

T.C.

SELÇUK ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

HALKLA İLİŞKİLER ANABİLİM DALI

ARAŞTIRMA YÖNTEMLERİ BİLİM DALI

İŞLETMELERDE KRİZ YÖNETİMİ VE STRATEJİSİNİN ÖNEMİ

GÜNSELİ NİLHAN PATAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman

DOÇ. DR. ABDULLAH KOÇAK

Konya–2009

İÇİNDEKİLER

SAYFA NO

Bilimsel Etik Sayfası.....	ii
Tez Kabul Formu	iii
Önsöz.....	iv
Özet	vi
Summary	viii
Tablolar Listesi.....	x
Şekiller Listesi.....	xii
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM- KRİZ VE İŞLETMELERDE KRİZ YÖNETİMİ	3
1.1.Krizin Tanımları Ve Aşamaları.....	3
1.2.Başlıca Kriz Çeşitleri Ve Sebepleri.....	9
1.2.1.Kriz Türleri.....	9
1.2.2.Kriz Sebepleri.....	12
1.3.Kriz Kavramının Ortaya Çıkışı Ve Tarihi Gelişimi.....	20
1.4. Kriz Süreci Ve Krizin Olası Sonuçları.....	22
1.4.1. Gizli Kriz.....	23
1.4.2.Hareketsizlik Ve Krizi Yalanlama Aşaması.....	24
1.4.3. Hatalı Tedbir Aşaması.....	25
1.4.4. Kriz Aşaması	25
1.4.5. Dağılma Aşaması	28
1.5. Algılamamanın Rolü	29
1.6. Krizin Sonuçları	30
1.7. İşletmelerde Kriz Yönetimi.....	36

1.7.1. Kriz Yönetiminin Özellikleri.....	39
1.8.Kriz Yönetiminin Safhaları.....	43
1.8.1. Uyarı Sinyallerinin Belirlenmesi.....	43
1.8.2. Krize Hazırlık Ve Korunma	45
1.8.3. Krizi Saptamak.....	46
1.8.4.Krizi Dondurmak.....	47
1.8.5. Krizi Çözmek	49
İKİNCİ BÖLÜM- STRATEJİ VE STRATEJİK YÖNETİM	50
2.1. Strateji Kavramının Tanımlanması Ve Tarihsel Gelişimi.....	50
2.2. Stratejik Yönetim	52
2.3. Stratejik Yönetim Araçları	58
2.3.1. Swot Analizi.....	58
2.3.2. Portföy Analizleri.....	61
2.3.3. Q- Sort Analizi	62
2.3.4. Senaryo Analizi	63
2.3.5. Vizyon/ Misyon.....	63
2.3.6. Arama Konferansı	66
2.3.7. Delphi Tekniği.....	68
2.3.8.Nominal Grup Ve Multivoting.....	70
2.3.9. Açık Grup Ve Kalite Çemberi.....	72
2.3.10. Fayda- Maliyet	74
2.3.11. Risk Analizi.....	75
2.4. Stratejik Yönetim Süreci	77
2.5. Kriz Yönetimi Ve Stratejinin Bağı.....	79

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM- İŞLETMELERDE KRİZ YÖNETİMİ ÜZERİNE

BİR ARAŞTIRMA 84

3.1. Bulgular Ve Değerlendirme 86

Sonuç 99

Kaynakça..... 102

Ekler 108

Özgeçmiş.....111



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



BİLİMSEL ETİK SAYFASI

Bu tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

Günseli Nilhan PATAN

(imza)



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



YÜKSEK LİSANS TEZİ KABUL FORMU

Günseli Nilhan PATAN tarafından hazırlanan “İşletmelerde Kriz Yönetimi Ve Stratejinin Önemi başlıklı bu çalışma” 13/07/2009 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği/oyçokluğu ile başarılı bulunarak, jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Doç Dr. Abdullah Başkan
 KOÇAK

Yrd. Doç. Dr. Hasret Üye
 AKTAŞ

Yrd. Doç. Dr. Göksel Üye
 ŞİMŞEK

ÖNSÖZ

Türkiye; ekonomik ve siyasal anlamda çok fazla krizli günler yaşamaya alışkın bir ülke, bu sebeple “kriz yönetimi” çok fazla bilinmeyen bir kavram. Genel olarak işletmelerde “krizde olsa bir şekilde piyasadayım” fikri hakim. Kriz hissedilmeye başladığı anda değil, kriz başladığı anda panik ortamına kapılan ve ne yapacağını bilemeyen yönetici krizi o anda anlamakta ve genel olarak geç kalınmaktadır.

İçinde bulunduğumuz dönem itibarı ile krize bu kadar yakinken yönetime ilişkin stratejik planlar geliştirmek yani geleceği düşünmek kaçınılmaz hale gelmiştir. Beklenmedik durumların beklenen hallere dönüşmesi rekabet ortamında kaçınılmaz anlardan biridir. Kriz de yöneticiler için beklenmedik durumlardan biridir. Kriz anlarının yarattığı zor ve karmaşık durumlarda kaçınmak için stratejik yaklaşımı belirlemek ve iletişimi yönetmek en doğru yoldur. Yaklaşımları belirlemek kriz kavramını, süreçlerini ve en önemlisi yönetiminde neler yapılacağını bilmek gerekiyor.

Tezin içeriğinde en önemli amaç işletmelerin bilinçlendirilmesidir. Bilinçli işletmelerin krizi fırsata nasıl döndürebileceklerini ve yönetimi nasıl elinde tutacaklarını anlamalarına yönelik bilgiler yer almaktadır. Kriz işletmeler için beklenmeyen değil beklenen bir durum haline getirilmek istenmiştir.

Bu çalışmamda beni bugüne kadar sabırla büyüten, tüm fikir pencerelerinden bakmamı sağlayan annem Ed. Öğretmeni Mine Patan ve babam Ed. Öğretmeni Sabri Patan’a, her zaman desteklerini eksiltmeden arttıran Sn; Doç. Dr. Abdullah Koçak, Sn; Yrd. Doç. Dr. Göksel Şimşek, Sn; Arş. Gör. Aşina Gülerarslan ve Sn; Yrd.

Doç.Dr. Hasret Aktaş hocalarıma, sonsuz desteği ve çalışmamdaki fikir katkıları için eşim Burak Aziz Vatansever'e teşekkür ederim.

ÖZET

Ekonomik ve sektörel krizlerin küçük işletmeler üzerinde birçok olumsuz etkileri olmaktadır. Küçük işletmeler açısından krizle mücadele edebilmenin en geçerli yöntemlerinden birisi stratejik düşünebilme ve olayların stratejik analizini yapabilme yeteneğidir. Yapıları gereği küçük işletmelerin özellikle kriz dönemlerinde karar sorumluluğunu üstüne almak durumunda olan küçük işletme sahipleri ve/veya yöneticileri stratejik düşünce perspektifine sahip olmalı ve krizden en az zararla çıkabilmek için iç ve dış çevresinin analizini doğru biçimde yapabilmelidirler.

Krizler tehlike zamanıdır, fakat aynı zamanda fırsata dönüştürülebilen anlardır. Örgütler krize hazır olduklarında ve geliştirdikleri stratejik hedefleri hızla uygulamaya aldıklarında krizden fayda sağlayabilmektedirler. Sonuç olarak kriz örgütlerin ve yönetimlerin iyi bir imtihandan geçtiği süreç olarak tanımlanabilmektedir.

Değişimlere tepki göstermeyen ve katılmayan örgütler için krize yakınlık daha fazladır. Bu çalışmada işletmelerin krize hazırlıklı olmaları, olası krizden yara almadan çıkmaları yönünde bilgileri içeren bir çalışmadır.

Çağdaş organizasyon tekniklerinin ve hazırlık aşamalarının incelendiği aşamalarının incelendiği çalışma; toplam üç bölümden oluşan çalışmanın birinci bölümünde krizin tanımı, özellikleri, türleri, sebepleri, tarihi süreci, olası sonuçları ve kriz yönetimi incelenecektir.

İkinci bölümde strateji kavramı ve strateji yönetimi, Üçüncü bölümde işletmelerde kriz yönetimi üzerine; işletmelerle yapılan görüşmeler ve anket sonuçları değerlendirilecektir.

SUMMARY

Economical and sector crisis have many negative effects on small enterprises. From the aspect of small enterprises, one of the most effective ways of dealing with the crisis is to be able to plan strategically and to analyze the events strategically. Because of the structure of small enterprises; the Owners or the managers of small enterprises, who have to take up the responsibility of making decisions through crisis, should have strategically planning perspective and they should be able to analyze the environment to close with the minimum loss.

Crisis is the time of danger, but at the same time, they can be used as opportunities. Organizations are able to benefit from crises if they are ready for it and when they apply their strategies as fast as possible. As a result, crisis can be defined as a period through which the organizations and administrations are tested.

Problems and changes in the organization and sudden changes around the organization affects crisis significantly. Events inside the organization and environmental factors affect each other. Crisis in the organization causes other sudden crisis step by step through problems such as ineffectiveness of the management, low-motivation and staff problems.

For the organizations which do not react to changes, vulnerability to the crisis is much greater. This study consists of information about how to be prepared and how to close with a smaller loss. This study about modern organization methods and preparation phases consists of three chapters; in the first of which, the definition, features, types, reasons, historical background, possible effects of crisis and crisis management are going to be studied.

In the second chapter, the concept of strategy and strategy management; and in the third chapter, interviews with the enterprises about the crisis management and survey conclusions are going to be evaluated.

TABLÖLAR LİSTESİ

TABLÖ 1: “Türkiye’de Ekonomik Faktörlerin Etkisiyle Ortaya Çıkan Önemli Krizler”	16
TABLÖ 2 “Kriz Döneminin Özellikleri”	27
TABLÖ 3 “ Krizin Örgüt Çalışanları Üzerindeki Olumsuz Etkileri”	34
TABLÖ 4 “Kriz Sürecinin İşletme Üzerinde Yarattığı Etkiler”	35
TABLÖ 5 www.icm.com Krizde tepki türleri	38
TABLÖ 6: Ankete katılanların demografik bilgileri	86
TABLÖ 7: Görüşülen Kişilerin Görevleri	87
TABLÖ 8: Çalışılan Sektör.....	88
TABLÖ 9: Görüşülen Kişilerin Çalışma Yılı	89
TABLÖ 10: Sahip olunan ilk pozisyon.....	89
TABLÖ 11: Toplam iş deneyimleri	90
TABLÖ 12: Görüşülen Kişilerin krizle karşılaşma durumu	91
TABLÖ 13: Görüşülen Kişilerin sektörlerindeki kriz sebepleri	91
TABLÖ 14: Ankete dahil olanların krizi tahmin etme durumu	92
TABLÖ 15: Görüşülen Kişilerin kriz önlemleri	93
TABLÖ 16: Görüşülen Kişilerin kriz müdahale durumları	94
TABLÖ 17: Görüşülen Kişilerin krizi tahmin etmesi.....	94
TABLÖ 18: Görüşülen Kişilerin işyerlerinde kriz yönetimi ekibi olup olmadığı	95
TABLÖ 19: Görüşülen Kişilerin kriz planlama ekibinde kimlerin olduğu	95

TABLO 20: Görüşülen Kişilerin genel düşünceleri.....	96
TABLO 21: Görüşülen Kişilerin genel düşünceleri.....	97

ŞEKİLLER LİSTESİ

ŞEKİL1: Örgütlerin Hayat Safhasında Oluşan Kriz Türleri	10
ŞEKİL2: Örgütsel Krizlerin Türleri	11
ŞEKİL 3: Kriz Sürecinin Başlaması ve Gelişmesi.....	29

GİRİŞ

1970 – 2000 yılları arasında dünyada siyasi, kültürel ve ekonomik gelişmeler yaşanmış ve büyük değişimler meydana gelmiştir. Ekonomik kavramlar, işletme yönetim sistemleri ve siyasi yönetim anlayışları değişmiştir. Kültürel ekonomik ve siyasi sebeplerden kaynaklanan bu değişimler oldukça sancılı geçmiştir. 1970 yılında petrol kriziyle başlayan bu süreç beraberinde diğer irili ufaklı krizleri getirmiştir. Türkiye’de değişimden dolayı kaynaklanan sonuçlardan oldukça etkilenmiştir.

Kriz; şirketlere her ne kadar fırsat ortamı yaratabilse de kelime anlamı panik ortamını oluşturmaya yetiyor. Rekabet dünyasında bitmek bilmeyen koşuşturma ve yönetimi düzenli tutmaya çalışmak şirketleri zorlamakta. Bakış açılarını izlediğimizde kriz ve yönetim her zaman bir aradalar. İzleyen kitlede yani sorumluluk alanı da kamuoyu oluyor. Stratejik bakış açısını yakalamış, yönetiminde stratejik taktiklerini kullanan firmalar, krizde rutin yönetimle işletilen firmalara göre daha az zararla ayrılıyor. İşletmeler belirsiz rekabet ortamında kendi kaderlerini belirleyecek önemli kararlar almak zorunda kalırlar. Alınan kritik kararlar bir işletmenin varlığını koruyabilmesi ve sürekliliğini sağlayabilmesi için önceden planlanarak zamanında uygulanmazsa ani değişimlere ve zor günlere girmiş olurlar.

Kriz sırasında zaman baskısının yüksek olması, belirsiz ortamda kritik kararlar alınırken şirketin yapısına ciddi tehdit oluşturduğunun da göstergesidir. Ülke ekonomisinin içinde bulunduğu olumsuz durumlar işletmeler için kriz nedeni olabilmektedir. Dış borç ödeme sıkıntıları, işsizlik vb. hem kriz sonucu hem de kriz nedeni olabilmektedir. Dış çevre faktörleri özellikle ekonomideki yaşanan çeşitli dalgalanma dönemlerindeki belirsizlikler, Ekonomik dengesizlikler ve enflasyonist ortamından doğan fiyat yükselişleri, işletmelerin ve tüketicilerin satın alma gücünü azaltarak ve üretim maliyetlerini artırarak, işletmenin mali yapısında ve üretim yeteneğinde önemli olumsuzluklara neden olabilmektedir. (Erdil, 1994: 215). Çalışma; toplam üç bölümden oluşan çalışmanın birinci bölümünde krizin tanımı, özellikleri, türleri, sebepleri, tarihi süreci, olası sonuçları ve kriz yönetimi incelenecektir. İkinci bölümde strateji kavramı ve strateji yönetimi, Üçüncü bölümde

işletmelerde kriz yönetimi üzerine; işletmelerle yapılan görüşmeler ve anket sonuçları değeriendirilecektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KRİZ VE İŞLETMELERDE KRİZ YÖNETİMİ

İşletmeler açısından olumsuz anlamlarda kullanılan kriz; küçülme, daralama ve sıkışma anı olarak tanımlanır. Bir belirsizliğin içene düştüğünü düşünen işletme krizi olumsuz anlamlarının yanında geçici bir süreç olarak görmektedir. Doğru yönetim şekilleri her zaman işletmenin asıl kurtarıcısıdır. Yönetim şeklini belirlemek için öncelikle kriz nedir? Kavramını doğru bir şekilde öğrenmelidir.

İşletmeler için ikinci aşama kriz yönetimini belirleyerek gerekli anda kullanımını sağlamalıdır. Bu bölümde kriz kavramını, türlerini, kriz safhalarını ve kriz yönetimini ele alacağız.

1.1. Krizin Tanımları Ve Aşamaları;

Kriz Yunanca “Karar”, “ayrılmak” anlamına gelen Krisis kavramından gelmektedir. Bu öznel bir karar anı değil, bir sürecin içinden bir sürecin içine veya bir sürecin içinde bir duruma geçiş başlarken ortaya çıkan bir karar ya da kararsızlık anını ifade etmektedir. Kriz içinde hiçbir şey eskisi gibi ilerlemez ve eskisi gibi olamaz. Yeni bir oluşuma ve yeni bir oluşa da kavuşmamıştır. Hatta yeni oluşumunda yönü belli değildir.

Dikkat çekici bir özellik olarak Çin yazısında kriz iki sembolle ifade edilmektedir. Bu iki sembol “fırsat” ve “tehlike” anlamlarını ifade etmekte; yani krize aynı anda hem olumlu hem olumsuz çağrışımlar yüklemektedir. Kriz, geleceğin yeniden tanımlandığı ya da tasarımılandığı bir ortam yaratabilmekte; farklı bir ürün, başka bir organizasyon, yeni bir iş veya iş alanı, yeni bir bölge vb. birçok faktör yani gelecek şekillenmesinde etkili olabilmektedir. Krizi fırsata dönüştüren yaklaşımlarda bu gelecek tanımlaması ile ilgili olmaktadır (Kadıbeşligil, 2002: 46).

Kriz kelimesini ilk kullanım alanı tıp ve edebiyattır. Tıpta kriz anı ya da kritik, hastalığın durumu ve de hastalığın yön değiştirmesi anı olarak tanımlanmaktadır. İkinci kullanım alanı olan edebiyat ve tiyatrodan ise öncelikle trajik konular üzerine olmuştur (Power Dergisi, Aralık 1998: 58).

Kriz, gerçekte yüzleşmenin zorluğudur. Günlük hayatımızda da küçük ya da büyük anlık krizlere birçok örnek vermek mümkündür. Ani bir telefon, patlayan bir bomba, deprem, kazalar vb. hayatımızda genel itibariyle düşünebildiğimiz fakat beklemediğimiz olaylar.

Kriz kelimesi “Bir işin, bir olayın geçtiği karışık safha”, “İçinden çıkılması zor durum”, “ Birdenbire meydana gelen kötüye gidiş yönündeki gelişmeler ve tehlikeli an” olarak tanımlanabilir (Doğan, 1982: 609).

Kriz ayrıca, “önemli bir gelişme veya değişme olduğunda iyileşme veya yok olmaya yönelik olarak ortaya çıkan rahatsızlık” anlamına gelmektedir (The Oxford Dictionary, 1961: 1178).

İletişim ve halkla ilişkiler konusu çerçevesinde değerlendirildiğinde kriz “medyanın dikkatini çeken durumların değişken çevresi (Erramel ve Bourn, 1990: 339).

İşletme yönetimi açısından, daha açıklayıcı bir kriz tanımının oluşturulabilmesi için, konu ile ilgilenen araştırmacılar tarafından yapılan çeşitli tanımlar aşağıda belirtilmiştir.

Kriz; beklenilmeyen, önceden sezilmeyen, çabuk ve acele cevap verilmesi gereken, örgütün önleme ve uyum mekanizmalarını yetersiz hale getirerek; mevcut değerlerini, amaçlarını ve iş görme usullerini tehdit eden gerilim durumudur (Dinçer, 1991: 270).

Kriz, bir örgütün üst düzey hedeflerinin tehdit eden bazen de örgütün yaşamını tehlikeye sokan ve ivedi tepki gösterilmesini gerektiren; örgütün kriz öngörme ve önleme mekanizmalarının yetersiz kaldığı gerilim yaratan bir durumdur (Akat, 1994: 339).

Kriz genel anlamda düzgün olmayan, reform gerektiren istikrarsız bir durumdur. Bir örgütün rutin sistemini bozan ve aniden ortaya çıkan herhangi bir acil durum olarak tanımlanabilir. Yöneticinin yakın dikkatini gerektirir. Sadece devam eden faaliyetleri değil aynı zamanda işletmenin yaşamını tehdit eder, üretim kapasitesini kullanılamaz bir duruma getirir ve rekabeti sarsar. Örgütün etkinleşmesi veya değişmesi yönünde kritik bir etkiye sahiptir (Vergiliel, 1996: 3).

Kriz başka bir yönden geleceğin yeniden tanımlanması olabilir. Yeni ürün stratejileri, yeni pazar, farklı bir organizasyon, yepyeni bir bölge gelecek şekillenmesine örnek olabilir.

Yukarıda da belirtilen tanımlara göre kriz; örgüt tarafından beklenilmeyen ve önceden sezilemeyen bir durumdur (Hermans, 196: 64).

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

Kriz kavramı, işletme örgütleri açısından ekonomik dengenin aniden bozulmaya yüz tutması ve beraberinde ciddi sorunların gündeme gelmesi olarak tanımlanabilmektedir. Kriz kavramı stres, panik facia, felaket, zorluk, güçlük veya potansiyel tehlike gibi farklı yaklaşımlarda ele alınabilmektedir. Kriz genelde sürprizlerin olduğu, zaman baskısının hissedildiği ve tehlikeli bir ortamın gündeme geldiği an olarak algılanmaktadır.

Kriz kavramı bir takım olumsuz ortamlar ve bunların örgüt yapıları için doğurabilecekleri olası sonuçlar ile yakından ilgili olabilmektedir. Krizin en kısa ve anlamlı tanımı; “üretim Tüketim dengesizliği” veya “ekonominin reel kesimi ile parasal kesimi arasındaki uyumsuzluğa bağlı olarak doğan iktidarsızlık” şeklinde yapılabilir (Çelik, 1999: 13).

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

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

Uluslararası Webster sözlüğünde ise kriz şu şekilde tanımlanmaktadır, “kriz daha iyiye veya daha kötüye giden bir dönüm noktası; kati kararların verilmesi gereken kritik zamandır” (Webster’s Dictionary, 1982: 267).

Kriz kavramı işletme birimine ek olarak, çeşitli bilim dallarında da kullanılmaktadır. Bununla beraber krizin ortak kullanım anlamında çok fazla değişiklik ortaya çıkmamaktadır. Kriz tanımlamalarının farklı bilim alanlarındaki kullanımlarını aşağıda ayrıntılı olarak inceleyebiliriz;

Tıp biliminde kriz şu şekilde tanımlanmaktadır; ağırlıklı acı veren şiddetli bir nöbet hali ya da fonksiyonların bozulmasına sebep olan hastalık durumu olarak tanımlanmaktadır (Webster Dictionary, 1982: 267).

Psikoloji alanında kriz şu şekilde tanımlanmaktadır; kişilerin yaşanlarında süregelen gelişim sürecinde değişim kökenli, hassas bir dönüm noktasıdır (Webster Dictionary, 1982: 267).

Politikada ise kriz; bir kara birimine ait temel amaçların tehdit edildiği bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Politik bilimciler krizi, politik liderlerin başarısızlığı, politik sistemin idaresizliği, farklı siyasi partilerin yetersizliği ya da uluslar arası politik sistemde adilliği geliştirmekteki başarısızlık olarak tanımlanmaktadır (Bourchard, 1991: 13).

İktisat biliminde ekonomik durumla bağlantılı olarak, “ hasta bir ekonomik organizmanın eski biçimde varlığını sürdürememesi ve yeni bir yaşama olanağı elde edebileceği değişiklikleri yapmak zorunda olduğu zaman dilimi olarak tanımlanmaktadır (Link, 1991: 15).

Ekonomi literatüründe ise kriz; enflasyon, işsizlik, durgunluk, bütçe açıkları resesyon gibi kriterlerle açıklanır. Uluslar arası ekonomik sistemin, ilkelerin uygulanmasındaki genel başarısızlık veya hükümetler tarafından verilen bazı kararlar ekonomik kriz kaynağı olarak görürler (Block, 1979: 22).

Sosyologlar açısından kriz tanımlaması ise şu şekildedir; Sosyal değişikliklere karşı dürtü ve motivasyonun azalması, otoriteye karşı mücadele, kontrol mekanizmasındaki başarısızlıklar, bireyselliğin artması ve aile, toplum, millet, din anlayışlarının eksilmesi gerilemesidir (Pearson vd., 1996: 16).

Kriz, kendini besleyen kısırdöngü denebilecek olağanüstü bir kurumdur. Bu döngüyü bireyler ya da sistemin kendisi oluşturur. Sistemlerin karmaşa derecesi, etkinin değişkenler üzerine yayılmasını artırmaktadır (Polat, 1997: 12)

Kriz konusunda en klasik tanımlardan biriside Herman tarafından yapılmıştır. Herman tanımında, krizin örgütün amaçlarını korumak ve cevap verebilmek için

örgütün zamanını sınırlayan beklemediği bir durum olarak ifade etmiştir (Herman, 1963: 61)

Biling ve arkadaşları ise krizi, önemli örgütsel kayıplar oluşturabilecek olayları içeren ve karar vermek için bir zaman baskısının bulunduğu durum olarak açıklamışlardır (Billing vd., 1980: 301)

Yönetimlerin; tam bilgi toplayamaması, inatçı haberleşme engellerinin bulunması, çalışanların değişen beklentileri karşısında ortaya çıkan problemlerden meydana gelen ortak sorunlara kriz denmesine gerek yoktur. Kriz niteliklerini taşımamaktadır. Ve kriz ortamı oluşmamaktadır.

Kriz örgütün mevcut değerlerini, amaçlarını ve iş görme usullerini tehdit eder. Örgütün tamamının yaşamını tehlikeye sokmayan ve denge durumunu bozmayan her sıkıntı veya çatışmaya kriz adını vermek doğru olmaz. Buna göre bir kriz durumundan söz edebilmemiz için, değişme veya gelişmelerin, bütün örgütün yaşamını ciddi bir şekilde tehdit etmesi gerekir (Nystrom ve Starbuck, 1984: 54).

Krizin tanımlarını ve özelliklerini toparlayacak olursak; kriz beklenilmeyen ve sezilmeyen, acil müdahale edilmesi gereken, gerilim yaratan ve plansız bir değişim sürecidir.

Krizin aşamalarına bakacak olursak;

- Finansal serbestleşme ve rant ekonomisinin yaratılması.
- İstikrarsızlık ve kriz süreci.
- Konjonktürel ve dışsal reguların bağımlılık ve mini büyüme-kriz-istikrar sarmalına girilmesi.
- Yapışkan enflasyonun devamı ve ödemeler dengesinin kırılma noktası haline gelmesi.
- Çıkış mekanizmalarının yokluğu ve uyum mekanizmalarının olmaması nedeniyle yeni krizlere geçiş hali olarak sıralayabiliriz (Sağlam, 2003: 6)

1.2. Başlıca Kriz Türleri Ve Sebepleri

Kaynakların doğru kullanılmaması, ekonomik kararlar verilirken cari açığın kontrol edilmemesi, yanlış yatırımlar, yönetsel hatalar genel çerçevede krizin sebepleri olur. Krizin çeşitlerini bilmek yönetim için her zaman bir alternatif yaratmaktadır.

1.2.1. Kriz Türleri

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

Başka bir taraftan baktığımızda şirket yöneticilerinin (veya üst düzey yöneticilerinin) bazı noktalarda gösterdikleri tutumlarda şirketleri kriz aşamasına getirmektedir.

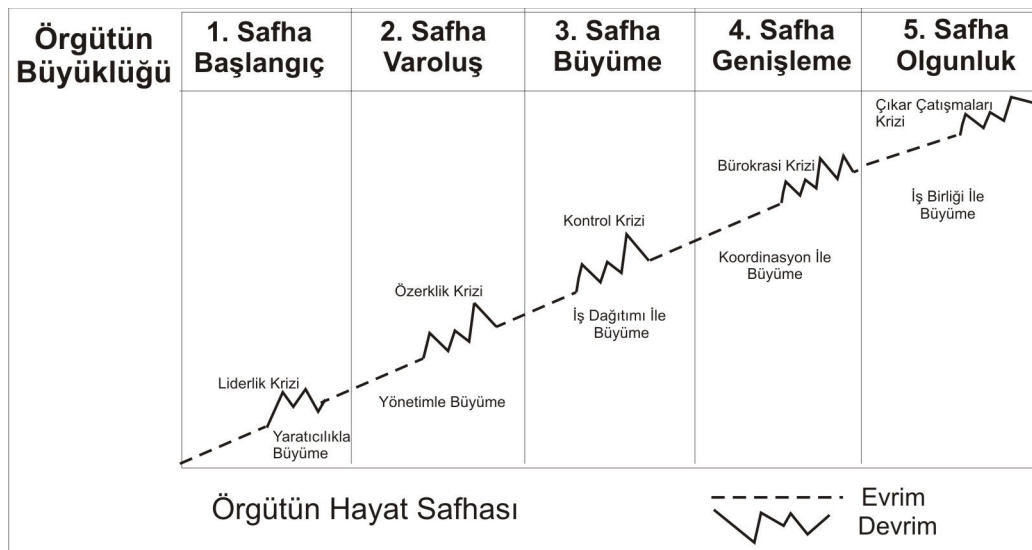
Bunlardan bazıları; “biz büyük bir şirketiz, bize bir şey olmaz” , “her yerde etkili tanıdıklarımız var, çözeriz”... Duygusu. Kriz senaryolarının hazırlanmaması, senaryolar hazırlansa bile belirli aralıklarla antrenman yapılmaması. Şirketin genel müdürünün veya yönetim takımının gündeminde hiçbir zaman bu konunun yer almaması. “Bu bir krizdir” kararını kimin vereceğinin bilinmemesi, kriz süreçleri ile ilgili çalışmaların gereği gibi tanımlanmamış olması, krizlerin mevcut hiyerarşik yapı ile yönetilebileceğinin sanılması. Kriz ortamlarında finansal kaygılarla karar alınmaması, krizlerin ilk 24 saatinde iletişim yapılmaması, mutlaka “bir şeyin” olmamasının beklenmesi. Doğal afetler, yangınlar, sel baskınları gibi yönetsel

alanların dışındaki krizleri, hem teknik hem de iletişim açısından yönetmek ile şirketin yöneticilerinin aldıkları kararlardan kaynaklanan krizler ortaya çıkmaktadır.

