

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETMELERDE KRİZ YÖNETİMİ
VE
UYGULAMADAN BİR ÖRNEK**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tez Danışmanı : Prof. Dr. İlker BİRDAL

Tez Öğrencisi : Göşeney ŞIKLAROĞLU 9477016

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

İstanbul, 1997

GİRİŞ

BİRİNCİ BÖLÜM : KRİZ

I. Kriz Hakkında Genel Bilgiler

A. Krizin Tanımı	1
B. Krizin Nedenleri	2
1. İşletme Dışı Çevre Faktörleri	3
a. Tabi felaketler	3
b. Ekonomik çevre değişiklikleri	4
c. Teknolojik çevre değişiklikleri	5
d. Hukuki ve politik düzenlemeler	5
e. Sosyo-kültürel faktörler	7
f. Güçlü rekabet şartları	7
2. Örgüt İçi Faktörler ve Başarısız Yönetim	8
a. Tepe yöneticilerin yetersizliği	8
b. Bilgi toplama ve tecrübe yetersizliği	9
c. Yönetim değerleri, inanç ve tutumları	9
d. İşletmenin tarihi geçmişi ve tecrübeleri	9
e. İşletmenin hayat safhası	9
f. İşletmenin diğer özellikleri	10

II. Kriz Süreci ve Sonuçları

A. Kriz Sürecinin Safhaları	10
1. Stratejik Açıklığın Ortaya Çıkması	11
a. İç ve Dış Değişiklikleri Farketmeme (Körük)	13
b. Harekete Geçmeme (Atalet)	14
c. Yanlış Karar ve Faaliyetler	15
d. Kriz	15
e. Çözüm veya Çöküş	16
B. Krizin ve Plansız Değişimin Olumlu ve Olumsuz Sonuçları	17
1. Olumsuz Sonuçları	18
a. Çabuk karar alma zorunluluğu	18
b. Kararlarda merkezileşme eğilimi	18
c. Örgütte ve çalışanlarda gerilimin artması	18
d. Zihni süreçlerin daralması ve kararların niteliğinin bozulması	19
e. Psikolojik ve fizyolojik çöküntü	20

f. Özsavunmanın artması	20
g. Tepe yönetimi ile çalışanlar arasındaki güvenin sarsılması	20
2. Olumlu Sonuçları	21
a. Örgütün zayıflıklarının ortaya çıkması	21
b. Geleneksel yönetim araçlarının değişmesi	21
c. Etkin stratejilerin	22

İKİNCİ BÖLÜM : KRİZ DÖNEMİNDE İŞLETME YÖNETİMİ

I. Kriz Yönetimi Hakkında Genel Bilgi

A. Kriz Yönetiminin Tanımı	23
B. Kriz Yönetiminin Özellikleri	23
1. Kriz yönetimi Birden çok safhadan meydana gelen bir süreçtir.	23
2. Kriz yönetiminin temel amacı, örgütü kriz durumuna karşı hazırlamaktır.	24
3. Kriz yönetimi, mevcut bir kriz durumunu en az zararlarla atlatılmasını sağlar.	24
4. Kriz yönetiminin ilkeleri, stratejik yönetimin ilkeleriyle benzerlik gösterir.	24
5. Kriz yönetimi, örgüte bir takım ek maliyetler getirir.	25
6. Kriz yönetimi, örgütün varlığını tehdit ederek, sonuçta ortadan kalkmasına neden olabilen durumlarla ilgilidir.	25
C. Kriz Yönetimi Sürecinin Safhaları	25
1. Uyarı sinyallerinin belirlenmesi	26
2. Krize hazırlık ve korunma	26
3. Krizin kontrol altına alınması	27
4. Denge durumuna dönüş	27
5. Öğrenme ve değerlendirme	27
D. Kriz Yönetimi Yaklaşımları	28
1. Krizden kaçma yaklaşımı	28
2. Krizi çözme yaklaşımı	29

II. Kriz Öncesi İşletme Yönetimi

A. Krize Karşı Planlamanın Önemi	30
B. Kriz Öncesi Organizasyonel Değişim	31
1. Değişim mühendisliğinden yararlanma	31

2. Yeni organizasyon modellerine kademeli geçiş yapılması	32
a. Toplam kalite organizasyonları	32
b. Öğrenen organizasyonlar	33
c. Sürekli gelişen organizasyonlar	33
3. Organik örgüt yapısı hazırlamak	34
a. Yalın organizasyon	34
b. Organizasyonu sistem haline dönüştürmek	36
C. Krize Karşı Kadro Oluşturmak	37
1. Kriz ekibinin hazırlanması	38
2. Kriz durumunda uygulanacak özel eğitim yöntemleri	39
D. Motivasyon	39
E. Krizi Sezme Yöntemleri	40
1. Erken uyarı araştırma yöntemi	40
a. Başarısız işletme tanımı	41
b. İşletme başarısını etkileyen faktörler	41
c. Analiz yöntemi	42
2. Dinamik planlama sistemi	43
3. Sürekli iç ve dış çevre analizi	45
4. Örgüt geliştirme	46
a. Sorunu tanımlama	47
b. Sorun için çözümler geliştirme	47
c. Harekete geçme	47
d. Faaliyet planı ve müdahale	47
e. Sonuçları değerlendirme	48
III. Kriz Anında İşletme Yönetimi	
A. Krizin Boyutlarını Belirlemek	48
B. Kriz Yönetim Planı Oluşturmak	49
C. Personel Politikası	49
D. Yürütmeyi Sağlamak	50
E. İletişim Politikası Oluşturmak	51
1. Kriz odası kurmak	51
2. Kriz iletişim planı hazırlamak	51
3. Halkla ilişkilerden yararlanmak	52
F. Kriz şartlarında karar almak	53
IV. Kriz Dönemi Stratejileri	
A. Tasarruf ve Tasfiye Stratejileri	54
1. Etrafına bakma stratejileri	54
2. Tecrit etme stratejileri	55

3. Son verme stratejileri	55
4. Mahkum olma stratejileri	56
B. Denge (Süreklilik) Stratejileri	57
1. Yavaş büyüme stratejileri	58
2. Kar ve harmanlama stratejileri	58
3. Fasılalı durgun büyüme stratejileri	59
C. Saldırgan Büyüme Stratejileri	59
1. İşletme içi büyüme stratejileri	60
a. Derinliğine büyüme stratejileri	60
b. Dikey tamlama	61
c. Çeşitlenme	61
2. İşletme dışı büyüme stratejileri	62
a. Birleşme stratejileri	62
b. Satın alma stratejileri	63
c. İşbirliği stratejileri	64
V. Kriz Sonrası Yönetim	
A. Kriz Sonrası Durum Analizi Yapmak	65
1. Kriz sonrası faaliyet ölçeğini belirlemek	65
2. Kriz sonrası durum doğrultusunda yeni amaç belirlemek	65
B. Kriz Öncesi Yönetim Yapısına Dönmek	65
1. Merkezi yapılanmadan uzaklaşmak	66
2. Diğer kriz öncesi şartları sağlamak	66

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM : UYGULAMADAN BİR ÖRNEK

5 NİSAN 1994 EKONOMİK KRİZİNİN BİR İŞLETME ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

SONUÇ

Dipnotlar

GİRİŞ

İşletmelerde Kriz Yönetimi adını taşıyan bu çalışmanın temel amacı, krizin ne anlama geldiği, sebepleri ve ne şekilde ortadan kaldırılacağına dair bilgi vermektir.

Günümüzde işletmecilik dünyası çok dinamik bir yapıya bürünmüştür. Pazar savaşı artık sadece ülke içinde değil, tüm dünya genelindedir. Dolayısıyla, işletmelerin her ürettiklerini satabilmeleri zordur. Bu dinamizmin gerisinde kalan işletmelerde normal düzen bozulmakta ve kriz sürecine girilmektedir.

Krizler karmaşa ve tehlike zamanlarıdır. Bazıları kaybederken, bazıları kazanacaktır. Bu aşamada, kriz yönetimini ciddiye almamış şirketlerin kaybeden taraf olduğu geçmiş tecrübelerle sabitlenmiş bir noktadır. Başarısız olmuş bir işletmenin yönetimi ise, yöneticiler açısından oldukça önemli bir imtihan alanıdır. Çabuk kararlar almayı gerektirir, yeni kabiliyetler ve yaklaşımlar sunmaya zorlar.

Kriz nedenleri ne olursa olsun, iyi bir işletme yönetimi krizi tahmin edebilir ve krize karşı yönetim yapısı hazırlayabilir. Bu önlemlere rağmen işletme krize yakalanmışsa, bu kez kriz anı yönetim tedbirleri uygulanarak, fazla yayılmadan krizden kolay ve kısa süre içinde çıkılabilir. Kriz geçtikten sonra ise yeni duruma göre yapılanma politikası izlenebilir.

Bu doğrultuda çalışmamızın birinci bölümünde kriz hakkında genel bilgiler verilmiştir. İkinci bölümde ise kriz yönetimi hakkında genel bilgiler verildikten sonra kriz öncesi, kriz anında, kriz sonrası işletme yönetimi konularında verilmeye çalışılmıştır.

Unutulmaması gereken nokta, krizlerin tehlikelerle birlikte beraberinde fırsatları da getiriyor olmasıdır. Kriz kelimesinin Çincesi iki kelimeden oluşmaktadır, 'Wei-Ji'. İlk sözcük tehlike demektir, ikincisi ise fırsat. Eğer kriz yönetimine gereken ilgi ve alaka gösterilebilirse, işletmenin o krizden daha da güçlenmiş olarak çıkma ihtimali yüksektir. Servetler kötü zamanda yapılır ve iyi zamanlarda kaybedilir. Veya Nietzsche'nin dediği gibi "Yükselen bir yıldız, ancak bir kaostan doğabilir".

BİRİNCİ BÖLÜM

KRİZ

I. Kriz Hakkında Genel Bilgiler

A. Krizin Tanımı

Kriz , kelime anlamı itibarı ile “bir işin , bir olayın geçtiği karışık safha “ “içinden çıkılması zor durum” , “birdenbire meydana gelen kötüye gidiş yönündeki gelişmeler ve tehlikeli an” demektir.¹

İşletme yönetimi açısından krizin genel kabul görece bir tanımını yapmak oldukça zordur. İşletme yönetimi literatüründe endişe, stres, felaket, panik gibi farklı kavramların kriz yerine kullanılması, kapsamlı bir tanım yapabilmeyi daha da zorlaştırmaktadır. Farklı kavramların kullanılması, konuyla ilgilenen araştırmacıların farklı disiplinlerden olmasından kaynaklanmaktadır.²

Tıp ve psikoloji bilimleri krizi, bir hastalık veya kişisel bir gelişim sürecinin akışında belirgin bir kötüye gidiş veya bir dönüm noktası olarak tanımlar.³

İktisat biliminde kriz kavramı, mevcut şartlarda kendini sürdürmekte güçlük çeken ekonomilerin durumunu anlatmak için kullanılmaktadır.⁴ Hasta bir ekonomik organizmanın, eski biçimde varlığını sürdürememesi ve yeni bir yaşama olanağı elde edebileceği değişiklikleri yapmak zorunda olduğu zaman dilimi olarak da tanımlanmaktadır.⁵

Politika bilimi ise krizi, bir karar birimine ait temel amaçların tehdit edildiği süreç olarak tanımlamaktadır. Tehdit kavramının yanı sıra zaman baskısı ve şaşkınlık kavramları da kriz kavramının öğelerindendir.⁶

Konuya bir yönetim problemi olarak bakıldığında, bir örgütün rutin sistemini bozan ve aniden ortaya çıkan herhangi acil durum olarak tanımlanabilir.⁷

Herşeyden önce kriz, örgüt tarafından beklenmeyen ve önceden sezilemeyen bir durumdur.⁸ Krizle ilgili bazı belirtiler olabilir. Ancak bu noktada önemli olan, örgütün bu belirtileri ve işaretleri sezmemiş olmasıdır. Sezinlenmiş olmaları ihtimalinde dahi bu belirtilerin görmezlikten gelinmesi veya etkin çözümlere bağlanmaması kriz yaratır.

Krizi rutin durumlardan ayırt eden en büyük özellik , acil cevap verme mecburiyetidir. Hem cevap vermek hem de çabuk hareket etmek zorunludur. Bu açıdan kriz durumu, "çabuk ve acele uyum sağlamayı gerektiren değişiklikler" olarak tanımlanabilir.⁹ Durum analizleri yapacak uzun zaman lüksüne sahip olunmadığı için, alternatifler değerlendirilerek hemen karar verilmelidir.¹⁰

Meydana gelen değişme ve gelişmelerin , örgütün hayati durumunu ciddi bir biçimde tehdit etmesi gerekir.¹¹ Örgütün hayatını tehlikeye sokmayan ve denge durumunu bozmayan her çatışma veya sıkıntıya kriz adını vermek doğru olmayacaktır. Belirlenen amaçlardan her sapma veya örgütün gelişimindeki her aksama kriz olarak ele alınmamalıdır. Böyle bir düşünce tarzının sonucu örgütlerin büyük bir çoğunluğunun kriz içinde olduğunu kabul etmek olacaktır.

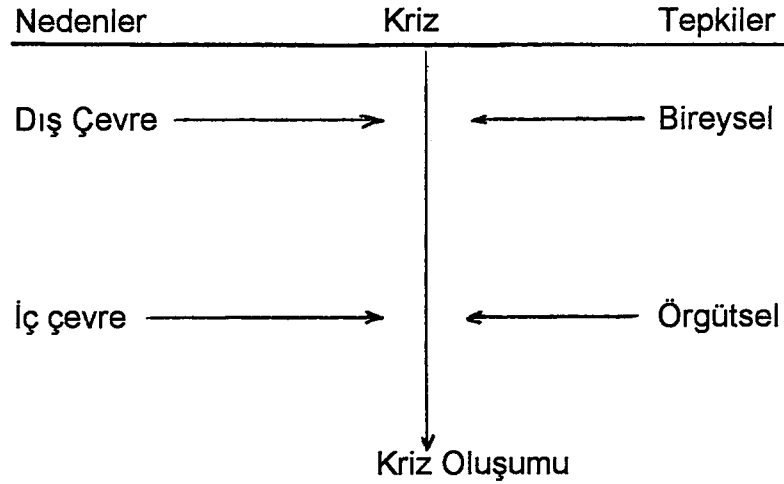
Yukarıda kısaca açıklanan tüm özellikler göz önüne alınacak olursa kriz şu şekilde tanımlanabilir:

Kriz; a) beklenilmeyen ve önceden sezilmeyen, b) çabuk ve acele cevap verilmesini gerektiren, c) örgütün önleme ve uyum mekanizmalarını yetersiz hale getirerek, d) mevcut değerlerini, amaçlarını ve varsayımlarını tehdit eden gerilim durumudur.¹²

B. Krizin Nedenleri

Krizler ani olarak veya kendini hissettirerek ortaya çıkar.¹³ Ne şekilde olursa olsun ,işletmelerin krizle karşılaşmalarının temel nedeni, rekabetin acımasız koşullarında geri kalmalarıdır. Bu temel neden çeşitli faktörlere bağlıdır. Krize neden olan faktörler işletme dışı çevre faktörleri ve işletmenin kendi yapısal sorunları olmak üzere iki

temel grupta toplanabilir. Bu iki temel grubun kriz yaratma durumu şekilde görülmektedir.¹⁴



1. İşletme Dışı Çevre Faktörleri

Krize sebep olan dış çevre faktörleri, işletmenin dışında kalan ve tamamıyla kontrol edemediği faktörlerdir. Çevrenin sürekli değişiklikler karşısında giderek daha çok belirsizleşmesi ve karmaşıklaşması, dolayısıyla olayları önceden tahmin etmenin imkansız hale gelmesi, işletmelerde krize zemin hazırlamaktadır. Belirsizlik ve karmaşıklık arttıkça kriz ihtimali de atmaktadır. Krizin dinamik tabiatı ve ona hemen cevap verme mecburiyeti, yönetimin çevreden gelen ilk etkiye takılmasına ve giderek hızlı gelişmelerin arkasında kalmasına sebep olmaktadır. Böylece krizin şiddetlenme ihtimali de artmaktadır. Ancak krizin çevreden kaynaklanması konusunda, işletmenin çevreye bağımlılığının ve çevrenin işletme üzerindeki kontrolünün düşük veya yüksek olmasının önemli bir payı olduğu söylenmelidir. İşletmede krize yol açacak çevre faktörleri aşağıdaki gibi açıklanabilir:

a. Tabi felaketler

Yönetimin kontrol edemediği yangın, sel gibi tabi felaketler, krizin en belirgin sebepleridir. Beklenmedik felaketler ve tabi çevreyle (toprak-su-iklim) ilgili bir çok faktör işletmeleri krize götürebilir.¹⁵

b.Ekonomik çevre değişiklikleri

Ekonomik belirsizlik ve dalgalanmalar işletmeleri ve faaliyetlerini önemli ölçüde etkilemektedir. Ekonomik şartlardaki istikrarsızlık , ölçülü ve kısa süreli olduğu takdirde, etkileri sınırlı olacaktır. Buna karşılık ekonomideki derin ve uzun süreli dalgalanmalar krize yol açabilir. Bir ekonomide belirsizlik ve istikrarsızlık yaratan sebepler şöyle sıralanabilir:¹⁶

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 değişiklikler
- Ekonomik ve psikolojik nedenlerle halkın satın alma gücünün azalması
- Ürün ve hizmet fiyatlarındaki enflasyonist ve deflasyonist eğilimlerde örgütün fiyat ve ücret kontrollerinde zorlanması¹⁷

İşletmenin faaliyetlerini dolaylı etkileyen faktörler:

- Enflasyonist etkilerle yatırımların azalması karlılığın düşmesi
- Kredi darlığı ve kaynak yetersizliği sebebiyle işletmelerin büyüme gücünün azalması
- Politik çalkantılara bağlı olarak talebin frenlenmesi ve dolayısıyla üretimin düşmesi
- Grev ve lokavt gibi anlaşmazlıkların ortaya çıkması¹⁸
- Para politikaları , faiz oranları, milli paranın diğer paralara oranla devalüe ve revalüe edilmesi
- Mali politikalarda : Şahıs ve kurumlardan alınan vergi oranları¹⁹

c. Teknolojik çevre değişiklikleri

Teknolojik çevre hızla değişmekte, örgütlerin kullandıkları ham maddeler üretim yöntem ve süreçleriyle teçhizat üzerinde etkili olmaktadır.

Günümüzde teknolojik değişikliklere uyum sağlamak hayatîyetini devam ettirmek ve geliştirmek zorunda olan işletmeler için bir ihtiyaçtır. İşletmenin kullandığı teknik ve yöntemlerde hızlı bir değişme söz konusuysa bunun işletmenin temel amaçlarını etkileyeceğı açıktır. Krizin ortaya çıkmasında teknolojik değişikliklerin hızı , değişikliğe uyum süreci ve teknolojiye bağımlılığın oranı önemli ölçüde etkili olacaktır. Özellikle gelişen bir teknoloji işletmenin arz ettiğı mal ve hizmetin yerine ikame edilecek yeni mamüller ve faaliyet alanları ortaya çıkarmışsa örgüt için kriz kaçınılmaz olabilir.²⁰

Teknolojik değişikliğin hızı işletmenin çevresindeki yaratıcı ortama, sektörün buluşlara açık olmasına ve devletin destek ve teşvikine bağılıdır.²¹

Örneğin gelişen teknolojinin bir ürünü olan video cihazlarıyla geniş ekranlı televizyonların ortaya çıkışı sinema salonları ve film yapımcısı işletmelerin yaşamlarını ciddi olarak tehdit etmektedir.

Aynı şekilde kimya sanayinde meydana gelen teknolojik gelişmeler sonucunda sabun, sabun tozu, mayi sabun gibi geleneksel temizlik maddelerini üreten işletmelerde krize yol açmıştır.

Örgütlerin araştırma geliştirme faaliyetlerine gereken önemi vermemeleri de krize yol açmıştır. Teknolojinin sürekli transfer edilmesi bağımlılığın doğmasına ve teknik-ekonomik ömrünü doldurmuş teknolojinin satın alınmasına sebep olabilir. Örgüt bünyesinde mümkün olduğunca yeniliklerin planlanması yeni ürünlerin geliştirilmesi ve mevcut ürünlere yeni kullanım alanları bulunmasını sağlar ve kriz olasılığını azaltır.

d. Hukuki ve politik düzenlemeler

Hükümetin gerek ekonomik gerekse diğer alanlarda alacağı yeni kararlar ve işletmelere yeni yükümlükler getiren hükümler, krize yol açabilir.²²

Tüketicinin korunması amacıyla yapılan hukuki düzenlemeler örgütlere bir takım yükümlülükler getirmektedir. İşletmenin bu konudaki yükümlülükleri:

- Standartlara uygun mal ve hizmet üretmesi
- Malların üzerinde tanıtıcı etiket bulundurması
- Belirtilen garantilere uyması
- Aldatıcı reklamdand kaçınması
- Satış sonrası hizmetleri gerçekleştirilmesi şeklinde sıralanabilir.²³

Bu yükümlülükleri yerine getirmek için işletmede yapılacak reorganizasyon, teknolojik yenilikler vs. işletmeleri krize sokacak nedenleri ortaya çıkarabilir. Artık işletmeler ne üretsek satıyoruz düşüncesinden vaz geçmek zorunda kalmışlardır.

Devletin dışa açılma veya açılmama, ithal ikameci politika izlemesi veya izlememesi, bazı faaliyet konularını tekelleştirme veya mevcut tekelleri kaldırma konusundaki tutumu, örgüt açısından bazı fırsat ve tehditleri de beraberinde getirir.²⁴

Devletin finansal desteği, dış rekabet konusunda hükümetin yaklaşımı işletmeleri direk olarak etkiler.²⁵

Gene devletin ücret ve fiyatlarla ilgili denetim, iş güvenliği, çalışma koşulları, çevrenin korunması hakkındaki hukuki düzenlemeleri de örgütlerin yaşamım üzerinde etkilidir.

Örneğin zehirli kimyasal atıklarını çevreye yayan ve herhangi bir yaptırımla karşılaşmayan bazı örgütler çevre sağlığı konusunda alınan tedbirler doğrultusunda faaliyetlerini sürdürebilmek için ek yatırımlar yapmak zorunda kalmıştır.²⁶

e. Sosyo-kültürel faktörler

Toplumun değer yargıları, nüfus miktarı bileşimi, kültürel düzeyi ve moda anlayışı gibi sosyo-kültürel çevreyi meydana getiren unsurlar örgüte bazı tehdit ve fırsatlar sunar. Yeterince analiz etmemesi durumunda kriz ortaya çıkar.

