

**T.C.
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ ANABİLİM DALI
ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ PROGRAMI**

**KRİZ YÖNETİMİNDE ÜRETİM YÖNETİMİ MODELİ,
POLİTİKALARI VE UYGULAMALARI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**HAZIRLAYAN
Deniz ALTUNBEK**

**DANIŞMAN
Prof. Dr. Kenan ÖZDEN**

İstanbul - 2013

TEŞEKKÜR

Bu çalışma, 2010-2013 yılları arasında T.C. Haliç Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Bölümü' nün bilimsel araştırma ve çalışmalara verdiği destek ile hazırlanmıştır.

Yüksek lisans eğitimim ve tez çalışmam süresince büyük bir özveriyle çalışmamı takip eden, gösterdiği sabır, hoşgörü ve manevi desteğini eksik etmeyen tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Kenan Özden' e çok teşekkür ederim. Yüksek lisans eğitimim boyunca bilgi ve tecrübelerini aktaran Sayın Hocalarım Prof. Dr. Mazhar Ünsal, Prof. Dr. Sami Ercan, Prof. Dr. Avni Yücel Eryılmaz ve Yrd. Doç. Dr. Umut Hulusi İnan'a teşekkürü bir borç bilirim.

Ayrıca tez çalışmamın uygulama kısmında bana yardımcı olan Bericap A.Ş. Genel Müdürü Sayın Özgür Akın ve Bericap A.Ş. Üretim Müdürü Sayın Alpay Bingöl' e ve Orhan Doğaner' e teşekkür ederim.

Son olarak eğitim yaşamım boyunca bana destek olan, beni bugünlere getiren sevgili annem Gülriz Altunbek ve babam Süleyman Altunbek'e, aldığım kararlarda desteğini eksik etmeyen eşim Özgür Nasuhoğlu'na sonsuz teşekkür ederim.

İstanbul – 2013

Deniz ALTUNBEK

İÇİNDEKİLER

Sayfa No:

KISALTMALAR LİSTESİ.....	IV
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	V
ÖZET.....	VI
ABSTRACT.....	VII
1. GİRİŞ.....	1
2. KRİZ VE KRİZ YÖNETİMİ.....	2
2.1. Kriz Kavramı.....	2
2.2. Krizlerin Özellikleri.....	3
2.3. Krizin Temel Etmenleri/Kriz Nedenleri.....	3
2.3.1. İşletme Dışı Etmenler.....	4
2.3.2. İşletme İçi Etmenler.....	6
2.4. Krizin Ortaya Çıkmasında İç ve Dış Çevre Etkileşimi.....	7
2.5. Krizin Oluşum Süreci.....	7
2.5.1. Körlük.....	8
2.5.2. Atalet.....	8
2.5.3. Yanlış Karar ve Faaliyetler.....	8
2.5.4. Kriz.....	8
2.6. Krizin İşletme Üzerine Etkileri.....	9
2.6.1. Krizin İşletme Üzerinde Görülebilecek Olumsuz Etkileri.....	9
2.6.2. Krizlerin İşletme Üzerindeki Olumlu Etkileri.....	10
2.6.2.1. Krizler İşletmelere Değişim Fırsatı Sunarlar.....	11
2.6.2.2. Krizler İşletmelere Öğrenme Fırsatı Sunarlar.....	11
2.6.2.3. Krizler İşletmelere Büyüme Fırsatı Sunarlar.....	11
2.6.2.4. Krizler İşletmelere Uluslararasılaşma Fırsatı Sunarlar... ..	12
2.7. Kriz Yönetimi.....	12
2.7.1. Kriz Yönetimi Kavramı.....	12
2.7.2. Kriz Yönetiminin Özellikleri.....	13
2.7.3. Kriz Yönetimi Yaklaşımları.....	14
2.7.3.1. Krizden Kaçma Yaklaşımı.....	14
2.7.3.2. Krizi Çözme Yaklaşımı.....	15
2.7.3.3. Reaktif (Tepkici, Tedavi Edici) Yaklaşım.....	15
2.6.2.4. Proaktif (Koruyucu) Yaklaşım.....	15
2.7.4. Kriz Yönetimi Takımı.....	15
3. TOPLAM KRİZ YÖNETİMİ.....	16
3.1. Toplam Kriz Yönetimi Kavramı.....	16
3.2. Toplam Kriz Yönetiminin Özellikleri.....	16

3.3. Toplam Kriz Yönetimine Yönelik Stratejik ve Taktik Planların Oluşturulması.....	17
3.3.1. Strateji ve Stratejik Yönetim Kavramı.....	17
3.3.2. Stratejik Yönetim Süreci.....	18
3.3.2.1. SWOT Analizi.....	19
3.3.2.2. Strateji Geliştirme Aşaması.....	20
3.3.2.3. Stratejilerin Uygulanması Aşaması.....	21
3.3.2.4. Değerlendirme ve Kontrol Aşaması.....	21
3.4. Evrelerine Göre Toplam Kriz Yönetimi Modeli.....	22
3.4.1. Algılama.....	23
3.4.2. Uyum: Hazırlık ve Koruma.....	24
3.4.3. Yanıtlama: Hasar Önleme.....	24
3.4.4. Tedavi ve İyileştirme.....	25
3.4.5. Değerlendirme ve Ölçme.....	25
3.5. Toplam Kriz Yönetiminin Örgütsel Modeli.....	25
3.5.1. Örgütsel Modelin Üst Düzey Organları.....	27
3.5.2. Örgütsel Modelin Orta Düzey Organları.....	27
3.5.3. Örgütsel Modelin Alt Düzey Organları: Bölüm Kriz Takımları.....	28
4. TOPLAM KRİZ YÖNETİMİNDE ÜRETİM YÖNETİMİ.....	29
4.1. Üretim Yönetiminin Kriz Yönetimi Açısından Önemi.....	29
4.2. Üretim ve Üretim Yönetimi.....	30
4.3. Üretim Yönetiminin Diğer Bölümlerle İlişkisi.....	30
4.4. Toplam Kriz Yönetiminde Üretim Yönetimi.....	31
4.5. Kriz Döneminde Üretim Yönetimi Strateji ve Politikaları.....	32
4.5.1. Üretim/İmalat Strateji ve Politikaları.....	32
4.5.2. Üretim Planlama ve Kontrol Strateji ve Politikaları.....	38
4.5.3. Pazar-Çevre Analizi Strateji ve Politikaları.....	40
4.5.4. Kalite Planlama ve Kontrol Strateji ve Politikaları.....	41
4.5.5. Maliyet Strateji ve Politikaları.....	42
4.5.6. Stok Planlama ve Kontrol Strateji ve Politikaları.....	43
4.5.7. Ürün Strateji ve Politikaları.....	45
4.6. Krizde Üretim Yönetimi (Planlama ve Kontrol) Bölümü Örgütü...	45
4.6.1. Üretim Yönetimi Değerlendirme Kurulu ve Toplantı Yönergesi.....	46
4.6.1.1. Toplantının Amacı.....	46
4.6.1.2. Toplantı Düzeni.....	48
4.6.1.3. Toplantıya Hazırlık Programı.....	48
4.6.1.4. Gündem.....	48
4.6.1.5. Üretim Yönetimi Kriz Takımı.....	49

5. BERİCAP KAPAK SANAYİ VE ANONİM ŞİRKETİ'NDE ÜRETİMDE KRİZ YÖNETİMİ UYGULAMALARI.....	51
5.1. Araştırmanın Amacı.....	51
5.2. Yöntem.....	51
5.3. Katılımcı İle İlgili Nitel Belirlemeler.....	51
5.4. Kriz ve Toplam Kriz Yönetimi İle İlgili Bulgular.....	52
6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	61
7. KAYNAKLAR.....	64
8. ÖZGEÇMİŞ.....	68

KISALTMALAR

CAD	: Computer Aided Design-Bilgisayar Destekli Tasarım
CAM	: Computer Aided Manufacturing-Bilgisayar Destekli Üretim
CIM	: Computer Integrated Manufacturing-Bilgisayarla Bütünleşik Üretim
DT	: Değerlendirme Toplantısı
EÜS	: Esnek Üretim Sistemleri
JIT	: Just in Time-Tam Zamanında Üretim
KOBİ	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler
KÖK	: Kriz Önleme Kurulu
KYÖK	: Kriz Yönetim Kurulu
TKY	: Toplam Kriz Yönetimi
ÜPK	: Üretim Planlama ve Kontrol

ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa No:
Şekil 2.1 : Eski ve Yeni Yönetim Anlayışının Karşılaştırılması.....	14
Şekil 3.1 : Stratejik Yönetim Süreç Akım Şeması.....	18
Şekil 3.2 : SWOT Matrisi.....	20
Şekil 3.3 : Evrelerine Göre Toplam Kriz Yönetimi.....	22
Şekil 3.4 : Stratejik Planlama Süreç Akım Şeması.....	23
Şekil 3.5 : Toplam Kriz Yönetiminin Genel Örgütsel Modeli.....	26
Şekil 4.1 : Esnek İşletmelerde İşçi Grupları.....	35
Şekil 4.2 : Toplam Kriz Yönetiminde Üretim Yönetimi Modeli.....	47

GENEL BİLGİLER

Adı ve Soyadı : Deniz ALTUNBEK
Anabilim Dalı : Endüstri Mühendisliği
Programı : Endüstri Mühendisliği
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Kenan ÖZDEN
Tez Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans – Eylül 2013

KRİZ YÖNETİMİNDE ÜRETİM YÖNETİMİ MODELİ, POLİTİKALARI VE UYGULAMALARI

ÖZET

Günümüz dünyasında yaşanan teknolojik gelişmeler sonucu hızla büyüyen pazarlar nedeniyle rekabet olgusu uluslararası düzeye ulaşmış; bu durumun sonucu olarak da dünyanın farklı ülkelerinde yaşanan ekonomik krizler, piyasa koşullarını sık sık değiştirerek krizi işletme yaşamındaki doğal evrelerden biri durumuna getirmiştir. Genellikle işletmeler için felaket olarak adlandırılan bu zorlu dönemi fırsata dönüştürmek ancak uygulanacak doğru stratejik yönetim politikalarıyla olanaklıdır.

İşletmelerin krize girmelerinin en önemli nedeni finansal durumlarındaki yetersizlik olarak görülmektedir. Ancak işletmeyi işletme yapan üretim, pazarlama, halkla ilişkiler gibi bir çok bölümün koordinasyonu ve etkileşimidir. İşletme başarısı bu koordineli düzene bağlı olduğundan finansal durumdaki yetersizlik bir neden değil, bu düzendeki bir aksaklığın sonucudur. İşletmelerin kriz döneminden başarı ile çıkması gelir elde etmesine, dolayısıyla müşteri istek ve gereksinimlerine uygun üretim yapabilmesine bağlıdır.

Bu çalışmada kriz ve kriz yönetimi kavramı, krizlerin işletmeler üzerine olumlu ve olumsuz etkileri ile toplam kriz yönetimi kavramı ve üretim yönetimi açısından toplam kriz yönetimi politikaları incelenmiştir. İncelenen bu kavramlar İstanbul Gebze’de faaliyet gösteren bir işletmenin uygulamalarıyla karşılaştırılmıştır. İşletmenin tüm fonksiyonlarını bir bütün olarak gören Toplam Kriz Yönetimi yaklaşımıyla işletmenin, farklı nedenler sonucu ortaya çıkan üretim işlevi dahil diğer tüm işletme fonksiyonları açısından krizleri başarıyla atlatmasının yanında satışlarını da arttırdığı görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Toplam kriz yönetimi, küreselleşme.

GENERAL INFORMATION

Name and Surname : Deniz ALTUNBEK
Field : Institute of Science
Program : Industrial Engineering
Supervisor : Prof. Dr. Kenan ÖZDEN
Degree Awarded and Date : Master of Science-September 2013

MODEL OF PRODUCTION MANAGEMENT, POLICIES AND PRACTICES IN CRISIS MANAGEMENT

ABSTRACT

As a result of technological advances in therapidly growing markets in today's world the concept of the opponent as a result of this situation has reached the international level in different countries of the world, often changing market conditions, the economic crisis in the life of the crisis the company has become one of the natural stages. Often referred to as a disaster in this challenging erain to opportunities for businesses, but is possible to apply the right strategic management policies.

Businesses entering the crisis is seen as the most important reason for the inability of financial status. However, the company engaged in business, marketing, public relations, coordination and interaction of a number of departments. This is due to the success of the company to streamline coordination with the inability of the financial situation is not a cause, of this layout is theresult of a disruption. Comes with the emergence of the crisis period to achieve the success of businesses indirectly dependent on it's able to manufacture according to customer requests and needs.

In this study, the concept of crisis and crisis management, both positive and negative effects of the crisis on businesses and production management in terms of the concept of crisis management and the total sum of crisis management policies are examined. Researched applications of the seconcepts are compared with a business operating in Gebze, Istanbul. All functions of the business enterprise as a whole, the total Crisis Management approach to crisis resulting from different causes in crease in sales in addition to successfully been put forward.

Keywords: Total crisis management, globalization.

1. GİRİŞ

Günümüz teknolojik gelişmelerinin en önemli sonuçlarından olan küreselleşme, işletmeler için buldukları coğrafyanın önemini azaltmış, ürettikleri ürün ve hizmetlerini farklı şehir, bölge hatta farklı ülkelerdeki müşterilere tanıtabilme ve pazar payını arttırma olanağı sağlamıştır. Küreselleşmenin bu büyük avantajının yanında rakipler için de sınır kavramını ortadan kaldırması ve müşteri kitlesinin bulunduğu coğrafyalarda ortaya çıkan değişimlerin göz önünde bulundurulması gerekliliği işletmeler için risk kavramının sınırlarını ortadan kaldırmaktadır.

Çağdaş dünyadaki bu değişimler nedeniyle işletmelerin varlıklarını sürdürebilmek için yalnızca kendi içinde kararlılığa ulaşması yeterli olamamaktadır. İşte bu noktada karşımıza işletmenin iç çevresi ile dış çevresinde meydana gelen değişimleri, işletmenin tüm fonksiyonlarını bir bütün halinde değerlendirerek, daha stratejik düşünmeyi, stratejik planlamayı ve stratejik kararlar almayı öngören toplam kriz yönetimi kavramı çıkmaktadır.

Bu amaçla bu çalışmanın ikinci bölümünde kriz ve kriz yönetimi kavramları, önemi ve amaçları, krize neden olan etmenler ve krizin oluşum süreci; üçüncü bölümde toplam kriz yönetimi kavramı, amaç ve özellikleri, toplam kriz yönetiminin örgütsel modeli; dördüncü bölümde toplam kriz yönetiminde üretim yönetimi kavramı ve uygulamaları; beşinci bölümde ise İstanbul Gebze'de faaliyet gösteren bir işletmenin üretim yönetimi bölümündeki toplam kriz yönetimi uygulamaları örnek olay yöntemi ile ele alınarak toplam kriz yönetimi uygulamaları ilkelerinin uygulanma derecesi ve elde edilen sonuçların değerlendirilerek işletmelerin kriz dönemlerinden etkilenme düzeylerinin belirlenmesi hedeflenmiştir.

2. KRİZ VE KRİZ YÖNETİMİ

Duyulduğu andan itibaren bir olumsuzluk ve gerginliği çağrıştıran bu kelime, günümüz dünyasında yaşanan değişimler nedeniyle, işletmelerin yaşam döngülerinin bir parçası haline gelmiştir. Bu bölümde kriz kavramı, krizin özellikleri, nedenleri, işletme üzerine etkileri, kriz yönetimi kavramı ve yaklaşımları incelenecektir.

2.1. Kriz Kavramı

İşletmeler, insan gereksinmelerini karşılayabilmek amacıyla üretim faktörlerini sistemli bir şekilde bir araya getiren ve kar amacı güden birimlerdir.

İşletme belli amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda çalışan sosyal bir varlıktır. Emek, sermaye ve doğal kaynakları planlı, tutarlı ve sistemli bir biçimde bir araya getirerek mal veya hizmet üretimine yönelir.

İşletmeler buldukları ortam nedeniyle dış çevre ve kendi yapısından kaynaklanan iç çevre faktörlerine; bunlarla birlikte iç ve dış etmenlerin karşılıklı etkileşimine konu olmaktadır. Ayrıca işletmenin varlığını sürdürebilmesi için çevresinin beklentilerini karşılama ve değişen çevre koşullarına uyum sağlaması da bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır. Tüm bunlar işletmelerin birer açık sistem olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla dış ve iç çevre etkenlerinin her durumda kontrol edilememesi, krizleri işletme yaşamının bir parçası durumuna getirmektedir.

Genel olarak kriz; istenmeyen bir sonuç yaratan planlanmamış olaylar (Sikich, 1998: 3) veya bir işin, bir olayın geçtiği karışık safha, birden bire meydana gelen kötüye gidiş yönündeki gelişmeler ve tehlikenin ortaya çıkabilme durumu (Dinçer, 1998: 383) olarak tanımlanabilir.

Littlejohn (2003: 88)'a göre krizler işletmenin öncelikli hedeflerini tehdit eden, önlemek için zamanın sınırlı olmasından dolayı yüksek oranlarda stres yaratan durumlardır.

Jimenez (2001: 54) işletme yönetimi açısından krizi, "işletmenin ödeme gücünü durduran ve performansını etkileyen acil ve beklenmeyen olaylar" olarak tanımlanmaktadır.

Krizin özelliklerini içeren daha kapsamlı bir tanımlamayı Ataman (2001: 231) şu şekilde yapmıştır: "Kriz, örgütün değer, amaç ve kaynaklarını tehdit ederek, tüm örgütü

varlığını sürdürmemeye tehlikesi ile karşı karşıya bırakan, belirsizlik ve zaman baskısı nedeniyle örgüt üyeleri arasında gerilim yaratan, gerekli önlemlerin zamanında alınmasıyla ortadan kaldırılabilecek veya etkileri en aza indirilebilecek, sınırlı zamanı kapsayan plansız bir değişim sürecidir”.

Budak ve Budak (1995: 201)’a göre ise kriz kurumun üst düzey hedeflerini tehdit eden, işletmenin yaşamını tehlikeye sokan ve işletmenin hızla yanıt vermesinin zorunlu olduğu olağanüstü durumlardır.

2.2. Krizlerin Özellikleri

Oluşan bir değişikliğin veya olayın kriz olarak nitelendirilebilmesi ve yaşanan olağan gerilimlerden ayrılabilmesi için aşağıdaki özelliklere sahip olması gereklidir:

1. Krizlerin başta gelen özelliği, işletme tarafından ***beklenilmeyen ve önceden sezilemeyen ani durumlar olmasıdır***. Ayrıca acil duruma derhal yanıt verme zorunluluğu vardır ve çabuk hareket etmek gereklidir. İşletme zaman baskısı altındadır (Mitroff ve Pearson, 1992: 55).
2. “Örgütün standart karar alma ve önleme mekanizmaları yetersiz kalır” (Can, 1994: 300).
3. Meydana gelen değişimler nedeniyle örgütün amaçları, imajı, insan kaynakları, finans yapısı, varlığı ve sürekliliği tehdit altındadır (Yeniçeri, 1993: 218).
4. Bu gergin ortam nedeniyle örgütte korku ve panik egemendir (Özden, 2011: 5).

2.3. Krizlere Yol Açan Temel Etmenler / Kriz Nedenleri

Özellikle son 20 yılda, küresel krizler, işletmeler üzerinde büyük baskılar yaratmakta, faaliyetlerini etkilemekte ve krizlere neden olmaktadır.

Konuyla ilgili Türkiye’den bir örnek veren Akdiş (2001: 141, 2002: 23-27) ve Karabulut’a (2002: 166) göre:

Türkiye’de 1980 öncesi dönemde yaşanan krizler (bu dönemde henüz liberalleşme tam olarak sağlanmadığı için) küresel etkilerden uzak olarak değerlendirilebilirse de, 1994 ve 1997’de yaşanan krizler küresel kaynaklı krizler olduğu bir gerçektir. 1994 krizine, yüksek reel faiz, düşük kur avantajını kullanmak isteyen uluslararası sıcak paranın ani çıkışı yol açmışken; 1997 ve 2001 krizlerine Asya ve Rusya’da görülen finansal dalgalanmalar neden olmuştur. Bu krizler, ülkemizin önemli miktarda sıcak para çıkışına; borsada, faizde ve döviz piyasalarında panik yaşanmasına ve reel piyasadaki şokların büyümesine neden olmuştur.

Sözü geçen krizlerde, uluslararası etmenler kadar, Türkiye’de yaşanan sorunlar da etkili olmuştur. Örneğin, 2001 krizinde, siyasal istikrarsızlık ve siyasi aktörler arasındaki uyuşmazlık (Eğilmez ve Kumcu, 2001:181-184), gerek Kasım 2000 ve gerekse Şubat 2001 krizinde, zayıf ekonomik yapı, artan kamu borç yükü ve sorunlu bankacılık sektörü (Toprak, 2001:189-190), finansal sistemin yeterince derinleşmemiş olması (Çolak ve Yiğidim, 2001:1-2) gibi etmenler krizleri tetikleyici ve derinleştirici rol oynamışlardır.

İşletmeler, yaşam döngülerine bağlı krizlere de uğrayabilirler. Önemli miktarda kaynak kullanımını gerektiren belirsizlik ve risk içeren “kuruluş”; istikrara ulaşma ve iç bütünlüğü sağlama çabalarının yoğunlaştığı “gençlik” ve sistemden kaynaklanan bir takım iç dengesizliklerin ortaya çıktığı “büyüme” evreleri, potansiyel kriz dönemleri olarak değerlendirilebilirler (Kovoor-Misra vd. 2001: 79-82).

Krizler, işletme içi veya işletme dışı nedenlerden kaynaklanabileceği gibi, her iki etmen grubunun birlikte neden olduğu krizlerden de söz edilebilir. Örneğin, yönetim yetersizliği veya diğer işletme içi sorunlar, işletmenin çevresel değişikliklere uyum gösterememesine ve krize girmesine neden olabilir (Ataman, 2001: 242, Dinçer, 1998: 385).

2.3.1. İşletme Dışı Etmenler

Bu etmenler, işletmenin içinde bulunduğu çevre sisteminden kaynaklanır. Çevre sistemi, işletmeyi ulusal ve uluslararası düzeyde çevreleyen toplumsal, ekonomik, yasal, politik, doğal ve teknolojik çevre alt sistemlerinden oluşur (Özden, 2011: 7).

Özden (2009: 7-10) işletmenin karşı karşıya kalabileceği çevresel etmenleri şu şekilde açıklamıştır:

1. Ekonomik Etmenler: Ekonomik dalgalanmalar ve ortam arz-talep dengesini bozarak, işletmenin kullanacağı girdilerin ve satacağı mal ve hizmetlerin fiyat ve miktarını, kar marjlarını etkileyebilmektedir (Erdil, 1994: 215). Özellikle ülke ekonomisinin içinde bulunduğu olumsuz durumlar da önemli kriz nedeni olmaktadır (Sweezy ve Magdoff, 1983: 26-27)

İşletmenin temel girdilerinde ortaya çıkan darlık veya büyük fiyat artışları, ülkenin ödemeler dengesinde bozulmalar ve ithalat-ihracat rejimlerindeki değişiklikler, ekonomik nedenlerle halkın satın alma gücünün azalması, yüksek enflasyon işletmeyi doğrudan etkileyerek krize götürebilen ekonomik nedenlerdir.

2. Teknolojik Yenilikler: Günümüzde teknolojik gelişimlere ayak uydurmak, varlıklarını sürdürebilmek ve büyüebilmek isteyen işletmeler için kaçınılmazdır.

İşletmeler teknolojik yeniliklere açık oldukları ölçüde müşterilerin istediği miktar, zaman ve kalitede ürün ve hizmetlerini sunacak, pazarını genişletecek ve rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlayabilecektir.

Krizin ortaya çıkmasında teknolojik değişiklikler ve değişikliğe uyum hızı ve teknolojiye bağlılığın oranı önemli ölçüde etkili olacaktır. Özellikle gelişen bir teknoloji nedeniyle işletmenin ürettiği mal ve hizmetin yerine ikame edilebilecek yeni ürünler ortaya çıkmışsa, örgüt için kriz kaçınılmaz olabilir (Baran, 2001: 3).

3. Toplumsal Etmenler: Terör, mezhep çatışması, iç savaş, darbe, genel grev vb, ülke içi karışıklıklar da işletmeler için birer kriz nedeni olabilir.

4. Yasal ve Politik Etmenler: İthalat ve ihracat rejimleri, vergi kanunları vb, ekonomik, kültürel ve toplumsal olgularla ilgili olarak yapılan düzenlemeler ile siyasi istikrarsızlık ve çekişmeler genel, sektörel veya işletme temelinde kriz yaratabilmektedir. İşletmeler mevzuat değişikliklerine uymak zorundadır. Bu değişikliklere uyum gösteremeyen işletmelerin krizle karşılaşmaları ise kaçınılmazdır.

