



**International**  
**SOCIAL SCIENCES**  
**STUDIES JOURNAL**



SSSjournal (ISSN:2587-1587)

*Economics and Administration, Tourism and Tourism Management, History, Culture, Religion, Psychology, Sociology, Fine Arts, Engineering, Architecture, Language, Literature, Educational Sciences, Pedagogy & Other Disciplines in Social Sciences*

**Vol:5, Issue:45**  
sssjournal.com

**pp.5336-5346**  
**ISSN:2587-1587**

**2019**  
sssjournal.info@gmail.com

Article Arrival Date (Makale Geliş Tarihi) 10/08/2019 | The Published Rel. Date (Makale Yayın Kabul Tarihi) 30/09/2019  
Published Date (Makale Yayın Tarihi) 30.09.2019

## **KRİZ YÖNETİMİNDE OTEL İŞLETMESİ YÖNETİCİLERİNİN BAKIŞ AÇISI İNCELEMESİ**

### **INVESTIGATION OF HOTEL MANAGEMENT MANAGERS IN CRISIS MANAGEMENT**

**Prof. Dr. Muharrem TUNA**

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, Ankara/TÜRKİYE

**Prof. Dr. Akyay UYGUR**

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Rekreasyon Yönetimi Bölümü, Ankara/TÜRKİYE

**Emine Zeynep ULUER**

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü 2019 Lisans Mezunu, Ankara/TÜRKİYE



**Article Type** : Research Article/ Araştırma Makalesi

**Doi Number** : <http://dx.doi.org/10.26449/sss.1763>

**Reference** : Tuna, M., Uygur, A. & Uluer, Z. (2019). "Kriz Yönetiminde Otel İşletmesi Yöneticilerinin Bakış Açısı İncelemesi", International Social Sciences Studies Journal, 5(45): 5336-5346.

### **ÖZ**

Kriz her işletmede olduğu gibi otel işletmelerinde de önem taşımaktadır. İşletme kurucuları ve yönetim kadrosunun karşılaşılabilecekleri kriz çeşitlerini önceden bilip tedbir almaları, kriz anını iyi yönetmeleri ve sonrasında oluşan verileri iyi değerlendirmeleri büyük bir kazanç olacaktır. Bu yüzden her işletme daha kuruluş aşamasında kriz yönetimi konusuna özen göstermelidir. Son yıllarda meydana gelen gerek küresel ölçekte gerekse yerel ölçekteki krizler turizm alanında faaliyet gösteren işletmeleri, çeşitli faktörlere bağlı olarak ortaya çıkıp olumsuz bir şekilde etkilemektedir. Otel işletmesi yöneticilerinin olası krizlerde yaptıkları veya yapacakları yönetim planları ve proaktif yaklaşımları büyük rol oynamaktadır. Yöneticilerin proaktif yaklaşımları kriz durumundaki işletmeyi bulunduğu olumsuz pozisyonundan kurtarıp krizi fırsata çevirebilmektedir.

Otel işletmelerinin yaşamlarını devam ettirmelerinde önemli bir konu haline gelen krizler, kriz süreçleri ve otel işletmesi yöneticilerinin bakış açıları hakkında bilgi sunmayı amaçlayan bu çalışma teorik bilgiler ve uygulamaya ilişkin iki bölüm olarak ele alınmıştır.

İlk bölümde teorik olarak kriz kavramı, krizin özellikleri ve otel işletmelerinde kriz türlerine yer verilmiştir. İkinci bölümde otel işletmelerinde kriz yönetimini, otel işletmesi yöneticilerinin söylemek istediklerini anlamak adına genel değerlendirmeye yönelik mülakat yapılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Kriz kavramı, kriz süreci, kriz yönetimi

### **ABSTRACT**

The crisis is as important in hotel businesses as it is in every business. It will be a great gain for business founders and management staff to know the kinds of crises they may encounter in advance and to take precautions to manage the crisis moment well and to evaluate the resulting data well. Therefore, every enterprise should pay attention to crisis management during the establishment phase. Both global and local crises that have occurred in recent years have been adversely affecting tourism businesses. The management plans and proactive approaches that hotel managers made or will make in case of crises play a major role. The proactive approaches of the managers can save the business in a crisis situation from its negative position and turn the crisis into an opportunity.

This study aims to provide information about crises, crises processes and perspectives of hotel business managers, which have become and important issue for the survival of hotel businesses.

In the first part, the concept of crisis, the characteristics of the crisis and the types of crisis in hotel enterprises are given. In the second part an interview was conducted for the general evaluation of the crisis management in hotel enterprises in order to understand what the manager of the hotel business wanted to say.

**Key Words:** Crisis, crisis process, crisis management

## 1. GİRİŞ

Günümüzde turizm sektörü 1945 yılından itibaren dünyada hızlı bir gelişim göstermiştir. Türkiye’de ise 1980’li yılların ikinci yarısından itibaren turizm sektörü hızlı bir büyüme göstermiştir. Turizm sektöründeki bu büyüme bu alanda faaliyette bulunan turizm işletmelerinin sayısında da artışa neden olmuştur. Özellikle, 1982 yılında TBMM tarafından çıkarılan 2634 sayılı Turizmi Teşvik Kanunu, turizme yatırım yapma arzusunda olan iş insanlarını teşvik edici şekilde idi. Buna bağlı olarak Türkiye’de Antalya başta olmak üzere birçok ilimizde turizm merkezleri oluşmaya başlamıştır. 1990 yılında Antalya turizinde hızla büyüyen bir merkez haline geldi. Belek bölgesi Turizm Bakanlığı tarafından yatırıma açılarak ulusal ve uluslararası birçok işletme bölgede yatırım yaparak yatak kapasitesini arttırmıştır. Ancak son yıllarda meydana gelen gerek küresel ölçekte gerekse yerel ölçekteki krizler turizm alanında faaliyet gösteren işletmeleri etkilemiştir. Krizler, çeşitli faktörlere bağlı olarak ortaya çıkmakta ve işletmeleri olumsuz etkilemektedir.

