



**KRİZ DÖNEMLERİNDE İŞLETME  
YÖNETİCİLERİNİN BAŞARI STRATEJİLERİ  
VE**

**KÜTAHYA İLİNDE BİR ARAŞTIRMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

**Fatih ÜNAL**

Kütahya –2004

146.170

T.C  
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme (Yönetim-Organizasyon) Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

KRİZ DÖNEMLERİNDE İŞLETME YÖNETİCİLERİNİN BAŞARI  
STRATEJİLERİ VE KÜTAHYA İLİNDE BİR ARAŞTIRMA

Danışman

YRD. DOÇ. DR. M.KEMAL DEMİRCİ

Hazırlayan  
Fatih ÜNAL

146170

9101400134

Kütahya -2004

## Kabul ve Onay

Fatih Ünal'ın hazırladığı “Kriz Dönemlerinde İşletme Yöneticilerinin Başarı Stratejileri ve Kütahya İlinde Bir Araştırma” başlıklı Yüksek Lisans tez çalışması jüri tarafından lisans üstü yönetmeliğin ilgili maddelerine göre değerlendirilip kabul edilmiştir.

17.05/2004

### Tez Jürisi

Yrd. Doç. Dr. M.Kemal DEMİRCİ (Danışman)

Yrd. Doç. Dr. Abdullah YILMAZ (Üye)

Yrd. Doç. Dr. Ercan TAŞKIN (Üye)

**Prof. Dr. Ahmet KARAASLAN**

Enstitü Müdürü

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Kriz Dönemlerinde İşletme Yöneticilerinin Başarı Stratejileri ve Kütahya İlinde Bir Araştırma” adlı çalışmamın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

14 / 05 / 2004

Fatih ÜNAL



## ÖZGEÇMİŞ

1973 yılında Yozgat'ta doğdu. İlkokulu Ankara Nedim İnal İlkokulunda, Ortaokulu Cebeci Ortaokulunda ve liseyi Ankara Lisesinde tamamladı.

1991 yılında Ankara Üniversitesi Fen Fakültesi Jeoloji Mühendisliği Bölümüne kayıt yaptırarak aynı bölümden 1996 yılında mezun oldu. Mezuniyeti sonrası Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesinden Pedagojik formasyon eğitimi aldı. 1991-1998 yılları arasında Köy Hizmetleri Genel Müdürlüğünde geçici işçi statüsünde çalıştı. 1998 yılında Kütahya Eti Gümüş A.Ş Genel Müdürlüğünde Jeoloji Mühendisi olarak göreve başladı. 2000 yılında Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme (Yön- Org) Ana Bilim Dalında Yüksek Lisans eğitimine başladı.

Halen Kütahya Eti Gümüş A.Ş Genel Müdürlüğünde Jeoloji Mühendisi olarak çalışmaktadır. Evli ve bir çocuk babasıdır

## ÖZET

Kriz beklenmeyen durumlarda aniden meydana gelen fakat sinyalleriyle de gelebileceğinin işaretini veren, örgütün hiyerarşik yapısını bozabilen, çalışanlarda gerilim oluşturabilen olumsuz durumlar oluşturabileceği gibi; diğer yönüyle de işletmelere iç ve dış çevre araştırmaları yapıldığı, erken uyarı sinyallerinin zamanında eksiksiz bir şekilde değerlendirildiği takdirde, fırsatları yakalamalarını sağlayan durumları da kapsayabilir. Yani kriz fırsat ve tehlikeleri iç içe kapsayan olayları içerir.

Kriz dönemleri, işletme yönetici ve çalışanların ortak azim ve kararlı çalışma anlayışları içerisinde uygun stratejiler belirlenerek atlatılır. Yalnız tespit edilecek olan stratejiler için zamanlama ve özellikle iç ve dış çevre araştırmaları çok önemlidir. Kriz dönemleri sıkıntılı dönemler olduğu için elde edilecek başarılarında kalıcı olabilecek başarılar olabilir. Bu dönemlerde işletmeler yöneticiler önderliğinde çalışanlarla ekip çalışmalarına özendirilerek, farklı stratejiler uygulayabilirler. Kriz dönemlerinde işletmeler Ar-Ge çalışmalarına önem vermeye, yeni iç ve dış pazar araştırmaları yapmaya, yani yeni müşterilere ulaşmaya, ürün satışlarını artırmaya yönelik farklı pazarlama stratejileri uygulamaya, eğitim çalışmalarına yönelmeye, kendi alanında veya kendi alanında olmayan işletmelerle işbirliği içerisinde ortak çalışmalar yapmaya başlayarak ticari anlamda gelişmeye ve büyümeye yönelik çalışmalar içerisinde bulunabilirler. Ayrıca işletme yönetici ve çalışanları tarafından yapılması olumlu karşılanmasa da kangren olan bir kolun kesilerek tüm vücudun kurtarılmasının daha iyi anlayışından hareketle küçülme stratejileri de uygulayabilirler. Ancak önemli olan bir husus da şudur ki işletmelerin kriz dönemlerinde uygulamış oldukları stratejilerin başarılı ve kalıcı olması hükümet politikalarının desteği ile mümkündür.

## ABSTRACT

As well as crisis could occur suddenly in unexpected situations but gives the signs of the occurrence with its indications and it could cripple the hierarchical system of an organization. And crisis could cause some negative conditions which could induce tension among workers on the other hand provided that inner and outer surroundings surveys are carried out in companies and early-warning signals are assessed entirely in time, it could also include situations which make them find opportunities. That is, crisis involves incidents which include opportunities and hazards.

Crisis periods are got over by determining proper strategies with understandings of the company executives and workers' common resolution and constant working. However, for strategies to be identified timing and especially inner and outer surroundings surveys are very significant. As crisis periods are distressing ones the achievements to be gained can be permanent ones as well. In this periods by encouraging companies to work with staff in the leadership of executives for teamwork, they can launch different strategies. In crisis periods, companies, by starting to pay attention to know-how studies, to carry out new home and world market; that is to say, to reach new consumers, to launch different marketing strategies for increasing the product sale figures, to tend towards educational studies, to work in cooperation with the companies in the same or different fields, they can participate in the activities for economical development and growth. In addition, although it is not considered appropriate by the company executives and workers, they can also launch reduction strategies with the idea that it's better to save the whole body by amputating the gangrenous arm. But what important is the fact that the strategies the companies launched in the crisis periods are successful and permanent is only possible with the backing of the government policies.

## İÇİNDEKİLER

<b>ÖZET</b> .....	V
<b>ABSTRACT</b> .....	VI
<b>TABLolar</b> .....	XI
<b>KISALTMALAR</b> .....	XIV
<b>TEZ HAKKINDA</b> .....	XV

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### İŞLETMELERDE KRİZ YÖNETİMİ

<b>1.1. KRİZ KAVRAMI ve ÖZELLİKLERİ</b> .....	2
<b>1.2. KRİZİN NEDENLERİ</b> .....	5
1.2.1. İşletme Dışı Nedenler.....	5
1.2.1.1. Tabii Afetler.....	5
1.2.1.2. Ekonomik Sistem ve Belirsizlikler.....	5
1.2.1.3 Teknolojik Gelişmeler.....	7
1.2.1.4 Rekabet Şartları ve Müşteri Talepleri.....	8
1.2.1.5. Uluslararası İlişkiler.....	9
1.2.1.6. Hukuksal ve Politik Nedenler.....	10
1.2.2. İşletme İçi Nedenler.....	11
1.2.2.1. Üst Düzey Yöneticilerin Yetersizliği.....	11
1.2.2.2. İşletmenin Hayat Safhası.....	12
1.2.2.3. Bilgi Toplama Yetersizliği.....	13
1.2.2.4 .İşletmelerin Tarihi Geçmişi.....	13
<b>1.3. KRİZ SÜRECİ</b> .....	15
1.3.1. Krizin Gelişim Dönemi.....	15
1.3.1.1. Körlük.....	15
1.3.1.2. Harekete Geçememe.....	16
1.3.1.3 . Yanlış Karar ve Faaliyetler.....	16
1.3.2. Kriz Dönemi.....	19
1.3.3. Krizin Sona Ermesi.....	19



<b>1.4. KRİZ YÖNETİMİ</b> .....	22
1.4.1. Kriz Yönetiminin Özellikleri.....	22
1.4.2. Kriz Yönetim Süreci.....	23
1.4.2.1. Krizle İlgili Uyarı Sinyallerinin Alınması.....	24
1.4.2.2. Krize Hazırlıklı Olma ve Önleme.....	25
1.4.2.3. Krizin Kontrol Altına Alınması.....	25
1.4.2.4. Normal Duruma Dönüş.....	26
1.4.2.5. Öğrenme ve Değerlendirme.....	26
1.4.3. Kriz Yönetimi Yaklaşımları.....	27
1.4.3.1. Krizden Kaçma Yaklaşımı.....	27
1.4.3.2. Krizi Çözme Yaklaşımı.....	28
<b>1.5. KRİZ YÖNETİM TEKNİKLERİ</b> .....	29
1.5.1. Erken Uyarı Sistemleri Oluşturma.....	29
1.5.2. Dinamik Planlama .....	30
1.5.3. Sürekli İç ve Dış Çevre Analizi.....	31
1.5.4. Örgüt Geliştirme.....	32

## İKİNCİ BÖLÜM

### KRİZ DÖNEMLERİNDE İŞLETME YÖNETİCİLERİNİN BAŞARI STRATEJİLERİ

<b>2.1. KRİZ DÖNEMLERİNDE BÜYÜME STRATEJİLERİ</b> .....	35
2.1.1. İşletme İçi Büyüme Stratejileri.....	36
2.1.1.1. Mevcut Mamul ve Pazar Alanında Kalarak Büyüme.....	36
2.1.1.1.1. Yatay Büyüme.....	37
2.1.1.1.2. Dikey Büyüme.....	37
2.1.1.2. Çeşitlendirme Yapararak Büyüme.....	38
2.1.2. İşletme Dışı Büyüme Stratejileri.....	38
2.1.2.1. Birleşerek Büyüme.....	40
2.1.2.2. Satın Alma Yolu İle Büyüme.....	40
2.1.2.3. İşbirliği Yapararak Büyüme.....	41
2.1.2.3.1. Ortak Yatırım (Joint Venture).....	41

2.1.2.3.2. Lisans Anlaşması.....	43
2.1.2.3.3. Franchising.....	43
2.1.2.3.4. Satış Yetkisi Verme (Bayiilik).....	44
2.1.2.3.5. Dış Kaynaklardan Yararlanma.....	44
<b>2.2. KRİZ DÖNEMLERİNDE KÜÇÜLME STRATEJİLERİ.....</b>	<b>45</b>
2.2.1. Tecrit Etme (Ayırma) Stratejisi.....	46
2.2.2. Personel Sayısının Azaltılması.....	47
2.2.3. Maliyetlerin Düşürülmesi.....	49
2.2.4. Stokların Eritilmesi.....	50
2.2.5. Bazı Aktiflerin Satılması.....	51
<b>2.3. KRİZ DÖNEMLERİNDE PAZARLAMA STRATEJİLERİ.....</b>	<b>51</b>
2.3.1. Kriz Dönemlerinde Ürün Satışlarını Artırmaya Yönelik Uygulamalar.....	52
2.3.1.1. Fiyatlarda İndirime Gitme (İskonto).....	53
2.3.1.2. Promosyon Kampanyası.....	54
2.3.1.3. Ürün Karması Fiyatlandırması.....	55
2.3.1.4. Kuponlar.....	55
2.3.2. Ar-Ge Faaliyetlerine Önem Verme.....	56
2.3.3. Yeni Pazarlara Açılma.....	58
2.3.4. Reklam Çalışmaları.....	60
2.3.5. Halkla İlişkiler.....	61
<b>2.4. KRİZ DÖNEMLERİNDE ORGANİZASYON FAALİYETLERİ.....</b>	<b>62</b>
2.4.1. Yönetici ve Personel Geliştirme.....	63
2.4.2. Kriz Yönetim Planı Hazırlama.....	65
2.4.3. Kriz Yönetim Takımı Oluşturma.....	66
<b>2.5. KRİZ DÖNEMLERİNDE İŞLETME YÖNETİCİLERİNİN BAŞARI STRATEJİLERİNE DESTEK OLACAK OLAN HÜKÜMET POLİTİKALARI.....</b>	<b>68</b>
2.5.1. İstikrarsızlığa Son Verilmesi.....	68
2.5.2. Vergi Sisteminin Düzenlenmesi.....	70
2.5.3. Bankacılık Sektörünün Düzenlenmesi.....	71
2.5.4. Üretim ve Yatırıma Destek Verilmesi.....	72

**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**  
**KÜTAHYA İLİNDEKİ İŞLETME YÖNETİCİLERİNİN KRİZ DÖNEMİ**  
**BAŞARI STRATEJİLERİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA**

3.1.Araştırmanın Amacı.....	75
3.2.Örneklem.....	76
3.3.Araştırmanın Verileri.....	76
3.4.Araştırmanın Yöntemi.....	76
3.5.Araştırma Verilerinin Analizleri ve Bulgular.....	77
3.5.1.Demografik Özelliklere İle İlgili Bulgular.....	77
3.5.2.Yöneticilerin Kriz Yönetimi İle İlgili Görüş Ve Stratejilerine Ait Bulgular.....	80
3.5.3.Deneklerin Araştırma Değişkenlerine İlişkin Görüşleri İle Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki.....	91
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....	96
EKLER.....	100
KAYNAKÇA.....	103
DİZİN.....	112

## TABLOLAR

Tablo 3.1: İşletmelerin Sektörlere Göre Dağılımları.....	77
Tablo 3.2: Yöneticilerin Yaşlarına Göre Dağılımları.....	78
Tablo 3.3: Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımları.....	78
Tablo 3.4: Yöneticilerin Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımları.....	79
Tablo 3.5: Yöneticilerin Yönetim Düzeylerine Göre Dağılımları.....	79
Tablo 3.6: Yöneticilerin Yöneticilik Deneyimlerine Göre Dağılımları.....	80
Tablo 3.7: “Kriz Dönemlerinde Öncelikle İstikrar Sağlanmalıdır”,Görüşüne Katılanların Dağılımı.....	80
Tablo 3.8: “Kriz Dönemlerinde Müşteri Beklentilerine Daha Çok Önem Verilmelidir”, Görüşüne Katılanların Dağılımı.....	81
Tablo 3.9: “Kriz Dönemleri Fırsat Dönemlerdir”, Görüşüne Katılanların Dağılımı.....	81
Tablo 3.10: “Tabii Afetlerden Dolayı Ekonomik Kriz Meydana Gelmiştir”, Görüşüne Katılanların Dağılımı.....	82
Tablo 3.11: “Ekonomik İstikrarsızlıktan Dolayı Kriz Meydana Gelmiştir”, Görüşüne Katılanların Dağılımı.....	82
Tablo3.12: “Erken Uyarı Sisteminin Kurulması İşletmelerin Krizle Karşılaşmalarını Engelleyebilir”,Görüşüne Katılanların Dağılımı .....	83
Tablo 3.13: “Ekonomik Kriz Dönemlerinde Yeni Stratejiler Geliştirebilmek İçin Çevre Araştırmalarına Daha Fazla Önem Verilmelidir”, Görüşüne Katılanların Dağılımı.....	83
Tablo 3.14: “Kriz Döneminde Katılımcı Yönetim Anlayışı Olmalıdır”, Görüşüne Katılanların Dağılımı.....	84
Tablo 3.15: “Ekonomik Kriz Dönemlerinde İşletmeler Kendi Sektöründe Kalarak Büyüme Tercih Etmelidir”, Görüşüne Katılanların Dağılımı .....	84
Tablo 3.16: “Kriz Dönemlerinde Başka İşletmelerle Ortak Yatırım Ve İşbirliği Yapılabilir”, Görüşüne Katılanların Dağılımı.....	85
Tablo 3.17: “Kriz Dönemlerinde, Maliyet Azaltıcı Düzenlemeler Yapılmalıdır”, Görüşüne Katılanların Dağılımı.....	85

Tablo 3.18: “Kriz Dönemlerinde Personel Sayısını Azaltmak Uygun Değildir”, Görüşüne Katılanların Dağılımı.....	86
Tablo 3.19: “Kriz Dönemlerinde Fiyatlarda İndirime Gidilmeli, Promosyon Çalışmalarına Önem Verilmelidir”, Görüşüne Katılanların Dağılımı.....	86
Tablo 3.20: “Kriz Dönemlerinde Ar-Ge Faaliyetlerine Önem Verilmelidir”, Görüşüne Katılanların Dağılımı.....	87
Tablo 3.21: “Kriz Dönemlerinde Reklam Çalışmaları Artırılmalıdır”, Görüşüne Katılanların Dağılımı.....	87
Tablo 3.22: “Kriz Dönemlerinde Halkla İlişkiler Geliştirilmelidir”, Görüşüne Katılanların Dağılımı.....	88
Tablo 3.23: “Kriz Dönemlerinde Yeni Pazar Araştırmaları Yapılmalıdır”, Görüşüne Katılanların Dağılımı.....	88
Tablo 3.24: “Kriz Yönetim Planı Hazırlamak Krizin Olumsuz Etkilerini Azaltır”, Görüşüne Katılanların Dağılımı.....	89
Tablo 3.25: “Kriz Yönetim Takımı Oluşturmak Krizden Çıkışı Kolaylaştırır”, Görüşüne Katılanların Dağılımı.....	89
Tablo 3.26: “MPM, TODAİE, Danışmanlık Şirketleri ve Üniversiteler Gibi Kuruluşların Kriz Yönetimi İle İlgili Eğitim Çalışmalarından Faydalanılmalıdır” Görüşüne Katılanların Dağılımı.....	90
Tablo 3.27: “İşletmelerin Krizden Çıkabilmeleri Hükümet Politikalarının Desteğine de Bağlıdır”, Görüşüne Katılanların Dağılımı.....	90
Tablo 3.28: “Kriz Dönemleri Fırsat Dönemleridir”, Değişkenine İlişkin Görüşlerin “Sektörlere Göre Dağılımı” ve İlişki Tablosu.....	91
Tablo 3.29: “Ekonomik Kriz Dönemlerinde İşletmeler Kendi Sektöründe Kalarak Büyüme Tercih Etmelidir”, Değişkenine İlişkin Görüşlerin “Sektörlere Göre Dağılımı” ve İlişki Tablosu .....	92
Tablo 3.30: “Ekonomik Kriz Dönemlerinde Maliyet Azaltıcı Tedbirler Alınmalıdır”, Değişkenine İlişkin Görüşlerin “Sektörlere Göre Dağılımı” ve İlişki Tablosu .....	93
Tablo 3.31: “Kriz Dönemlerinde Yeni Pazar Araştırmaları Yapılmalıdır”, Değişkenine İlişkin Görüşlerin “Sektörlere Göre Dağılımı” ve İlişki Tablosu .....	94

Tablo 3.32: “Kriz Yönetim Planı Hazırlamak Krizin Olumsuz Etkilerini Azaltır”, Değişkenine İlişkin Görüşlerin “Yöneticilerin Eğitim Düzeylerine” Göre Dağılımı ve İlişki Tablosu.....	95
---	----



## KISALTMALAR

a.g.e.	:Adı Geçen Eser
a.g.m.	:Adı Geçen Makale
İ.İ.B.F.	:İktisadi İdari Bilimler Fakültesi
Çev.	:Çeviren
s.	:Sayfa
v.b.	:Ve Benzeri
v.d.	:Ve Diğerleri
MPM.	:Milli Prodüktive Merkezi
A.Ö.F.	:Açık Öğretim Fakültesi
D.E.Ü.	:Dokuz Eylül Üniversitesi
Ar-Ge	:Araştırma Geliştirme
DPT	:Devlet Planlama Teşkilatı
YRD.	:Yardımcı
TODAİE	:Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü
Y.K.Y.	:Yapı Kredi Yayınları



**TEZ HAKKINDA**



## **Problem**

Yöneticiler kendilerine verilen yetki ve sorumlulukları gereğince emirlerindeki sınırlı işgücü ve kaynakları en uygun şekilde idare ederek yönetmek isterler. İşletme içinden veya dışından gelebilecek olumsuz durumlara karşı farklı stratejiler geliştirerek ekibi yönlendirecek olanda yine yöneticilerdir. Ortaya çıkabilecek olumsuz durumlardan bir tanesi de işletmenin bir ekonomik krizle karşılaşması durumunda neler yapabileceğidir. Ekonomik kriz tehdit ve istikrarsız bir dönem olmakla birlikte uygulanacak farklı stratejilerle işletme yöneticileri, işletmelerini krizden çıkarabilirler mi? krizi fırsata çevirebilirler mi? Kriz dönemlerinde bir şeyler yapılabilir mi? sorularına yanıt aramalıdır.

## **Araştırmanın Amacı**

Araştırma Kütahya İlindeki özel sektör işletmelerinde görev yapan yöneticilerin kriz dönemlerinde işletmelerine uyguladıkları kriz yönetimi stratejilerini tespit etmek ve uygulayabilecekleri alternatif kriz dönemi stratejilerinin de olabileceğini önermek amacıyla taşımaktadır.

## **Araştırmanın Önemi**

Kriz beklenmeyen dönemlerde ansızın ortaya çıkarak işletmenin tüm faaliyetlerini olumsuz şekilde etkileyebilir. Bu dönemlerde çalışanlar da gerilim artmakta, motivasyon bozulmakta, işleme bazı bölümlerini kapatmak suretiyle küçülmekte veya tamamen kapanmaktadır. İşletmenin tüm olumsuz durumlardan en az zararla atlmasını veya krizin fırsat durumlarına çevrilmesini sağlamayı amaçlayan, işletme çalışanlarını motive edip yönlendiren, ekip çalışmasına özendirerek olan yetkili merci yöneticilerdir. Dolayısıyla işletme içi ve dışı araştırmalara önem veren, buralardan gelen sinyalleri değerlendiren, esnek ve dinamik örgüt yapısı oluşturarak işletmenin krizden en az zararla atmasını sağlayan yöneticiler, alternatif stratejiler uygulayarak krizi işletme için fırsata çevirebilirler.

### **Araştırmanın Varsayımı**

Çalışma varsayımları şunlardır;

Araştırmada İşletmelerde uygulanan stratejileri en iyi yöneticilerin bileceği varsayılmış ve anket çalışmaları yöneticilerle yapılmıştır.

Ankete katılan işletme yönetici sayısının yeterli olacağı ve soruları gerçekçi bir şekilde yanıtlayacakları varsayılmıştır.

Çalışma alanına giren işletmelerin ana kütleyi temsil ettikleri varsayılmıştır.

### **Araştırmanın Sınırlılıkları**

Bu çalışmada gerek zaman gerekse ekonomik koşullardan dolayı Kütahya Ticaret ve Sanayi Odasına Kayıtlı işletmelerden sınırlı sayıda işletme seçilmiştir. Bu işletmelerdeki yöneticilerin tümüne anket ulaştırılmış bunlardan cevaplandırmayı kabul edenler değerlendirilmeye alınmıştır. Araştırma bulguları söz konusu işletme yöneticilerinin görüşlerini yansıtmaktadır.

### **Araştırmanın Yöntemi**

Tez çalışması üç bölümden oluşmaktadır.

- 1.Bölümde İşletmelerde Kriz Yönetimi konusu anlatılmıştır.
- 2.Bölümde Yöneticilerin kriz dönemi işletmelerine uyguladıkları başarı stratejileri anlatılmıştır.
- 3.Bölümde konu ile ilgili uygulama çalışması yapılmıştır

Uygulama çalışmasında araştırma yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. İşletme yöneticilerine, konu ile ilgili anket formu doğrudan veya dolaylı yollardan

verilmiştir. Doğrudan yapılan görüşmeler de yöneticiler ile yüz yüze görüşme yapılmış, ayrıca anket formu içerisinde yer almayan ilave sorular da sorulmuştur.

Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik özellikler, ikinci bölümde ise yöneticilerin kriz yönetimi ile ilgili görüş ve stratejileri ile ilgili durumları yer almaktadır. İkinci bölümde yöneticilere kriz yönetimi ile ilgili görüş stratejilerin kendilerine göre ne derecede ilgili olduğunu tespit edebilmek için **kesinlikle katılmıyorum** ve **kesinlikle katılıyorum** arasında değişen 5'li Likert Ölçeği üzerinde gösterilmeye çalışılmıştır. Araştırma da veri toplamayabilmek için yöneticilere iki bölümde toplam 27 soru sorulmuştur.

Konu ile ilgili araştırma çalışmalarında Gazi, Ankara, Anadolu, Dumlupınar, Afyon Kocatepe Üniversitesi ve YÖK TODAİE MPM. v.b kurumların kütüphanelerinden faydalanılmıştır.



## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **İŞLETMELERDE KRİZ YÖNETİMİ**

## 1.1. KRİZ KAVRAMI VE ÖZELLİKLERİ

Kriz kavramını tanımlamadan önce, dünyada meydana gelen büyük ekonomik krizlerin tarihçesini kısaca anlatmak faydalı olacaktır.

Amerika'da 1929-1939 yıllarında sistemin güvenilirliğinin kaybedilmesi neticesinde meydana gelen ekonomik kriz, büyük sıkıntıların yaşanmasına neden olmuştur. Amerika'daki bu kriz, kapitalist sistemin karşılaşmış olduğu en büyük ekonomik krizdir. İkinci dünya savaşından sonra ülkeler, ekonomik ve teknik yönden büyük ilerlemeler sağlamışlardır. 1970'li yıllarda ülke ekonomilerinde duraklamalar başlamış ve 1973 yılındaki petrol fiyatları şokundan sonra gelişmekte olan ülkelerin sanayi üretimlerinde büyük düşüşler yaşanmıştır. Dolayısıyla bir çok ülkede bu yıllarda ekonomik duraklamalar başlamış ve ekonomilerinde olumsuz gelişmeler oluşmuştur.<sup>1</sup>

1992 yılında Avrupa'da, 1994 yılında Meksika'da ve 1997 yılında Doğu Asya'da büyük ekonomik krizler meydana gelmiştir. Bu krizler gencl olarak, bankacılık sektörü ve finans sektörünü etkileyen içsel finanssal krizler, kur kaynaklı krizler ve dış borç krizleridir.<sup>2</sup>

Küreselleşmenin etkisi ile birlikte sermayenin ülkeler arası çok rahat yer değiştirmesi neticesinde özellikle Asya krizi, çok daha geniş coğrafi alanlara

<sup>1</sup> Lale Cankay, "Ekonomik Kriz Ve Kriz Önleyici Politikalar", D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 10, Sayı 2, Yıl 1995, ss.164-165.

<sup>2</sup> "Unctadın Trade And Development Report-1998 İsimli Raporundan Uluslararası Finansal Krizler, Kriz Yönetimi Ve Önlenmesi Konusunda Bir Özet", Hazine Dergisi, Sayı 11, Temmuz 1998, s.100.

yayılmıştır. Dolayısıyla Asya krizi kısa zaman sonra Rusya’da da etkisini göstermeye başlamış ve ülkenin ekonomik dengelerini bozmuştur.

Ülkemizde Nisan 1994, Kasım 2000 ve Şubat 2001 yıllarında istikrarsızlık, batık bankalar, görev zararları, güven bunalımı, yolsuzluk, israf, iç borç stoku v.b. nedenlerden dolayı ekonomik kriz meydana gelmiş ve bu durum ekonomiyi olumsuz bir şekilde etkilemiştir.<sup>3</sup>

Kriz konusunda aynı içeriğe sahip birden çok tanımlama yapılmıştır. Kriz, bir işletmenin değerlerini ve amaçlarını tehdit eden, beklenilmeden gelen ve çabuk tepki verilmesi gereken, işletmenin krize karşı önleme ve uyum mekanizmalarını yetersiz kılan, gerilime neden olan durumdur.<sup>4</sup> Başka bir tanımla kriz, işletmenin beklentilerinin, çevresinde gerçekleşenler ile uyumsuzluk yaşaması durumudur.<sup>5</sup>

Kriz, örgütün varlığını sürdürmemeye tehlikesi yaşatabilecek, gerekli önlemlerin en kısa zamanda alınarak ortadan kaldırılabilecek veya etkisi en aza indirilebilecek olan, sınırlı bir zamanı kapsayan plansız bir değişim süreci<sup>6</sup> olduğu gibi, önemli örgütsel kayıplara neden olabilecek olayları içeren, karar almak için zaman baskısının olduğu gerilim durumu da<sup>7</sup> olabilmektedir.

Farklı bir tanımlamaya göre kriz, tehlikeleri fırsatlara çevirebilecek bir durum da olabilir. Kriz kelimesi Çince, Wei-Ji sözcüklerinden oluşmaktadır. Birinci sözcük tehlike anlamına gelirken, ikinci sözcük fırsat anlamına gelmektedir.<sup>8</sup>

<sup>3</sup> Ş.Yavuz Kır, “Ekonomik Kriz Ve Çıkış Yolları”, *Yeni Türkiye Dergisi* Yıl 7, Sayı 41, Eylül-Ekim 2001, s.306.

<sup>4</sup> Ömer Dinçer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul, 1997, s.241.

<sup>5</sup> Fatma Küskü, “Krizde İnsan Kaynakları Yönetimi: Türk Tekstil Sektöründe Bir Araştırma”, *8.Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiriler*, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir, 25-27 Mayıs 2000, s.703.

<sup>6</sup> Ayşen Wolff, “Küçük Ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinin Krize Verdikleri Tepki: Adapazarı Örneği”, *10.Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, 23-25 Mayıs 2002, s.699.

<sup>7</sup> Gürkan Hasit, “İşletmelerde Kriz Yönetimi Kavramı ve Endüstri İşletmelerinin Kriz Yönetimi Konusunda Yaptıkları Çalışmalarının 1998 ve 2003 Yılları Karşılaştırması”, *11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Afyon Kocatepe Üniversitesi, 22-24 Mayıs 2003, s.351.

<sup>8</sup> A.David Silver, “*Taban Çöktüğü Zaman*”, (Çev. Nazan Türer), Form Yayınları, İstanbul, 1990, s.33.

Kriz, hemen ilgilenilmesi, sürpriz bir şeyler yapılması gereken, işletmenin hiç istemediği halde kontrolü dışında gelişerek, işletmenin varlığını, ürün veya hizmetlerini tehdit eden her an ve olay olarak da ifade edilebilir.<sup>9</sup>

Kriz, işletmenin temel yapılarını, değerlerini, normlarını beklenmedik gelişmeler neticesinde olumsuz etkileyen, örgütün rutin sistemini bozan, aniden ortaya çıkarak, işletmenin yaşamını tehdit eden, reform gerektiren istikrarsız durumdur.<sup>10</sup>

Yukarıdaki tanımlamalar doğrultusunda, krizin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir.<sup>11</sup>

1. İşletmelerin değerlerini ve normlarını olumsuz bir şekilde etkiler.
2. Kriz durumunun önceden tahmin edilememesi nedeni ile ani gelişmeler meydana gelir.
3. İşletmenin krizi önleme mekanizmaları yetersiz kalır.
4. Kriz, işletmenin amaç ve varlığının tehdit eder.
5. Krizi önlemek için gerekli zaman ve bilgi olmayabilir.
6. Kriz ile ilgili alınan önlemlerin acil bir şekilde uygulanması gerekir.

<sup>9</sup> Cemal Zehir v.d. "Kriz Döneminde Kocaeli ve İstanbul Civarındaki İşletmelerin Krizden Etkilenme Düzeyleri ve Stratejik Amaçlardaki Değişimler", 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Afyon Kocatepe Üniversitesi, 22-24 Mayıs 2003, s.394

<sup>10</sup> İrfan Çağlar, "İşletmelerde Kriz Yönetimi Etkileri Sonuçları Çözüm Önerileri Üzerine Çorum KOBİ'lerinde Bir Araştırma", Standard Ekonomik Ve Teknik Dergi, Yıl 41, Sayı 485, Mayıs 2002, s.46.

<sup>11</sup> Burhan Aykaç, "Kamu Yönetiminde Kriz ve Kriz Yönetimi", Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 3, Sayı 2, Güz 2001, ss.125-126.

## **1.2. KRİZİN NEDENLERİ**

Kriz nedenleri, işletme içi faktörler ve işletme dışı faktörler olmak üzere ikiye ayrılır.

### **1.2.1. İşletme Dışı Nedenler**

İşletmeler açık sistem olmalarının gereği olarak çevreleri ile sürekli irtibatlıdır. Çevrelerinde meydana gelen farklı değişimler işletmeleri olumlu veya olumsuz bir şekilde etkiler. Bu tür değişimlere işletmelerin müdahale etme imkanları yoktur. İşletmenin çevre ile olan irtibatının durumu, işletmeyi krizden az veya çok etkileyecektir.

