

**T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**KÜRESEL EKONOMİK KRİZİN OTEL İŞLETMELERİ
ÜZERİNE ETKİSİ VE BU SÜREÇTE UYGULANAN
STRATEJİLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA:
KUŞADASI ÖRNEĞİ**

Gamze ÖZOĞUL

**Danışman
Yrd. Doç. Dr. Hülya KURGUN**

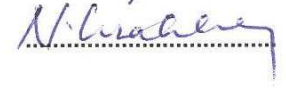
İZMİR-2011

YÜKSEK LİSANS
TEZ/ PROJE ONAY SAYFASI

2008800192

Üniversite : Dokuz Eylül Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Adı ve Soyadı : Gamze ÖZOĞUL
Tez Başlığı : Küresel Ekonomik Krizin Otel İşletmeleri Üzerine Etkisi ve Bu Süreçte Uygulanan Stratejiler Üzerine Bir Araştırma: Kuşadası Örneği
Savunma Tarihi : 20.10.2011
Danışmanı : Yrd.Doç.Dr.Hülya KURGUN

JÜRİ ÜYELERİ

<u>Ünvanı, Adı, Soyadı</u>	<u>Üniversitesi</u>	<u>İmza</u>
Yrd.Doç.Dr.Hülya KURGUN	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Yrd.Doç.Dr.İşıl ÖZGEN	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Yrd.Doç.Dr.Nurcan Hakan ÇIRAKLAR	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	

Oybirliği (x)
Oy Çokluğu ()

Gamze ÖZOĞUL tarafından hazırlanmış ve sunulmuş "Küresel Ekonomik Krizin Otel İşletmeleri Üzerine Etkisi ve Bu Süreçte Uygulanan Stratejiler Üzerine Bir Araştırma: Kuşadası Örneği" başlıklı Tezi () / Projesi () kabul edilmiştir.

Prof.Dr. Utku UTKULU
Enstitü Müdürü

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Küresel Ekonomik Krizin Otel İşletmeleri Üzerine Etkisi ve Bu Süreçte Uygulanan Stratejiler Üzerine Bir Araştırma: Kuşadası Örneği**” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

..../..../.....

Gamze ÖZOĞUL

İmza

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Küresel Ekonomik Krizin Otel İşletmeleri Üzerine Etkisi ve Bu Süreçte

Uygulanan Stratejiler Üzerine Bir Araştırma: Kuşadası Örneği

Gamze ÖZOĞUL

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

Turizm İşletmeciliği Programı

2007 yılının ortalarından itibaren ilk belirtileri görülen küresel ekonomik kriz finansal sektörde etkisini göstermiş ve 2008 yılının son dönemlerinde derinleşerek dünyada ve Türkiye’de bir reel sektör krizi haline gelmiştir. 2008 küresel ekonomik krizi sadece para ve sermaye piyasaları ile sınırlı kalmamış, tüm sektörlerde hissedilmiştir. Türkiye turizm sektöründe ürettikleri ve sundukları ürünün karakteristik özellikleri nedeni ile krizlere karşı oldukça hassas bir yapıya sahip olan otel işletmeleri de küresel ekonomik krizden kaçınılmaz bir şekilde etkilenmiştir.

Çalışmanın amacı 2008 yılında daha da derinleşen küresel ekonomik krizin otel işletmelerine etkileri ile birlikte kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrasında otel işletmeleri yöneticilerinin izlediği stratejileri saptamaktır. Çalışma 3 ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kriz kavramı, kriz türleri, krize neden olan faktörler ve kriz süreçleri ele alınmıştır, kriz yönetimi ve kriz yönetim süreci turizm sektörü ve özellikle otel işletmeleri açısından değerlendirilmiştir. İkinci bölümde ise ekonomik kriz kavramı, dünyada ve Türkiye’de yaşanan ekonomik krizler ele alınmış ve 2008 yılı küresel ekonomik krizinin Türkiye ve özellikle turizm sektörü üzerindeki etkileri değerlendirilmiştir. Ayrıca bu bölümde kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası otel işletmelerinde uygulanabilecek proaktif ve reaktif stratejilere yer verilmiştir. Çalışmanın son bölümünde; Kuşadası’nda faaliyet gösteren 3, 4 ve 5 yıldızlı otel

işletmelerindeki yöneticilerin uyguladığı stratejiler ve küresel ekonomik krizin söz konusu işletmeler üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik yapılan araştırma sonuçlarına ve yapılan önerilere yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kriz, Strateji, Otel işletmeleri, Ekonomik Kriz

ABSTRACT

Master's Thesis

A Study on the Impact of Global Economic Crises on Hotel Businesses and the Strategies Implemented in this Process: Case of Kuşadası

Gamze ÖZOĞUL

Dokuz Eylül University

Graduate School of Social Sciences

Department of Tourism Management

Tourism Management Program

Since mid-2007 the global economic crisis seen the first signs has impacted the financial sector and in the late 2008 has deepened and become a real sector crisis in the world and Turkey. 2008 global economic crisis was not limited only to money and capital markets, has been felt in all sectors. Due to the characteristics of the product they produce and offer in Turkey's tourism sector hotel businesses which have a structure highly vulnerable to the crisis have been inevitably affected by the global economic crisis.

The aim of this study is the determination of the impacts of global economic crisis deepening in 2008 on hotel businesses and the strategies implemented by the managers of hotel businesses before, during and after the crisis. The study has 3 parts. In the first part, definition of crisis, types of crises, factors cause crisis and stages of a crisis have been discussed, the review of literature on crisis management and crisis management process have been evaluated in terms of tourism and especially hotel businesses. In the second part, the concept of economic crisis, the examination of the world's and Turkey's economic crises have been discussed and the impacts of 2008 global economic crisis on Turkey and especially on the tourism sector have been evaluated. Also proactive and reactive strategies implemented by the managers of hotel businesses before, during and after the crisis have been explicated. In the last part, the result of the survey that has been applied to the hotel

businesses including three, four and five star hotel businesses in Kuşadası for determining the strategies implemented by the managers of the hotel businesses and the impacts of global economic crisis on the relevant hotel businesses and suggestions are given.

Key Words: Crisis, Strategy, Hotel Businesses , Economic Crisis

**KÜRESEL EKONOMİK KRİZİN OTEL İŞLETMELERİ ÜZERİNE ETKİSİ
VE BU SÜREÇTE UYGULANAN STRATEJİLER ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA: KUŞADASI ÖRNEĞİ**

TEZ ONAY SAYFASI.....	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	viii
KISALTMALAR.....	xii
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xv
GİRİŞ.....	1

**BİRİNCİ BÖLÜM
KRİZ VE KRİZ YÖNETİMİ KAVRAMLARI**

1.1. KRİZ TANIMI	3
1.2. KRİZ TÜRLERİ.....	6
1.3. KRİZE NEDEN OLAN FAKTÖRLER	10
1.3.1. Krize Neden Olan İşletme Dışı Faktörler	11
1.3.1.1. Ekonomik sistem ve durum.....	12
1.3.1.2. Teknolojik Yenilikler.....	13
1.3.1.3. Sosyo-kültürel Etkenler.....	14
1.3.1.4. Hukuki ve Siyasi Etkenler.....	15
1.3.1.5. Uluslararası Çevre Etkenleri	17
1.3.1.6. Rekabet.....	17
1.3.1.7. Doğal etkenler	18
1.3.2. Krize Neden Olan İşletme İçi Faktörler	19
1.3.2.1. Örgütsel faktörler	20
1.3.2.2. Yönetimsel Faktörler.....	24
1.4. KRİZ AŞAMALARI VE SÜRECİ	30

1.4.1. İşletmelerde Krizin Gelişim Dönemi	31
1.4.2. İşletmelerde Kriz Dönemi	33
1.4.3. İşletmelerde Krizin Çözülme Dönemi	35
1.5. KRİZİN ETKİLERİ	36
1.5.1. Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Olumsuz Etkileri	36
1.5.2. Krizin İşletmeler Üzerindeki Olumlu Etkileri.....	39
1.6. KRİZ YÖNETİMİ.....	41
1.7. KRİZ YÖNETİMİNİN ÖZELLİKLERİ.....	44
1.8. KRİZ YÖNETİMİNİN UNSURLARI.....	45
1.8.1. Kriz İletişimi	46
1.8.1.1. Medya ile İlişkiler	48
1.8.1.2. Halkla İlişkiler.....	49
1.9. KRİZ YÖNETİM SÜRECİ.....	50
1.9.1. Uyarı Sinyallerinin Belirlenmesi	53
1.9.2. Hazırlık ve Korunma.....	55
1.9.3. Denetim Altına Alma	56
1.9.4. Normal Duruma Geçiş	57
1.9.5. Öğrenme ve Değerlendirme	59

İKİNCİ BÖLÜM

EKONOMİK KRİZLER, 2008 KÜRESEL EKONOMİK KRİZİNİN TÜRKİYE'DEKİ MAKROEKONOMİK ETKİLERİ VE KRİZ SÜRECİNDE UYGULANAN STRATEJİLER

2.1. EKONOMİK KRİZLER	64
2.2. EKONOMİK KRİZ TÜRLERİNİN TANIMI ve KAPSAMI.....	64
2.2.1. Reel Sektör Krizleri	66
2.2.2. Finansal Krizler	66
2.2.2.1. Finansal Kriz Türleri	67
2.2.2.2. Finansal Kriz Modelleri	71
2.2.2.2.1. Birinci Nesil Kriz Modelleri.....	72

2.2.2.2.2. İkinci Nesil Kriz Modelleri.....	73
2.2.2.2.3. Üçüncü Nesil Kriz Modelleri.....	74
2.3. EKONOMİK KRİZİN NEDENLERİ.....	76
2.4. DÜNYADA YAŞANAN EKONOMİK KRİZLER.....	78
2.4.1. 1994 Meksika Krizi (Tekila Krizi).....	79
2.4.2. 1997 Güneydoğu Asya Krizi.....	79
2.4.3. Rusya Krizi	80
2.5. TÜRKİYEDE' DE KÜRESEL KAYNAKLI EKONOMİK KRİZLER	81
2.5.1. 1994 Türkiye Krizi.....	82
2.5.2. Kasım 2000 Krizi	83
2.5.3. Şubat 2001 Krizi	84
2.5.4. 2008 Küresel Ekonomik Krizi	85
2.5.4.1. 2008 Yılı Küresel Ekonomik Krizin Türkiye'deki Makroekonomik Etkileri.....	87
2.5.4.1.1. 2008 Yılı Küresel Ekonomik Krizin Dış Ticaret Üzerindeki Etkisi.....	88
2.5.4.1.2. 2008 Yılı Küresel Ekonomik Krizin İşsizlik Üzerindeki Etkisi.....	91
2.5.4.1.3. 2008 Yılı Küresel Ekonomik Krizin Büyüme Üzerindeki Etkileri	93
2.5.4.1.4. 2008 Yılı Küresel Ekonomik Krizin Yabancı Sermaye ve Dış Kaynak Girişi Üzerindeki Etkileri.....	95
2.5.4.1.5. 2008 Küresel Ekonomik Krizin Turizm Sektörü Üzerindeki Etkisi	97
2.6. KRİZ SÜRECİNDE UYGULANAN STRATEJİLER	105
2.6.1. Proaktif Kriz Yönetimi Stratejisi.....	106
2.6.2. Reaktif Kriz Yönetimi Stratejisi.....	118

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
KÜRESEL EKONOMİK KRİZİN OTEL İŞLETMELERİ ÜZERİNE
ETKİSİ VE BU SÜREÇTE UYGULANAN STRATEJİLER ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA: KUŞADASI ÖRNEĞİ

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	124
3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI.....	125
3.3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....	125
3.4. ARAŞTIRMANIN GÜVENİLİRLİĞİ.....	127
3.5. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ.....	128
3.5.1. Frekans Analizleri.....	128
3.5.1.1. Konaklama İşletmelerinin Genel Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	129
3.5.1.2. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	131
3.5.1.3. Kriz Öncesi Döneme İlişkin Bulgular.....	135
3.5.1.4. Kriz Dönemi ve Sonrasına İlişkin Bulgular	137
3.6. HİPOTEZ TESTLERİ.....	152
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....	163
KAYNAKÇA	175
EKLER.....	192

KISALTMALAR

GSMH	Gayri Safi Milli Hasıla
ICM	Institute for Crisis Management (Kriz Yönetimi Enstitüsü)
IMF	International Monetary Fund (Uluslararası Para Fonu)
KODER	Kuşadası Otelciler ve Yatırımcılar Birliği Derneği
PATA	Pacific Asia Travel Association (Pasifik Asya Seyahat Birliği)
TAT	Tourism Authority of Thailand (Tayland Turizm Müdürlüğü)
TCMB	Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası
TEPAV	Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı
TMSF	Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu
TÜRSAB	Türkiye Seyahat Acentaları Birliği
UNWTO	World Tourism Organization (Dünya Turizm Örgütü)

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Kriz Tanımları.....	s. 4
Tablo 2: Örgütsel Kriz Türleri	s.8
Tablo 3: Kriz Türlerinin Sınıflandırılması.....	s.9
Tablo 4: Kriz Yönetimi Tanımları.....	s.42
Tablo 5: Kriz Yönetim Aşamalarında Yanıt Aranan Sorular.....	s.63
Tablo 6: 1929 ve 2008 Krizi.....	s.85
Tablo 7: Ülke Gruplarına Göre Türkiye'nin İhracatı.....	s.89
Tablo 8: Türkiye'nin Dış Ticaret Değerleri.....	s.90
Tablo 9: İşgücü durumu (Eylül).....	s.92
Tablo 10: İşgücü durumu (Yıllık).....	s.92
Tablo 11: 2007- 2010 Yılları Gayri Safi Yurtiçi Hasıla (GSYH).....	s.94
Tablo 12 - Uluslararası Doğrudan Yatırım Girişleri (Fiili Girişler).....	s.96
Tablo 13: Dünya Genelinde Turizm Hareketlerinin Gelişimi.....	s.99
Tablo 14: Ülkelere Göre Uluslararası Turist Sayıları.....	s.99
Tablo 15: Ülkelere Göre Uluslararası Turist Gelirleri.....	s.100
Tablo 16: Dünyada Gelen Yabancı Turist Sayısı ve Turizm Gelirleri İlk 10 (2009)	s.101
Tablo 17: Yıllara Göre Turizm Gelirleri (Yabancı Ziyaretçiler ve Vatandaşlar)	s.102
Tablo 18: Doluluk Oranları ve Ortalama Kalış Süreleri.....	s.103
Tablo 19: Tesise Geliş Sayısı ve Geceleme.....	s.104
Tablo 20: Araştırmanın Güvenilirliği.....	s.128
Tablo 21: Konaklama İşletmelerinin Sınıfı.....	s.129
Tablo 22: Konaklama İşletmelerinin Oda Sayıları.....	s.130
Tablo 23: Konaklama İşletmelerinin Sahiplik Durumu.....	s.130
Tablo 24: Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin İşletmelerdeki Görevi.....	s.134
Tablo 25: 2008 Küresel Ekonomik Krizini Tahmin Eden Yönetici Sayısı ve Krize Karşı Hazırlık Yapma Oranları.....	s.135
Tablo 26: Kriz Öncesi Dönemde Uygulanan Proaktif Stratejiler.....	s.137
Tablo 27: Kriz Döneminde Uygulanan Reaktif Stratejiler.....	s.139

Tablo 28: Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Küresel Ekonomik Krize Yönelik Düşünceleri.....	s.140
Tablo 29: Küresel Ekonomik Krizin Olumlu ve Olumsuz Etkilerine Göre Dağılım.....	s.141
Tablo 30: 2008 Küresel Ekonomik Krizinin Konaklama İşletmeleri Üzerindeki Olumlu Etkileri.....	s.142
Tablo 31: Küresel Ekonomik Krizin Konaklama İşletmeleri Üzerindeki Olumsuz Etkileri.....	s.143
Tablo 32: 2008 Küresel Ekonomik Krizinin Oluşturabileceği Fırsatlar.....	s.146
Tablo 33: 2008 Küresel Ekonomik Krizinin Oluşturabileceği Tehditler.....	s.147
Tablo 34: Yakın Dönemde Yeni Bir Kriz Bekleyen Yönetici Sayısı.....	s.151
Tablo 35: Kriz Yönetimi Hakkında Yeterli Bilgi Sahibi Olduğunu Düşünen Yönetici Sayısı.....	s.151
Tablo 36: Konaklama İşletmelerinin Yıldız Sınıfına Göre Kriz Öncesi Dönemde Uygulanan Proaktif Stratejilere İlişkin Farklılık Analizi.....	s.153
Tablo 37: Konaklama İşletmelerinin Yıldız Sınıfına Göre Kriz Öncesi Dönemde Uygulanan Proaktif Stratejilere İlişkin Tukey Sonuçları.....	s.154
Tablo 38: Konaklama İşletmelerinin Yıldız Sınıfına Göre Kriz Döneminde Uygulanan Reaktif Stratejilere İlişkin Farklılık Analizi.....	s.157
Tablo 39: Konaklama İşletmelerinin Yıldız Sınıfına Göre Kriz Döneminde Uygulanan Reaktif Stratejilere İlişkin Tukey Sonuçları...s.	160
Tablo 40: Konaklama İşletmelerinin Sahiplik Durumuna Göre Kriz Öncesi Dönemde Uygulanan Proaktif Stratejilere İlişkin T Testi Sonucu.....	s.162

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Örgütsel Çevre ve Kriz Faktörleri.....	s.12
Şekil 2: İşletmenin Yaşam Evresi ve Kriz Türleri.....	s.24
Şekil 3: Krize Kaynaklık Eden Faktörler.....	s.25
Şekil 4: Kriz Aşamaları.....	s.30
Şekil 5: Krizin Olumsuz Etkileri.....	s.39
Şekil 7: Kriz Yönetim Süreci.....	s.52
Şekil 8: Kriz Yönetiminin Aşamaları.....	s.53
Şekil 9: Ekonomik Kriz Türleri.....	s.66
Şekil 10: Kriz Yönetim Ekibi.....	s.108
Şekil 11: Konaklama İşletmelerinin Çalışma Şekli.....	s.131
Şekil 12: Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Cinsiyetine Ait Dağılım.....	s.132
Şekil 13: Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Yaş Grubuna İlişkin Dağılım	s.132
Şekil 14: Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Eğitim Düzeyi.....	s.133
Şekil 15: Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin İşletmedeki Çalışma Süreleri	s.133
Şekil 16: Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Sektördeki Tecrübeleri.....	s.134
Şekil 17: 2008 Küresel Ekonomik Krizin Konaklama İşletmelerinin Mali Durumuna Etkisine İlişkin Dağılım.....	s.144
Şekil 18: Küresel Ekonomik Krizin Büyüklük Bakımından Hangi Tür Konaklama İşletmelerine Olumsuz Etkisi Olduğuna İlişkin Dağılım.....	s.145
Şekil 19: Krizin Öğretici Yönü Olduğunu Düşünen Yönetici Sayısı.....	s.150

GİRİŞ

Küreselleşme sonucu bir ülkede ortaya çıkan kriz tüm dünya ülkeleri ile birlikte ulusal ve uluslararası işletmeleri de etkileyebilmektedir. 2007 yılının son dönemlerinden itibaren Amerika’da finans sektöründe ortaya çıkan küresel ekonomik kriz birçok ülkede etkilerini göstermiştir. 2008 küresel ekonomik krizi istihdam daralması ve bu daralmadan kaynaklanan gelir düşüşleri nedeni ile uluslararası turizm hareketine katılan insan sayısını da ciddi şekilde etkilemiştir ve 2008 yılında dünya genelinde 919 milyon olan turist sayısı 2009 yılında 880 milyon kişiye düşmüştür.

Modern çağın en önemli karakteristiklerinden biri olan krizler tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de özellikle 1980’li yıllardan itibaren kendini daha fazla göstermiş ve son yıllarda küresel turizm endüstrisi terörist saldırıları, ekonomik durgunluk, doğal felaketler, siyasi istikrarsızlık gibi birçok kriz ile karşı karşıya kalmıştır. Turizm sektöründe yer alan konaklama işletmeleri de yaşanan krizlerden önemli derecede etkilenmiş, konaklama, yiyecek-içecek hizmetleri ve organizasyon satışlarında düşüş gerçekleşmiş ve bazı konaklama işletmeleri de faaliyetlerine son vermek durumunda kalmıştır. Küresel terörizm, doğal afetler ve ekonomik durgunluk gibi faktörler, işletmelerin krizi yönetebilmek için hazırlık yapması ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Krizler, insan kaynakları, yönetim ve finansal stratejiler oluşturmaya yönelik proaktif yaklaşım ile daha etkili bir şekilde yönetilebilmektedir. Küreselleşme ile birlikte daha yoğun bir rekabet ortamında faaliyetlerini sürdüren konaklama işletmeleri karşılaşılabilecekleri tehditlerden korunmaları ve fırsatları mutlaka değerlendirme yoluna gitmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda konaklama işletmelerinin çıkması muhtemel sorunları öngörümleyerek engelleyebilmeleri için kriz yönetimi ile ilgili bilgi sahibi olmaları ve kriz stratejileri geliştirerek, bu stratejileri gerekli zamanda uygulayabilmeleri gerekmektedir (Tanrısevdi ve Okumuş, 2007: 366).

Günümüz iş yaşamında son 20 yıl içindeki gelişmeler, krizlerin ancak etkin bir kriz yönetimi ile aşılabileceğini göstermektedir. Buna rağmen yapılan

araştırmalar, şişletme yöneticilerinin kriz yönetiminin gerekliliğine inandığını, ancak çoğu şişletmenin hala bilinçli bir kriz yönetim çalışması olmadığını göstermektedir (Ural, 2003: 381). Turizm sektöründe kriz yönetimi son yıllarda yaşanan olaylar nedeni ile daha çok ilgi gören bir alan olmasına rağmen ekonomik, politik krizler ile nasıl mücadele edilebileceği ve kriz öncesi, kriz dönemi ve kriz sonrası dönemde ne gibi önlemler alınacağı konusunda sınırlı sayıda çalışma yapılmıştır (Okumuş, Altınay ve Araslı, 2005: 95). Konaklama sektörü sadece krizlerin üstesinden gelebilmek için değil aynı zamanda 2008 yılında yaşanan küresel ekonomik kriz gibi güncel olaylara karşı etkili stratejiler geliştirebilmek için de kriz yönetimi ile ilgili bilgiye ihtiyaç duymaktadırlar.

   bölümden oluşan çalışmanın birinci bölümünde öncelikle kriz, kriz türleri ve krize neden olan faktörler, kriz aşamaları ve kriz süreci, krizin şişletmeler üzerindeki olumlu ve olumsuz etkileri incelenmiş, turizm şişletmelerinde kriz kavramı ve kriz türleri, konaklama şişletmelerinde krize neden olan faktörler sunulmuştur. Daha sonra kriz yönetimi kavramı, kriz yönetimi unsurları ve kriz yönetim süreci incelenmiş, kriz yönetim süreci konaklama şişletmeleri açısından da ele alınmıştır.

 kinci bölümde ekonomik kriz kavramı ve türleri, finansal kriz modelleri, ekonomik krizin nedenleri ile birlikte dünyada ve Türkiye’de yaşanan krizler ve 2008 küresel ekonomik krizin Türkiye  zerindeki makroekonomik etkilerine değinilmiş, kriz sürecinde konaklama şişletmelerinde uygulanabilecek proaktif ve reaktif kriz yönetim stratejileri sunulmuştur.

Çalışmanın son bölümünde Kuşadası’nda faaliyet gösteren 3, 4 ve 5 yıldışlı konaklama şişletmelerine uygulanan anket çalışması yer almaktadır. Bu anket çalışması ile Kuşadası’nda bulunan konaklama şişletmeleri yöneticilerinin uyguladıkları kriz yönetimi stratejileri ve 2008 küresel ekonomik krizin konaklama şişletmeleri üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Ayrıca bu bölümde anket çalışmasının sonuçları ve öneriler sunulmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KRİZ VE KRİZ YÖNETİMİ KAVRAMLARI

1.1. KRİZ TANIMI

İşletmeler krizlere karşı oldukça hassas bir yapıya sahiptirler ve işletmelerin farklı tehlike türleri ile karşılaşmaları ve krizi yönetmede tek bir yol olmaması, krizleri talihsiz ve hoş olmayan bir işletme sorunundan hangi faktörlerin ayırdığının anlaşılmasına yardımcı olmaktadır. Örneğin bir trenin raydan çıkması kriz olarak algılanabilmektedir. Birçok durumda trenin raydan çıkması talihsiz bir sonuç olmakta ya da işletme faaliyetlerini tehdit edebilecek risk unsuruna dönüşebilmektedir. Eğer tren raydan çıkarak personelin ya da seyahat edenlerin ölümüne ya da yoğun nüfuslu bir bölgede zehirli maddelerin sızmasına neden oluyorsa, bu durum problem olmaktan çıkmakta ve krize dönüşmektedir (James ve Wooten, 2005: 142).

Kriz kavramı çeşitli bilim dallarında yaygın olarak kullanılan kavramlardan birisidir. Kriz kavramının etimolojik kökeni Yunanca “karar”, “ayrılmak” anlamına gelen “krisis” kelimesine dayanmaktadır (Khodarahmi, 2009: 523). Bu öznel bir karar anı değil, bir sürecin içinden bir sürecin içine ya da bir sürecin içinde bir duruma geçiş başlarken ortaya çıkan karar ya da kararsızlık anını ifade etmektedir (Patan, 2009: 3). Terim hukuki bağlam içerisinde, haklı ve haksız, teolojide ise kurtuluşu ve lanetlenmeyi birbirinden ayırmak için kullanılmıştır. Tıbbi terminolojide ise bu terim, daha önce süreklilik arz eden bir gelişimdeki kesintiye işaret etmektedir. On altıncı yüzyılda klasik tıbbın ortaya çıkması ile birlikte kriz sözcüğü, politika, toplum ve ekonominin her alanında kullanılarak günlük dilin de bir parçası haline gelmiştir (Glaesser, 2005). Çince’de ise kriz, tehlike ve fırsat (wei-ji) kelimelerinin birleşiminden oluşmaktadır (Fink, 1986). Kriz aynı zamanda beraberinde fırsatları da getirmekte, işletmeler açısından fırsat olarak değerlendirilebilmektedir.

Yönetim literatüründe kriz kavramına ilişkin bir tanım birliği bulunmamaktadır. Bu nedenle konu üzerinde çalışma yapan araştırmacıların farklı kriz tanımlarından söz etmek gerekmektedir. Tablo 1’de kriz tanımlarına yer

verilmiştir.

Tablo 1: Kriz Tanımları

Mitroff ve Pearson (1993:7)	Evrensel olarak kabul edilen bir tanıımı olmamakla birlikte, kriz denilince genellikle anlaşılan, işletmenin tamamını etkisi altına alıp zarar veren, onu yok edebilecek olaylardır.
Albrecht (1996:7)	Belirleyici an ya da dönüm noktasıdır. Krizler işletme tasfiye sürecini izleyen, özellikle işletme refahının doruk noktasına ulaşabileceği önemli olaylardır.
Dinçer (1998: 385)	Kriz, beklenilmeyen ve önceden sezilmeyen, çabuk ve acele cevap verilmesi gereken, örgütün önleme ve uyum mekanizmalarını yetersiz hale getirerek, mevcut değerlerini, amaçlarını ve varsayımlarını tehdit eden gerilim durumudur
Ataman (2001: 231)	Kriz örgütün değer, amaç ve kaynaklarını tehdit ederek, tüm örgütü varlığını sürdürememe tehlikesi ile karşı karşıya bırakan, belirsizlik ve zaman baskısı nedeniyle örgüt üyeleri arasında gerilim yaratan, gerekli önlemlerin zamanında alınmasıyla ortadan kaldırılabilir ya da etkileri en aza indirilebilecek, sınırlı zamanı kapsayan plansız bir değişim sürecidir.
Can (2002:333)	Bir örgütün üst düzey hedeflerini tehdit eden, zaman zaman örgütün yaşamını tehlikeye sokan ve hızlı tepki verilmesini gerektiren; örgütün kriz öngörme ve önleme mekanizmalarının yetersiz kaldığı gerilim yaratan bir durumdur.

Yapılan tanımlar, işletmeleri fiziksel olarak bütünüyle etkileyen ve işletmenin başlıca amaçlarını, faaliyetlerini ve varlığını tehlikeye sokan durumları kriz olarak ifade etmektedir. Herhangi bir durumu kriz olarak adlandırmak için krizin temel unsurları ya da özelliklerinin bilinmesi gerekmektedir. Faulkner (2001: 138) krizin temel özelliklerini şu şekilde açıklamaktadır:

- İşletmenin varlığı, rutin faaliyetleri, yapısı için oldukça önemli olan tetikleyici olaylardır.
- Acil kararlar alma, yüksek tehlike, zorunluluk gibi unsurlar söz konusudur.

- Krizler olumlu ya da olumsuz sonuçlanabilecek bir dönüm noktası niteliğindedir.
- Krizler değişken ve dinamik durumlarla nitelendirilmektedir.

Krizler farklı nedenlerden dolayı oluştuğu gibi işletmelerde farklı etkilere de yol açabilmektedirler. Birçok ülke ekonomisinde oldukça önemli bir yere sahip olan turizm sektörünün krizlere karşı hassas bir yapıya sahip olması, turizm işletmelerinin özellikle de konaklama işletmeleri yöneticilerinin krizin sektör üzerindeki muhtemel etkilerini göz önünde bulundurarak stratejiler geliştirmelerini gerekli kılmaktadır. Küreselleşme ile birlikte daha sık oluşan krizler işletmeler üzerinde daha ciddi etkilere neden olabilmektedirler (Madininos ve Vassiliadis, 2008: 68).

Kriz kavramının tanımı, turizm sektöründe kapsadığı alan ve yarattığı etkiler nedeni ile yapılan genel tanımlamalardan farklılık göstermektedir. Turizmde kriz; “Turizm ile ilgili işletmelerin olağan faaliyetlerini tehdit eden, turistik bölgenin güvenli olmadığı izlenimi yaratan, turistleri yörenin turistik çekicilikleri ve rahatlığı konusunda olumsuz etkileyen ve bölgeye yönelik turizm talebinin ve harcamalarının azalması nedeni ile yöresel turizm işletmelerinin faaliyetlerini yerine getirememeleri ya da varlıklarını devam ettiremedikleri, bölgesel ekonomik ve turizm talebinin azalmasına neden olan olaylardır” şeklinde tanımlanabilmektedir (Hacıoğlu, Avcıkurt ve Köroğlu 2004: 42). Asya- Pasifik Seyahat Birliği (PATA) ise turizm krizini, “turizm endüstrisini etkileyecek potansiyele sahip doğal ya da insanlar tarafından gerçekleştirilen her türlü felakettir” şeklinde tanımlamaktadır (Henderson,1999: 178).

Özkul (2001: 47) turizm krizlerinin özelliklerini şu şekilde sıralamaktadır:

- Birincil ve ikincil(bazen) nedenlere sahiptirler,
- Sonuçları ekonomik değer taşımaktadır,
- Belirli birikimler sonucu ortaya çıkmaktadırlar,
- Zaman içerisinde tekrarlayabilmektedirler,
- İç ve dış kaynaklı gerçekleşebilmektedirler,
- Belirtilerin sergilendiği bir ön süreç(kriz öncesi), sonuçların etkili olduğu

bir işlerlik sürecine(kriz dönemi) ve etkilerin giderek azaldığı bir son sürece(kriz sonrası) sahiptirler,

- Çözümleri ve etkileri yönünden kısa, orta ve uzun dönemli olabilmektedirler.

Günlü ve Aktaş (2006: 4) ise destinasyonlarda yaşanan krizlerin ortak özelliklerini şu şekilde sıralamaktadır:

- **Tetikleyici bir olay:** Krizler kısa bir süre içerisinde gelişen ve ilgili destinasyonların mevcut yapısını etkileyerek önemli değişikliklere neden olabilecek olay ya da olaylar bütünüdür.
- **Tehdit ve hasar:** Tetikleyici bir olayı ifade eden krizlerin etkisi oldukça önemlidir. Krizler, krizden doğrudan etkilenen destinasyonlarda panik ve kontrol kaybına neden olabileceği gibi, kısa vadeli hasar oluşturarak destinasyonların etkin işleyişini de tehdit edebilmektedirler.
- **Harekete geçme ihtiyacı:** Uzun vadeli etkilerin üstesinden gelebilmek için krizler sektör paydaşları ve kilit yetkililerin işbirliği doğrultusunda uzman ve acil hareketi gerektirmektedir.

Krizler, günümüzde ülkelerin ve işletmelerin etkilendikleri bir unsurdur. Turizm sektörü kendi içinde krizler yaşadığı gibi diğer makro krizlerden de etkilenmekte ve bu alanda faaliyet gösteren konaklama işletmelerini yönetim açısından zor duruma düşürebilmektedir. Bu nedenle, konaklama işletmeleri yöneticileri krizlerin önemini kavramak durumundadırlar (Sausmarez, 2007: 704).

1.2. KRİZ TÜRLERİ

Krizleri, kriz süreçlerini ve krizlerin muhtemel etkilerini anlayabilmek, işletmelerin bu tür olaylar ile mücadele edebilmeleri açısından stratejiler geliştirmelerini sağlamaktadır ve etkin stratejilerin geliştirilmesi krizlerin karmaşık bir yapıya sahip olmasına rağmen işletme ve toplum üzerindeki etkilerini azaltabilmektedir. Diğer bir taraftan işletmelerin geliştirdikleri stratejiler, zaman baskısı, kontrol derecesi ve krizlerin boyutlarına bağlı olmaktadır, tehlike, zaman

baskısı ve bu gibi olayların sıklığı, krizlerin sınıflandırılmasına yol açmakta ve yöneticileri herhangi bir sorun ya da problemin ne zaman krize dönüşebileceği konusunda aydınlatmasına yardımcı olmaktadır (Ritchie, 2004: 671).

Krizler genellikle doğal afetler, terörist saldırılar gibi işletme dışı etkenlerden kaynaklanan ve işletme yöneticilerinden kaynaklanan krizler olmak üzere iki temel kategoride ele alınabilmektedir. Yöneticilerin neden olduğu krizler, birinci tür etkenlerden kaynaklanan krizlerden daha olumsuz olabilmektedirler. Doğal afetlerin kontrol edilmesi zor olmasına karşın yöneticilerin neden olduğu krizler, önlenebilir türden krizlerdir (Pearson ve Mitroff, 1993: 48-60).

İşletmelerde krizler çok değişik şekilde gerçekleşmektedir. İşletmelerin içinde bulundukları çevre koşulları belirsizleştikçe, yaşadıkları krizler de daha karmaşık hale gelmektedir. Küreselleşme ile birlikte işletmeler sadece kendi faaliyet alanları ile ilgili değil herkesi ilgilendiren genel kriz durumlarını da göz önünde bulundurmak durumundadırlar (Murat ve Mısırlı, 2005: 4). Hemen hemen tüm kriz türlerinin teknik, ekonomik, insan kaynakları, toplumsal, hukuki, yönetsel ve/veya işletimsel kökenli olduğu, işletmenin hem iç hem de dış çevresinden kaynaklanabileceği söylenebilmektedir (Pira ve Sohodol, 2004: 56). Diğer bir taraftan işletmenin içinde bulunduğu duruma göre kriz türlerini belirlenebilmektedir. İşletmenin gelişme evresi; doğuş, gelişme, olgunlaşma, gerileme ve çöküş olarak beş aşamada incelenebilmektedir (Tüz, 2001: 8) ve işletmenin bir aşamadan diğer bir aşamaya geçerken, işletme yapısındaki güçlü ve zayıf özelliklerine bağlı olarak, bir kriz dönemi yaşaması mümkündür (Patan, 2009:10). Kriz Yönetimi Enstitüsü (ICM, 2009: 3-4)'ne göre iki tür krizden söz etmek mümkündür: ani krizler ve gelişmekte olan krizler. Ani ve gelişmekte olan krizler Tablo 2'deki gibi tanımlanmıştır.

Tablo 2: Örgütsel Kriz Türleri

Örgütsel Kriz Türleri	
Ani Krizler (Sudden crisis)	Gelişmekte Olan Krizler (Smoldering Crisis)
Doğal Felaketler	Üretim Hataları
Terörist Saldırıları	Söylenti/skandal
İşyerinde Şiddet	İşyeri Güvenliği
Ürün Değiştirme	Rüşvet
Sabotaj	Cinsel Taciz
Hileli Satınalma	Kötü Yönetim
Yönetici Kaçırma	İşçi-İşveren Anlaşmazlıkları

Kaynak: James, E. H ve Wooten, 2005, s.142.

Ani krizler, işletmelerin kontrolünde olmayan, sınırlı hata ve sorumluluk hissettikleri, beklenmedik olayları ifade etmektedir. 11 Eylül’ de Dünya Ticaret Merkezi’ne düzenlenen terörist saldırısını bu kriz türüne örnek vermek mümkündür. Gelişmekte olan krizler ise, işletme içinde küçük boyutlu olarak ortaya çıkmaktadır. Ani krizlerin aksine, gelişmekte olan krizler genellikle lider yöneticinin hatası olarak algılanmaktadır. Kriz Yönetimi Enstitüsü (2009) verilerine göre işletme krizlerinin 2/3’ü gelişmekte olan kriz türleri grubunda yer almaktadır.

Ritchie (2004: 671) ise krizleri oluşma sürecine göre üç farklı türde ele almaktadır:

- *Anlık krizler:* Bu tür krizlerde küçük bir uyarı ya bulunur ya da hiç bulunmaz, dolayısıyla işletmelerin krizden önce sorunu araştırmaları ya da plan hazırlamaları söz konusu değildir.
- *Gelişmekte olan krizler:* Bu tür krizler yavaş gelişmektedir ve işletmelerin harekete geçmesiyle engellenebilmektedir.
- *Sürekli krizler:* Bu tür krizler haftalarca, aylarca, hatta yıllarca sürebilmektedir.

Tablo 3’de kriz türlerinin sınıflandırılması yer almaktadır.

Tablo 3: Kriz Türlerinin Sınıflandırılması

Kriz Türleri	Oluşum süreci	Kobra-Piton	İnsan ilişkili	Yapay-Doğal
Terör olayları	Anlık	Kobra	Doğrudan	Yapay
Doğal felaketler	Anlık	Kobra	Dolaylı-insan ilişkisiz	Yapay & Doğal
Siyasi istikrarsızlık ve savaş	Sürekli	Piton	Doğrudan	Yapay
Salgın hastalıklar	Gelişmekte olan	Piton	İnsan ilişkisiz	Doğal

Kaynak: Maditinos ve Vassiliadis, 2008, s.70.

Krizler kobra ve piton yılanlarına benzetilerek iki farklı türde de ifade edilebilmektedir. Kobra tipi krizler aniden işletmeleri vurmakta, piton tipi krizler ise aşamalı olarak ortaya çıkmaktadır (Maditinos ve Vassiliadis, 2008: 69 *atıf* Seymour and Moore, 2000). Bir diğer kriz türü sınıflandırması ise Karagiannis vd. (2006) tarafından yapılan sınıflandırmadır. Karagiannis vd. kriz durumlarında insan ilişkisi faktörünü kullanarak, turizm endüstrisini etkileyen kriz türlerine ilişkin farklı bir bakış açısı ortaya koymuştur (doğrudan krizler, dolaylı krizler, insan ilişkisiz krizler) (Maditinos ve Vassiliadis, 2008: 69 *atıf* Karagiannis vd., 2006). Sausmarez (2007: 703)’e göre ise krizler doğal ve yapay olarak ikiye ayrılmaktadır. Doğal krizlere kasırga ve depremleri, yapay krizlere ise uçak kazaları ve terör olaylarını örnek vermek mümkündür.

Turizm sektöründe yer alan konaklama işletmeleri de diğer işletmeler gibi krizlerden etkilenebilmektedir. Özellikle küreselleşme ve uluslararası iletişim krizlerin hızlı bir şekilde yayılmasına yol açmaktadır. Turizm endüstrisi de krizlere karşı oldukça hassas bir yapıya sahiptir ve diğer bir kriz oluşuncaya kadar önceki krizin etkisi altında kalabilmektedir. Mckercher ve Hui (2004: 101) krizlerin kaçınılmaz olduğunu ve aralıklı olarak ortaya çıkan olayların turizm ve konaklama sektörünü olumsuz etkileyebileceğini belirtmektedir. Coles (2004: 178) kriz olmadığı dönemlerde destinasyonların olay öncesi bir belirsizlikte olduğunu ve harekete

geçirici olayların gerçekleşmesini beklediklerini ifade etmektedir. Maditinos ve Vassiliadis (2008: 69) destinasyonlarda yaşanan kriz türlerini şu şekilde sıralamaktadır:

- Uluslararası savaş ya da çatışma,
- Özel hareket ya da özellikle turist gruplarını hedefleyen ya da turistleri etkileyen terör olayları,
- Özellikle turistleri hedefleyen suç ya da suç dalgası,
- Deprem gibi doğal felaketler; doğal çevrede, kentsel alanlarda hasara yol açmaktadır, bu nedenle turizm altyapısını etkilemektedir,
- Salgın hastalıklar; doğrudan insanları etkileyen salgın hastalıklar sebebiyle turistik çekiciliklere sınırlı ulaşım söz konusudur.

Krizler ani olarak ya da kendini göstererek ortaya çıkabilmektedir. İşletmelerin krizlerle karşılaşmaları çeşitli faktörlere bağlıdır.

1.3. KRİZE NEDEN OLAN FAKTÖRLER

Turizm sektörü, toplumu sektör ve aktivitelerle bağlantılı risklere karşı daha da bilinçli hale getiren terör, turistleri de kapsayan şiddet suçu, otel yangınları, gıda zehirlenmeleri, turist kaçırmaya gibi yıkıcı olaylarla karşı karşıya kalmıştır (Santana, 2004: 301).

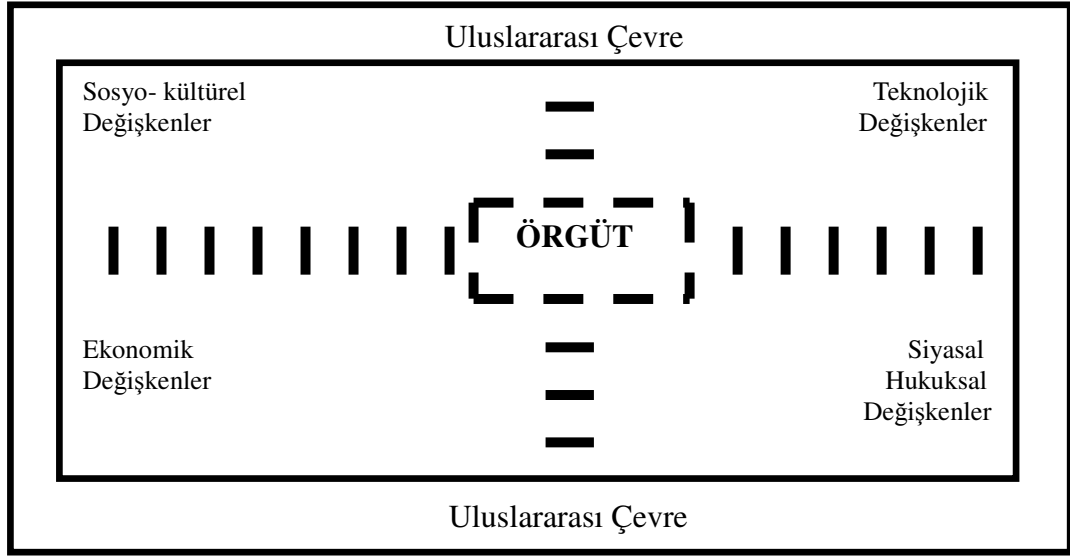
İşletmeler, aşırı merkezîyetçi hale geldiklerinde, etkin bir liderlikten yoksun kaldıklarında, finansal kaynakları yanlış yönettiklerinde, çağdaş yönetim tekniklerini uygulamadıklarında ya da benzer nitelikteki tamamen işletme içi hatalardan dolayı krizlere maruz kalabilecekleri gibi, doğal afetler, ülke ekonomisindeki büyük çaplı dönüşümler, yasal değişiklikler, teknolojik ve kültürel değişimler gibi işletme dışı nedenlerden dolayı da krizlere maruz kalabilmektedirler (Tüz, 2001: 243). İşletmeler açısından incelendiğinde, krizlerin oluşmasına neden olan çok sayıda ve birbirinden farklı etken olduğu görülmektedir, bu etkenlerin krizlerdeki ağırlığı da farklı boyutlardadır. Söz konusu etkenleri işletme dışı(dışsal) etkenler ve işletme içi (içsel) etkenler olmak üzere iki grupta toplamak mümkündür (Hurst, 2000: 160).

Aralarındaki temel fark ise, dışsal etkenlerin etkisiyle oluşan kriz durumlarında, işletmenin olaya müdahale etme gücünün, içsel etkenlerin etkisiyle oluşan kriz durumlarına göre daha düşük düzeyde olmasıdır (Yılmaz, 2004: 14).

1.3.1. Krize Neden Olan İşletme Dışı Faktörler

Çevre faktörlerinin hızla değişmesi, işletmelerin bu değişikliğe hızlı uyum sağlamalarını gerektirmektedir. İşletmelerin değişen durumlara uyum sağlamada problemler yaşaması, krize zemin hazırlayan faktörlerden biridir. Değişimin gerisinde kalma, krizin şiddetinin artmasına neden olmaktadır. Ancak krizin çevreden kaynaklanması konusunda, işletmenin çevreye bağımlılığının ve çevrenin işletme üzerindeki kontrolünün düşük ve yüksek olmasının önemli bir payı olduğu belirtilmektedir (Genç, 2004: 338). Dış çevre; ekonomik, sosyo-kültürel, hukuki-politik ve doğal çevre faktörlerinden meydana gelmektedir ve bu faktörlerle işletmeler arasındaki ilişkileri belirlemek için işletmenin çevresini analiz etmesi gerekmektedir. Açık sistem olmanın bir sonucu olarak, işletmenin çevresi dinamiktir ve sürekli değişim halindedir. Çevresel dinamizm ve değişim durumu, işletmelerde karmaşıklık ve belirsizliklere neden olmakta; değişimin hızı bu dinamizmi takip edemeyen işletmelerin istikrarını bozarak kriz durumuna sürüklemektedir (Tutar, 2000: 14). Değişimin gerisinde kalma her an krizin şiddetinin artmasına yol açmaktadır. Şekil 1’de işletmelerin krizlerden etkilenmelerine neden olan dış çevre faktörleri sunulmaktadır.

Şekil 1: Örgütsel Çevre ve Kriz Faktörleri



Kaynak: Can, 1992, s.298.

Turizm işletmeleri sürekli değişen ve gelişen dinamik bir çevrede faaliyet göstermektedirler. Dış çevreden kaynaklanan değişiklikler, işletmeler açısından bir takım tehdit ve fırsatlar sunmaktadır. Bu fırsat ve tehdit niteliğindeki değişikliklerin her biri konaklama ve seyahat işletmelerini krize sevk edebilmektedir (Ataman, 2001: 328). Krize neden olan dış çevre faktörleri turizm sektörünün kontrolü dışındaki makro faktörlerdir. Aynı anda tüm ülkeyi hatta dünyayı kontrol altına alarak pek çok işletmenin varlığına etkiye bulunabilmektedirler (Tüz, 2001: 5). İşletmelerde krize yol açabilecek dış çevre faktörlerini aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür.

1.3.1.1. Ekonomik sistem ve durum

İşletmelerin içinde çalıştıkları ekonomik sistem işletmenin karşılaşılabileceği belirsizlik ve karmaşıklık derecesini etkilemektedir. Ayrıca ekonomik koşulların niteliği de işletmeleri etkilemektedir. Ekonomik dalgalanmalar ve istikrarsızlık, arz-talep dengesini bozarak, işletmenin kullanacağı girdilerin ve satacağı ürünlerin fiyat ve miktarını, yatırım kararlarını, kar marjlarını etkileyebilmektedir (Baran, 2006: 28).

Patan (2009: 17) ekonomik olarak krize yol açabilecek etkenleri şu şekilde sıralamaktadır:

- Mal ve hizmet fiyatlarındaki enflasyonist ve deflasyonist eğilimler; enflasyonun çok yüksek olduğu durumlarda işletme fiyat kontrollerinde zorlanabilmektedir.
- Para politikaları, faiz oranları, milli paranın diğer paralara oranla değer kazanması-revalüe veya değer kaybetmesi (devalüe).
- Milli politikalar, vergi oranlarındaki değişimler.
- Ödemeler dengesi, dış ticaret fazlalıkları ya da açıkları.

Ekonomik çevrede meydana gelen değişiklikler turizmi doğrudan etkileyebilmekte ve konaklama işletmeleri için kriz sebebi olabilmektedir. Turizmde ekonomik çevre, turistik arz verileri, mevcut ve gelecek talebin miktarı, rakiplerin sahip oldukları olanaklar, talebi karşılayacak üst yapının miktarı ve kalitesi, yatırım ihtiyacı, yatırımların makro ve mikro düzeyde karlılığı, yatırım riskleri ve finansman olanaklarını içermektedir. Turizm işletmeleri açısından ekonomik çevreyi yurtiçi ve yurtdışı ekonomik çevre olarak iki grupta ele almak mümkündür. Turizmde yaşanan talep daralmasına ülke içindeki istikrarsızlık neden olabileceği gibi, ülke dışındaki özellikle hedef pazardaki ekonomik durum da neden olabilmektedir (Olalı, 1990: 60). Diğer bir taraftan oluşan krizler bütün turizm işletmelerini aynı boyutta etkilemeyebilmektedir. Kriz bazı turizm işletmelerini hiç etkilemez iken, bazıları için fırsat yaratabilmektedir. Türkiye’de 2001 krizi döneminde TL’nin değer kaybetmesi, incoming seyahat acentalarını, tur operatörlerini ve konaklama işletmelerini etkilememiştir, olumlu katkıları olmuştur, outgoing seyahat acentaları ve iç turizme yönelik diğer turizm işletmelerini-konaklama işletmeleri , yiyecek-içecek işletmeleri gibi- ise olumsuz yönde etkilemiştir (Seymen, Bolat ve Çeken, 2004: 118). Ekonomik krizler çalışmanın 2.bölümünde detaylı bir şekilde incelenmiştir.

1.3.1.2. Teknolojik Yenilikler

Günümüzde teknolojik değişikliklere uyum sağlamak, gelişmek zorunda olan işletmeler için bir ihtiyaç haline gelmiştir. İşletmenin kullandığı teknik ve

yöntemlerde hızlı bir değişme söz konusu ise, bu durum işletmenin temel amaçlarını etkileyebilmektedir. Krizin ortaya çıkmasında teknolojik değişikliklerin hızı, değişikliğe uyum süreci ve teknolojiye bağımlılığın oranı büyük ölçüde etkili olmaktadır. Özellikle gelişen bir teknolojinin, işletmenin arz ettiği ürün ve hizmetin yerine ikame edilebilecek yeni ürünler ve faaliyet alanları ortaya çıkarması, işletmeleri krizlere sürükleyebilmektedir (Deniz ve Sağlam, 2007: 158).

Teknolojik gelişmelerin, hizmet endüstrisini imalat endüstrisine oranla daha az etkilediği düşünülmeyle birlikte turizm endüstrisi, finans sektörü ile birlikte istisna teşkil etmektedir. Turizm hizmetlerinin dağıtımı ve yönetimi teknolojik gelişmeden ve özellikle bilgi teknolojilerinden etkilenebilmektedir. Teknolojik gelişmeler turizm işletmelerinin sunduğu olanakları geliştirmekte ve konaklama ile seyahat sektörüne yenilik kazandırmaktadır (İçöz, Var ve Birkal, 2002: 177). İşletmeye gelen konukların kayıt (check in) ve çıkış işlemleri (check out) süresinde odalar hakkında bilgi akışının yürütülmesi, departman hasılatının ve kasaların durumunun anlık olarak izlenebilmesi, oda durum bilgilerinin güncellenmesi, konukların telefon görüşmelerini bitirdikleri anda ücretin hesaplarına geçirilebilmesi ve konukların otelden ayrılırken hesaplarının hızlı ve doğru olarak görülmesi ve konuk bekletilmeden faturalarının verilebilmesi için bilişim teknolojileri kullanılmaktadır (Poon, 2002). Teknolojik gelişmelere ayak uyduramayan konaklama işletmeleri olası bir tehditle karşı karşıya kalabilmektedir. Teknolojik değişimin hızına ayak uyduramayan konaklama işletmeleri için kriz olasılığı artabilmektedir.

1.3.1.3. Sosyo-kültürel Etkenler

Toplumun değer yargılarının değişmesi, müşterilerin ilgisinin azalması, sosyal karışıklık ve huzursuzluklar işletmeleri krize sevk edebilmektedir. Ancak, özellikle toplum değerlerinin değişmesinin uzun sürede gerçekleşeceği düşünüldüğünde, bu anlamda kriz ile karşılaşmanın az rastlanacak bir durum olabileceğini söylemek mümkündür (Baran, 2006: 28).

Sosyo-kültürel çevreyi oluşturan unsurlar işletme için tehdit oluşturabilmekte, ancak bununla birlikte fırsatlar da sunabilmektedir. İşletmenin sosyo-kültürel çevreyi yeterince analiz etmemesi durumunda, tehditlerden kaçınarak fırsatları kendi lehine yönlendirmeleri olanaksızlaşmakta ve kriz ortaya çıkabilmektedir (Can, 1992: 298). Turizm sektörü açısından, sosyal çevrenin etkisi oldukça önemlidir. Sosyal yapının benimsemeyeceği, tolerans göstermeyeceği olaylar, işletme ve yöre turizminin yaşamını sona erdirebilmektedir. Bu nedenle sektörün, sosyal çevre çerçevesinde fırsat ve tehditlere yönelik sağlıklı bir analiz yapması gerekmektedir. Diğer bir taraftan Arslan ve Pirtini (2000: 38) turizm işletmelerinin sosyo-kültürel farklılıkları ayrı bir kriz nedeni olarak değerlendirmeleri gerektiğini belirtmektedir. Turizm işletmelerinin hitap ettikleri pazarlardaki sosyo-kültürel farklılıkları dikkate almamaları işletmeler açısından ciddi sıkıntılar yaratabilmektedir. 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 (Seymen, Bolat ve Çeken, 2004: 119).

1.3.1.4. Hukuki ve Siyasi Etkenler

Yasama organının ekonomik, kültürel ve toplumsal olgularla ilgili olarak koyabileceği yasa ve kurallara işletmelerin uymaları gerekmektedir. Hukuk kurallarına uygun değişiklikleri hızla gerçekleştiremeyen işletmelerin kriz ile karşılaşması kaçınılmaz olabilmektedir (Can, 2002: 335).

Devlet ve devlet yönetimine egemen olan politik görüş ve bu görüşü savunan siyasi iktidarın değişmesi ya da özellikle politik düşüncenin devlet müdahalesi yolu ile, ekonomik sistemin düzenlenmesi taraftarı olması, işletmelerin faaliyetleri üzerinde de etkilerini gösterebilmektedir. Politik ve yasal düzenlemeler ülkeye, bölgeye ve turistik çekim merkezine olan talebi ve talebin yönünü etkileyebilmektedir. Dolayısıyla bu durum turizm sektöründe faaliyette bulunan konaklama işletmelerini de etkilemekte ve olumsuz bir durum karşısında konaklama

işletmelerini g durumda bırakabilmektedir. Bir ülkedeki genel politik konjonktür insanların seyahat isteği üzerine etki eden önemli bir faktördür. lkeler arası siyasi gerginlikler, belirli bir bölgede savaş çıkması, terörizm turizm talebini etkileyen genel faktörler arasında yer almaktadır (Olalı ve Timur, 1988: 312). Askeri darbe, devalüasyon- revalüasyon, ambargo, uluslararası ticaret engellemeleri, gümrük düzenlemeleri de turizm sektörünü etkileyebilecek yasal ve politik olaylar arasında sayılabilmektedir (Köroğlu, 2004a: 15). Bu tip olayların olduğu bölgeler için turizm talebi, ani ve hızlı gerilemeler gösterebilmektedir. Endonezya'nın en büyük turizm merkezi olan Bali Adası'nda 2002 yılında gerçekleşen terörist saldırısı çoğu turist 180 kişinin hayatını kaybetmesi sonucu turistlerin Bali Adası'na olan güvenlerini zedelemiştir. 2002 yılında 959,107 olan turist sayısı 2003 yılında büyük bir düşüş göstermiştir ve 610,780 kişi olmuştur (Preston, 2005). Diğer bir taraftan Mısır'da meydana gelen iç savaşa yol açabilecek halk ayaklanması sonucu birçok ülke kendi vatandaşlarını Mısır'a gitmemeleri konusunda uyarmıştır ve dünyaca ünlü tur operatörleri Kahire ve İskenderiye gibi turlarını iptal etmişlerdir. 2011 yılında şubat ayında bir önceki yıla göre düşüş gösteren Mısır'ı ziyaret eden turist sayısı 211 bin kişi olmuştur (www.tourexpi.com Erişim:12 Mayıs 2011). Bu durumdan Mısır'da faaliyet gösteren konaklama işletmeleri de olumsuz yönde etkilenmiştir.

Diğer bir taraftan turizm endüstrisi hükümetler tarafından yapılan yasal düzenlemelere ve kısıtlamalara karşı hassas bir yapıya sahiptir ve turizm işletmelerinin faaliyet gösterdiği ülkeye, turistik çekim merkezine ve faaliyet alanına yönelik bir yasal düzenleme işletmenin yaşamsal varlığını tehdit edici nitelikte olabilmektedir. 1997 yılında Türkiye Büyük Millet Meclisi'nin almış olduğu kararla, Türkiye'de bulunan kumarhaneleri kapatması, bu faaliyet alanında yatırım yapan konaklama işletmelerini ve bu pazara yönelik tur düzenleyen seyahat işletmelerini kısa süreli de olsa zor durumda bırakmıştır. Ayrıca Sözde Ermeni Soykırımı iddialarına karşılık, parlamentosunda tartışma zemini hazırlayan Fransa ile Türkiye arasındaki diplomatik ilişkilerin gerginleşmesi, Fransız turizm işletmeleri ile iş ortaklığı yapan Türk turizm işletmelerini olumsuz yönde etkilemesini krize neden olan hukuki ve siyasi etkenlere örnek vermek mümkündür (Seymen, Bolat ve çeken, 2004: 119). Hükümetler tarafından yapılan engellemeler ve siyasi gerginlikler belirli bir bölgeye olan turizm talebinin azalmasına neden olarak, o bölgedeki konaklama

işletmelerini kriz ortamına sürükleyebilmektedir (Köroğlu, 2004a: 17).

1.3.1.5. Uluslararası Çevre Etkenleri

Özellikle büyük işletmeler açısından uluslararası çevre koşulları büyük önem taşımaktadır. Uluslararası pazarlarda oluşan fiyat dalgalanmaları, savaş ve benzeri olaylar, arz ve talep değışiklikleri gibi olayları takip etmekte başarısız kalan işletmeler için her an bir kriz ortamı oluşabilmektedir. Hızla küreselleşen dünyada işletmelerin bu tür değışimleri dikkatli bir şekilde takip etmesi gerekmektedir (Baran, 2006: 28).

Uluslararası platformda ortaya çıkabilecek savaş, ülkeler arası sorunlar ya da anlaşmazlıklar gibi olaylar turizm işletmelerini de krize sürükleyebilmektedir. Örneğin konaklama işletmesinin bulunduğu bölgede savaş tehdidinin olması; hem turistik tüketiciler, hem de işletmeciler açısından risk unsuru yaratan durumlar olarak değerlendirilmektedir. Böyle bir durumda turistik tüketiciler, turistik bölgenin güvenli olmadığını düşünebilmekte ve bu bölgedeki işletmeleri tercih etmemekte, konaklama işletmeleri; gerek turistik tüketici talebi, gerekse işletmede çalışan personel temininde sıkıntıya düşebilmektedirler (Uzun, 2001: 77).

1.3.1.6. Rekabet

Büyük ve güçlü rakiplerin pazar payını arttırma mücadelesine girmeleri sonucu işletmeler krizlerle karşılaşabilmektedir. İşletmenin varlığını sürdürmesi, büyüme ve gelişmesi rekabet koşulları ile yakından ilgilidir. İşletmeler rakiplerini yakından izlemeli ve rekabet stratejilerini belirlemeleri gerekmektedir. Aktan (1999) uluslararası ticarete sınırların giderek ortadan kalkması ve artan rekabetin işletmeleri daha iyi olmaya zorladığını, günümüzde rekabetin yurtiçindeki rekabetin ötesinde “küresel rekabet” özelliği kazandığını ifade etmektedir. Dünya pazarlarındaki rekabet her geçen gün artmaktadır ve rekabet, örgütsel değışimi gerekli kılan en önemli faktörlerden birisi olmaktadır. Bu değışimlere ayak uyduramayan işletmeler ise kaçınılmaz bir şekilde kendilerini kriz ortamının içinde bulabilmektedir (Şahin:

2005: 17).

Turizm işletmeleri rakiplerinden doğrudan doğruya etkilenebilmektedir. Bu nedenle turizm işletmelerinin bir makro çevre elemanı olarak rakiplerini sürekli olarak izlemesi, turizm pazarını iyi bir şekilde analiz etmesi, rakiplerin kullandığı stratejiler ve sunduğu ürün ve hizmet özellikleri konusunda da bilgi sahibi olmaları gerekmektedir. Aksi durumda işletme izlediği stratejilerde başarısız olarak kriz ortamına girebilmektedir (İçöz, 2001: 62).

Küreselleşme süreci ile teknolojik gelişmenin eş zamanlı olarak devreye girmesi ile, geleneksel rekabet stratejilerinin geçerliliği azalmıştır. Rekabet yarışında turizm sektöründe yer alan konaklama işletmelerinin aynı türdeki hizmetleri müşterilerine sunabildiklerini görmek mümkündür. Ancak arz ve talep arasındaki dengenin bozulması ve rekabetin giderek artması sonucunda konaklama işletmeleri müşteri bağlılığı yaratma konusunda çalışmalar başlatmışlardır ve kaliteli hizmet vererek müşteri bağlılığını yaratmaları konaklama işletmelerine rekabet avantajı kazandırmıştır (Aksu, 2000: 277). Diğer bir taraftan konaklama işletmeleri küreselleşen dünyada bilişim teknolojilerinden faydalanarak uluslararası düzeye ulaşan rekabette varlıklarını sürdürmeye devam edebilmektedirler. Konaklama işletmeleri bilgi iletişim teknolojilerini etkin bir şekilde kullanarak tanıtım, halkla ilişkiler, reklam, satış vb. rekabet stratejilerini uluslararası düzeyde uygulayabilmektedirler (Duran, 2003: 82).

1.3.1.7. Doğal etkenler

İşletmenin kontrol edemediği yangın, sel, deprem gibi doğal felaketler krizin en belirgin sebepleri arasında yer almaktadır. Beklenmedik felaketler ve doğal çevre ile ilgili birçok faktör, işletmeleri krize yönleltebilmektedir. Doğal felaketlerden kaynaklanan krizler işletmenin kontrol altına alamadığı, ani ve önlenemez bir şekilde ortaya çıkan krizlerdir (Akdağ, 2001). Doğal etkenlerden kaynaklanan krizleri diğer kriz türünden ayıran en önemli farklardan biri, bu tür felaketlerin belirtilerinin olmaması ve dolayısıyla işletmelerin erken uyarı sistemlerinin ya da önleme

mekanizmalarının çok fazla işe yaramamasıdır (Tutar, 2000: 25).