Örneğin toplumun çeşitli yayın organları, seminerler vs. aracılığıyla sigara kullanımına karşı bilinçlendirilmesi tütün işletmeciliğiyle uğraşan firmaları krizle karşı karşıya bırakmıştır. Tütün üreten işletmeler ya üretimlerini kırmak ya da yatırımlarını diğer alanlara kaydırmak zorunda kalmıştır.²⁷

Günümüzde kadınların aktif olarak çalışma hayatına katılmaları doğum kontrolünün yaygınlaşması, nüfus planlaması çalışmalarının artış göstermesi gibi durumlar da sosyo-kültürel çevrede meydana gelen değişikliklerdendir.²⁸

Bunlar da tüketicinin elektronik beyaz eşyaya talebini arttırmış, birçok ürünü demode bırakmıştır.

Örgütte çalışanların toplumun değişen değer yargılarına paralel olarak çalışma şartlarının iyileştirilmesi, örgüt içi sosyal faaliyetlerin artırılması, denetimin azaltılması gibi istekleri örgütleri mevcut yapının dışına çıkmaya zorlamaktadır. Ayrıca toplumun değer yargılarının değişmesi, müşterinin ilgisinin azalması, sosyal karışıklık ve huzursuzluklar işletmeleri krize sevk edebilir. Burda toplumun değer yargısının değişmesinin uzun bir süreç alacağı düşünülürse bu anlamda krize az raslanacaktır.²⁹

f. Güçlü rekabet şartları³⁰

Büyük ve güçlü rakiplerin mamullerini farklılaştırarak ve teknolojik yeniliklerin avantajlarını kullanarak pazar payını artırma mücadelesine girmeleri işletmeyi krizle başbaşa bırakabilir.

İşletmenin varlığını sürdürebilmesi, büyüme ve gelişmesi, rekabet koşullarıyla yakından ilgilidir. Bir işletmenin faaliyette bulunduğu alana yeni rakiplerin girmesi ve/veya ikame malların üretilmesi o işletmenin pazar payında azalmaya ve dolayısıyla krize neden olabilir.

İşletmelerin krizle karşılaşmalarında önemli bir etken de sadece mevcut rakipler ve faaliyette bulunulan sektörde meydana gelen değişimleri izlemeleridir. Özellikle az sermaye ve az teknik uzmanlaşma gerektiren faaliyet alanlarında kolaylıkla potansiyel rakipler ortaya çıkabilir.³¹ Bu artış rekabeti derinleştirir. Günümüzde de yeni hammaddeler kullanılarak sürekli Ar-Ge çalışmaları yeni mamullerin sayısını arttırmış böylece yaşam süresini azaltmıştır. Dolayısıyla yeni mamullerin üretimi işletmeler arası rekabetin odak noktası olmuş, sıra dışı bir ürün işletmeleri krize sokabilecek konuma sahiptir.

2. Örgüt İçi Faktörler ve Başarısız Yönetim:

Dış çevre tamamıyla kontrol edilemez değilse, başlangıçta dış çevreden kaynaklanıyor gibi görünse bile, işletmenin krize düşmesinde örgüt içi faktörlerin etkili olduğu iddia edilebilir.³² Bu açıdan işletmelerde krizin daha çok iç çevre yetersizliklerinden ve başarısız yönetimden kaynaklandığını söylemek yanlış olmaz. İç çevre faktörleri şu şekilde açıklanabilir.

a. Tepe yöneticilerinin yetersizliği: Üst kademe yöneticilerinin kabiliyetsiz ve yetersiz olması ,yöneticinin tahmin etme ve sezgi gücünün zayıf olması, yeni problemlerin farklılığını kavrayamama ve onlara eski çözümleri uygulama eğilimi,çevrenin aktif ve dinamik yapısı karşısında pasif veya yavaş kalma sistemi kusurlu bulma ve taktikleri tehir etme. Yöneticinin önündeki sorunu kriz olarak algılayacak kişilikte olmaması tepe yöneticilerini kendilerini sadece stratejist olarak görme eğilimi onların bir çok özel sorumluluğu (moral, motivasyon, amaç oluşturma, inanç ve değerleri yerleştirme , ideoloji aşılama vs.) yerine getirmelerine engel olur.İşletmelerin büyüme dönemlerinde yöneticilerin yetersiz kalmaları kaçınılmazdır.

b. Bilgi toplama ve tecrübe yetersizliği: Krizler sadece sürpriz durumlarda ortaya çıkmayabilir. Genellikle örgüt ve çevresindeki olumsuz etkileşimle ilgili tehditlerin farkına varamamak krize yol açmaktadır. Bu ise açıkça ya ihmal ya bilgi toplayamama ya da tecrübesizlikle ilgilidir.³³ Ancak değişikliklerin zamanında fark edilerek gereken önlemlerin alınamaması tepe yöneticilerinin yetersizliği kadarda onların bu konuda karşılaştıkları baskılarla da ilgilidir. Gerekenin yapılması konusunda bir takım engellerle de karşılaşılır. Tehdit faktörlerini araştırmak ve tehdit yaratan durumu saptamaya hazır olmak çoğunlukla yöneticinin kötümserliği olarak kabul edilir.³⁴

Yöneticilerin tehditleri fark ederek bu tehditlere uygun ve zamanında tepki gösterememesinin bir nedeni de işletmeyi tehdit eden durumları ortaya koyduğunda bu durumun kendi yetersizliği ile karıştırılıp karıştırılmayacağından emin olamamasıdır. Bu yüzden tahmin ve sezgi gücü yüksek yetenekli yöneticilerinde tehlike ve tehditleri yadsıyarak bu konuda bir önlem almamaları mümkündür.³⁵

c. Yönetimin değerleri inanç ve tutumları: 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 süreci koruma eğilimindedir. Bu durumda verilecek kararlar ekonomik-rasyonel olmaktan çok hissi olacaktır. Kriz durumu yönetimi önceki yöntemlere bağlı kalacaktır. Ancak geçmiş çözümler yeni krizler için muhtemelen uygun olmayacaktır. Buna rağmen geçmiş krizlerde başarıyı sağlayan faktörlerin algılanması ve tecrübe yeni krizlerde önemli ipuçları sağlayabilir.

e. İşletmenin hayat safhası: İşletmelerin üç temel gelişme safhasından söz edilebilir.³⁶ Doğuş, gelişme ve olgunlaşma. Gelişme safhalarına ek olarak gerileme ve çöküş safhalarında göz önüne alınırsa bir işletme için toplam 5 safhadan sözedilebilir.

İşletmeler gelişme dönemlerinde büyümeyi sağlamak için krizle karşı karşıya kalabilir. Bunlar daha çok tahmin edilebilir krizlerdir. Bu krizler sadece mali yetersizliklerin sebep olduğu değil aynı zamanda fırsat krizleri de olabilir.

Büyük gelişme fırsatları büyük heyecan ve telaş yaratır. Aradaki fark korku krizlerinde muhtemel kayıplar asgariye indirilmeye çalışılırken fırsat krizlerinde elde edilecek kazançlar azamileştirilmeye çalışılır.³⁷

Aynı şekilde işletmelerin gerileme dönemlerinde sık sık krizle karşılaştıklarını söylemek mümkündür. Bu safhalarda daha çok korku kayıp krizleri ortaya çıkar ve genellikle işletmenin sürekliliğini tehdit eder. Büyüme safhasında işletmenin uyum sağlama güçleri yeni durum karşısında zayıf kalırken gerileme safhasında özellikle ehil olmayan yönetici ve diğer beşeri güçlerin fazlalığı krizi şiddetlendiren faktörler olarak bilinir.

f. İşletmenin diğer özellikleri: İşin özellikleri işletmenin faaliyette bulunduğu alanda teknolojik değişim hızının yüksek olması, sürekli üretim yapılmasının gerekli olması vs. örgütlerin büyümesi sırasında koordinasyon, kontrol ve iletişimin yetersiz olması, örgütün değişen iç ve dış şartlara kolayca uyum sağlayacak esneklikte olmaması ve yönetimin merkezileşme derecesinin çalışanların karar alma inisiyatiflerini kullanmalarını engelleyerek motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyecek kadar aşırı olması.

II. Kriz Süreci ve Sonuçları

A. Kriz Sürecinin Safhaları

Krizin başlangıcından, örgütün krizi çözmesi veya yaşamının son bulmasına kadar geçen süre birden çok safhaya ayrılabilir. Kriz sürecinin safhalara ayrılarak incelenmesi, bu sürecin daha iyi kavranmasına ve her safhada alınması gereken önlemlerin ortaya konmasına yardımcı olacaktır.

Herhangi bir kriz süreci kaç kademeye ayrılırsa ayrılısın genel anlamda üç temel safhadan söz edilir.

1.Stratejik açıklığın ortaya çıkması :

Yöneticiler ,yapacakları stratejik planları devamlı olarak değerlendirerek çevre faktörlerindeki değişikliklerle işletmenin kaynakları arasında uyum sağlamaya çalışırlar. Bu durumda stratejik plan ve uygulaması başarıyı belirleyen ana faktör olarak ortaya çıkar.

Etkili olmayan yönetim stratejinin hazırlanmasında veya uygulanmasında hatalara yol açabilir. Herhangi birisindeki yönetim hataları krizi davet eder.

Başka bir ifade ile ,dış çevrenin sürekli değişmesi ve karmaşıklaşması yanında yönetimin de başarısız olması işletme ve çevresi arasında bir "stratejik açıklık" oluşturmaktadır.³⁸

Bütün işletmeler için strateji geliştirme süreci benzerdir.Bunlar;

- Amaçların tesbiti
- Dış çevrenin analizi
- İşletmenin kaynak ve kabiliyetlerinin analizi
- Uygun stratejinin seçimi
- Uygulama ve sonuçların değerlendirilmesi

Bu safhalarda stratejik açıklığın ortaya çıkmasına sebep olacak faktörler şunlardır.³⁹

a) Eksik veya yanlış çevre analizi : Çevre değişikliklerinin işletmeye potansiyel etkisi ancak iyi bir analizle belirlenebilir. Bu nedenle işletme çevresiyle devamlı haberleşmeli ve analiz etmelidir. Eksik haberleşme ve yetersiz bilgi toplama çevreyi tam ve doğru anlamayı önler.

b) Örgüt yapısının esnek olmaması : Fırsatları değerlendirmede ve değişikliklere cevap vermede örgütü yetersiz kılabilir, nedeni ise tepe yönetiminin yerleşik felsefe ve varsayımlarıdır. Geçmiş

dönemlerde mamül yönelimli işletmeler, pazar yönelimli olmaya uyum sağlayamamışlardır.

c) Yetersiz çevre desteği : İşletmenin yakın dış çevreden beklediği desteği görememesi ve ek mali kaynaklar bulamaması ayrıca genel ekonomi büyürken sanayi kolunun gelişmemesi açıklığa sebep olur.

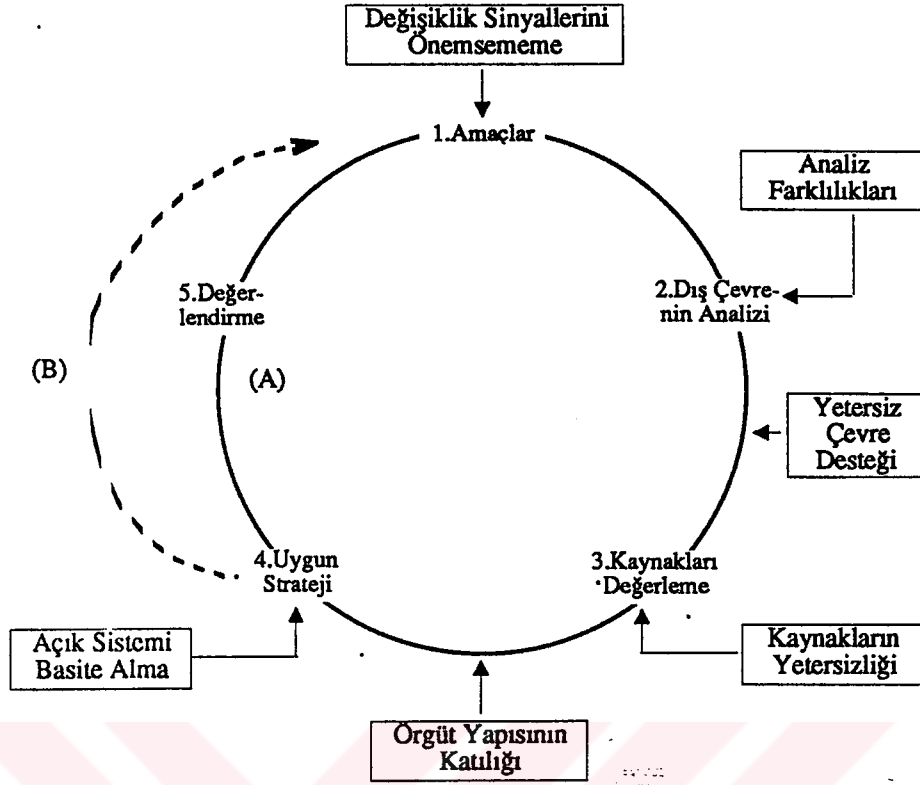
d) İşletmenin sahip olduğu kaynakların istenen amaç için yeterli ve uygun olmaması.

e) Açık sistemi ve çevre etkisini basit etki-tepki veya sebep-sonuç ilişkisi görerek strateji oluşturmaya çalışmak açıklığın en önemli sebebidir. Halbuki çevre oldukça karmaşık ve işletmeyle etkileşimi çok yönlüdür.

f) Yetersiz uygulama ve yöntem yanlışlıkları : En uygun strateji seçilerek yöneticilerin astlarını yeni durum değerleri aşılıyarak motive edebilmeleri ve uygun iş görme yöntemlerini ortaya çıkarmaları gerekir. Aksi takdirde açıklık olur.

g) Değişikliklerle ilgili sinyalleri önemsememe : Çevreden gelen ikazları yanlış değerlendirmek, zayıf sinyalleri alamamak veya güçlü olanlarını önemsememek stratejik açıklığı meydana getiren bir diğer faktördür.

Bütün bu faktörler ile strateji belirleme sürecini aşağıdaki şekilde gösterdiğimizde açıklık daha iyi görülebilir.

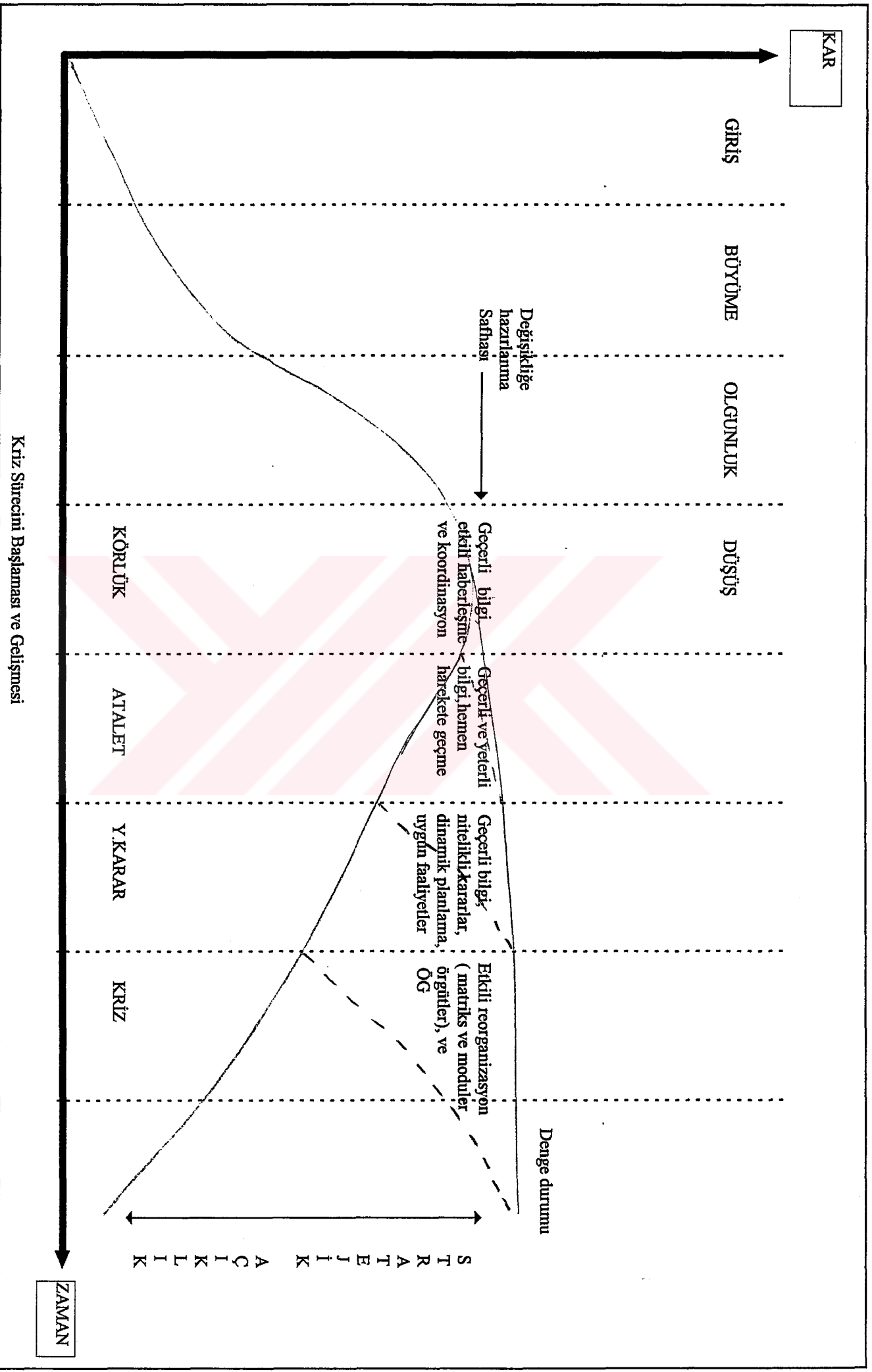


Stratejik açıklık yönetimi dolayısıyla işletmeyi çevreden giderek koparıp gerilemeye ve başarısızlığa, varlığını tehdit edecek noktaya götürür. Dikkat edilirse işletmelerin krize düşmeleri dış çevre kaynaklı görünse de asıl örgüt içi faktörler önemlidir.

Stratejik açıklığın ortaya çıkması ve krizin baş gösterme süreci beş ana safhaya ayrılabilir. Şekilden kriz sürecinin başlaması ve gelişmesini görebilirsiniz.⁴⁰

a. İç ve Dış Değişiklikleri Farketmeme (Körlük)

İşletmenin dış çevre değişme ve gelişmelerini teşhis ve tanımlamada yetersiz kalmasıyla başlar. Değişme ve gelişmelerin farkında olamamanın henüz somut belirtileri yoktur. Ancak krize işaret eden bazı problemler belirmeye başlar. Vasıfsız eleman artışı, eskimiş yönetim süreçleri, şekille içeriğin yer değiştirmesi, amaçların açık tanımlanamaması ve araçlarının ön plana çıkmaya başlaması, sabit karar kriterlerinin azlığı, sıkıntı ve çatışma korkusu, etkili haberleşmede zayıflamalar, örgüt yapısının geçerliliğini kaybetmeye



başlaması gibi. Ayrıca beklenmedik bir olay karşısında yapılan plansız değişiklikler işletmenin niteliğine yönelik problemlerdir, yönetim kademelerinde yer alır, alta yansımaz, dolayısıyla maddi kayıp gözükmez.

Bu durumda işletmelerin örgüt yapısı ve süreçleri geliştirilmeli, bilgi toplama ve analiz yöntemleri kontrol edilmeli, yapı esnek hale getirilmeli, amaç belirleme ve karar alma süreçleri güçlendirilmelidir.

b.Harekete Geçmeme (atalet)

İkinci safha beklenmedik olaylar karşısında başarının düşmesine veya bozulmasına rağmen herhangi bir faaliyetin işletmelerde olmamasıdır. Bunun üç önemli sebebi vardır;

-Çıkan tehlike veya fırsatın geçici olabileceği düşüncesi ile “bekle gör” politikasının cazip görünmesi

-Değişikliğin mevcut dengeyi bozacak olması,dolayısıyla pahalıya mal olacağı veya yeni problemler çıkaracağı endişesi ,

-Geçmiş başarıların mevcut politika ve uygulamalar ile kazanılmış olması sebebiyle yöneticilerin mevcut faaliyetlere bağlı kalma eğilimi.

Ancak zaman geçtikçe işletme çevredeki değişiklikler sebebiyle zorlanmaya ve gerilim içine düşmeye başlamıştır. Bu zorlanma giderek masrafların artması, kaynakların yetersizleşmesi, amaçların gerçekleşme oranının düşmesi gibi ölçülebilir hale gelir.

Bu noktada işletme içinde liderliğin rolü ve önemi artmaya başlar tehlike ve fırsatların geçici olup olmadığını belirlemek, değişikliğin kısa ve uzun dönemde işletme üzerinde yapacağı etkileri tahmin etmek liderliği ön plana çıkarır. Tepe yönetimi hemen harekete geçerek uygun faaliyetleri uygulamaya koymalıdır. Gerekli değişiklikler hemen yapılmalıdır.

c.Yanlış karar ve faaliyetler.

Bu safhada çevredeki değişiklikler ve iç problemlerin yorumlanmasındaki belirsizlikler yönetimin yapması gereken davranışın yönü konusunda yöneticiler arasında hakim bir görüşün oluşmasını önler. Geleceğe yönelik olma belirsizlik ve risk karar alternatiflerini çoğaltır. Kişisel yorumlar ve sezgiler ön plana çıkar. Bu durum ise yöneticiler arasında fikir birliği sağlamayı zorlaştırır.

Kullanılan yaklaşım, karar verme durumunda olanları ikna etmek ve gerginliği azaltmak için herkesin iyi bildiği veya uygun gördüğü faaliyetlere yönelmektir. Bu yaklaşım ise işletme için değişikliğe uygun cevabın verilme ihtimalini azaltır. İşletmeler genellikle uyum sağlamak için yanlış cevap verme eğilimindedir. Masrafları kısmak ödemelerde kesinti yapmak örgüt yapısını gözden geçirerek yönetimin kontrolunu artırmak gibi. Böylece örgütte merkezileşme başlar.

Diğer taraftan işletmede gerilim artmıştır, kararların merkezileşmesi ile birlikte daha az ve eksik bilgi sağlanması ve gerilimin artması kararların niteliğini bozar. Başarısızlığın ölçülebilir hale gelmesi gizliliği artırır ve koordinasyonu zayıflatır. Ayrıca yöneticiler alt kademelerden gelen şikayet ve ikazları önemsemezler. Bu da krizin ortaya çıkmasının hem sebebi hem sonucu olur. Verilmesi gereken cevap doğru ve tam bilgi toplamaya özen göstererek uygun stratejileri seçmektir.

d.Kriz

Bir işlemenin ilk üç safhadaki gelişmeler olmaksızın ve beklenmedik bir şekilde kriz ile karşılaşması mümkündür. Ancak bir çok işletme krizi önceden tahmin etme ve karşılama fırsatına sahiptir.

