



T.C.

KARAMANOĞLU MEHMETBEY ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE KRİZ

YÖNETİMİ VE BİR ÖRNEK OLAY ANALİZİ

Hazırlayan

Fatih ŞEN

İşletme Ana Bilim Dalı

İşletme Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

KARAMAN – 2011

# KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE KRİZ YÖNETİMİ VE BİR ÖRNEK OLAY ANALİZİ

Tezin Kabul Ediliş Tarihi: 14 / 02 / 2011

Jüri Üyeleri (Unvanı, Adı Soyadı)

Başkan : Prof. Dr. H.Bahadır AKIN

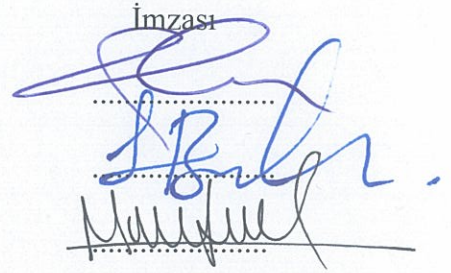
Üye : Yrd. Doç. Dr. Selda BAŞARAN ALAGÖZ

Üye : Yrd. Doç. Dr. Mehmet İNCE

Üye : .....

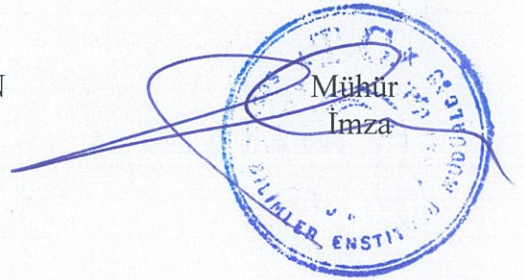
Üye : .....

İmzası



Bu tez, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun 08/02/2011 tarih ve 05/70 sayılı oturumunda belirlenen jüri tarafından kabul edilmiştir.

Enstitü Müdürü: Prof. Dr. H.Bahadır AKIN



## ÖZET

Bu çalışmanın birinci bölümünde genel olarak kriz kavramı ve kriz ile ilgili faktörler ve bunlar üzerine bir çerçeve çizilecektir. Bu çerçevede kriz ile ilgili bütün süreçler anlatılmaya çalışılacak ve krizi meydana getirdiği yada getirebileceği olumlu yada olumsuz sonuçlar ele alınacaktır.

İkinci bölüm KOBİ kavramı ve KOBİ'lerle ilgili kavramsal çerçeve çizildikten sonra bu bölümde KOBİ'lerin avantaj ve dezavantajlarından bahsedilerek ülke ve dünya üzerindeki yeri ve önemi ile ilgili konulardan bahsedilecektir.

Üçüncü bölümde ise kriz yönetimi üzerinde durularak KOBİ'lerin kriz karşısında sergilemesi gereken kriz yöntemleri üzerinde durularak sürecin işleyişi anlatılacaktır.

Çalışmanın dördüncü ve son bölümünde ise bir alan araştırmasına yer verilmiştir. Bu bölümde örnek firma üzerinden KOBİ'lerin krizden etkilenmeleri ve krize karşı yaptıkları faaliyetleri açıklayarak çözüm önerilerinde bulunulacaktır.

Sonuç kısmında ise tüm bu veriler ışığında KOBİ'ler ile ilgili olarak kriz dönemlerinde elde edilen bulgular değerlendirilecek ve örnek uygulama ile ilgili sonuçlar ortaya konacaktır.

## **SUMMARY**

In the first part of this project the crisis as a content and related factors to crisis will be discussed and in addition a frame will be drawn according to the discussion.

In the second part; SME (Small and Medium Enterprises) concept and conceptual framework concerned to SME's will be drawn. Additionally pros and cons of SME's and the importance of SME's in the country and in the world will be mentioned.

In the third part; crisis management and management strategies for SME's in the face of crisis will be emphasized. In addition the process of crisis management will be explained.

In the fourth and the last part of the project, an area study will be placed. The effects of Crisis on SME's and the activities against crises were explained on a sample firm.

As a conclusion, in the light of all data above, findings about the SME's during the depression period will be evaluated and the consequences will be mentioned about the sample exercise.

## İÇİNDEKİLER

ÖZET .....	I
İÇİNDEKİLER.....	II
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	VI
TABLolar LİSTESİ.....	VII
GİRİŞ .....	1
I. BÖLÜM .....	2
KRİZ VE KRİZ SÜRECİ.....	2
1.1.Krizin Tanımı Ve Tarihsel Gelişimi.....	2
1.1.1. Krizin Tanımı .....	2
1.1.2. Krizin Tarihsel Gelişimi .....	3
1.2 Krizlerin temel özellikleri.....	5
1.3.Krizlerin Ortaya Çıkmasında Etkili Olan Faktörler .....	6
1.3.1 Krize Neden Olan İşletme Dış Çevre Faktörleri .....	7
1.3.1.1 Ekonomik Faktörler .....	8
1.3.1.2 Doğal Çevre Faktörleri.....	9
1.3.1.3 Sosyo-Kültürel Faktörler.....	9
1.3.1.4 Politik Faktörler .....	10
1.3.1.5 Teknolojik Koşullara İlişkin Faktörler.....	10
1.3.1.6 Uluslararası Çevre Faktörleri .....	11
1.3.2 Krize Neden Olan İşletme Yakın Çevre (Endüstri Çevresi) Faktörleri.....	12
1.3.2.1 Tüketici Pazarına İlişkin Faktörler .....	12
1.3.2.2 Üretici Pazarına İlişkin Faktörler.....	12
1.3.2.3 Rakiplere İlişkin Faktörler .....	13
1.3.2.4 Aracı Kurumlara (Dağıtım Sistemine) İlişkin Faktörler .....	13
1.3.2.5 Toplumsal Faktörler.....	14
1.3.2.6 Saldırı ve Tehditler .....	14
1.3.2.7 Sendikal Kurumlara İlişkin Faktörler .....	15
1.3.3 Krize Neden Olan İşletme İç Çevre Faktörleri .....	15
1.3.3.1 Örgütsel Faktörler .....	16
1.3.3.1.1 İşletmenin Büyüklüğüne İlişkin Faktörler.....	16
1.3.3.1.2 Örgütsel Yapıya İlişkin Faktörler .....	17

1.3.3.1.3 Üst Yöneticilerin Yetkinliklerine İlişkin Faktörler.....	17
1.3.3.1.4 İşin Özelliğine İlişkin Faktörler.....	18
1.3.3.1.5 İşletmenin Hayat Safhasına İlişkin Faktörler.....	19
1.3.3.2 Yönetimsel Faktörler.....	20
1.3.3.2.1 Planlama Fonksiyonuna İlişkin Faktörler.....	21
1.3.3.2.2 Örgütlenme Fonksiyonuna İlişkin Faktörler.....	22
1.3.3.2.3 Yürütme Fonksiyonuna İlişkin Faktörler.....	23
1.2.3.2.4 Eşgüdüm Fonksiyonuna İlişkin Faktörler.....	23
1.3.3.2.5 Denetim Fonksiyonuna İlişkin Faktörler.....	24
1.4 Kriz Süreci.....	24
1.4.1. Kriz Sürecinin Aşamaları.....	25
1.4.1.1 Gizli Kriz (İç Ve Dış Belirtileri Görememe).....	25
1.4.1.2 Harekete Geçmeme Ve Reaktif (Tepkici) Tutum.....	26
1.4.1.3 Yanlış Karar Ve Faaliyetler.....	27
1.4.1.4 Krizin Gerçekleşmesi.....	28
1.4.2. Kriz Sürecinin Sonuçları.....	30
1.4.2.1 Krizin Olumsuz Sonuçları.....	30
1.4.2.1.1 Kriz Sırasında Ortaya Çıkan Olumsuzluklar.....	31
1.4.2.1.2. Kriz Sonrasında Ortaya Çıkan Olumsuzluklar.....	33
1.4.2.2 Krizin Olumlu Sonuçları.....	36
1.4.2.2.1. Örgütün Zayıf Yönlerinin Ortaya Çıkması.....	36
1.4.2.2.2. Etkin Stratejilerin Geliştirilmesi.....	36
1.4.2.2.3. Takım Ruhunun Oluşturulması ve Yeni Yeteneklerin Keşfedilmesi...36	
1.4.2.2.4. Geleneksel Yönetim Araçlarının Değişiminin Hızlanması.....	37
BÖLÜM II.....	38
KRİZ YÖNETİMİ.....	38
2.1. Kriz Yönetimi.....	38
2.1.1 Kriz Yönetiminin Özellikleri.....	39
2.1.1.1. Kriz Yönetimi, Üç Aşamadan Oluşan Bir Süreçtir.....	39
2.1.1.2. Kuruluşların Misyon ve Vizyonlarıyla Çatışan Durumlardır.....	40
2.1.1.3. Tanımlama, Müdahale Etme, Engelleme, Çözme Faaliyetlerini Kapsar....40	
2.1.1.4. Disiplinler Arası Bir Yaklaşımdır.....	40

2.1.1.5. Özel Bir Yönetim Modelidir .....	40
2.1.2 İşletmelerde Kriz Öncesi Yönetim .....	42
2.1.2.1. Erken Uyarı Sinyallerinin Alınması .....	42
2.1.2.2. Sürekli İç Ve Dış Çevre Analizi .....	44
2.1.2.3. Krize Hazır Bir Örgüt Yapısının Oluşturulması.....	45
2.1.2.4. Krize Karşı Kadro Oluşturulması .....	46
2.1.2.5. Kriz Yönetim Ekibinin Belirlenmesi .....	46
2.1.2.6. Kriz Rehberi Hazırlamak .....	47
2.1.2.7. Kriz Yönetim Planının Hazırlanması.....	48
2.1.2.8. Kriz İletişim Planı Hazırlanması .....	49
2.1.2.9. Personel Politikası Oluşturulması.....	51
2.1.3. İşletmelerde Kriz Anında Yönetim.....	52
2.1.3.1. Krizin Boyutlarını Belirlemek .....	53
2.1.3.1.1. Krizin Etki Değerini Hesaplamak .....	53
2.1.3.1.2. Kriz Barometresi Hazırlamak .....	54
2.1.3.2. Kriz Şartlarında Kullanılabilecek Karar Alma Yöntemleri.....	55
2.1.3.2.1 Stratejik Düşünme Yöntemi .....	56
2.1.3.2.2. Beyin Fırtınası Yöntemi .....	56
2.1.3.2.3. DELPHİ Yöntemi .....	57
2.1.3.2.4. Karar Konferansı Yöntemi .....	58
2.1.4. İşletmelerin Kriz Sonrasında Yapması Gereken Çalışmalar.....	59
2.1.4.1. Krizin Sona Erdiğinin Anlaşılması.....	59
2.1.4.2. Kriz Bitince Yapılacaklar.....	59
2.1.4.3. Kriz Sonrası Durum Analizi Yapma.....	60
2.1.4.3.1 Kriz Sonrası Faaliyet Ölçeğini Belirlemek.....	60
2.1.4.3.2 Kriz Sonrası Durum Doğrultusunda Yeni Amaç Belirlemek.....	60
2.1.4.4. Kriz Öncesi Yönetim Yapısına Dönme .....	60
BÖLÜM: 3 .....	62
KÜÇÜK ve ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELERDE (KOBİ'LER) KRİZ YÖNETİMİ .....	62
3.1. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler (KOBİLER) .....	62
3.1.1 Küçük ve Orta Ölçekli İşletme Tanımı.....	62

3.1.2 KOBİ'lerin Özellikleri.....	65
3.1.3 KOBİ'lerin Avantajları ve Dezavantajları.....	67
3.1.3.1 KOBİ'lerin Avantajları.....	67
3.1.3.2 KOBİ'lerin Dezavantajları.....	68
3.1.4. KOBİ'lerin Türkiye ve Dünya Ekonomisindeki Yeri ve Önemi.....	69
3.2 Küçük İşletmelerin Krize Yönelik Davranışları.....	72
3.2.1. Kriz Dönemlerinde KOBİ'lerin Çevreye Yönelik Analizleri.....	73
3.2.2. Kriz Dönemlerinde KOBİ'lerin İşletme İçi Analizi.....	74
3.2.2.1. Yönetim Yapısına Yönelik Analiz.....	74
3.2.2.2. Örgütsel Yapıya Yönelik Analiz.....	75
3.2.2.3. Finansal Yapıya Yönelik Analiz.....	76
IV. BÖLÜM.....	77
KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE KRİZ YÖNETİMİ VE ÖRNEK BİR UYGULAMA.....	77
4.1. Sektörle İlgili Bilgiler.....	77
4.2. İşletme Bilgileri.....	77
4.2.1. İşletmenin Misyonu Ve Vizyonu.....	78
4.2.2. İşletmenin Yönetim Yapısı.....	78
4.2.3. İşletme Faaliyetleri.....	79
4.3. ABC İşletmesi Kriz Öncesi Durum Tespiti.....	80
4.4. ABC İşletmesi Kriz Sonrası Durum Tespiti (2009- 2010).....	83
4.5. Kriz Öncesi ve Sonrasının Karşılaştırılması.....	85
Sonuç ve Değerlendirme.....	89
KAYNAKÇA.....	94



**ŞEKİLLER LİSTESİ**

Şekil 1. Örgütleri Etkileyen Çevresel Faktörler .....	7
Şekil 2: Örgütsel Çevre ve Kriz Faktörleri .....	8
Şekil: 3 İşletmenin Yaşam Safhası ve Kriz Türleri .....	20
Şekil: 4 Krize Kaynaklık Eden Faktörler .....	21
Şekil:5 Kriz Anında Kullanılabilecek İletişim Araçları.....	50
Şekil 6: Kriz etki ölçęęi .....	54
Şekil 7: Kriz Baramotresi.....	55
Şekil 8. ABC İşletmesi Organizasyon Şeması .....	79

## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo : 1 Kriz Sürecinin Olumsuz Etkileri.....	33
Tablo 2: Türkiye’de Kullanılan KOBİ Tanımları.....	64
Tablo 3: KOBİ’lerin Genel Özellikleri .....	66
Tablo 4: Bazı Ülke Ekonomilerinde KOBİ’lerin Payları (%) .....	70
Tablo 5. ABC İşletmesi Yıllar İtibarı İle Ürün Portföyü .....	81
Tablo 6. ABC İşletmesi Yıllar İtibarı İle Çalışan Profili .....	81
Tablo 7. ABC İşletmesi Yıllar İtibarı İle Satış Cirocu (1.000 TL) .....	82
Tablo 8. ABC İşletmesi 2003 – 2008 Yılları İtibarı İle Ürün Dağılımı (%) .....	82
Tablo 9. ABC İşletmesi Yıllar İtibarı İle Satış Cirocu (1000 TL) .....	84
Tablo 10. ABC İşletmesi Yıllar İtibarı İle Ürün Portföyü .....	84
Tablo 11. ABC İşletmesi Yıllar İtibarı İle Çalışan Profili .....	84
Tablo 12. ABC İşletmesi 2008 – 2010 Yılları İtibarı İle Ürün Dağılımı (%).....	85
Tablo 13.İç Piyasadan Temin Edilen Mal Ve Hizmet Maliyet Değişimi .....	87



## GİRİŞ

Ekonomik kriz günümüzde faaliyetlerini sürdüren Küçük ve Orta büyüklükteki İşletmelerin üretim ve pazarlama stratejilerini etkileyen en önemli faktördür. Ekonomik kriz dönemlerinde ülke içindeki talep önemli ölçüde düşmekte, dolayısı ile üretim düşmekte ve pazarlama şartları da ağırlaşmaktadır. Bu açıdan KOBİ'ler izleyecekleri tüm stratejileri dikkatli bir biçimde seçmeli, rekabet ortamında varlıklarını devam ettirebilmek için ve rekabet güçlerini koruyabilmek ve geliştirebilmek için ellerinden geleni yapmalıdırlar.

Ülkemizde sanayileşme hamlesi devletin girişimleri sonucu başlamıştır. Ancak özellikle 1980'li yıllardan sonra uygulanan politikalar verilen devlet teşvikleri ile sanayileşmeye olumlu yönde ivme kazandırmıştır. Sanayilerin artması bu sanayilerde yarı mamul üreten işletmelerinde sayısını arttırmıştır. KOBİ kavramı sadece büyük sanayi işletmelerine yan sanayi olarak çalışan işletmeler değil geniş ülke coğrafyasına dağılmış, sermayeyi, istihdamı ve toplumda dengeli zenginleşmeyi sağlayan tüm işletmeleri çerçevelemiştir.

Rekabet edebilme ve kriz ortamlarında çeşitli sorunlar altında ezilen ve sahip oldukları kaynakları dahi yeterince kullanamayan KOBİ'ler, şiddetlenen rekabet ile iyiden iyiye zora girmekte ve çeşitli çevresel ve teknoloji uygulamaların rakiplerce kullanılması sonucu kalite, maliyet, hız ve esneklik gibi avantajlardan yeterince yararlanamamaktadır.

Bu bilgiler ışığında bu çalışmada Küçük ve Orta ölçekli İşletmelerde Kriz Yönetimi ve bununla ilgili olarak bir örnek uygulamaya yer verilecektir.

## I. BÖLÜM

### KRİZ VE KRİZ SÜRECİ

#### 1.1. Krizin Tanımı Ve Tarihsel Gelişimi

Günümüzün değişken ve karmaşık ekonomik, teknolojik ve politik yapısından dolayı işletmeler kriz, risk ve belirsizlik durumlarıyla sık sık karşılaşmaktadırlar. İşletmelerin amaçlarını gerçekleştirebilmeleri, yaşamlarını sürekli kılabilmesi büyük ölçüde bu risk ve belirsizlikleri karşılayabilmeleriyle mümkün olacaktır. İşletmelerin içinde buldukları çevre devamlı olarak değişmekte ve işletmeleri çeşitli tehlikelerle karşı karşıya getirmektedir. Çevresindeki bu değişimleri zamanında algılayıp gerekli önlemleri alamayan işletmelerin hayatta kalma şanslarını oldukça azalmaktadır. İşte işletmelerin hayatta kalmasında bu derece önemli rol oynayan önceden sezilmesi ve anlaşılması güç olan bu sorunlar işletmelerin kriz ortamıyla karşı karşıya gelmesine neden olmaktadır.

##### 1.1.1. Krizin Tanımı

Literatürde krizle ilgili birçok tanım mevcuttur. Bu tanımlardan bazıları;

Genel olarak kriz, hızlı ve ani bir şekilde meydana gelen, önceden tahmin edilemeyen ve zaman baskısı yaratan bir durum olarak belirlenebilir (Asunakutlu ve Safran, 2004:51-58). Başka bir ifadeyle kriz; şirketlerin ödeme gücünü ve performanslarını etkileyen acil ve beklenmeyen olaylar olarak tanımlanabilmektedir.

Başlangıçta örgüt için krizin, imaj sorunu olarak ortaya çıkacağını ifade eden bir başka tanımda krizler, örgütün imajının olumsuz etkilenme tehlikesi olan olaylar olarak değerlendirilmektedir (Akdağ ve Taşdemir, 2006:157-161).

Kriz, beklenmeyen ve önceden sezilemeyen, acele yanıt verilmesi gereken, örgütlerin önleme ve uyum mekanizmalarını etkisiz hale getirerek, mevcut değerlerini, amaçlarını ve varsayımlarını tehdit eden gerilim durumudur ( Dinçer, 1998: 385).

Aykaç'ın tanımına göre kriz, bir örgütün üst düzey hedeflerini tehdit eden, bazen de örgütün yaşamını tehlikeye sokan ve ivedi tepki gösterilmesini gerektiren; örgütün kriz öngörme ve önleme mekanizmalarının yetersiz kaldığı gerilim yaratan bir durumdur ( Aykaç, 2001: 123).

Spesifik olarak kriz, nedenleri ve sonuçları tam olarak bilinmeyen, yüksek ölçüde karmaşık, gerçekleşme olasılığı düşük ancak gerçekleştiğinde organizasyonun varlığını tehdit edebilecek nitelikte, karşı cevap vermede genellikle yeteri zaman tanımayan ve sonuçları tam olarak tahmin edilemeyen durumlar ya da olaylardır (Akgeyik, 2003: 1-8).

Görüldüğü gibi literatürde krize değişik açılardan yaklaşan birçok tanım bulunmaktadır. Bu noktadan hareketle son olarak krizi bu tanımları da kapsayacak biçimde tanımlayacak olursak; Kriz beklenmedik, aniden gelişen, hızlı hareket eden herhangi bir hazırlık yapılmadan karşı karşıya kalınan veya belirtileri önceden olduğu halde fark edilemeyen ve örgüt için iyi değerlendirilmezse çöküş, iyi değerlendirilirse fırsat anlamına gelebilecek bir durumdur.

Krizlerde örgüt yönetimi açısından yaşanan zorluklar; değişen durumun önceden tahmin edilememesi, kriz anında çabuk hareket kabiliyetinin gerekliliği ve beraberinde gelen amaçların çeşitlenmesinin yanı sıra sınırlı kaynaklarla öncelikli olarak ulaşılması gereken amaçların ve faaliyetlerin belirlenmesindeki yetersizliklerdir. Çünkü önceden başarıyla sonuçlanan ya da başarısızlığa götüren faaliyetler, yeni durumda değişmekte ve genellikle izlenecek belirli ve tek bir yol bulunmamaktadır. Hem ekonomik olarak hem de stratejik olarak bilgi yetersizliğinden kaynaklanan problemlerin oluşturduğu oldukça geniş bir alan içinde karar alma zorunluluğu ortaya çıkmaktadır (Koçel, 1993:1).

### **1.1.2. Krizin Tarihsel Gelişimi**

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

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

Kriz kavramı daha sonra 17. ve 18. yüzyıllarda toplumsal süreçlerde kullanılmaya başlanmıştır. Toplumdaki gerilim ve problemleri tanımlamaktadır. Sosyal

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

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

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

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

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

Konjoktürel dalgalanmalar da denilen dalgalanmalar,

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

Bu tip krizler sanayi devrimi ile birlikte ortaya çıkmıştır. İlk devresel kriz karakterini gösteren krize 18. y.y. sonunda 19.y.y. başlarında rastlanmıştır. 1825 yılında İngiltere’de rastlanan kriz bütün bir ülkenin iktisadi hayatını kökünden sarsan geniş etkili ilk sanayi krizi olmuştur. Bu kriz ABD ekonomisine de zamanla bulaşmıştır. Bundan sonra yine İngiltere’den başlayarak Avrupa ve Amerika’ya yayılan iki iktisadi kriz daha

görülür. 1836 ve 1848 krizleri. Bunlarda özellikle ikincisi etki bakımından en yaygın ve şiddetlisidir. 19. yy. ikinci yarısından başlayarak, sanayileşmiş piyasa kapitalist ekonomilerdeki krizler devresel bir biçimde daha sık görülmeye başlanmıştır. 1857, 1866, 1873, 1882, 1890, 1900, 1903 krizleri bunların başlıcalarıdır. 20. y.y. deki krizlere de 1907, 1920–21, 1929–33, 1937–38 ve 1948–49 krizleri örnek olarak gösterilebilir (Akyüz, 1998).

Kriz kavramı, işletmecilik ve yönetim literatürüne belirgin bir şekilde 1929 – 33 ekonomik krizinden sonra girdiği söylenebilir ( Kavrakoğlu,1994:7).

### **1.2 Krizlerin temel özellikleri**

Örgüt hayatını tehlikeye atmayan ve rutin işleyişi bozmayan her çatışma ve sıkıntıya kriz adı vermek doğru olmayacaktır. Krizleri rutin ortamdan ayıran özellikler ortaya konulduğunda örgütün hangi durumlarda bir krizle karşı karşıya olduğu anlaşılabilir. Buna göre krizlerin ayırt edici temel özellikleri şunlardır:

- Kriz, olağandışı bir durumdur ve acil müdahaleyi zorunlu kılar.

-Kriz, farklı zamanlarda ve yerlerde birbirlerine bağlı olarak gelişen bir seri olayın sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Her olay bir zincir reaksiyonu olarak bir diğer değişimi tetikleyerek krizin etkisini artırmaktadır.

- Krizler bazı durumlarda tahmin edilemezken çoğu zaman doğru yöntemler kullanılarak tahmin edilebilmektedir. Krizler ortaya çıkıp etkilerini göstermeden önce örgüte doğrudan ya da dolaylı olarak çeşitli sinyaller gönderir. Örgüt üst yönetimi bu sinyalleri araştırmamakta, bazılarıyla yeterince ilgilenmemekte ya da tamamen göz ardı etmekte, bunun sonucunda bir kriz durumuyla karşı karşıya kalınmaktadır (Haşit, 1999:11).

- Krizler örgütlerin genel amaçlarını ve uzun dönemli stratejik planlarını bozucu yönde etkiler yaratır. Kriz durumlarında krizin çözülerek örgütün devamlılığının sağlanması öncelikli bir amaç haline almaktadır.

- Krizlerin ortaya çıkış ve etkilerini gösterme süreleri farklılık arz etmektedir. Bazı krizler uzun sürede ortaya çıkarken, bazıları da aniden ortaya çıkabilmektedir. Etkileri itibariyle benzer sonuçlar doğarsalar da uzun sürede ortaya çıkan bir krizle mücadele daha kolayken, aniden ortaya çıkan krizlerle mücadele daha zor



olabilmektedir. Ani olarak ortaya çıkan krizler örgüt açısından daha tehlikeli sonuçlar doğurabilmektedir.

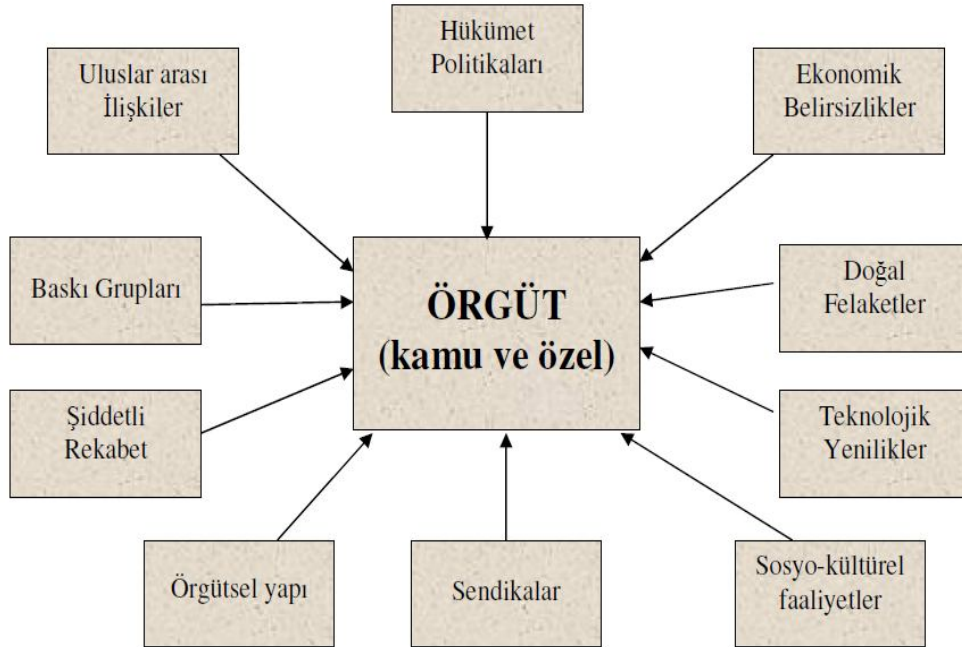
Krizleri rutin durumlardan ayıran özellikler şöyle sıralanabilmektedir (Tüz,2001:11).:

- Kriz ciddi bir hastalık gibidir ve ciddi bir müdahale gerektirmektedir.
- Krizler kritik ve tehdit edicidirler. Örgütsel ortamı hedefleyebilirler. Baskı, güvenlikten yoksunluk, belirsizlik, endişe ve panik gibi pek çok faktörü bir arada barındırabilirler.
- Bazı krizler yüzeye çıkmaya kadar uzun bir süre geçer. Bazı krizler ise aniden ortaya çıkabilir.
- Krizler örgütle ilgili üçüncü kişileri de (yönetici, işgören, hissedar, devlet v.b.)
- Ciddi şekilde etkileyebilir.
- Her stresli ortam kriz değildir.
- Krizin kesin çözüm formülü yoktur. Tekrar ortaya çıkabilir.
- Bazı durumlarda fırsatları değerlendirme amacıyla kriz bilinçli olarak geliştirilebilir.
- Kriz mutlak bir felaket değildir. Fırsatlar grubuna dönüştürülebilir.

### **1.3.Krizlerin Ortaya Çıkmasında Etkili Olan Faktörler**

Krizi ortaya çıkaran pek çok faktör sıralanabilmektedir. Çevredeki hızlı değişimler, belirsizlik ve dalgalanmalar, örgütle zayıf bilgi toplama yöntemleri, çok fazla doğru olmayan veri, çok az veri, yetersiz haberleşme, örgüt içi ve örgüt dışı koordinasyonsuzluk, farklı değer sistemlerinin varlığı, değişen yönetim amaçları, politik rahatsızlıklar, plansızlık ve zaman yetersizliği gibidir (Dinçer,1998:385). Şekil 1’de örgütleri etkileyen çevresel faktörler verilmiştir.

**Şekil 1. Örgütleri Etkileyen Çevresel Faktörler**



**Kaynak:** Hasan TUTAR, “Kriz ve Stres Yönetimi”, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2004, s.26.

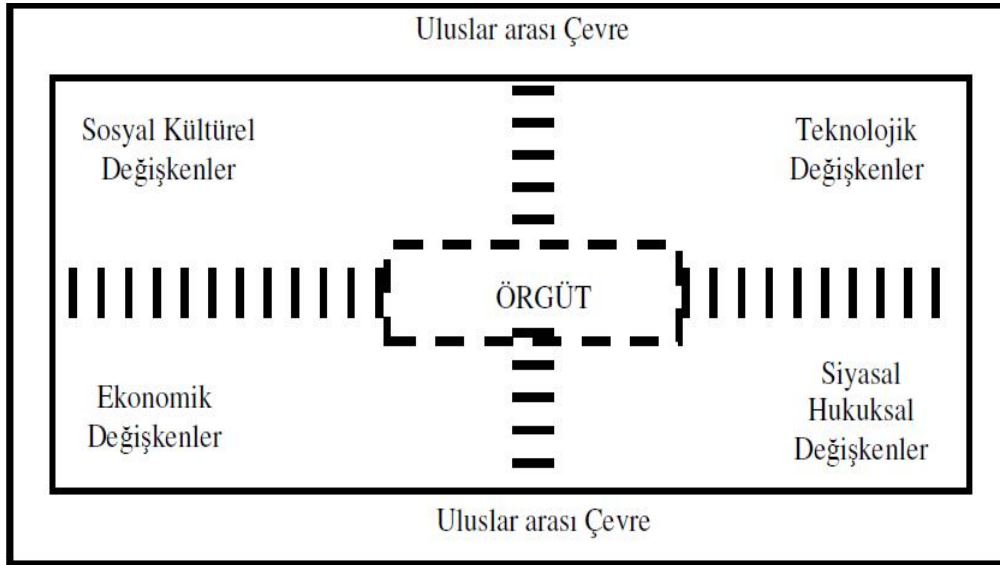
Kriz'e neden olan faktörler, işletme iç ve dış çevre faktörleri dışında, işletme yakın çevre faktörleri olmak üzere üç grupta toplanabilmekte ve incelenmektedir.

### 1.3.1 Krize Neden Olan İşletme Dış Çevre Faktörleri

Kriz'e sebep olan dış çevre faktörleri, örgütün dışında kalan ve tamamıyla kontrol edemediği faktörlerdir. Belirsizlik ve karmaşıklık arttıkça, kriz ihtimali de artmaktadır. Krizin çevreden kaynaklanması konusunda, işletmenin çevreye bağımlılığının ve çevrenin işletme üzerinde kontrolünün düşük veya yüksek olmasının önemli bir payı vardır ( Genç, 2004:338).

Şekil 2’de krize neden olan örgütsel çevre faktörleri verilmiştir.

**Şekil 2: Örgütsel Çevre ve Kriz Faktörleri**



**Kaynak:** Halil CAN, “Organizasyon ve Yönetim”, Adım Yayıncılık, Ankara, 1992, s.298.

Dinamik ve sürekli değişen çevre; örgütün karşılaşacağı karmaşık ve belirsizlik derecesini etkileyerek yönetsel kararların isabet derecesini azaltmakta ve örgütün kriz durumuna sürüklenmesine yol açabilmektedir (Peten, 2003:5).

Krize neden olan işletme dışı çevre faktörleri, işletmenin kontrolü dışında gelişen makro bazdaki değişimlerdir. Bu faktörler bir anda tüm ülkeyi hatta dünyayı etkisi altına alarak pek çok örgütün bu değişimlerden olumlu ya da olumsuz etkilenmesine sebep olmaktadır. Ekonomik Faktörler, Doğal Çevre Faktörleri, Sosyo-Kültürel Faktörler, Politik Faktörler, Teknolojik Koşullara İlişkin Faktörler, Uluslararası Çevre Faktörleri işletmeleri krize sürükleyen işletme dışı çevre faktörleri olarak sıralanabilmektedir.

### 1.3.1.1 Ekonomik Faktörler

Örgütler, ekonomik sistemin bir alt sistemidir ve dolayısıyla ait oldukları ekonomik sistemdeki herhangi bir istikrarsızlık ve belirsizlik durumu, onları olumsuz yönde etkilemektedir. Örgütlerin ekonomik çevresini; doğal kaynakların durumu, bu kaynaklardan yararlanma düzeyi, ekonomik konjonktürün genel yapısı, çalışılan sektörün yapısı, çalışılan sektörün durumu, rekabet özellikleri gibi faktörler oluşturmaktadır. Bu faktörlerde meydana gelen herhangi bir olumsuz gelişme, krizin ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Peten, 2003:5).