Turizm endüstrisinde yer alan otel işletmeciliğinde kriz yönetim planları, herhangi bir kurumun izleyeceği yönetin planından farklıdır. Otel işletmeleri hizmet satan kurumlardır ve bu hizmetler stoklanamaz. Bu nedenle her koşulda krize maruz kalırlar. Otel işletmelerinin kriz yönetim eylem planları güncel olmalı ve hazır tutulmalıdır. (Küçükaltan, v.d.; 2015:1)

Bu çalışmanın kapsamı otel işletmeleri yöneticilerinin olası krizlerde yönetim planları ve proaktif yaklaşımlarıdır. Bu çalışma verilerin toplandığı dönemdeki kaynak ve faal işletmelerle sınırlıdır.

Çalışmanın hazırlanmasında teorik anlamda ele alınan bilgilerin uygulamada yapılabilirliği ve uygulamada karşılaşılan sorunlara daha gerçekçi yaklaşmak için otel işletmelerinin çeşitli departman yöneticileri ile bir uygulama yapılarak kaleme alınmıştır.

### 1.1. Kriz Kavramı

Kriz, sözlük anlamı olarak “bunluk, bunalım, buhran” olarak tanımlanırken daha geniş tanımlamak gerekirse “önemli bir değişme veya gelişme olduğunda iyileşme veya yok olmaya yönelik ortaya çıkan rahatsızlık” olarak ifade edilmektedir (Dinçer, 1998:383).

Kriz konusunda iki yaklaşım vardır (Milburn, 1983:1144):

1. Subjektif yaklaşım: Sezgiye yöneliktir. Krizin işletme yönetiminin sezgilerine ve algılamasına bağlı olarak ortaya çıktığını savunur.
2. Objektif yaklaşım: İşletmeyi sistem olarak görür. İşletme sisteminin alt sistemlerinden birinin bozulmasına bağlı olarak krizin ortaya çıktığını öne sürer.

Pauchant ve Mitroff (1992:15)’un açıklamasına göre kriz bir işletmeyi tüm yönleriyle etkileyen bir tehdittir. Faulkner (2001:136) ise krizi işletmenin ortaya çıkan ani sorunlarla nasıl baş edeceğini ölçen bir test olarak tanımlamıştır. İşletmelerde kriz; plansız bir biçimde ortaya çıkan, işletmenin örgütsel ve yönetsel süreçlerinde aksamalara, örgütsel düzenin sarsılmasına neden olan ve üretilen çözüm yollarının yetersiz kalması sonucunda işletmede yaşanan gerilim durumudur (Tutar, 2000:16).

İşletmelerde yaşanan krizi ortaya çıkaran pek çok faktör vardır ve bu faktörler işletme içi ve işletme dışı olarak iki gruba ayrılır. İşletmenin kontrol alanında kalan mikro faktörler iç faktörlerdir. Krize neden olan iç faktörler daha çok örgütten, yöneticilerden, yönetim şekline, personelden, bütçeden ve teknik donanımdan ileri gelir. (Peker ve Aytürk, 2002:67).

Krize neden olan iç faktörler şöyle sıralanabilir (Erol, 2010:167):

1. Üst yöneticilerin yetersizlikleri
2. Sermaye yetersizliği
3. Teknolojik gerilik
4. Yönetim hataları
5. İşgörenlerin eğitimsiz ve yetersiz oluşu
6. İşgören hataları

Krize neden olan dış faktörler ise (Erol, 2010:167):

1. Ekonomik çevredeki değişiklikler
2. Doğal çevredeki değişiklikler
3. Hukuksal çevredeki değişiklikler
4. Genel ekonomik belirsizlik ve dalgalanmalar
5. Siyasi baskılar ve ambargolar

Örgüt içinde ve örgüt dışında gerçekleşen dışsal kriz arasındaki en büyük belirginlik; dışsal kriz bir ülkede ekonominin tüm sektörlerini ve hatta küresel ölçekteki ekonomileri bile etkileme gücü taşımasıdır. Fakat örgütsel bir kriz sadece o örgüt içerisinde etkili olur. Tüm bu bilgilerden yola çıkarak krizin olağan dışı ve öngörülme olasılığı zayıf ve belirli bir dönemde gerçekleştiğini söyleyebilir. Krizin sınırının ve süresinin genişlemesi ya da küçülmesi işletme üst yöneticilerinin proaktif bakış açısına ve ekibinin koordine olmasına bağlıdır (Küçükaltan v.d.; 2015:4).

Aşağıdaki tabloda (Tablo 1), örgütsel açıdan kriz döneminin özellikleri gösterilmiştir.

