

Verimlilik

DERGİSİ

Kâr Yönetimi Uygulamalarını Teşvik Eden Faktörler:

Literatürün Değerlendirilmesi

Gökhan ÖZER - Selim AREN

Franchising Sisteminin, Franchise Alan ve Veren Yatırımcılar
Açısından Verimliliğinin Değerlendirilmesi

Dilber ULAŞ

Kadın Girişimcilerin İşyeri Kararlarındaki Etkisi Üzerine
Yapılan Bir Araştırma

Ayşehan ÇAKICI

Örgüt İçi "Sorun Bildirme" Konusuna Kültürlerarası Bakış:
Türkiye - ABD Örneği

Hayat Ebru ERDOST - Mustafa ÇOLAK

Liderlik Kavramının Gelişimi ve Dönüşümcü Liderlik Üzerine
Bir Araştırma: Türkiye'de Yerli ve Yabancı Zincir Otel Genel
Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlikle İlgili Algılamalarının
Belirlenmesi

Meryem AKOĞLAN - Alev DÜNDAR AKÇAY

Turizm İşletmelerinde Krizler, Etkileri ve Krizden Çıkış:
Kriz Yönetimi

Oya AYTEMİZ SEYMEN - Tamer BOLAT - Hüseyin ÇEKEN

Bir Tarımsal Üretim Sürecinin Rasyonelleştirilmesi

Hakan M. KIRIŞ

i ç i n d e k i l e r

Kâr Yönetimi Uygulamalarını Teşvik Eden Faktörler: Literatürün Değerlendirilmesi	
Gökhan ÖZER – Selim AREN	9-28
Franchising Sisteminin, Franchise Alan ve Veren Yatırımcılar Açısından Verimliliğinin Değerlendirilmesi	
Dilber ULAŞ	29-50
Kadın Girişimcilerin İşyeri Kararlarındaki Etkisi Üzerine Yapılan Bir Araştırma	
Ayşehan ÇAKICI	51-68
Örgüt İçi “Sorun Bildirme” Konusuna Kültürlerarası Bakış: Türkiye – ABD Örneği	
Hayat Ebru ERDOST – Mustafa ÇOLAK	69-84
Liderlik Kavramının Gelişimi ve Dönüşümcü Liderlik Üzerine Bir Araştırma: Türkiye’de Yerli ve Yabancı Zincir Otel Genel Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlikle İlgili Algılamalarının Belirlenmesi	
Meryem AKOĞLAN – Alev DÜNDAR AKÇAY	85-104
Turizm İşletmelerinde Krizler, Etkileri ve Krizden Çıkış: Kriz Yönetimi	
Oya AYTEMİZ SEYMEN – Tamer BOLAT – Hüseyin ÇEKEN	105-140
Bir Tarımsal Üretim Sürecinin Rasyonelleştirilmesi	
Hakan M. KİRİŞ	141-158

VERİMLİLİK DERGİSİ

MPM’NİN YAYIN ORGANIDIR SAYI: 2004/2

Sahibi: MPM Yönetim Kurulu Adına Yönetim Kurulu Başkanı **Ziya KARABULUT**
Yayın Sorumlusu: **Sevgin FETTAHOĞLU DEMİRCİ** - Teknik Danışman: **Nurettin SÖKMEN**
YAYIN KURULU

Başkan: **Dr. Mustafa Kemal AKGÜL** Üyeler: **Dr. Abdullah CAN**
Ferda HEKİMCİ – Osman Kemal AĞAOĞLU – H. Cenap AĞIM –
Nurettin PEŞKİRCİOĞLU – Ridvan BOZKURT – Yıldız ARTAR –
Nevzat KORKMAZ – Sabri İNAN

Verimlilik Dergisi’nde yayınlanan yazılarda belirtilen görüşler Millî Prodüktivite Merkezi’nin olmayıp, yalnız yazarlarının düşüncelerini yansıtır. Dergide yayınlanan yazılardan, MPM Verimlilik Dergisi’nin adı ve sayısı anılarak alıntı yapılabilir.

Dergi üç ayda bir olmak üzere yılda dört kez yayınlanır.

Derginin her sayısının fiyatı: **6.250.000.- TL.**, Yıllık abone bedeli: **25.000.000.- TL.**’dir.

Adres: **MPM Gelibolu Sokak No: 5 Kavaklıdere 06690 ANKARA**

Tel: **0.312.467 55 90 (10 Hat)** Faks: **0.312.427 30 22**

e-mail: **Ankara @ mpm.org.tr** · web: **http://www.mpm.org.tr**

Baskı : **Can Matbaası 0.312. 397 16 29 - 397 16 30 - 397 16 31**

TURİZM İŞLETMELERİNDE KRİZLER, ETKİLERİ ve KRİZDEN ÇIKIŞ: KRİZ YÖNETİMİ

**Oya AYTEMİZ SEYMEN
Tamer BOLAT
Hüseyin ÇEKEN**

1. GİRİŞ

Günümüzde turizm işletmeleri, iç ve dış çevrelerinden kaynaklanan kriz yaratıcı pek çok faktörün etkisi altındadırlar. Bunlar, ekonomik, siyasal, sosyo-kültürel, teknolojik ve rekabet boyutundaki dış çevre faktörleri, örgütsel yapı ve işleyişin getirdiği işletme içi faktörler ve iş çevresinden kaynaklanan endüstriyel faktörler, şeklinde sıralanabilir. Yaşanan kriz hangi boyutta olursa olsun, turizm işletmelerine önemli zararlar verebilmektedir. Bu zararları ortadan kaldırmanın ya da en aza indirmenin yolu, 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, krize neden olabilecek çevresel değişiklikleri, belirsizlikleri ve bunların yaratacağı etkileri vaktinde öngörebilir ve gereken önlemleri alarak krizden korunabilirler.

Bu çalışmanın temel amacı, turizm işletmelerinde krize

neden olabilecek çevre faktörlerinin neler olduğunu ve bunların yaratabileceği olumsuz etkilerin kriz yönetimi yardımıyla nasıl giderilebileceğini ortaya koymaktır. Çalışmada öncelikle, kriz, kavramsal boyutta ele alınmakta ve turizm işletmelerinde krize neden olabilecek çevresel faktörler incelenmektedir. Daha sonra, turizm işletmelerinde kriz yönetiminin etkin bir şekilde nasıl yürütülebileceği, aşamaları itibariyle ayrıntılı bir şekilde açıklanmaktadır.

2. KRİZİN TANIMI VE BELİRLEYİCİ ÖZELLİKLERİ

Kriz kavramını, turizm işletmeleri (Tİ) açısından tanımlamadan önce, buna ilişkin genel tanımlara başvurmak yararlı olabilir. Genel olarak kriz, bir işin, bir olayın geçtiği karışık safha; içinden çıkılması zor durum; kötüye gidiş yönündeki ani gelişmeler ve tehlikeli an, şeklinde tanımlanabilir (Dinçer, 1998: 383). Bir başka açıdan kriz, yolunda giden bir şeyde değişim; olaylarda veya olgularda zamansal veya durumsal belirsizlik ya da büyük tehlike veya zorluk anı şeklinde açıklanabilir (Pheng, Ho ve Ann, 1999: 231). Türkçe Sözlük'te ise kriz, bir toplumun, bir kuruluşun veya bir kimsenin yaşamında görülen güç dönem, bunalım ya da buhran şeklinde tanımlanarak (TDK, 1998: 1393), kriz kavramına, krizi yaşayanlar açısından bakmayı kolaylaştırmaktadır. Öte yandan ekonomik boyutuyla kriz, "tüketilmeyen üretimin doğurduğu ekonomik çöküntü" olarak tanımlanabilir (Hançerlioğlu, 1995: 39). Ekonomi literatüründe bazen "buhran" ve "bunalım" kelimelerinin, krizle aynı anlamda kullanıldığı görülmekte ve bunların tıp biliminden alındığı da ifade edilmektedir. Nitekim Meydan Larousse Ansiklopedisi'ne göre, krizin bir anlamı, "birdenbire beliren hastalık nöbeti", bir diğer anlamı ise "ruhsal dengesizlik"tir (Gürbüz, 1999: 9-10).

İşletmelerde kriz yönetimi (KY)" ne ilişkin literatür incelendiğinde ise, çok sayıda ve farklı bakış açılarına sahip tanımlarla karşılaşmaktadır. Örneğin kriz kavramı, "işletme çalışanları üzerinde stres yaratan bir durum" olarak tanımlanabildiği gibi (Haşit, 2000: 7); krizi, işletmeler açısından "tehlike yaratan bir durum olarak" tanımlayan yazarlar da bulunmaktadır. Bunlara göre kriz, işletme çalışanlarına, müşterilerine veya topluma bü-

Turizm İşletmelerinde Krizler, Etkileri ve Krizden Çıkış: Kriz Yönetimi

yük zararlar verebilen, işletmenin kapanmasına ya da faaliyetlerini durdurmasına neden olabilen; fiziksel veya çevresel zarara yol açabilen ya da işletmenin finansal durumunu veya kamuoyundaki imajını tehdit edebilen plânlanmamış durumlardır (Kash ve Darling, 1998: 179). Benzer şekilde kriz, kısa karar zamanı, önemli değerlerde yüksek tehdit ve işletme yönetimlerinin kaçınmak ya da önlemek zorunda oldukları belirsiz durumlar olarak da tanımlanmaktadır (Haşit, 2000: 8; Ataman, 2001: 228; Chong ve Escarraz, 1998: 637). Ren ise (2000: 12) krizi, oran ve büyüklük açısından, normal işleyiş içerisinde düzeltilebilmesi güç olan, yıkıcı veya bozucu her türlü olay şeklinde tanımlayarak bu görüşü paylaşmaktadır. Farklı bir bakış açısıyla kriz “genel olarak bir işletmenin beklentileri ile çevresinde gerçekleşenler arasındaki büyük uyumsuzluk” şeklinde de tanımlanabilir (Küskü, 2000: 703). Dinçer’e göre (1998: 385) ise kriz, bekleilmeyen ve önceden sezilmeyen; çabuk cevap verilmesi gereken; işletmenin önleme ve uyum mekanizmalarını yetersiz hale getirerek, mevcut değerlerini, amaçlarını ve varsayımlarını tehdit eden gerilim durumudur. Bu tanım, aynı zamanda, yukarıda değinilmiş olan tanımlarda yer alan ortak noktaları kapsayan bir özellik taşımaktadır.

Öte yandan krizin, işletmeler açısından sadece tehdit değil, aynı zamanda çeşitli fırsatlar yaratabileceğini öne süren görüşler de bulunmaktadır. Bunlara göre kriz, işletmelere bir şeyler kazandırabilecek ya da onları yıkabilecek kapasitede kritik bir oluşum olarak ifade edilmektedir (Haşit, 2000: 8). Benzer şekilde Aykaç da (2001: 125), krizlerin bazı durumlarda işletmeler için fırsatlar yaratabileceğini belirtmektedir. Keown-McMullan (1997: 4) a göre de kriz, bir işletme için her zaman kötü veya olumsuz bir durum değildir; hatta Çince’de krizi ifade eden “wei—ji” kelimesi, “tehlike ve fırsat” kelimelerinin karşılığıdır.

