

Turizm İşletmelerinde kriz yönetimi

Dr. MELİH TOPALOĞLU

(Yard. Doç. Dr)

Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Turizm Eğitimi Bölümü,
Beşevler, Ankara / Turkey.

Dr. AZİZE TUNC

(Yard. Doç. Dr)

Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Turizm Eğitimi Bölümü,
Beşevler, Ankara / Turkey.

ABSTRACT

CRISIS MANAGEMENT IN TOURISM ESTABLISHMENTS

The tourism industry can be effected easily by changes in environmental factors. Thus, changes in the external, internal and industrial environments should be observed closely and the possible effects of these changes should be predicted. This study aims to discuss reasons for crises in tourism establishments, the effects of crises on the organisation, and behaviours that management should perform during the crises. The study concluded that the crisis management can be used as a tool by managers when their organisations are facing crises.

Keywords: Crisis management, tourism establishment,

Türk turizminin son 10 yıllık bilançosu incelendiği zaman büyük gelişmeler kaydedildiğini ve turizm konusunda ilerlemiş birçok ülke ile rekabet edilebilir düzeye geldiğini görmekteyiz. Ancak turizmin çok yönlü karakteri, doğal olarak belirsizlik ortamını ve tahmin güçlüğünü beraberinde getirmektedir. Bunun yanında turizm, yapısı gereği çevreye karşı son derece duyarlılık göstermektedir. Pazar yapısındaki, müşteri istek, gereksinim ve beklentilerindeki, ekonomik, sosyal ve siyasi yaşamdaki değişimler ve gelişmeler turizmi etkilemektedir.

Örneğin; 1986 yılında "Çernobil Faciası" nedeniyle, 1985 yılına göre turist girişinde % 8.6'lık, turizm gelirlerinde ise % 84'lik azalma meydana gelmiştir. Aynı şekilde Körfez Savaşı'nın başladığı Ocak 1991 tarihinde ve onu takip eden aylarda, 1993 yılında yaşanan bombalama olayları nedeniyle aynı durum söz konusu olmuştur.

Ekonomik, sosyal ve siyasi olaylardan son derece etkilenen ve kriz durumlarıyla karşı karşıya kalan işletmelerin, en az zararlı veya hiç etkilenmeden atlatabilmeleri için krizi bir yönetim olgusu içerisinde incelemeleri ve gereken değişiklikleri oluşturmaları gerekmektedir.

KRİZ YÖNETİMİ

Örgütlerde oluşturulan yönetsel modeller, belli bir amacın gerçekleştirilmesi için insan varlığının, yönetim fonksiyonlarını kullanarak organizasyonunu sağladıkları ve rutin sorunlara çözüm buldukları temel yapılaşmadır. Yönetim Peter Drucker'in "Yeni Örgütlerin Gelişimi" adlı makalesinde de belirttiği gibi, sürekli kendini yenileyerek, aynı zamanda en kısa yoldan sürekli gelişim ve değişim içinde olarak hareket yeteneğini yükseltmeye çalışacaktır. Örgütler zaman içinde belirli sorunlarla uğraşırken (Örgüt Düzenlemesi, yönetim farklılaşması, işgören ilişkileri, pazarlama sorunları vb.), bazen hiç tahmin etmediği varlığını tehdit edebilecek kadar büyüeyebilen tehlikelerle karşı karşıya kalabilir. Bu tehlikeler çoğunlukla birden bire ortaya çıkan tehlikeler değildir. Tıpkı kalp hastalarında olduğu gibi önceden bazı sinyaller verirler. Bu sinyalleri dikkate almayan bir kalp hastasının sonu nasıl kalp krizi geçirmek ise, örgütlerde bu sinyalleri iyi algılayıp gerekli önlemleri almadıkları takdirde bir kriz ortamıyla karşı karşıya kalırlar. Açık bir sistem olan örgütler bu oluşumdan en yüksek derecede etkilenme ihtimaline sahiptirler. Tehdit edici şartlara müdahale de geç kalma veya hiç müdahale etmeme ihtimaline sahiptirler. Tehdit edici şartlara müdahalede geç kalma veya hiç müdahale edememe yetersizliği, örgütsel açıdan bir kaos olan kriz ortamına girme ile aynı niteliktedir.

Kriz durumu, genellikle örgütün yönetsel becerilerini etkileyerek karmaşıklık yaratan belirsizlik unsurunu en üst düzeye çıkarıp buhran ve gerilim yaratan bir özelliğe sahiptir. Ortada çözülmesi gereken bir sorun vardır. Fakat bu sorun sadece rutin olayların arkasından değil (Örgüt içi), örgütün bağlı olduğu çevre ve dış etmenlerinde etkisiyle ağırlaşmıştır. Bir noktadan kontrol edilemeyen değişkenlerin varlığı örgütü de etkilemiştir.