Doğal etkenler tüm işletmeleri etkileyebildiği gibi turizm işletmelerini de etkileyebilmektedir. Deprem, sel, yangın gibi çevresel olaylar, hem işletme hem de turizm sektörü geneli için uzun vadeli krizlere yol açabilmektedir. Doğal etkenler afet olan bölgede yaşayan insanların davranışlarını ve inançlarını etkileyebilmektedir. Bazı insanlar daha az risk ile karşılaşabilecekleri destinasyonları tercih etmekte ya da seyahat planlarını değiştirebilmektedirler (Meditinos ve Vassiliadis, 2008: 72). Konaklama işletmeleri açısından, doğal çevre etkenleri içinde en etkili deprem olarak kabul edilmektedir. Örneğin Japonya’da 1995’ de, Türkiye’ de Ağustos 1999’ da ve Tayvan’ da Eylül 1999’ da meydana gelen depremler hem ülke ekonomileri hem de ülkelerin turizm sektörleri için birer kriz durumu olarak nitelendirilmektedir. Yaşanan bu depremlerin ardından felaketin oluşmasından sonraki üç aylık dönemde, konaklama işletmelerinde doluluk oranları %60 oranında düşüş göstermiştir (Huang ve Min, 2002: 146). Diğer bir taraftan Tayland’ da 2004 yılında meydana gelen Tsunami felaketinin ülkenin güney kıyılarını vurması sonucu turizm sektörü ciddi bir darbe almıştır ve uluslararası ziyaretçi sayısı 2004 yılında 11.65 milyon iken 2005 yılında 11.52 milyona düşmüştür (TAT, 2008).

1.3.2. Krize Neden Olan İşletme İçi Faktörler

İşletmelerin kriz ile karşılaşmalarında, dış çevrede meydana gelen değişiklikler önemli rol oynamaktadır. Ancak dış çevrenin sabit bir denge halini koruyamaması ve sürekli değişmesinden çok, işletmenin bu değişikliklere uyum yeteneğinin zayıf olması krize neden olabilmektedir (Ataman, 2001: 242). Örgütsel açıdan güçlü işletmeler dış çevre faktörlerinden kaynaklanan krizlere ya da değişimlere hızlı uyum sağlayarak işletmeyi krizden çıkarabilmektedir. Ancak işletmelerin kriz ile karşılaşmalarında makro faktörlerden çok örgüt içi faktörlerin de etkili olduğu öne sürülmektedir. Bu durum örgütsel olarak güçlü olmayan işletmelerin krizlere karşı çözüm önerileri üretememelerinden kaynaklanabilmektedir (Tüz, 2001: 7).

Thompson (1998:54) içsel krizlerin genellikle, yetersiz karar alan yöneticilerden ve değişim gerektiren güçsüz yönetimlerden kaynaklandığını ifade etmektedir. Buna bağlı olarak, belirli bir sürede, işletme içindeki sorunların birikmesi ve bu sorunların tamamının ya da önemli bir bölümünün çözüme kavuşturulamaması, işletmeyi kriz dönemine sürükleyebilmektedir ve işletmeleri kriz dönemine sürükleyen bazı iç etkenleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- İşletme yönetiminde bütünsel olarak düşünme ya da davranmada başarısızlık,
- Geçmişe köklü bir bağlılık,
- Dış çevreden gelen kriz sinyallerini anlamada başarısızlık,
- Kısa dönemli çıkarların göz önünde tutulması.

İşletmenin kendi içinde meydana gelen ve krize sebep olan faktörleri örgütsel faktörler ve yönetsel faktörler olarak ikiye ayırmak mümkündür.

1.3.2.1. Örgütsel faktörler

İçsel kriz etkileri; daha çok işletmeler, yönetim, yönetici, personel, bütçe, teknik donanımdan kaynaklanan etkenlerdir. İşletmenin yapısal ya da işleyiş bozukluğu, bütçe ve finansman yetersizliği, yöneticilerin beceriksizliği ve yetersizliği, personelin yeteneksizliği örgütsel kriz faktörleri arasında yer almaktadır (Peker ve Aytürk, 2000: 388).

İşletmelerin örgütsel yapıları, işletmeden işletmeye farklılık göstermektedir. Krizin ortaya çıkmasında etkili olan örgütsel faktörler; işletmenin büyüklüğüne, örgütsel yapıya, üst yöneticilerin yetkinliklerine, işin özelliğine ve işletmenin hayat safhasına ilişkin faktörler olarak sıralanabilmektedir.

a) İşletmenin Büyüklüğüne İlişkin Faktörler

Büyük ölçekli işletmelerde, sabit maliyetler, işletme bütçesinin önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. Bu nedenle, örneğin; kısa dönemde meydana gelen talep azalmaları, işletmelerde sabit maliyetlerin karşılanmasını zorlaştırmakta ve bu

durumun belli bir süre devam etmesi, büyük işletmeleri dahi krizlerle karşı karşıya getirebilmektedir. Büyük ölçekli işletmelerin karşı karşıya kaldıkları kriz durumlarının sonuçları küçük ölçekli işletmelere göre daha yıkıcı olabilmektedir. İşletmeler büyüdükçe formelleşmiş ilişkiler yaşanmakta, kurallar ve standartlaşmış prosedürler uygulanmaya başlanmakta ve yapı, çevresel değişimlere uyum gösteremeyecek kadar katılaşabilmektedir. Katı hiyerarşik yapılanma nedeni ile, yönetim kademeleri arasında etkin bir iletişim sağlanamaması, konaklama işletmelerinin krizle karşılaşma olasılığını artırabilmektedir (Asunakutlu ve Safran, 2004: 54).

b) Örgütsel Yapıya İlişkin Faktörler

İşletmenin hem somut ve fiziksel yanları, hem de örgüt kültürü ve örgüt ikliminden oluşan soyut değerleri örgütsel yapıyı belirleyen etkenler arasında yer almaktadır. Bir işletmenin kriz karşısında direnç göstermesi, örgütün soyut ve somut yanlarının, bir sistem anlayışı çerçevesinde, bir arada düşünülmesine ve geliştirilmesine bağlı bulunmaktadır. Bu nedenle günümüz işletmelerinde; toplam kalite ve maliyet bilincine sahip olma, değişim konusunda daha sorumlu ve ilgili olma, yeniliklere açık olma, müşteri odaklı, etik ve duyarlı olma gibi özelliklerin bulunması gerekmektedir (Schuler, 1994: 5).

Örgüt yapısı, örgüt kültürünün ve örgüt ikliminin somutlaşmış şeklidir. Kontrol alanının dar ya da geniş olması, otorite ve yetkinin kullanım biçimi, merkezileşme derecesi, demokratik ya da otoriter yönetim anlayışı gibi etkenler, örgütsel yapıyı belirlemektedir. Yeniliğe kapalı, geleneksel değerleri her şeye rağmen korumaya çalışan, eğitim düzeyi ve bilgi birikimi yetersiz, değişim için gerekli esnekliğe sahip olmayan katı bir örgüt yapısı, kriz yönetimini olumsuz olarak etkileyebilmektedir (Tutar, 2000: 34). Örgütsel yapının, çevresel değişimlere uyum gösteremeyecek derecede katı olması, sorunlara en yakın kişi ve grupların üst yönetime hızla ulaşmasına olanak tanımayan bir iletişim sistemi ve hiyerarşik yapı oluşturulması, örgütün krizle karşılaşma olasılığını artırmakta, krizin üstesinden gelme olanağını ise azaltmaktadır (Can, 1992: 299).

c) Üst Yöneticilerin Yetkinliklerine Bağlı Faktörler

Genç (2004: 344) işletmeler her ne kadar sistem olmanın bir gereği olarak ele alınıp, işletme yönetimi bir ekip işi olarak kabul edilse de, başarıda yöneticinin rolünün önemli olduğu kadar, başarısız bir yönetim sonucu ortaya çıkan kriz durumunda da, yetersiz ve yeteneksiz yöneticinin rolünün o kadar önemli olduğunu belirtmektedir. Üst yöneticilerin krizi görmemeleri ya da işletmeyi krizden kurtarma konusunda yetersiz olmaları işletmelerin kriz ile karşılaşmalarının en önemli nedenleri arasında yer almaktadır (Deniz ve Sağlam, 2007: 157). Üst yöneticinin tahmin etme ve sezgi gücünün zayıf olması, yeni problemlerin farklılığını kavrayamama ve onlara eski çözümleri uygulama eğilimi, çevrenin aktif ve dinamik yapısı karşısında pasif ve yavaş kalma konaklama işletmelerini krize sevk edebilmektedir (Baran, 2006: 29).

d) İşin Özelliğine İlişkin Faktörler

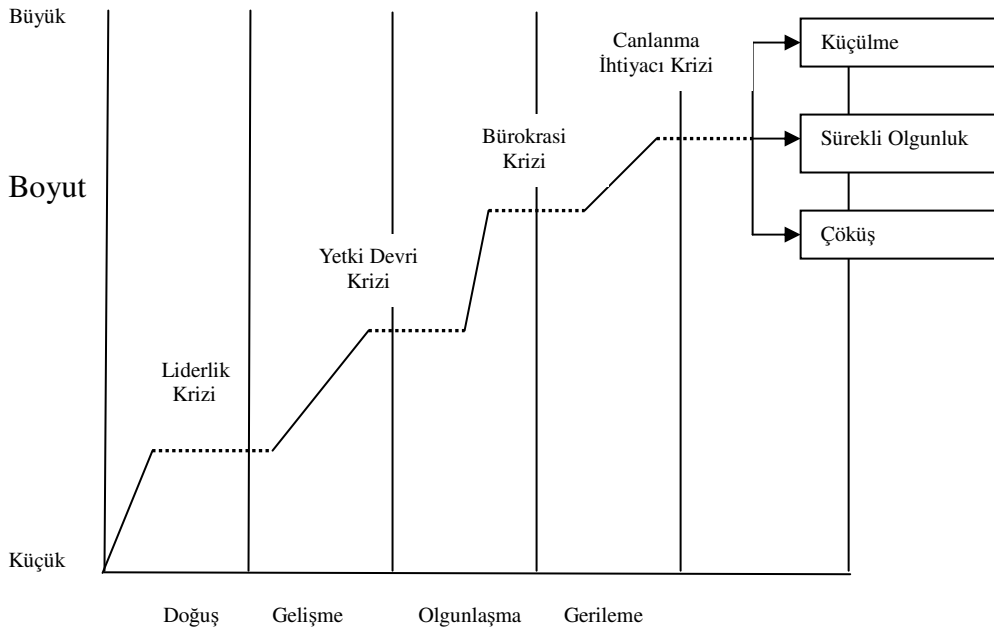
İşletmenin faaliyette bulunduğu alanda teknolojik değişim hızının yüksek olması, hammadde temininin zor olması, sürekli üretim yapılmasının gerekmesi vb. gibi özellikler işletmenin krizle karşılaşma olasılığını artırabilmektedir (Ataman, 2001: 244). Diğer bir ifade ile işletmenin hızlı gelişen bir sektörde faaliyet göstermesi işletmenin krizlerle karşılaşma olasılığının daha fazla olması anlamına gelmektedir, üretimin belirli bir düzen ve dengeli bir özellikte olması krizle karşılaşma olasılığının kısmen daha az olmasını ifade etmektedir. Örneğin konaklama işletmeleri emek-yoğun olarak faaliyet göstermektedir. Bu nedenle bu tür işletmelerde hizmetin standartlaştırılması güçleşmektedir. Müşterilerin otelde kaldıkları süre içerisinde personelden ve diğer müşterilerden kaynaklanan sorunlarla karşılaşması mümkündür. Söz gelimi, personel-müşteri arasındaki çatışmalar, hırsızlık olayları gibi durumlar işletme için kriz oluşturabilecek nedenler arasında yer almaktadır (Şahin, 2005: 25).

e) İşletmenin Yaşam Evresine İlişkin Faktörler

Bir işletmenin yaşam evresi, doğuş, gelişme, olgunlaşma, gerileme ve çöküş olmak üzere beş aşamadan oluşmaktadır (Tüz, 2001: 8). Her bir aşama, kendine özgü özellikleri dolayısıyla, farklı kriz olasılıklarını barındırabilmektedir. Greiner tarafından 1972’ de ileri sürülen görüşe göre, işletmeler yaşam süreleri boyunca, her gelişme evresi sonunda çeşitli kriz durumlarıyla karşılaşabilmektedirler. Bu görüşe göre, işletmenin ilk kuruluş aşamasında liderlik krizleri, gelişme aşamasında yetki devri krizleri, olgunlaşma aşamasında bürokrasi krizleri, gerileme aşamasında ise yeniden canlanma ihtiyacından doğan krizler yaşanabilmektedir (Uzun, 2001: 41). İşletmelerin, en çok karşılaşabileceği kriz aşaması, gelişme aşamasıdır. Çevresel fırsatlardan ve olanaklardan yararlanma isteği, örgütlerde her türlü kaynak (fiziki, mali, insan) ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır. Bunun karşılanamaması durumunda kriz kaçınılmaz olmaktadır. Ayrıca olgunluk aşaması, işletmelerin gelişmeleri en yakından izleme ve titiz davranmalarını gerektiren aşamadır (Genç, 2004: 346). İşletmelerin olgunlaşma dönemlerinde gerekli önlemler alınmadan belli sınırların aşılması, yetki, sorumluluk, karar verme ve denetim alanı konularında çatışmalar yaratarak, işletme dengesini bozucu özellikler gösterebilmektedir. Bununla birlikte, işletmenin pazar talebinden daha fazla bir büyüme göstermesi, satışların aniden artırılması ya da işletme satış ve karlarının aniden azalma gösteren ortamlar krizlere zemin hazırlayabilmektedir (Tüz, 2001: 8). Şekil 2’de işletmenin yaşam evresine göre olası kriz türleri sunulmaktadır.

İşletmenin yaşam dönemi gibi üretilen turistik ürünün de yaşam dönemi mevcuttur. Turistik çekim merkezinin yaşam dönemine göre bu yörelerde faaliyet gösteren konaklama işletmeleri değişik stratejiler izlemek durumundadır. Konaklama işletmeleri her şeyi çok iyi takip etmeli, çevre analizi yapmalı ve kontrol sistemi kurmalıdır. Aksi takdirde konaklama işletmeleri krize zemin hazırlamaktadır (Hacıoğlu, 2000: 43-44).

Şekil 2: İşletmenin Yaşam Evresi ve Kriz Türleri

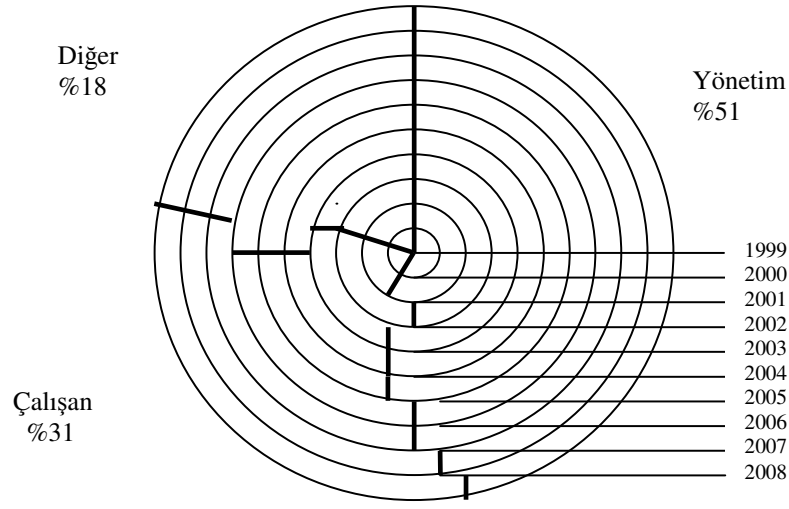


Kaynak: Uzun, 2001, sf. 42.

1.3.2.2. Yönetmel Faktörler

İşletmelerin kriz ile karşılaşmalarına neden olan faktörler arasında, işletme üst düzey yöneticilerinin çevresel değişimleri izleme, değişimlerle ilgili veri toplama, yorumlama ve değerlendirme konularındaki deneyimsizlikleri ve yetersizlikleri yer almaktadır (Asunakutlu, Safran ve Tosun, 2003: 144). Kriz Yönetimi Enstitüsü (ICM, 2009) tarafından yapılan bir değerlendirmede 1999–2008 yılları arasında krize kaynaklık eden ana faktörler ortaya konmuştur. Bu değerlendirme ışığında dikkate alınan dokuz yıllık süre içerisinde en dikkat çekici kriz kaynağının yönetim olduğu belirlenmiştir. Şekil 3’de krize kaynaklık eden faktörler sunulmaktadır.

Şekil 3: Krize Kaynaklık Eden Faktörler



Kaynak: ICM, 2009, sf.2

Birçok işletmede, karar verme mekanizmalarının yeterince bütünleşmemiş olması yönetici kararlarının kalitesini düşürmekte ve işletmenin çevreye uyum sağlamasını zorlaştırmaktadır (Uzun, 2001: 40). Yönetimce alınan kararların kalitesi, krizlerle başa çıkmada çok önemli bir değişken olarak kabul edilmekte, yönetim tarzı ve işletmenin stratejik konumu da, kriz durumlarında etkili olmaktadır. Tüz (2001: 8) yöneticilerden kaynaklanan kriz nedenlerini şu şekilde sıralamaktadır:

- Yöneticinin tahmin etme ve sezgi gücünün zayıf olması,
- Yeni problemlerin farklılığını kavrayamama ve onlara eski çözümleri uygulama eğilimi,
- Hızlı çevre değişimlerine karşı yavaş kalma,
- Yöneticinin önündeki sorunu kriz olarak algılayacak nitelikte olmaması,
- Çevredeki gelişmeler hakkında bilgi toplama yetersizliği,
- Üst düzey yöneticilerin ölmesi ya da plansız bir şekilde ayrılması

Gürbüz (1999: 54) yönetimden kaynaklanan problemlerin işletme içerisinde de krizlere neden olabileceğini belirtmektedir. Krize sebep olabilecek olguların veya

yanlış politikaların yönetim tarafından zamanında değiştirilememesi potansiyel bir kriz kaynağı olarak ortaya çıkmaktadır. Fakat burada temel olarak, bunun niçin yapılmadığı ya da niçin yapılamadığı soruları yanıtlanmalıdır. Karar vermede yavaşlık, aşırı merkezci bir yönetim, planlama-örgütlenme-koordinasyon sorunları örgüt içerisindeki sorunlar arasında yer almaktadır. Turizm işletmelerinde yöneticilerin sürekli olarak değişmesi işletmelerin uzun süreli planlama yapmasını engellemekte ve kriz durumlarında işletmeleri etkisiz kılabilir (Köroğlu, 2004a: 23-24). İşletmelerdeki üst düzey yöneticilerin bazıları, özellikle kriz durumlarında, savunmacı bir stratejik pozisyon almakta ya da krizi inkar etme, geciktirmeye çalışma ve sistemi suçlama gibi davranışlar içine girebilmektedirler. Dolayısıyla bu durumda işletmeler, hızlı çevre değişimlerinin gerisinde kalmakta ve kriz durumlarının olumsuz sonuçlarından daha fazla etkilenebilmektedirler. Bu nedenle yönetsel etkenlerden kaynaklanan krizlerde, yöneticilerin görevi, koordinasyon işlevinin etkili olarak yerine getirilmesini ve işletme içinde iyi bir iletişim sisteminin kurulmasını sağlamaktır (Yılmaz, 2004: 22).

a) Planlama Fonksiyonuna İlişkin Faktörler

Sabuncuoğlu ve Tokol (2003: 182) planlamayı, varılması tasarlanan hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflere giden yol, yöntem ve araçların önceden seçilmesi olarak tanımlamaktadır. İşletmeyi etkileyen birçok çevresel faktör bulunması nedeniyle, bu faktörlerle ilgili olarak gelecekteki durumun tahmin edilmesi oldukça güçtür. Planlamasız işletmenin faaliyet göstermesi düşünülemez. Ancak, çevresel faktörlerdeki hızlı değişim karşısında planlamaya esneklik getirilmesi gerekmektedir (Yükselen, 2006: 32).

Günümüzde birçok işletme çeşitli şekillerde genişlemekte, organizasyon yapıları giderek karmaşıklaşmakta, bu yüzden yönetim işlevi ayrı bir özen gerektirmektedir. İşletme planları ile işletme çevresinin birbirini etkileme düzeyi, işletme yönetiminin düşündüğü şekli ile gerçekte olanlar arasında büyük farklılıklar oluşması krizlere neden olabilmektedir. Hızla değişen örgütsel ve çevresel şartlar yapılmış olan planların sürekli olarak yeniden gözden geçirilmesini ve günün

şartlarına uydurulmasını zorunlu kılmaktadır (Akat, 2000: 150). İşletmelerde üst yönetim tarafından öngörülen tahminlerin ve bunlar doğrultusunda belirlenen hedef ve stratejilerin yetersiz olması ya da yanlış belirlenmesi krize yol açmaktadır. Seymen, Bolat ve Çeken (2004: 112-113) planlama fonksiyonundan kaynaklanan krizleri şu şekilde sıralamaktadır:

-Geleceğe dönük tahminlerin yanlış yapılması: Örneğin, bir tur operatörünün işletme bütçesi 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 ortaya çıkabilecektir.

-Geleceğe dönük tahminlerin doğru olmasına rağmen mevcut kaynakların tahsisinin yanlış yapılması: İşletmelerin geleceğe yönelik öngörülerini doğru olabilmektedir; ancak mevcut kaynaklarını bu öngörüler doğrultusunda etkin bir şekilde kullanamayabilmektedir. Örneğin devalüasyon ve oranının tahmin edilmesi, işletmenin ise buna rağmen nakdini dövizde tutmaması ya da anlaşmalarını TL üzerinden değil, döviz üzerinden yapması (maaşlar, otel-acenta anlaşmaları gibi), finansal krize yol açabilmektedir.

-Hazırlanan planların esnek olmaması: Hazırlanan planların iç ve dış çevre koşullarındaki değişikliklere uyum sağlayamaması bir diğer kriz nedenidir. Örneğin, bir konaklama işletmesi tek tur operatörüyle çalışıyor ve dağıtım sistemini bu tur operatörüne göre planlayıp yürütüyor olabilir. Eğer ilgili tur operatörü iflas edecek ya da anlaşma bozulacak olursa, işletmenin buna yönelik alternatif bir planı olmadığı takdirde bir kriz durumu ortaya çıkabilmektedir.

b) Örgütlenme Fonksiyonuna İlişkin Faktörler

Aydın (2001: 61) yönetimin önemli ve temel fonksiyonlarından biri olan örgütlenme fonksiyonunu, “bir kuruluşun amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan yer, araç-gereç ve personelin sağlanması, belli bir sistem dahilinde bir araya getirilmesi ve kişiler ile birimler arasında görev ve yetki dağılımının yapılması” olarak tanımlamaktadır. 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 arasında yer almaktadır (Seymen, Bolat ve çeken, 2004: 113).

Örgütleme fonksiyonunun yanlış ya da yetersiz olması turizm işletmelerinde potansiyel bir kriz sebebi olabilmektedir. Örneğın, iş tanımlarının ve iş gereklerinin çıkarılmaması ya da yanlış çıkarılması; bundan dolayı yetki-sorumluluk karmaşası ve motivasyon düşüklüğü yaşanması ya da işğören devir hızının risk yaratacak noktaya yükselmesi kriz yaşanmasına sebep olabilmektedir (Seymen, Bolat ve çeken, 2004: 113-114).

c) Yürütme Fonksiyonuna İlişkin Faktörler

Yürütme işlevinin temel niteliğı işletmeye dinamizm getirmesidir. Kuruluş ve işleyiş planları, amaçları ve örgütsel düzeni hazırlamış bir işletmede sıra örgütün harekete geçirilmesine gelmektedir. Yönetici kesin yetki ve otorite gücünü kullanarak astlarına iş yaptırmak üzere emirler vermekte ve işletme canlılık kazanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2003: 189).

İşletmenin 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 stres kaynaklarının ortaya çıkarılamaması ve/veya etkin yönetilememesi gibi durumlar krizlere neden olabilmektedir (Seymen, Bolat ve çeken, 2004: 114).

d) Eşgüdüm Fonksiyonuna İlişkin Faktörler

Sabuncuoğlu ve Tokol (2003: 192) eşgüdüm fonksiyonunu (koordinasyon) “bir işletmenin düzenli ve sürekli çalışabilmesi için amaçlar, araçlar, uğraşlar, organlar ve kişiler arasında uyum ve işbirliğı sağlanması” şeklinde ifade etmektedir. Eşgüdüm işletmede karışıklıkları önlemekte, planda gösterilen politika, ilke ve kuralların sapmadan uygulanmasını sağlamakta, kişiler arası ilişkileri geliştirmekte, anlaşma ve

uzmanlaşmayı kolaylaştırmakta, yeni düşünce ve görüşlerin çıkmasına yardımcı olmakta, sorunların çözümünü hızlandırmaktadır.

Eşgüdüm fonksiyonunun etkin bir şekilde yürütülememesi, işletme içinde çatışmaların, anlaşmazlıkların ve amaç uyumsuzluklarının ortaya çıkmasına; karşılıklı işbirliği ve anlayış ortamının yaratılamamasına neden olabilmektedir. Bunlar ise beraberinde, karlılığın ve müşteri memnuniyetinin düşmesine yol açabilmekte ve olası bir krizin nedenleri arasında sayılabilmektedir (Seymen, Bolat ve Çeken, 2004: 114).

e) Denetim Fonksiyonuna İlişkin Faktörler

Denetleme, yönetimin amaçları doğrultusunda planlanan ve yapılması istenen faaliyetlerin yapılıp yapılmadığını, yapılmış ise ne kadar doğru, etkin ve verimli yapıldığını, yapılmamış ise neden yapılmadığını kontrol etmek olarak tanımlanabilmektedir (Aydın, 2001: 76).

Denetimin, çalışanların sosyal ihtiyaçlarını ve yaratıcılıklarını ortadan kaldıracak ölçüde katı olması; önleyici denetim mekanizmalarının oluşturulamaması, standartların gerçekçi ve doğru biçimde belirlenmemesi ve düzeltici önlemlerin uygulamaya konmaması işletmelerde krize neden olabilmektedir (Seymen, Bolat ve Çeken, 2004: 114-115).

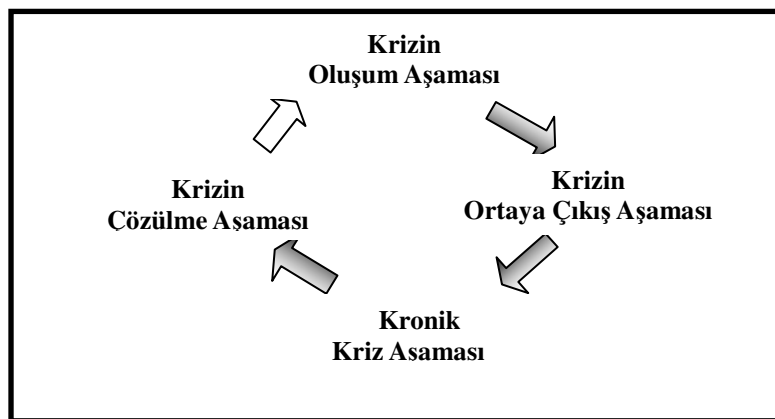
Krize neden olan iç ve dış etkenlerin yanı sıra; işletmelerin bu etkenlerin hangisi ya da hangilerinden ne ölçüde etkilenebileceği de işletmeden işletmeye farklılık gösterebilmektedir. Kriz yönetimi kavramı ele alındığında, bazı işletmelerin krizlere daha duyarlı, bazılarının ise krizlerden daha az etkilenebilen bir yapıya sahip oldukları anlaşılmaktadır. Örneğin, hizmet sektöründe yer alan işletmelere yönelik talep esnekliğinin, sanayi sektöründeki işletmelere oranla daha yüksek olması sektörlerin kendilerine özgü özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Aynı şekilde; işletmelerin ürettikleri ürünlerin talep esnekliği de, işletmelerin farklı kriz türlerinden değişik ölçülerde etkilenmesine neden olabilmektedir. Örneğin; talep elastikiyetinin

düşük olabildiği bazı zorunlu tüketim mallarını üreten işletmeler, çeşitli ekonomik krizleri daha rahat aşabilirken, lüks tüketime dayalı ürünlerde ekonomik kriz dönemlerinde talepteki düşüşe bağlı olarak finansal sorunların daha sık yaşanabildiği görülmektedir (Yılmaz, 2004: 25-26).

1.4. KRİZ AŞAMALARI VE SÜRECİ

Modern işletmeler “canlı” olarak adlandırılmaktadır ve canlı organizmalar gibi işletmeler de çevresel faktörlerden olumlu ya da olumsuz olarak etkilenebilmektedir. Ancak günümüzün başarılı işletmeleri çevresel faktörlerin farkına varma, onları analiz etme, etkilerini değerlendirme ve onlara tepki verme yeteneğiyle nitelendirilmektedir. Bu bağlamda işletmelerin kriz aşamalarını kavrayarak her bir aşamada ne tür tepki verilmesi gerektiğinin ya da hangi stratejiler oluşturulacağının farkına varmaları gerekmektedir (Kash ve Darling, 1998: 180). Fink (1986: 20-24) kriz aşamalarını dörde ayırmaktadır: Krizin gelişim aşaması (Prodromal Crisis Stage), krizin ortaya çıkış aşaması (Acute Crisis Stage), kronik kriz aşaması (Chronic Crisis Stage) ve krizin çözülme aşaması (Crisis Resolution Stage). Şekil 4’de kriz aşamaları yer almaktadır.

Şekil 4: Kriz Aşamaları



Kaynak: Darling, Seristö and Gabrielsson, 2005, sf. 348.

Krizin ilk aşamasında kriz uyarı sinyalleri ortaya çıkmaktadır. İkinci aşamada kriz kaçınılmazdır ve çoğu zaman çok hızlı bir şekilde gerçekleşmektedir. Kronik

kriz aşamasında kriz yaygınlaşmaktadır. Son aşama ise krizin çözülme aşamasıdır; kriz durumundan normal faaliyete geçiş yapılmaktadır. Kronik kriz aşaması en uzun süreyi kapsamakta, krizin ortaya çıkış aşaması ise kriz şiddetinin en yoğun olduğu aşama özelliğini taşımaktadır (Patan, 2009: 22).

İşletmelerin kriz ile karşılaşması, hızlı bir değişim sürecinin sonucudur. Kriz süreci, yakın zaman dilimleri ile birbirini takip eden, bazen de aynı zamanda oluşan aşamalardan geçerek işletmeleri etkilemektedir (Can, 2002: 336). İşletmelerde yaşanan kriz durumları bir süreç olarak ele alındığında, krizlerin başlangıcından sonuçlandırılmasına kadar aşama aşama değerlendirilmesi ve işletme üzerindeki etkilerinin ortaya çıkarılması gerekmektedir (Yılmaz, 2004: 27). Pira ve Sohodol (2004: 47-53)'a göre kriz sürecinde işletme-kriz ilişkisi; krizin gelişim dönemi (prodromal crisis stage), kriz dönemi (acute and chronic crisis stage) ve krizin sona ermesi (crisis resolution stage) olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır.

1.4.1. İşletmelerde Krizin Gelişim Dönemi

Krizlerin gelişim dönemi, kriz uzmanlarınca, işletmede krizin yaşanmaya başlanmasından önceki belirtilerin, aşama aşama, giderek ağırlaştığı ve belirginleştiği dönem olarak tanımlanmaktadır. Tıp alanında bir hastalık oluşurken ilk belirtilerini göstererek uyarı sinyalleri verdiği gibi işletmeler için de krizler oluşmadan önce uyarı sinyalleri vermektedir. Örneğin, fast food işletmesinde yaşanmış bir kriz olarak, yaşlı bir bayanın üzerine sıcak kahve dökülmesi sonucu dava açılmıştır. Bu olaydan önce birçok müşteri kahvenin sıcaklığı ile ilgili şikayette bulunmuştur. Bu bir uyarı sinyalidir, ancak işletme durumu pek önemsememiştir. Dava, işletmenin ciddi finansal kayba uğramasına ve imajının zedelenmesine yol açmıştır (Kash ve Darling, 1998: 181). Gelişim döneminde sinyallerin hissedilmesi ya da belirtilerin saptanması ve bu doğrultuda gerekli önlemlerin alınması, çoğu kez, olası bir kriz durumundan kaçınılmasını ya da krizin hafif biçimde atlatılmasını sağlamaktadır (Uzun, 2001: 43).

Literatürde, prodromal dönem olarak adlandırılan gelişim dönemi, *körlük*, *hareketsizlik* ve *yanlış eylem* başlıkları altında üç aşamadan oluşmaktadır. Körlük aşamasında krize işaret eden bazı sorunlar belirmeye başlamaktadır (Baran, 2006: 30). Çoğu zaman işletme yöneticileri, bu belirtileri kriz sinyalleri olarak algılamadığı ya da belirtilerin farkına varmadığı için değişim ihtiyacı hissetmemektedir (Yılmaz, 2004: 29). Körlük aşamasında, işletmenin yaşamını tehdit edebilecek içsel ve dışsal değişimler ortaya çıkmakta ve işletmenin çevre ile olan ilişkilerinde sorunlar baş göstermeye başlamaktadır (Can, 2002: 336). İşletmenin dış çevrede meydana gelen değişim ve gelişmelerden hiç haberdar olmaması ya da teşhis etmede yetersiz kalması ile ilk aşama başlamaktadır. Bununla birlikte, körlük aşamasında işletmelerin, krizin habercisi olarak kabul edilen bazı içsel sinyalleri fark etmeleri gerekmektedir.

Weitzel ve Johnson (1989: 98) içsel sinyalleri şu şekilde sıralamaktadır:

- İşletmede personel fazlalığı,
- Akılcı ve kullanışlı olmayan idari prosedürler,
- İşletmede eleman dağılımının orantısızlığı,
- Açıkça tanımlanmış amaçların ve karar ölçütlerinin yokluğu,
- Çağdaş anlayıştan uzak örgütsel ve yönetsel yapı,
- Bölümler ya da birimler arasında iletişim kopukluğu.

Krizin gelişim döneminin ikinci aşaması “*hareketsizlik*” aşamasıdır. Bu aşamada azalan karlar, düşen satışlar gibi performans bozukluğuna rağmen işletme olağan faaliyetlerine devam etmektedir. Çoğu kez işletmeler, beklenmedik olaylar karşısında, olağan faaliyetlerinin dışına çıkmamakta ve yeni faaliyetlere yönelme ihtiyacı hissetmemektedir. Weitzel ve Johnson (1989: 97-99) bunun üç önemli sebebi bulunduğunu belirtmektedir:

- Ortaya çıkan tehlike veya fırsatın geçici olabileceği düşüncesi ve dolayısıyla bekle-gör politikasının cazip görünmesi.
- Değişikliğin mevcut dengeyi bozacak olması, dolayısıyla maliyetli olacağı ya da yeni problemler çıkaracağı endişesi.
- Geçmiş başarıların mevcut politika ve uygulamalarla kazanılmış olması

nedeniyle yöneticilerin rutin faaliyetlere bağı kalma eğilimi.

İşletmelerde sorunlar ortaya çıktıkça, çözüm yollarını geciktirme ya da eyleme geçmeme, işletme için gelecekte bu sorunların çözümünü daha maliyetli bir hale getirmektedir. Bu nedenle, kriz öncesi dönemde, sorunlar net bir biçimde belirlenerek, gerekli değişimlerin gerçekleştirilmesine yönelik doğru kararların alınması gerekmektedir.

Krizin gelişme döneminin son aşaması ise “*yanlış eylem*” aşamasıdır. Bu aşamada sorunlar fark edildiğinde, var olan stratejiler uygulanmakta ve değişime uygun olan eylemlere geçiş olmamaktadır. Dolayısıyla karmaşa ve huzursuzluk artmakta ve krizin eşiğine gelinmektedir (Bayazıt vd., 2003: 367).

Bu dönemde ayrıca, normal koşullarda uygulanan yöntemler kullanılmaz duruma gelmekte ve bu nedenle, artan zaman baskısı hissedilmekte, alınan kararlarda merkezileşme eğilimi göze çarpmaktadır. Diğer taraftan işletmede gerilim artması ve alınan kararların merkezileşmesi ile birlikte, daha az ve eksik bilgi ile alınan kararların niteliğinin bozulmasına neden olmaktadır. Yöneticiler, alt kademelerden gelen şikayet ve ikazları önemsememeye başlamakta, bu durum krizin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır (Baran, 2006: 32).

Kriz öncesi dönem işletmeler için bir dönüm noktası niteliğindedir. Bu dönemde kriz belirtileri fark edilemez ve gerektiği gibi değerlendirilemez ise, krizler tüm hızıyla devam edecek ve işletmeyi ağır kayıplara uğratabileceklerdir.

1.4.2. İşletmelerde Kriz Dönemi

Kriz dönemi iki ana kısımdan oluşmaktadır. İlk kısım akut kriz, ikinci kısım ise kronik kriz aşaması adını almaktadır. Akut kriz aşamasında alınabilecek önlemler sadece zararı kontrol altına almaya yönelik olmaktadır. Ciddi bir belirtinin aniden ortaya çıkması durumunda hemen harekete geçilmesi gerekmektedir. Kriz belirtilerini fark etmenin önemli olmasının sebebi, bu aşamada krizi yönetebilmenin

daha kolay olmasıdır. Çoğu krizlerde, kriz ortaya çıkmadan, patlak vermeden ya da olası karışıklıklara yol açmadan önce sorunlara dikkat etmek daha kolay ve güvenilirdir (Kash ve Darling, 1998: 182-182). Akut kriz aşamasında, işletmenin hissedeceği fiziksel, mali ve psikolojik sorunlar uç noktalara varmakta, işletmede karmaşıklık ve gerilim artmakta, çalışanlar yaratıcılıktan uzaklaşmakta ve performans düşüklüğü engellenemez boyutlara ulaşmaktadır (Tüz, 2001: 18). Akut kriz aşaması, tüm kriz aşamaları içinde en kısası olmasına rağmen, olayların artan hızı ve yoğunluğu, bu aşamanın yöneticiler tarafından en uzun kriz aşaması olarak algılanmasına neden olmaktadır. Bu iki durum akut kriz aşamasının en önemli özelliklerini oluşturmaktadır. Weitzel ve Johnson (1989: 101) bazı durumlarda işletmelerin, çevresel şartlar doğrultusunda, önceki aşamaların hiçbirinden geçmeden de akut kriz evresini yaşayabileceklerini belirtmektedir. Bu ani kriz durumuna geçiş, işletmenin faaliyetlerini birden bire etkilemekte, hatta işletmenin yaşamsal varlığını tehdit eder boyutlara ulaşabilmektedir. Bu nedenle, işletmelerin akut kriz aşamasına ani geçişleri, önemli ve stratejik değişimleri gerektirmektedir.

Bu dönemdeki diğer bir aşama da kronik kriz aşamasıdır. Kronik kriz aşaması “kazan ya da kaybet” aşaması olarak nitelendirilmektedir (Kash ve Darling, 1998: 182). Kriz döneminde krizin şiddeti azalmaktadır. Ancak kriz henüz sona ermiş değildir. Başarılı bir kriz yönetim stratejisi sonucu bu aşama kısaltılabilmekte ve kriz daha hızlı sona erdirilebilmektedir (Bayazıt vd, 2003: 367).

Bir işletmenin kriz döneminde sergilediği tipik davranışlar; yetkinin merkezileşmesi, korku ve panik yaşanması, karar alma sürecinin yaşanması olarak üç ana bölüm halinde incelenebilmektedir. Yetkinin merkezileşmesinde; karar alma grubunun kriz sırasında küçülmesi, kriz uzadıkça ve şiddetlendikçe hiyerarşinin üst düzeyinde bulunanların daha fazla karar alma sorumluluğu üstlenmesi, denetimin önemli ölçüde merkezileştirilmesi söz konusu olabilmektedir. Krizin bireysel amaçları tehdit etmesi, verimsizlik, gerilim ve iç korku yaratması, kriz ile ilgilenen üyelerde bedensel ve zihinsel yorgunluk görülmesi, istenmeyen örgütsel iklim yaratılması kriz döneminde korku ve panik yaşanmasına örnek verilebilmektedir. Karar alma sürecinde ise stres altındaki bireyin, koşulların tüm yönlerini ayrıntılı

biçimde görebilme perspektifi daralabilmekte, krizin süresi ve şiddeti arttıkça bilişsel performans düşebilmekte, alınan kararların kalitesi düşebilmektedir (Can,1992: 301).

Kriz döneminde geniş çaplı reorganizasyon yapılması gerekmektedir. Personel, yapı, süreç, değerler, ideoloji, amaç ve stratejilerde devrim niteliğinde değişikliğe ihtiyaç duyulmaktadır. İşletmenin mevcut değerleri, amaçları, varsayımları gözden geçirmesi gerekmektedir. Bir başka ifade ile, örgüt kültürü değişikliklere kolayca uyum sağlayacak şekilde açık hale getirilmelidir ve daha esnek bir yapı oluşturulmalıdır (Dinçer, 1998: 396).

1.4.3. İşletmelerde Krizin Çözülme Dönemi

Krizler farklı aşamalarda saptanabilmekte, ancak belirtileri çoğu zaman göz ardı edilmekte ya da yanlış yorumlanmaktadır. Bu sebeple işletmeler sorunu çözdüklerini düşünebilmektedir. Bu gibi durumlarda belirtiler krizin ortaya çıkış aşamasında çözülmesi için işletmelere tekrar bir fırsat sunmaktadır. Ancak krizi çözmedeki tecrübesizlik kronik aşamaya yol açabilmektedir. Ayrıca krizi aşmak için hiçbir girişimde bulunmamak önemli sonuçlar yaratabilmektedir. Çözülmeyen krizler belki işletmenin yok olmasına sebep olmayabilir, ancak krizin zayıflatıcı etkileri yeni bir karmaşıklıkla tetikleyebilmektedir (Kash ve Darling, 1998: 182).

Krizin son aşaması olan, çözüm veya çöküş aşamasına, her zaman bir önceki bölümde belirtilen aşamalar yaşanarak gelmesi mümkün olmayabilir. Doğal afetler gibi ani gelişmelerin yaşandığı durumlarda, örgütler kendilerini, önceki süreçleri yaşamadan kriz ortamında bulmaktadırlar. Böyle bir durumda yapılması gereken, gerekli mekanizmaları harekete geçirerek, krizi yönetmektir. Kriz yönetme mekanizmalarının yetersiz kalması durumunda, krize çözüm bulunamaması nedeniyle çöküş kaçınılmaz olmaktadır (Tutar, 2000: 51).

Krizin çözülme aşaması, işletmenin yeniden normal faaliyetlerine döndüğü süreci ifade etmektedir. Bu aşama, işletmenin zararlarını onarması ya da yaşamsal varlığını sürdürebilmesi açısından önem taşımaktadır. Bu aşamada başarı sağlandığı

takdirde, işletmenin krizi daha az zararlar aşması mümkün olabilmekte; aksi halde krizin şiddetine bağlı olarak, işletme içi sorunlar çok büyük boyutlara ulaşmakta, finansal sorunlar artmakta ve işletmenin kendi içindeki çatışmalar çözümlenemeyecek boyutlara ulaşmaktadır (Yılmaz, 2004: 33).

1.5. KRİZİN ETKİLERİ

Faulkner (2001:137) kriz ve felaketlerin dönüşümsel anlamlara sahip olduğunu, bu gibi olayların olumsuz sonuçları kadar muhtemel olumlu sonuçları da (yeniliğe teşvik etme, yeni pazar tanıma vb.) olabileceğini belirtmektedir. Krizler sadece tehdit veya tehlike anlamına gelmemektedir, aynı zamanda örgütler için bir fırsat kaynağı da olabilmektedir. Fiyatların yükselmesi, karar verme ve iletişim faaliyetlerinde başarısızlık, personel çıkarma, üretim ve satış faaliyetlerinde başarısızlık olumsuz sonuçları arasında yer almaktadır. Yeni programları tanıma, maliyet azaltma ve kriz yönetiminde deneyim kazanma ise örgütler için fırsat niteliğinde olan sonuçlar arasında yer almaktadır. Olumlu ve olumsuz etkilerin bazıları kısa dönemde hissedilirken, bazıları da uzun dönemde hissedilmektedir. Bu nedenle, yöneticilerin krizleri nasıl yönetecekleri ve kriz yönetim prosedürünü nasıl oluşturacakları konusunda eğitilmiş olmaları önerilmektedir (Okumuş, Altınay ve Araslı, 2005: 97).

1.5.1. Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Olumsuz Etkileri

Çelik ve Özdevecioğlu (2002: 58-59) krizlerin çeşitli türdeki ve büyüklükteki işletmeler üzerinde farklı etkiler yaratabildiklerini ifade etmekte ve söz konusu olumsuz etkileri şu şekilde sıralamaktadır:

- *İşletmenin nakit sıkıntısı yaşaması*: Krizler işletmelerin satışlarını azaltabilmekte, stok devir hızını düşürebilmekte, ayrıca genel ekonomik krizlerde çek ve senetlerin ödenme oranı düşeceğinden nakit sıkıntısı ortaya çıkabilmektedir.

- *İşletme içi iletişimin aksaması*: işletme içinde artan çatışmalar ve bilgi eksikliği iletişimi kesintiye uğratabilmektedir.

- *Karar süreçlerine etkisi*: Bilgi eksikliğine bağlı olarak işletmede alınacak

kararlardaki normal seyir bozulmakta ve kararlar merkezi olarak alınmaya başlanmaktadır. Kriz gibi ani ve plansız değişmeler, yöneticileri hazırlıklı olmadıkları alanlarda hızlı karar vermeye zorlamaktadır. Normal olarak sağlıklı bir karar için bilgi toplamaya, analiz etmeye, alternatifleri tanımlamaya ve uygun stratejileri seçmeye yetecek kadar zamana ihtiyaç vardır. Ancak acil kararlar, hızlı bilgi akışını gerektirmektedir. Kriz ortamında zaman baskısı, stres ve farklı bilgi kaynakları söz konusu olduğundan kararların acele alınması gerekebilmekte ve bu görev, bir grup insan tarafından yerine getirilebilmektedir. Büyük ölçekli işletmelerin eşgüdüm gerektiren birçok işlevde, merkezi uygulamalara yönelmesi ile beraber örgütsel çöküş gerçeği de gündeme gelmektedir (Şahin, 2005: 47).

- *Personelde psikolojik ve fizyolojik çöküntünün yaşanması*: Kriz süresince ve kriz atlatıldıktan sonra bile krizin bireyler üzerindeki olumsuz etkisi devam edebilmektedir. Kriz dönemi başarıyla atlatılmış olsa bile, sonuçtan tam olarak emin olunmaması, yeni fikirlerin ortaya atılmasında çekingenlik duyulması, küçük problemlerin bile kriz habercisi olarak algılanması gibi durumlar bireylerde psikolojik gerilim yaratmaktadır. Krizler belirsizlikler ile doludur ve ani cevap verme zorunluluğu tüm personelde hata yapma korkusunu beraberinde getirmektedir. Örgüt üyeleri arasında korku ve panik artmakta, kriz öncesinde bastırılan gerilim kaynakları açığa çıkmakta ve örgütsel çatışma başlamaktadır. Kriz bireysel amaçları tehdit etmekte, verimsizlik oluşturmaktadır.

- *Hedeflere ulaşmanın güçleşmesi*: Kriz dönemleri işletmelerde hedeflerden sapmalara neden olabilmektedir. Çünkü hedeflere ulaşmak güçleşmiş veya tamamen ortadan kalkmış olabilmektedir.

- *İşletmelerin küçülmesi*: Satışların azalması, üretim kapasitesinin düşmesi, tasarruf ihtiyacı işletmede küçülme çalışmalarının başlamasına neden olmaktadır. Bunun sonucu olarak da personel sayısının azaltılması veya ücretlerin düşük ödenmesi, ücretsiz izinler gündeme gelmektedir. Merkezi yönetim eğilimi güçlenmektedir: Kriz dönemlerinin en önemli özelliklerinden biri de merkezi yönetim anlayışını beraberinde getirmesidir. Kriz dönemlerinde astlardaki yetkiler azaltılmakta ve merkezde toplanmaktadır. Kriz süresince bilgi toplama kabiliyetlerinin azalması ve rutin faaliyetlerle standart programların dışına çıkma gereği, yönetimde hem karar alma hem de kontrolün merkezileşmesi sonucunu

doğurmaktadır. Rutin faaliyetlerin dışına çıkma zorunluluğu, örgüt yapısını ve kabiliyetlerini yetersiz duruma düşüreceği için tepe yönetimin üst kademelere olan güveni azalmakta ve başarısızlığa karşı bir tedbir olarak kararlar merkezileşmektedir.

- *İşletmede stresin artması*: kriz dönemlerinde özellikle üst düzey yönetim, önemli görevleri kısa zamanda yerine getirmek durumundadır. Bu nedenle yöneticiler üzerindeki stres de yüksektir. Stres altında alınan kararlar hata oranını arttırabileceği gibi, sorunların çözüm sürecinin uzamasına da neden olabilmektedir. Böylece işletme yöneticileri sorunları çözme yeteneklerini yitirebilmekte ve kendilerine olan güveni azalmaktadır. Bunun yanı sıra işletmedeki çalışma grupları daha verimsiz çalışmakta ve çatışmalar artmaktadır (Titiz ve Çarıkçı, 2001: 205).

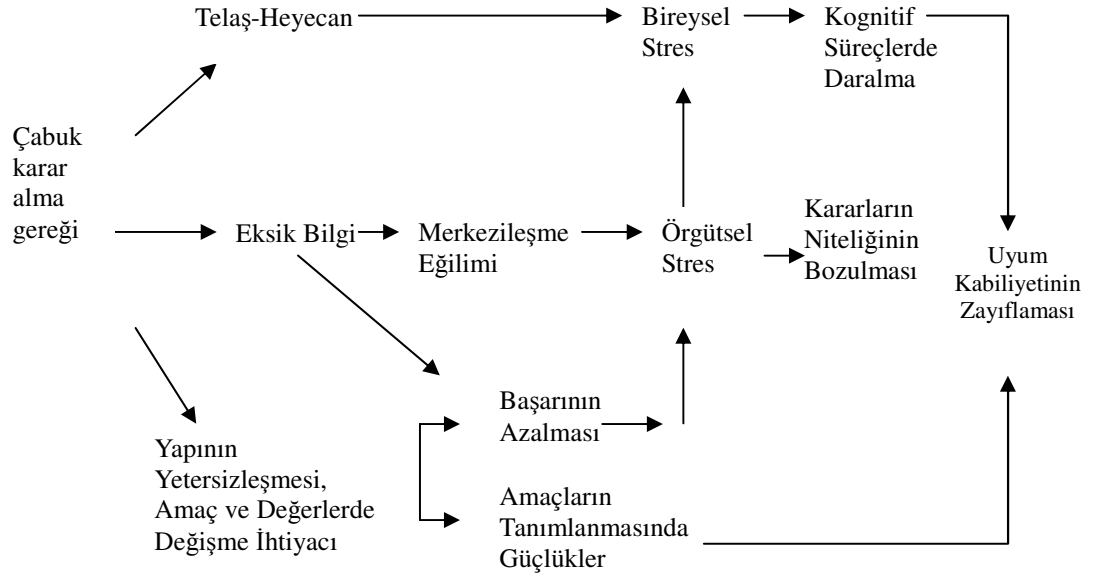
- *Örgütsel imajın zedelenmesi*: kriz dönemlerinin en önemli zararlarından birisi de tüm örgüt kademelerinde çalışanların gerginleşmesi, buna paralel olarak gelişen bir koordinasyonsuzluk nedeniyle, verimliliğin ve iş kalitesinin azalarak, örgüt imajının gittikçe zayıflamasıdır.

- *Hata yapma eğilimini arttırması*: Krizler yöneticilerde strese neden olduğundan, işletmede çalışanların hata yapma eğilimlerini arttırmaktadır.

- *İç ve dış değişikliklere uyum yeteneğinin zayıflaması*: İşletmenin çevreye uyum yeteneği zayıflayabilmektedir. Yetkinin merkezileşmesi, kararların niteliğinin bozulması, çabuk karar alma zorunluluğu, işletmede ve çalışanlar arasında gerilimin artması sonucu işletmenin iç ve dış değişimlere uyum yeteneği zayıflamaktadır. Krizin şiddeti ve süresi uzadıkça da işletmenin iç ve dış değişimlere uyum yeteneği zayıflamaktadır.

Krizlerin neden olabileceği olumsuz etkiler Şekil 5'te sunulmaktadır.

Şekil 5: Krizin Olumsuz Etkileri



Kaynak: Dinçer, 2003, sf. 422.

1.5.2. Krizin İşletmeler Üzerindeki Olumlu Etkileri

Krizler işletmelerin yaşamlarını tehdit eden durumlar olarak değerlendirilebilmektedir. Nedenleri, ortaya çıkış zamanları ve etkileri belirsiz olan krizler, işletmeler ve paydaşları üzerinde önemli etkiler yaratabilmektedir (Aydemir ve Demirci, 2005: 68). Tüz (2001) bu etkilerin önemli bir kısmının olumsuz olmasına karşın, krizlerin, bazı işletmelerin zarara uğradığı, bazılarının ise yarar elde ettiği birer karmaşa durumu olarak değerlendirilmesi gerektiğini belirtmektedir.

Krizler iyi yönetilmediklerinde, yetkinin aşırı derecede merkezileşmesine; çalışanların korku ve panik yaşamasına; iç ve dış değişikliklere uyum yeteneğinin zayıflamasına neden olabilmektedir. İşletmelerin krizlerin sunduğu fırsatlardan yararlanabilmeleri için, belirtilen olumsuz etkileri minimize etmeleri gerekmektedir (Ataman, 2001: 238). Krizler iyi yönetildiklerinde ise, örgütsel sorunların açığa çıkarılmasına, değişime uyum gösterme yeteneğinin kazanılmasına, yeni stratejilerin

ve rekabet üstünlüklerinin geliştirilmesine ve alışlagelen yönetim anlayışlarının sorgulanmasına yardımcı olmaktadır (Tutar, 2000: 95). Krizler, başarılı bir yönetim sayesinde, işletmenin güçlü ve zayıf yanlarının ortaya çıkmasına ve kendini yeniden yapılandırmasına olanak sağlamaktadır. Yöneticiye düşen, krizi korku krizi olarak değerlendirip, olumsuzluklarını görmek yerine, fırsat krizi olarak görüp, krizden kurtulmanın yollarını aramaktır. Genç (2004: 351) krizlerin işletmeler üzerindeki olumlu etkilerini şu şekilde sıralamaktadır:

- Kriz, örgütsel sorunların oraya çıkmasını sağlamaktadır.
- İç ve dış değişikliklere karşı kaybolan uyum yeteneğinin yeniden kazanılmasına ve yeni stratejilerin oluşturulmasına olanak vermektedir.
- Yeni rekabet avantajları ve ekonomik çıkarlar için fırsat oluşturmaktadır.
- Geleneksel yönetim tekniklerinde, hızlı bir değişimin sağlanması söz konusu olmaktadır.
- İşletmenin bütün unsurlarının (fiziki, mali, beşeri) yeniden gözden geçirilmesi, olası kriz için daha donanımlı ve dirençli hale gelmenin yollarının aranması ve tedbirlerin alınmasına olanak sağlamaktadır.
- Çalışanlarda sürekli istikrarın, bir bakıma durgunluk olduğu ve asıl istikrarın değişim ve gelişmede aranması gerektiği düşüncesinin oluşmasını sağlamaktadır.
- Yöneticilerin istikrar dönemlerinde gizlenen eksikliklerinin ortaya çıkmasını, dolayısıyla işletmede liderlik fonksiyonunun öneminin anlaşılmasını sağlamaktadır.

Turizm endüstrisinin küreselleşmesi ve işletmelerin birbirine daha da bağımlı hale gelmesi ile turizm endüstrisi yeni bir gerçekle karşılaşmıştır ve tek bir yerde ortaya çıkan kriz daha geniş bir alanı ya da dünya genelini etkiler hale gelmiştir. Konaklama işletmeleri krizleri, kriz süreçlerini ve krizlerin muhtemel etkilerini anlayarak işletme amaçlarına uygun stratejiler geliştirmelidirler. Bununla birlikte, konaklama işletmeleri yöneticileri gerekli hazırlıkları yaparak krizler ile mücadele edebilmelidirler. Krizler işletmeler için kaçınılmazdır, ancak krizlerin neden olduğu hasarı en aza indirmenin yolu krizi önlemek ya da krizi etkili bir şekilde yönetmektir (Maditinos ve Vassiliadis, 2008: 73-74).

1.6. KRİZ YÖNETİMİ

Krizler, önceden tahmin edilemeyen ve işletmelerin varlıklarını tehdit eden olaylardır. Günümüzde işletmeler endüstrileşme, teknolojiye artan güven ve medyanın işletme faaliyetlerini yakından takip etmesi gibi sebeplerle krizler ile daha çok karşılaşmaktadır. Bu nedenle kriz yönetimi, 1970' lerin sonlarından itibaren çok büyük bir gelişme gösteren alan olmuştur (Massey ve Larsen, 2006: 65). Kriz ve kriz yönetiminin doğası incelenirken, öncelikle kriz yönetiminin ne olmadığına farkına varılması gerekmektedir. Genellikle, uygun olmayan ve yetersiz kriz planları sebebi ile, işletmeler kriz tipi durumsal tepkiler ile uğraşmaktadırlar. Kriz yönetimi, işletmenin normal faaliyetlerine devam edebilmesi için kriz durumlarında sistematik bir yaklaşım gerektirmektedir (Darling, Seristö ve Gabrielson, 2005: 346). Booth (1993: 85-86) krizlerin; birey, grup ya da işletmelerin karşılaştıkları, normal yöntemlerin kullanılmasıyla aşamayacak durumlar olduğunu ifade etmektedir. Bu nedenle işletmeler kriz durumlarında normalin dışında bir yönetim sürecine ihtiyaç duymaktadırlar. Elliott, Harris ve Baron (2005: 337) işletmelerin kriz yönetimine ihtiyaç duymalarının sebebini şu şekilde açıklamaktadır; öncelikle işletmelerde yaşanan krizlere sebep olan felaketlerin, kazaların ve aksiliklerin sayısı gün geçtikçe artmaktadır. İkincisi, kaçırılan pazar fırsatları ve finansal kayıpların sebep olduğu maliyetler, kriz hazırlıklarına yapılan yatırımları haklı çıkarmaktadır.

Priporas ve Poimenidis (2008: 38) kriz yönetiminin başlıca stratejik hedeflerini şu şekilde belirtmektedir:

- Kriz uyarı sinyallerinin farkına varma, değerlendirme ve tepki vermenin yanı sıra daha dikkatli gözlem ve bilgi birikimi ile krizlerin sıklığını azaltmak (Kriz öncesi dönem).
- Krizlerin şiddetini ve sonuçlarını sınırlandırmak (Kriz dönemi).
- Krizleri; öğrenme fırsatı ve yenilenme gücü şeklinde tanımlamak (Kriz sonrası dönem).

Kriz yönetimi kavramı, konu üzerinde çalışma yapmış araştırmacı ve yazarlar tarafından çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Tablo 4’de kriz yönetimi ile ilgili tanımlar sunulmaktadır.

Tablo 4: Kriz Yönetimi Tanımları

Kriz Yönetimi Tanımları	
Littlejohn (1983:11)	Örgütlere, kriz durumlarında düzenli ve sistematik tepki verme imkanı sunan süreçtir.
Mitroff ve Pearson (1993: 15)	Toplumu, çevreyi, çalışanları, üretim sürecini, hizmetleri, işletmenin temel ürününü tehdit eden çeşitli baskı ve krizlerin sürekli değerlendirildiği bir süreçtir.
Pearson ve Clair (1998: 63)	İşletmenin normal faaliyetlerini sürdürmesini sağlayarak, paydaşlarının kayıplarını minimize etmesi çerçevesinde yürüttüğü sistematik bir süreçtir.
Dinçer (1998: 400)	Bir yöneticinin muhtemel tehlike durumlarında kendi amaçlarını kabul edilebilir bir maliyetle karşılamaya çalışma sürecidir.
Can (1999: 318)	Olası kriz durumuna karşılık, kriz sinyallerinin yakalanarak değerlendirilmesi ve örgütün kriz durumunu en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanması sürecidir.

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere kriz yönetiminde önemli bir nokta, işletmeleri tehdit edecek olayları önceden tahmin ederek onları ortadan kaldırmaya yönelik olmasıdır. Bu bağlamda kriz yönetimi, sadece krizin ortaya çıkmasından sonraki süreci kapsayan bir faaliyet değildir, kriz yönetimi uzun bir süreci kapsamaktadır.

Günümüzde işletmeler küreselleşme ile birlikte geçmiş dönemlerden çok daha yoğun bir rekabet ve belirsizlik ortamında faaliyetlerini sürdürmektedir. Bu bağlamda, turizm endüstrisinin de dünya çapında faaliyet gösteren endüstriler arasında yer almasından dolayı, turizm işletmelerinin çeşitli küresel risklerle

karşılaşması kaçınılmaz bir durum haline gelmiştir. Bu riskler, turizm işletmelerinin faaliyetlerini engellemektedir hatta çoğunlukla politik, ekonomik, sosyal ve ülkelerdeki teknolojik değişimler açısından tedbirsizlikler oluşturmakta ve mevcut durumun karmaşık bir hal almasına neden olmaktadır (Ritchie, 2004: 670). İşte bu risk ve belirsizlik ortamları, turizm işletmelerinin hassas yapıya sahip olmaları sebebi ile çok rahat krizlere dönüşebilmekte ve turizm işletmelerinin faaliyetlerini tehdit eder hale gelebilmektedir. Yaşanan krizler ne türde ya da hangi boyutta olursa olsun, turistik ürünün özelliklerinden dolayı turizm işletmelerine önemli zararlar verebilmektedir. Bu zararları ortadan kaldırmanın ya da en aza indirmenin yolu, kriz oluşumunu engelleyebilecek, krizi kontrol altına alabilecek bir mekanizma oluşturmak ve buna süreklilik kazandırmaktır. Bu ise, etkili bir kriz yönetiminin varlığı ile mümkün olabilmektedir. Kriz yönetimi yardımı ile turizm işletmeleri, özellikle de konaklama işletmeleri, krize neden olabilecek çevresel değişiklikleri, belirsizlikleri ve bunların yaratabilececeği etkileri zamanında öngörebilmekte ve gereken önlemleri alarak krizden korunabilmektedir (Seymen, Bolat ve Çeken, 2004: 105).

Turizmde kriz yönetimini, beklenmedik bir anda ortaya çıkan, bir ürünün, kuruluşun, ülkenin ya da bölgenin imajını olumsuz etkileyen ve sonuçta sosyal ve ekonomik kayıplara yol açan bir olay veya olaylar dizininin etkilerini bertaraf etmek için gerçekleştirilen bilgi toplama, değerlendirme, eylem planlaması, uygulama ve kontrol işlevleri olarak tanımlamak mümkündür (Köroğlu, 2004a: 71). Turizm sektörü krizlere meyilli bir sektördür ve bu nedenle krizlerin yönetilmesi ve plan oluşturulması gerekmektedir. Kriz yönetiminin amaçlarından biri, konaklama işletmelerine ve turizm işletmelerine, faaliyetlerini sürdürebilmeleri ve tehditlerle mücadele edebilmeleri konusunda yardımcı olmaktır. Eğer turizm işletmeleri, halkın, çalışanların, ticari ortakların ve müşterilerin güvenini tazelemeyi başaramaz ise, etkileri finansal çöküşe yol açacak kadar ciddi olabilmektedir (Leung ve Lam, 2004: 50).

Turizm endüstrisi açısından krizlerin önemi ortada olduğu halde, kriz yönetiminin turizm endüstrisi genelinde kapsamlı olarak ele alınmadığı

görülmektedir. Bu konuda gerçekleştirilen çalışmalar, çoğunlukla turizm dışındaki disiplinlerde ortaya konulan kriz yönetimi yaklaşımlarını makro boyutta çekim yerleri üzerine uyarlamaktan ibaret olmuştur. Bu nedenle genel olarak kriz yönetimi ve kriz yönetim sürecine ilişkin yapılan çalışmalar turizm işletmeleri için de geçerli olmakla birlikte, herhangi bir nedenle ortaya çıkabilecek ve turizm endüstrisini de etkileyebilecek krizler karşısında Dünya Turizm Örgütü (UNWTO); turizm işletmelerinin iletişim, promosyon, güvenlik ve pazar araştırmaları konularında daha dikkatli olmaları gerektiğini önermektedir (Öztürk ve Türkmen, 2005: 173).

