeklerin özelliklerini ve güvenirliklerini değerlendirmek üzere geliştirilmiş bir yöntemdir. Güvenirlik analizinde Alfa Modeli (Cronbach Alpha Coefficient), ölçekte yer alan k sorunun homojen bir yapı gösteren bir bütünü ifade edip etmediğini araştırır. Alfa katsayısına bağlı ölçek $0.80 \leq \alpha \leq 1.00$ ise, ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir. (Kalaycı vd.,2005: 405) Bu çalışmada kullanılan ölçeğin genel güvenirlik katsayısı alfa= 0,994’tür. Bu yüksek bir değerdir ve kullanılan ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu ifade etmektedir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Sonuç

Türkiye, Anadolu'nun tarih öncesi dönemlerinden itibaren dünyanın en eski üç kıtası arasında köprü rolü oynamasından kaynaklanan doğal, tarihi ve kültürel değerlerinin zenginliği ve çeşitliliği yanında, başta su ve petrol olmak üzere stratejik özellikli doğal kaynaklara sahip olması ve yakınında bulunması nedeniyle çeşitli paylaşım savaşlarının odaklandığı en istikrarsız bölgelerin birinde bulunmaktadır. Bu nedenle Türkiye, güvenlik, ekonomik ve siyasi kökenli ve çoğu dış kaynaklı krizlerle diğer rakip turist çeken ülkelerden çok daha sık karşı karşıya kalmaktadır.

Kriz; genel olarak işletmenin planlı düzenini bozan, önceden sezilmesi ve anlaşılmasında güçlük çekilen, işletmenin belirlenen hedeflerine ulaşmasını ve yaşamını sürdürmesini ciddi bir şekilde tehdit eden, sorunların çözülmesi için acil önlemler gerektiren, işletmeyi sorunları çözmede yetersiz halde bırakan ve hem yönetici hem de işgörenler üzerinde stres ve kaygı artması yaratan bir kaos durumudur.

Krizler, işletmenin iç çevresindeki sorunlar ve yetersizliklerden kaynaklanabileceği gibi, beklenmedik bir şekilde aniden ortaya çıkan ve/veya sinsice gelişen ve ortaya çıktığında işletmeleri savunmasız bir durumda bırakan doğal afetler, terör saldırıları, ekonomik sorunlar, yasal tedbirler, kültürel ve teknolojik gelişmelerden kaynaklanabilir.

Günümüzde işletmelerin karşı karşıya kaldığı rekabet koşulları ve içerisinde bulunduğu belirsizlik ortamı, işletmeler açısından asimetrik fırsat ve tehditler içermektedir. Bozgeyik'e göre (2008: 29), birbirleriyle çok yoğun ilişkili, birbirlerinden farklı ve birbirlerini farklı yönlerden etkileyen çok sayıda değişkenin yer aldığı, çevresel değişkenlerin değişim hızının çok yüksek, değişim oranının çok büyük, değişim aralığının çok kısa, değişim nedenlerinin çok belirsiz olduğu bir ortama has asimetrik tehditlere, simetrik yaklaşımlarla çözüm üretilmesi mümkün değildir. Bu bağlamda

işletmeler, asimetrik tehdit ve tehlikelerden korunabilmek, bu tehdit ve tehlikeleri önleyebilmek ve bu tehdit ve tehlikelerle mücadele edebilmek için farklı düşünebilmek ve hiç olmadığı kadar esnek olabilmek zorundadır. Bunun için işletmelerin krizi yönetebilmesi gerekmektedir.

Kriz anında en büyük tehlike atalette kalmak, tepki verememek ve tıkanmalar karşısında alternatif geliştirememektir. Kriz yönetimi, öncelikle karşı karşıya kalınması olası belirsizliklerin yönetilebilmesi için planlamayı ve hazırlıklı olmayı gerektirmektedir. Genel anlamda kriz yönetimi; kriz durumlarının belirlenmesi, incelenmesi, tahmin edilmesi ve işletmenin krizden korunması ya da krizle başa çıkmasını sağlayacak yolların belirlenmesini sağlayacak bir dizi işlev ya da süreç olarak tanımlanabilir. İşletmeler krizi yönetemezse, kriz süreçleri işletmeyi yönetmeye ve işletmenin sonunu getirmeye başlayacaktır. Bu bağlamda, krizlerden olumlu sonuçlar çıkarılabilmesi için krizlerin nedenlerinin, boyutlarının, etkilerinin ve yönünün iyi analiz edilmesi, sağlam verilere dayalı projeksiyonlar yapılması, gerekli önlemlerin yerinde, zamanında ve uygulanabilir bir biçimde alınması bir zorunluluktur.

Turizm sektörü, sektörel yapısı, ürettiği ve sunduğu ürünün özellikleri nedeniyle her türlü krizden ilk ve en çok etkilenen, bununla birlikte krizin olumsuz etkilerinden en son kurtulabilen bir sektör özelliğine sahiptir. Bu bağlamda, turizm sektöründe potansiyel kriz veya krizler ortaya çıkmadan önlenmesi büyük bir önem taşımaktadır. Zamana karşı büyük bir hassasiyeti ve yüksek düzeyde bir ikame esnekliğine sahip bir ürünü üreten ve sunan turizm sektörü için kriz yönetimi hayati bir önem taşımaktadır.

Turizm, Türkiye'nin ekonomik ve sosyal yaşamında, 1980'li yılların sonundan başlayarak, 1985 sonrasında başlayan yatırım süreci ile birlikte ağırlıklı olarak yer almaya başlamıştır. Bu dönem içinde turizm faaliyetlerini hızla etkileyen olumsuz (Körfez krizi, Güneydoğu krizi, 1999 depremi ve 1998, 2001, 2008 ekonomik krizleri) süreçlerin yaşanmasına karşılık, geçen yaklaşık 25 yıllık süre sonunda; turizm ekonomik bir faaliyet olarak GSMH içinde; % 0,3 oranındaki bir paydan % 5 oranında bir paya ulaşmıştır. Türkiye'nin ödemeler dengesi bilançosunda, ihracattan sonra ikinci büyük döviz geliri sağlayan ve sektör olarak ithalat bağımlılığının son derece düşük olması

nedeniyle dış dengede açık vermeyen tek sektör olarak ödemeler dengesi bilançosunda net gelir yaratan en büyük faaliyet alanı konumuna yükselmiştir. Toplam yurtiçi istihdamda “istihdam yaratma” açısından inşaat sektöründen sonra ikinci sırada yer almaktadır. Endüstri bir bütün olarak ekonomik yapı içinde diğer sektörlerde yarattığı ileri ve geri etkileri ile dönemin başlangıcında 33 sektörün üretim potansiyelini doğrudan etkilerken 2000’li yıllarda 54 sektörü etkiler hale gelmiştir.

Konaklama işletmeleri, turizm sektöründe paket tur gelirlerinin dağılımında % 40 ile ilk sırayı almaktadır. Konaklama işletmeleri; sektördeki yeri, ağırlığı ve ilişkili olduğu sektörlerin toplam üretim ve satışları içindeki payları ve birlikte ekonominin genelinde oynadığı rolü ile turizm sektörünün belkemiğini oluşturan konaklama kesimi, sektörün de lokomotifidir. Bu bağlamda önleyici bir kriz yönetimi, konaklama işletmeleri açısından rekabet avantajının saldırılara kolayca açık bir hale geldiği veya olumsuz olaylar tarafından ortadan kaldırılabilceği her durumda önemli bir rol oynamaktadır. Bu durum, tüm diğer sektörlerdeki işletmelerden daha fazla kurgusal değerlerle ve hayalleri gerçekleştirmekle ilgili çalışan turizm sektörünün en önemli alt sistemlerinden biri olan konaklama işletmeleri için de genel olarak geçerlidir. Konaklama işletmelerinde olumsuz olayların erkenden teşhis edilmesi kriz yönetiminin ana görevidir. Herkes tarafından bilinen olayların sadece meydana geldikleri zaman gözlemlenmesiyle yetinilmemeli, potansiyel gelişmeler analiz edilmeli ve sonuçları bağlamında değerlendirilmelidir.

Konaklama işletmelerinin kriz yönetimi politikalarını incelemek, yaşanan krizlerin neden ve sonuçlarını belirlemek, krizlerin konaklama işletmeleri üzerindeki etkilerini tespit etmek ve kriz öncesi, anı ve sonrası dönemlerde işletme yöneticilerinin krizlere bakış açılarını araştırmaya ve değerlendirmeye yönelik olan bu çalışmada elde edilen sonuçları aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür.

Alanya Bölgesindeki konaklama işletmeleri, çoğunluğu kıyı (resort) otellerinden oluşan ve yaz sezonunda kitle turizmine (deniz, kum ve güneş) hizmet sunan işletmelerden oluşmaktadır. Konaklama işletmelerinin statülerine bakıldığında; bağımsız konaklama işletmeleri çoğunlukta olmakla birlikte ulusal zincir otel grubuna ait

konaklama işletmeleri de hizmet sunmakta ve bu bölgede uluslararası zincir otel grubuna ait konaklama işletmeleri bulunmamaktadır.

Yöneticilerin krize bakış açıları ele alındığında, krizi hem bir tehdit hem de bir fırsat unsuru olarak gördükleri ve krizi ele alma stratejisi olarak kriz ortaya çıkmadan krizi önlemeye yönelik olan ofansif ele alma stratejisinin uygulanması gerektiğini ve kriz anında krizi en kısa zamanda çözmek için gerekeni yapma yaklaşımını benimsediklerini belirtmişlerdir.

Konaklama işletmeleri yöneticileri; kriz yönetiminin gerekliliğine inanmakta, kriz olgusunu teorik düzeyde bilmekte ve önemini kavramakta, bununla birlikte kriz yönetimini işletmelerinde uygulama konusunda yönetsel açıdan yetersiz kalmaktadırlar. Alanya Bölgesindeki konaklama işletmelerinin çoğunluğunun bağımsız konaklama işletmeleri olmaları nedeniyle konaklama işletmeleri sahiplerinin, yöneticileri karar verme ve alma süreçlerinde yetkilerini sınırlandırdığı anlaşılmaktadır.

Alanya Bölgesindeki konaklama işletmelerinde kriz yönetimi uygulamalarının oranının düşük olduğu ve uygulayan işletmelerin de gerçek anlamda kriz yönetim planı, erken uyarı sistemlerinin kurulması, kriz rehberi ve kriz yönetim ekibi gibi kriz yönetimi gereklerine önem vermedikleri anlaşılmaktadır. Kriz yönetimi uygulamasına, reaktif bir yaklaşımla bir kriz ortaya çıktıktan sonra, krizle baş edebilmek için başladıkları, kriz öncesi kriz yönetimi anlayışına sahip olmadıkları görülmektedir.

Araştırmaya katılan konaklama işletmelerinin dışsal kaynaklı krizlerden daha fazla etkilendikleri görülmektedir. Konaklama işletmelerini olumsuz yönde en fazla etkileyen kriz türleri incelendiğinde; birinci sırada terör saldırılarının, ikinci sırada ekonomik ve finansal krizlerin ve üçüncü sırada doğal felaketlerin geldiği ortaya çıkmaktadır. Küresel anlamda etkisini artıran terör faaliyetleri, ülkeyi, bölgeyi ve işletmeleri olumsuz yönde etkilemektedir. Özellikle, ülkedeki terörist faaliyetler nedeniyle, yurtdışından gelen turistler tarafından ülkenin ve bölgenin güvensiz bulunması, bölgeye yönelik talebin azalmasına neden olmaktadır. Küresel anlamda ortaya çıkan ekonomik ve finansal krizler, tüketicilerin satın alma güçlerini azaltmakta, ülkelerin aldığı ekonomik tedbirler ve yaptırımlar tüketicilerin turistik ürün satın alma

kararlarını erteleme veya vazgeçme kararları vermelerine neden olmaktadır. Dünyadaki ve/veya ülkedeki doğal felaketler de, konaklama işletmelerini olumsuz yönde etkileyen önemli kriz türlerindedir. Ülkemizde 1999 yılında endüstri bölgesi olan Marmara Bölgesinde meydana gelen büyük deprem, iç turizmin duraksamasına ve dış turizm taleplerinin başka bölgelere yönelmesine neden olmuş ve her alanda olduğu gibi turizm sektörünü de olumsuz etkilemiştir. 2010 yılında İzlanda'da meydana gelen yanardağ patlaması nedeniyle yayılan yanardağ bulutları nedeniyle, bir hafta süreyle uçak seferlerinin iptal olması turizm sektörünü olumsuz yönde etkilemiş, konaklama işletmelerinin boş kalmasına neden olmuştur.

Krizlere neden olan faktörler ele alındığında; ülkenin ekonomik ve siyasi durumu ilk sırada, araçlara olan bağımlılık ikinci sırada, krizin yaklaştığının öngörülememesi üçüncü sırada ve yönetici yetersizliği dördüncü sırada yer aldığı saptanmıştır. Konaklama işletmeleri, müşteri kaynağı açısından % 80–100 oranında tur operatörlerine ve seyahat acentalarına bağımlı olması, konaklama işletmeleri açısından krizlere neden olan faktörler arasında ilk sıralarda yer almasına neden olmaktadır. Kriz yönetim anlayışına sahip olmayan konaklama işletmelerinin, kriz öncesi erken uyarı sinyallerini fark edememesi nedeniyle, krizin yaklaştığını öngöremedikleri saptanmıştır. Ayrıca, kurumsallaşma düzeyinin düşük olduğu bağımsız konaklama işletmelerinde profesyonel yöneticilerin yerine, işletme sahiplerinin düşük ücretle yönetici çalıştırma tercihleri ve bu şartlarda çalışmayı kabul eden bilgi ve tecrübesi yeterli olmayan yöneticilerin yetersizliği krizlere neden olmada etkin rol oynadığı anlaşılmaktadır.

Konaklama işletmelerinin kriz anındaki personel politikaları ele alındığında; kriz anında personel bir maliyet unsuru olarak ilk planda ücretsiz izne gönderilmesi ve işten çıkarılması gereken unsurlar olarak görüldüğü saptanmıştır.

Yöneticilerin krizi çözmek ve krizden çıkmak için izledikleri stratejiler incelendiğinde; yöneticilerin kaynak tüketiminde tasarrufa gitme, maliyetleri düşürme, örgüt büyüklüğünü ve personel sayısının gözden geçirme, yurtdışı pazar olanaklarının araştırılması, ürün ve hizmetlerde yenilikler ve farklılıklar yaratma, müşterilere cazip ve uygun paket teklifler sunulması, müşteri görüş, beklenti ve şikâyetlerini dikkate alma,

farklı satış ve dağıtım kanallarını dikkate alma, yurtiçi pazar olanaklarını araştırma ve işletmede sürekli hizmet içi eğitim çalışmaları yapma stratejilerini izledikleri belirlenmiştir.

Krizlerin konaklama işletmeleri üzerinde yarattığı olumlu ve olumsuz etkiler incelendiğinde; krizin işletme üzerindeki olumsuz etkileri ile ilgili değişkenlerinin olumlu değişkenlere göre daha fazla ve değişkenlerin etki değerinin daha yüksek olduğu ortaya çıkarılmıştır. Bu sonuçtan, krizin işletmeler üzerindeki olumsuz etkisinin daha baskın olduğunu ortaya koymaktadır. Krizin işletmeler üzerindeki olumlu etkileri incelendiğinde; müşteriye verilen önemin, yeni pazarlara yönelik çalışmaların, kaliteye verilen önemin, kriz deneyiminin ve ekip çalışmasına verilen önemin artması gibi işletmeye katkılar sağladığı saptanmıştır. Krizin olumsuz etkileri ele alındığında; personelin işini kaybetme korkusunun arttığı, yoğun bir şekilde rekabet yaşandığı, personelin stres ve huzursuzluk yükünün arttığı, krizin tehdit olarak algılandığı, hızlı karar alma ve zaman baskısının ortaya çıktığı, satışların ve oda fiyatlarının düştüğü, personel motivasyonunun azaldığı, karlılığın azaldığı ve işletmede bütçe açığının oluşması gibi yüksek değerlerde olumsuz etkileri ortaya çıkmıştır.

