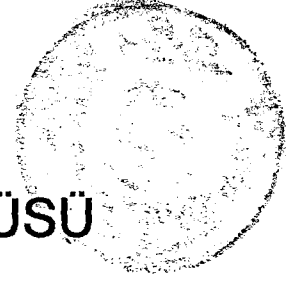


T.C.

GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



137796

KRİZ YÖNETİMİ VE 2001 ŞUBAT KRİZİNİN
İŞLETMELER ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

137796

47 ve 51 nolu sayfalar eksik

Nazlı SAĞLAM

YÜKSEK LİSANS TEZİ
STRATEJİ ANA BİLİM DALI

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

TEZ DANIŞMANI

Yrd. Doç. Dr. Cemal ZEHİR

GEBZE

2003



Nazlı SAĞLAM'ın tez çalışması, G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 31/07/2003 tarih ve 2003/20 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından Strateji Bilimi Anabilim Dalında yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRI

ÜYE : Yrd.Doç.Dr.Cemal ZEHİR
(Tez Danışmanı)

ÜYE : Yrd.Doç.Dr.Aliekber AKGÜN

ÜYE : Yrd.Doç.Dr.Halit KESKİN

ONAY

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun
25.09.2003 tarih ve 2003/20 sayılı kararı.

İmza / Mühür

ÖZET

Organizasyonlar çeşitli içsel ve çevresel kaynaklı tehdit ve krizlerle karşılaşır. Yöneticilerin başarı yeteneği hayati öneme sahiptir. Çünkü kriz baskıları organizasyonlar üzerinde yok edici etki yaratabilir.

Türkiye son on yılda ilk ikisi 1994 ve 1999 yıllarında olmak üzere üç büyük kriz yaşamış ve 2001 yılında yaşanan krizin yaraları halen sarılamamıştır.

Bu gelişmeler ekonomiyi yakından etkilemiştir.

Bu araştırma Gebze'deki işletmelerin 2001 krizinden etkilenme düzeyleri ve stratejik amaçlarındaki değişikliklerin incelenmesi amacıyla 2003 yılında bir anket çalışması yapılmıştır. Araştırmanın sonunda 271 firmadan gelen cevap doğrultusunda önemli bulgulara ulaşılmıştır.

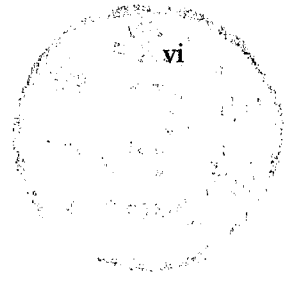
S U M M A R Y

Organizations confront a variety of threats and crises coming from various internal and environmental sources. To coping ability of managers is of vital importance. Because crisis pressures can have a devastating impact on the organization.

Turkey has undergone a series of recent crises in 1994, 1999 and 2001 and the effects of the last one are still continuing.

These developments affected heavily the economy.

In this study, we conducted a questionnaire study during the year 2003 in order to examine the level of being affected by the 2001 crisis in the firms located in the Gebze area and the rate of change in their strategies. Based on data collected from 271 firms, significant findings are obtained.



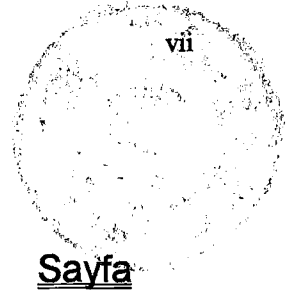
TEŞEKKÜR

Bu çalışmam sırasındaki, sabırlı ve eğitici yaklaşımından dolayı Sn. Yrd. Doç. Dr. Cemal ZEHİR'e, Yrd. Doç. Dr. Halit KESKİN ve Yrd. Doç. Dr. Ali Ekber AKGÜN hocalarıma teşekkür ederim.

Nazlı Sağlam



İÇİNDEKİLER DİZİNİ



ÖZET	iv
SUMMARY	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ	x
TABLolar DİZİNİ	xi
1-GİRİŞ	1
2 – KRİZ KAVRAMININ AÇIKLANMASI	3
2.1. Krizin Aşamaları	5
2.2. Başlıca Kriz Çeşitleri ve Sebepleri	6
2.2.1. Kriz Türleri	6
2.2.2. Kriz Sebepleri	8
2.2.2.1. Dışsal Sebepler	10
2.2.2.2. İçsel Sebepler	14
2.2.2.3. Krizlerin Ortaya Çıkmasında İç ve Dış Çevre Faktörlerinin Etkileşimi	19
2.3. Kriz Kavramının Ortaya Çıkışı ve Tarihi Gelişimi	19
3 - KRİZ SÜRECİ VE KRİZİN OLASI SONUÇLARI	22
3.1. Kriz Süreci	22
3.1.1. Gizli Kriz	23
3.1.2. Hareketsizlik ve Krizi Yalanlama Aşaması	24
3.1.3. Hatalı Tedbir Aşaması	25
3.1.4. Kriz Aşaması	26
3.1.5. Dağılma Aşaması	27
3.2. Algılamamanın Rolü	27
3.3. Krizin Sonuçları	28
3.3.1. İşletme İçindeki Kararlarda Merkezleşme Eğilimi	29
3.3.2. İşletme Personeli Üzerinde Korku ve Huzursuzluk Eğilimi	30

3.3.3. Zihni Süreçlerin Zayıflaması ve Kararların Niteliğinin
Bozulması

30

4 - İŞLETMELERDE KRİZ YÖNETİMİ

32

4.1. Kriz Yönetimi Hakkında Genel Bilgi

32

4.1.1. Kriz Yönetiminin Tanımı

33

4.1.2. Kriz Yönetiminin Özellikleri

36

4.2. Kriz Yönetiminin Safhaları

37

4.2.1. Uyarı Sinyallerinin Belirlenmesi

38

4.2.2. Krize Hazırlık ve Korunma

39

4.2.3. Krizi Saptamak

40

4.2.4. Krizi Dondurmak

41

4.2.5. Krizi Çözmek

42

4.3. Kriz Yönetim Yaklaşımları

43

4.3.1. Krizden Kaçma Yaklaşımı

43

4.3.2. Krizi Çözme Yaklaşımı

45

4.4. Kriz Öncesi İşletme Yönetimi

45

4.4.1. Krize Karşı Planlamanın Önemi

45

4.5. Kriz Anında İşletme Yönetimi

50

4.5.1. Krizin Boyutlarını Belirlemek

50

4.5.2. Erken Uyarı Sistemi

52

4.5.3. Krizin Önlenmesinde İşletme Fonksiyonu

54

4.6. Kriz Dönemi Stratejileri

57

4.6.1. Tasarruf ve Tasfiye Stratejileri

57

4.6.1.1. Etrafına Bakma Stratejileri

57

4.6.1.2. Tecrit Etme Stratejileri

58

4.6.2. Denge Stratejileri

59

4.6.2.1. Yavaş Büyüme Stratejileri

60

4.6.2.2. Kar veya Harmanlama Stratejileri

60

4.7. Kriz Yönetim Stratejilerini Uygulamada Liderlik Davranışları

61

5 - 2001 ŞUBAT KRİZİ VE ÜLKE EKONOMSİNE ETKİLERİ

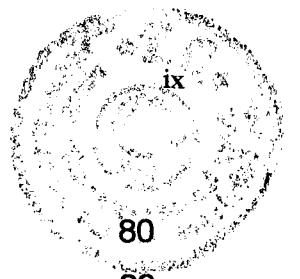
65

6 - ARAŞTIRMANIN METODU

68

6.1. Bulgular

68



**6.2. Kriz Öncesi ve Sonrası Dönemler Arasındaki Stratejik
Amaç Farklılıkları**

SONUÇ

KAYNAKLAR

80

86

88



ŞEKİLLER DİZİNİ



Şekil

Sayfa

4.1. Kriz Yönetim Sürecinin Beş Aşaması	38
4.2. Kriz Yönetim Planı Hazırlanırken Değerlendirilmesi Gereken Dış Çevre Faktörleri	47
4.3. Kriz Yönetim Modeli	51



TABLolar DİZİNİ



Tablo

Sayfa

2.1. Örgütsel Krizlerin Türleri	8
2.2. Türkiye’de Ekonomik Faktörlerin Etkisiyle Ortaya Çıkan Önemli Krizler	12
2.3. İşletme Üst Yönetimindeki Başarısızlıklar Sonucu Ortaya Çıkan Önemli Krizler Ve Sonuçları	16
3.1. Kriz Sürecinin İşletme Üzerinde Yarattığı Etkiler	31
4.1. Kriz Yönetiminin Tanımlanması	36
4.2. İşletme Fonksiyonları	54
4.3. Fonksiyonlar Arasındaki İç Bağlantılar	56



1. GİRİŞ

Örgütsel ve çevresel etmenlerde oluşabilecek olumsuzluklar eğer beklenilmiyor, sezilemiyor, önlenemiyor veya mevcut örgütsel mekanizmalarla giderilemiyorsa işletme açısından bir kriz ortamı oluşmuş demektir. Krizler tehlike zamanlarıdır. Fakat aynı zamanda da fırsat zamanlarıdır. İşletmelerin temel amaçlarından biri olan örgütsel yaşamı sürekli kılmak, belirsizlik ortamlarının iyi analiz edilmesi ve olası bir krizin yaklaştığının anlaşılabilmesi ile çok yakından ilgilidir. Örgütsel krizlerin iki önemli kaynağı vardır. Bunlardan ilki, örgüt çevresinde ani ve tahmin edilemeyen olayların, değişimlerin meydana gelmesidir. Diğeri ise örgütün kendi içindeki eksiklikleridir. " 2001 Şubat Krizinin İşletmeler Üzerindeki Etkisi " başlıklı bu çalışma, işletmelerin krize hazırlıklı olmaları, olası bir krizden yara almadan çıkmaları yönünde bilgiler içeren teorik çerçeve ve buna bağlı olarak yapılan uygulamalı bir çalışmaya dayandırılmıştır.

Bu araştırmanın amacı, her geçen gün bütünleşen dünya ekonomisi içinde faaliyet gösteren işletmelerin ekonomik kriz dönemlerinde, yöneticilere yardımcı olabilecek yöntemleri incelemek ve ortaya koymaktır.

Teorik kapsam içinde ikinci bölümde kriz kavramı ele alınmış, krizin aşamaları, çeşitleri, içsel ve dışsal sebepleri, kriz kavramının ortaya çıkışı ve tarihi gelişimi açıklanmıştır. Üçüncü bölümde; kriz süreci, algılamanın rolü, krizin sonuçları ele alınmıştır. Dördüncü bölümde; kriz yönetiminin tanımı, özellikleri, kriz yönetiminin safhaları, kriz yönetim yaklaşımları, kriz öncesi işletme yönetimi, kriz anında işletme yönetimi, kriz dönemi stratejilerinden tasarruf ve tasfiye stratejileri, denge stratejileri üzerinde durulmuştur. Beşinci bölümde; ülkemizin 2001 yılında yaşamış olduğu ekonomik kriz ve bu krizin ülke ekonomisine etkileri açıklanmıştır.

Uygulama kısmı herhangi bir iş koluna yönelik olarak değil, genel olarak tüm işletmeleri kapsayacak şekilde incelenmiştir. Bu bölümde yapılan

araştırmada kullanılan temel teknik ankettir. Anket çalışmasında posta anketi, telefon anketi, karşılıklı görüşme ve karma anket yöntemleri içinden karşılıklı görüşme anket yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem sonucunda 271 kullanılabılır anket geri dönmüştür. Elde edilen verilerin değerlendirilmesinde istatistiksel analiz yöntemlerinden yararlanılmış, araştırmanın güvenilirlik analizi yapılmıştır. Elde edilen verilere göre yapılan analizde kriz döneminde firmaların karşılaştıkları sorunların başında, üretimde kullandıkları hammaddelerin tedarikinde yaşadıkları sorunlar yer almaktadır. İşletmenin retimde karşılaştıkları en büyük sorun vasıflı eleman sayısının azlığıdır. Firmaların kriz dönemindeki pazarlama sorunları, pazar araştırmasının maliyetli ve zaman almasıdır. Firmaların birçoğu krizden sonra faaliyette bulundukları iş kolunda maliyet avantajlarını kaybetmişlerdir. Krizden önce pazarda lider olma, krizden sonrada pazardaki payını artırma firmalarımızın en fazla önem verdikleri büyüme hedefini oluşturmaktadır.



2 - KRİZ KAVRAMININ AÇIKLANMASI

Kriz, kelime anlamı “bir işin, bir olayın geçtiği karışık safha” “içinden çıkılması zor durum” , “birdenbire meydana gelen kötüye gidiş yönündeki gelişmeler ve tehlikeli an” demektir (Dinçer, 1991, s-7).

Kriz, işletmenin hiyerarşik yapısı içindeki üst düzey yöneticiler tarafından beklenmeyen ve önceden anlaşılamayan bir durumdur. Bu açıdan kriz , “çabuk ve acele uyum sağlamayı gerektiren değişiklikler” olarak tanımlanır (Kupperman, vd, 1975, s.404-405).

Kriz genel anlamda düzgün olmayan, reform gerektiren istikrarsız bir durumdur. Yöneticinin yakın dikkatini gerektirir. Sadece devam eden faaliyetleri değil, aynı zamanda işletmenin yaşamını tehdit eder, üretim kapasitesini kullanılamaz duruma getirir ve rekabeti sarsar (Tüz, 2001, s-3).

Kriz, bir örgütün üst düzey hedeflerini ve işleyiş düzenini tehdit eden, bazen de örgütün yaşamını tehlikeye sokan ve ivedi tepki gösterilmesini gerektiren; örgütün kriz öngörme ve önleme mekanizmalarının yetersiz kalmasına neden olan, örgütte gerilim yaratan bir durumdur (Tutar, 2000, s-16) .

İşletmelerde kriz iki türde meydana gelir. Bunlardan birincisi tehdit krizi, ikincisi ise fırsat krizidir. İşletmeler tehdit krizinden en az zararla kurtulmak, fırsat krizinden ise en çok kâr sağlayarak çıkmak ister. Tehdit krizinde olduğu gibi, fırsat krizinde de işletmelerin temel ilkeleri ve amaçları, kaynakları, değerleri ve örgüt yapısında değişim veya gelişme ortaya çıkar (Milburn, vd. 1983,s.1142).

Kriz ortamını bir fırsat ve bir imkan olarak gören Tom Peters; “gelecekte başarılı olacak girişimci ve yöneticiler, krizleri pazar avantajını ele geçirmenin

kaynağı olarak görenler olacaktır” (Peters, 1987, s.93) görüşünü ileri sürerek geleceğin yöneticilerine kriz durumlarına hazırlıklı olmalarını önermiştir.

Kriz kavramı, işletme örgütleri açısından ekonomik dengenin aniden bozulmaya yüz tutması ve beraberinde ciddi sorunların gündeme gelmesi olarak tanımlanabilmektedir. Kriz kavramı stres, panik, facia, felaket, zorluk, güçlük veya potansiyel tehlike gibi farklı yaklaşımlarda ele alınabilmektedir. Kriz genelde, sürprizlerin olduğu, zaman baskısının hissedildiği ve tehlikeli bir ortamın gündeme geldiği an olarak algılanmaktadır. Kriz kavramı bir takım olumsuz ortamlar ve bunların örgüt yapıları için doğurabilecekleri olası sonuçlar ile yakından ilgili olabilmektedir. Krizin en kısa ve anlamlı tanımı; “Üretim Tüketim dengesizliği” veya “ekonominin reel-kesimi ile parasal kesimi arasındaki uyumsuzluğa bağlı olarak doğan istikrarsızlık” şeklinde yapılabilir (Çelik, 1999, s-13).

Krizin tanımı konusunda değişik görüşler mevcuttur. Kavram kargaşasına neden olmamak için krizin mümkün olan en geniş tanımı: Kriz bir örgütün (hükümet, bakanlık, belediye, şirket, aile vb) üst düzey hedeflerini ve işleyiş mekanizmasını tehdit eden veya hayatını tehlikeye sokan, acil tepki verilmesi gereken, örgütlerin önleme ve uyum sistemlerinin yetersiz kalmasına yol açan gerilim durumudur (Haşit, 1999, s-7).

Kriz kavramı üzerine bugüne kadar pek çok tanım yapılmıştır. İşletme krizleri insanlardan, örgütsel yapıdan, ekonomiden veya başka teknolojiden kaynaklanan, insan hayatına doğal ve sosyal yaşama büyük zararlar veren felaketlerdir. Krizler işletmelerin finansal yapısı ve ünü üzerinde olumsuz etki yaratabilmektedirler (Mitroff, 1987, s-283).

Hermann’a göre Kriz, örgütün yüksek öncelikli hedeflerini tehdit eden, krizi önlemek için zamanın sınırlı olduğu, ortaya çıktığında karar vericileri

hayrete düşüren, bu nedenle yüksek oranlarda stres yaratan bir durumdur (Kuklan, 1988, s-21).

İşletmeler; kriz dönemlerinde karşılaşılabilecekleri muhtemel zararları en aza indirmek, yine bu dönem içerisinde elde edilebilecek kazançları da en yükseğe çıkarmak için yoğun bir çaba harcamak zorundadırlar.

İşletme yöneticilerinden krizi tanımlamaları istendiğinde, yöneticiler tanımlarını beş boyutta toplamışlardır. Bunlar; çok önemli, hemen ilgi isteyen, sürpriz bir şeyler yapılması gereken ve işletmenin kontrolü dışında işletmenin varlığını ve ününü tehdit eden her an ya da her olay olarak tanımlanmıştır (Mitroff and Pearson, 1993, s-49).

Laurence ve Barton krizi, önceden beklenilmeyen, olumsuz sonuçlar yaratma potansiyeline sahip, oluşumlar olarak belirtmiştir. Krizler örgüt yapısında bozulma, çalışanlar, ürünler, hizmetler, finansal durum ve işletme ününde olumsuz sonuçlar yaratabilmektedir (Haşit, 1999, s-7).

Krizin bir diğer tanımı ise şöyledir:

- Önceden sezilemeyen ve beklenilmeyen,
- İşletmenin öncelikli hedeflerini ve hayatta kalmasını ciddi bir şekilde tehdit eden,
- Çözülmesi için çabuk ve acele cevap verilmesi gereken,
- İşletmenin saptama ve önleme sistemlerini yetersiz hale getiren,
- İşletmenin mevcut değerlerini, amaçlarını tehdit eden,
- Örgüt personeli üzerinde baskı ve stres yaratan bir durumdur (Dinçer, 1991, s-270).

2.1. Krizin Aşamaları

Denetimsizlik/kırılganlık sarkacında bir kriz şu aşamalar içinde şekilleniyor:

- Finansal serbestleşme ve rant ekonomisinin yaratılması.
- İstikrarsızlık ve kriz süreci.
- Konjonktürel ve dışsal reguların bağımlılık ve mini büyüme-kriz-istikrar sarmalına girilmesi.
- Yapışkan enflasyonun devamı ve ödemeler dengesinin kırılma noktası haline gelmesi.
- Çıkış mekanizmalarının yokluğu ve uyum mekanizmalarının olmaması nedeniyle yeni krizlere geçiş hali (Mortan, www.ntvmsnbc.com, s-2).

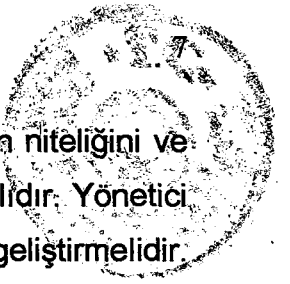
2.2. Başlıca Kriz Çeşitleri ve Sebepleri

2.2.1. Kriz Türleri

Her şeyden önce kriz, örgüt tarafından beklenmeyen ve kolay kolay sezilemeyen bir durumdur. Krizle ilgili bazı belirtiler olabilir. Ancak bu noktada önemli olan, örgütün bu belirtileri ve işaretleri sezmiş olması ve örgütü krize sokmayacak tedbirler almasıdır (Dinçer, 1991, s-313).

İş hayatında krizler çok çeşitli türlerde gelir. Yelpaze o kadar geniştir ki kriz türlerini tek tek saymak imkansızdır. Sadece ürüne bağlı krizler bile başlangıç iflaslarından öngörülemeyen yan etkilere ve giderek gereksizleşmeye kadar çok çeşitli biçimler alır. Bazı ürün krizleri bütünüyle yönetimin kontrolü dışındadır. İş hayatında bir başka kriz kategorisi uçak ve tren kazaları gibi, insan yaşamına mal olan ve kamuoyunda güven aşınmasına yol açan kazalarla ilgilidir (Augustine, 1995, s-147).

Krizlerin temel özellikleri, kriz durumunun tahmin edilememesi, örgütün tahmin ve önleme mekanizmalarının yetersiz kalmasıdır. Ayrıca ortaya çıkan problemlerin üstesinden gelmek amacıyla, atılacak adımlar için yeterince zaman, bilgi ve malzemenin bulunamaması nedeniyle, karar organlarında gerilim yaratan bir süreç olması da, krizin özellikleri arasındadır.



Bir kuruluşta kriz ortaya çıktığı zaman, yönetici önce krizin niteliğini ve boyutlarını saptamalıdır yani krizin kapsamlı bir analizini yapmalıdır. Yönetici bu analize bağlı olarak, kriz yönetim strateji ve politikaları geliştirmelidir. Krizin hiçbir türü aynı düzey de sorumluluk gerektirmez, her potansiyel kriz durumu ile ilgili olarak ayrı sorumluluklar, tanımlar ve kategoriler oluşturmak önemlidir. Kriz durumunu olağan durumlardan ayıran en önemli özellik ortaya çıkan sorunların, acele cevap vermeyi gerektirmesidir (Tutar, 2000, s-17).

Kriz belirsizliklerle doğru orantılı olarak şiddetlenir ve krizin şiddetlenmesi oranında, cevap verme süresi daralır. Bunun yanında yönetim, az zaman ve sınırlı imkanlarla, hızlı değişimi takip etmede ve yönetmede yetersiz kalır (Dinçer, 1991, s-313).