Hemen hemen tüm kriz türlerinin teknik, ekonomik, insan kaynakları toplumsal, hukuki yönetsel ve\ veya işletimsel kökenli olduğu, örgütün hem iç hem de dış çevresinden kaynaklanabileceği söylenebilir (Pira ve Sohodol, 2004: 56).

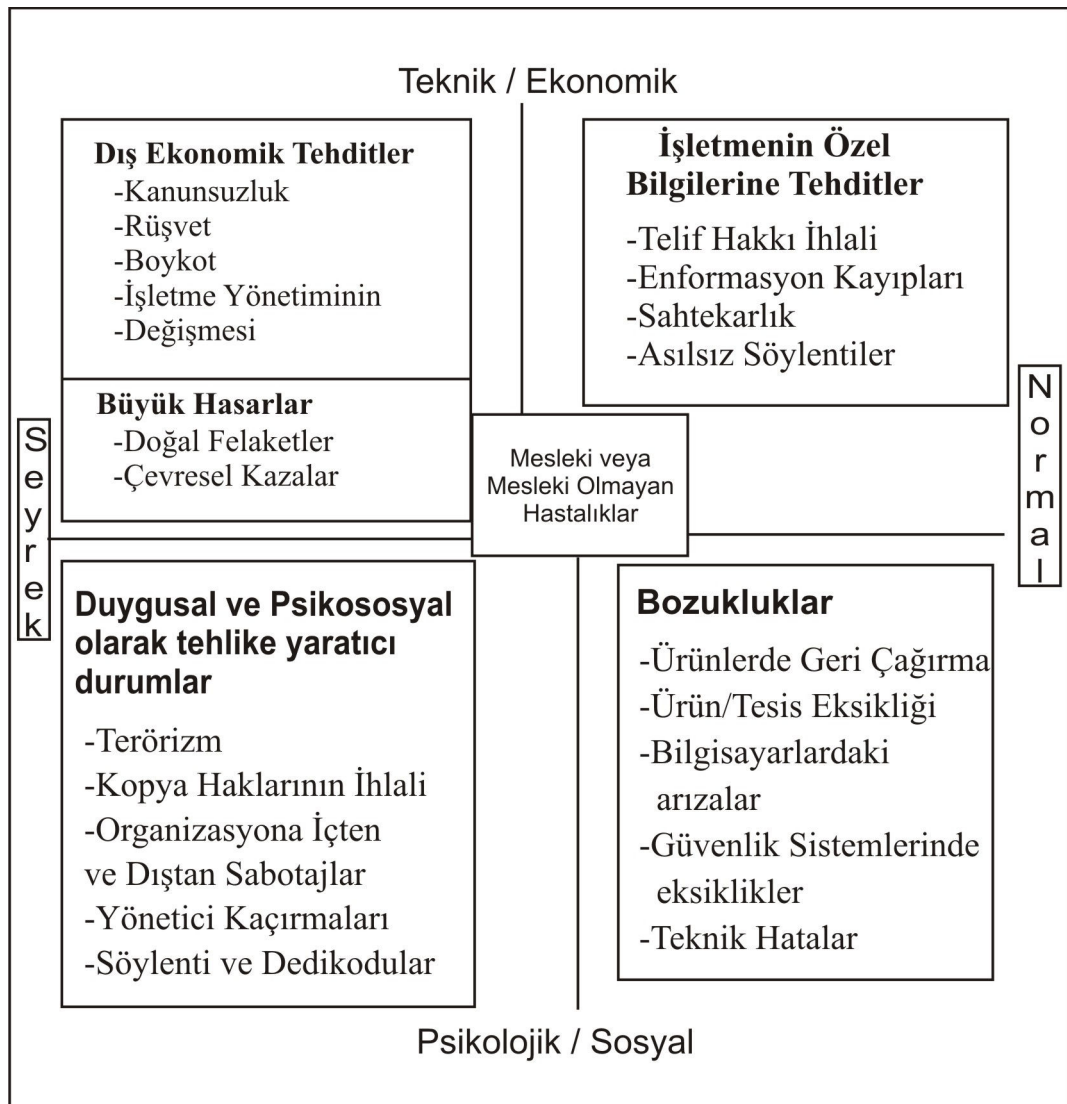
Örgütün içinde bulunduğu duruma göre kriz türleri belirlenebilmektedir. Örgütün gelişme evresi; başlangıç, varoluş, büyüme, gelişme ve olgunluk adlarını verebileceğimiz beş safhada incelenebilir. Örgütün; bir safhadan öbür safhaya geçerken, yapısındaki güçlü ve\veya güçsüz özelliklerine bağlı olarak, bir krizi dönemi yaşaması mümkündür. Örgütün büyüklüğü hareket ve uyum yeteneği ile bu kriz döneminin etkilerinin en aza indirilmesi arasında doğrudan bir ilişki vardır. Örgütün; başlangıç safhasında yaratıcılık potansiyelinin artmasını izleyen liderlik krizi. Varoluş safhasından, yönetim yapısının büyümesini izleyen özerklik krizi; büyüme safhasında, iş dağıtımı ile büyümeyi izleyen kontrol krizi; genişleme safhasında, koordinasyon sağlanarak büyümeyi izleyen bürokrasi krizi ve son olarak da olgunluk safhasında, işbirliği ile büyümeyi izleyen çıkar çatışmaları krizi ile karşılaşması mümkündür (Greiner, 1985: 241–243).

Bu kriz türleri için aşağıdaki şekil açıklayıcı olacaktır;



ŞEKİL 1 “Örgütlerin Hayat Safhasında Oluşan Kriz Türleri”

Ayrıca örgüt içinden oluşan ve dış çevre faktörlü kriz oluşumlarını incelemek için Mitroff'dan faydalanarak hazırlanan tablodan yararlanılabilir. Tablo 2'de yer alan Hücre 1, örgütsel sistemlerde ortaya çıkan teknik ve ekonomik başarısızlıkları göstermektedir. Hücre 2, örgütlerin dış çevresinde ortaya çıkıp örgütleri etkileyen krizleri göstermektedir. Hücre 3, örgütsel davranış bozuklukları ve örgütsel sistem başarısızlıklarını temsil etmektedir. Hücre 4, örgütlerin sosyal çevrelerinde ortaya çıkan başarısızlıkları göstermektedir (Mitroff, 1987: 287).



ŞEKİL 2 “Örgütsel Krizlerin Türleri”

1.2.2. Kriz sebepleri

Genel olarak baktığımızda işletmeler örgüt içindeki olaylardan ve dış çevre faktörlerinden kaynaklanan sorunlarla kriz yaşamaktadır. Yaşanan krizlerin bir kısmı tahmin edilebilirken bir kısmı tahmin edilememekte ve daha geç algılanmaktadır. Ani krizler örgütleri daha çok sarsmaktadır. Geleceğe yönelik isabetli kararları olmayan şirketler ani krizlerden daha çok etkilenmektedir.

Örgütün iç çevre faktörlerine baktığımızda üzerinde durulması gereken ilk nokta, örgütün çevresel değişimleri ve gelişmeleri izlerken gösterdiği tutumdur. Çünkü gelecek olan bir krizin uygulanan hareketle yokmuş gibi algılanması ve/ veya yok sayılması örgütün krizle baş başa kalmasını kaçınılmaz hale getirmektedir. Sonuç olarak örgüt dış çevre faktörlerini izlerken iç çevre faktöründe planlı ve düzenli hareket etmeli ve gelişimini bu çevre etmenlerine göre devam ettirmelidir.

Örgüt içinde yönetimin tahmin ve sezi gücünün zayıf olması, hızlı çevre değişimlerinde yavaş kalması, çevre değişiminde yeterli bilgi toplayamaması, yöneticinin işten ani bir şekilde ayrılması veya ölmesi iç krize sebep olan etmenler arasında yer almaktadır.

Bunun yanı sıra oluşan krizlere bakıldığında bu krizlerin aniden oluşmadığını aslında önceden sinyallerini vermeye başladığını fakat yönetimin bunu gerektiği zamanda anlamadığını veya algılayamadığını görmekteyiz.

Krize neden olabilecek diğer iç çevre faktörlerini şöyle sıralayabiliriz;

- Karar verme ve uygulamadaki yavaşlık,
- Sık sık yapılan önemli hatalar
- İşveren-işgören iletişim kopukluğu
- Amaçların yeterince belirgin olmaması
- İşgören devir hızı ve devamsızlıkların yüksek olması
- Aşırı ve dengesiz iş gücü iş yükü

- İş ortamından hoşnutsuzluk

Örgüt içi yetersizlik ve problemler krizlerin başlangıcında en içsel sebeptir. Gerçekte dış çevre tamamıyla kontrol edilemez ve tahmin edilemez değilse, başta dış çevreden kaynaklanıyor gibi görünse de, işletmenin krize düşmesinde örgüt içi faktörlerin etkili olduğu iddia edilebilir. Bu açıdan işletmelerde krizin, daha çok iç çevre yetersizliklerinden ve başarısız yönetimden kaynaklandığını söylemek yanlış olmaz.

Örgüt içinde her kurumun işlediği yollar farklıdır. Bu yollar kurumu başarı ve başarısızlığa götüren en büyük kanıttır.

Örgütlerin krizle karşılaşmalarına kaynaklık eden birçok etmen, o örgütün işleyişi, yönetim tarzı, sahip olduğu insan kaynağının özellikleri, kültürel şebekesi gibi kendi iç dinamikleriyle ilintili olabilmektedir. Örgüt içindeki bu dinamikler kendi başarılarına krize kaynaklık edebileceği gibi aynı zamanda başka etmenler nedeniyle karşılaşılan krizlerin etki alanının genişlemesi, boyutlarının büyümesi gibi olumsuz durumları da körükleyebilmektedir (Pira ve Sohodol, 2004: 28)

Yani işletmeler dışsal sebeplerden dolayı kriz yaşasalar dahi içsel kültür bu krizi tetikleyebilir ve daha da zora sokabilir. Bu sebeple işletmenin kültürü kriz yönetimi için iyi analiz edilmelidir.

İşletme içinde verimli bir iletişimin sağlanamaması verimsizlik, gerilim, stres ve sağlıklı işleyişi beraberinde getirir ve krize zemin hazırlar.

Tepe yöneticilerinin yetersizliği, bilgi toplama ve tecrübe yetersizliği, yönetimin değerleri, inançları ve tutumları, işletmelerin tecrübesizliği ve tarihi ek olarak işletmenin hayat akışı kriz durumunun iç seyrine yön vermektedir.

Dışsal sebepler; işletmelerin tamamen dışındaki çevre olaylarına bağlı ve istem dışı etkileşimdir. Çevrenin sürekli değişiklikler karşısında belirsizleşmesi ve buna

engel olamaması krizi önceden tespit etmeyi imkansız hale getirmektedir. Ve işletmelerin krize girmesine zemin hazırlamaktadır. Belirsizleşme arttıkça kriz olasılığı da artmaktadır.

Örgütlerin içinde çalıştıkları ekonomik sistem örgütün karşılaşılabileceği belirsizlik ve karmaşıklık derecesini etkilemektedir. Ayrıca ekonomik koşulların niteliği de örgütü etkiler. Ekonomik dalgalanmalar ve istikrarsızlık, arz / talep dengesini bozarak, örgütün kullanacağı girdilerin ve satacağı ürünlerin fiyat ve miktarını, yatırım kararlarını, kar marjlarını etkileyebilmektedir (Akat ve Budak, 1994: 340 – 341).

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

Örgütte krize yol açan dış çevre faktörleri altı başlık altında incelenebilir;

- Ekonomik çevre değişiklikleri,
- Sosyal (toplumsal) ve kültürel çevre değişiklikleri,
- Hukuki ve politik çevre değişiklikleri,
- Teknolojik çevre değişiklikleri,
- Rekabet koşullarındaki değişiklikler,
- Tabii felaketlerdir.

1.2.2.1. Ekonomik Çevre Değişiklikleri:

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

Her işletme ekonomik dengesizlikten doğan sonuçlarla eşit oranda etkilenmemektedir. Bu gelişmeler bazı işletmeler için zarar olurken bazı işletmeler içinde büyük karlılık ve avantajlar sağlar.

Örgütün yaşamını, olumlu ya da olumsuz yönden en fazla en fazla etkileyen faktörlerin başında, ekonomik çevre değişiklikleri gelir. “örgütün içinde çalıştığı ekonomik sistem örgütün karşılaşılabileceği belirsizlik ve karmaşıklık derecesini etkilemektedir”. Merkezi planlı ekonomilerde, örgütlerin karşılaşılabilecekleri belirsizlik ve karmaşıklık derecesi; Pazar ekonomilerinde faaliyet gösteren örgütlere göre daha düşüktür. Bu bakımdan Pazar ekonomilerinde örgütlerin, dış çevrede meydana gelen değişikliklere uyum sağlayamayarak krizle karşılaşma olasılıkları daha yüksektir (Can, 1992: 298). Örneğin; ülkemizde ekonomik istikrarı sağlamak için uygulamaya konulan 5 Nisan ekonomik tedbirleri sonucu döviz kurunda yaşanan yükselme, döviz üzerinden satış yapan, güçlü ihracat faaliyetleri bulunan işletmelere önemli karlar sağlamıştır. Aynı dönemde mevduata uygulanan yüksek faiz politikası sonucu işletmelerin faaliyet dışı gelirlerinde önemli artışlar olduğu gözlenmektedir.

Ocak 2002 Capital Dergisinde yayınlanan Türkiye krizleri tablosu;

Yıllar	Krizlerin Nedenleri	Krizlerin Sonuçları
1929	Milli para buhranı	Dolar 1.97'den 2.12 TL'ye çıktı, ödemeler dengesi bozuldu, yabancı sermaye girişi durdu.
1946	Dış ticaret açığını kapatmak, fiyat dengesini oluşturmak için devalüasyon yapıldı.	Enflasyon %30'lara çıktı. 1946 – 1947 yılları arasında ekonomi geriledi.
1954-58	1950 – 53 dönemindeki hızlı büyümenin ithalatı artırması, üretimin sıkışması, döviz kıtlığı.	Ekonominin üretim kapasitesi düştü. Mal yokluğu yaşandı. Resmi kuru 2,8 TL olan dolar, kara borsada 32 TL'a tırmandı. 1958'de dolar kuru 9 TL' ya çıkartıldı.
1970	Dış ödemeler üzerindeki enflasyonist baskı, devalüasyona itti.	Dolar 9TL'dan 15.15 TL'ye çıktı, enflasyon tırmandı, büyümede göreceli düşüş oldu.
1977-80	1973 yılında petrol fiyatlarının 3,7 kat artışıyla 10 doların üzerine çıkması, Türkiye ekonomisini döviz yokluğuna itti. 1977 yılında döviz rezervleri sıfıra yaklaştı. 24 Ocak kararları alındı.	Dış borçlanmaya ağırlık verildi. Tüm ithalat transferleri durduruldu. Sanayi üretimi durma noktasına geldi. Dolar 35,70'den 70TL'ye çıktı. Reel faiz dönemi başladı, üç haneli enflasyon yaşandı.
1994	Hükümetlerin faizleri düşürme operasyonu, (hazine ihalelerinin iptal edilmesi döviz talebinin neden oldu, kurların önünü kesmek için faizler yeniden yükseldi %400)	Türkiye'de ilk kez mal yokluğunun yaşandığı değil, üretilen malların satılamadığı bir kriz yaşandı. Dolar 17 binden 40 bin TL'ye çıktı. Hükümet istikrar paketini açıklamak zorunda kaldı.
1999	Talep cephesinden kaynaklanan bir kriz.1998'de Rusya krizinden sonra Türkiye'de sermaye kaışı yaşandı. 1999 deprem felaketi.	Faizler %70'lerden %140'lara yükseldi. Talep düştü, ekonomi %6,1 küçüldü.

TABLO 1 “Türkiye’de Ekonomik Faktörlerin Etkisiyle Ortaya Çıkan Önemli Krizler”

Ekonomik olarak krize yok açabilecek etkenler maddesel olarak, Lawrence ve Glueck tarafından aşağıdaki gibi sıralanmıştır;

- Ürün ve hizmet fiyatlarındaki enflasyonist ve deflasyonist eğilimler; Enflasyonun çok yüksek olduğu durumları, işletme fiyat kontrollerinde zorlanabilir.
- Para politikaları, faiz oranları, milli paranın diğer paralara oranla değer kazanması – revaüle – veya değer kaybetmesi – devalüe.
- Milli politikalar, vergi oranlarındaki değişimler.
- Ödemeler dengesi, dış ticaret fazlalıkları veya açlıkları (Lawrence ve Glueck, 1988: 90–91)

1.2.2.2. Sosyal ve Kültürel Çevre Boşlukları:

Toplumun tutumları, istekleri ve değer yargıları değiştikçe, temel unsurlarda meydana gelen yenileşme işletmeleri krize sevk etmektedir. Dış çevre faktörlerinin içinde en yavaş gerçekleşen ve etkileyen krizdir. Bu nedenle de örgütün, sosyo – kültürel çevre değişikliklerinin kendisine sunduğu fırsatlardan azami düzeyde yararlanması ve tehditlerin etkisini asgari düzeye indirmesi, dolayısıyla da krizi önlemesi nispeten kolaydır.

İşletmeler açısından önemli olan sosyo - -kültürel faktörler aşağıdaki gibidir.

- Dil
- Tutumlar ve inançlar
- Maddi kültür
- Sosyal kurumlar
- Eğitim
- Estetik / Sanat
- Din
- Kanuni yapı
- Siyasi yapı

Sosyo – kültürel çevrede meydana gelen değişiklikler, işletmeyi de değiştirmeye zorlar. Toplumun değer yargıları, nüfus miktarı ve bileşimi, kültürel düzeyi ve moda anlayışı gibi sosyo – kültürel çevreyi meydana getiren unsurlar işletmeye bazı tehdit ve fırsatlar sunar. İşletmenin sosyo – kültürel çevreyi yeterince analiz etmemesi durumunda, tehditlerden kaçınarak fırsatları kendi lehine yönlendirmeleri olanaksızlaşır ve kriz ortaya çıkar. Kısacası toplumun değer beklenti ve yaşam tarzındaki değişimler krize neden olabilmektedir (Can, 1992: 298)

Örnek olarak tütün üreten işletmelerin başından geçen krizler incelenebilir; toplumun çeşitli yayın organları, seminerler vb. sosyal sorumluluk kampanyaları ile sigara kullanımına karşı bilinçlendirilmesi, tütün üreten işletmeleri krizle karşı karşıya bırakmıştır. Tütün üreten işletmeler ya üretimlerini kısmak ya da yatırımlarını diğer alanlara kaydırmak zorunda kalmışlardır (Gegez ve Ataman, 1991: 31).

1.2.2.3. Hukuki ve Politik Çevre Değişiklikleri:

İşletmelerin yaşama ve gelişme gücünü en fazla etkileyen dış çevre faktörlerindendir. İşletmeler devletin uyguladığı düzenleyici kanunlara (asgari ücret, fiyat kontrolleri, iş güvenliği, ürün standartları, çevrenin korunması vb.) uymak zorundadırlar. Bu kurallara bağlı değişiklikler hızla uygulanmazsa işletme krizle daha kolay karşılaşır.

Devlet, yabancı sermayeyi teşvik ederek veya sınırlayarak, koruyucu tedbirler alarak veya almayarak, bazı faaliyet alanlarını tekelleştirerek veya mevcut tekelleri kaldırarak örgütlerin yaşamını etkiler (Ergin, 1992: 50).

Özet olarak günümüzde, devletin ekonomik yaşama ola etkisi büyüktür. “Devlet, bir yandan temel yasalarla örgüt faaliyetlerinin sınırlarını belirlerken, bir yandan da çeşitli fonlar, kotalar ve vergilendirme yolları ile örgütün yaşama ve gelişmesini etkisi altına almaktadır (Ülgen, 1989: 144).

1.2.2.4. Teknolojik Çevre Değişiklikleri:

Yeni teknolojiler; aynı veya farklı hammaddeler kullanarak, yeni mamul ve hizmetlerin üretimini sağlayabildiği gibi; yeni üretim yöntemleri ile süreçlerinin kullanılmasını da sağlayabilir (Dinçer, 1991: 94).

En önemli etki de gelişen teknolojiye işletmelerin ürettiği malların yerine ikame olabilecek ürünlerin çıkmasıdır. Bu işletmeyi engellemesi geç bir sürece sokmaktadır. Teknolojik değişim ne kadar hızlı olursa işletmelerin kriz sürecine girmesi o kadar hızlı olur.

1.2.2.5. Rekabet Koşullarındaki Değişiklikler:

İşletme rekabet koşullarının gelişmelerini takip etmezse, açılımlarını diğer ortak paydadaki rakiplerine göre daha önde yapmazsa kriz ortamı oluşmaya başlamış demektir. İşletmelerin ortak paydalarına yeni ve güçlü rakiplerin girmesi, ürün veya hizmet kalitesini arttırmış rakiplerin çoğalması işletmeleri zor duruma sokmaktadır. Ve bu değişimler içinde işletme takipsizlik ve koşullara ayak uyduramama sorunu çekiyor ise kriz geliyor demektir.

Bu sürecin başlangıcında veya sonunda işletmenin Pazar payı küçülebilir, marka bilinirliği azalabilir veya bunun gibi ürünü \ hizmeti ve işletmenin kendisini etkileyen kriz başlangıçları yaşanabilir.

1.2.2.6. Tabii Felaketler:

İşletmeler; deprem, yangın ve su baskını gibi doğal felaketler sonucunda krizle karşılaşabilir. Felaketler önlenemez ve bilinemez.

Kriz beklenilmeyen ve sezilemeyen bir durumdur ama tabii felaketler hariç, dış çevre faktörlerinden kaynaklanan krizlerde, etkin bir dış çevre analizi yardımıyla krizin sinyallerinin alınması mümkündür.

1.3. Kriz Kavramının Ortaya Çıkışı Ve Tarihi Gelişimi

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

Sanayi devrimi öncesi Avrupa’da görülen ilk büyük kriz; 1600’lü yıllarda oluşan büyük fiyat artışları, ücret ve maaşlardaki hızlı artışlar, toprak sahiplerinin rant tutarlarını anormal şekilde artırmaları ve merkezi idarelerin gittikçe azalan yönetsel otoriteleri şeklinde gündeme gelmiştir (Çelik, 1999: 15)

Kriz kavramı daha sonra 17. ve 18. yüzyıllarda toplumsal süreçlerde kullanılmaya başlanmıştır. Toplumdaki gerilim ve problemleri tanımlamaktadır. Sosyal bilimlerde kriz kavramı ilk defa iktisat biliminde ortaya çıkmıştır. Sosyal bilimler açısından ilk ciddi atılım ise 19. yüzyılda gerçekleşmiştir.

Üçüncü dünya ülkelerinde kriz kelimesinin yerine ilk olarak “buhran” kelimesi kullanılmıştır. Buhran ve durgunluk anı kriz kelimesinin tanımı idi. Adam Smith’in “Ülkelerin Serveti Üzerine” adlı klasik eserinde “Durgunluk dönemi karanlık, gerileme dönemi ise melankoliktir” diyen sözlerine rastlıyoruz.

Yapılan tartışmalar krizin tanımı üzerine olmaktan çok, krizin çıkışı üzerine yoğunlaşmıştır. 19. yüzyılın başlangıcındaki endüstriyel kapitalizmde klasik iktisatçılar, krizlerin tesadüfî olarak ortaya çıktığını ileri sürüyorlardı. Onlara göre iktisadi krizlerin nedenleri ekonominin dışında aranmalıydı. Gıda maddelerinde artış, işsizlik, açlık ve mali sektörde iflaslara neden olan krizler, savaşlar ve hava

şartlarındaki değişimlere bağlı olarak tahıl hasadının gerçekleşmeyişi gibi olayların bir sonucuydu.

Yine 19. yy.da ortaya çıkan diğer bir iddia da Marx'a ait olup, krizlerin kapitalizmin uzun dönemli durgunluk eğilimlerinde meydana gelen bir aksaklık olmayıp aksine doğrudan doğruya kapitalizmin bir sonucu olduğu şeklindeydi.

Sanayi devriminden sonra yani 19. yy. dan başlayarak hızla büyüyen kapitalist ekonominin belirli dönemlerde iktisadi dönemler geçirdiği görülmektedir. Bu krizler dönemsel oldukları için ekonominin dalgalanmaları olarak da nitelendirilirler. İktisadi dalgalanmalar mevsimlik arazi ve dönemsel dalgalanmalar üç bölümde ele alınsalar da iktisatçıların üzerinde önemle durdukları krizlerdir.

Konjoktürel dalgalanmalar da denilen dalgalanmalar,

1. Ekonominin bütünlüğünü etkiler,
2. Dönem aralıklarının kesin bir uzunluğu olmamakla birlikte, tekrarlanan sürekli bir vardır,
3. Bu hareketler iş bölümünün ve piyasa için üretimin çok gelişmiş bulunduğu kapitalist ekonomilere özgü olup, temeldeki nedeni fazla üretimdir.

Bu tip krizler sanayi devrimi ile birlikte ortaya çıkmıştır. İlk devresel kriz karakterini gösteren krize 18. y.y.ın sonunda 19.y.y.ın başlarında rastlanmıştır. 1825 yılında İngiltere'de rastlanan kriz bütün bir ülkenin iktisadi hayatını kökünden sarsan geniş etkili ilk sanayi krizi olmuştur. Bu kriz ABD ekonomisine de zamanla bulaşmıştır. Bundan sonra yine İngiltere'den başlayarak Avrupa ve Amerika'ya yayılan iki iktisadi kriz daha görülür. 1836 ve 1848 krizleri. Bunlarda özellikle ikincisi etki bakımından en yaygın ve şiddetlisidir. 19. yy.ın ikinci yarısından başlayarak, sanayileşmiş piyasa kapitalist ekonomilerdeki krizler devresel bir biçimde daha sık görülmeye başlanmıştır. 1857, 1866, 1873, 1882, 1890, 1900, 1903 krizleri bunların başlıcalarıdır. 20.y.y.daki krizlere de 1907, 1920–21, 1929–33, 1937–38 ve 1948–49 krizleri örnek olarak gösterilebilir (Akyüz, 1998: 1 -4).

Kriz kavramı, işletmecilik ve yönetim literatürüne belirgin bir şekilde 1929 – 33 ekonomik krizinden sonra girdiği söylenebilir (Kavrakoğlu, 1998: 7).

1.4. Kriz Süreci Ve Krizin Olası Sonuçları

Kriz hissedildiğinde işletmelerdeki değişim süreci başlar. Krizi önemsememe olasılığı yoktur. Artık kriz başlamıştır.

Kriz sürecinin gelişmesinde üç temel safha ele alınmıştır. Bu safhalar ve ayrıntıları aşağıdadır;

1. Fonksiyon Zayıflıkları: Bu safhada aslında kriz mevcuttur. Ancak işletmenin akışında bir aksaklığa yol açmadığından, gizliliğini korumaktadır.
2. Fonksiyon Aksaklıkları: Bu safhada kriz gizliliğini kaybetmiştir. İşletme da üzerindeki etkileri hissedilir duruma gelmiştir.
3. Fonksiyonların Yerine Getirilememesi: Bu safhada kriz artık belirgin hale gelmiştir. Gerekli önlemler alınmaması halinde ise işletmelerin tasfiyesine kadar giden sürece girilir.