#### **1.2.1.1. Tabii Afetler**

İşletmelerin ve yöneticilerinin kontrol edemediği hiç beklenmedik zamanlarda birden meydana gelen deprem, sel, yangın, kasırga v.b. gibi tabii afetlerdir. Tabii afetleri işletmelerin önleme imkanı yoktur. Ancak bu afetlere karşı gerekli önlemlerin önceden alınmasıyla, işletmelerde afet sonucunda meydana gelebilecek zararlar en aza indirilebilir. Örneğin yeni fabrika açmayı düşünen bir işletme yönetimi fabrika sahasıyla ilgili gerekli çalışmaları yapmalıdır. Fabrika sahasının jeolojik etüdünün yapılması ve etüt raporuna göre uygun inşaat projelerinin hazırlanması v.b. çalışmalar oldukça önemlidir. Bu tür çalışmalardan maliyeti ve zamanı bahane ederek uzak duran işletme yönetimi gelebilecek tabii afetle birlikte çok daha büyük zararlarla karşılaşabilir. Maddi kayıplar belki zamanla telafi edilebilir, ancak manevi kayıpların telafisi mümkün değildir.

#### **1.2.1.2. Ekonomik Sistem ve Belirsizlikler**

İşletmelerin içinde bulunduğu ekonomik sistem içerisindeki gelişmeler, değişimler, işletmenin varlığını olumlu veya olumsuz bir şekilde etkileyecektir. Tüm bu değişiklikler, bazı işletmelerin krize girmelerine neden olup varlıklarını tehlikeye iterken, bazı işletmeler için yeni fırsatların oluşmasına neden olacaktır.



Ekonomide geleceğe dönük belirsizlikler, enflasyonun sürekli artması ve mali sektördeki dengeyi bozması, denetimden uzak rekabet yarışı, büyümenin borçlanma ile yapılması, kredi taleplerindeki ani ve hızlı artışlar, fiyat değişimlerinin paniğe neden olması, ekonomik sistemi olumsuz etkileyen ve krizin oluşumuna neden olan faktörlerdir.<sup>12</sup>

Harcamaların önceden yapılarak, karşılığının sonradan enflasyon eklenip borçlanma yolu ile ödenerek yapılması, gelecek kazançların şimdiden harcanmasına neden olmakta bu durum da ekonomik sistemin yapısını bozmaktadır.<sup>13</sup> Ekonomik sistemin yapısının bozulması ile birlikte, piyasalarda güven bunalımı yaşanmakta ve bu durum işletmeleri de olumsuz etkileyerek krizle karşılaşmalarına neden olmaktadır.

İç tasarrufların ve vergi gelirlerinin artırılmaması, kayıt dışına kayan bir ekonomi, istikrarlı ve tutarlı bir sanayileşme stratejisinden yoksun bir politika izlenmesi, eğitim ve teknolojik yatırımların ihmal edilmesi de ekonomik krizin meydana gelmesini hızlandırmaktadır.<sup>14</sup>

Finansal kesimdeki bozukluklar, yapısal katılıklar, ekonomik dengesizlikler ve döviz kurundaki sapmalar, hemen hemen tüm krizlerin başlangıç nedenidir.<sup>15</sup>

Ayrıca iç borçları ödemek için yeterli kaynağın bulunamaması nedeniyle, dış kaynaklardan borç alınmaya başlanılmaktadır. Alınan bu borçlar ise düşük kur yüksek faizle olmaktadır. Düşük kur politikasının sonucunda ihracat baskı altına alınırken, ithalatta, dış ticaret ve cari açığa artma olmaktadır. Bu durum da ekonomide dış kaynak ihtiyacı sürekli artmakta ve devalüasyon endişesine neden olmaktadır. Sıcak paranın ani çıkışı ise hızlanmaktadır.<sup>16</sup> Tüm bu sonuçlar ekonomik krizin meydana gelmesine neden olmaktadır.

<sup>12</sup> Türkel Minibaş, "Bazılarında Kriz Yok", *Mercek Dergisi*, Yıl 4, Sayı 13, Ocak 1999, s.30.

<sup>13</sup> Mehmet Ali Kılıçbay, "Globalleşme, Kriz ve Kamu Yararı", *Türkiye Günlüğü Dergisi*, Sayı 65, Bahar 2001-2002, s.36.

<sup>14</sup> M. Tuba Ongun, "İstikrar Arayışından Krize Bir Değerlendirme", *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, Cilt 3, Sayı 2, Güz 2001, s.12.

<sup>15</sup> İsmail Aydoğuş, "Global Büyüme ve Kriz", *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 2, Sayı 1, Temmuz 2000, s.37.

<sup>16</sup> Ercan Enç, "Dış Ticaret, Cari Açık ve Kriz", *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, Cilt 3, Sayı 2, Güz 2001, s.31.

Tüketicilerin satın alma güçlerinin azalması, alternatif ürünlere yönelmeleri, iflaslar, ödemeler dengesindeki bozulmalar, rekabetin artması, şirket sahiplerinin ve yöneticilerin değişmesi, grev ve boykotlar, borsadaki istikrarsız durumlar ve genel ekonomik belirsizlikler sinyal niteliğinde olup<sup>17</sup> ekonomik dengeyi bozan ve krize neden olan faktörlerdir.

### 1.2.1.3. Teknolojik Gelişmeler

Krizden olumlu veya olumsuz etkilenme, işletmenin teknolojiyi takip edip etmemesi ile çok yakından ilgilidir. Teknolojiyi takip eden ve uygulamaya çalışan işletmelerin krize yakalanmaları daha zor, krizden kurtulmaları ise daha kolay olur. İşletmelerin genel politikası gelişmelere ve teknolojiye açık olmalıdır.

Teknolojik ilerlemeleri ve gelişmeleri takip ederek, uygulamaya çalışmak işletmelere üretimde ve pazarlamada çok büyük faydalar sağlar. Teknolojik gelişmelerden yararlanan işletmeler rakiplerine göre daha avantajlı konuma gelirler. Bu nedenledir ki, teknolojik gelişmeye ayrılan maliyet özellikle günümüzde zorunluluk haline gelmiştir.

Gelişmeyi istemeyen geriye gitmeyi istiyor demektir. Ayrıca, geri kalmanın maliyeti, ileri gitmek için harcanan maliyetten daha yüksek olmaktadır.<sup>18</sup> İşletmeler başarılı olmak ve ileriye dönük sürekli faaliyet göstermek istiyorlarsa, kendi sahalarında faaliyet gösteren diğer işletmelerin ürün ve hizmetleriyle ilgili takip ettikleri teknolojiyi yakalamak zorundadır. Ürün veya hizmetler müşterilere en mükemmel şartlarda sunulsa dahi, işletme kendisini gelişen teknolojiyle yenilemelidir. Bu çalışmalar yapılmadığı takdirde ürün veya hizmetlerin zamanla demode olma durumu ortaya çıkabilir. Bu durum ise işletmenin ekonomik ömrünün azalmasını hızlandıran bir sürecin başlangıcı olabilir.

<sup>17</sup> Elif Karabulut ve Işıl Pekdemir, "Kriz Belirtilerini Algılama ve Algılanan Krize Karşı Hazırlıklı Olma", Bir Araştırma", 10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, 23-25 Mayıs 2002, s.686.

<sup>18</sup> Herbert N. Gasson, *Zorluklarla Mücadele*, (Çev. Recep Şükrü Apuhan), Timaş Yayınları, İstanbul, 1995, s.43.

#### 1.2.1.4. Rekabet Şartları ve Müşteri Talepleri

Günümüzde rekabet gücünün standardı, ürün ve hizmetlerin dünya çapında bulunabilirliğidir.<sup>19</sup> İşletmenin ürün veya hizmetleri, başka işletmeler tarafından daha kaliteli ve daha düşük maliyetli olarak tüketicinin hizmetine sunuluyor ve işletme de aynı şartlarda tüketicinin karşısına çıkamıyorsa, yani diğer işletmelerle rekabet edemiyorsa bir kriz durumuyla karşılaşacak demektir.

İşletmenin rekabet avantajını belirleyen etkenler şunlardır.<sup>20</sup>

- İşletmenin rakiplerinin gücü, rekabet yeteneği, enerjileri,
- Tedarikçilerin gücü, rekabet yeteneği, enerjileri,
- Müşterilerinin gücü, rekabet yeteneği, enerjileri,
- Potansiyel rakiplerinin gücü, rekabet yeteneği, enerjileri,
- Ürün veya hizmetin başka bir şekilde sunulması.

Aynı işi yapan rakip işletmelerin çoğalması pazar yapısını da değiştirmektedir.<sup>21</sup> Bu değişiklik ise müşteri talepleri lehine olabilmektedir. Müşteriler kendi ihtiyaçlarına ve bütçelerine uygun, kaliteli ve düşük maliyetli ürünleri tercih ederler. Bu nedenle işletmeler yeni müşteriler kazanmayı hedeflemekle birlikte eski müşterilerini kaybetmemelidir. Kazanılan her bir müşteri yeni müşteriler getirebileceği gibi, kaybedilen müşterinin kaybettireceği müşteri sayısı daha fazla olabilir. Arz ve talepteki değişiklikler işletmenin ürün veya hizmetlerinde bir artma veya azalmaya neden olabilir. Bu değişiklikler müşteri zevk ve tercihleri, gelir dağılımlarındaki değişimler, diğer malların fiyatları v.b olabilir.

<sup>19</sup> Stephen H.Rhinesmith, **Yöneticinin Küreselleşme Rehberi Değişen Dünyada Başarıya Götüren 6 Özellik**, (Çev. Gülden Şen), Sabah Kitapları, İstanbul, Haziran 2000, s.67

<sup>20</sup> Andrew S. Grove, **Yalnızca Paranoidler Ayakta Kalır**, (Çev. Özlem Dinçkal-Ferma Lekesizalın), Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1997, ss.28-29.

<sup>21</sup> Michael Hammer ve James Champy, **Değişim Mühendisliği, İş İdaresinde Devrim İçin Manifesto**, (Çev. Sinem Gül), Sabah Yayınları, İstanbul, 1998, s.19.

### 1.2.1.5. Uluslararası İlişkiler

Dünya ekonomisi, küreselleşmenin etkisindedir. Dolayısıyla işletmeler her ne kadar belli bir bölgede faaliyet gösterebilirler de farklı ülkelerdeki işletmelerle de ilişkileri olumlu olmalıdır. Dışarıya karşı ilişkileri kapalı olan işletmelerin, günümüz dünyasında faaliyetlerini sürdürmesi artık imkansız hale gelmiştir.

Sermaye ve insanlar günümüzde, dünya üzerinde serbestçe dolaşmaktadır. Bu durumda ülkeler ekonomik politikalarını dünyadan kendilerini soyutlayarak yürütemezler. Günümüzde uluslararası ölçekte faaliyet gösteren çeşitli ekonomik örgütlerin faaliyetleri giderek artmaya başlamıştır. Dolayısıyla bir ülkenin krizden çıkması için bu örgütlerle de işbirliği içerisinde olması gerekmektedir.<sup>22</sup>

Krizin nedenlerinden birisi de, serbest ticaret ortamının gerçekleştiği günümüzde, sıcak para akımları neden olmaktadır.<sup>23</sup> Riskli olan bölgelerde sermaye fazla kalmamakta, karlı görülen bölgelere ise sermaye akışı gözlenmektedir. Sermayenin terk ettiği ülke ve ülke içindeki işletmeler büyük bir krize sürüklenmektedir. Aynı zamanda ülkenin yerli para değeri düşmekte, faizler ise yükselmektedir.<sup>24</sup>

Böylece uluslar arası ve yabancı sermaye akımları ülkelere risk ve fırsatı birlikte sunabilmektedir.<sup>25</sup> Dolayısıyla yabancı sermaye, geldiği ülkede bir dönem rahatlık vermiş olsa bile terk ettiği ülkeyi büyük bir krizle karşı karşıya bırakabilmektedir.

<sup>22</sup> S. Rıdvan Karluk, "Türkiye Ekonomisinde ve Dünyada Krizler", *Türkiye Günlüğü Dergisi*, Sayı 65, Bahar 2001-2002, s.78.

<sup>23</sup> Şiir Yılmaz, "Liberal İktisat Öğretisi, Kriz ve Türkiye Üzerine Bazı Gözlemler", *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 3, Sayı 3, 2001, s.32.

<sup>24</sup> Mustafa Çalık, "Ekonomik Kriz Siyasi İflas ve Küresel Yalan", *Türkiye Günlüğü Dergisi*, Sayı 65, Bahar 2001-2002, s.63.

<sup>25</sup> Mahmut Masca, "Küreselleşme Ve Küresel Kriz", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 4, Haziran 2000, s.171.

### 1.2.1.6. Hukuksal ve Politik Nedenler

İşletmeler, ekonomik, toplumsal ve kültürel değerlerle ilgili olan yasa ve kurallara uymak zorundadır.<sup>26</sup> Kuralları ihlal eden, toplumsal ve kültürel değerlerle ters düşen işletmelerin, ticari faaliyetlerini sürdürerek başarı elde etmeleri çok zordur. Özellikle uluslararası ölçekte faaliyet gösteren işletmeler bu konularda daha dikkatli davranmak zorundadır. Aksi takdirde işletmenin ürün ve hizmetlerine karşı müşteriler çeşitli şekillerde tepkilerini dile getirirler. Örneğin bu tepki müşterilerin, işletmenin ürün ve hizmetlerine tavrı alıp, başka işletmelerin ürün ve hizmetlerine yönelmeleri şeklinde olabilir.

İşletmeler, aynı zamanda kendileri ile ilgili olan tüzük ve yönetmeliklere de uymalıdır. Örneğin bir gıda işletmesi, tarım, çevre, sağlık il müdürlüklerinin ve ilgili belediyenin tüzük ve yönetmeliklerinin, gerektirdiği şekilde faaliyetlerini sürdürmek zorundadır.

Ayrıca işletmeler, ürün ve hizmetleriyle ilgili belirlenen standartlara uygun hareket etmeli, müşterileri aldatıcı çalışmalardan kaçınmalı ve satış sonrası yapması gereken yükümlülükleri yerine getirmelidir.

İşletmelerin krizle karşılaşmalarına politik nedenler de neden olabilir. Hükümetlerin değişmesiyle birlikte, politik, hukuksal alanda ve bazı kanun, tüzük ve yönetmeliklerde değişiklikler olabilmektedir. Hükümetlerin ve ilgili kurumların kanun, tüzük ve yönetmeliklerde almış oldukları değişiklik kararları, her işletme için ticari faaliyetleri açısından farklı sonuçların oluşmasına neden olabilir. Bazı karar ve uygulanan politikalar, bazı işletmeler için olumlu olup, gelişmelerine ve büyümelerine imkan tanırken, bazı işletmelerin küçülmelerine belki de kapanmalarına, dolayısıyla hiç de istenmeyen sonuçların oluşmasına neden olabilir.

<sup>26</sup> Halil Can, *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1997, s.314.

Bürokratik işlemlerin oldukça uzun aşamalar geçtikten sonra yapılması yani hantallık ve kamu imkanlarının bazı çevrelere, kollanarak aktarılması da krize neden olan faktörlerdendir.<sup>27</sup>

Hükümetler ve ilgili merciler tarafından yapılacak bazı çalışmalar, işletmeleri yeni yatırımlar yapmaya özendirir. Yatırımı ve istihdamı artırmak için, yatırımcı işletmelere, teşvik kredilerinin verilmesi, arazi tahsis edilmesi, elektrik, su ve doğalgazda indirim yapılması, ihracatçı işletmelere destek verilmesi, ithal mallara karşı yerli işletmelerin desteklenmesi v.b. çalışmalar, işletmeler için yeni işyerleri açmalarına özendirici faaliyetlerdir.

Yeni ek vergilerin konularak vergi miktarlarının artırılması v.b. durumlar ise işletmelerin mevcut durumunu bozabileceği gibi yeni yatırım yapmalarını da engelleyebilir.

### 1.2.2. İşletme İçi Nedenler

İşletmelerin kendi iç faktörlerindeki bazı olumsuz durumlar da işletmeleri kriz ile karşı karşıya getirebilir. İşletme içi nedenlerden bazıları aşağıdaki gibidir.<sup>28</sup>

#### 1.2.2.1. Üst Düzey Yöneticilerin Yetersizliği

İşletmelerin krize düşmelerinin en önemli nedenlerinden bir tanesi de üst düzey yöneticilerin yetersizliğidir. Üst düzey yöneticilerin çevredeki gelişmeleri izlememesi, bu değişimlerle ilgili değerlendirme yapmaması ve bu yönde herhangi bir yöntem geliştirememesi, işletmeyi kriz ile baş başa bırakır. Başarıda olduğu gibi başarısız durumlarda da yöneticinin rolü büyüktür.

Etkili ve başarılı bir yönetim anlayışı ile krizin önlenmesi mümkün olabildiği gibi, duyarsız ve pasif yönetim anlayışıyla krizin önlenmesi mümkün değildir. Yönetici, iç ve dış çevredeki gelişmelere duyarsız kalıyorsa, problemleri görmezden gelip çözüm üretmiyorsa, ekip çalışmasına önem vermeyip yenilikçi düşüncelere

<sup>27</sup> Naci Bostancı, "Krizin Aydınlanmadaki Türkiye", Türkiye Günlüğü Dergisi, Sayı 65, Bahar 2001-2002, s.30.

<sup>28</sup> Dinçer, a.g.e., ss.243-244



kapalıysa ve gelecekle ilgili stratejiler geliştiremiyorsa krizin sebebidir. İyi yönetime sahip olmayan işletmeler sıkıntılı dönemlerde kolaylıkla dağılırlar.

Yöneticilerin kriz dönemlerinde strateji geliştirememelerinin veya yetersiz olmalarının farklı nedenleri olabilir. Değişim ve yeniliklere kapalı anlayışa sahip olan yöneticiler, bilgi ve tecrübe yönüyle yetersiz olup, farklı bir çalışma yapıldığında ne yapacaklarını bilemediklerinden sorumluluk ve risk almak istemeyebilirler. Çalışanların fikirlerinden faydalanmayı düşünmeyip, değer vermediklerinden yeni strateji de geliştiremeyebilirler.

Ayrıca yöneticiler farklı stratejileri uygulayarak değişiklikler yapmaya çalışabilirler. Ancak mevcut imkan ve kaynaklar bu stratejileri uygulamak için yeterli olmayabilir. Yöneticilerin sorumlulukları olsa bile yetkileri olmayabilir.

Yönetim için en büyük problem herhangi bir değişikliği yapmanın zorluğu olabilir. Bu zorluk sıkıntılı neticeleri de beraberinde getirebilir.<sup>29</sup>

Bazen yöneticiler, değişimi kabul edip uygulamak isteyebilir. Yöneticilerin değişim çalışmaları genellikle başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. Çünkü değişim yönetici ve çalışanlar tarafından farklı algılanmaktadır. Değişim yöneticilere göre kendileri ve işletmeleri için fırsat olabilecek iken, çalışanlar açısından bu değişimi anlamak daha zordur. Onlara göre değişim yıkıcı bir durum olabilir.<sup>30</sup> Çalışanların bu şekildeki tavırları yöneticilerin başarılarını olumsuz etkileyebilir. Dolayısıyla yönetici, krize karşı kalıcı çözümlere ulaşmak istiyorsa, ilgili tüm personel ile birlikte takım anlayışı içinde çalışma başlatmalıdır.

#### 1.2.2.2. İşletmenin Hayat Safhası

İşletmenin hayat safhası doğuş, gelişme, olgunlaşma, gerileme ve çöküş olmak üzere beşe ayrılabilir. İşletmelerin satışlarının ve kârlarının azaldığı gerileme dönemleri

<sup>29</sup> W. Edwards Deming, *Krizden Çıkış*, (Çev. Cem Akış), Kalder, İstanbul, 1998, s.124.

<sup>30</sup> Paul Strebel, "Çalışanlar Değişime Niçin Direnç Gösterir?", (Çev. Meral Tüzel), *Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler Değişim*, MESS, 1999, s.137.

krizin habercisi ve krize en uygun dönemdir. İşletmenin büyüme dönemlerinde de yetki, sorumluluk, karar verme konularında sıkıntılar olabilir.<sup>31</sup>

Büyüme ile birlikte ortaya çıkan fırsatlar iyi değerlendirilemezse kriz koşulları ortaya çıkabilir. Büyüme dönemlerinde bir rahatlık söz konusu olmaktadır. Küçülme dönemlerinde ise korku ve kayıp krizleri ortaya çıkarak işletmenin sürekliliğini tehdit edebilir.<sup>32</sup> Çünkü küçülme dönemlerinde istenmeyen durumlar gözlenmekte, bu durumdan yönetici ve çalışanlar ise olumsuz etkilenmektedir.

Gelişme dönemlerine işletmeler, önceden hedef tayin edilen plan ve programlarla değil de, birden ulaştı ise yeni duruma uyum sağlamada zorluklar çekilebilir. Bu durum da işletme için bir kriz sebebi olabilir.

### 1.2.2.3. Bilgi Toplama Yetersizliği

Bilgi, verinin anlam taşıyan bir niteliğe kavuşmasıdır.<sup>33</sup> Günümüzde bilginin önemi daha da artmıştır.

Krizi çözebilmek için önce krize neden olan etkilerin tespit edilmesi bunun ile ilgili araştırma yapılması ve bilgi toplanması gerekir. Toplanan bilgilerin doğru, eksiksiz ve zamanlama açısından uygun olması gerekir. Bu bilgilerin derlenip toplanması ve değerlendirilmesi neticesinde krizden çıkış için farklı stratejiler belirlenir. En uygun olan strateji seçilir ve uygulanır.

### 1.2.2.4. İşletmelerin Tarihi Geçmişi

Bazı işletme yönetimleri, mevcut durumlarını sürekli korumak isterler. Yeni fikir ve girişimlere ise duyarsız kalırlar. Yönetici ve çalışanların değişimi takip edememelerinin en büyük nedeni de bu tür davranışlardır. Böyle işletmelerde değişimleri gerçekleştirebilmek kolay değildir. Çünkü böyle işletmeler, geçmiş tarihi itibarıyla da bu anlayışla yönetilmiştir.

<sup>31</sup> Melek Vergiliel Tüz, *Kriz Döneminde İşletme Yönetimi*, Ekin Kitabevi, Bursa, 1996, ss.7-8.

<sup>32</sup> İbrahim Anil, *Kriz Yönetimi Ve Krizde Yönetim*, Yurt Madenciliğini Geliştirme Vakfı, İstanbul, 5-6 Mart 2002, s.5.

<sup>33</sup> Melih Erdoğan, *Bilgi Sistemleri Teknolojisi, Genel İşletme*, Anadolu Üniversitesi Yayın No:931, A.Ö.F Yayın No:501, Eskişehir, 1999, s.281.



Değişimi gerçekleştirebilmek ve başarılı olabilmek ancak yöneticinin ve çalışanların katılımı ile mümkün olacaktır. Çalışanların da katılımı sağlanarak değişime destek vermeleri isteniyorsa, değişimin amacı, hedefi v.b. konularda çalışanlar yeterince bilgilendirilmelidir.

Değişimi bazı yöneticiler kendileri için fırsat olarak nitelendirirken, bazıları ise değişimle birlikte mevcut konumlarını koruyamayacaklarını ve ilerleyemeyeceklerini düşünebilirler. Bu tür yöneticiler, mevcut konumlarından memnundurlar ve risk almak istemezler. Aynı durum çalışanlar içinde geçerli olabilir.

Değişimi takip etmek ve uygulamak, işletmeler için günümüzde zorunlu hale gelmiştir. Günümüzde ayakta kalmak isteyen bir işletme değişimi kabul edebilmelidir. Hızla gelişen teknoloji, işletme içinden ve dışından gelen farklı beklentiler v.b. faktörler işletmeyi ister istemez değişime sürüklemektedir.

Değişimi gerçekleştirebilen işletmeler sektörlerinde başarılı olurlar. Değişimi gerçekleştiremeyen işletmelerin ise uzun vadede başarılı olup, faaliyetlerini sürdürmeleri zordur. Değişimleri uygulamak zorunluluk halini alsa bile zamanlaması da önemlidir.

Çalışanların değişime karşı olmalarının nedenleri aşağıdaki gibi sıralanır.<sup>34</sup>

- Çalışanlar gelirlerini ve statükolarını etkileyen değişimlere direnir.
- Çalışanların yerlerinin değiştirilmesi ilişkileri etkileyebilir.
- Yetersizlik duygusu değişime direnç göstermeyi hızlandırır. Yeni işte başarılı olamama korkusu bir nedendir.
- Değişimle meydana gelebilecek olan belirsizlikler ve gelecek ile ilgili durumlar, çalışanları değişime zorlayabilir.

<sup>34</sup> Taner Acuner, "Krizleri Yönetim Aracı Olarak Değişim Yönetimi Tekniği", İktisat, İşletme, Finans Dergisi, Yıl 16, Sayı 184, Temmuz 2001, s.80.

- Çalışanların yöneticilere güven duymaması ve değişimdeki amaç ve hedeflerin iyi anlatılmaması dirence neden olabilir.
- Değişimin çalışanlara göre farklı olarak yorumlanması, çalışanlarda değişime karşı direnç göstermeye neden olabilir.

### 1.3. KRİZ SÜRECİ

Kriz süreci; krizin gelişim dönemi, kriz dönemi ve krizin sona ermesi olmak üzere üç bölüme ayrılır.<sup>35</sup>

#### 1.3.1. Krizin Gelişim Dönemi

İşletmelerde krizin gelişim dönemleri; körlük, harekete geçememe, yanlış karar ve faaliyetler olmak üzere üç'e ayrılır.<sup>36</sup>

##### 1.3.1.1. Körlük

Körlük durumunda işletmelere, işletme içinden veya dışından farklı sinyaller gelmektedir. Bu sinyallere göre bazı değişimlerin olduğu gözlenmekte fakat işletme yönetimi tarafından herhangi bir müdahale yapılmamaktadır. Bazen bu tür değişimlere müdahale etmemek bilinçli olmaktadır.

İşletme içinde performans düşüklükleri ve örgüt içinde çeşitli yetersizlikler olmaktadır.<sup>37</sup> Ayrıca gelen sinyallere ve verilere göre yapılması gereken bazı çalışmaların olması gerektiği yönetici ve çalışanlar tarafından bilinse bile çalışmaların ek bir maliyet getireceği düşüncesi veya çalışma neticesinin başarısızlıkla sonuçlanacağından korkulması durumu muhtemel bir krizi görmezden gelmeye neden olmaktadır. Başka bir neden de işletme yöneticilerinin riski göze alamamalarıdır.

<sup>35</sup> Tüz, a.g.e., s.12

<sup>36</sup> Tüz, a.g.e., s.12

<sup>37</sup> Tüz, a.g.e., s.13.

Kriz yönetiminin başarısını engelleyen düşünceler, bize bir şey olmaz ve biz her şeyle başa çıkarız düşünceleridir.<sup>38</sup> Bu tür düşünceler işletme için hiç de iyi olmayan sonuçların oluşmasına zemin hazırlar.

### 1.3.1.2. Harekete Geçememe

Kriz ortaya çıkıp, işletmeye krize neden olabilecek faktörlerle ilgili uyarı sinyalleri geldiği ve kriz belirtileri etkisini göstermeye başladığı halde, bazı işletmelerde yöneticiler bu durumları zamana bırakıp, bekle gör politikası izlemekte, örgütsel ve yönetsel faaliyetlerde herhangi bir değişiklik yapmamaktadır.<sup>39</sup>

Bu süreçte yöneticiler, işletmenin mevcut durumunu değiştirmek istemezler. Herhangi bir değişiklik yapma girişimlerine de sıcak bakmadıklarından içeride ve dışarıda meydana gelen tüm hareketliliğe rağmen hiçbir çalışma yapmamaktadırlar.

Bazı yöneticilerin, gelen tüm uyarıcı sinyalleri dikkate almamasının bir başka nedeni de kriz etkilerinin kendi işletmelerine zarar veremeyeceğini veya krizin kısa bir zaman sonra sona ereceğini düşünmeleridir. Fakat bu tür yönetim anlayışı, işletmeyi sıkıntıya koyacak ve işletmenin varlığını tehdit edecektir. Bu dönemde krizin olumsuz etkileri işletmede görülmeye başlar.

### 1.3.1.3. Yanlış Karar Ve Faaliyetler

Yöneticilerin doğru ve zamanında karar vermeleri, krizin işletmeye vereceği zararları azaltabileceği gibi işletmeye fırsat oluşturacak işlerin yapılmasını da sağlayabilir. Yanlış ve zamansız verilen kararlar ve faaliyetler ise işletme ve çalışanlar için hiç de istenmeyecek sonuçların oluşmasına zemin hazırlayabilir.

Bir yöneticinin yapması gereken en önemli işlerden bir tanesi karar verebilmesidir. Yöneticilere belirli kaynaklar verilir ve bu kaynakları en iyi bir şekilde kullanması beklenilir. Yöneticinin bu çalışmalar da başarılı olması için, bilgi ve birikim

<sup>38</sup> Oğuz Babüroğlu, "Kriz Süreci Yönetiminde Yeni Bir Paradigmaya Doğru", *Görüş Dergisi*, Sayı 41, Aralık 1999, s.40.

<sup>39</sup> Hasan Tutar, *Kriz Ve Stres Ortamında Yönetim*, Hayat Yayınları, İstanbul, 2000, s.55.

ile birlikte karar verme yeteneğinin de gelişmiş olması gerekir. Belirsizlik ve kriz durumlarında bazı yöneticiler farklı karar vererek risk almak istemeyebilirler.

Karar verme alternatifler arasından tercih yapma olarak tanımlanabilir.<sup>40</sup>

Yöneticiler üç farklı durumda karar verirler.<sup>41</sup>

- Belirlilik durumlarında karar verirler.
- Belirsizlik durumlarında karar verirler.
- Risk ortamında karar verme durumlarında kalırlar.

Yöneticilerin kararlarını bireysel ve bireysel olmayan faktörler etkiler. Bireysel faktörler arasında bilgi ve kullanabilme yeteneği, arzu, amaç, moral, sezgi ve geçmiş tecrübeler sayılabilir. Bireysel olmayan faktörler ise, zaman, yetki, sorumluluk derecesi, işletmenin amaç ve hedefleri, toplumsal, hukuksal, ekonomik ve teknik faktörler ve diğer grupların beklentileri sayılabilir.<sup>42</sup>

Başarılı bir strateji çevrede meydana gelen değişimleri ve fırsatları çok iyi takip ederek değerlendiren stratejidir.<sup>43</sup> Karar vermedeki isabetlilik ise başarılı stratejilerin ürünüdür.

Yöneticilerin doğru karar vermelerini sağlayan ilkeler şunlardır:<sup>44</sup>

- Belirsizliklere hoşgörü ile yaklaşmak.
- Öncelikleri belirlemek.
- Sabit fikirli olmamak.

<sup>40</sup> Sabahat Bayrak, "Bir Yönetim Etkinliği Olarak Karar Verme Metodları", Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 10, Sayı 1-2, 1993, s. 219.

<sup>41</sup> Hikmet Timur, "Yönetimde Karar Verme ve Problem Çözme", Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 8, Sayı 2, Yıl 1990, ss.21-22.

<sup>42</sup> Z. Nuray Özcan, "Yönetici ve Karar Alma", Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 9, Sayı 1-2, Yıl 1992, s. 213.

<sup>43</sup> Hasan Özyurt ve Murat Çetin, "Rekabet Stratejileri Belirlemede Swot Analizinin Rolü", Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 14, Sayı 1, Yıl 2000, s. 67.

<sup>44</sup> Roger Dawson, Güvenli Karar Alma Rehberi Kararlarımızda En Doğruyu Bulma Yolları, (Çev.Eshar Kütlevin-Ziya Kutevin), İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1995, s.196.

- İyi dinleyici olmak.
- Başka girişimlere direnç gösterebilmek.
- Uzlaşma ortamı sağlayabilmek gibi ilkeler sıralanır.

Yöneticiler kendileri karar verdiği gibi, gerektiğinde çalışanların kararlarından veya uzman kişilerin kararlarından da faydalanabilirler. Ayrıca yöneticiler, kendisinden önceki yöneticilerin aynı konularda vermiş oldukları kararlardan da etkilenerek benzer kararlar da verebilirler.

