

## KRİZ DÖNEMLERİNDE KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN KRİZ YÖNETİMİ UYGULAMALARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

### A STUDY ON THE CRISIS MANAGEMENT PRACTISES OF ACCOMMODATION ESTABLISHMENTS DURING CRISIS PERIODS

Arş.Gör.Cihan SEÇİLMİŞ\*  
Yrd.Doç.Dr.Yaşar SARI\*\*

#### ÖZET

*İşletmelerin kriz yönetimine olan gereksinimi son bir yıldır yaşanan finansal krizle daha belirgin hale gelmiştir. Bu nedenle konaklama işletmelerinin de kriz yönetimi konusunda duyarlı hareket etmeleri önem taşımaktadır. Buradan hareketle bu araştırmada öncelikle kriz ve kriz yönetimine ilişkin teoriler açıklanmış ardından da Türkiye’de faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin uyguladıkları kriz yönetimi stratejileri ile yöneticilerin kriz yönetimi konularındaki görüşleri ve uygulamaları araştırılmıştır.*

#### ABSTRACT

*The need of businesses for crisis management has become more apparent due to the financial crisis of the last year. Hence, it is important for accommodation establishments to act responsibly when it comes to crisis management. In this study, some theories regarding crisis and its management is explained first. Afterwards, crisis management strategies of accommodation establishments operating in Turkey and the ideas and practices of executives on crisis management are investigated.*

Kriz, Kriz yönetimi, Konaklama İşletmeleri.  
crisis, crisis management, accommodation establishments.

#### 1. GİRİŞ

Turizm sektöründeki işletmeler, küreselleşmenin yoğun olarak hissedilmeye başlandığı günümüzde, geçmiş dönemlere oranla çok daha

\* Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Turizm ve Otel İşletmeciliği Yüksekokulu.

\*\* Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Turizm ve Otel İşletmeciliği Yüksekokulu.

yoğun bir rekabet ortamında faaliyetlerine devam etmektedirler. Bu yoğun rekabet ortamı, Turistik işletmelerin karşısına tehditler veya fırsatlar olarak çıkmaktadır. Tüm sektörlerde olduğu gibi turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmeler de, varlığını sürdürebilmek için bu tehditlerden korunmanın yöntemlerini ve fırsatlarını mutlaka değerlendirme yollarına gitmeleri gerekmektedir. Bu nedenle, çağdaş yönetim anlayışına uygun hareket etmek; çıkması muhtemel sorunları önceden kestirerek engellemeye çalışmak söz konusu bu işletmeler için de yaşamsal öneme sahiptir. Bunu sağlayabilmek için turizm işletmelerinin rekabetçi bir yapı oluşturması ve işletme yöneticilerinin kriz yönetimi alanında bilgi sahibi olmaları ve kriz stratejileri geliştirerek, gerekli zamanda uygulayabilmeleri gerekmektedir (Tanrısevdi ve Okumuş 2007, 366; Kahya, 2008,1).

## 2. KRİZİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

Kriz, “beklenmeyen ve önceden sezilemeyen, acele yanıt verilmesi gereken, örgütlerin önleme ve uyum mekanizmalarını etkisiz hale getirerek, mevcut değerlerini, amaçlarını ve varsayımlarını tehdit eden gerilim durumudur” (Dinçer, 1998:385). İşletme yönetimi açısından kriz; işlerin daha iyi veya daha kötüye gitmeye başladığı dönüşüm noktası, kesin karar anı veya çok önemli bir zaman dilimidir. Söz konusu bu zaman diliminde kritik bir evreye ulaşılmıştır ve değişim gerektiren, istikrarsız, sorunlu bir durumdan söz konusudur (Fink, 1986:15). Burada ifade edilen kriz tanımından yola çıkarak krizin özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Demirtaş, 2000, 359; Regester, 1989, 70, Can, 1997,315; Özdevecioğlu, 2001,15) ;

- Kriz durumu tahmin edilemez,
- Kriz önemli bir problemdir ve ciddi müdahale gerektirir,
- Örgütün üst düzey hedeflerini hatta varlığını tehdit eder,
- Örgütün tahmin ve kriz önleme mekanizmaları yetersiz kalır,
- Krizin kesin çözüm formülü yoktur ve tekrar ortaya çıkabilir,
- Krizin atlatmak için yeterli bilgi ve zaman bulunmaz,
- Kriz, beklenmedik ve ani değişiklikleri gerektirir,
- Krizler örgütle birlikte ilgili üçüncü kişileri de (yönetici, işgören, hissedar, devlet vb.) ciddi şekilde etkiler,
- Kriz, korku, endişe ve paniğe yol açar,

## 3. TURİZM SEKTÖRÜNDE KRİZE NEDEN OLAN FAKTÖRLER

Konaklama işletmelerinde de krize neden olan faktörler; işletmenin dışından kaynaklanan faktörler ve işletmenin kendi içindeki yapısal sorunlardan meydana gelen faktörler olmak üzere iki grupta toplanabilir. Bunlardan işletme dışından kaynaklanan faktörleri aşağıdaki gibi sıralamak

mümkündür (Tüz, 2004; Tengilimoglu ve Öztürk, 2004; Dinçer, 1998; Simsek, 2002);

- *Doğal Faktörler*; deprem, sel, toprak kayması, su, iklim ve çevre kirliliği vb. yaşanan felaketler turizm sektörünü dolayısıyla da konaklama işletmelerini etkileyerek, işletmenin krize girmesine neden olabilmektedir. Örneğin 2007 ve 2008 yıllarında Endonezya'nın kıyı bölgelerindeki deprem ve tsunamiler turizm sektöründe çalışan işletmelere büyük zarar vermiştir.
- *Politik ve hukuki faktörler*; devlet politikasındaki değişiklikler, hukuki yapı, politik müdahale, finansal destek, dış rekabet konusundaki hükümetlerin yaklaşımları işletmelerde krize neden olabilmektedir. Bir ülkenin kendi vatandaşlarına ya da diğer ülke vatandaşlarına uyguladığı seyahat ambargoları en sık karşılaşılan durumlardan biridir
- *Ekonomik Faktörler*; işletme ürünlerine olan arz ve talebin artış ya da azalışı, kaynak sağlamada yaşanan sıkıntılar, yoğun rekabet, ulusal ya da uluslararası parasal, mali ve iş şartlarının değişmesi konaklama işletmelerin kriz yaşamasına neden olabilmektedir.
- *Toplumsal Yapı*; işletmenin faaliyet gösterdiği topraklarda insan ilişkilerinde ve değer yargılarında meydana gelen değişim, kültürel sorunlar işletmeleri krize götürebilmektedir. Turizm sektöründe, yerel halkın turizme karşı tutumları ile turist ve yerli halk arasındaki olumsuz iletişim krize neden olabilmektedir.
- *Güvenlik Sorunu*; işletmenin içinde bulunduğu bölgenin savaş, terör, suç işleme sıklığı ve salgın hastalık gibi güvenlik zafiyeti içinde bulunması turistik talebi düşürerek konaklama işletmelerde kriz meydana getirebilmektedir.
- *Diğer Faktörler*; karalama kampanyaları, işletmeler arası problemler de (otel- seyahat acentesi- tur operatörü) krize neden olabilmektedir.

