

Balıkesir Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Kriz ve kriz yönetimi kapsamında küçülme:
Konaklama işletmelerinde örnek bir uygulama

Seda Şahin

Balıkesir

2005

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
ÖZET	iii
ABSTRACT	v
ÖNSÖZ	vii
İÇİNDEKİLER	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
TABLolar LİSTESİ	xv
GİRİŞ	1

BÖLÜM I

KRİZ VE KRİZ YÖNETİMİ

1.1 Krizin Tanımı, Kapsamı ve Özellikleri	3
1.2 Krizin Nedenleri	7
1.2.1 Krize Neden Olan İşletme Dış Çevre Faktörleri	8
1.2.1.1 Ekonomik Faktörler	10
1.2.1.2 Doğal Çevre Faktörleri	10
1.2.1.3 Sosyo-Kültürel Faktörler	11
1.2.1.4 Politik Faktörler	12
1.2.1.5 Teknolojik Koşullara İlişkin Faktörler	13
1.2.1.6 Uluslararası Çevre Faktörleri	14
1.2.2 Krize Neden Olan İşletme Yakın Çevre (Endüstri Çevresi) Faktörleri	15
1.2.2.1 Tüketici Pazarına İlişkin Faktörler	15
1.2.2.2 Üretici Pazarına İlişkin Faktörler	16
1.2.2.3 Rakiplere İlişkin Faktörler	16
1.2.2.4 Aracı Kurumlara (Dağıtım Sistemine) İlişkin Faktörler	17
1.2.2.5 Toplumsal Faktörler	18
1.2.2.6 Saldırı ve Tehditler	18
1.2.2.7 Sendikal Kurumlara İlişkin Faktörler	19
1.2.3 Krize Neden Olan İşletme İç Çevre Faktörleri	20
1.2.3.1 Örgütsel Faktörler	20
1.2.3.1.1 İşletmenin Büyüklüğüne İlişkin Faktörler	21

1.2.3.1.2 Örgütsel Yapıya İlişkin Faktörler	22
1.2.3.1.3 Üst Yöneticilerin Yetkinliklerine İlişkin Faktörler	23
1.2.3.1.4 İşin Özelliğine İlişkin Faktörler	24
1.2.3.1.5 İşletmenin Hayat Safhasına İlişkin Faktörler	25
1.2.3.2 Yönetimsel Faktörler	27
1.2.3.2.1 Planlama Fonksiyonuna İlişkin Faktörler	28
1.2.3.2.2 Örgütlenme Fonksiyonuna İlişkin Faktörler	29
1.2.3.2.3 Yürütme Fonksiyonuna İlişkin Faktörler	30
1.2.3.2.4 Eşgüdüm Fonksiyonuna İlişkin Faktörler	31
1.2.3.2.5 Denetim Fonksiyonuna İlişkin Faktörler	32
1.3 Kriz Süreci ve Sonuçları	32
1.3.1 Kriz Süreçleri	33
1.3.1.1 Kriz Öncesi	35
1.3.1.2 Kriz Dönemi	38
1.3.1.3 Kriz Sonrası	41
1.3.2 Krizin Sonuçları	43
1.3.2.1 Krizin Olumsuz Sonuçları	44
1.3.2.2 Krizin Olumlu Sonuçları	49
1.4 Kriz Yönetimi	54
1.4.1 Kriz Yönetiminin Tanımı ve Kapsamı	55
1.4.2 Kriz Yönetiminin Amaçları ve Özellikleri	57
1.4.3 Kriz Yönetiminde Temel Prensipler ve Etkin Yönetim	61
1.4.4 Kriz Yönetim Süreci	65
1.4.4.1 Kriz Sinyallerinin Alınması	67
1.4.4.2 Krizden Korunma ve Kriz Yönetimine Hazırlık	69
1.4.4.3 Kriz Dönemi ve Krizi Denetim Altına Alma	71
1.4.4.4 Normal Duruma Geçiş	72
1.4.4.5 Öğrenme ve Değerlendirme	73

BÖLÜM II

BİR KRİZDEN KORUNMA VEYA KRİZLERİN ETKİLERİNİ AZALTMA STRATEJİSİ OLARAK KÜÇÜLME

2.1 Küçülmenin Kavramsal Analizi	77
----------------------------------	----

2.1.1 Küçülmenin Tanımı	78
2.1.2 Küçülmenin Tarihsel Gelişimi	80
2.1.3 Küçülmenin Amaçları	83
2.1.4 Küçülmenin Nedenleri	85
2.1.5 Küçülme Alternatifleri	88
2.2 Etkin Bir Küçülme Programının Oluşturulması	93
2.2.1 Küçülme Kararının Alınması	97
2.2.2 Küçülmenin Planlanması	102
2.2.3 Duyurunun Yapılması	104
2.2.4 Küçülmenin Uygulanması	106
2.2.5 Küçülmenin Sonuçları	110
2.2.5.1 Örgütsel Açıdan Sonuçlar	113
2.2.5.2 İnsan Kaynakları Açısından Küçülmenin Sonuçları	116
2.3 Krizden Korunma veya Krizin Etkilerini Azaltma Stratejisi Olarak Küçülme	123
2.3.1 Krizden Korunma Amacıyla Proaktif Küçülme	124
2.3.2 Krizden Kurtulma veya Krizin Etkilerini Azaltma Amacıyla Reaktif Küçülme	126

BÖLÜM III

KRİZ VE KRİZ YÖNETİMİ KAPSAMINDA KÜÇÜLME: KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÖRNEK BİR UYGULAMA

3.1 Giriş	128
3.2 Araştırmanın Amacı	130
3.3 Araştırmanın Kapsamı	131
3.4 Araştırmanın Yöntemi	131
3.5 Araştırma Verilerinin Analizi	132
3.5.1 İşletme ve İşletme Yöneticilerine İlişkin Bilgilerin Değerlendirilmesi	133
3.5.2 İşletmelerin Kriz Yönetimi ve Küçülme Uygulamalarına İlişkin Bilgilerin Değerlendirilmesi	136
3.5.3 İşletme Yöneticilerinin Kriz, Kriz Yönetimi ve Küçülme Uygulamalarına İlişkin Düşüncelerinin Değerlendirilmesi	148

3.5.4 İfadeler ile İlgili Korelasyon Analizi	155
3.6 Sonuç ve Öneriler	157
KAYNAKÇA	164
EKLER	179

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 1.1 Örgütleri Etkileyen Çevresel Faktörler	8
Şekil 1.2 Örgütsel Çevre ve Kriz Faktörleri	9
Şekil 1.3 İşletmenin Yaşam Safhası ve Kriz Türleri	26
Şekil 1.4 Krize Kaynaklık Eden Faktörler	27
Şekil 1.5 Kriz Sürecinin Başlaması ve Gelişmesi	34
Şekil 1.6 Kriz Süreçlerinin İşleyişi	35
Şekil 1.7 Krizin Örgüt Üzerindeki Olumsuz Sonuçları	45
Şekil 1.8 Etkin Kriz Yönetimi Bileşenleri	62
Şekil 1.9 Kriz Yönetimi Bileşenleri	62
Şekil 1.10 Krizde Etkin Yönetimin Boyutları	63
Şekil 1.11 Kriz Yönetimi Süreci	66
Şekil 2.1 Küçülmenin Nedenleri	86
Şekil 2.2 Küçülmenin, Çalışanların Tutum ve Davranışları Üzerindeki Etkileri	94
Şekil 2.3 Başarılı Bir Küçülme Stratejisinin Basamakları	97
Şekil 2.4 Küçülme Süreci	98
Şekil 3.1 Araştırmaya Katılan İşletmelerin Sınıflarına Göre Dağılımı	133
Şekil 3.2 Araştırmaya Katılan İşletmelerin Sahiplik Durumu Dağılımları	134
Şekil 3.3 Araştırmaya Katılan İşletme Yöneticilerinin Dağılımı	135
Şekil 3.4 Araştırmaya Katılan İşletmelerin Krizle Karşılaşma Durumları	136
Şekil 3.5 Araştırmaya Katılan İşletmelerde Krize Neden Olan Faktörlerin Dağılımı	138
Şekil 3.6 Araştırmaya Katılan İşletmelerin Kriz Yönetim Planı Durumları Dağılımı	139
Şekil 3.7 Araştırmaya Katılan İşletmelerin Kriz Yönetim Ekibi Bulundurma Durumları Dağılımı	140
Şekil 3.8 Araştırmaya Katılan İşletmelerin Krize Karşı Uyguladıkları Stratejilerin Dağılımı	141
Şekil 3.9 Araştırmaya Katılan İşletmelerin Küçülme Uygulamalarının Dağılımı	142
Şekil 3.10 Araştırmaya Katılan İşletmelerin Kriz Yönetimi Kapsamında	143

Küçülme Uygulama Amaçlarının Dağılımı

Şekil 3.11 Araştırmaya Katılan İşletmelerin Gelecekte Krize Karşı Küçülme Uygulamayı Düşünmelerine Yönelik Cevaplarının Dağılımı 144

TABLolar LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 3.1 Araştırmaya Katılan İşletmelerin Sınıflarına Göre Dağılımı	133
Tablo 3.2 Araştırmaya Katılan İşletmelerin Sahiplik Durumu Dağılımları	134
Tablo 3.3 Araştırmaya Katılan İşletme Yöneticilerinin Dağılımı	135
Tablo 3.4 Araştırmaya Katılan İşletmelerin Krizle Karşılaşma Durumları	136
Tablo 3.5 Araştırmaya Katılan İşletmelerde Krize Neden Olan Faktörlerin Dağılımı	137
Tablo 3.6 Araştırmaya Katılan İşletmelerin Kriz Yönetim Planı Durumları Dağılımı	138
Tablo 3.7 Araştırmaya Katılan İşletmelerin Kriz Yönetim Ekibi Bulundurma Durumları Dağılımı	139
Tablo 3.8 Araştırmaya Katılan İşletmelerin Krize Karşı Uyguladıkları Stratejilerin Dağılımı	140
Tablo 3.9 Araştırmaya Katılan İşletmelerin Küçülme Uygulamalarının Dağılımı	142
Tablo 3.10 Araştırmaya Katılan İşletmelerin Kriz Yönetimi Kapsamında Küçülme Uygulama Amaçlarının Dağılımı	143
Tablo 3.11 Araştırmaya Katılan İşletmelerin Gelecekte Krize Karşı Küçülme Uygulamayı Düşünmelerine Yönelik Cevaplarının Dağılımı	144
Tablo 3.12 Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Klmeye İlişkin Düşüncelerinin Analiz Sonuçları	145
Tablo 3.13 Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Kriz,Kriz Yönetimi ve Klmeye İlişkin Düşüncelerinin Analiz Sonuçları	149
Tablo 3.14 İfadeler Arası Korelasyon Değerleri	156

GİRİŞ

Özellikle II. Dünya savaşı sonrası ülke ekonomilerinin büyümesiyle birlikte işletmelerin temel amaçları arasında en baş sırayı büyüme almıştır. Yöneticiler tarafından işletmenin başarısı büyümeyle doğru orantılı olarak tartışılmaya başlamıştır ve işletmeler ölçek olarak ne kadar büyürlerse o kadar başarılı oldukları kabul etmiştir.

1980'li yıllardan sonra ise küreselleşmenin de etkisiyle işletmeler yoğun bir rekabet ortamına girerek yeni uygulamalara girmeye başlamışlardır. Bu uygulamalardan bir tanesi de küçülmedir. Dönemsel olarak krizlerin ortaya çıkmasıyla işletmelerin ölçeklerinin çok büyük olması nedeniyle krizlere etkin sürede önlem almaları zorlaşmıştır.

Bu gelişmeler içerisinde küçülme uygulamaları daha çok tartışılır olmuş ve birçok yönetici tarafından uygulamaya konulmuştur. Bu sayede işletmeler gerek personel sayısı, gerek iş kapasitesi olarak küçülerek daha esnek bir yapıya kavuşmuşlar ve krizlere daha kısa sürede ve daha az kayıpla cevap verebilme yeteneğine sahip olmuşlardır. İşletmeler en iyi yaptıkları işlere odaklanarak kendi temel yeteneklerini bünyelerinde tutmuşlar böylelikle rekabet avantajı da sağlayarak ölçek olarak küçülseler de karlılık ve iş hacmi açısından büyümüşlerdir.

BÖLÜM 1

KRİZ VE KRİZ YÖNETİMİ

Günümüzde örgütler çok dinamik bir çevrede faaliyet göstermektedirler. Örgütlerin amaçlarını gerçekleştirebilmeleri, yaşamlarını sürdürebilmeleri büyük ölçüde bu dinamik çevreye uyum sağlayabilmelerine bağlıdır. Örgütün içinde bulunduğu çevre devamlı değişmekte, örgütleri çok çeşitli tehlikelerle karşı karşıya getirmektedir. Bu tehlikelere karşı zamanında ve yerinde çözümler getiremeyen örgütlerin hayatta kalma şansları azalmaktadır. Örgütlerin hayatta kalmasında bu derece önemli rol oynayan, önceden sezilemeyen ve anlaşılmasında güçlük çekilen sorunlar; örgütlerin kriz ortamıyla karşı karşıya gelmesine sebep olmaktadır.

Kriz, krizin etkilerini yaşayan işletmelerde ya da bireylerde tedirginlik, korku ya da panik hislerini çağrıştırmaktadır. Bu deneyimi yeteri kadar yaşamayan diğer şanslılar için kriz dönemi bir muammadır. Kriz, herhangi bir zamanda herhangi bir yerde ve herhangi bir işletmede meydana gelebilmektedir. Günümüz dünyası gittikçe daha karmaşık bir hale gelmeye devam ederken krizin meydana gelme potansiyeli de artmaktadır.¹

Kriz bir karmaşadır ve her karmaşada bazıları kaybederken, bazıları kazanmaktadır. Kriz döneminde kazananlar arasında yer alıp, kriz şartlarını gelişme fırsatı olarak kullanmak mümkündür. Çince’de “kriz” kelimesi, “tehlike” ve “fırsat” kelimelerinin kombinasyonu olan “wei-ji” sembolleri ile ifade edilmektedir.

¹ Sally S. Roy, (1999), **Strategic Communication In Crisis Management** (London: Quorum Books), s.12.

Yüzyıllardır süregelen bu kültür birikimi, krizi fırsatın habercisi olarak görmektedir.² Krizi, bir fırsata çevirmenin en etkin yolu ise krize hazırlıklı olmak bir başka deyişle kriz yönetimini uygulamaktır.

Kriz kendini gösterdiğinde elde mevcut bir kriz yönetimi planının bulunması hem işletmenin normal duruma geçişini hızlandıracak hem de toplumun güvenini tekrar temin etmeyi sağlayacaktır.³

1.1 Krizin Tanımı, Kapsamı ve Özellikleri

Etimolojik kökeni Yunanca “krisis” kelimesine dayalı olan kriz kelimesi, özellikle tıp biliminde çok yaygın bir kullanıma sahiptir ve genel olarak “aniden ortaya çıkan bir hastalık belirtisi” ya da “bir hastalığın çok ileri bir safhaya ulaşması” anlamına gelmektedir. Kriz sosyal bilimler alanında çoğu kez “buhran” ve “bunalım” kelimeleri ile eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Ekonomik kriz, mali kriz, finansal kriz, siyasi kriz, hükümet krizi, ahlak krizi vb. kavramlara sadece günlük dilde değil, bilimsel terminolojide de çok sık rastlanmaktadır.⁴

Kriz, organizasyonların örgütsel ve yönetsel süreçlerinde işleyiş bozukluklarına ve örgütsel düzenin büyük ölçüde sarsılmasına neden olmaktadır. Plansız bir biçimde ortaya çıkan sorunların giderilmesi için mevcut çözüm yollarının yetersiz kalması sonucu oluşan çaresizlik durumu krizi ifade etmektedir.⁵

Kurumlar ve bireyler, krizi kendi özel koşulları içinde yaşamakta; kendi hayatları üzerindeki etkileri çerçevesinde tanımlamaktadır. Kredi borcu olan sanayici

² Steven Fink, (1986), **Crisis Management Planning for the Inevitable** (New York: Amacom), s.1.

³ Laurence Barton, (1994), “Crisis Management: Preparing for and Managing Disasters”, **Hotel Marketing**. April. s.59.

⁴ Coşkun Can Aktan, **Kriz Yönetimi**. <http://www.canaktan.org> (24.01.2005).

⁵ Tuncer Asuankutlu ve Barış Safran. (2004), “Stratejik Açıdan Kriz Kaynaklarına İlişkin Bir Değerlendirme”, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi**. Cilt: 6, Sayı: 21. s.52.

için kriz, birden yükselen kredi faizleridir; yönetici, krizi işin devamını sağlayacak yeni yapılanmalar ve çalışanın değişen rolü konusunda zorlayıcı arayışlarla birleştirir; işini kaybeden çalışan, krizi işten çıkarmalarla tanımlar; ev kadını, çarşıda pazarda yaşadığı zorluklarla değerlendirmektedir.⁶

Augustine'e göre; yönetilen kriz ile sizi ve işletmenizi yöneten kriz şeklinde iki tür kriz vardır. ⁷ Kriz, bir organizasyonun süre gelen işleyişine, hedeflerine ulaşmadaki yeteneklerine, yaşam kabiliyetine ve devamlılığına ya da işçilerinin, müşterilerinin veya ortaklarının büyük bir çoğunluğunun farkına vardığı belirgin personel etkilerine etki eden herhangi bir hareket veya hata olarak tanımlanabilmektedir.⁸

Tanım olarak kriz; örgütün önlem ve uyum mekanizmalarını yetersiz hale getirerek mevcut değer, amaç ve varsayımlarını tehdit eden beklemediği ve de sezemediği gerilim durumudur. Başka bir deyişle kriz; "bir örgütün rutin sistemini bozan ve aniden ortaya çıkan istikrarsız bir durumdur."⁹

Bir başka tanıma göre kriz; beklenilmeyen ve önceden sezilemeyen, çok hızlı cevap verilmesi gereken, işletmenin önleme ve uyum mekanizmalarını etkisiz hale getirerek, mevcut değerlerini amaçlarını ve varsayımlarını tehdit eden bir gerilim durumudur.¹⁰

Kriz, işletmelerin iş süreçlerini karışıklık içine iten, müşterilerini ve çalışanlarını fiziksel ve ruhsal olarak tehdit eden ve işletmelerin finansal durumunu ve gelecek

⁶ Zuhul Batlaş, (2002), **Krizde Fırsatları Görmek** (İstanbul: Remzi Kitapevi), s.10.

⁷ Fevzi Okumuş, Mehmet Altınay and Hüseyin Araslı. (2005), "The Impact of Turkey's Economic Crisis of February 2001 on the Tourism Industry in Northern Cyprus", **Tourism Management**. Vol.26, Nr.1. s.2.

⁸ Brent W. Ritchie. (2004), "Chaos, Crises and Disasters: a Strategic Approach to Crisis Management in the Tourism Industry", **Tourism Management**. Vol.25. s.670.

⁹ Güher Yakar, (2002), "Konaklama İşletmeleri Yönetiminde Krizin Etkileri", **T.C.Turizm Bakanlığı II.Turizm Şurası Bildirileri**. Ankara. Cilt: 1. s.93.

¹⁰ Zeynep Bayazıt, Özgür Çengel, H. Işın Dizdarlar ve F. Fulya Tepe. (2003), "İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Bir Vaka Çalışması", **Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı** (Ankara: Uyum Ajans), s.367.

yaşamını tehlikeye sokan, işletmenin iç veya dış çevresinden kaynaklanan, planlanmamış olay veya durum olarak tanımlanabilmektedir.¹¹ Buna göre, örgütsel krizin temel özellikleri: kriz durumunun tahmin edilememesi, örgütün tahmin ve önleme mekanizmalarının yetersiz kalması, örgütün amaç ve varlığını tehdit etmesi, üstesinden gelmek için atılması gereken adımların kararlaştırılması için yeterli bilgi ve zamanın bulunmaması, acil müdahale gerektirmesi ve karar alıcılarda gerilim yaratmasıdır.¹²

Doğası gereği krizler işletmeleri karmaşıklık ve kaos ortamına sürüklemektedir. Karmaşıklığın etkilerinin anlaşılması ve kontrol edilmesi bariz bir ihtiyaç olmasına rağmen, felaketlerin ve krizlerin kaotik doğası ve yöneticileri çevreleyen belirsizlikler nedeniyle bu hiç kolay değildir.¹³ Bir başka deyişle kriz; beklenmedik, aniden gelişen, süratle ilerleyen, sürpriz, bir şekilde karşı karşıya kalınan, örgüt için iyi değerlendirilmezse çöküş, iyi değerlendirilirse fırsat anlamına gelebilen bir durumdur.

Günümüz dünyası gittikçe birbirine daha bağımlı ve bağlı hale gelmektedir. Bu nedenle, dünyanın bir bölümündeki küçük çaplı krizler dünyanın diğer bölümlerinde önemli bir etki yaratabilmektedir.¹⁴ Her kriz hangi alanda olursa olsun; coğrafi, tarihi, kişisel, toplumsal ve çevre boyutunda etki yaratmaktadır. Bu etki zincirleme bir gidişle yerel bir alanda değil küresel boyutta etki yaratmaktadır.¹⁵

Güven ortamının zedelendiği piyasaların aşırı derecede duyarlı pozisyon aldığı ortamlarda ekonomideki her değişiklik kriz olarak nitelendirilmektedir. Bir gelişmenin kriz olarak nitelendirilebilmesi için öncelikle çok boyutlu olması ve ekonomik aktivitelerin tümünü etkileyebilme kapasitesinin bulunması gerekmektedir.¹⁶

¹¹ Okumuş ve Diğerleri, Ön.ver., s.2.

¹² Halil Can, (1992), **Organizasyon ve Yönetim** (Ankara: Adım Yayıncılık), s.297.

¹³ Ritchie, Ön.ver., s.671.

¹⁴ Aynı., s.670.

¹⁵ Kemal Gültekin, (2002), **Krizde Yönetim-Krizde Check-Up-Krizden Çıkış Yolları** (Ankara: Alp Yayınevi), s.13.

¹⁶ Ömer Peten, (2003), "İşletmelerde Kriz Yönetimi, (Afyon İli Mermer İşletmelerinin 2001 Ekonomik Krizden Etkilenme Durumlarını Görüşmeye Yönelik Anket Çalışması)", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), s.3.

Kriz işletmeleri sisli bir ortamın içine sokmakta, bu nedenle de hem örgütün hem de çalışanlarının yönünün nereye doğru döneceğine ilişkin büyük bir belirsizlik ortamı yaratmaktadır. Kriz, gerilim yaratan bir düzensizlik durumu oluşturmakta ve bu düzensizlik ortamı kriz öncesi dönemde ortaya çıkan belirtilerle başlayıp dengenin yeniden sağlandığı döneme kadar örgüte hakim olmaktadır.¹⁷

Zaman baskısı, sınırlı kontrol ve yüksek belirsizlik nedeniyle krizi çözmek oldukça zordur.¹⁸ Kriz durumu, örgütün krizi tespit etmede, önlemede veya değişikliklere uygun cevap vermede yetersiz kalması halinde ortaya çıkmaktadır.¹⁹ Kriz, kaotik durumları tanımlamakta ve insanlar ile doğal sistemler arasındaki karmaşık ilişkileri ifade etmektedir.²⁰ Krizin özellikleri ise şu şekilde sıralanabilmektedir:²¹

- Krizler, işletmelerin beklemediği ya da öngöremediği olağan dışı durumlardır. Krizlere derhal müdahale edilerek içinden çıkılması gerekmektedir.

- Krizler, işletmelerin yaşamını tehdit edebilecek ölçüde zarar verebilen; ancak bazen yeni fırsatlar da yaratabilen olgu ve durumlardır.

- Krizler, tüm işletme paydaşları üzerinde yoğun bir gerilim yaratan durumlardır.

- Krizler, işletmelerin iç ve dış çevrelerinde belirsizlikler yaratan ya da mevcut belirsizlikleri daha da arttıran durumlardır.

- Krizlerin üstesinden gelmek ve izlenmesi gereken yolların kararlaştırılması için yeterli bilgi ve zaman bulunmadığı için krizler en kısa sürede müdahale edilmesi gereken durumlardır.

- Bir kriz türü diğer kriz türleri kapsamına girebilmekte veya herhangi bir kriz türü diğer bir kriz türünün sebebi veya sonucu olabilmektedir. Bir alanda ortaya çıkan bir krizin çok kolaylıkla başka bir alana sıçraması mümkündür. Örneğin, 1999 yılında yaşanan Marmara Bölgesi depremi başka krizler de üretmiştir. Tüpraş'ta yangın ve başka bir kuruluştan denize kimyasal sızıntı gibi afetlerden, eleştirilen kızılây

¹⁷ Aylın Pira ve Çisil Sohodol, (2004), **Kriz Yönetimi – Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme** (İstanbul: İletişim Yayınları), s.26.

¹⁸ Ritchie, Ön.ver., s.672.

¹⁹ Ayla Zehra Öncer, (2000), “Kriz Yönetimi ve Bir Model Önerisi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), s.3.

²⁰ Ritchie, Ön.ver., s.672.

²¹ Oya Aytemiz Seymen, Tamer Bolat ve Hüseyin Çeken. (2004), “Turizm İşletmelerinde Krizler, Etkileri ve Krizden Çıkış: Kriz Yönetimi”, **Verimlilik Dergisi**. Sayı:2. ss.106,107. İlter Akat, Gönül Budak ve Gülay Budak, (2002), **İşletme Yönetimi** (İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitapevi), s.408.

yönetiminin toptan değişmesi ve bölge belediye başkanlarından birinin yanlış yapılanma ile ilgili suçlanması gibi otorite krizlerine kadar farklı kriz türleri birbirine bağlanabilmekte ve bir krizin sonucu olabilmektedir.

Günümüzde toplumsal yaşam ve ekonomik anlayışlar büyük ölçüde değişime uğramaktadır. Bu değişim çerçevesinde işletmeler de yönetim yapılarını; sürekli iyileştirme, kalite ve müşteri memnuniyeti anlayışlarına uygun olarak düzenlenmekte ve farklı açılardan geliştirilmektedir. Değişime uyum sağlayabilen işletmeler ekonomik olarak varlıklarını sürdürürken, bunu başaramayanlar ise ciddi krizlerle karşılaşabilmektedirler.

1.2 Krizin Nedenleri

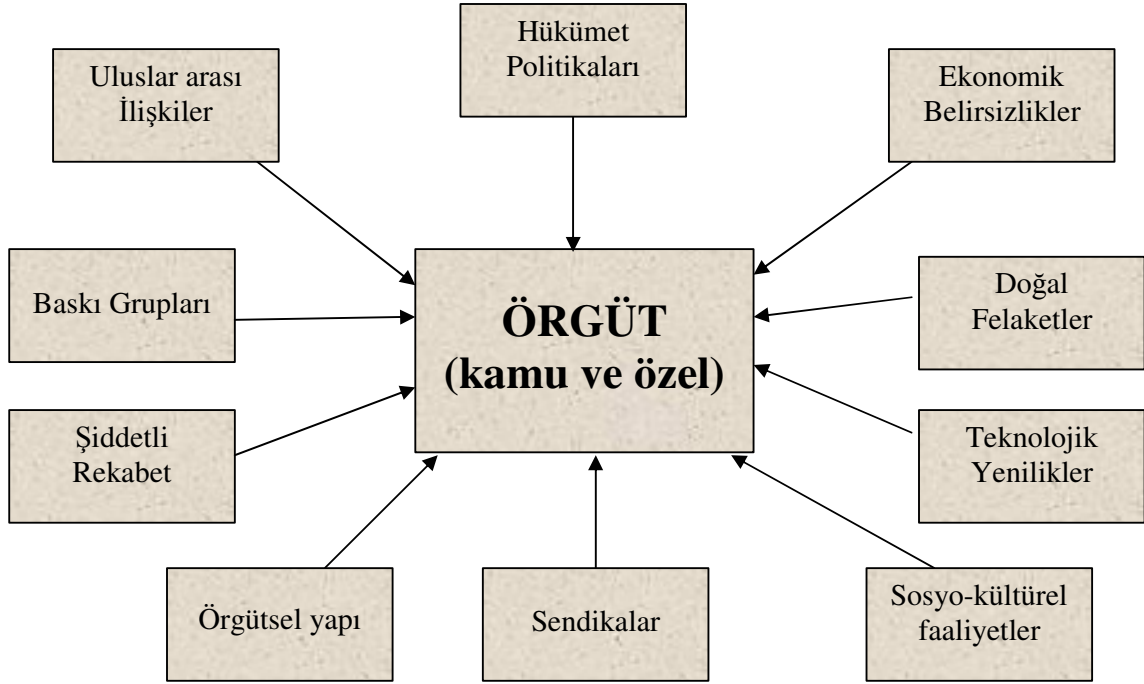
Krizi ortaya çıkaran pek çok faktör sıralanabilmektedir. Çevredeki hızlı değişimler, belirsizlik ve dalgalanmalar, örgütle zayıf bilgi toplama yöntemleri, çok fazla doğru olmayan veri, çok az veri, yetersiz haberleşme, örgüt içi ve örgüt dışı koordinasyonsuzluk, farklı değer sistemlerinin varlığı, değişen yönetim amaçları, politik rahatsızlıklar, plansızlık ve zaman yetersizliği gibi...²² Şekil 1.1’de örgütleri etkileyen çevresel faktörler verilmiştir.

Krizler, işletmelerin eksiklikleri ve çevrelerindeki tehditlere açık olmalarının sonucu meydana gelmektedir. Başka bir ifadeyle, yanlış varsayımların, zayıf iletişimin, kültürel geriliğin ve iyimserliğin kaydedilmesinin sonucu olarak yanlış yorumlanan ve göz ardı edilen işletme iç ve dış çevresinden kaynaklanan olaylar krize zemin hazırlamaktadır. İşletmeler, dış çevreleri üzerindeki kontrol azaldığında krize açık hale gelmektedirler. Dış çevre faktörleri iç çevre faktörleri ile olumsuz bir şekilde birleştiğinde kriz meydana gelmektedir.²³

²² Ömer Dinçer, (1998), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası** (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım), s.385.

²³ Ray, Ön.ver., s.14.

Şekil 1.1 Örgütleri Etkileyen Çevresel Faktörler



Kaynak: Hasan Tutar, (2004), **Kriz ve Stres Yönetimi** (Ankara: Seçkin Yayıncılık), s.26.

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

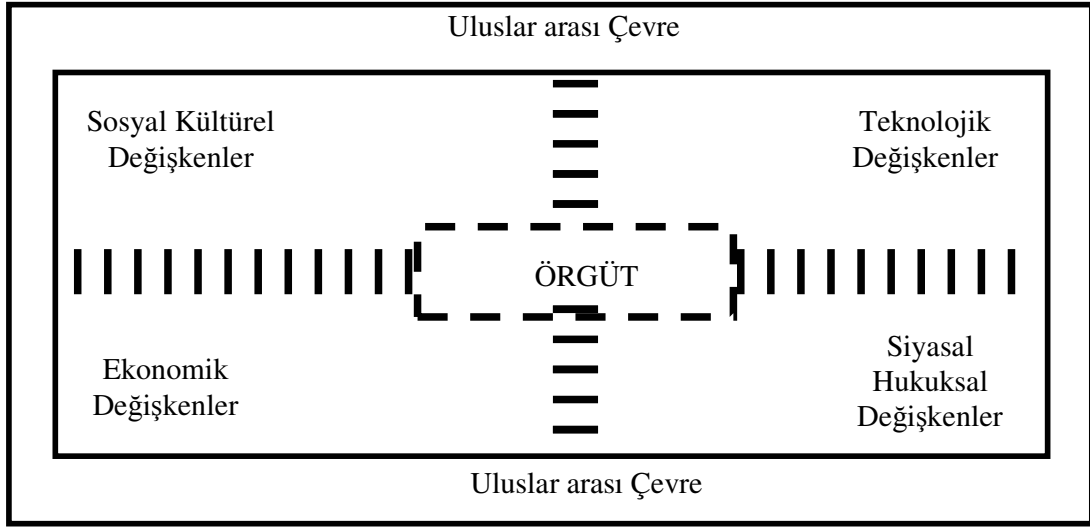
1.2.1 Krize Neden Olan İşletme Dış Çevre Faktörleri

Krize sebep olan dış çevre faktörleri, örgütün dışında kalan ve tamamıyla kontrol edemediği faktörlerdir. Belirsizlik ve karmaşıklık arttıkça, kriz ihtimali de artmaktadır. Krizin çevreden kaynaklanması konusunda, işletmenin çevreye bağımlılığının ve çevrenin işletme üzerinde kontrolünün düşük veya yüksek olmasının önemli bir payı vardır.²⁴

²⁴ Nurullah Genç, (2004), **Yönetim Organizasyon-Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar** (Ankara: Seçkin Yayıncılık), s.338.

Küçük ölçekli örgüt konularından sırasıyla personel hastalıkları, personel aksaklıkları, kötü niyet ve örgütsel eksiklik, doğal afetler (deprem, sel, ve yangın) ve terörist faaliyetler gibi dış çevre faktörleri kriz kaynakları olarak sıralanabilmektedir.²⁵ Şekil 1.2’de krize neden olan örgütsel çevre faktörleri verilmiştir.

Şekil 1.2 Örgütsel Çevre ve Kriz Faktörleri



Kaynak: Can, (1992), Ön. Ver., s.298.

Dinamik ve sürekli değişen çevre; örgütün karşılaştığı karmaşık ve belirsizlik derecesini etkileyerek yönetsel kararların isabet derecesini azaltmakta ve örgütün kriz durumuna sürüklenmesine yol açabilmektedir.²⁶

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

²⁵ Ritchie, Ön.ver., s.670.

²⁶ Peten, Ön.ver., s.5.

arası Çevre Faktörleri işletmeleri krize sürükleyen işletme dış çevre faktörleri olarak sıralanabilmektedir.

1.2.1.1 Ekonomik Faktörler

Örgütler, ekonomik sistemin bir alt sistemidir ve dolayısıyla ait oldukları ekonomik sistemdeki herhangi bir istikrarsızlık ve belirsizlik durumu, onları olumsuz yönde etkilemektedir. Örgütlerin ekonomik çevresini; doğal kaynakların durumu, bu kaynaklardan yararlanma düzeyi, ekonomik konjonktürün genel yapısı, çalışılan sektörün yapısı, çalışılan sektörün durumu, rekabet özellikleri gibi faktörler oluşturmaktadır. Bu faktörlerde meydana gelen herhangi bir olumsuz gelişme, krizin ortaya çıkmasına neden olmaktadır.²⁷

Örgütün içinde bulunduğu ekonomik koşullar, örgüt faaliyetlerini şekillendiren temel faktörlerdendir. Ekonomik çevrede meydana gelen değişiklikleri takip edemeyen örgütler krize sürüklenebilmektedir. Ekonomideki uzun süreli ve derin dalgalanmalar örgütün dengesini bozarak krize neden olmaktadır.

IMF uzmanlarının bu güne kadar belirledikleri en önemli kriz nedenleri; büyük dış ödeme açıkları, sabit kur uygulamaları, mali sistemin yeterince denetlenmemesi, yeterli ekonomik veri ve şeffaflığın olmayışı ile siyasi çalkantı ve belirsizliklerdir.²⁸

1.2.1.2 Doğal Çevre Faktörleri

Çevreye yeteri kadar uyum sağlayamamak, örgütsel başarısızlığın en önemli nedenlerinden biridir. Doğal felaketler örgütlerin çevrelerine uyum göstermeleri durumunda da örgütsel faaliyetleri belli oranda etkilemektedir. Doğal felaketlere karşı

²⁷ Peten, Ön. ver., s.5.

²⁸ Adülvahap Baydaş, İsmail Bakan ve Adnan Özyılmaz, (2004), **Kriz ve Kriz Yönetimi, Çağdaş Yönetim Yaklaşımları – İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar** (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım), s.340.

hazırlıklı olmak, kaynağı doğal felaketler olan krizin zararını önemli ölçüde azaltmaktadır.²⁹

Doğal olarak ortaya çıkan deprem, sel gibi felaketler örgütün denetimi dışında meydana gelen olaylardır. Örgütleri büyük ölçüde etkileyen etmenler arasında yer alan bu faktörler, örgütün kriz ortamına girmesine sebep olmaktadır.³⁰ Bir başka ifadeyle doğal felaketlerden kaynaklanan krizler örgütün kontrol altına alamadığı, ani ve önlenemez bir şekilde ortaya çıkan krizlerdir.

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

1.2.1.3 Sosyo-Kültürel Faktörler

İnsanlar arasında ortak inançlar, değerler, hareket ve davranış tarzı olan kültür, toplumun bireyleri tarafından paylaşılmakta ve insanların ihtiyaçları üzerine kurulmaktadır. Örgütler de, faaliyetlerini toplumun inançlarına, değer yargılarına uygun olarak yürütmelidir.³¹ Aksi takdirde sosyal ve kültürel faktörleri dikkate almayan örgütler krizle karşı karşıya kalabilmektedir. Bu nedenle, toplumdaki insanların ilişkileri ve değer yargılarının değişmesi, toplumsal ve kültürel sorunlar işletmeleri krize götüren nedenler arasında yer almaktadır.³²

²⁹ Genç, Ön.ver., s.340.

³⁰ Mustafa Akdağ, (2001), “Halkla İlişkiler ve Kriz Yönetimi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), s.40.

³¹ Yasemin Karaca, (2003), “Ekonomik Kriz Dönemlerinde Uygulanan Pazarlama Stratejileri”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), s.7.

³² Baydaş ve Diğerleri, Ön.ver., s.229.

Sosyo-kültürel çevrede meydana gelen değişiklikler, örgütü de değiştirmeye zorlamaktadır. Toplumun değer yargıları, nüfus miktarı ve bileşimi, kültürel düzeyi ve moda anlayışı gibi sosyo-kültürel çevreyi meydana getiren unsurlar örgüte bazı tehdit ve fırsatlar sunmaktadır. Örgütün sosyo-kültürel çevreyi yeterince analiz etmemesi durumunda, tehditlerden kaçınarak fırsatları kendi lehine yönlendirmesi olanaksızlaşmakta ve kriz ortaya çıkmaktadır.³³ Ancak özellikle toplumun değerlerinin değişmesinin uzun sürede gerçekleşeceği düşünülürse, bu anlamda krizle karşılaşmak, az rastlanacak bir durum olmaktadır.³⁴

1.2.1.4 Politik Faktörler

Devlet politikasındaki değişiklikler, krizin en önemli nedenlerini oluşturmaktadır. Yasal yapı, politik müdahale, finansal destek, dış rekabet konusunda hükümetin yaklaşımı konuları da politik ve yasal faktörler içinde yer almaktadır.³⁵

Devletin egemen bir otorite olarak oluşturduğu hukuk sistemi, işletmeleri dışardan etkileyen önemli bir çevresel faktördür. Hukuksal ve politik düzenlemeler, örgütleri olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Özellikle faaliyette bulunan ülkedeki politik risk durumları, önemli bir kriz kaynağıdır. Hükümetlerin hukuksal, ekonomik, sosyal ve siyasal alanlarda alacağı yeni kararların gereği, örgütler tarafından yerine getirilememesi durumunda kriz ortaya çıkabilmektedir.³⁶

Örgütler, devlet politikasındaki değişmelere ve bunlara bağlı olarak konan yeni yasa ve kurallara uymak zorundadır. Bu kurallar çerçevesinde, gerekli değişimleri gerçekleştiremeyen örgütlerin krizle karşılaşmaları kaçınılmaz olmaktadır.³⁷

³³ Göksel Ataman, (2001), **İşletme Yönetimi, Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar** (İstanbul: Türkmen Kitabevi), s.239.

³⁴ Ömer Dinçer, (1998), Ön.ver., s.387.

³⁵ Baydaş ve Diğerleri, Ön.ver., s.229.

³⁶ Genç, Ön.ver., s.341.

³⁷ Dilek Uzun, (2001), "Otel İşletmelerinin Krize Hazırlıklı Olma Durumlarının Değerlendirilmesi, Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), s.38.

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

1.2.1.5 Teknolojik Koşullara İlişkin Faktörler

Hızlı iletişim, hızla değişen pazarlar ve kısa süreli iş tasarımlarının geçerli olduğu günümüz dünyasında, piyasalarda yaşanan hızlı dönüşümler, şirketlerin yoğun bir rekabet ortamına girmesine ve çoğu kez de sürekli olarak krizle karşı karşıya kalmasına yol açmaktadır.³⁸

Gelişmiş toplumlar doğal faktörlerden daha çok teknolojik faktörler nedeniyle krizle karşı karşıya kalmaktadır. Modern teknoloji sadece tüketicileri değil aynı zamanda işletme çalışanlarını da teknolojik eksikliklerden dolayı etkilemekte ve işletmeleri krize sürüklemektedir.³⁹

Günümüzde teknolojik değişikliklere uyum sağlamak, varlığını devam ettirmek ve gelişmek zorunda olan örgütler için bir ihtiyaçtır. Örgütün kullandığı teknik ve yöntemlerde hızlı bir değişme söz konusu ise bunun örgütün temel amaçlarını etkileyeceği açıktır. Krizin ortaya çıkmasında teknolojik değişikliklerin hızı, değişikliğe uyum süreci ve teknolojiye bağımlılığının oranı önemli ölçüde etkili olacaktır. Özellikle gelişen bir teknoloji, örgütün arz ettiği mal ve hizmetin yerine ikame edebilecek yeni mamuller ve faaliyet alanları ortaya çıkmışsa, örgüt için kriz kaçınılmaz olabilmektedir.⁴⁰

³⁸ Mahmut Tekin, Muammer Zerenler, Mehmet Yıldız ve Atıl Bilge. (2002), “Kriz Dönemlerinde İşletmelerde Bilişim Teknolojileri Kullanımının İşletme Performansına Etkileri Üzerine Bir Uygulama”, **Kocaeli Üniversitesi İİBF İktisat ve İşletme Bölümleri, I.Uluslararası Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı** (İzmit). s.666.

³⁹ Otto Lerbinger, (1986), **Managing Corporate Crisis – Strategies for Executives** (Boston: Barrington Press), s.5.

⁴⁰ Öncel, Ön. ver., s.13.

İş yaşamındaki değişimin hızı, çalışanların becerilerini kısa sürede yetersiz duruma getirmektedir. Gelişen teknoloji karşısında yeni ekipmanı ve sistemleri sürekli iyi bilme ihtiyacı, bireyde bir tür tehdit durumu ortaya çıkarmaktadır. Teknolojik gelişme karşısında yeterli eğitim sağlanmazsa, bu durum “potansiyel kriz ve stres etmeni” olmakta ve gelişen yeni teknoloji, bireyde görevini yapamama duygusu oluşturmaktadır.⁴¹ Teknolojik problemlerden doğan krizlerin en önemli özelliği beklenmedik bir anda oluşması, can ve mal güvenliğine büyük ölçüde zarar vermesidir.⁴²

1.2.1.6 Uluslararası Çevre Faktörleri

Dünya ekonomisi gittikçe küreselleşmektedir. Küreselleşmenin engelleri ve maliyet merkezleri ise ulusal sınırlardır. Buna göre örgütler, kendi faaliyet alanlarını ulusal ekonomiler ve ulusal sınırlar içinde tanımlayamazlar. Bunu, dünya ölçeğinde hizmetler ve endüstriler çerçevesinde tanımlamak zorundadırlar. Örneğin; son yıllarda gelişen ekonomisiyle diğer ulusların ücretlerini zor durumda bırakan Çin malı ürünler, diğer ülke ürünleri için “küresel kriz” kaynağıdır.⁴³

Uluslar arası çevrede meydana gelen değişiklikler ve belirsizlikler daha çok, uluslar arası piyasalarda faaliyet gösteren işletmeler ile çok uluslu firma yapısında olan büyük ölçekli işletmeleri yakından ilgilendirmektedir. Bu türdeki işletmeler için uluslar arası pazardaki mal karmaları, fiyat, dağıtım ve tutundurma gibi eylemler özel önem taşımaktadır. Ülkeler arasında oluşabilecek siyasi kriz, savaş, özel anlaşma veya yasal yaptırımları zamanında ve etkin olarak izlemeyen işletmeler krize sürüklenebilmektedir. Örneğin yabancı bir devlet veya örgüt tarafından yönlendirilen bir terör hareketi hedef ülkede birçok krizin doğmasına yol açabilmektedir.⁴⁴

⁴¹ Genç, Ön.ver., s.341.

⁴² Karaca, Ön.ver., s.8.

⁴³ Genç, Ön.ver., s.342.

⁴⁴ Fatih Mehmet Dinçer, (2002), “Ekonomik Krizlerin Türkiye’de Ekonomi ve İstihdam Üzerindeki Etkileri”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), s.24, 25.

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

1.2.2 Krize Neden Olan İşletme Yakın Çevre (Endüstri Çevresi) Faktörleri

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

1.2.2.1 Tüketici Pazarına İlişkin Faktörler

Genel olarak, farklı şekillerde tanımlanan pazar, alıcı ile satıcının karşılaştığı yerdir. Bir ürünün pazarı, bu ürüne ilişkin arz ve talebin bütünüdür. Bir işletmenin pazarı, onun çeşitli ürünlerine ilişkin pazarların toplamıdır. Bir ülkenin nüfusu ise tüketiciler pazarını oluşturmaktadır.⁴⁵

Nüfus miktarında meydana gelen değişimler, ürün ve hizmetler için olan talebi de değiştirmektedir. Çünkü, ürün ve hizmetleri satın alacak az sayıda insanın olması talebin de azalması anlamına gelecektir.⁴⁶ Tüketici taleplerinde meydana gelen daralma ya da ani değişiklikler ise işletmeleri kriz ile karşı karşıya getirebilmektedir. Örneğin; gençlere hitap eden konaklama işletmesinin, genel nüfus içerisinde yaşlıların oranlarının artmasıyla birlikte daralma yaşayabilecektir.

⁴⁵ Necdet Hacıoğlu, (2000), **Turizm Pazarlaması** (Bursa: Vipaş), s.27.

⁴⁶ Erol Eren, (2002), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası** (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım), s.142.

Aynı şekilde gelişen teknoloji, ulusal pazarlar arasındaki sınırların kalkması ve artık eskisine göre çok daha fazla seçeneğe sahip olan müşterilerin beklentilerindeki değişikliklere ayak uyduramayan işletmeler krize girebilmektedir.⁴⁷

1.2.2.2 Üretici Pazarına İlişkin Faktörler

Üretici pazarı, mal ve hizmetlerin üretilmesinde kullanılan ham maddeleri, ara malları, işletme malzemelerini, dışarıdan sağlanan hizmetleri ve bunun gibi girdileri üreticilere sağlayan işletmelerin (tedarikçilerin) oluşturduğu pazardır.⁴⁸

İşletmeye mal, enerji veya hizmet satanlarla ilgili olarak çevrede meydana gelen değişiklikler ve belirsizlikler dikkate alınmadığında işletmeler kriz ile karşı karşıya gelebilmektedirler. Örneğin;⁴⁹ aşırı yağışların sebze ve meyve üretiminde kayıplara neden olması bu ürünlerin fiyatlarını arttırabileceği gibi, ihtiyaç duyulan ürünlerin tedariki konusunda güçlükler de yaratabilmektedir. Bu durum turizm işletmelerinin maliyetlerini yükseltebilir ya da girdi bulamadığı için bazı ürünleri üretememesine neden olabilir.

1.2.2.3 Rakiplere İlişkin Faktörler

Mikro ekonomi açısından rekabet: “doğrudan doğruya veya dolaylı olarak işletmenin pazarlarına mal veya hizmet sunmaya çalışan işletmelerin faaliyetlerinin bütünüdür” şeklinde tanımlanmaktadır.⁵⁰

Uluslar arası ticarete sınırların giderek ortadan kalkması ve artan rekabet işletmeleri daha iyi olmaya zorlamaktadır. Günümüzde rekabet artık yurt içindeki

⁴⁷ Michael Hammer ve James Champy. (1996), **Değişim Mühendisliği – İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto**. Çeviren: Sinem Gül (İstanbul: Sabah Kitapları), s.10.

⁴⁸ Seymen ve Diğerleri, Ön.ver., s.116.

⁴⁹ Aynı.

⁵⁰ Eren, Ön.ver., s.147.

rekabetin ötesinde “küresel rekabet” özelliğini kazanmıştır. Dünya pazarlarındaki rekabet her geçen gün artmaktadır.⁵¹ Şirketlerin rekabet yeteneklerini geliştirmeleri, elemanların daha fazla çalışmalarını sağlamakla değil, daha farklı bir şekilde çalışmayı öğrenmeleriyle mümkün olmaktadır.⁵² Bu nedenle rekabet, örgütsel değişimi gerekli kılan en önemli faktörlerden birisi olmaktadır. Bu değişimlere ayak uyduramayan işletmeler ise kaçınılmaz bir şekilde kendilerini krizin içerisinde bulmaktadırlar.

İşletmeleri krize sokan diğer bir etken ise rakiplerin mevcut uygulamaları olabilmektedir. Örneğin,⁵³ yıkıcı rekabet yoluyla üstünlük kazanmayı amaçlayan ve bu nedenle aşırı fiyat indirimi uygulayan seyahat acentaları, başka bir seyahat acentası için ciddi bir kriz nedeni olabilmektedir. Başka bir örnek ise, pazara yeni girecek olan işletmelere yönelik olarak, rakiplerin uyguladığı engelleme çabalarının işletmelerde krize neden olabileceğidir.

1.2.2.4 Aracı Kurumlara (Dağıtım Sistemine) İlişkin Faktörler

Dağıtım, genel olarak, üretilmiş malların tüketicilere ulaşmasını, akışını ifade etmektedir. Bir dağıtım sistemi, piyasaya ait bilgileri ve ürünlerin niteliklerini dikkate alarak, ürünlere ve pazara en uygun dağıtım sisteminin oluşturulması yanında işletmelerle ilişkiler, satış teşvik ödemeleri vb. gibi faaliyetleri kapsamaktadır.⁵⁴

Aracılar, işletmenin ürettiği mal ve hizmetleri, belirli bir sosyal ya da ekonomik amaçla, işletme adına tüketicilere ulaştıran işletmelerdir.⁵⁵ Mal ve hizmetlerin satışı, ödemeler ve bilgi alışverişi konusunda, aracılardan mevcut uygulamalarındaki değişiklikler, aracılardan iflas etmesi ya da işletmeyle olan anlaşmalarını fes etmesi örgütleri olumsuz yönde etkileyerek örgütlerin krize girmesine neden olabilmektedir.

⁵¹ Coşkun Can Aktan, (1999), **2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri** (İstanbul: TÜGİAD Yayınları), s.1.

⁵² Hammer ve Champy, Ön.ver., s.10.

⁵³ Seymen ve Diğerleri, Ön.ver., s.116.

⁵⁴ Hacıoğlu, Ön.ver., s.57.

⁵⁵ Seymen ve Diğerleri, Ön.ver., s.117.

1.2.2.5 Toplumsal Faktörler

Dünyada sosyo-kültürel alanda çok önemli değişimler yaşanmaktadır. Bu değişimlerin başlıcaları ulus-devletleşme, kentleşme, bireyselleşme, dinselleşme ve laikleşme olarak özetlenebilmektedir.⁵⁶ Milliyetçiliğin tekrar önem kazanması ya da ulus kavramının önemini kaybederek vatandaşlık kavramının önem kazanması, insanların giderek artan bir şekilde kentlerde yaşamaya yönelmesi, dünyada yaşanan ezici rekabet ortamında insanların geleneksel dayanışma ve yardımlaşma duygularının giderek azalmasıyla bireyselleşmenin artması, dinin insanoğlunun yaşamındaki yeri ve öneminin günümüzde farklı boyutlar olması gibi değişimler gözlenmektedir. Bu değişimleri işletmelerin görmemesi ya da bu değişimlere ayak uyduramaması işletmeleri krizle karşı karşıya getirebilmektedir.

Bazı durumlarda toplumsal dinamiklerdeki değişiklikler ve belirsizlikler ya da içinde faaliyet gösterilen toplum kesiminin, sektöre veya işletmeye yönelik tutum ve davranışları, kriz kaynağı olabilmektedir. Örneğin; içe dönük ve tutucu bir yaşam süren bir beldenin turizme açılması, ilk dönemlerde burada faaliyet gösteren işletmeye ve turistlere yönelik olumsuz tutum ve davranışların gösterilmesine ve dolayısıyla krize neden olabilmektedir.⁵⁷

1.2.2.6 Saldırı ve Tehditler

Doğrudan doğruya işletmeye ya da sektöre yönelik saldırılar veya tehditler, son derece önemli kriz nedenleridir. Örneğin, 1999 yılında, bölücü terör örgütü PKK'nın yurtdışında çeşitli ülke temsilciliklerine göndermiş olduğu bildirimlerde, Türkiye'ye gelecek olan turistlere yönelik saldırıların olabileceği konusunda yapmış oldukları tehdit etkili olmuş; Türkiye'ye yönelik talepte düşüş meydana gelmiştir.⁵⁸

⁵⁶ Aktan, Ön.ver., s.12.

⁵⁷ Seymen ve Diğerleri, Ön.ver., s.117.

⁵⁸ Aynı.

Uluslar arası turistlere karşı yapılan terörist eylemler uluslar arası turizmi etkilemektedir. Çünkü; terör korkusu ya da güvenlik kaygısı potansiyel turistlerin karar verme sürecinde etkili olmaktadır.⁵⁹

Sabotaj, kimyasal maddeler, sağlık sorunları ve benzeri kaynaklı bir çok krizin sonuçları, bu krizlerin nasıl yönetildiğine bağlı olarak farklılık göstermektedir. Başka bir deyişle, olası kriz türlerine karşı önlem alıcı (proaktif) bir yaklaşımla, planlama yaparak hazırlıklı olma durumu ile kriz olmayacağını düşünerek hiçbir planlama yapılmayan bir durumda ortaya çıkacak sonuçlar farklı olacaktır. Bu nedenle hem ülke içinde hem de ülke dışında terörizm içeren kriz olasılıklarının ve bunu önlemek için gerekli tedbirlerin tespit edilmesi, terörist eylemlerin gerçekleşmesi durumunda neler yapılabileceğinin ortaya konulması hususlarını kapsayan bir kriz planlaması, sorunlara hazırlıklı olma yolunda atılan sağlam bir adım olacaktır.⁶⁰

1.2.2.7 Sendikal Kurumlara İlişkin Faktörler

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

Sendika ile örgüt arasındaki ilişkiler çatışmalı bir şekilde kurulmuş ise, örgüt bu endüstride ve bu sendikal koşullar içinde büyüme ve gelişme stratejileri izlemek yerine mevcut varlıkları çalıştırma veya faaliyetlerini daraltma stratejileri izleyebilmektedir.⁶¹ Bu da örgütlerin uzun vadede, krize girmelerine yol açabilmektedir.