İlk safhalardaki problemler başarısız bir şekilde cevaplanmışsa ve değişikliklere uyum sağlanamamışsa kriz ortaya çıkar ve yönetimde kızgınlık ve telaş yeralır. Genellikle planlama

yapmak gereksiz görölmeye ve günlük faaliyetler önem kazanmaya başlar. İşletme içindeki gerilim alt kademelere doğru yayılır. Böylece örgüt iklimi bozulur, herkes çok çalışır, ancak başarı bir türlü gerçekleşmez.

Problemler işletmeyi sosyal alanda da aşındırır. Müşteriler, çalışanlar, satıcılar ve işletme ile ilişkisi olan diğer kişi ve guruplar bu ilişkilerini sınırlamaya ve gevşetmeye başlar. Geniş çaplı bir re-organizasyon ile personel yapı süreç değerler ideoloji amaç ve stratejilerde değişiklik yapmaya ihtiyaç vardır. Örgüt kültürü değişikliklere kolayca uyum sağlayacak şekilde açık hale getirilmeli ve daha esnek ve modüler bir yapı oluşturulmalıdır.

Kriz durumunda tepe yöneticilerini değiştirmek genellikle başvurulan bir yöntemdir. Zihni ve karar alma yetersizliklerini ortadan kaldırmak ve yeni fikirler geliştirmek için bu yöntem fayda sağlayabilir. Bu da değişiklik ihtiyacının bir sembolü olarak fayda sağlar ve gerginliği azaltmak için suçluları cezalandırmış olma rahatlığını verir. Yönetim ve örgüt geliştirme faaliyetlerine ağırlık verilmelidir.

e.Çözüm veya çöküş:

İşletmenin içine düştüğü krize cevap verebilmek için son şansıdır. Yöneticiler uygun stratejiyi seçmeli, amaçlarını oluşturmalı ve değişikliği başlatmalıdır. Başlangıç safhasından kriz durumuna kadar problemler, her safhada çözümlenemeyecek olursa gittikçe büyür ve derinleşir. Çözümler ise daha zorlaşır.

Son safhada da krize uygun cevaplar verilmezse, işletme için çöküş kaçınılmaz hale gelir. İşletmede sermaye yetersizliği, pazar payında düşme, tecrübeli ve ehil elemanların uzaklaşması gibi ciddi ve somut problemler ortaya çıkar. İşletme içindeki ve işletme ile çevresi arasındaki çatışma, kolayca çözümlenemeyecek kadar büyümüştür. Örgütte çözülme, çevreye bağlı olmaksızın artar.

B. Krizin ve Plansız Değişmenin Olumlu ve Olumsuz Sonuçları

Kriz durumu ister olumlu ister olumsuz olarak algılsın , örgütte daha önceden planlanmamış bir değişiklik gerektirir.

İç ve dış çevrede oluşan beklenmedik değişiklikler, işletmeyi mevcut yöntem ve tecrübelerin dışına çıkmaya zorlar. Yönetimin rasyonel ve etkili bir şekilde cevap verebilecek kadar zamanı da olmaz. Bu sebeple kriz plansız değişiklikler yapmayı, programlanmamış faaliyetleri ve yeni kabiliyetler geliştirmeyi zorunlu kılar.

Krizin sonuçlarıyla ilgili problemler üç grupta toplanır : a) Kontrolün merkezileşmesi b) ciddi kayıp korkusu, tehlikeler ve krizde kaynaklanan risklerin durumuna göre karar verenlerde olumsuz tutumların gelişmesi ve c) kognitif süreçlerin ve karar kabiliyetlerinin tahrip olması. Bu sonuçlar ise, işletmenin uyum sağlamada etkinliğini azaltıcı bir rol oynar. Yöneticiler, bu tür eğilim ve olumsuz sonuçlara direnmek için farkına varma, duyarlı olma ve kapasite geliştirme ihtiyacı duymaya başlarlar.

Krizin, örgüt ve çalışanlar açısından olumlu sonuçları olduğu da gözardı edilmemelidir. Örgütün yaşamını tehlikeye sokan, örgüt üyelerini gerilime iten bir olayın olumlu sonuçları olması ilk bakışta tuhaf gelebilir. Fakat düşünüldüğünde, krizin birçok durumda yeni bir başlangıca temel oluşturduğu görülmektedir.

Kriz, nitelikli bir yönetimin yardımıyla örgütü başarıya götürecek bir köprü görevi görebilir. Yükselen bir yıldız, ancak bir kaostan doğabilir.⁴¹

1. Olumsuz Sonuçları

a. Çabuk karar alma zorunluluğu

Acil karar alma zorunluluğu , yeteri kadar bilgi toplama imkanı vermez. Sağlıklı bir karar için bilgi toplamaya, analiz etmeye, alternatifleri tanımlamaya ve uygun stratejileri seçecek kadar zamana ihtiyaç vardır. Ancak acil kararlar hızlı bilgi akışını, bölümler arası ilişkileri, yatay ve çapraz haberleşmeyi gerektirir. Eksik bilgilerle veya yanlış ve çelişkili verilerle karar almak durumunda kalınır.

Hızlı bilgi akışı ve çok yönlü haberleşme ihtiyacı, mevcut örgüt yapısını yetersiz hale getirir. Kişi ve gruplar arasındaki gayri resmi ilişkilerin niteliğinin bozulmasına, güvensizlik ve anlaşmazlıklara sebep olur. Bu durum da bilgi akışı için gerekli olan işbirliğini engeller.

b. Kararlarda merkezileşme eğilimi

Kriz süresince bilgi toplama kabiliyetlerinin azalması ve rutin faaliyetlerle standart programların dışına çıkma gereği, yönetimde hem karar alma hem de kontrolün merkezileşmesi sonucunu doğurur. Bu da örgütün yapısını ve kabiliyetlerini yetersiz duruma düşüreceği için tepe yönetiminin alt kademelere olan güveni azalır ve başarısızlığa karşı bir tedbir olarak kararları merkezileştirir. Kararlara en üst seviyedekilerle tepe yönetiminin güvenini kazanmış bir kaç kişi katılır. Dolayısıyla karar grubu, güçlü bir lider tarafından yönetilen homojen bir gruba dönüşür.⁴² Böylece yeni fikirlerin ortaya çıkması sınırlanmış olur. Yönetimin karar alma kabiliyeti zayıflar.

Merkezi karar biriminin oluşturulması, çalışanların inisiyatiflerini kullanmalarını ve motivasyonlarını da olumsuz yönde etkiler.

c. Örgütte ve çalışanlarda gerilimin artması

Krize uygun cevabın hemen verilmesi gereğinin meydana getirdiği telaş ve sınırlı bilgi ve kaynaklarla çevreye uyum sağlama

çabası, tepe yönetiminde ve giderek tüm çalışanlarda bir gerginlik yaratacaktır.

Kararlara belirli kişilerin katılması, bu kişi ve grupları sorumluluk, güven ve karşılıklı yardım ilişkileri açısından diğerlerinden farklılaştıracaktır. Bu farklılaşma, bu kişi ve gruplarda başarısızlıktan sorumlu olma duygusu sebebiyle gerilimi artırırken, diğer kişi ve gruplar arasında çatışma da doğurabilir. Gerilim giderek alt kademelere ve tüm örgüte yayılır ve şiddetlenir.

Krizle karşılaşan birçok örgütte rastlanan bir uygulama şekli de çalışanların bir kısmının işten çıkarılmasıdır. Krizi ortadan kaldırmada başvurulan bu yöntem, örgüt açısından büyük sakıncalar doğurabilmektedir. Çünkü böyle bir durumda çalışanlar, örgütü tehdit eden zorlukları bir kenara bırakarak kendileri için 'varlıklarını koruma stratejileri' geliştirmeye çalışacaklardır. Bu iç dinamik ise, dış zorlukların fazlasıyla şiddetlenmesine ve örgütte çalışanların örgüt amacı yerine, artık örgüt amacıyla uzlaşmayan bireysel amaçlara ulaşmaya çalışmalarına neden olacaktır.⁴³

d. Zihni süreçlerin daralması ve kararların niteliğinin bozulması

Kısa zamanda karar alınması gerektiği için üyelerde zihni süreçlerin kullanımında zayıflama görülür. Karar alma, analiz yapma ve tahmin etme gibi süreçlerde rahatsızlıklar ortaya çıkar. Hesap hataları, daha az fikir üzerinde durma ve belirli problem üzerinde yoğunlaşma gibi. Şiddetli krizler, yöneticileri önemli ama daha az muhtemel kararlar almaya yöneltir. Özellikle krize cevap vermede muhtemel başarısızlığın sorumluluğunu dağıtmak ve örgüt içi çatışmaları azaltmak için herkesin kabul edebileceği çözümler bulma sonucunu doğurur. Bu durum ise genellikle kararların niteliğinin bozulması sonucunu doğurmaktadır. Böylece ;

- ya yanlış problemin çözülmesi,
- ya problemin yanlış teşhis edilmesi,
- ya probleme yanlış çözümün uygulanması,

- ya da doğru problemin çok geç çözüme ulaştırılması gibi muhtemel sonuçlardan birisiyle karşılaşılır. Bu dört alanda yapılabilecek hatalar, krize uygun cevap verilmesini büyük ölçüde engeller.

e. Psikolojik ve fizyolojik çöküntü⁴⁴

Kriz ortadan kaldırıldıktan sonra, örgüt üyeleri uzun bir süre krizin etkisinden kurtulamazlar. Kısıtlı bir sürede gösterilen aşırı performans, örgüt üyelerini bedensel ve zihinsel olarak yormuştur.

Kriz dönemi başarıyla atlatılmış olsa da, sonuçtan tam emin olunmaması, küçük problemlerin bile kriz habercisi olarak algılanması gibi durumlar kriz sonrası ortaya çıkan sonuçlardandır.

f. Öz savunmanın artması⁴⁵

Kriz süresince tüm dikkatlerini kriz üzerinde yoğunlaştıran örgüt üyeleri bu durumun ortadan kalkmasıyla, geleceğe ilişkin korkularını ön plana öikarmaya başlarlar. Üyesi oldukları örgütün tekrar bir krizle karşılaşp karşılaşmayacağından emin olamayan çalışanlar farklı bir işte çalışma eğilimi gösterebilirler.

g. Tepe yönetimi ile çalışanlar arasındaki güvenin sarsılması

Kriz, tepe yönetimi ile alt kademeler arasındaki güvenin azalmasına sebep olur. Alt kademedekiler, kendilerine yeterince yol gösterilmediğini iyi bir şekilde yönetilmediklerini düşünürken; tepe yönetimi krizin, alt kademedeki uygulama hatalarından ortaya çıktığını düşünebilir. Bu düşünceler tepe yönetiminin yetkiyi merkezileştirmesi ve kontrolleri sıklaştırmasına neden olurken, alt kademedekilerin tepe yönetimine olan saygısı azalır, gruplar ortaya çıkar, değişikliklere karşı güçlü bir direniş belirgin hale gelir.

2. Olumlu Sonuçları

Kriz esnasında ve sonrasında karşılaşılan tüm olumsuzluklara rağmen, başarılı bir kriz yönetimi gerçekleştirilmesi halinde, krizin birçok olumlu yönünden bahsetmek mümkündür.

a. Örgüt zayıflıklarının ortaya çıkması

Örgütlerin büyük bir çoğunluğu, herşey yolundayken faaliyetlerini gözden geçirme çabası içine girmezler. Şu veya bu şekilde farkedilen problemlerin üzerine gitmek yerine, zamanla bu problemlere alışırılar. İşte kriz, bu tür zayıflıkları ortaya çıkarması nedeniyle olumlu bir olaydır. Ancak kritik bir durum oluştuğunda, bu durumun zorlayıcılığı örgütü değişime hazır hale getirir.⁴⁶

b. Geleneksel yönetim araçlarının değişmesi

Krizin ortadan kaldırılabilmesi büyük ölçüde, örgüt için tehdit oluşturan durumun erken farkedilerek ortaya çıkmasını sağlayan gerçek sebeplerin teşhis edilmesine bağlıdır. Ancak bu faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde genellikle geleneksel yönetim araçları yetersiz kalmaktadır.

Krizin ilk safhası olan potansiyel kriz safhasında geleneksel yönetim araçları henüz yetersiz olmasa da ilerleyen safhalarda bir erken uyarı sisteminin varlığı önem kazanacaktır. Geleneksel yönetim araçları birçok durumda, krizin gerçek nedenleri ile örgütün krizi ortadan kaldırmada sahip olduğu hareket alanının belirlenmesinde yardımcı olmaz. Bu bakımdan, krizin geleneksel yönetim araçlarının değişimini sağlaması, örgütün yeni bir krizle karşılaşması olasılığını azaltacağı gibi olası bir krizin etkilerinin de en aza indirgenmesinde yardımcı olacaktır.

c. Etkin stratejilerin geliştirilmesi

Örgütün problemleri ve zayıflıklarının açığa çıkması ile erken uyarı sisteminin kurularak dış çevrede meydana gelen tehdit veya fırsat niteliğindeki değişimlerin zamanında fark edilmesi, etkin stratejilerin geliştirilmesine olanak tanır. Bu yolla örgütün varlığını sürdürmesi, büyümesi ve gelişmesi daha kolay hale gelir.

d. Takım ruhunun oluşturulması ve yeni yeteneklerin keşfi

Sağlıklı bir kriz yönetiminin gerçekleştirilmesi halinde örgütte çalışanlar, özellikle orta ve alt kademe yöneticileri, kriz durumunda olağandışı görevler üstlenerek tepe yöneticilerinin ilgisini çekebilirler. Bu yolla çalışanların mesleki yönden ilerlemeleri sağlanırken, örgüt yeni yeteneklerden yararlanma fırsatı bulacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

KRİZ DÖNEMİNDE İŞLETME YÖNETİMİ

Pek çok işletme kriz dönemlerini başarıyla kullanarak dönemin devleri arasına ismini yazdırmıştır.⁴⁷

Kriz döneminde başarı, etkin bir işletme yönetimi ile sağlanabilir. Bu çalışmada kriz dönemi işletme yönetimi ; tanımı, özellikleri, süreci, yaklaşımları, kriz öncesinde, kriz esnasında ve kriz sonrasında olmak üzere incelenecektir.

I. Kriz Yönetimi Hakkında Genel Bilgiler

A. Kriz Yönetiminin Tanımı

Kriz yönetimi, bir yöneticinin muhtemel tehlike durumlarında kendi amaçlarını kabul edilebilir bir maliyetle karşılamaya çalışması sürecidir.⁴⁸

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 gösterilir.

B. Kriz Yönetiminin Özellikleri

Kriz yönetiminin özelliklerini sıralayacak olursak;

1. Kriz yönetimi; birden çok safhadan meydana gelen bir süreçtir: Kriz yönetimi; olası bir krizi engellemek veya mevcut bir kriz durumunu ortadan kaldırmak için gerekli önlemlerin belirlenerek uygulanmasını içeren bir süreçtir. Bu süreci meydana getiren safhaları beşe ayırarak incelemek mümkündür: 1. Uyarı sinyallerinin belirlenmesi, 2. Krize hazırlık ve korunma, 3. Krizin denetim altına alınması, 4. Denge durumuna geçiş, 5. Öğrenme ve değerlendirme.

2. Kriz yönetiminin temel amacı; örgütü, kriz durumuna karşı hazırlamaktır: Kriz önceden tahmin edildiğinde gerekli önlemler alınabilir ve olası durumlara karşı planlar hazırlanabilir. Bu planlar, mevcut talimatların değiştirilmesine ya da yeni talimatların üretilmesine neden olabilir. Her iki durumda da bu planların hazırlanması, çalışanların problemle başa çıkma konusunda kendilerine güvenlerini artırır. Bununla birlikte, cevap verme ile ilgili olarak zaman baskısı azalmış olur. Etkin bir kriz yönetimi sayesinde örgütler, krizi önceden tahmin edebilir ve gerekli önlemleri alabilirler.⁴⁹

3. Kriz yönetimi, mevcut bir kriz durumunun en az zararlarla atlatılmasını sağlar: Herhangi bir kriz durumuyla karşılaşan örgüt, bu dönemi en az zarar ve kayıpla atlatabilir. Çünkü etkin bir kriz yönetimi sayesinde; krizin kısa sürede denetim altına alınması ile örgütün istikrarlı duruma getirilmesi sağlanırken, kayıp ve zararlar da büyük boyutlara gelmeden sınırlandırılabilir.

Krizin en önemli özelliklerinden birisi de kısa sürede dallanıp, budaklanması ve genellikle işi tam bir çıkmaza sürüklemesidir. Örgütün bu dönemi en az zararlarla atlatabilmesi için, yönetimin her zamanki yöntemleri bir kenara bırakarak , cesaretle krizin özü ile ilgilenmesi gerekir.⁵⁰

4. Kriz yönetiminin ilkeleri, stratejik yönetimin ilkeleriyle benzerlik gösterir:⁵¹ Stratejik yönetim; belirlenen amaçlar doğrultusunda dış çevrenin analiz edilerek, örgütün kaynak ve kabiliyetlerinin belirlenmesi, uygun stratejilerin seçilmesi, stratejik planların uygulanabilmesi için gerekli yapının kurulması ile stratejilerin uygulanması ve stratejilerin amaçları gerçekleştirip gerçekleştirmediğinin kontrol edilmesi faaliyetlerini içerir.

Kriz yönetimi ise; uyarı sinyallerinin belirlenerek , hazırlık ve korunma mekanizmalarının kurulması sayesinde etkin bir şekilde değerlendirilmesi veya krizin örgüt üzerindeki olumsuz etkilerinin en aza indirilmesi için gerekli önlemlerin belirlenmesi, uygulanması ve değerlendirilmesi şeklinde özetlenebilir.

Karşılaştırılacak olursa, kriz yönetiminin ilkeleri ile stratejik yönetimin ilkeleri arasında benzerlik vardır. Örneğin; erken uyarı sinyallerini izlemek, rakiplerin sinyallerini izlemekten çok farklı değildir. Ayrıca hazırlık ve korunma mekanizmalarının planlaması ile yeni teknolojilere cevap olarak biçimsel değişim süreçlerinin planlaması arasında da önemli bir fark yoktur.

5. Kriz yönetimi, örgüte bir takım ek maliyetler yükler:

Örgütte değişik sinyalleri alabilen çeşitli erken uyarı sistemlerin kurulması ve işletilmesi, krize karşı hazırlık ve korunma mekanizmalarının geliştirilmesi veya örgütlerin güç dönemlerinde çalışıp, onları sağlığına kavuşturmakla ün yapmış müdürlerin çalıştırılması gibi faaliyetler, örgüte birtakım ek maliyetler getirecektir. Ancak bu tür faaliyetler; olası veya mevcut bir kriz dönemini öngörebilmek, çözebilmek için örgütün katlanmak zorunda olduğu maliyetlerdir.

6. Kriz yönetimi, örgütün varlığını tehdit ederek, sonuçta ortadan kalkmasına neden olabilen durumlarla ilgilidir: Kriz; mevcut amaçları, değerleri vb. tehdit ederek, tüm örgütü varlığını sürdürememe tehlikesi ile karşı karşıya bırakır. Kriz yönetimi, tehlikelerin üstesinden karşı tedbirler hazırlayarak gelebilir. Kriz planlaması; örgütü - varlığını tehdit eden olaylara karşı - koruyabilir. Yönetim, olanaklarını kendi durumuyla bağıntılı olarak gözden geçirmeli; kriz planlama ve kontrol elemanlarını gerektiğinde hazır bulundurmalıdır.⁵²

C. Kriz Yönetimi Sürecinin Safhaları

Kriz yönetimi geneldir. Krizlerin farklı nedenleri ve şartları olsa da krizler arasında büyük benzerlikler vardır. Karmaşık bir yapıya sahip olan kriz yönetimi süreci beş temel basamağa ayrılarak incelenebilir. Bu safhalar; uyarı sinyallerinin belirlenmesi, krize karşı hazırlık ve korunma, krizin kontrol altına alınması denge durumuna dönüş ile öğrenme ve değerlendirmedir.

Kriz yönetimi sürecinin safhalarını kısaca inceleyecek olursak:

1. Uyarı sinyallerinin belirlenmesi⁵³

Kriz tüm şiddeti ile ortaya çıkmadan önce bazı uyarı sinyalleri gönderir. Uyarı sinyalleri, yaklaşmakta olan krizin varlığı ve şiddeti hakkında bilgiler içerdiğinden; yöneticilerin bu sinyallere karşı tetikte olması gerekir. Uyarı sinyallerinin dikkate alınmaması durumunda krizin ortaya çıkması kaçınılmaz olur.

Örgütün kültürü, krize nasıl cevap verdiğinin göstergesidir. Tepkisel örgütler ısrarla erken uyarı sinyallerini umursamazlar. Kendilerini yaralanmaz olarak görürler. Bazı örgütler ise, kriz yönetimine daha dengeli bir yaklaşım gösterirler.

Bu uyarı basamağı ayrıca bir bulgu basamağı olarak da nitelendirilebilir. Yönetim bu dönemde, her durumu ilerde bir krize neden olabilecekmış gibi ele alıp incelemelidir. Bulgular çok belirgin olabilir. Örneğin; bir sosyal aktivite grubu problemleri çözülmediği takdirde, olası bir boykotun habercisi olabilir.

Örgütte uyarı sinyallerinin belirlenmesi için erken uyarı sistemleri kurulmalıdır. Her kriz farklı sinyaller verdiği için, örgütte çeşitli erken uyarı sistemlerinin kurulması ve işletilmesi gereklidir.

2. Krize hazırlık ve korunma⁵⁴

Krizin ortaya çıkmasının engellenebilmesi için erken uyarı sistemleri ile toplanan verilerin değerlendirilmesi gereklidir. Bunun için de hazırlık ve korunma mekanizmaları geliştirilmelidir. Bu mekanizmalar herhangi bir zayıflık belirtisinde faaliyete geçmelidir. Daha sonra ise kriz yönetimi takımı devreye girmelidir. Eğer erken uyarı sinyalleri sistemli bir biçimde takip edilmezse, krize hazırlık ve korunma mekanizmaları da sağlıklı biçimde işlemez. Bu nedenle, krizin ortaya çıkmasının engellenebilmesi için hem erken uyarı

sistemlerinin hem de hazırlık ve korunma mekanizmalarının etkin olarak çalışması gereklidir.

