

Turizm Sektöründe Stratejik Kriz Yönetimine İlişkin Bütünsel Bir Çerçeve

Ramazan GÖRAL*

ÖZET

Toplumsal ve ekonomik boyutlarıyla birçok ülkenin kalkınmasına güçlü katkılar sağlayan turizm sektörü, uluslararası ölçekte en hızlı gelişen sektörler arasında yer almaktadır. Sektörün uluslararası ölçekte gelişme süreci aynı zamanda sektörü ve bu sektörde yer alan işletmeleri daha geniş bir “küresel riskler” dizisine açık hale getirmiştir.

Bununla birlikte turizm talebi, turistik tüketicinin mal ve can güvenliğini tehdit eden savaş, terör, salgın hastalık, doğal afetler gibi olaylara, seyahate ayrılacak geliri azaltan ekonomik krizlere ve turist kabul eden bölgelerin imajını yıpratıcı siyasi gelişmelere son derece duyarlı bir yapıya sahiptir. Dünyanın bir yerinde meydana gelen politik istikrarsızlık veya ortaya çıkan savaşlar, dünyanın diğer bölgelerindeki seyahat taleplerini önemli ölçüde düşürebilmektedir. Teknolojik, ekonomik, siyasal ve sosyo-kültürel alanlardaki değişimler ve gelişmeler ile bunlara bağlı olarak oluşan toplumun istek ve ihtiyaçlarındaki çeşitlilik ve artışlar turizm işletmelerini derinden etkilemektedir.

Bütün bu olayları ve gelişmeleri önceden öngörerek yönetemeyen, dış çevre uyumu ile iç çevreyi oluşturan alt sistemler arasındaki etkileşimleri gereği gibi düzenleyemeyen işletmeler sık sık krizle karşı karşıya gelebilmektedir. Bu nedenle kriz olarak adlandırılan gelişmelerin etkilerinin ortadan kaldırılması veya sınırlandırılması için stratejik yönetim ve kriz yönetimi hem turizm destinasyon yöneticileri hem de işletme yöneticileri açısından temel beceri haline gelmektedir.

Kriz yönetimi ve stratejik yönetim uygulamalarının sinerji oluşturacak şekilde birleşme potansiyellerine rağmen yönetim uygulamalarında birbirlerinden ayrı alanlar olarak değerlendirildikleri görülmektedir. Oysa stratejik yönetim sürecine kriz yönetimi bakış açısını dahil etmenin, işletmelerin kriz gelişmelerini önlemelerine ya da bir kriz gerçekleştiği takdirde etkilerini azaltmalarına yardımcı olabilecektir. Böylece işletmenin stratejik amaçlarını tehdit edebilecek bir duruma karşı gerekli önlemler alınmış olacaktır.

Kriz yönetiminin koruyucu /önleyici kabiliyetlerini stratejik yönetim sürecine eklemenin, işletmelerin stratejik yönetimine daha faydalı olacağı açıktır. Ancak rekabetin şiddetli bir şekilde devam ettiği günümüz turizm pazarında etkin rekabetçi stratejiler oluşturma, uygulama ve değerlendirmelere odaklanan stratejik yönetim sürecinde, bu güç şu anda yeterli şekilde değerlendirilememektedir. Oysa stratejik yönetim ve kriz yönetimi uygulamalarının bütünleştirilmesinin sinerji etkisi yaratabilme potansiyeli bulunmaktadır. Dolayısıyla turizm işletmelerinin bundan sonra yollarına stratejik yönetim sürecine kriz yönetimi etkinliklerini dahil eden yeni bir bütünlük stratejik kriz yönetimi yaklaşımı ile devam etmesi işletmelerin stratejik yönetim uygulamaları sonucunda ulaşmayı arzuladıkları amaçları daha etkin şekilde elde etmelerini sağlayabilecektir.

Bu bağlamda çalışmada öncelikle bütünlük çerçevesinin temelini oluşturan kriz yönetimi yaklaşımları ve stratejik yönetim süreci ile ilgili bilgi verilmektedir. Daha sonra stratejik yönetim sürecinin sınırlarını genişleten ve sürecin içine kriz yönetimi etkinliklerini dahil eden yeni bir bütünlük stratejik kriz yönetim süreci çerçevesi üzerinde durulmaktadır.

Anahtar Kelimeler. Kriz, Kriz Süreci, Kriz Yönetimi, Stratejik Yönetim

Çalışmanın Türü: Araştırma

A Holistic Framework Related To Strategic Crisis Management In Tourism Sector

ABSTRACT

Tourism sector which makes significant contributions to development of many countries with its social and economic dimensions ranks among the fastest growing sectors on international scale. The development process of the sector on international scale leaves the sector and other business in this sector vulnerable to a larger global risks series.

Besides this, tourism demand has an extremely responsive framework for political developments which tarnish the regions' image that that welcome tourists; economic crisis which retrench income to be separated for travelling and events such as natural disasters, epidemics, terror, war which threatens tourist consumer's security of life and property. Political instability that occurred in any part of the world or wars that broke would lessen travel demands at significant scales in other parts of the world. Developments in technological, economic, political and socio-cultural domains and variety and augmentation in requests and needs of the society that occurred subject to these developments influence tourism businesses deeply.

* Yrd. Doç. Dr., Selçuk Üniversitesi

Businesses, which cannot cope up with all these events and developments by anticipating them, which cannot organise the interaction between outer frame consistency and sub-systems that make inner frame properly, would quite often encounter with the crises. Thus, strategic management and crisis management for abolishment or limitation of the effects of developments which is called crisis are becoming the essential capability for both tourism destination managers and business managers. It is observed that although crisis management and strategic management applications have the potential of integrating in a way to synergise, they are evaluated as different domains from each other in management applications. However, inclusion of crisis management approach to strategic management process would be helpful of lessening the effects of the possible crisis situations or the businesses' preventing of crisis developments. Thus necessary precautions will be taken against a situation which could threat businesses' strategic objectives.

Integration of strategic management and crisis management applications have the potential of creating synergy effect. It is clear that it would be more advantageous for strategic management of businesses to add preventive/protective capabilities of crisis management to strategic management process. Yet in today's tourism market where the competition goes on in a drastic way, this power that is in strategic management process which focuses on evaluation, application and forming of efficient competitive strategies cannot be evaluated in an adequate way now. However, a new integrated strategic crisis management approach which incorporates crisis management activities in strategic management process would sustain businesses' obtaining their desired strategic objectives in a more efficient way.

In this context, a new integrated strategic crisis management process framework which includes crisis management activities into the process and enlarges the borders of the strategic management process will be discussed after providing information about strategic management process and crisis management approaches which form the basis of holistic framework in this study.

Keywords: crisis, crisis process, crisis management, strategic management

Type of the Study: Research

Giriş

Toplumsal ve ekonomik boyutlarıyla birçok ülkenin kalkınmasına güçlü katkılar sağlayan turizm sektörü, uluslararası ölçekte en hızlı gelişen sektörler arasında yer almaktadır. Sektörün uluslararası ölçekte gelişme süreci aynı zamanda sektörü ve bu sektörde yer alan işletmeleri daha geniş bir "küresel riskler" dizisine açık hale getirmiştir.

Bununla birlikte turizm talebi, turistik tüketicinin mal ve can güvenliğini tehdit eden savaş, terör, salgın hastalık, doğal afetler gibi olaylara, seyahate ayrılacak geliri azaltan ekonomik krizlere ve turist kabul eden bölgelerin imajını yıpratıcı siyasi gelişmelere son derece duyarlı bir yapıya sahiptir. Dünyanın bir yerinde meydana gelen politik istikrarsızlık veya ortaya çıkan savaşlar, dünyanın diğer bölgelerindeki seyahat taleplerini önemli ölçüde düşürebilmektedir. Teknolojik, ekonomik, siyasal ve sosyo-kültürel alanlardaki değişimler ve gelişmeler ile bunlara bağlı olarak oluşan toplumun istek ve ihtiyaçlarındaki çeşitlilik ve artışlar turizm işletmelerini derinden etkilemektedir.

Bütün bu olayları ve gelişmeleri önceden öngörerek yönetemeyen, dış çevre uyumu ile iç çevreyi oluşturan alt sistemler arasındaki etkileşimleri gereği gibi düzenleyemeyen işletmeler sık sık krize karşı karşıya kalabilmektedir. Bu nedenle kriz olarak adlandırılan gelişmelerin etkilerinin ortadan kaldırılması veya sınırlandırılması için stratejik yönetim ve kriz yönetimi hem turizm destinasyon yöneticileri hem de işletme yöneticileri açısından temel beceri haline gelmektedir.

Bununla birlikte kriz yönetimi ve stratejik yönetim uygulamalarının sinerji oluşturacak şekilde birleşme potansiyellerine rağmen yönetim uygulamalarında birbirlerinden ayrı alanlar olarak değerlendirildikleri görülmektedir. Oysa stratejik yönetim sürecine kriz yönetimi bakış açısını dahil etme, işletmelerin krize yakalanmalarını önlemede ya da bir kriz gerçekleştiği takdirde etkilerini azaltmalarına yardımcı olabilecektir. Kriz yönetiminin koruyucu /önleyici kabiliyetlerini stratejik yönetim sürecine dahil etme, işletmelerin stratejik yönetimine daha faydalı olacağı açıktır.

Bu kapsamda çalışmada öncelikle turizmde kriz kavramı, kriz süreci, kriz yönetim süreci ve kriz yönetim yaklaşımları ele alınacaktır. Daha sonra bütünsel stratejik kriz yönetim süreci çerçevesi oluşturulacaktır.

1. Turizmde Kriz Kavramı

Bir krizin etkin şekilde yönetilebilmesi için, ilgili disiplin açısından gerçek bir krizin ne olduğunun ve özelliklerinin bilinmesi gerekmektedir. Bu bilginin eksik olması durumunda, oluşabilecek potansiyel bir krize karşı hazırlıksız olmak yaşamsal riskler taşıyabilecektir (Sucu,2014). İşletme yönetimi açısından krizin ne olduğu ve hangi özellikler taşıyabileceğinin tam olarak bilinmesi turizm işletmelerinde krize yönelik

çözümlerin geliştirilmesinde, krizin en az hasarla atlatılmasında ve mümkünse krizlerden olumsuz etkilenmeden krizleri fırsata dönüştürmede avantaj sağlayabilecektir.

İşletme yönetimi açısından kriz; *krize kaynaklık eden faktörler karşısında işletmelerin örgütsel ve yönetsel süreçlerinde işleyiş bozukluklarına ve örgütsel düzenin büyük ölçüde sarsılmasına neden olan ve plansız bir biçimde ortaya çıkan sorunların çözüm yollarının yetersiz kalması sonucu karşlaşılan gerilim durumudur* (Tutar,2000;16).

Turizmde kriz; *turizmle ilgili işletmelerin olağan faaliyetlerini tehdit eden, turistik bölgenin güvenli olmadığı izlenimi yaratan, turistleri yönenin turistik çekicilikleri ve rabatlığı konusunda olumsuz etkileyen ve bölgeye yönelik turizm talebinin ve harcamalarının azalması nedeniyle yerel turizm işletmelerinin faaliyetlerini yerine getirememeleri ya da varlıklarını devam ettirememelerine sebep olan olaylardır* (Turofed,2010;42) şeklinde tanımlanabilir.

“Neredeyse her kriz başarısızlığın kökleri kadar başarının tohumlarını da kendi içinde taşımaktadır” (Augustine,2000;13). Bu ifadeden de anlaşılacağı üzere krizler içinden çıkılması zor, tehlikeli zamanlardır. Fakat aynı zamanda kriz durumları fırsata da dönüştürülebilir. Çünkü kriz, geleceğin yeniden tanımlandığı ya da tasarımılandığı bir ortam yaratabilmekte; farklı bir ürün, başka bir organizasyon, yeni bir iş veya iş sahası, yeni bir bölge vb. birçok faktörün geleceği şekillendirmek üzere gözden geçirilmesini sağlamaktadır (Patan,2009;3). Dolayısıyla işletmeler krize hazırlıklı olduklarında ve geliştirdikleri stratejileri hızla uygulamaya aldıklarında krizden fayda sağlayabilmektedirler.

2. Turizm İşletmelerinde Krizin Aşamaları (Kriz Süreci)

Krizlerin hemen hemen tamamının oluşum sürecinde bazı sinyaller söz konusudur. Ancak bu sinyallerin algılanamaması, yeterince dikkate alınmaması veya sinyallerin krize ait olduğunun bilinmemesi sonucu işletmeler krizle karşı karşıya kalırlar (Tağraf ve Arslan,2003;149). Kriz süreci ile ilgili olarak başlangıçta, stratejik açıklık ortaya çıkmaktadır. *Stratejik açıklık*; işletme çevresinde yaşanan, hızlı ve köklü değişimlerin takip edilememesinden kaynaklanan bir durum (Yılmaz,2004;26) olarak tanımlanmaktadır. Ortaya çıkan stratejik açıklığın anlaşılabilmesi durumunda işletme, hızla krize doğru sürüklenerek, “kriz” aşamasına geçmektedir.

Kriz- işletme ilişkisi açısından kriz sürecini; kriz öncesi (kriz gelişim dönemi), kriz aşaması ve kriz sonrası olmak üzere üç genel boyutta değerlendiren yaklaşım daha fazla kabul görmektedir (Çelik ve Akgemci,1997;133). Kriz öncesi ortamda, olası bir krizin erken sezilebilmesi, önlenmesi veya ondan kaçınılabilmesi gerekmektedir. Kriz aşamasında, kriz ortamının dayattığı şartlara uyum sağlayabilmek ve belirlenen örgütsel amaçlara ulaşmak için hızla olumsuzluğu giderici kararların alınması, bunların krizi ortadan kaldırıcı yönde uygulamaya konulması ve krizin aşılabilmesi önem kazanmaktadır. Kriz sonrası aşamada ise olası gelişmelere karşı uyum sağlayabilecek etkin bir örgüt yapısının oluşturulmasını hedefleyen ve örgüt kültüründe yapılabilecek kimi değişiklikleri içeren çalışmalar söz konusudur.

Bu üç aşama temel aşama olup, bunlar çeşitli çalışmalarda mikro anlamda çeşitli alt gruplara ayrılmaktadır (Coombs,1999;13). Kriz sürecinin temel aşamalarını farklı açılardan ele alan ve bunları farklı alt aşamalara ayıran çalışmalardan bazıları Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1. Kriz Yaşam Döngüsü

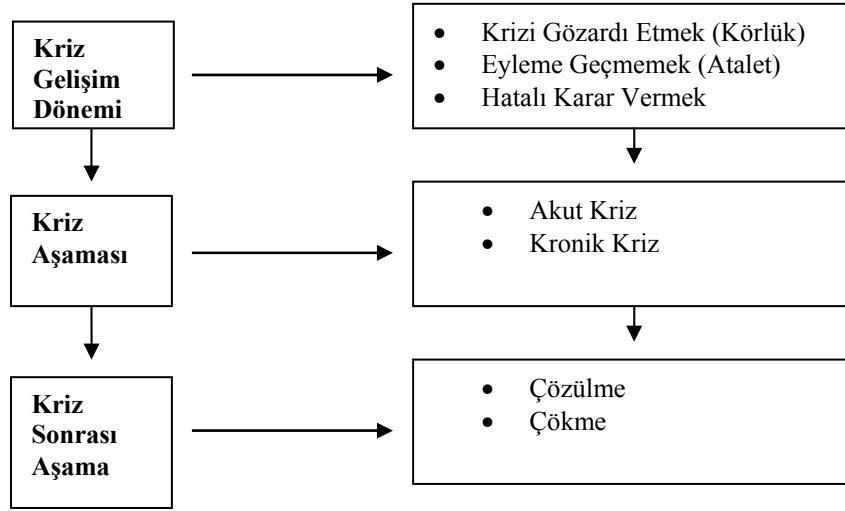
Faulkner (2001)	Fink (1986)	Robert (1994)
Kriz Öncesi Aşama	-	Kriz Öncesi Aşama
Krizin Ortaya Çıkması	Krizin Gelişim Aşaması	-
Olağanüstü Hal Aşaması	Akut Kriz Aşaması	Olağanüstü Hal Aşaması
Kriz Ortası Dönem	-	Kriz Ortası Dönem
Uzun Dönem Aşaması ve İyileştirme	Kronik Kriz Aşaması	Uzun Dönem Aşaması ve İyileştirme
Çözülme Aşaması	Krizin Çözülme Aşaması	-

Kaynak: (Ritchie,2003:672)

Faulkner’in (2001) turizm işletmeleri için geliştirilen kriz yönetim modelinde, kriz süreci aşamaları altı alt aşamada değerlendirilmiş ve her bir aşama için çeşitli yönetim öğeleri belirlenmiştir. Bu yönetim öğelerinden risk değerlemesinin, kriz öncesi aşamada tercih edildiği, kriz olasılık planlarının da kriz esnasında uygulanması gerektiği ifade edilmiştir. Krizin ortaya çıkması ile birlikte, işletmeler artık kriz anı sürecine girmiş olacaktırlar. Bu süreç, işletmeler krizden kurtulana kadar devam eden harekete geçme,

olağanüstü durum, orta dönem ve uzun dönem ifadeleriyle nitelendirilmiş bir zaman dilimini kapsamaktadır (Öztürk ve Türkmen,20014). Robert'ın geliştirdiği dört kriz süreci aşaması, Faulkner'in belirlemiş olduğu kriz süreci aşamalarına göre daha az sayıda olmakla birlikte benzer isim ve özellikler taşımaktadır. Fink ise krizin gelişim aşaması, akut kriz aşaması, kronik kriz aşaması ve krizin çözülme aşaması olmak üzere dört alt kriz sürecini ifade etmektedir.

Bu çalışmada kriz süreci; **Kriz Gelişim Dönemi**, **Kriz Aşaması** ve **Krizin Sona Ermesi** makro temel aşamalara, Fink'in dört kriz süreci aşamalarının (Körlük, Atalet ve Hatalı Karar Vermek, Akut Kriz, Kronik Kriz, Çözülme ve Çökme) birleştirilmesi şeklinde ele alınacaktır (Şekil 1).



Şekil 1. İşletmelerde Kriz Süreci

Şekil 1'de görüldüğü üzere krizin gelişim dönemi, körlük, eyleme geçmeme ve hatalı karar vermek başlıkları altında üç aşamadan oluşmaktadır. Krizin tanımlanmasının gerektiği ilk dönem körlük aşaması adını almaktadır. Bu aşamada, işletmenin yaşamını tehdit edebilecek içsel ve dışsal değişimler ortaya çıkmakta ve işletmenin çevre ile olan ilişkilerinde sorunlar baş göstermeye başlamaktadır (Can,2002;336). Krizin gelişim döneminin ikinci aşaması; başarı oranının düşmesine rağmen işletme içinde bu duruma karşı hiçbir faaliyetin olmaması, diğer bir ifadeyle hareketsizlik aşaması olarak tanımlanmaktadır. Krizin gelişim döneminde, krizin eşliğine geldiğini hatalı karar ve yanlış eylem aşaması ifade etmektedir. Krizin eşliğine gelinen bu son aşamada yöneticileri yanlış eylem ve hatalı karar vermeye sürükleyen neden; panik ve endişe duygularını taşıyan bireylerin yaratıcı kararlar yerine, çabuk ve genelde doğru olmayan bilgilere dayanan kararlar alma eğilimi olarak kabul edilmektedir (Yılmaz,2004;31).

Kriz döneminin ilk aşaması, akut kriz evresi olarak bilinmektedir. Bu evrede, işletme ve çevresinin 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). Kriz döneminin ikinci kısmı olan kronik kriz evresi ise, olayların yavaş yavaş yatıştığı ve krizin şiddetinin azalmaya başladığı dönem olarak ifade edilmektedir (Kash ve Darging,1998;182).

Kriz sonrası aşama, çözülme ve çökme evresi olarak da ifade edilmektedir. İşletmenin yeniden normal faaliyetlerine dönmeye başlaması çözülme olarak ifade edilmektedir (Tüz,2001;19). Ancak kriz, yanlış karar ve faaliyetler sonucunda kontrol edilemez bir hale gelmişse ve yapılan analiz ve tahminlere göre işletmenin orta ve uzun süreli yaşam şansı kalmamışsa, çökme gündeme gelecektir.

3. Kriz Yönetimi

Kriz yönetimi, bir karar alma sürecidir. Yönetimin özel bir türü olup, stratejik yönetim ilkeleriyle benzer özellikler taşımaktadır. Kriz yönetimi, turizm işletmelerinin bir yandan krize karşı hazırlıklı olmasını sağlarken diğer yandan gerekli önlemlerin alınarak krizin en düşük maliyet ve en yüksek kazançla atlatılmasını amaçlamaktadır (Haşit,2013;34).

Kriz yönetimi; *olası bir krize karşı koruma ve önleme mekanizmalarının oluşturulması ile oluşmuş bir krizin ortadan kaldırılması, bu süreçte işletme üzerindeki olumsuz etkileri en aza indirmeye ilişkin faaliyetleri içeren bir süreci tanımlamaktadır* (Sucu,2014).

Bu bağlamda kriz yönetimi, sadece krizin ortaya çıkmasından sonraki süreci kapsayan bir faaliyet değildir. Kriz yönetimi; uyarı sinyallerinin belirlenmesi, koruma ve önleme mekanizmalarının kurulması gibi krizin ortaya çıkmasına kadar geçen sürede gerçekleştirilmesi gereken faaliyetleri de içermektedir (Çağlar,2002;48).

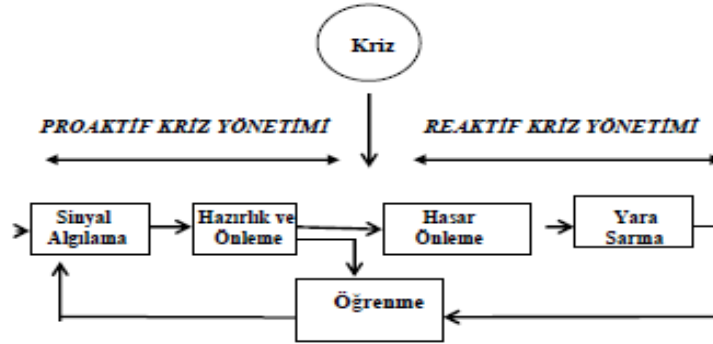
Tanımlı ve amaçları göz önüne alındığında kriz yönetiminin; karmaşık bir süreç olduğu, stratejik yönetim ilkeleriyle benzerlik gösterdiği ve hatta stratejik yönetimin bir kolu olduğu, yönetimin özel bir türü olduğu, örgütsel yaşamı tehlikeye atacak olaylarla ilgilendiği, örgütlere ek maliyetler yükleyebileceği, örgüt içi çatışmaları önlediği, söylenebilmektedir (Şahbaz ve Tuna,1998;158-Nayman,1995;44-47).

4. Kriz Yönetim Yaklaşımları

Turizm işletmeleri için kriz yönetiminde önemli olan, krizi başarı ile yönetip işletmeye fırsatlar yaratılmasıdır. Krizin başarıya dönüştürülmesi, yönetimin duruma aktif müdahalesini gerektirmektedir. Bunu başarabilmek için öncelikle, kriz sinyallerinin alınmasına yönelik gerekli çalışmalar yapılarak erken uyarı sistemlerinin oluşturulması gereklidir. Kriz anında ise, durum doğru tahlil edilmeli ve panik yaşanmamalıdır. Ayrıca etkili kararlar alabilmek için kriz yönetim ekibi vasıtasıyla bilgi toplamayı sistematik bir hale getirmeye, farklı hiyerarşik kademelerde çalışanlara roller dağıtmaya, zamanın baskısını azaltmaya, krizin kaynaklarını ayrıntılı bir şekilde teşhis etmeye yönelik çabalar harcamalıdır. Kriz anında çalışanların strese girmemeleri için gerekli önlemler alınmalıdır (Köroğlu,2004;47). Bütün bu çalışmalar ve çabalar olası bir krize ya da mevcut bir krize yanıt verme, krizle başa çıkma yada kriz yönetimi olarak ifade edilebilir.

Kriz koşulları altında bir işletmenin krize yanıt verme şekli, tüm kriz sürecini kapsayan bir kriz yönetim yaklaşımı olabileceği gibi, krizin içinde bulunduğu aşamaya göre öngörülen bir yaklaşım şeklinde de uygulanabilmektedir (Akıncı,2010;94). Bir başka ifadeyle işletme yöneticileri kriz dönemlerinde reaktif (tepkici) bir tutumla sorunlar ortaya çıktıkça önlem alabileceği gibi, proaktif (etkici) davranarak, sorunların kaynağını ortaya çıkarmak ve bunların yeni bir kriz kaynağı olmasını önleyici stratejiler de geliştirebilir (Genç,2004;349). Bu bilgiler ışığı altında, en genel şekliyle kriz yönetim yaklaşımları; *proaktif (etkici-aktif)*, *reaktif (tepkici-pasif)* ve yaşanan krizlerden alınan derslerin organizasyon içinde paylaşılarak içsel bir öğrenmenin gerçekleştirildiği sürece vurgu yapan *interaktif (etkileşimci)* yaklaşım olmak üzere üç grupta incelenebilir (Ainey,2010;89-95, Tüz,2013;46).

Bütüncül bir bakış açısı kazandıracığı ve krize yanıt verme yöntemlerinin daha iyi anlaşılabilceği düşüncesiyle burada kriz yönetim yaklaşımları, daha önce ele alınmış olan kriz yönetim süreci aşamaları ile birlikte değerlendirilecektir (Şekil-2).



Şekil 2. Kriz Yönetim Yaklaşımları ve Beş Temel Aşaması

Kaynak: Tağraf ve Arslan, 2003; 152

Proaktif kriz yönetim yaklaşımı, erken uyarı sinyallerini izlemeyi, olası krizlere karşı hazırlık yapmayı ve krizlerin oluşmasını engellemeyi kapsayan önleyici bir anlayışa dayanmaktadır (Özdemir,2014;87). Proaktif yaklaşım, işletmelerin kriz çıkmadan önce kriz olasılığını her zaman göz önünde bulundurarak krizi öngörmeyi, krize hazırlıklı olmayı, çevrede oluşan değişimlere karşı kendini uyarlayacak önlemleri zamanında almayı gerektiren koruyucu yaklaşımdır (Özden,2009;55).

Kriz yönetiminde proaktif bir yaklaşım geliştirmek, aşağıdaki unsurların kullanılması ile gerçekleştirilebilir (Tağraf ve Arslan,2003;153-158);

- *Doğru ve yeterli bilgi akışı sağlama*: Krizin oluşumunu engellemedeki önemli bir unsur doğru ve yeterli bilgi akışının sağlanmasıdır. İşletme karar süreci içine giren kaliteli bilgi, etkili bir bilgi akışını da içermesi halinde örgütsel sistemde krize neden olabilecek değişimlerden haberdar olmayı kolaylaştıracaktır.
- *Göze alınacak risk miktarını belirlemek*: Yöneticiler, işletmenin yatırım, değişim ve gelişim aşamalarında alacakları ölçsüz risklerle her an işletmeyi krize sokabilirler.
- *Erken uyarı sistemlerini oluşturma*: Erken uyarı sistemleri sayesinde krizin varlığı, şiddeti ve yoğunluğu tespit edilebilir.
- *Krizle karşı önleyici planlama yapma*: Yöneticiler, gelecekteki muhtemel krizler için önleyici planlar yapmalıdır. Bu planlar sayesinde kriz durumlarına karşı kimin ne yapacağı ve ne şekilde yapılacağı gibi hususlar belirlenerek, kriz anlarında ortaya çıkan karmaşa önlenir.
- *Fedakarlık miktarının öğrenilmesi*: İşletmelerin yaşayabilir bir sistem olarak ayakta kalabilmesi için yöneticiler gerek üretilen ürün, gerek kullanılan teknoloji ve gerekse personelden ihtiyaç duyulduğunda belirli bir oranda fedakarlık yapmayı öngörmelidirler.
- *Kriz önleme takımlarının oluşturulması*: Olası krizlerin etkilerini en aza indirmek ve söz konusu kriz oluştuğunda etkili bir şekilde tepki verebilecek şekilde kriz önleme takımlarının oluşturulması gerekmektedir.

Yukarıdaki unsurlar dikkate alınarak, kriz dönemine girilmeden önce kriz önlemeye yönelik geliştirilen proaktif teknik ve stratejiler, kriz sürecine girilmesini engelleyebileceği gibi, aynı zamanda girilebilecek muhtemel bir krizden de güç kazanarak çıkabilmeye imkan vermektedir.

Reaktif kriz yönetim yaklaşımında, proaktif çabaların yetersiz kaldığı durumlarda ortaya çıkan krizin işletme üzerindeki etkilerini en aza indirmeyi hedefleyen çabalar yer almaktadır (Özdemir,2014;87). Bu yaklaşım, "kriz çıktı şimdi ne yapalım?" sorusunun yanıtını ivedilikli arayan bir yönetim şeklidir. Bu yaklaşım biçimini benimseyen işletmeler, kriz anında hemen yetkili kurulumu toplayarak ne yapılacağını o an düşünüp karara bağlamaya çalışırlar (Özden,2009;54).

Reaktif kriz yönetimi yaklaşımı, kendi arasında *saldırgan kriz yönetimi* ve *tasfiyeci kriz yönetimi* olmak üzere ikiye ayrılır. Krizin henüz kontrol edilebilir nitelikte olduğu ve yapılan analiz ve tahminlere göre işletmenin geleceğe yönelik başarı şansının mevcut olduğu durumlarda saldırgan kriz yönetimi gerçekleştirilir. Saldırgan kriz yönetimi temel amaçlar doğrultusunda, saldırı önlemlerinin planlanması, uygulanması ve kontrol edilmesi faaliyetlerini içerir. Kriz, yanlış karar ve faaliyetler sonucunda kontrol edilemez bir hale

gelmişse ve yapılan analiz ve tahminlere göre işletmenin orta ve uzun süreli yaşam şansı kalmamışsa, tasfiyeci kriz yönetimi uygulanır. Tasfiyeci kriz yönetiminin görevi; işletmenin sahipleri, personeli, müşteri ve diğer işletmelerle dolaylı veya dolaysız olarak ilişkisi bulunan grupları daha büyük zararlardan korumak için planlı ve sistemli bir tasfiyenin, bilinçli bir geri çekilmenin gerçekleştirilmesidir (Ataman,2001;259).

Kriz yönetim sürecinin son aşaması olan öğrenme safhası, krize hazırlık ve kriz döneminde alınan karar, önlem ve uygulamaların; kullanılan standart, plan ve araçların gözden geçirilmesi ve kriz döneminden dersler çıkarılması, bu dersler ışığında kriz yönetimi sisteminde değişiklikler yapılması etkinliklerini kapsayan bir geri besleme niteliği taşımaktadır (Koroğlu,2004;40).

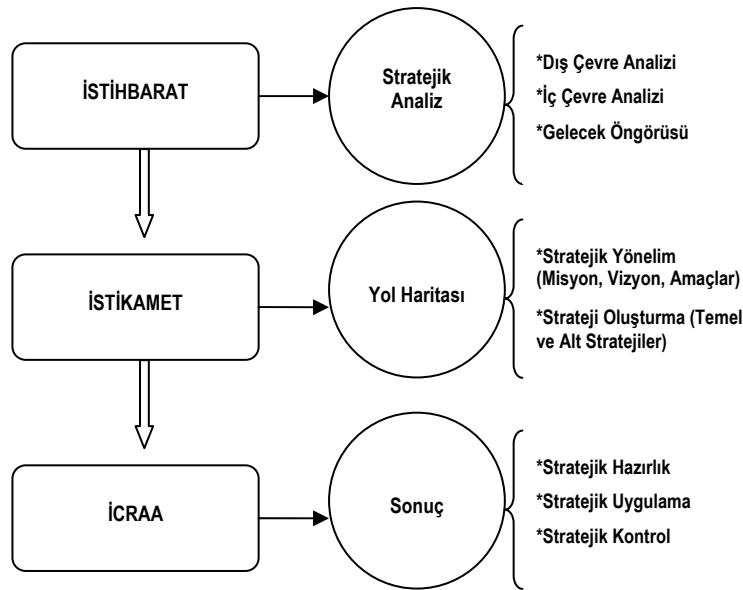
5. Kriz Yönetiminin Stratejik Yönetim Sürecine Entegrasyonu

Günümüz turizm işletmelerinin uzun vadede yaşantılarını devam ettirip, nihai hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için stratejik yönetim sürecine kriz yönetimi etkinliklerini dahil eden, yeni bir bütünlük stratejik kriz yönetim yaklaşımı zorunluluk haline gelmiştir.

Stratejik yönetim, işletmenin iç kaynakları ve becerileri ile dış çevrenin fırsat ve tehlikeleri arasında uyum sağlayacak stratejiler geliştirme, uygulama ve kontrol faaliyetleri olarak tanımlanabilir. Bu anlamda stratejik yönetim, işletmenin sürekliliğini ve stratejik amaçlarına ulaşmasını hedefleyen bir yönetim şeklidir.

Stratejik yönetimle ilgili yapılan birçok çalışmanın ortak vurgusu; dış ve iç çevrenin analizi, vizyon, misyon, amaç ve hedef olarak stratejik niyetin ortaya konulması, niyetlerin gereğini yapacak stratejilerin belirlenmesi, analizi ve seçimi, stratejilerin kararlılıkla uygulanması ve sonuçların yine önceden belirlenen kriterlerle, performans ölçütleriyle karşılaştırılması ve yeniden değerlendirme yapılması şeklindedir. Buradan da anlaşılacağı üzere stratejik yönetim bir süreci ifade etmektedir.

Bu sürecin genel olarak birbiriyle uyumlu şekilde yürütülmesi gereken; *Stratejik Bilgi Toplama* (İstihbarat), *Strateji Oluşturma* (İstikamet) ve *Stratejik Eylem ve Değerlendirme* (İcraa), aşamalarından oluşmaktadır (Çiftçi,2011) (Şekil 3).



Şekil 3. Stratejik Yönetim Süreci ve Unsurları

Kaynak: Çiftçi, 2011: 26'dan uyarlanmıştır.

İstihbarat çalışması ile işletmenin içinde olduğu çevre faktörlerine ilişkin durum ortaya konulur. Geleceğe yönelik şartlardaki değişimin öngörülmesi de bu çerçevede düşünülebilir. İkinci adımda işletmenin istikametini belirlemek için, istihbarat bilgilerinden yararlanılarak, gerçekçi bir yol haritası belirlenir. Bu yol haritasında işletmenin misyonu, vizyonu, amaçları ve stratejileri yer alır. Üçüncü adım ise,

yol haritasının icrasıdır. Stratejilerin uygulamaya geçirilmesi, işletme varlık ve kaynaklarının stratejilerle uyumlaştırılması, sonuçların değerlendirilmesi bu aşamada gerçekleştirilir.

Yukarıda ifade edilen sürecin amacı, işletmenin endüstri çevresinde bir rekabetçi pozisyon edinmesini sağlayacak stratejiler geliştirmek ve işletmeyi günümüz algısının ötesine geçip geleceğe taşımaktır. Ancak stratejik yönetim süreci, rekabetçi pazarda işletmeyi ortalamanın üzerinde kâr, sürdürülebilir rekabetçi üstünlük, nihai hedefleri gerçekleştirmek üzere stratejiler geliştirip, uygularken istenmeyen ve beklenmeyen kriz durumlarının gerçekleşmesini önleyebilecek koruyucu ve önleyici düzenlemelere yeterli ilgiyi göstermemektedir (Preble,1997;772). Biçimi ve boyutu ne olursa olsun bütün organizasyonlar, ömürlerinin bir döneminde değişimle karşılaşacak ve bu değişimin sebep olduğu krizlerle başa çıkmak durumunda kalacaklardır (Faulkner,2001;135-147). Oysa krizlerin gerçekleşmesi durumunda işletmenin pazarda başarısız olması, talebin azalması, mali sorunlar yaşanması ve sonuçta işletmenin hayatta kalmasını tehdit eden gelişmelerin yaşanmasına neden olabilecektir. Artık bir organizasyonun bir krizle karşılaşp karşılaşmayacağından çok; ne zaman, hangi tür bir krizle karşılaşacağı ve ne kadar hazırlık olduğu daha önemli hale gelmiştir (Kash ve Darling,1998;179). Zira bütün işletmeler günümüzde yaşanan hızlı değişimlere bağlı olarak krizde olmadığına bile kriz öncesi veya prodromal evre durumunu yaşamaktadırlar (Fink,1986;7). Bu sebeple işletmelerin kaos ve değişimlerle başa çıkmada mevcut reaktif yaklaşımdan vazgeçerek bunun yerine bütünsel bir yaklaşımı benimsemeye ihtiyaçları vardır (Smalmam,1996;245-262).

Daha öncede belirtildiği üzere her ne kadar krizlerin öngörülmesi ve kontrol edilmesi kolay değilse de bu durumla başa çıkmada ve krizlerden kaynaklanan sorunların işletmenin stratejik hedeflerine ulaşmasını engellemesine ya da sınırlandırmasına engel olmak gereklidir. Bu bağlamda kriz yönetimi bakış açısını, stratejik yönetim sürecine entegre etmek; istenmeyen ve beklenmeyen krizlerin gerçekleşmesini önleyerek ya da kriz yönetiminin koruyucu ve zararları azaltıcı özellikleri sayesinde işletmenin stratejik hedeflerini, sürdürülebilirliğini destekleyerek işletmeyi daha güçlü hale getirebilir (Preble,1997;773).

Stratejik yönetim ve kriz yönetimi alanlarının bu zamana kadar birbirlerinden ayrı birer yönetim şekli olarak değerlendirilmesine neden olan farklılıklarını incelemek, kriz yönetimi bakış açısının stratejik yönetim sürecine entegrasyonuna ekleyebileceği katkıyı ifade edebilmeyi ve akıllarda canlandırabilmeyi kolaylaştırabilecektir. Bu noktada kriz yönetimi ve stratejik yönetim arasındaki farklılıklar aşağıdaki şekilde ifade edilebilir (Preble,1997;773-774);

- Stratejik örgütsel amaçların elde edilmesi için tasarlanmış stratejilerin formülasyonu, uygulanması ve değerlendirilmesi aşamaları, stratejik yönetim sürecini ifade etmektedir. Kriz yönetimi ise, krizlerin gerçekleşmesini veya bir olayın krize dönüşmesini önlemek için tasarlanmış eylem ve önlemlerle, önlenemeyen bir krizden gelen etki ve rahatsızlıkları en aza indirmekle ilgilenir.
- Kriz yönetimi ve stratejik yönetimin ikisi de doğaları gereği çok disiplinli alanlar olmalarına rağmen, ikisinde temsil edilen disiplinler çoğunlukla farklıdır. Kriz yönetimi alanında çalışan ve araştırma yapanlar çoğunlukla ekonomi, sosyoloji, psikoloji, politika bilimi, kamu yönetimi, halkla ilişkiler, çevre bilimi, vb. alanlardan gelmektedir. Diğer yandan stratejik yönetim daha çok iş yönetimi, genel yönetim ve organizasyon, işletme ve çevre, uluslar arası işletmecilik, örgütsel davranış alanlarında eğitim görmüş kişilerin çalışma alanını oluşturmaktadır. Bu bağlamda her disiplin bu iki yeni ve gelişmekte olan alana kendi perspektiflerini getirebilecektir.
- Stratejik yönetim araştırma ve uygulamalarında dış çevrenin hakim olduğu bir açık sistem bakış açısı geçerliken, kriz yönetimi, toplam sistemler bakış açısını kullanır. Bu bakış açısı; örgütlerin hem yapıcı hem de yıkıcı potansiyelleri, birden fazla sistem üzerindeki etkileri ve yeni karmaşık teknolojilerin yaratacağı değişiklikleri etkileşimli olarak göz önünde bulundurur. Bunun sonucu olarak örgütlerin etrafındaki doğa ve ekosistemi nasıl tehdit edebilecekleri ve insanların krizlere karşı tavrı ve örgütlerin sürdürülebilirliğinin nasıl sağlanabileceği ve korunabileceği üzerine odaklanılmış olur. Ancak stratejik yönetim uygulamacıları daha çok çevrenin nasıl fırsatlar ve tehditler yarattığı ve nasıl rekabetçi avantaj yaratılabileceği üzerine odaklanırlar.
- Stratejik yönetim alanı hissedarları, işverenleri, tedarikçileri, müşterileri, rakipleri en önemli taraflar olarak görürken, kriz yönetiminde ise bu taraflar müşterilerin henüz doğmamış gelecekteki

jenerasyonları, ilgili gruplar (ekologlar gibi), yerel politikacılar, potansiyel rakipler ve hatta terörist yapılanmalar ve ruh hastalarını da kapsayacak şekilde genişlemektedir.

Yukarıda ifade edilen farklılıkların yanı sıra iki alanın entegrasyonunda kullanılabilir önemli benzerliklerde bulunmaktadır. Stratejik yönetim ve kriz yönetiminin çevreye odaklanmaları, işletmenin birçok paydaşını odak noktalarına almaları, üst yönetim katılımını zorunlu görmeleri, örgütün bir sistem olarak görülmesi, hem tutarlı hem de değişmekte, gelişmekte olan süreçlerle ilgilenmeleri ve örgütün uzun dönemde hayatta kalmasına yönelik olmaları bu benzerliklerdendir (Preble,1997;774-775).

Sonuç olarak farklılıklardan ve benzerliklerden anlaşılacağı üzere kriz yönetiminin bakış açısı, küresel pazarda rekabet etmek durumunda olan günümüz turizm işletmelerinin stratejik yönetim uygulamalarını tamamlar niteliktedir. Dolayısıyla stratejik yönetim sürecini genişletmek ve güçlendirmek adına kriz yönetim bakış açısı bu sürece eklenebilir.

Bu bağlamda kriz yönetimi bakış açısını kapsayan yeni ve bütünlük stratejik yönetim çerçevesi Şekil 4'te gösterilmiştir. Çerçeve, turizm işletmelerinin kriz yönetimi ve stratejik yönetimi sürecine bütünlük bir yaklaşım sunmaktadır. Bu bütünlük çerçeve, krizlerin stratejik olarak yönetilmesinde Strateji Oluşturma ve Kriz Önleme, Stratejik Uygulama, Çözüm, Değerlendirme ve Geri Bildirim olmak üzere üç temel aşamayı önermektedir. Bu aşamaların her birinde stratejik yönetim süreci ile kriz yönetim sürecini kapsayan çok sayıda yönetim görevi veya uygulaması önerilmektedir.

KRİZ SÜRECİ AŞAMALARI	KRİZ YÖNETİM SÜRECİ	BÜTÜNLEŞİK STRATEJİK KRİZ YÖNETİMİ ÖÇELERİ	STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ
<p>1. KRİZ ÖNCESİ Potansiyel krizlerin etkilerini kriz olduğunda önlemek yada etkileri azaltmak</p>	<p>PROAKTİF KRİZ YÖNETİMİ</p> <p>1. <i>Kriz Uyarı Sinyallerinin İzlenmesi</i></p> <p>2. <i>Hazırlık ve Önleme</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Uyan sistemleri oluşturmak. Kriz yönetim komuta merkezi ve takımı oluşturmak. İlgili kamu/özel sektör örgütlerini tanımlamak. İletişim sistemi ve koordinasyon sistemini kurmak. Kriz yönetim stratejini açıklamak ve belgelendirmek. Sektör ortaklarını, çalışanları, müşterileri bilgilendirmek. 	<p>STRATEJİ OLUŞTURMA VE KRİZ ÖNLEME</p> <ol style="list-style-type: none"> Risk Analizi Proaktif planlama ve strateji formülasyonu <ul style="list-style-type: none"> İşletme çevresinin gözden geçirilmesi ve durum analizi Stratejik tahmin ve geleceğin öngörüsü Potansiyel krizleri ve bunların ortaya çıkma ihtimalini değerlendirmek. Kriz olasılık planları geliştirmek Risk değerlendirme yapmak Potansiyel krizlerin etkilerine karşı senaryo geliştirmek. 	<p>İSTİHBARAT</p> <ol style="list-style-type: none"> Dış Çevre Analizi İç Çevre Analizi Durum Değerlendirme ve Gelecek Öngörüsü
<p>2. KRİZİN ORTAYA ÇIKMASI Krizin etkileri ortaya çıkmıştır ve işletmenin yaşamını koruması için müdahale zorunludur.</p> <p>a. Akut Dönem İşletmenin kısa dönem stratejilerinin belirlenmesi ve hizmetlerin gözden geçirilmesi</p> <p>b. Kronik Dönem Akut dönemdeki işlere devam edilir fakat önceden yapılmayanlar bu aşamada acilen yapılır.</p>	<p>REAKTİF KRİZ YÖNETİMİ</p> <p>1. <i>Kayıp ve Hasarın sınırlandırılması</i></p> <p>2. <i>Yeniden Toparlanma</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Faaliyetleri kontrollü şekilde sürdürmek. Stratejileri devreye sokmak. Değerlendirme ve denetime ağırlık vermek. Zarar gören altyapıyı onarmak. Zarar gören paydaş ilişkilerinin rehabilitasyonu ve restorasyonu Kriz stratejilerinin revizyonu ve tekrardan düzenlenmesi. İşletme Sisteminin genel olarak gözden geçirilmesi 	<p>STRATEJİK SEÇİM VE UYGULAMA</p> <ol style="list-style-type: none"> Strateji Değerleme ve Stratejik Kontrol Kriz İletişimi ve Kontrolü Kaynak Yönetimi Paydaşlarla İşbirliği Geliştirmek <ul style="list-style-type: none"> Alternatif stratejilerin belirlenmesi, uygun stratejilerin seçilmesi ve uygulanması Hızlı ve etkin kararlar alma ve uygulama. Bir halkla ilişkiler çalışmasını kapsayan kriz iletişim stratejisi geliştirmek. Finansal kaynakların gözden geçirilerek, kriz kapsamında yeniden dağıtılması. Örgüt yapısının reorganizasyonu. Personelin güçlendirilmesi. Liderlik tipi ve yönetim uygulamalarının gözden geçirilmesi. İç ve dış paydaşların ve krizin çözümü için farklı seviyelerdeki paydaşlar arasında işbirliği ihtiyacının tanımlanması. 	<p>İSTİKAMET</p> <ol style="list-style-type: none"> Misyon Belirleme Amaç ve Hedefleri Belirleme Değerleri Oluşturma Vizyonu Oluşturmak Stratejileri Belirlemek ve Seçmek
<p>3. KRİZ SONRASI Normal faaliyetlerin yerine getirilmesi ya da yeni geliştirilmiş faaliyetlerin devreye sokulması veya tasfiye işlemlerinin gerçekleştirilmesi</p>	<p>ÖĞRENME</p>	<p>ÇÖZÜM, DEĞERLENDİRME VE GERİBİLDİRİM</p> <ol style="list-style-type: none"> Çözüm ve Normalleşme Örgütsel Öğrenme ve Geri Bildirim <ul style="list-style-type: none"> İşletmenin ya da destinasyonun kriz öncesi döneme dönmesi için stratejilerin ve kaynakların yeniden belirlenmesi. Krizin değişim ajanı olarak değerlendirilmesi. Stratejilerin etkin şekilde uygulanması ve sonuçların değerlendirilmesi. 	<p>İCRAAT</p> <ol style="list-style-type: none"> Stratejileri Uygulama Stratejik Değerleme ve Kontrol.

Şekil 4. Bütünleşik Stratejik Kriz Yönetimi Çerçevesi

Çerçeve çalışmasında, turizm işletmelerinin kriz süreci aşamaları; Fink (1986)'ın Kriz Gelişim dönemi, Akut Kriz, Kronik Kriz, Krizin Çözülmesi alt boyutlarını kapsayacak şekilde kriz öncesi, kriz aşaması ve kriz sonrası olmak üzere üç temel boyutta değerlendirilmiştir.

Yine bu çerçeve çalışmasında kriz koşulları altında bir turizm işletmesinin krize yanıt verme şekli en genel şekliyle; *proaktif (etkici-aktif)*, *reaktif (tepkici-pasif)* ve yaşanan krizlerden alınan derslerin organizasyon içinde paylaşılarak içsel bir öğrenmenin gerçekleştirildiği sürece vurgu yapan *öğrenme* aşaması olmak üzere üç grupta incelenmektedir.

Stratejik yönetim ise; birbiriyle uyumlu şekilde yürütülmesi gereken *Stratejik Bilgi Toplama* (İstihbarat), *Strateji Oluşturma* (İstikamet) ve *Stratejik Eylem ve Değerlendirme* (İcraa), aşamalarından meydana gelen bir süreç olarak kabul edilmektedir. İstihbarat çalışması ile işletmenin içinde olduğu çevre faktörlerine ilişkin durum ortaya konulmaktadır. Geleceğe yönelik şartlardaki değişimin öngörülmesi de bu çerçevede düşünülebilir. İkinci adımda işletmenin istikametini belirlemek için, istihbarat bilgilerinden yararlanılarak, gerçekçi bir yol haritası belirlenir. Bu yol haritasında işletmenin misyonu, vizyonu, amaç ve hedefleri, stratejileri yer alır. Üçüncü adım ise, yol haritasının icrasıdır. Stratejilerin uygulamaya geçirilmesi, işletme varlık ve kaynaklarının stratejilerle uyumlaştırılması, sonuçların değerlendirilmesi bu aşamada gerçekleştirilir.

Kriz öncesi dönemde, olası bir krizin erken sezilebilmesi, önlenmesi veya ondan kaçınılabilmesi gerekmektedir. Proaktif kriz yönetimi süreci, kriz öncesi dönemdeki bu çalışmaları içeren bir kriz yönetim yaklaşımı olarak bütünleşik çerçevede değerlendirilmiştir. Aynı zamanda stratejik yönetim sürecinin *İstihbarat* evresinde iç ve dış çevrenin analizi ve durum değerlendirme çalışmalarıyla, ayrıca işletmenin kriz stratejilerine ve planlarına yön verecek *İstikamet* evresi unsurlarının bu süreci destekleyeceği varsayılmaktadır. Burada ifade edilen stratejik yönetim ve kriz yönetim sürecinin aşamaları, bütünleşik çerçevede *Kriz Önleme ve Planlama* aşaması olarak değerlendirilmektedir. Bu aşamada işletmenin misyon ve vizyonunu gerçekleştirmede ve amaçlarına ulaşmada engel oluşturabilecek potansiyel krizleri ve bunların ortaya çıkma ihtimalini değerlendirme, potansiyel krizlerin etkilerine karşı senaryo geliştirme, kriz olasılık planları geliştirme, risk değerlendirme, vb. çalışmaların yapılması öngörülmektedir. Kriz önleme ve planlamaya ilişkin hazırlıklar ve önleme çabaları yeterli değil ise öngörülen kriz, işletme için mevcut krize dönüşebilmektedir.

Kriz aşamasında, kriz ortamının dayattığı şartlara uyum sağlayabilmek ve belirlenen örgütsel amaçlara ulaşmak için hızla olumsuzluğu giderici kararların alınması, bunların krizi ortadan kaldıracı yönde uygulamaya konulması ve krizin aşılabilmesi önem kazanmaktadır. Bu yapılabildiği takdirde kriz sonrası dönemde işletme normal faaliyetlerine geri dönebilecektir. Kriz durumunun gerektirdiği değişim ve dönüşüm gerçekleştirilemediği takdirde işletmenin sahipleri, personeli, müşteri ve diğer işletme ile dolaylı veya dolaysız olarak ilişkisi bulunan grupları daha büyük zararlardan korumak için planlı ve sistemli bir tasfiyenin, bilinçli bir geri çekilmenin gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bütünleşik çerçeve çalışmasında ortaya çıkan krizin işletme üzerindeki etkilerini en aza indirmeyi hedefleyen çabalar ve kriz sonrası aşama *Reaktif Kriz Yönetimi* yaklaşımı kapsamında değerlendirilmiştir. Stratejik yönetim açısından bu evrede krizi hızlı ve etkin şekilde çözmek üzere misyon, vizyon, değerler ve amaçlar ışığında kriz stratejileri oluşturmak, seçmek ve uygulamak gerekmektedir. Bu ise stratejik yönetimin *İstikamet* ve *İcraat* aşamalarını içermektedir. Dolayısıyla burada ifade edilen stratejik yönetim ve kriz yönetim sürecinin aşamalarının birlikte ele alınması sorunun çözümünü kolaylaştırabilecektir. Bütünleşik çerçevede *Stratejik Uygulama* aşaması bu amaca yönelik olarak düşünülmüştür.

Çerçeve çalışmasında kriz yönetim sürecinin son aşaması olan öğrenme safhası, krize hazırlık ve kriz döneminde alınan karar, önlem ve uygulamaların; kullanılan standart, plan ve araçların gözden geçirilmesi ve kriz döneminden dersler çıkarılması, bu dersler ışığında kriz yönetim sisteminde değişiklikler yapılması etkinliklerini kapsayan bir geri besleme niteliği taşımaktadır. Benzer çalışmaların stratejik yönetim sürecinin *İcraat* aşamasında da görülmektedir. Dolayısıyla bütünleşik çerçeve çalışmasında öğrenme ve icraat aşamalarına yönelik çeşitli yönetim görevleri ve faaliyetleri *Çözüm, Değerlendirme ve Geribildirim* başlığı altında bir araya getirilmiştir. Bu aşamada; alınan kararların plan, program ve politikaların gösterdiği çerçevede olup olmadıkları, ayrılan kaynakların yeterliliği, yerinde ve akıllıca kullanılıp kullanılmadığı, çevredeki olayların beklenildiği gibi gelişip gelişmediği değerlendirilmektedir. Süreçte yapılan hatalar, bir

sonraki kriz yönetim çalışmalarında yapılmamak üzere not alınır. Hızla normal faaliyetlerin yerine getirilmesi ya da yeni geliştirilmiş faaliyetlerin devreye sokulması sağlanır. Bu aşamada elde edilen bilgiler sorunları çözmek, düzeltici adımlar atmak, stratejileri yeniden düzenlemek ve performansı ödüllendirmek için kullanılır.

6. Sonuç ve Değerlendirme

Turizm sektörü dış faktörlere karşı oldukça hassas bir sektördür. Sektörde kriz durumu oluşturan gelişmelerin sıklaştığı bir ortamda işletmelerin kriz yönetimlerine stratejik bir çerçeveden bakabilmeleri önemlidir. Kriz yönetimi ve stratejik yönetim birbirinden farklı alanlar olarak ortaya çıkmış olması, uygulamalarda bazı farklılıklar göstermeleri bu iki alanın işletme yönetimleri tarafından ayrı ayrı değerlendirilmelerine neden olmuştur. Ancak stratejik yönetimin ve kriz yönetiminin yukarıda belirtildiği üzere birçok benzerliği ve ortak noktaları bulunmaktadır.

Bu bağlamda çalışmada kriz yönetimi bakış açısını içeren bütünsel stratejik kriz yönetim çerçevesi oluşturulmaya çalışılmıştır. Bu çerçevede kriz yönetimi süreci ve kriz yönetim yaklaşımları, stratejik yönetim süreci içerisine dahil edilmiştir. Bu bütünsel çerçeve, işletmenin ortalamanın üzerinde getiri, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü, uzun süre yaşamın devam ettirilmesi ve nihai sonuçları elde etme amaçlarını tehdit eden kriz durumlarını önlemeye/çözmeye yönelik stratejilerin formüle edildiği, uygulandığı ve değerlendirildiği yönetsel bir entegrasyonu ifade etmektedir.

Bu iki yönetsel alanın aynı süreç içerisinde uygulanması ve sürdürülebilmesi için yöneticilerin bu iki alanın birlikte ele alınması gerekliliğine yönelik kabulleri önemlidir. Zira yöneticilerin bu iki alanın birbirlerinden katı sınırlarla ayrıldığını düşünmeleri uygulamalarda bütünleşmeyi engelleyebilecektir.

Stratejik kriz yönetimi çerçevesi, kriz yönetimine yeni bir bakış açısı getirmekle birlikte, yöneticiler adına düşünüp karar veremeyeceği unutulmamalıdır. Yani turizm işletmelerinde stratejik kriz yönetimi çerçevesinin varlığı ve etkinliği üst düzey yöneticilerin kriz yönetimine yaklaşımlarıyla, bilgi ve becerileriyle yakından ilişkilidir.

KAYNAKÇA

Ainey,B.,S.,(2010),”Crisis Management in Public School Districts”,Organization Development Journal, s,89-95.

Akıncı,Z.,(2010),”Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi: Alanya Bölgesindeki Konaklama İşletmelerinde Kriz Sürecinde Karşılaşılan Sorunların Tespit ve Çözümüne Yönelik Bir Araştırma”,Yayımlanmamış Doktora Tezi Süleyman Demirel Üniversitesi S.B.E.

Ataman,G.,İşletme Yönetimi, İstanbul, Türkmen Kitapevi,2001.

Augustine,N.R.(2000),”Önlemeye Çalıştığınız Krizi Yönetmek”,Çev.Salim ATAY, Kriz Yönetimi, MESS Yayınları, No:328.

Can, H., Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, Ankara,2002.

Coombs,W.T., Ongoing Crisis Communication, Sage Publications, Inc., California,1999.

Çağlar,İ.,(2002),”İşletmelerde Kriz Yönetimi, Etkileri, Sonuçları, Çözüm Önerileri Üzerine Çorum Kobi'lerinde Bir Araştırma”,Standart Dergisi, Sayı:485.

Çelik A. ve Akgemci, T., “Yeni Stratejiler Karşısında KOBİ'ler”, KOBİ'ler ve Kriz Yönetimi, Kahramanmaraş Ticaret ve Sanayi Odası Yayınları, No:1997-3.

Çiftçi, T., (2011), Üç Adımda Stratejik Yönetim, İstanbul Sanayi Odası Kalite ve Teknoloji İhtisas Kurulu, Yayın No.2011/32,İstanbul.

Faulkner,B.,(2001),”Towards a Framework for Tourism Disaster Management”, Tourism Management 22(2001),s.135-147.

Fink,S.,(1986),”Crisis Management: Planning for the İnevitable”, New York: American Association of Management.

Genç,N., Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar, Ankara, Seçkin Yayıncılık,2004.

Haşit,G., Kriz İletişimi ve Yönetimi, Açıköğretim Fakültesi Yayınları, Yayın No:1776, Eskişehir,2013.

Kash, T.J.,Darling,J.,(1998),”Crisis Management: Prevention, diagnosis and intervention”, Leadership and Organization Development Journal,19(4).

- Koroğlu, A.,(2004),”Turizmde Kriz Yönetimi, Otel İşletmelerinde ve Seyahat Acentelerinde Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Naynam,M.H.,(1995),”İşletmelerde Kriz ve Kriz Yönetimi: Sigorta Sektöründe Kriz Yönetimi Üzerine Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi S.B.E.
- Özden,K.,İşletme ve Örgütlerde Toplam Kriz Yönetimi, Beta Basım Yayım, İstanbul,2009.
- Özdemir,L.,(2014),”2008 Küresel Ekonomik krizinin Örgütsel Etkileri ve Bir Ölçek Geliştirme”, Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt:12, Sayı:23,s.79-105.
- Öztürk,Y.,Türkmen,F.,”Turizm İşletmelerinin Krizlerden Etkilenme Düzeylerine İlişkin bir Araştırma”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, cilt:8, Sayı:14,s.167-198.
- Preble,J.F.,(1997),”Integrating The Crisis Management Perspective into the Strategic Management Process”, Journal of Management Studies,34:5,s.769-770.
- Patan,G.N.,(2009),”İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Stratejisinin Önemi”,Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, S.Ü.Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ritchie,B.W.,(2004), “Chaos, Crises and Disasters: A Strategic Approach to Crisis Management in the Tourism Industry”, Tourism Management 25,s.669-683.
- Smalman,C.,(1996),”Challenging the Orthodoxy in Risk Mangement”, Safety Science, 22(1-3),s.245-262.
- Sucu,Y. Kriz Yönetimi, Güncellenmemiş Kitap, yasarsucu.net/word/KY.doc,E.T.20/07/2014.
- Şahbaz,R.P.,Tuna, M., (1998), “Krizlerin Türk Turizmine Etkileri ve Makro Ölçekte Kriz Yönetim Stratejileri”, 21.Yüzyılın Eşiğinde Türkiye Turizmi Sempozyumu Bildiriler Kitabı. Ankara: Başkent Üniversitesi Yayınları.
- Tağraf,H.,Arslan,N.T.,(2003),”Kriz Oluşum Süreci ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım”,C.Ü.İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:4,Sayı:1,s.153-158.
- Tutar, H., Kriz ve Stres Ortamında Yönetim, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2000.
- TUROFED,(2010),”Turizm Sektöründe ve Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi”,E-Dergi www.turofeddergi.com, Şubat 2010, Sayı:41,s.38-56.
- Tüz, M., Kriz ve İşletme Yönetimi, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul,2001.
- Tüz,M.,(2013),Kriz İletişimi ve Yönetimi, Açıköğretim Fakültesi Yayınları, Yayın No:1776, Eskişehir,2013.
- Yılmaz,Ö.D.,(2004),”Turizm İşletmelerinde Kriz Yönetimi ve Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Krizlere İlişkin Yaklaşımlarına Yönelik Bir araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.