Yönetim kademelerinin durumuna göre kararların uygulanırılığı söz konusudur. Üst düzey yönetim kararları, kesinlikle uygulanılmaya çalışılan stratejik kararlardır. Uzun döneme ilişkin amaç ve hedefler, yatırımlar, üretim teknolojisinin seçimi başka işletmeler veya hükümet kararları ile ilgili durumlara göre verilecek kararlar bu tür kararlardır. Orta düzey yöneticilerin kararları ise, üst düzey yöneticilerce alınan kararları yürütmek için işlemleri hızlandıran, işletmede verimliliğin artması yönünde yol göstericiliği sağlayan, taktik kararlardır. Alt düzey yöneticilerin kararları ise üst düzey yönetimlerce verilen karar ve direktiflerin uygulanması için alınan kararlardır.<sup>45</sup>

İşletme kaynaklarının etkili kullanılmaması, yanlış teşvik kullanma, aşırı kredi alma, hesapsız borçlanmaya gidilmesi, uygun olmayan yatırım kararlarının alınması, v.b. faktörler işletmeleri krize götürebilir.<sup>46</sup>

Krizin iyice belirgin bir hal aldığı, çalışanların motivasyonunun bozulduğu, stresin arttığı, işletme faaliyetlerinin iyice olumsuz bir yöne doğru gittiği durumlarda yöneticiler, uyarı sinyallerini dikkate alıp, tüm bilgileri değerlendirerek, en kısa zamanda en uygun kararı vermelidir. Aksi takdirde krizin etkileri işletmeyi içinden çıkılamayacak bir hale getirecektir. Bu dönemde yöneticilere güven de azalmaktadır. Çünkü çalışanların bir kısmına göre, krizin sebebi yanlış karar veren ve yanlış faaliyetlerde bulunan yöneticilerdir.

<sup>45</sup> Hüseyin Özgen, "Yönetimde Bilimsel Karar Verme ve Teknikleri", **Yönetici Geliştirme Bildiriler Çukurova Üniversitesi İ.İ.B.F. Adana**, 1989, ss. 33-34.

<sup>46</sup> Halit Suiçmez, "Küresel Kriz ve Verimlilik", **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayını, 1999/3, s.15.

### 1.3.2. Kriz Dönemi

Kriz dönemleri şartlar işletme için eğer olumsuz giderse, işletmenin krizden en fazla etkilendiği, işletme çalışanlarında ve yöneticilerinde stresin en üst seviyeye ulaştığı, moralin motivasyonun ve otoritenin bozulduğu, işletme çalışmalarının her geçen gün kötüye gittiği, yatırımların ve diğer işletmelerle ilgili bazı ticari faaliyetlerin askıya alındığı dönemler olmaktadır.

Kriz döneminde, ekonomide faizler yükselir, işletmeler borçlarını ödeyemez hale gelir, yatırım ve tüketim harcamaları azalır, işsizlik artar, ekonomik ve sosyal hayatta büyük boyutlu sıkıntılar yaşanır. Yani ekonomideki faaliyetler düzensiz bir hal almaya başlar.<sup>47</sup> Kriz döneminde gelen sinyaller değerlendirilerek krizi yönetmek ve krizden kurtulmak mümkün olabilir

Ayrıca işletmeler kriz döneminde bazı tasarruf tedbirlerini uygulamaktadır. Personeli işten çıkarma, maaşlarını düşürme, ücretli ve ücretsiz izin kullandırma, maaş ödemelerini geciktirme, erken emeklilik, eğitim ve gelişim harcamalarını azaltma ve çalışanları çeşitli haklarından mahrum etme gibi uygulamalar ise çalışanları doğrudan etkilemektedir.<sup>48</sup> Tüm bunlar ise istenmeyen ve çalışanları olumsuz etkileyen uygulamalardır.

Bu dönemde hiç zaman kaybetmeden uygulanabilir kararlar almak işletmenin çeşitli fırsatları yakalanmasını sağlayabilir.

### 1.3.3. Krizin Sona Ermesi

Bu dönem, krizin son aşamasıdır. Bu dönemde krizle birlikte başlayan olumsuz havanın giderilmesine ve işletme çalışmalarına tekrar canlılık kazandırılmasına çalışılır. Verimsizlik nedenleri ortadan kaldırılarak, işletme hedeflerinin daha yüksek tutulması amaçlanır. Ayrıca yapıcı eleştiri tekniği kullanılır.<sup>49</sup>

<sup>47</sup> Erol Zeytinoğlu, "Global Kriz ve Türkiye", *Mercek Dergisi*, Yıl 4, Sayı 13, Ocak 1999, s.91.

<sup>48</sup> Hayat Kabasakal ve Zeynep Aycan, "Şirketlerin Ekonomik Krizle Başa Çıkma Yöntemlerinin Çalışanların Tutumları ve Performansı Üzerinde Etkileri (Özet)", *10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, 23-25 Mayıs 2002, s.695.

<sup>49</sup> Stella Kent, *Kriz Zamanı Yönetim*, Ece Yayınları, İstanbul, 1979, s. 36.

Tüm bunlar yapılmadığı takdirde ise çöküş süreci başlar. Çöküş sürecinde işletmenin ticari faaliyetleri sona ermekle birlikte çalışanların işsiz kalma durumları ortaya çıkmaktadır.

Kriz sona ermesi ile birlikte işletme, yönetici ve çalışanlar açısından olumlu veya olumsuz bazı etkiler bırakır.

Krizin olumlu yönleri aşağıdaki gibi sıralanır.<sup>50</sup>

- Yeni pazar arayışlarına girilir.
- İhracat imkanları araştırılır.
- Dış çevre ile ilişkiler artar.
- Tasarrufa dikkat edilir ve öz kaynakların önemi artar.
- Kriz deneyimi kazanmakla birlikte, ekip çalışmasının önemi anlaşılır.
- Yönetici ve çalışanlar arasında yakınlaşma sağlanır.
- İş görenler işlerinin önemini daha iyi anlar.
- Kalitenin önemi anlaşılır.

Krizle birlikte işletmeler, yeniden yapılanma sürecine girerek, verimlilik artırıcı faaliyetlere önem verebilirler. Ar-Ge çalışmalarını hızlandırarak, yeni ürün ve hizmetlerini müşterilerine sunmayı amaçlaya bilirler. Daralan istihdama karşı yeni formüller üreterek yerli ve yabancı ortaklık arayışlarına girebilirler.

Krizin öğrettiği önemli konulardan birisi de, ülkenin içindeki kamu ve özel kesim kuruluşlarının gerek politikalar, gerek uygulamalar ve gerekse rakamlar açısından şeffaf olması durumudur.<sup>51</sup>

<sup>50</sup> Gökhan Ofluoğlu ve Kamuran Mısırlı, "İşletme ve Kriz Yönetimi", *Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, Cilt 6, Sayı 2, Ankara, 2001, s.15.

<sup>51</sup> A.Mahfi Eğilmez, "Global Finansal Kriz ve Türkiye Etkileri", *Mercek Dergisi*, Yıl 4, Sayı 13, Ocak 1999, s.38.



Gerek işletmeler gerekse ülkeler açısından en büyük başarılar, kriz dönemlerinde ciddi tehditlerle karşılaşıldığı dönemlerde alınan önlem ve uygulanan stratejilerle elde edilen başarılardır.<sup>52</sup> Ayrıca krizle birlikte işletmeler pazarı, müşterilerini, rekabet koşullarını, örgüt içi olumlu veya olumsuz durumlarını daha iyi tanıma fırsatını yakalamış olurlar.

Krizin olumsuz yönleri aşağıdaki gibi sıralanır.<sup>53</sup>

- Örgüt yapıları geleneksel olan işletmeler krizlere hemen müdahale edemezler.
- Yönetim merkezileşir, kişisel gelişimler negatif eğilim gösterir.
- İşletmede faaliyetleri her geçen gün bozulma gösterdiğinden personel motivasyonu azalır, çatışmalar ve gerilim artar.
- Finanssal problemler yaşanır.
- İşletmenin itibarı zayıflar.
- Üretim için yeni planlar yapılmaz, yatırımlar yarım kalır.
- Güven ortamı sarsılır ve otorite boşluğu başlar.
- Kararların etkinliği bozulur ve bilgi eksikliği nedeniyle sağlıklı olmaz.

Krizin en büyük olumsuz yönü ise işletmelerin varlıklarını sürdürememeleri dolayısıyla kapanmaları veya işletmelerinin bazı bölümlerini kapatmalarıdır. Bunun sonucunda ise işsiz sayısında artış meydana gelmesidir. Kriz dönemlerinde piyasadaki ekonomik canlılık da azaltılmaktadır. Ayrıca krizin etkisiyle meydana gelen sıkıntılı ortam, sosyal hayata da yansımakta ve bazı olumsuz vakaların artmasına neden olmaktadır. Hırsızlık, kapkaççılık, gasp v.b. olumsuz vakalar bu dönemlerde daha fazla meydana gelmektedir.

<sup>52</sup> Mustafa Duran, *Ekonomi Yazarları Gözüyle Türkiye Ekonomi Politikası*, T.C. Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı, Haziran 2000, s.160.

<sup>53</sup> Gökhan Ofluoğlu ve Kamuran Mısırlı, *a.g.m.*, s.16.



## 1.4. KRİZ YÖNETİMİ

Kriz yönetimi, kriz olarak belirtilen olumsuz durumları ortadan kaldırmak için planlı, rasyonel ve sistematik olarak uygulaması yapılan çalışmalar topluluğunu içeren yönetim anlayışıdır.<sup>54</sup>

Kriz yönetimi, krize karşı hazırlıklı olmayı gerektiren, krizin fark edilmesini, mevcut durum ve hasarın saptanmasını sağlayan yönetimdir. Kriz yönetiminde krizden çıkış için seçenekler belirlenir ve en uygun seçenek seçilerek çok hızlı hareket edilmesi amaçlanır.<sup>55</sup>

Kriz yönetimi, işletmenin faaliyetlerini olumsuz bir şekilde etkileyen, işletmenin mal varlığını, insan sağlığını ve güvenliğini tehdit eden, ve kamu imajını zedeleyen, istenmeyen eylemleri azaltmak amacıyla hareketle, aniden kendini gösteren olaylara karşı plan yapabilmeye organizasyonudur.<sup>56</sup>

Etkili bir kriz yönetiminin başarıya ulaşması ancak krizlere hazırlıklı olmakla mümkündür. Krize neden konular henüz işletmeyi tehlikeye itecek problem olmadan önce krizleri önleyerek etkilerini en aza indirebilmektir.<sup>57</sup>

### 1.4.1. Kriz Yönetiminin Özellikleri

Kriz yönetimin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir.<sup>58</sup>

- Kriz yönetiminin amacı, gelebilecek krize karşı önceden önlemler alabilen işletmeleri oluşturmaktır.

<sup>54</sup> Hasan İbicioğlu, "Kobilerde Kriz Yönetimi", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 4, Haziran 2000, s.123.

<sup>55</sup> Çağlar, a.g.m., ss. 47-48.

<sup>56</sup> Zeynep D. Beyazıt v.d, "İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Bir Vaka Çalışması", *11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Afyon Kocatepe Üniversitesi, 22-24 Mayıs 2003, s.365.

<sup>57</sup> Ebru Güzelcik Ural, "Kriz Yönetiminde Proaktif Halkla İlişkiler Yaklaşımları ve Konu Günden Yönetimi", *11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Afyon Kocatepe Üniversitesi, 22-24 Mayıs 2003, s.381.

<sup>58</sup> Gürkan Haşit, *İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması*, Eskişehir, 2000, ss. 66-68

- Kriz yönetimi, sürekli bir işlem olup tahmin edilen krizlerle ilgili hazırlanan planları sürekli denetler.
- Kriz yönetimi çalışmaları, krizin türüne uygun olarak yapılmaktadır.
- Kriz yönetiminde başarı sağlandığı takdirde mükafatı da büyük olmaktadır. Örneğin yönetici ve çalışanlar bir üst makama yükselebilir, yetkileri ve ücretleri artabilir.
- Kriz yönetimi karmaşık bir süreçtir. Kriz çözümü de zaman alır.
- Kriz yönetimi de stratejik yönetim ilkelerine benzerdir.
- Kriz yönetiminde temel amaç kısa dönemde krizi çözmek, uzun dönemde ise problemleri kökünden çözümlenektir.

Kriz yönetiminde, krizin en az zararla atlatılması amaçlanır. Kriz nedeniyle meydana gelebilecek olumsuz etkileri en aza indirebilmek için krizle ilgili gerekli tedbirler önceden alınır.

Kriz yönetiminde, erken uyarı sinyallerini değerlendirebilen sistemlerin kurulması, kriz konusunda uzman bir ekip veya danışman firma ile çalışılması, kriz yönetim ekibinin kararlarının acilen uygulanması v.b. çalışmalar işletmeye ek maliyet de yükleyebilir.

#### **1.4.2. Kriz Yönetim Süreci**

Kriz yönetim süreci beş aşamadan meydana gelir.<sup>59</sup>

- Krizle İlgili Uyarı Sinyallerinin Alınması
- Krize Hazırlıklı Olma ve Önleme
- Krizin Kontrol Altına Alınması

<sup>59</sup> Gönül Budak, "Kriz Yönetimi", *Tosyöv Girişim Dergisi*, Sayı 20, Nisan-Mayıs 1999, s.7.

- Normal Duruma Dönüş
- Öğrenme ve Değerlendirme

#### 1.4.2.1. Krizle İlgili Uyarı Sinyallerinin Alınması

İşletmenin amaçlarını, varlığını ve hedeflerini tehdit eden bir takım sinyaller belirginleşir. İşletmenin içinde ve dışında da bazı sıkıntılar belirlemeye başlar.

Kriz ile ilgili olumsuz sinyaller piyasalarda ve çevreden de dikkatlice takip edildiğinde fark edilir. Özellikle ülke genelinde bazı sinyallerin belirginleşmesi krizin habercisi olabilir. Örneğin, mali sektörün denetim ve gözetim mekanizmalarının yetersiz olması, yerli para değerindeki düşüşün hızlanması, dövizin ani yükselmeye başlaması ve yerli paranın yabancı paraya bağlanıp onu takip eder hale gelmesi v.b. nedenler tüm ülkede gözlenen krize sebep olabilecek etkenler olup,<sup>60</sup> krize karşı uyarı sinyalleri niteliğindedir.

İşletmelerin teknolojiyi takip edip uygulayamaması, Ar-Ge çalışmalarında yetersiz kalıp diğer işletmelerle rekabet edememesi, müşteri beklentilerine ve pazarın ihtiyacına yanıt verememesi ve tüm bunlarla birlikte işletme çalışanlarında başlayan huzursuzluk ve gerilim durumlarına bir şeyler yapamaması birer kriz sinyali olmaktadır.

Ayrıca ülkedeki siyasi otoritenin etkinliğini koruyamaması, hızla yükselen enflasyon v.b. durumlarda kriz sinyali niteliğindedir. Dış çevre ile irtibatın olumlu veya olumsuz olması da işletmenin krize yakalanmasıyla çok yakından ilgilidir.

Çeşitli dernek, örgüt veya vakıf gibi sosyal gruplar da işletmelerinin çalışmalarını olumlu veya olumsuz etkiler. Dolayısıyla işletmeler dış çevreden gelebilecek tepki sinyallerini çok iyi algılamalı ve değerlendirmelidir. Örneğin, yeni kurulması amaçlanan bir fabrika için, işletme yönetimi kuracağı fabrikanın amaçlarını,

<sup>60</sup> A.Mahfi Eğilmez, Ekonomik Kriz Etkileri Önlemleri ve Yönetimi, MESS Yayınları, Mart 1999, ss. 11-12.

çevre halkına, ilgili kurum ve kuruluşlara yeterince anlatamaz, gerekli çalışmaları yapmaz ise, fabrika faaliyete geçse dahi ileriki yıllarda sürekli sıkıntı yaşayacak ve belki de kapanma tehlikesi ile yüz yüze kalacaktır.

Krizin habercisi olan sinyallerin farkına varılabilmesi için bir bilgi akış ve haberleşme sisteminin kurulması gerekir. İşletme yöneticileri gelen bilgi ve toplanan verileri işletmenin konu ile ilgili çalışanları ile değerlendirmeli ve fikir alışverişinde bulunmalıdır.

#### **1.4.2.2. Krize Hazırlıklı Olma ve Önleme**

Kriz bazen beklenmedik zamanlarda, bazen de belirsizliğin başladığı dönemlerde meydana gelir ve işletmelerde olumlu veya olumsuz etkiler bırakır. Önemli olan işletme yöneticilerinin, kriz ortaya çıkmadan önce gerekli tedbirleri almaları ve işletmelerini krize karşı hazırlıklı bir duruma getirebilmeyi sağlamalarıdır.

Krizden çıkabilmek için zaman kaybetmeden uygun strateji izlenmelidir. Çünkü tehlikenin boyutu büyük, zaman ise kısadır. Sorunlar tespit edilip bir şeyler yapılmadığı takdirde istenmeyen sonuçlara çağrı yapılmış ve yenilgi baştan kabul edilmiş demektir.<sup>61</sup>

Bu dönemlerde tedbir ve planlar zamanında uygulanmaz ise işletmeye fayda getireceği bir yönü olmamakla birlikte zararın daha da büyümesine neden olacaktır. Krizi önlemede takım çalışmasını önemini benimseyen yönetici ve çalışan kadrosuna sahip olmak da etkili olabilir.

#### **1.4.2.3. Krizin Kontrol Altına Alınması**

Yöneticiler gelen bilgiler göre krizi önlemek için harekete geçerler. Bazen erken uyarı, önleme ve korunma mekanizmaları çalışsa bile, krizden kurtulmak mümkün olmayabilir.<sup>62</sup> Amaç eldeki veriler ışığında krize karşı kontrol ve hazırlıklı olma

<sup>61</sup> Ravi Batra, *Kriz 1990*, (Çev. Oya Argun Çakır), Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 1. Basım 1988, s.222.

<sup>62</sup> Budak, a.g.e., s.7.

önlemlerindeki çalışmalarını hızlandırarak, krizin kontrol altına alınmasını sağlamaktır. Böylece işletmenin zarar ve kayıplarını en aza indirmek mümkün olmaktadır.

#### 1.4.2.4. Normal Duruma Dönüş

İç ve dış çevreden gelen sinyallerin çok dikkatlice değerlendirilip, işletme ile ilgili olumsuzlukların giderilmesi ve değişen koşullara işletmenin de uyumlu hale getirilmesi amaçlanır. Böylece kriz kontrol altına alınmakla birlikte işletme için normal duruma dönüş gerçekleşir.

Bu dönemde aksaklıkların düzeltilebilmesi için kısa ve uzun dönem içerisinde bazı çalışmaların yapılması uygun olacaktır. Ayrıca işletme yöneticileri, iyileştirme için yapılması gerekli temel işlemler neler olmalıdır? ve müşterilere hizmet verebilecek olan faaliyetler neler olmalıdır? v.b. sorulara yanıt aramalıdır.<sup>63</sup> İşletme yöneticileri, personelin moral ve motivasyonunu artıracak girişimlerde bulunmalı ve çalışmalarını olumsuz etkileyen nedenleri tespit ederek ortadan kaldırmalıdır.

#### 1.4.2.5. Öğrenme ve Değerlendirme

Krizin işletme yöneticilerine ve çalışanlara öğrettiği faydalı bazı hususlar da vardır. Karşılaşılabilecek yeni bir krizde, daha önceden yapılmış olan yanlışlıklar tekrar yapılmamaya çalışılır. Eksiklikler geçen zamanda tamamlanır ve krizle ilgili daha etkili önlemlerin alınması sağlanır.

İyi bir kaptan fırtınalardan faydalanmasını bilir. Aynı fırtına ile gemi kıyıya yaklaştırılırken, bazen geminin batmasına da neden olunur.<sup>64</sup> Dolayısıyla kriz dönemlerinde en önemli durum krizi fırsata çevirebilmek ve işletme için faydası olacak şekilde değerlendirebilmektir.

İşletmeler krizden kurtuldukları zaman var kalmanın ayrıcalığını yaşarlar.<sup>65</sup> Çünkü kriz en az zararlar veya fayda getirecek şekilde atlatılmıştır. Kriz, yönetici ve

<sup>63</sup> Haşit, 2000, a.g.e., s.70

<sup>64</sup> Herbert N.Gasson, a.g.e., s.93.

<sup>65</sup> Roger Martin, "Şirketin Aklını Değiştirmek", (Çev. Meral Tüzel), Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler Değişim, MESS Yayınları, 1999, s.118.

çalışanlar açısından tecrübe kazanmalarına da neden olmuştur. Yönetici ve çalışanlar en güç şartlarda işletmelerinin ve kendilerinin zayıf yönlerini görme imkanı bulmuşlardır.

### 1.4.3. Kriz Yönetimi Yaklaşımları

Kriz yönetimi yaklaşımları ikiye ayrılır.<sup>66</sup>

- Krizden kaçma yaklaşımı
- Krizi çözme yaklaşımı

#### 1.4.3.1. Krizden Kaçma Yaklaşımı

İşletme yöneticileri, iç ve dış çevreden gelen sinyalleri dikkatlice değerlendirmeli, işletme ile ilgili olan gelişmeleri takip etmeli ve gerekli önlemleri almalıdır. Krizden kaçma yaklaşımında böylece, işletmenin mevcut durumunun korunması ve krizin işletmeye zarar vermesinin engellenmesi amaçlanır.

Özellikle uluslararası işletmeler bir kriz sezdikleri anda, yatırımlarını ve sermayelerini krize yakalanma riski daha az, istikrar yönüyle daha güvenilir olan ülkelere kaydırmak<sup>67</sup> yönüyle krizden kaçma yaklaşımı sergilemektedirler.

Ayrıca çalışma hayatında işletmeleri daha güç durumda bırakan, işletmelere yeni yükler getirecek düzenlemelerden uzak durulması gerekmektedir.<sup>68</sup> Bu tür yaklaşımlar kriz dönemlerinde daha da önemli bir hale gelmekte ve işletmelerin krize yakalanmasını engelleyebilmekte veya krize yakalansa dahi kısa zamanda ve daha az zarar ile krizden kurtulmasını sağlamaktadır.

İşletmeler krizden kaçabilmek ve krizin olumsuz etkilerini yaşamak istemiyorlarsa, gelişim ve yenilikleri takip ederek uygulamalı, işletme için faydası olabilecek girişimlerde bulunmalı, işletme ve çalışanlar açısından istenmeyen unsurları

<sup>66</sup> Dinçer, a.g.e., ss.256-257

<sup>67</sup> Vildan Burhan ve Zafer Mustafaoğlu, *Asya Krizinin Türkiye İhracatı Üzerine Muhtemel Etkileri*, DPT Şubat, 1998, s.13.

<sup>68</sup> Erdoğan Karakoyunlu, *Ekonomik Kriz, Etkileri, Önlemler ve Yönetimi*, MESS Yayınları, Mart 1999, s.9.

tespit ederek çözümler üretmeli, fırsatları değerlendirmeli ve aktif bir personel ve yönetici ile çalışmalıdır.

#### 1.4.3.2. Krizi Çözme Yaklaşımı

Kriz, işletme yöneticilerinin ve çalışanların karşılaşmak istemedikleri bir takım olumsuz sonuçlara neden olacağı için hiç de istenmeyen durumdur. Bu dönemlerde önemli olan, özellikle krizle birlikte etkisini gösteren olumsuzlukları tespit ederek belirlemek, uygun stratejiler belirleyerek işletmeye ve çalışanlara fayda sağlayacak duruma getirmektir. Yani amaç kriz dönemlerinde fırsatı yakalayıp değerlendirerek ve başarıya dönüştürmektir.

Krizi çözmek için veriler iyi analiz edilmeli, uygun zamanda uygun hedeflere yönlendirilmelidir. Tüm bu işler yapılırken de bilgi akışı ve alış verişi düzenli sağlanmalıdır. Kararlı ve seri hareket edebilmek, krizin çözümünde oldukça önemli olan unsurlardır.

Krizden çıkmanın ve benzer krizleri önlemenin bir yolu da bu krizden nasıl yararlanabiliriz, sorusuna yanıt aramaktır.<sup>69</sup>

İşletme yönetimi, verimliliği artırıcı etkenlere de önem vermelidir. Bu etkenler ürün, hammadde, teknoloji gibi değiştirilmesi zor olan faktörler olabileceği gibi örgütsel sistemler, prosedürler, yönetim biçimleri, iş metotları gibi kolay değiştirilebilir faktörler olabilir.<sup>70</sup> Tüm bu faktörlerdeki olumlu müdahaleler krizin çözümünde işletme yönetimine fayda sağlayacaktır.

Çalışanlarla ilgili performans artırıcı faaliyetlerde bulunmaya başlanması, etkili ve yetkili yöneticilerin iş başında olması ayrıca kriz konusunda uzman kişi veya kuruluşlarla çalışılması krizin çözümünü kolaylaştırıcı faktörler olabilir.

<sup>69</sup> Atilla Karaosmanoğlu, *Ekonomik Kriz Etkileri Önlemleri ve Yönetimi*, MESS Yayınları, Mart 1999, s.49.

<sup>70</sup> Joseph Prokopenko *Verimlilik Yönetimi Uygulamalı El Kitabı*, (Çev. Olcay Baykal v.d.) M.P.M Yayınları No:476, Ankara, 2001, s.13.



## 1.5. KRİZ YÖNETİM TEKNİKLERİ

Kriz yönetim tekniklerinin uygulamalarında başarılı olabilmek için yönetici ve çalışanların moral ve motivasyonları yüksek tutulmalı ve gerilime neden olan etkenler ortadan kaldırılmalıdır.

Katılımcı yönetim anlayışının tercih edilerek, merkeziyetçi yönetim anlayışından uzaklaşılması tüm bu tekniklerin uygulanmasını ve başarı sağlanmasını kolaylaştırır.

Bu tekniklerden bazıları şunlardır.<sup>71</sup>

- Erken Uyarı Sistemleri Oluşturma
- Dinamik Planlama
- Sürekli İç ve Dış Çevre Analizi
- Örgüt Geliştirme

### 1.5.1. Erken Uyarı Sistemleri Oluşturma

İşletmeler, çevre analizleri yaparak, teknolojik ilerlemeleri, sosyo-kültürel değişimleri, rakiplerinin durumlarını belirleyebilir ve piyasada kendi durumlarıyla ilgili bilgi toplayabilir. Bu bilgilerin değerlendirilmesiyle birlikte işletme için fırsat ve tehdit olacak unsurlar tespit edilebilir.<sup>72</sup>

Kriz aniden gelse bile, krizin habercisi olan erken uyarı sinyalleri vardır. Krizin belirtileri de çevre analizlerinden gelen sinyallerin durumu ile anlaşılabilir. Kriz sinyallerini alabilmek içinde işletmenin erken uyarı sistemlerini oluşturması gerekir.

Erken uyarı sisteminin başarılı olabilmesi için bilgi alışverişinin ve akışının aksatılmadan yürütüldüğü yönetim bilişim sisteminin kurulması gerekir. Bu sistem

<sup>71</sup> Dinçer, a.g.e., ss.259-262

<sup>72</sup> Belgin Aydın, "Şirket Yöneticilerinin Dış Çevre Taramasını Önemsemelerine Yönelik Ankara İlinde Faaliyet Gösteren Gıda Üreticileri Üzerinde Uygulamalı Bir Çalışma", Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi, 1/2001, s.113.



sayesinde veriler değerlendirilerek uygun stratejiler tespit edilebilir. Gelen sinyaller değerlendirilerek krize neden olan sebepler ortaya konulur ve çözüm üretilir.

Küçük olarak görülen sorunlar zamanında giderilmediği veya görmezden gelindiği durumlarda bu sorunlar ileride aşama aşama büyüyerek işletme için hiç de iyi olmayan sonuçların oluşmasına zemin hazırlayabilir. Eski bir Amerikan savaş tekerlemesinde bu ifade anlatılmaktadır. Çivinin yokluğundan bir nal, bir nalın yokluğundan bir at, bir atın yokluğundan bir seyis, bir seyisin yokluğundan bir muharebe, bir muharebe yokluğundan bir savaş kaybedildi. Eğer çivinin yokluğu zamanında değerlendirilip erken uyarı olarak değerlendirilse sonuç daha farklı olabilirdi.<sup>73</sup>

Erken uyarı sistemlerinin işlemi aşağıdaki gibidir.<sup>74</sup>

- Önce çevre analizi yapılır. Çevre analizi yardımıyla aynı sektörde faaliyet gösteren işletmelerin başarılı ve başarısız olanları tespit edilir.
- İşletmelerin bilanço, kar ve zarar cetvellerinden mali oranlar hesaplanarak işletmenin gelecekle ilgili durumları tahmin edilir.
- Her yıla ait başarılı ve başarısız işletmelerin oran ortalamaları hesaplanır ve gelişmeleri takip edilir.
- Farklılık nedenleri araştırılarak işletme gelişmesinin hangi yöne doğru olduğu yorumlanmaya çalışılır.

### 1.5.2. Dinamik Planlama

Krizin kaçınılmaz olduğu işletmeler tarafından bilinse dahi pek az işletme kriz planı yapmaktadır. Planlama ile işletmeler krizin etkisini sınırlandırabilir ve hafifletebilir.<sup>75</sup>

<sup>73</sup> Hasan Tutar, *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*, Hayat Yayınları, İstanbul, 2000, ss. 106-107

<sup>74</sup> Anıl, a.g.e., ss 10-11

<sup>75</sup> Naziver Çınar, "Erken Planlama İş Krizi Etkilerini Azaltır", *Mühendis ve Makina Dergisi*, Cilt 35, Sayı 415, 1994, s.10

Planlama yaparken, işletmeler iç ve dış çevrelerinde meydana gelen gelişmeleri, değişimleri, rakiplerini, müşterilerini, hissedarlarını ve çalışanlarının durumunu da gözlemlemeleri gerekir. Ayrıca işletmenin güçlü ve zayıf yönleri, krize neden olabilecek faktörler tespit edilmelidir. Eldeki imkan ve kaynaklar ölçüsünde amaç ve hedefler belirlenmelidir.

Tüm bu faktörler tespit edildikten sonra planın yazıya dökülmesi gerekir. Planlama sayesinde işletmelerin uzun ve kısa vadede yapacağı işler, organizasyon durumu, yeni ürünlere yönelme ve bu ürünlerle yeni pazar arayışlarına girme ve tüm bunlarla ilgili bütçeleme yapmaları sağlanır.

İşletme yöneticileri, planın uygulama döneminde, planın içinde yer alan ana hedefleri sık sık gözden geçirmelidir. Bu şekilde planın başarılı veya başarısız durumu, eksik veya fazla yönleri kontrol edilmiş olunur. Yine planlama sayesinde işletmenin başına gelebilecek bazı olumsuz durumlar da değerlendirildiği için işletmenin bir kriz anında tepki vermesi ve krize karşı hazırlıklı olması daha kolay olur.

### 1.5.3. Sürekli İç ve Dış Çevre Analizi

İşletmelerin faaliyetlerini iç ve dış çevreden meydana gelen olaylar ve değişimler etkiler. Yöneticiler, iç ve dış çevrede yaşanan olayları takip ederek bu olayların işletmeleri için yararlı ve zararlı yönlerini belirleme eğilimi içinde olmalıdır.

Çevre ile irtibatı, faaliyeti olmayan işletme yok gibidir. Bu nedenle çevredeki değişik faaliyetler işletmelerin hayati varlığını tehlikeye itebildiği gibi, işletmenin önünü açacak çok büyük fırsatlara da neden olabilir.

İç ve dış çevre analizleri yardımıyla işletmenin diğer işletmelerle karşılaştırılması yapılır.

İşletmeler arası karşılaştırmalarda aşağıdaki sorulara yanıt alınır.<sup>76</sup>

- İşletmenin ve pazarın konumu, bugünü ve geleceğinin durumu,

<sup>76</sup> Zuhâl Akal, İmalatçı Kamu Kuruluşlarında İşletmelerarası Toplam Performans, Verimlilik, Karlılık Ve Maliyet Karşılaştırmaları, M.P.M. Yayınları No:538, Ankara, 1994, s.15.

- İşletmenin rakiplerine göre faaliyetlerinin verimli ve karlı olup olmadığı,
- İşletme maliyetlerinin diğer işletmelerle karşılaştırılması,
- İşletme kaynaklarının diğer işletmelerle karşılaştırılması,
- İşletmeler arasında kapasite kullanımlarında benzerlik olup olmadığı,
- İşletmelerin işgücü kaynakları ve yararlanma düzeylerinin karşılaştırılmasının tespiti.

Dış çevre analizlerinde, işletme çevresinde meydana gelen ulusal veya uluslar arası ekonomik, teknolojik, politik gelişmeler incelenir, işletme için fırsatlar gözlenir. İç çevre analizinde ise işletmenin güçlü ve zayıf yönleri, imkan ve kaynakları, personel motivasyonu ve performansı v.b. konular hakkında bilgi sahibi olunur. Dolayısıyla çevrede meydana gelen olaylar, sürekli takip edilip veriler elde edilmeli ve işletmeye faydası olacak şekilde kararlar alınarak uygulanmalıdır.

