

**T.C.
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**KRİZ DÖNEMLERİNDE YERLİ GIDA FİRMALARINDAKİ KRİZ
YÖNETİMİ**

Yüksek Lisans (Master) Tezi

Hazırlayan

Çağdaş TURAN

Tez Danışmanı

Dr. Nurperi İÇLİ

İstanbul, 2005

Sosyal Bilimler Enstitü Müdürlüğü'ne

Çağdaş TURAN'a ait **“Kriz Dönemlerinde Yerli Gıda Firmalarının Reklam Stratejileri”** adlı çalışma, jürimiz tarafından İşletme (MBA) dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan:

Prof. Dr. Aypar Uslu

Üye:

Yard. Doç. Dr. Sevgi Kalkan

Danışman :

Dr. Nurperi İçli

ÖZET

“Kriz Dönemlerinde Yerli Gıda Firmalarındaki Kriz Yönetimi” isimli çalışmamızın amacı, öncelikle “kriz” kelimesinin tanımlamasını yapıp nedenlerini, çeşitlerini v.b belirlemek, sonrasında ise “Kriz Yönetimi” kavramını ayrıntılarıyla ele alarak bu kavram kapsamında bir uygulama gerçekleştirmektir.

Çalışmamız üç ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde “Kriz” kavramının tanımı, kapsamı, çıkış nedenleri, örgütsel ve yönetsel yapı üzerindeki etkileri üzerinde durulmuştur. Gelişim döneminden başlayarak kriz anı ve krizin sona ermesi, yani kriz sürecinin bütünü açıklanmıştır.

İkinci bölüm çalışmamızın ana bölümünü oluşturmaktadır. “Kriz Yönetimi” adını taşıyan bu bölümün “Kriz Öncesi İşletme Yönetimi” alt başlığı içerisinde, “Reorganizasyon”, “Değişim Mühendisliği”, “Toplam Kalite Yönetimi”, “Öğrenen Organizasyonlar” v.b. gibi kavramlar ve bu kavramların kriz yönetimi açısından önemi açıklanmaya çalışılmıştır. Sonrasında ise kriz anında işletme yönetimi evreleri ve kriz sonrasında yönetimi üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölüm ise tezimizin uygulama kısmını oluşturmaktadır. Bu bölümde yerli gıda firmalarının “kriz yönetimi” kavramına olan bakış açıları incelenmiştir. Türkiye’de yerli gıda firmaları içerisinde “kriz yönetimi” kavramı ne şekilde algılanmaktadır, ve bu kriz yönetimi ne oranlarda uygulanabiliyor sorularına bazı cevaplar aranmıştır. Araştırmamız karşılıklı görüşme (mülakat) yöntemi kullanılarak hazırlanmış, deneklere sorulan soruların cevapları analiz edilmiş, bu analizler sonuç kısmında yorumlanmıştır.

ABSTRACT

The aim of our study called “ The crisis management of domestic food companies during Crisis Period” is firstly to deal with the details of the concept “crisis management”, then to make a practical research on “Advertising Strategies” which has an important place among this concept. As our practical field is the economical crisis which took place in February 2001 in Turkey, the period before the crisis and the crisis it self have been explained generally.

Our study is consisted of five parts. In the first part; the explanation of the concept of “crisis”, what is consist, reasons of its occurence and its effects on organizational and administrative structure, are emphasized. The whole crisis process, starting from its developing stage to the period of crisis and its ending has been explained.

The second part is the main part of our study. In this part which is called “Crisis Management”, under the subtitle “Management Before the Crisis”; concepts like “Reorganization”, “Reengineering”, “Total Quality Management”, “Learning Organizations” and their importance for crisis management, have been tried to explained. Then the management stages during the crisis period and after the crisis have been emphasized.

In the third part, the explanation of the advertisement concept, the place and importance of advertising in the marketing field, the classification of the advertisement and the types of advertisement have been mentioned.

In the fourth part, our practical subject which is “February 2001” crisis, the reflections of other crisis which happened in Turkey during the period that resulted in that crisis and other global crises, have been studied.

The fifth part is the practical part of our thesis. In this part , local food companies approach to the concept of “crisis management” and the advertising strategies in this concept, have been examined. Our research has been prepared by using the interview technique. Then the answers have been analized and the comments of these answers have been explained in our concluding part.

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil.1. Krizi Rutin Durumlardan Ayıran En Belirgin ve Ayırt Edici Özellikler ..	4
Şekil.2. Merkezi Kriz Yönetiminin Örgüt İçerisindeki Yapılanması	27
Şekil.3. Yeni Organizasyon Modelleri	38
Şekil.4. Krizde İşten Çıkarılan Arkadaşlardan Dolayı Etkilenme	57
Şekil.5. Krizde Yöneticilerin Çalışanları Bilgilendirmesi	59

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo.1. Geleneksel Organizasyonlarla TKY'nin Uyguladığı Organizasyonlar .. Arasındaki Farklar	33
Tablo.2. Krizlere Karşı Hazırlıklı ve Hazırlıksız İşletmelerin Karşılaştırılması ...	40

İÇİNDEKİLER

ÖZET	I
ABSTRACT	II
TABLolar LİSTESİ	III
ŞEKİLLER LİSTESİ	IV

BİRİNCİ BÖLÜM

KRİZİN TANIMI, KRİZLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

Giriş	
1.Krizin Tanımı	1
2.Krizin Nedenleri	5
2.1. İşletme Dışı Çevre Faktörleri	5
2.1.1. Doğal Faktörler	6
2.1.2. Ekonomik Faktörler	6
2.1.3. Teknolojik Faktörler	7
2.1.4. Toplumsal Faktörler	8
2.1.5. Hukuki ve Politik Düzenlemeler	9
2.1.6. Uluslararası İlişkilerdeki Düzenlemeler	9
2.2. İşletme İçi Faktörler	10
2.2.1. Üst Düzey Yöneticilerin Yetersizliği	10
2.2.2. Örgütsel Sorunlar	12
2.3. Krizin Ortaya Çıkmasında İç ve Dış Çevre Etkileşimi	13
2.3.1. Örgüt ile Çevre Arasındaki Bağımlılık	13
2.3.2. Kriz Durumunun Olumlu ya da Olumsuz Algılanması	13
2.3.3. İşletmenin Değişikliğe Karşı Hassasiyeti	14
3.Kriz Süreci	14
3.1. Krizin Gelişim Dönemi	14
3.1.1. Belirtileri Görememe	15
3.1.2. Eyleme Geçmeme	15
3.1.3. Yanlış Eylem	16

3.2. Kriz Dönemi	17
3.3. Krizin Sona Ermesi	18
4.Krizlerin Örgütsel ve Yönetmel Yapı Üzerindeki Etkileri	19
4.1. Örgüt İçi İletişimin Bozulması	19
4.2.Yetkinin Merkezileşmesi	19
4.3. Kararların Kalitesinin Bozulması	19
4.4. Örgütsel Değişim Eğiliminin Azalması	20
4.5. Koordinasyon Yetersizliği	20
4.6. Görev, Yetki ve Sorumluluklarda Karmaşa	20
4.7. Örgüt Üyeleri Arasında Korku ve Paniğin Artması	21
4.8. Karar Sürecinin Bozulması	21
4.9. Morallerin Bozulması ve Motivasyon Eksikliği	21

İKİNCİ BÖLÜM

KRİZ YÖNETİMİ

1. Kriz Yönetimi Tanımı	22
2. Kriz Öncesi İşletme Yönetimi	24
2.1. Krize Karşı Planlama	24
2.2. Kriz Öncesinde Organizasyonel Değişim	28
2.2.1. Reorganizasyon	28
2.2.2. Değişim Mühendisliği	29
2.2.2.1. Müşteri	30
2.2.2.2. Rekabet	31
2.2.2.3. Değişim	31
2.3. Yeni Organizasyon Modellerine Aşamalı Geçiş Sağlamak	32
2.3.1. Toplam Kalite Yönetimi	32
2.3.2. Öğrenen Organizasyonlar	37
2.3.3. Sürekli Gelişen Organizasyonlar	39
2.4. Krizi Sezme Yöntemleri	41
2.4.1. Krizi Çözmeye Yönelik Erken Uyarı Sistemleri	41
2.4.2. Sürekli İç ve Dış Çevre Analizi	42
2.4.2.1. Ekonomik Çevre Faktörlerinin Analizi	42

2.4.2.2. Hukuki ve Politik Çevre Faktörlerinin Analizi ...	44
2.4.2.3. Teknolojik Çevre Faktörlerinin Analizi	44
3. Kriz Anında İşletme Yönetimi	45
3.1. Krizin Boyutlarını Belirleyebilmek	47
3.2. Kriz Yönetim Planı Oluşturmak	48
3.3. Kriz Yönetim Ekibi	49
3.4. Kriz Yönetim Merkezi	51
3.5. Simülasyon Teknikleri	51
3.6. Krizin Etkin Yönetimi	52
3.6.1. Krizde Etkin Yönetimin Dört Boyutu	53
3.6.1.1. Stratejik Yönetim	53
3.6.1.2. Teknik ve Yapısal Yönetim	53
3.6.1.3. İletişimin Yönetimi	53
3.6.1.4. Psikolojik ve Kültürel Öğelerin Yönetimi	53
3.6.2. Finansal Sorunların Yönetimi	54
3.6.3. İnsan Kaynakları Yönetimi	55
3.6.4. Kriz Dönemlerinde Halkla İlişkiler Yönetimi ve İletişim ...	59
4. Kriz Sonrası Yönetim	63
4.1. Kriz Sonrası Durum Analizi	64
4.1.1. Kriz Sonrası Faaliyet Ölçeğini Belirlemek	64
4.1.2. Kriz Sonrası Yeni Amaç Belirlemek	65
4.2. Kriz Öncesi Yönetim Yapısına Dönmek	65
4.3 Diğer Kriz Öncesi Şartları Sağlamak	65

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE'DE ŞUBAT 2001 TARİHİNDE YAŞANAN KRİZDE YERLİ GIDA FİRMALARINDA UYGULANAN KRİZ YÖNETİMİ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

1. Araştırmaya İlişkin Ön Bilgiler	67
2. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı	68

3. Araştırmanın Yöntemi	69
4. Araştırmada Elde Edilen Bilgi ve Yorumları	70
4.1. Araştırma Yapılan Firmalarda Gerçekleştirilen Çevre Analizleri	70
4.2. Araştırma Yapılan Firmalardaki Çağdaş Yönetim Modelleri	70
4.3. Araştırma Yapılan Firmalardaki Kriz Anındaki Personel Politikası...	71
4.4. Araştırma Yapılan Firmalardaki Eğitim Sistemleri	71
4.5. Araştırma Yapılan Firmalardaki Krize Karşı Hazırlık ve Planlama ...	72
Anlayışları	
4.6. İşletmelerin Kriz Anında Krizin Boyutlarını Belirleme Yönündeki ...	72
Çalışmaları	
4.7. İşletmelerin Kriz Anındaki Faaliyetleri	73
SONUÇ	74
KAYNAKÇA	76

GİRİŞ

Kriz, Türkiye’de faaliyet gösteren işletmelerin, kurum ve kuruluşların, hatta ülke insanımızın hiç de yabancı olmadığı bir kavramdır. Tarihsel süreç içerisinde seyrek sayılamayacak aralıklarla meydana gelen genel krizler, global krizlerin şiddetli yansımaları ve daha küçük ölçekli olmalarına rağmen etkilediği alanlarda ciddi hasarlara neden olan krizler, Türkiye coğrafyasında yaşayan bizlerin bu kelimeyi gündelik hayatımız içerisinde sıklıkla kullanmamıza neden olmuştur. Türkiye’de faaliyet gösteren işletmeler gerek uluslararası (Asya, Rusya krizleri v.b gibi), gerekse ülkemizde cereyan eden (Kasım 2000, Şubat 2001 krizleri v.b gibi) krizler nedeniyle çok sıkıntılı anlar yaşamışlar, bu sıkıntılı anların sonucunda bir çok işletme büyük zararlara uğrarken bir çokları da faaliyetlerine son vermek zorunda kalmışlardır. Fakat kriz, içerisinde tehlikelerle beraber fırsatları da barındıran bir kavramdır. Bu da kriz dönemlerinde oluşan olumsuzlukların yanı sıra bazı gelişmelerin ve avantajların varlığını da kabul etmemiz gerektiği anlamına gelir. Yaşanan her kriz işletmeler için birer deneyimdir, ve gelecekteki potansiyel krizlerde nasıl hareket edilmesi gerektiği, işletmenin zayıf ve güçlü yanlarının neler olduğu konusunda bizleri yönlendirir. Bununla beraber, her an bir krizle karşı karşıya kalma riskinin hiç de az olmadığı ülkemizde faaliyet gösteren işletmelerin yaşanan bu deneyimlerden tam olarak faydalanamadıkları görülmektedir. İşletme bünyesinde, özellikle de yönetim alanında, hep aynı aksaklıklar ve hatalar süregitmektedir. İşletmeler için krizlerin yarattığı tehlikeleri tamamen ortadan kaldırabilmek ya da bu zararları minimuma indirebilmek konusunda kriz yönetimi büyük önem taşır. Kriz yönetimi uygulamak; tehlikeleri önceden görebilmek, bu tehlikelere karşı gereken önlemleri alabilmek, ve hatta bunları fırsata dönüştürebilmek için şarttır. Günümüzde, Türkiye’de faaliyet gösteren işletmeler içerisinde, toplam kalite yönetimi, stratejik yönetim, kriz yönetimi, değişim mühendisliği, öğrenen organizasyonlar, örgütsel değişim v.b gibi modern yönetim teknikleri ağızdan ağıza dolaşmakta, her kurum ya da kuruluş kendi içerilerinde bu tür teknikleri uyguladığından bahsetmektedir. Acaba yukarıda bahsi geçen kavramlar gerçek anlamlarında uygulanabiliyor mu ? Yoksa, sözcüğü kriz anında verilen ani bir karar ya da bireysel bir takım hareketler “kriz yönetimi” olarak mı adlandırılıyor. “Kriz

Dönemlerinde Yerli Gıda Firmalarındaki Kriz Yönetimi” konulu çalışmamızda bu ve bunun gibi sorulara bazı cevaplar verilebilmesi hedeflenmiş, ayrıca, uygulanan ya da uygulandığı iddia edilen kriz yönetiminin işletmeler açısından nasıl algılandığının, ne kadarının uygulandığının gözler önüne serilmesi amaçlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KRİZİN TANIMI, KRİZLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

1.KRİZİN TANIMI :

Kriz, kelime anlamıyla bir işin, bir olayın geçtiği karışık safha, içinden çıkılması zor durum, birdenbire meydana gelen kötüye gidiş yönündeki gelişmeler ve tehlikeli an demektir. Bununla birlikte, kökleri Yunanca'ya kadar uzanan ve antik Yunanca'da "karar" anlamına gelen "kriz" olgusu, farklı disiplinlerdeki insanlar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Sözelimi Tıp ve Psikoloji bilimleri krizi, bir hastalık veya kişisel bir gelişim sürecinin akışında belirgin bir kötüye gidiş veya bir dönüm noktası olarak tanımlar (Ataman, 2002: 227). Politika bilimi krizi; bir karar birimine ait temel amaçların tehdit edildiği süreç olarak ortaya koymaktadır. İktisat biliminde kriz kavramı, hasta bir ekonomik organizmanın eski biçimde varlığını sürdürememesi, ve yeni bir yaşama olanağı elde edebileceği değişiklikleri yapmak zorunda olduğu zaman dilimi olarak belirtilmiştir (Ataman, 2002: 227). İletişim ve halkla ilişkiler çerçevesinde değerlendirildiğinde kriz; medyanın dikkatini çeken durumların değişken çerçevesi olarak ifade edilmiştir (Pira ve Sohodol, 2004: 24). İşletme literatüründe ise kriz; örgütün temel amaçlarını tehdit ederek; örgüt bütününe varlığını tehlikeye sokan, kaynağının belirsizliği ve kısıtlı zaman süresi gibi nedenlerle örgüt üyeleri arasında gerilim ve şaşkınlık yaratan durumdur (Ataman, 2002: 227). Farklı disiplinlerce yapılan tanımlamaların haricinde sosyal bilimlerde de çeşitli yaklaşımlardan yola çıkılarak yapılmış kriz tanımlamaları mevcuttur. Farklı yaklaşımlardan yola çıkarak, bazı kriz tanımlamaları verecek olursak eğer kriz; bir örgütün (aile, örgüt, belediye, bakanlık, sivil toplum v.b), üst düzey hedeflerini etkileyen, beklenmeyen ve önceden sezilemeyen, acele cevap verilmesi gereken ve örgütün amaçlarını, işleyiş düzenini tehdit eden gerilim durumudur (Tutar, 2004: 14). Krizin kaynakları üzerinde durarak, krizi tanımlayan yaklaşıma göre kriz; krize kaynaklık eden faktörler karşısında örgütlerin, örgütsel ve yönetsel süreçlerinde işleyiş bozukluklarına ve örgütsel düzenin büyük ölçüde sarsılmasına neden olan, plansız bir biçimde ortaya çıkan ve sorunların giderilmesi için, mevcut çözüm yollarının yetersiz kalması sonucu sorunlarla iç içe gelişen gerilim durumudur (Tutar, 2004: 14). Dikkat edilecek nokta; her ne kadar farklı

ve birbirinden uzak görünen disiplinlerce ve değişik bakış açılarına göre tanımlanmış olsa da, tüm bu açıklamalarda bir takım ortak özelliklerin bulunduğudır. Bu özelliklere değinilecek olunursa;

- Kriz bir örgütün rutin sistemini bozan ve aniden ortaya çıkan herhangi bir acil durumdur.
- Sadece devam eden faaliyetleri değil, aynı zamanda işletmenin yaşamını tehdit eder.
- Olağan dışı bir yapıya sahiptir.
- Örgütün etkinleşmesi veya değişmesi yönünde kritik bir etkiyi barındırır.
- Giderilmesi, ancak bir takım önlemler ortaya konulmak suretiyle gerçekleştirilebilir.

Krizi rutin durumlardan ayırt eden en önemli ve gerilim yaratıcı özelliği belirsizliktir. Kriz, gerilim yaratan bir düzensizlik durumu oluşturmakta ve bu düzensizlik ortamı kriz öncesi dönemde ortaya çıkan belirtilerle başlayıp dengenin yeniden sağlanmasına kadar örgüte hakim olmaktadır. Diğer bir ayırt edici özelliği ise acil cevap verme mecburiyetidir. Zaman baskısının çok yoğun olarak hissedildiği kriz dönemleri çabuk karar verme ve çabuk uygulama zorunluluğunu beraberinde getirir. Bu da işletmelerin karar mekanizmalarını olumsuz olarak etkiler. İşletme, ortaya çıkan bu olağandışı duruma hem cevap vermek hem de çabuk hareket etmek zorunda kalır. Çabuk ve acele uyum sağlama zorunluluğunun sorun alanlarından birisi de şüphesiz yönetim ve organizasyondur.

Yönetsel ve örgütsel açıdan krizler; işletmelerde örgüt içi iletişimi bozar, yetkiyi merkezi hale getirir ve örgütsel değişimi geciktirir. Karar süreçleri olumsuz yönde etkilenir, personelde psikolojik ve fizyolojik çöküntü meydana gelir, kararların kalitesi bozulur ([http:// www.ekocerceve.com/img](http://www.ekocerceve.com/img)). Olan veya olması muhtemel olayların belirsizliği ve bu belirsizliğin çok geç kalmadan bir şeyler yapma ihtiyacını doğurması kriz durumunda en çok boşluk yaratan, hatta örgüt yönetimini gerilim içerisine iten konudur. Kriz belirsizlikle doğru orantılı olarak şiddetlenir (Dinçer, 2004: 406). Değişen durum önceden tahmin edilemediği ve çabuk hareket etmek gerektiği için amaçlar çeşitlenir. Önceden başarıya götüren veya başarısızlık getiren faaliyetlerin, yeni durumda değişmesi söz konusudur. Genellikle takip edilecek, genel kabul görmüş bir tek faaliyet yoktur. Hem

ekonomik, hem de stratejik olarak bilgi yetersizliğinin sebep olduğu problemlerle dolu geniş bir alan içinde karar almak gerekmektedir. Meydana gelen değişme ve gelişmeler, örgütün devamlılığını ister olumlu ister olumsuz yönde etkilesin, örgütün temel değer ve amaçlarının değişmesini gerektirdiği için onun krizi önleme mekanizmalarını yetersiz hale getirecektir. Nitekim kriz durumu, örgütün krizi saptamada, önlemede veya değişikliklere uygun cevap vermede yetersiz kalması halinde ortaya çıkmaktadır (Dinçer, 2004: 406).

Bu açıklamalardan yola çıkarak krizin özelliklerini maddeler halinde sıralayacak olursak;

- Kriz örgüt tarafından beklenmeyen ve kolay kolay sezilemeyen bir durumdur. Krizle ilgili bazı belirtiler olabilir; ancak, bu noktada önemli olan, örgütün bu belirtileri önceden sezmiş olması ve çevresel değişimlere karşı duyarlılık göstererek örgütü krize sokmayacak önlemler almasıdır.
- Kriz döneminin en ayırt edici özelliği belirsizliktir. Belirsizlik arttıkça krizin şiddeti de artar.
- Var olan bu durum örgütte geç kalınmadan faaliyete geçme ihtiyacını doğurur. Bir şeyler yapılması gereği vardır, fakat neyin neye göre yapılacağına karar vermek mevcut durumun belirsizliği yüzünden oldukça zordur. Bu kararsızlık durumu krizi daha da içinden çıkılmaz hale getirir.
- İşletmeler, karar vermek ve harekete geçmek için son derece kısıtlı bir zaman dilimine sahiptir.
- Zamanın kısıtlı olmasının yanı sıra eldeki bilgilerin de güvenilmeyecek derecede belirsiz olması ve rutin durumlarda uygulanan stratejilerin geçerliliğini kaybetmesi karar verme sürecini iyice güçleştirir. Krizin bu özelliğinin yarattığı olumsuz etkileri gidermede, özellikle yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Bu konu bir sonraki bölümde ayrıntılarıyla açıklanacaktır.
- Mevcut maddi kaynakları olduğu kadar insan kaynaklarını da önemli ölçüde tehdit eder. Personelde psikolojik ve fizyolojik çöküntü meydana gelir. İç çatışmalar artar, verimlilik azalır (Tutar, 2004: 17).

Şekil 1: Krizi Rutin Durumlardan Ayıran En Belirgin ve Ayırt Edici Özellikler.



2.KRİZİN NEDENLERİ :

Krizlerin ortaya çıkmasında, başlayıp yaygınlaşmasında, sona erdirilmesi ya da kronikleşmesinde, gerek işletme dışından, gerek işletme içinden, gerekse bu iç ve dış faktörlerin etkileşiminden oluşan bir çok etken mevcuttur. Krizler ani olarak veya belirtileriyle birlikte ortaya çıkar. Ne şekilde olursa olsun, örgütlerin doğal afetlerin dışında kalan kriz türleriyle karşılaşmalarının temel nedeni, değişime uyum sağlayamamaları veya değişimi yönetememeleridir (Tutar, 2004: 23). Bununla birlikte krize neden olan faktörler “İşletme Dışı Çevre Faktörleri” ve “İşletmenin Kendi Yapısal Sorunları” olmak üzere iki temel grupta toplanabilir (Tüz, 1996: 4).

2.1.İşletme Dışı Çevre Faktörleri :

Günümüzde örgütler açık sistem yaklaşımı içerisinde hareket eden toplumsal birer organ olarak değerlendirilmekte ve dış çevrelerinden bağımsız hareket etmeleri mümkün olmamaktadır. Bu nedenle de dış çevrede meydana gelen her türlü değişim ve gelişim örgütler için hem potansiyel fırsatları, hem de krize neden olabilecek tehditleri içinde barındırmaktadır. Krize neden olan işletme dışı çevre faktörleri, işletmenin kontrolü dışındaki makro faktörlerdir. Aynı anda tüm ülkeyi hatta dünyayı kontrolü altına alarak pek çok işletmenin varlığına etkide bulunabilir. Çevre faktörlerinin hızlı değişmesi, işletmelerinde bu değişikliğe hızlı uyum sağlamalarını gerektirir. Değişimin gerisinde kalma, diğer bir deyişle gecikilen her an krizin şiddetinin artmasına neden olur. İşletmelerde krize neden olabilecek çevre faktörleri, doğal şartların, toplumsal, ekonomik, teknolojik, politik yapının değişimi ve uluslararası ilişkilerdir. Ancak krizin dış çevreden kaynaklanması konusunda işletmenin çevreye olan bağımlılığının ve çevrenin işletme üzerindeki kontrolünün ne seviyede olduğu önemlidir (Talukan ve Akturan, 2000: 7).