Richardson (1994: 60), krizi, işletmelerin stratejik amaçlarını tehdit eden durumlar olarak tanımlamaktadır. Buna göre, işletmenin, içinde bulunduğu durumu kriz olarak nitelendirebilmesi için, stratejik amaç ve hedeflerinin tehdit altında olması gerekir. Bu noktada Ataman’a göre (2001: 231), kriz; işletmele-

rin değer, amaç ve kaynaklarını tehdit ederek, varlığını sürdürmemeye tehlikesi ile baş başa bırakan; belirsizlik ve zaman baskısı nedeniyle örgüt üyeleri arasında gerilim yaratan, gerekli önlemlerin zamanında alınmasıyla ortadan kaldırılabilecek veya etkileri en aza indirilebilecek ve sınırlı zamanı kapsayan, plânsız bir değişim sürecidir. Yukarıdaki tanımlar ışığında krizin özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

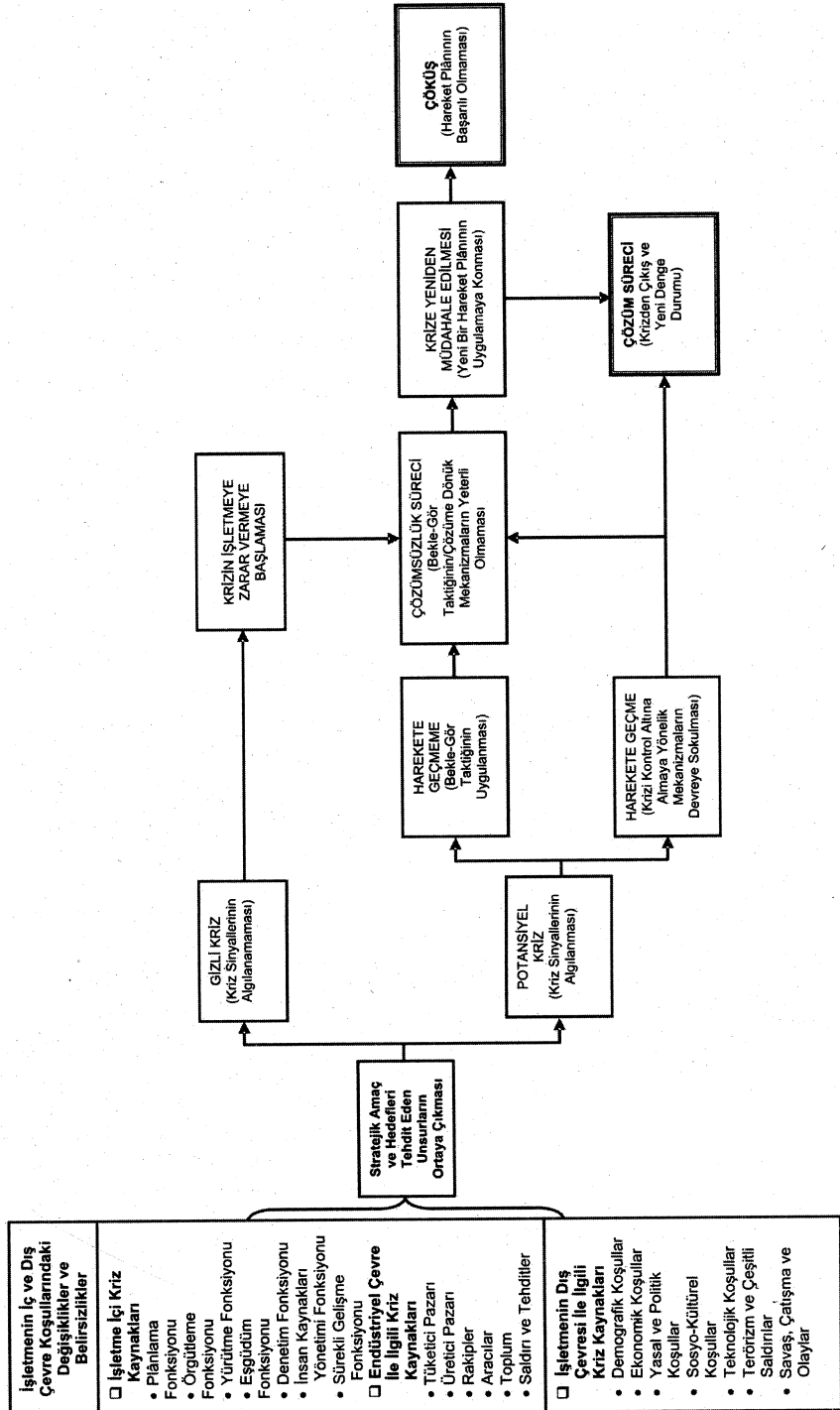
- Krizler, işletmelerin beklemediği ya da öngöremediği olağan dışı durumlar olup, derhal müdahale edilmesi ve içinden çıkılması gerekir;
- Krizler, işletmelerin yaşamını tehdit edebilecek ölçüde zarar verebilen; ancak bazen yeni fırsatlar da yaratabilen olgu ve durumlardır;
- Krizler, tüm işletme paydaşları üzerinde yoğun bir gerilim yaratan durumlardır;
- Krizler, işletmelerin iç ve dış çevrelerinde belirsizlikler yaratan ya da mevcut belirsizlikleri daha da artıran durumlardır.

3. TURİZM İŞLETMELERİNDE KRİZ SÜRECİNİN AŞAMALARI

Kriz yaşayan ya da krizden etkilenen işletmeler, genellikle aşağıdaki şekilde görülen bir süreçten geçmektedir.

Turizm İşletmelerinde Krizler, Etkileri ve Krizden Çıkış: Kriz Yönetimi

Şekil 1. Turizm İşletmelerinde Kriz Sürecinin Aşamaları



Yukarıdaki şekil ayrıntılı bir şekilde incelenecek olursa, kriz sürecinin aşamaları şu şekilde açıklanabilir:

3.1. Stratejik Amaç ve Hedefleri Tehdit Eden Unsurların Ortaya Çıkması

İşletmenin dış çevresi, endüstriyel çevresi ve iç çevresindeki unsurlarında meydana gelen olumsuzlukların veya beklenmeyen değişikliklerin, işletmenin stratejik amaç ve hedeflerini tehdit etmesi, kriz sürecinin başlangıç noktasını oluşturur. Bunlar, yavaş bir seyir izleyebildiği gibi, birdenbire de ortaya çıkabilir.

3.2. İlk Kriz Sinyallerinin İşletme Tarafından Algılanması/Algılanamaması

Yukarıda sözü edilen unsurların ortaya çıkması halinde, işletmeler için iki farklı durum geçerli olabilmektedir: Bunlardan ilki, kriz sinyallerinin işletme tarafından hemen algılanmasıdır (Potansiyel Kriz). Bu gruba giren işletmelerde, çevresel değişiklikler, çeşitli mekanizmalar yardımıyla sürekli izlendiği için, ilk uyarı sinyalleri vaktinde fark edilebilmektedir.

İkinci durumda ise, işletmeler kriz sinyallerini vaktinde algılayamazlar. Bu durum bazı kaynaklarda, "körlük", "gizli kriz" ya da "körleştirilmiş aşama" şeklinde ifade edilmektedir (Dinçer, 1998: 394; Haşit, 2000: 49-51). Bu gruba giren işletmelerde, kriz sinyallerini algılayabilecek mekanizmalar mevcut değildir; dolayısıyla bir krizin içinde bulduklarının da farkında değildirler.

3.3. İşletme Tarafından Krizin Kontrol Altına Alınması/Alınamaması

Bu aşamanın en temel özelliği, krizin belirginleşmesidir. Bunun anlamı, kriz belirtilerinin bir uyarı sinyali olmaktan çıkıp, işletmeyi tehdit eden bir boyut kazanmasıdır. Bu durumda işletme, bir an önce içinden çıkması ya da aşması gereken bir döneme girmekte olup; korku, belirsizlik, stres ve gerginlik gibi olgular, bu aşamanın en temel özellikleridir.

Bu aşamada, bazı işletmeler krizi kontrol altına almaya, başka bir deyişle stratejik amaç ve hedeflerini tehdit edici unsur-

Turizm İşletmelerinde Krizler, Etkileri ve Krizden Çıkış: Kriz Yönetimi

lara karşı koruyucu önlemler geliştirmeye başlamışlardır. Bu işletmeler için kriz, “kontrol edilebilir” (Tutar, 2000a: 50) ya da “yönetilebilir” bir durumdur.

Bazı işletmeler ise, kriz belirtilerini algılamalarına rağmen, çözüm üretecek çabalara girmemekte; başka bir deyişle, “bekle-gör taktiği” izlemekte ve hatta krizi inkâr edebilmektedirler. Dinçer (1998: 394-395), bu durumu, “harekete geçmeme (atalet)”; Haşit (2000: 51-54), “hareketsizlik ya da krizi yalanlama”, Tutar ise (2000a: 50) “kontrol edilemeyen durum” olarak ifade etmektedir. Bu tür işletmelerde yöneticiler; düzeltici önlemler konusunda karar verememek, krizin son bulacağı inancıyla harekete geçmeyi gereksiz görmek, kriz önleyici faaliyetlerin işletme kaynaklarında kayıplara neden olacağına ya da örgütteki güç dengelerini bozacağına inanmak (Haşit, 2000: 51-53) ve kendine aşırı güvenmek gibi tipik davranışlar göstermektedir.

İşletmede krizi önlemeye yönelik olarak geliştirilmiş mekanizmalar, mevcut krizden çıkmaya olanak sağladığı taktirde, “çözüm süreci” başlamış olur. Ancak bu mekanizmalar, her zaman krizden çıkışı sağlamada yeterli olamayabilir. Böyle durumlarda ise, “çözümsüzlük süreci” başlamış olur. Bu süreçte işletmeler bütün kaynaklarını harekete geçirmeli ve gerekirse dışarıdan uzmanlık, bilgi veya kaynak desteği almalı ve bir değişim plânı oluşturmalıdır.

Bu süreç etkin bir şekilde yönetilmediği taktirde ise, işletmede “çöküş süreci”ne girilmiş olunacaktır. Başka bir deyişle, işletme, stratejik amaçlarına ve hedeflerine ulaşamayacak ve rekabetçi gücünü kaybedecektir.

4. TURİZM İŞLETMELERİNDE KRİZİN KAYNAKLARI

Tİ'de krize neden olan kriz kaynakları, genel olarak, işletme iç ve dış çevresinde meydana gelen değişikliklerin ve belirsizliklerin sonucudur. İşletmenin iç ve dış çevresi, devamlı olarak değişen, başka bir deyişle, sabit bir denge durumunu her zaman koruyamayan dinamik bir ortamdır. Çevrenin bu belirsizlik hali, Tİ'yi, bazı fırsatlarla ya da tehlikelerle karşı karşıya getirebilir. Dolayısıyla Tİ üst yönetimlerinin, değişen bu çevre koşul-

larının ne olduğunu ve bunların işletme üzerinde yaratacağı olumlu ya da olumsuz etkileri bilmeleri zorunluluk haline gelmektedir (Gürbüz, 2001: 12). Bu bölümde, Tİ'de krize neden olabilecek iç ve dış çevre faktörleri ve bunların etkileri aşağıdaki şekilde incelenmektedir.