#### 1.5.4. Örgüt Geliştirme

Örgüt geliştirme, örgüt sisteminin etkinliğini artırabilmek için değişim uzmanının yardımıyla davranış bilimleri ile ilgili bilgi ve teknikleri kullanarak örgüt üyelerinin inanç, tutum ve davranışlarını değiştirmeye, örgütün kültür, yapı ve teknolojileri arasındaki ilişkileri düzenleyebilmek için yapılan planlı bir değişikliği başlatma ve uygulama çalışmasıdır.<sup>77</sup>

Örgüt geliştirmenin en önemli amaçları aşağıdaki gibidir.<sup>78</sup>

- Örgüt etkinliğini ve örgüt içinde çalışanların üretkenliklerini artırmak.
- Amaçları, sorumlulukları netleştirip, insan kaynaklarının etkinliğini artırmak
- Örgüt içinde iyi bir yönetim sağlamak ve örgüt içi iletişimi artırmak.

<sup>77</sup> Dinçer a.g.e., s.262.

<sup>78</sup> Enver Özkalp, Örgüt Geliştirme, Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:923, A.Ö.F. Yayınları No:496, Eskişehir, Ekim 1996, s.289.

- Takım çalışmalarını özendirerek, çalışanların katılımını sağlamak.
- Örgütün güçlü ve zayıf yönlerini tespit etmek.
- Yetenekli kişilerden faydalanarak, örgüte katılımlarını sağlamak.
- Bireysel gelişimlere olanak tanımak ve olumlu davranışları ödüllendirmek.

Krize verilebilecek yanıtlar doğrultusunda, örgütteki özelliklerde değişime gidilebilir. Değişimlerden kaçmak, işletmeyi giderek krize yaklaştırır amaç ve faaliyetleri tehlikeye iter.

Katı bir örgüt yapısına sahip işletme yöneticileri, krize karşı örgütlerini geliştirme amacı taşımazlar. Çünkü işletmelerinin büyüklüğüne, piyasadaki olumlu durumlarına güvenirlir. Krizden işletmelerinin etkilenmeyeceğini ve bu işler için harcanacak maliyetin yüksek olacağını düşünürler. Tüm bu düşüncelerden hareketle, krizi çok dar kapsamda ele alıp, yönetim ve örgüt yapısının incelenip değerlendirilmesini uygun görmezler.

Örgütler, çevredeki gelişme ve değişimlere açık olmaları neticesinde ayakta kalırlar. Çevreye açık olmakla birlikte örgütler çalışanlarını da açık olmalıdır. Yani çalışanların kullanmak, değerlendirmek için ihtiyaç duydukları bilgilere ulaşmada yollarını açmak, bilgileri paylaşmak, örgütsel amaçları birlikte kararlaştırmak, görüş ve düşüncelerini söyleme imkanları tanımak açık yönetimin anlayışının gereğidir.<sup>79</sup>

<sup>79</sup> Özcan Yeniçeri, "Örgütsel Sorunların Çözümünde Açık Yönetim Anlayışının Rolü", *Standard Ekonomik ve Teknik Dergi*, Yıl 42, Sayı 494, Şubat 2003, ss.58-59.



## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **KRİZ DÖNEMLERİNDE İŞLETME YÖNETİCİLERİNİN BAŞARI STRATEJİLERİ**

## 2.1. KRİZ DÖNEMLERİNDE BÜYÜME STRATEJİLERİ

Büyüme stratejilerinde işletmeler, mevcut konumlarını geliştirdikleri gibi sektöründe veya farklı sektörlerde büyüme çalışmaları yaparlar. Bu uygulamalarda başarılı olabilmek için zamanlama ile birlikte, değişiklikleri takip etme ve uygulama, müşterileri, rakipleri, üretilen mal ve hizmeti, personeli ve işletmeyi tanıma gereklidir.

Genellikle yöneticilerin kişisel beklentileri, işletmelerinin büyümesi yönündedir. Büyümeyle birlikte, kariyer ilerlemesini sağlayacağını düşünen yöneticiler bu stratejiyi kolaylıkla benimserler.

Büyüme stratejilerinde işletme yöneticileri, yeni müşterilere ulaşma, ürün ve hizmetleriyle farklı pazarlara yönelme amacı da taşıyabilirler. Ayrıca büyüyen işletmelerin piyasadaki rakiplerine göre çeşitli durumlarda daha etkili olabilmesi bu stratejiyi cazip kılmaktadır.

İşletmeler, büyüme ile birlikte bir müddet kendisini toparlamalı ve verimliliği artırıcı, tasarrufları ön plana alıcı çalışmalarda da bulunmalıdır. İşletmenin bu tür büyüme stratejisine fasıllı durgun büyüme stratejisi denir.<sup>80</sup>

Kontrolsüz ve plansız büyümeler, işletme için başlangıçta iyi gibi gözükse de, karşılaşılabilecek olumsuz bir durum karşısında işletme yönetimi, nasıl bir yöntem ile

<sup>80</sup> Erol Eren *İşletmelerde Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası*, Beta Yayınları, İstanbul, 2000, s.251.

müdahale etmek gerektiğini bilemez ise, işletme için hiç de iyi olmayan olumsuz sonuçlar meydana gelebilir.

Büyüme stratejileri iki bölüme ayrılır.

- İşletme İçi Büyüme Stratejileri
- İşletme Dışı Büyüme Stratejileri

### 2.1.1. İşletme İçi Büyüme Stratejileri

Büyümeyi öncelikli hedef edinen yöneticiler, öncelikle işletmelerine şimdi ve ileride neler yapmak istediklerini ve işletmeyi nasıl organize edeceklerini incelemeli ve araştırmalıdır.<sup>81</sup>

İşletme içi büyüme stratejileri, işletmenin kendi imkan ve kaynaklarına bağlı kalarak mevcut pazar ve mamulde gelişmekle birlikte yeni mamul ve yeni pazarlarda faaliyete geçme çalışmalarıdır. İşletme içi büyüme stratejileri iki grupta incelenir.<sup>82</sup>

- Mevcut Mamul ve Pazar Alanında Kalarak Büyüme
- Çeşitlendirme Yaparak Büyüme

#### 2.1.1.1. Mevcut Mamul ve Pazar Alanında Kalarak Büyüme

Yöneticilerin bazıları iyi bildikleri bir işe devam etmek ve yaptıkları işte büyümek isterler. Çünkü bilinmeyen bir işe girişmek, bazen istenilmeyen sonuçlarla karşılaşmalarına neden olabilir.

Bu tür büyümeler, yatay büyüme ve dikey büyüme olmak üzere ikiye ayrılır.<sup>83</sup>

<sup>81</sup> Colin Gray, *Büyüme Yönetimi*, (Çev. Meriç Çağırğan), Epsilon Yayıncılık, İstanbul, s.61.

<sup>82</sup> Ömer Dinçer ve Yahya Fidan, *İşletme Yönetimine Giriş*, İstanbul, 1996, ss.141-143

<sup>83</sup> Dinçer ve Fidan, a.g.e., ss.141-142.

#### 2.1.1.1.1. Yatay Büyüme

İşletmenin kendi pazarında nüfus ve etkinliği artırarak büyümesidir. İşletmeler ürün üzerinde herhangi bir değişiklik yapmadan satışları artırmaya çalışırlar. Üretmiş oldukları ürünlerin diğer kullanım alanlarını tanıtarak veya ürün ömrünün uzatılmasını sağlayan çalışmaları yaparak mevcut ürünün pazarında satışları artırmayı hedefler. Ayrıca mevcut ürün üzerinde rakiplerine göre daha avantajlı duruma gelebilecek değişiklik yapabilirler. İşletmeler ürünü hiç kullanmamış olan yeni müşterilere de ulaştırmayı düşünebilirler.<sup>84</sup>

Rekabetin yoğun olarak yaşandığı günümüzde, işletmeler ayakta durabilmek ve sektöründe büyümek istiyorlarsa, ürün veya hizmetlerini, farklı müşterilere ve pazarlara ulaştırarak ve satışları artırarak büyümeye yönelik çalışmalarda bulunmalıdır.

#### 2.1.1.1.2. Dikey Büyüme

İşletmelerin alıcı ve satıcıların yapmış olduğu diğer işleri de yapmaya çalışarak büyümeye çalışmasıdır. İşletme yönetimi, ürettiği ürünün pazarlamasını kendi kuracağı başka bir işletme ile yapabileceği gibi, ürün için gerekli olan bazı hammaddeleri, üretebilmek için de yeni bir işletme açmayı düşünebilir. Bu strateji ile işletme sektöründe daha güçlü olmayı başarabilir.

İşletme yöneticilerini dikey büyüme stratejisini uygulamaya yönelten nedenler şunlardır.<sup>85</sup>

- Mevcut dağıtım kanallarının ücretlerinin işletmeye pahalya gelmesi ve dağıtım ihtiyacını karşılamada yetersiz kalması.
- Dağıtıcı işletmelerin kalitesi işletmeye rekabet üstünlüğü sağlamıyor olması.
- İşletmenin büyüyen bir sektörde çalışmalar yapması.
- Dağıtım ve tedarik işini yapacak imkan ve kaynaklarının yeterli olması.

<sup>84</sup> Dinçer ve Fidan, a.g.e., ss.141-142.

<sup>85</sup> Dinçer ve Fidan, a.g.e., ss.142-143



- Dağıtıcı ve satıcıların kar oranlarının yüksek olması.
- İhtiyaçlarını acilen temin etme isteği, dağıtımda veya tedarikte güçlükleri en aza indirebilme düşüncesi dikey büyümeyi cazip kılmaktadır.

#### 2.1.1.2. Çeşitlendirme Yaparak Büyüme

Yapılan iş karlı olmayan veya ömrünü tamamlamak üzere olan bir iş olduğu zaman işletmeler, kendi alanlarının dışında bazen farklı alanlara yatırım yaparak yeni iş araştırmaları içinde de bulunabilirler.

İşletmeler, kendi ürünlerini artık satamaz duruma geliyor ve müşteri beklentilerine yanıt veremiyorlar ise mevcut ürün üzerinde yoğunlaşmalarının da anlamı yoktur. Çünkü müşteriler kendileri için daha uygun ve yeni olan farklı ürünlerle tanışmış olabilirler. Bu durumda işletme yöneticileri gelişen teknolojik imkanlardan faydalanıp, farklı bir işe başlayıp pazara girerek müşteri potansiyelini artırabilmeyi isterler.

Bu stratejiyi kullanmaya yönelten nedenler aşağıdaki gibi sıralanabilir.<sup>86</sup>

- Ürünün bulunduğu pazar doyum noktasına gelmiştir.
- Farklı işler yapmanın avantajlı yönleriyle tanışmak.
- Yeni yönetim becerileri elde edebilmek ve yeni teknik imkanlardan faydalanmak.
- Farklı bulunan işler, yapılmakta olan işten daha karlı düşünülüyor ise bu strateji tercih edilir.

#### 2.1.2. İşletme Dışı Büyüme Stratejileri

Kriz dönemleri, işletmenin kendi içindeki ilişkilerinin bozulduğu dönem olduğu gibi, başka işletmelerle de olan ilişkilerinin bozulmaya başladığı dönemler olabilir. İşletme yöneticileri, bozulan ilişkileri tekrar düzenleyebilmek, krizle birlikte gelen

<sup>86</sup> Zeyyat Hatiboğlu, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul, 1995, s.131.

olumsuzlukları en aza indirebilmek veya krizi fırsata çevirebilmek için, başka işletme yöneticileri ile yapabilecekleri işler konusunda bir araya gelerek, yeni yatırımlar üzerinde durarak, müşterek hedefler tayin edebilir ve ittifak arayışlarına girebilirler.

İttifaka girecek olan şirketlerin ortak bir girişimde bulunarak risk ve ödülleri paylaşma arzuları, ittifakları yönlendiren nedenlerdir.<sup>87</sup>

İşletme yöneticilerini stratejik ittifaklara yönelten nedenler şunlardır:<sup>88</sup>

- Kalitenin standartlaşması.
- Müşteri zevk ve tercihlerinin değişmesi.
- Ürün ömürlerinin kısılması.
- Ar-Ge masraflarının artması.
- Sürekli yenilikçi girişimlerin avantaj sağlaması gibi nedenlerden dolayı stratejik ittifaklar yöneticiler tarafından tercih edilebilir.

Pazar potansiyelinin genişlemesi, piyasalardaki işletmeler arası kızışan rekabet ortamı, teknolojinin sürekli gelişmesi ve değişmesi v.b. nedenler bu tür birlikteliğin önemini artırmıştır.

İşletme dışı büyüme stratejileri üç gruba ayrılır.

- Birleşerek Büyüme
- Satın Alma Yolu İle Büyüme
- İşbirliği Yaparak Büyüme.

<sup>87</sup> Robert Baldock, *Büyük Şirketler Yok Oluyor*, (Çev.Berat Çelik), Media Cat Kitapları, Ankara, 2000, s.189.

<sup>88</sup> Mehmet Akif Çakırer, "Global Rekabette Stratejik İttifaklarla Türk Tekstil İhracatını Artırmak" *Kalkınmada Verimlilikte Anahtar Dergisi*, Yıl 16, Sayı 181, Ocak 2004, s.18.

### 2.1.2.1. Birleşerek Büyüme

Birleşerek büyüme iki veya daha fazla işletmenin bir araya gelerek ve hukuki varlıklarını tamamen kaybederek yeni bir işletme olarak faaliyete geçmeleridir.<sup>89</sup>

Birleşerek büyümenin temel nedenleri aşağıdaki gibidir.<sup>90</sup>

- Tek başına belli bir pazar payına sahip işletmeler, birleşme ile birlikte pazar potansiyellerini arttırmayı amaçlar.
- İşletmelerin birleşmeleri ile birlikte mevcut makine ve donanımlar daha verimli olarak kullanılacaktır.
- İşletmeler arası bilgi ve teknoloji transferi olacaktır.
- Birleşme ile birlikte yeni işletmenin piyasadaki etkinliği artmış olacaktır.
- Faaliyetleri çeşitlendirme, riski azaltma ve farklı ürünlere yönelme olacaktır.
- Bazı girdilerin daha ucuza temin edilmesi sağlanmış olacaktır.
- Yetenekli yönetime sahip olma, prestij sağlama ve kişisel etmenlerden dolayı işletme yöneticileri birleşerek büyüme tercih ederler.

Özellikle birleşen işletmelerin, ürünleri birbirlerini tamamlayıcı ürünler ise, izlenecek fiyat ve kalite politikası ile müşteri memnuniyeti de esas alınırsa piyasadaki etkileri oldukça güçlü olacaktır. Bu durumda ise müşterilerin rakip firmaların ürünlerine veya hizmetlerine yönelmeleri oldukça zor olacaktır.

### 2.1.2.2. Satın Alma Yolu İle Büyüme

Kriz dönemlerinde izlenecek işletme dışı büyüme stratejilerinden birisi de bir işletmenin başka bir işletmeyi satın alarak büyümesidir.

<sup>89</sup> Dinçer ve Fidan, a.g.e., s.145

<sup>90</sup> Pamuk Gündüz v.d., Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği, İrfan Yayınevi, İstanbul, 1997, ss.58-64.

İşletme yöneticileri, pazar paylarını genişletebilmek, yeni müşterilere ulaşabilmek veya rakiplerine karşı daha avantajlı konuma gelebilmek için başka bir işletmeyi satın almayı hedefleyerek büyümeyi amaçlar.

Satın alınan şirketler, genelde zarar eden şirketlerdir. Bu şirketlerin zararı ödenecek vergi miktarından düşürüldüğü için, işletmeler başka bir işletmeyi satın almayı tercih edebilirler. Satın alan şirket büyüyerek faaliyetlerini sürdürürken, satın alınan şirket ise ticari sahadan tamamen silinmektedir.

### **2.1.2.3. İşbirliği Yaparak Büyüme**

İşletmelerin diğer işletmelerle ortak karar almaları sonucunda, belirledikleri sektör veya sektörlerde işbirliği yaparak büyümeye çalışmalarıdır.

İşbirliği yolu büyüme dört farklı şekilde olur.

- Ortak Yatırım (Joint Venture)
- Lisans Anlaşması
- Franchising
- Satış Yetkisi Verme (Bayilik)
- Dış Kaynaklardan Yararlanma

#### **2.1.2.3.1. Ortak Yatırım (Joint Venture)**

Ortak yatırım, birbirinden bağımsız iki veya daha fazla işletmenin belli bir amacı gerçekleştirmek ve kar elde etmek için, müşterek yönetim esasına göre kurulan ortaklıktır.<sup>91</sup> Ortak yatırım yapan işletmelerin öncelikli amacı, ürün veya pazar alanında büyüyerek, ticari faaliyetlerini genişletebilmektir.

<sup>91</sup> İbrahim Kaplan, *İnşaat Sektöründe Müşterek İş Ortaklığı-Joint Venture*, Dayınlarlı Hukuk Yayınları, Ankara, 1994, ss. 6-7.

İşletmeler kendi sektöründe veya başka bir sektörde faaliyet gösteren işletmelerle ortak yatırım kararları alabilirler. Bazı durumlarda ise, piyasadaki hareketliliğe, müşteri beklentilerine göre hiç bilmedikleri, fakat oldukça karlı gördükleri sektörlerle de yatırım yapabilirler.

İşletmelerden sahasında lider olan işletmeler aynı endüstri alanında diğer lider işletmelerle işbirliği pek yapmak istemezler. Lider olan işletmeleri takip eden takipçi işletmeler, lider işletmelere karşı rekabet edebilmeleri için bu tür ortaklıklar kurabilirler. Amaç tamamlayıcılık ve müşterek uzmanlaşmadır. Pazara yeni giren işletmelerde bir işbirliği arayışı içerisine girerler. Bu şekilde büyük ve güçlü rakiplerinden korunmuş olurlar. Pazara yeni giren işletmelerin ortak yatırım yapmaları daha istikrarlıdır. Çünkü ayakta kalabilmek için iyi bir fırsat yakalanmıştır. Pazara yeni giren işletmeler böylece, diğer büyük işletmelere karşı zamanla potansiyel rakip olabilirler.<sup>92</sup>

İşletmelerin ortak yatırım yapmalarının sağladığı bazı avantajlar vardır. Bu avantajlar, ortak yatırımla birlikte işletmeler yeni bir işe başlamakta, risk faktörü ve yatırım maliyetleri azalmakta, pazar ve müşteri potansiyeli artmaktadır. Ortak yatırım yapan işletmelerde teknoloji, bilgi ve becerilerden ortak bir şekilde faydalanma imkanı da olacaktır.

Eşit şartlı ortaklıklarda, ortakların birbirlerini tamamlamaları ve aynı oranlarda gelişmeleri gerekmektedir. Aksi bir durum ortaklığın bozulmasına neden olur.<sup>93</sup>

Şirket ortaklıkları uluslar arası seviyede olursa işletmelere sağlayacağı avantajları da fazla olacaktır. Yeni şirketin pazar yapısı, uluslar arası seviyede olacağı için, diğer şirketlere karşı rekabet gücü de bu nispette artacaktır. Kurulacak yeni şirketin pazar potansiyeli de genişleyeceğinden, müşteri tercihleri uluslar arası kullanılan ürün lehinde olacaktır. Maliyetler aşağıya çekilecek ürün ve hizmetin kalitesi artacaktır.<sup>94</sup>

<sup>92</sup> Yves L. Doz ve Gary Hamel, *Şirket İttifakları Global Pazarlarda Başarının Anahtarı*, (Çev. Atilla Bostancıoğlu), Sabah Kitapları, İstanbul, 1999, ss. 101-105.

<sup>93</sup> Üzeyir Garip *Yönetim İlkeleri*, Hayat Yayınları, İstanbul, 2001, s.67.

<sup>94</sup> Ömer Akat, *Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama*, Bursa, Ocak, 1998, ss. 125-127.

### 2.1.2.3.2. Lisans Anlaşması

Lisans anlaşması, patent hakkı nedeniyle korunan bir mamulün üretilmesini ve pazarlanmasını sağlayan işbirliği şekli olup anlaşmalar neticesinde patent hakkı sahibine belli bir ücret ödenmesidir.<sup>95</sup> Lisans anlaşmaları ile işbirliği sayesinde bir ürün veya hizmetin kullanım alanı oldukça genişlemekte, uluslar arası müşteri potansiyelini yakalama şansı elde edilmektedir.

Dış pazarlara girerken lisans vermenin avantajları arasında, pazara az bir sermaye ile çabuk ve kolay girilmesi, pazar uzmanlığı gerektirmemesi, taşıma giderlerinden tasarruf sağlanması ve gümrük avantajlarından faydalanılması sayılabilir.<sup>96</sup>

Lisans veren işletmeler genellikle teknolojik yönden atılım yapan işletmelerdir. Bu tür işletmeler teknolojik yatırımlara işletme bütçesinden belli bir oranda bütçe ayırırlar. Ayrılan bu bütçe ile çeşitli çalışmalar yapılır. Çalışmalar neticesinde patent hakkı işletmeye ait yeni ürünler imal edilip geliştirilebilir. İşletme yönetimi de bu çalışmalardan patent hakkı nedeniyle çok büyük bir gelir edebilirler.

### 2.1.2.3.3. Franchising

Franchise zincir işletmelerinde de, Franchise alan işletmeler, bir birimin işletme, üretim ve pazarlama hakkını alırlar. Franchise alan işletme, zincir işletme sahibine isim kullanma hakkını aldığı için önemli bir miktarda ücret ödemektedir. Franchise alan işletme, markanın değerini korumak için işletmenin temel prensiplerine uyumayı da kabul eder. Franchise alan işletme zincir işletme ile ayrı bir işletme gibi görünse de bir nevi şirketin ortağı gibidir. Ana zincir işletmenin uluslararası piyasadaki durumu ve müşteri memnuniyeti ne kadar fazla ise Franchise işletmesi alan işletmede bu olumlu havadan iyi bir şekilde etkilenecek satışlarını artıracaktır.<sup>97</sup>

<sup>95</sup> Dinçer ve Fidan, a.g.e., s.146

<sup>96</sup> Hasan Tutar, *Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi*, Hayat Yayınları, İstanbul, 2000, s.81.

<sup>97</sup> Jeffery L.Bradach, *Franchise Örgütlenmeler Çağdaş Bir Yönetim Modeli*, (Çev. Nesim Sadaka), Sabah Kitapları, İstanbul, Şubat 2000, ss.9-36.

#### 2.1.2.3.4. Satış Yetkisi Verme (Bayiilik)

İşletme, ürün veya hizmetlerini, çok geniş coğrafi alanlara ve yeni müşterilere ulaştırarak, kolaylıkla pazarlanmasını sağlayabilmek için, belirli anlaşmalar karşılığında bayiiilerle çalışmayı amaçlar.

Ana üretim işletmesinin her yerleşim bölgesine ürün ve hizmetlerini tanıtacağı, pazarlayacağı, yeni işyerleri açması zor olacaktır. Çünkü her yeni işletme için, gerek personel, gerek yer, gerekse sermaye temin etmek kolay değildir. Tüm bunları gerçekleştirecek olan o bölgede faaliyet göstererek, ürün veya hizmetlerin pazarlanmasını ve satışını sağlayacak olan bayiiilerdir.

Pazarlama ilkeleri açısından ana firmanın satışçısı ile bayii sahibi arasında uygulama farklılıklarının azaltılması gerekir. Aynı ürünün bayiiilerde satış elemanları tarafından farklı uygulamalarla müşterilere sunulması, o ürüne karşı bir güvensizlik oluşturabilir. Bayiiiler yoluyla satış yapan işletmeler bayiiilerine eğitim seminerleri de vermelidir.<sup>98</sup> Bu nedenle satış yetkisi alan işletme ile ana işletme arasında iletişimin çok iyi olması gerekir.

Ana üretim şirketi, bayiiini seçerek, eğiten destekleyen, denetleyen şirket konumunda olmalıdır. Bayiiinin belirlenen esaslara göre nasıl çalışması gerektiği, çalışma sisteminin neler olduğu yazılı bir doküman haline getirilmelidir. Ana üretim şirketi ile bayii arasında eşlenik bir kimlik birliğinin olması gerekir.<sup>99</sup> Bayiiiler ana üretim işletmelerini temsil ederler. Ayrıca ürün veya hizmetlerle ilgili ilk şikayetlerin geldiği yer de yine bayiiiler olmaktadır.

#### 2.1.2.3.5. Dış Kaynaklardan Yararlanma

Dış kaynaklardan yararlanma, işletmelerin kendi faaliyet alanında yoğunlaşmaları, diğer faaliyetleri kendilerinden daha üstün özelliğe sahip konusunda uzman kişilere veya kuruluşlara bırakmalarına (out sourcing) denilir. Bu şekilde

<sup>98</sup> Erdoğan Taşkın, *Satış Teknikleri Eğitimi*, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.253.

<sup>99</sup> Üzeyir Garip, *Türkiye Sorunlarına Çözüm Önerileri*, Hayat Yayınları, İstanbul, Kasım 2000, ss.132-133.



işletmeler daha kaliteli mal ve hizmet üretmekle birlikte daha esnek bir yapıya kavuşurlar.<sup>100</sup>

Dış kaynaklardan yararlanan işletmeler tüm çalışmalarını, dikkatlerini ve zamanlarını kendi işletmeleri ile ilgili olan alanlara çevirmek suretiyle sektörlerinde daha başarılı ilerlemeler sağlayabilirler. İşletmelerin, yemek yapımı ve personel taşımacılığı v.b. işlerini başka işletmelere belirli bir ücret karşılığında yaptırmaları günümüzde oldukça yaygın olan bir uygulamalardır.

## 2.2. KRİZ DÖNEMLERİNDE KÜÇÜLME STRATEJİLERİ

Kriz dönemleri, işletmeler ve yöneticileri açısından içinden çıkılmaz bir durum haline geldiğinde ve krizi fırsata dönüştürecek imkan olmadığı takdirde, yöneticiler küçülme stratejilerini uygulamak zorunda kalırlar.

İşletme yöneticileri açısından bu stratejinin uygulanması istenmeyen bir durumdur. Yöneticiler kriz döneminde varlıklarını sürdürebilmek ve krizi en az zararla atlatabilmek amacından hareketle küçülme stratejini izleyebilirler.

Krizde kaybedilen güce rağmen ayakta kalabilmenin yollarından biri de küçülmedir.<sup>101</sup> Krizin olumsuz etkileri işletme içinde baskı ve gerilim unsuru oluşturarak artarak devam ediyor, işletmenin ticari faaliyetleri her geçen gün bozuluyor ve mevcut müşteri potansiyellerinde azalmalar devam ediyorsa yöneticilerin yapması gereken en uygun strateji küçülme stratejisidir.

İşletmenin faaliyetleri sona erdiği yani kapandığı takdirde, zaman içerisinde tekrar faaliyete geçmesi oldukça zor olacak veya hiç olmayacaktır. Ancak işletme bazı hasarlarla karşılaşsa bile zamanla kendisini toparlama imkanı yakalayabilir. Kangren olan bir elin veya ayağın kesilmesi istenmeyen bir durumdur. Ancak kesilmediği takdirde tüm vücudun kaybedilmesi de söz konusu olabilir. Kesilen bir el veya ayağa karşı tüm vücudun kurtarılması ise oldukça başarılı bir durumdur.

<sup>100</sup> Oya Aytemiz Seymen, *İşletmelerde Yeniden Yapılanma, Süreç-Odaklı Organizasyonlar ve Otel İşletmelerinde Uygulanması*, Beta Yayınları, İstanbul, Şubat 2000, s.77.

<sup>101</sup> Zuhâl Baltaş, *Krizde Fırsatları Görmek, Yöneticiler İçin Krizde Yönetim El Kitabı*, Remzi Kitabevi, İstanbul, Nisan 2002, s.30.



Tüm bu nedenlerden dolayı küçülme stratejileri istenmeyen stratejiler olmasına rağmen, kriz dönemlerinde işletmenin ticari faaliyetleri sona ermeden devam ediyor yani işletme piyasadaki yerini kısmen de koruyabiliyorsa bu stratejilerden başarı stratejileri olarak bahsetmek uygun olacaktır.

İşletmelerin küçülme stratejileri aşağıdaki gibidir.

- Tecrit Etme (Ayrırma) Stratejisi
- Personel Sayısının Azaltılması
- Maliyetlerin Düşürülmesi
- Stokların Eritilmesi
- Bazı Aktiflerin Satılması.

### 2.2.1. Tecrit Etme (Ayrırma) Stratejisi

Tecrit etme stratejisi işletmenin herhangi bir biriminin faaliyetlerinin sona erdirilmesi veya satılmasıdır. Bazı durumlarda stratejik işbölümü kapatılmaz ancak alt bölümlerden birinin faaliyetine son verilebilir. İşletmenin küçültülmesine tecrit etme stratejisi de denilir.<sup>102</sup>

Tecrit etme stratejisinin uygulama nedenleri şunlardır.<sup>103</sup>

- Satışlarda durgunluk yaşanması ve istenilen karlılığa ulaşılamaması.
- Kapatılan iş biriminin diğer iş birimlerinden daha az kar elde etmesi ve işletmenin daha karlı yatırım alternatifi bulması.
- Teknolojik gelişmelere gerekli kaynağın ayrılamaması.
- Kanuni prosedürlerin işletmeyi zor durumda bırakması.

<sup>102</sup> Erol Eren, *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim*, İstanbul, 1990, s.227

<sup>103</sup> Eren, a.g.e., 2000, ss. 254-255

- İşletmeler arası bir birleşme oldu ise bazı iş birimlerinin bu birleşmelere uyum sağlayamaması.

Tecrit etme stratejisi işletme yöneticilerinin çok zor karar vermelerinden sonra uygulanır. Nedenleri ise şunlardır.<sup>104</sup>

- Tecrit etme stratejisi başarısızlık olarak değerlendirildiğinden, yöneticilerin prestijini sarsar.
- İşletmenin imajı olumsuz etkilenir.
- Yönetici ve personel üzerinde olumsuz etkiler bırakır. Konusunda uzman personel başka işletmelere gidebilir.
- İşletmenin sosyal sorumluluk anlayışına ters düşebilir.

İşletmenin, ürün veya hizmetleri pazarın ihtiyaçları ile uyumlu değilse, mevcut müşteriler kaybediliyor ve yeni müşterilere de ulaşamıyorsa bu tür işletmelerin küçültülerek faaliyetlerinin daraltılması gerekir.

İşletmenin, iş sağlama ve istihdam oluşturma durumu, işletme çevresine yapılan sosyal, kültürel, eğitsel çalışmalar veya maddi katkılar sağlama v.b. durumlarından dolayı, işletmenin küçültülmesi veya bir iş bölümünün kapatılması işletmenin çevreye karşı sorumluluk anlayışla da uyuşmayabilir.

### **2.2.2. Personel Sayısının Azaltılması**

İşletmelerin bazı bölümlerinin kapatılması veya başka işletmelere satılması durumunda en çok etkilenecek olan kesim çalışan personeldir. Kapatılan işletmede çalışan personelde neticede işsiz kalacaktır. Çalışanların karşılaştıkları en kötü durum ise işsiz kalmalarıdır. Fakat işletmenin devamlılığı açısından bu tür bir girişimde bulunmak istenilmese de yapılması bazen gerekli olabilir.

<sup>104</sup> Eren, a.g.e., 1990, s.228.

Personel sayısı azaltılmasının nedeni, sadece işletmenin küçültülmesi ile ilgili olmayıp, gelişen teknolojinin sağladığı avantajlar veya personelin işten çıkartılmasını gerektirecek nedenler de olabilir.

Kriz dönemlerinde, işletmelerde genellikle küçülme yaşanmakta, neticede maliyet azaltıcı tedbirler alınmakta ve maliyet azaltmanın direk etkisi ise personel yansımaktadır. Bu dönemlerde işletmelerde vardiya sayısı azaltılmakta, zorunlu izne çıkarmalar başlamakta ve ücretleri düşürme gibi çalışmalar yapılmaktadır. Ayrıca işletmelerde personel çıkarmaların hızlandığı dönemler yine kriz dönemleridir. Dolayısıyla bu dönemlerde istihdam azalmakta işsizlik artmaktadır.<sup>105</sup>

İşletme yöneticileri, personelin çıkartılması ile ilgili çalışmalarını yaparken hak ve adalete uygunluk ilkesine özen göstermelidir. Örneğin personelin yaşı, işletmede çalıştığı hizmet süresi, ailesinin gelir durum v.b. konular dikkatle değerlendirilmelidir. Tüm bu süreçler, personelin işten çıkartılmasını hızlandırabilir veya engelleyebilir.<sup>106</sup>

İşletme yöneticileri, personel sayısının azaltılmasını farklı uygulamalarla yapabilirler. Personelin kendi rızası ile işten ayrılmasını isteyebilirler. Bu uygulamanın gerekçesi personele açık bir şekilde anlatıldığı takdirde, işten ayrılan personel ile işletme arasında meydana gelebilecek olumsuz durumlar en aza indirilmiş olur. Ayrıca personel çalıştığı işletmenin ilgili bölümünden alınıp, aynı işletmenin başka bir bölümüne gönderilebileceği gibi personel aynı işletmenin farklı bölgelerde bulunan şirketlerine de gönderilebilir.