Bir başka yaklaşıma göre, kriz oluşum süreci dört safhadan oluşmaktadır. Bu yaklaşıma göre, krizin yaygınlaşması safhası en uzun süreyi kapsamakta, krizin ortaya çıkış safhası ise krizin şiddetinin en yoğun olduğu safha özelliğini taşımaktadır (Caroll, 1989: 494).

Bu safhalar;

1. Kriz öncesi
2. Krizin ortaya çıkması
3. Krizin yaygınlaşması ve
4. Çözüm aşamalarıdır.

Krizlerinde bir yaşam eğrisi olduğunu süren diğer bir yaklaşımda ise; krizlerin bir yaşam eğrisi olduğu ileri sürülmektedir. Krizin bu yaşam eğrisi içinde oluşumu (Sturges, 1991: 23);

1. Ortaya çıkış
2. Kronikleşme
3. Çözüm safhalarından geçer.

Araştırmaların sonucunda kriz oluşumu hakkında birçok model ortaya konduğu görülmektedir. Bazı ortak noktaları birleştirirsek aşağıdaki maddeleri sıralayabiliriz;

1. Stratejik açıklığın ortaya çıkması ve potansiyel kriz tehlikesinin doğması
2. Gizli krizin ortaya çıkması
3. Hareketsizlik sonucu kontrol edilebilir krizle karşılaşılabilmesi veya krizi yalanlama safhası
4. Yanlış verilen kararlar doğrultusunda krizin kontrolünün kaybedilmesi veya örgütün bölümlere ayrılma süreci
5. Bir kriz noktasına ulaşılması
6. Tasfiye veya çöküş aşaması.

Bu aşamaları başlıklar altında toplarsak;

1.4.1. Gizli Kriz

Krizlerin ortaya çıkmasındaki en önemli etkenlerden biri stratejik açıkların işletmeyi zorlamasıdır. Stratejik açıklık kavramı, kriz oluşumunun ilk adımı olması açısından, işletmelerin üst yönetimlerinin özellikle dikkat etmesi gereken bir durumdur. Stratejik önlemlerin alınmaması krizi gizli bir süreçte büyötmektedir.

İşletmelerde aşırı personel yığılması, isteklendirme eksikliğinden doğan açıklık, sosyal hakların öneminin yöneticiler tarafından anlaşılmaması, sıkıntı verici idari prosedürler, yetkilerdeki dengesizlikler, iletişimsizlik gibi gizli krizin büyümesini tetikleyen durumlar kriz aşamasını ilerletmektedir.

1.4.2. Hareketsizlik Ve Krizi Yalanlama Aşaması

İşletmeleri kriz sürecine sürükleyen diğer bir etkense yöneticilerin kriz oluşumuna başladığı safhada krizi yalanlaması ve bekle gör politikasını uygulamasıdır. Aslında bu aşamada kriz ortaya çıkmış ve kontrol edilebilir durumunu devam ettirmektedir.

Bu aslında işletmelerin en büyük yanılgıyı yaşadığı süreçtir. Çünkü işletmeler başarının düşmesine rağmen faaliyete geçmemişlerdir. İşletmelerin düzeltici tedbirler almada gecikme nedenleri;

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

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

1.4.3. Hatalı Tedbir Aşaması

Bir başka etken işletmelerin artık krizden kaçamadıkları içinde bulunulan durumda hızlı ve etkili kararlar vermeleri gerektiği durumdur. Maalesef artık kriz kabullenilmiştir. Fakat ani verilen kararlar işletmeleri zora sokabilmektedir. Bunun sonucunda işletmenin üst yönetiminin sergilediği tutarsız davranışlar sonucunda Slatter tarafından da belirtilen aşağıdaki durumlar ortaya çıkmaktadır.

Slatter ;” örgüt içindeki üst yöneticilerin yeterliliği işletme personeli tarafından ciddi bir şekilde sorgulanmaya başlanmakta, yöneticiler artan bir stresle karşı karşıya kalmaktadır.

İşletme personeli üzerinde, “ eğer yöneticilerimiz yeterli olsalardı krizle ilgili tedbirleri, birinci ve ikinci aşamada alırlardı ve bu aşamaya gelinmezdi” yönünde bir görüş hâkim olmaya başlamakta, işletme personelinin yöneticilere olan güveninde azalma eğilimi görülmektedir.” Demektedir (Slatter, 1984: 7).

1.4.4. Kriz Aşaması

Krizin ortaya çıktığı ilk aşamada örgütün ve çevresinin hissedeceği fiziksel, mali ve psikolojik sorunlar uç noktalara gelir. Karmaşıklık ve gerilim artar. Günlük işlere ağırlık verilerek yaratıcılıktan uzaklaşılır. Çok çalışılır ancak performans düşüklüğü engellenemez. İşletmeyle ilişkisi olan diğer örgütler bu ilişkiyi sınıflandırmaya başlar. Kriz denince anlaşılan akut dönemdir. Krizin ikinci aşamasında (kronik dönem) krizin şiddeti azalır ancak bitmez. Başarılı bir kriz yönetimi bu safhayı kısaltabilir ve krizi daha çabuk sona erdirilebilir (Tüz, 2001: 13 - 14).

Genel olarak karşılaşılan durum işletmelerin ilk safhayı geçirmeden kriz aşamasında kendilerini bulmaları oluyor. Ancak buna karşın birçok işletme de krizi önceden tahmin edebilme fırsatına sahiptir.

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

Kriz safhasında işletmeler pazarlarında da sorunlar yaşar. Yüksek faizli krediler, güvensizlik ortamının iyileştirilmesi çabası ve daraltılmaya çalışılan Pazar ağı da işletmeleri sıkıntıya sokmaktadır.

Bu safhada verilecek en önemli cevap, geniş çaplı bir reorganizasyon yapmaktır. Personel, yapı, süreç, değerler, ideoloji, amaç ve stratejilerde devrim niteliğinde bir değişiklik yapmaya ihtiyaç vardır. İşletmenin mevcut değerleri, amaçları, varsayımları gözden geçirmesi, kısaca örgüt kültürü değişikliklere kolayca uyum sağlayacak şekilde açık hale getirilmelidir. Ayrıca daha esnek ve modüler bir yapı oluşturulmalıdır.

Bir örgütün kriz döneminde sergilediği tipik davranışlar üç ana sınıfta toplanabilir. Bunlar, denetimin merkezleşmesi, korku ve panik yaşanması ve karar alma sürecinin yaşanmasıdır (Akat ve Budak, 1994: 341).

YETKİNİN MERKEZLEŞTİRİLMESİ	KORKU VE PANİK	KARAR SÜRECİNİN BOZULMASI
-Denetimin önemli ölçüde merkezleştirilmesi. -Standartizasyon, denetimin güçlendirilmesi veya yetkinin merkezleştirilmesi yolu ile faaliyetlerin daha fazla denetlenmesi. -Çevrenin yarattığı örgütsel sınırlılıkları önder, yapı ve denetim derecesini artırarak gidermeye çalışır. -Merkezi karar alma birimi, birbirine kenetlenmiş; homojen bireylerden oluşur ve güçlü bir önder tarafından yönlendirilir. -Karar alma grubu kriz sırasında küçülür. -Tehditler karşısında önder, ya tüm gücü elinde toplar, ya da gücünden feragatta bulunur. -Yetki merkezileşir. -Kriz anında, örgütsel çözülme sürecinde otokratik davranışlar artar, karar alma grubu küçülür. -Kriz yetkinin de merkezileşmesine yol açar. -Kriz uzadıkça ve şiddetlen- dikçe hiyerarşinin üst düzeyinde bulunanlar daha fazla karar alma sorumluluğu üstlenirler.	-Kriz döneminde, yönetici personel devri artar. -Stres nedeniyle, güvenlik saygı ve öz gerçekleştirme gereksinimleri tatmin edilemez duruma gelir. -İstenmeyen örgütsel iklim yaratılır. -Kriz döneminde, örgüt üyeleri geri çekilme davranış gösterirler. Üretim miktarı azalır, devamsızlık ve iş gören devri artar, doyumsuzluk çoğalır. -Kriz, kriz öncesi çatışmaları artırır. -Yöneticiler kayıplarla ilgilenirler, çıkmazdan kurtulma yollarını ararlar. Zorunlu olarak kısa vadeli çözümleri kararlaştırırlar. Basit mantıkla hareket ederler, panik duyarlar. -Kriz bireysel amaçları tehdit eder, verimsizlik, hüsrana, gerilim ve korku yaratır. -Krizle ilgilenen bireylerde bedensel ve zihinsel yorgunluk görülür.	-Bilişsel süreçlerin sınırlandırılması, anlam bozulması, grup patolojileri, programlamada katılık ve karar için yeterli bilginin hazır bulunmaması krizin temel patolojileridir. -Yaratıcı politika çok önemlidir. Ancak oluşması pek olası değildir. -Paranoid tepkiler, kriz davranışlarının karakteristiğidir. -Stres altında bireyin, koşulların tüm yönlerini ayrıntılı biçimde görebilme perspektifi daralır. -Yüksek stres altında hata oranı artar. Sorun çözme süreci katılaşır, belirsizlik hoşgörüsü azalır. Karmaşık sorunların üstesinden gelme becerisi azalır. Kararın kalitesi düşer. -Krizin şiddeti ve süreci arttıkça bilişsel performans düşer. -Kriz döneminde örgüt çözülür kendini yönetemez duruma gelir. -Kriz yönetimi, yönetsel karar alma sürecini zorlaştırır.

TABLO 2 “Kriz Döneminin Özellikleri” (Can; 1992, 301)

1.4.5. Dağılma Aşaması

Bu süreç işletmelerin toparlanabilmesi için son şanstır. Ayağa kalkamayan işletmeler içinse çözüm ihtimali azalır ve çöküş süreci başlamış demektir. Yöneticiler uygun stratejiyi seçmeli, amaçlarını oluşturmalı ve değişime başlamalıdır.

Yani bu süreç krizin son aşamasıdır. İşletme değişime uygun çözümlerle krizi ortadan kaldırarak, faaliyetlerine yeni bir ivme kazandırabilir. Bu dönemin süresi hamleler, karşı hamleler, yasal değişimler, medyada yer alışı gibi nedenlerle çok uzun olabilir. Bu son şans kullanılmazsa gelişmelerden giderek tamamen kopulur. İşletme bu aşamada çevreyle olan ilişkisinin bozulması, tüketici şikâyetlerinin artması, kredi kaynaklarının sınırlandırılması, sermayenin azalması pazarların ve işletme ününün kaybedilmesi, yetenekli ve tecrübeli personelin işletmeden ayrılması gibi nedenlerden dolayı ciddi güçlükler içinde bulunmaktadır (Haşit, 1999: 58).

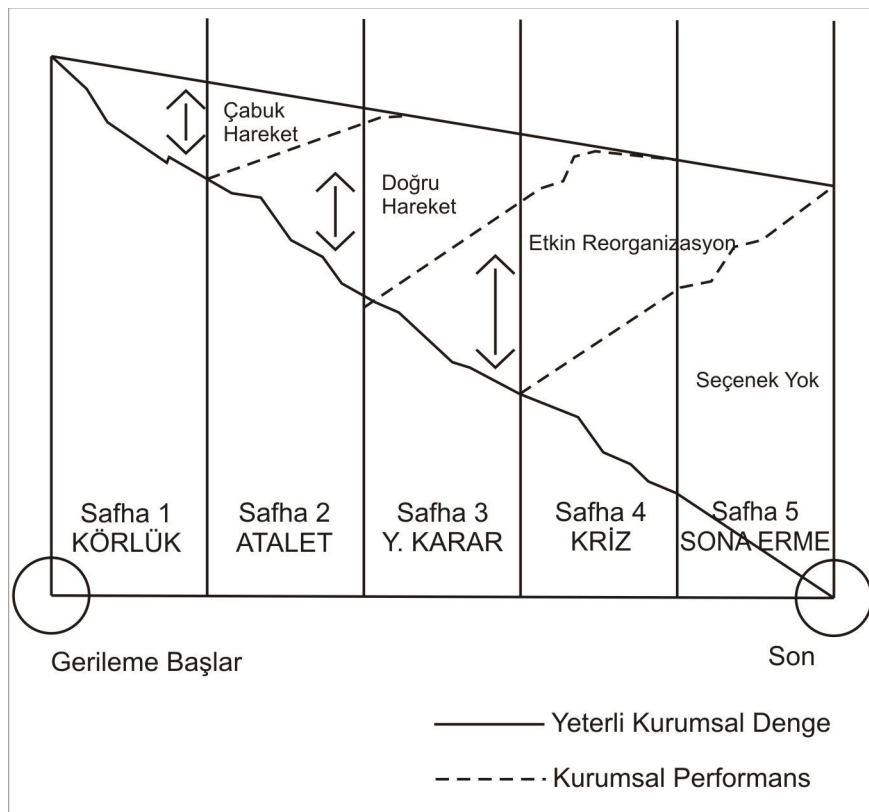
Kriz döneminde, krizi başarı ile atlatacak çözümler geliştirilmezse, krizin şiddetine bağlı olarak örgüt ortadan kalkar. Örgütün, çevresi ile olan ilişkileri bozulur. Örneğin, tüketici şikâyetleri artar, kredi kaynaklarının sınırları daralır ve satış miktarı azalır. Diğer taraftan, örgütün içinde de artan iş gücü devri ve devamsızlığı, işgören şikâyetleri stres ve panik örgütsel çözülmeye yol açar (Akat ve Budak, 1994: 343).

Sonuç olarak; örgütte sermaye yetersizliği, saygının kaybı Pazar payında düşme ve nitelikli elemanların ayrılması gibi ciddi ve somut problemler ortaya çıkar. Hem zararı en düşük düzeye indirecek hem de çalışanların ayrılma travmalarını azaltacak düzenli bir kapanışı sağlamak, bu safhada “başarı” için temel anahtardır.

Artık kendini krizin içinde bulan işletmeler sadece kendi iç örgütlerinde değil bağlantısı olan tüm kişilerle sıkıntı yaşamaya başlamış olur. Diğer yandan işletme yeni pazar arama gayreti içine girmektedir. Bir diğer dikkat edilmesi gereken konuda personelin bu süreçte kaybedilmemesidir. Çözüm yollarının işe yarayacağı personele uygun bir dille ve inanarak anlatılmalıdır. Son aşama ise en zor aşamadır. Artık tüm

yapılacaklar yapılmış planlar uygulanmış fakat kaçınılmaz son geldiyse işletme dağılma ve çöküş safhasına girmiştir. Bu safhada yapılacak en iyi tercih, eldeki olanakları en iktisadi şekilde kullanarak etkin bir tasfiye süreci gerçekleştirmektir.

Krizin başlaması ve şiddetlenmesiyle ilgili sürecin safhaları bir şekil üzerinde gösterilebilir (Weitzel ve Jonsson, 1988: 37 – 40).



ŞEKİL 3 “Kriz Sürecinin Başlaması ve Gelişmesi”

1.5. Algılamanın Rolü

Krizi algılayış, krizin sonuçlarını pek çok yönden etkiler. Dahası, krizi bir tehdit ya da bir fırsat olarak algılayışta çok önemli etkilere sahiptir. Kriz hep kötü sonuçlar doğurmaz, çoğu zaman hazırlıksızlığı onu daha da kötü yapar. Krizler bir şirketin namını çok kısa bir zaman içerisinde mahvedebilir. Tüm kriz durumlarının

içinde bazı fırsatlar da yaşar. Bazen kriz yeni liderler doğurabilir, pek çok olayda kriz, iş usulünde hızlandırılmış değişikliklere zorlar ve bu da şirket için uzun dönemde avantaj yaratır. Çoğu zaman krizden çıkan şirketler diğer krizlere daha hazır ve dayanıklı olur. Bu, şirketlerin krizden ders alma derecelerine bağlıdır (Pearson, 2000: 163).

Son yıllarda görünen bir uygulama işletmelerin kriz döneminde küçülme eylemleridir. Aslında bir şirketin büyümesi (bayiliklerin artması, yeni açılan mağazalar, verilen marka izinleri vs.) gidişatın iyi olduğunu gösterirken, küçülmesi ise işlerin kötüye gittiğini düşündürür. Fakat kriz içerisinde küçülme yoluna giden şirketlerin bazı durumlarda krizleri fırsata çevirmektedir. Bu şirketin krizi fırsat mı yoksa tehdit mi sorusunu yanıtlayış şekline bağlıdır.

Algı şirket gidişatını etkileyen faktörlerdendir. Krizin algılanış biçimi şirkete yön verecek ve belki de şirketi açmazdan kurtaracaktır. “Fırsat veya tehdit” algılanış biçimlerine göre işletmeye yön verecektir.

Çevresel faktörler, çalışanların huzursuzlukları, iş ortaklarının şikâyetleri ve mali kriz... Fazlaca ayrıntıyı beraberinde getiren kriz döneminden; etkin yönetici ve çalışanların ve iş ortaklarının durumu algılama biçimleri çözümü hızlandırmaktadır. Algısında işletmesinin asla çöküş dönemine girmeyeceğini düşünen bir işletme sahibi, çalışanları veya ortakları durumu kendilerine ve dış çevreye olumlu yönleriyle anlatıp buna göre hareket ederek krizi atlatacaklardır. Algının olumlu ve güçlü olması motivasyonu da arttırmakta ve işletme sahiplerine yardım etmektedir.

1.6. Krizin Sonuçları

Plansız gelen değişiklikler, işletmelerin kriz dönemlerinde olumlu veya olumsuz sonuçlansın yaşayacakları bir etkidir. Ve kriz mutlaka değişiklikler yaptıracaktır. Plansızlıklar krizin beklenilmeyen bir fonksiyonudur. İç ve dış çevrede

yaşanan olumsuzluklar ve beklenmedik değişiklikler işletmeyi olumsuz etkilemektedir. İşletmeler deneyimi olmadıkları bir yola girmek zorunda kalmıştır.

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

İşletmelerin faaliyet gösterdiği ekonomik sistem, organizasyonların karşılaşılabileceği belirsizlik ve karmaşıklık derecesini etkilemektedir (Can, 1994: 301).

Bu nedenle işletmeler genel ekonomik dalgalanmalardan etkilenmektedir.

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

- a) Kriz dönemi boyunca yetki ve kontrolün merkezileşme eğilimi artmaktadır.
- b) Karar süreci bozulur ve karar alma zorlaşır.
- c) Kriz bir üst olumsuz tutuma yol açan önemli etkiler ortaya çıkarır. Örgütsel gerilim artar.

- Kriz döneminde üst düzey yönetici ve personel devri artar. İş tatmini düşer.
- Yöneticiler kayıplarla ilgilenirler, kısa vadeli çözümleri kararlaştırırlar, basit mantıklı hareket ederler ve kendilerini panikte hissederler.
- Krizler kişisel hedefleri tehdit eder. İş verimsizliği, fiziksel gerginlik ve endişe ortaya çıkarır.

Krizle ilgilenen üyelerde bedensel ve zihinsel yorgunluk görülür (Kuklan, 1998: 22).

a) Kriz süresince bilgi toplama kabiliyetlerinin azalması ve rutin faaliyetlerle standart programların dışına çıkma gereği, yönetimde hem karar alma hem de kontrolün merkezileşmesi sonucunu doğurur. Rutin faaliyetlerin dışına çıkma zorunluluğu örgütün yapısı ve kabiliyetlerini yetersiz duruma düşüreceği için tepe yönetiminin alt kademelere ola güveni azalır ve başarısızlığa karşı bir tedbir olarak kararları merkezileştirir. Ayrıca işletmede herhangi bir başarısızlığın ortaya çıkması bu eğilimi daha da güçlendirir. Karar sürecine katılma azalır. Kararlara en üst seviyedekilerle tepe yönetiminin güvenini kazanmış birkaç kişi katılır (Dinçer, 1998: 398).

Çabuk ve acil karar alma zorunluluğu yöneticilere yeteri kadar bilgi toplama imkânı vermez. Ancak acil kararlar hızlı bilgi akışını, bölümler arası ilişkileri yatay ve çapraz haberleşmeyi gerektirir. Geleneksel örgüt yapısı içinde bu ihtiyaçlara cevap verilemez.

Yöneticiler kriz döneminde artık güvenilemeyen bir mercidir ve kararların sadece kendisinde toplanmasını ister. Alt kademelerin üst kademeye inancı kalmamıştır. Bu süreç işletmeyi daha fazla zorlamaktadır.

Kararların merkezileşmesiyle daha hızlı ve doğru kararlar alınabileceği sanılmakla beraber sadece merkezi yönetimin aldığı kararlar yeni fikirleri ve stratejik açılımları engellemektedir. Buda merkezileşmiş kararların olumsuz etkilerini gösterir. Kararların nitelikleri de zayıf karakterli olmaktadır.

b) Kriz süresince gerilim ve stres altında alınan kararlar kısa ve çabuk verilmelidir. Bu durum kişilerin zihinsel süreçlerini kısıtlar ve verimsiz sonuçlar elde edilebilir. Süreç daraldığı için alınan kararlar zor fakat acil olmalıdır.

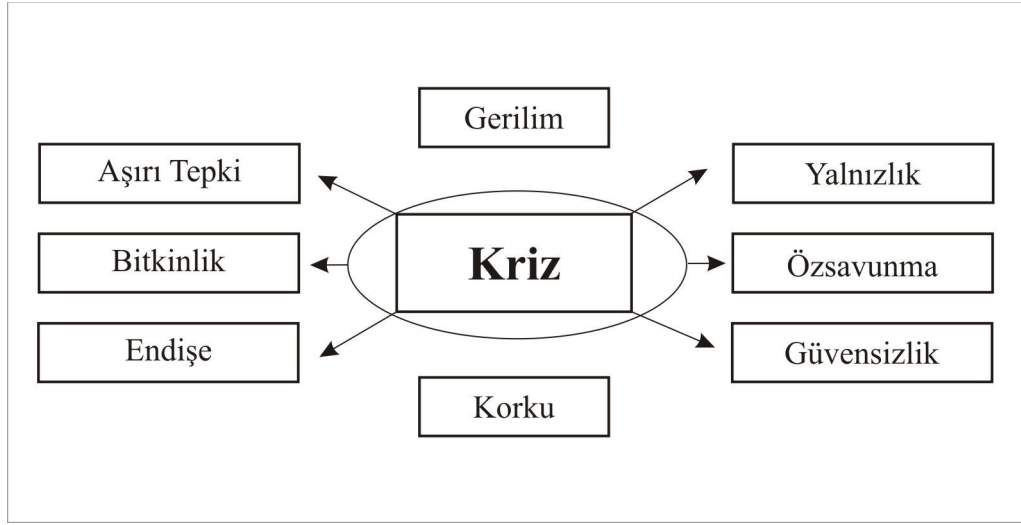
Kriz dönelerinde, karar alma, analiz yapma ve tahmin etme gibi süreçlerde hesap hataları, belirli bir konuda odaklaşarak diğer faktörleri dikkate almama gibi büyük hatalar ortaya çıkmaktadır. Kişiler kriz süresince gerilim altında kalmakta ve kısa zamanda karar alınması gerektiğinden kişilerde zihni süreçlerin kullanımında

zayıflama görülür. Şiddetli krizler yöneticilerin doğru kararlar alınmasını engellemektedir. İşletme yöneticilerinin özellikle krize cevap vermede karşılaşılabilecekleri başarısızlıkların sorumluluğunu dağıtmak ve örgüt içi çatışmaları azaltmak için herkesin kabul edebileceği çözümlere yönelmeleri alınan kararların niteliğinin bozulmasına yol açmaktadır (Dinçer, 1991: 283).

c) Örgütsel ve çevresel koşullar birleşince kriz dönemlerinde yönetsel ve örgütsel bazda problemlerin ortaya çıkması muhtemeldir. Bu problemlerin ortaya çıkmasında stres ve gerilim altında personelin yaşadığı sıkıntılardan kaynaklanmaktadır. Psikolojisi bozulan ne olacağını bilemeyen personel gerilim içindedir. Hiyerarşiye dayalı çalışmanın sonucunda, üst kademelerde yer alanları memnun etmek ve ortaya koydukları hedefleri gerçekleştirmek sorumluluğumuz vardır. Yükümlülükler ve sorumluluklar artınca ve iş yapma sorumluluğu üstlenince bireylere gerilim ve çatışma için uygun zemin ortaya çıkmış olmaktadır.

Krize uygun cevabın hemen verilmesi gereğinin meydana getirdiği telaş ve sınırlı bilgi kaynaklarla çevreye uyum sağlama çabası, tepe yönetiminde ve giderek tüm çalışanlarla bir gerginlik oluşturacaktır (Dinçer, 1991: 332)

Kriz dönemlerinde örgüt çalışanlarında güvenlik, saygı ve kendini gerçekleştirme gibi ihtiyaçları tatmin edilemez. Örgüte, gerilimli bir hava egemen olur. Bu dönemde örgüt üyeleri çoğu kez geri çekilme eğilimi gösterirler. Üretim ve hizmet kalitesi düşer; işe karşı gösterilen motivasyon zayıflar ve iş tatmini azalır. Kriz örgütte kriz öncesinde bastırılan gerilim kaynaklarını açığa çıkarır ve örgütsel çatışma başlar. Kriz bireysel amaçları tehdit eder, verimsizlik ve korku oluşturur. Çalışanlarda daha çok zihinsel yorgunluk görülmeye başlar (Can, 1992: 316).



TABLO 3 “Krizin Örgüt Çalışanları Üzerindeki Olumsuz Etkileri”

Kriz sürecinin işletme üzerinde yarattığı etkileri tablolastırılım;

KONTROLÜN MERKEZLEŞMESİ	OLUMSUZ TAVIRLARA NEDEN OLAN TEHDİTLER, RİSKLER VE CİDDİ KAYIP KORKUSU	KARAR SÜRECİNDE BOZULMA
-Standartlaşma, denetim, denetim kurulması, yetkinin merkezleşmesi yoluyla daha fazla denetimin sağlanması, -Merkezi karar verme birimi güçlü bir liderin yönettiği iyice kaynaşmış bir gruptan oluşur. -Karar verme grupları krizler süresince küçülme eğilimi gösterirler. -Yoğun baskı altında, kendi tehdit altında hisseden lider ya bütün yetkileri toplar ya da görevinden çekilir. -Kriz yetkinin merkezleşmesine yol açar. -Kriz uzadıkça üst yönetimde görev yapan yöneticiler daha fazla karar alma sorumluluğu üstlenirler.	-Yüksek yönetici devri, -İşletme personelinin motivasyonu zorlaşır. -İşletme personeline çekilme tutumu görülür. Üretim miktarında azalma, personel devrinde artma, tatminsizlik görülür. -Karar vericiler kriz süresince tehdit edici zararlarla ilgilenirler, krizden çıkış yolları ararlar, anında rahatlama veren bir çözümü kabul ederler, hatırlamakta güçlük çekerler, basit mantık kullanırlar, paniğe kapılırlar. -Krizler kişisel hedefleri tehdit eder. Verimsizlik, hayal kırıklığı, fiziksel gerilim ve sinir yaratırlar. -Krizle mücadele eden personelde fiziksel ve zihinsel yorgunluk artar.	-Stres altında bireysel kayıplar daha fazladır, kişi artık durumun önemli yanlarını görmez ve tutumu daha az benimseyicidir. -Yüksek stres altında hata oranı artar, problem çözme süreci katılaşır, tolerans azalır. Karmaşık problemlerle başa çıkma becerisi ve karar sayısı azalır. -Kriz yoğunlaştıkça kavramaya ilişkin performans düşer krizlerle karşılaşan işletmelerde bölünme başlar ve tekrar toparlamazlar. -Karar sürecinin bozulması kriz yönetimini zorlaştırır.

TABLO 4 “Kriz Sürecinin İşletme Üzerinde Yarattığı Etkiler”

1.7. İşletmelerde Kriz Yönetimi

Duyarsız kalınamayan kriz anı ancak iyi bir yönetim çerçevesinde fırsata dönüştürülebilir. Yönetimin etkisi hem işleyişte hem de insan yönetiminde en etkili safhadır. İşletme kriz içerisinde yönetim şekillerini stratejik planları çerçevesinde uygulamaya başlamalıdır. Bu bölümde kriz yönetimini özelliklerini ve kriz dönemlerindeki taktikleri inceleyeceğiz.