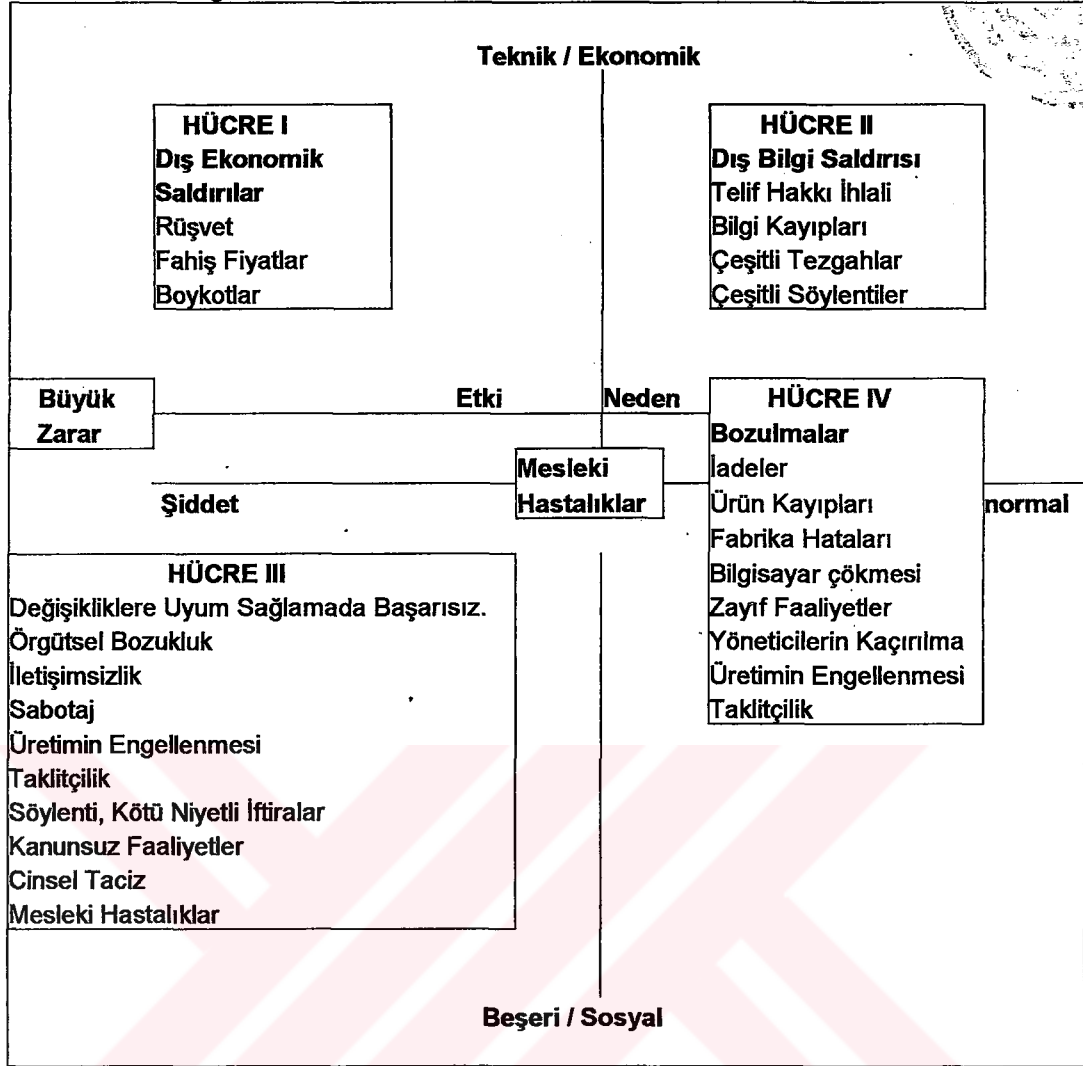
Krizler sosyo / teknik faktörlerin örgüt / çevre faktörleri ile etkileşiminden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle örgütsel kriz türleri iç-dış boyutlar ve teknik / sosyal boyutlar şeklinde sınıflandırılabilir.

Tablo 2-1’de, örgüt içinden kaynaklanan krizlerle, dış çevrede meydana gelip örgütü etkileyen krizler birbirinden ayrılmıştır. Çünkü bu iki farklı çevrede ortaya çıkan krizlerin örgütlere gönderdikleri sinyaller arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır.

Tabloda aynı zamanda teknolojik / ekonomik faktörlerin etkisiyle ortaya çıkan krizler, örgütsel / beşeri faktörlü krizlerden ayrılmaktadırlar.

Tablo 2-1’de yer alan Hücre 1, örgütsel sistemlerde ortaya çıkan teknik ve ekonomik başarısızlıkları göstermektedir. Hücre 2, örgütlerin dış çevresinde ortaya çıkıp örgütleri etkileyen krizleri göstermektedir. Hücre 3, örgütsel davranış bozuklukları ve örgütsel sistem başarısızlıklarını temsil etmektedir. Hücre 4, örgütlerin sosyal çevrelerinde ortaya çıkan başarısızlıkları göstermektedir (Mitroff, 1987, s- 287).

Tablo 2-1 : Örgütsel Krizlerin Türleri



Kaynak : Mitroff, 1987, 3, s-287, Pearson and Mitroff, 1993, s-50' den yararlanılarak hazırlanmıştır

2.2.2. Kriz Sebepleri

Örgütleri saran çevre koşulları belirsizleştikçe, örgütler tarafından yaşanan krizler de daha karmaşık hale gelmektedir. Günümüzde işletmeler bir yandan kendi faaliyet alanlarını etkileyebilecek krizleri, diğer yandan ülke çapında ortaya çıkabilecek genel kriz türlerini düşünmek durumundadırlar.

Örgütlerin karşılaştıkları krizlerden bir bölümü daha kolay tahmin edilebilirken bazılarının tahmin edilmesi daha güç olabilmektedir. Örgütler

açısından tahmin edilmesi daha kolay olabilecek kriz türleri (Hasit, 1999, s-14);



- Uzun süreli grevler
- Yangın ve patlamalar
- Kirlilik ve sızma problemleri
- Hammadde sorunları
- Taşımacılık sorunları
- Dış pazarlarda ortaya çıkan kayıplar
- Hisse senetlerindeki düşüşler
- Girdi maliyetlerindeki artışlar
- Rekabet, Alternatif ürünlerin pazara girmesi
- Yasal düzenlemeler, sınırlamalar, vergi değişiklikleri
- Aşırı ithalat sonucu fiyatların düşmesi
- Pazarın yada önemli anlaşmaların kaybedilmesi

Tahmin edilmeleri daha güç olan krizler ise şunlardır:

- Büyük ürün hataları
- Büyük fabrika/ekipman hataları
- Büyük endüstri kazaları
- Büyük bilgisayar bozulmaları
- Örgüt içinden veya dışarıdan gelebilecek sabotajlar
- Ürün sahtekarlıkları
- Taklitçilik
- Yanlış söylentiler, kötü niyetli iftiralar
- Rüşvet, fiyat düzenlemeleri
- Cinsel taciz
- Terörizm
- Yöneticilerin fidye karşılığı kaçırılması
- Eksik yada hatalı operatör eğitimi
- Boykotlar
- Yönetim bilgi sistemindeki hatalar

- Kötü iletişim

2.2.2.1. Dışsal Sebepler

Dış çevre; ekonomik, teknolojik, sosyo-kültürel, hukuki-politik ve doğal çevre faktörlerinden meydana gelir ve bu faktörlerle işletme arasındaki ilişkileri belirlemek için işletmenin çevresini analiz etmesi gerekir. Örgütlerin krize düşmesinde en önemli etken dış çevresel faktörlerdir. Açık sistem olmanın bir sonucu olarak, örgütün çevresi dinamik ve sürekli değişim halindedir. Çevresel dinamizm ve değişim durumu, örgütlerde karmaşıklık ve belirsizliklere neden olur; değişimin hızı, bu dinamizmi takip edemeyen örgütlerin istikrarını bozarak, kriz durumuna sürükler. Krizin dinamik doğması ve ona hemen cevap verme zorunluluğu, yönetimin ilk kriz etmenine takılmasına ve krize neden olacak diğer çevresel gelişmeleri takip edememesine neden olur (Tutar, 2000, s-14).

İşletmelerde krize sebep olan dış çevre faktörleri, işletmenin dışında kalan tamamıyla kontrol edilemeyen faktörlerdir. Çevrenin, sürekli değişiklikler karşısında giderek daha çok belirsizleşmesi ve karmaşılaşması, bu nedenle olayları önceden tahmin etmenin imkansız hale gelmesi, işletmelerde krize zemin hazırlamaktadır. Belirsizlik ve karmaşıklık arttıkça kriz ihtimali de artmaktadır.

a) Tabii Felaketler: İşletme yönetiminin kontrol edemediği yangın, sel gibi tabii felaketler krizin en belirgin sebebidir. Beklenmedik felaketler ve tabii çevreyle ilgili birçok faktör, işletmeleri krize yönltebilir. Doğal felaketlere karşı hazırlıklı olmak, kaynağı doğal felaketler olan krizin zararını önemli ölçüde azaltır. Doğal felaketlerden kaynaklanan krizi diğer kriz türlerinden ayıran önemli bir farkta, bu tür felaketlerin belirtilerinin olmaması ve dolayısıyla örgütlerin erken uyarı sistemlerinin ve önleme mekanizmalarının çok fazla işe yaramamasıdır.

b) Genel Ekonomik Belirsizlik ve Dalgalanmalar: Ekonomik belirsizlik ve dalgalanmalar işletmeleri ve faaliyetlerini önemli ölçüde etkilemektedir. Ekonomik dalgalanmalar ve istikrarsızlık piyasadaki arz-talep dengesini bozarak örgütün kullanacağı girdilerin ve pazarlayacağı ürünlerin fiyat ve miktarını, yatırım kararlarını, kar marjlarını etkileyebilmektedir.

Ekonomik istikrarsızlık sonucu ortaya çıkan olumsuz gelişmeler her işletmeyi aynı oranda etkilememektedir. Bu gelişmeler bazı işletmeler açısından kriz yaratan bir faktör olurken, bazıları için yüksek karların elde edildiği fırsat zamanları olabilmektedir. Örneğin; ülkemizde ekonomik istikrarı sağlamak için uygulamaya konulan 5 Nisan ekonomik tedbirleri sonucu döviz kurunda yaşanan yükselme, döviz üzerinden satış yapan, güçlü ihracat faaliyetleri bulunan işletmelere önemli karlar sağlamıştır. Aynı dönemde mevduata uygulanan yüksek faiz politikası sonucu işletmelerin faaliyet dışı gelirlerinde önemli artışlar olduğu gözlenmektedir.

Tablo 2-2'de Türkiye'de ekonomik faktörlerin etkisiyle ortaya çıkan önemli krizlerin nedenleri ve sonuçları yer almaktadır.

Tablo 2-2 : Türkiye de Ekonomik Faktörlerin Etkisiyle Ortaya Çıkan Önemli Krizler

YILLAR	KRİZLERİN NEDENLERİ	KRİZLERİN SONUÇLARI
1929	Milli Para Buhranı	Dolar 1.97'den 2.12 TL'ye çıktı, ödemeler dengesi bozuldu, yabancı sermaye girişi durdu.
1946	Dış ticaret açığını kapatmak, fiyat dengesini oluşturmak için devalüasyon yapıldı.	Enflasyon %30'lara çıktı. 1946-1947 yılları arasında ekonomi geriledi.
1954-58	1950-53 dönemindeki hızlı büyümenin ithalatı artırması, üretimin sıkışması, döviz kıtlığı	Ekonominin üretim kapasitesi düştü. Mal yokluğu yaşandı. Resmi kuru 2.8 TL. olan dolar, kara borsada 32 TL'ya tırmandı. 1958'de dolar kuru 9 TL'ya çıkartıldı.
1970	Dış ödemeler üzerindeki enflasyonist baskı, devalüasyona itti.	Dolar 9 TL'dan 15.15 TL'ye çıktı, enflasyon tırmandı, büyümede görece düşüş oldu.
1977-80	1973 yılında petrol fiyatlarının 3.7 kat artışıyla 10 doların üzerine çıkması, Türkiye Ekonomisini döviz yokluğuna itti. 1977 yılında döviz Rezervleri sıfıra yaklaştı. 24 Ocak kararları alındı.	Dış borçlanmaya ağırlık verildi. Tüm ithalat transferleri durduruldu. Sanayi üretimi durma noktasına geldi. Dolar 35.70'den 70 TL'ye çıktı. Reel faiz dönemi başladı, üç haneli enflasyon yaşandı.
1994	Hükümetin faizleri düşürme Operasyonu, (Hazine ihalelerinin iptal edilmesi döviz talebinin neden oldu, kurların önünü kesmek için faizler yeniden yükseldi %400)	Türkiye'de ilk kez mal yokluğunun yaşandığı değil, Üretilen malların satılamadığı bir kriz yaşandı. Dolar 17 binden 40 bin TL'ye çıktı. Hükümet İstikrar paketini açıklamak zorunda kaldı.
1999	Talep cephesinden kaynaklanan Bir kriz. 1998'de Rusya krizinden sonra Türkiye'de sermaye kaçıışı yaşandı. 1999 deprem felaketi.	Faizler %70'lerden %140'lara yükseldi. Talep düştü. Ekonomi %6,1 küçüldü.

Kaynak : Capital Dergisi, Mayıs 1994, Ocak 2002, s-42,43

Ekonomideki derin ve uzun süreli dalgalanmalar, krize yol açabilir. Bir ekonomide istikrarsızlık ve belirsizlik yaratan faktörler şunlardır:

İşletmenin faaliyetlerini doğrudan etkileyen faktörler;

- İşletmenin temel girdilerinde meydana gelen darlık veya büyük fiyat değişiklikleri,
- Mal veya hizmetlerde arz-talep dengesinin bozulması,

- Ülkenin ödemeler dengesindeki bozulmalar ve ithalat-ihracat rejimindeki değişimleri,
- Ekonomik ve psikolojik sebeplerle halkın satın alma gücünün azalması,
- Yüksek oranda enflasyon,

İşletmenin faaliyetlerini dolaylı olarak etkileyen faktörler;

- Enflasyonist etkilerle yatırımların azalması ve karlılığın düşmesi,
- Kredi darlığı ve kaynak yetersizliği sebebiyle işletmelerin büyüme gücünün azalması,
- Politik çalkantılara bağlı olarak talebin frenlenmesi, üretimin düşmesi
- Grev ve lokavt gibi anlaşmazlıkların ortaya çıkması.(Dinçer, 1991, s-272).

c) Teknolojik Yenilikler: Çevre koşullarının örgüt üzerindeki hızlı ve yoğun etkisi, yeni teknolojilerin üretim faaliyetlerinde kullanım alanları bulması ve hızla yaygınlaşması, örgüt içinde esneklik ihtiyacının ve yöneticilerden beklentilerin artmasına neden olmaktadır. Örgütlerin kullandığı teknoloji ve yöntemlerde hızlı bir gelişme söz konusu ise ve örgüt bu gelişmeleri zamanında takip edemiyorsa, bu durum örgütün krize girmesine neden olur. Teknolojik değişimin hızı, değişime uyum süreci, örgütün ve faaliyetlerinin teknolojiye bağımlılık düzeyi, krizin ortaya çıkmasında belirleyici olacaktır (Tutar, 2000, s-28) .

Günümüzde teknolojik yeniliklere uyum sağlamak, hayatiyetini devam ettirmek ve gelişmek zorunda olan işletmeler için bir ihtiyaçtır. Krizin ortaya çıkmasında teknolojik değişikliklerin hızı, değişikliğe uyum süreci ve teknolojiye bağımlılığın oranı etkili olacaktır. Özellikle gelişen bir teknoloji, işletmenin arz ettiği mal ve hizmetin yerine ikame edilebilecek yeni mamüller ve faaliyet alanları ortaya çıkarmışsa, örgüt için kriz kaçınılmaz olabilir.

d) Hukuki ve Politik Düzenlemeler: Hükümetin gerek ekonomik gerek diğer alanlarda alacağı yeni kararlar ve işletmelere yeni yükümlülükler getiren hükümler, krize yol açabilir.

e) Sosyo-Kültürel Faktörler: Toplumun değer yargılarının değişmesi, müşterilerin ilgisinin azalması, sosyal karışıklık ve huzursuzluklar, işletmeleri krize sevk edebilir. Ancak özellikle toplumun değerlerinin değişmesinin uzun sürede gerçekleşeceği düşünülürse, burada krizle karşılaşmak, az rastlanacak bir durum olarak görülebilir

f) Güçlü Rekabet: Daha büyük ve güçlü rakiplerin, mamüllerini farklılaştırarak ve teknolojik yeniliklerin avantajlarını kullanarak pazar payını artırma mücadelesine girmeleri işletmeyi krizle baş başa bırakabilir (Dinçer, 1991, s-272).

g) Diğer Faktörler: Diğer bazı dış çevre faktörleri de işletmelerin krizle karşılaşmalarında etkili olabilmektedir. Örgüt dışından gelebilecek kötü niyetli iftiralar, ürün taklitçilikleri, büyük çaplı endüstriyel kazalar. Örneğin; Çernobil, Exxon Valdez, Körfez Krizinde etrafa yayılan petrol ve beraberinde gelen yangınlar, dünyanın oldukça büyük bir bölümünü etkilemiştir (Mitroff and Pearson, 1993, s-48).

Teknolojik yüklü diyebileceğimiz bir kaza kategorisi de ileri teknolojilerin iflas etmesiyle ilgilidir. Örneğin; üç astronotun ölümüyle sonuçlanan 1967 Apollu uzay aracı yangını, 1979 Three Mile Island nükleer reaktöründeki kaza, 1986 Challenger uzay mekiği trajedisi bu türden kazalardır (Augustine, 1995, s-145).

2.2.2.2. İçsel Sebepler

İşletmelerde krizin ortaya çıkmasına yol açan bir diğer önemli alan işletme içi yetersizlik ve problemlerdir.

a) İşletme Üst Yöneticilerinin Yetersizliği: İşletme üst yönetiminin yeteneği ve davranışı krizin ortaya çıkıp çıkmamasında önemli rol oynar. Etkin ve başarılı bir yönetim anlayışı, ortaya çıkabilecek muhtemel bir krizi

önleyebilirken, yetersiz ve hatalı bir yönetim anlayışı örgütü bir kriz durumuyla karşı karşıya bırakabilmektedir. Bunlar;

Yöneticinin tahmin etme ve sezgi gücünün zayıf olması,

Yeni problemlerin farklılığını kavrayamama ve onlara eski çözümler uygulama eğilimi,

Çevrenin aktif ve dinamik yapısı karşısında pasif veya yavaş kalma: Sistemi kusurlu bulma, krizi inkar etme ve taktikleri tehir etme,

Kişilik: Kriz genellikle subjektif bir özelliğe sahiptir. Bir algılama meselesidir. Yani bir kişi veya gruba göre kriz olan bir durum, başka bir kişi veya gruba göre kriz olarak nitelendirilmeyebilir. Bu nedenle yöneticinin kişiliği, krizi algılamada etkili olur.

Tepe yöneticisinin rolünü algılayışı: Tepe yöneticilerinde kendilerini sadece stratejist olarak görme eğilimi vardır. Oysa tepe yöneticilerinin moral, motivasyon, amaç oluşturma inanç ve değerleri yerleştirme ve ideoloji aşılama gibi birçok özel sorumluluğu bulunmaktadır. Ayrıca işletmelerin büyüme dönemlerinde yöneticilerin yetersiz kalmaları kaçınılmazdır. Diğer taraftan bir dönemdeki krize doğrudan müdahale edebilen bir yönetici, başka bir nitelikteki ve dönemdeki krize karşı yetersiz kalabilir (Dinçer, 1991, s-283).

Tablo 2-3 : İşletme Üst Yönetimindeki Başarısızlıklar Sonucu Ortaya Çıkan
Önemli Krizler ve Sonuçları

ADI	ENDÜSTRİ	OLAY	SONUÇ	ESAS ETKİ EDEN UNSUR
E.F. HUTTON	Finansman	Örgütün bozulması ve üst yönetimin yetkisini kullanarak aşırı harcama yapması.	1981 yılından beri karlar azalmış, 1985 yılına işletme 2000 hile davasında suçlu bulunmuş 1986'da ise 90 milyon dolar zarar etmiştir.	Örgütün damar sertliğine yakalanması, üst yönetimin kısa vade ile ilgilenmesi.
EASTERN AIR	Havayolu	1987 yılında zarar 182 milyon doları buldu.Yönetimle iş görenler arasında önemli problemler çıkmıştır.	Kötü performans, işgücünü sevmeyen üst yönetim, uygun çözümler bulunamaması.	Çabuk çözümler olacağına inanmak, üst yönetim hataları.
BURLIKTON NORTEN	Demiryolu	Yanlış yönlendirilmiş bir şekilde petrol, gaz, boru hattı alanlarına girilmesi.	Büyük mali kayıplar.	Doğal sebepler örgütün damar sertliğine yakalanması, aşırı iyimserlik, çabuk çözümler olacağına inanmak.
BEECH NUTRION	Bebek- gıda Üretimi	Karlı ciklet bölümünü kapatmış sadece bebek mamalarına yönelmiştir. Üretim maliyetlerinden tasarruf sağlamak için sentetik bir konsantre kullanmış buda %100 saf olarak belirtilmesine rağmen o şekilde algılanmamıştır.	Cezalar ve mahkeme masrafları 25 milyon doları bulmuş, satışlar azalmış, işletmenin piyasa değeri %20 azalmıştır.	Çabuk çözümler olacağına inanmak,
BANC OF AMERICA	Bankacılık	Eski yönetime ait yanlış politikaların düzeltilmemesi kredi kayıpları, pahalı bilgisayar arızaları ve yüksek faizden kaynaklanan durumlar.	Banka yönetilemeyecek kadar çok büyümüştür. 955 milyon doları 1987'de olmak üzere 3-5 milyar dolar zarar etmiştir.	Kredilere tanınan uzun vade aşırı iyimserlik, üst yönetimin sadece kısa vadeli kararlarla uğraşması.
ALCOA (Aluminium Company of America)	Metal	Diğer malzemelerden yapılmış ürünlerin alüminyum pazarına girmesi	İşletmenin büyümemesi ve artan rekabet.	Doğal sebepler.
INTERNETİ- ONAL HARVESTER	Makine kam- yon Üretimi	Asırlar boyu zayıf yönetim.	İflas, tarım makineleri işletmesini satmış, bugün pazarda Navistar tarafından temsil edilmektedir.	Doğal sebepleri, Örgütün damar sertliğine yakalanması ve başarısız üst yönetim.

ADI	ENDÜSTRİ	OLAY	SONUÇ	ESAS ETKİ EDEN UNSUR
PENN CENTRAL	Demiryolu	Üç doğu yakası demiryolu arasında, üç taraflı bütünleşme anlaşması yapılması.	Üç taraflı bütünleşme büyük işgücü maliyetlerini azaltmış, temettüleri düz bir çizgiye indirmiş, 1970 yılında demiryolu faaliyetleri iflas etmiş, demiryoluyla ilgili olmayan aktifleri 1987 yılında halka büyük zararlar satılmıştır.	Doğal sebepler, Örgütün damar sertliğine yakalanması.
TIME INC	Yayıcılık	TC Cable Week'i başlatmış.	5 ayda 47 milyon dolar zarar ederek dergiyi kapatmıştır.	Aşırı iyimserlik, rekabeti dikkate almama Çabuk çözümler olacağına inanmak,
OSBORNE COMPUTER	Bilgisayar	1980 yılında kurularak ilk taşınabilir bilgisayarı üretmişlerdir. 1982 yılında satışları 100 milyon doları buldu.	Eylül 1983 yılında iflas masasına başvurdu.	Yeni teknolojiye hayranlığı aşırı genişleme, rekabeti dikkate almama, kötü üst yönetim.
GENEX	Biyoteknoloji	Biyoteknoloji kullanark daha ucuza üretilebilecek patenti alınmamış bir ürün geliştirmiştir.	Tüketici ürünü kendi üretmeye başlamış, Genex uzun vadeli bir satış sözleşmesi yapmamış, satışlar düşmüş, boş tesisler işletmeye ek maliyetler getirmiştir.	Rekabetin dikkate alınmaması, çabuk çözümler olacağına inanılması, aşırı reaksiyon gösterilmesi.
FORD EDSEL	Otomobil	Orta gelir düzeyine göre fiyatlandırılmış bir otomobil (edsel) yeni tasarım ve teknikler kullanılarak pazara sunuldu.	1957-1960 arasında tahmini 200 milyon dolarlık zarara uğramıştır.	Zayıf kararlar, aşırı iyimserlik, durgunluğun tahmin edilememesi.
EXXON	Petrol Devi	Büyük bir büyüme gösteren ofis otomasyon pazarına girmiştir.	20 milyon dolar harcanmış kar edilememiştir. Yeni işletme 1985 yılında değerinin altında satılmıştır.	Yeni teknolojiye aşırı derecede hayranlık, riske girmek ve uyumsuzluk.