Yapılan araştırmalarda kriz nedeniyle en kolay işten çıkartılan kesimler düz işçiler ve büro personelleridir. En zor işten çıkartılan kesimler ise kilit pozisyonundaki işçiler ve üst düzey yöneticiler.<sup>107</sup> Üst düzey yöneticiler, işletme ile ilgili stratejik bilgiler dahil olmak üzere bir çok konuyu bildiklerinden işten çıkartılmaları işletme sahiplerinin pek istemeyeceği bir durumdur. Çünkü bilinen bu bilgiler ileriki zamanlarda yönetici başka bir işletmede çalışmaya başladığında koz olarak

<sup>105</sup> Tankut Centel, "Ekonomik Krizin Endüstri İlişkilerine Etkisi", *Mercek Dergisi* Yıl 4, Sayı 13, Ocak 1999, s.13.

<sup>106</sup> Tuğray Kaynak, *İnsan Kaynakları Planlaması*, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1996, s.55.

<sup>107</sup> Ercan Eren v.d., "Türkiye'de 1998-1999 Krizinde Yönetici Davranışlarının İktisadi Analizi", *İktisat, İşletme, Finans Dergisi*, Yıl 15, Sayı 166, Ocak 2000, s.59.

kullanılabilir. Kilit pozisyonundaki işçiler ise kolay yetişmediğinden, yenilerini yetiştirmek de epey bir süre alacağından veya mümkün olmayacağından işletme yönetimi tarafından çıkartılması pek uygun görülmez.

### 2.2.3. Maliyetlerin Düşürülmesi

Kriz dönemleri, mümkün olan her türlü tasarrufun yapılmasını gerekli kılan dönemlerdir. Bu nedenle kriz dönemlerinde, maliyete konu olabilecek her faktör dikkatle incelenerek, gerekli tasarruflar yapılmalı ve maliyetleri en düşük seviyeye düşürebilmek için çalışmalar hızlandırılmalıdır.

Maliyetlerin düşürülmesi neticesinde, ürünün satış fiyatları da düşecek ve müşteri talepleri ise artacaktır. Taleple birlikte üretim artacak, üretimin artmasıyla birlikte yeni yatırımlara gidilecektir. Fakat asıl önemli olan düşük maliyetli ürünlerde kaliteden taviz verilmemesidir. Kaliteden taviz verilir ise, işçilik, malzeme ve kaynak israfı artacak ve tüm bunlar da maliyetleri tekrar yükseltecektir.

İşletme de çeşitli giderler vardır. Bu giderler, personel, hammadde ve malzeme, pazarlama, satış-dağıtım ve yatırım giderleri, v.b. olmak üzere çeşitli giderlerdir. Yöneticiler kriz dönemlerinde giderleri azaltma yoluna gidebilirler. Örneğin yatırım çalışmaları geçici olarak durdurulabilir, personel verilen ikramiye, prim v.b. ödüller kaldırılabilir veya sosyal ve kültürel amaçlı harcamalara bir müddet ara verilebilir.

Maliyetlerin düşürülmesinde en önemli unsur israfın ortadan kaldırılmasıdır.<sup>108</sup> İşletme yöneticileri, farklı giderlerden kısıtlama yapsalar dahi israfın önüne eğer geçemiyorsa maliyet düşürme çalışmaları amacına ulaşmayacaktır.

İşletmelerin ürün veya hizmet maliyetlerini ürün ve hizmet ortaya çıkmadan önceki yapılan harcamalar ile ürün ve hizmet ortaya çıkıp müşterilere sunulduğu dönemde yapılan harcamalar etkiler. Ürün ortaya çıkmadan önce üretim esnasında yapılan hatalar ve standarda göre üretim yapmama ürün maliyetlerini yükseltir. Ürünün

<sup>108</sup> Hamdi Özçelikel, *Bir Personel Yöneticisinin Gözüyle Japon Yönetim Sistemleri*, MESS Eğitim Vakfı, İstanbul, 1994, s.91.

müşteri tarafından kullanılmaya başladıktan sonra garanti dönemi içerisinde ürün için yapılan harcamalarda maliyetleri etkiler ve yükseltir.

İşletme yetkilileri, ürünün üretim aşamasında ve sonrasında geçen eksiklikleri ve hataları zamanında tespit edebilirlerse, maliyet giderlerine olumlu katkı sağlayabilirler. Aksi takdirde her geçen zaman maliyetlerin tekrar yükseltilmesine neden olacaktır.

#### 2.2.4. Stokların Eritilmesi

Özellikle kriz dönemlerinde işletmeler, asgari stok düzeylerini üretimlerini aksatmayacak ve enflasyondan koruyacak şekilde tekrar değerlendirmeleri gerekir.<sup>109</sup> Stok ürünler iyi bir pazar araştırması ile eritilir müşterilere ulaştırılırsa işletme belli bir dönem nakit ihtiyacını temin eder ve kriz dönemlerinde ekonomik olarak rahatlayabilir.

Aşırı stok işletme için problem oluşturur. Çünkü stok tutmak maliyet artırıcı unsurdur. Stoklanacak ürün için ek depolama tesisleri kurmak ve görevli personel bulundurmak gerekebilir. Stoklara bağlanan sermaye ise bozulma, sigorta, vergi v.b. nedenlerden dolayı karlılığı azaltabilir. Ayrıca stoklanan ürünün demode olma durumu da söz konusu olabilir.<sup>110</sup> Bu durum zaten kriz nedeniyle maddi olarak sıkıntıda olan işletmeyi daha da zor durumda bırakabilir.

Yeterince stok bulundurmamakta işletmenin herhangi bir nedenle üretim yapamaması durumunda müşteri taleplerini karşılayamaz duruma gelmelerine neden olabilir<sup>111</sup> Ancak pazarın ihtiyacı olan ürünü deposunda bulunduran işletmeler, bazen stok ürünlerinden büyük kazançlar da sağlayabilirler. Bunun için de çok iyi pazar araştırması yapılarak, müşteri tercih ve beklentilerinin neler olacağı tespit edilmelidir. Fakat bu durum oldukça riskli de olabilir. Bu nedenle stok yönetiminde en uygun denge unsuru gözetilmelidir.

<sup>109</sup> Ayten Ersoy, "İşletmelerde Kriz Dönemlerini Aşabilme Yöntemleri", *Yeni Türkiye Dergisi*, Yıl 7, Sayı 41, Eylül-Ekim 2001, s.321.

<sup>110</sup> Gündüz v.d., a.g.e., s.193.

<sup>111</sup> Famil Şamiloğlu ve Şemsettin Uslu, "Küçük Ve Orta Boy İşletmelerin Stok Politikaları Üzerine İç Anadolu Bölgesinde Bir Araştırma", *Standard Ekonomik Ve Teknik Dergi*, Yıl 41, Sayı 487, Temmuz 2002, s.80.

Stok düzenlemesi yaparken dikkat edilecek hususlar şunlardır.<sup>112</sup>

- Her ürün her zaman aynı yerde saklanmalıdır.
- Değişik malların nerelerde saklandığı bilinmelidir.
- Ürün paketlerinin üzerlerine eğer bozulacak bir ürün ise son kullanma tarihleri yazılmalıdır.
- Ayrıca güvenlik unsuru da düşünülmalıdır.
- Ürün kullanım tarihi önemli ise eski ürünler en önde satılacak şekilde düzenleme yapılmalıdır.
- Standard bir yerleşim düzeni olmalı ve taban alanı en iyi bir şekilde değerlendirilmelidir.

#### **2.2.5. Bazı Aktiflerin Satılması**

İşletme yöneticileri, işletmelerine finans sağlayabilmek için kullanmadıkları, veya değerlendiremedikleri bazı aktifleri satma yoluna gidebilirler. İşletmelerin elinde bulunan arsa, tarla, araç, gereç v.b. satılabilir.

### **2.3. KRİZ DÖNEMLERİNDE PAZARLAMA STRATEJİLERİ**

İşletmelerin en önemli temel amaçlarından birisi ürün ve hizmetlerini müşterilere pazarlayabilmesidir. Pazarlanamayan bir ürünün sürekli stok edilerek bekletilmesi, işletme için sıkıntılı bir dönemin habercisi olabilir. Önemli olan işletmelerin ürün veya hizmetlerini, çok cazip hale getirerek satışını sağlamaları, ticari faaliyetlerini devam ettirebilmeleri ve bu dönemlerden büyüyerek çıkabilmeleridir.

Kriz dönemlerinden çıkabilmek için uygulanabilecek en önemli stratejilerden birisi de pazarlama stratejisidir. Pazarlama stratejisinde işletmeler pazardaki konumuna uygun stratejiler belirlemelidir.

<sup>112</sup> John S. Gammon, *Satın Alma ve Satış Yönetimi*, (Çev. Doğan Kaplan), Epsilon Yayıncılık, İstanbul, Nisan 1996, ss. 84-85.

İşletmeler kriz dönemlerinde durumlarını düzeltebilmek ve denge konumuna gelebilmek için kullanmak istedikleri pazarlama araçlarına da dikkat etmelidir.<sup>113</sup>

İşletme yöneticilerinin, kriz dönemlerinde ürünlerini ve hizmetlerini müşterilere daha cazip hale getirerek, satışları kolaylaştırabilmeleri ve krizi fırsata çevirebilmeleri için yapacakları uygulamaları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

- Kriz dönemlerinde ürün satışlarını artırmaya yönelik olarak yapılan uygulamalar aşağıdaki gibidir.
  - Fiyatlarda İndirime Gitme
  - Promosyon Kampanyaları
  - Ürün Karması Kampanyaları
  - Kuponlar
- Ar-Ge Faaliyetlerine Önem Verme
- Yeni Pazarlara Açılma
- Reklam Çalışmaları
- Halkla İlişkiler

### 2.3.1. Kriz Dönemlerinde Ürün Satışlarını Artırmaya Yönelik Uygulamalar

- Fiyatlarda İndirime Gitme (İskonto)
- Promosyon Kampanyaları
- Ürün Karması Kampanyaları
- Kuponlar

<sup>113</sup> İge Pınar, "Kriz Pazarlaması ve Yönetim", İktisat, İşletme ve Finans Dergisi, Yıl 11, Sayı 126, Eylül 1996, s.59.



### 2.3.1.1. Fiyatlarda İndirime Gitme (İskonto)

İskonto, normal fiyattan yapılan bir indirim olup, kârın bir kısmından vazgeçilerek, ürünün sürümünü hızlandırmak, satışını kolaylaştırmak amacıyla yapılan indirimdir. Ayrıca müşterileri, daha fazla miktarlarda alım yapmaya teşvik etmek ve siparişi büyük tutmak için yapılan iskonto vardır ki bu miktar iskontosudur.<sup>114</sup> Burada amaç, ürünün fiyatını düşürerek, müşterileri bu ürüne yönlendirmek ve ürün satışlarını hızlandırmaktır.

Kriz dönemlerinde, işletmelerin ürünlerini pazarlayabilmeleri oldukça zordur. Ekonomik dengelerin bozulmasından dolayı, tüketicilerin bir kısmı harcama yapmak yerine nakitlerini farklı yöntemlerle değerlendirmektedir. Çünkü kriz dönemlerinde neyin ne olacağı bilinmemektedir.

İşletmeler, ürünlerini pazarlayabilmeleri ve müşterilerine sunabilmeleri için çok cazip hale getirmeleri gerekir. Bunun için yapılacak en önemli uygulama ürün fiyatlarında indirime gitmeleri olacaktır. Ürün fiyatlarında indirime gitmek, müşteri memnuniyetini sağlamaktır. Bu uygulama ile satışlarda ürün artışının sağlanması ile birlikte eldeki stoklar ürünler de eriyecek ve talebin fazla olması durumunda ürünün devamı sağlanmış olacaktır.

En çok yapılan indirim yöntemleri, peşin ödeme indirimleri, mevsim sonu indirimleri ve takas indirimleridir.

Peşin ödeme indirimlerinde işletmeler, nakit para elde edebilmek için, müşterileri peşin alışverişe özendirilmeye gayret ederek, ürün fiyatlarında indirim yapmalarındır.

Mevsim sonu indirimlerinde, eldeki mevsim ürünlerinin satışını bir an önce hızlandırarak nakite çevirebilmek ve yeni sezon ürünlerini müşterilerinin hizmetine sunabilmek amacıyla yapılan indirim çalışmalarıdır. Çünkü ileriki yıllarda elde kalan ürünün tekrar satılamama, depoda yıpranma ve demode olma durumu olabilir.

<sup>114</sup> Len Rogers, **İlke ve Yöntemleriyle Pazarlama**, (Çev: Tanju Anapa), Epsilon Yayıncılık, İstanbul, Şubat 1996, s.97.



Takas indirimlerinde ise eski ürünün belli bir fiyatla işletme tarafından satın alınarak, yerine yeni ürünün müşteriye satılması şeklinde olmaktadır. Örneğin eski kanepeler, televizyonlar, buzdolabının v.b. eşyaların belli bir ücret karşılığında bayii tarafından satın alınıp, yenilerinin müşterilere satılması şeklinde olmaktadır. Böylece ürün satışlarında artış sağlanması gerçekleşmiş olmaktadır.

### 2.3.1.2. Promosyon Kampanyası

İşletmeler, satışları artırmak ve hızlandırmak amacıyla ürünlerde satışları teşvik kampanyaları başlatırlar. Taksit sürelerinin ve ürünün garanti süresinin uzatılması, servis imkanlarının artırılması ve alınan ürün veya faydalanılan hizmete göre çeşitli hediyelerin verilmesi gibi uygulamalarla işletmeler tüketicileri kendi ürünlerine çekmek isterler.

İşletmeler bazı zamanlarda bir veya birkaç ürünün fiyatını değerinden oldukça düşük fiyatla satarak, düşük fiyatlı ürünlerle birlikte diğer ürünlerin de satışını artırabilmek için bazı çalışmalar yapabilirler.

Promosyon kampanyalarının amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir.<sup>115</sup>

- Ürüne karşı talep yoğunluğunu artırarak kısa zamanda satışları artırabilmek.
- Reklam ve kişisel satış çabalarına destek olmak.
- Müşterilerde satın alma dürtüsü oluşturmak.
- Planlanmamış satın almaları teşvik ederek satış sıkıntısını giderebilmek.
- Mağaza müşteri sayısını artırmak.
- Müşterilere değer verildiğini gösterebilmek.
- Ürünün müşteriler tarafından denenmesini sağlamak.

<sup>115</sup> Ömer Torlak v.d., *Modern Pazarlama*, Değişim Yayınları, İstanbul, 2002, s.238.

Ayrıca promosyon kampanyaları ile aşırı stok fazlası ürünlerin kısa zamanda pazarlanması amaçlanmaktadır. Promosyon kampanyaları belirli zaman aralığı verilerek yapıldığı takdirde ürün satışlarının da daha fazla artış olabilir.

### 2.3.1.3. Ürün Karması Fiyatlandırması

Aynı ürün kategorisinde birden fazla ürün olması durumunda ürünlerin fiyatlarının ayrı tutulması yerine, tüm ürün karması için ortak bir fiyatlandırma stratejisinin uygulanmasıdır. Ürün karması fiyatlandırması tutsak ürün fiyatlandırması ve paket fiyatlandırma olarak da yapılabilir. Tutsak ürün fiyatlandırmasında ürünün fiyatı düşük tutularak ürünün tamamlayıcısı konumundaki yan ürünün fiyatı yüksek tutulmaktadır. Paket fiyatlandırma da ise iki veya daha fazla ürünü bir araya getirmek suretiyle tek bir fiyat belirtilerek müşterilere sunulmasıdır. Ürünlerin fiyatları tek tek toplandığında, paket ürün fiyatından daha pahalıya gelmektedir.<sup>116</sup>

Paket ürün uygulamalarında, tanınan markalı bir ürünün yanında piyasaya yeni çıkan ürün veya ürünler paketlenilerek de satış yapılabilir. Bu şekilde tanınan ürünün satışında da artış sağlanacaktır. Çünkü tanınan ürün ile birlikte yanında verilen yeni ürün, paket fiyatlandırması neticesinde daha düşük fiyata geldiği için müşteri tercihi bu yönde olacaktır. Her iki ürünün satışlarında artış sağlanırken bu artış ile birlikte piyasaya çıkan yeni ürünün de tanıtımı yapılmış olmaktadır.

### 2.3.1.4. Kuponlar

Kuponlar bir değer ifade edilmek suretiyle tüketicilere mükerrer alımlarda verilir.<sup>117</sup>

Kupon verilmesinin amacı, ürün satışlarını belli dönemler için artırmak, ürünün belli bir zaman alınmasını veya tüketilmesini sağlamak ve tüketicileri ürüne yönlendirebilmektir. Örneğin, gazete veya dergiler okuyucularına kupon karşılığı hediyeler vererek, belli bir dönem için tirajlarını artırmayı amaçlarlar.

<sup>116</sup> Torlak v.d, a.g.e., ss. 215-216.

<sup>117</sup> Len Rogers, a.g.e., s. 168.

Ayrıca bazı işletmeler, alışverişleri daha cazip hale getirebilmek amacıyla müşterilerine belli bir miktar üzerinde alışveriş yapmaları karşılığında hediye kuponlar vererek satışlarını artırma çalışmaları yapabilirler. Bu tür çalışmalar neticesinde müşteri kupon bedelini tamamlayabilmek için diğer alışverişlerini de aynı işletmeden yapacaktır. Dolayısıyla işletmenin ürün satışlarında bir dönem için artış olması sağlanacaktır.

### 2.3.2. Ar-Ge Faaliyetlerine Önem Verme

Özellikle kriz dönemlerinde, şartlar oldukça zorlaşmış ve değişmiştir. Ürünün doyma noktasına gelmiş olması, rakip işletmelerin ayrıcalıklı veya farklı ürünlerle piyasaya girmesi işletmenin durumunu da güçleştirebilir. Bu nedenle yapılması gereken en önemli iş, piyasaya yeni ve alternatif ürünler sunabilmenin yollarını araştırmak ve uygulamaktır. Tüm bu çalışmaları yapabilmek Ar-Ge faaliyetlerine önem vermekle mümkün olmaktadır.

Üretilen mal ve hizmetlerle ilgili olarak pazarın genişleyerek küresel bir nitelik kazanması Ar-Ge çalışmalarına önemi daha da artırmıştır. Yeni ürün ve hizmetlerin somut yansımaları Ar-Ge çalışmalarına verilen önemle belli olmaktadır.<sup>118</sup>

Piyasaya sunulacak yeni ürün için gerek iç gerekse dış kaynaklardan yararlanılarak çok iyi araştırma yapılmalıdır. Müşteri beklentilerine yanıt veremeyen yeni bir ürünün piyasaya sunulması işletme için fırsat olmaktan çok devam eden krizin daha derinleşmesine neden olacaktır. Ar-Ge çalışmaları neticesinde piyasaya çıkacak yeni ürünün kalıcı ve sürdürümünün olması isteniyorsa müşterilere uygun fiyatlarla sunulabilmeli ve kaliteli olmalıdır.

Ar-Ge faaliyetlerine önem vererek uygulayan ve tüm bu çalışmaları işletme temel ilkelerinden biri haline getiren işletmelerin, müşteri potansiyelleri de artabilir. İşletmenin yaptığı her yeni çalışmanın sonucunda ortaya çıkan veya geliştirilen yeni

<sup>118</sup> Ahmet Karaaslan ve Hüseyin Altay, "Uluslararası Mali Ve Parasal Sistemlere Entegrasyon Sürecinde Türkiye Ekonomisinin Küresel Rekabet Gücü", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 7, Aralık 2002, s.4.

ürünler yeni teknolojiyle uyumlu olacağı için daha çekici ve daha güvenli olduğu düşünülecek ve müşteriler bu ürünlere yönlenecektir.

Ar-Ge çalışmalarına önem veren işletmelerde, yönetici ve çalışanlar da kendilerini çağın gerektirdiği şekilde geliştirme ihtiyacı hissederler. Bu amaçla kendi işletmeleri ile ilgili veya mesleklerine yakın alanlardaki gelişmeleri takip ederek bilgi ve beceri yönünden gelişebilirler.

İşletmeler, pazar paylarındaki durumlarını, talepteki değişimleri, rakip işletmelerin uyguladıkları stratejileri, karşılaşılan engelleri, pazara giriş-çıkış ve rekabet koşullarını, rakiplerinin finansman kuruluşları ile ilişkilerini bilmelidir.<sup>119</sup> Tüm bu çalışmaları yapan işletmeler Ar-Ge çalışmalarında başarıyı yakalar. Bu konuyla ilgili danışman firmalardan, araştırma kuruluşlarından yardım alınması da işletme için oldukça faydalı olacaktır. Çünkü yeni bir ürün veya hizmetle ortaya çıkmak oldukça masraf, zaman ve işgücü gerektirecek bir iştir.

Ar-Ge faaliyetlerinin yeterince gelişmiş olmaması krizi hızlandıran nedenlerdendir. Ar-Ge'ye harcanacak zaman ve para gerekli olup, gelecek krizleri önlemek için bir tasarruf yöntemidir. İşletmeler Ar-Ge çalışmaları sonucunda ürettikleri yeni teknolojiyi diğer işletmelere satarak belli bir gelir de elde edebilirler.<sup>120</sup>

Başka işletmelerin teknolojik imkanlarından lisans yolu ile faydalanan bir işletme, ileriki dönemlerde işletmeler arası veya devletler arası meydana gelebilecek bir anlaşmazlık karşısında ekonomik yönden başta olmak üzere bir çok alanda sıkıntı yaşayacaktır. İşletmenin böyle bir durumla karşılaşması durumunda müşteri tercihleri de başka işletmelerin ürünlerine yönlenebilir. Bu durumda işletmenin ticari faaliyetleri bile sona erebilir veya işletme tekrar bir toparlanma yaşasa bile kaybettiği müşterilerini geri kazanması oldukça güç olacaktır.

İşletmeler ürün portföyünü çeşitlendirip, Ar-Ge çalışmaları ile yeni ürünlere yöneldikleri dönemlerde bu yeni ürünlerle krizi aşabilmeleri mümkün olabilir.<sup>121</sup>

<sup>119</sup> Haşmet Başar, "Krizde Stratejik Yönetim", İ.S.O. Dergisi, Yıl 33, Sayı 384, Mart 1998, s.49.

<sup>120</sup> Naci Görür, "AR-GE ve Kriz", İ.S.O Dergisi, Ekim 2001, s.84.

<sup>121</sup> Ersoy, a.g.m., s.320.

İşletmelerin diğer işletmelerle rekabet edebilmesi ancak kaliteli ürün ve hizmet anlayışıyla olur. Kaliteli ürün ve hizmet ise bilgi ve teknoloji ile mümkün olmaktadır. Bilgi ve teknolojinin kullanılmasıyla ortaya çıkacak yeni ürünler ve hizmetler, işletmeyi rakiplerine karşı daha avantajlı duruma getirecektir.

Ayrıca işletmeler kriz karşısında istikrarlı bir vizyon oluşturarak orta ve uzun vadede stratejiler ayarlamalı ve yatırımları bugüne göre değil gelecek 5-10 yıla yön verebilecek şekilde gerçekleştirebilmelidir.<sup>122</sup> Tüm bunları yapabilmek ve başarılı olabilmek için işletme yönetim anlayışı, Ar-Ge faaliyetlerini belli bir zamanla sınırlandırmayıp, bu çalışmaların sürekli olarak yapılmasını sağlamalıdır.

### 2.3.3. Yeni Pazarlara Açılma

Kriz dönemlerinden çıkışta yeni ürünlerin piyasaya sürülmesi işletmeler için önemlidir. Ancak pazarın ihtiyaçları olan ürünlerin üretilerek, pazarın taleplerine uygun cevap verilmesi gerekir. Dolayısıyla iyi bir pazar araştırması yapılmalıdır. Yeni pazarla birlikte yeni müşteri gruplarına ulaşılır. İşletme şayet çok iyi dağıtım kanallarına sahip ise yeni ürünlerini kolaylıkla yeni müşterilerine ulaştırabilir.

İşletmeler pazarlama iletişimde ürün stratejisi, fiyat stratejisi, dağıtım stratejisi ve tutundurma stratejilerine önem göstermelidir.<sup>123</sup> Pazarlanacak olan ürünün özellikleri yani ürünün ne olduğu, nasıl yapıldığı, kullanım alanları, ve müşteriye getireceği avantajlarının neler olacağı müşterilere iyi anlatılmalıdır.<sup>124</sup>

Eğer bu politikalar müşteri beklentileri uygun ayarlanamaz ise yeni pazarda tutunabilmek güç olacaktır. Ayrıca rakip işletmelerin yeni ve farklı bir ürünle daha avantajlı koşullarla piyasaya girmesi müşterileri bu yöne kanalize edecektir. Dolayısıyla yeni pazarda kalıcı bir yer elde edebilmek için ürün ve hizmetin her yönüyle müşterilerin beklentilerine yanıt verecek özellikte olması gerekir.

<sup>122</sup> Christoph Grosser, "Türkiye'de Kriz Yoksa O Zaman Kriz Vardır", *Ekonomist Dergisi*, 27 Mayıs 2001, s.52.

<sup>123</sup> Cengiz Üzün, *Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler*, Dokuz Eylül Yayınları, İzmir, 2000, s.101.

<sup>124</sup> William M. Luther, *Pazarlama Planı Nasıl Hazırlanır Ve Yürütülür?*, (Çev. Özden Tamer), Öteki Ajans, Ankara, Aralık 1999, s.159.

Yeni pazarlara açılmanın en önemli yolu da ihracattır. İhracat bir ülkenin üretim fazlası mallarını başka ülkelere satmasıdır.<sup>125</sup> Krizin panzehiri ihracattır. İhracatı görmezden gelen yaklaşımlar krize çözüm olamaz. İhracatta başarılı olabilmek için işletmelerin dikkat etmeleri gereken en önemli hususlar pazar ve üründür. Yeni pazarlara yeni ürünlerle girmek gerekir ve önemli olanda dünyada ticareti artan ürünlere yönelmektir.<sup>126</sup>

Pazarın ihtiyaç duyduğundan farklı ve fazla üretim yapmak maliyetleri artırıcı bir unsur olup işletmeler için özellikle de kriz dönemlerinde istenmeyen sonuçların oluşumunu hızlandırır.

İhracatta uygun zamanlama yapmak çok önemlidir. Ayrıca yeni çevre ile çok iyi iletişim kurabilmek ve konusunda deneyimli danışmanlık firmalarından faydalanabilmek pazar payını artırabildiği gibi pazar da uzun süre kalınmasını da sağlayabilir.

Yeni pazarlara ve yeni müşterilere açılmak isteyen işletmeler, menfaatleri olan bölgelerde fabrika açma girişiminde bulunmalıdır. Yatırım yapılacak bölgede, yatırımcıya sağlanacak bazı avantajlı faktörler, işletmeleri bu bölgelerde yatırım yapmaya özendirir. Örneğin, arazi fiyatlarının veya kiraların uygun olması, yatırımlar neticesinde verilecek teşvik veya vergi indirimleri, elektrik, su fiyatlarında indirim yapılacak olması v.b. nedenler işletmeleri bu bölgelerde yatırım yapmaya yönlendirir. İşletmeler, bazen işçilik ve hammadde giderleri düşük olan yerlerde de yatırım kararı alabilirler.

İşletme yöneticileri, en uygun gördükleri bölgelere hatta ülkelere yatırımlarını yönlendirerek rakiplerine göre avantajlı konuma gelmek isterler. Özellikle büyük uluslararası işletmelerin, yabancı pazarlarda gerçekleştirmek istedikleri yatırım kararlarını politik faktörler de olumlu veya olumsuz etkiler.

<sup>125</sup> Kamil Cura, "Türk Ekonomisi Krizden Kurtarmak İçin İhracatını Artırmalıdır", *Konya Ticaret Odası Dergisi*, Yıl 7, Sayı 76, Haziran 1994, s.48.

<sup>126</sup> M.Okan Oğuz, "Krizin Panzehiri İhracattır" *Yeni Türkiye Dergisi*, Yıl 7, Sayı 42, Kasım-Aralık 2001, ss. 994-997.



#### 2.3.4. Reklam Çalışmaları

Reklam, bir kişi veya işletme tarafından yapılan fikir, mal ve hizmetleri belli zamanda belirlenmiş hedef kitleye ulaştırmayı amaçlayan iletişim çalışmalarına denir.<sup>127</sup> Reklam karşılığında, iletişim araçlarına belirli bir ücret ödenmektedir. Reklamın amacı hedef müşteri kitlesini satın almaya yönelmektir.

Ürünü satmak için iletişim gereklidir. İletişimi sağlayan bir çok yol vardır ve hepsi yararlıdır, bu yollardan birisi de reklamdır. Dolayısıyla reklam ve satış ayrı düşünülemez.<sup>128</sup> İşletmelerin ürün satışlarını artırabilmesi için, hedef müşteri kitlesine mesajlarını çok iyi anlatması gerekir.

Reklam çalışmalarında akılda kalabilirlik önemli bir özelliktir. Ürünün veya hizmetin, diğer ürün veya hizmetlerden üstün olan özelliklerinin açık bir şekilde ifade edilmesi gerekir. Ayrıca ürünün nerelerden ve nasıl satın alınacağı konusunda müşteri kitleleri bilgilendirilmelidir.<sup>129</sup>

Reklam çalışmalarında ürün veya hizmetle özdeşleşebilecek etkili mesajlar, müşterileri sonraki dönemlerde ürün veya hizmetin hatırlanmasını sağlayarak satın almaya yönlendirebilir.

Reklam mesajının kimlere verileceği ve uygun zamanlama, mesajların hedef kitleye ulaşması açısından çok önemlidir. Örneğin kışın sürekli olarak vantilatör veya yazın ise ısıtıcı reklamlarının verilmesi ürünün satışının artışında fayda sağlamadığı gibi bebek bisküvilerinin reklamının spor gazetelerine verilmesi de satışların artışını yönünde olumlu katkı sağlamaz.

Reklam çalışmalarında rakibe saldırmak iyi bir politika olmayıp işletmenin haksız görünmesini sağlayarak<sup>130</sup> imajını olumsuz etkiler. Ayrıca kullanılan araçlarla ürün ve hizmetlerle ilgili olarak müşterileri bilgilendirme ve ikna etmek de reklamın

<sup>127</sup> Güngör Onal, *Halkla İlişkiler*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1997, s.18.

<sup>128</sup> Emil Hofsoos, *Reklam ve Yönetim*, (Çev. Ayça Haykır), Öteki Ajans, Ankara, Aralık 1999, s.24.

<sup>129</sup> John S. Gammon, *a.g.e.*, s. 185.

<sup>130</sup> Claude C.Hopkins *Reklamcılık Yaşantım-Bilimsel Reklamcılık*, (Çev. Mustafa K.Gerçeker), Y.K.Y. İstanbul, Mayıs 2001, s.213.

amaçlarındandır. Reklamın diğer amacı da ürünün müşteriler tarafından tutunabilirliğini sağlamaktır.

Kullanılan başlıca reklam araçları, gazete, dergi, radyo televizyon olabilir. Ürünün kullanıldığı müşteri kitlesine ve pazar payına göre tüm bu araçlardan yerel, ulusal ve uluslararası seviyede reklam verilebilir. Yerel bir lokantanın veya özel eğitim kuruluşlarının reklamının yerel reklam araçlarıyla verilmesi reklam veren işletme için daha faydalı olacaktır. Çünkü hedef kitle işletmenin bulunduğu il, ilçe veya bölgedeki müşterilerdir. Diğer reklam araçları ise sokak ofisleri, el ilanları, sergiler, internet ve doğrudan posta yoluyla olmaktadır.

### 2.3.5. Halkla İlişkiler

Halkla ilişkiler, işletmelerin kamuoyunda saygınlık ve itibar kazanabilmesini sağlamayı amaçlar. Yani kamuoyunda işletmeler ile ilgili olarak olumlu hava oluşturulması halkla ilişkilerin temel görevidir.