4.1. İç Çevre Koşullarındaki Değişiklikler ve Belirsizlikler

İç çevre koşulları, işletme içi çevre koşulları ve endüstriyel çevre koşulları olmak üzere, aşağıdaki şekilde iki ayrı boyutta değerlendirilebilir:

A) İşletme İçi Çevre Koşullarındaki Değişiklikler ve Belirsizlikler

İşletme yönetiminin temel fonksiyonlarında meydana gelen bazı değişiklikler ve belirsizlikler, en önemli kriz kaynakları arasında sayılabilir. Bu nedenle "işletme içi çevre koşulları" kapsamında, aşağıda sıralanan yönetim fonksiyonları, sırası ile incelenmekte ve krizle ilişkilendirilmektedir:

- *Kriz Kaynağı Olarak Plânlama Fonksiyonu:* Plânlama, sürekli bir şekilde, bugünden, gelecek hakkında, kısa ve uzun vadeli amaçlar ile bunları gerçekleştirmek üzere izlenecek yollar hakkında düşünmektir. Bu tanım, plânlamanın bir ön süreci olan tahminlemeyi vurgularken, plânlama ile daha çok, tahmin edilen olaylar karşısında, işletmenin kaynaklarını nerede ve nasıl kullanacağını, yani ne yapacağını ortaya koymak anlaşılmalıdır (Koçel, 2001: 87-90). Plânlama fonksiyonundan kaynaklanan krizlerin nedenleri şunlar olabilir:
 - *Geleceğe dönük tahminler yanlış yapılmış olabilir.* Örneğin, bir tur operatörünün işletme bütçesini hazırlarken, sunmuş olduğu paket tura olan talebi eksik tahminlemesi durumunda; beklenmedik sayıda talep karşısında tahsis edilen kaynaklar –sermaye, işgücü, teknoloji vb. gibi- yetersiz kalacak ve bir kriz baş gösterebilecektir.

Turizm İşletmelerinde Krizler, Etkileri ve Krizden Çıkış: Kriz Yönetimi

- *Geleceğe yönelik tahminler doğru olmasına karşın, mevcut kaynakların tahsisi yanlış yapılabilir.* Tİ'nin geleceğe yönelik öngörülerini doğru olabilir; ancak mevcut kaynaklarını bu öngörüler doğrultusunda etkin bir şekilde kullanamayabilir. Örneğin devalüasyon ve oranının tahmin edilmesi, işletmenin ise buna rağmen nakdini dövizde tutmaması; ya da anlaşmalarını TL üzerinden değil, döviz üzerinden yapması (maaşlar, otel-acente anlaşmaları gibi), finansal bir krize neden olabilir.
- *Hazırlanan plânlar esnek olmayabilir.* Öngörüler doğrultusunda hazırlanan plânların iç ve dış çevre koşullarındaki değişikliklere uyum sağlayamaması bir diğer kriz nedenidir. Örneğin, bir otel işletmesi, tek tur operatörüyle çalışıyor ve dağıtım sistemini bu tur operatörüne göre plânlayıp yürütüyor olabilir. Eğer ilgili tur operatörü iflas edecek ya da anlaşma bozulacak olursa, işletmenin buna yönelik alternatif bir plânı olmadığı takdirde, bir kriz durumu ortaya çıkabilir.

Özetle, işletme üst yönetimi tarafından yapılan tahminlerin ve/veya bunlar doğrultusunda belirlenen amaç ve stratejilerin yanlış ya da yetersiz olması, krize yol açabilmektedir.

- *Kriz Kaynağı Olarak Örgütlenme Fonksiyonu:* Bir işletmenin amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan yer, araç, gereç ve personelin sağlanması, bunların belli bir sistem dahilinde bir araya getirilmesi ve kişiler ile birimler arasında görev ve yetki dağılımının yapılması, "örgütlenme" olarak tanımlanabilir (Aydın, 2001: 61). Örgütlenme fonksiyonu sonucunda oluşan örgüt yapısının, dış çevrenin taleplerine cevap veremez hale gelmesi, esnekliğini kaybetmesi, hızlı hareket etme kabiliyetini yitirmesi ya da çalışanların istek ve ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz kalması, krize yol açabilen nedenler arasındadır (Ataman, 2001: 242-244). Benzer şekilde, örgütlenme fonksiyonunun yanlış ya da yetersiz olması da Tİ'de potansiyel bir kriz sebebi olabilir. Örneğin, iş tanımlarının ve iş gereklerinin çıkarıl-

maması ya da yanlış çıkarılması; bundan dolayı yetki-sorumluluk karmaşası ve motivasyon düşüklüğü yaşanması ya da işgören devir hızının risk yaratacak noktaya yükselmesi kriz yaşanmasına neden olabilir.

- *Kriz Kaynağı Olarak Yürütme Fonksiyonu:* Emir-komuta ya da yöneltme şeklinde de ifade edilebilen yürütme fonksiyonu, plânlama ve örgütlenme sonrasında oluşturulan örgütün, belirli amaç ve hedeflere ulaşma konusunda harekete geçirilmesidir (Ataman, 2001: 411).

Bu çerçevede, Tİ'nin emir-komuta zincirindeki hatalar ve işleyiş bozuklukları, yönetsel kademelerde yanlış liderlik uygulamaları, yetersiz ya da yanlış güdüleme, bireyler ya da birimler arasında çatışmaların ortaya çıkması ve bunun etkin bir şekilde yönetilememesi, işletmede yaşanan stresin kaynaklarının ortaya çıkarılmaması ve/veya etkin yönetilememesi vb. gibi durumlar krizin yaşanmasına neden olabilir.

- *Kriz Kaynağı Olarak Eşgüdüm Fonksiyonu:* Koordinasyon, uyumlaştırma ya da düzenleştirme gibi kavramlarla da adlandırılan "eşgüdüm fonksiyonu", amaçlar, faaliyetler, organlar ve bireyler arasında karşılıklı uyum, iletişim ve işbirliğinin sağlanmasıdır (Ertürk, 1998: 161-163). Bu fonksiyonun etkin bir şekilde yürütülememesi, işletme içinde çatışmaların, anlaşmazlıkların ve amaç uyumsuzluklarının ortaya çıkmasına; öte yandan, karşılıklı işbirliği ve anlayış ortamının yaratılmamasına neden olabilir. Bunlar ise beraberinde, kârlılığın ve müşteri memnuniyetinin düşmesine yol açabilir ve olası bir krizin nedenleri arasında sayılabilir (Eren, 1993: 179; Tavmergen, 2000: 49).
- *Kriz Kaynağı Olarak Denetim Fonksiyonu:* Denetim fonksiyonu, gerçekleştirilmek istenen amaçlara ne ölçüde ulaşıldığının belirlenmesi ve plânlanan amaçlar (ya da standartlar) ile gerçekleşen sonuçlar arasında farklar varsa, bunların miktarının ve nedenlerinin tespit edilmesi sürecidir (Şimşek, 1999: 225). Bu noktada, denetimin, çalışanların sosyal ihtiyaçlarını ve yaratıcılıklarını ortadan kaldıracak

Turizm İşletmelerinde Krizler, Etkileri ve Krizden Çıkış: Kriz Yönetimi

ölçüde katı olması; önleyici denetim mekanizmalarının oluşturulmaması, standartların gerçekçi ve doğru biçimde belirlenmemesi ve düzeltici önlemlerin uygulamaya konmaması Tİ'de krizlere neden olabilir (Ataman, 2001: 244).

- *Kriz Kaynağı Olarak İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonu:* İnsan kaynakları yönetimi, işletmede örgütsel etkinliğin sağlanabilmesi için, en uygun işgücünü bulmak, yetiştirmek, geliştirmek ve bunun sürekliliğini sağlamak amacıyla yürütülen faaliyetlerdir (Sabuncuoğlu, 2000: 4). Yürütülen bu faaliyetler ile ilgili olarak, işgücü plânlamasının yapılmaması ya da hatalı olması, ihtiyaç duyulan işgücünün bulunamaması, mevcut işgücünün uygun bir şekilde eğitilememesi, yetiştirilememesi ve geliştirilememesi, endüstriyel ilişkilerin sağlıklı yürütülememesi, kariyer yönetiminin etkin bir şekilde uygulanmaması, performans değerlendirme sürecinin sağlıklı yürütülememesi, maddi ve maddi olmayan ödüllendirme sistemlerinin oluşturulmaması ya da yetersiz olması, çalışanların özlük haklarına ilişkin işlemlerin sağlıklı yürütülmemesi, kilit çalışanların ölümü (Barton, 1994: 42) ya da işten ayrılması beraberinde krizi getirebilir.
- *Kriz Kaynağı Olarak Sürekli Gelişme Fonksiyonu:* Sürekli gelişme fonksiyonu, işletme faaliyetlerine ilişkin tüm süreçlerde, varılan sonuç ne olursa olsun bununla tatmin olunmayıp, işletmenin iç ve dış çevresinin katkılarıyla, sürekli daha iyiye ulaşma çabalarıdır (Bolat, 2000: 37-38). Bu bağlamda, Tİ'nin kendilerini yenileyememesi, çağa ayak uyduramaması ve mevcut uygulamalarını sürekli olarak iyileştirememesi, krize neden olabilir.

Sağlıklı işletilmedikleri için krize neden oldukları öne sürülen yukarıdaki yönetim fonksiyonları; üretim, pazarlama, finansman, satış ve halkla ilişkiler gibi tüm işletme fonksiyonları açısından da dikkate alınmalıdır. Bunun anlamı, herhangi bir işletme fonksiyonunun (örneğin üretim), plânlamasında, örgütlenmesinde, yürütülmesinde, eşgüdümünde, denetiminde, insan kaynakları boyutunda ve sürekli geliştirilmesindeki yetersizlikler, belirsizlikler ve yapılan yanlışlıkların krize neden olabilmesidir.

B) Endüstriyel Çevre Koşullarındaki Değişiklikler ve Belirsizlikler

Turizm sektöründe meydana gelen değişiklikler ve ortaya çıkan belirsizlikler de işletme içi çevre kapsamında incelenebilen kriz nedenleridir. Bu değişiklikler ve belirsizlikler aşağıdaki şekilde incelenebilir:

- *Kriz Kaynağı Olarak Tüketici Pazarı:* Tüketici pazarı, mal ve hizmetlerin iş amacı dışında, kişisel kullanım veya yararlanma amacıyla satın alındığı veya kiralandığı pazardır (İslamoğlu, 1999: 105). Turistik tüketicilerin ihtiyaç, istek ve beklentilerinde ya da tutum ve davranışlarında meydana gelen büyük değişiklikler, Tİ'yi kriz ortamına sürükleyebilir. Örneğin tüketiciler tarafından turistik ürünün herhangi bir nedenle artık talep edilmemesi (ihtiyaç duyulmaması ya da boykot edilmesi gibi) kriz nedenidir.
- *Kriz Kaynağı Olarak Üretici Pazarı:* Üretici pazarı, mal ve hizmetlerin üretilmesinde kullanılan hammaddeleri, ara malları, işletme malzemelerini, dışarıdan sağlanan hizmetleri ve bunun gibi girdileri üreticilere sağlayan işletmelerin (tedarikçilerin) oluşturduğu pazardır (İslamoğlu, 1999: 138). Bu pazarda yaşanan değişiklikler ve belirsizlikler, Tİ'yi krize sokabilir. Örneğin, aşırı yağışların, sebze ve meyve üretiminde kayıplara neden olması, bu ürünlerin fiyatlarını artırtabileceği gibi, ihtiyaç duyulan ürünlerin tedariki konusunda güçlükler de yaratabilir. Bu durum, Tİ'nin maliyetlerini yükseltebilir ya da girdi bulamadığı için bazı ürünleri üretememesine neden olabilir.
- *Kriz Kaynağı Olarak Rakipler:* Rakiplerin mevcut uygulamaları, diğer işletmeleri krize sokabilir. Örneğin, yıkıcı rekabet yoluyla üstünlük kazanmayı amaçlayan ve bu nedenle aşırı fiyat indirimi uygulayan seyahat acentaları, başka bir seyahat acentası için ciddi bir kriz nedeni olabilir. Başka bir örnek ise, pazara yeni girecek olan işletmelere yönelik olarak, rakiplerin uyguladığı engelleme çabalarının (Gegez, 2001: 12) işletmelerde krizlere neden olabileceğidir.