Kriz yönetimi; örgütün her zamanki işletmecilik faaliyetleri ve işlerini ters yönde etkileyen, örgütün mal varlığını ya da kamu imajını azaltan, insan sağlığını ve güvenliğini tehdit eden eylemleri azaltma hedefinden yola çıkış bulan ve aniden ortaya çıkan baskın olay ve etken olasılıklara karşı plan yapabilme organizasyonudur (l.s. Pheng ve David k.h, 1999: 231).

İşletmenin krizi bitirmeye yönelik yaptığı faaliyetlerin tümünü kriz yönetimi içine alabiliriz. Kriz yönetimi işletmelerin devamlı uygulayacakları bir yönetim şekli değildir. Bu yönetim tarzı sadece kriz dönemlerinde uygulanmalı ve kriz sonrasında uygulamadan kaldırılmalıdır. Kriz yönetimi krizin teknik anlamda yönetimine yoğunlaşır.

Günümüzde işletmeler daha bilinçli ve daha tedbirli olmalarına karşın kriz yaşama olasılıkları yüksektir. Bu yüzden kriz yönetimi başlı başına bir disiplin olarak görünmektedir. Gerçekte tam olarak önlem alma kriz yönetiminin amacı değildir, bununla beraber etkili kriz yönetiminin örgütü daha hızlı eski haline getirdiği ve krizlerden daha etkili sonuçlar çıkarmaya yardımcı olduğu ispatlanmıştır.

Kriz yönetimi, muhtemel kriz durumuna karşılık, kriz sinyallerinin alınarak, değerlendirilmesi ve örgütün kriz durumunu en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanması sürecidir. Kriz yönetiminin temel amacı örgütü kriz durumuna karşı hazırlamaktır (Akat ve Budak, 1994: 343)

Kriz yönetimi, başarılı bir çözüme ulaşmak için hangi stratejilerin seçilip uygulanacağına karar vermek ve bu kararların nasıl verileceğini bilmektir (Fink, 1980: 83).

Kriz yönetimi; örgütün yaşamını tehdit eden olayların üstesinden, karşı tedbirler hazırlayarak gelebilir (Uris, 1986: 117).

Koçel'e göre kriz yönetimi; "kriz olarak nitelendirilen durumu ortadan kaldırmak için planlı, sistematik ve rasyonel bir şekilde uygulanan faaliyetler topluluğudur (Koçel, 1993).

Kriz yönetimi; bir kaynakta, "olası tehlike durumlarında yöneticinin kendi amaçlarını kontrol edebilir bir maliyetle karşılaşması süreci" olarak ele alınmaktadır (Dinçer, 1991: 285). Bir başka kaynakta ise; olası bir krize karşı uyarı sinyallerinin belirlenip, değerlendirilmesiyle örgütün mevcut bir kriz durumunun en az zararla atlatabilmesi için gerekli önlemlerin belirlenmesi ve uygulanması süreci olarak tanımlanmaktadır (Can, 1992: 300).

İyi bir kriz yönetiminde, olası krizin başarılarını saptamak, geliştirmek ve sonuçlarını toplamaktır. Krizi kötü görme ve daha da kötüleştirme eğilimine kapılmaksa kötü kriz yönetimidir.

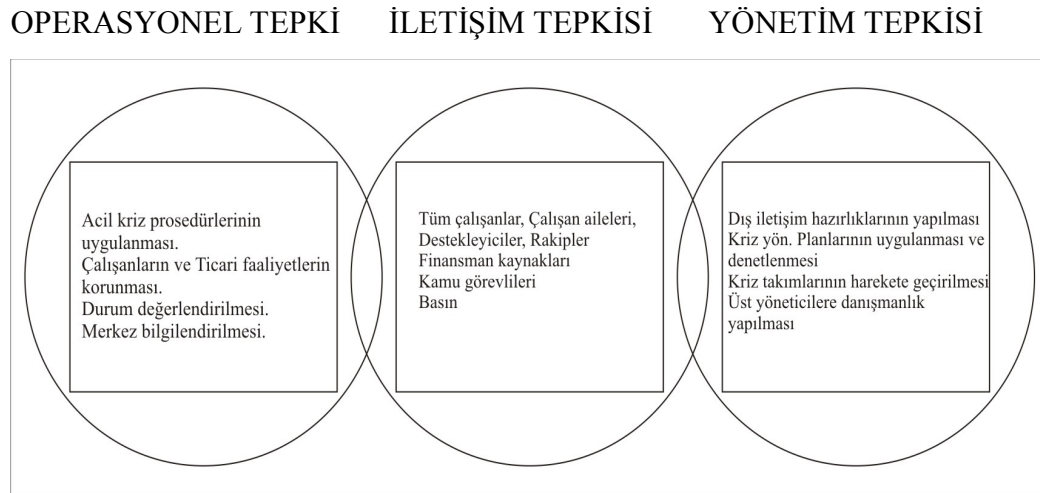
Türkmen ise, "işletme yöneticisinin en az maliyetle denge durumuna ulaşma çabası" olarak tanımlanmıştır. Buna ek olarak kriz döneminde yönetimin, işletmenin karşı karşıya olduğu tehlikeli durumlarda en az zarar hedeflerken, fırsat döneminde ise kazançların en yüksek noktaya çıkarılmasının amaçlandığını belirtmektedir.

Mitroff ise kriz yönetimini, işletmenin temel ürün ve hizmetlerine, üretim sürecine, iş gören ve yöneticilerine, dış çevresine önemsenecek oranda tehlike oluşturabilecek krizler konusunda gerçekleştirilecek bir seri halinde iç bağlantılı bir değerlendirme veya denetimidir. Kriz yönetimi ayrıca krizi tahmin etme, önleme, hazırlanma, özelliklerini belirleme, iyileşme ve öğrenme mekanizmalarının

planlanması, tekrar planlanması ve uygulanması gibi seri faaliyetleri içeren bir süreçtir (Mitroff, 1994: 102)

Tüm bu tanımlardan da anlaşıldığı üzere, kriz yönetimi uzun bir süreci kapsamaktadır. Bunun yanında ortak bir noktada, düşük maliyetle denge durumuna ulaşmak olarak belirtilebilir. En önemli unsur ise, işletmeleri tehdit edecek olayları önceden tahmin ederek onları ortadan kaldırmaya yönelik olmasıdır (Özgen ve Türk, 1996: 19–20).

Krizde Tepki Türleri



TABLO 5 “www.icm.com Krizde tepki türleri”

Kriz yönetimi, stratejik yönetim, teknik ve yapısal yönetim, iletişim yönetimi ve psikolojik- kültürel öğelerin yönetimi olmak üzere dört farklı boyuttan oluşmaktadır. Örgütler bu boyutların hepi üzerinde çalışmalar yürüttükleri takdirde kriz yönetimi konusunda başarı kazanabilmektedir. Aksi bir durumda krizlerin yönetilmesi de mümkün olmamaktadır.

Kriz yönetiminde başarıdan söz edilebilmek için yukarıda gösterilen örgütsel tepkiler ile kriz yönetimine ilişkin dört boyutun birbirine bütünleşmiş edilmesi de önem taşımaktadır.

Kriz yönetimi süreci en temel bakış açısı ile kriz öncesi yönetim, kriz döneminde yönetim ve kriz sonrası dönemde yönetim faaliyetlerini kapsamaktadır (Pira ve Sohodol, 2004: 184).

Olması gereken kriz yönetimin tanımı; kriz esnasında oluşan hareketli başarıları saptamak, geliştirmek ve sonucu iyiye götürmektir. Olmaması gereken kriz yönetimi; kriz esnasında telaş ve umutsuzluğa kapılmak kötü olan ortamı daha da kötüye götürmektir.

1.7.1. Kriz Yönetiminin Özellikleri

Kriz yönetiminin özelliklerini sıralayacak olursak (Mitroff, 1993: 49);

1. Kriz yönetiminin temel amacı, krizleri önceden görebilen, bunların türlerini ayırt edebilen, bunlara karşı birtakım önlemler alabilen, bunlardan birçok alanda yeni şeyler öğrenebilen ve en çabuk şekilde toparlanan işletmeler oluşturmaktadır.

2. Karar vericilerin algılama yapıları kriz yönetiminde önemli bir yer tutmaktadır. Krizleri önlemedeki başarı, yöneticilerin krizleri ne şekilde algıladıklarına bağlı olarak değişmektedir. Krizler yöneticiler tarafından tehdit edici olarak algılandıklarında önlenmeleri konusundaki başarı şansı artmaktadır.

3. Kriz yönetimi sürekli bir işlemdir, başlangıcı ve sonu yoktur. Önceden tahmin edilebilen krizlerle ilgili hazırlanan planların sürekli olarak denenmesi, tekrar tekrar gözden geçirilmesi gerekmektedir.

4. Kriz yönetimi, krizlerin türlerine göre uygun olarak yapılmalıdır. Her krizin kendine özgü işaretleri ve çözümleri bulunmaktadır. Farklı bir krizin önlenmesinde kullanılan stratejiler, karşılaşılan yeni bir krizde başarılı olmayabilir.

5. Kriz yönetimindeki başarının ödülü çok büyük olabilmektedir. Başarılı bir kriz yönetimi, yöneticilerin kendilerine olan güvenlerini ve morallerini güçlendirebilmektedir. Krizleri başarıyla atlattmış olan yöneticiler görevlerini kaybetmemenin yanı sıra, kariyerlerinde önemli bir aşama kaydedebilmektedirler. Burada iyi bir örnek olarak Lee Lacocca'yı ve Chrysler krizinden sonra kariyerinde ortaya çıkan değişiklikleri gösterebiliriz.

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

7. İletişim, yapılandırma, kontrol, maliyet, kültür, durumsallık planlaması sistemlerin karmaşıklığı ve birbirine bağlılığı gibi faktörler kriz yönetimin önemli yer tutmaktadır. Bu faktörler bir bütün olarak işletmenin kendi kullanabileceği reçeteyi oluşturmada, örgütsel değerler ve inançlar doğrultusunda krizlerin yönetilmesinde önem taşımaktadır. Diğer yandan bu yedi faktör işletmenin krize karşı dayanıklılığını belirleyebilmektedir.

8. Kriz yönetimi bazı yetenekleri ve belirli bir tolerans göstermeyi gerektirmektedir.

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

10. Kriz yönetim takımlarına em fiziksel hem de ruhsal eğitim verilmelidir. Fizikse ve ruhsal sağlık, başarılı kriz yönetiminin önemli özelliklerinden birisidir.

11. Kriz bir işletmenin bütününe etkileyen bir yangın gibidir. Kriz yönetiminde ilk amaç yangını söndürmektir. Kriz yönetiminde krize yönelik işlemler iki yönde yürütülmektedir. Kısa dönemde krizi kontrol etmek ve uzun dönemde ise problemin kökünden çözümlenmesi.

Bu terimleri biraz daha açmak istersek detaylarıyla aşağıdaki gibi özellikleri toparlayabiliriz;

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: -Uyarı sinyallerinin belirlenmesi; -Kriz hazırlık ve korunma;-Krizin denetim altına alınması; -Denge durumuna geçiş ile -Öğrenme ve değerlendirme.

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 arttırır. 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 (Ford; 15–16). Kriz ne kadar önce tahmin edilirse, örgüt de sarsıntılara karşı o derece tedbirli olur.

Kriz Yönetimi, Mevcut Bir Kriz Durumunun En Az Zararla Atlatılmasını Sağlar: Herhangi bir kriz durumuyla karşılaşan örgüt, bu dönemi en az zararla 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 ulaşmadan sınırlandırılabilir.

Krizin en önemli özelliklerinden birisi de kısa sürede dallanıp, budaklanması ve genellikle işi tam bir çıkmaza sürüklemesidir. Örgütün bu dönemi en az zararla atlatabilmesi için, yönetimin her zamanki yöntemleri bir kenara bırakarak; cesaretle krizin özü ile ilgilenmesi gerekir (Kent, 1979: 21).

Kriz Yönetiminin İlkeleri, Stratejik Yönetimin İlkeleriyle Benzerlik Gösterir (Mitloff; 1988,20): 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; uyan 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 yönteminin ilkeleri ile stratejik yönetimin ilkeleri arasında benzerlik vardır. Örneğin; erken uyarı sinyallerini izlemek; rakiplerin sinyallerini takip etmekten çok farklı değildir. Ayrıca, hazırlık ve korunma mekanizmalarının planlaması ile yeni teknolojilere cevap olarak biçimsel değişim süreçlerinin planlaması arasında da önemli bir farklılık yoktur.

Kriz Yönetimi, Örgüte, Birtakım Ek Maliyetler Yükler: Örgütte değişik sinyalleri alabilen çeşitli erken uyarı sistemlerinin kurulması ve işletilmesi, krize karşı hazırlık ve korunma mekanizmalarının geliştirilmesi veya örgütlerin güç dönemlerinde çalışıp, onları sağlığa kavuşturmakla ün yapmış genel müdürlerin çalıştırılması gibi faaliyetler, örgüte birtakım ek maliyetler yükler. Ancak bu tür faaliyetler; olası veya mevcut bir kriz durumunu öngörebilmek, çözebilmek için örgütün katlanmak zorunda olduğu maliyetlerdir.

Kriz Yöntemi, 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 bağlantılı olarak gözden geçirmeli; kriz planlama ve kontrol elemanlarını gerektiğinde hazır bulundurmalıdır (Uris, 1986: 117 – 118).

1.8. Kriz yönetiminin Safhaları

İşletmelerde krizler tanım ve sonuç olarak birbirleriyle benzerlikler göstermektedir. Boyutları ve sonuçları farklı olsa da kriz işletmeyi etkilemiştir. Bu fırsatta olabilir, mağlubiyet de. Buna istinaden oluşturulan kriz yönetimi de bazı safhalardan oluşmaktadır. Kriz sinyallerinin alınıp olayın saptanması, kriz karşı oluşturulan hazırlıklar ve önleme stratejileri, krizin tam anlamıyla içinde bulunduğu bir evre olduğunun saptanması, krizi acil önlemler için yerinde dondurmak ve son olarak da krize çözüm bulma safhalarını yazabiliriz. Bu safhalar krizin türüne ve zaman kavramına göre değişiklik veya yer değiştirme oluşturabilmektedir.

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

1.8.1. Uyarı Sinyallerinin Belirlenmesi

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 (Mitroff, 1993: 18)

Örgütün genleri krize cevap verme şeklinin göstergesidir. Krizin; işletmesine etki etmeyeceğine inan örgütler sinyalleri umursamazlar. Bazı örgütler ise kriz yönetimine daha dengeli yaklaşımlar sergilerler.

Bu uyarı basamağı ayrıca bir bulgu basamağı olarak da nitelendirebilir. Yönetim bu dönemde, her durumu ileride bir krize neden olabilecekmış gibi incelemelidir. Bulgular çok belirgin olabilir. Örneğin; bir sosyal aktivite grubu problemleri çözülmediği takdirde, olası bir boykotun habercisi olabilir (Fink, 1986: 20)

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

İşletme içi ve işletme dışı oluşan sinyaller ilk adımda önemli bir yer tutmaktadır. Her iki sinyal türü de bir biriyle bağlantılı olup aynı önemde değerlendirilmelidir.

İşletme içinde veya dışında oluşabilecek erken sinyallerin alınabilmesi ve değerlendirilmeye sokulması için sinyalleri alabilen erken uyarı sistemlerinin kurulması veya öncesinde var olması gereklidir.

Örgütte; uyarı sinyallerinin belirlenmesi için erken uyarı sistemleri kurulmalıdır. Her kriz farklı sinyaller verdiği için, örgütte çeşitli erken uyarı sistemlerinin kurulması ve işletilmesi gerekir (Mitroff, 1993: 19).

1.8.2. Krize Hazırlık Ve Korunma

Eğer erken uyarı sinyalleri sistemli bir şekilde takip edilemezse, 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 gerekir.

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

Kriz yönetimi ekibi bazı konular üzerinde daha fazla yoğunlaşmalıdır;

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

Yöneticilere destek verme açısından bu özelliklere sahip olunmalıdır. İşletmelerin tırmanma potansiyeli taşıyan sorunlara karşı her zaman tetikte bekleyen bir kriz ekibine ihtiyacı vardır. Pepsi'nin kriz yönetimi konusundaki uygulaması bu ekibe güzel bir örnektir. Pepsi her zaman hazır, dört kişiden oluşan bir kriz yönetim ekibine sahiptir. Bu ekipte halkla ilişkiler, idari makamlarla ilişkiler, tüketicilerle ilişkiler ve şirket faaliyetleri alanlarından gelme deneyimli kriz yöneticileri yer alır. Bu ekip her meseleyi değerlendirir; gerektiğinde Pepsi bünyesinde bölüm uzmanlarının bilgisine başvurur; Problemleri çözmek için çabucak harekete geçer;

tüketicilerle, idari Yetkililerle, medyayla ve konudan etkilenmiş olabilecek başka herkesle iletişim kurarlar (Sonnefeld, 2000: 141).

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

1.8.3. Krizi Saptamak

Krizi saptamak stratejinin temel noktasını oluşturmaktadır. Algılanan kriz sinyalleri işletmelerde kriz önleme ve kriz hazırlık mekanizmalarını harekete geçirmektedir.

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

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

1.8.4. Krizi Dondurmak

Örgütte; erken uyarı sistemleri aracılığıyla toplanan 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 verilen kullanarak gerekli önlemleri alması gereklidir. Ayrıca geliştirilen zararı sınırlama mekanizması ile kayıp ve zarar en aza indirilmeye çalışılır (Fink, 1986: 23).

Bu aşama neyi bildiğimizden çok neyi bilmediğimizi tespit etme ve hızlı hareket aşamasıdır. Harekete geçmek için bu aşamada deneyimli bir kişinin ön planda olması ve organizasyonu tamamlaması gerekir. Krize sebep olan spekülasyonların ve dedikoduların önüne bu aşamada dış sözcü olan kişi (üst yönetici veya deneyimli öncü kişi) geçecek ve tek ağızdan örgüt sözcüsü olacaktır.

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

Kriz kontrol altına alınıp normal sürece hızla geçilmesi gerekmektedir. Bu aşamada örgütte önemli bozulmalar görünmektedir. Bu süreçteki düzenlemelerin bu safhada sonuçlanması gerekmektedir.

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 (Can, 1992; 302).

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 etkenleri ortadan kaldırılmalı, - örgütün hedeflerini yeniden ve eskisinden daha yüksek olarak belirlemeli. Kriz süreci içindeki kişisel çalışmayı tartmak için yapıcı eleştiri tekniğini kullanmalıdır (Kent, 1979: 19)

1.8.5. Krizi Çözmek

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 yönetim sürecinin son aşamasıdır ve önemli olan hızdır. Örneğin; Amerika'da süper marketler zinciri Food Lion bir televizyon programında bozuk et satmakla itham edilmiş ve şirketin hisseleri hızla değer kaybederek kriz öncesi fiyatın yarısı düzeyine düşmüş, bunun üzerine Food Lion hızla harekete geçerek halka açık mağaza turları düzenlemiş, et hazırlama bölümlerinin önüne geniş camekânlar yaptırmıştır. Aydınlatmayı iyileştirmiş, işçilere yeni giysiler vererek çalışan eğitimini genişletmiş ve müşterileri yeniden mağazalara çekebilmek için büyük indirimler uygulayarak kriz öncesi satışlarındaki seviyeye yeniden ulaşmayı başarmıştır. Aynı şekilde cep telefonlarının yol açtığı elektromanyetik alanların

beyin tümörlerine neden olduğu yolunda iddialar öne sürüldüğünde imalatçılar hemen bağımsız uzmanlara başvurmuş ve olguların kamuoyunun önünde sergilenmesini sağlamışlardır. Bu aşamanın amacı, kriz dönemlerinde alınan karar ve önlemlerin değerlendirilerek ileride karşılaşılabilecek krizlerle daha iyi mücadele etmeyi sağlamaktır. Bu aşamada kriz artık örgüt ve çevresi için bir tehdit olmaktan çıkmaktadır (Augustine, 1995: 147).

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

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

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

İKİNCİ BÖLÜM

2. STRATEJİ VE STRATEJİK YÖNETİM

“Stratejik Planlama” son yıllarda çok sık duyulan bir cümle haline gelmiştir. Strateji kelimesiyle ilgili günümüzde askeri bir terim algısı vardır. Strateji ve Stratejik planlamanın ne olduğunu tam olarak tanımlayabilmek için ne anlama geldiklerini bilmek de fayda vardır. Bu bölümümüzde strateji kavramını stratejik yönetim tekniklerini ele alacağız.

2.1. Strateji Kavramının Tanımlanması Ve Tarihi Gelişimi

İşletmelerin çevresinde yaşanan sürekli değişimler, belirsizliğin artması, artan rekabet baskısı, teknolojik değişim hızının çok yüksek olması, sosyal-politik ve hukuksal alandaki değişimler, Pazar ve müşteri karakteristiklerindeki değişim gibi birbirleriyle karşılıklı etkileşim içinde olan çok sayıda nedenden dolayı işletmelerin organizasyonel yapılarının sürekliliğini sağlayabilmeleri gittikçe daha zor hale gelmiştir. Artık işletmelerin sadece klasik düşünce yapısına sahip başarılı yöneticiler ile yönetilmeleri ve en iyi örgüt yapılarını oluşturmaları başarılı olmak için yeterli değildir. Bu yüzden işletmeler artık yeni bir düşünce ve bakış açlarına sahip, değişimlere zamanında, doğru ve hızlı bir şekilde uyum sağlayabilen stratejileri geliştirebilecek yöneticilere gereksinim duymaktadır (Akgemici, 2007: 3)

Strateji, yüzyıllardır kullanılan ve daha çok askeri alanda hakim olan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun yanında satranç başta olmak üzere çeşitli oyun ve spor karşılaşmalarında da oldukça sık kullanılan bir kavramdır. Strateji kavramının işletmecilik alanında ise özellikle 1970’li yıllardan sonra yaygın bir şekilde kullanıldığı görülmektedir.

Strateji kelimesi Türkçe’de “ sürme, gönderme, gütme ve bir amaca varmak için eylem birliği sağlama ve düzenleme sanatı” olarak tanımlanmaktadır.

Strateji, özellikle askeri terminolojide çok sık kullanılan bir kavramdır. Savunma alanında strateji kelimesi, Eski Yunanlı General Strategos’un adına atıfla kullanılmakta ve bu generalin savunma alanındaki bilgi ve taktiklerini ifade etmektedir.

Strateji kavramı savunma alanında geniş olarak kullanılan bir kavram olmakla birlikte zaman içerisinde yönetim alanında da kullanılmaya başlanmıştır. Yönetim biliminde strateji, “bir organizasyonun amacına ulaşmak için izleyeceği yollar” anlamında kullanılmaktadır. Yönetim biliminde özellikle firmaların ya da şirketlerin rakiplerine karşı izleyeceği stratejiler, önce Stratejik Planlama ve daha sonra da Stratejik Yönetim adı verilen bir disiplinin doğmasına neden olmuştur. Günümüzde Stratejik Yönetim, yönetim biliminde çok önemli araştırma alanlarından birini oluşturmaktadır (<http://www.bibilgi.com/stratejik-sat%C4%B1%C5%9F-y%C3%B6netimi>).

Strateji kelime anlamıyla “sevk etme, yöneltme, gönderme, götürme ve gütme”, önceden belirlenen bir amaca ulaşmak için tutulan yol anlamlarına gelmektedir. Kelime ilk olarak askeri alanda kullanılmıştır. Bir savaşta kazanmak için yapılacak askeri harekâtın planlanması ve yürütülmesi bilimidir. 20. Yüzyılın başında askeri bir kavram olarak Türkçe’ye giren strateji kelimesi, düşmanın ne yapabileceği veya ne yapamayacağını belirleyerek buna göre genel bir plan yapmak, kendi güçlerini yerleştirerek gerektiğinde harekete geçirmek demektir (<http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=veritbn&kelimesec=289266>).

Strateji, çok yönlü amaçlara ulaşmak üzere kaynakların üstüne önemle gitmek ve harekete geçmek için yapılmış genel programlardır. Bir organizasyonun amaç programları, bunlardaki değişiklikler, kaynakların bu amaçlara erişmek için kullanılması, kâr yönetimi politikaları, temel uzun dönemli amaçların belirlenmesi,

faaliyetlerin bunlara adapte edilmesi ve gerekli kaynakların dağıtılması, işte tüm bu süreç ve faaliyetler işletmenin stratejisini oluşturur.

İşletme açısından strateji “İşletmenin hangi işi yaptığını veya yapmak istediğini: ne tür bir işletme olduğunu veya olmak istediğini tanımlayan amaç, hedef ve görevlerin tümü ve bunları gerçekleştirmek için gerekli yöntemlere verilen addır” diye tanımlanmaktadır .

Hofer ve Schendel ise stratejiyi “işletmenin iç kaynakları ve kabiliyetleriyle dış çevrenin fırsat ve tehditleri arasında uyum sağlayacak faaliyetler” olarak ele almaktadır (Arogyaswamy Ve Byles; 1987, 651). Arman Kırım “Strateji nedir?” sorusuna şöyle cevap veriyor: “Strateji, farkı yaratmaktır. Aynı müşteriye, rakiplere oranla çok daha farklı yararlar sunabilmektir. Bunun için her kurum “iş tasarımları”nı yeniden gözden geçirmelidir. Bugün için toplam kalite zaten bir zorunluluktur. Ama rekabette size bir öncelik sağlamamaktadır. Toplam kalite artık piyasaya girişin ya da sektörde kalabilmenin asgari faturasıdır. Ayrıca, ister toplam kalite, ister re-engineering, isterse yeniden yapılanma olsun, bunların hepsi kurum içinde operasyonel etkinliği artırmaya yarayan şeylerdir. Ancak günümüzün rekabet dünyasında operasyonel etkinliği artırabilmenin sınırlarına yaklaşılmıştır. Bu sınıra henüz yaklaşmamış kurumlar açısından bu bir hedef olabilir, ama içe dönük bir çaba olmaktan öteye gidemez. Oysa strateji, önce dışarıyla, daha sonra içeriyle ilgili bir konudur. Strateji, müşteri tercihlerindeki değişimleri görebilmek, çalışma alışkanlıklarındaki değişimleri gözleyebilmek ve müşteriye rakiplerin sunamayacağı çok farklı yararlar sunabilmektir. Her kurumun bu konuya çok ciddi zaman ve emek harcaması gerekir.” (Kırım, 2006: 33).

2.2. Stratejik Yönetim

Profesyonel olmayan işletmelerde stratejik yönetimin ne olduğu yeterince bilinmemektedir. Yönetim kadroları da gelişigüzel davranmaktadır. Özellikle ürünler ve satış teknikleri çoğunlukla uymamaktadır. Böylece yeterli bilgi

donanımına sahip olmayan ve iyi yönetilmeyen işler belirlenmeyen stratejiler nedeniyle yolunda gitmeyebilir. Basit bir tanımlama yapmak gerekirse, stratejik yönetim, "etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünüdür." (Kırım, 2006: 33).

Bir işletmede stratejik yönetimin temel amacı ise örgütün kaynak ve kabiliyetleri ile çevre şartlarının arasında uygunluğu sağlamaktır. Bugün işletmenin mevcut durumunun incelenmesi, üstün ve zayıf yönlerinin tanımlanması ve bunların çevre şartları ile uyumlu hale getirilmesi sürecinde çeşitli stratejiler geliştirilerek kurumun avantajına oluşabilecek durumlar yaratılabilmektedir. Her kurum yöneticisi bu stratejik analizlerin çıkarımlarını dikkatlice incelemeli ve stratejik satış sürecine uyarlamalıdır.

Stratejik yönetim, çevre şartlarını da göz önünde tutarak karar verme ve kararlar içindeki engellerin kaldırılmasına yardımcı olan, işletmenin amaçlarına ulaşmasına katkı sağlayan ve düzenli (artan) grafikleri oluşturan bir süreçtir. Gelecekle ilgili faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu, uygulanması ve kontrol edilmesini de mümkün kılmaktadır. Böylece, kurum yöneticilerinin hedeflerini daha isabetli ve ulaşılabilir şekilde hazırlamalarını sağlamaktadır.

Küreselleşme ve bunun sonucu olarak rekabetin yoğunlaşması, stratejik yönetimin her geçen gün daha fazla önem kazanması sonucunu doğurmaktadır. Stratejik yönetimin özelliklerini ortaya koymadan önce “stratejik yönetim” kavramının tanımlanmasında yarar bulunmaktadır. Stratejik yönetim alanında önemli çalışmaları bulunan John M. Bryson’un tanımı şu şekildedir: “Stratejik yönetim, bir organizasyonun ne yaptığını, varlık nedenini ve gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ortaya koyan bir yönetim tekniğidir.” (Bryson,1988:5.)