**Tablo 1: Kriz Döneminin Başlıca Özellikleri**

YETKİNİN MERKEZİLEŞMESİ	KORKU VE PANİK	KARAR SÜRECİNİN BOZULMASI
*Denetimin önemli ölçüde merkezleştirilmesi	*Kriz döneminde yönetici ve personel devri artar.	*Bilişsel süreçlerin sınırlandırılması, anlam bozulması, grup patolojileri, programlamada katılık ve karar için yeterli bilginin hazır bulunmaması krizin temel patolojileridir.
*Standardizasyon, denetim güçlendirilmesi veya yetkinin merkezleştirilmesi yoluyla faaliyetlerin daha fazla denetlenmesi	*Stres nedeniyle güvenlik, saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları tatmin edilemez hale gelir.	*Yaratıcı politika çok önemlidir. Ancak oluşturulması pek olası değildir.
*Çevrenin yarattığı örgüt içi sınırlılıkları önler, yapı ve denetim derecesini artırarak gidermeye çalışır.	*İstenmeyen örgütsel iklim yaratılır.	*Paranoid tepkiler kriz davranışlarının karakteristiğidir.
*Merkezi karar alma birimi, birbirine kenetlenmiş, homojen bireylerden oluşur ve güçlü bir önder tarafından yönlendirilir.	*Kriz döneminde örgüt üyeleri geri çekilme davranışı gösterirler, üretim miktarı azalır, devamsızlık ve işgören devri artar, tatminsizlikler çoğalır.	*Stres altında bireyin tüm yönlerini ayrıntılı biçimde görebilme perspektifi daralır.
*Karar alma grubu, kriz sırasında küçülür.	*Kriz, kriz öncesi çatışmaları artırır.	*Yüksek stres altında hata oranı artar. Sorun çözme süreci katılaştır, belirsizlik hoşgörüsü azalır, karmaşık sorunların üstesinden gelme becerisi azalır. Kararın kalitesi düşer.
*Tehditler karşısında önder ya tüm gücü elinde toplar ya da gücünden feragatte bulunur.	*Yöneticiler, kayıplarla ilgilenirler, çıkmazdan kurtulma yollarını ararlar, zorunlu olarak kısa vadeli çözümleri kararlaştırırlar, basit mantıkla hareket ederler, panik duyarlar.	*Krizin şiddeti ve süresi arttıkça bilişsel performans düşer.
*Yetki merkezleşir.	*Kriz, bireysel amaçları tehdit eder. Verimsizlik, hüsrana, gerilim ve iç korku yaratır.	*Kriz döneminde örgüt çözülür, kendini yönetemez duruma gelir.
*Kriz anında örgütsel çözümler sürecinde otokratik davranışlar artar, karar alma grubu küçülür.	*Krizle ilgilenen üyelerde bedensel ve zihinsel yorgunluk görülür.	*Kriz yönetimi, yönetsel karar alma sürecini zorlaştırır.
*Kriz, etkinin de merkezleşmesine yol açar.	*Kriz döneminde yönetici ve personel devri artar.	*Bilişsel süreçlerin sınırlandırılması, anlam bozulması, grup patolojileri, programlamada katılık ve karar için yeterli bilginin hazır bulunmaması krizin temel patolojileridir.

**Kaynak:** Akat, İ. ve Budak, G. (2002): *İşletme Yönetimi*, İzmir, Başarı Yay., s.412.

## 1.2. Kriz Süreci

Deprem, sel ve yangın gibi doğal felaketler dışında, krizin ani bir şekilde ortaya çıktığı söylenebilir; çevresel, yönetsel ve yapısal faktörlere bağlı olarak ortaya çıkan krizler öncesinde bazı sinyaller görülebilmekte ancak yeterince dikkate alınmaması ya da bu sinyallerin krize ait olduğu fark edilememektedir. Kriz süreci; kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası olarak 3 başlıkta incelenebilir. Kriz öncesinde olası bir kriz önceden öngörülebilmeli, önleyici çalışmalar yapılabilir. Kriz anında; krizin yaşattığı şartlara uyumlu bir şekilde hareket etmek ve örgütsel amaçlara ulaşmak için olumsuzluğu gideren kararlar alınması, bu kararları kriz dönemini olumlu yönde etkileyecek şekilde uygulamaya koyulması ve krizin atlatılması önem kazanmaktadır. Kriz sonrasında ise örgüt kültüründe yapılabilecek değişiklikleri ve bu değişikliklere karşılık oluşabilecek gelişmelere ayak uydurabilecek bir örgüt yapısını içinde bulunduracak çalışmalar göz önünde tutulmalıdır (Akgemci ve Güleş, 2009:214).

Buraya kadar yapılan açıklamalar ışığında işletmelerde karşılaşılan krizlerin oluşum süreci aşamaları şu şekilde belirtilebilir (Akgemci ve Güleş, 2009:214):

- Örgütsel körelme ve gizli kriz aşaması,
- Harekete geçmeme ve krizi yalanlama aşaması,
- Hatalı karar ve çözüm bulamama hatası,
- Kriz aşaması,
- Dağılma, örgütün çökmesi ya da krizden çıkış aşaması.

### 1.2.1. Örgütsel Körelme ve Gizli Kriz Aşaması

Bu aşama işletmenin dış çevresinde oluşan değişimlerden ve gelişimlerden haberdar olamaması ya da bu değişimleri ve gelişimleri tanımlayamaması olarak açıklanabilir. Oluşabilecek değişimleri ya da olayları öngörmek veya tahmin etmek zorlaşır. Bu safhada kalifiye olmayan personel artışı, eskiyen yönetim süreçleri, vizyon ve misyonu açıkça tanımlayamamak, iletişimsizlik, koşullara uygun hareket edememek gibi sorunlar sonucunda örgütsel değerlerin düzenleyici vasfı zedelenmektedir (Tutar, 2005:5). Bu aşamada işletme krize ilişkin uyarıları almakta geç kalır. Böylece gerekli olan bilgi, yönetim kademesine ulaşamaz ve yöneticiler yaklaşan kriz için önlem almakta zorlanmaktadır (Akgemici ve Güleş, 2009:215).

Bu aşamada daha çok bilgi toplama ve analiz etme yöntemlerinin geliştirilmesi, amaç belirleme ve karar alma süreçlerinin güçlendirilmesi gerekir (Topuz, 2009:13).

### 1.2.2. Krizin Gelişim Dönemi

Bu dönem kriz durumuna gelmeden önce kriz belirtilerinin ağırlaştığı dönemdir. Krizin yaklaştığını gösteren ipuçları bu dönemde ortaya çıkar. İşletmenin müşterileriyle ya da ilgili diğer kişilerle kısacası dış çevresiyle olan gelişmelere duyarlı olmasını gerektiren bir dönemdir (Sturgers, 1991:23). Krizin gelişim dönemi körlük, eyleme geçememe ve yanlış eylemler olmak üzere üç aşamadan oluşur (Weitzel ve Jonsson, s.97-104).

#### 1.2.2.1. Körlük

Krizin tanınması gereken dönemdir ve işletme içinde çeşitli örgütsel yetersizlikler, performans düşüklüğü başlar. İletişim kopukluğuna bağlı olarak kriz belirtileri algılanmadığı için değişim ihtiyacı hissetmezler (Tüz, 1996:13).

#### 1.2.2.2. Eyleme Geçememe

Bu safhada performans düşüklüğü devam etse de işletme faaliyetine devam eder. Değişim yoktur. Kriz belirtileri giderek ağırlaşır ve verimlilik, kalite düşer; şikayetler, iş kazaları ve giderler artar (Tüz, 1996:13).

