

KRİZ YÖNETİMİ UYGULAMALARI: ULUSLARARASI BİR OTELİN KRİZ YÖNETİM PLANININ ANALİZİ

Yazar/Author: Gülsel Çiftçi¹

ÖZET

Bireylerin gelir seviyelerinin artması, ücretli izin hakkının sosyal bir duruma dönüşmesi, yoğun iş temposu ve hayat stresinin artması insanların tatil ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır. Tatil yapabilmek için her yıl milyonlarca insan seyahat etmektedir. Şüphesiz ki tüm yıl bekledikleri tatillerinin de güzel geçmesi en büyük istekleridir. Tatillerin sorunsuz geçmesi için turizm sektöründe faaliyet gösteren tüm işletmeler özel bir çaba göstermektedir. Ancak tüm bu çabaya rağmen önlenemeyen, daha önceden tahmin edilemeyen kriz durumları ile karşılaşabilmektedir. Ekonomik bakımdan büyük bir öneme sahip olan turizm işletmeleri uluslararası bir yapıya sahiptir. Kriz anlarında özellikle otel işletmeleri konuklarını koruyabilmek ve krizden etkilenmemelerini sağlamak için üst düzey önlemler almaktadır. Bu çalışmada uluslararası beş yıldızlı zincir bir otelin kriz yönetim planı analiz edilmektedir. Özellikle otel işletmelerinin hazırlıklı olması gereken durumlar ve alınması gereken önlemler hakkında bilgi verilerek, otel işletmelerine olası kriz durumları için ışık tutulmaya çalışılmaktadır. Krizler, yaşandığı ülkeyi ve ülke vatandaşlarını her yönüyle etkilediği gibi iyi yönetilmediği takdirde işletmeler için de büyük bir tehdit oluşturabilmektedir. Özellikle küresel bir yapıya sahip otel işletmelerinde krizlerin en iyi ve etkin bir şekilde yönetilebilmesi hususu büyük bir öneme sahiptir. Bu araştırmanın amacı, turizm sektöründe faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin ve özellikle otel işletmelerinin olası kriz durumları için hazırladıkları kriz yönetim planlarının içeriğini incelemektir.

Anahtar Kelimeler: Kriz Yönetimi, Turizm, Otel, Kriz Planı, Yönetim.

CRISIS MANAGEMENT PRACTICES: ANALYSIS OF AN INTERNATIONAL HOTEL CRISIS MANAGEMENT PLAN

ABSTRACT

Increasing individual income levels, turning paid vacation into a social status, intense work experience and increasing life stress reveals the people's need for vacation. Each year millions of people travel to have their vacations. Undoubtedly the greatest demands of them to have pleasure. All companies which are operating in the tourism sector are making a special effort to ensure that their guests have pleasure. Despite all these efforts, hotels can be encountered unpredictable crisis situations.

Tourism establishments which have a big preliminary in economic terms have an international structure. Especially in times of crisis, hotel operators are taking high-level measures to protect their guests and ensure that they are not affected by the crisis. This study analyzes the crisis management plan of a five star international chain hotel. In particular, it is necessary to inform the hotel operators about the conditions that should be prepared and the measures to be taken, hotel enterprises are trying to shed light for possible crisis situations. Crises can pose a great threat to businesses if they are not well managed as well as affect every country and country of the country in which they live. Especially in hotel enterprises which have a global structure, managing the crises in the best and efficient way has a great importance. The purpose of this research is to examine the content of the crisis management plans prepared by the hospitality

¹ Namık Kemal Üniversitesi, Malkara MYO, gciftci@nku.edu.tr

establishments which operate in the tourism sector and especially the possible crisis situations of the hotel enterprises.

Keywords: Crisis Management, Tourism, Hotel, Crisis Plan, Management.

GİRİŞ

Dünyanın küresel hale gelmesi, ekonomik-kültürel ve toplumsal bakımdan olumlu sonuçlansa da bazı durumlarda beklenmedik ve istenmedik sonlara da neden olabilmektedir. Bu duruma en iyi örnek olarak krizleri vermek mümkündür. Krizler sadece yaşandığı bölgeyi değil beklenmedik bir şekilde tüm dünyayı etkisi altına alabilmektedir. Bu amaçlar, çalışmada genel olarak kriz ve kriz yönetimi kavramı incelenmiş ve ardından uluslararası beş yıldızlı zincir bir otelin kriz yönetim planı analiz edilmiştir. Çalışmada bu kriz yönetim planının analiz edilmesinin amacı, olası kriz durumları için koordineli ve efektif bir yol oluşturmak, kaynakların en faydalı şekilde kullanımını sağlamak ve otellerin normal iş akışının bölünmesini en aza indirmektir. Bu kapsamda çalışmanın birinci bölümünde literatür taraması yapılmış, ikinci bölümde yöntem ile ilgili bilgi verilmiş ve son bölümde kriz yönetim planı bölümlere ayrılarak analiz edilmiştir.

1. KURAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Kriz Kavramı

Kriz kavramı, pek çok araştırmacı ve yazar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. En yaygın tanımlardan birisi Faulkner tarafından yapılmaktadır. Faulkner (2001) krizi, organizasyonun ani sorunlarla başa çıkma yeteneğini ölçen bir test olarak tanımlamaktadır. Kriz kelime olarak, Türk Dil Kurumu sözlüğünde “Bir ülkede veya ülkeler arasında, toplumun veya bir kuruluşun yaşamında görülen güç dönem, bunalım, buhran” olarak tanımlanmıştır (Türk Dil Kurumu, 2014). Sosyal Bilimler Sözlüğü’nde de “kriz” karşılığı olarak “bunalım” kelimesi kullanılmıştır. Bunalım ise, “Beklenmedik bir sosyal, ekonomik veya psikolojik gelişme karşısında normal ilişkilerin ciddi olarak sarsılması, karşılaşılan sorunun halledilmesi için mevcut çözüm yollarının yetersiz kalması sonucu ortaya çıkan ve çaresizlikle iç içe gelişen gerilim durumu” olarak tanımlanmıştır. Kamu Yönetimi Sözlüğü’nde ise “kriz” kavramının geniş bir tanımlamasını bulmak mümkündür. Buna göre “kriz”; “bir kişi, örgüt veya toplumun yaşamında görülen, yavaş yavaş ya da birdenbire oluşabilen, dar veya geniş bir alanı kapsayabilen; belirsizliği, zarar görme olasılığını ve riski içeren zor bir an, buhran dönemi” olarak tanımlanmaktadır (Olgun, 2006, s:6).

Kriz Yönetimi Enstitüsü (ICM) (2014) krizi “işletmenin rutin operasyonunu etkileyen ve ayrıca işletme üzerinde politik, hukuki, finansal etkiler yaratabilen durum” şeklinde tanımlamaktadır. Dünya Sağlık Örgütü (WHO) ise krizi “zaman içinde tanımlanamaz sinsi bir süreç” olarak belirtmektedir. WHO’ya göre, bir kriz belirgin olmayabilir ve tanınması için analiz edilmesi gerekmektedir. Ayrıca kriz, mutlaka kriz öncesi hazırlık ve müdahale dönemini içermelidir (World Health Organization). Pauchant ve Mitroff “krizi fiziksel bir bütün olarak bir sistemi etkileyen, öznel anlamda varoluş temelinde

bir bozulma varsayımı olduğuna inanmaktadırlar.” (Ritchie, 2003, s:70). Hermann’a göre kriz, birbirini takip eden üç şartı içeren bir durumdur (Choi vd., 2010, s:806):

- Karar mercilerine bir sürpriz,
- Öncelikli amaçlara bir tehdit,
- Yanıt için uygun sınırlı zaman miktarı.

Kriz; istenmeyen, beklenmeyen ve sıra dışı bir olay olup, kısıtlı bir zaman diliminde gerçekleşen bir durumdur. Krizler, ani gelişmeler sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle sonuçlarının olumsuz olmaması ve işletmeye zarar vermemesi için kriz süresince kararların hızlı bir şekilde alınması gerekmektedir. Faulkner (2001,s:138) konuyla ilgili olarak pek çok yazarın yapmış olduğu çalışmaları incelemiş ve kriz durumu ile ilgili temel unsurları aşağıdaki gibi özetlemiştir:

- Mevcut yapıya, rutin operasyona ve işletmenin hayatta kalkma mücadelesine meydan okuyan çok önemli ve tetikleyici bir olaydır.
- Yüksek tehdit içeren, aciliyet ve sürpriz unsuru olan ve kısa sürede karar verilmesi gereken bir durumdur.
- Olumlu ve olumsuz etkileri olan önemli bir dönüş noktasıdır.
- “Değişken, istikrarsız ve dinamik” durumlar olarak nitelendirilmektedir.

Nedeni ne olursa olsun, krizi normal ortamdan ayıran temel özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Çeto, 2009,s:5):

- Kurumun önleme ve öngörme mekanizmalarını yetersiz bırakır.
- Karar vericiler üzerinde gerilim yaratır.
- Korku ve paniğe yol açar.
- Acil müdahale gerektirir ve zaman baskısı yaratır.
- İşletmenin ana hedeflerini ve hatta varlığını tehdit eder.
- Kontrol edilmesi zordur.
- Örgütün imajını, insan kaynaklarını, finans yapısını veya doğal kaynaklarını tehdit eder.
- Yaşamsal bir dönüm noktasıdır.
- Beklenmedik bir şekilde, sürpriz olarak ortaya çıkar.
- Bir sistem ya da alt sistemde, o sistemi o anki ve gelecekteki çalışması açısından psikolojik, fiziksel ve/veya varlıksal olarak etkiler.