Yönetim bilimi alanında çalışmalar yapan bir başka araştırmacı, W. Barry ise stratejik yönetimi şu şekilde tanımlamaktadır:

“Stratejik yönetim, bir organizasyonun gelecekte varmak istediği hedefleri ve bu hedefe nasıl ulaşılacağını gösteren süreci analiz eder.” (Barry, 1986: 10). Kimi yönetim uzmanları “stratejik planlama” ile “stratejik yönetim”in aynı anlama gelmediklerini, stratejik planlamanın esasen stratejik yönetimde bir aşamayı oluşturduğunu ifade etmektedirler. Gerçekten de, bir organizasyonda amaçların gerçekleştirilmesi için stratejiler oluşturulurken ilk aşamada bu stratejilerin bir planlaması yapılır, daha sonra bu planlanan stratejiler uygulanır ve son aşamada ise uygulama sonuçları gözden geçirilir ve denetlenir. Bu nedenle, stratejik planlamayı, stratejik yönetim kavramından ayırmak gerekir.

Yukarıdaki açıklamalar çerçevesinde stratejik yönetimi şu şekilde tanımlamak mümkündür: Stratejik yönetim, bir organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi için etkili stratejiler geliştirmesini, bunların planlanmasını, uygulanmasını ve kontrolünü ifade eder. Bir başka ifadeyle, stratejik yönetim, yoğun bir rekabetle yüz yüze bulunan şirketlerin rakipleri ile yarışabilmeleri için ne yapmaları, ne tür stratejiler izlemeleri gerektiğini inceleyen bir araştırma alanıdır. Stratejik yönetimde temel nokta bilgi ve bilgiye sahip olmaktır.

Bilgi çağı, bilgiyi stratejik değer olarak gören işletmelerin faaliyetlerini sürdürdükleri bir dönemdir (<http://www.apmforum.com/emerald/knowledge-management-3.htm>). Ekonomi artan bir şekilde bilgi üzerine temellenmektedir. Bilgi ekonomi içerisinde rolünü artırmakta ve “cisimsiz ekonomi”ye katkılar yapmaktadır (Economist, 2000: 27). Yeni ürünlerin ve hizmetlerin yaratılmasında bilgi temel faktördür (Gupta, 2000: 19).

Stratejik yönetimin asıl amacı stratejiler oluşturmak, bunları uygulamak ve sonuçlarını denetlemektir. Bilgi temelli firma teorisine göre, belirsizliğin hakim olduğu bir ekonomide,

sürekli rekabet üstünlüğünün tek güvenilir kaynağı bilgidir (Nonaka, 2000: 208). Organizasyonların küresel pazarda etkin olabilmeleri ve rekabetle baş

edebilmeleri için bilgi stratejik bir kaynaktır (Bollenger, 2005: 28). Stratejik yönetimde aşağıdaki soruların analiz edilmesi büyük önem taşımaktadır:

1. Strateji NE'dir?
2. Strateji NİÇİN oluşturulmalıdır?
3. Strateji NE ZAMAN oluşturulacaktır?
4. Strateji oluşturularak NEREYE ulaşılması hedeflenmektedir?
5. Stratejiler NASIL oluşturulacaktır?
6. Stratejiler KİM(ler) tarafından oluşturulacaktır?

Stratejik yönetim alanında yukarıda belirtilen sorular ele alınmakta ve ayrıntılı olarak incelenmektedir. Stratejiler oluşturulmasında Ne, Niçin, Nasıl, Ne Zaman, Nereye ve Kim sorularına uygun cevaplar bulunması önem taşımaktadır. Bu soruların analizi stratejik yönetimin temellerini oluşturmaktadır.

Stratejik yönetimin amacı organizasyonun gelecekteki performansının artırılması, karlılık ve verimliliğinin yükseltilmesidir. Stratejik yönetim geleceğe yönelik vizyon oluşturulmasını amaçlar. Organizasyonda vizyonun belirlenmesinden sonra, bu vizyona ulaşılabilmesi için misyon belirlenir. Organizasyonda vizyon ve misyonun tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi ve ortak değerler olarak kabul edilmesi büyük önem taşımaktadır. Vizyon ve misyon belirlenmesi organizasyonel başarı için yeterli değildir. Ayrıca, amaca ulaşmak için stratejiler ve aksiyon planları oluşturulmalıdır. İşletmenin kapasitesini büyütmek ve dinamik çevreye uyarlamak amacıyla bilgi ve stratejinin yaratılması ve kullanılması bir gereklilik konumuna gelmiştir (Choo, 1996: 329).

Stratejik yönetim esasen üst yönetimi ilgilendiren bir konudur. Üst yönetim tarafından oluşturulan stratejik planlama daha alt kademelerde görev alacak stratejistler tarafından uygulanır ve izlenir. Stratejik yönetimin başarısı için stratejik yönetim sürecinde görev alacak yönetici, uzman ve danışmanların belirlenmesi önem taşımaktadır.

Stratejik yönetim, organizasyonun dış ve iç çevresini değerlendirmeye imkan veren bir yönetim tekniğidir. Stratejik yönetim, organizasyonun kendi iç yapısındaki güçlü ve zayıf yönlerin analiz edilmesine imkan sağlar. Stratejik yönetim , ayrıca organizasyonun diğer organizasyonlar karşısındaki durumunu tespit etmeye imkan sağlar. Organizasyon dışındaki fırsatlar ve tehditler/tehlikeler tespit edilmeye çalışılarak, organizasyonun daha başarılı olması için bilgiler elde ederek stratejiler oluşturulmasına çalışılır. Bilgi postmodern dönemde şirketlerin sahip olduğu en stratejik kaynak haline gelmiştir (Beijerse, 1999: 94). Özetle, stratejik yönetim ile organizasyonun sahip olduğu kaynaklar, güçlü ve zayıf yönler, dış çevredeki fırsatlar ve tehlikeler tespit ve analiz edilir.

Stratejik yönetim, organizasyonun gelecekle ilgili faaliyetlerinin planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu, uygulanması ve kontrol edilmesine imkan sağlar.

Stratejik yönetim stratejilerin oluşturulması ve seçiminde rekabet ve portföy analizlerinden yararlanır. Portföy analizleri, strateji seçiminde kullanılan tekniklerdir. Portföy analizleri yapılarak, organizasyonun pazarda kalma ya da pazardan çekilme, başka şirketlerle birleşme ve saire konularda daha rasyonel karar vermesi amaçlanır.

Stratejik yönetim “stratejik düşünme”ye yardımcı olur. Bu çerçevede en doğru strateji ve taktikler belirlenemeye çalışılır ve bunlar uygulanır.

Stratejik yönetim ekip çalışmasına dayalı olarak organizasyonun hedeflere ulaşabileceğinin önemi üzerinde durur. Stratejilerin tespiti üst yönetimde geniş bir katılım ile yürütülür ve karar verme tekniklerinden şirket için en optimal olanı seçilir.

Stratejik yönetim, organizasyondaki problemlerin en etkin bir şekilde belirlenmesi ve çözümüne yardımcı olur. Bu çerçevede toplam kalite yönetimi tekniklerinden geniş ölçüde yararlanır.

Stratejik yönetimin önemli sorumluluklarından biri de yetki devridir. Yönetici, asli görevlerinin dışındaki işleri astlarına devrederken kendisine daima şu soruyu

sormalıdır: "Gerçekten bu işlerin hepsini benim yapmam ya da katılmam gerekiyor mu, yoksa astlarımın katılması yeterli olacak mıdır?" Verilecek cevaba göre işler sınıflandırılmalıdır.

Yetki devrinde coğrafik ve ürüne dayanan işbölümlerine ise ayrı bir önem verilmelidir. Çünkü işletmenin merkez yönetimi, yetkilerinin bir kısmını bölge teşkilatlarına devretmediği taktirde, satış noktalarındaki bayiler, bölge personelini ve müdürünü ciddiye almayarak, merkezi aramaya başlayacaktır. Bunun sonucunda ise işletme merkezinde işgücü ve zaman kaybı oluşacak, yönetim kadrosu stratejik konulara vakit ayıramayacak, bölge teşkilatının görev ve sorumlulukları ortadan kalkarak motivasyonları bozulacaktır.

Bu nedenle, bazı görev ve sorumluluklar astlara aktarılmalıdır. Ancak şunu da belirtmek gerekir ki işletmenin tepe yönetimine atanan kişiler satış noktalarıyla iyi iletişim içinde olmaya devam etmelidirler. Ancak bu iletişim şekli astların görev ve sorumluluklarını engelleyici bir nitelikte olmamalıdır. Stratejik yönetimin önemli bir başka görevi ise, organizasyonda teknolojik yeniliklere açık bir ortam yaratmak ve yeni tekniklerin yerleşmesini sağlamaktır.

Stratejik yönetimle ilgilenenlerin üstüne düşen görev ve sorumlulukları tam olarak yerine getirmesi, işletmede yönetimin kalitesini ve verimliliği artıracaktır. Yönetim tarafından problemler ayrıntıları ile teşhis edilebilecek, alternatifler belirlenecek ve olası krizler yaşanmayacaktır. Böylece işletme teknolojiye önem veren, iş delegasyonunun sağlıklı işlediği, takım çalışmasına değer veren ve bilgi akış hızına ayak uyduran bir örgüt haline dönüşecektir. Bu anlamda bilgi yönetimi, stratejik yönetim içerisinde değerlendirilmektedir (Şimşek, 2001: 857).

2.3. Stratejik Yönetim Araçları

Burada stratejik yönetim araçları ve stratejik karar verme teknikleri bütün olarak gösterilmiştir. Stratejik yönetimde en önemli aşama SWOT analizi yapılmasıdır. SWOT analizi ile organizasyonun iç ve dış durum değerlendirmesi yapılır. Portföy analizleri ise strateji seçiminde yararlanılan tekniklerdir. Arama konferansı, beyin fırtınası, Delphi tekniği, nominal grup tekniği ve saire karar verme tekniklerinden de stratejik yönetim alanında geniş ölçüde yararlanılır.

2.3.1. Swot Analizi

SWOT İngilizce “Strength” (güçlü yönler), “Weakness” (zayıf yönler), “Opportunity” (fırsatlar), “Threat” (Tehdit ve tehlikeler) kelimelerinin baş harflerinin birleştirilmesiyle oluşturulmuştur. SWOT Analizi, kısaca organizasyonda iç ve dış durum değerlendirilmesi yapılması demektir. Organizasyonda önce “iç durum analizi” yapılarak organizasyonun güçlü ve zayıf yönleri ortaya konulur. Daha sonra da “dış durum analizi” yapılarak organizasyonun rakip firmalar karşısındaki durumu, pazardaki fırsatlar ve tehditler tespit edilmeye çalışılır.

Kurumsal yapının bir takım kriterlere tabi tutularak incelenmesi teknikleri, modern iş yönetiminin elinden düşmeyen araçlarıdır. Bu sayede o kurumun şu anki durumu, doğru işleyip işlemediği kolaylıkla belirlenmiş olur. Bu tekniklerden biri olan "SWOT Analizi", firmanızın kurumsal işlerliği, rekabet gücü, sektördeki konumu, piyasadaki dış tehditlerin varlığı vs. gibi iç ve dış değerlendirmelerin yapılabildiği en etkili değerlendirme yöntemlerinden biridir.

Kurumsal strateji ve konumlanma açısından başvurulacak bir yöntem olan SWOT analizi, ilk başta ifade edildiği gibi, firma, kurum, örgüt vs. gibi bir organizasyonun iç-dış durumunun etraflıca incelenip değerlendirildiği bir analiz uygulamasıdır.

SWOT Analizinin iş dünyasında genel olarak uygulandığı durumlar şu şekilde sıralanabilir.

- >Yeni bir pazara girerken pazarın yapısının çözümlenmesinde
- >Stratejik bir plan geliştirilmesi aşamasında
- >İş süreçlerinin geliştirmesinde
- >Sorun tanımlama ve çözüm oluşturulması aşamalarında
- >İnsan kaynakları geliştirilmesinde ve performans yönetiminde
- >Nicel verilerin yetersiz, bilgilerin kişilerin belleklerinde olduğu durumların analizinde

Güçlü Yönlerin Saptanmasında

- *Üstün noktalarım nelerdir ?
- *Neleri iyi yaparım ?
- *Başkaları, güçlü yanlarım olarak neleri görmekteler ?
- *Hangi tür işleri daha iyi yapıyorum?

Zayıf Yönlerin Saptanmasında

- *Neleri kötü yapıyorum ?
- *Neleri iyileştirmeye gereksinimim var ?
- *Başkaları hangi konularda benden daha iyiler ?
- *Başkalarının gözüyle ne gibi zayıflıklarım var ?

Fırsatların Saptanmasında

- *Çevremde ne gibi ilginç gelişmeler yaşanıyor, neler olup bitiyor ?
- *Önümde duran fırsatlar neler?

Fırsat yaratan kaynaklar nelerdir ?

- Teknoloji ve pazarda oluşan değişimler
- Hükümet politikalarındaki değişiklikler
- Sosyo-kültürel yapıdaki değişimler
- Yerel olaylar

Tehditlerin Saptanmasında

- *Önümde ne gibi engeller var ?
 - *Rakiplerim ne durumdalar ?
 - *İş, ürün veya hizmet standartlarında her hangi bir değişim söz konusu mu ?
 - *Değişen teknoloji her hangi bir şekilde beni tehdit ediyor mu ?
 - *Finansal sorunlarım var mı, yoksa hangi durumlarda çıkabilir?
- gibi genel soruları yöneltilmeli ve tamamen gerçekçi olarak cevaplanmalıdır.

Kurumlar için SWOT analizinin iki önemli faydası vardır: Birinci fayda, kurumun şu anki mevcut konumunun ne olduğunu net şekilde ortaya dökmesidir. S ve W harfleri olarak ifade edilen analizin ilk kısmı, bu durumun yani kurumun güçlü ve zayıf yönlerinin, olumlu-olumsuz iş akışı ya da performansının belirlenmesi, o kuruma "kendisini bilmesi" gibi önemli bir edinim ve bilgi sağlar. O ve T harfleri ile belirtilen analizin ikinci bölümü ise daha çok dışsal etkileri, piyasadaki oluşumu, kurumun burada olası fırsat ve tehditlere karşı "ne yapabileceğinin" bir analizidir. Yani ikinci kısım, şu anı değil, gelecekteki olası gelişmelere yönelik bir durum değerlendirmesini içerir, bu açıdan biraz daha tahmine ve öznel verilere dayanır. Bu anlamda SWOT Analizi, 4 kapsamı içeren 2 yönlü (hem iç hem dış) bir analiz tekniğidir. (<http://www.kobitek.com/makale.php?id=83>)

SWOT analizinden beklenen yararı elde etmek, değerlendirmenin anlamlı ve doğru sonuçlar çıkarması ve buna bağlı olarak kurumsal yapının iç-dış durumunun belirlenmesi; SWOT analizinde değerlendirmeye alınan faktörlerin değerlerinin, çok sayıda başka analizle desteklenmesine bağlıdır. Şöyle ki; eğer çevresel fırsatları

SWOT analizinde değerlendirmek istiyorsak, örneğin müşteri istek ve düşüncelerinin belirlenmesi için "müşteri analizi" yapılmalıdır. Burada çıkacak müşteri beklentileri değerleri, fırsatlar hanesine yazılabilmelidir. Benzer şekilde risk ve tehditler değerlendirilmesi isteniyorsa iç ve dış pazarlardaki rekabet yapısını ve rakiplerin gücünü belirlemek için "rekabet analizi" mutlaka yapılmalıdır, burada çıkan değerler de tehdit ve riskler bölümüne yazılabilmelidir. Benzer şekilde piyasa yapısını öğrenmek için "pazar analizi", sosyo-ekonomik ve demografik yapıyı belirlemek, devletin ekonomi yönetimi politikalarını değerlendirmek için "çevre analizi", kurumun kendi iç durum ve performansını öğrenmek için "performans analizi", kurumun içinde bulunduğu piyasadaki faaliyet alanlarının genişliği ile ilgili "stratejik seçeneklerin belirlenmesi" gibi çok sayıda analiz ve teknikle SWOT analizi için yeteri veri ve bilgi akıtılmalıdır.

2.3.2. Portföy Analizleri

Portföy Analizi, riski minimum tutarak, bazı portföy performansı ölçümlerinin kullanılarak yatırım portföyünün maksimize edilmesi çalışmasıdır. Yatırımcının fayda fonksiyonu çalışmasını içermektedir ve yatırımcı kaynaklarını menkul kıymetler üzerine portföyün beklenen faydasını maksimum yapacak şekilde oranlamak arzu edilir. Bu işlem yapılırken riskin minimum seviyede kalması istenmektedir. Önceleri Geleneksel Portföy Analizi yaklaşımı altında daha sezgisel ve subjektif yaklaşılrken günümüzde bir bilim dalı olarak kabul edilip analizci bir yaklaşım gösterilmektedir. Portföy analizi yapılırken çeşitli yöntemler mevcuttur. Verilerin sağlıklı bir biçimde değerlendirilmesi sonucu portföy analizi yöntemlerinin günlük hayatta uygulanabilirliği görülmüştür. Bunun yanı sıra tüm analiz yaklaşımları içermiş olduğu yöntemler, varsayımlar ve pratiklik açısından her tür piyasaya uyum göstermeyebilir.

Organizasyonda strateji tespitinde kullanılan analizlerdir. Pörtföy analizleri genellikle matrisler ile yapılır. Stratejik yönetimde en yaygın olarak bilinen matris analizleri şunlardır: McKinsey matrisi, pazar rekabet matrisi, Boston Danışmanlık

Şirketinin geliştirdiği büyüme/pazar payı matrisi , ürün yaşam analizi (Hofer analizi), Ansoff büyüme matrisi, Porter rekabet analizi (Can, 1994: 250).

Stratejik yönetim stratejilerin oluşturulması ve seçiminde rekabet ve portföy analizlerinden yararlanır. Portföy analizleri, strateji seçiminde kullanılan tekniklerdir. Portföy analizleri yapılarak, organizasyonun pazarda kalma ya da pazardan çekilme, başka şirketlerle birleşme ve saire konularda daha rasyonel karar vermesi amaçlanır.

Portföy yönetiminin en önemli fonksiyonlarından biri, risk ve getiri arasında ilişki kurmaktır. Bilindiği gibi, herhangi bir menkul kıymete yatırım yaparken göz önünde tutulacak en önemli unsur, söz konusu menkul kıymete ait risk ve getiri arasındaki ilişkidir. Çünkü, yatırım araçlarının seçimi, büyük bir ölçüde bu iki unsurun karşılaştırılmasını ve bunlar arasında uygun bir değişimin saptanmasını gerektirir. Genellikle yatırımcılar, getiri oranı hakkında oldukça fazla bilgi sahibi oldukları halde, risk kavramı hakkında yeterli bir bilgiye sahip değildirler. Bu nedenle, risk türleri ve toplam riskin kaynaklarının neler olduğunun açıklanması, bilinçli yatırım kararlarının alınması yönünden çok büyük önem taşımaktadır.

Portföy matrisleri ile bir firmanın piyasada nasıl bir strateji izlemesi ve yatırımlarını hangi alanlarda yoğunlaştırması gerektiği üzerinde analizler yapılır.

2.3.3. Q- Sort Analizi

Stratejinin temeli; bölümler ya da faaliyetler arasında bütünleşmeyi sağlamak;tüm değer zinciri boyunca yapılan çalışmaları,birin yapma biçiminin diğerini daha iyi yapmayı sağlayacak şekilde birebirine bağlamaktır.

Strateji seçiminde alternatifler arasındaki öncelikleri belirlemek için kullanılan bir tekniktir. Q-Sort analizinde en fazla ve en az önem taşıyan konuların bir sıralaması yapılarak öncelik sıralaması tesbit edilmeye çalışılır. (Şimşek, 2001: 842)

2.3.4. Senaryo Analizi

İşletme planlayıcısı, aktif bir eleman olarak, komiteye çevresel gelişmeler,geçmişteki faaliyetlerin gelecekteki seyri konularında yapmış olduğu analiz ve incelemelerini danışman sıfatıyla sunar. Hatta gerekirse bu konularda yöneylem, davranış bilimcileri ,işletme hukukçuları gibi diğer uzman ve davranışçılarla işbirliği yapılmalıdır. Böylece planlama teknikleri bakımından öne sürmüş olduğu tekliflerinde daha gerçekçi ve tutarlı olacaktır. İşletme planlayıcısı,komitece üzerinde durulan kararları tutanaklara geçirir,özetler,yorumlar ve böylece stratejik planın hayat geçirilmesinde veya gerekli değişikliklerin yapılmasında tepe yöneticisine büyük ölçüde yardımcı olur. İşletme planlayıcısını bu aktif görevi sayesinde stratejik planlama çok karmaşık bileşenlerden oluşan çevresel değişmelere ve gereklere zamanında uydurulması için senaryo analizi yapılmalıdır. (Eren, 1992: 45)

Senaryolar, gelecekte ne olacağına ilişkin yazılı ifadelerdir. Senaryo analizi, 1950’li yıllarda Rand Corporation’da araştırmacı olarak çalışan Herman Kahn tarafından geliştirilmiştir. Stratejik yönetimde senaryo yazımı, gelecekte neler olacağını tahmin etmek için yararlanılan tekniktir.

2.3.5. Vizyon/ Misyon

Stratejik yönetimin en önemli özelliği organizasyonun hem kendi durumunu, hem de organizasyon dışındaki çevrenin analizine imkan tanımasıdır. Aynı şekilde organizasyon dışındaki çevrenin de analiz edilmesi gerekir. İç ve dış durum analizi yapıldıktan sonra organizasyonun vizyon ve misyonu belirlenir; daha sonra da strateji ve aksiyon planları oluşturulur.

Vizyon Bildirisi (vision statement), organizasyonda amaçların ve ilkelerin bildirileri yer aldığı bir yazılı dökümandır. Misyon Bildirisi (Mission statement) ise organizasyonun varlık nedenini ve vizyona ulaşılması için gerekli ilkeleri ve ortak

değerleri içeren bir yazılı belgedir. Bazı organizasyonlarda vizyon ve misyona yönelik ilkeler, değerler tek bir belge içerisinde toplanmıştır.

Vizyon, bir yöneticinin geçmişte ve şimdi düşünülmemiş ya da başarılammış olan, gelecekte başarılmasını düşündüğü yapılması gerekenlerle ilgili açıkça ifade edilen ve o kişinin kendisine özgü düşünceleridir. Vizyon bir kişinin kendine özgü görüş açısı ve derinliğini ifade eder. Vizyon strateji olmadan sınanmamış düşünceler ve ham hayallerdir. Vizyon evresi, stratejik yönetim için çok önemlidir. Gelecekte ne gibi işlerin yapılabileceğinin bolluğu ve zenginliği yöneticinin görüş açısına ve derinliğine bağlı olarak bu evrede ortaya konacaktır. Vizyon kişiye özgü, kendi işlerinin veya başında bulunduğu ya da içinde çalıştığı kuruluşun geleceğine ilişkin faaliyetlere bakış açısıdır, strateji ve amaçlar için önemli kaynakları oluşturur. Tepe yöneticisinin ve stratejistlerin vizyonları kuruluşun amaçlarının şekillenmesine ve bu amaçları gerçekleştirmek için ne gibi stratejilerin yapılacağının oluşmasına katkıda bulunur. Vizyon yönetici ve stratejistlerin yaratıcılık, yenilikçilik, riski göze alma, katılımcı ve paylaşımcı olma nitelikleri hakkında bilgi verir ve örgüt kültürünün niteliğini ortaya koyar (Hatipoğlu, 1993: 48).

Örgütlerin varlık nedenlerini açıklamak veya işletmelerin kendilerini ne tür bir işletme olarak görmek istedikleri hususuna misyon adı verilir. Misyon stratejinin açıklanmasından önce yani örgütsel kaynakların tahsisinden önce belirlenmesi gereken bir husustur. Böylece işletme neyi yapacağını, topluma ne gibi bir katkıda bulunarak onun bağrında yaşama ve gelişme imkanı elde edeceğini belirtmektedir. Strateji ise, kaynakları misyon doğrultusunda nerelere, ne miktarlarda dağıtacağını gösteren daha somut bir kavramdır (Hatipoğlu, 1993: 58).

Gelecek referanslı yönetim örgütlerin vizyon ve misyon sahibi olmalarını gerektirir. Örgütlerin vizyon ve misyonları onların örgütsel kültürünü, dünya görüşünü, gelecek perspektiflerini, evreni algılamalarını vs. belirleyen paradigmalardır. Bu paradigmlar firmanın üzerine oturduğu inanç sistemini, teorik temellerini oluşturur ki, sadece çevrenin yorumlanmasını, örneğin fırsatlar ve tehditler bakımından, koşullandırmaz aynı zamanda gelecek yönelişlerini, atılım

ruhunu, dinamizmini de belirler. Bu bağlamda vizyon be misyon geliştirmiş olan örgütler net bir gelecek yönelişlerinin olduğunu, gelecek referanslı hareket ettiklerini ve yüksek motivasyon sahibi oldukları gözlemlenmektedir. Elbette, bir gelecek yönelişinden, gelecekte erişilebilecek bir hedeften yoksun örgütlerin buna sahip olanlar kadar başarılı olabileceklerini düşünemeyiz.

Vizyon, gelecekte bir örgütün hangi durumda olmasına ilişkin perspektifidir. Gelecekte hangi durumda olmasını bilen örgütler geçmiş referanslı veya günöbirlik değışimler içerisinde dalgalanan örgütler değil bu günden yarını inşa etmeye yöneliş, gelecek referanslı örgütler olacaktadırlar. Nereye gideceğini bilmeyen bir gemi için bir varma hedefi de olamaz. “Bu gün neredeyiz ve gelecekte nerede olmak istiyoruz” biçimindeki bir değerlendirme içerisinde olan bir örgüt mevcut durum ile gelecek arasındaki farkı gidermeye yönelik bir yaratıcı gerilim içerisine girecektir. Ayrıca, gelecekte varılmak istenen durumun belli olması, bu günkü örgütün tercihlerinde tutarlı olması kolaylığını da sağlayacaktır.

Misyon ise bir örgütün varlık nedenini, örgütün neyi başarmak için var olduğunu belirtir. Diğler bir ifade ile, misyon geliştirme, var oluşunu hangi temelde, neleri öncelik vererek, neleri gerçekleştirmeyi amaçlayarak oluşturduğunu açıklamaya yönelik örgüte bir var oluş bilinci sunma çabasıdır, misyon deklarasyonları örgütlerin rakiplerine karşı farklarını, iş görenlerini motive etme, örgüte bir kimlik kazandırma, müşterileri ile kolay iletişim kurma vs. açılardan önem arz etmektedir. Bu bakımdan, örgüt kültürünün oluşmasında örgüt içerisindeki iletişimin kolaylaşmasında ve örgütsel bakışın oluşmasında misyon deklarasyonları önemli bir rol oynamaktadır. (Şahin, 1992: 8)

Vizyon ve misyon bir işletmenin dünya görüşünü, diğler bir ifade ile, nasıl başarılı olabileceğine dair inanç sistemini oluşturmaktadır. Bu inanç sistemi evreni algılamasına, yorumlamasına ve neler yapması gerektiğine dair bir perspektif, bir yol haritası sunmaktadır. Eğer bu inanç sistemi gelişmelerin gerisinde kalmış ve bir gelecek perspektifi sunamıyor, motivasyon yaratamıyorsa, işletme ciddi bir inanç zayıflığı ile karşı karşıyadır demektir. Ancak eğer inanç sistemi perspektif sunucu,

enerjiyi harekete geçirici, doğan fırsatlar ile uyum içerisinde ve tehditlere kalkan oluşturabilecek nitelikte ise, o zaman bir inanç gücünden bahsetmek gerekmektedir.

2.3.6. Arama Konferansı

Arama konferansı ortak akıl yaratmayı amaçlayan katılımlı bir planlama metodolojisidir. Bir grup iddia sahibi (stakeholder), metodolojinin ön gördüğü mantık içerisinde en ideal gelecekleri ortaya çıkartacak yaratıcı stratejileri, işbirlikçi bir tutumla tasarlarlar.

