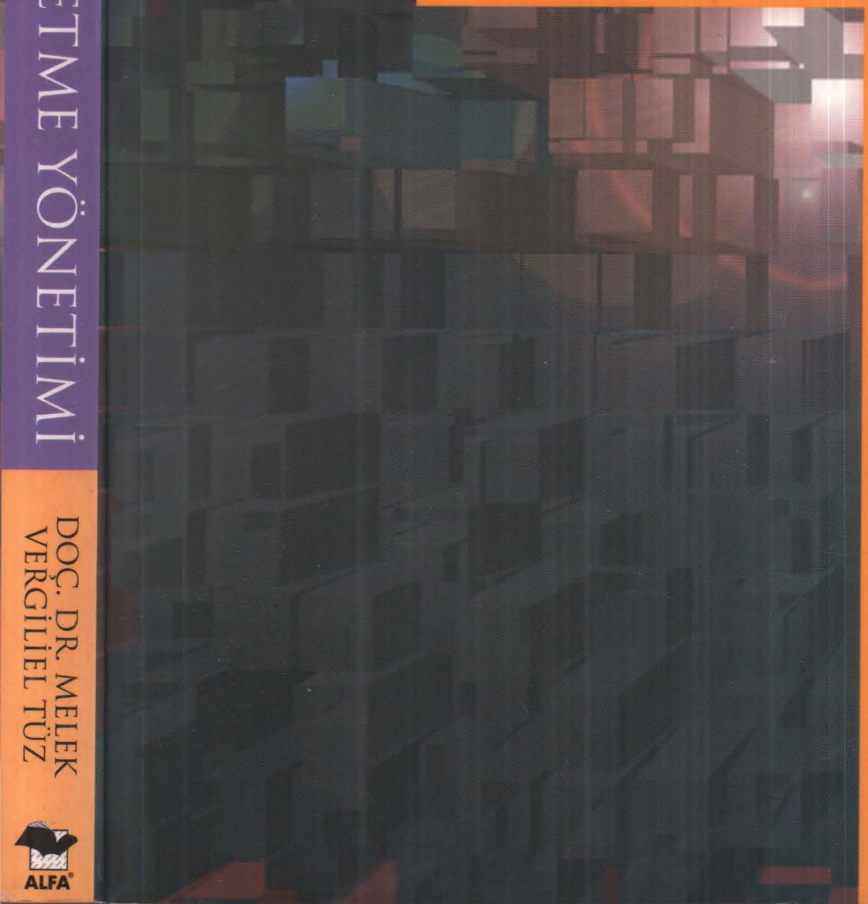
KRİZ VE İŞLETME YÖNETİMİ

DOÇ. DR. MELEK VERGİLİEL TÜZ



ALFA

KRİZ VE İŞLETME YÖNETİMİ

DOÇ. DR. MELEK VERGİLİEL TÜZ

ALFA

KRİZ VE İŞLETME YÖNETİMİ

Doç. Dr. Melek Vergiliel TÜZ
Uludağ Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Öğretim Üyesi



ALFA

Alfa Yayınları: 871
Dizi No: 75

KRİZ VE İŞLETME YÖNETİMİ
Doç. Dr. Melek Vergiliel Tüz

Alfa Birinci Basım : Ocak 2001

ISBN 975-316-735-0

Yayıncı ve Genel Yayın Yönetmeni M. Faruk Bayrak
Yayın Yönetmeni Cahit Akın
Teknik Editör : Nevruz Kıran
Kapak Tasarımı Demet Karakuş
Montaj, Baskı ve Cilt : Melisa Matbaacılık
Pazarlama ve Satış Müdürü Vedat Bayrak
Satın Alma Müdürü Ali Bayrak
Sevkiyat Sorumlusu Ömer Kımıl

Copyright © 2001, ALFA Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.

Kitabın tüm yayın hakları ALFA Basım Yayım Dağıtım San. ve Tic. Ltd. Şti.'ye aittir. Yayınevinden yazılı izin alınmadan kısmen veya tamamen alıntı yapılamaz, hiçbir şekilde kopya edilemez, çoğaltılamaz ve yayımlanamaz.

ALFA Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.

Ticarethane Sk. No: 41/1 34410 Cağaloğlu, İstanbul
Tel (212) 511 5303-513 8751-512 3046 Fax (212) 519 3300
E-mail info@alfakitap.com

ALFA/AKTÜEL KİTABEVİ
BURSA
Burç Sinema Pasajı No: 34 Altıparmak
Tel/Fax (224) 223 60 16

MELİSA MATBAACILIK
Çiftehavuzlar Yolu Acar Sanayi Sitesi
No: 8 Bayrampaşa-İstanbul
Tel/Fax (212) 501 97 57

Annem Huriye Vergiliel'in
Aziz Hatırasına

ÖNSÖZ

Bu yapıt, işletmelerin karşılaştıkları krizleri kolay atlatabilmelerine yardımcı olmak amacıyla kaleme alınmıştır. Hızla değişen dünyada belirsizlik katsayı da gittikçe artmakta ve özellikle Türkiye gibi ülkelerde iktisadi, politik ve yasal belirsizlikler yaşanmaktadır. Öte yandan, Avrupa Birliği ve Gümrük Birliği gibi dünya işletmeleri ile iki önemli entegrasyonun söz konusu olduğu bir geçiş döneminde işletmelerin kriz yönetimi bilgilerine her zamankinden daha çok ihtiyaç duyacakları bir gerçektir. Aksi takdirde gelişmelerin altında ezilen işletmelerin krizle başa çıkmaları çok zor olacaktır. Çünkü her belirsizlik bir kriz habercisi olabilir.

Yoğun değişim ortamında yaşayan işletmelerin krizlere her an hazır olmaları gerekir. Bu çalışmada "kriz" kavramının yelpazesi oldukça geniş tutulmuştur. İktisadi, politik ve yasal değişimler, doğal afetler, grevler, üretimdeki önemli hatalar, suikastlar, ölümler vb. her şey işletme bazında bir krizdir. Söz konusu geniş kriz yelpazesinin herhangi bir yerine takılmamak için, işletmenin yönetim yapısını krize kolay cevap verebilecek şekilde oluşturmak gerekir. Öte yandan, kriz anında uygulanacak yönetim tedbirleri de farklı olacaktır.

Türkiye gibi krizlerin ve kriz beklentilerinin yoğun olduğu ülkelerde, yöneticilerin sürekli kriz yönetimini uygulamaları daha akılcı olabilir. Öte yandan yönetici adayı olan öğrencilerin de aynı zamanda kriz döneminde işletme yönetimini bilmeleri anlamlı

olacaktır. Bu yapıtın adı geçen her iki kesime de yararlı olmasını diliyorum.

Çalışmanın hazırlanmasında teorik anlamda ele alınan bilgilerin uygulamada yapılabilirliği, çeşitli yöneticilerle tartışılarak kaleme alınmıştır. Uygulamada karşılaşılan sorunlara daha gerçekçi yaklaşmak için Türkiye'nin lokomotif sektöre olan otomotiv yan sanayi üzerinde ayrıca bir uygulama yapılmıştır.

Bu yapıtın ortaya çıkmasında, yol göstermenin ötesinde ısrarla beni teşvik eden, çalışmama yön veren, sürekli yardımlarını esirgemeyen hocalarım Sayın Prof. Dr. Zeyyat Sabuncuoğlu'na ve Sayın Prof. Dr. İsmail Efil'e, uygulamanın başından sonuna kadar benimle birlikte çalışan Sayın Serdar Pamirol'a kitabın ikinci baskısında bana fazlasıyla yardımcı olan Dr. Hakan Altıntaş'a, kitabın basılmasında emeği geçen Alfa Kitabevi'nin değerli personeline teşekkürü bir borç bilirim.

Bursa, 2001
Doç. Dr. Melek Vergiliel Tüz

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ 1

BİRİNCİ BÖLÜM
KRİZ İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER

I. KRİZİN TANIMI 3
II. KRİZİN NEDENLERİ 4
A. İşletme Dışı Çevre Faktörleri 4
1. Doğal Faktörler 5
2. Ekonomik Faktörler 5
3. Politik ve Yasal Faktörler 6
4. Toplumsal Yapı 6
5. Teknolojik Faktörler 6
6. Diğer Faktörler 6
B. İşletme İçi Faktörler 7
1. Tepe Yöneticiler İle İlgili Sorunlar 7
2. İşletmenin Hayat Safhası 8
3. Örgütsel Sorunlar 9
III. KRİZ TÜRLERİ 9
IV. KRİZİN ÖZELLİKLERİ 10
V. KRİZİN ŞİDDETİ 11
VI. KRİZE ÇEŞİTLİ AÇILARDAN BAKIŞ 13
A. Krize Psikolojik Olarak Bakış 13
B. Sosyo-Politik Olarak Bakış 14
C. Teknolojik – Yapısal Bakış 14
VII. KRİZ SÜRECİ 15

A. Krizin Gelişim Dönemi (Prodromal/Build Up Dönemi) 16
1. Körlük 17
2. Eyleme Geçmeme 18
3. Yanlış Eylem 18
B. Kriz Dönemi (Acute/Breakout Aşaması) 18
C. Krizin Sona Ermesi (Abatement Aşaması) 19
VIII. KRİZE HAZIRLIKLI OLMA DÜZEYİ 19
A. Krize Yatkın Olmak 19
B. Krize Duyarlı Olmak 19
C. Krize Kısmen Hazır Olmak 20
D. Krize Dayanıklı Olmak 20
E. Krize Hazır Olmak 21

İKİNCİ BÖLÜM
KRİZ VE İŞLETME YÖNETİMİ

I. KRİZ ÖNCESİ İŞLETME YÖNETİMİ 26
A. Krize Karşı Planlamanın Önemi 28
1. Krizden Kaçışa Yönelik Amaç Belirlemek 28
2. Krize Yönelik Olarak Kullanılabilecek Plan Çeşitleri 31
3. Kriz Yönetimi Planı 33
4. Kriz Rehberi Hazırlamak 36
5. Planlı Değişim Yapmak 37
a. Teşhis Koyma 39
b. Değişim Programı Geliştirme 41
c. Değişim Programı Uygulama 43
d. Program Sonuçlarını Değerlendirme 43
B. Kriz Öncesi Organizasyonel Değişim 43

1. Organizasyonel Değişim İçin Değişim Mühendisliğinden Yararlanmak (Yeniden Yapılanma) 44
2. Krizden Kaçış İçin Yeni Organizasyon Modellerine Aşamalı Geçiş Sağlamak 45
a. Toplam Kalite Organizasyonları 46
b. Öğrenen Organizasyonlar 48
C. Sürekli Gelişen Organizasyonlar 49
3. Organik Örgüt Yapısı Hazırlamak 51
a. Değişim Doğrultusunda Organizasyon Yapılarının Gelişimi 52
b. Yalın Örgütlenme 54
4. Kriz Öncesi Organizasyonu Sistem Haline Dönüştürmek 66
5. Esnek Uzmanlaşmaya Ağırlık Vermek 71
C. Krize Yönelik Kadro Oluşturmak 72
1. Kadro Oluşturmada Dikkat Edilecek Noktalar 72
2. Kriz Ekibinin Hazırlanması 74
3. Kriz Durumunda Uygulanacak Özel Eğitim Yöntemleri .. 79
D. Motivasyonun ve Örgüt İkliminin Krize Hazır Duruma Getirilmesi 81
E. Krizi Sezme Yöntemleri ve Etkin Bir Koordinasyon Sisteminin Önemi 82
1. Çevre Analizi 83
2. Erken Uyarı Sistemi 84
II. KRİZ ANINDA İŞLETME YÖNETİMİ 89
A. Krizin Boyutlarını Belirlemek 92
1. Krizin Etki Değerini Hesaplamak 92
2. Kriz Barometresi Hazırlamak 94
B. Kriz Yönetim Planı Oluşturmak 95

C. Kriz Dönemi Personel Politikası Geliştirmek 98
D. Kriz Koşullarında Yürütmeyi Sağlamak 100
E. Kriz İletişim Politikası Oluşturmak 103
1. Kriz Odası ve Acil Bilgi Merkezi Kurmak 104
2. Kriz İletişim Planı Hazırlamak 105
3. Halkla İlişkilerden Yardım Almak 107
F. Kriz Şartlarında Karar Almak 111
1. Stres Altında Karar Almak 111
2. Kriz Şartlarında Kullanılabilecek Karar Alma Yöntemleri 114
a. Stratejik Düşünme Yöntemi 116
b. Beyin Fırtınası Yöntemi 116
c. DELPHI Yöntemi 118
d. Karar Konferansı Yöntemi 119
III. KRİZ SONRASI İŞLETME YÖNETİMİ 121
A. Kriz Sonrası Durum Analizi Yapmak 121
1. Kriz Sonrası Faaliyet Ölçeğini Belirlemek 121
2. Kriz Sonrası Durum Doğrultusunda Yeni Amaç Belirlemek 122
B. Kriz Öncesi Yönetim Yapısına Dönmek 122
1. Merkezi Yapılanmadan Uzaklaşmak 122
2. Diğer Kriz Öncesi Şartları Sağlamak 123

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
TÜRKİYE'DE 5 NİSAN KARARLARINA BAĞLI OLARAK YAŞANAN KRİZİN ETKİLERİ VE OTOMOTİV YAN SANAYİ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

I. TÜRKİYE'DE 5 NİSAN KARARLARINA BAĞLI OLARAK YAŞANAN KRİZ VE ETKİLERİ 136
A. 5 Nisan 1994 İstikrar Kararları ve Krizin Nedenleri 136
B. 5 Nisan Kararları'nın İşletmeler Üzerindeki Etkileri 142
C. 5 Nisan Kararlarının Otomotiv ve Yan Sanayi Üzerindeki Etkileri 147
II. TÜRKİYE'DE 5 NİSAN KARARLARINA BAĞLI OLARAK YAŞANAN KRİZ AÇISINDAN OTOMOTİV YAN SANAYİNE YÖNELİK ARAŞTIRMA 153
A. Araştırma Hakkında Genel Bilgiler 153
1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı 154
2. Araştırmada Kullanılan Yöntem 155
B. Araştırma Sonuçlarının Analizi 155
1. Araştırma Yapılan İşletmelerin Kriz Öncesi Yönetim Yapıları 155
a. Araştırma Yapılan İşletmelerin Krize Karşı Planlama Anlayışları 156
b. Araştırma Yapılan İşletmelerin Kriz Öncesi Örgütsel Değişimleri 156
c. Araştırma Yapılan İşletmelerin Kriz Öncesi Kadro Yapıları 157
d. Araştırma Yapılan İşletmelerin Kriz Öncesi Eğitim ve Motivasyon 158

e. Araştırma Yapılan İşletmelerde Krizi Sezme Yöntemleri 158
2. Araştırma Yapılan İşletmelerin Kriz Anındaki Yönetimleri 158
a. İşletmelerin Kriz Anında Krizin Boyutlarını Belirleme Yönündeki Çalışmaları 159
b. İşletmelerin Kriz Anındaki Kriz Yönetim Planı ve Personel Politikaları 160
c. İşletmelerin Kriz Koşullarındaki Yürütme ve İletişim Politikaları 160
3. İşletmelerin Kriz Sonrası Durum Analizi Yönünden Değerlendirilmeleri 161
C. Araştırma Sonuçlarının Yorumu 161
1. Kriz Yaşayan İşletmelerin Nedenleri 162
2. Kriz Yaşamayan İşletmelerin Nedenleri 166
D. Otomotiv Yan Sanayine Öneriler 167