⁵⁹ Kamil Unur. (2000), “Turizm-Terörizm İlişkisi ve Türkiye Örneği”, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**. Yıl: 11, Sayı: Eylül-Aralık. s.172.

⁶⁰ Bahar Taner. (2000), “Terörizm ve Turizm”, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**. Yıl: 11, Sayı: Eylül-Aralık. ss.93,94.

⁶¹ Eren, Ön.ver., s.147.

1.2.3 Krize Neden Olan İşletme İç Çevre Faktörleri

Örgütlerin krizle karşılaşmalarında, dış çevrede meydana gelen değişikliklerin büyük rolü olduğu kuşkusuzdur. Ancak dış çevrenin sabit bir denge halini koruyamaması ve sürekli değişmesinden çok örgütün bu değişikliklere uyum yeteneğinin zayıf olması krize neden olmaktadır.⁶²

Bir başka ifadeyle; işletme dış çevre faktörleri, kontrol edilemez değişkenler olmakla birlikte, dikkatli bir çevre analizi ile büyük ölçüde tahmin edilebilmektedir. İşletmelerin krize düşmelerinde makro faktörlerden çok örgüt içi faktörlerin daha etkili olduğu öne sürülmektedir. Yani örgüt içi faktörlerde güçlü olan işletmeler, dış çevredeki değişime hızlı uyum yoluyla krizden kurtulabilmektedir.⁶³

Örgütlerin krizle karşılaşmalarına kaynaklık eden birçok etmen, o örgütün işleyişi, yönetim tarzı, sahip olduğu insan kaynağının özellikleri, kültürel şebekesi gibi kendi iç dinamikleriyle ilintili olabilmektedir. Örgüt içindeki bu dinamikler kendi başlarına krize kaynaklık edebileceği gibi aynı zamanda, başka etmenler nedeniyle karşılaşılan krizlerin etki alanlarının genişlemesi, boyutlarının büyümesi gibi olumsuz durumları da körükleyebilmektedir. Yani, örgütün yapı ve işleyişinden kaynaklanan problemler çevresel şartlarla birleşince örgütün krizle karşılaşma riskini ve krizden etkilenme oranını arttırmaktadır.⁶⁴ Örgütün kendi içinde meydana gelen ve krize sebep olan faktörleri örgütsel faktörler ve yönetsel faktörler olarak ayırmak mümkündür.

1.2.3.1 Örgütsel Faktörler

İçsel kriz etkileri; daha çok örgütler, yönetim, yönetici, personel, bütçe, teknik donanımdan kaynaklanan etkenlerdir. Örgütün yapısal ya da işleyiş bozukluğu, bütçe ve finansman yetersizliği, yöneticilerin beceriksizliği ve yetersizliği, personelin

⁶² Ataman, Ön.ver., s.242.

⁶³ Tüz, Ön.ver., s.7.

⁶⁴ Pira ve Sohodol, Ön.ver., s.28.

yeteneksizliği, örgütsel kriz faktörleridir.⁶⁵

Örgütün yapı ve işleyişinden kaynaklanan yetersizlikler, çevresel şartlarla birlikte, örgütün krize düşmesini kolaylaştırmaktadır. Tıpkı direncini ve savunma mekanizmalarını kaybetmiş biyolojik bir sistemin, hastalıklara daha kolay yakalanması ve hastalıklardan kurtulmasının daha zor olması gibi, sosyal ve mekanik bir sistem olan örgütlerin de, kendi yapı ve işleyişindeki sorunlar nedeniyle, ortaya çıkan kriz, çevresel faktörlerle birleştiği zaman krizi derinleştirmektedir.⁶⁶

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

1.2.3.1.1 İşletmenin Büyüklüğüne İlişkin Faktörler

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

Örgütler büyüdükçe formelleşmiş ilişkiler yaşanmakta, kurallar ve standartlaşmış prosedürler uygulanmaya başlanmakta ve yapı, çevresel değişimlere uyum gösteremeyecek kadar katılaşabilmektedir. Katı hiyerarşik yapılanma nedeniyle, yönetim kademeleri arasında etkin bir iletişim sağlanamaması, örgütün krizle karşılaşma olasılığını artırabilmektedir.⁶⁷

⁶⁵ Baydaş ve Diğerleri, Ön.ver., s.228.

⁶⁶ Genç, Ön.ver., s.243.

⁶⁷ Asuankutlu ve Safran, Ön.ver., s.54.

İşletmenin büyüklüğü, dış çevrede meydana gelen değişikliklere uyum sağlama yeteneğini olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu doğrultuda değişikliklere uyum sağlama konusunda küçük işletmelerin, büyük işletmelere oranla, daha avantajlı olduğu söylenebilmektedir.⁶⁸

Büyük işletmelerin değişen tüketici tercihlerine göre üretim programlarında değişiklik yapması da oldukça zor ve pahalı bir çabayı gerektirmektedir. Buna karşın küçük işletmeler, tüketiciye yakın olarak çalışmalarını nedeniyle tüketici tercihlerini daha yakından izlemeye ve bu tercihlerdeki değişimlere paralel olarak üretim sürecinde, teknoloji ve işletme yapısında hızla değişiklik yapma şansına sahiptir.⁶⁹ Yapısal değişim ve dönüşümü gerçekleştiremeyen işletmeler ise kaçınılmaz olarak kriz ile karşı karşıya kalmaktadır.

1.2.3.1.2 Örgütsel Yapıya İlişkin Faktörler

Örgüt yapısı, örgüt kültürünün ve örgüt ikliminin somutlaşmış şeklidir. Kontrol alanının dar veya geniş olması, otorite ve yetkinin kullanım biçimi, merkezileşme derecesi, örgütün hiyerarşik veya yatay oluşu, demokratik veya otoriter yönetim anlayışı gibi faktörler, örgütsel yapıyı belirlemektedir. Yeniliğe kapalı, geleneksel değerleri her şeye rağmen korumaya çalışan, eğitim seviyesi ve bilgi birikimi yetersiz, değişim için gerekli esneklik ve organik yapıya sahip olmayan, katı ve mekanik bir örgüt yapısı krizin örgütsel kaynaklarıdır.⁷⁰

Örgütsel yapı, çevresel değişimlere uyum gösteremeyecek derecede katı ise, sorunlara en yakın kişi ve grupların üst yönetime hızla ulaşmasına olanak tanımayan bir iletişim sistemi ve hiyerarşik yapı oluşturulmuşsa, örgütün krizle karşılaşma olasılığı

⁶⁸ Ataman, Ön.ver., s.23.

⁶⁹ Mehmet Kahraman, (2001), “Uluslar arası İşletmelerde Kriz Yönetimi, Krizde Uygulanan İşletme Stratejileri ve Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), s.36.

⁷⁰ Genç, Ön.ver., s.344.

artmaktadır. Buna karşılık, krizin üstesinden gelme olanağı azalmaktadır.⁷¹

Yönetimin merkezileşme derecesinin yüksek olması da krize neden olabilmektedir. Aşırı merkezileşme; çalışanların karar alma, inisiyatiflerini kullanmalarını engelleyerek motivasyonlarını olumsuz yönde etkilemektedir.⁷²

1.2.3.1.3 Üst Yöneticilerin Yetkinliklerine İlişkin Faktörler

Örgütler her ne kadar sistem olmanın bir gereği olarak ele alınıp, örgüt yönetimi bir “ekip işi” olarak kabul edilse de, başarıda yöneticinin rolü ne kadar önemli ise, başarısız bir yönetimin sonucu ortaya çıkan kriz durumunda da, yetersiz ve yeteneksiz yöneticinin rolü o kadar önemlidir. Yönetici bugünün problemlerini dünün çareleriyle çözmeye kalkıyorsa veya bugünkü dünyayı, dünün kafasıyla algılama ve yorumlama yoluna gidiyorsa, örgütte bizzat yöneticinin kendisi bir kriz kaynağıdır.⁷³

Yöneticilerin riski azaltmak ve hazırlanmak için hiçbir hazırlık yapmadan kriz ile daha etkili başa çıkabildiklerini öngörmek oldukça zordur. Mevcut egemen modelden proaktif ve bütünsel bir tutumla kaos ve kriz ile baş edebilmek yöneticiler için bir ihtiyaçtır.⁷⁴ Bu ihtiyacı göremeyen ve gerekli önlemleri almayan yöneticiler, işletmeyi krize sürükleyebilmektedir.

Kriz yönetiminde önemli bir husus da, kriz süresince, sorun yaratan kişilerin yönetiminin ayrı bir liderlik becerisi gerektirmesidir. Yöneticilerden kaynaklanan kriz nedenleri aşağıdaki gibi özetlenebilmektedir:⁷⁵

- Yöneticinin tahmin etme ve sezgi gücünün zayıf olması,
- Yeni problemlerin farklılığını kavrayamama ve onlara eski çözümleri

⁷¹ Can, (1992), Ön.ver., s.299.

⁷² Ataman, Ön.ver., s.244.

⁷³ Genç, Ön.ver., s.344.

⁷⁴ Ritchie, Ön.ver., s.673.

⁷⁵ Baydaş ve Diğerleri, Ön.ver., s.231.

uygulama eğilimi,

- Hızlı çevre değişimlerinde yavaş kalma,
- Yöneticinin önündeki sorunu kriz olarak algılayacak kişilikte olmaması,
- Çevredeki gelişmeler hakkında bilgi toplama yetersizliği,
- Üst düzey yöneticilerin ölmesi ya da plansız bir şekilde firmadan ayrılması,

Çevrenin dinamik yapısı karşısında, pasif ve yavaş kalma ve krizi çözme yerine, onu yok sayma gibi bir tutum, yetersiz yöneticide gözlenebilecek bir tutumdur. Hiçbir sorun yok sayılarak veya görmezden gelinerek çözümlenmemektedir. Görmezlikten gelinerek yok sayılan bir sorun, kendini görmezden geleni ortadan kaldırmaktadır.⁷⁶

1.2.3.1.4 İşin Özelliğine İlişkin Faktörler

Tarihsel gelişim süreci içinde toplumlar, sosyal, kültürel, siyasi ve ekonomik boyutlarda değişim ve gelişim içinde bulunmaktadır. Toplumlar bu devingenlik içinde değişen koşullara uyum sağlamaya çalışırken, örgütler de çevrede meydana gelen değişimlere ayak uydurmak zorunda kalmaktadır. Örgütlerin, bir yandan bütün unsurlarından, biçimsel ve doğal etkileşim kalıplarından oluşan iç çevresine uyumu diğer yandan da farklılaşmış bir alt sistemi olduğu daha yüksek düzeydeki bir sistemin unsurlarından, başka alt sistemlerinden ve bunların etkileşiminden oluşan dış çevresine uyum anlamındaki örgütsel değişim, günümüzde daha da önem kazanmakta ve özellikle örgütsel etkinliğin korunması ve artırılması için incelenmesi ve açıklanması gerekmektedir.⁷⁷ Değişimi takip etmede yetersiz kalan işletmeler ise kaçınılmaz olarak kriz ile karşı karşıya kalmaktadır.

İşletmenin faaliyette bulunduğu alanda teknolojik değişim hızının yüksek olması, hammadde temininin zor olması sürekli üretim yapılmasının gerekmesi vb. gibi özellikler örgütün krizle karşılaşma olasılığını arttırabilmektedir.⁷⁸ Diğer bir ifadeyle

⁷⁶ Genç, Ön.ver., s.344.

⁷⁷ Akat ve Diğerleri, Ön. Ver., s.388.

⁷⁸ Ataman, Ön.ver., s.244.

işletmenin hızlı gelişen bir sektörde faaliyet göstermesi onun krizlerle karşılaşma olasılığının daha fazla olması anlamına gelirken, üretimin belirli bir düzen ve dengeli bir özellikte olması krizle karşılaşma olasılığının nispeten daha az olması anlamına gelmektedir. Örneğin konaklama işletmeleri emek-yoğun tarzda faaliyet göstermektedir. Bu nedenle bu işletmelerde hizmet standardını yakalamak oldukça zordur. Müşterilerin otelde kaldıkları süre içerisinde personelden ve diğer müşterilerden kaynaklanan sorunlarla karşılaşması mümkündür. Sonuç olarak, personel-müşteri arasındaki çatışmalar, hırsızlık olayları gibi durumların her biri işletme için kriz oluşturabilecek birer nedendir.

1.2.3.1.5 İşletmenin Hayat Safhasına İlişkin Faktörler

Krize kaynaklık eden bir diğer örgüt içi faktör de örgütlerin kendi yaşam eğrilerinde buldukları yerdir. Bilindiği üzere örgütler; doğuş, gelişme, olgunlaşma, gerileme ve çöküş olarak adlandırılan çeşitli evreleri yaşamaktadır. Sayılan her bir farklı evre kendine özgü bir takım temel dinamiklere, uygulama alanlarına ve yönetim tarzlarına sahip olmaktadır. Örgütlerin o anda buldukları hayat evresinin temel dinamiklerine uygun davranış kalıpları geliştirememesi ise, krizle karşılaşma riskini arttırmaktadır.⁷⁹

Örgütün faaliyet alanı ne olursa olsun, en çok karşılaşacağı kriz aşaması, gelişme aşamasıdır. Çevresel fırsatlardan ve olanaklardan yararlanma isteği, örgütlerde her türlü kaynak (fiziki, mali, insan) ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır. Bunun karşılanamaması durumunda, kriz kaçınılmaz olmaktadır. Ayrıca olgunluk aşaması, örgütlerin gelişmeleri en yakından izleme ve titiz davranmalarını gerektiren aşamadır.⁸⁰

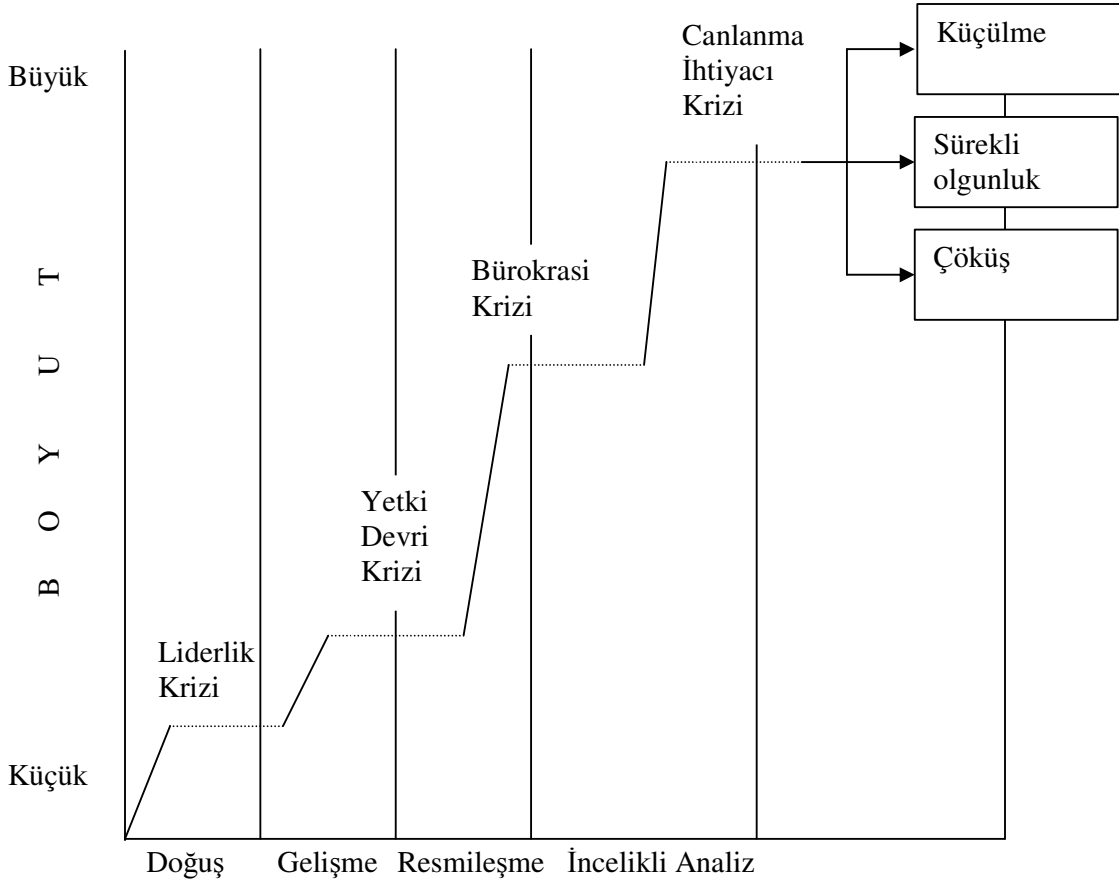
Örgütlerin büyüme dönemlerinde önlem alınmadan belli bir sınırın aşılması, yetki, sorumluluk, karar verme ve denetim konularında çatışmalar yaratarak örgüt

⁷⁹ Pira ve Sohodol, Ön.ver., s.30.

⁸⁰ Genç, Ön.ver., s.346.

dengesini bozmaktadır. Öte yandan örgütün pazar talebinden daha hızlı bir büyüme hızı göstermesi de krize neden oluşturabilmektedir. Örgütün satışlarının ve karlarının azalma gösterdiği gerileme dönemleri de krize uygun zemin hazırlamaktadır.⁸¹ Şekil 1.3'de işletmenin yaşam safhasına göre olası kriz türleri görülmektedir.

Şekil 1.3 İşletmenin Yaşam Safhası ve Kriz Türleri



Kaynak: Uzun, Ön.ver., s.42.

Greiner tarafından 1972 yılında ileri sürülen bir görüşe göre ise; işletmeler evrimleri boyunca ilk kuruluştan itibaren her gelişme evresi sonrasında kriz durumlarıyla karşılaşmaktadırlar. Greiner'a göre, işletmeyi ilk kuruluş aşamasında liderlik krizi; gelişme aşamasında yetki devri krizi; olgunlaşma aşamasında bürokrasi

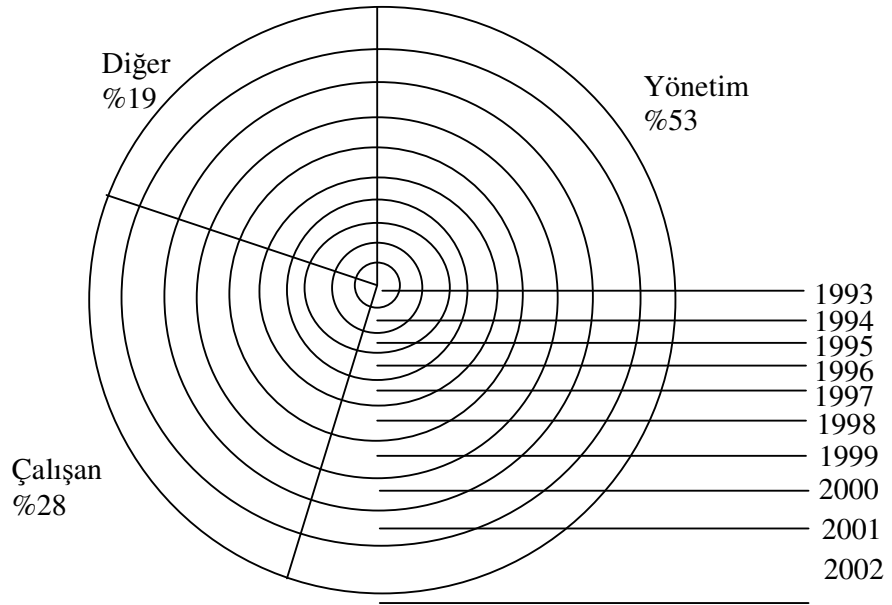
⁸¹ Tüz, Ön.ver., s.8.

krizi; gerileme aşamasında ise yeniden canlanma ihtiyacından doğan krizler beklemektedir. Yeniden canlanmayı gerçekleştirilemeyen işletme için çöküş kaçınılmaz olacaktır. Yine, her aşamanın kendine özgü özelliklerinden kaynaklanan krizleri aşamayan işletme de, (belki gerileme aşamasına bile gelmeden) çöküşe geçecektir.⁸²

1.2.3.2 Yönetmel Faktörler

İşletmelerin krize düşmelerindeki işletme içi faktörlerin en önemlilerinden biri yöneticilerin yetersizliği ve yetkinsizliğidir. Institute For Crisis Management (ICM-Kriz Yönetimi Enstitüsü) tarafından yapılan bir değerlendirmede 1993-2002 yılları arasında krize kaynaklık eden ana faktörler ortaya konmuş ve buna göre de dikkate alınan dokuz yıllık süre içerisinde en dikkat çekici kriz kaynağının yönetim olduğu ortaya çıkmıştır.⁸³ Şekil 1.4’de krize kaynaklık eden faktörler verilmiştir.

Şekil 1.4 Krize Kaynaklık Eden Faktörler



Kaynak: Pira ve Sohodol, Ön.ver., s.33.

⁸² Uzun, Ön.ver., s.41.

⁸³ Pira ve Sohodol, Ön. Ver., s.49.

İşletme yöneticilerinin sergiledikleri yönetim tarzı ve özellikleri stratejik planlarda ve örgütsel amaçların değişmesinde önemli bir faktördür. Gelişmeler ve uyum noktasında yeterli performansı sergilemeyip olağan koşullarda olduğu gibi örgütsel yaşama devam eden ve alışkanlıklarından taviz vermeyen yöneticiler krize yol açan örgütsel etmenlerden birinin temel kaynağı olabilmektedir.⁸⁴

1.2.3.2.1 Planlama Fonksiyonuna İlişkin Faktörler

Planlama, varılması tasarlanan hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflere giden yol, yöntem ve araçların önceden seçilmesi olarak tanımlanmaktadır.⁸⁵ Diğer bir ifadeyle planlama; örgütün vizyon ve misyonun belirlenerek bunlarla uyumlu stratejilerin, fonksiyonel amaçların ve normların oluşturulması ile bu amaçları yerine getirmek için gereken kaynakların tahsisidir şeklinde tanımlanmaktadır.⁸⁶

İşletme planları ile işletme çevresinin birbirini etkileme düzeyi, işletme yönetiminin düşündüğü şekli ile gerçekte olanlar arasında büyük ve önemli farklılıklar oluştuğunda “kriz” meydana gelmektedir. İşletmenin yüksek maliyetlerle ve diğer vaad edilen gelişmelerin terk edilmesiyle yeni bir ürün üretmesi ve bu ürünün piyasada kabul görmemesi bu duruma örnek verilebilmektedir.⁸⁷

Hızla değişen örgütsel ve çevresel şartlar yapılmış olan planların sürekli olarak yeniden gözden geçirilmesini ve günün şartlarına uydurulmasını zorunlu kılmaktadır.⁸⁸ İşletmelerde üst yönetim tarafından öngörülen tahminlemelerin ve bunlar doğrultusunda belirlenen hedef ve stratejilerin yetersiz olması ya da yanlış belirlenmesi krize yol açmaktadır.

⁸⁴ Fatih Mehmet Dinçer, Ön.ver., s.29.

⁸⁵ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Tuncer Tokol, (2001), **İşletme** (Bursa: Ezgi Kitabevi), s.182.

⁸⁶ Ataman, Ön.ver., s.213.

⁸⁷ Stephen J.Andriole, (1985), **Corporate Crisis Management** (New Jersey: Petrocelli Books), s.24, 25.

⁸⁸ Ömer Akat, (2000), **Turizm İşletmeciliği** (Bursa: Ekin Kitabevi), s.150.

Planlama fonksiyonundan kaynaklanan krizlerin nedenleri şunlar olabilmektedir.⁸⁹

- Geleceğe dönük tahminler yanlış yapılmış olabilmektedir. Örneğin, bir tur operatörünün işletme bütçesini hazırlarken, sunmuş olduğu paket tura olan talebi eksik tahminlemesi durumunda; beklenmedik sayıda talep karşısında tahsis edilen kaynaklar - sermaye, işgücü, teknoloji vb. gibi- yetersiz kalacak ve bir kriz baş gösterebilecektir.

- Geleceğe yönelik tahminler doğru olmasına karşın mevcut kaynakların tahsisi yanlış yapılabilir. İşletmelerin geleceğe yönelik öngörülerini doğru olabilmektedir; ancak mevcut kaynaklarını bu öngörüler doğrultusunda etkin bir şekilde kullanamayabilmektedir. Örneğin; devalüasyon ve oranının tahmin edilmesi, işletmenin ise buna rağmen nakdini dövizde tutmaması; ya da anlaşmalarını TL üzerinden değil, döviz üzerinden yapması (maaşlar, otel-acentalar gibi), finansal bir krize neden olabilmektedir.

- Hazırlanan planlar esnek olmayabilmektedir. Öngörüler doğrultusunda hazırlanan planların iç ve dış çevre koşullarındaki değişikliklere uyum sağlayamaması bir diğer kriz nedenidir. Örneğin; bir otel işletmesi, tek tur operatörüyle çalışıyor ve dağıtım sistemini bu tur operatörüne göre planlayıp yürütüyor olabilir. Eğer ilgili tur operatörü iflas edecek ya da anlaşma bozulacak olursa, işletmenin buna yönelik alternatif bir planı olmadığı takdirde, bir kriz durumu ortaya çıkabilmektedir.

1.2.3.2.2 Örgütlenme Fonksiyonuna İlişkin Faktörler

Örgütlenme, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için yönetimin amacına, işlevlerine ve sürecine elverişli bir yapı kurma sürecidir.⁹⁰ Örgütlerin etkili olabilmesi için ellerinde bulundurdukları insan kaynakları, fiziksel etmenler ve işlevlerini eşgüdümlemiş bir biçimde bir araya getirmeleri gerekmektedir. Bu bir araya getirme sürecine örgütlenme denir.⁹¹ Bir başka deyişle, örgütlenme, işletmenin planlarında

⁸⁹ Seymen ve Diğerleri, Ön. ver., ss.112, 113.

⁹⁰ İbrahim Ethem Başaran, (1989), **Yönetim** (Ankara: Gül Yayınevi), s.247.

⁹¹ Halil Can, Doğan Tuncer ve Doğan Yaşar Ayhan, (2002), **Genel İşletmecilik Bilgileri** (Ankara:Siyasal Kitabevi), s.157.

belirlenen amaçlara ulaşabilmesi için en uygun örgütün kurulmasıdır.⁹²

Örgütlenme fonksiyonu sonucunda oluşan örgüt yapısının, dış çevrenin taleplerine cevap veremez hale gelmesi, esnekliğini kaybetmesi, hızlı hareket etme kabiliyetini yitirmesi ya da çalışanların istek ve ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz kalması, krize yol açabilen nedenler arasındadır.⁹³

Benzer şekilde, örgütlenme fonksiyonunun yanlış ya da yetersiz olması da işletmelerde potansiyel bir kriz sebebi olabilmektedir. Örneğin, iş tanımlarının ve iş gereklerinin çıkarılmaması ya da yanlış çıkarılması; bundan dolayı yetki-sorumluluk karmaşası ve motivasyon düşüklüğü yaşanması ya da iş gören devir hızının risk yaratacak noktaya yükselmesi kriz yaşanmasına neden olabilmektedir.⁹⁴

1.2.3.2.3 Yürütme Fonksiyonuna İlişkin Faktörler

Yürütme, örgüt üyelerinin planlarla uyum içinde faaliyetlere girişimlerini uyarma çabalarını içermektedir. Bu uyarma, kişileri güdüleme ve onlara önderlik ederek örgütte geliştirilecek örgüt iklimi ile örgütsel ve yönetsel gelişme yolları aracılığı ile sağlanabilmektedir.⁹⁵

İşletmelerin emir-komuta zincirindeki hatalar ve işleyiş bozuklukları, yönetsel kademelerde yanlış liderlik uygulamaları, yetersiz ya da yanlış güdüleme, bireyler ya da birimler arasında çatışmaların ortaya çıkması ve bunun etkin bir şekilde yönetilememesi, işletmede yaşanan stresin kaynaklarının ortaya çıkarılmaması ve/veya etkin yönetilememesi vb. gibi durumlar krizin yaşanmasına neden olabilmektedir.⁹⁶

⁹² Ömer Akat, Ön.ver., s.151.

⁹³ Seymen ve Diğerleri, Ön.ver., s.113.

⁹⁴ Aynı., ss.113, 114.

⁹⁵ Halil Can, (1994), **Organizasyon ve Yönetim** (Ankara: Siyasal Kitabevi), s.157.

⁹⁶ Seymen ve Diğerleri, Ön.ver., s.114.

Yürütme, yöneticilerin astlarına emir vermesi veya diğer yollarla ne yapmaları gerektiğini anlatmasıdır. Burada önemli olan husus, iş görenlerin yüksek verim sağlayacak bir şekilde işe istek ve arzuyla sarılacakları uyarıcı ve özendirici bir ortamı ve şartları yaratmaktır. Bir yöneticinin yeteneği, tüm örgüt üyelerini bir takım anlayışı ile çalışmaya yöneltebilecek ortamı sağlayabilmesi ile ölçülmektedir.⁹⁷

1.2.3.2.4 Eşgüdüm Fonksiyonuna İlişkin Faktörler

Koordinasyon, uyumlaştırma ya da düzenleştirme gibi kavramlarla da ifade edilen eşgüdüm fonksiyonu en kısa biçimde, örgütte uyum ve işbirliği sağlamak olarak tanımlanmaktadır. Daha açık bir deyişle; bir işletmenin düzenli ve sürekli çalışabilmesi için amaçlar, araçlar, uğraşlar, organlar ve kişiler arasında uyum ve işbirliği sağlanması anlamına gelmektedir.⁹⁸

Örgütlerin büyümesi, özellikle belirli bir büyüklüğü aşması birimler arasında eşgüdümün sağlanmasını ve faaliyetlerin kontrolünü zorlaştırmaktadır. İşletmelerde kopukluklara neden olan bu durum örgütlerde krizlere yol açmaktadır.⁹⁹

Eşgüdüm fonksiyonunun etkin bir şekilde yürütülememesi, işletme içinde çatışmaların, anlaşmazlıkların ve amaç uyuşmazlıklarının ortaya çıkmasına; karşılıklı işbirliği ve anlayış ortamının yaratılmamasına neden olabilmektedir. Bunlar ise beraberinde, karlılığın ve müşteri memnuniyetinin düşmesine yol açabilmekte ve olası bir krizin nedenleri arasında sayılabilmektedir.¹⁰⁰

Yapılan faaliyetlere ilişkin kontroller ve bölümler arasında ortaya çıkabilecek düzensizliklerin kontrolü, etkin ve hızlı iletişim işletme yöneticilerinin kesinlikle çözmesi ve etkinliğe kavuşturması gereken problemlerdir. Bu problemler birbiri ile

⁹⁷ Ömer Akat, Ön.ver., s.153.

⁹⁸ Sabuncuoğlu ve Tokol, Ön.ver., s.192.

⁹⁹ Ataman, Ön.ver., s.244.

¹⁰⁰ Seymen ve Diğerleri, Ön.ver., s.114.

bağlantılıdır ve örgütün kan damarları gibidir. Damarlar arasında kan dolaşımının sağlanamaması, metabolizmik bozukluklar oluşmasına ve sonuç olarak kangren (krizin) oluşmasına neden olabilmektedir.

1.2.3.2.5 Denetim Fonksiyonuna İlişkin Faktörler

Kontrol ya da denetleme olarak da ifade edilen denetim, bir faaliyeti daha önceden belirlenen amaçlara yöneltmede rehberlik eden süreç olarak tanımlanabilmektedir.¹⁰¹

Temelde denetim, planlamayla başlayan örgütlenme, yürütme ve eşgüdümleme ile süren ve bir bütünlük içinde sorunu çözmeyi amaçlayan yönetim sürecinin bir uzantısıdır. Yönetim sürecinin istenen nitelikte oluşturulabilmesi için denetime gerek vardır. Bu nedenle denetim süreci, aslında bütünüyle yönetim sürecinin her aşamasında yer alan bir süreçtir.¹⁰² Belirlenen amaçlar, alınan kararlar ile varılan sonuçlar arasında tam bir uyumun oluşması işletme açısından mutlak bir başarının göstergesi olmaktadır. Ancak, denetimin, çalışanların sosyal ihtiyaçlarını ve yaratıcılıklarını ortadan kaldıracak ölçüde katı olması; önleyici denetim mekanizmalarının oluşturulmaması, standartların gerçekçi ve doğru biçimde belirlenmemesi ve düzeltici önlemlerin uygulamaya konmaması işletmelerde krize neden olabilmektedir.¹⁰³

1.3 Kriz Süreci ve Sonuçları

Kriz, tüm sistemi fiziksel olarak etkileyen, temel faaliyetlerini, kendi kişisel yeteneklerini ve var olan öz yeteneklerini tehdit ederek karışıklık içine iten süreçtir.¹⁰⁴ Ne çeşit kriz olursa olsun, etkin olarak bir krizle mücadele etmenin teknikleri hemen

¹⁰¹ Can ve Diğerleri, Ön.ver., s.199.

¹⁰² Başaran, Ön.ver., s.307.

¹⁰³ Seymen ve Diğerleri, Ön.ver., ss.114,115.

¹⁰⁴ John J. Burnett. (1998), "A Strategic Approach To Managing Crises", **Public Relations Review**. Vol.24, Nr.4. s.476.

hemen aynıdır. Krizler, sinsice ilerleyen ve işletmelerin hayatlarını tehlikeye sokabilen süreçlerdir. Krizler son derece tehlikeli ve hasar verici olabilmektedir. Krizlerin etkilerinin en aza indirgenmesinin en iyi yolu krizlere hazırlıklı olmaktır.¹⁰⁵

1.3.1 Kriz Süreçleri

Örgütler, teknik, sosyal ve ekonomik sistemlerdir. Çevreleriyle sürekli etkileşim halindedirler. Örgütlerin çevreleriyle uyum içinde olamamaları ve değişimi yönetememeleri durumunda, stratejik açıklık ortaya çıkmaktadır. Örgütlerde “değişim krizlerine” yol açan “stratejik açıklık”, dış çevrenin sürekli olarak değişmesi ile birlikte, yönetimin değişimi yönetimde başarısız olmasından kaynaklanmaktadır. Örgütlerde stratejik açıklık; eksik veya yanlış çevre analizi, örgüt yapısının esnek olmaması, yetersiz çevre desteği, kaynakların yeterli ve uygun olmaması, açık sistemi ve çevre etkisini basite alma, yetersiz uygulama ve yöntem yanlışlıkları, değişikliklerle ilgili sinyalleri önemsememe gibi faktörlerden kaynaklanmaktadır.¹⁰⁶

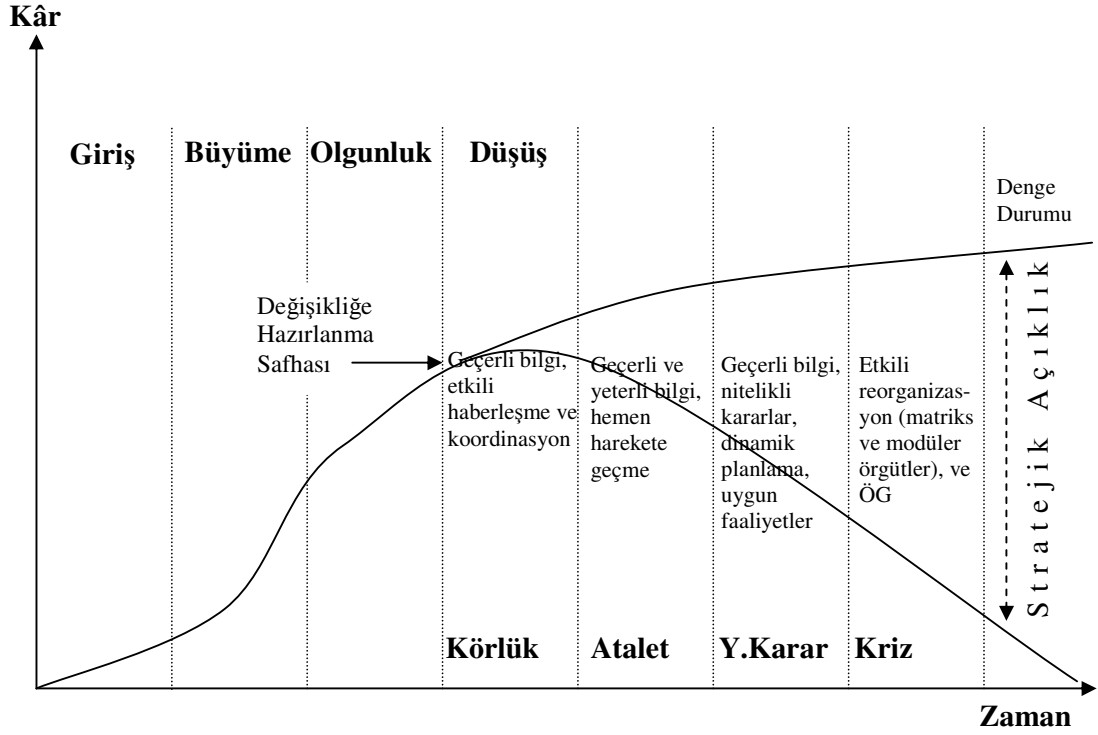
Dış çevrenin sürekli değişmesi ve karmaşıklaşması yanında yönetimin de başarısız olması, işletme ile çevresi arasında bir “stratejik açıklık” oluşturmaktadır. Bu stratejik açıklık, işletmeyi kriz durumuna yöneltmektedir.¹⁰⁷ Stratejik açıklığın ortaya çıkması ve krizin baş göstermesi süreci başlıca beş temel safhaya ayrılabilir. Krizin başlaması ve şiddetlenmesiyle ilgili sürecin safhaları Şekil 1.5’deki gibi görmek mümkündür.

¹⁰⁵ World Tourism Organization. **Crisis Guidelines for the Tourism Industry**. <http://www.world-tourism.org> (25.05.2005).

¹⁰⁶ Genç, Ön.ver., s.339.

¹⁰⁷ Ömer Dinçer, (2003), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası** (İstanbul: Beta Basım), s.391.

Şekil 1.5 Kriz Sürecinin Başlaması ve Gelişmesi

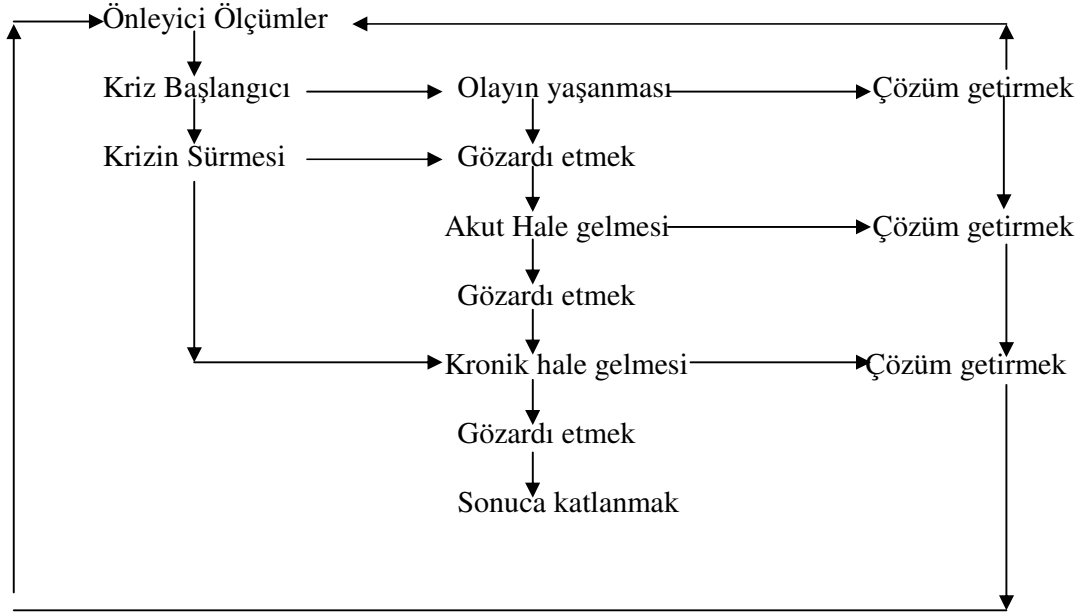


Kaynak: Ömer Dinçer, (1998), Ön.ver., s.393.

İşletmelerin krizle karşılaşması hızlı bir değişim sürecinin sonucudur. Kriz süreci, yakın zaman dilimleriyle birbirini takip eden, bazen de aynı zamanda oluşan, aşamalardan geçerek işletmeyi etkilemektedir. Tüm toplumsal ve kurumsal olayların izlediği seyirde olduğu gibi kriz süreci de, genel olarak;

- Kriz öncesi dönem (krizin başlangıç noktası – kuluçka dönemi)
- Kriz dönemi (Belirme anı – Hücum safhası – Kurtarma safhası)
- Kriz sonrası dönem (Yeniden yapılanma safhası) olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır. Şekil 1.6’da kriz süreçlerinin işleyişi verilmiştir.

Şekil 1.6 Kriz Süreçlerinin İşleyişi



Kaynak: Tüz, Ön.ver., s.15.

1.3.1.1 Kriz Öncesi

Krizin kavramsal olarak başlangıç noktası ile kuluçka evresi, kriz öncesi dönem olarak adlandırılmaktadır. Kriz öncesi dönem, kriz durumuna gelmeden önce belirtilerin aşama aşama ağırlaştığı dönemdir ve krizin ortaya çıkacağına ilişkin ipuçları bu dönemde gelişmektedir.¹⁰⁸

Krize hazırlık dönemi, bilinçli bir şekilde krizi tanıyarak ve proaktif bir şekilde kaçınılmaz şekilde meydana gelişine hazırlanarak, çok boyutlu potansiyel bir kriz kapsamında iç çevredeki muhalif durumları ön görüldüğü ve etkin bir şekilde belirlendiği süreçtir.¹⁰⁹

¹⁰⁸ Pira ve Sohodol, Ön.ver., s.47.

¹⁰⁹ Zachary Sheaffer and Rita Mano – Negrin. (2003), “Executives Orientations as Indicators of Crisis Management Policies and Practices”, **Journal of Management Studies**. Vol.40, Nr.2. s.575.

Kriz öncesi faaliyetler çeşitli kriz tiplerinden oluşan işletmeye özgü bir kriz portföyünün tasarlanması, bu olası krizlere ait erken uyarı sinyallerinin toplanması ve hazırlık yaparak kriz önleyici veya hasar azaltıcı ve işletmenin sürekliliğini sağlayıcı tedbirlerin alınmasını içermektedir.¹¹⁰

Bu aşamada, işletme amaç ve varlığını tehdit eden durumlar ile ilgili sinyaller ortaya çıkmaktadır. İşletme ve işletme-çevre ilişkilerinde sorunlar baş göstermeye başlamaktadır. Ayrıca işletmenin bilgi alma sistemleri kriz sinyallerini yeterince alamamakta ve yönetilememektedir. Bu durumda, üst yönetim yaklaşan kriz için gerekli önlemleri alamamaktadır.¹¹¹

Kriz öncesi ve kriz gelişim döneminde, bir krizin etkilerini durdurmak veya sınırlandırmak için yürütülecek faaliyetler, kamu ve özel kuruluşlar ile yöneticiler tarafından ortaklaşa gerçekleştirilmelidir.¹¹²

Krize hazırlıklı olan işletmeler; yapı ve faaliyetlerinde, potansiyel krizin zararlarını azaltmak konusunda krize hazırlıksız olan işletmelerden ayrılmaktadır.¹¹³ Krizin oluşum dönemine önem veren işletmeler, kriz sinyallerini değerlendirmeleri ve bu doğrultuda hazırlık yapmaları sayesinde krize yakalanmazlar ya da krizin olumsuz etkilerini en aza indirirler. Ancak, bazı işletmelerde kriz öncesi kriz faaliyetleri tam yerine getirilmemişse kriz anı döneminin ilk aşaması, “körlük” aşaması başlamaktadır. Bu aşama krizin tanınması gereken dönemdir. İşletme içi örgütsel yetersizlik ve performans düşüklüğü başlamıştır. Fakat bu sinyaller doğru algılanmadığı için değişim ihtiyacı hissedilmemektedir. İkinci aşama “eyleme geçememe” aşamasıdır. Bu aşamada performans düşüklüğü devam ettiği halde işletme yönetimi olağan faaliyetlerine devam etmektedir. Kriz başlangıcı algısı işletme içinde oluşmadığından değişim yönünde eylem yoktur. Üçüncü ve son aşama ise, “yanlış eylem” aşamasıdır. Sorunlar fark

¹¹⁰ Oğuz, N. Babüroğlu, **Kriz Yönetiminde Yeni Bir Paradigmaya Doğru.** <http://www.aramasearch.com/altbolum.asp?sayfa=kriz> (28.01.2004).

¹¹¹ Akat ve Diğerleri, Ön. Ver., s.411.

¹¹² Ritchie, Ön.ver., s.674.

¹¹³ Sheaffer ve Negrin, Ön.ver., s.576.

edilmeye başlanınca, varolan stratejiler uygulanmakta ve değişime uygun olan eylemlere geçiş olmamaktadır. Karmaşı ve huzursuzluk artmakta ve krizin eşığine gelinmektedir.¹¹⁴

İşletmeler, krizin ne kadar az zedeleyici olduğunu düşünürse ve krize ne kadar az hazırlıklı olursa, kriz o kadar zedeleyici bir hal almaktadır. Diğer bir deyişle, bir işletme krizin zarar verici olduğunu ne kadar kabul ederse ve krize ne kadar hazırlıklı olursa, kriz o kadar az zarar verici olmaktadır.¹¹⁵

Kriz öncesi dönemde krizi önlemek için pek çok fırsat bulunmaktadır. İyi bir yönetim, problemleri belirleyerek bu dönemde yeni planlar geliştirebilir ve yapıcı değişikliklere yönelebilir.¹¹⁶ Kriz öncesinde örgütlerin yapması gerekenler şu şekilde sıralanabilmektedir:¹¹⁷

- Kriz dönemlerine güçlü bir şekilde karşı koyabilmek için öncelikle en kötü ihtimale dayalı bir senaryo geliştirilmeli ve buna göre kriz yönetimi planı hazırlanmalıdır.

- Kriz yönetimi hızlı imaj erozyonuna karşı konulmasını gerektiren bir halkla ilişkiler konusudur. Bu nedenle, Kriz Yönetimi Planının hazırlanması, iletişimde rol alacak görevlilerin (sözcülerin) belirlenmesi; bu kişilerin önceden eğitilmeleri ve kriz sırasında kitle iletişiminin yönetilmesi boyutlarıyla mutlaka profesyonel ve tercihen bu alanda deneyimi olan bir halkla ilişkiler firmasının hizmetlerinden yararlanılmasını gerektirmektedir. İşbirliği yapılacak halkla ilişkiler firmasının önceden belirlenmiş olması kriz sırasında hayati önem taşıyan zaman kayıplarının önlenmesi açısından önem taşımaktadır.

- Reklam ajansları ile yapılan sözleşmelerde herhangi bir kriz anında işverence kampanyayı süresiz olarak durdurma yetkisini veren hükümler mutlaka yer almalıdır.

- Kriz ekibi, kriz planı ve kurulacak parasal kaynak krizin uzun süreli olması

¹¹⁴ Bayazıt ve Diğerleri, Ön.ver., s.367.

¹¹⁵ Ian I.Mitroff, Paul Shrivastava and Firdaus E. Udwardia. (1987), "Effective Crisis Management", **The Academy of Management Executive**. Vol.1, Nr.3. s.285.

¹¹⁶ Pira ve Sohodol, Ön.ver., s.48.

¹¹⁷ T.C.Turizm Bakanlığı, Tanıtma Genel Müdürlüğü. (2002), **Kriz Yönetimi El Kitabı** (Ankara: Nokta Ofset), s.5.

ihhtimali dikkate alınarak belirlenmelidir.

- Aşağıdaki konuları net ve açık bir şekilde belirlemek üzere bir kriz eylem planı hazırlanmalıdır. Bu doğrultuda yapılması gerekenler şu şekilde sıralanabilir:

- * Kriz yönetimi sırasında benimsenecek temel ilkeler,
- * Karşılaşılabilecek kriz türlerinin ayrıntılı bir dökümü,
- * Hitap edilecek önemli ve öncelikli hedef kitleler; bunlara ilişkin değerlendirmeler ve kendilerine en etkin erişim sağlama yöntemlerinin neler olduğu,
- * Krizden etkilenen, kendileriyle işbirliği yapabilecek ve/veya destek alınabilecek kişi ve kuruluşların sorumlu yöneticilerinin adlarını ve erişim bilgilerini içeren listesi,
- * Karşı tavır alabilecek muhalif grupların ve neler yapabileceklerinin dökümü,
- * Kriz planının uygulanmasına tahsis edilecek bütçe,
- * Kriz ekibinde yer alanların isim, unvan, adres, telefon ve faks numaralarını içeren liste ve ayrıca bunların normal şartlar altında yürüttükleri görevleri üstlenecek personelin listesi,

-Kriz ekibi önceden eğitilmeli, kriz sırasında neler yapmaları ve neleri yapmamaları gerektiği kendilerine öğretilmeli ve uygulama becerileri yangın tatbikatına benzer provalarla önceden kontrol edilmelidir.

1.3.1.2 Kriz Dönemi

Krizin gelişim dönemi, krizin örgüt tarafından algılandığı ve kriz durumundaki belirtilerin aşama aşama görüldüğü dönemdir. Krizin oluşum dönemi içinde görülen krizle ilgili önemli ipuçları teşhis edilmeye başlanmaktadır. Buna “akut” dönem de denir. İşletmenin ve çevresinin hissedeceği fiziksel, mali ve psikolojik sorunlar en uç noktadadır, karmaşıklık hakimdir. Günlük işlere ağırlık verilen ve yaratıcılıktan en uzak durulan dönemdir. Bu aşamada diğer bir dönem de “kronik” dönemdir. Bu dönemde krizin şiddeti azalır ama kriz henüz sona ermiş değildir. Başarılı bir kriz yönetim

stratejisi sonucu bu safha kısaltılabilir ve kriz daha hızlı sona erdirilebilir.¹¹⁸

Kriz dönemleri örgütsel belirsizliğin en üst noktaya çıktığı dönemlerdir. Böylesi ortamlarda çalışanlar da kendi yönlerini çizememe, gelecekleri ile ilgili bireysel amaçlarını yerine getirememe ve örgütte sahip oldukları mevcut pozisyonu kaybetme ihtimalleri çerçevesinde bireysel belirsizlikler yaşamaktadırlar. Belirsizlik arttıkça, kriz şiddetlenmekte, ve çalışanlar üzerinde daha büyük bir baskı unsuru oluşturmaktadır. Krizin çalışanların bireysel amaçlarını tehdit etmesi oranında korku ve verimsizlik de artmaktadır.¹¹⁹

Bu safhada verilecek en önemli cevap, geniş çaplı bir reorganizasyon yapmaktır. Personel, yapı, süreç, değerler, ideoloji, amaç ve stratejilerde devrim niteliğinde bir değişiklik yapmaya ihtiyaç vardır. İşletmenin mevcut değerleri, amaçları, varsayımları gözden geçirilmeli, kısaca örgüt kültürü değişikliklere kolayca uyum sağlayacak şekilde açık hale getirilmelidir. Ayrıca daha esnek ve modüler bir yapı oluşturulmalıdır.¹²⁰

Kriz döneminde işletmeler bir takım faaliyetleri kriz ile aynı zamanda uygulamaya koymak zorundadır. Kanıt toplama, analiz, hasar kontrolü ve iletişim, kriz yöneticilerinin ilk birkaç saat ya da ilk hafta veya daha uzun bir süre zarfındaki kritik sorumluluklarıdır.¹²¹

İşletmelerin kriz dönemlerini en az zararlarla atlatabilmeleri için işletmelerin hem medya ile aralarında hem de işletme içindeki birimler arasında etkili bir iletişim ağı kurması önemlidir. Bunun dışında kriz döneminde yapılması gerekenler şu şekilde sıralanabilmektedir:¹²²

- Herhangi bir krizin ortaya çıkmasını takiben ilk yapılacak iş krizin nedeni,

¹¹⁸ Bayazıt ve Diğerleri, Ön.ver., s.367.

¹¹⁹ Pira ve Sohodol, Ön.ver., s.49.

¹²⁰ Ömer Dinçer, (1998), Ön.ver., s.396.

¹²¹ Ian I. Mitroff and Christine M. Person, (1993), **Crisis Management, A Diagnostic Guide for Improving Your Organization's Crisis Preparedness** (California: Jessey – Boss Inc.), s.101.

¹²² T.C. Turizm Bakanlığı, Ön.ver., s.6.

meydana geliş şekli, sonuçları, etkilediği alan, can ve mal kaybı olup olmadığı, varsa boyutları, ölü ve yaralıların kimlikleri, yapılan tıbbi müdahaleler, alınan ilk önlemler vb. konularda güvenilir kaynaklardan doğru bilgilerin elde edilmesi, değerlendirilmesi ve talep sahiplerine aktarılması olmalıdır.

- Konuyla birinci dereceden ilgili resmi ve özel kuruluşlarla temasa geçilmeli ve beraberinde kurum içinde birimler arasında etkin bir iletişim ağı kurulmalıdır. Bu ağ içerisinde süratli ve doğru bilgi iletimini teminen kriz ekibine bilgi akışı merkezleştirilmeli, içeriye ve dışarıya yönelik bilgilendirme kontrol altında tutulmalıdır.

- Kamuoyuna açıklama yapacak yetkililerin arandıkları zaman bulunmaları; kriz kurbanlarına, ilgi, şefkat ve anlayışla yaklaşmaları çok önemlidir.

- Krizle ilgili olarak, önceden belirlenmiş ve tercihen bir halkla ilişkiler ajansı tarafından eğitilmiş sözcüler dışındaki kişilerin medyaya açıklama yapmaları kesinlikle engellenmelidir.

- Medyanın soruları yanıtızsız bırakılmamalı; yanıtlar gecikmemeli; verilen mesajlar doğru ve birbirleriyle tutarlı olmalıdır.

- Medyaya açıklama yapan sözcünün ikna gücü taşıdığı unvandan çok daha fazlasına bağlıdır. Bu kişiden her şeyden önce olay hakkında geniş ve doğru bilgi sahibi olması beklenmektedir. Sözcü gerçeklere dayalı bilgi vermeli ve yanıtları temsil ettiği kurumun iletişim politikası ile tutarlı olmalıdır.

- Sorun bastırılmamalı; kapsamı, coğrafi olarak sınırlamak veya münferit bir olay olduğu vurgulanmak suretiyle daraltılmaya çalışılmalıdır.

- Krize ilişkin olarak suçlu aramaktan ve üçüncü taraflara yönelik olarak daha sonra sıkıntı yaratacak suçlamalar yapmaktan kaçınılmalıdır.

- Yoğun bir krizle karşılaşıldığı zaman işletme hedef kitlesinin reklama duyarlılığı asgariye inmiş olacağından reklam kampanyaları durdurulmalı ve imaj onarımı sağlayıcı halkla ilişkiler faaliyetlerine ağırlık verilmelidir. Krizin atlatılmasından 3-4 hafta kadar sonra reklam kampanyaları tekrar başlatılmalıdır.