1.7. KRİZ YÖNETİMİNİN ÖZELLİKLERİ

Kriz yönetimi, bünyesinde klasik yöneticilik anlayışından farklı kendine özgü birtakım özellikleri bulundurmaktadır. Kriz yönetimin temel amacı, krizleri önceden görebilen, türlerini ayrıştırabilen, krize karşı birtakım önlemler alabilen, bunlardan birçok alanda yeni şeyler öğrenebilen ve en hızlı şekilde kendini toplayan işletmeler ortaya çıkarmaktır (Pearson ve Mitroff, 1993: 49).

Haşit (2000: 66-67) kriz yönetiminin özelliklerini şu şekilde sıralamaktadır:

- Kriz yönetimi başı ve sonu olmayan, süreklilik gerektiren bir uygulamadır. Önceden tahmin edilebilen krizler ile ilgili hazırlanan planların sürekli olarak denenmesi, tekrar tekrar gözden geçirilmesi gerekmektedir.
- Kriz yönetimi, krizlerin türlerine göre oluşturulmaktadır. Her kriz türü kendine özgü işaretler ve çözümler içerdiğinden, kriz yönetimi kriz türlerine göre şekillenmektedir.
- Kriz yönetiminde başarıya ulaşma, yöneticilerin kendilerine olan güvenlerinin artmasına ve morallerinin yükselmesine yol açacaktır. Krizleri başarıyla atlatmış olan yöneticiler görevlerini kaybetmemenin yanı sıra, kariyerlerinde önemli bir aşama kaydedebilmektedirler.
- Kriz yönetimi önemli, gerekli, zor, karmaşık, uzun zaman alan bir süreç olduğundan, esnek, yaratıcı, objektif, atak, cesaretli, grup çalışmasını seven, harekete hazır, yeniliğe açık, beklenmeyen durumlarda bilinmeyene ya da istenmeyene de hazır olmayı gerektirmektedir.

- Kriz yönetiminde iletişim, düzenleme, kontrol, maliyet, kültür, durumsallık, planlama, sistemlerin karmaşıklığı ve birbirine bağıllığı gibi etkenler önem arz etmektedir. Bu faktörler işletmenin krize karşı dayanıklılığını belirleyebilmektedir.
- Kriz yönetimi bazı yetenekleri ve belirli bir toleransı gösterebilmeyi gerektirmektedir.
- Krizler stratejik hedefleri de tehdit altına aldığından kriz yönetimi stratejik yönetim kapsamında yer almaktadır.
- Kriz yönetim ekibi hem fiziksel hem de ruhsal açıdan eğitime tabi tutulmalıdır. Fiziksel ve ruhsal sağlık, başarılı kriz yönetiminin özelliklerinden birisidir.
- Kriz bir işletmenin bütününe etkileyen bir yangın gibidir. Kriz yönetiminde ilk amaç yangını söndürmektir. Kriz yönetiminde krize yönelik işlemler iki yönde yürütülmektedir; kısa dönemde krizi kontrol etmek ve uzun dönemde ise problemin kökten çözümlenmesi.
- Krizleri önleme, yöneticilerin algılama şekillerine göre değişmektedir. Yöneticiler krizleri tehdit olarak algıladıklarında krizi önlemede başarı olasılığı artmaktadır.

1.8. KRİZ YÖNETİMİ UNSURLARI

Minor (1994: 20) kriz yönetimi unsurlarını “Kriz yönetim ekibi oluşturmak; profesyonel danışmanlarla çalışmak; kriz yönetim planı oluşturmak; iş yasalarını bilmek; koçluk ve danışmanlık sağlamak; disiplinli harekete geçiş” şeklinde açıklamaktadır. Profesyonel danışmanlarla çalışmak, kriz anında işletme için hızlı ve etkin karar vermeyi sağlamaktadır. Koçluk ve danışmanlık sağlamak, çalışanların moralini yükseltip, verimini attırmak açısından yararlı olarak kabul edilmektedir. Disiplinli harekete geçiş ise; kriz yönetiminin yeterli bilginin toplanması ve çok yönlü değerlendirilmesiyle yapılandırılacak stratejilerle gerçekleştirileceğini, temkinli ve soğukkanlı çabalarla yürütülebileceğini ifade etmektedir. İş yasalarını bilmek, işletmelerin ortaklıklar ve şirket evlilikleriyle kurumsal ilişkilerinden doğan krizlerinde; boykot, işten atmalar, işletmeye yönelik bilgilerin çalışanlar tarafından

dışarıya sızdırılması gibi çalışanları ile ilgili krizlerinde, iş yasalarını bilmenin önemini belirtmektedir (Demir, 2008). Kriz yönetim ekibinin ve kriz yönetim planının oluşturulması 2. bölümde incelenecektir.

Kriz yönetiminin en önemli unsurlarından bir diğeri de kriz iletişimidir. Pearson ve Clair (1998: 71) işletme hissedarlarının birliği ve koordinasyonu ile bilgi dağılımının planlı kriz tepkilerinin önemli iki yönünü oluşturduğunu belirtmektedir. Kriz süresince etkili bir iletişim, işletmenin önceliklerindendir. Bu nedenle, iletişim stratejileri, eksiksiz bilgiye ulaşma çabasında olmalıdır. Kriz iletişimi, kriz öncesi, kriz dönemi ve kriz sonrası iletişim çabalarını kapsayan bir süreçtir.

1.8.1. Kriz İletişimi

Kriz öncesi çabalar kriz unsurlarının fark edilmesini ve alınması gereken önlemler için yol gösterici olmayı amaçlamaktadır. Kriz sonrası iletişim çabaları ise algıları etkilemek, pozitif imajı devam ettirmek ve imajı yeniden oluşturmayı amaçlamaktadır. Kriz dönemlerindeki iletişim süreci krizin sebep olduğu belirsizlik nedeniyle ciddi anlamda test edilmektedir. Kriz durumlarında ne olduğu ya da ne olacağıyla ilgili doğrulanabilir bilgede eksiklikler olabildiğinden, insanlar daha aktif bir şekilde bilgi aramaktadırlar. Kriz yönetimi ve kriz iletişiminin bir bütün olarak ele alınması gerekmektedir ve her krizin ayrıca bir bilgi krizi olarak değerlendirmek mümkündür. Bilgi krizini kontrol etmedeki başarısızlık, krizi kontrol etmedeki başarısızlığa da neden olmaktadır (Harrison, 2005: 12). Konaklama ve seyahat işletmelerinin kriz döneminde krizden doğrudan ya da dolaylı bir şekilde etkilenecek kişileri ve medyayı bilgilendirmek için kriz iletişim planı hazırlaması gerekmektedir. Hazırlanan kriz iletişim planı içerisinde işletmeye hareket kabiliyeti kazandırması açısından kriz iletişim kontrol listesinin yer alması ve kriz döneminde uygulamaya konulması gerekmektedir. Köroğlu (2004a: 76) kriz iletişim kontrol listesinde yer alacak faaliyetleri şu şekilde sıralamaktadır:

- En kısa zamanda kriz yönetim ekibi ile irtibata geçip toplantı yapılmalı ve katılımın fazla olmasına özen gösterilmelidir.
- Hangi tedbirlerin alındığı belirlenmeli ve krizi yatıştırmak için alınması

gereken acil tedbirler için plan hazırlanarak, işletmenin ihtiyacı konusunda karar verilmelidir.

- Kriz değerlendirme formu doldurulmalıdır.
- Kriz merkezine ek olarak olağanüstü kriz iletişim sistemi oluşturulmalıdır.
- Olay ve o ana kadar gelen bilgiler hakkında müşteriyle birebir karşı karşıya kalan işletme personeli bilgilendirilmelidir.
- Müşterileri olay hakkında bilgilendirmek için demeç hazırlanmalıdır.
- Gerektiğinde medyaya dağıtılmak üzere otelle ilgili bütün geçmiş materyaller toplanmalıdır.
- Medya ile bağlantı kurulmalıdır (konferans, telefon görüşmesi, faksla bilgilendirme ya da kişisel ziyaret).
- İlgili kamu kurum ve kuruluşları ile bağlantı kurulmalıdır.
- Kriz süresince işletme faaliyetleri ve bağlantıları eksiksiz olarak korunmalıdır(telefon görüşmeleri, randevular, toplantılar vb.).
- Kriz yönetim ekibini toplayarak sonuçlar analiz edilmelidir.
- Olay değerlendirilmeli, yazılı ve görsel basında yer alan bilgiler toplanıp yanlışlık varsa düzeltilmeli ve halkın tepkisi analiz edilerek yapılması gerekenler yapılmalıdır.
- Kilit kişiler hatırlanıp teşekkür edilmeli, basınla ilişkiye devam edilmeli, çalışanlardan, müşterilerden, medya ve halktan geri bildirim alınmalı ve iyi imaj oluşturmak, çalışanlar ve müşteriler ile iyi ilişkiler kurmak için gelecekte yapılması gerekenler belirlenmelidir.

Kriz iletişimi diğer sektörlerde olduğu gibi, turizm sektöründe de büyük bir öneme sahiptir. Konaklama işletmelerinin, işletme içi ve işletme dışı ile kurdukları iletişim ağı, özellikle kriz dönemlerinde kendini göstermektedir. İşletme içinde oluşturulan etkin iletişim ağı; konaklama işletmelerinde aniden gelişen doğal afetler, patlamalar, yangınlar, işletmede bulunan tüketicilere yönelik saldırılar vb. krizlerde işletmenin sahip olması gereken en önemli unsurlar arasında bulunmaktadır (Yılmaz, 2004: 130).

1.8.1.1. Medya ile İlişkiler

Kriz sürecinde medya, kriz ile ilgili haberler yapmaya, krize ilişkin bilgiler toplamaya çalışmaktadır. Medya ilişkilerinde negatif bir tutum sergileyen işletmeler medyayı bilgilendirme konusunda isteksiz bir yapı içerisine girerek bilgilendirme yapmamayı tercih edebilmektedir. Bu gibi durumlarda, medya bilgi verme fonksiyonunu ve izlenme oranlarını düşünerek kriz ile ilgili bilgilere farklı yollardan ulaşmaya çalışmaktadır. Medya mensupları işletme tarafından bilgilendirilmez ise ya da yeterince bilgilendirilmediklerini düşünürler ise kendilerine haberi temin edecek muhtemelen daha bilgisiz, yetersiz, güvenilir olmayan kaynaklara yönelebilmektedirler. Ters bir durumda, medya ile kurulacak ilişkilerde pozitif bir yaklaşım tercih eden işletmeler, olası kriz durumlarında medya ilişkilerini kullanarak daha güçlü stratejiler geliştirebilmektedirler (Pira ve Sohodol, 2004: 223).

Yaşanan kriz durumlarına dikkatini yönelten ilk grup yazılı ve görsel basın olmaktadır. Özellikle turizm sektörünün emek-yoğun bir yapıya sahip olması, sunulan hizmetin insanlar arasında oluşan ilişkilere bağlı olması ve turizm faaliyetlerinin uluslararası bir boyutta gerçekleşebilme özelliği, yerli basının yanı sıra, kimi olaylarda yabancı basının da dikkatini çekebilmektedir. 2003 yılı Kasım ayında İstanbul'da gerçekleşen terörist saldırısı ve 2005 yılında Kuşadası'nda meydana gelen canlı bomba saldırısı yerli ve yabancı basında yer almış, güvenlik sebebiyle rezervasyonlar iptal edilmiştir. Bununla birlikte, Japon Dışişleri Bakanlığı, İstanbul'da meydana gelen terör saldırılarının ardından, Türkiye'nin “mecbur olmadıkça gitmeyin” tavsiyesi içeren uyarı seviyesini ikinci dereceye çıkarmıştır. Bu gelişme üzerine “Türkiye Yılı” etkinliklerinin devam ettiği ve turist sayısında büyük artış beklendiği dönemde turizm şirketleri Türkiye'ye yönelik turları iptal etmişlerdir (www.hurriyet.com Erişim T.: 20.04.2010).

Kriz anında işletmeler toplumu bilgilendirmesi açısından medyaya da bilgi vermek durumundadır. Medya, kriz öncesi ve kriz sonrası daha geniş bir kesime bilgi vermede sahip olduğu rol sebebi ile birçok işletme için kilit paydaş konumundadır. Bu nedenle, konaklama işletmeleri medya ile iletişim modeli oluşturmalıdır (Ulmer,

2001: 601). Konaklama işletmesi ve medya arasında kriz dönemlerinde kurulan iletişime dikkat edilmelidir, işletmenin kriz dönemlerinde medya ile kurduğu ilişkilerinde sergilediği tutum, kamuoyu tarafından işletmenin krize karşı tutumu olarak algılanmaktadır. Bu nedenle, kriz dönemlerinde medya ile iyi ilişkiler kurulması, konaklama işletmelerinin kriz dönemini daha az olumsuz etkiyle aşmasında önemli bir yer tutmaktadır ve söz konusu ilişki kriz döneminde işletmenin medyada pozitif bir şekilde yer almasını sağlayarak işletmenin güven kazanması ve imajı üzerinde etki yaratmaktadır (Yılmaz, 2004: 134).

1.8.1.2. Halkla İlişkiler

Kriz, tüm işletme yönetimine olduğu kadar halkla ilişkiler faaliyetine de aynı oranda ihtiyaç duyan bir ortamdır. Krizler, çevre ile sürekli etkileşim halinde bulunan örgüt ve örgütsel yaşamın parçalarını oluşturduklarından, işletme üzerinde yıkıcı etkiler meydana getirmelerine izin verilmemesi gerekmektedir. Ancak krizlerin her zaman tümüyle ortadan kaldırılmaları mümkün görünmese de, optimal düzeyde tutulmaları ve işletmeye zarar vermeyecek bir biçimde halkla ilişkiler politikaları ile krizin atlatılması mümkün olabilmektedir (Şimşek, 1999: 316). Özellikle 1980'li yıllarda kriz yönetiminin gerçek anlamına kavuşması ile toplumun desteğini kazanmanın ve ürünün doğrudan tüketicisi olmasa da tüm grupların yapıcı yaklaşımlarını elde etmenin işletmenin devamlılığı açısından yaşamsal bir önem taşıdığı anlaşılmıştır. Hedef kitlelerin sempati, güven ve desteğinin sağlanması için planlı, örgütlenmiş, sürekli, toplum hayatına katkısı olan halkla ilişkiler faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi, bir krizle karşılaşıldığında işletmenin kendisini destekleyecek bir kamuoyu ile karşılaşması açısından oldukça önem taşımaktadır. Kriz öncesi dönemde işletmenin misyonuna ve amaçlarına uygun halka ilişkiler programının geliştirilip etkin bir şekilde işlerliğe konulması işletmeler açısından oldukça faydalı durumdadır (Pira ve Sohodol, 2004: 239). Kriz döneminde işletmelerin halkla ilişkiler faaliyetleri arasında krizin varlığını kabul etme, kriz ile ilgili bilgilere ulaşma, görevli personelin harekete geçirilmesi, işletme çevresinin, işgörenlerin, hedef kitlenin, medyanın bilgilendirilmesi yer almaktadır. Kriz sonrası dönemde ise kriz durumunun ve yeni hedeflerin, işletme imajının, krizin olumlu ve

olumsuz etkilerinin belirlenmesi halkla ilişkiler faaliyetleri arasında yer almaktadır (Akdağ, 2005: 6).

Halkla ilişkiler faaliyetleri, bütün sektörlerde olduğu gibi hizmet sektörü olan turizm sektöründe de büyük bir öneme sahiptir. Her örgütsel yapı etkileşim içerisinde bulunduğu kesimlerle sürekli ve sağlıklı işleyen bir iletişime ihtiyaç duymaktadır. Bu sağlıklı iletişimi sağlayacak olan en önemli tekniklerden biri de halkla ilişkiler faaliyetleridir. Müşterilerine hizmet sunan ve aynı zamanda ülke tanıtımına ve ülke imajına da katkı sağlayan konaklama işletmelerinde halkla ilişkilerin önemi bir kat daha artmaktadır (Summak, 2009: 41).

1.9. KRİZ YÖNETİM SÜRECİ

Krizler doğaları gereği beklenmedik olsa da, kriz evrimi tahmin edilebilecek, tanınabilir bir süreci ifade etmektedir. Kriz yönetim sürecinde yer alan her bir aşama farklı tepkileri gerektirmektedir ve kriz yönetim sürecini kavrama, her bir aşamada doğru tepkilerin verilmesi açısından yararlı olmaktadır. Literatürde kriz yönetim sürecini açıklamak için geliştirilen birçok model yer almaktadır. Her bir model örgütlerin kriz durumlarını nasıl yöneteceklerini ve krize ne tür tepki vereceklerini içeren, kriz yönetim süreci olarak da ifade edilen benzer adımlara sahiptir (Hutchins ve Wang, 2008: 316). Augustine (2000: 17-39) kriz yönetim sürecini, krizden kaçınmak; krizi yönetmeye hazırlanmak; krizi saptamak; krizi dondurmak; krizi çözmek ve krizden yarar sağlamak olarak altı aşamada açıklamaktadır. Birinci aşama krizin önlenmesi aşamasıdır. Potansiyel bir krizi kontrol etmenin en düşük maliyetli ve en kolay yolu olmasına rağmen, bu aşama genellikle atlanmaktadır. Krizi yönetmeye hazırlık aşamasında işletmeler kriz oluştuğunda istenmeyen sonuçlarla mücadele edebilmek için bir plan yapmaktadır. Bir sonraki aşama olan krizin saptanması aşamasında bir kriz olduğunu kabul etmek gerekmektedir, krizi kabul etmek kriz yönetiminde önemli bir aşamadır. Krizi dondurma aşamasında önceliklerin belirlenmesi gerekmektedir, bu aşamada kararlılık kritik önem taşımaktadır. Krizi çözme aşamasında hızlı ve kararlı girişimler ile krizin çözülmesi gerekmektedir. Son aşama olan krizden yarar sağlama aşaması ise işletmelere bazı

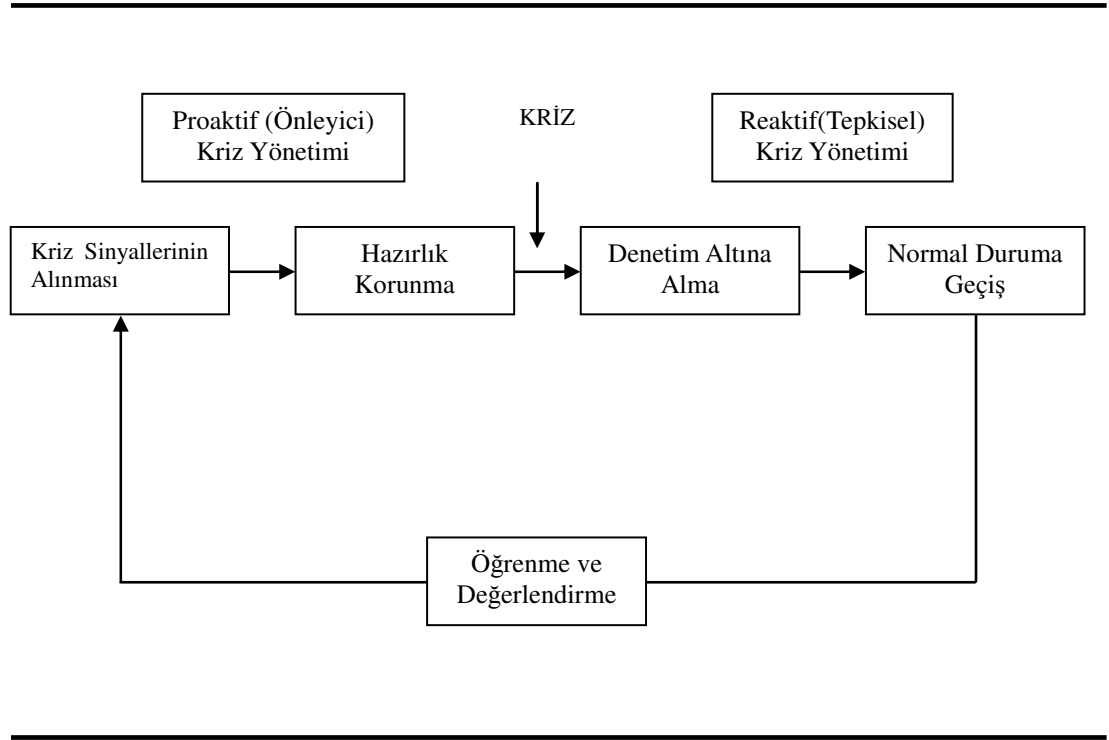
kayıpları kısmen giderebilme ve tahribatı onarmaya başlama fırsatı sunmaktadır. Coombs (2007: 3-11) kriz yönetim sürecinin üç aşamadan oluştuğunu belirtmektedir; kriz öncesi aşama olası bir kriz için işletmenin korunması ve işletmenin hazırlık yapmasını gerektiren aşamadır. Uyarı sinyallerinin alınması, medya, hedef kitle ve paydaşlarla pozitif yönlü ilişki geliştirmek, kriz yönetim planının oluşturulması, kriz yönetim ekibinin seçilmesi ve eğitimi işletmelerin kriz öncesi aşamada gerçekleştirdiği faaliyetler arasında yer almaktadır. İkinci aşama krizi yönetme aşamasıdır; krizi tanımlama, krizi sınırlama ve normal faaliyete geçiş olmak üzere üç alt aşamadan oluşmaktadır. Coombs modelinin üçüncü ve son aşaması kriz sonrası aşamadır; işletmeler krizin tamamen sona erdiğinden emin olmakta ve gelecekteki kriz olaylarına karşı hazırlık yapmaktadırlar.

Coombs modeli ayrıntılı olmasına rağmen araştırmacılar farklı modeller önermişlerdir. Bu modellerden biri Mitroff ve Pearson tarafından geliştirilen kriz yönetim modelidir. Mitroff ve Pearson (1993:21) tarafından geliştirilen modelde kriz yönetim süreci beş aşamada incelenmektedir: kriz ile ilgili uyarı sinyallerinin belirlenmesi, krize hazırlık ve korunma, krizin denetim altına alınması, normal duruma geçiş, öğrenme ve değerlendirme aşamalarıdır. Şekil 7’de Mitroff ve Pearson (1993) modeline göre kriz yönetim süreci sunulmaktadır.

Mitroff ve Pearson (1993) modelinin ilk aşaması olan ve kriz öncesi kriz yönetim çalışmalarını içeren uyarı sinyallerin alınması aşaması, ortaya çıkabilecek krizlerin önemli bir göstergesidir. Kriz anında durumu doğru olarak algılamak ve teşhis etmek için işletmelerde erken uyarı sistemleri kurulmaktadır (Akgemci ve Güleş, 2009: 224). Kriz yönetim sürecinin ikinci bölümünü hazırlık ve korunma aşaması oluşturmaktadır. Bu aşamada erken uyarı sistemi ile saptanan bilgiler ışığında, karşılaşılabilecek bir krizde kullanılacak önleme ve korunma mekanizmalarının oluşturulmasına çalışılmaktadır (acil planlama, iş gören eğitimi gibi). Kriz yönetim süreci içerisinde yer alan ilk iki aşama kriz yönetiminin, kriz öncesi faaliyetlerini içermektedir. Denetim altına alma aşaması kriz yönetiminin, kriz sırasında gerçekleştirilen faaliyetlerini içermektedir. Bu aşamada işletmenin kriz sonuçları ile nasıl baş edeceği, kaynakların ve yatırımların güvenliğini nasıl

sağlayacağına yönelik olarak iç ve dış paydaşlarla iletişim kurma, politika geliştirme ve uygulama gibi konular yer almaktadır (Hutchins ve Wang, 2008: 317). Dördüncü aşama olan normal duruma geçiş aşamasında işletmeler normal işletme faaliyetlerinin sürdürülmesinde rol oynayacak prosedürleri başlatmaktadır. Kriz yönetim modelinin son aşaması olan ve kriz sonrası kriz yönetim çalışmaları kapsamında değerlendirilen öğrenme ve değerlendirme aşamasında, kriz döneminde alınan kararlar, önlem ve uygulamaların gözden geçirilmesi ve kriz döneminden dersler çıkarılması söz konusudur (Budak ve Budak, 2004: 574).

Şekil 7: Kriz Yönetim Süreci

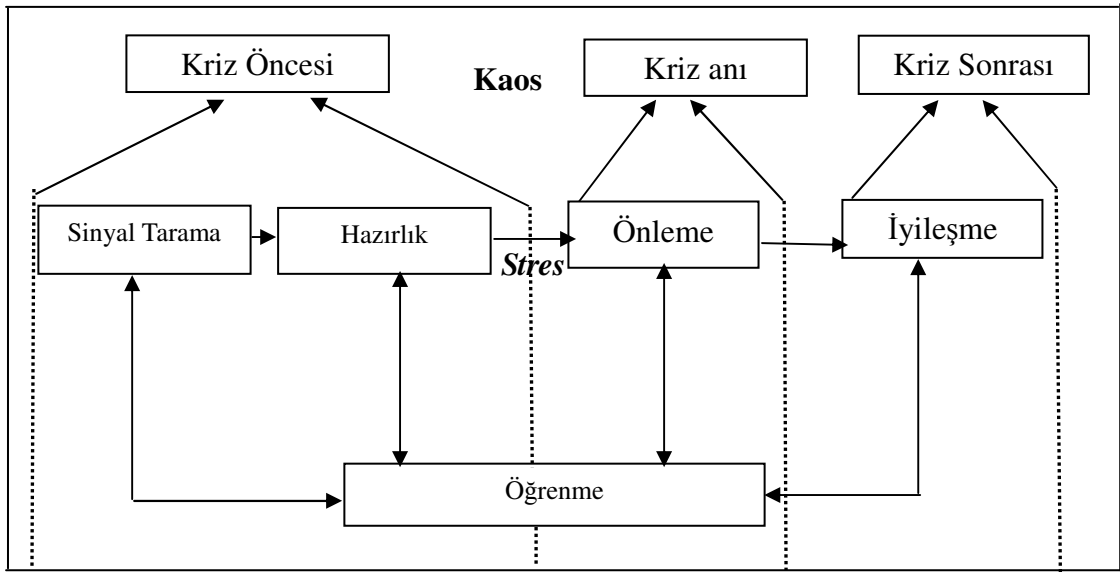


Kaynak: Mitroff ve Pearson, 1993, s. 21.

Mitroff ve Pearson modeli ile karşılaştırılabilecek alternatif bir model ise, Hensgen, Desouza ve Kraft'ın (2003) tanımladığı ve yine beş aşamadan oluşan ve Mitroff ve Pearson (1993)'ün modeliyle aynı adı taşıyan “*kriz yönetiminin beş aşaması*” adlı modeldir. Hensgen, Desouza ve Kraft'ın (2003: 67-77) tanımladığı bu model, Mitroff'un modeliyle oldukça benzeşmektedir. Yazarlar, kendi geliştirdikleri

beş aşamalı modeli; *kriz öncesi*, *kriz anı* ve *kriz sonrası* olmak üzere üç ana aşamada yorumlamışlardır. Alternatif model, öğrenme sürecini nihai bir aşama olarak değerlendirmektedir. Çünkü öğrenme her aşamada güncel olarak yapılması gereken bir çalışmadır. Şekil 8’de Hensgen, Desouza ve Kraft (2003) tarafından geliştirilen kriz yönetim modeli sunulmaktadır.

Şekil 8: Kriz Yönetiminin Aşamaları



Kaynak: Hensgen, T., Desouza, K. C. ve Kraft, 2003, sf. 72

Şekil 8’de ele alınan kriz yönetimi sürecinin ilk iki aşaması olan uyarı sinyallerinin belirlenmesi, hazırlık ve korunma aşaması kriz yönetiminin, kriz dönemi öncesi faaliyetlerini içermektedir. Krizi denetim altına alma kriz dönemi yönetimi ile ilgilidir, normal duruma geçiş ve son aşama olan öğrenme ve değerlendirme aşaması kriz yönetimi sürecinin kriz sonrası dönemdeki faaliyetlerini ön plana çıkarmaktadır.

1.9.1. Uyarı Sinyallerinin Belirlenmesi

Uyarı sinyallerinin belirlenmesi kriz yönetim sürecinin ilk aşamasını oluşturmaktadır. Kriz tüm şiddeti ile ortaya çıkmadan önce bazı uyarı sinyalleri göndermektedir. Uyarı sinyallerinin dikkate alınmaması durumunda krizin ortaya çıkması kaçınılmaz olmaktadır. Erken uyarı sistemlerinin, farklı krizlerin gönderdiği

farklı sinyalleri belirleyebilecek nitelikte olması, işletmelerin göz önünde bulundurması gereken bir noktadır. Erken uyarı sistemi aracılığı ile algılanacak olan uyarı sinyalleri krizin gelişme olasılığını göstermektedir. İşletme yöneticilerinin, erken uyarı sistemleri ile krizin varlığı, şiddeti ve yoğunluğunu önceden tespit edebilmesi, gerekli tedbirler alarak krizin olumsuz etkilerini en aza indirebilmesi mümkündür (Selvi ve Göğüş, 2009: 434). Mitroff ve Pearson (1993) *kriz yönetiminin beş aşaması* başlıklı modelinde dikkati özellikle çeken nokta, öğrenme ve değerlendirme aşamasının sinyal alma aşamasına yapmış olduğu geri beslemedir. Mitroff ve Pearson (1993), bu modelde krizden çıkarılan derslerin ve öğrenilen kazanımların daha etkili bir sinyal alma süreci için ne kadar önemli olduğunu da vurgulamaktadır.

Uyarı sinyallerinin belirlenmesi aşamasında kriz yönetiminin amacı oluşabilecek bütün krizleri önlemek değil, başlamakta olan krizi önlemek ve en iyi çabalara rağmen hala devam eden krizi etkin bir şekilde yönetebilmektir. Diğer bir ifade ile kriz sinyallerini alan ve krize karşı hazırlık yapan işletmeler, yaklaşmakta olan krize nasıl tepki vermeleri gerektiğini saptayabilmektedir (Santana, 2004: 310). Bayazıt vd. (2003: 366-377) kriz uyarı sinyallerinin işletme içi ve işletme dışı olmak üzere iki grupta incelenebileceğini belirtmektedir. İşletme içi sinyaller; yönetim yetersizliği, karar vermede aksaklıklar, iletişim bozukluğu vb.; işletme dışı sinyaller ise; ekonomik, psikolojik, teknolojik olarak sayılabilmektedir. Krizin işletme içi sebeplerden ortaya çıkmasında, yöneticiler için uyarı sinyallerinin farkına varmak daha kolay olabilmektedir. İşe yeni alınan rezervasyon görevlisinin, işletmenin çalışma sistematığını çok iyi kavrayamadan diğer rezervasyon bölümü çalışanlarının beklenmedik zorunlu izne ayrılması sonucunda gereğinden fazla görev ve yetki üstlenmesinin beraberinde getirdiği oda sayısından fazla rezervasyon alınması sorunu, üst yöneticiler için yönetimi zor olmayan bir süreçtir. Bununla birlikte, doğal felaketler ve ekonomik krizler gibi dış çevre kaynaklı krizlerde ise uyarı sinyallerinin farkına varılması, üst yönetimin işletmeyi ilgilendiren sosyal, ekonomik, politik ve çevresel değişiklikleri ve faktörleri sürekli gözetim altında tutmasına bağlı olmaktadır (Aktaş, 2008).

Diğer işletmelerde olduğu gibi konaklama işletmelerinde de kriz yönetim sürecinde ilk aşama kriz başlamadan önce krizin geldiğini tespit ederek gerekli önlemleri almaya yönelik çalışmaları kapsamaktadır. Konaklama işletmelerinde rezervasyon iptalleri, seyahat acentaları ve tur operatörleri ile yaşanan anlaşmazlıkları kriz sinyallerine örnek vermek mümkündür. 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 konaklama işletmelerinin erken uyarı sistemleri oluşturarak iç ve dış çevreyi sürekli izlemesi gerekmektedir (Seçilmiş ve Sarı, 2010: 505).

1.9.2. Hazırlık ve Korunma

Kriz yönetiminin ikinci aşaması, kurulacak olan hazırlık ve korunma mekanizmaları ile ilgilidir. Bu mekanizmalar işletme birimlerini, departmanlarını ve çevresini, krizin neden olacağı zararın etkilerinden korunmaya yönelik faaliyetleri içermektedir. Bu bağlamda, krizin engellenmesi, erken uyarı sistemleri ile hazırlık ve korunma mekanizmalarının ortak işleyişini gerektirmektedir (Asunakutlu ve Dirlik, 2009: 46).

Quarantelli (1988: 378) hazırlık ve korunma aşamasının işletmenin karşılaşacağı bir kriz durumunu, personelini ve kaynaklarını yönetebilmesi için işletmeyi hazır duruma getiren sistematik planlamayı içerdiğini ifade etmektedir. Kriz planının varlığı, işletmenin krizi yönetmeye kararlı olduğunun bir göstergesidir. İşletmelerin krizlerde güç kazanarak büyüme şansı elde edebilmeleri, kriz öncesinde gerçekleştirecekleri hazırlıklara bağlı olmaktadır (Kadıbeşegil, 2002: 72). Konaklama işletmelerinde krize hazırlık dönemi, kriz uyarı sinyallerinin çeşitli yollarla alınmasından sonra bu bilgilerin üst yönetime iletilmesiyle başlamaktadır. Krizi yönetmek için hazırlık aşamasında konaklama işletmesi yönetiminin kriz iletişimi, kriz yönetim planı ve kriz yönetim ekibi oluşturması uygulamaya aktarılacak planlar arasında açıklanabilmektedir (Hutchins ve Wang, 2008: 316-317). Bununla birlikte Hacıoğlu, Avcıkurt ve Köroğlu (2004: 50) sürekli iç ve dış çevre

analizi yapılarak çevredeki değişimlerin izlenmesi, erken uyarı sistemlerinin geliştirilmesi ve işletme personeline kriz yönetimi konusunda eğitim verilmesi kriz öncesi dönemde konaklama işletmelerinin gerçekleştirmesi gereken hazırlıkları arasında yer aldığını belirtmektedir.

Literatürde krize hazırlık evresi içinde tartışılan bir diğer konu ise kriz senaryolardır. Gerçekçi kriz senaryoları; krizlerin anlaşılması, analiz edilmesi, yöneticilerin kriz gereklerini saptayarak gerekli hesaplamaları yapmaları ve gereken iletişim kanallarını tahsis etmesi bakımından büyük önem arz etmektedir. Bazen bu senaryolar gerçekçi olmaktan çok düşsel senaryolar da olabilmektedir. Ancak, bu tür senaryolar gelecekte sahip olunması gereken yeterlilikleri tahmin etme veya belirli teknik çözümleri önerme amacından ziyade kriz anında daha yüksek performans göstermek için özel bazı yöntemleri canlandırma amacı gütmektedir. Olaylar düşsel de olsa, önemli olan, çözüm yollarının nasıl işlediğinin anlaşılmasıdır (National Research Council Staff, 1996).

Kriz ortamının oluşması her zaman belirli bir sıra ve düzen takip etmeyebilmektedir. Yine de işletmelerin özellikle krize hazırlık aşamasında gerekli duyarlılığı göstermeleri gerekmektedir. İşletmelerin krize hazırlıklı olmaları ve kriz anında nasıl davranılması gerektiğini bilmeleri gerekmektedir (Dallaryan, 2006: 18).

1.9.3. Denetim Altına Alma

Yaklaşan kriz sinyalleri alınıp, yorumlanıp, değerlendirilmemiş ise ve sağlıklı tepkiler verilmemiş ise işletmeler artık “kriz dönemi” sürecine girmiş olmaktadır. Kriz öncesi dönemde, krize karşı ön hazırlık yapmayan tüm işletmeler gibi konaklama işletmeleri içinde bu dönem belirsizliklerin, zorlukların başladığını ifade etmektedir. Hazırlıksız yakalanan konaklama işletmeleri, ürettikleri ve sundukları ürünün özelliği ve sektörün yapısı gereği çok zor şartlar altında plansız bir şekilde var olma ve yaşamını sürdürme mücadelesi ile karşı karşıya kalmaktadır. Kriz öncesi hazırlık yapan konaklama işletmeleri ise kriz anında krizi denetim altına almaya hazır durumdadır ve önceden hazırlanan kriz yönetim planlarını krizin yapısına göre

hayata geçirmektedir (Akıncı, 2010: 255).

Kriz döneminde işletme yönetiminin amaçlarından biri, mümkün olduğu kadar, hem ortaya çıkan krizle mücadele etmek hem de krizi hızlı bir biçimde denetim altına almak amacı ile, krizin yönünü başka tarafa çevirmeye çalışmaktır (Tutar, 2000: 93). Denetim altına alma aşaması, işletmelerin normal faaliyetlerine geçmesinde (4. aşama) önemli bir adım olarak değerlendirilmektedir ve krize hazırlık aşaması ile yakından ilgilidir (James ve Wooten, 2005: 144). Kriz döneminde iletişimin sağlanması, kriz yönetim ekibinin krizler ile ilgili strateji geliştirmesi ve kriz döneminde belirlenen stratejilerin uygulanması, personelin kriz konusunda eğitilmesi, örgütün kriz sonuçları ile nasıl baş edeceği, kaynak ve yatırımların güvenliğini nasıl sağlayacağı konusunda iç ve dış paydaşlarla iletişim kurması bu aşamada gerçekleştirilen faaliyetler arasında yer almaktadır (Hutchins ve Wang, 2008: 317).

Diğer bir taraftan kriz döneminde yetkinin merkezileşmesi, korku, panik ve karar sürecinin bozulması gibi durumlara karşı yöneticiler ve çalışanların soğukkanlı olmaları, paniğe ve telaşa kapılmamaları gerekmektedir. Sağlıklı ve bilinçli kararların verilmesi, krizin nedenleri ve boyutunun objektif olarak değerlendirilmesi gerekmektedir (Can, 2002: 336-337).

1.9.4. Normal Duruma Geçiş

Kriz yönetim sürecinin dördüncü aşamasında, işletmeler normal işletme faaliyetlerinin sürdürülmesinde rol oynayacak prosedürleri başlatmaktadır (Soysal, Karasoy ve Alıcı, 2009: 437). Normal faaliyete geçiş döneminde, işletmeler faaliyetlerine devam edebilmeleri için gerekli olan, ürün ve hizmetleri belirlemekte ve öncelik sırasına koymaktadır. Bu aşama önceden geliştirilmiş ve denenmiş, kısa ve uzun dönemli iyileşme mekanizmalarının uygulamaya konulmasını kapsamaktadır. Normal duruma geçiş aşamasında yapılması gereken, faaliyetlerin normale dönebilmesi için gerekli kaynakların, işlemlerin ve personelin önceden belirlenen hedefler ve gerçekleştirenler doğrultusunda yönlendirilmesini sağlamaktır.

Bu aşamanın amaçlarından biri krizin çözümlenmesi ve krizden mümkün olan faydanın sağlanması olmaktadır (Uzun, 2001: 58).

Konaklama işletmeleri krize hazırlıksız yakalandıkları takdirde, işletme içinde kargaşa ve kaos ortamıyla karşılaşabilmektedir. Krizin ilk etkileri yatıştıktan sonra yapılması gereken, konaklama işletmesinin en kısa sürede normal faaliyet düzenine geri dönmesini sağlamaya çalışmaktır. Kriz anında kaybedilen her türlü işletme varlığının yenilenmesi ve çalışanların iş güvenliğinin sağlanması son derece önemlidir. Yapılan araştırmalar, başarılı kriz yönetimi sonucu özendirilen ve teşvik edilen işgörenlerin, krizi takip eden süre içinde çok daha istekli ve heyecanlı çalıştıklarını ortaya koymaktadır (Türkel, 2001). Normal faaliyete geçiş çalışmalarının başarılı bir şekilde yerine getirilmesi, kriz yönetim ekibinin ve üst yönetimin durumun kontrol altına alındığına işgörenlerini inandırabilmesi ve güvenlerini kazanabilmesi ile ilişkili olmaktadır. Kriz sonrasında işletmenin kendi içine dönerek dış çevre faktörlerine kayıtsız kalması normal faaliyete geçiş döneminde yapılan en büyük hatalardan biridir. Ancak, krizin işletme dışı çevreyi nasıl etkilediği ve bunun işletmeye yansımalarının nasıl yaşanacağı konusunda da yöneticilerin hazırlıklı ve bilgili olması gerekmektedir. Kriz sonrası etkin halkla ilişkiler çalışmalarının dış çevrelerin ilgisini çekecek şekilde yürütülmesi ile işletme itibarının korunması, kriz sonrası pazar payını önemli derecede kaybetmiş işletmelerin ise krizin olumsuz etkilerine karşı daha az duyarlı olan, dolayısıyla geri kazanılması daha kolay pazar dilimlerinin işletmeye çekilmesine öncelik vermesi gerekmektedir. Böylece, krizden normal faaliyet düzenine geçiş süreci daha az mali zararla yönetilmiş olurken, diğer pazar dilimlerinin güveninin geri kazanılması için de zemin hazırlanmış olacaktır (Aktaş, 2008).

Diğer bir taraftan kriz sonrası işletmenin kriz öncesi ve kriz sonrası durumlarını karşılaştırması gerekmektedir. Durum analizi sonucunda konaklama işletmesinin finansal yapısı ve karlılık düzeyi ortaya konularak işletmenin yeni faaliyet ölçeği belirlenmesi gerekmektedir. Varlığını koruma, küçülme, büyüme, faaliyet alanını değiştirme, ortaklığa girme gibi çeşitli yöntemlerin hangisinin tercih edileceği kararlaştırılarak uygulamaya geçilmesi gerekmektedir. Aynı zamanda bu

faaliyet ölçeğinin çerçevesinde işletmenin amaçları yeniden belirlenmesi ve işletmenin yönetim fonksiyonlarını yeniden düzenlemesi gerekmektedir (Tüz, 2001: 121-122).

Penrose (2000: 158) işletmelerin normal duruma geçişte gerçekleştirmeleri gereken faaliyetleri şu şekilde sıralamaktadır:

- Kriz döneminden önce hazırlanan kriz ekibinden seçilen yaratıcı kişilerle yeni bir kriz ekibi hazırlamak,
- Çevredeki, sektördeki ve yan sanayilerdeki gelişmeleri izlemek üzere, kriz öncesi kurulan erken uyarı sistemlerini yeniden yapılandırmak,
- Planlı değişim yapmak,
- Bir sonraki krizin ne zaman ve nasıl ortaya çıkabileceği bilinemediğinden, sonraki krizler için, işletme çalışanlarının kriz hakkında sahip oldukları bilgi düzeylerini arttırmak amacıyla, kriz eğitime yatırım yapmak.

1.9.5. Öğrenme ve Değerlendirme

Kriz yönetiminde son aşama sürekli öğrenme ve geçmişte neler yapıldığının tekrar değerlendirilmesi aşamasıdır (Deniz ve Sağlam, 2007: 161). Şüphesiz, kriz yönetim sürecinde öğrenme ve değerlendirme aşaması olması gerekmektedir. Öğrenme, normal faaliyete geçiş aşamasından farklı olan bir aşamadır; “işletmenin kriz dönemindeki performansının değerlendirilmesi, işletmenin kayıp ve kazanımlarının tanımlanması sürecini ifade etmektedir” (Fearn-Banks, 1996: 8). Okumuş ve Karamustafa (2005: 944) atıf Richardson (1994) iki türlü öğrenme olduğunu belirtmektedir; tek döngülü öğrenme (single loop learning) ve çift döngülü öğrenme (double loop learning). Tek döngülü öğrenme gelecekteki gelişmelere hazırlıklı olmak için yapılan basit ve artan değişiklikleri içermektedir. Çift döngülü öğrenme ise uygulanan strateji ve yönetim yaklaşımında gerçekleştirilen radikal değişimleri belirtmektedir. Birinci öğrenme türü çift döngülü öğrenme türüne göre daha basit ve yaygın olsa da birçok durumda ihmal edildiği ileri sürülmektedir. Okumuş ve Karamustafa (2005: 944) birçok işletmenin bir problemten diğerine koştuğunu, aslında problemin çözülmediğini sadece durumun daha kötüye gitmesini

engellediklerini ve genellikle işletmelerin öz kaynaklarını ortaya çıkarmada başarısız olduklarını belirtmektedir. Öz kaynaklarını ortaya çıkarma ve radikal değişiklikler çift döngülü öğrenmeyi kolaylaştırmakta ve gelecekte oluşabilecek beklenmedik durumları engellemektedir.

Her kriz, işletmenin gelecekte yaşayacağı diğer krizler için bir tecrübe ve öğrenme sürecini ifade etmektedir. Konaklama işletmelerinde de kriz yönetimi sürecinin son aşaması, kriz ile ilgili yaşananlardan öğrenme ve yapılanların gözden geçirilerek değerlendirilmesi aşamasıdır (Seçilmiş ve Sarı, 2010: 506). Konaklama işletmeleri krizin olumsuz etkileri hafifletildikten sonra, kriz yönetim ekibinin yaşananları değerlendirmesi ve gerekli dersleri çıkardıktan sonra kriz yönetim sürecini daha başarılı kılacak yeni düzenlemelere gitmesi gerekmektedir. Geçmiş krizler, sadece kriz yönetimi ile ilgili bilgiler sunmamaktadır. İşletme içi bilgi akışının işleyişinden görev ve yetkinin dağılımına, işgören motivasyonunun güçlendirilmesinden müşterilerin işletmeye bağlılık derecelerine kadar pek çok konu krizler sayesinde anlaşılabilir. Bu nedenle, yöneticilerin kriz sürecini çok iyi değerlendirmesi ve gerekli önlemleri alarak, işletme ve çalışanlarını bir sonraki muhtemel krizle daha güçlü baş edebilecek şekilde hazırlaması gerekmektedir (Aktaş, 2008). Kriz sonrası konaklama işletmelerinde krizin ortaya çıkardığı olumsuzlukları ortadan kaldırmak ve işletmede yeni bir gelişim süreci takip etmek için şu faaliyetlerin yerine getirilmesi gerekmektedir (Tutar, 2000: 100):

- Geçen kriz ortamına yönelik değerlendirmeler yapılarak kriz yönetim ekibinin işletme içi geliştirme grubu haline dönüştürülmesini sağlamak.
- Eğitim planları tüm personelin eğitim gerekleri de göz önüne alınarak kontrol edilebilir ve sistematik bir eğitim süreci başlatmak.
- Basın mensuplarına yönelik seyahatler düzenlemek.
- Turistik bölge ya da işletme ile ilgili halkla ilişkiler ve tanıtım faaliyetlerinde bulunmak.
- Yöneticiler için geliştirme programları yapmak.
- Çalışma ortamını iyileştirmek, başarılı personeli performansından dolayı ödüllendirmek.
- Çalışanlar düzeyinde yeni becerilerin geliştirilmesi ve bu becerileri kullanma

fırsatının verilmesini sağlamak.

- Turizm sektörü için çok önemli olan imaj iyileştirme çalışmalarına yönelmek.
- Güvenlik uygulamalarını gözden geçirmek.
- Uzun dönem verimlilik ve etkinlik programı için vizyon ve misyon bildirileri hazırlamak.

Krizin her aşamasında krizden dersler çıkarmak mümkün olmakla birlikte, krizin ilk aşamalarında öncelikle acil sorunlar üzerinde durulacağından, öğrenmenin yoğun olarak gerçekleşeceği aşama, son aşama olmaktadır (Pearson ve Mitroff, 1993: 48-60). Kriz sonrası, işletmelerin, krizden öğrendiklerini, örgüt kültürüne aktarabilmesi ve kalıcı kılabilmesi gerekmektedir (Aydemir ve Demirci, 2005: 73). Krizin neden olduğu olumsuz etkileri gidermek; işletmeyi tekrar harekete geçirmek ve canlandırmak için, işletmede verimli çalışmayı engelleyen durumlar, koşullar ve sorunları ortadan kaldırmak; sağlıklı ve verimli çalışma ortamını yeniden sağlamak gerekmektedir. Ayrıca, işletmenin hedefleri, eskisinden daha güçlü bir şekilde yeniden belirlemesi ve personeli bu hedeflere yöneltmesi gerekmektedir. Bununla birlikte, işletmelerin kriz döneminde yapılan olumlu ve başarılı çalışmaları değerlendirmesi, başarıyla çalışan personeli ödüllendirmesi; çalışmalarını engelleyen ve olumsuz etkileyen, suçu ve kusuru görülenleri mutlaka cezalandırması gerekmektedir (Peker ve Aytürk, 2002: 284).

Tack (1994: 62-63) kriz sonrası olumsuz etkilerin ortadan kaldırılmasının üç aşamalı bir planla gerçekleştirilebileceğini belirtmektedir:

- Verimli çalışmayı engelleyen etmenleri ortadan kaldırmak,
- İşletmenin hedefleri yeniden belirlemek,
- Kriz sonrası dönem için kişisel çalışmayı ölçmek için yapıcı eleştiri yöntemi kullanmak.

Yukarıda açıklanan kriz yönetim aşamaları işletmelerin kriz dönemlerini başarıyla atlatabilmesi ve varlıklarını devam ettirebilmeleri açısından büyük önem taşımaktadır. James ve Wooten (2005:145) işletmelerin kriz yönetim sürecinde bazı sorulara yanıt araması gerektiğini, işletmelerin bu şekilde zayıf yönlerini

değerlendirerek yeni bir krize karşı hazırlıklı olabileceklerini belirtmektedir. Tablo 5’de kriz yönetimi sürecinde işletmelerin her bir aşamada göz önünde bulundurması gereken sorular yer almaktadır.

Sonuç olarak; konaklama işletmeleri açısından kriz yönetimi kavramı süreklilik göstermekte, kriz öncesi dönemden başlayarak kriz durumunun sona ermesinden sonraki dönemde de devam eden bir yapıya sahip olmaktadır. Kriz öncesi, kriz anında ve sonrası dönemde alınması gereken önlemlerin yanı sıra, konaklama işletmesi yöneticilerinin iç ve dış kaynaklı krizlere karşı kullanılan strateji ve taktikleri de uygulamaları (Yılmaz, 2004: 20), etkili bir kriz yönetimi stratejisi oluşturarak işletmenin varlığını tehdit eden unsurlardan korunmaları ve fırsatları değerlendirmeleri gerekmektedir (Asunakutlu, Safran ve Tosun, 2003: 142)

Tablo 5: Kriz Yönetimi Aşamalarında Yanıt Aranılan Sorular

Kriz Yönetim Aşamaları	Sorular
Kriz Sinyallerinin Alınması	İşletmenin sahip olduğu hassas noktalar hangileridir? İşletmenin sahip olduğu hassas noktalar krizde nasıl sonuçlanacaktır? İşletmenin önemsemediği krize neden olabilecek durum ve uygulamalar nelerdir? İşletme karşılaşacağı rahatsızlık verici durumu kabul edecek midir? İşletmenin sistem ve politikaları olası kriz durumuna nasıl katkıda bulunacaktır?
Hazırlık ve Korunma	Lider krize tepki için bir plan oluşturdu mu? İşletme krizden korunma için uygun kaynaklar ayırdı mı? İşletmenin altyapısı kriz çözümünü kolaylaştıracak mı ya da zorlaştıracak mı?
Denetim Altına Alma	İşletme krizin neden olduğu hasarı sınırlandıracak stratejiler uygulayacak durumda mı? İşletme bilgi ile ilgili krizi nasıl kontrol edecek? İşletmenin ilgilenmesi gereken paydaşları kimlerdir ve onların memnun edilmesi için ne yapılmalıdır? İşletme paydaşlara ne gibi mesaj vermelidir ve onlarla nasıl iletişim kurmalıdır?
Normal Duruma Geçiş	İşletmenin kriz sonrası dönem için kısa ve uzun vadeli iyileşme planları nelerdir? İyileşme sürecinde hangi ciddi faaliyetlerin gerçekleştirilmesi gerekmektedir? İşletme normal duruma geçiş stratejilerinin performansını değerlendirmede hangi ölçütler kullanacaktır? Lider, normal duruma geçiş aşamasının sonuçlarını nasıl bildirecektir?
Öğrenme ve Değerlendirme	İşletme krizden ne öğrendi? Lider geçmişteki davranışları ve yapılan hataları değerlendirdi mi? İşletme gelecekteki krizleri engellemek için bellek oluşturdu mu? İşletme gelecekte meydana gelebilecek krizleri engellemek için davranış değiştirme girişiminde bulundu mu?

Kaynak: James ve Wooten, 2005, sf. 145

İKİNCİ BÖLÜM

EKONOMİK KRİZLER, 2008 KÜRESEL EKONOMİK KRİZİNİN TÜRKİYE'DEKİ MAKROEKONOMİK ETKİLERİ VE KRİZ SÜRECİNDE UYGULANAN STRATEJİLER

2.1. EKONOMİK KRİZLER

Günümüzde işletmeler hızla değişen ticari-ekonomik, teknolojik, psiko-sosyal ve ekolojik bir çevrede faaliyet göstermektedir. Bu değişken ortam bir dizi belirsizliği beraberinde getirmektedir. Belirsizlikler ortamında faaliyet gösterme ve onların üstesinden gelme yönetsel sorumluluğun ayrılmaz bir parçası durumundadır. İşletmelerin karşılaştığı krizler, önlenmesi ve kaçınılması özel bir yönetsel dikkat gerektiren önceden belirlenemeyen olaylardır. İşletmeler içsel ve dışsal faktörlerden kaynaklanan teknik/ekonomik ve beşeri/örgütsel/sosyal nitelikli krizlerle karşılaşabilmektedir (Yüksel ve Murat, 2002). Krizler tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de özellikle 1980’li yıllardan sonra kendisini daha fazla göstermeye başlamış ve küreselleşme ile birlikte bu etkileşim daha da hızlanmıştır. Küreselleşmeyi tanımaya çalışan dünya, küresel kriz gibi çok daha ciddi ve acil tedbirler gerektiren problemler ile karşı karşıya kalmıştır.

Çalışmanın bu bölümünde öncelikle ekonomik krizlerin sınıflandırılması yapılmış, finansal kriz modelleri ile Türkiye ve dünyada yaşanan finansal krizler incelenmiştir. Bu bölümde ayrıca küresel ekonomik krizin Türkiye üzerindeki makroekonomik etkileri analiz edilmiştir. Son olarak küresel ekonomik kriz sürecinde konaklama işletmeleri yöneticilerinin uygulayabileceği proaktif ve reaktif stratejiler sunulmuştur.

2.2. EKONOMİK KRİZ TÜRLERİNİN TANIMI VE KAPSAMI

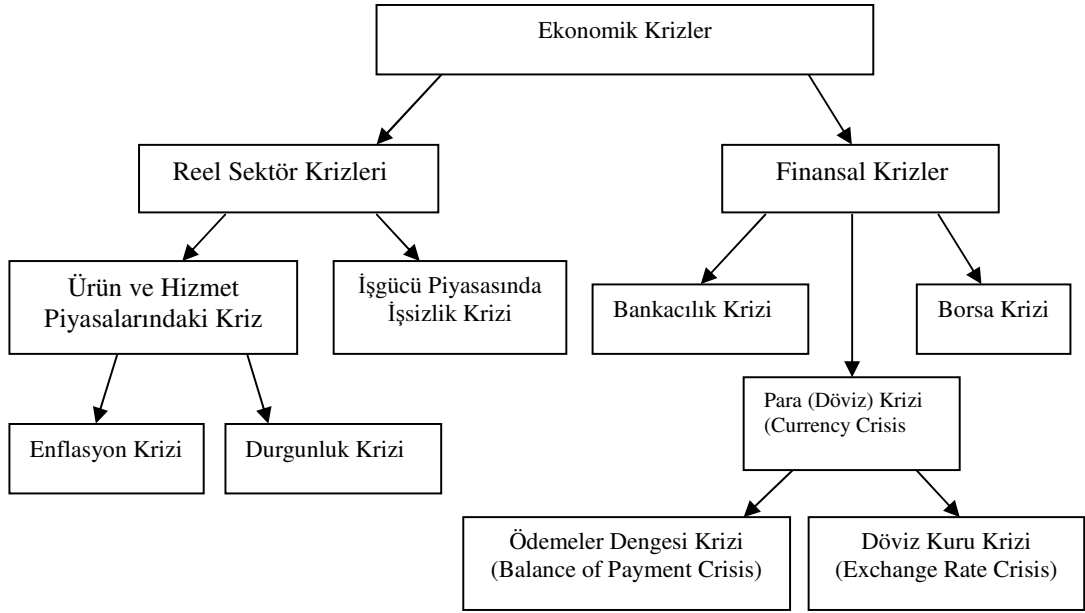
Ekonomik kriz kavramı; ekonomide birden bire ve beklenmeyen bir şekilde meydana gelen olayların makro açıdan ülke ekonomisini mikro açıdan ise işletmeleri ciddi olarak sarsacak sonuçlar ortaya çıkarması olarak açıklanabilmektedir (Karacan,

1996: 31). Kriz ortamında geleceğin ne olacağı konusunda belirsizlikler yer almaktadır, çünkü ekonomik göstergeler belirsizdir. Bu belirsizlikler nedeniyle ekonomik aktörler rollerini yerine getirememekte ve ekonomide daralma yaşanmaktadır. Bu durumun uzun süre devam etmesi ekonomik çöküşe neden olabilmektedir (Eroğlu ve Albeni, 2002: 94).

Kindleberger'e göre ekonomik kriz üç aşamadan oluşmaktadır. Bunlar *yükselme*, *panik* ve *çökme* aşamalarıdır. Yükselme konjonktürel genişleme evresinde, panik konjonktürün tepe noktasında, çökme ise konjonktürel daralma ve gerileme evresinde ortaya çıkmaktadır. Yükselme aşamasında yatırımcılar paradan kaçmakta ve reel varlıklara yönelmektedirler. Örneğin gayrimenkul ve hisse senedi gibi varlıklar satın almaktadırlar. Panik aşamasında yatırımcılar reel varlıklarını likit hale getirmeye çalışmaktadırlar. Çöküş aşamasında ise önceden alınan reel varlıkların fiyatı hızlı bir biçimde düşmektedir (Keskin, 2004:12). Ekonomik krizler; herhangi bir ürün, hizmet, üretim faktörü veya döviz piyasasındaki fiyat ve/veya miktarlarda, kabul edilebilir bir değişim sınırının ötesinde gerçekleşen şiddetli dalgalanmaları ifade etmektedir. Belli başlı makroekonomik kriz türlerini, reel sektör krizleri ve finansal krizler olmak üzere iki ana başlık altında toplamak mümkündür (Kibritçioğlu, 2001). Şekil 9'da ekonomik kriz türleri yer almaktadır.

Reel sektör krizleri kendi içinde ürün ve hizmet piyasalarındaki krizler ve işgücü piyasasındaki işsizlik krizleri olarak ikiye ayrılmaktadır. Finansal krizler ise; bankacılık krizi, borsa krizi ve döviz krizi olarak üç alt başlığa ayrılmaktadır. Ayrıca döviz krizleri kendi içinde ödemeler dengesi krizi ve döviz kuru krizi olarak ikiye ayrılırken, ürün ve hizmet piyasalarındaki krizler ise enflasyon krizi ve durgunluk krizi olarak yine ikiye ayrılabilir.

Şekil 9: Ekonomik Kriz Türleri



Kaynak: Kibritçioğlu, 2001, sf. 2

2.2.1. Reel Sektör Krizleri

Reel sektör krizleri; ürün- hizmet ve işgücü piyasalarındaki miktarlarda yani üretimde ve/veya istihdamda ciddi daralmalar (durgunluk ve/veya işsizlik krizi) biçiminde ortaya çıkmaktadır. Ürün ve hizmet piyasalarındaki genel fiyat düzeylerinin sürekli artışları ise enflasyon olarak adlandırılmaktadır. Eğer bu artışlar belirli bir sınırın üstünde ise, buna enflasyon krizi demek mümkündür (Keskin, 2004: 15).

2.2.2. Finansal Krizler

Delong (2001) finansal krizi, ekonomideki banka ve şirketlerin büyük bir kısmının batmaya başladığı ya da batacağından korkulduğu durum olarak ifade etmektedir. Finansal kriz başladığında, bankalar mevcut işletmelere ilave borç (kredi) kullanırmaya isteksiz davranmaktadır. Çünkü, söz konusu işletme batmış olabilmekte ve iflasını gizleyebilmektedir. Eğer banka kredi verirse, bu para işletmenin ilk alacaklılarına gidecek ve bankaya geri dönmeyecektir. Diğer bir

tarafından, mevcut işletmeler, talep ettikleri kredileri yatırım projelerinde kullanmada isteksiz davranmaktadırlar. Çünkü, bazı bankalar aniden kredilerini geri çağırabilmektedir. Finansal krizlerde, banka ve işletmelerin bilançolarında oluşan uyumsuzluklar büyük önem taşımaktadır. Bilançolarda gözlenen aktif-pasif dengesizliklerinin en önemli nedenlerinden biri parasal uyumsuzluktur (currency mismatch). Bir ekonomi, parasal uyumsuzluğa, bankaları ve işletmeleri varlıklarını yerli para ile, ancak yükümlülüklerini yabancı para cinsinden belirlediklerinde düşmektedir. Döviz kurlarında ani bir yükseliş olduğunda, eski kurda sağlıklı olarak faaliyetine devam eden banka ve işletmeler yeni kurda sağlıklı ve batık duruma gelmekte ve böylece geniş ölçekli bir finansal kriz başlamaktadır (Akalin ve Uçak, 2007: 257). Finansal krizler finansal piyasaların etkin bir şekilde fonksiyon görememesi ile sonuçlanmaktadır. Bu durum ekonomik faaliyet hacminde önemli daralmalara yol açmaktadır. Mishkin (2001: 3) finansal krizlere neden olan faktörleri şu şekilde sıralamaktadır:

- Finansal sektör bilançolarındaki bozulma,
- Faiz oranlarındaki artışlar,
- Belirsizlikteki artışlar,
- Varlık fiyatlarındaki değişimler nedeniyle finansal olmayan şirket bilançolarının bozulması.

2.2.2.1. Finansal Kriz Türleri

Finansal kriz kavramı, bünyesinde bir ya da daha fazla kriz çeşidini içeren kompleks bir yapıya sahiptir. Literatürde finansal kriz türleri olarak çeşitli ayrımlar yapılmıştır. Örneğin Feldstein (1999: 6-13) finansal krizleri dörde ayırmaktadır:

- Cari hesap krizleri,
- Bilanço krizleri,
- Banka paniklerinin neden olduğu para krizleri,
- Sirayet krizleri ve irrasyonel spekülasyon.

IMF (1998: 79-87) finansal krizleri; para, bankacılık ve borç krizleri olarak üçlü genel bir ayrıma tabi tutmuştur ve krizleri kaynaklandığı sektöre, dengesizliklerin

yapısına ve bu dengesizliklerin kaynaklandığı finansmanın vadesine göre sınıflandırmaktadır. Coşkun (2001: 39) bankacılık ve para krizlerini finansal krizlerin en önemli iki bileşeni olarak görmektedir. Kaminsky ve Reinhart (1999: 473) yapmış oldukları bir çalışmada bankacılık ve para krizleri arasındaki ilişkiye çok fazla dikkat edilmediğini belirterek bu iki krize ikiz krizler adını vermişlerdir. Genel kabul gören yaklaşıma göre özellikle yükselen piyasalarda yaygın olarak görülen finansal krizler ana hatlarıyla; para, bankacılık, dış borç ve sistemik finansal krizler olmak üzere dört grupta toplanabilmektedir (Delice, 2003: 59).

a) Para Krizi

Para krizi (currency crisis), literatürde döviz krizi olarak da ifade edilmektedir. Döviz kurundaki ani bir hareket ve sermaye hareketlerindeki keskin bir değişme, özellikle sabit döviz kuru sisteminde piyasa katılımcılarının taleplerini aniden ulusal para ile şekillendirilmiş aktiflerden yabancı paralı aktiflere kaydırmaları sonucu, Merkez Bankası'nın döviz rezervlerinin tükenmesi şeklinde ortaya çıkan krizlerdir (Turgut, 2007: 36). Para krizlerini ödemeler dengesi krizi ve döviz kuru krizi olarak iki grupta incelemek mümkündür. Sabit kur sistemleri uygulayan ülkelerdeki para krizleri ödemeler dengesi krizleri diye adlandırılırken, esnek kur sistemi uygulanan ülkelerdeki para krizlerine döviz kuru krizleri denilmektedir (Delice, 2003: 59).