İşletme dışından kaynaklan krizlere, işletmelerin doğrudan müdahale etmesi çok zordur. Ancak iyi bir çevre analizi ile tahmin edilebilir ve kriz önlemleri alınabilir. İşletmeleri krize götüren nedenler dış etmenlerden daha çok işletme içi faktörlerdir (Dinçer, 1998:387) Krize neden olan bu iç etmenler şunlardır;

— *Yöneticilerle ilgili sorunlar*; yeterli bilgi, beceri ve öngörüsü olmayan yöneticiler işletmeyi krize götürebilirler (Dinçer, 1998:387).

— *Personel ve müşterilerden kaynaklanan sorunlar*; bilgi ve beceri yönünden yeterli olmayan personel işletmelerde krize neden olabilmektedir. Hizmetlerin aksaması ya da kalitesinin istenilen düzeyde olmaması, personel ve müşteri arasında yaşanan sorunlar, müşterilerin çeşitli nedenlerle oluşturduğu sorunlar, işletme içinde yaşanan güvenlik zafiyetleri (gıda güvenliği, adli güvenlik) işletmelerde krize neden olabilmektedir.

— *Ürünün yaşam süreci*; İşletmelerin yaşam süreci doğuş ve çöküş arasında gerçekleşen beş evreden oluşmaktadır. Bu evrelerden satışların azaldığı ve karlılığın düştüğü gerileme ve çöküş dönemi krizlere en açık evredir. İşletmelerin özellikle büyüme döneminde kontrolsüz bir büyüme gerçekleştirmesi, yetki, sorumluluk, karar verme, örgütlenme ve denetim konularında çatışmalara neden olmaktadır. Ayrıca arz talep dengesini gözetmeden bir büyüme de yine işletmelerde krize neden olmaktadır. (Potter, 1991:27). Turizm bölgelerinde ve konaklama işletmelerinde üretilen turistik ürün ve hizmetlerin yaşam süreleri de birbirinden farklılık göstermektedir. “Türkiye’de sıkça uygulanan her şey dahil sistemi bir turizm ürünü olarak benzer yaşam sürecinde önce pazara girmiş ve gelişmiştir. Şu anda olgunluk dönemi içinde yer alan her şey dahil sisteminin bu dönemi de geçerek gerileme dönemine girmesi beklenmelidir” (Kozak, 2008, 148). Turizm de bölgesel yaşam süreleri işletmelerin mal ve hizmetlerinin yaşam sürelerini etkilemektedir. Akdeniz bölgesi ve bu bölgede üretilen turistik ürünlerde olgunlaşma dönemini yaşarken Karadeniz bölgesi pazara girişten büyüme evresine geçme aşamasındadır.

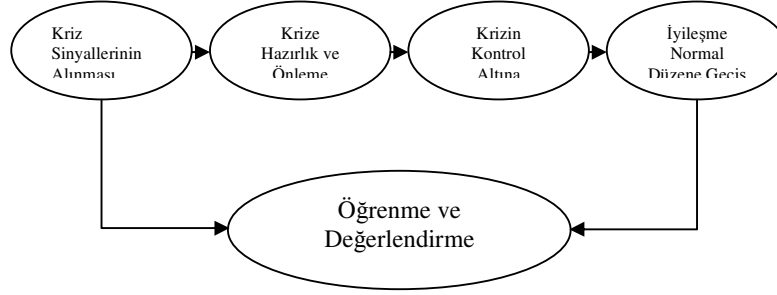
— *Örgütsel sorunlar*; “işletmenin örgüt yapısında karar verme ve uygulamada yavaşlık, sık sık yapılan önemli hatalar, işveren-işgören iletişim kopukluğu, aşırı merkezci yönetim, politika ve yaratıcılık yönünden yetersizlik, çatışmalar, koordinasyon sorunları, denetim alanının aşırı geniş ya da dar olması, amaçların belirgin olmaması, işgören devir hızı ve devamsızlıkların yüksek olması, hastalıkların aşırı duruma gelmesi, aşırı iş yükü, sinirsel gerilim, iş ortamından hoşnutsuzluk v.b. diğer sorunlar” (Tüz, 2004:7).

Turizm sektörünün yapısından kaynaklanan fiyat değişiklikleri, mevsimsel değişiklikler ve sonuçta talepteki belirsizlikler yöneticilerin karar verme ve planlamadaki isabet oranını düşürücü yönde rol oynamaktadır. Ayrıca hizmet sektörü olan turizm işletmelerinde kişilerin ya da birimlerin aktivitelerinin uyumlaştırılması önemli bir yönetsel sorundur. “Turizm işletmelerde uyumlaştırma konusunda en çok karşılaşılabilen sorunlar arasında; iletişim sorunları, çıkar çatışmaları, sorumluluktan kaçma, amaç farklılıkları, kişisel ya da birimler arasında optimal uyumun sağlanması ve dış etkenlerden gelen müdahaleler olarak sıralanabilir” (Kıngır, 2006, 462-463).

#### 4. KRİZ YÖNETİMİ

Kriz yönetimi, karşılaşılabilecek bir kriz durumunda kriz sinyallerinin yakalanarak değerlendirilmesi ve işletmenin kriz durumunu en az zararla atlatabilmesi için gerekli tedbirlerin alınması ve uygulanması faaliyetlerini kapsayan bir bütündür (Haşit, 2000:64). Turizmde kriz yönetimi ise, beklenmedik bir anda ortaya çıkan, bir ürünün, kuruluşun, ülkenin ya da bölgenin imajını olumsuz etkileyen ve sonuçta sosyal, kültürel ve ekonomik zarara neden olan olayların ve bu olayların olumsuz etkilerini bertaraf etmek için uyarı sinyallerinin saptanması, koruma ve önleme mekanizmalarının oluşturulması ile örgütün krizi ortadan kaldırması veya en az kayıpla

atlatılması için gerekli faaliyetlerin belirlenmesi, uygulanması ve değerlendirilmesi işlevi olarak tanımlanmaktadır (Koroğlu, 2004:71, Asunakutlu ve Safran, 2004:52). Temel amacı örgütü kriz durumuna hazırlamak olan kriz yönetimi süreci Şekil 1'de görüldüğü gibi beş aşamada ele alınabilir (Şimşek, 2002:333).



Şekil 1: Kriz Yönetim Süreci

Kaynak: Şimşek, 2002:333.

Diğer işletmelerde olduğu gibi konaklama işletmelerinde de kriz yönetiminde ilk aşama kriz başlamadan önce krizin geldiğini tespit ederek gerekli önlemleri almaya yönelik çalışmaları kapsamaktadır. Kriz tüm şiddeti ile ortaya çıkmadan önce bir takım uyarı sinyalleri göndermektedir. Konaklama işletmelerinde rezervasyon iptalleri, seyahat acentaları ve tur operatörleri ile yaşanan anlaşmazlıklar en belirgin kriz sinyalleridir. Krizin gönderdiği erken uyarı sinyallerinin konaklama işletmelerindeki yöneticiler tarafından fark edilmesi krizin ortaya çıkışının önlenmesi ya da zararının en aza indirilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Bu aşamada yapılması gereken en önemli iş erken uyarı sistemlerinin kurulması ve iç ve dış çevrenin sürekli izlenmesidir (Ataman, 2001:256; Şimşek, 2002; Yılmaz, 2004:127).