Örgütün içinde bulunduğu ekonomik koşullar, örgüt faaliyetlerini şekillendiren temel faktörlerdendir. Ekonomik çevrede meydana gelen değişiklikleri takip edemeyen örgütler krize sürüklenebilmektedir. Ekonomideki uzun süreli ve derin dalgalanmalar örgütün dengesini bozarak krize neden olmaktadır. IMF uzmanlarının bu güne kadar belirledikleri en önemli kriz nedenleri; büyük dış ödeme açıkları, sabit kur uygulamaları, mali sistemin yeterince denetlenememesi, yeterli ekonomik veri ve şeffaflığın olmayışı ile siyasi çalkantı ve belirsizliklerdir (Baydas, Bakan ve Özyılmaz, 2004:340).

### **1.3.1.2 Doğal Çevre Faktörleri**

Çevreye yeteri kadar uyum sağlayamamak, örgütsel başarısızlığın en önemli nedenlerinden biridir. Doğal felaketler örgütlerin çevrelerine uyum göstermeleri durumunda da örgütsel faaliyetleri belli oranda etkilemektedir. Doğal felaketlere karşı hazırlıklı olmak, kaynağı doğal felaketler olan krizin zararını önemli ölçüde azaltmaktadır ( Genç,2004:340).

Doğal olarak ortaya çıkan deprem, sel gibi felaketler örgütün denetimi dışında meydana gelen olaylardır. Örgütleri büyük ölçüde etkileyen etmenler arasında yer alan bu faktörler, örgütün kriz ortamına girmesine sebep olmaktadır ( Akdağ, 2001:40). Bir başka ifadeyle doğal felaketlerden kaynaklanan krizler örgütün kontrol altına alamadığı, ani ve önlenemez bir şekilde ortaya çıkan krizlerdir.

Ekonomik, politik, toplumsal faktörler ile uluslar arası çevre faktörleri de örgütün kontrol edemediği, ani olarak ortaya çıkan ve örgütü kriz ortamına sokabilen faktörler arasında olmasına rağmen doğal felaketler kadar ani olarak ortaya çıkmamaktadır. Bu nedenle doğal felaketlerin etkileri örgütler için yıkıcı sonuçlar doğurabilmektedir. Bu doğrultuda, doğal felaketlere karşı bir takım tedbirlerin alınması, afeti önleme olanağının olmamasına karşın, afetten sonra oluşabilecek yıkım ve zararları en aza indirmek açısından önemlidir.

### **1.3.1.3 Sosyo-Kültürel Faktörler**

İnsanlar arasında ortak inançlar, değerler, hareket ve davranış tarzı olan kültür, toplumun bireyleri tarafından paylaşılmakta ve insanların ihtiyaçları üzerine kurulmaktadır. Örgütler de, faaliyetlerini toplumun inançlarına, değer yargılarına uygun olarak yürütmelidir ( Karaca, 2003:7). Aksi takdirde sosyal ve kültürel faktörleri dikkate almayan örgütler krizle karşı karşıya kalabilmektedir. Bu nedenle, toplumdaki insanların

ilişkileri ve değer yargılarının değişmesi, toplumsal ve kültürel sorunlar işletmeleri krize götüren nedenler arasında yer almaktadır (Baydas, Bakan ve Özyılmaz, 2004: 229).

Sosyo-kültürel çevrede meydana gelen değişiklikler, örgütü de değişmeye zorlamaktadır. Toplumun değer yargıları, nüfus miktarı ve bileşimi, kültürel düzeyi ve moda anlayışı gibi sosyo-kültürel çevreyi meydana getiren unsurlar örgüte bazı tehdit ve fırsatlar sunmaktadır. Örgütün Sosyo-kültürel çevreyi yeterince analiz etmemesi durumunda, tehditlerden kaçınarak fırsatları kendi lehine yönlendirmesi olanaksızlaşmakta ve kriz ortaya çıkmaktadır (Ataman, 2001:239). Ancak özellikle toplumun değerlerinin değişmesinin uzun sürede gerçekleşeceği düşünülürse, bu anlamda krizle karşılaşmak, az rastlanacak bir durum olmaktadır (Dinçer, 1998: 387).

#### **1.3.1.4 Politik Faktörler**

Devlet politikasındaki değişiklikler, krizin en önemli nedenlerini oluşturmaktadır. Yasal yapı, politik müdahale, finansal destek, dış rekabet konusunda hükümetin yaklaşımı konuları da politik ve yasal faktörler içinde yer almaktadır (Baydas, Bakan ve Özyılmaz, 2004: 229). Devletin egemen bir otorite olarak oluşturduğu hukuk sistemi, işletmeleri dışarıdan etkileyen önemli bir çevresel faktördür. Hukuksal ve politik düzenlemeler, örgütleri olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Özellikle faaliyette bulunulan ülkedeki politik risk durumları, önemli bir kriz kaynağıdır. Hükümetlerin hukuksal, ekonomik, sosyal ve siyasal alanlarda alacağı yeni kararların gereği, örgütler tarafından yerine getirilememesi durumunda kriz ortaya çıkabilmektedir ( Genç, 2004:341).

Örgütler, devlet politikasındaki değişmelere ve bunlara bağlı olarak konan yeni yasa ve kurallara uymak zorundadır. Bu kurallar çerçevesinde, gerekli değişimleri gerçekleştiremeyen örgütlerin krizle karşılaşmaları kaçınılmaz olmaktadır ( Uzun, 2001:38).

Politik ve hukuki çevrenin, örgütlerin yaşama ve gelişme gücünü yakından etkilemesinin yanı sıra bunlar konusunda örgütlerin yaptırım gücü çok azdır. Bu nedenle uluslar arası işletmeler faaliyet gösterdikleri ülkenin ve uluslar arası kuruluşların hukuki ve politik düzenlemelerine ayak uydurmak zorundadır.

#### **1.3.1.5 Teknolojik Koşullara İlişkin Faktörler**

Hızlı iletişim, hızla değişen pazarlar ve kısa süreli iş tasarımlarının geçerli olduğu günümüz dünyasında, piyasalarda yaşanan hızlı dönüşümler, şirketlerin yoğun bir

rekabet ortamına girmesine ve çoğu kez de sürekli olarak krizle karşı karşıya kalmasına yol açmaktadır (Tekin, 2002:666).

Günümüzde teknolojik değişikliklere uyum sağlamak, varlığını devam ettirmek ve gelişmek zorunda olan örgütler için bir ihtiyaçtır. Örgütün kullandığı teknik ve yöntemlerde hızlı bir değişim söz konusu ise bunun örgütün temel amaçlarını etkileyeceği açıktır. Krizin ortaya çıkmasında teknolojik değişikliklerin hızı, değişikliğe uyum süreci ve teknolojiye bağımlılığının oranı önemli ölçüde etkili olacaktır. Özellikle gelişen bir teknoloji, örgütün arz ettiği mal ve hizmetin yerine ikame edebilecek yeni mamuller ve faaliyet alanları ortaya çıkmışsa, örgüt için kriz kaçınılmaz olabilmektedir (Öncer, 2000:3).

İş yaşamındaki değişimin hızı, çalışanların becerilerini kısa sürede yetersiz duruma getirmektedir. Gelişen teknoloji karşısında yeni ekipmanı ve sistemleri sürekli iyi bilme ihtiyacı, bireyde bir tür tehdit durumu ortaya çıkarmaktadır. Teknolojik gelişme karşısında yeterli eğitim sağlanmazsa, bu durum “potansiyel kriz ve stres etmeni” olmakta ve gelişen yeni teknoloji, bireyde görevini yapamama duygusu oluşturmaktadır.<sup>41</sup> Teknolojik problemlerden doğan krizlerin en önemli özelliği beklenmedik bir anda oluşması, can ve mal güvenliğine büyük ölçüde zarar vermesidir ( Karaca, 2003:8).

### **1.3.1.6 Uluslararası Çevre Faktörleri**

Dünya ekonomisi gittikçe küreselleşmektedir. Küreselleşmenin engelleri ve maliyet merkezleri ise ulusal sınırlardır. Buna göre örgütler, kendi faaliyet alanlarını ulusal ekonomiler ve ulusal sınırlar içinde tanımlayamazlar. Bunu, dünya ölçeğinde hizmetler ve endüstriler çerçevesinde tanımlamak zorundadırlar. Örneğin; son yıllarda gelişen ekonomisiyle diğer ulusların ücretlerini zor durumda bırakan Çin malı ürünler, diğer ülke ürünleri için “küresel kriz” kaynağıdır (Genç, 2004:42).

Uluslar arası çevrede meydana gelen değişiklikler ve belirsizlikler daha çok, uluslar arası piyasalarda faaliyet gösteren işletmeler ile çok uluslu firma yapısında olan büyük ölçekli işletmeleri yakından ilgilendirmektedir. Bu türdeki işletmeler için uluslar arası pazardaki mal karmaları, fiyat, dağıtım ve tutundurma gibi eylemler özel önem taşımaktadır. Ülkeler arasında oluşabilecek siyasi kriz, savaş, özel anlaşma veya yasal yaptırımları zamanında ve etkin olarak izlemeyen işletmeler krize sürüklenebilmektedir. Örneğin yabancı bir devlet veya örgüt tarafından yönlendirilen bir terör harekâtı hedef ülkede birçok krizin doğmasına yol açabilmektedir ( Dinçer, 2002: 24-25).

Son yıllarda yaşanan küreselleşme eğilimleri, örgütsel faaliyetlerde yeni yaklaşımları gerekli kılmaktadır. Mali piyasaların ve ileri teknolojilerin yönlendirdiği, ülkelerin farklı birikim ve etkinliklerle, yeni dengeler aradıkları bu dinamik sürece ayak uyduramayan örgütler kaçınılmaz olarak kriz süreci ile karşı karşıya gelmektedir.

### **1.3.2 Krize Neden Olan İşletme Yakın Çevre (Endüstri Çevresi) Faktörleri**

Aynı sektör içerisinde bulunan işletmeler, sektörde meydana gelen değişiklikler ve ortaya çıkan belirsizlikler sonucu kriz ile karşı karşıya kalabilmektedir. İşletmelerde krize neden olabilecek işletme yakın çevre faktörleri: Tüketici pazarına ilişkin faktörler, üretici pazarına ilişkin faktörler, rakiplere ilişkin faktörler, aracı kurumlara ilişkin faktörler, topluma ilişkin faktörler, saldırı ve tehditlere ilişkin faktörler olarak sıralanabilmektedir.

#### **1.3.2.1 Tüketici Pazarına İlişkin Faktörler**

Genel olarak, farklı şekillerde tanımlanan pazar, alıcı ile satıcının karşılaştığı yerdir. Bir ürünün pazarı, bu ürüne ilişkin arz ve talebin bütünüdür. Bir işletmenin pazarı, onun çeşitli ürünlerine ilişkin pazarların toplamıdır. Bir ülkenin nüfusu ise tüketiciler pazarını oluşturmaktadır (Hacıoğlu, 2000:7). Nüfus miktarında meydana gelen değişimler, ürün ve hizmetler için olan talebi de değiştirmektedir. Çünkü ürün ve hizmetleri satın alacak az sayıda insanın olması talebin de azalması anlamına gelecektir (Eren, 2002:142).

Tüketici taleplerinde meydana gelen daralma ya da ani değişiklikler ise işletmeleri kriz ile karşı karşıya getirebilmektedir. Örneğin; gençlere hitap eden konaklama işletmesinin, genel nüfus içerisinde yaşlıların oranlarının artmasıyla birlikte daralma yasayabilecektir.

#### **1.3.2.2 Üretici Pazarına İlişkin Faktörler**

Üretici pazarı, mal ve hizmetlerin üretilmesinde kullanılan ham maddeleri, ara malları, işletme malzemelerini, dışarıdan sağlanan hizmetleri ve bunun gibi girdileri üreticilere sağlayan işletmelerin (tedarikçilerin) oluşturduğu pazardır (Seymen, Bolat ve Çeken: 2004:116).

İşletmeye mal, enerji veya hizmet satanlarla ilgili olarak çevrede meydana gelen değişiklikler ve belirsizlikler dikkate alınmadığında işletmeler kriz ile karşı karşıya gelebilmektedirler. Örneğin aşırı yağışların sebze ve meyve üretiminde kayıplara neden olması bu ürünlerin fiyatlarını arttırabileceği gibi, ihtiyaç duyulan ürünlerin tedariki

konusunda güçlükler de yaratabilmektedir. Bu durum, bu konuda faaliyette bulunan işletmelerinin maliyetlerini yükseltebilir ya da girdi bulamadığı için bazı ürünleri üretememesine neden olabilir (Seymen, Bolat ve Çeken: 2004:116).

### **1.3.2.3 Rakiplere İlişkin Faktörler**

Mikro ekonomi açısından rekabet: “doğrudan doğruya veya dolaylı olarak işletmenin pazarlarına mal veya hizmet sunmaya çalışan işletmelerin faaliyetlerinin bütünüdür” şeklinde tanımlanmaktadır ( Eren, 2002:147).

Uluslar arası ticarete sınırların giderek ortadan kalkması ve artan rekabet işletmeleri daha iyi olmaya zorlamaktadır. Günümüzde rekabet artık yurt içindeki rekabetin ötesinde “küresel rekabet” özelliğini kazanmıştır. Dünya pazarlarındaki rekabet her geçen gün artmaktadır (Aktan, 1999:1). Şirketlerin rekabet yeteneklerini geliştirmeleri, elemanların daha fazla çalışmalarını sağlamakla değil, daha farklı bir şekilde çalışmayı öğrenmeleriyle mümkün olmaktadır. Bu nedenle rekabet, örgütsel değişimi gerekli kılan en önemli faktörlerden birisi olmaktadır. Bu değişimlere ayak uyduramayan işletmeler ise kaçınılmaz bir şekilde kendilerini krizin içerisinde bulmaktadırlar.

İşletmeleri krize sokan diğer bir etken ise rakiplerin mevcut uygulamaları olabilmektedir. Örneğin yıkıcı rekabet yoluyla üstünlük kazanmayı amaçlayan ve bu nedenle aşırı fiyat indirimi uygulayan seyahat acenteleri, başka bir seyahat acentesi için ciddi bir kriz nedeni olabilmektedir. Başka bir örnek ise, pazara yeni girecek olan işletmelere yönelik olarak, rakiplerin uyguladığı engelleme çabalarının işletmelerde krize neden olabileceğidir (Seymen, Bolat ve Çeken: 2004:116).

### **1.3.2.4 Aracı Kurumlara (Dağıtım Sistemine) İlişkin Faktörler**

Dağıtım, genel olarak, üretilmiş malların tüketicilere ulaşmasını, akısını ifade etmektedir. Bir dağıtım sistemi, piyasaya ait bilgileri ve ürünlerin niteliklerini dikkate alarak, ürünlere ve pazara en uygun dağıtım sisteminin oluşturulması yanında işletmelerle ilişkiler, satış teşvik ödemeleri vb. gibi faaliyetleri kapsamaktadır ( Hacıoğlu,2000:52).

Aracılar, işletmenin ürettiği mal ve hizmetleri, belirli bir sosyal ya da ekonomik amaçla, işletme adına tüketicilere ulaştıran işletmelerdir (Seymen, Bolat ve Çeken: 2004:116). Mal ve hizmetlerin satışı, ödemeler ve bilgi alışverişi konusunda, aracılardan mevcut uygulamalarındaki değişiklikler, aracılardan iflas etmesi ya da işletmeyle



olan anlaşmalarını fes etmesi örgütleri olumsuz yönde etkileyerek örgütlerin krize girmesine neden olabilmektedir.

### **1.3.2.5 Toplumsal Faktörler**

Dünyada sosyo-kültürel alanda çok önemli değişimler yaşanmaktadır. Bu değişimlerin başlıcaları ulus-devletleşme, kentleşme, bireyselleşme, dinselleşme ve laikleşme olarak özetlenebilmektedir (Aktan, 1999:7).

Milliyetçiliğin tekrar önem kazanması ya da ulus kavramının önemini kaybederek vatandaşlık kavramının önem kazanması, insanların giderek artan bir şekilde kentlerde yaşamaya yönelmesi, dünyada yaşanan ezici rekabet ortamında insanların geleneksel dayanışma ve yardımlaşma duygularının giderek azalmasıyla bireyselleşmenin artması, dinin insanoğlunun yaşamındaki yeri ve öneminin günümüzde farklı boyutlar olması gibi değişimler gözlenmektedir. Bu değişimleri işletmelerin görmemesi ya da bu değişimlere ayak uyduramaması işletmeleri krizle karşı karşıya getirebilmektedir. Bazı durumlarda toplumsal dinamiklerdeki değişiklikler ve belirsizlikler ya da içinde faaliyet gösterilen toplum kesiminin, sektöre veya işletmeye yönelik tutum ve davranışları, kriz kaynağı olabilmektedir. Örneğin; içe dönük ve tutucu bir yaşam süren bir beldenin turizme açılması, ilk dönemlerde burada faaliyet gösteren işletmeye ve turistlere yönelik olumsuz tutum ve davranışların gösterilmesine ve dolayısıyla krize neden olabilmektedir (Seymen, Bolat ve Çeken: 2004:116).

### **1.3.2.6 Saldırı ve Tehditler**

Doğrudan doğruya işletmeye ya da sektöre yönelik saldırılar veya tehditler, son derece önemli kriz nedenleridir. Örneğin, 1999 yılında, bölücü terör örgütü PKK'nın yurtdışında çeşitli ülke temsilciliklerine göndermiş olduğu bildirimlerde, Türkiye'ye gelecek olan turistlere yönelik saldırıların olabileceği konusunda yapmış oldukları tehdit etkili olmuş; Türkiye'ye yönelik talepte düşüş meydana gelmiştir (Seymen, Bolat ve Çeken: 2004:116).

Sabotaj, kimyasal maddeler, sağlık sorunları ve benzeri kaynaklı birçok krizin sonuçları, bu krizlerin nasıl yönetildiğine bağlı olarak farklılık göstermektedir. Başka bir deyişle, olası kriz türlerine karşı önlem alıcı (proaktif) bir yaklaşımla, planlama yaparak hazırlıklı olma durumu ile kriz olmayacağını düşünerek hiçbir planlama yapılmayan bir durumda ortaya çıkacak sonuçlar farklı olacaktır. Bu nedenle hem ülke içinde hem de ülke

dışında terörizm içeren kriz olasılıklarının ve bunu önlemek için gerekli tedbirlerin tespit edilmesi, terörist eylemlerin gerçekleşmesi durumunda neler yapılabileceğinin ortaya konulması hususlarını kapsayan bir kriz planlaması, sorunlara hazırlıklı olma yolunda atılan sağlam bir adım olacaktır (Taner, 2000:93-94).

### **1.3.2.7 Sendikal Kurumlara İlişkin Faktörler**

Sendikalar, özellikle örgütün direkt işgücü maliyetleri üzerinde etkili olarak örgütün rekabet avantajını önemli oranda etkileyebilmekte ve örgütlerin verimliliklerinin azalmasına hatta bazı işletme faaliyetlerini kısıtlamalarına ve sonuç olarak krize sürüklenmelerine neden olabilmektedir.

Sendika ile örgüt arasındaki ilişkiler çatışmalı bir şekilde kurulmuş ise, örgüt bu endüstride ve bu sendikal koşullar içinde büyüme ve gelişme stratejileri izlemek yerine mevcut varlıkları çalıştırma veya faaliyetlerini daraltma stratejileri izleyebilmektedir (Eren, 2002:147). Bu da örgütlerin uzun vadede, krize girmelerine yol açabilmektedir.

### **1.3.3 Krize Neden Olan İşletme İç Çevre Faktörleri**

Örgütlerin krizle karşılaşmalarında, dış çevrede meydana gelen değişikliklerin büyük rolü olduğu kuskusuzdur. Ancak dış çevrenin sabit bir denge halini koruyamaması ve sürekli değişmesinden çok örgütün bu değişikliklere uyum yeteneğinin zayıf olması krize neden olmaktadır (Ataman,1992:242).

Bir başka ifadeyle; işletme dış çevre faktörleri, kontrol edilemez değişkenler olmakla birlikte, dikkatli bir çevre analizi ile büyük ölçüde tahmin edilebilmektedir. İşletmelerin krize düşmelerinde makro faktörlerden çok örgüt içi faktörlerin daha etkili olduğu öne sürülmektedir. Yani örgüt içi faktörlerde güçlü olan işletmeler, dış çevredeki değişime hızlı uyum yoluyla krizden kurtulabilmektedir (Tüz, 2001:7).

Örgütlerin krizle karşılaşmalarına kaynaklık eden birçok etmen, o örgütün işleyişi, yönetim tarzı, sahip olduğu insan kaynağının özellikleri, kültürel şebekesi gibi kendi iç dinamikleriyle ilintili olabilmektedir. Örgüt içindeki bu dinamikler kendi başlarına krize kaynaklık edebileceği gibi aynı zamanda, başka etmenler nedeniyle karşılaşılan krizlerin etki alanlarının genişlemesi, boyutlarının büyümesi gibi olumsuz durumları da körükleyebilmektedir. Yani, örgütün yapı ve işleyişinden kaynaklanan problemler çevresel şartlarla birleşince örgütün krizle karşılaşma riskini ve krizden etkilenme oranını

arttırmaktadır (Pira ve Sohodol,2004,26). Örgütün kendi içinde meydana gelen ve krize sebep olan faktörleri örgütsel faktörler ve yönetsel faktörler olarak ayırmak mümkündür.

### **1.3.3.1 Örgütsel Faktörler**

İşsel kriz etkileri; daha çok örgütler, yönetim, yönetici, personel, bütçe, teknik donanımdan kaynaklanan etkenlerdir. Örgütün yapısal ya da işleyiş bozukluğu, bütçe ve finansman yetersizliği, yöneticilerin beceriksizliği ve yetersizliği, personelin yeteneksizliği, örgütsel kriz faktörleridir (Baydas, Bakan ve Özyılmaz, 2004: 229).

Örgütün yapı ve işleyişinden kaynaklanan yetersizlikler, çevresel şartlarla birlikte, örgütün krize düşmesini kolaylaştırmaktadır. Tıpkı direncini ve savunma mekanizmalarını kaybetmiş biyolojik bir sistemin, hastalıklara daha kolay yakalanması ve hastalıklardan kurtulmasının daha zor olması gibi, sosyal ve mekanik bir sistem olan örgütlerin de, kendi yapı ve işleyişindeki sorunlar nedeniyle, ortaya çıkan kriz, çevresel faktörlerle birleştiği zaman krizi derinleştirmektedir (Genç, 2004:242).

İşletmelerin örgütsel yapıları standart değildir, işletmeden işletmeye farklılık göstermektedir. Krizin ortaya çıkmasında etkili olan örgütsel faktörler; işletmenin büyüklüğüne, örgütsel yapıya, üst yöneticilerin yetkinliklerine, isin özelliğine ve işletmenin hayat safhasına ilişkin faktörler olarak sıralanabilmektedir.

#### **1.3.3.1.1 İşletmenin Büyüklüğüne İlişkin Faktörler**

Küreselleşmenin yaşandığı günümüz dünyasında olayların gelişim hızı ile işletmelerin olaylara tepki verme hızı arasında ters bir ilişki sergilenmektedir. Büyük ve hantal bir yapının, hızlı gelişim ve değişim ortamlarına uyum sağlaması oldukça zor hatta imkânsız gibidir.

Örgütler büyüdükçe formelleşmiş ilişkiler yaşanmakta, kurallar ve standartlaşmış prosedürler uygulanmaya başlanmakta ve yapı, çevresel değişimlere uyum gösteremeyecek kadar katılaşabilmektedir. Katı hiyerarşik yapılanma nedeniyle, yönetim kademeleri arasında etkin bir iletişim sağlanamaması, örgütün krizle karşılaşma olasılığını artırabilmektedir( Asuankutlu ve Safran, 2004:51-58).

İşletmenin büyüklüğü, dış çevrede meydana gelen değişikliklere uyum sağlama yeteneğini olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu doğrultuda değişikliklere uyum sağlama konusunda küçük işletmelerin, büyük işletmelere oranla, daha avantajlı olduğu söylenebilmektedir (Ataman, 2001: 239).

Büyük işletmelerin değişen tüketici tercihlerine göre üretim programlarında değişiklik yapması da oldukça zor ve pahalı bir çabayı gerektirmektedir. Buna karşın küçük işletmeler, tüketiciye yakın olarak çalışmalarını nedeniyle tüketici tercihlerini daha yakından izlemeye ve bu tercihlerdeki değişimlere paralel olarak üretim sürecinde, teknoloji ve işletme yapısında hızla değişiklik yapma sansına sahiptir (Kahraman, 2001:36) Yapısal değişim ve dönüşümü gerçekleştiremeyen işletmeler ise kaçınılmaz olarak kriz ile karşı karşıya kalmaktadır.

### **1.3.3.1.2 Örgütsel Yapıya İlişkin Faktörler**

Örgüt yapısı, örgüt kültürünün ve örgüt ikliminin somutlaşmış seklidir. Kontrol alanının dar veya geniş olması, otorite ve yetkinin kullanım biçimi, merkezileşme derecesi, örgütün hiyerarşik veya yatay oluşu, demokratik veya otoriter yönetim anlayışı gibi faktörler, örgütsel yapıyı belirlemektedir. Yeniliğe kapalı, geleneksel değerleri her şeye rağmen korumaya çalışan, eğitim seviyesi ve bilgi birikimi yetersiz, değişim için gerekli esneklik ve organik yapıya sahip olmayan, katı ve mekanik bir örgüt yapısı krizin örgütsel kaynaklarıdır (Genç, 2004:344).

Örgütsel yapı, çevresel değişimlere uyum gösteremeyecek derecede katı ise, sorunlara en yakın kişi ve grupların üst yönetime hızla ulaşmasına olanak tanımayan bir iletişim sistemi ve hiyerarşik yapı oluşturulmuşsa, örgütün krizle karşılaşma olasılığı artmaktadır. Buna karşılık, krizin üstesinden gelme olanağı azalmaktadır (Can, 1992:239).

Yönetimin merkezileşme derecesinin yüksek olması da krize neden olabilmektedir. Aşırı merkezileşme; çalışanların karar alma, inisiyatiflerini kullanmalarını engelleyerek motivasyonlarını olumsuz yönde etkilemektedir (Ataman, 2001: 239).

### **1.3.3.1.3 Üst Yöneticilerin Yetkinliklerine İlişkin Faktörler**

Örgütler her ne kadar sistem olmanın bir gereği olarak ele alınıp, örgüt yönetimi bir “ekip ismi” olarak kabul edilse de, başarıda yöneticinin rolü ne kadar önemli ise, başarısız bir yönetimin sonucu ortaya çıkan kriz durumunda da, yetersiz ve yeteneksiz yöneticinin rolü o kadar önemlidir. Yönetici bugünün problemlerini dünün çareleriyle çözmeye kalkıyorsa veya bugünkü dünyayı, dünün kafasıyla algılama ve yorumlama yoluna gidiyorsa, örgütte bizzat yöneticinin kendisi bir kriz kaynağıdır (Genç, 2004:344).

Kriz ile baş edebilmek yöneticiler için bir ihtiyaçtır. Bu ihtiyacı göremeyen ve gerekli önlemleri almayan yöneticiler, işletmeyi krize sürükleyebilmektedir. Kriz

yönetiminde önemli bir husus da, kriz süresince, sorun yaratan kişilerin yönetiminin ayrı bir liderlik becerisi gerektirmesidir. Yöneticilerden kaynaklanan kriz nedenleri aşağıdaki gibi özetlenebilmektedir (Baydas, Bakan ve Özyılmaz, 2004: 231):

- Yöneticinin tahmin etme ve sezgi gücünün zayıf olması,
- Yeni problemlerin farklılığını kavrayamama ve onlara eski çözümleri uygulama eğilimi,
- Hızlı çevre değişimlerinde yavaş kalma,
- Yöneticinin önündeki sorunu kriz olarak algılayacak kişilikte olmaması,
- Çevredeki gelişmeler hakkında bilgi toplama yetersizliği,
- Üst düzey yöneticilerin ölmesi ya da plansız bir şekilde firmadan ayrılması,

Çevrenin dinamik yapısı karşısında, pasif ve yavaş kalma ve krizi çözme yerine, onu yok sayma gibi bir tutum, yetersiz yöneticide gözlenebilecek bir tutumdur. Hiçbir sorun yok sayılarak veya görmezden gelinerek çözümlenmemektedir. Görmezlikten gelinerek yok sayılan bir sorun, kendini görmezden geleni ortadan kaldırmaktadır (Genç, 2004:344).

#### **1.3.3.1.4 İşin Özelliğine İlişkin Faktörler**

Tarihsel gelişim süreci içinde toplumlar, sosyal, kültürel, siyasi ve ekonomik boyutlarda değişim ve gelişim içinde bulunmaktadır. Toplumlar bu devingenlik içinde değişen koşullara uyum sağlamaya çalışırken, örgütler de çevrede meydana gelen değişimlere ayak uydurmak zorunda kalmaktadır. Örgütlerin, bir yandan bütün unsurlarından, biçimsel ve doğal etkileşim kalıplarından oluşan iç çevresine uyumu diğer yandan da farklılaşmış bir alt sistemi olduğu daha yüksek düzeydeki bir sistemin unsurlarından, başka alt sistemlerinden ve bunların etkileşiminden oluşan dış çevresine uyum anlamındaki örgütsel değişim, günümüzde daha da önem kazanmakta ve özellikle örgütsel etkinliğin korunması ve artırılması için incelenmesi ve açıklanması gerekmektedir (Adak, Budak ve Budak, 2002:408).

Değişimi takip etmede yetersiz kalan işletmeler ise kaçınılmaz olarak kriz ile karşı karşıya kalmaktadır.

İşletmenin faaliyette bulunduğu alanda teknolojik değişim hızının yüksek olması, hammadde temininin zor olması sürekli üretim yapılmasının gerekmesi vb. gibi

özellikler örgütün krizle karşılaşma olasılığını arttırabilmektedir (Ataman, 2001: 244). Diğer bir ifadeyle işletmenin hızlı gelişen bir sektörde faaliyet göstermesi onun krizlerle karşılaşma olasılığının daha fazla olması anlamına gelirken, üretimin belirli bir düzen ve dengeli bir özellikte olması krizle karşılaşma olasılığının nispeten daha az olması anlamına gelmektedir.

#### **1.3.3.1.5 İşletmenin Hayat Safhasına İlişkin Faktörler**

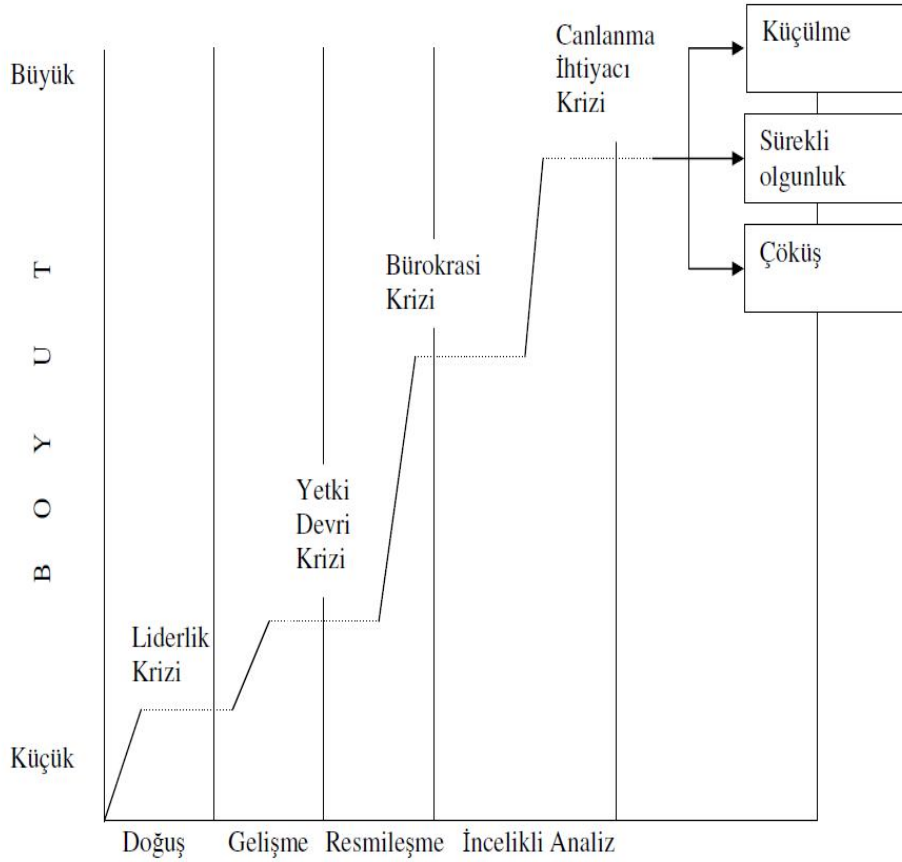
Krizle kaynaklık eden bir diğer örgüt içi faktör de örgütlerin kendi yaşam eğrilerinde buldukları yerdir. Bilindiği üzere örgütler; doğuş, gelişme, olgunlaşma, gerileme ve çöküş olarak adlandırılan çeşitli evreleri yaşamaktadır. Sayılan her bir farklı evre kendine özgü bir takım temel dinamiklere, uygulama alanlarına ve yönetim tarzlarına sahip olmaktadır. Örgütlerin o anda buldukları hayat evresinin temel dinamiklerine uygun davranış kalıpları geliştirememesi ise, krizle karşılaşma riskini arttırmaktadır (Pira ve Sohodol,2004:30).

Örgütün faaliyet alanı ne olursa olsun, en çok karşılaşacağı kriz aşaması, gelişme aşamasıdır. Çevresel fırsatlardan ve olanaklardan yararlanma isteği, örgütlerde her türlü kaynak (fiziki, mali, insan) ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır. Bunun karşılanamaması durumunda, kriz kaçınılmaz olmaktadır. Ayrıca olgunluk aşaması, örgütlerin gelişmeleri en yakından izleme ve titiz davranmalarını gerektiren asamadır (Genç, 2004:241).

Örgütlerin büyüme dönemlerinde önlem alınmadan belli bir sınırın aşılması, yetki, sorumluluk, karar verme ve denetim konularında çatışmalar yaratarak örgüt dengesini bozmaktadır. Öte yandan örgütün pazar talebinden daha hızlı bir büyüme hızı göstermesi de krize neden oluşturabilmektedir. Örgütün satışlarının ve karlarının azalma gösterdiği gerileme dönemleri de krize uygun zemin hazırlamaktadır (Tüz, 2001:8).