3. Krizin kontrol altına alınması

Örgütte; erken uyarı sistemleri aracılığıyla toplanmış veriler, hazırlık ve korunma mekanizmalarını harekete geçirir. Bu faaliyetlerin amacı, krizin ortaya çıkmasını önlemektir. Ancak, bütün krizlerin önlenmesi mümkün olmayabilir. Bu aşamada yönetimin, ilk iki safhada elde ettiği verileri kullanarak gerekli önlemleri alması gereklidir. Ayrıca geliştirilen zararı sınırlama mekanizması ile kayıp ve zarar en aza indirilmeye çalışılır.⁵⁵

4. Denge durumuna dönüş

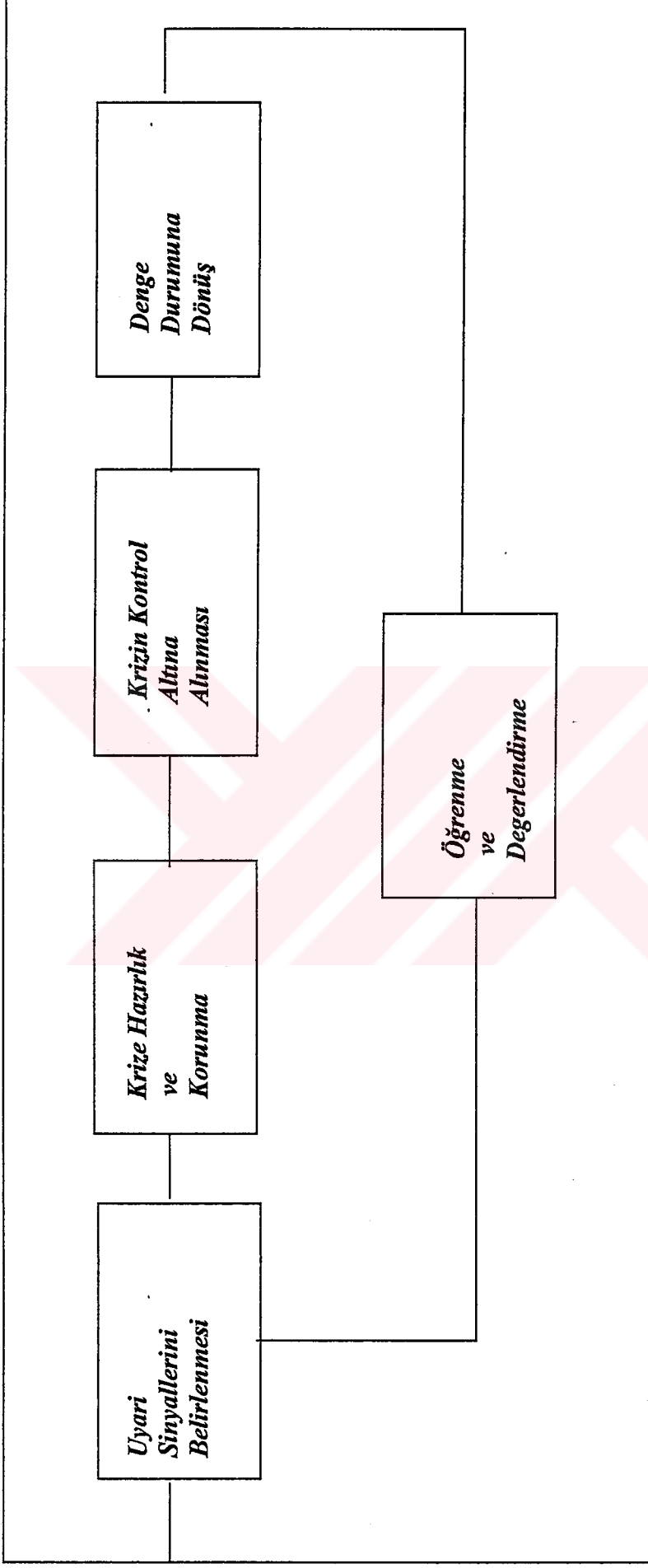
Kriz kontrol altına alınıp, atlatıldıktan sonra örgüt, denge durumuna getirilmelidir. Kriz döneminde, örgüt alt sistemleri arasındaki bağlar zayıflamış, örgütsel düzen bozulmuş olabilir. Değişen çevre koşullarına uygun olarak örgüt yapısının düzenlenmesi gerekir.⁵⁶

Krizin yarattığı korku, güvensizlik, bitkinlik, aşırı tepki ve öz savunmanın artması gibi olumsuz etkilerin giderilmesi ve örgütün denge durumuna dönmesinin sağlanması için; verimli çalışmayı engelleyen etkenlerin ortadan kaldırılmalı, örgütün hedeflerini yeniden ve eskisinden daha yüksek olarak belirlemeli ve kriz süreci içindeki kişisel çalışmayı tartmak için yapıcı eleştiri tekniğini kullanmalıdır.⁵⁷

5. Öğrenme ve değerlendirme

Kriz atlatılıp, örgüt üzerindeki olumsuz etkileri giderildikten sonra, öğrenme ve değerlendirme aşamasına ulaşılır. Kriz yönetimi sürecinin son safhasında o ana kadar yapılan faaliyetler değerlendirilir ve geleceğe yönelik dersler çıkarılır.

Kriz yönetimi sürecini oluşturan safhalar bir şekil üzerinde gösterilecek olursa:⁵⁸



D. Kriz Yönetimi Yaklaşımları

Krizi etkili bir biçimde yönetebilmek için iki önemli yaklaşımdan söz edilebilir : Krizden kaçma veya krizi çözme yaklaşımı. Bütün krizler, tamamiyle beklenmedik bir anda ve önlenemez bir şekilde ortaya çıkmaz. Aksine önceden bir çok kez ikaz eder.

1. Krizden kaçma yaklaşımı

Yönetici eğer gelecekle ilgili durumu ve aciliyetini iyi tahmin edebilmişse, ondan bütünüyle kaçınabilir.

Gelecekte meydana gelebilecek krizlerden sakınmak için yönetici, uzun vadeli durumları iyi tahmin edebilmelidir. Pek çok örgütte; kısa vadeli durumlar daha çabuk değerlendirilirken, uzun vadeli durumlar gözardı edilir.⁵⁹

Kriz yönetiminde kaçma yaklaşımı, arzu edilmeyen durumları hafifletme veya kaçınma stratejilerini kapsar. Bu işletme için ideal bir durum olmakla birlikte, özellikle tehlikeye yönelik krizlerde, onun denge durumunu korumasına yardımcı olur. Ancak fırsat krizlerinde aynı yaklaşım, alternatif bir kayıp doğuracaktır.

İşletmelerin kriz şartlarında avantajlı olabilmeleri için öncelikle yaşamı devamlı kılma amacını edinmeleri gerekir. Öte yandan değer artışı, karlılık ve istikrar amaçları ile yaşamı sürekli kılma amacı arasında optimum bir denge sağlanmalıdır.⁶⁰ Krizin en önemli nedeni denge bozukluğudur.

Krizi önlemek için herşeyden önce, işletmenin ihtiyaçlarını ve yönetimin değerlerini tanımlamak, belirlenecek amaçlarda bu ihtiyaç ve değerleri göz önüne almak gerekir. İşletmenin nereye gittiğini bilmek, yönetimin temel alanlarında bilgi ve değerleri paylaşmak, yönetimin felsefesini kavramak, krizden kaçınmak için oldukça önemlidir. Problemleri tanımlamayı mümkün olduğu kadar etkili ve

verimli çözümler bulmayı ve uygulamayı kolaylaştıracak örgüt yapısını (esnek, dinamik ve arzulu) kurmak ve korumak, krizden kaçınmak için ön şarttır.

Yönetim iç ve dış çevreyi sürekli olarak incelemeli, özellikle iç çevrenin analizinde işletmenin ne durumda olduğunu ve nereye gittiğini ölçebilecek ölçekler geliştirmelidir. Gerilim kaynaklarını azaltmaya çalışmalıdır.

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 faydalı bir hale getirebilir.

Kriz yönetiminde ideal olan, krizi başarıya dönüştürmektir. Krizi çözme yaklaşımı, hem kriz öncesi durumu analiz etmeye hem de problemlerin çözümü için uygun zamanda harekete geçmeye bağlıdır. Bunun için herşeyden önce, kriz sinyallerini alacak planlar geliştirmeli ve erken uyarı sistemleri oluşturulmalıdır. Kriz anında ise, durum doğru olarak algılanmalı ve teşhis edilmeli, 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 çaba sarf edilmelidir. Krizin örgüt ve çalışanlar üzerindeki etkilerini önceden fark ederek, karşı koymak için yardımcı karar elemanları kullanmak faydalı bir araç olabilir.

II. Kriz Öncesi İşletme Yönetimi

Kriz şartlarına gelmeden önce, krizin gelmekte olduğunu hissedebilen, kriz şartlarını başarı yönünde kullanabilen ve işletmenin süreçlerine yeni bir ivme kazandırabilen yönetim yapısının hazırlanmış olması önemlidir. Bu anlamda, krize karşı önlem

olabilecek yeni yönetim yapısının eski yapıdan farklılık gösteren temel özellikleri aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.⁶¹

Eski ve Yeni Yönetim Anlayışlarının Karşılaştırılması

Eski Model	Yeni Model
- Değer halkasının her üyesi karını maksimize emeyi amaçlar. - Stratejiler ve planlar bağımsız olarak gelişir. - Bilgi paylaşımı ve ortak sorun çözümü sınırlıdır. - Muhasebe, ölçme ve ödül sistemleri ayrı olup, aralarında uyum yoktur. - Satış güçleri ürünleri kendi başlarına satarlar. - Kaynaklar yetersiz kullanılır.	- Değer halkasının her üyesi toplam değer halkasının başarısını maksimize etmeyi amaçlar. - İşletme ile planlama arasında koordinasyon vardır. - Bilgi geniş ölçüde paylaşılır ve sorunlar ortak çözülür. - Muhasebe, ölçme ve ödül sistemleri tutarlıdır. - Satış bir konsültasyon sürecidir. - Kaynaklar paylaşılır.

A. Krize Karşı Planlamanın Önemi

Değişim katsayısının yüksek olduğu dönemlerde planlama yapmanın güç olduğu düşüncesiyle planlamadan uzaklaşmak doğru değildir. Kriz daha çok planlama eksikliğinden doğar. Kararların kriz şekline gelme derecesi planlamanın iyiliği ile bağlantılıdır. Belirsiz dönemlerde, strateji belirlemek önemli bir avantajdır.

Planlamadan kasıt, kriz başladıktan sonra yapılacakları planlamak değildir. Kriz durumuna gelmeden önce hazırlık yapmaktır. Tedbir almaya yönelik hareket tarzlarını kapsamına alır. Sektör, ülke ve dünya bazında çevredeki gelişmeler çok hızlı izlenerek ve temel stratejilere göre faaliyetler esnetilerek uygulamanın belirlenmesidir.

Krize karşı planlamanın bir başka özelliği de, şartların sık değişmesine paralel olarak, genel anlamda belirlenen ana hedeflerin, belirli periyodlarla gözden geçirilmesi yerine, sürekli gözden geçirilmesi gereğidir.

Krizle karşılaşıldığı zaman, aceleyle gelişigüzel hareket etmek yerine, kriz olmadan krize karşı acil önlem rehberi hazırlamakta yarar vardır.

- Planlı Değişim Yapmak

Plansız gelen değişimler, işletmelerin aniden kendilerini farklı bir ortamda bulmalarına neden olarak krize uygun bir zemin yaratırlar. Yapılması gereken, planlı değişimler yaratarak değişimi yönetmektir.

Değişikliğe gitmek söz konusu olduğunda bunun gerçekten gerekli olup olmadığını iyice saptamak , değişiklik olsun diye değişikliğe gitmemek gerekir. Bu nedenle de değişim tanısını iyi koymak krizden kaçış için önemlidir.⁶²

Zorunluluk olan sorunlu dönemlerde, satışların ve karların düşmeye başladığı ve hissedilen huzursuzlukların olduğu zamanlarda değişime gitmek de yeterli değildir. Bu tür bir değişim krizden kaçmaya yardımcı olmaz. Ancak kriz sürecini kısaltabilir. Olması gereken, işletmenin yaşam eğrisinin hangi noktasında olduğunu görerek, bu eğriye yön vermesidir. Değişim tanısı için doğru zamanlama, satışların ve karlılığın hızla arttığı dönemlerdir.⁶³

B. Kriz Öncesi Organizasyonel Değişim

Kriz öncesi işletmelerin örgütsel yapılarını değiştirerek, krizden çıkışa yönelik sağlıklı bir yapı oluşturmuş olmaları önemli bir avantajdır.

Organizasyonel değişim için:

1. Değişim mühendisliğinden yararlanma:

Değişim mühendisliği, işin gereğine göre, işe yönelik süreçlerin temelden yeniden düşünülüp, organizasyonun sıfırdan başlayarak tasarlanmasına yönelik bir sistemdir. Organizasyon yapısı maliyet ve zamanı azaltıp kalite, hizmet ve hızı arttıracak şekilde oluşturulur.

Bugünün pazar ve teknoloji taleplerine göre süreçler, daha az girdi kullanarak daha çok sonuç elde etmek için tasarlanır. Fonksiyonel bölümler önemli değildir. Siparişin yerine getirilmesi, müşterinin sipariş vermesiyle başlar, malların teslimiyle biter. Aradaki herşey süreç olarak kabul edilir. Bu sürecin müşterilere karşı sorumlusu tek kişidir.⁶⁴

Değişim mühendisliği reorganizasyondan farklıdır. Reorganizasyon mevcut yapıyı iyileştirme yönünde bir düzenlemedir. Organizasyonun yapısını küçülterek yada büyütterek daha az ya da daha çok sonuç elde etmeyi amaçlar. Değişim mühendisliği ise daha az girdi kullanarak daha çok sonuç elde etmeyi amaçlar.⁶⁵

2. Yeni organizasyon modellerine kademeli geçiş yapılması:

Değişen şartları yakalamak, geleneksel örgütlenmeden vazgeçilerek ve yeni organizasyon modellerine geçiş yapılarak sağlanabilir. Bu modeller:⁶⁶

a. Toplam kalite organizasyonları: Krizden kaçış sürecinin ilk aşaması toplam kalite örgütü oluşturmaktadır. İşletmenin yeni bir yaklaşım içinde ele alınmasıyla birlikte, tüm faaliyetlerin yerine getirilmesinde kalite anlayışını kabul eder. On temel aşamadan oluşur:

- Müşteri amacı: Organizasyon müşteri beklentilerini etkin olarak karşılama temelinde kurulur.
- Liderlik: Tepe yönetimi kalite anlayışını destekler ve liderlik yapar.
- Tam katılım: Herkesin kaliteye katılımı sağlanır. Bu amaçla tepe yönetiminden başlayarak bütün örgütsel basamaklar eğitilir.
- Ödül sistemi: Kalite yönünde etkin öneriler ödüllendirilir.
- Zamanın etkin kullanımı: Ürün veya hizmetin daha iyisini yapma olanağı yoksa, üretime ayrılan zaman azaltılır.
- Önleme: Önceden kalite yaratarak, hataların önlenmesi amaçlanır.

- Uzun vadeli bakış: Kalite düşüncesi gelecek dönem için 12-36 ay süresine yayılmıştır. Bu amaçla sürekli dış çevrenin izlenmesi gereklidir.

b. Öğrenen organizasyonlar: Kendi geleceğini yaratma kapasitesini durmadan geliştiren bir organizasyon olarak tanımlanır.^{KD 36} .Yalnızca değişime adpte olmakla kalmayıp, değişimin önünde kalmaya ve sürekli öğrenmeye çalışırlar. Öğrenen organizasyonlar tüketici beklentilerini önceden görerek talep yaratırlar. Özellikleri:^{KD37}

-Örgüt dış çevreye açık olmalıdır. Gelişmeler doğrultusunda mevcut performans ile ulaşılabilir performans arasındaki farkı stratejilerle kapatmaya çalışılır. Bu amaçla işletme dışı uzmanlarla seminer ve toplantılar düzenlenir. Öte yandan, yeni bilgi ve teknoloji geliştirerek transfer etme anlayışı sözkonusudur.

- Her organizasyon departman, bölüm ve yönetim kademeleri gibi çeşitli alt kültürleri birarada bulundurur. Öğrenen organizasyonlar, bu farklılığı ve çeşitliliği diyalog yoluyla bir işbirliği sistemine dönüştürürler.

- Ortak vizyon ve sistem düşüncesi benimsenerek, örgüt elemanlarının takım şeklinde birbirlerinin çabalarını tamamlamaları ve sinerji etkisi yaratmaları sözkonusudur.

- Senaryo analizi yöntemi kullanılarak, geleceğe ilişkin çeşitli senaryolar oluşturularak, yöneticilere belli şartlar altında neler yapabileceklerini deneme ve öğrenme fırsatı verilir.

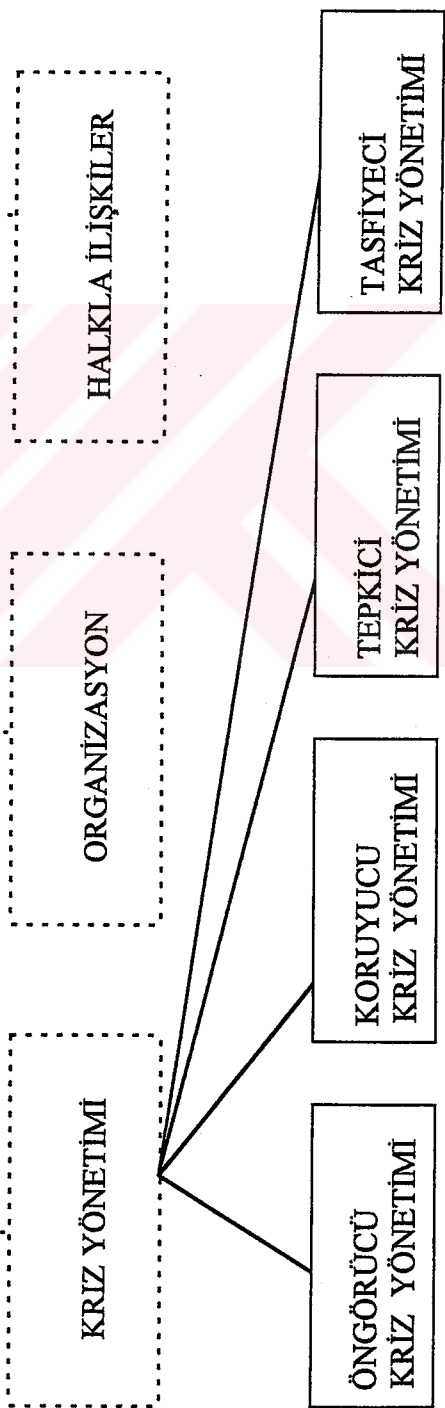
- Geleneksel örgütler, işi daha hızlı yapma konusuna önem vererek fonksiyonel olarak yapılırlar. Öğrenen organizasyonlar ise işi hem hızlı hem de doğru yapma yönünde, sürece göre yapılırlar.

c. Sürekli gelişen organizasyonlar: Hem toplam kalite organizasyonunu, hem de öğrenen organizasyonu içine alan ve onların ilerisinde olan organizasyonlardır. En az birkaç stratejik noktada dünyadaki rakiplerinden daha iyidirler. Bu nedenle de sürekli gelişen organizasyonların krizden etkilenme dereceleri oldukça düşüktür. Sürekli gelişen organizasyonların özellikleri:

- Problemler ve çözümler paylaşılır.
- Girişimcilik ruhu hakimdir.
- Sürekli eğitim anlayışı vardır.

TEPE YÖNETİMİ				
PAZARLAMA	ÜRETİM	KONTROL + KRİZ YÖNETİMİ	PERSONEL	AR-GE

KURMAY BİRİMLER



KURMAY BİRİMLERİ TARAFINDAN KOORDİNASYONUN SAĞLANMASI

- Yaşayarak deneyim kazanma esası benimsenir.
- İş görenlerin önerileriyle yönetime katılmaları sözkonusudur.
- Çok fonksiyonlu ekip çalışması vardır.
- Ekiplere yetki devri söz konusudur.
- Kazanç ekip olarak paylaşılır.

Bu özellikleriyle sürekli gelişen organizasyonlar kriz ekolay cevap verebilir ve hatta kriz dönemlerini ivme olarak kullanabilir.

3. Organik örgüt yapısı hazırlamak

Organik örgütler basit ve kolay bir yapıdan oluşurlar. Karmaşık nitelik taşımazlar. Değişime uygun olmaları nedeniyle kriz şartlarına kolay cevap verebilirler. Organik örgüt yapısı oluşturmak için aşağıdaki faktörler sağlanmalıdır.⁶⁷

- Hiyerarşik yapıdan uzaklaşılmalıdır. Emir-komuta zincirine sıkışıkya bağlılık olmamalıdır.
- Örgüt yapısı çevre faktörlerine karşı açık olmalıdır. Gelişmelere göre değişim gösterebilmelidir.
- Uzmanlaşma yerine çok fonksiyonluluk uygulanmalıdır.
- Karar vermede alt kademelere söz hakkı verilerek yaratıcılıklarından yararlanılmalıdır.
- Kumay organlar azaltılmalıdır.
- Dikey ve yatay iletişim birlikte kullanılmalıdır. İletişim emir-komutadan çok danışma ağırlıklı olmalıdır. Örgüt üyeleri ne iş yapacaklarını ve nasıl yapacaklarını başkaları ile iletişim kurarak geliştirebilmelidirler.

a. Yalın organizasyon⁶⁸

Organik örgütlerin krize kolay cevap verebilecek en uç uygulaması yalın organizasyonlardır. Organizasyonun yalın olması, 'gerçekten gereksinme duyulmayan herşeyden kurtulmak' anlamındadır. Bu, üretimle ilgili gereksiz işlemler olabileceği gibi, organizasyon yapısında gerçekten gereksinmeniz olmayan görevlerden, elemanlardan ve bunun maliyetinde de kurtulmaktır. Diğer bir deyişle işletmelerin daha az zamanda, daha az enerjiyle ,

daha az bir alanda, daha az insan gücü ile üretim yapmalarını sağlamaktır.