Erken uyarı sinyallerinin alınmasından sonra, kriz yönetimi sürecinde ikinci aşama, krize hazırlık ve önleme için yapılacak çalışmalardan oluşur. Konaklama işletmeleri yönetiminin hazırlık ve önleme çalışmaları; kriz yönetimine karşı olumlu tutum geliştirmeyi, yöneticilerin krize karşı plânlama yapmalarını, kriz yönetim ekibini oluşturmalarını, kriz senaryolarının hazırlanmasını, stratejilerin belirlenmesini, kriz iletişim planının geliştirilmesini, personelin eğitimini ve kriz tatbikatlarının yapılmasını kapsamaktadır (Gerçik, 2002:33, Ataman, 2001:256-57).

Yakalanan kriz sinyalleri, kriz önleme ve korunma mekanizmalarını harekete geçirir ve üst yönetim bu mekanizmalardan gelen bilgiler doğrultusunda krizi önlemeye yönelik harekete geçer. Bazı durumlarda erken uyarı, önleme ve korunma mekanizmaları etkili biçimde çalışsa da kriz durumundan tamamen kurtulmak olanaklı olmayabilir. Bu nedenle üst yönetimin, kriz yönetiminin ilk iki aşamasında elde ettiği verileri kullanarak krizin seyrini takip etmesi ve gerekli önlemleri alması gerekir. Kriz

yönetiminin bu aşaması, önceliklerin belirlenmesini, zararın durdurulmasını gerektirir. Konaklama işletmelerinde ani gelişen krizlerde (işletmede yangın, deprem, sel vb) işletmedeki konuklar ve çalışanlarda ortaya çıkan panik kriz öncesi alınan önlemlerin uygulanmasını zorlaştırmaktadır. Panik yaşanmaması için giriş ve çıkışların açık tutulması yol gösterici işaretler ve levhaların bulundurulması gerekmektedir. Bu aşamada esas olan hızdır ve kararların çabuk bir şekilde alınması gerekir. Krizin niteliğini ve boyutlarını belirleyerek kriz raporu oluşturmak da kriz yönetimi ekibinin bir görevidir. Daha sonra da önceden hazırlanmış kriz planları devreye sokulur ve iyi bir iletişim stratejisiyle krize müdahale edilir. Eğer gerekiyorsa bu konuda profesyonel destek de alınabilir (Tutar, 2000:97; Budak ve Budak, 2004:573; Augustine, 2000:29, Yılmaz, 2004, 114).

Krizin kontrol altına alınması aşamasında, kriz denetim altına alınarak sona ermektedir. Devam eden etkilerin tamamıyla ortadan kaldırılmaya çalışıldığı bu dönemde, konaklama işletmelerinde müşterinin kalabileceği güvenli yerler sağlanmalı, kriz sonrası yaşanabilecek (yiyecek-içecek vb) sıkıntıların giderilmesi ve hizmetlerin acilen yenilenmesi için alınacak fizikî ve bireysel önlemler üzerinde durulur. Bu dönemin süresi, önlemleri uygulayacak kişi ve işletmeler ile önlemlerin uygulama şekline ve medyada yer alma gibi etkenlere bağlı olarak çok uzun olabilir (Baltas, 2004:10; Filiz, 2007:15). Konaklama işletmelerinde krizin denetim altına alınması ve atlatılmasından sonra, örgütün istikrarlı duruma getirilmesi gerekir. Kriz döneminde, örgüt alt sistemleri arasındaki bağlar zayıflamış, örgütsel iklim ve düzen bozulmuş olabilir. Örgüt yeniden yapılandırılmak suretiyle değişen çevre koşullarına uygun duruma getirilerek krizin olumsuz etkilerinin giderilmesine çalışılır (Budak ve Budak, 2004:574).

Kriz yönetimi sürecinin son aşaması, krizle ilgili yaşananlardan öğrenme ve yapılanların gözden geçirilerek değerlendirilmesidir. Krizler, çoğunlukla bireyleri yaralayarak deneyim kazandırır. Kriz döneminde alınan karar, önlem ve uygulamaların gözden geçirilerek kriz döneminden dersler çıkarılması söz konusudur (Genç, 2004:355; Pauchant ve Mitroff, 1992:4). Kriz sonrası konaklama işletmelerinde krizin ortaya çıkardığı olumsuzlukları ortadan kaldırmak ve örgütte yeni bir gelişim süreci takip etmek için aşağıdaki faaliyetlerin yerine getirilmesi gerekmektedir (Tutar, 2000:100, Tapani, 1997:56);

- Geçen kriz ortamına yönelik değerlendirmeler yapılarak kriz ekibinin işletme içi geliştirme grubu haline dönüştürülmesi sağlanabilir,
- Eğitim planları tüm personelin eğitim gerekleri de göz önüne alınarak elden geçirilebilir ve sistematik bir eğitim süreci başlatılabilir,
- Basın mensuplarına yönelik seyahatler düzenlenebilir,
- Turistik bölge ya da işletme ile ilgili halkla ilişkiler ve tanıtım faaliyetlerinde bulunulabilir,
- Yöneticiler için geliştirme programı yapılabilir,

- Çalışma ortamı iyileştirilebilir, başarılı personel, performansından ötürü ödüllendirilebilir,
- Çalışanlar düzeyinde yeni becerilerin geliştirilmesi ve bu becerileri kullanma fırsatının verilmesi sağlanabilir,
- Turizm sektörü için çok önemli olan imaj iyileştirme çalışmalarına yönelinebilir,
- Güvenlik uygulamalarının gözden geçirilebilir,
- Uzun dönem verimlilik ve etkinlik programı için vizyon ve misyon bildirileri hazırlanabilir.

### **5. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE KRİZ ORTAMINDA UYGULANABİLECEK STRATEJİLER**

Turizm sektöründe faaliyet gösteren konaklama işletmeleri de dahil tüm işletmeler kriz döneminde kendi örgüt yapıları ve özelliklerine uygun olarak aşağıdaki stratejileri izleyebilmektedirler (Çelik ve Özdevecioğlu, 2002:59-60; Tanrısevdi ve Okumuş, 2007:375; Köroğlu, 2004):

- Araçlardan kaynaklanabilecek krizler için alternatif seyahat acentası ve tur operatörü kullanma,
- Yatay ya da dikey bütünleşme,
- Faaliyetleri geçici olarak durdurma,
- Bölgesel yoğun halkla ilişkiler ve tanıtım faaliyetleri yapma,
- Konaklama işletmelerindeki içsel sorunları önlemek için örgüt kültürü oluşturma stratejileri,
- Kısa vadeli fonlardan kaçınma ve borçların vadesini uzatma,
- Fiyatları artırma,
- Konaklama işletmelerindeki üst yöneticilerin karar alma, sorumluluk alma ve krizi yönetebilmesi için eğitim stratejileri uygulama,
- Ürün çeşitlendirmesine giderek alternatifler oluşturma,
- Yeni pazarlara yönelme ve pazara nüfuz etme,
- Tasarruf ve girdi maliyetlerini azaltma,
- Döviz dalgalanmalarına karşılık yerli turistlere yerel para birimi uygulama,
- Personel çıkartma,
- Yeniden yapılandırma,
- Ar-Ge'ye önem verme,
- Yeni yatırımlara girme,
- Personel ücretlerinde indirime gitme,
- Likit kalma,