Turizm İşletmelerinde Krizler, Etkileri ve Krizden Çıkış: Kriz Yönetimi

- *Kriz Kaynağı Olarak Aracılar:* Aracılar, işletmenin ürettiği mal ve hizmetleri, belirli bir sosyal ya da ekonomik amaçla, işletme adına tüketicilere ulaştıran işletmelerdir. Mal ve hizmetlerin satışı, ödemeler ve bilgi alışverişi konusunda, aracılardan mevcut uygulamalarındaki değişiklikler de, Tİ'yi olumsuz yönde etkileyerek, krize neden olabilir. Örneğin, bir konaklama işletmesinin aracısı konumunda olan bir tur operatörünün iflas etmesi, o konaklama işletmesini krize sokabilir.
- *Kriz Kaynağı Olarak Toplum:* Bazı durumlarda toplumsal dinamiklerdeki değişiklikler ve belirsizlikler ya da içinde faaliyet gösterilen toplum kesiminin, sektöre veya işletmeye yönelik tutum ve davranışları, kriz kaynağı olabilir. Örneğin, içe dönük ve tutucu bir yaşam süren bir beldenin turizme açılması, ilk dönemlerde burada faaliyet gösteren Tİ'ye ve turistlere yönelik olumsuz tutum ve davranışların gösterilmesine ve dolayısıyla krize neden olabilir.
- *Kriz Kaynağı Olarak Saldırı ve Tehditler:* Doğrudan doğruya işletmeye ya da sektöre yönelik saldırılar veya tehditler, son derece önemli kriz nedenleridir. Örneğin, 1999 yılında, bölücü terör örgütü PKK'nin yurtdışında çeşitli ülke temsilciliklerine göndermiş olduğu bildirimlerde, Türkiye'ye gelecek olan turistlere yönelik saldırıların olabileceği konusunda yapmış oldukları tehdit etkili olmuş; Türkiye'ye yönelik talepte düşüş meydana gelmiştir.

4.2. İşletme Dışı Çevre Koşullarındaki Değişiklikler ve Belirsizlikler

İşletme içi faktörler, çoğunlukla işletmenin kendisini veya içinde bulunduğu sektörü etkilerken; dış çevre koşullarında meydana gelen değişiklikler ve belirsizlikler, yalnızca tek bir işletmeyi değil, birden çok işletmeyi ve hatta turizm dışı sektörleri –turizm ile doğrudan ya da dolaylı olarak ilgili- etkileyebilmektedir. Buradan hareketle Tİ'de krize neden olabilen dış çevre unsurları ve etkileri aşağıda ayrıntılı şekilde incelenmektedir:

A) Kriz Kaynağı Olarak Demografik Koşullardaki Değişiklikler ve Belirsizlikler

Ülkede ve/veya faaliyet gösterilen ülke ya da bölgedeki demografik yapıda –nüfus, nüfus yapısı, nüfusun yoğunluğu, nüfusun coğrafi dağılımı, yaş, cinsiyet vb. özellikler- meydana gelen önemli değişiklikler ve belirsizlikler, Tİ’de krize neden olabilmektedir. Örneğin Batı Avrupa’da genç nüfusun giderek ve önemli oranda azalması (doğum oranının düşmesi) ve buna karşılık 3. yaş grubundaki artış, “gençlik turizmi”ne veya “aileye” yönelik faaliyetlerde bulunan Tİ’de krize neden olabilir.

B) Kriz Kaynağı Olarak Ekonomik Koşullardaki Değişiklikler ve Belirsizlikler

Global, ülke ve bölge düzeyindeki çeşitli makro ekonomik göstergelerde –millî gelir, kişi başına harcanabilir gelir, gelir dağılımı, konjonktürel dalgalanmalar, enflasyon oranı, istihdam düzeyi, duraklama ve/veya gerilemeler vb. gibi (Eleren, 2001: 37)- meydana gelen değişiklikler ve belirsizlikler, en sık rastlanan kriz nedenleridir. Örneğin Türkiye’de, 2000 yılı sonbaharında başlayan ve 2001 yılında da etkilerini sürdüren ekonomik kriz, tüm sektörler gibi turizm sektörünü de önemli ölçüde etkilemiştir. Bu tür krizler, her zaman bütün Tİ’yi aynı boyutta etkileyebilir; örneğin bazılarını hiç etkilemezken, bazıları için fırsatlar bile yaratabilir. Türkiye’de, sözü edilen kriz ortamında, TL’nin değer kaybetmesi, incoming seyahat acentalarını, tur operatörlerini ve konaklama işletmelerini etkilememiş; hatta onlara olumlu katkıları olmuştur. Öte yandan, outgoing seyahat acentaları ve iç turizme yönelik diğer Tİ –konaklama işletmeleri, yiyecek-içecek işletmeleri gibi- bu durumdan olumsuz yönde etkilenmişlerdir. Benzer şekilde, çok uluslu Tİ’de, yabancı para birimi ile gösterilen varlık ve yükümlülükler, işletmenin ülkesi ile yabancı ülke arasındaki kur değişikliklerinden büyük ölçüde etkilenmekte ve bu durum işletme için bazen ek kazanç getirirken, bazen de kayıplara neden olabilmektedir (Doğan, 2000: 303).

C) Kriz Kaynağı Olarak Yasal ve Politik Koşullardaki Değişiklikler ve Belirsizlikler

Turistik faaliyetleri doğrudan veya dolaylı yönde etkileyen bazı yasal düzenlemeler ve politik koşullar, Tİ'yi krize sürükleyebilir. Bu düzenlemeler veya politik koşullar, ülke içi, ülkelerarası ya da küresel boyutta olabilir. Sözde Ermeni Soykırımını iddialarına karşılık, parlâmentosunda tartışma zemini hazırlayan Fransa ile, Türkiye arasındaki diplomatik ilişkilerin gerginleşmesi, Fransız Tİ ile iş ortaklığı yapan Türk Tİ'yi olumsuz yönde etkilemiştir. Benzer şekilde, turistik mal ve hizmetlerden alınan KDV oranlarının azaltılması ya da artırılması, yurt dışına çıkışlarda konut fonu uygulamasının başlatılması veya kaldırılması, çalışma saatleri ile ilgili kurallara yeni düzenlemelerin getirilmesi, kumarhanelerin açılması ya da kapatılması gibi uygulamalar (Aksu, 2000: 279), Tİ'de krizlerin ortaya çıkmasına neden olacak örneklerdir.

D) Kriz Kaynağı Olarak Sosyo-Kültürel Koşullardaki Değişiklikler ve Belirsizlikler

Gerek içinde yaşanılan toplumun, gerekse etkileşim içinde bulunulan diğer toplumların sosyo-kültürel özelliklerindeki – inanç, tutum, değerler, gelenek ve görenekler, alışkanlıklar, kültürel kurumlar gibi- meydana gelen değişiklikler ve belirsizlikler, Tİ'yi kriz ortamına sürükleyebilir. Bunun dışında, sosyo-kültürel farklılıkların da ayrı bir kriz nedeni olarak ele alınması gerekir. Tİ'nin hitap ettikleri pazarlardaki sosyo-kültürel farklılıkları dikkate almamaları, işletmeler açısından ciddi sıkıntılar doğurabilmektedir (Arslan ve Pirtini, 2000: 38). Örneğin, "fast food" yemek yeme alışkanlığının dünyada yaygınlık kazanması, ülke mutfaklarını olumsuz yönde etkileyen bir gelişme olmuştur. Bu da, Türk Mutfağı'nı, "özellikli menü" olarak satışa sunan yiyecek ve içecek işletmelerini olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

E) Kriz Kaynağı Olarak Teknolojik Koşullardaki Değişiklikler ve Belirsizlikler

Teknolojik değişim, bir yandan getirdiği yeniliklerle Tİ'de 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 Tİ'ye daha etkin bir rekabet, daha verimli çalışabilme, dolayısıyla daha yüksek bir ekonomik faaliyet gücü sağlamakta; öte yandan da Tİ'de birçok yönde değişimi zorunlu kılmakta ve pek çok sorunu da beraberinde getirmektedir (Akdoğan, 1999: 388). Teknolojik değişimler, ister izlensin ve işletmede kullanılsın; isterse izlenmesin ve işletmede kullanılsın, her zaman Tİ için krize neden olabilecek bir çevre faktörüdür. Örneğin, Tİ'nin teknolojik gelişmeleri izleyememesi, mevcut teknolojisinin yetersiz kalması veya demode olması, bunun yanında teknolojik donanımda meydana gelen büyük arızalar –giderilemediği takdirde– krize neden olabilir.

F) Kriz Kaynağı Olarak Doğal Çevre Koşullarındaki Değişiklikler ve Belirsizlikler

Ülkenin/bölgenin coğrafi özellikleri, iklimi ve doğal kaynaklarında meydana gelen değişiklikler ve belirsizlikler, Tİ'de zaman zaman krizlerin yaşanmasına neden olabilir. Örneğin, deniz ve hava kirliliği, görüntü kirliliği, sel, deprem, hava sıcaklıklarındaki beklenmedik düşüşler ve yükselişler, Tİ'yi krize sokabilir. Benzer şekilde, çalışılan ülke veya bölgelerdeki doğal koşullarda meydana gelen gelişmeler de Tİ'yi olumsuz yönde etkileyebilir.

G) Kriz Kaynağı Olarak Terörizm ve Çeşitli Saldırıları

Terörizm, şiddet kullanımı veya 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 –ne şekilde olursa olsun– katılmalarını engelleyici bir özellik taşır ve dolayısıyla Tİ için son derece önemli bir kriz nedenidir. Örneğin, 11 Eylül 2001'de New York'taki Dünya Ticaret Merkezi'ne uçaklarla yapılan terörist

Turizm İşletmelerinde Krizler, Etkileri ve Krizden Çıkış: Kriz Yönetimi

saldırı, tüm dünyayı etkisi altına almış olup; turistlerin gezi plânlarını büyük ölçüde iptal etmelerine veya ertelemelerine neden olmuştur. Bu çerçevede, Türkiye’de 11 Eylül’den önce yapılan ve kış operasyonlarına yönelik olan rezervasyonların çok büyük bir bölümü iptal edilmiştir.

Öte yandan makro düzeyde yapılan maddi ve maddi olmayan çeşitli saldırılar da Tİ’yi olumsuz yönde etkileyerek krize sürükleyebilmektedir. Bunlara örnek olarak, “hacker” faaliyetleri ya da uluslararası haksız rekabet uygulamaları –büyük tur operatörlerinin küçük tur operatörlerine yaşam şansı vermemesi verilebilir.

H) Kriz Kaynağı Olarak Savaş, Çatışma ve Olaylar

Ülkeler ya da bölgeler arasında veya ülke içinde “savaş” olarak nitelendirilebilecek her türlü çatışma ortamı, Tİ için bir kriz kaynağıdır. Örneğin, 1980 öncesinde Türkiye’de yaşanan anarşi ortamı, 1974’de yaşanan Kıbrıs Barış Harekâtı, 1990-92’de yaşanan Körfez Savaşı ve Afganistan’da yaşanan savaş ortamı, o dönemlerde Türkiye’deki Tİ’yi olumsuz yönde etkilemiştir. Yine benzer şekilde, ülke içinde veya çalışılan ülkede yaşanan geniş kapsamlı grev, lokavt ve boykot gibi olaylar da Tİ’yi krize sokabilir. Örneğin, Türkiye’de yaşanan genel grevler (demiryollarında ya da havalimanlarında vb. gibi), turistik faaliyetleri de önemli ölçüde sekteye uğratabilmektedir.