Faaliyete yönelme ihtiyacının görülmemesinin üç önemli sebebi vardır (Kupperman, 1998:391):

- Ortaya çıkan tehlike veya fırsatın geçici olabileceği düşüncesi ve dolayısıyla “bekle gör” politikasının cazip görünmesi,
- Değişikliklerin mevcut dengeyi bozacak olması, dolayısıyla pahalıya mal olacağı veya yeni problemler çıkaracağı endişesi,
- Geçmiş başarıların mevcut politika ve uygulamalarla kazanılmış olması sebebiyle yöneticilerin mevcut faaliyetlere bağlı kalma eğilimi,

İşletmenin çevresindeki değişiklikler nedeniyle yönetim başarısızlığı fark etmeye başlar. Zorlanma ve gerilim içindeki işletmenin masrafları artar, kaynaklar yetersiz gelmeye başlar, amaçlarda ilerleme sekteye uğrar. Tepe yönetim harekete geçerek faaliyetleri uygulamaya koymalı ve gerekli değişiklikler yapmalıdır (Kupperman, 1998:391).

#### 1.2.2.3. Yanlış Eylem

Burada sorunlar fark edilmeye başlanır ancak değişimlere uygun eylemler yapılmaz, bilinen çözümler uygulanır. Performans düşüklüğü devam ettikçe huzursuzluk, gerilim ve panik başlar. (Tüz, 1996:13).

İşletme yönetimi baskı ve gerilim ortamı nedeniyle sağlıklı kararlar verememeye başlar. Böylelikle işletme küçülme eğilimi göstererek sıkı bütçe uygulamalarını gündeme getirir (Tekin ve Zerenler, s.80).

İşletme yöneticileri bir yandan örgüt içindeki eksiklikleri gidermeye çalışırken diğer yandan kriz nasıl aşıltı konusu hakkında plan ve programları uygulamaya çalışmaktadır (Akgemci, 2008:443).

### 1.3. Otel İşletmelerinde Kriz Türleri

Konaklama işletmeleri yapıları gereği hem içsel hem dışsal kaynaklı krizlere açık bulunan işletmeler arasında yer almaktadır. Corporate Travel Dergisi'nin konaklama işletmelerindeki krizlere dair yaptığı bir araştırmanın sonuçlarına göre konaklama işletmelerinin sıkça karşılaştıkları krizler aşağıdaki gibi belirtilmektedir (Barton, 1994:61):

- Yangın, sel, fırtına ve deprem gibi doğal felaketler,
- Konaklama işletmesinin inşasında hatalar sonucu meydana gelen kaza ve yıkımlar,
- Zehirli gaz ya da kimyasal madde sızıntısı,
- Konaklama işletmesi personeline ya da tüketicilerine karşı işlenen cinayet, tecavüz ve benzeri suçlar,
- Yanlış hijyen uygulamaları ya da hijyen standartlarına uyulmaması sonucu oluşan bakteri enfeksiyonları,
- İşletmede çalışan personelin, uyuşturucu madde kullanımı gibi yasal olmayan faaliyetlerde bulunması sonucu tutuklanması,
- Konaklama işletmelerini hedef alan terörist eylemler,
- İşletme açısından gizli tutulması gereken özel verilerin sabote edilmesi,
- Patent ya da telif hakkı ihlali,
- İşletmede bilgisayar sistemlerinin arızalanmasıyla birlikte veri kayıplarının oluşması,
- İşletme içinde ya da dışında gelişen boykot ve grevler,
- Kilit noktada görevli ya da işletme açısından önemli personelin hastalanması, işten ayrılması ya da ölmesi,
- İşletme içinde hırsızlık olayları,
- İşletme hakkında medyada yer alan olumsuz haberler,
- İşletme hakkında beklenmedik bir anda açılan davalar,
- Tazminat talepleri.

Kriz uzmanları, konaklama işletmelerinde krize neden olan etkenleri dışsal etkenler ve içsel etkenler olarak iki başlıkta incelemektedir (Leeve Harrald, 1999:184).

#### 1.3.1. Otel İşletmelerinde Krizlere Neden Olan Dışsal Faktörler

Dış kaynaklı krizler hali hazırda var olan bir krizin değişimi sonucunda ortaya çıkar. Globalleşen dünyada oluşan herhangi bir kriz hemen her ülkedeki her sektörde görülebilir. Dışsal faktörlere bağlı olarak krizleri şöyle sıralayabiliriz (Topuz, 2009:89):

- Dünya siyasal sıcak bölge krizleri
- Kaynak nedenli krizler
- Uluslararası çevre etkeni
- Ekonomik ya da finansal krizler
- Politik ya da siyasi durum
- Dünya çapında terörist hareketler
- Rekabete dayalı krizler
- Doğal afete ilişkin krizler

Genel siyasi konjonktüre bağlı krizler: Bu durumdaki çatışmalarda turizmi etkileyen genel siyasi tablo azımsanmayacak boyutlardadır. Bu tür krizlerde önemli olan kriz bölgesine uzaklıktır. Kriz bölgesine daha yakın lokasyonlar uzak olan lokasyonlara göre krizden daha çok etkilenir (Özkul, 2001:86-87).

Uluslararası çevre etkeni: Globalleşen dünyada ortaya çıkabilecek savaş, ülkeler arası anlaşmazlıklar konaklama işletmelerini yakından etkilemektedir. Örnek olarak işletmenin bulunduğu yerde savaş

tehdidinin olması hem turistler hem de işletme yöneticileri açısından risk teşkil etmektedir. Sonuç olarak işletmeler hem turistik talepte hem de personel temininde sıkıntı yaşamaktadır (Uzun, 2001:77).