DÖRDÜNCÜ BÜLÜM
KRİZ YÖNETİMİ İLE İLGİLİ FORMLAR

I. KRİZ REHBERİ (KRİZ PLANI) 188
A. Kriz Planlama Takımının Tanımlanması 188
B. Kriz Denetimi 189
1. Kriz Potansiyelini Değerlendirmeye Almak 189
a. Şirketin Büyüklüğü ve Ölçeği 189
b. Halk/Endüstri Profili 190
c. Olası Hassasiyetler Ve Olası Kriz Senaryolarının Tanımlanması 190

d. Erken Uyarı Sisteminin Kurulması 191
e. Prosedürlerin ve Politikaların Yazılı Hale Getirilmesi 191
C. Kaynakların Tanımlanması ve Yerlerinin Belirlenmesi 193
D. Kriz Takım Üyeleri ve Sorumlulukları 193
1. Kriz Takım Üyelerinin ve Konuşmacının Seçilmesi 193
2. Sözcünün Tanımlanması ve Nitelikleri 194
3. Yanıt Düzeyine Karar Vermek 195
E. İletişim Listesi 196
F. Kriz Senaryosu Modülünün Geliştirilmesi 198
G. Kriz Dokümantasyonu 203
H. Kriz El Kitapçığının Yazılması 204
I. Krize Yanıt Verme Planının Test Edilmesi 204
II. KRİZ YÖNETİM PROFİL FORMU 205
A. Kriz Tipleri 205
B. Kriz Önleme Eylemleri 208
C. Aşamalar 214
D. Kriz Sistemleri 222
E. Çıkar Grupları 237

SONUÇ 243

ANKET FORMU 249

YARARLANILAN KAYNAKLAR 262

GİRİŞ

Dünyayı etkisi altına alan hiper rekabet rüzgarları Türkiye'ye de ulaşmıştır. Eskiden olduğu gibi, kitle üretimi çerçevesinde işletmelerin her ürettiklerini satabilmeleri zordur. Artık Pazar savaşı sadece ülke içinde değil, global olarak Dünya genelindedir. İşletmecilik dünyası dinamik bir yapıya dönüşmüştür. Bu dinamizmin gerisinde kalan işletmelerde normal düzen bozulmakta ve kriz sürecine girilmektedir. Kriz yönetimini ciddiye almayan işletmelerin bunu pahalıya ödedikleri görülmektedir.

Kriz bir karmaşadır ve her karmaşada bazıları kaybederken, bazıları kazanacaktır. Kriz döneminde kazananlar arasında yer alıp, kriz şartlarını gelişme fırsatı olarak kullanmak mümkündür. Çince'de kriz ve fırsat aynı kelimelerle yazılmaktadır. Beş bin yıllık bu kültür birikimi, kriz dönemlerini fırsatın habercisi olarak sunmaktadır.

Krizin nedenleri ne olursa olsun iyi bir işletme yönetimi krizi tahmin edebilir ve krize karşı yönetim yapısı hazırlayabilir. Bu önlemlere rağmen işletme krize yakalanmışsa, bu kez kriz anı yönetim tedbirleri uygulanarak, fazla dağılmadan krizden kolay ve kısa sürede çıkabilir. Kriz geçtikten sonra ise yeni duruma göre yapılanma politikası izlenebilir. Bu doğrultuda, kriz ve işletme yönetimini konu alan çalışma temel olarak üç bölümde ele alınmıştır. Birinci bölümde krizin tanımı, nedenleri, özellikleri, şiddeti ve süreci gibi kriz konusundaki genel bilgilere. Çalışmanın

özünü oluşturan ikinci bölümde, kriz ve işletme yönetimi üç boyutta incelenmektedir. İlk kısımda kriz öncesi işletme yönetimi yapısının, krize kolay cevap verebilecek şekilde oluşturulması önerilmektedir. İkinci kısımda kriz anı işletme yönetimi incelenmektedir. Üçüncü kısımda ise kriz sonrası işletme yönetimi verilmektedir.

Üçüncü bölümde Türkiye'de 5 Nisan 1994 Kararları'na bağlı olarak yaşanan krizin etkileri ve otomotiv yan sanayi üzerine yapılan araştırma ele alınmaktadır. Bu bölümün ilk kısmında Türkiye'de 5 Nisan Kararları'na bağlı olarak yaşanan kriz ve etkileri konusunda genel bilgilere değinilmektedir. İkinci kısımda otomotiv yan sanayiine yönelik araştırma ve sonuçları incelenerek, öneriler sunulmaktadır.

Dördüncü bölümde özellikle uygulamada yararlı olacak iki form verilmiştir. Bunlardan ilki olan kriz rehberi (kriz planı), krize hazırlık yapmak anlamında önemlidir. İkincisi kriz yönetim profil formu, işletmenin kriz yönetimi açısından düzeyini belirlemeye yöneliktir.

BİRİNCİ BÖLÜM
KRİZ İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER

Kriz konusundaki genel bilgiler kapsamında, krizin tanımı, krizin nedenleri, krizin özellikleri, krizin şiddeti ve kriz süreci incelenecektir.

I. KRİZİN TANIMI

Kriz genel anlamda düzgün olmayan, reform gerektiren istikrarsız bir durumdur.[1] Bir örgütün rutin sistemini bozan ve aniden ortaya çıkan herhangi bir acil durum olarak tanımlanabilir.[2] Yöneticinin yakın dikkatini gerektirir. Sadece devam eden faaliyetleri değil, aynı zamanda işletmenin yaşamını tehdit eder, üretim kapasitesini kullanılamaz duruma getirir ve rekabeti sarsar.[3] Örgütün etkinleşmesi veya değişmesi yönünde kritik bir etkiye sahiptir.

Kriz konusuna iki yaklaşım vardır.[4]

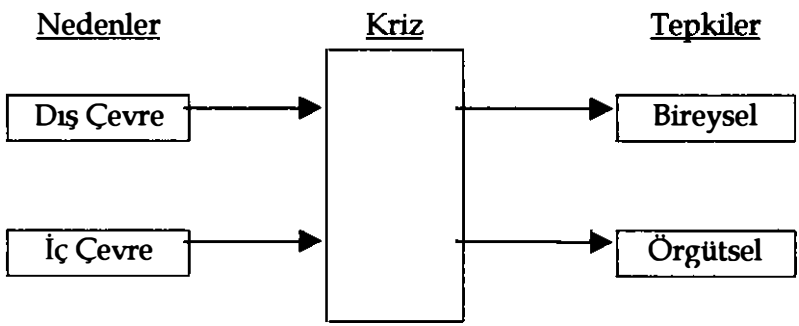
Subjektif yaklaşım: Sezgiye yöneliktir. Krizin işletme yönetiminin sezgilerine ve algılamasına bağlı olarak ortaya çıktığını savunur.

- Objektif yaklaşım: İşletmeyi sistem olarak görür. İşletme sisteminin alt sistemlerinden birinin bozulmasına bağlı olarak krizin ortaya çıktığını öne sürer.

Öte yandan, krizin hangi faktörlerden kaynaklanarak gündeme geldiği önemlidir.

II. KRİZİN NEDENLERİ

Krizler ani olarak veya kendini hissettirerek ortaya çıkar.[5] Ne şekilde olursa olsun, işletmelerin krizle karşılaşmalarının temel nedeni, rekabetin acımasız koşullarında geri kalmalarıdır. Bu temel neden çeşitli faktörlere bağlıdır. Krize neden olan faktörler işletme dışı çevre faktörleri ve işletmenin kendi yapısal sorunları olmak üzere iki temel grupta toplanabilir. Bu iki temel grubun kriz yaratma durumu Şekil-1 de görülmektedir.[6]



Şekil – 1
Krizin Oluşumu

A. İşletme Dışı Çevre Faktörleri

Krize neden olan işletme dışı çevre faktörleri işletmenin kontrolü dışındaki makro faktörlerdir. Aynı anda tüm ülkeyi hatta

dünyayı kontrolü altına alarak, pek çok işletmenin varlığına etkide bulunabilirler. Çevre faktörlerinin hızlı değişmesi, işletmelerinde bu değişikliğe hızlı uyum sağlamalarını gerektirir. Uyum sorunu krize zemin hazırlar. Değişimin gerisinde kalma, diğer bir deyişle gecikilen her an krizin şiddetinin artmasına neden olur. işletmelerde krize neden olabilecek çevre faktörleri, doğal şartların, toplumsal, ekonomik, teknolojik ve politik yapının değişimidir.

Bu faktörlerin dışında, işletme yöneticilerine, personele ve bunların ailelerine yönelik olarak yapılan bombalama, kaçırma, rehin alma, suikast gibi terörist eylemlerde krize neden olabilmektedir.[7]

1. Doğal Faktörler

Doğal çevreyle ilgili beklenmedik değişimlerdir. Toprak, su, iklim ve çevre kirliliği yönünden âni felaketler krize zemin hazırlar.[8]

2. Ekonomik Faktörler

İşletmenin ürünlerinin arz talep durumu, pazar faktörleri, ülke ekonomisinin parasal, mali ve genel iş şartları yönünden değişimi, ekonominin büyümesi ve sağlığı, Gayri Safi Milli Hasıla ve kullanılabilir kişisel gelir, talepteki büyük değişimler ve yabancı rekabeti işletmeleri yakından etkiler. Özellikle uluslararası pazarlarda çalışan işletmeler dış çevre açısından farklı ortamlarda bulunurlar.

3. Politik ve Yasal Faktörler

Devlet politikasındaki değişiklikler, krizin en önemli nedenini oluşturur. Yasal yapı, politik müdahale, finansal destek, dış rekabet konusunda hükümetin yaklaşımı konularını içerir.

4. Toplumsal Yapı

Toplumdaki insan ilişkilerinin değer yargılarının değişmesi, toplumsal ve kültürel sorunlar işletmeleri krize götüren nedenler arasında yer alır.[9]

5. Teknolojik Faktörler

Teknolojideki değişimler toplumsal hayatı ve buna bağlı olarak işletmelerde değişimi zorunlu duruma getiren önemli bir faktördür. Teknolojik gelişmeler işletme kendini zorla kabul ettiren, ettiremezse kriz yaratan bir baskı unsurudur. Özellikle 19.y.y.da başlayan makinalaşma ve otomasyon işletmenin üretim konusu ürünlerine alternatifler yaratma yönünde etkili olmuştur.[10]

6. Diğer Faktörler

-Endüstriyel Kazalar: Endüstriyel kazalar, büyük ölçekli acil durumlara dayalı olabilir. Petrol kazaları gibi.

-Mamuldeki Başarısızlıklar: Mamuldeki başarısızlıklar diğer bir olası krizdir. Örneğin piyasaya sürülen bir malda toksit maddelerin bulunmasıdır.

-Halkın Algılamaları: Müşterilerin güveninin kaybedilmesine yöneliktir.

-Endüstriyel İlişkiler: Zayıf endüstriyel ilişkiler çeşitli sorunlar yaratabilir. Grev v.b. gibi.

-Düşmanlık ve suç olayları Soygun, patlama v.b. olaylar karşısındaki kriz durumudur.[11]

B. İşletme İçi Faktörler

İşletme dışı çevre faktörleri, kontrol edilemez değişkenler olmakla birlikte, dikkatli bir çevre analizi ile büyük ölçüde tahmin edilebilir. İşletmelerin krize düşmelerinde makro faktörlerden çok örgüt içi faktörlerin daha etkili olduğu öne sürülmektedir.[12] Diğer bir deyişle örgüt içi faktörlerde güçlü olan işletmeler, dış çevredeki değişime hızlı uyum yoluyla krizden kurtulabilirler. Krize neden olan işletme içi faktörler üç grupta toplanabilir;

1. Tepe Yöneticiler İle İlgili Sorunlar

İşletmelerin krize düşmelerinin en önemli nedeni, tepe yöneticilerin krizi görememeleri ya da örgütü krizden kurtarma

yönünde yetersiz olmalarıdır. Yöneticilerden kaynaklanan kriz nedenleri şunlardır:[13]

-Yöneticinin tahmin etme ve sezgi gücünün zayıf olması,

-Yeni problemlerin farklılığını kavrayamama ve onlara eski çözümleri uygulama eğilimi,

-Hızlı çevre değişimlerinde yavaş kalma,

-Yöneticinin önündeki sorunu kriz olarak algılayacak kişilikte olmaması,

-Çevredeki gelişmeler hakkında bilgi toplama yetersizliği,

Üst düzey yöneticilerin ölmesi veya plansız bir şekilde ayrılması.

2. İşletmenin Hayat Safhası

Bir işletmenin hayat safhası doğuş, gelişme, olgunlaşma, gerileme ve çöküş olmak üzere beş aşamadan oluşur. İşletmelerin büyüme dönemlerinde önlem alınmadan belli bir sınırın aşılması, yetki, sorumluluk, karar verme ve denetim alanı konularında çatışmalar yaratarak örgüt dengesini bozucu özellik gösterir. Öte yandan işletmenin pazar talebinden daha hızlı bir büyüme hızı göstermesi de krize neden oluşturabilir.[14] İşletmenin satışlarının ve kârlarının azalma gösterdiği gerileme dönemleri de krize uygun zemin hazırlar.[15]

3. Örgütsel Sorunlar

İşletmenin örgüt yapısında şu sorunlar görülebilir. Karar verme ve uygulamada yavaşlık, sık sık yapılan önemli hatalar, işveren-işgören iletişim kopukluğu, aşırı merkezcil yönetim politika, yenilik ve yaratıcılık yönünden yetersizlik, çatışmalar, koordinasyon sorunları, denetim alanının aşırı geniş ya da dar olması, amaçların belirgin olmaması, işgören devir hızı ve devamsızlıkların yüksek olması, hastalıkların aşırı duruma gelmesi, aşırı iş yükü, sinirsel gerilim, iş ortamından hoşnutsuzluk v.b.[16]

Öte yandan her olay kriz anlamına gelmez. Krizin kendine özgü nitelikleri vardır.