Şekil 3’de işletmenin yaşam safhasına göre olası kriz türleri görülmektedir.

**Şekil: 3 İşletmenin Yaşam Safhası ve Kriz Türleri**



Kaynak: Dilek UZUN, "Otel İşletmelerinin Krize Hazırlıklı Olma Durumlarının Değerlendirilmesi, Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001, s.38.

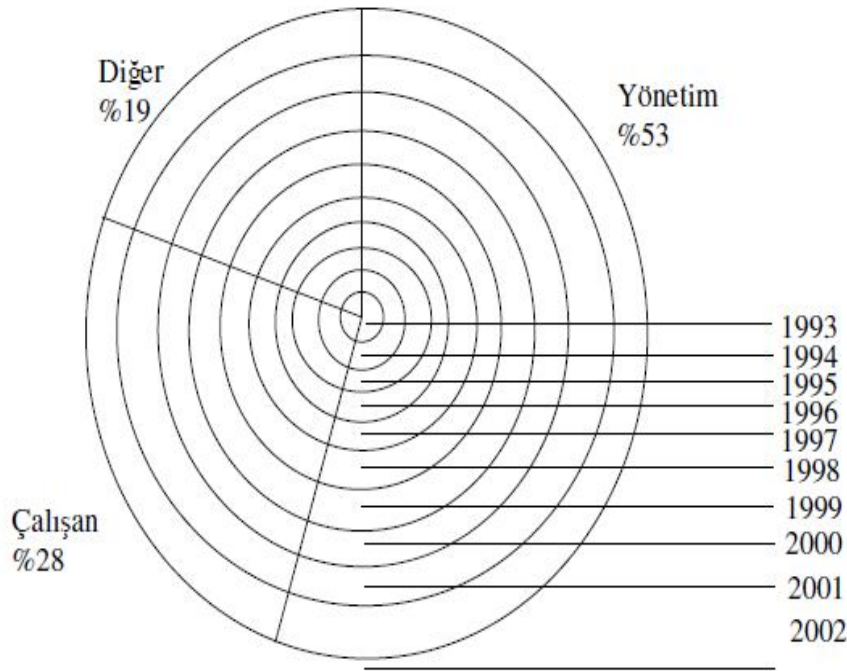
Greiner tarafından 1972 yılında ileri sürülen bir görüşe göre ise; işletmeler evrimleri boyunca ilk kuruluştan itibaren her gelişme evresi sonrasında kriz durumlarıyla karşılaşmaktadırlar. Greiner'a göre, işletmeyi ilk kuruluş aşamasında liderlik krizi; gelişme aşamasında yetki devri krizi; olgunlaşma aşamasında bürokrasi krizi; gerileme aşamasında ise yeniden canlanma ihtiyacından doğan krizler beklemektedir. Yeniden canlanmayı gerçekleştiremeyen işletme için çöküş kaçınılmaz olacaktır. Yine, her aşamanın kendine özgü özelliklerinden kaynaklanan krizleri aşamayan işletme de, (belki gerileme aşamasına bile gelmeden) çöküşe geçecektir (Uzun, 2001:38).

### 1.3.3.2 Yönetimsel Faktörler

İşletmelerin krize düşmelerindeki işletme içi faktörlerin en önemlilerinden biri yöneticilerin yetersizliği ve yetkinsizliğidir. Institute For Crisis Management (ICM-Kriz

Yönetimi Enstitüsü) tarafından yapılan bir değerlendirmede 1993-2002 yılları arasında krize kaynaklık eden ana faktörler ortaya konmuş ve buna göre de dikkate alınan dokuz yıllık süre içerisinde en dikkat çekici kriz kaynağının yönetim olduğu ortaya çıkmıştır (Pira ve Sohodol ,2004:30). Şekil 1.4’de krize kaynaklık eden faktörler verilmiştir.

**Şekil: 4 Krize Kaynaklık Eden Faktörler**



**Kaynak:** Aylin PİRA, Çisil SOHODOL, “Kriz Yönetimi – Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme”, İletişim Yayınları, İstanbul, 2004, s.26.

İşletme yöneticilerinin sergiledikleri yönetim tarzı ve özellikleri stratejik planlarda ve örgütsel amaçların değişmesinde önemli bir faktördür. Gelişmeler ve uyum noktasında yeterli performansı sergilemeyip olağan koşullarda olduğu gibi örgütsel yaşama devam eden ve alışkanlıklarından taviz vermeyen yöneticiler krize yol açan örgütsel etmenlerden birinin temel kaynağı olabilmektedir (Dinçer, 2002: 29).

#### 1.3.3.2.1 Planlama Fonksiyonuna İlişkin Faktörler

Planlama, varılması tasarlanan hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflere giden yol, yöntem ve araçların önceden seçilmesi olarak tanımlanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tokol,2001:182). Diğer bir ifadeyle planlama; örgütün vizyon ve misyonun belirlenerek bunlarla uyumlu stratejilerin, fonksiyonel amaçların ve normların oluşturulması ile bu amaçları yerine getirmek için gereken kaynakların tahsisidir şeklinde tanımlanmaktadır (Ataman, 2001: 213).



Hızla değişen örgütsel ve çevresel şartlar yapılmış olan planların sürekli olarak yeniden gözden geçirilmesini ve günün şartlarına uydurulmasını zorunlu kılmaktadır (Akat, 2000:150). İşletmelerde üst yönetim tarafından öngörülen tahminlemelerin ve bunlar doğrultusunda belirlenen hedef ve stratejilerin yetersiz olması ya da yanlış belirlenmesi krize yol açmaktadır.

Planlama fonksiyonundan kaynaklanan krizlerin nedenleri şunlar olabilmektedir (Seymen, Bolat ve Çeken: 2004:112-113):

- Geleceğe dönük tahminler yanlış yapılmış olabilmektedir.

- Geleceğe yönelik tahminler doğru olmasına karşın mevcut kaynakların tahsisi yanlış yapılabilir. İşletmelerin geleceğe yönelik öngörülerini doğru olabilmektedir; ancak mevcut kaynaklarını bu öngörüler doğrultusunda etkin bir şekilde kullanamayabilmektedir.

- Hazırlanan planlar esnek olmayabilmektedir. Öngörüler doğrultusunda hazırlanan planların iç ve dış çevre koşullarındaki değişikliklere uyum sağlayamaması bir diğer kriz nedenidir.

#### **1.3.3.2.2 Örgütlenme Fonksiyonuna İlişkin Faktörler**

Örgütlenme, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için yönetimin amacına, işlevlerine ve sürecine elverişli bir yapı kurma sürecidir (Basaran, 1989:247). Örgütlerin etkili olabilmesi için ellerinde bulundurdukları insan kaynakları, fiziksel etmenler ve işlevlerini eşgüdümlemiş bir biçimde bir araya getirmeleri gerekmektedir. Bu bir araya getirme sürecine örgütlenme denir (Can, Tuncer ve Ayhan, 2002:157). Bir başka deyişle, örgütlenme, işletmenin planlarında belirlenen amaçlara ulaşabilmesi için en uygun örgütün kurulmasıdır (Akat, 2000:150).

Örgütlenme fonksiyonu sonucunda oluşan örgüt yapısının, dış çevrenin taleplerine cevap veremez hale gelmesi, esnekliğini kaybetmesi, hızlı hareket etme kabiliyetini yitirmesi ya da çalışanların istek ve ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz kalması, krize yol açabilen nedenler arasındadır (Seymen, Bolat ve Çeken: 2004:112-113).

Benzer şekilde, örgütlenme fonksiyonunun yanlış ya da yetersiz olması da işletmelerde potansiyel bir kriz sebebi olabilmektedir. Örneğin, iş tanımlarının ve iş gereklerinin çıkarılmaması ya da yanlış çıkarılması; bundan dolayı yetki-sorumluluk karmaşası ve motivasyon düşüklüğü yaşanması ya da iş gören devir hızının risk yaratacak

noktaya yükselmesi kriz yaşanmasına neden olabilmektedir (Seymen, Bolat ve Çeken: 2004:112-113).

#### **1.3.3.2.3 Yürütme Fonksiyonuna İlişkin Faktörler**

Yürütme, örgüt üyelerinin planlarla uyum içinde faaliyetlere girişimlerini uyarma çabalarını içermektedir. Bu uyarma, kişileri güdüleme ve onlara önderlik ederek örgütte geliştirilecek örgüt iklimi ile örgütsel ve yönetsel gelişme yolları aracılığı ile sağlanabilmektedir (Can, 1994:157).

İşletmelerin emir-komuta zincirindeki hatalar ve işleyiş bozuklukları, yönetsel kademelerde yanlış liderlik uygulamaları, yetersiz ya da yanlış güdüleme, bireyler ya da birimler arasında çatışmaların ortaya çıkması ve bunun etkin bir şekilde yönetilememesi, işletmede yaşanan stresin kaynaklarının ortaya çıkarılamaması ve/veya etkin yönetilememesi vb. gibi durumlar krizin yaşanmasına neden olabilmektedir (Seymen, Bolat ve Çeken: 2004:114).

Yürütme, yöneticilerin astlarına emir vermesi veya diğer yollarla ne yapmaları gerektiğini anlatmasıdır. Burada önemli olan husus, iş görenlerin yüksek verim sağlayacak bir şekilde işe istek ve arzularıyla sarılacakları uyarıcı ve özendirici bir ortamı ve şartları yaratmaktır. Bir yöneticinin yeteneği, tüm örgüt üyelerini bir takım anlayışı ile çalışmaya yöneltebilecek ortamı sağlayabilmesi ile ölçülmektedir (Akat, 2000:150).

#### **1.2.3.2.4 Eşgüdüm Fonksiyonuna İlişkin Faktörler**

Koordinasyon, uyumlaştırma ya da düzenleştirme gibi kavramlarla da ifade edilen eşgüdüm fonksiyonu en kısa biçimde, örgütte uyum ve işbirliği sağlamak olarak tanımlanmaktadır. Daha açık bir deyişle; bir işletmenin düzenli ve sürekli çalışabilmesi için amaçlar, araçlar, uğraşlar, organlar ve kişiler arasında uyum ve işbirliği sağlanması anlamına gelmektedir (Sabuncuoğlu ve Tokol,2001:192).

Örgütlerin büyümesi, özellikle belirli bir büyüklüğü aşması birimler arasında eşgüdümün sağlanmasını ve faaliyetlerin kontrolünü zorlaştırmaktadır. İşletmelerde kopukluklara neden olan bu durum örgütlerde krizlere yol açmaktadır (Ataman, 2001: 244).

Eşgüdüm fonksiyonunun etkin bir şekilde yürütülememesi, işletme içinde çatışmaların, anlaşmazlıkların ve amaç uyuşmazlıklarının ortaya çıkmasına; karşılıklı işbirliği ve anlayış ortamının yaratılamamasına neden olabilmektedir. Bunlar ise

beraberinde, karlılığın ve müşteri memnuniyetinin düşmesine yol açabilmekte ve olası bir krizin nedenleri arasında sayılabilmektedir (Seymen, Bolat ve Çeken: 2004:114).

Yapılan faaliyetlere ilişkin kontroller ve bölümler arasında ortaya çıkabilecek düzensizliklerin kontrolü, etkin ve hızlı iletişim işletme yöneticilerinin kesinlikle çözmesi ve etkinliğe kavuşturması gereken problemlerdir. Bu problemler birbiri ile bağlantılıdır ve örgütün kan damarları gibidir. Damarlar arasında kan dolaşımının sağlanamaması, metabolizmik bozukluklar oluşmasına ve sonuç olarak kangren (krizin) oluşmasına neden olabilmektedir.

#### **1.3.3.2.5 Denetim Fonksiyonuna İlişkin Faktörler**

Kontrol ya da denetleme olarak da ifade edilen denetim, bir faaliyeti daha önceden belirlenen amaçlara yöneltmede rehberlik eden süreç olarak tanımlanabilmektedir (Can,TuncerveAyhan,2002:157).

Temelde denetim, planlamayla başlayan örgütlenme, yürütme ve eşgüdümleme ile süren ve bir bütünlük içinde sorunu çözmeyi amaçlayan yönetim sürecinin bir uzantısıdır. Yönetim sürecinin istenen nitelikte oluşturulabilmesi için denetime gerek vardır. Bu nedenle denetim süreci, aslında bütünüyle yönetim sürecinin her aşamasında yer alan bir süreçtir (Basaran, 1989:307). Belirlenen amaçlar, alınan kararlar ile varılan sonuçlar arasında tam bir uyumun oluşması işletme açısından mutlak bir başarının göstergesi olmaktadır. Ancak, denetimin, çalışanların sosyal ihtiyaçlarını ve yaratıcılıklarını ortadan kaldıracak ölçüde katı olması; önleyici denetim mekanizmalarının oluşturulmaması, standartların gerçekçi ve doğru biçimde belirlenmemesi ve düzeltici önlemlerin uygulamaya konmaması işletmelerde krize neden olabilmektedir (Seymen, Bolat ve Çeken: 2004:114).

#### **1.4 Kriz Süreci**

Krizin başlangıcından, örgütün krizi çözmesi veya yaşamının sona ermesine kadar olan süreç çeşitli aşamalara ayrılarak incelenebilir. Kriz sürecinin aşamaları konusunda ortak bir sınıflandırma bulunmamakla birlikte, tüm sınıflandırmalardan çıkarılabilecek ortak aşamalar olduğu görülmektedir.

Buna göre, bir kriz süreci için temelde 5 aşamadan bahsedilebilir. Bu aşamalar:

- 1- Gizli Kriz (Stratejik Açıklığın Ortaya Çıkması)
- 2- Harekete Geçmeme ve Reaktif (Tepkici) Tutum
- 3- Yanlış Karar ve Faaliyetler

4- Krizin Gerçekleşmesi

5- Çözüm veya Çöküş tür.

Kriz süreci ile ilgili olarak başlangıçta, stratejik açıklık ortaya çıkar. Bu aşama aynı zamanda potansiyel kriz aşaması ya da gizli kriz aşaması olarak da görülebilir. Krizin gizli olarak adlandırılmasının nedeni, oluşan stratejik açıklığın örgüt tarafından fark edilmemiş olmasıdır. Stratejik açık, olduğu örgüt içinde, yetersizlikler ve performans düşüklüğü gibi çeşitli kriz belirtileriyle kendini belli etmektedir. Bu belirtilere rağmen örgütün olağan faaliyetlerine devam etmesi harekete geçmeme veya reaktif tutum belirleme aşaması olarak görülür. Krizin belirtileri arttıkça zaman baskısı ve alternatif eksikliğinden dolayı önce bilinen çözümler denenir, değişime uygun eylemler yapılamaz. Yanlış karar ve faaliyetler panik doğurur ve bir sonraki aşama krizin gerçekleşmesi aşamasıdır. Kriz tüm etkilerini gösterir ve sonucunda örgüt ya tamamen doğruları yaparak oluşan olumsuz etkileri önler yâda son aşamada çöküş kaçınılmaz olur. Aşağıda buraya kadar özetlenen krizin aşamaları ayrıntılı olarak incelenmektedir.

#### **1.4.1. Kriz Sürecinin Aşamaları**

##### **1.4.1.1 Gizli Kriz (İç Ve Dış Belirtileri Görememe)**

Krizin birinci aşaması olan bu noktada henüz bir krizle karşılaşılmamıştır. Ancak, örgütle çevresi arasında stratejik bir açık oluşmaya başlamıştır. Stratejik açık, genel olarak, gerek dünya çapında yönelimlerin etkisi, gerekse dış çevrenin sürekli değişmesi ve karmaşıklaşması karşısında örgüt yönetiminin bu değişimi takip etmede başarısızlığı olarak tanımlanabilir. Stratejik açıklığın örgütü krize götüren temel etmenler olduğunu söyleyen Douglas ve Cook stratejik açıklığı ortaya çıkaran faktörleri sırasıyla şöyle saymaktadır (Dinçer, 1998:391):

- Yetersiz çevre analizi,
- Mekanik ve hantal örgüt yapıları,
- Kaynakların yeterli ve uygun olmaması,
- Doğru iş ve / veya işi doğru yapma sorunu,
- Uyarı sistemlerinden gelen sinyalleri algılama ve yorumlama sorunu.

Tüm bu sorunlardan kaynaklı olarak doğan stratejik açık örgütün kriz sinyallerini alıp doğru yorumlamasına, değerlendirmesine ve sağlıklı tepkiler göstermesine

de engel olunca kriz kaçınılmaz olmaktadır. Bu aşamada stratejik açığın farkına varılması ve potansiyel bir krize karşı önlemlerin alınması krizin ortaya çıkmasını engelleyebilir. Bu noktada kontrol edilebilirlik henüz yüksektir. Kriz örgütsel yetersizlikler ve performans düşüklüğü gibi çeşitli sinyaller vermektedir. Örgütün stratejik açıklığın neden olacağı potansiyel bir krizi fark ederek gerekli önlemleri almaması sonucunda kriz durumu gelişim göstermektedir. Ancak örgüt açısından henüz bir kayıp veya zarar meydana gelmemiştir. İşte bu nedenle “örgütün geleneksel yönetim araçlarıyla saptayamadığı gizli bir krizin varlığından söz edilebilmektedir” (Ataman, 2001: 246).

Bu aşamada yapılması gereken, işletmelerin örgüt yapısı ve süreçlerinin geliştirilmesidir. Bunlara ek olarak, bilgi toplama ve analiz etme yöntemlerinin gözden geçirilmesi, yapının esnek hale getirilmesi, amaç belirleme ve karar alma süreçlerinin güçlendirilmesi gerekmektedir (Dinçer, 1998:394)

#### **1.4.1.2 Harekete Geçmeme Ve Reaktif (Tepkici) Tutum**

Örgütün giderek artan kriz belirtilerini ve bu belirtilere paralel olarak gelişen problemleri önemsememesi ve hareketsiz kalması gizli krizin giderek belirginleşmesine yol açmaktadır. Yapılmakta olan faaliyetlerin türünde ve niteliğinde önemli değişikliklerin yapılması gerektiği halde, rutin davranışların sürdürülmesi, yaklaşan kriz açısından hiçbir şey ifade etmeyecektir. “Zira örgütte krizi derinleştiren neden, yapılmakta olan faaliyetlerde yanlış yöntemin seçilmesidir. Örgütler yönetsel anlamda stratejik açıklık yaratan bu tür hareketsizlikleri genel olarak ‘bekle gör’ politikalarıyla açıklarlar. Ayrıca her değişiklik, ilave çaba, beceri ve maliyet gerektirdiği için, yöneticiler değişime uyum konusunda isteksiz davranırlar” (Tutar, 2000:54).

Krizin bu aşamasında “değişim yönünde eylem yoktur. Kriz belirtileri giderek ağırlaşır. Verimlilik ve kalite düşer, giderler, şikâyetler ve iş kazaları artar” (Tüz,2001: 18) Bu noktada artık kriz ortaya çıkmış olmakla birlikte henüz kontrol edilebilir bir durumdadır. Bu noktada liderin rolü ve önemi ön plana çıkar. “Tehlike ve fırsatların geçici olup olmadığını belirlemek, değişikliğin kısa ve uzun dönemde işletme üzerinde yapacağı etkileri tahmin etmek, liderliği ön plana çıkarır. Dolayısıyla tepe yönetimi hemen harekete geçerek, uygun faaliyetleri uygulamaya koymalıdır” (Dinçer, 2004:395).

Bilindiği gibi örgütler, çevresel değişimleri takip ederken iki tür tutum geliştirirler. Bunlar; tepkici (reaktif) ve etkici (proaktif) tutumlardır. Krizin belirtilerine

karşı reaktif bir tutum geliştirmek krizin çözümü açısından yeterli olmayacaktır. Reaktif bir tutumla kriz belirtilerini bastırmaya çalışmak yerine, proaktif bir tutumla sorunların kaynağını ortaya çıkarmaya çalışmak ve bu sorunların bir kriz kaynağına dönüşmesini önlemek daha doğru bir yaklaşım olacaktır.

### 1.4.1.3 Yanlış Karar Ve Faaliyetler

Krizin bu aşamasında yapılan temel hata, yanlış bir tutum içerisine girilerek merkezi otoriteye yönelmek ve kurmay ekipten daha az yararlanmaktır. Bu durum kurumsal kontrolde bir artışı, yönetim katmanlarının fazlalaşmasını, bürokrasinin ve otoriteleşmenin yoğunlaşması sonucunu doğurur. Bu yakın denetim ve baskı, nitelikli elemanlar üzerinde önemli bir stres ortamı yaratır. Buna rağmen Drucker kriz dönemleri için “otoritenin kullanımı itibariyle merkezi, örgütün fiziksel dağılımı itibariyle yatay bir örgüt modeli” önermektedir (Tutar, 2000:57).

Müşterek tehlike durumunda (ki er veya geç her kurum böyle bir durumla karşılaşabilir) herkesin hayatta kalabilmesi için net talimata ihtiyaç vardır. Su almaya başlayan bir gemide kaptan toplantı yapmaz, sadece emir verir. Eğer gemi kurtarılacaksa, herkesin emirlere uyması, ne yapacağını, nereye gideceğini bilmesi gerekir ve bunlar ‘katılım’ veya tartışma olmaksızın yapılır. Kriz zamanlarında tek çare, organizasyonlardaki herkesin ‘hierarchy’yi soru sormadan kabullenmesidir. Kriz ortamında zaman baskısı nedeniyle acil müdahale gereğinden, uygulanacak politikalarda ve alınacak kararlarda son sözü söyleyecek bir otoritenin olması zorunluluğu vardır. Kriz zamanında biri mutlaka komutayı ele almalıdır (Drucker, 1999:18-20).

Kriz dönemlerinde merkezi bir yönetim ve katı hiyerarşiyi bir zorunluluk olarak görülse de organizasyon yapısı olarak daha az katmana sahip yani olabildiğince ‘düz’ (yalın - yatay) bir organizasyona sahip olmak önemlidir (Tutar, 2000:57). Durumun aciliyeti itibariyle otoriteleşmeye gerek olmakla birlikte alınan kararların ve oluşturulan politikaların hızlı ve etkili bir şekilde uygulamasında organizasyon şemasının ve ilişkilerin yatay olması zorunluluğu vardır.

Krizin bu aşamasında çok sık olarak kullanılan yaklaşım, karar verme durumunda olanları ikna etmek ve gerginliği azaltmak için herkesin iyi bildiği veya uygun gördüğü faaliyetlere yönelmektir (Dinçer, 2004:395). Bu yaklaşım doğal olarak örgütün gerçekleşmekte olan değişime doğru cevabı verememesine yol açar. Doğru olan, iyi bilinen

ve uygun görülen faaliyet değil, ‘gerekli olan’ faaliyettir. Bu da ancak doğru yaklaşımla mümkün olacaktır. Bu noktada masrafları kısmak, örgüt yapısını gözden geçirerek yönetimin kontrolünü artırmak, ödeneklerde kesinti yapmak gibi yanlış eğilimler, örgütü merkezileşmesinden başka bir sonuç vermeyecektir.

Örgütleri merkezileştiren faktörler, örgütlerde karar alma mekanizmalarının merkezde toplanması, güç ve yetkilerinin, örgüte bağlı birimler tarafından paylaşılmaması durumudur. Bu durum örgütleri krize götüren sürecin, önemli etmenleri arasında sayılabilir.

Kriz sürecinin bu aşamasında alınan yanlış karar ve faaliyetler örgütte gerilimi artırır. Kararlardaki merkezileşme eğilimi, sağlanan bilginin sağlıklılığını ve miktarını etkileyeceğinden kararlardaki sağlık da azalma eğilimi gösterir. Süreç ilerledikçe başarısızlığın artık ölçülebilir noktaya gelmesiyle, sonuçlardaki kararların gizlilikleri artar ve koordinasyon bozulur. Bu noktada alt kademelerden kendilerine ulaştırılmaya çalışılan şikâyet ve uyarılar üst yönetim tarafından görmezden gelinir. “Bu aşamada verilmesi gereken cevap, doğru ve tam bilgi toplamaya özen göstererek, uygun stratejileri seçmektir. Kararların niteliğini artırmak için gerekli bütün çabalar ortaya konulmalıdır” (Dinçer, 2004:395).

#### **1.4.1.4 Krizin Gerçekleşmesi**

Bir örgüt, yukarıda sayılan üç aşamayı yaşamadan da ani olarak ortaya çıkan ve giderek hızlanan bir kriz süreciyle karşılaşabilir. Özellikle büyük doğal felaketlerde olduğu gibi krizin çok ani bir biçimde oluştuğu durumlarda, örgütün krizle karşılaşması ile yaşamının son bulması arasında geçen süre çok kısa olabilmektedir. Ancak böylesi beklenmedik durumlar dışında örgütler krizi önceden tahmin etme ve karşılama fırsatına sahiptir.

Ani olarak ortaya çıkan krizler dışında, eğer örgüt krizin ilk üç aşamasında oluşan sorunları doğru karşılamamış ve değişikliklere uyum sağlayamamışsa kaçınılmaz olarak kriz durumunun içine düşecektir. Bu durum yönetimde kızgınlık ve telaş hali yaratacaktır.

Tüm sistemler için söz konusu olan “entropi” artık hat safhada örgüt sistemini de etkilemeye başlayacak, yönetimde telaş ve kaygı baş gösterirken tüm örgütsel yapı ve süreçlerde bozulmalar görülecektir. Bu noktada planlama yapmak gereksiz görülmeye

başlanacak ve günlük faaliyetler önem kazanacaktır. Üst yönetimi etkileyen gerilim giderek alt kademelere sirayet edecek ve örgüt iklimini bozacak, herkes çok çalışıyor olmasına rağmen başarının bir türlü gelmediği görülecektir.

Bu süreçte örgüt pek çok yönden de baskı altına girecektir. Örgüt müşterileri, çalışan personel, satıcılar ve örgütle ilişkisi olan diğer kişi ve gruplar, bu ilişkilerini sınırlamaya ya da gevşetmeye başlayacaklardır. Diğer yandan satıcılar daha riskli kredi şartları getirerek, ürünleri için yeni pazarlar arama gayreti içine gireceklerdir. Ayrıca örgütün kredi notunun düşmesi sonucu olası bir ek sermaye elde etmenin maliyeti de yükselecektir (Haşit, 1999:57-58).

Krizin bu noktasında yapılabilecek olan tek şey radikal kararlar alabilmek ve yapı, iş süreçleri, değerler, ideoloji, amaç ve stratejilerde devrim niteliğinde uygulamalara gitmektir. Verilen mücadele esnasında örgütün mevcut değerleri, amaçları, vizyonu, gözden geçirilecek, örgüt kültürü değişikliklere kolayca uyum sağlayabilecek bir yapıya dönüştürülmeye çalışılacaktır. Tüm bunlara ek olarak organizasyon yapısının esnek ve modüler bir yapı olarak oluşturulmasına da çalışılacaktır. Geniş çaplı bir reorganizasyon yapmayı gerektiren bu uygulamalar neticesinde kriz ya aşılabilecek ya da kaçınılmaz olacaktır.

Kriz durumlarında başvurulan bir diğer yöntem de üst yönetimin temelden değiştirilmesi politikasıdır. Bu uygulama üst yönetimdeki çeşitli yetersizlikleri ortadan kaldırmak ve yeni bir sinerji ortamı yaratarak krizin aşılmasında yeni açılımlar sağlamak açısından olumlu sonuçlar doğurabilir. Ancak üst yönetimin değiştirilmesi gibi bir yola başvurmadan önce ayrıntılı bir tahlil çalışması yapılması zorunludur. Aksi halde bu değişimin getirecekleri de krizin çözümüne katkısı bir yana, tam tersi bir durumla olumsuz etki yapabilecektir.

### Çözüm Veya Çöküş

Bu nokta örgütün krize cevap vermesi için son şansıdır. Yukarıda da belirtildiği gibi krizin her aşamasında problemleri çözmek ve değişiklik yapma şansı vardır. Krizin başlangıç aşamasından, içine düşüldüğü sürece kadar yapılması gerekenler yapılmamışsa, problemler gittikçe büyür ve çözümler de aynı oranda zorlaşır. “Bu aşamada, örgütün içine düştüğü krizi çözmek amacıyla, iç ve dış kaynaklardan yararlanılarak son çarelere başvurulur. Krizi çözmek amacıyla, yeni bir değişim planı hazırlanmalı, kriz durumuna



uygun strateji seçilmeli, yeni amaçlar oluşturulmalı ve değişiklik başlatılmalıdır” (Tutar, 2000:64).

Bu son aşamada da doğru adımlar atılamazsa problemlerin çözüm ihtimali kalmaz ve örgüt için çöküş kaçınılmaz bir hal alır. “İşletmede sermaye yetersizliği, pazar payında düşme, tecrübeli ve ehil elemanların uzaklaşması gibi ciddi ve somut problemler ortaya çıkar. İşletme içindeki ve işletme ile çevresi arasındaki çatışma, kolayca çözümlenemeyecek kadar büyük boyutlara ulaşır. Örgütte çözülme, çevreye bağlı olmaksızın artar” (Dinçer, 2004:397).

Bu aşamaya kadar kriz sürecinin beş aşamada incelenmiş olması, her kriz sürecinde bu aşamaların birbirini takip edeceği anlamına gelmez. Örgütün ilk dört aşamayı yaşamadan doğrudan beşinci aşamayla karşılaşması söz konusu olabileceği gibi, ileri bir aşamadan daha geri bir aşamaya geçiş de söz konusu olabilir. Bu tür geçişler “krizin olumsuz etkilerinin ortadan kaldırılması fakat krize neden olan durumun varlığını sürdürmesi halinde gerçekleşir. Böyle bir durumda, krizin geçici olarak kontrol altına alındığı söylenebilir” (Ataman, 1992:248).

#### **1.4.2.Kriz Sürecinin Sonuçları**

Kriz durumuyla karşılaşan örgütte krizin doğurabileceği iki olası durum söz konusudur. Bu durum ya örgütü olumlu yönden etkileyecektir ya da olumsuz etkiler doğuracaktır. Aşağıdaki bölümde bu iki sonuç ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

##### **1.4.2.1 Krizin Olumsuz Sonuçları**

Kriz örgüt tarafından ister olumlu ister olumsuz algılsın, kaçınılmaz olarak örgüte plansız bir değişimi dayatacaktır. Krizden kaynaklanan plansız değişim krizin beklenilmeyen bir durum olmasından kaynaklanır. Kriz durumunun kendi özellikleri ve ona cevap niteliğindeki plansız değişimin bir sonucu olarak, işletme ve çalışanları üzerinde birçok olumsuzluklar ortaya çıkabilir (Dinçer, 2004:397).

Bu olumsuzlukları kriz sürecindeki olumsuz sonuçlar ve kriz sonrası olumsuz sonuçlar olarak iki başlık halinde ele almak gerekir. Buna göre krizlerin oluşturduğu olumsuzluklar kriz sırasında, kararlarda merkezileşme eğilimi, kararların niteliğinin bozulması ve örgütsel çatışmanın ve çalışanlarda gerilimin artması şeklinde görülürken, kriz sonrasında ise, çalışanlarda psikolojik ve fizyolojik çöküntü, öz savunmanın artması ve üst yönetim ile çalışanlar arasında güven bunalımı yaşanması olarak sayılabilmektedir.

### 1.4.2.1.1 Kriz Sırasında Ortaya Çıkan Olumsuzluklar

#### a. Kararlarda Merkezileşme Eğilimi

Kriz durumunda örgütün krizle mücadele için sahip olduğu sürenin ve hareket alternatiflerinin sınırlılığı acil hareket etmeyi gerektirmektedir. Bu durumda örgütün doğru kararlar almak ve bunu elden geldiğince hızlı yapmak zorunluluğundan, yetkinin merkezileşmesi eğilimi doğmaktadır. Merkezileşme eğiliminin temelinde yatan mantık “Krizlerin önlenmesinde ortaya çıkabilecek bir başarısızlık, işletmenin devamlılığını tehlikeye sokabileceğinden, örgüt üst yöneticilerinin başarısızlığa meydan vermemek için alınacak bütün kararları kendilerinde toplama istekleridir” (Haşit, 1999:59). Bunun dışında yukarıda da söylendiği gibi, kriz durumlarında ortak karar vermenin gerektirdiği uzlaşma süreci için yeterince zaman olmaması ve acil hareket etme zorunluluğu otoriter eğilimlerin ortaya çıkmasına ve merkezileşme eğiliminin artmasına yol açan faktörlerdir.

Karar almadaki merkezileşme eğilimi olumsuz sonuçları da beraberinde getirir. “Yönetimin erişilecek amaç ve hedefleri ile bunları gerçekleştirmek için yapılacak tüm faaliyetlerin belirlenmiş olması, yani örgütsel kuralların formalleşme derecesinin aşırı yüksek olması ve kuralların çeşitli örgütsel birimlere ‘biçimsel görevler’ şeklinde dağıtılması, örgütsel esnekliği azaltır, çalışanlarda örgütsel hedeflere karşı bağlanma duygusunu zayıflatır” (Tutar, 2000:64).

Yetkinin merkezileşmesinin bir diğer olumsuz sonucu da merkezi bir karar biriminin oluşturulmasının çalışanların inisiyatiflerini kullanmalarını engellemesi ve motivasyonlarını kaybetmelerine yol açmasıdır. “Bunun yanı sıra karar yeteneğinin zayıflaması, yeni fikirlerin ortaya çıkmasının engellenmesi gibi durumlarda olumsuzluklar içerisinde sayılabilmektedir” (Ataman, 2001:251).

#### b. Kararların Niteliğinin Bozulması

Kriz dönemlerinde karar alma, analiz yapma ve öngöründe bulunma gibi süreçlerde önemli hatalar yapılabilmektedir. Bunun nedeni; gerilim altında olan yöneticilerin kısa sürede karar alma zorunluluğundan doğan zihinsel süreçlerindeki zayıflamadır. “Bilindiği gibi karar verme bir süreçtir ve bu süreç; amaç belirleme veya sorun tanımlama, amaç ve sorunları irdeleme ve öncelik belirleme, alternatif belirleme, alternatifleri irdeleme ve değerlendirme, seçim kriterini belirleme ve seçim yapma aşamalarını kapsar. Tüm bu aşamalar için zamana ihtiyaç vardır (Tutar, 2000:69). Krizin

etkilerinin yol açtığı zaman baskısı tüm bu süreçlerin işlerliğini etkiler. Zaman baskısı hata oranını artırarak problemin yanlış teşhis edilmesine, dolayısıyla yanlış problem üzerinde yoğunlaşılmasına ve yanlış çözümler üzerinde çalışılmasına yol açar.