Görüldüğü gibi, işletmenin iç ve dış çevresi ile ilgili pek çok faktör, Tİ’de krize neden olabilmektedir. Ancak burada unutulmaması gereken, Tİ’de ortaya çıkan krizlerin, bu faktörlerden sadece birisinden ya da aynı anda birkaçından da kaynaklanabileceğidir (Siomkos, 1999: 19).

Yukarıdaki açıklamalar, Tİ’nin iç ve dış çevresini oluşturan unsurlardaki çok sayıda belirsizlik ve değişikliğin krize neden olabildiğini göstermektedir. Dolayısıyla etkili bir kriz yönetiminin uygulanabilmesi için, Tİ ile ilgili çevre koşullarının neler olduğunun ve bunların etkilerinin anlaşılması yararlı olacaktır.

5. KRİZ YÖNETİMİNİN TANIMI VE AŞAMALARI

Daha önce de belirtildiği gibi, krizler, Tİ'nin stratejik amaç ve hedeflerini tehdit eden durumlar olduğu için, bunlara derhal müdahale edilmeli, başka bir deyişle krizler yönetilmelidir. Bu gereklilik, kendine has özellikler taşıyan "kriz yönetimi (KY)" kavramını ortaya çıkarmıştır. Bir krizi etkili bir şekilde yönetebilmek için, iki farklı yaklaşımdan söz edilebilir. Bunlardan ilki, "krizi önleme", diğeri ise "krizi çözme" yaklaşımıdır (Tutar, 2000a: 84). Yazarların tanımları incelendiğinde, bu iki farklı bakış açısından birine ya da her ikisine odaklanmış oldukları görülebilir.

KY'yi, "krizi önlemeye yönelik faaliyetler bütünü" olarak ele alan tanımlara göre, KY, "işletmenin krizleri önlemek amacıyla yürüttüğü, birbirine bağlı, bir seri değerlendirme ve denetim süreci" ya da "karşılaşılabilecek bir kriz durumunda, kriz sinyallerinin yakalanarak değerlendirilmesi ve işletmenin kriz durumunu en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanması faaliyetlerinden oluşan bir süreç" (Haşit, 2000: 64) olarak açıklanabilir. Benzer şekilde Tutar (2000a: 84)'a göre KY, örgütü krize sokmamak amacıyla, önleme ve denetim altına alma mekanizmalarını harekete geçirmektir.

KY'yi, "krizi çözme" yaklaşımı çerçevesinde ele alan yazarlara göre, KY, "bir yöneticinin, kriz döneminde, örgütsel amaçları, kabul edilebilir bir maliyetle karşılayabilmesi sürecidir" (Dinçer, 1998: 400). Benzer şekilde KY, bir işletmenin, kriz nedeniyle insan sağlığı ve güvenliğine ilişkin olarak ortaya çıkan tehditleri ve kamuoyu ve işletme varlıklarındaki kayıpları azaltmak ve normal iş akışına geri dönebilmek amacıyla sürdürülen faaliyetlerde, hızlı, etkin ve etkili olabilme yeteneği, olarak tanımlanabilir (Pheng, Ho ve Ann, 1999: 232).

Yukarıda belirtilen iki farklı yaklaşım dışında, her iki boyutu bir arada ele alan yazarların çoğunlukta olduğu söylenebilir. Örneğin, bazı yazarlara göre KY, "krizden kaynaklanan sorunları öngörmek, tanımlamak ve incelemek ve bir kriz durumunu önlemek ya da onunla başa çıkmaya olanak sağlayacak yolları bulabilmek amacıyla yürütülen bir dizi faaliyet ya da süreç" ola-

Turizm İşletmelerinde Krizler, Etkileri ve Krizden Çıkış: Kriz Yönetimi

rak tanımlamaktadır (Kash ve Darling, 1998: 179). Bir başka tanıma göre KY, krizi ve nedenlerini belirlemeyi, onları analiz etmeyi, önlemler almayı, bu önlemleri uygulamaya koymayı ve bunlara dayanarak gelecekteki krizleri tahmin etmeyi içeren bir süreçtir (Okumuş, 2001: 236). Son olarak Ataman (2001: 254), KY'yi, olası bir krizin engellenmesi için, uyarı sinyallerinin belirlenerek, koruma ve önleme mekanizmalarının kurulması; mevcut bir krizin ortadan kaldırılması veya etkilerinin en aza indirgenmesi için gerekli önlemlerin belirlenmesi ve uygulanması faaliyetlerini içeren bir süreç olarak tanımlamaktadır.

Yukarıda verilen tanımlar değerlendirildiğinde, her iki boyutun –krizi önleme ve çözme- da önemli olduğu ve dolayısıyla kapsayıcı tanımların kullanılması gerektiği açıktır. Ancak önemli olan, Tİ'de, krize girmeyecek bir yapı kurmaktır (Arat, 2001: 13). Bu nedenle KY'nin, yönetim sürecinin ayrılmaz bir parçası olması gerekir. Başka bir deyişle KY, plânlama, örgütleme, yürütme, eşgüdüm ve denetim işlevlerinin, mevcut ve olası krizlerin önlenmesini ve çözülmesini sağlayacak şekilde yapılandırılmasıdır. Yani Tİ'nin, bir kriz ortamının içinde bulunsunlar ya da bulunmasınlar, "KY Süreci"ni yapılandırmaları ve buna işlerlik kazandırmaları gerekir. Aşağıda bu süreç aşamaları itibariyle açıklanmaktadır (Çizelge1).

Çizelge 1. Kriz Yönetimi Aşamaları

<p>KRİZ YÖNETİMİNE İLİŞKİN FAALİYETLERİN PLANLANMASI</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Kriz Yönetimine İlişkin Amaçların Saptanması <input type="checkbox"/> Erken Uyarı Sisteminin Oluşturulması <input type="checkbox"/> Tüm Çevre Faktörlerinin Tespit Edilmesi ve Ayrıntılı Olarak Tanımlanması <input type="checkbox"/> Çevre Faktörlerine İlişkin Veri Toplama Kaynaklarının Tanımlanması ve Seçimi <input type="checkbox"/> Verilerin Toplanması ve Kullanılacak Yöntemlerinin Tanımlanması ve Seçimi <input type="checkbox"/> Toplanan Verilerin İşlenmesinde ve Geleceğin Tahmininde Kullanılacak Tekniklerin Belirlenmesi <input type="checkbox"/> Çevre Analizinden Sorumlu Kişilerin ve Görev Alanlarının Belirlenmesi <input type="checkbox"/> Olası Kriz Durumlarında Yapılacak Çalışmaların Belirlenmesi <input type="checkbox"/> Kriz Yönetim Planının Hazırlanması <input type="checkbox"/> Kriz İhtimalleri ve Bu İhtimallerin Üzerinde Yaratacağı Etkilerin Belirlenmesi <input type="checkbox"/> Krizden Etkilenebilecek Grupların ve Bu Etkileri Azaltacak Faaliyetlerin Belirlenmesi <input type="checkbox"/> Kriz Yönetim Ekibinin Oluşturulması ve Yetkilendirilmesi <input type="checkbox"/> Kriz İletişim Planının Hazırlanması <input type="checkbox"/> Hazırlanan Kriz Yönetim Planının Yazılı Hale Getirilmesi <input type="checkbox"/> Kriz Yönetimine İlişkin Eğitim Faaliyetlerinin Planlanması <input type="checkbox"/> Kriz Yönetimi Bütçesinin Hazırlanması 	<p>KRİZ YÖNETİMİNE İLİŞKİN ÖRGÜTLEMENİN GERÇEKLEŞTİRİLMESİ</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> KY Kapsamında Yapılacak Tüm İşlerin Belirlenerek Gruplandırılması <input type="checkbox"/> Bu İşleri Yapacak Kişilerin Görevlendirilmesi <input type="checkbox"/> Mevcut Değişik İşe Alınması ve Yerleştirilmesi <input type="checkbox"/> Yetki ve Sorumluluk Verilmesi <input type="checkbox"/> Gerekli Mekan, Araç-Gereç ve Parasal Kaynakların Sağlanması <input type="checkbox"/> Kriz Yönetim El Kitabı'nın Hazırlanması <input type="checkbox"/> Çalışanların Bu Kitaba Uygun Hareket Etmesinin Sağlanması 	<p>KRİZ YÖNETİMİNE İLİŞKİN FAALİYETLERİN YÜRÜTÜLMESİ</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Kriz Öncesinde Yürütülen Faaliyetler <input type="checkbox"/> Kriz Durumunda Yürütülen Faaliyetler <input type="checkbox"/> Kriz Sonrasında Yürütülen Faaliyetler 	<p>KRİZ YÖNETİMİNE İLİŞKİN FAALİYETLERDE EŞGÜDÜMÜN SAĞLANMASI</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> KY'ye İlişkin Görev, Yetki ve Sorumlulukların Duyurulması <input type="checkbox"/> Birimlerle, KY Sorumluları Arasındaki Bağlantı Noktalarının Belirlenmesi <input type="checkbox"/> KY'ye İlişkin Program ve Planlar ile İşletimin Diğer Program ve Planları Arasında Uyumun Sağlanması <input type="checkbox"/> KY Konusunda Bilgilendirmenin Sağlanabilmesi İçin Çeşitli İletişim Araçlarından Yararlanılması <input type="checkbox"/> Örgüt İçinde Açık İletişim Kanallarının Oluşturulması ve Tüm Örgüt Bireylerinin, Sürecin Her Aşamasında Katılımının Sağlanması <input type="checkbox"/> KY Sürecinde, Üst Yönetimin Gerekli Yönlendirmeyi, Desteği ve Sahiplenmeyi Gerçekleştirilmesi 	<p>KRİZ YÖNETİMİNE İLİŞKİN FAALİYETLERİN DENETLENMESİ</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> KY ile Güdülen Amaçlara Ne Ölçüde Ulaşıldığının Tespit Edilmesi <input type="checkbox"/> Uygulamada Ortaya Çıkan Aksaklıkların Neler Olduğunun, Bunların Nedenlerinin ve Nasıl Çözülebileceğinin Ortaya Konması. <input type="checkbox"/> Krize İlgili Deneyimlerden Hatalardan Dersler Çıkarılması
ÖRGÜTSEL ÖĞRENME				

5.1. Kriz Yönetimine İlişkin Faaliyetlerin Plânlanması

KY'nin ilk adımı olan plânlama, mevcut veya olası bir kriz durumunun, Tİ'nin stratejik amaç ve hedeflerinde meydana getirdiği veya getirebileceği olumsuz etkileri belirlemeye, ortadan kaldırmaya ya da en aza indirmeye yönelik olarak, nelerin, nasıl, neden, ne zaman, ne ile ve kimler tarafından yapılacağı'nın önceden kararlaştırılmasıdır. Bu aşamada yapılması gerekenler aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

A) Kriz Yönetimine İlişkin Amaçların Saptanması

KY'nin temel amacı, Tİ'nin 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. Dolayısıyla işletme bu aşamada, KY ile, hangi stratejik amaç ve hedeflerin tehdit altında olduğunu belirlemeli ve KY'den beklenen faydaları somut bir şekilde ortaya koymalıdır.

B) Erken Uyarı Sisteminin Oluşturulması

Kriz sürecinde de belirtildiği gibi, krizler ortaya çıkmadan önce işletmeye bazı sinyaller ulaşır. Eğer işletmede bir erken uyarı sistemi mevcut ise, bu sinyaller, işletme tarafından zamanında ve doğru bir şekilde algılanabilecektir. Burada sözü edilen erken uyarı sistemi, aslında işletme iç ve dış çevresinin sürekli, doğru ve sağlıklı bir şekilde gözden geçirilmesidir. Etkili bir KY'nin ön şartı, böyle bir sisteme sahip olmaktır. Bunun temel nedeni, olası krizlerin daha ortaya çıkmadan belirlenmesi ve buna yönelik önleyici faaliyetlerin geliştirilmesidir. Günümüzde Tİ 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 (Richardson, 1994: 60). Bu ise Tİ'de etkili bir erken uyarı sisteminin varlığını zorunlu kılmaktadır.