Kriz dönemlerinde, hatalar veya yanlış hükümler işletmeler tarafından izlenebilmekte ve güven, toplum içinde düzeltici faaliyetlerle sağlanabilmektedir.

İşletmeler, gelecekteki benzer krizlerden korunmak için ihtiyaç duyduğuna inandığı adımları rahatlıkla atabilmelidir.¹²³

Kriz dönemlerinde, krizin yaratacağı olumsuz etkilerin en aza indirgenmesi için yöneticilerin yapması gerekenler şu şekilde sıralanabilmektedir:¹²⁴

- Sözcü olarak bir kişi seçilmelidir.
- Kriz yönetimi planı işletme çalışanlarına anlatılmalıdır.
- İşletme veya ürünler krizden daha geniş bir kapsamda ele alınmalıdır.
- İşletme çalışanları bilgilendirilmeye devam edilmelidir.

Kriz döneminin hiçbir safhasında hiçbir şey alışlagelmiş yöntem ve uygulamalara bağlı olarak yapılmamaktadır. Ayrıca kriz döneminin kendine özgü birtakım özellikleri ve dinamikleri bulunmaktadır. Kriz safhasında, problemler işletmeyi sosyal alanda aşındırmaktadır. Müşteriler, çalışanlar, satıcılar ve işletmeyle ilişkisi olan diğer kişi ve gruplar, bu ilişkilerini sınırlamaya veya gevşetmeye başlamaktadır.

1.3.1.3 Kriz Sonrası

Krizin sona ermesi ile kriz sonrası dönem başlamaktadır. İşletme değişime uygun çözümler bularak, faaliyet ve stratejilerine yeni bir boyut kazandırmaktadır. Bu dönem hamleler, karşı hamleler, yasal gelişmeler ve medyada yer alışı gibi nedenlerle çok uzun olabilmektedir. Eğer bu faktörler doğru kullanılmazsa gelişmelerden giderek uzaklaşarak yok oluş dönemine girilmektedir. Ancak yaşadıkları krizden elde ettikleri deneyimleri değerlendiren, diğer bir deyişle, öğrenme aşamasını kriz yönetiminin faaliyetleri içine dahil eden işletmeler var olan krizi en az zararla atlattıkları gibi olası krizlere karşı da hazırlıklı olmaktadır.¹²⁵

¹²³ Robert R. Ulmer and Timothy L. Sellnow. (2002), "Crisis Management and the Discourse of Renewal: Understanding the Potential for Positive Outcomes of Crisis", **Public Relations Review**. Vol.28. s.362.

¹²⁴ Joe Marconi, (1992), **Crisis Management** (Chicago: Probus Publishing Company), ss.143, 144.

¹²⁵ Bayazıt ve Diğerleri, Ön.ver., s.367.

En mükemmel şekilde yönetilmiş dahi olsa, ağır bir krizi hiç zarara uğramadan atlatmak olanaksızdır. Dolayısıyla kriz nedeniyle kayba uğramış olanların kimi zaman çok sertleşebilen eleştirilerine, yakınmalarına ve destek taleplerine hazır olunmalıdır. Bunlara karşı her şeyden önce soğukkanlı, akılcı, anlayışlı, ancak istismara kapalı bir tavır benimsenmelidir. Diğer önemli bir nokta; aceleyle, yerine getirilemeyecek vaatlerde bulunulmaması; vaat edilenlerin de eksiksiz olarak ve gecikmeden yapılmasıdır.¹²⁶

Kriz sonrası, iş görenlerde korku, bitkinlik, güvensizlik, aşırı tepki ve öz savunma gibi davranışlar görülebilmektedir. Krizin olumsuz etkilerinin giderilmesi ve örgütün tekrar harekete geçmesi için verimli çalışmayı engelleyen etkenlerin ortadan kaldırılması, örgütün hedeflerinin yeniden ve eskisinden daha iyi belirlenmesi ve kriz sürecinde kişisel çabaları değerlendirmek için yapıcı eleştiri yönteminin kullanılması gerekmektedir.¹²⁷

Suçunu veya yetersizliğini inkar ederek savunmaya geçmek veya krizi örtbas etmeye çalışmak yerine hatalarını kabullenerek mağdurların yanında yer aldığını ve var gücüyle olumsuz sonuçların bir an önce giderilmesine çalıştığını tüm iddia sahiplerine ve medyaya gösterebilmek, işletmenin krizin etkilerini çok daha çabuk ve az yara almış olarak atlatabilmesini sağlayacaktır.¹²⁸ Bu noktada krizin olumsuz etkilerini bertaraf etmek için yöneticilere düşen görevler şu şekilde sıralanabilmektedir:¹²⁹

- Kriz öncesi dönemde gerçekleştirilen tüm faaliyetler tekrarlanmalıdır.
- İşletme, ürün, pazar ve rakipler hakkında sahip olunabilecek tüm bilgilere sahip olunmalıdır.
- İletişimin gerçekleştirilmesi için reklam ve halkla ilişkiler faaliyetleri sürdürülmelidir.
- Başarının elde edilmesi için olumlu olunmalıdır.
- Dürüst olunmalıdır.

¹²⁶ T.C.Turizm Bakanlığı, Tanıtma Genel Müdürlüğü, Ön.ver., s.10.

¹²⁷ Baydaş ve Diğerleri, Ön.ver., s.235.

¹²⁸ Babüroğlu, Ön.ver.

¹²⁹ Marconi, Ön.ver., s.195.

Yukarıda belirtilen genel ilkeler doğrultusunda kriz sonrasında işletmelerin yapması gerekenler ana başlıklar itibariyle şunları kapsamaktadır.¹³⁰

- Krizin etkileri; talep, gelir, pazar payı, krizden etkilenen kesimler ve uğradıkları zarar miktarı boyutlarıyla tarafsız ve doğru bir şekilde hesaplanmalıdır.

- Olumsuz etkileri en kısa sürede bertaraf edecek veya hafifletecek önlemler belirlenmeli ve maliyetlendirilmelidir. Bu önlemler kapsamında yapılacaklardan en önemlisi kriz öncesinde tasarlanmış olan iletişim stratejilerinin gözden geçirilmesi, hedef kitleler, mesajlar, yaratıcı teknikler, medya türleri, kullanılacak mecralar ve zamanlama boyutlarıyla gerekli uyarlamaların süratle gerçekleştirilmesidir.

- Söz konusu önlemlerin alınması için ayrılacak bütçe belirlenmeli ve süratle kullanılabilir hale getirilmelidir.

- Tahsis edilebilen bütçe ihtiyaç duyulandan gerisinde kalmışsa bu bütçe içerisinde yapılabilecekler yeniden tanımlanmalı, planlanmalı ve süratle uygulamaya geçilmelidir.

- Kriz yönetimindeki etkinlik ölçülmeli, başarı ve başarısızlıklardan dersler çıkarılmalı ve takiben kriz yönetimi planlarında gerekli uyarlamalar yapılmalıdır. Etkinlik ölçümü sadece üst makamların değerlendirmeleriyle sınırlı tutulmamalı, kriz ekibinin katılımıyla açık yürekli bir özeleştiri ortamında gerçekleştirilmeli; dökümanite edilmeli ve elde edilen kazanımlar raporlanarak geleceğe aktarılmalıdır.

1.3.2 Krizin Sonuçları

Krizler, yeni fırsatlar da yaratması açısından, sadece tehdit veya tehlike anlamına gelmemektedir. Olumsuz yanları; fiyatların yükselmesini, iletişim ve karar verme faaliyetlerinde hataları, personel çıkarımlarını, üretim ve satış faaliyetlerinde hataları kapsamaktadır. Fırsatlar ise; yeni programları tanımak için fırsatı, maliyetleri azaltmayı ve kriz yönetiminde deneyim kazanmayı kapsamaktadır. Olumlu ve olumsuz yönlerin bazıları kısa dönemde anlaşılırken diğerleri uzun dönemde belirlemektedir. Bu nedenle, yöneticilerin krizleri nasıl yönetecekleri ve kriz yönetimi süreçlerini nasıl

¹³⁰ T.C.Turizm Bakanlığı, Tanıtma Genel Müdürlüğü, Ön.ver., ss.10, 11.

oluşturacakları konusunda eğitilmeleri tavsiye edilmektedir.¹³¹

Bir örgütün en önemli hedefi, krizi kontrol altına almak ve şiddetini azaltmak veya krizi tamamen sona erdirmektir. Krizler, kaotik ve karmaşıktır. Krizlerin etkileri uzun süreli sistem değişikliklerine neden olabilmektedir; fakat bu değişimler olumlu veya olumsuz olabilmektedir.¹³²

1.3.2.1 Krizin Olumsuz Sonuçları

Kriz durumunun hem kendi özelliği itibariyle hem de kriz durumunun ortaya çıkardığı sonuçlar itibariyle, işletme ve çalışanları üzerinde bir çok olumsuzluk ortaya çıktığı gözlenmiştir. Ortaya çıkan krizler sonucunda işletmelerin karşı karşıya kaldığı sorunlar şu şekilde sıralanabilmektedir;¹³³

- Kurumun itibarı önemli derecede zarar görmekte,
- İş çevresinde yaratılan güven ve kredibilite yok olmakta,
- Çalışanların işletmeye olan güveni ve sadakati zarar görmekte,
- Satışlarda düşüşler görülmekte,
- Kar oranında azalma ile karşılaşılmakta,
- Krizin yol açtığı hasarı en aza indirmek için zorunlu masraflar çıkmakta,
- Çalışanların verimliliğinde düşüş olmakta,
- Üst düzey personel değişikliği yaşanmakta,
- Kurumun isminde değişiklik yapılabilmekte,
- Önemli ürün ve hizmetlerde değişikliklere gidilebilmekte,
- Klasik yönetime sahip işletmeler kararları hızla alamadıklarından krize cevap verememekte,
- Bilgi yetersizliği olumsuz kararlara sebep olmakta,
- Yönetimin merkeziyetçiliği yaratıcılığı azaltmakta,

¹³¹ Okumuş ve Diğerleri, Ön.ver., s.3.

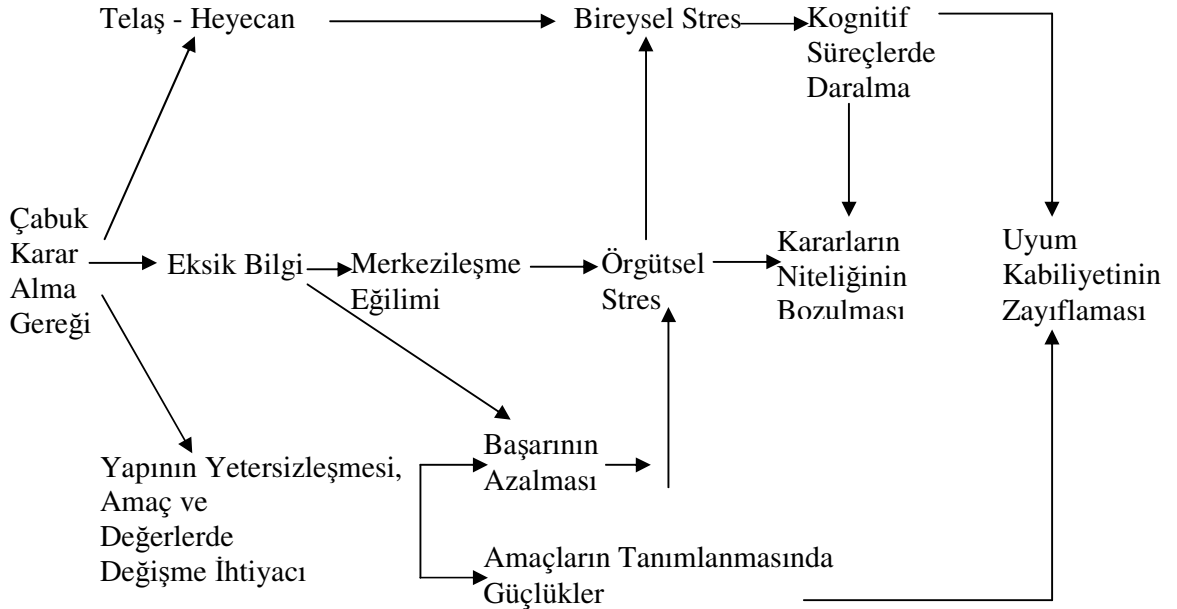
¹³² Ritchie, Ön.ver., s.679.

¹³³ Ebru Güzelcik Ural. (2003), "Kriz Yönetiminde Proaktif Halkla İlişkiler Yaklaşımları ve Konu-Gündem Yönetimi", **Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı** (Ankara: Uyum Ajans). ss.382, 383. Yakar, Ön. Ver., ss.96, 97.

- İşgücü ve ekipler arasında çatışmalar başlamakta,
- Yönetim kararlarının etkinliği bozulmakta,
- İşten çıkarılma korkusu motivasyon ve eşgüdümü engellemekte,
- İşletmelerde özellikle zaman kaybı ve sabit maliyetler artmakta,
- Örgütün beceri faaliyetlerinde aksamalar olmakta ve kalite düşmekte,
- Yönetimsel programlar aksamakta,
- Örgütte güvensizlik nedeniyle otorite boşluğu oluşmaktadır.

Herhangi bir kriz durumunda işletme; yetkinin merkezileşmesi, örgüt çalışanlarında gerilimin ve örgütsel çatışmanın artması, işletmenin iç, yakın ve dış değişimlere uyum yeteneğinin azalması, çabuk karar alma zorunluluğu ve kararların niteliğinin bozulması gibi ciddi problemlerle karşılaşmaktadır. Bu problemler krizin olumsuz sonuçları arasında sayılmaktadır. Krizin ortaya çıkardığı olumsuz sonuçlar Şekil 1.7’de gösterilmiştir.

Şekil 1.7 Krizin Örgüt Üzerindeki Olumsuz Sonuçları



Kaynak: Ömer Dinçer, (2003), Ön.ver., s.422.

Yetkinin Merkezileşmesi

Kriz süresince bilgi toplama kabiliyetlerinin azalması ve rutin faaliyetlerle standart programların dışına çıkma gereği, yönetimde hem karar alma hem de kontrolün merkezileşmesi sonucunu doğurmaktadır. Rutin faaliyetlerin dışına çıkma zorunluluğu, örgütün yapısını ve kabiliyetlerini yetersiz duruma düşüreceği için tepe yönetimin alt kademelere olan güveni azalmakta ve başarısızlığa karşı bir tedbir olarak kararlar merkezileşmektedir. Ayrıca işletmede herhangi bir başarısızlığın ortaya çıkması, bu eğilimi daha da güçlendirmektedir.¹³⁴

Olaylara acil müdahale edebilmek için karar alma grubu, kriz sırasında küçülmekte, yaşanan hızlı değişimler sonucu üst düzey yöneticilerin karar alma sorumluluğu artmakta ve belirsizlik ortamında kararların isabet derecesinin de düşük olmasına sebep olmaktadır.¹³⁵

Yetkinin merkezileşmesiyle küçülen karar grubu, birbirine kenetlenmiş homojen bireylerden oluşmakta ve güçlü bir önder tarafından yönlendirilmektedir. Merkezi karar biriminin oluşturulması, çalışanların inisiyatiflerini kullanmalarını ve motivasyonlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Bunun yanı sıra karar yeteneğinin zayıflaması, yeni fikirlerin ortaya çıkışının engellenmesi gibi durumlar da yetkinin merkezileşmesinin olumsuz sonuçlarındandır.¹³⁶

Çabuk Karar Alma Zorunluluğu ve Kararların Niteliğinin Bozulması

Kriz gibi ani ve plansız değişimler, yöneticileri hazırlıklı olmadıkları alanlarda hızlı karar vermeye zorlamaktadır. Acil karar alma zorunluluğu, yeteri kadar bilgi toplama imkanı vermemektedir. Normal olarak sağlıklı bir karar için bilgi toplamaya, analiz etmeye, alternatifleri tanımlamaya ve uygun stratejileri seçmeye yetecek kadar zamana ihtiyaç vardır. Ancak acil kararlar hızlı bilgi akışını, bölümler arası ilişkileri,

¹³⁴ Ömer Dinçer, (2003), Ön.ver., s.421.

¹³⁵ Muharrem Tuna, (1997), "Otel İşletmelerinde Kriz Yönetimi ve Yöneticilerin Krizlere İlişkin Yaklaşımlarına Ait Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), s.53.

¹³⁶ Ataman, Ön.ver., s.250-251.

yatay ve çapraz haberleşmeyi gerektirmektedir. Geleneksel örgüt yapısı içinde bu ihtiyaca çoğunlukla cevap verilememektedir. Bunun sonucu olarak, eksik bilgilerle veya yanlış ve çelişkili verilerle karar almak durumunda kalınmaktadır.¹³⁷

Hızlı bilgi akışı ve çok yönlü haberleşme ihtiyacı, mevcut örgüt yapısını yetersiz hale getirmektedir. Ayrıca kişi ve gruplar arasındaki gayri resmi ilişkilerin niteliğinin bozulmasına, güvensizlik ve anlaşmazlıklara sebep olmaktadır. Bu durum da bilgi akışı için gerekli olan işbirliğini engellemektedir.¹³⁸

Kriz ortamında zaman baskısı, stres ve farklı bilgi kaynakları söz konusu olduğundan kararların acele alınması gerekebilmekte ve bu görev, bir grup insan tarafından yerine getirilebilmektedir. Büyük ölçekli işletmelerin eşgüdüm gerektiren bir çok işlevlerde, merkezi uygulamalara yönelmesi ile beraber örgütsel çöküş gerçeği de gündeme gelmektedir.¹³⁹

Krizin şiddeti ile doğru orantılı olarak, zihinsel performans azalmakta, karmaşık problemlerin üstesinden gelme becerisi zayıflamakta ve kararların kalitesi düşmektedir.¹⁴⁰ Kriz anında, yöneticinin yeterli bilgi ve tecrübesinin olmaması ve stres altında bulunması, mevcut durumun tasvirini zorlaştırarak, alınan kararlarda hata oranını yükseltmektedir

Örgüt Çalışanlarında Gerilimin ve Örgütsel Çatışmanın Artması

Örgütlerin kriz dönemlerinde katı ve sınırlandırıcı bir tutum sergilemeleri, kontrolleri arttırmaları örgüt üyeleri üzerinde olumsuz etkiler yapmaktadır. Kararlara katılması engellenen ve sürekli kontrol altında tutulan örgüt üyeleri, içinde buldukları durumun belirsizliğiyle, giderek daha fazla korku ve panik duymaktadırlar. Kararlara katılan az sayıdaki çalışanla; kararları sıkı bir kontrol altında uygulamak zorunda

¹³⁷ Öncer, Ön.ver., s.35.

¹³⁸ Ömer Dinçer, (2003), Ön.ver., s.421.

¹³⁹ Fatih Mehmet Dinçer, Ön.ver., s.53.

¹⁴⁰ Ataman, Ön.ver., s.251.

birakılan çalışanlar arasında bir uçurum oluşmaktadır. Bu uçurum, örgüt içinde çatışmaların artmasına ve çalışanların örgüt amaçlarından uzaklaşmasına neden olmaktadır.¹⁴¹

Çatışma iki veya daha fazla birey ya da grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık, zıtlasma, uyumsuzluk veya birbirine ters düşme olarak tanımlanabilmektedir. Modern yönetim ve organizasyon anlayışına göre yenilik, değişim ve yaratıcılığı teşvik ederek performansı olumlu yönde etkileyen çatışmalar, eğer süreklilik gösterirse bir takım olumsuzluklara neden olmaktadır.¹⁴²

Krizin örgüt üzerindeki etkisinin hissedilmesiyle, istenmeyen örgütsel iklim yaratılmakta ve örgüt içi çatışmalar şiddetlenmektedir. Örgüt ikliminin bozulmasıyla, personelin iş tatmini ve motivasyonunda azalma meydana gelmektedir. Bu olay personelin verimliliğine olumsuz olarak yansımaktadır. Konaklama işletmelerinin en önemli ögesi olan personelin isteksiz çalışması, hizmet kalitesini de olumsuz etkilemekte, işletmenin müşteriler üzerindeki imajını zedelemektedir.¹⁴³

Krizle karşılaşan bir çok örgütte rastlanan tipik bir davranış da çalışanların gönülsüz olarak işten çıkarılmasıdır. Krizi ortadan kaldırmada başvurulan bu yöntem, örgüt açısından son derece sakıncalıdır. Çünkü böyle bir durumda, çalışanlar, örgüt dışı zorlukları bir kenara bırakarak kendileri için “varlıklarını koruma stratejileri” belirlemeye çalışacaklardır. Bunun sonucunda çalışanların örgüt amacı yerine, bireysel amaçlara ulaşmaya çalışmalarına neden olacaktır.

Örgütün İç ve Dış Değişimlere Uyum Yeteneğinin Zayıflaması

Yetkinin merkezileşmesi, kararların niteliğinin bozulması, çabuk karar alma zorunluluğu, örgütte ve çalışanlar arasında gerilimin artması sonucu örgütün iç ve dış

¹⁴¹ Ataman, Ön.ver., s.251.

¹⁴² Uğur Urkut, (2002), “Kriz Dönemlerinde İnsan Kaynakları Politikaları”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), s.9.

¹⁴³ Tuna, Ön.ver., s.54.

değişimlere uyum yeteneği zayıflamaktadır. Krizin şiddeti ve süresi uzadıkça da örgütün iç ve dış değişimlere uyum yeteneği zayıflamaktadır.

Örgütlerin iç ve dış değişime uyum yeteneğini zayıflatan faktörler parametreler ve değişkenlerdir. Örgütü içerdten etkileyen faktörlerin yani değişkenlerin, diğer taraftan da, onu dışardan etkileyen parametrelerin yeterince algılanamaması ve gerekli önlemlerin alınamaması, örgütlerin iç ve dış değişime karşı uyum yeteneğini zayıflatmaktadır.¹⁴⁴

Örgütler, özellikle kriz dönemlerinde çevrelerinin yarattığı karmaşıklık ve belirsizlik altında karar verme durumunda kalmaktadır. Belirsizlik arttıkça, örgütler bunun etkilerini giderecek tarzda karar mekanizması kurmalı ve örgüt yapısında değişiklik yapma yoluna gitmelidirler.¹⁴⁵

1.3.2.2 Krizin Olumlu Sonuçları

Krizin yol açtığı bir çok olumsuz koşulun yanı sıra çeşitli yararlılıklarını da tanımak ve bunlardan yararlanma yolunu tutmak günümüz işletme yönetimleri açısından önemlidir. Krizin yol açabileceği veya kriz ortamında söz konusu olabilecek başlıca yararlılıklar arasında; “Kahramanların ortaya çıkması veya yeni liderlerin doğması, değişikliklerin hızlanması, sorunlarla gelişmeden önce karşı karşıya kalınması ve olası çözüm yollarının araştırılabilmesi, insanların değişebilmesini olanaklı kılması, yeni stratejileri içerebilmesi, erken uyarı sistemlerinin geliştirilebilmesi ve yeni rekabet sınırlarının oluşturulabilmesi” olarak sayılabilir.

Kriz durumları her zaman örgütsel hedefleri ve amaçları tehdit etmemekte; bazı krizler, örgütsel değişim ve yapılanma için mükemmel fırsatlar sunmaktadır.¹⁴⁶ Kriz süreçleri, kurumların kendi eksenlerini, rekabette geri kaldıkları karanlık noktaları

¹⁴⁴ Hasan Tutar, (2000), **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim** (İstanbul: Hayat Yayıncılık), ss.75,76.

¹⁴⁵ Tutar, (2004), Ön.ver., s.62.

¹⁴⁶ Tutar, (2000), Ön.ver., s.94.

görmelerinin sağlandığı dönemlerdir. Genel müdürler, genel müdür yardımcıları, bölüm müdürleri ve bir kurumda yönetim kademesinde olan herkesin krizin olgusunu değerlendirme biçimlerini yeniden bir filtreden geçirmelerinde mutlak yarar vardır.¹⁴⁷

Krizler, başarılı yönetim sayesinde, örgütün güçlü ve zayıf yanlarının ortaya çıkmasına ve kendini yeniden inşa etmesine olanak sağlamaktadır. Yöneticiye düşen, krizi korku krizi olarak değerlendirip, olumsuzluklarını görmek yerine, fırsat krizi olarak görüp, krizden yararlanmanın yollarını aramaktır. Krizden yararlanabilmek için krizin işletmelere sağladığı şu yararları görmek gerekmektedir.¹⁴⁸

- Kriz, örgütsel sorunların ortaya çıkmasını sağlamaktadır.
- İç ve dış değişikliklere karşı kaybolan uyum yeteneğinin yeniden kazanılmasını ve yeni stratejilerin oluşturulmasına olanak vermektedir.
- Yeni rekabet avantajları ve ekonomik çıkarlar için fırsat oluşturmaktadır.
- Geleneksel yönetim tekniklerinde, hızlı bir değişimin sağlanması söz konusu olmaktadır.
- Örgütün bütün unsurlarının (fiziki, mali, beşeri) yeniden gözden geçirilmesi ve olası kriz için daha donanımlı ve dirençli hale gelmenin yollarının aranması ve tedbirlerin alınmasına olanak sağlamaktadır.
- Çalışanlarda sürekli istikrarın, bir bakıma bir durgunluk olduğu ve asıl istikrarın değişim ve gelişmede aranması gerektiği düşüncesinin oluşmasını sağlamaktadır.
- Yöneticilerin istikrar dönemlerinde gizlenen eksikliklerinin ortaya çıkmasını, dolayısıyla örgütte liderlik fonksiyonunun öneminin anlaşılmasını sağlamaktadır.

Kriz sonucu örgüt, yorucu bir tecrübe geçirmiştir. Bazıları bundan büyük yararlar sağlamışlardır. Gerginlik anında sakin kalabildiklerini ve etkin olabildiklerini görmüşlerdir. Zorluğa göğüs gerip onu yenmenin verdiği huzur içindedirler. Başarılı olan meslektaşlarına karşı saygıları ve hayranlıkları artmıştır. Ekiple daha fazla

¹⁴⁷ Salim Kadıbeşegil, (2001), **Kriz Geliyorum Der! Kriz İletişimi ve Yönetimi** (İstanbul: MediaCat), s.62.

¹⁴⁸ Genç, Ön.ver., s.351.

kaynaştıklarını hissetmektedirler.¹⁴⁹

Krizlere hazırlıklı olmak, krizleri önlememekle birlikte uygulanacak stratejilerle, usta manevralarla işletme saygınlığı, itibarı, kamuoyu nezdindeki tanınırlığı olumlu bir algılamaya dönüştürülebilmektedir. Krizler ile fırsatlar her zaman bir aradadır önemli olan bunu görmek ve değerlendirmektir.¹⁵⁰ Kriz sırasında ve sonrasında karşılaşılan tüm zorluklara rağmen, başarılı bir kriz yönetiminin gerçekleştirilmesi halinde, krizin birçok olumlu sonucundan bahsetmek mümkündür.

Örgütsel Zayıflıkların Tespit Edilmesi ve Giderilmesi

Örgütlerin büyük bir çoğunluğu her şey yolundayken faaliyetlerini gözden geçirme çabası içine girmemektedir. Şu veya bu zamanda fark edilen problemlerin üzerine gidilmeyip, zamanla bu problemlere alışılmaktadır. İşte kriz bu tür problemleri veya zayıflıkları açığa çıkarması nedeniyle olumlu bir durumdur.¹⁵¹

Olağan koşullarda ulaşılamayan veya üst yönetimce olmadığı varsayılan iletişim yetersizlikleri, performans düşüklükleri, motivasyonel kayıplar, örgütsel amaçlardan sapmalar, bir takım direnmeler, iş görenler arası gruplaşmalar veya çatışmalar gibi sorunlar kriz ortamında hemen ortaya çıkabilmektedir. Kriz sırasında ortaya çıkan örgütsel problemler, kriz sonrasında örgütün zayıf yanlarını tespit edebilmesinde ve bunları giderebilmesinde büyük rol oynamaktadır.

Geleneksel Yönetim Tekniklerinin Hızla Değişmesi

Kriz ortamı eski alışkanlıkları kırarak, yenilikler getiren ve ilerlemeyi teşvik eden bir yapının oluşmasına yardımcı olup bazı olumsuzluk doğuran durumların özellikle değişmesi gerektiği yönünde mesajlar vermektedir. Kriz yönetimi uygulamalarında, mekanik örgüt yapıları yerine organik yapılar ön plana

¹⁴⁹ Philip B. Tack, (1988), **Kriz Zamanı Yönetim** (İstanbul: İlgı Yayıncılık), s.59.

¹⁵⁰ Hatice Alioğlu, **Kriz Geçirmeden Kriz Yönetimi**.

<http://www.npr.com.tr/edergi/sayi5/krizgelmedenonce.htm> (28.01.2004).

¹⁵¹ Ataman, Ön.ver., s.252.

çıkmakta; örgüt içi ve dışı gelişmelere uyum hedeflenebilmekte; reklam, halkla ilişkiler ve iletişim yardımıyla kriz ortamının aşılabilesinin önemi ortaya çıkmaktadır.¹⁵²

Geleneksel yönetim araçları, birçok durumda, krizin gerçek nedenleri ile örgütün krizi ortadan kaldırmada sahip olduğu hareket alanının belirlenmesine olanak tanımamaktadır. Bu bakımdan, krizin, geleneksel yönetim araçlarının değişimini hızlandırması; örgütün yeni bir krizle karşılaşma olasılığını azalttığı gibi olası bir krizin etkilerini de en aza indirgenmesine yardımcı olmaktadır.¹⁵³

Yeni ve Etkin Stratejilerin Oluşturulması

Kriz ortamı, işletme yönetimi üzerinde zaman baskısı yaratmakta ve kararların hızla alınarak iç ve dış değişmelere karşı kararların etkin olarak uygulanmasını gerektirmektedir.

Örgütün problemlerinin ve zayıflıklarının açığa çıkması ve erken uyarı sisteminin kurulması dış çevrede meydana gelen tehdit veya fırsat niteliğindeki değişimlerin zamanında fark edilmesi; etkin stratejilerin geliştirilmesine olanak tanımaktadır. Bu yolla örgütün varlığını sürdürmesi, büyümesi ve gelişmesi daha kolay hale gelmektedir.¹⁵⁴

Örgüt İçi İşbirliğinin Artması ve Yeni Yeteneklerin Ortaya Çıkması

Yorucu bir süreci geride bırakan örgüt üyeleri, zorluklara birlikte göğüs germenin ve krizi yenmenin verdiği huzur içerisinde başarılı olan diğer meslektaşlarına karşı saygı ve hayranlık duyabilmektedir. Örgüt üyeleri bireysel açıdan mesleki ilerleme kaydederken örgütsel açıdan diğer örgüt üyeleri ile bir kaynaşma içerisine girebilmektedir. Ayrıca kriz ortamında örgüt üyeleri korunmak için birbirine yaklaştığından, krizler örgüt üyelerini birbirine çekebilmekte ve aralarında yakın dostluklar kurulabilmektedir.

¹⁵² Fatih Mehmet Dinçer, Ön.ver., s.60.

¹⁵³ Aynı., s.62.

¹⁵⁴ Ataman, Ön.ver., s.253.

Örgüt üyelerinin örgütteki farklı gruplar arasında yer alıp, birbirlerine kıymaları gücünmeleri veya darılmaları ile örgütsel faaliyetlerden endişe, korku veya huzursuzluk duymaları doğan koşullarda gündeme gelmeyebilir. Kriz ortamında bu tür sorunları iyi gözlemleyebilen örgüt yöneticileri, örgüt içinde daha etkin bir işbirliği ve ekip çalışması kurabileceklerdir.¹⁵⁵

Etkin bir kriz yönetiminin gerçekleştirilmesi halinde örgüt üyeleri, özellikle orta ve alt kademe yöneticileri, kriz durumunda olağandışı görevler üstlenerek tepe yönetimin ilgisini çekebilmektedir. Bir başka ifadeyle kriz, krizin aşılması yolunda yeni liderler ve yeteneklerin ortaya çıkması için çok uygun koşullar sağlayabilmektedir.

Yeni Ekonomik Çıkarların Elde Edilmesi

Krize neden olan faktörlerin etkin bir şekilde analiz edilmesi ve etkin bir kriz yönetiminin gerçekleştirilmesiyle örgütler bir takım yararlar elde edebilmektedir. Krizden olumlu bir şekilde çıkmasını başaran örgütler, kriz sonrasında yükselen bir grafik çizebilecektir.

Kriz ortamı, bir işletme için olumsuzluk iken, diğeri için tam tersi olabilmektedir. General Electric İşletmesinin 1981 ve 1987 yılları arasında krizden olumsuz etkilenen yaklaşık 325 işletmeyi satın alması ve bunların 225'inin tekrar satışından dolayı da toplam 8 milyar dolar kar elde etmesi iyi bir örnektir.

Kriz sonrasında çok fazla sermaye istemeyen işlerin ortaya çıkması ve az sermaye ile geri dönüşü yüksek işlerin gündeme gelmesi, kriz ortamı sonrasında bir takım fırsatlar doğurabilmektedir. Durum iyi olduğunda hiç kimsenin elden çıkarmayı düşünmediği şirketlere, ancak kriz anlarında sahip olabilme imkanı doğabilmektedir. Bu arada ortak olmak isteyen bazı yabancı sermayeli şirketlerle de ortak girişimlerde bulunabilmektedir.

¹⁵⁵ Fatih Mehmet Dinçer, Ön.ver., s.62.

Belirsizliği aşabilme yolunda dünya çapında kalite ve hizmete yönelebilen, mükemmel ölçüde arttırılmış esneklik sayesinde örgüt yapılarını uyumlu kılabilen ve yeni pazarlar yaratabilen örgütler, kriz ortamlarından kuvvetlenerek çıkabileceklerdir.

1.4 Kriz Yönetimi

İşletmeler kriz sürecine, teknolojiye meydana gelen hızlı gelişmeler ve buna bağlı olarak işletmelerin kullandıkları teknolojiye değişimlerin tam ve doğru bir şekilde izlenilememesi, yönetim kademelerinde bunlara uygun stratejilerin geliştirilememesine bağlı olarak girmektedir. Kriz sürecine giren işletmeler, kriz oluşum sürecini takiben yoğun bir çalışma temposu ile işletmeyi bu krizden çıkarma çabasına girmektedir. Bu süreç içerisinde ise hızlı karar alma ve uygulama çabasının yoğunlaşması neticesinde, krizin yanlış uygulamalarla daha da derinleştiği görülmektedir.¹⁵⁶

Neredeyse her kriz, başarısızlığın kökleri kadar başarının tohumlarını da kendi içinde taşımaktadır. Bu potansiyel başarıyı saptamak, geliştirmek ve sonuçlarını hasat etmek kriz yönetiminin özünü oluşturmaktadır. Kötü kriz yönetiminin özü ise durumu kötü görme ve daha da kötüleştirme eğilimine kapılmaktır. Bununla beraber bir örgütte üst düzey yöneticinin etkisinin gerçekten ölçülebileceği tek alan kriz yönetimidir. Gerçekten de bir işletmenin bütün geleceği çoğu zaman söz konusu kişinin bu soruna ne kadar uzmanca yaklaştığına bağlıdır.¹⁵⁷

Kriz dönemleri, iyi yönetilebilirse ve değerlendirilebilirse şirketlerin güven tazeledikleri ve itibarlarını toplumun her kesimine etkili bir şekilde yansıttıkları dönemler de olabilmektedir. Krizlerin üstesinden gelebilmek için krizi yönetmek, krizi yönetmek için de kriz yönetimini bilmek ve bunu iletişim süreçlerine taşımayı başarmak

¹⁵⁶ Hasan Tagraf ve N. Talat Arslan. (2003), “Kriz Oluşum Süreci ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. Cilt: 4, Sayı: 1. s.145.

¹⁵⁷ Normon R. Augustine, (2000), “Önemeye Çalıştığımız Krizi Yönetmek”, **Harvard Business Review Kriz Yönetimi**. Çeviren: Saim Atay. (İstanbul: Mess Yayınları), s.11,12.

gerekmektedir.¹⁵⁸

Kriz yönetimi, bir yöneticinin muhtemel tehlike durumlarında kendi amaçlarını kabul edilebilir bir maliyetle karşılamaya çalışması sürecidir. Kriz durumlarında etkili bir yönetim, işletmenin kayıp ve kazançlarının büyüklüğüyle yakından ilgilidir. Yani işletmenin karşı karşıya kaldığı fırsat ve tehlikeler, kriz yönetiminde belirleyici rol oynamaktadır.¹⁵⁹

1.4.1 Kriz Yönetiminin Tanımı ve Kapsamı

Kriz yönetimi, karşılaşılabilecek bir kriz durumunda, kriz sinyallerinin yakalanarak değerlendirilmesi ve işletmenin kriz durumunu en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanması faaliyetlerinden oluşan bir süreçtir.¹⁶⁰

Örgütün her zamanki işletmecilik faaliyetleri ve işleyişini ters yönde etkileyen, örgütün mal varlığını ya da kamu imajını azaltan, insan sağlığını ve güvenliğini tehdit eden eylemleri azaltma hedefinden yola çıkış bulan ve aniden ortaya çıkan baskın olay etken olasılıklara karşı plan yapabilme organizasyonu, kriz yönetimi olarak tanımlanmaktadır.¹⁶¹

Kriz yönetimi; bir bireyin ya da organizasyon liderinin, yaşanacak muhtemel sorunlara karşı öngörülü olabilme ve eğer bu imkan ortadan kalkmış ise bu sorunlara karşın etkin çözümler üretme metodudur.¹⁶²

¹⁵⁸ <http://www.zaman.com.tr/2002/12/10/yazarlar/serefoguz.htm> (03.11.2004)

¹⁵⁹ Selman Kuzgun, **Kriz Yönetimi**
<http://www.selman.kuzgun.net/girisimciguc/dergi2/krizyonetimi.htm> (29.05.2005)

¹⁶⁰ Gürkan Haşit. (2003), "İşletmelerde Kriz Yönetimi Kavramı ve Endüstri İşletmelerinin Kriz Yönetimi Konusunda Yaptıkları Çalışmalarının 1998 ve 2003 Yılları Karşılaştırması", **Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı** (Ankara: Uyum Ajans), s.352.

¹⁶¹ Pira ve Sohodol, Ön.ver., s.183.

¹⁶² Abdül Vardar (ed). (2001), **Yeniden Yapılanma Stratejileri** (İstanbul: Kariyer Yayıncılık), s.172.

Kriz yönetimi – kriz yönetimi planlaması – risk ve belirsizliği kaldırarak kendi kaderiniz üzerinde kontrolü elde etmenizi sağlayan bir sanattır.¹⁶³ Sektör bazında kriz yönetimi devletin (kamu otoritesinin) müdahalesi ile gerçekleştirilirken, işletme bazındaki kriz yönetiminin belirli usul ve süreçler içermesi gerekmektedir. Bu noktada son yıllardaki belirgin eğilim ise kriz durumunda ön planda olacak kriz yöneticisinin önceden belirlenmesi ve kişinin görevinin tanımlanması şeklindedir. Kriz yöneticisinin en önemli sorumluluğu kriz olasılığını en aza indirmektir.¹⁶⁴

Var olan krizlere karşı tedbir olarak bunların ortadan kaldırılması ya da olumsuz sonuçlarının en aza indirgenmesi kadar muhtemel krizlere hazırlık ve korunmanın gerçekleştirilmesi kriz yönetiminin konusunu oluşturmaktadır.

Kriz yönetimi, muhtemel bir krizin engellenmesi amacıyla uyarı sinyallerinin saptanması, koruma ve önleme mekanizmalarının oluşturulması ile örgütün krizi tamamen ortadan kaldırması veya en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli faaliyetlerin belirlenmesi ve uygulanması sürecini kapsamaktadır.¹⁶⁵

Kriz anında yöneticiler, kayıplarını minimuma indirmeye çalışırken, muhtemel fırsatlardan da maksimum seviyede fayda etmeye çalışmalıdırlar. Bu amaca ulaşmak için kriz yönetiminin kapsamına aşağıdaki faaliyetler dahil edilebilmektedir:¹⁶⁶

- Olası krizleri önlemek,
- Kriz etmenlerinin zararlarından en iyi biçimde korunacak şekilde hazırlık yapmak,
- İşletmenin karşılaştığı krizleri en az zararla atlattmak,
- Kriz sonrası eski hale dönebilmek için planlar hazırlamak ve uygulamak.

¹⁶³ Fink, Ön.ver., s.15.

¹⁶⁴ Şimal Yakut Aymanıuy, (2001), “Turizm Sektöründe Kriz Yönetimi”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 6. s.106.

¹⁶⁵ Asuankutlu ve Safran, Ön.ver., s.52.

¹⁶⁶ R. Pars Şahbaz ve Muharrem Tuna, (1998), **Krizlerin Türk Turizmüne Etkileri ve Makro Ölçekte Kriz Yönetim Stratejileri**, 21.Yüzyılın Eşiğinde Türkiye Turizmi Sempozyumu Bildiriler Kitabı (Ankara: Başkent Üniversitesi Yayınları), s.156.

1.4.2 Kriz Yönetiminin Amaçları ve Özellikleri

Kriz yönetimi, muhtemel kriz durumuna karşılık, kriz sinyallerinin alınıp değerlendirilmesi ve örgütün kriz durumunu en az kayıpla atlatılabilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanması sürecidir. Kriz yönetiminin temel amacı örgütü kriz durumuna karşı hazırlamaktır.¹⁶⁷

Krizler örgütlerin ve toplumların yaşamında karşılaşılabilecek kaotik durumlardır ve karmaşa yaratmaktadırlar. İş dünyasında sık görülmeye başlayan kriz dönemleri, işletmeleri doğrudan etkide bulunamadıkları olaylarla karşı karşıya bırakmaktadır. Bu nedenle, işletmeler her geçen gün daha yoğun olarak kriz yönetimi tekniklerine başvurur hale gelmişlerdir. Örgütlerin istenmeyen bir durumla karşılaşmaları halinde yürürlüğe girmesi beklenen uygulama olarak bilinen kriz yönetimi; örgütlerin zarar gören imajlarının düzeltilmesi, örgütün kendi doğasından dolayı karşılaşması muhtemel olumsuzlukların önlenmesi ya da en az zararla atlatılabilmesini sağlama amacını taşımaktadır.¹⁶⁸ Kriz yönetiminin amaçları şu şekilde sıralanabilmektedir:¹⁶⁹

- Krizin içinde bulunduğu aşama hakkında bilgi edinmek,
- Yöneticilerin krizi tanımalarına ve değerlendirmelerine fırsat vermek,
- Krizden kaçınma planlarının geliştirilmesinde yöneticilere alternatif teknikler kazandırmak,
- Yöneticilerde krizi yönetme becerisi oluşturmak,
- Örgütlerin sürekli olarak muhtemel krizlere karşı hazırlıklı olmalarını temin etmek.

Kriz yönetiminin amaçları krizleri tamamen engellemek değil, kriz durumunun ortaya çıkardığı sonuçları azaltmak, örgütün krize vereceği cevabın hızını ve kalitesini artırmak ve mümkün olduğunca farklı türlerdeki krizlere karşı hazırlıklar yapmaktır.

¹⁶⁷ İter Akat ve Diğerleri, Ön.ver., s.411.

¹⁶⁸ <http://www.danismend.com/konular/stratejyan/fihrist.htm> (28.01.2004)

¹⁶⁹ Ahmet Köroğlu, (2004), “Turizmde Kriz Yönetimi (Otel İşletmelerinde ve Seyahat Acentalarında Bir Uygulama)”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), s.35.

Çünkü; bazı kriz türlerinin sistemler tarafından engellenebilmesi mümkün olamayabilir. Doğal felaketlerin yol açtığı krizler bu duruma örnek olarak gösterilebilmektedir.¹⁷⁰

Kriz yönetimi, beklenmedik bir anda ortaya çıkan, bir ürünün, kuruluşun, ülkenin ya da bölgenin imajını olumsuz etkileyen ve sonuçta sosyal ve ekonomik pahalara / kayıplara yol açan bir olay veya olaylar dizisinin etkilerini bertaraf etmek için gerçekleştirilen bilgi toplama, değerlendirme, eylem planlaması, uygulama ve kontrol işlevlerini kapsamaktadır. Kriz yönetiminin normal şartlar altındaki yönetimden en önemli farkı söz konusu işlevlerin saatlerle ölçülecek kadar kısa bir zaman dilimi içerisinde gerçekleştirilmesi zorunluluğudur.¹⁷¹

Kriz yönetimi, kriz hangi türde ve yoğunlukta olursa olsun hazırlayacağı kriz programında krizi fırsat ve kazanç krizine dönüştürmenin yollarını göstermelidir.¹⁷² Kriz yönetimi, örgütlerin krize karşı dayanıklılıklarını ve yaşamlarını sürdürmelerine olanak sağlamaktadır. Kriz yönetiminin işletmelere sağladığı faydalar ise şu şekilde sıralanabilmektedir:¹⁷³

- Krizler, katı örgüt yapılarına yeni fırsatlar sağlamaktadır.
- Normal durumlarda gerekli olan kriz yönetimi çalışmaları, yönetim kalitesini ve yeteneklerini; takım çalışmalarını geliştirme, dar zamanlı sorumluluklarla baş edebilme, stres yönetiminin daha iyi anlaşılması, yaratıcı yeteneklerin geliştirilmesi, düzensizliğe ait zayıf sinyallere karşı duyarlılığı ve değişimin daha net kabulü ile sezgi yeteneğini geliştirmektedir.
- Krizler doğası gereği, işlerin yapılmasında standart yolların terk edilmesine bir davettir.
- Kriz yönetimi takımının paylaşılması, dinamik işçilerin işletmenin değerini ve yönetim ilkelerini tekrar gözden geçirilmesi için cesaretlendirmektedir.

¹⁷⁰ Abdullah Tanrısevdi, (2002), “Krizlerin Seyahat Acentaları Üzerindeki Etkileri ve Bu Etkilerin Çözümüne Yönelik Stratejiler”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), ss.29, 30.

¹⁷¹ T.C.Turizm Bakanlığı, Tanıtma Genel Müdürlüğü, Ön.ver., s.1.

¹⁷² Tutar, (2000), Ön.ver., s.84.

¹⁷³ Bernard Robert and Chris Lajtha. (2002), “A New Approach to Crisis Management”, **Journal of Contingencies and Crisis Management**. Vol.10, Nr.4. s.186.

- Kriz yönetimi, kendi başlangıç süreci içerisindedir.
- Kriz yönetimi çalışmaları yenilikler için ve risk alma için bir tetikleyici rolü oynayabilmektedir.
- Kriz yönetimi, bir değer kaynağı ve rekabet avantajı kaynağı sağlayabilmektedir.

Kriz yönetiminde sağlanacak başarı büyük ölçüde krizin nedenleri, sonuçları ve alınan önlemler hakkında doğru bilgilerin toplanmasına, bunların objektif bir biçimde yorumlanmasına, hangilerinin, nerelere kimler tarafından ve nasıl aktarılacağıının belirlenmesine ve ardından krizden etkilenen kesimlerle ve medya ile etkin bir iletişim kurulmasına bağlıdır.¹⁷⁴

Tanımı ve kapsamı göz önüne alındığında kriz yönetiminin temel özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanabilmektedir:¹⁷⁵

- Kriz yönetimi, stratejik yönetimin bir koludur. Stratejik yönetim, üst yönetimin ilgilendiği bir yönetim alanıdır. Bu yönetim dalı dış çevrenin incelenmesi ve analiz edilmesiyle uzun vadeli düşünerek faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, uygulanması, koordine edilmesi ve kontrol edilmesi süreci olarak değerlendirilebilmektedir.

- Kriz yönetimi karar verme işlemidir. Karar verme, yönetimde en önemli fonksiyonlardan biridir. Yöneticiler, faaliyetlerin her aşamasında, başarı durumunu etkileyebilecek kararlar almaktadırlar.

- Yöneticinin kararları, isabetli ve uygulanabilir olmalıdır. Kriz anında muhtemel tehditler ve fırsatlar alınacak kararların önemini daha da artırmaktadır. Belirsizlik ortamında alınacak kararlar ülke turizmini belki çok büyük krizlere, belki de çok büyük imkanlara sürükleyebilecektir.

- Kriz yönetimi birkaç safhadan oluşan bir süreçtir. Kriz yönetiminin temel amacı, muhtemel krizlere karşı hazırlanmaktır. Bunu sağlamak için geliştirilen planlarda muhtemel krizlerde yapılması gereken işlemler ortaya konmaktadır. Buna göre kriz

¹⁷⁴ T.C. Turizm Bakanlığı, Tanıtma Genel Müdürlüğü, Ön.ver., s.1.

¹⁷⁵ Şahbaz ve Tuna, Ön.ver., s.156.

yönetimi, kriz sinyalinin alınması, hazırlık, korunma, denetim altına alma, normal duruma geçiş, öğrenme ve değerlendirmeden oluşan bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır.

- Kriz yönetimi organizasyonlara ek maliyetler yüklemektedir. Ülke turizm örgütleri, kriz durumlarına karşı önlem almak ve krizden en az zararla kurtulmak için planlar hazırlamak zorundadır. Bu faaliyetler, işletmenin rutin faaliyetlerinin dışında olup, ekstra harcamalar gerektirmektedir. Maliyetlerinin yüksekliği nedeniyle, söz konusu faaliyetlere önem vermeyen örgütler, krize hazırlıksız yakalanacak, sonuç hüsrana olacaktır.

- Kriz yönetimi örgüt içi çatışmaları önlemektedir. Ülkelerin krizlerle karşılaştığı dönemlerde, sektörde yer alan işletmelerin birbirleriyle aralarında oluşabilecek problemlerin çözümü kriz yönetiminin temel amaçlarından biridir.

- Kriz yönetimi bir hazırlık faaliyetidir. Kriz yönetimi, krizin kontrol edilebilir etkenlerden kaynaklanması durumunda krizin önlenmesi, dış çevreden kaynaklanması durumunda ise, gerekli tedbirlerin alınması faaliyetlerini içermektedir. Hazırlanan kriz planlarında olası krizlerin nasıl öleneyeceği veya kriz ortamına girilmişse, kriz çözme stratejilerinin neler olacağını belirtmesi, ülkelerin turizm örgütlerine avantaj sağlayacaktır.

Kriz yönetiminde önemli olan krizin en az zararla atlatılmasıdır. Bunun için de yönetici konumunda olan kişi veya yönetsel sistem, sürekli olarak kriz belirtilerini takip etmeli, gerektiğinde müdahale etmeli ve duruma göre esnek yönetim teknikleri uygulayarak krizi fırsata dönüştürmelidir. Yani krizi yönlendirmeli ve işletmesi adına yönetmelidir. Bu da etkin yönetim tekniklerinin bilinmesi ve uygulanması ile başarılabilmektedir.¹⁷⁶

Bir kriz yönetim planına sahip olan işletmeler, kriz kendini gösterdiğinde bir kriz yönetimi planına sahip olmayan işletmelere oranla, kriz sürecini daha kısa sürede

¹⁷⁶ Kağan Mehmet Usta, (2002), "Kriz Ortamında Yönetim", (Yüksek Lisans Dersi Seminer Çalışması, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), s.12.

atlatmaktadır.¹⁷⁷ Bu nedenle günümüz iş dünyasında krizleri fırsata çevirmek isteyen ya da krizin olumsuz etkilerini en az zararla atlatmak isteyen işletmelerin kriz yönetimini benimsemeleri şarttır.

1.4.3 Kriz Yönetiminde Temel Prensipler ve Etkin Yönetim

İdeal bir kriz yönetimi programının; stratejik faaliyetleri teknik ve yapısal faaliyetleri, iletişimle ilgili faaliyetleri, psikolojik ve kültürel faaliyetleri içeren bir yapısının olması gerekmektedir.¹⁷⁸

Deming'e göre; tüm sisteme odaklanmak yönetimin görevidir. Sistemin bireysel parçalarına odaklanıldığı için kriz yönetimi genellikle işletme içi nedenlerle yetersiz kalmakta ve sistemin tüm parçalarını bütünüyle etkileyebilmektedir.¹⁷⁹ Etkili bir kriz yönetiminden söz edebilmek için, üç temel elemana ihtiyaç duyulmaktadır. Bunlar:¹⁸⁰

- Üzerinde görüş birliğine varılan acil durumlarda kullanılacak kuruluş politikası,
- Denenmiş iletişim yöntem ve imkanları ile
- Beklenmeyen durumla karşılaşıldığında derhal faaliyet gösterebilecek personel kadrosudur.

Kriz yönetimi, yönetimin, iletişim ve operasyonel yaklaşımlarının birbiri ile entegre edilmesi ve bunun etkin bir koordinasyona dönüştürülmesi ile başarılı olacaktır. Şekil 1.8 ve 1.9'da da görüldüğü gibi; kriz yönetimi üç ana eksen üzerine oturtulmuştur.

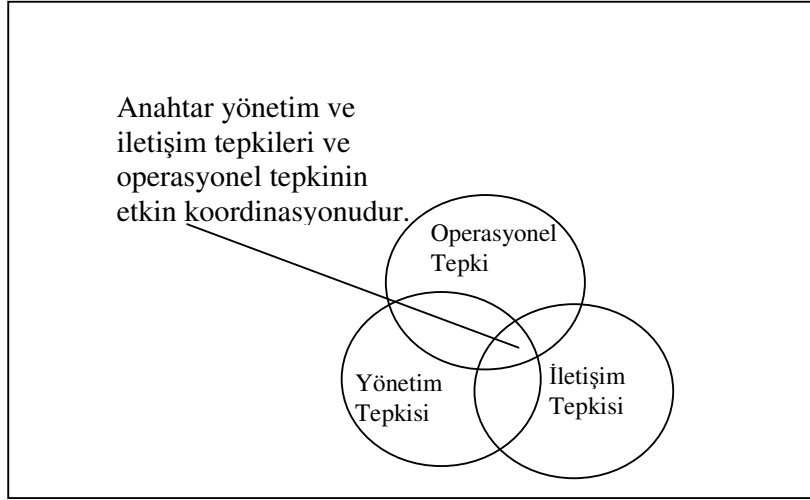
¹⁷⁷ Fink, Ön.ver., s.67.

¹⁷⁸ Tutar, (2000), Ön.ver., s.84.

¹⁷⁹ Cameron G. Ramsey. (1999), "Protecting Your Business. From Emergency Planning to Crisis Management", **Journal of Hazardous Materials**. Vol.65. s.143.