Kaynak : Makridakis, 1991, s-4'den aktaran Mehmet KAHRAMAN, 2001, s-47,48

b) Bilgi Toplama Ve Tecrübe Yetersizliği: Bir yöneticilik problemidir. İşletmelerin çevresindeki olumsuz etkileşimle ilgili sinyallerin farkına varamaması krize yol açmaktadır. Bu da ya ihmal, ya bilgi toplayamama ya da tecrübesizlikle ilgilidir.

c) Yönetimin Değerleri, İnanç Ve Tutumları, İşletmenin İçinde Bulunduğu Hayat Safhası: Sürekli değişen çevre karşısında yönetimin değer ve varsayımları, uyum sağlamada önemli rol oynar.

d) İşletmenin Tarihi Geçmişi Ve Tecrübeleri: Mevcut durumu anlamada geçmiş önemlidir. İşletmeler eski durumu ve mevcut süreçleri koruma eğilimindedir. Bu durum da verilecek kararlar hissi ve politik olacaktır. Böylece ortaya çıkan kriz durumunun yönetimi, önceki yöntemlere bağlı kalacaktır. Ancak her krizin kendine has özelliklerinin olması sebebiyle geçmiş çözümler, yeni krizler için uygun olmayacaktır. Ancak geçmiş krizlerde başarıyı sağlayan faktörlerin algılanması ve tecrübe, yeni krizlerde önemli ipuçları sağlayabilir.

e) İşletmelerin Hayat Safhası: Bir işletme için beş hayat safhasından söz edilebilir. Doğuş, gelişme, olgunlaşma, gerileme ve çöküş. İşletmeler gelişme dönemlerinde büyümeyi sağlamak için karşı karşıya kalabilir. İşletmeler doğuş, gelişme ve olgunluk safhalarından geçerken daha çok tahmin edilebilir krizle karşılaşır. Bu krizler, fırsat krizleri de olabilir. Büyük gelişme fırsatları, büyük kayıplar gibi heyecan ve telaş yaratır. Aradaki fark; korku krizlerinde elde edilecek kazançlar azamileştirilmeye çalışılır. Aynı zamanda işletmeler gerileme dönemlerinde de krizle karşılaşabilmektedirler. Bu safhalarda daha çok korku ve kayıp krizleri ortaya çıkar ve genellikle işletmenin sürekliliğini tehdit eder.

f) İşletmenin Diğer Özellikleri: Yönetimin merkezileşme derecesi, işin özellikleri mal veya hizmetin türü ve çeşitliliği, yapı esnekliği,

bilgi akışı ve karar verme gibi özellikleri, krizin ortaya çıkmasında etkili olabilir (Dinçer, 1991, s-283) .

2.2.2.3. Krizin Ortaya Çıkmasında İç ve Dış Çevre Faktörlerinin Etkileşimi

Krizlerin ortaya çıkmasında iç ve dış çevre faktörlerinin etkileşimi önemli rol oynamaktadır. Bu etkileşimin üç önemli boyutu bulunmaktadır.

- İşletmenin dış çevreyi kontrol etme derecesi; işletmenin dış çevre üzerindeki kontrol derecesi yüksek veya düşük olabilir.
- Kriz durumlarının pozitif (krizi fırsat olarak algılama) veya negatif (krizi tehdit olarak algılama) algılanması.
- İşletmenin değişikliklere karşı yüksek hassasiyeti, işletmenin krizi karşılama şansının yüksek olduğunu göstermektedir. Düşük hassasiyet, işletmenin krizi karşılama şansının düşük olduğunu göstermektedir

Bu üç kriter, krizin şiddetini ve işletmenin krize nasıl cevap vereceğini belirleyen kriterlerdir. Bu üç kriter birleştirildiğinde, sekiz farklı kriz durumuna ulaşılmaktadır (Dinçer, 1991, s-284).

2.3. Kriz Kavramının Ortaya Çıkışı ve Tarihi Gelişimi

Kriz kavramı oldukça eski bir kavramdır, kökeni sosyal bilimlere dayanmaz. İlk olarak Hippokrates ve Thukydides tarafından tıbbi ve askeri olayları karakterize etmek amacıyla kullanılmıştır. Bu anlamda kriz, yaşamla ölüm, zaferle yenilgi arasında kararın verildiği dönüm noktasıdır (Özbakır, 1992, s-11).

Sanayi devrimi öncesi Avrupa'da görülen ilk büyük kriz; 1600'lü yıllarda oluşan büyük fiyat artışları, ücret ve maaşlardaki hızlı artışlar, toprak

sahiplerinin rant tutarlarını anormal şekilde artırmaları ve merkezi idarelerin gittikçe azalan yönetsel otoriteleri şeklinde gündeme gelmiştir (Çelik, 1999, s-15).

Kriz kavramı daha sonra 17. ve 18. yüzyıllarda toplumsal süreçlerde kullanılmaya başlanmıştır. Toplumsal süreçlerdeki kriz kavramı, sabit kriterlere dayanmaksızın toplumun çeşitli kesimlerindeki gerilim ve problemleri tanımlamaktaydı.

Sosyal bilimlerde ise kriz kavramı ilk defa iktisat biliminde ortaya çıkmıştır. Sosyal bilimler açısından ilk ciddi adımın atılması ise 19. yüzyılda gerçekleşmiştir.

Üçüncü Dünya Ülkeleri kriz olgusu ile tanışana dek, kullanılan yaygın sözcük “buhran” idi. Buhran olarak anlaşılan ise konjonktür daralması oluyordu. Bir de sistemin salınımindan doğan uzun dönemli “durgunluk” hali vardı. Adam Smith’in “Ülkelerin Serveti Üzerine” adlı klasik eserinde “Durgunluk dönemi karanlık, gerileme dönemi ise melankoliktir” diyen sözlerine rastlıyoruz.

J.B.Say, Mahreçler Yasasıyla krizin / buhranın anlamsızlığı üzerinde duruyor. Çünkü her arz kendi talebini yaratmaktadır. Say’ın reddiyesi için K.Marx bekleneciktir. “Devrevi Dalgalanmalar Teorisi”yle Marx, üretim dengesizliği, eksik üretim dengesi ve süregen işsizlik halini kanıtlar. Bir anlamda Mahreçler Yasası’nın olmazlığının ve olası bir buhranın nesnel tahlili yapılmıştır. Kapitalizmde sistem ister istemez buhran yaratmaktadır.

J.Schumpeter, bir konjonktür devresini 4 aşama içinde –refah, duraklama, buhran ve canlanma- gösterir (1939). Schumpeter’in önemi, buhranı para / kredi konusundan ibaret saymaması ve reel üretim ve yatırım akımına bağlamasıdır.

Savaş sonrası üretim / efektif talepte dalgalanmalar batılı iktisatçıların ilgisini çeker. Az gelişmişlerin bildiği krizle ilgili olmasa da, konjonktür adı altında ele alınır. Bu anlamda ilk isim olduğu kabul edilen K.E.Boulding konjonktür için "Toplam ekonomik faaliyetin dalgalanması" tanımını yapar. Bunun dönemsel olduğuna işaret eder. Hicks, 1950'de "Yürüyen Denge" adıyla, konjonktür hareketini ekonomik gelişmeye bağlayarak, önemli bir katkı yapar. Sonuçta, klasik / neo klasik keyneziyenlerin vardığı kriz adına 4 aşamalı bir olay ya da az gelişmişler için koskoca bir totoloji vardır.

Kriz sözcüğü, buhran ile yer değiştirerek dünya iktisat literatürüne ilk kez 1997 Güney Asya krizi sonrası girer (Mortan, 2001, www.ntvmsnbc.com.tr.)



3 - KRİZ SÜRECİ VE KRİZİN OLASI SONUÇLARI

3.1. Kriz Süreci

Bir yaklaşıma göre kriz sürecinin gelişmesinde üç temel safhayı ele almaktadır. Bu safhalar;

a) Fonksiyonel Zayıflıkları: Bu safhada kriz mevcuttur. Ancak işletmenin akışında bir aksaklığa yol açmadığından, gizliliğini korumaktadır.

b) Fonksiyon Aksaklıkları: Bu safhada kriz gizliliğini kaybetmiştir. İşletme üzerindeki etkileri hissedilir duruma gelmiştir.

c) Fonksiyonların Yerine Getirilememesi: Bu safhada kriz belirgin hale gelmiştir. Gerekli önlemler alınmaması halinde işletmenin tasfiyesine kadar giden sürece girilir.

Bir başka yaklaşıma göre, kriz oluşum süreci dört safhadan oluşmaktadır. Bu yaklaşıma göre, krizin yaygınlaşması safhası en uzun süreyi kapsamakta, krizin ortaya çıkış safhası ise krizin şiddetinin en yoğun olduğu safha özelliğini taşımaktadır. Bunlar,

- a) Kriz öncesi,
- b) Krizin ortaya çıkması,
- c) Krizin yaygınlaşması,
- d) Çözüm aşaması (Kahraman, 2001, s-51).

Birçok işletme için şiddetli kriz durumları bir günde veya bir akşamda gelişmemekte, tanımlanabilir aşamalar içinde ortaya çıkmaktadır. Krizlerin

hızlı büyümeden ortaya çıktığı durumlarda aşamalar arasındaki zaman süreci azalırken, çevresel değişikliklerin çok yavaş değiştiği durumlarda aşamalar arasındaki zaman süreci artabilmektedir.

3.1.1. Gizli Kriz

Krizin yavaşça ortaya çıkmaya başladığı safhadır. Bu aşamada işletme dış çevrede meydana gelen değişme ve gelişmelerden haberdar değildir. Bu safhada krizi oluşturan etkenler ile işletmenin üst yönetiminin duyarlılığı arasında ters korelasyon vardır. Değişme ve gelişmelerin farkında olmamanın somut belirtileri yoktur. Ancak krize işaret eden bir takım problemler vardır (Dinçer, 1991, s- 279).

Bunlar;

- Aşırı personel,
- Yetersizliklere tolerans gösterilmesi,
- İdari prosedürler
- Etkin iletişimin kaybolması
- Örgüt yapısının yetersizliği.

İşletmenin niteliğine yönelik olan bu problemler, yönetim kademelerinde yer alır ve alt kademelere yansımaz.

Bu aşamadaki olumsuz sonuçların etkileri işletmenin mali raporlarında görülmemektedir. Bunun nedeni işletme içinde yeteri kadar kullanılmamış kaynakların bulunması ve olumsuz etkilerin satışlara ve üretime etki etmesinde bir zaman farkının bulunmasından kaynaklanmaktadır (Haşit, 1999, s-52).

Bu aşamada işletme içinde yatay ve dikey iletişimde bozulmaktadır. Fonksiyonel alanlar arasında iletişimin bozulması, gözlenebilir hatalara, örgütsel gecikmeye, koordinasyon bozukluğuna yol açmaktadır.



3.1.2. Hareketsizlik ve Krizi Yalanlama Aşaması

Krizin ortaya çıkmasında ikinci safha, başarının düşmesine rağmen herhangi bir faaliyetin olmamasıdır. İşletmelerin üst yöneticileri hareketsizlikle beraber krizi kabullenme yerine krizi yalanlama yolunu tercih edebilirler. Bu aşamanın en önemli belirtileri, düşen karlar, azalan satışlar, stoklarda görülen artışlardır. İşletmelerin düzeltici tedbirler almada gecikme nedenleri;

- a) Yöneticilerin tehdit veya fırsatı geçici olarak görmeleri,
- b) Değişikliğin maliyeti yüksek ve sonuçlarının yıkıcı olması,
- c) Geçmiş başarıların mevcut politika ve uygulamalarla kazanılmış olması sebebiyle yöneticilerin mevcut faaliyetlere bağlı kalma eğilimi (Dinçer, 1991, s-280).

Birçok durumda, yöneticiler beklemeyi etkili bir taktik olarak görmüşlerdir. Ancak krizler tehlikelidir, normal davranışlar onları daha kötü durumlara sokabilmektedir. Hareketsizlik aşamasında, çevresel değişikliklerle ilgili bilgilerin yorumlanmasındaki belirsizlik örgütle ilgili kararların alınmasını güçleştirmektedir. Yine bu aşamada işletmede belirgin bir kaynak yetersizliği yaşanabilmektedir. Bu dönemde yapılacak bir değişiklik kıt olan kaynakların kaybedilmesine yol açabilecektir.

Yanlış kararlar alma ve kontrolün kaybolmaya başladığı bu safhada, yöneticiler krizin gelmekte olduğunu görmekte, ancak çevredeki değişiklikler ve örgüt içi problemlerin yorumlanmasındaki belirsizlikler, yönetimin yapması gereken davranışın yönü ve kapsamı konusunda ortak bir görüşe varmasını güçleştirecektir. Yöneticiler doğru yol üzerinde olduklarına inanmalarına rağmen bir bütün olarak stratejileri yanlıştır. Kişisel yorumlar ve sezgiler ön planda olurken bilgi birkaç kaynağın elinde bulundurulmaktadır. Bu durumda işletme ortak bir karara varamamaktadır (Dinçer, 1991, s-328).



3.1.3. Hatalı Tedbir Aşaması

Kriz sürecinin üçüncü aşamasında , işletme yönetimi artık bir krizin olduğunu görmekte, ancak çevredeki değişiklikler ve örgüt içi problemlerin yorumlanmasındaki belirsizlikler, yönetimin yapması gereken davranışın yönü ve kapsamı konusunda ortak bir görüşe varmasını güçleştirmektedir. Kişisel yorumlar ve sezgiler ön plana çıkarken, bilgi sadece birkaç kaynaktan elde edilmeye çalışılmaktadır. Bu durum işletme yönetimi arasında ortak bir fikir birliği sağlamayı zorlaştırmaktadır (Dinçer, 1991, s-280).

İşletme üst yönetimine baskıların artmasıyla, yönetimin davranışları değişmekte ve işletmeler uyum sağlamak için yanlış cevap verme eğilimine girmektedirler. Yönetim merkezleşmenin artmasından ve gizliliğe ihtiyaç görülmesinden dolayı küçülme eğilimi göstermektedir (Giderleri azaltma, ödemelerde kesintiler yapmak gibi).

Harcamalar olabildiğince kısılmakta, giderlerin, kısa dönemde kar vadetmeyen yeni yatırımlara veya riskli alanlara yönlendirilmesinden vazgeçilecektir. Kesinleşmiş bir gider tablosu yerine değişken bir gider sistemi oluşturulacaktır. Çalışanların sayıları, erken emeklilik, başka bir alanda çalıştırma veya yer değiştirme yoluyla düşürülecektir.

Şirket içindeki belirsizlik ve söylentiler çalışan personelin morali üzerinde olumsuz etkiler yaratmaktadır. Söylentiler gittikçe daha büyük kitleleri huzursuz etmeye başlar ve bu huzursuzluk dalgaları genişledikçe birbirine çarparak daha büyük çalkantılar meydana getirir (Wooward and Buchhol, 2002, s-8).

İlerleme imkanlarının ortadan kalktığını gören yetenekli personelden bir bölümünde işletmeden ayrılma eğilimi görülebilmektedir. Bu aşamada işletme içi iletişimde tamamen bozulmakta, örgüt üst yöneticileri alt kademelerden gelen ikaz ve uyarıları dikkate almamaktadır. Örgüt personeli alınan kararlar

ve yapılan uygulamalar konusunda bilgilendirilmemektedir. Bu gelişmeler örgüt içinde huzursuzluğa neden olmaktadır.

3.1.4. Kriz Aşaması

Bir işletmenin ilk üç aşamadaki gelişmeler olmaksızın ve beklenmedik bir şekilde dördüncü safhayla karşılaşması mümkündür. Ancak birçok işletme, krizi önceden tahmin etme ve karşılama fırsatına sahiptir.

İlk üç aşamada problemler başarısız bir şekilde cevaplandırılmışsa ve değişikliklere uyum sağlanamamışsa, bir kriz durumuyla karşı karşıya kalmakta yönetimde bir kızgınlık ve telaş durumu gözlenmektedir. Değişiklik problemleri ve ortaya çıkan karmaşıklık bu safhada şiddetlenmiştir. Genellikle planlama yapmak gereksiz görülmeye ve günlük faaliyetler önem kazanmaya başlar. İşletme içindeki gerilim alt kademelere doğru yayılır ve örgüt içindeki moral düzeyinde önemli düşüşler görülür. Böylece örgüt iklimi bozulur. Herkes çok çalışır ancak başarı bir türlü gerçekleşmez (Dinçer, 1991, s-281).

Kriz safhasında, problemler işletmeyi sosyal alanda da aşındırır. Müşteriler, çalışanlar, satıcılar ve işletmeyle ilişkisi olan diğer kişi ve gruplar, bu ilişkilerini sınırlamaya yada gevşetmeye başlayacaklardır. Satıcılar daha riskli kredi şartları getirerek, ürünleri için yeni pazarlar arayacaklardır.

İşletmelerin kredi notunun düşmesi, ek sermaye elde etmenin maliyetini artıracaktır. Tüketiciler yeni ürünlere yönelebilecektir. Bu aşamada verilecek en önemli cevap, personel, yapı, süreç, değerler, ideoloji, amaç ve stratejilerde değişiklik yapmaktır.

3.1.5. Dağılma Aşaması (Çökme Aşaması)

Bu aşamada işletmenin içine düştüğü krize cevap verebilmek için son şansıdır. Yöneticiler uygun stratejiyi seçmeli, amaçları oluşturmali ve değişikliği başlatmalıdır. Bu son aşamada krize uygun cevaplar verilmezse, işletme için problemlerin çözüm ihtimali kalmaz ve zaman içinde çöküş kaçınılmaz hale gelir.

İşletme bu aşamada çevreyle olan ilişkisinin bozulması, tüketici şikayetlerinin artması, kredi kaynaklarının sınırlanması, sermayenin azalması pazarların ve işletme ününün kaybedilmesi, yetenekli ve tecrübeli personelin işletmeden ayrılması gibi nedenlerden dolayı ciddi güçlükler içinde bulunmaktadır (Haşit, 1999, s-58).

3.2. Algılamanın Rolü

Krizi algılayış, krizin sonuçlarını pek çok yönden etkiler. Dahası, krizi bir tehdit yada bir fırsat olarak algılayış da çok önemli etkilere sahiptir. Kriz hep kötü sonuçlar doğurmaz çoğu zaman şirketin hazırsızlığı onu daha da kötü yapar. Krizler bir şirketin namını çok kısa bir zaman içinde mahvedebilir. Tüm kriz durumlarının içinde bazı fırsatlarda yaşar. Bazen kriz yeni liderler doğurabilir, pek çok olayda kriz iş usulünde hızlandırılmış değişikliklere zorlar ve buda şirket için uzun dönemde avantaj yaratır. Çoğu zaman krizden çıkan şirketler diğer krizlere daha hazır ve dayanıklı olur. Bu şirketlerin krizden ders alma derecelerine bağlıdır (Penrose, 2000, s-163).

Organizasyonların tehlikelerle ve krizlerle karşılaştığı durumlarda örgütsel küçülme stratejisi uyguladığı görülmüştür. Son yıllara kadar bir anlamda büyüme bir organizasyon için sağlık göstergesi, küçülme ise "hasta" olan bir organizasyonun iyileşmesi için alınan önlem olarak kabul edilmiştir.

Bu bakış açısı krizi fırsat veya tehdit olarak gören işletmelere göre değişmektedir. (Koçel,2001, s.349).

Krizi bir fırsat olarak algılama, pek çok alternatiflerin değerlendirilmesi yeteneğini artıracak ve daha geniş ölçekte proaktif planlama yapmaya yöneltecektir. Krizi tehdit olarak algılama ise yöneticilerin karar için gözden geçirecekleri bilgi kaynaklarını sınırlamaya itecektir. Dolayısıyla algılama, kriz yönetimi aktivitelerine yöneliminde olan organizasyonların üzerinde bir etki yapma potansiyeline sahiptir (Penrose, 2000, s-163).

3.3. Krizin Sonuçları

İşletmeler faaliyete bulundukları yakın ve uluslararası çevreden bağımsız olamaz. Bu yüzden her firmanın stratejistleri ülkelerin genel ekonomik yapısını, politikalarını ve konjonktürünü yakından incelemek durumundadır (Oreal, 1993, s.122).

İşletmelerin faaliyet gösterdiği ekonomik sistem, organizasyonların karşılaşabileceği belirsizlik ve karmaşıklık derecesini etkilemektedir (Can,1994,s301). Bu nedenle işletmeler genel ekonomik dalgalanmalardan etkilenmektedir.

Ekonomik dalgalanmaların neticesinde krizler ortaya çıkmaktadır. Kriz döneminin özellikleri incelendiğinde literatürde şu sonuçlar ortaya çıkmıştır.

1-Kriz dönemi boyunca yetki ve kontrolün merkezileşme eğilimi artmaktadır.

2-Karar sürecinin bozulur ve karar alma zorlaşır.

3-Kriz bir üst olumsuz tutuma yol açan önemli etkiler ortaya çıkarır.

a)Kriz döneminde üst düzey yönetici ve personel devri artar. İş tatmini düşer.

b)Yöneticiler kayıplarla ilgilenirler, kısa vadeli çözümleri kararlaştırırlar, basit mantıklı hareket ederler ve kendilerin panikte hissederler.

c)Krizler kişisel hedefleri tehdit eder. İş verimsizliği, fiziksel gerginlik ve endişe ortaya çıkarır.

Krizle ilgilenen üyelere bedensel ve zihinsel yorgunluk görülür. (Kuklan, 1988, s.22).

3.3.1. İşletme İçindeki Kararlarda Merkezleşme Eğilimi

Kriz sürecinde bilgi toplama kabiliyetlerinin azalması ve alışılmış programların dışına çıkma zorunluluğu işletme yönetimini aldığı kararlarda ve denetimin sağlanmasında daha merkezci bir uygulama içine yöneltmektedir. Çabuk ve acil karar alma zorunluluğu yöneticilere yeteri kadar bilgi toplama imkanı vermez. Ancak acil kararlar hızlı bilgi akışını, bölümler arası ilişkileri, yatay ve çapraz haberleşmeyi gerektirir. Geleneksel örgüt yapısı içinde bu ihtiyaçlara cevap verilemez.

Alışılmış faaliyetlerin dışına çıkma zorunluluğu, işletmenin yapısını ve kabiliyetlerini yetersiz duruma düşüreceği için üst yönetimin alt kademelere olan güveni azalır. Üst yönetim başarısızlığa yol açmamak için bütün kararları kendilerinde toplamak ister.

İşletme yöneticileri karar almayı merkezileştirerek daha çabuk ve etkili kararlar alabileceklerine inanmaktadırlar. Merkezleşmeye ağırlık verilmesi karar almayı çabuklaştırırken bazı olumsuzluklara da neden olabilmektedir. Kriz dönemlerinde karar gruplarının güçlü bir lider tarafından yönetilen homojen bir gruba dönüşmesi ve bu grubun bütün kararları alması, örgüt içinde yeni fikirlerin ortaya çıkmasını engellemekte, kararların daha zayıf nitelikte olmasına yol açmaktadır.

3.3.2. İşletme Personeli Üzerinde Korku ve Huzursuzluk Eğilimi

Krize uygun cevabın verilmesinde bir zaman baskısı bulunmaktadır. Krize karşı sınırlı kaynaklarla mücadele edilmesi, işletme ve yönetiminde ve personel üzerinde gerginlik ve huzursuzluk yaratmaktadır.

Kriz dönemlerinde karar sürecinin merkezleşmesi sonucu, işletme personelinin bir bölümü karar sürecine katılmakta buda kişi ve grupları sorumluluk, güven ve karşılıklı yardım ilişkileri açısından diğerlerinden farklılaştırmaktadır. Karar sürecine katılan işletme personelinde başarısızlıktan sorumlu olma duygusu artarken, diğer personel ve gruplar arasında çatışmalar ortaya çıkabilmektedir.

3.3.3. Zihni Süreçlerin Zayıflaması ve Kararların Niteliğinin Bozulması

Kriz dönemlerinde, karar alma, analiz yapma ve tahmin etme gibi süreçlerde hesap hataları, belirli bir konuda odaklaşarak diğer faktörleri dikkate almama gibi büyük hatalar ortaya çıkmaktadır. Kişiler kriz süresince gerilim altında kalmakta ve kısa zamanda karar alınması gerektiğinden kişilerde zihni süreçlerin kullanımında zayıflama görülür. Şiddetli krizler yöneticilerin doğru kararlar almalarını engellemektedir. İşletme yöneticilerinin özellikle krize cevap vermede karşılaşılabilecekleri başarısızlıkların sorumluluğunu dağıtmak ve örgüt içi çatışmaları azaltmak için herkesin kabul edebileceği çözümlere yönelmeleri alınan kararların niteliğinin bozulmasına yol açmaktadır (Dinçer, 1991, s-283 v.d.).