KRİZ ETMENİ OLARAK ÖRGÜT İÇİ VE DIŐI GELİŞMELER

Örgütler açık sistemler olarak bir çevre içerisinde yer alırlar. Çevreden doğrudan doğruya etkilenmeleri söz konusudur. Bu etkileşimler iyi bir yönetsel fakat iç ve dış çevredeki olumsuz gelişmeler zamanında fark edilip gerekli tedbirlerin alınmaması örgüte büyük sıkıntılara neden olacaktır. Hatta bu olayların şiddetine bağlı olarak, örgütün yok olması bile söz konusudur. Öncelikle dış etmenler ve iç etmenlerin neler olduklarını incelemeye çalışalım:

Dış etmenler

1. Makro etmenler

a. Ülkenin ekonomik durumu

Ekonomide istikrarsızlık, yüksek enflasyon, maliyetlerdeki yükselmeler aynı zamanda arz ve talep dengesinin bozulması temel faktörlerdendir. Ülkedeki gelir gider dengesinin bireyler lehine sürekli bozulması işletmelerin üretim ve yatırım kararlarını da doğrudan etkiler.

Milli paranın yabancı paralar karşısında sürekli değer yitirmesi, dış talep açısından belki bir anlamda avantaj olarak görülebilir. Ancak iç vergilerdeki yükselmeler fiyatlara da yansarak talebi etkileyebilir. Ekonomik istikrara sahip olmayan ve borçlanmanın bir hayat tarzı haline geldiği ülkeler (Türkiye, Brezilya gibi), işletmeler açısından her an bir kriz ortamının yaşanabileceği ülkelerdir. Çünkü bu tür ülkelerde ekonomik yapıyı yönlendirenler, denge sağlamak için sürekli yeni ekonomik önlemler almaya çalışırlar. Fakat öncelikle bu programlarda, uygulama disiplini saptanamaz ise, bir müddet sonra istikrar paketlerinin ekonomik dengeleri daha fazla bozduğu görülmektedir.

b. Teknolojik gelişmeler

Örgütler bünyelerini zaman içerisinde yenilemek zorundadırlar. Özellikle tüketicinin tatmin unsurunda somut materyallere sahip olmayan hizmet işletmeleri (oteller vb) bu yeniliklere daha fazla uymak zorundadırlar. Çünkü hizmet sektöründe tatmin sağlamak daha güçtür. Ancak teknolojik yeniliklere ayak uydurmak ve bunun hizmetle desteklenmesi ile başarıya ulaşılır. Bugün dünyada çok hızlı teknolojik gelişmelere şahit olmaktayız. Bugün kullandıklarımız bir yıl sonra eskimiş olmaktadır. Yeni açılan ve teknolojik yeniliğe sahip işletmeler için ilk anda bir sorun yoktur. Fakat bir müddet sonra yeni gelişmelere uzak kalmak, sorunları da beraberinde getirecektir.

c. Toplumun sosyo- kültürel anlayışındaki değişimler

Eski anlayışlara yeni örgütleri yönetmek mümkün değildir. Çünkü toplumun beklentileri de sürekli değişmektedir. Bundan on-yirmi sene önce lüks olarak görülen tatil olayı, artık her sene yapılması zorunluluk olarak görülen bir eylem haline gelmiştir. Bunun yanında insanlar otellerde sadece yeme-içme ve konaklama istememektedirler. Bu yüzden, tüm eğlence, animasyon ve rekreasyon faaliyetleri oteller tarafından vazgeçilmez bir unsur oluşturmuştur. Bu yeni gelişme ve beklentilere ayak uyduramamak, oluşacak kriz ortamını hızlandıracaktır. Değişim, örgütlerin doğrudan doğruya yeni yönelmeler aramasına neden olacaktır. Bugün yeni-

lenmeye ayak uyduramayan birçok örgüt tüm faaliyetlerini durdurmakla karşı karşıyadır.

d. Uluslararası çevredeki oluşumlar

Uluslararası çevre şartları, özellikle talep ve pazarlama açısından çok önemlidir. Bunun yanında sözkonusu çevrelerdeki savaş, terör olayları talepteki düşüşe neden olan olaylara en güzel örneklerdir. Özellikle turizm faaliyetleri yer değiştirme ile oluşan faaliyetlerdir. Dağıtım kanallarının işleyişi endüstri işletmelerinin tersine bir durum arz etmektedir. Tüketici hizmetin sunulduğu, üretildiği yere gitmek zorundadır. Böyle olunca seyahat etmeyi düşünenler bu tür olayların içerisinde olmasa da, sıkıntının yaşandığı bölgeye yakın olması, kriz ortamına girmesi için yeterlidir. 1991 yılında Türkiye Körfez Krizi ile böyle bir kriz ortamı yaşamıştır. 1990 yılında 3.5 milyar dolar olan turizm gelirleri, 1991 yılında 2 milyar dolara düşmüştür ve sonra gelen ilk üç yılda etkisi devam etmiştir. Oysa bu kriz, sinyalleri iyi ve zamanında algılayamamaları sonucu sorun daha da büyüyerek, bütünüyle sektörü tehdit eder hale gelmiştir.