Para krizi, başta spekülative atak olmak üzere, herhangi bir etki sonucu ülke parasının devalüe edilmesi ya da değer kaybetmesi ile sonuçlanan veya spekülative bir atak ya da ülke parasından kaçışın başlaması sonucunda ortaya çıkmaktadır (Ergenç, 2009: 14). Hemen her para krizinin öncesinde, hatalı iktisat politikaları ve zayıf makro ekonomik göstergeler, finansal alt yapının yetersizliği, uluslararası finans kuruluşlarının ve piyasalardaki kreditorlerin hatalı his ve öngörileri gibi etkenler, belirli bir süredir değer yitirmesi gerektiği halde hala hiç ya da gerektiği kadar değer yitirmemiş bulunan bir ulusal paraya karşı ekonomik ajanlarca spekülative saldırı başlatılmasına yol açmaktadır. Daha sonra da, yerli paradan döviz doğru kaçışla birlikte mevcut döviz kuru üzerinde kendini gösteren bu baskı, ilgili ülkenin iktisat

politikası kararı alıcıları tarafından ya merkez bankası rezervlerinde ciddi bir erime göze alınarak, ya büyük bir devalüasyon ile, ya yurtiçi faiz hadleri önemli ölçüde yükseltilerek ya da bu üç politikanın iki veya üçünün uygun bir bileşimi tercih edilerek karşılanmaktadır. Burada, güçlü bir spekülasyon saldırı karşısında hükümetin alacağı ilgili politika kararı geciktikçe finansal baskı da giderek büyümekte ve bu şekilde para krizi daha da derinleşerek, daha yüksek oranlı bir devalüasyon, faiz artışı ve/veya rezerv kayıpları ile sonuçlanabilmektedir (Kibritçioğlu, 2001).

b) Bankacılık Krizi

Bankacılık krizi; finansal piyasalarda bir ya da birkaç bankanın ödeme gücü çökmesi ya da iflas etmesi halinde, yeterli güçte ve derinlikte olmayan piyasalarda, durumun tüm bankacılık sektöründe yayılması ve ödemeler sisteminin olumsuz etkilenmesi hatta tamamen durması olarak tanımlanabilmektedir (Ergenç, 2009: 13).

Bankacılık krizlerinin piyasa, kredi ve likidite etkisiyle ortaya çıktığı ifade edilmektedir. Piyasa riski, bankaların elinde olmayan bir durumdur ve piyasa koşullarında meydana gelen değişimlerin neden olduğu riskleri içermektedir. Kredi riski ise borçluların borçlarını ödeyememeleri ya da ödemek istememeleri sonucunda ortaya çıkan riski ifade etmektedir. Kredi verilecek kişi ve kurumların sıkı bir şekilde araştırılması bu riski azaltmaktadır. Likidite riski, mevduat sahiplerinin büyük miktarda ve kısa süre içinde yaygın bir şekilde mevduatlarını çekmeleri ya da bankaların bu çekilişleri karşılayacak ölçüde likit varlıklara sahip olmamaları durumunda ortaya çıkmaktadır. Piyasa, kredi ve likidite risklerinin mutlaka krize yol açmayacağına vurgulanması gerekmektedir. Bu riskler ancak bankacılık sistemine duyulan güven azaldığında krize yol açacak bir etken olabilmektedir. Çünkü sisteme duyulan güven azaldığında risklerin yönetilmesi de zorlaşmaktadır (Keskin, 2004: 23-24).

Bankacılık krizleri büyük bir çoğunlukla ekonomik konjonktürün daralmasından da kaynaklanabilmektedir. Bankacılık krizleri süresince genel

ekonomik dengeye göre tahmin edilen üretimdeki azalış ortaya konabilmekte ve krizin nedeni olarak da değerlendirilebilmektedir. Bu amaçla kriz döneminde ortaya çıkan üretim kayıplarının tek başına bankacılık sektöründen mi yoksa diğer faktörlerden mi kaynaklandığının iyi analiz edilmesi gerekmektedir (Ergenç, 2009: 13).

c) Dış Borç Krizleri

Bir ülkenin kamu ve özel kesimine ait dış borçlarını ödeyememe durumu dış borç krizi olarak tanımlanmaktadır (Delice, 2003: 61). Dış borç krizlerinin ortaya çıkış nedenlerini şu şekilde sıralamak mümkündür:

-Özellikle, hükümetlerin dış borçların çevrilmesi ve yeni dış kredi bulma konusunda sıkıntı yaşamaları nedeniyle dış borcun yeni ödeme planlarına bağlanması veya yükümlülüklerinin ertelenmesi (Delice, 2003: 61).

-Borçlarını ödemekle yükümlü olanların borçlarını ödeyememesi ve borç vericilerin borçların ödenmeme olasılığı olduğunu düşünerek yeni krediler vermemeleri, mevcut kredileri geri almaya çabalamaları (Gençtürk, Dalğar ve Yılmaz, 2011: 191).

-Alınan dış borçların verimli alanlara kanalize edilemeyerek tüketimde veya verimsiz, geridönmesi yüksek risk taşıyan uzun vadeli yatırımlarda değerlendirilmesi (Altan ve Bezirci, 2001: 456).

Dış borç krizlerinin en önemli özelliklerinden biri krizlerin sürekli değil geçici ve bir döneme ait olmasıdır. Ayrıca, tek bir ülkedeki likidite krizi(para ve bankacılık krizi) bile tüm dünya finansal sistemine önemli derecede olumsuz etkide bulunurken, dış borç krizine düşen bir ülkenin olumsuz etkileri yalnızca alacaklı taraf(lar)la sınırlı kalmaktadır. Bu durum, aksayan ödemenin miktarı önemli derecede büyük olsa da geçerlidir (Çalışkan, 2003: 226).

d) Sistemik Finansal Krizler

Marshall (1998: 13) sistemik finansal krizi, finansal sistemde ortaya çıkan ve sistemin, varlık değerlemesi, kredi tahsisi ve ödemeler gibi önemli işlevlerini kesintiye uğratan bir şok biçiminde tanımlamaktadır. Sistemik finansal krizler, para ve bankacılık krizlerini de kapsamaktadır ve finansal sistemin temel işlevlerini etkin olarak yerine getirme yeteneğinde ortaya çıkan önemli ve ciddi potansiyel bozuklukları ifade etmektedir (Çeviş, 2005: 11). Sistemik finansal krizlerde mutlaka bir yayılma süreci bulunmaktadır. Bir ülke, kurum veya işletmedeki sorunlar, diğer bir ülke, kurum ya da işletmelerde çözümsüzlüğe yol açabilmektedir. Sistemik kriz dönemlerinde, ülkede üretim kayıpları meydana gelmekte, milli gelir düşmekte, ekonomik kayıplar büyümektedir. Finansal krizler (para, bankacılık, dış borç ve sistemik finansal krizler) birbirinden bağımsız krizler değildir, birçok durumda farklı alanlarda başlayan bir kriz, diğer bir krizi de beraberinde getirebilmektedir (Turgut, 2007: 39).

2.2.2.2. Finansal Kriz Modelleri

Dünyanın farklı bölgelerinde değişik tipte finansal krizler yaşanmıştır. Finansal krizler yaşandıkça, bu krizleri açıklamaya yönelik modeller geliştirilmiştir. Özellikle 1990'ların sonlarına kadar finansal krizler birinci ve ikinci nesil kriz modelleri ile açıklanırken Asya, Brezilya ve Rusya'da yaşanan krizler sonucunda üçüncü nesil olarak adlandırılabilen bir modele yönelik çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmaların bir bölümünde krizler ile finansal piyasa ve bu piyasadaki işletmelerin bilançoları arasındaki ilişkiler incelenirken, diğer bir bölümünde de krizin bir ülkeden diğerine hangi yollarla yayıldığını ortaya çıkarmak amacı güdülmüştür (Akçağlayan, 2005: 118). Yaşanan krizler birbirleri ile pekçok ortak özelliği paylaşırsa da, hiçbir kriz birbirinin aynısı olmadığı için, açıklayıcı teorik modeller sınırlı kalmıştır. Krizleri açıklamaya çalışan bu teorik modeller krizlerin farklı bir boyutuna dikkat çekmekte ve gelmekte olan bir krizin olası belirtilerinin ne olduğunu önceden anlamaya yardımcı olmaktadır. Ayrıca bu modeller birbirlerini tamamlayan ve birbirlerinin devamı olan modellerdir (Yıldırım, 2006: 112).

2.2.2.2.1. Birinci Nesil Kriz Modelleri

İlk resmi ödemeler dengesi kriz modeli Krugman tarafından 1979 yılında Salant ve Henderson'ın çalışması baz alınarak geliştirilmiştir. Salant ve Henderson'ın tükenebilir mallar ve altın piyasası için gerçekleştirdikleri çalışmalarının sonuçlarının ödemeler dengesi krizleri için de geçerli olduğu Krugman tarafından ortaya konmuştur. Krugman'ın modeli ve bu modelin geliştirilmiş türevleri “Birinci Nesil Ödemeler Dengesi Krizi Modelleri” olarak adlandırılmaktadır. Aynı zamanda birinci nesil kriz modellerine, “Spekülatif Atak Modelleri” de denilmektedir (Karabulut, 2002:86).

Birinci nesil kriz modellerine göre, yüksek ve artan bütçe açıkları, yüksek para arzı artış oranları, yüksek enflasyon, aşırı değerli döviz kuru, geniş cari açıklar, uluslararası rezervlerde düşüşler ve yükselen ülke içi faiz oranları makroekonomik temellerdeki bozukluklardır ve bu temel bozukluklar bir krizin göstergeleri olabilmektedir (Yay, 2001). Krugman'ın geliştirdiği birinci nesil kriz modelleri devalüasyonla sonuçlanarak yabancı yatırımcıların korkusunu haklı çıkarmaktadır. Döviz kuru istikrarsızlığı, mali açıkların parasallaşması finansal krizlerin oluşmasına neden olmaktadır. Yüksek bütçe açıklarının finansmanı için emisyon kullanılması ile yurtiçi para değerlenmekte ve yurtiçi fiyatlar hızlı bir şekilde artmaktadır. Artan fiyatlar döviz kurunun aşırı değerlenmesine neden olmakta ve cari açıkları artırmaktadır. Menkul kıymet fiyatlarındaki artışın yol açtığı döviz rezervlerinde gerçekleşen hızlı azalma nedeniyle spekülörler Merkez Bankası'nın döviz kuru oranını sürdüremeyeceğini fark etmekte ve bunun sonucunda paraya karşı spekülatif bir atak gerçekleştirmektedirler ve bu şekilde sabit döviz kuru rejimi çökmektedir (Şimşek, 2008: 191). Birinci nesil kriz modelleri görüşüne göre, döviz kuru rejimi, uygulanacak politika paketinin sadece bir parçasıdır ve sürdürülebilirliği diğer para ve maliye politikası hedefleri ile çelişmemesine bağlıdır (Hacıhasanoğlu, 2005: 7). Birinci nesil modellerde kriz önce genişleyici mali politikalar ile başlamakta ve döviz kurunun çökmesiyle gerçekleşmektedir. Bu modellerin eksikliği; aşırı mekanik ve tek boyutlu olmasından, hükümetlerin otomatik olarak tüm bütçe açıklarını monetize etmesi ve Merkez Bankası'nın ekonomideki gelişmelere bakmadan rezerv satarak

döviz kurunu baskıladığının varsayılmasından kaynaklanmaktadır (Yay, 2001).

2.2.2.2.2. İkinci Nesil Kriz Modelleri

1992 yılında Avrupa’da yaşanan ve ekonomi literatüründe genellikle “Avrupa Para Krizi” olarak değerlendirilen ekonomik krizin mevcut modellerle açıklanamaması üzerine, Obstfeld’in 1994 yılında yaptığı çalışmalardan yola çıkarak ikinci nesil kriz modelleri oluşturulmaya başlanmıştır (Karabulut, 2002: 97). İkinci nesil kriz modelleri, hükümetin devalüasyon yapmak istemesiyle aynı zamanda sabit kuru sürdürmeyi istemesi arasında kalmasıyla karakterize edilmektedir.

Krugman, birinci nesil modellerden çok farklı olduğunu söylemekle birlikte, ikinci nesil kriz modellerinin aynı mesajı iletmekte olduğunu ifade etmektedir. Bu mesaja göre bir para krizi uzun vadede sabit kur rejiminin sürdürülmesiyle tutarsız politikaların sonucu oluşmaktadır (Zavala, 1999: 21). Bir ülkede ortaya çıkan para krizi diğer bir ülkenin ekonomisini etkileyebilmekte, bir paraya olan saldırı, sağlam temel göstergeleri olan diğer ülkelerin paralarına bulaşarak yayılabilmektedir. *Bulaşma* (contagion), döviz kurları, faiz oranları ve hisse senedi fiyatları gibi finansal değişkenlerin diğer ülkelerdeki olaylar karşısında gösterdiği tepkiyi ifade etmektedir (Kabaş, 2004: 31). Bununla birlikte para krizinin yayılmasına neden olan bir diğer faktör *sürü psikolojisi*dir. Sürü psikolojisi (herding) yatırımcıların kendi beklentilerini oluşturmada veya ilk elden bilgileri elde etmeden, diğer yatırımcılardan elde ettikleri duyumlara bağlı olarak davranışlarını oluşturmalarını ifade etmektedir (Doğanlar, Bal ve Özmen, 2007: 265).

Birinci nesil kriz modellerine göre finansal krizlere neden olan başlıca etken; yurtiçi para ve maliye politikalarının başarısızlığı ve buna bağlı olarak döviz rezervlerindeki ciddi azalışlardır, ikinci nesil kriz modellerinde ise birinci nesil kriz modellerinden farklı olarak ekonomi politikaları tutarlı ve hükümetler sabit kuru sürdürmeye yetecek kadar döviz rezervine sahip olsa da, bir ülke parasına yönelik ve piyasadaki beklentilerle kendiliğinden oluşan spekülasyon saldırıları krize neden olabilmekte ve saldırı sonucunda döviz kuru değişebilmektedir (Şimşek, 2008:19).

Bu modellerde hükümetler için kur rejimini korumanın maliyeti, spekülasyon saldırısının gücü arttıkça büyümektedir. Spekülasyon saldırısının gücünü piyasadaki devalüasyon beklentisi belirlemektedir. Bu beklenti, hükümetin spekülasyon saldırıya vereceği tepkiye bağlı olarak piyasa algısıyla oluşmaktadır. Piyasalar, saldırının devalüasyona neden olacağına inanıyorsa kendi kendini besleyen saldırı oluşacak ve döviz kurunu koruma hükümetler için katlanılamayacak maliyetlere neden olacaktır (Altıntaş ve Öz, 2007: 22). Daha yüksek faiz oranları ve işsizlik artışı ile birlikte döviz kurlarını korumanın maliyeti daha da artacak ve bu maliyetler daha sonra yatırımcıların döviz kurlarının sabit tutulamayacağı beklentisine yol açacaktır (Karaçor ve Alptekin, 2006: 239).

Krizlerin sınıflandırılmasında “birinci nesil” ve “ikinci nesil” kriz modelleri olarak ifade edilen bir terminolojinin varlığı yaşanacak her farklı krizin yeni bir modelle adlandırılması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Bu bağlamda, önceki krizlerden farklı unsurlar taşıyan 1997 Asya krizi üçüncü bir neslin oluşturulmasına neden olmuştur.

2.2.2.2.3. Üçüncü Nesil Kriz Modelleri

1997-1998 yıllarında Asya ülkelerinde yaşanan kriz ile birinci nesil ve ikinci nesil kriz modelleri arasında güçlü bir bağlantı kurulamamaktadır. Bu bağlamda yaşanan krizi anlamak ve gelecekte karşılaşılabilecek krizlere uyarılarda bulunabilmek açısından üçüncü nesil kriz modeline gerek duyulmuştur. Üçüncü nesil krizlerinde özellikle bilanço etkileri ve bankacılık sektöründeki sorunlara dikkat çekilmiş ve diğer modellerin aksine para ve bankacılık krizleri birlikte açıklanmaya başlanmıştır. Para ve bankacılık krizlerinin ikisi birden olduğu için bu modellere *ikiz kriz modeli* de (twin crises models) denilmektedir (Kaminsky ve Reinhart, 1999: 473; Berlemann, Hristov ve Nenovsky, 2002: 12). İkiz kriz modeline göre para ve bankacılık krizleri bir arada eş zamanlı olarak yaşanabileceği gibi, birbirlerini tetikler biçimde yakın zamanlarda da yaşanabilmektedir (Ergenç, 2009:19) ve 1982 yılında Şili’de, 1992 yılında Finlandiya’da ve İsveç’te ortaya çıkan krizler en önemli örnekleridir. Kaminsky ve Reinhart tarafından ilki 1996 yılında yapılan ve sonraki

yıllarda genişletilen çalışmada, 1970-1995 dönemini kapsayan, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde ortaya çıkan bankacılık krizleri ile ödemeler dengesi krizleri arasındaki ilişki ortaya konmaktadır. Kaminsky ve Reinhart (1999), finansal serbestleşme ile birlikte birçok ülkede bankacılık ve ödemeler dengesi krizlerinin birbiriyle iç içe yaşanmakta olduğunu ve bankacılık sistemi problemlerinin hızla yaygınlaşarak döviz kuru istikrarının önündeki en büyük engellerden birini oluşturmakla kalmayıp, para krizlerini derinleştirdiğini vurgulamaktadır. 2001 yılında Glick ve Hutchinson tarafından yapılan 1975-97 dönemini kapsayan, gelişmiş ve gelişmekte olan 90 ülkede ortaya çıkan bankacılık ve ödemeler dengesi krizleri arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmada, ikiz krizlerin özellikle finansal liberalizasyonun yaşandığı gelişmekte olan ülkelerde ortaya çıktığı vurgulanmaktadır (Korkmaz ve Tay, 2010).

Üçüncü nesil kriz modelleri *ahlaki risk* (Moral hazard), *vade uyumsuzluğu* (maturity mismatch) ve *para birimi uyumsuzluğu* (currency mismatch) modelleri olarak 3 grup altında toplanmaktadır. Sermaye akımlarının serbest olduğu bir ekonomide, hükümet bankaların ya da işletmelerin yurtdışından aldıkları borçlara, doğrudan ya da dolaylı bir şekilde garanti vermektedir. Ancak hükümetin, finansal birimleri kontrol etme yetersizliği sonucu, ciddi ahlaki risk problemleri ortaya çıkmaktadır. Dooley (2000) ve Krugman (1998) çalışmalarında bu ilişkiyi analiz ederek, Asya krizinde olduğu gibi, zayıf bankacılık sisteminin özellikle gayrimenkul gibi alanlarda aşırı yatırımı teşvik ederek varlık fiyatlarında şişkinliğe neden olacağı ve bu yapının da krizleri başlatabileceğini ileri sürmektedirler. Finansal piyasaların giderek birbirine eklemlendiği dönemde herhangi bir ülkenin finans piyasasında meydana gelen bir krizin bir başka yerde makroekonomik temellerle açıklanamayan bir krizi başlatabilmesi gerçeğinden hareket eden bu modellerde, hükümetlerin ahlaki riske yol açan politikaları krizi yaratan temel faktör olarak ele alınmaktadır (Karaçor ve Alptekin, 2006: 240). Vade ve para birimi uyumsuzluğu modelleri, bankaların yabancı döviz cinsinden kısa vadeli yükümlülöklere ve yerli para cinsinden uzun vadeli varlıklara sahip olmasıyla ortaya çıkan likidite sorunları etrafında geliştirilen modellerdir ve bu modellerde vade uyumsuzluklarının herhangi bir şok karşısında bankalarda vadeden önce para çekme isteğine ve sermaye çıkışlarına yol açarak para

krizlerine neden olacağı vurgulanmaktadır (Altıntaş ve Öz, 2007: 24). Üçüncü nesil kriz modellerine göre, kamu maliyesi açıkları, dış ticaret bilançosu göstergeleri, döviz kurunda meydana gelen bozulmalar, spekülasyon sermaye atakları ve yapısal nedenler krizlere kaynaklık etmektedir ve bu kaynaklar dünyanın farklı bölgelerinde özellikle kırılgan ekonomiye sahip ekonomileri krizle sarsmaktadır. Krizlerin olumsuz etkilerini azaltmak, krizden korunmak, krizi yönetmek adına önceden haber veren çeşitli göstergeler kullanılarak, kriz mali göstergeler, parasal göstergeler, dış ticaret hareketleri ve reel ekonomi gibi öncü göstergelerle tahmin edilmeye çalışılmıştır (Karaçor ve Alptekin, 2006: 240).

Bu üç nesil kriz modelinde para krizinin başlamasında ve krizin büyüklüğünde etkili dört faktör belirtilmektedir: Yurtiçindeki kamu ve özel sektör borçları, beklentiler, finans piyasalarının durumu ve sabit döviz kuru para krizinin olup olmayacağını, spekülasyon saldırısının büyüklüğünü ve başarılı olup olmayacağını belirlemektedir (Chiodo ve Owyang, 2002: 9).

2.3. EKONOMİK KRİZİN NEDENLERİ

1990'lı yılların başından itibaren ekonomik krizler, özellikle finansal krizler daha sık görülmeye başlanmıştır, finansal liberalizasyon bu durumun en temel nedeni olarak kabul edilmektedir. Finansal liberalizasyon; genellikle hükümetlerin gelişmiş ülkelerin uluslararası finansal faaliyetlerini kendi ülkelerine çekmek için bankacılık ve finans sistemi üzerindeki denetim ve kısıtlamaları kaldırdığı ya da önemli bir ölçüde azalttığı deregülasyon uygulamalarının bir sonucu olarak gösterilmekte ve ekonomilerin uluslararası sermaye akımlarına açılma süreci olarak ifade edilmektedir (Durusoy, 2000). Finansal liberalizasyon hem krizlerin ortaya çıkmasında hem de bir ekonomide ortaya çıkan böyle bir krizin diğer ekonomilere yayılma riskinin artmasında önemli bir rol oynamaktadır. Asya krizinde, krizden hemen önceki yıllarda Endonezya, Güney Kore, Malezya, Filipinler ve Tayland yoğun olarak sermaye akımına uğramışlardır. Yoğun sermaye girişleri özellikle de kısa dönemli sermaye hareketleri düzensiz finansal serbestleşmeye atfedilebilmektedir. Dışa

açılma süreci, öncelikli sektörlerle verilen izinlerle başlamış, bu da kısa dönemli sermaye hareketlerinin artmasına neden olmuştur. Yerleşik olmayanların borsada menkul kıymet alımlarına ve doğrudan yatırımlarına önemli sınırlamalar getirilmiş (özellikle Güney Kore’de) ancak finansal serbestleşme yurtdışından kısa dönem borçlanma imkanlarını artırmıştır. Bütün olumlu görünen iç ve dış faktörlere rağmen önce Tayland’da başlayan ikiz kriz (twin crises) hızla bölgedeki diğer ülkelere, özellikle de diğer Asya ülkelerine yayılmıştır (Yay ve Yay, Yılmaz, 2001: 35).

Bununla birlikte, birçok ülke ekonomilerinde artan finansal serbestleşme uygulamaları, finansal faaliyetlerde ve araçlarda ortaya çıkan artış ve çeşitlilik, makroekonomi politikalarının belirlenmesinde ve oluşturulmasında, özellikle para politikalarının uygulanmasında ortaya çıkan değişim de krizleri tetikleyen nedenler arasında yer almaktadır (Altuntepe, 2009: 131). Diğer bir taraftan son zamanlarda bankacılık faaliyetlerinin daha sık denetlenmesi, bu alandaki kar marjlarının azalmasına neden olmuştur ve kar marjlarının azalması bankacılık sektöründe riski yüksek olan türev ürünlerinin kullanılmasına yol açmıştır. Bu gelişme hem bankacılık sektöründe hem de reel sektörde krizleri tetikleyen bir unsur olmuştur. Bununla beraber ülkeye gelmiş olan kısa vadeli yabancı fonların ülkeyi hızlı bir şekilde terk etmeye başlaması da ekonomik krizin bir başlangıcıdır. Ülkeden bu ani ve hızlı sermaye çıkışı döviz piyasasında, faiz oranlarında ve üretim üzerinde olumsuz etkiler ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Koyuncu ve Şenses, 2004: 3).

Ekonomik krize neden olan etkenlerden bir diğeri ise sermaye hareketleri ve küreselleşmedir. Sermaye hareketlerinin küreselleşmesi ile birlikte, gelişmekte olan birçok ülke, ekonomi yönetiminde açıklık politikası uygulayarak bu sermaye hareketlerinden mümkün olduğunca yararlanmaya çalışmıştır. Ancak, makroekonomik dengelerin bozulmasıyla birlikte sermaye hareketlerindeki ani çıkışların yarattığı likidite bunalımının faizler üzerinde yarattığı baskı sonucu finansal bir kriz kaçınılmaz olmaktadır. Asya ve Arjantin krizi ile birlikte 2000-2001 Türkiye krizlerinde, sermaye hareketlerindeki ani çıkışların yarattığı finansal krizlerin boyutlarını görmek mümkündür (Ateş, 2003: 68).

Uygulanan döviz kuru politikaları da ekonomik krizin nedenleri arasında yer almaktadır. Döviz kurlarında ortaya çıkabilecek istikrarsızlıklarla krizler arasında yakın bir ilişki söz konusudur. Döviz kurunun belli bir çapaya⁽¹⁾ bağlanarak sabitlenmesi ya da reel değerinin altında baskıda tutulması, finansal sektörü krizlere karşı daha kırılgan hale getirmektedir (Duman, 2002: 46). Krizi yaşayan ülkelerin hemen hepsinde sabit kura dayalı istikrar programlarının risk etkisi bulunmaktadır. Bu risklerden birincisi, bu tür programlar sadece bankacılık sektörünü değil tüm toplum kesimlerini dövizle borçlanmaya itmektedir. İkinci risk ise, reel döviz kurunun aşırı değerlenmesi tasarruflar aleyhine tüketimi ve ithalatı artırmaktadır. Bu da cari açık sorununa neden olmaktadır ve cari açık yaklaşmakta olan krizin temel göstergesidir (Turgut, 2007: 40).

2.4. DÜNYADA YAŞANAN EKONOMİK KRİZLER

Küreselleşme ile birlikte finans piyasaları arasındaki sınırların ortadan kalkması sermaye hareketlerinin hızının, yönünün ve etkisinin değişmesine neden olmaktadır. Bu gelişmeler sermaye hareketlerinin yöneldiği ülkelerde önemli değişikliklere yol açmaktadır. Sermaye akışını kontrol edemeyen ülkeler ve bu ülkelerde krizi tetikleyen diğer unsurların varlığı finansal krizleri kaçınılmaz hale getirmektedir. Türkiye’de de kendi dinamiklerine ve sermaye hareketlerine bağlı olarak finansal krizler yaşanmıştır. Yaşanan küresel krizler diğer gelişmekte olan ülkeler gibi Türkiye’yi de etkilemiştir (Gençtürk, Dalğar ve Yılmaz, 2011: 192).

⁽¹⁾**Çapa (Nominal Anchor):** Ekonomik karar alma süreçlerinde referans olarak alınan büyüklükleri ifade etmek için kullanılmaktadır. Örneğin kur çapası kavramı, Merkez Bankası’nın kur için belli öngörülerini sonrasında, diğer ekonomik birimlerin de bu öngörüye güven duyması ile birlikte, alınan ekonomik kararlarda kurun, kurdaki artışın esas alınması ve fiyat, ücret artışı, yatırım gibi kararlarının kur politikası çerçevesinde şekillenmesini ifade etmektedir. Bu tür bir çapaya (politikaya) güvenin olmaması halinde, seçilen büyüklükler bu özelliklerini kaybetmektedirler. Parasal büyüklükler, faiz oranları, enflasyon, büyüme oranları “çapa” olarak kullanılan büyüklüklerdir. Özellikle son yıllarda, kur ve faiz oranı gibi büyüklüklerin çapa olarak kullanımında ortaya çıkan güçlükler, enflasyonun bu amaçla kullanımını yaygınlaştırmıştır (www.tcmb.gov.tr. Erişim T: 26.09.2011).

Yaşanan küresel krizler içerisinde etki bakımından öne çıkan Meksika, Güneydoğu Asya, Rusya ve 2008 krizleri önemli küresel krizler olarak sıralamak mümkündür.

2.4.1. 1994 Meksika Krizi (Tekila Krizi)

Meksika 1980’li yılların ortalarında kamu maliyesini ıslah programı ile işe başlamıştır ve bunu özelleştirme ve büyük çapta finansal reformlar takip etmiştir. 1990’lı yıllarda 18 kamu bankası özelleştirilmiş, faiz oranları serbest bırakılmış, kredi sınırlamaları ve bankaların kasalarında likit tutma zorunluluğu kaldırılmıştır. Bu tür uygulamalar Meksika ekonomisinin canlanmasını ve yabancı sermaye çekmesini sağlamıştır. Ancak hızlı sermaye hareketleri toplam talebin aşırı derecede artmasına, hisse senetlerinin ve gayrimenkul fiyatlarının yükselmesine neden olmuştur. Cari işlemler açığı hızla artmış ve yatırımcılar bu açığın uzun süre sürdürülemeyeceği hissine kapılmışlardır. Bununla birlikte özel sektöre açılan kredilerin hızla artması, çapaya dayalı döviz politikasının devam ettirilmesi, uluslararası faiz oranlarının yükselmesi Meksika ekonomisine olan güveni oldukça zayıflatmıştır (Güloğlu ve Altunoğlu, 2002: 118-119).

Meksika, Aralık/1994 tarihinde para biriminde ortaya çıkan büyük çöküş ile sarsılmış, kriz konusundaki beklentilerin artması üzerine 20 Aralık 1994 tarihinde ulusal para birimi pezoyu devalüe etmek zorunda kalarak finansal bir kriz ile karşılaşmıştır. Meksika’daki kriz bölgeye hakim olan güvensizlik nedeniyle “tekila” etkisiyle diğer Latin Amerika ülkelerine de sıçrayarak birçok ülkenin ekonomisini olumsuz etkilemiştir ve ekonomi literatürüne “Tekila Krizi” olarak geçmiştir. Meksika’da yaşanan ekonomik krizi ikinci nesil kriz modelleri açıklayabilmektedir (Ergenç, 2009: 26).

2.4.2. 1997 Güneydoğu Asya Krizi

Temmuz 1997’de Tayland parası Baht’ın uluslararası spekülatif ataklara uğraması sonucu Güneydoğu Asya krizi Tayland’da başlayarak birçok Güneydoğu

Asya ülkesini etkisi altına almıştır. 1995'ten itibaren uluslararası piyasalarda doların güçlenmeye başlaması ve Güney Kore, Tayland gibi Güneydoğu Asya ülkelerine kısa dönemli ve büyük miktarda yabancı sermaye girişlerinin artması ile bu ülkelerin para birimleri yabancı paralar karşısında aşırı derecede değerlenmiştir. Sonuçta ihraç edilen ürünlerin fiyatları yükselmiş, ithal edilen ürünlerin fiyatları düşmüştür (Doğan, 2005: 65). 1994 yılında bu ülkeler ile benzer ürünler üreten Çin'in para birimi Yuan'ı devalüe etmesi ve Japonya'nın 1990'lı yıllarda girdiği durgunluktan çıkamamış olması da krizi yaşayan Güneydoğu Asya ülkelerinin ihracatlarının azalmasına neden olmuştur. Cari açıkları artan ülkelerin, cari işlem açıklarını finanse edebilmek için daha fazla döviz ihtiyacı duymaları, ihracattan elde ettikleri gelirlerin azalması nedeniyle söz konusu ülkelerin dış kaynaklardan kısa vadeli olarak borçlanmaya yönelmeleri, kısa vadeli borçların bankacılık sektörü tarafından verimli alanlara yönlendirilememesi krizin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Doğan, 2005: 66).

Krizin gelişmesi incelendiğinde ekonomik sarsıntılara uğrayan Güneydoğu Asya ülkelerinde, bazı finansal kurumların borç yükümlülüklerini yerine getirememesi, ardından ülke piyasalarında yaşanan panikle spekülatif ataklar ve yoğun bir sermaye çıkışı yaşanması, sabit kur sisteminin terk edilerek ülke paralarının yüksek oranda devalüe edilmesiyle bankacılık krizinin para krizine dönüşmesi yaşanan krizin ikiz kriz olarak tanımlanmasına sebep olmuştur. Tayland'da başlayıp birçok Güneydoğu Asya ülkesini etkisi altına alan krizi açıklamada üçüncü nesil ekonomik kriz modeli kullanılması gerektiği anlaşılmıştır (Ergenç, 2009: 32).

2.4.3. Rusya Krizi

Sağlam (1998: 43) Rusya krizin nedenlerini şu şekilde sıralamaktadır:

- Dünya petrol fiyatlarının düşmesi.
- Güney Doğu Asya'da meydana gelen finansal kriz.
- Vergi gelirlerinde düzenli artışların sağlanamaması.
- Bütçe açıklarının borçlanma ile finanse edilmesi.

- Ulusal bankalarda etkin bir denetimin kurulamaması.
- Kötü bütçe yönetimi ve artan yolsuzluklar.

1997 yılında Rusya dünya petrol fiyatlarındaki düşüş ile tetiklenen olumsuz gelişmelerden etkilenecek ekonomik sıkıntılar yaşamıştır ve artan sıkıntılar sonucunda 17 Ağustos 1998 yılında Ruble devalüe edilerek 90 günlük moratoryum⁽²⁾ ilan edilmiş, Rusya krizi olarak isimlendirilen ekonomik kriz ortaya çıkmıştır (Gençtürk, 2008: 15). Rusya ekonomisi bu krizle birlikte; sanayi ve tarım sektörlerinin çöküş içinde olduğu, yurtiçinde yatırım yerine sermayenin yurt dışına kaçırıldığı, kamu hizmetlerinin en alt düzeyine indiği, toplumun çoğunluğu açısından yaşam standardının sürekli gerilediği ve yolsuzlukların hayatın her alanına girdiği bir ekonomi haline gelmiştir. Güney Doğu Asya Krizi'nden sonra Rusya'da yaşanan kriz 1998'de Türkiye'nin dış ticaretini olumsuz yönde etkileyen ikinci önemli olaydır. Bu mali kriz aynı zamanda Türkiye'nin bavul ticaretini de olumsuz yönde etkilemiş, öncelikle kriz bavul ticareti üzerinde gelir ve ikame etkisi yaratmıştır. Rusya'da gerçekleşen devalüasyon sonrası halkın gelir düzeyinin düşmesi alım gücünü düşürürken tüketimin de daha ucuz mallara kaymasına neden olmuştur (TCMB, 1998: 62).

2.5. TÜRKİYE'DE KÜRESEL KAYNAKLI EKONOMİK KRİZLER

Türkiye' de dışa açılma süreci 1980 sonrasında başladığı ve finansal serbestleşme 1990' da tamamlandığı için, Türkiye ekonomisinde 1990 yılı sonrasında ortaya çıkan krizler küresel kaynaklı finansal krizlerdir (Keskin, 2004: 105). 1980 öncesi Türkiye'de yaşanan krizler daha çok Türkiye'de mal ve emek piyasalarının gelişmediği, döviz piyasası ile para piyasalarının mevcut olmadığı ortamlarda ortaya çıkmış olan krizlerdir.

⁽²⁾ **Moratoryum:** Vadesi gelen borçların ödenemeyeceğinin ilan edilmesi ve sonrasında bu borçların zorunlu olarak yeniden yapılandırılmasıdır (Uysal, 2007).

Bu yapılarıyla da finansal liberalleşmeye bağlı veya küresel kaynaklı olmaktan uzak oldukları için 1980 sonrası Türkiye’de karşılaşılan küresel kaynaklı finansal krizler üzerinde durulacak ve 1994, 2000, 2001 ve 2008 küresel ekonomik krizi başlıkları altında ele alınacaktır.

2.5.1. 1994 Türkiye Krizi

Türkiye’de küresel özellikler taşıyan 1994 yılında oluşan ilk finansal kriz sadece finansal yapıdan kaynaklanmamış, krize öncülük eden gelişmelerde reel sektördeki aksaklıkların da önemli rolleri olmuştur (Keskin, 2004: 107).

14 Ocak 1994’ te Standard and Poor’s ve Moody’s adlı derecelendirme kuruluşlarının Türkiye’nin kredi notunu düşürmeleri, hükümetin dış borçlanmaya gitmesi, Merkez Bankası’nın piyasaya müdahale etmemesi, spekülâtörlerin gelecekte döviz kurlarının daha da yükseleceğini tahmin etmeleri döviz talebinin azalmamasına sebep olmuştur. Döviz talebinin düşmemesi üzerine 26 Ocak 1994’te Merkez Bankası, Amerikan Doları kurunu 17.250 TL olarak açıklayarak %13,6 oranında devalüasyon yapmıştır. Ancak bu durum dövize olan talebi engelleyememiştir. Döviz rezervleri en alt seviyeye inmeye başlamış, dövize olan talep yüksek faiz vererek kurutulmaya çalışılmıştır (Boran, 2006: 103). 1994 yılına doğru ekonomide görülen olumsuz gidişi önlemek amacıyla yapılan çalışmaların yetersiz kalması, hazinenin borçlanamaz duruma gelmesi, Dolar-TL paritesinin bozulması, enflasyonist beklentilerin artması ile 1994 Krizi ortaya çıkmıştır (Eğilmez, 2009: 70-72). Kriz sonucunda 1994 yılında Türkiye ekonomisinde Gayri Safi Yurtiçi Hasıla %5 oranında küçülmüş, enflasyon oranı ise %106’ya yükselmiştir. Yaşanan spekülâtif ataklar sırasında bankalar arası piyasada gecelik faiz oranının yükselmesi ile bankacılık sektörü sarsılmıştır. Türkiye'nin 1994 yılı öncesinde yüksek enflasyon ve faiz oranları ile birlikte büyük miktarlara ulaşan cari açık gibi problemlerle karşılaştığı dikkate alındığında yaşanan 1994 ekonomik krizinin birinci nesil kriz modelleri ile açıklanması mümkün olabilmektedir (Ergenç, 2009: 34).

2.5.2. Kasım 2000 Krizi

Türkiye 2000 yılı başından itibaren IMF programını uygulamaya koymuştur ve programın yabancı finansal yatırımcılara güven veren döviz kuru taahhüdü ve programın başarıyla devam ettiği yönündeki görüşler nedeni ile 2000 yılının ilk 10 ayı boyunca 15.5 milyar dolara ulaşan bir net yabancı sermaye girişinde artış yaşanmıştır. Sermaye girişleri ile artan likiditenin faizlerde büyük düşüşe yol açması, artan harcama ve kredi talebi, bu canlanma ile ithalat talebinin artış göstermesi, diğer bir taraftan enflasyon oranlarının hedeflenenin üstünde gerçekleşmesinden kaynaklanan TL'deki reel değerlenme gibi nedenlerle cari açığın GSMH'nın %4,8'ine yükselmesi, uygulanan programın sürdürülebilirliği konusunda yabancı spekülörleri şüpheye yöneltmiştir. Kasım ayında yabancılar net 5.2 milyar dolar menkul değer satarak bunu yurtdışına çıkarmışlardır. Bununla birlikte ekonomide ortaya çıkan parasal daralma finansal piyasalarda anında hissedilmiş ve bankalar arası gecelik faizlerde şok yükselmeler meydana gelmiştir, Türk bankacılık sistemi 22 Kasım 2000 günü ciddi bir likidite krizi içine girmiştir (Akalın ve Uçak, 2007: 261). Kasım 2000 krizi bir likidite krizi olmakla birlikte, 1999 ve 2000 yıllarında bankacılık sektöründe yaşananlar dikkate alındığında, bu krize bankacılık krizi de demek mümkündür. 1999 yılında kurulan yeni hükümet Aralık ayında IMF ile yeni bir Stand-by anlaşması imzalamıştır ve buna bağlı olarak 2000-2002 dönemini kapsayan üç yıllık bir enflasyonu önleme programını uygulamaya koymuştur. Ancak, Kasım 2000'de bankacılık sektöründe sıkıntılar artmaya başlamış ve 27 Ekim 2000 tarihinde Etibank ve Bank Kapital'in yönetimleri Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu'na (TMSF) devredilmiştir (Tüz, 2001: 147). Kasım sonunda ortaya çıkan kriz, temelinde bankacılık kesiminde likidite sorununun bir parçasıdır. Bankacılık kesiminde yeterli döviz fazlasının olmaması, yurt dışına sermaye çıkışlarının biraz hareketlendiği bir ortamda, piyasalardaki güvensizlik yaygınlaşarak, doğrudan bir panik havasına dönüşmüştür. Uluslararası kuruluşların mali desteği ve uygulanmakta olan programın güçlendirilmesinin etkisiyle, mali piyasalardaki tedirginlik kısmen giderilmiş, kısa vadeli günlük çözümler üretilmiş ve krizin derinleşmesi bu sayede önlenmiştir (Yeldan, 2001: 170).

Kasım 2000 krizi incelendiğinde, bankaların yükümlülüklerini yerine getirememesi ve finansal sistemin çökmesi bankacılık krizine işaret ederken, açık pozisyonundaki bankaların ve spekülâtif atakların oluşturduğu taleple döviz kurlarının kur rejimini ortadan kaldırması yaşanan krizin bir para krizi olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda Kasım 2000 krizini üçüncü nesil kriz modelleriyle açıklamak mümkündür (Ergenç, 2009: 37).

2.5.3. Şubat 2001 Krizi

Kasım 2000’de yaşanan krizde dövizle olan spekülâtif saldırı daha çok yabancı yatırımcılardan gelmiş ve Şubat 2001 krizinde yerli yatırımcılar ve özellikle bankalar dövizle aşırı talepte bulunmuşlardır. Dövizle olan aşırı talep karşılanamayacak boyuta ulaşmıştır, bu nedenle dalgalı kura geçiş yapılmıştır (Doğan, 2005: 97).

2000 yılının sonlarında ve 2001 yılının başlarında faiz oranlarının artması ve Başbakan Bülent Ecevit ile Cumhurbaşkanı Ahmet Necdet Sezer arasındaki bir tartışma iktidardaki hükümetin ve uygulanan programın bozulacağı düşüncesini beraberinde getirerek, durulan Kasım 2000 krizinin yeniden canlanmasına neden olmuştur ve 21 Şubat’ta %5.000’e ulaşan gecelik faiz oranları kaydedilmiştir. Kasım 2000 krizinde büyük ölçüde zayıflamış olan bankacılık sistemi, bankalar arası ödemeler sisteminin durmasından dolayı bir çöküşle karşı karşıya kalmıştır. Ekonomik risklerin artması sonucu 2001 yılı Şubat ayında uygulanmakta olan sabit döviz kuru uygulamasından vazgeçilerek dalgalı döviz kuru sistemine geçilmiştir (Bibbee, 2001). Dalgalı kura geçiş kararından sonra Dolar 688 bin TL civarından 962 bin TL’ye yükselmiştir. Artan döviz talebi yüksek faiz oranları ile durdurulmaya çalışılmıştır. 20 Şubat’ta Merkez Bankası’na 7 milyar dolar döviz talebi gelmiştir, piyasaya talep edilen döviz satılmış, iki gün sonra devalüasyon yapılmıştır. Türk Lirası’nın devalüe edilmesi bankaların açık pozisyonlarını yükselterek finans sektöründe hassaslığın artmasına ve reel sektöre açılan kredilerde kısıtlamaya gidilmesine yol açmıştır. Böylece hem finansal sektör hem de reel sektör krizden önemli ölçüde etkilenmişlerdir (Doğan, 2005: 97-98).

2000 ve 2001 krizlerinde ekonomi politikalarındaki hatalarla birlikte kısa süreli yabancı sermayenin ani bir şekilde ülkeden çıkmasının büyük rolü bulunmaktadır. Bu durum borsada yaşanan panik havasının artmasına neden olmuştur ve döviz kurları ile faiz oranlarının yükselmesine yol açarak krizi ekonominin geneline yaymıştır (Keskin, 2004: 108). Kasım 2000 krizinin ardından gerçekleşen kriz incelendiğinde, Şubat 2001 krizinin bankacılık ve para krizi olduğunu söylemek mümkündür. Bu bağlamda Şubat 2001 krizi üçüncü nesil kriz modelleriyle açıklanabilmektedir (Ergenç, 2009: 37).

2.5.4. 2008 Küresel Ekonomik Krizi

2008 küresel ekonomik krizi, Temmuz 2007'de ABD'de konut kredilerinin geri dönüşlerinde yaşanan sorunla birlikte ilk işareti ortaya çıkmış ve Amerika Birleşik Devletleri'nin en büyük yatırım bankalarından biri olan ve 158 yıllık bir geçmişe sahip bulunan Lehman Brothers'ın çok yüksek düzeye çıkan borçlarını ödeyememesine bağlı olarak 2008 yılının Eylül ayında iflasını açıklamasıyla tüm dünyayı etkisi altına almıştır (Ünal ve Kaya, 2009: 4). Ortaya çıkan bu kriz ekonomistler tarafından 1929 krizinden sonra, dünyanın yaşadığı en büyük kriz olarak kabul edilmektedir.

Tablo 6: 1929 ve 2008 Krizi

1929 Krizi	2008 Krizi
-1929 yılı Ekim ayında başlayan borsa krizi tüm dünyaya yayılarak reel sektör üzerinde de olumsuz etki yapmıştır.	-2008 yılındaki kriz ABD mortgage kredilerinden kaynaklanmış ve türev piyasalarının büyümesi fakat yeterince düzenleme yapılamaması nedeniyle dünyayı etkilemiştir.
-1929'daki krizde ABD'de faiz oranları artarken bu İngiltere ve Almanya'yı da etkilemiştir.	-2008 krizinde tüm ülke merkez bankaları piyasaları likidite etmiş ve faiz oranlarını düşürmüşlerdir.
-1929 krizinde borsa endeksi bir yılda %47 değer kaybetmiştir.	-2008 krizinde borsa endeksi, 9 Ekim 2007'deki düzeyinden 27 Ekim 2008'e kadar %42 değer kaybetmiştir.
-1929 krizinde batan banka sayısı 5000'e ulaşmıştır.	-2008'de batan banka sayısı 20'dir.

Kaynak: Apak ve Aytaç, 2009, sf. 13-14.

2008 küresel ekonomik krizi, 2007 yılının son aylarında ortaya çıkan ve birçok ülkeyi olumsuz yönde etkileyen ekonomik gelişmelerden oluşmaktadır (Erdoğan, 2010: 36). Bu küresel krizin kökeninde tarihin en büyük gayrimenkul ve Amerika Birleşik Devletleri bankalarının portföyünde her zaman önemli bir yer tutan ipotekli konut kredileri yer almaktadır. “Subprime” mortgage kredisi olarak da adlandırılan ve Amerika Birleşik Devletleri’nde düşük gelir grubuna açılan konut kredilerinin toplam konut kredilerindeki payı giderek artarak, bu payın 2003’te yüzde 8,5’ten, 2006’da yüzde 20,1’e çıkması sistemin barındırdığı riski artırmıştır (TEPAV, 2009: 2). Bununla birlikte, konut fiyatlarındaki balon artışlar, konut satın almanın bir yatırım aracı olarak algılanmasına neden olmuştur. ABD Hükümetinin amacı, düşük gelirli aileler ile azınlıklara konut edinme kolaylıkları sunmak iken, ABD Hükümetinin yoğun desteği nedeni ile düşük gelirli gruplar konut alım satım yoluyla kar elde etme beklentisine girmişlerdir. Ancak, piyasada dengelerin bozulmasıyla kullandırılan krediler karşılığında teminat olarak gösterilen konutların değeri düşmüş ve teminat sağlamada güçlükler yaşanmıştır (Demir vd., 2008). Kredi ödemelerinde yaşanan problemler, geri çağrılan krediler ve sonrasında teminatların (konutların) satışı, konut fiyatlarında gerçekleşen önemi düşüşler finansal dalgalanmalara neden olmuş, birbiriyle bağımlı olan ABD piyasalarında önemli etkiler ortaya çıkarmıştır (TEPAV, 2009: 2). Aynı zamanda mortgage kredilerine bağlı olan menkul değerler ile bankacılık sistemi içinde kullanılan kredi türev ürünlerinin ortaya çıkarabileceği risklerin yanlış hesaplanması, yine bu gelişmelerin yanında mevcut denetleyici yapının eksiklikleri finansal kurumları olumsuz yönde etkilemiş, mortgage kredi krizi olarak isimlendirilen kriz küresel bir likidite krizine dönüşerek dalga dalga bütün dünyaya yayılmaya başlamıştır (Demir vd., 2008).

2008 küresel ekonomik krizinin nedenlerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Fethiye Ticaret ve Sanayi Odası, 2010: 3):

- Mortgage kredilerinin yapısının bozulması,
- Faiz yapısının uyumsuzlaşması,
- Konut fiyatlarındaki balon artışlar,
- Menkul kıymetlerin fonlanmasında yaşanan sıkışıklık,
- Kredi türev piyasalarının genişlemesi,

- Kredi derecelendirme sürecindeki sorunlar.

2008 küresel ekonomik krizini diğer dönemlerde yaşanan krizlerden ayıran en önemli özellik, bu krizin sadece gelişmekte olan ülkeleri değil aynı zamanda gelişmiş ülkeleri de ağırlıklı olarak etkisi altına almış olmasıdır. Bunun nedeni krizin temelinde ipotekli emlak kredileri piyasalarında yaşanan temel sorunlar olmasıdır. Bu tür piyasalar da gelişmekte olan ülkelere yoğunluk kazanmıştır. Gelişmekte olan ülkelerin daha önce yaşamış oldukları krizlere bağlı olarak finansal ve bankacılık sektörlerinde gerçekleştirmiş oldukları reformlar bu krizden daha az etkilenmelerinin nedenleri arasında yer almaktadır (Altuntepe, 2009: 136).

2007 yılında finansal sektörde yaşanan sorunlara bağlı olarak küresel büyüme önemli ölçüde azalmıştır ve finansal piyasalardaki kırılganlığın devam etmesi, reel sektör ile finans sektörü arasındaki bağın kopmasına neden olmuş, finans sektöründe yaşanan sorunların reel sektöre de yansması ile 2008 yılında dünya ekonomisinde büyüme yavaşlamıştır. Özellikle gelişmiş ülkelerde görülen yavaşlama gelişmekte olan ülkelerin büyüme hızlarında da bir miktar düşüşe neden olmuştur ve birçok gelişmekte olan ülkede durgunluk yaşanmıştır (Erdönmez, 2009: 85-88). Küresel finans piyasalarında ortaya çıkan kriz, Türkiye ekonomisini de ciddi boyutlarda etkilemiştir. Krizin, rekabet gücü düşük, ithal girdiye dayalı bir üretim yapısı ve büyük döviz açığı veren Türkiye gibi ülkeleri etkilemesi kaçınılmazdır (Uzunoğlu, 2009: 83). 2005 yılından sonra düşmeye başlayan büyüme hızı, 2008 yılının son çeyreğinde %-6,2 oranında küçülmüştür. Türkiye ekonomisi üretim, istihdamdaki azalmalar ve işsizlik oranlarındaki artışla krizden etkilenen ülkelerin arasında yer almıştır (Aydoğuş, 2009: 26).

2.5.4.1. 2008 Yılı Küresel Ekonomik Krizin Türkiye'deki Makroekonomik Etkileri

2008 yılı Eylül ayından itibaren küresel ekonomik kriz gelişmiş ve gelişmekte olan diğer ekonomileri etkilediği gibi, Türkiye ekonomisini de etkilemiştir. Gelişmekte olan ülkelerin Amerika Birleşik Devletleri'nde başlayan ve Avrupa

lkelerine yayılan küresel krizden etkilenme derecesi küresel ekonomi ile bütünleşme derecesine önemli derecede baēlı olmuştur. Bu baēlamda Türkiye ekonomisi, Türk Lirası'na konvertibilite getirmesi ve sermaye hareketlerini bütünüyle serbest bırakmasıyla dünyanın en serbest kambiyo rejimine sahip bulunmakta ve dolayısıyla Türk sermaye ve para piyasaları küresel sermaye ve para piyasalarıyla btnlemi olmaktadır (Morgil, 2008). Bu durum Türkiye'yi krizden etkilenen ülkeler arasına sokmaktadır.

Krizin Türkiye ekonomisine etkisi farklı kanallardan oluşmuştur. Ülkemiz reel kesimi, küresel ekonomik krizden etkilenmiştir ve küresel kredilerin kısılması, kredi maliyetlerinin artması, yurtdışı pazarların daralması gibi nedenlerden dolayı reel sektör büyük kayıplar yaamıtır. Bu kayıp, Türkiye'nin makroekonomik göstergelerine de yansımıştır, büyüme, işsizlik ve enflasyon rakamları Türkiye'nin büyük bir daralmayla karşı karşıya olduēunu göstermiştir (Alptekin, 2009: 6). Yaşanan kriz milli gelir ve kişi başına den geliri drm, enflasyon, bütçe açıkları, borç stokları, cari hesaplar, dış ticaret açıklarının artmasına neden olmuştur ve Merkez Bankası rezervleri azalmıştır. Bu nedenle krizin ülke üzerinde önemli etkilerinin olduēunu söylemek mümkündür. Dış ticaret, büyüme hızı ve istihdam, yabancı sermaye ve dış kaynak girişi ekonomik krizin etkilerinin deēerlendirilmesinde kullanılan başlıca makroekonomik göstergeler arasında yer almaktadır (Akmee ve etin, 2009: 109).

2.5.4.1.1. 2008 Yılı Küresel Ekonomik Krizin Dış Ticaret zerindeki Etkisi

Dış ticaretin ekonomik krizlerin yayılmasında önemli bir etken olduēu göz önüne alındıēında, küresel krizin bir ülke üzerindeki etkisinin boyutunu deēitirebilecek kanallardan birinin dış ticaret olduēunu söylemek mümkündür (z, 2009: 3). 2002-2007 yıllarını kapsayan dönemde hızlı bir büyüme sürecine girmiş olan Türkiye ekonomisi söz konusu dönemde yıllık ortalama %6,8 oranında bymtir. Ancak 2007 yılının Aēustos ayında Amerika Birleşik Devletleri'nde ortaya çıkan finansal kriz, 2008 yılı Eylül ayından itibaren küresel ekonomik krize dönüşerek, gelimi ve gelişmekte olan diēer ülkeleri etkilediēi gibi, Türkiye

ekonomisini de olumsuz etkilemiştir (Morgil, 2008). Kriz öncesi dönemde Türkiye ihracatının yaklaşık %64'ü Avrupa ülkelerine yapılmaktadır. Bu ülkelere yapılan ihracat başta giyim, gıda ve içecek olmak üzere tüketim mallarından oluştuğundan, talebin gelir esnekliği önem taşımaktadır. Bu ülkelerin talebinde meydana gelecek değişme, malların fiyatlarından çok ülkelerin gelirlerine daha duyarlı olduğundan dolayı döviz kurlarında meydana gelecek değişmeden çok, söz konusu ülkelerin gelirlerinin artışı/azalışı Türkiye ihracatını artırıcı/azaltıcı yönde önemli ölçüde etkilemektedir. Avrupa Birliği ekonomilerindeki daralma başta olmak üzere küresel gelirdeki azalma, Türkiye ihracatını olumsuz etkilemiştir (TEPAV, 2009: 10). Tablo 7'de 2008 yılına göre 2009 yılında Türkiye ihracatında düşüş yaşandığı gözlenmektedir.

Tablo 7: Ülke Gruplarına Göre Türkiye'nin İhracatı (Milyon \$)

GENEL İHRACAT TOPLAMI	2006	2007	2008	2009	2010
	85.535	107.272	132.027	102.143	#####
A- Avrupa Birliği Ülkeleri	47.935	60.399	63.390	46.977	52.670
B- Türkiye Serbest Bölgeleri	2.967	2.943	3.008	1.957	2.082
C- Diğer Ülkeler	34.633	43.930	65.622	53.208	59.177
1- DİĞER AVRUPA	7.962	10.843	15.678	11.359	11.388
2- AFRİKA	4.566	5.976	9.063	10.180	9.302
Kuzey Afrika	3.097	4.030	5.850	7.445	7.042
Diğer Afrika	1.469	1.947	3.212	2.735	2.260
3- AMERİKA	6.328	5.603	6.532	4.836	6.085
Kuzey Amerika	5.439	4.541	4.802	3.561	4.249
Orta Amerika ve Karayip	548	549	829	597	598
Güney Amerika	341	514	901	678	1.237
4- ASYA	15.257	20.309	32.505	25.912	31.898
Yakın ve Ortadoğu	11.316	15.081	25.430	19.208	23.320
Diğer Asya	3.942	5.227	7.074	6.704	8.578
5- Avustralya ve Yeni Zelanda	327	343	435	360	403
6- Diğer Ülke ve Bölgeler	192	857	1.410	561	102

Kaynak : Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK), 2010

Tablo 7 verilerine göre, AB ülkelerinin, Türkiye'nin dış ticaretinde en büyük paya sahip ülke grubu olduğu görülmektedir. 2006 yılından itibaren Türkiye'nin ihracat

eğilimi artış göstermiştir. Ancak 2009 yılında Türkiye ihracatında düşüş gerçekleşmiştir. 2008 yılında Türkiye'nin toplam ihracatı 132 milyar 27 milyon dolar iken 2009 yılında 102 milyar 143 milyon dolara düşmüştür. Özellikle, 2008 yılı Ekim ayından itibaren ithalat ve ihracat hacmi ciddi bir gerileme sürecine giren Türkiye'de, TÜİK (2010) verilerine göre, 2009 Haziran ayında ihracat, 2008 Haziran ayına göre %32,8 oranında azalmıştır. Bununla birlikte 2009'un ilk 6 aylık rakamları incelendiğinde geçen yılın aynı dönemine göre yaklaşık 23 milyar dolar bir gerileme ortaya çıkmaktadır. İhracat 2008 yılı Eylül ayında 12 milyar 793 milyon dolar iken, 2009 yılı Eylül ayında 8 milyar 481 milyon dolara düşmüştür. 2008 Eylül ayında %71,5 olan ihracatın ithalatı karşılama oranı, 2009 Eylül ayında %67,9'a düşmüştür. Aynı dönemde 2010 yılında ise bu oran %57'dir. Tablo 8'de 2007-2010 dönemi Türkiye dış ticaret değerlerini görmek mümkündür.

Tablo 8: Türkiye'nin Dış Ticaret Değerleri (Milyon Dolar)

AYLAR	2007			2008			2009			2010		
	İTH.	İHR.	% (1)	İTH.	İHR.	% (1)	İTH.	İHR.	% (1)	İTH.	İHR.	% (1)
OCAK	10.592	6.565	62,0	16.339	10.632	65,1	9.281	7.884	85,0	11.691	7.831	67,0
ŞUBAT	11.383	7.657	67,3	16.027	11.078	69,1	9.075	8.435	93,0	11.779	8.263	70,1
MART	13.234	8.958	67,7	16.812	11.429	68,0	10.522	8.155	77,5	15.020	9.887	65,8
NİSAN	12.919	8.313	64,3	17.889	11.364	63,5	10.120	7.562	74,7	14.941	9.396	62,9
MAYIS	14.935	9.148	61,2	19.306	12.478	64,6	10.868	7.346	67,6	14.724	9.795	66,5
HAZİRAN	14.266	8.980	62,9	19.477	11.771	60,4	12.501	8.330	66,6	15.229	9.536	62,6
TEMMUZ	15.214	8.938	58,7	20.557	12.595	61,3	12.856	9.056	70,4	16.063	9.571	59,6
AĞUSTOS	14.682	8.737	59,5	19.251	11.047	57,4	12.811	7.840	61,2	15.431	8.520	55,2
EYLÜL	14.459	9.039	62,5	17.885	12.793	71,5	12.485	8.481	67,9	15.640	8.907	57,0
EKİM	15.627	9.895	63,3	14.942	9.723	65,1	12.773	10.096	79,0	17.294	10.965	63,4
KASIM	16.632	11.319	68,1	12.074	9.396	77,8	12.618	8.903	70,6	17.126	9.387	54,8
ARALIK	16.120	9.724	60,3	11.405	7.722	67,7	15.019	10.055	66,9	20.554	11.872	57,8

(1) İhracatın ithalatı karşılama oranı

Kaynak: Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK), 2010

Küresel kriz dünya ticaret hacminin ciddi oranda daralmasına neden olmuştur, Türkiye'nin 2009 yılında dış ticaret hacmi, dünya ortalaması ve gelişmekte olan ülkeler ortalamasından daha fazla daralmıştır. 2009 yılında, dünya ticaret hacmi %11,9 daralırken, Türkiye'nin dış ticaret hacmi %34,8 oranında daralmıştır. 2009 yılında gelişmekte olan ülkelerde ithalat, %7,2 azalırken, Türkiye'de %37,8 azalmıştır. 2009 yılında gelişmekte olan ülkelerde ihracat %9,5 azalırken, Türkiye'de %30,2 azalmıştır (IMF, 2009). Türkiye'de, dünyaya ve gelişmekte olan ülkelere göre dış ticaret hacminin daha fazla düşmesinin nedenlerinden biri, kontrolsüz sıcak para ve spekülasyon sermaye hareketleridir. Krizde spekülasyon yabancı sermaye hareketleri 2008 yılına göre daralmış ve buna bağlı olarak, kur artış göstermiştir. Ancak bu defa dış talep olmadığı için ihracat gereği kadar artmamış ithalat ise azalarak ticaret hacminin daralmasına neden olmuştur. Türkiye 2003-2009 arasındaki 7 yılda toplam 320 milyar dolar dış ticaret açığı, 165 milyar dolar cari açık vermiştir. Dış borç stoku, 2002'de 129.7 milyar dolar iken, 2009 yılı sonunda 268.6 milyar dolara ulaşmıştır (TCMB, 2010).

2.5.4.1.2. 2008 Yılı Küresel Ekonomik Krizin İşsizlik Üzerindeki Etkisi

Kriz nedeniyle kredi piyasalarında yaşanan şoklar ile birlikte yatırımlar azalmış ve piyasalardaki güvensizlik artmıştır. Bu durum yatırım, üretim ve tüketim seviyesinin gerilemesine, ekonomik büyümenin yavaşlamasına ve milyonlarca insanın işsiz kalmasına neden olmuştur. Kriz sürecinde birçok sektörde yaşanan daralma, işçilerin geçici süre ile işten çıkarılmalarına ve küresel çapta istihdam şoklarının yaşanmasına sebep olmuştur (Kobal, 2009). Küresel ekonomik kriz dünya üzerindeki hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ekonomilerin emek piyasalarını etkilerken, Türkiye'nin emek piyasası üzerinde de etkiler ortaya çıkarmıştır. Tablo 9'da Türkiye ekonomisindeki işsizlik rakamlarının küresel kriz süreci ile arttığı, 2007 yılı Eylül ayına ait işsizlik oranının %9,3'ten 2008 yılında %10,3'e ulaştığı görülmektedir. Genç bir nüfus yapısına sahip olan Türkiye'de genç nüfustaki işsizlik oranı 2007 yılında %19 iken 2008 yılında %20,1'e yükselmiştir. Tarım dışı işsizlik oranı ise %12'den %13,3'e yükselmiştir.

Tablo 9: İşgücü durumu (Eylül)

	TÜRKİYE		KENT		KIR	
	2007	2008	2007	2008	2007	2008
Kurumsal olmayan sivil nüfus (000)	69 053	69 819	43 666	44 579	25 386	25 241
15 ve daha yukarı yaştaki nüfus (000)	49 373	50 142	31 568	32 338	17 805	17 804
İşgücü (000)	24 135	24 761	14 583	15 082	9 552	9 679
İstihdam (000)	21 882	22 213	12 868	13 222	9 013	8 991
İşsiz (000)	2 253	2 548	1 714	1 860	539	688
İşgücüne katılma oranı (%)	48.9	49.4	46.2	46.6	53.6	54.4
İstihdam oranı (%)	44.3	44.3	40.8	40.9	50.6	50.5
İşsizlik oranı (%)	9.3	10.3	11.8	12.3	5.6	7.1
<i>Tarım dışı işsizlik oranı (%)</i>	12.0	13.3	12.1	12.9	11.6	14.7
<i>Genç nüfusta işsizlik oranı(%)</i>	19.0	20.1	22.5	23.1	12.9	15.3
Eksik istihdam oranı (%)	2.9	3.2	2.5	2.7	3.5	4.1
<i>Genç nüfusta eksik istihdam oranı(%)</i>	3.0	3.6	2.5	2.7	3.8	5.1
İşgücüne dahil olmayanlar (000)	25 238	25 380	16 985	17 256	8 253	8 125

Kaynak:Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK), 2008

2008 yılının ikinci yarısından itibaren hızla tüm dünyayı etkisi altına alan küresel ekonomik kriz etkilerini 2009 yılında da göstermeye devam etmiştir. Tablo 10 incelendiğinde 2009 yılında istihdam oranının %41,2 olduğu ve işsizlik oranının %14'e yükseldiği görülmektedir. Genç nüfustaki işsizlik oranı 2009 yılında %25,3'e yükselmiş ve aynı dönemde tarım dışı işsizlik oranı %17,4'e yükselmiştir.