III. KRİZ TÜRLERİ

Genel anlamda beş kriz türü vardır;

Dışsal ekonomik saldırılar; Doğrudan organizasyonun ekonomik ve finansal yapısını tehdit eden unsurlardır. Örneğin; boykotlar, gasp, rüşvet ve düşmanca saldırılar.

Dışsal bilgiye dayalı saldırılar; organizasyonun dışından gelen ve şirketin güvenli bilgilerini ele geçirmeyi hedefleyen bütün saldırılardır. Bu tür saldırılar güvenli bilgilerin çalınması ve hasar verici dedikoduların yayılmasını içerir.

İşin Durması; Fabrikada, önemli ekipman ve birimlerde, stres nedeniyle insanların kendisinde işin durmasıdır.

Psikopatoloji; Sabotaj, yönetici kaçırma, cinsel taciz ve mamule hasar verme gibi suça dayalı aktiviteleri kapsar.

İnsan kaynakları faktörleri; Çalışanlardaki düşük moral, yönetici değişim, ve mesleki yanlışlıklar v.b. ilgilidir.[17]

IV. KRİZİN ÖZELLİKLERİ

Örgütün hayatını tehlikeye sokmayan ve denge durumunu bozmayan her çatışma ve sıkıntıya kriz adını vermek doğru olmaz. Kriz, örgüt tarafından beklenmeyen ve önceden sezilemeyen bir durumdur. Krizi rutin durumlardan ayıran en önemli özellik, acil cevap verme ve çabuk hareket etme zorunluluğudur. Kriz durumunda örgüt yönetimini gerilime sokan en önemli konu belirsizliktir. Değişme ve gelişmelere uyum sağlama aciliyeti vardır. Kriz durumu, örgütün krizi tespit etmede, önlemede veya değişikliklere uygun cevap vermede yetersiz kalması halinde ortaya çıkmaktadır.[18]

Krizi rutin ortamdan ayıran özellikler şunlardır:[19]

-Kriz ciddi bir hastalık gibidir ve ciddi bir müdahale gerektirir.

-Krizler kritik ve tehdit edicidirler. Örgütsel ortamı hedefleyebilirler. Baskı, güvenlikten yoksunluk, belirsizlik, endişe ve panik gibi pek çok faktörü birarada barındırabilirler.

-Bazı krizler yüzeye çıkıncaya kadar uzun bir süre geçer. Bazı krizler ise ansızın ortaya çıkar.

-Krizler örgütle ilgili üçüncü kişileri de (yönetici, işgören, hissedar, devlet v.b.) ciddi şekilde etkiler.

-Her stresli ortam kriz değildir.

-Krizin kesin çözüm formülü yoktur. Tekrar ortaya çıkabilir.

-Bazı durumlarda fırsatları değerlendirme amacıyla kriz bilinçli olarak geliştirilebilir.

-Kriz mutlak bir felaket değildir. Fırsatlar grubuna dönüşebilir.

Krizin belirtilerini oluşturan bazı işletme sorunları şunlardır: Bozulan bilançolar, devamlı aksayan nakit akışları, artan fakat cevapsız kalan müşteri şikayetleri, iadeler, sabit sermaye çalışma sermayesi dengesi, düşen satışlar, azalan pazar payı, rakiplerin pazardaki yeni hamleleri.[20]

V. KRİZİN ŞİDDETİ

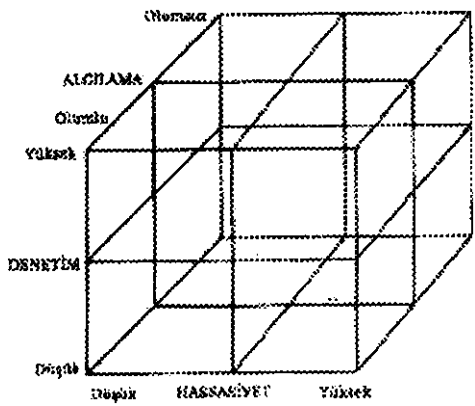
Krizin ortaya çıkmasında ve şiddetinin derecesinde üç temel faktör etkilidir. Bu faktörler şunlardır:

-Denetim: İşletme dışı çevre faktörleri üzerinde örgütün denetim dereçesi.[21]

-Algılama: Kriz durumunun pozitif veya negatif olarak algılanması. İşletme yönetimi krizi, amaçlara ve potansiyel daha üst noktalara ulaşma yönünde bir fırsat olarak görebileceği gibi, örgütün bugünkü amaçları üzerinde bir tehdit unsuru veya amaçlara ulaşmada örgütün yeteneğini azaltan bir faktör olarak da algılayabilir.

-Hassasiyet: İşletmelerin krizden etkilenme düzeylerinin az ya da çok olduğunu gösterir. Organizma yapısının krize hassasiyeti yüksek (krize karşı yapılanma yoksa) krize cevap verme derecesi düşük olacaktır.[22]

Krizin işletme üzerindeki şiddeti, bu üç faktörün değişen kombinasyonlarına göre, sekiz farklı şekilde olmaktadır. Bu durum Şekil-2'de görülmektedir.[23]



Şekil-2
Krizin Şiddeti

VI. KRİZE ÇEŞİTLİ AÇILARDAN BAKIŞ

A. Krize Psikolojik Olarak Bakış

Kriz yönetiminde; örgütsel bir krizin oluşumunda yer alan bireysel etkileri tahmin etmek ve açıklamak için bilişsel teoriler ve daha da genişleterek psikoanalitik teoriler uygulanmaktadır.

Krizler bilişsel bir yaklaşımla ele alındığında; örgütsel bir krizin üç temel varsayıma dayandığı görülmektedir. Birincisi krizlerin deyim yerindeyse "hınzır problemler" olduğu olgusudur; bu açıdan bakıldığında krizler belirsiz, karmaşık ve duygusallığı yüksek olan olaylardır. İkinci varsayım bir kriz anında kişilerin bilgi aktarma kapasitelerinin sınırlı olduğudur. Üçüncü varsayım, krizler yöneticiler, müdürler ve kullanıcıların rasyonel olmayan davranışları ve davranış hataları ile bilgi işleme ve karar verme yetersizliklerinden dolayı karmaşıklaşması ve artış göstermesidir.

Bir krizde, herhangi bir "kurban" olabilir. Kurbanlar örgütsel krizden fiziksel veya psikolojik olarak etkilenen ve zarar gören çalışanlardır ve ortaklardır. Burada önemli olan bu kişilerin psikolojik yapısının incelenmesidir. Bir kriz altında kalan bir çok kişi için en önemli varsayım "doğru şeylerin yapılması iyi şeyler getirir" varsayımıdır. Bir kriz meydana geldiğinde, kurbanlar oto kontrol duygularını kaybeder ve kendilerini zayıf ve yardıma muhtaç hissederler. Krizin travmatik perspektifi kriz yönetiminde uygulama alanı bulan bir durum olmaktadır. Bu perspektif çalışanların ve liderlerin, örgütsel krizi tahmin etmede farklı davrandıklarına yönelik kendileri ve dünya hakkındaki temel varsayımları ileri sürer. Bu perspektif fiziksel yenilenme ihtiyacı

olduğunu belirtir. Sonuçta, kurbanlar sadece kendi kişisel varsayımlarına ait soruları toplamaz, aynı zamanda kültürel varsayımlar, yapısal ilişkiler ve rol tanımlarını da inceler. Bu nedenle sosyal, terapik, duygusal ve diğer destek formları bireyin bir tehlikeye yönelik güven duygusunu arttırmak amacıyla kullanılabilir.

B. Sosyo-Politik Olarak Bakış

Krizlere sosyo-politik olarak bakmak; kültürel sembollerin ve yaşayan ideolojilerin gündeme gelmesidir. Özellikle; krizler aynı şekilde anlaşılan ve yasal ya da kurumsallaşmış bir ilişki kurulmasında ortaya çıkar. Bununla ilgili çeşitli formlar vardır. Birisi kültürel çöküştür. Sosyo-politik bakış açışı örgütsel krizlere çeşitli şekillerde anlamlar getirmiş ve mevcut tanımlara ilaveler yapmıştır. Birincisi; bütün krizlerin ortak bir paydaya sahip olduğunu, gerçekte yaşanan sosyal yapının bozulduğunu önermektedir. Bir skandal, petrol sızıntısı gibi. İkincisi bu örgütün bir olayın harekete geçmesinin ardından büyük olasılıkla liderlik ve kültürel kurallarda bir krize gireceğidir.

C. Teknolojik - Yapısal Bakış

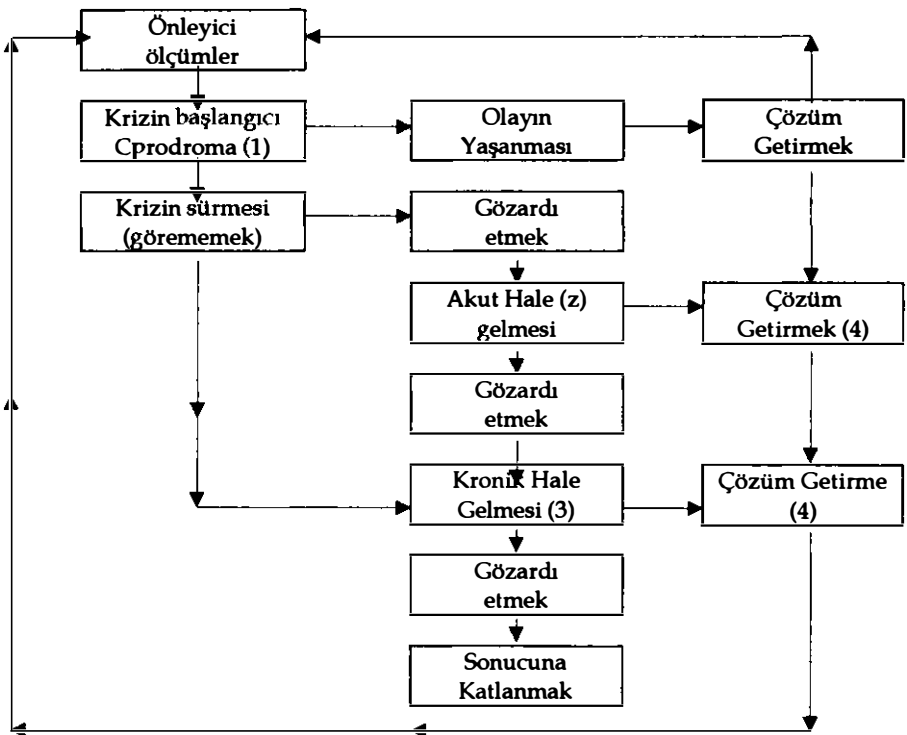
Teknoloji; kriz durumunda iki açıdan daha geniş bir tanım olmaktadır. Birincisi; teknoloji sadece organizasyonel makine ve araç olarak ele alınmamakta; aynı zamanda yönetim prosedürleri, politikalar, uygulamalar ve her zamanki eylemlere dönük incelenmektedir. İkincisi kriz yönetimi perspektifinden

bakıldığında teknoloji üretimde büyük gelişmeler sağlayıcı olarak görülmektedir.

Teknolojik-yapısal perspektiften bakıldığında bir krizin ortaya çıkış nedeni interaktiftir. Kriz nedeni yüksek riskli teknolojilere dayanabilir. Neden yapısal sistem dizaynı veya örgütsel sistem dizaynının biçimini alabilir.[24]

VII. KRİZ SÜRECİ

Kriz süreçlerinin işleyişini aşağıdaki şemada görebiliriz.



Krizin başlangıç aşamasında bazı semptomlar görülür. Bunların gözardı edilmesi sonunda finansal kayıplar gündeme gelir. Kimseyi suçlamadan krizi doğrudan yönetmek mümkündür.

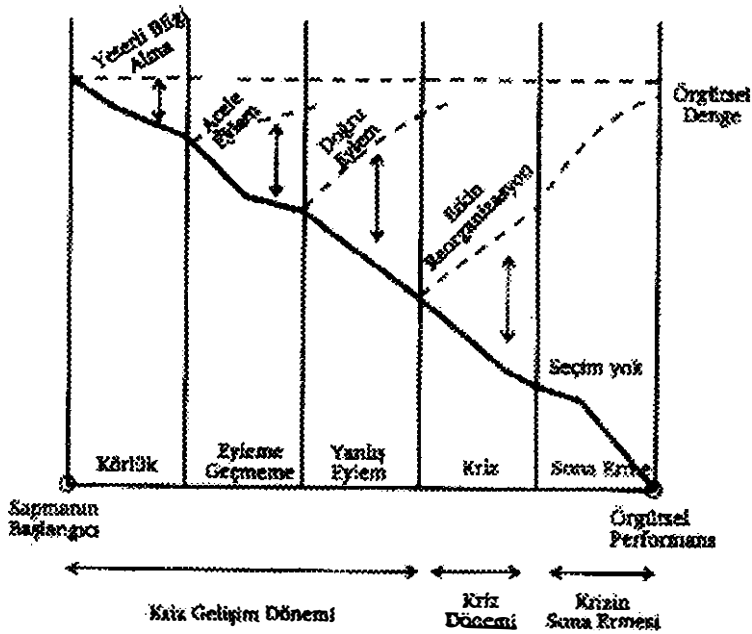
Krizin başlangıç aşaması görülemeyebilir ve izlenmesi zordur. Akut aşaması başlanıncaya kadar hiçbir eylem yapılamayabilir. Akut göstergeler aniden ortaya çıkarılır ve krizin başlangıç aşamasının bir dönüşümü olabilir. Bu durumda acil eylem gerekir.