Yalın örgüt kurmak son derece kolay bir iştir ve çabucak yapılabilir. Ancak bu yalın örgütün yönetiminde başarılı olmak aynı ölçüde basit değildir. Yalın örgüt ile geleneksel örgüt arasındaki farklar aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Geleneksel Örgütlerin Yönetimi	Yalın Örgütlerin Yönetimi
Yönetici işi planlar ve belirler	Yönetici ve takım işi planlar ve belirlerler.
İşler dar olarak tanımlanmıştır.	İşler geniş beceri ve bilgi gerektirmektedir.
Bilginin büyük kısmı yöneticilerin mülkiyetindedir.	Bilginin büyük kısmı her düzeyde serbestçe paylaşılmaktadır.
Yönetici olmayanların eğitimi teknik becerileri üzerinde yoğunlaşmıştır.	Sürekli öğrenme anlayışıyla, herkes için yönetime ve teknik konulara yönelik her türlü eğitim sözkonusudur.
Risk alma teşvik edilmez ve cezalandırılır.	Ölçülmüş risk alma teşvik edilir ve desteklenir.
Bireysel çalışma tarzı vardır. Ödüller bireysel başarıya dayanır.	Karşılıklı dayanışma ve yardımlaşma tarzı ile birlikte çalışma vardır. Ödüller takım başarısına dayanır.
Yöneticiler en iyi yöntemleri belirlerler.	Yöntemleri ve süreçleri iyileştirmek için herkes sürekli çalışır.
Yönetim tarafından koyulan kurallara uyulması istenilen disiplin kuralları vardır.	Yönetim tarafından kolaylaştırıcı ortam sağlanarak işgörenler tarafından kabul edilen otokontrole dayalı disiplin anlayışı vardır.
Tek fonksiyona dayalı uzmanlaşma vardır.	Esneklik ilkesi ışığında çalışılabilmesi için çok fonksiyonlu uzmanlaşma vardır.

Yalın örgütlerin etkili yönetimi aşağıdaki temel ilkelerin biraraya gelmesi ile mümkündür:

- Örgütte takım ruhu anlayışı hakim olmalıdır. Planlama, büyük ölçüde takım üyelerine bırakılmalı, yöneticiler strateji belirleme işini yürütmelidir.

- Yetki ve sorumluluklar ekiplere dağıtılmalıdır. Bu nedenle kişilerin sorumluluklarının bilincinde ve uyumlu çalışma özelliklerinde olmalarına dikkat edilerek işe alınmalarında yarar vardır.

- Değişen şartlara hızla uyum sağlama özelliğine göre, müşteri odaklı yapılanma sağlanmalıdır.

- Çalışanların kararlara katılımına dayalı, basit ve görsel bir yapı kurulmalıdır.

- Sürekli gelişme anlayışı ve bu çerçevede sürekli eğitim uygulanmalıdır.

- Esnek uzmanlaşma sistemi kurulmalıdır.

- Denetim, ağırlıklı olarak otokontrol ile sağlanmalıdır.

- Organizasyon yapısı iş ünitelerine ve sıfır hiyerarşiye göre düzenlenmelidir.

- Ekonomideki diğer işletmelerde ve yan sanayide de benzer tarzda yapılanma olmasında yarar vardır.

b. Organizasyonu sistem haline getirmek

Değişimin yoğun olduğu koşullarda ve kriz dönemlerinde etkin yönetim, ayrıntılardan uzaklaşıp bütünü görebilmeyi gerektirir.

Sistem yaklaşımına göre organizasyon yapısı oluşturulurken, işletmenin alt bölümleri alt sistemleri oluşturur. Sistemler, örgütün hedefine doğru, birlikte ve uyum içerisinde sinerji etkisiyle çalışmalıdırlar.

Kriz öncesi organizasyonu sistem haline dönüştürmek için, bazı temel unsurları sağlamak ve sinerji etkisi sağlamak gereklidir.

Organizasyonları sistem haline dönüştürerek kriz faktörlerinin etkilerini azaltmak için şu temel unsurlar yerine getirilmelidir:⁶⁹

- Kaynak edinimi: Örgütler, kilit ve değerli kaynakları örgütsel faaliyete girdi olarak sunabildikleri sürece rekabette başarılı olabilirler.

- Etkinlik: Değişim sürecinde örgütler, çıktılara girdilerin oranını en avantajlı şekilde korumak için çaba göstermelidirler.

- Üretim/Çıktı: Örgütsel sistemler mal veya hizmet teslimatını istikrarlı ve aksaksız yerine getirme kapasitesine sahip olmalıdırlar.
- Gerçekçi koordinasyon: Organizasyonun çeşitli faaliyetleri, işletmenin temel amaçlarıyla bütünleşmiş ve koordine edilmiş olmalıdır.
- Örgütsel yenilenme ve adaptasyon: Pek çok örgütte bazı kaynakların yenilenerek, gelecekte örgütün net değer artışı sağlayacak faaliyetler için yatırıma dönüştürülmesi gerekir. Yenilenme olmazsa, pazardaki dalgalanmalar tehlike oluşturur.
- Uygunluk: Örgütsel çevreyle uyumlu hareket etmek zorundadırlar. Sosyal normlardan, ahlaki değerlerden, yasalaradan ve düzenlemelerden uzak kalma krize zemin hazırlar.
- Denge: Örgütler çalışanları, ortakları ve tüketicileri tatmin edecek şekilde faaliyetlerini dengelemek ve düzenlemek durumundadırlar.

C. Krize Yönelik Kadro Oluşturmak

Kriz aşamasında işletme için en önemli kaynak, insan kaynağı olacaktır. İnsan faktörü etkili seçilip kullanılabildiği taktirde kriz süreci başarıyla sonuçlanabilecektir. Aksi durumda işletmenin çöküşü hazırlanacaktır. Bu nedenle kadro yapısı son derece önemlidir. Kadro oluşturulurken, işletmenin stratejisiyle ve stratejik ihtiyaçlarıyla tam olarak bütünleşen bir yapı hazırlamaya özen gösterilmelidir.⁷⁰

Krize karşı yapılanmanın en önemli yönü yönetici seçimidir. Esnek düşünme ve doğru şeyleri yaptırma yetenekleri olmalıdır.⁷¹

Kriz dönemi yöneticisi seçiminde çok boyutlu düşünme özelliği olan, çeşitli pazarlara uyum sağlama yeteneği bulunan, vizyon saibi ve ileriye görebilen, tüketici mutluluğunu esas alan ve değişimlere uyum sağlayan kişiler tercih edilmelidir.⁷²

Krizde yöneticinin görevi yaratıcı olmaktan çok koordine edici rol oynamaktır.⁷³

1. Kriz ekibinin hazırlanması

Kriz ekibi, kriz yönetimini ve kontrolünü yürütecek kişilerdir. Kriz ekibinin en önemli rolü, krizin meydana gelmesini mümkün olduğu kadar önlemektir. Kriz olduğunda ise ilk aşamada riski minimize etmek, ikinci aşamada işletme imajına yönelik zararı azaltmak ve üçüncü aşamada ise örgüt kültürünü olumlu yönde değiştirmeye çaba göstermektir. Kriz ekibi, bunları başarabilmek için aşağıdaki faaliyetleri yerine getirmelidir: ⁷⁴

- Çeşitli kriz durumlarını sezmek.
- Bunlarla baş etmek için stratejiler ve prosedürler geliştirmek.
- Geliştirilen bu strateji ve prosedürleri gözden geçirmek.
- Kriz anında yönlendirmeyi ve danışmayı sağlamak.

Kriz ekibinde aşağıda belirtilen sorumlulukları gerçekleştirecek kişiler bulunmalıdır: ⁷⁵

- Kriz yöneticisi: Kriz meydana geldiğinde öncelikleri belirleyecek, krizin kontrolünü sağlayacak ve gerekirse sistemi durdurma kararı verecek kişidir.

- Kriz ekibi lideri: Ekip üyelerini yönlendirir ve üyelerden gelen fikirlerin koordinasyonunu sağlar. Şartlara göre otoriter ve demokratik davranabilecek esneklikte olmalıdır. Kriz üyelerinin yaratıcılıklarına ihtiyaç duyulduğu durumlarda demokratik davranmalıdır. Aciliyet olması ve bir an önce uygulamaya geçilmesi gereken durumlarda otoriter davranmalıdır.

- Sözcü: İletişimi yürüten kişidir. Kriz ekibinde gelişmeleri ve işletmeyi bir bütün olarak anlatabilmeli ve savunabilmelidir. Her bir kriz ekibi için ayrı ayrı veya tek bir sözcü seçilebilir.

- Halkla ilişkiler sorumlusu: İşletme imajını kontrol altında tutacak kişidir. Medya ve kamuoyuyla bilgi alışverişinde bulunur. Gelişmeleri doğru mesajlarla kamuoyuna anında aktarmakla yükümlüdür.

- İşletme içinde uzmanlığına başvurulabilecek kimselerin tespitini yapacak bir kişi.

- Dışarıdaki personel ihtiyacını belirleyecek kişi.

- Yeni gelen bilginin doğruluğunu, geçerliliğini ve aciliyetini belirleyecek kişi.

- Ölü veya yaralı varsa, bunların ailelerini haberdar edecek kişi.

2. Kriz durumunda uygulanacak özel eğitim yöntemleri

Kriz şartlarında başarı sağlamak, örgüt üyelerinin desteği ve ekip olarak hareket edebilme becerileri ile kriz ekibinin yeteneğine bağlıdır. Diğer bir deyişle sayılan faktörleri geliştirme yönünde uygulanacak eğitim programları başarıyı arttıracaktır.

Değişime yönelik olarak örgüt üyelerinin, pazarlama, üretim, araştırma-geliştirme, planlama, karar alma, sorun çözme, organizasyon ve iletişim konularında eğitilmeleri önerilmektedir. kd64

Eğitim yöntemi olarak uygulamalı grup eğitimi, toplantı yöntemi ve senaryo analizi kullanılabilir. Bu yöntemlerden uygulamalı grup eğitimi, kriz ekibinde yer alan kişilere önceden belli olmayan bir sorunu ekip çalışması içinde çözümleme becerisi kazandırır. Ekip üyelerinin tavır, tutum ve davranışlarının değiştirilmesi ve geliştirilmesine yardımcı olur. Toplantı yöntemi ise kişilerle yemek saatlerinde resmi olmayan toplantılar şeklinde uygulanabilir. Bu toplantılarda olası bir krize karşı neler yapılabileceği tartışılarak kullanabilecek politikalar belirlenir.⁷⁶ Senaryo analizi yönteminde dünyadaki değişmelere, bunların ekonomik ve politik etkilerine yönelik çeşitli olası kriz senaryoları üretilir, karşı stratejiler geliştirilerek tartışılır ve değerlendirilir. Bu eğitimin amacı, acil durum senaryoları hazırlayarak yönetime zaman kazandırmak, fırsatların ve tehditlerin etkili cevaplar oluşturabilecek şekilde analiz edilmesine yardımcı olmak ve kriz ekibini hazırlamaktır. Kd 65

D. Motivasyon

Kriz şartlarında yaratıcılık ve dinamizm önemlidir. Bu nedenle örgüt ikliminin yaratıcılığa uygun olması, olumlu havanın korunması ve örgüt üyelerinin motive edilmiş olmaları gerekir.

Motivasyon amacıyla karar ve sorun çözme sürecine katılım ortamı yaratılabilir. Bu şekilde kriz dönemindeki uygulamalar

kolaylaşacak, konulara uyum yeteneği ve beceri düzeyi artacak, yaratıcı düşünce ve önerilere dayalı ödül ve teşvik programları geliştirilebilir.

E. Krizi Sezme Yöntemleri

Krize yönelik koordinasyonda müşterilerle bağlantılar önemlidir. Bu aşamada pazar araştırması gibi bazı klasik yöntemler yeterli değildir. Eski müşterilerle ve müşteri olabilecek potansiyel kişilerle iletişim kurarak güven sağlamak önemlidir. Çoğu kez güven, fiyat ve diğer faktörlerden daha etkili olabilir.⁷⁸

Başarılı işletmeler ve krizi sezme konusunda uzman kişilerden oluşan bir kurul veya bölüm oluşturmuşlardır. Aşağıda bazı kriz sezme yöntemlerinden bahsedilecektir:

1. Erken Uyarı Araştırma Yöntemi⁷⁹

İşletme başarısızlığının sistematik analizi ile ilgili çalışmalar sonunda ulaşılmak istenen amaçlar üç gruba ayrılır. Bunlar:

- İşletmenin başarısızlık nedenlerini belirlemek,
- İşletme başarısızlığını önceden yansıtacak göstergeler elde etmek,
- Bir model içinde bu göstergeleri toplayarak, işletme faaliyetleri ile ilgili tahminlerde bulunmaktır.

İşletmenin başarısızlıkları ile ilgili bir matematiksel model geliştirebilmek için, aşağıdaki hususların açıklığı kavuşturulması gerekmektedir.

- a. Başarısız işletme tanımı nedir?
- b. İşletmenin başarısını etkileyen faktörler nedir?
- c. Başarısız işletme tanımı yapıp, örgütün başarısızlığında etkili faktörler ve başarısızlığı önceden yansıtacak göstergeleri belirlemede uygulanacak analiz yöntemi nedir?

Bu konuları kısaca inceleyecek olursak:

a. Başarısız işletme tanımı

Geniş anlamda; belirlenen amaçlara ulaşamamış bir örgüt başarısız işletme tanımı içindedir.

b. İşletme başarısını etkileyen faktörler

İşletme başarısı, iki grup faktörün etkileşimi sonucunda ortaya çıkar. Bu faktörlerden birincisi; içinde çalışılan çevre koşullarını yansıtan ve yöneticinin kontrolünde bulunmayan faktörlerdir. Diğer grup ise işletmenin, değişen çevre şartlarına uyum sağlama ve bundan yeterince faydalanma yeteneğini yansıtan faktörlerdir ve işletme için hazırlanan stratejik plandan kaynaklanırlar. İşletme yöneticileri yapacakları stratejik planı sürekli ve sistematik olarak takip edip değerlendirerek, çevre faktörlerindeki değişikliklerle, işletmenin kaynakları arasında uyum sağlamaya çalışırlar.

Yönetici hataları, işletme başarısızlığının ana nedeni olmaktadır. Çünkü etkili olmayan bir yönetim, stratejik planın hazırlanmasında olduğu kadar uygulamasında da hatalara neden olabilmektedir.

Bir işletmenin başarısını etkileyen faktörler, ya stratejik plan ve uygulaması (nedenleri) ya da bu plan ve uygulamasını yansıtan işletme faaliyet sonuçları (göstergeler) analiz edilerek belirlenebilir.

Başarısızlık nedenlerine (stratejik plan ve uygulaması) dayanılarak yapılan çalışmalar işletme başarısızlığı ile ilgili önemli bulgular ortaya koymakla birlikte bazı sorunları da beraberinde getirmektedir. Bu nedenle de işletme başarısını etkileyen faktörlerin, daha objektif olan ve tahmin yapmaya imkan veren göstergelerden (işletme faaliyet sonuçlarına dayanan oranlar) hareketle belirlenmesi seçeneği tercih edilmektedir.

c. Analiz yöntemi

Başarısız işletme tanımı yapıp, örgüt başarısını etkileyen faktörler belirlendikten sonra; bu verilere dayanılarak örgütün başarı durumunu önceden tahmin etmek için, erken uyarı sistemi denilen bir analiz tekniği kullanılır.

Erken uyarı sistemi; mali oranlardan hareketle örgütün başarı durumunu tahmin edebilmek için oranları tek tek dikkate almak yerine, onları başarılı - başarısız işletme grupları içinde birlikte değerlendirme sürecidir.

Örgüt yöneticilerinin krizleri önlemede etkin bir araç olan erken uyarı sisteminin amaçları şunlardır:⁸⁰

- Çevredeki değişmelerin iyice belirginleşmeden yakalanması,
- Değişmelerin önem derecesinin belirlenmesi,
- Değişmelere neden olan faktörlerin nedenleri ve bağlantılarının incelenmesi,
- Değişmelerin hızı ve yönünün belirlenerek sinyallerin alınması,
- Öncelikle sapmalar doğrultusunda tepki stratejilerinin geliştirilmesi.

Genellikle erken uyarı sistemi, dört ana işlem üzerine kurulmaktadır. Bunlar; dinamik çevre analizi, plan karşılaştırması, erken uyarı sinyallerinin değerlendirilmesi ve tepki stratejilerinin belirlenmesidir.

Bu analiz tekniğinin uygulanmasında önce grup sayısı belirlenir. Grup sayısının iki veya daha fazla olması gerekir. Grup sayısı belirlendikten sonra aynı faaliyet dalındaki örgütlerin bir analizi yapılır ve bunlar başarılı yada başarısız olarak gruplanır. Gruplandırmayı yaparken; işletmelerin aynı sektörde yer almalarına, birbirine yakın aktif büyüklüğüne sahip olmalarına ve başarı yada başarısızlıklarının aynı yıla denk gelmesine dikkat edilmelidir.

Daha sonra ise, seçilen işletmelerin bilanço ve kar-zarar tablolarından mali oranları hesaplanır. Mali oranlardaki gelişime bakarak işletmenin yakın gelecekteki durumunu tahmin edebilmek amacıyla, hem başarısız hem de bu başarısız işletmelere eş olarak seçilen başarılı işletmelerin oranları, başarısızlık yılından başlayarak geriye doğru 3-5 yıl için ayrı ayrı belirlenir. Sonraki safhada ise, her yıla ait başarılı ve başarısız işletmeler açısından nasıl bir gelişme gösterdiği ortaya konur. Bu şekilde yapılan karşılaştırma sonucunda, başarılı ve başarısız örgütler arasında başarısızlık yılından önce hangi yıldan itibaren oranların farklılaşmaya başladığı belirlenecektir.

Sonunda, bu farklılaşmanın sebepleri ayrıntılarıyla incelenerek, işletmenin ne yönde bir gelişme gösterdiği yorumlanır. Bu durum; gelecekteki krizi önceden haber verebilir.

2. Dinamik planlama sistemi

Örgütlerin krizi atlatmada kullandıkları en önemli araçlardan birisi de dinamik planlama sistemidir.

Dinamik planlama sistemi; örgütün pazardaki değişikliklere, kapasite sınırlamalarına, malzeme akışı, personel ve sermaye sorunlarına karşı hazırlıklı olmasını sağlar.

Dinamik planlama sistemini oluşturan alt sistemler : çevre analizi, kaynakların, olanak ve kısıtların değerlendirilmesi, varsayım ve kriterlerin geliştirilmesi, amaç ve hedeflerin belirlenmesi, stratejilerin seçimi, plan, program ve bütçelerin geliştirilmesi ile performans evrimidir.

Dinamik planlama sisteminin ilk adımı olan çevre analizinde, dış çevre faktörlerine (ekonomik, teknolojik, sosys-kültürel vb. sorunlarına) ilişkin bilgiler toplanıp değerlendirilir. Örgüt yöneticileri; çevre analizi yardımıyla, örgütlerini ilgilendiren gelişmelerin hızını ve doğrultusunu kestirerek, geleceğe yönelik kararlar üretilir, bu kararları uygulamaya koyarlar.

Dinamik planlama sisteminin ikinci adımı; kaynak, olanak ve kısıtların sürekli olarak değerlendirilmesidir. Kaynak, olanak ve kısıtların değerlendirilmesi, ilk aşamada pazardaki rakipleri ve payları, müşterileri, satışlar toplamını, pazarın politik ve ekonomik ortamını tanımayı kolaylaştırır. İkinci aşamada; rakiplerin kar-zarar durumunu öğrenmeyi sağlar. Üçüncü aşamada ise; örgütün güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkarır. Kaynak, olanak ve kısıtların sürekli olarak değerlendirilmesine dayanan dinamik planlama sistemi, krizin yarattığı değişikliklere uyumu kolaylaştırır.

Dinamik bir çevrede faaliyet gösteren örgütte, yönetimin belli varsayımlara dayanmaksızın planlama yapması mümkün değildir. Dinamik planlama sisteminin üçüncü adımında, temel varsayım ile onu tamamlayan ikinci derecedeki varsayımlar, örgütün farklı birimlerini, ortak bir anlayışla planlama yapmaya götürür.

Amaç ve hedeflerin belirlenmesi, dinamik planlama sürecinin dördüncü adımıdır. Doğru çevresel analiz, gerçekçi kaynak, olanak ve kısıt değerlendirilmesi ve tutarlı varsayım, örgütleri amaçlarına ulaştırır. Dinamik planlama sisteminin alt sistemlerinin iyi çalışması sonucunda, örgütü amaca götürecek hedefler belirlenir.

Örgütlerin; kısa ve uzun dönemli plan, bütçe ve programlarını geliştirebilmeleri için stratejilerini belirlemeleri gerekir. Üretim, pazarlama, organizasyon, personel vb. konularında belirlenecek stratejilerin, kontrol edilerek yenilenmesi örgütün kriz döneminde gelişmesini sağlar.

Dinamik planlama sürecinin bir diğer adımı ise plan, bütçe ve programların hazırlanarak uygulamaya konmasıdır. Belirlenen amaç, hedef ve stratejiler ancak plan, bütçe ve programlar vasıtasıyla uygulanabilir.

Plan uygulanırken bazı sapmalar olabilir. Bu sapmaları sürekli kontrol ederek ve dinamik planlama sisteminin bütün safhaları

yenileyerek örgüt, kriz döneminin hızla değişen koşullarına ayak uydurabilir.

3. Sürekli iç ve dış çevre analizi

Örgütler; çalışmalarını sürdürdükleri çevreden belirli girdiler (üretim öğeleri) alıp, bunları bir değişim sürecinden (üretim) geçirdikten sonra çıktıyı (mamul veya hizmet) olarak çevreye verirler. Çalışmaların sürdürüldüğü çevredeki değişik öğeler, örgütün faaliyetlerini etkiler. Örgütler yaşamak için mevcut koşullara ayak uydurmaya çalışırlar. Bunun için de sistematik olarak iç ve dış çevre analizi yapmaları gereklidir.

Dış çevrede meydana gelen değişiklikler örgüte birtakım fırsatlar tanıdığı gibi, bazı tehlike ve güçlüklerin kaynağı da olabilmektedir. Sistematik bir biçimde yapılan çevresel analizlerle örgüt, fırsatları önceden öğrenme ve stratejik seçimlerde bulunma imkanına kavuşur. Ayrıca geliştirilen erken uyarı sistemi sayesinde, tehlikeleri zamanında önleyecek veya örgütün lehine çevirecek stratejiler geliştirilebilir.⁸¹

Krizler, tehlike ve zaman baskısı gibi iki önemli özelliği içeren durumlardır. Sistematik bir çevresel analiz sistemine sahip olmayan örgütler, zaman baskısı nedeniyle çevresel değişikliklere uygun olmayan seçimlere yönelebilirler.