Tablo 3-1 : Kriz Sürecinin İşletme Üzerinde Yarattığı Etkiler

KONTROLÜN MERKEZLEŞMESİ	OLUMSUZ TAVIRLARA NEDEN OLAN TEHDİTLER, RİSKLER VE CİDDİ KAYIP KORKUSU	KARAR SÜRECİNDE BOZULMA
- Standartlaşma, denetim Denetim kurulması, Yetkinin merkezleşmesi yoluyla daha fazla Denetimin sağlanması, - Merkezi karar verme birimi güçlü bir liderin Yönettiği iyice kaynaşmış bir gruptan oluşur. - Karar verme grupları krizler süresince küçülme eğilimi gösterirler. - Yoğun baskı altında, kendini tehdit altında Hisseden lider ya bütün yetkiyi toplar yada Görevinden çekilir. - Kriz yetkinin merkezleşmesine yol açar. - Kriz uzadıkça yada Yoğunlaştıkça üst Yönetimde görev yapan Yöneticiler daha fazla karar alma sorumluluğu Üstlenirler.	- Yüksek yönetici devri, - İşletme personelinin motivasyonu zorlaşır. - İşletme personeline çekilme tutumu görülür. - Üretim miktarında azalma, Personel devrinde artma, Tatminsizlik görülür. - Karar vericiler kriz süresince tehdit edici zararlarla İlgilenirler, krizden çıkış yolları ararlar, anında Rahatlama veren bir çözümü kabul ederler, hatırlamakta güçlük çekerler, basit mantık kullanırlar, paniğe kapılırlar. - Krizler kişisel hedefleri tehdit eder. Verimsizlik, hayal kırıklığı, fiziksel gerilim ve sinir yaratırlar. - Krizle mücadele eden personelde fiziksel ve zihinsel yorgunluk artar.	- Stres altında bireysel Kayıplar daha fazladır, kişi artık durumun önemli Yanlarını görmez ve tutumu daha az Benimseyicidir. - Yüksek stres altında hata oranı artar, problem çözme süreci katılaşır, Tolerans azalır. Karmaşık Problemlerle başa çıkma Becerisi ve karar sayısı azalır. - Kriz yoğunlaştıkça Kavramaya ilişkin Performans düşer. - Krizlerle karşılaşan İşletmelerde bölünme başlar ve tekrar toparlanamazlar. - Karar sürecinin Bozulması kriz yönetimini Zorlaştırır.

Kaynak : Kuklan, Mart 1988, s-22

4. İŞLETMELERDE KRİZ YÖNETİMİ

4.1. Kriz Yönetimi Hakkında Genel Bilgi

Neredeyse her kriz başarısızlığın kökleri kadar başarının tohumlarını da kendi içinde taşır. Bu potansiyel başarıyı saptamak, geliştirmek ve sonuçlarını hasat etmek kriz yönetiminin özünü oluşturur. Kötü kriz yönetiminin özü ise durumu kötü görme ve daha da kötüleştirme eğilimine kapılmaktır (Augustine, 1995, s-148).

Kriz dönemleri yeniden yapılanma ihtiyacı ortaya çıkarmıştır. Yeniden yapılanma planının yürütülmesinde insan kaynakları yönetimi temel birleşen olmalıdır. Yeniden yapılanma sırasında insan kaynakları yönetimi işgörenlerin, mevcut bilgi, yetenek ve becerilere ek olarak, ilave bilgi ve beceri kazandırmaya çalışmalıdır (Labib, 1994, s.65-66).

İşletmeler kriz dönemlerinin etkilerini ortadan kaldırmak ve bu krizleri işletmelerinin lehine yönetecek bir kriz yönetim ekibine ihtiyaç vardır. Kriz yönetim ekibi çalışmalarını şu konular üzerinde yoğunlaştırmalıdır.

1-İşletme yöneticilerine krizleri tanıma ve uygun önlemleri alma yeteneği vermek,

2-Yöneticilere krizi en optimum şekilde yönetebilme yeteneği kazandırmak,

3-İşletmelerin krize girmemeleri için plan geliştirmede yöneticilere teknik beceriler kazandırmak,

4-Herhangi bir kriz durumunda krizin bulunduğu safha hakkında yöneticileri bilgilendirmek.

Bu amaçları güden kriz yönetimi krizlerin çözümünde yöneticilere destek sağlar (Booth, 1990, s.381).

Son yıllarda işletmelerin karşılaştıkları krizlerin sayısında ve ortaya çıkardığı zararların miktarında önemli artışlara rastlanmaktadır. Yakın zamana kadar krizlerin, işletmeleri tehdit eden küçük dış etkenler olduğu düşünülmekteydi. Ancak son zamanlarda krizlerin etkileri göz ardı edilemeyecek boyutlara ulaştı, hatta krizler, global çapta zarar oluşturabilecek ölçüde örgütsel ve ulusal sınırları aştı.

Günümüzde yöneticiler krizin artık işletmeyi etkileyip etkilemeyeceğini düşünmek yerine nerede, ne zaman, nasıl ve ne şekilde bir krizle karşılaşabileceklerini, kimin ve kaç kişinin bu krizden etkilenebileceğini düşünmek zorundadırlar. Bütün bunların sonucunda, işletme yöneticileri herhangi bir zamanda karşılaşabilecekleri krizleri önlemek yada en az zararla atlatabilmek için kriz yönetimi çalışmalarına daha çok zaman ayırmak zorunda kalmaktadırlar. İşletmelerin krizlerin doğal sonuçlarından etkilenmemeleri için kriz yönetimi çalışmalarını krizlerin gerçekleşmesinde çok daha önce başlatmaları gerekmektedir.

4.1.1. Kriz Yönetiminin Tanımı

Kriz yönetimi ile ilgili farklı tanımlar yapılmaktadır.

Kriz yönetimi, karşılaşılabilecek bir kriz durumunda, kriz sinyallerinin yakalanarak değerlendirilmesi ve işletmenin kriz durumunu en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanması faaliyetlerinden oluşan bir süreçtir (Pearson and Clair, 1998, s-61).

Kriz yönetimi, işletmenin temel ürün ve hizmetlerine, üretim sürecine, iş gören ve yöneticilerine, dış çevresine önemsenecek oranda tehlike yaratabilecek krizler konusun da gerçekleştirilecek bir seri halindeki iç bağıntılı değerlendirme veya denetimdir. Kriz yönetimi, ayrıca krizi tahmin etme, önleme, hazırlanma, özelliklerini belirleme, iyileşme ve öğrenme

mekanizmalarının planlanması ve uygulanması gibi bir seri faaliyeti içeren bir süreçtir.

Diğer bir tanıma göre kriz yönetimi, işletmenin temel ürün, hizmet, üretim süreci, personeli, çevresi ve toplum üzerinde ciddi tehlikeler yaratabilecek krizleri önlemek amacıyla yürüttüğü birbirine bağlı bir seri değerlendirme ve denetimdir (Haşit, 1999, s-64).

Kriz yönetimi, bir yöneticinin muhtemel tehlike durumlarında kendi amaçlarını kabul edilebilir bir maliyetle karşılamaya çalışması sürecidir. İşletmenin karşı karşıya kaldığı fırsat ve tehlikeler, kriz yönetiminde belirleyici rol oynar. Tehlikeye yönelik korku krizlerinin yönetiminde muhtemel kayıplar asgariye indirilmeye çalışılırken, fırsat krizinin yönetiminde muhtemel kazançların azamileştirilmesine çaba sarfedilir (Dinçer, 1991, s-285).

Kriz yönetimi kriz olarak nitelenen durumu ortadan kaldırmak için planlı, sistematik ve rasyonel bir şekilde uygulanan faaliyetler bütünüdür. Sistematik olarak adım adım verilecek kararları, bu kararları uygulayacak ekibi oluşturmayı, uygulama sonuçlarını hızla alarak, yeni kararlar vermeyi kapsar (Koçel, 1993, s-26).

Kriz yönetimi, bir yöneticinin muhtemel tehlike durumlarında, örgüt amaçlarını kabul edilebilir bir maliyetle, karşılamaya çalışma sürecidir. Kriz durumlarında etkili bir yönetimin başarısı, örgütün kayıp ve kazançlarıyla yakından ilgilidir. Örgütün karşı karşıya kaldığı fırsat ve tehlikeler, kriz yönetiminde belirleyici rol oynar (Tutar, 2000, s-83).

Kriz yönetimi incelenirken krizden etkilenen tarafların tespit edilmesi gerekir. Krizden etkilenen tarafların içine bireyler, çıkar grupları ve kurumlar girer. Bunlar, işçiler, yöneticiler, sendikalar, müşteriler, özel çıkar grupları, yerel politikacılar ve rakiplerdir (Mitroff and Pearson, 1993, s.12-13). Etkili bir kriz yönetimi bu taraflar kümesini dikkate almak zorundadır.

İşletmeler faaliyete bulundukları yakın ve uluslararası çevreden bağımsız olamaz. Bu yüzden her firmanın stratejistleri ülkelerin genel ekonomik yapısını, politikalarını ve konjonktürünü yakından incelemek durumundadır (Oreal, 1993, s.122).

Kriz yönetimi özel uzmanlık gerektiren, geleceğe yönelik stratejik amaçları bozabilecek olayları tahmin etmeye çalışan bir süreçtir (White, 1991, s.122).

1990'lar sonrası işletmelerin stratejilerini oluşturmada dikkate alması gereken önemli gelişmeler M. Porter' in tespitlerine göre şunlardır.

- 1-Hızlı değişim,
- 2-Artan rekabet,
- 3-Küreselleşme,
- 4-Teknolojik değişim,
- 5-İşgücünde meydana gelen değişimler,
- 6-Kaynakların azalması,
- 7-Endüstri toplumundan bilgi toplumuna geçiş,
- 8-Değişen pazar yapısı ve ekonomik durum,
- 9-Değişik grupların artan talepleri,
- 10-Belirsizlikler ve karmaşıklıklar (Higgins and Vincze, 1993, s.17-19):

Kriz dönemlerinde işletmelerin izleyebilecekleri küçülme alternatifleri (1) tabaka kaldırılması (2) ürün veya program kaldırılması (3) hedeflenmiş personelin kaldırılması (4) özelleştirilmiş fonksiyonların dışarı ihale edilmesi (5) herkesi kapsayan kesinti (6) erken emeklilik ve gönüllü istifa etmeyi teşvik etmedir (Evans, vd, 1999, s.131-133).

Başarılı bir yönetim, tehlikeye yönelik "korku krizleri" nin yönetiminde muhtemel kayıpları asgariye indirebilirken, "fırsat krizinin" yönetiminde, muhtemel kazançların azamileştirilmesini mümkün kılar (Dinçer, 1991, s-334).

Tablo 4-1 : Kriz Yönetiminin Tanımlanması

KRİZ YÖNETİMİ	- Ürünlerin, hizmetlerin, üretim sürecinin, işletme ününün, Personelin, çevrenin ve toplumun karşılaştığı tehlikeleri temel alan risk değerlendirme çalışmaları. - Kriz planlarının, hazırlanması ve uygulanması, krizlerin Saptanması, önlenmesi, sınırlandırılması, iyileştirme ve belli başlı krizlerden birşeyler öğrenme çalışmaları
--------------------------	--

Kaynak : Mitroff, 1994, s-102)

4.1.2. Kriz Yönetiminin Özellikleri

Kriz yönetiminin temel amacı, krizleri önceden görebilen, bunların türlerinin ayırdedebilen, bunlara karşı birtakım önlemler alabilen, bunlardan birçok alanda yeni şeyler öğrenebilen ve en çabuk şekilde toparlanan işletmeler yaratmaktır.

Yöneticilerin algılama yapıları kriz yönetiminde önemli yer tutmaktadır. Krizleri önlemedeki başarı, yöneticilerin krizleri ne şekilde algıladıklarına bağlı olarak değişebilmektedir. Krizler yöneticiler tarafından tehdit edici olarak algılandıklarında önlenmeleri konusundaki başarı şansı da artabilmektedir.

Kriz yönetimi krizlerin türüne uygun olarak yapılmaktadır. Her krizin kendine özgü işaretleri ve çözümleri bulunmaktadır. Farklı bir krizin önlenmesinde kullanılan strateji karşılaşılabilecek yeni bir krizde başarılı olamayabilecektir.

Kriz yönetimi önemli, gerekli, zor ve karmaşık bir süreçtir. Krizlerin çözülmesi uzun zaman alabilmektedir. Krizi çözmek esnek, yaratıcı, objektif, atak cesaretli, grup çalışmasını seven, harekete hazır, yeniliğe açık, beklenmedik durumlarda bilinmeyene, istenmeyecek koşullara da istekli olmayı gerektirmektedir.

İletişim, düzenleme, kontrol, maliyet, kültür, durumsallık planlaması, sistemlerin karmaşıklığı ve birbirine bağılılığı gibi faktörler kriz yönetiminde önemli bir yer tutmaktadır. Bu faktörler bir bütün olarak işletmenin krizde kullanabileceği reçeteyi oluşturmakta, örgütsel değerler ve inançlar doğrultusunda krizlerin yönlendirilmesinde önem taşımaktadır. Ayrıca bu faktörler işletmenin krize karşı dayanıklılığını da belirleyebilmektedir.

Kriz yönetimi stratejik yönetim alanına girmektedir. Çünkü krizler stratejik hedefleri de tehlikeye sokmaktadır.

Kriz bir işletmenin bütünü etkileyen bir yangın gibidir. Kriz yönetiminde ilk amaç yangını söndürmektir. Yeniden yapılanma ilk tehdit uzaklaştırıldıktan sonra olmaktadır. Kriz yönetiminde krize yönelik işlemler iki yönde yürütülmektedir. Kısa dönemde krizi kontrol etmek ve uzun dönemde problemin kökünden çözümlenmesi.

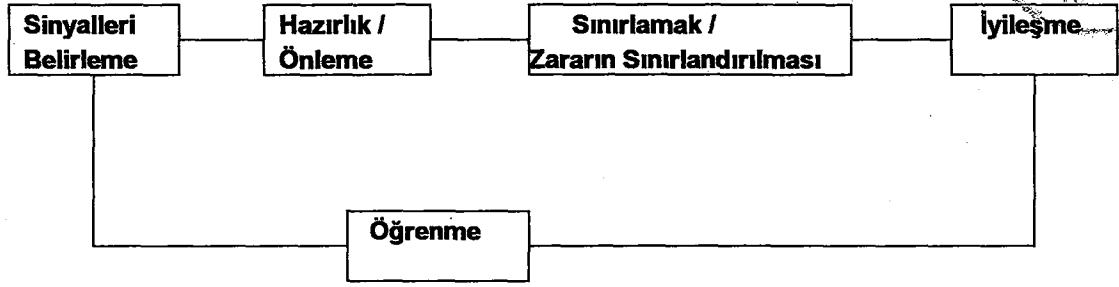
4.2. Kriz Yönetiminin Safhaları

Kriz yönetim süreci beş aşamadan oluşmaktadır. Bunlar;

- Krizle ilgili sinyallerin saptanması
- Krize hazırlık ve önleme
- Krizin yarattığı zararın sınırlandırılması
- İyileşme (Normal duruma dönüş)
- Öğrenme ve değerlendirme (Mitroff and Pearson, 1993, s-48) .

Norman'a göre kriz yönetimi altı aşamaya ayrılmaktadır. Krizden kaçma, krizi yönetmeye hazırlanma, krizi saptama, krizi dondurma, krizi çözme, krizden yarar sağlama (Augustine, 1995, s-148).

Şekil 4-1 : Kriz Yönetim Sürecinin Beş Aşaması



Kaynak : Mitroff, 1993, s-53)

4.2.1. Uyarı Sinyallerinin Belirlenmesi

Kriz durumları tüm şiddetiyle ortaya çıkmadan önce işletmelere bazı sinyaller göndermektedirler. Bu sinyallerin bir bölümü işletme içinden gelirken bir bölümü işletme dışından gelmektedir. İşletme içi ve işletme dışından gelen bu sinyaller nitelikleri yönünden farklı özellikler göstermelerine rağmen, ortaya çıkardıkları sonuçlar bakımından benzer özellikler göstermektedirler. Bu sinyaller gelmekte olan krizin varlığı ile ilgili bilgileri yansıtmaktadırlar; bu nedenle de çok önemlidirler. Bu sinyaller kriz yönetim planı olmayan ve sürekli iç-dış çevre analizi yapmayan işletmelerde krizin yaygınlaşmasına ve işletmenin hayati faaliyetlerinin kesintiye uğramasına sebep olur (Haşit, 1999, s- 73).

İşletme yönetiminin karşılaşılabilecek bir kriz durumunu saptayabilmesi için, bu iki farklı çevreden gelen sinyalleri aynı oranda dikkate alarak değerlendirmesi gerekmektedir.

Kriz sinyallerinin tam olarak alınıp yorumlanabilmesi için, işletmede değişik sinyalleri alabilen erken uyarı sistemlerinin kurulması veya var olması gereklidir.



4.2.2. Krize Hazırlık ve Korunma

Kriz yönetim sürecinin ikinci bölümünü krize hazırlık ve önleme aşaması oluşturmaktadır. Bu aşamada erken uyarı sistemi ile saptanan bilgilerin ışığında karşılaşılabilecek bir krizde kullanılacak önleme ve korunma mekanizmalarının oluşturulmasına çalışılır. Bunlar; güvenlik politikaları, bakım işlemleri, çevre etkileri, kontrol sistemleri, kriz kontrolleri, acil planlama, iş gören eğitimidir (Mitroff, 1987, s-285) .

İşletmeler kriz dönemlerinin etkilerini ortadan kaldırmak ve bu krizleri işletmelerinin lehine yönetecek bir kriz yönetim ekibine ihtiyaç vardır. Kriz yönetim ekibi çalışmalarını şu konular üzerinde yoğunlaştırmalıdır.

- 1-İşletme yöneticilerine krizleri tanıma ve uygun önlemleri alma yeteneği vermek,
- 2-Yöneticilere krizi en optimum şekilde yönetebilme yeteneği kazandırmak,
- 3-İşletmelerin krize girmemeleri için plan geliştirmede yöneticilere teknik beceriler kazandırmak,
- 4-Herhangi bir kriz durumunda krizin bulunduğu safha hakkında yöneticileri bilgilendirmek (Booth, 1990, s.381)

Bu amaçları güden kriz yönetimi krizlerin çözümünde yöneticilere destek sağlar.

İşletmelerin tırmanma potansiyeli taşıyan sorunlara karşı her zaman tetikte bekleyen bir kriz ekibine ihtiyacı vardır. Pepsi'nin kriz yönetimi konusundaki uygulaması bu ekibe güzel bir örnektir. Pepsi her zaman hazır, dört kişiden oluşan bir kriz yönetim ekibine sahiptir. Bu ekipte halkla ilişkiler, idari makamlarla ilişkiler, tüketicilerle ilişkiler ve şirket faaliyetleri alanlarından gelme deneyimli kriz yöneticileri yer alır. Bu ekip her meseleyi değerlendirir; gerektiğinde Pepsi bünyesinde bölüm uzmanlarının bilgisine başvurur; problemleri çözmek için çabucak harekete geçer; tüketicilerle, idari yetkililerle, medyayla ve konudan etkilenmiş olabilecek başka herkesle iletişim kurarlar (Sonnefeld, 2000,s.141).

40



Kriz yönetiminin bu aşaması, önleme çabaları işe yaradığı anda ortaya çıkacak koşullar için hazırlanmak, felaket gelip geçtiğinde karşılaşılabilecek çeşitli istenmeyen sonuçlarla başa çıkmak için bir plan yapmaktır. Bunlar eylem planları, iletişim planları, yangın tatbikatları, önemli ilişki planlarıdır. Örneğin hava yollarının çoğunun hazır kriz ekipleri ve özel iletişim ve ayrıntılı eylem planları vardır. Şirketler doğal bir afetin yada bir başka felaketin sistemlerini çökertme olasılığına karşı yedek bilgisayar sistemleri bulundurmaktadır (Augustine, 1995, s-148).

4.2.3. Krizi Saptamak

İşletmenin erken uyarı sistemleri aracılığıyla yakaladığı kriz sinyalleri, krizi önleme ve hazırlık mekanizmalarını harekete geçirmektedir. Bazı durumlarda erken uyarı, önleme ve hazırlık mekanizmaları etkili bir şekilde çalışsa da bazı kriz durumlarından kurtulmak mümkün olmayabilmektedir. Krizin kontrol altına alınmasındaki amaç, krizin etkilerinin daha da büyük boyutlara ulaşmasını önlemektir.

Bir krize ilişkin enformasyon toplamak için kuruluştaki bütün insanlara kulak vermek gerekir. Krizi saptama aşamasında işletme içindeki kişilere olduğu kadar da işletme dışındaki bağımsız gözlemcilerden yararlanmak gerekir (Augustine, 2000, s.29).

İdeal bir kriz programı bileşenlerinin tespiti için Güney California Üniversitesi Kriz Yönetim Merkezinin Amerika'nın en büyük 1000 şirketinde yapılan araştırmada elde edilen bilgilerin birleştirilmesi ile bir kriz yönetim yapısı oluşturulmuştur. Bu ideal kriz yönetim programı 5 kategoriden oluşmuştur. Bu ideal kriz yönetimi programının kategorileri ve alt başlıkları şunlardır stratejik faaliyetler, teknik ve yapısal faaliyetler, değerlendirme ve teşhis faaliyetleri, iletişim faaliyetleri, psikolojik ve kültürel faaliyetlerdir (Mitroff and Pearson, 1993, s.114-115).

4.2.4. Krizi Dondurmak

Bu aşama önceliklerin belirlendiği acil müdahale safhasıdır. Zor kararların çabuk bir şekilde alınması gereken bir aşamadır. Bu aşamada önemli olan neyi bildiğimizden ziyade neleri bilmediğimizi tespit etmektir. Krizi donduracak takımlar oluşturulduktan sonra atılacak diğer önemli adım iletişim mekanizmasını harekete geçirmektir. Önemli olan etkili iletişimdir. Bu konuda yetenekli ve deneyimli birisinin ön plana çıkması gerekir. Eğer tepe yöneticisi bu yeteneğe sahip değilse, kamuoyuna açıklama yapmak üzere şirket sözcüsü olarak tek bir kişi belirlenir. Bu şekilde dış dünyaya bilginin tek elden doğru şekilde ulaşması sağlanacak, krizlerin derinleşmesine neden olan dedikodu ve spekülasyonun önüne geçilecektir.

Kriz iletişiminde dikkat edilmesi gereken kurallar vardır. Bunlar dürüst olmak, sorumluluğu kabul etmek, başkalarına atmamak, gerekli tarafları (müşteriler, çalışanlar, kredi sağlayanlar, mal temin edenler, ortaklar, medya v.b) yeteri kadar bilgilendirmek, fısıltı haberlerini önlemek, topluma onları düşündüğünüzü, olaylara insani açıdan baktığınızı ifade etmek, medyaya doğru ve zamanında bilgi vermek ve ilgili taraflarla karşılıklı iletişim kanallarını açık tutmaktır. Krizleri en iyi yönetenler daha kriz çıkmadan krize yönelik karar vermiş ve ilkeler oluşturmuş şirketlerdir. Krizi dondurma aşamasında şu dört öncelik üzerinde durulmalıdır. Birinci olarak bütün zamanını krizi dondurmak için çalışan bir ekip olmalıdır. İkinci olarak kamuoyuna açıklama yapmak üzere şirket sözcüsü olarak tek bir kişi belirlenmelidir. Üçüncü olarak, şirketin dayanaklarının müşteri, sahipleri, çalışanları ve sosyal çevresi sadece medyadan alacakları enformasyonla yetinmesine izin verilmemelidir. Şirket özel enformasyon ihtiyacı olanları bilgilendirmelidir. Son olarak da kriz ekibinde mutlaka bir “şeytanın avukatı” özelliğinde bir kişi bulunmalıdır. Bu kişi gerektiğinde açık sözlülükle ve yürekli bir şekilde gerçek durumu ortaya koyacaktır (Augustine, 1995, s-148).