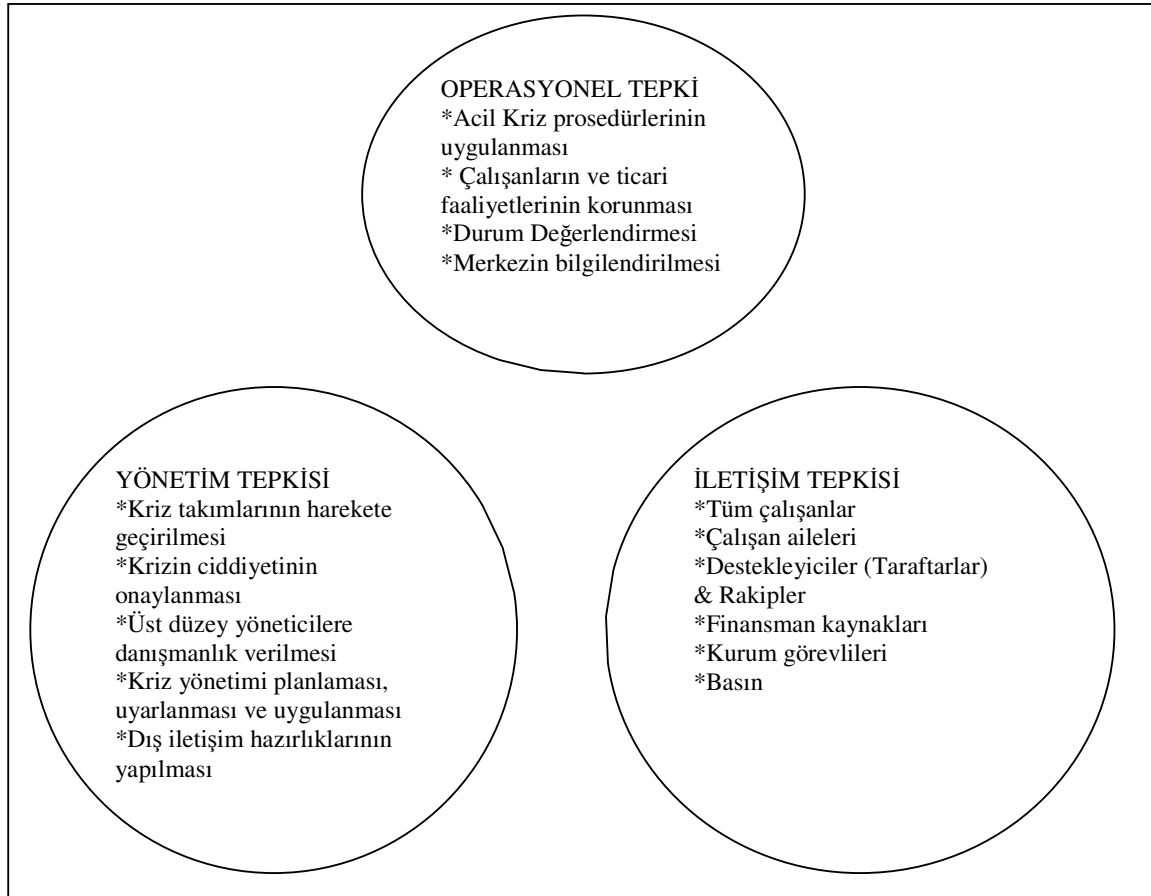
¹⁸⁰ Baydaş ve Diğerleri, Ön.ver., s.239.

Şekil 1.8 Etkin Kriz Yönetimi Bileşenleri



Kaynak: Kadıbeşgil, Ön. Ver., s.58.

Şekil 1.9 Kriz Yönetimi Bileşenleri



Kaynak: Kadıbeşgil, Ön.ver., s.58.

Yönetimin kriz karşısındaki duruşu, operasyonel etkinlik, ve iletişim performansı üç ana değişken olarak tanımlanmaktadır. Önemli olan bunların birbiri ile entegre edilebilmesidir. Organizasyonun saptandığı iş hedefleri ile paralel gerçekçi planlamalar ve B senaryolarının yapılp krizin üzerine gidilmesi etkin bir kriz yönetiminin sacayakları olarak tanımlanmaktadır.¹⁸¹

Şekil 1.10 Krizde Etkin Yönetimin Boyutları

Stratejik Yönetim:	<ul style="list-style-type: none"> - Kurum felsefesinde krize uygun köklü değişiklik - Yeni vizyona uygun stratejik planlama - Krizde yönetimle bütünleşen görevlendirme stratejileri - Kriz ortamında uygun zihin haritaları ve çalışanlara yeni beceriler kazandırmak amacıyla eğitim - Çalışanlar arası işbirliği ve tek hedefe kilitlenme
Teknik ve Yapısal Yönetim:	<ul style="list-style-type: none"> - Hızlı karar üreten kriz yönetim ekibi - Bütçede revizyon - Kurumun öğrenme yeteneğini artırma - Veritabanı oluşturma - Riskleri azaltma
İletişimin Yönetimi:	<ul style="list-style-type: none"> - Kurum içi etkin iletişim - Medyayla ilişkiler - Halkla ilişkiler
Psikolojik ve Kültürel Öğelerin Yönetimi:	<ul style="list-style-type: none"> - Kuruma yeni bir ruh ve dinamizm kazandırmak - Ekip ilişkilerini güçlendirmek - Korku ve paniği gidermek - Duygusal/psikolojik tepkiler için uzman desteği almak

Kaynak: Baltaş, Ön.ver., s.22.

Krizde etkin yönetimin boyutlarını ise şekil 1.10'da gösterildiği şekilde görmek mümkündür. Şekil 1.10'da ifade edilen stratejik yönetim, teknik ve yapısal yönetim,

¹⁸¹ Kadıbeşegil, Ön.ver., s.59.

iletişimin yönetimi, psikolojik ve kültürel öğelerin yönetimi bir bütün olarak doğru şekilde gerçekleştirildiği takdirde kriz yönetimi etkin bir şekilde gerçekleştirilmiş olacaktır.

Her zaman en olumsuz ve en kötü durumu hesaba katarak önlem almak ve hazırlıklı olmak kriz yönetiminin en önemli unsurlarıdır. Kriz, varken değil, yokken her an olabileceği gibi yönetilmelidir. Krizler karşısında başarılı olabilen işletmeleri diğerlerinden ayıran en önemli fark, kriz yönetimini kriz yokken de göz önünde bulundurmalarıdır.¹⁸²

Yönetim planlarını oluşturmak ve uygulamaya koymak, genellikle yöneticilerin ya da kriz nedeniyle özel olarak oluşturulmuş kurulların görevidir. Krizin; nasıl, ne zaman ve nerede baş göstereceğini hiç kimse bilemeyeceği için işletmeler krizi daha etkin yönetmek için sistematik ve kapsamlı bir perspektif benimsemelidir.¹⁸³ Etkin bir kriz yönetimi için yöneticilerin ya da oluşturulan özel kurulların uygulaması gereken temel prensipler şu şekilde sıralanabilmektedir:¹⁸⁴

- Objektif durum değerlendirmesi,
- Radikal, tutarlı, uygulanabilir hedefler üzerine inşa edilmiş ona ve ayrıntı iş planlarının oluşturulması,
- Birbiriyle uyumlu ve motive edilmiş “iş takımları” ve aksiyon planlarının oluşturulması,
- Krizin çalışma ortamında yarattığı olumsuz etkileri paylaşabilen, iş ortaklarını motive edebilen, resmin bütününe görebilen, objektif / radikal / tutarlı /güven veren güçlü bir lider yönetici veya yetkin fonksiyonel, yöneticilerden / uzmanlardan oluşan yönetim ekibinin oluşturulması,
- Hızlı, entegre ve güvenli işleyen bilgi sisteminin oluşturulması,
- Güçlü bir iletişim / halkla ilişkiler desteği ve başarı paylaşım modelinin oluşturulması,

¹⁸² Tanrısevdi, Ön.ver., s.32.

¹⁸³ Mitroff ve Diğerleri, Ön.ver., s.283.

¹⁸⁴ Fahrettin Otluoğlu, **Kriz Yönetimi El Kitabı**. http://www.yenibir.com/articledisplay_sirketinizitaniyin (28.01.2004).

- Yetersiz kaynakların satın alma veya iş ortaklığı yoluyla tamamlanması,
- Krizle ilgili bilgilerin yeni kriz senaryoları ve yönetim planları geliştirilmesinde kullanılmak üzere arşivlenmesi ve değerlendirilmesi.

Kriz senaryoları ve yönetim planları geliştirilmemiş işletmelerde kriz panik yaratmakta ve işletmeleri kaos ortamına sürüklemektedir. Krizi karşılama ve yönetmede işletmenin hem maddi hem de entelektüel (insan kaynaklarının, yönetici ve liderlerin nitelik ve yetkinlikleri ile kuruluşun iç çevresi etkinliği) kaynaklarının yeterliliği ve becerisi krizin kontrol altına alınmasında ve krizin olumsuz sonuçlarının yeniden yapılandırılmasında en önemli noktadır.

1.4.4 Kriz Yönetim Süreci

Kriz yönetimi, sürekli çabayı gerekli kılmaktadır. Kriz yönetimi; zaman baskısı, sınırlı kontrol ve yüksek belirsizlik gibi ilave öğeler nedeniyle çözülmesi oldukça zor gibi görünen stratejik konuyu ifade etmektedir.¹⁸⁵

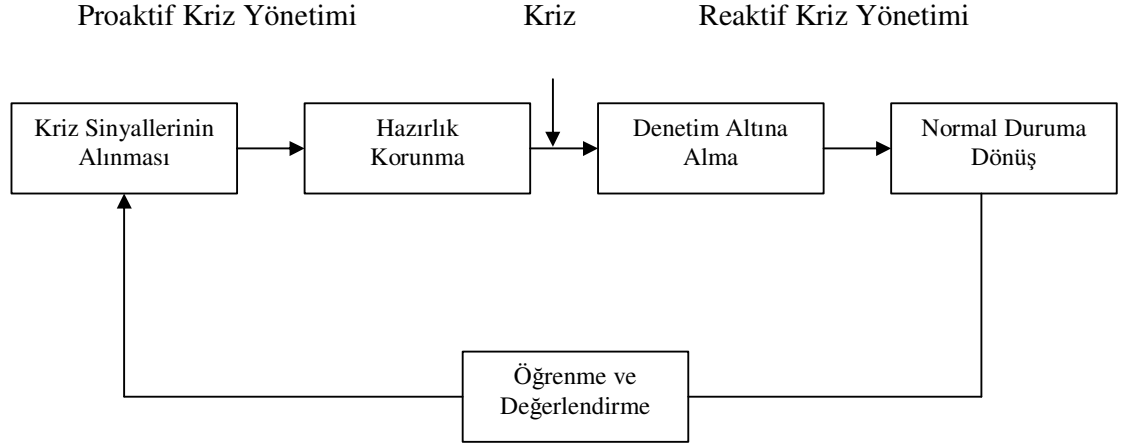
Bir kriz yönetim planı, acil uygulamalara hazır bir stratejik yönetim aracı olarak görüldüğünde, geliştirilmesi için harcanan zaman ve kaynaklar değerli bir yatırım haline gelmektedir. Kriz yönetim planı, bir kenara bırakılarak ve hiç tekrar gözden geçirilerek güncellenmediğinde ise kullanılmayacak hale gelmektedir.¹⁸⁶ Bu nedenle; kriz yönetimi, stratejik yönetimin bir parçası olarak görülmelidir.

Kriz yönetimi, birçok safhadan oluşan bir süreçtir. Genel anlamda, kriz yönetim süreci beş safhaya ayrılarak incelenebilmektedir. Kriz yönetim süreci, Şekil 1.11'de daha açık bir şekilde görülmektedir.

¹⁸⁵ Burnett, Ön.ver., s.476.

¹⁸⁶ Barton, Ön.ver., s.64.

Şekil 1.11 Kriz Yönetimi Süreci



Kaynak: Mitroff ve Pearson, Ön.ver., s.21.

Kriz yönetimi süreci içinde ele alınan ilk iki safha, olası bir krizin öngörülerek hazırlık ve koruma faaliyetlerine yöneliktir. Bir başka ifadeyle, kriz yönetimi sürecinin ilk iki safhası, kriz yönetimi sürecinin, kriz öncesi faaliyetlerini içermektedir. Krizin kontrol altına alınması, kayıp ve zararların sınırlandırılması safhası olan üçüncü safhada; kriz yönetiminin, kriz anındaki faaliyetleri önem kazanmaktadır. Üçüncü safhada olası bir krizle değil var olan bir krizle başa çıkılmaya çalışılmaktadır. Kriz yönetiminin son iki safhasında ise krizin olumsuz sonuçlarının ortadan kaldırılmasına çalışılmakta ve kriz süreci gözden geçirilerek geleceğe yönelik dersler çıkarılmaktadır.

Krize yakalanmamak örgütler açısından önemlidir; ancak yakalandıktan sonra kaçış mümkün değildir. Bu nedenle krizin yönetilmesi ve en az zararla atlatılması için gerekli enstrümanlar devreye sokulmalıdır. Bunun için krize hazırlıklı olunması ve kriz anında nasıl davranılması gerektiği bilinmelidir. Durumun tekrarlanmaması için önlemler alınmalı ve erken uyarı sistemleri geliştirilmelidir.¹⁸⁷

¹⁸⁷ Tutar, (2004), Ön.ver., s.97.

1.4.4.1 Kriz Sinyallerinin Alınması

Krizin gelişim süreci, bir hastalığın gelişim sürecine benzetilebilmektedir. Bir hastalık had safhaya ulaşana kadar, nasıl bir takım belirtiler verirse, kriz tüm şiddeti ile ortaya çıkmadan önce bir takım uyarı sinyalleri göndermektedir. Bir hastalığa ilişkin belirtilerin zamanında fark edilerek erken teşhisin gerçekleştirilmesi, tedaviyi ne kadar kolaylaştırırsa, krizin gönderdiği erken uyarı sinyallerinin belirlenmesi de, krizin ortaya çıkışının engellenmesini o kadar kolaylaştırmaktadır.¹⁸⁸

1999 yılında kriz sinyallerinin göz ardı edilmesi Türkiye ile İtalya arasında bir krizin oluşması ile sonuçlanmıştır. Örneğin; Abdullah Öcalan İtalya'ya sığınmadan önce bazı İtalyan milletvekilleri Güneydoğu'daki faaliyetlerinden dolayı sınır dışı edilmiştir. İtalyan Parlamentosu'nda sürgündeki Kürdistan Parlamentosu toplanmıştır. Türkiye'de çocuk işçi kullanıldığı öne sürülerek Türkiye aleyhinde bir kampanya başlatılmıştır. Görünen kriz ise Abdullah Öcalan'ın Türkiye'ye iade edilmek istenmesiyle patlak vermiştir.¹⁸⁹ Oysa belirtilen tüm eylemler gelen krizin sinyalleri konumunda olmuştur.

Mitroff ve Pauchant'a göre, krize eğilimli işletmelerin en önemli özelliği, uyarı sinyallerini engelleme konusundaki yetenekleri olmaktadır. Krize hazırlıklı işletmeler ise aksine, en zayıf sinyalleri bile, hissedebilme konusunda yeteneklidirler.¹⁹⁰ Uyarı sinyalleri ne kadar belirgin olursa işletmelerin tehditlere karşı savunmaya geçmesi de o kadar zor olmaktadır. Bu nedenle uyarı sinyallerinin belirginleşmeden algılanması ve değerlendirilmesi önem taşımaktadır.

Uyarı sinyallerinin belirlenmesine yönelik olarak, örgütte erken uyarı sistemleri kullanılmalıdır. Erken uyarı sistemlerinin, farklı krizlerin gönderdiği farklı sinyalleri belirleyebilecek nitelikte olması da, işletmelerin göz önünde bulundurması gerektiği

¹⁸⁸ Ataman, Ön.ver., s.256.

¹⁸⁹ Babüroğlu, Ön.ver.

¹⁹⁰ Uzun, Ön.ver., s.55.

diğer önemli bir noktadır.

Krize işaret eden tehlike sinyalleri arasında şunlar sayılabilmektedir:¹⁹¹

- Durağan ya da azalan kazançlar,
- Sermayenin arttırılmaması, getirisinin beklenenden az olması,
- Kar paylarında ve iş bölümünde dengesizlikler,
- Paranın kötü yönetimi,
- Yanlış yatırım politikaları,
- Düzenleme yapılmasına ihtiyaç duyulan çok fazla konu olması,
- Yaratıcılıktan uzak bir yönetim anlayışı,
- Ortaklar ve mali çevre ile düzenli ve sağlıklı bir iletişim kurulamaması, iletişim ihmali,
- Hissedarların ani satışı geçmeleri,
- Artan vergiler ve korumacı yasal düzenlemeler,
- Rakip firmaların şirkete karşı ortak pazarlama stratejileri geliştirmeleri, pazarlama sinerjisi,
- Başka bir firmanın açıkça rakip olduğunu ilan etmesi,
- Özellikle yönetim kademesinde kilit bir kişinin rakip firmaya transferi veya istifa etmesi,
- Rakip firmanın üretim kapasitesini arttırması.

Yönetim krizin belirtilerini önceden tahmin edebildiği ölçüde başarılı olacaktır. Bu nedenle işletme, kriz belirtileri ortaya çıkmaya başladığından itibaren, günümüz koşullarında belki de her an, krizi önleyici veya etkilerini azaltıcı sistemler faaliyetler bütünü olan kriz yönetimini uygulamalıdır.¹⁹²

¹⁹¹ Y. Ece Çöklü. (2000), “İşletme Yöneticiliğinde Halkla İlişkiler Mucizesi: Kriz Yönetimi Anlayışı ve Uygulanışı”. **Erciyes Üniversitesi, 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı** (Nevşehir: Erciyes Üniversitesi Yayınları), s.268.

¹⁹² Baydaş ve Diğerleri, Ön.ver., s.240.

1.4.4.2 Krizden Korunma ve Kriz Yönetimine Hazırlık

Bu aşamada erken uyarı sistemi ile saptanan bilgilerin ışığında karşılaşılabilecek bir krizde kullanılacak önleme ve korunma mekanizmalarının oluşturulmasına çalışılmaktadır.¹⁹³ Ya da önleme çabaları işe yaramadığında ortaya çıkacak koşullar için hazırlık ve kriz ile karşı karşıya kalındığında çeşitli istenmeyen sonuçlarla başa çıkmak için bir plan yapılmaktadır.¹⁹⁴

Aşamanın ilk kısmını, önlem alma çabaları oluşturmaktadır. Bu çalışmaların amacını, işletmedeki güçsüzlük sinyallerinin tanımlanarak, bu sinyallerin işaret ettiği muhtemel krizlere karşı etkili önlemlerin alınması oluşturmaktadır. Aşamanın ikinci kısmını ise, hazırlık çalışmaları oluşturmaktadır. Bu aşama, hayali kriz senaryoları ve eylem planları geliştirmeyi, kişiler rollerini iyice benimseyene kadar sürekli denemeler yapmayı kapsamaktadır. Bu aşamada ayrıca, krizin diğer evrelerinde zararın minimumda tutulması ve hızlı iyileşmenin sağlanması için yapılması gerekenler ortaya konulmalıdır. Amaç, krizlere her yönden hazır olarak, krizin ortasında sakin ve etkili davranmayı sağlamaktır.¹⁹⁵

Krizle başa çıkmak için planlar yapılmalıdır: eylem planları, iletişim planları, yangın tatbikatları, önemli ilişki planları vs. Örneğin uluslararası havayollarının çoğunun hazır kriz ekipleri ve özel iletişim ve ayrıntılı eylem planları vardır. Günümüzde neredeyse bütün şirketler, doğal bir afetin ya da bir başka felaketin sistemlerini çökertme olasılığına karşı yedek bilgisayar sistemleri bulundurmaktadır.¹⁹⁶

İşletmeler kriz durumlarına hazırlık yapmak için bir kriz merkezi oluşturmalı, eylem planı yapmalı, kriz ekibinin üyelerini önceden belirlemeli, iletişim olanaklarını

¹⁹³ Cemal Zehir, Lütfihak Alpkan ve Halit Keskin. (2003), “Kriz Döneminde Kocaeli ve İstanbul Civarındaki İşletmelerin Krizden Etkilenme Düzeyleri ve Stratejik Amaçlardaki Değişimler”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı** (Ankara: Uyum Ajans), s.397.

¹⁹⁴ Augustine, Ön.ver., s.20.

¹⁹⁵ Uzun, Ön.ver., s.56.

¹⁹⁶ Augustine, Ön.ver., s.21.

yeterli düzeyde hazır tutmalı ve bu iletişim olanaklarını önceden test etmelidir.¹⁹⁷ Bu nedenle işletmelerin tırmanma potansiyeli taşıyan sorunlara karşı her zaman tetikte bekleyen, kriz dönemlerinin etkilerini ortadan kaldırmak ve bu krizleri işletmelerin lehine yönlenecek bir kriz yönetim ekibine ihtiyacı vardır.

Kriz komitesi yönetim tarafından “kriz planı uygulaması” için kurulan ve kriz yönetimi konusunda uzman kişilerden oluşmaktadır. Kriz komitesi, beklenmedik durumu yönetmek üzere bir arada çalışacak olan ekiptir. Kimlerden ve kaç kişiden oluşursa oluşsun, komitenin asıl görevi krizin üstesinden gelmektir.¹⁹⁸ Kriz yönetim ekibi çalışmalarını şu konular üzerine yoğunlaştırmalıdır:¹⁹⁹

- İşletme yöneticilerine krizleri tanıma ve uygun önlemleri alma yeteneği vermek,
- Yöneticilere krizi en optimum şekilde yönetebilme yeteneği kazandırmak,
- İşletmelerin krize girmemeleri için plan geliştirmede yöneticilere teknik beceriler kazandırmak,
- Herhangi bir kriz durumunda krizin bulunduğu safha hakkında yöneticileri bilgilendirmek.

Yöneticiler, krize hazırlık aşamasının gereklerini yerine getirirse, kriz şiddetlenmeden önleme şansına sahip olmaktadır. Krizin kaçınılmaz olduğu durumlarda ise denetimi kolaylaştırmaktadır.²⁰⁰ Yöneticilerin krize hazırlık aşamasında yerine getirmesi gereken faaliyetler şu şekilde sıralanabilmektedir:²⁰¹

- Kriz yönetimine karşı olumlu bir tutum oluşturulmalıdır.
- İşletme performansı toplumun beklentilerini karşılayacak seviyeye getirilmelidir.
- Faaliyetlerde sorumluluğun başarılması yoluyla güven oluşturulmalıdır.
- Kriz sırasındaki fırsatları değerlendirmek için hazırlıklı olunmalıdır.

¹⁹⁷ Augustine, Ön.ver., s.24.

¹⁹⁸ Genç, Ön.ver., s.350.

¹⁹⁹ Zehir ve Diğerleri, Ön.ver., s.398.

²⁰⁰ Şahbaz ve Tuna, Ön.ver., s.158.

²⁰¹ Michael Regester, (1989), **Crisis Management** (London: Business Books), ss.79, 80.

- Bir kriz yönetim takımı belirlenmelidir.
- Potansiyel kriz durumları belirlenmelidir.
- Potansiyel kriz durumlarını engellemek için politikalar geliştirilmelidir.
- Potansiyel bir krizle mücadele etmek için strateji ve taktikler geliştirilmelidir.
- Risk ve kriz kontrolü saptanmalıdır.
- Planı yazıya dökülmelidir.
- Planı test edilmeli ve tekrar test edilmelidir.

Hazırlık ve önlem alma aşaması “kriz yönetiminin kalbi” olarak nitelendirilebilir. Ancak en az maliyetli olmasına rağmen, en çok göz ardı edilen aşamada yine bu aşama olmaktadır.²⁰²

1.4.4.3 Kriz Dönemi ve Krizi Denetim Altına Alma

Kriz yönetiminin ilk iki aşamasında gerçekleştirilmesi gereken faaliyetlerin önemsizmemesi veya sağlıklı bir şekilde yerine getirilmemesi sonucunda, kriz tüm şiddetiyle ortaya çıkmaktadır. Bu aşamada, artık olası bir kriz yerine gerçek bir krizin varlığından bahsedilmektedir. Kriz yönetimi, bu kez gerekli önlemlerin alınarak krizin ortadan kaldırılması veya kayıp ve zararın en aza indirgenmesi çabaları üzerinde yoğunlaşmaktadır.²⁰³

Kriz sinyalleri tespit edildikten sonra, alınan tedbirlerle kriz önlenememişse, işletme üzerinde etkilerini hissettirmeye başlamaktadır. Bu aşamada üst yönetim devreye girerek krizin türüne göre daha önce hazırlanan planları devreye sokmaktadır.²⁰⁴ Üst yönetim, gelen bilgiler doğrultusunda krizi önlemek üzere harekete geçmektedir. Bazı durumlarda erken uyarı, önleme ve korunma mekanizmaları etkili biçimde çalışsa da kriz durumundan tamamen kurtulmak mümkün olmayabilmektedir. Bu nedenle, üst yönetim, kriz yönetiminin ilk aşamasında elde ettiği verileri kullanarak

²⁰² Uzun, Ön.ver., s.57.

²⁰³ Ataman, Ön.ver., s.257.

²⁰⁴ Şahbaz ve Tuna, Ön.ver., s.159.

krizin seyrini takip etmeli ve gerekli önlemleri almalıdır.²⁰⁵

Krizi denetim altına almanın etkin yollarından biri, önleme ve hazırlık mekanizmalarını sürekli yerinde test etmektir. Önleme ve savunma mekanizmaları herhangi bir zayıflık işaretini aktif bir biçimde ortaya çıkarabilmelidir.²⁰⁶

Krizi denetim altına almak için yönetim ve çalışanlar, kurumsal ve bireysel düzeyde üç tutumu ortak olarak benimseme ve uygulama konusunda işbirliği yapmalıdır. Bunun için: sahip olunan düzen sürdürülmeli, diğer, zaman ve maddi kayıplar göze alınmalı ve krizden değer yaratarak fırsat doğrulmalıdır.²⁰⁷

Erken uyarı sistemleri, sistematik olarak izlenmezse, önleme ve hazırlık mekanizmaları da çalışmayacaktır. Bu aşama, mümkün olduğu kadar, hem ortaya çıkan krize karşı hazırlık aşamasını, hem de krizi denetim altına alma amacıyla, onun yönünü başka tarafa çevirme aşamasını içermektedir. Bu yapılmazsa, örgütün yapı ve süreçlerinde daha önceki sorunlar büyümeye başlamakta ve krizi yönetmek imkansız olmaktadır.²⁰⁸ Oysa, yöneticilerin, gerçekleşmesi muhtemel bir krizin farkında olması ve gerekli şartları veya acil plan prosedürlerini geliştirmeleri, meydana gelen krizi durdurdukları ya da toplum ve iş hayatı üzerindeki etkilerini sınırlandırdıkları anlamına gelmektedir.²⁰⁹

1.4.4.4 Normal Duruma Geçiş

Krizin denetim altına alınıp, atlatılmasından sonra örgütün istikrarlı duruma getirilmesi gerekmektedir. Kriz döneminde örgütün alt sistemleri arasındaki bağ zayıflamış, örgüt iklimi ve düzeni bozulmuştur. Örgütün yeniden yapılandırılarak,

²⁰⁵ Gülay Budak ve Gönül Budak, (2004), **İşletme Yönetimi** (İzmir: Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları), ss.573, 574.

²⁰⁶ Tutar, (2004), Ön.ver., s.97.

²⁰⁷ Genç, Ön.ver., s.350.

²⁰⁸ Tutar, (2004), Ön.ver., s.97.

²⁰⁹ Ritchie, Ön.ver., s.675.

değişen çevre koşullarına uygun duruma getirilmesine ve krizin yarattığı olumsuz etkinin giderilmesine çalışılmalıdır.²¹⁰

Bu aşama önceden geliştirilmiş ve denenmiş, kısa ve uzun dönemli iyileşme mekanizmalarının uygulamaya konulmasını kapsamaktadır. Başka bir deyişle bu aşama kaybedilenin yerine konmaya çalışıldığı aşama olmaktadır. İyileşme aşamasında yapılması gereken, işlerin normale dönebilmesi için gerekli kaynakların, işlemlerin ve personelin önceden belirlenen hedefler ve olanlar doğrultusunda yönlendirilmesini sağlamaktır. Bu aşamanın birinci amacı krizin çözümlenmesi, sonraki amacı ise; krizden mümkün olan faydanın sağlanması olmaktadır.²¹¹

Meydana gelen kriz, denetim altına alındıktan sonra, sektör üzerindeki olumsuz etkileri giderilmelidir. Bu olumsuz etkilerin giderilmesi ve sektörün yeniden yapılandırılarak değişen çevre koşullarına uydurulması zorunludur.²¹²

1.4.4.5 Öğrenme ve Değerlendirme

Kriz, yangın söndürüldükten sonra ya da sorun sona erdirildikten sonra, sona ermemektedir. Gerçek kriz yönetimi genellikle bu noktada başlamaktadır. Gelecek krizleri engellemek için yapılacak ve öğrenilecek çok şey vardır.²¹³ Kriz yönetim sürecinin son aşaması, örgütün kendi tecrübelerinden ve diğer örgütlerin tecrübelerinden kritik dersler çıkarılmasıyla ilgili olan öğrenme aşamasıdır. Bu aşamada, yaşanan kriz irdelenmekte ve geleceğe yönelik dersler çıkarılmaktadır.

Bu aşamada, kriz döneminde alınan kararlar, önlem ve uygulamaların gözden geçirilmesi ve kriz döneminden dersler çıkarılması söz konusudur.²¹⁴ Amaç: gelecekte

²¹⁰ Budak ve Budak, Ön.ver., s.574.

²¹¹ Uzun, Ön.ver., s.58.

²¹² Şahbaz ve Tuna, Ön.ver., s.159.

²¹³ Ramsey, Ön.ver., ss.137,139.

²¹⁴ Budak ve Budak, Ön.ver., s.574.

karşılaşılabilecek benzer bir durumun, krize dönüşmesini önleyebilmek; bu şekilde, işletmenin gelecekte çevreye uyum sağlamasından öte, çevreyi değiştirmesine yönelik stratejiler geliştirmesini sağlamaktır.

Bu aşamada, bundan önceki dört safhanın analizi yapılmaktadır. Kriz yönetimi süresince faaliyetlerin olumlu ve olumsuz yönleri ortaya konulmaktadır. Olumlu kısımlar ilke haline getirilirken, olumsuz taraflar ise yönetim tarafından tespit edilerek, olması gereken şekli belirlenmeli, hazırlanacak planlar da göz önünde bulundurulmalıdır.²¹⁵

Kriz sonrası örgütte krizin ortaya çıkardığı olumsuzlukları ortadan kaldırmak ve örgütte yeni bir gelişim süreci takip etmek için aşağıdaki faaliyetlerin yerine getirilmesi gerekmektedir.²¹⁶

- Tüm personeli kapsayacak bir biçimde, eğitim gerekleri için eğitim planları gözden geçirilmeli ve tüm personel için sistematik bir eğitim süreci başlatılmalıdır.

- Liderler için geliştirme programı yapılmalıdır.

- Çalışma ortamı iyileştirilmeli ve benchmarking (kıyaslama) yapılmalıdır.

- Başarılı personel, performansından ötürü ödüllendirilmelidir.

- Toplantılarda kriz süreciyle ilgili olarak çok yönlü değerlendirmeler yapılmalıdır.

- “Kriz çözme ekipleri”, “örgüt geliştirme grupları”na dönüştürülmeli ve bunların eğitimi sürdürülmelidir.

- Çalışanlar düzeyinde yeni becerilerin geliştirilmesi ve bu becerileri kullanma fırsatının verilmesi sağlanmalıdır.

- Uzun dönem verimlilik ve etkinlik programı için vizyon ve misyon bildirileri hazırlanmalıdır.

Göz ardı edilmemesi gereken nokta ise; özellikle dış kaynaklı krizler olmak üzere hiçbir örgüt bütün krizleri önleyememektedir; fakat her örgüt, krizin meydana

²¹⁵ Şahbaz ve Tuna, Ön.ver., s.159.

²¹⁶ Tutar, (2000), Ön.ver., s.100.

çıkma ihtimallerini azaltabilir ve krize düşme potansiyellerini azaltarak krizin ortaya çıkardığı maliyetleri düşürebilir. Bu da ancak krizden dersler çıkarmakla ve bu doğrultuda önlem almakla mümkün olabilmektedir.²¹⁷

²¹⁷ Genç, Ön.ver., s.355.

BÖLÜM II

BİR KRİZDEN KORUNMA VEYA KRİZLERİN ETKİLERİNİ AZALTMA STRATEJİSİ OLARAK KÜÇÜLME

Örgütler ancak sürdürülebilir bir rekabet gücüne sahip olmakla hayatta kalabilmektedir. Rekabet gücünün önemli kaynaklarından biri ise düşük maliyetle yüksek kaliteli ürün / hizmet üretmektir. Oysa işletme maliyetleri içerisinde, özellikle hizmet sektöründe bulunan veya emek-yoğun teknoloji kullananlarda, dolaylı ve doğrudan işgücü maliyetleri önemli bir yekun tutmaktadır. Bu sebeple yöneticiler en azından teorik olarak, her bir çalışan için ‘fayda / maliyet’ analizini yapmak zorundadırlar. Ayrıca, örgütler yaşayan organizmalar olduklarından ‘kapasitelerine uygun bir iş ve işgücü yüküne’ sahip olmalıdır. Uğraşılan iş ve istihdam edilen işgücü sayısı ortaya konan ekonomik değerle orantılı değilse ‘şişman’ bir örgüt söz konusudur ve bu örgütün doğru büyüklüğe gelmesi için belli işlerden çekilmesi ve/veya mevkilerde ve işgücünde indirim gitmesi gerekmektedir. Bütün bu gerçekler küçülme girişimlerinin örgütsel izahlarını ortaya koymaktadır.²¹⁸

İşletmeler yoğun rekabet, çevredeki belirsizlik ve değişikliklerden dolayı sürekli beklenmedik tehlike veya fırsatlarla da karşılaşmakta ve yaşamlarını sürdürebilmeleri de bu tehlikelerden korunmaya ve fırsatları değerlendirebilmelerine bağlı olmaktadır.²¹⁹

Bu nokta da küçülme, örgütlerin krizden veya benzeri tehlikelerden korunmak ya da etkilerini azaltmak için başvurdukları en kestirme yol olarak karşımıza

²¹⁸ Recai Coşkun, (a), (2002), “Stratejik Bir Karar Olarak Küçülme (Downsizing)”, **Modern Yönetim Yaklaşımları** (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım), s.145.

²¹⁹ Baydaş ve Diğerleri, Ön.ver., s.225.

çıkılmaktadır.

2.1 Küçülmenin Kavramsal Analizi

Örgütlerin büyümesi veya küçülmesi ile ilgili “ölçek” konusu, işletmecilik açısından önemli bir konudur. Bir çok kişi tarafından büyüme işletmelerin yaşamında doğal kabul edilen bir durum olarak görülürken, küçülme daha çok işletmelerin zorluklarla ve krizle karşılaştığı zamanlarda ortaya çıkan bir durum olarak görülmüştür. Diğer bir deyişle büyüme işletmeler için bir sağlık belirtisi, küçülme ise işletmeler için hastalıklı bir durum olarak algılanmaktadır.²²⁰

Ancak son yıllarda, küçülme, diğer pek çok yeni kavram ve uygulamalar gibi, yönetim uygulamalarında yaygın bir şekilde ortaya çıkan bir uygulama haline gelmiştir. “Küçük iyidir” (small is better) adeta bir kural haline gelmiştir. Küçülme, olarak ifade edilen strateji, işletmelerin rekabet gücünü arttırabilmek için başvurdukları bir uygulama olmuştur.²²¹

Küçülme ile ilgili literatürde yapılan tanımlar incelendiğinde bu tanımların birbirinden çok da farklı olmadığı gözlemlenmektedir. Genel olarak küçülme; örgütlerin performans ve etkinliğini arttırmak için uygulanan işgücündeki sistematik azaltma olarak ifade edilmektedir.²²²

Literatürde küçülmenin, araştırmacıların dikkatini çeken üç açısı ortaya konmaktadır. Bunlar: Küçülmeye neden olan faktörler, küçülmenin uygulanması ve olan örgütsel tepkiler, küçülmenin örgütte kalan işgörenler üzerindeki etkileri.²²³

²²⁰ Budak ve Budak, Ön.ver., s.212.

²²¹ Tamer Koçel, (2003), İşletme Yöneticiliği (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım), s.429.

²²² Steven H. Applebaum, Andrea Everard and Loretta T. S. Hung. (1999), “Strategic Downsizing: Critical Success Factors”, **Management Decision**. Vol.37,Nr.7. s.537.

²²³ Zeinah A. Karake – Shalhoub. (1999), Organizational Downsizing, Discrimination and Corporate Social Responsibility (London: Quarum Books), s.54.

2.1.1 Küçülmenin Tanımı

Günümüz iş dünyasında, çok hızlı değişen ve artan rekabet, örgütler için hızlı karar verme ve değişen koşullara hızlı uyum yeteneğini gerekli kılmaktadır. Örgütler bunu sağlayabilmek için, maddi ve beşeri boyutlarda kendilerine yük getiren her türlü fazlalıktan kurtulmaya dönük stratejiler geliştirmektedir. Küçülme olarak isimlendirilen bu stratejiler, giderek örgütler için önemli bir seçenek oluşturmaktadır.²²⁴

Küçülme; işletmede kademe azaltma, faaliyet alanını daraltma, ve bir takım faaliyetlerde taşeron kullanma biçiminde gerçekleşen, işletmenin işgücü miktarında, boyutunda ve işletmenin çalışma yöntemi ve süreçlerinde bir değişikliği veya gelişmeyi içeren rekabet avantajı ve müşteri tatmini sağlamak için izlenen kapsamlı bir stratejidir.²²⁵

Bir örgütün yönetimi tarafından örgütün etkinliğini, verimliliğini ve rekabet avantajını arttırmak için yürütülen bir takım faaliyetler topluluğuna küçülme denir. Küçülme, yöneticiler tarafından oluşturulan, örgütün işgücü ve iş süreçlerini etkileyen bir stratejidir.²²⁶ Küçülme, rekabet üstünlüğü sağlamak ve müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için örgütsel yapıyı mevcut durumdan olması gereken yapıya dönüştüren stratejidir.²²⁷

Küçülme, örgütsel sonuçları geliştirmek için işgücü yapısının değiştirilmesi azaltılması yoluyla bir örgütün finansal durumunu geliştirme amacı taşıyan bir

²²⁴ Oya Aytemiz Seymen ve Gülay Özdemir. (2002), “Örgütsel Küçülme Kapsamında İşgören Çıkarma Uygulamasının Stres Yönetimi Boyutuyla Değerlendirilmesi ve Bir Model Önerisi”, **Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt:16, Sayı:4-5. s.248.

²²⁵ Cemal Zehir, Ali Ekber Akgün ve Hatice Taş. (2003), “Türk Kamu Bankalarında Örgütsel Küçülme Uygulamalarının Çalışanlar Üzerinde Etkilerine Yönelik Bir Saha Araştırması”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı** (Ankara: Uyum Ajansı), s.646.

²²⁶ Steven H. Applebaum, Eric Patton and Barbara Shoprio, (2003), “The Early Retirement Incentive Program: a Downsizing Strategy”, **Journal of European Industrial Training**. Vol.27, Nr.1. s.22.

²²⁷ David C. Band and Charles M. Tustin, (1995), “Strategic Downsizing”, **Management Decision**. Vol.33, Nr.8. s.36.

stratejidir. Küçülme; işletmeler için, esneklik oluşturan, bürokratik yapıyı azaltan, fikirlerin oluşturulmasında etkinliği arttıran iletişimi güçlendiren ve girişimciliği geliştiren bir araçtır.²²⁸

Küçülme sadece örgüt yapısının değil, aynı zamanda işletme faaliyetlerini de gözden geçirerek, temel kabiliyetlerinin dışında kalan faaliyetleri yerine getiren bölüm ve/veya birimleri kapatması tüm süreçleri gözden geçirerek yeniden şekillendirmesi demektir.²²⁹

Küçülme, işletmenin örgüt yapısı ile birlikte, temel fonksiyonların dışında kalan faaliyet bölüm veya birimleri elimine etme ve tüm süreçlerin gözden geçirilerek yeniden şekillendirilmesi anlamına gelmektedir.²³⁰ İşletme yönetiminin büyük sistemlerde işleyen başlıca yapıların tamamını ya da sadece bir bölümünü daha küçük bir yapı haline dönüştürmesini ifade etmektedir.²³¹

Literatürde en yaygın başvurulan küçülme tanımlarından biri: örgütün kapasite veya farklılaşma düzeyinde meydana gelen indirim şeklindedir. Bir başka tanıma göre stratejik küçülme; örgütün performansını iyileştirmek amacıyla, işgücünü azaltmak için bilinçli olarak alınan örgütsel karardır. Aslında sıradan ve tepkisel nitelikte bir küçülmeyi stratejik küçülmeden ayıran temel fark, stratejik küçülmenin uzun dönemde örgütün rekabet gücünü arttırmak adına atılan bilinçli bir adım olması şeklinde ifade edilebilmektedir. Küçülmeyi stratejik kılan, yönetimin herhangi bir finansal problemle karşılaşmadan rekabet üstünlüğü sağlama aracı olmasıdır.²³²

Küçülme, bir örgütün verimlilik ve/veya etkinliğini arttırmak için bilinçli olarak kalıcı bir biçimde personel azaltmaya başvurmasıdır. Bu amaçla işletme yönetimi, planlı

²²⁸ Nell Mirabal and Robert De Young. (2005), "Downsizing As Strategic Intervention", **Journal of American Academy of Business**. Vol.6, Nr.1. s.39.

²²⁹ Ömer Dinçer, (1998), Ön.ver., s.295.

²³⁰ Halil Saylı. (2003), "Örgütsel Küçülme ve Geride Kalanlar Sendromu", **Verimlilik Dergisi**. Sayı:4.

²³¹ Albert J. Marcella Jr., (1995), Outsourcing, Downsizing and Reengineering (The Institute of Internal Auditors), s.51.

²³² Genç, Ön.ver., s.186.

ve sistemli olarak aldığı kararlar ve uyguladığı stratejiler ile yapılmakta olan işleri, bu işleri yapan çalışanlarının sayısını, örgütteki pozisyon ve hiyerarşik kademeleri azaltmaktadır.²³³

Bir organizasyonun küçülmesi; örgüt yönetiminin bilinçli olarak (proaktif) aldığı kararlar ve uyguladığı stratejiler ile personel sayısını, maliyetleri, iş ve iş süreçlerini azaltması anlamındadır.²³⁴

Küçülmeyi örgütlerin bir tür öz-yeteneğe yönelme stratejisi olarak gören Düren küçülmeyi, bir örgütün esas faaliyeti olmayan her türlü yan uğraşları satması ya da stratejik önemi olmayan her şeyi örgüt dışına kaydırmak şeklinde tanımlamıştır.²³⁵

Amaçlarından hareket ederek tanımlandığında ise küçülme; örgütsel bürokrasiyi azaltmak, hızlı karar vermek, iletişimi güçlendirmek, girişimci davranışları teşvik etmek ve verimliliği arttırmak amacıyla, örgütteki işlerin ve pozisyonların azaltılması eğilimidir.²³⁶

2.1.2 Küçülmenin Tarihsel Gelişimi

1973 yılında E.F.Schumacher, “küçük güzeldir” fikrini ortaya atmış ve “küçük ölçeklerin işletmelere sağladığı yönetim kolaylığı, insancılık ve rahatlığın önemi”ni vurgulamıştır. Son yirmi yılda, yönetim bilimcilerinin bu konu üzerinde düşünmeye başladıkları ve örgütsel küçülmeyi ön plana çıkararak tezler öne sürdükleri görülmektedir. Örgütsel küçülme uygulamaları incelendiğinde ise, bu gelişmeyi hızlandıran en önemli olgunun “bilgi teknolojisi” olduğu görülmektedir. Bilgi teknolojisindeki ilerlemeler, örgütlerde kademe azaltma ve buna bağlı olarak örgütsel küçülme olanakları yaratmış,

²³³ Budak ve Budak, Ön.ver., s.213.

²³⁴ İsmail Dalay, (2001), **Yönetim ve Organizasyon: İlkeler, Teoriler, Stratejiler** (Sakarya: Sakarya Üniversitesi Yayınları), s.287.

²³⁵ Zeynep Düren, (2000), **2000’li Yıllarda Yönetim** (İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım), s.71.

²³⁶ Nihat Erdoğan. (1999), “Yönetim ve Organizasyonda Yeni Yaklaşımlar ve Kariyere Etkileri”, **Verimlilik Dergisi**. Sayı:1.

bu da bürokrasiyi ve hiyerarşik kademeleşmeyi önemli ölçüde azaltmıştır.²³⁷

Dünyamız 1980’li yıllarla belirginleşen, sanayi toplum modelinin formatlarını aşan, insan yaşamının her alanında yansımaları bulan, köklü ve kapsamlı bir değişim sürecine girmiş bulunmaktadır. Özellikle iletişim, bilişim ve ulaşım alanlarında yaşanan teknolojik devrim, insan ve toplum yaşamını derinden etkilemekte ve değişime yol açmaktadır.²³⁸

1980’li yıllar, örgütsel ve yönetsel açıdan değişimin çok hızlı bir biçimde yaşandığı yıllar olmuştur. Teknoloji, bilgi ve işgücü yapısında yaşanan hızlı değişim, mal ve hizmet sunumunda yeni kalite anlayışı ve bütün bunların yanında, artan uluslar arası rekabet, bu sürecin önemli özellikleri arasındadır. Üretim anlayışında yaşanan yeni yaklaşım biçimleri, kitle üretiminden esnek ve standart dışı üretim anlayışına geçilmiş ve bu yeni örgüt modellerini ortaya çıkarmıştır.²³⁹ Çevresel değişimler dikkatle gözlemlendiğinde küçülmenin 1980’li yıllarda gerçekleşen en büyük değişim olduğu ortaya çıkmaktadır.²⁴⁰

İlk temel küçülme General Electric tarafından yapılmıştır. 1980’lerde General Electric, rekabetçi konumunu koruyabilmek için 402.000 işçiden 104.000’ini işten çıkarmıştır.²⁴¹

1980’li yıllarda ABD’de yaşanan durgunluk döneminde şirketler arasında çözüm arayışı olarak yaygınlaşan küçülme, Türkiye’de ise, 1994 krizi ile birlikte daralan piyasalar ve düşen talep azalmaları nedeni ile hızlı bir biçimde işçi çıkarma yönünde küçülme uygulamaları görülmeye başlanmıştır.²⁴²

²³⁷ Seymen ve Özdemir, Ön.ver., s.249, 250.

²³⁸ Gencay Saylan, (1994), **Değişim, Küreselleşme ve Devletin Yeni İşleri** (İstanbul: İmge Yayınevi), s.216.

²³⁹ Hasan Tutar. (1999), “Kademe Azaltma ve Yalın Organizasyon Modelleri”, **Standart Dergisi**. Sayı: Aralık, s.61.

²⁴⁰ Karake-Shalhoub, Ön.ver., s.54.

²⁴¹ Budak ve Budak, Ön.ver., ss.212, 213.

²⁴² Saylı, Ön.ver., s.27.

1980’li yılların başından itibaren baş gösteren rekabetçi küresel ekonominin gelişimi; değişen ve gelişen ekonomik koşullara ayak uydurabilmek amacıyla örgütlerin yüksek kapasiteli teknolojileri satın almasını gerekli kılmıştır. Yüksek kapasiteli teknolojilerin kullanılması, örgütlerin verimlilik düzeyinin artmasına ve dolayısıyla daha az personelle çalışma imkanı sağlamıştır. Bu durum örgütlerin örgütsel küçülme için önemli bir seçenek olarak görmelerine ve uygulamalarına neden olmuştur.

1988’li yıllarda daha çok operasyonel yani işçiler düzeyinde uygulanan bu yönetsel metod son on yılda daha çok orta kademe yöneticilerin sayısının azaltılması hatta bu hiyerarşik basamağın ortadan kaldırılması şeklinde yaygın olarak uygulanmaktadır.²⁴³

1980’li yılların başlarında küçülme, rekabetçi kalabilmek için işçilerin işten çıkarılması uygulamalarını içermektedir. Bu eğilim 1990’lı yıllarda da örgütlerin küresel pazarda rekabetçi kalabilmeleri için maliyetlerin azaltılması doğrultusunda devam etmiştir.²⁴⁴

1990’ların başında yönetim ve organizasyon alanında pek çok yeni kavram ve uygulamalar gibi örgütsel küçülme kavramı çok sık kullanılır hale gelmiştir. 1990’larda kazandığı yeni anlam; bilim ve teknolojilerdeki gelişmeler ve yönetim konusuna olan yeni yaklaşımla artık iyileşmenin, rekabetçiliği artırmanın bir yolu olarak ele alındığı “örgütsel küçülme” kavramı olarak kabul edilmeye başlanmıştır.²⁴⁵

1980’li yılların başında, zorluklarla karşılaşan örgütler küçülme ya da işgücünün azaltılması yoluna gitmişlerdir, ancak bu olgu bir çok yönetim ve organizasyon kuramcısı tarafından dikkate alınmamıştır. Son yıllarda ise bu özel araştırma alanına

²⁴³ İsmail Efil. (1999), İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon (İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım), s.388.

²⁴⁴ Applebaum ve Diğerleri, (1999), Ön.ver., s.537.

²⁴⁵ Zehir, Akgün ve Taş, Ön.ver., s.645.

olan ilgi artmıştır.²⁴⁶

İşletmeler, küçülme stratejisini son on yılda yaygın bir şekilde uygulamaktadırlar. Küçülmeyi gerekli kılan en önemli faktörler; küresel rekabet, şirket birleşmeleri, yeni teknolojiler ve yıllardan beri işletme bünyelerinde birikmiş olan kalabalık iş gücüdür.²⁴⁷

Günümüzde örgütler, performans düzeylerinde ya da örgütsel yapı ve işleyişlerindeki olumsuzlukları düzeltebilmek ve çağın gerektirdiği hız, esneklik ve dinamize ulaşabilmek gibi amaçlarla, küçülmeye dönük çeşitli stratejilere yönelmektedir. Ayrıca ezici rekabetin, küreselleşmenin ve ekonomik kısıtlamaların getirdiği koşullarda örgütlerde çoğu kez küçülmeyi zorunlu kılmaktadır.²⁴⁸ Bunun sonucunda küçülme, 21.yüzyılın en önemli yönetim stratejilerinden biri haline gelmiştir. Çünkü hızlı gelişim, hızlı karar alabilme ve uyum yeteneklerini geliştirebilmenin yolu küçülmeden geçmektedir.

2.1.3 Küçülmenin Amaçları

Rekabetçi küresel ekonominin gelişimi örgütleri yönetim stratejilerini değiştirmeye itmiştir. 21.yüzyılın en önemli yönetim stratejilerinden biri ise, “küçülerek büyüme”dir; hızlı gelişim, hızlı karar alabilme ve uyum yeteneklerini geliştirebilmenin yolu, yalınlaşmadan ve bunu sağlamak için de küçülmeden geçmektedir.²⁴⁹

Küçülme sonunda örgütün hiyerarşik basamaklarında azalma sağlandığı gibi, işlevlerde de küçülme ortaya çıkmaktadır. Böylece maliyetleri azaltma, kararları hızlandırma, çevreye ivedi yanıt verme, müşteri gereksinmelerine odaklanma, yeni

²⁴⁶ Karake-Shalhoub, Ön.ver., s.54.

²⁴⁷ Cemal Zehir ve Adnan Ceylan. (2002), “Örgütsel Küçülme Stratejisinin Büyük İşletmelerde Çalışanların Tutum ve Davranışlarına Etkileri Üzerine Bir Araştırma”, **Öneri Dergisi**. Cilt:5, Sayı: 18. s.49.

²⁴⁸ Seymen ve Özdemir, Ön.ver., s.247, 248.

²⁴⁹ Düren, Ön.ver., s.72.

fikirleri açığa çıkarma, kişisel sorumlulukları daha kolay izleme gibi sonuçlar elde edilmeye çalışılmaktadır.²⁵⁰

Örgütlerin küçülme yoluna gitme amaçlarına bakıldığında, bu amaçların son yıllarda ortaya çıkan diğer örgütsel değişim yöntemlerininkinden çok farklı olmadığı görülmektedir.²⁵¹ Örgütler küçülerek daha çabuk karar alabilen, manevra kabiliyeti daha yüksek, müşteri isteklerine ve beklentilerine daha çabuk tepki verebilen, ataletten kurtulmuş yapılar haline gelmeyi hedeflemektedir.²⁵² Bu bağlamda küçülmenin amaçları olarak şunlar sıralanabilmektedir:²⁵³

- Örgütte mevcut olan formel yapıyı daha daraltarak ve kademeleri azaltarak karar verme sürecini hızlandırmak,
- Örgütün sabit ve değişken giderlerini azaltarak maliyetlerde bir düşüş sağlamak,
- Örgütün içinde bulunduğu piyasadaki rakibi olan diğer örgütlere karşı rekabet gücünü arttırabilmek ve rakiplerin davranışlarını analiz ederek kısa sürede cevap verebilmek,
- Örgütün iletişimde olduğu dış, yakın ve iç çevrede meydana gelen iletişim bozukluklarını asgari seviyeye indirmek,
- Örgütte iş, yönetim, üretim gibi tüm süreçleri kısaltarak sonuca en etkin ve kısa zamanda ulaşmak için daha çok sonuca dönük çalışır hale gelmek,
- İşletme içi süreçlerden çok müşteri ihtiyaçlarına odaklanarak müşteri istek, ihtiyaç, beklentilerine maksimum düzeyde cevap verebilmek için işletmelerin toplam kalite ilkelerinden olan “müşteri odaklılık” ilkesini uygulayabilmek,
- Verimli çalışmayan personeli küçülme yoluyla işten uzaklaştırmak ve dolayısıyla mevcut işgücünün güçlenmesini (empowerment) sağlamak,
- Verimli çalışmayan personelin küçülme yoluyla işten uzaklaştırılmasıyla geride kalan güçlenmiş, kalifiye işgücünün aynı süre zarfında daha fazla iş yapması yoluyla verimliliğin artmasını sağlamak,

²⁵⁰ Sayılı, Ön.ver., s.27.

²⁵¹ Ataman, Ön.ver., s.369.

²⁵² Budak ve Budak, Ön.ver., s.216.

²⁵³ Koçel, (2003), Ön.ver., ss.429,430. Ataman, Ön.ver., s.369.

- Yaratıcılığı ve yenilikçiliği harekete geçirerek ortaya atılan yeni fikirlerin, düşüncelerin ve yöntemlerin daha kısa sürede işgörenlere anlatılmasını ve uygulanmasını sağlamak,

- Küçülme sonrasında örgütte kalacak olan kalifiye işgücünün verimli çalışmasını sağlayarak sinerjiyi arttırmak,

- Küçülme sonucu azalan işgücünün kişisel görev ve sorumluluklarını daha kolay takip edebilmesini sağlama,

- Örgütte mevcut yapıyı daha daraltarak ve yönetim kademelerini azaltarak bürokrasiyi azaltmak.