Kaynak nedenli krizler: Bu krizler iki başlıkta ele alınmaktadır. Bunlar enerji krizi ve sürdürülebilir kaynak krizidir. Gelişen teknolojiyle birlikte üretim ve kullanım aşamasında enerji tüketimi ve enerji krizi artmıştır. Enerji fiyatlarının yükselmesi turistik ürünü oluşturan mal ve hizmet fiyatlarını yükseltmiştir. Böylece turizm daha pahalı bir etkinliğe bürünüp turistik talepte azalma meydana gelmiştir. Sürdürülebilir kaynaklı krizler ise turizmin hem doğal hem çevresel kaynaklarının kalite düzeylerine oluşabilecek değişimlerden meydana gelmektedir. Örneğin; Zimbabwe'deki bilinçsiz hayvan öldürmeleri, fildişi ticareti gibi uygulamalar küresel turizmi etkilemektedir (Özkul, 2001:88).

Politik ve ekonomik durum da krize neden olan ve konaklama işletmelerini yakından ilgilendiren bir etkidir. Yeni yasalar, uygulamalar ve devlet yaptırımları işletmeleri krize sürükleyebilir. Diğer yandan istihdam, para politikaları, faiz oranlarındaki değişimler işletmenin kararlarını ve uygulamalarını etkileyebilir. İşletmenin bulunduğu ülkedeki ekonomik istikrarsızlık kriz dönemlerini belirlemede büyük rol oynamaktadır (Uzun, 2001:77).

Küresel ölçekte terör hareketleri yerel ya da global yankı yaratabilir. Terör olayları turizmi iki temel başlıkta etkilemektedir. Bunlar (Özkul, 2001: 89):

- Turist çeken ülkede, turizmin gereksindiği barış ve güven ortamını yok edip bu ülkeye olan turizm talebini düşürmektedir.
- Turizm için harcanabilecek kaynakların başka alanlara kaymasına neden olup gelişim hızını azaltmaktadır.

Diğer bir dışsal etken ise hukuki etkenlerdir. Hukuk kuralları, tüzükler, yönetmelikler her işletmeyi ilgilendirmektedir. Örnek verilecek olursa; asgari ücret düzenlemeleri işçi-işveren açısından etkilemektedir. (Yılmaz,2004:99).

Sosyo-kültürel etkenler ise toplumun değer yargıları, nüfusu, eğitim düzeyi, ilgi alanları üzerinde yoğunluk göstermektedir. Bu etkenlerdeki değişimler konaklama işletmelerini yakından ilgilendirmektedir (Yılmaz,2004:99).

Son olarak araçlardan kaynaklanan sorunlar krize neden olan dışsal faktörlerden birisidir. Turistik işletmeler müşterilerinin çoğunu tur operatörleri ve seyahat acentaları aracılığıyla sağlamaktadır. Bu araçlar konaklama işletmelerinin fiyat uygulamaları üzerinde baskı oluşturabilirler. İşletmenin, tur operatörü veya seyahat acentası ile anlaşmazlık yaşaması durumunda doluluk oranı düşebilir. İşletmenin tanıtım düzeyi azalır ve işletme olası bir kriz dönemine girebilir (Topuz, 2009:92).

### 1.3.2. Otel İşletmelerinde Krizlere Neden Olan İçsel Faktörler

Konaklama işletmeleri dinamik bir çevrede faaliyet gösterdiği için değişikliklere karşı çok hassastır. Fakat esnek örgüt yapıları sayesinde hayatlarını devam ettirebilirler. İçsel etkenlerden kaynaklanan krizler işletme kaynaklı krizler olarak da tanımlanabilir. Krizlere neden olan içsel faktörler şunlardır (Uzun, 2001:79):

- Kaynaklara ilişkin krizler,
- Ekonomik nedene dayalı krizler,
- Siyasal nedene dayalı krizler,
- Toplumsal nedenlere dayalı krizler,
- Etnikliğe dayalı krizler,
- Yanlış turizm politikalarının neden olduğu krizler.

Yapılan araştırmalar 1980– 1991 yılları arası oluşan krizlerin %8'i konaklama işletmelerinde gerçekleştiğini göstermektedir. Bu nedenle turizm sektörü krizlere açık bir sistem olarak görülmektedir (Barton, 1994:60).

## 2. OTEL İŞLETMELERİNDE KRİZ YÖNETİMİNE İLİŞKİN BİR UYGULAMA

Bu bölümde, yöneticilerin görüşme boyunca sorulara cevap olarak değindiklerine ek olarak söylemek istediklerini anlamak adına genel değerlendirmeye yönelik mülakat yapılmıştır. Buradaki amaç görüşme soruları hazırlanırken gözden kaçabilecek noktalara konuya hakim olan yöneticilerin değinilmesini

sağlamaktır. Tabiri caizse bu bölümde sorulan sorular yöneticilerin kriz sürecini kendi düşünce sınırlarında değerlendirmeleri için sorulmuş ve işletmede kriz oluşum durumlarının sıklığını saptamak ve yöneticilerin nasıl bir yol izlediğini öğrenmek hedeflenmiştir.

## 2.1. Mülakat Soruları

Otel yöneticilerine sorulan kriz yönetimine ilişkin mülakat soruları aşağıdaki gibidir:

“Kriz durumunu nasıl tanımlarsınız?”

“İşletmenizde karşılaştığınız kriz durumları nelerdir?”

“İşletmenizde kriz oluşum durumu hangi sıklıkla gerçekleşmektedir?”

“Kriz durumunu yönetebilecek ayrı bir biriminiz var mı? Yok ise kriz durumunda hangi birimden kimleri dahil ediyorsunuz?”

“Olası bir kriz durumunda proaktif yaklaşım gereği ne gibi önlemler alıyorsunuz?”

Yöneticiler beş soruyu birbirine bağlı olarak yanıtlamışlardır. Bu nedenle verilen cevaplar departmanlara göre yapılan çizelgelerde gösterilecektir.

## 2.2. Uygulamanın Evreni

Uygulama, turizm sektörünün önde gelen beş yıldızlı otel işletmelerini kapsamaktadır.

## 2.3. Uygulamanın Amacı

Uygulamanın temel amacı, otel işletmelerinde olası bir kriz anında, krizden nasıl etkilendikleri ve kriz döneminin etkilerini önlemeye yönelik etkili olan önlemlerinin olup olmadığının belirlenebilmesidir.