Kronik kriz aşamasında ise semptomlar sıktır. Burası "Yap yada Bırak" periyodudur. Şirket yönetimini harekete geçirir. Sorun organizasyonun parçası gibi olmuştur.[25]

Kriz süreci, krizin gelişim dönemi, kriz dönemi ve krizin sona ermesi olmak üzere temelde üç aşamadan oluşur. Bu aşamalar Şekil-3'de görülmektedir.[26]

A. Krizin Gelişim Dönemi (Prodromal/Build Up Dönemi)

Krizin gelişim dönemi, kriz durumuna gelmeden önce belirtilerinin aşama aşama giderek ağırlaştığı dönemdir. Krizin ortaya çıkacağına ilişkin ipuçları bu dönemde gelişir. Bu ipuçlarını hissedebilmek, örgütün krize karşı koymasını ya da krizin şiddetinin azalmasını sağlayabilir. Örgütün dış çevreyle, müşterilerle ve ilgili diğer kişilerle olan gelişmelere karşı duyarlı olması gereken bir aşamadır.[27]



Şekil-3
Kriz Süreci

Krizin gelişim dönemi körlük, eyleme geçmeme ve yanlış eylemler olmak üzere üç aşamadan oluşur.[28]

1. Körlük

Krizin tanınması gereken dönemdir. İşletme içinde çeşitli örgütsel yetersizlikler ve performans düşüklüğü başlamıştır. Bu

sorunları işletme yönetimi kriz belirtileri olarak algılamadığı için değişim ihtiyacı hissedilmez.

2. Eyleme Geçmeme

Performans düşüklüğü devam ettiği halde işletme yönetimi olağan faaliyetlerine devam eder. Değişim yönünde eylem yoktur. Kriz belirtileri giderek ağırlaşır. Verimlilik ve kalite düşer, giderler, şikayetler ve iş kazaları artar.

3. Yanlış Eylem

Sorunlar fark edilmeye başlanınca, bilinen çözümler uygulanır. Değişime uygun eylemlere geçilmez. Performans düşüklüğü devam ettikçe huzursuzluklar ve gerilimler artar. Panik başlar. Krizin eşiğine gelinir.

B. Kriz Dönemi (Acute/Breakout Aşaması)

Krizin ortaya çıktığı ilk aşamada (akut dönemi) örgütün ve çevresinin hissedeceği fiziksel, mâli ve psikolojik sorunlar uç noktalara gelir. Karmaşıklık ve gerilim artar. Günlük işlere ağırlık verilerek yaratıcılıktan uzaklaşır. Çok çalışılır ancak performans düşüklüğü engellenemez. İşletmeyle ilişkisi olan diğer örgütler bu ilişkiyi sınırlandırmaya başlar.[29] Kriz denince anlaşılan akut dönemdir. Krizin ikinci aşamasında (kronik dönem) krizin şiddeti azalır ancak bitmez. Başarılı bir kriz yönetimi bu safhayı kısaltabilir ve krizi daha çabuk sona erdirebilir.[30]

C. Krizin Sona Ermesi (Abatement Aşaması)

Krizin son aşamasıdır. İşletme değişime uygun çözümlerle krizi ortadan kaldırarak, faaliyetlerine yeni bir ivme kazandırabilir. Bu dönemin süresi hamleler, karşı hamleler, yasal gelişmeler, medyada yer alış gibi nedenlerle çok uzun olabilir. Bu son şans kullanılamazsa gelişmelerden giderek tamamen kopulur ve yok oluş başlar.[31]

VIII. KRİZE HAZIRLIKLI OLMA DÜZEYİ

İşletmelerin krizlere hazırlıklı olma düzeyleri beş konumda sınıflandırılmaktadır.

A. Krize Yatkın Olmak

Krize yatkın olan işletmeler önemli krizleri takip etme konusunda erken uyarı sistemlerine sahip değildirler. Hasarı sınırlama nadiren vardır ve krizi iyileştirme sistemleri kurulu değildir. Bu tür işletmeler geçmişteki hatalarından her hangi bir şey öğrenmezler.

B. Krize Duyarlı Olmak

Birinci konumdaki işletmelere göre daha ileri düzeyde bir durum vardır. Bu konumdaki işletmelerde, daha iyi düzeyde hazırlık olsa da; halen çok duyarlı bir yapı vardır. Krize duyarlı

veya hassas olan işletmelerin doğal ve insanlardan kaynaklanan bütün yıkımlar için bir programları vardır. Fakat krizin diğer üyeleri için bir planları veya hazırlıkları yoktur. Tipik olarak; ne dışsal ekonomik saldırılar nede bilgi saldırılarına karşı planları vardır.

C. Krize Kısmen Hazır Olmak

Bu konumdaki işletmelerde sınırlı sayıdaki işin durmasına yönelik ayrıntılı plan ve prosedür vardır. Ciddi kullanıcı hatası ve güvenlik aksaması gibi.

Krizi dengeleyen işletmeler davranışları dengelemektedir ve "büyüklüğümüz bizi önemli bir krizden kurtarır", "iyi yönetilen şirketler krize kapılmazlar" ve "kriz yönetimi yapamayacağımız kadar lüks" demektedirler. Bu şirketler bir kriz yönetiminde yer alan karmaşık ilişkilerde başarısız olmaktadır.

D. Krize Dayanıklı Olmak

Bu konumdaki işletmeler; tanımlanmış kriz türlerine ve önleme davranışlarıyla ilgili olarak tam bir gelişme kaydetmemişlerdir. Ancak; kriz aşaması yönetiminde bir düzelme vardır. Bu konumda kriz yönetimi çabaları, krizin son aşaması için olduğu kadar ilk aşaması içinde resmileşebilmektedir. Krizin etkisini hafifletmeye yönelik planlamaya ilave olarak, önleme ve takip etmeye yönelik bazı planlamalarda yer tutmaktadır. Ayrıca bir kriz yönetim takımının kurulması da söz konusudur.

E. Krize Hazır Olmak

Bu konumdaki işletmeler, önemli krizleri etkileyen ve önleyen etkin plan ve prosedür geliştirirler. Krizleri teknik olarak düşünmezler; insana duyarlıdırlar. Organizasyonel ve çalışmaya dayalı geri bildirimler önemlidir. Sonuç olarak insan faktörlerine dayalı programlara önem verirler. Örgüt kültürünün farkındadırlar ve nasıl idare edeceklerini bilirler.[32]

BİRİNCİ BÖLÜM NOTLARI

[1] Dennis W. ORGAN, W.Clay HAMNER, Organizational Behavior, Business Pub, U.S.A., 1982. s.474.

[2] Norman L. PHELPS, "Setting Up a Crisis Recovery Plan", The Journal of Business Strategy, Vol. 6., No.4, Spring 1986, s.5.

[3] Tamer KOÇEL, "İşletmelerde Kriz Durumlarında Yönetim Uygulamaları", Zaman Yönetimi ve Kriz Yönetimi Semineri, TÜSSİDE, Gebze, 26-28 Mayıs 1993, s.1.

[4] Thomas W. MILBURN, Randall S. SCHULER, Kenneth H. WATMAN, "Organizational Crisis. Part I: Definition and Conceptualization" Human Relations, Vol.36, No.12, 1983, s.1144.

[5] Muhan SOYSAL, "Krizlerin En Büyük Faydası Fırsata Çevrilebilmeleridir", İş Dergisi, T. İş Bankası Yayını. S.33, Ankara 1994, s.8.

[6] MILBURN, SCHULER, WATMAN, a.g.k., s.1149.

[7] Stephen J. ANDRIOLE, "High Order Corporate Crisis Management, Corporate Crisis Management, Ed.: Stephen J. ANDRIOLE, Petrocelli Books, U.S.A., 1985, s.260.

[8] Joel E. ROSS, Robert MURDICK, Management Update: The Answer to Obsolence, Amerikan Management Asso., U.S.A.,

[9] James H. DONNELLY, James GIBSON, John M. IVANCEVICH; Funda-mental of Management, Business Pub., U.S.A., 1975, s.269; Donald V. POTTER, "Success Under Fire: Policies To Prosper In Hostile Times", California Management Reviey, Winter 1991, s.26.

[10] Haydar KAZAN; "İşletme Organizasyonunda Teknolojik Yenileme ve Büyümenin Etkileri", Organizasyon Dergisi, Y.1, S.2, s.13.

[11] "The Types of Crisis and their typical Lifecycle Stages", http://www://crgdc.com/Resource/artc15.htm

[12] Ömer DİNÇER, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 2.B., Timaş Basım, İstanbul, 1992, s.317.

[13] DİNÇER, a.g.k., s.318; MILBURN, SCHULER, WATMAN, a.g.k., s.1151.

[14] POTTER, a.g.k., s.27.

[15] KAZAN, a.g.k., s.13.

[16] Gani Oktay ARBAK, "İleri Teknoloji ve Çağdaş Yönetim Anlayışında Gelişmeler", Organizasyon Dergisi, Y.1., S.2., s.22,23.

[17] Low Sui PHENG, David K. H. HO: Crisis Management : Survey of Property Development Firms, Property Management Vol : 17-3, 1999, s.233.

[18] KOÇEL; a.g.k., s.1.

[19] Hooshang KUKLAN; "Managing Crises: Challanges and Complexities"; SAM Advanced Management Journal, Autumn 1986, s.42.

[20] KOÇEL; a.g.k., s.4.

[21] Bu konu daha önce ayrıntılı olarak anlatıldığı için tekrar değinilmeyecektir.

[22] MILBURN, SCHULER, WATMAN, a.g.k., s. 1156.

[23] MILBURN, SCHULER, WATMAN, a.g.k., s. 1157.

[24] Christine M. PEARSON, Judith A CLAIR, "Reframing Crisis Management", Academy of Management Review, Vol: 23 No.1 1998, s.59-65

[25] Joby J. KASH, John R. DARLING; "Crisis Management: Prevention, diagnosis and inter vention", Leodership & Organization Development Journal 19/4 1998 (181-182)

[26] William WEITZEL, Ellen JONSSON, "Decline In Organizations: A Literature Integration and Extention", Administrative Science Quarterly, Vol.34, 1989, s.102.

[27] Davit L. STURGES v.d, "Crisis Communication Management: The Public Opinion Node and Its Relationship to Environmental Nimbus", SAM Advanced Management Journal, Vol.56, No.3, Summer 1991, s.23.

[28] WEITZEL, JONSSON, a.g.k., s.97-104.

[29] Jim SUMMERS, "Management by Crisis", Public Personel Management, May-June 1977, s.194.

[30] Steven FINK, Crisis Management, Planning for the inevitable, Amacom Yayını, U.S.A., 1986, s.20.

[31] STURGES v.d., a.g.k., s. 24; WEITZEL, JONSSON, a.g.k., s.106.

[32] PHENG a.g.k. s.238

İKİNCİ BÖLÜM
KRİZ VE İŞLETME YÖNETİMİ

Genellikle krizin, yönetimin denetimi dışında olan faktörlerden kaynaklandığı düşünülür. Bu düşünce yapısına göre, dış pazarlarda kota olması, bazı ülkelerin sermaye maliyetinin düşük olması ve devlet sübvansiyonlarının yüksek olması, hükümetin ekonomik ve yasal hataları, insan kaynaklarının ve doğal kaynakların kötü kullanımı sorunun kaynağını oluşturur. Eğer asıl sorun krizin nedenlerinde ise tüm işletmelerin inişte olmaları gerekir. Fakat değiller. Bazı işletmeler pazar payını kaybediyor olabilir, ancak bazıları büyük başarılara ulaşarak diğerlerinin bahanelerini ortadan kaldırıyorlar.[1] Pek çok işletme kriz dönemlerini başarıyla kullanarak dönemin devleri arasında adını yazdırmıştır.[2]

Kriz yönetimi; "işletmenin her zaman işletmecilik faaliyetleri ve işlerini ters yönde etkileyen, şirketin mal varlığının yada kamu imajının azaltan, insan sağlığını ve güvenliğini tehdit eden eylemleri azaltma hedefinden yola çıkış bulan ve aniden ortaya çıkan baskın olay etken olasılıklara karşı plan yapabilme organizasyonu" olarak tanımlanmaktadır.[3]

Kriz döneminde başarı, etkin bir işletme yönetimi ile sağlanabilir. Bu çalışmada kriz ve işletme yönetimi, kriz öncesi yönetim yapısının oluşturulması, kriz anında işletme yönetimi ve kriz sonrası işletme yönetimi olmak üzere üç boyutta incelenebilir. Kriz öncesi işletme yönetimi krizin meydana gelebileceğini adeta

anons eden erken uyarı sistemini ve hazırlıkları içerir. Kriz anı yönetimi, hasarı sınırlamak veya azaltmak krizin etkilerini azaltmak ve organizasyonun etkilenmeyen bölümlerine sıçramasını önlemektir. Kriz sonrası yönetimi ise; organizasyonunun her zamanki işletme faaliyetlerini yürütmesine yönelik oluşturulan kısa ve uzun dönemli programların geliştirilmesi ve uygulanmasıdır. Bu aşamada organizasyon kendi tecrübesinden ve diğerlerininkinden ders çıkararak; buna dayalı olarak gelişim sağlar.

I. KRİZ ÖNCESİ İŞLETME YÖNETİMİ

İşletmeler için öncelikle önemli olan kriz şartlarına ulaşıldığında krizi atlatmanın veya geçiştirmenin yollarını aramak değildir. Kriz şartlarına gelmeden önce, krizin gelmekte olduğunu hissedebilen, kriz şartlarını başarı yönünde kullanabilen ve işletmenin süreçlerine yeni bir ivme kazandırabilen yönetim yapısının hazırlanmış olması önemlidir.

Bu anlamda Beş kriz önleme unsuru incelenebilir;

(1) Stratejik seviyedeki aktiviteler: Şirket felsefesindeki bir kaynağı içerir. Organizasyonlar kriz yönetimini bir maliyet olarak görmemelidir. Stratejik bir gereklilik vardır.

(2) Teknik ve yapısal aktiviteler; Bu faaliyetler; farklı departman ve fonksiyonel alanlardan gelen yönetici ve idareciler içeren kriz yönetim takımının yaratılmasıdır.

(3) Değerlendirme ve inceleme aktiviteleri; tehditlerinin yasal ve finansal denetimini içeren araçları kapsar.

(4) İletişim aktiviteleri: Grup organizasyonunun iletişimi nasıl kuracağını ve ne tür bilginin toplayacağını ve bu bilginin kendisi ile çıkar grupları arasında nasıl yer alacağını gösterir.