Konaklama işletmelerinin çoğunluğunun kriz süreçlerinde kriz yönetim planı yapmaya ve uygulamaya başladığı dikkate alınır, amacın mevcut krizi çözmek ve işletmeyi en az zararla krizden kurtarmaya yönelik krizi reaktif ele alma stratejisi olduğu anlaşılmaktadır. Kriz nedeniyle ortaya çıkan olumsuz sonuçların önlenmesi ya da en aza indirilmesi için konaklama işletmeleri gerçek anlamda bir kriz yönetimi anlayışını işletmelerinde uygulamalarıdır. Kriz yönetimi maliyeti, bir önleme maliyetidir. Konaklama işletmelerinin ürettiği ve sunduğu ürünlerin özellikleri dikkate alındığında, önleyici, koruyucu proaktif bir kriz yönetim modelinin uygulanması gerekmektedir. Bu nedenle, alanında uzman kişiler, üniversiteler veya danışmanlık şirketleri ile bölgeye ve işletmeye özgü bilimsel bir kriz yönetimi anlayışının oluşturulması gerekmektedir.

Kriz yönetimi kapsamında, sürekli güncellenen uzman kişiler tarafından hazırlanan bir kriz yönetim planı, kriz yönetim ekibi ve kriz rehberi oluşturulmalıdır.

Her şeyden önemlisi, tepe yönetici ve yöneticilerin kriz yönetimine sahip çıkmaları ve kriz yönetimi ekibini desteklemeleri ve görüşlerini dikkate almaları gerekmektedir.

Alanya Bölgesindeki konaklama işletmelerinde yapılan anket çalışması sonucunda elde edilen bulgular ile birlikte, literatür taraması sonucunda bu alanda yapılmış olan doktora tezi, yüksek lisans tezi ve makale çalışmalarında elde edilen bulgular incelenmiş ve değerlendirilmiştir.

Özmen Demir (2008)'in, kriz yönetimi ve işletmelerin krize hazır olma durumlarına ilişkin yaptığı yüksek lisans tez çalışmasında kapsamında yapılan araştırmada, işletmelerin çoğunun ana amaçlarının yaşamlarını sürekli kılmak ve kârlılık olduğunu vurgulamalarına rağmen, işletmelerin büyük çoğunluğunda kriz rehberinin bulunmadığı, kriz ekiplerinin kurulmadığı, bilimsel çevre analizlerine önem verilmediği, erken uyarı sistemlerinin bulunmadığı tespit edilmiştir.

Özmen Demir (2008)'in yüksek lisans tez çalışmasında elde edilen bulgular ile bu tez çalışmasında elde edilen bulgular örtüşmektedir. Bunun yanı sıra; temel amaçlarından biri de istikrar olarak ortaya çıkmıştır. Ayrıca, işletmelerin büyük çoğunluğunda kriz rehberi, kriz yönetim ekipleri, erken uyarı sistemleri olmadığı gibi, kriz yönetim planı uygulayan işletmelerde de, kriz yönetim planının gereklerinin yerine getirilmediği belirlenmiştir.

Ercan Eren, Melike E.Bildirici ve Ümit Fırat (2000), krizde firmaların nasıl bir tavır izlediklerini belirlemek, 1998–1999 krizinde yöneticilerin davranışını incelemek ve Türk emek piyasasının yapısını değerlendirmek amacıyla yapmış oldukları araştırmada, bir krizde işten ilk önce ikame kolaylığı ve maliyet düşüklüğü nedeniyle düz işçilerin çıkarıldığı ortaya konulmuştur.

Ercan Eren, Melike E.Bildirici ve Ümit Fırat (2000)'ın yapmış oldukları çalışmada elde edilen bulgular ile bu tezde elde edilen bulgular örtüşmektedir. Bu tezde elde edilen bulgulara göre, bir kriz anında düz işçilerin öncelikle işten çıkarılması; yerine başka birinin kolaylıkla bulunabilecek olması, işletme içerisinde onun işini

yapabilecek kişilerin olması ve işletmeye maliyetinin düşük olması nedeniyle tercih edilmektedir.

Mehmet Hüseyin Bilgin, Gökhan Karabulut ve Hakan Ongan (2002), tarafından yapılan “Finansal Krizlerin İşletmelerin Finansman Yapıları Üzerindeki Etkileri” adlı bu çalışmada, finansal krizlerin ekonominin temel unsuru olan işletmelerin finansal yapıları konusundaki bu çalışmada, işletmelerin büyük çoğunluğunun krizle birlikte ciddi bir likidite sıkıntısı yaşadıkları ve önlem olarak, küçülmeye gitmek ve istihdamı azaltmak olduğu anlaşılmıştır.

Mehmet Hüseyin Bilgin, Gökhan Karabulut ve Hakan Ongan (2002), tarafından yapılan çalışma sonucu elde edilen bulgular ile bu tezde elde edilen bulgular örtüşmektedir. Konaklama işletmelerinin kriz sürecinde ciddi bir likidite sıkıntısı yaşadığı ve önlem olarak küçülmeye gitmek ve istihdamı azaltmak ile birlikte, genel bir tasarrufa gitmek ve yeni pazarlara yönelmek gibi yapılanma faaliyetlerine gidildiği bulguları elde edilmiştir.

Tuncer Asunakutlu, Barış Safran ve Elif Tosun (2003)’un yapmış olduğu çalışmada, yöneticilerin krizi daha çok tehdit olarak algıladıkları sonucuna varılmıştır.

Tuncer Asunakutlu, Barış Safran ve Elif Tosun (2003)’un yapmış olduğu çalışmadaki bulgular ile bu tezde elde edilen bulguların örtüşmediği saptanmıştır. Bu tezde elde edilen bulgulara göre, yöneticilerin büyük bir çoğunluğu krizi hem bir tehdit hem de bir fırsat olarak algıladıkları ortaya çıkmıştır.

Özgür Devrim Yılmaz (2004)’a ait “turizm işletmelerinde kriz yönetimi ve konaklama işletmeleri yöneticilerinin krizlere ilişkin yaklaşımlarına yönelik bir araştırma” adlı yayınlanmamış yüksek lisans tez çalışmasındaki değerlendirme sonuçlarına göre, konaklama işletmeleri yöneticileri genel olarak kriz olgusunu teorik düzeyde bildikleri, konunun önemini kavramadıkları, ancak kriz yönetimi gereklerini uygulama alanına yansıtmak açısından yetersiz kaldıkları anlaşılmaktadır. Konaklama işletmeleri yöneticilerinin krizlerin olası etki ve sonuçlarından daha az etkilenmek için başvurdukları kriz yönetimi uygulamalarını ancak krizler oluştuğunda devreye

soktukları ve çoğu zaman bu sebepten dolayı, potansiyel krizlerden daha fazla etkilendikleri anlaşılmıştır. Yöneticilerin krizleri kısa vadeli çözüm arayışlarıyla yönetmeye çalıştıkları ortaya çıkmıştır. Bu çalışmadan ortaya çıkan önemli sonuçlardan birisi de; araştırmaya katılan konaklama işletmelerinin dışsal kaynaklı krizlerin etkilerini daha fazla hissettiklerinin belirlenmesidir. Söz konusu işletmeleri olumsuz yönde etkileme gücüne sahip kriz türlerini; ilk olarak ekonomik ve finansal krizler, ikinci olarak ise terör saldırıları olarak belirlenmiştir. Araştırmada ortaya çıkan diğer bir olumsuz sonuç ta, konaklama işletmelerinin satış ve karlılık düzeyinde ortaya çıkmaktadır. Krizlerin ortaya çıkması ile ülkenin ekonomik ve siyasi durumu arasındaki güçlü bir bağlantı olduğu saptanmıştır.

Özgür Devrim Yılmaz (2004)'in yüksek lisans tez çalışmasındaki bulgular ve değerlendirmeler ile bu tezdeki bulgular ve değerlendirmeler örtüşmektedir. Ancak, işletmeyi olumsuz yönde etkileme gücüne sahip kriz türleri araştırıldığında; terör saldırılarının (% 23,8) birinci sırada, ekonomik ve finansal krizlerin (% 15,2) ikinci sırada yer aldığı saptanmıştır.

Mehmet Ateş (2006), “Kriz Yönetimi ve Rekabet Stratejileri” adlı yüksek lisans tez çalışmasında alternatif pazarların iyi değerlendirilmesi başka bir deyişle risk dağıtma stratejilerini uygulayarak THY'nin pazarda önemli bir söz sahibi olduğu saptanmıştır.

Mehmet Ateş (2006)'in, “Kriz Yönetimi ve Rekabet Stratejileri” adlı yüksek lisans tez çalışmasında elde ettiği bulgular ve değerlendirmelerle bu tezdeki veriler ve bulgular kısmen örtüşmektedir. Bu tezde konaklama işletmelerinin alternatif yurtdışı ve yurtiçi pazarlara yönelmenin yanı sıra, alternatif ürün ve paketlere de yöneldiği belirlenmiştir.

Ahmet Köroğlu (2004), “Türkiye’de Kriz Yönetimi” adlı doktora tez çalışması sonucunda otel işletmeleri kriz dönemi yaşanmasında en önemli faktör olarak yasal ve politik faktörleri, ikinci faktör olarak ekonomik faktörleri göstermeleri otel işletmeleri, artan rekabet koşullarını bir diğer kriz nedeni olarak ortaya koymuşlardır. Otel işletmeleri kaynak tüketiminde tasarrufa gitme, örgütsel büyüklüğü ve personel sayısını gözden geçirme, otel işletmeleri kriz sürecinde olumlu sonuç olarak; krizle mücadelede

etkin stratejiler geliştirmeyi öğrendikleri ve gelecekte oluşabilecek krizlere karşı hazırlıklı duruma geldiklerini belirtmişlerdir. Krizlerin olumsuz etkileri olarak doluluk oranlarının düşmesini, işletme personeli üzerinde stres ve huzursuzluğa yol açmasını ve mevcut rekabetin daha da artmasını göstermişlerdir.

Ahmet Köroğlu (2004)'nın “Türkiye’de Kriz Yönetimi” adlı doktora tez çalışmasında elde ettiği bulgular ve değerlendirmelerle bu tezde elde edilen bulgular ve değerlendirmeler büyük ölçüde örtüşmektedir. Bunun yanında; konaklama işletmelerinin kriz dönemi yaşamasında; ülkenin ekonomik ve siyasi durumu % 22,6 oranıyla birinci sırada, araçlara olan bağımlılık % 11,5 oranıyla ikinci sırada ve krizin yaklaştığının öngörülememesi faktörünün % 10,1 oranıyla üçüncü sırada yer aldığı saptanmıştır. Krizin olumsuz etkileri olarak; personelin işini kaybetme korkusu artması ve işletmeyi her yönüyle olumsuz etkilemesi ortaya konulmuştur. Krizin olumlu sonuçları; müşterinin öneminin artması, yeni pazarlar bulmaya yönelik çalışmalar ve kalitenin öneminin daha iyi anlaşılması öncelikli olarak belirlenmiştir.

Sezar Dallaryan (2006), “ Turizmde Kriz Yönetimi ve KKTC’nde Kriz Yönetiminin Ülke Turizminin Gelişimine Etkileri” adlı doktora tez çalışması kapsamında, çalışmada kriz yönetiminin gerekliliği genellikle turizm işletmelerince kabul edilmiş olmakla birlikte, uygulama aşamasında sorunlar yaşandığı vurgulanmıştır. Öncelikle sorunun varlığı göz ardı edilmekte, bunun yanı sıra kriz oluşumunu engelleyecek önlemler alınması konusunda gereken çaba gösterilmediği ve turizm işletmelerinin büyük çoğunluğunda kriz yönetiminden sorumlu birimler oluşturulmadığı belirtilmiş ve turizm sektöründe kriz yönetiminin gerekliliğini ortaya konulmuştur.

Sezar Dallaryan (2006)'ın yapmış olduğu doktora çalışmasında elde ettiği bulgular ve değerlendirmeler ile bu tezdeki bulgular ve değerlendirmeler örtüşmektedir.

Aziz Öztürk (2003), “Kriz Yönetimi ve Tekstil Sektörüne Etkileri ile İlgili Bir Uygulama” adlı yüksek lisans tez çalışması sonucunda, krizden olumsuz yönde etkilenen işletmelerin hiçbirisinde erken uyarı sistemi ve çevre analizine gereken önemin verilmediği saptanmıştır. İşletme yöneticilerinin neredeyse tamamı, krizden olumsuz

etkilenmelerinin nedeni olarak kendilerinin dışındaki faktörleri gördükleri gözlemlenmiştir.

Aziz Öztürk (2003)'ün bu yüksek lisans tez çalışmasında elde ettiği bulgular ve değerlendirmeler ile bu tezde elde edilen bulgular ve değerlendirmeler örtüşmektedir. Ancak, krizden olumsuz etkilenme nedenlerinde diğer faktörlerin yanı sıra yönetici yetersizliğini de % 8,8 oranıyla dördüncü sırada önemli bir faktör olarak gördükleri tespit edilmiştir.

Yüksel Öztürk ve Fatih Türkmen (2005)'in yapmış oldukları “Turizm İşletmelerinde Krizden Etkilenme Düzeylerine İlişkin Bir Araştırma” adlı makale çalışmasında, turizm işletmelerinin hizmetlerin üretilmesinde ve sunulmasında insana odaklı işletmeler olması nedeni ile dış çevrede meydana gelen krizlerden daha fazla etkilendiği görülmektedir. Özellikle, kişi güvenliğini tehlikeye sokan savaş, terör faaliyetleri yanında doğal afetler de işletmeleri yoğun biçimde etkileyen dışsal kaynaklı kriz türleridir. Bunlara ek olarak, işletmenin dışında gelişen olumsuz ekonomik, politik ve kültürel faaliyetlerin de işletmeleri dış çevreden etkileyen krizler olduğu görülmektedir.

Yüksel Öztürk ve Fatih Türkmen (2005)'in yapmış oldukları bu makale çalışmasında elde ettiği bulgular ve değerlendirmeler ile bu tezdeki bulgular ve değerlendirmeler örtüşmektedir.

W. Timothy Coombs (2001), “Teaching the Crisis Management/Communication Course” adlı makalesinde, her yıl kriz yönetimine duyulan ihtiyacın gerçekte daha çok arttığını vurgulamışlardır.

W. Timothy Coombs (2001)' a ait bu makalede yapılan değerlendirme ile bu tezde elde edilen bulgu ve değerlendirme örtüşmektedir. Konaklama işletmeleri yöneticilerinin % 95'i kriz yönetimini gerekli bulmaktadır.

John M. Penrose (2000), tarafından yayınlanan “The Role of Perception In Crisis Planning” adlı makalede bir şirketin kriz algılamalarının, temel kriz yönetimi faaliyetlerinde büyük bir etkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur.

John M. Penrose (2000), tarafından yayınlanan bu makalede ortaya konulan değerlendirme ile bu tezde elde edilen bulgu ve değerlendirme örtüşmektedir.

Bu çalışma, sektörel yapısı ve sunduğu ürün özelliği nedeniyle insan ilişkilerinin yoğun olduğu konaklama işletmelerinde, gerek işletme yöneticilerine, gerek işletme çalışanlarına ve gerekse kamu yöneticilerine bir ön fikir vermekle birlikte ileriye dönük düşüncelerine olumlu yönde katkıda bulunabilir. Alanya Bölgesinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmeleri yöneticilerinin görüşleriyle sınırlı olan bu çalışma, aynı veya değişik evrenler üzerinde farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletme yöneticilerinin aynı konu hakkında görüşlerinin incelenmesine yönelik yapılacak araştırmalarla karşılaştırma imkânı sunması bakımından faydalı olacaktır.

5.2. Öneriler

Araştırmada elde edilen bulgular değerlendirildiğinde, krizlerin konaklama işletmelerini çok yönlü olarak tehdit ettiği ortaya çıkmaktadır. Krizin günümüzde bir sonuçtan ziyade, bir süreç olduğu yaklaşımıyla; hem yöneticiler, hem çalışanlar ve hem de kamu yöneticileri açısından kriz yönetimi; kriz öncesi, anı ve sonrası süreçlerde ele alınması gereken bir yaklaşım olmalıdır.