2.1.1. Doğal Faktörler :

Yönetimin kontrol edemediği yangın, sel, deprem gibi doğal felaketler, krizin en belirgin sebebidir. Beklenmedik felaketler ve tabii çevreyle (toprak-su-iklim) ilgili birçok faktör, işletmeleri krize yönltebilir (Tüz, 1996: 5). Doğal felaketlerden kaynaklanan krizi diğer kriz türlerinden ayıran en önemli fark, bu tür felaketlerin belirtilerinin olmaması ve dolayısı ile örgütlerin erken uyarı sistemlerinin ve önleme mekanizmalarının çok fazla işe yaramamasıdır. Yalnız bu tür olası felaketlere karşı tüm tedbirlerini alan örgütlerde krizden etkilenme derecesi daha az olacaktır. Doğal faktörlerin yol açtığı krizlere en belirgin örnek olarak 1999 yılında yaşanan deprem felaketi gösterilebilir. Türkiye de 1999 Ağustos ve Kasım aylarında yaşanan deprem felaketleri, yalnız depremin meydana geldiği bölgelerde değil tüm Türkiye’de ekonomik ve sosyal açıdan büyük sorunlara yol açmıştır.

2.1.2. Ekonomik Faktörler :

Genel ekonomik belirsizlik ve dalgalanmalar, örgütün faaliyetlerini doğrudan etkileyen dış faktörler arasındadır. İşletmenin ürünlerinin arz – talep durumu, örgütün temel girdilerinde meydana gelen darlık veya büyük fiyat değişiklikleri, ülkenin ödemeler dengesindeki bozulmalar ve yüksek oranda enflasyon, kayıt dışı ekonominin yaygınlığı örgütü etkileyen faktörlerdir (Ataman, 2002: 238). Özellikle uluslar arası pazarda çalışan işletmeler dış çevre açısından farklı ortamlarda bulunurlar. Globalleşme süreciyle birlikte dış çevre etkileşim boyutlarının genişlemesi, diğer ülkelerde meydana gelen krizlerin yansımalarının daha şiddetli yaşanmasına neden olur. 1997 Asya ve 1998 Rusya krizlerinin ülkemiz ekonomisine olan etkileri globalleşmeyle artan dış çevre etkileşiminin hassaslaşmasına örnek olarak gösterilebilir. 1997 Asya krizi Tayland Bahtının %40 oranında devalüe edilmesi üzerine başlamış, daha sonra domino etkisi yaratarak Malezya, Endonezya, Filipinleri etkilemiş, Malezya ve Endonezya paraları da değer kaybetmişti. Singapur ve Hong Kong’u da sarsan kriz son olarak özel sektörün aşırı borçlanmasının da etkisiyle Güney Kore’yi de içine alarak Asya Pasifik ve dolayısıyla tüm dünya ekonomisini tehdit eder boyuta ulaşmıştı (<http://www.ceterisparibus.com/Asyakrizi/TokyoTicaretMüşavirliği>).

Krizin Türkiye’de yayılması, bu ülkede uygulanan %40’lar civarındaki devalüasyonlar sonucunda ülkelerin ihracatta saldırgan bir tutum içerisine girmesi ve sürekli fiyat kırarak başta tekstil sektörü olmak üzere demir-çelik, elektrik ve elektronik, otomotiv sektöründe rekabetin giderek sertleşmesi sonucu gerçekleşmişti (Parasız, 2001: 424). Rusya’da yaşanan kriz ise, Türkiye ve Rusya arasındaki coğrafi yakınlık bir yana bırakılırsa, sanayi ve yatırımlarının birbirini tamamlayıcı özelliği nedeniyle ülkemizde çok şiddetli hissedilmiş, özellikle deri ticareti, mühendislik hizmetleri ciddi yaralar almıştı. Bu iki örnekten de anlaşılacağı üzere dış çevre etkileşimi, özellikle 1990’lardan itibaren, sınırlarını genişletmiş, işletmeler stratejilerini belirlerken çok daha geniş ölçekli düşünmek zorunda kalmışlardır. Örgütler dış çevrelerde meydana gelen değişimlere karşı daha hassas bir yapıdadırlar. Ekonomik şartlardaki istikrarsızlık, ölçülü ve kısa süreli olduğu takdirde, etkileri sınırlı kalacaktır. Buna karşılık ekonomideki derin ve uzun süreli dalgalanmalar krize yol açabilir. Enflasyonist nedenlerle yatırımların azalması, karlılığın düşmesi, kredi darlığı ve kaynak yetersizliği sebebiyle işletmelerin büyüme gücünün azalması, politik çalkantılara bağlı olarak talebin frenlenmesi ve dolayısı ile üretimin düşmesi, grev, lokavt

gibi anlaşmazlıkların ortaya çıkması ekonomik belirsizliklerin nedenleri arasındadır (Dinçer, 2004: 408).

2.1.3. Teknolojik Faktörler :

Günümüzde teknolojik yeniliklere uyum sağlamak, hayatiyetini devam ettirmek ve gelişmek zorunda olan işletmeler için bir ihtiyaçtır. İşletmenin kullandığı teknik ve yöntemlerde hızlı bir değişme söz konusuysa, bunun işletmenin temel amaçlarını etkileyeceği açıktır (Dinçer, 2004: 409). Teknolojik gelişmeler işletmeye kendini zorla kabul ettiren, ettiremezse kriz yaratan bir baskı unsurudur. Üretimde, pazarlamada ve yönetsel alanda yoğun bir biçimde kullanılmaya başlanan yeni teknolojilerin, örgütler için getirdiği avantajlardan bazıları şunlardır.

- Daha iyi ürün kalitesi.
- Ürün çeşitliliğinin artması ve bu sayede, müşterilerin özel isteklerini yerine getirme olanağının artması.
- Maliyet düşüşü ve daha hızlı ürün geliştirme olanaklarına kavuşma.

Teknolojik yeniliklere uyum sağlayarak elde edilebilecek olan bu ve benzeri avantajlardan yeteri kadar yararlanamama veya bunlardan mahrum olma durumu işletmeyi krizle karşı karşıya getirecektir. İş yaşamındaki değişimin hızlı ivmesi, çalışanların becerilerinin kısa sürede yetersiz kalmasına neden olmaktadır. Gelişen teknoloji karşısında yeni ekipmanı ve sistemleri sürekli iyi bilme ihtiyacı, bireyde bir tür tehdit durumu ortaya çıkartmaktadır. Teknolojik alandaki gelişmeler ve değişmelerin krize kaynaklık etmesinin bir sebebi de budur. Her değişim ve gelişmenin insanda yeni bir beceri ve eğitim gerektirmesi, yetersizlik duygusunun ortaya çıkmasına sebep olur. Bu nedenle, yeni teknolojinin uygulanma aşamasında, özellikle alt düzey çalışanlardan veya sendikalardan ciddi tepkiler gelebilir (Tutar, 2004: 31).

2.1.4. Toplumsal Faktörler :

Toplumun değer yargılarının değişmesi müşterilerinin ilgisinin azalması, sosyal karışıklık ve huzursuzluklar işletmeleri krize sevk edebilir. Zorunlu kültür değişmelerinin

fert, toplum ve örgüt davranışlarında yarattığı en belirgin sonuç, dengesizlik ve kararsızlık, kısacası bir kriz halidir. Bu nedenle örgütlerin iş yaptıkları alanlardaki toplumsal ve kültürel yapıyı doğru analiz etmeleri, değişiklikleri gözlemlemeleri ve bunlara uygun faaliyetleri yürütmeleri gerekmektedir.

2.1.5. Hukuki ve Politik Düzenlemeler :

İşletmelerin içinde bulunduğu bölgede ve ülkede yapılacak yasal ve politik düzenlemeler, işletmelerin örgütsel ve yönetsel faaliyetlerini olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Hükümetin, gerek ekonomik, gerekse diğer alanlarda alacağı yeni kararlar ve işletmelere yeni yükümlülükler getiren hükümler krize yol açabilir. Devletin egemen bir otorite olarak oluşturduğu hukuk sistemi, işletmeleri dışarıdan etkileyen önemli bir çevresel faktördür. Özellikle faaliyette bulunan ülkedeki politik risk durumları, önemli bir kriz kaynağıdır. Hukuksal değişimlere örgütlerin hemen cevap verebilmeleri, esnek ve inisiyatif kullanımına olanak sağlayan, demokratik örgüt modelleriyle mümkün olabilir (Tutar, 2004: 32).

2.1.6. Uluslararası İlişkilerdeki Düzenlemeler :

Son yıllarda dünyada yaşanan küreselleşme eğilimleri, örgütsel faaliyetlerde yeni yaklaşımları gerekli kılmaktadır. Gün geçtikçe ülkeler arasında sosyo – ekonomik, kültürel ve siyasi alanlarda sınırlar çözülmekte, dünya tek bir büyük pazarın oluşumuna doğru yol almaktadır. Dünya ekonomisi gittikçe küreselleşmektedir. Buna göre örgütler, kendi faaliyet alanlarını ulusal ekonomiler ve ulusal sınırlar içerisinde değil dünya ölçeğinde tanımlamak durumundadırlar (Pira ve Sohodol, 2004: 41). Meydana gelen bu yapısal değişimler ve bu değişimlerin sonucu olarak ortaya çıkan büyük pazar, beraberinde fırsatlarla birlikte tehlikeleri de getirmektedir. Küreselleşme sürecinin en yoğun olarak kendisini hissettirdiği alanlardan bir tanesi de rekabet anlayışı olmuştur. Küreselleşme ile birlikte rekabetin sınırları genişlemiş, ulusal pazarlarda rakipleriyle mücadele etmeye çalışan örgütler, uluslar arası örgütlerin dünya pazarına girmesiyle birlikte uluslar arası rakipleriyle de rekabet etmek zorunda kalmışlardır (Pira ve Sohodol, 2004: 40). Bu alanda örnek verilecek olursa, son yıllarda gelişen ekonomisiyle diğer ulusların üreticilerini zor durumda bırakan Çin malı ürünler, diğer

ülke ürünleri için “Küresel Kriz” kaynağıdır. Özellikle düşük maliyet ve uygun fiyatıyla Çin yapımı teknolojik ürünlerle diğer ülke işletmelerinin rekabet edebilmeleri oldukça zor olmakta ve bu durum yaygın bir küresel kriz meydana getirmektedir.

2.2. İşletme İçi Faktörler :

İşletmelerde krizin ortaya çıkmasına yol açan ikinci önemli alan, örgüt içi yetersizlik ve problemlerdir. Az öncesinde bahsettiğimiz işletme dışı çevre faktörleri, kontrol edilemez değişkenler olmakla birlikte, dikkatli bir çevre analizi ile büyük ölçüde tahmin edilebilirler. Bu bağlamda işletmelerin krize düşmesinde örgüt içi faktörlerin daha fazla etkili olduğu iddia edilebilir (Dinçer, 2004: 409). Başka bir deyişle örgüt içi faktörlerde güçlü olan işletmeler, dış çevredeki değişime hızlı uyum yoluyla krizden kurtulabilirler. Diğer taraftan, örgüt içi faktörlerin zayıf olması durumu, kendi başına krize kaynaklık edebileceği gibi başka etmenler nedeniyle oluşan krizlerin etki alanlarının genişlemesine, boyutlarının büyümesine sebebiyet verebilir. Yöneticilerin, kendi kültürlerine uygun müşterileri, rakipleri, satıcı firmaları, ortakları, kredi kuruluşlarını ve çeşitli iç ve dış çevre faktörlerini dikkate alarak hazırlayacakları kriz planlarının bulunmaması, krizin işletmelerin yönetsel ve örgütsel yapısı üzerindeki olumsuz etkisini artıracak önemli faktörlerden bir başkasıdır. Kriz yönetim planı bulunmayan işletmelerde hareket kabiliyeti azalmaktadır. Ayrıca, kriz planı çerçevesinde, kriz yönetim ekibi adıyla bir özel ekibin önceden kurulmamış olması da olumsuz etkileri artırmaktadır (Özdevecioğlu, 2002: 7). İşletme yöneticilerinin müşterilerden veya rakiplerden gelecek olan talepleri veya tepkileri dikkate almayan davranışları da krizin etkisini artırıcı bir faktördür. Yöneticilerinin yetersiz çevre analizleri işletmede stratejik açıklık oluşturacaktır. Bu açıklık, işletmelerin krizle karşılaşma ihtimalini artırır. Krize neden olan işletme içi faktörler, üst düzey yöneticilerin yetersizliği, işletmenin hayat safhası ve örgütsel sorunlar başlıkları altında üç ana grupta toplanabilir (Özdevecioğlu, 2002: 7).

2.2.1. Üst Düzey Yöneticilerin Yetersizliği :

İşletmelerin krize düşmelerinin en önemli nedenlerinden biriside, tepe yöneticilerinin krizi görememeleri ve yöneticilerin, özellikle karar alma yönünden yetersiz kalmalarıdır (Dinçer, 2004: 411).

Yönetici yetersizliğinin nedenlerini sıralayacak olursak;

- Yöneticinin tahmin etme ve sezgi gücünün zayıf olması.
- Yeni problemlerin farklılığını kavrayamama ve onlara eski çözümleri uygulama eğilimi.
- Çevrenin aktif ve dinamik yapısı karşısında pasif veya yavaş kalma.
- Sistemi kusurlu bulma, krizi inkar etme.
- Kişilik:
Kriz genellikle sübjektif bir özelliğe sahiptir. Dolayısı ile öncelikle bir algılama meselesidir. Yani bir kişi veya gruba göre kriz olan bir durum , başka bir kişi veya gruba göre kriz olarak nitelendirilmeyebilir. Bu durumda karar verme durumundaki yöneticinin kişiliği, krizi algılamada etkili olur.
- Tepe yöneticisinin rolünü algılayışı:
Tepe yöneticilerinde kendilerini sadece stratejist olarak görme eğilimi vardır. Halbuki tepe yöneticilerinin moral, motivasyon, amaç oluşturma, inanç ve değerleri yerleştirme ve ideoloji aşılama gibi bir çok özel sorumluluğu bulunmaktadır.
- Çevredeki gelişmeler hakkında bilgi toplama yetersizliği:
Bu da gerçekte bir yöneticilik problemidir. Krizler sadece sürpriz durumlarda ortaya çıkmayabilir. Genellikle örgütle çevresindeki olumsuz etkileşimle ilgili sinyallerin farkına varamamak, krize yol açmaktadır. Bu ise açıkça ya ihmal, ya bilgi toplayamama, ya da tecrübesizlikle ilgilidir. Yönetimin farkına varamadığı ancak önceden tahmin edilebilen durumlarda işletme ya oluşturduğu modellerde eksik veya tecrübesizdir ya da onlara plan hazırlamada başarısızdır.
- İşletmenin sahip olduğu mevcut kaynakların ve yeteneklerin aşılması.
- Yönetimsel açıdan kısa vadeli faaliyetler üzerinde durularak, işletmenin uzun dönemde hayatta kalmasına etki edebilecek faaliyetlerin (örgüt içi motivasyonu geliştirmek, müşteri ilişkilerini geliştirmek, ürün ve hizmet kalitesini artırmak, yeterli ar-ge çalışması yapmak, v.b.) göz ardı edilmesi (Haşit, 2000: 31).

2.2.2.Örgütsel Sorunlar :

Örgütsel yapıyı belirleyen faktörler, örgütün hem somut ve fiziksel yanları, hem de örgüt kültürü ve örgüt ikliminden oluşan soyut değerlerdir (Tutar, 2004: 34). Bir örgütün kriz karşısında direnç göstermesi, onun soyut ve somut yanlarının bir sistem anlayışı çerçevesinde bir arada düşünülmesine ve geliştirilmesine bağlıdır.

İşletmenin örgüt yapısında şu sorunlar görülebilir;

Karar verme ve uygulamada yavaşlık, sık sık yapılan önemli hatalar, aşırı merkezci yönetim politikası, yenilik ve yaratıcılık yönünden yetersizlik, çatışmalar, koordinasyon sorunları, denetim alanının aşırı geniş yada dar olması, amaçların belirgin olmaması aşırı iş yükü v.b.(Tüz, 1996: 8).

Yeniliğe kapalı, geleneksel değerleri her şeye rağmen korumaya çalışan, bilgi birikimi yetersiz, değişim için gerekli esneklik ve organik yapıya sahip olmayan, katı ve mekanik bir örgüt yapısı, krizin örgütsel kaynaklarıdır. Örgütlerin bilgi toplama konusundaki eksiklikleri ve yetersiz çevre analizleri de krize kaynaklık eden iç çevre faktörlerindedir. Bilgi toplama ve toplanan bilgiyi değerlendirme konusunda başarılı olamayan örgütlerde bilgi eksikliğine bağlı olarak karar alma sürecinde çeşitli aksamalar ve hatalar yaşanmakta, uygulamalar konusunda alternatiflerin belirlenmesi güçleşmekte, dolayısıyla da örgütün değişim ve gelişimlere karşısında harekete geçme hızı yavaşlayarak krize zemin hazırlanmaktadır. Örgütsel sorunlar başlığı altında “örgütsel damar sertliği” kavramından da bahsetmek gerekir. Örgütler belirli bir büyüklüğe erişip, başarılı oldukça daha bürokratik ve tutucu bir yapıya bürünmekte, anlamaları gereken çevresel olaylara daha az tepki gösterir duruma gelmektedirler. Artan büyüklük, kişisel inisiyatifi azaltan, kontrolü ve etkinliği sağlamak için biçimsel yöntemlere önem veren bir yapıyı ortaya çıkartmaktadır. Örgütlerin, kontrolü sağlamak için biçimsel politikalar ve yazılı yöntemler oluşturması gereklidir, fakat bunların aşırı derecede önemsenmesi, örgütte dinamizmi ortadan kaldırmakta, örgütsel damar sertliğinin oluşmasına zemin hazırlamaktadır (Haşit, 2000: 33).

2.3.Krizin Ortaya Çıkmasında İç ve Dış Çevre Etkileşimi :

Hem krizin ortaya çıkmasında, hem de krizin şiddetinde, işletmenin iç ve dış çevre faktörlerinin etkileşimi önemli rol oynar. Bu etkileşimin üç önemli boyutu bulunmaktadır (Haşit, 2000: 46)..

2.3.1.Örgüt ile Çevre Arasındaki Bağımlılık:

Sistemler iki türdür: Açık sistemler ve kapalı sistemler. Sistem açık olduğu sürece, yani sistemin çevresel etkileşimi fazla olduğu ölçüde, çevresel değişimlere karşı duyarlılığı artacaktır. Sistemler kapalı olduğu ölçüde de, çevresel değişimler karşısında duyarlılıkları azalacaktır (Haşit, 2000: 47). Bu duyarlılığın artması yada azalması, çevresel değişimlere bağlı olarak ortaya çıkan kriz türünü de etkileyecektir. Başka bir deyişle yüksek hassasiyet, örgütün krizi karşılama şansının yüksek olduğunu, düşük hassasiyet ise örgütün krizi karşılama şansının düşük olduğunu gösterir.

En şiddetli krizler, örgütün dış çevresini kontrol etme derecesinin düşük, hassasiyetinin yüksek olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır. Bunun tersi durumlarda, yani örgütün dış çevresini kontrol derecesinin yüksek, hassasiyetinin düşük olduğu durumlarda krizin şiddeti azalmaktadır (Haşit, 2000: 47).

2.3.2.Kriz Durumunun Olumlu veya Olumsuz Algılanması :

Kriz durumları çoğu kez büyük fırsatları ve yeniden yapılanma hareketlerini beraberinde getirir. Almanya ve Japonya'nın yeniden yapılanma ve toplumsal dinamizmi, çok büyük savaşların yıkıntıları arasından yükselmiştir (Tutar, 2004: 43). Bu nedenle her kriz, amaçlara ulaşmada veya yeni amaçlar belirlemede ve yeniden yapılanmada, bir "fırsat" olarak görülebileceği gibi, örgütün amaçlarına ulaşmasında bir "engel" veya kaynaklarını tüketen bir "tehdit" olarak da görülebilir.

2. 3.3. İşletmenin Değişikliklere Karşı Hassasiyeti :

İşletmenin değişikliklere olan hassasiyeti düşük veya yüksek olabilir. En şiddetli krizler; işletmenin dış çevresinin kontrolü düşük, hassasiyetinin yüksek ve

değişen durumu fırsat olarak değil, tehdit olarak algıladığı durumlarda meydana gelir (Haşit, 2000: 47). Değişikliklere karşı olan hassasiyet işletmenin yapısıyla doğrudan ilgilidir. İşletmenin büyük ya da küçük işletme oluşu, yerli ya da yabancı sermayeli oluşu ve bu sermayelerin oranları, öz sermaye miktarı, borçlanma durumları ve çeşitleri, yatırım yaptıkları alanlar v.b. etkenler işletmenin değişikliklere olan hassasiyetinin ölçüsünü belirler.

3. KRİZ SÜRECİ :

Krizin başlangıcından, örgütün krizi çözmesi veya yaşamının son bulmasına kadar geçen süre birden çok safhaya ayrılabilir. Kriz sürecinin safhalara ayrılması, bu bağlamda incelenmesi, kriz sürecinin daha iyi kavranmasına ve her safhada alınması gereken önlemleri ortaya koymasına yardımcı olacaktır.

Kriz süreci, krizin gelişimi, kriz dönemi ve krizin sona ermesi olmak üzere temelde üç aşamadan oluşur (Tüz, 1996: 11).

3.1.Krizin Gelişim Dönemi :

Krizin gelişim dönemi, kriz durumuna gelmeden önce belirtilerin aşama aşama giderek ağırlaştığı dönemdir. Kriz, doğal afetler sonucu oluşanların haricinde, hiçbir zaman habersiz ve belirtileri olmadan gelmez. Bu ipuçlarını hissedebilmek, örgütün krize karşı koyabilmesini yada krizin şiddetinin azalmasını sağlayabilir. Bu belirtileri önceden saptayabilmek ve gerekli önlemleri alabilmek için çevre analizi şarttır. Örgüt dış çevreyle, müşterilerle ve ilgili kişilerle olan ilişkilerinde duyarlı olmalıdır. Küçük problemlerin büyük krizlere, hatta içinden çıkılmaz durumlara dönüşmemesi için, sorunun büyüklüğüne veya küçüklüğüne aldırmadan, onu bir erken uyarı sistemi olarak görüp, hemen ortadan kaldırmak gerekir. Krizin gelişim dönemi belirtileri görememe, eyleme geçmeme ve yanlış eylemler olmak üzere üç aşamadan oluşur (Tüz, 1996: 12).

3.1.1.Belirtileri Görememe :

İç ve dış belirtileri fark edememe sebebi, öncelikle örgütün dış çevrede meydana gelen değişimleri fark edememesi ya da teşhis koyma aşamasında yetersiz kalmasıyla başlar. Etkili haberleşmede zayıflamalar, örgüt yapısının geçerliliğini

kaybetmeye başlaması, amaçların açıkça tanımlanmaması, eskimiş yönetim süreçleri ve ehil olmayan elemanların sayısında artış, problemlerden bazılarıdır. Daha çok işletmenin niteliğine yönelik olan bu tür problemler yönetim kademelerinde yer alır ve alt kademelere yansımaz (Talukan ve Akturan, 2000: 10). Kriz sinyalleri algılanıp, doğru yorumlanmamış, değerlendirilmemiş ve sağlıklı tepkiler gösterilmemişse, örgütün krize girmesi kaçınılmaz olacaktır.

3.1.2.Eyleme Geçmeme :

Harekete geçmeme krizin belirtilerinin görünmesine, ya da krizin ortaya çıkmasına rağmen örgütün herhangi bir faaliyette bulunmaması durumudur. Verimlilikte azalma, performans düşüklüğü ve örgüt içi – dışı ilişkilerde aksamalar görülmesine karşın işletme yönetimi olağan faaliyetlerine devam eder.

İşletmelerin bu olağan faaliyetlerine devam etmesinin başlıca üç sebebi bulunmaktadır;

- Ortaya çıkan tehlike ve fırsatların geçici olabileceği düşüncesi, bunun sonucu olarak “bekle ve gör” politikasının cazip görünmesi.
- Örgüt içerisinde yapılacak olan her değişikliğin ekstra maliyet getireceği ve daha fazla kalifiye eleman ihtiyacını gerektireceği düşüncesinin oluşması, dolayısıyla bu gibi değişikliklerin problemler çıkaracağı endişesi.
- Yeni uygulamaların başarı getirip getiremeyeceğinin tam olarak kestirilememesi yüzünden geçmiş dönemlerde uygulanan mevcut stratejiler ve politikalara tutunma isteği (Dinçer, 2004: 417).

Eyleme geçememe dönemi krizin hissedilen etkilerinin giderek arttığı ve buna bağlı olarak da verimlilik ve kalitenin giderek düştüğü bir aşama olarak dikkat çekmektedir. İşletme yöneticileri karşılaştıkları sorunlar ile ilgili olarak bekle ve gör politikasını etkili bir yöntem olarak kullansalar da bu yöntem kriz belirtilerinin açığa çıktığı bir durum için yetersiz kalmaktadır. Örgütün değişim için herhangi bir faaliyette bulunmaması krizin çözümüne yönelik hiçbir fayda sağlamayacaktır.

3.1.3.Yanlış Eylem :

Kriz dönemlerinde, dış çevre analizlerinde ve iç problemlerin yorumlanmasında, krizin temel özelliği olan “belirsizlik” kavramı yüzünden örgüt yöneticileri arasında hakim bir görüşün oluşması oldukça zordur. Geleceğin belirsiz olması karar alternatiflerini çoğaltır. Kişisel yorumlar ve sezgiler ön plana çıkar. Bu durum, yöneticiler arasında fikir birliğini sağlamayı zorlaştırır. Örgütler genellikle kriz dönemlerinde çevreye uyum sağlamak için, masrafları kısmak, ödemelerde kesinti yapmak, örgütün yapısını gözden geçirmeden yönetimin kontrolünü arttırmak gibi yanlış cevap verme eğilimindedirler. Bunun sonucu örgütte merkezileşme başlar. Kararların merkezileşmesi az ve eksik bilgi sağlanmasına yol açar (Dinçer, 2004: 418). Bu safhada yapılması gereken, dış çevre ile ilgili doğru ve tam bilgi toplamaya özen göstermek ve örgüt içerisinde de alt kademe ile bilgi alışverişinde bulunmaktır. Alt kademelerden gelen şikayet ve öneriler kulak arkası yapılmamalıdır.