(5) Psikolojik ve kültürel aktiviteler; Uygulaması zordur ve sübjektiftir. Çünkü belirsizlik, korku, anksiyete gibi son derece duygusal sorunlara dayanır.[4]

Krize karşı önlem olabilecek yeni yönetim yapısının eski yapıdan farklı temel özellikleri Tablo-1'de özet olarak verilmiştir.[5]

Tablo-1

Eski ve Yeni Yönetim Anlayışlarının Karşılaştırılması

-Değer halkasının her üyesi kârını maksimize etmeyi amaçlar.	-Değer halkasının her üyesi toplam değer halkasının başarısını maksimize etmeyi amaçlar.
-Stratejiler ve planlar bağımsız olarak gelişir.	-İşletme ile planlama arasında koordinasyon vardır.
-Bilgi paylaşımı ve ortak sorun çözümü sınırlıdır.	-Bilgi geniş ölçüde paylaşılır ve sorunlar ortak çözülür.
-Muhasebe, ölçme ve ödül sistemleri ayrı olup, aralarında uyum yoktur.	-Muhasebe, ölçme ve ödül sistemleri tutarlıdır.
-Satış güçleri ürünleri kendi başlarına satarlar.	-Satış bir konsültasyon sürecidir.
-Kaynaklar yetersiz kullanılır.	-Kaynaklar paylaşılır.

Bu genel karşılaştırmadan sonra kriz öncesi yönetim yapısı, krize karşı planlama, kriz öncesi organizasyonel değişim, krize yönelik kadro oluşturma, motivasyonun ve örgüt ikliminin hazır duruma getirilmesi, krize sezme yöntemleri ve etkin bir koordinasyon sisteminin önemi kapsamında daha ayrıntılı olarak incelenecektir.

A. Krize Karşı Planlamanın Önemi

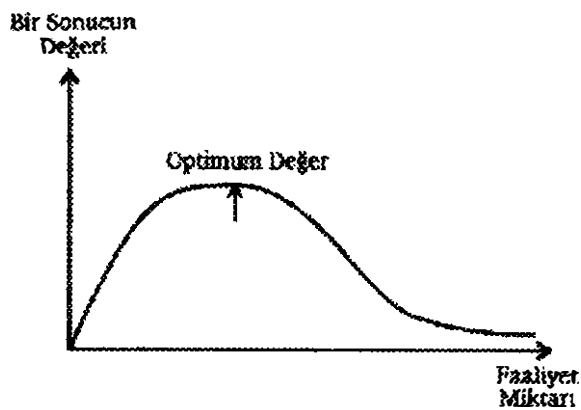
İşletmeler planlama yaparken krizden fazla etkilenmemeleri ya da aniden krize yakalanmaları durumunda kolay çıkış yapabilecekleri şekilde hareket etmelidirler.

1. Krizden Kaçışa Yönelik Amaç Belirlemek

İşletmeler krizden en az etkilenecek bir yapı oluşturmak için her şeyden önce içinde bulundukları durumu belirlemelidirler. Yapılan iş, öncelikle neden yapılmaktadır? Ürün gruplarına göre pazar hedefleri, kârlılık, pazar payı, istikrar ve işletmenin yaşamını sürekli kılmak faaliyet nedenlerinden hangisi ya da hangileri önceliklidir.[6] İşletmeler işgörenlerin, ortakların ve tüketicilerin gereksinmelerini dengeli bir şekilde karşılamak ve hatta bu gereksinmelerin ötesine geçmek durumundadırlar. İşletmelerin kriz şartlarında avantajlı olabilmeleri için öncelikle yaşamı devamlı kılma amacını edinmeleri gerekir. Öte yandan, değer artışı, kârlılık ve istikrar amaçları ile yaşamı sürekli kılma amacı arasında optimum bir denge sağlanmalıdır.[7] Krizin en önemli nedeni denge bozukluğudur. Tek amaca yönelmek hatalıdır. Diğer sonuçların

gözden kaçmasına neden olur. bu durum Şekil-4'de görülmektedir.[8]

Şekilden izlendiği gibi tek konu üzerinde yoğunlaşmanın optimum değeri düşüktür. Konularda çeşitlilik arttıkça optimum noktaya ulaşılır. Ancak aşırı çeşitlendirme tekrar optimum noktadan uzaklaşarak krize zemin hazırlamak anlamına gelir. Örneğin; satış departmanına sürekli satış hacmini artırma amacına yönelik olarak baskı yapılması durumunda, yoğunlaşma bu noktada kalır. Rakiplere göre maliyetler yüksekse satışlar zamanla azalır ve işletme krize doğru yönelir.[9]



Şekil-4
Bir Sonucun Optimum Değeri

Öte yandan işletmeler kriz şartlarında avantajlı olabilmek için amaç belirtirken şu kriterleri göz önüne almalıdırlar:

-Amaçların en önemlisi tüketici beklentilerinin ötesine geçerek ihtiyaç yaratmak olmalıdır. İyi bir hizmet yerine alternatifler sunan bir hizmet anlayışı olmalıdır.[10]

-Fiyatın belirlenmesinde maliyet + kâr şeklinde eski yaklaşım terkedilmelidir. Satışların %80'ini oluşturan ürün kalemlerinde fiyat daha önemlidir ve müşterilerin ödemeye hazır oldukları fiyat düzeyi esas alınmalıdır. Fiyat - imâlat maliyeti = kâr yaklaşımı kullanılmalıdır.[11]

-Yatırımlarda mümkün olduğu kadar ancak optimum düzeyde çeşitlendirme yapılmalıdır. Bilgi ve tecrübenin en yüksek olduğu endüstri kolları tercih edilmeli, tecrübe sahibi olunmayan alanlardan uzaklaşılmalıdır.

-Büyüme politikası dengeli olmalıdır.[12]

-İç talebe güvenmekten vazgeçip, ihracat amaçlanmalıdır. Bu amaçla büyüme eğilimi olan ürünleri ve pazarları sürekli izleyerek, fırsatlar değerlendirilmelidir.

-Yeni stratejiler oluşturulurken, rekabetçi yönü olanlar tercih edilmelidir.[13]

-Satış arttırma amacı yerine, tüketim amacı ele alınmalıdır. Globalleşme doğrultusunda, üretimde maliyet ve kalite yönünden iyi olan işletmeler kazanacaktır.[14]

-Teknoloji yoğun üretim global pazarlara girişte avantaj sağlayabilir. Ancak öte yandan, sabit maliyetleri artırma yönüyle fiyatlara etkisi vardır. Rekabette avantaj sağlamak ve kriz şartlarından en az etkilenmek için, sabit maliyetlerin önemli bir kısmını değişken maliyete dönüştürmek gerekir. Diğer bir deyişle, teknoloji yerine insana yatırım yapmak daha avantajlıdır. Özellikle şartların çok sık değiştiği durumlarda teknoloji ağırlıklı bir yatırım söz konusu ise, sabit maliyetler azaltılamaz. Öte yandan, satışlarda azalırsa, işletme krize sürüklenebilir. İnsana yatırım, değişken maliyettir. Satışların azaldığı dönemlerde malzeme maliyetlerini düşürerek, ücretleri ve çalışma saatlerini azaltarak, toplam maliyeti aşağıya çekip, kârı artırmak mümkündür. Uluslararası şirketler, teknoloji ağırlıklı çalışmak yerine, işgücü maliyetinin düşük olduğu ülkelere yatırımlarını kaydırırlar. Bu şekilde global pazarlarda avantaj elde ederler.[15]

2. Krize Yönelik Olarak Kullanılabilecek Plan Çeşitleri

Değişen katsayının yüksek olduğu dönemlerde planlama yapmanın güç olduğu düşüncesiyle planlamadan uzaklaşmak doğru değildir. Kriz daha çok planlama eksikliğinden doğar. Kararların kriz şekline gelme derecesi planlamanın iyiliği ile bağlantılıdır. Belirsiz dönemlerde, strateji belirlemek önemli bir avantajdır.[16]

Statik dönemlerde kullanılan tepkici planlama, krize kaşı planlama için uygun değildir. Önleyici planlama yapılması gerekir. Önleyici planlama kriz başladıktan sonra yapılacakları

planlamak değildir. Kriz durumuna gelmeden önce hazırlık yapmaktır. Tedbir almaya yönelik hareket tarzlarını kapsamına alır. Sektör, ülke ve dünya bazında çevredeki değişmeler çok hızlı izlenerek ve temel stratejilere göre faaliyetler esnetilerek uygulamanın belirlenmesidir.[17]

Krize karşı planlamanın en önemli özelliği, belirsiz şartlarda yapılmasıdır. Şu temel aşamalardan geçerek gerçekleşir:

-Strateji belirleme: Krizin derecesi genellikle işletmenin uzun dönemli, stratejik planlama düzeyi ve kalitesiyle ters orantılıdır.[18] Belirsizlik şartlarında strateji tespit ederken, ana hedefler ve temel göstergeler belirlenir. Her konuda çok ayrıntılı bir planlama yapmak yanıltıcı olabilir. Ayrıca her türlü değişkeni anlaşılır ve ölçülür duruma getirmek de gerekli değildir. Zaman geçtikçe belirsiz kalan ayrıntılar karşımıza çıkarak belirli duruma dönüşürler. İşte bu aşamada kısa vadeli planlara geçilerek, gerekli olan noktalarda daha hassas belirlemeler yapılabilir. Buna rağmen bilinmeyenler kalıyorsa, bunlarda tecrübelerle yenilir.[19]

Krize karşı planlamanın bir başka özelliği, şartların sık değişmesine paralel olarak, genel anlamda belirlenen ana hedeflerin, belirli periyotlarda gözden geçirilmesi yerine, sürekli gözden geçirilmesi gereğidir.[20]

-Kilit isimler: Bu aşamada ana hedeflere ulaşmada önemli olan kilit isimler, hedefin niteliğine göre isim bazında belirlenir.

-Kritik limitler: Ana hedeflere ulaşmada son derece önemli olan, kritik olay niteliğindeki noktalar belirlenir. Bu konular ana hedeflere ulaşma yönünden basamak oluşturacak, başarılırsa ana hedeflere devam edilecek niteliğindeki konular olmalıdır. Kritik olayların her birisi için başarı göstergesi olabilecek limitler geliştirilir.[21]

General Motors ve Caterpiller gibi bazı çok uluslu işletmeler, krize karşı planlama için, uluslararası alanda uzman kişilerden oluşan bir planlama kurulu oluşturmuşlardır.[22]

3. Kriz Yönetimi Planı

Kriz yönetim planında aşağıdaki dörtlü değişkenler yer almalıdır:

(1) Krizin Çeşitleri (Types): Bu değişken, kriz yönetim planının ölçeğini gösterir. Aşağıdaki sorulara yanıt verir; Organizasyonun hazırlıklı olmak zorunda olduğu kriz nedir? Krizin hangi türü güvenlik sağlandıktan sonra ihmal edilebilir? Hangi kriz için hazırlıklı olunacağı yada hangi krizin gözardı edileceğine karar vermede hangi kriter söz konusudur?

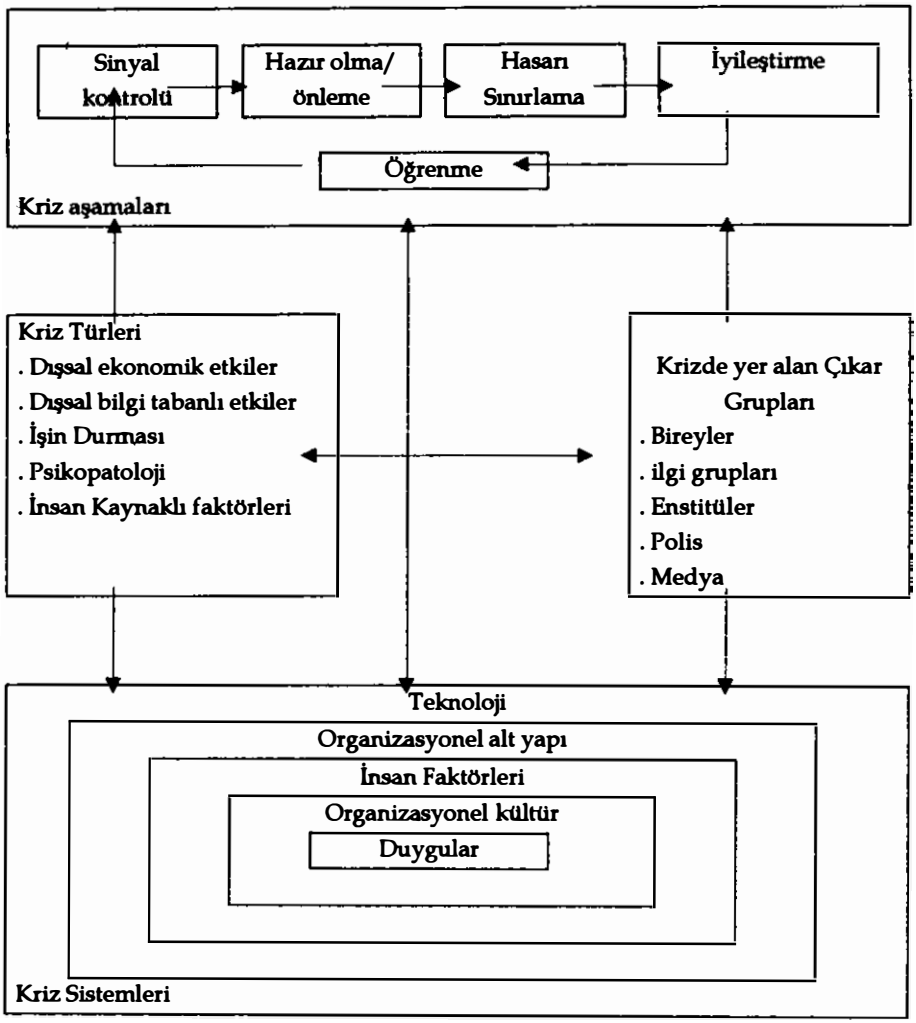
(2) Krizin Aşamaları (Phases): Bu faktör krizin her bir aşamasında yer alan yönetim sorunlarını ve aktiviteleri gösterir.

(3) Sistemler (Systems): Bu değişken krizin nedenini inceler. Krizin çıkışına neden olan beş alt değişken ve kendi aralarındaki

geçişkenlik tanımlanabilir; teknik faktörler, organizasyonel alt yapılar, insani faktörler, organizasyonel kültür ve duygusal faktörler.

(4) Çıkar grupları (Stakeholders): Organizasyondaki krizi etkileyen yada bu krizden etkilenen grupları ifade eder.

Şekil 1'de bu dört temel değişkeninin olası geçişkenlikleri ve ilişkileri görülmektedir. Prensipte, her kriz bu faktörlerin farklı bir karmasını içerir. Bir kriz yönetimi planı, bu farklı faktörlerin her birinin toplam kriz yönetimi programını nasıl etkileyeceğini göstermelidir.



