

**İŞLETMELERDE KRİZ YÖNETİMİ UYGULAMALARI
VE KAYSERİ TEKSTİL VE GİYİM İŞLETMELERİNDE
BİR ARAŞTIRMA**

Gül YİĞİTOĞLU

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İşletme Anabilim Dalı
Danışman: Prof. Dr. Güneş BERBEROĞLU**

**Eskişehir
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Ağustos 2003**

**Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü**

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

İŞLETMELERDE KRİZ YÖNETİMİ UYGULAMALARI VE KAYSERİ TEKSTİL VE GİYİM İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Gül YİĞİTOĞLU

İşletme Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ağustos 2003

Danışman: Prof. Dr. Güneş BERBEROĞLU

Hızla değişen ve gelişen dünyada ayakta kalabilmek için işletmelerin, stratejik yönetim çalışmalarına ağırlık vermeleri ve karşılaşılabilecekleri her ortam için hazırlıklı olmaları gerekmektedir. Bu çalışmada, stratejik yönetim konuları içinde yer alan, işletmelerde kriz yönetimi uygulamalarına ve bu kapsamda Kayseri il sınırları içinde faaliyet gösteren tekstil ve giyim işletmeleri üzerinde yapılan bir araştırmaya yer verilmiştir. Amaç, Kayseri’de faaliyet gösteren tekstil ve giyim işletmelerinin yaşadıkları krizleri, bu krizlerden etkilenme derecelerini, uyguladıkları kriz yönetim türünü ve kriz dönemlerinde izledikleri politika ve stratejileri tespit etmektir. Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırma kapsamında farklı ölçeklerde 83 işletme yer almaktadır.

Araştırma sonucunda, Kayseri’de faaliyet gösteren tekstil ve giyim işletmelerinin, sektörlerinde deneyimli olmalarına rağmen kriz yaşadıkları ve kriz etkilerini atlatabilmek için en az bir yıla ihtiyaç duydukları tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan işletmelerin çoğu kriz dönemlerinde reaktif kriz yönetim türünü uygulamaktadırlar.

Sonuç olarak, kriz dönemlerini başarıyla yönetebilmeleri için işletmelerin kriz yönetim sürecini, genel yönetim stratejileri arasına almaları gerekmektedir.

ABSTRACT

In a changing and developing world, in order not to collapse, businesses have to focus on strategic management studies and have to be ready for every state that they will face up to. In this study, the applications of crisis management in business that is the part of strategic management and as a concept the research about textile and clothing firms in the province of Kayseri are examined. The aim is to determine the crisis which the textile and clothing firms in Kayseri have the effects of degress of the crisis, the kind of crisis management they carry out and the policy and strategies that are followed by the firms. In this study a public survey method has been used. 83 firms of different sizes of textile and clothing sector are selected within the scope of this research.

The result of the research indicates that, in spite of their experiences in their own sector, the textile and clothing firms in Kayseri pass through crisis and they needs at least one year to overcome the crisis effects. A large number of firms that are included this survey practice reactive crisis management method in this crisis conditions.

As a result, businesses have to put crisis managenet process into their general management strategies to administer the crisis period successfully.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Gül YİĞİTOĞLU'nun "İşletmelerde Kriz Yönetimi Uygulamaları ve Kayseri Tekstil ve Giyim İşletmelerinde" Bir Araştırma başlıklı tezi 16 Eylül 2003 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, İşletme (Yönetim ve Organizasyon) Anabilim Dalında, yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

- Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.Güneş BERBEROĞLU
Üye : Prof.Dr.İnan ÖZALP
Üye : Doç.Dr.Leman BİLGİN

Prof.Dr. Numan AYDIN
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü



Prof. Dr. Numan Aydın
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın hazırlanması sırasında değerli fikirlerinden yararlandığım danışman hocam Sayın Prof. Dr. Güneş BERBEROĞLU, Sayın Yrd. Doç. Dr. Mahmut ÖZDEVECİOĞLU, Sayın Yrd. Doç. Dr. Soner TASLAK ve Sayın Arş. Gör. Ramazan KURTOĞLU'na teşekkür ederim.

Bu çalışmayı tamamlayabilmem için bana maddi destek sağlayan Kayseri Sanayi Odası'na, manevi desteklerini esirgemeyen aileme ve dostlarıma teşekkür ederim.

Gül YİĞİTOĞLU

TABLOLAR LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 3.1. İşletmelerin Hukuki Yapılarına Göre Dağılımı.....	74
Tablo 3.2. İşletmelerin Personel Sayılarının Dağılımı.....	74
Tablo 3.3. İşletmelerin İhracat Boyutlarına Göre Dağılımı.....	75
Tablo 3.4. İşletmelerin İthalat Boyutlarına Göre Dağılımı	75
Tablo 3.5. İşletmelerin Faaliyet Gösterdikleri Sanayi Dallarının Dağılımı.....	76
Tablo 3.6. İşletmelerin Faaliyet Gösterdikleri Sanayi Dallarının Yıl Olarak Dağılımı.....	76
Tablo 3.7. İşletme Yöneticilerinin Cinsiyetine Göre Dağılımı	77
Tablo 3.8. İşletme Yöneticilerinin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı	77
Tablo 3.9. İşletme Yöneticilerinin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları.....	78
Tablo 3.10. İşletme Yöneticilerinin Görevlerine Göre Dağılımı.....	78
Tablo 3.11. İşletmelerde Kriz Boyutlarının Dağılımı	79
Tablo 3.12. İşletmelerin Yaşadıkları Kriz Türlerinin Dağılımı.....	79
Tablo 3.13. İşletmelerde Krize Neden Olan Faktörlerin Dağılımı	80
Tablo 3.14. Krize Neden Olan İşletme Dışı Çevre Faktörlerinin Dağılımı.....	81
Tablo 3.15. Krize Neden Olan İşletme İçi Çevre Faktörlerinin Dağılımı.....	82
Tablo 3.16. Krizin Örgütsel Yapı Üzerindeki Olumlu Etkilerinin Dağılımı.....	83
Tablo 3.17. Krizin Örgütsel Yapı Üzerindeki Olumsuz Etkilerinin Dağılımı.....	85
Tablo 3.18. Krize Cevap Verme ve Değişikliklere Uyum Sağlamada Kullanılan Tekniklerin Dağılımı.....	86
Tablo 3.19. Krizin İşletmeler Üzerinde Etkili Olduğu Süre Dağılımı.....	87
Tablo 3.20. Kriz Dönemlerinde İşletmelerde Benimsenen Yönetim Türlerinin Dağılımı.....	88
Tablo 3.21. İşletme Yöneticilerinin Kriz Yönetimi Uygulamaları ile İlgili Görüşlerinin Ortalamaları.....	89
Tablo 3.22. İşletme Yöneticilerinin Kriz Yönetimi Uygulamaları ile İlgili Görüşlerinin Yüzde Olarak Dağılımı.....	90

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1.1. Kriz ve Krizin Diğer Benzer Kavramlarla Olan İlişkisi.....	7
Şekil 1.2. Krizin Oluşumu	12
Şekil 1.3. İşletmenin Dış Çevresiyle İlgili Kriz Faktörleri.....	14
Şekil 2.1. Krizin Örgüt Üzerindeki Olumsuz Sonuçları.....	36
Şekil.2.2. Kriz Yönetim Modeli.....	42

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZ.....	ii
ABSTRACT.....	iii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
ÖZGEÇMİŞ.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KRİZ KAVRAMI İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER

1. KRİZİN TANIMI VE BENZER KAVRAMLARLA OLAN İLİŞKİSİ.....	2
1.1. Problem ve Kriz.....	4
1.2. Çatışma ve Kriz.....	5
1.3. Teknik Arıza ve Kriz.....	6
1.4. Felaket ve Kriz.....	7
2. KRİZ TÜRLERİ VE ÖZELLİKLERİ.....	8
2.1. Kriz Türleri.....	8
2.2. Krizin Özellikleri.....	10
3. İŞLETMELERDE KRİZ ORTAMINA NEDEN OLAN FAKTÖRLER.....	12
3.1. İşletme Dışı Çevre Faktörleri.....	12
3.1.1. Doğal Faktörler.....	14

3.1.2. Ekonomik Faktörler	15
3.1.3. Politik ve Yasal Faktörler	16
3.1.4. Toplumsal Yapı.....	16
3.1.5. Teknolojik Faktörler.....	17
3.1.6. Diğer Faktörler.....	18
3.2. İşletme İçi Çevre Faktörleri.....	20
3.2.1. Tepe Yönetimin Yetersizliği.....	21
3.2.2. Bilgi Toplama ve Değerlemede Yetersizlik	22
3.2.3. Geçmiş Olaylar ve Deneyimler.....	23
3.2.4. İşletmenin Hayat Safhası.....	24
3.2.5. Stratejik Planların Oluşturulmasında ve Uygulanmasında Yapılan Hatalar.....	24
3.2.6. İşletmenin Diğer Uygulamaları.....	26
3.3. Kriz Ortamına Neden Olan İç ve Dış Çevre Faktörlerinin Etkileşimi	27

İKİNCİ BÖLÜM

KRİZ SÜRECİNİN AŞAMALARI VE YÖNETİMİ

1. KRİZ SÜRECİNİN AŞAMALARI.....	28
1.1. Körleştirilmiş Aşama (Gizli Kriz Aşaması).....	28
1.2. Hareketsizlik ve Kriz Yalanlama Aşaması.....	29
1.3. Hatalı Tedbir Aşaması.....	30
1.4. Kriz Aşaması.....	31
1.5. Dağılma Aşaması (Örgütün Çökme Aşaması).....	31
2. KRİZİN SONUÇLARI.....	32
2.1. Krizin Olumlu Sonuçları.....	32
2.2. Krizin Olumsuz Sonuçları.....	33

3. KRİZ YÖNETİMİNİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ.....	36
3.1. Kriz Yönetiminin Tanımı.....	37
3.2. Kriz Yönetiminin Özellikleri.....	38
3.3. Kriz Yönetim Türleri	40
4. KRİZ YÖNETİM SÜRECİ VE İŞLETMELERDE KRİZ YÖNETİMİ KAPSAMINDA UYGULANAN POLİTİKA VE STRATEJİLER.....	41
4.1.Kriz Sinyalinin Alınması.....	42
4.1.1. İşletmelerde Olası Krizlerin Belirlenmesi.....	44
4.2.Kriz Hazırlık ve Krizi Önleme.....	45
4.2.1. Kriz Yönetim Planının Hazırlanması.....	47
4.2.2. Kriz El Kitabının Hazırlanması.....	49
4.2.3. Kriz Yönetim Ekibinin Kurulması.....	50
4.2.4. Kriz Yönetim Merkezinin Kurulması.....	51
4.2.5. Planın Test Edilmesi ve Eğitim	52
4.3.Krizin Kontrol Altına Alınması.....	54
4.3.1. Kriz İletişimi.....	55
4.3.1.1. Medya ile İlişkiler.....	56
4.3.1.2. Diğer Çıkar Gruplarıyla İlişkiler.....	57
4.4.Denge Durumuna Dönüş (İyileşme).....	59
4.5.Öğrenme ve Değerlendirme.....	60
5. KRİZ YÖNETİMİNDE DEĞİŞİMLERE CEVAP VERME VE UYUM SAĞLAMADA KULLANILAN TEKNİKLER.....	61
5.1.Erken Uyarı Sistemi.....	61
5.2.Sıfır Tabanlı Bütçeleme.....	64
5.3.Örgüt Geliştirme.....	65
5.4.Sürekli İç ve Dış Çevre Analizi	68
5.5.Dinamik Planlama	69

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
KAYSERİ TEKSTİL VE GİYİM İŞLETMELERİ ÜZERİNDE YAPILAN
ARAŞTIRMA ÇALIŞMASI

1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	72
2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI.....	72
3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	73
4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	73
4.1. Kurumsal Bilgiler	74
4.2. Yöneticilerin Demografik Özellikleri.....	76
4.3. Araştırma Kapsamında Yer Alan İşletmelerde Kriz.....	78
4.4. Araştırma Kapsamında Yer Alan İşletmelerde Kriz Yönetimi.....	85
4.5. İşletme Yöneticilerinin Kriz Yönetimi Uygulamaları ile İlgili Görüşleri	88
5. ARAŞTIRMA VERİLERİ İLE İLGİLİ GENEL YORUM VE ÖNERİLER	91
SONUÇ	95
EK: ANKET FORMU	97
KAYNAKÇA.....	101

BİRİNCİ BÖLÜM

KRİZ KAVRAMI İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER

1. KRİZİN TANIMI VE BENZER KAVRAMLARLA OLAN İLİŞKİSİ

Farklı disiplinlerce ele alınan ve kökeni Yunanca “krisis” kelimesine dayanan kriz kavramının bugüne kadar tıp, psikoloji, politika, ekonomi ve işletme bilimlerinde pek çok değişik tanımı yapılmıştır. Farklı tanımların yapılma nedeni, her bilimin farklı konularla ilgilenmesidir.

Tıp ve psikoloji bilimlerine göre kriz; bir hastalık veya kişisel bir gelişim sürecinde meydana gelen belirgin bir kötüye gidiş veya hassas bir dönüm noktası olarak tanımlanır.

Politika biliminde kriz; karar birimine ait temel amaçların tehdit edildiği bir süreçtir¹.

Ekonomi biliminde ise kriz; herhangi bir mal, hizmet, üretim faktörü veya döviz piyasasındaki fiyat ve/veya miktarlarda, kabul edilebilir bir değişim sınırının ötesinde gerçekleşen şiddetli dalgalanmalardır². Ekonomik krizler çok değişik şekillerde ortaya çıkabilir. Arz-talep dengesizliği veya ekonominin reel kesimi ile parasal kesimi arasındaki uyumsuzluk³, üretimde hızlı daralma, fiyatlarda ani düşme, iflas, işsizlik oranında ani artış, ücretlerde gerileme, borsada çöküş ve banka krizleri ekonomik krizlere örnek olarak verilebilir⁴.

¹ Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar & Yeni Yaklaşımlar**, (İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2001), s.227.

² Aykut Kibritçioğlu, “Türkiye’de Ekonomik Krizler ve Hükümetler, 1969-2001”, <http://www.econturk.org/Turkiyeekonomisi/ytd-kibritcioglu.pdf> (18.05.2002).

³ Osman Altuğ, “Kriz Döneminde Şirket Yönetimi”, **Ekonomik Trend Dergisi**, Yıl:2, Sayı:23 (5-11 Haziran 1994), s.38.

⁴ Coşkun Can Aktan, “Kriz Yönetimi”, http://members.nbci.com/toplamkalite/toplam_kalite_felsefesi/aktan_kriz_yonetimi.pdf (20.12.2001).

İşletme bilimi açısından ele alındığında ise krizin genel kabul görecekt kesin bir tanımını yapmak oldukça güçtür. İşletme yönetimi literatüründe kriz kavramının yerine endişe, stres, felaket, panik gibi kavramların da kullanılıyor olması, tanım yapmayı daha da zorlaştırmaktadır⁵.

Kriz kısaca, istenilmeyen sonuçlar veren planlanmamış olayların, birbiri ardına gelmesidir şeklinde tanımlanabilir⁶.

Kriz, beklenilmeyen ve önceden sezilemeyen, çabuk ve acele cevap verilmesi gereken, işletmenin önleme ve uyum mekanizmalarını etkisiz hale getirerek mevcut değerlerini, amaçlarını ve varsayımlarını tehdit eden bir gerilim durumudur⁷.

Janet Wolhberg krizi, örgütsel bir problemin etkilediği alanın hızla en yüksek noktaya doğru ilerlemesidir şeklinde tanımlamıştır⁸.

Kriz; bir örgütte karar veren birimlerin üst düzeydeki amaçlarını tehdit eden, karar verilip uygulamaya geçilmeden önceki süreyi kısıtlayan ve oluşumu ile karar veren kişiler üzerinde sürpriz nitelik taşıyan bir durumdur⁹.

Kriz döneminde örgütün ayakta kalabilmesi, hedeflerin gözden geçirilmesine, stratejilerin ve politikaların incelenerek kurumun krizden zararsız ya da en az zararlı çıkacağı yolun doğru ve zamanında tayin edilebilmesine bağlıdır.

Kriz süresince her anın ve kararın büyük önemi vardır. Yönetimsel kararsızlıklar ve yönetimde yaşanan panik, zincirleme yapılacak karar ve yaklaşım hatalarına neden olabilir. Bu durumsa örgüte büyük zarar verebilir¹⁰.

Kriz her örgütün yaşamı boyunca karşılaşılabileceği bir durum olduğundan, yöneticilerin bunu bilmesi ve krize karşı hazırlıklı olması gerekmektedir. Mitroff,

⁵ Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, (Beşinci Basım. İstanbul: Beta Basım Yayın, 1998), s.383.

⁶ Geary W. Sikich, "It Can't Happen Here: All Hazards Crisis Management Planning", (PennWell Books), <http://palimpsest.stanford.edu/byauth/sikich/allhz.html> (24.09.2002).

⁷ Nurullah Genç ve Osman Demirdöğen, **Yönetim El Kitabı**, (Erzurum: Birey Yayıncılık, 1994), s.126.

⁸ Janet W. Wolhberg ve Thomas C. Head, **Organizational Behaviour: Cases Exercises Reading and An Extended Simulation**, (Boston: Mifflin Company, 1989), s.359.

⁹ Erramel Mahmoud ve Bourn Michael, "The Role of Accounting Information Systems in an Organization Experiencing Financial Crisis," **Accounting Organization and Society**, Vol:15, Is: 5, 1990, s. 339.

¹⁰ Tangram Yönetim ve Danışmanlık, <http://www.tangram.com.tr/kriz.htm> (23.11.2001).

işletme yöneticilerine bir anket yaparak krizi tanımlamalarını istediğinde yöneticiler krizi;

- Çok önemli,
- Hemen ilgi isteyen,
- Sürpriz,
- Bir şeyler yapılmasını gerektiren,
- İşletmenin kontrolü dışında gerçekleşerek, işletmenin varlığını ve ürününü tehdit eden her an ve olaydır şeklinde tanımlayarak, beş ayrı boyutta ele almışlardır¹¹.

Kriz, işletme içi ve/veya dışı beklenmedik, dikkate alınmayan, önlem almakta geç kalınan sorun ve tehditlerin, işletme kârlılığını ve/veya sürekliliğini ciddi bir şekilde tehdit altına aldığı anda yöneticiler veya iş ortaklıklarınca durumun farkına varılması ile meydana gelir. Sorun veya tehditin boyutu, kapsam ve derinliği krizin önem derecesini ve çözüm önceliğini oluşturur¹².

Farklı yazarlar tarafından farklı yönleriyle ele alınan krizin bütün bu tanımlamalardaki ortak noktası; örgüt varlığının tehlikeye girmesi sonucu, faaliyetlerin gereği gibi yerine getirilememesidir.

Kriz kavramı genellikle problem, çatışma, teknik arıza, felaket gibi bazı kavramlarla karıştırılmaktadır. Bu kavramlar kriz kelimesinin ancak bir bölümünü veya sebeplerini içermektedir. Aşağıda bu kavramların tanımlanmasına ve şekil yardımıyla krizle aralarındaki farklılıkların belirlenmesine yer verilecektir.

1.1. Problem ve Kriz

Problem, beklenen durumlar veya sonuçlarla, gerçekleşen durumlar veya sonuçlar arasındaki farktır.

Problem, kriz gibi örgüt varlığını tehdit etmemekte, sadece etkinlikte azalmaya neden olmaktadır. Ancak, çözümlenemeyen problemler önemli bir kriz nedeni

¹¹ Ian Mitroff, "From Crisisprone to Crisis Prepared a Framework for Crisis Management", *Academy of Management Executive*, Vol:7, Num:1 (February 1993), s.49.

¹² Fahrettin Otluoğlu, *Kriz Yönetimi El Kitabı*, http://www.yenibir.com/articledisplay_sirketinizitaniyin/0,,lmt~1@lc~1@viewid~2293,00.asp (09.12.2001).

olduğundan, yönetimdeki problemlerin aynı zamanda bir kriz habercisi olduğu söylenebilir. Örgütün iç ve dış çevresinde ortaya çıkan problemler, zaman zaman tehlikeli huzursuzluklar meydana getirebilir. Sonuç olarak, çözülmesi gereken bir veya birden fazla problem, örgüt hayatını tehlikeye sokar ve bu problemlerin kısa sürede çözülmemeleri örgütün kriz ortamına girmesine neden olabilir¹³.

Önemli bir problem çözümü ve kriz önleme yöntemiyle ilgili olarak ilginç bir olay ABD’de yaşanmıştır. Dünyanın en ünlü hamburgercisi olan McDonald’s, Ray Kroc adındaki girişimcinin yöneticilerini, bayilerini ve kendisine mal verenleri seçmekteki ve yönlendirmekteki becerisinden kaynaklanan üstün bir başarı elde etmiştir. Kroc, kalp krizi geçirince, başkanlığı Freed Turner’e devretmiş, zaman zaman patronunun da isteklerini yerine getirmeye özen göstererek çalışmalara Turner devam etmiştir. 1970’de Kent State Üniversitesi’nde çıkan olaylarda dört gösterici öldürülünce, öğrenciler tüm bayrakların yarıya indirilmesini istemiştir. Fakat, patron Kroc, üniversitedeki McDonald’s bayrağını indirtmemek için diretince, Turner, patronu Kroc’un iradesini de çiğnemediği soruna şöyle bir çözüm getirirerek, oradaki işletmeciye şu talimatı vermiştir: “Ekmek kamyonunu al ve bayrak direğine çarparak, direği devir!”. Görüldüğü gibi örgüt yaşamında pek çok problemle karşı karşıya kalınmaktadır. Ancak önemli olan, en uygun çözümü bulabilmektir. Turner bulduğu çözümle hem patronunu kırmamış hem öğrencilerin isteklerini yerine getirmiş hem de müşterilerini kaybetmemiştir¹⁴.

1.2. Çatışma ve Kriz

Çatışma, iki veya daha fazla kişi ya da grup arasındaki hedef, istek, amaç veya güdüler süreci gibi çeşitli nedenlerden kaynaklanan anlaşmazlıkların temelde birbiriyle uyumlu olmamasıdır¹⁵ şeklinde tanımlanabilir. Çatışmanın temel unsurları arasında anlaşmazlık, zıtlık, uyumsuzluk ve birbirine ters düşme yer almaktadır. Bu unsurların esas olduğu bir ortamda ise taraflar kendi çıkarlarını gerçekleştirmek veya kendi görüşlerini kabul ettirmek isteyeceklerdir¹⁶.

¹³ Nurullah Genç, *Zirveye Götüren Yol Yönetim*, (İstanbul: Timaş Yayınevi, 1994), s.191.

¹⁴ Ömer Peker ve Nihat Aytürk, *Etkili Yönetim Becerileri*, (Ankara: Yargı Yayınevi, 2000), s.387-388.

¹⁵ Andrew Dubrin, *Personnel and Human Resource Management*, (New York: 1991), s.330.

¹⁶ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, (Yedinci Basım. İstanbul: Beta Basım Yayım, 1999), s.490.

Modern yönetim ve organizasyon anlayışına göre, örgütler birer açık sistem olarak ele alınmakta, dolayısıyla bu tür sistemlerde çatışma kaçınılmaz bir sonuç olarak örgütlerin karşısına çıkmaktadır. Kontrollü çatışmalar yeni fikirlerin oluşması için iyi bir ortam yaratabilir. Ancak yenilik, değişim ve yaratıcılığı teşvik ederek performansı olumlu yönde etkileyen çatışmaların süreklilik göstermesi halinde, yaşanan çatışmalar bazı olumsuzluklara neden olur. Kararların gecikmesi veya verilememesi, projelerin sonuçlandırılmaması, sorunların çözümünde yetersiz kalınması gibi olumsuzluklar çatışmaları süreklileştirerek örgüt varlığını tehlikeye sokar. Fakat; çatışmalar her zaman örgüt varlığını tehdit etmez. Belirli bir düzeyi aşmayan çatışmalar matriks yapıdaki örgütlerde kullanılmaktadır. Bu çatışmaların süreklilik göstermesi halinde ise kriz ortaya çıkmaktadır. Özellikle üst yönetim kademesindeki çatışmalar, krize büyük çapta zemin hazırlamaktadır. 2001 Şubat ayında siyasilerin MGK toplantısında yaşadıkları gerginliği kamuoyuna yansıtılmalarıyla tetiklenen ekonomik ve finansal kriz, üst yönetim kademesindeki çatışmaların krize neden olmasına örnek olarak verilebilir.

Çatışmalara çeşitli faktörler neden olabilir. Kaynak paylaşımındaki dengesizlikler, amaç farklılıkları, iletişim eksiklikleri, statü farklılıkları, yöneticinin tarzı, fayda sağlama mücadeleleri, kişilik farklılıkları, yenilik ve daha bir çok faktör çatışma sebebi olarak ele alınır. Bu faktörlerin herhangi birinden kaynaklanan çatışma, eğer örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesine imkan sağlıyorsa, faydalı; örgüt amaçlarını engelliyorsa faydasızdır¹⁷.

1.3. Teknik Arıza ve Kriz

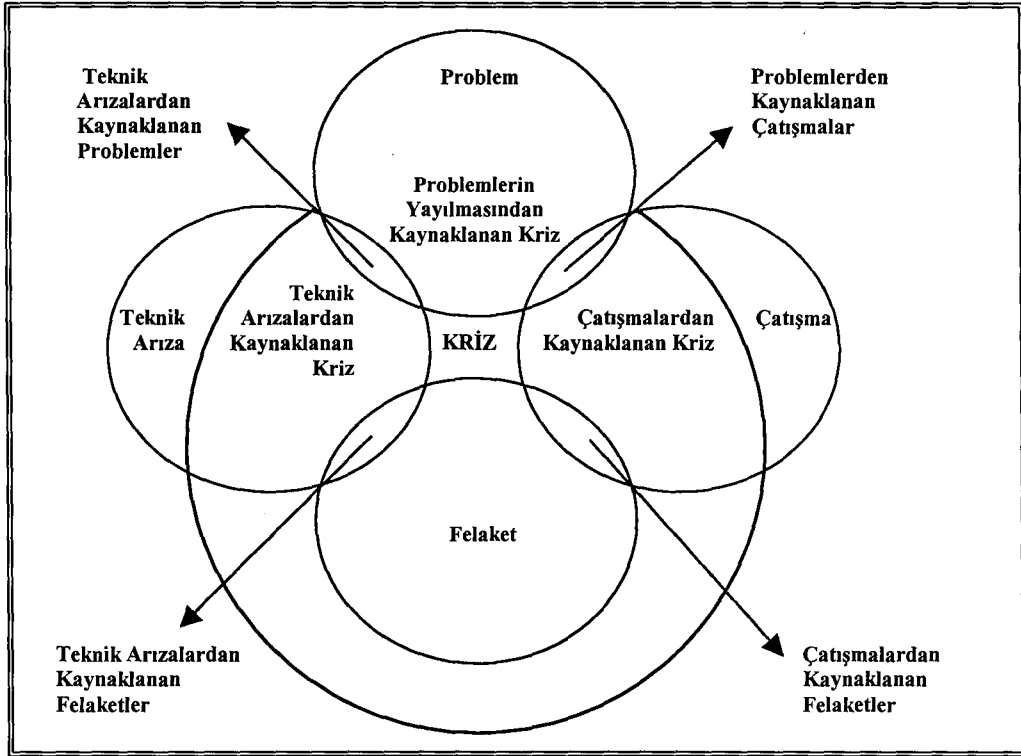
Teknik arıza, işletmenin teknik donanımında oluşan fonksiyonel bozukluklardır. Teknik arızanın oluşması örgütün işleyişinde aksaklıklara neden olur. Ancak örgütün temel amaçlarını gerçekleştirmesini imkansız hale getirmez. Teknik arızaların zamanında fark edilmemesi, gerekli önlemlerin alınmaması ve bu arızaların devam etmesi halinde kriz meydana gelir.

¹⁷ Genç, a.g.e., s.70.

1.4.Felaket ve Kriz

Felaketler, engellenmesi olanaksız krizlerdir.

Kriz anında örgütün varlığını sürdürmesi tehlikeye girerken, felaket anında örgütün varlığını devam ettirme şansı kalmayabilir¹⁸.



Şekil 1.1. Kriz ve Krizin Diğer Benzer Kavramlarla Olan İlişkisi

Kaynak: Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar & Yeni Yaklaşımlar**, (İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2001), s.233'den yararlanılarak hazırlanmıştır.

¹⁸ Ataman, a.g.e., s.232.

2.KRİZ TÜRLERİ VE ÖZELLİKLERİ

2.1.Kriz Türleri

Değişik şekillerde sınıflandırılan kriz türleri sayılamayacak kadar çok çeşitlidir. Dolayısıyla örgütlerin bu krizlerin tamamına hazırlıklı olmaları beklenemez. Literatürde zaten yönetilebilen kriz türleri sınırlandırılmıştır¹⁹.

Doğal afetler, ekonomik krizler, sanayi felaketleri, sistem ve makinelerin çökmesi, kriminal saldırılar, imaj ve itibar zedelenmesi, kritik bilgi kaybı ve sağlık krizleri gibi kriz türleri temel varsayımları sarsan yönetim krizlerine neden olmaktadır. Örneğin; Uzakdoğu krizi tüm ekonominin özellikle de tekstil sektörünün yapısını değiştirmiş ve bunun sonucunda sayısız şirket iflas etmiştir. Rusya krizi Laleli piyasasını silmiş ve ihracata yönelik üretim yapan deri sektörünü küçültmüştür. Halkın herhangi bir yaptırım veya telkin olmadan İtalyan mallarını boykotu, kurumsallaşmış yolsuzluğu görünür kılan “kaset krizi” ve Susurluk kazası bazı kişi, şirket yöneticileri ve şirketlere yeniden kazanılması zor olan itibar kaybını beraberinde getirmiştir. Görüldüğü gibi bir kriz türü başka bir kriz türü kapsamına girebilir veya herhangi bir kriz türü diğer bir kriz türünün sebebi veya sonucu olabilir. Ayrıca bir alanda ortaya çıkan bir krizin kolaylıkla başka bir alana sıçraması da mümkündür. Örneğin; Marmara Bölgesi depremi başka krizleri de üretmiştir. TÜPRAŞ'ta yangın çıkması ve afetlerden dolayı eleştirilen KIZILAY yönetiminin toptan değişmesi, bölge belediye başkanlarından birinin yanlış yapılanma ile ilgili suçlanması gibi pek çok farklı kriz türleri birbirine bağlı olarak meydana gelmiştir²⁰.

Aşağıda çeşitli şekillerde ele alınan kriz türlerine yer verilecektir:

Low ve David'e göre genel anlamda 5 kriz türü vardır:

- **Dışsal Ekonomik Saldırıları:** Örgütün ekonomik ve finansal yapısını tehdit eden saldırılardır. Boykotlar, gasp, rüşvet ve fabrika ya da şirket binası çevresinde silahlı saldırı yapılması gibi...

¹⁹ Ian I. Mitroff ve Christine M. Pearson, **Crisis Management**, (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1993), s.9.

²⁰ Oğuz Babüroğlu, “Kriz Süreci Yönetiminde Yeni Bir Paradigmaya Doğru”, <http://www.aramasearch.com/altbolum.asp?sayfa=kriz> (17.11.2002).

- **Dışsal Bilgiye Dayalı Saldırıları:** Örgüt dışından gelen ve örgütün güvenli bilgilerini ele geçirmeyi hedefleyen saldırıların tümüdür. Güvenli bilgilerin çalınması ve hasar verici dedikoduların yayılması gibi...
- **İşin Durması:** Fabrika içinde önemli ekipman ve birimlerde, stresten dolayı işgörenlerin çalışmaması ve beklenilmeyen istifalar sonucu işin durmasıdır.
- **Psikopatoloji:** Suça dayalı yapılan davranışları içerir. Sabotaj, yönetici kaçırma, cinsel taciz ve mamule hasar verme gibi...
- **İnsan Kaynakları Faktörleri:** Çalışanlardaki moral düşüklüğü, yöneticinin değişmesi ve mesleki yanlışlıklar insan kaynakları faktörlerine örnek olarak verilebilir²¹.

Lockhead Martin firmasının (ABD) tepe yöneticisi Norman Augustine iş dünyasındaki kriz türlerini şöyle ifade etmektedir:

- **Ürün Krizleri:** Bir bira şişesinde fare bulunması gibi yönetimin kontrolü dışında ortaya çıkan krizlerdir.
- **Kazalardan Doğan Krizler:** Yaşanan kazaların ölümle son bulması sonucu meydana gelen krizlerdir. Bu kazaların çoğu teknolojidir.

1967'de Applu uzay aracı yangını, 1979'da Three Mile Island'da meydana gelen nükleer reaktör kazası, 1986'da uzay mekiği Challenger faciası ve Bhopal'de gaz sızması sonucu binlerce kişinin ölmesi kazalardan doğan krizlere örnek olarak verilebilir. Bunlar daha önce belirtildiği gibi teknolojik mühendislik kazalarıdır.

- **İşçi – İşveren Uyuşmazlıklarının Neden Olduğu Krizler**
- **Finansal Zorlukları Ekonomik Koşulların Yarattığı Krizler:** Ekonomik sarsıntılar ve ani pazar dalgalanmaları gibi...
- **Rehine Krizleri:** Uçak kaçırma, adam kaçırma gibi eylemlerden dolayı ortaya çıkan krizlerdir²².

Her krizin kendine has özellikleri vardır. Bu nedenle yapılan sınıflandırmalarda benzer ya da farklı yönler olduğu görülmektedir.

²¹ Melek Vergiliel Tüz, **Kriz ve İşletme Yönetimi**, (İstanbul: Alfa Basım Yayım, 2001), ss.11-12.