Organizasyonda “ortak akıl” yaratmaya yönelik bir katılım tekniğidir . Arama konferansı çok çeşitli gerekçelerle yapılabilir. Organizasyonda vizyon ve misyonun belirlenmesi için arama konferansı yapılabileceği gibi, stratejik planlamanın hazırlanması için, organizasyondaki sorunların tespiti ve buna ilişkin çözümlerin bulunması için de arama konferansları yapılabilir. Arama konferanslarında “beyin fırtınası” adı verilen teknikten geniş ölçüde yararlanılarak ortak akıl yordamıyla “ortak görüş”ler üzerinde consensus’a ulaşılmaya çalışılır. Arama konferansında belirli sayıda organizasyon çalışanı bir araya gelir. Konferans genellikle organizasyon dışında rahat bir ortamda, genellikle bir dinlenme tesisinde yapılır. Önce katılımcılar küçük gruplar halinde ortak akıl bulmaya çalışır. Daha sonra grupların çalışmaları bir araya getirilerek tekrar tartışmalar yapılır ve nihai bir konferans sözleşmesi üzerinde uzlaşmaya çalışılır.

Ortak görüş yaratmayı, ortak sorunlara çözüm bulmayı, daha iyiye ulaşmak, gelişmek için neler yapılması gerektiğini belirlemeyi ve ortak hedefler seçmeyi sağlayan bir çalışma düzenidir. Klasik olmayan konferans düzeni içinde, ortak akıl aramak üzere 40 dolayında "iddia sahibini" 2,5-3 gün süre ile bir araya getirir. İddia sahipleri, konu ile ilgili, o konuda çalışıp bir tecrübe kazanmış karar vericiler ve bilgi birikimi olan kişiler diye tanımlanır. Aranacak şey ortak akıldır. Katılımcıların birbirlerini ikna ederek geliştirecekleri ortak akıl arama konferansının her aşamasında aranır ve bulunur. Klasik konferans düzenlerinde bir veya birkaç kişi

çıkıp belirli konuları anlatır ve geri kalanlar dinler; arama konferansında ise, tam tersine, katılanların tamamı bir düzen içinde konuşarak bir sonuca ulaşır.

Beyin fırtınaları, tartışma ve yorum konuları genelden özele doğru yürür ve evvelden tanımlanmış olan "konferans görevi" tamamlanınca sona erer. Avustralyalı bilim adamı Fred Emery tarafından sistem düşüncüsü ve grup dinamiği teorilerine dayandırılarak kurulmuş bir metodolojidir. Çok çeşitli sorunlarda ve kurumlarda Amerika, Kanada, Avustralya, İngiltere, Hindistan ve Norveç gibi ülkelerde son 20 yıldır kullanılmaktadır. Son beş senedir Türkiye'de çeşitli holding ve şirketlerde yaklaşık 120 defa uygulanmıştır (<http://www.me.metu.edu.tr/oda2k/aconfgen.htm>)

Arama konferansının amacı, normal olarak direkt ilişkide bulunmayan kişileri bir araya getirip, onları katılımlı bir tasarım ve problem çözme süreci içine sokmasıdır. Toplantı, büyük gruptan küçük gruplara bölünerek, organik bir şekilde, konferans görevini bitirinceye kadar çalışır. Konferansın sonuca götürülmesinde bir yürütücü bulunur. Yürütücü tartışmanın içeriğine karışmaz ve içerik ile ilgili özel uzman olması gerekmez. Yürütücünün rolü süreç ve zamanlama garantörü olmaktır.

Konferans görevi olarak düşünülebilecek hedefler ;

- Stratejik görüş, vizyon veya misyon tasarlanması
- Gerçekçi ve yaratıcı stratejiler
- Katılımlı, işbirlikçi, ortak tasarım ve eylem
- Mutabakat ve uzlaşma
- Uygulayıcıların strateji ile ilgili taahhütlerinin alınması ve stratejiyi benimsemeleri,
- Katılanların birbirini eğitmesi,
- Kuruma yeni katılan kimselerin ortamın değişik boyutlarına çabuk bir şekilde uyum sağlaması
- Değer yargılarının konferans süreci içerisinde irdelenmesi ve paylaşılması
- Demokratik diyalog ve katılımcı yönetim ortamının yaşanması

- Normal olarak uzmanlara bırakılsa aylar, belki yıllar sürecektir analiz ve sonuçlandırmaları 2,5-3 gün gibi kısa bir sürede gerçekleştirmek.

“Arama Konferansı”, grup çalışması temeline dayalı, işletme stratejileri geliştirme metodolojisidir. Tüm dünyada uygulanmakta olan bu yöntem, işletmenin ortak aklını harekete geçiren yoğun bir planlama ve hızlı uygulama yaklaşımıdır. Tüm şirket ya da süreç/birim çalışanlarının katılımı ile geçmişe, mevcut duruma ait tespitler yapılması, geleceğe yönelik hedeflerin belirlenmesi, çalışma içerisinde kurumun güçlü, zayıf yönlerinin, karşılaştığı fırsat ve tehditlerin tanımlanması, belirlenen hedeflere ulaşmada çalışanların rollerinin düzenlenmesi "Arama Konferansı" süresince ele alınan konular arasındadır. Bu temel çerçeve ile geleceğe ışık tutmak ve eylem planı oluşturmak “Arama Konferansı”nın nihai amacıdır (Hatipoğlu, 1993: 56).

2.3.7. Delphi Tekniği

Delphi tekniği, 1950'li yıllarda ABD’de Rand şirketinde çalışan Olaf Helmer ve Norman Dalkey adındaki iki araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Delphi tekniğinin amacı; geleceğe ilişkin tahminlerde bulunmak, uzman görüşlerini ortaya çıkarmak ve uzlaşma sağlamaktır. delphi tekniği özellikle politik ya da duygusal ortamlarda karar verme durumunda kalındığında veya kararların güçlü gruplar tarafından etkilenme olasılığı olduğu durumlarda kullanılabilir. genel olarak delphi tekniği üç özelliğe sahiptir: (1) katılımı gizlilik, (2) grup tepkisinin istatistiksel analizi, (3) kontrollü geri besleme. delphi tekniğinin kullanımında, genellikle uzmanlara uygulanan ardışık anketler yer alır. her bir uygulamadan sonra uygulama sonuçları katılımcılara iletilir. bu işlem uzlaşma sağlanıncaya kadar devam eder. sağlanan uzlaşma, bu sürecin ürünüdür. delphi tekniğinin üstünlükleri yanında bazı sınırlılıklarından da söz edilebilir (<http://www.efdergi.hacettepe.edu.tr/...ilgi/20/d6.htm>)

Geleceğe ilişkin tahminler yapmada yararlanılan bir yöntemdir. Delphi tekniği de senaryo analizlerini geliştiren Rand Corporation tarafından geliştirilmiş bir karar

verme ve uzlaşma tekniğidir. Delphi tekniği, organizasyonda bir sorunun çözümü için uzman kişilerin yüz yüze görüşmeler ve birarada tartışmalar yapmadan bir konu hakkında karar vermelerine ve uzlaşmalarına imkan sağlayan bir yöntemdir. Bu karar verme tekniğinde önce konunun uzmanı kişilere sorunlara bakış açıları ve çözüm önerileri hakkında yazılı bir form gönderilir. Formlar uzman kişiler tarafından doldurulduktan sonra geri gönderilir. Tüm grup üyelerinin veya uzmanların görüş ve önerileri sınıflandırılır ve tekrar yazılı olarak kendilerine geri gönderilir. Bu işlem karar alıcıya ve uzlaşma gerçekleşinceye kadar devam eder.

Delphi Tekniği, II. Dünya Savaşı'ndan sonra acil savunma ve dünya ekonomik durumu konularında konu ile ilgili seçilmiş uzmanların yüz yüze gelmeden ortak görüşlerinin alınması amacıyla geliştirilmiştir. Adını eski Yunan'da çok gizli bilgileri bildiğine inanılan DELPHİ adında bir tanrıdan almıştır. Delphi Tekniğinin işleyişi "Sosyal Teknoloji" adlı yapıtın yazarı Olaf Helmer tarafından açıklanmıştır. (Demirel, 2000: 55)

Tekniğin en büyük amacı konu ile ilgili seçilmiş uzmanlar grubunun akılcı bir yaklaşımla ortak görüşlerinin alınması, bir anlamda ortak görüş sağlanması çabalarıdır. Teknik, bir dizi anketin kontrollü dağıtımı sonucu elde edilen bilgilerin değerlendirilmesi süreci olarak açıklanabilir. Delphi tekniği, belirli bir alanla ilgili olarak ihtiyaçların, sorunların ve çözüm yollarının belirlenmesinde alan uzmanlarından yararlanma esasına dayanan bir tekniktir. Önceliklerin saptanması, amaçların belirlenmesi ve bunların gelecekte alacağı durum üzerinde çalışılır. Bu anlamda tekniğin tanımlama, sıralama ve öncelikleri belirleme işlemlerini basitleştirdiği söylenebilir. (Demirel, 2000: 55)

Delphi karar alma işini kolaylaştıran bir süreç olarak tanımlanmakta ve "belli bir konuda bir çok görüş ve düşünce tek bir görüşten daha anlamlıdır" ilkesine dayanmaktadır. Delphi tekniğinde, bir soruna ya da konuya ilişkin olarak hazırlanmış olan sorular, anket formu şeklinde düzenlenmekte ve bu alandaki uzmanlara görüşleri alınmak üzere posta ile gönderilmektedir. Uzmanlardan gelen yanıtlar ya da elde edilen görüşler araştırmacı tarafından değerlendirilerek sistematik bir şekilde

düzenlenmekte ve tekrar aynı uzmanlar grubuna gönderilmektedir. (Ceyhan, 1987: 40)

Delphi tekniğinin her aşamasında uzmanlara açık uçlu olarak yöneltilen soruların cevapları araştırmacı tarafından derlenir ve yeniden düzenlenir. Araştırmacı düşüncesini yeniden bildirmesi için cevaplayana geri gönderir. Cevaplayan uzmanlar da düşüncelerini yeniden gözden geçirerek tekrar araştırmacıya iletirler. Bu tür çalışmalarda, araştırmaya katılan uzmanlar "Delphi Paneli Üyeleri" olarak adlandırılırlar ve araştırmacı ile yüz yüze görüşmezler. Delphi tekniği kullanılırken paneli oluşturan üyelerin seçimi dikkat edilecek noktalardan biridir. Üyelerin araştırma yapılan konuda uzman ya da söz sahibi olmaları beklenir.

Tekniğin detaylarına bakıldığında metodolojik çalışma önem kazanmaktadır. Yani öncelikle doğru tanımlanmış bir proje tanımlama dökümanının yaratılması, daha sonra bu dökümanda tanımlanan hedeflere ulaşmak için gerçekleştirilmesi gereken aktivitelerin İş Ayrışım Yapısına (WBS) göre disipline edilmesi ve bu aktiviteler üzerinde tahminlerin geliştirilmesi gerekmektedir. Bu tahminleme çalışmasının sonucunda ise Kritik Yol Analizi (CPM) veya PERT teknikleri ile proje süresi belirlenebilir. Böylece elle tutulur, gözle görülür veriler ışığında proje süresi ortaya çıkarılmış olacaktır. Delphi Tekniği yaklaşımı, her hangi bir aktivitenin ne kadar sürede gerçekleşeceğini belirlemede tek bir kişinin karar vermesini engelleyen, tek bir değer tahminlemesine (nokta tahmini) rakiptir. Bu teknikte açıkca tanımlanmış işle ilgili süre tahmini yapabilecek kişilerden, farklı durumlar için tahminler alınması önerilmektedir (Ceyhan, 1987: 52).

2.3.8. Nominal Grup Ve Multivoting

Grup üyelerinin bir konu hakkındaki fikirleri önce yazılı olarak istenir. Bu Tekniği fikirler üzerinde tartışma yapılmadan oylamaya gidilir. Nominal grup tekniğinin Delphi tekniğinden farkı şudur: Nominal grup tekniğinde grup üyeleri bir

araya gelerek ve oylama yaparak çözümler arar. Delphi tekniğinde ise uzmanlar (grup üyeleri) yüz yüze görüşmeler yapmazlar.

Multivoting de grup üyeleri çok sayıda konuyu, görüş ve önerileri bir çok kez oylama yaparak daha az sayıya indirmeye çalışırlar. Bu yöntemle nihai olarak en sona kalan öneriler arasından seçim yapılır. Çoklu oylama, kısaca birden çok oylama yaparak karar alınması için kullanılan bir tekniktir. Delphi tekniğinde genellikle “çoklu oylama” (multivoting) yönteminden yararlanılır.

Çoklu oylamada izlenmesi gereken adımlar şunlardır:

- Bütün fikirleri içeren bir liste hazırlanır ve fikirler teker teker numaralandırılır.
- Birbirine benzer fikirler, grubun da onayı ile birleştirilir.
- Bu durumda tekrar numaralandırma yapılır.
- Listede sadece birkaç fikir kalıncaya değin birleştirme sürdürülür.

Sonuç olarak en önemli madde (ya da maddeler) belirlenir.

Çoklu oylamada beyin fırtınası sırasında tüm düşünceler değerlendirilmiş ve çoklu oylama tekniği kullanılarak, düşünceler oylanmış ve en yüksek oy alan düşünceden en az oy alan düşünceye doğru bir öncelik sıralaması belirlenmiştir. Öğretme yöntemleri konusunda öğrenci ve öğretim elemanı SWOT analizi sonuçları birlikte değerlendirilmiş ve zayıflık bölümünde yer alan en önemli sorunun belirlenebilmesi için, çoklu oylama tekniği kullanılarak pareto diyagramı çizilmiştir. Pareto diyagramında belirlenen en önemli sorunun temel ve alt nedenlerinin analiz edilebilmesi amacıyla, sebep-sonuç diyagramı kullanılmıştır. Öğrenim çıktıları için, zayıflıklar bölümündeki en önemli sorunun belirlenmesi ve analiz edilmesi sürecinde, öğretme yöntemleri konusunda izlenen yol takip edilmiştir. Çoklu oylama (multivoting) tekniği ise; beyin fırtınası sürecinde ortaya çıkan fikirlerin en önemlilerini belirlemek için izlenilen bir yöntemdir (Bilgin, 1995: 38)

2.3.9. Açık Grup ve Kalite Çemberleri

Organizasyonda belirli günlerde gayri resmi olarak bir araya gelerek grup Tartışmaları tartışmalarının yapılmasına yönelik bir toplantı yöntemidir. Organizasyonda yoğun iş temposu içinde olan çalışanlar genellikle haftanın belirli günlerinde küçük gruplar olarak bir araya gelerek organizasyon sorunlarını ve çözüm yollarını tartışırlar.

Kalite Çemberleri (Quality Circles) toplam kalite yönetiminde çok yaygın olarak kullanılan bir toplantı yöntemidir. Burada organizasyonda kalite planlaması, kalite geliştirilmesi, uygulama ve denetimden sorumlu kişiler bir araya gelerek tartışırlar ve “ortak akıl” yaratmaya çalışırlar. Kalite çemberleri, açık grup tartışmalarına benzer bir toplantı tekniğidir.

Dikkate edilmesi gereken önemli noktalardan biri, yönetime stratejik yaklaşmak işletmeyi dış çevresi ile ilişkilendirmeyi ve bu çevrede üstünlük kurmayı (rekabet avantajı elde etme) gerektirmesidir. Firma sınırları içerisinde yönetime konu olacak her tür faaliyet, örneğin, zaman ve hareket etütleri ile veya iş gören motivasyonunu arttırarak verimliliği arttırma, esnek örgütlenme, daha kaliteli insan kaynakları geliştirme kendi başlarına stratejik nitelikli faaliyetler olarak görülemezler (Coşkun, 2002: 35).

Kalite çemberleri, aynı mesleki faaliyet içinde olan veya aynı üniteye bağlı olarak çalışan (atelye, büro, hizmet, laboratuvar, satış örgütü gibi) sayıları 5 ila 10 kişi arasında değişen gönüllü kişilerin oluşturduğu küçük bir gruptur. Kalite çemberlerinin, işletmenin kalite yönetimi stratejileri içinde önemli bir yeri vardır ve bu strateji içinde kendine düşen görevleri yerine getirerek üyelerin kişisel gelişmesini ve işlerindeki performanslarının yükselmesini sağlar.

Bir yönetim ve organizasyon tekniği olan kalite çemberleri çalışan insanı geliştirme felsefesi üzerine kurulmuştur. Klasik yönetim anlayışlarındaki “Havuç ve

Sopa” yaklaşımı yerini, çalışanların katılımını, teşvik edilmesini, geliştirilmesini, motive edilmesini, ödüllendirilmesini öngören çağdaş yönetim anlayışına bırakmıştır. Bu yönüyle kalite çemberleri modern yönetim anlayışının temel taşlarından biridir.

Kalite çemberleri çok değişik isimlerle anılmaktadır. Buna örnek olarak kalite kontrol çevrimleri, kalite kontrol halkaları, sorun çözme grupları, geliştirme grupları verilebilir. Kalite çemberlerinin amacı ismine bakarak sadece kalitenin iyileştirilmesi olarak anlaşılmamalıdır. Bundan başka kalite çemberleri çok değişik amaçlar için faaliyet göstermektedir.

Kalite çemberleri ve açık grupların sağladığı faydaları, işletmeye sağladığı faydalar ve çalışanların kendilerine sağladığı yararlar olmak üzere iki kısımda inceleyebiliriz (<http://www.ikademi.com/stratejik-yonetim/265-kalite-cemberlerinin-tanimi-tarihi-gelisimi-ve-amaclari.html>);

1. Kalite çemberlerinin kuruluşu sağladığı yararlar:

- Çalışanlar arası ve departmanlar arası işbirliğinde artış,
- Çalışanlarda kuruluşun sorunlarına karşı ilgi artışı,
- Ürün kalitesindeki ve işlerdeki etkinlikte gelişme,
- Devamsızlıklarda azalma,
- İşveren-işçi ve yönetim-sendika arasında daha iyi ilişkiler,
- Uzun süredir ihmal edilen veya hiç fark edilmemiş sorunların çözümü,
- Teknik kalitede ve önerilen sorunların kabulünde artış.

1. Kalite çemberlerinin çalışanlara yararları:

- Düşüncelerin söylenebileceği bir ortamın yaratılması,
- Çok çeşitli konularda fayda sağlayan eğitim,
- Grup içinde işbirliği yapma ve aidiyet duygusunun geliştirilmesi,
- Bilgi, hayal gücü, karar verme ve değerlendirme yeteneklerinin geliştirilmesi,
- İşlerde daha çok çeşitlilik ve zenginleştirme,

- Liderlikle ilgili yetenekleri geliştirmek ve değerlendirmek,
- İş görenlere çalıştıkları departmanlardaki faaliyetlerde etkin rol alabilme olanağı sağlanması.

2.3.10. Fayda-Maliyet

Fayda-maliyet analizi yöntemi özellikle gelişmiş ülkelerin yatırım kararlarını, çevre koruma kararları ile uyuşturarak karar vermede uyguladıkları en önemli yöntemlerden birisidir. Gelişmiş ülkelerde çevre koruma karar ve kriterlerinin oluşturulmasında kullandıkları araçların başında fayda-maliyet analizleri gelir. Yapılacak olan yatırımların meydana getirebileceği muhtemel çevresel etkiler önceden tahmin edilerek fayda-maliyet analizindeki hesaplamalara dahil edilir ve çevresel sorunlar karar verme aşamasında çözülmeye çalışılır (Bilgin, 1995: 55).

Fayda-Maliyet analizi özellikle yatırım projelerinin değerlendirilmesinde Analizi kullanılan bir karar alma tekniğidir. Yatırım projelerinin fayda ve maliyetleri tespit edilmeye çalışılarak daha rasyonel karar alınmasına çalışılır.

Fayda-maliyet analizinde yatırım kararı fayda-maliyet oranına göre verilir. Kârlılık endeksi de denilen bu oran; “yatırımın ekonomik ömrü boyunca sağlayacağı nakit girişlerinin belirli bir iskonto haddi üzerinden şimdiki değerinin yatırımın gerektirdiği nakit çıkışının şimdiki değerine oranı”dır. Gelişmiş olan ülkelerde yatırım için gerekli olan nakit çıkışlarının içine yine bu yatırımın çevre üzerinde oluşturacağı kötü etkiler için gerekecek nakit çıkışları ilave edilir. Böylece yatırımın sağlayacağı faydanın çevresel maliyeti de hesaplanabilmektedir. Başka bir anlatımla, yatırım henüz karar verme aşamasındayken çevresel etkisi yönünden incelenmekte ve karar vericiyi bilgilendirip doğru karar vermesine yardımcı olmaktadır. (Bilgin, 1995: 58).

Nitekim fayda-maliyet oranı; bir firmanın yapacağı yatırımlarda F/M(fayda-maliyet) oranını en yüksek olmasını hedefler. Yatırım sonucunda olumsuz çevresel

etkilerin gerektirdiği nakit çıkışları fayda-maliyet oranında paydayı büyütecek ve fayda-maliyet oranını küçültecektir. Bu ise alternatif yatırımlar arasındaki seçimi kolaylaştırarak kârlılık oranı en çok olan projenin uygulanmasını sağlayacaktır. Böylelikle hem çevresel önlemler alınmış olacak, hem de en düşük çevresel maliyet ile en uygun kâr elde edilecektir. Yalnız burada belirtilmesi gereken bir nokta vardır. Yapılan yatırım her zaman ve sadece olumsuz çevresel etkiler oluşturmazabilir. (Hatipoğlu, 1993: 75)

Fayda-maliyet analiziyle yatırıma karar verilirken yatırımın sağlayacağı olumlu etkiler de göz önüne alınmalıdır. Bu olumlu etkiler fayda hesaplarının içine dahil edilmesi gerekmektedir. Diğer taraftan yatırımın sağlayacağı çevresel fayda ile çevresel maliyet sadece kendi içlerinde de değerlendirilebilirler. Fakat bu şekilde yapılan hesapta, yatırımın fayda-maliyet oranını değil, yatırımdan kaynaklanan çevresel etkilerin fayda-maliyet oranını verecektir. Bu ise karar vermede yalnızca çevre korumaya yönelik bir hesap olacaktır. Bunun sonucu olarak da yatırım için verilecek karar finansal bir karar olmaktan çok sosyal bir karar olacaktır. Fakat çevresel etkilerin dışsal maliyetlerden kaynaklandığı gerçeğinden harekete geçerek yapılan analizlerin, sayısal verilere dayanma zorunluluğu, fayda-maliyet analizlerini yetersiz kılmıştır. Yapılacak olan yatırımın sağlayacağı çevresel fayda ile neden olacağı çevresel maliyetlerin hesaplanması ve para ile ifade edilmesi zor olabilir. Bu bakımdan fayda-maliyet analizleri, teorikte başarılı olan fakat pratikte oldukça zor yapılabilen bir yöntem olmaktadır. (Dinçer, 1992: 62)

2.3.11. Risk Analizi

Tehlikenin tanımlanması, riskin değerlendirilmesi, kontrol tedbirlerinin uygun şekilde kullanılması ve sonuçların değerlendirilmesini de kapsayacak şekilde toplam yöntemi ifade eder. Riskle karşılaşma ve sonuç çalışmaları büyük ölçüde belirsizlik içerir. Gerçekten de risk tanımının özünde belirsizlik vardır.

Yapılacak yatırımın ne ölçüde riskli olduğunu tespit için yapılan analizlerdir. Risk analizleri, “ekonomik-mali risk”, “siyasi risk”, “ülke riski” ve saire analizlerden oluşur. Son yıllarda özellikle yabancı sermaye yatırımlarında risk analizleri yaygın olarak kullanılmaktadır. Dış borç ihtiyacı içinde olan ülkeler için kredi değerlemesi ve risk analizi yapan rating kuruluşlarının sayısı son yıllarda hızla artmıştır.

Birçok durumda risk, istatistik anlamda çok iyi anlaşılmasına karşın, olaylar tek tek ele alındığında belirsizleşebilmektedir. Simgesel biçimde, biz herhangi bir malzemenin, prosesin, bina veya organizasyonun etrafına bir daire çizebiliriz ve risk yönetim adımlarını tehlikelerin tanınmasında, risklerin değerlendirilmesine ve uygun kontrol tedbirlerinin seçilmesine uygulayabiliriz. Tehlikelerle hayatımızın her anında karşı karşıyayız. Soluduğumuz havada, yediğimiz yiyeceklerde, yaşadığımız mekânlarda, çok tehlikeli sporların arasında, düşünebildiğimiz meslek veya konumlarda her zaman tehlike vardır. Hemen hemen yaşamın her anında bir tehlike ile iç içeyiz. Yaşantımızı sürdürebilmek için, tehlikenin tanınması, riskin değerlendirilmesi, riskin kontrol edilmesi ve yeniden gözden geçirilmesi için belli bir yöntemi uygulamamız gerekir. Bu yöntem, risk yönetim yöntemi olarak adlandırılır. Her işletme zamanının ve kaynaklarının bir kısmını, kendi güvenlikleri için risk yönetimi ile ilgili konulara ayırmalıdır. Herhangi bir risk yönetim yöntemini uygulamanın gerekliliği çoğu zaman göz ardı edilir. Çoğu zaman bütün tehlikelerin kavranması bir olay olduğunda mümkün olmaktadır.

Bu işletmelerde tehlikelerin analizi zordur çünkü kazaların istatistiksi bilgileri yoktur. Şu husus bilinmelidir ki sonuçları yıkıcı olan kazalar bir kaza oluncaya kadar, sonuçları bilinmesine rağmen dikkate alınmayan önemsenmeyen olaylar sonucu ortaya çıkmış kazalardır. Bir işletmede kazaların olmaması orada tehlikelerin olmadığı anlamı taşımaz. Bu anlayış ekonomik açıdan da yanlıştır. Çünkü tehlike tanınsa, risk tam olarak bilinse işletme olası kaza öncesi tedbir alır ve kazanın maliyetiyle karşılaşmamış olur. Kazaları önleme gerekliliği rasyonel bir şekilde sigortacılık anlayışının içerisinde vardır. İşletmelerde teamül kazanın önlenmesi hususunda daha fazla eylemden ziyade, tamamen sigortalanma yönünde uğranılan kazaların neden olduğu kayıplardan kurtulma yönündedir.

2.4. Stratejik Yönetim Süreci

Stratejik yönetimi, örgütün iç kaynakları ve becerileri ile dış çevrenin fırsat ve tehlikeleri arasında uyum sağlayacak faaliyetler olarak tanımlayabiliriz (Ergin, 1992: 10). Bu faaliyetler; örgütün zayıf ve üstün yönleri ile, çevresel fırsatlar ve tehditlerin, rakiplerle ilişkileri de dikkate alınarak belirlenmesidir (Veliyaht, 1992: 88). Stratejik yönetim, örgütü değişen çevre şartlarına hızlı bir şekilde adapte ederek, örgütün sürekliliğini ve stratejik amaçlarına ulaşmasını hedefleyen bir yönetim şeklidir (Yozgat; 2001, 9). Bu yönüyle stratejik yönetim; açık vizyon ve strateji, üst yönetimin kararlılığı ve iletişim becerisi gibi kritik öneme sahip faktörlerin belirlenmesi ve gereği gibi yerine getirilmesi ile (Coulsa, 1992: 82) örgütlerin varlıklarını korumalarına ve gelişmelerini başarılı bir şekilde sürdürmelerine olumlu katkılarda bulunabilecek bir nitelik taşımaktadır (Şahin, 1992. 2).

Stratejik yönetim kavramı, genel yönetim kavramından ayrı olarak düşünülmemelidir. Stratejik yönetim, genel yönetim sürecinin bir parçasıdır. Bununla birlikte stratejik yönetimin, üst düzey yöneticilerin ilgilendiği özel bir yönetim alanını kapsadığı söylenebilir. Yani stratejik yönetimde üst yöneticileri önemli ve kritik bir değere sahiptir (Daniel, 1992: 100). Stratejik yönetim; uzun dönemli büyük sonuçlarla ilgili yönetim türüne bakar. Bu yönetim tipi, günlük olağan faaliyetler ile ilgili yönetim tipinden üstündür (Stacey, 1990: 13). Stratejik yönetim alanı bir çok belirsizliği taşıdığından, yönetim fonksiyonlarına göre önceliklidir. Çünkü bu belirsizlikler çözümlenmeden başarı elde edilemeyeceği için faaliyete geçmenin bir anlamı olmayacaktır. Bu doğrultuda stratejik yönetim, çevresel belirsizliklerin oluşturduğu değişik sorun ve problemlere uyum sağlama ve değişimi yönetme olayıdır (Howe, 1993: 4).

Stratejik yönetimde başarı büyük oranda üst düzey yöneticilerin vereceği etkin stratejik kararlara bağlıdır. Etkin (hızlı, doğru ve amaca yönelik) stratejik kararlar örgüt başarısını etkiler. Stratejik kararların etkinliği ise bir çok faktöre bağlıdır. Bununla birlikte stratejik kararların etkinliğini, karar süreci ve yöneticinin kontrolü dışında kalan çevresel faktörler, önemli ölçüde kısıtlayabilmektedir (Dean, 1996:

371). Bu nedenle stratejik kararlarda çevresel faktörlere ait bilgilerin kullanılması gereklidir.

Yüzyıllar boyu askeri amaçlı bir kelime olarak kullanılan strateji kavramı (Hinterhuber, 1992: 105), 1960'lı yıllardan itibaren, yönetim düşüncesi alanında stratejik planlama anlayışıyla kullanılmaya başlanmıştır. Ancak, 1970'li yılların sonlarına doğru, özellikle kriz ortamında örgütlerin gerekli esnekliği gösterememeleri ve çevreye uyum sağlamada (ayakta kalabilmekte) mevcut stratejik planlama araçlarının yetersiz kalması nedeniyle etki ve önemini kaybetmiştir (Dinçer, 2002: 287). 1980'li yıllardan itibaren ise, örgütlerin çevresel belirsizliklerden korunması ya da yararlanması amacıyla, örgütün güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenerek buna uygun stratejik değişikliklerin yapılması, böylece rakiplere göre üstün duruma gelebilecek stratejik avantajların kullanılması ya da yaşamak için zorunlu olan stratejik önlemlerin alınması anlamında stratejik yönetim kavramı kullanılmaya başlanmıştır (Ross, 1996: 87).

Günümüz yönetimi bütünüyle hızlı değişmelerin yönetimi demektir. Dünyanın yaşamakta olduğu hızlı ve sürekli değişim tüm sektörleri önemli ölçüde etkilemekte, mevcut amaç ve stratejileri, kısa zamanda geçersiz ve yetersiz kılmakta, yeni sorunlar yumağı oluşturarak örgütleri belirsizlik ortamına sürüklemekte ve varlığını tehdit etmektedir. Bilgi birikiminin teknolojiyi geliştirmesi, gelişen teknolojinin üretim ve tüketimi beslemesi değişimin hızını artırmaktadır. Böyle bir ortamda örgütün yaşamını devam ettirebilmesi; içinde bulunduğu çevrenin şartlarını bilmesine, gereğini yerine getirmesine, kendilerini rakiplerinden farklı kılabilmesine, daha esnek olabilmesine ve değişikliklere daha çabuk cevap vererek değişen şartlara kolay uyum sağlayabilmesine bağlıdır (Eren, 1992: 30). Çevresel şartlar bilinip, ona göre davranılırsa, yani olumsuz etkilerden (tehditlerden) kaçınıp, olumlu etkilerden (fırsatlardan) zamanında yararlanılırsa, örgüt bu çevre içinde kalabilir ve çevreyi karşıt olarak etkileyebilir. Aksi halde çevre ile örgüt arasında açıklık meydana gelecek ve başarısızlık kaçınılmaz olacaktır.

Stratejik yönetim bir anlamda çevresel karmaşayı/değişimi yönetebilmektir. Bu anlamda stratejik yönetim, geleceği beklemek yerine; geleceği karşılama, geleceğe yön verme ve geleceği yönetme anlamındadır. Bu ise, çok hızlı değişen şartlarda örgütlerin, doğaçlama olarak hareket edebilecek şekilde yönetilebilmelerini gerektirir (Dinçer, 2002: 257). Stratejik yönetim açısından, değişimi doğaçlama olarak yönetmede (değişime önderlik etmede/değişim oluşturmada) pasif bir işlev olan geleceği tahmin (reaktif uygulamalar) yeterli olmayıp, aktif bir işlev olan geleceği şekillendirme/yönetme (Proaktif uygulamalar) önemlidir ve istenen de budur. Çünkü geleceğin stratejik hedeflerine yalnızca ulaşmanın hiçbir zaman yeterli olamayacağı bir ortamda; hem erişilen hedeflerde kalabilmek hem de daha ileri hedeflere bilinçli ve sistemli yeni sıçrayışlar yapabilmek, geleceği yönetmekle mümkündür.

Geleceği yönetme açısından örgütler üç gruba ayrılabilir. Birinci gruptaki örgütler, duvara çarpmışlardır, çaresizdirler, hasarlı ve yaralı bir durumdadırlar. İkinci gruptakiler, yüksek hızla yol almaktadırlar ama farları hızla onlara yaklaşan bir şeyi aydınlatmaktadır. Üçüncü gruptaki örgütler ise, güneşli bir günde arabayla gezintiye çıkmışlardır. Görünürde hiçbir engel yoktur ve şöyle düşünürler: “Durup diğerlerinin çarpacağı bir duvar yapmak için ne kadar uygun bir zaman!”. Rakiplere duvar örebilmek, onlardan üstün olmaya, onları pasifize etmeye bağlıdır. Bu nedenle rakipleri pasifize etmek, üzerinde odaklanılan öncelikli stratejik seçenek durumuna gelmiştir (Eren, 1992: 38).

2.5. Kriz Yönetimi ve Stratejinin Bağı

Örgütlerin amaçlarına yönelik başarılı faaliyetlerde bulunabilmesi, öncelikle çevre ile ilgili risk ve belirsizliklerin azaltılmasına bağlıdır. Yönetimin görevlerinden birisi de, işletme faaliyetlerinde ortaya çıkacak olumsuzlukları önceden belirlemeye yönelik yöntemleri kurmak ve işler hale getirmektir. Bu amaçla, stratejik karar veren üst düzey yöneticiler, sık sık çevresel değişkenlerin gelecekte nasıl ve ne yönde hareket edeceğini tahmin etmeye çalışmalıdırlar. Bu açıdan örgüt ve faaliyetleri ile ilgili bilginin tanımlanması, çevresel unsurlara ait verilerin elde edilmesi, işlenerek

bilgiye dönüştürülmesi ve bu bilgilerin karar sürecinde kullanılması yaşamsal öneme sahiptir (Dinçer, 2002: 49).

Hızlı değişen çevre koşullarında yavaş işleyen karar süreci uygun değildir. Bu nedenle stratejik yönetim sistemi belirsiz çevre koşullarında, karar sürecinde hız ve esnekliği sağlayarak kararın etkinliğini artıracak için daha uygun olabilir. Üst düzey yöneticiler, stratejik yönetim sistemi ile örgütü ilgilendiren gelişmelerin hızını ve yönünü tahmin ederek, zamanlarının büyük bir bölümünü geleceğe yönelik etkin stratejik kararlar vermek için kullanabilme imkanına kavuşurlar. Böylece rakiplerine göre daha güçlü duruma geçebilirler.

Stratejik yönetim sistemi kriz yönetimine yeni bir bakış açısı getirmekle birlikte, hiç bir zaman sihirli bir formül olarak da görülmemelidir. Stratejik yönetim sisteminin üst düzey yöneticilere kriz yönetiminde yardımcı olacağı, ancak yöneticiler yerine düşünüp karar veremeyeceği de unutulmamalıdır. Yani işletmede stratejik yönetim sisteminin varlığı ve etkinliği ile birlikte yöneticinin kalitesi de önemlidir.

Dünya tümüyle stratejik değişiklikler içindedir. Bu değişimler toplumları/ülkeleri derinden etkilemektedir. Toplumlar ise örgüt denilen temel birimlerden oluşmaktadırlar. Örgütler, yapıları gereği bu değişikliklere karşı son derece duyarlılık göstermektedir. Teknolojik, ekonomik, siyasal ve sosyo-kültürel alanlardaki değişimler ve gelişmeler ile bunlara bağlı olarak oluşan toplumun istek ve ihtiyaçlarındaki çeşitlilik ve artışlar örgütleri derinden etkilemektedir. Bunları önceden öngörerek yönetemeyen, dış çevre uyumu ile iç çevreyi oluşturan alt sistemler arasındaki etkileşimleri gereği gibi düzenleyemeyen örgütler ve dolayısıyla da onların oluşturduğu toplumlar sık sık krizle karşı karşıya gelebilmektedir. Sık yaşanan krizler, örgütlere ve topluma önemli zararlar verdiğinden, kriz konusunun önemi artmaktadır.

Krizi önlemek ve etkilerini azaltmak için çeşitli yöntemler kullanılabilir. Bunlardan birisi de stratejik yönetim sisteminin uygulanmasıdır. Stratejik yönetim

sisteminde başarı önemli oranda, makro ve mikro çevredeki değişimlerin doğru olarak algılanmasına ve uygun stratejilerin geliştirilerek, gerekli önlemlerin zamanında alınmasına bağlıdır. Bu sayede krizden kaçınma, krizi saptama, krizi çözme, krizden yarar sağlama ve rakiplere kriz oluşturma aşamalarında daha başarılı olunabilir. Böylece başarılı işletmelerin çoğalması ile, ülkemiz üzerindeki olumsuzluklar giderilebilir, temelinde ekonomik kalkınma olan, sosyal ve sürdürülebilir kalkınma gerçekleştirilerek, yaşam kalitemiz istenen düzeye ulaştırılabilir.

Örgüt ve çevresi sürekli ve hızlı bir şekilde değişmektedir (Can, 1994: 300). Örgütsel olayların çok yönlülüğü doğal olarak belirsizlik ortamını ve buna bağlı olarak geleceği tahmin güçlüğüne beraberinde getirmektedir. Çevredeki belirsizlik ve değişiklikler, örgütleri sürekli olarak beklenmedik tehdit veya fırsatlarla karşı karşıya bırakmaktadır. İster tehdit ister fırsat olsun beklenmeyen ve önceden sezilmeyen olaylar, örgütleri krize sevk edebilmektedir. Kriz kelimesi Çince’de iki harfle yazılmakta, bunlardan biri, tehdit diğeri ise fırsat anlamına gelmektedir. Bu anlamlar değişime uyum sağlamada başarılı ya da başarısız olma ile ilgilidir (Coşkun, 2002: 721).

Kriz kelime anlamı itibariyle iyi veya kötüye dönme noktası, ölüm kalım anı, birdenbire meydana gelen kötüye gidiş yönündeki gelişmeler, tehlikeli an demektir. Makro açıdan kriz; populist politikaların getirdiği istikrarsızlıklar, büyüme hızındaki dalgalanmalar, hızla değişen dış konjonktür, işsizliğin ve enflasyonun artması, gelir düzeyinin düşmesi, gelir dağılımının bozulması ve refahın azalmasıdır. Mikro açılarından ise kriz; teknolojik, ekonomik, sosyal vb. değişim ve gelişmelerin etkisiyle talebin daralması ve üretim maliyetlerinin yükselmesi sonucu rekabet koşullarının giderek yoğunlaşıp derinleşmesidir (Kutman 1987: 10).

Kriz durumu; krizi tespit etmede, önlemede veya değişikliklere uygun cevap vermede yetersiz kalınması halinde ortaya çıkmaktadır. Buna göre kriz; beklenmeyen ve önceden sezilmeyen belirsizlik durumu şeklinde tanımlanabilir. Belirsizliği artırarak örgütleri krizle karşı karşıya getiren unsurlara örnek olarak; yeni dünya

düzeni arayışlarını ve küreselleşme hareketlerini, Doğu Avrupa'nın çöküşü ve onu izleyen belirsizlik ortamını, ekonomik ve etnik kaynaklı savaşları, Güney Doğu Asya, Japonya, Rusya ve Latin Amerika'daki mali ve sosyo politik karışıklıkları, küresel çevre sorunlarını, doğal felaketleri, teknolojik yenilikleri, hukuki ve politik düzenlemeleri, genel ekonomik belirsizlik ve dalgalanmaları ve uluslararası ilişkilerin karmaşık yapısını söyleyebiliriz (Dinçer, 1992: 338).

Ayrıca bir yandan gelişen uluslararası ticari ilişkiler, bölgesel entegrasyonlar, küreselleşme ve teknolojik etmenler; diğer yandan kitle haberleşme imkanlarının çoğalması ve demokratik yaşamın etkisiyle insanların daha çok talepte bulunması, başta tüketici ve çevre örgütleri olmak üzere toplumsal örgütlenme düzeyinin artması, sosyal değerlerin farklı anlamlar kazanmaya başlaması vb. gelişmeler sosyal dinamizmi artırmakta ve örgütlerin krizle karşılaşma risklerini yükseltmektedir. Dünyada artan bu belirsizlik ortamı, örgütlerin krizi yönetim olgusu içinde incelemelerini, kriz yönetimini benimsemelerini ve başarıyla uygulamalarını gerektirmektedir (Topaloğlu 1997: 88).

Kriz yönetimi, olası bir kriz durumuna karşılık, kriz belirtilerinin elde edilerek değerlendirilmesi ve örgütün kriz durumunu en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanması süreci olarak ifade edilebilir (Şimşek, 1998: 312). Kriz yönetimi, hızlı ve etkin karar almayı ve uygulanan kararlarda ortaya çıkan sapmaların bir an önce düzeltilmesini zorunlu kılar. Kriz yönetiminde, örgütün varlığını tehdit eden, faaliyetlerini olumsuz yönde etkileyen durumlara karşı, örgütün etkin ve hızlı hareket etme yeteneği önemlidir. Bu nedenle, kriz yönetiminde, örgütün faaliyet alanı, çevresel şartlar, mali olanaklar, örgütsel yapı, yönetim anlayışı, iletişimin etkinliği, örgüt iklimi vb. pek çok unsur belirleyici olabilmektedir (Çancı, 2001: 115).

Kriz ortaya çıkmadan önce bir takım belirtilerle kendini hissettirir. Bu belirtiler daha çok örgütle ilgili süper, üst ve alt sistemlerinde oluşan aksamalardır. Yönetim krizin belirtilerini önceden tahmin edebildiği ölçüde başarılı olacaktır. Bu nedenle işletme, kriz belirtileri ortaya çıkmaya başladığından itibaren, günümüz koşullarında

belki de her an, krizi önleyici veya etkilerini azaltıcı sistemli faaliyetler bütünü olan kriz yönetimini uygulamalıdır. Kriz yönetiminde, krizin neden olduğu yoğun belirsizlik ve rekabet ortamında hayatta kalma çabasını belirleyen en etkili unsurlardan birisi olan, uygun stratejilerin seçimi ve uygulanması stratejik öneme sahip olduğundan, stratejik yönetim yaklaşımının kullanılması zorunlu olarak gerekli olmaktadır. Böylece krizi zamanında teşhis etme ve gerekli önlemleri almada, dolayısıyla kriz yönetiminde daha başarılı olunabilir. Kriz yönetimi değişimlere hızlı uyum sağlama olanağı tanıyan stratejik yönetim anlayışını içerir (Haşit, 2000: 103).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. İŞLETMELERDE KRİZ YÖNETİMİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Küresel rekabetçi çevrede işletmeler, başarılı olabilmek için çeşitli stratejilere ihtiyaç duyarlar. Bu stratejiler bazen pazarda farklı bir yapılanma, bazen rakipleri pasifize etmeye yönelik faaliyetler, bazen de başka işletmelerle işbirliğine gitme şeklinde çeşitli şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Bu ve benzer stratejilerin özünde ortak bir stratejik kaynak bulunmaktadır. Günümüzde bilgiye sahip olan ve onu zamanında ve etkili bir kullanımla stratejik kaynak haline getiren organizasyonlar, amaçlarına ulaşmada daha avantajlı konuma gelmektedirler.

Bilgi ve stratejinin organizasyonlar açısından önemli olduğu bir gerçektir. Yeni iş modelleri ve yönetim tekniklerinin temelinde bilginin etkin kullanımı yer almakta ve organizasyonlar bilgi temelinde şekillenmektedir.

Araştırmada, bilgi ve stratejik tavrın işletmelerde ne kadar önemsendiğini ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Türkiye'deki özel kurum çalışanları nezdinde, bilginin üretim faktörü olarak organizasyonlar açısından önemi, günümüz rekabetçi çevresinde stratejik bir kaynak olarak kullanımı, stratejik düşüncenin önemli olduğu kriz dönemlerindeki hareketleri hakkındaki düşünsel eğilimleri ölçülmeye çalışılmıştır.

Yapılan araştırmada yüz yüze anket gerçekleştirilmiş ve 60 kişiye uygulanmıştır. Genel olarak 20–40 yaş arası ve iş deneyimi olarak 1-3 senedir. Çalışan kesim yönetici, alt personel ve işletme sahiplerinden oluşup, sektör olarak Özel bir banka, büyük tekstil aracı firmalar ve mobilya sektöründen yararlanılmıştır.

Kriz gören çoğunluk % 61 oranındadır. Krizin çalışanları önceden öngörebilme görüşü çok azdır. Bu çıkarım işletmelerin ve çalışanlarının konuya hakim

olunmadığını açıkça göstermektedir. Krize yaklaşırken tahmin edebilme oranı da yarı yarıyadır.

3.1 Bulgular Ve Değerlendirme

DEMOGRAFİK BİLGİLER		Frekans	Yüzde
CİNSİYET	Kadın	13	%21,7
	Erkek	47	%78,3
	Toplam	60	%100,0
MEDENİ HAL	Bekar	24	%40,0
	Evli	36	%60,0
	Toplam	60	%100,0
Yaş	Bos	18	%30,0
	18-25	14	%23,3
	26-33	12	%20,0
	34-41	9	%15,0
	42-49	6	%10,0
	50 ve üzeri	1	%1,7
	Toplam	60	%100,0
EĞİTİM	Bos	1	%1,7
	Lise	7	%11,7
	Önlisans	5	%8,3
	Lisans	29	%48,3
	Master/doktora	18	%30,0
	Toplam	60	%100,0
GELİR	Bos	47	%78,3
	601–1200 YTL	4	%6,7
	1201–1800 YTL	8	%13,3
	1801–2400 YTL	1	%1,7
	Toplam	60	%100,0

Tablo 6: “Ankete katılanların demografik bilgileri”

Araştırma yapılan 60 katılımcının yüzde 78.3'ünü erkekler, yüzde 21.7'sini bayanlar oluşturmuştur. Bunların yüzde 40'ı bekar, yüzde 60'ı evli oldukları yanıtını vermişlerdir. Yüzde 23.3'ü 18-25 yaş, yüzde 20' si 26-33 yaş, yüzde 15'i 34-41 yaş aralığındadır. Ayrıca ankete katılanlar yüzde 48.3'ü lisans, yüzde 30' u master/ doktora mezunu iken, yüzde 5.5'i işçi, yüzde 13.3'ünün geliri 1201-1800 Ytl ve yüzde 6.7'sinin geliri 601-1200 Ytl aralığındadır. Ankete katılanların yüzde 78.3' lük önemli bir kesimi gelir sorusuna cevap vermemiştir.

Tablo 7 : Görüşülen Kişilerin Görevleri

	Frekans	Yüzde
Temsilci	6	%10,0
Sorumlu	16	%26,7
Uzman	20	%33,3
Şef	3	%5,0
Müdür	14	%23,3
Firma sahibi	1	%1,7
Toplam	60	%100,0

Ankete katılan katılımcıların %33.3' ü uzman, %26.7' si sorumlu, %23.3' ü müdür, %10' u temsilci, %5' i şef ve % 1.7' si firma sahibi pozisyonlarına sahiptir.

Tablo 8 : Çalışılan Sektör

	Frekans	Yüzde
Bos	1	%1,7
Gıda	5	%8,3
Sağlık	5	%8,3
Tekstil	20	%33,3
Mobilya	4	%6,7
Bilgisayar Yazılım	5	%8,3
Finans	16	%26,7
Eğitim	4	%6,7
Toplam	60	%100,0

Ankete katılan katılımcıların %33.3' ü tekstil, %26.7' si finans, %8.3' ü gıda, %8.3' ü sağlık, %8.3' ü bilgisayar yazılım, %6.7 si eğitim, %6.7' si mobilya sektöründe çalışmaktadır.

Tablo 9 : Görüşülen Kişilerin Çalışma Yılı

	Frekans	Yüzde
1-5 yıl	22	%36,7
6-10 yıl	14	%23,3
11-15 yıl	8	%13,3
16 ve üzeri yıl	16	%26,7
Toplam	60	%100,0

Ankete katılan katılımcıların %26.7' si 16 yılı aşkın bir süredir iş hayatında olduğunu belirtmiştir. %36.7' si ise 1-5 yıl aralığında iş hayatındadır. Toplama bakıldığında anket uygulanan insanların büyük bir kısmı uzun zamandır iş hayatındadır.

Tablo 10 : Sahip olunan ilk pozisyon

	Frekans	Yüzde
Eleman	28	%46,7
Temsilci	9	%15,0
Sorumlu	10	%16,7
Uzman	12	%20,0
Şef	1	%1,7
Toplam	60	%100,0

İlk iş deneyimleri hakkında ankete katılan katılımcıların %46.7' si eleman, %1.7' lik küçük bir kesim ise şef yanıtını vermiştir. Bu tabloya bakıldığında iş hayatında insanlar çoğunlukla yöneticilikten değil daha alt kadrolardan başlamaktadır.

Tablo 11: Toplam iş deneyimleri

DENEYİM BİLGİLERİ		Frekans	Yüzde
Şu anki pozisyonundaki deneyim	1-3 sene	40	%66,7
	4-6 sene	8	%13,3
	7-9 sene	3	%5,0
	10-12 sene	2	%3,3
	12 sene ve üzeri	7	%11,7
	Toplam	60	%100,0
Sektördeki deneyim	1-3 sene	31	%51,7
	4-6 sene	9	%15,0
	7-9 sene	4	%6,7
	10-12 sene	6	%10,0
	12 sene ve üzeri	10	%16,6
	Toplam	60	%100,0
İş yerinde çalışma süresi	1-3 sene	31	%51,7
	4-6 sene	16	%26,7
	7-9 sene	3	%5,0
	10-12 sene	2	%3,3
	12 sene ve üzeri	8	%13,3
	Toplam	60	%100,0

Ankete katılanlara şu anki iş hayatında ve önceki işlerinde ne kadar süredir çalıştıkları sorusu yöneltildiğinde alınan yanıtlar tablodaki gibidir. Şu anki pozisyonundaki en fazla deneyimi olan 1-3 yıl aralığında, sektördeki deneyimi en fazla

olan oran da 1-3 yıl aralığında ve işyerindeki çalışma süresi en fazla oran ise yine 1-3 yıl aralığındadır. Bunun sebebi de ankete katılan deneklerin yaşlarının genç olmasıdır.

Tablo 12 : Görüşülen Kişilerin krizle karşılaşma durumu

	Frekans	Yüzde
Evet	37	%61,7
Hayır	23	%38,3
Toplam	60	%100,0

Çalışılan süre içerisinde iş yerinde kriz görmüş olanlar, görmeyenlere göre fazladır. Bu soruya evet diyenler %61.7 ve hayır görmedim diyenler %38.3 oranındadır.

Tablo 13 : Görüşülen Kişilerin sektörlerindeki kriz sebepleri

	Frekans	Yüzde
Dönemsel talep artışı ve azalışı	25	%41,7
Fiyat esnekliği	10	%16,7
Basın	16	%26,7
Finansal kriz	4	%6,7
Ekonomik kriz	4	%6,7
Ülke sorunu	1	%1,7
Toplam	60	%100,0

Ankete katılan katılımcıların çalıştıkları sektördeki krizin ana sebebi %41.7 oranında dönemsel talep artışı ya da azalışı olarak belirtilmiştir. Krizin sebebi %16.7 ile fiyat esnekliği, %26.7 ile basın, %6.7 ile finansal kriz ve %1.7 ile ülke sorunları olarak gösterilmiştir.

Tablo 14: Ankete dahil olanların krizi tahmin etme durumu

	Frekans	Yüzde
Bos	1	%1,7
Evet	17	%28,3
Bazen	30	%50,0
Hayır	12	%20,0
Toplam	60	%100,0

Belirtilen kriz sebepleri için önceden tahmin edebilme konusunda %17 oranında evet, %20 oranında hayır ve %50 oranında bazen yanıtı alınmıştır.

Tablo 15 : Görüşülen Kişilerin kriz önlemleri

	Frekans	Yüzde
Bos	1	%1,7
Evet	7	%11,7
Hayır	41	%68,3
Finansal risk azaltmak	5	%8,3
Ekonominin gidişatı	3	%5,0
Tasarruf	1	%1,7
Stok maliyetlerinin düşürülmesi	1	%1,7
Urun çeşitliliğinin artırılması	1	%1,7
Toplam	60	%100,0

Belirtilen kriz sebepleri için önceden önlem alabilme konusunda %68.8 gibi büyük bir oran hayır yanıtını vermiştir. Önlenebileceğini düşünen oran oldukça küçüktür. Finansal riski azaltmak, ekonominin gidişatını düzeltmek, tasarruf, stok maliyetlerini düşürmek ve ürün çeşitliliğini artırmak gibi önceden önlem önerileri sunulmuştur.

Tablo 16 : Görüşülen Kişilerin kriz müdahale durumları

	Frekans	Yüzde
Evet	19	%31,7
Bazen	15	%25,0
Hayır	26	%43,3
Toplam	60	%100,0

Ankete katılan katılımcıların çalıştıkları pozisyonda krize müdahale olanaklarına verdikleri yanıtlar, %31.7 evet iken %43.3 hayır şeklindedir. Ankete katılan deneklerin krize müdahale etme olanakları çoğunlukla fazla mümkün olmamaktadır.

Tablo 17 : Görüşülen Kişilerin krizi tahmin etmesi

	Frekans	Yüzde
Evet	19	%31,7
Bazen	22	%36,7
Hayır	19	%31,7
Toplam	60	%100,0

Katılımcılardan, çalıştıkları işletmede kriz tahmin edebilme konusunda %31.7 oranında evet, %31.7 oranında hayır ve %36.7 oranında bazen yanıtı alınmıştır.

Tablo 18 : Görüşülen Kişilerin işyerlerinde kriz yönetimi ekibi olup olmadığı

	Frekans	Yüzde
Evet Var	18	%30,0
Hayır Yok	42	%70,0
Toplam	60	%100,0

Ankete katılanlar bulundukları işletmelerde kriz yönetim ekibi var mı sorusuna çoğunlukla (%70) hayır yanıtı vermiştir. Kriz yönetim ekibi olan firma oranı ise %30 dur.

Tablo 19 : Görüşülen Kişilerin kriz planlama ekibinde kimlerin olduğu

	Frekans	Yüzde
Boş	1	%1,7
Yok	29	%48,3
Birim yöneticileri	15	%25,0
Şefler	7	%11,7
İşi yapan temsilci/eleman	3	%5,0
Yönetim kurulu üyeleri	5	%8,3
Toplam	60	%100,0

İşletmelerde kriz yönetim ekibinde bulunanlar %25 ile birim yöneticileri, %11.7 ile şefler,%8.3 le yönetim kurulu üyeleri şeklinde yanıt alınmıştır. Çoğunlukla kriz planlama ekibi yöneticilerden oluşmaktadır sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 20: Görüşülen Kişilerin genel düşünceleri

	Boş	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum	TOPLAM
Yaşamın iyice karmaşık bir hal aldığı günümüzde iş hayatı gittikçe zorlaşmaktadır.	1 %1.7	35 %58.3	15 %25.0	9 %15.0	0 %0.0	60 %100
İş hayatındaki karmaşıklığı gidermek için düzenlilik ve plan adı altında çalışmalar yapılmalıdır.	1 %1.7	21 %35.0	32 %53.3	6 %10.0	0 %0.0	60 %100
İşimizi ve kendimizi, mikro ve makro planda düzen altına almaya çalışmaktayız.	1 %1.7	24 %40.0	31 %51.7	4 %6.7	0 %0.0	60 %100
Plana ve onun sonucunda ki düzene karşı içimizde güdüsel bir istek vardır.	6 %10.0	10 %16.7	30 %50.0	13 %21.7	1 %1.7	60 %100
Yaşamımda gelecek korkusunu hissediyorum.	1 %1.7	11 %18.3	9 %15.0	29 %48.3	10 %16.7	60 %100
Sürekli geleceği kontrol etme arzusu taşımakta fayda var.	1 %1.7	2 %3.3	17 %28.3	35 %58.3	5 %8.3	60 %100
İnsan için iyi bir planlama gelecek endişesinden belli ölçüde alıkoyar.	1 %1.7	19 %31.7	29 %48.3	9 %15.0	2 %3.3	60 %100

Ankete katılanların iş hayatı ve olası kriz durumları hakkındaki tutumlarını ölçmek için sorulan sorulara katılıp katılmama durumları ölçülmüştür. İş hayatının gittikçe zorlaştığını düşünen önemli bir kesim bulunmaktadır. Bu karmaşıklığı gidermek için düzenli ve planlı çalışmak gerektiğini düşünenler %21 ile tamamen katılıyorum ve %32 ile katılıyorum şeklinde yanıt vermiştir. Koçel'e göre kriz yönetimi; "kriz olarak nitelendirilen durumu ortadan kaldırmak için planlı, sistematik ve rasyonel bir şekilde uygulanan faaliyetler topluluğudur (Koçel, 1993). Bu sonuç Koçel'in ifadesini destekler niteliktedir. Sürekli gelecek kaygısı taşımakta fayda olduğunu düşünenler ve iyi bir planlamanın gelecek endişesinden alıkoyduğuna inanalar da önemli bir orandadır. Kriz yönetimi, başarılı bir çözüme ulaşmak için hangi stratejilerin seçilip uygulanacağına karar vermek ve bu kararların nasıl verileceğini bilmektir (Fink, 1980: 83). İyi bir kriz yönetiminde, olası krizin başarılarını saptamak, geliştirmek ve sonuçlarını toplamaktır. Krizi kötü görme ve daha da kötüleştirme eğilimine kapılmaksa kötü kriz yönetimidir.