5. Uluslararası Çevre Etmenleri: Hızla gelişen teknolojinin en önemli sonuçlarından olan küreselleşmenin etkisiyle, ticaret bir bilgisayar düzeyine inecek kadar kolaylaşmıştır. Böylece ticaret büyük bir gelişme kaydederek pazarlar yerel ve bölgesel düzeyden ulusal hatta uluslararası düzeye kadar ulaşmış, uzaklığın bir anlam ve zorluğu kalmamış ve işletmenin faaliyet gösterdiği ülkenin hukuki, sosyal, ekonomik, teknolojik özelliklerinden etkilenmeye açık durumuna gelmiştir. Hızlı küreselleşmenin de etkisiyle uluslararası pazarda oluşan fiyat dalgalanmaları, savaş ve benzeri olaylar ile arz-talep değişiklikleri gibi benzeri olayları izlemekte başarısız kalan işletmeler ani kriz ortamıyla karşı karşıya kalır.

6. Güçlü Rekabet: “Büyük ve güçlü rakiplerin kapasite arttırarak, ürünlerini farklılaştırarak ve teknolojik yeniliklerin avantajlarını kullanarak pazar payını arttırma mücadelesine girmeleri, kilit personel transferleri, yeni rakipler çıkması, rakiplerin birleşmeleri veya ortak pazarlama stratejileri geliştirmeleri işletmeyi krizle karşı karşıya bırakabilir. Bunun için işletmeler rakiplerini yakından izlemeli ve rekabet stratejilerini geliştirmelidirler” (Baran, 2001: 4).

7. Doğal Etmenler: Yangın, deprem, sel, salgın hastalıklar gibi doğal afetler, işletmenin kontrolü dışında olan ve krize neden olabilecek etkenlerdir.

2.3.2. İşletme İçi Etkenler

Daha önce de söz edildiği gibi işletmeler çeşitli alt sistemlerden oluşmaktadır. İşletmede faaliyetler mevcut alt sistemlerin karşılıklı etkileşimi sonucu ortaya çıktığından, bu alt sistemlerin birbiriyle uyum ve işbirliği içinde çalışması önemlidir. Bu alt sistemlerde meydana gelen bir aksaklık işletme faaliyetlerini olumsuz yönde etkileyerek, bir kriz unsuru olarak ortaya çıkabilir.

Özden (2011: 11-13), krize neden olabilecek işletme içi nedenleri şu şekilde açıklamıştır:

1. Finansal Etmenler: İşletmenin amaç, hedef ve kapasitesinin finansal gücü ile uyumlu olamaması durumudur.

2. Diğer İşlevsel Etmenler: İşletmenin finansal alt sistemi dışındaki üretim, satış, pazarlama, insan kaynakları gibi alt sistemleri arasındaki uyumsuzluktur.

3. Yönetimsel ve Örgütsel Etmenler: “Örgütsel yapı, çevresel değişikliklere uyum gösteremeyecek kadar katı ise, sorunlara en yakın kişi ve grupların üst yönetime hızla ulaşmasına olanak tanımayan bir iletişim sistemi ve yapı oluşturulmuşsa örgütün krizle karşılaşma olasılığı artar, buna karşılık krizin üstesinden gelme olanağı azalır” (Asunatlı ve diğ., 2003: 144).

4. Ortaklar Arası Anlaşmazlıklar: İşletmede ortaklık kurulumunda, ortakların uzmanlık ve nitel farklılıklarından çok kardeşlik, akrabalık, hemşerilik ve arkadaşlık gibi türdeşlik özelliğine dayanması; ortakların aynı zamanda şirkette yöneticilik yapması, işbölümünün getirdiği nimet-külfet farklılıkları, ortaklar arası ilişkilerin şirket işlerine “ahbab çavuş” ilişkisi içinde yansıtılması, ortaklar arası ve ortaklarla şirket arasındaki ilişkilerin daha başlangıçta ilke ve kurallara bağlanmaması, kurumsallaşamama, ortakların şirket kasasını kendi cebi gibi kullanmaları, hisse farklılıkları ve bağımsız hareket etme eğilimleri, ortakların eş ve ailelerinin rekabet ve dedikoduları, işe alınan akrabalar, beliren kuşku ve hoşnutsuzlukların içte saklanıp açıkça tartışılmaması, yazılı çalışma alışkanlıklarının olmaması ortaklar arasında çıkan anlaşmazlık ve sürtüşme nedenleri olarak karşımıza çıkmaktadır.

5. İşletmenin Tarihi Geçmişi ve Deneyimleri: Geçmiş krizlerde başarı sağlayan etmenlerin algılanması ve deneyim birikimi yeni krizlere karşı alınacak önlemler ve krizi algılama konusunda önemli ip uçları sağlayabilir.

Öte yandan, işletmeler eski durumu ve mevcut süreçleri koruma eğiliminde olabilirler. Bu durumda verilecek kararlar, ekonomik ve rasyonel olmaktan çok duygusal

olacak; ortaya çıkan kriz durumunun yönetimi, önceki yöntemlere bağlı kalacaktır. Ancak her krizin kendine özgü nitelikleri nedeniyle geçmiş çözümler, yeni krizlere genellikle çözüm olmayacaktır (Milburn, 1983: 1154).

6. Diğer Etmenler: Yukarıdaki etmenlerin dışında “işletmenin yaşam evresi” , “grev”, “el değiştirmeler”, “firma sahibinin ölümü”, vb, diğer etmenler de işletmelerde krize yol açabilirler.

2.4. Krizin Ortaya Çıkmasında İç ve Dış Çevre Etkileşimi

İşletmeler, içinde buldukları çevreden kaynaklı dış ve alt sistemlerinden kaynaklanan iç etmenlerle karşı karşıya kalan dinamik sistemler olduğundan, krizin ortaya çıkmasında ve krizin büyüklüğünde bu iç ve dış etmenlerinin etkileşimi önemli bir rol oynar.

Tack (1994: 16) bu etkileşimi şu şekilde açıklamaktadır:

1. İşletme ile çevre arasındaki bağımlılık derecesi: Krizlerin ortaya çıkmasında etkili olan dış çevre etmenleri, kontrol edilebilirliği düşük faktörlerdir. Dış çevrede oluşan değişikliklere işletmenin uyum derecesine bağlı olarak, üretilen mal ve hizmetlerin yaşam süreleri kısalmakta ve işletmeler bu ürün ve hizmetlerde yenilik yapmak zorunda kalmaktadırlar.

2. Kriz durumunun olumlu veya olumsuz algılanması: Kriz, amaçlara ulaşmada bir fırsat veya işletmeyi zayıflatacak bir tehdit olarak görülebilir. İşletme böyle durumlarla karşılaştığında önce durumun niteliği ve boyutlarını sorgulamak zorundadır. Bunun doğru bir zamanda yapılması krizin çözümünde önemli bir rol oynar.

3. İşletmenin değişikliklere karşı duyarlılığı: Değişikliğe karşı duyarlılık, işletmenin krize yanıt verebilme düzeyini gösterir. Eğer duyarlılık yüksekse, krize yanıt verme şansı düşük olacaktır.

2.5. Krizin Oluşum Süreci

Yangın, sel, deprem, büyük kaza vb felaketlerle oluşan krizler birdenbire ortaya çıkmakla birlikte, doğal felaketler dışındaki etmenlerden kaynaklanan krizlerin neredeyse tamamı oluşum sürecinde bazı sinyallerle “geliyorum” der. Gerçekte, bilim ve teknolojiye gelişmeler sayesinde doğal felaketlerin bile bugün önceden sinyalleri alınarak oluşumları öngörülelebilmektedir (Özden, 2011: 15).

Yazında kriz oluşum süreci dört evre olarak ele alınmaktadır.

2.5.1. Körlük

“Bu aşamada yöneticiler iç ve dış çevrede meydana gelen ve örgütü tehdit eden sinyalleri alabilir, ancak bu değişme ve gelişmeleri teşhis etmede tanımlamada yetersiz kalırlar” (Yeniçeri, 1993: 222). “Kriz öncesi dönemde var olan iyi sonuçlar, işletmeleri bünyelerinde barındırdıkları her türlü israf ve yetersizliklere karşı daha duyarsız ve toleranslı olmaya sevk etmiştir. İyi sonuçlar var olan olumsuzlukların üzerini halı gibi örtmüş ve onları gizlemiştir” (Hamarat, 1994: 20-22). “Ehil olmayan eleman sayısında artış, eskimiş yönetim süreçleri, öz ile biçimin yer değiştirmesi, amaçların açıkça tanımlanamaması, temel karar ölçütlerinin azlığı, etkili iletişimde zayıflamalar, örgüt yapısının geçerliliğini yitirmesi körlük aşamasında karşılaşılan sorunlardan bazılarıdır” (Özden, 2009: 16).

2.5.2. Atalet

İşletmenin içinde bulunduğu çevredeki değişimleri farkedemeyen veya değişikliğe uyum göstermede yetersiz kalan işletme yönetimi krize karşı gerekli önlemleri alamamaktadır. Bu durumun nedenlerini Dinçer (1998: 393) şu şekilde açıklamıştır:

1. Ortaya çıkan durumun geçici olabileceği düşüncesiyle “bekle-gör” politikasının izlenmesi,
2. Geçmişte uygulanmış ve başarılı olunmuş politikalara bağlı kalma eğilimi,
3. Değişikliğin işletmenin finansal durumunu bozabileceği endişesi.

2.5.3. Yanlış Karar ve Faaliyetler

Çevresel değişikliklerin yorumlanmasında yöneticiler arasında çıkan farklılıklar, ortak bir görüşün, politikanın oluşumunu engeller. Karar verme aşamasında görüş ayrılığından çıkan gerginliği azaltmak amacıyla herkesin iyi bildiği veya uygun gördüğü faaliyetlere yönelme durumu ortaya çıkar. Bu yaklaşım ise işletme için değişikliğe uygun yanıtın verilme olasılığını azaltır (Dinçer, 1992: 328).

2.5.4. Kriz

“Yaklaşmakta olan kriz sinyalleri alınıp, yorumlanıp, değerlendirilmemişse ve sağlıklı tepkiler verilmemişse, örgütün kriz dönemine girmesi kaçınılmazdır” (Can, 1994:303). Bu aşamada örgüt içinde huzursuzluk ve panik egemendir. İşletme amaçları ve politikaları göz ardı edilerek günü kurtarma amacı güdülür.

2.6. Krizlerin İşletme Üzerindeki Etkileri

Kriz kelimesi “zor ve sıkıntılı bir dönemi” belirttiğinden, ilk bakışta işletme üzerinde yararının olmayacağı düşünülebilir. Ancak iyi bir yönetim etkinliği ile bu zorlu dönemden, işletme için yüksek oranda yarar sağlanıp, denenmiş bilgilerle daha sağlam yönetim politikaları uygulanabilir.

Başarılı kriz yönetimleri ile işletmede daha önce görülemeyen sorunlar ve eski düzenin sorgulanarak, rakiplere karşı üstünlük sağlayacak yeni yöntem ve stratejilerin geliştirilmesi olanaklıdır.

2.6.1. Krizlerin İşletme Üzerinde Görülebilecek Olumsuz Etkileri

Krizlerin işletme üzerinde görülebilecek olumsuz etkilerini Özden (2009: 21-23) şu şekilde açıklamıştır:

1. Satışlarda Düşme: Krizin kaynağı ne olursa olsun, kriz işletmede kendini genelde ilk önce satışlarda düşme olarak gösterir.

2. Finansal Darboğaz: İşletmede krizin nedeni finansal kaynaklı olmasa da satışların düşmesi işletme gelirlerini azaltması borçların ödenememesine, maliyetlerin artmasına neden olacağından, finansal darboğaz kaçınılmaz olacaktır.

3. Personel Azaltımı: Kriz durumunda işletmeler giderleri azaltmak amacıyla ilk önlem olarak personel azaltımına gitmektedir.

4. Hızlı Karar Alma Zorunluluğu: Çevresel değişimlerin çok hızlı ve sürekli olması nedeniyle kriz sürecinde yönetim çoğu zaman karar süreçlerinde yeterli süre ve hareket seçeneklerine sahip olamamaktadır (Dinçer, 1998: 284). Belirsizlik koşulları nedeniyle yönetim ancak kısa süreli öngörüler yapabilmektedir. Böyle durumlarda ise yönetimin çabuk karar alma zorunluluğu ortaya çıkmakta ve hızlı karar alabilme yeteneği büyük önem taşımaktadır (Titiz ve Çarıkçı, 2001: 206).

5. Yetkinin Merkezileşmesi: “Yetkinin merkezde toplanmasının en önemli nedeni, krizin işletmelerde normal karar alma süreçlerini bozmasıdır. Kriz dönemlerinde işletme açısından hızlı bilgi akışı ve çok yönlü haberleşmeyle hızlı ve doğru karar verme gereğinin artması, örgüt içerisinde yetkilerin merkezileşmesi eğilimini doğurur” (Dinçer, 1992: 284).

6. Karar Sürecinin ve Kalitesinin Bozulması: Kararların merkezileştirilmesi ve danışman personelin azaltılması nedeniyle işletme süreçlerinin işleyişi programlandığı biçimde sürememektedir. “Karar sürecindeki bu değişiklikler de kararların kalitesini bozar” (Barton, 1993: 78). Bu da, sorunların yanlış algılanması ve buna bağlı olarak yanlış çözüm yolları üretilmesine neden olabilir.

7. Örgüt İçi İletişim ve İlişkilerin Bozulması, Koordinasyonun Azalması: İşletmenin yetki ve sorumluluk düzenindeki değişiklikler, personel azaltımı gibi nedenler örgüt içi iletişimde kopukluklara ve bozulmalara neden olmaktadır.

8. Görev, Yetki ve Sorumluluklarda Karmaşa: Personel sayısındaki azalma kişilere birden fazla görev verilmesi zorunluluğunu doğurur. Bu da yetki ve sorumluluklarda karmaşaya yol açar.

9. İşletmede Gerilimin Artması: İşletmede azaltılan personel sayısı, yetki, sorumluluk ve iletişimdeki düzensizlik, işletme içinde egemen olan belirsizlik havası, ani kararlarla yapılan düzenlemeler, işletme içinde huzursuzluk ve gerginlik yaratır.

10. Moral ve Psikolojik Çöküntü: Kriz dönemlerinde ortaya çıkan gerilim ortamı bireyin moralini etkiler. Burada en kötü durum ise bu iklimin yaygınlaşması ve çalışanlar arasındaki ilişkilere egemen olması, bir yılgınlık, karşılıklı suçlama ve güvensizlik ortamı oluşturmasıdır.

11. İşletmeye Karşı Güvenin ve Bağlılığın Sarsılması, İşletmenin Prestij Kaybı: “Kriz dönemlerinde çalışanlar ve birimler birbirlerini suçlayabilmekte ve bu da karşılıklı güvenin sarsılmasına neden olabilmektedir. Bu gibi durumlar, işletmenin verimliliğini olumsuz etkileyecek şekilde işletme içindeki informal gruplaşma oluşmasına neden olabilmektedir” (Titiz ve Çarıkçı, 2001: 206). Ayrıca işletme düzenindeki değişiklikler, personel azaltımı, işletme finansal durumunun kötüye gitmesi çalışanlarda gelecek endişesi yaratır. Bu durum, işletmede çalışan nitelikli personelin kaybına ve bu durumun işletme çevresi tarafından duyulmasıyla da prestij kaybına neden olur.

2.6.2. Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Olumlu Etkileri

Tanımlardan da anlaşılacağı gibi krizler ‘beklenmedik anda’ çıkan ‘ivedi’ müdahale edilmesi gereken, ‘işletme varlığını tehdit eden’ durumlar olduğundan işletmeler krizi felaket olarak nitelendirmektedir. Ancak, iyi yönetildiklerinde ise, krizler, örgütsel eksikliklerin ortaya çıkmasına ve uygulanan yönetim biçiminin sorgulanmasına yardımcı olur. Öte yandan, “işletmeleri ve onların yöneticilerini olgunlaştırarak daha zor günlere hazırlanmalarına yardımcı olurlar” (Norfolk, 1989:19). Çinliler krizi tehlike ve fırsat kelimelerinin birleşimi olan “we-ji” kelimesi ile tanımlamaktadırlar.

Krizlerin işletmeler üzerindeki olumlu etkilerini dört ana başlık altında toplamak olanaklıdır:

1. Krizler işletmelere değişim fırsatı sunarlar,
2. Krizler işletmelere öğrenme fırsatı sunarlar,

3. Krizler işletmelere büyüme fırsatı sunarlar,
4. Krizler işletmelere uluslararasılaşma fırsatı sunarlar.

2.6.2.1. Krizler İşletmelere Değişim Fırsatı Sunarlar

“Günümüzde pek çok yönetici ve bilim adamı krizleri, diğer zamanlarda tartışılması olanaklı olmayan varsayımların sorgulanabileceği” (Roux-Dufort, 2000: 25-31), “deneyimlerin, birikimlerin, alışkanlıkların, tehditlerin, endişelerin, beklentilerin ve hedeflerin test edileceği” (Gültekin, 2002: 10-11), “stratejik ve teknolojik dönüşümlerin başlatılabileceği” (Kim, 1998: 506-22), “takım ruhunun oluşturulabileceği” (Ataman, 2001: 252-253, Tutar, 2000: 95) dönemler olarak nitelendirmektedir.

2.6.2.2. Krizler İşletmelere Öğrenme Fırsatı Sunarlar

Krizler zayıf ve yetersiz yönler ile işletme yönetiminin yeteneklerini görmede iyi birer fırsattır. Gelecekte benzer durumlarla karşılaşıldığında zararı en aza indirmek için yaşanmış krizlerden dersler çıkararak krizleri aşma politikaları oluşturulmalıdır.

İşletmecilik yazını incelendiğinde, yaşananlardan gerekli dersleri çıkarmayan işletmelerin benzer olayları tekrar yaşadığı görülecektir. “Tarihi görmezden gelenler, tarihi tekrar yaşamaya mahkumdurlar” özdeyişi bu durumu anlatmakta (Eliott vd., 2000: 17-25) ve “ekonomik olayların döngüsel düzenliliğe sahip olduğunu ve eğer bu düzenlilikler saptanabilirse, geleceğe ilişkin öngörülerde bulunulabileceğini ileri sürenleri desteklemektedir” (Batra, 1998: 11-21). Dolayısıyla, “işletmelerin krizden öğretici dersler çıkarabilmeleri, onların “örgütsel öğrenme” anlayışlarını kurumsallaştırma becerileriyle yakından ilişkilidir” (Roux-Dufort ve Metais, 1999: 115-116).

2.6.2.3. Krizler İşletmelere Büyüme Fırsatları Sunarlar

“Servetler kötü zamanlarda biriktirilir ve iyi zamanlarda kaybedilir” (Silver, 1990) sözünün de anlattığı gibi, krizler, değerlendirebilen işletmeler için bir büyüme zamanıdır.

Hurst’a (2000) göre, maddi ve manevi zararlarına karşın savaşlar bile yaşadıkları ülkenin yenilenmesi için bir fırsat olabilmektedir. “Savaşın endüstriyel yeniliğe nasıl katkıda bulunduğuna ilişkin en etkileyici örneklerden birisi II. Dünya Savaşı sonrası yükselişe geçen Japon otomobil endüstrisidir. Savaş, Japonya’da statükonun sorgulanmasına ve gelişim için yeni yollar aranmasına neden olmuştur. Japonlar, bu süreçte, Edwards Deming gibi kalite gurularının en istekli dinleyicileri ve öğrencileri arasında yerlerini almışlardır”.

2.6.2.4. Krizler İşletmelere Uluslararasılaşma Fırsatları Sunarlar

Özel (1995: 167-168) uluslararasılaşmayı bir örnekle şu şekilde açıklamıştır:

1994 yılında Türkiye ekonomisi son 25 yılın en büyük krizini yaşamıştı. Bu krizle birlikte, büyük sanayi işletmeleri ihracatı krizden çıkış yolu görerek, ihracatlarının toplam satışları içindeki payını üçe katladılar. 1992 yılında, Türkiye'nin en büyük beş özel sanayi işletmesi olan Arçelik, Tofaş, Oyak, Renault, Profilo, ve Bekoteknik'in satışları 32 trilyon lira, ihracatları 1 trilyon lira ve ihracatın satışlar içindeki payı %3 idi. İki yıl sonra, satış gelirleri %130'luk bir artışla 73 trilyon liraya, ihracatları %563'lük bir artışla 6.6 trilyon liraya ve ihracatın satışlar içindeki payı %9'a ulaşmıştır. Aynı şekilde, Sasa, Bilkont, Bossa, Güney Sanayi ve Kordsa gibi Türkiye'nin en büyük beş özel tekstil işletmesi, 1992'de üretimlerinin üçte birini yurt dışına satarken, 1994'te ihracatın satışlar içindeki payı %45'e yükselmiştir.

2.7. Kriz Yönetimi

Günümüz dünyasında yaşanan teknolojik, sosyal ve kültürel değişimler sonucu oluşan küreselleşme, işletmeleri ve yöneticileri belirsizliklerle dolu ortamlarda faaliyet göstermeye zorlamaktadır. Mevcut ortam koşulları nedeniyle, günümüzün büyük işletmeleri, istihdam edecekleri personelde ileri görüşlülük, zorlu bir durumda kazanılan bir ya da birden fazla başarı veya deneyim, yüksek analiz yeteneği ve takım çalışmasına yatkınlık özelliklerini aramaktadırlar. Bu beklentiler, işletmelerin krizi 'doğal' bir durum olarak kabul ettiklerini ve kriz yönetiminin işletmeler için önemini ne boyutta olduğunu açıkça göstermektedir.

2.7.1. Kriz Yönetimi Kavramı

Yazında yer alan kriz yönetimi ile ilgili şu tanımlamalar yer almaktadır:

“Çalışılan alana ve geleceğe yönelik olası sorun ve tehlike etkenlerinin belirlenmesini, uygun tepki ve savaşım türlerinin saptanmasını, örgütün krizle başa çıkabilecek önlemleri uygulamasını ve tepkileri değerlendirmesini kapsayan bir süreç olarak tanımlanabilir” (Demirtaş, 2000: 363).

Mitroff ve Pearson (Aktaran Akdağ, 1993: 49) kriz yönetimini ve amacını şu şekilde tanımlamıştır: Kriz yönetimi, krizi tahmin etme, önleme, hazırlanma, önceliklerini belirleme, iyileşme ve öğrenme mekanizmalarının planlanması ve uygulanması gibi bir seri etkinliği içeren bir süreçtir. Kriz yönetiminin temel amacı, krizleri önceden görebilen, türlerini ayrıştırabilen, krize karşı bir takım önlemler alabilen, bunlardan birçok alanda yeni şeyler öğrenebilen ve en çabuk şekilde kendini toparlayan örgütler ortaya çıkarmaktır.

Özden (2011: 50) ise kriz yönetimini şöyle tanımlamıştır: “İşletmenin iç ve dış çevresinde oluşan değişim ve sinyallerin sürekli izlenerek krizin öngörülmesi, değişimlerin analizi ve sürdürülebilir bir performans için işletmenin yeni duruma uyumunu sağlayacak

planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol önlemlerini alma ve yerine getirme sürecidir”.

Tanımlar incelendiğinde kriz yönetiminin iki ilgi alanı olduğu görülür. Bunlardan ilki tehlike durumlarında yani kriz oluştuğundan sonra yapılacak çalışmaları, ikincisi ise kriz oluşmadan önceki dönemi kapsamaktadır. Bazı işletmeler ise bu iki dönemi birlikte yönetmekte, kriz yönetimine, her zaman yönetim etkinliklerinde yer vermektedirler.

Bu tanımlardan esinlenerek kriz yönetimi şöyle tanımlanabilir: Kriz yönetimi, işletmenin uzun dönemli varlığı ve başarısı için, bulunduğu çevre ve iç etmenlerindeki değişimleri sürekli izleyerek krizin öngörülmesi; kriz durumunda zararı en aza indirenecek biçimde yönetim etkinliklerinin sistemli bir şekilde değiştirilmesi ve uyarlanmasıdır.

Burada dikkat edilmesi gereken nokta, kriz yönetiminin işletmenin kuruluşundan itibaren uygulamaya konularak, işletmenin tüm yaşamını kapsayacak uzun dönemli, sistemli ve özelleşmiş bir etkinlik olmasıdır.

2.7.2. Kriz Yönetiminin Özellikleri

Özden (2011: 50-51), klasik yöneticilik anlayışından birtakım farklılıklar gösteren kriz yönetiminin özelliklerini şu şekilde açıklamıştır:

1. Kriz yönetimi, kriz dönemi dışındaki normal zamanları da kapsayan sürekli bir süreç olup işletmenin krize daima hazırlıklı olmasını sağlar .
2. Kriz yönetimi, birden fazla evreden oluşan karmaşık bir süreçtir.
3. Etkin bir kriz yönetimi, önleyici bir süreç olup, işletmelerde krizlerin kısa sürede kontrol altına alınıp kayıp ve zararlarını sınırlayabilme avantajına sahiptir.
4. Kriz yönetimi, işletmelerin özelliklerine göre farklılıklar gösterebilir (Zerenler, 2003: 90).
5. Kriz yönetimi uygulama planları tek olmayıp, ortaya çıkan krizlerin türlerine göre de farklılıklar gösterebilir. Her krizin kendine özgü işaretleri ve çözümleri bulunmaktadır. Bir krizin çözüm yolu, başka bir krizi içinden çıkılmaz bir hale sokabilir (Özden, 2011: 51).
6. Kriz yönetimi, stratejik yönetim ve risk yönetimi ile örtüşen benzerliklere sahiptir (Özden, 2011: 51).
7. Krizleri önlemede başarı, yöneticilerin krizleri ne şekilde algıladıklarına ve yöneticilik özelliklerine bağlı olarak değişebilmektedir.
8. Krizin yönetilmesi çok zor ve karmaşık bir süreci içerdiğinden krizin çözülmesi,

esnek ve yaratıcı düşünceye sahip olmayı; objektif, cesaretli, grup çalışmasını benimseyici, her an harekete hazır, yeniliğe yandaş, beklenmedik her türlü istek ve koşullara hazırlıklı olmayı gerektirmektedir.