Yukarıda sayılan merkezileşme eğilimi de kararların niteliğini bozulmasında etkindir. “Kararların hızlı ve tek merkezden alınması kararların kalitesini bozmaktadır (Özdevecioğlu,2004).

Bunun dışında yanlış ve hatalı karar verme riskinin artması yöneticilerin karar vermede çekingen davranış göstermelerine de yol açabilir. Çünkü şiddetli stres ortamlarında güçlü zihinsel yorgunluklar ve etkili önyargılar karar vermeyi etkileyebilir. Kriz anlarında muhtemel başarısızlıkların sorumluluğundan kurtulma ve örgüt içi çatışmaları azaltmak için, yöneticiler örgütün kendi amaçlarından çok, çalışanlara dönük karar alma yolunu seçebilir. Böyle bir tavır, bir taraftan krizin derinleşmesine sebep olurken diğer taraftan da, çalışanlar arasında yeni çatışmaların ortaya çıkmasına uygun bir zemin hazırlar (Tutar, 2000:64).

#### c. Örgütsel Çatışmanın Artması

Kriz esnasında zaman baskısının olumsuz etkisiyle, krize en uygun cevabın hızlıca verilmesi gereği, örgütün tepe yöneticilerinden tüm çalışanlarına kadar bir gerginlik durumu yaratacaktır. Ayrıca verilecek cevabın şekillenmesinde kullanılmak istenen bilginin ve diğer kaynakların da sınırlı olması ikinci bir gerilim etkeni olarak ortaya çıkmaktadır. Kriz dönemlerinde örgüt içi iletişim bozulma eğilimi gösterecektir. “Bunun nedeni, örgüt dışından gelen bilgilerin yetersizliği ve buna bağlı olarak örgüt içi iletişimde yaşanan kopukluklar veya eksikliklerdir. Kriz dönemlerinde örgüt dışı bilgi girişi yetersiz olabilir veya hiç olmayabilir. Bu durumda örgüt karar vericileri ile personel ve bilgi işlem süreci arasında sorunlar çıkabilir” (Özdevecioğlu, 2004:4). Örgüt içi iletişimin bozulması ve krizin etkilerinin ortaya çıkmaya başlamasıyla örgüt çalışanlarında motivasyon ve moral kaybı görülecektir. Bu motivasyon ve moral kaybı süreçle paralel olarak örgüt iklimini de olumsuz etkileyecektir. “Bu iklimin yaygınlaşması ve çalışanlar arasındaki ilişkilere hakim olması durumun en kötü yanıdır. Böyle bir sonuç ‘ben söylemiştimcilerin artmasına, kişisel çatışmaların yaygınlaşmasına ve çalışanlar arasında birbirlerine karşı güvensizliğin doğmasına neden olur” (Özdevecioğlu, 2004:5).

Krizin çalışanlarda oluşturduğu bir diğer çatışma alanı da, karar alanlarla kararları uygulayan ve kararlardan etkilenen diğer çalışanların farklılaşma hissetmelerinden doğmaktadır. “Kararlara belirli kişi veya grupların katılması, bu kişi ve grupları sorumluluk, güven ve karşılıklı yardım ilişkileri açısından diğerlerinden farklılaştıracaktır. Bu farklılaşma, bu kişi ve gruplarla başarısızlıktan sorumlu olma duygusu nedeniyle gerilimi artırırken, diğer kişi ve gruplar arasında çatışma da doğurabilir. Gerilim giderek alt kademelere ve tüm örgüte yayılır ve şiddetlenir” (Dinçer, 2004:398-399).

Söz konusu süreç Tablo 1’de gösterilmektedir:

**Tablo : 1 Kriz Sürecinin Olumsuz Etkileri**

Yetkinin merkezileşmesi	Korku panik	Karar sürecinin bozulması
- Denetimin önemli ölçüde merkezileşmesi	- Yüksek yönetici devri	- Stres altında bireysel kayıplar daha fazladır, kişi artık durumun önemli yanlarını görmez ve tutumu daha az benimseyicidir.
- Merkezi karar verme birimi güçlü bir liderin yönettiği iyice kaynaşmış bir gruptan oluşur.	- İşletme personelinin motivasyonu zorlaşır	- Yüksek stres altında hata oranı artar, problem çözme süreci katılaşır, tolerans azalır, karmaşık problemlerle başa çıkma becerisi ve karar sayısı azalır.
- Karar verme grupları krizler süresince küçülme eğilimi gösterirler	- İşletme personeline çekilme tutumu görülür.	- Kriz yoğunlaştıkça kavramaya ilişkin performans düşer
- Yoğun baskı altında kendini tehdit altında hisseden lider ya bütün yetkiyi toplar ya da görevinden çekilir	- Üretim miktarında azalma, personel devrinde artma ve tatminsizlik görülür	- Krizlerle karşılaşan işletmelerde bölünme başlar ve tekrar toparlanamazlar.
- Karar verme grupları krizler süresince küçülme eğilimi gösterirler	- Karar vericiler kriz süresince tehdit edici zararlarla ilgilendirler, krizden çıkış yolları ararlar ve anında rahatlama veren bir çözümü kabul ederler, hatırlamakta güçlük çekerler, basit mantık kullanırlar, paniğe kapılırlar	- Karar sürecinin bozulması kriz yönetimini zorlaştırır.
- Yoğun baskı altında kendini tehdit altında hisseden lider ya bütün yetkiyi toplar ya da görevinden çekilir	- Karar vericiler kriz süresince tehdit edici zararlarla ilgilendirler, krizden çıkış yolları ararlar ve anında rahatlama veren bir çözümü kabul ederler, hatırlamakta güçlük çekerler, basit mantık kullanırlar, paniğe kapılırlar	
- Kriz yetkinin merkezleşmesine yol açar.	- Karar vericiler kriz süresince tehdit edici zararlarla ilgilendirler, krizden çıkış yolları ararlar ve anında rahatlama veren bir çözümü kabul ederler, hatırlamakta güçlük çekerler, basit mantık kullanırlar, paniğe kapılırlar	
- Krizler uzadıkça ya da yoğunlaştıkça üst yönetimde görev yapan yöneticiler daha fazla karar alma sorumluluğu üstlenirler.	- Krizler kişisel hedefleri tehdit eder, verimsizlik, hayal kırıklığı, fiziksel gerilim ve sınır yaratır.	
	- Krizle mücadele eden personelde fiziksel ve zihinsel yorgunluk artar.	

**Kaynak:** Gürkan HAŞİT, “İşletmelerde Kriz Yönetimi Ve Türkiye’nin Büyük İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, Haziran, 1999, s.56-57.

#### 1.4.2.1.2. Kriz Sonrasında Ortaya Çıkan Olumsuzluklar

##### a. Çalışanlarda Psikolojik ve Fizyolojik Çöküntü

Kriz ortadan kaldırılmış olsa da, örgüt üyelerinin krizin etkisinden kurtulmaları uzun bir süre alacaktır. Kriz sürecinde gösterilen performans örgüt üyelerinde gerek

bedensel, gerekse zihinsel bir yorgunluk yaratacaktır. Kriz esnasında uygulanan personel politikalarının özellikle küçülme yönlü olanlarının, örgüt çalışanlarında kendisinin de işine son verilmesi korkusu yaratması, kriz sonrası da bu korkudan kaynaklı psikolojik problemlerin devam etmesine yol açacaktır. Kriz geçiren örgütlerde yapılan bir dizi araştırmayla ortaya “Geride Kalanlar Sendromu” ismiyle anılan bir sendrom çıkarılmıştır (Erten, Şahin ve Tavlan, 2001). Buna göre: Geride kalanlar ya da Survivor Sendromu kavramı ilk kez 1968 yılında Niederland tarafından ortaya atılmıştır. Japonya'ya atılan atom bombası felaketinden sonra, kişiler tarafından yaşanan korku, endişe ve panik, survivor sendromu olarak adlandırılmıştır.

Örgütlerde de küçülme politikası dönemlerinde bu sendromun yaşandığı araştırmalar sonucunda ortaya konulmuştur. Yapılan araştırmalar küçülme dönemlerinde çalışanların, Japonya'ya atılan atom bombası sonucunda kişilerde görülen sendrom belirtilerinin benzerlerini biraz daha düşük derecede gösterdiklerini belirlemiştir.

Sendromun ortaya çıkmasının temel nedenleri şunlardır:

- 1.Kurbanlar ile benzer özellikler taşımak,
- 2.Geride kalanların kendilerine olan güvenleri,
- 3.Örgütsel politikalar ve prosedürler,
- 4.Dış çevre,
- 5.Aile ortamı, (Kişinin bakmakla yükümlü olduğu kişilerin olması vs.)
- 6.Yeni iş bulma ihtimali, (Yaş, cinsiyet, tecrübe, ekonomik koşullar vs)
- 7.Çalışanın maddi olanakları, (Ailesindeki diğer bireylerin gelir düzeyi, yaşam standardı vs)
- 8.İş tatmini,
- 9.Sosyal Konum.

Yukarıdaki belirtiler, kişisel özellikler ve beklentiler doğrultusunda kişiden kişiye değişebilmektedir. Sözkonusu belirtiler her kademedeki personelde görülebilmekte ve kişilik özelliklerine bağlı olarak farklı yoğunluklarda yaşanabilmektedir.

Sendrom, şirketin önündeki gelişim ve değişim için ciddi bir engel teşkillemektedir. Olumsuzluklar giderilmeden şirket için küçülme politikasından yarar sağlamak da mümkün olmamaktadır. Yoğun yaşanan bir survivor sendromundan sonra

etkilerinin yaklaşık 5 yıl sonra bile çalışanlar üzerinde görüldüğü saptanmıştır. Yapılan araştırmalarda özellikle yerleşmiş bir kurum kültürü bulunan ve çalışanların iş güvenliğine önem veren şirketlerde sendromun çok daha yoğun yaşandığı gözlenmiştir.

Survivor sendromunu yoğun olarak yaşayan kişilerde;

- Riskten uzak durma,
- Başkalarını şikayet etme, (özellikle ast)
- Yöneticilerine karşı kendilerini koruma ihtiyacı,
- İnkâr etme, eğilimlerinin ortaya çıktığı gözlenmektedir.

Bu sendrom dışında kriz her ne kadar başarıyla atlatılsa da “sonuçtan tam emin olunmaması, yeni fikirlerin ortaya atılmasında çekingenlik duyulması, küçük problemlerin, kriz habercisi gibi algılanması gibi durumlar” da kriz sonrası görülebilmektedir (Ataman, 2001:251).

#### b. Öz savunmanın Artması

Kriz sürecinde tüm motivasyonlarını krizin aşılması üzerine yoğunlaştıran örgüt üyeleri kriz durumu ortadan kalktıktan sonra, geleceğe ilişkin kaygılar taşımaya başlar. Krizin etki ve sonuçlarını birebir yaşamış olan çalışanlar yeni bir krizle karşılaşma ihtimalini sürekli akıllarının bir kenarında taşıyacaklarından geleceklerinin belirsizliği kaygısıyla örgütten ayrılma gibi yollar seçebilirler. Bu durum daha çok çalışanın kendini koruması içgüdüsüyle açıklanabilir.

#### c. Tepe Yönetimi ile Çalışanlar Arasında Güven Bunalımı

Kriz sürecinde kararlardaki merkezileşme eğilimine bağlı olarak çalışanların kararlara katılımının azalmış olması, tepe yönetimle çalışanlar arasında bir güven bunalımı yaratır. Tepe yönetimin kararlara birlikte yetkiyi de merkezileştirme eğiliminde olması ve çalışanlar üzerindeki kontrolünü artırması alt kademeler üzerinde aşırı bir baskıyı da beraberinde getirir. Sıklaşan kontroller sonucunda “alt kademedekilerin tepe yönetime saygısı azalır, biçimsel olmayan gruplar ortaya çıkar, değişikliklere karşı güçlü bir direniş belirgin hale gelir” (Ataman, 2001:252).

Kriz sonrasında meydana gelen bu olumsuzlukların önlenmesinde, örgütün hedeflerinin yeniden belirlenmesine ve bu hedeflerin eskisinden daha yüksek olmasına ihtiyaç vardır. Ayrıca örgütte etkin çalışmayı önleyici etkenlerin de ortadan kaldırılması

gereği vardır. Özellikle çalışanların gerek ekonomik, gerekse psikolojik kayıplarının giderilmesi ve bu amaçla gerekli desteğin verilmesi büyük önem taşımaktadır.

#### **1.4.2.2 Krizin Olumlu Sonuçları**

Krizin başarıyla yönetilmesi durumunda, gerek kriz süreci boyunca gerekse de kriz sonrasında meydana gelen tüm olumsuzluklara rağmen, krizin pek çok olumlu sonucundan da bahsetmek mümkün olabilmektedir. Bu olumlu sonuçlar örgütün zayıf yönlerinin ortaya çıkması, etkin stratejilerin geliştirilmesi, takım ruhunun oluşturulması ve yeni yeteneklerin keşfedilmesinin yanı sıra geleneksel yönetim araçlarının değişiminin hızlanması olarak sayılabilir.

##### **1.4.2.2.1. Örgütün Zayıf Yönlerinin Ortaya Çıkması**

Örgütler rutin çalışma süreci içerisindeyken her şey yolunda görüldüğünden faaliyetlerini dikkatlice gözden geçirme gereği duymazlar. Zaman zaman ortaya çıkan problemler, zamanla aşıldığından üzerine gidilmez ve örgüt bu problemlerle yaşamaya başlar. Krizler bu tür problemleri ve zayıflıkları ortaya çıkarıcı bir etki yarattığından olumlu olarak kabul edilebilir. “Kriz sürecinin başlamasıyla birlikte mecbur kalındığı için örgütte aksayan yönler fark edilip, verimlilik düzeyi daha yukarılara çekilecek ve bir yenilenme, gürleşme zamanı olarak” kriz sürecinden yararlanılacaktır (Berk, 2001:82).

##### **1.4.2.2.2. Etkin Stratejilerin Geliştirilmesi**

Kriz, örgütün güçlü ve zayıf yönlerini ve örgüt içerisinde gelişen problemleri ortaya çıkarır. Örgütte etkin bir erken uyarı sistemi kurulması, dış çevrede meydana gelen değişimlerden doğan tehdit ve fırsatların farkına varılmasını ve bu tehdit ve fırsatlara paralel yeni stratejilerin geliştirilmesini sağlar. Aksi takdirde rutin stratejilerle değişime ayak uydurulamayacak ve rakiplerle rekabet edilemeyecektir. Etkin ve yeni stratejilerin geliştirilmesiyle örgütün varlığını sürdürmesi, büyümesi ve gelişmesi kolaylaşacaktır.

##### **1.4.2.2.3. Takım Ruhunun Oluşturulması ve Yeni Yeteneklerin Keşfedilmesi**

Krizin etkili bir şekilde yönetilmesi durumunda örgüt çalışanları kendilerinden beklenmeyen üst seviyede bir performans sergileyebilecektir. Özellikle orta ve alt kademe yöneticilerinin gösterecekleri olağandışı performans üst yöneticilerin ilgisini çekecek ve takdirlerini kazanacaktır. Bu durum yeteneklerini ve birikimlerini gösterme fırsatı bulan örgüt çalışanlarının yeni kariyer fırsatları yakalamaları sonucunu doğuracaktır.

Kriz esnasında birlikte mücadele eden örgüt çalışanlarının yarattığı olumlu sinerji ve takım ruhu, kriz aşıldıktan sonra da devam ettirilebilecek ve olumlu etkilerinden yararlanılabilecektir. Kendini bir takımın üyesi gören çalışanların yeni yeteneklerinin ve özgün fikirlerinin ortaya çıkması açısından krizler olumlu ortamlar olarak kabul edilebilir.

#### **1.4.2.2.4. Geleneksel Yönetim Araçlarının Değişiminin Hızlanması**

Meydana gelen krizle etkin bir mücadele, kriz sonucu doğurabilecek bir tehdidin erken belirlenerek, bu belirtilere doğru teşhisin konulmasını sağlayacaktır. Oysa geleneksel yönetim araçlarıyla bu belirtilerin fark edilmesi ve gerekli tedbirlerin alınması genellikle mümkün olmamaktadır. Krizin başlangıç aşaması olan, potansiyel kriz aşamasında, örgütün geleneksel yönetim araçları yeterli olabilirken; ilerleyen süreçte özellikle erken uyarı sistemleri gibi sistemlere ihtiyaç duyulacaktır. “Geleneksel yönetim araçları, bir çok durumda, krizin gerçek nedenleri ile örgütün krizi ortadan kaldırmada sahip olduğu hareket alanının belirlenmesine olanak tanımaz. Bu bakımdan, krizin, geleneksel yönetim araçlarının değişimini hızlandırması; örgütün yeni bir krizle karşılaşma olasılığını azaltacağı gibi, olası bir krizin etkilerinin de en aza indirgenmesine yardımcı olacaktır (Ataman, 2001:253).



## BÖLÜM II

### KRİZ YÖNETİMİ

#### 2.1. Kriz Yönetimi

Kriz yönetimi, özel sektörden kamu sektörüne birçok alanda uygulama olanağı bulsa da daha çok, uluslararası ilişkiler, işletme, siyaset bilimi ve yönetim bilimleri alanında kullanılır. Türk Dil Kurumu Türkçe sözlüğüne göre: “Kriz Yönetimi, İşletmelerde hatalı üretim, ham madde, kalite düşüklüğü, pazarlama vb. sebeplerle ortaya çıkan sorunlu dönemde, işbaşına getirilen yöneticilerin davranışı ” nı ifade eder (TDK,2006). Bu tanım, işletme yazını içinde bir tanım olup, kriz yönetimi hakkında bilgi vermekle birlikte kamu yönetiminde kriz yönetimi olgusunu tam anlamıyla ifade edememektedir. Kamu yönetimi anlamında kriz yönetimine örnek olarak aşağıdaki tanımlar verilebilir:

“Kriz yönetimi, kriz olarak nitelenen durumu ortadan kaldırmak için yapılan planlı, sistematik, ve rasyonel bir şekilde uygulanan faaliyetler topluluğudur. Sistematik olarak adım adım verilecek kararları, bu kararları uygulayacak ekibi oluşturmayı, uygulama sonuçlarını hızla alarak yeni kararlar vermeyi kapsamına alır” (Tüz, 2004:85).

“Kriz yönetimi: krizi tahmin etme, önleme, hazırlanma, önceliklerini belirleme, iyileşme ve öğrenme mekanizmalarının planlaması ve uygulaması gibi seri faaliyetleri içeren bir süreçtir” (Bozgeyik, 2004:42).

“Kriz Yönetimi, bir yöneticinin muhtemel tehlike durumlarında kendi amaçlarını kabul edilebilir bir maliyetle karşılamaya çalışması sürecidir” (Dinçer, 2004:423).

BKMYMY’ne göre: “Kriz Yönetimi, bir kriz durumunun teşhisinden başlayarak, gerekli yönlendirici kararların alınmasına, uygulanmasına, takip ve kontrolüne kadar uzanan bir seri faaliyetlerin manzumesidir” (Kriz Yönetim Merkezi Yönetmenliği, 1997).

“Müessir bir kriz yönetimi için; kriz durumlarının zamanında teşhisi, kriz durumlarında takip edilecek usullerin önceden tespiti, işler olarak muhafazası ve kriz tedbirlerinin gecikmeden uygulamaya konması esastır” (Kriz Yönetim Merkezi Yönetmenliği, 1997).

Yukarıdaki tanımlamalar ışığında kapsamlı bir kriz yönetimi tanımı şöyle yapılabilir: “Kriz yönetimi, olası kriz durumlarına karşı kriz belirtilerini algılama ve kuruluşun krize düşmesini engelleme; kriz ortaya çıktıktan sonra ise ülke çıkarları doğrultusunda en az zararla atlatılmasını sağlama; kriz sonrası ders alıp yeniden yapılanma amacıyla gereken hazırlık ve faaliyetlerin uygulanması, kontrolü gibi özel nitelikli uygulama yapılmasını gerektiren faaliyetleri içeren; olağan dönemlerden farklı özellikler gösteren bir süreç ve yönetim modelidir.” Her yönetim şeklinde olduğu gibi kriz yönetimi de; planlama, örgütlenme, yöneltme ve denetleme öğelerini içerir.

### **2.1.1 Kriz Yönetiminin Özellikleri**

Kriz yönetiminin evrensel bir modeli henüz ortaya konulamamış olsa da evrensel olarak geçerli olabilecek bazı özelliklerini belirlemek mümkündür:

#### **2.1.1.1. Kriz Yönetimi, Üç Aşamadan Oluşan Bir Süreçtir**

Kriz yönetimi, kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası yönetimi olmak üzere üç evreden oluşan karmaşık bir süreçtir “Kriz yönetimi süreci; krizle ilgili olabilecek tüm belirtilerin ortaya çıkmasıyla birlikte kriz nedeni olabilecek unsurların, kriz boyutunun ve etkilerinin önceden bilinerek (reduction), krizin başlangıcında uygulanacak tekniklerin etkinliğinin artırılması (Onset management), krizlere neden olan olayların etkilerine karşı yapılacak faaliyetlerin detaylandırılarak geliştirilmesi (Response management) ve krizin etkilerinin ortadan kaldırılması için zarar gören maddi ve manevi kaynakların etkili ve süratli bir şekilde tekrar düzeltilmesinden oluşmaktadır” (Tekin ve Zerenler, 2005:109). Bu görünümüyle kriz yönetimi, dikkatli ve ayrıntılı planlamayı, işlevsel örgütlenmeyi gerektiren karmaşık bir süreçtir.

Günümüz yönetiminde daha çok çıktı almak için daha sıkı ve daha uzun süre çalışmak yerine daha akıllıca çalışmak yani daha verimli çalışmak gerektiği görüşü egemendir. Buna göre, verimlilik, bilginin işe uygulanmasının bir sonucudur (Drucker, 1998:25). Kriz yönetiminde olağan dönemlerdeki yönetime benzer şekilde – belki de daha çok - verimlilik için dört kilit kaynak sürekli, sistemli ve dikkatli bir şekilde yönetilmelidir. Bu dört kilit kaynak; sermaye (bütçe, insan kaynakları vb.), hayati fiziksel kıymetler, zaman ve bilgidir (Drucker, 1998:25).

### **2.1.1.2. Kuruluşların Misyon ve Vizyonlarıyla Çatışan Durumlardır**

Krizler kuruluşların temsil ettiği değerleri yıpratır, misyon ve vizyonlarıyla çatışacak nitelikteki durumlarla ilgilidir. Krizler, kuruluşların özelliklerine ve görev alanlarına göre farklılık gösterir. Bunun için hazır ve standart bir kriz yönetimi reçetesinden söz edilemez. Krizler uluslararası gelişmelerden etkilenmekle birlikte ülkenin kendi iç dinamikleri doğrultusunda oluşmaktadır. Bu nedenle de oluşan krizlere karşı her ülkenin yöneticileri farklı duyarlılıklara sahiptir. Örneğin; ABD’de sel, tayfun, hortum gibi doğa kaynaklı krizler oluşurken, İngiltere’de tren kazaları, büyük yangınlar ve stadyumda oluşan izdihamlar gibi insan kaynaklı krizler oluşmaktadır. Ülkemizde ise daha çok ekonomi kaynaklı krizler ile, deprem, sel gibi doğal afetler ile yangınlar, izinsiz gösteri veya terör gibi insan kaynaklı krizler oluşmaktadır.

### **2.1.1.3. Tanımlama, Müdahale Etme, Engelleme, Çözme Faaliyetlerini**

#### **Kapsar**

İyi işleyen bir kriz yönetimi kriz/krizlerin tanımlanmasını, krize bir plan dahilinde müdahale etmeyi, oluşmadan engellemeyi, oluşuktan sonra çözmeyi kapsar. Başarılı bir yönetici olmak aynı zamanda iyi bir kriz yöneticisi de olmayı gerektirir. Başarılı bir kriz yöneticisi ise krizleri olmadan önce görebilecek öngörüye, oluşuktan sonra çözebilecek bilgi birikimine, algılamaya ve ekip kurabilme yeteneğine sahip olmalı, liderlik özellikleri taşımalıdır.

### **2.1.1.4. Disiplinler Arası Bir Yaklaşımdır**

Kriz yönetimi, krizin türü, büyüklüğü ve doğurduğu sonuçlarına göre farklı bilim alanlarının birikimini gerektirir. Buna göre kriz yönetimi, hukuk, psikoloji, sosyoloji, maliye, ekonomi, halkla ilişkiler, işletme eğitim gibi sosyal bilim dallarına gereksinim duyabileceği gibi ve ayrıca tıp, mühendislik gibi teknik bilim dallarına da gereksinim duyabilecektir.

### **2.1.1.5. Özel Bir Yönetim Modelidir**

Olağan dönemin koşullarına göre tanımlanmış süreçlerle kriz yönetilemez. Kriz durumlarında gerekli bilgi ve beceriler gündelik hayatta yapılan işlerden farklılık gösterir. Kriz yönetimi, beklenmedik dönemlerde ortaya çıkan ve olağan dönemlerden farklı özellikler gösteren, özel nitelikli uygulama yapılmasını gerektiren yönetim modelidir.

Algılamak, karar vermek ve uygulamak bir bütündür. Kriz yönetiminin; krizi yönetmeye hazır olmak, krizi tanımlamak, krizi dondurmak, krizi çözmek, krizden yarar sağlamak üzere beş adımdan oluştuğunu söyleyebiliriz (Batlaş, 2002:67).

Kriz Yönetimi, kriz belirtilerinin alınması, krizi önleme ve kontrol, ve kriz sonrası iyileştirme faaliyetlerinin başarılı bir şekilde yürütülebilmesi faaliyetlerini zorunlu kılar. Bu da kuruluşa bir sistem çerçevesinde bakılmasını gerektirir. Bu gereklilik; teknoloji, altyapı, insan faktörü, örgütsel kültür unsurlarını, kuruluşu bir sistem anlayışıyla krize hazırlama veya krizi yönetmek üzere harekete geçirmeyi öngörmektedir. Kriz yönetimi operatif değil, taktik ve stratejik seviyede bir kontrol sistemidir. Bu yüzden kriz yönetimi, oluşacak krizin stratejik düzeyde kontrolünü ve yönetimini gerektirir.

Anlatılanlar ışığında Kriz Yönetimi'nde önemli olan faaliyetleri 4 R formülü olarak adlandırabileceğimiz bir formülle özetleyebiliriz.

Buna göre 4 R ve açılımı şu şekildedir:

- Reduction (Azaltma) : Kriz oluşmadan olası krizin etkilerini azaltmak, en aza indirmek için çalışma yapmak, erken uyarı sistemi kurmak, kriz işaretlerini dikkate almak,

- Readines (Hazır olma): Geçerliliği kanıtlanmış planların ve tüm kaynakların master planına göre hazırlamak, senaryolar oluşturmak ve test etmek,

- Response (Cevaplama) : Etki ve tepki yönünde hazırlıksız, karamsar cevap değil, araştırılmış, üzerinde düşünülmüş, onarıcı, sorunu doğru teşhis eden, ümit vadeden, güven veren, kurumsal imajı geliştiren, tutarlı bir cevaplama yöntemini bir süreç dahilinde izlemek ve medyanın desteği almak,

- Recovery (Tedavi): Öncelikle SWOT analizi yapmak ve radikal çözümler üretmek,sorunların üstünü örtmemek (Bozgeyik, 2004:53). SWOT-FÜTZ Analizi; kuruluşun bir bütün olarak mevcut durumunun ve tecrübesinin incelenmesi, üstün ve zayıf yönlerinin tanımlanması ve bunların çevre şartlarıyla uyumlu hale getirilmesi sürecidir (Dinçer, 2004:142). SWOT aşağıdaki İngilizce kelimelerin baş harflerinden oluşturulmuş bir kısaltmadır:

S: Strength (Organizasyonun güçlü/üstün olduğu yönlerini tespit edilmesidir)

W: Weakness: (Organizasyonun güçsüz/zayıf olduğu yönlerinin tespit edilmesi)

O: Oportunity: (Organizasyonun sahip olduğu fırsatlar)

T: Threat: (Organizasyonun karşı karşıya bulunduğu tehdit ve tehlikeler)

Özetle SWOT Analizi, iç ve dışta mevcut durum analizini içeren bir stratejik yönetim tekniğidir. (SWOT kısaltması, Türkçe GZFT; G:Güçlü, Z: Zayıf, F: Fırsat,T: Tehdit olarak kullanılabilir.)

Etkin bir kriz yönetimi için proaktif bir yaklaşım, çok iyi bir planlama ve organizasyon, çevre analizleri ve halkla ilişkiler gereklidir. Yine ideal kriz yöneticilerinde bazı temel yönetim becerileri bulunmalıdır. Bu becerileri altı öbekte toplayabiliriz:

- Bilgiyi araştırabilme, yani çevreyi sürekli gözlemleyebilme ve gelişmeleri izleyebilme becerisi,
- Kavramsal esneklik, yani farklı alternatifleri aynı anda düşünebilme becerisi,
- Başka insanların farklı bakış açılarını anlayabilme becerisi,
- Etkileşimli (interaktif) yönetim, yani daha fazla insanı karara katabilme ve ekipler oluşturabilme becerisi,
- Çalışanları geliştirebilme becerisi,
- Değişimi yönetebilme becerisidir (Tutar, 2000:54.

### **2.1.2 İşletmelerde Kriz Öncesi Yönetim**

İşletmeler için her kriz durumu tamamıyla önlenemez nitelikte olmadıklarından işletme yönetimi muhtemel krizleri önleyebilmek veya olası bir krizin etkilerini azaltmak için bazı çalışmaları yapması yerinde olacaktır. Muhtemel krizleri önlemek için aşağıdaki çalışmaların gerçekleştirilmesi işletmenin kriz karşısındaki durumu açısından önem arz etmektedir.

#### **2.1.2.1. Erken Uyarı Sinyallerinin Alınması**

Krizler ortaya çıkmadan önce işletmelere önemli sinyaller göndermektedirler. Kriz sinyallerinin bir bölümü işletme içinden bir bölümü ise işletme dışından gelmektedir. Her iki çevreden gelen sinyaller dikkate alınmadıklarında olası bir kriz yaratma potansiyeline sahiptirler. İşletme yönetiminin karşılayabileceği olası bir kriz durumunu saptayabilmesi için iki çevreden gelen sinyalleri ciddi bir şekilde değerlendirmesi gerekir. Bu sinyallerin saptanmasında işletme personeli tarafından gönderilen uyarı mesajları önemli bir yer tutmaktadır. İşletmede erken uyarı sinyallerinin alınabilmesi için açık bir

iletişim sisteminin kurulması önemli yararlar sağlayacaktır. İşletme yönetiminin işletme içindeki olumsuz gelişmeleri izlemek için kuracağı açık iletişim sisteminde bulunması gereken bazı özellikler şunlardır (Haşit, 1999:57).

- İşletmede görev yapan her personelin yazılı ve sözlü uyarı mesajlarını aktarabileceği iletişim kanallarının bulunması,
- İşletme içindeki iletişimde yatay, dikey ve çapraz iletişim kanallarının kurulması,
- Kriz yaratabilecek gelişmelerle ilgili uyarı mesajlarını gönderen personele geri bilgi akışının sağlanması,
- Gerektiğinde birden fazla iletişim kanalı kullanılarak daha çok mesajın alınmasının sağlanması gereklidir.

Erken uyarı sisteminin amaçları şunlardır (Bozkurt, 1998:2).

- Çevredeki değişikliklerin iyice belirginleşmeden yakalanması,
- Değişikliğin hızı ve yönü belirlenerek, geleceğe yansıtılması,
- Değişikliklerin önem derecesinin belirlenmesi,
- Sapmaların tespit edilmesi ve sinyallerin alınması,
- Öncelikli sapmalar doğrultusunda muhtemel tepkilerin tespiti,
- Değişikliğe sebep olan faktörler etkileşiminin incelenmesi

Erken uyarı sistemi genellikle dört ana işlem üzerine kurulmaktadır. Bunlar; çevre analizi, plan ve mali oranların karşılaştırılması, erken uyarı sinyallerinin değerlendirilmesi ve tepki stratejilerinin belirlenmesidir. Bu dört işlemin uygulanması kısaca şöyledir (Keskin ve Özselçuk, 1984:6).

1. Aynı sektördeki işletmeler başarılı-başarısız olmak üzere gruplandırılır
2. Seçilen işletmelerin bilanço ve kar-zarar cetvellerindeki mali oranlardaki gelişmelere bakılarak, işletmelerin yakın gelecekteki durumlarını tahmin edebilmek amacıyla hem başarısız, hem de bunlara eş olarak seçilen başarılı işletmelerin oranları, başarısızlık yılından başlayarak geriye doğru 3- 5 yıl için ayrı ayrı belirlenir.
3. Her yıla ait başarılı ve başarısız işletmelerin oran ortalamaları bir grafik haline getirilerek, her bir oranın başarılı ve başarısız işletmeler açısından nasıl bir gelişme

gösterdiği ortaya konur. Bu şekilde yapılan karşılaştırma sonucunda, başarılı ve başarısız işletmeler arasında, başarısızlık yılından önce hangi yıldan itibaren farklılaştırmaya başlandığı tespit edilir.

4. Bu farklılaşmaların sebepleri, ayrıntısıyla incelenerek, işletmenin ne yönde bir gelişme gösterdiği yorumlanır. Bu yorumlama gelecek krizi önceden haber verebileceği gibi, yeni fırsatlara cevap verilip verilemeyeceğini de açığa çıkaracak ve hangi stratejilerin uygulanacağı konusunda da yardımcı olacaktır.