Burada sözü edilen çevre analizi, Tİ'nin iç ve dış çevresini oluşturan unsurların, kendilerine sunduğu fırsatları ve tehditleri, diğer yandan güçlü ve zayıf kaldığı yönleri sürekli ve sistematik bir biçimde araştırma, gözleme ve yorumlama sürecidir. Çevre analizi, KY'nin ayrılmaz bir parçası olacak şekilde plânlanıp yürütülmeli; bu analizde işletme ile çevresi bir bütün olarak ele alınmalı; şimdiki durum ve geleceğe dönük iki zaman dilimi içinde değerlendirme yapılmalı ve geleceğe dönük tahminlerin yapılmasına olanak tanıyan bilgiler toplanmalıdır (Dinçer, 1998: 170-171).

- *Tüm Çevre Faktörlerinin Tespit Edilmesi ve Ayrıntılı Olarak Tanımlanması:* Bu aşamada, daha önce etkileri açıklanmış olan dış ve iç çevre faktörlerinin tümü tanımlanmalı ve bunlardan hangilerinin, sürekli ve sistematik olarak inceleneceği ortaya konmalıdır. Örneğin, ekonomik çevre faktörleri; toplam millî gelir, millî gelirdeki yıllık artış oranları, sosyal sınıflar arasındaki gelir dağılımları, kişi başına düşen millî gelir, ekonomik büyüme oranı, tasarruf oranları, turistik yatırım teşvik alanları ve oranları, fiyatlar genel seviyesi, enflasyonist ve deflasyonist eğilimler (Dinçer, 1998: 180) vb. gibi çok çeşitli olup, Tİ'yi mevcut veya olası bir kriz durumunda etkileyebilmektedir. Dolayısıyla, diğer tüm iç ve dış çevre faktörlerinin bu ve benzeri şekilde tanımlanması, sınıflandırılması ve analize konu olacakların seçilmesi gerekir.
- *Çevre Faktörlerine İlişkin Veri Toplama Kaynaklarının Tanımlanması ve Seçimi:* Erken uyarı sisteminin kurulmasındaki ikinci aşama, yukarıda tanımlanmış ve analiz edilmek üzere seçilmiş olan çevre faktörlerine ilişkin verilerin, hangi kaynaklardan toplanacağına belirlenmesidir. Bu çerçevede, öncelikle, veri toplama kaynakları tanımlanmalıdır. Tİ'nin çevre analizi kapsamında yararlanabilecekleri veri toplama kaynakları, birincil ve ikincil veriler olmak üzere iki grupta incelenebilir: Birincil veriler, işletme tarafından ilk defa yapılan ve özel sorulara yanıt bulma amacını taşıyan araştırma faaliyetleri sonucunda elde edilen verilerdir. Birincil verilerin, kullanım amacına uygun olma, doğruluk, güvenilirlik ve güncellik gibi üstünlükleri bulunmaktadır. Sakıncaları, pahalı olmaları, istendiğinde he-

Turizm İşletmelerinde Krizler, Etkileri ve Krizden Çıkış: Kriz Yönetimi

men ulaşılamamaları ve bu verileri elde etmenin zor olmasıdır. Birincil verilere göre daha ekonomik, kolay ulaşılabilir ve çabuk elde edilebilir olan ikincil veriler ise, işletme içinden ve dışından elde edilebilen hazır verilerdir (Bolat, 1998: 37-38). İşletme içi verilere, doluluk oranları, müşterilerin milliyetlerine göre dağılımı, bilanço, gelir tablosu, kâr-zarar tablosu, personel kayıtları vb. gibi örnek olarak verilebilir. İşletme dışı veriler ise, işletme dışındaki resmî ve özel veri kaynaklarıdır. Bu kaynaklar da, Turizm Bakanlığı, TÜRSAB, DİE, DPT, Bakanlıklar, Nüfus İdareleri, WTO vb. gibi sıralanabilir. İkincil verilerin sakıncaları ise, bilgilerin eski olma ihtimalinin olması, her zaman kullanım amacına uygun olmaması, güvenilirliğinin tartışılır olmasıdır (Mucuk, 1991: 67). Veri kaynaklarının tanımlanmasından sonra, bu veri kaynaklarının hangilerinden veri toplama yararlanılacağına da karar verilmeli ve bu birincil ve ikincil veri kaynakları arasından amaca uygun seçimler yapılmalıdır.

- *Verilerin Toplanması ve Kullanılacak Yöntemlerin Tanımlanması ve Seçimi:* Veri toplama kaynaklarının seçiminden sonraki diğer adım, verilerin toplanmasında kullanılabilecek yöntemleri tanımlamak ve bunlardan hangilerinin kullanılacağına karar vermektir. Tİ'nin veri toplamada kullanılabilecek yöntemlerin başlıcaları, anket yöntemi (yüzyüze, telefonla, mektupla, internetle), gözlem yöntemi ve deney yöntemidir. Bu aşamada ayrıca, her bir yöntemin kullanım amacı da dikkate alınarak üstün ve sakıncalı oldukları yönler de ortaya konulmalıdır. Örneğin, telefonla anket yönteminin üstünlükleri şu şekilde sıralanabilir: Kısa sürede bilgi toplamaya olanak tanınması, yüzyüze görüşmeden daha kolay olması ve mektupla anket uygulamasına göre daha esnek olması (Mucuk, 1991: 70).
- *Toplanan Verilerin İşlenmesinde ve Geleceğin Tahmininde Kullanılabilecek Tekniklerin Belirlenmesi:* Toplanan verilerin işlenmesinde ve geleceğin tahmininde kullanılabilecek tekniklerin belirlenmesinde, tek değişkenli ekstrapolasyon, vak'a analizleri ve alt-üst sınır tahmin hesapları, dinamik modeller,

karar ağaçları, morfoloji analizleri, çok değişkenli etkileşim analizleri vb. gibi tekniklerden yararlanılabilir. Örneğin, simülasyonlar, tarihi benzetme modelleri, gecikme zamanlarına ilişkin hesaplar, dinamik programlama gibi teknikler, "dinamik modeller" kapsamına girer ve bu teknikler daha çok, finansal, üretim, dağıtım, pazar, rekabet ve ürün çeşitlendirme analizlerinin yapılmasında kullanılır (Dinçer, 1998: 173). Bu noktada Tİ, verilerin analizi aşamasında, yukarıda sözü edilen teknikler arasından kullanabileceği teknikleri seçmelidir.

- *Çevre Analizinden Sorumlu Kişilerin ve Görev Alanlarının Belirlenmesi:* Çevre analizi kapsamında, verilerin toplanması, sınıflandırılması, analiz edilmesi ve raporlanmasından sorumlu kişi/kişilerin ve bunların görev ve sorumluluklarının tanımlanması gerekir.

Çevre analizi ile ilgili sorumluluk, temelde üst yönetime ait olmakla birlikte, her iş biriminin başında bulunan yöneticilerle paylaşılması gerekir. Ayrıca bu konuda, işletmenin plânlama bölümünden, danışmanlardan ve yardımcı uzmanlardan yararlanılabilir (Dinçer, 1998: 171).

C) Olası Kriz Durumlarında Yapılacak Çalışmaların Belirlenmesi

- *Kriz Yönetim Plânının Hazırlanması:* Olası kriz durumlarında, krizin kontrol altına alınabilmesine yönelik bir "kriz yönetim plânı"nın hazırlanması gerekir. Tİ'nin bir KY plânına sahip olması, kriz sonucunda ortaya çıkabilecek olumsuz etkilerin azaltılmasını kolaylaştırdığı gibi; soruna, sistematik bir şekilde yaklaşma olanağı da sağlar. KY plânının olmaması durumunda ise, Tİ, doğal olarak, krize hazırlıksız yakalanacaklar ve zarar görme riskleri de artmış olacaktır (Chong ve Escarraz, 1998: 638). Hazırlanacak KY plânında aşağıdaki konuların yer alması gerekir (Haşit, 2000: 87-103):
- *Kriz İhtimalleri ve Bu İhtimallerin İşletme Üzerinde Yaratacağı Etkilerin Belirlenmesi:* İşletme için kriz doğurabilecek ihtimallerin ve bunların yaratabileceği en önemli etkilerin belirlenmesinde, aşağıdaki kriterler doğrultusunda tanımlama yapmak

Turizm İşletmelerinde Krizler, Etkileri ve Krizden Çıkış: Kriz Yönetimi

gerekir:

- Kriz durumunun ne olduğu ("Otelde gıda zehirlenmesi" vb. gibi);
 - Bu durumun olma ihtimali ("Her zaman olabilir" vb. gibi);
 - Bu durumun işletme üzerinde yaratabileceği etkiler ("Otelin belli bir süre için kapatılması, otel imajının zedelenmesi ve rezervasyon iptallerinin olması, otelin müşteri bulamaması" vb. gibi);
 - Bu duruma işletmenin ne kadar dayanabileceği ("3 ay" vb. gibi).
- *Krizden Etkilenebilecek Grupların ve Bu Etkileri Azaltacak Faaliyetlerin Belirlenmesi:* İkinci olarak, krizden etkilenebilecek gruplar tanımlanmalı ve bu gruplar üzerindeki kriz etkilerini azaltabilecek faaliyetlerin neler olduğu belirlenmelidir. Buna ilişkin olarak aşağıdaki örnekler verilebilir:
 - Örneğin, besin zehirlenmesi durumunda, buna bağlı krizden etkilenme ihtimalinin en yüksek olduğu gruplar, otelin müşterileri, otelin personeli, olası müşteriler, müşteri ve personel aileleri, acentalar ve/veya tedarikçiler olabilir.
 - Olası krizlerden etkilenebilecek gruplar belirlendikten sonra, bu kriz ihtimallerinin, söz konusu gruplar üzerinde yaratabileceği etkileri azaltıcı çalışmaların plânlanması gerekir. Bu aşamada, kısa, orta ve uzun dönemde nelerin yapılacağı plânlanmalıdır. Örneğin, kısa dönemde, ilk müdahale, zehirlenenlerin sağlık kuruluşlarına acilen ulaştırılması, yakınlarına haber verilmesi, yiyecek-icecek tüketiminin kontrol altına alınması –üretimi yapılmış ve tüketilmekte olan yiyecek ve içeceklerden örnek alınması, servis durdurulması gibi- vb. gibi yürütülmesi gereken faaliyetlerin neler olduğunun; bunların kim tarafından, ne zaman, nerede ve nasıl yapılacağına tespit edilmesi gerekir. Benzer şekilde, orta vadede, tazminatların ödenmesi, zehirlenmenin nedenlerinin ve kaynaklarının ortaya kon-

ması, tedarikçilerin değiştirilmesi, üretim ve servis yöntemlerinin değiştirilmesi, personele hijyen, sanitasyon vb. gibi konularda eğitimlerin verilmesi, tanıtma ve promosyon çalışmalarına ağırlık verilmesi vb. gibi faaliyetler plânlana bilir. Uzun vadede ise, yiyecek-içecek üretimi ve sunumdaki tüm olası riskleri önlemeye dönük sistemlerin kurulması ve işletilmesi –HACCP, ISO 9000 vb. gibi faaliyetler yürütülebilir.

- *Kriz Yönetim Ekibinin Oluşturulması ve Yetkilendirilmesi:* Kriz durumlarında, krizi yönetecek bir ekibin belirlenmesi gerekir. Bu ekibin bir lideri ve çeşitli fonksiyonel uzmanlık alanlarından işletme içi ve dışı yardımcıları olmalıdır.

Ekip lideri, örgütün üst düzeyinde görev yapan; KY ve grupsal problem çözme teknikleri konusunda yeterli bilgi ve uzmanlığa sahip bir yönetici olmalıdır. Örneğin, otelin genel müdürü ya da genel müdür yardımcısı gibi. Ekip üyeleri ise, üretim, insan kaynakları yönetimi, güvenlik, hukuk, halkla ilişkiler, sigorta ve risk yönetimi, finansal yönetim, Ar-Ge, iletişim vb. gibi fonksiyonel alanlarda uzman olan birim yöneticilerinden (Parsons, 1996: 27) veya işletme dışı kişilerden oluşabilir.

Bu ekibin oluşturulmasından sonra, ekipte yer alan kişilerin görev ve sorumlulukları ayrıntılı bir şekilde belirlenmeli ve gerekli yetkilendirme yapılmalıdır. Ayrıca, bu ekibin hangi koşullarda ve nasıl bir araya geleceğinin –mekânsal anlamda- belirlenmesi ve ekip üyelerinin alternatiflerinin de tespit edilmesi gerekir. İşletme içinde belirlenmiş olan KY ekibinin başlıca görevleri, aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Şahin ve Ünlüoğlu, 2000: 49-51; Barton ve Hardigree, 1995: 12-13):

- İşletme içi ve dışı, kişi, kurum ve kuruluşlarla iletişim kurmak;
- KY plânını oluşturmak, çeşitli kriz senaryoları ve bunlara yönelik kriz plânları geliştirmek;
- Geliştirilen kriz plânlarını yılda en az bir kez tatbikat yoluyla denemek ve geri-bildirim yoluyla mevcut plânları

Turizm İşletmelerinde Krizler, Etkileri ve Krizden Çıkış: Kriz Yönetimi

gözden geçirmek;

- Kriz durumlarında KY'nin uygulanmasını sağlamak;
 - KY ile ilgili eğitim faaliyetlerinin plânlanmasını, yürütülmesini ve değerlendirilmesini sağlamak;
 - İşletmenin kriz sonrası denge durumuna gelmesini sağlamak.
- *Kriz İletişim Plânının Hazırlanması:* KY'nin başarılı bir şekilde yürütülmesinde diğer önemli bir konu da, işletme ile paydaşları arasında etkin bir iletişimin sağlanmasıdır (Kash ve Darling, 1998: 185). Bu kapsamda ilk olarak, bir kriz anında, işletme adına, işgörenlere, krizden dolayı ve ya dolaysız olarak etkilenecek gruplara ve medyaya gerekli bilgileri iletmekten sorumlu kişiler belirlenmelidir. Daha sonra, kriz anında kullanılacak iletişim araçları (radyo, televizyon, basın bildirimleri, basın toplantıları vb. gibi) belirlenmelidir. Ayrıca, iletişim kurulacak kişilerin, kurumların ve kuruluşların neler olduğu ve bunlarla iletişimin nasıl sağlanacağı önceden tespit edilmelidir.
 - *Hazırlanan Kriz Yönetim Plânının Yazılı Hale Getirilmesi:* İşletme yönetimi, hazırlanan KY plânını yazılı hale getirerek, ilgili kişilere ulaştırmalı ve bu konuda gerekli bilgilendirme eğitiminin verilmesini sağlamalıdır.

D) Kriz Yönetimine İlişkin Eğitim

Faaliyetlerinin Plânlanması

KY'ye ilişkin eğitim faaliyetlerinin plânlanması ile ilgili olarak, öncelikle, KY'ye yönelik eğitim ihtiyaç analizi yapılmalı ve buradan elde edilen veriler doğrultusunda, kimin, hangi eğitimlere ihtiyaç duyduğu belirlenmelidir. Ayrıca eğitim konularının, eğitim yöntem ve araçlarının, eğitimcilerin, eğitim değerlendirme yöntemlerinin ve eğitime ayrılacak fiziksel ve maddi kaynakların belirlenmesi gerekir.

KY ile ilgili olası eğitim konuları, aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Haşit, 2000: 107-108; Bland, 1995: 28-29):

- Krize ilişkin kavramsal konular (tanımı, türleri, aşamaları, etkileri, kriz faktörleri, çevre analizi vb. gibi);
- KY ile ilgili kavramsal konular (tanımı, aşamaları vb. gibi);
- Krize karşı duyarlılık ve psikolojik hazırlık eğitimi;
- Güvenlik eğitimi;
- Yaratıcılık eğitimi;
- İletişim eğitimi;
- Problem çözme teknikleri;
- Stres yönetimi eğitimi;
- Kriz plânu geliştirme eğitimi;
- Kriz simülasyon eğitimi.

Kriz Yönetimi Bütçesinin Hazırlanması

KY kapsamında yürütülecek faaliyetlerle ilgili giderlerin neler olduğunun ve bunlar için ayrılacak parasal kaynakların nereden ve nasıl elde edileceğinin önceden belirlenmesi gerekir.

5.2. Kriz Yönetimine İlişkin Örgütlemenin Gerçekleştirilmesi

KY'ye ilişkin faaliyetlerin plânlanmasından sonra, KY kapsamında 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 mekân, araç-gereç ve parasal kaynakların kendilerine sağlanması gerekir (Ataman, 2001: 277). Ayrıca bu aşamada, KY ile ilgili tüm sürecin bir "Kriz Yönetimi El Kitabı"nda toplanması ve çalışanların bu kitaba uygun hareket etmesinin sağlanması yararlı olabilir (Ashcroft, 1997: 329).

5.3. Kriz Yönetimine İlişkin Faaliyetlerin Yürütülmesi

Bu aşama, KY'ye ilişkin plânların, yapılan örgütlenme çerçevesinde hayata geçirilmesi aşamasıdır. Bu aşamada yürütülecek faaliyetler, üç grupta ele alınabilir: Kriz öncesinde, kriz

Turizm İşletmelerinde Krizler, Etkileri ve Krizden Çıkış: Kriz Yönetimi

durumunda ve kriz sonrasında yürütülen faaliyetler.

- *Kriz Öncesinde Yürütülen Faaliyetler:* Bu aşamada yürütülmesi gereken faaliyetler, genellikle olası kriz durumlarının ve etkilerinin belirlenmesine yöneliktir. Yani erken uyarı sisteminin hayata geçirilerek, gerekli bilgilerin toplanması, bunların sınıflandırılması, analiz edilmesi ve olası kriz durumlarının raporlanmasıdır.
- *Kriz Durumunda Yürütülen Faaliyetler:* Bu safhada artık olası bir kriz yerine, gerçek bir krizin varlığından söz edilebilir. KY bu kez, gerekli önlemlerin alınarak, krizin ortadan kaldırılması ve etkilerinin en aza indirgenmesi üzerine yoğunlaşır (Ataman, 2001: 257). Başka bir deyişle bu safha, "kriz plânının uygulamaya konması aşaması" olarak da ifade edilebilir.
- *Kriz Sonrası Yürütülen Faaliyetler:* Krizin işletme üzerinde yarattığı olumsuz etkilerin tamamen ortadan kaldırılması ve işletmenin tekrar denge durumuna gelmesi, uzun bir zaman alabilmektedir. Bu nedenle, kriz ortadan kaldırıldıktan sonra, karşılaşılan olumsuz sonuçların giderilmesi yönünde çalışmaların yürütülmesi gerekir. Örneğin, işletme çalışanları arasındaki psikolojik ve fizyolojik çöküntünün, güven kaybının ve direnç artışının (Ataman, 2001: 257) ortaya çıkması ve bunları gidermek için stres yönetiminin kullanılması gibi. Ayrıca, her üç aşamayı kapsayacak şekilde, daha önce plânlanan eğitim faaliyetleri yürütülmelidir.

5.4. Kriz Yönetimine İlişkin Faaliyetlerde Eşgüdümün Sağlanması

KY'ye ilişkin faaliyetlerin düzenli ve sürekli bir şekilde yürütülebilmesi için, KY ile ilgili amaçlar, faaliyetler, organlar ve bireyler arasında uyum ve işbirliği sağlanmalıdır (Ertürk, 1998: 161-163). Bunun sağlanabilmesi, iletişimin sağlıklı ve etkin bir şekilde yürütülmesine, motivasyon araçlarının kullanımına ve etkin bir liderliğe bağlıdır. Bu kapsamda dikkate alınması gereken unsurlar, aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Seymen, 2002: 22-23):

Verimlilik Dergisi 2004/2

- Daha önce örgüt yapısı içinde, kesin çizgilerle belirlenmiş olan, KY'ye ilişkin görev, yetki ve sorumlulukların tüm örgüt kademelerine biçimsel araçlarla duyurulması gerekir.
- Diğer birimlerle KY'den doğrudan sorumlu olan birimlerin/kişilerin görevleri, sorumlulukları ve faaliyet alanları arasındaki bağlantı noktaları belirlenmeli ve tüm işletme çalışanlarının, görevleri içinde, KY'ye katkı ve destek sağlayabilecekleri yönleri görmeleri sağlanmalıdır.
- KY'ye ilişkin program ve plânlar ile işletmenin diğer program ve plânları arasında uyum sağlanmalı; uyumsuzluk veya tutarsızlıklar görüldüğünde ise bunların düzeltilmesi yoluna gidilmelidir.
- Gerek KY ekibinin kendi içinde, gerek bu ekibin fonksiyonel birimler, takımlar, komiteler ve örgüt üyeleri ile gerekse dış çevre arasında KY ile ilgili faaliyetler hakkında karşılıklı ve sürekli bilgilendirmenin sağlanabilmesi için, çeşitli iletişim araçlarından (kısa bilgi notları, bültenler, yazılı raporlar, periyodik toplantılar, birimler arası on-line sistemler, elektronik iletişim araçları vb. gibi) yararlanılmalıdır.
- Örgüt içinde açık iletişim kanalları oluşturulmalı ve tüm örgüt bireylerinin, sürecin her aşamasında katılımları sağlanmalıdır. Üst yönetimin KY'ye verdiği önemin ve kriz süresince çalışanların haklarının sonuna kadar korunacağını, bu iletişim ve katılım sürecinde çalışanlara aktarılması gerekir (Darling, 1994: 8). Ayrıca Thompson'un da (1998: 39) belirttiği gibi, çalışanların krizle ilgili mücadelede etkin rol oynamaları, onlarda tatmin ve başarı duygularını artırmaktadır. Bu nedenle, olası kriz durumlarında, çalışanların bu çabalara katılımı desteklenmeli ve motivasyon düzeyleri yükseltilmelidir.
- Üst yönetimin yönlendirmesi, desteği ve sahiplenmesi olmaksızın KY sürecinin başarılı olması ve hatta hayata geçirilmesi mümkün değildir (Power, 2002: 4). Dolayısıyla, KY sürecinde, üst yönetim gerekli yönlendirmeyi, desteği ve sahiplenmeyi gerçekleştirmelidir.