Krizle karşı önlem olabilecek yeni yönetim yapısının eski yapıdan farklı temel özellikleri Şekil 2.1 'de verilmiştir.

2.7.3. Kriz Yönetimi Yaklaşımları

Özden'e (2011: 53) göre "Kriz durumlarında etkili bir yönetim, işletmenin kayıp ve kazançlarının büyüklüğüyle yakından ilgilidir. Yani işletmenin karşı karşıya kaldığı fırsat ve tehlikeler, kriz yönetiminde önemli rol oynar." Yazında bu durumlar karşısında, krizi yönetebilmek için "krizden kaçma", "krizi çözme", "proaktif" ve "reaktif" yaklaşımlarından söz edilmiştir.

Eski Yönetim Anlayışı	Yeni Yönetim Anlayışı
<ul style="list-style-type: none">• Değer halkasının her üyesi karını maksimize etmeyi amaçlar.• Stratejiler ve planlar bağımsız olarak gelişir.• Bilgi paylaşımı ve ortak sorun çözümü sınırlıdır.• Muhasebe, ölçme ve ödül sistemleri ayrı olup aralarında uyum yoktur.• Satış güçleri ürünlerini kendi başlarına satarlar.• Kaynaklar yetersiz kullanılır.	<ul style="list-style-type: none">• Değer halkasının her üyesi toplam değer halkasının başarısını maksimize etmeyi amaçlar.• İşletme ile planlama arasında koordinasyon vardır.• Bilgi geniş ölçüde paylaşılır ve sorunlar ortak çözülür.• Muhasebe, ölçme ve ödül sistemleri tutarlıdır.• Satış bir konsültasyon sürecidir.• Kaynaklar paylaşılır.

Şekil 2.1: Eski ve Yeni Yönetim Anlayışlarının Karşılaştırılması

Kaynak: Vergiliel, 2001: 27

2.7.3.1. Krizden Kaçma Yaklaşımı

Özden (2011: 401) krizden kaçma yaklaşımı ve uygulamada dikkat edilmesi gereken noktaları şu şekilde açıklamıştır:

Kriz koşulları altında yöneticinin krize yanıt verme esnekliği, durumla ilgili olarak yapabildiği öngörülere ve karar vermeye hazır olup olmamasına bağlıdır. Eğer gelecekle ilgili durumunu ve ivediliğini iyi öngörebilmişse, krizden bütünüyle kaçınabilir. Kriz yönetiminde kaçma yaklaşımı, istenmeyen durumları hafifletme veya kaçınma stratejilerini kapsar. Bu, işletme için ideal bir çözüm veya seçim olmamakla birlikte, özellikle tehlikeye yönelik krizlerde, işletmenin denge durumunu korumasına yardımcı olabilir. Ancak fırsat krizlerinde aynı yaklaşım, alternatif maliyeti (fırsat kaybı) yüksek sonuçlara yol açacaktır.

2.7.3.2. Krizi Çözme Yaklaşımı

“Kriz yönetiminde ideal olan, krizi başarıya dönüştürmektir. Krizin başarıya dönüştürülmesi, yönetimin duruma aktif müdahalesini gerektirir” (Dinçer, 1998: 401). Özden’e (2011: 54) göre “Krizi çözme yaklaşımının başarısı, hem krizi önceden görmeye hem de sorunların çözümü için uygun zamanda harekete geçmeye bağlıdır. Bunun için her şeyden önce, kriz sinyallerini alacak planlar geliştirilmeli ve erken uyarı sistemleri oluşturulmalıdır.”

2.7.3.3. Reaktif (Tepkici, Tedavi Edici) Yaklaşım

“Krizin ortaya çıktığı dönemlerde, krizi ortadan kaldırmayı veya etkilerini en aza indirmeyi temel alan anlayıştır. Plansız programsız küçülme, bölüm kapatma, krizden zarar gören ürünleri piyasadan çekme, maaş kesintisi, işten çıkarma gibi günlük çözüm arayışları başvurulan önlemlerdir” (Özden, 2011: 54).

2.7.3.4. Proaktif (Koruyucu) Yaklaşım

“Proaktif yaklaşım, işletmelerin kriz çıkmadan önce kriz olasılığını her zaman göz önünde bulundurarak krizi öngörmeyi, krize hazırlıklı olmayı, çevrede oluşan değişmelere karşı kendini uyarlayacak önlemleri zamanında almayı öngören koruyucu yaklaşımdır” (Ekonomist, 18.03.2001: 26).

2.7.4. Kriz Yönetimi Takımı

Kriz dönemlerinde bu zorlu zamanları en az zararla atlatabilmek için deneyimli ve nitelikli bir kriz yönetim ekibine gereksinim vardır. Bu takımı oluştururken riski göze alabilecek, bilgili ve çalışkan elemanların seçilmesine özen gösterilmedi. Bu takım için üyeler seçilirken sabır, karar verme becerisi, ruhsal dayanıklılık, öngörü gibi özellikler göz önünde bulundurularak bir değerlendirme yapılmalıdır (Özden, 2011: 57). Ayrıca “değişik deneyimlere bilgilere ve eğitime sahip kişilerden oluşan bir takım, daha farklı görüş açılarına sahip olabilecek ve algılaması kolaylaşacaktır” (Baran, 2001: 8).

3. TOPLAM KRİZ YÖNETİMİ

Günümüz işletmecilik anlayışında yaşanan değişikliklerden biri de, yönetim yapısının merkezileşmeden uzaklaşmasıdır. Tepe yöneticisi karar alırken, tüm birim yöneticilerinden alınan verileri dikkate alarak, işletmeyi bir bütün olarak değerlendirmektedir. Bu durum karşımıza ‘toplam yönetim’ kavramını çıkarmaktadır. Kriz dönemleri de işletme yaşamının bir parçası olduğundan bu duyarlı dönemde toplam yönetim kavramı daha fazla önem kazanmaktadır.

3.1. Toplam Kriz Yönetimi Kavramı

“Toplam Yönetim yaklaşımı çalışanlara söz hakkı veren, işletmeyi çevre etkileşimleri içinde bütünsel olarak ele alan; çalışanlarıyla, işlevleriyle, satıcı ve alıcılarıyla, çevresiyle katılımlı ve etkileşimli topyekun sinerji yaratan yönetim sürecidir” (Özden, 2011: 61).

Özden bu çerçevede toplam kriz yönetimini şu şekilde açıklamıştır (2011: 61):

Toplam kriz yönetimi, tüm işlev, birim ve çalışanlarıyla işletme örgütünü bir takım kurul ve takımlar aracılığıyla yönetim süreçlerine sokarak, toplam yönetimin içinde ve tamamlayıcısı anlayışıyla işletmenin dış ve iç çevresinde oluşan değişim ve sinyallerin sürekli izlendiği, krizin öngörüldüğü, değişimlerin analiz edildiği ve sürdürülebilir bir performans, sürekli gelişim ve iyileşme için işletmenin yeni durumuna uyum sağlayacak planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol önlemlerinin alındığı ve yerine getirildiği topyekun yönetim sürecidir.

3.2. Toplam Kriz Yönetiminin Özellikleri

Yapılan tanıma dayanarak toplam kriz yönetiminin özelliklerini şu şekilde sayabiliriz (Özden, 2011: 62).

1. Toplam kriz yönetimi, normal yönetim süreçlerinin içinde ve bu süreçlerle bütünleşik bir kriz yönetimi anlayışıdır.
2. Toplam kriz yönetimi, sürekli bir süreçtir. Toplam yönetim sürecinin tamamlayıcı bir bileşeni olarak, yalnızca kriz anlarında değil, normal zamanlardaki güncel yönetim süreç ve uygulamalarının içinde her zaman dikkate alınması gereken krizi öngörmeyi ve önlemeyi temel alan sürekli bir süreçtir.

3. Toplam kriz yönetimi, bir yönetim (sistem) yaklaşımıdır. İşletmeyi çevresiyle, işlevleriyle, alt sistemleriyle bir bütün olarak ele almayı; alt sistem amaçlarını işletme amaçlarıyla, kriz yönetim strateji ve politikalarıyla uyumlaştırmayı temel alan bir anlayıştır.
4. Toplam kriz yönetimi, bir takım kurul ve komiteler yardımıyla, işletmenin tüm işlevlerini dikkate alan katılımcı bir süreçtir. TKY’nde işletmenin tüm işlevlerinden değişik düzeydeki çalışanların analiz ve değerlendirme toplantılarına, karar süreçlerine katılması temel alınır. Bu nedenle motivasyon , kabullenme ve uyumlaştırma (koordinasyon) özelliklerini kendiliğinden sağlayan demokratik bir yönetim sürecidir.

3.3. Toplam Kriz Yönetimine Yönelik Stratejik ve Taktik Planların Oluşturulması

Dış çevredeki çeşitli değişiklik, fırsat ve tehditlerle karşı karşıya kalan işletmeler, bu etkilerin varlığından haberdar olmak ve önlem alabilmek için stratejik yönetim tekniklerinden yararlanmak zorundadırlar. Bu yeni yönetim tekniklerini başarı ile uygulayan işletmeler attıkları her adımın sonuçlarını görebilecek duruma geleceklerdir.

Toplam kriz yönetimi kavramı, stratejik yönetim konuları içinde yer aldığından, karşımıza strateji, özgörev (misyon), özgörüş (vizyon), Swot analizi kavramları çıkmaktadır.

3.3.1. Strateji ve Stratejik Yönetim Kavramı

Strateji sözcük anlamı bakımından “sevk etme, yöneltme, gönderme, götürme ve gütme” anlamına gelir.

Stratejik yönetim bir organizasyonun uzun süreli başarısını belirleyen bir dizi yönetsel etkinlik ve kararlar toplamıdır. “Bir organizasyonun stratejik olarak yönetilmesi, rekabetçi üstünlüklerin maksimize edilerek dezavantajların ise en alt düzeye indirilmesini hedefleyen bir süreçtir” (Efil, 2009: 253).

Stratejik plan ise “kurumun geleceğine ve yapısal değişikliklerine yönelik, misyonunu ve topyekun hedeflerini belirleyip, bulunduğu çevrede ve faaliyet ortamındaki durumunu dikkate alarak, kurum için uygulanabilir alternatifler arasından birini seçerek uygulamaya koymak üzere yapılan plandır” (Kiraz, 2007: 32). “Stratejik planlama tüm

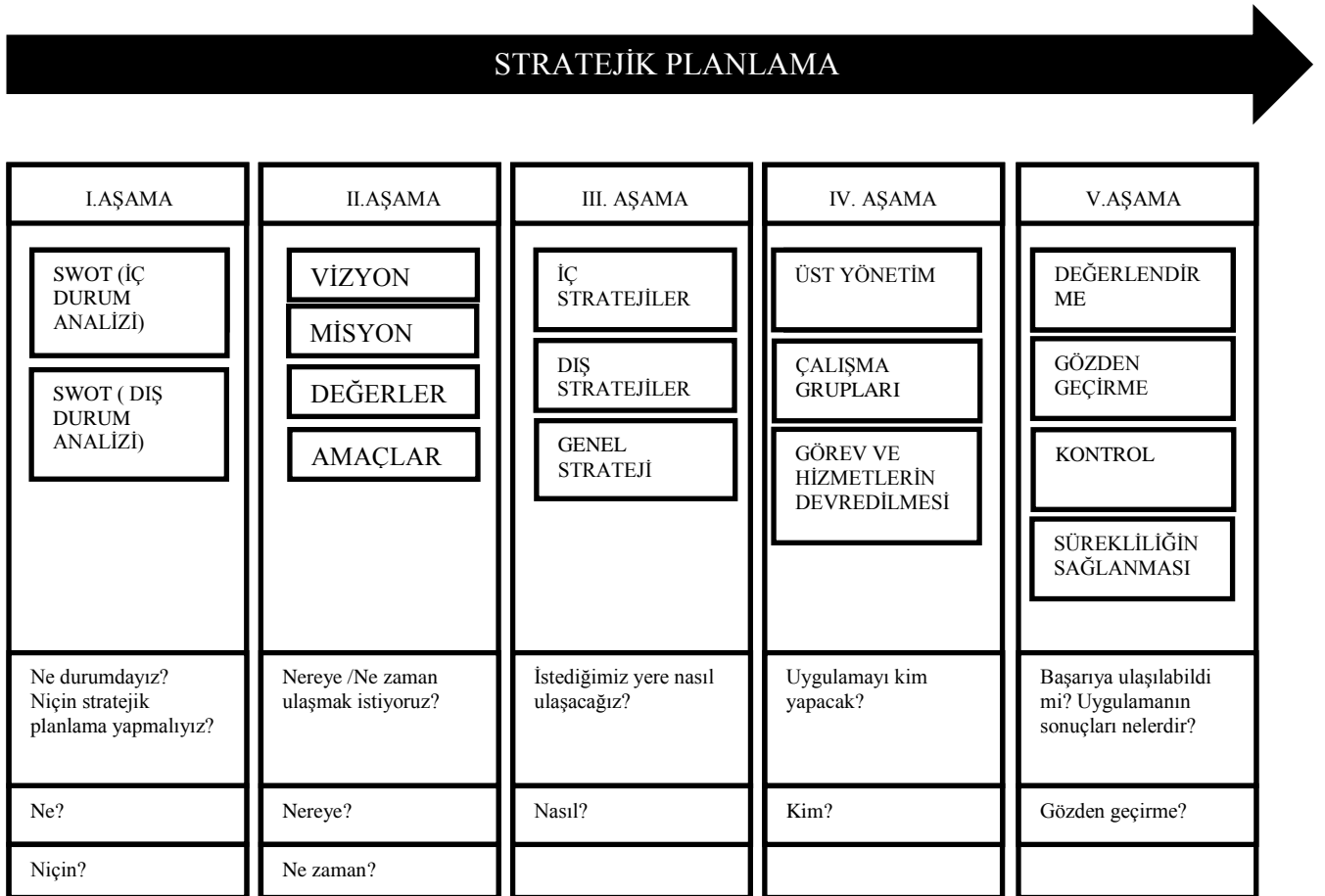
örgütü kapsayan bağlayıcı bir çerçeve oluşturmaktadır. Bu özelliği ile stratejik planlar, işletmenin daha alt düzeyde yapılan planlarına temel oluştururlar” (Özçam, 2007: 34).

3.3.2. Stratejik Yönetim Süreci

Stratejik yönetim sürecinde amaç örgütün uzun süreli başarısını sağlamak olduğundan, öncelikle işletmenin bulunduğu nokta ve bulunuş amacı ve ileride nerede olmak istediğinin belirlenmesi gerekir. Bu noktada karşımıza “özürev” ve “özgörüş” kavramları çıkmaktadır.

Özgörüş (Vizyon), bir organizasyonun gelecekte ne olmak istediğı, hangi noktaya gelmeyi arzu ettiğini gösterir. Özürev (misyon) ise, bir örgütün varoluş amacını açıklar (Efil, 2009: 254).

Stratejik yönetim sürecinde Şekil 3.1’ de görüldüğü gibi beş temel aşama mevcuttur.



Şekil 3.1: Stratejik Yönetim Süreç Akım Şeması

Kaynak: Aktan, 1999: 25.

Bu aşamada işletmenin içinde bulunduğu dış çevreden kaynaklanan fırsat ve tehditler ile kendi bünyesinden kaynaklanan zayıflık ve üstünlükler değerlendirilmektedir. Yapılan tüm bu çözümler (analizler) SWOT Analizi yardımıyla etkin olarak yapılabilir.

3.3.2.1. SWOT Analizi

Birinci aşamada işletmenin durumunu ortaya koymak amacıyla iç ve dış çevre analizleri yapılır. “Genel anlamda işletmenin bir bütün olarak mevcut durumunun ve tecrübesinin incelenmesi, üstün ve zayıf yönlerinin tanımlanması ve bunların çevre şartlarıyla uyumlu hale getirilmesi sürecine SWOT analizi adı verilir” (Cebecioğlu, 2006: 81).

SWOT aşağıda İngilizce karşılıkları verilmiş olan sözcüklerin kısaltmasıdır:

S : Strength (İşletmenin güçlü olduğu yönlerini ifade eder)

W : Weakness (İşletmenin zayıf olduğu yönlerini ifade eder)

O : Opportunity (İşletmenin sahip olduğu fırsatları ifade eder)

T : Threats (İşletmenin karşı karşıya bulunduğu tehditleri ifade eder)

Bu özellikleriyle SWOT analizi, işletmenin hem kendisini hem de çevresini analiz etmesini sağladığından stratejik yönetim sürecinin temelini oluşturur. Swot analizi yoluyla işletmeler hem kendi durumlarını hem de içinde buldukları çevreyi çözümler; aynı zamanda çevresindeki fırsat ve tehditleri değerlendirme olanağı bularak geleceğe yönelik öngörülerde bulunma şansını elde ederler.

Bu açıklamalar çerçevesinde SWOT analizinde durum değerlendirmesine olanak sağlayacak göstergeleri ya da ögeleri Şekil 3.2’ deki SWOT matrisi üzerinde göstermek olanaklıdır. Şekilde işletmelerin başlıca içsel ve dışsal durum göstergeleri yer almaktadır. İşletme yapısına bağlı olarak bu göstergelere eklemeler yapmak mümkündür. Matrisin sol üst bölümü olan güçlü yönler (S=Strength) işletmenin içsel sağlık ve potansiyel güçlülük özelliklerini belirtmektedir. İyi bir lidere sahip olma, yeni ve etkin teknolojilerin kullanımı, yeni ürünler geliştirebilme, bilgi ve becerisi yüksek çalışanlara sahip olma bunlar arasında sayılabilir. Matrisin sol alt bölümü olan zayıf yönler (W=Weakness) işletmenin potansiyel içsel zayıflık ve yeteneksizlik göstergeleridir. İşletmede yetenekli yönetici ve çalışanların bulunmaması, lider eksikliği, araştırma ve geliştirmeye önem verilmemesi bunlar arasında sayılabilir. Matrisin sağ tarafı ise işletmenin bulunduğu çevreden kaynaklı dışsal durum göstergeleridir. Dışsal göstergeler ise fırsat ve tehditlerden oluşur. Yeni müşteriler edinme, yeni piyasalara girme, pazar payının artırılması matrisin

sağ üst bölümünü oluşturan fırsatlar (O= Opportunity) arasında gösterilebilir. Daha düşük maliyetle mal ve hizmet üretme gücü olan işletmelerin pazara girme tehlikesi, rakiplerin ikame ürünler pazara sunması, girdi fiyatlarındaki artış ise işletmenin karşılaşılabileceği potansiyel dışsal tehlikelere (T= Threats) örnek olarak gösterilebilir (Aktan, 2008: 12).

<ul style="list-style-type: none"> • Pazar payında üstünlük • Yüksek karlılık ve verimlilik • Organizasyonun pazardaki yerinin sağlamlığı • Pazarlama avantajları • Organizasyonun mali yapısının güçlü olması • Üretim teknolojisinin yeni olması • Kuruluş yeri avantajı • Ar-Ge avantajı • Kalifiye işgücü potansiyeli • Marka ünü ve avantajı • Liderlik üstünlüğü • Bilim ve teknoloji üstünlüğü • Stratejik yönetim avantajı • Toplam kalite yönetiminin uygulanıyor olması v b. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kalifiye olmayan işgücü • İnsan kaynaklarında yetersizlik • İletişim eksikliği • Bölümler ve kişiler arası çatışma • Ar-Ge dezavantajı • Etkin olmayan yönetim • Bilim ve teknoloji dezavantajı • Marka dezavantajı • Kötü organizasyon imajı • Personelde sık değişikliklerin yapılması
<ul style="list-style-type: none"> • Yeni ürün geliştirilebilmesi • Yeni satış ve pazarlama tekniklerine sahip olma • Düşük maliyet dezavantajı • Yeni Pazar fırsatları • İşgücü verimliliğinin yüksek olması • Organizasyon imajının iyi olması • Pazar büyüme oranının sürekli olarak artması • Rakiplerin azalması • Kaliteli ürünlere sahip olması vb. 	<ul style="list-style-type: none"> • İç pazarda rekabetin artması • Dış pazarda rekabetin artması • Müşteri isteklerinde hızlı değişim • Ağır vergi yükü • İşgücü maliyetinde artış • Girdi fiyatlarının artması • Pazardaki büyüme oranının azalması • İkame ürünlerin artması • Rakiplerin gücünün artması • Müşteri tercihlerinin değişmesi • Paranın değer kaybı ve enflasyon vb.

Şekil 3. 2: SWOT Matrisi

Kaynak: Aktan, 2008: 13.

3.3.2.2. Strateji Geliştirme Aşaması

“Bu aşamada, çevresel analizlerden elde edilen bulgulardan hareketle organizasyonun rekabetçi avantaja sahip olmasını veya mevcut avantajını koruyabilmesini sağlayacak uzun vadeli planların geliştirilmesi; misyon ve vizyon kavramlarının oluşturulmasını içerir” (Efil (2009: 56).

3.3.2.3. Stratejilerin Uygulanması Aşaması

Stratejik yönetim süreç akım şemasının üçüncü ve dördüncü aşamasını kapsayan bu aşamada işletmenin belirlenen hedeflere ulaşması için uygulaması gereken stratejiler belirlenir ve işletme çalışanlarına görev dağılımları yapılır. “Belirlenen stratejiler ve politikalar hazırlanan programlar, bütçeler ve prosedürler yoluyla uygulamaya konmaktadır” (Efil, 2009: 256).

3.3.2.4. Değerleme ve Kontrol Aşaması

“Yönetim sürecinde de yer aldığı gibi değerlendirme ve kontrol ulaşılmak istenen sonuçlar ile fiili sonuçların karşılaştırılmasını içermektedir. Amaç hedeflerin gerçekleştirilme derecesini ölçmek ve sapma tespit edilmesi halinde düzeltici faaliyetlerin devreye sokulmasını sağlamaktır” (Efil, 2009: 256-257).

Stratejik planlar hazırlandıktan sonra bunların nasıl uygulanacağını gösteren bir klavuz niteliğindeki “taktik planlara” ihtiyaç duyulur. Bu planlar “her işletme fonksiyonu için orta kademe yöneticileri tarafından geliştirilir” (Eren, 1993: 103).

Her işletmenin yönetim yapısı, özgörev (misyon) ve özgörüğü (vizyon), mevcut kaynakları farklılık gösterdiğinden bu planlar hazırlanırken her işletmenin alıp uygulayabileceği standart bir plan olmamakla birlikte Şekil 3. 3 örnek bir plan olarak gösterilebilir.

İlk aşamada stratejik yönetim sürecini yönetecek ve yönlendirecek stratejistlerin görev ve fonksiyonları belirlenmekte ve işletmenin iç ve dış çevresinin analizi yer almaktadır. İşletmenin güçlü ve zayıf olduğu yönler, işletmenin imajı, kültürü, yapısı, süreçleri, insan kaynakları, ürün ve hizmetlerinin maliyetleri, kullandığı teknoloji ve performans durumu işletmenin iç durumunu ortaya koymaktadır. Piyasa yapısı ve rekabet durumu, teknoloji, müşteri ihtiyaç ve beklentileri, demografi, makro ekonomik yapı ise işletmenin dış durum analizi yapılırken incelenmesi gereken etmenlerdir.

İkinci aşamada ise ‘Ne?’ ve ‘Niçin?’ sorularının analiz edildiği, özgörev (misyon) ve özgörüğü (vizyon) kavramlarını oluşturulmaktadır. Vizyon belirleme işletmenin gelecekte ulaşmak istediği nokta veya hedefler ile vizyon için gerekli zaman planlanırken, misyon belirleme aşamasında işletmenin varlık nedeni, iş bölümü ve tanımlamaları ortaya konulmaktadır.