Diğer bir açıdan bakıldığında; Krizle karşılaşan bir örgütün bu krizden kurtulmak, krizin olumsuz etkilerini azaltmak ya da krizi bir fırsata dönüştürmek için ihtiyaç duyduğu tüm prensiplerin küçülme ile amaçlanan çıkarlar ile örtüştüğü gerçeği karşımıza çıkmaktadır.

2.1.4 Küçülmenin Nedenleri

Küçülme sık sık elde edilebilir kaynaklara ulaşma zorunluluğundan kaynaklanan çevresel baskılara karşı uyarlayıcı bir tepki olarak kullanılmaktadır. Ya da bir örgütün stratejik olarak pazardaki yerini yeniden belirlemede kullanılabilir. ²⁵⁴

Örgütler değişime daha iyi yanıt verebilmek için esnekliklerini arttırmak amacıyla küçülmeye yönelmektedir. ²⁵⁵ Küçülme bir değişimdir ve örgütleri değişmeye zorlayan nedenler mevcuttur. Bu nedenler; örgütleri istenmeden değişmeye zorlayan nedenler ve örgütlerin küçülme uygulamalarından bekledikleri faydalardır. ²⁵⁶

²⁵⁴ Sevda Yaşar Coşkun, (2001), “Stratejik Küçülme (Downsizing) ve Finansal Performans: (İMKB’deki Firmalarda Bir Uygulama)”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), s.7.

²⁵⁵ Budak ve Budak, Ön.ver., s.213.

²⁵⁶ Solmaz Filiz Karabağ, (2003), “İşletmelerde Küçülme: Bir İşletmedeki Küçülme Faaliyetlerinin Çalışanlara Etkisi Üzerine Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), s.15.

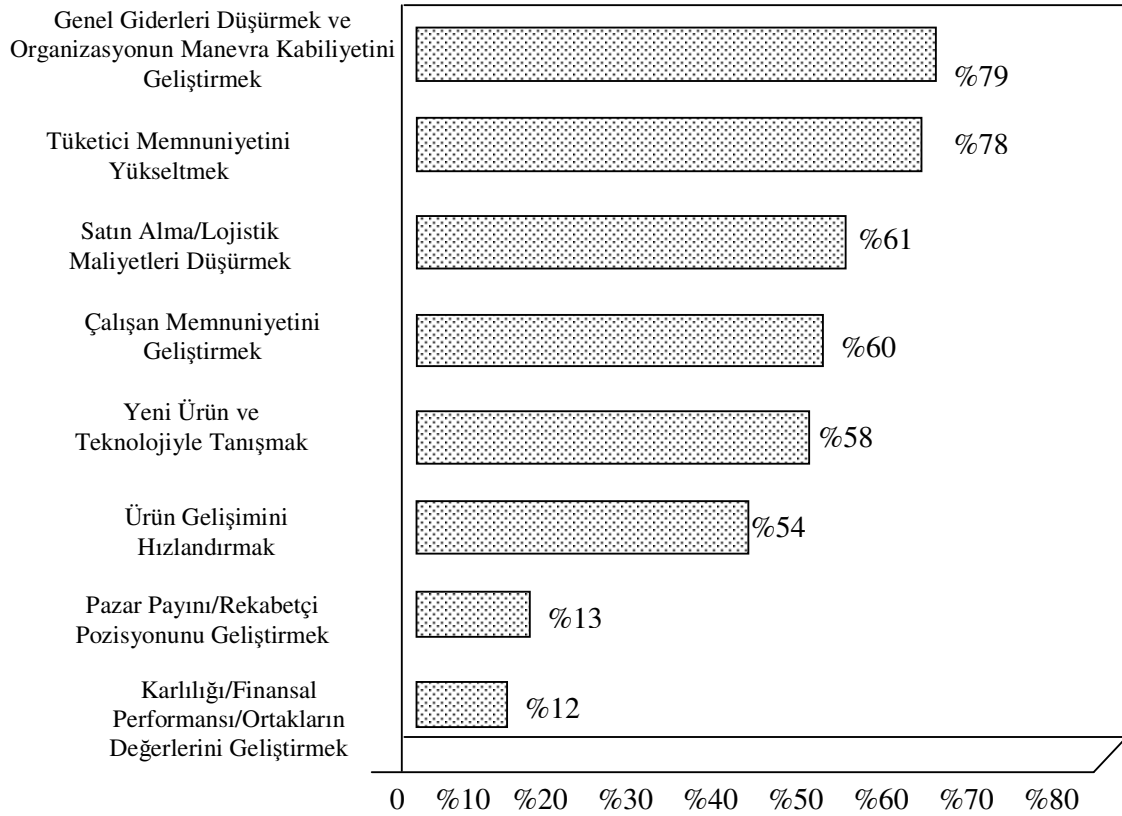
Örgütleri üç sosyal faktör küçülmeye yöneltmektedir. Bunlar:²⁵⁷

- **Zorlamalar:** Artan rekabet, teknolojik gelişmeler, tüketici beklentilerindeki değişimler işletmelerin maliyetlerini tekrar gözden geçirmelerine neden olmaktadır.

- **Artan benchmarking (kıyaslama) uygulamaları:** Lider işletmelerin küçülme uygulamaları onu takip eden veya onunla benchmarking yapan işletmelerin de küçülmelerine neden olmaktadır.

- **Öğrenme etkisi:** Üniversitelerin ve profesyonel kurumların işletmelere yeni stratejik yaklaşımlar sunmaları, işletme yöneticilerinin bu yaklaşımları kullanmalarına neden olmaktadır. Küçülme de yöneticilerin profesyonellerden öğrendiği kavramlardan biridir.

Şekil 2.1 Küçülmenin Nedenleri



Kaynak: Budak ve Budak, Ön.ver., s.215.

²⁵⁷ Karabağ, Ön.ver., s.15.

Şekil 2.1’de de görüldüğü gibi, işletmeler birçok nedenden dolayı küçülmeye gitmektedir. Başta gelen iki sebep, genel giderleri azaltarak ve organizasyonun manevra kabiliyetini arttırarak, maliyetleri düşürmek ve tüketici memnuniyetini geliştirmektir.

Kâr oranlarının düşmesi ile birlikte pazar paylarını kaybeden örgütler daimi olarak küçülmeye yönelmektedir. Verimliliğin artmasına ve daha az işgücü ihtiyacının oluşmasına neden olan teknolojik ilerlemeler ve yenilikler örgütleri küçülmeye itmektir. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki yeni değişimin idari etkisi küçülmeyi gerekli kılabilmektedir.²⁵⁸

Zor zamanlar geçiren, daha önce hiç olmadığı kadar borçla mücadele eden örgütler, maliyetleri azaltmak için küçülme yoluna gitmektedir.²⁵⁹ Özellikle mevcut endüstrilerdeki büyük örgütlerde artan yönetici sayısı nedeniyle örgütsel küçülme yaşam koşullarının sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.²⁶⁰ Örgütler, rekabetten geri kalmamak, artan teknolojik ilerlemelere adapte olmak ve sosyal baskıları karşılamak için küçülme yoluna gitmektedir.²⁶¹

Yönetim küçülmenin sadece teknoloji ile ilgili olmadığını dikkate almalıdır. Küçülme, fiziksel kuruluştan personel politikalarına, örgütün günlük işleyişine kadar bir örgütün tüm yönlerini kapsayan çok yönlü bir süreçtir.²⁶²

Hem özel sektördeki hem de kamu sektöründeki örgütler, daha verimli ve daha etkin hale gelme isteğinden kaynaklanan küçülme stratejisini benimsemektedir. Artan küreselleşme eğilimleri ve iş dünyasındaki rekabet dolayısıyla örgütler küçülme yoluna gitmektedir.²⁶³ Buna göre küçülmenin nedenleri şöyle sıralanabilmektedir:²⁶⁴

- 1980’li yıllardan beri şirket birleşme ve devralımlarında büyük bir artış

²⁵⁸ Applebaum ve Diğerleri, (1999), Ön.ver., s.537.

²⁵⁹ Ayn.

²⁶⁰ Karake – Shalhoub, Ön.ver., s.56.

²⁶¹ Applebaum ve Diğerleri, (1999), Ön.ver., s.536.

²⁶² Marcella, Ön.ver., s.51.

²⁶³ Applebaum ve Diğerleri, (1999), Ön.ver., s.535.

²⁶⁴ Ataman, Ön.ver., ss.370,372.

görülmektedir. Bu birleşmelerin bir sonucu da, finansal performansı düşüren personel fazlalığını, küçülme yoluyla ortadan kaldırmaktır.

- Rekabetçi küresel ekonominin gelişimi, örgütleri, genellikle yüksek kapasiteli teknolojilerin satın alınması yoluyla, verimlilik düzeylerini arttırmaya zorlamıştır. Söz konusu ileri teknolojiler daha az kişiyle çalışmaya olanak verdiği için dolaylı olarak, bu girişim küçülmeye neden olmuştur.

- Küçük ölçekli örgütlere oranla daha bol kaynağa sahip olmalarına rağmen büyük firmalarda küçülme eğilimi daha fazla görülmektedir. Bunun nedeni, bu işletmelerin büyüklükleri nedeniyle personel sayısı açısından gereğinden fazla yüklü, verimsiz ağır ve hantal olduklarının düşünülmesidir.

- Hissedarların baskısı küçülmenin bir diğer nedenidir. Hisse senetlerindeki düşüşten rahatsız olan hissedarlar, etkin olmadığını ileri sürdükleri mevcut yönetimin daha etkin bir yönetimle değiştirilmesini, hisselerin değerini yükseltmek için bir yol olarak görmektedir. Bu sonuçtan kaçınmak isteyen yönetim kadrosu ise, küçülme yoluyla maliyetleri düşürerek hisselerin değerini arttırmaya çalışmaktadır.

- Ekonomik düşüş dönemlerinde, mal ve hizmetlere olan tüketici talebinin azalması, şirket üzerinde finansal baskı yaratmakta ve yöneticiler bu baskıyı, maliyet azaltmaya yönelik işten çıkarmalarla gidermeye çalışmaktadır.

- Normal olarak örgütlerde orta kademe yönetim; bilgiyi toplama, analiz etme ve kademeler arasında taşıma görevini yerine getirmektedir. Ancak bilgi ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler bu rolü üstlenerek orta kademeye duyulan ihtiyacı bir miktar azaltmakta ve bu kademelerde küçülmeye gidilmesine neden olmaktadır.

Küçülme sadece örgütlerin krizden kurtulmak için başvurdukları bir uygulama olmaktan çıkmış ve örgütler için değişen çevre koşullarına ayak uydurabilmek ve hayatta kalabilmek için kaçınılmaz olarak başvurdukları bir strateji haline almıştır.

2.1.5 Küçülme Alternatifleri

Küçülme, harcama kesintisi için en yaygın seçenek olsa da örgütlerin elinde maliyetleri azaltacak başka seçenekler de bulunmaktadır. Küçülme ile finansal

performansta istenilen sürekli iyileşme sağlanamadığında işletme yönetiminin başka seçeneklere yönelmesi gerekmektedir. Yeniden işe alımları durdurma, fazla mesaiyi sınırlama, erken emeklilik ve gönüllü işten çıkarma teklifi, ücretsiz izin, iş paylaşımı, yeniden yapılanma/yeniden eğitim, maaşları düşürme ve ikramiye teşviklerini elimine etme, geçici işgören kullanımı gibi uygulamalar küçülmeye alternatif olabilmektedir.²⁶⁵

- **Yeniden işe alımları durdurma:** Örgütler, finansal açıdan zorda olduklarında, örgüte yeni işgörenler almamakta veya başlatılmış bir işe alma süreci varsa geçici bir süre için dondurmaktadır.

- **Fazla mesaiyi sınırlama:** Fazla mesaiyi azaltmak örgüt tarafından uygulanabilecek ilk tasarruf tedbirlerinden biridir. Bu seçenek bordrolardaki parasal baskıyı azaltacak olumlu etkiye sahiptir.

- **Erken emeklilik ve gönüllü işten çıkarma teklifi:** Çalışma süreleri dolmuş veya emeklilik yaşı gelmiş çalışanların emekliliğe sevk edilmesi uygulamasıdır. Bu yöntemle bireyler, herhangi bir finansal kayba uğramamaktadır.²⁶⁶

Bir çok örgüt, uzun vadeli tasarruf sağlamak amacıyla, işgücünün çıkarlarında bir kayıp olmaksızın 65 yaşından önce emekli olabilecekleri düzenli bir şekilde devam eden erken emeklilik planına sahiptir.²⁶⁷

- **Ücretsiz izin:** Belli bir zaman dilimi içerisinde başarılı olamayan örgütler ücretsiz izinleri seçebilmektedir. Ücretsiz izin seçeneğini tercih eden örgütler, yalnız bir işgücü, daha rekabetçi bir pozisyonu ve yeni ürünleri ortaya çıkarma gibi konularda başarı elde ettiklerini ifade etmektedir.

²⁶⁵ Gülay Özdemir, (2002), “Örgütsel Küçülme”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Seminer Notu, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), s.6.

²⁶⁶ Karabağ, Ön.ver., s.25.

²⁶⁷ Applebaum ve Diğerleri, (2003), Ön.ver., s.26.

- **İş paylaşımı:** Gerçekleştirilecek işin işgörenler tarafından paylaşılması yoluyla işgörenlerin çalışma saatlerinin azalması ve dolayısıyla ücretlerin düşmesi anlamına gelmektedir.

- **Yeniden yapılanma / yeniden eğitim:** Teknolojik gelişmelerden veya şirket birleşmelerinden dolayı işini kaybeden işgörenlerin eğitildiği ve ihtiyaç duyulan diğer bölümlere aktarıldığı uygulamadır.

- **Maaşları düşürme ve ikramiye teşviklerini elimine etme:** Bu uygulama işgörenler arasında pek sıcak bakılan bir durum olmasa da örgüt için önemli sayılabilecek tasarruflar yaratması açısından önemlidir. Maaşları düşürmek tedbiri ise, işgörenlerin motivasyonunu azaltacağından dolayı küçülmeye karar vermeden önce son seçenek olarak görülmelidir.

- **Yarı zamanlı işgören kullanımı:** Örgütlerin kendisine bağlı sürekli işgören yerine part-time (yarı zamanlı) işgören istihdam ettirmesidir. Bu uygulamanın avantajı, part-time elemanlara daha düşük ücret ödendiği için maliyetleri düşürmesidir.²⁶⁸

- **Geçici işgören kullanımı:** Geçici dönemlerde ortaya çıkan işgücü açıkları örgütü işe tam-zamanlı (kadrolu) işgören alma yerine geçici işgören istihdam etme uygulamasına yöneltilmektedir.

Tüm bu alternatiflerin dışında; süreç yenileme, kademe azaltma, yalın organizasyon ve dış kaynaklardan yararlanma gibi güncel süreçler küçülmeye alternatif olarak kullanılabilir.²⁶⁹

- **Kademe azaltma:** Örgüt yapısının yeniden tasarlanması sonucu bazı kademeler örgüt yapısından kaldırılabilir ya da birleştirilebilir. Kademe

²⁶⁸ Karabağ, Ön.ver., s.26.

²⁶⁹ Applebaum ve Diğerleri, (1999), Ön.ver., s.536.

azaltma; örgütteki bürokrasiyi azaltarak iletişimi geliştirebilmektedir.²⁷⁰ Kademe azaltmayla örgütün organizasyon şeması basıklaşmakta ve yönetim alanı genişlemektedir. Kademe azaltmanın asıl amacı, örgütü daha yalın hale getirmek ve karar veren ile işi yapan arasındaki mesafeyi kısaltmaktır.²⁷¹ Diğer bir deyişle, kademe azaltma; yöneticilerin denetim alanını genişleterek daha basık bir örgüt oluşturma çabasıdır.²⁷²

- **Süreç yenileme:** “Süreç yenileme”, “süreçlerin yeniden yapılandırılması” veya “değişim mühendisliği olarak türkçeleştirilen “business process reengineering-BPR” kavramı: uzun süre önce belirlenmiş olan süreçleri bir tarafa bırakıp, işletmenin mal veya hizmetinin ortaya konması ve müşteriye sunulması için gereken işlere en başından bakmak anlamına gelmektedir.²⁷³

Süreç yenileme; işletmeleri, çağın ve pazar koşullarının gerektirdiği hızla hareket edebileceği bir konuma taşımayı hedeflemekte ve örgütlerin nasıl yapılandıkları üzerinde değil, işlerin nasıl yapılandıkları üzerinde odaklanmaktadır.²⁷⁴

Diğer bir tanıma göre süreç yenileme; maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi çağımızın en önemli performans ölçülerinde çarpıcı gelişmeler sağlamak amacıyla iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir biçimde yeniden tasarlanmasıdır.²⁷⁵

- **Yalın organizasyon:** Müşterilerin istediği kalite ve standartlara (genel olarak Pazar koşullarına) daha çabuk cevap verebilmek için, organizasyon yapısının basitleştirilmesini, gereksiz ve reengineering deyimini ile katma değer yaratmayan

²⁷⁰ Karabağ, Ön.ver., s.26.

²⁷¹ Genç, Ön.ver., s.183.

²⁷² Budak ve Budak, Ön.ver., s.218.

²⁷³ Mümin Ertürk, (2000), **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon** (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım), s.278.

²⁷⁴ Şehnaz Demirkol, (2002), “Süreç Tasarımı – Business Process Re – Engineering (Değişim Mühendisliği)”, **Modern Yönetim Yaklaşımları** (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım), s.166.

²⁷⁵ Ertürk, Ön.ver., s.278.

faaliyet ve mevkilerin elimine edilmesini ve işi yapan ile karar vereni mümkün olduğu kadar yakınlaştırmayı kapsamaktadır.²⁷⁶

Diğer bir ifadeyle yalın organizasyon daha az girdi ile daha az zamanda daha düşük maliyetle ve daha yüksek kaliteli mal ve hizmeti üretmek demektir. Yalın olma kavramında, daima elde bulunan kaynakların en etkili biçimde kullanımının ve ihtiyaç duyulmayan hiçbir şeyin elde bulundurulmaması esprisi bulunmaktadır.²⁷⁷

- **Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing):** İşletmenin kendisine rekabet avantajı sağlayan faaliyetlere odaklanması, kendi uzmanlık alanına girmeyen faaliyetleri ise bu konuda uzmanlaşmış, örgüt dışındaki işletmeler aracılığıyla gerekli kalite standartlarına uygun bir biçimde sağlanmasına imkan veren bir yönetim stratejisidir.²⁷⁸

Dış Kaynaklardan Yararlanma; ürünün imali için gerekli parçaların veya diğer katma değer oluşturu faaliyetlerin dışında bir kaynak tarafından sağlanmasıdır. Bir başka tanıma göre dış kaynaklardan yararlanma; organizasyonun diğer organizasyonlardan girdi niteliğinde hizmet veya ürün sağlamasıdır. Bir başka deyişle; bir organizasyonun dahili olarak gerçekleştirdiği bir iş, fonksiyon veya süreci dış tedarikçilere devretmesidir.²⁷⁹

Dış kaynaklardan yararlanma; işletmelerin kendilerine rekabet avantajı sağlamak için öz yetenekleriyle ilgili işleri kendilerinin yapması, öz yetenekleri dışında kalan bütün işleri, öz yetenekleri kendilerinininkinden üstün olan işletmelere yaptırarak tedarik etmeleri biçiminde tanımlanabilmektedir. İşletmelerin öz yetenekleri, rakiplerine kıyasla çok iyi bildiği, kolayca taklit edilemeyen, uzun vadeli başarının temelini oluşturan bilgi,

²⁷⁶ Koçel, Ön.ver., s.433.

²⁷⁷ Ertürk, Ön.ver., s.243.

²⁷⁸ Bayram Şahin, (2002), Bir Küçülme Alternatifi Olarak Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing), (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Seminer Çalışması, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), s.4.

²⁷⁹ Recai Coşkun (b) (2002), “Öz Yeteneklere Odaklanma Stratejisi Olarak Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)”, **Modern Yönetim Yaklaşımları**, (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım), s.199.

yetenek, iş yapma üslubu, tekniği veya becerisidir. İşletmeler kendilerine rekabet avantajı kazandıran bu öz yetenek ile ilgili işlerin dışındaki bütün işleri öz yetenekleri kendilerinininkinden yüksek işletmelere yaptırarak diğer bir ifadeyle outsourcing yaparak hem kaynaklarını etkili bir biçimde kullanmakta hem yapısal küçülme elde ederek daha yalın hale gelmekte, hem de kendilerinin çok bildiği ve yaptığı iş üzerinde yoğunlaşma fırsatı bulmaktadırlar.²⁸⁰

Erken emeklilik, geçici işgören kullanımı, ücretsiz izin, iş paylaşımı, yarı zamanlı işgören kullanımı gibi alternatifler örgütleri dolaylı ve dolaysız bir çok maliyete katlanmak zorunda bırakabilmektedir. Bu nedenle küçülme, küçülmenin neden olduğu kısa vadeli finansal durumu belirten ve aydınlatan ayrıca uzun vadeli potansiyel kayıp ve kazançları aydınlatan maliyet analizleri hazırlanarak değerlendirilmelidir.²⁸¹

2.2 Etkin Bir Küçülme Programının Oluşturulması

Yapısal bir değişim söz konusu olduğunda yöneticinin alması gereken bir çok karar vardır. Küçülmede ise; küçülmeden çok küçülmenin nasıl yapılacağı, yapılacak işlemin başarısı açısından son derece önemlidir.

Küçülme girişimlerinin başarısız olmasının nedenlerinden birisi, işgücü indirimine çalışanların verdiği olumsuz ve beklenmeyen tepkilerdir. Küçülme gerçeğini yaşayan çalışanların tepkileri genellikle, iş tatmini, örgütsel bağlılık, iş başarıma çabaları ve işe bağlılık seviyelerinde azalma ve değişime daha fazla direnme şeklindedir. Bu tepkiler verimliliğin azalması, hizmet ve ürün kalitesinin düşmesi, müşteri yabancılaşması, değerli çalışanların işten ayrılması ve gelecekteki eleman temininde zorluklar gibi olumsuz örgütsel sonuçlar verebilmektedir. Dolayısıyla, bir küçülme programının başarısı yönetimin çalışanların düşünceleri ve potansiyel tepkilerinin farkında olmasına bağlıdır.²⁸²

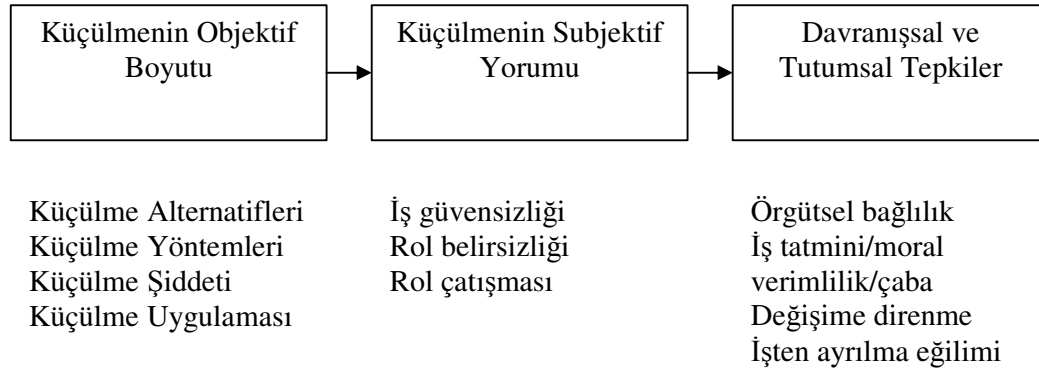
²⁸⁰ Ertürk, Ön.ver., s.284.

²⁸¹ Mirabal ve Young, Ön.ver., s.41.

²⁸² Recai Coşkun (a), Ön.ver., s.175.

Bir küçülme girişimine çalışanların tepkilerini önceden sezinyip tahmin etmek için yönetim, küçülme çevresindeki objektif koşullar kadar çalışanların subjektif algılayışlarını da hesaba katmak zorundadır. Şekil 2.2’de gösterildiği gibi, bireyin subjektif olarak iş çevresini yorumlaması genellikle bu çevrenin objektif özelliklerinden farklıdır. Bu subjektif algılayışlar, çalışan tepkilerinin belirlenmesinde gerçek objektif şartlardan daha önemlidir.

Şekil 2.2 Küçülmenin, Çalışanların Tutum ve Davranışları Üzerindeki Etkileri



Kaynak: Joe C. Hutchinson, Suzanne K. Murrmann and Kent F. Murrmann, (1997), “Planning and Implementig on Effective Downsizing Program”, **Int. F.Hospitality Management**. Vol.16, Nr.1. s.26.

Başarılı bir küçülme uygulaması için dikkate alınması gereken hususlar şu şekilde sıralanabilmektedir:²⁸³

- Uzun vadeli düşünme ve sadece mevcut stratejik plan dahilinde küçülme,
- Küçülme sürecine başlamadan önce küçülmenin neden olacağı maliyetleri ve tasarrufları belirlemek,
- Tüm paydaşlarla açık ve dürüst bir iletişim kurmak,
- İşgücünü küçülme sürecine dahil etmek,
- İş ve işçi azaltımına alternatifler tasarlamak.

²⁸³ Applebaum ve Diğerleri, (2003), Ön.ver., s.25.

Örgütsel küçülmenin stratejik bir araç olarak başarılı olup olmadığına karar vermek için örgüt, stratejik hedef ve amaçlarını gözden geçirmek zorundadır.²⁸⁴

Başarılı bir küçülme uygulaması için örgüt, küçülme kararı aldığı anda çevresiyle uyumuna olduğu kadar mevcut görev, sorumluluk ve öz yeteneklerine de bakmalıdır. Örgüt, bu iç ve dış tanılara göre hangi küçülme yaklaşımına göre (tutum değiştirme ya da yönelme) hareket edeceğine karar vermelidir.²⁸⁵

Başarılı bir küçülme uygulaması için; örgüt çalışanlarının, tedarikçilerin, müşterilerin ve yatırımcıların küçülme uygulamasındaki tüm süreçlerden haberdar olacakları bir iletişim planı oluşturulmalıdır. Böyle bir iletişimin kurulmaması durumunda, çalışanlar kendilerini dışlanmış hissedecekler, dedikodu tüm örgüte yayılacak ve çalışanlar demoralize olacaktır.²⁸⁶

Tüm örgütün katılımı, işçilerin değişimi kabul etmeleri ve değişime karşı kendilerini sorumlu hissetmeleri ve bunun sonucunda başarılı küçülmenin sağlanması olasılığını arttıran önemli bir etkindir.²⁸⁷

Geride kalan işgücünü ihmal etmemek başarılı bir küçülme için gereklidir. Örgütlerin, küçülme sonucunda işten çıkarılan personele ya da işini kaybeden personele destek sağlama yöntemleri geride kalanların küçülmeyi kabul etmeleri üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Örgütlerin personel desteğine en fazla ihtiyaç duyduğu zamanda geride kalanlar; korku, katılık, motivasyon eksikliği, küçülme uygulamasını reddetme gibi tepkiler verebilmektedir.²⁸⁸

²⁸⁴ Mirabal ve Young, Ön.ver., s.41.

²⁸⁵ Applebaum ve Diğerleri, (1999), Ön.ver., s.536.

²⁸⁶ Aynı. s.544.

²⁸⁷ Aynı. s.543.

²⁸⁸ James J. Jiang and Gory Klein. (2000), "Effects of Downsizing Policies on IS Survivors' Attitude and Career Management", **Information & Management**. Vol.38. s.38.

Küçülmenin planlanması başarıya neden olmaktadır. Çoğu zaman örgütler, sadece işi yapacak yeteri kadar doğru elemanları almadığını düşündükleri için işgören çıkarımı yoluna gitmektedirler, ancak başarılı bir küçülme uygulaması için tüm alternatiflerin planlama aşamasında gerekli olduğu bilinmesi başarılı bir küçülme uygulaması için gereklidir.²⁸⁹

Küçülme, işveren tarafından uygulanan stratejik işgücü azalmasıdır. Küçülme, stratejik olarak planlandığı ve kurallara uygun bir şekilde uygulandığı takdirde örgüt için oldukça büyük bir yarar sağlamaktadır. Doğru bir şekilde yönetilmediği takdirde ise küçülme yıkıcı olabilmektedir.²⁹⁰

Küçülme ile ilgili yapılan pek çok araştırma, küçülmenin moral düşüklüğüne, yöneticilere olan güvenin azalmasına, belirsizlik ve karmaşıklığın artmasına, güvensizliğin artmasına ve katılım oranının düşmesine neden olduğunu ortaya koymaktadır.²⁹¹

Başarısız bir küçülmeye neden olan faktörler:²⁹²

- Küçülme uygulamasının yeterli düzeyde yerine getirilmemesi ya da uygun şekilde yönetilememesi,
- Örgütlerin geleneksel yönetim yaklaşımlarının ötesine bakamamaları,
- Değişime olan kızgınlık ve direnç kapsamında örgütlerde verimliliğin, etkinliğin ve rekabetçiliğin azalması,
- Örgütlerin, küçülme sırasında meydana gelebilecek problemlere karşı hazırlıklı olmamaları,
- Küçülmenin, öngörülen mali yararlarından ziyade sosyal güçler tarafından yönetilmesi şeklinde sıralanabilmektedir.

²⁸⁹ Sedy Didanato and Brian H. Kleiner. (1994), "Successful Downsizing", **Work Study**. Vol.43, Nr.1. s.15.

²⁹⁰ Aynı., s.14.

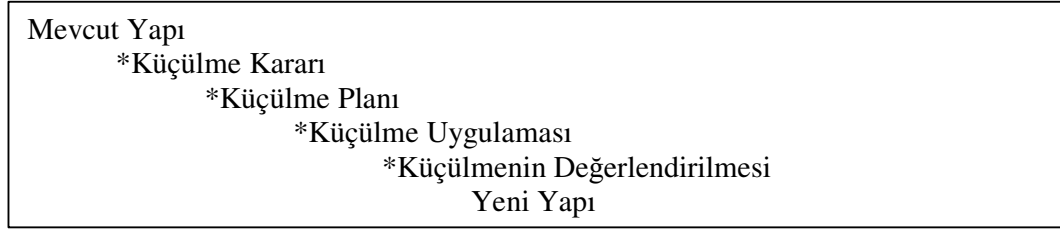
²⁹¹ Karake-Shalhoub, Ön.ver., s.62.

²⁹² Applebaum ve Diğerleri, (1999), Ön.ver., s.539.

İşletmelerin küçülmenin olumsuz sonuçlarını yok edecek sihirli yöntemleri yoktur. Ancak bazı yöntemler diğerlerinden daha etkili olabilmektedir. Bu yöntemler; örgütün stratejisinin belirlenmesi, iletişimin artması, karar mekanizmasının merkezileşmesi, işlerin yeniden tasarlanması, geriye dönüş için yeni yaklaşımların geliştirilmesi şeklinde sıralanabilmektedir.²⁹³

Küçülme stratejisi, kısa vadede başta finansal açıdan olmak üzere yararlı olsa da, dikkatsizce uygulanırsa uzun vadede şirket açısından yıkıcı olabilmektedir. Önemli olan, küçülmeye önceden hazırlıklı olmak, bu sürece çok boyutlu bakmak ve işin içindeki tüm bireylerin arzularını göz önünde bulundurmadır.²⁹⁴ Bu kapsamda başarılı bir küçülme stratejisinin basamakları Şekil 2.3’de gösterilmiştir.

Şekil 2.3 Başarılı Bir Küçülme Stratejisinin Basamakları



Kaynak: Band ve Tustin, Ön. ver., s.36.

2.2.1 Küçülme Kararının Alınması

Bir hedefe ulaşmak için belirli bir sayıdaki iş gören çıkarımı haline gelen küçülme, işgörenlerde önemli kişisel sıkıntılara neden olmaktadır. Küçülmenin işgörenlerde öz saygı kaybı dışında aile içi karışıklık, maddi sıkıntı, depresyon, aile yapısında bozulma gibi gizli bir çok etkisi vardır.²⁹⁵

²⁹³ Karake-Shalhoub, Ön.ver., s.71.

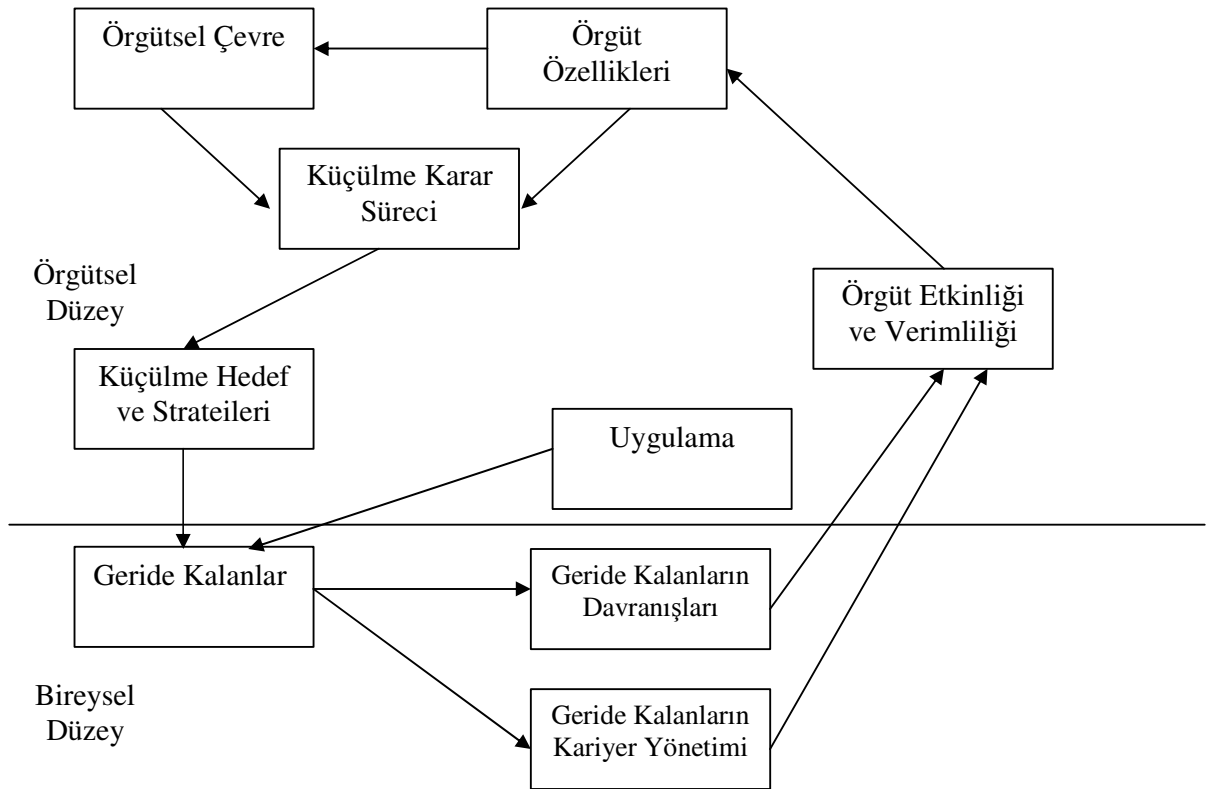
²⁹⁴ Budak ve Budak, Ön.ver., s.218.

²⁹⁵ Ronald Ayling, (1997), **The Downsizing of America** (New York: Neva Science Publishers). s.12.

Bu nedenle küçülme kolayca atılan bir adım olmamalıdır. Etkinliği ve ekonomik performansı geliştirmek için atılabilecek tüm adımlar işgören çıkarımına gitmeden önce atılmalıdır. Küçülme, iflas etmiş bir işletmeyi kurtarmak için en son adım olarak kullanılmalıdır. Küçülme, ekonomik sıkıntıları düzeltmek için ekonomik bir araç olarak kullanılmamalıdır; çünkü ekonomik sıkıntılar küçülme sonrasında da kendini göstermektedir.²⁹⁶

Küçülme kararı, örgütsel çevre üzerine odaklanmaktadır. Ekonomik koşullar, rekabet, pazar talebi küçülme ile ilgili çevresel etmenlerdir. Şekil 2.4’de de görüldüğü gibi: küçülme kararı örgütlerin özelliklerinden etkilenmektedir.

Şekil 2.4 Küçülme Süreci



Kaynak: Jiang ve Klein, Ön.ver., s.37.

²⁹⁶ Ayling. Ön.ver., s.12.

Küçülme, çalışanlar açısından genellikle yönetimin beceriksizliği olarak yorumlanmaktadır ve çalışanlara, yönetimin kendilerini bir gider kalemi olarak gördüğünü düşündürmesi nedeniyle örgütler küçülme kararına son çare olarak başvurmalıdır. Yönetimin maaş artışlarının ve primlerin dondurulması, fazla mesailerin kaldırılması gibi bazı yöntemler denendikten sonra küçülmeye başvurduğunu göstermesi, çalışanların güveninin kazanılması açısından son derece önemlidir. Tüm çareler denendikten sonra örgütler küçülme kararı aldığı anda öncelikli hedefler işçi azaltmak yerine verimliliği arttırmak, maliyetleri azaltmak, uzun vadeli değerlerin artırılması olmalıdır.²⁹⁷

Küçülme kararı verilirken dikkate alınması gereken konular şu şekilde sıralanabilmektedir:²⁹⁸

- Örgütün rekabet ortamını tanımlamak ve analiz etmek,
- Rekabet ortamında ayakta kalabilmek için işgücü yapısını belirlemek,
- Yetenek ihtiyacı analizini yönetmek,
- İşgücünün mevcut yeteneklerini ihtiyaç olan yetenekler ile eşleştirmek,
- Mevcut insan kaynakları yönetiminin uygulamalarını değerlendirmek,
- Kritik insan kaynakları alanlarını belirlemek,
- Kritik insan kaynakları konularına alternatifler belirlemek,
- Alternatiflerin olumlu ve olumsuz sonuçlarını dikkate almak.

Örgütlerde küçülme kararının alınması ve kararların uygulamaya geçirilmesi sürecinde yöneticilerin dikkat etmeleri gereken önemli noktalar vardır. Küçülme sürecinde, gidenlerin olduğu kadar kalanların da mümkün olan en az şekilde etkilenmesi, küçülme kararı alan şirketlerin en önemli önceliği olmalıdır. Yapılacak uygulamanın başarısı büyük ölçüde kalanların bu kararı ne derece kabullenip kabullenemeyeceğine bağlıdır.²⁹⁹

²⁹⁷ Applebaum ve Diğerleri, (2003), Ön.ver., s.24.

²⁹⁸ Band ve Tustin, Ön.ver., s.38.

²⁹⁹ Sayılı, Ön.ver., s.27, 28.

Küçülme sağladığı yararların dışında, işten çıkarılan işgörenlerin güvenini yıkan ve geride kalan işgörenlerin güvenini azaltan bir etkiye neden olmaktadır. Kişilerin ani ve beklenmeyen bir şekilde işten çıkarılmaları nedeniyle büyük ve ağır kişisel bir darbe ile ani bir öz-saygı kaybı yaşamadan böyle önemli bir şahsi darbeyi kaldırması oldukça zordur.³⁰⁰

Geride kalanların ve işten ayrılanların memnuniyetsizliklerini minimize etmek için stratejik küçülmeye başlamadan önce dikkate alınması gereken konular şu şekilde sıralanabilmektedir:³⁰¹

- Küçülme stratejisinin odağı,
- Kullanılacak araçlar,
- Küçülme sürecini kimin uygulayacağı,
- Örgütten ayrılanların ne kadar ve ne zaman tazminat alacağı,
- Örgütten ayrılan işgücüne hangi destekleyici programların uygulanacağı,
- Örgütün tümünde geride kalanlar için hangi destekleyici programların uygulanacağı,
- Planlama sürecine işçi temsilcilerinin ne kadar dahil edileceği,
- Paydaşlara bilgilendirmenin ne zaman yapılacağı,
- İşten ayrılanların nasıl nitelendirileceğinin saptanması,
- İşten ayrılanların ne zaman ayrılacağı,
- İşten ayrılanlara ne zaman ve nasıl işten ayrılacaklarının bildirileceği,
- Geride kalanlara yeni yapıyı yansıtan işlerin nasıl ve ne zaman yeniden organize edileceği,
- Hangi eğitimin gerekeceği ve bunu kimin vereceği.

Çalışanların maliyet olarak değil bir değer olarak algılanması, planlamanın önemi, tüm ortakların önemli katılımı, destekleyici liderliğin varlığı, açık ve dürüst iletişimin önemi, yönetim ve işçiler arasındaki karşılıklı iletişimin zorunlu ihtiyacı, insan kaynakları departmanının kararlı bir biçimde oynadığı önemli rol başarılı bir

³⁰⁰ Ayling, Ön.ver., s.11.

³⁰¹ Band ve Tustin, Ön.ver., s.40.

küçülmenin uygulanması için örgütlerin farkında olması gereken stratejilerdir.³⁰²

Küçülme kararı alındığında başarılı bir küçülme uygulaması için gerekli olan prensipler şu şekilde sıralanabilmektedir:³⁰³

- Personeldeki herhangi bir yıpranmayı değişim için bir fırsat olarak görmek,
- İşgörenleri her zamankinden daha dikkatli bir şekilde seçmek ve geliştirmek,
- Belirli bir iş hacmi planlamak,
- Örgüt içinde açık bir iletişim sistemi kurmak,
- Değişimin sürekli hale geleceğini dikkate almak.

Bunların dışında etkin bir küçülme programının uygulanması için aşağıdaki prensiplere uyulması önerilebilmektedir:³⁰⁴

- Küçülme veya doğru ölçeği bulmaya karşı yapılandırılmış bir yaklaşım yerine, sistematik bir çerçeve ve metodoloji kullanmak,
- Süreci yönlendirenin yalnızca küçülme mi, yoksa (örneğin, misyon, iş süreçlerini veya iş gücünü değiştirme gibi.) daha geniş kapsamlı ve temel hedefler mi olduğunu belirlemek,
- Küçülmeyi gerekli hale getiren koşulları ve bunu sağlamak için kullanılacak araçları gözden geçirmek,
- Özellikle gelecekteki ideal örgüt kimliği konusunda açık bir vizyona sahip bir değişim yönetimi planı geliştirmek ve geçişi sağlamak ve izlemek için belirli adımları tamamlamak,
- Küçülme sırasında ve sonrasında örgüt performansını sürdürebilmek ve geliştirmek için bir plan yapmak,
- Çalışanları, sendika görevlilerini, toplumu ve müşterileri, küçülmenin planlanması sürecine nasıl dahil edileceğini göz önünde bulundurmak,
- Küçülme araçlarının kullanımıyla ortaya çıkacak idari ve yasal dalgalanma etkisini açıkça bilmek,
- Maliyetler dahil olmak üzere, tahmin edilemeyen kilit değişkenlerle ilgili farklı

³⁰² Applebaum ve Diğerleri, (1999), Ön.ver., s.536.

³⁰³ Karake-Shalhoub, Ön.ver., s.61.

³⁰⁴ Ataman, Ön.ver., s.373.

varsayımlardan yola çıkarak alternatif senaryolar yaratmak,

- Seçilen her bir stratejinin uygulanması için bir plan geliştirmek,
- Küçülmeden etkilenecek kişilerin kimler olacağını belirlemek,
- İş bulma fırsatlarının yaratılması ve çalışanların başka bir yerde iş bulabilmesi için yeterli sürenin sağlanması,
- Devam eden yeniden yapılanmayı izlemek.

Yönetim küçülme asla kısa vadeli bir operasyon olarak görmemeli, tersine yapılan değişimleri işletme adına yeni bir vizyona adapte etmelidir. Etkin bir küçülme uygulamasının yolu ise bu yeni vizyonun örgüt tarafından çalışanlara açık bir şekilde anlatılmasından geçmektedir.

2.2.2 Küçülmenin Planlanması

Planlama; amaçların belirlenmesi, iç ve dış çevrenin analizi, alternatiflerin belirlenmesi, amaçları gerçekleştirecek alternatif(ler)in seçilmesi, seçilen alternatif(ler)in nasıl uygulanacağını belirlenmesi ve uygulama sonuçlarının değerlendirilmesine ilişkin kriterlerinin belirlendiği süreçtir.³⁰⁵

Planlama, küçülme uygulamasının önemli bir parçasıdır. Küçülme uygulamasına tam anlamıyla başlamadan önce örgütler, örgütler için kati suretle gerekli olan ve yüksek performansı muhafaza eden departmanların, alanların ve süreçlerin yeni tasarımını dikkate alan uzun vadeli stratejik bir plan geliştirmelidir.³⁰⁶

Küçülme planlansın ya da planlanmasın, küçülme planı her işletmenin stratejik yönetim planı içerisinde bulunmalıdır. Böyle bir planın oluşturulması, çevresel değişiklikler sonucu gerekli olan personel azaltma sürecine işletmelerin daha iyi

³⁰⁵ Karabağ, Ön.ver., s.28.

³⁰⁶ Applebaum ve Diğerleri, (1999), Ön.ver., s.543.

hazırlanmasına olanak sağlayacaktır.³⁰⁷

Küçülme nedenleri yönetim tarafından açık bir şekilde tanımlanmalıdır. Bu süreç, örgütün stratejik planı, kültürü ve muhasebe, yürütme ve özellikle pazarlama gibi diğer ilgili işlevleri ile bütünleştirilmelidir. Örgütün hem uzun vadeli hem de kısa vadeli hedef ve amaçları işgücünün gerektirdiği yapıyı tanımlamalıdır.³⁰⁸

Küçülme planı tüm ilgilerin ihtiyaçları göz önüne alınarak yapılmalıdır. Planın sadece hissedarları memnun edecek şekilde yapıldığının hissedilmesi çalışanların motivasyon ve sadakatlerini olumsuz yönde etkileyecektir. Planlama bu konularda bilinçli ve çalışanlarını, işini çok iyi tanıyan yöneticiler tarafından yapılmalıdır.³⁰⁹ Plansız bir küçülme örgüt yönetiminin; çalışanların, müşterilerin ve medyanın gözünde beceriksiz ve kötü niyetli gözükmesine neden olacaktır.³¹⁰

Planlama ve uygulama için değişik iş kollarından ve düzeyden, tüm ilgililerin ihtiyaçlarını temsil edebilecek çeşitlikte temsilcilerin olduğu bir komite kurulmalıdır. Çalışmaların böyle bir komite tarafından yürütülmesi çalışanların; yöneticilerin, herkesin ihtiyaçlarına yönelik bir hareket planı yaptığını inanmasını sağlayacaktır. Komite üyelerinin küçülmenin sebepleri hakkında fikir birliği içinde olmaları, komitenin inandırıcılığı açısından çok önemlidir.³¹¹

Kurulacak komitenin ilk işi uygulanacak plandan etkilenecek birimleri saptamak olmalıdır. Ardından ilgili tüm birimlerin ihtiyaçları ile ilgili olarak belirlenecek sorular hesaplanmalı ve önlemler alınmalıdır.³¹²

³⁰⁷ Mirabal ve Young, Ön.ver., s.39.

³⁰⁸ Band ve Tustin, Ön.ver., s.38.

³⁰⁹ <http://www.vergimerkezi.com/kriz.htm> (22.06.2004).

³¹⁰ Peten, Ön.ver., s.29.

³¹¹ <http://www.vergimerkezi.com/kriz.htm> (22.06.2004).

³¹² Peten, Ön.ver., s.29.

Küçülmeye karar verildiğinde, örgüt, hangi küçülme stratejilerini benimseyeceğini planlamalıdır. Temel küçülme stratejileri şu şekilde sıralanabilmektedir:³¹³

- İşgücünün azaltılması stratejisi: İşgücünün azaltılması, genellikle küçülme için ilk strateji olmaktadır ve genellikle transferleri, işten çıkarılma sonrası yeni bir iş için danışmanlık hizmetleri, emekliliğin teşvik edilmesi ve işten çıkarımları içeren acil iyileştirme olarak görülmektedir.

- Yeni iş tasarımı stratejisi: Çalışanların sayısının azaltılması yerine işin azaltılmasını amaçlamaktadır. Bu; faaliyetlerin, hiyerarşik seviyelerin, departmanların üretimini bitiren ve daha kısa bir iş haftasını tamamlayan orta vadeli bir stratejidir.

- Sistematik Strateji: Tedarikçileri, süreç tasarımı, pazarlamayı, satışları desteklemeyi, metot üretmeyi kapsayan ve örgütün tüm olanları basitleştiren küçülme ile ilgilidir.

Örgütler, küçülmenin sonunda; daha yüksek kâr miktarı, karar alma mekanizmalarının hızlanması, daha fazla esneklik, kalite artışı, verimliliğin ve üretkenliğin artması gibi faydalar beklemektedir.³¹⁴ Planlama, bu faydaların elde edilmesinde ve etkin bir küçülme uygulamasının gerçekleşmesinde önemli rol oynamaktadır.

2.2.3 Duyurunun Yapılması

Büyüyen örgüt ölçeği ve personel ile yönetim arasındaki iletişimin azalması ile küçülme; işgörenlerin çok az dikkate alınmasıyla kişisel olmayan bir faaliyet haline gelmesi anlamına gelmektedir.³¹⁵

Yöneticiler küçülme sırasında pek çok problemle karşılaşmaktadır. Bunlar; artan karmaşa, artan huzursuzluk, değişime artan direnç, üst yönetime olan güvenin kaybı,

³¹³ Applebaum ve Diğerleri, (1999), Ön.ver., ss.541,542.

³¹⁴ <http://tvk.com.tr> (16.12.2004).

³¹⁵ Ayling, Ön.ver., s.12.

işgücü yapısında değişim, işgücü motivasyonunda azalma şeklinde sıralanabilmektedir.³¹⁶

Başarılı bir küçülme uygulaması için gerekli olan üç temel etmen; iletişim, iş gücünün katılımı ve geride kalanları yönetebilmektir. Küçülme; genellikle belirsizliğe yol açarken iletişim; değişimin boyutları ve değişimin önceden tahmin edilen etkilerinin sürekli bilgilendirilmesi yoluyla belirsizliğin neden olduğu problemlerin azalmasına sebep olmaktadır.³¹⁷

Bu aşamada şirket, çalışanlara açık ve dürüst bir dille küçülmenin sebep ve sonuçlarını aktarmalıdır. Yeni şirket vizyonu açık bir dille çalışanlara iletilmeli ve onların ihtiyaçlarına cevap vermeye çalışıldığı anlatılmalıdır.³¹⁸

Küçülme için; tüm küçülme süreçleri sırasında iletişimin sağlanması bir anahtar niteliğindedir. Çeşitli iletişim kanalları aracılığıyla örgütsel durum tüm çalışanlara hızlı bir şekilde aktarılmalıdır. Örgütün, personeli ile arasında etkin bir iletişim sisteminin olması, personelin, küçülmenin elimine edilmesi için sunabileceği fikirler için bir fırsat tanıyacaktır. Örgüt içinde etkin bir iletişim sisteminin kurulması; personelin, örgütün uzun vadeli hedeflerini anlamasını ve küçülmeyi örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli bir strateji olarak görmesini sağlayacaktır.³¹⁹

Duyurunun üst yönetim tarafından yapılması şarttır. Bu; yönetimin verdiği kararların sorumluluğunu aldığını gösterecektir. Yönetimin bu aşamada olmaması çalışanları huzursuzluğa ve yalnız bırakılmışlık hissine itebilmektedir. Duyurunun mümkün olduğunca erken saatlerde yapılması gerekmektedir. Duyurunun erken yapılması çalışanların yönetime olan güvenini arttıracak ve ayrılacakların ve geride kalanların geleceklerini planlamaları için onlara zaman tanımaktadır. Duyurunun hafta

³¹⁶ Karake-Shalhoub, Ön.ver., s.71.

³¹⁷ Applebaum ve Diğerleri, (2003), Ön.ver., s.25.

³¹⁸ <http://tvk.com.tr> (16.12.2004).

³¹⁹ Human Resource Management International Digest. (2002), **Life After Downsizing**. Vol.10, Nr.3. s.19.

başında ve sabah erken saatlerde yapılması daha yararlı olmaktadır. Bu şekilde ilgili tüm birimlerin sorularını yönetime iletmesi ve cevaplarını alması için zaman kalmaktadır.³²⁰

Başarılı bir küçülmenin özü; küçülme öncesi, küçülme anı ve küçülme sonrasında örgüt içinde etkin bir iletişimin sağlanmasıdır. Geride kalanlar tüm bu süreçler sırasında bilgilendirilmeye ve desteklenmeye ihtiyaç duymaktadırlar. Yönetim, örgütün nasıl değiştiğini, rollerinin nasıl değiştiğini ve gelecekte nasıl değişeceğini personele olumlu bir şekilde aktarmalıdır.³²¹

Küçülme öncesi, anı ve sonrası çalışanlar ile yönetim arasında kurulan etkili bir iletişim; yardımdan çok fırsat duygusunun büyümesine ve dolayısıyla küçülmenin yaratacağı olumsuz etkilerin azalmasına yardım etmektedir.³²² Başka bir deyişle küçülme kararının alınması ve uygulaması, sürecinin her aşamasında örgüt yönetiminin çalışanlara açık, dürüst ve ilgili davranması küçülmenin başarısını etkileyen en önemli faktördür.

2.2.4 Küçülmenin Uygulanması

Küçülme uygulaması iş gücünün azaltılması ve iş gücünün azaltılması da işçi çıkarımları ile sınırlı değildir.³²³ Küçülmeye, kısa vadeli, orta vadeli ve uzun vadeli bir perspektifte yaklaşılabilir. Kısa vadeli ve gönülsüz yaklaşım, birkaç ay içerisinde işgücünün %30-%50 oranında azaltılmasıyla ani örgütsel bir krize cevap niteliğindedir. Diğer taraftan, uzun vadeli ve daha gönüllü bir yaklaşım tarzı, yıllar sonra %3-%5 oranında bir azalmayı hedeflemektedir. Orta vadeli yaklaşım tarzı ise iş gücünün %15-%20 oranında, 2 yıl içerisinde, azaltılmasını kapsamaktadır.³²⁴

³²⁰ Peten, Ön.ver., s.30.

³²¹ Human Resource Management International Digest, Ön.ver., s.20.

³²² Band ve Tustin, Ön.ver., s.41.

³²³ Applebaum ve Diğerleri, (2003), Ön.ver., s.26.

³²⁴ Hutchison ve Diğerleri, Ön.ver., s.28.

Küçülme ne kadar mükemmel planlarsa planlansın, uygulamada gereken özen gösterilmez ise başarılı olmayabilir. Küçülmenin kaçınılmaz olduğu durumlarda başarılı bir küçülme uygulaması için gerekli ve önemli olan faktörler şu şekilde sıralanabilmektedir:³²⁵

- Kıdem, iş analizi, performans değerlendirme, kâr analizi gibi uygun seçim kriterlerinin belirlenmesi,
- Uygun zamanlamasının belirlenmesi,
- Örgüt içinde oluşabilecek olumsuz etkileri önlemek için küçülme planının yeterli gizlilik içerisinde yürütülmesi,
- Küçülmeye neden olan sebeplerin açık bir şekilde açıklanması.