5.2.1. Konaklama İşletmesi Yöneticilerine Öneriler

Yapılan bu çalışmada, kriz olgusuna neden olan en önemli faktörlerden birinin de yönetici yetersizliği olduğu saptanmıştır. Uluslar arası Kriz Yönetimi Enstitüsü (ICM)'nin 2009 Mayıs ayı yıllık raporuna göre (ICM: 2009), son 10 yılın (1999 – 2008) kriz kaynakları incelendiğinde; krizlerin % 51 oranında yönetimden, % 31 oranında çalışanlardan ve % 18 oranında diğer nedenlerden kaynaklandığı ortaya konulmuştur. Bu bağlamda; aldığı veya alamadığı kararlarla krize neden olabilen en önemli faktörlerin içerisinde olan yöneticilerin, kriz olgusu ve yönetimi konusunda öncelikle kendilerini sorgulamaları gerekmektedir.

Konaklama işletmeleri yöneticileri, kriz yönetimi anlayışını işletmelerinde her yönüyle tam olarak uygulamalıdır. Yöneticiler, kriz yönetimini özümsemeli, hem teorik hem de uygulamalı olarak kriz yönetimine hâkim olmalıdırlar. İşletme, sürekli

güncellenen bir kriz yönetim planına sahip olmalıdır. Bu kriz yönetim planına göre, kriz yönetim ekibi, kriz rehberi, olası kriz türlerine göre acil eylem planları ve erken uyarı sistemleri oluşturulmalıdır. Yöneticiler, ancak proaktif bir kriz yönetim modelini uygulayarak; kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası süreçlerde etkin olabilirler. Kriz yönetimi, stratejik yönetimin bir alt sistemidir. Bu bağlamda, kriz yönetim ekibi, sürekli SWOT analizi yaparak, iç ve dış çevrede oluşan değişimleri ve gelişmeleri yakından izlemeli ve değişik kriz türlerine ait belirtilere erken uyarı sistemi sayesinde önceden ulaşabilmelidir. Ulaşılan sinyaller, alanında uzman yöneticilerden oluşan kriz yönetim ekibi tarafından değerlendirilmeli, değişikliklerden kaynaklanabilecek olası krizler önceden belirlenmeli ve alınması gereken önlemler hayata geçirilmelidir. Bazı hastalıklarda olduğu gibi erken teşhis nasıl hayat kurtarıyorsa, işletmenin de söz konusu kriz hakkında elde ettiği erken uyarı sisteminden elde ettiği sinyaller de işletmenin krizi en az zararla atlattığını sağlayacaktır.

Kriz öncesi süreçte etkin bir halkla ilişkiler yönetimi sergilenmelidir. Müşteriler açısından, işletme hakkında olumlu bir imaj elde etmek için medya ile tanıtım, ağırlama, bilgilendirme ve haber sağlama gibi etkinlikler yapılmalıdır. Herhangi bir kriz sürecinde bu sağlanan çıkara ve güvene dayalı işbirliği, işletmeye önemli kazançlar sağlayacaktır. Unutulmamalıdır ki, işletmenin imajını artırmada ya da azaltmada müşteri nezdinde önemli bir etkiye sahiptir. İyi günde medyaya yapılan reklam harcamaları, kriz süreçlerinde imaj desteği olarak geri dönecektir.

Krizler, hem tehdit hem de tehlikelerin içerisinde fırsatlar sunabilir. İşletme, gerçek anlamda kriz yönetimi uyguladığı takdirde, tehditleri önleyebilir veya işletmeyi en az zararla krizden çıkarabilir. Aynı zamanda, ortaya çıkan fırsatlardan yararlanabilir. Bu nedenle yöneticiler, krizin sinyallerini algılayabilen ve krizi bir fırsat olarak değerlendirebilen esnek bir yönetim yapısına sahip olmalıdır.

Yöneticiler, işletmelerinde kararlara katılıma, ekip çalışmasına ve ekiplere yetki devrine önem vermelidirler. Ekip olarak getirilen önerilerle, problemler ortaya konulmalı ve çözümler paylaşılmalıdır. Her bölümden kurmay ekipler (bölüm müdürleri ve/veya şefler) oluşturularak, sorunların tanımlanması, sorunların nedenlerinin ortaya

çıkarılması, çözüm önerilerinin belirlenmesi, çözüm önerilerinin seçilmesi ve karar verme süreçlerinde bulunulması ile işletmede ekip ruhu oluşturulmalıdır. Bu süreçlerde; pareto analizi, kılıç balığı diyagramı ve beyin fırtınası gibi ekip çalışmasına olanak sağlayan teknik yöntemler kullanılabilir.

Kriz yönetimi, bilindiği gibi üç aşamalı olarak uygulanmaktadır. İşletmeler, kriz öncesi dönemde de kriz yönetimi uygulamaları yapsalar da aniden ortaya çıkan dış kaynaklı krizleri önleme şansına sahip değildir. İşletme, kriz sürecine girmişse, ilk iş krizin türünü tanımlamak ve boyutunu saptamak olmalıdır. Kriz türünün tanımına göre, krizi çözümü konusunda ne yapılması gerektiğinin saptanmasıdır. Krizin çözümü için bir şey yapılabilecekse, kriz yönetim planına göre, bir acil eylem planı hazırlanmalıdır. Eğer, kriz dışsal kaynaklı ve makro düzeydeyse, bu krizden korunmak ya da en az zararla krizi atlama için buna göre bir acil eylem planı oluşturulmalıdır. Tüm personel açık bir şekilde, kriz ve yapılacaklar konusunda üst yönetim tarafından bilgilendirilmelidir. Yönetim bildirirse de, bildirmese de, personel çeşitli yollardan doğru veya yanlış, eksik veya tam olarak kriz hakkında bilgi sahibi olacaktır. Ama üst yönetim tarafından bilgilendirilmediği takdirde, personelin üst yönetime duyduğu güven unsuru kaybolacaktır. Kriz sırasında etkili bir iletişim politikası sergilenmelidir. Her şey değil, ama gerekli olan bilgiler ilgili çıkar gruplarıyla (müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler, hissedarlar ve diğer çıkar grupları) paylaşılmalıdır. Etkin bir halkla ilişkiler politikası oluşturulmalıdır. Medya ile ilişkilere büyük önem verilmelidir.

Kriz dönemi bitince, bir durum analizi yapılmalıdır. İşletmenin amaçları, hedefleri ve stratejileri tekrar gözden geçirilmelidir. Tekrar kriz öncesi duruma dönmek veya kriz öncesi dönemden daha iyi bir duruma gelmek için gerekli hedef güncellemeleri veya yeni hedefler belirlenmelidir. Elde edilen verilere göre kriz yönetim planları güncellenmeli ve kriz yönetimi konusunda yapılan çalışmalar değerlendirilmelidir. Kriz, bir süreç olduğundan dolayı, yeni bir potansiyel veya olası krize karşı hazırlıklı olunmalıdır.

Konaklama işletmelerinin insan kaynaklarına gereken önem verilmelidir. Ast ve üstler arasında açık, yatay ve dikey (yukarıdan aşağıya-aşağıdan yukarıya) iletişim

olmalıdır. Bazı işletmelerde kraldan çok kralcı yöneticiler, alttan gelen bilgilerin ve şikâyetlerin üst yönetime veya üstten gelen bilgilerin alt personele gitmesini kendi şahsi beklentileri doğrultusunda engelleyebilmektedir. Bu nedenle personel ile sürekli açık kapı politikası uygulanmalıdır. Personelin güveni kazanıldıktan sonra işletme personeli, daha çok yaratıcı ve ortak amaçları gerçekleştirmek için daha iyi motive olmuş olacaktır.

İnsan kaynakları yönetimi, kriz yönetimi konusunda eğitilmelidir. Sürekli eğitimlerle işgörenlerin hem kişisel ve hem de mesleki nitelikleri geliştirilmelidir. Sürekli iyileşme ve gelişme sonucu hata maliyetleri azalır ve müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesi artar. İşletmenin dolu ve kârın yüksek olduğu dönemde entelektüel sermaye olarak görülen insan kaynakları, kriz dönemlerinde doluluğun düştüğü ve gelirin azaldığı dönemlerde bir maliyet unsuru olarak görülmemelidir. Gerçek anlamda, konaklama işletmeleri, etik anlayışa dayalı bir insan kaynakları politikasına sahip olmalıdır. Unutulmamalıdır ki, hiçbir işletme yöneticisi, motive edemediği personeli ile örgütsel amaçları gerçekleştirmesi mümkün değildir.

Konaklama işletmeleri yöneticileri, müşteri memnuniyetine gereken önemi göstermelidirler. İnsan ilişkilerinin yoğun olduğu bir işletmede, çalışanlarını memnun etmeden sürdürülebilir müşteri memnuniyetinin mümkün olamayacağı açıktır. İşletmeler de tıpkı insanlar gibi, ne ekerlerse onu biçerler. Bu nedenle, müşteri memnuniyetinin yüksek olduğu işletmeler, içsel ve dışsal kaynaklı kriz süreçlerinde krizlerden korunabilmekte veya krizi en az zararla atlatabilmektedir. Devamlı müşteriler (repeat guest), konaklama işletmelerini kriz dönemlerinde koruyan en önemli unsurlardandır. Yapılan bu çalışmada da krizin olumlu yönlerinden biri de, “müşteriye verilen önemin artması olarak saptanmıştır.

Konaklama işletmeleri yöneticilerine; kriz yönetimi ve insan kaynakları yönetimi konusunda kendilerini sürekli geliştirmeleri ve lider yönetici özelliklerine sahip olmaları önerilmektedir. Bu çalışmada, krize neden olan faktörler arasında yönetici yetersizliğinin üçüncü sırada geldiği göz ardı edilmemelidir.

5.2.2. Kriz Yönetimi Alanında Çalışacak Akademisyenlere Öneriler

Yapılan bu çalışma, kriz yönetimi konusunda çalışma yapacak akademisyenlere bir ön fikir verebilir ve ileriye dönük düşüncelerine olumlu yönde katkıda bulunabilir. Alanya Bölgesinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmeleri yöneticilerinin görüşleriyle sınırlı olan bu çalışma, aynı veya değişik evrenler üzerinde farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletme yöneticilerinin aynı konu hakkında görüşlerinin incelenmesine yönelik yapılacak araştırmalarla karşılaştırma imkânı sunması bakımından faydalı olacaktır.

Kriz yönetimi konusunda ülkemizde yeterli akademik çalışma yoktur. Üniversitelerin kriz yönetimi konusunda daha kapsamlı ve çok yönlü teorik ve uygulamalı çalışmalar yapması gerekmektedir. Yapılan ankette, kriz yönetimi konusunda destek alınan birimler arasında, üniversitelerin olmaması hem konaklama işletmeleri hem de üniversiteler açısından düşündürücüdür. Konaklama işletmeleri yöneticilerinin, kriz yönetiminin işletmelerinde gerekliliğine yüksek oranda inanmaları, fakat işletmelerinde kriz yönetimini uygulamamalarında, işletme sahiplerinin olumsuz yaklaşımı söz konusu olsa da, yöneticilerin kriz yönetimi alanında yeterli bilgiye, çalışmaya ve uygulamaya ulaşamamasının da etkin rol oynadığı düşünülebilir. Bu bağlamda, akademisyenlere kriz yönetimi konusunda daha kapsamlı teorik ve uygulamalı çalışmalar yapmaları önerilmektedir.

Kriz ve kriz yönetimi konusunda, Türkiye’de tüm bölgelerden örneklemeler alınarak, kriz olgusu ve kriz yönetimi konusunda bölgelerin profili ortaya konulabilir.

5.2.3. Kamu Kuruluşu Yöneticilerine Öneriler

Kültür ve Turizm Bakanlığı başkanlığında, DPT (Devlet Planlama Teşkilatı), TÜROFED (Türkiye Otelciler Federasyonu), TÜRSAB (Türkiye Seyahat Acentaları Birliği), TYD (Turizm Yatırımcıları Derneği), Üniversiteler ve diğer ilgili sivil toplum kuruluşları ile birlikte gerçek anlamda ihtiyaçları ve beklentileri karşılayacak olan bilimsel bir turizm master planına gereksinim vardır. Turizmde, bir devlet politikası

olmalıdır. Turizm, sadece tur operatörlerine, seyahat acentalarına, konaklama işletmelerine ve diğer turizm işletmelerine bırakılabilecek bir alan olmamalıdır.

Devleti temsil eden kamu kuruluşları, yerli tur operatörlerini desteklemeli, sübvansiyon ve vergi teşviki sağlamalıdır. Aksi takdirde, Türkiye, yabancı tur operatörlerinin tekelleştiği bir alan haline dönüşmesi kaçınılmaz olacaktır. Günümüz turizm sektöründe yabancı tur operatörleri, havayolları işletmelerini, seyahat işletmelerini ve konaklama işletmelerini satın alarak geriye ve ileriye doğru dikey bütünleşmeye gitmektedir. Türkiye’de tatil yapmaya karar veren bir turist, parasını yurt dışında ödemektedir. Yabancı tur operatörlerinin kendilerine ait havayolu işletmeleri, seyahat acentaları ve konaklama işletmeleri olduğu için paranın büyük bir kısmı yurt dışında kalmakta ve sadece faaliyet harcamaları için belirli bir orandaki para Türkiye’ye girmektedir. Öncelikle, yabancı tur operatörleri müşterilere kendi konaklama işletmelerini satmaktadır. Bunun sonucu olarak, tur operatörlerine bağımlı olan yerli konaklama işletmeleri, odaları boş kaldığı için krize girebilmektedir.

Turizm master planı çerçevesinde, konaklama işletmelerinin işletme belgeleri yeniden gözden geçirilmeli, sahip oldukları en son oda ve yatak sayıları tespit edilmeli ve bunların istatistiklere yansıtılması sağlanmalıdır.

Kültür ve Turizm Bakanlığı başkanlığında, bu alanda bilimsel çalışmalar yapan akademisyenler, kamu kuruluşu yöneticileri, sektörde çalışan profesyonel yöneticiler ve ilgili sivil toplum kuruluşlarıyla birlikte, bilimsel bir kriz yönetimi kitabı hazırlanmasına ihtiyaç vardır.

Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından, turizm sektörünün yapısal özellikleri ve sunduğu ürünün özellikleri nedeniyle sunulan hizmetin kalitesi öznel bir özellik taşımaktadır. Yapılan bu çalışmada, yüksek bir oranda konaklama işletmelerinin kalite sistemlerine sahip olmadığı ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda, ülkenin turizm imajının daha da yükseltilmesi, konaklama işletmelerinde sunulan hizmetin kalitesinin daha nesnel ölçülebilmesi ve müşteri memnuniyeti açısından kalite sistemlerinin (Örn. ISO 13001, ISO 22000, ISO 14001, ISO 9001 vs.) konaklama işletmelerinde uygulanmasının zorunlu hale getirilmesi önerilmektedir.

Gerçek anlamda turizm işletmeciliği yapan işletme sahiplerini kriz dönemlerinde sektöre özgü belirlenmiş sübvansiyonlar ve vergi indirimleri uygulamak, kriz durumun üstesinden gelmenin en etkili araçlarıdır. Bu bağlamda, kriz dönemlerinde çalışanların işten çıkarılmamasını sağlayan sektöre özgü sübvansiyonlar ve belirli koşullara bağlı vergi indirimlerinin uygulanması önerilmektedir.

Kültür ve Turizm Bakanlığı, işten çıkarılanlara işsizlik parası ödenmesi yerine, çalışanların işten çıkarılmaması ve sektörü bırakmaması için; ülke turizmi, konaklama işletmeleri ve çalışanlar açısından daha yararlı uygulamaların getirilmesi önerilmektedir.

KAYNAKÇA

Kitaplar:

ADCOCK, D., BRADFIELD, R., HALBORG, A., ve ROSS, C., **Marketing Principles and Practice**, Pitman Publishing, United Kingdom, 1998.