2. Politik faktörler

Ülkenin yönetimini üzerine alan örgütler özellikle de siyasi iktidarlar sürekli olarak gelişmelere bağlı olarak yeni standartlar belirlerler. Örgütler bu standartları yakın takibe alarak bu yeniliklere uyum sağlamak zorundadırlar. Eğer uyum sağlamayamazlarsa örgütler krizle karşı karşıya kalırlar. Yakın geçmişe dönersek, 1980 yılında yasama organının ulusal ekonomiyi liberalize etme politikaları, işletmeleri doğrudan etkilemiştir. Bir anda hukuksal değişimler yaşanmış, bir gecede eski kurallar ortadan kalkmıştır. Bu olayın ilk değişimleri 1979 yılının başlarında yani sekiz-on ay evvel ilk sinyallerini vermiştir. Çünkü tıkanan ekonomik faaliyetlerin önünü açmak için böyle bir yolun seçileceği ileriye gören yöneticiler açısından bir sır değildi. Bu serbestleşme politikası ile ihracatın gelişeceği ve birçok yönden sektörün teşvik edileceği otel ve turizm yöneticilerinin mutlaka görmesi gereken bir olaydır.

Endüstriyel çevre etmenleri

1. Alıcılar

Örgütlerin bir diğer önemli dış çevresi içerisinde, yeralan, örgütün mal ve hizmetlerini tüketen grup olarak alıcıları görmekteyiz. Tüm örgütler, tüketici kriterini sürekli kontrol ederler. Çünkü tüketici istek ve ihtiyaçları devamlı bir gelişme içerisinde. Bunun için örgüt analizleri ve araştırma çalışmaları sürekli devam etmelidir. Tüketicilerin değişen beklentilerine göre örgütler de mal ve hizmet üretimlerinde yaratıcı yenilikler geliştirmek

zorundadır. Özellikle ani toplumsal değişikliklerin yaşandığı ülkelerde, örgütlerin sürekli uyarı halinde bulunmaları ve bunları gözardı etmemeleri gerekir. Tüketici araştırmaları ve beklentilerinin sürekli olarak gözönüne alındığı örgütlerde, olağanüstü şartların yaşanması büyük oranda ortadan kalkar. Bu örgütler bir anda ne yapabiliriz sorunlarını cevaplandıracakları ortamlarda bulunmazlar.

2. Satıcılar

Bu kapsam özellikle iki ana boyut içerisinde incelenebilir. Bunlardan birincisi örgüte üretim faaliyetlerini yürüten girdi sağlayan işletmelerdir. Bu işletmelere karşı plânlanmış faaliyetlerle hareket eden örgütler, girdilerin artmasıyla yaşayacakları zor anları ortadan kaldıracaklardır. Öncelikle uzun dönemli satınalma anlaşmaları bunun için çok önemlidir. Otel işletmeleri yükselen girdilerle fiyat yükselmeleri sağlayacak yerde uzun dönemli satın alma anlaşmaları ile girdi fiyatlarını düşük tutabilirler.

Bu kapsamda ikinci olarak yer alan, üretilen mal ve hizmeti satan araçlar olarak tanımlanabilir. Konaklama işletmeleri hemen hemen satıcıların büyük bir çoğunluğunu aracı işletmeler olan seyahat acentaları ve tur operatörleri ile yaparlar. Bu aracı işletmeler genellikle çok zor alanlarda konaklama örgütlerine pek yakın davranmazlar. Özellikle rakip ülkelerin sürekli baskılarıyla tüketici potansiyellerini başka ülkelere kaydırabilirler. Nitekim 1991 Körfez Savaşında birçok yabancı tur operatörü Türkiye savaşın içinde olmamasına rağmen, yakın diğer ülkeleri tercih ederek bağlantılarını iptal ettiler. Bu da büyük sorunlara neden oldu. Acentalar, konaklama işletmelerini kendi istekleri doğrultusunda yönlendirerek örgütü kriz durumuyla karşı karşıya bıraktılar.

3. Rakipler (rekabet)

Bu çevrenin üçüncü ayağı rakiplerdir. Rakip ülkeler ve rakip işletmelerin uyguladıkları politikaların çok iyi takip edilmesi ve bu politikalara alternatif politikalarla cevap verilmesi gerekmektedir. Rekabette kullanılan son yılların en büyük silahı fiyat indirimleridir. İşletmeler bir defa fiyat savaşları içerisinde girdiklerinde bunun sonucu çok büyük sıkıntılar ortaya çıkacaktır. Burada en önemli nokta rakiplerle mücadelede fiyatın en son başvuru silah olması ve sürekli kontrol altında bulundurulmasıdır. Rekabette hiç bir zaman vazgeçilmeyecek unsur kalitedir. Kaliteyi düşürmek, işletmenin en büyük silahı olmalıdır. Özellikle işletmeler fiyat savaşlarında kaliteyi fazla dikkate almadan rekabete girerler. Bu durum bugün için belki işletmeyi rahatlatan bir çaba olabilir. Fakat gelecekte azalan hizmet kalitesi zor günlerin bir habercisi olabilir. Otel işletmeleri, her zaman kaliteli hizmet sunmak durumunda olan işletmeler olarak, asıl kriz ortamını tüketiciler nezdinde oluşan kalitesizlik imajından

dolayı yaşayabilirler. O halde işletmelerin, rekabete akılcı, sistemli ve kontrollü bir rekabet olgusundan hareket etmeleri gerekmektedir.