Krizin kontrol altına alınması ve krizin azaltılmasından sonra işletmenin mümkün olan en kısa sürede normal faaliyetlerine dönmesi gerekmektedir. Kriz dönemlerinde örgütsel sistemde önemli bozulmalar görülmektedir. Bu bozulmaların düzeltilmesi ile ilgili kısa ve uzun dönem de yapılması gereken çalışmalar kriz yönetim sürecinin bu aşamasında yapılmaktadır.

4.2.5. Krizi Çözmek

Kriz yönetim sürecinin son aşamasıdır ve önemli olan hızdır. Örneğin; Amerika'da süper marketler zinciri Food Lion bir televizyon programında bozuk et satmakla itham edilmiş ve şirketin hisseleri hızla değer kaybederek kriz öncesi fiyatın yarısı düzeyine düşmüş, bunun üzerine Food Lion hızla harekete geçerek halka açık mağaza turları düzenlemiş, et hazırlama bölümlerinin önüne geniş camekanlar yaptırmış, aydınlatmayı iyileştirmiş, işçilere yeni giysiler vererek çalışan eğitimini genişletmiş ve müşterileri yeniden mağazalara çekebilmek için büyük indirimler uygulayarak kriz öncesi satışlarındaki seviye ye yeniden ulaşmayı başarmıştır. Aynı şekilde cep telefonlarının yol açtığı elektromanyetik alanların beyin tümörlerine neden olduğu yolunda iddialar öne sürüldüğünde imalatçılar hemen bağımsız uzmanlara başvurmuş ve olguların kamuoyunun önünde sergilenmesini sağlamışlardır. Bu aşamanın amacı, kriz dönemlerinde alınan karar ve önlemlerin değerlendirilerek ileride karşılaşılabilecek krizlerle daha iyi mücadele etmeyi sağlamaktır. Bu aşamada kriz artık örgüt ve çevresi için bir tehdit olmaktan çıkmaktadır (Augustine, 1995, s-147).

Kriz yönetiminde ideal olan, krizi başarıya dönüştürmektir. Krizin başarıya dönüştürülmesi, yönetimin duruma aktif müdahalesini gerektirir. Kriz çözme yaklaşımı, hem kriz öncesi durumu tahmin etmeye, hem de problemlerin çözümü için uygun zamanda harekete geçmeye bağlıdır (Dinçer, 1996, s.287).

Kriz ortaya çıktıktan sonra çözümüne yönelik bir plan hazırlanmalıdır. Bu planda şu tespitler ve faaliyetler yapılmalıdır. Bu plan 9 maddeden oluşabilir. Bu maddeler:

- 1-Krizin ortaya çıkmasına neden olan sorunu tespit edin.
- 2-Sorunun etkisini hedeflenen amaç çerçevesinde yeniden belirleyin.
- 3-Durumla ilgili sorular geliştirin, sorun ve veriler toplayın.
- 4-Elde edilen verileri tek tek inceleyin.
- 5-En uygulanabilir seçenekleri ortaya çıkarın.
- 6-Bir deneme çözüm önerisi seçin.
- 7-Ortaya çıkardığınız deneme çözüm önerisini deneyin.
- 8-Krizi çözmek için ortaya attığınız son çözüm önerisini biçimlendirin.
- 9-Çözüm önerinizi uygulamaya koyun (Tack, 1994, s.25).

Birçok şirket endüstri ilişkileri sorunlarının, devlet düzenlemelerinin ya da hukuki soruşturmanın yol açabileceği çok çeşitli krizlere karşı önceden kriz yönetimi ile bilişim planları hazırlamışlardır. Bu planlara da geri çağırımlar da dahil edilmelidir. Kriz yönetimi iletişim planlarını henüz geliştirme aşamasında olan şirketler için bir geri çağırma senaryosu hazırlamak iyi bir başlangıç olabilir (Smith, vd, 1996, p.109).

4.3. Kriz Yönetim Yaklaşımları

4.3.1. Krizden Kaçma Yaklaşımı

Bu aşama önleme aşamasıdır. Potansiyel bir krizi kontrol etmenin en düşük maliyetli ve en kolay yolu olmakla birlikte, bu aşama genellikle bütünüyle atlanır. Bu kronik umursamazlık firma yöneticileri, özellikle genel müdürler arasında yaygın bir kör noktadan kaynaklanmaktadır. Bunlar kendilerinin firmalarının talihini gerçekten kontrol ettiğine inanmaktadırlar. Bu kör noktanın teskin edici bir yararı vardır, son tahlilde yöneticinin vicdanını olumlu yönde etkiler (Augustine, 1995, s-146).

Kriz şartları altında yöneticinin cevap verme esnekliği, durumla ilgili olarak yapabildiği tahminlere ve karar vermeye hazır olup olmamasına bağlıdır. Eğer gelecekle ilgili durumu iyi tahmin edebilmişse, ondan bütünüyle kaçınabilir. Bu işletmeyi tehlikeye yönelik krizlerde, onun denge durumunu korumasına yardımcı olur. Ancak fırsat krizlerinde aynı yaklaşım, alternatif bir kayıp doğuracaktır.

Krizi önlemek için, işletmenin ihtiyaçlarını ve yönetimin değerlerini tanımlamak, belirlenecek amaçlarda bu ihtiyaç ve değerleri göz önüne almak gerekir. Problemleri tanımlamayı mümkün olduğu kadar etkili ve verimli çözümler bulmayı ve uygulamayı kolaylaştıracak örgüt yapısını kurmak ve korumak, krizden kaçınmak için ön şarttır (Dinçer, 1991, s-287).

Gizlilik, belli kriz türlerinden (hassas bir müzakere sırasındaki sızmaların yol açabileceği türden krizlerden) kaçınmak açısından kritik olabilir. Gizlilik korunmak isteniyorsa, mümkün olduğunca az kişi olmalı, her katılımcı bir gizlilik sözleşmesi imzalamış olmalı, müzakereler hızlı olmalıdır. Şirket yönetimleri son derece hassas koşullar altında yaşamak zorundadır, ama çalışanlarına kendilerinden nasıl bir davranış beklendiğini iyi anlatabilirlerse, kuruluşlarının riske hedef olmasını en aza indirebilirler. Önleme aşamasında, bir yönetici riskleri en aza indirmeye çalışmalı ve alınacak risklerin beklenen getirilerle karşılaştırılabilir olmasını sağlamalıdır. Kaçınmanın mümkün olmadığı risklere karşı düzgün bir korunma tesis edilmelidir (Augustine, 1995, s-147).

Krizden kaçma yaklaşımında yönetim iç ve dış çevreyi sürekli olarak incelemeli, özellikle iç çevrenin analizinde işletmenin ne durumda olduğunu ve nereye gittiğini ölçebilecek ölçekler geliştirmelidir. Ayrıca kriz süresince gerilim kaynaklarını azaltmaya çalışmalıdır.

4.3.2. Krizi Çözme Yaklaşımı

Kriz gerçekte arzu edilmeyen bir durumdur. Ancak değişme ve gelişme için yönetime baskı yapması ve işletmenin zayıf yönlerini ortaya çıkarması yönüyle de olumlu fonksiyonlara sahip bulunmaktadır. Bu olumlu fonksiyonlardan hareketle yönetim, krizi işletme için yararlı hale getirebilir.

Kriz yönetiminde ideal olan, krizi başarıya dönüştürmektir. Krizin başarıya dönüştürülmesi, yönetimin duruma aktif müdahalesini gerektirir. Kriz çözme yaklaşımı, hem kriz öncesi durumu tahmin etmeye hem de problemlerin çözümü için uygun zamanda harekete geçmeye bağlıdır. Bunun için kriz sinyallerini alacak planlar geliştirilmeli ve erken uyarı sistemleri oluşturulmalıdır. Kriz anında durum doğru olarak algılanmalı ve teşhis edilmeli, gerçekçi bir şekilde karşılanmalıdır. Ayrıca etkili kararlar alabilmek için bilgi toplamayı sistematik hale getirmeye, farklı hiyerarşik kademelerde çalışanlara fırsat tanıyıcı roller dağıtmaya zamanın baskısını azaltmaya, krizin kaynaklarını ayrıntılı bir şekilde teşhis etmeye yönelik çabalar sarf edilmelidir (Dinçer, 1991, s-287).

4.4. Kriz Öncesi İşletme Yönetimi

4.4.1. Krize Karşı Planlamanın Önemi

Yapılacak planlar geniş tutulmamalı, ayrıntılı planlar yapmaktan kaçınılmalıdır. En iyi plan genel çizgileri ile düşünülen plandır. Bir planda olması gereken temel prensipler;

- Aniden ortaya çıkan acil durumun daha da ciddileşmesini önlemek,
- Krize neden olan bir veya daha fazla ana unsuru belirlemek,
- Çabuk çözüm için tüm olanakları toplamak,
- Daha ciddi sorunlar yaratmaktan kaçınmak (Mitroff, 1994, s-108).

İşletmelerin hazırlayacakları kriz yönetim planları amaçları açısından aynı olmalarına rağmen yapısal olarak birbirlerinden farklı olmak zorundadırlar. İşletmeler kriz yönetim planlarını hazırlarken kendi sistemlerini (örgüt yapısı, kullanılan teknoloji, işletmenin ihtiyaçları, nakit akışları, pazar tutumları v.b.) değerlendirmeden hazırlayacakları kriz yönetim planı işletmede daha önemli krizlere neden olabilecektir (Örneğin; Amerika'da Sears Firmasının uyguladığı plan, işletmenin ününde hesaplanması mümkün olmayan zararlar ortaya çıkarmıştır.) (Mitroff, 1994, s-108).

İşletmeler kriz yönetim planı hazırlarken müşterileri, rakipleri, tedarikçileri, hissedarları, medyayı ve dış çevrenin tüm üyelerini de dikkate almak zorundadırlar. Şekil 4-2'de işletmenin kriz yönetim planı hazırlarken değerlendirmesi gereken dış çevre faktörleri yer almaktadır.



Krize karşı planlamada kişilere öncelik tanınmalı, özel bir grup oluşturulmalıdır. Bu özel gruptaki kişiler birçok alanda veri toplayabilmelidir. Örneğin;

- ✓ Teknik uzmanlık – makine ve kaynak üzerinde tam bilgi,
- ✓ Satış ve müşteri ilişkileri – krizin etkileri ve pazarlamaya yansması
- ✓ Örgütsel yönetim – çeşitli grupların ve işlemlerin etkileşimleri
- ✓ İnsan kaynakları – kimler hangi bilgi ve tekniklere sahiptir.

Kriz planlaması iki yönlüdür. Bir yandan durumun tekrarlanmaması için önlemler alınırken, diğer yandan, beklenmeyen bir sorun ortaya çıktığında derhal uygulanacak işlemler saptanır. Muhtemel bir krize karşı esnek acil durum planı yapılmalıdır (Tack, 1994, s-54).

Pek çok araştırma kriz yönetiminde planın önemi, eleman yetiştirme, işbölümü vs. üzerinde durur.

Kriz ve kriz planlarının gözden geçirilmesi genellikle 4 ortak elementi içerir. Plan, yönetici takım, haberleşme ve kriz sonrası değerlendirme. Tüm kriz planlarında bu 4 öge önemlidir (Penrose, 2000, s-163).

- **Kriz Yönetim Planı** : Krizlerin belirsiz, ani tabiatı krizin planlamasını güçleştirir. Dahası sınırsız sayıda mümkün kriz senaryosu olması evrensel kabul görmüş bir kriz stratejisi uygulanmasını imkansız kılar. Böyle olsa da tamamen hazırlıksız olarak bir krize yakalanmak da, ölçeği ve prestiji ne olursa olsun şirketin felaketine sebep olur. Bu yüzden en azından belli ölçekte proaktif plan yapılması gerekli görülür. Bu planlar, mümkün kriz ihtimalleri nelerdir, kriz sırasında neler yapmalı, bir takımı yetiştirme vs. yi içerebilir. Böyle özet bir plan, krizde tüm şirket seviyelerinde katkı sağlayacaktır.

- **Kriz Yönetim Takımı** : Pearson and Clair, kriz yönetiminin başarısında planlanmış cevapların çok büyük etkisi olduğunu vurgular. Bu planlanmış cevapların en iyisi "bireysel cevap" yerine "grup cevabıdır." Tüm araştırmalar grup cevabı verebilen şirketlerin krizlerden daha başarılı çıktığını vurgular. Mitroff genelde kriz yönetim takımının 6-10 büyük yöneticiyi içermesini tavsiye eder. Genel yönetici, mali işler müdürü, halkla ilişkiler müdürü, hukuk danışmanı, sağlık güvenlik danışmanı. Takımın her birinde yetkiler olmalıdır. Son olarak, takım simülasyon ve jimnastiklerle eğitilmeli ve krizin karşılanabilmesi konusunda beyin jimnastiği yapmalıdır

- **Kriz İletişimi** : Pearson and Clair'in planlanmış kriz cevaplarında ilgililerle iletişimi, koordinasyon ve bilginin paylaşılması/yayılması önemli iki unsurdur. Etkili bir iletişim kriz sırasında şirketin en büyük önceliği olmalıdır. Bu iletişim, protokolü seçerek, sorumlu kişiler belirleyerek olur.

- **Yönetim Planlarının Değerlendirilmesi ve Yenilenmesi** : Her krizin bitimi bir yenisi için hazırlığın başladığı andır. Kriz takımına bilgi paylaşımı ve krizden hemen sonra kriz planının incelenmesi kriz yönetiminin bir parçası olarak çok önemlidir. Bunu üç hedefi vardır; takım performansının ölçülmesi, kişilere kendilerini ifade olanağı verilmesi, gerekliyse planın değiştirilmesi (Penrose, 2000, s-163)

Geleneksel kriz yönetim literatürü çokluğu ile girişimin tümünde uygulanacak bir kriz planının bulunması önemini vurgular. Pek çok durumda başarılı kriz çözümleri böyle bir planın aşılması olmasından doğar, kriz sıralarında doğan pek çok yanlış uygulamalarda şirketlerin böyle bir planlarının olmamasından/eksikliğinden kaynaklanır. Araştırmalar proaktif bir kriz planının hasarı azaltacağını doğruluyor. Ancak hala %40 oranında şirketin (Fortune 1000) operasyonel bir kriz planı yok (Penrose, 2000, s-163).

Bu şirketlerin çoğu şirketin prestiji ve iyi niyetinin her türlü görülemeyen şansızlıkları aşmasını sağlayacağına inanmaktadır. Bu bazı çok büyük

şirketler için doğru olsa da daha küçük şirketlerin bir kriz planının olmaması onlar için öldürücü olabilir. Sonuç olarak bir kriz planı bir şirket için paha biçilmez bir koruyucu önlemdir (Penrose, 2000, s-163) .

4.5. Kriz Anında İşletme Yönetimi

4.5.1. Krizin Boyutlarını Belirlemek

Kriz yönetiminin bu aşaması bir kriz olduğunu kabul etmek çoğu zaman en zorlu olanıdır. Yöneticilerin genel olarak başkalarının konuyu nasıl algılayacağını düşünmeli ve kendi varsayımlarını sorgulamaları gerekir.

Şirketler kimi zaman teknik yönle odaklanıp algılama sorununu görmezden gelerek bir problemi yanlış sınıflandırır. Oysa çoğu zaman krize yol açan şey kamuoyundaki algılamadır.

Şekil 4-3'de kriz yönetim modeli görülmektedir.

4.5.2. Erken Uyarı Sistemi

Kriz yönetiminde erken uyarı sinyallerini belirleyici sistemleri standart bir şekilde formüle etmek imkansızdır. Bunun da nedeni farklı krizlerin farklı sinyaller göndermesi bir krizin mutlaka belirli bir sinyali göndereceğine dair bir standardı olmaması ve insan faktörünün birçok krizde önemli rol oynamasıdır. Yöneticiler günlük faaliyetleri içinde bir çok farklı sinyaller alabilirler, önemli olan bunları görebilmek ve analiz edip hangilerinin tehlike oluşturabileceğini tespit etmektir (Kahraman, 2001, s-91).

İşletme personeli tarafından gönderilen uyarı mesajları, işletme içinde krize neden olabilecek gelişmelerin saptanmasında önemli bir yer tutmaktadır. Bu gelişmelerin işletme yönetimine ulaşması için işletme içinde etki bir bilgi akışının sağlanması gerekmektedir. İşletmede etkin bir bilgi akışının sağlanabilmesi için açık bir iletişim sisteminin kurulması gerekmektedir. Açık bir iletişim sistemi, işletmede neler olduğu konusunda işletme yönetimine önemli ipuçları sağlayabilmektedir. İşletme yönetimin işletme içindeki olumsuz gelişmeleri izlemek için kuracağı açık iletişim sisteminde bulunması gereken özellikler;

- İşletmede görev yapan personelin yazılı ve sözlü uyarı mesajlarını aktarabileceği iletişim kanallarının bulunması,
- İşletme içindeki iletişimde yatay, dikey ve çapraz iletişim kanallarının kullanılması,
- Kriz yaratabilecek gelişmelerle ilgili uyarı mesajlarını gönderen personelin geri bilgi akışının sağlanması (Haşit, 1999, s-74).

İşletme yöneticileri kendi sezgilerini de kullanarak erken uyarı sinyallerini yakalama ya çalışmalıdırlar. Her yönetici bölümlerde dolaşmalı, personelle konuşmalı, onları dinlemelidir. Herhangi bir değişiklik veya garip bir durum sezinlerse nedenini bulmak için çaba harcamalıdır.

Müşterilerin Görüş, Beklenti Ve Şikayetleri İzlenmelidir

İşletme yönetimi müşterilerin beklenti ve isteklerinin ne yönde değiştiğini araştırmalıdır. Bu araştırmalar işletme açısından ileriki dönemlerde kriz potansiyeline ulaşabilecek önemli pazar kayıplarını önceden saptamalarına yardımcı olacaktır. Müşterilerin işletme hakkındaki görüş, beklenti ve şikayetlerini öğrenmeye yarayabilecek yöntemlerden biri anket, diğeri dağıtım kanallarından sürekli bir bilgi akışını sağlamaya çalışmaktır.

İşletme yöneticilerinin krizleri önlemede etkin bir araç olan, erken uyarı sisteminin amaçları şunlardır; çevredeki değişimlerin iyice belirginleşmeden yakalan-ması, değişimlerin önem derecelerinin belirlenmesi, değişimlerin hızı ve yönü belirlenerek gerçeği yansıtmaması, değişim oluşturan faktörlerin nedenleri ve bağlantılarının incelenmesi, sapmaların belirlenerek sinyallerin alınması, sapmalara yönelik olarak tepki stratejilerin belirlenmesi (Kahraman, 2001, s-91).

Kriz yönetiminde, kriz öncesi faaliyetlerden en önemlisi olan planlama safhasında yapılan değerlendirme ve analizler, potansiyel krizlerin dikkate alınması ve yöneticilerin öngörü yetenekleri erken uyarı sinyallerinin tespitinde önemli rol oynar. Genel olarak erken uyarı sinyalleri dört grup faaliyeti kapsar. Bunlar;

1. Çevre analizi
2. Plan ve rasyoların karşılaştırılması
3. Erken uyarı sinyallerinin değerlendirilmesi
4. Tepki stratejilerinin belirlenmesi (Kahraman, 2001, s-91).

Etkin bir erken uyarı sisteminin potansiyel yararları şunlardır; şirket iflaslarının önlenmesi, şirket kaynaklarının daha etkin kullanılması, bilanço ve gelir tablosu verilerinin yararının artması, problemleri departmanların teşhisinin



daha objektif yapılması, şirket yöneticilerine erken uyarı sisteminin etkinliğini değerlendirmek için veri sağlaması (Karacan, 2000, s-153).

4.5.3. Krizlerin Önlenmesinde İşletme Fonksiyonları

Kriz yönetimi ile işletme fonksiyonları (sorun yönetimi, toplam kalite yönetimi, çevrecilik, globalizm ve örgütsel ahlak) arasında sıkı ilişkiler bulunmaktadır. Bu fonksiyonlar birbirlerine hem destek vermekte hem de destek almaktadır. Bu fonksiyonlar;

Tablo 4-2 : İşletme Fonksiyonları

Programlar	
Kriz Yönetimi	
Sorun Yönetimi	Toplumsal ve endüstriyel trendleri izler
Toplam Kalite Yönetimi	Ürün hatalarını, zayıf özellikli planları, materyalleri, yönetimi, işletme ününü, dağıtım kanallarını sistemli olarak değerlendirir.
Çevrecilik	Ürünlerin, hizmetlerin, işletme ününün, çevrenin ve toplumun Karşılaştığı tehlikeleri temel alan risk değerlendirme çalışmaları
Globalizm	Ürünleri/Hizmetleri uluslar arası pazarlarda rekabet edebilecek düzeye getirmek (hazırlamak) Ürünlerin/Hizmetlerin uluslar arası pazarlarda rekabet edebilecek uyumu sağlamak,
Ahlak	Örgütlerin davranışlarını, politik kararlarını ve yöntemlerini, etik ve ahlaki yönden değerlendirir.

Kaynak : Mitroff, 1994, s-102

Sorun yönetimi, toplumsal ve endüstriyel trendleri izleyerek, işletme üzerinde tehlike ve fırsat yaratabilecek gelişmeleri belirlemeye çalışmaktadır. İşletme yönetimi bu fonksiyondan yararlanarak işletme açısından kriz yaratabilecek çevresel şartları daha iyi değerlendirebilecektir.

Toplam kalite yönetimi yönetim, üretim süreci ve dağıtım gibi faaliyetlerde ortaya çıkabilecek olumsuz gelişmeleri ortadan kaldırarak bu faaliyetleri sürekli olarak daha iyi hale getirmeye çalışmaktadır. İşletme

yönetimi, toplam kalite yönetiminden destek alarak endüstriyel krizleri önleyebileceklerdir.

Çevrecilik, ürün, hizmet ve üretim süreçlerinin çevre ve toplum açısından ortaya çıkabilecek tehditler konusunda risk değerlendirmesi yaparak, çevreye yararlı ürün ve hizmetler sunmayı amaçlamaktadır. Bu fonksiyon işletmelerin çevreye verebilecekleri zararlar konusunda çıkabilecek krizlerin önlenmesinde işletme yönetimine yararlar sağlayabilecektir.

Globalizm, uluslar arası pazar yapılarını inceleyerek, işletmenin ürün ve hizmetlerinin uluslar arası pazarlarda rekabet edebilecek bir düzeye getirilmesi için çalışmaktadır. İşletme yöneticileri bu fonksiyona gerekli önemi vererek uluslar arası pazarlarda karşılaşılabilecek riskler sonucunda ortaya çıkabilecek krizleri önleyebileceklerdir.

Ahlak, bu fonksiyon örgütün önemli işletme ilkelerini inceleyerek bu ilkelerin iş görenler, müşteriler ve genel çevre üzerindeki etkilerini incelemektedir (Mitroff, 1994, s-103-105).

Tablo 4-3'de bu fonksiyonların birbirlerine yapacakları katkılar yer almaktadır.