ALBRECHT, S., **Crisis Management For Corporate Self-Defense**, Amacom, New York, 1996.

ARGRIS, C. ve SCHÖN, D.,A., **Organizational learning: A Theory Of Action Perspective**, Addison-Wesley Pub. Comp., Mass, 1978.

ATAMAN, G., **İşletme Yönetimi, Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001.

AYDIN, V., **İşletme Organizasyonundaki Gelişmeler**, A.Ü. Siyasal Bilgiler fakültesi Yayını, No:269, Ankara, 1973.

ANGELO, R.M. ve VLADINIR, A.N., **An Introduction to Hospitality Today**, Educational Institute of the AHMA, Michigan, 1994.

AUGUSTINE, N., R., “Önlemeye Çalıştığımız Krizi Yönetmek,” içinde **Kriz Yönetimi**, Çev: S. ATAY (der.), MESS Yayın No: 328, BZD Yayıncılık, İstanbul, s.11-39, 2000.

BAKER, S., HUYTON, J. ve BRADLEY, P., **Principles of Hotel Front Office Operations**, Second Edition, British Library Pres, London, 2000.

BALTAŞ, A. ve BALTAŞ, Z., **Stres ve Başa Çıkma Yolları**, Remzi Kitabevi, 2002.

BALTAŞ, Z., **Krizde Fırsatları Görmek: Yöneticiler İçin Krizde Yönetim El Kitabı**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2002.

BARRY, W.,B., **Strategic Planning Workbook for Public and Nonprofit Organizations**, St.Paul, Amherst Wilder Foundation, 1986.

BRYSON, J., M., **Strategic Planning For Public and Nonprofit Organizations**, Jossey-Bass, San Francisco, 1988.

BATMAN, O., **Otel İşletmelerinin Yönetimi**, Değişim Yayınları, İstanbul, 2008.

BATRA, R., **Kriz 1990**, 1.Baskı, Altın Kitaplar yayınevi, Haziran, 1990.

BERBEROĞLU, G., **Örgüt Kültürü ve Yönetimsel Etkinliğe Katkısı**, Anadolu Üniversitesi, İ.İ.B.F Dergisi, Eskişehir, 1990.

BİLGİN, M., H., KARABULUT, G. Ve ONGAN, H., **Finansal Krizlerin İşletmelerin Finansman Yapıları Üzerindeki Etkileri**, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, Yayın No: 2002-41, İstanbul, 2002.

BOZGEYİK, A., **Krizlerden Yükselerek Çıkmın**, Beta Basım Yayım, 1.Baskı, İstanbul, 2008.

BUDAK, G., ALDEMİR, C. ve ATAOL, A., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Barış Yayınları, İzmir, 2004.

CAN, H., **“Organizasyon ve Yönetim**, Ankara, 1991.

CAN, H., **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, 2002.

CEMALCILAR, İ., **İşletmecilik Bilgisi**, İçim Yayınları, 5.Baskı, Eskişehir, 1995.

COOMBS, T., W., **Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding**, Sage Publication, Thousand Oaks, 1999.

ÇÖKLÜ, Y.,E., **İşletme Yöneticliğinde Halkla İlişkiler Mucizesi: Kriz Yönetimi Anlayışı ve Uygulanışı**, VIII. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Nevşehir, 2000.

CÜCEOĞLU, D., **İnsan ve Davranışı**, Remzi Kitapevi, İstanbul, 1992.

DEITZER, B., SHILLIFF, K. ve JUCIUS, M., **Contemporary Management Concepts**, Grid Publishing Inc., 1979.

DİNÇER, Ö., **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Timaş Yayınları, 1992.

DİNÇER, Ö., **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayım, Genişletilmiş ve Yenilenmiş, 5.Baskı, İstanbul, 1998.

DİNÇER, Ö., **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayım, Genişletilmiş ve Yenilenmiş, İstanbul, 2003.

DİNÇER, Ö. Ve FİDAN Y., **İşletme Yönetimine Giriş**, İz Yayıncılık,, İstanbul, 1995.

DOUGLAS, C.,B. ve CURTIS, W.,C., **The Management of Change**, McGraw-Hill Book Company, London, 1974.

DRUCKER, P., F., **Fırtınalı Dönemlerde Yönetim**, Çev: Bülent Tokgöz, İnkılap Kitabevi, Ankara, 1998.

DRUCKER, P., F., **Management Challenges For The Twentyfirst Century**, Butterworth-heinemann Lincarce House, Oxford, 1999.

EMREALP, S., **Belediyelerde Kriz Yönetimi**, Kent Basımevi, İstanbul, 1993.

ERASLAN, N., **Konaklama İşletmelerinde Önbüro İşlemleri ve Yönetimi**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2004.

ERDİL, O., **Belirsizlik Dönemlerinde Stratejik Yönetim ve Çevre**, İkinci Yönetim Kongresi, D.E.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, No 1, 1994.

EREN, E., **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2002.

EREN, E., **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayım, 6.Bası, İstanbul, 2003.

EREN, E., **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayım, 7.Baskı, İstanbul, 2001.

EREN, E., BİLDİRİCİ, M. Ve FIRAT, Ü., **Türkiye’de 1998-1999 Krizinde Yönetici Davranışları**, İstanbul Sanayi Odası Yayınları, Yayın No: 2000/2, İstanbul, 2000.

ERTÜRK, M., **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1998.

FINK, S., **Crisis Management**, Planning For The Inavitable, Amacom Publication, 1986.

GLAESSER, D., **Crisis Management in the Tourism Industry**, Butterworth-Heinemann Publications, Oxford, 2003.

GLAESSER, D., **Turizm Sektöründe Kriz Yönetimi**, (Çev: A.Bahadır Ahıska), Set-Systems Yayıncılık, İstanbul, 2005.

GÖKDENİZ, A. ve DİNÇ, Y., **Konaklama İşletmelerinde Önbüro Operasyonları ve Yönetimi**, Detay Yayıncılık, 3. Baskı, Ankara, 2003.

GÖKSEL, A., B. ve YURDAKUL, N., B., **Temel Halkla İlişkiler Bilgileri**, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları, İzmir, 2002.

GREEN, P., S., **Şirket Ününü Korumanın Yolları**, Milliyet Yayınları, İstanbul, 1996

GROVE, A.,S., **Yalnızca Paranoidler Ayakta Kalır**, (Çev. Özlem Dinçkal-Ferma Lekesizalın), Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1997.

GÜLTEKİN, M., K., **Krizde Yönetim**, Alp Yayınevi, Ankara, 2002.

GÜZELCİK, E., **Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999.

HAMMER, M., **Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate**, Harvard Business Review, July-August, 1990.

HAMMER, M. ve CHAMPY, j., **Değişim Mühendisliği, İş İdaresinde Devrim için Bir manifesto**, Çev. Sinem GÜL, sabah Kitapları Dizisi, 1994.

HASTINGS, D., F., **Lincoln Electric's harsh Lessons From International Expansion**, Harvard Business review, May-June, 1999.

HAŞİT, G., **İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerine Yapılan Araştırma Çalışması**, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayınları:1177, 2000.

HINTERHUBER, H.,H., **Stratejik İşletme Yönetimi**, Çev: Lale Uraz, Erler Matbaası, İstanbul, 1984

İÇÖZ, O., VAR, T. ve BİRKAL, İ., **Turizm Pazarlaması**, Turhan Kitabevi, Ankara, 2002.

İZGÖREN, A., Ş., **Geleceğin Organizasyonunu Yaratmak**,Akademyplus Yayınları, İstanbul, 2001.

JOHN, F.,B., **Halkla İlişkilerde Etik İkilemleri**, Çev. Nur Nirven –Ahmet Ünver, Rota yayınları, İstanbul, 1998.

JOHNSON, M., **Gelecek Bin Yılda Yönetim**, Çev: Sinem Gül, 2. Baskı, Sabah Kitapları, İstanbul, 1998.

KADIBEŞEGİL, S., **Kriz Geliyorum Der**, Mediacat Akademi Yayınları, İstanbul, 2002.

KALAYCI, S., (Editör), **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 2005.

KARABULUT, E. ve PEKDEMİR, I., **Kriz Belirtilerini Algılama ve Algılanan Krize Karşı Hazırlıklı Olma: Bir Araştırma**, XX. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Antalya, 2002.

KASANA, M. Ve BROOKS, R., **Managing Front Office Operations**, 6. Edition, Educational Institute of the American Hotel&Lodging Association, Michigan, 2001.

KLEINER, A. ve ROTH, G., **How To Make Experience Your Company's Best Teacher**, Harvard Business School Publishing, Boston, 1998.

KOÇEL, T., **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1989.

KOÇEL, T., **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1998.

KOTLER, P., BOWEN, J. ve MAKENS, J., **Marketing for Hospitality and Tourism**, Prentice Hall International Inc., London, 1999.

KOVOOR-MISRA, S., ZAMMUTO, R., F. ve MITROFF, I., **Crisis Preparation in Organizations: Prescription Versus Reality**, Technological Forecasting and social Change, 63, pp. 43-62, 2000.

KOZAK, N. (ed.), **Otel İşletmeciliği**, Turhan Kitabevi, Ankara, 1998.

LESSEM, R., **Managing Corporate Culture**, Gower Publishing Company, USA, 1990.

LUECKE, R., **Kriz Yönetimi**, (Çev: Önder Sarıkaya), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 2008.

LUTHANS, F., **Organizational Behavior**, McGraw-Hill, New York, 1995.

MAViŞ, F., “ **Otel Yönetimi ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Likert Modeli Uygulaması**, Anadolu Üniversitesi A.Ö.F. Yayınları, Eskişehir, 1985.

MUCUK, İ., **Modern İşletmecilik**, Türkmen Kitabevi, 14. Baskı, İstanbul, 2003.

MITROFF, I., I.ve PEARSON, C., M., **Crisis Management**, Jossey-Bass Publisher, San Francisco, 1993.

MITROFF, I., I. ve PEARSON, C.M., **Crisis Management: A Diagnostic Guide for Improving Your Organisation's Crisis-Preparedness**. Jossey-Bass Publisher, San Francisco, 1996.

MITROFF, I., I. ve ANAGNOS, G., **Managing Crises Before They Happen: What Every Executive And Manager Needs To Know About Crisis Management**, Amacom, New York, 2000.

MULLINES, L., J., **Management and Organisational Behavior**, Pitman Publishing, A Division of Longman Group UK Limited, 2.nd Edition, 1989.

NARBAY, M., Ş., **Kriz İletişimi**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2006.

NORFOLK, D., **İş Hayatında Stres**, Çev: Leyla Serdaroğlu, Form Yayınları, 1989.

O'CONNOR, M., **Methodology For Corporate Crisis Decision Making**, Petrocelli Boks, USA, 1985.

OKAY, A. ve OKAY, A., **Halkla İlişkiler ve Medya**, MediaCat, İstanbul, 2002.

OKTAY, M., **İletişimciler için Davranış Bilimlerine Giriş**, Der yayınevi, İstanbul, 1996.

OLALI, H., **Otel İşletmeciliği ve Yönetimi**, İ.İ.B.F. Yayınları, İzmir, 1973.

OLALI, H. ve KORZAY, M., **Otel İşletmeciliği**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1993.

OKAY, A., **Kurum Kimliği**, Mediacat Kitapları, Ankara, 2000.

OKTAY, M., **İletişimciler İçin Davranış Bilimlerine Giriş**, Der Yayınevi, İstanbul, 1996.

ÖRNEK, A., Ş., **Bilgi Toplumunda Kriz Yönetimi Stratejileri**, 1.Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara, 2006.

ÖRNEK, A., Ş. ve AYDIN, Ş., **Kriz ve Stres Yönetimi**, 2. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara, 2008.

ÖZDEMİR, A., **Kriz Yönetimi ve Halkla İlişkiler**, Ege Yayıncılık, İzmir, 1994.

ÖZDEN, K., **İşletme ve Örgütlerde Toplam Kriz Yönetimi**, 1. Bası, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2009.

PEKER, Ö. ve AYTÜRK, N., **Etkili Yönetim Becerileri**, Yargı Yayınevi, Ankara, 2000.

PELTEKOĞLU, F., B., **Halkla İlişkiler Nedir.**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1998.

PİRA, A. ve SOHODOL, Ç., **Kriz Yönetimi**, İletişim Yayınları, İstanbul, 2004.

PIZAM, A. ve MANSFELD, Y., **Consumer Behavior in Travel and Tourism**, The Haworth Hospitality Press, Newyork, 1999.

- PORTER, M., **Competitive Strategy**, Mcmillan Publishing Co. USA, 1980.
- REGESTER, M., **Crisis Management: How to Turn a Crisis Into an Opportunity**, Hutchinson Business, London, Reprinted, 1989.
- REGESTER, M. ve LARKIN, J., **Risk Issues and Crises Management**, Kogan Page Ltd., London, 1997.
- ROBBINS, S., P., **Organizational Behavior: concepts and Controversies and Applications**, USA, Prentice Hall, 1986.
- ROSEN, R., H., **Leading People: Transforming Business From The Inside Out**, Viking, New York, 1996.
- ROSENTHAL, U. ve PIJNENBURG, B., **Crisis Management and Decision Making**, Kluwer Academic Publishers, London, 1991.
- SAFFIR, L. ve TARRANT, J., **Power Public Relations**, NTC/Contemporary Publishing Company, Chicago, 1993.
- SCHEIN, E., **Organizational Culture and Leadership**, 2.Edition, Josey Bass, San Francisco, 1992.
- SCHERMERHORN, J., R., **Management**, John Wiley & Sons, New York, 1999.
- SEEGER, M., SELLNOW, T. ve UIMER, R., **Communication, Organization and Crisis**, Sage Publications, CA, 1998.
- SOPOW, E., **The Critical Issues Audit**, Issue Publications Inc., Virginia, USA, 1994.
- SÖNMEZ, S., F., SHEILA, J., B. ve LAWRENCE R., A., **Managing Tourism Crisis: A Guidebook**, Clemson SC: Clemson University, 1994
- ŞENER, B., **Konaklama İşletmelerinde Önbüro Yönetimi**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2001.
- ŞİMŞEK, Ş., **Yönetim ve Örgüt**, Damla Ofset Matbaacılık, Konya, 1998.
- ŞİMŞEK, Ş., **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1999.
- TACK, P., B., **Kriz Zamanı Yönetimi**, Çev. Yakut Güneri, İlgi Yayıncılık, İstanbul, 1994.

TAVMERGEN, I. ve MERİÇ, P.Ö., **Turizmde Tanıtma ve Halkla İlişkiler**, Turhan Kitabevi, Ankara, 2002.

TENGİLİMOĞLU, D., ATILLA, E.A. ve BEKTAŞ, M., **İşletme Yönetimi**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2008.

TOSUN, K., **İşletme Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi Yayını, 3462, Yön Ajans Matbaası, 1987.

TUTAR, H., **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, Hayat Yayınları, İstanbul, 2000.

TUTAR, H., **Kriz ve Stres Yönetimi**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2007.

TÜZ, M., V., **Kriz ve İşletme Yönetimi**, Alfa Yayınevi, İstanbul, 2001.

TÜZ, M., V., **Kriz Döneminde İşletme Yönetimi**, Ekin Kitabevi, Bursa, 1996.

TURİZM BAKANLIĞI, **Turizmde Kriz Yönetimi**, Nokta Ofset Baskı San.Tic.Ltd.Şti, Ankara, 2002.

ULMER, R., R., SELLNOW, T., L. ve SEEGER M., W., **Effective Crisis Management**, Sage Publications Inc., USA, 2007.

USTA, Ö., **Genel Turizm**, Anadolu Matbaası, İzmir, 2001.

UYGUÇ, N., **Hizmet sektöründe Kalite Yönetimi**, Dokuz Eylül Yayınları, İzmir, 1998.

ÜZÜN, C., **Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler**, Dokuz Eylül Yayınları, İzmir, 2000.