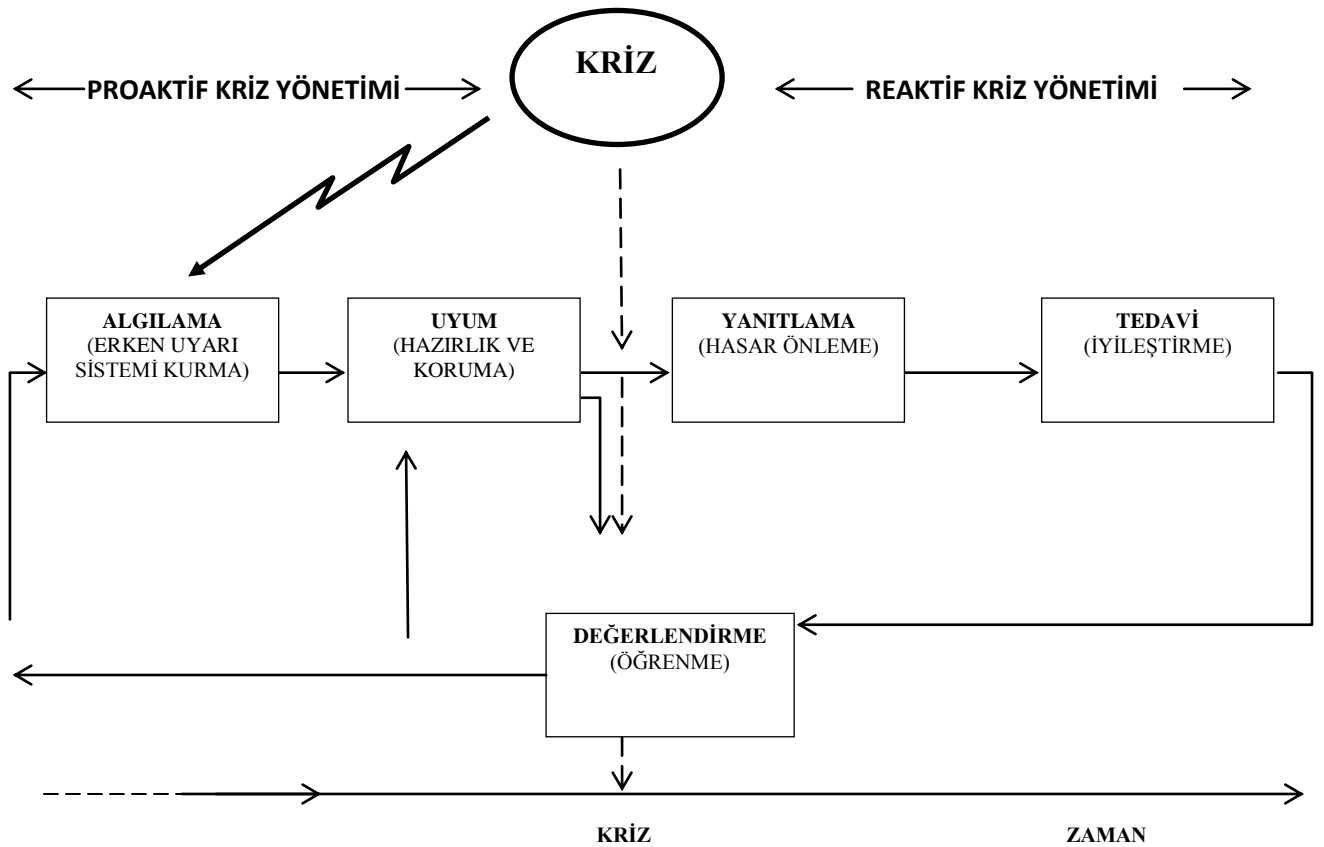
Üçüncü aşamada ise amaçlara ulaşmada izlenecek stratejileri belirlenmektedir. İnsan kaynakları, araştırma ve gelişme, eğitim gibi işletmenin her bir fonksiyonu için ayrı ayrı belirlenen bu stratejiler iç stratejiyi oluştururken, işletmenin ürün/hizmetlerini

müşteriye ulaştırmada kullanacağı pazarlama ve satış, dağıtım, tanıtım ve reklam stratejileri dış stratejiyi oluşturmaktadır. Son aşama ise yapılan çalışmaların değerlendirilmesinden oluşmaktadır.

3.4. Evrelerine Göre Toplam Kriz Yönetimi Modeli

“Çağdaş bir ‘Kriz Yönetim Modeli’, tepkici (reaktif) değil, iç ve dış çevreyi gözleyip değerlendiren, öngören, olası değişimlere karşı alacağı önlemlerle sistemini uyarlayan krizden en az düzeyde etkilenerek krizi avantaja dönüştüren koruyucu ve önleyici bir yönetim modelidir”. Evreleri bakımından toplam kriz yönetimi modelini beş aşamaya ayırmak olanaklıdır (Özden, 2011: 74):

1. Algılama
2. Uyum
3. Yanıtlama (Hasar Önleme)
4. Tedavi ve İyileştirme
5. Değerlendirme ve Öğrenme



Şekil 3. 3: Evrelerine Göre Toplam Kriz Yönetimi

Kaynak: Özden, 2011: 74.

İÇ DURUM ANALİZİ	DIŞ DURUM ANALİZİ
S GÜÇLÜ YÖNLER W ZAYIF YÖNLER	O FIRSATLAR T TEHLİKELER
I. A. ORGANİZASYONDA İÇ DURUM ANALİZİ <ul style="list-style-type: none"> Organizasyonun güçlü olduğu yönler Organizasyonun zayıf olduğu yönler Organizasyonun imajı ve kültürü Organizasyonun yapısı, sistemi ve süreçleri Organizasyonun insan kaynakları Ürün ve hizmet kalitesi ve maliyeti Organizasyonda teknoloji Performans durumu 	III. A. GENEL STRATEJİ REKABET AVANTAJI VE REKABET GÜCÜ ANALİZLERİ <ul style="list-style-type: none"> McKinsey Matrisi Porter Rekabet Stratejisi BCG Ürün Portföy Matrisi Ürün Yaşam Endeksi Piyasa/ Rekabet Matrisi
I. B. ORGANİZASYONDA DIŞ DURUM ANALİZİ <ul style="list-style-type: none"> Piyasa yapısı Piyasadaki rekabet yapısı Teknoloji Müşteri guruplarının ihtiyaçları ve beklentileri Demografi Makro ekonomik yapı ve ekonomik istikrar Politik karar alma süreci ve politik istikrar 	III. B. İÇ STRATEJİ <ul style="list-style-type: none"> Organizasyonun yapısı ve stratejisi İnsan kaynakları stratejisi Eğitim stratejisi Araştırma ve geliştirme stratejisi Teknoloji stratejisi Ürün geliştirme stratejisi Toplam kalite stratejisi Mali planlama ve finans stratejisi Organizasyonun iç imajı
II. A. VİZYON BİLDİRİSİ <ul style="list-style-type: none"> Organizasyonun gelecekte ulaşmak istediği nokta veya hedefler Gelecekte gerçekleştirilebilecek ideal hedefler Vizyon için zaman planlaması 	III. C. DIŞ STRATEJİ <ul style="list-style-type: none"> Tüketici stratejisi Pazarlama ve satış stratejisi Dağıtım stratejisi Tanıtım ve reklam stratejisi Organizasyonun dış imajı
II. B. MİSYON BİLDİRİSİ <ul style="list-style-type: none"> Organizasyonun varlık nedeni Organizasyonun başarmak istediği amaç ve hedefleri İş bölümü ve tanımları 	III. D. GENEL STRATEJİK YOLLAR <ul style="list-style-type: none"> Büyüme ve gelişme stratejisi Yatırım stratejisi Yeniden yapılanma stratejisi Satış (elden çıkarma) stratejisi Ortak girişim stratejisi Tasfiye stratejisi
II. C. DEĞERLER VE AHLAK BİLDİRİSİ <ul style="list-style-type: none"> Organizasyonun içindeki değerler, ilkeler ve ahlaki kurallar Organizasyonun dış değerlere ve ahlaka bakışı (Sosyal sorumluluk) Organizasyonun global değerlere bakışı 	IV. STRATEJİK DEĞERLENDİRME <ul style="list-style-type: none"> Stratejik planın gözden geçirilmesi Performans değerlendirilmesi ve ölçümü Sonuçların izlenmesi Sürekliliğin sağlanması

Şekil 3. 4: Stratejik Planlama Süreç Akım Şeması

Kaynak : Aktan, 1999: 26-28.

3.4.1. Algılama

“Bu aşama, erken uyarı sistemi kurma ve kriz sinyallerini algılama etkinliklerinden oluşur. Krizin ortaya çıkışı, bu sinyallerin izlenilememesi, doğru biçimde değerlendirilememesi sonucu olur” (Özden, 2011: 72-73).

P. Bowman’a göre bu belirtilerden bazıları şunlardır (Çöklü, 2000: 268):

1. Satışların düşmesi,
2. Hammadde temininde sıkıntılar yaşanması,
3. Rakip firmaların kapasitelerini arttırması,
4. Sermayenin arttırılmaması, getirisinin beklenenden az olması,
5. Ortaklar ve mali çevre ile düzenli ve sağlıklı bir iletişimin kurulamaması,
6. Artan vergiler, korumacı yasal düzenlemeler,
7. Ödemelerin gecikmesi.

Dinçer'e (1992: 339) göre erken uyarı sistemi ve işleyişi dört aşamalı bir süreç ile açıklanabilir. İlk aşama çevre analizi olup, işletmenin içinde bulunduğu çevrede benzer etkinliklerde bulunan işletmeler analiz edilerek bunlar başarılı ve başarısız olarak gruplandırılır. İkinci aşamada bu işletmelerin kar ve zarar cetvellerinden mali oranları hesaplanır. Üçüncü aşamada, bu işletmelerin oran ortalamaları grafik haline getirilerek, her bir oranın başarılı ve başarısız işletmeler açısından nasıl bir gelişme gösterdiği ortaya konur. Son aşamada bu farklılıkların nedenleri incelenerek, işletmenin ne yönde bir gelişme gösterdiği yorumlanır.

3.4.2. Uyum: Hazırlık ve Korunma

“İşletmenin erken uyarı sistemleri aracılığıyla yakaladığı verileri değerlendirerek krizi önlemek için değişen iç ve dış çevre koşullarına uyum sağlamak üzere yaptığı planlama, uyarılama, eğitim ve test çalışmaları kriz yönetiminin uyum etkinliklerini oluşturur” (Özden, 2011: 79). Dolayısıyla bir işletmede iç ve dış etkenlerdeki değişikliklere karşı uyum ve kararlılık konusu önem kazanmaktadır.

“Kararlı Sistem”, iç veya dış çevre koşullarındaki değişimler karşısında durumunu (yapısını) koruyan sistemdir” (Demir, 1982: 52). “Uyumlu Sistem” ise, değişen iç veya çevre koşulları karşısında kendi yapısını veya mümkünse çevre etkilerini yeni duruma uyduran sistemdir” (Dereli, 1976: 106). Bu nedenle örgütsel sistemler gerektikçe uyumlu ve kararlı olmak durumundadır.

Özden, işletmeler açısından karar ve uyum arasındaki dengeyi şu şekilde açıklamıştır (2011: 80):

Bir sistem uyum işleminden sonra yeni bir durum ve yapıya, yani yeni bir denge durumuna ulaşır. Sistemi yeni duruma uyduran mekanizma pozitif geri besleme sürecidir. Kararlı sistemlerde negatif geri besleme mekanizması, sistemin eski, durumunu (alt sistemlerini, ilişkilerini ve amacını) korurken; uyumlu sistemlerde ise pozitif geri besleme mekanizması, sistemin yeni durumuna uyum sağlar. Uyum, sistemde değişimi, kararlılık ise durağanlığı belirtir.

3.4.3. Yanıtlama: Hasar Önleme

Kriz Yönetim Modelinin üçüncü temel ögesi, “krizin kaynağı ne olursa olsun krizin çıktığı veya işletmenin açıkça krize girdiğini kabul ettiği andan itibaren başlayan ve krizin hasarlarını önlemeye ve krizin hasarlarından kaçınmaya yönelik önemlerin uygulamaya konulduğu krizi yanıtlama aşamasıdır”(Özden, 2011: 85).

Yanıtlama ve hasar önleme aşamasında işletmeler genellikle “Krizden Kaçma” ve “Krizi Çözme” stratejilerini izlerler. Krizden kaçınma stratejisi, temelde kriz öncesi algılama, hazırlık ve uyum araçlarına önem vermeyi, krizden etkilenmemeyi temel alan bir stratejidir. Krizi çözme stratejisi ise önceki hazırlık çalışmalarına karşı krizin çıkması durumunda hasarı önlemeye veya en aza indirmeye yönelik kriz yaklaşımıdır (Özden, 2011: 85).

Yanıtlama aşamasında ‘Kriz Önleme Takımı’ artık ‘Kriz Yönetim Takımı’ veya ‘Kurul’ adını alır. Bu kurul yönetim kurulu başkanı ve genel müdür dahil tüm müdürlerin yer aldığı bir kurul olmalıdır. Bu kurul ve takımlar, krize eşgüdüm içinde, uyum araçlarıyla hızla yanıt verme mekanizması olarak kullanılmalıdır (Özden, 2011: 85). “Öte yandan, uyum aşamasında kullanılan uyum araç ve mekanizmalarından mevcut yeni duruma çözüm getirecek olanlar bu aşamada daha radikal ve hızlı bir şekilde uygulanırlar” (Özden, 2011: 85).

3.4.4. Tedavi ve İyileşme

Kriz kontrol altına alındıktan sonra işletme yapısının çevre koşullarına uygun duruma getirildiği aşamadır. Amaç, hedef, politika ve standartlardan başlayarak, işlevsel alt sistemlere ilişkin yapı ve süreçlere kadar işletmenin normal döneme geçişiyle ilgili değişim ve uyum çalışmaları bu aşamada yapılır(Özden, 2011: 87).

Örgüt krizden çıktığında, kriz yönetim planı gözden geçirilerek gerekli değişiklikler yapılmalı, karşılaşılabilecek yeni kriz öncesinde kullanılacak kriz yönetimi planının işlerliği arttırılmalıdır (Haşit, 2000: 114).

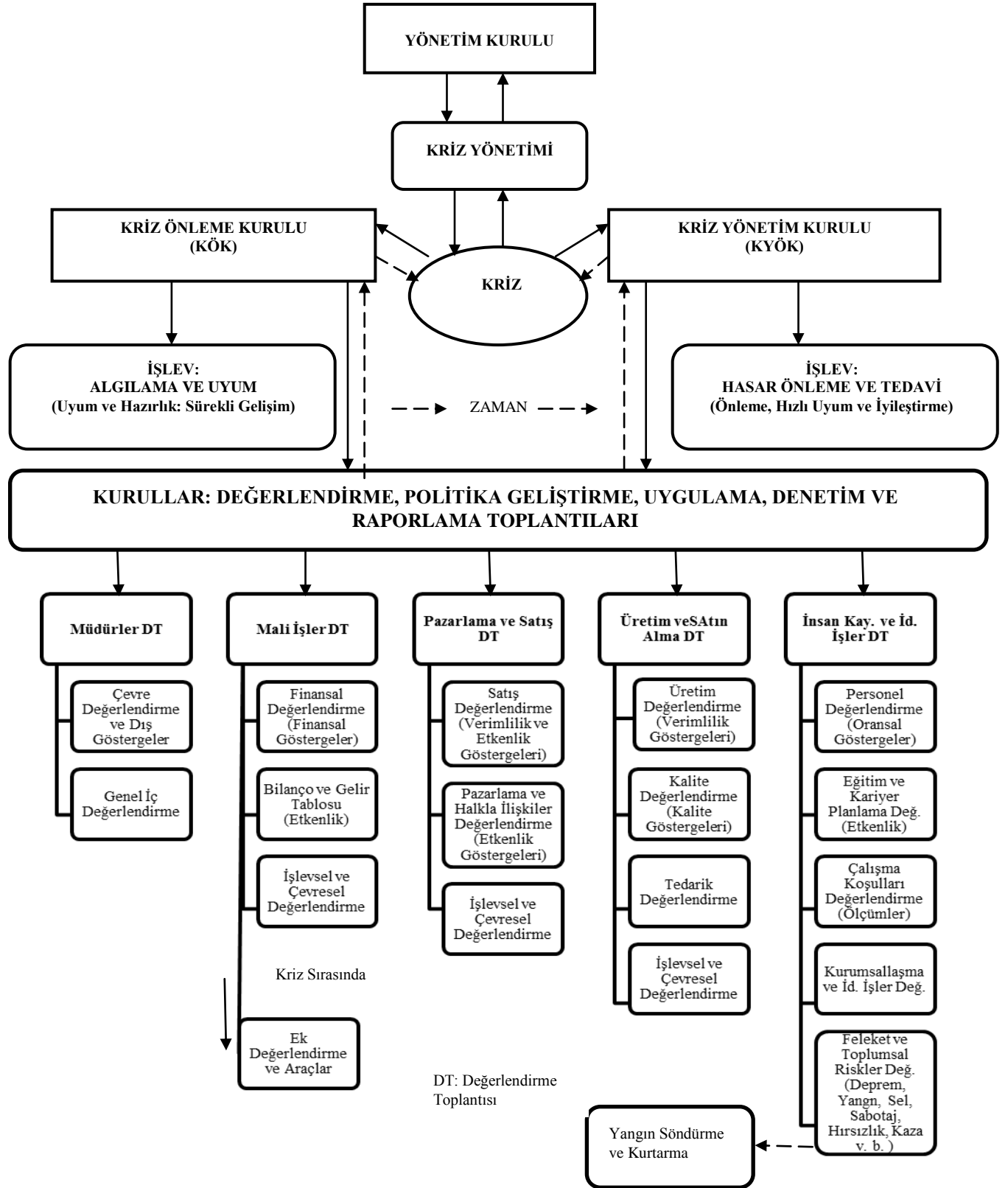
3.4.5. Değerlendirme ve Ölçme

Son aşama, alınan önlemlerin ve yapılan uygulamaların gözden geçirilmesi, krizin analiz edilip bu döneme ait derslerin çıkarılması ve bu dersler ışığında kriz yönetimi sisteminde değişikliklerin yapılmasını kapsayan etkinliklerdir. “Kriz döneminden dersler çıkarılması; bu dersler ışığında kriz yönetimi sisteminde değişiklikler yapılması etkinliklerini kapsayan etkin bir geri besleme sürecidir” (Özden, 2011: 89).

3.5. Toplam Kriz Yönetiminin Örgütsel Modeli

Toplam kriz yönetiminde, çevresel analizlerle kriz sinyallerini algılamak, değerlendirmek; kriz dönemlerinde oluşabilecek zararı en aza indirmek ve kriz dönemlerinden dersler çıkartarak işletme yararına durumlar ortaya çıkarmak

amaçlanmaktaydı. Bu amaçları yerine getirebilmek ise, ilişki ve iletişimi sistematik olarak düzenlenmiş, uyumlu, koordineli ve özelleşmiş bir örgüt yapısı ile olanaklıdır.



Şekil 3. 5: Toplam Kriz Yönetiminin Genel Örgütsel Modeli
Kaynak: Özden, 2011: 91.

Özden'e (2011: 90) göre, örgütsel model Şekil 3.4'de görüldüğü gibi kriz yönetimi organları olarak üst, orta ve alt düzey kurul ve takımları temel almaktadır.

3.5.1. Örgütsel Modelin Üst Düzey Organları

Model, kriz öncesi dönemde en üst organ olarak “Kriz Önleme Kurulu-KÖK” ü, kriz döneminde ise “Kriz Yönetim Kurulu-KYÖK” ü temel almaktadır. En üst kurul her iki dönemde de yönetim kurulu başkan ve üyeleri dahil genel müdür ve tüm müdürlerle mali ve hukuk danışmanlarından, yani aynı üyelere oluşmakla birlikte yalnızca işlevleri ve toplanma periyodları değişmektedir (Özden, 2011: 90).

Krizi önleme kurulu KÖK'ün temel işlevi, kriz sinyallerini algılamak, hazırlık ve uyum çalışmalarıyla ilgili ilke, araç ve politikaları belirlemek; uygulama kararlarını almak ve yapılan çalışmaları değerlendirmektir. KÖK üç ayda bir toplanır. KÖK'ün gündem maddeleri ve görüşmelerde temel alınacak veriler, bir alt organ konumunda olan ve her ay yapılan “İşlevsel Değerlendirme Toplantıları-Kurulları”ndan çıkan raporlarla belirlenir (Özden, 2011: 92).

KYÖK'ün temel işlevi ise krizin vereceği zararı en aza indirmek ve mümkünse krizi firma açısından avantaja dönüştürmek ve krizden çıkış sürecinde iyileştirme ve normale dönüşü sağlamak üzere yapılacak çalışmalarla ilgili ilke, araç ve politikaları belirlemek; uygulama kararlarını almak ve yapılan çalışmaları değerlendirmektir. KYÖK normal olarak ayda bir kez, ancak genel müdür ve/veya yönetim kurulu başkanının çağrısı üzerine gerektiğinde toplanır (Özden, 2011: 92).

3.5.2. Örgütsel Modelin Orta Düzey Organları

Örgütsel modelin orta düzey organlarını ‘Kurullar’ oluşturmakta olup, kriz öncesi ve kriz dönemlerinde üst kurulların bir alt organı niteliğindedir. “Kurulların temel ortak işlevi, işletmenin fonksiyonel bölümleriyle ve işletme ile ilgili performans değerlendirmesi yapmak, sorunları ortaya çıkarmak ve değerlendirmek, politikalar ve çözüm yolları geliştirmek ve uygulama denetimi yapmaktır” (Özden, 2011: 93).

“Kurullar-İşlevsel Değerlendirme Toplantıları, kriz öncesi ve kriz dönemlerinde üst kurulların bir alt organı niteliğindedir. Kurullar, yönetim kurulu başkanı veya genel müdürün başkanlığında tüm müdürlerle o işlevsel bölümün şef yada sorumlularının katılımıyla toplanır”. Bir işlevsel değerlendirme toplantısına diğer birim müdürlerinin katılmasının amacı, birimler arası iletişim ve uyumun sağlanmasıdır. Böylece işletme içinde bir bütünsellik ve sinerji sağlanabilir (Özden, 2011: 93).

“Her işlev kurulunda, o işlev müdürlüğüne hazırlanan aylık ve dönemsel faaliyet ve performans raporu sunulur ve tartışılır. Bu rapor, mevcut dış ve iç çevre durumunu hedef ve standartlarla karşılaştırılmasını (performans göstergelerini), sapmaların yorumunu, sinyal niteliğindeki önemli sapmaları, sorunları ve çözüm önerilerini içerecek şekilde hazırlanır” (Özden, 2011: 91).

3.5.3. Örgütsel Modelin Alt Düzey Organları: Bölüm Kriz Takımları

“Kriz takımlarının temel görevi, “üst kurullar ve yönetim için gerekli verileri hazırlamak, öneriler ve çözüm yolları sunmak; kararları, politika ve araçları uygulamak ve yaşama geçirmektir. Bölüm kriz takımının üyeleri, işlevsel bölüm müdürü, bölümün alt işlev sorumlularıdır” (Özden, 2011: 94).

4. TOPLAM KRİZ YÖNETİMİNDE ÜRETİM YÖNETİMİ

İşletme işlevlerinden biri olan üretim, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesinin ve varlığını sürdürmesinin temel şartı olduğundan toplam kriz yönetiminde büyük öneme sahiptir. Kriz dönemlerinde yaşanan finansal sıkıntılara karşı işletme gelirlerini arttırmada büyük rolü olan üretim birimi ile ilgili alınacak kararlar, işletmenin sürekliliğini etkileyecektir. Dolayısıyla krize yönelik üretim yönetimi stratejisi, politika ve araçlarını belirleyip yaşama geçirebilmek için işletmenin üretim fonksiyonunu hem üretimle ilgili planlama ve kontrol kararlarının alındığı “üretim yönetimi” yani “üretim planlama ve kontrol” alt işleri, hem de üretim sürecinin gerçekleştirildiği “imalat” bağlamında ele almak gerekmektedir.

4.1. Üretim Yönetiminin Kriz Yönetimi Açısından Önemi

Günümüzdeki ekonomik, sosyal ve kültürel alanda oluşan gelişmeler, hızla ilerleyen teknoloji, müşteri, beklenti, istek ve gereksinimlerinin artması, çeşitlenmesi ve teknolojik gelişmelerin önemli sonuçlarından biri olan küreselleşmenin sınır kavramını ortadan kaldırması işletmelerin yaşamını etkileyen önemli etmenler durumuna gelmiştir.

Küreselleşme işletmelerin ürettikleri mal ve hizmetleri yer, ülke veya coğrafya önemi kalmaksızın dünyanın her yerindeki müşterilere ulaştırabilme şansı sunmaktadır. Bu büyük yararın yanında, rakipler için de sınır kavramını ortadan kaldırması, çeşitli iç ve dış çevresel ögelerin belirsizlikleri ile mücadele etmek zorunda olan işletmelerin işlerini daha da zora sokarak, belirsizliklerin de sınırlarını ortadan kaldırmıştır. Bunun sonucunda da işletmelerin risk ögeleri de büyük oranda artmıştır.

İşletmeler mal ve/veya hizmet üreten ve sunan birimler olduğundan, öncelikle önemli olan ilgili birimler üretim/ imalat ve üretim yönetimi (planlama ve kontrol) bölümleri olacaktır. Bu demek değildir ki pazarlama, finansman işlevleri önemsizdir. İşletmenin bu işlevlerinin var olması, öncelikli bir amacı yani yapacağı mal ya da hizmet üretimini gerektirir. Bu nedenle işletmenin sürdürülebilirliği açısından en önemli birimlerden birinin üretim fonksiyonu olduğu söylenebilir.

İşletmeler çevresel etmenlerdeki değişimlerin etkisiyle giderek daha belirsiz ve daha riskli ortamlarda etkinliklerini sürdürmek durumunda kalmaktadırlar. Krizlerin

olumsuz etkilerini azaltmak veya olumlu sonuçlara yol açabilecek biçimde krizi yönetmek önemli bir yarar olarak görülmektedir.

Krizler, genellikle işletmelerin finansal durumlarındaki olumsuzluklardan kaynaklanmaktadır. Üretimini satarak gelir elde eden işletmeler, başarılı pazarlama ve satış etkinlikleri ile gelir kaynaklarını arttırabilmektedirler. Krizden çıkmada finansal kaynakların arttırılması önemli bir yere sahiptir. Ancak kaynak elde edebilmenin başlangıcının, ürünlerin ortaya konulmasından geçmesi nedeniyle üretim birimleri işletmelerin can damarıdır demek yanlış olmayacaktır.

4.2. Üretim ve Üretim Yönetimi

Üretim, insan gereksinmelerinin doğa tarafından tam olarak karşılanamaması sonucu ortaya çıkan insansal bir etkinliktir. İnsanın, yaşamı için doğanın kendisine verdikleri ile yetinmesi halinde herhangi bir üretim etkinliğinden söz edilemeyeceği açıktır.

İşletme açısından üretim, “yeni bir fiziksel varlık veya hizmet ile sonuçlanan bir fayda yaratmak amacı ile girişilen faaliyet şeklinde tanımlanır” (Kobu, 2008:31). Üretimin temel amacı ürün ve hizmet yaratmak olduğundan toprak, işçilik, sermaye gibi üretim etmenlerinin biraya getirilmesini gerektirmektedir.

“Üretim sistemlerinin çıktıları mamul veya hizmet olabilir. Mamuller gözle görülebilir ve ölçülebilir varlıklardır” (Kobu, 2008: 34). Kobu’ya (2008: 6) göre üretim yönetimi ise “işletmenin misyon ve vizyonu doğrultusunda, elinde bulundurduğu hammadde, makine, sermaye, insan gücü gibi üretim faktörlerinin istenilen kalite, zaman, miktarda ve en düşük maliyetle üretimi sağlayacak şekilde bir araya getirilmesidir”.

4.3. Üretim Yönetiminin Diğer Bölümlerle İlişkisi

Üretim yönetimi ile diğer birimler arasındaki ilişkilerin sağlıklı bir biçimde sürdürülmesi, aralarında hiç anlaşmazlık çıkmaması anlamına gelmez. Her birimin işletme amaçlarını gerçekleştirme adına kendi politika ve hedefleri olduğundan birbirleri arasında zaman zaman oluşan sürtüşmeler, işletme etkinliklerinin sağlıklı yürüdüğünü gösterir. Örneğin, pazarlama bölümü müşteri isteklerini tam zamanında karşılamak amacıyla stoklu çalışılmasını isterken, stok kontrol birimi stoğun işletme için ek maliyet oluşturacağını savunacaktır. Üretimin diğer önemli işletme işlevleriyle ilişkisi özetle aşağıda verilmiştir:

1. Üretim ve Finansman: İşletmenin bu alt sistemleri arasında üretim bütçelerinin hazırlanması, maliyet ve ücret analizleri açısından işlem sürelerinin saptanması, makine-

donanım yenileme ve süreç geliştirme kararlarının alınması ve üretim öngörülmesi alanlarında yoğun etkileşim bulunmaktadır.

2. Üretim ve Satın alma: Üretim sistemi ile satın alma sistemi arasında başlıca etkileşim alanları ise alınacak malzeme, makine-donanım ve çeşitli dolaylı üretim girdilerinin miktar ve niteliklerinin belirlenmesi, bunların stoklarının bakımı ve sürdürülmesi, girdilerin kalite kontrolünün yapılması ve tedarik fiyatının öngörülmesi olarak belirlenebilir.

3. Üretim ve Pazarlama: Bu sistemler arasında da talep ve satışın öngörülmesi, satış ve dağıtım programını karşılayabilecek bir üretim planının yapılması, kapasitenin planlanması, kalite ve diğer ürün niteliklerinin belirlenmesi konularında karşılıklı etkileşim bulunmaktadır.

4. Üretim ve Araştırma-Geliştirme: Üretim ve araştırma-geliştirme sistemleri ilişkisinde, yeni ürünlerin tasarımı prototiplerin geliştirilmesi, mevcut ürünlerin değiştirilmesi, imalat standartlarının ve kalitenin belirlenmesi, makine donanımın tasarımı ve iyileştirilmesi temel etkileşim alanlarıdır.

5. Üretim ve Personel: Bu sistemler arasındaki etkileşimin temelini, üretim sisteminin işgören gereksinimini miktar, nitelik ve zaman açısından belirleyerek personel sistemine iletilmesi ve bu gereksinimin personel sistemi tarafından iç ve dış kaynaklardan karşılanması oluşturur.

6. Üretim ve Muhasebe: Bu iki sistemin ilişkisinde, bir yandan üretim sistemi üretilen ürünler ve üretim yerleri açısından kaynakların kullanımına ilişkin bilgileri sağlarken, öte yandan muhasebe sistemi de standart ve gerçek maliyetlere, bunlar arasındaki sapmalara, genel girdilerin ürün açısından dağılımına ve kar marjına ilişkin bilgileri üretim sistemine vermektedir.

4.4. Toplam Kriz Yönetiminde Üretim Yönetimi

İşletmelerin krize girmelerinin en önemli nedenlerinden biri finansal durumlardaki yetersizlik olarak görülmektedir. Ancak finansın yanında işletmeyi işletme yapan üretim, pazarlama, halkla ilişkiler, muhasebe, satın alma ve stok kontrolü gibi birçok bölüm veya işlevin (fonksiyonun) koordinasyonu ve karşılıklı etkileşimidir.

İşletmenin başarısı bu koordineli düzene bağlı olduğundan, finansal durumdaki yetersizlik bir neden değil tersine bu düzenedeki bir aksaklığın sonucudur. Başka bir deyişle üretim birimi, müşteri isteklerine uygun, istenilen yer, zaman, kalite ve miktardaki ürünü üretir; pazarlama birimi dağıtım kanalları ile ürünleri tüketicilere sunar ve eğer

başarılı olunursa karşılığı işletmeye gelir olarak geri döner. Böylece finansman, en son basamak ve sonuçları göstermede en etkin ve kolay bir parametre olarak ortaya çıkar.

Görüldüğü üzere işletmeler gelir elde ettiği sürece yani dolaylı olarak müşteri istekleri ve gereksinimlerine uygun üretim yaptıkları sürece varlıklarını sürdürebilirler.

4.5. Kriz Döneminde Üretim Yönetimi Strateji ve Politikaları

Günümüz dünyasında yaşanan teknolojik gelişmeler sonucu hızla büyüyen pazarlar nedeniyle rakip kavramı uluslararası düzeye ulaşmıştır. Bu gelişmeye sık sık dünyanın farklı ülkelerinde de olsa tekrarlanan ekonomik krizler ve doğal afetlerin yaşanması piyasa koşullarını sık sık değiştirmekte ve krizleri kaçınılmaz duruma getirmektedir.

İşletmeler varlıklarını, üretim yapıp, gelir elde ederek sürdürdüklerinden, bu olağanüstü durumlarda varlıklarını sürdürebilmeleri değişen çevre koşullarına uyum yeteneklerine bağlı olacaktır.

Krizle ilgili üretim yönetimi strateji ve politikalarını, üretim ve imalatın gerçekleştirilmesi yanında üretimin planlanması ve kontrolünü de kapsayacak şekilde şu başlıklar halinde toplamak olanaklıdır:

1. Üretim/İmalat strateji ve politikaları
2. Üretim planlama ve kontrol strateji ve politikaları
3. Pazar- çevre analizi strateji ve politikaları
4. Kalite planlama ve kontrol strateji ve politikaları
5. Maliyet strateji ve politikaları
6. Stok planlama ve kontrol strateji ve politikaları
7. Ürün strateji ve politikaları

4.5.1. Üretim/İmalat Strateji ve Politikaları

Kriz ile ilgili etkili olabilecek üretim/imalat strateji ve politikaları şu şekilde sıralamak olanaklıdır:

1. Üretimde esneklik ve esnek üretim sistemleri,
2. Bilgisayarla bütünleşik üretim,
3. Hücreli üretim ve grup teknolojisi,
4. Endüstriyel robot kullanımı,
5. Koruyucu bakım.

1. Üretimde Esneklik ve Esnek Üretim Sistemleri: Kriz dönemlerinin en önemli özelliklerinden biri de hızlı ve doğru karar alabilme gerekliliğidir. Özellikle üretim odaklı

sorunların yol açtığı krizlerin hızlı bir biçimde aşılabilmesinde işletmenin ürün ve süreç esnekliğine sahip olabilmesi büyük önem taşımaktadır.

Yazında değişik yazarlara ilişkin esneklik tanımlamaları şu şekildedir:

Esneklik, “üretim sisteminin, piyasadaki değişikliklere hızlı ve etkili bir şekilde uyum sağlayabilmesi ile ilgili bir kavramdır” (Gupta, 1993: 70).

Esneklik, “operasyon ihtiyaçlarına ve değişen etmenlere uyum sağlamayı başaran işletme kapasitesinin ölçümü şeklinde tanımlanır” (Michon, 1987: 160).

Esneklik, “işletmenin değişen piyasa koşullarına, üretim sistemini geliştirmede ve yenileme stratejisi ile tasarım, ürün, iş akışı, sürekli etkinlik ve verimlilik alanlarındaki gelişmelerle, müşteri istek ve ihtiyaçlarını gözönüne alarak zaman, yer, fiyat ve fayda bütünleşmesini sağlayabilmesi yeteneğidir” (Ansa, 1986: 57).

Tanımlardan da anlaşıldığı gibi işletmeler için esneklik, değişimlere yüksek oranda uyumu belirtmektedir.

Gelişen ve değişen dünyada işletmelerin pazar paylarını korumak ve genişletmek için teknolojik gelişmelerin gerisinde kalmaması gerekliliği üzerinde durulmuş ve değişime ayak uydurmak esneklik olarak tanımlanmıştır. Üretim sistemleri için esneklik ise çeşitli kaynaklarda şu şekilde tanımlanmıştır:

Milner ve Vasiliou’ya (1986: 183) göre esnek üretim sistemleri; “istiflenmiş değişik türdeki iş parçalarının üretim işlemi sırasında değişik tezgahlar ve iş istasyonları arasında, her bir parçanın gereğine göre aynı zamanda ve geliştiği zamanda ayrı ayrı taşınmasını sağlayan otomatik bilgisayar kontrollü sistemlerdir”.

Ronald ve Charles’a (1993: 128) göre ise, “merkezi bilgisayar tarafından kontrol edilen, otomatik taşıma sistemleriyle birbirine bağlanmış ve iş istasyonlarıyla desteklenen otomatik nümerik kontrollü takım tezgahlarının oluşturduğu üretim sistemleridir”.

Tanımlardan da anlaşılacağı gibi esnek üretim sistemleri robotlar, değişik tezgahlar, yoğun teknoloji ile desteklenen otomatik sistemlerdir. Bu tanımlara dayanarak üretim esnekliği kısaca şu şekilde tanımlanabilir: Çeşitli nedenlerle yeni bir ürün üretimine geçebilmek için makine ve tezgahların kısa bir sürede ve işletmeye yeni yatırım yaptırmayacak biçimde yeniden düzenlenmesi, sistemli, düzgün, kontrollü iş akışının sağlanmasıdır.

Bir üretim sisteminin esnekliği genel olarak dört grupta toplanılabilir (Poroy, 1995: 132):

1. Parça sayısı ile ölçülen esneklik,
2. Farklı parçaların farklı makinelerde üretilebilme yeteneği ile ilgili malzeme

taşıma esnekliği,

3. Değişen fonksiyonlara uyarlanması ile ölçülen bilgisayar sistemi esnekliği,

4. Üretim süreci esnekliği. Bu da dört temele göre ayrımlanabilir:

a. Parça karması ile ilgili iş esnekliği,

b. İşin işlenebileceği farklı rotalarla ölçülen esneklik,

c. Üretim programındaki değişikliklerin maliyetleriyle ölçülen kısa dönemli esneklik,

d. Yeni üretime hazırlık maliyetleriyle ölçülen uzun dönemli esneklik.

Üretim süreç esnekliği; özellikle işletmelerin kısa sürede ve ekonomik biçimde farklı miktar ve çeşitte üretim yapmalarının gerektiği durumlarda büyük önem taşımaktadır. Örneğin, işletmelerin ürettikleri yeni ürünlerin pazarda tutulmaması, teknolojik gelişmelerin takip edilememesi gibi bir nedenle krize girilebilir. Bu durumda, üretim süreçleri esnek yapıda olan işletmeler kısa sürede ekonomik bir biçimde farklı ürünler üreterek, üretimden kaynaklanan krizlerin çözülmesini sağlayabilirler (Bozkurt: 2009).

Ürün esnekliği; işletmelerin yeni ürünleri ucuz ve hızlı bir şekilde üretebilme yeteneği anlamına gelir. Diğer bir deyişle müşteri isteklerine duyarlılığı belirtir.

Tezgah esnekliği; çeşitli tipte parçaların işlenebilmesi için tezgahta yapılması gereken ayarların ve değişikliklerin ne kadar kolay ve çabuk yapılabildiğini gösteren ölçü olup, belirli bir dizi parçanın üretimi için tezgah üzerinde farklı işlemler yapabilme kolaylığını belirtmektedir. (Zerenler, 2003: 106).

Rota esnekliği; işletmelerde üretim hattındaki parçaların, işlenmek üzere uğradığı tezgahların sıralaması ve zaman ayarı rotalama olarak adlandırılır. Rota esnekliği ise iş parçasının sistem içinde alternatif rotalarının bulunması ve kullanılması yeteneğidir.

İş akımı esnekliği; sistemde meydana gelebilecek beklenmedik bir aksaklığın üretim miktarını ne ölçüde etkileyeceğinin bir göstergesidir (Parker and Wirth, 1999: 430).

Hacim esnekliği; esnek üretim sisteminin değişik miktarlarda üretim yapabilme yeteneğidir.

Genişleme esnekliği; üretim sisteminin birim zamanda sahip olduğu teknoloji düzeyi, ürün kalitesi ve diğer esneklik tipleri gibi özelliklerini gereksinim duyduğu anda arttırabilme yeteneğine denilmektedir (Zerenler, 2003: 107).

İşlemsel (operasyonel) esneklik; ürünlerin işlem sırasının değiştirebilmesi durumunu belirtmektedir (Zerenler, 2003: 108).

Malzeme taşıma esnekliği; üretim sisteminde farklı parça tiplerini etkin olarak hareket ettirme yeteneğidir (Zerenler, 2003: 108).

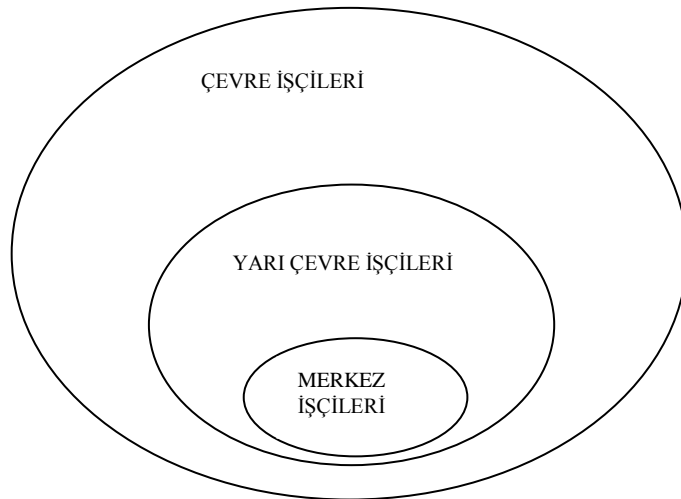
Program esnekliği; sürecin bazı bölümlerinin başarısız olduğu durumlarda bile üretimi devam ettirmek amacıyla işlem rotası değişikliklerine, sistemin uygulanabilir kontrolüne, işlemlere ve destek faaliyetlerine olanak sağlayarak ekonomik üretimi devam ettirebilme yeteneğidir (Koste, 1999: 45).

Yenilik esnekliği; kullanılan mevcut teknolojilerin değişiklik ve yeniliklere uyabilme yeteneğidir.

Makine esnekliği; yüksek maliyetlere uğramadan ya da çok fazla süre harcamadan bir işlemden diğerine geçmeyi gerçekleştiren bir makinedeki işlem çeşitliliğidir (Mohammed, 2001: 27).

Organizasyonel esneklik; işletmelerin organizasyon yapılarının, çevresel faktörlerindeki değişime ayak uydurabilme yeteneği olarak tanımlanabilir. Günümüzde işletmelerin hızlı değişim, düzensizlik ve kaos gibi faktörlere karşı organizasyon yapılarının esnekliğine önem verilmektedir (Öğüt, 2000: 76).

a.Esnek İşletme Modeli: Esnek üretim yapan işletmeler ürünlerinin yanı sıra işgücünü de esnekleştirmek zorundadırlar. Bu esneklik iki yolla; işlevsel esneklik ve sayısal esneklik şeklinde sağlanır. Atkinson, esnek işletmelerde üç grup işçi olduğunu belirtir ve bunları birbiri içinde üç daire çizerek gösterir.



Şekil 4.1: Esnek İşletmelerde İşçi Grupları

Kaynak : <http://web.inonu.edu.tr/~ozal.congress/pdf/134.pdf> (Erişim tarihi: 17 Nisan 2012).

Merkez İşçileri: En içteki dairede ‘merkez işçiler’ bulunur; bunlar esnek işletmenin teknolojik işlerini yapabilecek yüksek nitelikli, ücretleri, iş güvenceleri yüksek işçilerdir.

Birden çok işi yapabilecekleri için işletmeye işlevsel esneklik sağlar ve işletme için en değerli işçi grubunu oluşturur.

Yarı-Çevre İşçileri: Bu işçiler daha az nitelik gerektiren işlerde görevlendirilirler. Ücretleri, sosyal hakları ve iş güvenceleri de merkez ve çevre işçilerinin arasındadır. Genellikle merkez işçi konumuna yükselmek istedikleri için yönetimin her dediğini yapmaya razıdırlar.

Çevre İşçileri: En düşük ücretle bu işçiler çalışır. Sosyal haklardan yararlanamayabilirler ve iş güvenceleri de çok düşüktür. Bu işçi grubu işletmenin ani istem artış ve azalışları nedeniyle kullandığı bir çeşit yedek işçi grubudur (sozluk.sourtimes.org).

b. Esnek Üretim Sistemlerinin Yararları: Esnek üretim sistemlerinin yararları ile ilgili olarak çeşitli yazarlara ilişkin görüşler aşağıda verilmiştir:

Acar' a göre (2000: 211):

Esnek üretim sistemlerinin büyük ölçüde bilgisayara dayalı olmalarına karşın, sistemin kurulmasında yöneticilerin işletme amaçlarını tam ve doğru olarak tanımlamaları büyük önem taşır. Yöneticiler, performans ölçütlerini ve çalışma kurallarını belirledikten sonra sistem kendi içinde önceliklerini belirleyerek siparişleri optimuma yakın bir şekilde çözelgeler. Böylece sistem, tezgâhların çalışma zamanlarını belirlemeden, parçaların tezgâhlar arasındaki hareketini düzenlemiş olur.

Hill and Jones (1992: 117) üretim süresi açısından durumu değerlendirerek, yararlarını şöyle belirtmiştir: “EÜS öncesi düzenlemelerde, ürünler birçok farklı iş merkezinden geçmek zorunda kalmaktadır. Dolayısıyla ürünün iş istasyonları arasında taşınması sırasında geçen zaman ve bekleme süresi üretim süresini arttırmaktadır. EÜS’ ün uygulanması ile üretim için gerekli zamanın gözle görülür bir şekilde azalmasına olanak sağlar”.

Çil ve Evren’ e göre ise sistemin iki önemli yararı bulunmaktadır (1994: 184- 185):

Esnek üretim sistemlerinin amacı; makine operasyonlarının planlama ve kontrolünü, bilgisayara dayalı entegre kontrol sistemleriyle birleştirmektir. Bu bağlamda; esnek üretim sistemleri, değişik ürünleri kısa sürede kaliteli üretebilmek ve yapılan hassas kontrollerle meydana gelebilecek darboğazlar ve makine aksaklıkları gibi sorunları tespit edip gerekli bakım tedbirlerini hızlı bir biçimde almak şeklinde iki önemli avantaj sunmaktadır.

“EÜS’ de, geleneksel üretim sistemleri için gerekli olan işçi sayısından yaklaşık % 10 ile % 15 daha az bir düzeyde işçiye ihtiyaç duyulmaktadır” (Acar, 2001: 212).

c. Esnek Üretim Sistemlerinin Sakıncaları: Uygulanan her uygulama gibi esnek üretim sistemlerinin de yararları yanında bir takım sakıncaları da bulunmaktadır. “Esnek üretim sistemlerinde ilk yatırım maliyeti çok yüksektir. Her esnek üretim sistemi milyonlarca dolarlık bir yatırımı gerektirmektedir. Bu nedenle çalışmaların titizlikle gerçekleştirilmesi gerekmektedir” (Nand, 1991:276).

Esnek üretim sistemleri uzun dönemli bir yatırımdır. Sistemin devreye sokulması uzun bir süre gerektirmektedir. Sistemden beklenen sonuçlar hemen alınamamakta ve uzun bir dönemin sonunda elde edilebilmektedir.

Esnek üretim sisteminin başarısı işletme içerisinde her kademedeki çalışanların desteğini gerektirmektedir. Hem üst yönetim, hem de orta kademe ve alt kademe çalışanları böyle bir oluşumu desteklemeli ve benimsemelidir. Bununla birlikte sadece imalatta çalışanların değil, işletme içerisindeki çalışanların sistemin tasarımı ve işletimi sırasında karar verme yetkisine sahip olması ve sisteme destek vermesi gerekmektedir. Sistemin başarısı, ancak katılımcı yönetim sağlanması ile mümkün olmaktadır.

Kuruluş maliyetleri yanında, birtakım dolaylı maliyetlere de katlanmak zorunda kalınmaktadır. Bunlar içerisinde en önemli olanı kuşkusuz yazılım maliyetleridir. Kullanımı kolay, sistemin esnekliğinden tam olarak yararlanabilmeyi sağlayan bir yazılımın mevcut olmaması yanında, yazılım maliyetleri çok fazla olabilmektedir.

d. Esnek Üretim Sistemlerinin Toplam Kriz Yönetimi İçindeki Yeri: Esnek üretim sistemlerinin temel ilkelerinden olan müşteri isteklerine hızlı yanıt verme, zamanın işletmeler için büyük önem kazandığı kriz dönemlerinde, bir çıkış yolu olmaktadır. Esnek imalat sistemleri, kısa sürede, talep edilen nitelik ve nicelikteki ürünlerin üretilmesine olanak vermektedir. Üretim ve denetim aşamalarının otomatik sistemlerle sağlanması, üretimdeki hataların kolaylıkla görülmesini sağlamaktadır.

Toplam kriz yönetiminin ilkesi tüm birim, çalışan ve yöneticilerin yönetim sürecine sokularak, işletme içi ve işletme dışı sinyallerin incelenmesi, öngörülerde bulunulması ve elde edilen sonuçlar ışığında yeni bir yol haritasının çizilmesidir. Bu planlama süreci sonunda elde edilen sonuçlar gereği işletme içinde bir takım değişikliklere gidilmesi gerekebilir. Buradan hareketle denebilir ki esnek imalat sistemleri ile talep edilen ve hedeflenen üretim düzeyi yakalanabilir. Esnek imalat sistemlerinin başarısı, işletmenin yapacağı pazar-çevre analizi raporlarının temsil yeteneğine bağlı olarak artacaktır.

2. Bilgisayarla Bütünleşik Üretim: Bilgisayar destekli tasarım (CAD-Computer Aided Design) ve bilgisayar destekli üretim (CAM-Computer Aided Manufacturing) faaliyetlerinin birleşiminden oluşan bir üretim şeklidir. Bu tür sistemlerde tasarımla birlikte; malzeme taşıma, yükleme ve boşaltma, alet değiştirme gibi üretim faaliyetleri de bilgisayar destekli olarak yapılır.

3. Hücresel Üretim Sistemleri ve Grup Teknolojisi: Bir veya daha fazla sayıda benzer hammadde, parça, bileşen veya bilgi naklini içeren aileler üzerindeki sırasal ve

çoklu belirli aralıklarla yerleştirilmiş bir gurup iş istasyonuna hücre adı verilmektedir (Bozkurt, 2009).

Hücreyel imalat ise, grup teknolojisini üretim sisteminin bir biçimidir. Grup teknolojisini kavramını bir üretim felsefesi niteliği taşıırken, hücreyel imalat sistemi bu felsefenin ve yeni bakış açısının uygulamaya geçiriliş biçimidir. Grup teknolojisini ve hücreyel imalat sistemleri çıktı miktarını ve ürün çeşitliliği açısından atölye tipi üretim sistemleri ve ürün yönelimi sürekli üretim sistemleri arasında yer almaktadır (Bozkurt, 2009).

Grup teknolojisi ise, üretilen ürün ve parçalar arasındaki benzerlikten yararlanarak tasarım ve üretim aşamalarını kolaylaştırmak esasına dayanan bir yöntemdir.

4. Endüstriyel Robotlar: Endüstriye robot, genel amaçlı, insana benzer özelliklere sahip programlanabilir bir makinedir. Bir robotun insana benzeyen en önemli özelliği onun koludur. Tutma ve yerleştirme işlemlerinde robot kolu kullanılır. Robot kolu, başka bir makineyle birleştirilerek, malzemenin yüklenmesi ve takım değiştirme işlemini yapmaktadır. Kesme, şekil verme, yüzey kaplama, yüzey taşlama gibi imalat işlemlerini gerçekleştirir. Montaj ve kontrol uygulamalarında da kullanılmaktadır (Bozkurt, 2009).

4.5.2. Üretim Planlama ve Kontrol Strateji ve Politikaları

“Üretim planlaması gelecekteki imalat ve hizmet faaliyetlerinin düzeylerini ve limitlerini belirleyen fonksiyon olarak tanımlanabilir. Buna göre üretim planlamasında ayrıntılara inilmediği ve bu açıdan kesinlik bulunmadığı söylenilebilir” (Kobu, 2008: 451).

Üretim planlarının hazırlanması için gerekli bilgilerin arasında en önemlisi talep öngörüleridir. Talep öngörülerini pazar araştırması çalışmaları sonucunda elde edilebilir. Bu öngörülerin duyarlılığı ölçüsünde üretim planlarının doğruluğu artacaktır. Burada zaman ve öngörülerinde ayrıntıya inme derecesi talep öngörülerinin duyarlılığını etkileyen iki etken olarak karşımıza çıkmaktadır. “Talep tahminlerinin kapsadığı zaman aralığı uzadıkça ve talebi tahmin edilecek mamul sayısı arttıkça duyarlılık azalır” (Kobu, 2008: 451). Kriz dönemlerinde ise bu durum tam tersi olup karar verme süreci kısa ve talebi öngörülecek ürün sayısı azdır. Mümkün olan en kısa sürede karar alma zorunluluğu vardır ve işletmeye getirisi en fazla olan ürünler üzerine yoğunlaşılır. Ancak “üretim planlarının yönetici ve uygulayıcılara daha fazla yararlı olmasını sağlamak için planların basit ve kolay anlaşılır şekilde tasarlanması gerekir. Özellikle ölçme birimlerinin parça sayısı, işçilik saati gibi imalatta kullanılan birimler arasında seçilmesine dikkat edilmelidir” (Kobu, 2008: 452).

Krizle ilgili üretim planlama ve kontrolü strateji ve politikalarını şu şekilde sıralamak olanaklıdır:

1. Üretim planlama ve kontrolünün basitleştirilmesi,
2. Yalın üretim,
3. Tam zamanında üretim,
4. Ürün çeşit sayısının azaltılması,
5. Ek mesai veya ek vardiya ile üretim,
6. Dışarıya ürettirme (Fason üretim).

1. Üretim Planlama ve Kontrolünün Basitleştirilmesi: Üretim sistemimin verimliliği duyarlı bir şekilde hazırlanmış etkin programlarla önemli ölçüde artar. Kobu (2008: 484) planlamayı karmaşık duruma getiren nedenleri şu şekilde açıklamıştır:

a. Üretim planının ana amacını etkileyen etmenlerinin çeşitliliği ve çoğu kez çelişir durumda olması problemin formüle edilmesini güçleştirir. Örneğin, programın imalat ve stok maliyetlerinin ikisini de minimum yapması istenir. Oysa bu maliyetlerden birinin azaltılırken diğeri doğal olarak artar. Böyle çok sayıda değişkenden oluşan bir sistemin modelleştirilmesi ileri düzeyde matematik yöntemlerle gerçekleştirilebilir.

b. Alternatif çözüm sayısının çok olması en uygun çözümün seçimini büyük bir problem durumuna getirir.

Kobu (2008: 484) üretim planlama etkinliklerini basitleştirmek amacıyla uygulanacak politika ve araçları önlemleri şu şekilde belirtmiştir:

1. Ürün çeşidi azaltılır, stok kontrolündeki ABC sistemine benzer bir yaklaşım izlenir.
2. Ürünleri oluşturan parça sayısı ve çeşidi azaltılır. Bunun için tasarım mühendisliği ile işbirliği yapılır, standardizasyona gidilir.
3. Eldeki makineler tek tipe dönüştürülmeye çalışılır. Aynı makinenin modelleri planlama açısından sorun yaratır.
4. İnsan gücü kapasitesinin esnek bir yapıya kavuşturulması için işçilerin teknik eğitimine önem verilir.
5. Bazı işlerin dışarıda yaptırılması olanakları araştırılır.
6. Yine ABC stok kontrolündeki yaklaşımla işçilik ve makine zamanı bakımından ağırlığı fazla olan işler ayrılır.
7. Satış ve pazarlama departmanları ile sıkı bir işbirliği yaparak bazı siparişlerin ertelenmesi ve diğerleri ile değiştirilmesi olanakları araştırılır.

2. Yalın üretim: Yalın üretim sistemi (YÜS), ortalama bir firmanın faaliyetlerinde maksimum verimi elde etmesi için tasarlanmış bir sistemdir. Üretim sistemi ana hedefi “siparişin alınmasından sonra ödemenin yapılmasına kadar geçen sürenin kısaltılması” olarak tanımlanabilir. Bu kısalma süreci içerisinde var olan ve katma değer üretmeyen her şeyin ortadan kaldırılması ile elde edilir (Bozkurt, 2009).

3. Tam Zamanında Üretim: Tam zamanında üretim (TZÜ, Just In Time, JIT) müşterinin istediği, gereksinim duyulan ürünü, en az malzeme, donanım, işgücü ve alan kullanarak, gereksinim duyulan zamanda, gereksinim duyulan miktar kadar üretme tekniğidir. TZÜ, akış şeklinde üretim yapılmasının sağlanması, takt zamanı uygulamasının (talebin karşılanması için gereken üretime ayrılan maksimum süre) yerleştirilmesi, üretim temposunun talep hızına eşitlenmesi, çeken üretim sisteminin kurulması gibi ilkeler üzerine kuruludur. İmalat sürecindeki iyileşme TZÜ ile beş aşamada sağlanabilir (Bozkurt, 2009):

1. Tesis yerleşimini düzenleyerek, malzeme ve donanım kullanımındaki atılı ve artığı azaltmak ve hataların farkedilebilirliğini arttırmak,
2. Üretim esnekliğini arttırarak hazırlık zamanını azaltmak,
3. Koruyucu bakım ve benzer programlarla problemleri engellemek,
4. Operasyonların çevrim zamanlarını ve proses akışını dengelemek,
5. Sistem otomasyonunu sağlamak.

Bozkurt'a (2009) göre TZÜ üretim sisteminin özellikleri şunlardır:

1. Operasyon sırasına göre dizilmiş makinalar,
2. Küçük ve ucuz donanım,
3. Tek parça akış üretimi,
4. Çok yönlü iş gücü,
5. Kolay devreye alınabilen/çıkarılabilen operasyonlar,
6. U tipi hücreli yerleşim planları,
7. Takt zamanına göre tempolandırılmış üretim,
8. Tanımlı standart operasyonlar.

4.5.3. Pazar-Çevre Analizi Strateji ve Politikaları

“Pazar araştırması, pazarlamayla ilgili herhangi bir sorunun çeşitli yöntemlerle pazarda incelenmesi, analizi, çözümlenmesi ve yorumlanması çalışmalarıdır”. Pazar araştırmasıyla elde edilen veriler kapasite seçiminde, ürün tasarımında, süreç tasarımında ve üretim planlamasında kullanılır (Özden ve Ercan, 2009: 53-55).

Pazar araştırması aşağıda sıralanan amaçlar için yapılabilir (Özden ve Ercan, 2009:54):

1. Tüketici kullanıcı yada hizmet görenlerin ürüne ilişkin istek ve beklentileri (yarar, işlev, çalışma, biçim, boyut, estetik, fiyat vb konularda).
2. Ürüne olan istemin şu andaki ve gelecekteki niceliği (istemin kentlere, bölgelere, ülkelere göre dağılımı ve gelişme eğilimi).
3. Benzer yada tamamlayıcı ürünlerin şu andaki ve gelecekteki sunum nicelikleri (yurtiçi ve yurtdışı rakiplerin durumu, pazar payları ve yatırım eğilimleri).
4. Pazarlama ve kanal olanakları,
5. Ürünle ilgili olası tutundurma etkinliklerinin tür ve biçimleri,
6. Ürünün yaşam dönemi, ürün ömrü.

Kuşkusuz kriz yönetimiyle ilgili olarak pazar-çevre analizinin, bir başka deyişle pazar araştırmalarının büyük önemi vardır. Bu analiz ve araştırmalarla krizin önceden algılanması üretilcek ürün çeşitlerini, üretim miktarları vb üretim planlama ve imalat kararlarını yönlendirmek olanaklıdır.

Buna göre pazar araştırmasının kapsamını şu ana başlıklar altında toplamak olanaklıdır (Özden ve Ercan, 2009: 54):

1. Pazarlama karmasıyla ilgili bilgilere yönelik pazar araştırması,
2. İstemle (taleple) ilgili pazar araştırması,
3. Ürün yada ürünlerin yaşam dönemine ilişkin pazar araştırması.

Sonuç olarak pazar ve çevre analizlerinin krizi önleme aşamasındaki önemini Özden ve Ercan (2009: 53) şu şekilde ifade etmiştir:

“Günümüzde işletme etkinlikleri pazarla başlar, pazarda son bulur. Gereklikçe pazar araştırması yapmadan pazarlama, üretim ve finans planlarını yapan kurulu bir işletmenin de, fazla stoklar ya da yok satmalar, modası geçmiş ürünler, yanlış satış ve pazarlama politikaları gibi durumlarla karşılaşarak zarara uğraması, hatta tükenişe doğru yol alması kaçınılmazdır.”

4.5.4. Kalite Planlama ve Kontrol Strateji ve Politikaları

Kalite, kullanıma yada amaca uygunluk derecesi olarak tanımlanabilir. “Günümüzde kalite kontrolü tüketici ve pazar araştırmasından mamul dizaynına, imalat yöntemlerinden sevkiyata kadar tüm işletme faaliyetlerinde yer alan geniş kapsamlı bir fonksiyondur” (Kobu, 2008: 513).

Kalite kontrol fonksiyonu da sadece muayene olarak düşünmemek gerekir. Kalite kontrolü işçiden genel müdüre kadar tüm personelin derece derece sorumluluk taşıdığı, hammadde girişinden mamul dizaynına ve imalattan mamul ambarına kadar her aşamada

yer alan bir faaliyetler topluluğudur. Bu nedenle de yazında kalite kontrolü yerine toplam kalite kontrolü deyimini kullanılmaktadır (Kobu, 2008: 520). Feigenbaum (1983) toplam kalite yönetimini şu şekilde tanımlamıştır: “Tüketici isteklerini en ekonomik düzeyde karşılamak amacı ile işletme organizasyonu içindeki çeşitli ünitelerin kaliteni yaratılması, yaşatılması ve geliştirilmesi yolundaki çabalarını birleştirip koordine eden etkili sisteme ‘Toplam Kalite Kontrolü’ denir”.

Hem kriz döneminde hem de kriz öncesi dönemde çeşitli düzeydeki yöneticilere yön gösteren toplam kalite kontrolü kavramının etkili bir şekilde uygulanabilmesi için dikkat edilmesi gerekli noktaları Kobu (2008: 521) şu şekilde belirtmiştir:

1. Tüketici isteklerinin titizlikle incelenerek değerlendirilmesi,
2. Gerekli teknolojik olanakların sağlanması,
3. İşletme organizasyonu içinde olumlu beşeri ilişkilerin sürdürülmesi,
4. Kalite ve onunla ilgili kavramların tüm personel tarafından eksiksiz ve doğru anlaşılması gerekir.

4.5.5. Maliyet Strateji ve Politikaları

Çıkış nedeni ne olursa olsun kriz dönemleri, işletmeler için giderlerin kısıldığı ve maliyetlerin azaltıldığı dönemlerdir. İşletmenin üretimde kullandığı hammadde ve doğal kaynaklarla aynı işi görecektir daha ucuz hammaddelerin mevcut olup olmadığı, işletmeye uzaklıkları, hangi nakliye araçları ile (tren, vapur, karayolu, uçak) taşınacağı ve taşınmanın maliyetiyle ilgili hammadde ve tedarikine ilişkin politikalar belirlenmelidir (Eren, 2010: 382).

Bu dönemlerde maliyetleri azaltmak için alınabilecek önlemleri Özden (2011: 107-108) şu şekilde açıklamıştır:

1. Su, elektrik, telefon giderlerini kısma ve erteleme: Bu amaçla şehir içi ve şehirler arası görüşmelere kısıtlamalar getirilmesi, bazı hatların kapatılması, ampullerin watt değerlerinin küçültülmesi, sıkışık durumlarda faturaların ertelenmesi.
2. Yemek, ağırlama ve kırtasiye giderlerinin kısılması: Yemeklerde bilet sistemine geçilmesi, kırtasiye kullanımının kayda bağlanması vb.
3. Ulaşım giderlerinin kısılması: Araç ve servis kullanımı ile görev gezilerinin kayda bağlanması.
4. Kira azaltıcı önlemlerin alınması: Kira sözleşmelerinin gözden geçirilmesi, ofis ve şubelerin daha ucuz kiralı yerlere taşınması.

5. Verimsiz şubelerin kapatılması: Kira ve işletme giderlerinden kaçınmak için verimsiz şubelerin gereksiz büroların kapatılması ve ev-işyeri anlayışıyla faaliyetlerin sürdürülmesi.
6. İşyeri devri: Atıl duran veya verimsiz olan şube ve satış yerlerinin peştamallık şartları içinde bayilere veya diğer esnafa devri.
7. Vergi ve sigorta ödemelerinin geciktirilmesi.
8. Personel giderlerinin kısılması ve ücret ödemelerinin ertelenmesi: KYÖK tavsiyesiyle işten çıkarılanların yerine eleman alınmaması, ücret artışlarına gidilmemesi.
9. Personel azalışına gidilmesi: KYÖK tavsiyesiyle verimsiz şube ve işlevlerin kapatılması, kademe azaltılması, görevlerin birleştirilmesi yollarıyla personelin işten çıkarılması.
10. İhracatçı ve satıcı firma ödemelerinin geciktirilmesi.
11. Taşeron hakkedişlerinin ve satış komisyonu bedellerinin malla ödenmesi.
12. Borçların ödenmesinde enstrüman değiştirerek vade arttırımına gidilmesi: Gecikmiş cari hesap borçlarının, ödenebilecek uygun vadelerde senetle kapatılması; vadesinde ödenememiş senetlerin uygun vadelerde çekle değiştirilerek ödenmesi.
13. Outsourcing ve dışardan alma yöntemi: Şirket açısından katma değeri düşük olan yan iş ve üretimlerin, hizmetlerin dışarıdan, taşeronlardan alınması.
14. Stok düzeylerinin düşürülerek hammadde alımlarının azaltılması.
15. Esnek veya siparişe göre üretime yönelerek işletme stok giderlerinin azaltılması.
16. Kur riskli döviz bazlı alımlardan ithal hammaddelerden yeni hammaddelere dönülmesi.
17. Yatırımların durdurularak ertelenmesi.
18. Zorunlu pahalı demirbaşların finansal kiralama (leasing) yoluyla alınması.

4.5.6. Stok Planlama ve Kontrol Strateji ve Politikaları

Stok yönetimi; işletmelerin üretim, satış ve finans durumlarını göz önüne alarak, işletmenin yapısına uygun en ekonomik stok miktarını belirlemeyi ve stokların bu seviyede tutulmasını amaçlar (Sulak, 2008: 1). Kriz dönemleri işletmelerin giderlerinin mümkün olduğunca azaltıldığı dönemlerdir. Bu dönemde stok yönetiminde yapılacak değişikliklerle işletme giderlerini azaltmak mümkün olabilir. Kriz dönemlerinde işletmenin izleyeceği

ürün politikasına bağlı olarak, getirisi fazla ürünlerin üretimi yada yeni ürün tasarımı söz konusu olabilir. Bu durumda işletmenin değişen üretim politikasının etkin bir şekilde uygulanabilmesi, özellikle stok kontrol, ÜPK ve satış departmanlarının koordinasyonlu çalışmasıyla mümkündür.

Etkin bir stok yönetiminin işletmeye sağlayacağı yararları Kobu (2008: 329) şu şekilde özetlemiştir:

1. Üretim faaliyetlerinin makine-insan-malzeme kaynaklarından en iyi yararlanacak biçimde yürütülmesine yardımcı olur,
2. Stoklara bağlanan para tam ihtiyaca göre saptandığından sağlıklı finans yönetimi gerçekleşir.
3. Malzeme ve parça yokluğu yüzünden boş beklemler minimuma iner. İş istasyonları arasındaki yığılmalar azalır.
4. Tedarik ve satış masrafları azalır.
5. Üretim programlarının kolay ve gerçeğe uygun düzenlenmesi mümkün olur.
6. Etkin bir maliyet muhasebesi sistemi ihtiyacı olan bilgilerin pek çoğu kolay ve duyarlı biçimde toplanabilir.
7. Dikkatsizlik yüzünden ziyan olan malzeme ve mamullerin miktarı azaltılır, düzeltme için vakit geçmeden önlem alınabilir.

İşletmeler faaliyetlerini düzenli ve verimli bir şekilde sürdürebilmek ve talebe hızlı bir şekilde yanıt verebilmek için stok bulundururlar. Bu açıdan bakıldığında, stokları işletmelerin rekabetçi stratejisi açısından önemli varlıklar olarak kabul etmek olanaklıdır. Ancak öte yandan, stokların ekonomik bir değere sahip olan ve satılincaya ya da üretimde kullanılıncaya kadar atıl bir şekilde bekleyen varlıklar olduğu da gerçektir. Bu nedenle stokların yönetim ve denetimi, üretim yöneticisinin üzerinde önemle durması gereken bir konudur (Düzenli, 2013: 43).

Stokların etkin bir biçimde yönetilebilmesi için bazı koşulların yerine getirilmesi gerekir. Bunları şu şekilde sıralamak olanaklıdır (Asal, 2001: 38):

1. Elde bulunan ve siparişi verilmiş ancak henüz teslim alınmamış stokların izlenmesini sağlayacak bir sistem oluşturulması,
2. Olası öngörü hatasını da belirten güvenilir bir talep tahmini,
3. Hammadde ve malzeme temin sürelerine ve temin sürelerindeki değişkenliğe ilişkin bilgi sağlanması,
4. Stok bulundurma, sipariş verme ve stok bulundurmama maliyetlerinin tahmini,
5. Doğru bir stok modelinin seçilmesi,

6. Stoktaki birimleri sınıflandırmak için bir sistem kullanılması.

4.5.7. Ürün Strateji ve Politikaları

Ürün strateji ve politikaları yalnızca yeni kurulan bir işletme için önemli bir kavram olmayıp, kurulu işletmelerde de çeşitli nedenlerle ürünlerin yeniden tasarlanması ihtiyacı doğabilmektedir. Özden ve Ercan (2009: 82) bu nedenleri aşağıdaki şekilde sıralamıştır:

1. Yeni bir ürünle yeni bir tesis veya işletme kurma durumu,
2. Eski ürünün yaşam seyri içinde ekonomik yıpranması sonucu satış gelirlerinde görülen gerilemenin karşılanması gereği,
3. Riskin çeşitli ürünlere dağıtılması isteği,
4. Çeşitlendirme gereksinimi,
5. Ürün hattının gençleştirilmesi gereği,
6. Bir gereksinimi daha iyi karşılayan, yapılışı kullanışı yada fiyatı nedeniyle devrim yaratacak yeni bir ürünün bulunması durumu,
7. Pazar payını kendi lehine genişleten rakibe karşı savaşında bulunma gereği,
8. İşletmenin aylak kapasitesinden yararlanma isteği.

Her ürünün bir yaşam süresi olması nedeniyle tasarlanacak yada geliştirilecek bir ürünün ömrünün ve ürünün yaşam eğrisinde hangi noktada bulunduğu bilinmesi kriz öncesi dönemde işletmelerin uygulayacakları stratejilerin belirlemede büyük önem taşımaktadır. Ürün yaşam seyrini bilmenin önemini Özden ve Ercan (2009: 85) şu şekilde özetlemiştir:

1. Kuruluş aşamasında ürün, süreç ve yerleşim düzeni tasarımlarıyla ilgili alınacak kararlarda ve yapılacak seçimlerde göz önünde bulundurulur.
2. Yaşam akışına göre yeni ürünlerin tasarlanarak geliştirilmesi ve bunların pazara sürülerek satış gelirlerindeki dalgalanmaların önlenmesi olanağına kavuşulur. Bir başka deyişle “ürün yaşam seyri” kavramı, işletmenin sistemli olarak yeni ürünler planlamak ve geliştirmek zorunluluğunda olduğunu anımsatır.
3. İşletmenin içinde bulunduğu döneme göre işletme politikaları ve önlerini uygulamasına olanak verir.

4.6. Krizde Üretim Yönetimi (Planlama ve Kontrol) Modeli

Kriz dönemlerinde işletmenin birikim (tasarruf) ve gelirlerini arttırmak amacıyla, işletmenin üretim planlama bölümü organizasyonunun yenilenmesi zorunlu duruma gelebilir. İşletmenin varoluş amacı üretim yapmak ve ürettiklerini pazara sunarak gelir

elde etmek olduğundan, krizden çıkmak ve krizi fırsat haline getirerek işletme lehine çevirmek için üretim birimi kritik birimlerden biridir.

İşletmelerin kriz öncesi ve kriz dönemlerinde kullanabilecekleri örnek bir üretim yönetimi modeli Şekil 4. 2'de verilmiştir. Bu modelde üretim yönetimi değerlendirme toplantısı, toplam kriz yönetimi modelinin ilkesi gereği sürekli işleyişte olmalıdır. Bu kurul, yönetim kurulu başkanı veya genel müdür başkanlığında toplanır ve tüm birim müdürlerinin de katılımıyla gerçekleşir. Diğer birim müdürlerinin katılım amacı, üretim yönetimi ile diğer birimler arası iletişim ve koordinasyonu sağlamaktır. Bu kurulun amacı, belirli aralıklarla toplanarak üretim birimi faaliyetlerinin değerlendirmesini yapmak, uygulanan politikaları değerlendirmek, sorunları ortaya koymak ve çözümler geliştirmektir.

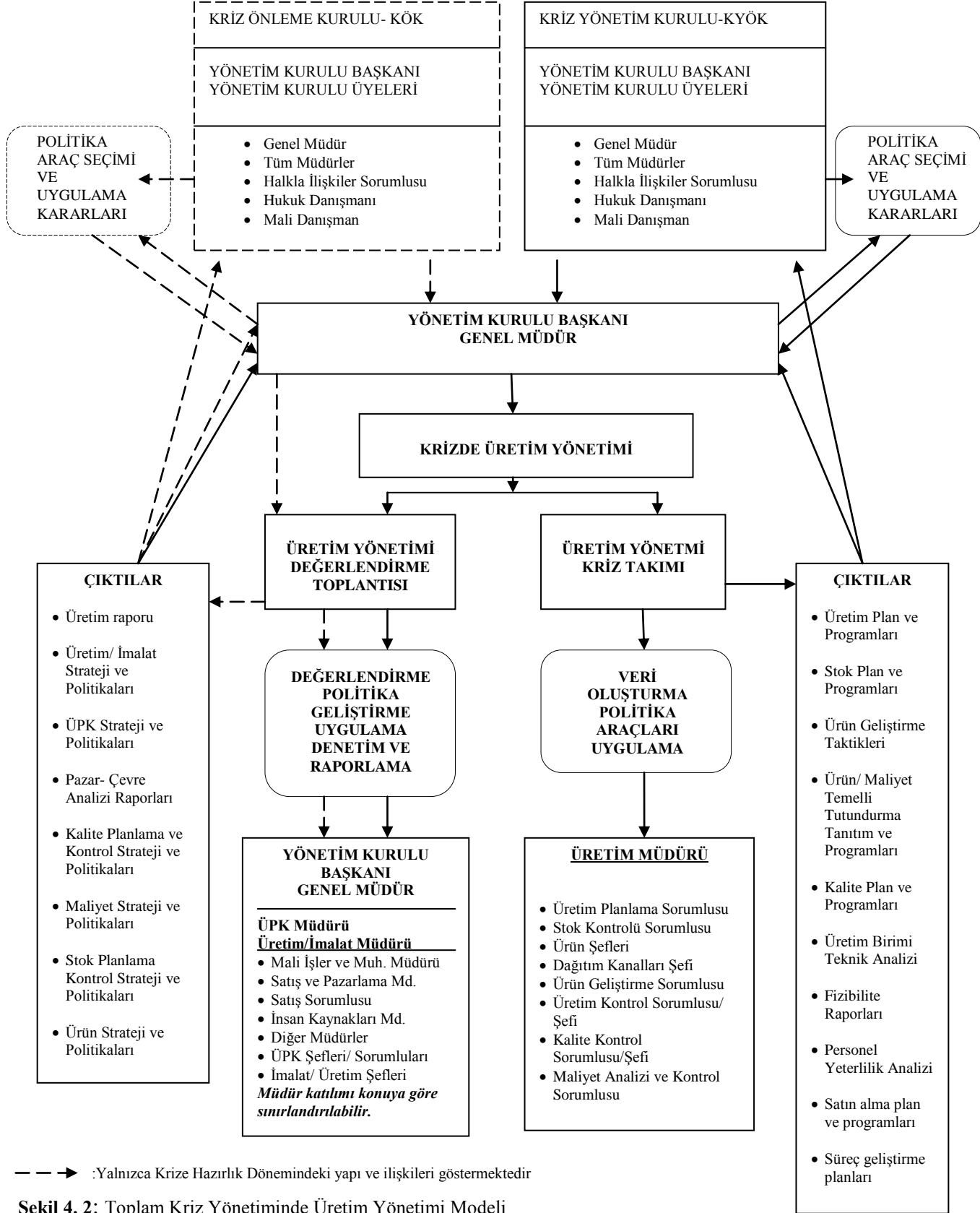
Özellikle kriz dönemlerinde etkin duruma geçecek olan ve gerekirse her gün toplanacak olan üretim yönetimi kriz takımının işlevi ise üst yönetim için gerekli üretim, kalite, stok ve ürün geliştirme raporlarını hazırlamak ve üst yönetim tarafından alınan kararları uygulamak için koordinasyon sağlamaktır.

4.6.1. Üretim Yönetimi Değerlendirme Kurulu ve Toplantısı Yönergesi

Üretim yönetimi değerlendirme kurulu ve toplantısının yapı ve işleyişi aşağıda ele alınmaktadır:

4.6.1.1. Toplantının Amacı

Kriz öncesi ve kriz dönemlerinde aylık, üç aylık ve yıllık üretim raporları, üretim/imalat strateji ve politikaları, pazar- çevre analizi raporları, üretim planlama ve kontrol, kalite planlama ve kontrol, maliyet, stok kontrol ve ürün strateji ve politikalarını, bölümün işleyişini, dış ve iç çevre analizleri sonucu işletmenin yapısını değerlendirmek; işletmenin her türlü kriz durumuna hazırlıklı olmasını ve sürekli gelişimini sağlamak üzere işletmenin geleceği ile ilgili planlamalarının yapılması, politika ve uygulama kararlarının alınması için yönetim kurulu ve diğer kurullara ışık tutmak, öneriler getirmek ve veri sağlamaktır.



Şekil 4. 2: Toplam Kriz Yönetiminde Üretim Yönetimi Modeli

4.6.1.2. Toplantı Düzeni

Toplantı, yönetim kurulu başkanının başkanlığında genel müdür, şirketin tüm departman müdürleri, üretim planlama ve kontrol, üretim/imalat müdürü, ÜPK şefi ve imalat/üretim şefi katılımıyla her ayın dördüncü haftası içinde şirketin toplantı salonunda yapılır. Sunum bu yönergede açıklanan değerlendirme konularını kapsayacak şekilde ÜPK ve üretim/imalat müdür tarafından yapılır. Toplantıda ÜPK ve üretim/imalat şefi tarafından tutanak tutulur ve bu tutanak toplantıdan sonra en geç bir hafta içinde toplantıdaki değerlendirmelere göre düzeltilmiş değerlendirme raporu ile birlikte genel müdürlüğe verilir. Toplantıda en geç bir ay önceki verilere göre hazırlanmış raporlar değerlendirilir. Toplantı olağan üstü dönemlerde daraltılmış gündem konularıyla her hafta yapılabilir.

4.6.1.3. Toplantıya Hazırlık Programı

Üretim Planlama ve Kontrol Müdürlüğü'nce,

1. Her ayın ikinci haftasında üretim ve imalat, stok durumu, kalite, satın alma, ürün, ürün/maliyet temelli tutundurma etkinlik ve personel yeterlilik raporları karşılaştırmalı olarak hazırlanıp rapor haline getirilecektir.
2. Bu tablo ve raporlar üç ayda bir kur değerlendirmesine dayalı olarak hazırlanacaktır.
3. Yapılan Pazar araştırmalarına dayanarak elde edilen veriler de bu raporda yer alacaktır.
4. Ekim ayında yapılacak üçüncü aylık değerlendirmede şirketin yıl içi değerlendirmesi yapılarak yıl sonu itibariyle alınacak önlemler belirlenecektir.
5. Tablolar ve göstergeler rapor haline getirilirken, şirketin ve diğer departmanların performanslarını da gösteren kritik sapmalar ve bunların nedenleri ve öneriler raporda mutlaka belirtilecektir.
6. Yukarıdaki esaslara göre hazırlanan tablo ve raporlar her ayın üçüncü haftası içinde Genel Müdür ve Mali Müşavir denetiminden geçirilerek Yönetim Kuruluna ve toplantıya katılacak üyelere incelemeleri ve görüş oluşturmaları için dağıtılacaktır.
7. Kesin toplantı tarihi her ay bir yazı ile toplantı üyelerine duyurulacaktır.

4.6.1.4. Gündem

Sunum ve değerlendirmeler aşağıda verilen gündeme göre yapılır. Ancak gündeme önceden veya toplantı sırasında yeni maddeler eklenebilir.

1. Üretim müdürlüğünce hazırlanan aylık ve dönemsel üretim raporlar sunulur ve tartışılır. Bu rapor yapılan pazar-çevre analizleri ile karşılaştırılarak hedeflere ulaşma/hedeften sapma miktarları belirlenir. Yine bu analizlere dayanarak işletmenin içinde bulunduğu çevre ve makro ekonomi kaynaklı kriz risklerinin olası gelişmeleri değerlendirilir.
2. Yapılan pazar-çevre analizlerine dayanarak işletmenin ürün strateji ve politikaları değerlendirilir. Mevcut ürünler getirisine göre verimli/verimsiz olarak değerlendirilir. İşletmenin mevcut ürün karması tartışılır, yapılacak değişiklikler belirlenir.
3. İşletmenin finansal yapısı dikkate alınarak üretim bölümünün maliyet kalemleri tartışılır, maliyet strateji ve politikaları incelenir. Makine ve donanımların etkili kullanımı, iş istasyonlarının yeniden düzenlenmesi, atıl kapasitenin azaltılması, hammadde, işçilik giderlerinin azaltılması konuları tartışılır.
4. İşletmenin stok durumu tartışılır. Bu aşamada tedarikçilerle olan ilişkiler gözden geçilir. Hammaddeleri zamanında teslim etmeyen tedarikçiler stok tutmaya neden olacaktır. Ürün bazındaki güven (emniyet) stokları ve stokların dönüşüm hedeflerindeki mevcut durum tartışılır.
5. Kalite planlama ve kontrol raporları incelenerek ürün performansı için kalite standartları değerlendirilir.
6. İşletmenin üretim/imalat rapor, strateji ve politikaları gözden geçirilir. Bu değerlendirmede iş istasyonlarında ürünlerin bekleme süresi, ek mesai veya vardiyalı üretim, yalın üretim, tam zamanında üretim ve esnek üretim sistemlerine geçiş vb konular tartışılır.
7. İşletmenin performans göstergeleri olan verimlilik, etkinlik, etkenlik, kalite, karlılık kavramları tartışılır.

4.6.1.5. Üretim Yönetimi Kriz Takımı

Takımın üyeleri, ana işlevi ve ürettiği veriler Şekil 4.2’de verilmiş olup; çalışma ve toplantı düzeni kriz takımları başlığı altında açıklandığı biçimdedir. Kurulun temel işlevi, üst kurullar ve yönetim için gerekli verileri hazırlamak, öneriler ve çözüm yolları sunmak; kararları, politika ve araçları uygulamak ve yaşama geçirmektir. Gerçekte kriz döneminde kurulun en önemli görevi alınan kararların başta mali işler, satış pazarlama ve insan kaynakları olmak üzere tüm birimlerle koordineli bir şekilde uygulanmasıdır. Kriz, aynı zamanda finansal darboğazla eş anlamlı olduğundan, elde edilen pazar analizleri verilerine

dayanak yapılacak üretim ile işletmenin finansal durumu, üretim biriminin ve pazarlama çalışmaları arasında uyumun sağlanması bu takımın büyük zamanını alır.

5. BERİCAP KAPAK SANAYİ VE ANONİM ŞİRKETİ'NDE ÜRETİMDE KRİZ YÖNETİMİ UYGULAMALARI

Çalışmanın bu bölümünde içecek, gıda ve gıda dışı ürünler için plastik kapakların üretimini yapan; Avrupa, Orta Doğu, Afrika, Asya, Kuzey ve Güney Amerika' yı kapsayan 19 ülkede 21 fabrika ile faaliyet gösteren Bericap isimli işletmede toplam kriz yönetimi anlayış ve uygulamaları ile üretim yönetiminin bu uygulamalardaki yeri ve önemi konusunda 2013 yılında bu çalışma kapsamında yapılan bir araştırma ele alınmıştır.

5.1. Araştırmanın Amacı

Gebze' de ve dünyanın 19 ülkesinde faaliyet gösteren Bericap isimli işletmenin toplam kriz yönetimi yaklaşımı ile kriz yönetiminde üretim yönetimi strateji, politika ve araçlarının neler olduğunu, önemini ve krizde uygulama sonuçlarını ortaya koymak bu araştırmanın amacıdır.

5.2. Yöntem

Bu araştırmada, Bericap isimli işletmenin araştırma amacı doğrultusundaki uygulamaları, örnek olay (vaka) yöntemi çerçevesinde genel müdür ve üretim müdürü ile yüzyüze görüşme ve soru-yanıt yöntemi yaklaşımıyla incelenerek değerlendirilmesi yapılmıştır.

5.3. Katılımcı İle İlgili Nitel Belirlemeler

1. İşletmenin etkinlik alanı kapak üretimidir.
2. İşletme 21 yıldır faaliyet göstermektedir.
3. İşletmenin üretim bölümünde toplam 17 mühendis çalışmakta olup bunların arasında endüstri mühendisi bulunmamaktadır.
4. İşletmenin toplam çalışan sayısı 224'tür.
5. Anketi yanıtlayanın işletmedeki konumu üretim ve proje müdürüdür.
6. Anketi yanıtlayanın iş deneyimi 16 yıldır.
7. Anketi yanıtlayanın eğitim düzeyi üniversitesi olup, makine mühendisidir.
8. Anketi yanıtlayanın yaşı 42' dir.
9. İşletmede çalışan personel sayısı 217 olup yıllık satış geliri 55 Mil €' dur.

10. İşletme KOSGEB ve teşvik mevzuatına göre büyük bir işletme konumundadır.

5.4. Kriz ve Toplam Kriz Yönetimi ve Üretim Yönetimi ile İlgili Bulgular

1. “İşletmeniz geçmişte hiç krizle karşılaştı mı?” sorusuna ‘evet’ yanıtı alınmıştır.
2. İşletmeniz hangi nedenlerden dolayı krizle karşılaşmıştır? Önem sırasına göre (en önemli 1 den başlamak üzere) derecelendiriniz.

(1) Ekonomik sistem ve ülkenin ekonomik durumu

- () Teknolojik gelişmeler
 - () Toplumsal ve kültürel etkenler
 - () Hukuki ve siyasi etkenler
 - () Uluslararası çevre etmenleri
 - () Doğal etkenler
 - () İşletmenin yapısı
 - () Yönetimin niteliği
 - () Sermayenin yetersizliği
- (2) Sendikal nedenle bir kriz yaşanmıştır.

İşletmenin hangi nedenlerden dolayı krizle karşılaştıkları ile ilgili soruda sıralanan yanıtlar arasında ekonomik sistem ve ülkenin ekonomik durumu işletmenin yaşadığı ilk kriz olarak görülmektedir. 5 Nisan 1994’de ülke ekonomisinin bozuk olması nedeniyle alınan önlemler sonrası yaşanan yüksek devalüasyonun etkisi ile işletme yurt içi müşterilerinden alacak tahsilatı yapamamış ve ödeme dengeleri alt üst olmuştur. Öte yandan işletmenin ana girdisi olan ham madde alımının yurt dışından döviz ile yapılmasına karşın satışların Türk Lirası ile olması nedeniyle, bu durum neredeyse tüm yıla yayılan bir zarar tablosu oluşturmuştur.

İşletmenin yaşadığı bir diğer kriz ise genellikle krize neden olma olasılığı düşük olan sendikal faaliyetlerden kaynaklanmıştır. Kriz 2010 yılında yaşanmıştır. İşletme çalışanlarının sendika üyesi olması nedeniyle yaklaşık 90 üretim bölümü çalışanı toplu iş bırakma eylemine girmiştir. İşletmenin toplam üretim bölümü çalışanı 130 kişi olduğundan, bu durum üretim bölümü için büyük bir kriz durumuna gelmiştir.

Dış çevre etkenlerinden biri olan ülke ekonomisi ve ülkenin ekonomik durumu işletmenin kontrol alanı dışında olduğundan işletme bu kriz sonrası ihracata ağırlık vererek satış dengesi oluşturmak ve tüm satış anlaşmalarını da Türk Lirası yerine döviz kuruna sabitleme stratejisi izlemiştir. Sendikal nedenle yaşanan kriz sonrası işletme haftanın yedi

günü ve yirmi dört saat olan çalışma temposunu tek vardiya olarak sürdürmüş ve kısa sürede yeni işe alımlar gerçekleştirerek vardiya sayısını arttırmıştır. Ancak alınan bu kararlar sonucu işletme müşterilerinin şikayet sayısı ve iade miktarı yaklaşık üç katına çıkmıştır. Görüşme sonucu alınan yanıtlara dayanarak, daha çok kendi kontrolleri altında bulunan yönetimin niteliği konusuna önem göstererek işletme iç çevresi kaynaklı (örneğin sendikal nedenler) krizlerin oluşumunun engellenebileceği düşünülmektedir.

3. “İşletmenizde kriz anında üretim yönetimiyle ilgili yapılması gerekenleri gösteren bir klavuzunuz var mı?” sorusuna ‘evet’ yanıtı alınmıştır.

4. Kriz olduğunda hemen göreve başlayacak üretim yönetimi ve imalat ile ilgili önceden belirlenmiş bir kriz ekibiniz var mı?

(x) Evet () Hayır

5. “Kriz ekibinde kimler yer almaktadır?” sorusuna alınan yanıtta genel müdür, imalat müdürü/yardımcısı, ilgili mühendisler, şefler ve ustabaşlarının kriz takımını oluşturduğu anlaşılmıştır.

Kriz dönemini en az hasarla ve mümkün olduğunca avantaja dönüştürerek atlatmayı hedefleyen işletme, toplam kriz yönetimi anlayışına uygun olarak genel müdür başkanlığında toplanan ve imalat müdürü/yöneticisi, imalat şefi, imalat mühendisleri ve ustabaşılardan oluşan bir kriz ekibi oluşturmuştur. Bu ekip, ayda bir kez toplanarak, benimsenen sürekli iyileştirme ve gelişim ilkesiyle çalışmalarını sürdürmektedir.

6. “İşletmenizde üretim yönetimi ve imalatla ilgili krize hazırlık şeklinde özel eğitimleriniz var mı?” sorusuna ‘evet’ yanıtı alınmıştır.

7. Yanıtınız evet ise hangi konularda eğitim verilmektedir?

- | | |
|--------------------------|--|
| () Yalın Üretim | () Uygulamalı İş Etüdü |
| () Tam Zamanında Üretim | () Bakım Yönetimi |
| () Darboğaz Yönetimi | (x) Kalite Çemberleri ve Kalite Yönetimi |
| () Etkin Stok Yönetimi | () Diğer..... |

İşletme, üretim yönetimi ve imalatla ilgili krize hazırlık amacıyla kalite çemberi ve kalite yönetimi konularında eğitim vermektedir. Bir işletmede kalite, verimlilik, etkinlik ve etkililik gibi problemleri analiz etmek ve çözümleri yönetime önermek için çalışanların tümüyle kendi istek ve katımlarıyla, belirlenmiş zamanlarda düzenli olarak toplanan küçük çalışma grupları anlamına gelen ve genellikle üretim yönetimi alanında uygulanan kalite

çemberi uygulamasıyla çalışanlar arası iş bölümü ve bağlılığın artırılması ve çalışanların düşündüklerini söyleyebileceği bir ortam yaratılarak verimlilik ve kalite artışı, yönetici ve çalışan arası ilişkilerin geliştirilmesi, çalışanların yönetimde aktif olarak görev alarak ait olma duygusunun geliştirilmesi hedeflenmektedir.

8. Kriz döneminde krizden çıkmak için işletme yöneticileri hangi yaklaşımı izlemiştir? Önem sırasına göre (en önemli 1' den başlamak üzere) derecelendiriniz.

- (1) Örgüt satış yapısını değiştirme
- (2) Satışı arttırma
- () İşçi ve personel çıkarma
- () Bazı bölümleri kapatma
- (3) Gideri kısma
- () Yeni sermaye girişi sağlama
- () Diğer yaklaşımlar.....

Kriz döneminde krizden çıkmak için işletme yöneticilerinin izlediği yaklaşımlarının başında ise örgüt satış yapısını değiştirme gelmektedir. Bu yanıt ise işletmenin herhangi bir sorun karşısında öncelikle kendi iç yapısını sorgulayan, kendi kontrollerindeki önlemlere önem veren yani toplam kriz yönetimi politikalarını kağıt üzerinde bırakmayıp, uygulayan bir işletme olduğunu göstermektedir. Bu aşamada işletme, örgüt yapısını değiştirerek satışları arttırma ve işletmeye gelir elde etme politikası izlemektedir. Bu politikaya destek amaçlı olarak ise giderleri kısma politikası yeğlenmektedir.

9. Kriz dönemlerinde işletmenizde krizi yönetmede imalat ve üretim yönetimi ile ilgili hangi politika ve araçlar izlenmiştir?

- (x) İş metotlarının geliştirilmesi.
- () Hammadde, yarı işlenmiş ve mamul stoklarının azaltılması.
- () İş ve makine hazırlık sürelerinin azaltılması.
- () Kullanım kapasitesi düşük olan veya atıl kalan makine ve donanımın elden çıkarılması.
- () Sipariş parti büyüklüklerinin küçültülmesi.
- () Düşük ciro lu ürünlerin fason üretilmesi.
- () ABC analiziyle C ve/veya bazı B grubu ürünlerin üretimine son verilmesi.
- (x) İş süreçlerinin basitleştirilmesi.
- () İhraç malların üretimi.
- () Satın almada tam zamanında tedarik.

- (x) Üretimin talebe göre yapılması.
- () Üretici iş gücünün azaltılması.
- (x) Ürün kalitesinin arttırılması.
- () Üretim kriz ekibinin oluşturulması.
- () Kalite çemberlerinin kurulması.
- () Diğer.....

İşletme yaşanan krizde imalat ve üretim yönetimi ile ilgili olarak, müşteri istek ve gereksinmelerine yanıt vermeye yönelik stratejiler izlemiş ve bu amaçla üretim talebe göre yapılmış ve atıl kapasite azaltılmıştır. İş metotları geliştirme ve basitleştirme uygulamalarıyla üretim talebe göre yapılarak kullanım kapasitesi düşük ürünler elden çıkarılmıştır.

Toplam kriz yönetimi anlayışına uygun olarak oluşturulan kriz ekibi ve görev dağılımı işletmenin doğru politika ve stratejiler oluşturmasını sağlamış, kriz dönemi işletme için bir avantaja dönüşerek işletme satışlarında artış meydana gelmiştir.

10. “Krizden çıktıktan sonra, işletmenizin üretim ve satış hacminde önemli değişiklikler oldu mu?” sorusuna ‘artış oldu’ yanıtı alınmıştır.

İşletmeler için sıkıntılı bir dönemi belirten eden ve aniden ortaya çıkan kriz, kontrol edilebilir, işletme üzerinde etkisini uzun süre gösterebilir ya da işletme için bir son olabilir. Alınan bu yanıt göstermektedir ki işletme başarılı bir yönetim politikası izleyerek, krizi bir öğrenme, yenilenme ve eksikleri giderme fırsatına çevirmiş, üretim ve satış hacminde artış oluşmuştur.

11. Gelecekte işletmenizi tehdit edebilecek olası krizleri öngörebiliyor musunuz?

- () Evet
- () Hayır
- (x) Kısmen tahmin edebiliyorum

İşletme olası krizlere önlem almakla birlikte, gelecekte işletmeyi tehdit edebilecek olası krizleri kısmen öngörülebilmektedir. Bu durum işletmede deneyime dayanan yönetim anlayışının tek başına yeterli olmadığı; tecrübe ile bilim ve araştırma desteklenmesi gerektiğini göstermektedir. İşletmenin değişik kriz tiplerine yönelik yazılı bir kriz yönetim modeli bulunmama ile birlikte, üretim bölümü ile ilgili olarak çeşitli kriz tiplerine (ülke çapında, işletme temelinde, doğal afetler vb) karşı önlem alıcı politika ve uygulamalar bulunmaktadır.

12. “İşletmeniz olası krizlere karşı önlemler almakta mıdır?” sorusuna ‘evet’ yanıtı alınmıştır.

13. İşletmenizde olası krizlere karşı hangi önlemler alınmaktadır? Önem sırasına göre (en önemli 1' den başlamak üzere) derecelendiriniz.

- (1) İş bağlantıları gözden geçirilmektedir.
(4) İşletme alacakları kontrol altında tutulmaktadır.
(2) Pazarlama ve satış çalışmalarına ağırlık verilmektedir.
() Yeni sermaye girişi sağlanmaktadır.
(5) İşletme borçları ve borçlanma kontrol altında tutulmaktadır.
(3) İşletme maliyetleri düşürülmekte ve kontrol altında tutulmaktadır.
() Diğer

Yanıtlardaki sıralama incelendiğinde işletmenin faaliyet gösterdiği ülkelerde finansal yapıdaki değişiklikleri tehlike olarak öncelikli gördüğü ve buna karşılık önlemler aldığı görülmektedir.

14. Gelecekteki olası krizlere karşı işletmenizde imalat ve üretim yönetimiyle ilgili yapılan veya yapılmakta olan çalışmalara ilişkin olarak aşağıdaki seçeneklere ne derecede katıldığınızı belirtiniz. (1. Hiç katılıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Kararsızım, 4. Katılıyorum, 5. Tamamen katılıyorum).

Krizlere karşı yapılan üretim yönetimi çalışmaları	1	2	3	4	5
1. Teknolojik gelişmelerin takip edilmesi				x	
2. Hat Dengeleme çalışmalarının yapılması				x	
3. Ürün geliştirme ve değer analizleri				x	
4. Müşteri beklentilerindeki değişimlerin ürün özelliklerine yansıtılması				x	
5. Üretimle ilgili krize hazırlık eğitimlerinin verilmesi				x	
6. İş ölçülmesi ve zaman standartlarının gözden geçirilmesi			x		
7. Üretim kaynaklarının verimli kullanımına ilişkin uygulamalar				x	
8. Üretim süreçleri planlama ve programlama				x	
9. Kalite iyileştirme ve ürün çeşitlendirmesi				x	
10. Belli bir ürün ya da ürün grubuna odaklaşma stratejisinin benimsenmesi		x			
11. Üretim stratejilerinin işletme stratejileri ile uyumlaştırılması			x		
12. Entegre yazılımlara geçerek satın alma, üretim ve stoklama maliyetlerinin düşürülmesi				x	

İşletmede oluşturulan müşteri istek ve gereksinimlerine uygunluk bilincine bağlı olarak teknolojik gelişmelerin yakından izlenmesi ve müşteri beklentilerinin ürünlere

yansıtılması üretim yönetimi açısından çok önemlidir. Bu amaçla ürün geliştirme ve değer analizleri, hat dengeleme çalışmaları, üretim süreçleri planlama ve programlama, kalitenin iyileştirilmesi çalışmaları yapılmaktadır. Bu çalışmaların dışında olası krizlere karşı olarak, krize hazırlık eğitimleri verilmekte, üretim kaynaklarının verimli kullanımına ilişkin uygulamalar yapılmaktadır. İşletmede entegre yazılımlar kullanılarak satın alma, üretim ve stoklama maliyetleri kontrol altında tutulmaktadır. İşletmede belli bir ürün grubuna odaklaşma stratejisi uygulanmayıp, müşteri beklentileri göz önünde bulundurulmaktadır.

15. Aşağıdaki işletme birimlerinin, kriz durumunda işletmeyi yönetmedeki önemlilik derecelerini belirleyiniz.

Birimlerin İsimleri	Çok Önemli	Önemli	Ne Önemli Ne Önemsiz	Önemsiz	Çok Önemsiz
1. Pazarlama	x				
2. Satış	x				
3. Halka İlişkiler			x		
4. Finansman		x			
5. Satın Alma		x			
6. Muhasebe			x		
7. Üretim	x				
8. İnsan Kaynakları			x		
9. Diğer					

İşletme fonksiyonlarının kriz yönetimindeki önemlilik dereceleri konusunda yetkilinin verdiği yanıtlara göre, üretim, pazarlama ve satış çok önemli; finansman ve satın alma önemli; halkla ilişkiler, muhasebe ve insan kaynakları ne önemli ne de önemsizdir. Buna göre üretim, pazarlama ve satış fonksiyonları işletmenin sürekliliğini sağlayacak gelir kaynağının planlanmasında etkin rol oynadığından ilk sırada yer almakla birlikte, diğer işletme birimleri de tamamlayıcı birer işlev olarak görülmektedir. Bu da Toplam Kriz Yönetimi'nin temel ilkelerinden olan işletmenin bir bütün olarak görülmesi ilkesinin tam olmasa da benimsendiği ve uygulandığını göstermektedir.

16. İşletmeniz açısından aşağıdaki üretim yönetimi stratejileri ve politikalarının kriz yönetimindeki önem derecelerini belirtiniz.

Üretim Yönetimi Stratejileri	Çok önemli	Önemli	Orta	Önemsiz	Çok Önemsiz
1. Düşük maliyet	x				
2. Hızlı teslimat		x			
3. Ürün kalitesinin artırılması	x				
4. Standardizasyon ve uzmanlaşma		x			
5. Yeni ürün		x			
6. Müşteriye özel ürün			x		
7. Ürün karmaşında esneklik		x			
8. Tasarımda sürekli gelişme	x				
9. Kıyaslama (benchmarking)			x		
10. Toplam Kalite Yönetimi	x				
11. Esnek Üretim Sistemleri		x			
12. Yalın Üretim		x			
13. Tam Zamanında Üretim (JIT)		x			
14. Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP)			x		
15. Bilgisayar Destekli Üretim (CAM)			x		

İşletmenin kriz döneminde izlediği üretim yönetimi politikalarının başında maliyetleri olabildiğince azaltıp, tasarımda sürekli gelişme ilkesi ışığında müşteri beklentilerine uygun kalitede ürünleri pazara sunma gelmektedir. Bu amaçla üretimde esneklik politikası izlenmekte, tam zamanında ve yalın üretim ile ürün karmaşında esneklik sağlanmaktadır. Bu politikaların uygulanmasında toplam kalite yönetimi ilkeleri temel alınmaktadır.

17. İşletme yöneticilerine, krizin erken sinyallerini fark edip krizi zamanında kontrol altına alabilmeleri için ne yapmalarını tavsiye edersiniz. Önem sırasında göre (en önemli 1’den başlamak üzere) derecelendiriniz.

- (6) Halkla etkili iletişim kurma
- (4) İç ve dış çevre analizini sürekli yapma
- (3) Sürekli iyileştirme anlayışıyla örgütü yeniden yapılandırma
- (1) Yeni pazarlar yaratma

- (5) Firma imajını güçlendirme
- (2) Mal ve hizmetlerin kalitesini artırma
- (...) Diğer

Yetkili, işletme yöneticilerine krizin erken sinyallerinin fark edilip zamanında kontrol altına alabilmeleri için öncelikle yeni pazarlar yaratarak etki alanlarını arttırmalarını tavsiye etmektedir. Sonrasında ise sürekli iç ve dış çevre analizleri ile mal ve hizmetlerinin kalitesinin artırılmasıyla firma imajının güçleneceğini belirtmektedir. Başarılı bir kriz yönetiminde halkla etkili iletişimin etkililiğini de vurgulamaktadır.

18. Aşağıdaki Pazarlama Stratejilerinin kriz yönetimindeki önem derecelerini belirleyiniz.

Pazarlama Stratejileri	Çok Önemli	Önemli	Ne Önemli Ne Önemli	Önemsiz	Çok Önemsiz
1. Müşterilerle uzun dönemli anlaşmalar yapma		x			
2. Yeni Pazar arayışları	x				
3. Yeni ürünler sunma	x				
4. İhracata yönelme		x			
5. Diğer.....					

Yetkili, etkin bir toplam kriz yönetiminde pazarlama fonksiyonunun da en önemli fonksiyonlarından biri olduğunu belirtmiştir. Bu amaçla yeni pazar arayışları ve yeni ürünler sunma, işletmenin pazarlama stratejisinde ilk sırada önem derecesine sahiptir. Müşterilerle yapılan uzun dönemli anlaşmalar ve ihracata yönelme de önemli görülmektedir.

19. Aşağıdaki Halkla İlişkiler fonksiyonlarının kriz yönetimindeki önem derecelerini belirleyiniz.

Halkla İlişkiler Fonksiyonları	Çok Önemli	Önemli	Ne Önemli Ne Önemli	Önemsiz	Çok Önemsiz
1. Kriz dönemi iletişimi planlamak		x			
2. İç iletişimi sağlamak		x			
3. Basın ve dış gruplar iletişimi sağlamak		x			
4. Kriz sonrasında işletmenin eski imajını sağlamlaştırmak	x				

Kriz döneminde halkla ilişkiler fonksiyonunun kriz yönetiminde önem derecesi ile ilgili olarak kriz sonrası işletmenin eski imajını sağlamlaştırmak çok önemli, kriz dönemi iletişimi planlamak, iç iletişimi sağlamak, basın ve dış gruplar ile iletişimi sağlamak önemli görülmektedir.

20. “İşletmenizin değişik kriz tiplerine yönelik yazılı bir kriz yönetim modeli var mıdır?” sorusuna ‘hayır’ yanıtı alınmıştır.
21. “İşletmenizin üretim bölümü ile ilgili olarak çeşitli kriz tiplerine karşı (ülke çapında, işletme temelinde, doğal afetler, vb) önlem alıcı politikalar ve uygulamalar var mıdır?” sorusuna ‘evet’ yanıtı alınmıştır.
22. “Fiziksel tesislerinizin güvenliği hakkında alınan önlemler nelerdir?” sorusuna ‘yangın sistemi, kameralı kontrol sistemleri, ısı ve duman dedektörleri’ yanıtı alınmıştır.
23. “İşletmenizin yaşadığı krizlerin üretim bölümüne etkileri neler olmuştur? Bu aşamada uygulanan politikalar ve önlemler nelerdir?” sorusuna şu yanıt alınmıştır:

Kar marjı yüksek ürünlerin üretimlerine ağırlık verilmiş ve müşteri portföyümüzdeki güçlü firmalar ile çalışmaya devam edilmiştir. Yurtiçi satıştan ziyade ihracata yönelik satış yüzdesi arttırılmaya çalışılmıştır.

Bunlar dışında otomasyon ve hücre üretimine geçilmiş, verimliliği artırıcı çalışmalar için gruplar kurulmuş, hedefler belirlenerek günlük takiplerle kontrolleri sağlanmıştır. Fire düşürmeye yönelik çalışmalar yapılmış ancak grup hedeflerinin altında kalmıştır.

24. “Yaşanılan krizlerin işletme üzerine olumlu etkileri var mıdır? Varsa nelerdir?” şeklindeki soruya yetkili şu yanıtı vermiştir:

“Tüm çalışan kadrosu olası durumda yapılacaklar konusunda deneyim sahibi olmuşlardır. Bu deneyim ışığında kriz dönemini en az kayıpla kapatabilmek amaçlı gerekli olan çalışmalar tüm yıl boyunca izlenip uygulanmaktadır. Satışımızın kriz öncesi dönemdeki oranı % 70 yurtiçi, % 30 yurtdışı iken sonrasında % 50- % 50 hedefi belirlenmiştir. Kar marjı yüksek ürünlerde üretim kapasitesi arttırılmış ve yatırım maliyeti dönüşüm süreleri azaltılmıştır. İşletme dünya üzerinde pazar payının fazla olması avantajını kullanarak, farklı pazarlardan gelir kaynağını artırma yoluna gitmiştir.”

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Uzaklık kavramını ortadan kaldıran küreselleşme, başta pazar payının genişletilmesi gibi pek çok avantaj sağlamakla birlikte, dünyanın herhangi bir yerinde yaşanan olumsuzluklardan doğrudan veya dolaylı da olsa işletmelerin etkilenmesine neden olmaktadır. Günümüzde işletmelerin yaşadığı krizlerin genel nedenleri makro düzeyde olmaktadır. Kuruluşu finansal yetersizlik, iyi yönetilmeme gibi iç nedenler de önemli kriz etkenleri olarak görülmektedir.

Buraya kadar yapılan açıklama ve değerlendirmeler ışığında yöneticilere şu önerilerde bulunmak olanaklıdır:

1. İşletmeler buldukları dış çevre ile sürekli etkileşim içinde olduğundan, dış çevre analizlerine gerekli önem verildiğinde, işletmenin iç ve dış çevresi arasında daha iyi bir uyum olacağından krizle karşılaşma olasılığı azalacaktır.
2. Krizin işletme üzerindeki en belirgin etkileri olan satışlarda düşme, finansal darboğaz krizin son aşamasında ortaya çıkmakta olup, işleri daha karmaşık duruma getirmekte ve işletmeye büyük zararlar vermektedir. Bu aşamaya gelmeden bu zorlu dönemi en az zararla atlama için işletmelerin erken uyarı sistemleri ve bunun gerekli örgütsel yapısını oluşturmaya önem vermeleri gerekmektedir.
3. Oluşturulacak erken uyarı sistemi sayesinde işletmenin belirli periyotlar sonunda bulunduğu nokta, iç ve dış çevresindeki etkileşimin derecesi sağlıklı bir şekilde görülebilecektir. Ayrıca kriz döneminde, krizin kaynağı ve oluşum nedeni açıkça görülebileceğinden yanlış uygulama ve kısıtlamalara engel olacaktır.
4. Kriz, işletme için kötü bir dönem olduğundan işletme için bir yararı olabileceği ilk başta düşünülmemektedir. Ancak, krizler işletme için birçok fırsatı da beraberinde getirmektedir. Krizler işletmeyi yeni baştan yapılanma sürecine girmeye, saygınlık ve güven tazelemeye olanak verir.
5. Toplam kriz yönetimi yaklaşımı, işletmenin tüm birim ve çalışanlarını kurullar aracılığı ile yönetim sürecine aldığından, doğru kararlarla oluşturulacak kriz yönetim kurulu, kriz öncesinde ve kriz döneminde işletmenin başarıya ulaşmasını sağlayacaktır.
6. İşletmenin var olması üretim yapabilmesiyle eş anlama geldiğinden, kriz dönemlerinde alınacak önemlerin başarıya ulaşması, işletmenin üretim yapıp bunlardan gelir elde etmesine bağlıdır. Her koşulda üretim sürdürülmesi, değişen koşullara uyum anlamına gelen esnek üretim sistemleri ve esnek örgüt modeli kavramlarını gündeme getirmektedir. Değişen tüketici isteklerine yanıt verebilmek için esnek üretim sistemleri zorunlu duruma gelmektedir. Oluşturulacak bu yeni düzenlemede başarılı olabilmek

için duyarlılığı yüksek iç ve dış çevre analizleri kaçınılmazdır. Kriz dönemlerinde esnekliğe sahip olan işletmeler, olmayanlara göre daha az zarar görmektedir.

7. Esnek üretim sistemleri, işletmelerin finansal düzenlerinde de değişikliğe neden olacaktır. Ürünlerin maliyetini oluşturan direkt ve endirekt giderlerde değişiklik meydana gelecektir. Bu nedenle, esnek üretim sistemi gibi yeni bir düzene geçen işletmelerde gider yerlerinin, maliyet dağılımlarının doğru olarak belirlenmesi gerektiğinden, üretim, muhasebe ve finans birimlerinin sıkı bir işbirliği içinde çalışmaları zorunludur.

İşletmeler, esnek üretim sistemlerine geçerek, müşteri istek ve gereksinimlerine daha uyumlu duruma geldiğinden, aynı üretim sistemi ile önemli bir maliyet artışına katlanmadan, istenilen ürün ve hizmeti, istenildiği şekilde sağlayarak, kriz sonrası dönemde büyüme şansı yakalayabilecektir. Böyle kriz dönemleri, işletmeler için eksiklerini görmek ve gidermek için bir fırsat durumuna gelmiş olacaktır. Ancak bu dönemin tekrar yaşanmaması için, krizleri belirli aralıklarla yaşanan doğal bir olay olarak kabul edip, stratejilerin krizi de göz önünde bulundurarak belirlenmesi gerekmektedir.

Örnek olay yöntemiyle yapılan yüzyüze görüşmeye dayanarak şu sonuçları çıkarmak olanaklıdır:

1. İşletmede, makro ekonomik sistem ve ülkenin ekonomik durumundan kaynaklı krizler ilk sırada önem derecesine sahiptir. Bu nedenle işletmelerin finansal yapıları mutlaka güçlendirilmelidir. Bu amaçla yeni pazar arayışlarına girme, ürün ve hizmetlerin kalitesini artırma, pazarlama ve satış çalışmalarına ağırlık vermek bu amaca ulaşmada ön koşuldur.
2. Kriz dönemini en az zararla atlama ve yarar elde etmek için işletme örgüt yapısından başlanarak hareket edilmelidir. Bu aşamada işletmenin tüm birimleri bir bütün olarak görülmeli ve koordineli hareket edilmelidir.
3. Bu dönemde işletmenin finansal kaynaklarını artırma amacıyla kar marjı yüksek ürünlere ağırlık verilmelidir, eğer varsa bulunulan coğrafya dışındaki pazarlarda pay arttırılmaya çalışılmalıdır.
4. Üretimde otomasyona ağırlık verilmeli ve fire azaltmaya yönelik çalışmalar yapılmalıdır.

Sonuç olarak işletmenin gelir elde etmek için müşteri istek ve gereksinimlerine uygun mal ve hizmetleri sağlayan üretim yönetimi fonksiyonu, toplam kriz yönetiminde önemli bir yere sahiptir. Yapılan görüşme ve elde edilen verilere dayanarak Bericap Kapak San. A.Ş. yaşadığı krizlerde oldukça başarılı toplam kriz yönetimi politikaları uygulayarak bu zorlu dönemi kendi lehine çevirmiş ve satışlarını arttırmayı başarmıştır. Günümüz koşullarında faaliyet gösteren işletmelerin gelecekteki kriz riskine karşı toplam kriz yönetimi ilkelerini benimseyip uygulamaları işletmenin sürekliliği için bir ön koşul durumundadır. Yeni pazarlar oluşturmak ve düşük maliyetle üretim yapmak için sürekli dış

ve iç çevre analizlerine önem verilmeli, örgüt yapısı çağdaş yönetim tekniklerine uygun olarak yeniden düzenlenmeli, ürün ve hizmetlerin kalitesi artırılmalı, işletmenin finansal durumu ve imajı güçlendirilmelidir.

7. KAYNAKLAR

- Acar, E. (2007). *Yarı Resmi Bir Örgütte Stratejik Planlama Uygulaması: Aydın Ticaret Odası Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Adnan Menderes Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Acar, N. (2000). *Üretim Planlaması Yöntem ve Uygulamaları*. Mert Matbaacılık, Ankara.
- Akdiş, M. (2000). *Global Finansal Sistem Finansal Krizler ve Türkiye*. (1.Basım). Beta Yayınları, İstanbul.
- Aktan , C C. (2008). Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama. *ÇEİS Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası Yayını*, 22(4): 4- 21.
- Aktan, Ç C. (1999). 2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri (2) Stratejik Yönetim. *TÜGİAD Yayını*. İstanbul.
- Ansa, H. (1986). Esnek Üretimde İşçiler ve Sendikalar. *Birleşik Metal İş Sendikası Yayınları*. S: 57.
- Asal, Ö. (2001). *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde (KOBİ) Üretim Stratejilerini Etkileyen Etkenler ve Kobi’lerin Sorunları: Bir Alan Araştırması*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: GÜ. Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Asunatlı, T., Safran, B. ve Tosun, E. (2003). Kriz Yönetimi Üzerine Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5 (1).
- Ataman, G. (2001). *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*. TürkmenKitapevi, İstanbul.
- Ataman, G. (2002). *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*. (2.Basım). Türkmen Kitapevi, İstanbul.
- Baran, H. (2001). İşletmelerde Kriz Yönetimi. *İzmir Ticaret Odası A&G Bülteni*. İzmir.
- Barton, N. L. (1993). *Crises in Organization: Managing and Communicating in the Heat Of Chaos*. South Western Pub. Cincinnati.
- Budak, G. ve Budak G. (1995). *Halkla İlişkiler*. Beta Yayınları, İstanbul.
- Can, H. (1994). *Organizasyon ve Yönetim*. (3.Baskı). Siyasal Kitapevi, Ankara.
- Cebecioğlu, C. (2006). *SWOT Analizi ve Bir İşletme Üzerinde Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Çil, İ. ve Evren, R. (1994). Esnek İmalat Sistemlerinin Verimliliğinin Ölçülmesinde Performans-Amaçlar-Verimlilik Yaklaşımı. *Milli Prodüktivite Yayınları:II: Verimlilik Kongresi*, Ankara.
- Çolak, Ö. F. ve Yiğidim, A. (2001). Türk Bankacılık Sektöründe Kriz. *Nobel*. Ekim.

- Çöklü, Y. E. (2000). İşletme Yöneticiliğinde Halkla İlişkiler Mucizesi: Kriz Yönetimi Anlayışı ve Uygulanışı. 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*. Erciyes Üniversitesi, Nevşehir.
- Demir, N., Birbil D., Atalay, N., ve Yıldırım, Ş. (2000). *Pazarlama Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar*. Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara.
- Dereli, T. (1976). Organizasyonlarda Davranış. *İ. Ü. İ. F. Yayınları*. No: 371, İstanbul.
- Diñçer, Ö. (1992). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. Timaş Basım, İstanbul.
- Diñçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. (5.Baskı). Beta Yayınları, İstanbul.
- Düzenli, D. (2013). *Kriz Yönetiminde Üretim Yönetimi Stratejileri ve Politikalarının Kullanılmasıyla İlgili Bir Alan Araştırması*. Lisans Bitirme Tasarım Projesi. Haliç Üniversitesi, İstanbul.
- Efil, İ. (2009). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. (10.Baskı). Alfa Aktüel Yayınevi, İstanbul.
- Eğilmez, M. ve Kumcu, E. (2001). *Krizleri Nasıl Çıkardık?* (Genişletilmiş 2. Baskı). Creative Yayıncılık, İstanbul.
- Eliaott, D., Smith, D. and McGuiness, M. (2000). Exploring the Failure to Learn: Crises and the Barriers to Learning. *Review of Business*. Fall/ Winter. Vol. 21. Issue 3- 4. pp. 17-25.
- Erdil, O. (1994). Belirsizlik Dönemlerinde Stratejik Yönetim ve Çevre. *İkinci Yönetim Kongresi, DEÜ İşletme Fakültesi*. Yayın No: 1. İzmir.
- Eren, E. (1993). *Yönetim ve Organizasyon*. (2. Baskı). Beta Basım ve Yayım, İstanbul.
- Eren, E. (2010). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Gupta, D. (1993). On Measumerent and Valution of Manufacturing Flexibilit. *International Journal of Production Reseach*. Vol: 31, No: 12, P: 70.
- Gültekin, M. K. (2002). *Krizde Yönetim*. Alp Yayınevi, Ankara.
- Hamarat, Ş. (1994). Kriz Dönemlerinde Modern Yönetim Sistemlerinin Etkinliği. *Önce Kalite*. Ekim, Sayı: 9, 20-22.
- Haşit, G. (2000). *İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma Çalışması*. Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları. No: 616. Eskişehir.
- Hill, W.L., Charles, K. ve GARETH, R J. (1992). *Strategic Management an Integrated Approach*. (2. Edition). Houghton Mifflin Company.
- Hurst, D. K. (2000). *Kriz ve Yenilenme*. E.Gürdemir (Çev). Alfa Yayınları, İstanbul.
- Jimenez, D. (2001). When You Are Headline: A Guide to Understanding Crisis Managment. *Franchising World*, 33 (3).
- Kim, L. (1998). Crisis Construction and Organizasyonal Learning: Capability Building in Catching-Up at Hyudai Motor. *A Journal of the Intitute of Managment Sciences*. Jul/ Aug. Vol. 9. Issue 4 pp. 506-522.

- Kobu, B. (2008). *Üretim Yönetimi*. (14. Baskı). Beta Basım, İstanbul.
- Koste, L. (1999). *Measurement of Manufacturing Flexibility and Its Implications for Supply Chain Management*. Virginia.
- Kovoor- Misra, S. and Bettenhausen, K. L. (2001). Clarifying the Attributes of Organizational Crises. *Technological Forecasting and Social Change*. 67, 77- 91.
- Michon, F. (1987). Time and Flexibility: Work In The Debate on Flexibility. Vol: 12, No: 1, P: 160.
- Milburn, T. W., SCHULER, R. S., ve WATMAN, K. H. (1983). *Organizational Crises*. Human Relations. 36 (12).
- Milner, D. ve Vasiliou, V A. (1986). *Computer Aided Engineering for Manufacturing*. Kogan Page Ltd, London.
- Mitroff, I. ve Pearson, C. (1993). Crises Managment: Diagonostic Guide for Improving Your Organization's Crises- Preparedness. *Jossey- Bass Pub*. San Francis- co.
- Mohammed, Z., Zubahir, M., Youseff A ve Hug F. (2001). The Impact of Machine Flexibility on the Performance of Flexible Manufacturing Systems. *International Journal of Operations & Production Managment*. Vol: 21, No: 5/6.
- Nolfork, D. (1989). *İş Hayatında Stres*. L. Serdaroğlu (Çev). Form Yayınları, İstanbul.
- Ögüt, A. (2000). *Bilgi Çağı Organizasyonlarında Hizmet Kalitesi ve Kurumsal Etkinlik Açısından Bilgi ve Teknoloji Yönetimi*. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Özçam, E. (2007). *Büyük İşletmelerde Stratejik Planlama ve Konuya İlişkin Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Özden, K. (2011). *İşletme ve Örgütlerde Toplam Kriz Yönetimi*. (2.Baskı). Beta Yayınları, İstanbul.
- Özden, K. ve Ercan, S. (2009). *İşyeri/Fabrika Tasarımı ve Yerleşim Düzeni*.(1. Baskı). Papatya Yayınları, İstanbul.
- Özel, M. (1995). *Değişim ve Kriz*. İz Yayıncılık, İstanbul.
- Parker, R. ve Wirth, A. (1996). Theory and Methodology Manufacturing Flexibility: Measures and Relationships. *European Journal of Business Strategy*. Vol:6, No:4.
- Poroy, M. (1995). *Esnek Üretim Sistemlerinin Tasarımı ve Çizelgelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Ronald, G. A. ve Charles, R. S. (1993). *Modelling Analysis Of Manufacturing Systems*. USA.
- Roux- Dufort, C. (1999). Building Care Compentancies in Crisis Managment Through Organizasyonel Learning, The Case of the French Nuclear Power Producer. *Technological Forecasting and Social Change*. 113-127.
- Roux- Dufort, C. (2000). Why Organizations Don't Learn From Crises: The Perverse Power of Normalization. *Rewiev of Businnes*. Fall/ Winter, Vol. 21, Ussue 3- 4, pp. 25-31.

- Silver, A. D. (1990). *Kriz Dönemlerinde Şirket Yönetimi*. N.Türer (Çev). Form Yayınları, İstanbul.
- Sikich, G. W. (1998). *It Can't Happen Here: All Hazards Crisis Managment Planning*. Penn Well Books.
- Sweezy, P. ve Magdoff, H. (1983). *Dünya Ekonomisinde Bunalım*. K.Çakman (Çev). Ar Basım Yayın, İstanbul.
- Tack, P. B. (1994). *Kriz Zamanı Yönetim*. Y. Güneri (Çev). İlgı Yayıncılık, İstanbul.
- Titiz, İ. ve Çarıkçı, H. İ. (2001). Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkileri ve Küçük İşletme Yöneticilerinin Kriz Dönemine Yönelik Stratejik Düşünce ve Analizleri. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 2 (1): 203-217.
- Toprak, M. (2001). *Küreselleşme ve Kriz*. Siyasal Kitapevi, Ankara.
- Tüz, M. V. (2001). *Kriz ve İşletme Yönetimi*. Alfa Yayınevi, Bursa.
- Üreten, S. (1999). *Üretim / İşlemler Yönetimi Stratejik Kararlar ve Karar Modelleri*. (2. Baskı). Başar Ofset, Ankara.
- Yeniçeri, Ö. (1993). *İşletmelerde Yönetim, Organizasyon ve Davranış*. Tutibay Basım, Ankara.
- Zerenler, M. (2003). Kriz Dönemlerinde Üretim Süreci Esnekliğinin İşletme Performansına Etkileri. *S. Ü. Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, Konya, 6 (1).

İnternet

- <http://www.turhankarakaya.com.tr/turhanKARAKAYA/YuklenenResimler/File/Kriz%20Donemlerinde%20Uretim%20Sureci.pdf>. Erişim tarihi 27 Şubat 2013.
- TAVUKÇUOĞLU, Cengiz. (2002). "Yeni Üretim Tekniklerine Bir Bakış", www.kho.yayinlar/btym/yayinlistesi/yayinlar/199yeniuretimteknikleri. Erişim tarihi: 10.3.2010
- <http://web.inonu.edu.tr/~ozal.congress/pdf/134.pdf>. Erişim tarihi 1 Mart 2013.
- <http://notoku.com/isletmelerin-cevre-iliskileri-ve-sorumluluklari/#ixzz1wYJi2fYj>. sozluk.sourtimes.org
- <http://www.belgeler.com/blg/67p/uretim-yonetiminde-sistem-yaklasimi>. Erişim tarihi: 3 Haziran 2013
- <http://www.halilbozkurt.com.tr/makale/kriz-ve-uretim.htm>. Erişim tarihi: 15 Haziran 2013

ÖZGEÇMİŞ

Deniz ALTUNBEK, 14 Aralık 1987 tarihinde İstanbul'un Üsküdar ilçesinde doğmuştur. İlköğretimini Selimiye İlköğretim Okulu'nda tamamlamıştır. 2005 yılında Fenerbahçe Lisesi'nde mezun olmuş, aynı yıl İstanbul Üniversitesi'nde Orman Mühendisliği bölümüne girmeye hak kazanmıştır. 2007 yılında çift anadal programına başvurarak Orman Endüstri Mühendisliği bölümünde öğrenim görmeye başlayarak, 2009 yılında Orman Mühendisliği; 2010 yılında Orman Endüstri Mühendisliği bölümünden mezun olmuştur. 2010 yılında Haliç Üniversitesi'nde Endüstri Mühendisliği bölümünde yüksek lisans eğitimine başlamıştır. 2011 yılından beri İstanbul Devlet Opera ve Balesi Müdürlüğü'nde Sahne Müdür Yardımcısı olarak görev yapmaktadır.