Tablo 10: İşgücü durumu (Yıllık)

	TÜRKİYE		KENT		KIR	
	2009	2010	2009	2010	2009	2010
Kurumsal olmayan nüfus (000)	70 542	71 343	48 747	49 170	21 795	22 172
15 ve daha yukarı yaştaki nüfus (000)	51 686	52 541	36 197	36 576	15 489	15 965
İşgücü (000)	24 748	25 641	16 585	17 105	8 163	8 536
İstihdam (000)	21 277	22 594	13 839	14 679	7 438	7 915
İşsiz (000)	3 471	3 046	2 746	2 425	724	621
İşgücüne katılma oranı (%)	47,9	48,8	45,8	46,8	52,7	53,5
İstihdam oranı (%)	41,2	43,0	38,2	40,1	48,0	49,6
İşsizlik oranı (%)	14,0	11,9	16,6	14,2	8,9	7,3
<i>Tarım dışı işsizlik oranı (%)</i>	17,4	14,8	17,0	14,6	19,1	15,9
<i>Genç nüfusta işsizlik oranı(%)</i>	25,3	21,7	28,2	24,8	18,9	15,3
İşgücüne dahil olmayanlar (000)	26 938	26 901	19 611	19 472	7 326	7 429

Kaynak: Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK), 2010

Tablo 10’da 2010 yılında Türkiye genelinde işsiz sayısının bir önceki yıla göre 425 bin kişi azalarak 3 milyon 46 bin kişiye düştüğü görülmektedir. İşsizlik oranı ise 2.1 puanlık azalış ile % 11,9 seviyesinde gerçekleşmiştir. Kentsel yerlerde işsizlik oranı 2.4 puanlık azalışla % 14,2, kırsal yerlerde ise 1.6 puanlık azalışla % 7,3 olmuştur. Genç nüfustaki işsizlik oranı ise 2010 yılında %21,7’ye düşmüştür. Türkiye’de tarım dışı işsizlik oranı bir önceki yıla göre 2.6 puanlık azalışla % 14,8 seviyesinde gerçekleşmiştir.

Kriz Türkiye işgücü piyasasında olumsuzluklara neden olmuştur, ancak ülkelerin işgücü piyasalarında meydana gelen gelişmelerin tek nedeni olarak küresel krizi göstermek yanıltıcı olmaktadır. Bu nedenle işgücü piyasasını etkileyen hem ülke içinden hem ülke dışından birçok ekonomik faktörler vardır. Ancak küresel krizin işgücü piyasalarında ortaya çıkabilecek olumsuzlukları daha da fazla tetikleyici bir unsur olduğu da bir gerçektir (Altuntepe, 2009: 144).

2.5.4.1.3. 2008 Yılı Küresel Ekonomik Krizin Büyüme Üzerindeki Etkileri

Küresel bir kriz haline dönüşen 2008 ekonomik krizi başta finansal hizmetler sektörü olmak üzere birçok sektörü etkilemiştir. ABD ve AB’nin krizin öncelikle etkilendiği alanlar olması nedeniyle bu bölgelerle ekonomik ve ticari bağlantıları olan diğer gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler dış ticaret ve istihdam alanı ile birlikte ekonomik büyüme sorunu ile de karşı karşıya kalmıştır (Akın ve Ece, 2009: 158). Ekonomik büyüme makro ekonomik hedefler arasında ulaşılması gereken en önemli amaçlardan birisi olarak değerlendirilebilmektedir.

The Economist dergisinin dünya rekabet piyasalarında sözü geçen, gelişmiş ve gelişmekte olan 42 ülkeye ait büyüme verileri aynı dönem itibarıyla karşılaştırıldığında, çarpıcı sonuçlar elde edilmektedir. 2008 yılı 3. çeyreğinde oranın en yüksek olduğu ilk 7 ülke Çin(%9), Hindistan (%7,6), Slovakya (%7), Brezilya (%6,8), Rusya (%6,2), Endonezya (%6,1) ve İsrail’dir (%5,1). Türkiye, binde 5 oranı ile, büyüme hızı en düşük 7 ülke arasında yer almaktadır. Konu, gelişmekte olan ülkeler kategorisinde ele alındığında ise Türkiye, 22 ülke arasında sondan üçüncü

sırada yer almaktadır (TİSK, 2009). 2001 krizinden sonraki beş yılda her yıl ortalama %7.24 büyüme gösteren Türkiye ekonomisinde 2007 yılında büyüme hızı %4.7 olarak kaydedilmiştir. 2008 yılı son çeyreğinde 2002 yılından itibaren 27 çeyrektir büyüme kaydeden Türkiye ekonomisi %-7,0 oranında küçülmüştür. Bu küçülme küresel krizin etkilerini Türkiye ekonomisi üzerinde 2008 yılının son çeyreğinde iyice belirginleştirdiğini göstermektedir. Tablo 11’de 2007-2010 dönemindeki Gayri Safi Yurtiçi Hasıla’ya ait verileri görmek mümkündür.

Tablo 11: 2007- 2010 Yılları Gayri Safi Yurtiçi Hasıla (GSYH)

	Dönem	Cari fiyatlarla GSYH	Gelişme hızı	Sabit fiyatlarla GSYH	Gelişme hızı
		(Milyon TL)	%	(Milyon TL)	%
	I	187 951	17,4	22 844	8,1
	II	203 280	10,7	24 581	3,8
	III	232 257	8,9	27 772	3,2
	IV	219 691	9,1	26 057	4,2
2007	Yıllık	843 178	11,2	101 255	4,7
	I	215 606	14,7	24 446	7,0
	II	239 363	17,8	25 226	2,6
	III	262 392	13,0	28 010	0,9
	IV	233 173	6,1	24 240	-7,0
2008	Yıllık	950 534	12,7	101 922	0,7
	I	208 546	-3,3	20 885	-14,6
	II	229 326	-4,2	23 298	-7,6
	III	262 456	0,0	27 265	-2,7
	IV	252 307	8,2	25 696	6,0
2009	Yıllık	952 635	0,2	97 144	-4,7
	I*	241 829	16,0	23 357	11,8
	II*	268 274	17,0	25 679	10,2
	III	298 089	13,6	28 762	5,5
2010	9 aylık	808 192	15,4	77 799	8,9

*İlgili dönemlerde güncelleme yapılmıştır.

Kaynak: Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK), 2010

Tablo 11’de 2008 yılında cari fiyatlarla gayri safi yurtiçi hasılanın 950.534 Milyon TL olduğu, aynı döneme ait sabit fiyatlarla gayri safi yurtiçi hasılanın 101.922 Milyon TL’ye ulaştığı görülmektedir. Ancak, 2008 son çeyreği ve 2009 ilk üç çeyreğinde, Türkiye dört çeyrek üst üste eksi büyüme, başka bir ifade ile bir yıl süren bir resesyon yaşamıştır. 2009 yılında gelişmekte olan ülkeler ortalama %1,2 oranında

büyürken, Türkiye ekonomisi %-4,7 oranında küçülmüştür. Türkiye, 2008-2009 küresel krizinin etkilerinden 2010 yılında güçlü bir şekilde kurtulmaya başlamıştır ve 2010 yılı verilerine göre GSYH %8,9 oranında gelişme göstermiştir. Üretim yöntemi ile hesaplanan gayri safi yurtiçi hasıla sonuçlarına göre, 2010 yılı üçüncü üç aylık döneminde bir önceki yılın aynı dönemine göre cari fiyatlarla gayri safi yurtiçi hasıla %13,6'lık artışla 298.089 Milyon TL olmuştur. 2010 yılının üçüncü üç aylık döneminde bir önceki yılın aynı dönemine göre sabit fiyatlarla Gayri Safi Yurtiçi Hasıla % 5,5'lik artışla 28.762 Milyon TL olmuştur. 2010 yılının ilk dokuz aylık döneminde bir önceki yılın aynı dönemine göre cari fiyatlarla gayri safi yurtiçi hasıla %15,4'lük artışla 808.192 Milyon TL olmuştur. 2010 yılının ilk dokuz aylık döneminde bir önceki yılın aynı dönemine göre sabit fiyatlarla gayri safi yurtiçi hasıla % 8,9'luk artışla 77.799 Milyon TL olmuştur. Bu bağlamda 2008 küresel ekonomik krizinin büyüme üzerindeki etkilerinin 2010 yılında azaldığını söylemek mümkündür.

2.5.4.1.4. 2008 Yılı Küresel Ekonomik Krizinin Yabancı Sermaye ve Dış Kaynak Girişi Üzerindeki Etkileri

Küreselleşmenin ülkeler arasındaki sınırları kaldırmasının da etkisiyle merkez ülkelerde başlayan kriz hızla çevre ülkelere yayılmıştır. Bu krizin çevre ülkeleri hızlı bir şekilde etkilemesi önceden merkez ülkelerden çevre ülkelere yapılan yabancı doğrudan sermaye ve sıcak para akımının kesilmesinden kaynaklanmaktadır. Büyümelerini dış kaynak girişi ve ihracat ile gerçekleştiren ülkeler bu durumdan olumsuz etkilenmiştir. Tüm dünyayı etkisi altına alan bu kriz, büyümesini dış kaynak ile sağlayan Türkiye’de de dış finansmanın azalmasına neden olmuştur. Bu kanalın işlerliğini yitirmesi ile daralan kredi hacmi, bilançosu hasarlı hale gelen yurtdışı bankalardan geçmişte önemli miktarda kredi kullanan bankaları ve şirketleri bilanço küçültmeye zorlamıştır. Küresel kredi daralması, Türkiye’ye önemli miktarda fon akımı sağlayan “hedge fonları” ve özel yatırım fonlarını da (private equity) olumsuz etkilemiştir (TEPAV, 2009: 9). Küresel krizin oluşturduğu genel makroekonomik belirsizliklerin yanında, uluslararası bankalar kredileri kesmiştir, potansiyel yabancı yatırımcılar yeni yatırımlar için finansman bulmakta zorlanmıştır. Tablo 12’de

uluslararası doğrudan yatırım girişleri sunulmaktadır.

Tablo 12: Uluslararası Doğrudan Yatırım Girişleri (Fiili Girişler) (Milyon \$)

	2004	2005	2006	2007	Ocak-Eylül		2009	2010
					2007	2008		
Uluslar arası Doğrudan Yatırımlar Toplam (Net)	2.785	10.031	20.185	22.214	17.096	12.311	8.409	8.889
Uluslar arası Doğrudan Sermaye	1.442	8.190	17.263	19.288	15.044	10.085	6.627	6.405
Sermaye (Net)	1.092	8.134	16.982	18.561	14.441	10.041	6.168	6.225
Giriş	1.190	8.535	17.639	19.304	14.500	10.074	6.250	6.260
Çıkış	-98	-401	-657	-743	-59	-33	-82	-35
Diğer Sermaye*	350	56	281	727	603	44	459	180
Gayrimenkul (Net)	1343	1.841	2.922	2.926	2.052	2.226	1.782	2.494

*Uluslararası Sermayeli Firmaların Yabancı Ortaklarından Aldıkları Kredi

Kaynak: www.ekonomi.gov.tr (Erişim T: 13.07.2011)

Tablo 12 incelendiğinde, Ocak-Eylül dönemine ait veriler 2007 yılında 17.096 milyon ABD Doları düzeyinde olan uluslararası doğrudan yatırım girişinin (fiili giriş/net), aynı dönemde 2008 yılında 12.311 milyon ABD Doları düzeyinde olduğunu göstermektedir. Uluslararası doğrudan yatırım girişleri kaleminde yer alan sermaye girişi 2008 yılının ilk dokuz ayında bir önceki yıla göre azalarak 10.074 milyon ABD Doları olmuştur. 2009 yılında küresel kriz etkilerini göstermeye devam etmiştir ve uluslararası doğrudan yatırım girişi 8.409 milyon ABD Doları düzeyindedir, bu rakam 2010 yılında 8.899 milyon ABD Doları'na yükselmiştir. 2009 yılında sermaye girişi 6.168 milyon ABD Doları iken 2010 yılında ise 6.225 milyon ABD Doları'na ulaşmıştır.

Küresel kriz Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelere doğru sıcak para akışını ve Türk ekonomisinde cari açığın finansmanının sağlanmasında, ekonomik aktivitenin canlı kalabilmesinde önemli rol oynayan yabancı yatırımları son derece sınırlamıştır. Yabancı sermaye ve dış kaynak girişinin azalması krizin Türkiye ekonomisini etkilediği kanallardan biri olmuştur.

Sonuç olarak son 70-80 yılın en büyük krizi olarak adlandırılan ABD kaynaklı kriz dalga dalga bütün dünyaya yayılırken krizden hiç etkilenmemek

olanaksızdır. Küresel ekonomik kriz ekonomik büyüme, dış ticaret ve istihdam yapısı gibi birçok makroekonomik değişkenler üzerinde etkiler ortaya çıkarmıştır. Krize bağlı olarak ülkenin ekonomik değişkenlerinde ortaya çıkan gelişmeleri incelemek ve alınması gereken tedbirleri belirlemek gerekmektedir.

2.5.4.1.5. 2008 Küresel Ekonomik Krizin Turizm Sektörü Üzerindeki Etkisi

Tarihsel süreç incelendiğinde ekonomik olayların hep aynı düzeyde kalmadığı, her ekonomik gelişme ve refah döneminin, bir ekonomik gerileme ve çöküntüyle birlikte oluştuğu görülmektedir. Ekonomik faaliyetlerde ortaya çıkan bu tür değişimler ekonomide dalgalanmaların oluşmasına neden olmaktadır (Karabıçak, 2000: 50). Dünya genelinde ya da ülkeler bazında uygulanan ekonomi politikaları sonucu ortaya çıkan bu dalgalanmalarla ülkelerin üretimleri ve ulusal gelirleri azalma ya da artış göstermekte ve bu değişiklikler de doğal olarak turizm sektörünü doğrudan ya da dolaylı olarak etkilemektedir. Ekonomik dalgalanmada genişleme dönemlerinde; diğer bir ifade ile dünya genelinde daha fazla ürün ve hizmet üretiminin ve bu sayede daha fazla gelirin elde edildiği dönemlerde, dünyadaki genel turizm hareketlerinin artış gösterdiği; ekonomilerin genel durgunluğa (resesyon) girdiği dönemlerde; yani ekonomik dalgalanmanın negatif olduğu dönemlerde ise turizmin gelişme hızının yavaşladığı gözlenmektedir. Dolayısıyla dünya genelinde ya da ulusal düzeyde uygulanan ekonomi politikalarının sonuçları, ekonomik bir faaliyet olan turizm olayını yakından ilgilendirmektedir (Sarı ve Seçilmiş, 2010: 192).

Turizmin ülke ekonomisinde katma değer yaratan sektör olma özelliği, turizme doğrudan ve dolaylı bağımlı tüm sektörlerle de yansımakta, böylece krizler ülkelerin mikro ve makro ekonomik dengelerinde olumsuzluk yaratabilmektedir. Gelişmiş ülkeler hem dünya turizm hareketlerinden yüksek miktarda gelir elde etmekte, hem de geliştirmekte olan ülkelere turist göndermek suretiyle katkıda bulunmaktadır. Gelişmiş ülkelere oluşabilecek çeşitli krizler, geliştirmekte olan ülkelere yönelik turizm talebini ve küresel düzeyde dünya turizm hareketlerinin gelişmesini olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Şahbaz ve Tuna, 1998: 150).

Turizm, Türkiye’de hızla büyüyen sektörler arasında yer almaktadır. Ancak krizler zaman zaman turizmin büyüme hızını yavaşlatabilmekte, hatta durdurabilmektedir. Hızlı bir şekilde yayılan finansal ve ekonomik kriz, kötüye giden makroekonomik görünüm ve azalan üretim turizm endüstrisinde ciddi bir olumsuz etki yaratmaktadır (Smeral, 2009: 3; Smeral, 2010: 31). Pek çok ülkenin işgücü yaratma, katma değer oluşturma, turizm talebi yaratmak için tedbir alma ve turizm girişimlerini destekleme noktasında turizmin önemini yeni yeni anladığı bir dönemde; küresel turizm söz konusu finansal ve ekonomik krizden etkilenmiştir (Smeral, 2010: 32).

Başta gelişmekte olan ülkeler olmak üzere birçok ülke, turizmin ulusal ekonomilerin gelişmesine, toplumsal refah düzeylerinin yükselmesine yapacağı olumlu katkıyı sağlamak amacıyla, turizmin ekonomi içindeki yerini ve etkinliğini artırmak için büyük çaba harcamaktadır (Lindberg, Anderson ve Dellaert, 2001: 1012). Yatırımların geri dönüş sürelerinin kısalığı, istihdam sağlama potansiyeli, döviz kazandırma gücü ve katma değerinin yüksek olması gibi nedenlerle turizm sektörü kalkınmakta olan ülkelerin kalkınma çabalarında önemli bir alan olarak görülmektedir. Turizm sektörünün emek-yoğun bir sektör olması nedeniyle, turizm potansiyeline sahip gelişmekte olan birçok ülkede, turizme kalkınmada öncü sektör rolü verilmeye çalışılmaktadır. Ülke ekonomilerinde sağladığı ekonomik, kültürel, siyasal, sosyal etkiler turizm sektörüne verilen önemin artmasında etkili olmakta, özellikle turizmin sağladığı ekonomik etkiler ülkelerin turizm sektörünü geliştirme çabalarını hızlandırmaktadır. Turizmin ekonomi içindeki etkileri, içinde yer aldığı ekonominin yapısına, paranın dolaşım hızına, kişilerin tüketim ve tasarruf eğilimlerine bağlı olarak değişmektedir (Olalı ve Timur, 1988: 88).

Tablo 13’deki rakamlar incelendiğinde krizin derinleştiği 2008 yılında turizm sektöründe turist sayısında 2007 yılına göre turist sayısı açısından %2 ve turizm gelirleri açısından yaklaşık %10 oranında büyüme gerçekleştiği görülmektedir. 2008 yılında artış yaşanmıştır, ancak bu artış bir önceki yıla göre daha düşük bir oranda gerçekleşmiştir. Uluslararası turist sayısı 2007 yılında 901 milyon kişi iken, 2008 yılında 919 milyon kişiye ulaşmıştır. Uluslararası turizm gelirleri ise 2007 yılında

858 milyar Dolardan, 2008 yılında 941 milyar Dolara ulaşmıştır.

Tablo 13: Dünya Geneline Turizm Hareketlerinin Gelişimi

Yıllar	Turist Sayısı (Milyon Kişi)	Turizm Geliri (Milyar \$)
1990	438	264
1995	533	405
2000	683	478
2005	802	679
2007	901	858
2008	919	941
2009	880	852

Kaynak: World Tourism Organization (UNWTO), 2010.

2009 yılında ise dünyada uluslararası turist sayısı, 2008 yılına göre %4,3 gerileyerek 880 milyona düşmüştür. 2009 yılında tüm dünyadaki uluslararası turizm gelirleri 2008 yılına göre %9,6 azalma göstermiş ve 852 milyar dolar olmuştur.

Tablo 14: Ülkelere Göre Uluslararası Turist Sayıları

	Uluslararası Turist Sayısı (Milyon)			Pazar Payı(%)	Değişim(%)	
	2007	2008	2009	2009	08/07	09/08
Gelişmiş Ekonomiler	496	494	470	53,4	-0,4	-4,9
Gelişmekte Olan Ekonomiler	405	425	410	46,6	4,9	-3,4
Avrupa	485.4	487.2	459.7	52,2	0,4	-5,7
Asya ve Pasifik	182.0	184.0	181.2	20,6	1,1	-1,6
Amerika	143.9	147.8	140.7	15,9	2,8	-4,8
Afrika	43.1	44.2	45.6	5,2	2,5	3,1
Orta Doğu	46.7	55.6	52.9	6.0	19.0	-4.9

Kaynak: World Tourism Organization (UNWTO), 2010.

Tablo 14 incelendiğinde gelişmiş ülkelerdeki turist sayısının 2007 yılında 496 milyon iken küresel ekonomik krizin şiddetli bir şekilde ortaya çıktığı 2008 yılında 494 milyona düştüğü görülmektedir. Krizin etkilerini göstermeye devam ettiği 2009

yılında ise turist sayısı 470 milyona düşmüştür. Değişim oranı incelendiğinde ise, gelişmiş ülkelerdeki turist sayısı değişim oranının 2007-2008 döneminde -%0,4 iken 2008-2009 döneminde -%4,9 olarak gerçekleştiği görülmektedir. Gelişmekte olan ülkelerde ise, 2008 yılında turist sayısı bir önceki döneme göre artış göstererek 425 milyona ulaşmıştır. Ancak 2009 yılında bu sayı 410 milyona düşmüştür. Gelişmekte olan ülkelerdeki değişim oranı incelendiğinde ise turist sayısı değişim oranının 2008-2009 döneminde -%3,4 olduğu görülmektedir. Tablo 14'deki verilere göre 2009 yılında turist girişleri; Avrupa'da -%5,7, Asya ve Pasifik'te -%1,6, Amerika'da -%4,8, Afrika'da %3,1 ve Orta Doğu'da -%4,9 değişim göstermiştir.

Ziyaretçilerin konaklama, yiyecek ve içecek, yerel ulaşım, eğlence ve alışveriş harcamaları birçok destinasyonun ekonomisinde önemli bir yer tutmaktadır. Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelere elde edilen turizm gelirleri 2009 yılında bir önceki yıla göre düşmüştür. Tablo 15 incelendiğinde turizm gelirlerindeki en çok düşüşün Avrupa ülkelerinde gerçekleştiği görülmektedir. Diğer bir taraftan Orta Doğu ülkelerinin elde ettikleri turizm gelirleri 2009 yılında bir önceki yıla göre artış göstermiştir.

Tablo 15: Ülkelere Göre Uluslararası Turist Gelirleri

	Uluslararası Turist Gelirleri (Milyar \$)		Değişim(%)		
	2008	2009	07/06	08/07	09/08
Gelişmiş Ekonomiler	613	547	4,9	1,9	-6,7
Gelişmekte Olan Ekonomiler	328	305	6,8	0,1	-3,8
Avrupa	473.7	413.0	2,7	-1,2	-6,6
Asya ve Pasifik	208.9	203.7	10,0	4,6	-0,7
Amerika	188.1	165.2	6,6	4,9	-10,1
Afrika	30.2	28.9	9,7	-3,5	-4,4
Orta Doğu	39.7	41.2	9,4	0,8	-0,9

Kaynak: World Tourism Organization (UNWTO), 2010.

Türkiye turizmi açısından değerlendirildiğinde ise; Dünya Turizm Örgütü'nün (UNWTO) 2010 yılı verilerine göre 2009 yılında gelen yabancı turist sayısında, bir

önceki yıl 8. sırada olan Türkiye 7. sıraya yükselerek Almanya ve Meksika'yı geride bırakmıştır. Turizm gelirleri açısından ise bir önceki yıla göre bir sıra yükselerek 9. sıraya oturmuştur. Tablo 16'da bu sıralamayı görmek mümkündür.

Tablo 16: Dünyada Gelen Yabancı Turist Sayısı ve Turizm Gelirleri İlk 10 (2009)

Gelen Yabancı Turist Sayısı İlk 10 (Milyon)		Dünya Turizm Gelirleri İlk 10 Milyar \$	
1. FRANSA	74,2	1. A.B.D	94,2
2. A.B.D	54,9	2. İSPANYA	53,2
3. İSPANYA	52,2	3. FRANSA	48,7
4. ÇİN	50,9	4. İTALYA	40,2
5. İTALYA	43,2	5. ÇİN	39,7
6. İNGİLTERE	28,0	6. ALMANYA	34,7
7. TÜRKİYE	25,5	7. İNGİLTERE	30,1
8. ALMANYA	24,9	8. AVUSTRALYA	25,6
9. MALEZYA	22,1	9. TÜRKİYE	21,3
10. MEKSİKA	21,5	10. AVUSTURYA	-

Kaynak: World Tourism Organization (UNWTO), 2010.

1980 yılından itibaren Türkiye turizm sektöründe önemli gelişmeler olmuştur ve turizm Türkiye ekonomisinde en gözde alt sektörlerden biri haline gelmiştir (Aktaş, 2005: 165). Ancak 2008 krizinden önce en son 2001 yılının Şubat ayı ortasında, Türk Lirası'nın birkaç gün içerisinde %70 değer kaybetmesi ile sonuçlanan ciddi bir politik ve ekonomik kriz yaşanmıştır. Şubat 2001 krizi turizm endüstrisi dahil birçok sektörde etkilerini göstermiştir (Okumuş, Altınay ve Araslı, 2005: 95). 2008 küresel ekonomik krizinde ise, Türkiye ekonomisi içinde önemli bir yere sahip turizm sektörünün krizden diğer ülke ve bölgelere göre çok olumsuz bir şekilde etkilenmediğini söylemek mümkündür. 2008 küresel ekonomik krizinin Türkiye turizmüne etkilerini daha açık görmek için ilgili istatistiklerin incelenmesi yararlı olacaktır. Tablo 17'de 2001-2010 yılları arasında turizm geliri, ziyaretçi sayısı ve ortalama harcama miktarı gösterilmiştir.

Tablo 17: Yıllara Göre Turizm Gelirleri (Yabancı Ziyaretçiler ve Vatandaşlar)

	TOPLAM		
	Turizm Geliri (1000\$)	Ziyaretçi Sayısı	Ortalama Harcama(\$)
2001	10.067.155	13.450.121	748
2002	11.900.925	15.214.516	782
2003	13.203.144	16.302.050	810
2004	15.887.699	20.262.640	784
2005	18.153.504	24.124.501	752
2006	16.850.947	23.148.669	728
2007	18.487.008	27.214.988	679
2008	21.950.807	30.979.979	709
2009	21.249.334	32.006.149	664
2010	20.806.708	33.027.943	630

Kaynak: Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2010.

Tablo 17 incelendiğinde 2007 yılından itibaren ülkeye gelen turist sayısında bir gerileme olmadığı anlaşılmaktadır. Turist sayısında 2005 yılına kadar artış gerçekleşirken, 2006 yılında bir düşüş gerçekleşmiştir ve 2007 yılından itibaren turist sayısı tekrar yükselmiştir. Turist harcamaları 2005 yılına kadar artış göstermiştir, 2006 yılında düşmüştür ancak 2007 yılından sonra artış eğilimi devam etmiştir. 2008 yılında turist harcamalarındaki artışın devam ettiği görülmektedir ancak 2009 yılında turist harcamaları tekrar düşmüştür. Ortalama harcama oranlarına bakıldığında ise 2008 yılında 709\$ iken, 2009 (664\$) ve 2010 (630\$) yıllarında düşüş eğiliminin devam ettiği görülmektedir. Turist sayısında her ne kadar artış görülse de ortalama harcama miktarının düşmesi krizden turizm sektörünün etkilendiğini açıkça ortaya koymaktadır.

Diğer bir taraftan küresel ekonomik krizin Türkiye turizm sektörüne etkilerini değerlendirirken sadece ziyaretçi sayısı ve turizm gelirini değil aynı zamanda konaklama işletmelerinin doluluk oranlarını ve ortalama kalış sürelerini de incelemek gerekmektedir. TÜRSAB (2010) verilerine göre 2003 yılından itibaren doluluk oranları artış göstermiştir. 2006 yılında ise doluluk oranı %47,26'ya düşmüştür, 2007 ve 2008 yılında artış eğilimi devam ederken 2009 yılında doluluk oranı %48,90'a düşmüştür. Ortalama kalış süreleri incelendiğinde ise 2005 ve 2006 yıllarında düşüş gerçekleştiğini görmek mümkündür, 2007 yılından itibaren ise ortalama kalış sürelerinde artış yaşanmıştır. 2009 yılında tesiste ortalama kalış süresi yabancılar için yıllık ortalama 4 gece, yerliler için 2 gece'dir. Yatak üzerinden yıllık ortalama doluluk oranı ise % 48,9'dur. Doluluk oranının en yüksek olduğu ay % 49,8 yabancı ile Eylül ayı, % 16,9 yerli ile Temmuz ayı ve % 62,6 toplamla da Temmuz ayı'dır (TÜRSAB, 2010). Tablo 18'de yıllara göre doluluk oranları ve ortalama kalış süreleri sunulmuştur.

Tablo 18: Doluluk Oranları ve Ortalama Kalış Süreleri

	DOLULUK ORANLARI %			ORTALAMA KALIŞ SÜRELERİ		
	YABANCI	YERLİ	TOPLAM	YABANCI	YERLİ	TOPLAM
	%			GÜN SAYISI		
2003	33,56	13,33	46,90	4.54	1.93	3.28
2004	36,57	13,50	50,07	4.53	1.89	3.29
2005	39,22	13,16	52,38	4.33	1.80	3.20
2006	32,35	14,91	47,26	3.92	1.86	2.90
2007	36,68	14,43	51,12	3.82	1.85	2.94
2008	37,71	13,80	51,51	4.17	1.85	3.12
2009	35,38	13,52	48,90	4.17	1.89	3.13

Kaynak: TÜRSAB, 2010

Tablo 19'daki veriler 2008 yılında toplam tesise geliş sayısının 24.9 milyon olduğunu göstermektedir, 2009 yılında toplam tesise geliş sayısı 26.5 milyona ulaşmıştır. Bunun % 54,2'sini yabancılar, % 45,8'ini yerliler oluşturmaktadır.

Toplam gecekemeler ise krizin yoğun olarak yaşandığı 2008 yılına göre artış göstermiştir ve 82.9 milyona yükselmiştir, bunun %72,3'ünü yabancı gecekemeler, %27,7'sini yerli gecekemeler oluşturmaktadır.

Tablo 19: Tesise Geliş Sayısı ve Geceleme

YILLAR	TESİSE GELİŞ SAYISI			GECELEME		
	YABANCI	YERLİ	TOPLAM	YABANCI	YERLİ	TOPLAM
2003	8.991.456	8.429.868	17.421.324	40.866.002	16.233.902	57.099.904
2004	10.981.763	9.724.913	20.706.676	49.727.905	18.356.597	68.084.502
2005	12.952.616	10.458.386	23.411.002	56.108.453	18.818.631	74.927.084
2006	11.896.571	11.570.101	23.466.672	46.640.460	21.502.638	68.143.098
2007	14.794.270	12.038.581	26.832.851	56.539.898	22.248.159	78.788.057
2008	13.647.606	11.286.396	24.934.002	56.918.298	20.832.444	77.750.742
2009	14.388.998	12.137.822	26.526.820	59.986.967	22.929.508	82.916.475

Kaynak: TÜRSAB, 2010

Sonuç olarak Türkiye turizm açısından 2008 küresel ekonomik krizinden fazla etkilenmediğini söylemek mümkündür. Son yıllarda ülkeye giriş yapan turist sayısından çok, daha fazla gelir getiren üst segmentlere odaklanmış turisti ülkeye çekmek önem kazanmıştır. Bu bağlamda Türkiye açısından kriz süresince diğer olumlu rakamlara rağmen, fazla harcama yapan yüksek gelirli turist gruplarını hedef alan tanıtım ve pazarlama çalışmalarına ağırlık verilmesi gerekmektedir. Türkiye turizminin sahip olduğu rekabet avantajının sürdürülebilirliği açısından hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti ve yenilikçiliğin ön plana çıkarılması gerekmektedir ve ortaya çıkan krizlerin etkilerini minimize edebilmek için mevcut stratejilerin güncellenmesi, sektörde yeni stratejilerin geliştirilerek uygulanması büyük önem arz etmektedir.

2.6. KRİZ SÜRECİNDE UYGULANAN STRATEJİLER

Ekonomik ve sektörel krizlerin işletmeler üzerinde birçok olumsuz etkileri olmaktadır. Kriz dönemlerinden en az zararla çıkabilen işletmeler en güçlü işletmeler değil, uyum yeteneği en fazla olan işletmelerdir. Krizle mücadelede uyum yeteneğinin geliştirilmesi ancak stratejiler belirleyip uygulamakla mümkündür (Bahar, Kaya ve Keklik, 2009: 27). Ülgen ve Mirze (2007: 26) stratejiyi, “rakiplerin faaliyetlerini de inceleyerek, amaçlara varmak için belirlenmiş, nihai sonuca odaklı, uzun vadeli dinamik kararlar topluluğu” olarak tanımlamaktadır.

İşletmelerde her durum ve koşulda geçerli ve tek doğru bir yönetsel yaklaşımdan söz etmek mümkün değildir. Tercih edilen yönetsel yaklaşımın, işletmenin içinde bulunduğu duruma uygun olması gerekmektedir. İşletmenin içinde bulunduğu durum stratejilerin belirlenmesi açısından büyük önem taşımaktadır (Asunakutlu ve Dirlik, 2009: 47). Kriz yönetimi araştırmalarının ikinci temel alanını kriz yönetimi stratejileri oluşturmaktadır. Bu alanda çoğunlukla ele alınan konuların başında kriz yönetimi prosedürlerinin uygulanması, kriz yönetim ekibinin oluşturularak kriz iletişim planının hazırlanması yer almaktadır (Young, 1996: 15). Coombs (2006: 246-248) kriz yönetimi stratejilerinin iki bölümde incelendiğini ifade etmektedir; birincil kriz yönetimi stratejileri ve ikincil kriz yönetimi stratejileri. Birincil kriz yönetimi stratejileri üç ana maddeden oluşmaktadır; krizi reddetme; krizin etkilerini azaltma ve yenilenme stratejileri. Krizi reddetme stratejisinde kriz yöneticisi krizin oluşmadığını ileri sürmekte ya da kriz nedeniyle kişi ya da grupları suçlamaktadır. Krizin etkilerini azaltma stratejisinde ise kriz yöneticileri krizin yol açtığı hasarı minimize etmektedirler. Kriz yöneticilerinin sorumluluğu üstlenerek paydaşlardan özür dilemesi, kriz nedeniyle mağdur olanlara tazminat olarak para verilmesi yenilenme stratejilerine örnek verilebilmektedir. İkincil kriz yönetimi stratejileri destekleme ile ilgili çalışmaları kapsamaktadır. İşletmedeki geçmişte yer alan iyi çalışmaların paydaşlara anlatılması, yardımlarından dolayı paydaşlara teşekkür edilmesi, geçmişte gerçekleştirilen iyi çalışmaların yeniden şekillendirilmesi, yeni çalışmaların geliştirilmesi ikincil kriz yönetimi stratejilerine örnek verilebilmektedir. Shama (1993: 62) ise işletmelerin kriz dönemlerinde

uygulayabilecekleri stratejilerin reaktif ve proaktif stratejiler olmak üzere iki bölümden oluştuğunu belirtmektedir. İşletmelere stratejik öneriler, her sektörün ve her işletmenin krizden etkilenme düzeyi ve etkilenme şekli ile sadece çevresel faktörlere bağlı olmayıp, aynı zamanda işletmenin gücü, büyüklüğü, kaynakları, çalıştığı pazar sayısı, uluslararası olup olmaması gibi diğer faktörlere de bağlı olabilmektedir.

2.6.1. Proaktif Kriz Yönetimi Stratejisi

Kriz yönetiminde proaktif stratejiler, kriz ortamının etkilerinden korunmayı ve mümkünse hiç krize girmemeyi hedeflemektedir. Küresel rekabet ortamında, krizlerin süre ve ortaya çıkış dönemlerinin sıklığının arttığı göz önünde bulundurulduğunda, işletmelerin krizden korunmasının ve olası krizleri önleme çalışmalarının işletme yönetimindeki önemi de giderek artmaktadır (Akgemci, 2007: 441).

Kriz Yönetim Ekibi Oluşturmak: Kriz yönetim ekibi, planlama ve gerekli önlemleri almada büyük bir role sahiptir ve ilgili örgütsel birimlerin temsilcileri ile ekibe bilgi ve kaynak sunacak iletişim uzmanlarından oluşması gerekmektedir (Massey ve Larsen, 2006: 70). Kriz yönetim ekibi, krizlerin özelliklerine ve işletmenin yapısına göre farklılıklar göstermesine rağmen konaklama ve seyahat işletmelerindeki kriz yönetim ekibinde genel müdür başkanlığında, finans uzmanı, halkla ilişkiler uzmanı, hukuk danışmanı, insan kaynakları yöneticisi, pazarlama uzmanı, üretim yöneticisi ve teknik uzman yer almalıdır (Koroğlu, 2004a: 72). Üst yönetim, kriz yönetim ekibinin her bölümden gelen pek çok yöneticiden oluşmasını isteyebilmektedir. Ancak kriz yönetim ekibi uzmanları ve uygulayıcıları küçük ve dinamik bir grubun daha başarılı olacağını belirtmektedirler. On kişi veya daha küçük bir grupta hararetli tartışma ortamları yaratılabilmekte, üst yöneticilerin endişeleri daha rahat öğrenilebilmekte ve gündeme daha kolay odaklanılabilmektedir. Fakat işletme, bölge temsilciliklerine sahip ise ya da uluslararası boyutta ise yaşaması için kriz yönetim ekibinde her bölgeden bir temsilcinin olması gerekmektedir (Pira ve Sohodol, 2004: 209).

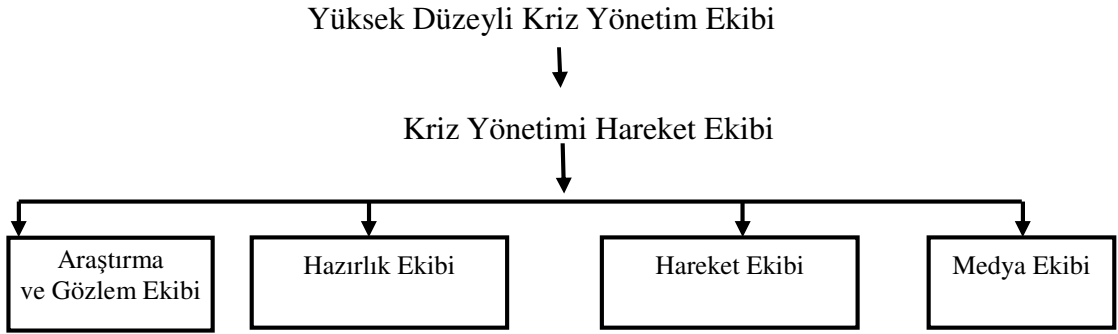
Ekipler planlanırken farklı birimlerden ve farklı yeteneklerden bireylerden oluşturulması, işletmenin taktik düzeyde çabuk tepki verebilmesine olanak sağlamaktadır. Ayrıca ekiplerdeki bu farklı yetenekteki bireylerin varlığı, olağanüstü durumlarla mücadele edebilme ve özellikle karar verme aşamalarında etkinlik sağlamaktadır (Arslan, 2009: 7).

Görevi krizin üstesinden gelmek olan kriz yönetimi ekibinin, tam yetki ile donatılması ve işletmenin kriz dönemi aşamasında tüm kararları başkalarına danışmadan verebilmesi gerekmektedir. Bununla birlikte işletme dışı kaynaklar ile çalışmalarını geliştirebilmesi ve bir sinerji arayışına girebilmesi gerekmektedir. İşletmenin iç ve dış iletişimine yönelik koordinasyon mutlaka kriz yönetim ekibi tarafından yönlendirilmeli ve dedikodu üretilmesine olanak sağlayacak iletişim ortamlarının köreltilmesi gerekmektedir. Tutar (2000: 102) kriz yönetim ekibinin, kriz yönetimine ilişkin bilgiler üretmesi gerektiğini belirtmekte, ekibin üretmesi gereken bilgileri şu şekilde sıralamaktadır:

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

Adhikari (2005: 40) kriz yönetim ekibini Şekil 10'daki gibi açıklamaktadır.

Şekil 10: Kriz Yönetim Ekibi



Kaynak: Adhikari, 2005, sf. 40.

Adhikari (2005: 40) kriz yönetim ekibinin dört farklı ekipten oluşması gerektiğini belirtmektedir. Bu ekipler; araştırma ve gözlem ekibi, hazırlık ekibi, hareket ekibi, medya ekibidir. Şekil 10’da sunulan ekiplerin görevlerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

Araştırma ve Gözlem Ekibi

- Kriz durumunu incelemek ve değerlendirmek.
- Sorunları tanımlamak (zamanında çözülmez ise krize dönüşebilmektedir).
- Tanımlanan sorunları ilgililere iletme.
- Ulusal/uluslararası yönetmelikleri ve turizmi etkileyen sektörel senaryoları takip etmek.
- Kamu ve özel girişimleri takip etmek ve gelecekte krize sebep olacak durum varsa değişiklik yapılması için öneride bulunmak.

Hazırlık Ekibi

- Kriz yönetim ekibinin durumunun ön değerlendirmesini yapmak.
- Sektörde yer alan örgütlerin listesi de dahil olmak üzere mevcut imkanların envanterini oluşturmak.
- Güvenlik birimi ile iletişimi sürdürmek.

- Gerekli araçlarla hazır durumda olmak.

Hareket Ekibi

- Harekete geçmek ve kurtarma operasyonunu koordine etmek.
- Kurtarma operasyonu süresince gerekli hizmetin sağlanması için ilgili örgütlerle iletişime geçmek.
- Bilgi akış kanalı oluşturmak.
- Öğrenilenleri belgelemek.

Medya Ekibi

- Ülke içindeki ve ülke dışındaki başlıca haber merkezleri ile iletişim ağı kurmak.
- Olay ve alınan önlemler ile ilgili haber bülteni oluşturmak ve geliştirmek.
- Yirmi dört saat ulaşılır olmak.

Kriz yönetimi ekiplerinin bir takım kriz senaryoları oluşturulup baskı altında nasıl çalışabileceklerinin gözlemlenmesi ve verecekleri tepkilerin ölçülebilmesi gerekmektedir. Farklı yetenekteki ve değişik birimlerden bir araya gelmiş ekip üyelerinin senaryoların içeriğine ve krizin ağırlığına göre değişik ekiplerde görevlendirilmesi gerekmektedir. Bu yöntem ile yapılacak sürekli eğitimler çeşitli ekip üyelerinin birbirlerini tanımalarına; kapasitelerini ölçmeye ve en önemlisi sinerji yaratabilme yeteneklerinin geliştirilmesine katkıda bulunmaktadır ve liderin ekibi ile uyumu gelişmektedir (Arslan, 2009: 7).

Konaklama işletmelerinde de diğer işletmelerde olduğu gibi, kriz yönetiminin etkin olarak gerçekleştirilebilmesi, kriz döneminde herhangi bir karmaşanın yaşanmaması için kriz yönetim ekibinin oluşturulması gerekmektedir. Kriz yönetim ekibi, kaynakları yönlendirecek ve içinde bulunulan durumdan kurtulmayı sağlayacak farklı bir liderlik anlayışı gerektirmektedir (Gültekin, 2002: 46). Kriz yönetim ekibi, kriz yönetimi süreci ile ilgili yapılacak çalışmaları ele almalı, kriz

yönetim planı oluşturmaldır, ayrıca turizm sektörünün yapısını, konaklama işletmesinin uzun dönem hedeflerini ve politikasını bilmesi gerekmektedir (Coombs, 2001: 91).

Kriz Yönetim Planı Oluşturmak: Dünya sürekli değişmektedir, planların da düzenli olarak güncellenmesi, yaşanan değişime uyarlanması gerekmektedir. Uygun olmayan tedbirler, örgütler için daha kötü sonuçlara yol açabilmektedir. Bu durumun ana sebeplerinden biri, işletmelerin faaliyetlerine devam ederken karşılaştıkları çeşitli kaynak sıkıntısıdır. Zaman ve finansal kaynak birçok işletme için çoğu durumda sınırlı durumdadır, ancak hiçbir şey yapmamak da bir çözüm değildir. Bu nedenle, işletme içinde ortaya çıkan krizlerin etkilerinin minimize edilebilmesi için mevcut kaynakların stratejik olarak yönetilmesi gerekmektedir (Khodarahmi, 2009: 525).

Diğer bir taraftan krizlerin sahip olduğu belirsizlik, kriz planlamasını zorlaştırmaktadır. Sınırsız sayıda oluşturulan kriz senaryoları, tüm işletmelerce kabul görmüş net bir kriz planı oluşturulmasını engellemiştir. Bununla birlikte krizlere hazırlıksız olmak, işletmelerin büyüklüğüne ve itibarına bağlı olmaksızın yıkıcı sonuçlara neden olabilmektedir. İleriye dönük planlama, işletmelerin kriz durumlarına karşılık verebilmeleri için gereklidir. Planlama, olası krizlerin tespiti, kriz süresince izlenecek prosedürler, kriz yönetim ekibinin görevlendirilmesi ve eğitimi, iletişim planının oluşturulması, planın incelenmesi ve değerlendirilmesini içermektedir. Oluşturulan planların, işletmenin tüm düzey ve birimlerine ait girdileri kapsaması gerekmektedir (Penrose, 2000: 157).

Kriz yönetim planları konusunda çoğu zaman yöneticiler, işletmenin bir kriz planının olması rahatlığına kapılabilmekte ve krizlerin tüm olumsuz sonuçlarının uygun kriz yönetim planı uygulanmadığı için ortaya çıktığını savunabilmektedirler. Kriz yönetim planı olan işletmelerin kriz süreci, kriz yönetim planı olmayan işletmelerden daha kısa sürmektedir, ancak işletmede yaşanma olasılığı bulunan krizlere yönelik planlar hazırlamak zor bir süreç olarak kabul edilmektedir. Kriz yönetim planı, krizi atlatma ve işletmenin sahip olduğu kaynaklar ile işletme

itibarına verebileceği zararın engellenmesi için hissedarlarla kurulan iletişim kurma amacını taşıması gerekmektedir. Basit bir şekilde, üst düzey işletme personeli olarak aşçı başının aniden istifa etmesiyle ortaya çıkan kriz, uzun dönemde kazanılan itibarı zedeleyecek ve bu itibarın tekrar kazanılması için büyük bir çaba gerektirecektir. Bu durumda zarar engellenemeyecek, işletmenin sahip olduğu itibarın tekrar kazanılması için planın uygulanması gerekecektir. Bu gibi durumlarda planlama eksikliği iyileşme ve iflas arasındaki farkı ifade etmektedir (Mogendorff, 2008: 388).

Turizmde kriz yönetim planı; turist sayısındaki düşüşü engellemek ve destinasyonun sahip olduğu olumlu imajı korumakla birlikte, destinasyonda ortaya çıkan krizi fark etme, iyileşme ve yeniden yapılanma amacını da taşımaktadır. Herhangi bir konaklama işletmesinde ya da turistik destinasyondaki muhtemel krizler, kriz yönetim planlarının aktif olarak uygulanması ile engellenebilmektedir (Huang, Tseng ve Petrick, 2008: 207). Konaklama işletmelerinin kriz yönetim planı hazırlarken sadece kendi sistemlerini değil, işletme çevresinde yer alan kurum ve kişileri de dikkate alması gerekmektedir. Çiçek ve Kılıç (2001: 69) konaklama işletmesi yöneticilerinin krize hazırlık ve planlama aşamasında genel olarak alması gereken önlemleri şu şekilde sıralamaktadır:

- Her konaklama işletmesi kendine uygun bir kriz yönetim planı oluşturmalıdır.
- Konaklama işletmesi içinde her departman yöneticisi bu planın uygulama prosedürlerini bilmelidir.
- Kriz yönetim planı, işletme içindeki tüm personele yazılı olarak iletilmeli ve sözlü olarak açıklanmalıdır.
- Krizin yaklaştığının yönetimce hissedilmesi durumunda, konaklama işletmesinin genel müdür ya da müdürleri, işletmede bulunan konuklarla sürekli iletişim içinde olmalı ve güven vermelidir.
- Krizin yaklaşması durumunda, konaklama işletmesinde bulunan yabancı ziyaretçiler için, farklı dillerde durumu açıklayan metinler hazırlanmalıdır.
- İşletmelerin farklı departmanlarındaki yöneticiler, düzenli olarak toplanmalı ve kriz yönetim planları ve hazırlıklarını takip etmelidir.

Kriz yönetim planları, krize hazırlık döneminde oluşturulmasına rağmen; kriz anında ve kriz sonrası dönemde de işletme yöneticileri tarafından kullanılabilir. Ancak burada üzerinde durulması gereken bir nokta her işletmenin hazırladığı kriz yönetim planının birbirinin aynısı olamayacağı ve işletmelerin kendi üretim, pazarlama, yönetim biçimleri ve örgüt kültürlerine özel planlar geliştirmesi gerektiğidir. Ayrıca, hazırlanan kriz yönetim planlarının sürekli güncelleştirilmesi ve içerdiği eylemlerin sorgulanması gerekmektedir (Pira ve Sohodol, 2004: 190). Hazırlanan kriz yönetim planlarının işletme geneline aktarılabilmesi, gerekli bilgilendirmenin gerçekleştirilebilmesi, kriz yönetim planının uygulanmasına zemin hazırlayacak eşgüdümün sağlanabilmesi için iletişim yapısının uygun olması ve işletme içerisinde hangi kanalları kullanmak suretiyle kriz yönetim planlarını etkinliğe kavuşturacak uygulamaların yürütülebileceğinin mutlaka bilinmesi gerekmektedir (Pira ve Sohodol, 2004: 189).

Erken uyarı sistemi: Kriz ortaya çıkmadan önce bazı belirtiler ile kendisini hissettirmektedir, krize hazırlıklı olabilmek için işletmenin iç faktörlerini ve dış çevresini sürekli izleyerek, alınan kriz uyarı sinyallerinin dikkatli bir şekilde analiz edilmesi gerekmektedir (Akıncı, 2010: 97). Makro açıdan bir ülkedeki finansal krizler için cari hesap göstergeleri, konaklama işletmesi açısından otel rezervasyonlarının iptal edilmesi ya da doluluk oranının önceki dönemlere göre düşüş göstermesi erken uyarı sinyalleri olarak değerlendirilebilmektedir. Erken uyarı sinyalleri ile işletmeler krizi engelleyebilmekte veya krizin varlığı, şiddeti ve yoğunluğunu tespit edebilmektedirler (Yeniçeri, 1993: 224). Erken uyarı sisteminin görevi sadece muhtemel tehlikenin işaretlerini tanımlamak olarak değil, işletmenin kendi pozisyonunu korumak ve iyileştirmek amacıyla kullandığı bir sistemler bütünü olarak görülmesi gerekmektedir (Selvi ve Göğüş, 2009: 434).

İç ve dış çevre analizi: Sistematik bir biçimde yapılan çevresel analizler ile konaklama işletmeleri uygun stratejik seçimlerde bulunma imkanına sahip olabilmektedir. Konaklama işletmeleri, yaptıkları çevre analizi sonucuna göre işletmenin içsel ve dışsal krizlere açık olma olasılığını yüksek olarak belirlemişse, zayıf olan yönlerini güçlendirerek rekabet avantajı kazanabilmektedirler (Tanrısevdi,

2002: 127). Konaklama işletmelerinin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi işletme içi faktörlerin değerlendirilmesini kapsamaktadır. Bir konaklama işletmesinin diğer işletmeler karşısındaki güçlü yönlerine, yatak kapasitesinin fazla olması, yıldız sayısı, oda kaliteleri, personel eğitimleri, yemeklerini örnek vermek mümkündür. Yetersiz pazarlama bölümü, kötü hizmet imajı, etkisiz satış eğitim çalışmaları ise konaklama işletmelerinin zayıf yönlerine örnek verilebilir (Binbay, 2007: 60). Konaklama işletmelerinin sürekli bir biçimde iç ve dış çevre analizini gerçekleştirmesi; fırsatlardan yararlanması ve karşılaşılabileceği tehditleri minimum düzeye indirmelerine yardımcı olmaktadır. Aksi takdirde işletmelerin, bölgenin ekonomik durumu, mevsimsel faktörler, ulaşım imkanları, küresel ölçekli gelişmeler gibi fırsat veya tehdit niteliğindeki değişimleri zamanında fark ederek gerekli önlemleri almaması sonucunda kriz ortaya çıkmaktadır (Köroğlu, 2004a: 65). Bu bağlamda işletme üzerinde kriz etkeni yaratabilecek gerek içsel gerek dışsal çevre faktörlerinin, konaklama yöneticileri tarafından yakından izlenmesi, analiz edilmesi ve işletme üzerindeki olası etkilerinin belirlenmesi gerekmektedir.

Kriz Senaryolarının Oluşturulması: Senaryolar önceden belirlenmiş nihai bir duruma yol açabilen olayların sonucunu ayrıntılı olarak tanımlama veya alternatif olarak bugünkü tercihlerin sonuçlarını düşünme girişimlerini ifade etmektedir. Senaryo neden-sonuç süreçlerine ve karar noktalarına dikkat çekmek için tasarlanan olayların varsayımsal dizisidir. Senaryo analizi ortaya çıkabilen olumlu ve olumsuz durumlar ve bu durumların ortaya çıkmasına neden olan süreçleri önlemede, kolaylaştırmada veya engellemede işletmenin uygulamaya koyabileceği alternatifler çözümler hakkında düşünmeyi gerektirmektedir (Murat ve Mısırlı, 2005: 9). Konaklama işletmeleri yöneticilerinin doğal afetler, terörist saldırıları gibi durumlara karşı senaryo üretmeleri gerekmektedir. İşletmelerin bu gibi durumlarda, işletme ile ilgili nasıl bir yönetim planı ve iletişim stratejisi izleneceği konusunda ön hazırlıklar yapmaya, geliştirilecek olan senaryolar yön vermektedir (Kadıbeşgil, 2002: 63). Kriz senaryolarının oluşturulmasında kriz yönetim ekibindeki kişilerden yararlanılmaktadır. Kriz yönetim ekibi lideri söz konusu kişileri belirlemekte ve sorumlulukları konusunda onları bilgilendirmektedir. Senaryoların oluşturulmasında geçmişte yaşanan krizler konaklama işletmelerine yardımcı olabilmektedir (Sapriel,

2003: 353).

Alternatif pazarlar oluşturma: Alternatif pazar oluşturma stratejisi ürün ya da hizmetin yeni pazarlara satılmasını ifade etmektedir. 2008 yılında gerçekleşen küresel ekonomik kriz ile birlikte konaklama işletmelerinin faaliyette oldukları pazarlardaki düşüşü engellemek üzere Ortadoğu ülkeleri gibi farklı pazarlara yönelmesi alternatif pazar oluşturma stratejisi olarak örneklendirilebilmektedir. Alternatif pazarlar oluşturabilmek için konaklama işletmelerinin ürün çeşitlendirmesine gitmeleri faydalı olabilmektedir (Köroğlu, 2004a: 93). Ürün çeşitlendirme işletmelerin ya da ülkelerin pazar paylarını geliştirmek amacıyla arzlarını artırma ve farklılaştırma yönündeki çabalarını ifade etmektedir. Ülkemizde kongre turizminin geliştirilmesine yönelik faaliyetleri ürün çeşitlendirmesine örnek vermek mümkündür (Boydak, 1998: 19).

Örgüt geliştirme: İşletmelerde kriz dönemlerinde alınabilecek en önemli kararlardan biri geniş çaplı bir yeniden yapılanma gerçekleştirmektir. İşletmenin mevcut değerleri, amaçları ve varsayımlarının gözden geçirilmesi, örgüt kültürünün değişikliklere kolayca uyum sağlayacak hale getirilmesi gerekmektedir (Tekin ve Zerenler, 2005: 114). Kriz dönemlerinde konaklama işletmeleri yöneticilerinin, kriz durumlarının muhtemel olumsuz etkilerini önlemek için, esnek ve öğrenen bir örgüt yapısı oluşturmaya önem vermesi gerekmektedir. Kriz döneminde, örgütsel yapıda iletişimi güçlendirecek, karar alma hızını artıracak ve değişimlere hızlı cevap verebilecek değişikliklere gidilmesi gerekmektedir (Tekin ve Zerenler, 2005: 267-268). İşgörenlerin motivasyonunun artırılması, işgören verimliliğinin yükseltilmesi, personel eğitimi çalışmalarına önem verilmesi, şeffaf ve açık bir iletişim kanalının oluşturulmasını örgüt geliştirme stratejisi kapsamında değerlendirmek mümkündür. Örgüt geliştirme stratejisi ile alt düzeydeki işgörenlerin karar verme sürecinde katılımları sağlanarak çalışanların yaratıcılıkları ön plana çıkarılabilmekte ve kararların hızlı bir şekilde alınması kolaylaştırılabilmektedir (Tanrısevdi, 2002: 136). Diğer bir taraftan örgüt geliştirme stratejisi yolu ile konaklama işletmeleri için oldukça önemli olan konukların tatmin olmalarının sağlanması, ürün ve hizmet kalitesinin artırılması da mümkün olabilmektedir. Hizmet kalitesinin artırılması

açısından Marriott oteller zincirinin stratejisi, konukların tatmin olmalarını sağlamak üzere, öncelikle işgörenleri tatmin ederek, tatmin edilen işgörenleri detaylar üzerinde daha fazla çaba sarf etmeye yönelik olmuştur (Tanrısevdi, 2002: 138). Örgüt geliştirme stratejisi ile işletmeler çevrede oluşan değişim ve gelişmeleri önceden algılayarak, muhtemel krizleri önlemede etkili olabilmektedir. Krizlerin örgütsel yapı üzerindeki koordinasyon yetersizliği, karar sürecinin bozulması, yetkinin merkezileşmesi gibi etkileri göz önünde bulundurulduğunda örgüt geliştirme stratejisinin konaklama işletmeleri açısından önemi açıkça ortaya çıkmaktadır (Özdevecioğlu, 2002: 99).

Eğitim: Eğitim, işgörenlerin iş ile ilgili konularda bilgi ve yeteneklerini artırmak ve bu şekilde örgüt stratejisinin başarısına katkıda bulunmak amacı ile gerçekleştirilen bir yöntemdir (Tosun, 2002: 104). Kriz şartlarında başarıyı sağlamak, işletme üyelerinin desteği ve ekip olarak hareket edebilme becerileri ile kriz yönetim ekibinin yeteneğine bağlı olabilmektedir. Bu faktörleri geliştirme yönünde uygulanacak eğitim programları başarıyı artıran unsurlar arasında yer almaktadır. İlk aşama olarak amaç işletme üyelerini krizle gelen değişime hazırlamaktır. İkinci aşamada, krizle yakından ilgili olabilecek kişilerin krize hazırlanması gelmektedir. Kriz anında, iletişim yönünden kilit noktada bulunacak ve kamuoyu ile bağlantı kurabilecek kişilerin iletişim, insan ilişkileri, medya ile ilişkiler, halkla ilişkiler konularında önceden eğitilmiş olmaları daha uygun olmaktadır (Ofloğlu, 2001: 12). Konaklama işletmeleri yönetimi de bir kriz durumuyla karşılaşmadan önce işletme çalışanlarına kriz yönetimi ile ilgili gerekli eğitimi vermesi gerekmektedir. Konaklama işletmesi personeline ilk olarak muhtemel kriz ihtimalleriyle ilgili işletme içi ve işletme dışından gelebilecek sinyalleri tanımaya yardımcı olabilecek bilgiler ile önemli kriz yönetim stratejileri hakkında gerekli bilgiler verilmesi gerekmektedir. Bu bilgiler doğrultusunda personelin, kendilerine düşecek sorumluluklar konusunda da bilgilendirilmesi işletme yararına olmaktadır (Koroğlu, 2004b:75).

Yatırım: Finansal açıdan marjinal durumda olan çoğu konaklama işletmesi tesisleri genişletme, nitelik yükseltme ya da yeni yatırımlara gidebilmektedir. Yeni

bir otel, hizmet kalitesinin artırılması için eskiyen hizmet araçlarının yenilenmesi yatırım projelerine örnek verilebilmektedir. Ancak mali dengesi bozulan konaklama işletmeleri krizin türüne veya şiddetine göre yatırım projelerini erteleyebilmektedir (Köroğlu, 2004a: 84).

Yaşanan küresel ekonomik krizde Singapur Havayolları uçak satın almıştır. Uçak üreticilerinin bu gibi dönemlerde önemli indirimler sunuyor olmasını fırsata dönüştüren Singapur Havayolları, diğer havayollarının uçak satın almaya para harcamadıkları bir dönemde yatırım yapmıştır. Singapur Havayolları aynı zamanda müşteri sadakati sağlamanın en iyi yolunun onlara özellikle kötü zamanlarda iyi davranmak olduğunu fark etmiştir. Bu strateji ile rakiplerine kıyasla çok yüksek bir müşteri elde tutma oranına ulaşmışlardır (Gegez, 2009: 554).

Satış ve pazarlama stratejileri: Satış ve pazarlama stratejilerinin uygulanmasında en önemli noktalardan biri bütün yöneticilerin aynı şekilde davranmalarını beklemenin gerçekçi olmayacağıdır. İşletmelerin stratejilerinin belirlenmesinde aynı koşullarda farklı yöneticiler tarafından farklı stratejik açılımlardan yararlanılabilmektedir (Gegez, 2009: 555). Kotler (1989: 71) pazarlama stratejisinin bir işletmenin seçilen bir pazarda, pazarlama hedeflerine ulaşmasını sağlaması beklenen genel ilkeler olduğunu belirtmektedir. Bu ilkeler pazarlama giderleri, pazarlama karması ve pazarlama bütçesinin dağılımının belirlenmesi konuları ile ilgili temel kararları kapsamaktadır.

Pazarlama stratejisi, hedef pazarların analizi ve seçimi ile hedef pazarı tatmin edecek uygun pazarlama karmasının geliştirilmesi ve geliştirilen pazarlama karmasının devamlılığını sağlama faaliyetlerini kapsamaktadır. Ayrıca pazarlama stratejisi, örgütün hedeflerine ulaşmak için örgütün kaynak ve taktiklerinin en iyi şekilde kullanımına dönük bir plandır (Pride ve Ferrel, 1987:15). Ang, Leong ve Kotler (2000: 113-114) ürün ve/veya hizmetin aynı fiyata yüksek kalite ile sunulması, aynı kalite ile ürün ve/veya hizmetin düşük fiyata sunulmasını işletmelerin uygulayabileceği pazarlama stratejisi olarak değerlendirmektedirler. Kaliteyi yükseltirken fiyatı düşürmek tüketicinin değer (katlandığı maliyete karşı

aldığı fayda) algısını olumlu yönde etkileyebilen stratejiler arasında yer almaktadır. Ancak kriz dönemlerinde fiyat duyarlılığının artmış olması, yükselen kalite algılamasını gölgede bırakabilmektedir. Kar marjından fedakarlık ederek aynı kalite için fiyatı düşürmek ise rekabetçi açıdan olumlu bir yaklaşımdır. Bununla birlikte fiyat düşürme kriz sonrasında fiyatı eski seviyesine yükseltmeyi zorlaştırabilmektedir. Bu bağlamda Ang, Leong ve Kotler (2000: 113-114) sürekli fiyat düşürme yerine, tutundurma amaçlı indirimlerin kullanılmasını önermektedir. Ayrıca aynı anda hem ürün kalitesi hem de fiyat düşürülmesi uzun vadede özellikle marka denkliğini (brand equity) olumsuz etkileyebileceği için önerilmemektedir.

Diğer bir taraftan reklam bütçesinin sürdürülmesi, reklamlarda uzman görüşlerine ve tatmin olmuş müşteri tanıklıklarına başvurulması, halkla ilişkilerden yararlanılması, müşteri sadakat programlarının geliştirilmesi, alternatif pazarların gözönüne alınması konaklama işletmelerinin uygulayabileceği diğer satış ve pazarlama stratejileri arasında yer almaktadır (Gegez, 2009: 557).