Halkla ilişkilerin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir.<sup>131</sup>

- Halkla ilişkilerde amaç direk kâr sağlamak olmayıp, işletmeyi halka tanıtmaktır.
- Halkla ilişkiler ile işletmelerin kamuoyunda tanıtılması amaçlandığından sabırlı ve uzun süreli bir çalışmayı gerektirir.
- Halkla ilişkiler ile ilgili halkın desteği sağlanmak esas olduğundan işletmeyi tanıtabilecek mesajlarda gerçeklerden ayrılmamak gerekir.

İşletmeler, ürün veya hizmetlerini müşterilerle paylaştığından dolayı, müşterilerin bulunduğu çevreye karşı da sorumludur. Yani halkla ilişkiler yönetimi, işletmenin sosyal sorumluluk alanlarıyla ilgili konularda çalışmalar yapmalıdır.

<sup>131</sup> Metin Özdönmez v.d., *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul, 1998, s.127.



Örneğin, işletmenin doğal çevreye zarar vermemesi, tüketicilerini korunması, eğitim, kültür, spor ve sanatsal faaliyetlere destek vermesi gibi çalışmalar işletmelerin sosyal sorumluluk alanlarını ilgilendiren konulardır.

Özellikle işletmelerin çalışma alanlarının genişlemesi halkla ilişkilerin önemini daha fazla artırmıştır. Bu tür işletmelerde halkla ilişkiler biriminin ayrı bir birim olarak faaliyet göstermesi işletme için daha faydalı olacaktır.

İşletmelerin kriz dönemlerinde halkla ilişkiler sorumlusunun, işletme ile ilgili bilgileri hedef kitlelere, doğrudan veya dolaylı bağlantılı olduğu gruplara çeşitli iletişim araçları vasıtasıyla anlatması gerekir. Özellikle kriz dönemlerinde halkla ilişkiler bölümü kamuoyunu bilgilendirme fonksiyonunun yerine getirir.<sup>132</sup>

Halkla ilişkiler sorumlusunun, özellikle medya ile yapacağı çalışmalar neticesinde işletmesi ile ilgili kamuoyunda olumlu imaj oluşturabilir ve güven kazanılır. Aksi takdirde iletişim araçlarının kullanılmaması veya doğru bilgilendirmeye yönelik bir çalışma olmaması işletme ile ilgili olumsuz düşüncelerin oluşmasına neden olacaktır. Halkla ilişkiler çalışmalarında halkın beklentilerinin neler olacağı değerlendirilmeye çalışılır. İşletmenin halkın yanında olduğu mesajı verilir.

#### **2.4. KRİZ DÖNEMLERİNDE ORGANİZASYON FAALİYETLERİ**

Organizasyon faaliyetleri, işletmelerin etkili ve verimli bir şekilde çalışmalarını amaçlar. İşletmelerin kriz dönemlerinde, yapmaları gereken faaliyetler vardır. Bu faaliyetler:

- Yönetici ve Personel Geliştirme
- Kriz Yönetim Planı Hazırlama
- Kriz Yönetim Takımı Oluşturma

<sup>132</sup>Ece Çöklü, "İşletme Yöneticiliğinde Halkla İlişkiler Mucizesi: Kriz Yönetimi Anlayışı ve Uygulanışı", Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, Nevşehir, 25-27 Mayıs, 2000, s.271.

#### 2.4.1. Yönetici ve Personel Geliştirme

Kriz ortamından etkilenmek istemeyen, krizi en az zararla atlatmak isteyen ve krizi fırsata çevirmek isteyen yöneticiler kendilerini geliştirmek zorundadır.

İşletmelerin yaşama ve gelişmeleri büyük oranda yöneticilere bağlıdır. Gelişmelerin büyük bir hızla gerçekleştiği günümüzde, yöneticilerin kendilerini geliştirmesi günümüzde artık zorunluluk haline gelmiştir. Yöneticiler kendilerini sürekli geliştirme gereği duymalıdır. Yöneticiler, çalışanları da kendilerini geliştirmeleri hususunda teşvik etmelidir. Çalışanlar kendilerinden talep edilenlere göre hareket ederler.

Yenilikçi bilgi ve beceriler, sadece bireyin kendisinde veya yönetimin bilgisi dahilinde kalmamalı tüm örgüt içerisinde görev yapan bireylere de yansiyarak kurumsallaştırılmalıdır.<sup>133</sup> Başarılı yöneticiler kendileriyle birlikte elemanlarını da geliştirirler. Değişimi ve gelişimi takip edemeyen veya etmeyen yöneticiler hem kendi yöneticiliklerini hem de işletmelerini kaosa sürüklemiş olurlar.

Yöneticilerin ve çalışanların kendilerini geliştirme yöntemleri vardır. Bu yöntemler iş başında öğrenme, işletme içi ve işletme dışı seminer, kurs ve toplantılar v.b. çalışmalar olabilir.

Çalışanlar ve yöneticiler kendilerini geliştirmeyi amaç edinmelidir. Kendini geliştiren yönetici ve çalışanların işletmelerin de kaliteli yönetim anlayışı egemen olur. İşletme yöneticileri çalışanların neler yapabileceklerini ve yeteneklerini ortaya koymalarına fırsat vermeli ve onların gelişimine katkıda bulunacak faaliyetlere imkan sağlamalıdır.

Performans değerlemesi çalışmaları da çalışanların işgücü etkinliğini artıran önemli tekniklerden biridir. Performans değerlemesi, çalışanların görevdeki başarısını, gelişme yeteneklerini, tutum, davranış ve işletmeye sağladığı faydaları derleyen bir süreçtir. Performans değerlemesi ile başarılı ve başarısız iş görenler tespit edilir.

<sup>133</sup>M.Kemal Demirci, "Paradigmik Dönüşümde Örgüt Tasarımı", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 6, Haziran 2002, s.200.

Performansı iyi veya kötü yönde etkileyen sebepler ortaya çıkarılır. Yeni yetenekleri ve becerileri geliştirme ihtiyacı duyulur. Yönetici ve çalışanlar arasında iletişim artırılır. Çalışanların eğitim ihtiyaçları saptanır ve başarılı çalışmalar ödüllendirilir.<sup>134</sup>

Personel ve yönetici geliştirme çalışmalarında verimliliğe yönelik çalışmalarda önemlidir.

İşletme organizasyonunda verimlilik gelişimini etkileyen faktörler şunlardır.<sup>135</sup>

- Etkisiz planlama, yönlendirme ve kontrol,
- Yanlış istihdam, hatalı görevlendirmeler, kişisel terfiler,
- Yönetimin verimlilik konusuna dikkat etmemesi,
- İşletme içi iletişim eksikliği,
- Teknolojik ve prosesteki yetersizlikler,
- Politik çalışmaların işyerine yansımaları,
- İşletmelerin karmaşık yapısı.

Beklentilerine cevap verilmeyen çalışanların kendileri geliştirmeleri beklenemeyeceği gibi, kendileri geliştiremeyen personelle çalışan yöneticilerde de gelişme olması beklenilemez.

Çalışanların, öneri ve fikirlerini dikkate alarak değer vermek, çalışanları işe karşı motive olmalarını sağlamakla birlikte, işletmede demokratikleşmeyi de sağlayacaktır.

<sup>136</sup> Kriz dönemlerinde moral ve motivasyona yönelik olumlu çalışmalar, çalışanların işle ilgili bağlılıklarının artırılmasına etkili olur ve gelişimlerine katkı sağlar.

<sup>134</sup> Ufuk Durna, "İşletmelerde Performans Değerlemesine Stratejik Bir Yaklaşım", *Standard Ekonomik ve Teknik Dergi*, Yıl 40, Sayı 482, Şubat 2002, ss.85-86.

<sup>135</sup> Meral Aşıkoğlu, *İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon*, Üniversite Kitapevi, Kütahya, 1996, ss.13-15.

<sup>136</sup> M.Kemal Demirci, "İnsan Kaynaklarının Motivasyonunda Sosyo-Psikolojik Faktörlerin Önemi", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 3, Kasım 1999, s.326.

Ayrıca tüm bu faaliyetlerin başarılı olabilmesi için çalışanların zamanlarının geçtiği büroların yani fiziksel ortamın çalışanların rahat edeceği şekilde düzenlenerek olumsuz koşullardan arındırılması gerekmektedir. Aksi takdirde üretim ve kalitede düşmeler olur.<sup>137</sup> Bu olumsuz koşullar arasında aşırı sıcak-soğuk, nemli, gürültülü, aydınlatma ve havalandırma sorunu olan ortamlar sayılabilir.

#### 2.4.2. Kriz Yönetim Planı Hazırlama

Kriz yönetim planı, kriz yönetiminde yönetici ve çalışanlara yol gösteren plandır. Planlama yapmak suretiyle karşılaşılabilecek her hangi bir krizde, yapılacak çalışmalar önceden belirlendiği için, yönetici ve çalışanların olay karşısında bir şeyler yapamama durumu ortadan kaldırılmış olur. Tüm dikkatler planın uygulanmasına yönlendirilir. Planlama sayesinde gerçekleştirmek istenen amaç için de bilinçli olarak hareket edilir.

Kriz yönetim planının amaçları tüm işletmeler için aynı olup aşağıdaki gibi sıralanır.<sup>138</sup>

- Krizin ciddileşmeden önlenmesini sağlar.
- Krize neden olabilecek iç ve dış gelişmeler belirlenir.
- Krizle birlikte oluşan gerilime karşı daha iyi mücadele edebilme sağlanır.
- İşletme kaynaklarının daha etkili ve verimli kullanılması sağlanır.

Kriz yönetim planı hazırlarken, işletmenin iç ve dış çevre faktörlerini, rakiplerinin durumunu, müşteri beklentilerini ve bir kriz karşısında, yönetici ve çalışanların davranışlarının ne olacağını da değerlendirmek gerekir.

<sup>137</sup>M.Kemal Demirci ve Kudret Armağan, "Bürolarda Fiziksel Ortamın Düzenlenmesi Ve Olumsuz Çevresel Faktörlerin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 7, Aralık 2002, s.179.

<sup>138</sup> Haşit, 2000, a.g.e., s.87.

Kriz yönetim planının aşamaları aşağıdaki gibidir.<sup>139</sup>

- Kriz durumlarının listelenerek tanımlanır.
- En kötü kriz senaryosuna göre plan hazırlanması ve bu senaryolara göre strateji ve taktikler geliştirmesi ve yazılı çalışma yapılır.
- Krizden etkilenebilecek kişi ve grupların tanımlanması, kriz ekibinin görevlendirilmesi yapılır.
- Zararın en aza indirilmesini sağlayan kriz iletişim planı hazırlanır.
- Plan içindeki unsurların test edilir.

#### 2.4.3. Kriz Yönetim Takımı Oluşturma

İşletmenin yaptığı iş faaliyet alanları ve amaçları ne olursa olsun işletmede ekip çalışması önemlidir.<sup>140</sup> Başarı ekip işidir. Aynı amaç, duygu ve düşünceye sahip bir takım ruhuyla oluşturulan ekipler başarıyı daha kolay yakalamış olurlar. Bir sistemin çalışabilmesi için parçalarda da arızanın olmaması gerekir. Sistem içerisindeki küçük bir arıza tüm sistemin çalışmasını olumsuz yönde etkiler.

Takımın ortak ihtiyaçları, bireysel takım dinamikleri ve grup dinamiklerinin özellikleri yönetici tarafından gözlemlenmeli ve analiz edilmelidir.<sup>141</sup>

Takımın başarıya ulaşması, yöneticinin takım üyelerine olan güvenine de bağlıdır. Yöneticilerin takıma güvensizliği başarıyı olumsuz etkiler. Ayrıca takımın yeni elemanlarla zenginleştirilmesi konusunda uzman kişilerin bulundurulması gibi faktörler de takımın performansını yükseltir. Takım çalışmalarında birimler arası işbirliği de sağlanmalıdır

<sup>139</sup> Tüz, a.g.e., ss.77-78.

<sup>140</sup> Güneş Berberoğlu, *Yönetim ve Organizasyon*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:951, A.Ö.F. Yayınları, No:521, Eskişehir, Ekim 1998, s.116.

<sup>141</sup> Joseph T. Straub, *Ekip Kurma ve Yönetme*, (Çev. Savaş Şenel), Hayat Yayınları, İstanbul, 2002, ss.48-49.

Kriz takım ekibinin çalışmalarının başarıya ulaşmasında en önemli faktörlerden birisi de iletişimidir. Kriz takım üyeleri arasında, iletişimin sağlıklı olması ve zamanlamasının da uygun olması gereklidir. Etkili bir iletişim ile takım üyeleri arasında, bilgi toplanır ve değerlendirilir. Böylece yapılması gerekli çalışmalar ilgili olumlu adımlar atılır.

Yöneticiler takım kurarken takımı oluşturan personele, takım çalışmasının amacını ve hedefini çok iyi anlatmalıdır. Takım çalışanları yapılacak işleri bilirse, hedefe ulaşmak da daha kolay olur. Ayrıca takım üyeleri, takım hedeflerinin gerçekleştirmenin, kişisel hedefleri gerçekleştirmekten daha önemli olduğu hususunda birleşmelidir.

Kriz takımını oluştururken, yapılacak işleri yerine getirebilecek ve bu işlerle ilgili karar verebilecek olan, ekip çalışmasının önemine inanan, sorumluluk duygusu taşıyan personelle çalışılması kriz takımının başarısını olumlu yönde etkiler.

Çekirdek kriz takımı, işletmenin üst düzey yetkilisi, yani genel müdür veya yardımcısı, halkla ilişkiler sorumlusu veya müdürü, müşteri hizmetler yetkilisi, hukuk danışmanı, insan kaynakları sorumlusu, mali temsilci ve teknik uzmanlardan oluşmalıdır.<sup>142</sup>

Kriz yönetim ekibinin görevleri aşağıdaki gibi sıralanabilir.<sup>143</sup>

- İşletmeyi krize sürükleyebilecek kriz durumlarını önceden tespit edebilmek.
- Kriz yönetim planlarının hazırlanması için yardımcı olmaya çalışmak.
- Kriz yönetim plan ve programların uygulanıp uygulanmadığını kontrol etmek.
- Kriz ihtimallerine karşı hazırlanan planları, günün şartlarına göre uygun hale getirmek.

<sup>142</sup> Çöklü, a.g.m., s.270.

<sup>143</sup> Haşit, a.g.e., 2000, s.99.

- Kriz dönemlerinde krizle ilgili tüm çalışmaları yürütmek.
- Kriz sonrasında yapılabilecek hataları önleyerek işletmenin daha hızlı bir şekilde toparlanmasını sağlamak.

## 2.5. KRİZ DÖNEMLERİNDE İŞLETME YÖNETİCİLERİNİN BAŞARI STRATEJİLERİNE DESTEK OLACAK OLAN HÜKÜMET POLİTİKALARI

İşletmelerin krizle karşı karşıya kalmalarında, krizden kurtulmalarında veya krizi fırsat olarak değerlendirip yeni atılımlar yapmalarında hiç şüphesiz hükümet politikaları çok etkilidir.

Kriz dönemlerinde işletme yöneticilerin başarı stratejilerine destek olacak olan hükümet politikalar şunlar olmalıdır:

- İstikrarsızlığa Son Verilmesi
- Vergi Oranlarının Düzenlenmesi
- Bankacılık Sektörünün Düzenlenmesi
- Üretim ve Yatırımlara Destek Verilmesi

### 2.5.1. İstikrarsızlığa Son Verilmesi

İstikrar programının başarısını etkileyen faktörler şunlardır.<sup>144</sup>

- Yönetimde güçlü ve sürdürülebilir politik liderlik.
- Politik istikrar ve kararlılık.
- İnanırcılık ve şeffaflık.

<sup>144</sup> Ergun Yener, "Kriz Yönetiminde İstikrar Politikalarına Bir Alternatif İstikrar Stratejisi", Yeni Türkiye Dergisi, Yıl 7, Sayı 41, Eylül-Ekim 2001, s.304.



- Destekleyici sosyal harcamalar.
- Tüm toplum kesimiyle mutabakat.
- Yapısal programların desteklenmesi.

Ülkeyi ekonomik olarak kalkındırarak temel faktörlerin başında üretim ve yatırım çalışmaları gelir. İstikrarsız olan bir ülkede bu tür faaliyetleri görmek mümkün değildir. Çünkü neyin ne olacağı belli olmadığından yatırım yapmak isteyen işletmeler, yatırımlarını bir müddet bekleterek yatırım için ortamın sakinleşmesini bekleyebilirler veya kendileri için daha güvenli olan yerlere yatırımlarını kaydırırlar. Ülkede istihdamın ve üretimin artması ve her alanda yatırım isteniyorsa, öncelikli olarak istikrar sağlanmalıdır.

Ekonomik göstergeler genel ekonomik kırılma düzeyleri hakkında fikir verirler. Ancak asıl etken ekonomiyi yönetenlerin yönetim becerilerine ve piyasalara verilen güven duygusuna bağlıdır.<sup>145</sup> Yönetim becerisi ve piyasalara verilen güven sağlam ise gelmekte olan bir kriz engelleneceği gibi, var olan bir kriz en az zararla atlatılır. Hatta kriz durumu fırsat durumlarına bile çevrilebilir.

İstikrarsız olan bir ülke ile diğer ülkeler arasında siyasi ve ekonomik alanda ikili ilişkilerde olumlu çalışmalar pek gözlenmez. Dolayısıyla istenmeyen durumlarla ilgili meydana gelen olumsuzluklar ülkede faaliyet gösteren işletmelere de yansımaktadır. Bu tür faktörlerde işletmelerin dış ticaretlerini olumsuz bir şekilde etkilemektedir.

İstikrarsızlığın en önemli nedenlerinden birisi de, politikaların belli başlı çevreler lehinde kullanılması ve diğer işletmelerin bu durumdan olumsuz etkilenmesidir. Bu nedenle tüm işletmeler için, eşit piyasa şartları içerisinde faaliyetlerini sürdürmeleri sağlanmalıdır. Ayrıca kamu harcamalarındaki savurganlığa son verilmelidir. Kaynaklar en uygun sektörlerde değerlendirilmelidir.

<sup>145</sup> Emin Öztürk, "Kriz Ne Zaman", *İktisat, İşletme ve Finans Dergisi*, Yıl 11, Sayı 125, Ağustos 1996, s.18.



### 2.5.2. Vergi Sisteminin Düzenlenmesi

Ülkemizde yaşanan ekonomik krizlerin temel nedenlerinden birisi de vergi sisteminden kaynaklanmaktadır. Verginin mükelleflerden toplanamamasından dolayı bütçede açık meydana gelmekte ve ekonomik dengelerin bozulmasına neden olmaktadır.

Krizden çıkabilmek için vergi sistemi üzerinde yeniden çalışmak önemlidir. Örneğin, reel sektör üzerinden değişik yerlere alınan farklı vergiler yeniden değerlendirilmeli, vergi nedeniyle biriken borç ve faizler uygun bir ödeme süresine yayılmalıdır.

Vergide verenden daha çok alma yerine vermeyenden de alma yoluna gidilmelidir. Vergide adalet sağlanarak, vergiyi severek vermeye mükellefler özendirilmeli, az kesimden yüksek oranda vergi almak yerine çok kesimden düşük oranda vergi toplamak suretiyle toplamda verginin mutlak değerini artırılmalıdır.<sup>146</sup>

Kriz dönemlerinde vergi politikaları aşağıdaki gibi olmalıdır.<sup>147</sup>

- Rekabeti bozan, haksız rekabete yol açan yapıda olmamalıdır.
- Kayıt dışı ekonomiyi teşvik eden yapıda olmamalıdır.
- Vergi sistemi şeffaf ve adil olmalıdır.
- Vergi adedi azaltılarak, vergi oranları düşürülmelidir
- Yastık altındaki servetlerin mali sisteme kazandırılması çalışmaları yapılmalıdır. Bu nedenle vergi uygulamaları servetleri tehdit edici bir yapıda olmamalıdır.

<sup>146</sup> Üzeyir Garih, **Ekonomik Sorunlara Çözüm Önerileri**, Hayat Yayınları, İstanbul, Kasım 2000, ss.123-124

<sup>147</sup> M.Rıfât Hisarcıklıoğlu, "Krizi Aşmada Vergi Politikaları", **Ekonomik Forum Dergisi**, Yıl 8, Sayı 8, Ağustos 2001, ss. 4-5.

- Yurt dışına yatırım yapmak isteyen işletmeleri yurt içine yatırıma özendirilmeli, yurt dışında firmalara sağlanan vergi kolaylıkları yurt içinde de sağlanmalıdır.
- Yatırımları teşvik etmek için yapılan harcamalardan vergi miktarında indirimle gidilmelidir.

Bu tür politikalar işletmeleri yeni yatırımlar yapmaya teşvik edecektir. Yeni yatırımlarla birlikte istihdam artacak, işsizlik ise azalacaktır.

### 2.5.3. Bankacılık Sektörünün Düzenlenmesi

Ülke çapında etkisini gösteren ve işletme yöneticilerini iflas ile karşı karşıya getiren krizin temel sebeplerinden biri bankacılık sektöründeki uygulamalardır.

Bazı banka sahiplerinin bankaya yatırılan mevduatı, kendi işletmelerinin çıkarları için kullanması, piyasalarda bankalara karşı bir tedirginlik oluşturmaya neden olmaktadır.

Kendi holding şirketlerine düşük faizli krediler kullandırıp diğer sanayicilere yüksek faizli krediler kullandırarak haksız rekabete neden olan bankalara düzenleme yapılmalı ve devlet garanti uygulamasına da sınırlamalar getirilmelidir.<sup>148</sup>

Bankacılık sistemini huzursuz eden mali durumu bozuk olan bankaların fona devredilmeleriyle birlikte bankaların uğradıkları kayıplar bankaları zarara uğratanlardan bir an önce alınmalı ve ekonomik suçun cezası da ekonomik olmalıdır. Piyasaların kredi ihtiyaçlarını karşılamak için bankalar asli vazifesine dönmeli, verilen krediler kısa vadeli olmaktan çok, orta ve uzun vadeli kredilere dönüştürülmelidir. Bankalarda toplanan mevduatın belirli bir yüzdesi yatırım kredilerine tahsis edilmelidir.<sup>149</sup>

Kriz dönemlerinde birden fazla bankaya borcu olan işletmelerin borçlarını ödemekte güçlük çekmesi üzerine, alacağı olan diğer bankaların işletme varlıklarına el

<sup>148</sup> Zafer Çağlayan, "Dünyadaki Kriz Yapısal Reformları Ertelemek İçin Bahane Olmamalıdır", *Asomedy Dergisi*, 29 Ekim 1998, s.13.

<sup>149</sup> "Bilecik Meslek Odaları Başkanlarından Krize Çözüm Öneriler", *Kobi Efor Dergisi*, Sayı 25, Ekim 2001, s.72.

koydurma girişimi de tipik bir şirket batırma mekanizmasıdır. Bu mekanizmanın tersine çevrilmesini sağlayacak güçlü, tecrübeli ve ortak çalışma disiplinine sahip bankacılık sistemi oluşturulmalıdır.<sup>150</sup>

#### 2.5.4. Üretim ve Yatırıma Destek Verilmesi

Üretim ve yatırımların artırılmasına yönelik kararlar alınmalıdır. Ayrıca yerli üreticiler ve yatırımcılar desteklenerek, ithal mallara karşı korunmalı, ihraç edilecek malların pazarlanmasında da destek olunarak, kolaylık sağlanmalıdır. Bu şekilde yapılacak uygulamalarla yerli işletmelerin büyümeleri sağlanmış olacaktır. İşletmelerin büyümesi ve istihdam oluşturması ise, işletmenin üretim yapması ve ürünlerini pazarlayabilmesi ile mümkün olur.

Ekonomik durgunluk, gerileme dönemlerinde ve sosyal huzursuzlukların arttığı bir ortamda, devletin bütçe açığını azaltmak için yatırım harcamalarını minimuma indirmesi, gerilemenin önlenmesini sağlamadığı gibi bütçe açığını daha büyütecek ve krizin etkisinin daha şiddetli olmasını sağlayacaktır.<sup>151</sup>

Yatırımların olmaması, krizle birlikte zaten var olan işsizliği, sosyal ve siyasi sıkıntıları daha da artıracaktır. Yetkililer, ileriye dönük faydası olmayan yatırım yapmaktan çok, orta ve uzun vadede ekonomiyi canlandıracak yatırımları gerçekleştirmeli ve teşvik etmelidir.

Siyasi iktidarlar tarım, sanayi ve farklı sektörlere politik amaçlarla teşvik, prim, kredi dağıtmayan bir politik yapı oluşturmalıdır.<sup>152</sup> Teşvik, kredi ve primler, işletmelere yatırımı ve üretimi gerçekleştirmeleri amacıyla verilmeli ve işletmelerin bu çalışmaları zamanla kontrol edilmelidir.

Yetkili merciler, işletmelerin yatırım ve üretim yapmalarını özendirilebilmek amacıyla gerekli çalışmaları yapmalıdır. Bu çalışmaların yapılacağı, organize sanayi

<sup>150</sup> Erdal Türkkan, "Kriz Dönemlerinde Şirket Kurtarma Sorunu", *Asomedyâ Dergisi*, Ankara, Eylül 2001, s.12.

<sup>151</sup> Yener, a.g.m., s.300.

<sup>152</sup> Erol İyibozkurt, "Türkiye'nin Ekonomik Krizi ve Çözüm", *Yeni Türkiye Dergisi*, Yıl 7, Sayı 41, Eylül-Ekim 2001, s. 297.

bölgeleri açılmalı ve işletmelere bu bölgelerde yatırım yapabilmeleri sağlanabilmelidir. Açılacak olan organize sanayi bölgelerinde her türlü alt yapı önceden tamamlanmış olursa işletmelerin bu bölgelerde yatırım kararları alması daha kolay olur.

Ekonomik kriz nedeniyle yatırımlarını tamamlayamamış veya yatırım süreleri uzamış yatırımcıların teşvik belge sürelerinin uzatılması reel sektör açısından önemlidir. Ayrıca yurt dışında yaşayan vatandaşlara ait 200 milyar doları geçen tasarruflarının Türkiye'ye kanalize edilerek, üretim ve yatırıma teşvik edilerek, faaliyete geçirilmesi sağlanılmalıdır. Bu tür bir çalışma, reel sektörün sorunlarına ve iç borç sıkıntısına bir çözüm sağlayacaktır.<sup>153</sup> Yurt dışından alınan krediler üretim ve yatırım yapmak isteyen işletmelere belirli şartlara göre verilmelidir.

---

<sup>153</sup> Kır, a.g.m., ss. 309-310.



### **ÜCÜNCÜ BÖLÜM**

**KÜTAHYA İLİNDEKİ İŞLETME YÖNETİCİLERİNİN KRİZ DÖNEMİ  
BAŞARI STRATEJİLERİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA**

### 3.1. Araştırmanın Amacı

Kriz aniden meydana gelebileceği gibi sinyallerini önceden vermek suretiyle zamanla da ortaya çıkabilir. Krizin belirtileri olan sinyaller, iç ve dış çevre araştırmalarına önem veren, erken uyarı sistemlerini kuran işletme yönetimleri tarafından kolaylıkla algılanır.

Gelmesi muhtemel veya gelen bir kriz, kriz yönetimi ile ilgili önceden hazırlığı olan işletmeler tarafından olumsuz tesirleri kolaylıkla atlatılabileceği gibi fırsat durumlarına da dönüşebilir.

Hazırlığı olmayan işletmeler ise krizin olumsuz tesirlerini işletmelerinde hissetmektedir. Örgüt içi çatışmaların artması, hiyerarşik düzenin bozulması, personel sayısının azaltılması, maaşların düşürülmesi veya verilememesi, işletmenin ve yöneticinin imajının zedelenmesi, işletmenin tamamının veya bir bölümünün kapatılması gibi olumsuzluklar kriz dönemlerinde istenmeyen durumlardır.

İşletmenin başarı ve başarısızlığında yöneticinin payı büyüktür. Başarılı bir yönetici, girişken, ekip çalışmasına özen gösteren, iç ve dış çevre araştırmalarına önem veren, değişimlere ve yeniliklere açık olan, ben değil biz yönetim anlayışıyla hareket eden, zor dönemlerde strateji geliştiren yöneticidir. Bu özellikleri taşıyan yönetici, işletmesini karşılaşılabilecek olumsuz koşullardan uzaklaştırmasını ve olumsuz koşulları olumlu koşullara çevirebilmenin yollarını araştırır. Zıt özellikleri taşıyan yönetici ise işletmeye verebileceği bir şeyler olmayacağı gibi kendisi kriz nedenidir.

Bu çalışmanın amacı yöneticilerin kriz dönemlerinde uyguladıkları stratejileri tespit etmek veya farklı stratejilerin de olabileceğini gösterebilmektir.

### **3.2. Örneklem**

Araştırma için Kütahya Sanayi ve Ticaret Odasına kayıtlı işletmeler esas alınmıştır. Ancak odaya bağlı işletme sayısının oldukça fazla nedeniyle zaman ve ekonomik koşullar da düşünülerek işletmelerin hepsine ulaşabilmek mümkün olmayacağından tüm işletmeler içinden 80 işletme örneklem yolu ile seçilmiş ve 50 işletmenin yöneticisi ile doğrudan veya dolaylı yollardan anket çalışması yapılmıştır.

### **3.3.Araştırmanın Verileri**

Araştırmanın verileri anket formu aracılığıyla toplanmaya çalışılmıştır. Anket sorularından 6 adeti işletmeyi ve yöneticileri tanımaya yönelik sorulardan oluşmaktadır. Bu sorular; işletmenin bağlı bulunduğu sektör, yöneticilerin yaşı, cinsiyeti, eğitim durumları, yönetici düzeyleri ve yönetim deneyimlerinden (yıl olarak) oluşmaktadır.

5'li yanıtlardan oluşan ikinci bölüm ise 21 adet sorudan oluşmaktadır. Her bir soru için yöneticilerden kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kısmen, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum arasında değişen 5'li ölçekten yalnızca birisini işaretlemeleri istenmiştir.

### **3.4.Araştırmanın Yöntemi**

Araştırma anket yöntemi ile yapılmıştır. Formlar işletme yöneticilerine doğrudan veya dolaylı yollarla ulaştırılmıştır. Anket sorularının yanıt kısmı beşli seçeneklerden oluşmuştur.

Araştırma sonucunda elde edilen bulguların analizinde SPSS 11.0 programı kullanılmıştır. Bulguların analiz edilmesinde tanımlayıcı analizlerden Frekans dağılımı tabloları, testlerden Ki-Kare testi kullanılmıştır. Bu testler yardımıyla değişkenler arasında bir ilişki olup olmadığı belirlenmiştir.

### 3.5. Araştırma Verilerinin Analizleri V e Bulgular

Araştırmanın sonuçları sıralamaya göre değerlendirmeye alınmıştır.

#### 3.5.1. Demografik zellikler İle İlgili Bulgular

Araştırma kapsamına alınan işletmelerin sektörel dağılımı ve yöneticilerin yaş, cinsiyet, eğitim durumları, yönetim düzeyleri ve yöneticilik deneyimlerine ait bulgulardır.

#### a) İşletmelerin Sektörlere Göre Dağılımlarına Ait Bulgular

Tablo 3.1'de grldği gibi araştırmada kullanılan anket sonucu elde edilen bulgulara göre, ankete katılan yöneticilerin çalıştığı sektörlerin %'lik dağılımı yapılacak olursa; % 30'u gıda sektöründe, % 20'si tekstil sektöründe, % 6'sı Seramik-ini sektöründe, % 8'i kiremit-tuğla sektöründe, % 6'sı makina sektöründe, % 10'u mobilya sektöründe ve % 20'si hizmet kuruluşlarında çalışmaktadır.

**Tablo 3.1: İşletmelerin Sektörlere Göre Dağılımları**

Sektörler	Frekans	Yüzde
Gıda	15	30
Tekstil	10	20
Seramik-ini	3	6
Kiremit - Tuğla	4	8
Makina	3	6
Mobilya	5	10
Hizmet Kuruluşları	10	20
Toplam	50	100

#### b) Yöneticilerin Yaşlarına Ait Bulgular

Tablo 3.2'de grldği gibi araştırmada kullanılan anket sonucu elde edilen bulgulara göre ankete katılan yöneticilerin % 30'u 20-30 yaşlarında, % 44' 31-40



yaşlarında, % 16'sı 41-50 yaşlarında, % 10'u 51-60 yaşları arasındadır. Kütahya ilinde araştırma yapılan işletme yöneticilerinin % 74'ü 40 yaş ve altındadır.

**Tablo 3.2: Yöneticilerin Yaşlarına Göre Dağılımları**

Yaş Grupları	Frekans	Yüzde
20-30	15	30
31-40	22	44
41-50	8	16
51-60	5	10
61--	--	--
<b>Toplam</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

#### c)Yöneticilerin Cinsiyetlerine Ait Bulgular

Tablo 3.3'de görüldüğü gibi ankete katılan yöneticilerin % 86'sı bay, % 14'ü bayan yöneticilerden oluşturmaktadır. Kütahya ilinde araştırma yapılan işletmelerdeki bayan yönetici oranının oldukça az olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.3: Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı**

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Bayan	7	14
Bay	43	86
<b>Toplam</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

#### d)Yöneticilerin Eğitim Düzeyleri Ait Bulgular

Tablo 3.4'de görüldüğü gibi ankete katılan yöneticilerin % 46'sı fakülte programını bitiren yöneticilerdir. % 28'si yüksekokul programını bitiren yöneticilerdir. % 22'si lise programını bitiren yöneticilerdir. % 4'ü ilköğretim programını bitiren yöneticilerdir. Kütahya ilinde araştırma yapılan işletmelerdeki yöneticilerin % 74'ü yükseköğretim programını bitirmiş yöneticilerdir.

**Tablo 3.4: Yöneticilerin Eğitim Düzeyleri Göre Dağılımları**

Eğitim Düzeyleri	Frekans	Yüzde
Fakülte	23	46
Yüksekokul	14	28
Lise	11	22
İlköğretim	2	4
Toplam	50	100

**e)Yöneticilerin Yönetim Düzeyleri Ait Bulgular**

Tablo 3.5’de görüldüğü gibi ankete katılan yöneticilerin % 6’sı alt düzey yöneticilerden, % 52’si orta düzey yöneticilerden % 42’si üst düzey yöneticilerden oluşmaktadır. Kütahya ilinde ankete katılan işletme yöneticilerinin % 94’ü orta ve üst düzey yöneticilerden oluşmaktadır.

**Tablo 3.5: Yöneticilerin Yönetim Düzeylerine Göre Dağılımları**

Yönetim Düzeyleri	Frekans	Yüzde
Alt Düzey Yönetici	3	6
Orta Düzey Yönetici	26	52
Üst Düzey Yönetici	21	42
Toplam	50	100

**f) Yöneticilerin Deneyimlerine Ait Bulgular**

Tablo 3.6’de görüldüğü gibi ankete katılan yöneticilerin, % 4’ü 1 yıldan az yöneticilik deneyimine sahip, % 44’ü 1-5 yıllık deneyime sahip, % 20’si 6-10 yıllık deneyime sahip, % 18’i 11-15 yıllık deneyime sahip, % 14’ü 16 yıldan daha fazla deneyime sahip yöneticileridir. Kütahya ilinde araştırma yapılan işletmelerde, 1-5 yıllık yöneticilik görevi yapan yöneticiler diğerlerine göre çoğunluktadır.

**Tablo 3.6: Yöneticilerin Yöneticilik Deneyimleri Göre Dağılımları**

Deneyim Yılları	Frekans	Yüzde
1yıldan az	2	4
1-5	22	44
6-10	10	20
11-15	9	18
16 yıldan fazla	7	14
<b>Toplam</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

### 3.5.2. Yöneticilerin Kriz Yönetimi İle İlgili Görüş Ve Stratejilerine Ait Bulgular

Anketin bu bölümünde yöneticilerin kriz dönemlerinde öncelikli düşünceleri, krizin nedenleri, yönetim anlayışları, kriz dönemlerin de uyguladıkları stratejiler ve hükümet politikalarının desteğine ait bulgular yer almaktadır.

Tablo 3.7’de görüldüğü gibi anket sorusunu yanıtlayan yöneticilerin; % 88’i “Kriz Dönemlerinde Öncelikle İstikrar Sağlanmalıdır” görüşüne kesinlikle katılırken, % 12’si ise bu görüşe katıldıklarını belirtmişlerdir. Dolayısıyla yöneticilerin tamamı kriz dönemlerinde öncelikle istikrar kavramına vurgu yaparak, istikrar sağlamaya dönük faaliyetlere önem verilmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

**Tablo 3.7: Kriz Dönemlerinde Öncelikle İstikrar Sağlanmalıdır, Görüşüne Katılanların Dağılımı**

Görüş	Frekans	Yüzde
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	--	--
<b>Katılmıyorum</b>	--	--
<b>Kısmen</b>	--	--
<b>Katılıyorum</b>	6	12
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	44	88
<b>Toplam</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Tablo 3.8’de görüldüğü gibi anket sorusunu yanıtlayan yöneticilerin; % 72’si “Kriz Dönemlerinde Müşteri Beklentilerine Daha Çok Önem Verilmelidir” görüşüne kesinlikle katılırken, % 24’ü bu görüşe katıldığını, % 4’ü ise kısmen katıldıklarını belirtmişlerdir. Buna göre yöneticilerin tamamı kriz dönemlerinde müşteri beklentilerine önem verilmesinin gerekliliğini belirtmişlerdir.

**Tablo 3.8:** Kriz Dönemlerinde Müşteri Beklentilerine Daha Çok Önem Verilmelidir, Görüşüne Katılanların Dağılımı

Görüş	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	--	--
Katılmıyorum	--	--
Kısmen	2	4
Katılıyorum	12	24
Kesinlikle Katılıyorum	36	72
Toplam	50	100

Tablo 3.9’da görüldüğü gibi anket sorusunu yanıtlayan yöneticilerin; % 6’sı “Kriz Dönemleri Fırsat Dönemleridir” görüşüne kesinlikle katılırken, % 8’i bu görüşe katıldıklarını, % 28’i kısmen katıldıklarını, % 10’u katılmadıklarını, % 48’i ise bu görüşe kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir. Kriz dönemlerini fırsat dönemleri olarak görmeyen yöneticilerin oranı % 58’dir.

**Tablo 3.9:** Kriz Dönemleri Fırsat Dönemleridir, Görüşüne Katılanların Dağılımı

Görüş	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	24	48
Katılmıyorum	5	10
Kısmen	14	28
Katılıyorum	4	8
Kesinlikle Katılıyorum	3	6
Toplam	50	100

Tablo 3.10’da görüldüğü gibi anket sorusunu yanıtlayan yöneticilerin; % 6’sı “Tabii Afetlerden Dolayı Ekonomik Kriz Meydana Gelmiştir” görüşüne katılırken, % 40’ı kısmen bu görüşe katıldıklarını, % 14’ü katılmadıklarını, % 40’ı ise bu görüşe kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir. Dolayısıyla ankete katılan işletme yöneticilerinin, % 46’sı krizin tabii afetler neticesinde meydana gelmiş olduğunu düşünürken, % 54’ü düşünmemektedir.

**Tablo 3.10:** Tabii Afetlerden Dolayı Ekonomik Kriz Meydana Gelmiştir, Görüşüne Katılanların Dağılımı

Görüş	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	20	40
Katılmıyorum	7	14
Kısmen	20	40
Katılıyorum	3	6
Kesinlikle Katılıyorum	--	--
Toplam	50	100

Tablo 3.11’de görüldüğü gibi anket sorusunu yanıtlayan yöneticilerin; % 76’sı “Ekonomik İstikrarsızlıktan Dolayı Kriz Meydana Gelmiştir” görüşüne kesinlikle katılırken, % 12’si bu görüşü katıldıklarını, % 12’si ise kısmen katıldıklarını belirtmişlerdir. Dolayısıyla yöneticilerin tamamı krizin nedeni olarak ekonomik istikrarsızlığı görmektedir.

**Tablo 3.11:** Ekonomik İstikrarsızlıktan Dolayı Kriz Meydana Gelmiştir, Görüşüne Katılanların Dağılımı

Görüş	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	--	--
Katılmıyorum	--	--
Kısmen	6	12
Katılıyorum	6	12
Kesinlikle Katılıyorum	38	76
Toplam	50	100

Tablo 3.12’de görüldüğü gibi anket sorusunu yanıtlayan yöneticilerin; % 50’si “Erken Uyarı Sisteminin Kurulması İşletmelerin Krizle Karşılaşmalarını Engelleyebilir” görüşüne kesinlikle katılırken, % 30’u bu görüşe katıldıklarını, % 20’si ise kısmen katıldıklarını belirtmişlerdir. Dolayısıyla yöneticilerin tamamı erken uyarı sistemi kurulmasının gerekli olacağını düşünmektedir.

**Tablo 3.12:** Erken Uyarı Sisteminin Kurulması İşletmelerin Krizle Karşılaşmalarını Engelleyebilir, Görüşüne Katılanların Dağılımı

Görüş	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	--	--
Katılmıyorum	--	--
Kısmen	10	20
Katılıyorum	15	30
Kesinlikle Katılıyorum	25	50
<b>Toplam</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Tablo 3.13’de görüldüğü gibi anket sorusunu yanıtlayan yöneticilerin; % 66’sı “Ekonomik Kriz Dönemlerinde Yeni Stratejiler Geliştirebilmek İçin Çevre Araştırmalarına Daha Fazla Önem Verilmelidir” görüşüne kesinlikle katılırken, % 26’sı bu görüşe katıldıklarını, % 8’i ise kısmen katıldıklarını belirtmişlerdir. Dolayısıyla yöneticilerin tamamı kriz dönemlerinde çevre araştırmaları yapmanın önemi üzerinde durmaktadır.

**Tablo 3.13:** Ekonomik Kriz Dönemlerinde Yeni Stratejiler Geliştirebilmek İçin Çevre Araştırmalarına Daha Fazla Önem Verilmelidir, Görüşüne Katılanların Dağılımı

Görüş	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	--	--
Katılmıyorum	--	--
Kısmen	4	8
Katılıyorum	13	26
Kesinlikle Katılıyorum	33	66
<b>Toplam</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Tablo 3.14’de görüldüğü gibi anket sorusunu yanıtlayan yöneticilerin; % 26’sı “Kriz Döneminde Katılımcı Yönetim Anlayışı Olmalıdır” görüşüne kesinlikle katılırken, % 30’u bu görüşe katıldıklarını, % 32’si kısmen katıldıklarını, % 6’sı katılmadıklarını, % 6’sı ise bu görüşe kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir. Dolayısıyla yöneticilerin % 88’i kriz dönemlerinde katılımcı yönetim anlayışının olması gerekliliğine inanmaktadır.

**Tablo 3.14:** Kriz Döneminde Katılımcı Yönetim Anlayışı Olmalıdır, Görüşüne Katılanların Dağılımı

Görüş	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	3	6
Katılmıyorum	3	6
Kısmen	16	32
Katılıyorum	15	30
Kesinlikle Katılıyorum	13	26
Toplam	50	100

Tablo 3.15’de görüldüğü gibi anket sorusunu yanıtlayan yöneticilerin % 18’i “Ekonomik Kriz Dönemlerinde İşletmeler Kendi Sektöründe Kalarak Büyümeyi Tercih Etmelidir” görüşüne kesinlikle katılırken, % 2’si bu görüşe katıldıklarını % 22’si kısmen katıldıklarını, % 10’u katılmadıklarını ve % 48’i ise bu görüşe kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir. Dolayısıyla yöneticilerin % 42’si kriz dönemlerinde kendi sektöründe kalarak büyümeli görüşünü savunmaktadır.

**Tablo 3.15:** Ekonomik Kriz Dönemlerinde İşletmeler Kendi Sektöründe Kalarak Büyümeyi Tercih Etmelidir, Görüşüne Katılanların Dağılımı

Görüş	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	24	48
Katılmıyorum	5	10
Kısmen	11	22
Katılıyorum	1	2
Kesinlikle Katılıyorum	9	18
Toplam	50	100

Tablo 3.16’da görüldüğü gibi anket sorusunu yanıtlayan yöneticilerin; % 62’si “Kriz Döneminde Başka İşletmeler İle Ortak Yatırım ve İşbirliği Yapılabilir” görüşüne kesinlikle katılırken, % 10’u bu görüşe katıldıklarını, % 16’sı kısmen katıldıklarını, % 2’si katılmadıklarını, % 10’u bu görüşe ise kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir. Dolayısıyla ankete katılan işletme yöneticilerinin % 88’i kriz dönemlerinde başka işletmeler ile ortak yatırım ve işbirliği yapmanın uygun olacağını düşünmektedir.

**Tablo 3.16:** Kriz Dönemlerinde Başka İşletmeler İle Ortak Yatırım ve İşbirliği Yapılabilir, Görüşüne Katılanların Dağılımı

Görüş	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	5	10
Katılmıyorum	1	2
Kısmen	8	16
Katılıyorum	5	10
Kesinlikle Katılıyorum	31	62
Toplam	50	100

Tablo 3.17’de görüldüğü gibi anket sorusunu yanıtlayan yöneticilerin; % 76’sı “Kriz Dönemlerinde Maliyet Azaltıcı Düzenlemeler Yapılmalıdır” görüşüne kesinlikle katılırken, % 22’si bu görüşe katıldıklarını, % 2’si ise kısmen katıldıklarını belirtmişlerdir. Dolayısıyla yöneticilerin tamamı, kriz dönemlerinde işletmelerde maliyet azaltıcı tedbirlerin uygulanması gerektiğini belirtmişlerdir.

**Tablo 3.17:** Kriz Dönemlerinde Maliyet Azaltıcı Düzenlemeler Yapılmalıdır, Görüşüne Katılanların Dağılımı

Görüş	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	--	--
Katılmıyorum	--	--
Kısmen	1	2
Katılıyorum	11	22
Kesinlikle Katılıyorum	38	76
Toplam	50	100



Tablo 3.18’de görüldüğü gibi anket sorusunu yanıtlayan yöneticilerin; % 62’si “Kriz Dönemlerinde Personel Sayısını Azaltmak Uygun Değildir” görüşüne kesinlikle katılırken, % 16’sı bu görüşe katıldıklarını, % 10’u kısmen katıldıklarını, % 12’si ise bu görüşe kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bu şekilde yanıt veren yöneticilerin % 88’i personeli çıkarmanın uygun olmadığını düşüncesindedir.

**Tablo 3.18:** Kriz Dönemlerinde Personel Sayısını Azaltmak Uygun Değildir, Görüşüne Katılanların Dağılımı

Görüş	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	6	12
Katılmıyorum	--	--
Kısmen	5	10
Katılıyorum	8	16
Kesinlikle Katılıyorum	31	62
Toplam	50	100

Tablo 3.19’da görüldüğü gibi anket sorusunu yanıtlayan yöneticilerin; % 28’i “Kriz Dönemlerinde Fiyatlarda İndirime Gidilmeli, Promosyon Çalışmalarına Önem Verilmelidir” görüşüne kesinlikle katılırken, % 30’u bu görüşe katıldıklarını, % 34’ü kısmen katıldıklarını ve % 8’i ise bu görüşe katılmadıklarını belirtmişlerdir. Ankete katılan işletme yöneticilerinin % 92’si kriz dönemlerinde indirim ve promosyon çalışmalarının faydalı olacağını düşünmektedir.

**Tablo 3.19:** Kriz Dönemlerinde Fiyatlarda İndirime Gidilmeli, Promosyon Çalışmalarına Önem Verilmelidir, Görüşüne Katılanların Dağılımı

Görüş	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	--	--
Katılmıyorum	4	8
Kısmen	17	34
Katılıyorum	15	30
Kesinlikle Katılıyorum	14	28
Toplam	50	100

Tablo 3.20’da görüldüğü gibi anket sorusunu yanıtlayan yöneticilerin; % 46’sı “Kriz Dönemlerinde Ar-Ge Faaliyetlerine Önem Verilmelidir” görüşüne kesinlikle katılırken, % 14’ü bu görüşe katıldıklarını, % 36’sı kısmen katıldıklarını ve % 4’ü ise bu görüşe katılmadıklarını belirtmişlerdir. Ankete katılan işletme yöneticilerinin % 96’sı kriz dönemlerinde Ar-Ge çalışmalarının önemli olduğunu vurgulamaktadır.

**Tablo 3.20:** Kriz Dönemlerinde Ar-Ge Faaliyetlerine Önem Verilmelidir, Görüşüne Katılanların Dağılımı

Görüş	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	--	--
Katılmıyorum	2	4
Kısmen	18	36
Katılıyorum	7	14
Kesinlikle Katılıyorum	23	46
Toplam	50	100

Tablo 3.21’de görüldüğü gibi anket sorusunu yanıtlayan yöneticilerin; % 90’ı “Kriz Dönemlerinde Reklam Çalışmaları Artırılmalıdır” görüşüne kesinlikle katılırken, % 8’i bu görüşe katıldıklarını, % 2’si ise kısmen katıldıklarını belirtmişlerdir. Ankete katılan işletme yöneticilerinin tamamı kriz dönemlerinde reklam çalışmalarının gerekliliğini düşünmektedir.

**Tablo 3.21:** Kriz Dönemlerinde Reklam Çalışmaları Artırılmalıdır, Görüşüne Katılanların Dağılımı

Görüş	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	--	--
Katılmıyorum	--	--
Kısmen	1	2
Katılıyorum	4	8
Kesinlikle Katılıyorum	45	90
Toplam	50	100

Tablo 3.22’de görüldüğü gibi anket sorusunu yanıtlayan yöneticilerin; % 12 ‘si “Kriz Dönemlerinde Halkla İlişkiler Geliştirilmelidir” görüşüne kesinlikle katılırken, % 22’si bu görüşe katıldıklarını, % 34’ü kısmen katıldıklarını, % 10’u katılmadıklarını, % 22’si ise bu görüşe kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir. Ankete katılan işletme yöneticilerinin % 68’i halkla ilişkiler çalışmalarının kriz dönemlerinde geliştirilmesi gerektiğini düşünmektedir.

**Tablo 3.22:** Kriz Dönemlerinde Halkla İlişkiler Geliştirilmelidir, Görüşüne Katılanların Dağılımı

Görüş	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	11	22
Katılmıyorum	5	10
Kısmen	17	34
Katılıyorum	11	22
Kesinlikle Katılıyorum	6	12
Toplam	50	100

Tablo 3.23’de görüldüğü gibi anket sorusunu yanıtlayan yöneticilerin; % 50’si “Kriz Dönemlerinde Yeni Pazar Araştırmaları Yapılmalıdır” görüşüne kesinlikle katılırken, % 36’sı bu görüşe katıldıklarını, % 10’u kısmen katıldıklarını, % 2’si katılmadıklarını ve % 2’si ise bu görüşe kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir. Ankete katılan işletme yöneticilerinin % 96’sı kriz dönemlerinde yeni pazar araştırmalarının gerekliliğine inanmaktadır.

**Tablo 3.23:** Kriz Dönemlerinde Yeni Pazar Araştırmaları Yapılmalıdır, Görüşüne Katılanların Dağılımı

Görüş	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	1	2
Katılmıyorum	1	2
Kısmen	5	10
Katılıyorum	18	36
Kesinlikle Katılıyorum	25	50
Toplam	50	100

Tablo 3.24’de görüldüğü gibi anket sorusunu yanıtlayan yöneticilerin; % 8’i “Kriz Yönetim Planı Hazırlamak Krizin Olumsuz Etkilerini Azaltır” görüşüne kesinlikle katılırken, % 26’sı bu görüşe katıldıklarını, % 38’i kısmen katıldıklarını, % 16’sı katılmadıklarını ve % 12’si ise bu görüşe kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir. Dolayısıyla ankete katılan işletme yöneticilerinin % 72’si kriz yönetim planının gerekli olduğunu düşünmektedir.

**Tablo 3.24:** Kriz Yönetim Planı Hazırlamak Krizin Olumsuz Etkilerini Azaltır, Görüşüne Katılanların Dağılımı

Görüş	Frekans	Yüzde
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	6	12
<b>Katılmıyorum</b>	8	16
<b>Kısmen</b>	19	38
<b>Katılıyorum</b>	13	26
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	4	8
<b>Toplam</b>	50	100

Tablo 3.25’de görüldüğü gibi anket sorusunu yanıtlayan yöneticilerin; % 48’i “Kriz Yönetim Takımı Oluşturmak Krizden Çıkışı Kolaylaştırır” görüşüne kesinlikle katılırken, % 18’i bu görüşe katıldıklarını, % 24’ü kısmen katıldıklarını, % 4’ü katılmadıklarını ve % 6’sı ise bu görüşe kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir. Dolayısıyla ankete katılan işletme yöneticilerinin % 90’ı kriz takımının gerekli olduğunu düşünmektedir.

**Tablo 3.25:** Kriz Yönetim Takımı Oluşturmak Krizden Çıkışı Kolaylaştırır, Görüşüne Katılanların Dağılımı

Görüş	Frekans	Yüzde
<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	3	6
<b>Katılmıyorum</b>	2	4
<b>Kısmen</b>	12	24
<b>Katılıyorum</b>	9	18
<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	24	48
<b>Toplam</b>	50	100

Tablo 3.26’da görüldüğü gibi anket sorusunu yanıtlayan yöneticilerin; % 86’sı dışarıdan eğitim almanın gerekli olduğu düşüncesine kesinlikle katılırken, % 12’si bu görüşe katıldıklarını, ve % 2’si ise kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir. Dolayısıyla ankete katılan işletme yöneticilerinin % 98’i dışarıdan eğitim çalışmalarını almanın faydalı olacağını düşünmektedir

**Tablo 3.26:**MPM, TODAİE, Danışmanlık Şirketleri ve Üniversiteler Gibi Kuruluşların Kriz Yönetimi İle İlgili Eğitim Çalışmalarından Faydalanılmalıdır, Görüşüne Katılanların Dağılımı

Görüş	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	1	2
Katılmıyorum	--	--
Kısmen	--	--
Katılıyorum	6	12
Kesinlikle Katılıyorum	43	86
Toplam	50	100

Tablo 3.27’de görüldüğü gibi anket sorusunu yanıtlayan yöneticilerin; % 88’i “İşletmelerin Krizden Çıkabilmesi Hükümet Politikalarının Desteğine de Bağlıdır” görüşüne kesinlikle katılırken, % 12’si katıldıklarını belirtmişlerdir. Dolayısıyla yöneticilerin tamamı hükümet politikalarının kendilerini destekler şekilde olmasını istemektedirler.

**Tablo 3.27:** İşletmelerin Krizden Çıkabilmeleri Hükümet Politikalarının Desteğine de Bağlıdır, Görüşüne Katılanların Dağılımı

Görüş	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	--	--
Katılmıyorum	--	--
Kısmen	--	--
Katılıyorum	6	12
Kesinlikle Katılıyorum	44	88
Toplam	50	100

### 3.5.3. Deneklerin Araştırma Değişkenlerine İlişkin Görüşleri İle Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki

Aşağıda yer alan dağılım ve analizlerde çeşitli değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığına bakılmış ve sonuçları tabloların altında verilmiştir.

**Tablo 3.28:** “Kriz Dönemleri Fırsat Dönemleridir.” Değişkenine İlişkin Görüşlerin Sektörlere Göre Dağılımı ve İlişki Tablosu

Görüş/ Sektörler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Gıda	7	1	5		2
Tekstil	4	--	3	2	1
Seramik-Çini	1	--	1	1	--
Kiremit - Tuğla	3	--	1	--	--
Makina	1	2	--	--	--
Mobilya	4	1	--	--	--
Hizmet Kuruluşları	4	1	4	1	--
<b>Toplam</b>	24	5	14	4	3

Tablo 3.28’de  $X^2$  analizinde  $X^2$  değeri 26,707 çıkmıştır. Bulunan  $X^2$  değeri ile serbestlik düzeyi (df)=24 ve  $\alpha=0,05$  önem düzeyinde kritik  $X^2$  değerleri tablosundaki değer ile karşılaştırılmış, hesaplanan  $X^2$  değeri tablodaki  $X^2_{\alpha} = 36,4$  değerinden küçük çıktığı için, deneklerin “Kriz dönemleri fırsat dönemleridir” görüşüne katılım düzeyleri ile “Sektörel dağılım” arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 3.29 :** “Ekonomik Kriz Dönemlerinde İşletmeler Kendi Sektöründe Kalarak Büyüme Tercih Etmelidir.” Değişkenine İlişkin Görüşlerin Sektörlere Göre Dağılımı ve İlişki Tablosu

Görüş/ Sektörler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Gıda	7	1	3	--	4
Tekstil	6	1	1	--	2
Seramik-Çini	3	--	--	--	--
Kiremit - Tuğla	1	1	1	--	1
Makina	2	--	1	--	--
Mobilya	2	2	--	--	1
Hizmet Kuruluşları	3	--	5	1	1
<b>Toplam</b>	24	5	11	1	9

Tablo 3.29’da  $X^2$  analizinde  $X^2$  değeri 22,963 çıkmıştır. Bulunan  $X^2$  değeri ile serbestlik düzeyi (df)=24 ve  $\alpha=0,05$  önem düzeyinde kritik  $X^2$  değerleri tablosundaki değer ile karşılaştırılmış, hesaplanan  $X^2$  değeri tablodaki  $X^2_t = 36,4$  değerinden küçük çıktığı için, deneklerin “Ekonomik kriz dönemlerinde işletmeler kendi sektöründe kalarak büyüme tercih etmelidir.” görüşüne katılım düzeyleri ile “Sektörel dağılım” arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır

**Tablo 3.30:** “Ekonomik Kriz Dönemlerinde Maliyet Azaltıcı Tedbirler Alınmalıdır.” Değişkenine İlişkin Görüşlerin Sektörlere Göre Dağılımı ve İlişki Tablosu

Görüş/ Sektörler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Gıda	--	--	--	1	14
Tekstil	--	--	--	2	8
Seramik-Çini	--	--	--	1	2
Kiremit – Tuğla	--	--	--	1	3
Makina	--	--	1	1	1
Mobilya	--	--	--	1	4
Hizmet Kuruluşları	--	--	--	4	6
<b>Toplam</b>	--	--	1	11	38

Tablo 3.30’da  $X^2$  analizinde  $X^2$  değeri 20,851 çıkmıştır. Bulunan  $X^2$  değeri ile serbestlik düzeyi (df)=12 ve  $\alpha=0,05$  önem düzeyinde kritik  $X^2$  değerleri tablosundaki değer ile karşılaştırılmış, hesaplanan  $X^2$  değeri tablodaki  $X^2_t = 21$  değerinden küçük çıktığı için, deneklerin “Ekonomik kriz dönemlerinde maliyet azaltıcı tedbirler alınmalıdır.” görüşüne katılım düzeyleri ile “Sektörel dağılım” arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır



**Tablo 3.31:** “Kriz Dönemlerinde Yeni Pazar Araştırmaları Yapılmalıdır”, Değişkenine İlişkin Görüşlerin Sektörlere Göre Dağılımı ve İlişki Tablosu

Görüş/ Sektörler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Gıda	--	--	4	7	4
Tekstil	--	--	1	5	4
Seramik-Çini	1	--	--	--	2
Kiremit - Tuğla	--	--	--	1	3
Makina	--	--	--	2	1
Mobilya	--	--	--	3	2
Hizmet Kuruluşları	--	1	--	--	9
Toplam	1	1	5	18	25

Tablo 3.31’de  $X^2$  analizinde  $X^2$  değeri 39,717 çıkmıştır. Bulunan  $X^2$  değeri ile serbestlik düzeyi (df)=24 ve  $\alpha=0,05$  önem düzeyinde kritik  $X^2$  değerleri tablosundaki değer ile karşılaştırılmış, hesaplanan  $X^2$  değeri tablodaki  $X^2_t=36,4$  değerinden büyük çıktığı için, deneklerin “Kriz dönemlerinde yeni pazar araştırmaları yapılmalıdır.” görüşüne katılım düzeyleri ile “Sektörel dağılım” arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır

Tablo 3.31’e bakıldığında hizmet sektöründe faaliyet gösteren kuruluşlarda görev yapan yöneticilerin söz konusu görüşe, diğer sektör yöneticilerine oranla çok büyük bir katılım gösterdikleri görülmektedir.

**Tablo 3.32: “Kriz Yönetim Planı Hazırlamak Krizin Olumsuz Etkilerini Azaltır”**  
Değişkenine İlişkin Görüşlerin Yöneticilerin Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı ve İlişki Tablosu

Görüş/ Eğitim Düzeyleri	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Fakülte	2	4	8	6	3
Yüksekokul	2	2	4	5	1
Lise	2	2	5	2	--
İlköğretim	--	--	2	--	--
Toplam	6	8	19	13	4

Tablo 3.32’de  $X^2$  analizinde  $X^2$  değeri 6,912 çıkmıştır. Bulunan  $X^2$  değeri ile serbestlik düzeyi (df)=12 ve  $\alpha=0,05$  önem düzeyinde kritik  $X^2$  değerleri tablosundaki değer ile karşılaştırılmış, hesaplanan  $X^2$  değeri tablodaki  $X^2_{\alpha} = 21$  değerinden küçük çıktığı için, deneklerin ile “Kriz yönetim planı hazırlamak krizin olumsuz etkilerini azaltır” görüşüne katılım düzeyleri ile “Yöneticilerin Eğitim Düzeyleri” arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Kriz işletme yöneticileri ve çalışanlar tarafından istenmeyen işletmedeki tüm çalışanları moral ve motivasyonunu bozan, işletmenin ticari faaliyetlerinin bozulmasına hatta ticari faaliyetlerinin sona ermesine neden olan, aniden meydana geldiği için krize karşı tepki mekanizmalarını çalıştırmakta zorlanılan gerilim durumudur.

Tüm bu sayılan olumsuzluklara rağmen kriz; işletme yöneticisi başta olmak üzere diğer tüm çalışanların ekip çalışması anlayışı içinde, iç ve dış çevrede meydana gelen olayları gözlemlemeleri, erken uyarı sistemleri kurup gelen sinyalleri değerlendirerek önlem almaları, esnek ve dinamik örgüt yapısı oluşturmaları v.b. çalışmalar ile, olumsuzluklar azaltabileceği gibi işletme için fırsat durumları da sunabilir. Bu fırsatlar değerlendirildiğinde ise işletme için büyük başarılar elde etme durumu da yakalanmış olabilir. Çünkü zor zamanlarda kazanılan başarılar kalıcı olan başarılardır.

Kriz dönemlerinde başarıyı yakalamak kolay olmamakla birlikte zorda değildir. Önemli olan uygun zamanda uygun stratejiler belirleyerek krizle birlikte gelen olumsuzlukları en aza indirebilmek ve fırsat durumlarına çevirebilmektir. Etkili bir kriz yönetimi ile bu tür fırsatlar yakalanabilir.