Kriz, katılımcıların içerisinde çalıştıkları sistem hakkındaki temel varsayımlarını zayıflatan bir aksamadır. Bir durumun kriz olabilmesi için iki şartı sağlaması gerekmektedir: Birincisi, Mitroff tarafından önerildiği gibi, “sadece operasyonların temel olarak aksamaları şeklinde değil, ayrıca yöneticilerin ve diğer çalışanların temel varsayımlarının sorgulandığı şekilde de bütün bir sistemin aksamaları gerekir”. İkinci olarak organizasyonun hayatta kalmasına yönelik ciddi bir tehdidin bulunması gerekir. Bu, olağanüstü durum aşağıdaki potansiyel riskleri içerir (Carmeli ve Schaubroeck, 2008,s:179):

- İşletmede aksaklıkların daha ileri düzeyde çoğalması,

-Otoriteleri/ veya basının ilgi ve takibiyle alakalı olarak daha ileri bir kötüleşme,

-Düzenli ilişkilerde müdahale,

-Organizasyonun ve yönetici/sahiplerin imajına zarar,

-Verimliliğe zarar.

1.2. Kriz Yönetimi Kavramı

Kriz yönetimi, kriz olarak nitelenen durumu ortadan kaldırmak için planlı, sistematik ve rasyonel bir şekilde uygulanan faaliyetler topluluğudur. Sistematik olarak, adım adım verilecek kararları, bu kararı uygulayacak ekibi oluşturarak ve uygulama sonuçlarını hızlı bir şekilde görerek yeni kararlar vermeyi sağlar (Koçel, 1993,s:28). Kriz, durumunun ortadan kaldırılması ve etkilerinin en aza indirilebilmesi için profesyonel bir yönetim politikası gerekmektedir. Kriz süresince atılacak her adım, izlenecek her bir aşama önceden planlanmalı ve işin uzmanı kişiler tarafından uygulanmalıdır.

Kriz yönetimi, kritik bir organizasyonel fonksiyondur. Başarısızlıkların ya da hataların ortakları, organizasyonu ve işletme çevresini olumsuz yönde etkilemesidir (Coombs,2007,s:65). Can'a (2002:339) göre, kriz yönetimi, olabilecek bir kriz durumuna karşılık, kriz sinyallerinin incelenerek, değerlendirilmesi ve örgütün kriz durumunu en az hasarla geçiştirebilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanması sürecidir. Kriz yönetiminin asıl amacı, işletmeyi kriz durumlarına hazırlamaktır (Can, 2002,s:339). ICM (Kriz Yönetimi Enstitüsü) (2011), 1990-2011 yılları arasından yaşanan içsel krizlerin nedenlerini aşağıdaki şekilde belirtmektedir:

Tablo - 1: 1990-2011 Yılları Arasında Yaşanan Bazı İçsel Krizlerin Nedenleri (%)

Kriz Nedeni	1990	2009	2010	2011
Tesisin Zarar Görmesi	5.5	7.0	11.0	8.0.
Kazalar	4.8	11.0	10.0	9.0
Çevresel Sorunlar	7.8	2.0	3.0	1.0
Grup Davaları	2.2	7.0	7.0	7.0
Tüketici Eylemleri	2.8	9.0	5.0	5.0
Arızalar ve İptaller	5.4	8.0	6.0	5.0
Ayrımcılık	3.3	3.0	3.0	3.0
Üst Düzey İşten Çıkarmalar	1.3	1.0	1.0	1.0
Ekonomik Zararlar	4.2	5.0	6.0	8.0

Kaçırma ve Rehin Almalar	2.6	0.0	0.0	0.0
İş Anlaşmazlıkları	10.3	8.0	8.0	8.0
Yanlış Yönetim	24.1	16.0	8.0	11.0
Cinsel Tacizler	0.4	1.0	2.0	2.0
Usulsüzlükler	1.1	1.0	2.0	3.0
Beyaz Yaka Suçları	20.4	18.0	20.0	19.0
İşyerinde Şiddet	3.8	4.0	9.0	10.0

Kaynak: ICM (Institute for Crisis Management) 2012 Crisis Report

Tablo-1’de içsel krize sebep olan faktörlerin başında “Beyaz yaka suçları”, “Yanlış yönetim uygulamaları” ve “kazalar”ın geldiği görülmektedir. Özellikle “Beyaz yaka suçları” olarak adlandırılan suç kapsamında anti tröst ihlalleri, bilgisayar ve internet dolandırıcılığı, kredi kartı dolandırıcılığı, telefon ve tele market dolandırıcılığı, iflas dolandırıcılığı, çevre hukuku ihlalleri, sigortaya ilişkin dolandırıcılık, e-posta dolandırıcılığı, vergi kaçırma, menkul kıymetler dolandırıcılığı, içerden bilgilendirme, rüşvet, sahtekârlık, kara para aklama, zimmet, ekonomik casusluk ve ticari sır hırsızlığı yer almaktadır (Küresel Ekonomik Suçlar Araştırması, 2007, s:34).

Turizm endüstrisi risk faktörü yüksek bir sektördür. Ekonomik, politik ve doğal faktörler başta olmak üzere dünyada yaşanan her türlü olumlu ya da olumsuz gelişme turizm endüstrisini ve dolayısıyla otel işletmelerini büyük ölçüde etkilemektedir. Olumlu gelişmeler sektör için bir risk oluşturmazsa da, olumsuz gelişmeler turizm endüstrisi ve otel işletmeleri için büyük bir risk faktörü olarak görülmektedir.

Dünya Turizm Örgütü (UNWTO) turizm endüstrisindeki krizi; “beklenmedik anlarda ortaya çıkan, turistlerin destinasyona olan güvenini azaltan ve turizm işletmelerinin olağan faaliyetlerini engelleyen olaylar bütünü” olarak tanımlamaktadır (UNWTO). Bir başka tanıma göre, turizmde kriz; “Turizmle ilgili işletmelerin olağan faaliyetlerini tehdit eden, turistik bölgenin güvenli olmadığı izlenimi yaratan, turistleri yörelin turistik çekicilikleri ve rahatlığı konusunda olumsuz etkileyen ve bölgeye yönelik turizm talebinin ve harcamalarının azalması nedeniyle yöresel turizm işletmelerinin faaliyetlerini yerine getirememelerine, bölgesel ekonomik ve turizm talebinin de azalmasına neden olan olaylardır” (Sönmez vd., 1994,s:21).

Wilks ve Moore (2008), turizmde kriz yönetimi tanımını dört “R” ile yapmaktadır:

- **Reduction (Daraltma):** Erken uyarı sisteminin geliştirilmesi
- **Readiness (Hazırlık):** Planların hazırlanması ve denenmesi
- **Response (Müdahale):** Operasyon ve iletişim planlarının uygulanması ve yönetilmesi

- **Recovery (İyileşme):** Kriz sonrasında işletmenin normal işleyişine dönmesi

Wilks ve Moore (2008) dört R'yi şu şekilde açıklamaktadır. Birinci aşama olan “**daraltma**”, erken uyarı sistemlerinin oluşturulmasını, kriz farkındalığının yani algısının yaratılmasını ve kriz esnasında uygulanacak olan operasyon prosedürlerinin oluşturulmasını kapsamaktadır. Kriz farkındalığı, kriz dönemi öncesinde oluşur. Yöneticilerin krizi hissetmesi ve bu doğrultuda çeşitli önlemler almasını kapsar. Ayrıca kriz farkındalığı, yöneticilerin “her an kriz oluşabilir bilinci” ile operasyona devam etmelerini sağlar. Bu sayede kriz oluşması durumunda tüm önlemler alınır ve kriz anı minimum zararlarla atlatılır. İkinci aşama olan “**hazırlık**” dönemi ise kriz yönetim planının oluşturulması ve gerekli sağlık ve güvenlik önlemlerinin alınmasıdır. Üçüncü aşama “**müdahale**”dir. Bu noktada acil durum prosedürleri uygulanır ve gerekli görülen kişi ve kurumlara kriz hakkında bilgi verilir. “**İyileşme**” ise son aşamayı oluşturmaktadır. Bu noktada iş devamlılık planı hazırlanır ve işletmenin kriz öncesi dönemindeki durumuna dönebilmek için gerekli çabalar harcanır.

Faulkner (2001), turizmde kriz yönetimini dört farklı ifade ile tanımlamaktadır:

- Tetikleyici bir olay
- Ani karar verilmesi gereken, yüksek tehlikeli acil durum
- Olumlu ve olumsuz sonuçları olan bir dönüm noktası
- Akıcı, değişken ve dinamik karakterli

İşletmeler kriz anında yaşanan her türlü olumsuzluktan etkileneceğini ve bunun da gelen talebe yansıtacağını bildikleri için mümkün olduğunca temkinli davranırlar. Bu dönem, ani kararların alınmasını gerektirir. Ancak düşünmeden alınan her karar işletmeyi tehlikeye sokabilir. Bu nedenle her türlü olasılığın kriz öncesinde düşünülmesi gerekmektedir. Kriz, işletmeler tarafından her ne kadar olumsuz olarak algılansa da olumlu sonuçları da bulunmaktadır. Çince’de kriz kelimesinin anlamı “fırsat”tır. Bu da her türlü olumsuzluğun aslında bir avantaj sağlayabileceğini ifade etmektedir.

Konaklama işletmeleri açısından kriz yönetimi, Glaesser’e göre (2005) 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.

2. YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Amacı

Krizler, yaşandığı ülkeyi ve ülke vatandaşlarını her yönüyle etkilediği gibi iyi yönetilmediği takdirde işletmeler için de büyük bir tehdit oluşturabilmektedir. Özellikle küresel bir yapıya sahip otel işletmelerinde krizlerin en iyi ve etkin bir şekilde yönetilebilmesi hususu büyük bir öneme sahiptir. Krizlerin en az hasarla atlatılabilmesi ve işletmelerin kriz öncesi durumlarına geri dönebilmesi örgütlerin ticari devamlılığı için çok önemlidir. Bu araştırmanın amacı, turizm sektöründe faaliyet gösteren

konaklama işletmelerinin ve özellikle otel işletmelerinin olası kriz durumları için hazırladıkları kriz yönetim planlarının içeriğini incelemektir. Çalışmanın temel amacı ise krizlerin yönetilmesinde otellerin hazırlık durumlarının analiz edilmesidir.

2.2. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Bu çalışma, tarama modelinde betimsel bir araştırmadır. Bu araştırma ile uluslar arası beş yıldızlı zincir bir otelin kriz yönetim planı betimsel tarama modeli kullanılarak, doküman incelemesi yoluyla analiz edilmiştir.

3. BULGULAR

3.1. X Otel Kriz Yönetim Planı

Dünyaca ünlü uluslararası beş yıldızlı otel işletmesi, olası bir kriz durumunda tehdit unsuru oluşturabileceği için adının kullanılmasına izin vermemektedir. Bu nedenle bu çalışmada “X Otel” olarak adlandırılmıştır. X Otel; yaklaşık 85 yıldır, 75 ülkede 4.000'e yakın şubesi ve 20'ye yakın farklı markası ile turizm sektöründe faaliyet göstermektedir. Otel yönetimi, ulusal ve uluslararası boyutta oluşabilecek olası krizler için kapsamlı bir kriz planı oluşturmuştur. Sekiz bölümden oluşan kriz planında kriz takımının oluşturulması, uyarı ve alarm iletişim listelerinin oluşturulması, kriz takımının uyması gereken prosedür, tehdit durumlarının analiz edilmesi, kriz durumlarının belirlenmesi ve medya iletişimi ile ilgili olarak yapılması gerekenler hakkında detaylı bilgiler yer almaktadır.

Kriz planının birinci bölümü “**Uluslararası Kriz Yönetim Takımının Oluşturulması**”nı içermektedir. Bu bölümde kriz yönetim takımını yönlendirecek uygun liderin seçilmesi, kriz anında kriz yönetim takımının toplanacağı yerin belirlenmesi, kriz anı için gerekli araç-ekipmanların önceden temini ve saklanması konularına yer verilmektedir. Kriz yönetim takımı, olası tehlikelere karşı işletme personel ve demirbaşını yönetmekle sorumludur. Kriz yönetim takım lideri, üst düzey yöneticilerine kriz hakkında bilgi vermekle yükümlüdür. Bu plana göre kriz durumları için kritik planlamanın ilk 48 ve 72 saatte yapılması gerektiği vurgulanmaktadır. Bu bölümde kriz iletişimi konusuna da yer verilmektedir. Kriz yönetim takımının aciliyet durumuna göre kullanması gereken iletişim araçları konusunda detaylı bilgi mevcuttur. Kriz yönetim takımı; kriz takım lideri, yasal temsilci, mali temsilci, insan kaynakları temsilcisi, kriz koordinatörü, risk yönetim temsilcisi, halkla ilişkiler temsilcisi, lojistik temsilci, idari asistan ve danışmandan oluşmaktadır. Bu planda, yukarıda sayılan tüm takım üyelerinin görev ve sorumlulukları detaylı olarak belirtilmektedir. Ayrıca kriz yönetim takımında bulunan her üyenin olası durumlar için bir de yedeği bulunmaktadır. Tüm asil ve yedek üyeler, periyodik olarak kriz tatbikatlarına ve eğitimlere katılmaktadır.

Planın ikinci bölümünde ise olası kriz durumunda “**Uyarı ve Alarm İletişim Listesinin Oluşturulması**” hakkında bilgi verilmektedir. Kriz yönetim takımındaki üyelerin isim ve iletişim listesinin bulunduğu bölümde ayrıca kriz anında toplanılan odada neler bulunması gerektiği belirtilmektedir. Plana göre kriz anında, kriz yönetim odasında aşağıdaki araç-gereçlerin bulunması gerekmektedir:

- Kablolu televizyon: Uluslararası ve ulusal haberleri izlemek için kullanılacaktır.
- Video
- Telefon hoparlörü
- Telefon için kayıt cihazı
- İnternet erişimli bir adet dizüstü bilgisayar
- Gerekli haritalar ve bina planları
- Kriz Yönetim Planı
- Faks cihazı
- Kriz hareket günlüğü
- İletişim günlüğü
- Yazı tahtası ve kalemleri
- Ofis araçları
- 2 adet duvar saati (birisi yerel zamana, diğeri ise olay yeri saatine ayarlı)
- Masa, sıra, sandalye