## 2.4. Uygulamanın Sınırlılıkları ve Yöntemi

Uygulamada veri toplama aracı olarak mülakat tekniği kullanılmıştır. Mülakat formu 5 sorudan oluşmaktadır. Mülakata konulan soruların tamamı departman yöneticilerinin cevaplaması gereken sorular niteliğindedir. Üst yönetim, önbüro departmanı, satış ve pazarlama departmanı, housekeeping departmanı, yiyecek ve içecek departmanı, insan kaynakları departmanı, muhasebe departmanı, satın alma departmanı, mutfak, organizasyon, resepsiyon ve müşteri ilişkileri olmak üzere toplam on iki departmanda on beş departman yöneticisi ile görüşme yapılmıştır.

**Çizelge 1: Otel Departman Yöneticilerinin Otel İşletmelerinde Kriz Yönetimi İle İlgili Görüşleri**

	<b>KRİZ DURUMUNU NASIL TANIMLARSINIZ?</b>
<b>Üst Yönetim</b>	Rutin dışında olan, genel işleyişi olumsuz etkileyen durumlar.
<b>Önbüro Departmanı</b>	İşletmelerin yaşamında karşılaştıkları kaotik durumlardır. / Plansız gelişen beklenmedik durumlardır.
<b>Satış – Pazarlama Departmanı</b>	İşletmenin mevcut konum ve geleceğini etkileyen, hiç beklenmeyen bir anda ortaya çıkan ve genelde önlem alınmakta geç kalınan durumlardır. / İşletme hayatını tehlikeye sokan acil karar verilmesi gereken durumdur.
<b>Housekeeping Departmanı</b>	Genel işleyişi etkileyen beklenmedik durumlardır. / Planda olmayan gerilim yaratan durumlardır.
<b>Yiyecek – İçecek Departmanı</b>	Bir gerilim durumudur.
<b>İnsan Kaynakları Departmanı</b>	İşletmenin hedeflerini ve işleyişini tehdit eden beklenmedik durumlardır.
<b>Muhasebe Departmanı</b>	İşletme bünyesini tehlikeye sokan acil karar verilmesi gereken durumlardır.
<b>Satın Alma Departmanı</b>	Anında gelişen beklenmedik durumlardır.
<b>Mutfak</b>	Misafiri de işletmeyi de etkileyen olumsuz durumlardır.
<b>Organizasyon</b>	Aniden gelişen durumlardır.
<b>Resepsiyon</b>	Olağan işleyişin dışında gerçekleşen durumlardır.
<b>Guest Relations</b>	Maddi ya da manevi açıdan yaşanabilecek olağan dışı durumlardır.

Çizelge 2: Otel Departman Yöneticilerinin Otel İşletmelerinde Kriz Yönetimi İle İlgili Görüşleri

	<b>İŞLETMENİZDE KARŞILAŞTIĞINIZ KRİZ DURUMLARI NELERDİR?</b>
<b>Üst Yönetim</b>	İşletmede oluşabilecek krizler için tedbir aldığım için fazla durum yaşamam. Fakat kişi bazlı sorunlar, eksik hizmetler kriz yaratabiliyor.
<b>Önbüro Departmanı</b>	Biz otelciler olarak müşteri memnuniyetini sağlamak amacıyla çalıştığımız için, tatile gelen kişilere sunduğumuz olanakları yerine getiremezsek (örneğin; oda manzarasının yanlış olması) olası bir kriz yaşayabiliyoruz. / Genelde otelin shorta düşmesinden kaynaklanan rezervasyonlarda sıkıntı yaşamaktayız.
<b>Satış – Pazarlama Departmanı</b>	Döviz kurunun artması ile beraber ithal edilen ürünlerin fiyatlarının artması dolayısıyla finansal krizler yaşamaktayız. / Döviz kurunun artmasıyla oda ve her şey dahil fiyatların artması söz konusu olduğu için bu dalgalanmalar sebebiyle mevcut misafir kitlemizi olumsuz etkiliyor.
<b>Housekeeping Departmanı</b>	Çıkış yapacak misafirin çıkış saatini geciktirmesiyle kriz yaşayabilmekteyiz. Bu durumda oda temizliği bir sonraki misafire geciktiği için misafir açısından memnuniyetsizliğe yol açabilmektedir. / Buklet malzemelerinin çok kullanımından oluşan tedarik sıkıntısı, havluların, bornozların ya da diğer ürünlerin çalınması, yıkamaya giden havluların geç gelmesi gibi durumlarda küçük krizler yaşayabiliyoruz.
<b>Yiyecek – İçecek Departmanı</b>	Sezonda misafir sayısının artması ile birlikte kalabalık dolayısıyla yaşanan servis hızı, stewarddaki bulaşık yetiştirememeye ya da oda servislerinde yavaşlama gibi sorunlar yaşayabilmekteyiz.
<b>İnsan Kaynakları Departmanı</b>	Kriz döneminde çalışanlarımızın motivasyonunun düşmesi bizim için farklı bir kriz durumu oluşturuyor.
<b>Muhasebe Departmanı</b>	Yeni açılan bir otel olduğumuz için konsepti ayarlamak için ayrılan bütçenin biraz üstüne çıktığı için personel maaşlarını ödemekte gecikme yaşandı.
<b>Satın Alma Departmanı</b>	İşletmemize alınacak ürünlerin zamanında haber verilmemesinden ötürü ürün tedariklerinin gecikmesi durumundan kaynaklanan küçük çaplı kriz yaşayabiliyoruz.
<b>Mutfak</b>	Misafir fazlalığından servislerin hazırlanmasında aksama meydana gelebiliyor.
<b>Organizasyon</b>	Yeterli zaman dahilinde haber verilmediğinde sıkıntı yaşıyoruz. Çünkü her organizasyonun konseptine uygun hazırlanma süresi vardır.
<b>Resepsiyon</b>	Misafir isteklerinin gecikmesi, arıza şikayetlerinin geciktirilmesi vb. durumlar
<b>Guest Relations</b>	Devamlı misafirlerimizin CRM'ini tutmada bazı eksiklikler olabiliyor. Örneğin sevdiği meyve ya da alerjisi olan yiyecek-içecekleri belirtmeme durumları gibi.