Şekil: Bir kriz yönetimi planında dört değişken arasındaki ilişki[23]

4. Kriz Rehberi Hazırlamak

Krizle karşılaşıldığı zaman, aceleyle gelişigüzel hareket etmek yerine, kriz olmadan krize karşı acil önlem rehberi hazırlamakta yarar vardır. Bu rehberde kriz durumundaki acil eylemler yer alır. Kopyaları işyerinde, evde ve arabada sürekli bulundurulur. Rehber aşağıdaki konulardan oluşur:[24]

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

-Telefon rehberi: Telefon rehberinde, işletmenin kilit pozisyonundaki kişilerin telefonları, konulara göre hazırlanmış çeşitli kriz ekibi üyelerinin telefonları, medya temsilcileri, devlet adamları gibi kriz döneminde iletişim kurulması gerekebilecek kişilerin telefon numaraları bulunur.

-Telefon hattı: Kriz döneminde kullanılmak üzere direkt telefon hattı hazırlanır. Bu hatta görevli personel özel eğitimden geçirilir.

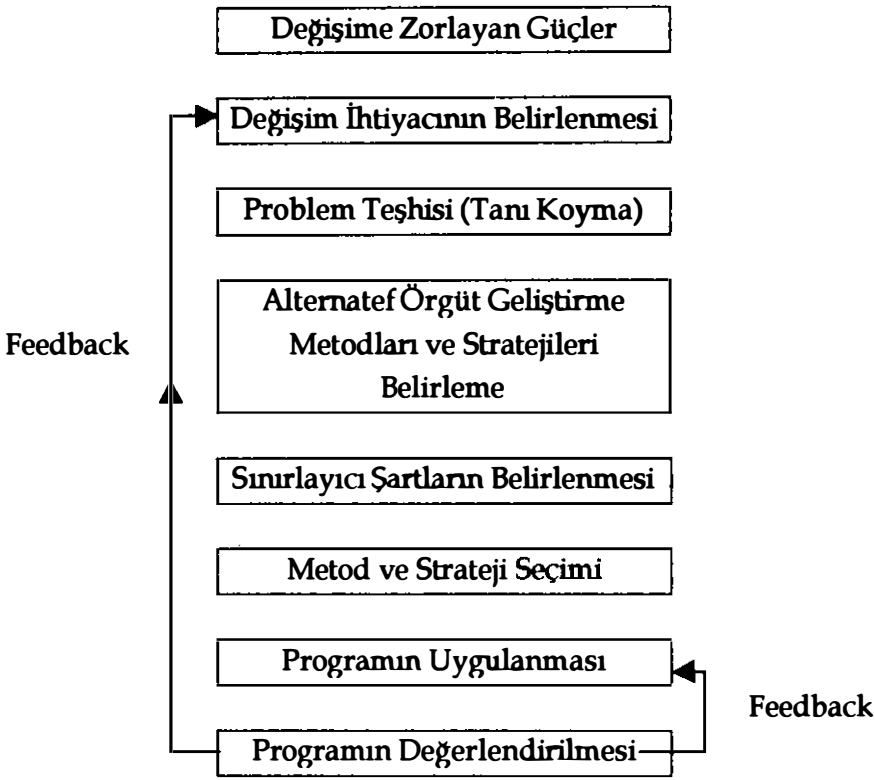
-Sloganlar: Çeşitli krizlere yönelik olmak üzere kriz dönemlerinde kullanılabilecek sloganlar hazırlanır.

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

5. Planlı Değişim Yapmak

Örgüt yapısının katı bir görev ve ilişki belirlemesi sonucu mekanikleşmesi, işletmenin çevrede meydana gelen değişmelere zamanında ayak uydurmasını engeller.[25] Değişimden kaçmak krize giderek varlığı tehlikeye sokmak anlamına gelir. Türkiye'de 1980'li yıllarda başlayan dışa açılma ve global rekabet anlayışıyla birlikte iş dünyasında köklü değişimler gerekli olmuştur.

"Değişme, bir sistemin bir süreç veya ortamın belli bir durumdan başka bir duruma geçirilmesi" olarak tanımlanabilir.[26] Bu geçiş planlı veya plansız olacaktır. Plansız gelen değişimler, işletmelerin aniden kendilerini farklı bir ortamda bulmalarına neden olarak krize uygun bir zemin yaratırlar. O halde yapılması gereken, planlı değişimler yaratarak değişimi yönetmektir.



Şekil – 5
Değişim Yönetimi Modeli

Şekil-5'de değişim yönetiminin aşamalarını gösteren bir model verilmiştir.[27]

Verilen modele göre, değişime zorlayan işletme dışı çevre faktörleri ve işletme içi güçler tarafından, değişim ihtiyacı oluşmaktadır. İhtiyacın oluşması yeterli değildir. Değişim teşhisi

konulmalıdır. Hangi değişim çeşitlerinin uygulanabileceği ve bunlarla ilgili sınırlayıcı faktörler belirlendikten sonra, belirli strateji seçilerek program uygulamaya konur. Son olarak program sonuçları değerlendirilir. Bu aşamalar planlı değişim süreci olarak incelenecektir.

Planlı değişim sürecini oluştururken benzer bir örgütün kullandığı değişim yöntemlerini aynen alıp uygulamak, örgütün özel koşullarını dikkate almadan kabullenmek, değişimden beklenen yararı sağlayamaz. Genellikle kaynak tasarrufu amacıyla baş vurulan bu yöntem, bir örgütün başka bir örgütle aynı özellikleri taşıması söz konusu olamayacağı için istenen sonucu vermez ve hatta örgütün sona ermesine neden olabilir. Gelişmekte olan ülkelerin, değişim aşamasında karşılaştıkları en önemli açmazın bu olduğu öne sürülmektedir.[28]

Sayılan nedenlerle her örgüt, kendisine uygun olarak geliştirilecek bir planlı değişim süreci uygulamalıdır. İlk kez Kurt LEWIN tarafından ortaya atılan planlı değişim süreci dört aşamadan oluşur: Teşhis (tanı) koyma, değişim programı geliştirme, değişim programını uygulama ve program sonuçlarını değerlendirme.

a. Teşhis Koyma

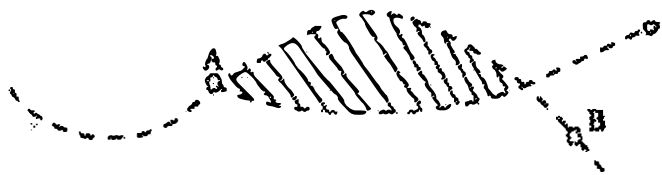
Değişikliğe gitmek söz konusu olduğunda bunun gerçekten gerekli olup olmadığını iyice saptamak, değişiklik olsun diye değişime gitmemek gerekir. Bu nedenle de değişim tanısını doğru

koymak krizden kaçış için önemlidir. Değişim tanısını tarafsız ve objektif bir gözle koyabilmek için, danışmandan yardım alınması uygun olabilir.[29]

Değişime ihtiyaç olduğu konusunda tanı koymaya yardımcı veriler, işletmenin günlük sorunları, çeşitli ipuçları ve trendler, gözlemler, sistematik araştırma ve inceleme sonuçlarıdır. Belirli bir dönemde bu verilerde sürekli olumsuzluk varsa veya olumsuzluk yoksa ancak durağanlık varsa, değişim zorunludur anlamına gelecektir.

Öte yandan, zorunluluk olan sorunlu dönemlerde, satışların ve kârların düşmeye başladığı ve hissedilen huzursuzlukların olduğu zamanlarda değişime gitmek de yeterli değildir. Bu tür bir değişim krizden kaçmaya yardımcı olmaz. Ancak kriz sürecini kısaltabilir. Olması gereken, işletmenin yaşam eğrisinin hangi noktasında olduğunu görerek, bu eğriye yön vermesidir. Örgütün yaşamını sürekli kılmak için kâr eğrisini sürekli artan konumuna getirmek gerekir. Değişim tanısı için doğru zamanlama, satışların ve kârların hızla artmaya devam ettiği dönemlerdir. Bu dönemlerde sorun olmadığı, her şeyin yolunda gittiği düşüncesiyle değişime ihtiyaç görmemek doğru değildir. En yakın zamanda tüketiciler farklı alternatifler sunabilen rakiplere yönelecek, artan grafik aniden düşüşe geçecektir.[30]

Değişim teşhisinin hangi aşamada konulması gerektiği Şekil-6'dan izlenebilir.[31]



Şekil – 6
Değişim Teşhisinin Zamanlaması

Şekilden izlendiği gibi, işletmeyi sürekli kılmak için bir eğri tükenmeden, satışlar ve kârlar artmaya devam ederken zarara geçmeden yeni bir eğriye atlamak gerekir. Doğru zamanlama "A" noktasında değişimi başlatacak şekilde planlama yapmaktır. Bu noktada değişimi gerçekleştirecek zaman, kaynak ve enerji vardır. Mevcut üzerinde hareket ederken "A" noktasına yaklaşıldığı zaman yeni bir ürün, yeni bir sistem, yeni bir süreç konusunda stratejiler geliştirilmelidir.[32] Taralı bölgeye geçildiğinde anlaşmazlıkların ve sorunların ilk belirtileri hissedilmeye başlanır. Beklemeye devam edilirse, "B" noktasına ulaşılır. İşletme artık krize giderek yok olma durumuna gelir. Değişimi yapacak zaman ve ortam kalmaz.

b. Değişim Programı Geliştirme

Değişim programı hazırlanırken, öncelikle değişimin amacı belirlenmelidir.[33] Amaç, çok basit bile olsa yazılı olarak belirlenmelidir. Değişimin amacını elemanlarına duyurmak isteyen işletmeler slogan şeklinde işletmenin çeşitli yerlerine ilan etmelidirler. BRISA'da 1990 yılı sloganı "değişim" 1991 yılı

sloganı "daha fazla değişelim", 1992 yılı sloganı şirket çalışanlarının şirketle özdeşleşmesi ve işyerlerini kendi işleri gibi görmelerini sağlamak için, "şirket biziz" olarak belirlendi, 1993 yılında "etkili olalım, etkin çalışalım", 1994'te ise "kalitemizi pazara taşıyalım" sloganları benimsenerek şirkette ilan edildi.[34]

Değişim programının amacından sonra örgütte bu amaçla ilgili olan kişilerin kimler olduğu belirlenmelidir. Diğer bir deyişle kimlerin değişim programına katılacağı isim düzeyinde listelenmelidir.

İzleyen aşamada değişimi kimin başlatacağı konusuna sıra gelmiştir. Grupta prestiji en yüksek kişi en etkin değişim aracıdır. Yöneticiler değişimi başlatma konusunda başarılı olmayabilir. Yetenekli bir lider ve uygulayacağı liderlik gücü, değişiklik için gereken psikolojik desteğin ortaya çıkabileceği bir hava yaratabilir. Liderin gruba teklif edeceği değişikliklerde kişisel davranışın bulunmaması, bütün önerilerin kişisel olmayan yönlerden yapılması gerekir.[35]

Değişim programının hazırlanmasında son olarak değişim için öngörülen süre, başlangıç ve bitiş tarihi olarak belirlenmelidir.[36] Başlangıç tarihinde zamanlama iyi yapılmalıdır. Değişikliğin psikolojik bir gereksinim olarak arzulandığı zamanlar kollanmalıdır. Örgüt üyelerinin sinirli ve güvensizlik duyguları içinde bulundukları zamanlar başlangıç için uygun değildir. Bu iklimde basit ve önemsiz değişimler bile problem olabilir. Liderin

önce uygun örgüt iklimi yaratacak uyanıklık ve anlayışta olması gerekir.[37]

c. Değişim Programı Uygulama

Bu aşamaya kadar yapılan çalışmalar kağıt üzerindeki hazırlıklardır. Artık düğmeye bastığımız zaman değişimin başlaması gerekir. Uygulama aşamasında öncelikle mevcut durum, mevcut tutum, inanç ve davranışlar bozulur veya dondurulur. Değişimde son aşama, yeni durumun dondurulması, sürekli duruma getirilmesidir. Bir iki hafta yeni duruma uygun hareketten sonra, eski uygulamalara dönmek, değişimin kalıcılığını önler.[38]

d. Program Sonuçlarını Değerlendirme

Her değişim programının sonunda, bu programın etkinliği değerlendirilmelidir. Değişim sonucunda, daha fazla üretim, daha düşük maliyet, daha az şikayet, daha az iş kazası, daha kaliteli üretim v.b. faktörlerden en azından birine ulaşmak gerekir. Aksi takdirde programda hata vardır ve tekrar planlı değişim sürecinin başına dönülmesi gerekir.[39]

B. Kriz Öncesi Organizasyonel Değişim

Kriz öncesi işletmelerin örgütsel yapılarını değiştirerek, krizden çıkışa yönelik sağlıklı bir yapı hazırlamış olmaları önemli bir avantajdır. Bu amaçla değişim mühendisliğinden yararlanmak, yeni organizasyon modellerine aşamalı olarak geçmek, organik

örgüt yapısı hazırlamak, esas uzmanlaşmaya ağırlık vermek, organizasyonu sistem haline dönüştürmek önerilmektedir.

1. Organizasyonel Değişim İçin Değişim Mühendisliğinden Yararlanmak (Yeniden Yapılanma)

İstikrar ve büyüme ortamında başarılı olacak şekilde, kitle üretimine göre örgütlenmiş işletmelerin, organizasyon yapılarında birkaç düzenleme yapılarak, rekabet ve değişimin esneklik ve hızlı tepki gerektirdiği bir dünyada başarılı olmaları sağlanamaz. Klasik yapı üzerinde düzenleme yapılarak işe devam edilmesi, esnek olamama, tepkisizlik, müşteriye odaklanamama, sonuçtan çok faaliyetlere önem verme, bürokratik felç, yenilik eksikliği, genel giderlerin yüksek olması gibi olumsuz sonuçlar yaratır.[40] Bu sonuçlar işletmelerin krize gitmelerine zemin hazırlayan önemli nedenlerdir. O halde, işletmeleri günümüzün beklentileri doğrultusunda ve değişen şartlara kolay uyum sağlayacak şekilde yeniden yapılandırmak gerekecektir. Bu oluşum değişim mühendisliği olarak isimlendirilir.