C. İç çevre etmenleri

1. İnsan kaynağı kullanımı yönetim yapısı

Çağımızın örgütleri artık sert yapılanmalar yerine daha yumuşak ve katılımcı yapılanmaları kabul etmek durumundadır. Çünkü her türlü durumda net ve kesin kullanılabilir bir yönetsel yapıdan söz etmek mümkün değildir. O halde yönetimler bu tür değişimlere ve çevresel şartlara ayak uydurmak zorundadırlar. İnsan, tüm örgütlerin vazgeçilmez unsurudur. Özellikle hizmet üreten işletmelerde, insan unsuru olarak çok daha önemlidir. İnsan kaynaklarının yönetimi hem bilimsel anlamdaki bir yönetsel anlayışı hem de psikolojik olarak insan ilişkilerini gerektirir. Otel işletmeleri daha çok emekyoğun işletmeleridir. Otomasyonun kullanımı çok az seviyededir. İyi bir personel politikası örgüte yayılmış bir iletişim, kararlama astların katılımlarının olması, amaçların belirlenmesinde örgütün tüm çalışanlarının karara katılması ve bunların hepsinden önemlisi, işörenlerin rahatlıkla örgütte tartışma grupları kurarak örgütün başarısına katkıda bulunmaları çok önemlidir. Tüm bu sayılanlardan yoksun örgütlerde sürekli iş aksamaları, engellemeler ve örgütü yok edici tavırlar görülebilir. Bu durum çalışanların kendilerini örgüte ait hissetmeleri demektir ki en büyük kriz ortamını yaratabilecek en önemli unsurdur.

2. Örgütsel yapı

Hizmet örgütleri katı yapılanmaları ve sert hiyerarşik bölümlenmelere fazla uygun değildir. Çünkü bu tip örgütler emir ve komuta zincirinden daha çok ortak bir çalışma havasının yaratılmasına daha uygundur. Sorunların hızlı olarak üst yönetime iletilmediği örgütler, çalışanların bunları gidermek için değişik yollara başvurabildikleri durumlara yol açacaktır (dedikodu, yanlış anlamalar vb.). Bu aynı zamanda örgütsel bir kopukluğunda bir göstergesidir.

Getude Vather, alt kademede astlar günlük rutin faaliyetlerle uğraşırken, üst kademede yöneticiler, örgütün başarıya ulaşabileceği üst amaçlar konusunda bir çaba göstereceklerdir demektir. Çünkü, katı yapılanma bu iletişimi kesmektedir. Örgüt bölümlerindeki sert kurallar tıkanmanın ana kaynağını oluşturmaktadır. Böyle bir durum, karşılaşılabilecek muhtemel bir krizde haber alınmamasına yol açacaktır.

3. AR-GE

Örgütlerin sürekli yeniliklere açık olması, iyi işletebildikleri araştırma-geliştirme bölümlerine bağlıdır. Bu bölümler sürekli yapılan araştırma faaliyetleri ile örgütün

geleceğine yön verirler. Tehlikeleri ve tehditleri tespit ederek örgütün yönlendirilmesinde rol oynarlar. Bugün, özellikle uluslararası işletmecilik faaliyetinde araştırma-geliştirme faaliyetleri büyük önem taşımaktadır.

4. Pazarlama

1930'lu yılların ne üretirsek satarız anlayışı, artık yerini neler üretmeliyiz ve nasıl satmalıyız anlayışına bırakmıştır. Bugün, örgütlerin karşı karşıya kaldıkları sorunlardan bir tanesinde pazarlama becerilerinin yeterli olmamasıdır. İyi veya hiç yapılmayan pazar ve tüketici araştırmaları, geliştirilmeyen uygun satış teknikleri, işletmede durum analizinin (SWOT Analizi) yapılmaması, örgütleri krizle karşı karşıya bırakabilir. Turizm işletmeleri açısından durum daha da zordur. Hizmetin reklâmı ve tanıtımı, büyük güçlükleri beraberinde getirmektedir. Hizmetlerin özelliğinden kaynaklanan bu güçlükler (Örneğin hizmetlerin soyut olması vb.) göz önüne alınarak uygun pazarlama teknikleri bulunmalıdır. Hizmetlerin özelliğine bağlı olarak pazarlama karması oluşturulmalıdır. Hizmetlerin özelliğine bağlı olarak pazarlama karması elemanları artış göstermektedir.

Mal için pazarlama karması, fiyat, ürün, dağıtım ve promosyondan oluşurken, hizmetlerde bu dört elemana katılımcılar, fiziksel çevre, süreç yönetimi eklenmekte ve durum karmaşık bir hal almaktadır.

KRİZ ÖNCESİ BELİRTİLER VE ÖRGÜTÜN OLUMSUZ TUTUMU

Tüm örgütsel faaliyetlerde, olumsuzluklar ortaya çıkmadan önce birtakım belirtilerle kendilerini gösterirler. Bunlar daha çok krize sebep olan makro, endüstriyel ve iç etmenlerde görülen aksamalardır. Bu belirtiler, mutlaka örgütün krizi tanımlayamaması veya dikkate değer bulunmasıdır. Örneğin 1991 Körfez Krizinde tüm turizm elemanları ve otel yöneticileri savaş çıkacağına inanmıyorlardı. Ancak bir süre sonra kriz kendini açıkça göstermeye başladı. Bu anda alınan alelacele tedbirler, gelişen krizin yok edilmesine yeterli gelmeyebilir ve ülkemiz için böyle bir sonuç elde edildi. Bunun nedeni ise, büyüyen ve örgütü saran ortamın yok edilmesini sağlayacak yeterli zamanın olmamasıdır. Örgütün amaç ve varlığı şiddetli bir tehdit altındadır. Bu sonucu panik ortamının yarattığı söylenebilir. Bu dönemde alınacak tüm tedbirler krizin sonuçlarını yumuşatsa bile, örgüt büyük bir darbe alacaktır. Böyle bir görünümle karşılaşmamak için ilk tedbirler ortaya çıkmaya başladığından itibaren örgüt, krizi yok edecek sistemli faaliyetleri başlatmalıdır.