UZUNOĞLU, S. ve VD, **Güncel Ekonomik Sorunlar: Global Kriz**, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2009.

VANCIL, R., F., **So, you are going to have a Planning Department**, Harvard Business Review, May-June, 1967.

VAROL, M., **Örgüt Sosyolojisine Giriş**, A.Ü. Yayınları, No:2, Ankara, 1993.

WHITE, J., **How To Understand and Manage Public Relations**, Business Boks Limited, London, 1991.

YATES, J., E., **Gerilim Altındaki Yönetici**, İlgı Yayınları, Çev.F.Dilber, İstanbul, 1989.

YENİÇERİ, Ö., **İşletmelerde Yönetim, Organizasyon ve Davranış**, Tutibay Basım, Ankara, 1993.

Makaleler:

ACQUIER, A., GAND, S. ve SZPIRGLAS, M., **From Stakeholder To Stakeholder Management in Crisis Episodes: A Case Study in a Public Transportation Company**, Journal of Contingencies and Crisis Management, Volume 16, No. 2, pp. 101-114, 2008.

AKDAĞ, M., **Halkla İlişkiler ve Kriz Yönetimi**, Selçuk Üniversitesi, SBE Dergisi, Sayı:14, 2005

AKDOĞAN, A., A., **Kayseri Özel Sektör İşletmelerinde Teknolojik Değişim ve Uyum Çabaları**, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı. 8, s. 385-400, 1999.

AKSU, A., **Otel İşletmelerinin Başarısını Etkileyen Dış Çevre Faktörleri**, Balıkesir Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt. 3, Sayı. 4, s. 269-281, 2000.

ALPASLAN, C., M, GREEN, S., E. Ve MITROFF I., I., **Corporate Governance in the Context of Crises: Towards a Stakeholder Theory of Crisis Management**, Journal of Contingencies and Crisis Management, Volume 17, Number 1, pp. 38-49, March 2009.

ARSLAN, M., ve PİRTİNİ, S., **Uluslararası Pazarlamada Tüketici Davranışlarını Etkileyen Faktörlerden Kültür ve Önemi**, Pazarlama Dünyası, Cilt. 14, Sayı. 84, s. 36-41, 2000.

ASUNAKUTLU, T., SAFRAN, B. ve TOSUN, E., **Kriz Yönetimi Üzerine Bir Araştırma**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 5, Sayı:1, 2003.

AYDEMİR, M. Ve DEMİRCİ, M.,K., **Son Dönemlerde Yaşanan Krizlerin İşletmeler üzerindeki Olumlu Etkilerinin Analizi**, C.Ü., Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt. 29, No. 1, s.65-81, Mayıs, 2005.

BAHAR, O., **Turizm Sektörünün Türkiye'nin Ekonomik Büyümesi Üzerindeki Etkisi: Var Analiz Yaklaşımı**, Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt: 13, Sayı: 2, 2006.

BARNES, P. ve OLORUNTOBA, R., **Assurance of Security In Maritime Supply Chains: Conceptual Issues of Vulnerability and Crisis Management**, Journal of International Management, 11, pp. 519-540, 2005.

BARNETT, C., K. ve PRATT, M., G., **From Threat-Rigidity To Flexibility: Toward a Learning Model of Autogenic Crisis in Organization**, Journal of Organizational Change Management, Vol. 13, No. 1, 2000.

BARTON, L., **Crisis Management: Preparing for and Managing Disasters**, The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol. 35, Number.2, pp: 59-65, 1994.

BAYER, M. ve ŞİVE, O., Ç., **Yeni Yaklaşımlar-Öğrenen Organizasyonlar**, HUman Resources, Kasım, s. 20-25, 1996.

BİLGİN, H., F., **Turizmde Risk ve Kriz**, 1. Turizm Şurası Bildirileri, T.C. Turizm Bakanlığı, s. 51-53, Ankara, 1998.

BOIN, A. ve LAGADEC, P., **Preparing for the Future: Critical Challenges in Crisis Management**, Journal of Contingencies and Crisis Management, Volume 8, Number 4, pp. 185-191, December 2000.

BOOTH, S., **Conflicting Approaches to Risk Management: Recent Trends in the BSE Crisis**, Journal of Contingencies and Crisis Management, Volume 6, Number 4, pp. 214-223, December 1998.

BOOTH, S., **How Can Organisations Prepare for Reputational Crises?**, Journal of Contingencies and Crisis Management, Volume 8, Number 4, pp. 197-207, December 2000.

BOWMAN, C., **Action-led Strategy And Managerial Self-Confidence**, Journal of Managerial Psychology, Vol. 14, 7/8, 1999.

BOZKURT, R., **Ekonomik Krizler, Erken Uyarı Sistemiyle Önlenebilir**, İstanbul: BİAR, Eğitim Hizmetleri Departmanı, 1988.

BREWTON, C., **Managing a Crisis: A Model for the Lodging Industry**, The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, November, pp. 10-15, 1987.

BURBY, R., S. ve WAGNER, F., **Protecting Tourists From Death and Injury in Coastal Storms**, Disasters, Vol. 20, No. 1, 49-60, 1996.

BURNETT, J., J., **A Strategic Approach To Managing Crises**, Public Relations Review, 24(4): 475-488, 1998.

CARMELI, A. ve SCHAUBROECK, J., **Organisational Crisis-Preparedness: The Importance of Learning from Failures**, Long Range Planning 41, Sayfa: 177-196, 2008.

ÇİMAT, A. ve BAHAR, O., **Turizm Sektörünün Türkiye Ekonomisi İçindeki Yeri ve Önemi Üzerine Bir Değerlendirme**, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, Sayfa: 1-18, 2003.

CLAIR, J., A. ve DUFRESNE, R., L., **How Companies Can Experience Positive Transformation From A Crisis**, Organizational Dynamics, Vol. 36, No. 1, pp. 63-77, 2007.

CALLAN J., R. ve BOWMAN, L., **Selecting a Hotel and Determining Salient Quality Attributes: Lisa A Preliminary Study of Matur British Travellers**”, International Journal of Tourism Research, Volume 2, 2000

COOMBS, T., W., **Teaching the Crisis Management/Communication Course**, Public Relation Review, Number 27, 2001.

CONTE, C. VD., **Assessing Human Impact of Organizational Crises: Reliability and Validity of the Triage Assessment Scale for Organizations (TAS:O)**, Journal of Contingencies and Crisis Management, Volume 15, Number 3, pp. 134-142, September, 2007.

COVEY, S.,R., **Değişimin Anahtarları**, Executive Excellence Dergisi, Sayı: 9, Aralık, 1997.

COMFORT, L., SUNGU, Y., JOHNSON, D. ve DUNN, M., **Complex Systems in Crisis: Anticipation and Resilience in Dynamic Environments**, Journal of Contingencies and Crisis Management, Volume 9, No.3, pp. 144-158, 2001.

CRICHTON, M., T., RAMSAY, C., G. ve KELLY, T., **Enhancing Organizational Resilience Through Emergency Planning: Learnings from Cross-Sectoral Lessons**, Journal of Contingencies and Crisis Management, Volume 17, No.1, pp. 24-37, 2009.

DAVIES, D., **Crisis Management: Combating The Denial Syndrome**, Computer Law & Security Report 21, pp. 68-73, 2005.

DİLBER; İ., **Turizm Sektörünün Türkiye Ekonomisi Üzerindeki Etkisinin Girdi-Çıktı Tablosu Yardımıyla Değerlendirilmesi**, Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt: 14, Sayı: 2, 2007.

DRABEK, ., E., **Disarter Responses Within the Tourism Industry**, International Journal of Mass Emergencies and Disasters, Vol. 13, No. 1, pp.7-23,1995.

EKİNCİ, H. ve İZCİ, F., **Kriz Yönetiminde İnsan Kaynaklarına Psikolojik Desteğin Önemi ve Kayseri Tekstil Sektöründe Bir Araştırma**, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (12), s.39-54, 2006/2.

EREN, E., BİLDİRİCİ, M. Ve FIRAT, Ü., **Türkiye’de 1998-1999 Krizinde Yönetici Davranışları**, İstanbul Sanayi Odası Yayınları, Yayın No: 2000/2, İstanbul, 2000.

FİDAN, M. ve GÜLSÜNLER, E., M., **Kurum Kimliğinde Kriz Yönetiminin Yeri Ve Önemi**. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (10). pp. 465-474, 2003.

FROST, C., **Effective Responses For Proactive Enterprises: Business Continuity Planning**, Disaster Prevention and Management, Vol. 3, No. 1, 1994.

GARVIN, D.,A., **Bulding a Learning Organization**, Hravard Business Review, Vol. 71, No. 4, 1993.

GRANT, J.,M. ve MACK, D.A., **Healthy Leadership During Organizational Crisis**, Organizational Dynamics, Vol. 33, No. 4, pp. 409-425, 2004.

GÜLTEKİN, M., K., **Krizde Check-up, Krizden Kaçış Yolları**, Alp Yayınevi, Ankara, 2002.

GUNDEL, S., **Towards a New Typology of Crises**, Journal of Contingencies and Crisis Management, Volume 13, Number 3, pp. 106-115, September 2005.

GÜN, Ö., R., **Uluslararası Terörizm: Dünya Savaşının Yeni Boyutu**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt. 2, Sayı. 4, s. 79-93, 2000.

HARPER, D., **Comparing Tourists Crime Victimization**, Annals of Toursim Research, Vol. 28, Number.4, pp. 1053–1056, 2001.

HARRISON, E., F. ve PELLETIER, M., A., **A Paradigm For Strategic Decision Success**, Management Decision, Vol.33, No.7, 1995.

HAŞİT, G., **İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük İşletmeleri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma Çalışması**, Adadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 1177, 2000.

HENDERSON, J., C., **Managing the Asian Financial Crisis: Tourist Attractions in Singapore**, Journal of Travel Research, Vol. 38, Number 2, pp. 177–181, 1999.

HENSGEN, T., DESOUZA, KÇ, C. ve KRAFT, G.,D., **Games, Signal Detection, and Processing in the Context of Crisis Management**, Journal of Contingencies and Crisis Management, Volume 11, Number 2, pp. 67–77, June 2003.

HODGEST, R., M., **New Paradigm Organizations: From Total Quality To Learning To World-Class**, Organizational Dynamics, Winter, 1994.

HUANG, J., H. ve MIN, J., C., H., **Earthquake Davastation and Recovery in Tourism: The Taiwan Case**, Tourism Management, Vol. 23, pp. 145–154, 2002.

HUTCHINS, H., M., ANNULIS, H. ve GAUDET, C., **Crisis Planning**, Performance Improvement Quarterly, 20(3-4), pp. 27-51, 2008.

HWANG, P. ve LICHTENTHAL, J., D., **Anatomy of Organizational Crises**, Journal of Contingencies and Crisis Management, Volume 8, Number 3, pp. 129-140, September 2000.

JAMES, E., H. Ve WOOTEN, L., P., **Leadership as (Un)usual: How to Display Competence in Times of Crisis**, Organizational Dynamics, Vol.34, No.2, Sayfa: 141-152, 2005.

JONES, P. ve GROENENBOOM, K., **Crime in London Hotels**, Tourism and Hospitality Research, Vol. 4, Number. 4, pp. 21-35, 2002.

KAR, M., ZORKİRİŞÇİ, E. ve YILDIRIM, M., **Turizmin Ekonomiye Katkısı Üzerine Ampirik Bir Değerlendirme**, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, Sayfa: 87-112, 2004.

KARAKAYA, A., **Staretjik Yönetim Sisteminin Kriz Yönetimine Katkısı Üzerine Bir Araştırma**, Teknoloji Dergisi, Cilt. 7, Sayı. s.225-233, 2004.

KERSTEN, A., **Crisis as Usual: Organizational Dysfunction and Public Relations**, Public Relation Rewiew 31, pp. 544-549, 2005.

KOWALSKI, K., M., Mallett, L., G. ve Brnich, Jr., M., J., **Leadership Characteristics in Escape from Three Underground Mine Fires**, TIEMEC '96: The International Emergency Management and Engineering Conference 1996, May 28-31, pp.317-326, Montreal, Canada, 1996.

KÖROĞLU, A., **Turizm İşletmelerinde Muhtemel Krizlere Yönelik Hazırlık Çalışmaları ve Seyahat Acentalarında Bir Uygulama**, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt. 7, Sayı. 12, s.69-87, 2004.

KÜÇÜK, F. Ve BAYUK, **Kriz Ortamında Bir Başarı Faktörü olarak Çalışanların Kurum İmajı**, Journal of Yaşar University, No 7, Vol 2, s. 795-808, Temmuz, 2007

KUKLAN, H., **Managing Crises: Challanges and Complexities**, SAM Advanced Management journal, Autum, 1986.

KUKLAN, H., **Crisis Confrontation İn İnternational Management: Consequences And Coping Actions**, Management International Review, Vol. 28, No. 3, 1988.

KUPPERMAN, R.,H., WILCOX, R.,H. ve SMITH, H.,A., **Crisis Management: Some Opportunities**, Science, Vol.187, 1975.

LEE, J., WOESTE, J., H. ve HEALT, R., L., **Getting Ready For Crises: Strategic Excellence**, Public Relations Review, 33, pp. 334-336, 2007.

LEE, Y., F. ve HARRALD, J., R., **Critical Issue for Business Area Impact Analysis in Business Crisis Management: Analytical Capability**, Disaster Prevention and Management, Vol. 8, Number 3, pp. 184-189, 1999.

LIPPIT, L. ve SCHMIDT W.,H., **Crisis In a Developing Organization**, Harvard Business Review, Vol. 45, No. 6, December, 1967.

MCCONNELL, A. ve DRENNAN, L., **Mission Impossible? Planning and Preparing for Crisis**, Journal of Contingencies and Crisis Management, Volume 14, Number 2, pp. 59-70, June, 2006.

MILBURN, T.,W., SCHULER, R.,S. ve WATMAN, K.,H., **Organizational Crisis: Defination and Conceptualization**, Human Relations, Vol 36, No 12, 1983.

MILLS, D., Q. ve FRIESEN, B., **The Learning Organization**, European Management Journali Vol. 10, No. 2, 1992.

MURAT, G. ve MISIRLI, K., **Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz Yönetimi: Çaycuma Örneği**, ZKÜ, Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt. 1, Sayı. 1, 2005.

NARDALLI, S. ve ÇİVİ, E., **Kriz Yönetimi ve Tofaş**, Celal Bayar Üniversitesi, SBE Dergisi, Cilt. 2, Sayı. 2, Manisa, 2004.

OKUMUŞ, F., ALTINAY, M. ve ARASLI, H., **The Impact of Turkey's Economic Crisis of February 2001 on the Tourism Industry in Northern Cyprus**, Tourism Management 26, 95 – 104, 2005.

OKUMUŞ, F., **İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Krizlerin İşletmeler Üzerine Olası Etkileri**, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt. 17, Sayı. 1-2, s.203-212, 2003.

OUEDRAOGO, A., **Crisis Management and Corporate Strategy in African Firms: Towards a Contingency Approach**, Journal of Contingencies and Crisis Management, Volume 15, Number 4, pp. 4-17, pp. 220-231, December 2007.

ÖNEREN, M., **İşletmelerde Öğrenen Örgütler Yaklaşımı**, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt. 4, Sayı. 7, s.163-178, 2008.

OSHINS, M. Ve SONNABEND, J., **Sonesta International Hotels**, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol. 39, No. 2, pp. 38-45, 1998

ÖZDEMİR ,A.,R. ve ÖKSÜZLER O., **Türkiye’de Turizm Bir Ekonomik Büyüme Politikası Olabilir Mi? Bir Granfer nedensellik Analizi**, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 9, Sayı: 16, Aralık, 2006.

ÖZDEVECİOĞLU, M., **Krizin İşletmelerin Yönetmel ve Örgütsel Yapısı Üzerindeki Olumsuz Etkileri ve Kayseri Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma**, Erciyes Üniversitesi, İİBF Dergisi, Sayı:19, Temmuz-Aralık s. 93-114, 2002.