3.2.Kriz Dönemi :

Kriz döneminin başlıca üç evresinden söz edilebilir. Genellikle krizin sıcak evresi diyebileceğimiz ilk günler krizin şok dönemidir. Örgütün ve çevresinin hissedeceği sorunlar şiddetli bir biçimde kendisini hissettirir. Belirsizlik egemendir. İnsanlar çoğunlukla ne yapacaklarına karar veremez durumdadırlar. Karmaşa ve gerilim artar. Kriz denilince anlaşılan, söz konusu bu sıcak evredir (Tutar, 2004: 50). Şok evresinin ardından kriz giderek soğumaya başlar ve krizi aşmak için önlemler üzerinde durulmaya başlanır. Uyum süreci olarak adlandırılan bu evrenin sıcak dönemden sonra başlangıç zamanı örgütün yapısına ve hazırlık aşamalarına göre değişkenlik gösterir. Kriz döneminin son evresi ise sükunet dönemidir. Bu dönem tüm birey ve kurumlarda esnekli talep eden bir yaratıcılık gerektirmektedir. Örgütler ve insanlar, değişime uyum sağlayabildikleri oranda istikrar kazanırlar. Krize uyum süreci, hazırlık yapma fırsatı verdiği ve belirsizliklerle dolu olduğu için, kurumları ve bireyleri zorlar. Ancak insan bedeni ve zihni, krizin üçüncü evresinin bir felaket mi yoksa yeni bir fırsat mı olacağını belirler (Tutar, 2004: 51). Kriz dönemleri örgütsel belirsizliğin en üst noktaya çıktığı dönemlerdir. Böylesi ortamlarda çalışanlar da kendi yönlerini çizememe, gelecekle ilgili bireysel amaçlarını yerine getirememe ve örgütte sahip oldukları mevcut pozisyonu kaybetme ihtimalleri çerçevesinde bireysel belirsizlikler

yaşarlar. Belirsizlik arttıkça kriz şiddetlenmekte ve çalışanlar üzerinde daha büyük bir baskı unsuru oluşturmaktadır. Kriz süreci yönetimi, farklı yönetim yaklaşımlarını gerektirir. Kriz öncesi ve sonrası yönetim yaklaşımı ve anlayışı ile yapılması gereken eylemler birbirlerinden çok farklıdır. Kriz öncesi eylemler çeşitli kriz tiplerinden oluşan kuruma has bir kriz portföyünün tasarlanması, bu olası krizlere ait erken uyarı sinyallerinin toplanması ve hazırlık yaparak kriz önleyici veya hasar azaltıcı ve kurumsal sürekliliği sağlayıcı önlemlerin alınması gerekir. Kriz sonrası eylemler ise, krizin ve hasarın çabuk yayılmasını önleme, onarma, toparlanma ve öğrenmeden oluşur. Erken uyarı sistemleri ve diğer kriz önleme mekanizmaları harekete geçtiği takdirde kriz, kontrol edilebilir kriz olarak kalır. Bu eylemlere geçmekten mahrum olan örgütler ise krizi kontrol edilemeyen boyutlarıyla yaşarlar.

3.3.Krizin Sona Ermesi :

Krizin son aşamasıdır. İşletmenin krize uygun çözümlerle sorunlara cevap verebilmesi için son şansıdır. Bu son safhada gerekli cevaplar verilemezse örgütün içine düştüğü durumdan kurtulma ihtimali kalmaz ve örgüt zaman içerisinde yok olma tehlikesiyle yüz yüze kalır. Önceki aşamalardan da anlaşılacağı gibi, her aşamada, problemleri çözmek ve değişiklik yapmak olanağı vardır. Başlangıç aşamasından, kriz durumuna kadar, problemler her aşamada çözülemeyecek olursa, kriz gittikçe büyür, derinleşir ve çözümler daha da zorlaşır. Son aşamada da, krize uygun cevaplar verilmezse, örgüt için problemlerin çözüm ihtimali kalmaz, çöküş kaçınılmaz olur (Tutar, 2004: 55). Kriz öncesi dönemde örgüt, kriz sinyallerini alamamış, aldıysa da iyi değerlendirememiş veya tedbirleri yeterli olmadığı için krize girmiştir. Kriz döneminde krizi atlatabilecek çözümler geliştiremezse zaten krizin şiddetine bağlı olarak örgüt ortadan kalkacaktır. Ancak kriz başarıyla yönetilebilmişse de örgütün çevresiyle ilişkileri bozulmuş, kendi kaynakları sınırlanmış, satış miktarı düşmüş, pazar payı gerilemiş, tüketicinin güveni azalmış, çalışanların huysuzlukları artmış olabilmektedir (Pira ve Sohodol, 2004: 53). Dolayısıyla yönetim, kriz sonrası dönemde de çözümleri önleyecek, önceki standardını yakalayacak bir yeniden yapılanma evresi ile karşı karşıyadır. Bu son safhada yöneticiler stratejilerini belirlemeli, amaçlarını oluşturmalı ve değişikliği başlatmalıdırlar.

4.KRİZLERİN ÖRGÜTSEL VE YÖNETSEL YAPI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ :

İster örgüt içi, ister dış çevredeki gelişmelerden kaynaklanan, ve yukarıda bahsettiğimiz kriz evrelerinin aşamalarında şekillenen sorunlar, örgütlerin yapısal farklılıkları nedeniyle değişkenlik gösterse bile, aşağıda maddelenen sonuçları doğurur (Özdevecioğlu, 2002: 16).

4.1.Örgüt İçi İletişimin Bozulması :

Kriz dönemlerinde örgüt içi iletişimde aksaklıklar meydana gelir. Bunun başlıca nedeni örgüt dışından gelen bilgilerin yetersizliği ve buna bağlı olarak örgüt içi iletişimde yaşanan kopukluklardır. Kriz dönemlerinde örgüt dışı bilgi girişi yetersiz olabilir veya hiç olmayabilir. Bu durumda örgüt karar vericileri ile personel ve bilgi işlem süreci arasında sorunlar çıkabilir. İşletmedeki bu kaosu ortadan kaldırmak için merkezi bir yapı ile iletişimi merkezi hale getirmektir (Özdevecioğlu, 2002: 16).

4.2.Yetkinin Merkezileşmesi :

Kriz dönemlerinde örgüt açısından hızlı ve doğru karar verme gerekliliği artar, bu da örgüt içerisinde yetkilerin merkezileşmesi eğilimini doğurur.Yetkinin merkezde toplanmasının en önemli nedeni, krizin işletmelerde normal karar alma süreçlerini bozmasıdır. Kararların merkezileşmesi, kısa vadede hızlı hareket etme avantajı sağlasa da, hataların ve kontrol eksikliklerinin meydana gelmesine sebep olur.

4.3.Kararların Kalitesinin Bozulması :

Kararların hızlı ve tek merkezden alınmaması alınan bu kararların kalitesini bozar. Kriz öncesinde yönetici, farklı birimlerde görevli yöneticilerine veya uzmanlara danışarak karar verirken, kriz dönemi özelliği gereği, en yakınındaki birkaç yöneticisine veya patronuna sorarak karar verir. Ayrıca, stratejik nitelikli planlar da kriz dönemlerinde geçici olarak ertelenebilir (Özdevecioğlu, 2002: 18). Kararların kalitesinin bozulmasındaki en önemli etken, gelmesi gereken bilgilerdeki eksiklik veya yanlışlıktır.

4.4. Örgütsel Değişim Eğiliminin Azalması :

Kriz dönemlerinde yaşanan belirsizlik nedeniyle işletmeler anlık olarak veya geçici bir süre hareketsiz kalabilir. Bu hareketsizlik işletmenin yeni girişimlerde bulunmasına engel olur. Mevcut durumu koruma içgüdüğü örgüte hakimdir. Bu da işletmeyi olumsuz etkilemektedir.

4.5. Koordinasyon yetersizliği :

Kriz dönemlerinde bilgi eksikliği nedeni ile birimler ve bireyler arasında koordinasyon yetersizliği ortaya çıkar. Bunda yetkinin merkezileşmesinin de önemi büyüktür. Koordinasyon yetersizlikleri, birimler arasındaki ilişkilerin kopmasından da kaynaklanabilir. Birimlerin yetkilerinin merkezde toplanması, birimler arasındaki ilişkileri de asgari seviyeye indirecektir. Birimler arası ilişkilerin asgariye inmesi, kişilerin örgüte ve işlerine yabancılaşmasına sebep olacaktır.

4.6. Görev, Yetki ve Sorumluluklarda Karmaşa :

Kriz dönemlerinde en sık görülen ve ilk olarak uygulanan değişim personel sayısının azaltılmasıdır. İşletmeler tasarruf önlemi olarak öncelikle bu eylemi gerçekleştirirler. Krizle birlikte daralan taleple beraber üretimin de azalması bu eyleme sebep oluşturur. Personel sayısının azaltılması işletmelerde yöneticilere yeni ve ek görevler verilmesini gerektirir. Bu ise örgüt içerisindeki hiyerarşinin karmaşıklaşmasına, yetki ve sorumlulukların belirsizleşmesine neden olur. Kriz öncesi dönemde birbirinden farklı alanlarda çalışan ve emir komuta zincirinin değişik basamaklarında bulunan personel ve yöneticilerin yetki alanlarının değişmesi ast – üst tanımlamalarının gerçekçi anlamda yapılamamasına sebep olur.

4.7. Örgüt Üyeleri Arasında Korku ve Paniğin Artması :

Kriz dönemlerinde işletmelerde karşılaşılan en önemli olumsuzluklardan biri de çalışanların gönülsüz olarak işten çıkartılmasıdır. Kriz nedeniyle örgütte yaşanan olumsuzlukların etkilerini azaltmaya ya da kaldırmaya yönelik olarak başvuru bu

yöntem, örgüt içi dengeler açısından son derece olumsuz etkiler yaratır. İşine son verilme korkusu örgüt üyeleri arasında panikle birlikte bir dizi olumsuzluklar meydana getirir. Bu dönem örgüt çalışanları arasındaki çatışmaların en yüksek olduğu dönemdir.

4.8. Karar Sürecinin Bozulması :

Kriz dönemlerinde hem bireysel düzeyde hem de örgütsel düzeyde zihinsel performans azalır, karmaşık problemlerin üstesinden gelme becerisi zayıflar ve karar süreci bozulur (Dinçer, 2004: 421). Karar sürecinin bozulmasının en önemli nedeni belirsizlikler ve yetkinin merkezde toplanmasıdır. Bozulan karar süreci, daha önce bazı konularda karar almamış olan tecrübesiz yöneticileri, bu durumlar karşısında karar almaya zorlar ve bu da işletmede bazı yeni ek sorunlara yol açabilir. Kararların zamanında alınamaması sebebiyle gerilimin artması, ya da yanlış kararlar alınması söz konusu ek sorunlara örnek olarak gösterilebilir.

4.9. Morallerin Bozulması ve Motivasyon Eksikliği :

Kriz dönemleri bazen uzun bazen de kısa olabilir. Bu dönemde karşılaşılan olumsuzluklar, zaman baskısı ve belirsizlik moral bozukluklarına yol açabilir. Bunun yanı sıra işten çıkartılma ihtimalinin yol açtığı stres ve personel maaşlarının geç veya eksik ödenmesi de çalışanların motivasyonunu olumsuz etkiler. Morallerin bozulması örgüt işleyişine de yansıtacaktır. Bu tür durumlarda kişiler arası çatışmalar da artış gösterir.

İKİNCİ BÖLÜM

KRİZ YÖNETİMİ

1. KRİZ YÖNETİMİ TANIMI :

Kriz dönemlerinde krize karşı etkin önlemler almak, mevcut tehlike ve tehditlerden en az zararla çıkmak ve kriz ortamındaki gelişmeleri fırsata çevirmek ancak etkin bir “kriz yönetimi” ile olur. Kriz yönetimi, adından da anlaşıldığı üzere krize karşı organizasyonlar (devlet ve aynı zamanda firmalar) tarafından alınması gerekli önlemleri ifade eder. Kriz yönetimi ile ilgili farklı tanımlamalara rastlamak olasıdır. Bu tanımlamalardan bir tanesi kriz yönetimini; uyarı sinyallerinin belirlenerek, olası bir krize karşı hazırlık ve korunmanın gerçekleştirilmesi, gerçek bir krizin varlığı halinde ise gerekli önlemlerin belirlenmesi ve uygulanması olarak tanımlamaktadır (Ataman, 2002: 253). Bir diğeri ise kriz yönetimini; örgütün varlığını sürdürmesini tehlikeye sokabilecek veya olanaksız hale getirecek süreçlerin ortadan kaldırılma çabası olarak ele almaktadır (Ataman, 2002: 253). Bu tanımlamalardan ilki, kriz yönetiminin, sadece krizin ortaya çıkmasından sonraki süreyi kapsayan bir faaliyet olmadığının vurgulanması bakımından önemlidir. Gerçekten de kriz yönetimi, krizin ortaya çıkmasından önce, uyarı sinyallerinin alınması, koruma ve engellemeye yönelik faaliyetlerde bulunulması gibi stratejileri de kapsar. Kriz yönetiminin konusu, mevcut krizlere karşı önlemler olarak bunların ortadan kaldırılması veya etkilerinin azaltılması kadar, olası krizlere hazırlık ve korunmanın gerçekleştirilmesini de oluşturur. Genellikle krizin, yönetimin denetimi dışında olan faktörlerden kaynaklandığı düşünülür. Özellikle krizin sebebi işletme dışı çevre faktörleri olduğunda bu düşünce doğru olarak kabul edilebilir. Yalnız mevcut krizi önceden hissedebilmek, etkisini azaltabilmek veya yok edebilmek, ya da krizi bir fırsata dönüştürme aşamalarının işletme yönetimi ile yakından ilgisi vardır. Krizin tüm işletmeler üzerinde aynı olumsuz etkileri yarattığını söylemek yanlış olacaktır. Eğer öyle olsaydı kriz döneminde tüm işletmelerin aynı derecede inişte olmaları beklenirdi. Fakat durum böyle değildir. Kriz dönemlerinde işletmeler, olası bir krize karşı aldıkları tedbirler ölçüsünde etkilenmişlerdir. Bu tedbirler ya da tedbirsizlikler sonucunda bazı işletmeler olası en az zararla krizi atlattıkları bazıları yaşamlarını sona erdirmek zorunda kalmışlardır. Bazı işletmeler ise mevcut kriz durumunu bir fırsata çevirebilmişlerdir. Yönetim, çok nadir

olarak krizin ortaya çıkışını ve aciliyetini kontrol edemez. Ancak krizin karşılanmasını ve çözümünü kontrol edebilir. Çünkü bütün krizler, tamamıyla beklenmedik bir anda ve önlenemez şekilde ortaya çıkmaz. Aksine önceden bir çok kez ikaz eder (Dinçer, 2004: 423). Kriz yönetimi, örgütün krize karşı hazırlıklı olmasını sağlamalıdır. Örgütün içinde yaşadığı ekonomik, politik, sosyo – kültürel ve rekabet koşullarında oluşan değişimler, her ne kadar kontrol edilemez değişkenler olarak kabul edilirlerse de bir çok örgüt bu değişimlerden kaynaklanan krizleri öngörme ve ortadan kaldırma fırsatına sahiptir. Örgütlerin bu fırsatı kullanabilmeleri etkin bir kriz yönetimini gerçekleştirebilmelerine bağlıdır. İşletmelerde kriz yönetim faaliyetlerinin genel olarak özellikleri şu şekilde sıralanabilir;

- Kriz yönetimi, işletmelerin olası krizlere karşı daima hazırlıklı olmasını sağlar.
- Kriz yönetimi, birden fazla safhadan oluşan kompleks bir süreçtir.
- Kriz yönetimi, işletmelerin yaşamlarını devam ettirmesini tehlikeye sokabilecek ya da olanak dışı bırakacak nitelikteki durumlarla ilgilidir.
- Etkin bir kriz yönetimi, işletmelerde krizlerin kısa sürede kontrol altına alınıp kayıp ve zararları sınırlayabilme avantajına sahiptir.
- Kriz yönetimi işletmelerin özelliklerine göre farklılık gösterir (Tekin ve Zerenler, 2005: 109).

Kriz yönetimi, yönetimin özel bir türüdür ve genel yönetim sürecinden bağımsız olarak ele alınmamalıdır. Aksine kriz yönetimi, genel yönetimin sahip olduğu özellikleri de kapsar. Kriz yönetimi, krizin en az kayıp ve zararlarla atlatılmasını sağlar. Krizin örgüt üzerindeki olumsuz etkilerinin şiddeti, kriz yönetiminin varlığına ve başarısına bağlı olarak farklılık gösterir.

Küreselleşmenin bir sonucu olarak, krizlerin kaynağını sadece yerel koşullar yaratmamakta, aynı zamanda global olumsuzluklarda kriz nedeni olabilmektedir. Dolayısıyla global gelişmelerin yerel yansımaları dikkatle izlenmeli ve stratejiler buna göre konumlanmalıdır. Kriz yönetimi, olumsuz koşullardan örgütün en az zararla, itibarı zedelenmeden geçebilmesi sonucunu yaratacak bir yönetim sürecidir. Krizlerin, önlenemediği takdirde örgüt yapısına olan tahribatı çok büyüktür. Dolayısıyla kriz yönetimini sürekli kılmak, tesis etmek zorunludur. Şu hiçbir zaman unutulmamalıdır ki kriz yönetimi sürekli bir işlemdir. Başlangıcı ve sonu yoktur. Önceden tahmin

edilebilen krizlerle ilgili hazırlanan planların, tekrar tekrar gözden geçirilmesi gerekmektedir. Kriz döneminde başarı, etkin bir işletme yönetimi ile sağlanabilir. Söz konusu işletme yönetimi, kriz öncesi işletme yönetimi, kriz zamanında işletme yönetimi ve kriz sonrası işletme yönetimi olmak üzere üç aşamada incelenebilir (Tüz, 1996: 17).

2. KRİZ ÖNCESİ İŞLETME YÖNETİMİ :

İşletmeler için öncelikle önemli olan krizin başladığı dönemde krizi atlamanın veya geçiştirmenin yollarını aramak değildir. Kriz aşamasına gelmeden önce, krizin gelmekte olduğunu hissedebilmek, kriz şartlarını başarı yönünde kullanabilmek örgütler için asıl amaç olmalıdır. Örgütlerin kriz öncesi dönemdeki anlayışları öncelikle krizleri önlemeye yönelik olmakta, bu hedef doğrultusunda oluşabilecek krizlerin sinyallerinin önceden tespit edilmesi ve önleme mekanizmalarının hayata geçirilebilmesine ilişkin çalışmaları kapsamaktadır.

2.1. Krize Karşı Planlama :

Örgütler kriz planlaması yaparken öncelikle krizle karşılaşmamak, bunun başarılmadığı durumlarda da krizi mümkün olan en az hasarla atlatabilmek amacıyla hareket etmektedirler. Krize ilişkin planlamaların kriz ortaya çıktığı zaman yapılmaya başlanması örgüt çalışanlarının ve yöneticilerinin paniğe sürüklenmesine ve dolayısıyla da örgüt içerisinde bir kaos ortamı oluşmasına sebebiyet verecektir. Örgütün kriz anına kadar hiçbir hazırlığın bulunmaması etkin kararlar alınmasını engelleyecek, önceden belirlenmiş bir strateji olmadığından dolayı da bu kararlar zamanında uygulanamayacaktır. Plansızlık, krizin şiddetini arttıran en büyük iki etkenin, belirsizlik ve acil cevap verme mecburiyetinin getireceği sorunların en şiddetli şekilde hissedilmesine neden olacaktır. İşletmeler krizden en az etkilenecek bir yapı oluşturabilmek için her şeyden önce içinde buldukları durumu belirlemelidirler. Bu belirlemelerin yapılabilmesi içinde örgüt iç yapısı ile ilgili bazı soruların cevaplanması gerekmektedir. Bu sorulara verilecek cevaplar örgütün kendisini tanımasına olanak sağlayacak, dolayısıyla ortaya çıkan sonuçlar doğrultusunda önlemler almasını kolaylaştıracaktır.

Bu soruları sıralayacak olursak;

- Örgüt tam olarak hangi iş alanı içerisindedir ?
Örgütün içinde bulunduğu iş alanını net bir biçimde tanımlayabilmesi, faaliyet gösterdikleri alanları analiz edebilmesine, dolayısıyla yine bu alandaki potansiyel tehlikeleri tanımlayabilmesine imkan sağlar.
- Örgütün ürün gruplarına göre pazar hedefleri, karlılık, pazar payı ve istikrar gibi amaçlarından hangisi ya da hangileri önceliklidir ?
Böylelikle olası krizler karşısında örgütün öncelikli uygulamaya konulacak stratejileri saptanmış olur.
- Örgütün ve rakiplerin pazardaki konumu nedir ?
Bu soru yine kriz dönemlerinde örgütün faaliyet gösterdiği alandaki durumunun neler olabileceği konusunda doğru tahminler yürütülüp, bu tahminler doğrultusunda önlemler alınmasını olanaklı kılar.
- Örgütün iç dinamiklerinin yapısı nasıldır ?
Hazırlanan planların örgütün geneline uygulanabilmesi, başta yönetim olmak üzere tüm personele aktarılabilmesi için örgütün iletişim yapısının güçlü olması gerekmektedir (Pira ve Sohodol, 2004: 188).

Görüldüğü üzere planlama yapılırken yoğunlaşılan konular birden fazladır. Yalnız planlama aşamasında örgütler bazen aşırı planlama gibi bir hataya düşerek hiçbir zaman gerçekleşmeyecek durumlar için ayrıntılı planlar ve yöntemler de geliştirebilmektedirler. Bu bağlamda, krizlere karşı yapılacak planlamalar geniş tutulduğunda, beklenenin tersine, olumsuz sonuçlarla da karşılaşılı bilinmektedir. Kriz planlamasının hazırlanması sırasında araştırmanın ve çevre analizlerinin çok büyük önemi bulunmaktadır.

Kriz planları hazırlanırken aşağıdaki noktalara mutlaka dikkat edilmesi gerekmektedir;

- Tehditleri incelemek.
- Medyayı proaktif şekilde takip etmek.
- Örgütün tarihini ve sanayi dalını iyi tanımak.
- Tüm bilgi kaynaklarını denetlemek.
- Anahtar çıkar sahiplerini hedefleyerek onlarla sürekli diyalog içinde olmak.

- Tehditleri içten yönetmek.
- Bilgi ve eylem için sürekli hazır olma (Pira ve Sohodol, 2004: 190).

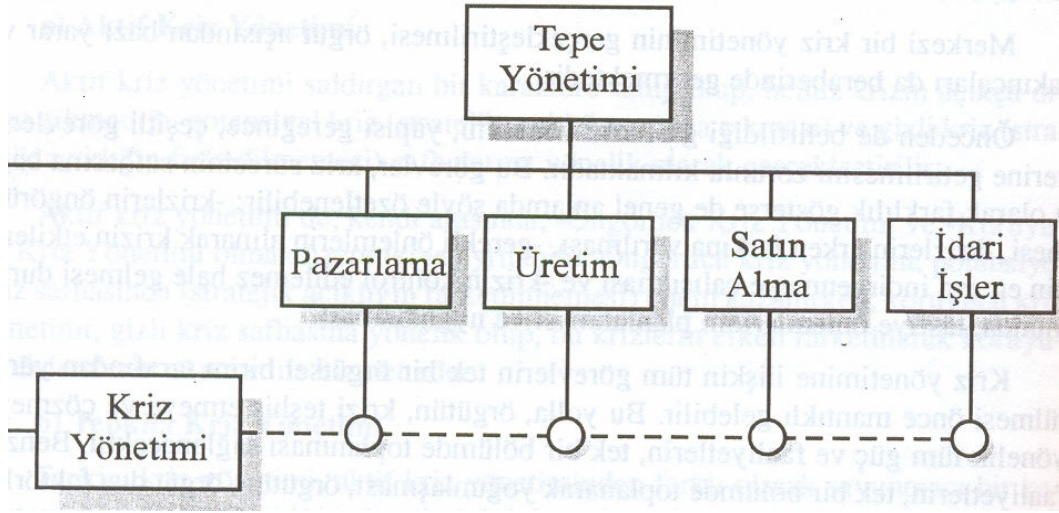
Kriz yönetimi içerisinde planlama önemli bir yer tutar. Hatta planlama, örgütlerin bir kriz yönetimine sahip olduklarının en büyük göstergesidir diyebiliriz. Ancak burada üzerinde durulması gereken nokta her örgütün hazırladığı kriz planının birbirinin aynısı standart reçetelere bağlı olmayacağı, aksine örgütlerin kendi iç dinamiklerine, çevresel konum ve koşullarına uygun planlar geliştirme gerekliliğidir. Diğer bir önemli nokta ise hazırlanan bu planların sürekli güncelleştirilmesi zorunluluğudur.