Küçük problemlerin büyük krizlere dönüşmemesi için, sorunun büyüklüğüne ve küçüklüğüne aldırmadan, onu erken bir uyarı sistemi sonucu olarak görüp, hemen ortadan kaldırmak gerekir. Küçük bir sorunun giderilmemesi durumunda, ne büyük krizlere ve yenilgilere neden olduğunu, güzel bir şekilde anlatan, eski bir Amerikan iç savaş tekerlemesi vardır (Allan, 1999:84).

Çivi yokluğundan bir nal kaybedildi,  
 Bir nal yokluğundan bir at kaybedildi,  
 Bir at yokluğundan bir seyis kaybedildi,  
 Bir seyis yokluğundan bir muhabere kaybedildi,  
 Bir muharebe yüzünden bir savaş kaybedildi,  
 Ve hepside bir at nalı çivisinin yokluğundan kaybedildi,

Çivinin yokluğu tespit edilip ya da onun olmayışı bir erken uyarı olarak algılanabilseydi bu örgüt açısından bir destek görevi görebilirdi. Ancak bunu tespit etmek için bir erken uyarı sistemi oluşturmak gerekiyordu, işte bu önemli görevdi ve kimse bunun gereğine bakmadı.

#### **2.1.2.2. 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 imkânları sunduğu gibi, tehlike ve güç kaynağı da olabilmektedir. Bu nedenle yöneticiler, dış çevrede meydana gelen değişiklikleri takip

etmelidir. Gelecekte neler olabileceğini tahmin etmelidir. Bunun için ise dış çevrenin sürekli ve sistematik bir biçimde analiz edilmesi gerekmektedir (Dinçer, 2002:167).

Çevre analizinin ilk aşamasında dünyada örgütü yakından ilgilendiren ülkeler ve bu ülkelerdeki gelişmeler takip edilir. İlgili ülkelerdeki kritik olaylar ve bu olayların tarihi geçmişi 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 gerekmektedir (Tüz, 2001:68).

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 gereklidir. Örgütlerin sürekli ve dinamik bir biçimde iç ve dış çevre analizini yapmaları; fırsatlardan en fazla düzeyde yararlanıp, tehditleri en az 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 alınmaktadır (Ataman, 2001:274).

### **2.1.2.3. Krize Hazır Bir Örgüt Yapısının Oluşturulması**

Küreselleşme sonunda ülkelerarası sınırların ortadan kalkması, dünyanın bir köşesinde çıkan yeniliğin hemen yerel pazarlara girmesi bireylerin tüketim alışkanlıklarını değiştirmiştir (Yıldızoğlu,1996:184). Bu yüzden işletmelerin iç ve dış çevresinde olan değişiklikleri daha çabuk algılayarak, kriz ihtimaline dönüşebilecek değişimleri zamanında saptayabilmelerinde sahip oldukları örgüt yapıları büyük önem taşımaktadır. Eğer işletme katı ve merkezîyetçi bir örgüt yapısına sahipse olası krizlerin zamanında saptanması güçleşecektir. İşletmelerin krize hazır olmalarında esnek ve yaratıcı bir örgüt yapısına sahip olması önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Krize hazır esnek bir örgüt yapısında bulunması gereken bazı özellikler şunlardır (Haşit, 1999:17).

- İşletmeye ilgili sorunların çözümünde örgütün her kademesindeki personelden yararlanılmalıdır.

- Resmi yetkiden çok uzmanlığa önem verilmelidir.



- Personele karşı güven ve açıklık sağlanmalıdır.
- Dış çevreyle olan ilişkiler birçok personel tarafından yürütülmelidir.
- Personelin yaptığı iş üzerinde etkinliği artırılarak, rahatça hareket edebilmesi sağlanmalıdır.
- Yönetim, yeni görüşleri teşvik ederek desteklemelidir.
- İletişim kanalları sürekli açık tutulmalıdır.
- İşletme içerisinde her konu rahatlıkla tartışılabilir.
- İşletme personeli arasında destek ve güven artırılmalıdır.

İşletme yönetimi krize hazır bir örgüt yapısı oluşturma kapsamında toplam kalite yönetimi, öğrenen organizasyon, her iki kavramı da içine alan sürekli gelişen organizasyon, yalın organizasyon, örgüt geliştirme vb. çağdaş yönetim anlayışlarına açık ve sürekli değişimi takip eden bir anlayış içinde olmalıdır.

#### **2.1.2.4. Krize Karşı Kadro Oluşturulması**

İşletmelerin karşılaştıkları krizleri aşma konusunda en önemli kaynak insan kaynağı olacaktır. İnsan faktörü etkili seçilip kullanılabildiği ölçüde kriz süreci başarıyla sonuçlanabilecektir; aksi takdirde, işletmenin çöküşü hazırlanacaktır. Krize yönelik kadro son derece önemlidir ve bu kadroda en önemli unsurlardan birisi kriz yönetimi ekibi lideridir. Kriz yönetimi ekibi liderinin karakteri, yeteneği, kişiliği, bilgi düzeyi vb. özellikleriyle farklılık yaratabilen kişiler olmasına özen gösterilmelidir. Bu liderin seçiminde çok boyutlu düşünme özelliği olan, çeşitli pazarlara uyum sağlama yeteneği bulunan, vizyon sahibi ve ileriye görebilen, tüketici mutluluğunu esas alan ve değişimlere hızla uyum sağlayan kişiler tercih edilmelidir. Öte yandan kriz yönetim ekibine seçilecek diğer elemanlarda ekip çalışmasına uyum sağlayabilecek, hayal gücü ve araştırma ruhu güçlü olan kişiler olmalıdır (Tüz, 2001:60).

#### **2.1.2.5. Kriz Yönetim Ekibinin Belirlenmesi**

Kriz yönetim ekibi, krizin meydana gelmesi mümkün olduğu kadar önlemeye çalışan kriz olduğunda kontrolünü ve yönetimini yürütecek ekiptir. Belirlenecek bu ekip, bir ekip lideri, muhtemel kriz durumuna göre farklı uzmanlık alanlarına sahip kişiler ve kriz sözcüsünden oluşmalıdır. Ekip kriz olduğunda ilk aşamada riski minimize etmek, ikinci aşamada işletme imajına yönelik zararı azaltmak, üçüncü aşamada ise örgüt

kültürünü olumlu yönde değiştirmeye çaba göstermelidir (Tüz, 2001:61). Kriz yönetim ekibi, aşağıdaki faaliyetleri yerine getirmelidir:

- Çeşitli kriz durumlarını sezme
- Bunlarla baş etmek için stratejiler ve prosedürler geliştirmek
- Geliştirilen bu strateji ve prosedürleri gözden geçirmek
- Kriz anında yönlendirmeyi ve dayanışmayı sağlamak
- Kriz yönetim planı hazırlamak
- Krize yönelik hazırlanacak planın uygulamasını sağlamak ve uygulamalarını kontrol etmek.
- Kriz yönetim planında yer almayan problemleri ele almak ve bunları değerlendirmek.
- Kriz ihtimallerine yönelik hazırlanan planları gözden geçirerek olası değişikliklere uygun hale getirmek.
- Olası kriz durumlarını aşmak için stratejiler geliştirmek.
- Kriz anında krizle ilgili bütün çalışmaları koordine etmek ve yürütmek.
- Kriz anında ve sonrasında yapılabilecek hataları önlemek ve işletmenin hızlı bir şekilde iyileşmesini sağlamak için çalışmalar yapmak

#### **2.1.2.6. Kriz Rehberi Hazırlamak**

Kriz olmadan, krize karşı acil önlem rehberi hazırlamakta yarar vardır. Bu rehberde kriz durumundaki acil eylemler yer alır. Rehber aşağıdaki konulardan oluşur (Ofloğlu ve Mısırlı, 2001:1-27).

**Eylem Planı:** Kriz durumunda uygulanacak standart bir acil eylem planı hazırlanarak, işyerinde özel bir dolap içinde sürekli bulundurulur.

**Telefon Rehberi:** İşletmenin kilit pozisyonundaki kişilerin telefonları; konulara göre hazırlanmış çeşitli kriz ekibi üyelerinin telefonları; medya temsilcileri, devlet adamları gibi kriz döneminde iletişim kurulması gerekebilecek kişilerin telefonları bulunur.

**Telefon Hattı:** Kriz döneminde kullanılmak üzere direkt bir telefon hattı hazırlanır, bu hatta görevli personel özel eğitimden geçirilir.

**Sloganlar:** Çeşitli krizlere yönelik olmak üzere kriz dönemlerinde kullanılabilecek sloganlar hazırlanır.

**İletişim:** İletişim için gerekli hareket basamakları hazırlanır. Önemli üçüncü kişilere karşı geliştirilecek tepkinin aşamaları ortaya konur. Çalışanlarla, medyayla, tüketicilerle, devletle ilişkiler belirlenir.

### **2.1.2.7. Kriz Yönetim Planının Hazırlanması**

Plan geniş anlamda tutulacak yol ve davranış biçimi şeklinde tanımlanır. Planlama ise, amaçlar ile bunlara ulaştıracak araçların ve imkânların seçimi veya tespiti olarak tanımlanır (Ertürk, 1996:100). İşletme yönetiminde risk ve belirsizliği en aza indirmek için planlama fonksiyonu ne kadar önemli ise olası kriz durumlarına karşı kriz yönetim planı hazırlamakta o kadar önemlidir.

İşletmeler bir krizle karşılaştıklarında zaman kavramı çok önem kazanmaktadır. Her işletme için uygulanacak ortak bir kriz yönetimi planı olmasa da bir kriz durumuyla karşılaşılmadan önce hazırlanmış bir kriz yönetim planı krize karşı nasıl hareket edileceğini belirlemek ve zaman kazanma açısından önemli olacaktır.

Krize karşı planlamanın en önemli özelliği, belirsiz şartlarda yapılmasıdır. Belirsiz dönemlerde strateji belirlemek işletmeler için önemli bir avantajdır. Strateji tespit edilirken, ana hedefler ve temel göstergeler belirlenir. Her konuda çok ayrıntılı bir planlama yapmak yanıltıcı olabilir.

Kriz yönetim planı iletişim, kavrama, eylem planı, medya değerlendirmeleri ve ses getirecek kararların koordinasyonundan oluşur. İşletmelerin hazırlayacakları kriz yönetim planının her işletme için ortak bir şekli olmasa da amacı yönünden ortak amaçlara sahiptir (Tack, 1988:88).

Bu amaçlar:

- Aniden ortaya çıkabilecek bir krizin daha da ciddileşmesini önlemek,
- İşletmede krize neden olabilecek gelişmeleri belirlemek,
- Krizin yaratacağı belirsizlikle daha iyi mücadele edebilme şansına kavuşmak,
- Bir kriz anında işletme kaynaklarının daha etkin kullanılmasını sağlamak.

İşletmeler kendi iç ve dış çevresini etkileyen faktörleri değerlendirdikten sonra kriz yönetim planı hazırlamalıdır. Kriz yönetim planının aşamaları şunlardır (Tüz, 2001:78).

- Kriz durumlarının listelenmesi ve tanımlanması: Kriz durumunun olabilecek en kötü senaryoya göre düşünülerek, yazılı çalışma yapılması.
- Her bir krizle baş edebilmek için stratejiler ve taktikler geliştirilmesi.
- Krizden etkilenecek kişilerin ve grupların tanımlanması.
- Kriz yönetim ekibinin oluşturulması
- Kimin neyi ne zaman yapacağını belirlenmesi.
- Kriz ekibinin göreve başlaması.
- Zararı minimize edecek bir kriz iletişim planının hazırlanması.
- Her şeyin test edilmesi: Kriz yönetim planının görüntülenmesi ve test edilmesi hazırlık çalışmasının en önemli kritik unsurudur. Çünkü herhangi bir olay meydana gelinceye kadar planın etkinliği üzerinde geri besleme alma şansı yoktur (Özdemir, 1994:42).

#### **2.1.2.8. Kriz İletişim Planı Hazırlanması**

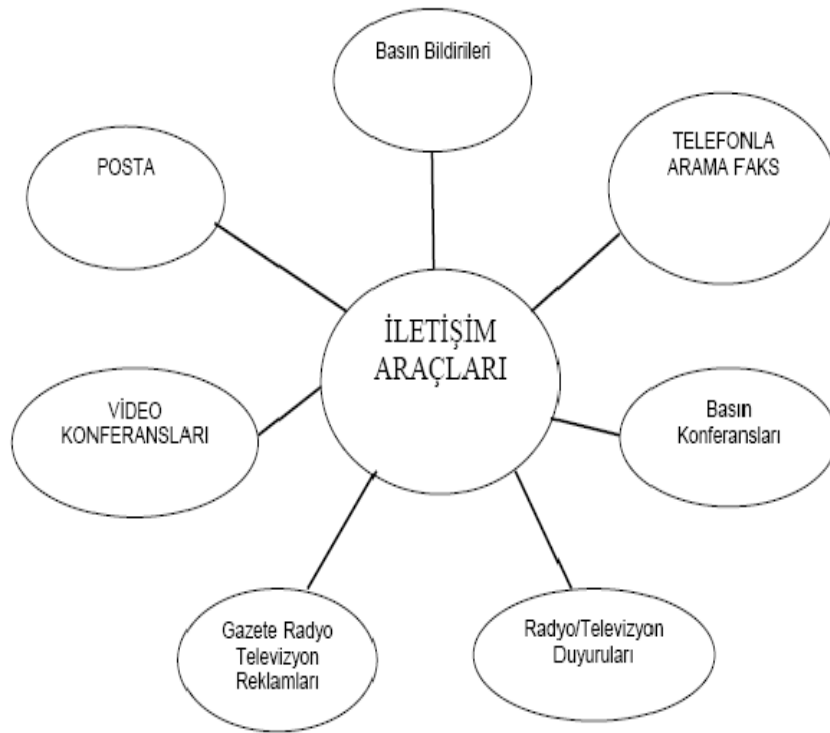
İşletme yönetimi bir kriz anında işletmeyle dolaylı veya dolaysız yönden ilişkili birçok gruba bilgi vermek zorundadır. Kriz anında etkin bir iletişim sağlamak krizi yönetmek kadar önemlidir. Çünkü kriz yönetim ekibi ve kriz yönetim planı ne kadar iyi olursa olsun, kriz anında mesajların doğru iletilmemesi durumunda başarısızlığın boyutları büyüyecektir.

İşletmenin içindeki mevcut iletişim kanalları muhtemelen her zamanki gibi çalışmayacaktır (Pritchett ve Pound, 2001:19). Bu nedenle kriz durumu fark edildiği anda krize yönelik iletişimde başlatılmalıdır. İşletme yönetiminin krizlerle ilgili bilgi iletmesi gereken iki önemli grup vardır. Bunlardan biri işletmede çalışan personel, diğeri ise işletmeyle dolaylı ve dolaysız yönden ilişkide bulunan ortaklar, müşteriler, medya, devlet vb. gruplardır.

Kriz süresince bir iletişim planı doğrultusunda hareket etmek, kriz nedeniyle işletmeye olan güvenin sarsılmasını önlemeye yardımcı olacaktır. Kriz iletişim planının hazırlanmasında işletmede çalışan personelin, planın çalışanlar tarafından benimsenmesi

ve planın etkili bir şekilde uygulanmasını sağlayabilmek için, katılımı sağlanmalıdır. İşletme yönetimi kriz yönetim planını hazırlarken hazırlanacak planın çok katı ve kesin kuralları içeren bir yazılı belge olmaması için gerekli özeni göstermelidir. İşletme yönetimi kriz iletişim planı hazırlarken bir kriz anında kullanılabilir iletişim hakkında da bilgi sahibi olmalıdır. Şekil:4'de işletmelerin bir kriz anında kullanabilecekleri bazı iletişim araçları görülmektedir.

**Şekil:5 Kriz Anında Kullanılabilecek İletişim Araçları**



**Kaynak:** Gürkan HAŞİT, "İşletmelerde Kriz Yönetimi Ve Türkiye'nin Büyük İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, Haziran,1999, s.11

Hazırlanacak kriz iletişim planında şu politikalara yer verilmelidir (Tüz, 2004:86).

- **Acil Hasar Analizi:** Yönetim kurulu bir halkla ilişkiler, hukuk ve ilgili diğer operasyonel bölümlerin üst düzey yöneticileri arasında acil olarak iletişim kurarak hasar durumu belirlenir.

- **Durum Senaryoları Geliştirme:** Herhangi bir kriz ikliminde bazı şeyleri görmezden gelme yerine, bütün boyutlarıyla olasılıkları dikkate alarak tartışmaktır.

- **Ticari Durum Analizi:** Krize yönelik bazı şeyler söylenmeye başlar başlamaz, hasar analizi komitesi bir güvenlik politikası olarak ortaklarla ilişki kurup desteğin devamını sağlamalıdır.

- **Basına Bilgi Vermek:** Basın mülakatı, basın toplantısı veya detaylı bir basın bülteni hazırlanmalıdır. Krizin özelliğine göre bunlardan birisi seçilerek, iletişim planı basına duyurulmalıdır.

- **İşletmedekileri Bilgilendirmek:** İşletmenin tüm ana görevlilerinin krize yönelik mesajları zamanında almaları sağlanmalıdır.

- **Bilgi Akış Kanalının Belirlenmesi:** Tüm medya mensupları, eğilim olarak doğrudan üst yönetime ulaşmak isterler. Bu eğilimi cevaplamak gerekir. Medyaya bilgilerin nasıl, nerede ve kim tarafından açıklanacağı belirlenmelidir.

İşletmelerde genellikle iletişim faaliyetlerinin yürütülmesini halkla ilişkiler bölümü üstlenir. Halkla ilişkiler, halkın tutumunu değerleyen, kamu çıkarlarına uygun olarak işletmenin politika ve yöntemlerini ortaya koyan, kamunun anlayış ve kabulünü kazanmak için bir faaliyet programının yürütülmesini içeren bir işletme fonksiyonudur (Cemalcılar, 1995: 304). Her işletmenin sürekli gereksinim duyduğu halkla ilişkiler bölümü özellikle kriz dönemlerinde etkin bir iletişimi sağlayacak olmasından dolayı hayati şekilde önem taşımaktadır. İşletmeler herhangi bir kriz durumuyla karşılaşmadan önce halkla ilişkiler çalışmalarını gerçekleştirmelerinde büyük fayda vardır. Halkla ilişkilerin kriz dönemlerinde işletmelere en önemli katkısı başta medya olmak üzere, çalışanlara, tüketicilere, işletmenin ilişkili olduğu gruplara ve tüm kamuoyuna krizin işletme üzerindeki etkileri, sonuçları ve alınması düşünülen önlemler konularında doğru ve net bilgiler verilmesidir. Çünkü yaşanan bir kriz durumunda işletmenin ilişkide bulunduğu tüm grupların desteğini almak işletmenin krizi en az kayıpla atlatabilmesi için önemli derecede yararlar sağlayacaktır.

#### 2.1.2.9. Personel Politikası Oluşturulması

Kriz dönemi personel politikasının en önemli özelliği, kriz yöneticisi, kriz karar analizisti ve kadro üzerindeki değişikliklerdir. Kriz yöneticisi, kriz içinde dağılan bir örgütte işbirliğini yeniden sağlama gibi zor ve önemli bir role sahiptir (Tack, 1988:15). Kriz şartlarında uzman olmalıdır. Olağan şartlardan farklı düşünerek, esnek davranabilmesi gerekir. Mevcut yönetici işsiz kalma stresiyle paniğe kapılarak yanlış davranabilir. Kriz

önemli boyuttaysa mevcut yöneticiyle başarı sağlamak zor olabilir. Bir kriz yöneticisi ya da danışmanı atmak daha uygundur.

Kriz dönemi politikasında ilk akla gelen uygulama kadro yapısını küçültme yani çalışanları işten çıkarmaktır. Bu uygulama şekli yaratıcılığı ve motivasyonu öldürücü niteliktedir. İşten çıkarılma korkusu taşıyan kişilerin kriz şartlarında işletmeye verimli bir şekilde katkı sağlamaları beklenemez. Krizden çıkmanın en önemli koşulu, işveren, yönetici, işçi ve hatta müşterinin tam bir dayanışma içinde çözüm yollarını birlikte aramalarıdır. En tehlikeli durum işveren işten çıkarmayı düşünürken, sendikaların genel grev kararı almalarıdır. Kriz döneminde çalışanlar arasında en önemli olgu iş güvencesidir. Özveride bulunulması istenen kişilere iş güvencesi vermedikçe hiçbir şey elde edilemez (Sabuncuoğlu, 1994:36). Kriz dönemlerinde işten çıkarma yolunu seçmek, düşünülebilecek en son çözüm yolu olmalıdır. Zorunlu olarak işten çıkarma uygulanacaksa şu kriterlere dikkat edilmelidir (Tüz, 2004:79).

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

### **2.1.3. İşletmelerde Kriz Anında Yönetim**

Kriz yönetimi, “kriz” olarak nitelendirilen durumu ortadan kaldırmak için yapılan planlı, sistematik ve rasyonel bir şekilde uygulanan faaliyetlerden oluşmaktadır. Sistematik olarak verilecek kararları, bu kararları uygulayacak ekibi oluşturmayı, uygulama sonuçlarını hızla alarak yeni kararlar vermeyi de kapsamaktadır. Normal şartlardaki politikaların kriz şartlarına cevap vermesi zordur. Kriz dönemindeki uygulamaların farklı olması gerekmektedir. Krizi normal şartların iş yapma ve karar verme alışkanlıkları ile çözmeye çalışanlar başarısız olmaktadır.

Kriz döneminde alınan önlemler kadar, bu önlemlerin telaşsız ve başarılı bir şekilde uygulanması önemlidir. Krizin işletme yönetiminde etkileri olumlu yönde olup örgüte hız katabilir ya da olumsuz yönde olup işletmenin hayatına son verebilir.

Çalışmamızın bu bölümünde krizin boyutlarının nasıl belirlenebileceği ve kriz anında kullanılabilir karar alma yöntemlerinden bahsedilecektir. Kriz yönetim planı, kriz iletişim planı, kriz ekibi, krize hazır bir örgüt yapısının oluşturulması ve personel politikası geliştirme vb. konulara bir önceki bölümde değinildiğinden dolayı bu bölümde ele alınmayacaktır.

### **2.1.3.1. Krizin Boyutlarını Belirlemek**

Kriz anında yapılacak ilk iş, durumun niteliğini ve boyutlarını ortaya koymaktır. Karşılaşılan kriz durumunun sorumlusunu aramak zaman kaybıdır. Krizin boyutlarını iki aşamada belirlemek mümkündür; krizin etki değerini hesaplamak ve kriz barometresini hazırlamak.

#### **2.1.3.1.1. Krizin Etki Değerini Hesaplamak**

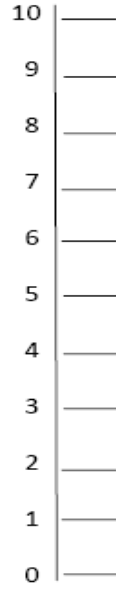
Krizin etki değeri hesaplanırken, olabilecek en kötü olay tasarlanmaktadır. Bu anlamda “0” dan “10”a kadar değerler kullanılarak kriz etki değeri bulunmaktadır. “0” en düşük değer, “10” en yüksek değer kabul edilir. Bu değerın hesaplanmasında şu beş soru sorulmaktadır.

- Krizin şiddeti artarak yükseliyorsa, bu şiddete ne kadar dayanabilirsiniz?
- Medyanın, devletin, ilgili kurumların krizle ilgilenme boyutu nedir?
- Kriz ile rutin faaliyetlerinin kesintiye uğrama boyutu nedir?
- Kriz işletmenin kamuoyu imajını ne ölçüde tehlikeye sokmaktadır?
- Kriz, işletmede ne boyutta hasar yaratır?

Bu beş soruya “0-10” arası değerler verilip, toplanarak beşe bölünür, sonuç krizin işletme üzerindeki etkisini göstermektedir. Bu değer Şekil 5’de görülen kriz etki ölçüğü üzerinde işaretlenmektedir.



**Şekil 6: Kriz etki ölçęđi**

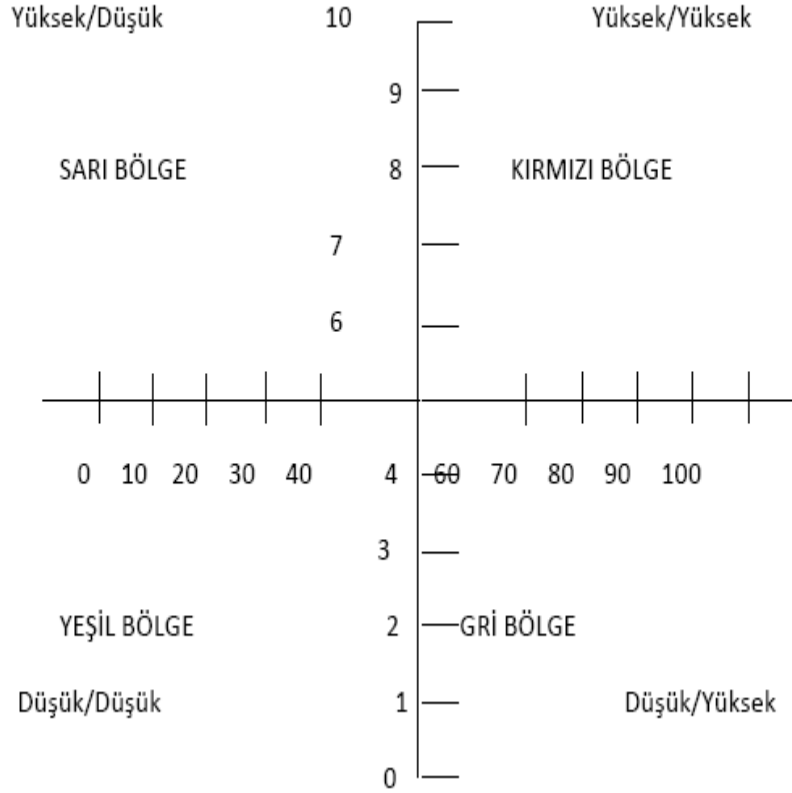


#### **2.1.3.1.2. Kriz Barometresi Hazırlamak**

Kriz etki ölçęđine "0-10" arasındaki değerlerden oluşan bir yatay doğru ilave edilerek kriz barometresi hazırlanmaktadır. Şekil 6'da görölen barometrede yatay doğru üzerinde çeşitli faktörlere göre krizin gerçekleşme olasılığı işaretlenmektedir. Kriz etki ölçęđi ve olasılık doğrusu üzerinde işaretlenen değerlerin kesiştiği nokta krizin rengini, diğer bir ifadeyle (önemini ve yol açabileceği boyutları) göstermektedir (Tüz, 2004:74).

Kriz barometresi üzerinde, krizin boyutunu belirledikten sonra, müdahalenin maliyeti hesaplanmaktadır. Kriz etki değeri, olasılık faktörü ve sonrasında belirlenecek olası etki derecesi ile müdahale maliyeti bileşimlerine göre, kriz tanımlanmış olmaktadır. Bu tanıma göre krizi çözömlene yönünde bir şey yapıp yapılamayacağı da belirlenmekte ve böylece kriz çözmenin ilk aşaması olan tanımlama gerçekleştirilmektedir (Örnek ve Aydın, 2006:109).

Şekil 7: Kriz Baramotresi



**Kaynak:** Şahin Ali ÖRNEK, Şule AYDIN, “Kriz ve Stres Yönetimi”, Detay Yayıncılık, Ankara, 1. Baskı, 2006, s.109

### 2.1.3.2. Kriz Şartlarında Kullanılabilecek Karar Alma Yöntemleri

Kriz anında karar almanın en önemli özellikleri kritik olaylarla ilgili belirsizliğin varlığı, karar verilecek konular üzerinde yüksek çıkarların bulunması ve karar almak için zamanın kısa olmasıdır. Kriz koşullarında karar almanın en kolay yolu, problemleri bir başka zaman dilimine taşımaktır. Günlük yaşamak olarak bilinen bu yöntemde olayların gelişimi olağan dalgalanmalara bırakılmaktadır. Kriz bir başka zaman dilimine taşındığında, giderek karar almanın zorunlu olduğu noktada problemler aşın düzeye gelmekte ya da işletmenin hayatı sona ermektedir.

Sonuçta yönetici, krizde, ya başka zaman dilimine taşıyarak kararı erteleyecek, ya da sezgilere göre veya karar analizinden yararlanarak hemen karar alacaktır. Karar alırken ya bireysel davranılacak ya da ekip çalışmasından yararlanılacaktır. Kriz şartlarında kararın bireysel alınması klasik bir yaklaşımdır. Günümüzde kriz ekibiyle karar alma

önerilmektedir. Yönetici kriz konusunun niteliğine ve kendi tercihinine göre; stratejik düşünme, beyin fırtınası, DELPHI ve karar konferansı gibi yöntemler kullanılabilir (Tüz, 2004:98).

#### **2.1.3.2.1 Stratejik Düşünme Yöntemi**

Stratejik düşünme, kriz şartlarında sezgilere dayalı olarak karar almadır. Kararın ilk aşamasında ekip üyelerinin geçmiş tecrübeleri ve sezgileri pazar araştırmacılarının sunduğu somut verilerle birleştirilerek ortak bir vizyon oluşturulur. İkinci aşamada bu vizyon çerçevesinde işletmenin kriz koşullarındaki temel stratejisi soyut olarak belirlenir. Son olarak bu strateji basamaklar halinde somutlaşarak uygulamaya dönüştürülür. Kriz şartlarında karar almada stratejik düşünme yönteminin kullanılması, karar analizi yöntemlerine göre daha az zaman alıcıdır, daha esnektir, yaratıcıdır ve kolay uygulanabilir.

#### **2.1.3.2.2. Beyin Fırtınası Yöntemi**

Yeni mamul geliştirmeden, kalite kontrol çemberlerine kadar pek çok alanda kullanım imkânı olan beyin fırtınası yönteminin kriz şartlarında karar almada kullanılabileceği önerilmektedir. Beyin fırtınası, bir sorunu beyinde fırtınalama şeklinde çeşitli düşünceler yaratarak yapılan yaratıcı bir yöntemdir. Kriz şartlarında karar almada bu yöntem, yönetici bazında bireysel olarak veya grup olarak uygulanabilir. Bireysel uygulamada yönetici kendi kendine olası tüm alternatifleri düşünsel olarak araştırarak karar alır Grup uygulamasına 6-12 kadar, konunun uzmanı olmayan, düşünceleri biçimlenmemiş kişiler alınır. Grup lideri kriz konusunu üyelere açıklar ve hızlı bir şekilde düşünce üretmelerini söyler, bu arada beyin fırtınasının ilkelerini hatırlatır. İlk turda herkes bir fikir ortaya koyar ve ikinci tura geçmeden önce düşüncelerin toparlanması için zaman tanınır. İkinci turda düşünceler biraz daha şekillenir. Kimse bir şey söylemezse geçilir. Düşünce yaratma yönünden yavaşlama görüldüğünde söylenenlerin değerlendirilmesine geçilir. En uzun süre 30-35 dakikadır. Kriz ortamında karar almada hızlı, kolay ve yaratıcı bir yöntemidir. Yöntemin uygulanmasında aşağıdaki ilkelere dikkat edilmesi gerekir (Tüz, 2004:97).

1. Açıklanan fikirler ne hareketle ne de sözlü olarak asla tenkit edilmemelidir.
2. Hiçbir fikir başlangıçta tartışılmamalıdır. Bu ilke fikirlerin, değerlendirme ve yargıda bulunmadan toplanmasını kolaylaştırır.

3. Açıklanan fikirden tereddüt edilmemelidir. Grup üyesi tarafından tuhaf bir fikir ortaya atılsa da hiçbir kışkırtma olmamalıdır.

4. Herkes birbirini dikkatle dinlemelidir. Bir fikrin başkalarının söylediğinden hareketle oluşturulması mümkündür.

5. Bir fikir bazen açıklamayı gerektirebilir. Her açıklama çemberin bir veya iki üyesinin oluşturduğu grubun egemenliğine bırakılmamalıdır.

6. Olumsuz hareket ve tutumlarda bulunmamak ve çatışmaya meydan vermemek gerekir.

7. Her düşünce ne olursa olsun tahtaya yazılmalıdır.

8. Herkes bir kere konuşmaya mecburdur.

9. Fikirler tahtaya isim belirtmeden yazılmalıdır.

### **2.1.3.2.3. DELPHİ Yöntemi**

Geleceğe ilişkin tahminler yapmada yararlanılan bir yöntemdir. Delphi tekniği de senaryo analizlerini geliştiren Rand Corporation tarafından geliştirilmiş bir karar verme ve uzlaşma tekniğidir. Delphi tekniği, organizasyonda bir sorunun çözümü için uzman kişilerin yüz yüze görüşmeler ve bir arada tartışmalar yapmadan bir konu hakkında karar vermelerine ve uzlaşmalarına imkân sağlayan bir yöntemdir. Bu karar verme tekniğinde önce konunun uzmanı kişilere sorunlara bakış açıları ve çözüm önerileri hakkında yazılı bir form gönderilir. Formlar uzman kişiler tarafından doldurulduktan sonra geri gönderilir. Tüm grup üyelerinin veya uzmanların görüş ve önerileri sınıflandırılır ve tekrar yazılı olarak kendilerine geri gönderilir. Bu işlem karar alıncıya ve uzlaşma gerçekleşinceye kadar devam eder. DELPHİ yöntemi klasik toplantı yönteminin yetersizliklerine karşın geliştirilmiştir. Klasik toplantı yönteminin kriz şartlarında kullanılması, karar gücünün yavaş işlemesi, kriz ekibinde bulunan kişilerin yüz yüze görüşme nedeniyle birbirlerinin kararını etkileyebilecekleri ve dominant bir kişinin psikolojik olarak baskı hissi uyandırabileceği gibi nedenlerle eleştirilmektedir.

DELPHİ yöntemi klasik toplantı yöntemine göre kriz koşullarında hızlı, etkin ve objektif kararlara daha az çabayla ulaşmayı sağlamaktadır. Bu yöntemi uygulamak için kriz ekibine uzman kişilerin alınmış olması gerekir. Yöntem, yazılı bir karar alma tekniğidir. Kriz sorununa yönelik cevaplar yazılı anket şeklinde alınır. Ekip lideri koordinatör rolünde cevapları denetler. Cevapları yüksek, düşük ve orta olarak üzere üç

gruba ayırır. Orta grup genellikle %80, düşük ve yüksek gruplar %10' ar civarındadırlar. %20' lik sıra dışı (uç) fikirlerin ilgili kişilere nedeni sorularak mantıklı açıklamalar getirmeleri beklenir. Bu açıklamalar yapılamazsa sıra dışı yaklaşımlar elenir.