²² Banu Talukan, Kadir Akturan, "Kriz Yönetimi",

<http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/organizasyon/KrizYonetimi.htm> (06.04.2002).

2.2. Krizin Özellikleri

Krizleri normal durumlardan ayıran özellikleri şunlardır:

- Kriz olağandışı bir durumdur.
- Krizler, farklı yerlerde ve farklı zamanlarda meydana gelen birbirine bağlı birçok olaydan ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla her olay, bir diğer olaya basamak oluşturmakta ve krizin derecesi bu olaylara bağlı olarak artmaktadır.
- Kriz hassas ve kritik bir durumdur. Dolayısıyla yanlış uygulamalar işletmeyi yok olma tehlikesiyle karşı karşıya bırakabilir²³.
- Kriz bazılarında göre beklenmeyen bazılarında göre önceden sinyal verdiği halde belirtileri geç ve yanlış anlaşılabilir bir durumdur²⁴.

Mc Donald Douglas (MD) firması, verdiği yanlış kararlar sonrası önemli bir krizle karşı karşıya kalmıştır. MD firması Ontario'da kargo kapısındaki bir problem sonucu düştüğü sanılan DC10 felaketinden sonra, DC10 uçaklarının dizaynını yeniden kontrol etmeyi reddetmiştir. MD firması bu çalışmayı yapabilmek için yeterli sayıda personelinin olmadığını ve bu sorumluluğu tek başına yüklenmemesi gerektiğini savunmuştur. Altı gün sonra Türk Hava Yolları'na ait Paris'ten kalkan MD firması tarafından üretilmiş olan bir DC10 düşmüş, 346 yolcu hayatını kaybetmiştir. Kaza sonrasında soruşturma açılmış ve hayatını kaybeden 200 kişinin yakını üretici firma MD'ye dava açmıştır. Bir yıl sonra Wall Street Journal'da, MD firmasının ürettiği uçakların kilit mekanizmalarında hata olduğu tespit edilmiştir²⁵.

- Krizler bulaşıcı bir hastalık gibi yayılma etkisi gösterirler. Herhangi bir örgütte ortaya çıkan bir kriz, örgütün ilişki içinde olduğu diğer örgütleri de krize sokabilir²⁶

²³ Gürkan Haşit, *İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması*, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 1177, 2000), ss.9-10.

²⁴ Halil Yıldırım, "Kriz Yönetimi",

<http://server.karaelmas.edu.tr/bilim/CAYCUMA%20%C4%B0.%C4%B0.B.FAK/H.YILDIRIM/KR%C4%B0Z%20Y%C3%96NET%20M%C4%B0.doc> (12.04.2002).

²⁵ Derya Çiftçi, "Havayolu İşletmelerinde Kriz Yönetimi ve Bir Model Önerisi", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 1997), s.26-27.

²⁶ Aktan, a.g.m., <http://members.nbci.com>.

- Kriz kavramı hem tehdit hem de fırsat anlamlarını içermektedir. Krizle iyi başa çıkıldığında ortaya fırsat çıkmakta, aksi halde bu fırsat bir tehdiye dönüşmektedir²⁷.

Herhangi bir fırsat gerektiği şekilde kullanılmadığında, örgüt uzun vadede rakiplerinden geri kalmakta, rekabet gücü azalmakta ve bunun sonucu olarak varlığını devam ettirememeye tehlikesiyle karşı karşıya kalmaktadır. Tehlikeyle karşılaşan başarılı şirketler, çeşitli stratejiler geliştirerek korunmakta veya ortaya çıkan fırsatları değerlendirerek büyümektedirler²⁸.

- Kriz sırasında veya sonrasında işletmeler yeni bilgiler ve deneyimler kazanır. Bu da işletmeler için bir öğrenme fırsatıdır²⁹.
- Krizlerin en tehlikeli özelliği ise, ortaya çıktıkları andan itibaren sorunun çözümü için çok az süre kalmış olmasıdır³⁰.
- Krizler örgütlerin toplumda yarattığı olumlu imajı tehlikeye dönüştürebilmekte, örgüte, yöneticilere, hissedarlara, kredi verenlere, vergi ödeyenlere ve devlete büyük kayıplar verebilmektedir.
- Krizin çözümlenmiş olması bir daha ortaya çıkmayacağı anlamına gelmez.

Johnson&Johnson firması ağrı kesici kapsüllerin içine siyanür zehiri enjekte edilmesi sonucu pek çok kişinin ölümüne neden olan Tylenol adlı ürün sebebiyle krize girmiştir. Şirket yöneticilerinin oluşturduğu kriz yönetim ekibi, böyle bir problem için hazırlıklı olduklarından durumu çok iyi yönetmiş ve birçok uzmanın takdirini almıştır³¹. Ancak 1982 yılında yaşanan Tylenol krizi 1986 yılında tekrar beklenmedik bir şekilde ortaya çıkmıştır.

²⁷Birol Uzunay, "Kriz Bitecek, Kriz Çıkacak", <http://www.aksiyon.com.tr/2001/348/ekonomi/1.htm> (18.11.2001).

²⁸ Recai Coşkun ve Serkan Bayraktaroğlu, "Kriz Döneminde İnsan Kaynakları Uygulamaları: Sendikalı Büyük İşletmelerin Tepkilerine İlişkin Ön Bulgular", **10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Bildiriler**, (Antalya: Mart Basımevi, 2002), s. 721.

²⁹ Ayşen Wolff, "Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinin Krize Verdikleri Tepki: Adapazarı Örneği", **10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, (Antalya: Mart Basımevi, 2002), s.699.

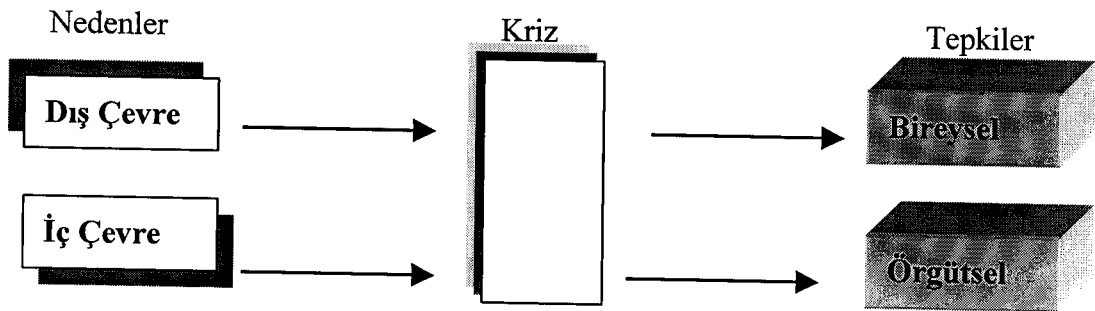
³⁰ PR Magazine, http://www.prmagazine.com/prbuyutec/temmuz_agustos01.asp (20.11.2001).

³¹ Talukan, Akturan, a.g.m., <http://www.ozyazilim.com>.

3. İŞLETMELERDE KRİZ ORTAMINA NEDEN OLAN FAKTÖRLER

Kriz ortamının oluşmasına neden olan çeşitli faktörler vardır. Hızlı çevresel değişimler, örgütün bilgi kaynaklarının yetersizliği, bilgilerin güncel olmaması, gereksiz bilgi, yetersiz haberleşme ve koordinasyonsuzluk, plansızlık, farklı değerlerin varlığı ve buna bağlı olarak gelişen örgütsel çatışma gibi olumsuzluklar, örgütlerde krize neden olabilir³².

Krizler ani olarak veya kendini hissettirerek ortaya çıkmaktadır. Hangi şekilde ortaya çıkarsa çıksın, işletmelerin krizle karşılaşmalarının temel nedeni, yaşanan yoğun rekabette işletmenin geride kalması ve örgütle çevresi arasında meydana gelen uyumsuzluktur. İşletmelerde kriz ortamının oluşmasına, yönetim krizleri veya hatalı karar verme gibi işletme içi çevre faktörleri ya da doğal felaketler, teknolojik krizler gibi işletme dışı çevre faktörleri neden olabilir³³. Bu iki temel grubun krize neden olma durumu aşağıdaki şekilde gösterildiği gibidir:



Şekil 1.2. Krizin Oluşumu

Kaynak: Melek Vergiliel Tüz, **Kriz ve İşletme Yönetimi**, (İstanbul: Alfa BasımYayımları, 2001), s.4'den yararlanılarak hazırlanmıştır.

3.1. İşletme Dışı Çevre Faktörleri

İşletme dışı çevre faktörleri; örgüt ürün ve hizmetlerinin başarısını etkilemektedir³⁴. Dış çevre faktörleri, örgütlerin bilgisi dışında gelişen ve kontrol

³² Hasan Tutar, **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, (İstanbul: Hayat Yayınları, 2000), s.21.

³³ Fatma Küskü, "Kriz Döneminin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Etkileri: Ampirik Bir İnceleme", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt:34, Sayı:1, Mart 2001, s.15.

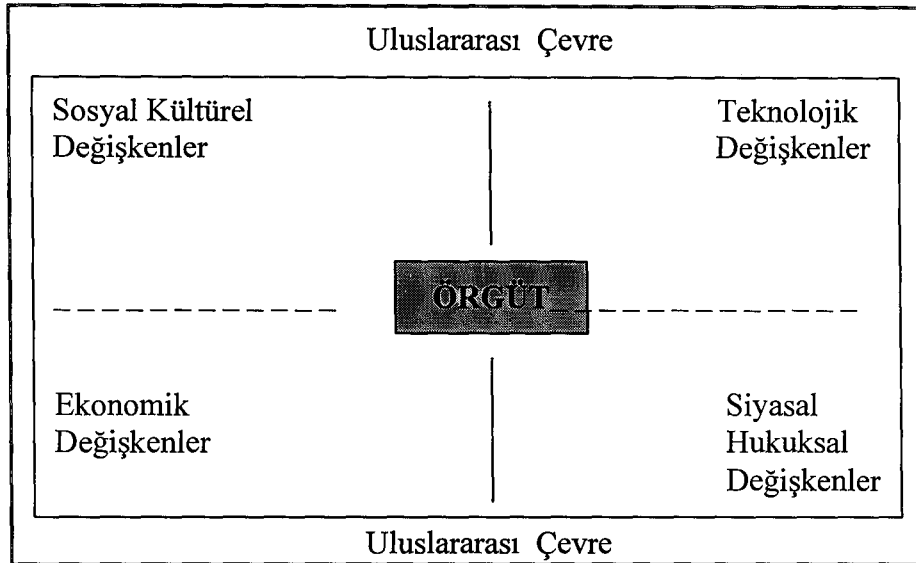
³⁴ Kathryn M. Bartol ve David C. Martin, **Management**, (İkinci Basım. NewYork: McGraw Hill, 1994), s.68.

edilmesinde güçlük çekilen faktörlerdir. Dinamik bir yapıya sahip olan dış çevre sürekli değişmekte ve bu değişiklikler örgüte birtakım fırsat ve tehditler sunmaktadır. Fırsat ve tehdit niteliğindeki bilim, teknoloji, sanayi, ticaret ve siyasi olaylarda meydana gelen değişikliklerin her biri örgütün krizle karşılaşmasına neden olmaktadır. Örneğin; enerjiye özellikle de petrole olan talep 1980'li yıllarda azalırken, petrol fiyatları inişe geçmiştir. Bunun doğal bir sonucu olarak ulaşım maliyetleri azalmış, teknolojinin yaygınlaşması ve iletişimin getirdiği imkanlarla tüketici tercihlerinin evrenselleşmesi, ürün ve hizmetlerde globalleşmeyi beraberinde getirmiştir. Bu durumsa bazı örgütlerin krize girmesine bazı örgütlerin karlarının katlanarak artmasına neden olmuştur³⁵.

Örgüt kontrolü dışında gelişen dış çevre faktörleri, aynı anda tüm ülkeyi hatta dünyayı kontrol altına alarak, pek çok işletmenin varlığına etki edebilme özelliğine sahiptir. Çevre faktörlerinin hızla değişmesi, örgütlerin bu değişime hızla uyum sağlamalarını gerektirir. Uyum sorunu ise krize zemin hazırlamaktadır³⁶. Ancak dış çevrenin krize neden olması, işletmenin çevreye bağımlılık derecesinin ve çevrenin işletme üzerindeki kontrolünün düşük veya yüksek olmasına bağlı olarak değişiklik göstermektedir.

³⁵ İbrahim Kavrakoğlu, *Hızlı Gelişme ve Kriz Yönetimi İçin Bir Model Stratejik Yönetim*, (İstanbul: Kalder Yayınları, 1994), s.7.

³⁶ İsmail Kuz, "Finans Kurumlarında Kriz Yönetimi", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998), s. 14.



Şekil 1.3. İşletmenin Dış Çevresiyle İlgili Kriz Faktörleri

Kaynak: Halil Can, *Organizasyon ve Yönetim*, (Beşinci Basım. Ankara: Siyasal Kitabevi, 1999), s.316'dan yararlanılarak hazırlanmıştır.

Örgütlerde kriz yaşanmasında bu derece etkili olan dış çevre faktörlerinden başlıcaları aşağıdaki gibidir.

3.1.1. Doğal Faktörler

Doğal felaketlerden kaynaklanan krizler, örgüt tarafından kontrol edilemeyen ve ani olarak ortaya çıkan krizlerdir. İşletme yönetimi tarafından önceden sezilemeyen yangın, sel, deprem ve nükleer atıklar doğal faktörlerden kaynaklanan krizlerin en önemli nedenlerindedir.

Doğal felaketler belirli bir seviyede en iyiye ulaşmış işletmelerin ya da dağıtım zincirlerinin yok olmasına neden olabilir³⁷. Doğal felaketlerden kaynaklanan krizi diğer kriz faktörlerinden ayıran en önemli özellik, bu tür felaketlerin belirtilerinin olmaması ve dolayısıyla örgütlerin erken uyarı sistemlerinin ve önleme mekanizmalarının çok fazla işe yaramamasıdır. Ancak doğal felaketlere karşı hazırlıklı olmak, doğal felaketlerden kaynaklanan krizlerin zararını önemli ölçüde azaltmaktadır³⁸.

³⁷ Young-Jai Lee ve John Harrald, "Critical Issue for Business Area Impact Analysis in Business Crisis Management", *Disaster Prevention and Management*, Vol:8, Num: 3 (1999), s.184.

³⁸ Tutar, a.g.e., s.25.

3.1.2. Ekonomik Faktörler

Finansal istikrarsızlık son on yılda dünya ekonomisinin en belirgin özelliği haline gelmiştir. Kısa aralıklarla ortaya çıkan ve birbirini izleyen krizler, özellikle gelişmekte olan ülkelerin reel ekonomileri üzerinde kalıcı etkiler bırakmaktadır. Ekonomik belirsizlik ve dalgalanmalar işletme faaliyetlerini önemli ölçüde etkilemektedir. 1997 yılında Güney Doğu Asya ülkelerinde başlayan ve daha sonra Rusya kriziyle büyüyen global kriz Türkiye'yi de etkilemiştir. Bunun ardından Türkiye'de Kasım 2000 ve Şubat 2001 krizlerinin yaşanmasıyla faizler yükselmiş, bankaların çoğu batmış, finans sistemi kilitlenmiş, dolayısıyla Türkiye ekonomisi büyük zarar görmüştür. Bunun sonucunda hem büyük ölçekli hem de küçük ve orta ölçekli işletmeler bu krizlerden farklı derecelerde etkilenmişlerdir³⁹.

Enflasyon, faiz oranları, işsizlik, ürünlerin arz-talep durumu⁴⁰, pazar faktörleri, gayri safi milli hasıla ve kullanılabilir kişisel gelir işletmeler açısından önemli olan ekonomik faktörler arasında yer alır.

Ekonomide görülen durgunluk, bunalım veya enflasyona örnek olarak "Kara Pazartesi" olarak adlandırılan ve 19 Ekim 1987'de meydana gelen Dow Jones Endüstriyel Endeksi'nin 508 puan düşmesi verilebilir⁴¹.

Ekonomik istikrarsızlık sonucu ortaya çıkan olumsuz gelişmeler işletmelerin bazılarını krize sürüklerken, bazılarını kazançlı duruma getirebilmektedir.

1970'li yıllarda OPEC petrol fiyatlarını varil başına 3 dolardan 12 dolara çıkardığında otomobil üreticileri bu durumdan büyük ölçüde etkilenmişlerdir. Çok benzin tüketen Amerikan arabaları, General Motors gibi şirketler, büyük oranda talep azalmasıyla karşı karşıya kalmışlardır. Ancak buna karşılık, daha az benzin tüketen Japon arabalarında talep patlaması yaşanmıştır⁴².

³⁹ Nisfet Uzay, "2001 Krizinin Kayseri'deki Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Üzerindeki Etkileri", <http://www.kobinet.org.tr/hizmetler/bilgibankasi/ekonomi/OAKDocs/OAK-T33.PDF> (26.06.2002).

⁴⁰ Ricky W. Griffin, **Management**, (Üçüncü Basım. Boston: Houghton Mifflin Company, 1990), s.81.

⁴¹ David Silver, **Taban Çöktüğü Zaman Kriz Dönemlerinde Şirket Yönetimi**, (İstanbul: Form Yayınları, 1990), ss.26-27.

⁴² Enver Özkalp ve Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 923, 1999), s.261.

Ekonomik şartlardaki istikrarsızlık ve belirsizlik sınırlı olduğu ölçüde, kriz sınırlı, istikrarsızlık yoğun olduğu ölçüde kriz şiddetli olmaktadır⁴³.

3.1.3. Politik ve Yasal Faktörler

İşletmeler, ekonomik, kültürel ve toplumsal açıdan bazı yasa ve kurallara (asgari ücret, ürün standartları v.b.) uymak zorundadır. Aksi halde ülkenin yönetim şeklinin, siyasal çalkantıların, hukuki düzenlemelerin, devlet veya mahalli idare yatırımlarının örgütsel amaçlarla çatışması sonucu örgüt kriz yaşayabilir⁴⁴. Ancak, hükümet tarafından alınan kararlar işletmelerin bazılarında önemli fırsatlar sunarken bazılarında krizle karşı karşıya getirmektedir. Hükümetler bazı işletmelerin veya sanayii kollarının ayakta kalabilmesi için destek olmaktadır. Bu destekler arasında vergi indirimi sağlamak, eğitim masraflarını karşılamak, iflasa giden işletmelerin hisselerini satın almak veya ucuz kredi vermek sayılabilir.

Hükümet, bir faaliyet alanında sahip olduğu tekelleri kaldırarak veya işletmeyi kısıtlayan kanunları değiştirerek, işletmelere yeni fırsatlar sunar. Sunulan bütün bu fırsatlara karşılık, devlet belirli alanlara yatırım yaparak, bazı faaliyet konularını değiştirerek, ithalatı teşvik ederek, yaptığı bazı yatırımları keserek, işletmelerin krize girmesine neden olur⁴⁵.

Devlet politikasındaki değişiklikler de krize neden olan politik ve yasal faktörler arasında yer almaktadır. 5 Nisan 1994'te yaşanan ekonomik krizde bankaların mali yapılarının sarsılması, finans kurumlarına olan güveni azaltmıştır. Ancak, hükümetin bütün tasarruf mevduatını garanti kapsamına alması, finans kurumlarında yeni bir krizin yaşanmasına engel olmuştur⁴⁶.

3.1.4. Toplumsal Yapı

Günümüz sosyo-kültürel değişiklikler yönünden, geçiş dönemi olarak değerlendirilebilir. Toplumsal yapıda meydana gelen değişiklikler, mal ve hizmet üreten birimler olmalarından dolayı örgütlerin hayatını büyük ölçüde etkilemektedir. Bu

⁴³ Tutar, a.g.e., s.26.

⁴⁴ Gülümser Keskin, "Kriz Yönetimi ve Kriz Uyarılarının Alınması: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Üzerine Bir Uygulama", *İktisat-İşletme ve Finans*, Nisan 99, s.89.

⁴⁵ Haşit, a.g.e., ss.23-24.

⁴⁶ Kuz, a.g.e., s.17.

nedenle örgütler, sosyo-kültürel çevreyi yeteri derecede analiz etmeyip, tehditlerden kaçarlarsa ve fırsatları kendi lehlerine yönlendirmezlerse kriz yaşarlar.

Toplumsal yapıda meydana gelen değişiklerin neden olduğu krizlere birçok örnek verilebilir:

Toplumsal gelenekler, toplumun yasakladığı veya hoş görmediği alışkanlıklar ve yaşama biçimleri işletmenin çalıştığı endüstrinin çalışmalarını sınırlayıcı etkiler yapabilmektedir. Procter&Gamble'in ürün paketleri üzerine yarım ay koni şeklinde bir şapka takmış sihirbaz resmini koyması, toplumu işletmenin şeytanla işbirliği yaptığı düşüncesine yöneltmiş ve işletme bu yönde suçlanmıştır.

Eskiden ailelerin çocuk sayısı oldukça fazlaydı. Ancak artık sosyo-kültürel koşullar gereği şehirli ailelerin günümüzde bir veya ikiden fazla çocuk yapmamaları, çocuklar için geliştirilmiş endüstrilerin gelişme ve büyümelerini sınırlayıcı etki yapabilmektedir.

Halkın kültür düzeyi, okuma yazma oranı, yüksek tahsil yapanların sayısı gibi hususlarda faaliyette bulunulan endüstri türüne göre satışların oranını etkilemektedir⁴⁷.

Örneklerden de anlaşılacağı gibi toplumsal yapının örgüt üzerine etkisi oldukça büyüktür. Sosyo-kültürel çevrenin değişimi; ekonomik, teknolojik, hukuki ve politik çevrelere göre daha uzun bir süreci kapsamaktadır. Bu bakımdan örgütün, değişiklikleri izleyerek gerekli önlemleri alması ve toplumsal yapıdaki değişikliklerden kaynaklanacak krizleri önlemesi görece daha kolaydır.

3.1.5. Teknolojik Faktörler

Teknoloji; kaynakları mal veya hizmetlere dönüştürmek için organizasyonlar tarafından kullanılan teknik ve yöntemlerin toplamıdır⁴⁸.

Günümüzde örgütsel çevre, büyük oranda değişim, karmaşa, kaos ve düzensizlikle nitelendirilmektedir. Hızlı teknolojik değişimler ve bu değişimlerin aynı zaman içinde büyük bir hızla yayılması geçmiş dönemlerdeki bilgi-beceriye dayalı pazar dinamiklerinin şiddetini arttırmaktadır. Daha önceki dönemlerde sahip olunması

⁴⁷ Erol Eren, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, (Beşinci Basım. İstanbul: Beta Basım Yayım, 2000), ss.117-120.

⁴⁸ Griffin, a.g.e., s.81.

Amazul
Etiler
Etiler
Etiler

gereken yetenek ve araçlar teknolojik değişimlerin hızlandığı ve geliştiği dönemlerde geçerliliğini kaybetmektedir⁴⁹.

Teknolojik değişim hızı, değişikliğe uyum süreci, örgüt faaliyetlerinin teknolojiye bağımlılık oranı, krizin ortaya çıkmasında önemli ölçüde etkilidir. Özellikle yeni teknoloji, örgütün sunduğu mal ve hizmetlerin yerine ikame edilebilir yeni mal ya da hizmetler ortaya çıkarmışsa, örgüt için kriz kaçınılmazdır⁵⁰.

Kimya sanayiinde meydana gelen teknolojik gelişmeler sonucu, sabun, sabun tozu gibi geleneksel temizlik maddelerini ikame eden yeni ürünler ortaya çıkmıştır. Bu durumsa geleneksel temizlik maddesi üreten işletmelerde krize neden olmuştur.

Örgütlerin araştırma-geliştirme faaliyetlerine gereken önemi vermemeleri de krize neden olmaktadır. Teknolojinin sürekli transfer edilmesi, teknolojiye bağımlılığın doğmasına ve teknik-ekonomik ömrünü doldurmuş teknolojilerin satın alınmasına neden olabilir. Örgüt içinde mümkün olduğunca yeniliklerin planlanması, yeni ürünlerin geliştirilmesi ve mevcut ürünlere yeni kullanım alanları bulunması halinde örgütün krize yakalanma ihtimali azalır⁵¹.

Facit, mekanik hesap makineleri, daktilo ve büro malzemeleri üretim ve satışında faaliyet gösteren oldukça başarılı bir işletmeydi. Elektronik hesap makinelerinin, mekanik hesap makinelerinin yerini yavaş yavaş alacağı düşüncesi, işletme üst yönetimi tarafından dikkate alınmamıştır. Dolayısıyla işletmenin satışları azalarak kârları zarara dönüşmüştür. Sonuç olarak teknolojik faktörlerdeki değişiklikleri önemsemeyen Facit, fabrikalarını Electrolux'e satmak zorunda kalmıştır⁵².

3.1.6. Diğer Faktörler

Yukarıda beş ana başlık altında toplanarak incelenen dış çevre faktörlerinin yanı sıra bazı diğer dış çevre faktörleri de işletmelerde kriz ortamının oluşmasına neden olmaktadır.

⁴⁹ John McCarthy ve Douglas Hall, "Organizational Crisis and Change: The New Career Contract at Work", **The Organization in Crisis: Downsizing, Restructuring and Privatization**, Ed: Ronald Burke ve Cary Cooper, (Oxford: Blackwell Business, 2000), s.202.

⁵⁰ Can, a.g.e., s.316.

⁵¹ Ataman, a.g.e., s.241.

⁵² Haşit, a.g.e., ss.22-23.

- **Kaynak Sağlamada Karşılaşılan Güçlükler:** İşletmenin üretimde kullandığı hammaddeleri bulamaması, hammadde maliyetlerinde artış olması, ülke dışından ithal edilen hammaddelerin temin edilmesinde sorunlar yaşanması ve kullanılan enerji kaynaklarının yeterli olmaması gibi kaynakların elde edilmesinde çeşitli problemlerle karşılaşılan işletmeler kriz yaşayabilirler.
- **Rekabet Koşullarındaki Değişiklikler:** Büyük ve güçlü rakiplerin, ürünlerini farklılaştırarak ve teknolojik yeniliklerin avantajlarını kullanarak pazar payını arttırma mücadelesine girmeleri⁵³ ya da örgütlerin sadece mevcut rakipler ve faaliyette bulunulan sektörde meydana gelen değişimleri izlemeleri⁵⁴ işletmeyi krizle karşı karşıya getirebilir.
- **Uluslararası Çevre Koşullarında Meydana Gelen Değişiklikler:** Farklı ülkelerde faaliyet gösteren çok uluslu işletmeler, ülke dışındaki koşulların büyük belirsizlik taşıması, faaliyet gösterilen ülkedeki çeşitli ekonomik ve politik riskler, terörizm ve savaş gibi olaylar nedeniyle kriz yaşayabilirler.

Örneğin; 1973 yılı petrol fiyatlarındaki artış ile 1990 yılı Körfez Krizi Türkiye’de faaliyet gösteren işletmeleri krizle karşı karşıya bırakmıştır⁵⁵.

- **Endüstriyel Kazalar:** Bu tür kazalar büyük ölçeklidir ve acil durumlara dayalıdır.

Çernobil, Exxon Valdez ya da Körfez Krizi’nde etrafa yayılan petrol ve beraberinde gelen yangınlar, dünyanın oldukça büyük bir bölümünü etkilemiştir.

- **Mamuldeki Başarısızlıklar:** Piyasaya yeni sürülen bir malda toksit maddelerin bulunması, mamuldeki başarısızlık nedeniyle yaşanan krize örnek olarak verilebilir.
- **Halkın Algılamaları:** Müşterilerin güveninin kaybedilmesi sonucu ortaya çıkan krizlerdir.

Örneğin; Nestle’nin Üçüncü Dünya Ülkeleri’ne bebek maması pazarlamak için uygulamaya koyduğu yoğun pazarlama stratejisi işletmeyi krizle karşı karşıya

⁵³ Dinçer, a.g.e., s.387.

⁵⁴ Mahmut Özdevecioğlu ve Selen Oflazer, **Kriz Yönetimi, Kriz Dönemi Stratejileri ve Krizin Kayseri İşletmeleri Üzerindeki Etkilerine İlişkin Bir Araştırma**, (Kayseri: Gesiad Yayınları, 2001), s.19.

⁵⁵ Tüz, a.g.e., ss.25-26.

getirmiştir. Bazı sağlık kuruluşları Nestle'nin bebek maması konusunda başlattığı pazarlama stratejisinin az gelişmiş ülkelerde biberonla beslenme alışkanlığını arttıracığını söylemişlerdir. Bu alışkanlığın artmasının anne sütüyle beslenme alışkanlığını azaltacağını ve bebeklerde çeşitli problemlere yol açacağını iddia etmişlerdir. Bunun sonucunda kriz yaşanmaya başlanmıştır. Sağlık kuruluşları dünya çapında Nestle ürünlerinin boykot edilmesi yönünde çalışmalar yürütmüşlerdir. Bu çalışmalar sonunda Nestle'nin ürünleri tüketiciler tarafından yedi yıl boyunca boykot edilmiştir⁵⁶.

- **Endüstriyel İlişkiler:** Grev, lokavt v.b. anlaşmazlıkların ortaya çıkması sonucu bazı sorunların yaşanması işletmede kriz nedeni olabilir.
- **Düşmanlık ve Suç Olayları:** Soygun, patlama gibi olaylar nedeniyle yaşanan kriz durumudur.

3.2. İşletme İçi Çevre Faktörleri

Örgütlerin krizle karşılaşmasında, dış çevrede meydana gelen değişikliklerin büyük rolü vardır. Ancak dış çevrenin sabit kalmayarak sürekli değişmesi sonucu örgütün değişimlere uyum sağlayamaması da örgüt içinde krize neden olmaktadır.

İşletme içi çevre faktörleri arasında; geleceği göremeyen, rekabet stratejisi yaratmak için öngörü geliştirmeyen, liderlik özelliğinden daha çok durağan yönetici tipi çizen yöneticiler, örgütte kurum kültürünün olmaması, mevcut kültürün çalışanlar tarafından bilinmemesi ya da bilgi toplama ve değerlemede yetersizlik gibi sorunlar yer alır⁵⁷.

3.2.1. Tepe Yönetimin Yetersizliği

Örgütlerin krize girmelerine neden olan yönetim tarz ve uygulamaları, örgüt içi oluşabilecek diğer tüm sorunlara temel oluşturmaktadır⁵⁸. Kriz anında örgüt, tepe yönetimin yetersizliğinden dolayı itibarını çok büyük bir hızla kaybedebilir⁵⁹.

⁵⁶ Haşit, a.g.e., s.28.

⁵⁷ Işıl Dayıoğlu Aslan, <http://www.hrdergi.com/haberler/inceleme.htm> (29.03.2002).

⁵⁸ Keskin, a.g.e., s.89.

⁵⁹ Michael Regester, **Crisis Management, How to Turn a Crisis into an Opportunity**, (London: Business Books Limited, 1989), s.15.

Yöneticilerin örgüt içinde kriz yaşanmasını önlemede yetersiz olma nedenleri aşağıdaki gibidir:

- Yöneticinin tahmin etme ve sezgi gücünün zayıf olması.
- Yöneticinin yeni problemlerin farklılığını kavrayamaması ve onlara eski çözümleri uygulama eğilimine sahip olması.
- Yöneticinin kişiliği. Kişi veya kişilerce kriz olarak algılanan bir durum başka kişi veya kişilerce kriz olarak nitelendirilmeyebilir. Dolayısıyla karar verme durumunda olan yöneticinin kişiliği krizi algılamada etkili olur⁶⁰.
- Tepe yöneticinin çevresel değişimleri inceleme, değişimlerle ilgili veri toplama, yorumlama ve değerlendirme konularında deneyimsiz ve yetersiz olması.⁶¹
- Yöneticinin meydana gelebilecek krizi önlemek için gereken önlemleri almaması ya da erken uyarı sinyallerini kendi çıkarları doğrultusunda görmezlikten gelmesi.

Etkili bir yönetim için yöneticinin, en kötü planın bile plansızlıktan iyi olduğunu bilmesi, gerginliğin yükselmesi halinde soğukkanlılığı koruyarak örgüt içi iletişimi yönlendirmesi gerekir⁶².

Kriz yönetimi temelde etkin bir yönetici ve yönetim anlayışına dayanır. Aşağıdaki 5 alışkanlığın etkin bir yöneticide olması gerekmektedir:

- Etkin yöneticiler zamanı nasıl iyi kullanacaklarını bilirler.
- Belirli bir sonuç elde etmek için çalıştıklarından, belirledikleri hedefler somuttur.
- Etkin yöneticiler yapamayacakları işlere girişmezler, sadece sahip oldukları güçler doğrultusunda çalışırlar.
- Kendilerine belirledikleri öncelikler doğrultusunda çalışırlar.
- Etkili karar alma yeteneğine sahiptirler⁶³.

⁶⁰ Dinçer, a.g.e., s.387-388.

⁶¹ Hasan Demirtaş, "Kriz Yönetimi," <http://web.inonu.edu.tr/~hdemirtas/krizyon.htm> (16.03.2001).

⁶² Steve Albrecht, **Crisis Management for Corporate Self-Defense**, (New York: American Management Association, 1996), s.118.

Yöneticinin neden olduğu krize, Ratner's Kuyumculuk zincirinin yöneticisi Gerald Ratner'in 1990 yılında Yöneticiler Enstitüsü'nde yaptığı konuşmada, işe yaramaz şeyler satarak kar elde ettiklerini söylemesiyle neden olduğu kriz örnek olarak verilebilir⁶⁴.