Tablo 4-3 : Fonksiyonlar Arasındaki İç Bağıntılar

YARARLANANLAR						
KATKIDA BULUNANLAR	Kriz Yönetimi	Sorun Yönetimi	Toplam Kalite Yönetimi	Çevrecilik	Ahlak	Globalizm
Kriz Yönetimi		Tehlike yarata-bilecek olumsuz durumlar ile üstünlük yarata-bilecek durumları teşhis eder.	Muhtemel üretim hatalarını teşhis eder ve ortadan kaldırır.	Muhtemel çevresel tehlikeleri teşhis eder ve ortadan kaldırır.	Tehlike yaratabilecek ahlaki sapmalardan haberdar olmak	Muhtemel rekabete ilişkin zayıflıkları global arenaya göre teşhis eder.
Sorun Yönetimi	Kriz dönüşebilecek muhtemel sorunları Teşhis eder.		Kalite veya talepler bakımından muhtemel tehditleri teşhis eder.	Muhtemel çevresel sorunları/tehlikeleri teşhis eder.	İleride ortaya çıkacak ahlak problemleri konusunda erken ikaz sağlar	Yeni pazarları pazar kayıplarını teşhis eder.
Toplam Kalite Yönetimi	Muhtemel ürün bağıntılı krizleri teşhis eder ve ortadan kaldırır.	Muhtemel Sorunları elimine eder.		Muhtemel çevresel tehdit ve sorunları ortadan kaldırır.	Ürün sorumluluğu ve Personel tatmini konularından haberdar olmaya katkı yapar.	Ürünün rekabet gücünü daha iyi hale getirir.
Çevrecilik	Muhtemel Endüstriyel Felaketleri teşhis eder ve Ortadan kaldırır	Muhtemel endüstriyel sorunları teşhis eder ve ortadan kaldırır.	Kalite bakımından tehlike yaratacak gelişmeleri teşhis eder.		Dış ortakları teşhis eder.	Yeni ürünler için yeni pazarlar teşhis eder.
Globalizm	Muhtemel Uluslar arası Krizleri teşhis eder.	Muhtemel uluslar arası sorunları teşhis eder	Uluslar arası kalite standardlarını ve yeni ürünleri teşhis eder.	Çevresel açıdan yararlı ürünler için yeni pazarlar teşhis eder.	İnsanlar arasındaki değer farklarını teşhis eder.	
Ahlak	Zarara ve Kötüye teşvik Kaynaklarını Teşhis eder.	Değer ve toplum sorunlarını teşhis eder	Kalitenin belirlenmesine yardımcı olur.	Tabiat ve araziye değer verir.		Dünya çapındaki değer konuları üzerinde durur.

Kaynak : Mitroff, 1994, s-106-107

4.6. Kriz Dönemi Stratejileri

4.6.1. Tasarruf ve Tasfiye Stratejileri

Tasarruf ve tasfiye stratejileri gelire, para ve mal varlığına ve risk almaya açık olup olunmamasına göre değişir. Bazı örgütler yaklaşan krizden kazanç sağlamayı umut ederken, bazı örgütlerin tek amacı krizi fazla sıkıntı çekmeden atlattırmaktır (Batra, 1990, s-197).

Strateji uzmanları bu tür stratejileri uygulamak istemezler, bu tür stratejilerin başarısızlıkları simgelediğini düşünürler. İşletme yöneticileri bazı nedenlerden dolayı hoşlanmadıkları bu stratejileri uygulamak zorunda kalırlar. Bu nedenler;

- İşletme faaliyetleri iyiye gitmemekte veya durum kötüleşmektedir.
- İşletme büyüme ve gelişme stratejileri izlemiş ancak, amaçlarına ulaşamamışsa başarıyı artırmak satışlarını yükseltmek için hissedarların, müşterilerin baskısı ile bu stratejileri uygulamaya karar vermektedir (Eren, 2000, s-252).

Bu stratejilerin uygulanmasında gereksiz harcamalardan kaçınılarak tasarruflar artırılmalı, harcamalar azaltılmalıdır. Borçlar azaltılmalı ya da kısa vadeli borçlar uzun vadeliye çevrilmelidir. Uzun süreli yatırımlardan kaçınılmalı, uzun vadeli planlar yerine kısa vadeli planlar yapılmalıdır (Batra, 1990, s-197)

4.6.1.1. Etrafına Bakma Stratejileri

Etrafına bakma stratejileri, yoğun ve olumsuz etki yapan dış çevre baskıları karşısında işletmenin faaliyetlerini, verimliliğini artıracak çabalar üzerine yönelmesi ile ilgilidir (Dinçer, 1991, s-197).

İşletmenin faaliyette bulunduğu endüstride gerileme, talepte azalmalar veya durgunluk olduğu zaman işletme, tasarruf stratejileri arasından önce etrafına bakma stratejisini izler.

Bu stratejide izlenen ana yaklaşımlar ve uygulanan faaliyetler şunlardır:

- 1) Maliyetlerde azaltma yoluna gitme; emeklilik veya işten çıkarma suretiyle personel azaltma yoluna gitme, zorunlu olmayan tamir ve bakım masraflarını azaltma, kırtasiye masraflarını kısıma,
- 2) Gelirleri artırma tedbirleri; banka ve kasa ile dönen varlıkların yapısını iyileştirme, alacak ve stokların devri süresini artırma, satışları ve karları artırma .
- 3) Varlıkları azaltma tedbirleri; işletme faaliyetlerine yararı olmayan arsaları, binaları ve kullanılmayan demirbaşları satışa çıkarma, verimsiz alanlardaki yatırımları azaltma, yıllık amortisman giderlerinde tasarruf sağlama,
- 4) İşletmenin faaliyet alanını daraltma; ekonomik ömrünü doldurmuş bazı yatırımlara son verme,
- 5) Pazarlama harcamalarını azaltma; reklam harcamalarını kısıma (Eren, 2000, s-254)

4.6.1.2. Tecrit Etme Stratejileri

Bu strateji, işletmenin herhangi bir SİB (Stratejik İşbirimi)'nin satılması veya faaliyetlerinin durdurulması ile ilgilidir. Etrafına bakma stratejisinin yerine geçebilecek bir stratejidir (Dinçer, 1991, s-200).

Bu stratejinin uygulama nedenleri;

- 1) Pazar kısmı veya satış artışlarında durgunluk ile beklenen karlılık için gerekli satış hacmine erişme imkansızlığı,
- 2) Diğer stratejik iş birimlerinin karlarından daha az karlılık için gerekli satış hacmine erişme imkansızlığı,

- 3) Kanuni baskılar ve antitröst eğilimlerin işletmeyi zorlaması,
- 4) Teknolojik gelişme, değişme ve yeniliklerin işletmenin sahip olduğu yatırımın gücünden daha fazla kaynaklar gerektirmesi (Eren, 2000, s-255)

Bu strateji birkaç şekilde uygulanabilir.

- Bir SİB yaşayabilir durumda ve ana işletmenin faaliyetlerinden bağımsız şekilde çalışıyorsa, ana işletme hisselerinin çoğunu elinden çıkararak sıradan bir ortak konumuna düşer
- SİB, varlığını devam ettirebilecekse, işletme hisselerini bu birimde çalışan personele satabilir.
- SİB'in mülkiyeti ve hisseleri dışardan bir kişi veya firmaya satılabilir.
- SİB'in faaliyetine tamamen son verilir ve varlıkları diğer SİB'lerin geliştirilmesinde kullanılır (Dinçer, 1991, s-200)

4.6.2. Denge Stratejileri

Denge stratejisinde kararlı bir gidiş vardır. İşletme yıldan yıla faaliyetlerini fazla bir riske girmeksizin genişletmektedir. Ürün ve hizmetlerde, dağıtım kanallarında, üretim kapasitesinde çok az ölçüde ana fonksiyonel değişimler olmaktadır. Dengeli büyüme stratejisinde, işletme kaynaklarını halihazırda sürdürdüğü faaliyetlerine tahsis etmektedir. Dengeli büyüme stratejisi, işletmeyi rekabeti azaltma amacıyla yasal patent edinerek savunmacı bir hareket uygulamaya yöneltebilir. Dengeli büyüme stratejisi işletmenin bulunduğu alanda emin adımlarla gelişmeyi sürdürmesi, yeni alanlara girmek ve riski artırmaktan kaçınması anlamına gelmektedir (Eren, 2000, s-248).

4.6.2.1. Yavaş Büyüme Stratejileri

Yavaş büyüme, işletmenin faaliyette bulunduğu alanda dengeli bir gelişmeyi sürdürmesi ve yeni alanlara girerek riski artırmaktan kaçınması anlamına gelmektedir. Buna göre işletme, fazla bir riske girmeksizin yıldan yıla faaliyetlerini genişletir. Bu tür işletmeler kaynaklarını mevcut faaliyetlerine tahsis eder, mal ve hizmetlerin üretim ve pazarlanmasında sadece gerekli değişiklikleri yaparlar. Yavaş büyüme stratejilerinin üç özelliği vardır (Dinçer, 1991, s-194).

Bunlar;

- İşletme aynı veya benzer amaçları izlemeye devam etmekte, her yıl aynı oranda büyümesini sürdürmeye devam etmektedir.

-Çevresine aynı veya benzeri mal veya hizmetleri sunmakta ve herhangi bir değişiklik yapmamaktadır.

-Ana stratejik kararları, fonksiyonel yavaş büyümeyi sürdürme konusunda yoğunlaştırmıştır.

4.6.2.2. Kar veya Harmanlama Stratejileri

Bu stratejinin amacı işletmeye daha fazla nakit temin etmektir. İşletmenin mevcut kaynak ve kabiliyetlerinden azami faydayı sağlayabilmek için verimsiz yatırımların azaltılması, nakit girişlerin çoğaltılmasına yönelik çabaları kapsar. Bu amaçla Pazar payından fedakarlık yapılabilir. Böyle bir stratejinin uygulanabilmesi için mamülün hayat eğrisinin olgunluk dönemine girmiş olması gerekir. (Dinçer, 1991, s-196).

Çünkü bu dönemde

- Pazar dengelidir. Ve hatta azalmaya başlar,
- Mamülün Pazar payını artırmak çok zor ve hatta oldukça pahalıdır.
- İş veya faaliyet konusu işletme için üstünlük ve bir itibar sağlamamaktadır.
- Bu işten çekilecek kaynakları, işletme içinde daha verimli kullanabilme imkanı vardır.

- Bu işten elde edilen kar önemli değildir, yatırımları azaltınca veya pazar payından fedakarlık yapınca işletmenin kaybı çok fazla olmayacaktır (Dinçer, 1991, s-196).

4.7. Kriz Yönetim Stratejilerinin Uygulamada Liderlik Davranışları

Kriz dönemlerini yönetmede liderlerin ortaya koyacağı vizyon işletmelerin başarılı olması için çok önemlidir. Vizyon; yöneticilerin kendine özgü, gelecekte yapılması düşünülen tüm faaliyetler ve alternatif biçimlerinin algılanması, değerlendirilmesi, tanımlanması, açıklanması ve paylaşılması ile zihinsel süreç ve çabaları içerir (Eren,2000,s.11).

Başarılı bir vizyon söylemi, farklı tezat görüşleri barıştırmaya ve onları diyaloga sokma yeteneğini gerektirir. Vizyon, insanların dürüst davranması için ortak değerleri korumalıdır (Drew, 1994, s.9).

Kriz dönemleri kendine has özelliklerinden dolayı bir taraftan tasarruf stratejisini yönetecek , diğer taraftan krizi fırsat olarak görecektir ve büyümeyi sağlayacak liderlik yeteneği gerektirir. Bu yetenek türü bilimsel araştırmalarda ön plana çıkan örgütsel küçülme stratejisini yönetecek liderlere vurgu yapmaktadır. Bir şirkette üst düzey bir yöneticinin etkisinin gerçekten ölçülebileceği tek alan kriz yönetimidir. Krizler işletmelerin biçimlendirici deneyimleridir, hayattaki dönüm noktalarıdır. Bir yöneticinin liderliği kuruluşun uzun vadedeki geleceğini belirleyen belirleyicidir. Bir işletmenin bütün geleceği çoğu zaman söz konusu kişinin bu soruna ne kadar uzmanca yaklaştığına bağlıdır. İşletme yöneticileri kuruluşlarını bir krize sokmaktan kaçınmak için her yolu denemelidir. Eğer işletmesi krize girerse izleyeceği strateji krizi kabul ederek, yönetim ve vizyonunu uzun vadeli hedeflere odaklı tutmaya çalışmalıdır (Agustine,2000, 38-39).

Kriz yönetimi özel uzmanlık gerektiren, geleceğe yönelik önemli amaçları bozabilecek olayları tahmin etmeye çalışan bir süreç olduğu için kriz yönetiminde yöneticilerin çok önemli rolleri vardır (White, 1991, s.122).

Kriz anında insanlar yöneticilere değil liderlere ihtiyaç duyarlar (Brenneman, s.104).

Lider, örgütsel küçülme sürecine yetenekli, bilgili, dinamik, ulaşılabilir ve motivasyonu sağlayabilecek üst düzey yöneticileri katabilmelidir. Örgütsel küçülme sürecinde tutarlı, etkili ve güçlü liderler, işgörenlere yeni bir görüş geliştirip anlatmalı ve bu görüşe motive etmelidir (Nelson and Burke, 1998, s.378-380).

Örgütsel küçülme sürecinde yöneticiler ve çalışanlar kendilerini mükemmelleştirmek için istekli olmalıdırlar. Örgütsel küçülme sürecinde bütün çalışanlar yeni yetenekler elde etmeleri için desteklenmelidir (Unger, 1995, s.46).

Örgütsel küçülme, süreç yenileme, yeniden yapılanma ve diğer trendler 1980'den beri iyi yöneticilerde olması gereken yetenekleri değiştirmiştir (McCune, 1997, s.14).

Çünkü örgütsel küçülme büyümeyi vurgulayan yeniden yapılanmanın ürünü olarak uzun ve katmanlı klasik organizasyon yapısı ortadan kaldırmış, organizasyonun daha katılımcı, daha adapte olabilen ve daha hareketli bir yönetim topluluğunu hedeflemektedir (Greenberg, 1998, s.9).

Liderlik; amaçları başarmaya doğru bir grup insanı yönlendirmek için etkileme yeteneğidir. Bütün liderler aynı eşit özelliklere sahip değildir. Bu nedenle örgütsel küçülme sürecinde bu liderlik stiline uymayan yöneticiler işletmede stres yaratırlar. Örgütsel küçülme sürecinde stresin aşırı

yükselmesi hedeflere ulaşmada en önemli engellerin başından gelir (Gignac and Appelbaum, 1997, s.24-25).

Yöneticiler için başarılı örgütsel küçülmenin en önemli faktörü etkili bir insan kaynağı sistem yönetimi kurmaktır. Bu ise çalışanın ilgisi, takım çalışması, haberleşme ve bilgi paylaşımı, ödüllendirme, değer belirleme, eğitim, ileriye görerek konuşma ve örgütsel küçülme programını güvenilir ve doğru bir şekilde yönetmedir. Bunların hepsi başarılı bir örgütsel küçülmenin kritik yönleridir. Bu yüzden insan kaynakları uzmanlarının başarılı bir kriz yönetimi stratejisi uygulanmasında merkezi bir rolü vardır (Cameron, 1994, s.210).

Kriz durumlarında yöneticiler performans ölçütleri oluşturmalı, memnuniyetsiz işçilerin herhangi bir problem ortaya çıkarmadan memnuniyetsizliği yaratan faktörleri ortadan kaldırmalı, eğitim ihtiyaçları olan başarısız işçileri tespit ederek onlar için gerekli tedbirleri almalı, eğitim ihtiyacı olan personellere yönelik eğitim programları oluşturulmalı ve motive edici faktörlerden yararlanmalıdırlar (Summers, 1977, s.196-197).

Krizin çözümünde yönetici öncelikle iş görenlerin kişiliklerine bakmaksızın krizin çözümü ile ilgilenmeli, insan faktörünü göz önüne almalıdır. Nitelikli elemanların krizin doğmasına katkısı bulunup bulunmadığına bakmaksızın krizin çözümünde belli noktalarda görevlendirmelidir. Krize neden olan kişilere problemin çözümünde yer verilmesi, o iş görenin hem kazanılmasını hem moralinin yükselmesine etki eder hem de işletmeye daha yararlı hale getirir (Tack, 1994, s.20-22).

Kriz dönemi yöneticilere, kendileriyle birlikte çalışan elemanların karakter ve davranışlarındaki aşırı yönlerini tanıma imkanı verir. Bu aşırı yönlerin ve tiplerin iyi tespiti, krizin çözümünde yöneticinin başarılı olmasına katkı sağlar. Kriz döneminde yöneticilere sorun çıkaran tipler genel hatlarıyla şunlardır: Politik fırsatçı tip, çok duyarlı tip, kavgacı tip, gizliliği seven tip ve

zayıf benlikli tip olmak üzere beş' e ayrılır. Problemlı kişilerle olan ilişkiler sorunun çözümünü doğrudan etkilediğı oranda olmalıdır. Bu kişilerin zamanı gelince çaresine bakılmalıdır (Tack,1994, s.46-51).



5. 2001 ŞUBAT KRİZİ VE ÜLKE EKONOMİSİNE ETKİLERİ

2000 yılının Kasım ayı içerisinde yaşanan ağır finansal kriz ve 21 Şubat 2001 tarihinden bu yana yaşamış olduğumuz ekonomik ve siyasal kriz, ülke ekonomisini etkisi altına almıştır. Üretim, istihdam, ihracat en önemli amaç olmuştur. Belirsizlik nedeniyle likidite sorunu yaşanan kriz ortamında üretim, istihdam ve ihracat oldukça güç şartlarda gerçekleştirilebilmektedir. Bu nedenle, ülke ekonomisi ekonomik krizlerden olumsuz etkilenmiştir. Tüm sektörlerde ve özellikle imalat sektöründe büyük bir resesyon yaşanmaktadır.

Kriz, ülkemizde ve dünyada ara ara yaşanan bir olgudur. Krizlerin önüne geçilmesi de mümkün olmamaktadır. Dolayısıyla işletmeler üzerinde geçici veya kalıcı etkiler yaratan krizlere karşı işletmelerin kendisini koruması için “kriz yönetimi” konusunda daha duyarlı bir yapıya kavuşmaları gerekmektedir. Kriz yönetimi kapsamında, krize yönelik uyarı sinyallerinin alınması, hazırlık, korunma ve krizi dengeleme konularında işletmelerin kendilerini yeniden yapılandırmaları gerekmektedir. Krizden kaçma olanağının olmaması, krizden en az etkiyle kurtulabilme yöntemlerinin geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır.

Mali krizler bizim gibi ülkelerde hep hükümetlerin ev ödevlerini yapmamalarından yada savsaklamalarından çıkar. Mali piyasalar son derece nazik oluşumlardır. En ufak bir olumsuzluk bazen katlanarak etki yapar. Siyasi idareler olumsuzlukların önemini küçümseme eğilimindedirler ve mali krizleri çıkaran ufak bir olayı ciddiye almazlar. Her mali kriz kendi dedikodusunu yaratarak büyür ve gelişir. Fazla likidite mali krizlerin nedeni olabilir. Fakat her mali kriz likidite eksikliğinden, likiditesizlikten çıkar. Sorunun çözümü Merkez Bankası'nın piyasalara yeterli likiditenin verilip finansal sistemdeki kilitlenmeyi çözmekle olur. Bunun yanında istikrar programları kriz öngörmezler. Kriz çıktığında yapılması gerekenler

konusunda istikrar programlarının sunduğu bir reçete yoktur (Eğilmez ve Kumcu, 2001, s-108-109).

Finansal krizlerin temel unsurları ise şunlardır:

- Ekonomik ortamda ir değişme korkusunun eşlik ettiği bekleyişlerdeki yaygın bir değişme,
- Bazı finansal kurumların ödeyebilirliğini yitirmesi korkusu,
- Reel ve likit olmayan varlıkları nakte dönüştürme çabaları ve bu çabaların faiz oranlarını yükseltip varlık fiyatlarını düşürmesi ve likidite krizi,
- Zorunlu varlık satışlarının bir sonucu olarak sağlam bankaların ve diğer finansal kurumların portföylerinin değerinin düşmesi nedeniyle bunların ödeyebilirliklerinin tehdit altında kalması,
- Banka paniği para arzının düşmesine neden olur. Mevduat emisyon oranı düşer ve bankalar likidite durumlarını iyileştirmek amacıyla açtıkları kredileri azaltarak mevduat rezerv oranlarını düşürürler,
- Karlarda ve servetlerde düşüşler olurken bunu iflaslardaki artış izler (Karacan, 2000, s-32).

2001 Şubat krizinde bankalarla ilgili operasyonlar abartılı bir şekilde medyaya yansıdı. Türk bankacılığı birdenbire bütün itibarını kaybetmeğe başladı. Bu durum önce finans dünyasında sonra bütün iş dünyasında genel bir tedirginlik yarattı, Türkiye ile ilişkili olan yabancı bankalar bundan etkilenmeğe başladılar. Latin Amerika ülkeleri ve Uzakdoğu ülkelerinde olduğu gibi Türkiye’de de bir mali kesim krizi doğmakta olduğu havası yayıldı. Bu hava yabancı yatırımcıları daha da ürküttü. Herkes aynı anda likidite talebinde bulununca piyasada panik oluştu. Bankalar gün sonlarında hesap kapatmakta zorlanmağa başladılar. Türkiye’nin dış görünümü bozuldu. Kriz likidite krizinden reel krize dönmeğe başladı. Ekonomi ve özellikle bankacılık kesimi bu krizden önemli bir yara alarak çıktı. Yaşanan likidite krizinin temel nedeni üç kategoride toplanıyor:

- 1) Krizin her zaman ortaya çıkabilecek bir likidite sıkışıklığını aşamamaktan ve Merkez Bankası’nın piyasaya ihtiyacı olan likiditeyi zamanında sağlamamasından kaynaklandığı,

- 2) Krizin temel nedeninin IMF ile yapılan programda yer alan bazı hatalara dayandığı,
- 3) Hükümetin yapısal reformlar da geç kalmasının krizin ateşleyicisi olarak ön plana çıktığı (Eğilmez ve Kumcu, 2001, s-120).

Merkez Bankası'nın döviz piyasasına zamanında müdahale etmemesi krizi büyötmüştür. Krizin çıkmasıyla beraber kur rejimini değıştirilmesi kararı ve dalgalı kur sistemine geçilmesiyle yaşanan sürekli devalüasyon ekonomideki bütün risklerin gerçekleşmesini sağlamıştır. Dolar kuru 680 bin liradan önce 900 bin liranın üzerine fırlamış, ardından periyodik dalgalanmalarla 1 milyon 600 bin liraya kadar çıkmıştır. Yaşanan sürekli devalüasyon ortamında kamu bankalarının üzerlerindeki "görev zararları" nedeniyle yaşamaları olanaksız hale gelmiştir. Ekonomi ciddi bir likidite krizine girmiştir. Çok kısa sürede devlet iç borçlarının milli gelir içindeki oranı yüzde 20'lerden yüzde 60'lara yükselmiştir. Sonuçta üretim düşmekte ve işsizlik artmaktadır. (Eğilmez ve Kumcu, 2001, s-184)



6. ARAŞTIRMANIN METODU

Bu çalışma ülkemizde 2001 yılında meydana gelen ekonomik krizin işletmelerin stratejik amaçları üzerindeki değiştirici etkisinin tespiti için 2003 yılının ilk beş ayı içinde yapılmıştır. Araştırma Türkiye'nin en önemli sanayi bölgelerinden birisi olan İzmit-İstanbul hattında yürütülmüş olup, denek olarak üretim müdürü, pazarlama müdürü, genel müdür ve işletme sahipleri hedef alınmıştır.