ÖZGEN, H. ve TÜRK, M., **Türkiye’deki Sanayi İşletmelerinde Kriz Yönetimi Sorunlarının Çözümlemesi Üzerine Bir Araştırma**, İ.Ü. İşletme İktisadı Dergisi, Yıl.7, Sayı. 23, İstanbul, 1996.

ÖZTÜRK, Y. ve TÜRKMEN, F., **Turizm İşletmelerinde Krizden Etkilenme Düzeylerine İlişkin Bir Araştırma**, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı.14, Cilt.8, s. 167-198, 2005.

PARSONS, W., **Crisis Management**, Career Development International, Vol. 1, No. 5, 1996.

PEARSON, C., M., CLAIR, J.,A., MISRA, S., K. ve MITROFF, I., I., **Managing The Unthinkable**, Organizations Dynamics, Vol. 26, No. 2, 1997.

PENROSE, J., M., **The Role of Perception in Crisis Planning**, Public Relation Review 26/2, pp. 155-171, 2000.

PHENG, L.,S. ve DAVID, K.H., **Crisis Management: Survey of Property Development Firms**, Property Management, Vol. 17, No. 3, 1999.

PINCUS, T., H., **A Crisis Prachute: Helping Stock Prices Have A Soft Landing**, The Journal Of Business Strategy, Vol. 6, No.4, Spring, 1986.

PIZAM, A., **A Comprehensive Approach to Classifying Acts of Crime and Violence at Tourism Destinations**, Journal of Travel Research, Vol. 38, No. 1, pp. 213-251, 1999.

RICHARDSON, B., **Crisis Management and Management Strategy- Time to Loop the Loop?**, Disaster Prevention and Management, 3(3), 59-80, 1994.

RITCHIE, B., W., **Chaos, Crises and Disasters: A Strategic Approach To Crisis Management In The Tourism Industry**, Tourism Management 25, pp. 669-683, 2004.

ROBERT, B. ve LAJTHA, C., **A New Approach to Crisis Management**, Journal of Contingencies and Crisis Management, Volume 10, Number 4, pp. 181-191, 2002.

ROUX-DUFORT, C. ve METAIS, E., **Building Core Copetencies in Crisis Management Through Orgnizational Learning; The Case Of The French Nuclear Power Producer**, Technological Forecasting And Social Change, pp. 113-127, 1999.

RYAN, C., **Crime, Violence, Terrorism and Tourism: An Accidental or Intrinsic Relationship**, Tourism Management, Vol. 14, pp.173-183, 1993.

SABUNCUOĞLU, Z., **Kriz Yönetimi ve Halkla İlişkiler**, Bakış Dergisi, Haziran, 1994.

SAPRIEL, C., **Effective Crisis Management: Tools and Best Practice fort he New Millennium**, Journal of Communication Management, Vol. 7, No. 4, pp. 348-355, 2003.

SAYLI, H. ve TÜFEKÇİ, A., **Başarılı Bir Örgüt Değişimin Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderliğin Rolü**, Erciyes Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı:30, Ocak-Haziran, 2008.

SCHOLTENS, A., **Controlled Collaboration in Disaster and Crisis Management in the Netherlands, History and Practice of an Overestimated and Underestimated Concept**, Journal of Contingencies and Crisis Management, Volume 16, Number 4, pp. 195-207, December 2008

SEYMEN, O., A., BOLAT, T. Ve ÇEKEN, H., **Turizm İşletmelerinde Krizler, Etkileri ve Krizden Çıkış: Kriz Yönetimi**, Verimlilik dergisi, Milli Produktivite Merkezi Yayını, Sayfa:105-140, 2004/2.

SHEAFFER, Z., RICHARDSON, B. ve ROSENBLATT, Z., **Early-Warning-Signals Management: A Lesson from the Barings Crisis**, Journal of Contingencies and Crisis Management, Volume 6, Number 1, pp. 1-22, March 1998.

SIOMKOS, G., J., **On Achieving Exoneration Alter a Product Safety Industrial Crisis**, Journal of Business&Industrial Marketing, Vol. 8, No: 1, pp. 33-41, 1999.

SMALLMAN, C. ve WEIR D., **Communication and Cultural Distortion During Crisis**, Disaster Prevention and Management, Vol. 8, No. 1, pp. 33-41, 1999.

SMART, C. ve VERTINSKY, I., **Designs For Crisis Decision Units**, Administrative Science Quarterly, Vol. 22, December, 1977.

SPILLAN, J. Ve HOUGH, M., **Crisis Planning in Small Businesses: Importance, Impetus and Indifference**, European Management Journal, Vol.21,No.3, pp. 398-407, 2003.

STAFFORD, G., L., Y. ve ARMOO, A., K., **Crisis Management and Recovery: How Washington D.C. Hotels Responded to Terrorism**, The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, October, pp. 27-40, 2002.

STERN, E., **Crisis and Learning: A Conceptual Balance Sheet**, Journal of Contingencies and Crisis Management, Volume 5, Number 2, pp. 69-86, June 1997.

STURGES, D.,L., CARREL, D.,A. ve NEWSOM, M., **Crisis Communication Management: The Public Opinion Node And Its Relationship To Enviromental Nimbus**, Advanced Management Journal, Vol. 56, No. 3, 1991.

SUMMERS, J., **Management By Crisis**, Public Personal Management, May-June 1977.

UHR, C., JOHANNSON H. ve FREDHOLM L., **Analysing Emergency Response Systems**, Journal of Contingencies and Crisis Management, Volume 16, Number 2, pp. 80-90, June 2008.

TİTİZ, İ. ve ÇARIKÇI, H.,İ., **Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkileri ve Küçük İşletme Yöneticilerinin Kriz Dönemine Yönelik Stratejik Düşünce ve Analizleri**, C.Ü.İ.İ.B. Dergisi, Cilt 2, No. 1, s.203-217, 2001.

TOPALOĞLU, M. ve TUNÇ, A., **Turizm İşletmelerinde Kriz Yönetimi**, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 1-2 (8), s. 88-94, 1997.

TÜMER, S., **Neden Stratejik Yönetim**, Verimlilik Dergisi, No. 1, 1993.

WEITZEL, W. ve JONSSON, E., **Decline In Organizations: A Literature Integration and Extention**, Administrative Science Quarterly, Vol. 34, 1989.

ULMER, R., R., **Effectives Crisis Management Through Established Stakeholders Relationships**, Management Communication Quarterly, Vol. 14, No. 4, 2001.

ULMER, R., R. ve SELLNOW, T., L., **Crisis Management and the Discourse of Reneval: Understanding the Potential for Positive Outcomes of Crisis**, Public Relation Rewiew 28, pp. 361-365, 2002.

ZANDER, E., **Geleceğin İşletme ve Personel Politikası**, Çev: M.Y.Tınar, D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 5, No 1-2, s.23, 1990.

Seminer ve Bildiriler:

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

HACIOĞLU, N. AVCIKURT, C. ve KÖROĞLU, A., **Turizmde Kriz Yönetimi ve Otel İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama**, Amforth Dünya Turizm Forumu, Antalya, 2004.

KOÇEL, T., **İşletmelerde Kriz Durumlarında Yönetim Uygulamaları**, Zaman Yönetimi ve Kriz Yönetimi Semineri, TÜSSİDE, Gebze, 26-28 Mayıs, 1993.

YAVAŞ, A. ve AYDOĞDU, Ö., **Küreselleşen Terör ve Devletlerin Turizm Sektöründe Uyguladığı Yönetim Stratejileri**, Amforth Dünya Turizm Forumu, Antalya, 2004.

YILDIRIM, A., **17 Ağustos 1999'da Yaşanan deprem Felaketi Sonrasında Oluşan Kriz Ortamında Seyahat Acentalarının Yaşadığı Sorunlar ve Çözüm Önerileri: Kocaeli Örneği**, II. Ulusal Türkiye Sempozyumu Tebliğler Kitabı, Türkiye Turizmini Araştırma Enstitüsü, 6-7 Aralık 2001, s. 217-234, 2001.

TANRISEVDİ, A., **Krizlerin Seyahat Acentaları Üzerindeki Etkileri ve Seyahat Acentası Yöneticilerinin Krizlere Yönelik Yaklaşımları**, T.C., Turizm Bakanlığı, II. Turizm Şurası Bildirileri, Cilt. 1, s.327-344, 12-14 Nisan 2002.

Tezler:

ATEŞ, M., **Kriz Yönetimi ve Rekabet Stratejileri; Türk Hava Yollarında Bir Uygulama**, Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sivas, 2006.

ÇİFTÇİ, D., **Havayolu İşletmelerinde Kriz Yönetimi ve Bir Model Önerisi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 1998.

DALLARYAN, S., **Turizmde Kriz Yönetimi ve Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde Kriz Yönetiminin Ülke Turizminin Gelişimine Etkileri**, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 2006.

DEMİR, Ö., **İşletmelerde Kriz Yönetimi Ve Ortadoğu Sanayi Ve Ticaret Merkezindeki (Ostim)Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerin Krize Hazır Olma Durumlarına İlişkin Bir Araştırma**, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2008.

HACIHALILOĞLU, H., **İşletmelerde Kriz Yönetiminin Halkla İlişkiler Açısından İncelenmesi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1998.

KÖROĞLU, A., **Turizmde Kriz Yönetimi (Otel İşletmelerinde ve Seyahat Acentalarında Bir Uygulama)**, Balıkesir Üniversitesi, sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir, 2004.

KURUOĞLU, Ş., **Stratejik Planlama ve Türk Otomobil Sanayinde Bir İnceleme**, İTÜ, FBE, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1992.

ÖZTÜRK, A., **Kriz Yönetimi ve Tekstil Sektörüne Etkileri İle İlgili Bir Uygulama**, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2003.

TALUKAN, B. ve AKTURAN, A.K., **Kriz Yönetimi**, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Çalışması, 2000.

TUNA, M., **Otel işletmelerinde Kriz Yönetimi ve Yöneticilerin Krizlere İlişkin Yaklaşımlarına Ait Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1997.

UZUN, D., **Otel İşletmelerinin Krize Hazırlıklı Olma Durumlarının Değerlendirilmesi; Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin, 2001.

YILMAZ, Ö., D., **Turizm İşletmelerinde Kriz Yönetimi ve Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Krizlere İlişkin Yaklaşımlarına Yönelik Bir Araştırma**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2004.

Raporlar:

ANNUAL ICM CRISIS REPORT, News Coverage of Business Crises During 1994, Volume 5, No. 1, March 1995. www.crisisexperts.com

ANNUAL ICM CRISIS REPORT, News Coverage of Business Crises During 1995, Volume 6, No. 1, June 1996. www.crisisexperts.com

ANNUAL ICM CRISIS REPORT, News Coverage of Business Crises During 1996, Volume 6, No. 1, March 1997. www.crisisexperts.com

ANNUAL ICM CRISIS REPORT, News Coverage of Business Crises During 1997, Volume 6, No. 1, February 1998. www.crisisexperts.com

ANNUAL ICM CRISIS REPORT, News Coverage of Business Crises During 1998, Volume 7, No. 1, May 1999. www.crisisexperts.com

ANNUAL ICM CRISIS REPORT, News Coverage of Business Crises During 1999, Volume 8, No. 1, August 2000. www.crisisexperts.com

ANNUAL ICM CRISIS REPORT, News Coverage of Business Crises During 2000, Volume 9, No. 1, August 2001. www.crisisexperts.com

ANNUAL ICM CRISIS REPORT, News Coverage of Business Crises During 2001, Volume 11, No. 1, May 2002. www.crisisexperts.com

ANNUAL ICM CRISIS REPORT, News Coverage of Business Crises During 2002, Volume 12, No. 1, May 2003. www.crisisexperts.com

ANNUAL ICM CRISIS REPORT, News Coverage of Business Crises During 2003, Volume 13, No. 1, October 2004. www.crisisexperts.com

ANNUAL ICM CRISIS REPORT, News Coverage of Business Crises During 2004, Volume 14, No. 1, May 2005. www.crisisexperts.com

ANNUAL ICM CRISIS REPORT, News Coverage of Business Crises During 2005, Volume 15, No. 1, June 2006. www.crisisexperts.com

ANNUAL ICM CRISIS REPORT, News Coverage of Business Crises During 2006, Volume 1, No. 1, June 2007. www.crisisexperts.com

ANNUAL ICM CRISIS REPORT, News Coverage of Business Crises During 2007, Volume 17, No. 1, March 2008 www.crisisexperts.com

ANNUAL ICM CRISIS REPORT, News Coverage of Business Crises During 2008, Volume 18, No. 1, May 2009 www.crisisexperts.com

ANNUAL ICM CRISIS REPORT, News Coverage of Business Crises During 2009, Volume 19, No. 1, June 2010 www.crisisexperts.com

TURİZM BAKANLIĞI 2007 ve 2009 RAPORU. www.kultur.gov.tr

TÜROFED, **Konaklamanın Seyahat Pazarındaki Yeri, Ekonomiye Katkıları ve Turizm-Endüstri İlişkileri**, Özgün Ofset, Ocak, 2008. www.turofed.org.tr

TÜROFED, **Turizm Raporu**, Sayı:1, Haziran 2010.

EKLER

EK – 1. Tez Çalışmasında Kullanılan Anket Sorularının Listesi

Bu anket çalışması; Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı doktora tezi için tarafımdan yürütülmektedir. Çalışmamın amacı; konaklama işletmelerinin kriz yönetim politikalarını incelemek, yaşadığı krizlerin neden ve sonuçlarını belirlemek, krizlerin konaklama işletmeleri üzerindeki etkilerini tespit etmek ve kriz öncesi, süreci ve sonrası dönemlerde işletme yöneticilerinin krizlere bakış açılarını değerlendirmektir.

Çalışma sonuçları kesinlikle gizli tutulacak ve sadece bilimsel araştırma amaçlı olarak işletme ismi anılmaksızın kullanılacaktır. Mümkünse her soruyu yanıtlamanız ve soruları yanıtlarken sizin için en uygun olan seçenekleri işaretlemeniz yeterli olacaktır. Gösterdiğiniz ilgiye teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Öğr. Gör. Zeki AKINCI

Tel: 0535-777 20 19

e-mail: zakinci@akdeniz.edu.tr

(Bu ankette konaklama işletmesi “işletme” olarak ifade edilecektir.)