Söz konusu planlama eşliğinde hazırlanan kriz planları aşağıdaki aşamalardan oluşmaktadır;

- Kriz durumlarının listelenmesi ve tanımlanması.
- Her bir krizle baş edebilmek için strateji ve taktikler geliştirilmesi.
- Krizden etkilenebilecek kişilerin ve grupların tanımlanması.
- Kriz yönetim ekibinin oluşturulması, görev, sorumluluk ve çalışma şartlarının belirlenmesi.
- Zararı en aza indirecek kriz iletişim planının hazırlanması.
- Krize yönelik senaryoların hazırlanması, buna dayalı planlamanın gerçekleştirilmesi.
- Yapılan tüm aktivitelerin test edilmesi (Pira ve Sohodol, 2004: 192).

Krizle karşılaşıldığı zaman, aceleyle gelişigüzel hareket etmek yerine, henüz kriz oluşmadan, hatta kriz sinyalleri alınmadan, acil önlem rehberi hazırlamakta yarar vardır. Bu rehberde, kriz anında ilk yapılması gereken hareketler ve bu hareketlerin kimler tarafından uygulanacağı belirtilmelidir. Ayrıca kriz anında hemen ulaşılması gereken kişilerin telefon numaralarının, adreslerinin kayıtları bulunmalıdır. Söz konusu “acil ulaşılması gereken kişiler”in kapsamı işletmedeki kilit pozisyondaki kişilerden tedarikçilere, medya temsilcilerinden devlet adamlarına kadar geniş bir yelpazeyi kapsayabilir.

Şekil 2. Merkezi Kriz Yönetiminin Örgüt İçindeki Yapılanması.



Kaynak: Ataman, Göksel. İşletme Yönetimi s. 261.

2.2. Kriz Öncesi Organizasyonel Değişim :

Kriz öncesi işletmelerin örgütsel yapılarını değiştirerek, krizden çıkışa yönelik sağlıklı bir yapı hazırlamış olmaları önemli bir avantajdır. Bu amaçla değişim mühendisliğinden yararlanmak, yeni organizasyon modellerine aşamalı olarak geçmek, organik örgüt yapısı hazırlamak, esnek uzmanlaşmaya ağırlık vermek, organizasyonu sistem haline dönüştürmek önerilmektedir (Tüz, 1996: 32).

2.2.1. Reorganizasyon :

İçinde bulunduğumuz hızlı değişim sürecinde açık bir sistem olarak her türlü değişime, gelişime, aynı zamanda da tehlikeye karşı duyarlı bir konuma gelen örgütler, olası tehditlere karşı söz konusu değişim sürecine kendilerini uydurmak zorundadırlar. Örgütler ancak bu sayede, çevresel değişimin gerektirdiği iyileştirmeleri ve yenilikleri takip ederek çözümlenme sürecinin önüne geçebilirler. Örgütsel değişimin bir sistem anlayışı içinde yeni koşullara göre gerçekleşmesini sağlayacak anlayışlardan biriside reorganizasyondur. Reorganizasyon, işletmelerin belirlediği amaç ve hedeflere ulaşabilmesi için değişen koşullara göre örgüte yeni bir yapı ve anlayış kazandırmaktır (Tutar, 1999: 80). Açık bir sistem olmanın doğal bir sonucu olarak örgütler, değişik çevresel faktörler tarafından etkilenirler. Bu etkileşim sürecini başarıyla karşılayamayan

örgütler zamanla yetersizleşir, etkisiz duruma gelebilirler. Reorganizasyon, bu yetersizleşmeyi ortadan kaldırma ve mevcut şartlar doğrultusunda yeniden yapılandırmayı içerir. Reorganizasyon faaliyetler örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için en iyi yapının oluşturulması ve iyileştirme faaliyetlerinin kesintisiz bir şekilde sürdürülmesini içermekle beraber günün koşullarına uygun, ortak sorumluluk bilincinin geliştirilmesi için yeni bir organizasyon kültürünün oluşturulması, stratejik araştırmalar yapacak ve kararlar alacak liderlerin geliştirilmesi gibi faaliyetleride kapsar (<http://www.kalder.org.tr>). Örgütlerde değişimin getirdiği yenilikleri takip edememekten kaynaklanan stratejik açığın kapatılabilmesi için organizasyonların tekrar gözden geçirilmesi ve yeni bir anlayışla yapılandırılması faaliyetleri olan reorganizasyon, sistemi öngörülen hedeflere daha etkin ve rasyonel yöntemler kullanarak kavuşturmayı hedefler. Yukarıda yapılan tanımlamalar ışığında reorganizasyonun amaçlarını maddeler halinde sıralayacak olursak;

- İşletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için en iyi yapının oluşturulması ve iyileştirme faaliyetlerinin kesintisiz bir biçimde sürdürülmesi.
- Günün koşullarına uygun, ortak sorumluluk bilincinin geliştirilmesi.
- İşletmelerin bugünkü teknolojiyle donatılması ve teknolojinin bir sistem (bilişim) anlayışıyla örgütlenmesi, buna uygun personelin sağlanması.
- İşletmelerde etkili bir haberleşme sisteminin kurulması, küresel haberleşme imkanlarından yararlanma ve yabancı dil bilgisinin sağlanması.
- Küresel ölçekte işletmeler için yeni bir örgüt kültürünün oluşturulması, stratejik araştırmalar yapacak ve kararlar alacak liderlerin yetiştirilmesi (Tutar, 1999: 81).

Bu amaçlar doğrultusunda reorganizasyon faaliyetleri, örgütün tüm unsurları (fiziki, mali, beşeri) açısından verimlilik ve etkinlik sağlayacak bir yapının kurulabilmesine imkan verir.

2.2.2. Değişim Mühendisliği :

Günümüzde, özellikle globalleşmenin yarattığı etkiler sonucunda, tüm örgütler hızla değişen çevre koşullarının ve şiddetle artan rekabetin baskısı altında kalmışlardır. Örgütlerin etkisi altında kaldıkları bu çevresel değişimler ve şiddetli rekabet örgüt

bünyelerinde köklü değişimleri zorunlu kılmaktadır. Söz konusu köklü değişimler örgütün bilgi-işlem, örgüt yapısı ve kültürünün değişimini kapsamaktadır. Örgütlerin günümüzün beklentileri doğrultusunda ve değişen şartlara uyum sağlayacak şekilde yeniden yapılandırılması işlemi değişim mühendisliği olarak adlandırılmaktadır. Değişim mühendisliği, yıllardır süregelen örgüt süreçlerinin ve bu süreçleri gerçekleştiren iş ve yöntemlerin radikal düşünceler ile yeniden tasarlanması ve uygulanmasının sağlanmasıdır (Pira ve Sohodol:2004: 58). Şirketlerin rekabet yeteneklerini geliştirmeleri, elemanlarının daha fazla çalışmalarını sağlamakla değil, daha farklı bir şekilde çalışmalarını öğrenmeleriyle mümkündür. Bu ise şirketlerin ve elemanlarının, bu zamana kadar başarılı olmalarını sağlayan ilke ve teknikleri unutmaları gerektiği anlamına gelmektedir. Şirketlerin bugüne kadar başarılı olmasını sağlamış bu ilke ve tekniklerin yerini alacak olan iş dünyasının üç saçı ayağını oluşturan "müşteri-rekabet-değişim" unsurlarını zorlamaları tüm şirketleri yönetim anlayışlarını değiştirmeye yönelik devrimsel nitelikleri yapılanmaya zorlaması ortaya değişim mühendisliğini (reengineering) çıkarmıştır ([http://: www.isguc.org](http://www.isguc.org),2003).

Değişim mühendisliği reorganizasyon kavramı ile karıştırılmamalıdır.

Reorganizasyon, bir organizasyonun, örgüt yapısının yeniden düzenlenmesini ifade eder. Değişim mühendisliği, reorganizasyon kavramını da içeren geniş boyutlu bir kavramdır ([http://: www.canaktan.org](http://www.canaktan.org), 2004). Mantığında; uzun süre önce belirlenmiş prosedürleri bir yana bırakarak, örgütün yapısının yeniden oluşturulması yer alır. Süreç yenileme, sürekli ve küçük gelişmeler sağlamak değil, tüm örgütsel süreç ve faaliyetlerde köklü ve büyük değişiklikler yapmayı içerir. Organizasyonlarda bir değişimin gerçekleştirilmesi için her şeyden önce, organizasyonlar analiz edilerek, "niçin değişim" e gerek duyulduğu tespit edilir ve organizasyonda tüm çalışanlar arasında, kabul edilecek bir vizyon ve ortak hedef belirlenir. Bunun için örgütlerde, geçmişteki tüm uygulamalar terk edilir, değişim için acil önlemler alınması gereği ciddi şekilde ortaya konulur.

Değişim mühendisliğini zorunlu kılan etkenleri üç ana başlık altında toplamak mümkündür.

2.2.2.1. Müşteri :

1980'li yıllardan itibaren, gelişmiş ülkelerde, satıcı-müşteri ilişkilerinde bir değişim yaşanmaktadır. Eskiden satıcı istediği mal ve hizmeti, istediği fiyata, istediği kalitede, istediği yer ve zamanda müşteriye satarken, günümüzde durum tamamen değişmiştir. Aşırı rekabet ortamında, baskın rolü oynayan artık satıcı değil müşteridir. Neyi, ne zaman, nasıl istediğini ve istediği şey için ne ödeyeceğini artık satıcı değil, müşteri söylemektedir. Kısacası, 1950-1970'lerdeki büyüyen kitle pazarının yerini ne istediklerini, ne kadar ödemek istediklerini ve istedikleri şartlarda nasıl alacaklarını bilen müşteriler almıştır. Bu müşteriler, müşteri-alıcı ilişkisindeki şaşırtıcı değişikliği kavrayamayan ya da anlayamayan şirketlerle uğraşmak onların üretmiş oldukları ürünleri ya da sundukları hizmetleri almak zorunda değillerdir (<http://www.ceterisparibus.net/isletme/makaleler>, 2002).

2.2.2.2. Rekabet :

Rekabet kavramı artık çok daha farklı bir boyut içermektedir. Eskiden bir işletme pazara uygun bir hizmet ya da ürünü en iyi fiyattan sunduğu zaman satışını gerçekleştirirdi. Fakat bu durum günümüzde çok değişmiştir. Eskiden üretici işletme sayısı talep eden kitleyi karşılayamıyor ve pazarda üreticinin az olması ile üretilen mamul ya da hizmet alıcı bulabiliyordu. Oysa artık pazarda bir çok üretici bulunmakta, bu durum ise rekabeti arttırmaktadır. Küreselleşen pazarda müşteriye etkileyen rekabeti farklılaştıran bir çok faktör etkili olmaktadır. Kiminde kalite, kiminde fiyat, kiminde satış öncesi ve satış sonrasında hizmet önem kazanırken, bazı sektörlerde tüm bu faktörler aynı anda işletmeler tarafından dikkate alınmak durumunda kalınmaktadır (<http://www.isguc.org>, 2003).

2.2.2.3. Değişim :

Değişimin kendi yapısı değişken bir kavramdır. Özellikle günümüzde değişim, sürekli ve ısrarcı bir hale gelmekte ve normal bir olay olarak algılanmaktadır. Dünyanın küreselleşmesi, ekonomik sınırların kalkması ile birlikte, şirketler piyasada yeni ürün ve hizmet sunabilecek çok sayıda rakiple karşı karşıya kalmışlardır. Yeni ürün ve

hizmetlerin sunum hızı teknolojik değişimin hızı ile orantılı bir şekilde artmaktadır. Teknolojinin gelişmesi piyasaya yeni ürün ve hizmetlerin çıkmasını sağlamıştır. Teknolojinin gelişmesine paralel olarak ürün ve hizmetlerin kullanım süreleri kısalmışken, yeni ürün ve hizmet geliştirme ve bunu sunma süresi de kısalmıştır. Artık şirketler eskiye oranla daha hızlı hareket etmek ve bu piyasada ayakta kalabilmenin gereği olan şartları yerine getirmek zorundadırlar. Gözümüzle gördüğümüz ya da göremediğimiz her şey değişmektedir. Bir örgüt için hayati öneme sahip olan faktörler akıl almaz bir şekilde değişirken, şirketlerin bu değişme kayıtsız kalmaları artık imkansızdır. Dolayısıyla şirketler statik bir ortamda iş yapmaya göre değil, dinamik yapılara adapte edilebilecek şekilde dizayn edilmelidir.

Bir organizasyonda başarıya ulaşılmasının yolu organizasyondaki sorunların çok iyi şekilde analiz edilmesi, sonrasında bu sorunlarının çözümüne yönelik en uygun stratejilerin bulunması ve uygulanmasından geçer. Doğru tedavi için doğru teşhis gereklidir. Herhangi bir organizasyondaki sorunları ortadan kaldırmak için planlı, kararlı, sabırlı ve sistematik olunması önem taşımaktadır. Yalnız tüm bunlar organizasyonda yüksek performansa ulaşmak için yeterli değildir. Organizasyondaki değişimin nasıl yönetileceğini de bilmek gerekmektedir. Değişim mühendisliği adı verilen tekniğin görevi de budur (<http://www.canaktan.org>, 1999).

2.3. Yeni Organizasyon Modellerine Aşamalı Geçiş Sağlamak :

2.3.1. Toplam Kalite Yönetimi :

Kalite sözcüğü kullanım amacına göre değişik anlamları ifade edebilir. Birçok kişiye göre kalite “ pahalı”, “lüks”, “az bulunur”, “üstün nitelikte” v.b. kavramlarla eş anlamlıdır. Teknik formasyondaki kişilere göre kalite ise “standartlara uygunluk” ile özdeştir. Tek bir cümle ile açıklamak gerekirse kalite, istenen özelliklere uygunluktur (Kavrakoğlu, 1996: 10).

Toplam kalite yönetimi ise basit anlamıyla organizasyonlarda kaliteyi artırmayı amaçlayan bir yönetim felsefesidir (<http://www.canaktan.org>). Daha geniş bir tanımlama yapacak olursak Toplam Kalite Yönetimi; müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan bir yönetim biçimidir (<http://www.yayim.meb.gov.tr/yayimler>, 2002).

Krizleri önleme ya da krizlerden çıkma sürecinde işletmelerin yeni organizasyon modellerini uygulaması önemlidir. Toplam kalite yönetimi, işletmenin yeni bir yaklaşım içinde ele alınmasıyla birlikte, tüm faaliyetlerin yerine getirilmesinde kalite odaklı bir anlayışı temsil etmektedir. Toplam kalite yönetimi kalite üzerinde yoğunlaşarak müşterilerin ve çalışanların tatminini öngören ve bütün personelin katılımına dayanan bir yönetim modeli olarak ifade edilebilir (Tekin ve Zerenler, 2005: 120). Aşağıdaki tabloda toplam kalite yönetiminin uyguladığı organizasyonlar ile geleneksel organizasyonlar arasındaki farklar görülmektedir.

Tablo 1. Geleneksel organizasyonlar ile Toplam Kalite Yönetiminin uyguladığı organizasyonlar arasındaki farklar.

Geleneksel Organizasyonlar	Toplam Kalite Yönetimi
Ürün odaklı	Müşteri ve süreç odaklı
Bireysel performans	Grup performansı
Hiyerarşi	Eşitlik
Statiklik	Değişim
Emir-Komuta	Katılım

Kaynak: Tekin ve Zerenler, Krizi Yönetebilmenin Sırları, s.121

Tablo 1 de görüldüğü gibi, toplam kalite yönetimi anlayışında insan ve örgütlenme faktörleri ağırlıktadır. TKY'nin belli başlı özellikleri aşağıdaki gibidir;

- Müşteri merkezlik: İşletmeler müşteri beklentilerini etkin olarak karşılama temelinde kurulur.
- İşletmelerin üst yönetimi, kalite anlayışını destekler ve bu anlayışın işletmelerde uygulanmasına desteklik yapar.
- Tam katılım: Çalışanların tamamının katılımı sağlanır. Bu amaca ulaşılacak maksadıyla üst yönetimden başlayarak bütün örgütsel birimlerde çalışanlar eğitilir.
- Ödül Sistemi: Kalite yönünde etkin öneriler ödüllendirilir.
- Zamanın etkin kullanımı: Mal veya hizmetin daha iyisini yapma olanağı yoksa, üretimine ayrılan zaman azaltılır.

- Önleme: Önceden kalite yaratarak, hataların önlenmesi amaçlanır.
- Uzun vadeli bakış: İşletmelerde TKY bilincinin yerleşmesi ve uygulanması süreklilik arz ettiğinden, uzun bir zaman dilimine yayılmıştır (Tüz, 1996: 36).

Geleneksel denetimde kalite kontrolü, yönetimin sorumluluklarından birisidir. TKY’de ise, tepe yöneticilerinden alt kademedeki işgörene kadar, herkes kaliteden sorumludur. Geleneksel kontrol yönteminde, sadece örgüt dışı son kullanıcılar, yani tüketiciler amaçlanmıştır. TKY’de ise iç müşteriler (burada üretim sürecinin her bir aşaması önceki aşamanın müşterisidir) hammadde sağlayanlar ve destek personelde göz önünde bulundurulur. TKY hem bir yönetim düşüncesini hem de örgütsel iklimde değişimi ifade eder. Çalışanları yargılayıcı olmaktan çok yönlendirici, iç ve dış çevreyi dikkate alan, çalışanlarıyla birlikte hareket etmeyi benimsemiş, yetkilendirici bir anlayışı ifade eder. Bu kapsamda TKY’nin temel hedefleri; müşteri odaklılık, süreç iyileştirme, yetki devri, liderlik, organizasyonel etkinlik, bilgi teknolojilerine dayalı bir yönetim anlayışıdır. Öncelikle belirtmek gerekir ki kalite denildiğinde sadece “mal ve hizmet kalitesi” ya da “ürün kalitesi” anlaşılmaktadır. Oysa ürün kalitesini ortaya çıkartan bir çok unsur bulunmaktadır ve tüm bu unsurlar başlı başına kalitenin birer boyutunu oluştururlar ([http:// www.canaktan.org](http://www.canaktan.org)).

Ürün kalitesi esasen sonuçtur. Bu sonucu belirleyen başlıca unsurlar ise şunlardır:

- Liderlik kalitesi,
- Yönetim kalitesi,
- İnsan kalitesi,
- Sistem kalitesi,
- Süreç kalitesi,
- Donanım kalitesi, ([http:// www.canaktan.org](http://www.canaktan.org)).

Yukarıdaki unsurlara baktığımızda ortaya çıkan bir realite söz konusudur ki; bu da toplam kalite yönetiminin çok boyutlu bir olgu olduğudur. Buna bağlı olarak da; toplam kalite yönetimini sadece mekanizmaların değil, bireylerin performanslarını hatasız olarak gerçekleştirmeleri gerekliliği üzerine kurulmuş, doğru önlemlerin alınmasına yönelik çabalar üzerinde yoğunlaşan ve buna bağlı olarak sorunların kaldırılmasını

hedefleyen, zaman olgusunu dikkate alan, müşteriye öncelikli bir konum edinme kapılarını aralayan ve her şeyden önemlisi işletmelerin yaşamlarına süreklilik kavramını koşulsuz olarak sokan bir yaklaşım olarak ifade etmek uygun gözükmektedir (Dündar, 2003: 127).

İşletmelerin bütün kademelerinde verimlilik artışına neden olan TKY'nin işletmeye sağlayacağı bazı yararlar vardır. Bu yararları sıralayacak olursak;

- Dar açıdan bakıldığında, mal ve hizmetlerin kalitesinin yükseltilmesiyle, hatalı ürün sayısı azalır. Çünkü, TKY ile işletmenin tamamında bir iyileşme söz konusu olur, girdiler ve ürünler tüm proseslerde kontrol edilir.
- Kaliteyle ilgili şikayet sayısı azalır.
- Müşterilerin güveni ve tatmin düzeyleri yükselir.
- Kaynak israfı ve maliyetler azalır.
- Birim maliyetler azalır.
- Üretim miktarı artar ve rasyonel üretim planları hazırlamak mümkün olur.
- Örgüt içindeki kişiler ve birimler arasındaki iletişim ve bilgi akışı daha düzenli hale gelir.
- Ar-Ge faaliyetleri hızlanır.

Kalite anlayışının bir yönetim felsefesi ve yaklaşımı haline gelmesi bazı standartların oluşmasını zorunlu hale getirmiştir. İşletmelerin belirlenen standartları yakalayıp yakalayamadıklarını tespit etmek için, yetkili kuruluşlar tarafından sertifikalar verilmektedir. Bu kuruluşlar ülkemizdeki çalışmalarına, Cenevre'deki Uluslararası Standartlar Organizasyonunun (İSO), 1992 tarihinde "ISO Standartları" olarak bilinen bir takım standartları yayınlaması ile başlamıştır (Tutar, 1999: 89). ISO standartları 9000 serisi ve 14000 serisi olmak üzere iki grupta toplanır. 9000 serisi, bir işletmenin iç bünyesindeki faaliyetlerinde yapması gereken tarifleri kademeler itibariyle ele alır. ISO'nun (Uluslararası Standartlar Organizasyonu) tanımına göre 9000 serisi şu standartlardan oluşmaktadır;

ISO 9000: Kalite Yönetimi ve Kalite Güvencesi standartları seçim ve kullanım klavuzu.

ISO 9001: kalite sistemleri – tasarım/geliştirme, üretim, tesis ve hizmette kalite güvencesi modeli.

ISO 9002: Kalite sistemleri, üretim ve tesiste kalite güvencesi modeli.

ISO 9003: Son muayene ve deneylerde kalite güvencesi modeli.

ISO 9004: Kalite yönetimi ve kalite sistemleri elemanı – kılavuz.

ISO 9004-2: Hizmetler için kılavuz.

ISO 9005: Kalite sözlüğü (Kavrakoğlu, 1996: 49).

Bu serideki 9001, 9002 ve 9003 birer standart özelliğindedir ve kapsadıkları faaliyetler farklıdır. 9004 ise bir çeşit kalite güvencesi ders kitabı özelliğindedir. 9000 ise bütün bu standartların nasıl kullanılacağını açıklayan bir rehber şeklindedir.

İşletme yöneticileri, işletmelerde “insana değer vermek ve onu değerlendirmek”, “ sıradan insanlarda olağanüstü performanslar sağlamak” gibi TKY felsefelerini uygulayarak, çalışanların olası bir kriz ortamını aşma yolundaki uygulamalara destek vermelerini sağlamalıdır. Aksi bir durumda örgütsel etkinsizlik durumu ile karşı karşıya kalınabilecektir (Tekin ve Zerenler, 2005: 122). Algılanan kalite, tüketicinin, bir mamulü kullandıktan sonra, bütün olarak, mükemmelliğini değerlendirilmesidir. Bu değerlendirme tüketicinin o mamulden beklentileri ile mamulün algıladığı gerçek performansı arasındaki farklılığa dayanmaktadır. Bu noktada kalite kavramının iki temel boyutunun ortaya çıktığını görmekteyiz. Tasarım kalitesi ve uygunluk kalitesi. Tüketici istek ve ihtiyaçlarının belirlenmesi aşamasından sonra örgütler bu istek ve ihtiyaçların karşılanması yönünde çalışmalarda bulunurlar. Bu çalışmalar, gerek mamulün tasarımı gerekse üretim esnasında belirlenen kalite seviyesine uygunluğunu sağlayacak biçimde şekillenir. Bunun içinde stratejik planlama uygulanması gerekmektedir. Toplam kalite, stratejik yönetim gerektirir ve stratejik yönetilen bir kurumun krizlerle karşılaşma olasılığı çok daha düşüktür.

2.3.2. Öğrenen Organizasyonlar :

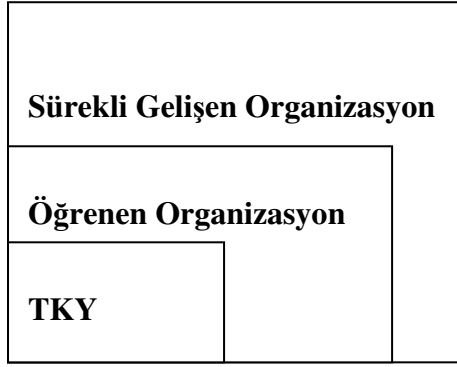
Kriz öncesi organizasyonel değişim sürecinin toplam kalite yönetiminden sonraki ikinci aşamasını öğrenen organizasyonlar oluşturur. Günümüzün küresel, ekonomik, siyasal, sosyal ve kültürel koşulları örgütleri sürekli bir şekilde öğrenmeye

zorlamaktadır. Değişim temposunun hızlanma zorunluluğu ise değişme yeteneğinin, günümüz koşullarında, bir rekabet üstünlüğü olarak kabul edilmesine sebep olmuştur. Değişime karşı yaratıcı tepkide bulunmak ve değişimi fırsatlara dönüştürmek için sürekli yeni arayışlar içinde olan yöneticiler ve organizasyon kuramcıları; öğrenen organizasyonlar yaklaşımını ortaya koymuşlardır ([http://: www.akdeniz.edu.tr/kalite/bilgiler/ogrenen org](http://www.akdeniz.edu.tr/kalite/bilgiler/ogrenenorg), 05.05.2005). İşletmeler tarafından gelişmelerinde ve rekabet üstünlüklerini korumalarında çalışanların sahip olduğu öğrenme potansiyelini kullanmanın önemini fark edilmesi kurumsal öğrenmenin hızlanmasına, dolayısıyla öğrenen organizasyonlar kavramının hızla yaygınlaşmasına neden olmuştur. Öğrenen organizasyon kavramı, çok farklı şekillerde tanımlanan bir kavram olma özelliğine sahiptir. En basit anlamıyla organizasyonel öğrenme; büyüme, gelişme, farklılaşma ve daha iyiye ulaşma için gelişme olarak tarif edilmiştir ([http://: www.freehost21.websamba.com/endustri/yonetim](http://www.freehost21.websamba.com/endustri/yonetim)). Daha kapsamlı bir tanımlama yapılacak olunursa öğrenen organizasyon; bütün üyelerinin öğrenmesini sağlayan ve kendini devamlı dönüştürebilen organizasyon olarak ifade edilmektedir. Öğrenen organizasyonlar sistematik sorun çözme yeteneğine sahiptir. Bu yetenek işletmenin sistematik olarak veri toplama, sorunları analiz etme, istatistiksel yöntemleri kullanarak verileri düzenleme ve yorumlamayı kapsamaktadır ([http://: www.humanresourcefocus.com](http://www.humanresourcefocus.com), 2005). Öğrenen organizasyonlar sürekli öğrenmeyi teşvik ederler, çalışanların gelişimine öncelik verirler, açık haberleşmeyi ve yapıcı iletişimi sağlarlar. Toplam kalite yönetimi ile öğrenen organizasyonlar arasında temel bir farklılık olmadığı ileri sürülmektedir. Ancak toplam kalite yönetimi değişime uyum sağlamaya ve tüketici beklentilerini karşılamaya çalışırken, öğrenen organizasyonlar yalnızca değişime adapte olmakla kalmayıp, değişimin önünde kalmaya ve sürekli öğrenmeye çalışırlar (Tüz, 1996: 36). Öğrenen organizasyonlar tüketici beklentilerini önceden görerek talep yaratırlar. Bu açıdan krizden kaçışa uygun bir yapılanmaları vardır. Bir işletmenin öğrenen organizasyon olabilmesi için aşağıdaki özelliklere sahip olması gerekir;

- Örgüt, dış çevreye karşı açık olmalıdır. Çevrede meydana gelen değişim ve gelişmeler öğrenmenin yönünü belirlemesi açısından önemlidir.
- Ortak vizyon ve sistem düşüncesi benimsenmelidir. Tüm çalışanlar bu görüş doğrultusunda hareket ederek birbirlerinin çabalarını tamamlayıcı etkiye sahip olurlar ve bu sayede bir sinerji açığa çıkar.

- Senaryo analizi yöntemi kullanılarak, geleceğe ilişkin stratejiler belirlenmelidir. Yöneticilerin olası kriz durumlarında neler yapabileceklerini deneme ve öğrenmesi fırsatı yaratılır.
- Geleneksel örgütler, işi daha hızlı yapma konusuna ağırlık vererek, fonksiyonel olarak yapılırlar. Öğrenen organizasyonlar ise işi hem hızlı hem doğru yapma yönünde, sürece göre yapılırlar (Tüz, 1996: 37).

Şekil: Yeni Organizasyon Modelleri.



Kaynak: Tüz, Melek Vergiliel. Kriz Döneminde İşletme Yönetimi s.34.

2.3.3. Sürekli Gelişen Organizasyonlar :

Sürekli gelişen organizasyonlar, hem toplam kalite organizasyonunu, hem de öğrenen organizasyonu içine alan ve onların ilerisinde olan organizasyonlardır. Sürekli gelişme, her seviyeden işgörenin katılımı ile gerçekleştirilen sürekli iyileştirme sürecidir. Sonu yoktur. Devamlı uygulanması gereken, en iyiyi düşünmeyi amaçlayan bu sistem üretimden satın alamaya, kaliteden satışa bütün bölümlerde uygulanır. Belli başlı özellikleri aşağıdaki gibidir;

- Problemler ve çözümleri paylaşılır.
- Girişimcilik ruhu hakimdir.
- Sürekli eğitim anlayışı vardır.
- Yaşayarak deneyim kazanma esası benimsenir.
- İşgörenlerin önerilerle yönetime katılmaları söz konusudur.
- Çok fonksiyonlu ekip çalışması vardır.
- Ekiplere yetki devri esası söz konusudur.

- Kazanç ekip olarak paylaşılır (Tüz, 1996: 38).

Sürekli gelişen organizasyonlarda, bütün işlerin iyileşmesinden kaynaklanan maliyet düşüşü vardır. Müşteri tatmini sağlandığı gibi, beklentilerin ötesine geçilir. Kaliteyi sürekli iyileştirme yönünde çaba gösterilir. Kalite anlayışı, ürün kalitesi, teslimat kalitesi ve uygun fiyat üçgeninden oluşur. Ürün kalitesi, ürünün geliştirilmesi ve üretiminde sıfır hataya ulaşmak olarak belirlenmiştir. Teslimat kalitesi, teslimat adet ve zamanında sıfır hataya ulaşmaktır. Uygun fiyat ise ürün kalemlerinden satışların %80'ini oluşturanların fiyatlamasına ağırlık verilerek gerçekleştirilir (Tüz, 1996: 39). Yatırımların, stokların, hata maliyetlerinin, Ar-Ge zamanlarının azaltılması amaçlanır. Bu özellikleriyle sürekli gelişen organizasyonlar krize çok kolay cevap verebilirler ve hatta kriz dönemlerini bir fırsata dönüştürebilirler.

Tablo 2. Krizlere karşı hazırlıklı ve hazırlıksız işletmelerin karşılaştırılması.

Boyutlar	Krizle Karşı Hazırlıksız İşletmeler	Krizle Karşı Hazırlıklı İşletmeler
Strateji	<ul style="list-style-type: none">-Geleneksel yönetim anlayışı-Hayatta kalma ve büyüme odaklılık-Sınırlı hedefler-Kriz yönetiminde çoğunlukla reaktif strateji-Hiçbir kriz yönetimi stratejisi yok	<ul style="list-style-type: none">-İsabetli tahminler-Gelişme ve öğrenme odaklı-Ortak hedefler-Krizin aşamalarına göre stratejiler-Çağdaş Yönetim
Yapı	<ul style="list-style-type: none">-Kriz yönetimi için özel bir yapı yok-Kriz yönetimi için özel mekanizmalar yok-Planlamanın klasik tanımlaması	<ul style="list-style-type: none">-Etkili kriz yönetim takımları-Özel ödül, görev ve eğitimler-Gelişmiş zaman ve alan kavramları
Kültür	<ul style="list-style-type: none">-Kültürel bağlardan haberdar değil-Çoğunlukla bilinçsiz-Ortak bir işletme kültürü ve kimliği ortaya konmamış	<ul style="list-style-type: none">-Kültürel bağların önemini kavramış-Bilinçli, tecrübeli-Ortak bir işletme kültürü ve kimliği
Felsefe	<ul style="list-style-type: none">-Sorunların giderek artacağını ve çözümlenme olasılığını düşük görme-Stres ve gerilime açık bir ortam	<ul style="list-style-type: none">-Sorunların çözümleneceğine olan inanç-Stres ve gerilimi azaltıcı yöntemler (sosyal etkinlikler, geziler, ödüller)

Kaynak: Patric Lagadec, Preventing Chaos in a Crisis, Mc Graw Hill, London, 1993, s.31.

2.4. Krizi Sezme Yöntemleri :

2.4.1. Kriz Çözmeye Yönelik Erken Uyarı Sistemleri :

Erken uyarı sistemi, firmaların başarı durumunu önceden tahmin etmek için kullanılan bir analiz tekniğidir. Bu analiz tekniğinin uygulanmasıyla işletmenin içinde bulunduğu durum ve olası riskler, nicelik olarak belirlenebilir. Erken uyarı sistemi, mali oranlardan hareketle, işletmenin başarı durumunu saptayabilmek için oranları tek tek dikkate almak yerine, onları başarılı-başarısız işletme grupları içinde birlikte değerlendirme sürecidir.

Sistemin amaçları şunlardır;

- Çevredeki değişikliklerin iyice belirginleşmeden yakalanması.
- Değişikliğin hızı ve yönü belirlenerek, geleceğe yansıtılması.
- Değişikliğin önem derecesinin belirlenmesi, sapmaların tespit edilmesi, sinyallerin alınması.
- Öncelikli sapmalar doğrultusunda muhtemel tepkilerin saptanması.
- Değişikliğe sebep faktörlerin ve bunlar arasındaki etkileşimin incelenmesi (Tutar, 2004: 72).

Erken uyarı sistemi temelde bir finansal analiz tekniğidir. İşletmenin başarı analizinin içinde bulunduğu endüstri grubuna göre finansal rasyolar yardımıyla belirlenmesidir.

Erken uyarı sistemi 4 aşamadan oluşur;

İlk aşamada aynı sektördeki işletmelerin yıl esasına göre analizi yapılarak, bu işletmelerin analiz sonuçlarına göre başarılı yada başarısız olarak iki gruba ayrılması gerçekleştirilir. Gruplandırılmada işletmelerin aynı sektörde yer almalarına, birbirine yakın varlık (aktif) büyüklüğüne sahip olmalarına ve başarı veya başarısızlıklarının aynı yıla denk gelmelerine dikkat edilir. İkinci aşamada bu işletmelerin geriye doğru beş yıl için finansal rasyoları hesaplanır. Üçüncü aşamada başarılı ve başarısız işletmelerin oran ortalamaları bir grafik haline getirilerek, her bir oranın başarılı ve başarısız

işletmeler açısından nasıl bir gelişme gösterdiği ortaya konulur. Bu şekilde yapılan karşılaştırma sonucunda, aralarındaki farklılığın hangi yıldan itibaren başladığı belirlenir.

Dördüncü aşama son aşamadır. Bu aşamada farklılıkların nedenleri bulunarak, işletmenin gelecekle ilgili alacağı önlemler kararlaştırılır. İşletmenin ne yönde bir gelişim gösterdiği yorumlanır. Bu yorumlama, gelecekteki krizi önceden haber verebileceği gibi, yeni fırsatlar yaratıp yaratmayacağını da açığa çıkaracak sonuçlar ortaya koyacaktır. Erken uyarı sisteminde, salt olağan bilgi ve mevcut toplanmış verilere değil, sezgilere de yer verilmelidir. Her yönetici, iş yerinde sorumlu olduğu bölümde dolaşarak, çalışanlarla dikkatlice konuşmalı ve uyarılara karşı duyarlı olmalıdır (Tutar, 2004: 73).

Erken uyarı sisteminin asıl amacı, örgütü etkileyen iç ve dış faktörleri sağlıklı bir biçimde analiz ederek, krizin ortaya çıkmasını engelleyecek çalışmalara girişmektir. Erken uyarı sistemi sayesinde elde edilen veriler yeterince değerlendirilemeyip, belirtiler analiz edilemediği takdirde, kriz kaçınılmaz olur.

2.4.2. Sürekli İç ve Dış Çevre Analizi :

Örgütler boşlukta var olamazlar, ve hiçbir örgüt faaliyetlerini dış kaynaklardan bağımsız olarak yürütemez. Kaynak ihtiyacı örgütleri çevrelerine karşı bağımlı hale getirir. Yöneticinin söz konusu bağımlılık derecesini ortaya çıkarması, dış çevre analizlerinde baş vuracağı ilk faaliyetlerinde birisidir. Ayrıca işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin ayrı ayrı analizini yapmak (SWOT), krizi önleme, izleme, veya yönetme konusunda, iç ve dış çevre analizlerinde yapılması gereken önemli işler arasındadır (Ataman, 2002: 274).

2.4.2.1. Ekonomik Çevre Faktörlerinin Analizi :

Örgütler genel ekonomik sistemin bir alt sistemidirler. Üst sistemde olan herhangi bir değişiklik kendi alt sistemlerini de etkiler. Örgütün ekonomik çevresini oluşturan bir çok olgu vardır. Örgütün faaliyetlerini sürdürdüğü bölge ve alandaki doğal kaynakların durumu, örgütün bu kaynaklardan yararlanma seviyesi, ekonomik durumun genel yapısı, rekabet şartları ve rakip örgütlerin etkileri, tedarikçilerin yapısı, çalışan sektörünün durumu, vb.. faktörler örgütlerin ekonomik çevresini meydana getirir.

Ekonomik çevre faktörleri analiz edilirken istihdam ve işsizlik oranları, ekonomik büyüme ve yatırımlar, enflasyonist eğilimler, ekonominin gelişme devresi, fiyatların genel seviyesi ve değişme durumları, dış ticaret ve ödemeler dengesi, marka ve mikro ekonomik göstergeler dikkatle incelenmelidir.

Bir işletmenin analiz etmek zorunda olduğu özel ekonomik faktörler şunlardır;

- Devletin vergi politikaları.
- Ürün ve hizmet politikalarındaki değişimler.
- Devletin ödemeler dengesi ve uyguladığı gümrük duvarları, ihracatı teşvik politikası.
- Başka ülkelerdeki krizlerin yansımalarının analiz edilmesi.
- Devletin para politikası, milli pazarın diğer pazarlara oranla devalüe ve revalüe edilmesi, bunun örgüt için fayda ve zararlarının analizi.
- Ekonominin gelişme devresinin durumu, ekonominin durumu, gelişme, yenilenme ve refah seviyesi açısından analiz edilmesi, ekonominin çevre faktörlerinin analizinde önemli bir yere sahiptir (Tutar, 2004: 79).

Günümüzde globalleşme ile birlikte ortaya çıkan sorunlar nedeniyle özellikle ekonominin çevre faktörlerinin analizi çok daha geniş boyutlarda incelenmek zorundadır. Artık dünya pazarı içerisinde ulusların birbirleriyle ekonomik, kültürel, siyasi ve politik yönden işbirliği içerisinde bulunması veya bunun tersi olan durumlarda ortaya koymuş oldukları eğilimler örgütleri önemli ölçüde etkilemektedir. Globalleşen dünya, fırsat faydasının artmasına sebep olurken risk oranlarını da arttırmaktadır. Bununla birlikte yine globalleşme süreci ile ivme kazanan dış ticaret, dış yatırımlar, ve özellikle yabancı finansal kaynaklardan yararlanmadaki artış yeni örgüt stratejilerinin de yaratılmasını zorunlu kılmaktadır. Örgüt bünyelerinde görülen küçülme ve yataylaşmanın yanı sıra, stratejik ittifaklar ve örgüt evlilikleri gibi yeni faaliyetlerin seyrini takip etmek zorunluluğu kapsamlı çevre analizlerini zorunlu kılmaktadır.

2.4.2.2.Hukuki ve Politik Çevre Faktörlerinin Analizi :

Bir ülkenin siyasi yapısı ile ekonominin işleyiş kuralları arasında doğrudan ve çok sıkı bir ilişkiden söz etmek olasıdır. Toplumdaki ekonomik örgütlenme biçimleri, siyasi ve politik yapıya uymak durumundadırlar.

İş yasaları, sendika ve toplu pazarlık, sosyal güvenlik kuruluşları ve bunlara ilişkin yasal düzenlemeler, mülkiyet biçimleri, vergi kanunları, devletin teşvik ve destekleme politikaları, istihdam ve işsizlikle ilgili yasal düzenlemeler hukuki ve politik çevre faktörleri ile ilgili yapılması gereken analiz alanlarıdır.

2.4.2.3. Teknolojik Çevre Faktörlerinin Analizi :

Teknoloji; maddenin işlenmesi süreciyle ilgili bilgilerin tümü anlamına gelmektedir (Püsküllüoğlu, 1999: 540). Bir başka deyişle teknoloji; mal ve hizmetin üretilmesi amacıyla eldeki bilgilerin ve tekniklerin kullanılmasıdır. Bugün bilginin üretilmesi, işlenmesi ve satışı, dünyada büyüme hızı en yüksek olan endüstridir. Ayrıca günümüzde teknoloji, sadece bilginin, mal ve hizmetlerin üretilmesinde değil, pazarlanmasında, bilginin saklanması ve yayılmasında v.b. gibi pek çok alanda da önemli bir yere sahiptir. Teknolojik alanlarda yaşanan hızlı gelişmeler, örgütler üzerinde birer baskı unsuru olmaktadır.Yoğun rekabet şartlarında örgütler ayakta kalabilmek için teknolojik gelişmeleri takip etmek durumundadırlar. Bu bağlamda teknoloji, örgütler tarafından etkili bir biçimde analiz edilmesi gereken bir çevresel faktör konumundadır. Özellikle bilişim teknolojilerinin kullanımının işletmelerde etkin bir şekilde kullanılması işletmelerin karşılaştıkları krizleri fırsata dönüştürmede önemli rol oynayabilmektedir. Kriz dönemlerinde, ancak çevresel değişiklikleri algılayabilen öğrenme odaklı örgütler krizin olumsuz etkilerini engelleyebilmede, hatta mevcut krizi bir fırsata dönüştürebilmede başarılı olabilmektedir. Günümüzde öğrenmenin temelinde bilgi çok önemli bir yere sahiptir. İşletmelerin küreselleşmeyle birlikte yoğun bir şekilde bilişim teknolojilerini kullanmaları bilgiyi stratejik bir konuma getirmiştir.

Küreselleşme çağında en büyük ve güçlü örgütler bu bilgi devriminden en fazla yararlanabilen örgütlerdir. Teknolojik alanda yaşanan yeni gelişmelere göre örgütler, teknolojik çevre faktörlerinin analizini yaparken, faaliyette buldukları alandaki, AR&GE (araştırma ve geliştirme) çabalarının yoğunluğunu, teknolojinin değişme hızını, ülke içindeki ve dışındaki teknolojilerin mevcut yapısını ve gelişme potansiyellerini analiz etmelidirler.

Değişmenin en hızlı yaşandığı alan olan teknolojik faktörlerin analizi, yeni üretim yöntem ve kalıplarını yakından takip etmeyi zorunlu kılmaktadır.

Söz konusu konularda adaptasyon sağlayamayan örgütler “teknolojik çevre koşullarına uygun olmayan yapı ve süreçlerle” çalışmak durumunda kalmaktadırlar ki, bu da, onların krizi önleme ve krizi yönetmelerinde başarısız olmaları için yeterli bir nedendir.

3.KRİZ ANINDA İŞLETME YÖNETİMİ :

Kriz yönetimi, “kriz” olarak nitelenen durumu ortadan kaldırmak için yapılan planlı, sistematik, ve rasyonel bir şekilde uygulanan faaliyetler topluluğudur (Tüz, 1996: 70). Bir başka tanıma göre ise kriz yönetimi; işletmelerde gerçekleşme ihtimali olan ya da başlayan bir kriz sürecinin analiz edilip, krizlerin ortaya çıkmasını sağlayan sorunları çözebilme ve kriz sürecini en az kayıpla atlatabilme faaliyetleridir (Tekin ve Zerenler, 2005: 108). Kriz ile karşılaşınca sorunun saptanması, sorunun öngörülen amaç çerçevesinde yeniden belirlenmesi, çözümün işlerliğinin denenmesi, son çözümün biçimlendirilmesi ve çözümün uygulanması gibi aşamaların takip edilmesi gerekir. Sistematik olarak adım adım verilecek kararları, bu kararları verecek ekibi oluşturmayı, uygulama sonuçlarını hızla alarak yeni kararlar vermeyi kapsamına alır.

Krizin işletme yönetimine etkileri olumsuz yönde olup işletmenin büyük ölçüde etkilenmesine, hatta hayatına son vermesine sebep olabileceği gibi olumlu olan etkileri de mevcuttur.

Öncesinde vermiş olduğumuz bilgiler doğrultusunda, bu olumlu ve olumsuz etkileri, daha geniş bir bakış açısıyla, “Kriz anında işletme yönetimi” başlığı altında tekrar maddeleyecek olursak;

Krizin olumsuz yönleri;

- Yönetim merkezi duruma gelir ve yaratıcılık ölür.
- Kararlar bilgi yetersizliği sebebiyle sağlıklı olmaz.
- Geleneksel örgüt yapısına sahip işletmeler hızlı kararlar alıp krize çabuk cevap veremezler.
- Örgüt içi gerilim ve çatışmalar artar.
- Kararların etkinliği bozulur.

- Yan sanayinin ilave yükleri artar.
- Finansal problemler olur.
- İşten çıkarılma korkusuyla işgörenlerin motivasyonunda azalmalar olur.
- Üretim planlaması yapılamaz.
- Üretim tekniklerindeki iyileştirme durur.
- Yatırımlar yarım kalır.
- Firma imajı zayıflar ve gelir düzeyinde kayıplar artar.
- Beceri gecikmesi olur ve kalite düşer.
- Güven ortamı sarsılır ve otorite boşluğu oluşur (Tüz, 1996: 72).

Krizin olumlu etkileri;

- Yeni pazar arayışları yaratır.
- Yarım kalan paket programların devreye alınmasına neden olur.
- Kara geçme düşüncesi ağırlık kazanır.
- Dış pazarlara açılma gereği doğar.
- Özkaynaklar önemli duruma gelir.
- Diğer örgütlere göre işletmenin gücü ortaya çıkar, üstün ve zayıf yanlar daha gerçekçi algılanır.
- Kriz deneyimi kazanılır.
- Ekip çalışması güçlenir.
- Yönetici – işgören arasında yakınlaşma sağlanır.
- Kalitenin önemi anlaşılır.
- İşgörenler işin ve işverenin önemini anlar (Tüz, 1996: 71).

Örgütlerin, krizin bu olumlu ve olumsuz taraflarından etkilenme dereceleri şüphesiz ki krizi algılama biçimleriyle ve kriz yönetimini bünyelerinde uygulayabilme dereceleriyle doğrudan ilintilidir.

3.1.Krizin Boyutlarını Belirleyebilmek :

Acil bir durum ortaya çıktığı zaman yapılacak ilk iş, durumun niteliğini ve örgüt açısından boyutlarını ortaya koymaktır. Krizin etki değerlerinin saptanabilmesi çok önemlidir. Yaklaşan krizin sinyalleri alınıp, yorumlanıp ve değerlendirilmemişse,

sağlıklı tepkiler verilmemişse, örgütün yüksek oranda zarar görmesi, hatta varlığına son vermesi kaçınılmazdır. Krizin boyutlarının belirlenebilmesi ve önlemlerin hangi derecede ve ağırlıkta olacağını saptanabilmesi için örgüt yönetimi bazı sorulara cevaplar bulmak zorundadırlar. Bunlar;

- Krizin şiddeti artarak yükseliyorsa, bu şiddete ne kadar dayanıla bilinir?
- Medyanın, devletin, ilgili kurumların, krizle ilgilenme boyutu ne olacaktır ?
- Mevcut kriz ile rutin faaliyetlerin kesintiye uğrama boyutu nedir ?
- Kriz örgütün kamuoyu imajını ne ölçüde tehlikeye sokmaktadır ?
- Kriz, yatırımlar,krediler, kar marjı, rekabet gibi etkenler göz önüne alındığında ne boyutta hasar yaratır (Tüz, 1996: 73).

Bu sorulara verilecek cevaplar doğrultusunda krizin boyutları ve örgüt üzerindeki etkileri belirlenebilir. Bundan sonra davranış şekillerinin belirlenmesine sıra gelir.

Bu dönemde sergilenen davranışlar şu şekilde olmalıdır;

- Doğru algılama ve teşhis.
- Krizi gerçekçi ve sükunetle karşılama.
- Sistematik bilgi toplama.
- Fırsat tanıyıcı rollerin dağıtımı.
- Zaman baskısının azaltılması.
- Kriz kaynaklarının ayrıntılı teşhisi.
- Merkezileşmenin önüne geçilmesi.
- Yardımcı karar elemanları kullanma.
- Destekleyici liderlik.
- Orta kademe yöneticilerin geliştirilmesi.

Kriz yönetiminin orta vadesinde ise, yeni değerlerin oluşturulması, orta vadede bilgiyi kullanma kapasitesinin artırılması gerekir. Uzun vadede ise işletme amaç ve değerlerinin gözden geçirilmesi, esnek ve dinamik bir yapı için önlemler alınması, bilgi toplama, dinamik planlama, sürekli durum analizi yapmak gerekir.

3.2.Kriz Yönetim Planı Oluşturmak :

Kriz yönetim planı hazırlanırken her işletmenin kullanabileceği hazır bir reçete yoktur. Örgütlerin yapıları birbirlerinden farklıdır, dolayısıyla çözüm planları da farklı olmalıdır. Kriz yönetim planı, iletişim, kavrama, eylem planı, medya değerlendirmeleri, ve ses getirecek kararların koordinasyonundan oluşur. Öncelikli amaç krizi kontrol altına almaktır. Bununla beraber krize karşı pozitif tutum yaratmak, örgütün performansını kamuoyunun beklentileri doğrultusunda gerçekleştirmek, kamuoyuna doğru bilgileri vererek örgütün imajını güçlendirmek ve fırsatları değerlendirmek gibi fonksiyonları da vardır. Krizde en önemli faktör zamandır. Bu nedenle nelerin ortaya konulacağını gösteren bir plana ihtiyaç vardır. Planlama, tüm dikkatleri gerçek soruna yoğunlaştırır ve eylem için bir çatı meydana getirir.

Kriz yönetim planlarının aşamaları şunlardır;

- Kriz durumunun listelenmesi ve tanımlanması.
- Her bir krizle baş edebilmek için stratejiler ve taktikler geliştirilmesi.
- Krizden etkilenecek kişilerin ve grupların tanımlanması.
- Kriz ekibinin göreve başlaması.
- Zararı minimize edecek kriz iletişim planının hazırlanması.
- Her şeyin test edilmesi (Tüz, 1996: 78).

Özellikle “her şeyin test edilmesi” aşaması hazırlık aşamasının en kritik unsurlarından birisidir. Kriz yönetim planının görüntülenmesi ve test edilmesi önemlidir, çünkü herhangi bir olay meydana gelinceye kadar planın etkinliği üzerinde geri besleme alma şansı yoktur.

3.3.Kriz Yönetim Ekibi :

Bir kuruluşun karşılaştığı herhangi bir kriz durumunda alınacak önlemleri tek kişinin kararlaştırması yerine, bir ekibin değişik görüşler ifade ederek farklı boyutlarda krizi değerlendirmesi ve uygulanacak kararları alması daha isabetli olacaktır. Bir kriz olması halinde, bunu mümkün olduğunca önleyecek bir kriz yönetimi ekibinin oluşturulması gerekmektedir (Okay ve Okay, 2001: 428). Kriz yönetim ekibi, yönetim

tarafından “kriz planı uygulanmalıdır” kararının verilmesinden sonra yaşanmakta olan beklenmedik durumu yönetmek üzere bir arada çalışacak olan ekiptir. Kimlerden ve kaç kişiden oluşursa oluşsun, komitenin görevi krizin üstesinden gelmektir (Kadıbeşegil, 2001: 77). Kriz yönetimine ihtiyaç duyan her işletme böyle bir ekibe sahip olmalıdır. Kriz doğmadan evvel bu ekip belirlenmiş olmalıdır. Doğru stratejilere göre oluşturulmuş bir kriz ekibinin üyeleri, tamir edilmez hatalara yol açmaktan çok, halkın hedef kitlelerinin kuruluşu karşı güvenini arttıracak, örgütü içine girdiği darboğazdan kurtaracaktır (Budak ve Budak, 2004: 369). Krizin halledilmesi tüm yönleriyle bir takım çalışması olmalıdır. Kriz yönetimi yalnızca üst yönetim tarafından etkin bir biçimde yürütülebilecek bir şey değildir. Aksine, kriz yönetimi bir takım çalışmasıdır (Gren, 1996: 109). Söz konusu olan bu ekipte üst yönetim, halkla ilişkiler veya iletişim yöneticisi, finans müdürü, hukuk, üretim, yatırımcı ve hissedarla ilişkiler, pazarlama / reklam / tele pazarlama, veri iletişim ve büro hizmetleri gibi bölümlerin yetkili temsilcileri bulunmalıdır. Eğer kuruluşun birkaç yerde tesisi veya bürosu varsa, kuruluş uluslar arası bir firmaysa veya bölge temsilcilikleri bulunuyorsa ilgili birimlerin temsilcileri de ekibe dahil olmalıdırlar (Okay ve Okay, 2001: 429).

Kriz yönetim ekibinden beklenenler şu şekilde sıralanabilir;

- Kurum politikalarının, risklerin krizlere dönüşmesini engelleyecek durumda olup olmadığını belirleyip gözden geçirilmesini sağlayarak krizleri önlemeye çalışmak.
- Krizin her yönüne hitap edebilen planlar hazırlamak.
- Üretilen politikaların uygulanıp uygulanmadığını denetlemek.
- Krizden kimlerin etkilenebileceğini belirleyerek kriz dönemi iletişimlerini planlamak.
- Kriz anında planları yürütmek.
- Kriz sonrasında eski duruma bir an evvel kavuşmayı sağlayacak yöntemler geliştirmek, değerlendirme yapmak.

Oluşturulacak kriz ekibi yukarıda sayılan maddeleri gerçekleştirmek, dolayısıyla mevcut krizin atlatılmasını sağlamak amacıyla hareket etmelidir.

Kriz anında derhal harekete geçebilmek için, öncelikle ekibin kendi içerisindeki iletişimde bir aksaklık olmaması gerekmektedir. Bu sebeple elemanların telefon ve

adresleri, internet ulaşım bilgileri kartlara yazılmalı, dağıtılmalı, ve herkeste mevcut olmalıdır. Böylece ekip, 365 günün 24 saatinde istenildiğinde görev başında bulunabilmelidir (Budak ve Budak, 2004: 370). Bununla birlikte Web ortamında azami ölçüde yararlanılması zorunludur. Örgütün bir web sayfası yoksa 24 saat içinde açılmalı, varsa, ana sayfaya kriz yönetimi ile ilgili alınan kararların asılacağı ve bakıldığında hemen görülebilecek bir ekleme yapılmalıdır. Çalışanlarla iletişimi koparmamak için periyodik toplantılar düzenlenmelidir. Kriz dönemlerinde, kriz komitesinin almış olduğu kararları açıklamak hiçbir şekilde komite üyelerinin dışındaki kişilere bırakılmamalıdır.

Kriz yönetimi ekibi üyelerinin sayısı fazla tutulmamalıdır. Çünkü sayı çoğaldıkça hızlı hareket etmek ve etkin kararlar almak zorlaşabilir. Kriz yönetimi ekibinin potansiyel krizleri nasıl tanyacağı ve bunları çözmek için düşünceler geliştirmelerini sağlayan simülasyon uygulamaları yaptırılmalıdır. Aynı zamanda, kriz yönetimi ekibinin düzenli toplantılar yaparak, ele alınacak konuların gözden geçirilmesi ve güncellenmesi sağlanmalıdır.

3.4.Kriz Yönetim Merkezi :

Bazı büyük şirketlerin kriz durumlarında kullanılmak üzere kriz merkezleri vardır. Bu merkezlerde telefon donanımı, üst yönetim için dinlenme odası, basılı malzeme çoğaltımı olanakları, internet ve İntranet üzerinden haberleşmeyi ve bilgi alış verişini sağlayacak bilgisayar donanımı, yazı tahtaları v.s. bulunur. Bir çok şirket bakımından ise bu çalışmalar gerçekçi olmayan yatırımlardır. Yinede bu doğrultuda hazırlık yapılması tavsiye edilir. Çünkü bu hazırlıklar sayesinde kriz yönetimi kolaylaşacak, tüm odaklanmalar krizin atlatılmasına yönelecektir (Budak ve Budak, 2004: 377). Ayrıca kriz öncesinde muhakkak hazırlanması gereken kriz rehberi de kriz yönetim merkezi denetimi altında uygulamaya konulmalıdır. Kriz rehberi içerisinde kriz durumlarındaki acil eylemler yer alır.İşletmedeki kilit pozisyondaki kişiler, medya temsilcileri, devlet adamları v.b. gibi kriz döneminde iletişim kurulacak kişilerin telefon numaraları bulunur. Ayrıca kriz döneminde kullanılmak üzere direkt telefon hattı hazırlanır. Bu hatta görevli personel özel eğitimden geçirilir.

2.5. Simülasyon Teknikleri :

Kriz yönetiminin, sistematik bir çerçeveye oturabilmesi için bazı tekniklerin geliştirilmesi gerekir. Geliştirilecek tekniklerin başında simülasyon teknikleri gelir. Bu teknikler şu özelliklere sahiptir;

- Krizi yönetme veya krizden çıkmada en önemli kaynağın insan kaynağı olduğu kabul edilir.
- İşgörenlerin krizle başa çıkmaları için, her şeyden önce krizi kabul etmeleri ve krizle başa çıkabilme yöntemleri konusunda eğitilmeleri gerekir.

Bireylerin eğitimi ile ilgili olarak, yürütülen programlara, kriz durumlarında iki yeni unsur eklenerek, bu programlar, simülasyon uygulamalarına dönüştürülür. Bu unsurlardan ilki, interaktif (etkileşimli) unsurdur. Örgütsel faaliyetlerde, interaktif yöntemler kullanmaları için kurmay personele olanak sağlar. İkinci unsur, kriz durumlarında “stresle başa çıkmak” tır. Zamanın kıt ve hayati olduğu durumlarda veya strese kaynaklık eden çatışmaların yaşandığı ortamlarda, karar verenler, anlamlı kararlar veremeyebilirler. Böyle kritik durumlarda karar destek sistemleri gibi çeşitli iletişim teknolojilerinden yararlanılabilir. Simülasyon yöntemleri kullanılarak, katılımcıların kriz durumunu görerek, krizde mümkün olduğu kadar gerçekçi uygulamaların nasıl olacağı ve gerekli bilgilerin elde edilmesi konusunda simülasyon tekniklerinden yararlanır. Bu tür uygulamalarda video ve bilgisayar önemli bir simülasyon aracıdır. Bu araçlar, alternatif stratejilerin ve çözümlerin nasıl uygulanacağı konusunda önemli destek sağlar. Kriz yönetiminde “interaktif simülasyon”un temel amacı, öncelikle bilgiler güncel iken sunumunu sağlamak ve aktif öğrenme yeteneği kazandırmaktır. İkinci olarak, interaktif simülasyon teknikleri sayesinde, insanlar rol oynamak durumunda kalırlar. Ancak rol oynayabilenler, işlerin zorluğunu ve krizin ortaya çıkardığı fırsatları anlayabilir. Üçüncü olarak, interaktif simülasyonun güvenli bir biçimde kullanılması sayesinde, karar verenlerin, mevcut alternatiflerin neler olduğunu görmesine daha fazla olanak verir.

3.6.Krizin Etkin Yönetimi :

Yönetim planlarını oluşturmak ve uygulamaya koymak, genellikle yöneticilerin ya da kriz nedeniyle özel olarak oluşturulmuş kurulların (Kriz yönetim ekibinin) görevidir.

3.6.1.Krizde Etkin Yönetimin Dört Boyutu :

3.6.1.1.Stratejik Yönetim :

- Kurum felsefesinde krize uygun köklü değişiklik.
- Yeni vizyona uygun stratejik planlama.
- Krizde yönetimle bütünleşen görevlendirme stratejileri.
- Çalışanlar arası işbirliği.
- Kriz ortamında çalışanlara yeni beceriler kazandırmak amacıyla eğitim.

3.6.1.2.Teknik ve Yapısal Yönetim :

- Hızlı karar üreten kriz yönetim ekibi.
- Bütçede revizyon.
- Kurumun öğrenme yeteneğini artırma.
- Veri tabanı oluşturma.
- Riskleri azaltma.

3.6.1.3.İletişimin Yönetimi :

- Kurum içi etkin iletişim.
- Medya ile ilişkiler.
- Halkla ilişkiler.

3.6.1.4.Psikolojik ve Kültürel Ögelerin Yönetimi;

- Kuruma yeni bir ruh dinamizmi kazandırmak.
- Ekip ilişkilerini güçlendirmek.
- Korku ve paniği gidermek.
- Duygusal / psikolojik tepkiler için uzman desteği almak (Tutar, 2004: 96).

Krizde etkin yönetimin dört boyutu da, kriz koşullarına uygun değişiklikleri belirli stratejiler doğrultusunda hayata geçirmeyi gerektirir. Bunun ön koşulu; stratejiyi öğrenmektir. Stratejik hedeflere ulaşmak, yapılan stratejik planlar doğrultusunda, uygulanan stratejilerin değerlendirilmesi ve gerektiğinde yenilenmesi süreçleridir. Bu açıda bakıldığında, stratejik öğrenme becerisi, bir kurumun ayakta kalmasını ve rekabette öne geçmesini sağlayan en önemli güçtür. Kriz ortamlarında hakim olan belirsizlik, devamlı olarak değişen durumu sürekli olarak keşfetmeyi, anlamayı ve öğrenmeyi zorunlu kılar. Bu nedenle, stratejik öğrenmenin bu dört adımı sürekli olarak yinelenmelidir. Bir başka deyişle örgüt, sürekli ve kesintisiz olarak çevresinden ve kendi hareketlerinden öğrenmeli, stratejisini öğrendiklerine göre uyarlamalı, öğrendikleri çerçevesinde yinelenmelidir. Bu döngü devam ettikçe, örgütün çevresine ve çevresinde olan değişikliklere uyumu artacak, krize karşı koyabilme gücü çoğalacaktır.

3.6.2.Finansal Sorunların Yönetimi :

İşletmelerin finansal kaynakları ya kendi olanakları olan öz kaynaklar, yada kredi şeklinde oluşan dış kaynaklardan meydana gelir. Kriz dönemlerinde işletmenin yeterli olmayan öz kaynağı dış kaynaklara başvurarak, kredi şeklinde faizle borçlanma yoluna gidecektir. Kriz dönemlerindeki faiz oranlarının ani yükselmesi örgütler açısından krizin derinleşmesine neden olabilir. Faiz oralarında meydana gele değişmeler karşısında kazançlarda azalma veya kayıplarda artma meydana gelir. Kriz dönemlerinin bir diğer riski de likidite riskidir. Krizi yönetimi için örgüt içi ve dışı irdelemeler sonrası finansal akış saptanmalıdır. İşletmeler kriz dönemlerinde, günlük faaliyetlerin yapılabilmesi için hammadde alımı, işçi ücretlerinin ödenmesi, telefon, su ve elektrik faturalarının ödenmesi v.b. gibi harcamaları yapmakta zorlanırlar. Vergilerin, kısa vadeli borçların ödenmesinde de zorluklar yaşanır. Fakat kriz dönemlerinde finansal

yönetimin en önemli sorunu, kapasite artırıcı yatırımlara gidilip gidilmeyeceği, eğer gidilecekse bu yatırımların hangi yolla finanse edileceğidir. Aslında sabit varlıkların yönetimi konusu, teknolojinin hızla değiştiği dünyamızda giderek artan bir önem kazanmaktadır. Burada en önemli sorun zamanlamadır. Eğer işletmeler yatırımlarını zamanında yapamazlarsa kendi müşterilerini kaybedebilecekleri gibi potansiyel müşterilerini de rakiplerine kaptırırlar. Talep artışını beklemeden yatırımlarını yaptıkları zaman ise de atıl kapasite sorunu ile karşı karşıya kalırlar. Birim başına düşen sabit maliyetler yükselir, ve yüksek maliyetlerle de piyasada rekabet edebilme şansı büyük oranda azalır. Bu dönemlerde öz kaynaklarla finansman önemlilik kazanır. Kriz dönemlerinde işletmeler kar amacını ikinci plana atıp müşterileriyle sadakatli bir ilişki kurmaya özen göstermelidirler. Müşterilere istenilen kalitede hizmet sunamamak, siparişlerin geciktirilmesi, kalitede azalma v.b gibi kriz dönemlerinde yoğunluk kazanan sorunları minimuma indirebilmek, hatta ortadan kaldırmak zorunludur. Dağıtım kanallarını güçlendirmek, üretimi durdurup kapatmak yerine, düşük karla iş yaparak piyasalara açılmak, kriz dönemlerinde uygulanabilecek en akıllı hareketlerdir. Kriz dönemlerinde satış faaliyetleri artırılmalı, üretici örgütleri, satış bayileri ve toptancıların çıkarları ön planda tutulmalıdır. Bu tür hareketler örgütlerin uzun vadede kazançlı çıkmasını sağlayacaktır. Öncelik kara değil ayakta kalabilmeye verilmelidir.

3.6.3. İnsan Kaynakları Yönetimi :

Kriz durumu hem olumlu, hem de olumsuz etkileri bünyesinde barındırır. Hangi etkileri gösterirse göstereceği kaçınılmaz olan, örgütte daha önceden planlanmamış değişimlerin baş göstereceğidir. Geleceğin belirsizliği ve plansız değişim, kriz kavramının en büyük özellikleridir. Aynı zamanda kriz dönemlerinde zamanın kısıtlı olması, bahsi geçen bu plan ve değişikliklerin hızlı bir şekilde gerçekleştirilmesini zorunlu kılar. Krizin ortaya çıkardığı sorunlardan birisi de çalışanlarda gerilimin artması, örgütsel stresin yükselmesi ve çatışmaların fazlalaşması v.b gibi belirtileriyle insan kaynaklarında görülür. İnsan kaynaklarında görülen bu sorunlar sistemin işlemlerini yavaşlatmakta, hatta yürütülemez duruma getirmektedir. İşletmelerde insan kaynakları birimleri, çalışanların kriz dönemlerinden nasıl etkilendiğini kavramak, işletmelerin ve çalışanların motivasyon ve performansı üzerinde oluşabilecek olumsuz etkileri minimuma indirgeyecek çözümleri üretmek ve uygulamak durumundadırlar. İnsan kaynakları felsefesinin temel ilkesi, rekabetçi avantajın insanlar arasında

sağlandıdır. Bu yüzden de çalışanlar değişken maliyet olarak görülmemeli, bilakis doğasında bulunan değere değer katarak kendilerine yatırım yapılması gereken öz varlıklar olarak görülmelidir (Vural, 2003: 30).

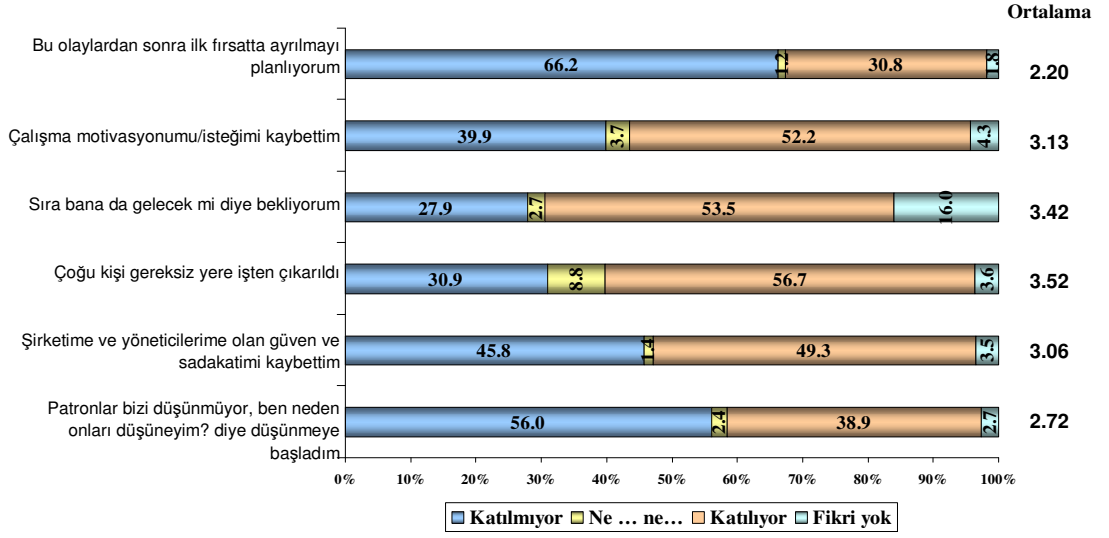
Kriz, öncelikle insanların temel içgüdülerinin güvenini tehdit eder. İnsanlar işsiz ve parasız kalma düşüncesiyle mevcut motivasyonlarını kaybederler. Kriz dönemlerinde “gizlenmiş öfke” hali, “birbirine dönük suçlamalar”, “iletişim bozukluğu” yaşanır. Bu duygular işyerlerinde hızla yayılırken, çalışanlar bunları paylaşarak azaltmak yerine, çoğu kez paylaşmayarak en çok haksızlığa uğrayan kişinin kendisi olduğunu düşünmeye başlar (Tutar, 2004: 120). Nitekim kriz dönemlerinde örgütlerin krizi aşmak için uyguladıkları ilk strateji, daha doğrusu ilk eylem, çalışan personel sayısında indirime gitmek olmaktadır. Bu küçülme döneminde örgüt çalışanlarının sadakatinde azalmalar görülür. Bununla beraber küçülme dönemlerinde örgütlerin işten çıkardıkları çalışanlara davranış biçimleri, geride kalan çalışanların motivasyon, sadakat ve üretkenlikleri üzerinde önemli rol oynamaktadır. Küçülme dönemlerinde, çalışanların örgüte olan sadakatinin azalması durumu, her ne kadar tamamıyla yok edilemese de, işten çıkarılan kişilere verilen tazminatın miktarı, işe alım yapılacağı zaman onlara öncelik tanınması, kariyer danışmanlığı ve kişisel destek verilmesi, geride kalanların örgüte karşı besleyecekleri negatif duyguların en düşük seviyede kalmasına ve olumsuz havanın kısa sürede aşılmasına yardımcı olacaktır. Örgütlerin bu tür davranışları çalışanlarına gösterdiği değer bir ifadesi olarak algılanmaktadır.

Krizden çıkmanın en önemli koşulu, işveren, yönetici, işçi ve hatta müşterinin tam bir dayanışma içinde çözüm yollarını birlikte aramalarıdır.

Zorunlu olarak işten çıkarılacaksa şu kriterlere dikkat edilmelidir; öncelikle yıllık izin, askerlik, ücretli ve ücretsiz izin gibi her türlü izin yolu denenmelidir. Emeklilik yaşı gelenlere işten çıkarmada öncelik verilmelidir. Ayrıca işten çıkarmalarda daha öncesinde yapılmış olan performans değerlendirilmeleri de göz önünde bulundurulmalıdır. Başarılı ve devamı yüksek elemanların işletmede kalmalarına önem verilmelidir. Günün ekonomik şartlarında, örgütte panik havası eserken, en akla yatkın görünen fikir, “küçülme” ve “masrafları kısma” dır. Örgütler kriz dönemlerinde maliyet kısıtlamak amacıyla, ilk olarak eleman azaltma yoluna giderler. Böylelikle, genel giderler içerisinde oldukça önemli olan bu personel giderlerini düşürmeye çalışırlar. Oysa günü kurtarmak amacıyla yapılan bu müdahale, örgüt kültürü, örgüt imajı, kültürel sermaye, çalışanların örgüte güveni ve yaratıcılığını olumsuz yönde etkiler.

Örgüt kriz dönemlerinde çalışanlarla ilişkiyi kesmek yerine, zorlukları onlarla paylaşmalı, kriz yönetimi sürecine onları da dahil ederek sahiplenme güdülerini kuvvetlendirmelidir. Bütün bunlara rağmen eleman çıkartmaktan başka çare kalmadığında, kişilerin emeğine ve kişiliklerine saygı gösteren bir tutum sergilemelidir.

Şekil 3: Krizde İşten Çıkarılan Arkadaşlardan Dolayı Etkilenme.



Kaynak: 2-4 Mayıs 2001 Kriz Sonrası İnsan Kaynakları Araştırması, Strateji Mori Kurumsal İletişim Araştırmaları Grubu.

Modern yaşam koşullarının, fiziksel anlamda çalışma şartlarına getirdiği kolaylıklar yadsınamaz bir gerçektir. Bununla birlikte giderek karmaşıklaşan iş hayatının insan üzerinde yarattığı stresten de söz etmek gerekir. Sınırlı zamana çok fazla iş sığdırmak zorunda olmak insanları gerilime sokarken, iş dünyasındaki hiyerarşik yaşantı bu gerilimin dozunu artırmaktadır. Söz konusu gerilimin kriz dönemlerinde had safhaya ulaştığını söyleyebiliriz. Kriz dönemlerinde örgüt çalışanlarında güvenlik, saygı ve kendini gerçekleştirme gibi gereksinimler tatmin edilemez. Örgütte gerilimli bir hava oluşur. Bu gerilimli hava sistemin işleyişi üzerinde olumsuz etkiler yaratır. Üretim ve hizmetin kalitesi düşer, işe karşı gösterilen motivasyon zayıflar. İş tatmini azalır. İş tatmininin azalması ve motivasyon eksikliği hataların artmasına neden olur. Hataların artması ve ardından kısa sürede daha çok iş yapma ihtiyacı yeni hataların ortaya çıkmasına sebep olur. Kriz dönemlerinde rutin işlere daha fazla zaman ayrılır ki bu alışılmış faaliyetler bile normal performansta yapılamaz. İş kazalarının ve işgücü devir

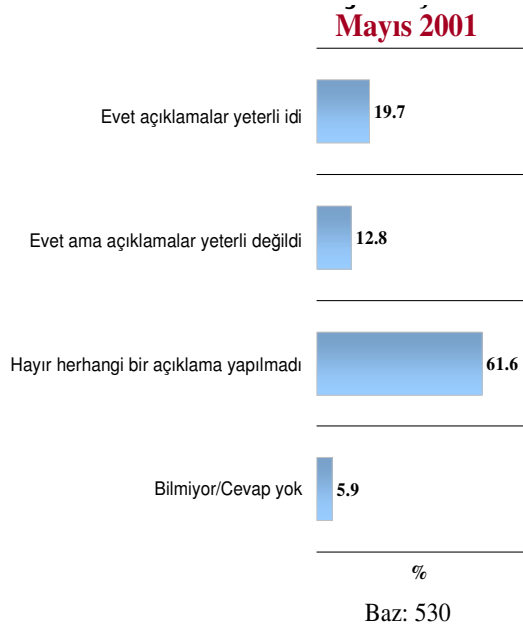
oranlarının artması, verimliliğin düşmesi, bireysel yaratıcılığın azalması krizin psikolojik sonuçlarıdır.

Bu psikolojik sonuçların yarattığı etkiyi minimuma indirebilmek için uygulanabilecek yöntemler mevcuttur. Çalışanların rekabet ortamına uygun ücretlendirilmesi, teşvik primleri, çalışanların işyerine gelirken kendilerini iyi hissedebilecekleri bir çalışma atmosferinin yaratılması, yine çalışanların sıklıkla sözlü olarak veya hatırlatma notlarıyla takdir edilmesi v.b.

Çalışanların hem yaratıcılıklarının artması, hem de motivasyonlarının yükseltilebilmesi için esnek kariyer olanakları ile örgütün farklı pozisyonlarında kendilerini kanıtlayma olanakları yaratılmalıdır. Bunun için yöneticilerin aşağıdaki gibi davranmaları gerekir;

- Yöneticiler çalışanlarına günlük destek vermeli, sık sık aralarına karışmalıdırlar. Örgütün amaçları çalışanlarla birlikte oluşturulmalı, böylece çalışanların, kendilerini stratejinin bir parçası olarak görebilmelerini sağlamalıdır.
- Daha önceden belirlenmiş aktiviteler, anlaşmalar, eğitimler mümkün olduğunca iptal edilmemelidir. Bu tutum çalışanlara “hayat devam ediyor” mesajı verecektir.
- Yaratıcılık ve yenilik teşvik edilmelidir; bunun için çeşitli durum senaryoları hazırlanmalı ve bunlar çalışanlarla paylaşılmalıdır.
- Çalışanlara karşı duyarlı davranılmalı; ancak hissedilen kaygı ve endişeler mümkün olduğunca onlara yansıtılmamalıdır (Tutar, 2004: 125).

Şekil 4: Krizde Yöneticilerin Çalışanları Bilgilendirmesi.



Kaynak: 2-4 Mayıs 2001 Kriz Sonrası İnsan Kaynakları Araştırması, Strateji Mori Kurumsal İletişim Araştırmaları Grubu.

Krizin olmadığı dönemlerde liderlerin yerine getirdiği olağan görevler, kriz dönemlerinde zorunlu görevler olarak ortaya çıkar. Kriz dönemlerinde çalışanlarda yüksek motivasyon sağlama, onların kendilerini örgütün bir parçası olarak hissedebilmelerini gerçekleştirme yöneticinin önemli sorumluluklarından birisidir. Yönetici kriz dönemlerinde bilgiyi çalışanlarla paylaşabilmelidir. Çalışanlara önemli oldukları hissettirilmelidir. Çabaları her zaman takdir edilmelidir. Yönetici çalışanların örgüt misyonunu unutmalarına asla izin vermemeli, açık ve anlaşılabilir şekilde örgütün misyonunu çalışanlara aktarabilmelidir. Çalışanların örgüt için önemli olduğu ve örgüt üzerinde etkide bulunabilecekleri vurgulanmalıdır.

3.6.4. Kriz Dönemlerinde Halkla İlişkiler Yönetimi ve İletişim :

Halkla ilişkiler, özel yada kamu kurum ve kuruluşunun, ilişkide bulunduğu kimselerin anlayış, sempati, ve desteğini elde etmek için sürekli olarak yaptığı faaliyetlerdir (Budak ve Budak, 2004: 7). Halkla ilişkilerin amacı genel anlamıyla, örgütün iç ve dış çevresi arasında olumlu ve sürekli iyi ilişkiler geliştirmektir.

Halkla ilişkilerin amaçları aşağıdaki gibi özetlenebilir;

- Tüketicilere ve / veya potansiyel tüketicilere, örgüt ve yönetimi hakkında bilgi vererek, örgütün politika ve çalışmalarını benimsetmek, yönetime karşı halkta olumlu tutum ve davranışlar geliştirmek.
- İlgili kişi ve kurumlarla etkileşime girerek onların desteğini almak.
- Hedef kitlelerden bilgi alarak daha sağlıklı ve sürekli ilişkiler kurmak ve dolayısıyla çevreyle ilgili kararların etkinlik ve verimliliğini arttırmak.
- Topladığı bilgi ve verilerle mal veya hizmetlerini geliştirerek işletmeye ve topluma faydalı hale gelmek.Halkın işbirliğini sağlayarak daha uygun hizmetlerin daha kolay ve çabuk götürülmesini gerçekleştirmek.
- Örgütün genel çevresine karşı sosyal sorumluluk duygusunu artırmak, toplumun ve yönetimin ahlaki değerlerini korumaktır (Budak ve Budak, 2004: 10).

Yukarıda belirtilen halkla ilişkilerin amaçlarına ulaşılabilmesi için normal dönemlerde ortaya konulan faaliyetler kriz dönemlerinde de ihtiyaç duyulacak yararlı faaliyetlerdir. Ancak yeterli değildir. Kriz dönemlerinde görevi, öncelikle bilgi toplama ve yaymaya odaklanmış kriz iletişim planını işler hale sokmak olan halkla ilişkiler yönetiminin kriz dönemleri dışındaki halkla ilişkiler yönetiminden uzaklaştığı da sık rastlanılan bir durumdur. Böyle bir durumda kriz yönetimi içerisinde öngörülen, krizler için geliştirilmiş halkla ilişkiler programı devreye sokulur. Halkla ilişkiler, örgütün çevresini tanıma, örgütü çevreye tanıtmaya ve çevresel faktörlerden gelen geri bildirimleri yorumlama gibi görevleri de bünyesinde barındırır. Krizlerin çıkmasındaki en önemli sebeplerden birisinin iç ve dış çevre analizlerinin yetersizliği olduğu göz önüne alınırsa kriz dönemlerinde halkla ilişkilerin önemi anlaşılabilir olur. Kriz dönemlerinde örgütün içinde bulunduğu iletişimsizlik durumunda, halkla ilişkilerin temel amacı, inandırma ve ikna etme olmalıdır.

Kriz yönetiminde zorunlu olan; bilgi ve iletişimin denetim altında tutulmasıdır. Bu denetimin sağlıklı olabilmesi için de doğru bilgi ve bulgulara gereksinim vardır. Kriz dönemi ile ilgili halkla ilişkiler programı, doğru bilgileri elde edecek kaynakları saptayıp bu kaynaklardan bilgi deposuna bilgi aktarır. Bu bilgilerin nerede, kimler tarafından, ne süre için değerlendirileceğinin de program dahilinde bulunması gerekir. Bu bilgilerin

karar verme sürecinde kullanılması, kararların hedef kitlelere en uygun mesaj ve iletişim araçları ile doğru zamanda iletilmesi, firma için kilit hedef kitlelerin belirlenmesi çok önemlidir. Pek çok işletme için önemli hedef kitleler basın / yayın kurumları, müşteriler, ortaklar, kredi kurumları, bazı devlet kurumları olabilir. İşletmenin sadece dış hedef kitlelere önem vermesi yetmez, personeli de bilgilendirmek çok yararlı olur.

Kriz dönemlerinde işletme içi ve işletme dışı iletişimi bilinçli bir biçimde yönetmek büyük önem taşır. Kriz dönemleri dedikodu ve söylentilerin yıkıcı etkilerini artırması için uygun ortamlardır. Halkla ilişkilerin işletmedeki olumsuzluklara basını hazırlamak gibi bir görevi vardır. Basın ile olan ilişkilerde muhakkak yetkili kişilerin görev alması gerekmektedir. Hedef kitleleri yorumsuz bırakmak var olan durumun çok daha farklı algılanabilmesine yol açabilir. Çünkü hedef kitlenin kriz hakkında bilgileri duyduklarından, gördüklerinden ve okuduklarından vücut bulur. Hedef kitlenin yanlış haberlere ve gözlemlere dayanarak bir yargıda bulunmasını engellemek için şeffaflık prensibi örgütçe benimsenmelidir.

Bütün bu söylenenler dahilinde kriz iletişim sisteminin oluşturulmasında göz önünde bulundurulması gereken en önemli noktalar şu şekilde sıralanabilir;

- İşletme dahilinde etkin ve güvenilir bir bilgi akışının sağlanması.
- Kriz yönetim planında öngörülen her krize hitap edebilecek bir iletişim planının geliştirilmesi.
- Durumun asla hafife alınmaması, planlarda oynama olabileceğinin ve insani endişelerin giderilmesi gerektiğinin kabul edilmesi.
- Kriz iletişim planının sürekli güncel tutulması.
- Kriz anında irtibata geçilecek kişilerin güncel listesinin hazır bulundurulması
- Personel için bir iletişim çizelgesinin hazırlanması
- Basın merkezinin kurulması ve basın toplantıları için bir odanın ayarlanması
- Firmanın tek yetkili bilgi kaynağı haline getirilmesi ve krizle ilgili açıklanabilecek her şeyde ivedilikle açıklama yapılması
- Şirket sözcüsünün eğitimi,
- İşletmenin tüm birimleri ve hedef kitleleri ile ilgili bütün bilgilerin el altında tutulması
- Kriz anında kullanılacak medya ve tekniklerin belirlenmesi, gerekli hazırlıkların yapılması.

- Tüm iletişimi yönetecek halkla ilişkiler yöneticisine mutlaka kriz yönetim ekibinde yer verilmesi.
- Santral görevlilerinin eēitimi ve acil telefon hatlarının belirlenip duyurulması
- Hikayenin açıkça, dürüstçe anlatılması, açıklanamayacak Őeylerin sebebinin ve ne zaman bilgi verilebileceēinin bildirilmesi
- Kusur varsa açık yüreklilikle belirtilmesi, ancak yoksa susuzluēun kanıtlanması için her yola baş vurulması
- Durumu açıklarken krizin etkilerinden kurtulup normal seyre dönülmesi için yapılanların ve yapılacakların açıklanması
- Alına karaların öncelikle personele iletilerek ite huzursuzluk çıkmasına engel olunulması.
- Kriz planına uyulması, Şirket misyonunun ve ana hedeflerinin unutulmaması.
- Mesajların açık, dürüst, samimi, tarafsız, yapıcı ve kolay anlaşılabilir olması.
- Basın merkezinin 24 saat hizmet vermesi ve gerekli personelin eēitilip hazır bulundurulması (Tekin ve Zerenler, 2005: 143).

Etkin bir kriz iletişimi yönetimi söz konusu olduēunda ilişkiye girilecek kesim sadece basın deēildir. Bunun yanında kamu yöneticileri ile, çalışanlarla ve tüketicilerle de yakın ilişkiler içerisinde olmak lazım gelir. Yapısal olarak birbirlerinden farklı olan bu gruplara farklı mesajlar gönderilmesine raēmen önemli olan, gönderilen tüm bu mesajların birbirleriyle tutarlı olması zorunluluēudur. Halkla ilişkile sorumlusu yaydıēı bilginin deēiřik çıkar çevrelerince farklı yorumlanmamasını saēlamakla yükümlüdür (Budak ve Budak, 2004: 375). Etkin alışan bir halkla ilişkiler yönetimi kriz yönetimine karşı üst yönetimi duyarlı hale getirebileceēi gibi, büyük ölçüde krizlerin öngörülüp nlenmesine de katkıda bulunabilecektir. nne geçilemez krizlerde ise işletme misyonuna uygun bir halkla ilişkiler yaklaşımı ile krizin çözümüne destek verebilecek ve kriz yönetiminde son derece önemli yer tutan kriz dönemi iletişimini planlayıp ynetebilecektir (Pira ve Sohodol, 2004: 264).Kriz sonrası dönemde ise firmanın eski önüne kavuşmasını saēlamak ve imajını pekiştirmek yine halkla ilişkile yönetiminin sorumluluēu altındadır. Dolayısıyla halkla ilişkiler, başlangıç anından son noktasına kadar kriz yönetim felsefesinin yaşamsal önem taşıyan bir yönünü oluşturmaktadır.

4. KRİZ SONRASI YÖNETİM :

Kriz sonrası işletme yönetimi yapısı, kriz dönemi bittikten sonra geçilmesi gereken yönetim yapısını içerir. Kriz sonrası dönemdeki örgüt yönetimi bir yandan krizin etkilerini silmeye ve krizin tekrarlanmamasına yönelik yönetim yapısını hazırlamaya çalışırken diğer yandan da tekrar kriz ile karşılaşılması durumunda yapılması gerekenlerin belirlenmesine yönelik çalışmaları kapsamaktadır (Pira ve Sohodol, 2004: 252). İşletmeye kendi zayıf ve güçlü yanlarını göstermesi krizin olumlu yönlerinden birisi, belki de en önemlisidir. İşletme bazı olayları yaşayarak tecrübe sahibi olmuştur. Kriz sonrası dönem, “krizden ne şekilde etkilenildiği”, veya “örgüt ne şekilde yapılandırılırdı daha az etkilenirdi” gibi soruların cevaplanabileceği ve önlemlerin alınabileceği zamandır. Bu dönemde, bir yandan krizin tekrarlanmamasına yönelik yönetim ve organizasyon yapısı hazırlanırken, öte yandan, tekrar kriz gündeme geldiğinde alınacak acil uygulamalar belirlenir. Krizin tekrardan oluşmasını tümüyle engellemek olanaksızdır. Önemli olan gerekli önlemleri zamanında alıp örgütün direncini bu gibi durumlara karşın arttırabilmektir. Kriz sonrası yönetimde, yani kriz yönetiminin son aşamasında, krizden sonuçlar çıkarma, dersler alma, kısaca öğrenme vardır. Bu, örgüt içerisinde bir değişimi zorunlu kılmaktadır. Değişim, kriz esnasında örgütün yaşadığı sorunlar göz önüne alınarak gerçekleştirilir. Değişimi gerçekleştirebilmek için kriz sonrası durum analizi yapılması gerekmektedir.

4.1.Kriz Sonrası Durum Analizi :

Kriz sonrasında yapılacak ilk iş durum analizine yönelik bir çalışma başlatmaktır. Bu çalışmaların içeriğinde genel olarak işletmenin kriz sonrası faaliyet ölçeğini ve amacını belirlemek yer alır. Söz konusu bu durum analizi çalışmasında krizden çıkan örgütün her anlamda bir değerlendirilmesi yapılmakta ve buna bağlı olarak uygulanacak stratejiler belirlenmektedir. Bu noktada örgütün varlığını koruma, küçülme, büyüme, faaliyet konusunu değiştirme, ortaklığa girme gibi farklı seçeneklerden hangisini ya da hangilerini benimseyebileceğine karar verilmelidir (Tüz, 1996: 101). Mevcut durum değişim mühendisliğinden faydalanmayı gerektiriyorsa zaman geçirilmeden projeye başlanması ve süreçlerin yeni hedefler doğrultusunda radikal bir biçimde tasarlanması, örgütü olası yeni potansiyel krizlerden koruyacak en önemli adımlardan birisidir.

4.1.1.Kriz Sonrası Faaliyet Ölçeğini Belirlemek :

İşletmenin içerisinde bulunduğu durum analiz edildikten sonra işletmenin faaliyet ölçeği belirlenmelidir. Maliyetler düzenlenerek, finansal yapı ve karlılık düzeyi ortaya konulmalıdır. İşletme kriz dönemini ne şekilde atlattı, piyasadaki rekabet gücü ne oranda ve bundan sonraki yapılanma ne şekilde olacak gibi soruların cevapları verilmelidir. Varlığını koruma, küçülme, büyüme, yeni yatırımlara girme, başka alanlarda faaliyet gösterme, ortaklığa girme v.b. gibi çeşitli yöntemlerden hangisinin işletme için uygun olduğu saptanmalı ve bunlar uygulamaya geçirilmelidir (Tüz, 1996: 101).

4.1.2.Kriz Sonrası Yeni Amaç Belirlemek;

Faaliyet ölçeği belirlendikten sonra, ölçek doğrultusunda işletmenin amacı belirlenmelidir. Amaç, genel çizgileriyle sonuçlara yönelik olmalıdır. İzlenen zaman diliminde belirlenen bu genel hatlar kademeli olarak alt basamaklara doğru, zorlaşacak şekilde ilerlemelidir.

4.2. Kriz Öncesi Yönetim Yapısına Dönmek :

Kriz yönetimi, içinde bulunulan durumun farklılığı ve karmaşıklığı dolayısıyla, normal işletme yönetiminden farklıdır. İçinde bulunulan durumun belirsizliği bir takım önlemler alınmasını gerektirebilir. Örgütün uzun vadeli planlarında değişiklikler olur ve stratejilerinde sapmalar meydana gelebilir. Örgüt için en önemli tehlikelerden biriside kriz dönemlerinde merkezi yönetimin ağırlık kazanmasıdır. Kriz sonrasında, eski yönetim yapısına dönme aşamasında, kriz dönemindeki merkezi yapılanma değiştirilerek, yerinden yönetime geçilmeli ve kararlara katılım sağlanmalıdır. Ekip çalışması sistemi yeniden kurulup işletme bünyesine oturtulmalıdır. Denetimin yoğunluğu azaltılarak örgüte esneklik getirilmelidir.

4.3.Diğer Kriz Öncesi Şartları Sağlamak :

Örgütün tekrar eski olağan yapısına dönmesi esnasında bazı faktörlerin de sağlanması gerekir. Bu faktörler, yeni bitmiş bir krizin getirdiği tecrübeler sonucunda işletmenin kendisinde yapmak zorunda olduğu zorunlu değişimlerdir.

Bunlar;

- Kriz ekibini hazırlamak: Kriz döneminde yaratıcılığını kanıtlamış kişilerden yeni bir kriz ekibi hazırlanmalıdır.
- Erken uyarı sistemini kurmak: Çevredeki, endüstri kolundaki ve yan sanayideki gelişmeleri izlemek üzere, erken uyarı sistemi yeniden kurulmalıdır.
- Planlı değişim yapmak: Değişimin zamanlamasını kaçırmadan, planlı değişim yapılmalıdır. Karı sürekli artan bir eğri şekline getirmek için gerekli önlemler alınmalıdır.
- Eğitime yatırım yapmak: Hem olası bir sonraki krize personelin daha kuvvetli girmesini sağlamak, hem de örgütün direncini arttırmak adına eğitime yatırım yapılmalıdır (Tüz, 1996: 102).

Yukarıdaki maddelerin gerçekleştirilmesi sonucunda işletme eski durumuna geri dönmekle kalmaz, gelecekteki olası krizlere de daha hazırlıklı bir duruma gelir. Kriz, daha önce de belirttiğimiz gibi, fırsat ve tehlikeleri beraberinde getirir. Krizin getirdiği en büyük fırsat, daha doğrusu olumlu taraf ise, işletmenin iç ve dış zayıflıklarını açığa çıkarmasıdır. Kriz dönemlerinde bu iç ve dış zayıflıklar gerçekçi bir şekilde belirginleşir, gözler önüne serilir. Öncelikle bu belirtilerin saptanması, sonrasında ise, özellikle kriz sonrası yönetimde, söz konusu bu belirtilerin düzeltilmesi çalışmaları önemlidir. İşletmenin zayıf yönleri belirlenmeli ve gelecek olası krizlere karşı bu zayıflıklar giderilmelidir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE’DE ŞUBAT 2001 TARİHİNDE YAŞANAN KRİZDE YERLİ GIDA FİRMALARINDA UYGULANAN KRİZ YÖNETİMİ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

1. ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN ÖN BİLGİLER

Araştırmamızda; Şubat 2001 tarihinde yaşanan krizde yerli gıda firmalarında kriz yönetiminin uygulanıp uygulanmadığı ya da eğer uygulandıysa bunun hangi boyutlarda olduğu incelenmeye çalışılmıştır.

Araştırmamızı hayata geçirebilmek için Bahçıvan Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş ile Kent Gıda Maddeleri Sanayi ve Ticaret A.Ş nin yetkili kişileri ile karşılıklı görüşme (mülakat) yapılmıştır. Uygulama aşamasında söz konusu gıda firmalarının seçilmesinin nedenleri, öncelikle sermayeleri, yatırımları ve varlıklarıyla gıda sektöründe kendi alanlarında söz sahibi olmaları, ikincisi ise kuruluş tarihlerinin birbirlerine olan yakınlığı ve bir aile şirketi konumunda kurulmalarıdır. Aile şirketi yapısı Türkiye’de sıklıkla rastlanılan bir şirket yapısıdır ve aile şirket sahipleri, kendileri iş başında oldukları, çok çalıştıkları ve hızlı karar verdikleri için başlangıçta önemli aşamalar kaydedebilmektedirler ([http:// kalder.org.tr](http://kalder.org.tr), 2005). Fakat daha sonraları iş belirli bir büyüklüğe ulaştığı zaman ve işin kendisinin yanında yönetim ve organizasyon, insan kaynakları, verimlilik, kalite maliyet muhasebesi, insan ilişkileri gibi aile şirket yöneticilerinin yabancı olduğu, hatta lüks gibi görünen kavramlar ortaya çıktığında çeşitli sıkıntılar çekildiği çoklukla görülen bir durumdur. Bu sıkıntılar, şirket süreç içerisinde, en azından dış görünüş itibarı ile kurumsal bir kimliğe büründüğünde de devam etmekte, büyük yatırımlar genelde firma kültürünün oluşmasında yetersiz kalmaktadır. Ya da bunun tam tersi gelişen bir süreç karşımıza çıkmakta, bir aile şirketi olmanın işletmede yaratacağı bütün sıkıntıları aşabilen firmalar bulunabilmektedir. Türkiye’de faaliyet gösteren firmaların genel örgüt yapılarının yukarıda belirttiğimiz özelliklerle büyük ölçüde uyuşması ve “kriz yönetimi” kavramının bu tür firmalar

üzerinde incelenmesinin daha faydalı olacağına inancımız söz konusu firmaları seçmemizde etkili olmuştur.

2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI

Kriz, özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkeler ve bu ülkelerde faaliyet gösteren kurum ve kuruluşlar için son derece ciddiye alınması gereken bir kavramdır. Son yıllarda artan globalleşme eğilimleri sonucunda krizlerin etki alanları da genişlemiş, sadece ülke içi dinamiklerindeki aksaklıklar sonucu ortaya çıkanlar değil de, coğrafi olarak çok daha uzak bölgelerdeki krizlerin de şiddetli şekilde yaşanmasına sebep olmuştur. Yaşanan bu krizlerin sonucunda bir çok işletme küçülmek, bir çokları da faaliyetlerine son vermek zorunda kalmışlardır. “Kriz Yönetimi”, söz konusu kriz durumlarında işletmelerin karşılaştıkları zararları minimuma indirebilmeleri hatta krizleri fırsata dönüştürebilmeleri için şarttır.

Araştırmamızın temel amacı, “kriz yönetimi” kavramının yerli gıda işletmelerinde ne şekilde algılandığının ve nasıl uygulandığının incelenmesi olarak ifade edilebilir. “Kriz yönetimi” kavramı söz konusu firmalar için ne anlama geliyor? Kendi bünyelerinde kriz yönetimini uyguladıklarını iddia eden bu firmalar kriz esnasında ne şekilde hareket etmişlerdir ve bu hareketleri, özellikle çalışmamızın ikinci bölümünde, “Kriz Yönetimi” başlığı altında anlattıklarımızla ne denli bağdaşmaktadır? Kriz yönetimi kavramının gerektirdiği stratejiler ne şekilde ve oranda uygulanmıştır sorularına bazı cevaplar verilmeye çalışılmıştır.

İşletmelerin “kriz yönetimi” kavramına olan bakış açılarını ve kriz yönetimini uygulama prensiplerini belirlemeye yönelik olan çalışmamız öncelikle yerli gıda firmaları ile sınırlandırılmıştır. İkinci olarak, çalışma alanı Türkiye’de Şubat 2001 tarihinde meydana gelen genel kriz dönemini kapsamaktadır. Şubat 2001 krizi Türkiye de hemen her alanda hissedilmiş, toplumun tüm kesimlerinde etkisini göstermiştir. Bununla birlikte imalat sanayi alt dalları arasında krize en dirençli kesim tekstille birlikte gıda sanayi olmuş, iç talepteki daralmaya rağmen ihracat seçeneğini kullanan gıda da üretim fazla etkilenmemiştir (Sönmez, 2002: 23). Kriz yönetimi, çalışmamızın ikinci bölümünde de belirttiğimiz gibi, sadece kriz esnasında uygulanacak bir yönetim şekli değildir. Aksine kriz yönetimi; kriz öncesinin yönetimini, kriz esnasının yönetimini ve kriz sonrasının yönetimini de kapsayan, genel yönetimin bir parçasıdır. “Kriz” kavramı, şirketlerin içinde buldukları faaliyet alanlarına, coğrafi bölgelere, ya

da şirketlerin öz yapılarına göre değişiklikler gösterir. Her ne kadar kriz yönetiminin tüm işletmeler için belirlenmiş hazır bir reçetesi yoksa da ve her ne kadar şirketlerin kendi içinde buldukları durumlara uygun şekilde birbirinden farklı hareket ettikleri görülse de, tüm dünyayı veya bir ülkenin bütünü etkileyen genel krizlerde daha benzer davranışlar sergiledikleri görülmektedir. Araştırmamızın kapsamını Şubat 2001 krizi ile sınırlandırmamızın bir sebebi budur. Bir diğer sebebi ise en son yaşanan genel kriz olması ve etkilerinin diğer krizlere nazaran (Ocak 1994, Kasım 2000 v.b.) daha şiddetli yaşanmasıdır.