Seçilen küçülme stratejisi ve yönetimin örgüte zarar vermemesi önemlidir. Örgüt uzun dönemli sistematik değişim ve örgütün yeniden tasarımına karar vermişse, değişim çalışanların katılımı ile uygulanmalıdır. Örgüte değer katmayan işler ve süreçler örgüt yapısından kaldırılmalı ve personele yeni eğitim verilmelidir.³²⁶

Etkili bir küçülme uygulaması için insan kaynakları yetkilileri aşağıdaki hükümleri benimseyerek uygulamalıdır:³²⁷

Yaklaşım

- Küçülmeye, tamamlandıktan sonra çöpe atılacak tek bir program olarak değil, uzun vadeli bir strateji olarak bakılmalıdır.
- Küçülme, bir tehdit ya da kriz karşısında tepki olarak değil, gelişmek için bir fırsat olarak görülmelidir.
- Örgütün insan kaynaklarına ilişkin bölümlerine külfet olarak değil, öz varlık olarak bakılması ve bu bölümlere yatırım yapılması gerekmektedir.

Katılım

- Tepeden inme küçülme uygulaması yerine, küçülme şeklinde değişimin

³²⁵ Karake-Shalhoub, Ön.ver., s.60.

³²⁶ Karabağ, Ön.ver., s.34.

³²⁷ Budak ve Budak, Ön.ver., s.219-221.

nedenerini belirlemeye ve buna ilişkin değişimlerin uygulanmasına çalışanlar da katılmalıdır.

- Klme hedefleri sadece st düzey yönetimin sorumluluğunda olmamalıdır; ulaşılacak olası başarı ya da başarısızlıklardan tüm çalışanlar sorumlu olmalıdır.

- Klme stratejilerinin tasarlanmasında sadece iç kaynaklara güvenilmemeli, aynı zamanda müşterilerin ve tedarikçilerin fikir ve nerileri alınmalıdır.

Liderlik

- Liderlik rolüne soyunanlar; huzursuzluğun, sıkıntılarının ve çalışanların memnuniyetsizliğinin üstünü kapama amacıyla yola çıkmamalı, herkesin kolayca ulaşabileceği, duygu ve düşüncelerini aktarabileceği bir Şekilde alışmalıdır.

- Liderler, klme programını geçmişten kaçış olarak görmemeli, gelecekte Şirketin ulaşmak istediği belirgin bir hedefe zdeşleştirmelidir.

- Liderler, kendini koruyucu ya da paranoyak bir yaklaşım içinde olmak yerine, klme sonucu Őokta olan işgücünü motive etmek için olumlu ve gelecekten umutlu bir tavır sergilemelidir.

İletişim

- Tüm alışanlar, klmenin amaçlarından, uygulanacak stratejilerden, zaman ve maliyet sınırlarından haberdar edilmelidir. Bazı bilgiler sadece st düzey çalışanlarda kalırsa, alt seviyedeki bilgi eksikliği Şirket içi dedikodu ağıyla giderilmeye çalışılacaktır.

- Klme sürecine katılanlardan devamlı geribildirim alınmalıdır. Klme sürecinin değerlendirmelere tabi tutulmadan tamamlanması başarısızlık doğurmaktadır.

Hazırlık

- Örgüt ani tehlikelere karşı koymak için, her an klecekmiş gibi acil durum senaryolarına sahip olmalıdır. Klme stratejisi tek are haline geldiği an başarılı bir değişim sürece için çok geç olabilmektedir.

- Örgütün gelecekteki misyonu, en başarılı olduğu anlar ve bunları birbirine bağlayacak bir örgütsel yapı belirlenmeli, klme stratejisi sadece çalışan sayısına göre

değil önceden belirlenen bu hedeflere göre tasarlanmalıdır.

Destek

- Örgütten ayrılanlara ve örgütte kalanlara eşit davranılmalıdır. Tüm yararların ayrılanlara aktarılması diğer tarafı mutsuz edecek ve motivasyonu yok edecektir.

- Örgütten ayrılacaklara belli bir süre önceden haber verilmeli ve gerekli tazminat ödenmelidir. Ayrılanları belirsiz bir gelecekle başbaşa bırakmak yerine, bu kişilere danışmanlık, eğitim gibi yardımlar verilmelidir. Bu, ilk başta bir örgüt için külfet olarak görünse de, örgütler bu yöntemleri uygulayarak uzun vadede kârlı çıkmaktadır. Bu, aynı zamanda şirket imajı açısından da önemlidir.

Maliyet Azaltma

- Çalışan sayısını azaltmak her ne kadar maliyet azaltma yöntemi olsa da; mesaiye kalma, ücretsiz tatil gibi başka maliyet azaltma yöntemleri de kullanılmalıdır.

- Örgütte sadece ölçülebilen ve kolayca görülebilen maliyet kalemlerine ek olarak bilgi fazlalığı, gereğinden fazla toplantı, gereksiz programlar ve zaman israfı gibi ilk bakışta görülmeyen kayıplar da göz önünde bulundurulmalıdır.

- İlk adımda bazı çalışanları uzaklaştırmak yerine, yeni süreçler ve ilişki ağlarıyla tüm çalışanların nasıl daha verimli kullanılabileceği düşünülmelidir.

Küçülme hem problemlerinden kurtulmak isteyen hem rekabet üstünlüğünü pekiştirmeye çalışan işletmeler için sıkça başvurulan bir yönetim aracıdır. Etkin bir küçülme planlaması ve uygulaması ile bu uygulamanın olumsuz etkilerinin en aza indirilmesine çalışılmalıdır. Başarılı bir küçülme programı yönetime örgütün uzun dönemde hayatiyetini devam ettirme ve aynı zamanda en değerli ve verimli çalışmalarını elde tutma fırsatı vermektedir. Başarısız olmuş bir küçülmeden dolayı hayal kırıklığına uğramamak için yönetim, çalışanların işgücü indirimine olumsuz tepkilerini hesaba katmalı, bunları önceden sezinleyip katılımcı bir tavır takınması gerekmektedir.³²⁸

³²⁸ Recai Coşkun (b), Ön.ver., s.161.

Etkin bir küçülme programının oluşturulması ve uygulanmaya konması için yönetime şu tavsiyelerde bulunabilmektedir.³²⁹

- Küçülme alternatifleri değerlendirilmelidir.
- Eğer küçülmeye karar verilmiş ise işten çıkarma dışındaki seçenekler kullanılmalıdır.
- İşgücünde ılımlı bir indirim (yıllık %10'dan az) gitmek için plan yapılmalıdır.
- Uygun olan yerlerde iş rutinleri ve görevleri kaldırılmalı veya düzeltilmelidir.
- Eğitim faaliyetlerinin içerik ve hacimleri mümkün olduğunca artırılmalıdır.
- Kaldırılan görevler ve pozisyonlar için özel, açık ve tutarlı kaldırma ölçütleri oluşturulmalıdır.
- Makul bir resmi iletişim planı oluşturulmalıdır.
- Etkilenecek bütün çalışanlara yeterince ihbar öneli tanınmalıdır.
- İşten çıkarmalar gerçekleştiğinde cömert bir "yardım" hizmeti sağlanmalıdır.

Bu uygulamalar doğrultusunda yöneticiler, çalışanların daha olumlu tutumsal ve davranışsal tepkiler verebilecekleri, işle ilgili daha az stresin yaşanacağı bir küçülme planlayıp uygulama şansına sahip olmaktadır.

2.2.5 Küçülmenin Sonuçları

Küçülmenin temel amacı; örgütsel etkinliği ve verimliliği geliştirmektir. Düşük harcama oranları, tekrar yatırımların artırılması, daha yüksek kar oranları küçülme sonucu beklenen ekonomik çıkarlardır. Daha düşük genel gider, yataylaşmış iletişim, girişimciliğin artması ve verimliliğin artması küçülme sonucu beklenen örgütsel çıkarlardır. Sonuç olarak küçülme, özellikle giderek artan küresel bir çevrede rekabetten kopmamaya yardımcı olmaktadır.³³⁰

³²⁹ Sevda Yaşar Coşkun, Ön.ver., s.69.

³³⁰ Applebaum ve Diğerleri, (1999), Ön.ver., s.538.

Küçülme uygulaması sonrasında örgütler; bürokrasinin azalması, karar verme süreçlerinin etkinleşmesi, esnekliğin artması ve dış etkilere uyumun hızlanması, iletişim etkinliğinin artması, maliyetlerin azalması, etkinliğin ve verimliliğin artması gibi bir takım çıkarlar elde etmeyi beklemektedir. Ancak küçülme stratejisinin planlayıcı ve uygulayıcıları, küçülmenin örgütte kalanların verimliliği ve morali üzerine etkilerini göz önünde bulundurmazlarsa küçülmenin muhtemel olumlu etkileri olumsuz etkiye dönüşmektedir. Bu noktada, küçülmenin örgütsel ve insan kaynakları boyutunda olumlu ve olumsuz sonuçları ortaya çıkmaktadır.

Bu açıdan küçülmenin olumlu sonuçları şu şekilde sıralanabilmektedir:³³¹

- Yeni yatırım ve atılım imkanlarının olmadığı ekonomik kriz ortamlarında firmaların rekabetçi pozisyonunu korumasını (ve aslında hayatta kalmasını) sağlamaktadır.

- İş ve iş gören sayısında azaltma sonucu maliyetler azalmaktadır.

- Maliyetlerin azalması sonucunda organizasyonda verimlilik artışı olmaktadır.

- Örgütler dikey yapı özelliklerini kaybetmektedir. Departmanlar, üretim üniteleri ve servisler arası işbirliği süreçlerini içeren yatay bir yapılanmaya sahip olmaktadır.

- Yatay yapılanma ile birlikte karar sürecinde hızlanma, iletişimdeki bozulmaların azaltılması, yeni fikirlerin kısa sürede uygulanması mümkün olmaktadır.

- Örgütün kendi bünyesinde yürütülen faaliyetler azaltılsa da, dış kaynaklardan yararlanmanın artırılması yoluyla eskisinden daha fazla iş yapmak, dolayısıyla finansal sonuçları büyütme mümkündür.

- Eğer hedeflenen sonuç, mevcut örgüt kültürünün değişimi ise (örneğin şirket birleşmesi ya da devri yaşandı ve yeni yönetim mevcut şirket kültüründen memnun değil) şirket kültürünün değişimini sağlamaktadır.

- Gereksiz yönetim kademelerini yok etmektedir. Böylece:

-Müşteri beklentilerine karşı daha duyarlı olunmaktadır.

-İletişim etkinleşmektedir.

-Karar alma sürecinde kolaylaşma sağlanmaktadır.

³³¹ Budak ve Budak, Ön.ver., ss.221, 222. Recai Coşkun (b), Ön.ver., s.152.

- Çalışanların daha fazla katılımı gerçekleşmektedir.
- Ürün geliştirme süreci hızlanmaktadır.

Küçülme uygulamalarından istenen sonuçların elde edilmesi, küçülme uygulamasının örgüt yönetimi tarafından yararsız faaliyetleri elimine ederek örgütün etkinliğini arttırmaya yönelik sistemli bir çalışma olarak görülmesine bağlıdır. Belirli bir plan dahilinde tüm süreçler ve etkiler dikkate alınmadan rasgele uygulanan küçülme stratejileri olumludan çok olumsuz sonuçlara yol açmaktadır.

Bu açıdan küçülmenin olumsuz sonuçları şu şekilde sıralanabilmektedir:³³²

- Çalışanlar küçülme sonucunda ihanete uğramış, öfkeli, ürkmüş ve kafaları karışmış olduğundan kalitede ve verimlilikte düşüş görülebilmektedir.
- Çalışanların moral ve iş tatminlerinin azalmasına bağlı olarak yorgunluğa, devamsızlığa ve iş gücü devir hızında artışa sebep olabilmektedir.
- Çalışanların iş yüklerinin artmasına sebep olabilmektedir.
- Örgüte bağlılığı ve sadakati azalttığından yüksek işgücü devir hızına ve örgüt aleyhinde açılan tazminat – haksız işten çıkarma davalarında artışa sebep olabilmektedir.
- Çalışanların örgüte özgü tecrübe ve becerilerinin heba olmasına sebep olabilmektedir.
- Takım çalışmalarının verimsizleşmesine sebep olabilmektedir.
- Kişiler arası çatışmalarda artışa sebep olabilmektedir.
- İleri görüşlü, duyarlı, atılgan liderlerin kaybına sebep olabilmektedir.
- Değişime karşı direncin artmasına sebep olabilmektedir.
- Müşteriler ve çalışanlar arasında güvenin azalmasına sebep olabilmektedir.
- Örgüt içi politik tartışmaların artmasına sebep olabilmektedir.
- Karar vermede riskten kaçınma ve muhafazakar bir tavır izlenmesine sebep olabilmektedir.
- Karar vermenin merkezileşmesinde artışa sebep olabilmektedir.
- Kısa vadeyi kapsayan kriz zihniyetinin yerleşmesine sebep olabilmektedir.

³³² Recai Coşkun (b), Ön.ver., s.152. Budak ve Budak, Ön.ver., s.222.

- İletişimin akışında kısıtlama ve bilgi paylaşımında azalmaya sebep olabilmektedir.
- Örgütün finansal problemi olduğu kanaatinin yayılması sonucunda hisse senetleri değerlerinde düşüşe sebep olabilmektedir.
- Örgütün sağlık giderlerinde artışa sebep olabilmektedir.
- Olumsuz yayınlardan dolayı örgütün halkla ilişkilerinde problem yaşanabilmektedir.

Küçülme sonrası dönem, yeni bir örgüt kültürünün oluşturulması açısından önemlidir. Küçülmenin, örgüt yöneticileri tarafından bir kereye mahsus gerçekleştirilen bir faaliyet olarak görülmesi örgütsel problemlerin artmasına neden olacaktır. Tüm bu süreç boyunca yöneticiler ortalıkta görünmeli ve bilgilendirme için işçiler tarafından kolay ulaşılabilir olmalıdırlar.³³³

2.2.5.1 Örgütsel Açıdan Sonuçlar

Örgütsel küçülme, artık sadece kriz dönemlerinde ya da zor zamanlarda en son seçenek olarak başvurulmuş bir strateji olmaktan çıkmıştır. Küçülme, örgütlerin yeni durumlar ve rekabet avantajı sağlamak için başvurdukları temel bir strateji haline almıştır.³³⁴ Ancak küçülme uygulamalarından istenen sonuçların elde edilmesi, küçülme uygulamasının örgüt yönetimi tarafından gereksiz işleri elimine ederek örgütün etkinliğini arttırmaya yönelik sistemli bir çalışma olarak görülmesine bağlıdır.

Küçülmenin sonuçları ile ilgili olarak şu noktaya dikkat çekilmelidir. Örgüt küçülme sonucunda, işletme faaliyetlerinin finansal sonuçlarının da küçülmesi söz konusu olmayabilmektedir. Hatta çoğu kez bunun tam tersi olmakta ve örgütün kendi bünyesinde yürütülen faaliyetler azaltılsa da, dış kaynaklardan yararlanmanın artırılması yoluyla eskisinden daha fazla iş yapmak, dolayısıyla finansal sonuçları

³³³ Human Resource Management International Digest, s.20.

³³⁴ Aynı. s.19.

büyütmek mümkün olabilmektedir.³³⁵

Küçülmenin örgüt yapısı üzerindeki etkileri ise şu şekilde sıralanabilmektedir:³³⁶

- Örgütleri mevcut işleyişlerini gözden geçirmelerini ve aynı uygulamaları daha iyi, daha yeni ve daha az maliyetle gerçekleştirebilmelerini sağlamaktadır.

- Bir örgütün kendine ve işleyişine olan geleneksel bakışını değiştirmektedir.

- Örgütün kendi iç kontrol yapısını daha derin bir şekilde incelemesini sağlamaktadır.

- Örgütün küçülme sisteminde bilgi iyileştirme ve yedekleme kabiliyetini geniş kapsamlı olarak gözden geçirmesini sağlamaktadır.

- Yönetimin, müşterilerine ve ihtiyaçlarına daha detaylı bakmasını sağlamaktadır.

- Başlangıçta önemli bir işgören çıkarımı ile sonuçlanmaktadır.

- İşgörenlere bilgi aktarımını kolaylaştırmaktadır.

- Gerçekçi olmayan yönetim beklentilerinin oluşmasını sağlayabilmektedir.

- Personelin, küçülme ile değişen örgüt içindeki rollerine adaptasyonunu kolaylaştırmakta ve personelin yeni yetenekler geliştirmesine neden olmaktadır.

- Özellikle bilinçli bir yeniden yapılanma çabası olmak üzere örgüt kültürünü değiştirmektedir.

- Örgütün küçülmenin neden olduğu korku ve bilgisizlik ile baş edebilmesi için bir strateji geliştirmesini gerekli kılmaktadır.

- Teknolojideki hızlı değişimlere ayak uydurabilmek için plan geliştirmeyi gerekli kılmaktadır.

Küçülmenin örgüt, çalışan ve toplum açısından yarattığı sonuçlara bakıldığında, sadece maliyetleri azaltmaya yönelik bir yaklaşımla uygulanan küçülme programının pek de etkin olmadığı, aksine beklenmeyen ve istenmeyen sonuçlar doğurduğu görülmektedir. İşler yerine kişilerin sayısına odaklanan küçülme programları kısa vadede gerçekten maliyetlerde düşüş sağlasa da, daha uzun vadede neden olduğu

³³⁵ Ataman, Ön.ver., s.374.

³³⁶ Marcella, Ön.ver., ss.59,63.

sakıncalar, bu konuda oldukça temkinli davranma gerekliliğini ortaya koymaktadır.³³⁷

Küçülme sonucunda ortaya çıkan en önemli sorun ise; küçülmenin çalışanlar üzerinde yarattığı psikolojik baskıdır. Bu da daha az risk alan ve yenilik yapan bir örgüt haline gelmesi nedeniyle örgüt açısından önemli problemler meydana gelmektedir. Örgüt içinde; karar verme mekanizmalarının daha küçük bir grupta toplanması, kısa vadeyi kapsayan kriz mentalitelerinin yerleşmesi, politik tartışmaların artması, yöneticilerin riskten kaçması ve muhafazakar davranmaları, müşteriler ve çalışanlar arasında güven ortamının yok olması, iletişimin ve bilgi paylaşımının azalması, ileriye görebilen ve girişimci olan liderlerin örgüt dışı kalması bu problemlerin en belli başlı olanlarıdır.³³⁸

Küçülmenin gerçekleştirildiği bir örgütte çalışanlar çoğu kez güvensizlik, değersizlik, kendi yetkilerini tanımlayamama gibi duygularla hareket etmektedirler. Bunun sonucunda ise örgüt açısından önemli problemler ortaya çıkmaktadır. Bunlar; daha az risk alan ve yenilik yapan bir örgüt haline gelme, yıkıcı mücadelenin artması, kaynakların paylaşımı konusunda iç rekabetin artması, grup ahenginin bozulması ve herkesin kendisini koruyacak kalkanlar geliştirmeye çalışması, hizmet kalitesinin düşmesi ve düşmanlığın ortaya çıkması gibi problemlerdir.³³⁹

Küçülmenin, krizden korunmada ya da krizin etkilerinin azaltılmasında maksimum düzeyde avantaj sağlaması için örgüt yöneticilerinin gereksiz işleri elimine ederek, örgütün etkinliğini arttırmaya yönelik sistemli bir çalışma yürütmesi şarttır.

³³⁷ Ataman, Ön.ver., s.371.

³³⁸ http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/kucuk.buyume.asp_44k (06.01.2002).

³³⁹ Joel Brockner. (1992), "Loyoffs, Job Insecurity and Survivors' Work Effort: Evidence of an Inverted-U Relationship", **Academy of Management Journal**. Vol:35, s.414.

2.2.5.2 İnsan Kaynakları Açısından Küçülmenin Sonuçları

Özellikle kriz dönemlerinde alınan ani ve şiddetli küçülme kararlarının, insan kaynakları açısından olumsuz sonuçlara zemin hazırladığı önemli bir gerçektir. Bu nedenle, yönetimlerin işgörenlere yönelik insan kaynakları politikalarında önemli değişiklikler yapmaları gerekmektedir. Aksi takdirde, işgörenlerin örgüte ve yöneticilere karşı sorumluluk duygusu azalacak, ilişkiler hesapçı tutumlarla sürdürülecektir.³⁴⁰

Bu açıdan etkin bir küçülmenin gerçekleştirilebilmesi için örgütler iki birincil hedefi benimsemelidir. Bunlardan ilki; işten çıkarılan, yani küçülmeden doğrudan ve en çok etkilenen çalışanlara her türlü desteği vermektir. İkincisi ise geride kalanları kapsamaktadır. Örgütler eski güven ortamını sağlamak için; güvene, katılıma ve olumlu imajın tekrar sağlanmasına ihtiyaç duymaktadır. Eski güven ortamına geçişin sağlanmasına yardımcı olacak uygulamalar; örgüt ve bireyler arasındaki iletişimi, finansal desteği, kariyer planlamasını gelişmenin sürekliliğinin sağlanmasını, eğitimin devamını ve kontrolü kapsamaktadır.³⁴¹

Özellikle kriz dönemlerinde ani ve şiddetli bir şekilde uygulanan küçülmeden doğrudan ve en fazla etkilenen işlerini kaybedenler olmaktadır. Bu etkilerin başlıcaları şu şekilde sıralanabilmektedir:³⁴²

- **Maddi Etkileri:** İşini kaybeden veya erken emekliliğe sevk edilen bireyler anında gelir kaybı gerçeği ile yüzleşmektedir. Aldıkları tazminat genellikle yeni bir iş bulmadan tükenmektedir. Yapılan çalışmalar, işten çıkarılanların işsizlik sürelerinin öngörülenden daha uzun sürdüğünü ve bu durumun bireyler üzerinde olumsuz finansal etkileri olduğunu göstermektedir. Ayrıca, iş kayıplarından doğan istikrarsızlık sebebiyle de çalışanlar finansal zarara uğramaktadır. İşini kaybedenler sürekli bir iş bulma konusunda zorlukla karşılaşabilmektedir. Kısa dönemli işlere girebilmekte veya daha alt seviyedeki işlere razı olabilmektedirler. Makro düzeyde ise, iş kayıplarından dolayı

³⁴⁰ Sayılı, Ön.ver., s.35.

³⁴¹ Jiang ve Klein, Ön.ver., s.36.

³⁴² Recai Coşkun (b), Ön.ver., ss.153,154.

ekonomide durgunluk görülebilmekte ve bu da işsizliği arttırabilmektedir.

- **Sağlığa Etkileri:** İş, bireyin psikolojisine bir dizi katkıda bulunmaktadır ve iş kaybedildiğinde birey, bir dizi stres ve gerilime maruz kalmaktadır. İşsizlik geriliminden dolayı bireyler fiziksel semptomlara maruz kalmaktadırlar. İşsizlikten kaynaklanan stres sonucundaki fiziksel semptomların en yaygınları arasında baş ağrıları, mide problemleri, yüksek tansiyon, psikomatik belirtiler, artan içki tüketimi, içilen sigara sayısındaki artış ve kendini iyi hissetmeme duygusunun sürekliliğe dönüşmesi gelmektedir.

- **Tutulmlara Etkileri:** Araştırmalar, işsizlerin çalışanlarla kıyaslandığında kendilerini çok daha fazla tatminsiz hissettiklerini, işi kaybetmenin ekonomik gerginliği arttırdığını, bu ekonomik gerginliğin kendi değerinin farkında olmak ve ustalık gibi bireysel duygularla olumsuz bir bağlantısının bulunduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca, bazı teknik ve profesyonel çalışanların işlerini kaybetmelerini daha ılımlı karşıladıklarına ilişkin bulgular vardır. Bu kişiler, gelecek hakkında hala iyimserliklerini korumakta ve değerlerinin artacağını ve bu iş kaybının kendileri için bir fırsat olacağı kanaatindedirler. Bu bulgulardan şöyle bir sonuca gitmek mümkündür. İşten çıkarılanların küçülmeye gösterecekleri tepki, onların sahip oldukları beceri ve diğer kaynak donanımının bir fonksiyonudur. Beceri ve donanım arttıkça tepkinin şiddeti (yeni bir iş bulma ihtimalinin yüksekliği sebebiyle) azalacaktır.

- **Aile İlişkilerine Etkileri:** İş kaybı tecrübesinin sadece bireyi değil ailesini de etkilediği açıktır. Örneğin; iş kaybı ailenin hayat standartlarını değiştirecektir. Ailenin harcamalarında yeni bir düzenleme yapması gerekebilme, ebeveynlerin veya çocukların yeni iş bulmaları veya daha uzun süreli çalışmaları gerekebilmektedir. Ayrıca, kocanın iş kaybına verdiği duygusal tepki daha sonraları eşinin psikolojik sıhhatini etkilemektedir. İş kaybı sonucunda aile iklimi bozulmakta, birliktelik duygusu azalırken çatışma artmaktadır. Buna ek olarak, eşler aile normlarında herhangi bir değişiklik olmadığını söylemelerine rağmen geleneksel olarak kadın işi olan bazı görevleri erkeklerin yapmaya başladığı ortaya çıkmıştır.

Zorunlu olarak işten çıkarılan çalışanlara yardım için örgütler, yeni bir iş bulmaları için danışmanlık yapabilir, yeniden işe yerleştirilmelerine yardımcı olabilir, eğitim verebilir, özel ve kamu sektörü arasında işbirliği sağlayabilir ya da hükümetten mali yardım sağlayabilir.³⁴³

Çalışanların küçülme ve işten çıkarmalara gösterdikleri tepkiler kişisel olarak değişmektedir. Bazı çalışanlar işten çıkarmalar karşısında soğukkanlılığını korurken bazı çalışanlar daha duygusal davranabilmektedir. Bazı çalışanlar üzüntü hissederken bazıları kızgınlık gösterebilmektedir. Ancak genel eğilim olarak küçülme geride kalan çalışanlar için olumsuz etkiler ve stres yaratmaktadır.

Küçülmenin, çalışanlar açısından haksız ya da etik olmayan bir uygulama şeklinde algılanması, geride kalanların küçülme uygulamasına katılımını azaltmaktadır.³⁴⁴

Küçülme sonrası işte kalanların tepkileri iki türdür. Bunlar, tutum ve davranış tepkileridir. Bu iki tepki arasında da nedensel bir bağlantı vardır. İşte kalanların işten çıkarılmalarına karşı tutumları; sürekli değişim hissini, yönetime ve işletmeye güvensizliği, moral bozukluğunu, suç, ihaneti, öfkeyi, düşmanlığı, aşırı ödüllendirilmiş hissini, motivasyonun kaybolmasını, belirsizliği ve organizasyona karşı daha az yükümlülüğü içermektedir. Davranışsal tepkiler ise, işçilerin çok daha dikkatli olmaları, izinsiz işe gelmemeleri, performansın ve verimliliğin azalması, işten ayrılma oranının artmasıdır.³⁴⁵

Geride kalanlar, iş güvensizliği, haksızlık hissi, depresyon, kaygı, yorgunluk, risk almayı reddetme, düşük motivasyon, güvensizlik, ihanet, planlama ve iletişim ile ilgili memnuniyetsizlik, stratejik katılımının eksikliği, yönetime duyulan güvenin azalması, değişimin kalıcı olduğunu düşünme gibi olumsuz düşüncelere sahip

³⁴³ Applebaum ve Diğerleri, (1999), Ön.ver., s.544.

³⁴⁴ Human Resource Management International Digest, Ön.ver., s.20.

³⁴⁵ Zehir ve Ceylan, Ön.ver., s.50.

olmaktadır.³⁴⁶

Geride kalanlarda görülen duygusal durum ve davranışları açıklayan “geride kalanlar sendromu”: öfke, stres, çekilme, sadakat ve bağlılıkta görülen azalma gibi yollarla belirtilerini göstermektedir. Geride kalanlarda oluşan çaresizlik duygusu, karamsarlık ve belirsiz gelecek kaygısıyla birleştiğinde, genel tepki kötümserlik olmaktadır.³⁴⁷

Diğer taraftan sayıları azalan çalışanlar, daha önce işine son verilen çalışanlar tarafından yapılan işleri de üstlenmeleri nedeniyle çok daha fazla çalışmakta bu da stres ve yorgunluğa neden olmaktadır.³⁴⁸

Geride kalanlar sendromunun belirtileri ise şu şekilde sıralanabilmektedir.³⁴⁹

- Korku, emniyetsizlik, belirsizlik (bu belirtiler küçülmenin her aşamasında ortaya çıkabilmektedir),
- Sinirlilik, hüsrana, içleme (Genellikle bu duygular tam olarak ortaya konulmadığı için çalışanların başka problemleri ortaya çıkmaktadır. Örneğin, iş devamsızlık artışı gibi...),
- Mutsuzluk, depresyon, suçluluk duygusu (çalışanların kendi gelecekleriyle ilgili proje yapmamalarına sebep olabilmektedir),
- Güvensizlik, adaletsizlik, haksızlık yapıldığı duygusu (bilgi akışına duyulan ihtiyaçtan dolayı oluşabilmektedir),

Yapılan araştırmalarda özellikle yerleşmiş kurum kültürü bulunan ve çalışanların iş güvenliğine önem veren örgütlerde geride kalanlar sendromunun çok daha yoğun yaşandığı gözlenmiştir.³⁵⁰

³⁴⁶ Applebaum ve Diğerleri, (1999), Ön.ver., s.546.

³⁴⁷ Sayılı, Ön.ver., s.32.

³⁴⁸ Ataman, Ön.ver., s.375.

³⁴⁹ Budak ve Budak, Ön.ver., s.227.

³⁵⁰ Aynı.

Geride kalanların işten çıkarılmaları adaletsiz olarak görmeleri ve kötümserliğe kapılmaları nedeniyle olumsuz davranışların ortaya çıkması şaşırtıcı olmamaktadır.³⁵¹ Bu doğrultuda geride kalanlar sendromunun ortaya çıkışının temel nedenleri şu şekilde sıralanabilmektedir:³⁵²

- Geride kalanların işten çıkarılanlar ile benzer özellikler taşıması,
- Geride kalanların kendilerine olan güvenleri,
- Örgütsel politikalar ve prosedürler,
- Dış çevre,
- Aile ortamı (kişinin bakmakla yükümlü olduğu kişilerin olması),
- Yeni iş bulma ihtimali (yaş, cinsiyet, tecrübe, ekonomik koşullar vs.),
- Çalışanların maddi olanakları (Ailesindeki diğer bireylerin gelir düzeyi, yaşam standardı vs.),
- İş tatmini,
- Sosyal konum.

Örgütlerin uyguladığı küçülme politikasına göre geride kalanlar önemli ölçüde duygusal yoğunluk yaşamaktadır. Bu süreçte belirsizlik arttıkça duygusal karmaşıklık da artmaktadır. Dolayısıyla bu dönemde yaşanan endişe ve stres çalışanlarda çeşitli psikolojik rahatsızlıklara ve anti-sosyal davranışlara neden olmaktadır. Küçülme sonrası geride kalanların yaşamış olduğu duygular ve endişeler şu şekilde sınıflandırılabilir:³⁵³

- **İş güvensizliği:** Arkadaşlarının işten ayrılmalarıyla birlikte ortaya çıkan geleceğe yönelik yaşadıkları endişelerle ilgilidir. Arkadaşlarının zorunluluk olmadan adaletsizce işten çıkarıldığı duygusunu yaşayan işgörenler, her an sıranın kendilerine geleceği düşüncesiyle yüksek bir güven bunalımı yaşamaktadır.

- **Eşitsizlik:** Eşitsizlik genellikle iki boyutta oluşmaktadır. Birincisi, örgütün ve yöneticilerin kendilerine düşen görevleri yapmadıkları algısının oluşması, diğeri ise kalacaklar ve gideceklerin belirlenmesinde “dürüstlük anlayışı” ve “adalet anlayışı”

³⁵¹ Sayılı, Ön.ver., s.32.

³⁵² Peten, Ön.ver., ss.27, 28.

³⁵³ Sayılı, Ön.ver., ss.33, 34.

kurallarına göre davranılmadığı algısının oluşmasıdır.

- **Stres:** Stres, iş kaybı ile ilgili psikolojik değişimlerin altında yatan önemli bir kavram olarak görülmektedir. Bu güçlü negatif duygu yükü, örgütlerde görülen şiddet olaylarının da önemli etkenlerinden biri olmaktadır.

- **Depresyon:** İç benlik olgusunu tehdit eden iş kaybı veya iş kaybı endişesi, stresle birlikte görülen ve özellikle çevre ile iletişim ve kontrol kaybı yaşayan kişilerde güçlü bir depresyon kaynağı oluşturmaktadır. İş kaybı korkusunun sürekli hale gelmesi, işyerindeki psikolojik sağlığı bozan başlıca önemli neden olarak görülmekte ve kalp krizi, ülser gibi stresle ilgili pek çok hastalıklara neden olduğu düşünülmektedir.

- **Çekilme:** Çekilme, işgörenlerin, örgütsel faaliyetlerde iş tanım ve rolleri ile ilgili risk alma konusunda motivasyonlarını kaybetmeleridir. Bu durum işgörenlerin işlerini kaybetme riski korkusunun genel bir sonucudur.

- **Güvensizlik ve ihanet:** İşgörenler ile örgüt arasında uzun süreli bir istihdam sözleşmesi yapılmış ve örgüt kültüründe de ömür boyu istihdam politikası yansıtılmış ise, buna rağmen çıkarılmaların gerçekleşmesi işgörenler tarafından ihanet olarak algılanmaktadır. Güvensizlik duygusu yaşayan işgörenler yönetimi suçlamaya başlamakta ve üst kademelerden gelen her şeye karşı güvensizlik ve karşı koyma eğilimi içine girmektedirler.

- **Karşılıklı sorumluluk eksikliği:** Örgütün işgörenleri kolay gözden çıkarılabilir bir kaynak olarak görmesi ve işgörenlerin de bunu hissetmesi onların örgütlerine karşı sorumluluk duygusunun azalması anlamına gelmektedir. Bu nedenle, işgörenler, sorumlu davranış çabası içinde olma eğilimlerini kaybetmektedirler.

- **Hesapçı tutum:** Örgüt kısa vadeli çıkarılara odaklanarak işgörenlerin ödedikleri bedeli düşünmeksizin çıkarımlarda bulunduğu anda, işgörenler örgütlerine

karşı olan ekstra – rol davranışlarını ve performanslarını yeniden gözden geçirmektedir. Bu nedenle işgörenler, akılcı ve hesapçı bir tutum içine girme ve performanslarını örgütten esirgemeye başlamaktadır.

Geride kalan sendromuyla başa çıkmak için, bütünsel bir bakış açısıyla, şirketin özel koşullarına uyarlanabilecek önlemler geliştirilmelidir. Bu amaçla, başta insan kaynakları olmak üzere, iş güvenliği ve iş sağlığı sorumluları, eğitim birimi ve stratejik iletişim birimi gibi çeşitli bölümlerin eşgüdüm içinde çalışmaları gerekmektedir. Üst yönetim, sorunu benimsemeli ve tavsiye edilen önlemlerin yürürlüğe konulabilmesi için yönlendirici rol üstlenmelidir. Geride kalan sendromunun olumsuz tırmanışına engel olmak için, insan dinamikleriyle sistem arasındaki bütüncül ilişki kabul edilmelidir.³⁵⁴

Uzmanların, geride kalanların verimliliğini ve şirkete bağımlılığını arttırmak için sunduğu öneriler ise şu şekilde sıralanabilmektedir.³⁵⁵

- Çalışanları düşük oranda işletmeye ortak etmek,
- Çalışanları teşvik etmek; onları tatmin edebilecek maddi ödüller vermek,
- Haftalık çalışma saatlerini arttırarak bir gün izin vermek,
- İşyerini mobil çalışma şartlarına uyumlu hale getirmek,
- İş için başvuranlara örgüt kültürünü anlatmak ve “Sizinle mutlu olabileceklerse sizi tercih etmelerini söylemek.”,
- Çalışanlar ile iyi iletişim kurmak,
- Çalışanların sistemi tam anlamıyla anlamalarını sağlamak,
- Çalışanlarla belli sıklıkta görüşerek gelecek birkaç yılda hangi görevlerde yer almayı istediklerini öğrenmek.

Yanlış politikalar sonucu insan kaynaklarını israf ettiklerini gören örgütler, yeniden yapılanma sürecinde yeni yaklaşımlar geliştirmeli ve insan kaynaklarının verimliliğini ve örgüte bağımlılığını arttırmalıdır. Ancak bu yolla küçülmenin insan kaynakları açısından doğuracağı muhtemel olumsuz sonuçları en alt seviyeye inmiş

³⁵⁴ Batlaş, Ön.ver., s.38.

³⁵⁵ Kariyer Dünyası Dergisi. (1997), **Çalışanları Kazanmanın Yolları**. Sayı:2. s.79.

olacaktır.

2.3 Krizden Korunma veya Krizin Etkilerini Azaltma Stratejisi Olarak Küçülme

Günümüzde ekonomik, sosyal ve teknolojik alanda meydana gelen gelişmeler pazarların küreselleşmesine, uluslar arası rekabetin artmasına yol açmaktadır. Örgütler giderek küreselleşen pazarlarda yoğun rekabet koşulları altında faaliyetlerini sürdürmektedir. Böyle bir ortamda bulunan örgütlerin amaçlarını gerçekleştirebilmesi, yaşamlarını sürdürebilmesi, artan rekabet karşısında pazar paylarını koruyabilmeleri, pazar paylarını arttırabilmeleri ve hatta yeni pazarlara girebilmeleri önemli ölçüde çevreye uyum sağlayabilmelerine bağlıdır. Örgütlerin çevresi sürekli değişmekte, değişen çevre koşulları da örgütleri çok çeşitli tehlikelerle karşı karşıya bırakmaktadır. Bu tehlikelere zamanında ve yerinde çözümler bulamayan, karşılaştığı sorunları çözme becerisine sahip olmayan, çözümlediği sorunlarla gelecekte yeniden karşılaşmamak için geleceğe yönelik tedbirler alamayan örgütlerin hayatta kalma şansları azalmaktadır. Rekabet üstünlüğü elde ederek geleceklerini garanti altına almak isteyen örgütlerin başarısı, sürekli dinamik bir yapıda olabilmelerine bağlıdır.³⁵⁶

Kriz yönetiminde çevreye uyum sağlaması gereken ve başarılı olmayı hedefleyen örgütler dinamik bir yapı içinde olmak zorundadırlar. Diğer bir deyişle içinde rekabet ettikleri pazara uygun stratejiler geliştirerek, teknoloji desteğiyle stratejilerini ve süreçlerini devamlı yenilemeleri ve potansiyel tehlikelere karşı çözüm önerileri geliştirmeleri gerekmektedir. Bu dinamizmin gerisine düşen örgütler, belirsizlik ortamında, kısıtlı zaman ve sınırlı kaynaklar çerçevesinde tehdit, güvensizlik, stres ve karmaşa altında karar vermek zorunda kalmaktadırlar. İşletmeler, kontrol mekanizmalarını ve kontrol yapılarını etkileyen faktörleri denetleyebilirse, krize hazırlıklı olmakta ve en az zararla krizi atlattırmaktadır.³⁵⁷

³⁵⁶ Muammer Zerenler, **Kriz Dönemlerinde Üretim Süreci Esnekliğinin İşletme Performansına Etkileri**, İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:6, Sayı:1. <http://www.isguc.org> (08.08.2005).

³⁵⁷ Beyazıt ve Diğerleri, Ön.Ver., s.365.

Örgütler, rekabet üstünlüğü elde ederek geleceklerini garanti altına almak için ihtiyaç duydukları dinamik yapıyı küçülerek elde edebilmektedir. Özellikle kriz tehlikesi ile ya da bir kriz durumuyla karşılaştıklarında örgütlerin tercihleri küçülmeden yana olmaktadır.

Örgütler farklı kaygı ve yöntemlerle küçülme uygulamaktadır. Bazen çevresel şartlara uyum sağlamak (mesela teknolojik yenilikleri örgüte taşımak, farklı işletme veya birimleri birleştirmek gibi) kimi zaman da çevreyi değiştirmek (inovasyon, yeni örgütsel yapılar, rekabet konseptleri gibi) adına küçülme kaçınılmaz olabilmektedir.³⁵⁸

Bir başka açıdan bakıldığında örgütte gerçek bir küçülme ihtiyacı var ise bunu gerçekleştirilebilmek için krizler beklenmemelidir.³⁵⁹ Bu açıdan örgütler, küçülmeyi krizden korunma (proaktif yaklaşım) ya da krizden kurtulma veya krizin etkilerini azaltma (reaktif yaklaşım) amacıyla uygulayabilmektedir.

2.3.1 Krizden Korunma Amacıyla Proaktif Küçülme

Bütün krizler, oluşmadan önce bir krizin oluşma ihtimalini gösteren erken uyarı sinyalleri göndermektedir. Eğer bu uyarı sinyalleri alınır ve muhtemel sorunların giderilmesi yönünde etkili bir şekilde hareket edilirse, çoğu kriz oluşmadan önce önlenabilmektedir. İşte bu yöntem, günümüzde en etkin kriz yönetimidir. Bu nedenle örgütlerin sürekli olarak bütün operasyonlarını, iç, dış ve yakın çevrelerini erken uyarı sinyallerini alabilmeleri ve bunları düzeltebilmeleri için taramaları gerekmektedir. Kısaca örgütlerin reaktif olmaktan çok, geç olmadan önce sürekli olarak proaktif olmaları gerekmektedir.³⁶⁰

Kriz yönetiminde aşılması gereken en büyük engel, inkar ve reddetmektir. Çoğu örgüt “Bizim başımıza gelmez, bu nedenle krizlere karşı hazırlanmak için para

³⁵⁸ Recai Coşkun (a) Ön.ver., s.150.

³⁵⁹ Baydaş ve Diğerleri, Ön.ver., s.244.

³⁶⁰ Ural, Ön ver., s.385.

harcamamıza gerek yok” yaklaşımıyla hareket ederek proaktif yaklaşımı reddetmektedir. Ancak bu anlayış, giderek yok olmaktadır. Örgütler reaktif kriz yönetimi anlayışının örgüte maliyetini gördükçe, yeni çözümler aramaya başlamışlardır.³⁶¹ Bu açıdan proaktif kriz yönetimi ve dolayısıyla proaktif küçülme uygulaması, potansiyel krizleri etkin bir yöntem olarak kabul edilmektedir.

Kriz yönetiminde “korunma yaklaşımı”, arzu edilmeyen durumların olumsuz etkilerini hafifletme veya kaçınma stratejilerini kapsamaktadır. Bu, işletme açısından kriz tehlikesi karşısında ideal bir durum olmakla birlikte, özellikle tehlikeye yönelik krizlerde onun denge durumunun korunmasına yardımcı olmaktadır.³⁶²

Kriz yönetiminde önemli olan krizden kaçmak ya da krizi çözmek değil, krizi daha doğmadan önlemek veya krizi örgüt açısından başarıya dönüştürmektir.³⁶³ Proaktif yaklaşımda, konular henüz bir problem olarak işletmeyi etkilemeye başlamadan önce davranmak, bu yolla krizleri önlemek ya da krizlerin etkilerini en aza indirmektir.³⁶⁴

Proaktif yaklaşım sürekli iyileştirmeyi benimsemektedir. Bu yaklaşımla örgüt kendine uzun dönemde rekabet avantajı sağlayabilecek maliyet düşüklüğünü, güçlü iletişimi, hızlı bürokrasiyi ve bunların sonucunda elde edebileceği verimliliği zamana yayarak elde edebilmektedir.³⁶⁵

Tahmin edici yönetim, gelecekteki şartlar ortaya çıkmadan önce böyle durumlarla başa çıkabilmek için, değişimin tanıtılması anlamına gelmektedir. Bu yaklaşım; teknoloji, örgütlerde değişimin gerekli olduğunu anlamak ve planlı değişimi şimdiden başlatmaktır.³⁶⁶

³⁶¹ Ural, Ön ver., s.385.

³⁶² Tutar, (2000), Ön.ver., s.91.

³⁶³ Baydaş ve Diğerleri, Ön.ver., s.225.

³⁶⁴ Ural, Ön.ver., s.381.

³⁶⁵ Karabağ, Ön.ver., s.31.

³⁶⁶ Thierry C. Pauchant and Ian I. Mitroff. (1992), **Transforming the Crisis-Prone Organization**, Çeviren : Dr. Tunç Evcimen. <http://www.evcimen.com/wht008.htm> (20.05.2005).

Yapılan küçülme uygulaması; örgüt stratejisine entegre edilebiliyorsa, örgütün bir çok alanını kapsıyorsa, örgütün rekabetçi yönünü geliştirmeyi hedef alıyorsa ve hem örgüt hem de bireyler için muhtemel sonuçları fark edebiliyorsa bu küçülme uygulaması proaktiftir.³⁶⁷

2.3.2 Krizden Kurtulma veya Krizin Etkilerini Azaltma Amacıyla Reaktif Küçülme

Bir örgüt, gelişmeler karşısında fırsat yaratmaya yönelik proaktif bir strateji ya da tepkisel reaktif bir strateji benimseyebilir. Kuruluşun iletişiminin sürekli olması gerekliliği proaktif bir stratejiyi, yani sorun çözmekten çok fırsat yaratmaya yönelik çabaları; beklenmedik olaylarla karşılaşma olasılığının yüksek oluşu ise reaktif bir stratejiyi, yani karşı karşıya kalınan olumsuzluklardan o anda yaratılan çözümlerle kurtulabilmeyi gerekli kılar.³⁶⁸

Kriz ortaya çıktığında hasarı sınırlama ve iyileşme evrelerini içeren sürece Reaktif Kriz Yönetimi Modeli adı verilmektedir. Bu faaliyetler kriz olduktan sonra yapılmaktadır. Amaç, yaşanan krizin zararlarını en aza indirmek ve mümkün mertebe hızlı toparlanmaktır.³⁶⁹

Tepkisel yönetim; çevredeki şartlar değiştikten sonra kısa vadede verilen tepkileri kapsar. Değişime karşı tepkisel yol, artık ihmal edilmeyecek önemli problemler ortaya çıkana kadar beklemeyi ve sonra şiddetli düzeltici önlemler almayı ima eder.³⁷⁰

³⁶⁷ Karabağ, Ön.ver., s.30.

³⁶⁸ Şule Tankut Tuğcu. (2004), “Kriz Yönetiminde Liderlik Kavramının Önemi”, **Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**. Sayı: Ocak. s.3.

³⁶⁹Süleyman Türkel. (2001), “Olağanüstü Durumlarda İşletmelerde Yönetim Sorunları”, **İşveren Dergisi**. Sayı: Mayıs.

³⁷⁰ Evcimen, Ön.ver.

Reaktif yönetim stratejisini benimseyen, kriz planını önceden yapmayan işletmelerin örgüt yapısının bozuk ve plansız olduğu, yönetimin iletişim sorumluluğunu almaktan kaçınarak, olayları akışına bıraktığı görüşü yaygındır. Reaktif yönetim, örgütün imajını yükseltmeye ve gelirini arttırmaya yönelik çalışan proaktif yönetimden farklı olarak, kuruluşun adını onarmak, satış kaybını kazanca dönüştürmek ve o anki durumu korumakla ilgilendir.³⁷¹

Reaktif yaklaşımda işletmeler; stratejik planlardan, insan kaynaklarından ve kültürel değerlerden çok maliyetlere yönelmektedir. Çünkü pazardaki pozisyonu işletmeyi küçülmede hızlı olmaya zorlamakta ve bu durum işletmenin örgütsel değerlerini, insan kaynakları yönetimini, işletme stratejisini göz ardı etmesine neden olmaktadır.³⁷²

³⁷¹ Tuğcu, Ön.ver., s.4.

³⁷² Karabağ, Ön.ver. s. 31.

BÖLÜM III

KRİZ VE KRİZ YÖNETİMİ KAPSAMINDA KÜÇÜLME: KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÖRNEK BİR UYGULAMA

3.1 Giriş

Sanayi devriminden sonra işletme yöneticilerinin amaçları arasında en belirgin olan amacı verimliliğin yükseltilerek kar oranının artırılmasıdır. İşletmeler bu amacına ulaşmak için sürekli olarak kişi başına düşen üretim miktarını arttırmaya çalışmışlardır. Bu doğrultuda işletmeler aynı zamanda üretim miktarlarını arttırarak pazar payı oranlarını maksimize etmeye çalışmışlardır. Pazar payını artırma çabaları olumlu sonuçlandıkça üretimi yeniden arttırmaya gayret etmişler ve sürekli büyümeyi hedeflemişlerdir. Bu durum 1950’li yıllara kadar devam etmiş fakat bu dönemden sonra gerek pazarın doyuma ulaşması gerekse küreselleşmenin de etkisiyle pazarlara yeni üreticilerin girmesi rekabetin artmasına neden olmuştur. Ortaya çıkan bu yeni rekabet anlayışı ile birlikte çok üretilen az karla satmak yerine yeterli sayıda ve gerekli kalite standartlarında üretilen maksimum karla satış anlayışı ortaya çıkmıştır. Pazardaki işletmenin iç, dış ve yakın çevresinde yaşanan bu gelişmeleri takip edemeyen, etmeyen işletmelerin krizlerle karşılaşmaları kaçınılmaz olmuştur. Krizle karşılaşan işletmelerin örneklerini gören diğer işletmeler ise krizlerle karşılaşmamak için ve hayatlarını sürdürebilmeleri için yönetim anlayışında ortaya çıkan gelişmeleri sürekli takip etmek ve uygulamak zorunda kalmışlardır.

Sanayi devriminden sonra ortaya çıkan ve işletmelerin temel aldıkları büyü ya da yok ol felsefesi 1980’li yıllar ile birlikte özellikle Schumacher’in best seller kitabı “Small is beautiful” (küçük iyidir)’dan sonra işletmeler hayatlarını devam ettirmek için gerekirse küçülmenin yerinde bir uygulama olduğunu benimsemişlerdir. Değişen dünya şartları ile birlikte rekabet artmış ve işletmeler krizlerle karşılaşır hale gelmişlerdir. İşletmeler krizden kurtulmak amacıyla küçülme uygulamış ve küçülme uyguladıkça daha esnek bir yapıya sahip olarak krizlerin etkilerini ve krize girme olasılıklarını azaltmışlardır.

Bu araştırmanın yapılmasındaki amaç ise Türk konaklama işletmelerinin kriz dönemlerinde, kriz yönetimi kapsamında veya haricen küçülme uygulamalarına başvurup vurmadıklarının belirlenmesi, kriz dönemlerinde konaklama işletmelerinin uyguladıkları stratejilerin incelenmesi, konaklama işletmesi yöneticilerinin kriz yönetimi ve küçülme uygulamalarına bakış açılarının değerlendirilmesidir. Bu doğrultuda çalışmanın temel hipotezi; “Kriz dönemlerinde kriz yönetimi kapsamında küçülme, konaklama işletmeleri açısından krizden kurtulma ve krizin etkilerini azaltma amacının dışında krizden korunma amacıyla uygulanabilecek etkin bir stratejidir” şeklinde ifade edilebilir. Çalışmada bu temel hipotez ile birlikte bazı alt hipotezlerinde test edilmesi amaçlanmıştır. Bu hipotezler:

- Konaklama işletmeleri sık sık krizlere maruz kalan işletmelerdir.
- Kriz yönetimi krizlere karşı konaklama işletmelerinin hazırlıklı olmalarını sağlamaktadır.
- Küçülme kararının alınmasında kriz önemli bir etkidir.
- Küçülme kriz dönemlerinde konaklama işletmelerine esneklik sağlamaktadır.
- Kriz ve durgunluk dönemlerinde konaklama işletmelerinin ilk başvurdukları uygulama küçülme olmaktadır.
- Küçülme, kriz dönemlerinde konaklama işletmelerinin yaşamlarını sürdürmelerine olanak tanımaktadır.
- Konaklama işletmeleri çoğu zaman küçülürken büyümektedir.
- Konaklama işletmeleri yöneticileri kriz yönetimi ve küçülme hakkında yeterli bilgiye sahip değildir.

Yukarıda ifade edilen hipotezler doğrultusunda, araştırmanın uygulama bölümünde konaklama işletmelerinde mevcut durumun yanında küçülme ve kriz yönetimi uygulamaları ile ilgili genel incelemeler yapılmıştır. Ayrıca küçülme ve kriz yönetimi konusunda konaklama işletmeleri yöneticilerinin düşünceleri saptanmaya çalışılmıştır. Araştırma sonucunda bahsi geçen varsayımlar için cevaplar elde edilmiştir.

3.2 Araştırmanın Amacı

Gelişen ve değişen dünyada toplumların da beklenti ve istekleri değişmektedir. Çağın gerisinde kalmak istemeyen işletmeler, gün geçtikçe küreselleşen dünyaya ayak uydurmak zorunda kalmakla beraber kendilerini çetin bir rekabet ortamında bulmaktadır. Bu durum işletmeleri krizlere açık hale getirmektedir. İşletmeler krizle karşılaştıkları dönemlerde iç, dış ve yakın çevre faktörlere karşı hazırlıklı olarak daha uzun süreli, daha verimli ve daha karlı olarak yaşamlarını sürdürebilmektedirler. İşletmeler krizle karşılaşmamak, kriz dönemlerine karşı hazırlıklı olabilmek, krizle mücadele edebilmek ve krizlerin yaratacağı olumsuz etkileri azaltabilmek için esnek bir yapıya sahip olmalıdır. İşletmelerin bu esnek yapıya başvurma ihtiyacı yöneticileri yeni ve farklı yönetim tekniklerini uygulamaya itmiştir. Yalın organizasyonlar, dış kaynaklardan yararlanma, küçülme gibi yeni yönetim yaklaşımlarından her biri işletmelere esneklik sağlayan fakat bunu benzer ama farklı yollardan gerçekleştirmeye çalışan yönetim yaklaşımlarıdır. Ancak krizlere karşı hazırlıklı olmak, krizlerle mücadele edebilmek ve krizle karşılaşıldığında bu durumdan bir an önce kurtulmak için baş vurulabilecek etkin stratejilerden bir tanesi olarak küçülme karşımıza çıkmaktadır.

Bu çerçevede çalışmanın amacı, konaklama işletmelerinin küçülmeye olan bakış açısının incelenmesi, yöneticilerin küçülme ve kriz yönetimi hakkındaki düşüncelerinin değerlendirilmesi, krizlere karşı bir önlem ya da tepki olarak küçülmenin işletmeye sağladığı avantajların varsa sakıncaların irdelenmesi, işletmelerin gelecekte küçülmeden faydalanıp faydalanmayacaklarının belirlenmesidir. Konaklama işletmeleri açısından

olumlu sonuçlar doğurabileceği düşünülen küçülmenin, sadece kriz dönemlerinde ya da krizlere karşı bir önlem olarak uygulanıp uygulanmadığının tespitine çalışılmıştır.