Planın üçüncü bölümü “**Kriz Esnasında Kriz Takımının Uyması Gereken Prosedürün Hazırlanması ve Bildirilmesi**”ni içermektedir. Bu bölümde, olası kriz anında kimlerin, nasıl hareket etmesi konusunda aşağıdaki detaylı ve planlı bilgiler verilmektedir:

Tablo-2: Kurumsal Kriz Yönetim Takımı İçin Kriz Anında İzlenecek Prosedür

NO	HAREKET	SORUMLU
1	Kriz Takım Lideri’ne kriz bildirilir.	Yerel Temsilci
2	Kriz Yönetim Takımı bilgilendirilir ve toplanır.	Kriz Koordinatörü
3	Kriz Yönetim Merkezi kurulur.	Lojistik Temsilcisi
4	İdari Asistan günlükleri açar.	İdari Asistan
5	Danışmanlık Şirketi gerekli görüldüğünde kriz hakkında bilgilendirilir. Spesifik risk değerlendirmesinin gerekli olup olmadığını belirler.	Kriz Koordinatörü
6	Öncelikli olarak iletişim ağı kurulur ve alternatif yöntemler oluşturulur. Yerel kriz yönetim planı gözden geçirilir.	Kriz Koordinatörü
7	Eğer terör olayıysa, uygun şekilde hükümet yetkililerine bildirilir. <ul style="list-style-type: none"> - Uluslararası krizler için ülke devlet birimi - Yerel terör olayları için polis - Gerekli görülen diğer devlet birimleri 	Yasal Temsilci

8	Ulusal Devlet analistleri ile iletişimin kurulması.	Kriz Koordinatörü
9	Beklenmedik olay planının yapılması.	
10	Tüm yazışmalar “Gizli” ibaresi taşınmalıdır.	
11	Önemli gelişmeler olduğunda Otel üst yönetimine bir rapor halinde bildirilmelidir.	Kriz Takım Lideri
12	Kriz çözüm kararı için Kriz Yönetim Takımı üyeleri toplanacaktır. Bu toplantının amacı, her bir üyenin görevini belirlemektir. Ayrıca, olası tehlikeler için önerilerin toplanmasını da kapsar.	Tüm Üyeler

Kaynak: X Otel Kriz Yönetim Planı

“**Tehdit Durumlarının Analiz Edilmesi**” planının dördüncü bölümünü oluşturmaktadır. Planda, kriz durumları için üç farklı alarm sistemi belirlemiştir. Tehdit durumları mavi, sarı ve kırmızı ile ifade edilmektedir. Mavi alarm, en yüksek seviyeli alarmdır. Bu alarm, uluslararası güvenlik tehlikeye girdiğinde ve tanımlanamayan tehditler söz konusu olduğunda devreye girer. Mavi alarmı, gerekli görüldüğünde Kıdemli Genel Müdür Yardımcısı ve otelin genel müdürü danışmanlığında, Kriz Yönetim Takımı tarafından verilir. Sarı alarm; şirkete gelen terör tehditleri ve bölgesel terör olayları esnasında önemli bir politikacı ya da şahsiyetin otelde konakladığı durumlar söz konusu olduğunda kullanılır. Sarı alarm kararı gerekli görüldüğünde Kıdemli Genel Müdür Yardımcısı ve otelin genel müdürü danışmanlığında, Kriz Yönetim Takımı tarafından verilir. Kırmızı alarm; terör tehditleri söz konusu olduğunda kullanılır. Kırmızı alarm kararı, gerekli görüldüğünde kıdemli genel müdür yardımcısı ve otelin genel müdürü danışmanlığında, kriz yönetim takımı tarafından verilir.

Planda her üç alarm durumunda yapılması gerekenler yer almaktadır. Örneğin mavi alarm durumunda yapılması gerekenler aşağıdaki şekilde listelenmektedir:

- Personel ile bombalama ve yangın prosedürüne ilişkin plan okunur.
- Güvenlik, bölümler arasında toplantı yapılarak sağlanır.
- Güvenlik kontrol listesi yapılır ve uygulanır.
- Halka açık alanlarda güvenlik önlemleri artırılır, şüpheli kişi/paketler teşhis edilir.
- Giriş işlemi esnasında misafirlerin kimlikleri kontrol edilir. Misafir ile kimlik fotoğrafı karşılaştırılır. Pasaport ve kimlik numarası alınır.
- Güvenlik görevlileri 24 saat boyunca lobide görev yapar.
- Her türlü metal kap, çöp kutuları, posta kutuları vb. kaldırılır.
- Çatı erişimi kısıtlanır.
- Umumi tuvaletler her saat başında kontrol edilir.
- Kullanım dışı olan toplantı odaları kilitlenir.
- Tedarikçilerin otel girişlerinde kimlikleri kontrol edilir.