KRİZ ORTAMININ GELİŞMESİ VE DUYARSIZLIK

Kriz ortamının başlamasıyla birlikte alınan ilk sinyaller örgütün gereken tedbirleri alması için uyarıdır. Önce zayıf

güce sahip olan kriz ortamı, örgütün duyarsızlığı ile çok kısa zamanda büyüebilmektedir. Bu gelişmeyi durdurabilmek için ilk başta yapılan müdahalenin önemi çok büyüktür. Zaman geçtikçe müdahalelerin yapılabilmesi için, örgütün daha fazla performans göstermesi gerekecektir. İlk başta bazı düzenlemelerle ortadan kaldırılabilir bu ortam, daha sonra çok sert müdahalelerle ve yapısal değişikliklere neden olacaktır. Böyle bir ortamda kriz yavaş yavaş büyüyerek örgütün tamamını kapsamaktadır. Bu süreç, aşağıda belirtildiği gibi 3 ana bölümde gelişir:

1. Problemin tanımlanamaması ve yaratacağı sonuçların görülmemesi

Örgütü zor duruma sürükleyen problemin açık ve net olarak tanımlanması gerekmektedir. Örgütün karşılaştığı dış tehditlerin neler olduğu, bu tehditlerin yansımalarının nasıl olacağı belirlenmelidir. Ayrıca kriz, bir iç ortam unsuru olarak ta ortaya çıkabilmektedir. Tüm bu belirtilenler, çözümleme sürecinde temel hareket noktalarını oluşturacaktır. Örgüt, eğer problemi iyi tanımlayabiliyor ve etmenleri ortaya koyabiliyorsa muhtemel sonucunda neler olabileceğini tahmin edebilir. Bu ortamın örgütte en fazla tehdit edebileceği noktaların neler olduğu da belirlenmelidir. Eğer kriz, turizm sektöründe talebi tehdit ediyor görünüyorsa (örn. savaş ve terör olayları sırasında), muhtemel sonuç, örgütün çalışacağı pazarlardaki potansiyel turistlerin o ülkeyi tercih etmeyeceği veya az tercih edeceği yönünde olacaktır.

Diğer bir deyişle, bu kriz ortamı, otelin tüketici kitlesini doğrudan etkilemektedir. Eğer örgütün yapılanması kuvvetli ise, derhal tanıtım ve promosyon programlarını yoğun bir şekilde uygulamaya geçirecek (örneğin, özel çekici paketler ya da cazip imkanlarla tatil seçeneği sunabilir) kriz ortamının yaratacağı olumsuz etki en aza indirgenebilir. Burada önemli olan problemin tanımlanması ve örgüt için en doğru tedbirlerin neler olduğuna karar verilmesidir.

Örgütün iç bünyesinden kaynaklanan krizler, örgüt tarafından bir ölçüde kontrol edilebilir özelliğe sahip bulduklarından genellikle olağanüstü tedbirler gerektirmezler. Örneğin, bir otel işletmesinin dış etkilere bağlı olmaksızın bir pazarlama problemi varsa, bu kendi bünyesinde zamanında yapılacak değişikliklerle (Öm; potansiyel tüketicileri etkileyebilecek yöntemlerin belirlenmesi) çözülebilecektir. Özellikle katılımcıların motivasyonu, tüketici alışkanlıkları, istek ve ihtiyaçlarının belirlenmesi çözümü kolaylaştırabilecektir. Bu dönemde örgüt öncelikle temel hedeflerin neler olduğunu belirlemelidir. (Pazar payının artırılması, doluluk oranının artırılması, satış istikrarı, tüketici bağlılığını sağlama, imaj iyileştirme hedefler içinde sayılabilir.) Bu hedeflere ulaşabilmede karar verme çok önemli bir

rol oynar. Zamanında ve doğru kararlar sorunların çözümlünü sağlar ve kriz ortamını doğmadan ortadan kaldırabilir. Ancak örgütün yöneticilerinin, karar alırken iç ve dış baskılardan uzak kalarak bağımsız davranması gerekmektedir.

2. Geç Algılama ve zaman darlığı içerisinde alternatif üretilmesi

Örgütlerin küçük çapta olan problemleri algılama zorluğu çekmesi ya da algılama zamanlamasındaki gecikmeler, problemlerin büyüerek örgüt varlığını tehdit eden boyuta gelmesini sağlayabilmektedir. Eğer algılama ile çözüm bulma arasındaki zaman iyice daralmışsa ve örgüt zamansızlık sorunu ile karşı karşıya ise, sıkıntılı bir ortam mevcuttur. İki ana nokta sürekli olarak örgütü sıkıştıracaktır:

- Zamanı çok çabuk şekilde kullanma zorunluluğu
- Acele sonuç almaya yönelik düzensiz, dağınık çalışmalar.