İşletme Maliyetlerinin Düşürülmesi: Pazar yapısı ve rekabetten kaynaklanan dışsal krizler karşısında konaklama işletmeleri maliyeti düşürme stratejisi uygulamaktadır. İşletme içinde karlılığı önemli oranda azalttığı düşünülen ve yeterli geliri elde edemeyen birimlerin kapatılması, talebin düşük olduğu dönemlerde işgören sayısını azaltma, bazı katları hizmete kapatma ve personele ücretsiz izin verme gibi stratejilerin kullanılması maliyeti düşürme stratejilerine örnek verilebilmektedir (Yılmaz, 2004: 123).

Ceyhan (2002) konaklama işletmelerinde maliyet düşürme çalışmalarının amaçlarını şu şekilde sıralamaktadır:

- Gereksiz ya da işletme amacında yararlı olmayan tüm faaliyetleri ortadan kaldırmak.
- Yapılan işi daha güvenli ve daha az yorucu bir şekilde yapmak.
- Karı maksimum kılmak.
- Zaman, enerji, işgücü ve malzemelerin gereksiz yere kullanılmasını engellemek.

Konaklama işletmeleri dış kaynakları kullanarak maliyetlerini düşürebilmektedir (Çetinkaya, 2011: 29). Örneğin konaklama işletmeleri çamaşırhane faaliyetleri için başka bir işletmeyi tercih ederek çamaşırhane kimyasalları, çamaşırhanede günlük operasyon için tüketilen su miktarı, çamaşırhanenin elektrik giderleri ve personel maliyetleri için ayırdığı bütçeyi işletme sermayesine ilave edebilmektedir.

Her konaklama işletmesinin yapı itibarıyla birbirinden farklı olabileceği gerçeği krizlere yönelik uygulanabilecek stratejileri de farklılaştırabilmektedir. Bazı konaklama işletmelerinde kriz öncesi dönemde personel sayısının azaltılması, finansal stratejiler de uygulanabilmektedir. Bu stratejiler reaktif kriz yönetim stratejilerinde sunulmaktadır.

2.6.2. Reaktif Kriz Yönetimi Stratejisi

Reaktif yaklaşım işletmelerin mevcut koşulları kabullenerek bu koşullara uymayı tercih etmelerini ifade etmektedir (Tanrısevdi, 2002: 43). Kriz ortaya çıktığında hasarı sınırlama ve iyileşme evrelerini içeren sürece Reaktif Kriz Yönetimi Modeli adı verilmektedir. Bu faaliyetler kriz ortaya çıktıktan sonra gerçekleştirilmektedir. Amaç, yaşanan krizin zararlarını en aza indirmek ve mümkün olduğunca hızlı toparlanmaktır (Türkel, 2001).

Reaktif kriz yönetim stratejisini benimseyen, kriz planını önceden yapmayan işletmelerin örgüt yapısının bozuk ve plansız olduğu, yönetimin iletişim sorumluluğunu almaktan kaçınarak, olayları akışına bıraktığı görüşü yaygındır. Reaktif kriz yönetimi stratejileri, örgütün imajını yükseltmeye ve gelirini arttırmaya yönelik çalışan proaktif kriz yönetimi stratejilerinden farklı olarak, kuruluşun adını onarmak, satış kaybını kazanca dönüştürmek ve o anki durumu korumakla ilgilenmektedir (Tuğcu, 2004: 4).

Kriz döneminde konaklama işletmelerinin başvurdukları reaktif stratejiler personel sayısının azaltılması, yönetim, promosyon faaliyetleri, farklı satış tekniklerinin kullanılması ve finansal stratejiler şeklinde açıklanacaktır.

Personel sayısının azaltılması: Kriz gerek sektör bazında gerekse ülke bazında gerçekleşsin, işletme yöneticilerinin ilk aşamada kolaylıkla karar verebileceği alanlardan biri, personel sayısını azaltmaktır. Ancak konaklama işletmelerinin yer aldığı sektörün emek yoğun özellik taşıması, insan kaynaklı sermayenin öneminin giderek artması ve bu önemin fark edilmesi ile seçkin personelin önemi de kavranmaya başlanmıştır. Bu düşüncenin gelişmesi, bir personelin işine son vermeden önce, o kişinin bilgi, yetenek, deneyim ve birçok açıdan değerlendirilmesi zorunluluğunu ortaya çıkarmaktadır (Recep, 1999: 111-112). İnsan kaynağının etkin olarak kullanılması özellikle stres ve gerilimin üst düzeyde olduğu kriz durumlarında büyük önem arz etmektedir. Çünkü bir işletmeyi ayakta tutan, işletmeye bağlı ve onun vizyonunu paylaşan personellerdir. Personellerin işletme vizyonuna bağlı kalarak çalışmaları durumunda krizleri başarılı bir durumda yönetmek mümkündür (Tosun, 2002: 115).

Kriz sürecinde personel çıkarmanın önemli sakıncaları bulunmaktadır. İşletmelerin işgücü maliyetinden tasarruf etmek amacıyla işten çıkarma uygulaması, öncelikle daha yüksek ilgi bekleyen müşteri ile temas kurabilme potansiyelini sınırlamaktadır. Aynı zamanda birikimli işgücünün kaybedilmesi, işletmenin tüm fonksiyonlarında güç kaybına neden olabilmekte ve personel ile birlikte deneyim ve potansiyel de yitirilebilmektedir (Asunakutlu ve Dirlik, 2009: 50).

İnsan kaynakları konusunda kriz dönemlerinin fırsat olarak değerlendirilmesi mümkündür. Bu dönemde üretimin kısılması nedeniyle açığa çıkan işgücünün, örgütsel rotasyon yoluyla nitelikleri artırılabilir. Tekin ve Zerenler (2005: 267)' e göre işletme yöneticilerinin, krizler ve kriz yönetimi konularında çalışanlara sürekli eğitim vermesi gerekmektedir. Bu şekilde kriz, personel niteliklerini artırma konusunda bir avantaja dönüştürülebilmektedir.

Diğer bir taraftan nitelikli insan kaynağını muhafaza etmek, maliyetleri ve zamanı dikkate alan eğitim programları düzenlemek, sosyal destek programları oluşturmak, ekip çalışması yoluyla iletişimi ve dayanışmayı güçlendirmek ve örgütsel adaleti ön plana çıkaran tutarlı ve soğukkanlı bir yönetim anlayışı

sergilemek kriz döneminde konaklama işletmelerinde uygulanan insan kaynakları stratejileri arasında yer almaktadır (Asunakutlu ve Dirlik, 2009: 50).

Yönetim: Dış kaynaklardan yararlanma, kıyaslama, çalışanları güçlendirme, kademe azaltma kriz döneminde uygulanabilecek yönetsel stratejiler arasında yer almaktadır. Doğrudan rakip işletmelerin uygulamaları ile yapılan kıyaslama, işletmedeki en iyi uygulamaların değerlendirilmesi, kriz yönetimi konusunda işletme dışı uzmanlardan yararlanılması, kriz dönemlerinde çalışanlara yetki ve sorumluluk devredilmesi ve/veya onların karar alma sürecine katılmasının sağlanmasını yönetsel stratejilere örnek vermek mümkündür. Konaklama işletmelerinin kapasitesi strateji seçiminde rol oynayan çok önemli bir etkidir. Küçük ölçekli ve aileler tarafından işletilen konaklama işletmeleri genellikle planlamadan yoksun ve profesyonel olmayan yönetim tarzına sahiptirler. Stratejik ve operasyonel faaliyetlerde alınan kararlarda sorumluluk genellikle aile bireyleri tarafından alınmakta, çalışanların görüşleri pek dikkate alınmamaktadır (Peters ve Buhalis, 2004: 407-413). Bu işletmelerin profesyonel yardım almaları ve stratejilerini buna göre şekillendirmeleri gerekmektedir. Büyük ölçekli, özellikle de zincir işletmelerde stratejik uygulamalar sistematik bir şekilde ele alınabilmekte ve uygulanabilmektedir. İşletmelerin deneyimli ve profesyonel kadrolara sahip olması bunda en büyük etkidir (Kaya, 2010: 32).

Promosyon Faaliyetleri: Konaklama işletmelerinin kriz döneminde promosyon faaliyetlerinde uygulayacağı stratejilerden biri düşük fiyat uygulamasıdır. Özellikle kriz dönemlerinde konaklama işletmeleri talep daralmasına karşı fiyat indirimine başvurmaktadır. 0-12 yaş arası çocukların ücretsiz konaklaması, peşin ödemelerde %10 indirim uygulanması, 7 gece kal 6 gece öde gibi uygulamalar konaklama işletmelerinin promosyon faaliyetlerine örnek vermek mümkündür (Avcıkurt, 2005: 123). Bir diğer strateji ise sunulan ürüne ek değerler katarak ürünü zenginleştirmektir. Turizm sektöründe ürün zenginleştirilmesi, satışa sunulan ürünün müşteriye çekici gelmesi amacı ile standart mal ve hizmetin yanına birçok mal ve hizmetler eklenerek müşterinin ödeyeceği para karşılığında daha fazla değer elde edebileceği fikrinin tüketicide oluşmasını ifade etmektedir (Köroğlu, 2004a: 98).

Ekonomik kriz sürecinde sektördeki bazı işletmeler pazarlama faaliyetlerini azaltırken, bazı işletmeler de daha fazla pazar payı kazanmak, mevcut müşterileri elde tutmak ve yeni müşteriler kazanmak için kampanyalar oluşturmakta ve müşteriye cazip teklifler sunarak pazarlama faaliyetlerini artırabilmektedirler (Özdemir ve Kılıç, 2011: 424).

Diğer bir taraftan turizm sektöründe yaşanan yoğun rekabet birçok işletmeyi yeni promosyon kampanyaları yürütmeye yöneltmektedir. Birçok ülkede turistler için çeşitli özendirici programlar ve promosyon faaliyetleri bulunmaktadır. Bu programlarda öncelikli amaç müşteriye daha iyi hizmet sunularak müşteri sadakatini sağlanmasıdır (Avcıkurt, 2005: 132). Misafirlerine otomatik olarak daha iyi bir odaya yerleşme, geç check-out, havaalanından otele transfer, otellerin spor merkezleri ve güzellik salonlarından ücretsiz faydalanma konaklama işletmelerinin uyguladıkları promosyon programları arasında yer almaktadır.

Farklı Satış Tekniklerinin Kullanılması: Yoğun rekabet ortamı konaklama işletmelerinde yeni satış tekniklerinin kullanılmasına neden olmaktadır. Konaklama işletmeleri tüketici tercihleri üzerinde yoğunlaşarak bu tercihleri hangi düzeyde karşılayabileceklerini belirlemeleri gerekmektedir. Konaklama ihtiyacı bulunan potansiyel konukların tamamını hedef almak yerine, ihtiyaç ve isteklerini daha iyi tatmin edebileceği konuk gruplarının tespit edilmesi konaklama işletmelerinin başvurduğu satış teknikleri arasında yer almaktadır (Kozak vd., 2002: 286). Diğer bir taraftan konaklama işletmelerinin birleşik ürün oluşturması farklı satış tekniklerinden biridir. Otelde konaklama ile birlikte sauna, hamam, animasyon gibi hizmetlerin otel ücretlerine dahil edilmesini birleşik ürün oluşturulmasına örnek vermek mümkündür (Nykiel, 1989: 156). Bununla birlikte sadece oda, yiyecek ve içecek konaklama işletmelerinin vazgeçilmez ürünü değildir. Konaklama işletmeleri ortopedik rahatsızlıkları giderebilecek bir kür merkezi, kilo sorunu olanlar için zayıflama merkezi, iş amaçlı seyahat edenler için kongre merkezi olma ve rakiplerinden farklılaşma eğilimindedirler. Konaklama işletmeleri var olan bir ürüne artı değerler katarak mevcut ürünün yeni bir ürün olarak algılanmasını sağlayabilmektedirler (Yolal, 1998: 60).

Finansal Stratejiler: İşletmelerin kendi olanaklarından oluşan kaynakları ya da kredi şeklindeki dış kaynaklar finansal kaynakları oluşturmaktadır. Kriz dönemlerinde işletmeler özkaynakların yeterli olmaması durumunda kredi şeklinde faizle dış borçlanma yoluna gitmektedir. İşletmelerin kredi kullanırken işletme getiri ve risk açısından optimum sonuca ulaşabileceği stratejileri izlemesi gerekmektedir. İşletmelerin satılan mal ve hizmetlerinin karşılığını tahsil edememesi işletmenin likidite sorununu olumsuz etkilemekte ve bu durum kriz döneminde önemli bir sorun haline gelmektedir. İşletmelerin bu dönemde bilanço aktifinde yer alan alacaklar ile, pasifte yer alan borçların miktar ve vade uyumuna dikkat etmesi gerekmektedir. Ayrıca, işletme sermayesinin günlük işletme faaliyetlerini finanse edebilecek büyüklükte olması ve kısa vadeli borçlarını ödeyebilmesi gerekmektedir (Tutar, 2007: 108). Kriz döneminde konaklama işletmelerinin mali kontrol yaparak kısa vadeli borçlanmadan kaçınmaları ve vadeleri 1-5 yıl arasında olan orta vadeli fonlar ile vadeleri 5 yıldan fazla olan uzun vadeli fonları kullanmaları daha rasyonel olmaktadır. Orta vadeli kredilerin maliyetinin kısa vadeli kredilere göre daha düşük olması, belirli bir dönem geri ödemesiz orta vadeli kredilerin kullanılmasının nakit yönünden kaynak birikimi sağlaması konaklama işletmeleri açısından avantajlı bir durumdur (Özdemir,1997: 362). Özden (2009: 105-108) işletmeler tarafından izlenen finansal stratejilerin kriz yönetimi sürecindeki yerinin krize hazırlık ve kriz dönemlerinde temelde değişmediğini belirtmektedir. Finansal stratejiler, kriz öncesi dönemde; işletmenin finansal yapısını güçlendirmesine yardımcı olmakta, kriz döneminde ise; işletmelerin krizin neden olabileceği hasarı minimize etmesine ve nakit darboğazı sorunlarından kaçınmasına yardımcı olmaktadır.

Birçok işletmede özellikle kriz dönemlerinde, maliyetleri düşürme, kalitede iyileşme ve yeni yatırımlar gibi seçenekler konusunda ihtiyatlı davranıldığı, tercihlerin genellikle günü kurtarmaya yönelik yani proaktif olmaktan çok reaktif ve taktiksel faaliyetler üzerinde yoğunlaştığı gözlenmektedir (Okumuş ve Karamustafa, 2005: 949). İşletmelerin özellikle kriz dönemlerinde alternatif stratejik planlar hazırlaması, mevcut plan ve stratejilerin yapılarına gerekli değişikliklere izin vereceği esnekliği yansıtması gerekmektedir (Kaya, 2010: 32). Bununla birlikte oluşturulan kriz stratejilerinin, krize neden olan unsurları esas alması gerekmektedir.

Krize yol açan nedenler, izlenecek stratejiyi belirleme konusunda konaklama işletmeleri yöneticilerine yardımcı olmaktadır. Bu bağlamda öncelikle krizin temel nedenlerinin araştırılması ve stratejik tercihlerin buna uygun geliştirilmesi gerekmektedir (Asunakutlu ve Dirlik, 2009:57).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KÜRESEL EKONOMİK KRİZİN OTEL İŞLETMELERİ ÜZERİNE ETKİSİ VE BU SÜREÇTE UYGULANAN STRATEJİLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: KUŞADASI ÖRNEĞİ

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Çalışmanın amacı, 2008 küresel ekonomik krizinin turizm sektöründe önemli bir yere sahip olan konaklama işletmeleri üzerindeki etkilerinin belirlenmesi ve işletmelerin uyguladıkları kriz yönetim stratejilerinin değerlendirilmesi yolu ile konaklama işletmelerinde kriz yönetiminin öneminin anlaşılmasına katkıda bulunmaktır. Bu bağlamda yapılan araştırmanın amaçlarını şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Konaklama işletmeleri yöneticilerinin 2008 küresel ekonomik krize karşı hazırlıklı olup olmadıklarının belirlenmesi,
- Konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz öncesi dönemde uyguladıkları proaktif stratejilerin belirlenmesi,
- Konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz dönemi ve kriz sonrası dönemde uyguladıkları reaktif stratejilerin belirlenmesi,
- 2008 küresel ekonomik krizinin konaklama işletmeleri üzerindeki olumlu ve olumsuz etkilerinin saptanması,
- Konaklama işletmeleri yöneticilerinin 2008 küresel ekonomik krizinin neden olabileceği tehdit ve fırsatlara yönelik görüşlerinin belirlenmesi,
- Konaklama işletmelerinin yıldız sınıfı ve sahiplik durumuna göre 3, 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde uygulanan reaktif ve proaktif stratejiler arasında anlamlı fark olup olmadığının tespit edilmesi amaçlanmaktadır.

Literatürde konaklama işletmelerinde kriz yönetimine yönelik yapılan çeşitli araştırmalar bulunmaktadır (Akıncı, 2010; Israeli ve Reichel, 2003; Köroğlu, 2004; Seçilmiş ve Sarı, 2010). Çalışma, uygulama alanının Kuşadası olması, 2008 küresel ekonomik krizinin konaklama işletmeleri üzerindeki olumlu ve olumsuz etkileri ile birlikte kriz öncesi ve kriz döneminde uygulanan stratejileri detaylı bir şekilde

yansıtması açısından farklılık taşımaktadır.

3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI

Araştırma kapsamına alınan Kuşadası'nda faaliyet gösteren 3, 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmeleri araştırmanın ana kütesini oluşturmaktadır. Araştırmada konaklama işletmelerinin tercih edilmesinin nedeni konaklama işletmelerinde daha gelişmiş yönetim tekniklerinin uygulanması ve gelişmelerin diğer işletmelere göre daha yakından takip edilmesi düşüncesidir. 1 ve 2 yıldızlı konaklama işletmeleri genellikle aile işletmeleri olmaları nedeni ile araştırma kapsamına dahil edilmemiş ve daha kurumsal olan işletmeler hedeflenmiştir. Turizmin bir endüstri olarak ilk başladığı yerlerden biri olması, Kuşadası'nın Ege bölgesinin merkezinde bulunması, önemli bir turistik destinasyon merkezi olması nedeni ile araştırma kapsamında Kuşadası tercih edilmiştir. Aydın İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, Kültür ve Turizm Bakanlığı ve KODER (Kuşadası Otelciler ve Yatırımcılar Birliği Derneği)'den alınan verilere göre 2010 yılı itibarı ile Kuşadası'nda bulunan Kültür ve Turizm Bakanlığı'na bağlı yatırım ve işletme belgesine sahip toplam işletme sayısı 74'tür. Yatırım ve işletme belgeli 5 yıldızlı konaklama işletmesi sayısı 12'dir. Ancak bu konaklama işletmelerinden 3 tanesi faaliyetlerine devam etmemektedir. Yatırım ve işletme belgeli 4 yıldızlı işletme sayısı ise 37'dir. Ancak 4 yıldızlı konaklama işletmelerinin ikisi faaliyetlerini sona erdirmişlerdir. Yatırım ve işletme belgeli üç yıldızlı işletmelerin sayısı ise 11'dir. Araştırmanın Kuşadası'nda bulunan 55 konaklama işletmesinde anket tekniğinin uygulanarak gerçekleştirilmesi hedeflenmiştir ancak 53 konaklama işletmesinden geri dönüş sağlanmıştır.

3.3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Çalışma iki aşamada gerçekleştirilmiştir. Birinci aşamada konu ile ilgili kitap, dergi, makale ve internet gibi kaynaklardan yararlanarak literatür taraması yapılmıştır. Araştırmanın ikinci aşamasında alan araştırması yapılarak anket tekniği ile doğrudan veriler elde edilmiştir. Yapılan araştırmada verilerin objektif toplanabilmesi ve istatistiksel analiz teknikleri ile ilgili çeşitli hesaplamalar

yapılabilmesi için anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmada Okumuş (2005) tarafından oluşturulan, “The Impact of Turkey’s Economic Crisis of February 2001 on the Tourism Industry in Northern Cyprus” (Okumuş, Altınay ve Araslı, 2005) araştırması ile birlikte “Impact of an Economic Crisis: Evidence from Turkey” (Okumuş ve Karamustafa, 2005) araştırmasındaki ölçek kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket 4 ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kriz öncesi dönem ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Bu bağlamda krizi tahmin etme, krize hazırlık ve kriz öncesi dönemde uygulanan stratejilere yönelik ifadeler bulunmaktadır. Araştırmanın ikinci bölümünde konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz dönemi ve sonrasına ait uyguladıkları stratejiler, konaklama işletmeleri yöneticilerinin 2008 küresel ekonomik krize yönelik düşünceleri ile birlikte 2008 küresel ekonomik krizinin konaklama işletmeleri üzerindeki olumlu ve olumsuz etkileri, yaşanan krizin işletme mali durumunu nasıl etkilediği ve 2008 küresel ekonomik krizinin konaklama işletmeleri açısından ne gibi fırsat ve tehditler yaratabileceği konusunda ifadeler yer almaktadır. Ayrıca bu bölümde 2008 küresel ekonomik krizinin konaklama işletmeleri yöneticileri tarafından öğretici bir unsur olarak görülüp görülmediği, geleceğe dönük kriz tahmini ile işletme yöneticilerinin kriz yönetimi ile ilgili bilgi sahibi olup olmadıklarına yönelik ifadeler bulunmaktadır. Yine bu bölümde krizden öğrenilen hususlara yönelik açık uçlu bir soru yer almaktadır. Anketin üçüncü bölümünde konaklama işletmesi ile ilgili genel sorular yer almaktadır. Bu bölümde işletmenin çalışma şekli, işletmenin sınıfı, işletmenin oda sayısı vb. sorular sorulmuştur. Anketin dördüncü bölümünde ise anketi dolduran kişinin demografik özelliklerine ilişkin sorulara yer verilmiştir. Anket çalışması, kriz yönetimi ve kriz yönetimi stratejilerinin belirlenmesi ve uygulanmasında yönetimin sorumlu olduğu düşüncesi ile örneklem grubunu oluşturan konaklama işletmelerinin üst ve orta düzey yöneticileri ile yapılmıştır. Hazırlanan anket formları 23 Haziran 2010- 26 Temmuz 2010 tarihleri arasında ilgili yöneticilere yöneltilmiştir. Anket ile ilgili görüşme önerisini kabul eden işletme yöneticileri ile yüz yüze görüşülerek anket doldurulmuş, gerekli görüldüğü takdirde anket soruları ve ifadeleri ile ilgili açıklamalar yapılmıştır. Yapılan görüşmeler ortalama 1’er saat sürmüştür. En kısa görüşme 50 dakika en uzun görüşme ise 3 saat 45 dakika sürmüştür. Görüşme sırasında ilgili kişilere kriz ile ilgili sorular da sorulmuştur. Sorulardan alınan

yanıtlara göre o soruya ait ikincil sorulara yer verilmiştir. Araştırmada elde edilen verilen değerlendirilmesi amacı ile SPSS 17 (Statistical Package for Social Sciences) paket programından yararlanılmıştır. Analizler sonucunda elde edilen bulgulara göre değerlendirilmeler yapılmış ve öneriler geliştirilmiştir.

3.4. ARAŞTIRMANIN GÜVENİLİRLİĞİ

Turgut (1998: 31) güvenilirliği “ölçme sonuçlarının rasgele hatalardan arınıklık derecesi” olarak tanımlamaktadır. Ölçülmek istenen özellikte, ölçümleri etkileyen bütün özellikler değişmiyor ve tekrarlanan ölçmelerde hep aynı değerde ölçümler veriyor ise, ölçeğin güvenilirliği tamdır. Tütüncü (2001:79) sosyal bilimlerde araştırmayı %100 kesin sonuçlara ulaştıracak ölçüm yöntemlerinin bazı etkenler nedeni ile mümkün olmadığını belirtmekte ve söz konusu etkenleri şu şekilde sıralamaktadır:

- Soru ifadelerindeki eksiklikler,
- Görüşmelerin yapıldığı fiziksel ortamdaki değişiklikler,
- Katılımcıların yaklaşımları,
- Araştırmacı ve katılımcı arasındaki etkileşim,
- Yöntemin güncelliğini yitirmesi.

Yapılan araştırmalarda güvenilirliliğin sınanması için birkaç test ya da sınama prosedürü bulunmaktadır. İç uyum güvenilirliliğinin sınanması için kullanılan başlıca yöntem *Cronbach Alfa Katsayısı*'dır. Tütüncü (2001: 80) bu katsayının bir ankette yer alan soruların her birinin birbiri ile ne kadar iyi ilişkilendirilmiş olduğunu araştıran bir test olduğunu ifade etmektedir. Özdamar (2004: 633) Alfa Katsayısının değerlendirilmesinde şu kriterlerin kullanıldığını belirtmektedir:

- $0,00 \leq \text{Cronbach } \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.
- $0,40 \leq \text{Cronbach } \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.
- $0,60 \leq \text{Cronbach } \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.
- $0,80 \leq \text{Cronbach } \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Araştırmada, anketin genel güvenilirliği ölçülürken Cronbach alfa yöntemi kullanılmıştır ve **Cronbach Alfa** katsayısı **0,802** olarak hesaplanmıştır. Sosyal bilimler için bu katsayı kabul edilebilir bir değeri göstermektedir. Tablo 20’de güvenilirlik analizi sonucu sunulmaktadır.

Tablo 20: Araştırmanın Güvenilirliği

Güvenilirlik Analizi Sonucu			ANOVA	
Cronbach Alpha Değeri	Standartlaştırılmış Cronbach Alpha Değeri	N	F	Sig
,802	,756	38	32,165	,000

3.5. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Araştırmada konaklama işletmelerinden elde edilen veriler SPSS 17.0 istatistik programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma kapsamına dahil edilen konaklama işletmeleri yöneticilerinden elde edilen verilerin analizinde frekans analizi, bağımsız örneklem T testi, One Way Anova ve Tukey testi kullanılmıştır.

3.5.1. Frekans Analizleri

Dört bölümden oluşan anketten elde edilen verilerin frekans dağılımı açısından analiz edilmesi ile ulaşılması hedeflenen sonuçlar arasında konaklama işletmeleri yöneticilerinin 2008 küresel ekonomik krizine karşı hazırlıklı olup olmadıkları, kriz öncesi dönemde ne tür proaktif stratejilerin uygulandığı, kriz döneminde hangi reaktif stratejilerin uygulandığı, 2008 küresel ekonomik krizinin konaklama işletmeleri üzerindeki başlıca olumlu ve olumsuz etkileri, 2008 küresel ekonomik krizinin konaklama işletmeleri açısından oluşturabileceği başlıca fırsat ve tehditler ile birlikte konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz yönetimi hakkında yeterli bilgi sahibi olup olmadıkları bulunmaktadır.

3.5.1.1. Konaklama İşletmelerinin Genel Özelliklerine İlişkin Bulgular

Anketin bu bölümünde bulunan ifadeler konaklama işletmelerine ilişkin genel bilgilerin elde edilmesi amacıyla yöneliktir. Konaklama işletmelerinin özelliklerine ilişkin genel veriler frekans dağılımları açısından analiz edilmiştir. Araştırma kapsamına dahil edilen konaklama işletmelerinin sınıfı, oda sayıları, konaklama işletmelerinin sahiplik durumu ve konaklama işletmelerinin çalışma şekline yönelik elde edilen bulgular tablo ve grafikler ile sunulmuştur.

“İşletmenizin sınıfı?” ifadesine ilişkin bulgular araştırma kapsamına dahil edilen 53 konaklama işletmesinin 11’inin (%20,8) 3 yıldızlı, 34’ünün (%64,2) 4 yıldızlı ve 8’inin (%15,1) 5 yıldızlı konaklama işletmesi olduğunu göstermektedir. Tablo 21’de konaklama işletmelerinin sınıflarına göre dağılımı sunulmaktadır.

Tablo 21: Konaklama İşletmelerinin Sınıfı

Konaklama İşletmelerinin Sınıfı		
Yıldız Sınıfı	İşletme Sayısı (n)	Yüzde (%)
3 Yıldız	11	20,8
4 Yıldız	34	64,2
5 Yıldız	8	15,1
Toplam	53	100,0

“İşletmenizin oda sayısı?” ifadesine ilişkin bulgular araştırmaya katılan 53 konaklama işletmesinin 20’sinin (%37,7) 40-90 oda sayısına, 11’inin (%20,8) 91-141 oda sayısına, 7’sinin (%13,2) 142-192 oda sayısına, 4’ünün (%7,5) 244-294 oda sayısına, 4’ünün (%7,5) 295-345 oda sayısına ve 7’sinin (%13,2) 346 ve üstü oda sayısına sahip olduğunu göstermektedir. Tablo 22’de araştırmaya katılan konaklama işletmelerine ait oda sayıları sunulmaktadır.

Tablo 22: Konaklama İşletmelerinin Oda Sayıları

Konaklama İşletmelerinin Oda Sayısı		
Oda Sayısı	İşletme Sayısı (n)	Yüzde (%)
40-90	20	37,7
91-141	11	20,8
142-192	7	13,2
244-294	4	7,5
295-345	4	7,5
346 ve üstü	7	13,2
Toplam	53	100

“Şu anda yöneticisi olduğunuz işletme için aşağıdakilerden uygun olanını işaretleyiniz” ifadesi konaklama işletmelerinin bağımsız işletme ya da zincir işletme olduklarının tespit edilmesine yöneliktir. Elde edilen bulgular 31 konaklama işletmesinin bağımsız işletme (%57,7), 22 konaklama işletmesinin ise zincir işletme (%42,3) olduğunu göstermektedir. Tablo 23’de konaklama işletmelerinin sahiplik durumuna göre dağılımı sunulmaktadır.

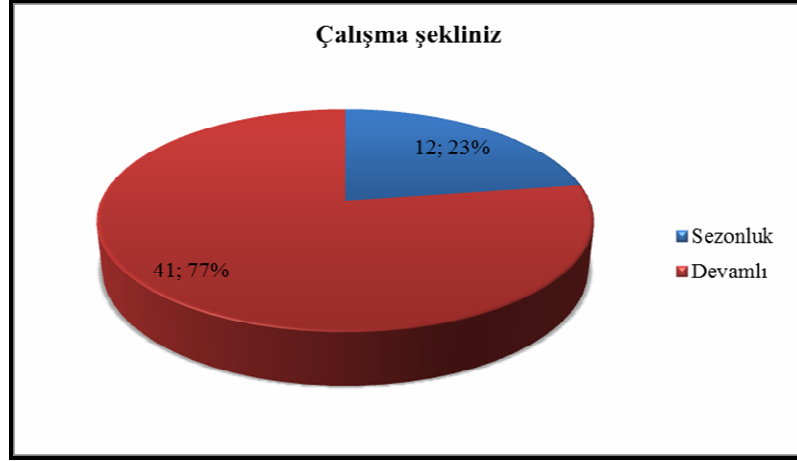
Tablo 23: Konaklama İşletmelerinin Sahiplik Durumu

İşletme sahiplik durumu	İşletme Sayısı (n)	Yüzde (%)
Bağımsız işletme	31	57,7
Zincir işletme	22	42,3
Toplam	53	100,0

“İşletmenizin çalışma şekli nedir?” ifadesine ilişkin bulgular Şekil 11’de sunulmaktadır. Konaklama işletmelerinin çalışma şekline yönelik bulgular,

araştırmaya katılan konaklama işletmelerinin 41'inin (%77) 12 ay faaliyet gösterdiğini, 12'sinin (%23) ise sezonluk olarak faaliyet gösterdiğini belirtmektedir.

Şekil 11: Konaklama İşletmelerinin Çalışma Şekli

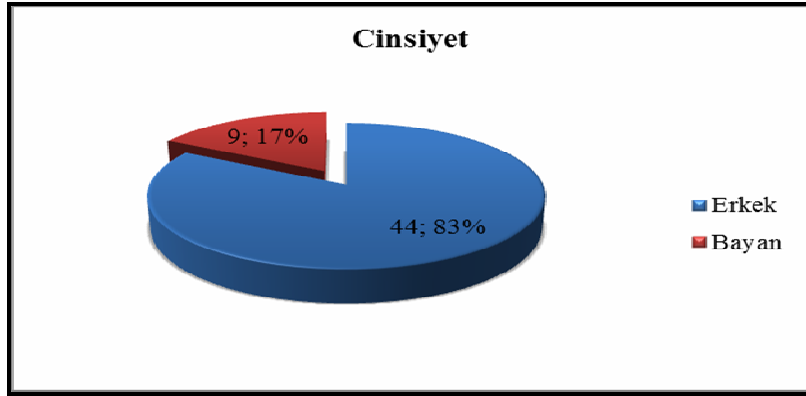


3.5.1.2. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın diğer bir bölümünü oluşturan demografik özellikler ile ilgili ifadeler araştırmaya katılan kişinin cinsiyeti, yaşı, eğitim düzeyi, işletmede çalışma süresi, sektördeki tecrübesi ve işletmedeki ünvanına yöneliktir. Elde edilen veriler frekans dağılımları açısından analiz edilmiştir. Araştırmaya katılan yöneticilere yönelik demografik bulgular sayısal ve yüzdesel olarak sunulmaktadır.

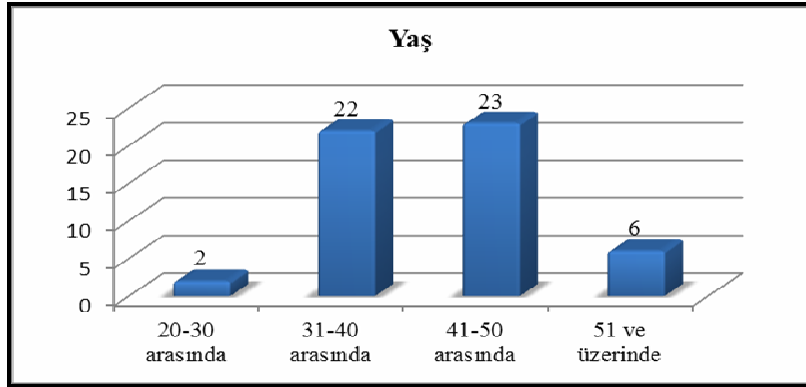
“Cinsiyetiniz?” ifadesine verilen yanıtlardan elde edilen bulgular araştırmaya katılan konaklama işletmeleri yöneticilerinin 9'unun (%17) bayan, 44'ünün (%83) erkek olduğunu göstermektedir. Şekil 12'de araştırma kapsamına dahil edilen konaklama işletmeleri yöneticilerine ait cinsiyet dağılımı sunulmaktadır.

Şekil 12: Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Cinsiyetine Ait Dağılım



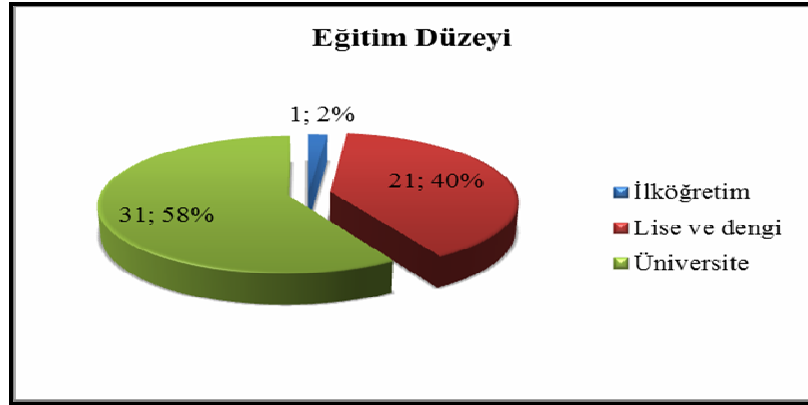
“Yaşınız?” sorusuna verilen yanıtlardan elde edilen bulgular araştırmaya katılan konaklama işletmeleri yöneticilerinden 2’sinin (%3,8) 20-30 yaşa, 22’sinin (%41,5) 31-40 yaşa, 23’ünün (%43,4) 41-50 yaşa ve 6’sının (%11,3) 51 ve üzeri yaşa sahip olduklarını göstermektedir. Şekil 13’de araştırmaya katılan konaklama işletmeleri yöneticilerinin yaş dağılımı sunulmuştur.

Şekil 13: Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Yaş Grubuna İlişkin Dağılım



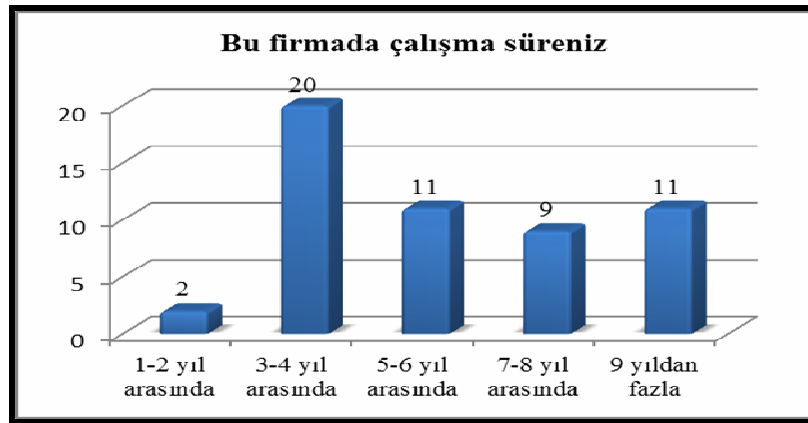
“En son mezun olduğunuz okul?” ifadesine ilişkin bulgular konaklama işletmeleri yöneticilerinden 31 yöneticinin (%58) üniversite mezunu, 21 yöneticinin (%40) lise ve dengi okul mezunu, 1 yöneticinin (%2) ilköğretim mezunu olduğunu göstermektedir. Şekil 14’de araştırmaya katılan konaklama işletmeleri yöneticilerinin eğitim düzeyine yönelik bulgular sayısal ve yüzdesel olarak sunulmaktadır.

Şekil 14: Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Eğitim Düzeyi



“Bu işletmede çalışma süreniz?” ifadesine ilişkin bulgular konaklama işletmeleri yöneticilerinden 2 yöneticinin (%3,8) 1-2 yıl arasında, 20 yöneticinin (%37,7) 3-4 yıl arasında, 11 yöneticinin (%20,8) 5-6 yıl arasında, 9 yöneticinin (%17) 7-8 yıl arasında ve 11 yöneticinin (%20,8) ise 9 yıl ve üzerinde aynı işletmede görevlerine devam ettiklerini göstermektedir. Şekil 15’de konaklama işletmeleri yöneticilerinin işletmedeki çalışma sürelerine yönelik dağılım gösterilmektedir.

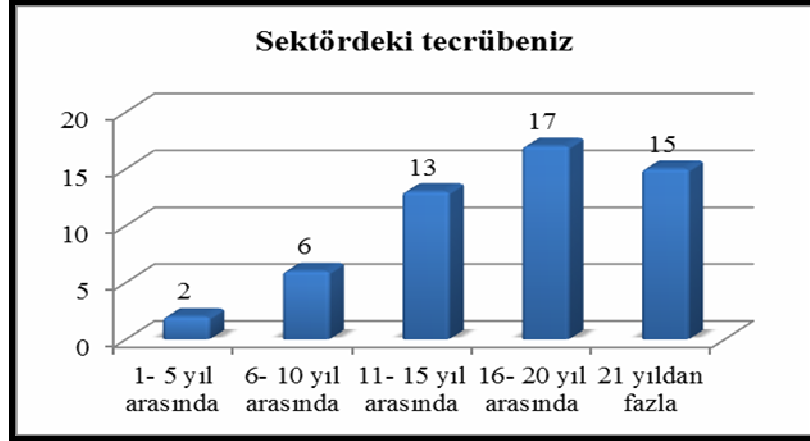
Şekil 15: Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin İşletmedeki Çalışma Süreleri



“Sektördeki tecrübeniz?” ifadesine yönelik bulgular Şekil 16’da sunulmaktadır. Konaklama işletmeleri yöneticilerinden 2 yöneticinin (%3,8) 1-5 yıl, 6 yöneticinin (%11,3) 6-10 yıl, 13 yöneticinin (%24,5) 11-15 yıl, 17 yöneticinin

(%32,1) 16-20 yıl, 15 yöneticinin (%28,3) 21 yıl ve üzeri sektör deneyimine sahip oldukları görülmektedir.

Şekil 16: Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Sektördeki Tecrübeleri



“İşletmedeki ünvanınız” ifadesine yönelik olarak elde edilen bulgular Tablo 24’de sunulmaktadır. Araştırmaya katılan konaklama işletmeleri yöneticilerinin 4’ü (%7,5) işletme sahibi, 11’i (%20,8) işletme müdürü, 2’si (%3,8) genel koordinatör, 3’ü (%3,8) müdür yardımcısı, 29’u (%54,7) genel müdür ve 4’ü (%7,5) diğer bölümlerde müdür olarak çalışmaktadırlar.

Tablo 24: Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin İşletmelerdeki Görevi

İşletmedeki Görev	İşletme Sayısı (n)	Yüzde (%)
İşletme Sahibi	4	7,5
İşletme Müdürü	11	20,8
Genel Koordinatör	2	3,8
Müdür Yardımcısı	3	5,7
Genel Müdür	29	54,7
Diğer	4	7,5
Toplam	53	100

3.5.1.3. Kriz Öncesi Döneme İlişkin Bulgular

Anketin bu bölümünde 2008 küresel ekonomik krizinin tahmin edilmesi, krize karşı hazırlık yapılması ve 2008 küresel ekonomik krizine karşı kriz öncesi dönemde konaklama işletmeleri yöneticileri tarafından uygulanan proaktif stratejilere yönelik ifadeler bulunmaktadır. Bu bölümden elde edilen veriler frekans dağılımları açısından analiz edilmiştir, bulgular tablo ve grafikler ile sunulmaktadır.

“2008’de ortaya çıkan küresel ekonomik krizden önce böyle bir krizin olabileceğini tahmin ediyor muydunuz?” ifadesine ait bulgular 53 konaklama işletmesi yöneticisinden 22’sinin (%41,5) krizi tahmin ettiğini, 31’inin (%58,5) krizi tahmin etmediğini göstermektedir.

“Krizi tahmin ederek söz konusu krize karşı hazırlık yaptınız mı?” ifadesine ait bulgular krize karşı hazırlık yapan yönetici sayısının 7 (%13,2), bu krize karşı kısmen hazırlık yaptığını belirten yönetici sayısının ise 15 (%28,3) olduğunu belirtmektedir. Tablo 25’de 2008 küresel ekonomik krizini tahmin ederek söz konusu krize karşı hazırlık yapan konaklama işletmeleri yöneticilerine ait dağılım sunulmaktadır.

Tablo 25: 2008 Küresel Ekonomik Krizini Tahmin Eden Yönetici Sayısı ve Krize Karşı Hazırlık Yapma Oranları

Krizi tahmin etme ve hazırlık yapma oranları			
Krizi tahmin ediyor muydunuz?	Bu krize karşı hazırlık yaptınız mı?	n	%
Evet	Evet	7	13,2
	Kısmen	15	28,3
	Toplam	22	41,5
Hayır	Hayır	31	58,5
	Toplam	31	58,5
Toplam		53	100

“2008 küresel ekonomik krizine karşı ne tür proaktif stratejiler uyguladınız?”

ifadesine ilişkin bulgular Tablo 26’da sunulmaktadır. Anketin bu bölümünde yer alan ifadelerle yanıt veren toplam 22 konaklama işletmesi yöneticilerinin kriz öncesi dönemde uyguladıkları proaktif stratejilere ilişkin bulgular incelendiğinde, kriz öncesi dönemde konaklama işletmeleri yöneticilerinin başlıca uyguladıkları stratejilerin turizm piyasasını etkileyecek çevresel koşulların gözden geçirilmesi (%95,5), kriz senaryoları ve krizin muhtemel etkilerinin tartışılması (%86,4), işletme borçlarının gözden geçirilmesi (%100), işletme alacaklarının gözden geçirilmesi (%100), iş bağlantılarının gözden geçirilmesi (%100), pazarlama ve satış çalışmalarına ağırlık verilmesi (%95,5), alternatif pazarlar oluşturulması (%90,9) ve işletme maliyetlerinin düşürülmesi (%100) stratejileri olduğu görülmektedir. Diğer bir taraftan literatürde üzerinde çokça durulan proaktif stratejiler arasında yer alan kriz yönetim planının hazırlanarak kriz yönetim ekibinin oluşturulması stratejisine konaklama işletmeleri yöneticilerinin pek önem vermediklerini (%9,1) söylemek mümkündür. Bununla birlikte konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz öncesi dönemde daha çok finansal stratejiler ile satış ve pazarlamaya yönelik stratejiler uyguladıkları söylenebilir.

Çalışmada kriz öncesi dönemde uygulanan proaktif stratejilere ilişkin elde edilen bulgular Okumuş, Altınay ve Araslı (2005)’ya ait çalışma bulguları ile benzerlik göstermektedir. Okumuş, Altınay ve Araslı (2005) yaptıkları araştırmada daha çok iş bağlantılarının gözden geçirilmesi, işletme maliyetlerinin düşürülmesi, pazarlama çalışmalarına ağırlık verilmesi, yatırımların durdurulması stratejilerinin uygulandığını tespit etmişlerdir. Bu çalışmanın kriz öncesi döneme ilişkin bulgularına benzer olarak Okumuş, Altınay ve Araslı (2005) proaktif stratejiler uygulayan konaklama işletmeleri yöneticilerinin “kriz yönetim ekibi oluşturarak kriz yönetim planının hazırlanması” stratejisini uygulamadıklarını tespit etmişlerdir.

Tablo 26: Kriz Öncesi Dönemde Uygulanan Proaktif Stratejiler

Kriz Öncesi Dönemde Uygulanan Proaktif Stratejiler						
	Evet		Düşündük ama yapmadık		Hiç düşünmedik	
	n	%	n	%	n	%
Turizm piyasasını etkileyecek çevresel koşullar gözden geçirildi.	21	95,5	0	0,00	1	4,5
Kriz senaryoları ve krizin muhtemel etkileri tartışıldı	19	86,4	0	0,00	3	13,6
Kriz yönetim planı hazırlanarak kriz yönetim ekibi oluşturuldu	2	9,1	3	13,6	17	77,3
İşletmenin borçları gözden geçirildi	22	100	0	0,00	0	0,00
İşletmenin alacakları gözden geçirildi	22	100	0	0,00	0	0,00
Personel eğitimi çalışmaları başlatıldı	10	45,5	2	9,1	10	45,5
Personel sayısı azaltıldı	11	50	6	27,3	5	22,7
İş bağlantıları gözden geçirildi	22	100	0	0,00	0	0,00
Pazarlama ve satış çalışmalarına ağırlık verildi	21	95,5	1	4,5	0	0,00
Alternatif pazarlar oluşturuldu	20	90,9	1	4,5	1	4,5
Yatırımlar durduruldu	17	77,3	2	9,1	3	13,6
Yeni yatırımların yapılmasına karar verildi	2	9,1	3	13,6	17	77,3
Yeni yönetim teknikleri kullanılarak esnek ve yaratıcı bir örgüt yapısı oluşturuldu	13	59,1	0	0,00	9	40,9
İşletmenin maliyetleri düşürüldü	22	100	0	0,00	0	0,00

3.6.1.4. Kriz Dönemi ve Sonrasına İlişkin Bulgular

Anketin bu bölümünde yer alan ifadeler konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz dönemi ve sonrasında uyguladıkları reaktif stratejiler ile birlikte konaklama işletmeleri yöneticilerinin 2008 küresel ekonomik krize yönelik düşünceleri, 2008 küresel ekonomik krizin konaklama sektörüne olumlu ve olumsuz etkileri, 2008 küresel ekonomik krizin konaklama işletmelerinin mali durumuna etkisi, 2008

küresel ekonomik krizin konaklama işletmeleri açısından yarattığı fırsatlar ve tehditler, 2008 küresel ekonomik krizin konaklama işletmeleri yöneticileri tarafından öğretici bir unsur olarak görülüp görülmediği, yöneticilerin yakın dönemde yeni bir krize yönelik tahminleri ve yöneticilerin kriz yönetimi hakkında yeterli bilgi sahibi olup olmadıklarını belirlemeye yöneliktir. Elde edilen veriler frekans dağılımları açısından analiz edilmiştir.

“Krizin ortaya çıktığı ve yoğun olduğu dönemde işletmenizde ne tür reaktif stratejiler uyguladınız?” ifadesine ilişkin bulgular Tablo 27’de sunulmaktadır. Kriz döneminde konaklama işletmeleri yöneticilerinin uyguladıkları reaktif strateji türlerini belirlemeye yönelik olarak elde edilen bulgular kriz döneminde konaklama işletmeleri yöneticilerinin uyguladıkları başlıca reaktif stratejilerin sürekli olarak krizin boyutu ve krizin muhtemel etkileri ile ilgili bilgi toplanması (%96,2), işletme borçlarının gözden geçirilmesi (%100), işletme alacaklarının gözden geçirilmesi (%100), iş bağlantılarının gözden geçirilmesi (%100), personel sayısının azaltılması (%88,7), pazarlama ve satış çalışmalarına ağırlık verilmesi (%100), işletmede maliyet düşürücü çalışmalar yapılması (%98,1), yatırımların durdurulması (%86,8), farklı satış teknikleri ve dağıtım kanalları kullanılması (%98,1), yeni pazar olanakları araştırılması (%100), konaklama ücretlerinde müşteriye cazip teklifler sunulması (%100) stratejileri olduğunu göstermektedir. Kriz öncesi dönemde olduğu gibi konaklama işletmeleri yöneticileri kriz yönetim planının hazırlanması ve kriz yönetim ekibini oluşturulması stratejisine kriz döneminde de pek önem vermemiştir. Konaklama işletmeleri yöneticileri kriz döneminde yönetim kadrosunda herhangi bir değişiklik uygulamamıştır.

Çalışmada kriz döneminde uygulanan reaktif stratejileri belirlemeye ilişkin olarak elde edilen bulgular Okumuş, Altınay ve Araslı (2005) tarafından yapılan çalışmanın bulguları ile benzerlik göstermektedir. Okumuş, Altınay ve Araslı (2005) yaptıkları çalışmada başlıca reaktif stratejilerin iş bağlantılarının gözden geçirilmesi, işletme borç ve alacaklarının gözden geçirilmesi, pazarlama ve satış çalışmalarına ağırlık verilmesi, sürekli olarak krizin boyutu ve muhtemel etkileri ile ilgili bilgi toplanması, personel sayısının azaltılması stratejileri olduğunu tespit etmişlerdir.

Tablo 27: Kriz Döneminde Uygulanan Reaktif Stratejiler

Kriz Döneminde Uygulanan Reaktif Stratejiler						
	Evet		Düşündük ama yapmadık		Hiç düşünmedik	
	n	%	n	%	n	%
Sürekli olarak krizin boyutu ve krizin muhtemel etkileri ile ilgili bilgi toplandı	51	96,2	0	0,00	2	3,8
Kriz yönetim planı hazırlanarak kriz yönetim ekibi oluşturuldu	6	11,3	6	11,3	41	77,4
İşletmenin borçları gözden geçirildi	53	100	0	0,00	0	0,00
İşletmenin alacakları gözden geçirildi	53	100	0	0,00	0	0,00
Personel sayısı arttırıldı	5	9,4	5	9,4	43	81,1
Konaklama ücretlerinde müşteriye cazip teklifler (promosyon, taksitli tatil vb.) sunuldu	53	100	0	0,00	0	0,00
Personel eğitimi çalışmaları başlatıldı	15	28,3	6	11,3	32	60,4
Personel sayısı azaltıldı	47	88,7	4	7,5	2	3,8
İş bağlantıları gözden geçirildi	53	100	0	0,00	0	0,00
Pazarlama ve satış çalışmalarına ağırlık verildi	53	100	0	0,00	0	0,00
İşletmede maliyet düşürücü çalışmalar yapıldı	52	98,1	0	0,00	1	1,9
Yeni yatırımlara karar verildi	3	5,7	3	5,7	47	88,7
Yatırımlar durduruldu	46	86,8	2	3,8	5	9,4
İşletmenin yönetim kadrosu değiştirildi	0	0,00	1	1,9	52	98,1
İşletmede yeni yönetim teknikleri uygulamaya konuldu	35	66	2	3,8	16	30,2
Yeni bir yönetim anlayışı uygulanmaya başlandı	42	79,2	0	0,00	11	20,8
Farklı satış teknikleri ve dağıtım kanalları kullanıldı	52	98,1	1	1,9	0	0,00
Yeni pazar olanakları araştırıldı	53	100	0	0,00	0	0,00
Yurtiçi seyahati cazip hale getirmek için kampanyalar oluşturuldu	49	92,5	2	3,8	2	3,8

“2008 küresel ekonomik krizi hakkındaki düşünceleriniz nelerdir?” ifadesine ilişkin bulgular konaklama işletmeleri yöneticilerinin %11,3’ünün 2008 küresel ekonomik krizinin aniden başladığını ve hala devam ettiğini, %1,9’unun 2008 küresel ekonomik krizin bazı sinyaller vererek başladığını belirli bir süre sonra sona erdiğini, %73,6’sının 2008 küresel ekonomik krizinin bazı sinyaller vererek başladığını ve hala devam ettiğini, %13,2’sinin söz konusu krizin Eylül 2008 tarihinden daha önce başladığını ve hala devam ettiğini düşündüklerini göstermektedir. Tablo 28’de konaklama işletmeleri yöneticilerinin 2008 küresel ekonomik krizinin nasıl başladığına ilişkin yanıtlarının dağılımı sunulmaktadır.

Tablo 28: Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Küresel Ekonomik Krize Yönelik Düşünceleri

2008 Küresel Ekonomik Kriz Hakkında Düşünceler	n	%
Kriz aniden başladı ve halen devam etmektedir.	6	11,3
Kriz bazı sinyaller vererek başladı ve belirli bir süre sonra sona erdi	1	1,9
Kriz bazı sinyaller vererek başladı ve halen devam etmektedir	39	73,6
Kriz Eylül 2008 tarihinden daha önce başladı ve halen devam etmektedir	7	13,2
	53	100

“Size göre küresel ekonomik krizin konaklama sektörüne olan etkisi nedir?” ifadesine yönelik bulgular Tablo 29’da sunulmaktadır. Araştırma kapsamına dahil edilen konaklama işletmeleri yöneticilerinden 31’i (%58,5) 2008 küresel ekonomik krizinin işletmeler üzerinde olumsuz etkileri olduğunu, 22’si (%41,5) 2008 küresel ekonomik krizinin konaklama işletmeleri üzerinde hem olumlu hem de olumsuz etkileri olduğunu belirtmektedir. Elde edilen bulgulara göre 2008 küresel ekonomik krizinin konaklama işletmeleri üzerinde daha çok olumsuz etkisi olduğu düşünülmektedir.

Tablo 29: Küresel Ekonomik Krizin Olumlu ve Olumsuz Etkilerine Göre Dağılım

Yıldız Sınıfı	Olumsuz Etkisi Olmuştur	Olumlu ve Olumsuz Etkisi Olmuştur.	Toplam
3 Yıldız	10	1	11
4 Yıldız	20	14	34
5 Yıldız	1	7	8
31 (%58,5)		22 (%41,5)	53 (%100)

“Size göre krizin konaklama sektörüne olan olumlu etkilerine yönelik görüşünüzü belirtiniz” ifadesine ilişkin bulgular Tablo 30’da sunulmaktadır. 2008 küresel ekonomik krizinin konaklama işletmeleri üzerinde yarattığı olumlu etkilere yönelik olan ifadeye araştırmaya katılan konaklama işletmeleri yöneticilerinin %39,6’sı (21 yönetici) yanıt vermiştir. Tablo 30’a göre 2008 küresel ekonomik krizinin konaklama işletmeleri üzerindeki başlıca olumlu etkileri işletme maliyetlerinin düşürülmesi (%100) ve işletme içindeki sorunların daha net ve açık bir şekilde görülmesi (%100) şeklindedir. Bu olumlu etkileri, konaklama işletmesine olan yabancı talebin artması (%95,2), yeni yönetim tekniklerinin uygulanmaya başlanması (%95,2), işletme yöneticilerinin kendilerine olan güvenlerini artırması (%81), işletme içinde re-organizasyona gidilmesi (%81) takip etmektedir. Konaklama işletmeleri yöneticilerinin %90,5’inin “devletin konaklama sektörü üzerindeki desteği arttı” ifadesine kesinlikle katılmadıkları görülmektedir. Çalışmadan elde edilen bulgular Okumuş, Altınay ve Araslı (2005)’nın çalışma bulguları ile benzerlik göstermektedir. Okumuş, Altınay ve Araslı (2005) krizin konaklama işletmeleri üzerinde oluşturduğu başlıca olumlu etkilerini yabancı talebin artması, işletme maliyetlerinin düşürülmesi, yeni yönetim tekniklerinin uygulanması, işletme içindeki sorunların daha net ve açık bir şekilde görülmesi şeklinde tespit etmişlerdir.

Tablo 30: 2008 Küresel Ekonomik Krizinin Konaklama İşletmeleri Üzerindeki Olumlu Etkileri

2008 Küresel Ekonomik Krizinin Olumlu Etkileri	Kesinlikle katılıyor	Katılıyor	Ne katılıyor ne katılmıyor	Katılmıyor	Kesinlikle Katılmıyor	Toplam
TL bazında ürün satış fiyatlarımızda önemli artışlar oldu	3 %14,3	1 %4,8	1 %4,8	1 %4,8	15 %71,4	21 %100
Otelimize olan yabancı talep arttı	20 %95,2	1 %4,8	0 %0	0 %0,0	0 %0,0	21 %100
Otelimize yönelik yerli talep arttı.	16 %76,2	0 %0,0	1 %4,8	1 %4,8	3 %14,3	21 %100
Yeni yönetim teknikleri uygulanmaya başlandı	20 %95,2	0 %0,0	0 %0,0	0 %0,0	1 %4,8	21 %100
Kendimize güvenimiz arttı	17 %81	2 %9,5	2 %9,5	0 %0,0	0 %0,0	21 %100
Maliyetlerimizi düşürmemizi sağladı	21 %100	0 %0,0	0 %0,0	0 %0,0	0 %0,0	21 %100
İşletme içinde re-organizasyona gittik	17 %81	2 %9,5	0 %0,0	0 %0,0	2 %9,5	21 %100
İşletme içindeki temel sorunların daha net ve açık şekilde görülmesini sağladı	21 %100	0 %0,0	0 %0,0	0 %0,0	0 %0,0	21 %100
İşletme içindeki çekişmeler ve yönetim problemleri kriz nedeniyle geri planda kaldı	2 %9,5	1 %4,8	4 %19	1 %4,8	13 %61,9	21 %100
Devletin konaklama sektörüne olan desteği arttı	0 %0,0	0 %0,0	0 %0,0	2 %9,5	19 %90,5	21 %100

“Size göre krizin işletmenize olan olumsuz etkileri nelerdir?” ifadesine ilişkin bulgular Tablo 31’de sunulmaktadır. Konaklama işletmeleri yöneticileri açısından 2008 küresel ekonomik krizinin başlıca olumsuz etkilerinin alacakların tahsil edilmesinde güçlükler yaşanması (%98,1), borçların ödenmesinde zorluklarla karşılaşılması (%92,5) olduğu görülmektedir. Döviz bazında fiyatlarda indirim yapılması (%83), yatırımların durdurulması (%88,7), işletme içinde stres ve huzursuzluk yaşanması (%81,1), kamudan sağlanan hizmetlerde aksaklıklar

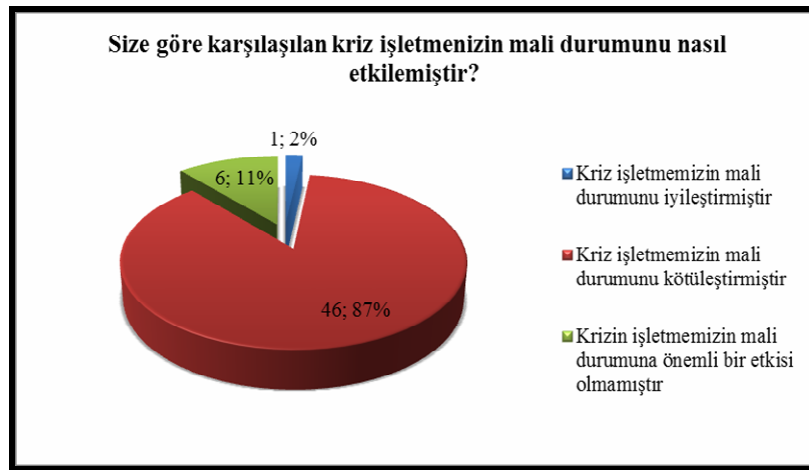
yaşanması (%84,9) ve eğitim harcamalarının kısılması (%73,6) 2008 küresel ekonomik krizinin konaklama işletmeleri açısından neden olduğu olumsuz etkiler arasında yer almaktadır. Çalışmada 2008 küresel ekonomik krizinin konaklama işletmeleri üzerinde neden olduğu başlıca olumsuz etkileri belirlemeye yönelik elde edilen bulgular Okumuş, Altınay ve Araslı (2005)'nın araştırmasında elde edilen bulgular ile benzerlik göstermektedir ve Okumuş, Altınay ve Araslı (2005) çalışmalarında krizin konaklama işletmeleri üzerindeki başlıca olumsuz etkilerinin sabit ve değişken maliyetlerin artması, işletme alacaklarının tahsil edilmesinde güçlükler yaşanması, borçların ödenmesinde zorluklarla karşılaşılması, yatırımların durdurulması şeklinde tespit etmişlerdir.

Tablo 31: Küresel Ekonomik Krizin Konaklama İşletmeleri Üzerindeki Olumsuz Etkileri

2008 Küresel Ekonomik Krizin Olumsuz Etkileri	Kesinlikle katılıyor	Katılıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
Yerli talep düştü	19 %35,8	1 %1,9	0 %0,0	1 %1,9	32 %60,4	53 %100
Sabit ve değişken maliyetlerimiz arttı	12 %22,6	0 %0,0	3 %5,7	1 %1,9	37 %69,8	53 %100
Döviz bazında fiyatlarımızda indirim yapmak zorunda kaldık	44 %83	0 %0,0	0 %0,0	0 %0,0	9 %17	53 %100
Borçlarımızı ödemede zorluklarla karşılaşmaktayız	49 %92,5	0 %0,0	0 %0,0	0 %0,0	4 %7,5	53 %100
Alacaklarımızı tahsil etmede zorluklarla karşılaşmaktayız	52 %98,1	0 %0,0	0 %0,0	0 %0,0	1 %1,9	53 %100
Yatırımlarımız durdu	47 %88,7	0 %0,0	0 %0,0	0 %0,0	6 %11,3	53 %100
İşletme içinde stres ve huzursuzluk oldu	43 %81,1	0 %0,0	1 %1,9	0 %0,0	9 %17	53 %100
Hizmet kalitemiz düştü	21 %39,6	8 %15,1	3 %5,7	0 %0,0	21 %39,6	53 %100
Eğitim harcamalarımızı kısıtık	39 %73,6	1 %1,9	1 %1,9	1 %1,9	11 %20,8	53 %100
Kamudan sağlanan hizmetlerde aksaklıklar yaşanmakta	45 %84,9	1 %1,9	5 %9,4	0 %0,0	2 %3,8	53 %100

“2008 küresel ekonomik krizinin konaklama işletmelerinin mali durumuna etkisi” ne ilişkin bulgular incelendiğinde araştırmaya katılan konaklama işletmeleri yöneticilerinden 46’sının (%87) 2008 küresel ekonomik krizin işletmelerinin mali durumunu kötüleştirdiğini, 6’sının (%11) 2008 küresel ekonomik krizin işletmelerinin mali durumuna önemli bir etkisinin olmadığını, 1’inin (%2) ise 2008 küresel ekonomik krizin işletmelerinin mali durumunu iyileştirdiğini düşündükleri görülmektedir. Bu bağlamda 2008 küresel ekonomik krizinin araştırma kapsamına dahil edilen konaklama işletmelerinin mali durumunu daha çok kötüleştirdiğini söylemek mümkündür. Şekil 17’de 2008 küresel ekonomik krizinin konaklama işletmelerinin mali durumuna etkisine yönelik dağılım sunulmaktadır.