- Tüm şüpheli paketler patlatılır.
- Terkedilmiş tüm araçlar çekilir.
- Makine dairelerine girişler kısıtlanır.
- Yerel su sistemi korunarak, güvenli bir ulaşım sağlanır.
- Tüm mekanik ve elektrik odaları kilitlenir.
- Tüm çatı katı ulaşımı kilitlenir.
- Tüm mekanik odalar kilitlenir.
- Tüm gaz tanklarına güvenli erişim sağlanır.
- Gaz tankları denetlenmeden otele yaklaşmasına izin verilmez.
- Tüm acil durum ve can güvenliği sistemleri kontrol/test edilir.
- Tüm makinelerin acil durum sistemleri kontrol edilir.
- Uygun kimyasallarla su deposu günde iki kez kontrol edilir ve kilitli tutulur.
- Spa, havuzlar ve su kaynakları günde iki kez test edilir.
- Temiz hava kaynakları (havalandırmalar) muhafaza edilir.
- Tüm servis sorumluları güvenliğe fotoğraflı kimliklerini gösterirler.
- Güvenlik önlemlerinin en iyi şekilde uygulanabilmesi herkes birlikte hareket etmelidir.

Ayrıca planda mavi, sarı ve kırmızı alarm durumlarında mümkünse medyaya hiçbir açıklamada bulunmaması gerektiği belirtilmektedir. Buna rağmen, basına bir açıklama yapmak gerekirse aşağıdaki cümlenin kullanılması önerilmektedir:

“Otelimiz, konuklarımızın ve personelimizin güvenliği ve korunması için gerekli tüm önlemleri almaktadır. Prensip olarak, güvenlik prosedürümüzü paylaşmıyoruz.”

X Otel kriz yönetim planının beşinci ve altıncı bölümü, yerel (ulusal) kriz yönetim planının oluşturulmasını içermektedir. Bu bölümde özellikle doğal afetler, bombalama ya da yangın, terörist saldırılar, karşısında uygulanacak olan kriz yönetimini aşama aşama anlatılmaktadır. Planın yedinci bölümünde **“Kriz Durumlarının Belirlenmesi”** yer almaktadır. Bu bölümde kriz durumları aşağıdaki başlıklar altında açıklanmaktadır:

- Bombalanma ya da yangın
- Rehin alınma ya da kaçırılma
- Sivil ayaklanma
- Doğal afetler ve çevresel tehlikeler
- Tahliye prosedürü
- Yerel otel tahliye prosedürü

Tüm kriz durumları için hazırlanan yönetim ve eylem planı rehberde detaylı olarak açıklanmaktadır. **“Kriz Esnasında Medya Yönetimi”** planın son bölümünü oluşturmaktadır. Bu bölümde medya iletişimi, kriz öncesi-kriz süresi-kriz sonrası olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır.

Tablo-3: Kriz Medya Yönetimi

KRİZ ÖNCESİ	KRİZ SÜRESİ	KRİZ SONRASI
<p>-Kriz öncesinde medyanın nasıl yönetileceğine karar verilir.</p> <p>-Otelde yanlış gidecek herşey önlenmeye çalışılır.</p> <p>-Otelin medyaya karşı olan tavrı belirlenir.</p> <p>-Personele, medya konusunda bir eğitim verilir.</p> <p>-Medyaya demeç verecek yetkili kişi/kişiler belirlenir. Bu kişi genellikle Genel Müdür olur.</p> <p>-Akşamları ve haftasonları telefonları kimlerin cevaplayacağı belirlenir.</p> <p>-Personel ve misafir güvenliğine ilişkin olarak standart bir demeç hazırlanır.</p> <p>-Can güvenlik sistemi ile ilgili bilgilendirme metni hazırlanır.</p> <p>-Yönetim kurulu üyelerinin fotoğraf ve biyografileri hazırlanır.</p> <p>-İletişim ağı oluşturulur.</p> <p>-Yönetim kurulu üyelerinin telefon numaraları temin edilir.</p> <p>-Destek personelinin (sekreter, iletişim merkezi, yerel avukatlar ve bankacılar) telefon numaraları temin edilir.</p> <p>-Basın listesi düzenli olarak güncellenir.</p> <p>-Posta ve e-mail listesi güncellenir.</p> <p>-Yerel medya ile iletişim devam ettirilir.</p>	<p>-Kaynak kullanımı başlar.</p> <p>-En iyi sonuçları alabilmek için Uluslararası Kriz Yönetim Takımı ile işbirliği yapılır.</p> <p>-Medya aşağıdaki beş ana konu ile ilgilenir:</p> <p>Ne oldu?</p> <p>Neden oldu?</p> <p>Suçlu ya da sorumlu kim?</p> <p>Kim düzelterek?</p> <p>Tekrar olmaması için yapılması gereken nedir?</p> <p>-Medyanın her zaman gerektiği şekilde olaya tepki vermeyeceğini unutmamak gerekir.</p> <p>-Medyaya neyin, nasıl, ne zaman ve kim tarafından söyleneceğine karar verilir.</p>	<p>-Medyada iyi ve kötü şekilde verilen haberler incelenir, medya ile oluşan yanlış anlaşılmalara düzeltilir.</p> <p>-İş dünyasında anahtar rol oynayan gazeteciler ile iletişim devam ettirilir.</p> <p>-Eğer otelin imajı zedelendiyse, imajı düzeltmek için çeşitli çalışmalar yapılır.</p> <p>-Kriz sonrasında hazırlanan rapor, daha sonra oluşacak krizlere rehberlik eder.</p>

-Erken uyarı sistemi oluşturulur.		
-Medya ile profesyonel bir şekilde iletişim kurulmalı.		