3.3 Araştırmanın Kapsamı

Araştırma, Türkiye'nin en önemli turizm merkezlerinden biri olarak gösterilen Antalya'daki 5 yıldızlı otel işletmeleri ve 1. sınıf tatil köyleri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Uygulama bölgesi olarak Antalya iline bağlı Belek turizm beldesi tercih edilmiştir. 5 yıldızlı oteller ile 1. sınıf tatil köylerinin tercih edilme sebebi; bu işletmelerin uluslar arası standartlarda hizmet veren işletmeler olmalarının yanı sıra, oturmuş bir örgüt yapısına ve profesyonel yönetici ve yönetim kadrolarına sahip olmalarıdır. Bu husus araştırma sonuçlarının sağlam bir temele oturtulması konusunda önem taşımaktadır.

Uygulama sırasında Belek bölgesinde faaliyet göstermekte olan 32 konaklama işletmesinden bilgi alınmıştır. Belek bölgesinin uygulama için tercih edilmesinin sebebi ise; bu bölgedeki işletmelerin coğrafi olarak kuruluş yeri özellikleri, müşteri potansiyelleri ve yukarıda sayılan yönetim yapılarına sahip olmalarıdır. İşletmelerdeki süreçlerin ve bu süreçlerde görev alan insan kaynaklarının yaptıkları görevleri bilinçli olarak yerine getirdiklerinin düşünülmesi, yapılanmış insan kaynakları departmanlarının bulunması temel etkenlerden bir tanesidir.

3.4 Araştırmanın Yöntemi

Kriz ve kriz yönetimi kapsamında küçülme: konaklama işletmelerinde örnek bir uygulama konulu tez çalışmasında veri toplamak amacıyla kullanılan yöntem anket yöntemidir. İşletmelerin üst düzey yönetim kademesinde olan yöneticilerle yüz yüze görüşülmüştür ve gerekli görüldüğü taktirde anket soruları ve ifadeleri ile ilgili açıklamalar yapılmıştır.

Araştırmanın ilk aşamasında işletme ve işletme yöneticilerine ilişkin bilgilerin toplanmasına çalışılmıştır. İkinci aşamada işletmelerin kriz yönetimi ve küçülme uygulamalarına ilişkin bilgilerin belirlenmesi amacıyla kapalı uçlu çoktan seçmeli sorular sorularak küçülme uygulamasına ilişkin düşüncelerin tespiti amacıyla beş'li likert ölçeği kullanılarak 12 ifade verilmiş ve bu ifadeler “Kesinlikle Katılıyorum”, “Katılıyorum”, “Kararsızım”, “Katılmıyorum” ve “Kesinlikle Katılmıyorum” 5 aralık belirlenerek sınıflandırılmıştır. Araştırmanın son aşamasında işletme yöneticilerinin kriz, kriz yönetimi ve küçülme uygulamalarına yönelik düşüncelerinin tespitine yine beşli likert ölçeği kullanılarak çalışılmıştır. Daha sonra yöneticilerin küçülme uygulaması ile ilgili düşüncelerinin tespit edilebilmesi için veriler SPSS yöntemiyle değerlendirilerek çıkan sonuçlar çerçevesinde yorumlamalar yapılmış ve bu doğrultuda işletmelerin uygulamaya başvurmalarına yönelik sonuçlar değerlendirilmiş ve öneriler geliştirilmiştir.

3.5 Araştırma Verilerinin Analizi

Uygulama çalışmasının analiz aşaması dört bölümde incelenmiştir. Analizin ilk bölümünde işletmenin sınıfı, sahiplik durumu, anketi cevaplayan yöneticinin işletmedeki pozisyonu ve eğitim durumu sorulmuştur. Analizin ikinci bölümünde işletmenin kriz dönemlerine ve bu dönemlerdeki kriz yönetim uygulamaları ile küçülme uygulamalarına ilişkin bilgiler belirlenmeye çalışılmıştır. Analizin üçüncü bölümünde küçülme ile ilgili yöneticilerin düşüncelerinin belirlenebilmesi amacıyla, beşli likert analizine yönelik ifadeler verilmiştir. Bu kapsamda yöneticilerin verilen ifadelere katılma durumları aritmetik ortalama ve standart sapmaların hesaplanması yoluyla tespit edilmiştir. Analizin son bölümünde yöneticilere ifadelere verdikleri cevaplara göre korelasyon analizleri yapılmıştır.

3.5.1 İşletme ve İşletme Yöneticilerine İlişkin Bilgilerin Değerlendirilmesi

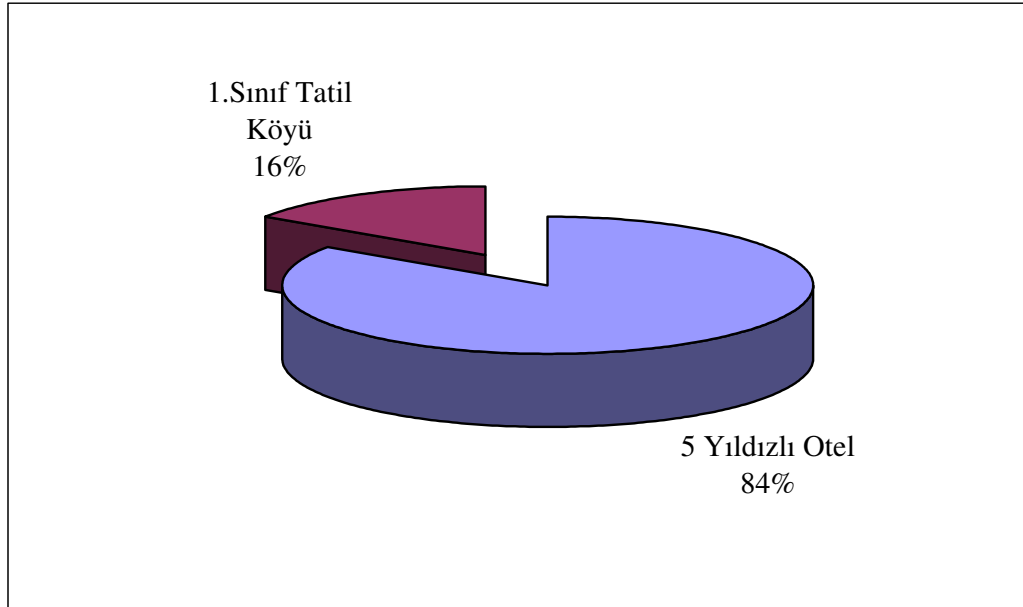
Analizin bu bölümünde işletmenin sınıfı, sahiplik durumu, anketi cevaplayan yöneticinin işletmedeki pozisyonu ve bu pozisyondaki deneyimi ile eğitim durumları hakkında bilgiler belirlenmeye çalışılmıştır.

Tablo 3.1 Araştırmaya Katılan İşletmelerin Sınıflarına Göre Dağılımı

İşletmenin Sınıfı	n	%
5 Yıldızlı Otel	27	84.4
1. Sınıf Tatil Köyü	5	15.6
TOPLAM	32	100

Tablo 3.1'e göre araştırmaya katılan işletmelerin % 84'ünün 5 yıldızlı Otel ve % 16'sının 1. sınıf Tatil Köyü olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan toplam 32 işletmeden 27 tanesi 5 yıldızlı otel, 5 tanesi ise 1. sınıf tatil köyüdür.

Şekil 3.1 Araştırmaya Katılan İşletmelerin Sınıflarına Göre Dağılımı

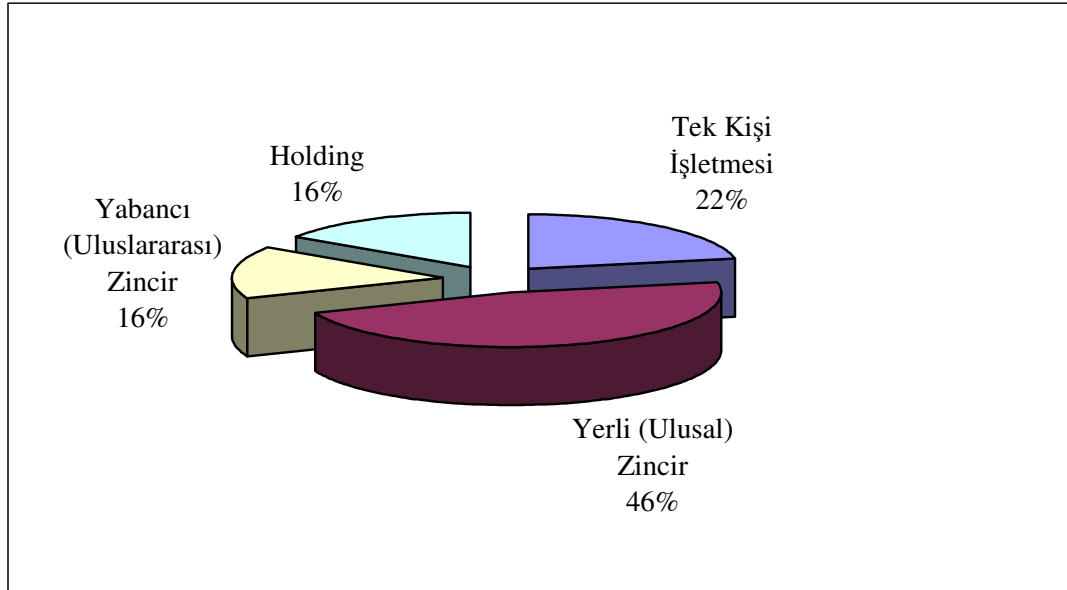


Tablo 3.2 Araştırmaya Katılan İşletmelerin Sahiplik Durumu Dağılımları

İşletmenin Yapısı	n	%
Tek Kişi İşletmesi	7	21.9
Yerli (Ulusal) Zincir	15	46.9
Yabancı (Uluslararası) Zincir	5	15.6
Holding	5	15.6
TOPLAM	32	100

Araştırmaya katılan işletmelerin sahiplik durumları Tablo 3.2 ve Şekil 3.2’de görülmektedir. Araştırmaya katılan toplam 32 işletmenin, 15 tanesi Yerli (Ulusal) Zincir İşletmesi, 7 tanesi Tek Kişi İşletmesi, 5 tanesi Yabancı (Uluslararası) Zincir İşletmesi ve 5 tanesi Holding olarak belirlenmiştir. Toplam içerisinde % 46’lık oranı Yerli (Ulusal) Zincir İşletmeler, % 22’lik oranı Tek Kişi İşletmeleri, %16’lık oranı Yabancı (Uluslararası) Zincir İşletmeler ve yine % 16’lık oranı ise Holdinglerin oluşturduğu görülmektedir. Bu verilerden anlaşılacağı üzere araştırmaya katılan işletmelerin yarıya yakın bir oranı Ulusal (Zincir) İşletmelerin oluşturduğu tespit edilmiştir.

Şekil 3.2 Araştırmaya Katılan İşletmelerin Sahiplik Durumu Dağılımları

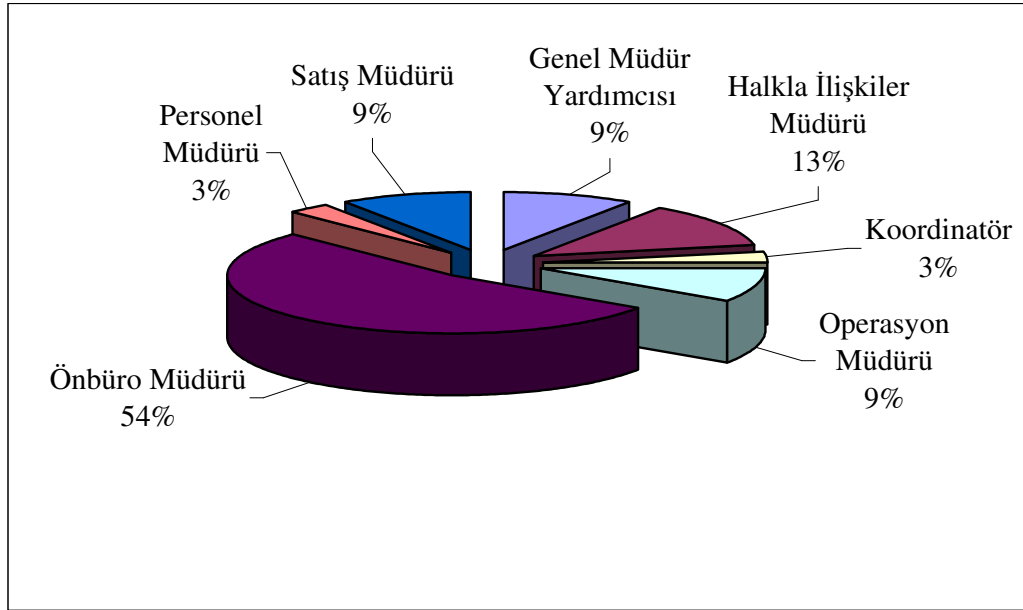


Tablo 3.3 Araştırmaya Katılan İşletme Yöneticilerinin Dağılımı

Yöneticinin Görevi	n	%
Genel Müdür Yardımcısı	3	9.4
Halkla İlişkiler Müdürü	4	12.5
Koordinatör	1	3.1
Operasyon Müdürü	3	9.4
Ön büro Müdürü	17	53.1
Personel Müdürü	1	3.1
Satış Müdürü	3	9.4
TOPLAM	32	100

Tablo 3.3 ve Şekil 3.3’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan 32 işletme yöneticisinin dağılımı çeşitlilik arz etmektedir. Fakat yoğunluğun 17 yönetici (% 53) ile Önbüro Müdürlerinde olduğu görülmektedir. Bundan başka, 4 Halkla İlişkiler Müdürü, 3 Genel Müdür Yardımcısı, 3 Operasyon Müdürü, 3 Satış Müdürü ve 1 Koordinatör araştırmaya cevap vermiştir.

Şekil 3.3 Araştırmaya Katılan İşletme Yöneticilerinin Dağılımı



Kriz, kriz yönetimi ve küçülme ile ilgili ifadelere, işletme yöneticilerinin verdikleri cevaplar esas alındığında yöneticilerin departmanlar ile ifadelere verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

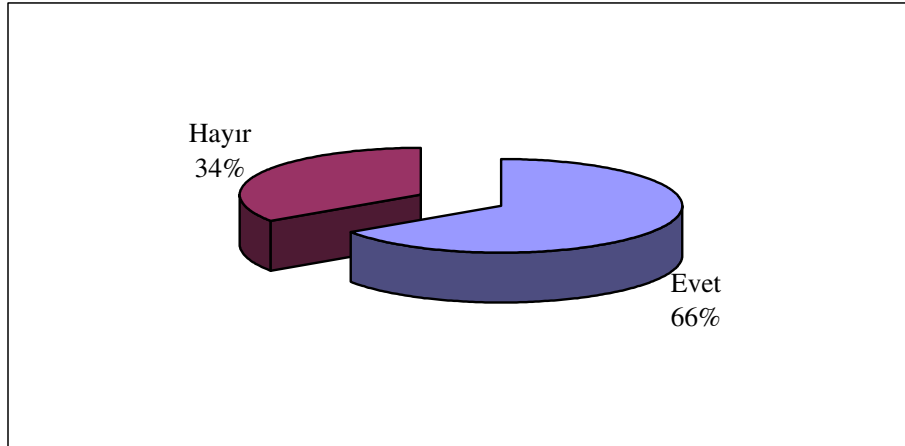
3.5.2 İşletmelerin Kriz Yönetimi ve Küçülme Uygulamalarına İlişkin Bilgilerin Değerlendirilmesi

Analizin bu bölümünde işletmenin kriz dönemlerine ve bu dönemlerdeki kriz yönetim uygulamaları ile küçülme uygulamalarına ilişkin bilgileri belirlenmeye çalışılmıştır. Kapalı uçlu çoktan seçmeli soruların yanında küçülme ile ilgili yöneticilerin düşüncelerinin belirlenebilmesi amacıyla, beşli likert analizine yönelik ifadeler verilmiştir. Bu kapsamda yöneticilerin verilen ifadelere katılma durumları aritmetik ortalama ve standart sapmaların hesaplanması yoluyla tespit edilmiştir.

Tablo 3.4 Araştırmaya Katılan İşletmelerin Krizle Karşılaşma Durumları

Krizle Karşılaşma Durumu	n	%
Evet	21	65.6
Hayır	11	34.4
TOPLAM	32	100

Şekil 3.4 Araştırmaya Katılan İşletmelerin Krizle Karşılaşma Durumları



Araştırmaya katılan toplam 32 farklı işletmenin yöneticilerine 1995-2005 yılları arasında herhangi bir krizle karşılaşmışlar mı sorulmuştur. Yöneticilerin % 66'sı (21 kişi) bu süreçte krizle karşılaşmış olduklarını belirtirken % 34'lük kısım (11 kişi), 1995-2005 yılları arasında herhangi bir krizle karşılaşmadıklarını belirtmişlerdir. Buradan varılan bir sonuç başka bir bakış açısına göre değerlendirildiğinde, yöneticilerin faaliyet gösterdikleri işletmelerin bu süreçte herhangi bir krizden etkilenmediklerini ortaya koymaktadır.

Tablo 3.5 Araştırmaya Katılan İşletmelerde Krize Neden Olan Faktörlerin Dağılımı

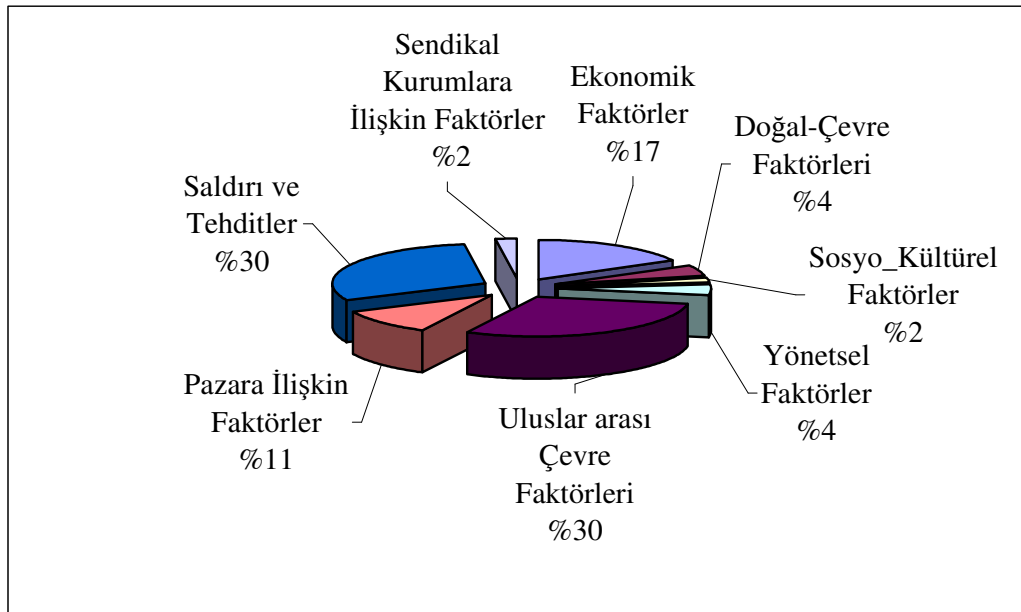
Krize Neden Olan Faktörler	n	%
Ekonomik Faktörler	8	17
Doğal-Çevre Faktörleri	2	4
Sosyo-Kültürel Faktörler	1	2
Teknolojik Koşullara İlişkin Faktörler	0	0
Uluslararası Çevre Faktörleri	14	30
Pazara İlişkin Faktörler	5	11
Saldırı ve Tehditler	14	30
Sendikal Kurumlara İlişkin Faktörler	1	2
Örgütsel Faktörler	0	0
Yönetimsel Faktörler	2	4

Araştırmaya katılan işletme yöneticilerinden, krizle karşılaşma durumuna evet cevabını verenler, krizin nedeni sorulmuştur. 1995-2005 yılları arasında karşılaştıkları krizlere neden olan faktörleri birden çok seçenek işaretleyerek sıralamaları istenmiştir. Yöneticilerin % 30'u kriz nedeni olarak 'Uluslararası Çevre Faktörleri'ni gösterirken, yine % 30'luk bir bölüm krize neden olarak 'Saldırı ve Tehditler'i göstermiştir. Krize neden olan diğer faktörler ise sırasıyla % 17 ile 'Ekonomik Faktörler', % 11 ile 'Pazara İlişkin Faktörler', % 4 ile 'Doğal Çevre Faktörleri', % 4 ile 'Yönetimsel Faktörler', % 2 ile 'Sosyo-Kültürel Faktörler', % 2 ile 'Sendikalara İlişkin Faktörler' olarak belirlenmiştir.

Burada dikkat çekici diğer bir unsur ise, araştırmaya katılan işletmelerin tamamının 'Teknolojik Koşullara İlişkin' ya da 'Örgütsel Faktörler'e dayalı krizle

karşılaşmadıklarını belirtmişlerdir. İşletmelerin teknolojik koşullara ilişkin faktörler nedeniyle krizle karşılaşmama nedenleri olarak turizm işletmelerinin bulunduğu sektörün yapısı itibarı ile emek – yoğun üretime dayalı olması ve hizmet sektörü olması nedeni ile teknolojiden daha çok insan gücüne dayalı olması gösterilebilir.

Şekil 3.5 Araştırmaya Katılan İşletmelerde Krize Neden Olan Faktörlerin Dağılımı



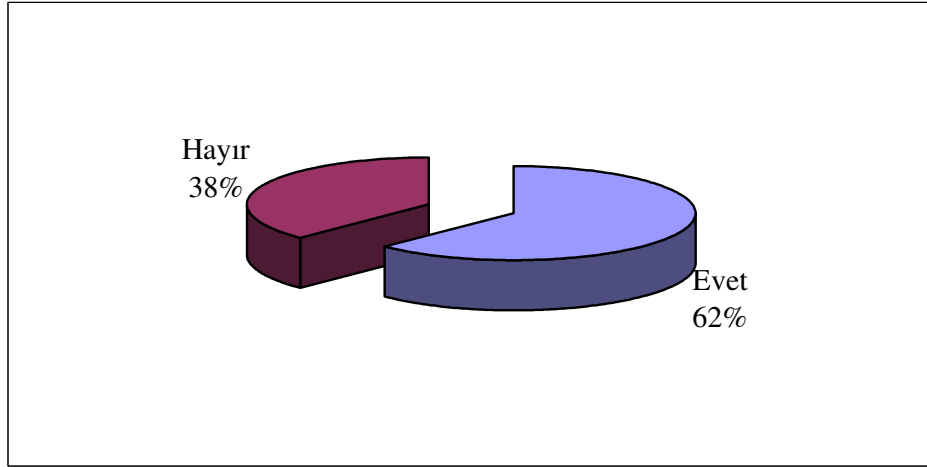
Krizlerin ana nedenleri olarak, özellikle uluslar arası piyasalarda yaşanan gelişmeler, ABD – Irak savaşı ve diğer ekonomik faktörler ön plana çıkmaktadır.

Tablo 3.6 Araştırmaya Katılan İşletmelerin Kriz Yönetim Planı Durumları Dağılımı

Kriz Yönetim Planı	n	%
Evet	20	62.5
Hayır	12	37.5
TOPLAM	32	100

Araştırmaya katılan 32 işletmenin yöneticilerine, işletmelerinde kriz yönetim planının mevcut olup olmadığı sorulmuştur. İşletme yöneticilerinin % 63' işletmelerinde krize yönelik hazırlanmış bir kriz yönetim planının mevcut olduğunu belirtirken % 37'lik bir oran böyle bir planın işletmelerince daha önce hazırlanmadığını belirtmişlerdir.

şekil 3.6 Araştırmaya Katılan İşletmelerin Kriz Yönetim Planı Durumları Dağılımı



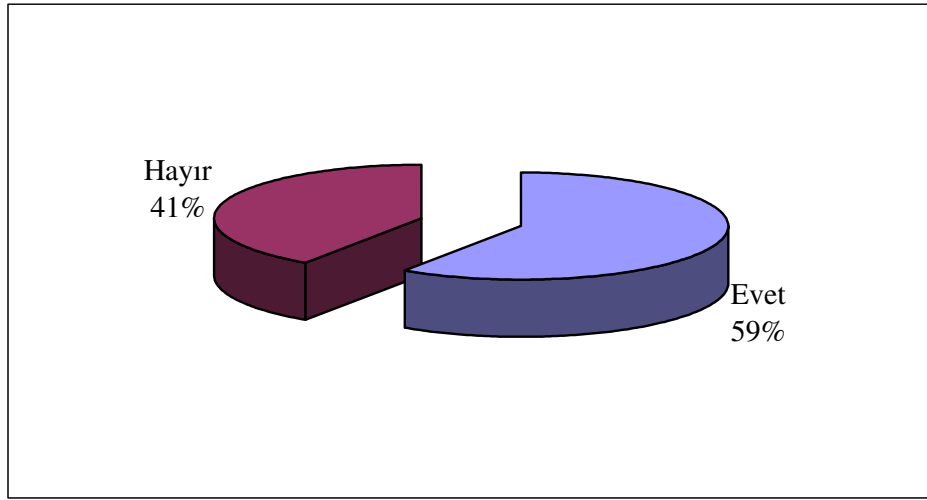
Araştırmaya katılan yöneticilere konuyla paralel olarak sorulan diğer bir soru ise kriz yönetim ekibi ile ilgilidir.

Tablo 3.7 Araştırmaya Katılan İşletmelerin Kriz Yönetim Ekibi Bulundurma Durumları Dağılımı

Kriz Yönetim Ekibi	n	%
Evet	19	59.4
Hayır	13	40.6
TOPLAM	32	100

32 işletmenin % 60'ı (19 işletme) görev tanımları yapılmış, halihazırda bir kriz yönetim ekibinin hazır bulundurulduğunu ifade etmiştir. Geriye kalan % 40'lık (13 işletme) kısım ise görev tanımları daha önceden belirlenmiş bir kriz yönetim ekibinin mevcut olmadığını belirtmiştir.

Şekil 3.7 Araştırmaya Katılan İşletmelerin Kriz Yönetim Ekibi Bulundurma Durumları Dağılımı

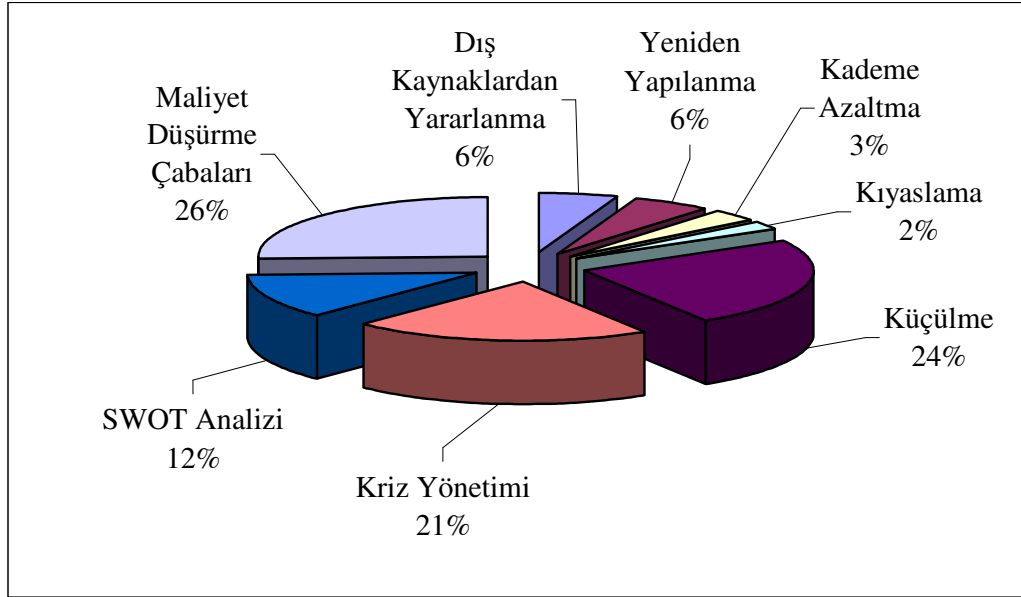


Tablo 3.8 Araştırmaya Katılan İşletmelerin Krize Karşı Uyguladıkları Stratejilerin Dağılımı

Stratejiler	n	%
Dış Kaynaklardan Yararlanma	5	6
Yeniden Yapılanma	5	6
Kademe Azaltma	3	3
Kıyaslama	2	2
Küçülme	22	24
Kriz Yönetimi	19	21
SWOT Analizi	11	12
Maliyet Düşürme Çabaları	23	26

Kriz dönemlerinde uygulanabilecek olası stratejiler belirlenerek işletme yöneticilerine bu stratejileri uygulayıp uygulamadıkları sorulmuştur. Tablo 3.8 ve Şekil 3.8'den de anlaşılacağı üzere işletme yöneticilerinin bir kısmı bu stratejilerden bir ya da bir kaçını uyguladıklarını ifade etmişlerdir. Araştırmaya katılan 32 işletme yöneticisinin % 26'sı kriz dönemlerinde maliyet düşürme çabaları gösterdiklerini ifade etmişlerdir. % 24'ü kriz dönemlerinde küçülmeye gittiklerini, % 21'i ise kriz yönetimi uyguladıklarını belirtmişlerdir. % 12'si kriz dönemlerinde çevresel analizler (SWOT) yaptıklarını, % 6'sı dış kaynaklardan yararlanma yoluna gittiklerini yine % 6'sı yeniden yapılanma yoluyla krize karşı stratejiler oluşturduklarını ifade etmişlerdir. % 3'ü kademe azaltma ve % 2'si kıyaslama yöntemini uyguladıklarını belirtmişlerdir.

Şekil 3.8 Araştırmaya Katılan İşletmelerin Krize Karşı Uyguladıkları Stratejilerin Dağılımı



Genel olarak işletmelerin kriz dönemlerinde öncelikle başvurdukları stratejinin, maliyetlerin azaltılmasına yönelik önlemlerden oluştuğu görülmektedir. Küçülme uygulaması da bu doğrultuda işletme yöneticileri tarafından maliyet azaltıcı bir önlem

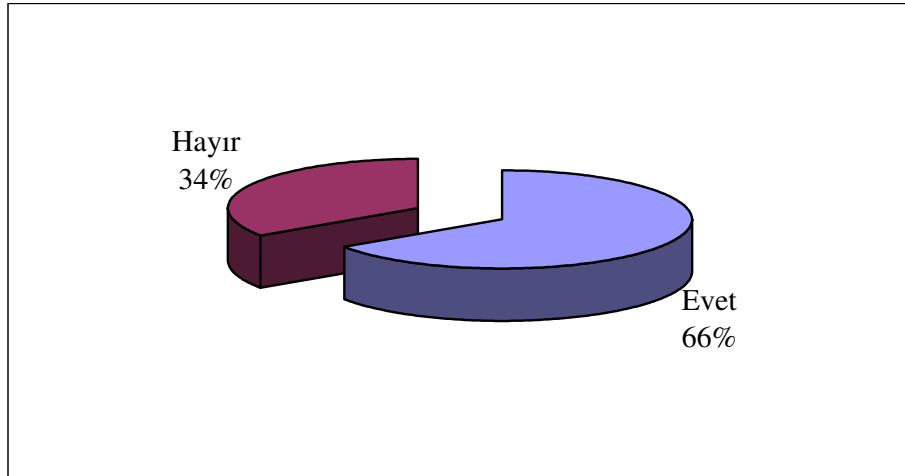
olarak düşünülmesinin yanı sıra kriz döneminin atlatılmasında da önemli etkilerinin olduğu düşünülmektedir.

Tablo 3.9 Araştırmaya Katılan İşletmelerin Küçülme Uygulamalarının Dağılımı

Küçülme Uygulaması	n	%
Evet	21	65.6
Hayır	11	34.4
TOPLAM	32	100

Tablo 3.9 ve Şekil 3.9'dan anlaşıldığı üzere, araştırmaya katılan 32 işletme yöneticisinin % 66'sının işletmelerinde daha önce küçülmeden yararlandıkları ortaya çıkmıştır. Daha önce herhangi bir küçülme uygulamasına başvurmadıklarını ifade eden yöneticilerin sayısı 11, oranı ise % 34 olarak belirlenmiştir.

Şekil 3.9 Araştırmaya Katılan İşletmelerin Küçülme Uygulamalarının Dağılımı



İşletmelerin küçülme uygulamasına başvurma nedenleri ise sektörün yapısı itibarı ile krizlere açık bir endüstri olması ve küçülmenin krizden çıkış için en kolay yol

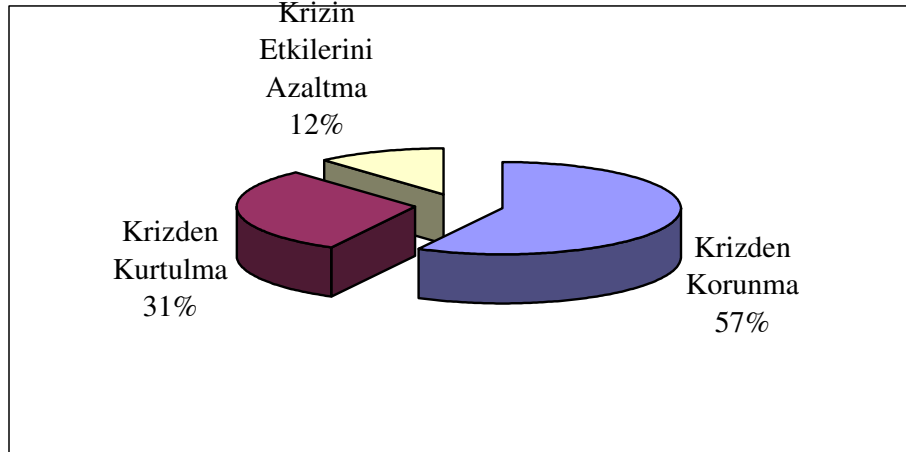
olarak görülmesi ya da yine sektörün genel yapısı itibarı ile talebin mevsimsel olarak değişmesi sonucu krizle karşılaşma olasılığına karşın işletmelerin küçülme bir önlem olarak görmesi gösterilebilir.

Tablo 3.10 Araştırmaya Katılan İşletmelerin Kriz Yönetimi Kapsamında Küçülme Uygulama Amaçlarının Dağılımı

Amaçlar	n	%
Krizden Korunma	15	57
Krizden Kurtulma	8	31
Krizin Etkilerini Azaltma	3	12
TOPLAM	32	100

İşletme yöneticilerine kriz yönetimi kapsamında küçülme uygulamalarının amacına ilişkin verilerin sonuçları Tablo 3.10 ve Şekil 3.10'da açık olarak görülmektedir. Araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin % 57'si herhangi bir krizle karşılaşma ihtimallerine karşılık krizden korunma amacıyla küçüldüklerini ifade etmiştir. Araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin % 31'i ise krizden kurtulma amacıyla küçüldüklerini belirtmişlerdir. Yine yöneticilerin % 12'lik kısmı ise krizin etkilerini azaltma amacıyla küçüldüklerini ifade etmiştir.

Şekil 3.10 Araştırmaya Katılan İşletmelerin Kriz Yönetimi Kapsamında Küçülme Uygulama Amaçlarının Dağılımı



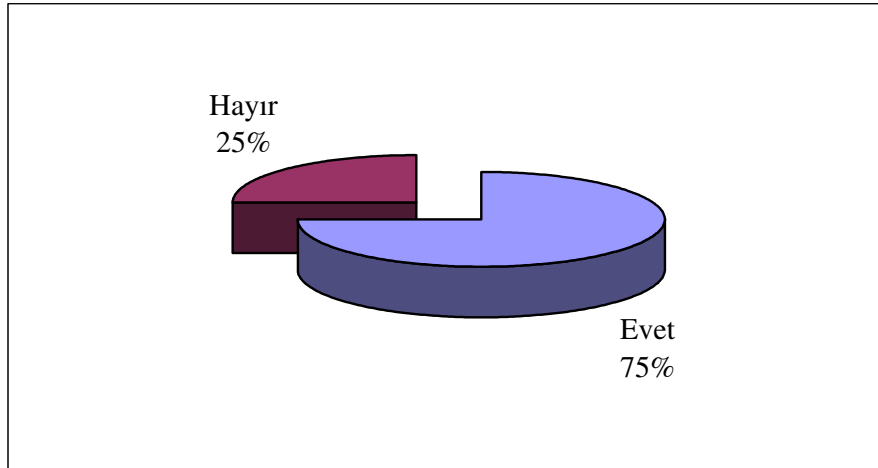
Yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun kriz kendini tüm şiddeti ile gösterdikten sonra ya da kriz dönemi sona erdikten sonra değil de, kriz sinyallerini alındıktan hemen sonra krizle karşı karşıya kalmamak için küçülmeye başvurmaları, küçülmenin bilinçli olarak yapıldığının bir göstergesi olarak ileri sürülebilir.

Tablo 3.11 Araştırmaya Katılan İşletmelerin Gelecekte Krize Karşı Küçülme Uygulamayı Düşünmelerine Yönelik Cevaplarının Dağılımı

Gelecekte Küçülme Uygulaması	n	%
Evet	24	75
Hayır	8	25
TOPLAM	32	100

Araştırmaya katılan 32 işletme yöneticisine gelecekte olası bir kriz durumuyla karşılaştıklarında; krizden korunma, krizden kurtulma ya da krizin etkilerini azaltma amacıyla küçülme uygulamayı düşünüp düşünmediklerine ilişkin sorulara, yöneticilerin verdikleri cevapların dağılımı Tablo 3.11’de görülmektedir. Yöneticilerin % 75’i yani 24 kişisi gelecekte küçülme uygulamayı düşündüklerini, % 25’i yani 8 kişisi ise gelecekte bu tip bir uygulamaya gitmeyi düşünmediklerini ifade etmiştir.

Şekil 3.11 Araştırmaya Katılan İşletmelerin Gelecekte Krize Karşı Küçülme Uygulamayı Düşünmelerine Yönelik Cevaplarının Dağılımı



Yöneticilerin % 25'inin ısrarla küçülmeye karşı oldukları belirlenmiştir. Bu 8 kişinin küçülmeyi sağlıklı bir uygulama olarak gördüğü söylenebilir. Bunun sebebi ise işletmelerinin daima büyümeyi hedefleyen ve asla küçülme uygulamasına stratejileri arasında yer vermemeleri gösterilebilir.

Tablo 3.12 Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Küçülmeye İlişkin Düşüncelerinin Analiz Sonuçları

İfadeler	A.O.	S.S.	Min.	Max.
Küçülme kriz yönetimi çerçevesinde uygulanabilecek etkin bir stratejidir.	2,12	1,26	1	5
Küçülme uygulaması sonucu işletmede verimlilik artar.	3,31	1,09	1	5
Küçülme uygulaması sonucu işletmede esneklik artar.	3,15	1,16	1	5
Küçülme uygulaması sonucu müşteri memnuniyeti artar.	3,31	1,09	1	5
Küçülme uygulaması sonucu mevcut işgücü güçlenir.	3,03	1,06	1	5
Küçülme uygulaması sonucu işletmede bürokrasi azalır.	2,62	1,28	1	5
Küçülme uygulaması sonucu işletme içi iletişim güçlenir.	2,06	1,04	1	5
Küçülme uygulaması sonucu maliyetler azalır.	1,90	1,20	1	5
Küçülme uygulaması sonucu işletmede sinerji artar.	2,68	1,11	1	5
Küçülme uygulaması sonucu işletmenin rekabet yeteneği artar.	3,06	1,16	1	5
Küçülme uygulaması sonucu işgörenler arasında huzursuzluk ve çatışma baş gösterir.	2,18	1,22	1	5
Küçülme uygulaması sonucu görev tanımlarında karmaşa yaşanır.	2,78	1,45	1	5

Araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin küçülmeye ilişkin düşüncelerinin değerlendirilmesine yönelik 12 adet ifade verilmiş ve yöneticilerin ifadeye ilişkin görüşleri “1” Tamamen Katılıyorum’dan, “5” Tamamen Katılmıyorum seçeneğine kadar sıralamaları istenmiştir.

İfade 1- Küçülme kriz yönetimi çerçevesinde uygulanabilecek etkin bir stratejidir.

Küçülmenin etkin bir strateji olduğuna ilişkin verilen ifadeye, yöneticilerin verdikleri cevapların ortalaması 2.12 yani katılıyorum şikkında yoğunlaşmaktadır. Yöneticiler küçülmenin kriz dönemlerinde uygulanabilecek etkin bir strateji olduğunu düşünmektedir. İfadenin minimum değeri 1 maksimum değeri ise 5'tir. Yöneticiler arasında küçülmenin kriz dönemlerinde uygulanabilecek etkin bir stratejidir ifadesine tamamen karşı olanların da olduğu görülmektedir.

İfade 2- Küçülme uygulaması sonucunda işletmede verimlilik artar.

Bu ifadeye verilen cevaplar dağınıklık göstermektedir. İfadeye tamamen katılanların yanı sıra tamamen katılmayanlar da vardır. İfadenin aritmetik ortalaması 3.31'dir. 3.31 ortalama, kararsızım seçeneğine tekabül etmektedir. İşletmelerde küçülme sonrası verimliliğin artacağını da düşünenler mevcuttur. Aynı şekilde uygulama sonrası verimlilik üzerinde ne gibi etkilerin olacağı konusunda kararsız olanların sayısı yüksektir.

İfade 3- Küçülme uygulaması sonucu işletmede esneklik artar.

Bu ifadeye verilen cevapların ortalaması 3.15'dir. Bu ortalama kararsızım seçeneğine yakınlık gösterdiğinden araştırmaya katılan yöneticiler küçülme uygulaması sonucunda esnekliğin artacağına ilişkin ifadeye kararsızım şeklinde yanıt vermişlerdir.

İfade 4- Küçülme uygulaması sonucu müşteri memnuniyeti artar.

Bu ifadeye verilen cevapların ortalaması 3.31 yani kararsızım seçeneğinde yoğunlaşmaktadır. İşletme yöneticilerinin bir kısmı müşteri memnuniyetinin küçülme ile artacağını düşünürken diğer bir kısmı bu görüşe katılmamaktadır. Minimum değerinin 1 maksimum değerinin 5 olması bu durumun göstergesi olarak belirtilebilir.

İfade 5- Küçülme uygulaması sonucu mevcut işgücü güçlenir.

Yukarıdaki ifadeye verilen cevapların ortalaması 3.03 yani kararsızım şıkkında yoğunlaşmaktadır. Yine minimum ve maksimum değerleri baz alındığında, ifadeye kesinlikle katılanların olduğu gibi kesinlikle katılmayanların da olduğu görülmektedir.

İfade 6- Küçülme uygulaması sonucu işletmede bürokrasi azalır.

Bu ifadeye verilen cevapların ağırlıklı ortalaması 2.62'dir. Yine minimum ve maksimum değerleri temel alındığında ifadeye katılan ve katılmayan yöneticilerin mevcut olduğu anlaşılmaktadır. Cevabın kararsızım seçeneğine yakın olmasının yanı sıra katılıyorum seçeneğine daha yakın olması, yöneticilerin küçülme sonrası bürokrasinin azalacağını göstermektedir.

İfade 7- Küçülme uygulaması sonucu işletme içi iletişim güçlenir.

İletişim ile ilgili verilen ifadeye alınan cevapların ortalaması 2.06 yani katılıyorum seçeneğinde yoğunlaşmaktadır. Araştırmaya katılan yöneticiler, küçülme sonrası işletme daha yatay hale geleceğinden dolayı departmanlar ve çalışanlar arasındaki iletişimin güçleneceğini düşünmektedir.

İfade 8- Küçülme uygulaması sonucu maliyetler azalır.

Maliyetler ile ilgili verilmiş olan ifadeye, yöneticilerin verdikleri cevapların ağırlıklı ortalaması 1.90 yani katılıyorum şıkkında yoğunlaşmaktadır. Alınan yanıtlardan, yöneticilerin küçülmenin özellikle maliyetler ile ilgili yönüne daha hassas yaklaştıkları gözlemlenmiştir.

İfade 9- Küçülme uygulaması sonucu işletmede sinerji artar.

Sinerji ile ilgili verilen ifadeye alınan cevapların ortalaması 2.68'de yani kararsızım seçeneğinde yoğunlaşmaktadır. Yöneticilerin verdikleri cevaplar dahilinde ve minimum – maksimum değerlerine bakıldığında sinerji ile ilgili olarak yöneticilerin ortak bir görüş etrafında toplanamadıkları görülmektedir.

İfade 10- Küçülme uygulaması sonucu işletmenin rekabet yeteneği artar.

İfadeye verilen cevapların ortalaması 3.06'de yani kararsızım seçeneğinde yoğunlaşmaktadır. Yöneticiler işletmelerin küçülürken büyüyebileceği ya da küçülerek rekabet yeteneğinin artabileceği konusunda ortak bir görüş belirtmemişlerdir.

İfade 11- Küçülme uygulaması sonucu işgörenler arasında huzursuzluk ve çatışma baş gösterir.

Yukarıdaki ifadeye verilen cevapların ağırlıklı ortalaması 2.18'de yani katılıyorum seçeneğinde yoğunlaşmaktadır. Yöneticiler; küçülme sonrası özellikle insan kaynaklarında yaşanan küçülme sonrasında, geride kalanlar sendromunun yaşanabileceği konusunda görüş belirtmişlerdir.

İfade 12- Küçülme uygulaması sonucu görev tanımlarında karmaşa yaşanır.

Görev tanımları ile ilgili verilmiş olan ifadeye işletme yöneticilerinden alınan cevapların ortalaması 2.78'de yani kararsızım seçeneğinde yoğunlaşmaktadır. İşletme yöneticileri eğer küçülme sonrası görev tanımları yeniden yapılandırılırsa bu konuda bir sorun yaşanmayacağını belirtmişlerdir.

3.5.3 İşletme Yöneticilerinin Kriz, Kriz Yönetimi ve Küçülme Uygulamalarına İlişkin Düşüncelerinin Değerlendirilmesi

Analizin bu bölümünde küçülme ile ilgili yöneticilerin düşüncelerinin belirlenebilmesi amacıyla, beşli likert analizine yönelik ifadeler verilmiştir. Bu kapsamda yöneticilerin verilen ifadelere katılma durumları aritmetik ortalama ve standart sapmaların hesaplanması yoluyla tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan 32 yöneticinin kriz, kriz yönetimi ve küçülmeye ilişkin düşünceleri; aritmetik ortalamaları, standart sapmaları, minimum ve maksimum değerleri, temel alınarak Tablo 3.13'te gösterilmiştir.

Tablo 3.13 Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Kriz, Kriz Yönetimi ve Küçülmeye İlişkin Düşüncelerinin Analiz Sonuçları

İfadeler	A.O.	S.S.	Min.	Max
Kriz ani bir şekilde ortaya çıkan ve işletmenin rutin sistemini bozan istikrarsız bir durumdur.	1,93	1,21	1	5
Krizlere karşı hazırlıklı olmak krizlerin etkilerini azaltmaktadır.	1,37	,65	1	4
Krizler katı örgüt yapılarına yeni fırsatlar sağlamaktadır.	2,59	1,26	1	5
Turizm endüstrisi, krizlere karşı aşırı duyarlılığı olan bir sektördür.	1,34	,65	1	4
Konaklama işletmeleri sık sık krizlere maruz kalan işletmelerdir.	2,15	1,13	1	4
Kriz yönetimi, örgütlerin krize karşı dayanıklılıklarını ve yaşamlarını sürdürmelerine olanak sağlamaktadır.	1,68	,53	1	3
Kriz kendini gösterdiğinde elde mevcut bir kriz yönetim planının bulunması gerekmektedir.	1,65	,90	1	4
Kriz yönetim planı, krizin atlatılmasını hızlandıracaktır.	1,59	,71	1	4
Etkin bir kriz yönetimi uygulamasının temel şartı örgüt içinde etkin bir iletişim sisteminin kurulmasıdır.	1,65	,60	1	3
Kriz yönetimi ve küçülme kavramları birbirinden ayrılmaz iki temel uygulamalardır.	3,00	1,16	1	5
Küçülme, daha çok; doğal, politik, ekonomik faktörler gibi konaklama işletmelerinin kontrolleri dışında gelişen krizlere karşı uygulanabilmektedir.	2,40	1,07	1	5
Kriz ve durgunluk dönemlerinde ilk başvuru uygulama küçülme olmaktadır.	2,28	1,14	1	4
Kriz dönemlerinde başarı için gerekli olan hız ve esneklik en iyi küçülme yoluyla sağlanabilmektedir.	2,84	1,24	1	5
Kriz dönemlerinde küçülmeye yönelmek, kriz etkilerini daha az yaşama amacını karşılamaktadır.	2,21	,97	1	4
Küçülme kararının alınmasında kriz önemli bir etkidir.	1,87	1,07	1	5
Küçülme, kriz dönemlerinde Konaklama İşletmelerinin yaşamlarını sürdürmelerine olanak sağlamaktadır.	2,00	,76	1	4
Küçülme uygulamasına kriz kendini göstermeden önce başvurulmalıdır.	3,03	1,35	1	5
Küçülme uygulamasına kriz kendini gösterdikten sonra başvurulmalıdır.	2,65	1,12	1	5
Küçülme uygulamasına kriz sona erdikten sonra başvurulmalıdır.	4,12	,79	2	5
Küçülme kararı örgüt içerisindeki tüm departmanların ve yöneticilerin fikirleri göz önünde tutularak stratejik bir karar olarak alınmalıdır.	1,53	,84	1	5
İşletmeler çoğu zaman küçülürken aynı zamanda büyümektedirler.	2,40	1,21	1	5
Küçülme uygulamasının olumsuz sonuçları en çok insan kaynakları üzerinde görülmektedir.	1,34	,60	1	3

İfade 1- Kriz ani bir şekilde ortaya çıkan ve işletmenin rutin sistemini bozan istikrarsız bir durumdur.

İşletme yöneticilerinin krizle ilgili ifadeye verdikleri cevapların aritmetik ortalaması 1.93'de yani katılıyorum seçeneğinde yoğunlaşmaktadır. Yöneticiler içerisinde 1 tamamen katılıyorum seçeneğini işaretleyenlerin de mevcut olduğu ve maksimum değer 5 olduğu tablo 3.13'te gösterildiği gibi görülmektedir. Yöneticilerin bir kısmı ise krizlerin ani bir şekilde ortaya çıktığı görüşüne katılmamaktadır.

İfade 2- Krizlere karşı hazırlıklı olmak krizlerin etkilerini azaltmaktadır.

Bu ifadeye verilen cevapların ortalaması 1.37'de yani tamamen katılıyorum seçeneğinde yoğunlaşmaktadır. İfadeye verilen maksimum değer 4 yani katılmıyorum şeklinde olmuştur. Bu ifadeye tamamen katılmıyorum cevabını veren yönetici olmamıştır. Yöneticiler krizlere karşı hazırlıklı olmanın önemini bu ifadede vurgulamışlardır.

İfade 3- Krizler katı örgüt yapılarına yeni fırsatlar sağlamaktadır.

Yukarıdaki ifadeye yöneticilerin verdikleri cevapların ortalaması 2.55'de yani kararsızım seçeneğinde yoğunlaşmaktadır. İfadeye verilen yanıtların minimum değeri 1 ve maksimum değeri 5'tir. Yöneticilerden bir kısmı yeni fırsatlar sağladığını düşünürken diğer bir kısmı aynı düşünceyi paylaşmamaktadır.

İfade 4- Turizm endüstrisi, krizlere karşı aşırı duyarlılığı olan bir sektördür.

Turizm endüstrisinin krizlere karşı olan duyarlılığı ile ilgili verilmiş olan ifadeye yöneticilerin verdikleri yanıtların ortalaması 1.34'de yani tamamen katılıyorum seçeneğinde yoğunlaşmaktadır. Bu ifadeye tamamen katılmıyorum cevabını veren yönetici olmamıştır. Yöneticilerin, turizm endüstrisinin krizlere karşı aşırı duyarlı olduğu konusunda hemfikir olduğu görülmektedir.

İfade 5- Konaklama işletmeleri sık sık krizlere maruz kalan işletmelerdir.

Konaklama işletmeleri ile ilgili verilmiş olan ifadeye yöneticilerden alınan cevapların ortalaması 2.15’de yani katılıyorum seçeneğinde yoğunlaşmaktadır. Turizm endüstrisinin bir parçası olarak konaklama işletmelerinin sık sık krizlere maruz kaldığı yöneticiler tarafından ifade edilmiştir. Bu ifadeye verilen cevapların minimum değeri 1 iken maksimum değerinin 4 olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bu ifadeye tamamen katılmıyorum cevabını veren yönetici olmamıştır.

İfade 6- Kriz yönetimi, örgütlerin krizlere karşı dayanıklılıklarını ve yaşamlarını sürdürmelerine olanak sağlamaktadır.

Yukarıdaki ifadeye verilen cevapların ağırlıklı ortalaması 1.68’dir. Yöneticiler genel olarak bu görüşe katılıyorum şeklinde fikir beyan etmişlerdir. Kriz yönetimi sayesinde işletmelerin krizlere karşı daha dayanıklı olabildiklerini ve kriz dönemlerinde yaşamlarını sürdürebildiklerini ifade etmişlerdir.

İfade 7- Kriz kendini gösterdiğinde elde mevcut bir kriz yönetim planının bulunması gerekmektedir.

Kriz yönetim planı ile ilgili verilen ifadeye yöneticilerin verdikleri cevapların ağırlıklı ortalaması 1.65’dir. tablo 3.13’e göre yöneticiler mevcut bir kriz yönetim planı ile krizin daha kolay atlatılabileceğine yönelik düşünceye katıldıklarını belirtmişlerdir.

İfade 8- Kriz yönetim planı, krizin atlatılmasını hızlandıracaktır.

Bir önceki ifadeye paralellik gösteren ifadeye yöneticilerin verdikleri cevapların ağırlıklı ortalaması 1.55’dir. Bu paralelde kriz yönetim planının, krizin atlatılmasında önemli bir unsur olduğunu düşünen yöneticilerin sayısı çoğunluktadır.

İfade 9- Etkin bir kriz yönetimi uygulamasının temel şartı örgüt içinde etkin bir iletişim sisteminin kurulmasıdır.

İletişim sistemiyle ilgili olarak verilmiş olan ifadeye yöneticilerden alınan cevapların ortalaması 1.65’de yani katılıyorum seçeneğinde yoğunlaşmaktadır.

Yöneticiler krizin atlatılması için örgüt içerisinde etkin bir iletişim ağının oluşturulması gerekliliğine inanmaktadır.

İfade 10- Kriz yönetimi ve küçülme kavramları birbirinden ayrılmaz iki temel uygulamadır.

Kriz yönetimi ve küçülme ile ilgili verilmiş olan ifadeye alınan cevapların ağırlıklı ortalaması 3.00'dır. Yani yöneticiler bu konuda kararsız olduklarını ifade etmişler ya da bir başka bakış açısına göre yöneticiler bu konuda farklı düşüncelere sahiptirler. Bazı yöneticiler bu görüşe tamamen katılırken bazı yöneticiler ise kesinlikle katılmamaktadır.