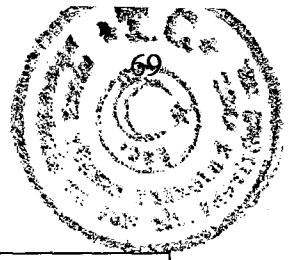
Araştırmada kullanılan temel teknik ankettir. Anket çalışmasında posta anketi, telefon anketi, karşılıklı görüşme ve karma anket yöntemleri bulunmaktadır. Bu tekniklerden karşılıklı görüşme anket yöntemi kullanılmıştır. Anketlerin hepsi bizzat işletmelere gidilerek, o an yüz yüze görüşme yoluyla yapılmış veya kendilerine bırakılarak müsait zamanda cevapları istenmiştir ve sonra alınmıştır. Bu yöntem sonucunda 271 kullanılabilir anket geri dönmüştür.

Araştırmada kullanılan anketten elde edilen verilerin değerlendirilmesinde istatistiksel analiz yöntemlerinden yararlanılmıştır. Araştırmanın güvenilirlik analizi yapılmıştır. Bu testlerin yapılması esnasında SPSS paket istatistik veri çözümleme programı kullanılmıştır. (Zehir, Keskin ve Alphan, 2002, s-3)

6.1. Bulgular

Bu çalışmada kullanılan temel değişkenlerin frekansları ve farklılıkları ile ilgili bulgular aşağıdaki tablolarda sunulmaktadır.

Tanımlayıcı İstatistikler (Frekans Dökümleri Ve Ortalamalar



Tablo 6-1 : Hukuki Yapı

	ADET	YÜZDE
Şahıs Şirketi	5	1,8
Kollektif Şirket	6	2,2
Anonim Şirket	161	59,4
Limited Şirket	81	29,9
Cevapsız	18	6,7
TOPLAM	271	100,0

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi anketimize katılan işletmelerin hukuki yapılarına bakıldığında, iki grupta yoğunlaşmanın olduğu görülmektedir. İşletmelerin büyük bir bölümü yaklaşık %60'ı anonim şirket olup, üçte birine yakını limited şirketten, küçük bir bölümü ise kollektif ve şahıs şirketinden oluşmaktadır.

Tablo 6-2 : Kuruluş Tarihi

	ADET	YÜZDE
1960 Öncesi	10	3,7
1960-1970	36	13,3
1970-1980	46	17
1980-1990	59	21,8
1990 Sonrası	110	40,6
Cevapsız	10	3,6
TOPLAM	271	100,0

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi anketimize katılan işletmelerin %40'i 1990 sonrası kurulmuş, % 21,8'i, 1980 -1990 arası, %17'si 1970-1980 arası , %13,3'ü 1960-1970 arasında kurulmuştur.



Tablo 6-3 : Personel Sayıları

	ADET	YÜZDE
0-25	22	8,1
25-50	20	7,4
50-100	68	25,1
100-250	70	25,8
250+	68	25,1
Cevapsız	23	8,5
TOPLAM	271	100,0

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi işletmelerin yarısından biraz fazlası orta büyüklükte (50-250)-ve dörtte birde büyük işletmedir (250+)

Tablo 6-4 : Personel Eğitimi ve Geliştirilmesi

	ADET	YÜZDE
Hizmet İçi Eğitim	49	18,1
Zamanla Eğitimi Kendi Alır	57	21
İş Yerimizde Eğitime Tabi Tutulur	107	39,5
Eğitilmiş Personel Alındığında	31	11,4
Eğitime Gerek Yok		
Cevapsız	27	10
TOPLAM	271	100,0

Anketimize katılan işletmelerin %39'u personellerini işyerinde eğitime tabi tutmakta, beşte birinden biraz fazlasında personel eğitimini zamanla kendisi alırken, %18" personeli hizmet içi eğitime tabi tutmakta, %11,4'ü eğitilmiş personel almaktadır.

Tablo 6-5 : Teknoloji Kaynakları

	ADET	YÜZDE
Kurduk Ve Geliştirdik		37,6
İthal Ettik	71	26,2
Örnek Aldık	25	9,2
Satın Aldık	23	8,5
Diğer	17	6,3
Cevapsız	33	12,2
TOPLAM	271	100,0

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi anketimize katılan işletmelerin %37'si teknolojileri kendileri kurup geliştirirken, %26'sı teknoloji ithal etmekte, %9'a yakını teknoloji satın almaktadır.

Tablo 6-6 : ISO Kalite Belgesi

	ADET	YÜZDE
Var	136	50,2
Yok	96	35,4
Başvurduk	19	7
Cevapsız	20	7,4
TOPLAM	271	100,0

Anketimize katılan işletmelerin, yarısından biraz fazlasında ISO Kalite Belgesi bulunurken, üçte birinden biraz fazlasında ise ISO Kalite Belgesi yoktur.

Tablo 6-7 : İşletmelerin Organizasyon Şeması

	ADET	YÜZDE
Var	211	77,9
Yok	41	15,1
Cevapsız	19	7
TOPLAM	271	100

Yukarıdaki tabloya baktığımızda işletmelerin %77,9'unda organizasyon şeması mevcutken, %15'inde organizasyon şeması bulunmamaktadır.

Tablo 6-8 : Ar-Ge Departmanı

	ADET	YÜZDE
Var	124	45,8
Yok	128	47,2
Cevapsız	19	7
TOPLAM	271	100,0

Anketimize katılan işletmelerin büyük bir bölümünün araştırma geliştirme faaliyetlerine gerekli önemi vermediklerini yeni ürün üretme farklı ürün sunma arayışı içerisinde olmadıklarını görmekteyiz. İşletmelerin %45,8'inde Ar-Ge departmanı varken, %47,2'sinde Ar-Ge departmanı bulunmamaktadır.

Tablo 6-9 : Ar-Ge Harcamaları Oranı

	ADET	YÜZDE
%1'den Az	98	36,2
%1-%2 Arası	48	17,7
%3-%4 Arası	30	11,1
%5-%10 Arası	15	5,5
%10'dan fazla	4	1,5
Cevapsız	76	28,0
TOPLAM	271	100,0

Yukarıdaki tabloda anketimize katılan işletmelerin üçte birinden biraz fazlası yıllık satışlarının %1'den azını Ar-Ge harcamalarında kullanırken, beşte birinden azı yıllık satışlarının %1-2 arasını Ar-Ge harcamalarında kullanmaktadır.

Teknik gelişmeler, teknik buluş araştırma geliştirme faaliyetlerine bağlıdır. Teknik gelişmeler yeni ürünlerin piyasaya sürülmesine, yeni üretim satış veya dağıtım usullerinin uygulamaya konulmasına olanak vermektedir. Uygulamada teknik gelişmeler, işletmeler, devlet, üniversiteler ve bireysel araştırmacılar tarafından yürütülür. Araştırma ve yenilik yapmanın oldukça zor, zaman alıcı ve masraflı olmasına karşılık eski ürünleri geliştirmek veya onlara yeni özellikler kazandırma faaliyetleri daha az masraflı ve kolaydır. Teknik buluşlar, yenilikler, bilimsel araştırma ve deneyler yanında büyük finansal harcamaları gerektirir. Bir buluş için yapılan uğraşlar diğer başka türdeki buluşların meydana gelmesinde neden teşkil ederler. Ayrıca elde edilen başarılı buluşlar ticari bir ürün olarak pazarlara sunulamaz ise, yapılan masraflar boşa gitmiş olur (Eren, 2000, s-187)

Örneğin; Amerika'da blucin üreten Martin Marietta, blucinler için hiç solmayacak yeni bir boya geliştirmeye çalışmış Martin Mavisi olarak adlandırılan bu teknolojik proje, ürünün geliştirilmesinin başarıyla tamamlandığı anda pazarda tüketici talebinde ani bir değişim meydana gelerek rengi atmış cinler moda oldu (Augustine, 1995, s-148).

Tablo 6-10 : Patent

	ADET	YÜZDE
Var	117	43,2
Yok	123	45,4
Başvurduk	8	3
Cevapsız	23	8,5
TOPLAM	271	100,0

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi anketimize katılan işletmelerin %45'inin patenti yokken, %43'ten biraz fazlasının var olduğunu görmekteyiz.

Tablo 6-11 : Firmaların Varlıklarını Öz Kaynaklardan Finanse Etme Düzeyleri

	ADET	YÜZDE
Büyük	141	52,1
Eşit	48	17,7
Küçük	47	17,1
Cevapsız	35	12,9
TOPLAM	271	100,0

Yukarıdaki tabloda anketimize katılan işletmelerin yaklaşık üçte biri varlıklarını öz kaynaklarıyla karşılarken, yarısından biraz fazlasının öz kaynakları yabancı mali kaynaklardan biraz daha büyüktür.

Tablo 6-12 : Firmaların Krizden Etkilenme Düzeyleri

ETKİNİN BÜYÜKLÜĞÜ	ADET	YÜZDE
Çok Kötü	25	9,2
Kötü	160	59
Etkilenmedim	54	19,9
İyi	13	4,8
Çok İyi	2	0,7
Cevapsız	17	6,3
TOPLAM	271	100,0

Anketimize katılan işletmelerin, krizden etkilenme düzeylerine baktığımızda beşte birinin krizden etkilenmediği, yarısından biraz fazlasının krizden kötü etkilendiği, %9'ununda çok kötü etkilendiğini görmekteyiz.

Tablo 6-13 : Firmaların Kriz Yönetim Stratejileri

STRATEJİLER	ADET	YÜZDE
Personel Çıkarmak	24	8,9
Yeni Ortak Bulmak	17	6,3
Kredi Bulmak	25	9,2
Faaliyetleri Daraltmak	88	32,5
Diğer	93	34,3
Cevapsız	24	8,9
TOPLAM	271	100,0

Yukarıdaki tabloda işletmelerin, kriz yönetim stratejilerine baktığımızda yaklaşık üçte biri faaliyetlerini daraltırken, %9'a yakını personel Çıkarmakta, %9' dan biraz fazlası kredi bulmakta, üçte birinden biraz fazlası da diğer yönetim stratejilerini kullanmaktadır.

Uluslar arası kriz yönetim literatürüne baktığımızda işletmelerin benzer uygulamalarda bulunduğunu görmekteyiz. Örneğin; İtalya'nın en büyük enerji odaklı sanayi grubu olan Eni Şirketi krize girdiğinde uygulanan kriz yönetim stratejileri arasında öncelikli olarak şirketin faaliyet gösterdiği bir çok üniteyi elden çıkartmak olmuş ve 200 şirket elden çıkartılarak faaliyetler daraltılmıştır. Bunların arasında şirketin az sayıdaki karlı birimlerinden olan gaz türbini ve kompresör üreticisi Nuova Pignone Şirketi 1993 yılında General Electric'e satılmıştır. Yüzlerce yönetici görevden alınmış, yeni iş sistemleri ve iş prosedürleri köklü biçimde yerleştirilmiştir. (Hill ve Wetlaufer, 2000, s-181,182)

Tablo 6-14 : Sektörün Rekabet Durumu

	ADET	YÜZDE
Hiç Yok Veya Çok Yumuşak	7	2,6
Yumuşak	22	8,1
Orta	101	37,3
Sert	82	30,3
Çok Sert	41	15,1
Cevapsız	18	6,6
TOPLAM	271	100,0

Yukarıdaki tabloda işletmelerin, faaliyetlerde bulundukları alanlardaki sektörlerin rekabet durumuna baktığımızda, %30'unun rekabet durumunun sert olduğunu görmekteyiz. İşletmelerin üçte birinden biraz fazlasında sektörün rekabet durumu orta sertlikte, %15'inin rekabet durumu ise çok serttir.

Tablo 6-15 : Stratejik Plan

PLANLAR	ADET	YÜZDE
1 Yıl ve Daha Az	63	23,2
1-3 Yıl	95	31,1
3-5 Yıl	61	22,5
5 Yıldan Çok	33	12,2
Cevapsız	19	7
TOPLAM	271	100,0

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi anketimize katılan işletmelerin yaklaşık üçte birinin 1-3 yıllık strateji planları bulunurken, %23'ünden biraz fazlasının 1 yıl ve daha az strateji planları bulunmakta, %25'ine yakınının 3-5 yıllık strateji planlarının mevcut olduğunu görmekteyiz. 5 yıldan uzun bir süreye sahip strateji planı bulunan işletmelerin oranı ise %12'den biraz fazladır.

Stratejik planlama, işletmeyi bir bütün olarak değerlendirerek en yüksek yönetim seviyelerinde sistematik olarak işletmenin ulaşmayı düşündüğü ana amaçların ürün pazar yeteneklerinin ve bu amaçlara ulaşmak için işletme



kaynaklarının elde edilmesi ve geliştirilmesine yazılı değerlemelerdir. En uzun süreli planlama stratejik planlamadır. Stratejik planda hangi ürünlerin veya servislerin üretilmesi gerektiğini bunların hangi pazarlarda satılacağını üretimin hangi teknik usullerle ve araçlarla yapılacağını, kaynaklarını bileşimin borçlar özsermaye bakımından nasıl olacağını, nasıl geliştirileceğini yeni yatırımlara hangi cinsten ne kadar kaynak tahsis edileceğini ve devrini dolduran hangi yatırımlardan vazgeçileceğini stratejik plan an hatlarıyla verir ve böylece işletmenin ne yönde ve ne biçimde gelişeceği belirtilir (Eren, 2000,s-43)

Uluslar arası kriz literatürüne baktığımızda işletmelerin stratejik planları olduğunu görmekteyiz. Örneğin; İtalya'da enerji odaklı en büyük sanayi grubu olan Eni şirketi için, yeniden yapılanma, değer yaratma ve performans hedeflerine uyacak şekilde stratejik planlar oluşturulmuştur. Şirket piyasa gereklerine ve hissedar taleplerine duyarlı "tipik bir ticari işletme" haline getirilmiştir (Hill ve Wetlaufer, 2000, s-189).

Tablo 6-16 : İşletmenin Stratejik Hedefi

STRATEJİK HEDEF	ADET	YÜZDE
Yeni Ürünler Geliştirme	75	27,7
Mevcut Durumu Koruma	58	21,4
Pazardan Çıkma	12	4,4
Pazar Payını Artırma	96	35,4
Küçülme ve Tasarruf Yapma	4	1,5
Cevapsız	26	9,6
TOPLAM	271	100,0

Yukarıdaki tabloda işletmelerin stratejik hedeflerine baktığımızda, üçte birinden biraz fazlası pazar payını artırırken, %28'e yakını yeni ürünler geliştirmekte, %22'ye yakını mevcut durumu korumaya çalışırken, %5'e yakını pazardan çıkmaktadır.

Uluslar arası kriz literatürüne baktığımız zaman, işletmelerin benzer

strateji hedeflerini uyguladıklarını görmekteyiz. Amerika'da bilgisayar üreticisi olan Compaq şirketi 1991 yılında yaşamış olduğu krizden kurtulmak için; bir yandan düşük masraflı Clone'ler üretirken, diğer yandan daha düşük maliyetle yüksek kaliteli bilgisayarlar yapma amacıyla değişik masraf azaltıcı yöntemlere başvurmuştur. Çalışanların sayısı %25 azaltılmıştır. Birim maliyet %75'den fazla düşürülmüştür. Compaq'ın pazardaki payı yeniden artmış ve karlarındaki büyüme tekrar başlamıştır (Hurst, 2000, s-124).

Japonya'da otomobil üreticisi olan Toyota şirketi de 1949 yılında yaşamış olduğu krizden kurtulmak için sık sık model değiştirerek yeni ürünler piyasaya sundu (Hurst, 2000, s-144).

Bütün bunların yanında işletmeler, ürün geri çağırma konusunu da stratejik olarak ele alırsa, bunun olumsuz etkilerini azaltabilir belki bazı yararlar sağlayabilir. Ürün geri çağırımları etkin şekilde ele almak için yapılması gerekenler, potansiyel geri çağırma durumlarını değerlendirmek, gereken tepkiyi belirlemek, bu tepkiyi izlemek ve sona erdirmek için geri çağırma tepki ekibi oluşturulmalı, ürünler izlenebilir özelliklerle birlikte tasarlanmalıdır. İletişim kanalları oluşturulmalıdır. İletişim işlevi geri çağırma sırasında bütün ilgili tarafların bilgilendirilmesini sağlar. Yeni ürünler kadar yerleşik ürünleri de kapsayan geri çağırımlar çok sık gündeme gelmekte ve çok ciddi sonuçları olmaktadır. Bazı durumlarda markaları, hatta şirketleri yıkıma sürüklemektedir. Ürün geri çağırımları gerektiği gibi ele alan bir şirket sadece hasarı en aza indirmekle kalmaz, aynı zamanda kendisine beklenmedik yararlar sunacak olanaklarda elde edebilir.

Uluslar arası kriz literatürüne baktığımız zaman benzer örnekleri görmekteyiz. Örneğin; Amerika'daki araba üreticisi olan Saturn şirketi ilk Saturnlerin piyasaya sürülmesinden bir ay sonra şirket arabanın ön koltuk ayar mekanizmasında bir hata keşfetti ve Saturn 1400 arabayı geri çağırdı. Acenteleri kapalı devre televizyonda geri çağırma konusunda bilgilendirdikten sonra şirket acele posta servisiyle iletildiği bir mektupla bütün müşterileriyle

temas kurdu ve arabalarının bu hatadan etkilenip etkilenmediğini sordu. Geri çağırma o kadar düzgün yürüdü ki şirket daha sonra bunu reklam kampanyalarında kullandı. Saturn firmasının bir geri çağırma yönetim stratejisi olmasaydı, şirketin imalat, servis, iletişim ve pazarlama faaliyetlerini böyle eşgüdüm içinde yürütmesi mümkün olamazdı (Smith, Thomas and Quelch, 1996, s-104).

Tablo 6-17 : İzlenen Teknoloji Politikası

TEKNOLOJİ POLİTİKASI	ADET	YÜZDE
Lider Olma	115	42,4
Takip ve Teklif Etme	53	19,6
Transfer Etme	63	23,2
Teknolojik Gelişmelerle İlgilenmeme	7	2,6
Cevapsız	33	12,2
TOPLAM	271	100,0

Yukarıdaki tabloda, işletmelerin izledikleri teknoloji politikalarına baktığımızda %43'e yakını teknoloji üretme ve geliştirmede sektörde lider olma, %23'ü satın alarak teknoloji transfer etmekte, %20'ye yakını teknolojide sektör liderlerini takip etmekte.

Farklı sektörlerdeki bazı işletmeler, hiçbir araştırma geliştirme çabasına girmeksizin sadece teknoloji transferi yaparak aldıkları teknolojileri kendi bünyelerine uyarlamak için Ar-Ge servislerinden yararlanırlar.

Tablo 6-18 : Tedarikteki Sorunlar

	ADET	YÜZDE
Kaynaklara Uzağız	37	13,7
İthal Ediyoruz	99	36,5
Yerli Hammadde Verimsiz	20	7,4
Sorun Yok	82	30,3
Cevapsız	33	12,2
TOPLAM	271	100,0

Kriz döneminde firmaların karşılaştıkları sorunların başında üretimde kullandıkları hammaddelerin tedarikinde yaşadıkları sorunlar yer almaktadır. Yukarıdaki tabloda anketimize katılan firmaların, üçte birinden fazlası hammaddeleri ithal ettiğini belirtirken, %14'e yakını hammadde kaynaklarına uzak olduklarını, %8'e yakını da yerli hammaddenin verimsiz olduğunu belirtmiştir.

Tablo 6-19 : Yerleşim Sorunları

	ADET	YÜZDE
Tesis Ve Montaj Maliyeti Yük.	51	18,8
Ulaşım Sorunu Var	21	7,7
Küçük Sanayi Sitesindeyiz	11	4,1
Enerji Sorunumuz Var	14	5,2
İşgücü Sorunumuz Var	7	2,6
Sorunumuz Yok	140	51,7
Cevapsız	27	10
TOPLAM	271	100,0

Anketimize katılan İşletmelerin, yerleşim sorunlarına baktığımızda %19'una yakınında üretim tesis ve montaj maliyetlerinin yüksek olduğu, %8'inde ulaşım sorununun, %5'nin biraz fazlasında enerji sorununun bulunduğunu görmekteyiz.

Tablo 6-20 : Finansman Sorunları

	ADET	YÜZDE
Teşvik Politikalarının Yetersizliği	150	55,4
Risk Sermayesinin Azlığı	2	0,7
Finansal Kiralama İmkanlarının Azlığı	6	2,2
Bankaların Yanlış Kredi Politikaları	22	8,1
İpoteğin Krediden 2-3 Kat Büyük Olması	2	0,7
Borcun Ödenememesi	16	5,9
Sorunumuz Yoktur	38	14
Cevapsız	35	12,9

Yukarıdaki tabloda kriz döneminde firmaların karşılaştığı başlıca

finansman sorunları içerisinde teşvik politikalarının yetersizliği, borcun ödenememesi, bankaların yanlış kredi politikaları, finansal kiralama imkanlarının azlığı gibi sorunlar yer almaktadır. Bunların içerisinde ilk sırada %55'le teşvik politikalarının yetersizliği bulunmaktadır.

Tablo 6-21 : Üretim Sorunları

ÜRETİM SORUNLARI	ADET	YÜZDE
Vasıflı Eleman Yetersiz	62	22,9
Tedarik Geç Ve Maliyetli	22	8,1
Siparişleri Karşılayamama	9	3,3
Üretimde Sorun Yok	52	19,2
Teknolojik Değişimleri İzleyememek	9	3,3
Esnek Bir Üretim Yapamamak	18	6,6
Kalite Fiyat Oranının Yüksekliği	59	21,8
Cevapsız	40	14,8
TOPLAM	271	100,0

İşletmelerin üretimde karşılaştıkları en büyük sorun vasıflı eleman sayısının azlığı, kalite fiyat oranının yüksekliği (kaliteli mal üretmenin maliyetinin yüksek olması), hammadde tedarikinin geç ve maliyetli olması, siparişlerin karşılanamaması, teknolojiye değişimlerin izlenememesi, esnek bir üretimin yapılamamasıdır. Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi, işletmelerin üretim sorunları arasında %22,9'la üretim sorunları birinci sırada yer alırken, %21,8'le kalite fiyat oranının yüksekliği ikinci sırada yer almaktadır.

Tablo 6-22 : Pazarlama Sorunları

	ADET	YÜZDE
Kendi Dağıtım Kanalımız Yok	21	7,7
Saha Çalışması Maliyetli Ve Zaman Alıyor	50	18,5
Sorun Yok	91	33,6
İhraç Pazarlarını İncelemekten Kaçınmamız	18	6,6
İç Pazar Bulmakta Zorlanıyoruz	48	17,7
Pazar Yerine Uzağız	5	1,8
Cevapsız	38	14
TOPLAM	271	100,0

Firmaların kriz dönemindeki pazarlama sorunları ise şunlardır; pazar araştırmasının maliyetli ve zaman alması, iç pazar bulunmasında yaşanan zorluklar (bireylerin harcama düzeylerinin ve alım güçlerinin azalmasıyla halkın tüketime değil tasarrufa yönelmesi ve sonuçta iç pazarın küçülmesi), firmaların kendi dağıtım kanallarının bulunmaması, ürünlerini ihraç edecekleri pazarları incelemekten kaçınmaları.

6.2. Kriz Öncesi ve Sonrası Dönemler Arasındaki Stratejik Amaç Farklılıkları

Kriz öncesinde ve sonrasında, pazarın büyüklük, büyüme oranı, rekabet düzeyi ve karlılık açısından ne kadar cazip olduğu ve çeşitli büyüme / küçülme, yenilik, kalite, maliyet ve pazarlama hedeflerine ne ölçüde önem verildiği konularında deneklerin 1'den 5'e Likert tutum ölçeği (1=çok düşük, 5=çok yüksek) ile değerlendirmeleri alınmış ve kriz öncesi ve sonrasındaki değişimleri analiz etmek için her durum veya hedef ile ilgili değişim çiftli t testleri sonucunda Pazar şartlarındaki ve stratejik yönelimdeki anlamlı bir şekilde değişen unsurlar tespit edilmiştir.