Planda kriz medya yönetimi ile ilgili olarak yapılması ve yapılmaması gerekenler aşağıdaki gibidir:

Tablo-4: Medya İletişiminde Yapılması ve Yapılmaması Gerekenler

YAPILACAKLAR	YAPILMAYACAKLAR
Halk ve şirket ile ilgili olmak	Medya ile kayıt dışı görüşmek
Sorulan soruya kesin bir yanıt vermek	Tahmin ya da spekülasyon
Gerçekleri açık ve özet bir şekilde söylemek	Yalan ya da yanlış ifadeler
Medyanın taleplerine cevap verip, aramalarını karşılıksız bırakmamak	Anlaşılmayan bir soruyu cevaplamak
	Öfkeye hakim olmamak, alaycı olmak
	Çok gerekmediği sürece “yorum yok” demek

SONUÇ

Otel işletmelerinin krizleri göz ardı etmemesi ve beklenmedik durumlar için her zaman hazırlıklı olması gerekmektedir. Bu amaçla otel işletmelerinin krizlere hazırlıklı olabilmesi ve krizlerden en az zararla çıkabilmesi için çözüm önerileri geliştirilmeye çalışılmış ve bu öneriler bir plan dâhilinde açıklanmaya çalışılmıştır.

Krizlere karşı her zaman hazırlıklı olabilmek ve krizleri en az zararla atlatabilmek için tüm otel işletmelerinin önceden her tür kriz göz önünde bulundurularak hazırlanmış bir planı mutlaka olmalıdır. Ayrıca olası kriz anında panik yaşanmaması için görevli personele düzenli olarak kurum içi kriz eğitimleri verilmeli ve hazırlık durumlarını iyileştirmek için kriz tatbikatları yapılmalıdır.

Bu çalışmada özellikle otel işletmelerinin hazırlıklı olması gereken durumlar ve alması gereken önlemler hakkında bilgi verilmeye ve otel işletmelerine olası kriz durumlar için ışık tutulmaya çalışılmıştır. Verilen bilgilerin tüm turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmeler açısından faydalı olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Can, H. (2002), *Organizasyon ve Yönetim*, 6. Baskı, Ankara, Siyasal Kitabevi, s.339.
- Carmeli, A., & Schaubroeck, J. (2008). Organisational Crisis-Preparedness: The Importance of Learning from Failures. *Long Range Planning*, 1(41).
- Choi, J., Sung, S., & Kim, M. (2010). How Do Groups React to Unexpected Threats? *Crisis Management in Organizational Teams. Social Behavior And Personality*, 38(6).
- Coombs, W., (2007), *Crisis Management and Communications*, IPR Institute for Public Relations.
- Çeto, E. (2009). *Kriz Ortamında İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Faulkner, B. (2001). Towards a framework for tourism disaster management. *Tourism Management*, 22, 135–147.
- Glaesser, D.(2005), *Turizm Sektöründe Kriz Yönetimi*, (Çev: A.Bahadır Ahıska), Set-Systems Yayıncılık, İstanbul.,21-22.
- ICM (2012), *Annual Crisis Report*, Volume 21, No. 1, Erişim Tarihi:07.01.2016, <http://crisisconsultant.com/images/2010CrisisReportICM.pdf><http://crisisconsultant.com/images/2011CrisisReportICM.pdf>
- Koçel, T. (1993), “İşletmelerde Kriz Durumlarında Yönetim Uygulamaları”, *Zaman Yönetimi ve Kriz Yönetimi Semineri*, TÜSSİDE, 26 – 28 Mayıs.
- Ritchie, B. (2003). Chaos, Crises and Disasters: A Strategic Approach to Crisis Management in the Tourism Industry. *Tourism Management*, 25(1), 670.
- Sönmez, S. vd. (1994), *Managing Tourism Crisis: A Guidebook*. Clemson SC: Clemson University, s.21.
- Türk Dil Kurumu, Erişim Tarihi: 6 Haziran 2016, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5391dea1a47553.27701044
- Wilks, J., Moore S. (2008), *Tourism Risk Management For The Asia Pacific Region: An Authoritative Guide For Managing Crises And Disasters*, APEC International Centre For Sustainable Tourism (AICST), P:50.
- World Health Organisation, <http://www.who.int/hac/about/definitions/en/index.html> Erişim Tarihi:19.06.2016.
- World Tourism Organisation, www.world-tourism.org, Erişim Tarihi:19.06.2016.