Araştırmanın uygulama kısmında elde edilen bulgular şunlardır:

1-Yöneticiler kriz dönemlerinde öncelikle istikrarın sağlanması gerektiğine inanmaktadırlar. (Tablo 3.7)

2-Yöneticiler kriz dönemlerinde müşteri beklentilerine önem vermenin gerekliliğine inanmaktadırlar. (Tablo 3.8)

3-Yöneticiler kriz dönemlerinin fırsat dönemi olduğunu düşünmemektedirler. (Tablo 3.9)

4-Yöneticiler tabii afetlerin ekonomik krize neden olduğunu düşünmemektedirler. (Tablo 3.10)

5-Yöneticiler krizin nedeni olarak ekonomik istikrarsızlığı görmektedirler. (Tablo 3.11)

6-Yöneticiler erken uyarı sisteminin kurulmasının gerekliliğine inanmaktadırlar. (Tablo 3.12)

7-Yöneticiler kriz dönemlerinde yeni stratejiler geliştirebilmek için çevre araştırmalarına önem vermenin gerekliliğine inanmaktadır. (Tablo 3.13)

8-Yöneticiler kriz dönemlerinde katılımcı yönetim anlayışının olması gerekliliğine inanmaktadırlar. (Tablo 3.14)

9-Yöneticiler krizden çıkabilmek için kendi sektöründe kalarak büyümenin yeterli olmayacağını düşünmektedirler. (Tablo 3.15)

10-Yöneticiler başka işletmelerle ortak yatırım ve işbirliği yapmanın krizden çıkabilmeyi kolaylaştırdığını düşünmektedirler. (Tablo 3.16)

11-Yöneticiler maliyet azaltıcı tedbirler uygulamanın gerekliliğine inanmaktadırlar. (Tablo 3.17)

12-Yöneticiler maliyet azaltıcı tedbirlerden biri olan personel sayısının azaltılmasının uygun olmadığını düşünmektedirler. (Tablo 3.18)

13-Yöneticiler kriz dönemlerinden çıkabilmek için ürün satışlarını artırmaya yönelik olarak fiyatlarda indirim gitmenin ve promosyon çalışmalarının gerekliliğine inanmaktadırlar. (Tablo 3.19)

14-Yöneticiler kriz dönemlerinden çıkabilmek için Ar-Ge çalışmalarının yapılması gerektiğini düşünmektedirler. (Tablo 3.20)

15-Yöneticiler kriz dönemlerinde reklam çalışmalarının daha önemli hale geldiğini düşünmektedirler. (Tablo 3.21)

16-Yöneticiler kriz dönemlerinde halkla ilişkileri geliştirme gerekliliğini düşünmektedirler. (Tablo 3.22)

17-Yöneticiler kriz dönemlerinde yeni pazar arayışlarına girilmesinin gerekliliğine inanmaktadırlar. (Tablo 3.23)

18-Yöneticiler kriz yönetimi planı hazırlamanın krizin olumsuz etkilerini azaltacağını düşünmektedir. (Tablo 3.24)

19-Yöneticiler kriz takımı oluşturmanın krizden çıkışı kolaylaştıracağını düşünmektedirler. (Tablo 3.25)

20-Yöneticiler personel geliştirme çalışmaları ile ilgili, eğitim faaliyetlerinin olması gerektiğine inanmaktadırlar. (Tablo 3.26)

21-Yöneticiler krizden çıkış için, hükümetlerin destekleyici politikalarına ihtiyaç duyulduğu görüşündedirler. (Tablo 3.27)

22-Araştırma örnekleme ile sınırlı olmak kaydıyla, ankete katılan deneklerin anket değişkenlerine ilişkin görüşleri ile demografik özellikleri arasında büyük oranda anlamlı bir ilişki olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. (Tablo 3-28,29,30,32)

Sonuç olarak, çalışmanın teorik ve uygulamalı kısımlarındaki veriler de dikkate alınarak, İşletme yöneticilerine kriz dönemlerinde uygulanabilecek stratejiler ile ilgili olarak şu önerilerde bulunabilir:

- Yöneticiler işletmelerine büyüme stratejileri uygulayabilirler. Büyüme stratejileri işletmenin kendi içinde ürün ve hizmet alanında büyümesi olabileceği gibi farklı alanlara yatırım yapmak şeklinde de olabilir
- Yöneticiler ayrıca diğer işletmelerle işbirliği ve ortak yatırımlar yaparak büyüme stratejileri izleyebilirler. Böylece elde edilecek kar paylaşılacağı gibi risk de paylaşılmaktadır.
- Yönetici, çalışanlar ve işletmenin konumu açısından hiç istenmese de işletme yöneticileri küçülme stratejileri uygulayabilirler. Bu stratejiler:

işletmenin bir bölümünün kapatılması, personel sayısının azaltılması, stokların eritilmesi ve maliyet azaltıcı diğer tedbirlerin uygulanması şeklinde olabilir. Çünkü kangren olan bir kol zamanında kesilmediği takdirde tüm vücudun yaşamsal faaliyetleri tehlikeye girebilir.

- Personel sayısının azaltılması kriz dönemlerinde meydana gelebilecek olan en olumsuz durumdur. Personel sayısını azaltılması ile birlikte krizle birlikte, mevcut olan işsiz sayısı daha da artmakta bu durum ise çeşitli olumsuz vakaların meydana gelmesine neden olmaktadır. Bu nedenle yöneticiler personel sayısı azaltılması gerekiyorsa dahi önce personeli izne çıkarmayı, maaşlardan bir müddet kesinti yapmayı düşünmelidir. Şayet personeli işten çıkarmaktan başka seçenek yok ise çalışanların yaşı, mevcut konumu, ailenin gelir durumu v.b nedenleri göz önünde bulundurarak değerlendirme yapmalıdırlar
- Yöneticilerin uygulayabilecekleri bir diğer strateji pazarlama stratejileridir. Bunlar ürün ve hizmetlerde indirimli satışları başlatmak, reklam, halkla ilişkiler çalışmalarına önem vermek Ar-Ge faaliyetlerini artırmak ve yeni pazarlara açılmak şeklinde olabilir.
- Yöneticiler, ayrıca yönetici ve personel geliştirme çalışmalarına önem verip, kriz planı ve kriz takımları oluşturarak krize karşı çözüm önerileri oluşturacak organizasyon çalışmalarına da bulunabilirler. İşletmede katılımcı yönetim anlayışının olması krize karşı yapılacak çalışmaların başarısını olumlu etkileyecektir.
- Son olarak, tüm bu çalışmalarda yöneticilerin başarılı olması hükümet politikalarının desteği ile mümkün olacaktır. Bu desteklerin en önemlisi de, ülkede ekonomik ve siyasi alanda istikrar sağlayacak tedbirlerin alınıp uygulanması, vergi sisteminin düzenlenmesi, yatırımcı işletmelerin desteklenmesi ve bankacılık sektörünün düzenlenmesidir.



**EKLER**

### Ek 1: Anket Soruları

Sayın Yönetici; çalışmamız **Kriz Dönemlerinde İşletme Yöneticilerinin Başarı Stratejileri ve Kütahya İlinde Bir Araştırma** başlıklı yüksek lisans tez çalışmasının uygulama bölümünü oluşturan ve iki bölümden oluşan anket çalışmasıdır. Anket sorularını yanıtlayan yöneticilerin ve işletmelerinin isimleri kesinlikle açıklanmayacak tarafımızda kalacaktır. Anket sorularına cevap vermenizi ümit eder, çalışma hayatınızda başarılar dilerim.

**Fatih ÜNAL**

### Bölüm 1: İşletme ve Yönetici ile İlgili Bilgiler

Tablo 1: İşletmelerin Sektörlere Göre Dağılımı

Gıda( )	Tekstil ( )	Seramik-Çini( )	Kiremit-Tuğla ( )	Makina ( )
Mobilya( )	Hizmet kuruluşları( )	Diğer( )		

Tablo2 : İşletme Yöneticilerinin Yaşı

20-30( )	31-40 ( )	41-50 ( )	51-60 ( )	61→( )
----------	-----------	-----------	-----------	--------

Tablo 3: İşletme Yöneticilerinin Cinsiyeti

Bayan ( )	Bay( )
-----------	--------

Tablo 4: İşletme Yöneticilerinin Eğitim Düzeyi

Fakülte( )	Yüksekokul ( )	Lise ( )	İlköğretim ( )
------------	----------------	----------	----------------

Tablo 5: İşletme Yöneticilerinin Yönetim Düzeyleri

Alt Düzey Yöneticiler ( )	Orta Düzey Yöneticiler ( )	Üst Düzey Yöneticiler( )
---------------------------	----------------------------	--------------------------

Tablo 6: İşletme Yöneticilerinin Yöneticilik Deneyimleri(yıl olarak)

1yıldan az ( )	1-5( )	6-10 ( )	11-15 ( )	16 yıldan fazla ( )
----------------	--------	----------	-----------	---------------------



**Bölüm 2: Kriz yönetimi ile ilgili görüş ve stratejiler**

		1.Kesinlikle Katılmıyorum 2.Katılmıyorum 3.Kısmen 4.Katılıyorum 5.Kesinlikle Katılıyorum
<b>Not: Her soruda yalnızca bir işaretleme yapınız.</b>		
1.	Kriz Dönemlerinde Önce İstikrar Sağlanmalıdır.	1() 2() 3() 4() 5()
2.	Kriz Dönemlerinde Müşteri Beklentilerine Daha Çok Önem Verilmelidir.	1() 2() 3() 4() 5()
3.	Kriz Dönemleri Fırsat Dönemleridir.	1() 2() 3() 4() 5()
4.	Tabii Afetlerden Dolayı Ekonomik Kriz Meydana Gelmiştir.	1() 2() 3() 4() 5()
5.	Ekonomik İstikrarsızlıktan Dolayı Kriz Meydana Gelmiştir.	1() 2() 3() 4() 5()
6.	Erken Uyarı Sisteminin Kurulması İşletmelerin Krizle Karşılaşmalarını Engelleyebilir	1() 2() 3() 4() 5()
7.	Ekonomik Kriz Dönemlerinde Yeni Stratejiler Geliştirebilmek İçin Çevre Araştırmalarına Daha Fazla Önem Verilmelidir.	1() 2() 3() 4() 5()
8.	Kriz Döneminde Katılımcı Yönetim Anlayışı Olmalıdır.	1() 2() 3() 4() 5()
9.	Ekonomik Kriz Dönemlerinde İşletmeler Kendi Sektöründe Kalarak Büyüme Tercih Etmelidir.	1() 2() 3() 4() 5()
10.	Kriz Dönemlerinde Başka İşletmelerle Ortak Yatırım ve İşbirliği Yapılmalıdır.	1() 2() 3() 4() 5()
11.	Kriz Dönemlerinde Maliyet Azaltıcı Düzenlemeler Yapılmalıdır	1() 2() 3() 4() 5()
12.	Kriz Dönemlerinde Personel Sayısını Azaltmak Uygun Değildir.	1() 2() 3() 4() 5()
13.	Kriz Dönemlerinde Fiyatlarda İndirime Gitmeli, Promosyon Çalışmalarına Önem Vermelidir.	1() 2() 3() 4() 5()
14.	Kriz Dönemlerinde Ar-Ge Faaliyetlerine Önem Verilmelidir.	1() 2() 3() 4() 5()
15.	Kriz Dönemlerinde Reklam Çalışmaları Artırılmalıdır.	1() 2() 3() 4() 5()
16.	Kriz Dönemlerinde Halkla İlişkiler Geliştirilmelidir.	1() 2() 3() 4() 5()
17.	Kriz Dönemlerinde Yeni Pazar Araştırmaları Yapılmalıdır.	1() 2() 3() 4() 5()
18.	Kriz Yönetim Planı Hazırlamak Krizin Olumsuz Etkilerini Azaltır.	1() 2() 3() 4() 5()
19.	Kriz Yönetim Takımı Oluşturmak Krizden Çıkışı Kolaylaştırır.	1() 2() 3() 4() 5()
20.	MPM, TODAİE, Danışmanlık Şirketleri Üniversiteler v.b. Kuruluşların Kriz Yönetimi İle İlgili Eğitim Çalışmalarından Faydalanmalıdır.	1() 2() 3() 4() 5()
21.	İşletmelerin Krizden Çıkabilmeleri Hükümet Politikalarının Desteğine de Bağlıdır.	1() 2() 3() 4() 5()

## KAYNAKÇA

### Kitaplar

- AKAL Zuhâl, **İmalatçı Kamu Kuruluşlarında İşletmelerarası Toplam Performans, Verimlilik, Karlılık Ve Maliyet Karşılaştırmaları**, MPM Yayınları No:538, Ankara, 1994.
- AKAT Ömer, **Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama**, Bursa, Ocak, 1998.
- ANIL İbrahim, **Kriz Yönetimi Ve Krizde Yönetim**, Yurt Madencilikini Geliştirme Vakfı, İstanbul, 5-6 Mart 2002.
- AŞIKOĞLU Meral, **İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon**, Üniversite Kitapevi, Kütahya, 1996.
- BALDOCK Robert, **Büyük Şirketler Yok Oluyor**, (Çev.Berat Çelik), Media Cat Kitapları, Ankara, 2000..
- BALTAŞ Zuhâl, **Krizde Fırsatları Görmek, Yöneticiler İçin Krizde Yönetim El Kitabı**, Remzi Kitabevi, İstanbul, Nisan 2002.
- BATRA Ravi, **Kriz 1990**, (Çev. Oya Argun Çakır), Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 1. Basım 1988.
- BERBEROĞLU Güneş, **Yönelme, Yönetim ve Organizasyon**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:951, A.Ö.F. Yayınları, No:521, Eskişehir, Ekim 1998.
- BEYAZIT Zeynep D. v.d, "İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Bir Vaka Çalışması", 11. **Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Afyon Kocatepe Üniversitesi, 22-24 Mayıs 2003.
- BRADACH Jeffery L, **Franchise Örgütlenmeler Çağdaş Bir Yönetim Modeli**, (Çev. Nesim Sadaka), Sabah Kitapları, İstanbul, Şubat 2000.
- BURHAN Vildan ve MUSTAFAOĞLU Zafer, **Asya Krizinin Türkiye İhracatı Üzerine Muhtemel Etkileri**, DPT Şubat, 1998.
- CAN Halil, **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1997..

- ÇÖKLÜ Ece, "İşletme Yöneticiliğinde Halkla İlişkiler Mucizesi: Kriz Yönetimi Anlayışı ve Uygulanışı", Erciyes Üniversitesi **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, Nevşehir, 25-27 Mayıs, 2000.
- DAWSON Roger, **Güvenli Karar Alma Rehberi Kararlarımızda En Doğruyu Bulma Yolları**, (Çev.Eshar Kütevin-Ziya Kutevin), İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1995.
- DEMİNG W.Edwards, **Krizden Çıkış**, (Çev. Cem Akış), Kalder, İstanbul, 1998.
- DİNÇER Ömer ve FİDAN Yahya, **İşletme Yönetimine Giriş**, İstanbul, 1996.
- DİNÇER Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul, 1997.
- DOZ Yves L. ve Hamel Gary, **Şirket İttifakları Global Pazarlarda Başarının Anahtarı**, (Çev. Atilla Bostancıoğlu), Sabah Kitapları, İstanbul, 1999.
- DURAN Mustafa, **Ekonomi Yazarları Gözüyle Türkiye Ekonomi Politikası**, T.C. Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı, Haziran 2000..
- EĞİLMEZ A.Mahfi, **Ekonomik Kriz Etkileri Önlemleri ve Yönetimi**, MESS Yayınları, Mart 1999.
- ERDOĞAN Melih, Bilgi Sistemleri Teknolojisi, **Genel İşletme**, Anadolu Üniversitesi Yayın No:931, A.Ö.F Yayın No:501, Eskişehir, 1999.
- EREN Erol, **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**, İstanbul, 1990.
- , **İşletmelerde Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası**, Beta Yayınları, İstanbul, 2000..
- GAMMON John S., **Satın Alma ve Satış Yönetimi**, (Çev. Doğan Kaplan), Epsilon Yayıncılık, İstanbul, Nisan 1996.
- GARİH Üzeyir, **Ekonomik Sorunlara Çözüm Önerileri**, Hayat Yayınları, İstanbul, Kasım 2000.
- , **Türkiye Sorunlarına Çözüm Önerileri**, Hayat Yayınları, İstanbul, Kasım 2000.
- , **Yönetim İlkeleri**, Hayat Yayınları, İstanbul, 2001.
- GASSON Herbert N., **Zorluklarla Mücadele**, (Çev. Recep Şükrü Apuhan), Timaş Yayınları, İstanbul, 1995.
- GRAY Colin, **Büyüme Yönetimi**, (Çev. Meriç Çağırğan), Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
- GROVE Andrew S., **Yalnızca Paranoidler Ayakta Kalır**, (Çev. Özlem Dinçkal-Ferma Lekesizalın), Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1997.

- GÜNDÜZ Pamuk v.d., **Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği**, İrfan Yayınevi, İstanbul, 1997.
- HAMMER Michael ve CHAMPY James, **Değişim Mühendisliği, İş İdaresinde Devrim İçin Manifesto**, (Çev. Sinem Gül), Sabah Yayınları, İstanbul, 1998.
- HASİT Gürkan, “İşletmelerde Kriz Yönetimi Kavramı ve Endüstri İşletmelerinin Kriz Yönetimi Konusunda Yaptıkları Çalışmalarının 1998 ve 2003 Yılları Karşılaştırması”, **11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Afyon Kocatepe Üniversitesi, 22-24 Mayıs 2003..
- , **İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması**, Eskişehir, 2000.
- HATİBOĞLU Zeyyat, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul, 1995.
- HOFSOOS Emil, **Reklam ve Yönetim**, (Çev. Ayça Haykır), Öteki Ajans, Ankara, Aralık 1999.
- HOPKINS Claude C **Reklamcılık Yaşamım-Bilimsel Reklamcılık**, (Çev. Mustafa K.Gerçeker), Y.K.Y. İstanbul, Mayıs 2001.
- KABASAKAL Hayat ve AYCAN Zeynep, “Şirketlerin Ekonomik Krizle Başa Çıkma Yöntemlerinin Çalışanların Tutumları ve Performansı Üzerinde Etkileri (Özet)”, **10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, 23-25 Mayıs 2002..
- KAPLAN İbrahim, **İnşaat Sektöründe Müşterek İş Ortaklığı-Joint Venture**, Dayınlı Hukuk Yayınları, Ankara, 1994.
- KARABULUT Elif ve PEKDEMİR Işıl, “Kriz Belirtilerini Algılama ve Algılanan Krize Karşı Hazırlıklı Olma”, Bir Araştırma”, **10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, 23-25 Mayıs 2002.
- KARAKOYUNLU Erdoğan, **Ekonomik Kriz, Etkileri, Önlemler ve Yönetimi**, MESS Yayınları, Mart, 1999.
- KARAOŞMANOĞLU Atilla, **Ekonomik Kriz Etkileri Önlemleri ve Yönetimi**, MESS Yayınları, Mart 1999.
- KAYNAK Tuğray, **İnsan Kaynakları Planlaması**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1996.
- KENT Stella, **Kriz Zamanı Yönetim**, Ece Yayınları, İstanbul, 1979.

- KÜSKÜ Fatma, “Krizde İnsan Kaynakları Yönetimi: Türk Tekstil Sektöründe Bir Araştırma”, **8.Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiriler**, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir, 25-27 Mayıs 2000.
- LUTHER William M. **Pazarlama Planı Nasıl Hazırlanır Ve Yürütülür?**, (Çev. Özden Tamer), Öteki Ajans, Ankara, Aralık 1999.
- MARTIN Roger, “Şirketin Aklını Değiştirmek”, (Çev. Meral Tüzel), **Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler Değişim**, MESS Yayınları, 1999..
- ONAL Güngör, **Halkla ilişkiler**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1997.
- ÖZÇELİKEL Hamdi, **Bir Personel Yöneticisinin Gözüyle Japon Yönetim Sistemleri**, MESS Eğitim Vakfı, İstanbul, 1994.
- ÖZDÖNMEZ Metin v.d., **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul, 1998.
- ÖZGEN Hüseyin, “Yönetimde Bilimsel Karar Verme ve Teknikleri”, **Yönetici Geliştirme Bildiriler Çukurova Üniversitesi İ.İ.B.F. Adana**, 1989..
- ÖZKALP Enver, **Örgüt Geliştirme, Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi aylıkları No:923, A.Ö.F. Yayınları No:496, Eskişehir, Ekim 1996.
- PROKOPENKO Joseph, **Verimlilik Yönetimi Uygulamalı El Kitabı**, (Çev. Olcay Baykal v.d.) M.P.M Yayınları No:476, Ankara, 2001.
- RHİNESMİTH Stephen H, **Yöneticinin Küreselleşme Rehberi Değişen Dünyada Başarıya Götüren 6 Özellik**, (Çev. Gülden Şen), Sabah Kitapları, İstanbul, Haziran 2000.
- ROGERS Len, **İlke ve Yöntemleriyle Pazarlama**, (Çev: Tanju Anapa), Epsilon Yayıncılık, İstanbul, Şubat 1996.
- SEYMEN Oya Aytemiz, **İşletmelerde Yeniden Yapılanma, Süreç-Odaklı Organizasyonlar ve Otel İşletmelerinde Uygulanması**, Beta Yayınları, İstanbul, Şubat 2000.
- SİLVER A.David, “**Taban Çöktüğü Zaman**”, (Çev. Nazan Türer), Form Yayınları, İstanbul, 1990.
- STRAUB Joseph T., **Ekip Kurma ve Yönetme**, (Çev. Savaş Şenel), Hayat Yayınları, İstanbul, 2002.
- STREBEL Paul, “Çalışanlar Değişime Niçin Direnç Gösterir?”, (Çev. Meral Tüzel), **Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler Değişim**, MESS, 1999.
- TAŞKIN Erdoğan, **Satış Teknikleri Eğitimi**, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2000.

- TORLAK Ömer v.d., **Modern Pazarlama**, Değişim Yayınları, İstanbul, 2002.
- TUTAR Hasan, **Kriz Ve Stres Ortamında Yönetim**, Hayat Yayınları, İstanbul, 2000.
- , **Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi**, Hayat Yayınları, İstanbul, 2000.
- TÜZ Melek Vergiliel, **Kriz Döneminde İşletme Yönetimi**, Ekin Kitabevi, Bursa, 1996.
- URAL Ebru Güzelcik, “Kriz Yönetiminde Proaktif Halkla İlişkiler Yaklaşımları ve Konu Günden Yönetimi”, **11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Afyon Kocatepe Üniversitesi, 22-24 Mayıs 2003.
- ÜZÜN Cengiz, **Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler**, Dokuz Eylül Yayınları, İzmir, 2000.
- WOLFF Aysen, “Küçük Ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinin Krize Verdikleri Tepki: Adapazarı Örneği”, **10.Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, 23-25 Mayıs 2002.
- ZEHİR Cemal v.d. “Kriz Döneminde Kocaeli ve İstanbul Civarındaki İşletmelerin Krizden Etkilenme Düzeyleri ve Stratejik Amaçlardaki Değişimler”, **11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Afyon Kocatepe Üniversitesi, 22-24 Mayıs 2003.

#### Dergiler

- ACUNER Taner, “Krizleri Yönetim Aracı Olarak Değişim Yönetimi Tekniği”, **İktisat, İşletme, Finans Dergisi**, Yıl 16, Sayı 184, Temmuz 2001. .
- AYDINTAN Belgin, “Şirket Yöneticilerinin Dış Çevre Taramasını Önemsemelerine Yönelik Ankara İlinde Faaliyet Gösteren Gıda Üreticileri Üzerinde Uygulamalı Bir Çalışma”, **Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi**, 1/2001.
- AYDOĞUŞ İsmail, “Global Büyüme ve Kriz”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt 2, Sayı 1, Temmuz 2000.
- AYKAÇ Burhan, “Kamu Yönetiminde Kriz ve Kriz Yönetimi”, **Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt 3, Sayı 2, Güz 2001.
- BABÜROĞLU Oğuz, “Kriz Süreci Yönetiminde Yeni Bir Paradigmaya Doğru”, **Görüş Dergisi**, Sayı 41, Aralık 1999.



- BAŞAR Haşmet, “Krizde Stratejik Yönetim”, **İ.S.O. Dergisi**, Yıl 33, Sayı 384, Mart 1998.
- BAYRAK Sabahat, “Bir Yönetim Etkinliği Olarak Karar Verme Metodları”, **Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt 10, Sayı 1-2, 1993.
- BOSTANCI Naci, “Krizin Aydınlanışındaki Türkiye”, **Türkiye Günlüğü Dergisi**, Sayı 65, Bahar 2001-2002.
- BUDAK Gönül, “Kriz Yönetimi”, **Tosyöv Girişim Dergisi**, Sayı 20, Nisan-Mayıs 1999.
- CANKAY Lale, “Ekonomik Kriz Ve Kriz Önleyici Politikalar”, **D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt 10, Sayı 2, Yıl 1995.
- CENTEL Tankut, “Ekonomik Krizin Endüstri İlişkilerine Etkisi”, **Mercek Dergisi** Yıl 4, Sayı 13, Ocak 1999.
- CURA Kamil, “Türk Ekonomisi Krizden Kurtarmak İçin İhracatını Artırmalıdır”, **Konya Ticaret Odası Dergisi**, Yıl 7, Sayı 76, Haziran 1994.
- ÇAĞLAR İrfan, “İşletmelerde Kriz Yönetimi Etkileri Sonuçları Çözüm Önerileri Üzerine Çorum KOBİ’lerinde Bir Araştırma”, **Standard Ekonomik Ve Teknik Dergi**, Yıl 41, Sayı 485, Mayıs 2002.
- ÇAĞLAYAN Zafer, “Dünyadaki Kriz Yapısal Reformları Ertelemek İçin Bahane Olmamalıdır”, **Asomedy Dergisi**, 29 Ekim 1998.
- ÇAKIRER Mehmet Akif, “Global Rekabette Stratejik İttifaklarla Türk Tekstil İhracatını Artırmak” **Kalkınmada Verimlilikte Anahtar Dergisi**, Yıl 16, Sayı 181, Ocak 2004.
- ÇALIK Mustafa, “Ekonomik Kriz Siyasi İflas ve Küresel Yalan”, **Türkiye Günlüğü Dergisi**, Sayı 65, Bahar 2001-2002.
- ÇINAR Naziver, “Erken Planlama İş Krizi Etkilerini Azaltır”, **Mühendis ve Makina Dergisi**, Cilt 35, Sayı 415, 1994.
- DEMİRCİ M.Kemal ve ARMAĞAN Kudret, “Bürolarda Fiziksel Ortamın Düzenlenmesi Ve Olumsuz Çevresel Faktörlerin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 7, Aralık 2002.
- DEMİRCİ M.Kemal, “İnsan Kaynaklarının Motivasyonunda Sosyo-Psikolojik Faktörlerin Önemi”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 3, Kasım 1999.

- , "Paradigmik Dönüşümde Örgüt Tasarımı", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 6, Haziran 2002.
- DURNA Ufuk, "İşletmelerde Performans Değerlemesine Stratejik Bir Yaklaşım", **Standard Ekonomik ve Teknik Dergi**, Yıl 40, Sayı 482, Şubat 2002.
- EĞİLMEZ A.Mahfi, "Global Finansal Kriz ve Türkiye Etkileri", **Mercek Dergisi**, Yıl 4, Sayı 13, Ocak 1999.
- ENÇ Ercan, "Dış Ticaret, Cari Açık ve Kriz", **Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi**, Cilt 3, Sayı 2, Güz 2001.
- EREN Ercan v.d., "Türkiye'de 1998-1999 Krizinde Yönetici Davranışlarının İktisadi Analizi", **İktisat, İşletme, Finans Dergisi**, Yıl 15, Sayı 166, Ocak 2000..
- ERSOY Ayten, "İşletmelerde Kriz Dönemlerini Aşabilme Yöntemleri", **Yeni Türkiye Dergisi**, Yıl 7, Sayı 41, Eylül-Ekim 2001.
- GÖRÜR Naci; "AR-GE ve Kriz", **I.S.O Dergisi**, Ekim 2001.
- GROSSER Christoph, "Türkiye'de Kriz Yoksa O Zaman Kriz Vardır", **Ekonomist Dergisi**, 27 Mayıs 2001.
- HİSARCIKLIOĞLU M.Rıfat, "Krizi Aşmada Vergi Politikaları", **Ekonomik Forum Dergisi**, Yıl 8, Sayı 8, Ağustos 2001.
- İBİCİOĞLU Hasan, "Kobilerde Kriz Yönetimi", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 4, Haziran 2000.
- İYİBOZKURT Erol, "Türkiye'nin Ekonomik Krizi ve Çözüm", **Yeni Türkiye Dergisi**, Yıl 7, Sayı 41, Eylül-Ekim 2001.
- KARAASLAN Ahmet ve ALTAY Hüseyin, "Uluslararası Mali Ve Parasal Sisteme Entegrasyon Sürecinde Türkiye Ekonomisinin Küresel Rekabet Gücü", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 7, Aralık 2002.
- KARLUK S.Rıdvan, "Türkiye Ekonomisinde ve Dünyada Krizler", **Türkiye Günlüğü Dergisi**, Sayı 65, Bahar 2001-2002.
- KILIÇBAY Mehmet Ali, "Globalleşme, Kriz ve Kamu Yararı", **Türkiye Günlüğü Dergisi**, Sayı 65, Bahar 2001-2002.
- KIR Ş.Yavuz, "Ekonomik Kriz Ve Çıkış Yolları", **Yeni Türkiye Dergisi** Yıl 7, Sayı 41, Eylül-Ekim 2001.
- MAHMUT Masca, "Küreselleşme Ve Küresel Kriz", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 4, Haziran 2000, s.171.



- MİNİBAŞ Türkel, “Bazılarına Kriz Yok”, **Mercek Dergisi**, Yıl 4, Sayı 13, Ocak 1999.
- OFLUOĞLU Gökhan ve MISIRLI Kamuran, “İşletme ve Kriz Yönetimi”, **Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, Cilt 6, Sayı 2, Ankara, 2001.
- OĞUZ M.Okan, “Krizin Panzehiri İhracattır” **Yeni Türkiye Dergisi**, Yıl 7, Sayı 42, Kasım-Aralık 2001.
- ONGUN M.Tuba, “İstikrar Arayışından Krize Bir Değerlendirme”, **Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt 3, Sayı 2, Güz 2001.
- ÖZCAN Z.Nuray, “Yönetici ve Karar Alma”, **Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt 9, Sayı 1-2, Yıl 1992.
- ÖZGEN Hüseyin, “Yönetimde Bilimsel Karar Verme ve Teknikleri”, **Yönetici Geliştirme Bildiriler Çukurova Üniversitesi İ.İ.B.F. Adana**, 1989..
- ÖZTÜRK Emin, “Kriz Ne Zaman”, **İktisat, İşletme ve Finans Dergisi**, Yıl 11, Sayı 125, Ağustos 1996.
- ÖZYURT Hasan ve ÇETİN Murat, “Rekabet Stratejileri Belirlemede Swot Analizinin Rolü”, **Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt 14, Sayı 1, Yıl 2000.
- PIRNAR İge, “Kriz Pazarlaması ve Yönetim”, **İktisat, İşletme ve Finans Dergisi**, Yıl 11, Sayı 126, Eylül 1996.
- SUIÇMEZ Halit, “Küresel Kriz ve Verimlilik”, **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayını, 1999/3.
- ŞAMİLOĞLU Famil ve USLU Şemsettin, “Küçük Ve Orta Boy İşletmelerin Stok Politikaları Üzerine İç Anadolu Bölgesinde Bir Araştırma”, **Standard Ekonomik Ve Teknik Dergi**, Yıl 41, Sayı 487, Temmuz 2002..
- TİMUR Hikmet, “Yönetimde Karar Verme ve Problem Çözme”, **Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt 8, Sayı 2, Yıl 1990.
- TÜRKKAN Erdal, “Kriz Dönemlerinde Şirket Kurtarma Sorunu”, **Asomedy Dergisi**, Ankara, Eylül 2001,
- YENER Ergun, “Kriz Yönetiminde İstikrar Politikalarına Bir Alternatif İstikrar Stratejisi”, **Yeni Türkiye Dergisi**, Yıl 7, Sayı 41, Eylül-Ekim 2001.
- YENİÇERİ Özcan, “Örgütsel Sorunların Çözümünde Açık Yönetim Anlayışının Rolü”, **Standard Ekonomik ve Teknik Dergi**, Yıl 42, Sayı 494, Şubat 2003.
- YILMAZ Şiir, “Liberal İktisat Öğretisi, Kriz ve Türkiye Üzerine Bazı Gözlemler”, **Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt 3, Sayı 3, 2001.

ZEYTİNOĞLU Erol, "Global Kriz ve Türkiye", **Mercek Dergisi**, Yıl 4, Sayı 13, Ocak 1999.

"Bilecik Meslek Odaları Başkanlarından Krize Çözüm Öneriler", **Kobi Efor Dergisi**, Sayı 25, Ekim 2001.

"Unctadin Trade And Development Report-1998 İsimli Raporundan Uluslararası Finansal Krizler, Kriz Yönetimi Ve Önlenmesi Konusunda Bir Özet", **Hazine Dergisi**, Sayı 11, Temmuz 1998.



## DİZİN

<p>Ar-Ge,52,57,58</p> <p>Bayiilik,41,44</p> <p>Bilgi,13,58</p> <p>Büyüme,6,13,35,36,37,38,39,40,41</p> <p>Çevre Analizi,30,31</p> <p>Değişim,14</p> <p>Halkla İlişkiler,61,62</p> <p>İhracat,59</p> <p>İskonto,53</p> <p>Karar,16,17,18</p> <p>Kriz,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,16,18,20,21, 25,26,27,28,29, 63</p> <p>Kriz Dönemleri,12,19,38,40,45,48,49,50 51,52,53,56,58,62,64,68,70,71</p> <p>Kriz Sinyali,24</p> <p>Kriz Süreci,15</p> <p>Kriz Takımı,67</p> <p>Kriz Yönetimi,16,22,23,27</p> <p>Kupon,55,56</p> <p>Küçülme,13,45,46,48</p> <p>Lisans,41,43</p> <p>Maliyet,46,49,50</p> <p>Müşteri,8,56</p> <p>Ortak Yatırım,41,42</p> <p>Örgüt Geliştirme,32</p> <p>Pazar,58,59</p>	<p>Pazarlama,44,51,58</p> <p>Performans,63,64</p> <p>Personel,47,48,49,63,64</p> <p>Planlama,30,31,65</p> <p>Promosyon,52,54,55</p> <p>Rekabet,8</p> <p>Reklam,52,60</p> <p>Stok,50,51</p> <p>Takım,66,67</p> <p>Vergi,68,70,71</p> <p>Yönetici,11,12,16,17,18,27,48,62,63 64,75</p>
--	--