Günümüzde krize hazırlıklı olabilmek için, yöneticilerin, öğrenen ve öğrenmeyi daha çok grupsal bir davranış haline dönüştüren lider rolüne sahip olması gerekmektedir. Öğrenen liderler, kurumsal ve toplumsal değerlere hakim, bilgi toplumunun yapısına uygun stratejiler geliştirebilen ve problemlere kısa sürede çözümler getirebilen kişilerdir⁶⁵. Kriz dönemlerinde çabuk karar alma zorunluluğu, koşulların değişmesi, fark yaratma isteği ve belirsizlik gerçek bir lidere olan ihtiyacı arttırmaktadır. Bu dönemlerde gerçek bir liderin kafasında varolan çözümler ve bunun etkisiyle işletmede ortaya çıkan iyimser hava bilinmezliği yok ederek, statüyü değiştirmektedir. Ancak işletmenin içine girdiği krizi sadece lider aracılığıyla atlatması mümkün değildir. Kurtuluş Savaşı'nda Mustafa Kemal önderliğinde her erin liderlik davranışı sergilemesi sonucu nasıl ki savaş kazanılmışsa, işletmede de krizin minimum zararlarla atlatılabilmesi için çalışan her personelden aynı davranışı göstermesi beklenir. Bu davranışlar; risk almak, köklü değişiklik için harekete geçmek, şartları gerçekçi değerlendirmek ve kendini güçlü bir şekilde ifade etmektir⁶⁶.

3.2.2. Bilgi Toplama ve Değerlemede Yetersizlik

Bilgi genel olarak; "öğrenme araştırma ve gözlem yoluyla edinilen gerçekler ve insanlığın çalışması sonucu ortaya çıkan düşünsel ürün" biçiminde tanımlanmaktadır. Ancak, bilgi köklü anlamda değişime uğramıştır. İlk insandan bu yana edinilen bilgiler babadan oğula geçerek, yok olmayarak bilgi birikimini oluşturmuş ve böylece "Bilgi Çağı"na ulaşılmıştır. 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren başlayan bu çağda bilim ve teknoloji hızla gelişmektedir. Bu gelişmeler hızını bilgiden almaktadır⁶⁷. Bilgi ise büyük bir hızla değişime uğramaktadır. Günümüzde, herhangi bir bilgiye sahip olan kişi,

⁶³ Peter Drucker, **Etkin Yöneticilik**, Çev: Ahmet Özden, Nuray Tunalı, (İstanbul: Eti Kitapları, 1994), ss.33-34.

⁶⁴ Peter Sheldon Green, **Şirket Ününü Korumanın Yolları**, Çev: Abdullah Ersoy, (İstanbul: AD Yayıncılık, 1996), s.41.

⁶⁵ Philip Tack, **Kriz Zamanı Yönetim**, Çev: Yakut Güneri, (İstanbul: İlgı Yayıncılık, 1994), ss. 39-42.

⁶⁶ Acar Baltas, "Krizde Liderlik", http://www.baltas_baltas.com/kaynakdergitum.asp?sayi=6 (29.11.2002).

⁶⁷ İsmail Akman, "Bilgi Çağı ve Halk Kütüphaneleri", **Türk Kütüphaneciliği**, Cilt:14, Sayı:3 (Eylül 2000), <http://www.kutuphaneci.org.tr/eylul2000/iakman.html> (26.09.2002).

yaklaşık dört ya da beş yılda bir, yeni bilgileri elde etmek için çalışmakta ve bunu başaramadığında eskimiş bir kişi olmaktan kurtulamamaktadır⁶⁸.

Yönetim için gereken bilgi, karar sürecindeki belirsizliği azalttığı oranda değerlidir. Doğru kararları vermek içinde toplanacak ve değerlendirilecek bilginin bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir:

Doğruluk: Belirli bir zaman içinde doğru bilginin, üretilen ya da işlenen toplam bilgiye oranı doğruluk olarak tanımlanır.

Zamanlılık: Bir yöneticiye bilgi geç ulaşmışsa, o bilginin kalitesi ve doğruluk derecesi ne kadar yüksek olursa olsun karar vermede bir değeri yoktur.

Tamlık: Yöneticinin karar verebilmesi için ihtiyaç duyduğu tüm verilere bilginin sahip olmasıdır.

Kısalık: Bilginin eksik olmaması istenir; ancak bürokratik sabotaja uğramamak için bilginin aynı zamanda kısa olması da gerekir.

Yerindelik/İlgililik: Bilgi gerekli organ veya yöneticiye ulaşabilmelidir.

Yöneticilerin, toplanan verileri bilgiye dönüştürme ve bu bilgileri karar süreçlerinde başarılı bir biçimde kullanma yeteneğine sahip olmamaları bir yönetim problemidir. Problem, kriz habercisidir ve ortaya çıkan problemin krize dönüşmesine neden olacak biçimde yayılması engellenmeye çalışılmalıdır. Ancak; krize yakalanılmışsa yöneticinin bilgiye ulaşma konusundaki yetenek ve becerisi daha da önem kazanmaktadır. Yönetici, gerçek ve sağlam bilgilere ulaşmak için danışmanların bilgi ve tecrübelerinden yararlanmalıdır. Gerektiğinde dışarıdan sağlanacak destek hizmetlerini en kısa sürede elde etmede başarılı olmalıdır⁶⁹.

3.2.3. Geçmiş Olaylar ve Deneyimler

Örgütler mevcut durumlarını ve sahip oldukları yöntemleri koruma eğilimindedirler. Yöneticileri örgüt içindeki konumlarına mevcut yapı ve süreçler getirmiştir. Bu nedenle yeni yeteneklere sahip olma konusunda değişime karşı en büyük direnç bu kesimden gelmektedir. Dolayısıyla verilecek kararlar, rasyonel ve ekonomik

⁶⁸ Peter F. Drucker, **Kapitalist Ötesi Toplum**, Çev: Belkıs Çorakçı, (İstanbul: İnkılap Kitabevi, 1993), s.87.

⁶⁹ Süleyman Türkel, "Olağanüstü Durumlarda İşletmelerde Yönetim Sorunları", <http://www.tisk.org.tr/isvederg/052001/olaganus.htm> (23.06.2002).

olmaktan çok hissi ve politik olacaktır. Böyle bir yapıya sahip organizasyonda da yöneticiler değişimi takip etmekte yetersiz kalarak krize neden olabilirler⁷⁰.

Her krizin, kendine ait belirtileri ve çözüm yolları vardır. Yöneticilerin yeni krizi çözmek için eski yöntemlere bağlı kalması, yaşanan krizin işletmeyi daha derinden etkilemesine neden olabilir. Ancak; önceki krizlerde başarı sağlayan faktörler ve tecrübe, yeni krizlerde önemli ipuçları sağlayacaktır.

3.2.4. İşletmenin Hayat Safhası

İşletmeler doğuş, gelişme, olgunluk ve gerileme aşamalarından geçerken çeşitli krizler yaşayabilirler. Doğuş, gelişme ve olgunluk aşamalarında, hem tehdit hem de fırsat krizleri, gerileme aşamasında ise sadece tehdit krizleri ile karşılaşmaktadırlar⁷¹.

Faaliyet alanı ne olursa olsun, en fazla gelişme aşamasında işletmelerde kriz ortaya çıkmaktadır. Bu aşamada, fırsatlardan yararlanma isteği, örgütlerde her türlü kaynak ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır. Bu karşılanmadığında kriz kaçınılmaz olmaktadır.

Olgunluk aşaması, işletmelerin gelişmeleri yakından izlemelerini ve titiz davranmalarını gerektiren bir safhadır⁷². Değişimlerin takip edilmemesi ve tüketici isteklerine göre çeşitli farklılıkların gerçekleştirilmemesi halinde zorunlu olarak işletmede kriz yaşanabilir.

Gerileme safhasında ise işletmeler genellikle sürekliliklerini tehdit eden korku ve kayıp krizleri yaşarlar.

Gelişme safhasında yeni duruma işletmenin uyum sağlayamaması krizi şiddetlendiren faktör olmaktadır. Gerileme safhasında yöneticinin yetersizliği ve diğer beşeri güçlerin fazlalığı krizi şiddetlendirmektedir⁷³.

3.2.5. Stratejik Planların Oluşturulmasında ve Uygulanmasında Yapılan

Hatalar

İşletme içi ve dışı çevre faktörlerinde meydana gelen değişikliklerle, örgüt kaynakları arasında uyum sağlamayan bir stratejik planlama ne kadar iyi uygulanırsa

⁷⁰ Tutar, a.g.e., s.42.

⁷¹ Ataman, a.g.e., s.242.

⁷² Tutar, a.g.e., s.43.

⁷³ Dinçer, a.g.e., s.389.

uygulansın başarılı olamaz. En iyi şekilde hazırlanmış stratejiler hatalı uygulamalar nedeniyle amacına ulaşamaz ve örgüt ciddi bir krizle karşı karşıya kalır.

Stratejik planın belirlenmesinde ve uygulanmasında yapılabilecek hatalardan bazıları aşağıdaki gibidir:

- **İşletme çevresinin çok sık değişmesi sonucu işletmenin belirlediği stratejilerin başarısız olması:** Teknolojik gelişmeler, pazar dinamikleri, çevresel değerler, iş hayatının uluslararası boyut kazanması ve buna benzer değişimlerle işletmelerin belirledikleri stratejiler başarısız olabilmektedir.

Üretim miktarları arttıkça birim başına düşen maliyet azalmaktadır. Bu varsayıma dayanan stratejiyi işletme, düşük maliyetli üretimi gerçekleştirmek istediğinde kullanmaktadır. Seçilen bu stratejinin başarılı ve karlı olması işletmenin üretimini gerçekleştirdiği malları satmasına bağlıdır. Endüstriyel talepte ve tüketici taleplerinde önemli düşüşlerin olduğu durumlarda bu stratejiyi benimseyen işletme ciddi bir krizle karşı karşıya kalacaktır.

- **Stratejik görüşlerdeki yetersizlikler:** İşletmenin güçlü yönlerini ve yeteneklerini, stratejik görüşleri yansıtmaktadır. İşletmede kullanılan teknoloji ve üretilen mal-hizmetlerle ilgili stratejik görüşlerin, tüketicilerle, araçlarla, hükümetlerle, finansal kurumlarla olan ilişkileri işletmelerin krizle karşılaşmalarında etkili olmaktadır.

Dünyanın en büyük perakendeci işletmelerinden Sears Reabuck her şeyi satan genel anlamdaki pazarlamacıliktan, belirli mallara ağırlık veren tutundurucu pazarlamacıliğa dönmeye karar vererek aktif satış politikaları geliştirmiştir. Reabuck'un bu uygulaması sonucu satışlar artmış, ancak; kârlar azalmıştır. Reabuck, yönetim ve denetimi sağlamak amacıyla farklı kontrol sistemleri geliştirdiği için uygulamaya koyduğu politikada başarısız olmuştur. Bu kontrol sistemleri, genel pazarlamacılikta işletmenin güçlü yönünü oluştururken, tutundurucu pazarlamanın uygulanması konusunda gereken esnekliği ortadan kaldırdığı için işletme krize girmiştir.

- **Stratejilerin yanlış uygulanması:** Belirli sektörlerde başarılı olan stratejiler, farklı sektörlerde uygulandıklarında başarısız olabilir.

Texas Instruments (TI), tecrübe eğrisini sanayi tipi elektronik sektöründe başarıyla uyguladığı halde, aynı stratejiyi tüketici tipi elektronik sektörüne uyguladığında başarısız olmuştur. Tecrübe eğrisi ürünün maliyet ve fiyatının önemli olduğu pazar koşullarında kullanılan bir stratejidir. Bu nedenle sanayi tipi elektronik sektöründe başarılı olmaktadır. Ancak; tüketici tipi elektronik sektörde başarılı olabilmek için ürünlerin maliyet ve fiyatlarından çok, nitelik, nicelik, ulaşılabilirlik, ambalaj ve hizmet bakımından farklı özelliklere sahip olması gerekmektedir. (TI), bu sektör için yanlış strateji uygulamış ve krize yakalanmıştır.

3.2.6. İşletmenin Diğer Uygulamaları

Bu faktörler dışında, bilgisayar bozulmaları, eksik ya da yanlış operatör eğitimleri, örgüt içi bilgi akışındaki yanlışlıklar, cinsel taciz, hatalı personel seçimi, personelden gelebilecek sabotajlar, kanunsuz işletme faaliyetleri, aldatıcı reklam (son zamanlarda gazetelerin kupon karşılığı verdikleri ürünlerin reklamlarında ürün boyutunun olduğundan çok farklı gösterilmesi), acil durumlarda kullanılacak planların yetersizliği ve güvenliği azaltan maliyet baskıları⁷⁴, işletmenin büyüklüğü, işletmenin kullandığı teknolojinin değişim hızının yüksek olması, koordinasyon, kontrol ve iletişim bozuklukları, örgüt yapısının esnek olmaması, yönetimin merkezleşme derecesi⁷⁵ ve örgüt kültürünün değişimi gibi faktörlerde işletmelerin krizle karşılaşmalarında önemli role sahiptir.

İşletme üst yönetiminin aşırı iyimser bir tutum izleyerek rakiplerinin gücünü önemsememesi ya da gereğinden daha az değerlendirmesi işletmeyi kriz ortamına sürükleyebilir. Örneğin; Yamaha, Honda'nın pazardaki liderliğine son vererek, dünyanın bir numaralı motorsiklet üreticisi haline gelmeye karar verdiğinde Honda'nın bu mücadeleye karşı nasıl bir tutum izleyeceğini dikkate almamıştır. Honda birçok yeni modeli düşük fiyatlarla piyasaya sürerek karşı atağa geçmiş, Yamaha bu kadar düşük fiyatlara karşılık verememiştir. Sonuç olarak Yamaha, pazarda bir ilerleme kaydedemediği gibi pazardaki konumunda Suzuki'ye kaptırarak ağır bir darbe yemiştir⁷⁶.

⁷⁴ Haşit, a.g.e., ss.35-45.

⁷⁵ Ataman, a.g.e., ss.243-244.

⁷⁶ Haşit, a.g.e., s.30.

3.3. Kriz Ortamına Neden Olan İç ve Dış Çevre Faktörlerinin Etkileşimi

Kriz yaşanmasında ve krizin şiddetinde işletmenin iç ve dış çevre faktörlerinin etkileşiminin rolü oldukça büyüktür. Bu etkileşim 3 boyutta ele alınmaktadır:

- **Örgüt ile Çevresi Arasındaki Bağımlılık Derecesi:** Sistemler; açık ve kapalı sistemler olmak üzere iki türdür. Açık bir sisteme sahip olan işletme, çevresel değişimlere karşı daha duyarlıdır. Fakat; sistem kapalı olduğunda işletmenin duyarlılık oranı azalır. Çevresel değişimlere bağlı olarak artan krizi, duyarlılığın artması veya azalması etkiler.
- **Krizi Algılama Biçimi ve Gösterilen Tepki:** Kriz çoğu zaman amaçlara ulaşmak için büyük fırsatları veya amaçlara ulaşmayı engelleyen tehditleri beraberinde getirmektedir. Burada yöneticinin, ortaya çıkan tehditleri fırsata dönüştürmeyi bilmesi gerekmektedir.⁷⁷
- **Örgütün Değişikliklere Karşı Hassasiyeti:** Örgütün değişikliklere karşı fazla hassasiyet göstermesi krize yakalanma ihtimalinin yüksek olduğunu, hassasiyet oranının az olması ise ihtimalin düşük olduğunu gösterir.

Yukarda açıklanan üç boyut göz önüne alındığında, krizin şiddeti ve örgütün krize nasıl etkin cevap vermesi gerektiği konusunda bazı genellemeler yapmak mümkündür:

- Örgütün sahip olduğu amaç ve ihtiyaçlarla dış çevrenin işletmeye sağladığı koşullar arasındaki uyumun yüksek olması halinde, örgütün krizle karşılaşma riski azalacaktır.
- Örgütün dış çevre üzerindeki kontrolünün yetersizliği ve hassasiyetinin düşük olması halinde örgütle çevre arasındaki uyum ihtiyacı azalacaktır.
- Krizin şiddeti arttıkça, örgütün krize cevap verme olasılığı belirsizleşecektir.
- Krizle mücadelede başarılı olmak için örgüt esnekliğinin ve karar vermedeki bütünlüğün korunması gerekmektedir⁷⁸.

⁷⁷ Tutar, a.g.e., s.48.

⁷⁸ Dinçer, a.g.e., ss.390-391.

İKİNCİ BÖLÜM

KRİZ SÜRECİNİN AŞAMALARI VE YÖNETİMİ

1. KRİZ SÜRECİNİN AŞAMALARI

İşletmelerde yaşanan krizler, tanımlanabilen bazı aşamalardan geçtikten sonra ortaya çıkmaktadır.

Kriz sürecini oluşturan aşamaların hepsinin kendine ait bazı semptomları vardır. Bu semptomları zamanında belirleyen işletmeler kısa sürede krizi önleyecek şansa sahip olmaktadır. Ancak; yaklaşan kriz sinyalleri alınıp, yorumlanıp, değerlendirilmemişse ve sağlıklı tepkiler verilerek, gerekli önlemler alınmamışsa zorunlu olarak kriz dönemine girilmektedir.

1.1. Körleştirilmiş Aşama (Gizli Kriz Aşaması)

İlk aşama olan körlük aşaması, örgütün dış çevresinde meydana gelen değişme ve gelişmelerden haberdar olmaması ya da teşhis etme ve tanımlamada yetersiz kalması halinde başlar. Bu aşamada olayları önceden tahmin etmek ve kabul etmek zorlaşır. Örgüt, sorunları kriz belirtisi olarak görmediğinden değişim ihtiyacı hissetmez¹.

Örgütün bu aşamada karşılaştığı sorunlar, örgüt yaşamını ve amaçlarını tehdit eder nitelikte değildir. Bu yüzden yönetim eski tecrübelerine dayanarak yetersiz bilgiyle faaliyetlerine devam ederek kararlar alır². Krizin bu aşamasında ortaya çıkan olumsuz değişikliklerin çoğu, işletmenin çevreyi tanımada başarısız kalması sonucu toplumun beklentilerinde, işletmenin mal ve hizmetlerine karşı tüketici tutumlarında ya da teknolojide meydana gelen değişikliklerdir. Bu değişikliklere uyum sağlayamamak, işletmenin satışlarını ve pazar talebini önemli oranda etkilemektedir. İşletmenin önemli kaynaklara veya potansiyel müşteri gruplarına ulaşmasını sınırlandırmaktadır.

¹ Tüz, a.g.e., s.13.

² Can, a.g.e., s.317.

Bu aşamada örgüt içindeki yatay ve dikey limitte bazı istenilmeyen aksaklıklar meydana gelmektedir. Fonksiyonel alanlar içinde iletişimin bozulması, gözlenebilir hatalara, örgütsel gecikmeye ya da koordinasyon bozukluğuna yol açmaktadır³.

Örgütün krizi bu aşamada ortadan kaldırma şansı, örgütte bir erken uyarı sisteminin varlığına, bilgi toplama ve analiz etme yöntemlerinin gözden geçirilmesine, yapının esnek hale getirilmesine, amaç belirleme ve karar alma süreçlerinin güçlendirilmesine bağlı olarak yüksektir⁴.

1.2. Hareketsizlik ve Kriz Yalanlama Aşaması

Krizin ortaya çıkmasıyla beraber, yapılan faaliyetlerin türünde ve niteliğinde değişiklik yapılması gerektiği halde, örgütsel ve yönetsel faaliyetlerde, rutin davranışların sürdürülmesi, hareketsizlik olarak ifade edilir⁵. Halbuki, işletme kriz belirtilerini görmeye başladığında bu belirtilere göre önlem almalıdır. Örneğin; işçi sendikası belirli bir tarihe kadar anlaşma imzalanmaması halinde greve başlayacağını bildirmişse, bu bir kriz belirtisidir ve işletmenin gerekli önlemleri alması gerekmektedir⁶.

İşletmeler, beklenmedik olaylar karşısında, yeni faaliyetlere yönelme ihtiyacı hissetmezler. Bunun üç önemli sebebi vardır:

- Ortaya çıkan tehlike ve fırsatların geçici olabileceği düşüncesi ve “bekle gör” politikasının cazip görünmesi.
- Değişikliğin mevcut dengeyi bozması sonucu değişikliğin pahalıya mal olacağı veya yeni problemler çıkaracağı endişesi.
- Geçmiş başarıların mevcut politika ve uygulamalarla kazanılmış olması nedeniyle yöneticilerin mevcut faaliyetlere bağlı kalma eğilimi.

İşletmede kriz görünür bir hal aldığı anda işletme üst yönetimi tarafından kriz yalanlanmaya başlanır.

³ Haşit, a.g.e., ss.50-51.

⁴ Talukan, Akturan, a.g.m., <http://www.ozyazılım.com>.

⁵ Tutar, a.g.e., s.55.

⁶ Metin Coşkun, “Ekonomik Kriz Dönemlerinde İşletmelerde Finansal Yönetim”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 1995), s.18.

Yöneticiler tarafından yapılan açıklamaların hepsi bu dönemlerde yönetim tedbirlerinin gerekli olmadığı görüşünü destekler niteliktedir. Yöneticiler bu davranışlarını doğru yol olarak görseler de aslında stratejileri yanlıştır. Krizi yalanlama, yönetimin kendini koruma isteğinden kaynaklanmaktadır. Yöneticilerin daha önce aldıkları tedbirlerin yanlış olduğunun belirlenmesi durumunda, yöneticiler hem kendilerinin suçlanacağını hem de işlerinden olacaklarını düşündüklerinden⁷, yaşadıkları krizi yalanlarlar.

Krizin şiddeti arttıkça, örgütsel sorunlar da belirginleşir ve yönetimde korku başlar. Bu aşamada yeterli miktarda bilgi yönetimin elinde hazır bulunmadığından alınan kararların doğruluk derecesi tam olmayabilir⁸.

1.3. Hatalı Tedbir Aşaması

Kriz sürecinin bu aşamasında, işletme yönetimi artık bir kriz olduğunu görmeye başlar. Ancak çevredeki değişiklikler ve örgüt içi problemlerin yorumlanmasındaki belirsizlikler, yönetimin yapması gereken davranışın yönü ve kapsamı konusunda ortak bir görüşe varılmasını güçleştirir. Geleceğe yönelik olma, belirsizlik ve risk kişisel yorum ve sezgileri ön plana çıkarır. Bu durumsa, yöneticilerin fikir birliğine varmasını zorlaştırır.

Bu aşamada işletmelerin karşılaşılabileceği ciddi problemlerden bazıları şunlardır:

Sermaye yetersizliği; pazar payı ve kârlılıkta düşme; nitelikli elemanların giderek azalması; örgüt içi karar gruplarının, merkezileşmenin artmasından ve gizliliğe ihtiyaç duyulmasından dolayı küçülme eğilimi göstermesi; yaşanan gerilim ve strese paralel olarak yanlış kararlar alınması ve çabuk sonuç vereceği düşünülen alternatifler üzerinde durulması; yöneticilerin alt kademelerden gelen şikayet ve ikazları önemsememesi vs.

Bu problemler sonucunda alınan hatalı tedbirlerle, karar ve bilgi sistemleri bozulmaktadır. Bu dönemde hareketsizlikten kaçınılmalı, doğru ve tam bilgi toplamaya özen gösterilerek, uygun stratejiler seçilmeli⁹, doğru kararlar verilmelidir.

Karar verirken doğru seçim yapmak için;

⁷ Haşit, a.g.e., ss.52-53.

⁸ Can, a.g.e., s.271.

⁹ Dinçer, a.g.e., s.395.

- Hangi temelde karar verileceği bilinmelidir.
- Karar vermek için gerekli bütün veriler toplanmalıdır.
- Mevcut veriler çözümlenmelidir.
- Alternatif çözümler tanımlanmalıdır.
- Her alternatifle ilgili ihtimaller araştırılmalıdır.
- Alternatifler birbirleriyle kıyaslanmalı ve en iyisi seçilip, gereği yapılmalıdır¹⁰.

1.4. Kriz Aşaması

İşletmenin diğer aşamalarda kriz yaratabilecek gelişmeleri durdurmakta yetersiz kalması sonucu işletme, kriz aşamasına kadar gelir. Krizin ortaya çıktığı ilk aşamada işletme ve çevresi tarafından hissedilen fiziksel, mali ve psikolojik sorunlar uç noktalara gelerek karmaşıklığı ve gerilimi artırır. Günlük işlere ağırlık verilerek yaratıcılıktan uzaklaşılır, çok çalışıldığı halde performans düşmeye devam eder. İşletmeyle ilişkisi olan diğer örgütler bu ilişkiyi sınırlandırmaya çalışır. Bu dönem akut dönemi olarak tanımlanır.

Krizin ikinci aşaması ise krizin getirdiği olumsuzlukların temizlendiği, düzeltilmeye çalışıldığı kronik dönem olarak ifade edilen dönemdir. Bu dönemde krizin şiddeti azalır; ancak bitmez. Başarılı kriz yönetimiyle bu aşama kısaltılarak kriz sona erdirilebilir¹¹.

Kriz aşamasına gelen bir işletme reorganizasyona giderek personel, yapı, süreç, amaç ve stratejilerinde devrim niteliğinde değişiklik yapmalı; işletmenin mevcut değerlerini, amaçlarını, varsayımlarını gözden geçirmelidir.

1.5. Dağılma Aşaması (Örgütün Çökme Aşaması)

Kriz sürecinin son aşamasında işletme değişime uygun çözümlerle krizi ortadan kaldırarak, faaliyetlerine yeni bir yön çizebilir. Bu son şans kullanılmazsa gelişmelerden giderek uzaklaşılır ve yok olmaya başlanır¹².

Bu aşamada çevreyle olan ilişki bozulmakta, tüketici şikayetleri artmakta, kredi kaynakları sınırlanmakta, sermaye azalmakta, pazarlar ve işletme itibarı kaybedilmekte,

¹⁰ Mustafa Gümüş, *Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar*, (İstanbul: Alfa Basım Yayım, 1999), s.169.

¹¹ Tüz, a.g.e., s.18.

¹² Aynı, s.19.

yetenekli ve tecrübeli personel işten ayrılmaktadır. Yaşanan bütün bu sorunlara ek olarak; işletmedeki üst yöneticiler değiştirilmiş olmasına rağmen, örgüt içi kaynakların azalması ve yeni alınan yöneticilerin tecrübesizliği başarısızlığın artmasına neden olmaktadır.

Kriz sürecinin bu aşamasına gelen işletmelerin elde edeceği en büyük başarı, tasfiyesini etkinlikle gerçekleştirmesi olacaktır¹³.

2. KRİZİN SONUÇLARI

Kriz ister olumlu ister olumsuz olarak algılsın, örgütte daha önceden planlanmamış bir değişikliği ifade etmektedir. Kriz ortamının kendi özellikleri ve ona cevap niteliğindeki plansız değişimin bir sonucu olarak, işletme ve çalışanları üzerinde aşağıdaki gibi olumlu ve olumsuz sonuçlar ortaya çıkmaktadır.

2.1. Krizin Olumlu Sonuçları

Krizler, birer atlama taşı olarak kullanılmalıdır. Hiçbir zaman bir kriz veya belirsizlik dönemine yaşam savaşı vermek korkusuyla girilmemeli; aksine bu durum örgütü başarıya götürecek bir köprü olarak düşünülmelidir.

Servetler kötü zamanda yapılır ve iyi zamanda kaybedilir veya Nietzsche'nin dediği gibi, "Yükselen bir yıldız, ancak bir kaosdan doğabilir." Kriz, Çince'de iki kelimedenden oluşmaktadır: *Wei-Ji*. İlk sözcük "wei" tehlikeyi, "ji" ise fırsatı ifade etmektedir¹⁴. Kriz sırasında ve sonrasında karşılaşılan tüm olumsuzluklara rağmen, başarılı bir kriz yönetiminin gerçekleştirilmesi halinde, krizin birçok olumlu sonuçlarından bahsedilebilir. Kısaca, tehlikeler fırsata dönüştürülebilir.

Kriz ortamları örgüt içinde bazı sorunların ortaya çıkması, tespit edilmesi ve tedbir alınması yönünde birer fırsattır. Örgütler, belirli çevrede faaliyet gösteren ve bir çok alt sistemden oluşan bir bütün olduğundan, sürekli değişmektedir. Bu değişimler, hızla gelişen bilgi ve teknolojinin hem sebebi hem de sonucu olmaktadır. Hızlı değişim, mevcut örgütsel yapıyı yetersizleştirmekte ve bu durum kriz dönemlerinde daha çok açığa çıkmaktadır¹⁵. İşte kriz, bu tür problemleri ve zayıflıkları ortaya çıkarmaktadır.

¹³ Haşit, a.g.e., ss.57-58.

¹⁴ Silver, a.g.e., s.33.

¹⁵ Gümüş, a.g.e., ss.250-251.

Örgüt problemleriyle zayıflıkların ortaya çıkması ve erken uyarı sisteminin kurularak dış çevrede meydana gelen tehdit veya fırsat niteliğindeki değişimlerin zamanında fark edilmesi, etkin stratejilerin geliştirilmesine imkan verir. Bu sayede örgütün varlığını sürdürmesi, büyümesi ve gelişmesi kolaylaşır.

Kriz, geleneksel yönetim araçlarının değişimine hız kazandırmaktadır. Bir krizin ortadan kaldırılabilmesi, tehdit yaratan durumun erken fark edilerek, belirtiler yerine gerçek nedenlerin tespit edilmesine bağlıdır. Fakat geleneksel yönetim araçları, bunu gerçekleştirme imkanı vermemektedir. Bu bakımdan kriz, eski alışkanlıkların değişimini hızlandırarak, yenilikler getiren ve ilerlemeyi teşvik eden bir yapının oluşmasını sağlar. Bu durumsa örgütün yeni bir krizle karşılaşma olasılığını azaltacağı gibi olası bir krizin etkilerinin en aza indirgenmesine yardımcı olur¹⁶.

Örgüt içinde takım ruhunun oluşturulması ve yeni yeteneklerin geliştirilmesi yönünde ortak çaba sarf etme yaklaşımı da kriz dönemlerinde olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Bu yöntemde örgüt çalışanlarından, mantıklı olmalarına ya da geçerliliğine bakmadan çok sayıda fikir üretmelerine imkan verilmelidir. Yönetici, hiç kimseye görüşünü beğenmediğini söylememeli, işi olumsuz etkilemediği sürece herkes görüşünü bildirmede serbest olmalıdır.

Krizler işletme çalışanları, müşteriler, işletme sahip ve ortakları, hisse senedi sahipleri ve kredi verenler gibi çıkar grupları üzerinde canlı izler bırakır. Ancak bunalımlı bir dönem sonrasında yetersizliğinin farkına varan kişi veya işletmeler, eksik yönlerini geliştirme yönünde bir çaba göstermeye başlamalıdır¹⁷.

Krizle hazırlıklı olan örgütler, kriz sonrasında sadece faaliyetlerine devam ederek hayatta kalmazlar. Bu tür örgütler, kuvvet kazanarak büyürler. Hiçbir işletme daha fazla önlem aldığı için iflas etmemiştir¹⁸.

2.2. Krizin Olumsuz Sonuçları

Bir kriz ortamında, örgütün krizi ortadan kaldırabilmesi için sahip olduğu süre ve hareket alternatifleri son derece sınırlıdır. Demokratik veya otoriter, her yönetim anlayışı için uygun bir zaman seçilmesi gereklidir. Sadece gayret etmekle yetinen ve

¹⁶ Ataman, a.g.e., ss.252-253.

¹⁷ Tack, a.g.e., s.67.

¹⁸ Gümüüş, a.g.e., s.183.

astları üzerinde her zaman otoritesini öne çıkararak bir yönetici, hangi konumda olursa olsun, kendisi de bir ast olmaktan kurtulamaz. Halbuki, görevinin gerektirdiği özelliklere sahip olan bilgili bir yönetici, koşullar ne olursa olsun informal anlamda lider sayılır. Yöneticiyi başarısızlığa iten en belirgin neden, yeni konumun ihtiyaçlarına uygun olarak kendisini değiştirmedeki yetersizliği ya da isteksizliğidir¹⁹.

Kriz anında zamanın kısıtlı olması, yoğun bir çalışmayı beraberinde gerektirir; ancak yeterli kadar bilgi toplama imkanı vermez. Acil kararlar hızlı bilgi akışını, bölümler arası ilişkileri, yatay ve çapraz haberleşmeyi zorunlu kılar. Geleneksel örgüt yapısı içinde bu ihtiyaca çoğunlukla cevap verilemez. Dolayısıyla, eksik bilgilerle ve çelişkili verilerle problemin yanlış çözülmesi ve teşhis edilmesi, probleme yanlış çözümler uygulanması veya doğru problemin çok geç çözüme kavuşturulması gibi muhtemel olumsuz sonuçlardan biriyle karşılaşılabilir²⁰.

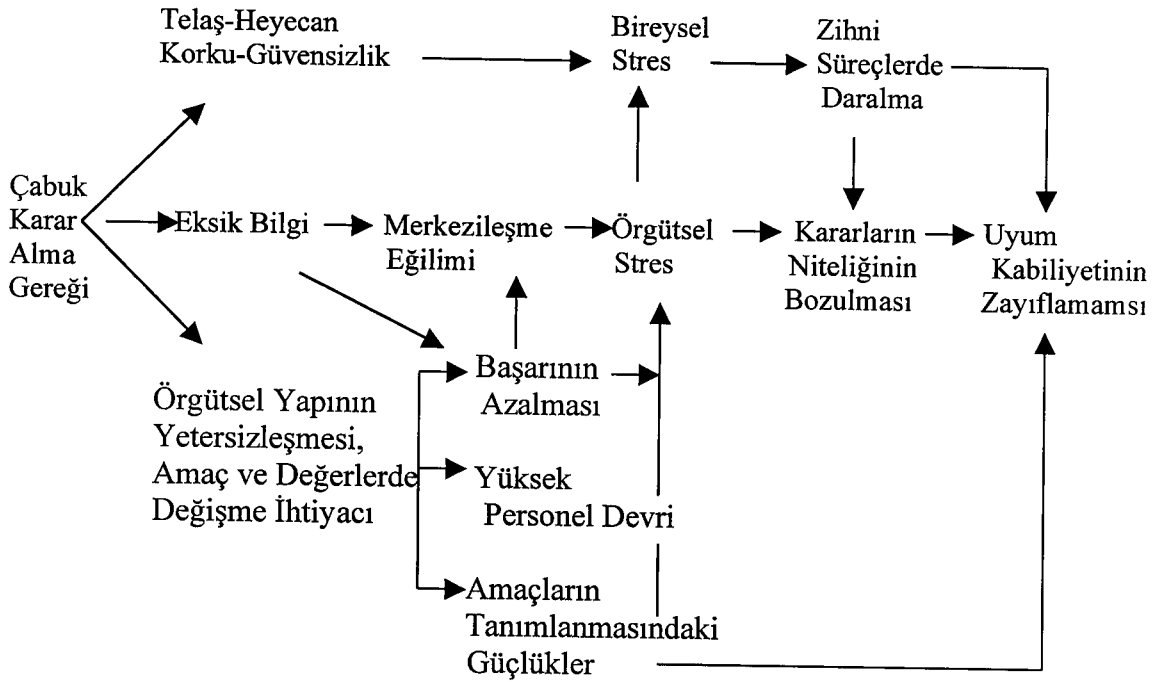
Kriz döneminde bilgi toplama kabiliyetlerinin zayıflaması ve rutin işlerle standart programların dışına çıkma gereği, yönetimde hem karar alma hem de kontrolün merkezileşmesi sonucunu doğurur. Merkezileşmeye ağırlık verilmesi karar almayı çabuklaştırırken bazı olumsuzluklara neden olabilmektedir. Rutin faaliyetlerin dışına çıkma zorunluluğu, örgütün yapı ve kabiliyetlerini yetersizleştirdiğinden, tepe yönetiminin alt kademelere olan güveni azalmakta ve başarısızlığa karşı bir tedbir olarak kararlar merkezileştirilmektedir. Kriz ortamında karar sürecine katılım azalmakta, kararlara en üst seviyedekilerle tepe yönetimin güvenini kazanmış kişiler katılmaktadır. Sonuç itibarıyla karar grubu, güçlü bir lider tarafından yönetilen homojen bir gruba dönüşmekte ve yeni fikirlerin ortaya çıkması sınırlandırılmaktadır²¹.

Örgütlerin krizlerde katı ve sınırlandırıcı bir tutum sergilemeleri, kontrolleri arttırmaları çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler yapar. Kararlara katılması engellenen ve sürekli kontrol altında tutulan örgüt üyeleri, içinde buldukları durumun belirsizliğiyle, daha fazla korku ve panik yaşamaya başlarlar. Kararlara katılan az sayıdaki çalışanla; kararları sıkı bir kontrol altında uygulamak zorunda bırakılan çalışanlar arasında bir uçurum oluşur. Bu durumsa örgüt içi çatışmaların artmasına ve çalışanların örgüt amaçlarından uzaklaşmasına neden olur.

¹⁹ Drucker, Etkin Yöneticilik, s.72.

²⁰ Kuz, a.g.e., s.26.

²¹ Dinçer, a.g.e., s.398.



Şekil 2.1. Krizin Örgüt Üzerindeki Olumsuz Sonuçları

Kaynak: Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, (Beşinci Basım. İstanbul: Beta Basım Yayım), 1998, s.399 ve Gürkan Haşit, **İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması**, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 1177, 2000), s.62'den yararlanılarak hazırlanmıştır

3. KRİZ YÖNETİMİNİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

Son yıllarda karşılaşılan krizlerin sayılarında ve bu krizlerin ortaya çıkardığı zararların miktarlarında önemli artışlar olduğu görülmektedir. Krizin, örgütler ve toplumlar üzerindeki zararının büyük olması da önemini artıran bir diğer unsur olmaktadır. Özellikle Tayland'da başlayıp birkaç ay gibi kısa sürede bölgeselleşen ve daha sonraları etkileri tüm dünyada hissedilen Asya Krizi'nden sonra krizle ilgili çalışmalara öncelik verilmiştir. 1990'lardan sonra sanayileşmekte olan ülkelerde

yaşanan krizlerin sıklığının ve yoğunluğunun artması, krizlerin nedenleri, yayılmalarına yol açan faktörler gibi krizle ilgili konulara ağırlık verilmesine neden olmuştur²³.

İşletmenin öncelikli amaçlarına ulaşmayı engelleyen, belirsizlik seviyesinin yüksek olduğu ve beklenilmeyen bazı olay ya da olaylar dizisi örgütsel kriz olarak adlandırılır. Gittikçe artan sıklık ve boyutta işletmeyi etkisi altına alarak, büyük oranda etkileyen bu olayları, başarılı bir programla kriz süreci ve kaynaklarını tanımlama yönünde yönetmeye çalışmak oldukça çaba isteyen zor bir durumdur²⁴.

3.1. Kriz Yönetiminin Tanımı

Kriz yönetiminin standart bir tanımını yapmak oldukça güçtür. Kriz yönetimi krizle mücadele edebilmek için önceden planlanmış pek çok faktörün toplamını ifade eder. Krizin verebileceği zararları azaltmaya çalışır. Diğer bir deyişle kriz yönetimi, krizin neden olabileceği olumsuz sonuçları azaltmanın ya da önlemenin yollarını araştırır²⁵.

Kriz yönetimi ile ilgili yapılan tanımlardan bazıları aşağıdaki gibidir:

Dinçer kriz yönetimini “bir yöneticinin muhtemel tehlike durumlarında kendi amaçlarını kabul edilebilir bir maliyetle karşılamaya çalışma süreci” olarak tanımlamaktadır²⁶.

Fink ise kriz yönetimini, “risk ve belirsizliği ortadan kaldırmak suretiyle durumu istenilen şekilde kontrol altına almak” şeklinde açıklamaktadır²⁷.

Kriz yönetimi, çalışanların güvenliğini garanti altına almak, işletme içi verilen kararların devamlılığını sağlamak ve orta ve uzun vadede uygulanacak stratejilerin planını yapmaktır²⁸.

White’a göre kriz yönetimi, “özel uzmanlık gerektiren, geleceğe yönelik önemli ilişkileri bozabilecek olayları tahmin etmeye çalışan bir süreç” tir.

²³ Ufuk Başoğlu, “Krizlerin Öngörülmesinde Sinyal Yaklaşımı”, http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/9/05_ufuk/ufuk.htm (03.07.2002).

²⁴ Matthew W. Seger and Robert R. Ulmer, “Virtuous Responses to Organizational Crisis: Aaron Feuerstein and Milt Cole”, *Journal of Business Ethics*, 2001, ss.369-370.

²⁵ Timothy Coombs, *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding*. (California: Sage Publications, 1999), ss.2-4.

²⁶ Dinçer, a.g.e., s.285.

²⁷ Steven Fink, *Crisis Management: Planning For The Inevitable*. (NewYork: American Management Association, 1986), s.15.

²⁸ Jakumar Vijayan, “Business Continuity Plans Embrace Networks, People”, *Computerworld*, Vol:36, Is:12, (20 May 2002), s.12.

İKTİSADİ VE İŞLETİM
FEN BİLİMLERİ
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI
2008-2009

Türkmen ise, “İşletme yöneticisinin en az maliyetle denge durumuna ulaşma çabası” olarak kriz yönetimini tanımlamaktadır.

Bütün bu tanımlardaki en önemli unsurun, kriz yönetiminin işletmeleri tehdit edecek olayları önceden tahmin ederek onları ortadan kaldırmaya yönelik çalışmalar yapması olduğu söylenebilir.

Bu açıklamalardan hareketle kriz yönetiminin amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Karar vericiyi etkileyebilecek kriz türlerinin çeşitliliği ve krizin içinde bulunduğu safha hakkında yöneticilere para sağlamak,
- Yöneticilere krizi tanıma ve değerlendirme yeteneği kazandırmak,
- Krizden kaçınma planları geliştirmede yöneticilere çeşitli teknikler sağlamak,
- Mümkün olan en iyi şekilde krizin yönetilebilmesi için gerekli yeteneğin yöneticilere kazandırılmasını sağlamak.

Bu amaçlarla kriz yönetimi, belirli özelliklerdeki çeşitli türdeki krizlerin ortadan kaldırılmasında veya önlenmesinde yöneticilere yardımcı olmaktadır²⁹.

3.2. Kriz Yönetiminin Özellikleri

Kriz yönetiminin anahtarı, gerçeği çabuk söylemektir. Krizlere eskinin yetersiz kalması, yeninin önünün açılması olarak bakıldığında krizin aslında bir fırsatlar bütünü olduğu görülür. Harvard Business School Öğretim Üyesi Ram Charon’a göre krizi fırsata dönüştürmek için yapılması gerekenler şunlardır:

- Kriz sinyalleri iyi değerlendirilmelidir.
- İstatistiklere güvenilmemelidir.
- Yönetici avına çıkılmalıdır.
- Örgüt yeniden yapılandırılmalıdır.
- İletişim artırılmalıdır.
- Yeni fırsatlar kaçırılmamalıdır³⁰.

²⁹ Hüseyin Özgen ve Murat Türk, “Türkiye’deki Sanayi İşletmelerinde Kriz Yönetimi Sorunlarının Çözülmesi Üzerine Bir Araştırma”, *İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, Yıl:7, Sayı: 23,(Ocak 1996), s.20.

Kriz yönetimi, işletmenin sürekliliğini, varlığını ve çalışanlarını tehdit eden beklenmedik olaylara karşı verilen sistematik bir cevaptır³¹.

Kriz yönetimi ile ilgili tanımlardan çıkarılabilecek özellikler aşağıdaki gibidir:

- Kriz yönetimi, yönetimin özel bir şeklidir.

Genel anlamda işletme yönetimi, örgüt amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için yapılması gereken faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu ve kontrol edilmesi sürecini kapsamaktadır. Kriz yönetimi ise, genel yönetim sürecinin özel bir türü olup; örgütün yaşamını sürekli kılmayı amaçlayan ve bu amaç doğrultusunda önlemlerin planlanması, uygun yapının örgütlenmesi, koordinasyonu, kontrol edilmesi ve sonuçların değerlendirilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır.

- Kriz yönetimi birden çok safhadan oluşan karmaşık bir süreçtir.
- Kriz yönetimi örgütün krize karşı hazırlıklı olmasını ve krizden kurtulabilmesini sağlar.
- Kriz yönetimi, örgütün varlığını sürdürmesini tehlikeye sokabilecek veya imkansızlaştıracak nitelikteki olaylarla ilgilenir.
- Kriz yönetimi, krizin minimum kayıp ya da zararla atlatılmasına yöneliktir.
- Kriz yönetimi ayrı bir uzmanlık gerektirdiği için örgüte ek maliyetler getirir.

Erken uyarı sisteminin kurulması, koruma ve önleme mekanizmalarının geliştirilmesi, gereklilik halinde işletme dışındaki uzmanlardan faydalanılması gibi faaliyetler ek maliyetler yaratır. Ancak bu maliyetlerin kabul edilebilir nitelikte olmaları gerekmektedir³².

- Kriz yönetimi sistematik düşünmeye yöneliktir.

³⁰ Mikail Altan ve Muammer Bezirci, "Ekonomik Krizlerin Kobi'ler Üzerine Etkisi: Karaman Örneği", <http://www.kobinet.org.te/hizmetler/bilgibankasi/ekonomi/OAKD/OAK-T34.PDF> (26.06.2002).

³¹ Dennis C. Hamilton, "Crisis Response Planning Corporation", <http://www.crpc.com/Crisis%20Management%20Concepts.doc> (23.07.2002).

³² Ataman, a.g.e., ss.254-256.

Krizi yönetmek sistemi tanımaya bağlıdır. Örgütü, teknolojiyi, insanları ve alışkanlıkları, kurum kültürünü, yönetici davranışlarını bir bütünlük içerisinde değerlendirme becerisi, kriz yönetiminin temelini oluşturmaktadır³³.

- Kriz yönetimi başlangıcı ya da sonu olmayan sürekli bir işlemdir.

Önceden tahmin edilebilen krizlerle ilgili hazırlanan planların sürekli olarak denenmesi, tekrar tekrar gözden geçirilmesi gerekmektedir.

- Kriz yönetimindeki başarının ödülü çok büyük olabilmektedir.

Kriz başarıyla yönetildiğinde yöneticilerin kendilerine olan güvenleri ve moralleri artmaktadır³⁴.

3.3. Kriz Yönetim Türleri

Kriz yönetim türleri; proaktif kriz yönetimi, reaktif kriz yönetimi ve enteraktif kriz yönetimi olmak üzere üç ana bölüm içinde incelenebilir:

Proaktif Kriz Yönetimi: İşletmelerin kriz çıkmadan önce kriz çıkma ihtimalini göz önünde bulundurarak gerekli çalışmaları yapmaları temeline dayanmaktadır.

Proaktif kriz yönetimi; öngörücü kriz yönetimi ve koruyucu kriz yönetimi olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Öngörücü kriz yönetimi, potansiyel kriz safhasına, koruyucu kriz yönetimi ise gizli kriz safhasına yöneliktir. Ayrıca krizlerin erken fark edilerek koruyucu önlemlerin alınması için çalışır.

Reaktif Kriz Yönetimi: Belirgin hale gelen krizlerin ortadan kaldırılması ya da olumsuz etkilerinin minimum düzeye indirilmesi olarak tanımlanabilir. Reaktif kriz yönetimi, krizin ortaya çıktığı kontrol edilebilir kriz (hareketsizlik) ve kontrol edilemeyen kriz (hatalı tedbirler ve çöküş) aşamalarında önem kazanır.

Reaktif kriz yönetimi; saldırgan kriz yönetimi ve tasfiyeci kriz yönetimi olarak ikiye ayrılmaktadır. Saldırgan kriz yönetimi, krizin henüz kontrol edilebilir nitelikte olduğu ve yapılan analiz ve tahminlere göre örgütün geleceğe yönelik başarı şansının mevcut olduğu durumlarda önem kazanır. Saldırgan kriz yönetimi, temel amaçlar

³³ Cener, a.g.m., <http://www.danismend.com>.

³⁴ Haşit, a.g.e., ss.67-68.

doğrultusunda, saldırı önlemlerinin planlanması, uygulanması ve kontrol edilmesi faaliyetlerini içerir.

Tasfiyeci kriz yönetimi ise hatalı tedbirler ve yanlış verilen kararlar sonucunda krizin kontrol edilemediği ya da yapılan analiz ve tahminlere göre örgütün orta ve uzun süreli yaşama şansının olmadığı durumlarda uygulanır. Bu kriz yönetim türünün görevi; işletmenin sahipleri, personeli, müşterileri ve işletme ile dolaylı-dolaysız ilişkisi bulunan grupları daha büyük zararlardan korumak için planlı ve sistemli bir tavsiyenin, bilinçli bir geri çekilmenin gerçekleştirilmesidir³⁵.

Enteraktif Kriz Yönetimi: Yaşanan krizden elde edilen tecrübeleri, kriz öncesinde, kriz anında hatta krizden çıkmak için yaptıkları faaliyetleri ve elde ettikleri bilgileri değerlendiren işletmeler enteraktif kriz yönetim modelini uygulamış olmaktadır. Bu yönetim türünü benimseyen işletmeler, öğrenme aşamasını kriz yönetim modellerine dahil ederek kriz sinyallerini alma ve krize hazırlıklı olma konusunda daha başarılı olurlar. Krize yakalanmazlar ya da krizin olumsuz etkilerini daha az hissederek, en az hasarla krizden kurtulurlar³⁶.

4. KRİZ YÖNETİM SÜRECİ VE İŞLETMELERDE KRİZ YÖNETİMİ KAPSAMINDA UYGULANAN POLİTİKA VE STRATEJİLER

Kriz yönetimi, olası bir krize 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 hazırlamaktır³⁷.

Krize karşı en etkin çözüm, tedavi edici değil, koruyucu önlemler almaktır. Örneğin; bir hastalık ortaya çıktıktan sonra alınacak tedbirlerden önce, hastalığın ortaya çıkmasını önleyecek tedbirler almak daha doğrudur. Aynı şekilde ekonomide herhangi bir kriz ortaya çıkmadan önce krize karşı güçlü olan bir organizasyon yapısı oluşturmak son derece önemlidir. Güçlü bir organizasyon yapısı oluşturulması yönünde önceden

³⁵ Ataman, a.g.e., ss.258-259.

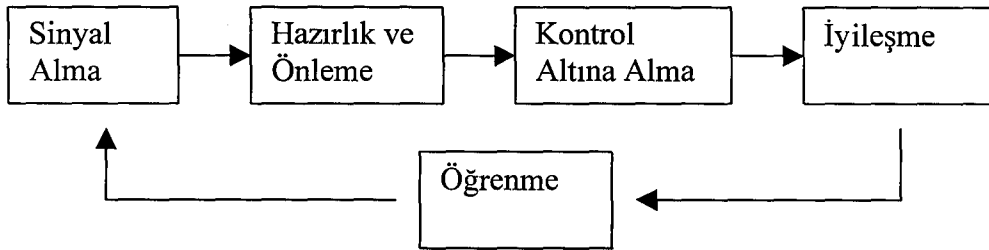
³⁶ Elif Karabulut ve Işıl Pekdemir, "Kriz Belirtilerini Algılama ve Algılanan Krize Karşı Hazırlıklı Olma: Bir Araştırma", 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, (Antalya: Mart Basımevi, 2002), s.684.

³⁷ Can, a.g.e., s.318.

yapılacak çalışmalar, kriz anında örgütü koruyacak ve krizin ilk etkilerini geciktirecektir³⁸.

Kriz yönetimi 5 aşamada ele alınmaktadır:

1. Kriz sinyallerinin alınması
2. Krize hazırlık ve krizi önleme
3. Krizin kontrol altına alınması
4. Denge durumuna dönüş (İyileşme)
5. Öğrenme ve değerlendirme



Şekil.2.2. Kriz Yönetim Modeli

Kriz yönetim süreci içinde ele alınan ilk iki aşama, olası bir krizin öngörülerek hazırlık ve koruma faaliyetlerinin gerçekleştirilmesine yöneliktir. Başka bir ifadeyle bu aşamalar, kriz yönetiminin kriz öncesi faaliyetlerini içerir. Üçüncü aşamada kriz yönetiminin, kriz sırasındaki faaliyetleri ön plana çıkar. Kontrol altına alma aşamasında, ilk iki aşamadan farklı olarak mevcut bir krizle baş edilmeye çalışılır. Dördüncü aşamada ise krizin olumsuz sonuçlarının ortadan kaldırılmasına yönelik çalışmalar yapılır. Sürecin son aşamasında yaşananlar gözden geçirilerek, geçmişin geleceği aydınlatması için gereken faaliyetler yapılır³⁹.

4.1. Kriz Sinyalinin Alınması

Kriz yönetim süreci, krizle ilgili belirti ve sinyallerin ortaya çıkmasıyla başlar. Bu sinyallerin bazıları işletme içinden bazıları işletme dışından gelmektedir. İç ve dış

³⁸ Aktan, a.g.m., <http://members.nbci.com>.

³⁹ Ataman, a.g.e., s.256.

çevrede meydana gelen değişimlerin zamanında fark edilerek, etkin stratejilerin belirlenmesi bir erken uyarı sisteminin kurulmasını zorunlu kılmaktadır. Bu sistem kurulmayarak sinyallerin dikkate alınmaması sonucu kriz ortaya çıkmaktadır.

Erken uyarı sistemi kriz öncesi hazırlığı sağladığı gibi krizin oluşmasını da engelleyici bir özellik taşımaktadır⁴⁰. Erken uyarı sistemi ile organizasyondaki temel göstergeler analiz edilir. Ortada krize neden olabilecek ciddi sorunlar belirlenerek⁴¹, gerekli önlemler alınmaya başlanır.

Kriz sinyalleri gelmekte olan krizin varlığı ve şiddetiyle ilgili çeşitli bilgiler içerdiğinden yöneticilerin sinyallere karşı duyarlı olmaları gerekmektedir. Bu sinyaller takip edilmeyip, doğru biçimde değerlendirilmediğinde kriz ortaya çıkmaktadır. Örneğin; işletmenin duvarlarına yazılan yazılar çalışanların sorunlarıyla ilgili bir krizin habercisi olabilir⁴². Bu yazılarla nelerin ifade edilmek istendiği araştırılmadığında ya da araştırıldığı halde varsa problem çözümlenmeyerek yazı dikkate alınmadığında o işletmede bir kriz yaşanabilir.

Yöneticiler sadece personelden gelen mesajlarla yetinmemeli, sezgilerini de kullanarak erken uyarı sinyallerini yakalamaya çalışmalıdır. Yönetici, işyerinde sorumlu olduğu bölümde dolaşmalı, personelle konuşmalı, onları dinlemeli ve uyarılara karşı duyarlı olmalıdır. Herhangi bir şey kendisine değişik görüldüğünde ya da bir tuhaflık sezindiğinde nedenini bulmak için çaba harcamalıdır.

Krize neden olabilecek faktörler, ilgili yan sanayide meydana gelen değişimler incelenerekte belirlenebilir. Yönetici, yaptığı temaslara ve okuduklarına “Bu ne demek oluyor? Bu genel bir eğilimse, bizi nasıl etkiler? Bizde de olabilir mi?” gibi sorularla açıklık getirmeye çalışmalıdır. Uyarılara karşı tüm yolları açık tutan, küçük işaretleri dahi kaçırmayan yönetici, yaklaşan bir krizin ilk belirtilerini fark ederek, gerekli önlemleri alabilir⁴³.

Uyarı sinyalleri ne kadar belirgin olursa tehditlere karşı savunma ve örgütün denge durumuna dönmesi o kadar zor olur. Bu açıdan uyarı sinyallerinin henüz tam olarak belirginleşmeden saptanması ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Erken uyarı

⁴⁰ “Eğitim Örgütlerinde Kriz Yönetimi”, <http://freehost01.websamba.com/aliucar/eoky.htm> (20.09.2002).

⁴¹ Aktan, a.g.m., <http://members.nbc.com>.

⁴² Can, a.g.e., s.318.

⁴³ Tack, a.g.e., ss.90-91.

sisteminin, farklı krizlerin gönderdiği farklı sinyalleri belirleyebilecek nitelikte olması, dikkat edilmesi gereken bir başka noktadır⁴⁴.

Challenger faciası, erken uyarı sinyallerinin dikkate alınmaması sonucu yaşanan krize örnek olarak verilebilir. ABD’de yaşanan bu uzay mekiği kazası sonrasında hazırlanan raporda, astlar tarafından üst yönetime ulaştırılmaya çalışılan pek çok uyarı sinyalinin olduğu belirtilmiştir. Bu uyarılardan biri, “imdat” kelimesiyle başlamaktadır. Mekiğin parçalarındaki bozukluk giderilmedikçe faciannın kaçınılmaz olduğunu söylemektedir. Challenger örneğinde olduğu gibi, birçok örgüt, çeşitli şekillerde gönderilen en güçlü sinyalleri dahi görmezlikten gelmektedir. Halbuki krize hazırlıklı olan örgütler, zayıf sinyalleri bile rahatlıkla algılayabilirler. Bu nedenle örgütler; çevreyi sürekli inceleyerek, kendileri açısından hızla değişen toplumsal, ekonomik, siyasal ve çevresel şartları belirleyip gerekli stratejileri üretmelidirler⁴⁵.

4.1.1. İşletmede Olası Krizlerin Belirlenmesi

İşletmelerde olası krizler belirlenirken iki türlü ayırım yapılmaktadır:

Genel Nitelikli Krizler: Ülkenin içinde bulunduğu koşullarla yakından ilgili, dış çevre faktörleri nedeniyle oluşan krizlerdir. Doğal felaketler, ekonomik krizler vb. Özellikle Şubat 2001 süreci ile başlayan ve 11 Eylül’de A.B.D.’de yaşanan terörist saldırılar sonrası Türkiye’nin yaşadığı krizler genel niteliklidir.

Sektörel Nitelikli Krizler: Örgütlerin faaliyet gösterdikleri sektör içinde ortaya çıkan krizlerdir. Satılan üründen müşterinin zehirlenmesi vb.

Genel ve sektörel nitelikli krizler, birçok kişi ve şirkete yeni ufuklar ve iş imkanları yaratmaktadır. Kriz dönemlerinde yeni pazarlama teknikleri ve yeni pazarlar aranarak ya da faaliyet gösterilen iş alanı değiştirilerek örgüt yaşadığı kriz ortamını başarıyla atlattığı çalışır. Örneğin; Super Yacht firması 1994 ekonomik krizinde, bu yöntemleri izlemiş ve az zararla firma krizi atlattığıdır. Bu firma, kriz yaşamaya başladığı ana kadar faaliyet gösterdiği konfeksiyon ve ayakkabı makinesi üretiminden çok farklı bir alana,

⁴⁴ Ataman, a.g.e., ss.256-257.

⁴⁵ Türkel, a.g.m., <http://www.tisk.org.tr>.

fiberglas yat üretimine girmiştir. Sonuç olarak yumurtalar farklı sepetlere dağıtıldığı için başarılı olunmuştur⁴⁶.

Batı toplumlarının çoğu A.B.D.'deki gelişmelerden etkilenmektedir. A.B.D. ekonomisinde her on yılda en az bir durgunluk, otuz ya da altmış yıl arayla da büyük bunalım olmaktadır. Eğer üçüncü on yılda ekonomi bunalımdan kurtulabilmişse, altıncı on yılda birikim nedeniyle çok büyük bir felaket yaşanmaktadır. Örneğin; 1780'lerde bunalım olmuş, 1810'larda olmamıştır. Otuz yıl sonra 1840'larda ekonomi daha önce görülmemiş şiddette bir kriz geçirmiştir. 1870'lerde yine büyük bir bunalım yaşanmış; fakat 1910'larda böyle bir şey olmamıştır. Otuz yıl sonra tarihin en büyük ekonomik bunalımı meydana gelmiştir⁴⁷.

Örgütün karşılaşması muhtemel genel ve sektörel nitelikli krizler belirlenerek, bunlara karşı çeşitli önlemler alınmalıdır. Ayrıca genel nitelikli krizlerin sektörel nitelikli krizlere dönüşme ihtimali de önlemler alınırken göz önünde bulundurulmalıdır. Örneğin; 17 Ağustos Marmara Bölgesi Depremi doğal felaketler sonucu oluşan genel nitelikli bir krizdir. Ancak; deprem krizinden turizm sektöründe etkilenmiş ve deprem bu sektörde de kriz yaşanmasına neden olmuştur.

Herhangi bir sektörde yaşanan krizin, diğer sektörleri etkisi altına alabileceği göz ardı edilmemelidir. Örneğin; otomobil sektöründe yaşanan bir kriz, çelik, lastik ve cam endüstrilerini de etkileyecektir⁴⁸. Bu nedenle sadece otomobil sektörünün değil, diğer sektörlerinde çeşitli önlemler alması gerekmektedir.

4.2. Krize Hazırlık ve Krizi Önleme

Kriz hazırlık çalışmaları, krizin işletmeler üzerinde yaratabileceği olumsuz etkileri ortadan kaldırmak, kriz anında daha etkili karar alabilmek ve işletme kaynaklarını daha verimli kullanabilmek için olası kriz ihtimallerine karşı kriz ortaya çıkmadan önce başlatılmalıdır.

Örgütte erken uyarı sistemleri aracılığıyla belirlenen erken uyarı sinyalleri krizin ortaya çıkmasını engellemek için tek başına yeterli değildir. Bu sinyallerin belirlendikten sonra değerlendirilmesi gerekir. Uyarı sinyallerinin değerlendirilebilmesi

⁴⁶ "Kurtuluş'un Hedefi Dünyaya Tekne Satmak", *Ekonomist*, 15.08.1999, http://www.superyat.com/basin_tur_2.htm (12.03.2003).

⁴⁷ Tüz, a.g.e., ss.83-84.

⁴⁸ Fink, a.g.e., s.54.

ise örgütün gerekli hazırlık ve koruma mekanizmalarını kurmasına bağlıdır. Kurulacak olan önleme ve korunma mekanizmaları erken uyarı sistemlerinden gelen bilgilerle, yönetime, olası bir krize karşı nasıl önlemler alınması gerektiğine dair bilgiler verir. Bu mekanizmalar, erken uyarı sinyallerinin sistematik bir biçimde izlenmemesi halinde sağlıklı bir biçimde işlemez. Bu yüzden, krizin engellenmesi, erken uyarı sistemleri ile önleme ve koruma mekanizmalarının ortak işleyişini gerektirir⁴⁹.

Bhopal'de Union Carbide Şirketi'nde meydana gelen kimyasal patlamada, ölenler, metil izosiyonat gazını solumalarını önlemek için, ağız ve burunlarını ıslak bezle kapatmak gibi temel güvenlik önlemlerinden haberdar edilmiş olsalardı, bugün birçoğu hayatta olabilirdi⁵⁰.

İşletmelerin kriz durumuna verdikleri önem olası kriz ihtimallerine karşı yapacakları hazırlık çalışmalarının kapsamını da etkilemektedir. Krize hazırlıklı olunması gerektiğinin bilincinde olan işletmeler, kriz hazırlık çalışmalarında, finansal, örgütsel, teknolojik ve beşeri faktörleri göz önünde bulundurarak, geniş çaplı bir çalışma yaparken, krizi önemsiz bir durum olarak algılayan işletmeler, sınırlı çapta kriz hazırlık çalışması yapmaktadır⁵¹.

Krize hazırlanmak ve krizi önlemek için yapılması gereken çalışmalar aşağıdaki gibidir:

- Kriz yönetimine karşı olumlu tutum geliştirilmelidir.
- Verilen sorumluluk yerine getirilerek güven oluşturulmalıdır.
- Örgütte kriz yaşanmasını önlemek amacıyla politikalar geliştirmeli ve yazılı planlar hazırlanmalıdır.
- Kriz kontrol ve risk denetim ekipleri kurulmalıdır.
- Olası krizden etkilenecekler belirlenmelidir.
- Krizin ortaya çıkması halinde örgütün karşılaşacağı zararı en aza indirmek amacıyla etkili iletişim kanalları oluşturulmalıdır.

⁴⁹ Ataman, a.g.e., s.257.

⁵⁰ Mitroff, Pearson, a.g.e., s.11.

⁵¹ Haşit, a.g.e., s.84.

- Yapılan çalışmaların tamamı tekrar tekrar test edilmelidir⁵².

Krize hazırlık ve krizi önleme aşamasında yöneticilere düşen en önemli görev; işletmede sorun teşkil etme ihtimali olan durumlara dikkat çekmektir. Bunlar belirlenip tahmini sonuçlar tespit edildiğinde, önleme mekanizmaları etkili bir şekilde çalıştırılabilir⁵³.

4.2.1. Kriz Yönetim Planının Hazırlanması

Örgüt yönetimi krizle karşılaşmadan önce ya da kriz sinyalleri aldığında, dikkatsizce hareket etmemelidir. Kriz durumunda uygulanacak gerekli önlemleri içeren bir planı hazır bulundurmalıdır.

Kriz yönetim planı iki yönlüdür: Kriz yönetim planıyla bir yandan durumun tekrarlamaması için gereken önlemler alınırken, diğer yandan beklenmeyen bir sorun ortaya çıktığında hemen uygulanacak faaliyetler belirlenir. Örneğin; örgüte malzeme veren bir kuruluşun greve gitmesi halinde ne yapılacağı ya da uzun süre elektrik kesilmesi halinde üretimin nasıl gerçekleştirileceği gibi soruları örgüt kendisine sorarak, acil durum planları hazırlamalıdır⁵⁴. Ancak çoğu örgüt aşırı planlamaya giderek, hiçbir zaman gerçekleşmeyecek durumlar için dahi planlar geliştirir. Bu durumsa beklenilenin aksine verimsiz sonuçlar doğurur. Örneğin; bir işletmenin geliştirdiği yeni pazarlama tekniklerine karşı müşteri ani ve sert bir tepki göstermiş, işletme kendisini krizin eşiğinde bulmuştur. Bunun üzerine son derece ayrıntılı müşteri ziyaret raporları düzenlenip personele dağıtmış, karmaşık bir erken uyarı sistemi kurmuş ve satış elemanlarına buna uymalarını söylemiştir. Sonuç olarak; müdürler, piyasa kontrolleriyle zaman kaybettiklerinden planlama ve ofis işlerine zaman ayıramamışlardır. Satıcılar asıl görevleri olan satışı yapmalarını engelleyen ek raporları hızla yapabilmek için akıl almaz yöntemler bulmuşlardır. Kısacası, belki de hiçbir zaman olmayacak bir sıkıntı uğruna çalışma kesintiye uğramıştır⁵⁵.

Kriz yönetim planının amacı aşağıdaki gibi özetlenebilir:

⁵² Regester, a.g.e., s.79.

⁵³ Yıldırım, a.g.m., <http://server.karaelmas.edu.tr>.

⁵⁴ Gümüüş, a.g.e., s.183.

⁵⁵ Tack, a.g.e., ss.85-86.

- Kriz niteliği taşıyan olaylar ortaya çıkmadan önce örgütün krize hazırlıksız yakalanmasını engelleyecek, etkin, hızlı ve güvenli biçimde krize müdahale edilmesini sağlayacak bir çerçeve oluşturmak,
- Kriz anında, örgütün kendi imkanlarıyla diğer imkanları kullanarak, örgütte kriz boyutuna ulaşan sorunların yol açtığı zararı asgari düzeyde tutacak önlemleri almak,
- Gerek kriz öncesinde gerek kriz sırasında ya da sonrasında, alınacak önlemler ve yapılacak çalışmalar konusunda etkili yönetim ve koordinasyon sağlanmasına yönelik düzenlemeler yapmak.

Kriz yönetimine yönelik yapılan planlama çalışması, kriz anında ortaya çıkabilecek sorunların belirlenmesine ve çözümler hazırlanmasına yardımcı olur. Krizlerin ve olası sonuçların önceden her yönüyle öngörülebilmesi mümkün değildir. Yapılacak ön hazırlıklar, krizin ortaya çıkarabileceği kargaşanın en aza indirilmesini, önlemlerin yerinde ve zamanında alınmasını, sorunların çözümüne daha az zaman harcanmasını sağlamaktadır. Ön hazırlıklar, örgütün, kriz durumlarıyla başa çıkabilmek için öngördüğü önlemlerin, mevcut araç, gereç ve teknik imkanların ne ölçüde yeterli olduğunu belirlemeye yardımcı olmaktadır⁵⁶.

Plan hazırlanırken, kriz yönetimi konusunda genel bir tanımla işe başlanmalı ve planın genel bir çerçevesi çizilmelidir. Hazırlık aşamasında, kriz yönetim planı şu özellikleri taşımalıdır:

- Plan somut bir biçimde dile getirilmelidir.
- Ulaşılabilir olmalıdır.
- Ölçülebilir olmalıdır.
- Zaman kısıtlamalarını göstermelidir.
- Öncelikleri saptamalıdır.
- Mevcut sınırlamaları açıkça belirlemelidir.

⁵⁶ Sadun Emrealp, **Belediyelerde Kriz Yönetimi**, (İstanbul: Kent Basımevi, 1990), ss.17-20.

[Handwritten signature and date]

Planın hazırlık aşamasında geniş ölçüde katılımcılığı özendirici bir yöntem kullanılmalıdır. Somut görev sorumluluğu üstlenen her birim ya da kişinin, kriz yönetim planının hazırlığına katılması sağlanmalıdır.

Kriz yavaş yavaş ya da aniden ortaya çıkabilir ve dar ya da geniş bir alanı kapsayabilir. Bu tür olasılıklar önceden belirlendiğinde, neler yapılması gerektiği konusu açıklık kazanacaktır. Kriz sırasında hangi görevlerin kimler tarafından yürütüleceği sorunu çözülecektir.

Kriz yönetim planı hazırlanırken, gerçekleşme olasılığı yüksek olan krizler daha ayrıntılı biçimde planlanmalı, ancak; gerçekleşme olasılığı düşük olan krizlerde göz ardı edilmemelidir. Her krizin olası sonuçları değerlendirilmeli, ihtiyaç duyulan kaynak türleri ve miktarları saptanmalıdır. Elde edilen verilere göre kaynakların dağılımındaki öncelikler belirlenmelidir⁵⁷.

Sonuç olarak en iyi planın David Ewing'in de belirttiği gibi kriz gerçekten ortaya çıktığında katı ve yetersiz kalmaması için genel çizgilerle düşünülmüş plan olduğu ifade edilmelidir⁵⁸.

4.2.2. Kriz El Kitabının Hazırlanması

Kriz el kitabı, kriz yönetim ekibinin kriz anında ihtiyaç duyacağı kriz yönetim ekip üyelerini, onların sorumluluklarını, kriz durumunda yapılması gereken eylemleri, sloganları, gerekli telefon numaralarını ve telefon hatlarını içeren bir kaynaktır. Kriz el kitabı, kriz yönetim sisteminin kurulmasında işin içine giren çeşitli öğelerin bir araya getirilmesi ve kriz sırasında, kriz odasından uzakta çalışmakta olan kriz yönetimi ekip üyeleri için acil referans kaynağı olma dışında doğrudan fazla bir yarar sağlamaz. Ancak; bir örgütün acil bir durum ortaya çıktığında etkin ve verimli hareket etmesi için gerekli olan tüm öğelerin yerinde olması kriz el kitabıyla sağlanabilir.

Kriz el kitabının biçimi, içeriği ve bunlara ilişkin yaklaşımlar, örgütten örgüte farklılık gösterebilir. Aynı şekilde ayrıntıya hangi düzeyde yer verileceği de farklılık gösterecek konular arasında yer alır.

⁵⁷ Emrealp, a.g.e., ss.29-38.

⁵⁸ Tack, a.g.e., ss.87-88.

Hazırlanan kriz el kitabı sindirilemeyecek kadar geniş olmamalı, eğitim için temel ve kolay anlaşılır olmalı, sürekli güncelleştirilmeli, kriz yönetim ekibinin elinde bulunmalı ve personel böyle bir kitaptan haberdar edilmelidir⁵⁹.

4.2.3. Kriz Yönetim Ekibinin Kurulması

Kriz durumunda acil olarak görev alacak idari, teknik ve yardımcı personel önceden belirlenmelidir. Kurulan kriz yönetim ekibi ne çok kalabalık olmalı ne de krizi yönetmek için gerekli insan gücünden yoksun olmalıdır. Ekip, tam yetki ile donatılmalı ve başta para harcamak üzere örgütün kriz dönemini aşmasına yönelik tüm kararları başkalarına danışmadan verebilmelidir. Ekibe gerekli yetki verilmediğinde işletme maliyet ve zaman açısından zararlı konuma düşer.

Kriz yönetim ekibi, mevcut durumun analizini yapmalı ve bu analiz çerçevesinde kısa ve orta vadeli politikalar belirlemelidir. Ancak; belirlenen politikalar şirketin misyon ve vizyonu ile örtüşmelidir. Şirket kültürü göz önünde bulundurularak bu kararların nasıl günlük yaşama geçirileceği üzerinde çalışmalar yapılmalıdır⁶⁰. “Birden greve gidilse ne olur?”, “Aniden hammadde sıkıntısı yaşanırsa ne yapılır?” gibi çeşitli sorunlar hakkında kriz yönetim ekibinin fikri alınmalıdır.

Ekipte yer alan kişiler, birçok alanda bilgi toplayabilme yeteneğine sahip olmalıdır. Katı ve acele kurallar getirmekten kaçınılarak azami esneklik sağlanmaya çalışılmalıdır. Meydana gelebilecek krizlere karşı neler yapılabileceği konusu tartışılarak, grubun yaratıcılığı canlı tutulmalıdır⁶¹.

Kriz yönetim ekibinin en önemli rolü, krizin meydana gelmesini mümkün olduğunca ertelemektir. Kriz meydana geldiğinde ise; riski en aza indirmelidir. Örgüt imajına yönelik zararı azaltılmalıdır. Örgüt kültürünü olumlu yönde değiştirmeye yönelik çalışmalar yapılmalıdır⁶².

Krizin özelliğine göre birden fazla kriz ekibi kurulabilir. Ekip kurulurken üyelerin seçiminde krizin özelliği dikkate alınmalıdır⁶³. Örneğin; işçi eylemlerinin hızlandırdığı

⁵⁹ Green, a.g.e., ss.116-118.

⁶⁰ <http://orsa.com.tr/mcont.html> (13.12.2001).

⁶¹ Tack, a.g.e., ss.88-90.

⁶² Tüz, a.g.e., s.74.

⁶³ Fink, a.g.e., s.57.

AKSİTİNİN
1.1.2002

bir kriz durumunda, endüstriyel ilişkiler personel ve yöneticisinin devamlı kriz yönetim ekibinde yer alması gerekebilir.

Kriz yönetim ekibi aşağıda belirtilen çekirdek kadrodan oluşur:

- Başkan ve nihai karar verici olarak hareket eden şirket genel müdürü,
- Ekiple şirketin ana yönetim fonksiyonları arasında esas iletişimi sağlayacak olan ekibin ikinci sıradaki yöneticisi,
- İtibar riskinden sorumlu bir yönetici,
- Krizin tüm yasal yönleri üzerinde tavsiyelerde bulunan bir şirket gurusu.

Gerekli olduğu müddetçe ek üyeler ekibe katılabilir. Kriz yönetim ekibi ana sorunlar üzerinde yoğunlaşmalı ve örgütün geri kalanından fiziksel olarak ayrılmalıdır⁶⁴.

4.2.4. Kriz Yönetim Merkezinin Kurulması

Kriz anında görev yapmak ve krizi yönetmek amacıyla gerekli tüm yetkilerle, kaynak ve olanaklarla donatılmış bir kriz yönetim merkezi kurulmalıdır. Kriz yönetim merkezi, bir üst yetkilinin koordinatörlüğünde yönetilmelidir. Gerekli mali kaynak, personel, makine, araç-gereç ve malzeme yetkilinin emrine verilmelidir. Kriz yönetim merkezinde kriz ekipleri, örgüt bünyesinde bulunan savunma, yangın söndürme, ilk yardım ve kurtarma ekipleri görevlendirilmelidir⁶⁵.

Kriz yönetim merkezi, kriz durumunda acil önlemleri almak, görev alacak personeli harekete geçirmek, ilgili kurum ve kuruluşlarla koordinasyonu sağlamak, kamuoyunu bilgilendirmek, krizi izlemek ve değerlendirmek, eğitim yoluyla personeli krize hazırlamak gibi kriz öncesini, kriz anını ve kriz sonrasını kapsayan çalışmalardan sorumludur.

Kriz yönetim merkezi için büyük harcamalar yapılarak özel bir mekan hazırlanması gerekmez. Uygun biçimde donatılmış herhangi bir büro da kriz yönetim merkezi için yeterlidir. Bu merkez, çekirdek bir kadronun çalışabileceği kapasitede olmalı; ancak kriz anında daha fazla kişinin çalışabileceği de göz ardı edilmemelidir.

⁶⁴ Green, a.g.e., ss.109-115.

⁶⁵ Peker, Aytürk, a.g.e., s.393-394.

Kriz yönetim merkezinde çok sayıda iletişim aracı bulunmalıdır. Bunlar önceden kurularak düzenli aralıklarla denenmelidir.

Kriz anında zamana karşı yarışılmalı ve kararlar hızlı alınmalıdır. Bu nedenle kriz yönetim merkezinin kriz etkilerinden korunması şarttır. Merkez, 24 saat faaliyette olmalı, veri depolayabilmeli, merkez içi amaçlarla kullanıma ve basına yönelik bilgilendirme toplantılarına elverişli olmalıdır. Personelin barınma-yiyecek gereksinimlerinin yakın çevreden karşılanmasını sağlayacak imkanlara sahip olmalıdır⁶⁶.

4.2.5. Planın Test Edilmesi ve Eğitim

Krizi önlemenin tedaviden daha iyi olduğu ve ne kadar iyi yönetilirse yönetilsin, önlenmiş bir krizin yönetilen bir krize tercih edileceği açıktır. Krize karşı yapılan hazırlık çalışmaları doğru yapıldığında ve geçerliliğini sürdürdüğü müddetçe başarılı olur. Dolayısıyla her zaman krize karşı yapılan hazırlık ve önleme çalışmalarının test yöntemleri ve eğitim çalışmaları, ulaşılmak istenen hedefe doğru ilerlerken bilinçli olarak tasarlanmalıdır. Eğer kriz yönetiminin büyük bir titizlik ve özenle hazırlanan planının gerçekte çalışıp çalışmadığı test edilmemişse, bu planı hazır olarak elde tutmanın hiçbir faydası olmayacaktır. Aynı nedenle, kriz yönetimi için etkin, planlı, test edilmiş yapının etkinlikten uzak bir biçime dönüşecek kadar gerilemesine izin verilecekse, böyle bir yapının oluşturulmasında da yarar yoktur⁶⁷.

Planın test edilmesi, koordinasyon gerektiren somut bir alandaki başarı düzeyini ortaya koymayı amaçlar. Hazırlanan plan test edilirken, bir kriz senaryosu oluşturulmalı ve buna yönelik sorunlar ortaya konarak, kriz yönetim ekibinin bu sorunlara çözümler bulması istenmelidir.

Plan test edildiğinde, plan hazırlanırken öngörülemeyen güçlükler ortaya çıkar. Koordinasyon sırasında bunların giderilebilmesi için personelin deneyim kazanacağı elverişli bir ortam yaratılır.

⁶⁶ Emrealp, a.g.e., ss.45-47.

⁶⁷ Green, a.g.e., s.151.

Plan test edilirken, maliyetlerin sınırlı tutulması ve uygulanabilirlik açısından hazırlanan kriz yönetim planının bütünü kapsamaması gerekmez. Planın belirli unsurları ya da bölümleri kapsamaması yeterlidir.

Planın test edilme aşaması aşağıdaki gibi olmalıdır:

- Planlama ekibinin seçilmesi,
- Hedeflerin saptanması ve belirlenmesi,
- Kimlerin uygulama denemesinden sorumlu olacağını belirlenmesi,
- Senaryonun ve ana olayların ayrıntılarının tasarlanması,
- Uygulama çalışmasının yapılmasına elverişli yerlerin seçilmesi,
- İletişimin belirlenmesi,
- Eğitim modelinin hazırlanması,
- Senaryonun olabildiğince gerçekçi bir biçimde canlandırılması,
- Gerçekçiliği sağlamak için, uygulamaya katılanların başarı düzeyinin izlenmesi ve uygulama senaryosunun düzeltilmesi,
- Sonuçların değerlendirilmesi,
- Kriz yönetim planında gerekli düzenlemelerin yapılması⁶⁸.

İşletme yönetimi herhangi bir kriz durumuyla karşı karşıya kalmadan önce personeline kriz yönetimiyle ilgili gerekli eğitimi vermelidir. Herhangi bir örgütte çalışan personelin daha farklı yeteneklere sahip olması talep edilmedikçe ya da çalışanlarda farklı yeteneklere ihtiyaç duyulmadıkça, onlardan farklı şeyler yapmaları beklenemez. Rekabete dayalı bir çevrede faaliyet gösteren işletme daha fazla riske girerek daha fazla emek harcayacağından karmaşık bir yapı içinde faaliyetlerini yürütmeye çalışır. Bu nedenle böyle bir çevrede faaliyette bulunulduğunda yapılan iş için temel olan yetenekleri geliştirmeye devam etmek, yeni yetenekler kazanmak ve öğrenmek bir zorunluluk haline gelmektedir⁶⁹. Günümüzde rekabetçi bir çevrede faaliyet gösteren işletmeler açısından değişime uyum sağlamak ve gelişmek için

⁶⁸ Emrealp, a.g.e., ss.65-68.

⁶⁹ Michael De Kare, *Strategy in Crisis*, (NewYork: Newyork University Press, 1997), s.261.

çalışanlarına çeşitli eğitimler vermek kaçınılmaz bir hal almaktadır. Ancak verilecek bu eğitimin; her işletmenin organizasyon ve yöntemlerini yansıtması gerekir.

Kriz yönetimine yönelik verilecek bir eğitim programında işletme personeline ilk olarak olası bir krizle ilgili işletme içinden veya dışından gelebilecek sinyalleri tanımaya yardımcı olacak bilgiler verilmelidir. Daha sonra kriz türleri, kriz aşamaları, kriz ortaya çıkarma potansiyeline sahip sistemler ve çevre gibi önemli kriz yönetim değişkenleri hakkında bilgi verilerek personelin kriz anındaki performansını arttırmaya yönelik eğitim verilmelidir.

İşletme yönetimi, öncelikle krizin yaratabileceği zaman baskısını azaltmak için personeline zamanı etkili kullanmayı öğretmelidir. Ayrıca işletme personelinin bireysel ve grup çalışmalarındaki yaratıcılık yetenekleri artırılarak onların belirsizlikle daha iyi mücadele etmeleri sağlanmalıdır. Krizin yaratacağı stresten etkilenmemeleri için stresin nasıl kontrol edilebileceği de öğretilmelidir⁷⁰.

Örgütün kriz yönetimi kapsamında vereceği kişisel eğitim içinde medya eğitimi, telefonu cevaplama ve bilginin dağıtımı yer alır. Büyük bir kriz sırasında şirket performans ve tavırlarının kamuoyunda algılanması büyük ölçüde şirket sözcüsünün yarattığı izlenimle şekillenir. Dolayısıyla televizyon, radyo ve basın tarafından örgüte yöneltilen olumlu veya olumsuz sorulara cevap verebilmek, deneyim ve eğitim olmadan yapılabilecek bir iş değildir. Bu nedenle sözcü görevini üstlenecek tüm üst düzey personele medya eğitimi verilmelidir.

Kriz sırasında kriz yönetim ekibinin, telefonda, normalde aşına olunmayan türde ve yoğunlukta sorularla karşılaşması muhtemeldir. Kriz el kitabı bunun için yol gösterici olabilir. Özellikle zor olan telefonları cevaplama konusunda bir ölçüde uygulama yapılması bazı durumlarda yeterlidir. Bununla birlikte, ihtiyaç duyulduğunda gerekli olan eğitimin verilmesi de yararlı olacaktır⁷¹.

4.3. Krizin Kontrol Altına Alınması

Kriz yönetiminin ilk iki aşamasında yapılması gereken çalışmaların önemsenmemesi ya da gerektiği şekilde yapılmaması sonucu, kriz ortaya çıkar. Kriz yönetim sürecinin bu aşamasındaki amaç; yaşanan krizin etkilerinin büyümesini

⁷⁰ Haşit, a.g.e., ss.106-108.

⁷¹ Green, a.g.e., s.157.

önlemek ve krizi durdurmaktır. Bu aşamada kararlar kısa sürede alınmalı ve öncelikler belirlenmelidir.

Krizi kontrol altına almak, krize hazırlık ve krizi önleme mekanizmalarını sürekli test etmekle sağlanabilir. Bu mekanizmalar, herhangi bir zayıflık işaretini aktif olarak ortaya çıkarabilme yeteneğine sahip olmalıdır. Kriz yönetim ekibi zayıflığın söz konusu olduğu yerlerde, zayıflığı ortaya çıkarmadan ve belirlemeden sorumlu olacaktır. Erken uyarı sistemleri, sistematik olarak izlenmediğinde, hazırlık ve önleme mekanizmaları da çalışmayacaktır. Bunlar yapılmadığında, örgüt yapı ve süreçlerinde meydana gelen bozukluklar daha fazla büyüyecek ve krizin yönetilmesi imkansız hale gelecektir⁷².

4.3.1. Kriz İletişimi

Krizin kontrol altına alınması aşamasında örgüt neyi bildiğini değil, neleri bilmesi gerektiğini tespit etmelidir. Krizi kontrol altına alacak takımlar oluşturulduktan sonra iletişim mekanizması harekete geçirilmelidir.

Kriz anında, iletişim faaliyetinin kriz yönetimine yardımcı olmak ve şirket itibarını korumak gibi iki önemli rolü vardır. Örneğin; bir tüketim malını güvensiz duruma getiren yaygın bir ürüne hile karıştırılma olayının kanıtları varsa, genel kamuoyuna, daha önceden satın aldıkları ürünlerin tüketilmemesi mesajının verilmesi ve perakendeciler aracılığıyla ek satışların durdurulması gereklidir⁷³.

İletişim, bu aşamada üzerinde durulması gereken önemli bir konu olduğundan, deneyimli ve yetenekli birinin ön plana çıkarılması gerekir. Eğer tepe yöneticisi böyle bir yeteneğe sahip değilse, iletişim görevini yürütecek birisi görevlendirilmelidir. Bu görevlendirme sayesinde işletmenin iç ve dış çevresine, bilginin tek elden ve doğru bir şekilde ulaşması sağlanır. Krizlerin derinleşmesine neden olan dedikodu ve spekülasyonların önüne geçilir.

İletişimde yapılması muhtemel olan “yorum yok, henüz incelemedik veya bir hata yapılmış” gibi yanlış açıklamalardan kaçınılmalıdır. Dürüst olunmalı, sorumluluk kabul edilmeli ve başkalarına atılmamalıdır. İlgili taraflar (müşteriler, çalışanlar, kredi

⁷² Tutar, a.g.e., s.93.

⁷³ Green, a.g.e., ss.101-102.

sağlayanlar, mal temin edenler, ortaklar, medya vb.) bilgilendirilmeli ve bu taraflarla karşılıklı iletişim kanalları açık tutulmalıdır. Dedikodular önlenmelidir⁷⁴.

Bu aşamada korkmadan ve panik olmadan tutarlı ve detaylı bir açıklama medyaya ve tüm iddia sahiplerine yapılmalıdır. Suç ve yetersizlik inkar edilerek savunmaya geçilmemelidir. Kriz örtbas edilmeye çalışılmamalıdır. Hatalar kabullenilmeli, mağdurların yanında yer alındığı ve olumsuz sonuçların bir an önce giderileceği ilgili taraflara gösterilmelidir. Bu sayede örgütün kriz etkilerini çok daha çabuk ve az zararlarla atlatabilmesi sağlanır⁷⁵.

Kriz yönetiminde etkili bir iletişim sisteminin kurulması için aşağıdaki önlemler alınmalıdır:

- Örgüt içinde etkin bir bilgi akışı sağlanmalıdır.
- Kriz anında iletişim kurulacak kişi ve kuruluşların listesi hazır olmalıdır.
- Kriz Yönetim Merkezi bünyesinde basın ve medya temsilcilerinin sürekli yararlanacağı, basına, vatandaşlara ve kamuoyuna 24 saat hizmet verecek Basın ve Halkla İlişkiler Bürosu kurulmalıdır.
- Kriz Yönetim Merkezi'nce alınan kararlar öncelikle görevli personele iletilmelidir.
- Kriz süresince alınan önlemler, yapılanlar ve yapılacak olanlar, personele, halka ve kamuoyuna duyurulmalıdır⁷⁶.

4.3.1.1. Medya ile İlişkiler

Medya, bir şirketin bilgisini sunmayı istediği yolla yayma aracıdır. Bu nedenle büyük kitlelere medya aracılığıyla ulaşılabilir. Böylece söylenmeye çalışılan şey olumlu olduğunda, örgüte ilişkin bir bilginin üçüncü taraflarca onaylanması sağlanmış olur. Bir kriz durumunda, şirket itibarının tehlikeye girmesinde medyanın olaya yer vermesinin katkısı büyüktür. Şirket itibarının kurtarılmasında anahtar rol yine medyaya düşmektedir.

⁷⁴ Yıldırım, a.g.m., <http://server.karaemas.edu.tr>.

⁷⁵ Babüroğlu, a.g.m., <http://www.aramasearch.com>.

⁷⁶ Peker, Aytürk, a.g.e., s.394.

Medya ile ilişkilerde tam bir strateji belirlemek mümkün olmamakla birlikte, dikkat edilmesi gereken temel kurallar vardır. Bunlardan bazıları şu şekilde sıralanabilir:

Örgüt işin başından itibaren medya ile ilişkiler stratejisi konusunda karar vererek, taktikleri değiştirmeye hazır olmalıdır. Stratejilerin önceden belirlenmesi gereklidir; ancak taktiklerin esnek olması gerektiği de kabul edilmelidir. Bir kriz durumunda şartlar çok hızlı değiştiğinden, medya ile ilişkiler planı, değişikliklere cevap veremeyecek kadar katı olmamalıdır.

Genel kamuoyunun ilgilendiği bir kriz yaşanırken, medya ile oyun oynanmamalıdır. Medya ile ilişkilerde amaç; herkesin aynı anda aynı bilgiye sahip olmasını sağlamaktır. Bu nedenle medyayı yönetirken kuruluşlara eşit davranılmalıdır. Televizyon ve radyo röportajlarında herkes tam anlamıyla memnun edilemeyeceğinden karar almada kullanılan ölçütler tüm röportaj istekleri için aynı biçimde kullanılmalıdır.

Örgüt çıkarlarıyla uyduğu sürece medya ile mümkün olduğunca tam bir işbirliği içine girilmeli; ancak medya çıkarlarının kriz içindeki bir örgütle aynı olmayacağı unutulmamalıdır.

Medyaya söylenenler veya verilenler üzerinde katı bir yönetim sürdürülmelidir. Medyadan gelen telefonlarla ilgilenen takım, onaylanmış basın açıklamalarına ve hazırlanan bildiri metinlerinin tümüne bağlı kalarak açıklama yapmalı, bunun dışına çıkmamalıdır.

Medyaya karşı yerine getirilemeyecek sözler verilmemelidir. “Yarım saat içinde telefonla arayacağım”, “Saat 3’ten sonra basın açıklaması yapacağım” gibi sözler verildiğinde mutlaka yerine getirilmeli ve karşı tarafa saygı gösterilmelidir.

Bilgi hızla yayılmalı ve paniğe kapılarak telaşlanılmamalıdır⁷⁷.

4.3.1.2. Diğer Çıkar Grupları ile İlişkiler

Örgüt içinde yürütülen kriz yönetim çalışmaları, işletme çalışanlarını, müşterilerini, işletme sahip ve ortaklarını, işletme yönetimini kısaca işletmeyle ilişki

⁷⁷ Green, a.g.e., ss.143-146.

içinde olan bütün grupları herhangi bir kriz durumunda ya da kriz durumuna karşı koruyacaktır⁷⁸.

Çıkar grupları, örgütle değişik biçim ve ölçülerde ilişki içine girerek örgütü etkilemekte ve örgüt faaliyetlerinden de değişik ölçülerde etkilenmektedir.

Müşteriler işletme hakkındaki görüş ve şikayetleri ile çalışanlara göre objektif fikir bildirebildiklerinden yönetime önemli ipuçları verebilirler. Müşteriler tarafından daha yakından görülebilen, kötü pazarlama stratejileri, ürünle ilgili sorunlar, yetersiz servis hizmetleri gibi olumsuz gelişmelerle, müşterinin beklenti ve isteklerinin ne yönde değiştiği onlardan alınacak bilgiler ışığında çözüme kavuşturulabilir.

İşletme yönetimi, aynı endüstri dalında faaliyet gösteren rakiplerini izleyerek ve onlarla kıyaslamalar yaparak karşılaşılabileceği bir krizle ilgili önemli sinyaller yakalayabilir. Aynı endüstri dalında faaliyet gösteren işletmeler farklı örgüt yapılarına, farklı yönetim anlayışlarına sahiptirler. Ancak; bu işletmeler birbirlerine yakın teknolojileri kullandıklarından ve benzer ürünler üzerinde çalıştıklarından ortak risklere sahiptirler. Bu nedenle yönetimin; rakiplerin daha önce hangi krizlerle ya da krize benzer durumlarla karşılaştıklarını araştırması gerekir⁷⁹.

Çalışanlar işletme faaliyetlerinden dolaysız olarak etkilenen, işletme genel politikasının dengeli olması, kariyer planlaması yapılması, iş koşullarının tatmin edici olması ve sürekli iyileşmesi gibi bazı istek ve beklentilere sahip olan kişilerdir. Dolayısıyla çalışanlar kriz anında bu istek ve beklentilerinin gerçekleşmeyeceği düşüncesiyle örgüt amaçlarından uzaklaşabilirler. Bu nedenle çalışanlara kriz ortaya çıktığında gerekli olan her türlü bilgi işletme tarafından verilmelidir.

Tedarikçiler, işletmeye mal ve hizmet sağlarlar. İşletmenin ürettiği malların kalitesi, girdilerin kalitesi ve zamanında ürünlerin teslim edilmesiyle ölçüldüğünden diğer çıkar grupları içinde tedarikçiler önemli bir yere sahiptir. Kriz anında mal ve hizmetlerin üretim miktarlarında ya da ödemelerde herhangi bir düzenleme yapılacaksa önceden tedarikçilere bu durumun bildirilmesi gereklidir.

⁷⁸ "Crisis Management Initiative",

www.peregrine.com/us/Downloads/Articles/Peregrine_Article_Crisis_ManagementFAQ.pdf
(13.10.2002).

⁷⁹ Haşit, a.g.e., ss.76-78.

Çalışanların işe alınması ve eğitimi konusunda haklarını koruyan sendikalar işletme ile karşılıklı ilişki ve iletişim içindedir. İşletme sendika ilişkilerinin iyileştirilmesi ve ortak çalışmaların yaygınlaştırılmasıyla beraber sendika işletmenin başarısını artıracaktır. Sonuç olarak, işletme içine düştüğü olumsuz durumu çok daha kolaylıkla atlatabilecektir⁸⁰.

Sonuç olarak bir işletmenin kriz politika ve süreçlerini açıkça belirtirken üzerinde durması gereken en önemli konulardan birinin, işletme sorumluluklarını yerine getirmede başarısız olduğunda bunu ilişki içinde olduğu diğer gruplara nasıl aktaracağını belirlemek olduğu söylenebilir⁸¹.

4.4. Denge Durumuna Dönüş (İyileşme)

Krizin denetim altına alınması ve atlatılmasından sonra örgütün tekrar en kısa sürede denge durumuna dönmesi gerekir. Ancak; kriz, örgüt üzerinde birçok olumsuz sonuçlara neden olduğundan, krizin tamamen ortadan kaldırılması ve örgütün tekrar denge durumuna dönmesi uzun zaman alır. Bu aşamada önemli olan hızlı olabilmektir.

Kriz döneminde örgüt alt sistemleri arasındaki bağlar zayıflamış, örgütsel iklim ve düzen bozulmuş, karşılıklı güven sarsılmış, örgüt üyeleri arasında psikolojik ve fizyolojik çöküntü meydana gelmiş olabilir. Krizin ortadan kaldırılmasından sonra karşılaşılan bu gibi olumsuz sonuçların giderilebilmesi için, örgüt yeniden yapılandırılarak değişen çevre koşullarına uygun hale getirilmelidir⁸².

İyileşme aşamasında örgütün kriz öncesi durumundan daha güçlü duruma gelebilmesi için aşağıdaki çalışmaların yapılması gerekmektedir:

- Verimli çalışmayı önleyen engelleri ortadan kaldırmak,
- Örgütün hedef ve amaçlarını yeniden belirlemek,
- Kriz boyunca yapılan başarılı çalışmaları değerlendirmek ve gerekirse ödüllendirmek⁸³.

⁸⁰ İnan Özalp, "İşletmelerde Paydaş Kavramı ve Paydaşların Yönetimi Arçelik ve Tusaş'ta Yapılan Bir Uygulama", 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Bildiriler, (İstanbul: Dönence Basım, 2001), ss.10-13.

⁸¹ Mitroff, a.g.e., s.27.

⁸² Can, a.g.e., s.320.

⁸³ Tack, a.g.e., s.63.

Bu aşamada krize hazırlıksız olan örgütler, sadece örgüt içindeki günlük faaliyetlerini sürdürmeye odaklanırlar. Krizin örgüt dışındaki etkileriyle ilgilenmeyerek hata yapmaya devam ederler⁸⁴.

Krize hazırlıklı olan örgütlerse, kriz anında da işlerini devam ettirebilmek için geliştirdikleri kısa ve uzun vadeli programlarını yürürlüğe koyarlar. Bu program, işlerin asgari seviyede yerine getirilebilmesi için gerekli olan temel servis ve prosedürlerin belirlenmesini, işlerin devam edebilmesi için sorumlulukların karşılaştırılmasını ve alternatiflerin geliştirilmesini kapsamaktadır.

First Interstate Bank'ta yangın çıkması sonucu banka, Los Angeles şubeleri aracılığıyla faaliyetlerine kaldığı yerden devam etmiştir. First Interstate, bilgisayar yedekleme sistemlerini ve daha önceden planladığı iş akış planlarını kullanarak çalışmalarını sürdürmüştür⁸⁵.

4.5. Öğrenme ve Değerlendirme

Kriz yönetim sürecinin son aşaması öğrenme ve değerlendirmedir. Bu aşamada, örgütte kriz süreci atlatıldıktan sonra, kriz yönetimince ve örgüt yetkililerince yapılan tüm çalışmalar, alınan ve uygulanan tüm önlemler ve bundan sonra yapılması gerekenler tartışılarak değerlendirilir. Krizden alınan dersler ve tecrübeler ortaya konur. Krizin yol açtığı kayıp ve zararlar belirlenip, bu kayıp ve zararları giderici önlemler alınır. Bunun sonucunda daha sonraki dönemlerde ortaya çıkabilecek krizlerle daha iyi mücadele etmenin yolları öğrenilir.

Kriz yönetiminde ve kriz ekiplerinde görev alan ve başarıyla görevini yerine getiren bütün personel maddi ve manevi olarak ödüllendirilmelidir. Krizden olumsuz etkilenen personel ve vatandaşların kayıpları örgüt imkanlarıyla ve gerektiğinde devlet desteğiyle giderilmelidir. Ayrıca, kriz süreci sonunda personel ve vatandaşların tekrar kazanılması için, örgüt içinde birimler ve personel arasında ya da örgüt dışında vatandaşlar ve kurumlar arasında ortaya çıkan huzursuzluklar, moral bozuklukları, sıkıntılar, sorunlar giderilmelidir. Personel ve halkın morali yükseltilmelidir. Personelle halk yeniden belirlenen hedeflere yöneltilmelidir⁸⁶.

⁸⁴ Türkel, a.g.m., <http://www.tisk.org.tr>.

⁸⁵ Mitroff, a.g.e., s.11.

⁸⁶ Peker, Aytürk, a.g.e., ss.395-396.

Bu aşamada örgüt kendi tecrübelerinden ya da diğer örgütlerin tecrübelerinden çeşitli dersler çıkarır. Eski yaraların tekrar açılacağı düşüncesiyle örgütlerin çoğu bu bölümü gereği gibi yürütemez. Bununla birlikte krize hazırlıklı olan örgütler, krizden sonra durumu dikkatle incelerler. Performanslarının çok iyi olduğu faktörlerle kriz yönetimi sırasında performanslarını etkileyen faktörleri karşılaştırırlar. Ancak bunu yaparken de kimseyi suçlamazlar. Krize eğilimli olan örgütlerse, öğrenmekten ziyade daha fazla mazeret bularak birilerini suçlama yoluna girerler.

Örgütlerin hiçbirisi yaşanan krizlerin tamamını önleyemez. Örgütlerin hepsi, krize düşme potansiyelini azaltıp, krizin ortaya çıkardığı maliyeti düşürerek kriz yaşanma ihtimalini azaltabilir⁸⁷.

5. KRİZE YÖNETİMİNDE DEĞİŞİMLERE CEVAP VERME VE UYUM SAĞLAMADA KULLANILAN TEKNİKLER

Krizle karşı karşıya kalma durumunda, çalışanların krize verdikleri cevaplar ve örgüt özellikleri (yapı, merkezileşme derecesi, emir-komuta ilişkileri, esneklik ve yataylık, grup bağımlılığı ilişkisi, örgütün formalleşme derecesi vb.) belirleyici rol oynar. Yönetimin başarısız olması sonucu yaşanan krizlerde, yönetimin merkezileşme derecesi artar. Daha sonraki dönemlerde işletmede çalışanların geliştirilmesi veya değiştirilmesi, yeni pazar ve teknolojilere yönelme, sistemden daha fazla bilgi toplamaya çalışma gibi çabalar yoğunlaşır. Sonuç olarak uzun dönemde yapının değiştirilmesi ve karar süreçlerinin geliştirilmesi çalışmaları ön plana çıkar. Kriz yönetiminde, çalışanların ve yönetimin, kriz koşullarına başarıyla cevap verebilmeleri için birçok uyum mekanizması geliştirilmiştir. Bu mekanizmalardan bazıları, krizi önceden sezme ve önleme mekanizmalarıdır. Bazıları ise, krizi çözme ve örgütü geliştirme çabalarını içerir⁸⁸.

5.1. Erken Uyarı Sistemi

Dış çevrede meydana gelen değişimlerin zamanında fark edilerek, etkin stratejilerin belirlenmesi; planlamanın yanısıra, bir erken uyarı sisteminin kurulmasını zorunlu hale

⁸⁷ Mitroff, a.g.e., s.11-13.

⁸⁸ Dinçer, a.g.e., ss.402-403.

getirmektedir⁸⁹. Erken uyarı sistemi, genel anlamda her türlü sözlü ve yazılı veriyi toplamayı esas almaktadır⁹⁰.

Erken uyarı sistemi, örgütlerin plandışı gelişmeler karşısında, beklenen performansını ve başarı durumunu önceden tahmin etmek için kullanılan sektörel bir analiz tekniğidir. Erken uyarı sistemiyle örgütlerin mevcut durumları ve kriz döneminde olması gereken durumları arasında karşılaştırma yapılarak örgüt krize hazırlıklı hale getirilir. Aynı zamanda bu sistem, krizi önleme mekanizmaları geliştirmeye de yardımcı olur.

Erken uyarı sistemleri aracılığıyla yakaladığı kriz sinyallerini örgüt, “krizi önleme” ve “krizden korunma” mekanizmalarını harekete geçirmek için kullanır. Üst yönetim gelen bilgileri anlamlı bir şekilde değerlendirerek, krizi önlemeye yönelik amaçlarını belirler. Alınan önlemlerin kriz etkilerini gidermede yetersiz olduğu fark edildiği anda zaman kaybetmeden yeni önlemler dizisi yürürlüğe konmalıdır. Bu arada, örgüt çalışanları arasında krizi çözümlenmeye karşı, duyarlılığı ve motivasyonu arttıracak çalışmalar yapılmalıdır. Sonuçlar sık sık değerlendirilmeli ve aksayan yönler giderilmeye çalışılmalıdır⁹¹.

Örgütte yapılan planlama faaliyetleri belirli bir süreye yöneliktir. Planlama faaliyetleri içinde belirlenen amaçlar, dış çevreden kaynaklanan değişimlerin sunduğu fırsat ve tehditlerle değişime uğrayabilir. Başka bir ifadeyle plandan sapmalar meydana gelebilir. Erken uyarı sistemi, plan süresince, planın etkinlikle uygulanmasını engelleyecek faktörlerin zamanında fark edilmesini sağlar. Bu sistemde sadece tehlikeler değil fırsatlarda ortaya konmaktadır. Planlamada yapılan hataların veya planda belirlenen ulaşılması istenen amaçların gözden geçirilmesi ve bunlara bağlı olarak etkin stratejilerin belirlenmesi erken uyarı sistemleri aracılığıyla gerçekleştirilir. Dolayısıyla bu sistem, planlama fonksiyonunun tamamlayıcı bir unsuru olarak ele alınmaktadır. Erken uyarı sistemi, hazırlanan planların geçerliliğini kaybetmesi halinde durumun en kısa zamanda fark edilmesini sağlar⁹².

⁸⁹ Ataman, a.g.e., s.267.

⁹⁰ Tack, a.g.e., s.91.

⁹¹ Tutar, a.g.e., s.105.

⁹² Ataman, a.g.e., s.268.

Erken uyarı sistemi aracılığıyla elde edilen veriler değerlendirilmeyip, belirtiler analiz edilmediğinde, örgüt için kriz kaçınılmazdır. Bunun için aşağıdaki amaçlar doğrultusunda etkin bir çalışma yapılması gerekir:

- Çevrede krize neden olabilecek değişikliklerin iyice belirginleşmeden yakalamak.
- Çevresel değişimler açıkça ortaya çıkmışsa, bunların boyutlarını ortaya çıkaracak çalışmalar yapmak ve örgütün olası krize karşı donanım düzeyini tespit etmek.
- Krizin neden olacağı değişiklikleri tespit etmek ve elde edilen verilerle örgütün iç ve dış kaynaklarını karşılaştırmak.
- Örgütün belirlediği amaçlarla kriz döneminde ortaya çıkacak yeni durumların farklılaşma derecesini belirlemek ve buna göre amaçlardan sapmalara karşı değişim veya acil durum planları hazırlamak.
- Plandışı değişikliğe neden olabilecek faktörlerin neler olabileceği üzerinde düşünmek ve buna uygun olarak örgüt çalışanlarını hazırlamak amacıyla onlarda sorumluluk duygusunu güçlendirecek misyon ve vizyon bildirilerinin yeniden gözden geçirilmesi gibi bir dizi çalışmalar yapmak.
- Erken uyarı sisteminin kriz önleme konusundaki yeterlilik düzeyini gözden geçirmek.

Küçük problemlerin büyük krizlere dönüşmesini engellemek için, sorunun büyüklüğüne ya da küçüklüğüne bakılmamalı, örgüte zarar veren bir unsur olarak görülmelidir. Yeni sorunların ortaya çıkmasına izin verilmeden ortadan kaldırılmalıdır⁹³.

Erken uyarı sistemi, temelde bir finansal analiz tekniğidir. Dört aşamadan oluşur. Bunlar; çevre analizi, plan ve mali oranların karşılaştırılması, erken uyarı sinyallerinin değerlendirilmesi ve tepki stratejilerinin belirlenmesidir.

İlk aşamada, öncelikle aynı faaliyet dalındaki işletmelerin analizi yapılır. Bu işletmeler başarılı ve başarısız olmak üzere gruplandırılır. Gruplandırmada işletmelerin

⁹³ Tutar, a.g.e., ss.105-106.

aynı sektör içinde faaliyet göstermelerine, birbirine yakın büyüklükte olmalarına ve başarı veya başarısızlıklarının aynı yıla denk gelmesine dikkat edilmelidir.

İkinci aşamada, bu işletmelerin bilanço ve kar-zarar cetvellerinden mali oranları hesaplanır. Mali oranlardaki gelişmelere bakılarak, işletmelerin yakın gelecekteki durumlarını tahmin edebilmek amacıyla başarısız ve bunlara eş olarak seçilen başarılı işletmelerin oranları, başarısızlık yılından başlayarak geriye doğru 3-5 yıl için ayrı ayrı hesaplanır.

Üçüncü aşamada, yapılan karşılaştırma sonucu başarılı ve başarısız işletmelerin aralarındaki farklılığın hangi yıldan itibaren başladığı belirlenir.

Son aşamada ise, bu farklılaşmaların nedenleri ayrıntılarıyla incelenir. İşletmenin ne yönde gelişme gösterdiği yorumlanır. Bu yorumlama, gelecekte karşılaşılabilecek krizi önceden haber vereceği gibi yeni fırsatlara cevap verilip verilemeyeceğini ve gelecekle ilgili ne tür önlemler alınması gerektiğini ortaya çıkarır⁹⁴.

5.2. Sıfır Tabanlı Bütçeleme

Sıfır tabanlı bütçeleme, krizin belirgin hale gelmesinden önceki aşamalarda uygulandığında etkili olacak bir yöntemdir.

Sıfır tabanlı bütçeleme ile “sıfırdan başlayıp” her bütçe yılı için tüm faaliyet ve öncelikler yeniden belirlenir. Bu teknik, kaynakların faaliyetler arasında yeniden dağıtılmasını gerektiren, harcamaları gerekçelendirmeyi zorunlu kılan bir planlama ve bütçeleme sürecidir. Bu teknik, her bir bölüm faaliyetini “karar paketleri”ne bölerek programın ya da faaliyetin yarar ve maliyetini karşılaştırma imkanı verir.

Bu süreç, her bir faaliyet için karar paketlerinin geliştirilmesi ve değerlendirilerek sıralandırılması olmak üzere iki aşamadan oluşmaktadır. Karar paketi, belirli bir faaliyet ya da işlevin kesin sınırlarla tanımlanması, değerlendirilmesi ve aynı amaç doğrultusunda diğer seçeneklerle karşılaştırılması, kabul edilmemesi halinde ortaya çıkacak sonuçlarla maliyet ve fayda bilgilerini içeren bir tablonun hazırlanması olarak tanımlanır. Karar paketlerinin geliştirilmesi aşaması üç bölüme ayrılmaktadır. Bunlar;

1. Faaliyeti yerine getirmedeki farklı yolların ve çaba düzeylerinin belirlenmesi,

⁹⁴ Dinçer, a.g.e., ss.403-404.

2. Herhangi bir seçenek olmaması durumunda mevcut yöntem ve çaba düzeylerinin önerilerek esas alınması,
3. Yeni işlev ve işlemler için aynı karar paketlerinin hazırlanması.

Daha sonra karar paketlerinin sıralanması aşaması gelir. Bu aşamada, ulaşılmaya çalışılan amaçlara ve gerekli çabalar için ihtiyaç duyulan kaynağa göre uygun karar paketi belirlenerek aşağıya doğru bir sıralama yapılır.

Sıfır tabanlı bütçelemeye; her bir faaliyet için karar paketi hazırlanırken farklı faaliyet düzeyleri ele alınır. Farklı faaliyet düzeylerinin belirlenmesi, örgütün karşılaşılabileceği muhtemel bir krize karşı hazırlıklı olmasını sağlar. Bu şekilde; herhangi bir kriz anında, ödeneklerinde büyük bir azalma olan bölüm, faaliyet düzeyini belirlemek için tekrar bir çaba göstermek zorunda kalmaz.

Sıfır tabanlı bütçeleme, işletmelerde kriz ortamının oluşmasına neden olan örgüt içi faktörler üzerinde etkilidir. Yönetimin yeterli yaratıcılığa sahip olmaması, planlama ve kontrolün gerektiği gibi yerine getirilmemesi, yönetim araçlarının yetersizliği gibi krize neden olabilecek örgüt içi faktörler, sıfır tabanlı bütçelemenin fonksiyonları aracılığıyla ortadan kaldırılabilir. Bu teknik, koordinasyonun sağlanmasına yardımcı olarak, etkin haberleşmeyi sağlar ve motivasyonu artırır⁹⁵.

5.3. Örgüt Geliştirme

Örgüt, bir çevre içinde faaliyet gösteren ve pek çok alt sistemden oluşan bir bütündür. Dış çevrede meydana gelen değişiklikler, örgütle çevresi arasındaki etkileşim ve bağımlılık nedeniyle, örgütleri değişime zorlamaktadır.

Kriz çözümlemeye kullanılan tekniklerden birisi olan örgüt geliştirme, açık kültür oluşturmaya yönelik öğrenme süreci olarak tanımlanabilir⁹⁶. Örgüt geliştirme, çabaları sonunda meydana gelen değişiklikler, kendiliğinden meydana gelen değişiklikler değildir. Aksine amaçlanan ve bu amaçlar doğrultusunda yönetilen değişikliklerdir.

Örgüt geliştirme, planlı, örgüt çapında ve tepeden yönetilmelidir. Örgütün etkinlik ve sağlığını arttırmak amacıyla davranış bilimlerinin bilgilerinden yararlanılarak örgüt

⁹⁵ Ataman, a.g.e., ss.269-271.

⁹⁶ Örgüt Geliştirmenin Temel Unsurları, <http://www.angelfire.com/co2/muratdinc/rgt22.html> (28.01.2003).

sürecine yapılan her türlü müdahaledir⁹⁷. Örgüt geliştirme çalışmaları örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarını değiştirerek; örgütün amaç, yapı, süreç ve iklimini, başka bir ifadeyle örgüt kültürünü değiştirmeye yöneliktir⁹⁸.

Örgüt geliştirmenin özellikleri aşağıdaki gibidir:

- Örgüt geliştirme bir süreçtir. Bir kimsenin sorumluluğu altında, onun kılavuzluğu ve denetmesiyle yönetilen sistematik bir süreçtir.
- Örgüt geliştirme bir değişimdir. Büyüme ve gelişmeyi içerir.
- Örgüt geliştirme planlı bir değişimdir.
- Örgüt geliştirme uzun süre gerektiren, kurumsallaşmayı ön plana alan bir faaliyet dizisidir.
- Örgüt geliştirme tüm örgüte yöneliktir. Örgütün bütünü ele alındığından, teknoloji, yapı gibi görünen yönlerinin yanısıra; iklim, kültür gibi görünmeyen yönlerinin de incelenmesi gerektiği ortaya çıkar.
- Örgüt geliştirme sistemlerde değişimdir. Birey davranışlarının, gruplar arası ilişki ve grup standartlarının değiştirilmesini kapsar⁹⁹.

Başarılı ve başarısız örgütlerin her ikisine de uygulanan örgüt geliştirmede, örgütteki sorunun teşhisine göre seçilen çeşitli teknikler kullanılır. Bu tekniklerden bazıları şunlardır: İş zenginleştirme, amaçlara göre yönetim, kalite çemberleri, duyarlık eğitimi, ekip oluşturma, kişisel danışmanlık, departmanlar arası ilişkileri geliştirme, esnek çalışma saatleri ve durumsallık anlayışına dayanan örgüt dizaynı oluşturmaktadır.

Örgüt geliştirme süreci; örgütün yapısına, toplumun kültürüne, çözülecek problemin niteliğine ve programı yürütecek değişim uzmanlarının özelliklerine göre değişiklik göstermektedir¹⁰⁰. Başarılı bir örgüt geliştirmenin temel ilkeleri şunlardır:

- Bütüncül bir yaklaşıma sahip olmak,
- Üst yönetimin kesin desteğini almak,

⁹⁷ “Örgüt – Yönetim İlişkisi ve Etkililiği”, http://istanbul.meb.gov.tr/kalitekurulu/tky_orgur.htm (20.01.2003).

⁹⁸ Sağlık Bakanlığı Örgüt Kültürü Araştırma Özeti Mart 1998, <http://www.spgk.saglik.gov.tr/ss/sayilar/9803/7.htm> (13.12.2002).

⁹⁹ Öznur Yüksel, “Örgüt geliştirme”, **Yönetim ve Organizasyon**, Ed: Salih Güney, (Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2001), s.145.

¹⁰⁰ Özdevecioğlu, Oflazer, a.g.e., ss.36-37.

- Katılımı desteklemek,
- Açık iletişimi teşvik etmek,
- Katkıda bulunanları ödüllendirmek¹⁰¹.

Örgüt geliştirme süreci genel olarak beş aşamada ele alınmaktadır:

1. **Sorunu Tanımlama:** Bu aşama, dış çevredeki değişikliklerin veya iç yetersizliklerin hissedilmesi ve kriz sinyallerinin alınmasıyla başlar. Örgüt geliştirme ile ilgili ön hazırlıklar yapılarak, sorumlular tespit edilir. Değişme uzmanlarıyla işbirliği içine girilir. Örgüt içinde ortaya çıkan problemlerin yerleri, sebepleri ve özellikleri araştırılır. Elde edilen bilgiler analiz edilip sınıflandırılır. Belirtilerle sebepler ayırt edilerek sorunların tanımı yapılır.
2. **Sorun İçin Çözümler Geliştirme:** Toplanan bilgiler sistematik olarak değerlendirilir. Sorun için her türlü fikir değerlendirilerek alternatif çözümler geliştirilir.
3. **Harekete Geçme:** Bu aşamada, örgüt şartlarına uygun olmayan alternatif çözümler tasfiye edilir. Farklı düşüncedekiler ikna edilmeye çalışılarak, ortak bir çözüm yolu bulmaya çalışılır.
4. **Faaliyet Planı ve Müdahale:** Ortak bir çözüm yolu bulunduktan sonra faaliyet planı hazırlanır. Programın kapsamı ve programdan sorumlu olacak kişiler belirlenir. Değişikliğe karşı direnişler ortaya çıkarılarak, çözümlenmeye çalışılır. Daha sonra faaliyete geçilir.
5. **Sonuçları Değerlendirme:** Yapılacak faaliyet için değerlendirme ölçeği hazırlanır. Amaçlarla elde edilen sonuçlar karşılaştırılır. Gerçekleşen durumla beklenen durum uyum sağlıyorsa, denge durumu kontrol edilir. Yeni sorunların çözümüne geçilir. Fakat gerçekleşen durumla beklenen durum uyumlu değilse, sorunun nedenleri araştırılarak yeniden ele alınır¹⁰².

¹⁰¹ Özkalp, Kirel, a.g.e., s.304.

¹⁰² Özdevicioğlu, Oflazer, a.g.e., s.37.

5.4. Sürekli İç ve Dış Çevre Analizi

Örgütlerin krize cevap verme ve değişikliklere uyum sağlamada kullandıkları tekniklerden bir diğeri de sürekli iç ve dış çevre analizidir. Günümüzde çevrenin sürekli değişmesi, hem kaynak ve enerji bağımlılığı hem de çevrenin isteklerine cevap verme zorunluluğu nedeniyle, örgütleri değişime zorlamaktadır. Çevredeki değişme ve gelişmeler, örgütlere bazı fırsat ve imkanları sunduğu gibi, tehlike ve güç kaynağı da olabilmektedir. Bu nedenle yöneticiler, dış çevrede meydana gelen değişiklikleri takip etmelidir. Gelecekte neler olabileceğini tahmin etmelidir. Bunun içinse dış çevrenin sürekli ve sistematik bir biçimde analiz edilmesi gerekmektedir¹⁰³.

Çevre analizinin ilk aşamasında dünyada örgütü yakından ilgilendiren ülkeler ve bu ülkelerdeki gelişmeler takip edilir. İlgili ülkelerdeki kritik olaylar ve bu olayların tarihi geçmişini gözden geçirilerek, bu verilere göre geleceğe yönelik tahminler yapılır. Çevre analizinin ikinci aşamasını ise ülke içindeki gelişmelerin izlenmesi oluşturur. Örgütlerin bu gelişmeleri izleyerek krizin gelmekte olduğunu görmeleri ve önlem almaları gerekmektedir¹⁰⁴.

Bir örgütün çevrede meydana gelen değişikliklere, yapısal özellikleri veya yönetimin yetersizliği gibi nedenlerle uyum sağlayamaması sonucunda kriz ortaya çıkar. Bu nedenle hem örgütün iç öğelerinde meydana gelen çevredeki değişik tavır, davranış ve tutumların hem de örgütün bulunduğu dış çevredeki değişikliklerin izlenmesi, analiz edilmesi gereklidir¹⁰⁵. Örgütlerin sürekli ve dinamik bir biçimde iç ve dış çevre analizini yapmaları; fırsatlardan azami düzeyde yararlanıp, tehditleri asgari düzeye indirmelerine yardımcı olacaktır. Kriz, örgütün dış çevreden kaynaklanan fırsat veya tehdit niteliğindeki değişimleri zamanında fark ederek gerekli önlemleri almaması sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle iç ve dış çevre analizi krizi önleyici bir faktör olarak ele alınmaktadır¹⁰⁶.

5.5. Dinamik Planlama

¹⁰³ Dinçer, a.g.e., s.167.

¹⁰⁴ Tüz, a.g.e., ss.83-84.

¹⁰⁵ "Eğitim Örgütlerinde Kriz Yönetimi", a.g.m., <http://freehost01.websamba.com>.

¹⁰⁶ Ataman, a.g.e., s.274.

Dinamik planlama, sürekli iç ve dış çevre analizine bağlı olarak gerçekleştirilebilecek, örgütlerin krizden korunma ve krizi çözme aşamalarında kullandıkları bir uygulamadır.

Örgütler giderek daha karmaşık ve değişken bir çevrede faaliyetlerine devam ederler. Örgütlerin meydana gelen değişimleri izlemeleri, işgücü ve sermaye kaynaklarını daha etkinlikle kullanmaları gerekmektedir. Dinamik planlama sistemi, bu amaca yönelik olarak; pazardaki değişikliklere, kapasite sınırlamalarına, malzeme akışı, personel ve sermaye problemlerine karşı örgütün hazırlıklı olmasını sağlar¹⁰⁷.

Planlama, örgüt faaliyetlerini tanımlanmış ve kararlaştırılmış amaçlara yöneltmektedir. Bu nedenle planlama ile örgütsel amaçlar ve hedefler saptanmakta ve örgütü bu amaca ulaştıracak yöntemler belirlenmektedir. Kriz planlarında, kriz durumlarının tekrarlanmaması için önlemler alınmaktadır. Beklenmeyen bir durum ortaya çıktığında, hemen uygulanacak işlemler belirlenmektedir. Bu nedenle kriz planları esnek olmalı, acil bir durum ortaya çıktığında katı ve yetersiz kalmamalıdır. Eğer plandaki esneklik, krizle birlikte ortaya çıkan yeni durumları karşılamaya yetmiyorsa, bu kez değişim planları veya acil çözüm planları devreye sokulmalıdır¹⁰⁸.

Kriz olasılığını bütünüyle engelleyecek bir yöntem yoktur. Kriz yönetimi, iki adımlı metottan oluşan bir süreçtir. Bu sürecin ilk adımında işletme içinde kriz ortamına neden olan faktörler değerlendirilmelidir. İkinci adımda ise gelecek dönemlerde yaşanacak benzer kriz durumlarını başarıyla yönetebilmek için yapılması gereken çalışmaları planlamak amacıyla araştırma yapılmalıdır¹⁰⁹. İyi bir yönetici, duruma neden olan etkenleri soğukkanlılıkla belirlemeli, yapacağı kısa, orta ve uzun dönemli çalışmalarla sorun çıkarmayacak düzeltici önlemler almalıdır. İşletme amaçlarını, değer sistemini ve kültürünü değerlendirerek, yeniden yapılanma çalışması içine girmelidir.

Kriz dönemlerinde çalışanlar da çözüm sürecine katılmalıdır. Küçülme ve işçi çıkarmanın kısa dönemde hiçbir fayda sağlamayacağı, aksine işletmeye daha büyük zararlar vereceği yönetime anlatılmalıdır. İşten personel çıkarma yerine esnek çalışma

¹⁰⁷ Aynı, s.275.

¹⁰⁸ Tutar, a.g.e., s.112-113.

¹⁰⁹ Darrin Johnson ve Timothy Sellnow, "Deliberative Rhetoric As A Step In Organizational Crisis Management: Exxon As A Case Study", *Communication Reports*, Vol:8, Is:1, 1995, s.54.

saatleri, yıllık izin kullanımı ya da ücretsiz izin gibi kabul edilebilir farklı öneriler geliştirilerek uygulamaya konmalıdır¹¹⁰.

Kriz dönemleri iyi değerlendirildiğinde ve yönetildiğinde işletmelerin güven tazeledikleri ve itibarlarını toplumun her kesimine etkili bir şekilde yansıttıkları dönemler haline gelebilir. Krizin üstesinden gelebilmek için krizi yönetmek, krizi yönetmek için de kriz yönetimini bilmek gereklidir. Dolayısıyla kriz dönemlerinde işletmelerde uygulanması gereken, her işletmenin kendi kültürüne göre uyarlayabileceği bazı politika stratejileri aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür:

- Kriz yönetim ekibi kurulmalıdır. İşletmenin hiyerarşik yapılanmasındaki farklılıklar dikkate alınarak bir kriz yönetim ekibi kurulmalı ve ekip tam yetki ile donatılmalıdır.
- Çalışan personele “kriz yönetim ekibi” kurulduğu duyurulmalıdır. Yapılan duyuruda ekibin kimlerden oluştuğu, mesai saatleri, yetki ve sorumlulukları ile ekip üyelerine nasıl ulaşılabileceği belirtilmelidir.
- İşletme çalışanlarından başlayarak alına kararları paylaşmak üzere kriz dönemi sözcüleri seçilmelidir.
- 7 / 24 iletişim. Günün her saati ve haftanın her günü çevreden gelebilecek her türlü iletişime işletme açık tutulmalıdır.
- İşletme kriz dönemini, diğer çıkar grupları içindeki güvenini koruyarak yönetebilmek amacıyla durum ne kadar olumsuz ve kötü olursa olsun yalnızca gerçekleri söyleyerek atlatmaya çalışmalıdır. Bu dönem içinde dürüst davranmak kriz atlatıldıktan sonraki dönemler için büyük avantajlar sağlayacaktır.
- İşletme tepe yönetiminin gerçek anlamda kendilerini gösterdikleri dönemler kriz dönemleridir. Bu nedenle liderlik kriz yönetiminde başarı kriterlerinin başında gelmektedir.
- Her krizin gerçekte içinde bir fırsat barındırdığı unutulmamalıdır.

¹¹⁰ “Kriz Proaktif Çözümler”, http://www.peryon.org/det_01.htm (12.08.2002).

Bütün bunların yanısıra kriz dönemlerinde işletmelerde izlenmemesi gereken bazı politika ve stratejiler ise şöyledir:

- Bilinmeyen konular hakkında açıklamalar yapılmamalıdır.
- Ortada ciddi bir problem olduğu biliniyorsa, bu durum basına olduğu gibi açıklanmalıdır. Problem küçültülmeye çalışılmamalıdır.
- Sorun tüm gerçekliğiyle ve bir bütün halinde çıkar gruplarıyla paylaşılmalıdır.
- Herhangi bir kimseye başarısızlığın sorumluluğu yüklenmemelidir.
- “Yorum yok!” şeklinde yapılacak açıklamalar, işletmeye ve işletme yöneticisine suçlu gözüyle bakılmasına neden olacağından bu tür açıklamalardan kaçınılmalıdır.
- Kriz dönemleri ürün ya da hizmetlerin reklamını yapmak için fırsat amaçlı kullanılmamalıdır¹¹¹.

¹¹¹ Will Parsons, “Crisis Management”, *Career Development International*, Vol:1, Is:5, 1996, s.28.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KAYSERİ TEKSTİL VE GİYİM İŞLETMELERİNDE KRİZ YÖNETİMİ UYGULAMALARI

1. ARAŞTIRMANIN AMACI

İşletmelerde kriz yönetimi uygulamalarına ilişkin yapılan çalışmada aşağıdaki amaçlara ulaşılmaya çalışılmıştır:

- Araştırma kapsamında yer alan ve Kayseri’de faaliyet gösteren tekstil ve giyim işletmelerinin yaşadıkları krizler ve bu krizlerden etkilenme derecelerinin tespit edilmesi,
- Tekstil ve giyim sektöründe faaliyette bulunan işletmelerde kriz yönetiminin ne derece yaygın olduğunun ve kriz dönemlerinde bu sanayi işletmelerinin hangi politika ve stratejileri izlediklerinin tespit edilmesi.

2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Yapılan araştırma kapsamına, Kayseri’de faaliyet gösteren, Kayseri Ticaret Odası’nın 2002 yılında yayınladığı Kayseri Üretici Firmalar Rehberi ve Kayseri Sanayi Odası’nın 2002 yılında hazırladığı Kayseri Sanayi Odası Firmalar Kataloğu CD’sinde yer alan tekstil ve giyim işletmeleri alınmıştır.

Araştırmanın ana kütesini Kayseri’de faaliyet gösteren 83 tekstil ve giyim işletmesi oluşturmaktadır. Tam sayım yöntemi kullanılarak yapılan çalışmada bazı işletmelerin kapanmış olması, bazı işletmelerin anketi cevaplamak istememesi ve bazı işletmelerinde tekstil ve giyim işletmeleri listesinde yer almasına rağmen tekstil ve giyim üretimi yapmamasından dolayı toplam 50 işletme üzerinde çalışma yapılmıştır.

4.1. Kurumsal Bilgiler

İşletmelerin hukuki yapılarına, işletmelerde çalışan personel sayılarına, işletmelerin ithalat ve ihracat boyutlarına, faaliyet gösterdikleri sanayi dalına ve kaç yıldır bu sanayi dalında faaliyet gösterdiklerine kurumsal bilgiler kısmında yer verilecektir.

▪ İşletmelerin Hukuki Yapıları:

Araştırmaya katılan işletmelerden 25 işletme (%51,0 oranıyla) anonim, 18 işletme (%36,7 oranıyla) limited, 6 işletme (%12,2 oranıyla) adi şirkettir.

Araştırmaya katılan işletmelerin büyük çoğunluğunu anonim şirketler oluşturmaktadır.

Tablo 3.1'de işletmelerin hukuki yapılarına göre dağılımları yer almaktadır.

Tablo 3.1. İşletmelerin Hukuki Yapılarına Göre Dağılımı

	Frekans	%
Anonim Şirket	25	51,0
Limited Şirket	18	36,7
Adi Şirket	6	12,2
Toplam	49	100,0

▪ İşletmelerin Personel Sayıları:

Araştırmaya katılan işletmelerden 27 işletme (%61,3 oranıyla) 1-50 personel, 7 işletme (%15,9 oranıyla) 51-200 personel ve 10 işletme (%22,7 oranıyla) 200'den fazla personel çalıştırmaktadır.

Yapılan araştırmada işletmelerin büyük bir çoğunluğunun küçük ölçekli olduğu bunu büyük ölçekli işletmelerin takip ettiği görülmektedir.

Tablo 3.2'de araştırmaya katılan işletmelerin personel sayılarının dağılımı yer almaktadır.

Tablo 3.2. İşletmelerin Personel Sayılarının Dağılımı

	Frekans	%
1-50 arası	27	61,3
51-200 arası	7	15,9
200'den fazla	10	22,7
Toplam	44	100,0

▪ **İşletmelerin İhracat Boyutları:**

Araştırmaya katılan 50 işletmeden 24'ü (%48,0 oranıyla) ihracat yaptığını, 26 işletme (%52,0 oranıyla) ihracat yapmadığını belirtmiştir.

Tablo 3.3'te araştırmaya katılan işletmelerin ihracat boyutlarına göre dağılımı yer almaktadır.

Tablo 3.3. İşletmelerin İhracat Boyutlarına Göre Dağılımı

	Frekans	%
İhracat Yapanlar	24	48,0
İhracat Yapmayanlar	26	52,0
Toplam	50	100,0

▪ **İşletmelerin İthalat Boyutları:**

Araştırmaya katılan 50 işletmeden 45'i ithalat boyutunu belirtmiştir. Bu işletmelerden 23'ü (%51,1 oranıyla) ithalat yaptığını, 22'si (%48,9 oranıyla) ithalat yapmadığını ifade etmiştir.

Tablo 3.4'te araştırmaya katılan işletmelerin ithalat boyutlarına göre dağılımı yer almaktadır.

Tablo 3.4. İşletmelerin İthalat Boyutlarına Göre Dağılımı

	Frekans	%
İthalat Yapanlar	23	51,1
İthalat Yapmayanlar	22	48,9
Toplam	45	100,0

▪ **İşletmelerin Faaliyet Gösterdikleri Sanayi Dalı:**

Araştırmaya katılan işletmelerden 21'i (%42,0 oranıyla) giyim, 11'i (%22,0 oranıyla) dokuma, 8'i (%16,0 oranıyla) iplik, 6'sı (%12,0 oranıyla) ev tekstili, 1'i (%2,0 oranıyla) iplik-pamuk, 1'i (%2,0 oranıyla) iplik-dokuma, 1'i (%2,0 oranıyla) iplik-ev tekstili-pamuk ve 1'i (%2,0 oranıyla) iplik-ev tekstili-dokuma sanayi dallarında faaliyet göstermektedir.

Yapılan çalışmada tekstil ve giyim işletmelerinin araştırmaya katılma oranları yaklaşık olarak birbirine eşittir.

Tablo 3.5'te araştırmaya katılan işletmelerin faaliyet gösterdikleri sanayi dallarına göre dağılımları yer almaktadır.

Tablo 3.5. İşletmelerin Faaliyet Gösterdikleri Sanayi Dallarının Dağılımı

	Frekans	%
İplik	8	16,0
Ev Tekstili	6	12,0
Dokuma	11	22,0
Giyim	21	42,0
İplik-Pamuk	1	2,0
İplik-Dokuma	1	2,0
İplik-Ev Tekstili-Pamuk	1	2,0
İplik-Evtektili-Dokuma	1	2,0
Toplam	50	100,0

▪ **İşletmelerin Faaliyet Gösterdikleri Sanayi Dalı (yıl olarak):**

Araştırmaya katılan 49 işletmeden sadece 9 işletmenin (%18,37 oranıyla) 5 yıldan az, diğer işletmelerin 5 yıldan daha fazla süredir belirtilen sanayi dalında faaliyetlerini devam ettirdikleri, dolayısıyla araştırma kapsamında yer alan işletmelerin sektörlerinde deneyimli oldukları görülmektedir.

Tablo 3.6'da araştırmaya katılan işletmelerin kaç yıldır bu sanayi dalında faaliyet gösterdikleri yer almaktadır.

Tablo 3.6. İşletmelerin Faaliyet Gösterdikleri Sanayi Dallarının Yıl Olarak Dağılımı

	Frekans	%
5 yıldan az	9	18,37
5-10 yıl	18	36,73
11-15 yıl	6	12,24
16-25 yıl	9	18,37
25 yıldan fazla	7	14,29
Toplam	49	100,00

4.2. Yöneticilerin Demografik zellikleri

İşletme yöneticilerinin cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve işletmedeki görevi gibi demografik özelliklerine bu kısımda yer verilecektir.

▪ **İşletme Yöneticilerinin Cinsiyeti:**

Araştırmaya katılan yöneticilerden 47 kişi (% 94,0 oranıyla) erkek, 3 kişi (% 6,0 oranıyla) kadın yöneticidir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin neredeyse tamamını erkek yöneticiler oluşturmaktadır.

Tablo 3.7’de işletme yöneticilerinin cinsiyetlerine göre dağılımlarına yer verilmektedir.

Tablo 3.7. İşletme Yöneticilerinin Cinsiyetine Göre Dağılımı

	Frekans	%
Erkek	47	94,0
Kadın	3	6,0
Toplam	50	100,0

▪ **İşletme Yöneticilerinin Yaş Grupları:**

İşletme yöneticileri yaş gruplarına göre sınıflandırıldığında 22 yöneticinin (% 44 oranıyla) 20-35 yaşında, 21 yöneticinin (% 42 oranıyla) 36-50 yaşında ve 7 yöneticinin (% 14 oranıyla) 50 yaşından fazla olduğu belirlenmiştir.

Tablo 3.8. İşletme Yöneticilerinin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

	Frekans	%
20-35 arası	22	44
36-50 arası	21	42
50’den fazla	7	14
Toplam	50	100,0

▪ **İşletme Yöneticilerinin Eğitim Durumu:**

Araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin eğitim durumları incelendiğinde 3 yöneticinin (% 6,0 oranıyla) ilkökul, 2 yöneticinin (% 4,0 oranıyla) ortaokul, 9 yöneticinin (% 18,0 oranıyla) lise, 32 yöneticinin (% 64,0 oranıyla) üniversite ve 4 yöneticinin (% 8,0 oranıyla) lisans üstü mezunu olduğu görülmektedir.

Yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun üniversite mezunu olduğu dikkat çekmektedir.

Tablo 3.9’da işletme yöneticilerinin eğitim durumlarına göre dağılımlarına yer verilmektedir.

Tablo 3.9. İşletme Yöneticilerinin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları

	Frekans	%
İlkokul	3	6,0
Ortaokul	2	4,0
Lise	9	18,0
Üniversite	32	64,0
Lisans üstü	4	8,0
Toplam	50	100,0

▪ **İşletme Yöneticilerinin Görevi:**

Yapılan araştırmaya katılan işletme yöneticilerinden 13’ü (% 27,1 oranıyla) İşletme Sahibi, Ortak ya da Yönetim Kurulu Üyesi, 13’ü (% 27,1 oranıyla) Muhasebe-Mali İşler Müdürü, 12’si (% 25,0 oranıyla) Genel Müdür ya da Genel Müdür Yardımcısı, 6’sı (% 12,5 oranıyla) işletmenin diğer bölümlerinde çalışan Müdür olduklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 3.10’da işletme yöneticilerinin görevlerine göre dağılımları gösterilmektedir.

Tablo 3.10. İşletme Yöneticilerinin Görevlerine Göre Dağılımı

	Frekans	%
1	13	27,1
2	12	25,0
3	2	4,2
4	1	2,1
5	1	2,1
6	13	27,1
7	6	12,5
Toplam	48	100,0

¹ Muhasebe-Mali İşler Müdürü, ² Gn. Mdr, Gn, Mdr. Yrd, ³ Planlama Müdürü, ⁴ Ar-ge Müdürü, ⁵ Personel Müdürü, ⁶ İşl. Sahibi, Ortak, Yönetim Kurulu Üyesi, ⁷ Diğer.

4.3. Araştırma Kapsamında Yer Alan İşletmelerde Kriz

Araştırma kapsamında yer alan işletmelerde, yöneticinin görevde olduğu süre içinde herhangi bir kriz söz konusu olup olmadığını, eğer kriz yaşanmışsa türünü, nedenlerini, varsa olumlu ve olumsuz sonuçlarını belirlemeye yönelik sorulara verilen cevaplar bu kısımda yer alacaktır.

▪ **İşletmelerde Kriz Boyutları:**

Anket uygulanan yöneticilerden 6 yönetici görevde olduğu süre içinde işletmesinin (%12,0 oranıyla) kriz yaşamadığını, 44 yönetici ise işletmesinin (%88,0 oranıyla) kriz yaşadığını belirtmiştir.

Tekstil ve giyim sektöründe faaliyet gösteren 50 işletmenin büyük bir çoğunluğunun en az bir kriz dönemi yaşadığı görülmektedir.

Tablo 3.11'de araştırma kapsamında yer alan işletmelerde kriz boyutlarının dağılımına yer verilmektedir.

Tablo 3.11. İşletmelerde Kriz Boyutlarının Dağılımı

	Frekans	%
Kriz Yaşamayanlar	6	12,0
Kriz Yaşayanlar	44	88,0
Toplam	50	100,0

▪ **İşletmelerin Yaşadıkları Kriz Türleri:**

Araştırmaya katılan 43 işletmeden 34'ü (%79,1 oranıyla) genel nitelikli, 4'ü (%9,3 oranıyla) sektörel nitelikli, 1'i (%2,3 oranıyla) işletmeye özel, 2'si (%4,7 oranıyla) genel-sektörel nitelikli ve 2'si (%4,7 oranıyla) genel-işletmeye özel kriz yaşadıklarını belirtmişlerdir.

İşletmelerin yaşadıkları kriz türünün genel nitelikli olması aynı dönemde Dünya'da ya da Türkiye'de pek çok farklı sektörde kriz yaşanmış olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.12'de işletmelerin yaşadıkları kriz türlerine yer verilmektedir.

Tablo 3.12. İşletmelerin Yaşadıkları Kriz Türlerinin Dağılımı

	Frekans	%
Genel Nitelikli Kriz	34	79,1
Sektörel Nitelikli Kriz	4	9,3
İşletmeye Özel Kriz	1	2,3
Genel-Sektörel Nitelikli Kriz	2	4,7
Genel-İşletmeye Özel Kriz	2	4,7
Toplam	43	100,0

▪ **İşletmelerde Krize Neden Olan Faktörler:**

Araştırmaya katılan 24 işletme (%58,5 oranıyla) yaşadığı krizin işletme dışı çevre faktörlerinden, 16 işletme (%39,0 oranıyla) işletme içi-dışı çevre faktörlerinden, 1 işletme (%2,4 oranıyla) işletme içi çevre faktörlerinden, kaynaklandığını belirtmiştir.

Görüldüğü gibi işletmelerin kriz ortamına girmelerinde işletme dışı çevre faktörlerinin etkisi oldukça büyüktür. Bu nedenle işletmelerin özellikle dış çevrelerini sürekli analiz etmeleri, erken uyarı sistemleri geliştirmeleri ve işletmeyi ortaya çıkacak herhangi bir kriz ortamına karşı hazırlıklı hale getirmeleri gerekmektedir. İşletmeler dış çevrede meydana gelen değişikliklere hazırlıklı olmadıklarında, çevreye uyum sağlayamadıklarından örgüt içi çevre faktörleri de önemli bir kriz nedeni olarak işletmelerin karşısına çıkmaktadır.

Tablo 3.13'te işletmelerde krize neden olan faktörlerin dağılımları yer almaktadır.

Tablo 3.13. İşletmelerde Krize Neden Olan Faktörlerin Dağılımı

	Frekans	%
İşletme Dışı Çevre Faktörleri	24	58,5
İşletme İçi Çevre Faktörleri	1	2,4
İşletme İçi-Dışı Çevre Faktörleri	16	39,0
Toplam	41	100,0

▪ **Krize Neden Olan İşletme Dışı Çevre Faktörleri:**

Yapılan araştırmada krize neden olan işletme dışı çevre faktörlerinin neler olduğu sorusuna verilen cevaplar aşağıdaki gibidir:

Tablo 3.10'da görüldüğü gibi araştırmaya katılan 43 işletmeden 15'i (%33,3 oranıyla) ekonomik faktörlerin, 7'si (%15,6 oranıyla) ekonomik, politik ve yasal faktörlerin, 4'ü (%8,9 oranıyla) ekonomik faktörlerin ve kaynak sağlamada karşılaşılan güçlüklerin, 2'si (%4,4 oranıyla) politik ve yasal faktörlerin işletmelerinde kriz yaşanmasına etki eden faktörlerden olduğunu belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan ve işletmelerinde kriz yaşandığını belirten işletmelerin krize girmelerinde etkili olan faktörlerin başında ekonomik faktörler gelmektedir.

Tablo 3.14'te işletmelerde krize neden olan işletme dışı çevre faktörlerin neler olduğu sorusuna verilen cevapların dağılımları yer almaktadır.

Tablo 3.14. Krize Neden Olan İşletme Dışı Çevre Faktörlerinin Dağılımı

	Frekans	%
2	15	33,3
3	2	4,4
8	1	2,2
11	1	2,2
2,3	7	15,6
2,6	4	8,9
2,13	1	2,2
6,13	1	2,2
1,2,3	1	2,2
2,3,6	1	2,2
2,3,7	1	2,2
2,9,10	1	2,2
1,2,3,8	1	2,2
2,3,5,11	1	2,2
2,3,6,8	1	2,2
2,3,6,10	1	2,2
2,5,6,7	1	2,2
1,2,3,6,7	1	2,2
2,3,5,6,11	1	2,2
2,3,6,10,13	1	2,2
2,5,7,8,10	1	2,2
Toplam	45	100,0

¹Doğal faktörler, ² Ekonomik Faktörler, ³ Politik ve Yasal Faktörler, ⁴ Toplumsal Yapı, ⁵ Teknolojik Faktörler, ⁶ Kaynak Sağlamada Karşılaşılan Faktörler, ⁷ Rakipler, ⁸ Uluslar arası Çevre Koşulları, ⁹Endüstriyel Kazalar, ¹⁰ Mamuldeki Başarısızlıklar, ¹¹ Halkın Algılamaları, ¹² Düşmanlık ve Suç Olayları, ¹³ Diğer.

▪ Krize Neden Olan İşletme İçi Çevre Faktörleri:

Araştırmaya katılan işletmelerden 17'si kriz ortamına girme nedenleri arasında işletme içi çevre faktörlerinin yer aldığını belirtmişlerdir. Bu işletmelerden 5'i (%29,4 oranıyla) stratejik planın belirlenmesinde ve uygulanmasında yapılan hataların, 3'ü (%17,6 oranıyla) geçmiş olaylar ve deneyimlerin, 3'ü (%17,6 oranıyla) iletişim bozuklukları, hatalı personel seçimi ve stratejik planın belirlenmesinde ve uygulanmasında yapılan hataların kriz yaşamalarına neden olduğunu ifade etmişlerdir.

Sözkonusu krizler işletmelerdeki problem ve yetersizlikleri ortaya çıkarmaktadır. Problem ve yetersizliklerini fark eden işletmelerse bunları çözümleme yoluna gittiklerinde eskisinden daha güçlü hale gelmektedirler.

Krizlerin örgüt içinde ekip ruhu oluşturduğu, yeni yeteneklerin keşfedilmesine yardımcı olduğu ve ilerlemeyi teşvik eden bir yapı oluşturduğu krizlerin örgütsel yapı üzerindeki diğer olumlu etkileri olarak yöneticiler tarafından ifade edilmiştir.

Tablo 3.16'da krizin örgütsel yapı üzerindeki olumlu etkileri gösterilmektedir.

Tablo 3.16. Krizin Örgütsel Yapı Üzerindeki Olumlu Etkilerinin Dağılımı

	Frekans	%
1	6	13,6
2	2	4,5
3	3	6,8
4	1	2,3
6	14	31,8
7	2	4,5
1,5	1	2,3
1,6	3	6,8
2,6	1	2,3
3,5	1	2,3
4,6	1	2,3
5,6	1	2,3
1,2,6	2	4,5
1,4,5	1	2,3
1,5,6	1	2,3
4,5,6	1	2,3
1,2,3,4	1	2,3
1,3,4,6	1	2,3
1,3,4,6,7	1	2,3
Toplam	44	100,0

¹Krizin Problem ve Zayıflıkları Ortaya Çıkarması, ² Tehlikelerin Fırsata Dönüşmesi, ³ İlerlemeyi Teşvik Eden Bir Yapının Oluşması, ⁴ Örgüt İçinde Ekip Ruhunun Oluşması ve Yeni Yeteneklerin Keşfedilmesi, ⁵ Etkin Stratejilerin Geliştirilmesi, ⁶ Gelecekte Karşılaşılabilecek Krizlere Karşı Hazırlıklı Duruma Gelinmesi, ⁷ Diğer.

▪ Krizin Örgütsel Yapı Üzerindeki Olumsuz Etkileri:

Araştırmaya katılan 44 işletmeden 7'si (%15,9 oranıyla) çalışanların örgüt amaçlarından uzaklaşarak bireysel amaçlar için çalışmasının, 5'i (%11,4 oranıyla) zaman ve hareket alternatiflerinin sınırlı olmasının, 3'ü (%6,8 oranıyla) çalışanların

işten çıkarılmasının, 3'ü çalışanların işten çıkarılması ve karın azalmasının krizin örgütsel yapı üzerindeki olumsuz etkilerinden olduğunu belirtmişlerdir.

Krizin etkisiyle işletmede hakim olan belirsizlik ve stres ortamı çalışanları kendilerini koruma eğilimine itmektir. Dolayısıyla işletmenin amaçları doğrultusunda çalışması gereken personel, kendi amaçlarını ön plana çıkararak işletme için olumsuz olarak nitelendirilebilecek davranışlar sergilemektedir. Bu da krizin işletme üzerindeki olumsuz sonuçlarından birisi olarak işletmelerin karşısına çıkmaktadır.

Çabuk karar alma zorunluluğundan dolayı zaman ve hareket alternatiflerinin sınırlı olması ve dolayısıyla kararların merkezileşme eğilimi göstermesi krizin örgütsel yapı üzerinde neden olduğu olumsuz sonuçlar arasında yer almaktadır.

Tablo 3.17'de araştırma kapsamında yer alan 50 işletmeden 44'ünün krizin örgütsel yapı üzerindeki olumsuz etkilerinin neler olduğu sorusuna verdikleri cevapların dağılımlarına yer verilmektedir.

Tablo 3.17. Krizin Örgütsel Yapı Üzerindeki Olumsuz Etkilerinin Dağılımı

	Frekans	%
1	5	11,4
2	1	2,3
4	1	2,3
5	1	2,3
7	1	2,3
8	3	6,8
9	7	15,9
1,	1	2,3
1,6	1	2,3
1,9	1	2,3
5,9	1	2,3
6,9	1	2,3
8,9	3	6,8
8,10	2	4,5
1,2,3	1	2,3
1,2,8	2	4,5
1,3,8	1	2,3
2,7,9	1	2,3
2,8,9	2	4,5
3,6,9	1	2,3
5,8,9	1	2,3
2,5,8,9	1	2,3
2,7,8,9	1	2,3
1,2,3,5,8	1	2,3
1,6,7,8,9	1	2,3
2,5,6,8,9	1	2,3
2,4,6	1	2,3
Toplam	44	100,0

¹Zaman ve Hareket Alternatiflerinin Sınırlı Olması, ²Çabuk Karar Alma Zorunluluğu, ³Yetersiz Bilgi Akışı, ⁴Merkezileşme Eğilimi, ⁵Örgütsel Esnekliğin Azalması ve Yapının Yetersizleşmesi, ⁶Yüksek Personel Devri, ⁷Çalışanların Örgüt Amaçlarından Uzaklaşarak Bireysel Amaçlar İçin Çalışması, ⁸Çalışanların İşten Çıkarılması, ⁹Karın Azalması, ¹⁰Diğer.

4.4. Araştırma Kapsamında Yer Alan İşletmelerde Kriz Yönetimi

Araştırma kapsamında yer alan işletmelerin krize cevap verme ve değişikliklere uyum sağlamada hangi teknikleri kullandıklarını, krizin işletme üzerinde ne kadar süre etkili olduğunu ve kriz dönemlerinde hangi yönetim türünün benimsendiğini belirlemeye yönelik sorulara verilen cevaplara bu kısımda yer verilecektir.

▪ **Krize Cevap Verme Ve Değişikliklere Uyum Sağlamada Kullanılan Teknikler:**

Yapılan araştırmada bu soruyu yanıtlayan 44 işletmeden 17'si (%37,0 oranıyla) krize cevap verme ve değişikliklere uyum sağlamak için sürekli iç ve dış çevre analizi, 4'ü (%8,7 oranıyla) dinamik planlama, 3'ü (%6,5 oranıyla) sıfır tabanlı bütçeleme, 3'ü (%6,5 oranıyla) hem örgüt geliştirme hem de sürekli iç ve dış çevre analizi yaptığını ifade etmiştir.

İşletmeler krize cevap verme ve değişikliklere uyum sağlamada teknik olarak en çok sürekli iç ve dış çevre analizini ve bu analize bağlı olarak işletmelerin krizden korunma ve krizi çözme aşamalarında kullandıkları dinamik planlamayı tercih etmektedirler. Ancak, işletmelerin çevreyi analiz ettikten sonra uyarıları dikkate alacakları bir erken uyarı sistemine sahip olmadıkları görülmektedir.

Tablo 3.18'de işletmelerin krize cevap verme ve değişikliklere uyum sağlamada kullandıkları tekniklerin dağılımlarına yer verilmektedir.

Tablo 3.18. Krize Cevap Verme ve Değişikliklere Uyum Sağlamada Kullanılan Tekniklerin Dağılımı

	Frekans	%
1	2	4,3
2	3	6,5
3	1	2,2
4	17	37,0
5	4	8,7
6	2	4,3
1,5	1	2,2
2,6	1	2,2
3,4	3	6,5
4,5	2	4,3
5,6	1	2,2
1,2,4	1	2,2
1,4,5	1	2,2
2,3	1	2,2
2,4,5	1	2,2
3,5	1	2,2
4,5	3	6,5
4,5,6	1	2,2
Toplam	46	100,0

¹Erken Uyarı Sistemi, ² Sıfır Tabanlı Bütçeleme, ³ Örgüt Geliştirme, ⁴ Sürekli İç ve Dış Çevre Analizi, ⁵ Dinamik Planlama, ⁶ Diğer.

▪ **Krizin İşletmeler Üzerinde Etkili Olduğu Süre:**

Krizin işletmeleri ne kadar süre etkilediği sorusunu 50 işletmeden 31 işletme cevaplamıştır. Verilen cevaplara göre 13 işletme (% 41,9 oranıyla) krizin 1-2 yıl, 8 işletme (% 25,8 oranıyla) 1 yıldan az, 5 işletme (% 16,1 oranıyla) 2-3 yıl ve 5 işletme (% 16,1 oranıyla) 3 yıldan fazla süredir işletmelerini etkilediğini belirtmişlerdir.

Yaşanan bir krizin etkilerinin işletmenin üzerinden atılabilmesi için en az 1 yıl gerektiği araştırma sonuçlarından anlaşılmaktadır.

Tablo 3.19'da krizin işletmeler üzerinde etkili olduğu sürelerin dağılımlarına yer verilmektedir.

Tablo 3.19. Krizin İşletmeler Üzerinde Etkili Olduğu Süre Dağılımı

	Frekans	%
1 yıldan az	8	25,8
1-2 yıl	13	41,9
2-3 yıl	5	16,1
3 yıldan fazla	5	16,1
Toplam	31	100,0

▪ **Kriz Dönemlerinde İşletmelerde Benimsenen Yönetim Türleri:**

Araştırmaya katılan 45 işletmeden 19'u (% 42,2 oranıyla) kriz dönemlerinde reaktif yönetimi, 14'ü (% 31,1 oranıyla) enteraktif yönetimi ve 12'si (% 26,7 oranıyla) proaktif yönetimi benimsediklerini ifade etmişlerdir.

İşletmelerin krize yakalanmaları halinde krizin olumsuz etkilerini daha az hissetmeleri ya da minimuma indirmeleri için enteraktif yönetim türünü uygulamaları kendileri için yararlı olacaktır.

Tablo 3.20'de kriz dönemlerinde işletmelerde benimsenen yönetim türlerinin dağılımları yer almaktadır.

Tablo 3.20. Kriz Dönemlerinde İşletmelerde Benimsenen Yönetim Türlerinin Dağılımı

	Frekans	%
Proaktif Yönetim	12	26,7
Reaktif Yönetim	19	42,2
Enteraktif Yönetim	14	31,1
Toplam	45	100,0

4.5. İşletme Yöneticilerinin Kriz Yönetimi Uygulamaları ile İlgili Görüşleri

İşletme yöneticilerinin kriz yönetimi uygulamaları ile ilgili ifadelere ilişkin görüşlerine ve bu görüşlerin yüzde olarak dağılımlarına aşağıda yer verilecektir.

Tablo 3.21 incelendiğinde yöneticilerin sadece “Kriz dönemlerinde uygulanacak politikaların başında personeli işten çıkarmak gelir.” ifadesi ile ilgili değerlendirmelerinin ikinin altında olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin kriz dönemlerinde çalışanları işten çıkarmanın yerinde bir karar olmadığını ve gerçekte izlenmesi gereken en son politikanın çalışanların işten çıkarılması olduğunun bilincinde oldukları tespit edilmiştir.

İşletme yöneticileri, genel bir kriz hazırlık çalışması yapılması gerektiğini düşünmektedirler. Bu dönemlerde personel moralinin yüksek tutularak, pazar çeşitlendirme yoluna gitmek suretiyle krizin bir fırsata dönüştürülmesi gerektiğinin üzerinde özellikle durarak kesinlikle bu yönde çalışmalar yapılmasının zorunlu olduğunu verdikleri cevaplarla doğrulamışlardır.

İşletme yöneticileri kriz anında işletme yönetiminin merkezkaç olmasından ziyade merkezi olması gerektiğini ve liderin otoriter olmasının krizi en az zararla atlatabilmek için gerekli olduğunu ifade etmişlerdir.

Kriz dönemlerinde müşterilerin büyük bir çoğunluğunun kaybedileceği dolayısıyla yeni iç ve dış pazar olanaklarının araştırılarak durumun bir fırsata dönüştürülmesi gerektiği düşünülmektedir.

Kriz ortaya çıkmadan önce krize yönelik çalışmalar yapılmasının para ve zaman kaybına neden olacağı, kriz dönemlerinde pazara daha kaliteli ve ucuz mal sunulmasının işletmeyi tehlikeye sokacağı, kriz yönetim planı hazırlanırken

gerçekleşme olasılığı düşük olan krizlerin gözardı edilebileceği gibi bazı konularda işletme yöneticileri kararsız kaldıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 3.21. İşletme Yöneticilerinin Kriz Yönetimi Uygulamaları ile İlgili Görüşlerinin Ortalamaları

		N	Ortalama	Std. Sapma
1	Her krizin kendisine has özellikleri olmasına rağmen, işletmeler genel bir kriz hazırlık çalışması yapmalıdır.	50	4,15	1,25
2	Kriz anında işletmede yönetim tarzı merkezkaç olmalıdır.	47	2,53	1,28
3	Kriz anında işletmede yönetim tarzı merkezi olmalıdır.	50	3,58	1,39
4	Kriz ortaya çıkmadan önce krize yönelik çalışmalar yapılması para ve zaman kaybedilmesine neden olur.	50	2,86	1,29
5	Yeni iç ve dış pazar olanakları araştırılarak kriz bir fırsata dönüştürülmelidir.	48	4,02	1,08
6	Kriz dönemlerinde pazara daha ucuz ve daha kaliteli malların sunulması işletmeyi tehlikeye sokar.	49	2,71	1,35
7	Kriz dönemlerinde müşteriye ödemelerde daha uzun vade gibi yeni teklifler sunulmalıdır.	50	3,36	1,27
8	Kriz dönemlerinde personelin morali yüksek tutulmalıdır.	50	4,30	0,91
9	Kriz dönemlerinde pazar çeşitlendirme yoluna gidilmelidir.	50	4,02	0,91
10	Kriz dönemlerinde uygulanacak politikaların başında personeli işten çıkarmak gelir.	50	1,92	0,75
11	Kriz dönemlerinde ücret kesintisi uygulanmalıdır.	50	2,04	0,90
12	Geçmiş dönemlerde yaşanan krizlerden öğrenilenler, yeni kriz döneminde de uygulanabilir.	49	3,69	0,87
13	Krizin genel veya sektörel nitelikli olması krizi önlemek için yapılması gereken çalışmaları etkiler.	50	3,36	1,29
14	İşletmede esnek ve yaratıcı bir örgüt yapısı oluşturularak krizler önlenebilir.	50	3,72	1,18
15	Kriz yönetimine karşı olumlu tutum geliştirilerek kriz önlenebilir.	49	3,53	1,06
16	İşletme krizle karşılaşmadan önce bir kriz planı hazırlanmalıdır.	49	3,84	0,75
17	Kriz yönetim planı hazırlanırken gerçekleşme olasılığı düşük olan krizler gözardı edilebilir.	50	2,82	1,24
18	Kriz el kitabı, kriz ekip üyeleri için acil referans kaynağı olma dışında çok daha fazla yarar sağlar.	50	2,78	1,34
19	Kriz dönemlerinde çalışanların ve medyanın desteğini almaya yönelik çeşitli programlar uygulanmalıdır.	49	3,57	1,05
20	Kriz yönetim ekibine pazarlama ve reklam bölümünden üyeler alınması zaman kaybına neden olur.	50	2,30	1,07
21	Krizin özelliğine göre birden fazla kriz yönetim ekibi kurulabilir.	50	2,90	1,33
22	Kriz dönemlerinde mevcut durum analiz edilirken, örgüt kültürü göz önünde bulundurulmalıdır.	50	3,44	1,30
23	Kriz dönemlerinde müşteri sayısı büyük oranda düşer.	49	3,80	0,93
24	Kriz döneminde görev yapmak ve krizi yönetmek amacıyla bir yönetim merkezinin kurulması maliyeti arttırmaktadır.	49	2,85	1,25
25	Hazırlanan kriz yönetim planı test edildiğinde öngörülemeyen güçlükler ortaya çıkacaktır.	49	3,39	1,15

26	Kriz yönetimi kapsamında yapılacak eğitim çalışmalarının örgütün yöntem ve organizasyonunu yansıtması gerekir.	48	3,75	1,15
27	Kriz dönemlerinde, tepe yöneticisi iletişim yeteneğine sahip değilse, bu yeteneğe sahip bir başkası görevlendirilmelidir.	49	3,69	1,19
28	Kriz dönemlerinde ilgili taraflara "yorum yok, incelemedik" şeklinde açıklamalar yapmak avantaj sağlar.	49	2,16	1,36
29	Kriz yönetim ekibince alınan kararlar sadece ekip üyelerince bilinmelidir.	47	2,85	1,37
30	Kriz dönemlerinde, lider kesinlikle otoriter olmalıdır.	47	3,57	1,38
31	Kriz hazırlıksız olan örgütlerin örgüt içindeki günlük faaliyetlerini sürdürerek krizin örgüt dışı etkileriyle ilgilenmemeleri hata yapmalarını engeller.	49	2,22	1,28
32	Kriz sonrasında yeniden yapılandırmaya gidilmelidir.	48	3,75	1,00
33	Erken uyarı sistemi aracılığıyla elde edilen veriler değerlendirilmeyip belirtiler analiz edilmediğinde, örgüt için kriz kaçınılmazdır.	47	3,56	1,05
34	İşletme erken uyarı sistemleri aracılığıyla yakaladığı kriz sinyalleri yardımıyla krizi önleyebilir ve krizden korunabilir.	49	3,71	1,14
35	Sürekli iç ve dış çevre analizi, işletmenin dış çevreden kaynaklanan fırsat ve tehditleri zamanında fark etmesini sağlayarak, krizi önlemeye yardımcı olur.	49	3,88	1,01

Tablo 3.22. İşletme Yöneticilerinin Kriz Yönetimi Uygulamaları ile İlgili Görüşlerinin Yüzde Olarak Dağılımı

		N	Cevapların % Olarak Dağılımı					
			0 ^a	1 ^b	2 ^c	3 ^d	4 ^e	5 ^f
1	Her krizin kendisine has özellikleri olmasına rağmen, işletmelerin genel bir kriz hazırlık çalışması yapmalıdır.	50	4,0	2,0	6,0	0	38,0	50,0
2	Kriz anında işletmede yönetim tarzı merkezkaç olmalıdır.	47	10,6	2,1	40,4	21,3	21,3	4,3
3	Kriz anında işletmede yönetim tarzı merkezi olmalıdır.	50	6,0	2,0	14,0	10,0	42,0	26,0
4	Kriz ortaya çıkmadan önce krize yönelik çalışmalar yapılması para ve zaman kaybedilmesine neden olur.	50	0	8,0	48,0	12,0	14,0	18,0
5	Yeni iç ve dış pazar olanakları araştırılarak kriz bir fırsata dönüştürülmelidir.	48	0	4,2	10,4	0	50,0	35,4
6	Kriz dönemlerinde pazara daha ucuz ve daha kaliteli malların sunulması işletmeyi tehlikeye sokar.	49	4,1	10,2	42,9	6,1	26,5	10,2
7	Kriz dönemlerinde müşteriye ödemelerde daha uzun vade gibi yeni teklifler sunulmalıdır.	50	2,0	8,0	20,0	4,0	54,0	12,0
8	Kriz dönemlerinde personelin morali yüksek tutulmalıdır.	50	2,0	0	2,0	4,0	46,0	46,0
9	Kriz dönemlerinde pazar çeşitlendirme yoluna gidilmelidir.	50	0	2,0	4,0	16,0	46,0	32,0
10	Kriz dönemlerinde uygulanacak politikaların başında personeli işten çıkarmak gelir.	50	0	28,0	56,0	12,0	4,0	0
11	Kriz dönemlerinde ücret kesintisi uygulanmalıdır.	50	2,0	22,0	56,0	10,0	10,0	0
12	Geçmiş dönemlerde yaşanan krizlerden öğrenilenler, yeni kriz döneminde de uygulanabilir.	49	0	2,0	10,2	14,3	63,3	10,2
13	Krizin genel veya sektörel nitelikli olması krizi önlemek için yapılması gereken çalışmaları etkiler.	50	6,0	2,0	18,0	8,0	56,0	10,0

14	İşletmede esnek ve yaratıcı bir örgüt yapısı oluşturularak krizler önlenebilir.	50	4,0	0	12,0	10,0	52,0	22,0
15	Kriz yönetimine karşı olumlu tutum geliştirilerek kriz önlenebilir.	49	2,0	0	16,3	20,4	46,9	14,3
16	İşletme krizle karşılaşmadan önce bir kriz planı hazırlamalıdır.	49	0	0	8,2	12,2	67,3	12,2
17	Kriz yönetim planı hazırlanırken gerçekleşme olasılığı düşük olan krizler gözardı edilebilir.	50	6,0	8,0	26,0	18,0	42,0	0
18	Kriz el kitabı, kriz ekip üyeleri için acil referans kaynağı olma dışında çok daha fazla yarar sağlar.	50	12,0	2,0	22,0	26,0	36,0	2,0
19	Kriz dönemlerinde çalışanların ve medyanın desteğini almaya yönelik çeşitli programlar uygulanmalıdır.	49	2,0	0	16,3	16,3	51,0	14,3
20	Kriz yönetim ekibine pazarlama ve reklam bölümünden üyeler alınması zaman kaybına neden olur.	50	6,0	8,0	54,0	16,0	14,0	2,0
21	Krizin özelliğine göre birden fazla kriz yönetim ekibi kurulabilir.	50	10,0	2,0	26,0	12,0	50,0	0
22	Kriz dönemlerinde mevcut durum analiz edilirken, örgüt kültürü göz önünde bulundurulmalıdır.	50	8,0	0	10,0	16,0	54,0	12,0
23	Kriz dönemlerinde müşteri sayısı büyük oranda düşer.	49	0	2,0	12,2	6,1	63,3	16,3
24	Kriz döneminde görev yapmak ve krizi yönetmek amacıyla bir yönetim merkezinin kurulması maliyeti arttırmaktadır.	49	6,1	4,1	32,7	16,3	36,7	4,1
25	Hazırlanan kriz yönetim planı test edildiğinde öngörülemez güçlükler ortaya çıkacaktır.	49	6,1	0	12,2	16,3	61,2	4,1
26	Kriz yönetimi kapsamında yapılacak eğitim çalışmalarının örgütür yöntem ve organizasyonunu yansıtmaması gerekir.	48	4,2	0	0	16,7	70,8	8,3
27	Kriz dönemlerinde, tepe yöneticisi iletişim yeteneğine sahip değilse, bu yeteneğe sahip bir başkası görevlendirilmelidir.	49	2,0	4,1	12,2	8,2	51,0	22,4
28	Kriz dönemlerinde ilgili taraflara "yorum yok, incelemedik" şeklinde açıklamalar yapmak avantaj sağlar.	49	14,3	14,3	34,7	18,4	14,3	4,1
29	Kriz yönetim ekibince alınan kararlar sadece ekip üyelerince bilinmelidir.	47	4,3	10,6	31,9	12,8	29,8	10,6
30	Kriz dönemlerinde, lider kesinlikle otoriter olmalıdır.	47	6,4	4,3	6,4	14,9	44,7	23,4
31	Kriz hazırlıksız olan örgütlerin örgüt içindeki günlük faaliyetlerini sürdürerek krizin örgüt dışı etkileriyle ilgilenmemeleri hata yapmalarını engeller.	49	12,2	14,3	32,7	20,4	20,5	0
32	Kriz sonrasında yeniden yapılandırmaya gidilmelidir.	48	0	4,2	12,5	2,1	66,7	14,6
33	Erken uyarı sistemi aracılığıyla elde edilen veriler değerlendirilmeyip, belirtiler analiz edilmediğinde, örgüt için kriz kaçınılmazdır.	47	4,3	0	4,3	21,3	57,4	12,8
34	İşletme erken uyarı sistemleri aracılığıyla yakaladığı kriz sinyalleri yardımıyla krizi önleyebilir ve krizden korunabilir.	49	4,1	0	8,2	16,3	51,0	20,4
35	Sürekli iç ve dış çevre analizi, işletmenin dış çevreden kaynaklanan fırsat ve tehditleri zamanında fark etmesini sağlayarak, krizi önlemeye yardımcı olur.	49	4,1	0	4,1	4,1	71,4	16,3

^a Fikrim Yok, ^b Kesinlikle Katılmıyorum, ^c Katılmıyorum, ^d Kararsızım, ^e Katılıyorum, ^f Kesinlikle Katılıyorum.

5. ARAŞTIRMA VERİLERİ İLE İLGİLİ GENEL YORUM VE ÖNERİLER

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre Kayseri’de faaliyet gösteren tekstil ve giyim işletmelerinin büyük bir çoğunluğunun bir kriz dönemi yaşadığı ortaya çıkmıştır. Araştırmaya katılan işletmelerin yaşadıkları krizler ülkenin içinde bulunduğu koşullarla yakından ilgili olan genel nitelikli krizlerdir. Dolayısıyla işletmelerin kriz

yaşamalarında işletme dışı çevre faktörlerinin etkili olduğu ifade edilmiştir. İşletmelerin kriz yaşamalarına neden olan en önemli dış çevre faktörünün ekonomik faktörler olduğu ve bunu politik ve yasal faktörler ile kaynak sağlamada karşılaşılan güçlüklerin takip ettiği görülmektedir.

Kriz el kitabının, kriz ekip üyeleri için acil referans kaynağı olma dışında, birçok yarar sağladığı konusunda yöneticiler genel olarak kararsız kalmışlardır. Ancak; bir örgütün acil bir durum ortaya çıktığında etkin ve verimli hareket etmesi için gerekli olan tüm bilgilere kriz el kitabı aracılığıyla kolaylıkla ulaşılabileceği unutulmamalıdır.

İşletme yöneticileri yaşadıkları kriz ya da krizlerin, işletmelerini gelecekte karşılaşılabilecekleri krizlere karşı hazırlıklı duruma getirdiğini, problem ve zayıflıkları ortaya çıkararak gerekli tedbirlerin alınması için yol gösterdiğini bu durumunsa örgütsel yapı üzerinde olumlu sonuçlar doğurduğunu belirtmişlerdir. Ancak araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin gözardı ettiği nokta, kriz içinde tehlike ve fırsatın birarada yer aldığıdır. Bunun farkına varamayan yönetim, tehlikeleri fırsata dönüştürme yönünde gerekli çabayı göstermeyecek, dolayısıyla krizin örgütsel yapı üzerindeki en önemli olumlu sonuçlardan birisi olumsuz bir sonuca dönüşebilecektir.

Araştırma kapsamında yer alan işletmelerin büyük bir çoğunluğu yaşadıkları kriz ya da krizlerin karın azalması ve çalışanların işten çıkarılması gibi olumsuz sonuçları beraberinde getirdiğini ifade etmişlerdir. Her ne kadar araştırmaya katılan pek çok işletme yöneticisi, çalışanların işten çıkarılmasını krizin örgütsel yapı üzerindeki olumsuz bir sonucu olarak görse de, çalışanı işten çıkarmanın kriz dönemlerinde uygulanacak politika ve stratejilerde en son izlenecek yol olduğunu ifade etmektedirler.

Kriz anında yönetimin merkezi olması gerektiği yöneticiler tarafından ifade edilmekte, bu da krizin olumsuz sonuçları içinde yer almaktadır. Kriz dönemlerinde merkezileşme eğilimi sonucu kararların büyük bir hızla alınıyor olması, ilk başta olumlu bir durum olarak görülse de karar sürecine katılmayan çalışanlarda motivasyon kaybına neden olduğu, alınan kararların sadece belirli bir grubun görüşünü yansıttığı ve yeni fikirlerin ortaya çıkmasını engellediği göz ardı edilmemesi gereken bir konudur.

Kriz dönemlerinde ilgili taraflara, “yorum yok, incelemedik” şeklinde yapılacak yanlış açıklamalardan kaçınılarak, dürüst olmanın ve sorumluluğu kabul etmenin gerekliliği yöneticilerce ifade edilmiştir.

Araştırma kapsamında yer alan işletmelerin, yaşadıkları kriz ya da krizleri genelde 1-2 yıl içinde atlattıkları görülmektedir. İşletmelerin krize cevap verme ve değişikliklere uyum sağlamada kullandıkları tekniklerin başında sürekli iç ve dış çevre analizi gelmekte, bunu sırasıyla dinamik planlama, sıfır tabanlı bütçeleme, örgüt geliştirme, erken uyarı sistemi ve diğer teknikler takip etmektedir.

Araştırmaya katılan işletmelerin, plandışı gelişmeler karşısında, beklenen performans ve başarı durumunu önceden tahmin etmek için kullanılan erken uyarı sistemini krize cevap verme ve değişikliklere uyum sağlamada bir teknik olarak kullanmayı tercih etmemeleri dikkat çekici bir sonuçtur.

Araştırma verilerinden elde edilen sonuçlar çerçevesinde işletmelere şu önerilerde bulunulabilir:

- Her kriz kendine ait farklı özelliklere sahip olmasına rağmen işletmelerin genel bir kriz hazırlık çalışması yapmaları gereklidir.
- Kriz gerçekten ortaya çıktığında işletmelerin tamamen hazırlıksız ve yetersiz kalmaması için genel çizgilerle düşünülmüş bir plan hazır bulundurulmalıdır.
- İçinde en azından acil durumlarda gerekli olacak telefon numaralarının yazılı olduğu bir kriz el kitabının hazır bulunması şarttır.
- İşletme yöneticileri krizlerin içlerinde tehlike ve fırsatları birarada barındırdığını unutmamaları ve tehlikeleri fırsata dönüştürme yönünde çaba göstermeleri gereklidir.
- Kriz dönemlerinde maliyeti azaltmak amacıyla personel işten çıkarılmamalıdır. Eğer personel sayısının azaltılması zorunlu hale gelmişse, personele yıllık izin verilmeli ya da part-time çalışma imkanı tanınmalıdır.
- Kriz dönemlerinde çabuk ve hızlı karar alma zorunluluğundan dolayı yönetim merkezileşmektedir. Merkezileşme çalışanlarda motivasyon kaybına neden olmakta ve yeni görüşlerin ortaya çıkmasını engellemektedir. Bu nedenle işletmelerin bu dönemlerde tam anlamıyla merkezi bir yönetimden kaçınmaları kendileri için daha yararlı olacaktır.
- Krize cevap verme ve değişikliklere uyum sağlamada bir teknik olarak, dış çevrede meydana gelen değişiklikleri işletmenin zamanında fark etmesini ve

etkin stratejiler belirlemesini sağlayan erken uyarı sistemini kullanmaları gerekmektedir.

Bu araştırmanın örnek kümesini Kayseri’de faaliyet gösteren tekstil ve giyim işletmeleri oluşturduğundan, araştırmadan elde edilecek sonuçları genelleştirmek mümkün değildir. Bu nedenle, araştırma sonuçları sadece örnek kapsamına giren yöneticilerin düşüncelerini yansıtmaktadır.

Araştırma sadece Kayseri’de faaliyet gösteren tekstil ve giyim işletmelerine yönelik yapılmıştır. Böyle bir araştırma farklı sektör ve çevre illere yönelik olarak gerçekleştirilebilir. Ancak, zaman ve maliyet açısından sadece bu gruptaki işletmeler araştırma kapsamına alınmıştır. Ayrıca, araştırmanın farklı sektör ve çevre illerde de uygulanması sonucu işletmeler arasında karşılaştırma yapabilme imkanı ortaya çıkacaktır.

SONUÇ

1990'lı yıllardan sonra 1980'li yıllardaki bilim, teknoloji ve sanayi alanlarındaki gelişmelere paralel olarak işletmelerin değişen çevre şartlarıyla uyumlu hale getirilmesi zorunlu olmaktadır. Stratejik yönetim çalışmalarıyla değişen çevre şartlarına karşı kendilerini geliştiremeyen işletmeler kendilerini bir kriz ortamının içinde bulmaktadırlar. Kriz bir işletmenin dengesini bozarken, işletmenin ilişki içinde olduğu çıkar gruplarını da olumsuz yönde etkilemektedir. Bu nedenle işletmelerde ilk başlarda küçük bir problem gibi görünen olay ya da olaylar ciddiye alınarak büyümeden çözümlenmelidir.

Örgütün içinde yaşadığı çevre koşullarında meydana gelen değişimler, kontrol edilemez değişkenler olarak ele alınsa da, birçok örgüt bu değişimlerden kaynaklanan krizleri öngörme ve ortadan kaldırma fırsatına sahiptir. Örgütlerin bu fırsatları kullanabilmeleri etkin bir kriz yönetimini gerçekleştirmelerine bağlıdır. Herhangi bir nedenle kriz ortamına giren örgüt, bu nedenle ortaya çıkacak olumsuzluklardan etkili bir kriz yönetimiyle kurtulabilir. Kriz yönetimi etkinlikle gerçekleştirildiğinde, örgüt krizi kısa sürede kontrol altına alarak, kayıp ve zararları büyük boyutlara ulaştırmadan sınırlandırma şansını elde etmiş olur.

Globalleşen ve hiçbirşeyin olduğu yerde durmadığı artan rekabetle birlikte kanıtlanan iş yaşamında, ayakta kalabilmek için yöneticilerin kendilerini bekleyen fırsat ve tehditlerden haberdar olmaları gerekmektedir. Çevre koşullarının değişmesi ve rekabetin artması sonucu işletmeler sürekli fırsat ve tehdit ortamıyla karşı karşıyadırlar. Tehdit ortamlarını fırsata dönüştüremeyen işletmeler bir kriz durumunu yaşamaya başlarlar. Bu nedenle kriz yönetimi sadece kriz ortaya çıktığı anda üzerinde durulması gereken bir konu değildir. Kriz yönetimi işletmenin hayat safhasının her aşamasında herhangi bir nedenle ortaya çıkabilecek kriz için hazırlıklı olmayı gerektiren bir yönetim

sürecidir. Dolayısıyla, işletmelerin kriz yönetim sürecini, genel yönetim stratejileri arasına almaları gerekmektedir.

Kriz yönetim sürecini genel yönetim stratejileri arasına alan ve krize hazırlıklı olan işletmelerin günlük kararlarla değil de profesyonel yönetim anlayışıyla yönetildikleri, ihracata önem vererek dış pazara yakın oldukları ve dolayısıyla tehlikeleri fırsata dönüştürerek kârlılıklarını arttırdıkları görülmektedir.

Kriz dönemlerinde akla ilk gelen maliyetleri minimuma indirmek olmaktadır. Maliyetler en aza indirgenmeye çalışılırken öncelikli olarak, personel işten çıkarılmakta, reklam ve promosyonlar azaltılmakta ya da ürünlerin kalite seviyesi düşürülmektedir. Halbuki personel işten çıkarılmaya başlandığında, geride kalan personel kendisinin de bir müddet sonra işten çıkarılacağını düşünerek, örgüt amaçları için değil de bireysel amaçlarını gerçekleştirmek için çalışacak, motivasyonu azalacak ve kendisine yeni iş imkanları bulmak için çaba gösterecektir. Reklam ve promosyonlar azaltıldığında ise dış çevreyle olan iletişim kısıtlanacaktır. Bütün bunların sonucunda işletme bir daha kazanılması çok zor olan itibarını kaybetme riski ile karşı karşıya kalacaktır.

Kriz yönetim sürecinin temel amacı işletmeyi kriz durumuna karşı hazırlamaktır. Bunu yapabilmeye temel koşullar kriz ortaya çıktığı anda uygulamaya konacak bir kriz planına sahip olmak, doğru kararlar almak ve bu kararları doğru süreçlerle uygulayabilmektir.

EK: ANKET FORMU

1. Kurumsal Bilgiler:

İşletmenizin Hukuki Yapısı:

- Anonim Şirket Limited Şirket Kollektif Şirket
 Komandit Şirket Adi Şirket

İşletmenizde Çalışan Personel Sayısı (yaklaşık olarak):.....

İhracat yapıyor musunuz? Evet Hayır

İthalat yapıyor musunuz? Evet Hayır

İşletmenizin faaliyet gösterdiği sanayi dalı:

- İplik Ev Tekstili
 Pamuk Dokuma Giyim Sanayi

Kaç yıldır bu sanayi dalında faaliyet gösteriyorsunuz?

2. İşletmenizde sizin görevde olduğunuz süre içinde herhangi bir kriz söz konusu oldu mu?

- Evet Hayır

3. Cevabınız "evet" ise yaşadığınız kriz;

- Genel Nitelikli Kriz (Ülkenin içinde bulunduğu koşullarla yakından ilgili dış çevre faktörleriyle oluşan krizlerdir).
 Sektörel Nitelikli Kriz (İşletmelerin faaliyet gösterdikleri sektör içinde ortaya çıkan krizlerdir).
 İşletmeye Özel Kriz

4. İşletmenizde krize neden olan faktörler;

- İşletme dışı çevre faktörleri (5. soruya geçiniz).
 İşletme içi çevre faktörleri (6. soruya geçiniz).
 İşletme içi ve dışı çevre faktörleri birlikte (5. soruya geçiniz).

5. Krize neden olan işletme dışı faktörler aşağıdakilerden hangisidir?

- Doğal Faktörler Ekonomik Faktörler
 Politik ve Yasal Faktörler Toplumsal Yapı
 Teknolojik Faktörler Kaynak Sağlamada Karşılaşılan Güçlükler
 Rakipler Uluslararası Çevre Koşulları
 Endüstriyel Kazalar Mamuldeki Başarısızlıklar
 Halkın Algılamaları Düşmanlık ve Suç Olayları
 Diğer (Lütfen Belirtiniz) :.....

6. Krize neden olan işletme içi faktörler aşağıdakilerden hangisidir?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Geçmiş Olaylar ve Deneyimler | <input type="checkbox"/> İletişim Bozuklukları |
| <input type="checkbox"/> İşletmenin Hayat Safhası | <input type="checkbox"/> Hatalı Personel Seçimi |
| <input type="checkbox"/> Personelden Gelen Sabotajlar | <input type="checkbox"/> Cinsel Taciz |
| <input type="checkbox"/> Yönetimde Değişiklik | <input type="checkbox"/> Aldatıcı Reklam |
| <input type="checkbox"/> Örgüt Kültürünün Değişimi | <input type="checkbox"/> İşletmenin Hayat Safhası |
| <input type="checkbox"/> Bilgi Toplama ve Değerlemede Yetersizlik | |
| <input type="checkbox"/> Stratejik Planın Belirlenmesinde ve Uygulanmasında Yapılan Hatalar | |
| <input type="checkbox"/> Tepe Yönetimin Yetersizliği | |
| <input type="checkbox"/> Başka Bir İşletmeyle Birleşme | |
| <input type="checkbox"/> Diğer (Lütfen Belirtiniz): | |

7. Krizin örgütsel yapı üzerinde varsa olumlu etkileri nelerdir?

- Krizin problem ve zayıflıkları ortaya çıkarması
- Tehlikelerin fırsata dönüşmesi
- İlerlemeyi teşvik eden bir yapının oluşması
- Örgüt içinde ekip ruhunun oluşturulması ve yeni yeteneklerin keşfedilmesi
- Etkin stratejilerin geliştirilmesi
- Gelecekte karşılaşılabilecek krizlere karşı hazırlıklı duruma gelinmesi
- Diğer (Lütfen Belirtiniz):

8. Krizin örgütsel yapı üzerinde varsa olumsuz etkileri nelerdir?

- Zaman ve hareket alternatiflerinin sınırlı olması
- Çabuk karar alma zorunluluğu ve karar niteliğinin bozulması
- Yetersiz bilgi akışı
- Merkezileşme eğilimi
- Örgütsel esnekliğin azalması ve yapının yetersizleşmesi
- Yüksek personel devri
- Çalışanların örgüt amaçlarından uzaklaşarak bireysel amaçlar için çalışması
- Çalışanların işten çıkarılması
- Karın azalması
- Diğer (Lütfen Belirtiniz):

9. Krize cevap verme ve değişikliklere uyum sağlamada kullandığınız teknikler aşağıdakilerden hangisidir?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Erken Uyarı Sistemi | <input type="checkbox"/> Sıfır Tabanlı Bütçeleme |
| <input type="checkbox"/> Örgüt Geliştirme | <input type="checkbox"/> Sürekli İç ve Dış Çevre Analizi |
| <input type="checkbox"/> Dinamik Planlama | <input type="checkbox"/> Diğer (Lütfen Belirtiniz): |

10. Söz konusu kriz işletmeniz üzerinde ne kadar süre etkili olmuştur?

11. Kriz dönemlerinde işletmelerde hangi yönetim türü uygulanmalıdır?

- Proaktif Yönetim** (İşletmelerin kriz ortaya çıkmadan önce kriz çıkma ihtimalini gözönünde bulundurulmasına yönelik çalışmalar yapması).
- Reaktif Yönetim** (Belirgin hale gelen krizlerin ortadan kaldırılması ya da olumsuz etkilerin minimize edilmesine yönelik çalışmalar yapılması).
- Enteraktif Yönetim** (Kriz öncesinde ve kriz anında yapılan faaliyetlerini değerlendirerek, öğrenme aşamasını kriz yönetim modellerine dahil etmeye yönelik çalışmalar yapılması).

12. Lütfen aşağıdaki tabloda yer alan ifadeleri değerlendirerek, sağ tarafta yer alan “Kesinlikle Katılıyorum”, “Katılıyorum”, “Kararsızım”, “Katılmıyorum”, “Kesinlikle Katılmıyorum” ve “Fikrim Yok” seçeneklerinden size uygun olanı işaretleyiniz.

		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Fikrim Yok
1	Her krizin kendisine has özellikleri olmasına rağmen, işletmeler genel bir kriz hazırlık çalışması yapmalıdır.						
2	Kriz anında işletmede yönetim tarzı merkezkaç olmalıdır.						
3	Kriz anında işletmede yönetim tarzı merkezi olmalıdır.						
4	Kriz ortaya çıkmadan önce krize yönelik çalışmalar yapılması para ve zaman kaybedilmesine neden olur.						
5	Yeni iç ve dış pazar olanakları araştırılarak kriz bir fırsata dönüştürülmelidir.						
6	Kriz dönemlerinde pazara daha ucuz ve daha kaliteli malların sunulması işletmeyi tehlikeye sokar.						
7	Kriz dönemlerinde müşteriye ödemelerde daha uzun vade gibi yeni teklifler sunulmalıdır.						
8	Kriz dönemlerinde personelin morali yüksek tutulmalıdır.						
9	Kriz dönemlerinde pazar çeşitlendirme yoluna gidilmelidir.						
10	Kriz dönemlerinde uygulanacak politikaların başında personeli işten çıkarmak gelir.						
11	Kriz dönemlerinde ücret kesintisi uygulanmalıdır.						
12	Geçmiş dönemlerde yaşanan krizlerden öğrenilenler, yeni kriz döneminde de uygulanabilir.						
13	Krizin genel veya sektörel nitelikli olması krizi önlemek için yapılması gereken çalışmaları etkiler.						
14	İşletmede esnek ve yaratıcı bir örgüt yapısı oluşturularak krizler önlenebilir.						
15	Kriz yönetimine karşı olumlu tutum geliştirilerek kriz önlenebilir.						
16	İşletme krizle karşılaşmadan önce bir kriz planı hazırlamalıdır.						
17	Kriz yönetim planı hazırlanırken gerçekleşme olasılığı düşük olan krizler gözardı edilebilir.						
18	Kriz el kitabı, kriz ekip üyeleri için acil referans kaynağı olma dışında çok daha fazla yarar sağlar.						
19	Kriz dönemlerinde çalışanların ve medyanın desteğini almaya yönelik çeşitli programlar uygulanmalıdır.						
20	Kriz yönetim ekibine pazarlama ve reklam bölümünden üyeler alınması zaman kaybına neden olur.						
21	Krizin özelliğine göre birden fazla kriz yönetim ekibi kurulabilir.						
22	Kriz dönemlerinde mevcut durum analiz edilirken, örgüt kültürü göz önünde bulundurulmalıdır.						

23	Kriz dönemlerinde müşteri sayısı büyük oranda düşer.						
24	Kriz döneminde görev yapmak ve krizi yönetmek amacıyla bir yönetim merkezinin kurulması maliyeti arttırmaktadır.						
25	Hazırlanan kriz yönetim planı test edildiğinde öngörülemeyen güçlükler ortaya çıkacaktır.						
26	Kriz yönetimi kapsamında yapılacak eğitim çalışmalarının örgütün yöntem ve organizasyonunu yansıtması gerekir.						
27	Kriz dönemlerinde, tepe yöneticisi iletişim yeteneğine sahip değilse, bu yeteneğe sahip bir başkası görevlendirilmelidir.						
28	Kriz dönemlerinde ilgili taraflara "yorum yok, incelemelik" şeklinde açıklamalar yapmak avantaj sağlar.						
29	Kriz yönetim ekibince alınan kararlar sadece ekip üyelerince bilinmelidir.						
30	Kriz dönemlerinde, lider kesinlikle otoriter olmalıdır.						
31	Kriz hazırlıksız olan örgütlerin örgüt içindeki günlük faaliyetlerini sürdürerek krizin örgüt dışı etkileriyle ilgilenmemeleri hata yapmalarını engeller.						
32	Kriz sonrasında yeniden yapılandırmaya gidilmelidir.						
33	Erken uyarı sistemi aracılığıyla elde edilen veriler değerlendirilmeyip, belirtiler analiz edilmediğinde, örgüt için kriz kaçınılmazdır.						
34	İşletme erken uyarı sistemleri aracılığıyla yakaladığı kriz sinyalleri yardımıyla krizi önleyebilir ve krizden korunabilir.						
35	Sürekli iç ve dış çevre analizi, işletmenin dış çevreden kaynaklanan fırsat ve tehditleri zamanında fark etmesini sağlayarak, krizi önlemeye yardımcı olur.						

13. Kişisel Bilgiler:

Cinsiyetiniz: Bay Bayan

Yaşınız:

Eğitim Durumunuz: İlkokul Ortaokul

Lise Üniversite Lisans üstü

İşletmedeki Göreviniz: (İşletmede çalıştığınız bölümü ve bu bölümde yaptığınız görevi aşağıdaki boşluğa yazınız).

.....

Prof. Dr. Güneş BERBEROĞLU
Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F.

Gül YİĞİTOĞLU
A.Ü. Sos. Bil. Ens. Y.L. Öğrencisi

KAYNAKÇA

ALBRECHT, Steve, **Crisis Management for Corporate Self-Defense**, New York: American Management Association, 1996.

AKMAN, İsmail, “Bilgi Çağı ve Halk Kütüphaneleri”, **Türk Kütüphaneciliği**, Cilt:14, Sayı:3, Eylül 2000, <http://www.kutuphaneci.org.tr/eylul2000/iakman.html> (26.09.2002).

AKTAN, Coşkun Can, “Kriz Yönetimi”, http://members.nbc.com/toplamkalite/toplam_kalite_felsefesi/aktan_kriz_yoneti_mi.pdf (20.12.2001).

ALTAN, Mikail ve Muammer Bezirci, “Ekonomik Krizlerin Kobi’ler Üzerine Etkisi: Karaman Örneği”, <http://www.kobinet.org.te/hizmetler/bilgibankasi/ekonomi/OAKD/OAK-T34.PDF> (26.06.2002).

ALTUĞ, Osman, “Kriz Döneminde Şirket Yönetimi,” **Ekonomik Trend Dergisi**, Yıl: 2, Sayı: 23, 5-11 Haziran 1994.

ASLAN, Işıl Dayıoğlu, <http://www.hrdergi.com/haberler/inceleme.htm> (29.03.2002).

ATAMAN, Göksel, **İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar & Yeni Yaklaşımlar**, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2001.

BABÜROĞLU, Oğuz, “Kriz Süreci Yönetiminde Yeni Bir Paradigmaya Doğru”, <http://www.aramasearch.com/altbolum.asp?sayfa=kriz> (17.11.2002).



DİNÇER, Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beşinci Basım. İstanbul: Beta Basım Yayım, 1998.

DRUCKER, Peter F., **Etkin Yöneticilik**, Çev: Ahmet Özden, Nuray Tunalı, İstanbul: Eti Kitapları, 1994.

_____, **Kapitalist Ötesi Toplum**, Çev: Belkıs Çorakçı, İstanbul: İnkılap Kitabevi, 1993.

DRUMMOND, Helga ve Elizabeth Chell, "Crisis Management in a Small Business: A Tale of Two Solicitors' Firms ", **Management Decision**, Vol: 32, Num: 1, 1994.

DUBRİN, Andrew, **Personnel and Human Resource Management**, New York: 1991.

EMREALP, Sadun, **Belediyelerde Kriz Yönetimi**, İstanbul: Kent Basımevi, 1990.

EREN, Erol, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beşinci Basım. İstanbul: Beta Basım Yayım, 2000.

FİNK, Steven, **Crisis Management: Planning For The Inevitable**. NewYork: American Management Association, 1986.

GENÇ, Nurullah, **Zirveye Götüren Yol Yönetim**, İstanbul: Timaş Yayınevi, 1994.

GENÇ, Nurullah ve Osman Demirdöğen **Yönetim El Kitabı**, Erzurum: Birey Yayıncılık, 1994.

GREEN, Peter Sheldon, **Şirket Ününü Korumanın Yolları**, Çev: Abdullah Ersoy, İstanbul: AD Yayıncılık, 1996.

GRİFFİN, Ricky W., **Management**, Üçüncü Basım. Boston: Houghton Mifflin Company, 1990.

KESKİN, Gülümser, “Kriz Yönetimi ve Kriz Uyarılarının Alınması: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Üzerine Bir Uygulama”, **İktisat-İşletme ve Finans**, Nisan 1999.

KİBRİTÇİOĞLU, Aykut, “Türkiye’de Ekonomik Krizler ve Hükümetler, 1969-2001”, <http://www.econturk.org/Turkiyeekonomisi/ytd-kibritcioglu.pdf> (18.05.2002).

KOÇEL, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Yedinci Basım. İstanbul: Beta Basım Yayım, 1999.

KUZ, İsmail, “Finas Kurumlarında Kriz Yönetimi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998.

KÜSKÜ, Fatma, “Kriz Döneminin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Etkileri: Ampirik Bir İnceleme”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt: 34, Sayı: 1, Mart 2001.

LANE, Jennins, “Managing Corporate Crisis”, **The Futurist**, May-June, 2001.

LEE, Young-Jai ve John Harrald, “Critical Issue for Business Area Impact Analysis in Business Crisis Management”, **Disaster Prevention and Management**, Vol: 8, Num: 3, 1999.

MCCARTHY, John ve Douglas Hall, “Organizational Crisis and Change: The New Career Contract at Work”, **The Organization in Crisis: Downsizing, Restructuring and Privatization**, Ed: Ronald Burke ve Cary Cooper, Oxford: Blackwell Business, 2000.

MAHMOUD, Erramel ve Michael Bourn, , “The Role of Accounting Information Systems in an Organization Experiencing Financial Crisis,” **Accounting Organization and Society**, Vol: 15, Is: 5, 1990.

MITROFF, Ian, “ From Crisisprone to Crisis Prepared a Framework for Crisis Management”, **Academy of Management Executive**, Vol: 7, Num: 1, February 1993.

_____, “Crisis Learning: The Lessons of Failure”, **The Futurist**, September-October, 2002.

MİTROFF, Ian ve Christine M. Pearson, **Crisis Management**, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1993.

OTLUOĞLU, Fahrettin, **Kriz Yönetimi El Kitabı**,

http://www.yenibir.com/articledisplay_sirketinizitaniyin/0,,lmt~1@lc~1@viewid~2293,00.asp (09.12.2001).

ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut ve Selen Oflazer, **Kriz Yönetimi, Kriz Dönemi Stratejileri ve Krizin Kayseri İşletmeleri Üzerindeki Etkilerine İlişkin Bir Araştırma**, Kayseri: Gesiad Yayınları, No: 2, 2001.

ÖZGEN, Hüseyin ve Murat Türk, “Türkiye’deki Sanayi İşletmelerinde Kriz Yönetimi Sorunlarının Çözümlemesi Üzerine Bir Araştırma”, **İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi**, İstanbul: Yıl: 7, Sayı: 23, Ocak 1996.

ÖZKALP, Enver ve Çiğdem Kırel, **Örgütsel Davranış**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 923, 1999.

PARSONS, Will, “Crisis Management”, **Career Development International**, Vol: 1, Is: 5, 1996.

PEKER, Ömer ve Nihat Aytürk, **Etkili Yönetim Becerileri**, Ankara: Yargı Yayınevi, 2000.

- RED, Janie L., **Crisis Management: Planning and Media Relations For The Design and Construction Industry**, Canada: John Wiley & Sons Inc., 2000.
- REGESTER, Michael, **Crisis Management, How to Turn a Crisis into an Opportunity**, London: Business Books Limited, 1989.
- REN, Chiang H., “Understanding and Managing The Dynamics of Linked Crisis Events”, **Disaster Prevention and Management**, Vol: 9, Num: 1, 2000.
- SEGER, Matthew W. and Robert R. Ulmer, “Virtuous Responses to Organizational Crisis: Aaron Feuerstein and Milt Cole”, **Journal of Business Ethics** , 2001.
- SIKICH, Geary W., “It Can’t Happen Here: All Hazards Crisis Management Planning”, PennWell Books, <http://palimpsest.stanford.edu/byauth/sikich/allhz.html> (24.09.2002).
- SİLVER, David, **Taban Çöktüğü Zaman Kriz Dönemlerinde Şirket Yönetimi**, İstanbul: Form Yayınları, 1990.
- TACK, Philip, **Kriz Zamanı Yönetim**, Çev: Yakut Güneri, İstanbul: İlgi Yayıncılık, 1994.
- TALUKAN, Banu ve A. Kadir Akturan, “Kriz Yönetimi”, <http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/organizasyon/KrizYonetimi.htm> (06.04.2002).
- TUTAR, Hasan, **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, İstanbul: Hayat Yayınları, 2000.
- TÜRKEL, Süleyman, “Olağanüstü Durumlarda İşletmelerde Yönetim Sorunları”, <http://www.tisk.org.tr/isvederg/052001/olaganus.htm> (23.06.2002).
- TÜZ, Melek Vergiliel, **Kriz ve İşletme Yönetimi**, İstanbul: Alfa Basım Yayım, 2001.

UZAY, Nisfet, “2001 Krizinin Kayseri’deki Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Üzerindeki Etkileri”,

<http://www.kobinet.org.tr/hizmetler/bilgibankasi/ekonomi/OAKDocs/OAK-T33.PDF> (26.06.2002).

UZUNAY, Birol, “Kriz Bitecek. Kriz Çıkacak”,

<http://www.aksiyon.com.tr/2001/348/ekonomi/1.htm> (18.11.2001).

VIJAYAN, Jakumar, “Business Continuity Plans Embrace Networks, People”,

Computerworld, Vol: 36, Is: 12, (20 May 2002).

WOLFF, Ayşen, “Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinin Krize Verdikleri Tepki: Adapazarı Örneği”, **10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, Antalya: Mart Basımevi, 2002.

WOLHBERG, Janet W. ve Head, Thomas C., **Organizational Behaviour: Cases Exercises Reading and An Extended Simulation**, Boston: Mifflin Company, 1989.

YILDIRIM, Halil, “Kriz Yönetimi”

<http://server.karaelmas.edu.tr/bilim/CAYCUMA%20%C4%B0.%C4%B0.B.FAK/H.YILDIRIM/KR%C4%B0Z%20Y%C3%96NET%C4%B0M%C4%B0.doc> (12.04.2002).

YÜKSEL, Öznur. “Örgüt geliştirme”, **Yönetim ve Organizasyon**, Ed: Salih Güney, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2001.

“Crisis Management Initiative”,

www.peregrine.com/us/Downloads/Articles/Peregrine_Article_Crisis_ManagementFAQ.pdf (13.10.2002).

“Eğitim Örgütlerinde Kriz Yönetimi”,

<http://freehost01.websamba.com/aliucar/eoky.htm> (20.09.2002).

“Krizle Proaktif Çözümler”, http://www.peryon.org/det_01.htm (12.08.2002).

“Kurtuluş’un Hedefi Dünyaya Tekne Satmak”, **Ekonomist**, 15.08.1999,

http://www.superyat.com/basin_tur_2.htm (12.03.2003).

Örgüt Geliştirmenin Temel Unsurları,

<http://www.angelfire.com/co2/muratdinc/rgt22.html> (28.01.2003).

“Örgüt – Yönetim İlişkisi ve Etkililiği”,

http://istanbul.meb.gov.tr/kalitekurulu/tky_organ.htm (20.01.2003).

PR Magazine, http://www.prmagazine.com/prbuyutec/temmuz_agustos01.asp

(20.11.2001).

Sağlık Bakanlığı Örgüt Kültürü Araştırma Özeti, Mart 1998,

<http://www.spgk.saglik.gov.tr/ss/sayilar/9803/7.htm> (13.12.2002).

Tangram, Yönetim ve Danışmanlık, <http://www.tangram.com.tr/kriz.htm> (23.11.2001).