Cevaplamanın ikinci oturumunda, birinci oturumun cevaplarına göre sorular daha spesifik duruma getirilmiştir. Tekrar sıra dışı cevaplar elenir. Bu işlemler sonsuza kadar tekrarlanabilir. Ancak genellikle altıncı oturumda sonuca ulaşılır. Kriz şartlarında gelecekteki olayları objektif bir şekilde tahmin ederek, doğru karara ulaşmada etkili bir yöntem olduğu öne sürülmektedir (Tüz, 2004:98).

#### **2.1.3.2.4. Karar Konferansı Yöntemi**

Karar konferansı yöntemi, özel olarak kriz sorunu üzerine yoğunlaşılacak bir süreçtir. Kriz ekibine kriz konusuyla ilgili uzmanların alınmasını gerektirir. İş ortamında farklı bir yerde toplanılır. Toplantı odasında, tahta, tepegöz slayt, bilgisayar, ekranı ve toplantı oturma düzeni ile bilgisayara yüklenmiş belirsizlik şartlarında kullanılabilen karar analiz programı hazır bulundurulur. Ekip lideri, konferansa kılavuzluk eder ve yönetir. Çeşitli verilerin ve farklı düşüncelerin karar alma amacına doğru yönlendirilmesini sağlar. Bazı kişiler belirli bir gruba dâhil olma güdüsüyle, diğerlerinin etkisinde kalarak yanlış karara yönelebilirler. Ekip lideri bu tür yargı yanılgısına düşen kişileri yönlendirerek doğru kararlara ulaşmalarında yardımcı rol oynar. Bu nedenle daha önceden ekip liderinin psikoloji üzerine eğitim almış olması gerekir. Karar konferansı yöntemine göre, kriz şartlarında karar alma, aşağıdaki sürece göre gelişir (Tüz, 2004:99).

- Ekip üyeleri, problemin yapısını ortaya koymak üzere, uzmanlık konuları doğrultusunda tartışmaya başlarlar. Tartışma sürekli canlı tutulur.

- Problemin yapısı belirli duruma gelince, tanımlanarak model kurulur. Model kurma aşamasında sezgilere göre hareket edilebileceği gibi, karar analizi yöntemlerinden de yararlanılabilir. Belirsizlik şartlarında kullanılacak karar analizi yöntemlerinden, karar ağacı, pişmanlık ölçütü ve analitik hiyerarşik proses, kriz şartlarında karar alma amacıyla işletmeler tarafından kullanılmış olup, önerilmektedirler.

- Karar modeli hazırlandıktan sonra, değer ve/veya olasılık değerlendirme analizi yapılır, karar tavsiye şeklinde geliştirilir, gözden geçirilir, duyarlılık ve uygulamaya konma analizleri yapılır karar sonuçlandırılır, uygulama konularının analizi yapılır, yazılı bir uygulama planı hazırlanarak krizle ilgili geliştirilen stratejilerinin uygulamasına geçilir.

### **2.1.4. İşletmelerin Kriz Sonrasında Yapması Gereken Çalışmalar**

Kriz sonrası işletme yönetimi yapısı, kriz dönemi bittikten sonra, geçilmesi gereken yönetim yapısını içerir. Bir yandan krizin tekrarlanmasına yönetim yapısı hazırlanırken, öte yandan, tekrar kriz gündeme geldiğinde alınacak acil uygulamalar belirlenir. Krizin tekrar olmasını önlemek olanaksızdır. Önemli olan, gerekli önlemleri zamanında alabilmektir (Tüz, 2004:100).

#### **2.1.4.1. Krizin Sona Erdiğinin Anlaşılması**

Veri araştırma ve diğer bilgiler kriz ve etkilerinin ne zaman ortadan kalktığını ortaya çıkaracaktır. Şu soruların cevaplanması ile bu anlaşılabilir.

- Çalışanlar, müşteriler ve diğerleri hala kriz konusunda sorular sormaya ve problemler bildirmeye devam ediyor mu?
- Satışlar, karlar ve diğer göstergeler tekrar yükseldi mi?
- Eğer normal işlere dönülürse kriz tekrar eder mi?
- Çalışanların morali hala düşük mü?

Bu sorulara uygun cevaplar verebilecek duruma gelinmesi krizin sona erdiğini gösterir.

#### **2.1.4.2. Kriz Bitince Yapılacaklar**

Krizin bitmesi her şeyi bırakıp rahatlamak anlamına gelmemelidir. Yöneticiler ve kriz ekibi şu konuları ele almalıdır (Tüz, 2004:100).

- Kriz deneyiminden neler öğrenildiği kritik edilir ve bir sonraki sefer için stratejiler, taktikler, personel, tedarikçiler konusunda gerekli düzenlemeler yapılır.
- Krize hazırlık derecesinin yükseltilmesi ile ilgili gereken materyaller, sözcülerin ve diğer kurumların eğitimi, kaynakların ve deneyimlerin artırılması gibi diğer yollar belirlenir.
- Kriz yönetim aşamaları yeniden gözden geçirilir (Zayıflıkların belirlenmesi, problemlerin krize dönüşmesini önlemek için çalışmak ve kriz durumunda ne yapılacağını planlamak).
- İlgili kişilerin güvenini kuvvetlendirmek işletmenin halkla ilişkiler programını harekete geçirmek.

### **2.1.4.3. Kriz Sonrası Durum Analizi Yapma**

Kriz sonrası yapılacak ilk iş durum analizine yönelik bir toplantı düzenlemektir. Bu toplantının gündeminde genel olarak işletmenin kriz sonrası faaliyet ölçeğini ve amacını belirlemek yer alır (Tüz, 2004:100).

Varlığını koruma, küçülme, büyüme, faaliyet konusunu değiştirme, ortaklığa girme gibi yöntemler tercih edilir. Amaç, sonuca yönelik olmalı ve zaman içinde revize edilmelidir.

#### **2.1.4.3.1 Kriz Sonrası Faaliyet Ölçeğini Belirlemek**

Kriz sonrası faaliyet ölçeğini belirlemek için, öncelikle işletmenin içinde bulunduğu durum analiz edilmelidir. Maliyet muhasebesi sistemine göre maliyetler düzenlenerek, finansal yapı ve karlılık düzeyi ortaya konmalıdır. Bu durum doğrultusunda işletmenin yeni faaliyet ölçeği belirlenmelidir. Varlığını koruma, küçülme, büyüme, faaliyet konusunu değiştirme, ortaklığa girme gibi çeşitli yöntemlerden hangisinin tercih edileceği karşılaştırılarak, uygulamaya geçilmelidir (Koçel, 1993:6).

#### **2.1.4.3.2 Kriz Sonrası Durum Doğrultusunda Yeni Amaç Belirlemek**

Faaliyet ölçeği belirlemesinden sonra, ölçek doğrultusunda işletmenin amacı belirlenmelidir. Amaç, genel çizgileriyle sonuçlara yönelik olmalıdır. İlk aşamada çok ayrıntılara inerek zaman kaybetmeye gerek yoktur. Belirlenen amaçlar, düzenli aralıklarla gözden geçirilerek revize edilip uygulanacaktır. İzleyen zaman dilimlerinde amaçların alt basamakları kademeli olarak zorlaşacak şekilde oluşturulmalıdır (Tüz, 2004:101).

#### **2.1.4.4. Kriz Öncesi Yönetim Yapısına Dönme**

Kriz dönemindeki merkezi yapılanma değiştirilerek, yerinden yönetime geçilmeli ve karara katılım sağlanmalıdır. Ekip çalışması sistemi yeniden kurulmalıdır. Denetimin yoğunluğu azaltılarak, örgüte esneklik getirilmelidir. Yaratıcılığa yönelik yeni bir motivasyon sistemi kurulmalıdır.

Olağan yapıya dönerken hemen sağlanması gereken faktörler şunlardır (Tack, 1988:89).

1. Kriz ekibi hazırlamak
2. Erken uyarı sistemi kurmak
3. Planlı değişim yapmak

#### 4. Eğitime yatırım yapmaktır.

İşletmeler, amaçlarını gerçekleştirebilmek ve yaşamlarını sürekli kılabilmek için kriz öncesi, anında ve sonrasında yapılması gereken kriz yönetimi çalışmalarına önem vermeli ve bu doğrultuda gerekli mekanizmaları oluşturarak işletmenin kriz durumunu en az kayıpla atlatabilmesi için çaba göstermelidirler.



## **BÖLÜM: 3**

### **KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELERDE (KOBİ'LER) KRİZ YÖNETİMİ**

#### **3.1. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler (KOBİLER)**

Küçük ve orta ölçekli işletmeler, dünya ekonomisinin olduğu gibi Türkiye ekonomisinin de dinamik unsurlarından birisidir ve ülkemizin sosyo-ekonomik gelişmesi açısından çok önemli bir yere sahiptir. KOBİ'lerin çoğu, büyük işletmelerin yerine getiremedikleri fonksiyonları gerçekleştirebilirler. Küçük ve orta ölçekli işletmeler bir ekonomide rekabet ortamının gelişmesi ve ekonomik hayatın sağlıklı olarak işleyebilmesi için olmazsa olmaz kurumlardır (Çivi, 2001:326).

Özellikle büyük ölçekli işletmelerin, üretim ve iletişim teknolojisindeki yeni değişme ve gelişmelere uyumda zorlanmaları sonucu zarar eden bir yapıya dönüşmeleri, bu işletmelerin “ekonomik gelişmenin motoru” olduğunu yavaş yavaş değiştirirken, değişimin temel dinamiğini bünyesinde barındırma açısından küçülme kavramı daha ön plana çıkmıştır (Bayrak ve Akdiş, 2005).

Kitle üretiminin yerini, esnek üretimin alması sonucu ağır sanayiler ve büyük işletmeler küçülmüş, küçük ve orta ölçekli işletmelere yönelik politikalar geliştirilmeye başlanmıştır. Sosyal yapıdaki istikrarın sağlanması ve sürekliliğine katkısı olan KOBİ'ler her geçen gün önem kazanmaya başlamaktadır.

Bu bölümde Türkiye’de ve Dünyada önemli yere sahip olan KOBİ’lerin tanımı, özellikleri, yeri, avantaj ve dezavantajları, sorunları, KOBİ'lere yapılan teşviklerden bahsedilecektir.

#### **3.1.1 Küçük ve Orta Ölçekli İşletme Tanımı**

KOBİ'lere ilişkin kesin bir tanımlama yoktur. KOBİ tanımı; ülkeden ülkeye ve hatta bir ülkenin çeşitli kurumları arasında dahi değişmektedir (Doğan ve Marangoz, 2002:107). Türkiye’de KOBİ tanımlamasında sadece istihdam edilen personel sayısının temel alınması KOBİ tanımlamalarında istihdam eksikliğinin ortaya çıkmasına ve yanlış genelleştirmeler yapılmasına neden olmaktadır.

Devlet Planlama Teşkilatının 1989 yılında hazırlanan “Küçük Sanayi” raporunda KOBİ’leri üçlü bir ayırıma tabi tutmakta; 1 – 9 işçi çalıştıran işletmeler çok küçük, 10 – 49 işçi çalıştıran işletmeler küçük, 50 – 99 işçi çalıştıran işletmeler ise orta ölçekli işletmeler olarak tanımlanmaktadır (Karabıçak ve Altuntepe, 2001:364).

20 Nisan 1990 tarih ve 20498 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB)’in kurulması hakkındaki kanunun 2. maddesine göre, imalat sanayi sektöründe 1-50 arası işçi çalıştıran sanayi işletmeleri küçük, 51 – 150 işçi çalıştıran sanayi işletmeleri ise orta ölçekli sanayi işletmeleri olarak kabul edilmektedir.

Tüm ülkeler için ortak, küçük ve orta büyüklükte işletme tanımı ve sınıflandırması yapılırken nicel tanımlama ölçütleri olarak gösterilen işletmede çalışan işçi sayısı, sermaye, kâr, aktifler toplamı, kullanılan enerji miktarı, satış toplamı, makine parkı, işletme kapasitesi ve nitel tanımlama ölçütleri olarak kullanılan girişimcinin işletmede fiilen çalışması, işbölümü ve uzmanlaşma derecesi, finansal yetersizlik, yönetim tekniklerinin yetersizliği gibi ayırımın yapıldığı gözlenmektedir. Devlet desteği alabilmek, kredi avantajlarından yararlanabilmek, ilgili danışmanlık kuruluşlarından destek alabilmek ve sözleşmeler yapabilmek için firma ölçeğinin belirlenmesi gerekmektedir. İşletmelerin sınıflandırılması ülkelerin gelişmişlik düzeyine göre farklılık gösterir. Örneğin; ülkemizde orta ölçekli olarak sınıflandırılan işletme, gelişmiş bir ülkede küçük ölçekli işletmeler olarak yorumlanabilir.

Özetle, Türkiye’de KOBİ tanımlaması geliştirilirken, Avrupa Birliği standartlarına uyulması gereklidir ve tanımlamalarda personel sayısı, toplam aktif büyüklük, toplam satışlar, pazar payı, ortaklık yapısındaki bağımsızlık düzeyi gibi kriterler kullanılmalıdır (Müslümov, 2002:8). AB ise, KOBİ tanımlamaları yapılırken ulusal ve birlik bazında karışıklığa neden olmamak için ortak tanım geliştirilmiştir. 7/2/96 tarihli Konsey Kararı çerçevesinde belirgin bir şekilde ortaya konulan KOBİ tanımı; işçi sayısı, bilanço büyüklüğü ve bağımsızlık derecesinden oluşan ölçütleri kapsamaktadır (Çetin, 2000). 10’den az işçi çalıştıran işletmeler çok küçük işletme, 11-49 arasında işçi çalıştıran ve yıllık cirosu 7 milyon ECU’yu aşmayan ve ya 5 milyon ECU’nun altında bilanço değeri olan işletmeler küçük işletme, 50-250 arasında işçi çalıştıran yıllık cirosu 40 milyon ECU’nun altında olan işletmeler orta ölçekli işletme, 250’den fazla işçi çalıştıran ve yıllık

cirosu da 40 milyon ECU'dan fazla olan işletmeler büyük işletme olarak tanımlanmaktadır ( Erkumay,2005).

**Tablo 2: Türkiye’de Kullanılan KOBİ Tanımları**

KURULUŞ	TANIM KAPSAMI	TANIM KRİTERİ	MİKRO ÖLÇEKLİ İŞLETME	KÜÇÜK ÖLÇEKLİ İŞLETME	ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETME
KOSGEB	İmalat Sanayi	İşçi Sayısı	-	1-50 işçi	51-150 işçi
HALKBANK	İmalat Sanayi, Turizm, Yazılım Geliştirme	İşçi Sayısı	-	-	1-250 işçi
		Sabit Yatırım Tutarı (Euro)	230.000	230.000	230.000
HAZINE MÜSTEŞARLIĞI	İmalat Sanayi, Turizm, Tarımsal Sanayi, Eğitim, Sağlık, Yazılım Geliştirme	İşçi Sayısı	1 – 9 İşçi	10-49 İşçi	50-250 işçi
		Yatırım Tutarı, KOBİ Teşvik Belgesinde Konu Yatırım Tutarı(Euro)	350.000	350.000	350.000
DIŞ TİCARET MÜSTEŞARLIĞI	İmalat Sanayi	İşçi Sayısı	-	-	1-200 işçi
		Sabit Yatırım Tutarı(Euro)	-	-	1.830.000
EXİMBANK	İmalat Sanayi	İşçi Sayısı			1-200 işçi

Kaynak: <http://ekutup.dpt.gov.tr/esnaf/KOBİ/strateji.pdf> , 29.9.2005

Tablo 17’den de görüleceği gibi farklı kuruluşlar tarafından farklı tanımlar yapılmıştır. Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (Kosgeb), 1 – 50 kişi işçi çalıştıran işletmeleri küçük ölçekli işletme, 51 - 150 kişi işçi çalıştıran işletmeleri orta ölçekli işletme olarak tanımlamıştır. Halkbank, 1- 250 kişi çalıştıran işletmeleri orta ölçekli işletme olarak tanımlamıştır. Hazine Müsteşarlığı, 1- 9 kişi işçi çalıştıran işletmeleri mikro ölçekli işletme, 10 – 49 işçi çalıştıranları küçük ölçekli işletme, 50 – 250 işçi çalıştıran işletmeleri orta ölçekli işletme olarak tanımlamıştır. Dış Ticaret Müsteşarlığı, 1 -200 kişi işçi çalıştıranları orta ölçekli işletme, 1.830.000 Euro sabit sermaye yatırımı bulunan işletmeleri de yine orta ölçekli işletme olarak tanımlamıştır. Eximbank da 1 – 200 kişi işçi çalıştıran işletmeleri orta ölçekli işletme olarak tanımlamıştır. Tablo 10’daki farklı kuruluşların yapmış olduğu KOBİ tanımlamalarında kriter olarak işletmelerde istihdam edilen işçi sayısı ve yatırım tutarı esas alınmıştır.

Her ne kadar KOBİ'lere ilişkin kesin tanımlama yapılamamış olsa da, Türkiye'de birden çok kurum tarafından oluşturulan KOBİ'lerin tanımlanmasına ilişkin sıkıntılarının ortadan kaldırılması amacıyla Türk KOBİ tanımı AB ile uyumlaştırılmıştır.

Bakanlar Kurulu'nun 2005/9617 sayılı kararı ile kabul edilen "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik", 18 Kasım 2005 tarihinde Resmi Gazetede yayımlanmıştır (<http://www.ikv.org.tr/haberler2.php?ID=1456> Erişim tarihi: 02.10.2006).

Bu tanıma göre KOBİ'ler: mikro işletme, 10 kişiden az çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da bilançosu 1 milyon TL'yi aşmayan çok küçük ölçekli işletmeler, küçük işletme, 50 kişiden az çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı 5 milyon TL'yi aşmayan işletmeler Orta büyüklükteki işletmeler; 250 kişiden az çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı 25 milyon TL'yi aşmayan işletmeler olarak tanımlanmıştır.

### 3.1.2 KOBİ'lerin Özellikleri

Küçük ve orta ölçekli işletmeler büyük işletmelerin bir minyatürü değildir ve farklı özelliklere sahip bu işletmeleri büyük işletmelerden ayıran özelliklerin ortaya konması gerekir (Müftüoğlu, 2002:41). Hızlı ve devamlı değişme ve gelişme halinde olan iş dünyası, geleceğin belirsiz ve yoğun rekabet ortamı, KOBİ'leri büyük ölçekli işletmelere göre daha fazla etkiler. Büyük ölçekli işletmeler çevrelerini kontrol edebilme ve bir ölçüye kadar da etkileyebilme özelliklerine sahipken, KOBİ'lerin bu tür özellikleri bulunmamaktadır (Çarıkçı, Titiz ve Eroğlu, 2002:229). Buna rağmen; KOBİ'ler esnek, dinamik yapıları nedeniyle ekonomik canlanmayı sağlayan birimlerdir ve bölgelerarası dengesizliği azaltmaktadır. Dış pazarlara açılmada KOBİ'ler ön plana çıkmaktadır. KOBİ'ler daha az yatırımla, daha çok üretim ve ürün çeşidi sağlamaktadır. Küçük ölçekli işletmelerin özellikleri tablo 2'de gösterilmektedir. Buna göre, küçük ölçekli işletmelerde müşterilerle yüz yüze iletişim vardır, daha çok emek yoğun üretim söz konusudur, küçük boyutlu üretim söz konusudur, profesyonel yönetim yoktur, resmi kayıtları yoktur, aile tipi işletmeler vardır, düşük teknoloji ile üretim yaparlar, hitap ettikleri bölge sınırlıdır.

**Tablo 3: KOBİ'lerin Genel Özellikleri**

KRİTER	KÜÇÜK İŞLETMELERİN TİPİK ÖZELLİKLERİ
ÜRETİM MODU	Emeğin sınıflandırılması azdır, usta tipi üretim vardır.
PIYASADAKİ YERİ	Önemli alt piyasalarda baskın piyasa gücü yoktur.
İDARİ YAPISI	Profesyonel yönetim yoktur. Üretim ve idare fonksiyonları ayrılmamıştır.
ÇALIŞANLARI	Ailesel paylar fazladır ve eğitim gereksinimleri azdır.
ÜRÜN TÜRÜ	Düşük teknolojik yoğunluk, küçük boyutlu üretim
ÖRGÜTSEL YAPISI	İşçiler, müşteriler ve satıcılarla kişisel ilişkiler
KANUNİ YAPISI	Genellikle resmi bir kaydı yoktur.
ÇIKTI PİYASALARI	Genellikle bölge ile sınırlı
GİRDİ PİYASALARI	Bölgede bulunan kaynakların kullanılması

**Kaynak:** Musa TÜRKOĞLU, “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Bölgesel Kalkınmaya Etkileri ve Bölgesel Kalkınmada KOBİ Temelli Stratejiler”, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Y. 2002, C. 7, S. 1, s. 283.

Buna göre KOBİ'lerin özelliklerini maddelersek KOBİ'ler;

- Küçük sermaye ile kurulurlar.
- KOBİ'ler daha az yatırımla daha çok üretim ve ürün çeşitliliği sağlar.
- KOBİ'lerde bir kişi istihdam etmek için gerekli yatırım harcaması büyük işletmelere oranla daha az olduğu için KOBİ'lerin desteklenmesi işsizliği azaltmaktadır.
- KOBİ'ler kredi temin ederken karşılaştıkları güçlükler sonucu, yatırım yaparken kendi öz sermayelerini kullanırlar. Ve bu daha fazla tasarruf yapmalarına neden olur.
- Yüksek maliyetli yatırımlara bağlı olmadıkları için daha esnek üretim imkanına sahiptirler. Bunu talep değişikliklerine kısa sürede uyum sağlama, tam rekabet şartlarına çabuk adapte olma şeklinde yerine getirirken, bunun sonucunda milli gelire, istihdama, verimliliğe, müteşebbis yetiştirmeye katkı sağlayarak ekonomi için önemli işlevi yerine getirmektedirler (Yılmaz, 2004:57).

- Talep değişikliklerine ve çeşitliliğine uyum sağlarlar.
- Tüm ülkeye yayılmış oldukları için bölgelerarası kalkınmada dengelerin bozulmasını önleyici rol üstlenir.
- Gelir dağılımını olumlu etkiler.
- Tasarrufları teşvik eder, hareketlendirir, yönlendirir.
- Büyük sanayi işletmelerinin tamamlayıcısı ve destekleyicisidir. Büyük işletmelerin kullandıkları mamul ve yarı mamulleri üreterek büyük işletmelerin gelişimini tamamlarlar. Bir çok parçanın birleştirilmesi ile oluşan, televizyon, buzdolabı gibi ürünlerin küçük parçalarını KOBİ'ler üretirler.
- Teknolojik yeniliklere açıktırlar ve adapte olabilirler.

KOBİ'lerin bu özelliklerinden dolayı; Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerin sorunlarından olan, işsizlik, sermaye yetersizliği, teknolojik gelişmede eksiklik, düalizm, müteşebbis gücü eksikliği sorunlarının aşılması için KOBİ'ler araç olarak kullanılabilir.

### **3.1.3 KOBİ'lerin Avantajları ve Dezavantajları**

KOBİ'lerin büyük işletmeler karşısında, özelliklerinden kaynaklanmakta olan avantajları ve dezavantajları vardır.

#### **3.1.3.1 KOBİ'lerin Avantajları**

KOBİ'lerin büyük işletmelerle karşılaştırıldığında bazı üstünlükleri ve rekabet avantajları vardır. Küçük bir işletmeye sahip olmak öncelikle büyük işletmelerle rekabet etmede girişimciye iki temel avantaj sağlayabilir; bunlar müşteri ve personel ile daha yakın ilişkiler içine girebilmek, pazarlama, üretim ve hizmet konularında büyük işletmelere göre daha esnek olabilmektir. Ayrıca KOBİ girişimcilerinin, faaliyette buldukları pazarı iyi bilmeleri, müşteri ihtiyaçlarını karşılamaları, dış çevrede meydana gelen değişikliklere zamanında uyum sağlayabilmeleri sonucunda KOBİ'lerin olumsuzlukları az bir zararla geçiştirebilmeleridir. Ayrıca üretim esnasında oluşan hataların telafisinin imkanı fazladır.

Ekonomik durgunluk dönemlerinde büyük işletmeler işçi çıkarmaya yönelirken benzer bir davranış küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde çok fazla gözlenmemektedir (Çarıkçı, Titiz ve Eroğlu, 2002:230). Bu avantajlar KOBİ'lerin daha önce sözü edilen özelliklerinden ileri gelmektedir. KOBİ'lerin işletmelere sağladıkları avantajları maddeler halinde özetlersek;

- KOBİ'ler az yatırımla yüksek üretim ve ürün çeşitliliği sağlar.
- Yatırım maliyetleri büyük işletmelere göre az olduğu için daha fazla istihdam sağlarlar.
- Büyük işletmelere ara malı temin ederler.
- İşletmelerin çoğalması monopolleşmeyi engeller. Bu işletmeler az sermaye ile kuruldukları için birçok bölgeye yayılarak istihdam yaratmaktadırlar.
- Kolay bozulan malları üretebilir veya pazarlayabilmeleri de KOBİ'lerin avantajlarından biridir. Üretim sürecinde oluşabilecek hataların telafi edilebilme imkanı vardır.
- Yeni fikirler üretip pazara sunmada daha cesur ve azimlidirler.
- Emek yoğun teknoloji kullanmaları istihdam kapasitesini artırıcı bir faktördür.
- Bölgesel kalkınmayı hızlandırarak küçük yerleşim yerlerinden metropollere göçü engellemeye yardımcı olurlar (Aktaş, 2000).
- Teknolojik yeniliklere adapte olabilmektedirler.

### 3.1.3.2 KOBİ'lerin Dezavantajları

KOBİ'lerin yukarıda sayılan avantajlarının yanında dezavantajları da bulunmaktadır. Genellikle aile işletmeleri olmaları, teknolojik düzey düşüklüğü, teknik bilgi yetersizliği, sermaye yetersizliği, kalifiye eleman olmaması, vergiler, SSK, Bağ-Kur primlerinden kaçınarak kayıt dışı çalışmaları haksız rekabete neden olur ve bunlar KOBİ'lerin avantajlarını dezavantaja çevirmektedir. KOBİ'lerin dezavantajları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- KOBİ'lerin tanımlanmasında bir standardinasyon olmadığı için KOBİ'lere sağlanan olanaklardan büyük işletmeler yararlanmaktadır.
- Genel yönetim yetersizliği, stratejik kararların işletme sahip veya ortaklarınca alınıp, orta ve/veya alt düzey görevlilerin tam katılımlarının sağlanamaması.
- İşletme bünyesinde mali danışman veya uzman istihdam edememe, çalışan personelin uzman olmaması nedeniyle bilginin yerini tecrübe alması.
- Sermaye yetersizliği,

- Dünya standartlarında üretim yapamadıkları için ihracat potansiyelinin düşük olması,

- İhracat teşviklerinden çoğunlukla yararlanamamaları, iç piyasada yaşanan olası talep daralmalarından en fazla etkilenen kesim olmalarına yol açar.

- Banka ve diğer finansal kurumlardan yeterli destek görememe,

- Ürün geliştirme eksikliği,

- Kalifiye eleman sağlayamamak.

- Modern pazarlama tekniklerinin olmaması uluslararası piyasalardaki çetin rekabet ortamında başarısız olmalarına neden olmaktadır.

- KOBİ'ler ihalelerde büyük işletmelere göre güçsüz durumdadırlar. İhalelerden haberleri olmamakta veya kapasiteleri o işi gerçekleştirmek için yeterli olmamaktadır.

- Mevzuat ve bürokrasi nedeniyle yatırım yapmanın cazibesi kaçabilmektedir.

- İşyerinin küçüklüğü,

- Ar-ge eksikliği, ihracat yapmamaları, dil bilen personelin olmaması, yabancı ülkelerdeki mevzuatları bilmemeleri KOBİ'lerin başarı şansını azaltmaktadır.

### **3.1.4. KOBİ'lerin Türkiye ve Dünya Ekonomisindeki Yeri ve Önemi**

KOBİ'ler ülkenin sosyal ve ekonomik yapısı çerçevesinde sanayileşme hareketinin, sağlıklı kentleşmenin, optimum dağıtım ve ticaret uygulamalarının önemli unsurudur. KOBİ'ler istihdam ve üretime katkıları, değişen pazar koşullarına hızla uyum sağlama esneklikleri, büyük işletmeleri tamamlama yetenekleri, bölgelerarası dengeli büyüme ve çevre korumasına olumlu etkileri ve gelirin daha adil dağılımı açısından oldukça önemli roller üstlenmektedirler (Karabıçak ve Altuntepe, 2001:365).



**Tablo 4: Bazı Ülke Ekonomilerinde KOBİ'lerin Payları (%)**

	A.B.D	Almanya	Japonya	Fransa	İngiltere	G. Kore	Türkiye
Küçük işletmelerin toplam işletmelere oranı	97,2	99,8	99,4	99,9	96,0	97,8	99,5
Toplam istihdam içindeki yeri	50,4	64,0	81,4	49,4	36,0	61,9	61,1
Toplam yatırım içindeki yeri	38,0	44,0	40,0	45,0	29,5	35,7	56,5
Yaratılan katma değer içindeki yeri	36,2	49,0	52,0	54,0	25,1	34,5	37,7
Toplam ihracat içindeki yeri	32,0	31,1	38,0	23,0	22,2	20,2	8,0
Toplam krediden aldıkları pay	42,7	35,0	50,0	48,0	27,2	46,8	4,0

**Kaynak:** Beytullah Yılmaz, “KOBİ’lerin Finansman Sorunlarına Bir Çözüm Önerisi; Risk Sermayesi Finansman Modeli”, Dış Ticaret Dergisi, Yıl: 9, Sayı: 33, Ekim – 2004, s. 61

KOBİ’ler ekonomimize yatırım, üretim, istihdam, ihracat, ödedikleri vergiler açısından ve ülkenin bütün bölgelerine dağılmış olmaları ile bölgesel kalkınmada önemli rol oynarlar. KOBİ’ler yalnızca bağımsız olarak mal ve hizmet üreten işletmeler değil, aynı zamanda da büyük işletmelere mamul ya da yarı mamul girdileri üreterek büyük işletmelerin gelişimini tamamlarlar.

Tablo 3’den da görüleceği gibi ülkelerin hepsinde toplam işletmelerin neredeyse tamamını KOBİ’ler oluştururken bu oran Türkiye’de % 99,5 tir. KOBİ’lerin istihdamdaki payı, % 61,1, yatırımlardaki payı %56,5, yaratılan katma değerdeki payı % 37,7 dir. Türkiye’nin ihracatında KOBİ’ler % 8 gibi küçük bir yer tutmaktadır ki buradan KOBİ’lerin iç piyasaya dönük üretim yaptığını ve ihraç edilebilecek kalite ve standartta üretime gidilmediği, ihracata dönük üretimin yeterince desteklenmediği sonucuna varılabilir (Türkoğlu, 2002:282). Krediden alınan oranın % 4 olması ise KOBİ’lerin ülkemizde yeterince desteklenmediğinin göstergesidir. KOBİ’ler iç göçün önlenerek sağlıklı kentleşmenin önüne geçmesinde, rekabetin sağlanmasında ve kalifiye eleman yetiştirilmesinde önemli katkılar sağlamaktadır. KOBİ’ler tekelleşmeyi önleme, istihdam yaratma, bölgesel kalkınmaya yardımcı olma, büyük işletmelere ara malı ve girdi sağlama, teknolojik gelişmeleri kırsal yörelere ulaştırma, gelir dağılımında dengeyi sağlamada yardımcı oldukları için ülkemiz ekonomisindeki yeri büyüktür. “KOBİ’ler büyük

işletmelerin yapamadıkları ya da yapmak istedikleri yeni malzemelerin, fikirlerin, süreçlerin ve hizmetlerin temel kaynağını oluşturmaktadırlar. Çünkü büyük işletmeler ölçek ekonomisinin maliyet avantajından yararlanmak amacıyla makine, araç, gereç, iş gücüne yaptıkları yatırımlar nedeniyle aynı ürünü uzun süre üretmeye bağlı kalmaktadırlar. Fakat KOBİ'lerin büyük ölçekli yatırımlara bağlı kalmak gibi sorunları bulunmamaktadır. Çünkü ölçek ekonomileri küçüktür ve büyük işletmelere göre daha esnek yapıya sahiptirler (Yılmaz, 2004:57).

KOBİ'ler ekonomik sistemdeki işletmelerin önemli bölümünü oluşturmaktadır, bu işletmelerden elde edilen gelire hayatlarını sürdüren işletme sahipleri ve ücretle çalışan işçilerin sayısı azımsanamayacak kadar çoktur (Yonar, 2005). Bu nedenle KOBİ'ler ekonomik açıdan olduğu kadar sosyal açıdan da önemlidir. Küreselleşen dünyada, piyasa ekonomisinin temelini oluşturan rekabetin yerleşip devam ettirilmesi KOBİ'lerin varlığına bağlıdır. Küreselleşme ile birlikte işletmeler uluslararası pazarlara üretim yapmaya yönelmişlerdir. KOBİ'ler esnek yapılarından dolayı farklılaşan taleplere cevap verebilmekte, yeni ve yaratıcı faaliyet alanları oluşturabilmektedirler.