Değişim mühendisliği, işin gereğine göre, işe yönelik süreçlerin temelden yeniden düşünülüp, organizasyonun sıfırdan başlayarak tasarlanmasına yönelik bir sistemdir. Organizasyon yapısı mâliyet ve zamanı azaltıp kalite, hizmet ve hızı artıracak şekilde oluşturulur. Bugünün pazar ve teknoloji taleplerine göre süreçler, daha az girdi kullanarak daha çok sonuç elde edecek şekilde tasarlanır. Fonksiyonel bölümler önemli değildir. Siparişin yerine getirilmesi, müşterinin sipariş vermesiyle başlar, malların

teslimiyle biter. Aradaki her şey süreç olarak kabul edilir. Bu sürecin müşterilere karşı sorumlusu tek kişidir.[41]

Değişim mühendisliği reorganizasyondan farklıdır. Reorganizasyon mevcut yapıyı iyileştirme yönünde bir düzenlemedir. Organizasyon yapısını küçülterek ya da büyülterek daha az ya da daha çok sonuç elde etmeyi amaçlar. Değişim mühendisliği ise daha az girdi kullanarak daha çok sonuç elde etmeye yöneliktir.[42] İşletmede bilgi bankası oluşturur. İşgören sayısını az tutarak, kişinin yapacağı işi tek bir görev şeklinde değil, sonuçlar çerçevesinde değişken olarak belirler. Bu nedenle belirsizliğin yoğun olduğu dönemlere daha uygundur. Ford değişim mühendisliğini uygulayarak organizasyonel değişimi sağlamış, krizden kaçışı başararak %75 iyileştirme ve tasarruf sağlamıştır.[43]

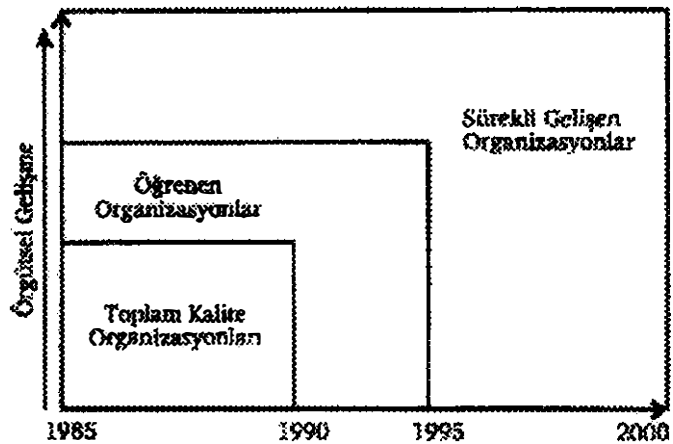
2. Krizden Kaçış İçin Yeni Organizasyon Modellerine Aşamalı Geçiş Sağlamak

Değişen şartları yakalamak, geleneksel örgütlenmeden vazgeçilerek ve yeni organizasyon modellerine geçiş yapılarak sağlanabilir. Yeni organizasyon modelleri, bir önceki bir diğerinin temelini oluşturan aşamalı bir süreç şeklindedir. Şekil-7'de görülen bu modeller şunlardır.[44]

-Toplam kalite organizasyonları

-Öğrenen organizasyonlar

-Sürekli gelişen organizasyonlar



Şekil – 7
Yeni Organizasyon Modelleri

a. Toplam Kalite Organizasyonları

Krizden kaçış sürecinin ilk aşaması toplam kalite örgütü oluşturmaktır. Toplam kalite örgütü, işletmenin yeni bir yaklaşım içinde ele alınmasıyla birlikte, tüm faaliyetlerin yerine getirilmesinde kalite anlayışını kabul eder. Kalite kavramı, iş hayatının kendisinde kalite, hizmetler ve üretimde kalite, kısaca tüm işletmede kalitenin kurulması şeklinde algılanmaktadır.[45] Tablo-2'de toplam kalite organizasyonları ile geleneksel organizasyonlar arasındaki farklar verilmektedir.

Tablo – 2

Toplam Kalite Organizasyonları ile Geleneksel Organizasyonların Karşılaştırılması[46]

Geleneksel Organizasyonlar	Toplam Kalite Organizasyonları
-İş önemli	-Organizasyon önemli
-Bireysel performans	-Grup performansı
-Hiyerarşi	-Eşitlik
-Statiklik	-Değişim
-Emir-Komuta	-Katılım

Tabloda görüldüğü gibi toplam kalite anlayışında insan ve örgütlenme temel faktörü ağırlıktadır. A.B.D'de Gallup tarafından 615 üst düzey yönetici üzerinde yapılan bir araştırma sonuçlarına göre, toplam kalite anlayışının geliştirilmesinde önemli olan faktörler oransal olarak şu şekilde belirlenmiştir.[47] İşgören motivasyonu %85, örgüt kültüründe değişme %82, eğitim %74, proses kontrol %53, ekipman harcamaları %45, stok kontrol %36, denetim %29, yönetsel destek %28.

Krizden kaçış için önerilen toplam kalite organizasyonu, on temel aşamadan oluşur. Bu aşamalar şunlardır.[48]

-Müşteri amacı: Organizasyon müşteri beklentilerini etkin olarak karşılama temelinde kurulur.

-Liderlik: Tepe yönetimi kalite anlayışını destekler ve liderlik yapar.

-Tam katılım: Herkesin kaliteye katılımı sağlanır. Bu amaçla tepe yönetiminden başlayarak bütün örgütsel basamaklar eğitilir.

-Ödül sistemi: Kalite yönünde etkin öneriler ödüllendirilir.

-Zamanın etkin kullanımı: Ürün veya hizmetin daha iyisini yapma olanağı yoksa, üretimine ayrılan zaman azaltılır.

-Önleme: Önceden kalite yaratarak, hataların önlenmesi amaçlanır.

-Uzun vadeli bakış: Kalite düşüncesi gelecek dönem için 12-36 ay süresine yayılmıştır. Bu amaçla sürekli dış çevrenin izlenmesi gerekir.

b. Öğrenen Organizasyonlar

Kriz öncesi organizasyonel değişim sürecinin toplam kalite organizasyonlarından sonraki ikinci aşamasını öğrenen organizasyonlar oluşturur. Öğrenen organizasyon, kendi geleceğini yaratma kapasitesini durmadan genişleten bir organizasyon[49] olarak tanımlanır. Toplam kalite yönetimi ile öğrenen organizasyonlar arasında temel bir farklılık olmadığı ileri sürülmektedir. Ancak toplam kalite yönetimi değişime uyum sağlamaya ve tüketici beklentilerini karşılamaya çalışırken, öğrenen organizasyonlar yalnızca değişime adapte olmakla kalmayıp, değişimin önünde kalmaya ve sürekli öğrenmeye çalışırlar. Öğrenen organizasyonlar tüketici beklentilerini önceden görerek talep yaratırlar. Bu açıdan krizden kaçışa uygun bir yapılanmaları vardır. Bir işletmenin öğrenen organizasyon olabilmesi için aşağıdaki özelliklere sahip olması gerekir.[50]

-Örgüt, dış çevreye karşı açık olmalıdır. Gelişmeler doğrultusunda mevcut performans ile ulaşılabilir performans

arasında fark stratejilerle kapatmaya çalışılır. Bu amaçla işletme dışı uzmanlarla seminer ve toplantılar düzenlenir. Öte yandan, yeni bilgi ve teknoloji geliştirerek transfer etmek anlayışı söz konusudur.

-Her organizasyon departman, bölüm ve yönetim kademeleri gibi çeşitli alt kültürleri birarada bulundurur. Öğrenen organizasyonlar, bu farklılığı ve çeşitliliği dialog yoluyla bir işbirliği sistemine dönüştürürler.

-Ortak vizyon ve sistem düşüncesi benimsenerek, örgüt elemanlarının takım şeklinde birbirlerinin çabalarını tamamlamaları ve sinerji etkisi yaratmaları söz konusudur.

-Senaryo analizi yöntemi kullanılarak, geleceğe ilişkin çeşitli senaryolar oluşturularak, yöneticilere belli şartlar altında neler yapılabileceğini deneme ve öğrenme fırsatı verilir.

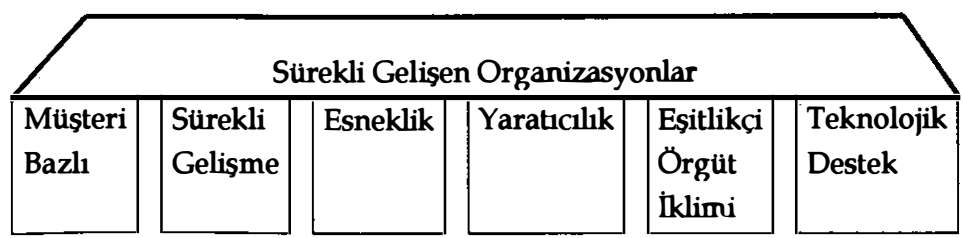
-Geleneksel örgütler, işi daha hızlı yapma konusuna ağırlık vererek, fonksiyonel olarak yapılanırlar. Öğrenen organizasyonlar ise işi hem hızlı hem doğru yönünde, sürece göre yapılanırlar.

C. Sürekli Gelişen Organizasyonlar

Sürekli gelişen organizasyonlar, hem toplam kalite organizasyonunu, hem de öğrenen organizasyonu içine alan ve onların ilerisinde olan organizasyonlardır. En az birkaç stratejik noktada dünyadaki rakiplerinden daha iyilerdir. Bu nedenle de

sürekli gelişen organizasyonların krizden etkilenme dereceleri oldukça düşüktür. Sürekli gelişen organizasyonlar aşağıdaki özelliklere sahiptirler.[51] Bu özellikler ayrıca Şekil-8'de gösterilmiştir.[52]

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



Şekil – 8
Sürekli Gelişen Organizasyonların Temel Unsurları

Sürekli gelişme, her seviyeden işgörenin katılımı ile gerçekleştirilen sürekli iyileştirme sürecidir. Sonu yoktur. Sürece yönelik en iyiyi düşünmeyi amaçlar. Üretimden satın almaya, kaliteden satışa bütün bölümlerde uygulanır. İşgörenlerin hem problemleri gösterdiği, hem de çözümleri sağladığı bir problem çözme aracıdır. Amaca yönelik kısa adımlar atılarak, üretim alanı

ve ofiste yapılan iyileştirmeler yoluyla verimliliğin artırılmasına çalışır.[53] Sürekli gelişen organizasyonlarda, bütün işlerin iyileşmesinden kaynaklanan maliyet düşüşü vardır. Müşteri tatmini sağlandığı gibi, beklentilerin ötesine geçilir. Kaliteyi sürekli iyileştirme yönünde çaba gösterilir. Kalite anlayışı, ürün kalitesi, teslimat kalitesi ve uygun fiyat üçgeninden oluşur. Ürün kalitesi, ürünün geliştirilmesi ve üretiminde sıfır hataya ulaşma olarak belirlenmiştir. Teslimat kalitesi, teslimat adet ve zamanında sıfır hataya ulaşmaktır. Uygun fiyat ise ürün kalemlerinden satışların %80'ini oluşturanların fiyatlamasına ağırlık verilerek gerçekleştirilir. Yatırımların, stokların, hata maliyetlerinin, Ar-Ge zamanlarının azaltılması amaçlanır.[54] Bu özellikleriyle sürekli gelişen organizasyonlar krize çok kolay cevap verebilirler ve hatta kriz dönemlerini ivme olarak kullanabilirler. MTE (Makine Takım Endüstrisi A.Ş.) sürekli gelişen organizasyon sistemiyle 6 ayda 50 pojeyi başarmıştır.[55]

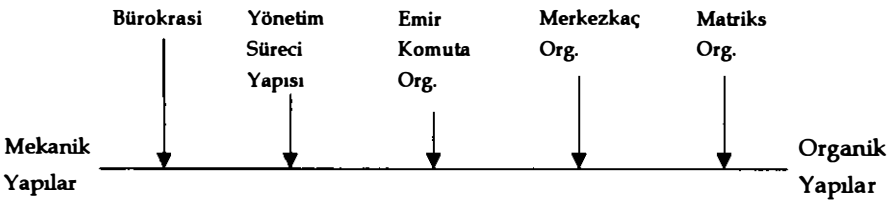
3. Organik Örgüt Yapısı Hazırlamak

Çevre koşullarının sürekli değiştiği durumlarda bu değişime mekanik örgüt yapılarının uyum sağlaması zordur.[56] Bu nedenle mekanik yapılar krize son derece açıktırlar. Krize kolay cevap verebilmek açısından, örgüt yapısında değişime paralel olarak mekanikten organiğe doğru geçiş yapılmalıdır.

a. Değişim Doğrultusunda Organizasyon Yapılarının Gelişimi

Basit tüketim malları üretip satan işletmeler için fonksiyonel örgüt yapısı uygun olabilir. Çünkü yaratıcılığa en az ihtiyaç gösterir. Yenilikçi ortalama ve değişime fazla gerek yoktur. Öte yandan, ürün ve pazar çeşitlendirmesine yönelmiş işletmelere yaratıcı ve araştırıcı özelliği olan örgüt yapıları uygundur.[57]

Şekil-9'da örgüt yapılarının değişimlere paralel olarak aşamalı gelişimi görülmektedir.[58]



Şekil – 9
Değişim Doğrultusu Üzerinde Çeşitli Organizasyon Yapıları

Şekilde görüldüğü gibi değişime, yaratıcılığa, yeniliğe ve esnekliğe en uygun yapı organik örgütlerdir. Organik örgütler basit ve kolay bir yapıdan oluşurlar. Karmaşık nitelik taşımazlar.[59] Değişime uygun olmaları nedeniyle kriz şartlarına kolay cevap verebilirler. Organik örgüt yapısı oluşturmak için aşağıdaki faktörler sağlanmalıdır:[60]

-Hiyerarşik yapıdan uzaklaşılmalıdır. Emir-komuta zincirine sıkı sıkıya bağlılık olmamalıdır.

-Örgüt yapısı çevre faktörlerine karşı açık olmalıdır. Gelişmelere göre değişim gösterebilmelidir.

-İş tanımında iş genişletme sistemi esas alınmalıdır. Örgüt üyelerinin yapacakları işler, şartlara göre yeniden düzenlenebilmelidir.

-Uzmanlaşma yerine çok fonksiyonluluk uygulanmalıdır.

-Karar vermede alt basamaklara söz hakkı verilerek yaratıcılıklarından yararlanılmalıdır.

-Kurmay organlar azaltılmalıdır.

-Dikey ve yatay iletişim birlikte kullanılmalıdır. İletişim emir-komutadan çok danışma ağırlıklı olmalıdır. Örgüt üyeleri ne iş yapacaklarını ve nasıl yapacaklarını başkaları ile iletişim kurarak geliştirebilmelidirler.