<p>1. Yaşınız a) 30 ve daha küçük b) 31 – 35 arası c) 36 – 40 arası d) 41 - 50 arası e) 51 ve üstü</p> <p>2. Cinsiyetiniz a) Kadın b) Erkek</p> <p>3. Eğitim durumunuz (Lütfen en son bitirdiğiniz okulu işaretleyiniz) a) İlköğretim b) Ortaöğretim (Lise, Meslek Lisesi) c) Meslek Yüksekokulu (2 yıllık) d) Fakülte veya Yüksekokul (4 yıllık) e) Lisansüstü Eğitim</p> <p>4. Eğitiminizi turizm alanında yapmış iseniz yanıtlayınız a) Turizm meslek lisesi mezunu b) Meslek yüksekokulu turizm bölümü mezunu c) Yüksekokul veya fakülte turizm bölümü mezunu d) Turizm alanında lisansüstü eğitim mezunu</p> <p>5. İşletmedeki göreviniz a) Genel müdür b) Genel müdür yardımcısı c) Departman müdürü</p>	<p>6. Yöneticilik deneyiminiz a) 1 – 5 yıl b) 5 – 10 yıl c) 10 – 15 yıl d) 15 yıl ve üzeri</p> <p>7. İşletmenizin turizm sektöründe hizmet yılı a) 1 – 5 yıl b) 5 – 10 yıl c) 10 – 15 yıl d) 15 – yıl ve üzeri</p> <p>8. İşletmenizin sahiplik durumu a) İşletmeye ait b) Kiralanmış c) Ciro ve/veya kar payı anlaşması</p> <p>9. İşletmenizin statüsü a) Bağımsız otel işletmesi b) Ulusal bir zincir otel grubuna bağlı işletme c) Uluslar arası bir zincir otel grubuna bağlı işletme</p> <p>10. İşletmenizin sermaye yapısı a) Yerli sermaye b) Yabancı kaynak c) Yerli ve yabancı sermaye ortaklığı d) Yerli ve kamu sermaye ortaklığı e) Yerli Kamu ve yabancı sermaye ortaklığı</p> <p>11. İşletmenizin hizmet sunduğu piyasa a) İç piyasa b) Dış Piyasa c) İç ve Dış Piyasa</p>
---	--

<p>12. İşletmenizin sınıfı a) 4 yıldızlı otel b) 5 yıldızlı otel c) 5 yıldızlı tatil köyü d) 4 yıldızlı tatil köyü</p> <p>13. İşletmenizin türü a) Şehir oteli b) Kıyı (resort) otel</p> <p>14. İşletmenizin faaliyet süresi a) 12 ay açık (tüm sezon) b) Sezonluk (yaz veya kış sezonu)</p> <p>15. İşletmenizin oda sayısı a) 200 veya daha az b) 201 – 300 arası c) 301 – 400 arası d) 401 – 500 arası e) 501 - 600 arası f) 600 ve üstü</p> <p>16. Yüksek sezonda işletmenizde çalışan toplam personel ne kadardır? a) 200 ya da daha az b) 201 – 300 arası c) 301 – 400 arası d) 401 – 500 arası e) 501 -- 600 arası f) 600 ve üstü</p> <p>17. İşletmenize gelen müşterilerin kaynaklarına göre gelme oranları nedir? (Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz) a) Acenta üzerinden gelen müşteri oranı %..... b) Firma üzerinden gelen müşteri oranı %..... c) Münferit rezervasyonlu gelen müşteri oranı % d) Rezervasyonsuz gelen müşteri oranı %..... e) Diğer (açıklayınız):.....%.....</p> <p>18. İşletmenize personel alırken hangi kriterler daha etkin rol oynamaktadır? (Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz) a) İş tecrübesinin olması b) Sendikanın etkisi c) Hükümet baskısı d) İşçiye vefa borcu e) Liyakat sistemi f) İşçiye duyulan güven unsuru g) Üst yönetimin tavsiye etmesi, yönlendirmesi h) Çalışanların birinin yakını olması i) Daha düşük bir ücreti kabul etmesi j) Kıdem tazminatı ve işveren kesintisinin düşük olması k) Tecrübesiz olması</p>	<p>19. Yeni işçi alımında hangi aracı kanalı/kanalları kullanmayı tercih ediyorsunuz? (Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz) a) İş ve İşçi Bulma Kurumu b) Gazete ilanı c) İşletmede çalışanlar d) Sektördeki firmalar e) İşletmenin insan kaynakları portföyü f) İnternet - insan kaynakları siteleri g) Diğer:.....</p> <p>20. Orta kademe yönetici istihdam edileceği zaman hangi kriter tercih edilir? a) İşletme çalışanlarından performansları uygun olanlar tercih edilir. b) İşletme içinde çalışanlardan en kıdemlisi tercih edilir. c) Kariyerinin başında olanlar tercih edilir. d) Yeni mezunlar tercih edilir. e) Sektördeki diğer işletmelerden transfer edilir. f) İşletme içinde bu işe en fazla istekli olan atanır. g) Danışmanlık kuruluşlarının önerileri dikkate alınır. h) Diğer:.....</p> <p>21. Üst kademe yönetici istihdam edileceği zaman hangi kriter tercih edilir? a) İşletme içinde çalışanlardan en kıdemlisi tercih edilir. b) Kariyerinin başında ve dinamik olanlar tercih edilir. c) İşletmenin üst kurullarında bulunanların yakınları tercih edilir. d) Sektördeki diğer işletmelerden transfer edilir. e) Kendi isteği ile daha önce işten ayrılanlar tercih edilir. f) Danışmanlık kuruluşlarının önerileri dikkate alınır. g) Diğer:.....</p> <p>22. İşletmenizde ücret sistemi saptanırken hangi kritere dikkat edilir? (Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz) a) Sektördeki diğer işletmelerin ücretlerine bakılır. b) Kendi bünyenize uygun ücret belirlenir. c) Personelin tecrübe ve yeteneğine uygun olarak ücret belirlenir. d) İşçi ve işveren sendikaların anlaştığı ücret verilir. e) Diğer:.....</p>
--	---

<p>23. İşletmenizde sahip olduğunuz sistem bilgileri nelerdir? (Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz)</p> <p>a) TS EN ISO 9001 b) TS EN 14001 c) TS 13001 (HACCP) d) Hiçbiri e) Diğer:.....</p> <p>24. İşletmenizin ilk üç hedefi aşağıdakilerden hangisidir? (Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz)</p> <p>a) Yaşamı sürekli kılmak b) Karlılık c) Tüketici tatmini d) Yatırımlarda çeşitlilik e) Sosyal fayda sağlamak f) İstikrar g) İhtiyaç yaratmak h) Büyüme i) Diğer (Lütfen belirtiniz):.....</p> <p>25. İşletmenizde aşağıdaki planlama türlerinden hangisi uygulanıyor?</p> <p>a) Kısa vadeli planlama b) Uzun vadeli planlama c) Stratejik planlama d) Hiç birisi e) Diğer:.....</p> <p>26. İşletmenizde değişimler planlı ve kontrollü bir şekilde yapılıyor mu?</p> <p>a) Evet b) Hayır</p> <p>27. İşletmenizin organizasyon yapısının yeniden yapılanma şeklinde süreçlere göre düzenlenmesi söz konusu oldu mu?</p> <p>a) Evet b) Hayır</p> <p>28. İşletmenizin organizasyon yapısında aşağıdaki özelliklerden hangileri vardır? (Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz)</p> <p>a) Bireysel çalışma b) Hiyerarşi c) Statiklik (Durağanlık) d) Sıfır hiyerarşi e) Toplam kalite anlayışı f) Sürekli gelişme anlayışı g) Ekip çalışması h) Esneklik i) Yaratıcılık j) Eşitlik k) Değişim l) Katılım m) Talep yaratma n) Dış çevreye açıklık o) Ortak vizyon anlayışı p) İşi hızlı yapma r) İşi doğru yapma s) Ekiplere yetki devri t) Üretimde sıfır hata u) Sistem yaklaşımı v) Durumsallık yaklaşımı y) Uzmanlaşma z) Çok fonksiyonluluk aa) Dikey ve yatay açık iletişim bb)Organizasyona Önem verme</p>	<p>29. İşletmenizde krize hazırlık amacıyla bilimsel iç ve dış çevre analizleri yapılıyor mu?</p> <p>a) Evet b) Hayır</p> <p>30. İşletmeniz iç ve dış kaynaklı eğitim ve danışmanlık hizmetlerinden yararlanıyor mu?</p> <p>a) Evet b) Hayır</p> <p>31. İşletmenizdeki yöneticilerde aşağıdaki özelliklerden hangileri vardır? (Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz)</p> <p>a) Çok boyutlu düşünmek b) Çeşitli pazarlara uyum sağlama yeteneği c) Vizyon sahibi olmak d) Müşteri mutluluğunu esas almak e) Değişimlere hızla uyum sağlayacak esneklikte olmak f) Yaratıcı olmak g) Koordine edici olmak h) Hiçbirisi i) Diğer:.....</p> <p>32. İşletmenizde hazırlanmış kriz yönetim planı var mı?</p> <p>a) Evet (Yanıtınız evet ise lütfen 33. sorudan devam ediniz.) b) Hayır(Yanıtınız hayır ise lütfen 45. soruya geçiniz.)</p> <p>33. Hazırladığınız kriz yönetim planını herhangi bir kriz karşısında uygulama fırsatı buldunuz mu?</p> <p>a) Evet b) Hayır</p> <p>34. İşletmenizi kriz yönetimi planı hazırlamaya iten temel neden veya nedenler nelerdir? (Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz)</p> <p>a) Krizin yaratabileceği belirsizlikle daha iyi mücadele edebilme şansına kavuşmak b) Daha önce hazırlıksız yakalanan bir kriz karşısında önemli zararlarla karşılaşılması c) Bir kriz karşısında işletme kaynaklarını daha etkin olarak kullanabilmek d) Muhtemel bir kriz karşısında medya baskısını azaltabilmek e) Diğer:.....</p>
---	---

<p>35. İşlemenizde kriz yönetim planı hangi kişi veya kuruluşlar tarafından hazırlanmıştır? (Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz)</p> <p>a) İşletme üst yönetimi b) Danışmanlık şirketleri c) Üniversitelerin bu konuyla ilgili bölümleri d) İşletme içi ve işletme dışı uzmanların oluşturduğu kriz yönetim ekibi e) Diğer:.....</p> <p>36. Kaç yıldır kriz yönetim planı hazırlıyorsunuz?</p> <p>a) 1 yıldan az b) 1-3 yıl c) 4-7 yıl d) 8-10 yıl e) 11 yıl ve üstü</p> <p>37. İşletmeniz, kriz ortamlarında hangi yolu izlemeyi öngörmektedir?</p> <p>a) Krizi yok sayma ve faaliyete devam etme b) Krizden kaçınma ve faaliyete devam etme c) Krizi kabullenerek kurtulmak için çözüm üretme</p> <p>38. Kriz anında yapılması gerekenleri gösteren bir kriz rehberiniz var mı?</p> <p>a) Evet b) Hayır</p> <p>39. İşletmenizde kriz yönetimi konusunda görevlendirilmiş bir kriz ekibiniz var mı?</p> <p>a) Evet b) Hayır</p> <p>40. Yanıtınız “evet” ise kriz ekibinizde kimler vardır? (Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz)</p> <p>a) Genel Müdür b) Genel Müdür Yardımcısı c) İnsan Kaynakları Müdürü d) Odalar Bölümü Müdürü e) Yiyecek & İçecek Müdürü f) Halkla İlişkiler Müdürü g) Muhasebe ve Finansman Müdürü h) Satış & Pazarlama Müdürü i) Teknik Müdür j) Güvenlik Müdürü k) Satınalma Müdürü l) Yerel Yöneticiler m) Uzman Personel n) Danışmanlık Şirketi Yetkilileri o) Hukuk danışmanı p) Diğer:.....</p>	<p>41. İşletmenizde krize karşı erken uyarı sistemleri var mı?</p> <p>a) Evet b) Hayır</p> <p>42. İşletmenizde krize hazırlık şeklinde özel eğitim uygulamaları var mı?</p> <p>a) Evet b) Hayır</p> <p>43. Yanıtınız “evet” ise hangi eğitim yöntemleri kullanılmaktadır? (Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz)</p> <p>a) Toplantı b) Anlatma c) Senaryo analizi d) Psikolojik eğitim e) Uygulamalı grup eğitimi f) Diğer:.....</p> <p>44. Krize yönelik eğitim programlarına kimler katılmaktadır? (Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz)</p> <p>a) Üst düzey yöneticiler b) Orta düzey yöneticiler c) Tüm yöneticiler d) Tüm personel</p> <p>45. Sizce, bir işletme yöneticisinin kriz anında yaklaşımı nasıl olmalıdır?</p> <p>a) Krizi bütünüyle görmezden gelme b) Krizi en kısa zamanda çözmek için gerekeni yapma c) Kriz işletmeye zarar vermiyorsa geçmesini bekleme</p> <p>46. Sizce, işletmeleri en çok etkileyen kriz türlerinden üç tanesi aşağıdakilerden hangileridir? (Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz.)</p> <p>a) Terör saldırısı b) Hırsızlık c) Otel müşterilerine yönelik saldırılar d) Otel imajını hedef alan asılsız dedikodular e) İşletme çalışanlarının grevleri f) Yangın, sel ve deprem gibi doğal felaketler g) Sunulan ürünlerde bozukluklar(yiyecek, içecek vb.) h) Hizmet kalitesinin düşüklüğü i) Araçlar nedeniyle ortaya çıkan krizler j) Ekonomik ve finansal krizler k) Otelde yaşanmış, ölümle sonuçlanan kazalar l) Zehirlenmeler l) Salgın hastalıklar m) Diğer (lütfen belirtiniz):.....</p>
--	---

<p>47. Sizce, işletmede yaşanan krizlerin en önemli nedenleri aşağıdakilerden hangileridir? (Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz.)</p> <p>a) Ülkenin ekonomik ve siyasi durumu b) Güvenlik yetersizliği c) Kontrol eksikliği d) Örgütsel aksaklıklar e) Eğitimsiz personel f) Doğal nedenler g) Araçlara olan bağımlılık h) Kullanılan ekipmanlardaki arızalar i) Tesisin mimari yapısındaki aksaklıklar j) Çeşitli dış çevre faktörlerinin yanlış analizi k) Krizin yaklaştığının öngörülememesi, hissedilememesi l) Krizin aniden ortaya çıkması m) Müşteri beklentilerinin karşılanamaması n) Yönetici yetersizliği</p> <p>48. Sizce, kriz dönemi öncesinde krizden korunmak ya da krizi en az zararla atlatabilmek için aşağıdakilerden hangisinin uygulanması daha önemlidir? (Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz)</p> <p>a) Otelin iç ve dış çevresinin sürekli izlenmesi b) Erken uyarı sistemleri kullanılarak kriz sinyallerinin fark edilmesi c) Otelde ortaya çıkabilecek değişik kriz türlerinin olası etkilerinin önceden belirlenmesi ve gerekli önlemlerin alınması d) Olası kriz türleri için kriz yönetim planı ve acil eylem planlarının oluşturulması</p> <p>49. Size göre kriz, genel anlamda nasıl bir anlam çağrıştırır?</p> <p>a) Kriz, tehlikeyi ifade eder. b) Kriz, fırsatı ifade eder. c) Kriz, hem tehlikeyi hem de fırsatı ifade eder.</p> <p>50. Sizce, kriz yönetiminde en etkin stratejik tedbir hangisidir?</p> <p>a) Maliyet Liderliği Stratejisi (bir ürünü rakiplerinden daha az bir fiyata sunmak) b) Farklılaştırma Stratejisi (işletmenin kendisini ürün özellikleri vasıtasıyla diğer işletmelerden farklılaştırması) c) Odak Stratejisi (dar bir bölüme odaklanma ve bu bölümde maliyet avantajı veya farklılaşma elde etme girişimleri)</p>	<p>51. Sizce, bir işletmenin krizi ele alma stratejisi hangisi olmalıdır?</p> <p>a) Ofansif (önleyici-kriz ortaya çıkmadan) ele alma stratejisi b) Defansif (tedavi edici-kriz ortaya çıktığı zaman) ele alma stratejisi</p> <p>52. Sizce, işletmenizde kriz yönetimi anlayışının olması gerekli mi?</p> <p>a) Kesinlikle gerekli buluyorum. b) Gerekli buluyorum. c) Çekimsirim. d) Gereksiz buluyorum. e) Kesinlikle gereksiz buluyorum.</p> <p>53. Sizce, bir kriz anında aşağıdaki personelden hangisi ilk aşamada işten çıkarılır?</p> <p>a) Düz işçiler b) Kilit pozisyondaki işçiler c) Büro personeli d) Şef pozisyonundaki işçiler e) Orta kademe yöneticiler f) Üst kademe yöneticiler</p> <p>54. Sizce, kriz anında personel grubu arasında işten çıkarılması en zor olan hangisidir?</p> <p>a) Düz işçiler b) Kilit pozisyondaki işçiler c) Büro personeli d) Şef pozisyonundaki işçiler e) Orta kademe yöneticiler f) Üst kademe yöneticiler</p> <p>55. Sizce, kriz anında seçtiğiniz personel grubunun daha kolay işten çıkarılmasının nedeni hangisidir?</p> <p>a) İşletmede bir başkası onun işini kolaylıkla yapabilir. b) Yerine dışarıdan yeni eleman her zaman bulunabilir. c) Bu işçiyi işten çıkarmanın maliyeti daha düşüktür. d) Diğer:.....</p>
--	--

56. Kriz yönetimi konusunda işletmenizin genel düşüncesi nedir?

	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
Örneğin; belirtilen ifade hakkında bilginiz yok ise, “kararsızım” seçeneğini, ifadeye tamamen katılıyorsanız “kesinlikle katılıyorum” seçeneğini “ X” ile işaretleyiniz.					
Yaşanan krizler, işletmeleri kriz yönetimi konusunda bilgi sahibi olmaya zorlamaktadır.					
Kriz yönetimi, işletmeler için yüksek maliyetli, uzmanlık gerektiren lüks bir faaliyettir.					
Kriz yönetimi Türkiye’deki işletmeler tarafından tam anlamıyla bilinmeyen bir konudur.					
Turizmde yaşanan her kriz özeldir, bu nedenle kriz yönetimi konusunda kapsamlı bir hazırlık çalışması yapılması gerekir.					
Kriz yönetimi işletmemizde uygulanmaktadır.					