- Katma değer sağlamayan ürünleri tasfiye etme,
- Riski dağıtma,
- Mali oranları sürekli izleme,

Kriz ortamında uygulanabilecek bu stratejiler krizin yapısına, hangi evrede oluşuna konaklama işletmesinin yapısına ve krize hazır olma durumuna göre değişebilmektedir. Krizin etkisini göstermeye başlamadan önce daha çok bütünleşme, ürün ve pazar çeşitlendirme, fiyat liderliği, örgüt geliştirme, kısa vadeli fon kaynaklarından kaçınma ve pazara nüfuz etme gibi stratejiler kullanılır. Krizin şiddetlendiği anlarda uygulanacak stratejiler, küçülme, personel azaltma, tasarrufa yönelme, geçici olarak faaliyetini durdurma, yoğun halkla ilişkiler ve tanıtma ve likit pozisyonda kalma gibi stratejilerdir. Kriz sonrası aşamada ise; Ar-Ge'ye önem verme ya da krizin etkilerine göre diğer stratejiler kullanılabilir (Tannisevdi ve Okumuş 2007:376).

## **6. KRİZ DÖNEMLERİNDE KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN KRİZ YÖNETİMİ UYGULAMALARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

### **6.1. Yapılan Araştırma Hakkında Genel Bilgiler**

Bu araştırma anket tekniğine dayalı bir alan araştırmasıdır. Bu kapsamda hazırlanan anket, pilot çalışma için 32 işletmeye uygulanmıştır. Anket soruları Alpha (Cronbach) yöntemi kullanılarak güvenilirlik testine tabi tutulmuştur. Bu testin sonucuna göre Alpha değeri 0,78 olarak tespit edilmiştir. Anket sorularının güvenilirlik düzeyi yeterli bulunduktan sonra İnternette web sayfası hazırlama tekniği içerisinde yer alan form yapısı kullanılmak suretiyle <http://www.yasarsari.com/anketimiz.htm> adresine yerleştirilerek veriler İnternet üzerinden toplanacak şekilde ayarlanmıştır. Daha sonra da Türkiye turizm sektöründe faaliyet gösteren ve aşağıda kapsam ve kısıtı belirtilen konaklama işletmelerinin yöneticilerinin e-mail adreslerine birer e-mail göndermek suretiyle anketin doldurulması konusunda bilgi verilmiştir. İlgili İnternet adresine girilerek doldurulup gönderilen veriler günlük olarak kontrol edilmek suretiyle toplanan verilere ait dosya yedeklenmiştir. Bu şekilde İnternetten veri toplama süreci 2009'un Mayıs ve Haziran ayları boyunca 2 ay süreyle devam etmiştir. İki ayın sonunda veri toplama süreci sonlandırılmış, form yapısı ile toplanan verilerin yer aldığı dosyadaki veriler SPSS (Statistical Packages for Social Sciences) paket programında oluşturulan veri dosyasına aktarılmıştır. Bu dosyada yer alan veriler araştırmada elde edilmek istenen amaçlara uygun olarak yeniden kodlanmış ve çeşitli istatistiksel analizler yapmaya elverişli hale getirilmiştir. Bu verilere uygulanan istatistiksel yöntemler arasında, frekans dağılımları çıkarma, ağırlıklı ortalama alma, çapraz tablolar oluşturma ve Ki-Kare ( $X^2$ ) sayılabilir.



## 6.2. Amacı ve Önemi

Türkiye, uluslararası nitelikte bir turizm ülkesi olarak, sahip olduğu ekonomik, coğrafi, doğal, tarihi ve beşeri kaynakları bakımından iç ve dış turizm talebine hizmet sunabilecek altyapıya sahip nadir ülkelerden birisidir. 2001 yılında ortaya çıkan ekonomik krizinin hemen ardından bizzat başbakanın açıklamaları ile turizme kalkınmada öncü sektör rolü verileceği belirtilmiş ve izleyen yıllarda çeşitli teşviklerle turizm sektörü desteklenmiştir. Konaklama işletmeleri ise turizm sektörü içerisinde ilk sırada yer alan işletmelerdir. Dolayısıyla turizm sektörünün kalkınmada öncü sektör görevini yerine getirebilmesi özellikle konaklama işletmelerinin karlı ve verimli hizmet sunabilmelerine bağlıdır. Bu yüzden Türkiye Turizm Sektörü'nde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin krizden etkilenme dereceleri ve kriz yönetiminde uyguladıkları kriz yönetimi stratejilerinin başarılı olup olmadığı gibi konuların araştırılması, söz konusu bu işletmelerin sundukları hizmetin verimliliği ve ülke ekonomisinin kalkınmasında üstlendikleri misyonun sürdürülebilirliği açısından son derece önemlidir.

Bu araştırmada öncelikle 2008 yılının ikinci yarısında başlayıp dalga dalga tüm dünya ülkelerini etkisi altına alan ve etkileri halen devam etmekte olan küresel finans krizinden hareketle Türkiye'de turizm sektöründe yer alan konaklama işletmelerinin kriz yönetimi konusunda uyguladıkları stratejiler araştırılmış ve işletmelerin uygulamadaki kriz yönetimi deneyimleriyle ilgili değerlendirmeler yapılarak bundan sonraki yaşanabilecek herhangi krizde konaklama işletmelerince kullanılabilecek pratik (uygulanabilir) kriz yönetimi önerileri geliştirilmeye çalışılmıştır.

## 6.3. Kapsamı ve Kısıtları

Araştırma Türkiye Turizm Sektörü'nde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı oteller ile birinci ve ikinci sınıf tatil köylerini kapsamaktadır. Bu aynı zamanda araştırmanın birinci kısmını oluşturmaktadır. Bunun nedeni 4 ve 5 yıldızlıdan daha az yıldızlı oteller ile birinci ve ikinci sınıf tatil köyü dışındaki konaklama işletmelerinin kriz yönetimi konusundaki yetersiz uygulamalarıdır. Araştırmanın ikinci kısmı, anketi dolduracak olanların sadece söz konusu konaklama işletmelerinin genel müdür, genel müdür yardımcısı, işletme müdürü ve departman müdürü gibi yöneticilerden oluşmasıdır. Bunun nedeni ise, kriz yönetimi uygulamalarının söz konusu bu kadrolar tarafından yerine getirilmesidir. Bir başka kısıt da verilerin sadece İnternet üzerinde yer alan ve online olarak doldurulan anketler aracılığı ile toplanmasıdır. Günümüz teknolojik şartları ve söz konusu konaklama işletmelerinin türü düşünüldüğünde bunun bir kısıttan daha çok bir kolaylık olduğu düşünülmektedir. Çünkü bu yöntem hem anketi uygulayanları posta, kağıt, zarf vb. maliyetlerle, dijital dosya düzenleme ve e-maile ek yaparak gönderme işlemlerinden hem de anketi dolduranları postalama ve dijital dosyayı e-maile ek yaparak gönderme gibi uzun ve yorucu işlemlerden kurtarmakta ve anketin doldurulmasında caydırıcılığı önlemektedir.