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu çalışmada karşılıklı görüşme (mülakat) tekniği uygulanmıştır. Görüşme (“interview”, mülakat), sözlü iletişim yoluyla veri toplama (soruşturma) tekniğidir (Karasar, 2003: 165). Çalışmamız, karşılıklı görüşme yaklaşımlarından birisi olan “görüşme formu” yaklaşımına dahil edilebilir. Görüşme formu yaklaşımı, görüşme sırasında keşfedilecek bir sorular veya konular listesini kapsar. Bu yaklaşım, benzer konulara yönelmek yoluyla değişik insanlardan aynı tür bilgilerin alınması amacıyla yapılır (Yıldırım ve Şimşek, 2003: 95). Görüşmeci önceden hazırladığı konu veya alanlara sadık kalarak, hem önceden hazırlanmış soruları sorma, hem de bu sorular konusunda daha ayrıntılı bilgi alma amacıyla ek sorular sorma özgürlüğüne sahiptir. Görüşmeci, görüşme sırasında soruların cümle yapısını ve sırasını değiştirebilir, bazı konuların ayrıntısına girebilir veya daha çok sohbet tarzı bir yöntem benimseyebilir (Yıldırım ve Şimşek, 2003: 95).

4. ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN BULGULAR VE YORUMLARI

4.1. Araştırma Yapılan Firmalarda Gerçekleştirilen Çevre Analizleri

Araştırmanın sonucunda elde edilen bulguların yorumlanması yapılırken her iki firma yetkililerinin verdiği cevaplar karşılaştırmalı olarak ele alınmıştır. Bu bağlamda görüşme yapılan iki firmada da dış çevre analizlerinin yapıldığı, hatta bunun için dışarıdan uzman kişi ve kuruluşlardan destek alındığı ortaya çıkmıştır. Fakat bununla beraber, dış çevre analizlerinin yapılmasına rağmen, Şubat 2001 krizi ortaya çıkana kadar, yani kriz öncesi sürecinde, şirket stratejilerinde her hangi bir değişme

görülmemiştir. Çevre analizlerinin doğru bir şekilde yapılması, dışarıdaki fırsatlarla beraber tehlikelerin de önceden hissedilmesine imkan verir. Önceden hissedilen fırsat ve tehlikeler karşısında firma, gerekli önlemleri alacak ve bir takım karşı stratejiler geliştirecektir. Firmaların kriz çıkana dek stratejilerinde bir değişiklik yapmaması, acil eylem planlarının ancak kriz tüm şiddetiyle ortaya çıktığında belirmesi, onların çevre analizleri konusunda yetersiz kaldığını göstermektedir.

4.2. Araştırma Yapılan Firmalardaki Çağdaş Yönetim Modelleri

Araştırma yaptığımız firmalardaki ilgili kişiler; “TKY”, “öğrenen organizasyonlar” ve “sürekli gelişen organizasyonlar” gibi kavramlar hakkında olumlu düşüncelerini dile getirmişler, fakat bu tekniklerin hiç birisinin şirketlerinde tam anlamıyla uygulanmadığını söylemişlerdir. Toplam kalite yönetimi, öğrenen organizasyonlar ve sürekli gelişen organizasyonlar işletmenin iç dinamiklerinin güçlenmesi, yoğun rekabet ortamında avantaj sağlaması, dış çevre faktörlerinin sağlıklı bir şekilde incelenip analiz edilmesi, dolayısıyla krize karşı hazırlıklı olunmasına imkan verir.

4.3. Araştırma Yapılan Firmalardaki Kriz Anındaki Personel Politikası

Araştırma yaptığımız firmaların Şubat 2001 krizindeki personel politikaları bazı farklılıklar göstermektedir. Bir firma, kurum içerisindeki gelenekselleşmiş personel politikasını devam ettirerek işçi çıkartma yoluna baş vurmamıştır. Diğerleri ise, belirli oranda işçi çıkartıldığını, bu işten çıkartılma esnasında da önceliğin, başta pazarlama olmak üzere belirlenmiş departmanlardan olduğunu belirtmiştir. Kriz dönemlerinde personel moral ve motivasyonunun azaldığı bilinen bir gerçektir. Bu dönemlerde çalışanlar arası iç çatışmaların artması da söz konusudur. Bu iç çatışmaların ya da moral ve motivasyon eksikliğinin tam olarak giderilmesi mümkün değildir. Ancak şirketlerin uyguladığı uygun personel politikaları bu eksikliğin minimuma indirilmesini sağlayabilir. Öncelikle yıllık izin, askerlik, ücretli ve ücretsiz izin gibi her türlü izin yolu denenmelidir. Zorunlu işten çıkartma durumlarında ise emeklilik yaşı gelenlere öncelik verilmeli, daha öncesinde yapılmış performans değerlendirmeleri göz önüne alınmalıdır.

4.4. Araştırma Yapılan Firmalardaki Eğitim Sistemleri

Araştırma yaptığımız firmaların her ikisi de kriz döneminde personelin eğitimi konusunda benzer davranışlar göstermişlerdir. Krizin personelin üzerindeki etkisini azaltmak maksadıyla psikolojik eğitimler düzenlenmiştir. Krizin aşılmasına yönelik teknik eğitimler ise sadece üst düzey yöneticilere verilmiştir. Araştırma yaptığımız firmaların personele yönelik yapmış oldukları bu eğitim faaliyetleri “kriz yönetimi” kavramlarıyla örtüşmektedir. Fakat söz konusu eğitimlerin kriz başladıktan sonra verilmesi, üzerinde dikkatle durulması gereken bir konudur. Personel eğitimi sadece kriz dönemlerini ya da acil durumları kapsamamalı, aksine kriz yönetimi kavramları uyarınca şirketin genel bir politikası olarak bütün zamanlara ve durumlara yayılma göstermelidir. Araştırma yaptığımız firmaların personel eğitimi konusundaki tutumlarıyla “kriz yönetimi”nin gerektirdiği eğitim politikalarının ayrıldığı nokta buradadır.

4.5. Araştırma Yapılan Firmalardaki Krize Karşı Hazırlık ve Planlama Anlayışları

Araştırma yaptığımız şirketlerin Şubat 2001 kriz öncesinde hali hazırda belirlenmiş olan bir kriz yönetim ekibinin olmadığı saptanmıştır. Yine aynı şekilde, söz konusu dönemde bir kriz yönetim merkezinin ve bir kriz rehberinin bulunmadığı da verilen cevaplardan anlaşılmıştır. Olası bir kriz durumunda devreye girecek bir kriz ekibinin bulunmaması, bir kriz yönetim merkezinin ve bir kriz rehberinin olmaması, şirketlerin gelecekte yaşanacak kriz durumlarına hazırlıksız yakalanmalarına neden olacaktır. Krizin en belirgin özelliği çabuk hareke etme zorunluluğu ve belirsizliktir. Kısacası tam bir kaos ortamıdır. Böylesi bir ortamda acil durumlarda aranması gereken, ve önceden ayrıntılarıyla tespit edilmiş kişilerin bilgilerinden oluşan bir kriz rehberinin olmaması bu kaos ortamının daha da şiddetlenmesine neden olacaktır. Yine böyle bir durumda, önceden belirlenmiş bir kriz ekibinin eksikliği, yönetimin merkezileşmesine ve alınan kararların sağlıksız olmasına sebebiyet verecektir.

4.6. İşletmelerin Kriz Anında Krizin Boyutlarını Belirleme Yönündeki Çalışmaları

Araştırma yaptığımız şirketlerin kriz esnasında krizin boyutlarını ve etkilerini analiz edebilmede yetersiz kaldıkları görülmektedir. Bu konuda ciddi bir çalışma yapılmamış, üst düzey yöneticiler, müdürler ve departman şefleri krizin boyutlarını belirleme adına ortak bir çalışma yürütmemişlerdir. Kriz anında krizin boyutlarını belirleyebilme çalışmaları oldukça önem taşımaktadır. Şirketlerin kriz dönemlerine hazırlıklı oldukları var sayılsa bile krizin başlangıcında, yani krizin sıcak dönemi diye tabir edilen dönemde yapılan analizler gerekli stratejilerin belirlenebilmesi için zorunludur. Bu aşamada üst düzey yöneticilerin ve müdürlerin fikirleri sorulmalı, bu konu üzerinde ortak çalışmalar yapılmalıdır.

4.7. İşletmelerin Kriz Anındaki Faaliyetleri

Kriz esnasında işletmelerin özellikle pazarlama ve reklam stratejilerinde her hangi bir değişikliği olmamıştır. Örneğin reklam verme oranları ve reklam ortamları kriz öncesinde ne ise kriz esnasında da aynı kalmıştır. Özellikle bu dönemlerdeki reklam giderlerinin azalmasının sebebi reklam yayınlayan firmaların kriz döneminde zor duruma düşmesi ve bunun sonucu reklam fiyatlarını indirmesi olmuştur. Bu da aynı reklam süresi için firmaların daha az ücret ödemesi anlamına gelmektedir. Kriz esnasında bir firmanın stratejilerinde her hangi bir değişikliğin olmaması durumu firmaların kriz yönetimine sahip olmadıkları anlamına gelmektedir. Bir diğer örnek ise ihracat alanında verilebilir. Şubat 2001 krizinde gıda firmalarının diğer sektörlerle nazaran krizden daha az etkilenmelerinin en önemli sebebi ihracat seçeneklerini kullanmaları olmuştur. Araştırma yaptığımız şirketlerin kriz anında ihracat olanaklarını maksimum kapasiteyle uygulamaya çalıştıkları görülmüştür. İhracattan elde edilen gelirlerin ise en fazla döviz borçlarının ödenmesi konusunda kullanıldığı tespit edilmiştir. Fakat kriz öncesi dönemde ihracat faaliyetlerini artırmaya yönelik her hangi bir çalışma yapılmadığı, sadece kriz anında mevcut olanakların kullanım yoluna gidildiği yapılan mülakat sonucunda ortaya çıkmıştır. Çalışmamızın ikinci bölümünde de değindiğimiz üzere krizi rutin durumlardan ayıran en önemli iki özellik belirsizlik ve acil cevap verme mecburiyetidir. Daha öncesinden hazırlanmış bir kriz planı yoksa kriz esnasındaki kısıtlı zaman aralığında cevap verme şansı kalmayacaktır. Bu durumda

işletmelerin en fazla düştükleri hata ise bekle ve gör politikasının uygulanmasıdır. Krize karşı ön hazırlığı olmayan, kriz anında ise mevcut krizin boyutlarını belirleyemeyen işletmeler, nasıl hareket edeceklerini kestiremediklerinden dolayı çoğunlukla bekle ve gör politikasını benimsemek zorunda kalırlar. Bu da alınan kararların gecikmesine neden olur. Araştırma yaptığımız firmaların Ar – Ge (Araştırma ve Geliştirme) faaliyetlerine verdikleri önem ve bu konu üzerinde ki düşünceleri çalışmamızın ikinci bölümünde işlediğimiz kriz yönetimi kavramlarıyla büyük oranda uyumaktadır. Yaptığımız görüşmeler sonucunda Ar – Ge faaliyetlerinin süreklilik arz etmesinin işletmenin hayatına devam edebilmesi için hayati bir öneme sahip olduğu tespit edilmiştir.

5. SONUÇ

Kriz, kelime anlamıyla bir işin, bir olayın geçtiği karışık safha, içinden çıkılması zor durum, birdenbire meydana gelen kötüye gidiş yönündeki gelişmeler ve tehlikeli an demektir. İşletmenin kendi sistemindeki yetersizliklerden kaynaklanabileceği gibi, doğal afetlerden, ülke ekonomisindeki değişikliklerden, çeşitli yasal tedbirlerden, teknolojik ve kültürel değişimlerden kaynaklanabilir (Tüz, 1996: 161). Fakat her ne olursa olsun doğal afetler sonucu olanların haricinde işletmelerin krize yakalanmalarının en önemli sebebi değişime uyum sağlayamamaları veya değişimi yönetememeleridir (Tutar, 2004: 23). Yaptığımız görüşmeler sonucunda stratejik yönetim anlayışı içerisinde önemli bir yer tutan, hatta bir işletmenin stratejik yönetime sahip olduğunun en büyük göstergesi sayılan “Kriz Yönetimi” anlayışının, incelediğimiz şirketler içerisinde tam olarak uygulanamadığı görülmüştür. Çalışmamızın özellikle ikinci bölümünde vurguladığımız ve “Kriz Yönetimi” ya da “Krizi Yönetebilmenin Esasları” başlığı altında toplayabileceğimiz konularla, görüşmede bulunduğumuz şirketlerin kriz dönemlerindeki faaliyetleri arasında çelişkiler bulunmaktadır. “Kriz Yönetimi” kavramı kriz ortaya çıktıktan sonra uygulamaya konulan bir kavram değildir. Kriz yönetimi; krizden öncesinin yönetimi, kriz esnasının yönetimi ve krizden sonrasının yönetimini de içerisine alır. Daha doğrusu bütün o süreçlerin vazgeçilmez bir parçasıdır. Dolayısıyla genel yönetimden ayrı düşünülemez. Kriz öncesi yönetimde; krizin ortaya çıkmasından önce uyarı sinyallerinin alınması, koruma ve engellemeye yönelik faaliyetlerde bulunulması gibi stratejiler bulunur. Böylelikle kendisi “Stratejik Yönetim” in bir parçası durumundadır.

Kriz yönetiminin ana hedeflerinden birisi, krizi daha gelmeden, belirtileriyle hissedebilmek, bu belirtiler doğrultusunda stratejileri planlayabilmektir. Araştırmamızın uygulama bölümünde yaptığımız görüşmeler sonucunda, görüşme yaptığımız işletmelerin, özellikle “kriz öncesinin yönetimi” aşamasında bir takım eksiklikleri olduğu saptanmıştır. Görüşme yaptığımız işletmelerin dış çevrenin analizi ve uyarı sinyallerinin alınıp doğru biçimde yorumlanması sürecinde başarılı olduklarını söylemek güçtür. Krizi önceden hissedemedikleri, uyarı sinyallerini doğru olarak algılayamadıkları için kriz öncesinde herhangi bir korunma ya da tehlikeyi engelleme çalışmaları görülmemiştir.

Bir ikinci önemli nokta kriz yönetimi sürecinin algılanma meselesidir. Kriz yönetimi, olumsuz koşullardan örgütün en az zararlı, itibarı zedelenmeden geçebilmesi sonucunu yaratacak bir yönetim sürecidir. Krizlerin, önlenemediği takdirde örgüt yapısına olan tahribatı çok büyüktür. Dolayısıyla kriz yönetimini sürekli kılmak, tesis etmek zorunludur. Şu hiçbir zaman unutulmamalıdır ki kriz yönetimi sürekli bir işlemdir. Başlangıcı ve sonu yoktur. Önceden tahmin edilebilen krizlerle ilgili hazırlanan planların, tekrar tekrar gözden geçirilmesi gerekmektedir. Kriz her an karşılaşılabilecek bir olgu olduğundan ona hazırlıklı olma aşamaları da süreklilik arz etmelidir. Bu hazırlık aşamalarından birisi de “eğitim”dir. İşletmedeki eğitim sadece belirli dönemleri ya da belirli kişileri kapsamamalıdır. Tüm personelin dahil olduğu ve süreklilik arz eden bir yapıda olmalıdır. Yine görüşme yaptığımız işletmelerin eğitim anlayışlarının genelde üst düzey yöneticileri kapsadığını görmekteyiz. Kriz yönetimi sürekli bir işlem olarak algılandığında eğitimin sürekliliğinin de gereği anlaşılmış olur. Fakat görüşme yaptığımız işletmelerde “Kriz Yönetimi” kavramının sadece krizin geçtiği zaman içerisinde algılandığını görüyoruz. Kriz anında yapılan, kriz geçtikten sonra uygulanmasından vazgeçilen bir yönetim şekli karşımıza çıkmaktadır. Görüşme yaptığımız iki şirkette de hali hazırda belirlenmiş bir kriz yönetim ekibinin yokluğu, bir kriz rehberinin bulunmaması ve kriz dönemlerinin hiç bir aşamasında işlerin yürütülebileceği bir kriz merkezlerinin olmaması bunun en büyük göstergesidir. Kriz dönemleri tehlikelerle birlikte büyük fırsatları da beraberinde getirir. Kriz dönemlerinde gıda sektörünün pazar payının küçüldüğü bir gerçektir. Fakat bu pazar payının küçülmesi, aynı sektörde faaliyet gösteren bütün firmaları, ilk başlarda aynı oranda etkilemiştir. Bu da mevcut pazarın küçülmesine rağmen bir firmanın bu alandaki hakimiyet yüzdesinin aynı kalması anlamına gelmektedir. Bu yüzde oranlarının artırılması için kriz dönemleri çok büyük bir fırsat olabilir. Kriz dönemlerinde bir

savunma refleksi biçiminde işçi çıkartma yoluna gitmek, bilinçsizce alınan tasarruf tedbirleri işletmelerin krizden çok daha fazla etkilenmelerine neden olabilmektedir. Kriz dönemlerinin atlatılabilmesinde, hatta bu dönemlerden fayda sağlanabilmesinde firma yöneticilerinin krize bakış açıları önemlidir. Kriz farklı bakış açılarına göre büyük fırsatları da içinde barındırabilir, şirketin rakiplerine oranla üstün konuma gelebilmesi, karlılık ve pazar payı oranlarını büyütebilmesi için uygun bir ortam olabilir. Bu ortamı uygun hale getirebilmek, tüm tehditleri ve avantajları, üstünlükleri ve zayıflıkları belirleyebilmek için kriz yönetimi kesinlikle gereklidir. Aynı alanda faaliyet gösteren firmaların içerisinde avantajlı konuma geçebilmek için diğerlerinden daha farklı faaliyetler içerisinde bulunmak şarttır. Görüşme yaptığımız şirketlerin pazarlama ve reklam faaliyetlerinin krizin başladığı dönemin öncesinde ya da sonrasında hiç bir değişiklik arz etmemesi, daha öncesinde verdiğimiz bilgiler doğrultusunda, sadece “ne yapılacağıının bilinmemesi” olarak adlandırılabilir. Kriz dönemlerinde, mevcut krizin gelip geçici olduğu olduğu düşüncesinin yöneticilerde bulunabileceğine değinilmişti. Bu düşünce ise, “bekle ve gör” politikasının uygulanmasına neden olur. Bekle ve gör politikası sonucunda gerekli önlemler zamanında alınamadığı için krizin etkisi şirket tarafından daha olumsuz bir şekilde hissedilir. Görüşme yaptığımız firmaların kriz dönemlerinde sergiledikleri bazı davranışlarla “kriz yönetimi” kavramları ya da krizi yönetebilmenin esasları arasında az da olsa bazı benzerliklerin görüldüğü saptanmıştır. Fakat bu benzerliklerin stratejik yönetim anlayışı ve sistematik çalışmalar sonucunda değil de bazı sezgisel hareketlerden kaynaklandığı tespit edilmiştir. Dış çevresindeki değişim ve gelişimleri sağlıklı bir şekilde analiz edemeyen, her dönemi kapsayan ve süreklilik arz eden bir personel eğitim politikası olmayan, krizden korunma sistemlerini ve yönetim şekillerini bünyesinde barındırmayan örgütlerdeki bu sezgisel tutum ve davranışların kısa süreli ve rastlantısal bir takım başarıların haricinde örgüte bir şey kazandıramayacağı açıktır.

KAYNAKÇA

Kitaplar:

Ataman, Göksel. İşletme Yönetimi. 2.Baskı. Türkmen Kitabevi. İstanbul.2002.

Ayla Okay, Aydemir Okay. Halkla ilişkiler kavram, strateji ve uygulamaları. D&R Yayınları. İstanbul. 2001.

Banks, Kathleen Fearn. Crisis Communications. 2.Baskı. Lawrence Erlbaum Associates. New Jersey. 1996

Bozgeyik, Abdullah. Krizleri Fırsata Dönüştürmek. Hayat Yayınları. İstanbul. 2004.

Budak, Gönül, Gülay Budak. Halkla İlişkiler, Davranışsal Bir Yaklaşım. 4.Baskı. Barış Yayınları. İzmir. 2004.

Dinçer, Ömer. Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. 7.Baskı. Beta Yayınevi. İstanbul. (1991) 2004.

Green, Peter Sheldon. Şirket Ürünü Korumanın Yolları. Milliyet Yayınları. İstanbul. 1996.

Haşit, Gürkan. İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması. Anadolu Üniversitesi Yayınları. Eskişehir. 2000.

Kadıbeşegil, Salim. Kriz Geliyorum Der. MediaCat Yayınları. İstanbul. 2002.

Karasar, Niyazi. Bilimsel Araştırma Yöntemi. 12.Baskı. Nobel Yayın Dağıtım. Ankara. 2003.

Kavrakoğlu, İbrahim. Kalite Güvencesi ve ISO 9000. 2.Baskı. Kalder Yayınları. İstanbul. 1996.

Mucuk, İsmet. Modern İşletmecilik. 14.Baskı. Türkmen Kitabevi. İstanbul. 2003.

Onal, Güngör. Halkla İlişkiler. 2.Baskı. Türkmen Kitabevi. İstanbul. 2000.

Parasız, İlker. Enflasyon-Kriz-Ayarlamalar. Ezgi Kitabevi. Bursa. 2001.

Pira, Aylın, Çisil Sohodol. Kriz Yönetimi, Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme. İletişim Yayınları. İstanbul. 2004.

Püsküllüoğlu, Ali. Çağdaş Türkçe Sözlük . 7.Baskı. Arkadaş Yayınları. Ankara.1999

Sönmez, Mustafa. 100 Göstergede Kriz ve Yoksullaşma. İstanbul. İletişim Yayınları. 2002.

Tekin, Mahmut, Muammer Zerenler. Krizi Yönetebilmenin Sırları. Çizgi Yayınları. 2005.

Tutar, Hasan. Kriz ve Stres Yönetimi. Seçkin Yayınevi. Ankara. 2004.

Tüz, Melek Vergiliel. Kriz Döneminde İşletme Yönetimi. Ekin Yayınları. Bursa. 1996.

Yıldırım, Ali, Hasan Şimşek. Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. Seçkin Yayınları. Ankara. 2003.

Tezler:

Erli, İsmail. Türkiye Ekonomisinde Kasım 2000 – Şubat 2001 İktisadi Krizi Sonrasında Ekonomik Aktörlerin Yapısı . İstanbul. 2004. Yüksek Lisans Tezi.

Tutar, Hasan. Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi. Erzurum. 1999.
Doktora Tezi

Makale:

Aktan, C Can, 2000 li yıllarda yeni yönetim teknikleri, değişim mühendisliği.
İstanbul. Tügiad yayını. 1999.

Dündar, Pelin. Bilgi, İnternet ve Toplam Kalite Yönetimi. Maltepe Üniversitesi
İletişim Fakültesi Dergisi. 2003 / 1-2. s; 121.

Pınar, İbrahim. Öğrenen Organizasyonların Kültürel Çerçevesi. İ.Ü İşletme
Fakültesi Dergisi. s/2 Kasım 1999. s;37-38.

Vural, Beril Akıncı. İnsan Kaynakları Yönetiminde İletişim : Halkla İlişkiler
Odaklı Yaklaşım. Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi. 2003/17.
s;29.

İnternet:

Akın, H.Bahadır. İşletme Süreçlerinin Yeniden Tasarlanması-Değişim
Mühendisliği-Sürecinde Bilişim Teknoloji Altyapısının Oluşturulmasının
Önemi.3 Mayıs 2005.
www.bilgiyonetimi.org.

Ardıç, Kadir. İşletmelerde Köklü Değişim Olarak Değişim Mühendisliği.
2 Mayıs 2005.
www.ceterisparibus.net

Can Aktan, Coşkun. Organizasyonlarda Stratejik Yönetim Uygulanabilmesi İçin
Değişim İlkeleri . 10 Mayıs 2005.
www.canaktan.org

Can Aktan, Coşkun. Çağdaş Yönetim Anlayışı : Toplam Kalite. 12 Mayıs 2005.
www.canaktan.org

Çetin, Kadir. Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi ve Temel Unsurları. Milli Eğitim Dergisi Yaz-Güz 2002, Sayı 155-156. 5 Ocak 2005.
www.yayim.meb.gov.tr

Kesken, Jülide. Kriz Sunum. 8 Haziran 2005.
www.ceterisparibus.net

Malkoç, Savaş. Cumhuriyetin 75. Yılında Dünya Ekonomik Krizlerinin Türkiye'ye Yansımaları ve Güncel Bir Örnek: Rusya Krizi. 4 Haziran 2005.
www.dtm.gov.tr

Özdevecioğlu, Mahmut. Krizin İşletmelerin Yönetimsel ve Örgütsel Yapısı Üzerindeki Olumsuz Etkileri ve Kayseri Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma. 4 Haziran 2005.
www.ceterisparibus.net

Taştan, Seçil. Öğrenen Organizasyonlar. 5 Ağustos 2005.
www.humanresourcefocus.com/ogrenenorg2

Tokyo Ticaret Müşavirliği. 7 Ağustos 2005.
www.ceterisparibus.com/Asyakrazi/

Tuçcu, Şule Tankut. Kriz Yönetiminde Liderlik Kavramının Önemi. 7 Ağustos 2005.
www.ekocerceve.com/img

Us, Ahmet Talat. Öğrenen Bir TKY Organizasyonu Yaratmak. 05.05.2005
www.akdeniz.edu.tr/kalite/bilgiler/ogrenen

Us, Ahmet Talat. Aile Şirketleri ve Yönetim. 05.05.2005
www.kalder.org.tr