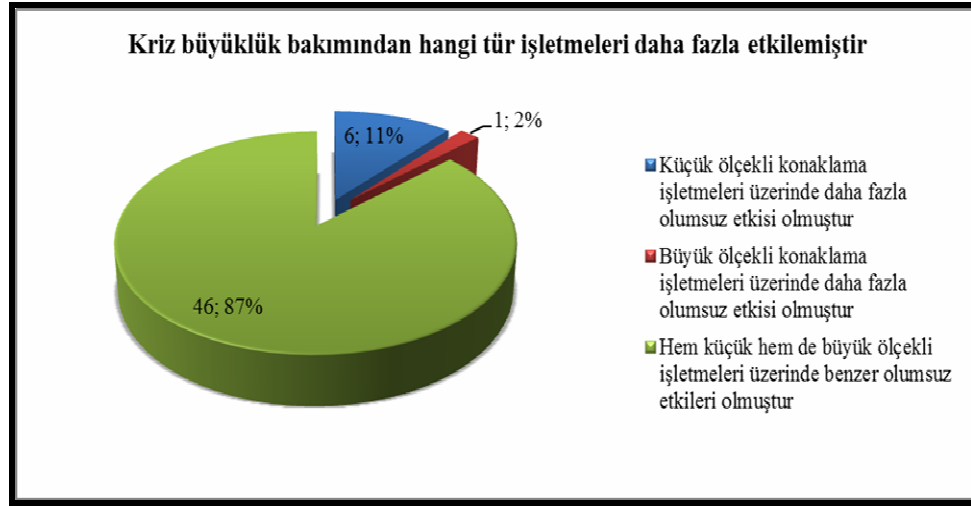
Şekil 17: 2008 Küresel Ekonomik Krizinin Konaklama İşletmelerinin Mali Durumuna Etkisine İlişkin Dağılım



“Kriz büyüklük bakımından hangi tür işletmeleri daha fazla etkilemiştir?” ifadesine ilişkin elde edilen bulgular incelendiğinde araştırmaya katılan konaklama işletmeleri yöneticilerinin 46’sının (%87) 2008 küresel ekonomik krizinin hem küçük ölçekli hem de büyük ölçekli konaklama işletmeleri üzerinde olumsuz etkileri olduğunu, 6’sının (%11) 2008 küresel ekonomik krizinin küçük ölçekli konaklama işletmeleri üzerinde olumsuz etkileri olduğunu ve 1’inin (%2) ise 2008 küresel ekonomik krizinin büyük ölçekli konaklama işletmeleri üzerinde olumsuz etkileri olduğunu düşündükleri tespit edilmektedir. Şekil 18’de 2008 küresel ekonomik

krizin büyüklük bakımından konaklama işletmeleri üzerindeki olumsuz etkilerine yönelik sayısal ve yüzdesel bulgular sunulmaktadır.

Şekil 18: Küresel Ekonomik Krizin Büyüklük Bakımından Hangi Tür Konaklama İşletmelerine Olumsuz Etkisi Olduğuna İlişkin Dağılım



“2008 küresel ekonomik kriz, konaklama işletmeleri açısından ileriye dönük olarak ne gibi fırsatlar yaratabilir?” ifadesine ilişkin bulgular incelendiğinde küresel ekonomik krizin konaklama işletmeleri açısından yaratabileceği başlıca fırsatların yeni pazarlara yönelmek (%100), yeni ürünler geliştirmek (%96,2), tanıtım ve pazarlama çalışmalarına daha fazla önem vermek (%98,1), hizmet kalitesini iyileştirmek (%96,2), işletmeleri daha profesyonel olarak yönetmek (%86,8) olduğu görülmektedir. Akıncı (2010) ’nın yaptığı araştırmadan elde edilen bulgular krizin yöneticiler tarafından hem fırsat hem de tehdit olarak algılandığını göstermektedir. Bu çalışmada da araştırmaya katılan konaklama işletmeleri yöneticilerinin krizi hem tehdit hem de fırsat olarak algıladığı saptanmıştır. 2008 küresel ekonomik krizinin konaklama işletmeleri açısından oluşturabileceği fırsatlara yönelik bulgular Tablo 32’de sunulmaktadır.

Tablo 32: 2008 Küresel Ekonomik Krizinin Oluşturabileceği Fırsatlar

2008 Küresel Ekonomik Krizinin Oluşturabileceği Fırsatlar	Kesinlikle katılıyor	Katılıyor	Ne katılıyor ne katılmıyor	Katılmıyor	Kesinlikle Katılmıyor	Toplam
Yeni pazarlara yönelmeyi sağlayacaktır	53 %100	0 %0,0	0 %0,0	0 %0,0	0 %0,0	53 %100
Yeni ürünler geliştirilmesini sağlayacaktır	51 %96,2	1 %1,9	0 %0,0	0 %0,0	1 %1,9	53 %100
Tanıtım ve pazarlama çabalarına daha fazla önem verilmesini sağlayacaktır	52 %98,1	1 %1,9	0 %0,0	0 %0,0	0 %0,0	53 %100
Hizmet kalitesinin iyileştirilmesini zorunlu kılacaktır	51 %96,2	1 %1,9	1 %1,9	0 %0,0	0 %0,0	53 %100
Konaklama işletmelerinin daha profesyonel yönetilmesini sağlayacaktır	46 %86,8	2 %3,8	3 %5,7	0 %0,0	2 %3,8	53 %100
Sektör içinde şirket birleşmelerini, şirket satınalmalarını ve zincir otel işletmeciliğe geçişi sağlayacaktır	27 %50,9	4 %7,5	14 %26,4	1 %1,9	7 %13,2	53 %100
Alt yapı yatırımlarına öncelik verilecektir	2 %3,8	2 %3,8	9 %17	3 %5,7	37 %69,8	53 %100
Sektör temsilcilerinin hükümet üzerindeki etkisi artacaktır	4 %7,5	4 %7,5	9 %17	1 %1,9	35 %66	53 %100
Kriz gelecek dönemde herhangi bir fırsat yaratmayacaktır	0 %0,0	0 %0,0	1 %1,9	0 %0,0	52 %98,1	53 %100

“2008 küresel ekonomik krizi konaklama işletmeleri açısından ileriye dönük olarak ne gibi tehditler içermektedir?” ifadesine ilişkin bulgular Tablo 33’de sunulmaktadır. Küresel ekonomik krizin oluşturabileceği başlıca tehditlere ilişkin olarak katılımcıların %96,2’si kamunun sağlaması gereken yatırım ve hizmetlerde aksamalar ve gecikmeler olacağını belirtirken %90,6’sı ise yenileme yatırımlarının yapılmasını güçleştireceğini ifade etmişlerdir. Ayrıca katılımcıların %88,7’si 2008 küresel ekonomik krizinin konaklama işletmeleri için dış piyasada “ucuz” imajının oluşmasına neden olacağını belirtirken %77,4’ü ise nitelikli otel çalışanlarının başka iş alanlarına kaymalarına neden olacağını ifade etmişlerdir.

Tablo 33: 2008 Küresel Ekonomik Krizinin Oluşturabileceği Tehditler

2008 Küresel Ekonomik Krizinin Oluşturabileceği Tehditler	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
İç turizm pazarının kaybedilmesine neden olacaktır	2 %3,8	0 %0,0	1 %1,9	0 %0,0	50 %94,3	53 %100
Konaklama işletmeleri için dış piyasada “ucuz” imajının oluşmasına neden olacaktır	47 %88,7	0 %0,0	0 %0,0	0 %0,0	6 %11,3	53 %100
Kamunun sağlaması gereken yatırım ve hizmetlerde aksamalar ve gecikmeler olacaktır	51 %96,2	0 %0,0	1 %1,9	0 %0,0	1 %1,9	53 %100
Yenileme yatırımlarının yapılmasını güçleştirecektir	48 %90,6	0 %0,0	2 %3,8	1 %1,9	2 %3,8	53 %100
Nitelikli otel çalışanlarının başka iş alanlarına kaymalarına neden olacaktır	41 %77,4	0 %0,0	5 %9,4	1 %1,9	6 %11,3	53 %100
Tanıtım ve pazarlama faaliyetlerimizi olumsuz etkileyecektir	5 %9,4	0 %0,0	7 %13,2	0 %0,0	41 %77,4	53 %100
Krizin gelecek dönemde her hangi bir olumsuz etkisi olmayacaktır	0 %0,0	0 %0,0	0 %0,0	0 %0,0	53 %100	53 %100

“Lütfen krizden öğrendiklerinizi ana hatlarıyla açıklayınız” şeklinde ankette yer alan açık uçlu soruya verilen yanıtlar; “*Satış ve Pazarlama*”, “*Alternatif Pazar Oluşturmak*”, “*Yeni Ürün Oluşturulması*”, “*Maliyet Düşürücü Çalışmalar Yapılması*”, “*Durum Değerlendirmesi*” ve “*Yeni Yönetim Anlayışı*”, başlıkları altında gruplandırılarak aktarılmıştır. Konaklama işletmeleri yöneticilerinin bazı ifadeleri şöyledir:

Satış ve Pazarlama:

“Bölgesel tanıtıma ağırlık verilmesi gerekmektedir. Bölgelerin özellikleri araştırılarak ön plana çıkarılmalı, sonuçlara yönelik hedef pazar oluşturularak tanıtım yapılmalıdır.”

“Ana pazarlardan alınan payı yükseltmek için teknolojiden faydalanılarak

web sayfaları daha özenli bir şekilde oluşturulmalıdır.”

Alternatif Pazar Oluşturmak:

“Örneğin normalde hedef pazar Belçika’dan oluşmaktadır. Ancak herhangi bir kriz durumunda Belçika Türkiye yerine başka bir ülkeyi ya da bölgeyi tercih ederse hangi stratejiler izlenmelidir gibi soruların cevabına yönelik hazırlıklar yapılmalıdır. İran pazarına yönelmek mümkündür. Ancak dikkat edilmesi gereken nokta İran pazarına yönelirken düşük fiyat uygulanmaması gerektiğidir. Belçikalılar için 100 oda ayrılıyorsa İran pazarına yönelik fiyatların yüksek tutularak 10 oda ayrılması gerekmektedir. Kontenjanın yüksek tutulması bu pazarda talep artışı olmasına, fiyatların düşmesine ve pazarda doygunluğa ulaşılmasına yol açabilmektedir.”

Yeni Ürün Oluşturulması:

“Konaklama işletmelerinin herhangi bir kriz durumuna karşı hazırlıklı olması kriz dönemlerinde bu işletmelerin anlık ve yanlış kararlar vermesini engelleyecektir. Kriz dönemlerinde konaklama işletmelerinin farklı ürünleri satışa sunarak kriz ile mücadele edebilmeleri mümkündür.”

“Örneğin family room (2+3 odalar) oluşturulabilir. Promosyon odalar satışa çıkartılabilir. Konaklama işletmelerindeki misafirlere ya da günlük tesis kullanımına yönelik indirimler yapılabilir. Örneğin sadece denizi kullanmak isteyen bir müşteriye sabah 8- akşam 6 kişi başı 75 TL şeklinde program oluşturulabilir.”

Maliyet Düşürücü Çalışmalar Yapılması:

“ Isıtma-soğutma, otel aydınlatma gibi genel alanlarda maliyet düşürücü çalışmalar yapılabilir. Örneğin farklı katlarda oda satışı değil de aynı katlardan oda satışı yapılarak her kattaki ışıkların yanmasını engelleyerek maliyet düşürücü çalışmalar yapılabilir.”

“Odalarda yer alan çeşmelere huni şeklinde bir sistem yapılabilir. Diğer bir taraftan maliyet düşürücü çalışmalarda personeli işten çıkarmak oldukça yanlış bir yaklaşımı ifade etmektedir. İşletmeler müşterilerin ne demek istediğini anladıkları takdirde faaliyetlerine devam edebilmektedir. Personel kaliteli hizmet ile kendi reklamını yapabilmektedir. Bu durum işletmelere repeat müşteriler kazandırabilmektedir.”

Durum Değerlendirmesi:

“Konaklama işletmeleri yöneticilerinin belirli aralıklarla toplantı yapması gerekmektedir. Bu toplantılarda işletmenin, personelin varsa eksik yönleri ortaya çıkarılmalı ve bu doğrultuda ilgili hazırlıklar yapılmalıdır. Örneğin yapılan toplantılarda her birimin ilgili konuda görüşlerini belirtmesi gerekmektedir. Teknik bölümün elektrik tasarrufu konusundaki led sistemi oluşturulmasına yönelik yaklaşımı önemsenerek elektrik özel bir şirketten daha indirimli alınabilir.”

“Teknolojinin yakından takip edilmesi gerekmektedir. Web sitelerinde konaklama işletmelerine ait 3 boyutlu resimlerin yer alması müşterinin güvenini etkileyen unsurlardan biridir. Diğer bir taraftan web sitelerinde yer alan yorumlar ile konaklama işletmelerinin olumlu ve olumsuz yönlerini değerlendirmeleri mümkündür. Eğer konaklama işletmesi ile ilgili “child friendly” puanı 6.4 ise konaklama işletmesi yöneticisinin bu alanda geliştirmeye yönelik çalışmalar başlatması gerekmektedir.”

“İşletme içi durum ile birlikte işletme çevresinin de yakından takip edilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda havayolu şirketleri ile birlikte paralel hareket edilebilir. Eğer havayolu işletmeleri yeni bir uçuş noktası oluşturuyor ise o noktalarda oluşturulan fuarlara katılarak tanıtım yapılabilir.”

Yeni Yönetim Anlayışı:

“Personel fikirlerine oldukça önem verilmesi gerekmektedir. Ortak hedeflerin

anlaşılarak, hedefe yönelik olarak bir ekip halinde çalışılması gerekmektedir.”

“İşletme çalışanlarının personel servisi sayılarının azaltılması yönündeki görüşün işletme yöneticileri tarafından değerlendirilerek, konaklama işletmesine daha yakın bir yerde personelin konaklamasına yönelik apart kiralanması ve servis sayısının düşürülmesi personelin alınan kararlarda etkin rol almasının önemini vurgulamaktadır.”

“Karşılaştığınız bu krizden öğrendiğiniz herhangi bir husus olduğuna inanıyor musunuz?” ifadesine ilişkin elde edilen bulgulara göre araştırmaya katılan konaklama işletmeleri yöneticilerinin 37’si (%70) krizden öğrendikleri husus olduğunu, 16’sı (%30) krizden öğrendikleri bir husus olmadığını belirtmektedir. Şekil 19’da krizden öğrendikleri husus olduğunu belirten yöneticilerin sayısına ilişkin dağılım sunulmaktadır.

Şekil 19: Krizin Öğretici Yönü Olduğunu Düşünen Yönetici Sayısı



“Ülkemizde yakın dönemde (1-2 yıl içinde) yeni bir kriz bekliyor musunuz?” ifadesine ilişkin bulgular incelendiğinde araştırmaya katılan toplam 53 konaklama işletmesi yöneticilerinden 29’unun (%54,7) yakın dönemde yeni bir kriz beklediklerini, 24’ünün (%45,3) ise yakın dönemde yeni bir kriz beklemediklerini

belirttikleri görülmektedir. Tablo 34’de yakın dönemde yeni bir kriz bekleyen yönetici sayısına ait dağılım sunulmaktadır.

Tablo 34: Yakın Dönemde Yeni Bir Kriz Bekleyen Yönetici Sayısı

Ülkemizde yakın dönemde (1-2 yıl içinde) yeni bir kriz bekliyor musunuz?			
Yıldız Sayısı	Evet	Hayır	Toplam
3 Yıldız	11	0	11
4 Yıldız	16	18	34
5 Yıldız	2	6	8
Toplam	29 (%54,7)	24 (%45,3)	53 (%100)

“Kriz yönetimi hakkında yeterli bilgi sahibi olduğunuza inanıyor musunuz?” ifadesine verilen yanıtlara ilişkin dağılım Tablo 35’de sunulmaktadır. Tablo 35’e göre araştırmaya katılan 53 konaklama işletmesi yöneticisinin 13’ü (%24,5) kriz yönetimi ile ilgili yeterli bilgiye sahiptir, 40’ı (%75,5) kriz yönetimi ile ilgili yeterli bilgiye sahip değildir.

Tablo 35: Kriz Yönetimi Hakkında Yeterli Bilgi Sahibi Olduğunu Düşünen Yönetici Sayısı

Kriz yönetimi hakkında yeterli bilgi sahibi olduğunuza inanıyor musunuz?			
Yıldız Sayısı	Evet	Hayır	Toplam
3 Yıldız	3	8	11
4 Yıldız	4	30	34
5 Yıldız	6	2	8
Toplam	13 (%24,5)	40 (%75,5)	53 (%100)

3.6. HİPOTEZ TESTLERİ

Hipotezler, problemin cevabına ilişkin bilgiye dayalı tahminlerdir ve hipotezde iki değişken vardır (Yüksel ve Yüksel, 2004: 37). İki değişken arasındaki bir ilişki ya da iki grup arasındaki bir farklılık ifade ediliyorsa alternatif hipotez, değişkenler ya da gruplar arasında bir ilişki ya da fark yok ise farksızlık hipotezi olarak adlandırılmaktadır (Tütüncü, 2001: 71-72). Araştırma kapsamında açıklanması hedeflenen hipotezlerden biri konaklama işletmelerinin yıldız sınıfına göre kriz öncesi dönemde uygulanan proaktif stratejilerde anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemeye ilişkindir. Karşılaştırması yapılacak gruplar arasındaki farkın belirlenmesinde ve grup sayısının ikiden fazla olması durumunda kullanılan istatistik yöntemlerden biri varyans analizidir (ANOVA; Analysis of Variance). Bu analiz, genel anlamda bir farkın olup olmadığını tespit etmeye çalışırken, farklılığın hangi grup ya da gruplardan kaynaklandığını araştırmamaktadır. Gruplararası farkın olduğu durumda, farklılığın hangi gruptan kaynaklı olduğunu tespit eden istatistik post-hoc olarak bilinmektedir. Post-hoc'lara ait istatistik türlerinin seçiminde, önemli unsurlardan olan gruplararası varyansın eşit olup-olmama özelliği önem taşımaktadır (Kayri, 2009: 52). Konaklama işletmelerinin yıldız sınıfına göre kriz öncesi dönemde uygulanan proaktif stratejilerde anlamlı bir farklılık olup olmadığı One Way Anova ile test edilmiştir. Gruplararası varyansın eşit olması nedeni ile gruplar arasında beliren farkın kaynağını belirlemek üzere karşılaştırmalar yapmak için çoklu karşılaştırma testlerinden biri olan Tukey (Honestly Significant Difference) kullanılmıştır. Bu bağlamda konaklama işletmelerinin yıldız sınıfına göre kriz öncesi dönemde uygulanan proaktif stratejilerde anlamlı bir farklılık olup olmadığına yönelik oluşturulan hipotezler aşağıda sunulmaktadır:

H₁. Konaklama işletmelerinin yıldız sınıfına göre kriz öncesi dönemde uygulanan proaktif stratejiler arasında anlamlı bir fark vardır.

H₀. Konaklama işletmelerinin yıldız sınıfına göre kriz öncesi dönemde uygulanan proaktif stratejiler arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 36'da konaklama işletmelerinin yıldız sınıfına göre kriz öncesi dönemde uygulanan proaktif stratejilere ilişkin One Way Anova testi sonuçları sunulmaktadır.

Tablo 36: Konaklama İşletmelerinin Yıldız Sınıfına Göre Kriz Öncesi Dönemde Uygulanan Proaktif Stratejilere İlişkin Farklılık Analizi

ANOVA						
	Yıldız Sayısı	N	Ort.	Std. Sapma	F	Sig.
Turizm piyasasını etkileyecek çevresel koşullar gözden geçirildi.	3 Yıldızlı	3,00	1,67	1	4,102	,033
	4 Yıldızlı	13,00	1,00	0		
	5 Yıldızlı	6,00	1,00	0		
Kriz senaryoları ve krizin muhtemel etkileri tartışıldı	3 Yıldızlı	3,00	2,33	1	5,983	,010
	4 Yıldızlı	13,00	1,15	1		
	5 Yıldızlı	6,00	1,00	0		
Kriz yönetim planı hazırlanarak kriz yönetim ekibi oluşturuldu	3 Yıldızlı	3,00	2,33	1	5,653	,012
	4 Yıldızlı	13,00	3,00	0		
	5 Yıldızlı	6,00	2,17	1		
İşletmenin borçları gözden geçirildi	3 Yıldızlı	3,00	1,00	0	*	*
	4 Yıldızlı	13,00	1,00	0		
	5 Yıldızlı	6,00	1,00	0		
İşletmenin alacakları gözden geçirildi	3 Yıldızlı	3,00	1,00	0	*	*
	4 Yıldızlı	13,00	1,00	0		
	5 Yıldızlı	6,00	1,00	0		
Personel eğitimi çalışmaları başlatıldı	3 Yıldızlı	3,00	2,33	1	6,679	,006
	4 Yıldızlı	13,00	2,38	1		
	5 Yıldızlı	6,00	1,00	0		
Personel sayısı azaltıldı	3 Yıldızlı	3,00	1,67	1	,063	,939
	4 Yıldızlı	13,00	1,69	1		
	5 Yıldızlı	6,00	1,83	1		
İş bağlantıları gözden geçirildi	3 Yıldızlı	3,00	1,00	0	*	*
	4 Yıldızlı	13,00	1,00	0		
	5 Yıldızlı	6,00	1,00	0		
Pazarlama ve satış çalışmalarına ağırlık verildi	3 Yıldızlı	3,00	1,00	0	,324	,727
	4 Yıldızlı	13,00	1,08	0		
	5 Yıldızlı	6,00	1,00	0		
Alternatif pazarlar oluşturuldu	3 Yıldızlı	3,00	1,00	0	,137	,873
	4 Yıldızlı	13,00	1,15	1		
	5 Yıldızlı	6,00	1,17	0		
Yatırımlar durduruldu	3 Yıldızlı	3,00	1,67	1	6,305	,008
	4 Yıldızlı	13,00	1,00	0		
	5 Yıldızlı	6,00	2,00	1		
Yeni yatırımların yapılmasına karar verildi	3 Yıldızlı	3,00	2,33	1	,532	,596
	4 Yıldızlı	13,00	2,77	1		
	5 Yıldızlı	6,00	2,67	1		
Yeni yönetim teknikleri kullanılarak esnek ve yaratıcı bir örgüt yapısı oluşturuldu	3 Yıldızlı	3,00	2,33	1	3,463	,052
	4 Yıldızlı	13,00	2,08	1		
	5 Yıldızlı	6,00	1,00	0		
İşletmenin maliyetleri düşürüldü	3 Yıldızlı	3,00	1,00	0	*	*
	4 Yıldızlı	13,00	1,00	0		
	5 Yıldızlı	6,00	1,00	0		
* Grup karşılaştırması için veri mevcut olmadığından hesaplanamamıştır. 1 = Evet 2 = Düşündük ama yapmadık 3 = Hiç düşünmedik						

Tablo 36’da görüldüğü üzere “turizm piyasasını etkileyecek çevresel koşulların gözden geçirildi”, “kriz senaryoları ve krizin muhtemel etkileri tartışıldı”, “kriz yönetim planı hazırlanarak kriz yönetim ekibi oluşturuldu”, “personel eğitimi çalışmaları başlatıldı” ve “yatırımlar durduruldu” ifadelerininin Sig. değeri 0,05 anlamlılık düzeyinde 0,05’ten küçük olduğu için sonuç istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu durumda H_0 hipotezi reddedilmekte ve H_1 hipotezi kabul edilmektedir.

Anova testi sonucu beliren farklılığın kaynağını belirlemek üzere uygulanan Tukey sonuçları Tablo 37’de sunulmaktadır.

Tablo 37: Konaklama İşletmelerinin Yıldız Sınıfına Göre Kriz Öncesi Dönemde Uygulanan Proaktif Stratejilere İlişkin Tukey Sonuçları

Tukey HSDa,b				
	Yıldız Sınıfı	n	Subset for alpha = 0.05	
			1	2
Kriz yönetim planı hazırlanarak kriz yönetim ekibi oluşturuldu	5 Yıldızlı	6	2,1667	
	3 Yıldızlı	3	2,3333	
	4 Yıldızlı	13	3,0000	
	Sig.		3	
Turizm piyasasını etkileyecek çevresel koşullar gözden geçirildi.	4 Yıldızlı	13	1,0000	
	5 Yıldızlı	6	1,0000	
	3 Yıldızlı	3		1,6667
	Sig.		1,000	1,000
Kriz senaryoları ve krizin muhtemel etkileri tartışıldı	5 Yıldızlı	6	1,0000	
	4 Yıldızlı	13	1,1538	
	3 Yıldızlı	3		2,3333
	Sig.		,904	1,000
Personel eğitimi çalışmaları başlatıldı	5 Yıldızlı	6	1,0000	
	3 Yıldızlı	3		2,3333
	4 Yıldızlı	13		2,3846
	Sig.		1,000	,994
Yatırımlar durduruldu	4 Yıldızlı	13	1,0000	
	3 Yıldızlı	3	1,6667	1,6667
	5 Yıldızlı	6		2,0000
	Sig.		,192	,642

“Kriz yönetim planı hazırlanarak kriz yönetim ekibi oluşturuldu” ifadesinde 4 yıldızlı konaklama işletmelerinin ortalama değeri “3,0000”dir (hiç düşünmedik). Konaklama işletmeleri arasındaki farklılık 4 yıldızlı konaklama işletmelerinden kaynaklanmaktadır.

“Turizm piyasasını etkileyecek çevresel koşullar gözden geçirildi” ifadesine ilişkin olarak 3 yıldızlı konaklama işletmelerine ait ortalama değer “1,6667”dir. 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerine ait ortalama değer “1,0000”dir. Konaklama işletmeleri arasındaki farklılık 3 yıldızlı konaklama işletmelerinden kaynaklanmaktadır.

“Kriz senaryoları ve krizin muhtemel etkileri tartışıldı” ifadesinde 5 yıldızlı konaklama işletmelerine ait ortalama değer “1,0000”dir. 4 yıldızlı konaklama işletmelerine ait ortalama değer “1,1538”dir. 3 yıldızlı konaklama işletmelerine ait ortalama değer “2,3333”dir (düşündük ama yapmadık). Konaklama işletmeleri arasındaki farklılık 3 yıldızlı konaklama işletmelerinden kaynaklanmaktadır.

“Personel eğitimi çalışmaları başlatıldı” ifadesinde 5 yıldızlı konaklama işletmelerine ait ortalama değer “1,0000” dir. 3 yıldızlı konaklama işletmelerine ait ortalama değer “2,3333”dir. 4 yıldızlı konaklama işletmelerine ait ortalama değer “2,3846”dir. Konaklama işletmeleri arasındaki farklılık 5 yıldızlı konaklama işletmelerinden kaynaklanmaktadır.

“Yatırımlar durduruldu” ifadesine ilişkin olarak Tablo 37 incelendiğinde işletmeler arasındaki farklılığın 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinden kaynaklandığını söylemek mümkündür. 3 ve 4 yıldızlı konaklama işletmeleri aynı grupta bulunabilmekte, 5 ve 3 yıldızlı konaklama işletmeleri de aynı grupta bulunabilmektedir. Ancak 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmeleri aynı grupta değildir ve konaklama işletmeleri arasındaki farklılık bu gruplardan kaynaklanmaktadır.

Çalışmada sınanması öngörülen hipotezlerden biri konaklama işletmelerinin yıldız sınıfına göre kriz döneminde uygulanan reaktif stratejilerde anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemeye ilişkindir. Bu bağlamda oluşturulan hipotezler aşağıda sunulmaktadır:

H₀: Konaklama işletmelerinin yıldız sınıfına göre kriz döneminde uygulanan reaktif stratejiler arasında anlamlı bir fark vardır.

H₁: Konaklama işletmelerinin yıldız sınıfına göre kriz döneminde uygulanan reaktif stratejiler arasında anlamlı bir fark yoktur.

Araştırma kapsamına dahil edilen konaklama işletmelerinin yıldız sınıfına göre kriz döneminde uygulanan reaktif stratejilerde anlamlı bir farklılık olup olmadığı One Way Anova ile test edilmiştir. Gruplararası varyansın eşit olması nedeni ile gruplar arasında beliren farkın kaynağını belirlemek üzere karşılaştırmalar yapmak için Tukey testi (Honestly Significant Difference) kullanılmıştır.

Konaklama işletmelerinin yıldız sınıfına göre kriz döneminde uygulanan reaktif stratejilerde anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemeye ilişkin olarak uygulanan One Way Anova testi sonuçları Tablo 38’de sunulmaktadır.

Tablo 38 incelendiğinde “Sürekli olarak krizin boyutu ve krizin muhtemel etkileri ile ilgili bilgi toplandı”, “Personel eğitimi çalışmaları başlatıldı”, “Personel sayısı azaltıldı”, “Yeni yatırımlara karar verildi”, “Yatırımlar durduruldu”, “İşletmede yeni yönetim teknikleri uygulamaya konuldu” ifadelerinin Sig. değeri 0,05 anlamlılık düzeyinden küçük olduğu görülmektedir, bu nedenle sonuç istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu durumda H₀ hipotezi reddedilmekte ve H₁ hipotezi kabul edilmektedir.

Tablo 38: Konaklama İşletmelerinin Yıldız Sınıfına Göre Kriz Döneminde Uygulanan Reaktif Stratejilere İlişkin Farklılık Analizi

ANOVA						
	Yıldız Sayısı	N	Ort.	Std. Sapma	F	Sig.
Sürekli olarak krizin boyutu ve krizin muhtemel etkileri ile ilgili bilgi toplandı	3 Yıldızlı otel	11,00	1,36	1	4,403	,017
	4 Yıldızlı otel	34,00	1,00	0		
	5 Yıldızlı otel	8,00	1,00	0		
Kriz yönetim planı hazırlanarak kriz yönetim ekibi oluşturuldu	3 Yıldızlı otel	11,00	2,73	1	,834	,440
	4 Yıldızlı otel	34,00	2,71	1		
	5 Yıldızlı otel	8,00	2,38	1		
İşletmenin borçları gözden geçirildi	3 Yıldızlı otel	11,00	1,00	0	*	*
	4 Yıldızlı otel	34,00	1,00	0		
	5 Yıldızlı otel	8,00	1,00	0		
İşletmenin alacakları gözden geçirildi	3 Yıldızlı otel	11,00	1,00	0	*	*
	4 Yıldızlı otel	34,00	1,00	0		
	5 Yıldızlı otel	8,00	1,00	0		
Personel sayısı artırıldı	3 Yıldızlı otel	11,00	2,64	1	,336	,716
	4 Yıldızlı otel	34,00	2,71	1		
	5 Yıldızlı otel	8,00	2,88	0		
Personel eğitimi çalışmaları başlatıldı	3 Yıldızlı otel	11,00	2,36	1	17,266	,000
	4 Yıldızlı otel	34,00	2,62	1		
	5 Yıldızlı otel	8,00	1,00	0		
Personel sayısı azaltıldı	3 Yıldızlı otel	11,00	1,18	1	3,345	,043
	4 Yıldızlı otel	34,00	1,06	0		
	5 Yıldızlı otel	8,00	1,50	1		
İş bağlantıları gözden geçirildi	3 Yıldızlı otel	11,00	1,00	0	*	*
	4 Yıldızlı otel	34,00	1,00	0		
	5 Yıldızlı otel	8,00	1,00	0		
Pazarlama ve satış çalışmalarına ağırlık verildi	3 Yıldızlı otel	11,00	1,00	0	*	*
	4 Yıldızlı otel	34,00	1,00	0		
	5 Yıldızlı otel	8,00	1,00	0		
İşletmede maliyet düşürücü çalışmalar yapıldı	3 Yıldızlı otel	11,00	1,18	1	1,981	,149
	4 Yıldızlı otel	34,00	1,00	0		
	5 Yıldızlı otel	8,00	1,00	0		
Yeni yatırımlara karar verildi	3 Yıldızlı otel	11,00	2,82	1	4,559	,015
	4 Yıldızlı otel	34,00	2,94	0		
	5 Yıldızlı otel	8,00	2,38	1		
Yatırımlar durduruldu	3 Yıldızlı otel	11,00	1,18	1	27,764	,000
	4 Yıldızlı otel	34,00	1,00	0		
	5 Yıldızlı otel	8,00	2,25	1		
İşletmenin yönetim kadrosu değiştirildi	3 Yıldızlı otel	11,00	3,00	0	,272	,763
	4 Yıldızlı otel	34,00	2,97	0		
	5 Yıldızlı otel	8,00	3,00	0		
* Grup karşılaştırması için veri mevcut olmadığından hesaplanamamıştır. 1 = Evet, 2 = Düşündük ama yapmadık, 3 = Hiç düşünmedik						

ANOVA						
	Yıldız Sayısı	N	Ort.	Std. Sapma	F	Sig.
Yeni bir yönetim anlayışı uygulanmaya başlandı	3 Yıldızlı otel	11,00	1,36	1	1,402	,256
	4 Yıldızlı otel	34,00	1,53	1		
	5 Yıldızlı otel	8,00	1,00	0		
Farklı satış teknikleri ve dağıtım kanalları kullanıldı	3 Yıldızlı otel	11,00	1,00	0	,272	,763
	4 Yıldızlı otel	34,00	1,03	0		
	5 Yıldızlı otel	8,00	1,00	0		
Yeni pazar olanakları araştırıldı	3 Yıldızlı otel	11,00	1,00	0	*	*
	4 Yıldızlı otel	34,00	1,00	0		
	5 Yıldızlı otel	8,00	1,00	0		
Konaklama ücretlerinde müşteriye cazip teklifler(promosyon, taksitli tatil vb.) sunuldu	3 Yıldızlı otel	11,00	1,00	0	*	*
	4 Yıldızlı otel	34,00	1,00	0		
	5 Yıldızlı otel	8,00	1,00	0		
Yurtiçi seyahati cazip hale getirmek için kampanyalar oluşturuldu	3 Yıldızlı otel	11,00	1,09	0	,400	,672
	4 Yıldızlı otel	34,00	1,15	1		
	5 Yıldızlı otel	8,00	1,00	0		
İşletmede yeni yönetim teknikleri uygulamaya konuldu	3 Yıldızlı otel	11,00	2,82	1	21,277	,000
	4 Yıldızlı otel	34,00	1,41	1		
	5 Yıldızlı otel	8,00	1,00	0		
* Grup karşılaştırması için veri mevcut olmadığından hesaplanamamıştır. 1 = Evet, 2 = Düşündük ama yapmadık, 3 = Hiç düşünmedik						

Anova testi sonucu beliren farklılığın kaynağını belirlemek üzere uygulanan Tukey testi sonuçları Tablo 39’da sunulmaktadır.

“Sürekli olarak krizin boyutu ve krizin muhtemel etkileri ile ilgili bilgi toplandı” ifadesine ilişkin olarak 3 yıldızlı konaklama işletmelerine ait ortalama değer “1,3636”dir. Konaklama işletmeleri arasındaki farklılık 3 yıldızlı konaklama işletmelerinden kaynaklanmaktadır.

“Personel eğitimi çalışmaları başlatıldı” ifadesine ilişkin değerler incelendiğinde ise 5 yıldızlı konaklama işletmelerine ait ortalama değer 1,0000 (evet), 3 yıldızlı konaklama işletmelerine ait ortalama değer “2,3636” (düşündük ama yapmadık), 4 yıldızlı konaklama işletmelerine ait ortalama değer ise “2,6176”dır. Konaklama işletmeleri arasındaki farklılık 5 yıldızlı konaklama işletmelerinden kaynaklanmaktadır.

“Personel sayısı azaltıldı” ifadesinde 4 yıldızlı ve 3 yıldızlı konaklama işletmeleri aynı grupta, 3 ve 5 yıldızlı konaklama işletmeleri aynı grupta yer alabilmektedir. Ancak 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmeleri kesinlikle aynı grupta bulunmamaktadır. Bu nedenle konaklama işletmeleri arasındaki farklılık 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinden kaynaklanmaktadır.

“Yeni yatırımlara karar verildi” ifadesinde 3 ve 5 yıldızlı konaklama işletmeleri aynı grupta, 4 ve 3 yıldızlı konaklama işletmeleri aynı grupta yer alabilmektedir. Ancak 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmeleri bir aynı grupta yer almamaktadır. Konaklama işletmeleri arasındaki farklılık 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinden kaynaklanmaktadır.

“Yatırımlar durduruldu” ifadesinde 5 yıldızlı konaklama işletmelerine ait ortalama değer 2,2500 (düşündük ama yapmadık) iken, 3 yıldızlı konaklama işletmelerine ait ortalama değer “1,1818” (evet) ve 4 yıldızlı konaklama işletmelerine ait ortalama değer 1,0000’dır (evet). Bu nedenle konaklama işletmeleri arasındaki farklılık 5 yıldızlı konaklama işletmelerinden kaynaklanmaktadır.

“İşletmede yeni yönetim teknikleri uygulamaya konuldu” ifadesinde 3 yıldızlı konaklama işletmelerine ait ortalama değer “2,8182”dir. 4 yıldızlı konaklama işletmelerine ait ortalama değer “1,4118”dir. 5 yıldızlı konaklama işletmelerine ait ortalama değer ise “1,0000”dir. 3 yıldızlı konaklama işletmelerine ait ortalama değer 3’e (hiç düşünmedik) daha yakın olduğu için konaklama işletmeleri arasındaki farklılık 3 yıldızlı konaklama işletmelerinden kaynaklanmaktadır.

Tablo 39: Konaklama İşletmelerinin Yıldız Sınıfına Göre Kriz Döneminde Uygulanan Reaktif Stratejilere İlişkin Tukey Sonuçları

Tukey HSDa,b				
	Yıldız Sınıfı	n	Subset for alpha = 0.05	
			1	2
Sürekli olarak krizin boyutu ve krizin muhtemel etkileri ile ilgili bilgi toplandı	4 Yıldızlı	34	1,0000	
	5 Yıldızlı	8	1,0000	
	3 Yıldızlı	11		1,3636
	Sig.		1,000	1,000
Personel eğitimi çalışmaları başlatıldı	5 Yıldızlı	8	1,0000	
	3 Yıldızlı	11		2,3636
	4 Yıldızlı	34		2,6176
	Sig.		1,000	,645
Personel sayısı azaltıldı	4 Yıldızlı	34	1,0588	
	3 Yıldızlı	11	1,1818	1,1818
	5 Yıldızlı	8		1,5000
	Sig.		,766	,179
Yeni yatırımlara karar verildi	5 Yıldızlı	8	2,3750	
	3 Yıldızlı	11	2,8182	2,8181
	4 Yıldızlı	34		2,9412
	Sig.		,066	,800
Yatırımlar durduruldu	4 Yıldızlı	34	1,0000	
	3 Yıldızlı	11	1,1818	
	5 Yıldızlı	8		2,2500
	Sig.		,548	1,000
İşletmede yeni yönetim teknikleri uygulamaya konuldu	5 Yıldızlı	8	1,0000	
	4 Yıldızlı	34	1,4118	
	3 Yıldızlı	11		2,8182
	Sig.		,312	1,000

Araştırma kapsamında açıklanması hedeflenen hipotezlerden bir diğeri konaklama işletmeleri yöneticilerinin uyguladıkları kriz öncesi döneme ait proaktif stratejiler ile konaklama işletmelerinin sahiplik durumu (bağımsız işletme, zincir işletme) arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığının belirlenmesine yöneliktir. Konaklama işletmelerinin sahiplik durumuna göre kriz öncesi dönemde uygulanan

stratejilerde anlamlı bir farklılık olup olmadığının belirlenmesi için bu iki gruba ait verilere *Bağımsız Örneklem T Testi* (*Independent Samples T Test*) uygulanmıştır.

Baş (2001: 137-138) hipotez testlerinde en yaygın olarak kullanılan yöntemlerden biri olan T Testi ile iki grubun ortalamalarının karşılaştırılarak, aradaki farkın rastlantısal olarak mı, yoksa istatistiksel olarak mı anlamlı olduğuna karar verildiğini belirtmektedir. T testi sonuçları iki aşamada değerlendirilmektedir. İlk aşamada Levene Testi'nde yer alan "sig." değerine bakılmaktadır; $p < 0,05$ ise varyanslar eşit değil (equal variances not assumed) satırındaki Sig. (2-tailed) bölümünde yer alan değere bakılmaktadır. Levene Testi'nde bulunan sig. değerinde $p > 0,05$ ise T Testi'nde bulunan Sig (2-tailed) bölümündeki varyanslar eşit (equal variances assumed) değerine bakılmaktadır (Tütüncü, 2008).

Konaklama işletmelerinin sahiplik durumuna göre kriz öncesi dönemde uygulanan proaktif stratejilerde anlamlı bir farklılık olup olmadığının belirlenmesine ilişkin olarak oluşturulan hipotezler aşağıda sunulmaktadır.

H₁: Konaklama işletmelerinin sahiplik durumuna göre kriz öncesi dönemde uygulanan proaktif stratejilerde anlamlı bir fark vardır.

H₀: Konaklama işletmelerinin sahiplik durumuna göre kriz öncesi dönemde uygulanan proaktif stratejilerde anlamlı bir fark yoktur.

Levene ve T Testi sonuçları Tablo 40'da sunulmaktadır. T Testi sonucu konaklama işletmelerinin sahiplik durumu ile kriz öncesi dönemde uygulanan proaktif stratejilerden biri olan "yeni yönetim teknikleri kullanarak esnek ve yaratıcı bir örgüt yapısı oluşturuldu" stratejisi farklılık göstermektedir. Yeni yönetim tekniklerinin kullanılarak esnek ve yaratıcı bir örgüt yapısının oluşturulması açısından Levene Testi $p < 0,05$ 'ten olduğu için, T testi sonucundaki varyanslar eşit değil satırındaki sig (2-tailed) değeri kabul edilmektedir. Bu değer **,026** olarak bulunduğu için H₀ hipotezi reddedilmekte ve H₁ hipotezi kabul edilmektedir.

Tablo 40: Konaklama İşletmelerinin Sahiplik Durumuna Göre Kriz Öncesi Dönemde Uygulanan Proaktif Stratejilere İlişkin T Testi Sonucu

		Levene Testi		T Testi		
		F	Sig.	T	df	Sig (2-tailed)
Yeni yönetim teknikleri kullanılarak esnek ve yaratıcı bir örgüt yapısı oluşturuldu	Equal variances assumed	13,306	,002	2,171	20	,042
	Equal variances not assumed			2,405	19,103	,026

Araştırma kapsamında açıklanması hedeflenen bir diğer hipotez konaklama işletmelerinin sahiplik durumuna (bağımsız işletme, zincir işletme) göre kriz döneminde uygulanan reaktif stratejilerde anlamlı bir farklılık olup olmadığının belirlenmesine yöneliktir. Bu bağlamda oluşturulan hipotezler aşağıda sunulmaktadır.

H₁: Konaklama işletmelerinin sahiplik durumuna göre kriz döneminde uygulanan reaktif stratejiler arasında anlamlı bir fark vardır.

H₀: Konaklama işletmelerinin sahiplik durumuna göre kriz döneminde uygulanan reaktif stratejiler arasında anlamlı bir fark yoktur.

T testi sonucunda konaklama işletmelerinin sahiplik durumuna göre kriz dönemi stratejilerinde anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir. Bu durumda H₁ hipotezi reddedilmekte H₀ hipotezi kabul edilmektedir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Küresel ekonomik krizin konaklama işletmeleri üzerine etkisi ve bu süreçte uygulanan stratejileri belirlemeye yönelik olarak yapılan çalışmadan elde edilen sonuçları ve bu sonuçlar dahilinde geliştirilen önerileri aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür.

Konaklama işletmeleri yöneticilerinin büyük bir çoğunluğu (%58,5) 2008 küresel ekonomik krizini daha önceden tahmin etmemiştir. Krizi tahmin eden konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz öncesi dönemde uyguladıkları başlıca proaktif stratejiler turizm piyasasını etkileyecek çevresel koşulların gözden geçirilmesi, kriz senaryoları ve krizin muhtemel etkilerinin tartışılması, işletme borçlarının gözden geçirilmesi, işletme alacaklarının gözden geçirilmesi, iş bağlantılarının gözden geçirilmesi, pazarlama ve satış çalışmalarına ağırlık verilmesi, alternatif pazarlar oluşturulması ve işletme maliyetlerinin düşürülmesi stratejileridir. Konaklama işletmelerinin yıldız sınıfına göre kriz öncesi dönemde uygulanan proaktif stratejiler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına ilişkin olarak uygulanan One Way Anova testi sonucu turizm piyasasını etkileyebilecek çevresel koşulların gözden geçirilmesi stratejisinin işletme sınıflarına göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir ve bu farklılık Tukey testi sonuçlarına göre 3 yıldızlı konaklama işletmelerinden kaynaklanmaktadır. Günümüzde yoğun rekabet sadece aynı sınıfta yer alan konaklama işletmeleri için geçerli değil aynı zamanda turizm sektöründe faaliyet gösteren tüm konaklama işletmeleri için geçerli durumdadır. Bu bağlamda 3 yıldızlı konaklama işletmeleri yöneticilerinin de turizm sektörünü etkileyebilecek çevresel koşulları gözden geçirmeleri, kriz gibi durumlara karşı senaryolar oluşturarak hazırlık yapmaları gerekmektedir. Nitekim konaklama işletmelerinin yıldız sınıfına göre kriz öncesi dönemde uygulanan proaktif stratejiler arasında yer alan kriz senaryolarının oluşturulması ve krizin muhtemel etkilerinin tartışılması stratejisindeki farklılık yine 3 yıldızlı konaklama işletmelerinden kaynaklanmaktadır. Bu bağlamda gerek 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmeleri yöneticilerinin gerekse 3 yıldızlı konaklama işletmeleri yöneticilerinin herhangi bir kriz durumuna karşı hazırlıklı olmak için kriz senaryolarının oluşturulması konusunda uzman kişilerin

fikirlerinden yararlanmaları ve alanında uzman kurumlardan destek almaları mümkündür.

Literatürde kriz yönetimi çalışmalarının en önemli bölümlerinden biri olan kriz öncesi dönemde kriz yönetim planı hazırlanarak kriz yönetim ekibinin oluşturulması stratejisi araştırma kapsamında yer alan konaklama işletmeleri yöneticileri tarafından göz ardı edilen bir strateji olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz yönetimi gereklerini uygulama alanına yansıtmada yetersiz kaldıklarını söylemek mümkündür. Küreselleşme ile birlikte var olan sınırların ortadan kalkması sonucu konaklama işletmeleri daha yoğun bir rekabet ortamında faaliyetlerini sürdürmeye çalışmaktadırlar. Rakipleri karşısında konaklama işletmelerinin yaşamlarını sürekli kılmaları işletmelerin temel hedefleri arasında yer almaktadır. Bu bağlamda konaklama işletmelerinin hedefleri doğrultusunda plan yapmaları konaklama işletmeleri açısından yaşamsal bir önem taşımaktadır. Ekonomik kriz gibi işletmelerin karşılaştığı durumlarda kriz yönetim planı ve kriz yönetim ekibinin varlığı, yöneticilerin rastgele ve ani karar vermelerini, deneme yanılma yolu ile doğruyu bulmalarını engellemektedir. Diğer bir taraftan kriz yönetim planının hazırlanarak kriz yönetim ekibinin oluşturulması ile konaklama işletmeleri yöneticileri aktif rol alacak ve her aşamada kriz yönetim ekibinde yer alan kişilerin görüş ve önerilerinin alınmasına imkan tanınarak kriz gibi önemli bir durumda sinerji yaratılması sağlanacaktır. Krizlere karşı oldukça hassas bir yapıya sahip olan konaklama işletmeleri herhangi bir kriz yönetim planı hazırlamadan, karşılaştıkları krizlerle başarılı bir şekilde mücadele edemeyebilmektedir. Özellikle kriz dönemlerinde konaklama işletmeleri yöneticilerinin acil ve doğru kararlar alarak harekete geçmeleri gerektiği düşünüldüğünde konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz öncesi dönemde kriz yönetim planı hazırlayarak ilgili plana göre harekete geçmelerinin maliyetinin, kriz döneminde ortaya çıkabilecek hasarın maliyetinden daha az olacağı açıkça ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle konaklama işletmeleri yöneticileri kriz yönetim planı hazırlamalıdır ve olası bir kriz durumunun konaklama işletmelerinin doluluk oranlarını nasıl etkileyeceği, rakiplerin krize karşı oluşturdukları fiyat stratejileri, krizin işletme maliyetlerini nasıl etkileyeceği, hedef pazarların krizden etkilenme düzeyleri, yatırım kararı verilirse finansmanın nasıl

sağlanacağı gibi konuları konaklama işletmeleri yöneticileri kriz öncesi dönemde kriz yönetim planı oluştururken değerlendirmesi gerekmektedir. Konaklama işletmeleri yöneticileri kriz yönetim planı oluştururken çevre analizi yaparak, olası krizleri önceden tahmin edebilme fırsatına sahip olabilecek ve kriz sürecinde doğru kararlar alarak faaliyetlerini sürdürebileceklerdir.

Diğer bir taraftan krizlerin çalışanlar üzerindeki stres, moral bozukluğu gibi olumsuz etkilerine yol açmamak için kriz yönetimi ile ilgili işletme çalışanlarının bilgilendirilmesi ve çalışanlara ilgili konularda eğitim verilmesi gerekmektedir. Çalışmada konaklama işletmelerinin yıldız sınıfına göre kriz öncesi dönemde uygulanan proaktif stratejilerde anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemeye yönelik olarak uygulanan Anova testi sonucu personel eğitimi çalışmalarının başlatılması stratejisinin işletme yıldız sınıfına göre farklılık gösterdiği ve Tukey testi sonucu bu farklılığın 5 yıldızlı konaklama işletmelerinden kaynaklandığı belirlenmiştir. Özellikle turizm sektörünün emek-yoğun özelliğe sahip olması konaklama işletmelerin amaç ve hedeflerine ulaşmalarındaki başarıda insan kaynağının önemini açıkça ortaya çıkarmaktadır. Ekonomik kriz gibi dönemlerde oluşabilecek stres ve işten çıkarılma kaygısı, müşteriler ile doğrudan ilişki içinde olan personeli olumsuz yönde etkileyebilecek, hatta personelin performansını düşürerek müşteri memnuniyetsizliğine neden olabilecektir. Bu nedenle konaklama işletmeleri yöneticileri özellikle kriz dönemlerine ilişkin olarak etkin ve verimli personel yönetim uygulamalarını öğrenmeli ve personel motivasyonunun sağlanması/devam ettirilmesine yönelik olarak eğitim programları oluşturmalıdır. Araştırma kapsamında sorulan açık uçlu soruda yer alan bir yanıtta personelin kriz döneminde motivasyon bozukluğu ve işten çıkarılma korkusu yaşadığını ve bunun nedeninin ise kriz öncesi dönemde personelin bu gibi krizler konusunda bilgilendirilmemesi olduğu belirtilmiştir. Ayrıca turizm sektöründe otomasyon imkanının sınırlı olması nedeni ile personelin yaşayabileceği en küçük bir moral bozukluğunun işletmenin faaliyetlerini olumsuz bir şekilde etkileyebileceği de ifade edilmiştir. Diğer bir taraftan bazı konaklama işletmeleri yöneticileri, turizm sektöründe personel devir hızının yüksek olması sebebi ile personel eğitiminin gereksiz olduğunu, işe başlayan her personel için eğitim programlarının

uygulanmasının maliyetli olacağı, bu gibi kriz durumlarında personel çıkardıklarını belirtmişlerdir. Bununla birlikte personel eğitiminin önemini kavramış durumda olan bir konaklama işletmesi yöneticisi; Türkiye'nin en büyük sorunlarından birinin eğitim olduğunu, gerekli bilgiye sahip olunduğu takdirde bilinçli ve planlı hareket ile birlikte yaşanan bu gibi krizleri fırsata dönüştürmenin mümkün olduğunu belirtmektedir. Yaşanan ekonomik kriz ile birlikte daralan iş hacminin personel açısından bir avantaja dönüştürülebilmesi, personel eğitimi uygulaması için zaman yaratan bir unsur olarak değerlendirilebilmesi mümkündür. Konaklama işletmeleri yöneticileri kriz öncesi dönemde personele hangi konularda eğitim verilmesi gerektiğini belirlemelidir. Personelin kriz öncesi dönemde yetersiz kaldığı durumlar tespit edilmeli ve bilgi, yetenek ve becerilerin geliştirilmesine yönelik eğitim programları uygulanmalıdır. Personelin verimli çalışması ile müşteri memnuniyeti arasındaki ilişki düşünüldüğünde konaklama işletmeleri yöneticilerinin mevcut personelin eğitim düzeyinin kriz gibi ciddi bir konu karşısında sürekli yükseltilmeye çalışılmasının işletmelerin yararına olacağı açıktır.

Araştırma kapsamındaki konaklama işletmeleri yöneticilerinin kriz döneminde uyguladıkları başlıca reaktif stratejiler arasında sürekli olarak krizin boyutu ve krizin muhtemel etkileri ile ilgili bilgi toplanması, işletme borçlarının gözden geçirilmesi, işletme alacaklarının gözden geçirilmesi, iş bağlantılarının gözden geçirilmesi, pazarlama ve satış çalışmalarına ağırlık verilmesi, işletmede maliyet düşürücü çalışmalar yapılması, yatırımların durdurulması, farklı satış teknikleri ve dağıtım kanalları kullanılması, yeni pazar olanakları araştırılması, konaklama ücretlerinde müşteriye cazip teklifler sunulması yer almaktadır. Diğer bir taraftan bazı konaklama işletmeleri yöneticilerinin emek yoğun bir özelliğe sahip sektörde faaliyet göstermelerine rağmen kriz döneminde personel sayısını azalttıkları belirlenmiştir. Konaklama işletmelerinin yıldız sınıfına göre kriz dönemlerinde uygulanan reaktif stratejiler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına ilişkin olarak uygulanan Anova testi sonucu personel sayısının azaltılması stratejisinin işletmelerin yıldız sınıfına göre farklılık gösterdiği ve Tukey testi sonucuna göre söz konusu farklılığın 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinden kaynaklandığı belirlenmiştir. İnsan kaynağının önemi otomasyon imkanı sınırlı olan konaklama

işletmelerinde daha yoğun olarak hissedilmektedir. Konaklama işletmelerine giriş yapan mşişteriler 6nb6ro personeli tarafından karşılanmakta, odalar kat hizmetlileri tarafından temizlenmekte ve mşişterilerin konaklama işletmelerinden ayrılışlarına kadar bir6ok hizmet işletmede 6alışan personel tarafından ger6ekleştirilmektedir. Konaklama işletmeleri a6ısından mşişteri memnuniyeti ve sadakati işletmeleri ayakta tutan fakt6rler arasında yer aldığından dolayı kaliteli hizmet sunabilmek ve mşişteri memnuniyetini sağlayabilmek i6in konaklama işletmeleri y6neticilerinin insan kaynakları stratejilerine 6nem vermeleri gerekmektedir.

Konaklama işletmeleri y6neticilerinin kriz d6neminde finansal stratejiler ile birlikte daha 6ok satış ve pazarlama, alternatif pazarlar oluşturma stratejileri uyguladıklarını s6ylemek m6mk6nd6r. Yapılan g6r6şmelerden elde edilen verilere g6re konaklama işletmeleri y6neticileri bu d6nemde genellikle fiyat indirimine gitmektedir. Cornell 6niversitesi Otel Y6neticiliği B6l6m6 Konaklama Araştırmaları Merkezi'nde Kimes (2010) tarafından yapılan 6alışmada da 2008 k6resel ekonomik krizi d6neminde fiyat indirimi stratejisi konaklama işletmeleri y6neticileri tarafından en 6ok başvurulan stratejilerden biri olarak belirlenmiştir. Kuşadası'nda faaliyet g6steren 6oğu işletmenin herşey dahil sisteme sahip olarak bu d6nemde fiyat indirimine gitmeleri 3 yıldıızlı konaklama işletmeleri y6neticileri tarafından tepki ile karşılanmaktadır. Araştırma kapsamına dahil edilen konaklama işletmeleri y6neticilerinden biri 4 ya da 5 yıldıızlı konaklama işletmelerinin mşişterilere olduk6a cazip fiyatlar sunması sonucu, kendi işletmelerinin 6ok fazla tercih edilmemesine ve bazı 3 yıldıızlı konaklama işletmelerinin ekonomik kriz s6recinde faaliyetlerine son vermek durumunda kalmalarına neden olduğunu belirtmiştir. Konaklama işletmelerinin fiyat indirimine gitmeleri uzun vadede işletmeler a6ısından d6ř6nd6r6c6 bir unsur olarak değerlendirilebilir. Fiyat indirimine giden konaklama işletmelerinin krizin etkisinin son bulduğu d6nemlerde hedef pazarda kısa vadede daha 6ok kar elde edebilmek amacı ile fiyat y6kseltme 6alışmaları olumsuz sonu6lar yaratabilecektir. Diğer bir taraftan konaklama işletmelerinin kriz d6neminde alternatif pazarlara y6nelirken pazarın ihtiya6 ve beklentilerine yanıt verebilme 6zelliğine sahip olmaları gerekmektedir. Kısa vadede işletmelerin alternatif pazarlar oluşturması m6mk6n g6r6nmemektedir. Oluşturulacak alternatif pazar ile ilgili

analizler yapılması gerekmektedir. Örneğin konaklama işletmeleri yöneticileri eğer İngiliz pazarına yönelecek ise, Türkiye'ye gelen İngiliz turist sayısı, beklentileri, tüketici özellikleri, ulaşım imkanı, ortalama harcama miktarı gibi faktörlerin değerlendirilmesi gerekmektedir.

Elde edilen bulgular 2008 küresel ekonomik krizinin bazı sinyaller vererek başladığını ve etkilerini hala devam ettirdiğini göstermektedir. Katılımcılar 2008 küresel ekonomik krizin konaklama işletmeleri üzerinde daha çok olumsuz etkisi olduğunu düşünmektedirler (%58,5 oran ile). Ayrıca söz konusu olumsuz etkilerin hem küçük hem de büyük ölçekli işletmeler üzerinde benzer olumsuz etkileri olabileceği görüşü hakimdir (%87 oran ile). Küresel ekonomik krizin konaklama işletmeleri üzerindeki başlıca olumsuz etkileri değerlendirildiğinde, döviz bazında fiyat indirimi yapıldığı, alacakları tahsil etmede zorluklarla karşılaşıldığı, borçların ödenmesinde güçlükler yaşandığı, işletme içinde stres ve huzursuzluğa neden olduğu ve kamudan sağlanan hizmetlerde aksaklık yaşandığını söylemek mümkündür. Bu bağlamda kriz sürecinde personelin kriz konusunda bilgilendirilmesi ve eğitilmesinin işletme içinde stres ve huzursuzluk yaşanması konusunda ne derece önemli olduğunun vurgulanması gerekmektedir. Diğer bir taraftan küresel ekonomik kriz sürecinde konaklama işletmelerindeki en önemli olumsuz etkilerden biri olan kamudan sağlanan hizmette aksaklıklar yaşanması kamu ile turizm sektörü arasında eşgüdümün sağlanmasının önemini ortaya çıkarmaktadır. Turizm sektörüne destek olmak sadece kredi vermek, yatak sayısını artırmak anlamına gelmemektedir. Örneğin turistik destinasyonda sezon ortasında gerçekleştirilen yol yapım çalışmaları gibi etkenler bölgedeki turistik talebi olumsuz etkileyebilmektedir. Bu bağlamda ilgili kurumların planlı bir şekilde çalışması ve Türkiye'ye yönelik talep artırıcı çalışmaların yapılması gerekmektedir. Bununla birlikte turistik destinasyonlardaki çevre düzenlemesi yapılması, sahip olunan turistik değerlerin korunması gerekmektedir.

Diğer bir taraftan 2008 küresel ekonomik krizinin araştırma kapsamına dahil edilen bazı konaklama işletmelerinde hizmet kalitesinin düşmesine neden olduğu belirlenmiştir. Küresel ekonomik kriz döneminde bazı konaklama işletmeleri

yöneticileri özellikle kullandıkları ürün ve sundukları hizmetlerde kaliteli yerine ekonomik olarak daha cazip ürünlere yönelebilmektedir. Konaklama sektöründe yapılan maliyet kısıtlamaları, konaklama işletmeleri için en önemli unsurlardan biri olan işletme imajını olumsuz yönde etkileyerek müşteri kaybına neden olabilmektedir. Örneğin konaklama işletmesinin yiyecek içecek bölümünde daha düşük kaliteli bir ürünün kullanılması, yiyecek ve içecek çeşidinin azaltılması müşterinin bu konaklama işletmesi ile ilgili düşüncesini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Kullanılan ürünlerde çok sıklıkla marka değişikliğine gitmeleri, işletmenin bazı bölümlerinin kullanıma kapatılması gibi uygulamalar müşterilerde memnuniyetsizlik oluşturabilmekte ve işletmeye bakış açılarını değiştirebilmektedir. Bu bağlamda konaklama işletmelerinin ekonomik kriz gibi dönemlerde işletme imajını olumlu yönde etkileyen faktörler arasında yer alan ve uzun vadede müşteri sadakatini sağlayabilen hizmet kalitesi unsuruna önem vermeleri gerekmektedir.

Küresel ekonomik krizin konaklama işletmeleri üzerindeki olumlu etkileri açısından durum değerlendirildiğinde; yabancı turist talebinin artması, yeni yönetim tekniklerinin uygulanması, işletme yöneticilerinin kendine güvenlerinin artması, maliyetlerin düşürülmesi, işletme içinde re-organizasyona gidilmesi, işletme içindeki sorunların daha net ve açık bir şekilde görülmesi krizin olumlu etkileri arasında yer aldığı görülmektedir. Küresel kriz sürecinde konaklama işletmelerinin genellikle fiyat indirimine giderek yabancı talebi canlandırıcı faaliyetlerde bulunması, bu destinasyonda yer alan işletmelerin “ucuz işletme” imajına sahip olmalarına neden olabilmektedir. Küresel ekonomik kriz sürecinde kişi başına düşen gelir azalabilmektedir ve azalan gelirler turistik tüketicinin tatil bütçesini kısıtlamasına neden olabilmektedir. Bu durum daha ucuz olan konaklama işletmelerinin tercih edilmesine yol açabilmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta; konaklama işletmelerinin fiyat düşürme stratejisi uygularken kaliteyi düşürmemeleri gerektiğidir. Aksi bir durumda düşük kalitede hizmet sunulması müşteri memnuniyetsizliğine yol açabilmektedir. Müşteri memnuniyetini önemsemeyen konaklama işletmeleri ağızdan ağıza reklam yolu (word of mouth) ile söz konusu işletmeler hakkında müşterilerin olumsuz bilgiler vermesi sonucu büyük kayıplara uğrayabilmektedir.