İfade 11- Küçülme daha çok; doğal, politik, ekonomik faktörler gibi konaklama işletmelerinin kontrolleri dışında gelişen krizlere karşı uygulanabilmektedir.

Yukarıdaki ifadeye verilen cevapların ağırlıklı ortalaması 2.40'da yani katılıyorum seçeneğinde yoğunlaşmaktadır. Uygulama sırasında, yöneticiler normal süreçte küçülme uygulamalarının çok tercih edilmediğini ifade etmişlerdir.

İfade 12- Kriz ve durgunluk dönemlerinde ilk başvuru uygulama küçülme olmaktadır.

Yukarıdaki ifadeye yöneticilerin verdikleri cevapların ağırlıklı ortalaması 2.28'de yani katılıyorum seçeneğinde yoğunlaşmaktadır. Yöneticiler kriz dönemlerinde daha çok küçülme uyguladıkları yönünde görüş bildirmişlerdir. İfadenin minimum değeri 1 iken maksimum değerinin 4 olduğu görülmektedir. Yani bu ifadeye tamamen katılmıyorum cevabını veren yönetici olmamıştır.

İfade 13- Kriz dönemlerinde başarı için gerekli olan hız ve esneklik en iyi küçülme yoluyla sağlanabilmektedir.

Hız ve esneklik ile ilgili ifadeye verilen cevapların ortalaması 2.84'de yani kararsızım seçeneğinde yoğunlaşmaktadır. Yöneticiler içerisinde hız ve esnekliğin

küçülmeyle sağlanabildiği düşüncesine tamamen katılanlar olduğu gibi kesinlikle katılmayanlar da mevcuttur.

İfade 14- Kriz dönemlerinde küçülmeye yönelmek, kriz etkilerini daha az yaşama amacını karşılamaktadır.

Krizin etkilerine yönelik olarak verilmiş olan ifadeye yöneticilerden alınan cevapların ortalaması 2.21’de yani katılıyorum seçeneğinde yoğunlaşmaktadır. Bu da yöneticilerin, kriz dönemlerinde küçülmenin krizin etkilerinin daha az yaşanacağı görüşüne katıldıkları anlamını taşımaktadır. Bu ifadeye verilen maksimum değer 4’tür ve hiçbir yönetici bu görüşe tamamen katılmıyorum cevabını vermemiştir.

İfade 15- Küçülme kararının alınmasında kriz önemli bir etkidir.

Küçülme kararı ile ilgili verilen ifadeye yöneticilerin verdikleri cevapların ağırlıklı ortalaması 1.87’de yani katılıyorum seçeneğinde yoğunlaşmaktadır.yöneticiler genel olarak küçülmeye krizin neden olduğunu düşünmektedir. Kriz etkeni olmasa işletmelerin daha çok küçülme yerine büyümeyi isteyecekleri konusunda görüş bildirmişlerdir.

İfade 16- Küçülme kriz dönemlerinde konaklama işletmelerinin yaşamlarını sürdürmelerine olanak sağlamaktadır.

Yukarıdaki ifadeye ilişkin yöneticilerin görüşleri genel olarak değerlendirildiğinde aritmetik ortalamanın 2.00’de yani katılıyorum seçeneğinde yoğunlaştığını görmek mümkündür. Küçülme sayesinde kriz dönemleri konaklama işletmelerinin daha kolay atlatıldıkları yöneticiler tarafından belirtilmiştir.

İfade 17- Küçülme uygulamasına kriz kendini göstermeden önce başvurulmalıdır.

Bu ifadeye yöneticilerin verdiklerin cevapların aritmetik ortalaması 3.03’de yani kararsızım seçeneğinde yoğunlaşmaktadır. İfadenin minimum değeri 1 ve maksimum değeri 5’tir. Araştırmaya katılan yöneticiler bu konuda ortak bir görüş etrafında

birleşmemişlerdir. Yöneticilerin verdikleri cevaplar dağınıklık arz etmekle birlikte ortalama kararsızım seçeneğinde oluşmuştur.

İfade 18- Küçülme uygulamasına kriz kendini gösterdikten sonra başvurulmalıdır.

Bu ifadeye verilen cevapların aritmetik ortalaması 2.65’de yani kararsızım seçeneğinde yoğunlaşmaktadır. Yöneticilerin bu görüş ile ilgili düşüncelerinde bir önceki ifadede olduğu gibi dağınıklık söz konusudur. Bu nedenle ortalama kararsızım seçeneğinde yoğunlaşmaktadır.

İfade 19- Küçülme uygulamasına kriz sona erdikten sonra başvurulmalıdır.

Kriz dönemleri ile ilgili önceki iki ifadeyle paralellik gösteren bu ifadede minimum değer 2 ve maksimum değer 5 olarak Tablo 3.13’te görülmektedir. Yöneticilerin verdikleri cevapların ortalaması 4.12’de yani katılmıyorum seçeneğinde yoğunlaşmaktadır. Araştırmaya katılan yöneticilerin hiçbiri bu ifadeye tamamen katılıyorum yanıtını vermemiştir. Bu bağlamda yöneticilerin kriz sona erdikten sonra küçülme uygulamanın etkin bir sonuç doğuracağını düşünmedikleri ortaya çıkmaktadır.

İfade 20- Küçülme kararı örgüt içerisindeki tüm departmanların ve yöneticilerin fikirleri göz önünde tutularak stratejik bir karar olarak alınmalıdır.

Bu ifadeye yöneticilerin verdikleri cevapların aritmetik ortalaması 1.53’te yani katılıyorum seçeneğinde yoğunlaşmaktadır. Yöneticilerin büyük çoğunluğu küçülme kararının örgütün tamamıyla paylaşılarak verilmesi gereken stratejik bir karar olduğunu düşünmektedir. 1.53 yüksek bir ortalama değildir ve tamamen katılıyorum seçeneğine yakınlığı dikkat çekici bir unsurdur.

İfade 21- İşletmeler çoğu zaman küçülürken aynı zamanda büyümektedirler.

Küçülürken büyümek ile ilgili verilmiş olan ifadeye, yöneticilerden alınan cevapların aritmetik ortalaması 2.40 seçeneğinde yoğunlaşmaktadır. Yani yöneticilerin

büyük bir çoğunluğu işletmelerin küçülürken aslında büyüdükleri görüşüne katıldıklarını belirtmişlerdir.

İfade 22- Küçülme uygulamasının olumsuz sonuçları en çok insan kaynakları üzerinde görülmektedir.

Küçülme ve insan kaynakları ile ilgili verilmiş olan ifadeye yöneticilerden alınan cevapların aritmetik ortalaması araştırmanın en yüksek aritmetik ortalama değerini vermektedir. Aritmetik ortalama 1.34’de yani tamamen katılıyorum seçeneğinde yoğunlaşmaktadır. İfadenin minimum değeri 1’de ve maksimum değeri 3’te oluşmuştur. Yöneticilerin hiç biri bu ifadeye olumsuz cevap vermemiştir. Yöneticiler küçülme uygulamasının olumsuz sonuçlarının en çok insan kaynakları üzerinde görüldüğü konusunda ortak bir görüş üzerinde birleşmişlerdir.

3.5.4 İfadeler ile İlgili Korelasyon Analizi

Tablo 3.14’ten anlaşılacağı üzere; 0,05 anlamlılık düzeyine göre değerlendirildiğinde verilen bazı ifadeler arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir. Kriz yönetimi ve küçülme kavramları birbirinden ayrılmaz iki temel uygulamadır ifadesi ile küçülme, kriz dönemlerinde konaklama işletmelerinin yaşamlarını sürdürmelerine olanak sağlamaktadır ifadesi arasında ($p<.000$), kriz dönemlerinde başarı için gerekli olan hız ve esneklik en iyi küçülme yoluyla sağlanabilmektedir ifadesi ile kriz dönemlerinde konaklama işletmelerinin yaşamlarını sürdürmelerine olanak sağlamaktadır ifadesi arasında ($p<.000$) anlamlı bir ilişki olduğu korelasyon analizi neticesinde tespit edilmiştir. İfadeler arasında anlamlı bir ilişkinin olması, düşüncelerin tespitine yönelik yöneticilerin görüşlerini beyan ettikleri ifadelerin birbirlerine yakın, birbirlerini doğuran sonuçlar şeklinde ortaya çıkmasından kaynaklanmaktadır.

Tablo 3.14 İfadeler Arası Korelasyon Değerleri

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	
1	1	,030	,339	,069	,077	-,279	,009	-,179	,014	,228	-,178	,129	,163	,121	,019	,000	-,038	-,134	-,125	,065	-,266	-,146	
2		1	,150	,440	,349	,160	,224	,129	,416	,126	,233	,326	,113	,470	,206	,385	,275	,005	,277	,036	,206	-,010	
3			1	-,021	,224	-,051	,128	,026	,319	-,044	,315	,126	,326	,205	,223	,033	,214	-,214	,149	,239	,174	-,192	
4				1	,533	,225	,043	-,106	,311	,000	-,022	,212	,147	,283	-,075	,194	,097	,122	,163	,361	,103	-,146	
5					1	,189	,085	-,118	,269	-,122	-,027	,114	,222	,288	,122	,260	,122	-,158	,085	,314	,069	-,081	
6						1	,104	,333	,157	,207	,116	,254	,021	,259	,211	,396	,147	-,238	,247	,166	,202	,445	
7							1	,629	,370	-,092	,049	,410	,180	,418	,288	,375	,378	-,184	-,209	,036	,279	,046	
8								1	,266	-,195	,181	,383	-,001	,272	,397	,357	,247	-,220	-,307	-,005	,384	,261	
9									1	,184	,523	,427	,614	,462	,382	,281	,488	-,037	-,042	,181	,595	-,198	
10										1	,129	,291	,044	-,142	-,233	,000	,286	,099	,245	,066	,068	,092	
11											1	,141	,169	,066	,326	,158	,324	,253	,166	,218	,463	,076	
12												1	,303	,435	,188	,259	,327	-,123	-,111	,175	,240	,183	
13													1	,347	,323	,000	,098	,167	,151	-,041	,256	-,356	
14														1	,584	,478	,214	-,165	-,203	,168	,222	-,077	
15															1	,593	,114	-,064	-,247	,076	,164	-,132	
16																1	,219	,038	-,160	,201	,070	,000	
17																	1	-,289	,176	,409	,462	,145	
18																		1	,194	-,176	-,225	-,249	
19																			1	-,054	,046	,110	
20																					1	,161	,010
21																						1	,068
22																							1

SONUÇ VE ÖNERİLER

Sonuç olarak: araştırmaya katılan işletmelerin büyük bir çoğunluğunun herhangi bir nedenle krizle karşı karşıya kaldıkları tespit edilmiştir. Gerek Türkiye'nin jeopolitik konumu gerek ekonomik koşullar gerekse uluslar arası çevreden kaynaklanan faktörlere bağlı olarak Türkiye'de faaliyet gösteren işletmelerin özellikle de konaklama işletmelerinin bir çok krizle karşılaştıkları görülmektedir. Etkin bir kriz yönetimi hazırlamış, sürekli iç ve dış çevre analizleri yapan işletmelerin krizlerin etkilerini daha az hissettiklerini, krizleri daha az kayıpla atlattıkları belirlenirken krizleri daha önceden algılayamayan ya da krizleri bir tehdit olarak görmeyen işletmelerin istenmeyen sonuçlarla karşılaştıkları hatta işletmelerin faaliyetlerini durdurmak zorunda kaldıkları gözlenmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre Türk turizm sektöründe faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin büyük bir çoğunluğunun mevcut bir kriz yönetim planını hazır bulduklarını belirlenmiştir. Türkiye'deki işletmelerin çok çeşitli faktörler nedeniyle krizlerle sürekli karşı karşıya olmaları işletmelerin kriz yönetimi planı hazır bulundurma gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Kriz yönetim planına paralel olarak işletmelerin kendi örgütsel yapıları içerisinde bir kriz yönetim ekibi kurdukları araştırma sonucunda ortaya çıkmaktadır. Araştırmaya katılan işletme yöneticileri ile yapılan yüz yüze görüşmeler sonucunda her ne kadar yöneticiler işletmelerinde birer kriz yönetim ekibinin bulunduğunu ifade etseler de bu kriz yönetim ekiplerinin görev tanımlarının tam olarak yapılmadığı ve kriz yönetim ekibinde yer alan bu kişilerin kriz yönetimi konusunda uzman kişilerden oluşmadığı ortaya çıkmıştır.

İşletmeler tarafından kurulduğu belirtilen kriz yönetim ekiplerinin daha çok doğal çevre faktörlerine dayalı olarak ortaya çıkan krizlere yönelik (yangın, deprem, sel) görev tanımları yapılmış kişilerden oluştuğu araştırma sonucunda ortaya çıkmıştır. Fakat işletmelerde kriz yönetim planı ve kriz yönetim ekibi gibi kriz yönetim bileşenlerinin mevcut olması işletme yöneticilerinin bu konuda hazırlıklı olduklarının göstergesi olmaktadır. Yönetim biliminde yaşanan yeni gelişmelere paralel olarak

işletme yöneticilerinin kriz yönetimi konusunda daha çok uzmanlaşacakları ve gelecekte krize neden olan diğer faktörleri de değerlendirerek daha etkin planlar ve daha uzman ekipler oluşturacakları düşünülmektedir.

Araştırmaya katılan işletmelerin krizden korunma, krizden kurtulma ya da etkilerini azaltma amacıyla çeşitli stratejiler uyguladıkları ortaya çıkmıştır. İşletmelerin kriz durumlarına karşılık uyguladıkları stratejilerin başında maliyet düşürme çabaları gelmektedir. İşletmeler genel olarak her dönemde maliyet düşürmeye yönelik stratejiler geliştirseler de özellikle kriz dönemlerinde kaliteden de ödün vererek maliyet düşürme çabalarına yöneldikleri belirlenmiştir. Kriz durumunda maliyet düşürme çabalarının yanı sıra ya da maliyet düşürme çabalarına paralel olarak işletmelerin küçülmeye gittikleri görülmektedir. Araştırmaya katılan işletmelerin % 65'i küçülme uyguladıklarını ifade etmişlerdir.

Küçülme uygulamasının olumsuz sonuçları en çok insan kaynakları üzerinde görülmektedir. Turizm sektörünün emek – yoğun şekilde işleyen bir hizmet endüstrisi olduğu göz önüne alındığında küçülmenin genel olarak insan kaynaklarında odaklanılarak gerçekleştirilmesi ve olumsuz sonuçların en çok insan kaynakları üzerinde görülmesi konaklama işletmelerinde çalışan insan kaynaklarının verimliliğinin düşmesine ve sonuç olarak işletmede kalitenin azalmasına neden olmaktadır. İşletmelerin krizden korunma ya da krizden kurtulma amacıyla diğer bir strateji olarak SWOT analizi yaptıkları belirlenmiştir. İşletme yöneticileri iç ve dış çevre analizleri yaparak krizlere hazırlıklı olmaya çalışmaktadırlar. İşletmelerin krizlere karşı uyguladığı stratejiler arasında dış kaynaklardan yararlanma, kademe azaltma, yalın organizasyon, süreç yenileme gibi yönetim uygulamalarını, oranları az da olsa tercih ettikleri görülmüştür.

Araştırmaya katılan işletmelerin küçülmeye en çok krizden korunma amacıyla başvurdukları görülmüştür. Turizm sektörünün yapısı itibarıyla turistik talebin mevsimsel olarak değişmesi nedeniyle konaklama işletmeleri talebin genellikle düştüğü

kış dönemlerinde küçölmeye gitmektedirler. İşletmelerin kriz sinyallerini aldıktan sonra ya da kriz kendini tamamen göstermeden önce küçölme uyguladıkları belirlenmiştir.

Bunun yanı sıra işletmelerin kriz kendini gösterdikten sonra gerek krizden kurtulmak gerekse krizin etkilerini azaltmak amacıyla küçölme uygulamalarına başvurdukları araştırma sonucu ortaya çıkmıştır.

Yine bu paralelde yöneticiler gelecekte olası bir krizle karşılaşmaları durumunda kriz yönetimine paralel olarak maliyet düşürme çabaları ile birlikte küçölmeye başvurduklarını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan yöneticiler küçölmeyle genellikle istenmeyen bir durum olarak, olumsuz bir şekilde algılamaktadırlar. Yöneticilerin genel profili göz önüne alındığında işletmelerin verimliliğinin ve karlılığının artırılması ancak büyüme ile gerçekleşebilmektedir. İşletmelerin küçölerek esneklik kazanabilmesi böylelikle piyasa şartlarına ve en önemlisi krizlere daha kısa sürede cevap verebilmesi yöneticiler tarafından verimliliği ve karlılığı artırıcı bir uygulama olarak görölmektedir.

Temelde küçölme işletmelerin temel yeteneklerine odaklanmalarını sağlaması yoluyla işletmelerde verimlilik artışına ve dolayısıyla karlılığın artmasına sebep olurken yöneticiler küçölmenin neden olduğu bu temel olumlu yanları göz ardı ederek küçölmeye salt maliyetleri düşürme amacıyla başvurdukları ortaya çıkmıştır.

Araştırmaya katılan yöneticilere verilen ifadeler ile ilgili sonuçlar da küçölmeyle yöneticilerin sadece maliyet azaltıcı bir unsur olarak değerlendirdikleri görüşünü desteklemektedir. Yöneticiler küçölmeyle kriz yönetimi çerçevesinde uygulanabilecek etkin bir strateji olarak değerlendirmektedirler. Küçölme uygulamasının verimlilik, esneklik, müşteri memnuniyeti artışı gibi olumlu diğer etkilerinden ziyade yöneticiler uygulama sonrasında işletme içi iletişimin güçleneceği ve bürokrasinin azalacağını belirtmişlerdir. Fakat yöneticiler küçölme uygulaması sonrası işgörenler arasında huzursuzluk ve çatışmanın baş gösterebileceği bu durumda verimliliği azaltıcı bir etken olarak gördüklerini ifade etmişlerdir. Literatürde geride kalanlar sendromu olarak

adlandırılan bu durumun konaklama işletmeleri çalışanları arasında görülebileceği ve bu durumun işletmede mevcut çalışanlar arasında tedirginlik doğurabileceği düşünülmektedir.

Konaklama işletmesi yöneticilerinin kriz, kriz yönetimi ve küçülmeye ilişkin düşüncelerinin analiz sonuçları temel alındığında yöneticilerin hem krizin olumsuz yanları konusunda hem de krizden kurtulmanın en etkin yolunun kriz yönetimi olduğu konusunda hemfikir oldukları araştırma sonucunda ortaya çıkmaktadır. Yöneticiler krizin atlatılmasında mevcut kriz yönetim planının ve kriz yönetim ekibinin bulunmasının önemli etkenler olduğunu düşünmektedirler. Konaklama işletmeleri yöneticileri turizm endüstrisini özellikle Türkiye’de faaliyet gösteren turizm işletmelerinin sık sık krizlerle karşılaşan işletmeler oldukları konusunda ortak düşünceye sahiptirler. Yine aynı şekilde konaklama işletmelerinin kriz dönemlerinde küçülme uyguladıklarını ve böylelikle yaşamlarını sürdürmelerine olanak tanıdıklarını düşünmektedirler. Araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin oransal olarak büyük bir çoğunluğu küçülme kararının örgüt içerisindeki tüm yöneticilerin ve departmanların fikirleri göz önünde tutularak alınması gerektiğini savunmaktadır.

İşletme yöneticileri küçülmeyi her ne kadar bir bütün olarak görmeyip sadece maliyet azaltıcı bir önlem olarak nitelendirse de işletmenin tamamen zarar edip daha olumsuz bir duruma gelmesindense küçülerek daha fazla olumsuz sonuç ortaya çıkmadan önlem aldıklarını düşünmektedirler. Bu durum halk arasındaki deyimle zararın neresinden dönülürse kardır ilkesini hatırlatmaktadır.

İşletme yöneticilerinin hem fikir oldukları diğer bir konu ise; küçülmenin olumsuz etkilerinin en çok insan kaynakları üzerinde görüldüğüdür. Maalesef ki, bir çok konaklama işletmesi yöneticisinin küçülme dendiğinde aklına gelen ilk uygulama işgören sayısının azaltılmasıdır. İşgören sayısının azaltılması ise özellikle, turizm sektörü gibi emek – yoğun bir sektörde hizmet kalitesinde ve verimlilikte düşüşe neden olmaktadır.

İşletme yöneticileri küçülmenin amaçlarını tam anlamadan sadece maliyet azaltmak için küçülmeye gitmeleri, sürekli olarak daha az işgörenle daha fazla iş yaptırma eğilimi ve sonuç olarak verimlilikte düşüş sonucunu doğurmaktadır. Bu durum ise uzun vadede turizm sektörünü olumsuz etkileyebilecek niteliktedir. Küçülmenin tam olarak algılanmaması bu uygulamanın yöneticiler tarafından bir strateji olarak görülmemesine neden olmaktadır.

Bu doğrultuda, konaklama işletmelerinin kriz ve kriz yönetimi kapsamında küçülme uygulamalarından daha etkin olarak yararlanabilmeleri için bazı somut önerilerin geliştirilmesinde yarar görülmektedir. Bu öneriler şu şekilde sıralanabilmektedir:

- İşletmeler özellikle global pazarda ve yeni yönetim anlayışında yaşanan gelişmeleri sürekli takip ederek küçülme ve bu gibi stratejileri bünyelerine uyarlamaları uzun vadede işletmeye başarı getirecek somut bir uygulamadır.
- İşletmeler ya kendi bünyelerinde uzman kadrolar oluşturarak ya da profesyonel danışmanlık şirketleri ile anlaşarak kriz yönetimi, küçülme gibi uygulamaları öğrenmeli ve daha etkin olarak hayata geçirmelidir.
- Konaklama işletmeleri yöneticileri sürekli iç, dış ve yakın çevre analizleri yaparak olası krizleri ön görmeli ve bu krizlerden işletmelerinin en az hasarla kurtulmasını sağlamalıdır.
- Şüphesiz her krizin olumsuz etkilerinin yanı sıra bazı fırsatlar da doğurabileceği açıktır. Dolayısıyla işletmeler istemeden de olsa herhangi bir kriz ile karşı karşıya kaldıklarında bu krizin ortaya çıkarabileceği fırsatlardan da yararlanmalıdır.
- Kriz işletmeleri köklü değişimlere zorlayan bir durumdur. Kriz esnasında ya da krizden sonra işletmeler yeniden yapılanarak bazı köklü değişiklikleri, işletmeye uzun vadede yarar sağlayabilmek için daha kolay uygulayabilecektir.
- İşletme yöneticileri uluslar arası pazarlarda yaşanan bazı gelişmeleri ve değişimleri sürekli takip ederek kendi işletmelerini etkileyebilecek olası krizleri daha önceden öngörmelidir. Bu doğrultuda etkin kriz yönetim planları ve

krizlere anında cevap verebilecek profesyonel kriz yönetim ekiplerini bünyelerinde barındırmalıdır.

- Hükümetlerin düzenledikleri yeni kanunlar veya kanunlaştırılması düşünülen maddeler bazen işletmelerde krizlere yol açabilmektedir. Bu krizlerin önüne geçebilmek için işletme yöneticileri siyasi gündemi ve hukuksal gelişmeleri takip etmekle yükümlüdürler.
- Turizm sektörü ve özellikle konaklama endüstrisi deniz, kum, güneş turizm talebinin de etkisiyle mevsimsel bir özellik göstermektedir. İşletmeler mevsimsel talebin neden olduğu düşüş sonucunda krizle karşılaşmamak için etkin bir strateji olan küçülmeyi uygulamak durumundadırlar. Aksi takdirde, düşük sezonda mevsimsel talebin azalması nedeniyle konaklama işletmeleri için kriz kaçınılmaz olmakla beraber işletmelerin yaşamlarını da tehlikeye sokacaktır.
- Küçülme kararı örgüt içerisindeki tüm departmanların fikirleri alınarak verilmesi gereken stratejik bir karardır. Departman yöneticileri kendi departmanları ile ilgili hangi işin minimum maliyet, maksimum kalite seviyesinde gerçekleşeceğini en iyi bilen kişilerdir. Dolayısıyla, bu kararı departman yöneticileri ile ortaklaşa almak konaklama işletmeleri için en uygun yolun seçilmesi anlamına gelmektedir.
- Krizlerin atlatılması, gerek mikro boyutta işletmeler için gerekse makro boyutta ülkeler için krizlere en kısa sürede cevap verilmesine bağlıdır. Krizlere kısa sürede verebilmenin yolu ise küçülme ile esnek bir işletme haline gelmesi ile sağlanabilmektedir.
- Bazı krizlerin atlatılması salt tek bir işletmenin tek başına krizle mücadelesi ile sağlanamayabilir. Böylesi bir durumda krizden etkilenmesi olası tüm tarafların ortak hareket etmesi, krizin etkilerinin azaltılmasına imkan tanıyacaktır.
- Kriz her zaman dış çevre faktörlerinden kaynaklanan bir durum değildir. Bazı işletme içerisinde gelişen olaylar da işletmeyi krize sürükleyebilmektedir. Bu nedenle konaklama işletmeleri özellikle üretim süreçlerine (yiyecek – içecek üretimi) gerekli hassasiyeti göstermelidir.

- İşletmelerde işgörenlerin toplu bir şekilde işten ayrılması gibi işletmenin iç çevresine bağlı olarak oluşabilecek bir krize karşın tüm işgörenlerin istek, ihtiyaç ve beklentileri işletme yöneticileri tarafından izlenmeli, değerlendirilmeli ve bu doğrultuda hareket edilmelidir.
- Küçülme uygulamaları sonucunda çoğu zaman geride kalanlar sendromu olarak adlandırılan, işgörenler arasında huzursuzluk ve çatışmanın baş gösterdiği görülmektedir. Bu durumun önüne geçebilmek için işgörelere küçülmenin nedenleri ve yöntemleri tam olarak anlatılmalı ve işgörenlerin küçülmeye katılımı sağlanmalıdır.
- Küçülme sonrasında işten çıkarılan işgörelere yöneticiler tarafından sürekli destek sağlanmalı ve mümkünse yeni alanlarda işletmenin irtibat içerisinde olduğu diğer işletmelerde iş bulmalarına yardımcı olunmalıdır. Böylelikle hem geride kalanlar rahatlatılmış olacak hem de işten çıkarılanlar için istihdam sağlanmış olacaktır. Bu uygulama küçülmenin başarıya ulaşmasındaki en temel koşullarda bir tanesidir.
- İşletmeler, küçülme yoluyla en iyi yaptıkları işe odaklanarak ve yatırımlarını bu yöne kaydırarak maksimum seviyede gelir elde edebilmektedir. Böylelikle temel yetenekler üzerinde yoğunlaşarak müşteri memnuniyetini de arttırmış olacaklardır.
- Konaklama işletmeleri çok yönlü faaliyet alanlarında hizmet veren işletmelerdir. Bu faaliyet alanlarından uzman olmadıkları bir veya bir kaçını dış kaynaklara devretmeleri yoluyla işletmenin genel maliyetlerini azaltabilir, iş süreçlerini kısaltabilir, kalitesini arttırabilir ve karlılığı maksimize edebilir.
- Küçülme uygulamasına başvurulması gereken en önemli dönem kriz kendini göstermeden önceki dönemdir. İşletmeler böylelikle krizin risklerini diğer işletmeler ile paylaşmış olacaklardır.

Sonuç olarak araştırma sonuçları; Türk konaklama işletmelerinin turizm sektörünün yapısı gereği krizlere açık işletmeler olduğunu ve ya krizle karşılaşmak için ya da krizin etkilerini azaltmak için aldıkları ilk önlemin küçülme olduğunu göstermektedir.

KAYNAKÇA

Akat, İlder, Gönül Budak ve Gülay Budak. (2002), **İşletme Yönetimi**. İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitapevi.

Akat, Ömer. (2000), **Turizm İşletmeciliği**. Bursa: Ekin Kitabevi.

Akdağ, Mustafa. (2001), “Halkla İlişkiler ve Kriz Yönetimi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aktan, Coşkun Can. **Kriz Yönetimi**. <http://www.canaktan.org> (24.01.2005).

Aktan, Coşkun Can. (1999), **2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri**. İstanbul: TÜGİAD Yayınları.

Alioğlu, Hatice. **Kriz Geçirmeden Kriz Yönetimi**.

<http://www.npr.com.tr/edergi/sayi5/krizgelmedenonce.htm> (28.01.2004).

Andriole, Stephen J. (1985), **Corporate Crisis Management**. New Jersey: Petrocelli Books.

Applebaum Steven H., Andrea Everard and Loretta T. S. Hung. (1999), “Strategic Downsizing: Critical Success Factors”, **Management Decision**. Vol.37, Nr.7. ss.535-552.

Applebaum, Steven H. Eric Patton and Barbara Shoprio. (2003), “The Early Retirement Incentive Program: a Downsizing Strategy”, **Journal of European Industrial Training**. Vol.27, Nr.1. ss.22-35.

Asuankutlu, Tuncer ve Barış Safran. (2004), “Stratejik Açıdan Kriz Kaynaklarına İlişkin Bir Değerlendirme”, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi**. Cilt: 6, Sayı: 21. ss.51-58.

Ataman, Göksel. (2001), **İşletme Yönetimi, Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar**. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Augustine, Normon R. (2000), “Önlemeye Çalıştığımız Krizi Yönetmek”, **Harward Business Review Kriz Yönetimi**. Çeviren: Salim Atay. İstanbul: Mess Yayınları. ss.11-39.

Avcıkurt, Cevdet. (1999), **Turizmde Tanıtma ve Satış Geliştirme**. Balıkesir: Alem Basım Yayım.

Avcıkurt, Cevdet ve Ahmet Köroğlu. (2000), “Türkiye’de Turizm İşletmelerinin Tanıtma ve Pazarlama Faaliyetlerinde İnterneti Kullanma Eğilimleri”, **5. Ulusal Pazarlama Kongresi Bildiri Kitabı**. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Turizm Araştırma ve Geliştirme Merkezi. ss.111-136.

Ayling, Ronald. (1997), **The Downsizing of America**. New York: Neva Science Publishers

Aymankuy, Şimal Yakut. (2001), “Turizm Sektöründe Kriz Yönetimi”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 6, ss.105-118.

Babüroğlu, Oğuz N. **Kriz Yönetiminde Yeni Bir Paradigmaya Doğru**. <http://www.aramasearch.com/altbolum.asp?sayfa=kriz> (28.01.2004).

Band, David C. and Charles M. Tustin. (1995), “Strategic Downsizing”, **Management Decision**. Vol.33 Nr.8, ss.36-45.

Barton, Laurence. (1994), “Crisis Management: Preparing for and Managing Disasters”, **Hotel Marketing**. April. ss.59-65.

Başaran, İbrahim Ethem. (1989), **Yönetim**. Ankara: Gül Yayınevi.

Batlaş, Zuhâl. (2002), **Krizde Fırsatları Görmek**. İstanbul: Remzi Kitapevi.

Bayazıt, Zeynep Özgür Çengel, H. Işın Dizdarlar ve F. Fulya Tepe. (2003), “İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Bir Vaka Çalışması”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**. Ankara: Uyum Ajans. ss.363-380.

Baydaş, Adülvahap, İsmail Bekan ve Adnan Özyılmaz. (2004), **Kriz ve Kriz Yönetimi, Çağdaş Yönetim Yaklaşımları – İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım. ss.225-249.

Brockner, Joel. (1992), “Loyoffs, Job Insecunrty and Survivors’ Work Effort: Evidence of on Inverted-U Relationship”, **Academy of Management Journal**. Vol.35.

Budak, Gülay ve Gönül Budak. (2004), **İşletme Yönetimi**. İzmir: Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları.

Burnett, John J. (1998), “A Strategic Approach To Managing Crises”, **Public Relations Review**. Vol.24, Nr.4. ss.475-488.

Can, Halil. (1992), **Organizasyon ve Yönetim**. Ankara: Adım Yayıncılık.

- Can, Halil. (1994), **Organizasyon ve Yönetim**. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, Halil, Doğan Tuncer ve Doğan Yaşar Ayhan. (2002), **Genel İşletmecilik Bilgileri**. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Coşkun, Recai. (a), (2002), “Stratejik Bir Karar Olarak Küçülme (Downsizing)”, **Modern Yönetim Yaklaşımları**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım. ss. 143-161.
- Coşkun, Recai. (b) (2002), “Öz Yeteneklere Odaklanma Stratejisi Olarak Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)”, **Modern Yönetim Yaklaşımları**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım. ss.197-217.
- Coşkun, Sevda Yaşar. (2001), “Stratejik Küçülme (Downsizing) ve Finansal Performans: (İMKB’deki Firmalarda Bir Uygulama)”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çöklü, Y. Ece. (2000), “İşletme Yöneticiliğinde Halkla İlişkiler Mucizesi: Kriz Yönetimi Anlayışı ve Uygulanışı”, **Erciyes Üniversitesi, 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**. Nevşehir: Erciyes Üniversitesi Yayınları. ss.263-280.
- Dalay, İsmail. (2001), **Yönetim ve Organizasyon: İlkeler, Teoriler, Stratejiler**. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Yayınları.
- Demirkol, Şehnaz. (2002), “Süreç Tasarımı – Business Process Re – Engineering (Değişim Mühendisliği)”, **Modern Yönetim Yaklaşımları**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım. ss.163-182.

Didanato, Sendy and Brian H. Kleiner. (1994), “Successful Downsizing”, **Work Study**. Vol.43, Nr.1. ss.14-17.

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

Dinçer, Ömer. (1998), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Dinçer, Ömer. (2003), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Düren, Zeynep. (2000), **2000’li Yıllarda Yönetim**. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.

Efil, İsmail. (1999), **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.

Erdoğmuş, Nihat. (1999), “Yönetim ve Organizasyonda Yeni Yaklaşımlar ve Kariyere Etkileri”, **Verimlilik Dergisi**. Sayı:1.

Eren, Erol. (2002), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Ertürk, Mümin. (2000), **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Fink, Steven. (1986), **Crisis Management Planning for the Inevitable**. New York: Amacom.

Genç, Nurullah. (2004), **Yönetim Organizasyon-Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Gültekin, Kemal. (2002), **Krizde Yönetim-Krizde Check-Up-Krizden Çıkış Yolları**. Ankara: Alp Yayınevi.

Hacıoğlu, Necdet. (2000), **Turizm Pazarlaması**. Bursa: Vipaş.

Hammer, Michael ve James Champy. (1996), **Değişim Mühendisliği – İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto**. Çeviren: Sinem Gül. İstanbul: Sabah Kitapları.

Haşit, Gürkan. (2003), “İşletmelerde Kriz Yönetimi Kavramı ve Endüstri İşletmelerinin Kriz Yönetimi Konusunda Yaptıkları Çalışmalarının 1998 ve 2003 Yılları Karşılaştırması”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**. Ankara: Uyum Ajans. ss.351-362.

<http://www.danismend.com/konular/stratejiyan/fihrist.htm> (28.01.2004).

http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/kucuk.buyume.asp_44k
(06.01.2002).

<http://www.tvk.com.tr> (16.12.2004).

<http://www.vergimerkezi.com/kriz.htm> (22.06.2004).

<http://www.zaman.com.tr/2002/12/10/yazarlar/serefoguz.htm> (03.11.2004).

Human Resource Management International Digest. (2002), **Life After Downsizing**.
Vol.10, Nr.3, ss.19-21.

Hutchinson, Joe C., Suzanne K. Murrmann and Kent F. Murrmann. (1997), "Planning and Implementig on Effective Downsizing Program", **Int. F. Hospitality Management**. Vol.16, Nr.1, ss.23-38.

Jiang, James J. and Gary Klein. (2000), "Effects of Downsizing Policies on IS Survivors' Attitude and Career Management", **Information & Management**. Vol.38, ss.35-45.

Kadıbeşegil, Salim. (2001), **Kriz Geliyorum Der! Kriz İletişimi ve Yönetimi**.
İstanbul: MediaCat.

Kahraman, Mehmet. (2001), "Uluslar arası İşletmelerde Kriz Yönetimi, Krizde Uygulanan İşletme Stratejileri ve Bir Uygulama", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karabağ, Solmaz Filiz. (2003), "İşletmelerde Küçülme: Bir İşletmedeki Küçülme Faaliyetlerinin Çalışanlara Etkisi Üzerine Bir Uygulama", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karaca, Yasemin. (2003), "Ekonomik Kriz Dönemlerinde Uygulanan Pazarlama Stratejileri", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karaman, Sebahattin. (1998), “Balıkesir Bölgesi Turizm Arz-Talep İncelemesi ve Turizmin Geliştirilmesi İçin Bir Model Önerisi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kariyer Dünyası Dergisi. (1997), **Çalışanları Kazanmanın Yolları**. Sayı:2.

Koçel, Tamer. (2003), **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Koroğlu, Ahmet. (2004). “Turizmde Kriz Yönetimi (Otel İşletmelerinde ve Seyahat Acentalarında Bir Uygulama)”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kuzgun, Selman. **Kriz Yönetimi**.

<http://www.selman.kuzgun.net/girisimciiguc/dergi2/krizyonetimi.htm>

(29.05.2005).

Lerbinger, Otto. (1986), **Managing Corporate Crisis – Strategies for Executives**, Boston: Barrington Press.

Marconi, Joe. (1992), **Crisis Management**. Chicago: Probus Publishing Company.

Marcella, Albert J. Jr. (1995), **Outsourcing, Downsizing and Reengineering: Internal Control Implications**. The Institute of Internal Auditors.

Mirabal, Nell and Robert De Young. (2005), “Downsizing As Strategic Intervention”, **Journal of American Academy of Business**. Vol.6, Nr.1, ss.39-45.

Mitroff, Ian I. and Christine M. Person. (1993), **Crisis Management, A Diagnostic Guide for Improving Your Organization's Crisis Preparedness**. California: Jessey – Boss Inc.

Mitroff, Ian I., Paul Shrivastava and Firdaus E.Udwadia. (1987), “Effective Crisis Management”, **The Academy of Management Executive**, Vol.1, Nr.3, ss.283-292.

Okumuş, Fevzi, Mehmet Altınay and Hüseyin Araslı. (2005), “The Impact of Turkey's Economic Crisis of February 2001 on the Tourism Industry in Northern Cyprus”, **Tourism Management**. Vol.26, Nr.1, ss.95-104.

Otluoğlu, Fahrettin. **Kriz Yönetimi El Kitabı**.

http://www.yenibir.com/articledisplay_sirketinizitaniyin (28.01.2004).

Öncer, Ayla Zehra. (2000), “Kriz Yönetimi ve Bir Model Önerisi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özdemir, Gülay. (2002), “Örgütsel Küçülme”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Seminer Notu, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Pauchant, Thierry C. and Ian I. Mitroff. (1992), **Transforming the Crisis-Prone Organization**. Çeviren : Dr. Tunç Evcimen.

<http://www.evcimen.com/wht008.htm> (20.05.2005).

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

Pira, Aylin ve Çisil Sohodol. (2004), **Kriz Yönetimi – Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme**. İstanbul: İletişim Yayınları.

Ramsey, Cameron G. (1999), “Protecting Your Business. From Emergency Planing to Crisis Management”, **Journal of Hazardous Materials**. Vol.65, ss.131-149.

Regester, Michael. (1989), **Crisis Management**. London: Business Books.

Ritchie, Brent W. (2004), “Chaos, Crises and Disasters: a Strategic Approach to Crisis Management in the Tourism Industry”, **Tourism Management**. Vol.25, ss.669-683.

Robert, Bernard and Chris Lajtha. (2002), “A New Approach to Crisis Management”, **Journal of Contingencies and Crisis Management**. Vol.10, Nr.4, ss.181-191.

Roy, Sally S. (1999), **Strategic Communication In Crisis Management**. London: Quorum Books.

Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tuncer Tokol. (2001), **İşletme**. Bursa: Ezgi Kitabevi.

Saylan, Gencay. (1994), **Değişim, Küreselleşme ve Devletin Yeni İşleri**. İstanbul: İmge Yayınevi.

Saylı, Halil. (2003), “Örgütsel Küçülme ve Geride Kalanlar Sendromu”, **Verimlilik Dergisi**. Sayı:4, ss.25-40.

Seymen, Oya Aytemiz ve Gülay Özdemir. (2002), “Örgütsel Küçülme Kapsamında İşgören Çıkarma Uygulamasının Stres Yönetimi Boyutuyla Değerlendirilmesi ve Bir Model Önerisi”, **Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi**. Cilt:16, Sayı: 4-5, ss.247-272.

Seymen, Oya Aytemiz, Tamer Bolat ve Hüseyin Çeken. (2004), “Turizm İşletmelerinde Krizler, Etkileri ve Krizden Çıkış: Kriz Yönetimi”, **Verimlilik Dergisi**. Sayı:2, ss.105,140.

Sheaffer, Zachary and Rita Mano – Negrin. (2003), “Executives Orientations as Indicators of Crisis Management Policies and Practices”, **Journal of Management Studies**. Vol.40, Nr.2, ss.537-606.

Şahbaz, R. Pars ve Muharrem Tuna. (1998), **Krizlerin Türk Turizmine Etkileri ve Makro Ölçekte Kriz Yönetim Stratejileri**, 21.Yüzyılın Eşiğinde Türkiye Turizmi Sempozyumu Bildiriler Kitabı. Ankara: Başkent Üniversitesi Yayınları.

Şahin, Bayram. (2002), Bir Küçülme Alternatifi Olarak Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Seminer Çalışması, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

T.C.Turizm Bakanlığı, Tanıtma Genel Müdürlüğü. (2002), **Kriz Yönetimi El Kitabı**. Ankara: Nokta Ofset.

Tack, Philip B. , (1988), **Kriz Zamanı Yönetim**, (İstanbul: İlgi Yayıncılık), s.59.

Taner, Bahar. (2000), “Terörizm ve Turizm”, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**. Yıl: 11, Sayı: Eylül-Aralık, ss.93-98.

Tanrısevdi, Abdullah. (2002), “Krizlerin Seyahat Acentaları Üzerindeki Etkileri ve Bu Etkilerin Çözümüne Yönelik Stratejiler”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tagraf, Hasan ve N. Talat Arslan. (2003), “Kriz Oluşum Süreci ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. Cilt: 4, Sayı: 1, ss.149-160.

Tekin, Mahmut, Muammer Zerenler, Mehmet Yıldız ve Atıl Bilge. (2002), “Kriz Dönemlerinde İşletmelerde Bilişim Teknolojileri Kullanımının İşletme Performansına Etkileri Üzerine Bir Uygulama”, **Kocaeli Üniversitesi İİBF İktisat ve İşletme Bölümleri, I.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı**. İzmit.

Tuğcu, Şule Tankut. (2004), “Kriz Yönetiminde Liderlik Kavramının Önemi”, **Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**. Sayı: Ocak.

Tuna, Muharrem. (1997), “Otel İşletmelerinde Kriz Yönetimi ve Yöneticilerin Krizlere İlişkin Yaklaşımlarına Ait Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tunçsiper, Bedriye. (1992), “Avrupa Topluluğu’na Entegrasyonumuzun Türk Turizmine Etkileri”, **Turizm Yıllığı**. Ankara: Türkiye Kalkınma Bankası Yayını.

Tutar, Hasan. (1999), “Kademe Azaltma ve Yalın Organizasyon Modelleri”, **Standart Dergisi**, Sayı: Aralık, ss.61-66.

Tutar, Hasan. (2000), **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**. İstanbul: Hayat Yayıncılık.

- Tutar, Hasan. (2004), **Kriz ve Stres Yönetimi**. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Türkel, Süleyman. (2001), “Olağanüstü Durumlarda İşletmelerde Yönetim Sorunları”, **İşveren Dergisi**. Sayı: Mayıs.
- Tüz, Melek Vergiliel. (1996), **Kriz Dönemlerinde İşletme Yönetimi**. Bursa: Etkin Kitapevi
- Ulmer, Robert R. and Timothy L. Sellnow, (2002), “Crisis Management and the Discourse of Renewol: Understanding the Potential for Positive Outcomes of Crisis”, **Public Relations Review**. Vol.28, ss.361-365.
- Unur, Kamil. (2000), “Turizm-Terörizm İlişkisi ve Türkiye Örneği”, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**. Yıl:11, Sayı: Eylül-Aralık, ss.169-177.
- Ural, Ebru Güzelcik. (2003), “Kriz Yönetiminde Proaktif Halkla İlişkiler Yaklaşımları ve Konu-Gündem Yönetimi”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**. Ankara: Uyum Ajans. ss.381-391.
- Urkut, Uğur. (2002), “Kriz Dönemlerinde İnsan Kaynakları Politikaları”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Usta, Kağan Mehmet. (2002), “Kriz Ortamında Yönetim”, Yüksek Lisans Dersi Seminer Çalışması, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

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

Vardar, Abdül. (ed). (2001), **Yeniden Yapılanma Stratejileri**. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

World Tourism Organization. **Crisis Guidelines for the Tourism Industry**. <http://www.world-tourism.org> (25.05.2005).

Yakar, Güher. (2002), “Konaklama İşletmeleri Yönetiminde Kriz Etkileri”, **T.C. Turizm Bakanlığı II.Turizm Şurası Bildirileri**. Ankara. Cilt: 1, ss.93-108.

Zehir, Cemal ve Adnan Ceylan. (2002), “Örgütsel Küçülme Stratejisinin Büyük İşletmelerde Çalışanların Tutum ve Davranışlarına Etkileri Üzerine Bir Araştırma”, **Öneri Dergisi**. Cilt:5, Sayı: 18, ss.49-61.

Zehir, Cemal, Ali Ekber Akgün ve Hatice Taş. (2003), “Türk Kamu Bankalarında Örgütsel Küçülme Uygulamalarının Çalışanlar Üzerinde Etkilerine Yönelik Bir Saha Araştırması”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**. Ankara: Uyum Ajans, ss.645-659.

Zehir, Cemal, Lütfihak Alpkan ve Halit Keskin, (2003), “Kriz Döneminde Kocaeli ve İstanbul Civarındaki İşletmelerin Krizden Etkilenme Düzeyleri ve Stratejik Amaçlardaki Değişimler”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**. Ankara: Uyum Ajans, ss.393-408.

Zeinah A.Karake – Shalhoub. (1999), **Organizational Downsizing, Discrimination and Corporate Social Responsibility**. London: Quarum Books.

Zerenler, Muammer, **Kriz Dönemlerinde Üretim Süreci Esnekliğinin İşletme Performansına Etkileri**, İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:6, Sayı:1. <http://www.isguc.org> (08.08.2005).

EK 1

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANABİLİM DALI
KRİZ VE KRİZ YÖNETİMİ KAPSAMINDA KÜÇÜLME: KONAKLAMA
İŞLETMELERİNDE ÖRNEK BİR UYGULAMA ANKET FORMU

Bu çalışma, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı bünyesinde Yüksek Lisans Tezi olarak yürütülmektedir. **Küçülme; bir örgütün etkinliğini, verimliliğini ve rekabet avantajını arttırmak için örgütsel yapının mevcut durumdan olması gereken yapıya dönüştürülmesini ifade eden uygulamadır.** Bu çalışmanın amacı Türkiye'deki konaklama işletmelerinin oluşabilecek potansiyel krizlere karşı hazırlık durumlarının tespiti, bu bağlamda kriz yönetimini uygulayıp uygulamadıklarının ölçülmesi ve krizden korunma veya krizlerin etkilerini azaltma stratejisi olarak küçülme uygulamalarının sektörel bazda değerlendirilmesidir. Çalışmaya katılan işletmelerin bilgileri herhangi bir ticari amaçla kullanılmayacaktır ve kesinlikle gizli tutulacaktır.

Araştırmayı Yürütenler

Yrd.Doç.Dr.Burhan Aydemir (Danışman)

Arş.Gör.Seda Şahin

I. İşletme ve İşletme Yöneticilerine İlişkin Bilgiler

1. İşletmenizin sınıfı nedir?

- 5 yıldızlı otel
- 4 yıldızlı otel
- 1.sınıf tatil köyü

2. İşletmenizin Sahiplik durumu nedir?

- Tek Kişi İşletmesi
- Yerli (Ulusal) Zincir
- Yabancı (Uluslararası) Zincir
- Şirket (Holding)
- Diğer (Belirtiniz).....

3. İşletmedeki pozisyonunuz nedir?

- İşletme sahibi
- Genel müdür
- Genel müdür yardımcısı
- Departman müdürü (Belirtiniz).....

4. Bulduğunuz pozisyondaki mesleki tecrübeniz diğer işletmelerde de dahil olmak üzere aşağıdaki gruplardan hangisindedir?

- 5 yıldan az
- 5-10 yıl arası
- 10 yıldan fazla

5.Eğitim durumunuz nedir?

- İlkokul-Ortaokul
- Lise
- Ön Lisans
- Lisans
- Lisans üstü

II. İşletmelerin Kriz Yönetimi ve Küçülme Uygulamalarına İlişkin Bilgiler:

6.İşletmeniz 1995 – 2005 yılları arasında herhangi bir krizle karşılaştı mı? Cevabınız 'Hayır ise 8 no'lu soruya geçiniz.

- Evet
- Hayır

7.İşletmenizde krize neden olan faktörler nelerdir? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)

- Ekonomik faktörler
- Doğal-çevre faktörleri
- Sosyo-kültürel faktörler
- Teknolojik koşullara ilişkin faktörler
- Uluslar arası çevre faktörleri
- Pazara ilişkin faktörler
- Saldırı ve tehditler
- Sendikal kurumlara ilişkin faktörler
- Örgütsel faktörler
- Yönetmel faktörler
- Diğer (Belirtiniz).....

8.İşletmenizde daha önceden hazırlanmış mevcut bir kriz yönetimi planı var mı?

- Evet
- Hayır

9.Cevabınız ‘Evet’ ise, hazırlamış olduğunuz kriz yönetim planını ana hatlarıyla belirtiniz.

10.İşletmenizde, kriz yönetimi dahilinde görev tanımları yapılmış bir kriz yönetim ekibi mevcut mu?

Evet

Hayır

11.İşletmenizde krizi önleme ya da krizden kurtulma amacıyla uyguladığınız stratejiler nelerdir? (Birden fazla seçeneği işaretleyebiliriz.)

Dış Kaynaklardan Yararlanma

Yeniden Yapılanma

Kademe Azaltma

Kıyaslama

Küçülme

Kriz Yönetimi

SWOT Analizi

Maliyet Düşürme Çabaları

Diğer (Belirtiniz)....

12.İşletmenizde daha önce küçülme stratejisi uygulandı mı? Cevabınız ‘Hayır ise 14 no’lu soruya geçiniz.

Evet

Hayır

13.İşletmenizde kriz yönetimi kapsamında küçülme hangi amaçlarla uygulanmıştır?

- Krizden korunma
- Krizden kurtulma
- Krizin etkilerini azaltma
- Diğer (Belirtiniz).....

14.Küçülme uygulamasına ilişkin düşüncelerinizi belirtiniz.

İfadeler	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
1. Küçülme kriz yönetimi çerçevesinde uygulanabilecek etkin bir stratejidir.					
2. Küçülme uygulaması sonucu işletmede verimlilik artar.					
3. Küçülme uygulaması sonucu işletmede esneklik artar.					
4. Küçülme uygulaması sonucu müşteri memnuniyeti artar.					
5. Küçülme uygulaması sonucu mevcut işgücü güçlenir.					
6. Küçülme uygulaması sonucu işletmede bürokrasi azalır.					
7. Küçülme uygulaması sonucu işletme içi iletişim güçlenir.					
8. Küçülme uygulaması sonucu maliyetler azalır.					
9. Küçülme uygulaması sonucu işletmede sinerji artar.					
10. Küçülme uygulaması sonucu işletmenin rekabet yeteneği artar.					
11 Küçülme uygulaması sonucu işgörenler arasında huzursuzluk ve çatışma baş gösterir.					
12. Küçülme uygulaması sonucu görev tanımlarında karmaşa yaşanır.					

15.Gelecekte olası bir kriz durumuyla karşılaştığınızda, krizden kurtulma ya da krizin etkilerini azaltma amacıyla küçülme uygulamayı düşünüyor musunuz?

- Evet
- Hayır

III. İşletme Yöneticilerinin Kriz, Kriz Yönetimi ve Küçülme Uygulamalarına İlişkin Düşünceleri

İfadeler	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
1. Kriz ani bir şekilde ortaya çıkan ve işletmenin rutin sistemini bozan istikrarsız bir durumdur.					
2. Krizlere karşı hazırlıklı olmak krizlerin etkilerini azaltmaktadır.					
3. Krizler katı örgüt yapılarına yeni fırsatlar sağlamaktadır.					
4. Turizm endüstrisi, krizlere karşı aşırı duyarlılığı olan bir sektördür.					
5. Konaklama işletmeleri sık sık krizlere maruz kalan işletmelerdir.					
6. Kriz yönetimi, örgütlerin krize karşı dayanıklılıklarını ve yaşamlarını sürdürmelerine olanak sağlamaktadır.					
7. Kriz kendini gösterdiğinde elde mevcut bir kriz yönetim planının bulunması gerekmektedir.					
8. Kriz yönetim planı, krizin atlatılmasını hızlandıracaktır.					
9. Etkin bir kriz yönetimi uygulamasının temel şartı örgüt içinde etkin bir iletişim sisteminin kurulmasıdır.					
10. Kriz yönetimi ve küçülme kavramları birbirinden ayrılmaz iki temel uygulamalardır.					
11. Küçülme, daha çok; doğal, politik, ekonomik faktörler gibi konaklama işletmelerinin kontrolleri dışında gelişen krizlere karşı uygulanabilmektedir.					
12. Kriz ve durgunluk dönemlerinde ilk başvurulana uygulama küçülme olmaktadır.					
13. Kriz dönemlerinde başarı için gerekli olan hız ve esneklik en iyi küçülme yoluyla sağlanabilmektedir.					
14. Kriz dönemlerinde küçülmeye yönelmek, kriz etkilerini daha az yaşama amacını karşılamaktadır.					
15. Küçülme kararının alınmasında kriz önemli bir etkidir.					
16. Küçülme, kriz dönemlerinde Konaklama İşletmelerinin yaşamlarını sürdürmelerine olanak sağlamaktadır.					
17. Küçülme uygulamasına kriz kendini göstermeden önce başvurulmalıdır.					
18. Küçülme uygulamasına kriz kendini gösterdikten sonra başvurulmalıdır.					
19. Küçülme uygulamasına kriz sona erdikten sonra başvurulmalıdır.					
20. Küçülme kararı örgüt içerisindeki tüm departmanların ve yöneticilerin fikirleri göz önünde tutularak stratejik bir karar olarak alınmalıdır.					
21. İşletmeler çoğu zaman küçülürken aynı zamanda büyümektedirler.					
22. Küçülme uygulamasının olumsuz sonuçları en çok insan kaynakları üzerinde görülmektedir.					