Çevre analizinde; uluslararası seviyedeki ve ülke çapındaki ekonomik, sosyo- kültürel, hukuki-politik ve teknolojik değişiklikler incelenerek, faaliyet sahası üzerinde gelecekteki etkileri araştırılır. Daha sonra, faaliyet kolu analiz edilerek örgütün başarısı açısından önemli olan kritik faktörler belirlenir.⁸²

İç çevre analizi sayesinde örgüt, mevcut güçlü ve zayıf yönlerini analiz ederek şimdiki ve gelecekteki stratejilerini değerlendirme ve yönlendirme olanaklarına kavuşabilir.⁸³

Sistemantik iç ve dış çevre analizlerinin gerçekleştirilmesi ile örgütün kendi iç dinamiğini anlaması, dış çevredeki değişikliklerden kaynaklanan fırsat veya güçlükleri zamanında fark ederek gerekli önlemleri alması mümkün olur. Kriz önceden tahmin edildiğinde düzeltici önlemler alınabilir ve olası durumlara karşı planlar hazırlanabilir.

4. Örgüt geliştirme

Krizi çözmede kullanılan mekanizmalardan birisi olan örgüt geliştirme; örgütün bir bütün olarak performansını geliştirmek için davranış bilimlerine ait bilgiler kullanılarak örgüt üyelerinin inanç, tutum ve davranışlarını değiştiren, dolayısıyla yapı, süreç, kültür ve teknoloji arasındaki ilişkileri düzenleyen planlı bir değişme sürecidir.

Örgüt geliştirmenin temel amaçları arasında örgüt üyelerinin; daha etkin haberleşmelerini sağlamak, sorunlarını açıkça tartışabilecekleri bir ortam oluşturmak, amaçlarını açık hale getirerek birbirlerine yardımcı olmalarını sağlamak, duygu, düşünce ve önerilerini birbirleri ile paylaşmalarını sağlayacak bir ortam geliştirmek sayılabilir.⁸⁴

Başarısız işletmelerde olduğu kadar başarılı işletmelerde de uygulanan örgüt geliştirmede, işletmedeki sorunun teşhisine göre seçilen çeşitli teknikler kullanılır. Bu tekniklerden bazıları şunlardır: iş zenginleştirme, amaçlara göre yönetim, duyarlık eğitimi, ekip oluşturma, kişisel danışmanlık, departmanlar arası ilişkileri geliştirme, durumsallık anlayışına dayanan örgüt dizaynı ve sosyo-teknik anlayışa dayanan karar merkezleri oluşturmaktır.

Örgüt geliştirme süreci; örgütün yapısına, toplumun kültürüne, çözülecek problemin niteliğine ve programı yürütecek olan değişme uzmanlarının özelliklerine göre değişiklikler gösterse de, genel olarak beş safhaya ayrılabilir.

a. Sorunu tanımlama

Dış çevredeki değişikliklerin veya iç çevredeki yetersizliklerin hissedilmesi ve krizin sinyallerinin alınmasıyla başlayan ilk safhada, davranış bilimlerinde uzman olan bir danışman veya değişme uzmanı ile irtibat kurulur. Örgütteki sorunların yerleri, sebepleri ve özellikleri araştırılır. Elde edilen bilgiler yine bilgili kişi ve birimlerle paylaşılır. Daha sonraki adımda; bu bilgiler analiz edilip, sınıflandırılır, belirtilerle sebepler ayırt edilir ve sorunların tanımı yapılır.

b. Sorun için çözümler geliştirme

Toplanan bilgilerin daha sistematik olarak değerlendirildiği bu safhada, sorun için alternatif çözümler geliştirilmelidir. Alternatif çözümleri geliştirirken her türlü fikir ayrıntılı olarak değerlendirilmelidir. Ancak bu şekilde başarılı çözümler üretilebilir.

c. Harekete geçme

Bu safhada, örgütün şartlarına uymayan alternatif çözümler tasfiye edilerek, farklı düşünceler ikna edilmeye çalışılarak ortak bir çözüm fikrine ulaşılmaya çalışılır. Daha sonra ise, örgütün mevcut yapısındaki eksiklikleri gidererek bir yapı belirlenir.

d. Faaliyet planı ve müdahale

Ortak bir çözüm fikrine ulaşıldıktan sonra faaliyet planı hazırlanır. Örgütün durumuna ve sorunun özelliklerine uygun müdahale teknikleri saptanarak, programın uygulanmasından sorumlu olacak elemanlar ile programın kapsamı belirlenir. Değişikliğe karşı direnişler açığa çıkarılarak, çözümlenmeye çalışılır ve daha sonra da faaliyete geçilir.

e. Sonuçları değerlendirme

Daha önceki safhada belirlenen her faaliyet için değerlendirme ölçeği hazırlanmalıdır.

Amaçlarla elde edilen sonuçlar karşılaştırılmalıdır. Şayet gerçekleşen durum, arzulanan durum uygunsa denge durumu kontrol edilerek yeni sorunların çözümüne geçilmelidir. Ancak gerçekleşen durum, arzulanan duruma uygun değilse, sorunun nedenleri araştırılarak yeniden ele alınmalıdır.

III. Kriz Anında İşletme Yönetimi

Kriz yönetimi, 'kriz' olarak nitelenen durumu ortadan kaldırmak için yapılan planlı, sistematik ve rasyonel bir şekilde uygulanan faaliyetler topluluğudur. Sistematik olarak adım adım verilecek kararları, bu kararları uygulayacak ekibi oluşturmayı, uygulama sonuçlarını hızla alarak yeni kararlar vermeyi kapsamına alır. Normal şartlardaki yönetim politikalarının kriz şartlarına cevap vermesi zordur. Kriz dönemindeki uygulamanın farklı olması gerekir. Krizi normal şartların iş yapma ve karar verme alışkanlıkları ile çözmeye çalışanlar başarısız olurlar.⁸⁵

Krizin işletme yönetimine etkileri olumlu yönde olup, örgüte hız kazandırabileceği gibi, olumsuz yönde olup işletmenin hayatına da son verebilir.

A. Krizin Boyutlarını Belirlemek

Acil bir durum ortaya çıktığında yapılacak ilk iş, durumun niteliğini ve boyutlarını ortaya koymaktır. Problem sorumlusunu aramak zaman kaybıdır. Ayrıca huzursuzluklara neden olabilir.^{KD 73}

Krizin boyutları belirlenirken sorulması gereken beş soru vardır:

- Krizin şiddeti artarak yükseliyorsa, bu şiddete ne kadar dayanabilirsiniz?

- Medyanın, devletin, ilgili kurumların krizinize ilgilenme boyutu ne olacaktır?
- Kriz ile rutin faaliyetlerin kesintiye uğrama boyutu nedir?
- Kriz işletmenin kamuoyu imajını ne ölçüde tehlikeye sokmaktadır?
- Kriz, işletmede ne boyutta hasar yaratır? Yatırımlar, krediler, kar marjı vb.

B. Kriz Yönetim Planı Oluşturmak

Kriz yönetim planı, iletişim, kavrama, eylem planı, medya değerlendirmeleri ve ses getirecek kararların koordinasyonundan oluşur. Öncelikle krizi kontrol altına almak amacını taşır.

Kriz yönetim planının aşamaları şunlardır.⁸⁶

- Kriz durumlarının listelenmesi ve tanımlanması: Kriz durumunun olabilecek en kötü senaryoya göre düşünülerek, yazılı çalışma yapılmasıdır.
- Her bir krizle başedebilmek için stratejiler ve taktikler geliştirilmesi.
- Krizden etkilenecek kişilerin ve grupların tanımlanması.
- Kriz ekibinin göreve başlaması.
- Zararı minimize edecek bir kriz iletişim planının hazırlanması.
- Her şeyin test edilmesi: Kriz yönetim planının görüntülenmesi ve test edilmesi hazırlık çalışmasının en önemli kritik unsurudur. Çünkü herhangi bir olay meydana gelinceye kadar planın etkinliği üzerinde geri besleme alma şansı yoktur.

C. Personel Politikası Geliştirmek

Kriz dönemi personel politikasında ilk akla gelen uygulama, kadro yapısını küçültmek, diğer bir deyişle çalışanları işten çıkarmaktır. Bu uygulama şekli yaratıcılığı ve motivasyonu öldürücü niteliktedir. İşten çıkarılma korkusu yaşayan kişilerin kriz şartlarında işletmeye verimli bir şekilde katkı sağlaması beklenemez. Krizden çıkmanın en önemli koşulu işveren, yönetici, işçi ve hatta müşterinin

tam bir dayanışma içinde çözüm yollarını birlikte aramalarıdır. En tehlikeli durum işveren işten çıkarmayı düşünürken, sendikaların genel grev kararı almalarıdır. Kriz döneminde çalışanlar açısından en önemli olgu iş güvencesidir. Özveride bulunması istenen kişilere iş güvencesi vermedikçe hiçbirşey elde edilemez. Kriz dönemlerinde işten çıkarma yolunu seçmek düşünülen en son çözüm olmalıdır. Zorunlu olarak işten çıkarma uygulanacaksa şu kriterlere dikkat edilmelidir:

- Öcelikle yıllık izin, askerlik, ücretli ve ücretsiz izin gibi her türlü izin yolu denenmelidir.
- Emeklilik yaşı gelenlere işten çıkarmada öncelik verilmelidir.
- Daha önceden yapılmış olan performans değerlendirmesi sonuçlarına göre işten çıkarılacak kişiler belirlenmelidir. Puanlamada performansı düşük çıkan kişiler işten çıkarılmalıdır. Başarılı ve devamı yüksek elemanların işletmede kalmalarına özen gösterilmelidir.

D. Yürütmeyi Sağlama

Kriz döneminde yürütmenin başarılı olması aşağıdaki faktörlerin yerine getirilmesine bağlıdır:⁸⁷

- Personelin moralini yüksek düzeyde tutmak başarının ön koşuludur. Bu amaçla kişileri suçlayan bir politika izlenmemelidir.
- Stres altında karar almaya hazırlıklı olmalıdır.
- Umulmayanı umarak , planın yerine getirilmesinde kimsenin desteği olmayacağı düşünülerek hareket edilmelidir.
- Medyayla ilişkilerin güncelleştirilmesi yararlıdır.
- İşletme merkeziyle gelişmeler konusunda düzenli olarak iletişim kurulmalıdır.
- Kriz durumunda işletmeyi terk etmek isteyen kişilerle uğraşmamalıdır. Gitmelerine izin vermek daha doğrudur.

Yürütmeye dikkate alınacak bir başka nokta, bir işletmenin yaşamakta olduğu krizin, kıyaslama yapılarak diğer işletmeler için de sözkonusu olabileceğidir. Onların bu dönemde ne tür hatalar yaptıklarını görerek değerlendirmek, aynı hataları yapmamak ya da onların hatalarını fırsata dönüştürmek mümkündür.

E. İletişim Politikası Oluşturmak

Kriz yönetim ekibi ne kadar iyi olusa olsun, kriz yönetim planı ne denli tam olusa olsun, kriz anında mesajların iletilmemesi durumunda başarısızlık kaçınılmaz olur. Bu amaçla kriz odası ve acil bilgi merkezi kurulmalı, kriz iletişim planı hazırlanmalı ve halkla ilişkilerden yardım alınmalıdır.

1. Kriz odası kurmak: Kriz durumunda, konu ile ilgili kriz ekibi bu odada toplanır. Krizle ilgili tüm bilgiler buraya akar, bu bilgiler hemen değerlendirilir, gerekli kararlar verilerek stratejiler geliştirilir. Yönetim kurulu bilgilendirilir ve uygulamaya dönüştürmek için gerekli emirler verilir. Kriz odası yöntemi, tüm bilgilerin aynı merkezde toplanmasını, anında değerlendirilmesini ve en yetkili kişi ile birlikte hemen karar verilerek uygulamaya geçilmesini sağlar. Bu yöntemin yürütmeyi hızlandırma özelliği vardır.

2. Kriz iletişim planı hazırlamak: Kriz sürecinde bir iletişim planı doğrultusunda hareket etmek, kriz nedeniyle işletmeye olan güvenin yıkılmasını engeller. İlk aşamada krizin neden olduğu yangın söndürülmeye çalışılırken, aşağıdaki özellikleri taşıyan acil bir iletişim planının uygulamaya konması gereklidir.

- Acil hasar analizi: Yönetim kurulu ile halkla ilişkiler, hukuk, finans ve ilgili diğer operasyonel bölümlerin üst düzey yöneticileri arasında acil olarak iletişim kurularak hasar durumu belirlenir.

- Durum senaryoları geliştirme: Herhangi bir kriz ikliminde bazı şeyleri görmezden gelme yerine, bütün boyutlarıyla olasılıkları dikkate alarak tartışmaktır. En iyi ve en kötü durumlara göre analiz yapmaktır.

- Ticari durum işlemleri: Krize yönelik bazı şeyler söylenmeye başlar başlamaz, hasar analiz komitesi bir güvenlik politikası olarak ortaklarla ilişki kurup desteğin devamını sağlamalıdır.

- Basına bilgi vermek: Basın mülakatı, basın konferansı ve ya detaylı bir basın bülteni hazırlanmalıdır. Krizin özelliğine göre bunlardan birisi seçilerek, iletişim planı basına duyurulmalıdır.

- İşletmedekileri bilgilendirmek: İşletmenin tüm ana görevlilerinin krize yönelik mesajları zamanında almaları sağlanmalıdır. Bir basın görevlisi, üst yönetime ulaşamayabilir ve

bölge müdürünün bilgisine başvurabilir. Bölge müdürü bilgilendirilmiş olmalıdır ki sağlıklı bilgi aktarabilsin.

- Bilgi akış kanalının belirlenmesi: Tüm medya mensupları eğilim olarak doğrudan üst yönetime ulaşmak isterler. Bu eğilimi cevaplamak gerekir. Ancak üst yönetimin çeşitli sorulara telefonla bilgi vermesi kısıtlı ve yanlış olabilir. Acil bilgi merkezi kurulmuşsa, bu kanaldan doğru bilgileri vermek daha sağlıklıdır. Bu merkez yoksa halkla ilişkiler görevlisi ya da kriz ekibi sözcüsü medyayla ilişkileri sürdürmelidir.⁸⁸

3. Halkla ilişkilerden yararlanmak: Kriz yönünden halkla ilişkiler çalışmalarına başlamak için en uygun zaman, krizin olmadığı ve iyi niyet geliştirme olasılığı bulunduğu zamanlardır. Karlar yükselirken, büyüme iyi giderken, gelecek parlak görünürken, ortaklarla ilişkiler sağlam durumdayken 'en iyi savunma iyi bir saldırıdır' ilkesiyle güven kazanmak gerekir.⁸⁹

Halkla ilişkiler tekniğinin kriz döneminde etkili olmasını sağlamanın yolu başta çalışanlar olmak üzere, ortaklara, tüketicilere, sendikalara, satıcılara, bayilere ve tüm kamuoyuna basın yayın organları aracılığıyla, krizin işletme üzerindeki etkileri, sonuçları ile alınması düşünülen önlemler konularında doyurucu, doğru ve net bilgilerin verilmesidir. İşletme tarafından resmi bilgiler verilmediği taktirde, başka kaynaklardan fakat doğruluğu belli olmayan bilgiler alınması olasılığı çok yüksektir. Böyle dönemlerde abartılı haberlerin, dedikodu ve sosyete kanalıyla yayılma olasılığını da gözönüne alarak sözel ve yazılı iletişim araçlarıyla duyarlı ve ilgili kişilere doğru bilgi aktarmak gerekir.

Kriz döneminde medyayla ilişkilerde dikkat edilmesi gereken noktalar şunlardır:

- Dürüstlük en önemli konudur. Dürüstlükten uzaklaşmak krizin artmasına sebep olur.

- 'Yorum yok' sözcüğünden sakınılmalıdır. Onun yerine birşeyler söylemeye çalışmak daha doğrudur. Tam olarak bilgi veremeseniz bile, medyayla birlikte olduğunuz imajı yaratılmalıdır.

- 'Kayıt dışı-yayımlanmamak üzere' ifadesi kullanılmamalıdır. Kriz esnasında söylenilen herşeyin kaydedileceği unutulmamalıdır.

- Görüşme yapılacak kişi hakkında bilgi ve izlenim sahibi olmadan görüşme başlatılmamalıdır.

- 'Evet ve hayır' şeklinde yanıtlardan kaçınılmalıdır.

- Kızgın konuşmadan, soğukkanlılığı kaybetmeden, sakın bir ifadeyle görüşülmelidir.

- Açıklanan bilginin yorumlanmasına, konuşmanın kesilmesine ve muhabirin 'şunu söylüyorum' gibi kendi düşüncesini sizin ağzınızdan söylemesine izin verilmemelidir.

- Yanlış anlamayı önlemek için, medyaya kısa yazılı metinlerle bilgi verilmelidir. Metin yazma düşünceleri topladığı gibi kayıt önünde de belge niteliği taşır. Medyaya verilecek metinde kim, ne, nerede, ne zaman, niçin, varsa hasar durumu yer almalıdır. Ayrıntılara girmeden olayın özü aktarılmalıdır. Ayrıca bu metnin kopyaları çeşitli yerlere iletilmelidir.

- Sürprize hazırlıklı olunmalıdır. Aniden kayda alınmak mümkün olabilir. Böyle bir durumda görüşmeci kendisini tek sorumlu gibi görmemelidir. Planlananın dışına çıkmamak gerekir. Söylenecekler konusunda emin olunmadıkça, tahmin üzerine konuşulmamalıdır. Doğru bilgiye en kısa zamanda ulaşarak, açıklama yapılacağı belirtilmelidir.⁹⁰

F. Kriz Şartlarında Karar Almak

Kriz şartlarında yetkilerin üst yönetimde yoğunlaşması önerilmekle birlikte, burada amaç tek adam modeli uygulamak değildir. Tersine karar almada ekip çalışmasına her zamandakinden daha fazla ihtiyaç duyulur. Kriz döneminde yalnız hareket eden bir uzman aciz ve yalnız bir peygambere benzetilmektedir. Yanılabilme ve tehlikeli kararlar alma olasılığı yüksektir.

Karar vericinin stres içinde bulunması kararları etkileyerek performansın düşmesine neden olabilir. Krizi yönetmenin kararları yönetmek olduğu hatırlanmalıdır. Krize tehlike gözüyle bakıldığında, psikolojik güvenliğe, işletme içi konuma, statüye, bireyselliğe veya varoluşa yönelik bir tehdit olarak algılanır ve stres kaynağı olur.

Ancak kriz içinde fırsatların da bulunduğu hatırlanırsa stres azalabilir. Özel veya örgütsel amaçlara ulaşmak, takdir toplamak vb. için fırsat yaratılmıştır.⁹¹

IV. Kriz Dönemi Stratejileri

A. Tasarruf stratejileri

Tasarruf stratejileri, çevrede beklenmedik olaylarla karşılaşan ve/veya yönetim açısından sorunları olan örgütlerin izlediğı stratejilerdir. Ayrıca, ekonomik koşulların durgunluk dönemlerinde ve pazarların doyum noktasına geldiğı veya geri gittiğı durumlarda da uygulanabilir.⁹²

Yöneticilerin başarısızlığı kabullenmeleri anlamına gelen tasarruf stratejilerini uygulamak zordur. Ancak bazı durumlarda bu stratejileri seçmek zorunlu olabilir. Bu durumlar:⁹³

- Örgütün durumu kötüleşmektedir.
- Diğer stratejiler uygulanmış ama örgüt amaçlarına ulaşamamıştır. Satışların yükseltilmesi vb. için hissedarlardan, müşterilerden ve diğer yakın çevre unsurlarından yoğun baskı gelmektedir.
- Dış çevre tehlike sinyalleri vermektedir ve örgüt buna karşı koymada yetersizdir.

Tasarruf stratejilerini dört ana grupta toplayabiliriz. Bunlar:

- Etrafına bakma stratejileri,
- Tecrit etme stratejileri,
- Son verme stratejisi,
- Mahkum işletme stratejisidir.

Kısaca bu maddelerden söz edecek olursak

1. Etrafına bakma stratejileri⁹⁴

Bu strateji, genellikle ekonomik koşulların durgunluk dönemlerinde uygulanır. Mevcut çevresel koşullar altında örgüt,

etkinliğini arttırıcı faaliyetler üzerinde yoğunlaşır. Personel ve yönetim giderlerinde bir azalmaya gidilir; işe almalr durdurulur; emeklilik veya işten çıkarmalar suretiyle personel azaltılır; pahalı araştırma, geliştirme uzmanlarının ve teçhizatının giderleri tamamen veya önemli ölçüde azaltılır; reklam harcamaları kısıılır. Emek, satınalma, yatırım ve sermaye teçhizatını içeren üretim masrafları; ürün gelişimi, dağıtımı ve satışını içeren pazarlama masrafları ile finansal masraflar hedeflenen tasarruf etme alanlarıdır. Çabuk etki sağlayabilmek için büyük bir çaba ve dikkat gerekmektedir. Masrafları kısarken , örgütün temel fonksiyonuna zarar vermemeye ve çalışanlar arasında aşırı bir muhalefet oluşturmamaya dikkat edilmelidir.

2. Tecrit etme stratejileri⁹⁵

Tecrit etme stratejileri, etrafına bakma stratejilerine bir alternatif olarak uygulanmaktadır. Bu stratejiler, örgütün herhangi bir stratejik iş biriminin faaliyetlerinin durdurulması veya satılması ile ilgilidir. Bazen de stratejik iş biriminin bölümlerinden birinin faaliyetine son verilir. Etrafına bakma stratejileri uygulanmasına rağmen beklenen sonuca ulaşılmamışsa, tecrit etme stratejileri uygulanır.

Tecrit etme stratejileri; örgütün pazar payının artışının yetersiz olduğu, daha iyi yatırım olanaklarının mevcut olduğu ve örgütün teknolojik değişimine yatırım yapacak yeterli kaynağının bulunmadığı durumlarda kullanılan stratejileridir.

Stratejik iş birimin elden çıkarılması ile örgüt, yeni yatırımlara yönelebilir veya mevcut yatırımlarını genişletebilir ve karlılığını arttırabilir.

3. Son verme stratejisi⁹⁶

Son verme stratejisi; örgütün tamamını kapatma veya satma konularıyla ilgili olup, örgütün iflas etmekten başka seçeneği yoksa veya hissedarların son verme suretiyle elde edeceği yararlar fazla ise uygulanır.

Başarısızlığın göstergesi olarak kabul edilen son verme stratejisi , olağanüstü durumlar dışında nadiren uygulanır. Yöneticilerin çoğu son verme stratejisi yerine, tecrit etme stratejisini kullanmaktadırlar. Aksi taktirde hem görevlerini kaybederler hem de piyasadaki prestijleri düşer.

4. Mahkum olma stratejisi⁹⁷

Örgüt; ürettiği mal veya hizmetlerin % 75'inden fazlasını tek bir müşteriye satmışsa veya müşteri, normalde örgüt tarafından yerine getirilmesi gereken faaliyetlerin bir kısmını üstlenmişse, örgüt bu müşteriye mahkum olmuş demektir.