Günümüz konaklama işletmelerinin daha yoğun bir rekabet ortamında faaliyet göstermeleri, işletmelerin geleneksel yöntemler dışında yeni yönetim teknikleri uygulamalarını bir zorunluluk haline getirmiştir. Çalışmada konaklama işletmelerinin yıldız sınıfına göre kriz döneminde uygulanan reaktif stratejilerde anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemeye ilişkin olarak uygulanan Anova testi ile işletmede yeni yönetim tekniklerinin uygulamaya konulması stratejisinin konaklama işletmelerinin yıldız sınıflarına göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Söz konusu farklılığın kaynağını belirlemek üzere uygulanan Tukey testi farklılığın 3 yıldızlı konaklama işletmelerinden kaynaklandığını göstermektedir. Değişime uyum sağlayarak çağın gereklerini yerine getiren konaklama işletmelerinin daha güçlü olabileceği açıktır. Bu bağlamda konaklama işletmelerinin olası bir kriz sürecinde rakip işletmelerden üstün ve zayıf yönlerini belirlemek amacı ile analiz yaparak değişime gitmeleri gerekmektedir. Örneğin personelin karar sürecine katılımına izin veren yönetim yapısına sahip işletmelerin, hiyerarşik bir düzende devam eden işletmelere göre, kriz gibi durumlarla daha başarılı bir şekilde mücadele edebilmeleri muhtemeldir. Kriz döneminde personelin görüşlerine yer verilmesi, personelin karar sürecine katılımının sağlanması konaklama işletmelerine bir avantaj sağlayabilmektedir. Diğer bir taraftan kriz sürecinde konaklama işletmelerinin çağdaş yönetim teknikleri arasında yer alan dış kaynaklardan yararlanması (outsourcing) işletmenin maliyetlerini düşürmesini sağlayabilmektedir; personel eğitimi konusunda uzman kuruluşlardan destek alınması, çamaşırhane faaliyetlerinde kurutemizleme işletmelerinden yararlanılması dış kaynak kullanımı uygulamalarına örnek verilebilir. Bununla birlikte konaklama işletmeleri yöneticileri sunulan ürün ve hizmetin satış miktarını korumak, konaklama sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin durumu hakkında yeterli bilgi sahibi olmak gibi amaçlar ile kıyaslama (benchmarking) yapabilir. Konaklama işletmeleri yöneticilerinin kıyaslama yolu ile rakip işletmelere ait ürünleri, hizmetleri ve iş süreçlerini incelemesi mümkündür. Diğer konaklama işletmelerinin faaliyet raporları ile maliyetleri incelenerek konaklama işletmesinin hangi noktalarda daha verimli hale getirilebileceği konusunda çalışmalar yürütülebilir ya da konaklama işletmesi kat hizmetleri biriminde yürütülen temizlik hizmetleri sürecini, alanında en iyi olan rakip bir konaklama işletmesi ile kıyaslama konusu yapabilir. Ancak dikkat edilmesi gereken nokta kıyaslama (benchmarking)

sonucunda konaklama işletmelerinin özellikle hizmet konusunda taklit etme anlayışına girmemesi gerektiğidir. Önemli olan; hizmette müşteri isteklerini ve ihtiyaçlarını iyi anlamak ve buna uygun çözümler geliştirmektir.

2008 küresel ekonomik krizi konaklama işletmeleri açısından bazı fırsat ve tehditler yaratmaktadır. Elde edilen bulgulara göre; yeni pazarlara yönelme, yeni ürünler geliştirme, tanıtım ve pazarlama çalışmalarına daha fazla önem verme, hizmet kalitesini iyileştirme ve konaklama işletmelerini daha profesyonel yönetme 2008 küresel ekonomik krizinin araştırma kapsamında yer alan konaklama işletmeleri açısından yarattığı başlıca fırsatlar arasında yer almaktadır. Literatürde kriz kavramının sadece tehditler içermediği, iyi yönetildiği takdirde fırsata dönüştürülebileceği belirtilmektedir. Konaklama işletmeleri yöneticileri yaşanan krizden ders alarak gelecekte ortaya çıkabilecek muhtemel krizler karşısında ne yapılması gerektiğini kavramak durumundadırlar. Bu bağlamda krizler işletmelerin yetersiz olan yönlerinin ortaya çıkarılmasında fırsat yaratan unsur olarak görülmelidir. Örneğin yaşanan krizde konaklama işletmeleri yöneticilerinin, yönetimin fonksiyonlarından biri olan planlamanın önemini kavramaları ve kriz döneminde koordinasyon sağlanması gerektiğinin farkına varabilmeleri mümkündür. Bu durumda konaklama işletmeleri yöneticilerinin eksik olan yönlerini analiz ederek daha profesyonel bir yönetim gerçekleştirebileceği söylenebilir. Diğer bir taraftan kriz dönemlerinde bazı konaklama işletmeleri yöneticileri tanıtım ve pazarlama bütçelerinin kısılmasının daha doğru bir karar olabileceğini düşünebilmektedir. Aksine kriz dönemlerinde konaklama işletmeleri yöneticilerinin tanıtım ve pazarlama faaliyetlerine ağırlık vererek talebi canlandırabilmeleri, satış oranlarını artırabilmeleri mümkündür. Burada dikkat edilmesi gereken nokta doğru kitleye doğru mesajlarla ulaşılması gerekliliğidir. Ayrıca krizler sonucu konaklama işletmeleri yöneticilerinin yeni pazarlara yönelmesi muhtemeldir. Kitlesel üretim yerine niş (niche market) pazarlar oluşturulması, yeni yatırım kararlarıyla konaklama işletmelerine farklı bölümler ekleyerek yeni ürünlerin hedef pazara sunulması işletmeler açısından fırsat olarak değerlendirilebilir.

2008 küresel ekonomik krizi konaklama işletmeleri açısından tehditler oluşturabilmektedir. Elde edilen bulgular; konaklama işletmeleri için dış piyasada

“ucuz” imajının oluşması, nitelikli otel çalışanlarının başka iş alanlarına kayması, kamunun sağlaması gereken yatırım ve hizmetlerde aksamalar ve gecikmeler olması, yenileme yatırımlarının yapılmasını güçleştirmesi küresel ekonomik krizin oluşturabileceği başlıca tehditler arasında yer aldığını göstermektedir. Konaklama işletmeleri yöneticileri söz konusu tehditlere karşı etkin stratejiler uygulayarak mücadele edebilirler. Örneğin konaklama işletmeleri yöneticileri kriz durumlarında öncelikli strateji olarak fiyat düşürerek ucuz imajının oluşmasına katkıda bulunmak yerine farklı satış ve pazarlama teknikleri üzerinde yoğunlaşarak söz konusu tehditleri fırsata dönüştürebilirler. Konaklama işletmeleri yöneticileri kriz dönemlerinde müşterilerine taksitli ödeme imkanı sunabilir, sadık müşteri programları oluşturarak promosyon teknikleri uygulayabilirler (havaalanından otele transfer, otomobilde check-in, sadık müşterilere yönelik özel hediye programlarının oluşturulması gibi).

Krizin yaratabileceği tehditler arasında kamudan sağlanması gereken yatırım ve hizmetlerde aksamalar ve gecikmeler yaşanması yer almaktadır. Konaklama işletmeleri ve ilgili kurumların eş güdümü ile söz konusu tehdit bir fırsata dönüştürülebilir. Bu bağlamda konaklama işletmelerine kobi teşviklerinden yararlanma imkanının sunulması, düşük faizli işletme kredileri verilmesi ile krizin fırsata dönüştürülebileceğini söylemek mümkündür. Konaklama işletmelerinin bulunduğu destinasyonda planlı bir şekilde gerçekleştirilen alt yapı yatırımları, destinasyona yönelik tanıtım çalışmalarına ağırlık verilmesi, yeni yatırımlar yapılabilmesi için bütçe oluşturulması gibi uygulamalar turistik tüketiciye kaliteli hizmet verilmesini sağlayabilecektir.

Diğer bir taraftan bazı konaklama işletmeleri yöneticileri nitelikli personelin farklı sektörlere kayabileceğini belirtmektedir. Turizm sektörü Türkiye’de sezonluk personel kavramının hakim olduğu bir sektördür. Turizm sektöründe yer alan işgörenler ekonomik kriz dönemlerinde farklı sektörlerde çalışmayı ve çalışma süresini 12 aya çıkartmayı düşünebilmektedirler. Diğer bir taraftan bazı konaklama işletmelerinde personel devir hızının yüksek olması, sosyal güvenceleri olmadan personelin çalıştırılması, yoğun çalışma saatlerine rağmen düşük ücretlerin alınması sektördeki işgörenleri olumsuz etkileyebilmektedir. Turizm kariyer merkezlerinin

oluşturulması, üniversitelerin turizm bölümlerinin kariyer planları düzenleyerek ücretsiz kariyer desteği sağlaması, çalışma saatlerine yönelik düzenleme yapılması, Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın turizm sektörü çalışanları açısından daha yararlı çalışmalar başlatması bu durumu engelleyebilecek uygulamalara örnek verilebilir.

Yapılan araştırmadan elde edilen sonuçlardan biri de konaklama işletmelerinin çoğunluğu tarafından (%70 oran ile) 2008 küresel ekonomik krizinin öğretici bir yöne sahip olduğunun düşünülmesidir. Literatürde yer alan kriz yönetimi modeline göre kriz yönetiminin son aşamasını öğrenme ve değerlendirme aşaması oluşturmaktadır. Konaklama işletmeleri yöneticilerinin olası bir kriz durumunda benzer olumsuz etkilerle karşılaşmamak için yaşanan krizden dersler çıkarmaları gerekmektedir. Öğrenilen hususlar proaktif stratejiler arasında yer alan kriz yönetim planının hazırlanması, kriz senaryolarının oluşturulması konusunda işletme yöneticilerine yardımcı olacaktır. Bununla birlikte konaklama işletmeleri yöneticilerinin büyük bir kısmı (%75,5) kriz yönetimi hakkında yeterli bilgi sahibi olmadığını düşünmektedir. Küresel ekonomik kriz ve diğer muhtemel kriz durumlarında kriz yönetimi konusunda yeterli bilgiye sahip olmayan konaklama işletmeleri yöneticilerinin uygulayacağı günü kurtarmaya yönelik reaktif stratejiler işletme/bölge hatta ülke bazında olumsuz imaj oluşturulmasına neden olabilecektir. Kriz dönemlerinde maliyeti düşürmek amacı ile kaliteden ödün verilmesi, emek yoğun bir sektörde yer alan konaklama işletmelerinde insan kaynağının oldukça önemli bir role sahip olmasına rağmen personelin işten çıkarılarak faaliyetlere devam etmeye çalışılması kısa vadede işletmeyi kurtarabilmesine rağmen uzun vadede işletme faaliyetlerine son verilmesine neden olabilmektedir. Kriz gibi önemli olaylar karşısında uygulanacak stratejiler işletme yöneticilerinin kişisel yeteneklerine bırakılmayacak kadar önemli bir husustur. Konaklama işletmeleri yöneticilerinin bu bağlamda kriz olgusu ve kriz yönetimi konusunda eğitilmesi, Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın bu konuda ciddi çalışmalara yer vermesi gerekmektedir.

Küreselleşme ile birlikte turizm endüstrisinin en önemli alt sektörlerinden biri olan konaklama işletmeleri de işletme faaliyetlerini tehdit edebilecek krizler ile daha sık karşılaşır hale gelmiştir. Nitekim bir ülke ya da bölgede ortaya çıkan kriz

uluslararası boyutlara ulaşabilmekte ve birçok konaklama işletmesini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Konaklama işletmeleri yöneticilerinin günü kurtarmaya yönelik faaliyetlerde bulunmaktan sıyrılmaları ve işletme amaç ve hedeflerine uygun stratejiler geliştirerek herhangi bir kriz tehdidi ile karşılaştıklarında oluşturulan stratejileri uygulamaları, krizi fırsata dönüştürebilmeleri gerekmektedir.

Turizm ve konaklama sektörü alanında kriz yönetimi ile ilgili hala sınırlı sayıda çalışma yapılmıştır. Yapılan çalışmalar genellikle 11 Eylül terör saldırısı, SARS, Bali saldırısı gibi olayların belirli ülkeler ve konaklama işletmeleri üzerindeki etkilerini belirlemeye yöneliktir. Bu çalışma, konaklama işletmeleri yöneticilerinin küresel ekonomik kriz gibi durumlarda hangi proaktif ve reaktif stratejileri uygulayabilecekleri, krizlerin olası olumlu ve olumsuz etkilerinin neler olabileceği gibi konulara, sektörde faaliyet gösteren konaklama işletmeleri açısından önerilere yer verilmesi nedeni ile literatürde ilgili alana katkıda bulunacaktır. Kuşadası'nda faaliyet gösteren 3, 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmeleri yöneticilerinin görüşleri ile sınırlı olan bu çalışma, aynı destinasyonda faaliyet gösteren seyahat acentaları yöneticilerinin aynı konu hakkındaki görüşlerinin incelenmesine yönelik olarak yapılabilir ya da Türkiye'nin farklı destinasyonlarında faaliyet gösteren konaklama işletmeleri arasında karşılaştırma yapılarak gerçekleştirilebilir.

KAYNAKÇA

- Adhikari, R. (2005). Building Confidence in Tourism Through Crisis Management. *Economic Policy Network Policy Paper 9*. August: 1-57.
- Akalın, G. ve Uçak, A. (2007). Ekonomik Krizlerde Kısa Vadeli Sermaye Hareketlerinin Rolü ve IMF'nin Kriz Yönetimi. *Öneri*. 7(28): 255-262.
- Akat, Ö. (2000). *Turizm İşletmeciliği*. Bursa: Ekin Kitabevi.
- Akçağlayan, A. (2005). Para Krizleri. *İktisat, İşletme ve Finans Dergisi*. 20(230): 110-123.
- Akdağ, M. (2005). Halkla İlişkiler ve Kriz Yönetimi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Sayı:14: 1-20.
- Akdağ, M. (2001). *Halkla İlişkiler ve Kriz Yönetimi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akgemci, T. (2007). *Stratejik Yönetim*. Ankara: Gazi Kitabevi
- Akgemci, T. ve Güleş, H. K. (2009). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Akın, F ve Ece, N. (2009). Küresel Finansal Kriz ve Bankacılık Sektörü İstihdamı Üzerindeki Etkileri. *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*. 27(2): 153-168.
- Akıncı, Z. (2010). Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi: Alanya Bölgesindeki Konaklama İşletmelerinde Kriz Sürecinde Karşılaşılan Sorunların Tespit ve Çözümüne Yönelik Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aksu, A. A. (2000). Otel İşletmelerinin Başarısını Etkileyen Dış Çevre Faktörleri. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 3(4): 269-281.
- Aktan, C. C. (1999). *2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri*. İstanbul: TÜGİAD Yayınları.
- Aktaş, G. (2008). *Turizm İşletmelerinde Kriz Yönetimi*. Yüksek Lisans Ders Notu. Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Turizm İşletmeciliği Bölümü.
- Albrecht, S. (1996). *Crisis Management for Corporate Self-Defense*. New York: Amacom.
- Altıntaş, H. ve Öz, B. (2007). Para Krizlerinin Sinyal Yaklaşımı İle Öngörülebilirliği: Türkiye Uygulaması. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 7(2): 19-44.

Altan, M. ve Bezirci, M. (2001). Ekonomik Krizlerin KOBİ'ler Üzerine Etkisi, Karaman Örneği. *I. Orta Anadolu Kongresi (352-362)*. Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, KOSGEB, Nevşehir. 18-21 Ekim 2001.

Altuntepe, N. (2009). 2008 Küresel Krizinin Ülkelerin İstihdam Yapısı Üzerine Etkilerinin Dinamik Bir Analizi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*. Cilt:1 Sayı:1: 129-145.

Ang, S. H., Leong, S. M. ve Kotler, P. (2000). The Asian Apocalypse: Crisis Marketing for Consumers and Businesses. *Long Range Planning*. 33(2000): 97-119.

Apak, S. ve Aytaç, A. (2009). *Küresel Krizler*. İstanbul: Avcıol Basım Yayın.
Asunakutlu, T. ve Dirlik, S. (2009). Kriz Yönetimi Stratejileri ve Kriz Sonrası Yeniden Yapılanma. *Kriz Yönetimi (35-58)*. Derleyenler: Haluk Sumer ve Helmut Pernsteiner. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.

Arslan, M. ve Pirtini, S. (2000). Uluslararası Pazarlamada Tüketici Davranışlarını Etkileyen Faktörlerden Kültür ve Önemi. *Pazarlama Dünyası*. 14(84): 36-41.

Arslan, A. (2009). Kriz Yönetiminde Liderlik. *Akademik Bakış Uluslararası Sosyal Bilimler E-Dergisi*. 18 (Ekim-Kasım-Aralık).

Asunakutlu, T. ve Safran, B. (2004). Stratejik Açıdan Kriz Kaynaklarına İlişkin Bir Değerlendirme. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi*. 6(21): 51-58.

Asunautlu, T., Safran, B. ve Tosun, E. (2003). Kriz Yönetimi Üzerine Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 5(1): 142-163.

Ataman, G. (2001). *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar & Yeni Yaklaşımlar*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Ateş, K. (2003). Kriz Yönetimi: Teori, Tartışma ve Türkiye Örneği. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Cilt: 22 (1): 63-81.

Augustine, N. R. (2000). Önlemeye Çalıştığınız Krizi Yönetmek. *Kriz Yönetimi*. Harvard Business Review (Çeviren: Salim Atay). İstanbul: MESS Yayını.

Avcıkurt, C. (2005). *Turizmde Tanıtma ve Satış Geliştirme*. İstanbul: Değişim Yayınları.

Aydın, A. H. (2001). Yönetimin Fonksiyonları. *Yönetim ve Organizasyon (61-85)*. (Editör: Salih Güney). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Aydemir, M. ve Demirci, M. K. (2005). Son Dönemlerde Yaşanan Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Olumlu Etkilerinin Analizi. *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 29(1): 65-81.

Bahar, E., Kaya, F. ve Keklik, F. (2009). Konaklama İşletmelerinin Ekonomik Kriz Döneminde Uyguladıkları Krizle Mücadele Stratejilerinin Tespit Edilmesine Yönelik Bir Araştırma. *10. Ulusal Turizm Kongresi (27-36)*. Mersin Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu. Mersin. 21-24 Ekim 2009.

Baş, T. (2001). *Anket*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Baran, H. (2006). İşletmelerde Kriz Yönetimi. *A&G Bülten*. Araştırma ve Meslekleri Geliştirme Müdürlüğü. Kasım (2): 26-32.

Bayazıt, Z., Çengel, Ö., Dizdarlar, H. I. ve Tepe, F. F. (2003). İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Bir Vaka Çalışması. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı (363-380)*. Ankara: Uyum Ajansı.

Berlemann, M., Hristov, K. ve Nenovsky, N. (2002). Lending of Last Resort, Moral Hazard and Twin Crises: Lessons from the Bulgarian Financial Crises 1996/1997. *William Davidson Working Paper*. No: 464: 1-64.

Bibbee, A. (May 2001). *Turkey's Crisis*. OECD Observer. www.oecdobserver.org/news/fullstory.php/aid/435.html (15 Kasım 2010).

Binbay, M. (2007). *Otel İşletmelerinde Pazarlama Stratejileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Projesi Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Booth, S. A. (1993). *Crisis Management Strategy: Competition and Change in Modern Enterprises*. London and New York: Routledge.

Boran, G. A. (2006). *Gelişmekte Olan Ülkelerde Bankacılık Krizleri ve Türkiye*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Boydak, A. (1998). *Türkiye'de Turistik Ürün Çeşitlendirme Stratejisi Kapsamında Kongre Turizminin Geliştirilmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Budak, G. ve Budak, G. (2004). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları.

Can, H. (1992). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Adım Yayıncılık.

Can, H. (2002). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Ceyhan, A. (Mayıs 2002). *Otel İşletmelerinde Yiyecek İçecek Hizmetlerinde Kalite Kontrolü ve Maliyet Kontrolü*.

<http://www.belgeler.com/blg/17w/hizmet-isletmelerinde-kalite-ve-maliyet-kontrolu> (08 Ekim 2010).

Chiodo, J. A., Owyang, T. M. (2002). *A case Study of a Currency Crisis : The Russian Default of 1998*. <http://classwork.busadm.mu.edu/classwork/Daniels2010> (04 Şubat 2010).

Coles, T. (2004). A Local Reading of a Global Disaster. Some Lessons on Tourism Management from an Annus Horribilis in South West England. *Safety and Security in Tourism: Relationships, Management and Marketing* (173-198). Edt: C. Michael Hall, Dallen J. Timothy & David Timothy Duval. New York: The Haworth Hospitality Press.

Coombs, W. T. (2007). *Crisis Management and Communication*. Gainesville: FL: Institute for Public Relations Essential Knowledge Project. http://www.instituteforpr.org/essential_knowledge/detail/crisis_management_and_communications/ (16 Mayıs 2009).

Coombs, W. T. (2006). *Code Red in the Boardroom: Crisis Management as Organizational DNA*. Westport, CT : Praeger Publisher.

Coombs, W. T. (2001). Teaching the Crisis Management/Communication Course. *Public Relation Review*. 27(1): 89-101.

Coombs, W. T. (2006). The Protective Powers of Crisis Response Strategies: Managing Reputational Assets During a Crisis. *Journal of Promotion Management*. 12(3-4): 241-260.

Çetinkaya, T. (2011). *Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing)*. Bitirme Tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu.

Çiçek, O. ve Kılıç, A. (2001). Konaklama Endüstrisi Kriz Yönetim Planları ve Uygulama Aşamaları. *II. Ulusal Türkiye Turizmi Sempozyumu Tebliğler Kitabı* (59-75). Türkiye Turizmini Araştırma Enstitüsü. İzmir. 6-7 Aralık. 2001.

Coşkun, N. (2001). Gelişmekte Olan Ekonomilerde Bankacılık Krizleri. *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*. 3(2): 39-50.

Çalışkan, Ö. V. (2003). Uluslararası Finansal Krizler. *Ekonomik Yaklaşım*. 14(44-46): 226.

Çelik, C. ve Özdevecioğlu, M. (2002). Otel İşletmelerinin Ekonomik Krizden Etkilenme Düzeyleri ve Kriz Dönemlerinde Uyguladıkları Politikalara İlişkin Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 9(9): 56-74.

Çeviş, İ. (2005), Para Krizlerine Ampirik Bir Yaklaşım. *Sermaye Piyasası Kurulu Yayınları*. No:187.

Dallaryan, S. (2006). *Turizmde Kriz Yönetimi ve Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde Kriz Yönetiminin Ülke Turizminin Gelişimine Etkileri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi.

İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Darling, J., Seristö, H. and Gabrielsson, M. (2005). Anatomy of Crisis Management: A Case Focusing on a Major Cross-Cultural Clash within DaimlerChrysler. *The Finnish Journal of Business Economics*. 3: 342-360.

Delice, G. (2003). Finansal Krizler: Teorik ve Tarihsel Bir Perspektif. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Sayı:20: 57-81.

Delong, J. B. (2001). *The International Financial Crises of the 1990s: Analytics*. http://www.j-bradford-delong.net/macro_online/ifc/ifc.html (04 Mayıs 2010).

Demir, F. O. (2008). *Kriz Yönetim Stratejileri ve Kriz İletişimi*. http://fbe.emu.edu.tr/fbe_journal_v11_12.html (22 Ağustos 2010).

Demir, F., Karabıyık, A., Ermişoğlu, E. ve Küçük, A. (2008). ABD Mortgage Krizi. *BDDK Çalışma Tebliği*. Sayı:3: 1-107.

Deniz, M. ve Sağlam, M. (2007). Kriz Dönemlerinde İşletme Stratejileri ve Malatya Organize Sanayi Bölgesinde Faaliyet Gösteren Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 6(20): 156-176.

Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Basım Yayım.

Dinçer, Ö. (2003). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Basım Yayım.

Doğan, D. (2005). *Türkiye'de Yaşanan 2001 Yılı Finansal Krizi ve Firmalar Üzerine Etkileri: İMKB'de Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Doğanlar, M., Bal, H. ve Özmen, M. (2007). Döviz Krizi Modelleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 16(1): 253-276.

Dooley, M. (2000). A Model of Crises in Emerging Markets. *Economic Journal*. 110 (460): 256-272.

Duman, K. (2002). Finansal Krizlerin Nedenleri, Etkileri ve Bankacılık Sektörüne Yansımaları. *Finans-Politik& Ekonomik Yorumlar Dergisi*. x: 38-50.

Duran, E. (2003). *Otel İşletmelerinde Bilgi Yönetiminin Rekabet Avantajları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Durusoy, S. (2000). *Finansal Liberalleşmenin Sorgulanmasının Nedenleri*. <http://www.dtm.gov.tr/ead/DTDERGI/tem2000/finans.htm> (20 Mart 2011).

Elliott, D., Harris, K. ve Baron, S. (2005). Crisis Management and Services Marketing. *Journal of Services Marketing*. 19/5: 336-345.

Eğilmez, M. (2009). *Küresel Finans Krizi*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Erbaş, H. ve Turan, F. (2008). The 2001 Economic Crisis, Its Impacts and Evaluations: The Case of Workers and Small Employers in Ankara. *Review of Radical Political Economics*. 41(1): 79-107.

Erdoğan, H. H. (2010). *Global Mali Krizin KOBİ'lerin Finansal Yapıları Üzerine Etkileri: İmir İli ekstil Sektöründe Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Erdönmez, P. A. (2009). Küresel Kriz ve Ülkeler Tarafından Alınan Önlemler Kronolojisi. *Bankacılar Dergisi*. Sayı: 68: 85-101.

Ergenç, Y. E. (2009). *Ekonomik Krizlerin Nedenleri ve Çözüm Önerileri*. http://www.endmuh.com/kariyer/ekonomi/dosyalar/ekonomik_kriz_nedenleri_ve_cozum_onerileri.pdf (04.08.2010).

Eroğlu, Ö. ve Albeni, M. (2002). *Küreselleşme Ekonomik Krizler ve Türkiye*. Isparta: Bilim Kitabevi Yayınları.

Faulkner, B. (2001). Towards a Framework for Tourism Disaster Management. *Tourism Management*. 22 (2): 135-147.

Fearn-Banks, K. (1996). *Crisis Communications: A Casebook Approach*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Feldstein, M. (1999). Self-Protection for Emerging Market Economies. *National Bureau of Economic Research Working Papers*. No:6907: 1-25.

Fethiye Ticaret ve Sanayi Odası (Haziran 2010). *Küresel Krizin Fethiye'de Faaliyet Gösteren İşletmeler Üzerine Muhtemel Etkileri*. Araştırma Raporu Özeti. http://www.fto.org.tr/DB_Image/10/1037/K%C3%BCresel%20Krizin%20Etkileri.pdf (3 Eylül 2010).

Fink, S. (1986). *Crisis Management Planning for the Inevitable*. New York: Amacom.

Gegez, A. E. (2009). Tüketici ve İşletme Perspektifinden Kriz Dönemlerinde Pazarlama Stratejileri: Pazarlama Karması Açısından Bir İnceleme. *Kriz Yönetimi* (545-560). Derleyenler: Haluk Sumer ve Helmut Pernteiner. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.

Genç, N. (2004). *Yönetim ve Organizasyon-Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Gençtürk, M. (2008). *Finansman Kararlarına Finansal Krizlerin Etkileri*. Bursa: Ekin Basın Yayım Dağıtım.

Gençtürk, M., Dalğar, H.ve Yılmaz, T. (2011). İşletmelerin Finansman Kararlarına Finansal Krizlerin Etkisi İMKB'de İşlem Gören İşletmeler Üzerinde Bir Araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 12(1): 187-207.

Glaesser, D. (2005). *Turizm Sektöründe Kriz Yönetimi*. (Çev: A. Bahadır Ahıska). İstanbul: Set-Systems Yayıncılık.

Güloğlu, B. ve Altunoğlu, E. (2002). Finansal Serbestleşme Politikaları ve Finansal Krizler: Latin Amerika, Meksika, Asya ve Türkiye Krizleri. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*. No:27: 111-140.

Günlü, E. ve Aktaş, G. (2006). Vulnerability of Coastal Resorts to Crises: Probable Scenarios and Recovery Strategies. *Tourism in Marine Environments*. 3 (1): 3-13.

Gültekin, M. K. (2002). *Krizde Check-up Krizden Çıkış Yolları*. Ankara: Alp Yayınevi.

Gürbüz, A. K. (1999). *Ekonomik Krizlerin Genel Teorisi*. Balıkesir: Alem Basım-Yayın.

Hacıoğlu, N. (2000). *Turizm Pazarlaması*. Bursa: VİPAŞ A.Ş. Yayınları.

Hacıoğlu, N., Avcıkurt, C. ve Köroğlu, A. (2004). Turizmde Kriz Yönetimi ve Otel İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama. *Amforth World Tourism Forum* (42-50). Akdeniz Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu. Antalya. 1-5 Mayıs. 2004.

Hacıhasanoğlu, B. (2005). *Meksika 1994 ve Arjantin 2001-2002 Krizlerinin Gelişmekte Olan Ülkeler ve Türkiye İçin Önemi*. Uzman Yeterlilik Tezi. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Piyasalar Genel Müdürlüğü. Ankara.

Harrison, G. A. (2005). *Communication Strategies as a Basis for Crisis Management Including Use of the Internet as a Delivery Platform*. Doctoral Thesis. Atlanta: Georgia State University College of Arts and Sciences.

Haşit, G. (2000). *İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma Çalışması*. Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları: Eskişehir.

Henderson, J. (1999). Managing the Asian Financial Crisis: Tourist Attractions in Singapore. *Journal of Travel Research*. 38(2): 177-181.

Hensgen, T., Desouza, K. C. ve Kraft, G. D. (2003). Games, Signal Detection, and Processing in the Context of Crisis Management. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 11 (2): 67-77.

Huang, Y., Tseng, Y.ve Petrick, J. F. (2008). Crisis Management Planning to Restore Tourism After Disasters. *Journal of Travel & Tourism Marketing*. 23(2): 203-221.

Hurst, D. K. (2000). *Kriz ve Yenilenme Krizin Sunduğu Fırsatlar*. (Çeviren: Ela Gürdemir). İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.

Hutchins, H. M. ve Wang, J. (2008). Organizational Crisis Management and Human Resource Development: A Review of Literature and Implications to HRD Research and Practice. *Advances in Developing Human Resources*. 10(3): 310-330.

ICM (May 2009). *News Coverage of Business Crisis During 2008. Annual ICM Crisis Report. Institue for Crisis Management*.
<http://www.crisisconsultant.com/2008CR.pdf> (24 Temmuz 2010).

IMF (May 1998). *World Economic Outlook Financial Crises: Causes and Indicators*.<http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/weo0598/pdf/0598ch4.pdf> (08 Temmuz 2009).

IMF (October 2009). *World Economic Outlook*.
<http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2009/02/> (17 Nisan 2010).

İçöz, O., Var, T. ve Birkal, İ. (2002). *Turizm Planlaması*. Ankara: Turhan Kitabevi.

İçöz, O. (2001). *Turizm İşletmelerinde Pazarlama*. Ankara: Turhan kitabevi.

James, E. H ve Wooten, L. P. (2005). Leadership as(Un)usual: How to Display Competence in Times of Crisis. *Organizational Dynamics*. 34(2): 141-152.

Japon turizmciler Türkiye turlarını yeniden başlatıyor (8 Mart 2004). *Hürriyet Gazetesi*.
<http://arama.hurriyet.com.tr/arsivnews.aspx?id=207883> (27 Mayıs 2009).

Kabaş, T. (2004). *Gelişmekte Olan Ülkelerde Finansal Krizleri Belirleyen Faktörler ve Uluslararası Finans Sistemi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kadıbeşegil, S. (2002). *Kriz Geliyorum Der*. İstanbul: MediCat.

Kaminsky, G. ve Reinhart, C. (1999). The Twin Crisis: The Causes of Banking and Balance of Payments Problems. *American Economic Review*. 89(3): 473-500.

Karacan, A. İ. (1996). *Bankacılık ve Kriz*. İstanbul: Finans Dünyası Yayınları .

Karabıçak, M. (2000). Türkiye'de Ekonomik İstikrarsızlığın Tarihsel Gelişim Süreci. *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*. 4(2): 49-65.

Karabulut, G. (2002). *Gelişmekte Olan Ülkelerde Finansal Krizlerin Nedenleri*. İstanbul: Der Yayınları.

Karaçor, Z. ve Alptekin, V. (2006). Finansal Krizlerin Önceden Tahmin Yoluyla Değerlendirilmesi: Türkiye Örneği. *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi*. 13(2): 237-256.

Kash, T. J. and Darling, J. R. (1998). Crisis Management: Prevention, Diagnosis and Intervention. *Leadership & Organization Development Journal*. 19(4): 179-186.

Kaya, İ. (2010). Konaklama İşletmeciliğinde Stratejik Yönetim Süreci: Kavramsal Bir Yaklaşım. *Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 12(18): 27-35.

Kayri, M. (2009). Araştırmalarda Gruplararası Farkın Belirlenmesine Yönelik Çoklu Karşılaştırma (Post-Hoc) Teknikleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 19(1): 51-64.

Keskin, H. (2004). *Ekonomik Krizlerde Küresel Güçler: 2001 Türkiye Ekonomik Krizi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Khodarahmi, E. (2009). Crisis Management. *Disaster Prevention and Management*. 18(2): 523-528.

Kibritçioglu, A. (2001). *Türkiye’de Ekonomik Krizler ve Hükümetler, 1969- 2001*. <http://www.econturk.org/Turkiyeekonomisi/ytd-kibritcioglu.pdf> (11 Şubat 2010).

Kimes, S. E. (2010). *Successful Tactics for Surviving an Economic Downturn: Results from an International Study*. Cornell Hospitality Report. 10(7).

Kobal, İ. (Nisan 2009). *Küresel Krizin Küresel İstihdama Etkileri*. http://www.alomaliye.com/2009/ismail_kobal_kuresel_kriz.htm (17 Eylül 2010).

Kotler, P. (1989). *Marketing for Hospitality and Tourism*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Koyuncu, M. ve Şenses, F. (2004). Kısa Dönem Krizlerin Sosyoekonomik Etkileri:Türkiye, Endonezya ve Arjantin Deneyimleri. *ODTÜ ERC Working Papers in Economics*. 04/13: 1-43.

Kozak, N., Çakıcı, A. C., Kozak, M. A., Azaltun, M. Sökmen, A. ve Sarıışık, M. (2002). *Otel İşletmeciliği*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Köroğlu, A. (2004a). *Turizmde Kriz Yönetimi- Otel İşletmelerinde ve Seyahat Acentalarında Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Köroğlu, A. (2004b). Turizm İşletmelerinin Muhtemel Krizlere Yönelik Hazırlık Çalışmaları ve Seyahat Acentalarında Bir Uygulama. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 7(2):69-87.

Krugman, P. (1998). *What Happened to Asia?*
<http://web.mit.edu/krugman/www/disinter.html> (07 Nisan 2010).

Leung, P. ve Lam, T. (2004). Crisis Management During SARS Threat. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*. 3(1): 47-57.

Lindberg, K., Anderson, T. D. and Dellaert Benedict, G. C. (2001). Tourism Development Assessing Social Gains and Losses. *Annals of Tourism Research*. 28(4): 1010-1030.

Littlejohn, R. F. (1983). *Crisis Management: A Team Approach*. New York, NY; American Management Associations.

Maditinos, Z. ve Vassiliadis, C. (2008). *Crises and Disasters in Tourism Industry: Happen Locally- Affect Globally*. MIBES E-Book: 67-76.
http://mibes.teilar.gr/e-books/2008/maditinos_vassiliadis%2067-76.pdf (03 Nisan 2010).

Marshall, D. (1998). Understanding the Asian Crisis: Systemic Risk as Coordination Failure. *Economic Perspectives*. 22(3):13-28.

Massey, J. E. ve Larsen, J. P. (2006). Crisis Management in Real Time. *Journal of Promotion Management*. 12(3/4): 63-97.

McKercher, B. & Hui, E. L. L. (2004). Terrorism, Economic Uncertainty and Outbound Travel from Hong Kong. *Safety and Security in Tourism: Relationships, Management and Marketing* (99-116). Edt: C. Michael Hall, Dallen J. Timothy & David Timothy Duval. New York: The Haworth Hospitality Press.

Mısır turizmi beklendiği kadar hızlı toparlanamayacak (7 Nisan 2011).
<http://www.tourexpi.com/tr-eg/news.html~nid=40450> (12 Mayıs 2011).

Minor, M. (1994). *Preventing Workplace Violence: Positive Management Strategies*. USA: Course Technology Crisp.

Mishkin, F. S. (2001). Financial Policies and the Prevention of Financial Crises in Emerging Market Countries. *NBER Working Paper Series*. 8087, January: 1-40.

Mitroff, I. I. ve Pearson, C. M. (1993). *Crisis Management: A Diagnostic Guide for Improving Your Organization's Crisis-Preparedness*. San Francisco: Jossey, Bass Publishers.

Mitroff, I. I. ve Pearson, C. M. (1996). *Crisis Management: A Diagnostic Guide for Improving Your Organizations's Crisis-Preparedness*. San Francisco: Jossey-Bass

Publisher.

Mogendorff, D. A. (2008). Crisis Management. *Handbook of Hospitality Operations and IT* (385-400). Editor: Peter Jones. Editör in Chief: Abraham Pizam. Oxford: Butterworth Heinemann.

Murat, G. ve Mısırlı, K. (2005). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz Yönetimi: Çaycuma Örneği. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 1(1):1-19.

National Research Council Staff (1996). *Computing and Communications in the Extreme: Research for Crisis Management and Other Applications*. Washington, DC, USA: National Academies Press.

Nykiel, A. R. (1989). *Marketing in the Hospitality Industry*. London: Van Nostrand Reinhold.

Ofluoğlu, G. (2001). İşletme ve Kriz Yönetimi. *Kamu-İş Dergisi*. 6(2): 1-29.

Okumuş, F. ve Karamustafa, K. (2005). Impact of an Economic Crisis: Evidence from Turkey. *Annals of Tourism Research*. 32(4): 942-961.

Okumuş, F., Altınay, M. Ve Araslı, H. (2005). The Impact of Turkey Economic Crisis of February 2001 on the Tourism Industry in Northern Cyprus. *Tourism Management*. 26: 95-104.

Olalı, H. (1990). *Turizm Politikası ve Planlaması*. İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları.

Olalı, H. ve Timur, A. (1988). *Turizm Ekonomisi*. İzmir: Ofis Ticaret Matbaacılık.

Özdamar, K. (2004). Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi-1. Eskişehir Kaan Kitabevi.

Özdemir, M. (1997). *Finansal Yönetim*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Özdemir, E. ve Kılıç, S. (2011). 2008 Küresel Ekonomik Krizi ve Pazarlama: Farklı Sektörlerdeki İşletmelerin Çalışanları Üzerinde Bir Alan Araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 16(1): 419-444.

Özden, K. (2009). *İşletme ve Örgütlerde Toplam Kriz Yönetim*. İstanbul: Beta Basım Yayım.

Özdevecioğlu, M. (2002). Krizin İşletmelerin Yönetimsel ve Örgütsel Yapısı Üzerindeki Olumsuz Etkileri ve Kayseri Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 19:93-114.

Özkul, H. (2001). Krizlerin Turizm Üzerindeki Etkileri/Turizm Kriz İlişkisi. 2.

Ulusal Türkiye Turizmi Sempozyumu Tebliğler Kitabı. İzmir.

Öztürk, Y.ve Türkmen, F. (2005). Turizm İşletmelerinin Krizlerden Etkilenme Düzeylerine İlişkin Bir Araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 8(14): 167-198.

Patan, G. N. (2009). *İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Stratejisinin Önemi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Pearson, C. M. and Mitroff, I. I. (1993). From Crisis Prone to Crisis Prepared: A Framework for Crisis Management. *Academy of Management Executive*. 7(1): 48-60.

Pearson, C. M. ve Clair, A. (1998). Reframing Crisis Management. *The Academy of Management Review*. 23(1): 59-76.

Peker, Ö. Ve Aytürk, N. (2000). *Etkili Yönetim Becerileri Öğrenilebilir ve Geliştirilebilir*. Ankara: Yargı Yayınevi.

Penrose, J. M. (2000). The Role of Perception in Crisis Planning. *Public Relations Review*. 26(2): 155-171.

Peters, M. ve Buhalis, D. (2004). Family Hotel Business: Strategic Planning and the Need for Education and Training. *Education and Training*. 46(8-9): 406-415.

Preston, N. (5 Ekim 2005). *Tourism Industry Counts the Cost of Bali Bombings*. http://www.moodiereport.com/document.php?c_id=1178&doc_id=8200 (09 Mart 2010).

Pira, A. ve Sohodol, Ç. (2004). *Kriz Yönetimi- Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme*. İstanbul: İletişim Yayınları.

Priporas, C. V., Poimenidis, I. (2008). Services Managers' Awareness of Crisis Management: Attitudes and Preparation. *Innovative Marketing*. 4(3): 37-45.

Poon, A. (2002). *Tourism, Technology and Competitive Strategies*. Oxford: CAB International.

Pride, W. ve Ferrel, O. C. (1987). *Marketing: Basic Concepts and Decisions*. Boston, MA: Houghton Mifflin Company.

Quarantelli, E. L. (1988). Disaster Crisis Management: A Summary of Research Findings. *Journal of Management Studies*. 25(4): 373-385.

Recep, Y. (1999). İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarı Değerlendirme. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 1(3): 111-112.

Ritchie, B. W. (2004). Chaos, Crisis and Disasters: A Strategic Approach to Crisis

Management in the Tourism Industry. *Tourism Management*. 25(6): 669-683.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tokol, T. (2003). *İşletme*. Bursa: Furkan Ofset.

Sağlam, D. (1998). Meksika, Asya ve Rusya Ekonomik Krizlerinin Mukayeseli Bir Analizi. *İktisat, İşletme ve Finans Dergisi*. Sayı: 152: 41-45.

Santana, G. (2004). Crisis Management and Tourism. *Journal of Travel & Tourism Marketing*. 15(4): 299-321.

Sapriel, C. (2003). Effective Crisis Management: Tools and Best Practice for the New Millennium. *Journal of Communication Management*. 7(4): 348-355.

Sausmarez, N. (2007). Crisis Management Tourism and Sustainability: The Role of Indicators. *Journal of Sustainable Tourism*. 15(6): 700-714.

Şahbaz, P. R. ve Tuna, M. (1998). Krizlerin Türk Turizmine Etkileri ve Makro Ölçekte Kriz Yönetim Stratejileri. *21. Yüzyılın Eşiğinde Türkiye Turizmi Sempozyumu* (149-161). Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu. Ankara. 16 Nisan. Haberal Eğitim Vakfı. 1998.

Şahin, S. (2005). *Kriz ve Kriz Yönetimi Kapsamında Küçülme: Konaklama İşletmelerinde Örnek Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Seçilmiş, C. ve Sarı, Y. (2010). Kriz Dönemlerinde Konaklama İşletmelerinin Kriz Yönetimi Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 15(1): 501-520.

Schuler, R. S. (1994). *Managing Human Resources*. New York: New York University Press.

Selvi, Y. ve Göğüş, E. H. (2009). UFRS Çerçevesinde Risklerin Raporlanmasının Erken Uyarı Sistemine Katkısı. *Kriz Yönetimi* (427-438). Derleyenler: Haluk Sumer ve Helmut Pernsteiner. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.

Seymen, O. A., Bolat, T. ve Çeken, H. (2004). Turizm İşletmelerinde Krizler, Etkileri ve Krizden Çıkış: Kriz Yönetimi. *Verimlilik Dergisi*. 2: 105- 140.

Shama, A. (1993). Marketing Strategies During Recession: A Comprasion of Small and Large Firms. *Journal of Small Business Management*. 31(3): 62-72.

Smeral, E. (2009). The Impact of the Financial and Economic Crisis on European Tourism. *Journal of Tourism Research*. 48 (1): 3-13.

Smeral, E. (2010). Impacts of the World Recession and Economic Crisis on Tourism: Forecasts and Potential Risks. *Journal of Tourism Research*. 49(1): 31-38.

Soysal, A., Karasoy, H. A. ve Alıcı, S. (2009). KOBİ'lerde Kriz Yönetimi: K. Maraş'ta Tekstil Sektöründeki KOBİ'lerde Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 21: 431-446.

Summak, M. E. (2007). Otel İşletmelerinde Halkla İlişkiler: Konya İli Otel İşletmelerinde Halkla İlişkiler Birimlerinin Örgütsel Yapısı ve Fonksiyonlarına Yönelik Bir Araştırma. *Journal of Azerbaijani Studies*. 20: 41-54.

Şimşek, M. Ş. (1999). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Şimşek, H. A. (2008). Küreselleşme Sürecinde Finansal Krizler ve Maliye Politikaları: Teorik Bir Değerlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 13(1): 183-208.

Tanrısevdi, A. (2002). *Krizlerin Seyahat Acentaları Üzerindeki Etkileri ve Bu etkilerin Çözümüne Yönelik Stratejiler*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tanrısevdi, A. ve Okumuş, F. (2007). *"Turizm İşletmelerinde Kriz Yönetimi" 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. Kazancı Matbaacılık Sanayi A.Ş.

TAT (2007). *Tourism Statistics in Thailand 1998-2007*. Tourism Authority of Thailand. http://www2.tat.or.th/stat/web/static_index.php (25 Nisan 2010).

T.C. Ekonomi Bakanlığı (2011). *Uluslararası Doğrudan Yatırım Girişleri*. Uluslararası Doğrudan Yatırım Verileri Bülteni. http://www.ekonomi.gov.tr/upload/8B182EE4-D8D3-8566-4520F11EDEC2C05C/Bulten_05_2011.pdf (13 Temmuz 2011).

T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı (2010). *Yıllara Göre Turizm Gelirleri (Yabancı Ziyaretçiler ve Vatandaşlar)*. <http://www.kultur.gov.tr/TR/belge/1-74210/turizm-geliri-ve-gideri-gsmh-ve-gsyih-ihracat-ve-ithala-.html> (18 Şubat 2011).

TCMB(1998). *Türkiye Ekonomisindeki Gelişmeler ve Para Politikası*. <http://www.tcmb.gov.tr/research/yillik/98turkce/98RAPOR2.html>

TCMB (2009). *Elektronik Veri Dağıtım Sistemi (EVDS)*. <http://www.tcmb.gov.tr/> (10 Mart 2010).

TCMB (2011). *Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Terimler Sözlüğü*. <http://www.tcmb.gov.tr/yeni/iletisimgm/sozluk.htm#capa> (26 Eylül 2011).

Tekin, M. ve Zerenler, M. (2005). *Kriz Yönetebilmenin Sırları*. Konya: Çizgi Kitabevi.

TEPAV (2009). *Türkiye Ekonomisi İçin Kriz Önlemleri. Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı Politika Notları, Küresel Kriz Çalışma Grubu.* http://www.tepav.org.tr/tur/admin/dosyabul/upload/2007_08_Kuresel_Finans_Krizi_ve_Turkiye.pdf (12 Ocak 2010).

Thompson, J. L. (1998). Strategic Crisis Aversion: The Value of a Style Audit. *The Learning Organization*. 5(1): 53-58.

TİSK (Şubat 2009). *Türkiye, Dünyada Büyüme Oranı En Düşük ve Sanayi Üretimi En Hızlı Azalan Ülkeler Arasında Bulunuyor.* Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu. www.tisk.org.tr/duyuru/14-02-2009.doc (10 Şubat 2010).

Titiz, İ. ve Çarıkçı, İ. H. (2001). Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkileri ve Küçük İşletme Yöneticilerinin Kriz Dönemine Yönelik Stratejik Düşünce ve Analizleri. *Cumhuriyet Üniversitesi. İ.İ.B.F. Dergisi*. 2(1): 201-215.

Tosun, E. (2002). *Kriz Durumunda İnsan Kaynakları Yönetimine İlişkin Stratejiler ve Bir Uygulama.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Muğla: Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tuğcu, Ş. T. (Ocak 2004). *Kriz Yönetiminde Liderlik Kavramının Önemi.* Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi. <http://www.ekocerceve.com/img/haberler/krizyonetimi.doc> (19 Ocak 2010).

Tutar, H. (2000). *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim.* İstanbul: Hayat Yayınları.

Turgut, F. M. (1998). *Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme Metotları.* Ankara.

Turgut, A. (2007). Türleri, Nedenleri ve Göstergeleriyle Finansal Krizler. *TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi*. 20(4-5): 35-46.

TÜİK (Eylül 2008). *Hanehalkı İşgücü Anketi Dönemsel Sonuçları.* 2008 Türkiye İstatistik Kurumu. http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?tb_id=25&ust_id=8 (21 Mart 2011).

TÜİK(2010). *Ülke Gruplarına Göre Türkiye'nin İhracatı.* Türkiye İstatistik Kurumu. http://www.tuik.gov.tr/VeriBilgi.do?tb_id=12&ust_id=4 (26 Ocak 2011).

TÜİK (2010). *Türkiye'nin Dış Ticaret Değerleri.* Türkiye İstatistik Kurumu. <http://www.tuik.gov.tr/Gosterge.do?metod=IlgiliGosterge&sayfa=giris&id=3522> (27 Ocak 2011).

TÜİK (2010). *2007- 2010 Yılları Gayri Safi Yurtiçi Hasıla Sonuçları.* <http://www.hazine.org.tr/ekonomi/ubuyume.php> (12 Aralık 2010).

Türkel, S. (Mayıs 2001). *Olağanüstü Durumlarda İşletmelerde Yönetim Sorunları.* İşveren Dergisi. http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=310&id=18 (12 Şubat 2010).

TÜRSAB (2010). *Doluluk Oranları ve Ortalama Kalış Süreleri*.
<http://www.tursab.org.tr/tr/istatistikler/turistik-tesis-ve-isletmeler/doluluk-ve-ortalama-kalis-suresi-1990-912.html> (24 Ocak 2010).

TÜRSAB (2010). *Tesise Geliş Sayısı ve Geceleme*.
<http://www.tursab.org.tr/tr/istatistikler/turistik-tesis-ve-isletmeler/doluluk-ve-ortalama-kalis-suresi-1990-912.html> (24 Ocak 2010).

Tüz, M. (2001). *Kriz ve İşletme Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.

Tütüncü, Ö. (2001). *Yiyecek İçecek İşletmelerinde Müşteri Tatmininin Ölçülmesi*. Ankara: Turhan Kitabevi.

Tütüncü, Ö. (2008). *Araştırma Yöntemleri*. Yüksek Lisans Ders Notu. Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Turizm İşletmeciliği Bölümü.

Ulmer, R. R. (2001). Effective Crisis Management Through Established Stakeholder Relationships: Malden Mills as a Case Study. *Management Communication Quarterly*. 14(4): 590-615.

Ural, E. G. (2003). Kriz Yönetiminde Proaktif Halkla İlişkiler Yaklaşımları ve Konu-Gündem Yönetimi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İBBF 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı* (381-391). Ankara: Uyum Ajans. 22-24 Mayıs 2003.

Uysal, Y. (2007). *Olası Radikal Çözümler II: Konsolidasyon*.
<http://kisi.deu.edu.tr/yasar.uysal/gazete/103.htm> (26 Eylül 2011).

Uzunoğlu, S. (2009). Global Kriz: Ne Zaman ve Nasıl Sona Erecek? *TİSK Akademi*. 4(2): 80-88.

Uzun, D. (2001). *Otel İşletmelerinin Krize Hazırlıklı Olma Durumlarının Değerlendirilmesi Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Mersin: Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ülgen, H. ve Mirze, S. (2007). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Arıkan Yayıncılık.

Ünal, A. ve Kaya, H. (2009). *Küresel Kriz ve Türkiye*. Ekonomi ve Politika Araştırmaları Merkezi.
http://www.ekopolitik.org/images/cust_files/090211123152.pdf (19 Kasım 2010).

Weitzel, W. ve Johnson, E. (1989). Decline in Organization, a Literature Integration and Extension. *Administrative Science Quarterly*. 34: 91-109.

World Tourism Organization (UNWTO) (2010). *UNWTO Tourism Highlights 2010 Edition*. <http://mkt.unwto.org/en/content/tourism-highlights> (20 Şubat 2010).

Yay, T., Yay, G. ve Yılmaz, E. (2001). *Küreselleşme Sürecinde Finansal Krizler ve Finansal Düzenlemeler*. İstanbul: İTO Yayınları.

Yay, G. G. (2001). *1990'lı Yıllardaki Finansal Krizler ve Türkiye Krizi*.
<http://www.gulsunyay.com/portal/documents/files/yeniturkiye2.pdf> (12 Kasım 2010).

Yeldan, E. (2001). Birinci Yılında 2000 Enflasyonu Düşürme Programının Değerlendirilmesi. *Mülkiyeliler Birliği Dergisi*. 25(226): 157-174.

Yeniçeri, Ö. (1993). *İşletmelerde Yönetim, Organizasyon ve Davranış*. Ankara: Tutibay Basım.

Yıldırım, O. (2006). Kriz Deneyimlerinin Kavramsal Olarak Farklılaştırılması: Latin Tipi Kriz ve Asya Tipi Kriz Modelleri. *Ekonomik Kriz Öncesi Erken Uyarı Sistemleri (111-134)*. Ed. Halil Seyidoğlu ve Rifat Yıldız. İstanbul: Arıkan Basım.

Yılmaz, Ö. D. (2004). *Turizm İşletmelerinde Kriz Yönetimi ve Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Krizlere İlişkin Yaklaşımlarına Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yolal, M. (1998). *Konaklama İşletmelerinde Önbüronun Satış Geliştirme ve Gelir Artırmadaki İşlevinin Yapısal Analizi ve Bir Alan Araştırması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Young, W. B. (1996). *Crisis Management and Its Impact on Destination Marketing*. Postgraduate Thesis. Las Vegas: University of Nevada Department of Hotel Administration.

Yükselen, C. (2006). *Pazarlama İlkeler ve Yönetim*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Yüksel, A. ve Yüksel, F. (2004). *Turizmde Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Turhan Kitabevi.

Yüksel, Ö. ve Murat, G. (2002). *Şubat Krizinin Kobiler Üzerindeki Etkileri ve Çözüm Önerileri*.
http://www.emu.edu.tr/smeconf/turkcepdf/bildiri_09.pdf (02 Aralık 2009).

Zavala, Gallardo Jorge (1999). Understanding Financial Crises: A Nontechnical Approach. *Weatherhead Center for International Affairs*. Harvard University. May.

Zehir, C., Alpkan, L. ve Keskin, H. (2003). Kriz Döneminde Kocaeli ve İstanbul Civarındaki İşletmelerin Krizden Etkilenme Düzeyleri ve Stratejik Amaçlardaki Değişimler. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı* (393-408). Afyon. 22-24 Mayıs. 2003.

EKLER

KRİZ ÖNCESİ İLE İLGİLİ SORULAR

1. 2008’de ortaya çıkan küresel ekonomik krizden önce böyle bir krizin olabileceğini tahmin ediyor muydunuz?

a) Evet b) Hayır

(Yanıtınız hayır ise lütfen 4. soruya geçiniz).

2. Eğer yukarıdaki soruya verdiğiniz yanıt evet ise, bu krize karşı hazırlık yaptınız mı?

a) Evet b) Kısmen c) Hayır

3. Eğer 2. soruya verdiğiniz yanıt ‘kısmen’ veya ‘evet’ ise, kriz öncesi dönemde ne tür stratejiler izlediniz?

Stratejiler	Evet	Düşündük, ama yapmadık	Hiç düşünmedik
Turizm piyasasını etkileyecek çevresel koşullar gözden geçirildi.			
Kriz senaryoları ve krizin muhtemel etkileri tartışıldı			
Kriz yönetim planı hazırlanarak kriz yönetim ekibi oluşturuldu			
İşletmenin borçları gözden geçirildi			
İşletmenin alacakları gözden geçirildi			
Personel eğitimi çalışmaları başlatıldı			
Personel sayısı azaltıldı			
İş bağlantıları gözden geçirildi			
Pazarlama ve satış çalışmalarına ağırlık verildi			
Alternatif pazarlar oluşturuldu			
Yatırımlar durduruldu			
Yeni yatırımların yapılmasına karar verildi			
Yeni yönetim teknikleri kullanılarak esnek ve yaratıcı bir örgüt yapısı oluşturuldu			
İşletmenin maliyetleri düşürüldü			

KRİZ DÖNEMİ VE SONRASI İLE İLGİLİ SORULAR

4. Krizin ortaya çıktığı ve yoğun olduğu dönemde işletmenizde ne tür stratejiler izlediniz?

Stratejiler	Evet	Düşündük, ama yapmadık	Hiç düşünmedik
Sürekli olarak krizin boyutu ve krizin muhtemel etkileri ile ilgili bilgi toplandı			
Kriz yönetim planı hazırlanarak kriz yönetim ekibi oluşturuldu			
İşletmenin borçları gözden geçirildi			
İşletmenin alacakları gözden geçirildi			
Personel sayısı artırıldı			
Personel eğitimi çalışmaları başlatıldı			
Personel sayısı azaltıldı			
İş bağlantıları gözden geçirildi			
Pazarlama ve satış çalışmalarına ağırlık verildi			
İşletmede maliyet düşürücü çalışmalar yapıldı			
Yeni yatırımlara karar verildi			
Yatırımlar durduruldu			
İşletmenin yönetim kadrosu değiştirildi			
İşletmede yeni yönetim teknikleri uygulamaya konuldu			
Yeni bir yönetim anlayışı uygulanmaya başlandı			
Farklı satış teknikleri ve dağıtım kanalları kullanıldı			
Yeni pazar olanakları araştırıldı			
Konaklama ücretlerinde müşteriye cazip teklifler(promosyon, taksitli tatil vb.) sunuldu			

5. 2008 küresel ekonomik krizi hakkındaki düşünceleriniz nelerdir? **(Lütfen YALNIZCA BİR seçeneği işaretleyiniz).**

- a) Kriz aniden başladı ve belirli bir süre sonra bitti
- b) Kriz aniden başladı ve halen devam etmektedir
- c) Kriz bazı sinyaller vererek başladı ve belirli bir süre sonra sona erdi
- d) Kriz bazı sinyaller vererek başladı ve halen devam etmektedir
- e) Kriz Eylül 2008 tarihinden daha önce başladı ve halen devam etmektedir

6. Size göre küresel ekonomik krizin konaklama sektörüne olan etkisi nedir? **(Lütfen YALNIZCA BİR seçeneği işaretleyiniz).**

- a) Krizin konaklama sektörüne olumlu etkileri olmuştur
- b) Krizin konaklama sektörüne olumsuz etkileri olmuştur
- c) Krizin konaklama sektörüne olumlu ve olumsuz etkileri olmuştur.

Eğer 6. sorudaki 1. veya 3. şıkları işaretlediyseniz aşağıdaki soruyu yanıtlayınız

7. Aşağıda verilen faktörlere yönelik olarak size göre krizin konaklama sektörüne olan olumlu etkilerine yönelik görüşünüzü belirtiniz

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
TL bazında ürün satış fiyatlarımızda önemli artışlar oldu					
Otelimize olan yabancı talep arttı					
Otelimize yönelik yerli talep arttı.					
Yeni yönetim teknikleri uygulanmaya başlandı					
Kendimize güvenimiz arttı					
Maliyetlerimizi düşürmemizi sağladı					
İşletme içinde re-organizasyona gittik					
İşletme içindeki temel sorunların daha net ve açık şekilde görülmesini sağladı					
İşletme içindeki çekişmeler ve yönetim problemleri kriz nedeniyle geri planda kaldı					
Devletin konaklama sektörüne olan desteği arttı					

Eğer 6. soruyu yanıtlarken 2. veya 3. şıkları işaretlediyseniz aşağıdaki soruyu yanıtlayınız

8. Size göre krizin işletmenize olan olumsuz etkileri nelerdir?

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Yerli talep düştü					
Sabit ve değişken maliyetlerimiz arttı					
Döviz bazında fiyatlarımızda indirim yapmak zorunda kaldık					
Borçlarımızı ödemede zorluklarla karşılaşmaktayız					
Alacaklarımızı tahsil etmede zorluklarla karşılaşmaktayız					
Yatırımlarımız durdu					
İşletme içinde stres ve huzursuzluk oldu					
Hizmet kalitemiz düştü					
Eğitim harcamalarımızı kısıtık					
Kamudan sağlanan hizmetlerde aksaklıklar yaşanmakta					

9. Size göre karşılaşılan kriz işletmenizin mali durumunu nasıl etkilemiştir? **(Lütfen YALNIZCA BİR seçeneği işaretleyiniz).**

- a) Kriz işletmemizin mali durumunu iyileştirmiştir
- b) Kriz işletmemizin mali durumunu kötüleştirmiştir
- c) Krizin işletmemizin mali durumuna önemli bir etkisi olmamıştır

10. Eğer krizin konaklama işletmeleri üzerine olumsuz etkileri olduğuna inanıyorsanız size göre kriz büyüklük bakımından hangi tür işletmeleri daha fazla etkilemiştir? **(Lütfen YALNIZCA BİR seçeneği işaretleyiniz).**

- a) Küçük ölçekli konaklama işletmeleri üzerinde daha fazla olumsuz etkisi olmuştur
- b) Büyük ölçekli konaklama işletmeleri üzerinde daha fazla olumsuz etkisi olmuştur
- c) Hem küçük hem de büyük ölçekli işletmeleri üzerinde benzer olumsuz etkileri olmuştur

11. Yaşanılan bu küresel ekonomik kriz konaklama işletmeleri açısından ileriye dönük olarak ne gibi fırsatlar yaratabilir?

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Yeni pazarlara yönelmeyi sağlayacaktır					
Yeni ürünler geliştirilmesini sağlayacaktır					
Tanıtım ve pazarlama çabalarına daha fazla önem verilmesini sağlayacaktır					
Hizmet kalitesinin iyileştirilmesini zorunlu kılacaktır					
Konaklama işletmelerinin daha profesyonel yönetilmesini sağlayacaktır					
Sektör içinde şirket birleşmelerini, şirket satınalmalarını ve zincir otel işletmeciliğe geçişi sağlayacaktır					
Alt yapı yatırımlarına öncelik verilecektir					
Sektör temsilcilerinin hükümet üzerindeki etkisi artacaktır					
Kriz gelecek dönemde herhangi bir fırsat yaratmayacaktır					

12. Yaşanılan bu küresel ekonomik kriz konaklama işletmeleri açısından ileriye dönük olarak ne gibi olumsuzlukları içermektedir?

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
İç turizm pazarının kaybedilmesine neden olacaktır					
Konaklama işletmeleri için dış piyasada “ucuz” imajının oluşmasına neden olacaktır					
Kamunun sağlaması gereken yatırım ve hizmetlerde aksamalar ve gecikmeler olacaktır					
Yenileme yatırımlarının yapılmasını güçleştirecektir					
Nitelikli otel çalışanlarının başka iş alanlarına kaymalarına neden olacaktır					
Tanıtım ve pazarlama faaliyetlerimizi olumsuz etkileyecektir					
Krizin gelecek dönemde her hangi bir olumsuz etkisi olmayacaktır					

13. Karşılaştığınız bu krizden öğrendiğiniz herhangi bir husus olduğuna inanıyor musunuz?

- a) Evet b) Hayır

Eğer 13. soruya verdiğiniz yanıt “evet” ise, lütfen krizden öğrendiklerinizi aşağıya ana hatlarıyla açıklayınız.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

14. Ülkemizde yakın dönemde (1-2 yıl içinde) yeni bir kriz bekliyor musunuz?

- a) Evet b) Hayır

15. Kriz yönetimi hakkında yeterli bilgi sahibi olduğunuza inanıyor musunuz?

- a) Evet b) Hayır

İŞLETME İLE İLGİLİ GENEL SORULAR

1. Tesisin adı ve bulunduğu merkez:

.....

2. İşletmenizin sınıfı:

- a) 3 yıldızlı otel b) 4 yıldızlı otel c) 5 yıldızlı otel

3. İşletmenizin oda sayısı:

- a) 40-90 b) 91-141 c) 142-192 d) 193-243 e) 244-294 f) 295-345 g) 346 ve üstü

4. Şu anda yöneticisi olduğunuz işletme için aşağıdakilerden uygun olanını işaretleyiniz

- a) Bağımsız işletme
- b) Zincir işletme (işletmenin sahip olduğu toplam konaklama tesisi sayısı.....)

5. Çalışma şekliniz : a) Sezonluk b) Devamlı

ANKETİ DOLDURAN KİŞİ HAKKINDA GENEL SORULAR

6. İşletmedeki ünvanınız

- a) İşletme Sahibi c) Genel Koordinatör e) Genel Müdür
b) İşletme Müdürü d) Müdür Yardımcısı f) Diğer

7. Cinsiyetiniz

- a) Erkek b) Bayan

8. Yaşınız

- a) 20-30 arasında b) 31-40 arasında c) 41-50 arasında d) 51 ve üzerinde

9. En son mezun olduğunuz okul

- a) İlköğretim
b) Lise ve dengi (Lütfen belirtiniz)
c) Üniversite (Lütfen alanınızı belirtiniz)
d) Lisansüstü (Lütfen alanınızı belirtiniz)

10. Bu firmada çalışma süreniz

- a) 1-2 yıl arasında b) 3-4 yıl arasında c) 5-6 yıl arasında
d) 7-8 yıl arasında e) 9 yıldan fazla

11. Sektördeki tecrübeniz

- a) 1- 5 yıl arasında b) 6- 10 yıl arasında c) 11- 15 yıl arasında
d) 16- 20 yıl arasında e) 21 yıldan fazla

Aşağıdaki bilgileri vermek isteğe bağlıdır.

Adınız Soyadınız :

Fax :

Telefon :

E-mail: