TİASAD

Türk & İslam Dünyası Sosyal Araştırmalar Dergisi
The Journal of Turk & Islam World Social Studies

Yıl: 7, Sayı: 25, Haziran 2020, s. 27-45

Dr. Öğr. Üyesi Selda TÜREDİ

Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir Meslek Yüksekokulu, İşletme Yönetimi
seldaturedi@hotmail.com

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE KRİZ DÖNEMLERİNİN YAPISAL ANALİZİ

Özet

Dünyada küreselleşmenin artmasıyla ekonomide krizler sıklıkla görülmeye başlanmıştır. Finans krizleri ister ülkece ister dünyaca olsun işletmeleri etkilemektedir. Yaşanan bu krizlerin etkilerini ülkelerce veya işletmelerce minimuma indirmek için farklı metotlar, stratejiler izlenmektedir. Öyle ki konaklama işletmelerinde de finans krizlerinden daha az etkilenmek için; pazarlama ve genel yönetim alanlarında özel çalışmalar yapılmaktadır. Kriz yaşanan dönemde işletmelerin büyük bir çoğunluğu genellikle yatırımları ve maliyetleri minimuma indirmek için çaba harcamaktadır. Konaklama işletmeleri daha önce yaşadığı krizlerde, krize neden olan faktörleri ve krizin işletme üzerindeki etkilerini belirleyebilmektedir. Böylece işletmeler, gelecekte karşılaşılabileceği olası krizlere ve olumsuz etkilerine karşı önlem alabilmekte, krizlere hazırlıklı olabilmektedir. Krizde, sorunun teşhis edilmesi ve uygulamaya geçiş aşamalarında çok hızlı hareket etmek gereklidir. Krize; etkin, ölçülü ve en önemlisi çok hızlı bir tepki vermek gerekmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kriz, finansal kriz, kriz etkileri

STRUCTURAL ANALYSIS OF ACCOMMODATION COMPANIES AT TIMES OF CRISIS

Abstract

Since the expansion of globalization, there has been an increase in economic crisis. Financial crisis, no matter country wise or worldwide, affect the companies. In order to minimize the negative effects of economic crisis, countries and companies consider various methods and strategies. Similarly, in accommodation establishments, special studies in the fields of marketing and general management

are investigated in order to reduce the negative effects of financial crisis. Many companies struggle to minimize the investments and expenditures during times of hardship. The accommodation companies prepare themselves for the probable crisis, as long as they consider their previous experiences and determine the factors that cause the crisis and the consequences of crisis on their companies. It is necessary to act quickly when diagnosing the problem and transition into implementation processes. One needs to respond to crisis efficiently, carefully and rapidly.

Keywords: Crisis, financial crisis, effects of crisis

Giriş:

Günümüzde yaşadığımız ekonomik, politik, sosyal ve uluslararası teknolojik gelişmeler, konaklama işletmelerini yoğun bir rekabete doğru sürüklemektedir. Alıcıların bilgilendirilmesi, arzu ettiklerinin artması, tüketici hak ettiklerinin korunması vb. hususlar konaklama firmalarının verdiği hizmetleri çok daha kaliteli olması gerekliliğini arttırmaktadır. Geçmiş senelerde ülkece yaşanan krizler, kötüleşen ekonomik koşullar, yükselen yarış ortamında öteki firmalar gibi konaklama firmaları da kötü yönde etki görmüştür. Türkiye’de yaşanan ekonomik krizler ve işletmelerin yaşadığı belirsizlikler, devletin de turizm firmalarına verdiği yardımların azalmasına bununla birlikte faiz oranlarının da artmasına sebep olmaktadır. Firmaların uzun vadede ve düşük maliyetle kaynak bulmalarını zor hale getirmiştir.

Turizm sektörünün varlığı ve sürdürülebilirliği emniyet ve güven ortamına bağlıdır. Turizm hassas bir sektör olup doğal afetler, salgın hastalıklar, terör olayları, iç çatışma, sokak olayları, politik, ekonomik ve sosyal krizlerden çabuk etkilenebilmektedir. Krizler, sadece krizin ortaya çıktığı ülke veya ülkeleri değil, bütün bölgeyi etkileyebilmekte krizin bölgesel hatta küresel boyutta yaşanmasına neden olabilmektedir. Turizm talebi krizin etki ve büyüklüğüne bağlı olarak değişik oranlarda dalgalanabilmekte ve ekonomik kayıplar kaçınılmaz olabilmektedir (Köşker;2017:216-217).

Öyle ki bu işletmeler devamlı olarak değişik kültürlerden bireyleri memnun edebilmek için çok daha fazla emek vermek zorundadırlar. Ülkemizde konaklama işletmelerinin; 2000-2001 ulusal ekonomi krizi ve 2008-2009 küresel ekonomi krizinden oldukça etkilendiği ancak; 2003 II. Irak savaşı ve 1999 Marmara depremi, 2003 sars,2006 kuş gribi,2009 domuz gribi krizlerinden daha az etkilendiği ve az kayıplarla atlattığı bilinmektedir. Turizm sektörünün etkinliği ekonomik ve sosyal güven ortamına bağlıdır. 2015-2016 ülke iç huzursuzluğu krize neden olmuştur. Günümüzde ise insan sağlığını tehdit eden ve dünyada daha önce benzeri olmayan Covit19 pandemisi sektörü olumsuz yönde derinden etkilemektedir.

Krizler konaklama işletmelerinde olumlu ve olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir. Konaklama işletmeleri yöneticileri kriz karşısında karşılaştıkları oda fiyatlarının düşmesi, karlılığın azalması, rezervasyon iptallerinin yaşanması, oda doluluk oranlarının ve satışlarının düşmesini en önemli olumsuz sonuçlardır. Krizin olumlu sonuçları ise; kriz deneyiminin artması ve gelecek için önlemlerin alınması, dış çevreye duyarlılığın artması, ar-ge çalışmalarının öneminin anlaşılması, kalitenin öneminin daha iyi anlaşılması olarak belirlenebilir.

Günümüz şartlarında rekabetin giderek arttığı turizm sektöründe faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin bazıları kriz dönemlerinde satışlarını artırmak için, pazarlama araçlarının içerisinde önemli bir yeri olan reklama daha fazla önem verdikleri bazı konaklama işletmeleri ise reklam bütçelerinde kısıtlamaya gittikleri görülmektedir.

Reklam faaliyetlerine devam eden ve reklam bütçelerinde kısıtlamaya gitmeyen işletmelerin uzun dönemde kar sağladıkları ve daha hızlı büyüdükleri belirlenmiştir. Bu işletmelerin amacı; eski müşterilerini kaybetmemek, pazardaki yerini korumak, yeni müşterilerle pazar payını arttırmaktır. İşletmelerin hedeflediği satışlara ulaşması ve marka haline gelmesinde reklam faaliyetleri önemli bir yere sahiptir.

1.Genel Olarak Konaklama İşletmeleri

Turizm ve ağırlama endüstrisi, bir otel açısından konaklama, bir restoran açısından yiyecek içecek servisi ve bir seyahat acentesi açısından iş veya boş zaman gezileri olarak tanımlanabilmektedir. Geniş anlamda ağırlama endüstrisi, tur operatörleri, seyahat acenteleri, turizm organizasyonları, seyahat, transfer, eğlence ve dinlenme hizmeti veren kuruluşlar, restoranlar, barlar, kulüpler, kafeler, oteller, tatil köyleri, moteller, kamping alanları ve hostelleri içeren birbiriyle ilişkili ve birbirinden bağımsız işletmelerdir (Okumus, Altınay ve Chathoth, 2011).

Konaklama İşletmeleri; Turizm yatırım ve işletmeleri yönetmeliğinde şu şekilde tanımlanır: “Öncelikli işlevi geceleme ihtiyacını gidermek olan, bunun yanı sıra yemek-içmek eğlenmek gibi ihtiyaçları da içinde barındıran yardımcı tesislerdir” (Azaltun ve Kaya, 2010, 1-2)

Ağırlama endüstrisinin en önemli dallarından biri olan konaklama işletmelerinin geçmişi Türkiye’de oldukça eskilere dayanmaktadır. Günümüzün çağdaş konaklama işletmeleri gibi modern olmasa da Selçuklular zamanında inşa edilen ve işletilen hanlar ve kervansaraylar, ülkemiz konaklama işletmelerinin ilk örnekleri olarak kabul edilmektedir (Kozak, 2006:125). Geçmiş dönemlerde nasıl hanlar ve kervansaraylar seyahat eden insanlara barınma hizmeti sunuyorsa günümüzde de konaklama işletmeleri benzer hizmetleri sunmaktadır (Tengilimoğlu vd,2008, 24).

1.1.Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması

Turizm sektöründen hizmet talep eden kitlenin talep yelpazesinin geniş olması, konaklama işletmelerinin geniş talep yığınının altından kalkabilmesi noktasında hizmette çeşitlilik sağlamaları zorunluluğunu beraberinde getirmiştir. Konaklama işletmelerinin sadece konaklayacak oda tahsis etmesinden öte kişilerin zevklerine ve toplumsal statülerine göre değişik hizmetleri talep etmesi bağlamında çeşitli hizmet sunar pozisyona evrilmesi konjonktürel bir gereklilik haline gelmiştir. Bu sebepten dolayı konaklama işletmeleri farklı kıstaslar bazında sınıflandırılmaktadır (Eraslan, 2004 : 1).

2634 sayılı Turizm Teşvik Kanunu ile çıkarılan, 14 Ekim 1193 tarihli 21728 sayılı olan resmi gazetede yayınlanmış ‘ Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği’ ne göre konaklama hizmetleri şu şekilde maddelenmiştir:

Çizelge 1. Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması

Asli Konaklama İşletmeleri	<ul style="list-style-type: none">➤ Otel İşletmeleri➤ Pansiyon İşletmeleri➤ Motel İşletmeleri➤ Apart Otel İşletmeleri➤ Hostel İşletmeleri➤ Kamping İşletmeleri➤ Tatil Köyü İşletmeleri
Yeme-İçme ve Eğlence Tesisleri	<ul style="list-style-type: none">➤ Lokantalar➤ Eğlence Yeri➤ Kafeteryalar
Sağlık ve Spor Tesisleri	<ul style="list-style-type: none">➤ Termal Oteller➤ Golf Tesisleri➤ Spor Tesisleri
Kongre ve Sergi Merkezleri	
Rekreasyon Tesisleri	<ul style="list-style-type: none">➤ Eğlence Merkezleri➤ Kış Sporları ve Kayak Merkezleri➤ Mekanik Tesisleri➤ Günübirlik Tesisleri➤ Temalı Tesisler
Kırsal Turizm Tesisleri	<ul style="list-style-type: none">➤ Dağ Evi➤ Yayla Evi➤ Çiftlik Evi – Köy Evi
Özel Tesisler	<ul style="list-style-type: none">➤ Butik Oteller
Bileşik Tesisler	<ul style="list-style-type: none">➤ Tatil Merkezleri➤ Turizm Kompleksleri➤ Personel Eğitim Tesisleri➤ Zincir Tesisler
Diğer Tesisler	<ul style="list-style-type: none">➤ Mola noktaları➤ Tatil Siteleri ve Villaları

Kaynak: Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği

2.Genel Olarak Kriz

Kriz; işletme yöneticileri tarafından öncelikli olarak ele alınan veya dikkate alınmayan ancak ortaya çıktığında tüm turizm işletmeleri gibi, işletmelerin varlığını tehdit eden işletmeleri, yöneticileri, çalışanlarını sıkıntıya sokan, çok yönlü ve karmaşık özelliğe sahiptir (Akıncı, 2010:9).

Kriz, genel anlamda düzgün olmayan, reform gerektiren istikrarsız bir durumdur. Bir örgütün rutin sistemini bozan ve aniden ortaya çıkan bir acil durum olarak tanımlanabilir(Tüz ,2001:11).

Kriz, beklenilmeyen ve önceden sezilmeyen, çabuk ve acele cevap verilmesi gereken, örgüt veya işlemenin anlama ve uyum mekanizmalarını yetersiz hale getirerek, mevcut değerini amaçlarını ve varsayımlarını tehdit eden gerilim durumudur(Dinçer ,Ö.2003:7).

Kriz, örgüt ve yöneticileri sıkıntıya sokan doğru, tam ve güncel bilginin toplanamaması, sağlıklı iletişim kurulamaması, haberleşme engellerinin giderilememesi, yönetsel ve örgütsel faaliyetlerin gereğince yerine getirilememesi durumudur(Tutar,H.2007:8).

İşletmelerin etkinliklerini sürdürürken, bilgiye ulaşma ve işleme süreçlerinde değişimler meydana getirme olasılığına sahip, zamanı ve tipi belli olmayan; işletmenin varlığını tehlikeye sokabilecek, ancak içinde çeşitli fırsatları da barındırabilen; çabuk karar almayı, acil eyleme geçmeyi zorunlu kılan; örgüt psikolojisini derinden yaralayabilecek olay ve olgular bütününe ortaya çıktığı ana kriz denir(Örnek A ve Aydın Ş.2008:11).

Bu tanımlardan yola çıkarak krizi kısaca şöyle tanımlayabilir; kriz beklenmedik durumlarda ortaya çıkan, bazı işletmeler için tehdit bazı işletmeler için ise fırsatlar sunan belirsizlik durumudur.

2.1. Krizin Özellikleri

Krizleri olağan durumlardan farklı kılan birtakım temel özellikler bulunmaktadır. Kriz çok kritik bir durumdur ve yanlış olan uygulamalar işletmenin tamamen ortadan kalkmasına sebep olabilirler. Krizde, sorunun teşhis edilmesi ve uygulamaya geçiş süreci çok kısıtlıdır. Krize; etkin, ölçülü ve en önemlisi çok hızlı bir tepki vermek gerekmektedir (Avgan, 2010, 12).

Krizler, farklı farklı yerlerde ve değişik zaman dilimlerinde ortaya çıkarlar. Her olay bir diğerinin tetikleyicisi olabilir ve bu durumda krizin yoğunluğu da artacaktır.

Krizler örgütlerin algılama yetilerini bozarak, onları olası bir problem ortaya çıktığında hiçbir şey yapmadan durmaya ya da yanlış birtakım uygulamalar içerisine girmeye itebilir. Örgütlerin büyük bir kısmında krizin ortaya çıkmasına neden olan süreçler; gerçekte başarıyı getiren süreçlerle hemen hemen aynı özelliklere sahiptirler (Tutar, 2007,18).

Krizler örgütlerin genel ve stratejik amaçları için çok büyük tehdit unsurudur. Örgütün devamlılığının sağlanması için, özellikle stratejik amaçları tehdit eden krizin bir an evvel çözülmesi, öncelikli amaç olarak belirlenmelidir. Ancak aniden ortaya çıkan krizler her zaman için daha tehlikelidirler. Önemli olan krizlerin doğru saptamayla ele alınıp doğru çözümler ile bertaraf edilmeleridir (Seçilmiş ve Sarı, 2010,502).

2.2. Krize Neden Olan Faktörler

Krizin işletmelerin karşısına çıkmasında birçok nedenden söz edilebilir. Bu nedenleri iki kısım altında maddeleyebiliriz.

2.2.1. Dış Çevre Faktörleri

Krizlerin ortaya çıkmasında etkin bir rol oynayan dış çevre nedenleri, örgütlerin kontrolü dışında gelişen ve takip edilmesi güç olan nedenlerdir. Örgütlerin dış çevresi sürekli olarak değişmektedir.

Hükümetlerin değişmesiyle yasal düzenlemelerinde değiştiği ve bu durumun piyasa koşullarını olumlu veya olumsuz etkilediği görülmektedir. Tüketicileri koruyan yasalar, sendikal haklar, sosyal güvenlik kuruluşları ve medya, örgütler üzerinde önemli bir etkiye sahip olmaktadır. Bu gelişmelerle birlikte, örgütün içinde bulunduğu dış çevre gittikçe daha da karmaşıklaşmakta ve belirsizleşmektedir (Ayman, 2001, 107).

2.2.1.1. Ekonomik Faktörler

İşletmelerin içinde hayatlarını sürdürdüğü ekonomik sistem, onların karşı karşıya kaldığı karmaşıklık ve belirsizlik düzeyini direkt olarak etkilemektedir. Ekonomik istikrarsızlık piyasa

koşullarında belirlenen arz-talep dengesini bozmakta ve bunun sonucu olarak, işletmenin hammadde ve hizmet girdileri ve bunlardan yararlanılarak üretilen ürünlerin fiyat ve arz miktarları değişime uğramaktadır. Ekonomik sistemi bu karmaşıklık belirsizlik ve bozukluk içine iten en genel faktörler; ekonomilerin dışa açılması, zayıf bankacılık sistemleri ve sürdürülemez makroekonomik politikalar (Peten, 2003, 5; Şahin, 2005: 10).

2.2.1.2. Doğal Faktörler

İşletmeler tarafından öngörülemeyen doğal çevreyle ilgili yangın, sel, kuraklık, deprem ve bu gibi doğal felaketler krizlerin en önemli sebeplerindendir. Beklenmedik felaketler ve doğal çevreyle (toprak, iklim, su) ilgili birçok faktör işletmelerin kriz yaşamasına neden olmaktadır. (Akıncı, 2010, 56). Türkiye’de 1999 yılında meydana gelen Marmara depremi birçok işletmenin yıkılmasına ve üretim yapılamaz hale gelmesine neden olmuştur.

2.2.1.3. Politik ve Yasal Faktörler

Politik ve hukuksal alan, günümüzde dinamik bir yapıya sahiptir. Ülkelerin almış olduğu kararlar, plan ve programlar dâhilinde işletmeleri etkileyebilmektedir (Baydaş vd. 2005, 229).

Hükümetlerin almış olduğu vergi indirimi, eğitim masraflarının karşılanması, iflas eşiğindeki firmaların hisselerinin satın alınması ve ucuz kredi desteği gibi kararlar bazı işletmeler ve dolayısıyla faaliyet gösterdikleri sanayi alanları için çok açık bir destek niteliği taşırlar. Bu desteklere ek olarak; ithalat yasağı, gümrük vergisi gibi uygulamalar da o ülkenin yerel sermayesine destek şeklinde algılanabilir. Ayrıca işletmeler üzerinde ücret ve fiyatlar ile ilgili denetim, iş güvenliği, çalışma koşullarının iyileştirilmesi ile ilgili olarak yapılan hukuki düzenlemeler de krize zemin oluşturabilir (Genç, 2004, 341).

2.2.1.4. Teknolojik Koşullara İlişkin Faktörler

Krizin ortaya çıkmasında teknolojik değişikliklerin hızı, değişikliğe uyum süreci ve teknolojiye bağımlılığının oranı önemli ölçüde etkili olacaktır. Özellikle gelişen bir teknoloji, örgütün arz ettiği mal ve hizmetin yerine ikame edebilecek yeni ürünler ve faaliyet alanları ortaya çıkmışsa, örgütün kriz yaşaması kaçınılmaz olabilmektedir (Öncer, 2000 , 13).

Teknolojide yaşanan değişimler, toplumsal hayatı ve buna bağlı olarak işletmeleri değişime zorlayan önemli bir faktördür. İşletmeler teknolojik gelişmeleri takip etmek ve uyum sağlamak zorundadır. (Tüz, 2001, 6). Teknolojik gelişmelerin hızı arttıkça işletmelerin bu değişime ayak uydurması zorlaşır. İşletmeler krizden korunmak için, yeniliklere açık, yaratıcı olması ve devletin destek ve teşviklerinde yararlanması gerekmektedir. (Yılmaz, 2010, 13).

Turizm işletmelerinin sektörde kullanılan teknolojileri ve yenilikleri yakından takip etmeleri gerekmektedir. Önemli noktalardan biri rakiplerden daha iyi, müşterilerin beklentilerine ve ihtiyaçlarına daha sağlıklı cevap veren web sayfasına sahip olabilmektir. Online hizmeti daha iyi ve hızlı verebilmek, seyahat acentesi ya da otellere yönelik geliştirilen ve müşteriye daha çabuk, daha sağlıklı hizmet vermeye olanak sağlayan ofis programlarını kullanmak, daha çabuk ulaşılabilen ve sorunları hızlı bir şekilde çözebilen bir call center’a sahip olabilmektir. Bunun sağlanamadığı durumlarda, kurumlar rakiplerden geri kalır ve krizlere karşı daha savunmasız hale gelirler (Kalpaklıoğlu, 2010, 143-144).

2.2.1.5. Uluslararası Çevre Faktörleri

Küreselleşmenin etkisiyle uluslararası pazarlarda meydana gelen fiyat artış ve azalmaları, savaş, arz-talep dengesindeki değişiklikler ve bunun gibi olayları belirlemede başarısız olan işletmelerin kriz yaşaması oldukça yüksektir (Özden, 2009, 9). Günümüzde kurumlar için en ciddi kriz tehditlerinden biri küreselleşmeyle birlikte uluslararası etkenlerden gelmektedir. Farklı ülkelerde, meydana gelen fiyat dalgalanmaların, arz talep dengesindeki değişikliklerin, borsadaki ani düşüşlerin etkisi sadece o ülke sınırları içinde kalmaz. Tam aksine bütün dünyaya dalga dalga yayılarak o ülkeyle ticari ilişkiler içinde olan bütün ülke ve kurumları yakından etkiler (Kalpaklıoğlu, 2010, 145).

2.2.1.6. Sosyo-Kültürel Faktörler

Kültür; bireyler arasında ortak inançlar, değerler, hareket ve davranışlar olarak tanımlanabilir. Öyle ki örgütler de, faaliyet gösterdikleri alanda toplumun inançlarına göre hareket etmelidir (Karaca,2003:7). Toplumdaki insanların ilişkileri, değer yargılarının farklılaşması, kültürel ve toplumsal yönden sorunlar işletmelerde krize neden olan faktörlerdir (Baydaş vd., 2004, 229)

Toplumun yapısı, duygu ve düşüncelerinin sürekli değişmesi açık bir sistem olan örgütleri de bu değişime ayak uydurmaya zorlayabilir (Avgan, 2010, 18). Kişilerin mezhep çatışmaları, darbe, iç savaş, terör vb. sosyal karışıklık ile toplumun değer yargılarının giderek değişmesi, müşterilerin sisteme ilgisinin azalması gibi sosyo - kültürel etkenler işletmelerde krize neden olabilir (Özden, 2009, 9). Ülkemizde de sosyo-kültürel alanda meydana gelen değişimler diğer çevresel faktörlerdeki değişimlere göre daha yavaş gerçekleşmektedir.

2.2.2. İç Çevre Faktörleri

Dış çevrede oluşan farklılıklar örgütlerin krizle karşı karşıya kalmalarında büyük rol oynar. Fakat dış çevrenin sabit denge durumunu koruyamaması ve sürekli değişmesinden ziyade kuruluşun meydana gelen bu farklılıklara uyum sağlama sürecindeki eksiklikler krize neden olur (Ataman, 2001, 242) .

Örgütlerin krizle karşılaşmalarına neden olan birçok faktör, o örgütün işleyişi, yönetim tarzı, sahip olduğu insan kaynağının özellikleri, kültürel özellikleri gibi kendi iç dinamikleriyle bağlantılı olabilmektedir. Örgütün işleyişi ve yapısından kaynaklanan sorunlar çevresel şartlarla birleşince örgütün krizden etkilenme oranı ve krizle karşılaşma riski artmaktadır (Pira ve Sohodol, 2004, 28).

Dış çevrenin değişkenliğinden daha çok örgütün olağan bu değişimlere göre uyum sağlama yeteneğinin az olması krizi meydana getirmektedir. Bu nedenle, krizi meydana getiren tek nedenin örgütün dışında etmenler olmadığı; asıl kaynağın, örgütün dış çevrede oluşan değişimlere verdiği tepki şekli olduğu söylenebilir (Yılmaz, 2010, 16).

2.2.2.1. Örgütsel ve Yönetimsel Yapı

Krizin içsel etkileri; daha çok örgütler, yönetim, yönetici, personel, bütçe, teknik donanımdan meydana gelen etkenlerdir. Örgütün işleyiş bozukluğu, bütçe ve finansman olarak yetersizliği, personelin ve yönetimdekilerin beceriksizliği ve yetersiz kalmaları örgütsel kriz faktörleridir (Baydaş vd, 2004, 228).

Örgütün yapısal ve işleyişlerinden meydana gelen yetersizlikler, çevresel şartlarla birlikte, örgütün kriz yaşamasını daha da kolaylaştırmaktadır. Örgütlerin de, kendi işleyişindeki ve yapısındaki sorunlar itibarıyla, ortaya çıkan kriz, çevresel faktörlerle birleşince krizi daha da derinleştirmektedir (Genç, 2004, 243).

2.2.2.2. Üst Düzey Yönetimin Yetersizliği ve Hataları

Örgüt içi başarı için yöneticinin rolü ne kadar önemliyse, başarısız bir yönetimin sonucu ortaya çıkan kriz durumunda da yöneticinin rolü o kadar önem arz eder. Yönetici bugün örgütte yaşamış olduğu problemleri dünün çözüm yöntemleriyle gidermeye çalışıyorsa veya şimdiki dünyayı, dünkü gibi yorumlama yoluna gidiyorsa, örgütte asıl kriz kaynağı yöneticinin kendisidir (Genç, 2004, 344). Örgüt içinde sözü geçen yönetimdeki grupların oluşturulmasında meydana gelecek hatalar sonucunda seçilen üst kademe yönetici gruplarının genel olarak yetersiz oluşları örgütlerin krizle karşı karşıya gelmelerinde büyük bir etken olmaktadır. Üst düzey yöneticinin başlıca yetersizlikleri şöyle sayılabilmektedir (Dinçer, 1998, 387):

- Yöneticinin mesleki becerilerinin yetersizliği,
- Tecrübe eksikliği,
- Yöneticinin ileri görüş yeteneğine sahip olmaması,
- Olağan durumu koruma eğilime sahip olması,
- Yöneticinin yeniliklere açık olmaması.

Krizler kriz öncesinde alınacak tedbirlerle önlenabilir veya etkileri büyük oranda azaltılabilir hatta krizler örgüt için fırsata dönüştürülebilir. İşletme yöneticisinin kriz zamanındaki çalışmaları, bilgi, beceri, tecrübe ve ileriye dönük doğru tahminlerde bulunma yeteneğinin yüksekliği, krizi fırsata dönüştürebilir.

2.2.2.3. Finansal Yapı

Bir işletmenin finansal yapısının amaç ve hedefleri, çalışma kapasitesi, üretim ve pazarlama gücü ile uyumlu olarak tasarlanmamış olması, işletmelerde ortaya çıkan krizlerin temel kaynaklarının da başında gelmektedir. Dış faktörlerden meydana gelen krizlerin atlatılabilmesi, işletmenin sağlam bir finansal yapıya sahip olmasına bağlıdır. (Özden, 2009, 12).

Finansal etmenler dışında işletmenin üretim, pazarlama ve satış, satın alma ve insan kaynakları gibi işlevsel alt sistemlerinin de iyi planlanmaması ve planların uygulanamaması karşılıklı iletişim içinde iç ve dış uyumsuzluklara yol açarak işletmeyi finansal darboğaza ve krize sürükleyebilmektedir. Finansal krizlerin çoğunun nedeni işletmenin diğer işlevsel alt sistemlerde ortaya çıkan sorunlar olmaktadır (Akıncı, 2010, 63).

2.2.2.4. Örgütün Yaşam Evresi

Örgütün yaşam evresi krize neden olan farklı örgüt içi faktörlerde kurumların kendi yaşam eğrilerinde bulundukları yerdir. Örgütler; doğma, gelişme, olgunlaşma, gerileme ve çöküş olarak isimlendirilen çeşitli evrelerden geçer. Sayılan her bir farklı evre kendine özgü bir takım dinamiklere, uygulama alanlarına ve yönetim şekillerine sahiptir. Bu örgütlerin o

durumda bulundukları yaşam evresinin başlıca dinamiklerine uygun davranış şekilleri geliştirememesi örgütün krizle karşılaşma riskini arttırmaktadır (Pira ve Sohodol, 2004,30).

Hangi alanda olursa olsun kurumların en çok karşı karşıya geleceği kriz aşaması gelişme aşaması olacaktır. Çevreci fırsat ve gelişmelerden faydalanma isteği, her türlü fiziki, mali ve insani kaynak ihtiyaçlarını beraberinde getirmektedir. Bunun dışında olgunluk evresi, örgütlerin büyümelerini yakından izleme ve dikkatli davranmayı gerektiren aşamadır (Genç, 2004, 346).

Bu örgütlerin gelişme evrelerinde gerekli tedbir alınmadan belirlenen sınırın aşılması, sorumluluk, karar verme, yetki, denetim konularında çatışmalar meydana getirerek örgütün dengesini bozar. Bunun dışında örgütün pazar ihtiyacından daha hızlı büyümesi de krize neden olabilir. Kar ve satışların azaldığı gerileme döneminde de krize uygun zemin hazırlanmaktadır (Tüz, 1996, 8). Şekil-1’ de işletmenin yaşam evrelerine göre kriz türleri verilmektedir

Şekil 1. İşletmelerin yaşam aralıkları ve Kriz Türleri

Kaynak: Uzun, D. (2001). Otel İşletmelerinin Krize Hazırlıklı Olma Durumlarının Değerlendirilmesi, Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletmelerin yaşam evresi modelini turizm sektörü bazında ele alırsak; konaklama işletmelerinde ve turizm beldelerinde üretimi yapılan turistik hizmet ve ürünlerin dayanım süreleri farklılık göstermektedir. Turizm için bölgesel yaşam süreleri şirketlerin hizmet ve mallarının dayanım sürelerini etkilemektedir. Ülkemiz Akdeniz bölgesinde üretimi yapılan turistik ürünlerde olgunlaşma zamanı etkisini gösterirken Karadeniz bölgesi ise pazara girişten büyüme evresine geçme evresindedir (Seçilmiş ve Sarı, 2010, 504).

2.2.3. Kriz Süreci ve Sonuçları

Kriz, örgütteki bütün işleyişi fiziksel bakımdan etkileyen, örgütün başlıca faaliyetlerini, şahsi ve esas yeteneklerini tehdit unsuru oluşturarak karışıklık içine sokan bir zaman dilimidir. Oluşan krizler fazlaca tehlikeli ve hasar oluşturuca olabilmektedirler. Bu krizlerin etkilerini en az seviyede tutmanın en güzel yolu krizlere karşı önceden hazırlık oluşturabilmektir (Şahin, 2005, 32-33).

2.2.3.1. Kriz Süreci

Kriz, birden bire ortaya çıksa da yangın, deprem ve sel gibi doğal felaketlerle meydana gelen krizlerden başka kaynaklara (yapısal, yönetsel ve çevresel) bağlı olarak meydana gelen krizlerin çoğunun teşkil süreçlerinde belli başlı sinyaller söz konusudur. (Akgemci ve Güleş 2009, 214). Bundan dolayı işletmeler kriz aşamasına gelmeden önce mutlaka bazı kriz sinyalleri alırlar. Sinyaller eğer vaktinde alınır gereken tedbirler de alınır, işletmelerin olağan durumdan daha üstün şekilde çıkmanın bir yolunu bulacaktırlar (Topuz, 2009, 12).

Örgütlerin değişen çevreye uyum sağlayamamaları, oluşan değişimi yönetememeleri durumunda, önemli açıklıklar meydana gelmektedir. Örgütlerde “değişim krizlerini” ortaya çıkaran “stratejik açıklık”, dış muhitin devamlı değişmesiyle birlikte, idarenin değişimi ve başarısız olmuş olmasından kaynaklanmaktadır. Stratejik açıklık; noksan ya da hatalı çevre analizi, esnek olmayan örgütün yapısı, eksik çevre desteği, membaların eksik oluşu, açık sistemi ve çevre etkisini kolayca indirgeme, eksik uygulama ve durum değişikliklerle birlikte gelen kriz sinyallerini umursamama gibi nedenlerden kaynaklanmaktadır (Genç, 2004, 339). İşletmenin çevresinin sürekli hızla değişmesi yönetimin bu hıza erişememesi başarısız olmasına ve işletme ile çevresi arasında bir stratejik açıklık oluşmasına neden olmaktadır. Böylece stratejik açıklık, firmayı krize sürükleyebilmektedir (Dinçer, 2003, 391).

Hızlı bir değişim sürecinin sonucunda işletmelerin krizle karşılaşması oldukça yüksek bir ihtimaldir. Oluşan bu kriz sürecini, yaklaşan zaman dilimleriyle bazen de eş zamanlı oluşan, zamanlardan geçerek işletmeyi etkilemektedir. Tüm toplumsal ve kurumsal olayların gerçekleştiği gibi kriz süreci de, genel olarak (Şahin, 2005, 34);

1. Kriz başlamadan önceki zaman (krizin başlangıç noktası / kuluçka dönemi)

- Körlük
- Eylemsizlik
- Yanlış Eylem/Karar ve Faaliyetler

2. Kriz zamanı (Belirme anı / Hücum safhası / Kurtarma safhası)

- Akut
- Kronik

3. Krizin sonrasındaki zaman (Yeniden yapılanma evresi) olmak üzere üç evreden meydana gelmektedir.

2.2.3.1.1. Kriz Öncesi Dönem

Oluşan krizlerin meydana geldiği aşama ile kuluçka zamanı, kriz başlamadan önceki zaman olarak isimlendirilmektedir. Kriz başlamadan öncesi zaman, işletmelerin kriz sürecine girmeden belirlenen derece derece yoğunlaştığı dönemdir ve krizin meydana geleceğine ilişkin sinyaller bu dönemde oluşmaktadır (Pira ve Sohodol, 2004, 47).

Krizin meydana getireceği olumsuz etkilerden korunmak için, işletmeler krizin belirtilerini değerlendirerek gerekli tedbirleri almaktadır. Böylece krizin oluşum sürecinde kriz önlenabilmektedir. Fakat bazı firmalarda kriz dönemi öncesinde krize karşı gerekli olan önlemler eksiksiz olarak belirlenmemişse kriz anındaki döneminin ön aşaması, “körlük” başlamaktadır. Başlayan bu körlük aşaması, krizin bilinmesi gereken dönemi ifade eder. İkinci aşama “eylemsizlik” aşamasıdır. Bu dönemde örgütsel yetersizlik veya performansta düşüklük devam ederse bu durumda işletme yönetimi devam etmekte olan işlevlerine devam etmektedirler. İşletme içinde krizin başladığına dair bir algı oluşmadığından değişim yönünde eylem yoktur. Krizin üçüncü ve son aşama ise, “yanlış eylem” aşamasıdır. Sorunlar fark edilmeye başlanınca, var olan stratejiler uygulanmakta ve değişime uygun olan eylemlere geçiş olmamaktadır. Karmaşa ve huzursuzluk artmakta ve krizin eşiğine gelinmektedir (Bayazıt vd, 2003, 367).

Kriz süreci başlamadan önce bu durumu önlemek için bir çok aşama bulunmaktadır. İşletmeler zorlukları tespit ederek bu zamanda yeni planlar ortaya koyabilir ve yapıcı değişikliklere devam edebilir. Kriz öncesi zamanda örgütlerin ilk olarak yapması gerekenler şunlardır (Turizm Bakanlığı, 2002, 5);

- Kriz ile iyi bir şekilde mücadele edebilmek için, ilk olarak en kötü senaryo oluşturulmalı ve bu oluşturulan senaryoya göre kriz yönetim planı meydana getirilmelidir.
- İşletmedeki kriz yönetiminin etkinliğinin sağlanabilmesi için, halkla ilişkiler konusunda hizmet veren kuruluşlardan faydalanılabilir. İşletmede kriz döneminde aktif iletişimi sağlayacak kişilerin belirlenip, bu kişilere “kriz oluşumu sırasında topluluk iletişimi yönetimi” konusunda eğitimler verilmesi sağlanmalıdır.
- Belirlenen reklam ajanslarıyla birlikte yapılan sözleşmelerde kriz olduğu anda işveren tarafından kampanyayı süresi belli olmayacak şekilde istenildiği kadar durdurma emrini veren yargılar mutlaka bulunmalıdır.
- Kriz planında, kurulacak kriz ekibi ve gerekli olan maddi kaynaklar, kriz zamanının uzun sürebileceği belirtilmelidir.
- Oluşturulan kriz ekibi için önceden eğitim verilmeli, kriz olduğu sırada nelere dikkat etmeleri gerektiği öncelikle bireylere öğretilmeli ve uygulama sırasında yetenekleri tatbikat yapılarak önceden bilinmelidir.

2.3.4.1.2. Krizin Gelişim Dönemi

Oluşan krizin gelişim zamanı, krizin işletme tarafından sezildiği ve kriz olduğu durumda belirtilerin kademe kademe gerçekleştiği zamandır. Bu krizin gelişme dönemi içerisinde var olan krizle ilgili sinyaller belirlenmeye başlanmaktadır. Bu döneme ‘akut dönemi’ de denilebilir. Firma ve çevresinde hissedilen fiziksel, psikolojik ve mali sorunlar en üst

aşamadır, kompleks bir oluşum söz konusudur. Gündelik işlere yoğunluk verilen bir zamandır. Bu zamanda diğer bir devre de ‘kronik zaman’ dır. Bu aşamada kriz var olan etkisini yitirmeye başlar fakat bitmez. Mutlak bir yönetimle bu süre kısaltılabilir ve bitirilebilir (Bayazıt vd, 2003, 367).

Aniden beliren krizlerden başka, eğer örgüt kriz döneminin bilinen ilk üç aşamasında ortaya çıkan problemleri düzgün şekilde karşılamamış ve olan değişimlere uyum sağlayamamışsa krizle mutlaka karşı karşıya gelecektir (Yılmaz, 2010,32). Olağan kriz işletmede çalışan personel üzerinde huzursuzluk oluşturur. Akut döneminde yaşanacak duygusallık ve panik çalışanlar için büyük bir sorun teşkil eder. Böylelikle şirket çalışanlarının performanslarında ve yaptıkları işi sevmelerinde ciddi şekilde bir düşme görülür. Hizmet kalitesi ve buna bağlı olarak da üretim düşer (Pira ve Shodol, 2004, 49). Bu süreçte şirket kendini baskı altında hissedecek, şirket müşterileri, çalışanlar, satıcılar bu ilişkilerini umursamamaya başlayacaklardır. Bunun dışında şirketin kredi puanının düşmesiyle ortaya çıkabilecek ek sermayenin de elde edilmesi zorlaşacaktır (Haşit, 2000, 56-57).

Oluşan krizin bu aşamasında yapılabilecek olan öncelik radikal kararlar alabilmek, alınan bu kararlar doğrultusunda iş süreleri, amaç ve stratejide önemli değişikliklere gitmek olacaktır. Krizle mücadele aşamasında şirketin değerleri, amacı ve hedefleri, vizyonuna bakılarak değişikliklere kolayca uyum sağlayabilecek yapıya dönüştürülmeye çalışılır. Tüm bu olanlara ek organizasyon şeklinin çok daha esnek bir durum oluşturulmasına da çalışılır. Yeniden yapılanmayı gerektiren geniş çaplı bu uygulamalarla birlikte kriz atlatılabilecek ya da kaçınılmaz olarak oluşacaktır (Meydan, 2005, 32-33).

2.2.2.1.3. Kriz Sonrasındaki Dönem

Oluşan krizin bitmesiyle birlikte kriz sonrasındaki dönem başlar. Firma değişmek için çözümler üreterek, faaliyetlerine yeni bir boyut kazandırmaktadır. Yasal olarak gelişmeler, basında alınan yer, yapılan hamleler vb. sebeplerle fazla uzun sürebilmektedirler. Oluşan bu etkenler eğer düzgün analiz edilmezse tüm bu gelişmelerden uzaklaşarak tamamen yok olma sürecine girer. Fakat yaşanan krizlerden doğan tecrübeleri değerlendiren, başka bir değişle mevcut olan krizi en az zararla atlattıkları gibi olağan krizlere de hazırlıklı olmaktadırlar (Bayazıt vd, 2003, 367). Krizin sonrasındaki zamanda çözülmeyi önleyecek, daha önceki olan standartlara ulaşacak yeniden yapılanma zamanı ile karşı karşıyadır. Bu zamanda şirketin yapısı ya da çevreyle ilişkilerinde mutlak değişimler olabilir (Narbay, 2006, 29). Aynı zamanda bir çözüm veya yıkılma dönemi olarak isimlendirilebilir. Şirket, krizi çözebilmek için tüm iç dış kaynaklardan yararlanarak, en son çarelere başvurur. En son geline aşamada ise mutlak adımlar atılamaz ve olağan krize cevaplar verilemezse, şirket için problemlerin çözüm ihtimali ortadan kalkar ve zaman geçtikçe derisini değiştiremeyen bir yılan nasıl ölürse, çöküşü de öyle kaçınılmaz olacaktır (Akıncı, 2010, 72).

İşletmelerde kriz dönemlerinin çok iyi yönetilmiş olması sonucunda krizin en az zararla atlatılabilmesi sağlanır. Kriz nedeniyle maddi zarara uğramış diğer işletmelerin şikayet ve yargılamalarıyla karşılaşılabilir. Bu durumlara karşı hazırlıklı olunmalı, akılcı, anlayışlı, serinkanlı bir tavır benimsenmelidir. Bir diğer önemli nokta ise; acele bir şekilde yerine getirilemeyecek sözlerde bulunulması; vaat edilenlerin de eksiksiz olacak şekilde yapılmasıdır (Turizm Bakanlığı,2002, 10). Bu nedenle firmalar kriz öncesinde ve kriz olduğu dönemlerde

alınan kararlar ve yerine getirilen faaliyetler ne denli önemliyse krizin sonrası alınacak ve uygulamaya konulacak faaliyetler de o derece önemli olacaktır.

2.2.2.2. Kriz Sonuçları

Krizler, sadece tehdit veya tehlike olarak değil yeni fırsatlar da yaratması açısından değerlendirilmelidir. Krizin olumsuz yönleri; üretim ve satış faaliyetlerinde hataları, fiyatların yükselmesini, iletişim ve karar verme yürürlük hataları, kapsamaktadır. Olağan fırsatlar; yeni programları bilmek için fırsatı, maliyetleri minimuma indirmeyi ve kriz yönetiminde tecrübe kazanmayı kapsamaktadır. Krizin yararlı ve olumsuz etkilerinin birazı kısa dönemde hissedilirken bazıları da uzun zamanda etkisini göstermektedir. Bu sebeple, firma yöneticilerinin krizlerle nasıl mücadele edecekleri ve kriz yönetimi dönemlerini nasıl oluşturacakları konusunda eğitilmeleri gerekmektedir (Okumuş vd. 2005, 3). Kriz durumu ile karşı karşıya kalan işletmelerin bu kriz sonrasında karşılaşılabileceği iki durum söz konusudur. İşletmeler bu krizden olumlu ya da olumsuz olarak etkilenecektir.

2.2.2.2.1. Krizin İşletme Üzerindeki Olumlu Sonuçları

Krizin yol açtığı birçok olumsuz koşulun yanı sıra çeşitli yararlılıklarını da tanımak ve bunlardan yararlanma yolunu tutmak günümüz işletme yönetimleri açısından önemlidir. Krize neden olabilecek ya da kriz döneminde söz konusu olabilecek temel yararlılıklar arasında; “Kahramanların ortaya çıkartılmalıdır. Yeni kahramanların doğması, problemlerle gelişmeden önce karşı karşıya kalınması ve olası hal yollarının araştırılabilmesi, insanların değişebilmesini olanaklı kılması, yeni olanakları içerebilmesi, erken uyarı sistemlerinin geliştirilebilmesi ve sıfır rekabet alanının oluşturulabilmesi” olarak sayılabilir (Şahin, 2005, 49). Kriz anında ve devamında görülen tüm zorluklara karşın, muvaffak bir kriz yönetiminin oluşturulmasında, krizin oluşabilecek birçok fırsat ve yararlı sonuç doğurmasından bahsetmek mümkün olacaktır.

➤ **Örgütsel Zayıflıkların Tespiti ve Giderilmesi;** İşletmelerin çoğunluğu işler olumlu şekilde ilerlerken faaliyetlerini gözden geçirme çabası içine girmemektedir. Kriz bu şekildeki sorunların, eksikliklerin ve zayıflıkların ortaya çıkarılmasında bir fırsattır (Ataman, 2001, 252).

Basit koşullarda görülemeyen ya da üst yönetim tarafından olmadığı varsayılan iletişim eksikleri, performanstaki düşüklükleri, örgütsel kasıtlardan sapmalar, gruplaşmalar ya da çatışmalar gibi problemler kriz ortamında çabucak ortaya çıkabilmektedir. Oluşan kriz esnasında ortaya çıkacak bu organizasyon sorunları kriz sonrasında teşkilatın eksik yönlerini belirlenmesinde ve bunların giderebilmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Şahin, 2005, 51).

➤ **Geleneksel Yönetim Tekniklerinin Hızla Değişimi;** Kriz ortamı eski alışkanlıklarından vazgeçirerek, yenilikler getiren ve devamlı olarak ilerlemeyi teşvik eden bir oluşumun meydana gelmesine yardımcı olup bazı olumsuzluk doğuran durumların tersine dönmesi gerektiği yönünde aleni mesajlar vermektedir. Bu kriz yönetimi aşamalarında, mekanik örgüt yapılanmaların yerine doğal yapılanma öne çıkmakta; örgütün içi ve dışı gelişimlere uygunluk hedeflenebilmekte; halkla ilişkiler, tanıtım ve haberleşmeyle birlikte kriz alanının aşılabilmesinin önemini ortaya çıkarmaktadır (Dinçer, 2002, 60).