Çizelge 3: Otel Departman Yöneticilerinin Otel İşletmelerinde Kriz Yönetimi İle İlgili Görüşleri

	<b>İŞLETMENİZDE KRİZ OLUŞUM DURUMU HANGİ SIKLIKLA GERÇEKLEŞMEKTEDİR?</b>
<b>Üst Yönetim</b>	Çok nadir.
<b>Önbüro Departmanı</b>	Yılda 3-4 defa. / Sezonda 4-5 misafirle.
<b>Satış – Pazarlama Departmanı</b>	Her 5 senede 1 ciddi kriz yaşamaktayız. / döviz kuruna bağlı olmakla birlikte net bir şey söyleyemiyoruz.
<b>Housekeeping Departmanı</b>	Yüksek sezonda 10-12 oda gibi bir sayıyla gerçekleşmektedir.
<b>Yiyecek – İçecek Departmanı</b>	Haftada 2-3 gün.
<b>İnsan Kaynakları Departmanı</b>	2-3 yılda bir.
<b>Muhasebe Departmanı</b>	2 yıl içerisinde ilk defa.
<b>Satın Alma Departmanı</b>	Yılda 3-4 defa.
<b>Mutfak</b>	Nadiren.
<b>Organizasyon</b>	Yılda 1-2 defa.
<b>Resepsiyon</b>	Yüksek sezonda 3 ila 5 misafir aralığında değişiyor.

Çizelge 4: Otel Departman Yöneticilerinin Otel İşletmelerinde Kriz Yönetimi İle İlgili Görüşleri

	<b>KRİZ DURUMUNU YÖNETEBİLECEK AYRI BİR BİRİMİNİZ VAR MI? YOK İSE KRİZ DURUMUNDA HANGİ BİRİMDEN KİMLERİ DAHİL EDİYORSUNUZ?</b>
<b>Üst Yönetim</b>	Birim yöneticileri kriz için ilk muhattaptır. Onları aşan inisiyatif durumlarında üst yönetim ile birlikte toplantı yaparız.
<b>Önbüro Departmanı</b>	Kriz bölümümüz yok. Krizle karşılaştığımız zaman hangi birimde kriz yaşanmışsa o birimin müdürü ile görüşülür. Kriz büyük ise bütün departman müdürleri ve genel müdür acil durum toplantısına alınır.
<b>Satış – Pazarlama Departmanı</b>	Ayrı bir birimimiz yok. Departman müdürlerimizle bir araya gelerek yol



	haritası oluşturuyoruz.
<b>Housekeeping Departmanı</b>	Ayrı bir kriz birimimiz yok. Kriz durumunda ise housekeeping ekibimizle koordineli olarak aşmaya çalışıyoruz.
<b>Yiyecek – İçecek Departmanı</b>	Ayrı bir kriz birimimiz mevcut değildir. Departman müdürümüz ve şefler ile kaptanlarımız dahil olurlar.
<b>İnsan Kaynakları Departmanı</b>	Maalesef ki ayrı bir birimimiz yok. Kriz durumunda insan kaynakları ekibi olarak önlemler alıyoruz.
<b>Muhasebe Departmanı</b>	Gerektiğinde departman müdürleri ve genel müdür ile kriz toplantısı yapabilmekteyiz.
<b>Satın Alma Departmanı</b>	Hayır, yok. Önceden personelimizi uyarıyoruz.
<b>Mutfak</b>	Hayır. Mutfak şefleri ile toplantı yapıyoruz.
<b>Organizasyon</b>	Maalesef yok.
<b>Resepsiyon</b>	Hayır ayrı bir birimimiz yok. Bütün departmanlarla koordineli çalışıyoruz.
<b>Guest Relations</b>	Ayrı bir birimimiz yok. Ekibimizle üstesinden geliyoruz.

**Çizelge 5: Otel Departman Yöneticilerinin Otel İşletmelerinde Kriz Yönetimi İle İlgili Görüşleri**

	<b>OLASI BİR KRİZ DURUMUNDA PROAKTİF YAKLAŞIM GEREĞİ HANGİ ÖNLEMLER ALIYORSUNUZ?</b>
<b>Üst Yönetim</b>	Bir işte başarılı olmanın yolu nasıl başarılı olacağım değil, bu işte önüme çıkacak engeller neler olur düşüncesi ile bunlara tedbir alıp b ve c planlarının da hazırda bulunması gerekir.
<b>Önbüro Departmanı</b>	Kriz durumlarında ilk önce sakinliğimizi koruyoruz. Konunun yanlış anlaşılması için şahısların dinlenilmesine önem gösteriyoruz. / Otelin shorta düşmesi durumunda denk ya da otelimizden biraz daha kaliteli bir hizmet veren otele misafirimizi yönlendirdiğimizde olası bir sorun yaşamamak için mutlaka bir personelimizin misafirimizi gönderdiğimiz otele kadar kendilerine eşlik etmelerini sağlıyoruz.
<b>Satış – Pazarlama Departmanı</b>	İlk önce üretimi küçültme, işten çıkarma ve yatırımları durdurma gibi önlemler alıyoruz. Şirket harcamalarında daha tasarruflu davranmaya çalışıyoruz. / Misafirlerimiz önceden de tesisimizde konakladıysa belli bir miktarda indirim uyguluyoruz ya da ikram ve imkanlarımızı çeşitlendiriyoruz.
<b>Housekeeping Departmanı</b>	Olası bir kriz yaşamamak için misafirimizin çıkış saatinden 1 saat önce ufak bir hatırlatma yapıyoruz. / Buklet malzemelerinin siparişinde her odaya 2 buklet seti tedarik ediyoruz. Havlular, nevresimler, ve bornozlar gibi malzemelere otel logosu bastırıyoruz.
<b>Yiyecek – İçecek Departmanı</b>	Kriz yaşamamak adına yüksek sezonda destek ekibi oluşturuyoruz.
<b>İnsan Kaynakları Departmanı</b>	Genellikle personelimize motivasyon kazandırmak için eğlenceler, geziler, yemekler vb düzenliyoruz.
<b>Muhasebe Departmanı</b>	Her departmana ayrı bütçe belirliyoruz.
<b>Satın Alma Departmanı</b>	Aylık ve haftalık olarak satın alınacak ürünler formu düzenliyoruz.
<b>Mutfak</b>	Destek ekip istiyoruz.
<b>Organizasyon</b>	Biz her halükarda kendimizi hazır tutuyoruz. Fakat bazen istemeyerek de olsa organizasyondan 1 gün önce haberdar olduğumuz oluyor.
<b>Resepsiyon</b>	Personelimize eğitimler yapıyoruz.
<b>Guest Relations</b>	Personelimize CRM eğitimi veriyoruz.

## SONUÇ

İşletmeler kuruluş sürecinden başlayarak sürekli olarak risklerle ve bu risklerin doğru olarak değerlendirilmemesi sonucu ortaya çıkan krizlerle karşı karşıyadır. Kriz dönemine girilmeden önce kriz önlemeye yönelik olarak geliştirilen proaktif teknik ve stratejiler kriz sürecine girilmesini engelleyebileceği gibi aynı zamanda girilebilecek muhtemel bir krizden de güç kazanarak çıkabilmeye imkan verir. İşletmeler daha çok yüksek sezonda krize yatkınlık gösterdikleri için işletmenin üretim yapacağı yerin doğru seçimi, pazar analizinin doğru yapılması, kullanılacak teknolojinin doğru seçimi, uygun beceriye sahip personel seçimi gibi kavramların tamamı aslında krizi önlemeye yönelik potansiyel çalışmalarını önceden belirlemeleri gerekmektedir. Krize dönüşecek potansiyel taşıyan risklerin yönetim tarafından görülmemesi ve önlemlerinin alınmaması, yani işletmenin kötü yönetilmesinin bir sonucudur. O halde denebilir ki, işletmelerin krize girişi önlenebilir. Ancak bunun için gerekli olan işletme yönetiminin gerekli bilgi ve beceri ile bilimsel yollarla faaliyetini sürdürmesidir. Oluşabilecek krizleri önceden tespit edip

engelleyebilmek için yöneticiler işletmelerini çok iyi tanımalı, vizyon-misyon ve amaçlarını net bir şekilde belirlemeli ve belirledikleri şekilde yönetebilmelidirler. Hazırlanan ve beş yıldızlı otel yöneticileri ile yapılan mülakat soruları krizi tanımlamada, krizlerin meydana gelme sıklıklarını ve nasıl çözüm üretileceğini göstermekte büyük önem taşımaktadır.

Sorulan sorulara karşılık verilen cevaplara göre Çizelge 1, 2, 3, 4 ve 5'i özetlemek gerekirse; her departmanın yaşadığı krizler, kriz sıklıkları ve çözümleri farklılık göstermektedir. Proaktif yaklaşım gereği yöneticilerine ve ekiplerine işletmenin ömrünün uzun olması, ortalamanın üstünde kâr sağlayabilmeleri ve müşteri memnuniyetini göz önüne alarak buna göre davranış sergileyebilmeleri için büyük sorumluluklar düşmektedir.

#### KAYNAKÇA

- Akat, İ. Ve Budak, G. (2002). İşletme Yönetimi, İzmir, Başarı Yayıncılık.
- Akgemci, T. Ve Güleş, H.K. (2009). İşletmelerde Stratejik Yönetim, Ankara, Gazi Kitabevi.
- Barton, L. (1994). Crisis Management: Preparing for and Managing Disaster, The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly.
- Diñer, Ö. (1998). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları, İstanbul, Beta Yayınevi.
- Erol, M. (2010). Ekonomik Krizler ve Kobiler, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, ss.167.
- Faulkner, B. (2001). Towards a Framework for Tourism Disaster Management, Tourism Management.
- Kupperman, R.H., Wilcox, R.H. ve Smith, H.A. (1998). Crisis Management: Some Opportunities, Science.

- Küçükaltan, D., Tükeltürk, Ş. ve Çiftçi, G. (2015). Otel İşletmelerinde Kriz Yönetimi, Ankara, Detay Yayıncılık.
- Lee, Y.F. ve Harrald, J.R. (1999). Critical Issue for Business Area Impact Analysis in Business Crisis Management: Analytical Capability, Disaster Prevention and Management, No:3, pp.184-189.
- Millburn, T. (1983). Organizational Crisis. "Part I: Definition and Conceptualization", Human Relations, No:12.
- Özkul, H. (2001). "Krizlerin Turizm Üzerindeki Etkileri – Turizm – Kriz İlişkileri", II. Ulusal Türkiye Turizmi Sempozyumu Tebliğler Kitabı, Türkiye Turizmini Araştırma Enstitüsü, ss.75-101.
- Pauchant, T. Ve Mittrof, J. (1992). Transforming the Crisis Prone Organization, San Francisco.
- Peker, Ö. ve Aytürk, N. (2002). Etkili Yönetim Becerileri, Ankara.
- Sturgers, D.L., Carrel D.A. ve Newsom, M. (1991). Crisis Communication Management: The Public Opinion Node and Its Relationship to Environmental Nimbus, Advanced Management Journal, No:3.
- Tekin, M. ve Zerenler, M. (2008). İşletmelerde Kriz Yönetimi, Konya.
- Topuz, Ç. (2009). Kriz Yönetimi Turizm Sektörüne Etkileri, Konya.
- Tutar, H. (2000). Kriz ve Stres Ortamında Yönetim, İstanbul.
- Tüz, M.V. (1996). Kriz Döneminde İşletme Yönetimi, Bursa.
- Uzun, D. (2001). Otel İşletmelerinin Krize Hazırlıklı Olma Durumlarının Değerlendirilmesi, Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Weitzel, W. ve Jonsson, E. (1989): Decline in Organizations: A Literature Integration and Extention, Administrative Science Quarterly, Vol.34.
- Yılmaz, Ö.D. (2004). Turizm İşletmelerinde Kriz Yönetimi ve Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Krizlere İlişkin Yaklaşımlarına Yönelik Bir Araştırma, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.