#### 6.4. Analiz ve Bulgular

Anket formu yukarıda adresi verilen ve online olarak doldurulup gönderilmeye olanak sağlayan İnternet ortamına yerleştirildikten sonra, Türkiye Turizm Sektörü'nde faaliyet gösteren ve yukarıda kapsam ve kısıtı belirtilen konaklanma işletmelerinin yaklaşık olarak 1000 adedinin yöneticilerinin değişik şekillerde elde edilebilen e-mail adreslerine söz konusu adresteki anketi doldurmaları konusunda bilgi verilmiştir.

Tablo 1: Ankete Katılanların Kişisel Değişkenlere Göre Dağılımı

<b>Cinsiyet</b>	<b>n</b>	<b>Oran %</b>
Bayan	43	57,3
Erkek	31	41,3
Cevapsız	1	1,4
Toplam	75	100,0
<b>Görevi</b>	<b>n</b>	<b>Oran %</b>
Genel Müdür	23	30,7
Genel Müdür Yardımcısı	10	13,3
İşletme Müdürü	7	9,3
Departman Müdürü	34	45,3
Cevapsız	1	1,3
Toplam	75	100,0
<b>Öğrenim Durumu</b>	<b>n</b>	<b>Oran %</b>
Ortaöğretim	3	4,0
Ön lisans	14	18,7
Lisans	44	58,7
Yüksek Lisans	12	16,0
Doktora	1	1,3
Cevapsız	1	1,3
Toplam	75	100,0
<b>Mezun Olduğu Eğitim Alanı</b>	<b>n</b>	<b>Oran %</b>
Turizm ve Otel İşletmeciliği	50	66,7
İşletme	11	14,7
İktisat	2	2,7
Kamu Yönetimi	1	1,3
Fen-Edebiyat	2	2,7
Diğer	9	12,0
Toplam	75	100,0
<b>Çalıştığı İşletme Türü</b>	<b>n</b>	<b>Oran %</b>
5 Yıldız Otel	49	65,4
4 Yıldız Otel	17	22,7
1. Sınıf Tatil Köyü	4	5,3
2. Sınıf Tatil Köyü	1	1,3
Cevapsız	4	5,3
Toplam	75	100,0

Söz konusu yöneticilerin bir kısmı izledikleri işletme politikaları gereği anketi doldurma konusunda çekince belirtirken, bir kısım yöneticilere

gönderilen e-mailler ise yanlış adres iletilisi ile geri dönmüştür. Bununla birlikte gönderilen e-maillerin %90 gibi büyük bir kısmının gönderildikleri adreslere ulaştığı düşünülmektedir. Anketin uygulandığı 2 ay süre zarfında anketi 75 otel yöneticisi doldurmuştur. Dolayısıyla verilerin analizinde kullanılan veri sayısı (n) 75'tir. Anket sonuçlarının yer aldığı dosyada toplanan veriler SPSS (Statistical Packages for Social Sciences) paket programında oluşturulan veri dosyasına aktarılmıştır. Bu dosyada yer alan veriler araştırmada elde edilmek istenen amaçlara uygun olarak yeniden kodlanmış ve çeşitli istatistiksel analizler yapmaya elverişli hale getirilmiştir. Bu verilere frekans dağılımları çıkarma, ağırlıklı ortalamalar alma, çapraz tablolar oluşturma ve Ki-Kare ( $X^2$ ) testi gibi çeşitli istatistiksel yöntemler uygulanmıştır.

Tablo 1'de anketi dolduran konaklama işletmesi yöneticileri ile ilgili cinsiyet, görev, öğrenim durumu, mezun olunan eğitim alanı ve çalışılan işletme türü gibi kişisel değişkenler yer almaktadır.

Araştırmaya katılan otel yöneticilerinin % 57,3'ünü bayan, % 41,3'ünü de erkek yöneticiler oluşturmaktadır. Buna göre araştırmaya bayan yöneticilerin daha ağırlıklı katıldığı görülmektedir. Görev dağılımına bakıldığında büyük çoğunluğu % 45,3 ile departman müdürleri oluşturmaktadır. Genel müdürlerin oranı %30,7, genel müdür yardımcılarının oranı ise % 13,3'dür. Eğitim durumlarına bakıldığında katılanların büyük çoğunluğunun % 58,7 ile lisans mezunu olduğu görülmektedir. Ön lisans mezunları %18,7, Lisans üstü mezunlarının oranı da %17,3'tür. Anketi cevaplayanların yalnızca %4'ü ortaöğretim mezunudur. Bu durum otel yöneticilerinin öğrenim düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir. Çalışılan işletme türü incelendiğinde araştırmaya katılan yöneticilerin % 65,4'ünü beş yıldızlı, % 22,7'sini de dört yıldızlı otellerde yöneticilik yapanlar oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılanların eğitim alanları incelendiğinde %66,7 gibi büyük bir bölümünün turizm işletmeciliği eğitimi aldığı görülmektedir. İkinci sırada ise % 14,7 ile işletme eğitimi alanlar gelmektedir. Dolayısıyla ankete cevap verenlerin yaklaşık %80 işletmecilik eğitimi aldığını belirtmişlerdir. Bu sonuç turizm sektöründe büyük bir tartışma konusu da olan "otel işletmelerinde çalışan yöneticilerin işletmecilik ve turizm eğitimi konusunda herhangi bir altyapısı ve bilgisi olmadan yöneticilik yaptıkları" olgusunun değişmeye başladığını göstermektedir.

Tablo 2: Ankete Katılanların Mesleki Deneyimleri

Mesleki Deneyim	N	Ağırlıklı Ortalama*
Turizm Sektöründe	73	3,26
Yönetici Olarak	64	2,20
Şuanki Pozisyonunda	64	1,64
Şuan Çalıştığı İşletmede	63	1,30

\* Değerler, 4 üzerinden hesaplanmıştır. 4: 16 yıl ve üstü, 3: 11-15 yıl, 2: 6-10 yıl, 1: 1-5 yıl

Araştırmaya katılan yöneticilerin mesleki deneyimleri ile ilgili ortalamaları Tablo 2’de verilmiştir. Buna göre araştırmaya katılanların 10 yılı aşkın bir süredir turizm sektöründe çalıştıkları görülmektedir. Yönetici olarak çalışılan sürelerin ortalamasına bakıldığında ortalamanın 2,20 olduğu görülmektedir. Buna göre anketi cevaplayanların yönetici olarak çalışma ortalamaları beş yıldan fazladır. Şuan çalışılan işletme ve pozisyondaki ortalamalarına bakıldığında araştırmaya katılanların beş yıldan daha az bir süredir şu anki işletme ve pozisyonda çalıştığı görülmektedir. Bu durum turizm sektöründeki işgören devir hızının yüksek olmasının bir sonucu olarak düşünülmektedir.

Tablo 3: İşletmenin Ana Amacı

Çalıştığı İşletme Amacı	n	Oran %
Yaşamını Sürekli Kılmak	9	12,0
Tüketici Tatmini	22	29,3
İstikrar	14	18,7
Büyüme	4	5,3
Karlılık	13	17,3
Yatırımlarda Çeşitlilik	2	2,7
Diğer	9	12,0
Cevapsız	2	2,7
Toplam	75	100,0

75 otelin ana amacına ilişkin bulgular Tablo 3’de verilmiştir. Buna göre en fazla işaretlenen seçenek % 29,3 ile tüketici tatmini olurken bu sonucu % 18,7 ile İstikrar ve %17,3 ile karlılık cevapları izlemektedir. Modern yönetim anlayışına uygun olarak araştırmaya katılan otel işletmelerinin de ilk amacı tüketici tatminidir. İşletmelerin ayakta kalması ve istikrarın sağlanması için kar etmesi gerekir. Bu da müşterilerin tatminine dayalı uzun vadeli bir kar anlayışıyla olmalıdır.

Tablo 4: Kriz ile İlgili Ön Çalışmalar

Yapılabilecek Ön Çalışmalar	Evet		Hayır		Cevapsız		Toplam	
	n	Oran %	n	Oran %	n	Oran %	n	Oran %
Kriz öncesi kriz yönetim planı hazırladınız mı?	57	76,0	17	22,7	1	1,3	75	100,0
Kriz öncesi planlamada ve kriz anında karar alma tekniklerinden yararlandınız mı?	54	72,0	18	24,0	3	4,0	75	100,0
Kriz olduğunda hemen göreve başlayacak özel bir kriz ekibiniz var mıydı?	22	29,3	51	68,0	2	2,7	75	100,0
İşletmede krize hazırlık için özel eğitimleriniz oldu mu?	39	52,0	35	46,7	1	1,3	75	100,0
İşletmenizde bilimsel bir çevre analizi yapılıyor mu?	40	53,3	31	41,3	4	5,3	75	100,0
İşletmenizde krize karşı erken uyarı sistemleri var mı?	28	37,3	44	58,7	3	4,0	75	100,0

Tablo 4’de görüldüğü üzere, ankete cevap veren yöneticilerin yaklaşık %76 gibi büyük bir çoğunluğu kriz yönetim planı hazırladığını belirtirken, kriz planı hazırlanmadığını belirten yönetici oranı % 22,7’dir. Planlama yapılırken karar alma tekniklerinden yararlanılıp yararlanılmadığına ilişkin soruya % 72’lik oranla evet yanıtı veren yöneticiler, kriz anında hemen göreve başlayacak özel bir kriz ekibinin oluşturulup oluşturulmadığına ilişkin soruya ise % 68’lik büyük bir oranla hayır yanıtı vermişlerdir. Araştırmaya katılan işletmelerin % 52’sinde krize yönelik özel bir eğitim verildiği belirtilirken, %46,7’sinde krize yönelik özel bir eğitim verilmediği belirtilmiştir. Bilimsel çevre analizi yapıp yapılmadığına ilişkin soruya yöneticiler %53,3 oranında evet yanıtı vermişlerdir. Krizlerin en az kayıpla atlatılmasında çok önemli bir fonksiyonu olan erken uyarı sistemlerinin kurulup kurulmadığına dair soruya % 58,7 oranında hayır cevabı verilirken, %37,3 oranında ise evet cevabı verilmiştir.

Kriz öncesi yapılan çalışmalara genel olarak bakıldığında, otel işletmelerinin kriz planı hazırlamaları ve bu planları hazırlarken karar alma tekniklerini kullanmaları kriz yönetim uygulamaları için olumlu adımlar olarak görülse de krizleri kayıpsız ya da en az kayıpla atlatabilmek için krizin önceden tespit edilmesi gerekmektedir. Krizi önceden görüp tedbir almak için ise düzenli çevre analizi yapılarak erken uyarı sistemlerinin kurulması gerekmektedir. Otel işletmelerinin kriz planı hazırlamadaki hassasiyeti kriz yönetiminin diğer süreçlerinde yeterince göstermediği görülmektedir.

Tablo 5: Krizin İşletme Üzerindeki Olumsuz Etkileri

Olumsuz Etkiler	n	Ağırlıklı Ortalama*
İşletme imajı zayıfladı	69	2,84
Kalite düştü	70	2,77
Örgüt içi gerilim ve çatışma arttı	68	2,47
Yatırımlar yarım kaldı	66	2,45
Çalışanlarda işten çıkarılma korkusuyla motivasyon kalmadı	70	2,40
Dış finansman kaynağı bulmakta sıkıntı yaşandı	66	2,36
Atıl kapasite arttı	66	2,35
Kararların etkinliği bozuldu	68	2,25
Rezervasyon iptalleri yaşandı	68	2,25
Dakika maliyeti ve sabit giderler arttı	68	2,15
Nakit sıkıntısı yaşandı	69	2,13
Oda Satışları düştü	72	2,00
Kar düştü	71	1,86

\* Değerler, 3 üzerinden hesaplanmıştır. 3: Çok, 2: Kısmen, 1: Hiç

Tablo 5’de krizin konaklama işletmeleri üzerine olumsuz etkilerine ilişkin bulgular verilmiştir. Krizlerin konaklama işletmeleri üzerindeki en önemli olumsuz etkileri sırasıyla işletme imajının zayıflaması, kalite düşüşü, örgüt içi gerilimin artması, yatırımların yarıda kalması ve çalışanların işten

çıkarılma korkusu nedeniyle motivasyonunun düşmesi olarak bulunurken oda satışları ve karın düşmesi en son sıralarda yer almaktadır.

Tablo 6: Krizin İşletme Üzerindeki Olumlu Etkileri

Olumlu Etkiler	n	Ağırlıklı Ortalama*
Kar arttı	63	2,65
Maliyetler azaldı	73	2,07
Kalite arttı	67	1,97
İşletme içi yakınlaşma sağlandı	67	1,94
Rekabet etme şansı arttı	68	1,87
Dış çevreyle iletişim kuruldu	68	1,79
ARGE'nin önemi arttı	68	1,66

\* Değerler, 3 üzerinden hesaplanmıştır. 3: Çok, 2: Kısmen, 1: Hiç

Tablo 6'da ise krizin konaklama işletmeleri üzerine olumlu etkilerine ilişkin bulgular verilmiştir. Krizlerin otel işletmeleri üzerindeki en önemli olumlu etkileri sırasıyla kar artışı, maliyetlerin azalması, kalitenin artması ve işletme içi yakınlaşmanın sağlanması olarak bulunmuştur.

Yukarıda ifade edilen olumlu ve olumsuz bu bulgular ışığında, konaklama işletmelerinin kriz anında geçmiş dönemdeki yaşanan krizlerden dersler çıkararak krizi fırsata dönüştürmeyi başarabildikleri söylenebilir. Ayrıca hükümetin aldığı kriz önlemleri kapsamında girdilere ve sektöre ait ürünlere uyguladığı vergi indirimleri sonucu maliyetlerin düştüğü dolayısıyla karlarda artışlar yaşandığı söylenebilir. Ayrıca karları artıran diğer bir unsurun da kriz döneminde yapılan tasarruflar olduğu sonucu çıkarılabilir.

Tablo 7: Kriz Anında Uygulanan Personel Politikaları

Personel Politikaları	n	Ağırlıklı Ortalama*
Emekliye ayırmak	68	2,79
Diğer işletmeler görevlendirmek	68	2,69
Çalışma günlerini azaltmak	68	2,69
Ücretli izin vermek	71	2,62
İşten çıkarmak	72	2,51
Ücretsiz izin vermek	72	2,32

\* Değerler, 3 üzerinden hesaplanmıştır. 3: Çok, 2: Kısmen, 1: Hiç

Tablo 7'deki değerler, bir kriz anında konaklama işletmelerinin en çok uyguladıkları personel politikalarının sırasıyla, emekliye ayırmak, diğer işletmelerde görevlendirmek, çalışma günlerini azaltmak, ücretli izin vermek, işten çıkartmak ve ücretsiz izin vermek olduğunu göstermektedir. Burada dikkati çeken nokta, diğer sektörlerde ilk akla gelen ve ilk uygulanan personel politikası, kaynaklarda belirtildiğine göre, genelde 'işten çıkarmak' olurken, turizm sektöründe işten çıkarma politikası alt sıralarda yer almaktadır. Bunun sebebi turizm sektörü yapısı gereği nitelikli işgücü gerektirdiğinden

ve emek yoğun bir sektör olması nedeniyle işten çıkarma kararının kolay verilemeyeşinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

“Kriz anında personelin moralini yüksek düzeyde tutma yönünde çaba gösterildi mi?” sorusuna yöneticilerin yaklaşık %91 evet cevabı vermişlerdir. Bu sonuç, kriz yaşayan işletmelerin hemen hemen tamamı kriz anında personelin moralini yüksek düzeyde tutma çabası içine girdikleri şeklinde yorumlanabilir.

Ankete cevap veren konaklama işletmelerinin yöneticilerinin öğrenim durumu ile kriz önleyici tedbirler alınması arasında bir ilişkinin var olup olmadığının tespiti amacıyla çapraz tablo oluşturma ve Ki-Kare gibi istatistiksel testler yapılmıştır. Buna göre söz konusu yöneticilerin öğrenim durumu ile kriz öncesi yönetim planı hazırlama arasındaki çapraz tablo değerleri ile Ki-Kare ve anlamlılık düzeyi değerleri ( $\chi^2_4=3,404$  ve  $p=0,493$ ) her öğrenim seviyesinden yöneticinin ağırlıklı olarak kriz öncesi yönetim planı hazırladığı, dolayısıyla öğrenim durumu ile kriz öncesi yönetim planı hazırlama arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını göstermektedir.

Tablo 8’de yer alan çapraz tablo değerleri ile Ki-Kare ve anlamlılık düzeyi değerleri incelendiğinde öğrenim durumu ile “işletmede krize hazırlık için özel eğitimlerinin olup olmadığı” arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu görülmektedir. Yani öğrenim düzeyi yükseldikçe krize hazırlık için özel eğitim yapma eğilimi artmakta olduğu söylenebilir.

Tablo 8: Ankete Katılanların Öğrenim Durumu ile İşletmede Krize Hazırlık İçin Özel Eğitimlerinin Olup Olmadığı Arasındaki İlişki Testi Çapraz Tablosu

Öğrenim Durumu	Sayı ve Oranlar	Özel Eğitimin Varlığı		Toplam
		Evet	Hayır	
Ortaöğretim	n	1	1	2
	%	2,6	2,9	2,7
Ön Lisans	n	4	10	14
	%	10,3	29,4	19,2
Lisans	n	22	22	44
	%	56,4	64,7	60,3
Yüksek Lisans	N	11	1	12
	%	28,2	2,9	16,4
Doktora	N	1		1
	%	2,6		1,4
Toplam	N	39	34	73
	%	100,0	100,0	100,0

$\chi^2_4=11,617$  ve  $p=0,020$

Tablo 9’da yer alan çapraz tablo değerleri ile Ki-Kare ve anlamlılık düzeyine ilişkin değerler incelendiğinde öğrenim durumu ile “Çalışılan

İşletmede Bilimsel Bir Çevre Analizinin Yapılıp Yapılmadığı” arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu görülmektedir. Yani öğrenim durumu yükseldikçe bilimsel bir çevre analizi yapma eğiliminin göreceli olarak arttığı söylenebilir.

Tablo 9: Ankete Katılanların Öğrenim Durumu ile Çalışılan İşletmede Bilimsel Bir Çevre Analizinin Yapılıp Yapılmadığı Arasındaki İlişki Testi Çapraz Tablosu

Öğrenim Durumu	Sayı ve Oranlar	Bilimsel Çevre Analizi		Toplam
		Evet	Hayır	
Ortaöğretim	n		2	2
	%		6,5	2,9
Ön Lisans	n	8	5	13
	%	20,5	16,1	18,6
Lisans	N	20	22	42
	%	51,3	71,0	60,0
Yüksek Lisans	n	11	1	12
	%	28,2	3,2	17,1
Doktora	n		1	1
	%		3,2	1,4
Toplam	n	39	31	70
	%	100,0	100,0	100,0

$$\chi^2_4=11,355 \text{ ve } p=0,023$$

Tablo 10’da ankete katılanların öğrenim durumu ile “işletmede krize karşı erken uyarı sisteminin olup olmadığı” na dair çapraz tablo değerleri ile Ki-Kare değerleri görülmektedir. Söz konusu tablodaki değerler incelendiğinde öğrenim durumu ile “işletmede krize karşı erken uyarı sisteminin olup olmadığı” arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğundan söz edilebilir. Diğer bir değişle öğrenim durumu yükseldikçe krize karşı erken uyarı sisteminin oluşturulması eğilimi göreceli olarak artıyor denilebilir.



Tablo 10: Ankete Katılanların Öğrenim Durumu ile işletmede krize karşı erken uyarı sisteminin olup olmadığı Arasındaki İlişki Testi Çapraz Tablosu

Öğrenim Durumu	Sayı ve Oranlar	Erken Uyarı Sistemi		Toplam
		Evet	Hayır	
Ortaöğretim	n		2	2
	%		4,7	2,8
Ön Lisans	n	6	8	14
	%	21,4	18,6	19,7
Lisans	N	12	31	43
	%	42,9	72,1	60,6
Yüksek Lisans	n	9	2	11
	%	32,1	4,7	15,5
Doktora	n	1		1
	%	3,6		1,4
Toplam	n	28	43	71
	%	100,0	100,0	100,0

$$\chi^2_4=13,572 \text{ ve } p=0,009$$

## 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın sonuçları genel anlamda değerlendirildiğinde ankete katılan yöneticilerin ağırlıklı olarak yönetim eğitime sahip oldukları ve büyük bir çoğunluğunun da turizm eğitimi almış oldukları görülmektedir. Ayrıca söz konusu bu yöneticilerin kriz öncesi kriz yönetim planı hazırladıkları ve kriz öncesi planlamada ve kriz anında karar alma tekniklerinden yararlandıkları görülmektedir. Bununla birlikte söz konusu bu yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun kriz olduğunda hemen göreve başlayacak özel bir kriz ekiplerinin olmayışı, işletmelerinde krize hazırlık için özel eğitimlerinin az oluşu, işletmelerinde düzenli bir bilimsel çevre analizinin yeterince yapılmıyor olması ve en önemlisi işletmelerinde krize karşı erken uyarı sistemlerinin olmayışı bu yöneticilerin kriz yönetimlerini zayıflatacak hatta başarısız kılacak önemli eksiklikler olduğu gözle çarpılmaktadır.

Kriz yönetiminin tam anlamıyla başarılı olabilmesi için tüm işletmelerde olduğu gibi konaklama işletmelerinde de sürekli olarak çevre analizleri yapılmalı ve erken uyarı sistemi oluşturulmalıdır. Krizler ortaya çıkmadan önce kriz planı hazırlanmalı ve krizi yönetebilecek bir kriz yönetim ekibi oluşturulmalıdır. Kriz ortaya çıktığında da daha önceden planlanan kriz stratejileri hızla uygulamaya konulmalıdır.