Turizm İşletmelerinde Krizler, Etkileri ve Krizden Çıkış: Kriz Yönetimi

KY sürecinin hangi aşamasında olursa olsun, eşgüdümün yalnızca yukarıda belirtilen biçimsel kurallar ve kanallarla sağlanması olanaksızdır. Etkin iletişim ve işbirliği, çoğu zaman çalışanların gönüllü çabaları ile sağlanabilir. Ancak bunun için, üst yönetim ve KY'den sorumlu yöneticiler başta olmak üzere, tüm yöneticilerin, astlarını eşgüdümlü çalışmaya teşvik etmesi ve bu sürecin, tüm çalışanların katılımı ve desteği ile yürütülebileceği konusunda bilgilendirilmesi şarttır. Ayrıca bu sürece katkısı olanların ödüllendirilmesi yoluyla motivasyon sağlanabilir (Seymen, 2002: 23)

5.5. Kriz Yönetimine İlişkin Faaliyetlerin Denetlenmesi

KY'nin son aşaması olan "denetim", aynı zamanda sürekli gözden geçirme ve örgütsel öğrenme olarak da adlandırılabilir. Bu aşamanın temel amacı, KY ile güdülen amaçlara ne ölçüde ulaşıldığının tespit edilmesi, uygulamada ortaya çıkan aksaklıkların neler olduğu, bunların nedenleri ve nasıl çözülebileceğinin ortaya konmasıdır. Bu aşamanın bir diğer amacı, işletmenin, yaşanan krizle ilgili deneyimlerinden ve bu konuda yapmış olduğu hatalardan dersler çıkararak örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirmesidir (Smallman ve Weir, 1999: 34). Başka bir deyişle işletme bu aşamada, mevcut kriz ortamında nelerin iyi, nelerin kötü yapıldığını tespit etmeli, krizle ilgili elde etmiş olduğu deneyimleri içselleştirmeli ve bunları olası krizlere karşı kullanabilme yollarını geliştirmelidir (Pheng, Ho ve Ann, 1999: 250). Krizler, tüm olumsuz etkilerinin yanı sıra, işletmeler açısından bir öğrenme süreci olarak kabul edilmeli ve gelecekteki kriz durumlarına karşı gerekli dersler çıkarılmalıdır.

6. SONUÇ

Krizler, işletmelerin, stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmalarını engelleyen, aynı zamanda onlar için çeşitli fırsatlar da yaratabilen, beklenmedik durumlar veya olaylardır. Turizm işletmeleri de, iç ve dış çevrelerini oluşturan unsurların birinde veya birden fazlasında meydana gelebilen beklenmedik değişiklikler ya da belirsizliklerden dolayı, kriz durumları ile karşılaşabilmektedirler. Gerek olası bir krizin önlenmesi, gerekse karşılaşılan kriz ortamından

Verimlilik Dergisi 2004/2

en az zararla çıkılabilmesi, kriz yönetiminin etkin bir şekilde uygulanmasını gerekli kılar. Kriz yönetimi ile, turizm işletmelerinde olası bir krizin engellenmesi için, uyarı sinyallerinin belirlenmesi ve önleyici mekanizmaların kurulması; mevcut bir kriz durumunda ise, bu durumun ortadan kaldırılması ya da etkilerinin en aza indirgenmesi için gereken faaliyetlerin yürütülmesi anlaşılmalıdır. Kriz yönetiminden istenen sonuçların alınabilmesi, turizm işletmelerinde, bu çalışmada önerilmiş olan ve yönetim işlevlerinin sırası ile izlenmesini gerekli kılan bir sistematığın oluşturulmasına bağlıdır. Başka bir deyişle, turizm işletmelerinde kriz yönetimi, planlama, örgütleme, yürütme, eşgüdüm ve denetim işlevleri boyutunda, mevcut ve olası krizlerin önlenmesini ve çözümlenmesini, kriz sonrasında işletmenin denge durumuna kavuşmasını ve yaşadıklarından, geleceğe dönük bir şeyler öğrenmesini sağlayacak şekilde yapılandırılmalıdır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Akdoğan A. Asuman , “Kayseri Özel Sektör İşletmelerinde Teknolojik Değişim ve Uyum Çabaları”, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 8: 385-400, 1999
- Aksu A. Akın, “Otel İşletmelerinin Başarısını Etkileyen Dış Çevre Faktörleri”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3 (4): 269-281, 2000
- Arat Melih, “Karizmatik Stratejiler”, *KalDer Forum*, 1 (2): 13-15, 2001
- Arslan Müge ve Pirtini Serdar, “Uluslar Arası Pazarlamada Tüketici Davranışlarını Etkileyen Faktörlerden Kültür ve Önemi”, *Pazarlama Dünyası*, 14 (84): 36-41, 2000
- Ashcroft Linda S., “Crisis Management-Public Relations”, *Journal of Managerial Psychology*, 12 (5): 325-332, 1997
- Ataman Göksel, *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar&Yeni Yaklaşımlar*, Türkmen Kitabevi, İst. 2001,
- Aydın Ahmet Hamdi, Yönetimin Fonksiyonları, İçinde S. Güney (Editör), *Yönetim ve Organizasyon* (ss.57-86), Nobel Yayın-Dağıtım, Ankara., 2001
- Aykaç Burhan, “Kamu Yönetiminde Kriz ve Kriz Yönetimi”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2/2001:123-132, 2001
- Barton Laurence, “Preparing the Marketing Manager for Crisis: The Use and Application of New Strategic Tools”, *Marketing Intelligence&Planning*, 12(11):41-46, 1994
- Barton Laurence ve Hardigree Donald, “Risk and Crisis Management in Facilities: Emerging Paradigms in Assessing Critical Incidents”, *Facilities*, 13(9/10): 11-14, 1995
- Bland Michael, “Training Managers to Handle a Crisis”, *Industrial and Commercial Training*, 27(2): 28-31, 1995
- Bolat Oya İnci , “Havayolu İşletmelerinde Pazarlama Etkinlikleri ve Bir Uygulama Örneği”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, 1998

Verimlilik Dergisi 2004/2

- Bolat Tamer, *Toplam Kalite Yönetimi (Konaklama İşletmelerinde Uygulanması)*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2000
- Chong, John K.S. ve Escarraz, Donald R., "Anticipating and Dealing with Financial Crisis", *Management Decision*, 36(10):637-640, 1998
- Darling, John. R., "Crisis Management in International Businesses: Keys to Effective Decision Making", *Leadership & Organization Development Journal*, 15(8):3-8, 1994
- Dinçer Ömer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Gen. ve Yen. 5. baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1998
- Doğan Zeki, "Kur Değişmelerinin İşletmeler Üzerindeki Etkileri ve Bu Etkilerin Yönetimine İlişkin Bir Alan Çalışması", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(6):303-329, 2000
- Eleren Ali, "Afyon Gıda Sektöründe Faaliyet Gösteren KOBİ'lerin Finansal Yapıları ve 1994-1998 Arası Küresel Krizlerin Etkileri", *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2):33-49, 2001
- Eren Erol, *Yönetim ve Organizasyon*, 2.b., Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1993
- Ertürk Mümin, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1998
- Gegez A. Ercan, "Uluslararası Pazarlara Girişte Karşılaşılan Engeller", *Pazarlama Dünyası*, 15(85):12-16, 2001
- Gün Ö. Rengin, "Uluslararası Terörizm: Dünya Savaşının Yeni Boyutu", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(4):79-93, 2000
- Gürbüz Ahmet, "Pazar Değişikliğinden Kaynaklanan Risk Yönetimi", *Pazarlama Dünyası*, 15(86):10-14, 2001
- Gürbüz Ali Kemal, *Ekonomik Krizlerin Genel Teorisi: Ekonomik Krizlerin Evrensel Özellikleri, Ortak Sebepleri ve Genel Bir Kriz Politikası Anlayışının Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma*, Alem Basım Yayın Tesisleri, Balıkesir, 1999
- Hançerlioğlu Orhan, *Ekonomi Sözlüğü*, 6.b., Remzi Kitabevi A.Ş., İstanbul, 1995

Turizm İşletmelerinde Krizler, Etkileri ve Krizden Çıkış: Kriz Yönetimi

- Haşit Gürkan, *İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması*, Anadolu Üniversitesi Yayınları: 1177, Eskişehir, 2000
- İslamoğlu Ahmet Hamdi , *Pazarlama Yönetimi (Stratejik ve Global Yaklaşım)*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1999
- Kash Toby J. ve Darling John R, "Crisis Management: Prevention, Diagnosis and Intervention", *Leadership&Organization Development Journal*,19(4):179-186., 1998
- Keown, McMullan Caroline , "Crisis: When Does a Molehill Become a Mountain?", *Disaster Prevention and Management*, 6(1):4-10, 1997
- Koçel Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, 8.b., Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2001
- Küskü Fatma , "Krizde İnsan Kaynakları Yönetimi: Türk Tekstil Sektöründe Bir Araştırma", 25-27
- *Erciyes Ün.8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler*, ss.703-709, Nevşehir, Mayıs 2000
- Mucuk İsmet, *Pazarlama İlkeleri*, Gen. 5.b., Der Yayınları, İstanbul, 1991
- Okumuş Fevzi , "2001 Yılı Başında Ortaya Çıkan Ekonomik Krizin Bodrum'daki Konaklama İşletmeleri Üzerine Etkileri", *2.Ulusal Türkiye Turizmi Sempozyumu Tebliğler Kitabı*, Türkiye Turizmini Araştırma Enstitüsü, İzmir, ss.234-254, 2001
- Parsons Will , "Crisis Management", *Career Development International*, 1(5):26-28, 1996
- Pheng Low Sui, Ho David K.H. ve Ann Yeap Soon "Crisis Management: A Survey of Property Development Firms", *Property Management*, 17(3):231-151, 1999
- Power Peter , "Business Continuity Management-Preventing Chaos in a Crisis", 2002
- <http://www.dti.gov.uk/mbp/bpgt/m9ba91001/m9ba91001.pdf>
- Ren Chiang H., "Understanding and Managing the Dynamics of Linked Crisis Events", *Disaster Prevention and Management*, 9(1):12-17, 2000

Verimlilik Dergisi 2004/2

- Richardson Bill , "Crisis Management and Management Strategy-Time to Loop the Loop?", *Disaster Prevention and Management*, 3(3):59-80, 1994
- Sabuncuoğlu Zeyyat , *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000
- Seymen Oya Aytemiz, "Pazarlama Yönetiminde Koordinasyon Sorunlarının Konaklama İşletmeleri Açısından Analizi ve Bir Uygulama", *Pazarlama Dünyası*, 16(2002-03/93):12-23, 2002
- Siomkos George J., "On Achieving Exoneration Alter a Product Safety Industrial Crisis", *Journal of Business&Industrial Marketing*, 14(1):17-29, 1999
- Smallman Clive ve Weir David, "Communication and Cultural Distortion During Crises", *Disaster Prevention and Management*, 8(1):33-41, 1999
- Şahin Ümit ve Ünlüoğlu İlhami, "Hastanelerde Risk Yönetimi (Yönetimde Kalite)", *Standard Ekonomik ve Teknik Dergi*, 39(466):47-51, 2000
- Şimşek Şerif, *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti., Ankara, 1999
- Tavmergen İge Pınar, "Turizm Sektörü ve Çalışma Hayatında Kalite Çok Önemli Rol Oynuyor", *Standard Teknik ve Ekonomik Dergi*, Şubat 2000:47-50, 2000
- Thompson John L., "Strategic Crisis Aversion: The Value of a 'Style Audit'", *The Learning Organization*, 5(1):36-46, 1998
- Tutar Hasan, *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*, Hayat Yayıncılık, İletişim, Eğitim Hizmetleri ve Ticaret Ltd. Şti., İstanbul, 2000a
- Tutar, Hasan, *Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi*, Hayat Yayıncılık, İletişim, Eğitim Hizmetleri ve Ticaret Ltd. Şti., İstanbul, 2000b
- TDK , *Türkçe Sözlük 2 K-Z*, 9.b., Türk Tarih Kurumu Basımevi, Ankara, 1998
- Vardar Abdül, *Bireysel ve Kurumsal Değişimde Yeniden Yapılanma Stratejileri*, Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim, İstanbul, 2001