KOBİ'lerin istihdam yaratmadaki rolü bölgesel ve yerel kalkınmaya katkıları ve ekonomideki önemi tüm dünya ekonomileri tarafından kabul edilmiştir (Yonar, 2005). KOBİ'ler sadece gelişmekte olan ülkelerde değil gelişmiş ülkelerde de önemlidir. Küçük işletmelerin toplam işletmelere oranı %90'ların üzerindedir. KOBİ'ler Amerika Birleşik Devletleri (ABD), Japonya ve Avrupa Birliği (AB)'nde ekonomik büyümenin sağlanmasında önemli unsur olarak değerlendirilmiştir. AB'de KOBİ'ler 1973'ten sonra önem kazanmıştır; çünkü Petrol Krizinden etkilenen AB, bu dönemde KOBİ'lerin krize rağmen piyasa şartlarına büyük firmalara göre daha kolay uyum sağladığını fark etmiş ve KOBİ'ler için teşvikler bu dönemde arttırılmıştır. Bu dönemde işsizlik sorununa çare olarak KOBİ'lerin geliştirilmesi öngörülmüştür. Gelişmiş ülkelerin küçük işletme politikaları istihdamı artırma odaklı değil, çağın gereği olan canlı, yaşanabilir, dinamik girişimcilerin geliştirilmesi olmaktadır (Yılmaz, 2004:60).

Dünya ekonomisi ile entegrasyon için yapılması gereken zorunlu çalışmalardan birisi, KOBİ'lere ilişkin ekonomi politikalarımızı gözden geçirip dünya ekonomisindeki gelişmeler ışığında yeni strateji ve politikalar geliştirmektir (Çetin, 2000). Hızla değişen teknolojik ortam, küreselleşme hareketleri; rekabet ortamını etkileyerek KOBİler için yeni fırsatlar oluşturulmasına neden olmaktadır.

KOBİ'lerin ekonomimize istihdam yaratmada, esnek yapıları ile yeniliklere adapte olabilmeleri, girişimciliği teşvik etmeleri, ürün farklılaşmalarını, büyük işletmelere ara malı temin edebilmeleri, tekelciliği önleme, gelir dağılımında denge sağlama, teknolojik gelişmelerin kırsal yörelere ulaşmasını sağlama da önemli katkı sağlamaktadırlar. Tüketici eğilimleri sürekli değiştiği için insanlar artık sıradan değil kendini özel hissedeceği ürünleri tercih ederler. KOBİ'ler tüketici isteklerine kısa sürede cevap verebilmektedirler. Bu da KOBİ'lerin önemini arttırmaktadır.

Ekonomik gelişmişlik düzeyi ne olursa olsun, tüm dünyada ve Türkiye'de KOBİ'ler toplumsal düzenin bel kemiğini oluştururlar. Sonuç olarak, globalleşen dünyada gelişmekte olan ve gelişen ülkeler, KOBİ'lerin sosyal ve ekonomik değişikliklere uyum gösterme esnekliklerinin farkına varmakta ve KOBİ'lerin rekabet güçlerini, teknolojik düzeyleri artıracak şekilde teşvikler uygulayarak “küçük güzeldir” anlayışını hakim kılmaktadırlar.

### **3.2 Küçük İşletmelerin Krize Yönelik Davranışları**

Küçük işletme yöneticisi analiz sürecinde öncelikli olarak işletmenin misyonunu ve amaçlarını yeniden gözden geçirmeli, çevrenin ve işletmenin detaylı analizini yapmalı, işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini tespit etmelidir. Başka bir deyişle; işletmenin rekabet durumunun, pazarın hacminin, yeterli finansman olanaklarının olup olmadığı gibi koşulların, işletmenin yönetim yapısının ve işlevlerinin incelenmesi gerekmektedir.

Bu tür analizlerin küçük işletmelerin mevcudiyetlerinin devam ettirilebilmesi açısından önemleri en az büyük ölçekli işletmeler kadar önemlidir. Küçük işletme yöneticisi; işletmesinin sahip olduğu insan kaynaklarını, zamanı, sermayeyi ve ekipmanı birer stratejik unsur olarak tek tek ele almalı ve analiz etmelidir.

Küçük işletmelerde durum analizi en geniş anlamıyla işletmenin mevcut durumunun ve çevre ile ilgili faktörlerin detaylı bir şekilde incelenmesi şeklinde ifade edilmektedir. Bu anlamda durum analizi iki aşamalı bir süreç olmaktadır. İlk aşama, işletmenin yakın ve uzak çevresindeki fırsat ve tehlikelerin incelenip değerlendirildiği çevre analizi; ikinci aşama ise işletmenin kendi bünyesindeki güçlü ve zayıf yönlerinin analiz edildiği işletme analizi ya da iç analizdir. Durum analizi sonucunda elde edilecek bilginin kalitesi işletme açısından öngörülecek olan senaryoları doğrudan etkilemektedir.

Bu anlamda, işletme yöneticileri kullanacakları bilgiyi dört kaynaktan elde etmektedirler. Bunlar işletmenin kendisi, rakipleri, müşterileri ve faaliyet gösterilen sektördür. Doğal olarak elde edilecek bilgilerin en güvenilir kaynağı aslında işletmenin kendisi olmaktadır. Sonuç olarak, küçük işletme yöneticilerinin analizde kullanacağı bilgiler şu başlıklar altında toplanabilir:

- İşletmenin maliyetleri ve harcamaları,
- Kullanılan hammadde ve malzemenin elde edilebilirliği,
- İşletmenin ek sermaye gereksinimleri,
- Sektörü etkileyen ekonomik koşullar,
- Rekabet durumu,
- Satışlar,
- Sermaye kaynakları ve maliyeti.

### **3.2.1. Kriz Dönemlerinde KOBİ'lerin Çevreye Yönelik Analizleri**

Küçük işletmeler; sahip oldukları sınırlı kaynaklar ve ölçeklerinden kaynaklanan dezavantajlar nedeniyle çevrelerinde meydana gelen değişiklikleri genellikle kontrol edemeyen ve çevresini izlerken daha çok yöneticisinin veya sahibinin deneyimlerine güvenmek durumunda kalan işletmelerdir. Fakat aynı zamanda bütün diğer işletmeler gibi küçük işletmeler de uzak ve yakın çevrelerinden çok yoğun biçimde etkilenmektedirler. Bu nedenle küçük işletmeler de pazarı veya sektörü veya genel olarak ekonomik yapıyı etkileyen ve etkilemesi muhtemel olan ekonomik, teknolojik, politik, sosyal ve hukuki olayları yakından izlemek ve analiz etmek durumundadırlar (Dinçer, 1998:353-354).

Küçük işletmelerde çevresel analiz şu aşamalardan oluşabilmektedir: Gelecekte meydana gelebilecek ekonomik, politik, teknolojik ve sosyal olayların işletme üzerindeki etkilerinin belirlenmesi: Bu aşamada beş yıl içinde meydana gelmesi muhtemel olaylar ve bunların gerçekleşme olasılıkları belirlenmeye çalışılmakta ve bu olasılıklar yüksek, orta ve düşük şeklinde sınıflandırılmaktadır.

Gerçekleşme olasılığı yüksek olarak değerlendirilen olayların karşılıklı etkileşim analizlerinin yapılması: Bu aşamada gerçekleşme olasılığı yüksek olan ekonomik, politik ve teknolojik değişim veya gelişimlerin işletme üzerindeki beklenen

etkileri belirlenmektedir. Bütün bu beklentilere ve etkilere bağılı olarak alternatif senaryoların geliştirilmesi: Geliştirilecek senaryoların sayısı ne işletmenin hareket alanını daraltacak kadar az, ne de birbirine karıştırılacak kadar fazla olmalıdır.

Pazar, rekabet ve müşteri analizlerinin yapılması: Bu aşamada pazarın genel özellikleri tekrar gözden geçirilmeli, rakip işletmelerin güçlü ve zayıf yönleri incelenmeli ve işletmenin müşterilerinin olası davranış değişiklikleri izlenmelidir.

### **3.2.2. Kriz Dönemlerinde KOBİ'lerin İşletme İçi Analizi**

İşletmenin iç faktörlerinin analizi de denilen iç analizi aşamasında işletmenin yönetim yapısı gözden geçirilmekte, örgütsel yapısının güçlü ve zayıf yönleri değerlendirilmekte ve son olarak işletmenin mali yapısı analiz edilmektedir.

#### **3.2.2.1. Yönetim Yapısına Yönelik Analiz**

Küçük işletmenin yönetim yapısı denilince doğal olarak ilk akla gelen işletme sahibi veya yöneticisi olmaktadır. Yönetici bir bakıma küçük işletmenin hem en güçlü ve hem de en zayıf yönü olabilmektedir. Yönetici yalnızca güçlü yönleriyle işletmeyi başarıya götürebildiği gibi; kişisel zayıflıklarıyla da işletmenin başarısız olmasına neden olabilmektedir (Dinçer, 1998:360).

Küçük işletmelerde karar alma sürecinin en etkili kişisi genellikle işletme yöneticisi olmaktadır. İşletme yöneticisi iyi bir gözlemci ve yetenekli bir girişimci değilse vereceği kararların yerinde olmaması ihtimali yüksek olmaktadır. Birçok küçük işletmede işletmenin sahibi aynı zamanda işletmenin yöneticisidir ve hemen hemen bütün yetki ve sorumlulukları kendisinde toplamış olmaktadır. Bu yüzden işletme üzerindeki otoritesinin azalmaması pahasına işletmesinin büyümesini veya daha kârlı olmasını engelleyebilmektedir.

Özellikle kriz dönemlerinde küçük işletme yöneticilerinin durumu analiz edememelerinin çok çeşitli nedenleri olabilmektedir (Baker ve Adams, 1993:83).

- Tecrübe eksikliği: Küçük işletme yöneticileri genellikle geniş bir pratik altyapıya sahiptirler. Fakat özellikle ekonomik göstergelerin izlenmesi ve analizi konusunda tecrübe eksiklikleri olabilmektedir.

- Kısıtlı kaynaklar ve teknik yetersizlikler: Küçük işletmelerin sermayeleri sınırlıdır ve analiz için yeterince kaynak ayırma konusunda sorunlar yaşayabilmektedirler. Bu nedenle uzmanlarla çalışmak ve danışmanlık hizmetlerinden faydalanmak gibi büyük

işletmelerin sahip oldukları ve sık sık kullandıkları birçok kaynağa sahip değillerdir. Ayrıca analizlerde kullanılması gereken kantitatif verileri sağlamak ve istatistiksel teknikleri kullanmak küçük işletmeler açısından çoğu zaman mümkün olamamaktadır.

- Günlük aktivitelerin yoğunluğu: Küçük işletmelerin yoğun rekabet ortamında hayatlarını sürdürebilmeleri için gerekli günlük faaliyetlerin yoğunluğu işletme yöneticilerinin analiz yapabilme yeteneklerini sınırlandırmaktadır.

### 3.2.2.2. Örgütsel Yapıya Yönelik Analiz

Krizden daha az zararla çıkmak isteyen küçük işletme yöneticilerinin örgütsel yapılarının getirdiği olumsuzlukların ve avantajların farkında olmaları gerekmektedir. Bu nedenle yapılması gereken içsel analizlerde ikinci aşamayı örgütsel yapının gözden geçirilmesi oluşturmaktadır. İşletme yöneticileri bu aşamada stratejik üstünlük sağlayabilen veya stratejik zayıflığa neden olabilen örgütsel özellikleri yeniden belirlemek durumundadırlar. Bu çerçevede küçük ölçekli bir işletme açısından her dönemde üstünlük sağlayabilecek bazı özellikler şunlardır:

- Esneklik,
- Yenilikçilik,
- Sınırlı Pazar ve Ürün Hatları
- İnfomal Yönetim ve Personel İlişkileri (Dinçer, 1998:356).

Bu tür stratejik üstünlüklerin yanı sıra yine her dönemde zayıflık olarak değerlendirilebilecek bazı özellikler ise şunlar olmaktadır:

- Yapısal Yetersizlikler (Personel sorunları ve finansman sorunları gibi),
- Olumsuz Rekabet Koşulları (Dinçer, 1998:358).

İçsel analizin önemli bir bölümünü de değişim konusu oluşturmaktadır. Bütün diğer işletmelerde olduğu gibi küçük işletmelerde de krizler bazı değişikliklerin yapılmasını gerektirmektedir. Değişimin olduğu durumlarda ise değişime tepki de kaçınılmaz olarak ortaya çıkmaktadır.

Ayrıca, değişim krizin çalışanlar üzerindeki zaman baskısını da artırıcı etki yapmaktadır (Hinterhuber ve Krauthammer,1995:9). Bu çerçevede değişimin gerekliliği ve önemi bütün çalışanlara açık ve net bir şekilde iletilmelidir (Karaer,1994:143). Değişim

söz konusu olduğunda analizler doğru biçimde yapılmalı ve işletme yeni bir krize sürüklenmemelidir (Carcllyne ve Vertinsky, 1997:642).

### **3.2.2.3. Finansal Yapıya Yönelik Analiz**

Kriz dönemlerinde küçük işletmelerin üzerindeki en ciddi olumsuz sonuçlar finansal yapı ile ilgili olarak ortaya çıkmaktadır. Bu çerçevede küçük işletme yöneticisinin finansal yapıyı yeniden analiz etmesi gerekmektedir. Küçük işletmeler açısından önceki dönemlerin finansal sonuçlarını değerlendirmenin en kullanışlı yollarından birisi oran analizi olmaktadır. Fakat oran analizi tek başına yeterli değildir. Sağlıklı bir sonuca ulaşabilmek için bu analizin yanında işletmenin analizi yapılan dönemlerde ne ürettiğinin, ürününü kimlere, hangi şartlarda sattığının ve piyasaların o dönemdeki durumunun da göz önüne alınması gerekmektedir. Kaynaklardaki kıtlık riskli bir ortamda çalışılmasına neden olmaktadır. Yine, küçük işletmeler kriz sürecinde en çok finansman kaynaklarına ihtiyaç duymaktadırlar. En iyi kaynağın nereden ve nasıl bulunacağı, öncelikle nerelere kullanılacağı vb. kararlar önem taşımaktadır. Krizin finansal boyutunu asgari düzeyde dengelemenin en iyi yolu kriz eğilimli finansal planların hazırlanmasıdır (Altuğ, 1994:38).

## IV. BÖLÜM

### KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE KRİZ YÖNETİMİ VE ÖRNEK BİR UYGULAMA

Bu bölümde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz Yönetimi Ve Örnek Bir Uygulama başlıklı çalışmanın örnek olayı sunulacaktır. Bu amaçla örnek olaya konu olacak işletmenin bulunduğu sektör hakkında kısa bir bilgiden sonra şirketin tanıtımı yapılacak ve ardında mevcut veriler ışığında örnek olay incelemesi gerçekleştirilecektir.

Bu incelemedeki 2003-2007 yılları kuruluş ve yapılanma yani kriz öncesi dönemi 2008 kriz dönemini ve 2009-2010 kriz sonrası durumu ifade etmektedir.

#### 4.1. Sektörle İlgili Bilgiler

İşletme eğitim araçları sektöründe faaliyet göstermektedir. Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde fazla gelişmiş bir sektör olmayıp devlet planlama teşkilatı verilerine göre 2005 yılında sektördeki mevcut pazarın % 5' i aktif durumda ; 2010 yılı için ise bu oran %25 civarlarında olması hedeflenmektedir. (DPT,2009:71)

Yedinci 5 yıllık kalkınma planda ise hedeflenen oran %50' dir. (DPT,2009:71) Bunun gerçekleşmesi için ise gerekli yatırımlar yapılmaya başlanmıştır. Sektörde KOBİ sıfatına sahip firma sayısı çok fazla olmayıp uygulama yapılan işletme bu sektörde önde gelen işletmelerden biridir. Sektörün faaliyetleri özel eğitim kurumlarının yoğunluğuna bağlı olarak genelde İstanbul merkezlidir.

#### 4.2. İşletme Bilgileri

ABC firması 1999 yılında şahıs şirketi olarak kurulmuştur. 2002 yılında limited şirketine dönüşmüştür. Şirketin kuruluş sermayesi 10.000 TL' dir. 400 paya bölünmüştür. Şirketin 2008 yılında sermaye artırımına giderek sermayesini 750.000 TL' ye çıkarmıştır. 2010 yılı itibari ile de şirket sermayesi artırım söz konusu değildir.

İşletme bir merkez, bir fabrika ve iki şube ile toplamda 4 ayrı yerde faaliyet göstermektedir. Bu yerler şirket merkezi ve fabrikası Ankara' da, şubeleri ise İstanbul ve İzmir' de faaliyetlerini sürdürmektedir.



#### 4.2.1. İşletmenin Misyonu Ve Vizyonu

Şirketin yazılı olara belirlenmiş birer misyon ve vizyonu bulunmaktadır. Fakat misyon ve vizyon yazılı evraktan ötede değildir. Şirket çalışanlarının bu misyon ve vizyonu benimsedikleri yada işletme hayatında uygulamaları söz konusu değildir. Dolayısı ile tüm bunlardan anlaşılacağı üzere, Şirkete iyi tanımlanmış ve paylaşılan misyon, vizyon ve temel değerlerin oluşturulması gereklidir.

##### Şirketin Misyonu

Sürekli gelişmeyi, başarıyı amaçlayan bir takım ruhu ile teknolojik gelişmeler paralelinde üstlenmiş olduğu işlerde ve üretilen ürünlerde, kaliteli, projeye tam uyumlu kusursuz üretim temin ve teslimin gerçekleşmesidir.

##### Şirketin Vizyonu

##### Başarı Faktörlerimiz:

Yurtiçi ve yurtdışında şirketin tanıtılması,

Müşteri memnuniyetinin ön planda tutulması,

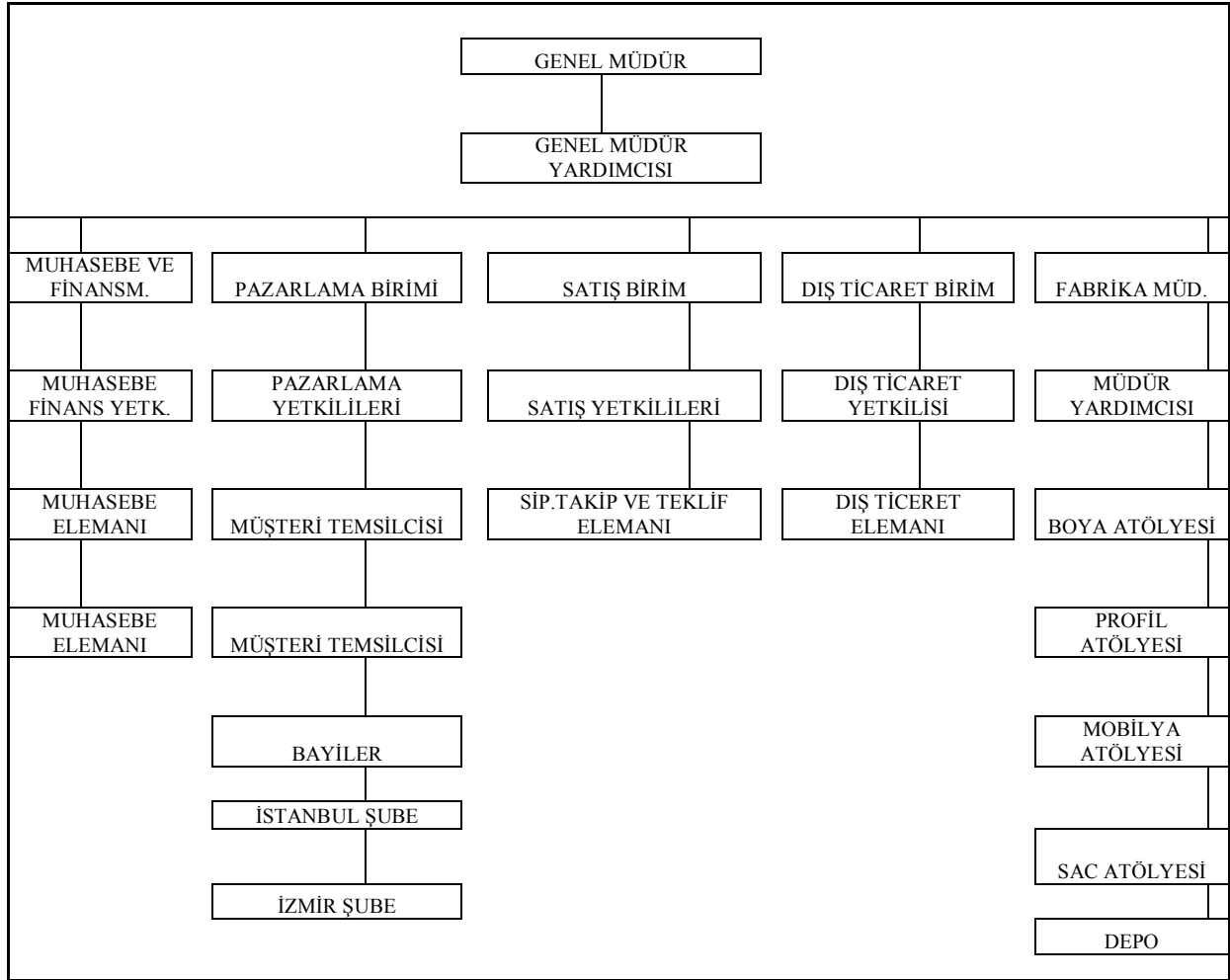
Tüm kaynakların verimli ve etkin kullanılması,

Ticari ve sosyal ilişkilerimizde karşılıklı güven,üstün iş ahlakı ve dürüst davranış ilkesinden vazgeçilmemesidir.

#### 4.2.2. İşletmenin Yönetim Yapısı

Şirketin görünürde resmi bir organizasyon şeması bulunmaktadır. Fakat bu organizasyon şemasının tam anlamı ile işlerliği yoktur. Şemada gözüktüğü gibi bir yetki devri ve sorumluluk söz konusu değildir. Daha çok bütün yetki ve sorumluluk şirket genel müdüründedir.

**Şekil 8. ABC İşletmesi Organizasyon Şeması**



#### 4.2.3. İşletme Faaliyetleri

Şirketin ana çalışma alanı; eğitime yönelik imalat, okul mobilyaları imalatı, laboratuvar malzemeleri imalatı, eğitim sektöründe ithalat ve ihracat olarak belirtebiliriz. Şirket ürün yelpazesi olarak anasınıfından üniversiteye kadar her aşamada ihtiyaç duyulan eğitim araçlarından laboratuvar malzemesine her türlü imalat, montaj, kurulum ve satış sonrası hizmetleri sunmaktadır.

Şirket üretim ve yönetim ile ilgili olarak aşağıdaki kalite belgelerine sahiptir.

ISO 9001:2000 Belgesi,

ISO 14000 Belgesi,

TSEK-Kalite Uygunluk Belgeleri.

### 4.3. ABC İşletmesi Kriz Yönetimi

Bu örnek olay incelemesinde ABC işletmesinin maliyet analizleri, yapısı ve işleyişi, kriz ortamından sonraki durumu ve sonuçları sunulmaktadır. Bu çalışmaların bilgi kaynakları şunlardır.

İşletmenin mali tabloları,

İşletme yetkililerinde mülakat sonucu elde edilen bilgiler,

Bu bilgiler dışında çalışma ile ilgili olarak işletmenin tam bir fotoğrafının ortaya koyması amacı ile işletme bünyesinde gözlemler yapılmıştır.

İşletmesinin başlıca faaliyet sahalarını da aşağıdaki gibi özetlemek mümkün olacaktır. İşletme başlıca aşağıdaki sahalarda müşterilerine ürün ve hizmet sunmaktadır:

Eğitim Kurumlarına,

İlk ve ortaokulları fen ve matematik dersleri laboratuvar ve yardımcı eğitim malzemeleri,

Okul öncesi eğitim için eğitim materyalleri ve donanım üniteleri,

Park ve bahçeler için tasarım, çizim ve üretim,

Toplantı ve sunum malzemeleri,

Bilgi işlem sistemleri,

Devlet kanallı ihalelere katılım ve malzeme temini şeklindedir.

Bu ürün ve hizmetleri müşterilerine sunarken işletme;

Kendi üretim tesislerini kullanmakta,

Yurtiçi üretim şirketlerine fason üretim yaptırmakta,

Yurtiçinden mal ve hizmet temini ve

Yurtdışından malzeme ithalat yöntemlerini kullanmaktadır.

### 4.3. ABC İşletmesi Kriz Öncesi Durum Tespiti

Bu aşamada ABC firmasının kriz öncesindeki durumu ile ilgili bazı veriler vermek gerekliliği söz konusudur. Bu bilgiler ABC firmasının bugününe ışık tutması ve kriz yönetimindeki etkinliğini ve verimliliğini göstermesi açısından önemlidir.

Bu bilgilerden ilki firmanın ürün portföy bilgileridir.

**Tablo 5. ABC İşletmesi Yıllar İtibarı İle Ürün Portföyü**

ÜRÜN SAYISI (ÇEŞİT)	2003	2005	2006	2007	2008
	294	486	542	664	756

Okul öncesi eğitim kurumlarının yaygınlaşması, gerek kamu gerekse özel üniversite ile özel ilk ve lise okullarının yaygınlaşmasına bağlı olarak işletmenin müşteri portföyü genişlemesine bağlı olarak ürün portföyünü genişletme politikasını benimsemiştir. Bu bağlamda işletmenin yıllar itibarı ile incelendiğinde ürün portföyü arttığı 2003 yılına göre 2008 yılında yaklaşık 3 kat artışı görülmektedir.

Bu durum işletmenin müşteri sayısının ve çeşitliliğini artırmaktadır. Sonuç olarak satışta ki artışa bağlı olarak karlılık artması beklenen bir gösterge konumundadır. Fakat satışların düştüğü veya kriz dönemlerinde ise ürün çeşitliliğine bağlı olarak stok bulundurma maliyetleri artacaktır. Ayrıca stoklar satılıp nakte çevrilemediği için giderlerin ve ödemelerin yapılmasında problem yaşanacağı muhakkaktır.

İşletmenin artan ürün çeşitliliğine, büyüme ve coğrafi dağılımına göre uzman personel ihtiyacı artmakta, ürünlerin tanıtılması, potansiyel pazarlara ulaşılması ve ürünlerin pazarlanması için plasiyer ihtiyacı ve yönetsel etkinliği sağlayacak profesyonel yönetici ihtiyacı ortaya çıkmaktadır.

**Tablo 6. ABC İşletmesi Yıllar İtibarı İle Çalışan Profili**

ÇALIŞAN SAYISI	2003	2005	2006	2007	2008
	55	112	19	24	35

2003 yılında 5 kişi istihdam eden işletmenin yıllar itibarı ile çalışan sayısı artarak 2010 yılında 7 kat artarak 35 kişiye ulaşmıştır. Çalışan sayısındaki bu artışın temelinde şirketin bazı temel ürünleri kendi üretmeyi benimsemesi, pazara yakınlığın sağlanabilmesi ve müşterilerin taleplerinin zamanında ve istenilen nitelikte karşılanabilmesi için açılan şubeler istihdam edilmesinden kaynaklanmaktadır.

Şirket 2003 – 2008 yılları arasında ürün portföyünü ve buna bağlı olarak pazar payını artırmak ve nüfuz edebilmek için çalışan sayısını artırarak büyüme politikasını benimsemiştir. Bu durumun yıllar itibarı ile şirket satışlarına olumlu olarak yansımaları gerektirir. Çünkü 2003 yılı Türkiye’de uzun yıllar sonra tek partili bir hükümetin

kurulduğu ve kriz sonrası ekonomide genişlemenin olduğu bir dönemdir. Bu bağlamda yönetimin kriz sonrası büyüme zamanlaması çok doğrudur.

**Tablo 7. ABC İşletmesi Yıllar İtibarı İle Satış Cirosu (1.000 TL)**

İşletme Cirosu	2003	2005	2006	2007	2008
	560,51	629,26	1136,86	2258,20	2608,35

İşletmenin 2003 yılı hasılatı 560.510 TL iken her yıl artışa bağlı olarak 2008 yılında 2.258.200 TL' ye ulaşmıştır. Bu bağlamda işletmenin 2003 – 2010 yılları arasında büyüme politikası olarak benimsediği ürün çeşitliliği, yeni pazarlara ulaşma stratejisi satışlara olumlu olarak yansımıştır. 2003 yılında satışlar baz alındığında 2009 yılında satışlar 4,5 kat artmıştır.

İşletme 2003 yılı olan kriz sonrası ülke ekonomisindeki gelişmelere bağlı olarak gerekli yatırımları yapmış ve büyüme potansiyelini ortaya çıkarmıştır.

İşletmenin 2003 – 2008 yılları itibarı ile elde etmiş olduğu hasılataya katkı sağlayan ürünlerin yıllar itibarı ile yüzdesel olarak yapısal dağılımını tablo 4.4.' te gösterilmiştir..

**Tablo 8. ABC İşletmesi 2003 – 2008 Yılları İtibarı İle Ürün Dağılımı (%)**

ÜRÜN	2003	2005	2006	2007	2008
İTHALAT	17,00	29,01	29,52	44,58	54,10
ÜRETİM	42,18	38,07	35,98	26,81	20,50
FASON	0,00	3,09	4,61	6,02	8,86
AL-SAT	40,82	29,84	29,89	2,59	6,50

İşletme 2003 yılından itibaren büyüme ve ürün çeşitlendirme politikasına bağlı olarak ürünlerin elde etme politikasında büyük değişiklikler meydana gelmiştir. 2003 yılında ithalat satışların % 17' si durumunda iken 2008 yılında bu durum % 54,1' e yükselmiştir. Bu durumun temelinde ise Uzak doğuda maliyet avantajı sebebiyle aynı kalite ve özellikteki ürünü daha düşük bir bedelle elde etme imkanının ortaya çıkmasıdır. Bu durum işletmenin temel yeteneklerini kaybetme riski, tamamen dış üreticilere bağımlı olma, gelecekte rekabet dezavantajına yol açacak fiyatlar ile karşı karşıya kalma riskini de beraberinde getirebilir.

İthalatta artışa bağlı olarak üretim 2003 yılında % 42, 18 iken satışlar artmasına karşılık 2008 yılında üretim % 20,50' ye gerilemiştir. Üretimin azalmasına bağlı olarak girdi maliyetlerinde önemli tasarruflar sağlanabilecektir. Özellikle bu durum kamu ihalelerinde rekabetçi bir avantaj sağlayabilir.

2008 yılında çıkan kriz toplumun tüm kesimlerini olumsuz yönde etkileyebileceği için işletmenin satışları üzerinde azalmaya yol açabilecektir. Bu durum üretimin azalması ve aynı ürünün dışarıdan daha ucuza mal edilmesi krizin fırsata dönüşmesine yol açabilecektir.

2003 yılında yurt içinde fason üretim yaptırılmamasına karşılık 2008 yılında satışların % 8,86' sı fason üretim sonucu elde edilmiştir. Bu sayede kıt olan kaynaklar işletme için daha karlı olan alanlara yatırılma imkanı elde edilmiştir. Bu sayede müşterilerin beklentileri karşılama yeteneği artırılırken daha fazla kar elde etme imkanı ortaya çıkmıştır.

İşletme üreticilerden bayilik yoluyla satın aldığı ürünleri 2003 yılında 40,82 iken 2008 yılında satışlara oranı % 16,5' e düşmüştür. Bunun temelinde ise işletmenin aynı ürünleri aynı kalite ve özellikte yurtdışından daha düşük maliyetle elde etme imkanını sağlamasından kaynaklanmaktadır. Bu durum aynı zamanda şirketin tedarikçi çeşitliliği elde etmesine bağlı olarak bir veya birden çok tedarikçi tekelden kurtulmasına ve daha uygun maliyet ve ödeme koşulları ile ürün tedarik etme imkanına kavuşmasını sağlamaktadır.

#### **4.4. ABC İşletmesi Kriz Sonrası Durum Tespiti (2009- 2010)**

İşletme 2003-2005 yılları arasında yeni yapılanmaya çalışan, piyasa şartlarını öğrenme ve adapte olmaya çalışan, rakiplerini tanımaya çalışan kısacası sektörle ilgili kendi yerini oturtmaya veya sağlamlaştırmaya çalışılan bir dönem olarak nitelendirebilir.

Bu dönemler kriz sonrası döneme denk geldiğinden şirket bu dönemi çok etkin kullanmaya çalışmıştır. 2006-2007 yılları işletmenin büyümeye başladığı dönemleri, piyasada tutunmaya başladığı ve kendine yer edindiği bölümleri ifade eder.

2008 döneminde karşılaşılan ve tüm dünyayı sarsan krizi işletme fırsata çevirerek en az kayıpla belki de hiç kayıp vermeden büyüyerek geçirmiştir. 2009-2010 yılları ise firmanın artık olgunlaştığı ve belirli bir seviyede tutunduğunun ifadeleridir.

**Tablo 9. ABC İşletmesi Yıllar İtibarı İle Satış Cirocu (1000 TL)**

	Kriz öncesi Dönem	Kriz Sonrası Dönem	
İşletme Cirosu	2008	2009	2010(11 ay)
		2608,35	2935,08

İşletme 2008 yılı baz alındığında 2009 yılında satışlarda düşme olmamış aksine % 12' lik bir artış söz konusudur. 2010 yılı değerlendirildiğinde (11 aylık) satışlarda % 10 azalma meydana geldiği görülmektedir. Bu durum şirketin 2008 yılında meydana gelen ve tüm dünyayı saran bu krizi fırsata dönüştürmeyi başardığı görülmektedir.

**Tablo 10. ABC İşletmesi Yıllar İtibarı İle Ürün Portföyü**

ÜRÜN SAYISI	2008	2009	2010
	756	834	946

İşletme 2008 yılında çıkan kriz ortamı ile panik bir yönetim anlayışına gitmediği 2003 yılından itibaren yıllar itibarı ile büyüyen ürün yelpazesini 2008 yılında 756' dan 2009 yılında 834' e çıkartarak % 10 artırmış yine 2010 yılında 946' ya çıkartarak 2009' a göre % 13, 4 artırmıştır. Bu durum işletmenin kriz ortamında yatırımları ve faaliyetleri azaltarak krizi yönetme yerine pazara dayalı kriz yönetimi uyguladığı görülmektedir. Bu durum işletmenin ürün yelpazesini genişleterek pazarda ürün bazında meydana gelen daralmanın satışlar üzerindeki olumsuz etkisinin önüne geçerek mevcut hasılatı ve durumu koruma imkanı elde etmiştir.