<p>57. Çalıştığınız bir işletmede herhangi bir kriz durumu yaşadınız mı? a) Evet (yanıtınız evet ise bu soru ile ilgili 58.sorudan yanıtlamaya devam ediniz.) b) Hayır(yanıtınız hayır ise 70. soruya geçiniz.)</p> <p>58.İşletmenizde oluşan krizde hangi faktörler etkili olmuştu? (Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz) a) Ekonomik faktörler b) Teknolojik faktörler c) Yasal ve Politik faktörler d) Sosyo-Kültürel faktörler e) Doğal felaketler f) Rakip işletmeler ve artan rekabet g) Planlama yetersizliği h) Yöneticilerin yetersizliği i) Özkaynak yetersizliği j) Örgütsel sorunlar k) İhracatın yetersizliği l) İhracat teşviklerinin yetersizliği m) Çevre analizi yetersizliği n) Döviz borcunun yüksek olması o) Kriz öncesi yeni yatırımlar için önemli ölçüde kredi alınmış olması p) Harcamaların ve tüketimin kısılması q) Diğer faktörler(Lütfen belirtiniz):.....</p>	<p>59. Krizi bekliyor muydunuz? a) Evet b) Hayır</p> <p>60. Kriz anında likidite sorunu yaşadınız mı? a) Evet b) Hayır</p> <p>61. Kriz anında “kriz yönetim planı” hazırladınız mı? a) Evet b) Hayır</p> <p>62. Yanıtınız “evet” ise bu planda aşağıdaki konulardan hangileri yer aldı? (Birden fazla yanıt verebilirsiniz.) a) Krizin yazılı tanımlanması- en iyi senaryo- en kötü senaryo b) Krizle baş edebilmek için strateji ve taktik geliştirilmesi c) Krizden etkilenecek kişilerin ve grupların tanımlanması d) Kriz iletişim planı hazırlanması e) Her alanın test edilmesi f) Diğer:.....</p>
---	---

<p>63. Kriz anında insan kaynakları politikalarından hangileri uygulandı? (Birden fazla yanıt verebilirsiniz)</p> <p>a) İşten çıkarmak b) Emekli yapmak c) Çalışma günlerini azaltmak d) Ücretli izin vermek e) Ücretsiz izin vermek</p> <p>64. Kriz anında personelin moralini yüksek düzeyde tutmaya yönelik ne tür özel çabalar gösterildi? (Birden fazla yanıt verebilirsiniz)</p> <p>a) Eğitim verildi. b) Sosyal faaliyetlere ağırlık verildi. c) Çalışanlara iş güvencesi verildi. d) Diğer:.....</p>	<p>65. Kriz anında çalışanların ve medyanın desteğini almaya yönelik halkla ilişkiler programı uygulandı mı?</p> <p>a) Evet b) Hayır</p> <p>66. Kriz anında işletmenizde stres ve kaygısının artması (panik) yaşandı mı? (Birden fazla yanıt verebilirsiniz)</p> <p>a) Yöneticilerde yaşandı b) Personelde yaşandı c) Her iki kesimde de yaşandı d) Yöneticilerde yaşanmadı e) Personelde yaşanmadı f) Her iki kesimde de yaşanmadı</p>
--	---

<p>67. İşletmenizde kriz ortamının çözümü ve krizden çıkış için izlediğiniz stratejileri belirtiniz. <i>(Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz.)</i></p> <p>a) İşletmede esnek ve öğrenen bir örgüt yapısı oluşturulması b) Yönetimi değiştirmek c) Örgütsel değişikliklere gitmek d) Ürünlerde ve hizmetlerde yenilikler ve farklılıklar yaratmak e) Müşterilerin görüş, beklenti ve şikâyetlerinin yakından izlenmesi f) Sürekli kriz önleme politikalarının izlenmesi g) İşletmede sürekli hizmet içi eğitim çalışmalarının yapılması h) Toplam kalite Yönetimi ve ekip çalışması uygulamaları i) İşletmelerle karşılaştırmalar yapılarak işletme başarısının değerlendirilmesi j) İşletmenin örgüt büyüklüğünün ve personel sayısının yeniden gözden geçirilmesi k) İşletmede kaynak tüketiminde tasarrufa gidilmesi, maliyetlerin düşürülmesi l) Yenileme yatırımlarının durdurulması m) Farklı satış ve dağıtım kanallarının kullanılması n) Yeni yurtiçi pazar olanaklarının araştırılması o) Yeni yurtdışı pazar olanaklarının araştırılması p) Müşterilere cazip ve uygun paket teklifler sunulması q) Ürün çeşitlendirmesine gidilmesi r) Kredi ödemelerinin ertelenmesi s) Reklâm ve tanıtıcı harcamaların artırılması t) İlave borçlanma u) Varlıkları azaltmak v) Yeni yatırımlara girmek w) Başka şirketleri satın almak x) Diğer (Lütfen belirtiniz):.....</p>

68. Krizin işletmeniz üzerindeki olumlu etkileri neler olmuştur?

Örneğin; belirtilen ifade hakkında bilginiz yok ise, “kararsızım” seçeneğini, ifadeye tamamen katılıyorsanız “kesinlikle katılıyorum” seçeneğini “ X” ile işaretleyiniz.	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
Kar elde etme düşüncesi ön plana çıkmıştır.					
Yeni rekabet avantajı için fırsatlar doğmuştur.					
Yeni pazarlar bulmaya yönelik çalışmalar artmıştır.					
Müşterinin önemi artmıştır.					
Yeni yönetim tekniklerinin uygulanması için fırsat doğmuştur.					
Kalitenin önemi daha iyi anlaşılmıştır.					
Stratejik açıdan işletmenin zayıf yönleri görülmüştür.					
Stratejik açıdan işletmenin üstün yönleri görülmüştür.					
İşletmenin rekabet gücü test edilmiş olmuştur.					
Kriz deneyimi artmış, gelecek için önlem alınmıştır.					
Ar-Ge çalışmalarının önemi anlaşılmış ve artmıştır.					
Tedarikçilerle işbirliğine gidilmiştir.					
Katma değer yaratan ürünlere ve faaliyetlere yönelinmiştir.					
Eğitim etkinliklerine verilen önem artmıştır.					
Yöneticilerle çalışanlar birbirleri ile yakınlaşmaya başlamıştır.					
Örgüt içi daha etkin ve şeffaf iletişim sağlanmıştır.					
Ekip çalışması artmıştır.					
İnsan kaynağına verilen önem daha çok artmıştır					
Müşteri memnuniyeti artmıştır.					
Müşteri şikâyetlerinde artış gözlenmemiştir.					
Krizde, turizm sektörü krize karşı iş ve güç birliği yapmıştır.					
Devletin turizm sektörüne desteği artmıştır.					
Maliyetler azalmıştır.					

69. Krizin işletmeniz üzerindeki olumsuz etkileri neler olmuştur?

Örneğin; belirtilen ifade hakkında bilginiz yok ise, kararsızım” seçeneğini, ifadeye tamamen katılıyorsanız “kesinlikle katılıyorum” seçeneğini “ X” ile işaretleyiniz.	T. amame Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
Belirsizlik ve güvensizlik artmıştır.					
Örgütsel yapı yetersiz kalmıştır.					
Örgütsel amaçlarda, değerlerde zoraki değişimler yaşanmıştır.					
Kriz tehdit olarak algılanmıştır.					
Kararların niteliği ve etkinliği bozulmuştur.					
Örgüt içi gerilim ve çatışma artmıştır.					
Kriz, işletme imajı olumsuz yönde etkilemiştir.					
Yenilik ve yaratıcılık düşmüştür.					
Hızlı karar alma ve zaman baskısı ortaya çıkmıştır.					
Eksik bilgiden dolayı örgüt içi iletişim bozulmuştur.					
Karar alma merkezleşmiştir.					
Otorite boşluğu doğmuştur.					
Finansal sorunlar ve riskler artmıştır.					
Dış çevreye uyum yeteneği zayıflamıştır.					
Satışlar düşürmüştür.					
Karlılık azaltmıştır.					
İşletme verimliliği azaltmıştır.					
Oda fiyatları düşmüştür.					
Oda doluluk oranları düşmüştür.					
Pazar kaybı yaşanmıştır.					
Planlanan yatırımlar yarım kalmış ya da askıya alınmıştır.					
İşletmede, atıl (kullanılmayan) kapasite artmıştır.					
Tedarikçilerle zor durumda kalınmıştır.					
Rakip işletmelerle yoğun bir şekilde rekabet yaşanmıştır.					
Personelin stres ve huzursuzluk yükü artmıştır.					
Personelin motivasyonu düşmüştür.					
Personelin verimliliği düşmüştür.					
Personelin işini kaybetme korkusu artmıştır.					
Personelin hata yapma oranı artmıştır.					
Personel devir hızı artmıştır.					
Müşteri şikâyetleri artmıştır.					
Üretilen hizmetin kalitesi düşmüştür.					
Müşteri memnuniyeti azalmıştır.					
Sunulan hizmet kalitesi düşmüştür.					
İşletme maliyetleri artmıştır.					
İşletmede bütçe açığı ortaya çıkmıştır.					
İşletme borçlarında artış gözlenmiştir.					
Kriz, turizm sektörünü daha çok etkilenmiştir.					
Kriz, işletmeleri her yönüyle olumsuz etkilemiştir.					
Kriz, turizm sektörünün bütününe olumsuz etkilemiştir.					

<p>70. 2008 krizi öncesine göre, şu anda hangi durumda olduğunuzu düşünüyorsunuz? a) Çok iyi b) İyi c) Biraz iyi d) Aynı e) Biraz kötü f) Çok kötü</p> <p>71. İşletmenizde en son 2008 krizi, doluluk/gelir hacminizi nasıl etkiledi? a) Doluluk ve geliri düşürdü. b) Doluluk ve geliri artırdı. c) Doluluk ve gelirden bir değişiklik olmadı d) Doluluk aynı kaldı, ama gelir düştü.</p> <p>72. İşletmenizde 2008 krizi nedeniyle yöneticilerden işten çıkarılan oldu mu? a) Evet b) Hayır</p> <p>73. Üstteki soruda evet seçeneğini işaretlediyseniz, işten çıkarılan/lar hangileriydi? <i>(Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz.)</i> a) Genel Müdür b) Genel Müdür Yardımcısı c) Satış ve Pazarlama Müdürü d) Yiyecek&İçecek Müdürü e) İnsan Kaynakları Müdürü f) Muhasebe ve Finansman Müdürü g) Önbüro Müdürü h) Kat Hizmetleri Müdürü i) Diğer.....</p> <p>74. 2008 krizinin bittiğine inanıyor musunuz? a) Evet b) Hayır</p> <p>75. 2009 Turizm sezonunda yeni personel aldınız mı? a) Evet b) Hayır</p> <p>76. Soruya evet yanıtı verdiyseniz, yeni personel alırken hangilerini tercih ettiniz? <i>(Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz.)</i> a) 2008 yılında işten çıkarılan işçiler tercih edildi. b) Başka işletmelerin 2008 yılında işten çıkardıkları işçiler tercih edildi. c) Sektör içinde diğer işletmelerde çalışan işçiler transfer edildi. d) Tecrübesiz işçiler alındı. e) Diğer.....</p>	<p>77. Yeni bir kriz bekliyor musunuz? a) Evet b) Hayır</p> <p>78. Yanıtınız “evet” ise yeni bir krize karşı hazırlıklı mısınız? a) Evet b) Hayır</p> <p>79. Kriz sonrası durum analizi yapıldı mı? a) Evet b) Hayır</p> <p>80. Yanıtınız “evet” ise bu çerçevede ne tür faaliyetler yapıldı? <i>(Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz.)</i> a) Faaliyet ölçeği belirleme b) Hedef güncelleme c) Yeni hedef belirleme d) Diğer.....</p> <p>81. Kriz sonrası yeni bir yapılanmaya gidildi mi? a) Evet b) Hayır</p> <p>82. Yanıtınız “evet” ise ne tür bir yapılanmaya gidildi? <i>(Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz.)</i> a) Küçülmek b) Büyümek c) Yeni pazarlara yönelmek d) Yeni ürünlere yönelmek e) Pazarlama fonksiyonuna ağırlık vermek f) Yatırımlarda temkinli olmak g) Eğitime daha fazla önem vermek h) Yurt dışı pazarlara ağırlık verme i) Yurt içi pazarlara ağırlık verme j) Ortaklığa girme k) Turizm sektöründe faaliyet göstermeye devam etme l) Diğer.....</p> <p>83. Konaklama sektörünün en son krizden (2008) önemli dersler çıkardığına inanıyor musunuz? a) Evet b) Hayır c) Kısmen</p> <p>84. Başta Turizm Bakanlığı olmak üzere devlet kurumlarının krizin çözümüne gereken önemi verdiğiğine inanıyor musunuz? a) Evet b) Hayır</p> <p>ANKETİMİZİ YANITLADIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ.</p>
--	---

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler:

Adı ve Soyadı: Zeki AKINCI

Doğum Yeri: Yukarı Kocayatak Beldesi / Serik /Antalya

Doğum Yılı: 01.03.1965

Medeni Hali: Evli

Eğitim Durumu:

Lise: Antalya Lisesli 1979 – 1982

Lisans: Marmara Üniversitesi Alman Dili ve Eğitimi 1982 – 1986

Yüksek Lisans: Akdeniz Üniversitesi S.B.E. İşletme Anabilim Dalı 1998 – 2001

Yabancı Dil(ler) ve Düzeyi:

1. Almanca – İyi Düzeyde
2. İngilizce – Orta Düzeyde

İş Deneyimi:

1986 – 1987 Talya Oteli (5 Yıldızlı-Antalya) Resepsiyonist

1988 - 1989 Hydros Hotel (3 Yıldızlı-Kemer-Antalya) Otel Müdürü

1989 – 1996 Falez Hotel (5 Yıldızlı-Antalya) Önbüro Müdürü

1997 – 2000 Gürtaş Hotel (3 Yıldızlı-Antalya) Genel Müdür

2001 – Akdeniz Üniversitesi- Devam ediyor. Öğretim Görevlisi

Bilimsel Yayınlar ve Çalışmalar:

1. AKINCI, Z.,“Turistik Konaklama İşletmelerindeki İş Değerlemesi Çalışmalarında Puanlama Yöntemiyle Faktör Derece Puanlarının Belirlenmesinde Hedef Programlama Yönteminin Kullanılması” Hakemli Yalvaç Gelişim Dergisi, Sayı: 3-4, Yıl: 2, s.57-71, 2009.

2.AKINCI, Z., “Örgütsel Bağlılığın İsteğe Bağlı İş Gücü Devir Hızı ve İş Tatmini Üzerine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma”, Seyahat ve Otel İşletmeciliği Adlı Hakemli Dergi Yıl:3 Sayı 2, 2006.

3.AKINCI, Z., “Sürdürülebilir Turizm Açısından Özel İlgi Turizminin Değerlendirilmesi”, Turizm ve Mimarlık Sempozyumu, 2006.

4.AKINCI, Z., KAYNAKÇI CENGİZ, E., ALTUN S., DİKMEN, E., ELİNÇ H. “Sınavlı ve Sınavsız Öğrenci Alan Benzeş İki Programın Karşılaştırılması ve Öneriler” 3.Ulusal Meslek Yüksekokulları Sempozyumu, 2005.

5. AKINCI, Z., "Turizm Sektöründe İşgören İş tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama" , Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi'nde (Kasım 2002(4),1-25), 2002.