Bu iki unsur krizin daha da büyümesine neden olabilir. 1991 Körfez Krizi Türk turizmi için bunun en canlı örneğidir. 1991 Ocak ayına kadar tüm işletmeler ve turizm örgütleri savaş çıkacağına inanmıyorlar ve gelip geçici bir sorun olarak görüyorlardı. Oysa belirtiler daha önceden başlamıştı, yavaş yavaş rezervasyonlar iptal ediliyordu. Ocak ayı içinde başlayan savaş herkesi sanki olağanüstü bir durummuş gibi şaşkına çevirmişti. Savaşın başlamasıyla sürekli bir şekilde rezervasyon iptalleri görüldü. Turizm sezonu Nisan ayında başlıyordu ve tedbir almak için çok az bir süre kalmıştı. İşletmeler, Amerikan askerlerini ağrlama ve iç turizmi canlandırarak durumu telafi edeceklerini düşünerek en büyük hatayı yaptılar. Elde edilen sonuçlar hüsrandı.

Elde edilen bilgileri yüzeysel bir şekilde değerlendirmek de bir başka olumsuzluktur. Her bilgi süzgeçten geçirilerek değerlendirmeye tabi tutulmalıdır. Örgütler, psikolojik olarak tatmini sağlamak için sürekli iyimser yaklaşımlarda bulunabilmektedirler. Bu ise, gerçekleri görememesinin bir nedeni olabilmektedir.

Örgüt kriz ortamı olmadan böyle bir ortam oluşması halinde uygulanacak alternatif çözümler ve bunların yaratacağı sonuçlar üzerinde çalışmalı ve hazır bulundurulmalıdır. Örneğin; yoğun promosyon, işğörenlere yarı ücretli veya ücretsiz izin verme, bölgesel kuruluşlarla kriz masası oluşturulup bölgesel tanıtımın sürekli ve etkili yapılmasının sağlanması, özellikle yurtdışındaki potansiyel tüketicilerimizi etkilemek için kendi ülkelerinin inanılır, güvenilir ve resmi kişilerini (VIP) veya ünlülerini lehte konuşturma, basında olumlu yayınları artırma uygulama örnekleri olarak sayılabilir. Tüm bu çalışmaların ciddi bir plânlamaya bağlı olarak yürütülmesi

gereklidir. Kriz ortamında tercih edilecek alternatif ülkelerin hangileri olabileceği de araştırılmalıdır. Eğer bu noktalar gözönüne alınmazsa kriz sürecinin genişleyerek büyüyeceği ve tüm örgütü saracağı bir gerçektir.

Önceden hazırlanmış alternatiflerin derhal değerlendirilerek uygulamaya geçirilmesi krizi yumuşatarak çözümünü kolaylaştıracaktır. Ancak bu tür çalışmaların yapılmaması örgütü içinden çıkılması zor, gelecekte de kendisini toparlayamayacağı bir duruma getirecektir.

3. Örgüt üzerindeki stres artışı ve kaynak organizasyonundaki yetersizlik

Önceki araştırmalarla birlikte örgüt üzerinde bir stres olgusu yerleşmektedir. Stres, yönetim kademesinde oluşan çaresizlik ile daha da büyümektedir. Kriz gelişimine karşı duyarsız kalınması ve alınan ani kararların tutarsızlığı, örgütü diğer kararlarında da bu duruma götürebilecektir. Yönetim, böylece karar almada zorlanacaktır.

Stres, örgütün tamamına yayılabilen bir durum da gösterebilir. Daha önce alınması gereken tedbirleri alamayan ya da almayan yönetim, örgüt içinde kargaşa ve huzursuzluğun yaşanmasına yol açacaktır. Krizin yaratacağı muhtemel sonuçlar, örgüt içinde herkesi rahatsız edecektir. Özellikle işğörenler, gelecek kaygısı duymaya başlayacaklardır. Eğer örgütte işğörenler açısından ciddiye duygusu yaratılacak takım ruhu oluşturulmuş bir yapı hakimse, kriz ortamında çok büyük çözümlerin olacağı söylenemez. Bunun tersi ise bir panik havasının oluşması kaçınılmazdır.

Bu stres örgüt için kriz ortamını geliştirecektir. Burada örgütün krizle ilgili çözüm bulma amacıyla alternatifleri belirlemesi ve en uygununu seçmesi önem taşımaktadır. Alternatiflerin bazıları örgütü zor durumda bırakabilecek önlemleri getirebilir (Yetkinin merkezileştirilmesi, amaçların tehdidi, karar alma grubunun küçülmesi gibi). Bu önlemler, örgütü ayrı bir sıkıntı içine itse de, en uygun alternatifin seçimi, krizin olumsuz etkilerini hafifletecektir.

Krizi ortadan kaldıracak çözüme ulaşmada, tüm eylem ve işlemler için sahip olunan kaynaklar çok önemlidir. Özellikle insangücü kaynağının tutarlılığı ve finansal kaynakların yeterliliğine sahip olunması gereklidir. Kaynakların yetersiz oluşu ya da önceden böyle bir kriz ortamı doğması halinde kullanmak üzere kaynak ayrılması krizin tırmanmasını sağlayacaktır. Çünkü uygulanması düşünölen her yeni önlem onu gerçeğe getirmeye yarayacak kaynakların bulunmasına bağlıdır. Tüm örgütler doğması muhtemel kriz ortamı için önlemler geliştirmelidirler. Aksi takdirde olumsuzlukların gelişmesi daha süratlenecektir. Bu süratlenme ise zaten var olan stresin yükselmesine korku ve panik ortamının hızla

artmasına sebep olacaktır. Ayrıca burada dikkat edilmesi gereken bir nokta; Polyahit yani disiplinsiz ve plânsız tedbirler geçici bir iyileşme sağlayabilir. Ancak bu iyileşme örgütü yanıltırsa sonuç daha büyük bir hüznü olacaktır.

KRİZ ÇÖZÜMLEME SÜRECİ

Krizin yönetilmesi ve çözümlenmesi için örgütsel faaliyetler 2 ana bölüm içerisinde incelenmelidir:

1. Yönetimin krizi tanıma gayretleri

Kriz belirtilerinin, örgüt yönetimini tatmin edecek düzeyde olması gerekmektedir. Bazen belirtiler, yönetimi yanıltıcı türde olabilir. Özellikle turistik yörelerdeki terörist faaliyetler yanıltılarda önemli rol oynar. Örgütlü olmayan, bireysel terörist olaylar birdenbire örgütleri heyecana sürükler. Tüm otel işletmeleri acaba sorusunu gündeme getirirler. İlk aşamada sakin olunmalıdır. Çünkü örgütsel olmayan terörist olaylar potansiyeli çok fazla etkilemez. Burada, krizin yalanlanmasının ispatının ne olması gerektiğine karar verilmelidir. En büyük kanıt, bu tür faaliyetlerin belirli aralıklarla değil, ara sıra gelişigüzel meydana gelmesidir. Özellikle örgüt içindeki insan ilişkilerinin sebep olduğu kriz ortamında bu kanıt çok belirgindir. Temeli hizmet unsuruna dayanan otel işletmelerinin gireceği bu tür bir kriz ortamı işletmeyi doğrudan etkileyecektir. İnsan ilişkilerinin işletme içi işgörenler ve turistlerle olan yönü eğer olumsuz işlemeye başlarsa, işgörenlerin işe geç gelme, işleri yavaşlatma yüzü gülmeyen, isteksiz çalışma görünümü sergiledikleri, personel devir hızının yoğunlaştığı görülür. Bu durumların turistler üzerindeki en önemli etkisi talebin azalmasıdır. Promosyon programlarının etkinliği bile bu azalışı engellemeyecektir. Çünkü, hizmeti satın alanlar, kesinlikle manevi tatmini sağlamak istemektedirler. Eğer örgüt ile iletişimi iyi olan yöneticiler varsa durumu anında farkederek anında tedbirler alacaklardır. Bunlar, örgüt içi motivasyonun ve ait olma duygusunun işlendiği yönetsel araçların kullanılmasıdır. Bu tür krizler, sınırlıdır ve örgüt tarafından kontrol edilebilen değişkenlerle ortadan kaldırılabilirler. Ancak bu durum, gelip geçici olarak değil periyodik olarak devam eden bir yapıda gösterebilir. Bu aşamada yönetici, yönetim kademesinde kriz tanımlayıcı ve sebeplerini ortadan kaldırıcı organizasyonlara başvurmalıdır. Bu organizasyon içine, krizin bizzat ortaya çıkmasına neden olan işgörenleri de katabilirler.

2. Krizi yok edecek yeni değerler, amaçlar ve örgütsel yapının oluşturulması

Amaçlar bir örgüt için önemli etmenlerdir. Örgüt amaçları, üst ve üstler tarafından birlikte belirlenirse tüm

çalışanlar bu amaçların gerçekleştirilmesine sahip çıkacaktır. Aksi takdirde, gerçekleştirilmeyen amaçlarda işgören sorumluluğu olmaması durumu görülür. Bu duruma gelmemek için örgüt, aşağıda sıralanan noktalara dikkat etmelidir:

- Yeni değerler, normlar ve amaçların takdimi yapılmalı.
- Mevcut fonksiyonların ve alanların yetersizliği açıklanmalı.
- Yeni fonksiyon ve alanlar ortaya konulmalı.

Bu bir geçiş sürecini de beraberinde getirecektir. Eski sistem yavaş yavaş kaldırılırken, aşama aşama yeni sistemin yerleştirilmesi, yani en uygun olan paralel geçiş sağlanmalıdır.

Yönetim faaliyeti belli fonksiyonlar üzerine kurulur ve işletilir. Başlangıçta iyi belirlenmemiş fonksiyonlar üzerine kurulmuş bir yönetim, zaman geçtikçe veya bir kriz ortamına girildiğinde olumsuzluklarını gösterecektir. Bu durumda, hemen örgütsel eylem ve işlemler sürekli kontrol edilmelidir. Örneğin; örgüt kendi sunduğu hizmeti kendi denemeli, periyodik olarak sorun belirleme toplantıları yapmalı, bazı noktalarda oto kontrol mekanizmaları oluşturmalıdır. Büyük otel işletmelerine sunulan animasyon ve plânsız promosyon programları satışları yükselttiği hâlde tatmin olmayan müşteri sayısını da arttırabilir.

Bu aşamada, yaşanan kriz, alınacak tedbirlerle en az hasarla atlatılabilir. Öncelikle örgütün iyi liderlere ihtiyacı vardır. Sadece üst yöneticinin değil, tüm departman yöneticilerin bu vasfa sahip olmaları gereklidir. Çünkü iyi liderler, çabuk ve doğru kararlar alarak olumsuz durumu engelleyebilirler. Yeni bir yapılanma içerisine girmek aksayan birim veya bireylerin düzeltilmesini sağlayacağı gibi, mevcut yapı ve kaynaklarının analizinin yapılmasında sağlayacaktır.

Bir örgüt kriz ortamı içine iç veya dış etmenlerle sürüklenirse, örgütün yapılanması (Yönetim biçimi, karar alma, sorumluluk, organizasyon) ve kaynakları (finans, işgücü) iyi oluşturulmuş bile olsa zaman içinde iyi yönetilmemiş demektir. Sistemini otokrasiye dayandırarak her eylemi emirlerle yürütmeye çalışan, ortak çalışmaya yönelmeme ve kişisel iradenin ortaya koyulması yanlışını yapan, stratejik kararlar dışında en alt düzeydeki kararları bile yukarıda belirleyerek aşağıya indiren bir örgüt çalışanlarından yüksek sorumluluk duygusu ortak çalışma iradesinin bir sonucudur. Bu esnada finans ve işgücü kaynaklarının iyi kullanılmaması, (görev, yetki ve sorumluluk belirlememe, iş analizinin yapılmaması, sürekli faizle borçlanma) olumsuz gidişi hızlandıracaktır. Dış etmenlerin bazıları da (ekonomik düzensizlik, siyasal belirsizlik, uluslararası değerlere uyumsuzluk) bu hız-

lanmayı arttıracaktır. Bu faktörlerin analizinin iyi yapılması ve yeterliliklerinin test edilmesi olumsuzluğu engelleyecektir. Tüm bu faktörlerin olumlu olarak yer aldığı örgütler bazen kontrol edemedikleri dış dünyanın etkisiyle geçici kriz ortamı içine girebilirler. (Ekonomik buhranlar, siyasi buhranlar ve ihtilaller gibi).

Örgütler sahip oldukları iyi yapılanma ve yerinde düzenli kullandıkları fonksiyonları ile en az zararlı kriz ortamını atlatacaklardır. Buna en iyi örnek; 5 Nisan Kararları ve 1991 Körfez Krizi ortamında bazı turizm işletmelerinin organize olmuş yapıları ve iyi kullandıkları fonksiyonları ile ayakta kalmayı başaramış olmalarıdır.

Kriz çözümlenmesindeki en önemli konulardan birisi de kişisel tarz ortaya konulmasıdır. Bunu kişisel tarz ve örgütsel normlar olarak iki ana başlıkta incelemek mümkündür. Yöneticiler açısından ciddi bir konu olan kişisel tarz, örgütün kabul ettiği prensiplerle bağdaştırılmalıdır. Bir başka deyişle, bazı örgütsel normlar varsa (işgüvenliği, toplu karar, açık denetim, sürekli iletişim), kişisel tarz ortaya konulurken bunlar gözönünde bulundurulmalıdır. Olağanüstü dönem yönetimleri sürekli değildir, belirli bir süre için bulunurlar. Ancak değiştirilen örgütsel prensiplerin yeniden oluşturulması zor olmaktadır. Burada değiştirilen örgütsel prensiplerin yeniden oluşturulması zor olmaktadır. Burada unutulması gereken en önemli nokta, krizi aşma kararları üst

yönetim tarafından alınmış olsa bile, bu kararların uygulaması tüm örgüt içerisinde olacaktır. Bu nedenle alınan kararlar işgörenlere de duyurulmalı ve alacakları rolleri bilmelidirler.

SONUÇ

A.H. Maslow'un ortaya koyduğu İhtiyaçlar Hiyerarşisinde de görüleceği üzere, yemek, içmek, uyumak gibi birincil öneme sahip fizyolojik ihtiyaçlardan sonra, güvenlik ihtiyacı gelmektedir. Eğer mikro bazda işletmede, makro bazda ülkede kişi ve mal güvenliğini tehdit eden bazı unsurlar veya olaylar sözkonusu ise, turizm de gerçekleşmeyecektir. Nitekim, Türkiye'de de benzer olayların yaşandığını net bir biçimde istatistiklerden görmekteyiz. Bu açıdan ekonomik, siyasi ve sosyal istikrarın yaşanmadığı ülkemizde, işletmelerin olası krizlere karşı duyarlı olmaları ve kriz yönetiminin öneminin farkına varmaları gerekmektedir. □

KAYNAKÇA

İlter Akat, Gönül Budak (1994) Gülay Budak, İşletme Yönetimi, Beta Basım, İstanbul.

Norman Augustine (1995) "Managing the Crisis You Tried to Prevent" Harvard Business Review, November.

Simon Booth (1993) Crisis Management, T.J. Press, London