Örgüt; bazı fonksiyonlarını yerine getirmede yetersiz kalıyorsa veya finansal açıdan güçlenmede en uygun yol olarak görüyorsa, bu stratejiyi uygulayabilir.

Bu strateji sayesinde bazı fonksiyonların yerine getirilmesi müşteriye devredildiği için, örgütün yönetim giderleri azalır. Bununla beraber, örgüt bağımsızlığını belli ölçüde yitirir.

Örgütün mahkum olma stratejisi uygulaması halinde; müşteri pazarlama dışında, üretim kontrolü, kalite kontrol gibi konularda da kararlar verebilir. Bu durum zamanla mal ve hizmetin fiyatı ile ilgili baskılara neden olabilir. Sonuçta da örgüt yönetim giderlerinde sağladığı tasarrufa rağmen, hedefine ulaşamayabilir.

Tasarruf stratejilerine ilk amaç, örgüt içi etkinliğin sağlanmasıdır. Eğer bu strateji etkin bir biçimde uygulanabilirse, daha sonraki aşamada yeniden yapılanma ve büyüme stratejilerine geçilebilir.

B. Denge (Süreklilik) Stratejileri

Eski stratejilerin devamı ve/veya geçmişteki performansın biraz düzeltilmesi anlamına gelen denge stratejilerinin üç temel özelliği vardır. Bunlar:⁹⁸

- Örgüt aynı veya benzer amaçları izlemeye devam etmekte, geçmişte olduğu gibi yine her yıl aynı oranda büyümesini sürdürmektedir.
- Ana stratejik kararları, fonksiyonel yavaş büyümeyi sürdürme konusunda yoğunlaşmıştır.
- Çevresine aynı veya benzeri ürün ve hizmetleri sunmaya devam etmektedir. (Ürün ve hizmetlerin üretim ve pazarlamasında sadece gerekli değişiklikleri yapmaktadır.)

Örgütlerin denge stratejilerini seçme nedenleri ise şunlardır:⁹⁹

- Örgütün kendini başarılı görmesi ve bunu biraz geliştirerek devam ettirmeyi yeterli görmesi;
- Yöneticilerin risklerini arttırmak istememeleri (hızlı büyümenin daima bir riski vardır);
- Dış çevrenin kararlı ve az değişir olması;
- Örgütün saldırgan büyüme stratejilerini uygulamak için yeterli finansal ve beşeri kaynağa sahip olmaması;
- Sanayi kolundaki gelişmelerden örgütün haberdar olmaması ve bu nedenle de kendini, herhangi bir değişiklik yapma zorunluluğunda hissetmemesi;
- Mamulün hayat eğrisinin ilk safhasında bulunması, bu nedenle de pazar payını belli oranda arttırmaya ve korumaya öncelik tanıyor olmasıdır.

Denge stratejilerinin alt stratejilerini üç grupta inceleyebiliriz.

- Yavaş büyüme stratejileri,
- Kar veya harmanlama stratejileri,
- Fasıllı durgun büyüme stratejileri

1. Yavaş büyüme stratejileri

Tutucu ve az riskli olan bu stratejide örgüt; geçmiş yıllarda olduğu gibi, belirli amaçlara aynı biçimde ulaşma çabalarını sürdürür. Ancak örgütün geçmişte sağladığı büyüme oranı, enflasyon oranına göre ayarlanır. Örgüt bu stratejiyi; riskin az olması, özellikle işletmenin faaliyetlerine önem vermesi ve yaratıcı olmaması sebebiyle seçer. Böylece örgüt, belli bir mal veya hizmet hattında yoğunlaşır, yavaş ve emin adımlarla mevcut pazarını genişletir. Ardından da yeni mal veya hizmetleri mevcut pazarlara sürmeye çalışır.

2. Kar veya harmanlama stratejileri

Kar stratejilerinin amacı, kısa bir döneme nakit girişlerini ve karı arttırmaktır. Bu stratejinin uygulanması nedeniyle örgütün kısa dönemde pazar payı azalır. Dolayısıyla örgütün bu stratejiyi izleyebilmesi için ürün hayat eğrisinin olgunluk safhasına gelmiş olması gerekir. Böylece elde edilen nakit girişleri; hissedarlara dağıtılabileceği gibi, yeni mal ve hizmetlerin desteklenmesi amacıyla da kullanılabilir.

Kar stratejisi şu koşullarda başarılı olabilir:

- Pazar dengeliyse veya gerilemeye başlamışsa,
- İşletmenin pazar payı küçükse ve bu payı arttırmanın maliyeti yüksekse,
- Bu işten çekilecek kaynakların örgüt içinde daha verimli olarak kullanılabilmesi imkanı varsa,
- İşletme gelirleri örgütün toplam cirosu içinde önemli bir paya sahip değil ise,
- Eğer işletmenin gelirleri dengeli değilse.

Son oyun stratejisi de denilen bu stratejiyi uygularken; karsız bölümleri yavaş yavaş elden çıkarma, rakiplere göre pazar payını koruma, yatırımların tüm getirisini toplama ve aktifleri, değerlerini çok fazla kaybetmeden satma gibi yöntemler kullanılır.

3. Fasıllı durgun büyüme stratejileri

Örgüt bu stratejiyi, saldırgan büyüme stratejisinden denge stratejisine geçerken kullanır.

Saldırgan büyüme stratejisini uygulaması nedeniyle hızlı büyümüş olan örgüt, mevcut sistemlerini dengeye oturtmak için bu stratejiyi uygular ve bir süre için gelişimini durdurur, ardından tekrar büyümeye yönelir. Bu dönemde verimliliği arttırmak için çaba harcanır. Çünkü hızlı büyüme; ehil yönetici açığı, tedarik zorluğu, kalite standartlarında bozulmalar gibi birtakım olumsuzluklara neden olur. Dolayısıyla icracı birimler alınan kararlara ayak uydurmada gecikebilirler. Bütün bu sorunların çözümlenebilmesi ve örgütün kendine çeki düzen verebilmesi için fasıllı durgun büyüme stratejileri uygulanır.¹⁰⁰

C. Saldırgan Büyüme Stratejileri

Hızla büyüyen pazarlarda veyahızla değişen özelliklere sahip sektörlerde faaliyet gösteren örgütler, etkinliklerini arttırmak ve yaşamlarını devam ettirmek için bu stratejiyi takip etmelidir. Teknolojinin hızla geliştiği sektörlerde bu strateji izlenmelidir. Dolayısıyla hızla değişen bir çevrede örgüt, hayatını sürdürebilmek için bu stratejiyi uygulamalıdır.¹⁰¹

Bu stratejiyi örgütler şu şartlar altında uygulalar:¹⁰²

- Yeni mal veya hizmetleri pazara sunacakları zaman,
- Stratejik kararlarını, örgütün faaliyetlerinin arttırılması üzerinde yoğunlaştırdıklarında.

Saldırgan büyüme stratejilerinin uygulanma nedenlerini sıralayacak olursak:

- Dengesiz endüstrilerde, denge stratejisi uzun vadeli ölüm demektir. Bu yüzden eğer dış çevre dengesizse, sürekliliği sağlamak için büyüme gerekli olabilir.

- Bir çok yönetici büyüme ile etkililiği eşit saymaktadır.
- Bazıları; toplumun, büyümeden fayda sağlayacağına inanırlar.
- Denge stratejisinde risk daha azdır fakat, aynı zamanda daha az para ve daha az ödül vardır.Oysa pek çok yönetici, örgütlerin ve kendi isimlerinin başarıyla anılmasını isterler.
- Hissedarlardan veya analistlerden gelen yoğun baskılar olabilir.
- Büyüme , tekel gücünü sağlamlaştırır.
- Firma büyüdüğünde ve tecrübesi arttığında, masrafların azaldığına ve verimliliğin arttığına dair bir düşünce vardır.

Saldırgan büyüme stratejilerinin işletme içi ve dışı büyümeye yönelik olarak çeşitli alt stratejileri vardır:

1. İşletme içi büyüme stratejileri

İşletmenin kendi kaynaklarına dayanarak gerçekleştirdiği bu stratejiyi üç grupta incelemek mümkündür. Bunlar:

- Derinliğine - yoğun büyüme,
- Dikey tamlaşma,
- Çeşitlenmedir.

Bu stratejileri kısaca inceleyecek olursak:¹⁰³

a. Derinliğine - yoğun büyüme

Faaliyetlerin belirli bir ürün ya da pazar üzerindeki yoğunlaşması anlamına gelen bu stratejinin başlıca üç boyutu vardır. Bunlar:

aa. Pazara derinliğine girme: Burada örgüt, bütün kaynaklarını ve faaliyetlerini büyümekte olan belli bir pazar üzerinde yoğunlaştırır.

Pazara derinliğine girmek için çeşitli yöntemler kullanılır. Bu yöntemlerden birincisi, mevcut müşterilerin daha fazla mal alması için örgütün çaba harcamasıdır. Diğer yöntemler ise, örgütün rakiplerden

alışveriş yapan müşterileri kendine çekmesi ile söz konusu malı hiç kullanmayan kimseleri bunu kullanmaya özendirmesidir. Bunun için de örgüt, söz konusu malın faydalarını müşteriye gösterir.

Bu stratejide mevcut mamul, mevcut pazara sunulur. Ancak talebin ani azalması; örgütün varlığını tehdit ederek, kriz durumuyla karşılaşmasına neden olabilir. Ayrıca pazarın doyum noktasına gelmesi, işletmenin gelişme olanaklarını ortadan kaldırabilir.

ab. Satışları yeni coğrafi bölgelerde arttırma: Pazar geliştirmesi de denilen bu strateji; konsantre olunan pazarın büyümediği durumlarda, işin yeni pazarlara yönelmesidir. Bu amaçla örgüt, satış elemanlarının sayısını arttırabileceği gibi, yeni satış yerleri veya kanalları da bulabilir.

ac. Ürün geliştirme: Örgüt büyümeyi sağlamak için, yeni ürünlerini aynı pazarlara sunar. Yeni ürünler örgüt içinde geliştirilebileceği gibi, lisans anlaşmaları vb. yoluyla da sağlanabilir.

b. Dikey tamlaşma

Dikey tamlaşma, ileriye ve geriye doğru tamlaşmak olarak ikiye ayrılır. Örgütün; kendi kullandığı malzemeyi üretmesine geriye doğru tamlaşma adı verilirken, kendi ürettiği malları satmasına da ileriye doğru tamlaşma adı verilir.

Örgütün dikey tamlaşmayı seçme nedenleri şunlardır:

- Satışta yapılacak karlar daha yüksek olabilir.
- Örgüt kendi kullandığı malzemeyi üretecek olursa, bunları istediği kalitede ve zamanında elde edebilir.
- Örgüt bu şekilde maliyetini daha etkin kontrol edebilir.

c. Çeşitlenme

Örgütün yeni bir ürün/pazar alanına girerek büyümesine dayanan bu stratejileri, bir yerde çeşitlenme ve değişik işlerde çeşitlenme olarak iki alt stratejiye ayırabiliriz.

ca. Bir yerde çeşitlenme: Örgüt tarafından geliştirilecek ürün veya hizmetler; mevcut ürün veya hizmetlerle ilgiliyse veya benzerse, bu duruma bir yerde çeşitlenme adı verilir.

Örgüt bu stratejiyi; faaliyetlerde bulunduğu pazarın doyum noktasına gelmesi, yeni ürünler üretip satma, yeni tekniklerden yararlanma ve yeni pazarlara girebilmesi amaçlarını gerçekleştirebilmesi ile, örgütün güçlü yönlerinden mümkün olduğunca yararlanılmasını sağladığı için tercih edebilir.

cb. Değişik işlerde çeşitlenme: Bu yöntemde örgüt, eski işleriyle ya da ürünleriyle ilgili olmayan alanlara da yönelir ve çeşitlenir. Böylece örgüt; birbiriyle ilgisi olmayan birden çok sektörde faaliyet gösterir.

Örgüt bu stratejiyi izlerken, başlangıçta ana faaliyet kollarından tamamen kopmalı ve daha karlı faaliyet alanlarına yönelmelidir. Böylece toplam risk, başarılı bir biçimde faaliyet kolları arasında dağıtılabilir. Ancak şunu da unutmamak gerekir ki; çok yönlü büyüyen örgütler, genel ekonomik problemlerden daha çok etkilenmektedirler.¹⁰⁴

Kısaca, yeni ürünlerin yeni pazarlara sunulduğu bu strateji; örgütün halen faaliyette bulunduğu sektörde karlılığın azalması durumunda takip edilir.

2. İşletme dışı büyüme stratejileri

İşletme; diğer işletmelerle birleşerek, işbirliği yaparak veya onları satın alarak da büyüebilir.

a. Birleşme stratejisi¹⁰⁵

Bu stratejide iki veya daha fazla işletme, tek işletme haline gelebilmek için tüm kaynaklarını birleştirip, hukuki varlıklarını sona erdirirler.

Birleşme stratejisi işletmelere araştırma ve geliştirme, reklam vb. giderlerde tasarruf, pazarda tekelleri güç kazanma, daha fazla uzmanlaşma, finansal gücün artması ve kredi bulmada kolaylık gibi çeşitli avantajlar sağlar. Bununla birlikte birleşmeler, serbest rekabet ortamını sınırladığı gerekçesiyle devlet tarafından anti-tröst kanunlar yoluyla kontrol edilmektedir.

b. Satınalma stratejisi¹⁰⁶

İşletme; mevcut pazardaki etkinliğini arttırabilmek veya yeni pazara girebilmek için, mevcut bir pazara sahip olan işletmeyi satın alır. Bu stratejide, sadece satın alınan işletme hukuki varlığını yitirmekte ve tüm kontrol satın alan işletmenin eline geçmektedir.

Alıcı işletmeyi bu tür bir stratejiyi seçmeye yönelten nedenlerden başlıcaları şunlardır:

- Rakiplerden birini alarak rekabeti azaltmak,
- Üretilen mamullerin hayat eğrisi olgunluk safhasına girdiğinde mamul hattını çeşitlendirmek,
- İşletmenin büyüme oranını, mevcut işletme içi büyüme stratejilerinin büyüme oranından daha fazla arttırmak,
- İşletmenin gereksinim duyduğu kaynakları süratle ele geçirmek,
- Teknoloji, dağıtım kanalları vb. açılarından satın alan ve satın alınan işletme arasında oluşabilecek sinerjiden doğacak verimliliği ve karlılığı gözetmektir.

Satıcıyı bu stratejiyi seçmeye itecek sebeplerden bazıları ise:

- İşletmenin değerini arttırmak,
- Alıcı işletmeden temin edilecek kaynaklarla işletmenin büyüme oranını arttırmak,
- Durumu kötüye giden işletmenin tekrar yaşama ve gelişme şansına kavuşmasını sağlamaktır.

c. İşbirliği stratejisi

Bu strateji; belirli bir amacı tek başına gerçekleştirme bulamayan işletmeye, başka işletmelerle kaynaklarını biraraya getirerek, ortak hareket etme imkanı sağlamaktadır.

İşbirliği stratejileri iki grupta incelenebilir:

ca. Ortak yatırım (Joint Venture) : Bu stratejide; iki veya daha fazla işletme biraraya gelerek, belirli bir mamul veya bir pazar alanında işbirliği yaparlar. Ortak yatırım yapan işletmelerin bazıları kaliteli hammaddeye veya mali kaynağa sahip olabilir. Birbirini tamamlayan kaynaklara sahip olan işletmeler yaptıkları işbirliğinden doğan sinerjik güçten yararlanarak büyüyebilirler.

Kısaca ortak yatırım stratejisi; yeni bir işe başlamanın yüksek riskini azaltması, maliyeti düşürmesi, satışları artırması ve yeni teknolojileri kolayca elde etme fırsatı sağlaması gibi nedenlerle, işletmeye cazip gelebilir.

cb. Satış yetkisi: Mamul satışının çok masraflı olduğu veya uzmanlık gerektirdiği durumlarda işletme, mamullerinin satışını, satış yetkisi vererek başka bir işletmeye devredebilir.

V. Kriz Sonrası Yönetim¹⁰⁷

Kriz sonrası işletme yönetimi yapısı, kriz dönemi bittikten sonra, geçilmesi gereken yönetim yapısını içerir. Biryandan krizin tekrarlanmamasına yönelik yönetim yapısı hazırlanırken, öte yandan, tekrar kriz gündeme geldiğinde alınacak acil uygulamalar belirlenir. Krizin tekrar olmasını tümüyle önlemek olanaksızdır. Önemli olan gerekli önlemleri zamanında alabilmektir.

Kriz sonrası işletme yönetiminin başlangıcını durum analizi yapmak oluşturur. İzleyen aşamda kriz öncesi olağan yapıya dönülür.

A. Kriz Sonrası Durum Analizi Yapmak

Kriz sonrası yapılacak ilk iş durum analizine yönelik bir toplantı yapmaktır. Bu toplantının gündeminde genel olarak işletmenin kriz sonrası faaliyet ölçeğini ve amacını belirlemek yer alır.

1. Kriz sonrası faaliyet ölçeğini belirlemek

Bunun için, öncelikle işletmenin içinde bulunduğu durum analiz edilmelidir. Maliyet muhasebesi sistemine göre maliyeler düzenlenerek, finansal yapı ve karlılık düzeyi ortaya konmalıdır. Bu durum doğrultusunda işletmenin yeni faaliyet ölçeği bilinmelidir. Varlığını koruma, küçülme, büyüme, faaliyet konusunu değiştirme, ortaklığa girme gibi çeşitli yöntemlerden hangisinin tercih edileceği kararlaştırarak, uygulamaya geçilmelidir.

2. Kriz sonrası durum doğrultusunda yeni amaç belirlemek

Faaliyet ölçeği belirlenmesinden sonra, ölçek doğrultusunda işletmenin amacı belirlenmelidir. Amaç, genel çizgileriyle sonuçlara yönelik olmalıdır. İlk aşamada çok ayrıntılara inerek zaman kaybetmeye gerek yoktur. Belirlenen amaçlar, düzenli aralıklarla gözden geçirilerek revize edilip uygulanacaktır. İzleyen zaman dilimlerinde amaçların alt basamakları kademeli olarak zorlaşacak şekilde oluşturulmalıdır.

B. Kriz Öncesi Yönetim Yapısına Dönmek

Kriz öncesi yönetim yapısına dönerken, öncelikle kriz aşamasında aktif rol almış kişilere teşekkür edilmelidir. Eleştirilecek noktalar varsa bireysel eleştiri yapılması uygundur.

Öte yandan merkezi yapılanmadan uzaklaşarak, diğer kriz öncesi şartlar sağlanmalıdır.

1. Merkezi yapılanmadan uzaklaşmak

Kriz dönemindeki merkezi yapılanmadan uzaklaşarak, diğer kriz öncesi şartlar sağlanmalıdır. Ekip çalışması sistemi yeniden kurulmalıdır. Denetimin yoğunluğu azaltılarak örgüte esneklik getirilmelidir. Yaratıcılığa yönelik yeni bir motivasyon sistemi kurulmalıdır.

2. Diğer kriz öncesi şartları sağlamak

Olağan yapıya dönerken, hemen sağlanması gereken faktörler şunlardır:

- Kriz ekibi hazırlamak: Kriz döneminde yaratıcı özelliğini kanıtlamış olan kişilerden, yeni bir kriz ekibi hazırlanmalıdır.
- Erken uyarı sistemi kurmak: Çevredeki, endüstri kolundaki ve yan sanayindeki gelişmeleri izlemek üzere, erken uyarı sistemi yeniden kurulmalıdır.
- Planlı değişim yapmak: Değişimin zamanlamasını kaçırmadan, planlı değişim yapılmalıdır. Karı sürekli artan bir eğri şekline getirmek için gerekli önlemler alınmalıdır.
- Eğitime yatırım yapmak: Bir sonraki krize kadar, elemanların düzeyini yükseltmek için eğitime yatırım yapılmalıdır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

5 NİSAN 1994 EKONOMİK KRİZİNİN BİR İŞLETME ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

“İşletmelerde Kriz Yönetimi” adlı çalışmanın buraya kadar olan bölümünde konu ile ilgili teorik açıklamalara yer verilmiştir.

Bu bölüm, teoride belirtilen kavram ve tekniklerin uygulamadaki durumunun ortaya çıkarılması amacını taşımaktadır. Türkiye’de en son 5 Nisan Kararları’na bağlı olarak kriz yaşandığı için, araştırma bu kararların etkileri üzerine yapılmıştır.

5 Nisan Kararları toplumun tüm kesiminde kriz yaratmıştır. Türkiye’de 5 Nisan Kararları’nın alınış nedeni üç haneli rakamlara ulaşan enflasyonu kontrol altına almak değildir. Tam tersine, son yıllarda son yıllarda ülkemizde enflasyon oranı %60-65’ler civarındadır. Dolayısıyla, 5 Nisan Kararları serbest piyasa ekonomisine geçmekte olan ekonomimizde, para, döviz, sermaye, mal ve emek piyasası arasında ve özellikle de ilk üç piyasası arasında baş gösteren dengesizlikleri gidermek amacıyla alınmıştır.

Kararlar özetle ücret ve maaş artışlarının sınırlandırılması, kamu kesimine de çok iyi düzen vererek iç talebin kısılması anlamındadır. Önce çok devalüasyon yapıp daha sonra yavaş kur ayarlaması ile ekonomik istikrar aranacaktır. Bu arada kamu mallarının fiyatlarına yüksek oranlı zamlar yapılacak ve altı ay süreyle de bir daha zam yapılmayacaktır. Kararlar ekonominin frenine aniden basılması anlamındadır.

5 Nisan Kararları’nın makro anlamda ekonomi üzerindeki etkilerinin, bunalım derecesinde ve Cumhuriyet döneminin en ağır etkileri olduğu öne sürülmektedir. Ekonomide genel bir talep gerilemesi, hızlı kur ayarlamaları ile ithalatın pahalılaşması dolayısıyla üretimin düşmesi söz konusu olmuştur. Üretim gerilerken, ithalat da gerilemiş, ihracat kur artışı ile artmış ve sonuçta dış ticaret açıkları da önemli ölçüde kapatılmıştır.

Ancak bu olumlu gelişmelerin yanısıra kamu zamlarını izleyen özel sektör zamları sonucu toptan eşya fiyatları endeksi 1994 yılının son üç aylık dönemine göre %141,3 , tüketici fiyatları endeksi ise %120,6 değişmiştir. GSMH büyüme hızı 1993 yılında 8.1 iken, 1994 yılında -6.0 düzeyine inmiştir. Öte yandan, 5 Nisan 1994 tarihini izleyen dönemde döviz kurlarında hızla yükseliş görülmüştür. Bu hızlı artış karşısında döviz kurunu sabitleştirme amacıyla faiz oranları arttırılmış, %350'lere kadar çıkmıştır.