Krizler işletmeler için ciddi tehlikelerle birlikte büyük fırsatları da beraberinde getirmektedirler. Kriz dönemlerinde pazar payının küçüldüğü bir gerçektir. Kriz dönemlerinde farklı alternatif pazarlara yoğun reklâm ve

halkla ilişkiler faaliyetleri uygulanarak azalan talebin canlandırılması sağlanmalıdır. Ayrıca örgüt içinde yaşanan huzursuzluklar nedeniyle personel sürekli motive edilmelidir. Kriz sonrası alınan karar, önlem ve uygulamalar gözden geçirilmeli, gerekli dersler çıkarılarak gelecekteki krizleri fırsata dönüştürecek planlar yapılmalıdır. Konaklama işletmelerinde kriz sonrası imajı düzeltmek ve talebi kriz öncesi düzeyine getirmek için halkla ilişkiler ve tanıtım faaliyetlerine ağırlık verilmelidir.

Küreselleşen, hızlı değişimlerin ve belirsizliklerin yaşandığı dünyada küresel ve son derece dinamik bir sektör olan turizm sektörünün ve dolayısıyla konaklama işletmelerinin meydana gelen herhangi bir krizden etkilenmesi kaçınılmazdır. Bu nedenle söz konusu bu işletmelerde krizleri en az kayıpla atlatabilmek için etkili bir kriz yönetimi uygulaması gereklidir. Kaldı ki modern yönetim anlayışında kriz yönetimi artık bir lüks değil bir zorunluluktur.

#### KAYNAKÇA

1. AUGUSTINE, N. R. (2000). **Önlemeye Çalıştığımız Krizi Yönetmek**. Harward Business Review Dergisinden Seçmeler: Kriz yönetimi. (S. Atay, Çev.). İstanbul: Acar Matbaacılık (MESS Yayını No: 328).
2. ASUNAKUTLU, N., SAFRAN B., (2004), “Stratejik Yönetim Açısından Kriz Kaynaklarına İlişkin Bir Değerlendirme”, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 6, sayı 2, 51-58.
3. ATAMAN, Göksel. (2001), **İşletme Yönetimi, Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar**. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
4. BALTAS, Z. (2004). **Krizde Fırsatları Görmek: Yöneticiler için krizde yönetim el kitabı** (2. baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi.
5. CAN, H. (1997). **Organizasyon ve Yönetim**. Ankara: Siyasal Kitabevi.
6. ÇELİK, C. ve ÖZDEVECİOĞLU, M. (2002), “Otel İşletmelerinin Ekonomik Krizden Etkilenme Düzeyleri Ve Kriz Dönemlerinde Uyguladıkları Politikalara İlişkin Bir Araştırma” **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 9 / Sayı: 9, 56-74
7. DEMİRTAŞ, H. (2000), “Kriz Yönetimi”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, sayı 23, Yaz, 353-373.
8. DİNÇER, Ö. (1998), **Stratejik Yönetim**, İstanbul, Beta Yayıncılık.
9. FINK, S. (1986), **Crisis Management Planning for The Inevitable**, Newyork, Amacom.
10. FİLİZ, E. (2007). **Türk Kamu Yönetiminde Kriz Yönetimi**. İstanbul: Alfa Akademi Basım Yayım.
11. GERÇİK, İ. Z. (2002). **Örgüt kültürünün yöneticilerin krize hazırlıklı olma durumuna etkisi: Pendik sanayi bölgesinde yapılan**

- bir uygulama.** Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
12. GUILHERME, S. (1997), **Crisis Management and the Hospitality Industry – A Theoretical Approach**, Midsweden University, Östersund, Sweden.
  13. HAŞİT, G. (2000), “**İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Bir Uygulama**”, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
  14. KAHYA E., M. (2008), **Kobilerde Kriz Yönetimi, Oluşabilecek Sorunlar ve Sorunların Giderilmesi İçin Uygulanabilecek Stratejiler**, Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
  15. KINGİR, S. (2006), “Bir Hizmet İşletmesi Olarak Beş Yıldızlı Otel İşletmelerindeki Yönetimsel Sorunlar”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Sayı 15, 457-482
  16. KOÇEL, T. (1993), “İşletmelerde Kriz Durumlarında Yönetim Uygulamaları”, **Zaman Yönetimi ve Kriz Yönetimi Semineri**, TÜSSİDE, 26 – 28 Mayıs, 23.
  17. KÖROĞLU A. (2004), “Turizm İşletmelerinin Muhtemel Krizlere Yönelik Hazırlık Çalışmaları Ve Seyahat Acentalarında Bir Uygulama”, **Balikesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi** . Cilt 7, Sayı 12, 69-87.
  18. MITROFF, Ian I. (1994), “Crisis Management and Environmentalism: a Natural Fit”.**California Management Review**. Winter, V.36, N.2, S. 101-114.
  19. ÖZDEVECİOĞLU, Ö. (2001), **Kriz Yönetimi, Kriz Dönemi Stratejileri ve Krizin Kayseri İşletmeleri Üzerindeki Etkilerine İlişkin Bir Araştırma**, Kayseri: GESİAD Yayınları.
  20. POTTER, V. D. (1991), “Success Under Fire:Policies to Prosper in Hostile Times”, **California Management Review**, V.33, 2, 24-38.
  21. REGESTER, M., (1989), **Crises Management**, London: Hutchison Pub.
  22. ŞİMŞEK, M. S. (2001), **Yönetim ve Organizasyon**, Konya: Günay Ofset.
  23. TANRISEVDİ, A. ve OKUMUŞ, F. (2007), “Turizm İşletmelerinde KrizYönetimi” **Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Elde Etmede Turizm Sektörü: Sektörel Stratejiler ve Uygulamalar** (Editörler: Dr. Melih Bulu İ.Hakkı Eraslan), Uluslararası Rekabet Araştırmaları Kurumu Derneği (URAK) Yayınları Yayın No: 2007/1.
  24. TAPANI, H., (1997), “Towards New Ways of Action – A Case Study”, 13th Triennial Congress of the International Ergonomics Association Tampere, Organizational Design and Management, Finland, 1997, 56

25. TENGİLİMOĞLU, D. ve ÖZTÜRK, Y. (2004), **İşletmelerde Halkla İlişkiler**, Ankara: Seçkin Kitapevi.
26. TOPALOĞLU, M., TUNÇ, A. (1997), “Turizm İşletmelerinde Kriz Yönetimi”, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, 1-2 (8), 1997, 88-94.
27. TUTAR, H. (2000), **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, İstanbul: Hayat Yayınları.
28. TÜZ, VERGİLİEL . M. (2001), **Kriz ve İşletme Yönetimi**, İstanbul: Alfa Yay., 1. basım, Sf:3-12.
29. TÜZ, VERGİLİEL, M (2004), **Kriz Yönetimi, İşletmelerde Uygulama İçin Temel Adımlar**, İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları
30. YILMAZ D., Ö. (2004), **Turizm İşletmelerinde Kriz Yönetimi ve Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Krizlere İlişkin Yaklaşımlarına Yönelik Bir Araştırma**. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.