Süregelelen yönetim araçları, çoğunlukla, krizin gerçek nedenleriyle işletmenin krizini yok etmede sahip olduğu alanının bilinmesine olanak tanımamaktadır. Bu anlamda, bu krizin, süregelelen yönetim araçlarının farklılaşmasının hızlandırması; örgütün yepyeni bir krizle yüz

yüze gelme olasılığını azalttığı gibi, yeniden doğacak bir krizin etkilerinin de minimuma indirgenmesine yardımcı olmaktadır (Ataman, 2001, 253).

➤ **Yeni ve Etkin Stratejilerin Oluşturulması:** İşletmenin sorunlarıyla zayıflıklarının ortaya çıkması ve erken uyarı sisteminin kurularak dış çevrede meydana gelen tehdit veya fırsat niteliğindeki değişimlerin zamanında fark edilmesi ve bunlara paralel olarak etkin stratejilerin geliştirilmesine olanak tanır. Etkin ve yeni stratejilerin geliştirilmesiyle örgütün varlığını sürdürmesi, büyümesi ve gelişmesi daha kolay hale gelir (Yılmaz, 2010, 40). Bu sayede örgütün eksik ve zayıf yanları tespit edilip düzeltilerek sağlıklı bir şekilde varlığını sürdürmesi sağlanmış olur.

➤ **Örgüt İçi İşbirliğinin Artması ve Yeni Yeteneklerin Ortaya Çıkması:** Yorucu bir süreci geride bırakan örgüt üyeleri, zorluklara birlikte göğüs germenin ve krizi atlatmanın verdiği huzur içerisinde başarılı olan diğer mesai arkadaşlarına karşı saygı ve hayranlık duyabilmektedir. Ayrıca kriz ortamında örgüt üyeleri korunmak için birbirine yakınlaştığından, krizler örgüt üyelerini birbirine çekebilmekte ve aralarında yakın dostluklar kurulabilmektedir (Şahin, 2005, 52).

Örgüt üyeleri arasında gruplaşma, kızma, gücenmeler, darılmalarıyla örgütsel faaliyetlerden kaygı, tehlike veya huzursuzluk ortaya çıktığı durumlarda gündeme gelmeyebilir. Kriz olan ortamda böyle sorunları iyi çözümleyen örgüt yöneticileri, örgütün içinde aktif bir birliktelik ve ekip çalışması kurabileceklerdir (Dinçer, 2002, 62). Aktif bir işbirliği ile ve ekip çalışmasıyla işletme çalışanları arasındaki işbirliği, arkadaşlık ve içtenlik artacaktır. Bu da işletmeyi olumlu yönde etkileyebilecektir.

2.2.2.2.2. Krizin İşletme Üzerindeki Olumsuz Etkileri

Olağan kriz durumunun hem kendine özgü özelliği hem de kriz durumu sonucunun ortaya çıkardığı sonuçlar ile işletme ve işletme personelleri üzerinde birçok kötü sonuç ortaya çıkardığı görülmüştür. Beliren bu krizler sonucunda firmaların karşılaştığı durumlar şu şekilde verilebilmektedir (Ural, 2003, 382-383);

- İşletmenin saygınlığı büyük zararlar görmekte,
- İşyeri bünyesinde oluşturulan güven yok olmakta,
- İşgörenlerin firmaya karşı olan güveni ve sadakati zarar görmekte,
- Satışta ve kar marjında azalma ile karşılaşılma,
- Krize neden olan hasarı sıfıra indirmek için mecburi masraflar çıkmakta,
- Şirket çalışanların performansında inişler olmakta,
- Üst düzey şirket yönetici değişikliği yaşanmakta,
- Firmanın adı değiştirilebilmekte,
- Ürün ve hizmetlerde farklılaşmaya gidilebilmekte,
- Bilgi yetersizliği aksi kararlara neden olmakta,
- Şirket yönetiminin merkeziyetçiliği olağan yaratıcılığı azaltmakta,

- İş gücü ve mutlak ekiplerin arasında fikir ayrılığı başlamakta,
- Şirket yönetim kararlarının geçerliliği bozulmakta,
- İşten atılma korkusuyla çalışanların motivasyonu düşmekte,
- İşletmelerde zaman kaybı ve sabit maliyetler artmakta,
- Yönetimsel programlar aksamakta,
- Şirkette güvensizlik oluşması sebebiyle otorite boşluğu oluşmaktadır.

Krizle karşı karşıya kalan işletmelerin kriz anında da alınan kararlarda merkezileşme eğilimi, alınan kararların kalitesinin bozulması, örgütsel çatışmanın artışı; kriz sonrasında iş görenlerde psikolojik durumda çökme, kişisel savunmanın artması, şirket üst yönetimi ve iş görenler arasında güven bunalımı gibi olumsuz sonuçlarla karşılaşmaktadırlar. Bu olumsuz sonuçlar Şekil 2 de gösterilmiştir.

Şekil 1. Krizin Örgüt Üzerindeki Olumsuz Sonuçları

Kaynak: Dinçer, Ö.(2007). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Alfa Yayınları, İstanbul.

➤**Yetkinin Merkezileşmesi:** Yaşanan kriz boyunca haber toplama yeteneklerinin azalması, süre gelen faaliyetlerle standart programların dışına çıkma gereği, şirket yönetiminde karar alma sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Sürekli faaliyetlerin standartların dışına çıkmasının zorunluluğu şirketin yapısı ve dirayetini eksik duruma düşüreceğinden şirket yönetiminin alt kademelere olan itimadı azalmakta ve başarısız olmaya karşı tedbirsiz kararlar ortaya çıkmaktadır. Bunun dışında firmada başarısızlığın oluşması, bu durumun güçlenmesine neden olmaktadır (Dinçer,2003,421).

➤ **Çabuk Karar Alma Zorunluluğu ve Kararların Niteliğinin Bozulması:** Örgüt kriz gibi birden bire ve plansız değişimleri, şirket yöneticileri hazırlıklı olmadıkları bölgelerde çabuk karar vermeye zorlamaktadır. Çabuk karar alıp verme zorunluluğu, yeterli bilgi toplama imkânı vermemektedir. Dolayısıyla sağlıklı bir karar için bilgi toplayıp çözümlemeye, olağan diğer alternatifleri değerlendirmeye ve elverişli stratejileri seçmeye yetecek süreye ihtiyaç duyulmaktadır. Hızlı kararlar hızlı bilgi akışını, gruplar arası ilişkileri, ufki ve çapraz haberleşmeyi gerektirmektedir. Ülkemizde süregelen bu örgüt yapısı içinde bu ihtiyaca çoğunlukla cevap verilememektedir. Bunun sonucu olarak, eksik bilgilerle veya yanlış ve çelişkili verilerle karar almak durumunda bulunmaktadır (Öncer, 2000, 35).

➤ **Örgüt Çalışanlarında Gerilimin ve Örgütsel Çatışmanın Artması:** Kriz zamanında örgütlerin ketum, kısıtlayıcı bir tutum sergilemeleri, yapılacak kontrolleri arttırmaları şirket üyeleri üzerinde olumsuz etkiler yaratmaktadır. Alınan kararlara katılan minimum sayıdaki şirket çalışanıyla; kararları katı bir şekilde kontrol altında tutup uygulamak zorunda kalan şirket personelleri arasında bir uçurum meydana gelmektedir. Bu uçurum, şirketin iç yapısında çatışmaların çoğalmasına ve şirket çalışanlarının örgüt amaçlarından uzaklaşmasına neden olacaktır (Urkut, 2002, 9).

➤ **Örgütün İç ve Dış Değişimlere Uyum Yeteneğinin Zayıflaması:** Örgütte yetkinin merkezi bir hal alması, alınan kararların bozulması, erken karar alma zorunluluğu, şirkette ve şirket çalışanları arasında gerilimin çoğalması sonucu şirketin içindeki ve dışındaki değişimlere ayak uydurma yeteneği zayıflamaktadır. Krizin şiddeti ve zamanı çoğaldıkça şirketin içindeki ve dışındaki değişimlere ayak uydurma yeteneği zayıflamaktadır. Şirketi içerden değişkenlerin, yeterince algılanamaması ve gereken önlemlerin alınamaması, şirketin içindeki ve dışındaki değişime karşı ayak uydurma yeteneğini minimuma indirmektedir (Tutar, 2000, 75-76). Bu şirketler, daha çok kriz olduğu dönemlerde çevrelerinin yarattığı karmaşıklık altında karar alıp verme durumunda kalmaktadır. Belirsizlikler çoğaldıkça, şirketler bunun etkilerini giderecek şekilde karar verme mekanizması kurmalı ve şirket yapısında değişiklik yapma yoluna gitmelidirler (Tutar, 2004, 62).

Sonuç

Konaklama işletmeleri, kriz sürecinde seyahat acentaları ve tur operatörleriyle işbirliğine giderek krizden etkilenme riskini en aza indirmeye çalışmaktadır. İşletmeler krizden kurtulmak ve krizi en az hasarla atlatabilmek ve zamanında önlem almak için dış çevreye karşı duyarlı olmalı acil bilgi merkezleri oluşturmanın yanı sıra bir kriz yönetim grubu oluşturarak kriz yönetimi için yapılan planları en uygun zamanda uygulamalıdır.

Konaklama işletmeleri kriz karşısında yapılan rezervasyonların iptalinin meydana gelmesi, odaların ucuzlaması ve boş odaların çoğalması, karlılığın azalması gibi olumsuz sonuçlarla karşı karşıya kalabilmektedir. İşletmeler bu süreci acil eylem ve kriz yönetim planları hazırlayarak, kriz masası ve kriz yönetim birimi oluşturarak minimum hasarla atlatabilir.

Krizin olumsuz sonuçlarının yanında olumlu sonuçları da mevcuttur. Dış çevreye duyarlılığın artması, ar-ge çalışmalarının öneminin artması, daha iyi anlaşılması, kriz deneyimlerinin gittikçe çoğalması, ilerisi için önlemler alınması konaklama işletmeleri için krizin olumlu sonuçları arasında görülebilir. Eğer işletme, gerçek anlamda kriz yönetimi

uyguladığı takdirde ortaya çıkan fırsatlardan yararlanabilir ve bu süreci iyi yöneterek krizi fırsata çevirebilir.

Kriz dönemlerinde işletmeler, misafir memnuniyetini maksimumda tutacak, şikayetlere karşılık misafirlere geri dönüşümde yapacak ve kriz anından yararlanmaları için promosyon ve ekstra ödemeleri sağlayacak uygulamalar geliştirmelidir. Bu sayede hizmet işletmesi olan konaklama işletmelerinin her durumda misafir memnuniyetini önemsedikleri sonucu ortaya çıkacaktır.

KAYNAKLAR

- Azaltun M. Kaya E.(2010). Konaklama İşletmelerinde Muhasebe Uygulamaları, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Ataman, G. (2001). İşletme Yönetimi, Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Akıncı, Z. (2010). Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi: Alanya Bölgesindeki Konaklama İşletmelerinde Kriz Sürecinde Karşılaşılan Sorunların Tespit Ve Çözümüne Yönelik Bir Araştırma, Yayımlanmış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Avgan, S. (2010). Kriz Yönetimi ve Türkiye’de Krizlerin Tarihsel Gelişimi: Bursa’daki İşletmelerde Kriz Yönetimi Üzerine Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Aymankuy, Şimal Y. (2001). Turizm Sektöründe Kriz Yönetimi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 4(6), 105-118.
- Bayazıt, Zeynep Özgür Ç., Dizdarlar, H. Işın., ve Tepe, F. Fulya. (2003). İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Bir Vaka Çalışması, Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı. Ankara: Uyum Ajans. ss.363-380.
- Baydas, A., Bekan, İ., ve Özyılmaz, A. (2004). Kriz ve Kriz Yönetimi, Çağdaş Yönetim Yaklaşımları – İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Dinçer, Ö. (2003). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Dinçer, Ö. (1998). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Dinçer, Fatih M. (2002). Ekonomik Krizlerin Türkiye’de Ekonomi ve İstihdam Üzerindeki Etkileri, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Eraslan, N. (2004). Konaklama İşletmelerinde Önbüro İşlemleri ve Yönetimi. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Genç, N. (2004). Yönetim Organizasyon-Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Kalpaklıoğlu, Nur Ü. (2010). Krizlere En Hassas Sektör Turizmde Etkin Kriz Yönetimi. Akademik Araştırmalar Dergisi, (44), 139-155.
- Karaca, Y. (2003). Ekonomik Kriz Dönemlerinde Uygulanan Pazarlama Stratejileri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Kozak, N.(2006). Turizm Pazarlaması, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Köşker, H.(2017).Krizlerin Turizm Sektörüne Etkileri Üzerine Bir Araştırma: 2016 Türkiye Örneği, Akademik Bakış Dergisi, Sayı 62.
- Meydan, M. (2005). Kriz Yönetimi ve Muhtemel Bir Krize Karşı İşletmelerin Hazırlıklarına Yönelik Alan Araştırması (Denizli Tekstil İşletmeleri Örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Narbay, Mine Şimşek (2006). **Kriz** İletişimi, Nobel Yayınevi, Ankara.
- Peten,Ö. (2003). İşletmelerde Kriz Yönetimi, (Afyon İli Mermer İşletmelerinin 2001 Ekonomik Krizden Etkilenme Durumlarını Görüşmeye Yönelik Anket Çalışması), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Pira, A. ve Sohodoğlu, Ç. (2004). Kriz Yönetimi, İstanbul: İletişim Yayınları.
- 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.
- Şahin, S. (2005). Kriz ve Kriz Yönetimi Kapsamında Küçülme: Konaklama İşletmelerinde Örnek Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Okumuş, F. , Altınay, M. ve Araslı, H. (2005). The Impact of Turkey's Economic Crisis of February 2001 on the Tourism Industry in Northern Cyprus, Tourism Management. Vol.26, Nr.1, ss.95-104.
- Örnek, A. ve Aydın, Ş. (2008). Kriz ve Stres Yönetimi, (2.Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Öncer, Ayla Z. (2000). Kriz Yönetimi ve Bir Model Önerisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özden, K. (2009). İşletme ve Örgütlerde Toplam Kriz Yönetimi. (1.Baskı), İstanbul: Beta Basım Yayım.
- T.C. Turizm Bakanlığı, Tanıtma Genel Müdürlüğü. (2002). Kriz Yönetimi El Kitabı. Ankara: Nokta Ofset.
- Tengilimoğlu, D.,Atilla, E.A., ve Bektaş, M. (2008). İşletme Yönetimi. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Topuz, Ç. (2009). Kriz yönetimi ve turizm sektörüne etkileri: Belek bölgesindeki otel işletmelerine yönelik bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- Tutar, H. (2000). Kriz ve Stres Ortamında Yönetim. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Tutar, H. (2007). Kriz ve Stres Yönetimi. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tüz, Melek., V. (2001). Kriz ve İşletme Yönetimi. İstanbul. Alfa Yayınevi.
- Tüz, Melek V. (1996). Kriz Dönemlerinde İşletme Yönetimi. Bursa: Etkin Kitapevi.
- Ural, Ebru G. (2003). Kriz Yönetiminde Proaktif Halkla İlişkiler Yaklaşımları ve Konu-Gündem Yönetimi, Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı. Ankara: Uyum Ajans, 381-391.
- Urkut, U. (2002). Kriz Dönemlerinde İnsan Kaynakları Politikaları, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Yılmaz,G. Akyüz. (2010). Kriz ve Kriz Yönetiminde Liderin Rolü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.