Tablo 6-23 : Pazarın Krizden Önceki ve Sonraki Durumu

	ORTALAMA		ARTIŞ	t	Standart Sapma
	KRİZDEN ÖNCE	KRİZDEN SONRA			
Pazardaki Rekabetin Şiddeti	2,9764	2,6181	-0,358	3,892	0
Pazarın Büyüklüğü	3,7905	2,9012	-0,889	4,837	0
Pazarın Büyüme Oranı	3,5725	2,4039	-1,169	13,607	0
Pazarın Karlılığı	3,4921	2,2598	-1,232	15,441	0

Tablo 6-23'de gösterilen konulardaki değişim ortalama farkların %1 seviyesinde anlamlı olduğu durumlar gösterilmektedir. Anketimize katılan firmaların cevaplarına bakıldığında genel olarak pazarın büyüklüğünde bir gerileme olduğu görülmektedir. Pazar daralmış büyümesi yavaşlamış,

rekabet şiddetlenmiş ve karlılığı düşmüştür. En büyük azalış pazarın büyüklüğündedir.

Tablo 6-24 : Pazardaki Rakiplere Kıyasla İşletmenin Gücü

	ORTALAMA		ARTIŞ	t	Standart Sapma
	KRİZDEN ÖNCE	KRİZDEN SONRA			
Teknolojik Seviye	3,656	3,652	-0,004	0,06	0,952
Maliyet Avantajları	3,4802	3,0119	-0,468	2,617	0,009
Müşteri Nezdindeki Prestij ve İmaj	4,0909	4,0198	-0,071	1,3159	0,175
Çalışanların ve Yöneticilerin Kalitesi	3,9641	3,9482	-0,016	0,33	0,741

Yukarıdaki tabloda anketimize katılan firmaların üretimde bulundukları alanlara göre rakiplerine kıyasla işletmelerinin gücünü sorduğumuzda genel olarak maliyet avantajlarını kaybettiklerini görmekteyiz. İşletmelerin teknolojik seviyelerinde, müşteri nezdindeki prestij ve imajlarında, çalışanların ve yöneticilerin kalitesinde anlamlı bir değişiklik olmamıştır.

Uluslar arası kriz literatürüne baktığımızda örneğin metal yiyecek kutularını lehimleyen National Can Comopany şirketi, kamuoyundan bir şikayet gelmeden üretim süreçlerini kutuların içinde kurşun olmayacak şekilde üretmek için değiştirme kararı alır. Bu davranış National Can şirketine rakiplerinin çok üstünde avantajlı bir pazar konumu kazandırarak işletmeye rekabet avantajı ve prestij kazandırmıştır (Ural, 2003, s-389).

Örneğin; Amerika'da yoğun rekabetin hüküm sürdüğü halı sektöründe Kinsington textiles Inc. (KTI) firması yöneticisini Daltex firmasına kaptırınca büyük bir kriz yaşadı. Bu yönetici KTI firmasını sektörün en iyileri arasına katmayı başarmış ve yakında piyasaya sunulacak olan yeni fiber kaplama ürünün geliştirilmesine ve pazarlanmasına yardımcı olmuştur. En büyük 25 halı imalatçısı toplam sektör üretiminin yüzde 75'ini sağlıyordu. KTI'nin rakiplerinin çoğu büyük holdinglere bağlı kuruluşlardı ve çok çeşitli stratejik girişimleri finanse edebilecek kaynaklara sahiptiler. Buna karşılık KTI

yatırımlarında seçici davranmak, stratejik fırsatları öncelik sırasına koymak ve sadece en çok yarar vaat eder görünen alanlara yatırım yapmak zorundaydı. Ayrıca yirmi yıldır halka açık bir şirket olduğu için borsanın önemli olaylar karşısındaki tepkilerini dikkate almak zorundaydı. Bu sektörde her yıl kar veya zarar edilmesi maliyet tasarruflarına bağlıdır. Böyle bir kriz karşısında şirketin yapması gereken dedikodu çarkı dönmeye başlamadan iç ve dış iletişimi hızlı bir şekilde gerçekleştirmeli, hissedarlarla konuşmalı, halka açık bir şirket olduğu için, kurumsal yatırımcıları bilgilendirmesi gerekir (Sharma and Kesner, 1997, s-19).

Tablo 6-25 : Büyüme / Küçülme Hedeflerine Verilen Önem Derecelerindeki Değişim

	ORTALAMA		ARTIŞ	t	Standart Sapma
	KRİZDEN ÖNCE	KRİZDEN SONRA			
Pazar Payını Artırma	3,9646	4,185	0,2204	-1,041	0,299
Pazarda Lider Olma	4,0984	3,9449	-0,154	0,726	0,469
Mevcut Durumu Koruma	3,6996	3,9644	0,2648	-3,518	0,001
Pazar Çeşitlendirilmesi	3,7729	3,9761	0,2032	-2,464	0,014
Ürün Çeşitlendirilmesi	3,7809	3,9761	0,1952	-2,968	0,003
Tasarruf Ve Küçülme	2,626	3,3583	0,7323	-8,422	0

Tablo 6-25'de görüldüğü gibi, krizden önce Pazarda lider olma, krizden sonrada pazardaki payını artırma firmalarımızın en fazla önem verdikleri büyüme hedefini oluşturmaktadır. Bu her iki stratejide pazardaki rekabetten kaçmamayı ve rakiplerin üzerine gitmeyi gerektirmektedir. Bu çok önem verilen hedeflerin önem derecelerinde krizle beraber anlamlı bir değişim olmamıştır. Anlamlı değişimin görüldüğü hedefler önem dereceleri artan mevcut durumu koruma, ürün çeşitlendirme ve tasarruf / küçülme hedefleridir. Diğerlerine kıyasla en büyük artışa rağmen zaten kriz öncesi pek önem verilmeyen tasarruf küçülme hedefi kriz sonrasında da en az önem verilen hedef olarak kalmıştır. Pazarları çeşitlendirme hedefinde ise anlamlı bir değişim olmamıştır. Firmalar krizle beraber bir yandan rekabetten kaçmamakta bir yandan da artan rekabetin getirdiği risklerle başa çıkabilmek için mevcut durumu koruma ve tasarruf stratejileri ile ürün

çeşitlendirme stratejilerine yönelmektedir.

Uluslar arası kriz literatüründe de kabul görmüş ve işletmeler tarafından uygulanan benzer stratejiler görülmektedir. Örneğin; Kanada'daki orta ölçekli endüstri ürünleri dağıtıcısı olan Hugh Russel Şirketi yaşamış olduğu kriz sonrasında uyguladığı küçülme hedefleri arasında işyeri kapatma, işten çıkarma, değer azalması, aktif satış politikasını uygulamıştır (Hurst, 2000, s-69).

Tablo 6-26 : Yenilik Hedeflerine Verilen Önem Derecelerindeki Değişim

	ORTALAMA		ARTIŞ	T	Standart Sapma
	KRİZDEN ÖNCE	KRİZDEN SONRA			
Yeni Süreçler Geliştirme	3,5542	3,9277	0,3735	-4,959	0
Yeni Ürünler Geliştirme	3,6473	3,7178	0,0705	-1,037	0,301
Yeni Ürünler İçin AR-GE	3,3882	3,5401	0,1519	-0,7	0,485
Patent Alma	2,8739	2,8571	-0,017	0,104	0,917
Yeni Müşteri Hizmetleri Geliştirme	3,9803	4,4803	0,5	-1,769	0,078

Yenilik hedeflerine baktığımızda krizden önce en çok önem verilen hedef olan yeni ürünler geliştirme hedefinde anlamlı bir artış olmadığından bu özelliğini kaybetmiştir. Anlamlı bir artışla en önemli hedef yeni süreçler geliştirmek hedefi olmuştur. Krizden öncede pek önem verilmeyen patent alma hedefi bu özelliğini korumuştur. (Tablo 6-26)

TABLO 6-27 : Kalite Hedeflerine Verilen Önem Derecelerindeki Değişim

	ORTALAMA		ARTIŞ	T	Standart Sapma
	KRİZDEN ÖNCE	KRİZDEN SONRA			
Kalite Kontrolü Yapma	3,9763	4,3399	0,3636	-5,71	0
Hizmetleri İyileştirme	3,9294	4,3882	0,4588	-2,767	0,006
Ürünleri İyileştirme	3,8486	4,1155	0,2669	-4,091	0
Süreçleri İyileştirme	3,6972	4,0837	0,3865	-5,612	0
Personeli İyileştirme	3,754	4,0278	0,2738	-1,309	0,192
Sektöriçi Benchmarking	3,5595	3,8889	0,3294	-5,373	0
Sektördışı Benchmarking	3,3592	3,5755	0,2163	-3,389	0,001

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi, anketimize katılan işletmelerin kalite hedeflerine baktığımızda genelde hepsine önem verildiği ve krizle beraber önemlerinin daha da arttığı görülmektedir. Önem dereceleri en fazla artan kalite kontrolü yapma, hizmetleri ve süreçleri iyileştirmedir.

Tablo 5-28 : Maliyet / Fiyat / Kar Hedeflerine Verilen Önem Derecelerindeki Artış

	ORTALAMA		ARTIŞ	T	Standart Sapma
	KRİZDEN ÖNCE	KRİZDEN SONRA			
Verimliliği Artırma	3,9409	4,3819	0,441	-6,58	0
Üretim Maliyetlerini Düşürme	3,8532	4,3135	0,4603	-2,131	0,034
Genel Giderleri Düşürme	3,5197	4,2756	0,7559	-8,907	0
Nakit Darboğazına Düşmeme	3,935	3,6667	-0,268	1,202	0,23
Uzun Vadeli Karlılık	3,749	3,5259	-0,223	2,66	0,008
Rakiplerden Ucuz Fiyatlama	3,192	3,492	0,3	-3,722	0
Kısa Vadeli Karlılık	3,1858	3,0672	-0,119	1,392	0,165

Yukarıdaki tabloda anketimize katılan işletmeler, kriz öncesinde fazla önem vermedikleri genel giderlerin düşürülmesine krizle beraber çok önem verir hale gelmişlerdir.

Krizden öncede en fazla önemli olan verimlilik , krizden sonra bu önemini daha da artırmıştır. Rakiplerden daha ucuz satış fiyatları belirlemeye verilen önemde anlamlı şekilde artmış ancak yinede orta derecedeki bir önem derecesinden ileriye gidememiştir. Kısa vadeli karlılık ise kriz öncesi ve sonrası en az önem verilen hedef olarak kalmıştır.

Tablo 6-29 : Pazarlama Hedeflerine Verilen Önem Derecelerindeki Değişim

	ORTALAMA		ARTIŞ	t	Standart Sapma
	KRİZDEN ÖNCE	KRİZDEN SONRA			
Satış Personelinin Performansını Artırma	4,0079	4,4055	0,3976	-6,39	0
Yeni Pazarlama Teknikleri Geliştirme	3,3865	4,1952	0,8887	-3,549	0
Dağıtım Kanallarına Hakim Olma	3,3976	3,6867	0,2891	-4,363	0
Marka Bağımlılığı Oluşturmak	3,472	3,692	0,22	-3,932	0
Tanıtım Programları Geliştirmek	3,024	3,224	0,2	-2,623	0,009
Reklam Harcamalarını Artırmak	2,6349	2,623	-0,012	0,155	0,877

Anketimize katılan işletmelerin Pazarlama hedeflerinde krizle beraber genel bir önem artışı görülmüştür. Bunların arasında satış personelinin performansının artırılması en önemli hedef haline gelirken yeni pazarlama tekniklerinin geliştirilmesine verilen önemde çok ciddi bir artış yaşanmıştır. Tanıtım ve reklam faaliyetlerine verilen önem nispeten az olup krizle beraber reklama verilen önem anlamlı bir şekilde artmamıştır.

SONUÇ

Türkiye ekonomisine baktığımızda her on yılda bir kriz yaşandığını görmekteyiz. Türkiye 1990'lı yıllardan bu yana, 1991 Körfez krizini, Nisan 1994 krizini, 1997 Asya krizini, 1998 Rusya krizini, Kasım 2000 ve Şubat 2001 krizlerini yaşamıştır. Türkiye, iç ve dış piyasalarda rekabet gücü olan üretim mekanizmaları geliştirmek, bunun için beşeri sermaye alt yapısını oluşturmak gibi küreselleşme sürecine uygun politikalar üretilmekte geç kalmıştır. En son yaşanan 2001 Şubat krizi işletmeler üzerinde ciddi etkilerde bulunmuştur.

2001 Şubat krizinin işletmeler üzerinde yaratmış olduğu etkiler şunlardır:

- Kriz nedeniyle 2001'de ekonomi %9.4 küçölmeyle tarihinin en önemli küçölmesini yaşadı. Küçölmenin en önemli etkisi istihdamda görüldü ve işsizlik oranı %12'ye ulaştı.
- Kullanılabilir gelir dolar azında %28 azalırken reel ücretler 1997'ye göre %70 oranında düştü ve iç talepte daralma görüldü. Özellikle dayanıklı tüketim mallarının talebinde %30'lara varan düşüşler yaşandı.
- Sadece 2001'de doların %115 değer kazanması ihracatı cazip hale getirdi. İhracat 2001 sonunda %13 artarak 31,3 milyar dolara çıktı. Toplam ihracatta sanayinin payı %95'i buldu.
- Kamunun iç borç toplamı 85 milyar dolara, dış borç toplamı ise 55 milyar dolara çıkmıştı. Faizler en yüksek düzeyine ulaştı, 2001 yılı faiz ortalaması %105 düzeyine çıktı ve %35'lere varan reel faizler gelişmeyi engelleyen en önemli faktör oldu.
- 2001 yılında Türkiye'de bankaların yaklaşık 20 milyar dolar, üretici firmaların ise 35 milyar dolar döviz borcu bulunmakta idi. Devalüasyon ile bu borçların Türk lirası karşılıkları artmış ve işletmeler ödeme güçlüğüne düşmüşlerdir.
- Krizle birlikte kapanan şirket sayısı %0 artarken küçük firmalarda kapatmalar %15'i bulmuştur.

Araştırmamıza katılan işletmelerin çoğu kriz olumsuz yönden etkilendiklerini belirtmişlerdir. İşletmelerden elde edilen verilere göre, işletmelerin bir çoğu yönetim stratejisi olarak Genel Giderleri Azaltma , Tasarruf ve Küçülme gibi stratejiler izleme yolunu tercih ettikleri görülmektedir.

Kriz yönetiminde önemli olan işletmelerin krizden etkilenmeyerek veya krizden yarar sağlayarak, krizi fırsat olarak algılayabilmektir. Krizler genel olarak işletmeler tarafından kötü olarak algılanırlar ve işletmelerin hedeflerini olumsuz yönden etkilerler. Kriz yönetimi ile işletmeler ya mevcut durumu korumaya yada krizden en az hasarla çıkmaya çalışırlar.

İşletmeler kriz ortamında maliyetleri düşürmek ve verimliliği artırmayı hedeflerler.

KAYNAKLAR

- 1) AUGUSTINE Norman R., "Managing The Crisis You Tried To Priment"
Harvard Business Review, 1995
- 2) BATRA Ravi, Çev: ÇAKIR Oya A., "Kriz 1990"
- 3) BOOTH Simon, "Interactive Simulation and Crisis Management Training" Contemporary Crises, Volume.14, No:4, Netherlands, 1990.
- 4) BRENNEMAN Greg, "Rigth Away and Once: How We Saved Continental", Harvard Business Review, Vollume: 76, Number: 5, September – October
- 5) CAN Halil, "Organizasyon ve Yönetim", Siyasal Kitabevi, 3.Baskı, Ankara, 1994.
- 6) CAPITAL DERGİSİ, Mayıs 1994, Ocak 2002
- 7) ÇELİK Adnan, "İşletmelerde Kriz Yönetimine İlişkin Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma" Doktora Tezi, Konya 1999
- 8) CAMERON K. "Strategies for Successful Organizational Downsizing", Human Resource Management, Summer, Vol. 33, No:2, 1994
- 9) DEMİNG Edward, "Krizden Çıkış"
- 10) DİNÇER Ömer, "Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası" İstanbul 1991
- 11) DİNÇER Ömer, "Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası", Beta, 3. Baskı, İstanbul

12) DREW Stephan A. W. "Downsizing To Improve Strategic Position", Management Decision, Vol.32, No.1 Mcb University Press, Vol. 84, Issue 11,1994

13) EĞİLMEZ Mahfi, KUMCU Erkan, "Krizleri Nasıl Çıkardık" İstanbul 2001

14) EREN Erol, "Stratejik yönetim ve İşletme Politikası" İstanbul 2000

15) EVANS Martin G., GUNZ Hugh P., JALLAND Michael R., "Downsizing And Transformation Of Organizational Careeer Systems", Mamagement, Vol 2, No. 3, 1999

16) GIGNAC Ann, and APPELBAUM Steven H., "The Impact Of Stress On Customer Service Representatives: A Comperative Study", Journal Of Workplace Learning, MCB University Press, Vol 9, No 1, 1997

17) GREENBERG Eric Rolfe, "The Comple At Manager, 21.St Century Style", Mnagement Review, Vol. 87, Issue 1, January 1998

18) HAŞİT Gürkan, "İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerine Yapılan Araştırması" Eskişehir 1999

19) HILL Linda and WETLAUFER Suzy, "Fikir Alacak Biri Olmadığında Liderlik ", Harvard Business Review, Kriz Yönetimi, Mess 2000,

20) HURST David K., Çev. GÜLDEMİR Ela, "Kriz ve Yenilenme", Alfa Yayınları, 2000

21) JAMES Higgins M.. and JULIAN W. Vincze, "Strategic Management Test and Cases Test and Cases", Harcourt, Brace Jonovich College Publishes, USA,. 1993

22) KAHRAMAN Mehmet, "Uluslararası İşletmelerde Kriz Yönetimi, Krizde Uygulanan İşletme Stratejileri Ve Bir Uygulama" İstanbul 2001

23) KARACAN Ali İ., "Bankacılık ve Kriz" 2000

24) KOÇEL Tamer, "İşletmelerde Kriz Durumlarında Yönetim Uygulamaları" Zaman Yönetimi ve Kriz Yönetim Semineri TÜSSİDE, Mayıs 1993

25) KOÇEL Tamer, "İşletme Yöneticiliği", Beta Yayınları, 8. Baskı, İstanbul, Mart, 2001

26) KUKLAN Hoossang, "Crisis Confrontation In International Management: Cansequenses And Coping Actions" Management International Review, Mart 1988

27) KUPPERMAN H.Rabert, RiİCHAR H.Wilcox and HARVEY A.Smith, "Crisis Management Same Oppertunities", Science, Vo.187, February, 1975.

28) LABİB Nadia., ApPPELBAUM Steven H. "The Impact Of Downsizing Practices On Corporate Success", Journal Of Management Development, Vol 13, No 7, MCB University Press, 1994

29) MAKRİDAKİS Spyros, "What Can We Learn From Cororate Failuer?" LONG RANGE PLANNING, 1991

30) MCCUNE Jenny C., "Management's Brave New World", Management Review, Vol.86, Issue 9, October 1997

31) MİLBURN Thomas W., RANDELL S. Schuller ve KENNETH H. Watman, "Organizationla Crisis", Part 1, Definition and Conceptualization, Human Relations, Vol.36, No.12, 1983.

32) MITROFF Ian I. "Effective Crisis Management" The Academy Of Management Executiv, 1987, Vol 1, No 3

33) MITROFF Ian I., "Crisis Management and Environmentalism: A Natural Fit" CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW, Kış 1994

34) MITROFF Ian, PEARSON Christine M., "Fromm Crisis Pronto To Crisis Pregade: A Framework For Crisis Management" Academy Of Management Executive, 1993, Vol 7, No 1

35) MORTAN Kenan, "Krizler Üstüne"

36) NELSON Debra L., BURKE Ronald J., "Lessons Learned", Canadian Journal Of Administrative Sciences, Vol.15, Dec.98

37) OREAL Serge, "Management Strategique Lenterprisa Economica", Paris, 1993

38) ÖZBAKIR Göksel A., "İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Uygulamalardan Bir Örnek" 1992

39) PEARSON Christine M., CLAIR Judith A., "Reframing Crisis Management" Academy Of Management Review, 1998, Vol 23, No 1

40) PEARSON John M. X, "The Role Of Percetion İn Crisis Planing" Public Relatione Review, 2000

41) PETERS Tom, "Kaostan Kuvvet Bulmak", Çev: ÖZEL Mustafa, Newyork, 1987.

42) SAVERY Lavson K., TRAVAGLIONE Anthony And FIRNS Lan G. J.,
"The Links Between Absenteeism And Commitment During Downsizing"
Personnel Review, Vol.27, No:4, 1998

43) SHARMA Anurag, KESNER Idalene F., "When An Executive Defects"
Harvard Business Review, 1997

44) SILVER A. David, "Taban Çöktüğü Zaman", Form Yayınları,

45) SMITH N. Craig, THOMAS J. Robert, QUELCH A. John, "Strategic
Approach To Managing Product Recalls", Harvard Business Review, 1996

46) SONNENFELD Sandi, "Nasıl Bir Medya Politikası", Kriz Yönetimi, Harvard
Business Review, MESS Yayın No:328, İstanbul, 2000

47) SÖNMEZ Mustafa, "Kriz ve Yoksullaşma", İletişim Yayınları, 2002

48) SUMMERS Jim, (1994) "Management by Crisis", Public Personnel
Management, May-June, 1977.

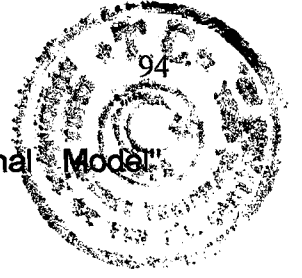
49) TACK P., "Kriz Zamanı Yönetimi" Modern Yönetim Raporları, Ece
Yayınları, 1994

50) TUTAR Hasan, "Kriz ve Stres Ortamında Yönetim" İstanbul 2000

51) TÜZ Melek V., "Kriz ve İşletme Yönetimi" İstanbul 2001

52) UNGER Paul, "Culture Shock: Tips For Transtioners", Management
Review, Vol. 84, Issue 6, June 95

53) ZAFFANE Rachid And MAYO Geoffrey, "Planing For Human



Resources In The 1990s. Development Of An Operational Model"
International Journal Of Manpovr, Vol.15, No.6, 1994

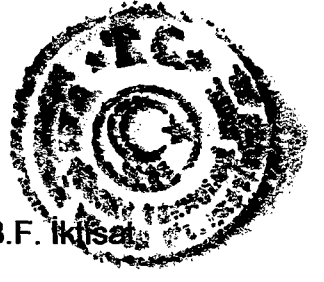
54) URAL Ebru Güzelcik, "Kriz Yönetiminde Proaktif Halkla İlişkiler Yaklaşımları ve Konu Gündem Yönetimi", 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 2003

55) WHITE John, "How to Understand and Manage", Public Relations Business Book Ltd., London, 1991.

56) WOOWARD Harry, BUCHHOL Steve, Çev:ERDOĞAN Bünyamin "İş Hayatında Krizden Kurtulma Yolları" AFTERSHOCK, İstanbul 2002

57) ZEHİR Cemal, ALPKAN Lütfühak, KESKİN Halit , "Kriz Döneminde Kocaeli ve İstanbul Civarındaki İşletmelerin Krizden Etkilenme Düzeyleri ve Stratejik Amaçlardaki Değişimler", 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 2003

ÖZGEÇMİŞ



01.01.1972 doğumluyum. 1998'de Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. İktisat Bölümünden mezun oldum.

1998 yılından beri de Uluçınar Vergi Dairesi'nde memur olarak görev yapmaktayım.



T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
BORDİYERLİK MERKEZİ