**Tablo 11. ABC İşletmesi Yıllar İtibarı İle Çalışan Profili**

ÇALIŞAN SAYISI	2008	2009	2010
	35	46	52

Şirketin 2008 yılında çalışan sayısı 35 iken bu sayı % 31 artarak 2009 yılında 46'ya yükselmiştir. 2009 yılı baz alınarak 2010 yılında ise % 13 artarak 52' ye yükselmiştir. İşletmenin kriz ortamında sektörde daralma olsa bile kendi faaliyetlerinde bir daralma olmayacağını düşündüğü görülmektedir. Kriz ortamında ilk tasarruf tedbirleri personelden başlamaktadır. Bu aşamada işçi çıkarımları veya ücretsiz izinler söz konusu iken işletme tam tersi bir durumda personel sayısını artırmıştır.

Bu durum çalışanların kriz ortamında işini kaybetme korkusunu üzerlerinden atmalarını ve esas çalışma alanları üzerinde odaklanmalarını sağlayacak bir faktör konumundadır. Diğer taraftan işletme kalifiye elemanları işten çıkararak temel yeteneklerini kaybetme ve / veya işletme faaliyetlerinin aksaması gibi risklerden de korunmuş olmaktadır.

**Tablo 12. ABC İşletmesi 2008 – 2010 Yılları İtibarı İle Ürün Dağılımı (%)**

	2008	2009	2010
İTHALAT	54,10	63,19	68,29
ÜRETİM	20,50	16,79	12,68
FASON	8,86	9,83	11,10
AL-SAT	16,53	10,19	7,93

İşletme krizin etkilerini ortadan kaldırabilmek amacıyla üretimi 2008 yılında % 20.50 iken 2009 yılında % 16,79' a ve 2010 yılında ise % 12,69' a düşürmüştür. Bunun temelinde ise işletmenin iç piyasada maliyetlerde meydana gelen artışın olumsuz etkisinden korunmak için ithalatını artırdığı görülmektedir. Nispeten üretimin % 32 lük kısmının da fason üretime kaydırıldığı görülmektedir. Ayrıca işletme bayilerden gelen nihai ürünlerin katma değeri düşük olanları pazarda meydana gelen daralmalara bağlı olarak ithal etmek yoluyla pazarın talebini karşılamayı tercih etmektedir.

#### **4.5. Kriz Öncesi ve Sonrasının Karşılaştırılması**

Kriz dönemleri işletmelerin tüm örgüt yapısını etkisi altına alan beklenmedik olaylardır. Fakat işletmeler gerek sektörde gerekse diğer mali, siyasi ve ekonomik göstergelerde meydana gelen değişim ve gelişmelerden kriz öngörülmeyle gerekli tedbirleri alabilir hatta krize fırsata çevirebilme yeteneğine sahip olabilir. Özellikle kriz ortamlarında üst yönetimde karar aşamalarında ve örgütü yöneltme konusunda panik davranışlar görülmesi muhtemeldir. Bu durum tüm örgütü olumsuz yönde etkisi altına alan bir süreçtir.

Bu aşamada piyasadaki olumsuz satış ve kar rakamları, maliyet artışlarının yanında özellikle üst yönetim krize hazırlıksız yakalandı ise işletme yönetimi açısından kriz etkisini her yönü ile göstermeye başlamış ve krizi etkilerini ortadan



kaldırmayı sağlayacak tedbirler alınmadığı için kötü bir yönetim işletme açısından kaçınılmaz olacaktır.

ABC işletmesi kriz dönemlerinde krizin olumlu ya da olumsuz etkisini somut olarak ölçülmesi için ürün ve satış bilgileri üzerinde odaklanmak ile mümkün olabilir.

2003-2005 yıllarında işletme yeni kurulmuş olması nedeni ile satışlarını oluşturan ürünleri ya kendisi üretmiş ya da büyük bölümünü piyasadan temin edip satış yolunu seçmiştir. Kısmi olarak bir ithalat çalışması yapmaya başlamıştır ki bunun sonuçlarının daha sonraki yıllarda görülecektir. Bu dönemler işletme için çok karlı olmasa da piyasada tutunmak ve faaliyetlerini sürdürmek açısından yeterlidir.

2006-2007 yıllarında ise işletme üretim ve al-sat yolu ile malzeme temininden yavaş yavaş vazgeçerek ithalat ya da fason üretime doğru yönelmeye başlamıştır. Burada şu hususa değinmeden geçmek yanlış olur ki o da fason üretimlerde kaliteden kesinlikle ödün verilmemiştir.

Bu yıllarda dış piyasalardan ucuz mal temini ve kaliteli ürünlerin fason olarak ucuza imal edilmesinin sonucu doğal olarak işletmenin satış rakamlarında ise 2 yıl üst üste % 100 artışlar görülmektedir. Bu yıllardaki bir diğer unsur ise işletmenin ürün portföyündeki artışlar ve kaliteli eleman temini de etkili noktalar arasındadır.

2008 yılında küresel kriz dönemimde işletme kur avantajını kullanarak yurt içinden tedarikçilerden kısmi olarak vazgeçerek ithalata ağırlık vermekte kaliteli ve ucuz ürünleri iç piyasa ile tanıştırmak pazar payını artırmaya devam etmektedir.

Bu dönemde sektör işletmelerinden bazılarının yüklü miktarda ticari batak vermelerine rağmen ABC işletmesinin satış ve tahsilat ile ilgili geliştirdiği doğru ve programlı adımları bu dönemi nerede ise hiç ticari batak vermeden geçmesine neden olmuştur.

Ayrıca kriz döneminde özel sektörde meydana gelen daralmaya karşılık devlet ihalelerine yönelik satış çabalarına ağırlık verilmiştir. Devlet kanallı satışlarda da büyük bir artış gözlenmektedir. Bu dönemde de işletme bu satış politikasında meydana gelen değişiklik kararı ile satış rakamlarında yaklaşık %15' lik bir büyüme ile bitirmiştir.

Bu dönemle ilgili bir başka hususta işletmenin gerek yurtiçi ve gerekse yurtdışında yaptığı fuar çalışmaları ile iç piyasadan temin edilen mal ve hizmetlerin daha ucuza ve daha kaliteli bir şekilde yurtdışında üretilmesi ve ürün portföyündeki artışta göze

çarpan diğer hususlar olarak ifade edilebilir. Bu sayede maliyetlerde minimizasyonu sağlanmış kalite korunmuş ve daha düşük fiyatla satma imkanı ile satışlar kriz döneminde artırılmıştır. Kriz dönemi fırsata dönüştürülerek muhtemel zararlar ve riskler ortadan kalkmış ve karlılıkta artış elde edilmiştir.

2009-2010 yılları yani kriz sonrası yıllarda ise işletmede çok fazla bir değişiklik olmadan yani herhangi bir faaliyetleri aksamadan yoluna devam etmiştir. Bunun en net ifadesi ise 2009 ve 2010 yıllarındaki satışlarda meydana gelen artışlardır. İşletme bu sektör için uyguladığı maliyet, ürün farklılaştırması ve üretim alanındaki stratejilerinin doğru olmasından dolayı etkin ve verimli bir pozisyon almıştır.

Yukarıda anlatmaya çalıştığımız sürecin somut örnekleri ise firmanın ürettiği ya da satın aldığı malzemelerdeki maliyet değişimini birkaç örnekle açıklamaya çalışalım.

**Tablo 13.İç Piyasadan Temin Edilen Mal Ve Hizmet Maliyet Değişimi**

ÜRÜN ADI	KRİZ ÖNCESİ MALİYET	KRİZ SONRASI MALİYET
A ÜRÜNÜ	24,00 TL	8,00 TL
B ÜRÜNÜ	32,00 TL	14,00 TL
C ÜRÜNÜ	10,00 TL	3,00 TL
D ÜRÜNÜ	18,00 TL	6,00 TL
E ÜRÜNÜ	115,00 TL	63,00 TL
F ÜRÜNÜ	41,50 TL	20,30 TL
G ÜRÜNÜ	36,40 TL	21,20 TL
H ÜRÜNÜ	62,85 TL	46,50 TL
I ÜRÜNÜ	111,35 TL	85,20 TL
İ ÜRÜNÜ	54,25 TL	36,75 TL

İşletme kriz döneminde maliyetlerde meydana gelen artışlardan korunmak için ürün bazında maliyeti artan ürünlerin üretiminden vazgeçmiştir. Kendisi için avantajlı olan ürünlerin üretimini yaparak üretim seviyesinin minimum seviyeye düşürmüştür.

Buna karşılık pazar odaklı olarak piyasada talep edilen ürünlerin ithal edilmesine ya da fason olarak yurtiçinde üretilmesi benimsenmiştir. Pazar odaklı yönetim anlayışı ile profesyonel pazarlamacılar ile pazardaki tüm alıcılara ulaşılmaya çalışılmıştır. Pazar ve ürün çeşitlendirmesi yapılarak pazarda meydana gelen daralmaya bağlı olarak satışlarda ve karlarda ki düşmenin olumsuz etkilerinde korunması sağlanmıştır.

İşletme yeni kurulmuş olmasında karşılık piyasa değeri açısından Türkiye' nin ikinci 5.000 yer almaktadır.

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Ülkemizde son yaşanan 2008 Krizi'nin etkileri hala devam etmektedir. Krizden etkilenen işletmelerin önemli bir bölümü KOBİ niteliği taşıyan işletmelerdir. Ayrıca, Türkiye ekonomisinin önemli bir bölümünü oluşturan KOBİ'lerin krizle mücadele yönünde önemli eksikleri bulunmaktadır. Öncelikle etkili bir örgütlenme modeli oluşturamamış KOBİ'lerde kriz yönetimi bir ekip işinden çok işletme yöneticisinin bilgi birikimi, tecrübesi ve sezgileri ile sınırlı kalmaktadır.

Kriz dönemleri işletmelerin tüm örgüt yapısını etkisi altına alan beklenmedik olaylardır. Fakat işletmeler gerek sektörde gerekse diğer mali, siyasi ve ekonomik göstergelerde meydana gelen değişim ve gelişmelerden kriz öngörülerek gerekli tedbirleri alabilir hatta krize fırsata çevirebilme yeteneğine sahip olabilir. Özellikle kriz ortamlarında üst yönetimde karar aşamalarında ve örgütü yöneltme konusunda panik davranışlar görülmesi muhtemeldir. Bu durum tüm örgütü olumsuz yönde etkisi altına alan bir süreçtir.

Bu aşamada piyasadadan gelen olumsuz satış ve kar rakamları, maliyet artışlarının yanında özellikle üst yönetim krize hazırlıksız yakalandı ise işletme yönetimi açısından kriz etkisini her yönü ile göstermeye başlamış ve krizi etkilerini ortadan kaldırmayı sağlayacak tedbirler alınmadığı için kötü bir yönetim işletme açısından kaçınılmaz olacaktır.

Yapılan örnek uygulama alan araştırmasında ise örnek olarak aldığımız işletme ile ilgili olarak kriz öncesinde ve sonrasında doğru stratejileri kullanarak kriz yönetimini başarı ile uygulamıştır diyebiliriz.

İşletme kriz döneminde maliyetlerde meydana gelen artışlardan korunmak için ürün bazında maliyeti artan ürünlerin üretiminden vazgeçmiştir. Kendisi için avantajlı olan ürünlerin üretimini yaparak üretim seviyesinin minimum seviyeye düşürmüştür.

Buna karşılık pazar odaklı olarak piyasada talep edilen ürünlerin ithal edilmesine ya da fason olarak yurtiçinde üretilmesi benimsenmiştir. Pazar odaklı yönetim anlayışı ile profesyonel pazarlamacılar ile pazardaki tüm alıcılara ulaşılmaya çalışılmıştır. Pazar ve ürün çeşitlendirmesi yapılarak pazarda meydana gelen daralmaya bağlı olarak satışlarda ve karlarda ki düşmenin olumsuz etkilerinde korunması sağlanmıştır.

Örnek uygulamada ki işletmemiz için krizin yönetim sürecinde etkili olan faktörler ile ilgili olarak işletmenin genel çerçevesine çizmek amacı ile aşağıdaki sorulara yanıt arayarak bir değerlendirmede bulunmak doğru olacaktır.

- 2008 krizinde işletme krizin farkında mıydı? Cevabımız evet ise ne gibi önlemler aldı?
- 2008 krizinden sonra şirketin büyümesinde etkili olan faktörler nelerdir?
- 2008 krizinde işletmenin mali yapısının kriz sürecindeki etkisi ne olmuştur?
- 2008 krizinde kriz öncesi ve sonrasında şirket satış politikalarında değişme gözlemlenmiş midir?

Bu konuları derinlemesine inceleyerek değerlendirmemizi yapmaya çalışalım. Birinci sorumuzla ilgili olarak işletme krizin tam anlamı ile farkında değildi. Fakat piyasada meydana gelen gelişmeler ister istemez işletmenin çeşitli önlemler almasına ve uygulamasına neden oldu diyebiliriz. Ayrıca bu süreçte yanlış uygulamalarda söz konusu

olmuş ve bunların neticesinde işletme zarar da görmüştür. Fakat piyasada meydana gelen gelişmeler özellikle rakip firmaların ciddi anlamda piyasada küçülmeleri yada çekilmeleri işletmenin piyasaya hakim olmak ve lider pozisyonu yükselmek için çeşitli önlemleri de beraberinde getirmiştir. Alınan bu önlemlerin çoğunun neticesi olumlu olmuş ve işletme istediği pozisyonu yakalamıştır diyebiliriz. Hatta öyle ki 2008 krizinden sonra işletmenin fiyat ve satış politikaları rakip işletmeler tarafından kabul görmüş ve piyasada liderlik pozisyonun oluşmasını sağlamıştır. İşletmenin yanlış uygulamalarına örnek olarak aşırı stok yapmak diyebiliriz. Fakat firmanın bu süreçte satışlara bağlı olarak elde ettiği kar ile oluşan yada oluşabilecek zararlar önlenmiş oldu. Şirketin bu süreçte etkin bir yönetiminde bahsetmek yanlış olur. Zira hem yöneticilerin hem de personelin bu süreç ile ilgili olarak bilgi ve tecrübe eksikliği sürecin tam bir yönetim başarısı ile yönetilmediğini ortaya koymaktadır.

İkinci sorumuzla ilgili olarak bir çerçeve çizmeye çalışarak değerlendirme yapmaya çalışalım. İşletmenin büyümesinde sadece aldığı önlemler mi etki olmuştur. Bu sorunun cevabı tabii ki tek başına bu faktör değildir. Birkaç faktörde bu konuda şirketin dinamikleri olmuştur. Bunlardan kısaca bahsetmek gerekirse; öncelikli olarak devlet politikalarının bu konuda etkisi çok olmuştur. Devletin firmanın bulunduğu piyasa ile ilgili olarak sektörü geliştirmeyi amaçlayan hedefleri ve yatırımları sonucunda pazarda bir büyüme söz konusu olmuştur. Pazardaki büyüme ile birlikte şirketin yukarıda belirttiğimiz sektörde lider firma olma çabası da büyüyen bu pazardan en fazla pasta payını almasını da beraberinde getirmiştir. Bir başka faktör ise işletme içinde ki bazı kalifiye elemanların kriz sürecindeki planlama ve koordinasyondaki yönetime rağmen etkinliğidir diyebiliriz. Bunun etkisi de işletmede doğru kararların alınmasına ve süreçlerin doğru yönetilmesi şeklinde göstermiştir. Başka bir faktörde işletmenin müşteri portföyüdür. İşletme müşterilerinin

büyük bölümünü devlet kurumları oluşturduğu için bu dönemde satışlarda rakamsal olarak bir azalma olmamasında etki etmiştir. Ayrıca rakip firmaların piyasada küçülmeleri yada çekilmeleri ile oluşan pazardaki boşluk firma tarafından iyi bir şekilde değerlendirilmiştir diyebiliriz.

Diğer sorumuzla ilgili olarak da yani işletmenin mali yapısı ile ilgili olarak şunları söylemek yanlış olmaz kanaatindeyim. Şirket bilgilerinde de belirttiğimiz şirket sermayesini sürekli arttırmıştır. Buda olağan ve olağanüstü zarar ve giderlere karşı şirketin garantörü olmuştur. Sektördeki diğer firmalara nazaran şirketin kredi borcunun olmaması döviz cinsinden borçlanma yapmaması yurtiçi ve yurtdışı alışlarında genellikle nakit alım yöntemini kullanması şirketin hem ürünü yada hammaddeyi daha az maliyetle almasına hem de oluşabilecek ekonomik bir değişimden en az düzeyde etkilemesini sağlamıştır. Yukarıda da belirttiğim gibi işletme nakit alımlar sayesinde maliyetlerde sağladığı avantajı piyasa şartlarında da kullanarak bunu kendine avantaj olarak sağlamıştır. Bu avantajı da iyi kullanmıştır.

Son sorumuzla ilgili olarak ta yani satış politikalarının işletmenin krizin yönetimindeki etkisinden bahsedelim. İşletme 2008 yılından önce sektörün sürekli benimsediği satış politikalarını uygulamakta idi. Bu satış politikalarının en önemli özelliği ne olursa olsun satışın gerçekleşmesi idi. Tahsilâtının ya da ödemelerin çok fazla bir önemi yoktu. Buda firmaların alacaklarının sürekli tahsil edilememesine bağlı olarak nakit sıkışıklıklarına düşmelerine neden oluyordu. İşletme 2008 yılında bu politikada bir değişikliğe giderek önceliğin satış olmadığı satışla beraber tahsilâtın gerçekleşmesi olduğuna karar vererek ivedi bir şekilde işletme içinde gerekli toplantı ve yazışmalarla uygulamaya başladı. Bu uygulamayı da kısaca özetlersek şirket 2008 yılından önce gerçekleşen satışlarla ilgili olarak önce malzeme sevkiyatının yapılması ardından

faturalandırma işlemleri ve en son olarak ta tahsilât süreci vardır. Bu süreçte şirket muhasebe bölümüne iş yükünün oluşmasına ve zaman kaybına neden olmakta idi. Kriz sürecinde ve sonrasında şirket bu satış politikasını önce satışın gerçekleşmesi sonra tahsilat yada ödemelerin gerçekleşmesi en son aşamada ise faturalandırma ile beraber sevkiyat süreci oluşturmuştur. Bu uygulamanın sonucunda ise işletmenin zaten güçlü olan mali yapısının rakiplerine göre daha güçlü olmasını sağlamıştır. Yukarıda da belirttiğimiz gibi işletmenin pazarda lider firma konumunda bulunmasından kaynaklanarak rakip firmalar krizin etkisini şiddetli bir biçimde hissettikten sonra firmanın değiştirdiği bu satış politikalarına doğru eğilim göstererek uygulamaya geçirmişlerdir.

Yukarıda anlattıklarımız ışığında örnek işletme ilgili olarak ; işletme kriz sürecinde ve krizin yönetilmesinde profesyonel anlamda tam olarak etkin ve verimli bir yönetim anlayışı sergilemese de rağmen pazarda meydana gelen değişiklikler devlet politikaları ve işletme bünyesinde bulunan kalifiye elemanların etkisi ile işletme bu süreci en az zarar hatta hiç zarar almadan büyüyerek bu süreci tamamlamıştır. Örnek uygulamanın ışığında kriz, kriz süreci ve yönetiminde işletmeler doğru önlemler ve iyi yönetilen prosesler neticesinde bu süreci işletme için en karlı bir biçimde tamamlayabilirler. Bunun neticesin rakiplerinize karşı sağlanan fiyat ve maliyet avantajı, pazarda meydana gelen boşluğun etkin ve verimli yönetilerek şirket lehine çevrilmesi ve bunların sonucu olarak satışlarda meydana gelen artışlarla beraber karlılığın artması önemli sonuçlar olarak ifade edilebilir.

İşletme yeni kurulmuş olmasında karşılık piyasa değer açısından Türkiye' nin ikinci 5000 yer almaktadır.



## KAYNAKÇA

AKAT İlter, BUDAK Gönül, BUDAK Gülay, “**İşletme Yönetimi**”, Barış Yayınları Fakülteler Kitapevi İzmir, 2002

AKAT Ömer, “**Turizm İşletmeciliği**”, Ekin Kitabevi , Bursa, 2000

AKDAĞ Mustafa, “**Halkla İlişkiler ve Kriz Yönetimi**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001

AKDAĞ Mustafa, Erdem TAŞDEMİR, “**Krizden Çıkmanın Yolları: Etkin Bir Kriz İletişimi**”, İletişim Dergisi, cilt:4, sayı 2, 2006, s.141-157.

AKGEYİK Tekin, “**İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutuyla Kriz Yönetimi**”, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası, cilt 53, sayı 2, 2003, s.1-18

AKTAN Coşkun Can, **2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri**, TÜGIAD Yayınları, 1999, İstanbul

AKTAŞ Ramazan, “Doğu Anadolu Bölgesinde KOBİ’lerin Finansman Sorunları ve Çözüm Yolları”, [http:// www.kho.edu.tr/yayinlar/bilimdergisi/doc/2000-2/bilder-1.doc](http://www.kho.edu.tr/yayinlar/bilimdergisi/doc/2000-2/bilder-1.doc), 11.08.2005

AKYÜZ Yılmaz, “**The East Asian Financial Crisis: Back to the Future**”, January 1998, <http://www.unctad.org/en/pub/prasia98.htm>.

ALLAN Jane, “**Zaman Yönetimi**”, Çev.Mehmet Zaman, Hayat Yayınları, 1.Baskı, İstanbul, 1999

ALTUĞ Osman, “**Kriz Döneminde Şirket Yönetimi**”, Ekonomik Trend, ,2 (23), 1994, s.38

ASUNAKUTLU Nalan, Barış SAFRAN, “**Stratejik Yönetim Açısından Kriz Kaynaklarına İlişkin Bir Değerlendirme**”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, cilt 6, sayı 2, 2004, s.51-58.

ATAMAN Göksel Özbakır, **İşletmelerde Kriz Yönetimi Ve Uygulamadan Bir Örnek**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1992

ATAMAN Göksel, **“İşletme Yönetimi, Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar”**, : Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001

AYKAÇ Burhan, **“Kamu Yönetiminde Kriz ve Kriz Yönetimi”**, Gazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, cilt 3, sayı 2, 2001, s.123-132.

BAKER William, ADAMS H.Lon, **"Business Planning in Successful Small Firms"**, Long-Range Planning, 26 (6), 1993, s.83

BALTAŞ Zuhul, **“Krizde Fırsatları Görmek, Yöneticiler İçin Krizde Yönetim El Kitabı”**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2002

BASARAN İbrahim Ethem, **“Yönetim”**, Gül Yayınevi, Ankara, 1989

Başbakanlık Kriz Yönetim Merkezi Yönetmeliği (RG., Tarih: 9.1.1997 ve Sayı: 22872), Madde: 6

BAYDAS Adülvahap, BAKAN İsmail, ÖZYILMAZ Adnan, **“Kriz ve Kriz Yönetimi, Çağdaş Yönetim Yaklaşımları – İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar”**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2004

BAYRAK Sabahat, AKDIŞ Muhammet, **“KOBİ’lerin Yönetimsel Durumu ve Yeni Sanayileşen İllerde Analizi”**,<http://makdis.pamukkale.edu.tr/Mak10.htm>, 31.08.2005.

BERK Güven, **“Kriz Şirketlerin Kendilerini Gözden Geçirmelerini Sağlar”**, Kapı ve Pencere, Sayı:19, Temmuz-Ağustos, 2001, s.82.

BOZGEYİK Abdullah, **“Krizleri Fırsata Dönüştürmek”**, Hayat Yayınları, İstanbul. 2004

BOZKURT Rüştü, **“Ekonomik Krizler Erken Uyarı Sistemleri İle Önlenebilir”**, Biar Yayınları, 1.Baskı, İstanbul, 1998

CAN Halil, **“Organizasyon ve Yönetim”**, Adım Yayıncılık, Ankara, 1992

CAN Halil, “**Organizasyon ve Yönetim**”, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1994

CAN Halil, TUNCER Doğan, AYHAN Doğan Yasar, “**Genel İşletmecilik Bilgileri**”, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2002

CARCLYNE Smorf, VERTİNSKY Ihor, “**Desings For Crisis Decision Units**”, Administrative Science Quarterly, 22(4), 1977, s. 642-645

CEMALCILAR İlhan, “**İşletmecilik Bilgisi**”, İçim Yayınları, 5.Baskı, Eskişehir, 1995, s.304

ÇARIKÇI İlker Hüseyin, TİTİZ İsmet, A. EROĞLU Hüsrev, “Küçük ve Orta Ölçekli Üretim İşletmelerinde Kriz Dönemine Özgü Finansman Sorunları ve Alternatif Pazarlama Stratejileri, Göller Bölgesi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Y.2002, C.7, S.1, s. 229.

ÇELİK Adnan, İşletmelerde Kriz Yönetimine İlişkin Teorik Ve Uygulamalı Çalışma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya, 1999

ÇETİN Murat, “**Avrupa Birliğinde KOBİ'lere Yönelik Teknoloji Politikaları**”, KTÜ İİBF, [http://www.dtm.gov.tr/ead/DTDERGI/ekim2000/avrupa\\_birligi.htm](http://www.dtm.gov.tr/ead/DTDERGI/ekim2000/avrupa_birligi.htm), 07.10.2005

ÇİVİ Emin, “**Yeni Ekonomik Düzendeki KOBİ'ler**” I. Orta Anadolu Kongresi KOBİ'lerin Finansman ve Pazarlama Sorunları, Ekim-2001, Nevşehir.,s. 326.

DİNÇER Fatih Mehmet, “**Ekonomik Krizlerin Türkiye’de Ekonomi ve İstihdam Üzerindeki Etkileri**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002

DİNÇER Ömer, “**Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**,” Beta Yayıncılık, İstanbul, 2004

DİNÇER Ömer, “**Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**”, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1998

DOĞAN İpekgil, MARANGOZ Mehmet, “KOBİ’lerin Dış Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri ve Bir Uygulama”, Dış Ticaret Dergisi, Yıl: 7.Nisan-2002. , Sayı: 24, s. 107.

DRUCKER Peter F., “**Fırtınalı Dönemlerde Yönetim**”, (Çev. Bülent Toksöz), İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1998

DRUCKER Peter F., “**21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları**”, (Çev: İrfan BAHÇİVANGİL, Gülenay GORBON), Epsilon Yayınları, İstanbul, 1999

EREN Erol, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2002

ERKUMAY M. Aslı, “KOBİ’lerin Sermaye Piyasası Olanaklarından Faydalandırılması”, <http://www.spk.gov.tr/yayinlar/aramisirmaraporlari/kye/merkumay.pdf>, 7.10.2005

ERTEN Sena, ŞAHİN Neslihan, TAVLAN Yelda, “**Kriz ve Küçülme**”, **Kriz ve İnsan Kaynakları - Humanitas İnceleme** , Temmuz, 2001, <http://www.humanitas.com.tr/krizvekuculme.htm> (Erişim, 23.Kasım. 2003)

ERTÜRK Mümin, “**İşletme Biliminin Temel İlkeleri**”, Beta Basım Yayım Dağıtım, 2.Baskı, İstanbul, 1996

GENÇ Nurullah, “**Yönetim Organizasyon-Çağdas Sistemler ve Yaklaşımlar**” Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2004

HACIOĞLU Necdet, **Turizm Pazarlaması**, Vipaş, Bursa, 2000

HAŞİT Gürkan, “**İşletmelerde Kriz Yönetimi Ve Türkiye’nin Büyük İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması**”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, Haziran,1999

HİNTERHUBİR Hans H. , KRAUTHAMMER Eric, “**Daha İyi Yönetmek, Daha Az Yönetmektir**”, Çev.:Deniz Baykal, Yönetim, İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi, 6 (22), 1995, s.9

KAHRAMAN Mehmet, “**Uluslar arası işletmelerde Kriz Yönetimi, Krizde Uygulanan işletme Stratejileri ve Bir Uygulama**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001

KARABIÇAK Mevlüt, ALTUNTEPE Nihat, “**KOBİ’lerin Kredi Yoluyla Finansmanı**”, I.Orta Anadolu Kongresi KOBİ’lerin Finansman ve Pazarlama Sorunları, Yayınlayan Kurum: KOSGEB, Ekim 2001, Nevşehir, s. 364.

KARACA Yasemin, “Ekonomik Kriz Dönemlerinde Uygulanan Pazarlama Stratejileri”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003

KARAER Tacettin, “**Örgütlerde Değişime Karşı Direnç**”, MPM Verimlilik Dergisi, 1994, s. 143

KAVRAKOĞLU İbrahim, **Hızlı Gelişme Ve Kriz Yönetimi İçin Bir Model: Sinerjik Yönetim**, Kalder Yayınevi, 1994

KESKİN Aydan, ÖZSELÇUK Erdinç, “İşletme Sonuçları Açısından Erken Uyarı Sistemi”, Ankara, 1984

KOBİ Tanımı AB ile Uyumlaştırıldı, <http://www.ikv.org.tr/haberler2.php?ID=1456>, 10.02.2006

KOÇEL Tamer, “İşletmelerde Kriz Durumlarında Yönetim Uygulamaları”, Zaman Yönetimi ve Kriz Yönetimi Semineri, Tüside, Mayıs, 1993

MÜFTÜOĞLU Tamer, “Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Sorunlar ve Öneriler”, Turhan Kitabevi, Ankara, 2002

MÜSLÜMOV Alövsat, “21.yy’de Türkiye’de KOBİ’ler, Sorunlar, Fırsatlar ve Çözüm Önerileri”, Literatür Yayıncılık, İstanbul 2002

OFLUOĞLU Gökhan, MISIRLI Kamuran, “**İşletme ve Kriz Yönetimi**”, İş Hukuku ve İktisat Dergisi, cilt 6, sayı 2, 2001, s.1-27.

ÖNCER Ayla Zehra, “**Kriz Yönetimi ve Bir Model Önerisi**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000

ÖRNEK Şahin Ali, AYDIN Şule, “**Kriz ve Stres Yönetimi**”, Detay Yayıncılık, Ankara,1.Baskı, 2006

ÖZDEMİR Aylin, “**Kriz Yönetimi ve Halkla İlişkiler**”, Ege Yayınları, 1.Baskı, İzmir, 1994

ÖZDEVECİOĞLU Mahmut, “**Krizin İşletmelerin Yönetmel ve Örgütsel Yapısı Üzerindeki Olumsuz Etkileri Ve Kayseri Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma**”, [http://www.ceterisparibus.net/arsiv/m\\_ozdevecioglu.doc](http://www.ceterisparibus.net/arsiv/m_ozdevecioglu.doc) (14.11.2004)

PETEN Ömer, “İşletmelerde Kriz Yönetimi: Afyon İli Mermer İşletmelerinin 2001 Ekonomik Krizden Etkilenme Durumlarını Görüşmeye Yönelik Anket Çalışması”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003

PİRA Aylin, SOHODOL Çisil, “**Kriz Yönetimi – Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme**”, İletişim Yayınları, İstanbul, 2004

PRITCHETT Price, POUND Ron, “**İşler Her zamanki Gibi Değil: Kurumsal Değişimi Yönetme ve Gözetme El Kitabı**”, Çev. A. Kırım, Pritchett Yayınları, 1.Baskı, İstanbul, 2001

SABUNCUOĞLU Zeyyat, “**Kriz Yönetimi ve Halkla İlişkiler**”, Bakış Dergisi, sayı 47, Haziran, 1994

SABUNCUOĞLU Zeyyat, TOKOL Tuncer, “**İşletme**”Ezgi Kitabevi Bursa, 2001

SEYMEN Oya Aytemiz, BOLAT Tamer, ÇEKEN Hüseyin, “**Turizm İşletmelerinde Krizler, Etkileri ve Krizden Çıkış: Kriz Yönetimi**”, Verimlilik Dergisi. Sayı:2, 2004, s.116

TACK Philip B. , “**Kriz Zamanı Yönetim**”, Çev. Yakut Güneri, İlgi Yayıncılık, İstanbul, 1988

TANER Bahar, “**Terörizm ve Turizm**”, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi. Yıl: 11, Sayı:Eylül-Aralık, 2000, s.93-94.

TEKİN Mahmut, ZERENLER Muammer, “**Krizi Yönetebilmenin Sırları**”, Çizgi Kitabevi, Konya, 2005

TEKİN Mahmut, ZERENLER Muammer, YILDIZ Mehmet, BİLGE Atıl, “**Kriz Dönemlerinde İşletmelerde Bilişim Teknolojileri Kullanımının İşletme Performansına Etkileri Üzerine Bir Uygulama**”, Kocaeli Üniversitesi İİBF İktisat ve İşletme Bölümleri, I.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı, İzmit, 2002

TUTAR Hasan, “**Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**”, Hayat Yayınları, İstanbul, 2000

TUTAR Hasan, “**Kriz ve Stres Yönetimi**”, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2004

[Türk Dil Kurumu,“Güncel Türkçe Sözlük” Ankara, İndirilme Tarihi: 12 Ocak 2006, http://www.tdk.org.tr](http://www.tdk.org.tr)

TÜRKOĞLU Musa, “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Bölgesel Kalkınmaya Etkileri ve Bölgesel Kalkınmada KOBİ Temelli Stratejiler”, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Y. 2002, C. 7

TÜZ Melek Vergiliel, “Kriz ve İşletme Yönetimi”, Alfa yayınları, İstanbul ,Ocak, 2001

TÜZ Melek Vergiliel, “**Kriz Yönetimi**”, Alfa Yayınları, İstanbul, 2004

UZUN Dilek, “Otel İşletmelerinin Krize Hazırlıklı Olma Durumlarının Değerlendirilmesi, Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001

YILDIZOĞLU Ergin, “**Globalleşme ve Kriz**”, Alan Yayınları, 1.Baskı, İstanbul, 1996

YILMAZ Beytullah, “**KOBİ’lerin Finansman Sorunlarına Bir Çözüm Önerisi; Risk Sermayesi Finansman Modeli,**” Dış Ticaret Dergisi, Yıl: 9, Sayı: 33, Ekim-2004, s. 57, s.61.

YONAR Özlem, “KOBİ’lerin Dünya Ekonomisindeki Yeri”, <http://www.usakgudem.com/yazarlar.php?id=11&type=9> Erişim Tarihi : 22.11.2005