Makro gelişmeler doğrultusunda, rant kazancının ekonomiyi hakim olması, halkın gelir düzeyinin azalması, kredi faiz oranlarının ve yabancı kaynak kullanım maliyetinin artması sonucu, 5 Nisan Kararları'ndan işletmeler önemli boyutlarda etkilenmişlerdir.

Krizin üzerindeki etkilerini inceleyeceğimiz işletme, ısıtma,soğutma ve havalandırma tesisatları üzerine 20 senelik geçmişe sahip bir firmadır. 12 sene bilfiil tesisat instolasyonu yaptıktan sonra, son 8 senedir bu sektörlerle ilgili dünyaca ünlü markaların Türkiye'ye ithali ve genel dağıtıcılığı görevini üstlenmiştir.

Merkezi İstanbul'da olmak üzere, Ankara, Antalya, Bursa ve Eskişehir'de sahip olduğu şubeleri ve bu şubelere bağlı olarak çalışan bayi ağı ile satışlarını gerçekleştirmektedir.

1993 yılı itibarı ile, faaliyet gösterilen sektörler arasında ağırlık gösteren ısıtma sektörü idi. Sanayiden sonra, konutların da doğalgaz kullanımı konusu bu sektöre ayrı bir canlılık katmakta idi. Başkent Ankara'dan ve sanayi bölgesi Bursa'dan sonra İstanbul'da da kullanımın başlaması üzerine, eski sitemlerin yeni yakıt cinsini yakabilecek bir sisteme dönüşmesi konusu gündeme gelmişti. Çok büyük bir metropolitan olan İstanbul bu konuda büyük bir pazar oluşturunuyordu. Gazete, sektör dergilerinde yayınlanan reklamların yanısıra, İstanbul'da iki ayrı yerde bulunan ve diğer şubelerdeki showroomlarda hem nihai kullanıcıya hem de montör firmalara cihazların tanıtımı çalışmaları yoğun bir biçimde devam etti. 1993 yılında şubelerden sadece Ankara ve Antalya aktifti. Diğerleri 1995'te Bursa, 1996'da Eskişehir ve 1997'de de Ankara şubenin büyütülmesi ile devredeydiler.

Önemli olan birinci derecede müşteri memnuniyeti idi. Bu anlamda işletme her zaman kendi çalışanlarından üstün bir hassasiyet beklediği gibi bayi seçimi ve müşteriyle ilişkileri konularında da her zaman çok dikkatli olmuştur.

İç yapı itibarıyla çok küçük bir kadroya sahip olan işletmede sıfır hiyerarşi politikası uygulanmaktadır. Yönetime bilfiil katılınabilmekte ve ekip çalışmasına önem verilmekte, sorunlar hep birlikte Brain Storming metodu ile çözülmeye çalışılmaktadır. Satış konusunda çalışan herkes, hem ticari konularda hem de idari konularda yetki sahibidir. İşletme sahibi ile çalışan arasında hiçbir kademe bulunmamakta, yatay ve dikey bilgi akımı rahatlıkla gerçekleştirilebilmektedir.

Sistematik bir biçimde rakipler ve piyasa hakkında bilgi toplanmakta ve bu bilgiler haftada bir yapılan toplantılarla tüm çalışanların bilgisine sunulmaktadır. Strateji değişikliği gerekiyorsa yine bu toplantılarda karara bağlanmaktadır.

Doğalgaz sektörü için çok hareketli bir yıl olmasına rağmen, işletme mevcut kadrosunu genişletmeden devam etmiştir. Ekonominin verdiği bazı sinyallere bağlı olarak likidite oranları arttırılmıştır. Tamamen yurt dışı bağlantılı çalışıldığı ve borçlanmalar döviz bazında olduğu için genel borç miktarı mümkün olan en düşük seviyelere çekilmiştir.

5 Nisan Kararları, tüketici alım gücünü düşürdüğü için tüm sektörler çok etkilenmişlerdir. Herhangi bir üretim yapmadığı için işletme, sahip olduğu binaların genel giderleri ve stok malzemelerinin dışında sabit gidere sahip değildir.

Satışların yavaşlaması tabiki işletmeyi etkilemiş fakat likiditesinin fazla oluşu, banka kredisi kullanmıyor olması diğer işletmelere göre daha az zarar görmesini sağlamıştır.

Durgunluk içinde geçen 1994 yılını tamamen tamamen tüketiciyi ve bayilerini bilgilendirme çalışmalarıyla değerlendirmeye çalışmış, satış miktarları düşük olmasına rağmen eklamasyon çalışmalarına devam ederek sektörü canlı tutmayı amaçlamıştır.

Kriz süresince hiçbir çalışanını işten çıkarmamış ve bunun garantisini de önceden çalışanlarına bildirdiği için kriz durumuna girildiğinde çalışanlar gelecekleri konusunda panik yaşamadan motivasyonları yüksek bir biçimde çalışmalarını sürdürmüşlerdir.

Benzeri bir güvenin bayiler arasında da oluşabilmesi için yaptığı çalışmalar konusunda sürekli bir bilgi akışı sağlamaya çalışmış, eğitim seminerleri düzenleyerek, yoğun geçmiş bir yılın ardından bir sonraki yıl için yeni teknolojiler ve tesisatlar hakkında bilgi vermiştir.

Bu ileriye dönük çalışmalar kriz sonrası canlanan sektörde, işletmenin ve bayilerinin daha rahat iş yapmalarını sağladığı gibi tüketici gözlüğünden bakıldığında da büyük bir güven oluşumunu beraberinde getirmiştir.

Doğalgaz sektörü olarak konuya bakıldığında, krizin atlatılmasında yardımcı olan başka faktörler de mevcuttur.

Televizyonlardan özellikle İstanbul için yayınlanmaya başlanan "Zehir Raporu" olarak da ifade edilen hava kirlilik raporları, daha temiz bir yakıt cinsi olan doğalgaz kullanımının belediyeler tarafından zorunlu hale getirilmesi, bu konu üzerine çalışan işletmelerin tekrar hayata dönmelerini sağlamıştır.

Belli bir yatırım maliyeti getirmesine karşılık, doğalgazın diğer yakıtlara oranla ucuz bir yakıt olması işletme maliyetlerini çok etkilediğinden, tüketici de bu geçiş sürecinde istekli davranmıştır.

Piyasaya işletme tarafından sürülmüş olan markanın ünlü ve güvenilir bir marka oluşu, emniyet sistemlerinin gelişmişliği, gaz türü yakıt kullanmaktan tedirgin olan kullanıcıyı rahatlatarak işletmenin pazar payının artmasını sağlamıştır.

İşletmenin kriz süresinde takındığı politika, reklam, eğitim ve kullanıcıya ulaşma, kendini tanııtma çabaları olumlu sonuç vererek işletmenin daha da güçlenmesini sağlamıştır.

Kriz sonrası dönemde işletme, şube ve bayi sayısını arttırarak çalışmalarını sürdürmüştür.

5 Nisan Kararları'ndan işletme yara almadan çıkmasını bilmiştir. Her ne kadar kriz durumları için hazırlanmış özel bir rehberle sahip olmasa da, satış konusunda çalışan sayısının azlığı ve problemlerin üst-üst arasında kaybolup gidebileceği bir hiyerarşiye sahip olmadığı için, çalışanlar sorumluluklarının bilincinde ve sorunları çözmeye yönelik bir çalışma sergilediklerinden krizi atlattırada zorluk yaşanmamıştır.

Bundan sonraki olası krizler için işletme senaryolar üzerinde çalışmakta ve çözümler geliştirmektedir.

Önceden hissedilmesi sözkonusu edilemeyecek neredeyse aşıkır bir konu ise doğalgaz sektörünün gittikçe yavaşlayacağıdır. Bu durumda işletmenin faaliyet gösterdiği diğer konuları da öncelik sıralamasında ilk basamaklara taşıması gerekliliği gündemdedir.

İşletmenin sadece kendisini hazırlaması yeterli kalmamaktadır. Kendisine bağılı olarak çalışan bayi ağını da o alanlarda faaliyet gösterebilecek bilgi ve beceri seviyesine taşımalıdır. Bu amaçla, doğalgaz sektörünün en canlı olduğu zamanlardan beri bilgi alt yapısı hazırlanmaya çalışılmaktadır. Dolayısı ile bir sektör yavaşladığında diğerine geçişte hiçbir sorun yaşanmayacak, söz konusu işletmemiz ve beraber çalışan diğer firmalar sürekli bir gelişim sürecinde daha iyiye doğru hareket edecektir.

Görülen odur ki, şartlar ne olursa olsun, iyi bir bilgi toplama sistemi ve organizasyonla bütün krizlerden daha da güçlenerek çıkılabilmektedir.

SONUÇ

İşletmeler sürekli gelişen ve değişen, sabit bir denge halini koruyamayan dinamik bir çevrede yaşamaktadırlar. Dış çevrede meydana gelen değişme ve gelişmelere uyum sağlanması, işletmelerin hayatta kalma ve gelişme kapasitesini yakından ilgilendirmektedir.

İşletmenin büyük ölçekli olması, başlangıç veya gerileme safhasında olması, faaliyette bulunduğu sektörde teknoloji değişim hızının yüksek olması, örgüt yapısının katılığı, yetkinin aşırı merkezileşmesi ve yönetimin yetersiz olması, doğal afetler, ülke ekonomisindeki değişiklikler, Çeşitli yasal tedbirler kriz unsuru olabilirler. Kriz genel olarak işletmenin düzenini bozan acil bir durumdur. Neden ne olursa olsun iyi bir işletme yönetimi ile genel anlamda kriz tahmin edilebilir ve yönetilebilir. Kriz yönetimi, krizin en az zararlar atlatılmasını sağlayacağı gibi, işletmelerin krize karşı hazırlıklı olmalarını da sağlar.

Bu çalışmada kriz hakkında genel bilgilerin yanı sıra, kriz yönetimi hakkında kriz öncesi, kriz anı, kriz sonrası konuları ayrı ayrı ele alınarak bilgi verilmeye çalışılmıştır.

İşletmelerde, kriz öncesi krizin gelmekte olduğunu hissedebilen ve krizleri fırsat olarak değerlendirme yapısı hazırlanmalıdır. Krizin en önemli nedeni hedef tespitinde denge bozukluğudur. Tek amaca, tek ürüne, tek pazara yönelmek hatalı olduğu gibi, sayısız amaçlara dağılmak da hatalıdır. Bununla birlikte değişimin yoğun olduğu dönemlerde, planlamadan ve stratejilerden uzaklaşmak doğru değildir. Tam tersine bu dönemlerde planlı davranış avantajlıdır. Örgütte ekip çalışması sağlanarak, ekiplere yetki verilip kazancın paylaşımı ekip olarak yapılabilir. Değişimlere hızla adapte olabilen organik örgüt hazırlamak gereklidir. Bu anlamda hiyerarşiden bir ölçüde uzaklaşmak, dikey ve yatay iletişimi birlikte işler duruma getirmek, kararlara katılımı sağlamak, esnek uzmanlaşmaya geçmek ve örgütü bir sistem olarak sinerji etkisiyle birlikte düşünmek önerilmektedir. Ayrıca bir kriz durumuyla karşılaşıldığında hemen göreve başlayacak bir kriz ekibinin hazırlanmış olmasında yarar vardır. Kriz döneminde kullanılabilecek, insan ve para olmak

üzere iki temel kaynak vardır. Bunlardan para kaynağına sahip olunmayabilir fakat insan kaynağını en etkili şekilde değerlendirmek çok önemlidir.

İşletme kriz durumuna girmişse yapılacak ilk iş krizin boyutunu belirleyerek tanımını yapmak ve bu tanıma göre krizi çözme yönünde birşey yapıp yapılamayacağını belirlemektir. Hemen ardından da kriz yönetim planı hazırlanmalıdır. Kriz farkedildiğinde krize yönelik bir iletişimin de başlatılması gereklidir. Krizle ilgili olabilecek gruplar yatıştırılmalı ve çalışanlar bilgilendirilmelidir.

Kriz dönemi bitince, ilk olarak durum analizi yapılmalı ve işletmenin yeni hedefleri belirlenmelidir. İkinci olarak merkezi yapılanmadan uzaklaşılarak diğer kriz öncesi şartlara dönülmelidir.



Dipnotlar

- ¹ D. Mehmet DOĞAN, **Büyük Türkçe Sözlük**, Birlik Yayınları, Ankara, 1982, s.128
- ² Prof. Dr. Ömer DİNÇER, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 3.B., İz Yayıncılık, İstanbul, 1994, s.312
- ³ Göksel ATAMAN, **İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Uygulamadan Bir Örnek**, M.Ü.İİBF, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Çalışması, İstanbul, 1992, s.1
- ⁴ **Ekonomi Ansiklopedisi**, İstanbul, Milliyet Tesisleri, 1991, s.40
- ⁵ Müfit AKYÜZ, Nesrin ERTEL, **Ansiklopedik Ekonomi Sözlüğü**, 2.B., Dünya Yayınları No:42, 1989, s.20
- ⁶ ATAMAN, op.cit., s.2
- ✓ ⁷ Norman L. PHELPS, "Setting Up a Crisis Recovery Plan", The Journal of Business Strategy, Vol.6., No.4, Spring 1986, s.5
- ✓ ⁹ Robert H. KUPPERMAN, Richard H. WILCOX, Harvey A. SMITH, "Crisis Management: Some Opportunities", Science, Vol.187, February 1975, s.404
- ✓ ¹⁰ Geoffrey D. LURIE, "Ten Rules for a Company in Trouble", Business Horizons, Vol.35, no.5, Sept-Oct., 1992, s.68
- ¹¹ DİNÇER, op.cit., s.314
- ¹² ibid.
- ✓ ¹³ Muhan SOYSAL, "Krizlerin En Büyük Faydası Fırsata Çevrilebilmeleridir", İş Dergisi, T. İş Bankası Yayını, S.33, Ankara 1994, s.8
- ✓ ¹⁴ Doç. Dr. Melek Vergiliel TÜZ, **Kriz Döneminde İşletme Yönetimi**, Ekin Yayınları, Bursa 1996, s.4
- ¹⁵ DİNÇER, op.cit., s.315
- ¹⁶ ibid., s.316
- ✓ ¹⁷ Jauch LAWRENCE, William GLUECK, **Business Policy and Strategic Management**, 5th Ed., Mc Graw Hill Book Company, New York, 1988, s.90
- ¹⁸ DİNÇER, op.cit.
- ¹⁹ LAWRENCE ve GLUECK, op.cit., s.91
- ²⁰ DİNÇER, op.cit.
- ²¹ Esin AHMET, **İşletme Politikasına Giriş**, İstanbul, 1984, s.29
- ²² DİNÇER, op.cit., s.317
- ✓ ²³ Zeyyat HATİPOĞLU, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Temel Araştırma Yayınları No:4, İstanbul, 1986, s.53-54
- ²⁴ ATAMAN, op.cit., s.21

- ²⁵ TÜZ, op.cit., s.6
- ²⁶ ATAMAN, op.cit.
- ²⁷ ibid.
- ²⁸ LAWRENCE, GLUECK, op.cit., s.92
- ²⁹ DİNÇER, op.cit.
- ✓ ³⁰ Erol EREN, **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**, 1.C., 3. B., İşletme Fakültesi Yayını No:234, İstanbul, 1990, s.181
- ✓ ³¹ Thomas W. MILBURN, Randell S. SCHULLER ve Kenneth H. WATMAN, "Organizational Crisis Part I: Definition and Conceptualization", Human Relations, Vol.36, No 12, 1983, s.1150
- ³² MILBURN, SCHULLER, WATMAN, op.cit., s.1151-1153
- ³³ ATAMAN, op.cit., s.27
- ³⁴ ibid.
- ✓ ³⁵ Gordon L. LIPPITT, Warren H. SCHMIDT, "Crisis in a Developing Organization", Harvard Business Review, Vol.45, No 6, Nov.-Dec. 1967, s.103
- ³⁶ MILBURN, SCHULLER, WATMAN, op.cit., s.1142
- ³⁷ ATAMAN, op.cit., s.28
- ³⁸ DİNÇER, op.cit., s.322
- ³⁹ ibid., s.323
- ⁴⁰ ibid., s.325-329
- ✓ ⁴¹ David A. SILVER, **Taban Çöktüğü Zaman**, (Çev: Nazan Türer), Form Yayınları No:6, İstanbul, 1990, s.33
- ⁴² DİNÇER, op.cit., s.331
- ⁴³ ATAMAN, op.cit., s.36
- ⁴⁴ ATAMAN, op.cit., s.37
- ⁴⁵ Philip B. TACK, **Kriz Zamanı Yönetim**, (Çev: Yakut Güneri), İlgı Yayınları, 1988, s.59-68
- ⁴⁶ ATAMAN, op.cit., s.39
- ⁴⁷ Donald V. POTTER, "Success Under Fire: Policies to Prosper in Hostile Times", California Management Review, Winter 1991, s.26
- ⁴⁸ KUPPERMAN, WILCOX, SMITH, op.cit., s.405
- ⁴⁹ Jeffrey D. FORD, "The Management of Organizational Crisis", ..., s.11
- ⁵⁰ Stella KENT (çev.), **Kriz Zamanı Yönetim**, Ece Yayınları, İstanbul, 1979, s.21
- ⁵¹ Ian I. MITROF, "Crisis Management: Cutting Through the Confusion", Sloan Management Review, Vol.29, No 2, Winter 1988, s.20

- ✓ ⁵² Auren URIS, **101 of The Greatest Ideas in Management**, John Wiley and Sons Inc., New York, 1986, s.117
- ⁵³ MITROF, op.cit., s.18
- ⁵⁴ ibid., s.19
- ✓ ⁵⁵ Steven FINK, **Crisis Management: Planning for Inevitable**, Amacom Yayını, U.S.A., 1986, s.20
- ✓ ⁵⁶ Halil CAN, **Organizasyon ve Yönetim**, 2.B., Adım Yayıncılık, Ankara, 1992, s.302
- ⁵⁷ KENT, op.cit., s.36
- ⁵⁸ MITROF, op.cit.
- ✓ ⁵⁹ Edward C. SCHLEH, **The Management Tactician**, Mc Graw Hill Book Company, New York, 1974, s.19-20
- ⁶⁰ MILBURN, SCHULLER, WATMAN, op.cit., s.1146
- ⁶¹ TÜZ, op.cit., s.18
- ✓ ⁶² Erol EREN, **Yönetim Psikolojisi**, 4.B., Beta Yayınları, No:402, İstanbul, 1993, s.399
- ✓ ⁶³ "Şirkette Değişim Yapmakta Gecikmeyin", Capital Dergisi, Y.3, Mart 1995, s.114
- ✓ ⁶⁴ "Yeniden Doğuş Mucizesi", Capital Dergisi, Y.2, Mayıs 1994, s.85
- ⁶⁵ ibid.
- ⁶⁶ TÜZ, op.cit., s.34-38
- ⁶⁷ İsmail EFİL, **Yönetimde Kalite Kontrol Çemberleri ve Uygulamadan Örnekler**, Sidre Yayıncılık, Bursa, 1988, s.17
- ⁶⁸ TÜZ, op.cit., s.42-44
- ⁶⁹ MILBURN, SCHULLER, WATMAN, op.cit., s.1144
- ✓ ⁷⁰ Randall S. SCHLER, "Strategic Human Resources Management: Linking the People With the Strategic Needs of the Business", Organizational Dynamics, Summer 1992, s.18
- ✓ ⁷¹ M.Peter DRUCKER, **Etkin Yöneticilik**, Eti Kitapları, İstanbul, 1994, s.31
- ✓ ⁷² "Zoomer Tipi Yönetici", Capital Dergisi, Y.2, Mart 1994, s.88
- ⁷³ SCHLEH, op.cit.
- ⁷⁴ TÜZ, op.cit., s.61
- ✓ ⁷⁵ Joseph Z. WISENBLIT, "Crisis Management Planning Among U.S. Corporations: Empirical Evidence and a Proposed Framework", SAM Advanced Journal, Vol.54, No.2, Spring 1989, s.39
- ⁷⁶ TACK, op.cit., s.89

⁷⁸ EREN, **Yönetim Psikolojisi**, s.34

⁷⁹ Aydan KESKİN, Erdiñ SELÇUK, **İşletme Sonuçları Açısından Erken Uyarı Sistemi**, Türkiye Sınai Kalkınma Bankası Ekonomik Analiz ve Konjonktür Müdürlüğü, İstanbul, Kasım 1984, s.2-6

⁸⁰ Rüştü BOZKURT, **Ekonomik Krizler Erken Uyarı Sistemiyle Önelenebilir**, BİAR Eğitim Hizmetleri Departmanı, İstanbul, 1988, s.2-3

⁸¹ EREN, **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**, s.173-174

⁸² DİNÇER, op.cit., s.90-91

⁸³ EREN, op.cit., s.195

⁸⁴ Tamer KOÇEL, **İşletme Yöneticiliği**, 3.B., İÜ İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No:101, İstanbul, 1989, s.25

⁸⁵ TÜZ, op.cit., s.70

⁸⁶ WISENBLIT, op.cit., s.38

⁸⁷ Michael REGESTER, **Crisis Management: How to Turn Crisis Into an Opportunity**, Business Books, London, 1984, s.64

⁸⁸ Theodore H. PINCUS, "A Crisis Prachute: Helping Stock Prices Have a Soft Landing", The Journal of Business Strategy, Vol.6, No.4, Spring 1986, s.38

⁸⁹ FINK, op.cit., s.96

⁹⁰ TÜZ, op.cit., s.89-90

⁹¹ FINK, op.cit., s.133

⁹² HATİBOĞLU, op.cit., s.95-96

⁹³ EREN, op.cit., s. 225-226

⁹⁴ ibid., s.226-230

⁹⁵ ibid., s.227-229

⁹⁶ DİNÇER, op.cit., s.200

⁹⁷ ibid.

⁹⁸ EREN, op.cit., s.221

⁹⁹ LAWRENCE ve GLUECK, op.cit., s.205

¹⁰⁰ EREN, op.cit., s.224

¹⁰¹ HATİBOĞLU, op.cit., s.90

¹⁰² LAWRENCE ve GLUECK, op.cit., s.206-207

¹⁰³ HATİBOĞLU, op.cit., s.91-94

¹⁰⁴ DİNÇER, op.cit., s.191

¹⁰⁵ İsmet MUCUK, **Modern İşletmecilik**, 4.B., Der Yayınları, İstanbul, 1989, s.54-56

¹⁰⁶ EREN, op.cit., s.215-217

¹⁰⁷ Tüz, op.cit.,s.100-103