Tablo 21: Görüşülen Kişilerin genel düşünceleri

	Frekans	Yüzde
Bos	40	%66,7
Kriz sonrası psikolojik baskıları kaldırmak lazım	1	%1,7
Maliyeti azaltmak amaçlı tasarruf tedbirleri alınmalı	5	%8,3
Planlı çalışma	6	%10,0
Fiyat politikası değiştirilmeli	2	%3,3
Verimlilik analizleri yapılmalı	1	%1,7
Riski en alt seviyeye indirmek	1	%1,7
Var olan güveni kullanma	1	%1,7
Üretimin doğru planlanması	3	%5,0
Toplam	60	%100,0

İşletmelerde kriz öncesi ya da sonrası uygulanan stratejik planlarla ilgili genel düşünce sorusuna çeşitli cevaplar gelmiştir;

- Planlı çalışma %10
- Maliyeti azaltmak amaçlı tasarruf tedbirleri alınmalı %8.3
- Fiyat politikası değiştirilmeli %3.3
- Kriz sonrası psikolojik baskıları kaldırmak lazım %1.7
- Verimlilik analizleri yapılmalı %1.7
- Riski en alt seviyeye indirmek %1.7
- Var olan güveni kullanma %1.7
- Üretimin doğru planlanması %1.7

Başarılı bir kriz yönetimi için; hem kriz öncesinde, hem kriz anında, hem de kriz sona erdiğinde etkin önlemler alınması şarttır. Öncelikle herhangi bir krizle karşı karşıya kalınmadığı bir ortamda “mükemmel organizasyon” inşa edilmesi için çaba içinde olunması gereklidir.

SONUÇ

İşletmelerde kriz henüz sadece panik anı olarak algılansa da anın ne getireceğini kestirememek daha büyük bir paniğe yol açmaktadır. İş dünyasında meydana gelen hızlı değişimler, işletmeleri tehlikelerle karşı karşıya bırakmıştır. İşletmeler analizlerinde yeteri düzeye ulaşamadıklarında faaliyetlerine son verecek düzeye gelmektedirler. Bu değişimlerde işletmeleri en çok etkileyen, yönetimi karıştıran krizlerdir. Eğer bu durumda kriz yönetimi uygulanmazsa işletme büyük zarardadır ve sona gelmektedir. Bir işletme içerisinde yaşadığı bir takım aksaklıkların farkında olamayabiliyor. Bu sebeple zamanında önlemi alınamayan olaylar işletmeler açısından zorlu günlerin habercisi oluyor. Teşhisin konulamaması ya da bu konuda geç kalınması ise krizin etkisinin çok daha yoğun olacağı gerçeğini gösteriyor. İşletmeler birçok nedenden ötürü kriz yaşayabilmektedirler. İçeriği geniş olan farklı kriz türlerini iki başlık altında toplamak mümkündür; iç ve dış çevre faktörleri.

İç çevre faktörleri genel olarak işletmenin içinde hissedilen fakat farkında olmadan büyüeyebilen etmenleri içermektedir. Bu aksaklıkların çoğu genel anlamda yönetimin yetersiz olması işletmedeki bilgi akışının sağlıklı ve hızlı gerçekleşmemesi, örgüt yapısında var olan aksaklıklar ve işletmenin geçmişinden o güne kadar taşıdığı değerler ve tecrübeler bütünü olarak özetlenebilir.

Dış çevre faktörleri ise daha geniş bir yapıya sahiptir. Ülke genelinde yaşanan herhangi bir olumsuzluk bile işletmeye bir kriz olarak yansıyabilir. Ekonomik gelişmeler ve değişimler, hükümet politikalarındaki değişimler, erişilemeyen teknolojik yenilikler, ülke siyasetindeki dengesizlik, iç ve dış pazar koşulları, güçle rekabet ortamı ve beklenmedik doğal afetler tehlikelere yol açabilmektedir.

Dış çevre faktörlerinden kaynaklanan kriz dönemleri, belirsizliğin orta derecenin üstünde olduğu basit ve hareketli çevredeki örgütleri daha az etkiler ve bu çevredeki örgütler mevcut durumlarını (Performanslarını) koruma eğilimini taşırlar.

İşletmeler sebepleri gözetmeksizin krizin yaklaştığını hissetmeli ve önlemini alarak kendisini hazırlaması gerekir.

Kriz zamanında doğru algılanır ve önlemleri alınır, tedbirlerin getirdiği etkiler krizin etkilerini minimuma düşürecektir. İşletme, kriz virüsünden etkilendiği zaman geç kalan tedavi yöntemi işletmenin yok olmasını engelleyemez.

İşletmenin asıl öğrenmesi gereken kendisini yenileyebileceği, çağın gereklerine ayak uydurabileceği, ileride yaşanabilecek krizlere karşı hazırlıklı olmasını sağlayacak bir yapıya bürünebilmenin yollarını öğrenmeye çalışmalıdır. Şüphesiz bu yolların tamamı işletmeyi çağdaş organizasyon tekniklerine götürecektir.

Stratejik yönetim sisteminin, kriz yönetimi sürecinin, krizi saptamada ve rakiplere kriz oluşturma aşamaları ile ilgili sorunlar olduğu anlaşılmaktadır. Bu durum stratejik yönetim sisteminin daha çok şirket içi süreçlere dayalı çalıştığı yolundaki sonucu desteklemektedir. Bu nedenle sistemin, genellikle dış kaynaklı olan krizleri saptamada yeterli destek sağlayamadığı söylenebilir. Benzer şekilde, kriz yönetimi sürecinin bir aşaması olan rakiplere kriz oluşturmada da mevcut sistemin destek sağlamadığı anlaşılmaktadır. Bu durum şirketin iç piyasada yerli rakibinin olmamasından ve uluslararası piyasada ise çok güçlü rakiplerinin olmasından kaynaklanıyor olabilir. Ayrıca yöneticilerin böyle bir tutumu benimsemediği de söylenebilir. Bu durum iş ahlakı (etik) açısından yararlı olarak değerlendirilebilir. Ancak mevcut ulusal ve uluslararası rekabet ortamına göre değerlendirildiğinde ise şirketin uzun vadeli çıkarlarına aykırı olabilir. Stratejik yönetim sisteminin kriz yönetimi sürecine katkısı ile ilgili beş aşamaya ilişkin sonuçlar birlikte değerlendirildiğinde, sistemin dış çevreye dönük yapısının istenen nitelikte olmadığı, bu nedenle bu yönünün güçlendirilmesi gerektiği söylenebilir. Bununla birlikte sistemin kriz yönetimi süreci ile ilgili aşamalara kısmen destek sağladığı (tamamen destek sağlayamadığı) dikkate alınarak, içe yönelik yanının da gözden geçirilmesi yararlı olabilir. Böylece sistem şirketin kriz yönetimi sürecine daha aktif katkılar sağlayabilecektir.

Çalışma kapsamında ele alınan kriz yönetimi sürecinin aşamaları açısından bir inceleme yapıldığında, stratejik yönetim sisteminin; krizden kaçınma, krizi çözme ve krizden yarar sağlamada yöneticilere kısmen destek sağladığı anlaşılmaktadır. Buna göre krizden kaçınmada şirketin, kendi değişkenleri üzerinde çalışarak, olası bir krizden kaçınma (krize karşı önlem alma/krizin etkisini azaltma) yönünde bir eğilim içinde olduğu söylenebilir. Krizi çözmede, kriz oluştuğunda mevcut sistemin kriz dar boğazından çıkışta yöneticilere destek sağlayabileceğini söylemek mümkündür. Krizden yarar sağlama ile ilgili değerlendirmede, kriz ortamında şirketin kendi üstün yönleriyle çeşitli çevresel fırsatları değerlendirmede sistemin yöneticilere destek sağladığı söylenebilir. Bu durum sistemin istenen düzeyde olamasa da dış çevreye yönelik çalışmalarının bir sonucu olarak değerlendirilebilir. Bu sonuçların sistem yaklaşımı çerçevesinde diğer sonuçlarla etkileşimli olarak değerlendirilmesi ile sistemin daha çok şirket içine yönelik çalıştığı söylenebilir.

Sonuç olarak işletme krizle baş edebilme yöntemlerini yani kriz yönetimini; öncelikli olarak kriz kavramını anlayarak ilkelerine yerleştirirse olası hastalıklardan kurtulacak ve gelişimini daha sağlıklı ve verimli olarak tamamlayacaktır.

KAYNAKÇA

AKAT, İ. ,BUDAK, G., BUDAK, G. 1994, **İşletme Yönetimi**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. , İstanbul

AKGEMCİ, T. (2008), **Stratejik Yönetim**, Gazi Yayınevi, İstanbul 2007

ALBERT, N. **Link Mastering The Bussiness Cycle: How To Keep Your Company On Track İn Times Economic Charge**, **Chicago Problus Co**, 1991

ARIKAN, R. (2004). Araştırma teknikleri ve rapor hazırlama, Asil Yayın, Ankara

ARLI, M. ve NAZİK, H. (2001), Bilimsel araştırmaya giriş, Gazi Kitabevi, Ankara

AROGYASWAMY, Bernard ve Charles M. BYLES (1987), “Organizational Culture: Internal and External Fits”, *Journal of Management*, 13(4): 647-659

AUGUSTİNE NORMAN R. , 1995 **Managing The Crisis You Tried To Priment**, **Harvard Business Reviev**,

BAYKUL, Y. (1999). İstatistik metodlar ve uygulamalar, Anı Yayıncılık Ankara

BEİJERSE Roelof P. **Uit, Questions in Knowledge Management: Defining and Conceptualising A Phenomenon**, *Journal Of Knowledge Management*, Vol:3, No: 2, 1999, ss. 94-96

BİLGİN, A.M., 1995, **Toplam Kalite Yönetimi**, EğitimYönetimi Dergisi, İstanbul

BOLLENGER , SMİTH , a.g.m , s.8

CAN, H. , 1992 **Organizasyon Ve Yönetim**, Ankara

CAN H., 1994, **Organizasyon ve Yönetim**, **Siyasal Kitabevi**,Ankara

CEYHAN, Erdal, 1987, **Delphi Tekniği**, **Eğitim ve Bilim 11**, Ankara

CHOO Chun Wei, “The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge and Make Decisions”, *Internotional Journal Of Information Management*, October 1996, v:16, issue: 5, ss. 329-330

CRİSTME M. PEARSON, L.K. HARRİGTON LAN MİTTRAF: 1996 The Essential Guide To Managing Corporate Crises Newyork Oxford University Press,

COŞKUN R., BAYRAKTAROĞLU S., 2002, “**Kriz Döneminde İnsan Kaynakları Uygulamaları: Sendikalı Büyük İşletmelerin Tepkilerine İlişkin Ön Bulgular**”, 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Antalya

COULSAN T. C., “Strategic Vision or Strategic Con?: Rhetoric or Reality?” Long Range Planning, Vol:25, No:1, Sayfa 82-89, 1992.

ÇANCI M., 2001, “**İşletme ve Rekabet Stratejisi Olarak Uluslar arası İşbirliği ve Bir Türk İşletme Uygulaması Üzerine Değerlendirmeler**”, Maltepe Üniversitesi İİBF Ekonomik Toplumsal ve Siyasal Analiz Dergisi (1), İstanbul

ÇELİK, A. 1999, **İşletmelerde Kriz Yönetimine İlişkin Teorik Ve Uygulamalı Çalışma**, Doktora Tezi Konya

ÇÖMLEKÇİ, N. (2001). Bilimsel araştırma yöntemi ve istatistiksel anlamlılık sınamaları, Bilim Teknik Yayınevi, Ankara

DANİEL, A. L., “Strategic Planning: The Roe of the Chief Executive”, Long Range Planning, Vol:2, Sayfa 100, 1992.

DEAN J. W., Sharfman M. P., “Does Decision Process Matter? A Study of Strategic Decision Making Effectiveness”, Academy of Management Journal, Vol: 39, No:2, Sayfa 371-377, 1996.

DEMİREL, Özcan, 2000, **Kuramdan Uygulamaya Eğitimde Program Geliştirme**, PEGEM Yayıncılık, Ankara

DİNÇER, Ö. 1991, **Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası**, M.M. Ü İİBF, İstanbul

DİNÇER Ö., 1992, **Stratejik Yönetim ve İşletme politikası**, Timaş A.Ş., İstanbul

DİNÇER, Ö. 1998, **Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası**, 5. Basım, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş. ,

DİNÇER Ö., TATOĞLU E. “Türkiye’de Faaliyet Gösteren İşletmelerde Strateji Geliştirme Süreç ve Uygulamaları”, 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Sayfa 387-388, Antalya, 2002.

DOĞAN, D. BÜYÜK, M. 1982, **Türkçe Sözlük**, Birlik Yayınları

ECONOMİST, “Knowledge is Power”, 09/23/2000, Vol. 356, Issue 8189, s.27

EREN, E., İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim, Küre Ajans, Sayfa 30-31, İstanbul, 1992.

ERGİN, E. 1992, **İşletme Politikası**, Der Yayınları, İstanbul

ERRAMEL M., BOURN M., 1990 **Experiencing Financial Crisis**, Accounting Organization And Society

F. BLOCK, 1979 **The Origins Of International Economics Disorders**, Berkeley: University Of California Press

FİNK, S. 1980, **Crisis Managament Newyork Amerikan Managament Assosaciation**

GEGZ A. E., ATAMAN, G. 1991 Mart, **Dış Çevrenin Pazarlama Üzerindeki Ve Pazarlama Yönetimi Açısından Önemi, Pazarlama Dünyası**

GÖKÇE, B. (1988), Toplumsal bilimlerde araştırma, Savaş Yayınları, Ankara
GUPTA Babita, **IYER** S. Lakshmi, **ARONSON** Jay E., Knowledge Management: Practices And Challenges, Industrial Management & Data Systems, Volume 100 Number 1 2000 s. 19

HAŞİT, G. 1999, **İşletmelerde Kriz Yönetimi Ve Türkiye’nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerine Yapılan Araştırması**, Eskişehir

HATİPOĞLU, Z., 1993, **Temel Yönetim ve Organizasyon**, Beta Yayıncılık, İstanbul

HERMAN, F. CHARLES, 1963, **Some Concequences Of Crisis Which Limit The Viability Of Organizations Adminis Trative Science Quartery**, Vol. 8 No:1

HİNTERHUBER, H. H.; Popp, W. “Are You A Strategist Or Just A Manager?”, Harvard Business Review, January-February, Sayfa 105, 1992.

HOWE, S. W., Corporate Strategy, The Macmillan Press Ltd., Sayfa 3-4, Hong Kong, 1993.

İSLAMOĞLU, H., (2003), Bilimsel araştırma yöntemleri, Beta Basım, İstanbul

JOSEPH, F. BOURCHARD, 1991, **Command İn Crisis**, Newyork; Colombıa Universty Press

JUACH LAW RENCE AND WILLIAM GLUECK, 1988 Business Policy And Strategic Management 5th Ed, Mc Graw Hill Book Company, Newyork

KADIBEŞLİĞİL, S. , 2002 Kriz Geliyorum Der, Media Cat Yayınları, İstanbul

KAPTAN, S., (1983), Bilimsel araştırma teknikleri ve istatistik yöntemleri, İstanbul

KARASAR, N. (2005), Bilimsel araştırma yöntemi, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara

KIRIM, A. (2006), Strateji ve Birebir Pazarlama- CRM, Sistem yayıncılık, İstanbul

KOÇEL, T. 1993, İşletmelerde Kriz Durumlarında Yönetim Uygulamaları, Zaman Yönetimi ve Kriz Yönetimi Semineri

KUPPERMAN H. RABERT, RICHARD H. WILCOX AND HARVEY A. SMITH, 1975, Crisis Management Some Oppertunities, Science, Vol. 187

KUKLAN HOSSONG, 1988 Crisis Confrantation In İnternational Managament; Cansequenses And Coping Actions Managament İnternational Review

KUTMAN Ö., 1987, “Türkiye’deki Şirketlerde Erken Uyarı Göstergelerinin Araştırılması”, Doğu Üniversitesi Dergisi, Sayı 4, BOZKURT R., “Kriz Dönemlerinde Yöneticinin Sorunları”, Dünya Gazetesi, İstanbul

LARRY E. GREINER; 1985 Evolution And Revulition As Organizations Grow, Harward Business Review

MCCAMPBELL Atefeh Sadri, CLARE Linda Moorhead, GITTERS Scott Howard, Knowledge Management: The New Challenge For The 21st Century, Journal of Knowledge Management Volume 3 Number 3 1999, s.172 - MARTENSSON Maria , A Critical Review Of Knowledge Management As a Management Tool, Journal of Knowledge Management, Volume 4 Number 3 2000.

MITROFF LAN, L. 1987, Effective Cirisis Management The Academy Of Management Executive Vol. 1 No:3

NONAKA Ikujiro, “Bilgiyi Yaratın Şirket”, Bilgi Yönetimi, MESS, İstanbul, 1999.

OREAL SERGE, 1993 Management Strate Gigue Leterprisa Economica, Paris

ÖZEL, M. (1998), İş Hayatında Liderlik ve Strateji, Datateknik Basımevi, İstanbul

ÖZÇELİK, D. A., (1981), Araştırma Teknikleri Düzenleme ve Analiz, ÜSYM Yayınları, Ankara

ÖZGEN, H. ,TÜRK, M. 1996, **Türkiye’deki Sanayi İşletmelerindeki Kriz Yönetimi Sorunlarının Çözülmesi Üzerine Bir Araştırma**, İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul

P.C. NYSTROM VE W.H. STARBUCK, 1984 **To Avoid Organisation Crisis: Unlearn**, Organisation Pynmics, Spring

PEARSON CHRISTİNE M. CLAİR JUDİTH A. 1998, **Reframing Crisis Managament**, Acedemy of Management review , Vol. 23 No:1

PEARSON JOHN M.X. 2000; **The Role Of Percetion İn Crisis Planning**, Public Relatione Review

POWER DERGİSİ, 1998 Aralık

ROSS, F. D., Distribution: Planning and Control, Chapman&Hall, Sayfa 87, New York, 1996.

R.S BILLİNG, TW. MİBURN, M.S. SCHALLMAN, 1980 **A Model Of Crisis Perception; A The Orotical And Emprical Analys.** Administrative Science Quartley

SENCER, M. (1989), Toplum Bilimlerinde Yöntem, Beta Basım, İstanbul

STACEY, R. D., “Dynamic Strategic Management For The 1990’s:Balancing Opportunism And Business Planning”, The Chaucer Press, Sayfa 13, London, 1990.

ŞAHİN, M., “İşletmelerin Stratejik Yönetimi”, Anadolu Üniversitesi Afyon İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yıllığı, Sayfa 1-2, 1992.

ŞİMŞEK Şerif, ÖĞÜT Adem, Hizmetler Sektöründe Bilgi ve Teknoloji Yönetimi: Türk Bankacılık ve Sigortacılık Sektöründe Bir Uygulama, 9.Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi, İstanbul 2001, S.857

ŞİMŞEK, M. Ş., Yönetim ve Organizasyon, Damla Ofset A.Ş., Sayfa 312-313, Konya, 1998.

THE OXFORD ENGLISH DİCTIONARY, 1961, V. 11, Oxford

TOPALOĞLU, M., TUNÇ, A., 1997, “Turizm İşletmelerinde Kriz Yönetimi”, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, Yıl:8, Sayı:1-2, İstanbul

TUTAR, H. 2001, Kriz Ve Stres Ortamında Yönetim, İstanbul

URIS, A. 1986, 101 Of The Greatest Ideas In Managament, John Wiley And Sons, Newyork

ÜLGEN, H. 1989, İşletmelerde Organizasyon İlkeleri Ve Uygulaması, İ.Ü İletişim Fakültesi Yayın No:2\2, İstanbul

WEBSTRE’S DICTIONARY; Massachusetts; G&C Merriam Company 1982

VELİYAHT, R., “Strategic Planning: Balancing Short-Run Performance And Longer Term Prospects”, Long Range Planning, Vol:25, No:3, Sayfa 88, 1992.

VERGİLİEL, M. T. 1996, Kriz Dönemlerinde İşletme Yönetimi, Ekim Kitapevi, Bursa

YAZICIOĞLU, Y. ve Erdoğan, S. (2004). Spss Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Detay Yayıncılık, Ankara

YILDIRIM, A. ve Şimşek, H. (2005). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, Seçkin Yayıncılık, Ankara

YOUNG, P. V. (1968), Bilimsel sosyal incelemeler ve araştırma, Çev. G. Bingöl ve N. İşçil, Ege Matbaası, Ankara

YOZGAT U., Duran F., (2001) “Strateji Geliştirme Sürecinde Üst Yönetim Bilgi Sistemleri Kullanımı (Gıda Sektörü Araştırması), 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, İstanbul, 2001.

YÜKSELCAN POLAT, D. 1997 İşletmelerde Kriz Yönetimi Ve Kriz Yönetimi Uygulamaları İle İlgili Örnekler, İ.Ü S.B.E. Yönetim Ve Organizasyon A.B.D Yayınlanmış Doktora Tezi

<http://www.efdergi.hacettepe.edu.tr/...ilgi/20/d6.htm>, 26.02.2009, 10:25

<http://www.me.metu.edu.tr/oda2k/aconfgen.htm>26.02.2009, 11:06

<http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=veritbn&kelimesec=289266>; 27.02.2009;

09:44

<http://www.kobitek.com/makale.php?id=83>, 16.03.2009, 09:25

EKLER

EK-1: ANKET FORMU

Merhaba. Ben Selçuk Üniversitesi, Halkla İlişkiler Bilim Dalı Yüksek lisans öğrencisiyim. Bu çalışmayı yüksek lisans bitirme tezim için yapmaktayım. Verilen cevaplar tarafımdan gizli tutulacaktır. Teşekkür ederim.

Günseli Nilhan PATAN

1. Yaşınız :
2. Cinsiyetiniz : ☐ **Kadın** ☐ **Erkek**
3. Görev/ Unvanınız : ☐Temsilci ☐Sorumlu ☐Uzman ☐Şef ☐Müdür ☐Diğer
4. Aylık Geliriniz / YTL :
5. Medeni Durumunuz : ☐ **Bekar** ☐ **Evli**
6. Eğitim durumunuz : ☐Ortaokul ☐Lise ☐Önlisans ☐lisans ☐Master/doktora
7. Çalıştığınız sektör :
☐Gıda ☐Sağlık ☐Tekstil ☐Makine Sanayi
☐İnşaat ☐Mobilya ☐Bilgisayar Yazılım ☐Diğer
 (belirtiniz.....)
8. Kaç yıldır iş hayatındasınız?
☐1-5 ☐6-10 ☐11-15 ☐16 ve üstü
9. İlk iş deneyiminiz hangi pozisyonda oldu?
☐Eleman ☐Temsilci ☐Sorumlu ☐Uzman ☐Şef ☐Müdür
10. Bu pozisyondaki deneyiminiz kaç yıldır
11. Bu sektördeki deneyiminiz kaç yıldır
12. Bu işyerindeki ne kadar süredir çalışıyorsunuz

13. Çalıştığınız süre içerisinde herhangi bir kriz durumuyla karşı karşıya kaldınız mı?

☐ Evet ☐ Hayır

14. Çalıştığınız sektördeki olan ya da olması muhtemel olan krizlerin ana sebebi nedir?

☐ Dönemsel talep artışı ve azalışı ☐ Fiyat esnekliği ☐ Basın

☐

Diğer(belirtiniz.....)

15. Belirttiğiniz kriz sebeplerine göre krizi önceden tahmin edebilme şansınız var mı?

☐ Evet ☐ Bazen ☐ Hayır

16. Belirttiğiniz kriz sebeplerinin önceden önlemleri var mı varsa belirtiniz?

☐ Evet..... ☐ Hayır

17. Çalıştığınız pozisyonda size verilen yetkilerle kriz anında müdahale etme olanağınız var mı?

☐ Evet ☐ Bazen ☐ Hayır

18. Çalıştığınız işletmenin sınıfına göre kriz tahmin edebilme oranlarınız var mı ?

☐ Evet ☐ Bazen ☐ Hayır

19. İşletmenizde kriz yönetimi ekibi var mı?

☐ Evet var ☐ Hayır yok

20. Kriz planlama ekibi varsa ekipte kimle bulunuyor?

☐ Yok ☐ Birim yöneticileri ☐ Şefler ☐ İş yapan temsilci/eleman ☐

Diğer....

21.Aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katılıp katılmadığınızı belirtiniz	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
Yaşamın iyice karmaşık bir hal aldığı günümüzde iş hayatı gittikçe zorlaşmaktadır.				
İş hayatındaki karmaşıklığı gidermek için düzenlilik ve plan adı altında çalışmalar yapılmalıdır.				
İşimizi ve kendimizi, mikro ve makro planda düzen altına almaya çalışmalıyız.				
Plana ve onun sonucunda ki düzene karşı içimizde güdüsel bir istek vardır.				
Yaşamımda gelecek korkusunu hissediyorum.				
Sürekli geleceği kontrol etme arzusu taşımakta fayda var.				
İnsan için iyi bir planlama gelecek endişesinden belli ölçüde alıkoyar.				

22. İşletmenizin kriz öncesinde/sonrasında uyguladıkları stratejik planları bulunuyor mu varsa kısaca anlatınız?

.....



T.C.

SELÇUK ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Özgeçmiş

Adı Soyadı:	Günseli Nilhan Patan			
Doğum Yeri:	İstanbul			
Doğum Tarihi:	11.08.1983			
Medeni Durumu:	Evli			
Öğrenim Durumu				
Derece	Okulun Adı	Program	Yer	Yıl
İlköğretim	Kaledere İlköğretim		Ünye	1995
Ortaöğretim	İmam Hatip		Merzifon	1997
Lise	İmam Hatip		Ünye	2000
Lisans	Selçuk Üniversitesi		Konya	2006
Yüksek Lisans	Selçuk Üniversitesi		Konya	...
Becerileri:	Doğru karar verebilen, ileri görüşlü, pozitif çözümleme yapabilen, uygulamalı (pratik) yaklaşımları ağır basan.			
İlgi Alanları:	Seyehat, spor (Tenis), Tarih, Sosyal psikoloji			
İş Deneyimi:	Halkla ilişkiler uzmanı, Bankacılık hizmetleri			
Aldığı Ödüller:	Aydın Doğan Genç İletişimciler 2. lik ve 3. lük ödülü (internete uyarlanmış proje)			
Hakkımda bilgi almak için önerebileceğim şahıslar:	Burak Aziz Vatansever			
Tel:	506-287 44 54			
E-Posta:	burakazizvatansever@hotmail.com			
Adres	7. cad. 1. kısım Beykoop Ödül konut A Blok Daire:58 BEYLİKDÜZÜ - İSTANBUL			