İşletme için gerekliyse katı ve merkezcil örgüt yapısı ile, esnek merkezkaç ve organik örgüt yapıları birarada kullanılabilir. Üretim bölümü daha katı ve merkezcil özelliğe sahip olabilir. Araştırma-geliştirme ve pazarlama gibi yeniliğe ve çevreye dönük bölümler daha organik ve merkezkaç niteliğinde olabilir.[61]

b. Yalın Örgütlenme

Organik örgütlerin krize kolay cevap verebilecek en uç uygulaması yalın örgütlenmedir. Örgütün yalın olması, "gerçekten gereksinme olmayan her şeyden kurtulmak" anlamındadır. Bu, üretimle ilgili gereksiz işlemler olabileceği gibi, organizasyon yapısında gerçekten gereksinmeniz olmayan görevlerden, elemanlardan ve bunların maliyetinden de kurtulmaktır. Diğer bir deyişle işletmelerin daha az zamanda, daha az enerjiyle, daha az bir alanda, daha az bir insan gücü ile üretim yapmalarını sağlamaktır.[62]

Geleneksel örgütlerde, yapılan işin "iyi, hızlı ve ucuz" olmasının eş zamanlı olarak gerçekleşemeyeceği görüşü vardır. Bu üçünden ancak ikisinin eş zamanlı olarak yapılabileceği varsayılmaktadır. Yalın örgütler ise bu üçünün de aynı zamanda gerçekleşmesini hedeflemektedir. Bugün herhangi bir örgüt yüksek kaliteli bir işi hem çabuk hem de ekonomik olarak yapamadığı takdirde ciddi sorunlarla karşılaşmaktadır.[63] Ancak bu da bir örgütlenme ve yönetim konusudur.

Yalın örgüt kurmak son derece kolay bir iştir ve çabucak yapılabilir. Ancak bu yalın örgütün yönetiminde başarılı olmak, aynı ölçüde basit değildir. Yalın örgütlerin yönetimi ile geleneksel örgütlerin yönetimi arasındaki temel farklılıklar Tablo-3'de verilmiştir.[64] Yalın örgütlerin etkili yönetimi aşağıdaki temel ilkelerin biraraya gelmeleri ile mümkündür:

-Örgütte takım ruhu anlayışı hakim olmalıdır. Planlama, büyük ölçüde takım üyelerine bırakılmalı, yöneticiler strateji belirleme işini yürütmelidir.

-Yetki ve sorumluluklar ekiplere dağıtılmalıdır. Bu nedenle kişilerin sorumluluklarının bilincinde ve uyumlu çalışma özelliklerinde olmalarına dikkat edilerek işe alınmalarında yarar vardır.

-Değişen şartlara hızla uyum sağlama özelliğine göre, müşteri odaklı yapılanma sağlanmalıdır.

-Çalışanların kararlara katılımına dayalı, basit ve görsel bir yapı kurulmalıdır.

-Sürekli gelişme anlayışı ve bu çerçevede sürekli eğitim uygulanmalıdır.[65]

-Esnek uzmanlaşma sistemi kurulmalıdır.

-Denetim, ağırlıklı olarak, oto kontrol ile sağlanmalıdır.

-Organizasyon yapısı iş ünitelerine ve sıfır hiyerarşiye göre düzenlenmelidir.

-Ekonomideki diğer işletmelerde ve yan sanayide de benzer tarzda yapılanma olmasında yarar vardır.[66]

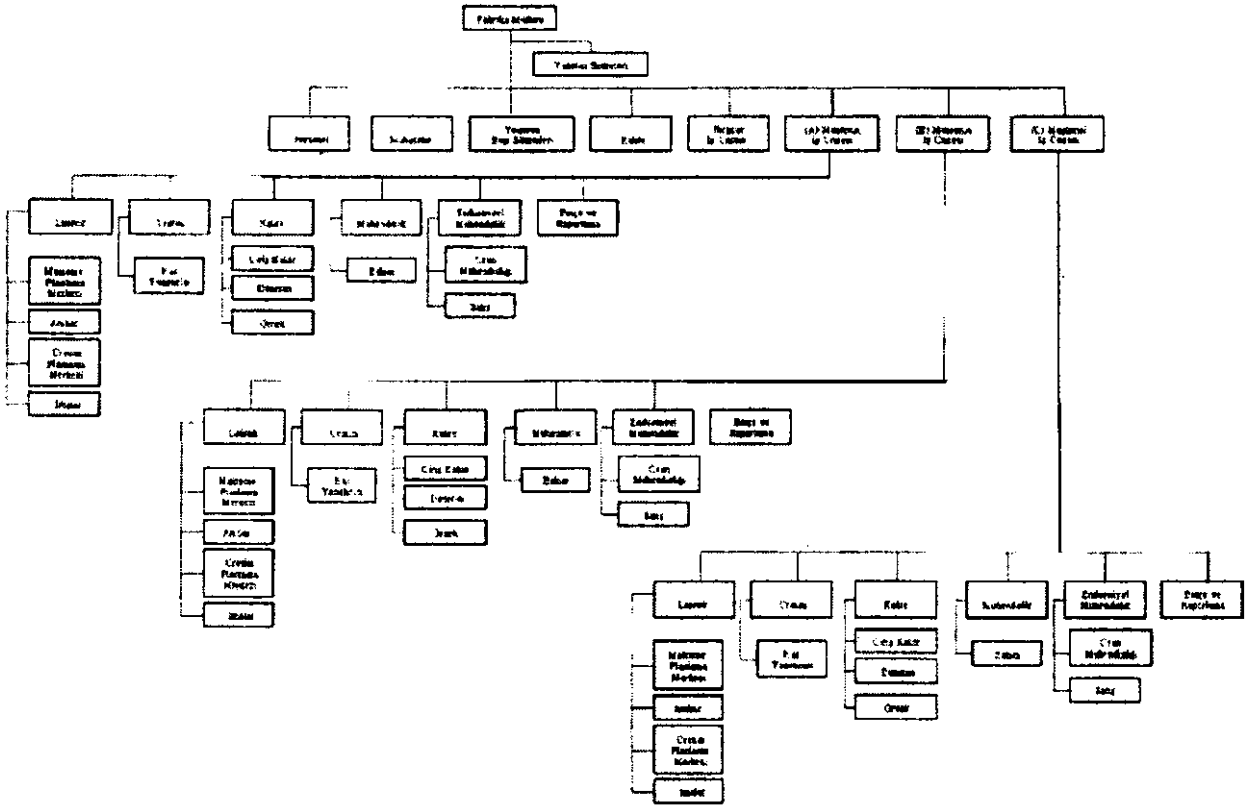
Bu sayılan faktörler toparlandığında, yalın örgütlerin yönetiminde, yalın organizasyon modelinin kurulması, planlama, koordinasyon ve denetimin yalın örgütlere uygun olması ve yürütmede takım çalışmasının sağlanması önemli olmaktadır.

Tablo-3
Geleneksel ve Yalın Örgütlerin
Yönetim Açısından Karşılaştırılması

Geleneksel Örgütlerin Yönetimi	*Yalın Örgütlerin Yönetimi*
Yönetici işi planlar ve belirler İşler dar olarak tanımlanmıştır. Bilginin büyük kısmı yöneticilerin mülkiyetindedir. Yönetici olmayanların eğitimi teknik beceriler üzerinde yoğunlaşmıştır. Risk alma teşvik edilmez ve cezalandırılır Bireysel çalışma tarzı vardır. Ödüller bireysel başarıya dayanır. Yöneticiler en iyi yöntemleri belirler. Yönetim tarafından koyulan ve uyulması istenilen disiplin kuralları vardır. Tek fonksiyona dayalı uzmanlaşma vardır.	Yönetici ve takım üyeleri işi planlar ve belirler İşler geniş beceri ve bilgi gerektirmektedir. Bilginin büyük kısmı her düzeyde serbestçe paylaşılmaktadır. Sürekli öğrenme anlayışıyla, herkes için yönetime ve teknik konulara yönelik her türlü eğitim söz konusudur. Ölçülmüş risk alma teşvik edilir ve desteklenir. Karşılıklı dayanışma ve yardımlaşma tarzı ile birlikte çalışma vardır. Ödüller takımın başarısına dayanır. Yöntemleri ve süreçleri iyileştirmek için herkes sürekli çalışır. Yönetim tarafından kolaylaştırıcı ortam sağlanarak işgörenler tarafından kabul edilen otokontrole dayalı disiplin anlayışı vardır. Esneklik ilkesi ışığında çalışılabilmesi için çok fonksiyonlu uzmanlaşma vardır.

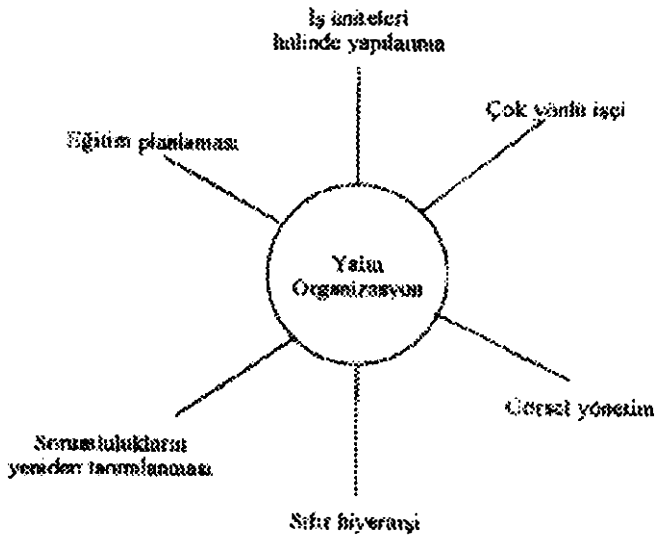
- Yalın Organizasyon

Şekil-10'da yalın örgütlenmiş bir işletmenin organizasyon şeması verilmiştir. Bu şema incelendiğinde, müşterinin beklentilerine çabuk cevap verebilecek şekilde, müşteri odaklı olarak yapılanıldığı anlaşılmıştır.



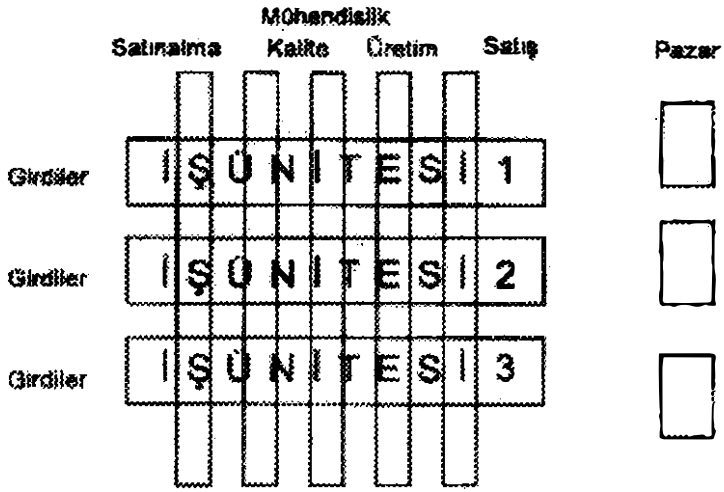
Şekil -10: Yalın Örgütlenmiş Bir İşletmenin Organizasyon Şeması

Yalın organizasyonun temel faktörleri Şekil-11'de görülmektedir. Bu faktörlerden iş üniteleri halinde yapılanma ve sıfır hiyerarşi incelenecek, kalanları yönetimin diğer fonksiyonları ile birlikte ele alınacaktır.[67]



Şekil-11 Yalın Organizasyonun Temel Faktörleri

Yalın organizasyonun birinci temel özelliği iş üniteleri halinde yapılanmadır. Birbirinden kopuk, geleneksel fonksiyon ilişkileri yerine, o konu ile ilgili kişilerin iş ünitelerinde biraraya gelmeleri söz konusudur. Daha hızlı bilgi iletimi ve esneklik içerisinde pazarın isteklerinin hızlı ve doğru bir şekilde karşılanması sağlanmaktadır.[68] Şekil-12'de yalın organizasyonun iş üniteleri halinde yapılanması görülmektedir.[69]



Şekil-12
İş Üniteleri Halinde Yapılanma

İş ünitelerinin sağlıklı işleyebilmesi için özerkliğe sahip takımlar şeklinde çalışmaları benimsenmektedir. Her takım küçük bir işletme gibi, bütün işin bir kısmını yapmaktadır. Organizasyonun diğer kısımları da aynı şekilde ağ gibi örülmüştür.[70] Bir konu üzerinde iki veya daha fazla kişi farklı açılardan düşünebilmektedir. Kişiler tek bir iş üzerinde değil, sürecin (iş ünitesinin) tamamı üzerinde sorumludurlar.

Yalın organizasyonun ikinci temel özelliği sıfır hiyerarşidir. Sıfır hiyerarşi organizasyon yapısının yüksek ve dar olmaktan çıkıp, basit ve geniş bir şekil alması, hiyerarşinin asgari düzeye indirilmesidir.[71] Diğer bir deyişle genel müdür yardımcılığının kaldırılıp, genel müdürün doğrudan bölüm başkanları ile iletişim kurduğu, ya da bölüm başkanlarının kaldırılıp genel müdür

yardımcılarının doğrudan kısım yöneticileri ile iletişim kurduğu bir organizasyondur. Bu yapı aynı zamanda, günümüzde hem kaynak hem de etkinlik yönünden asalak olarak görülen orta kademe yöneticilerinin kaldırılması anlamına gelmektedir.[72] Alvin Toffer "Geleceğin Şoku" adlı kitabında orta kademe yöneticilerini üretenle yöneten arasındaki en büyük engel olarak görmektedir. Bu nedenle genel müdürle işçi arasındaki ipleri elinde tutan ve her şeyi kendisi bilen orta kademe yöneticinin işlevinin "işçi takımlarına" devredilmesini önermektedir.

Orta kademe yöneticilerini devre dışı bırakan sıfır hiyerarşi, denetim görevlerinin çalışanlara verilmesi, yetki ve sorumlulukların çalışanlar tarafından paylaşılması sonucu yönetsel kademelerin oldukça az olduğu bir organizasyondur. Bu nedenle sıfır hiyerarşide, kariyere yönelik olan hiyerarşik basamaklar yoktur. Yapılan işlerin temelinde kariyer sağlamak yerine, rol esası vardır. Sıfır hiyerarşi herkesin kariyerini değil, rollerini en iyi şekilde yerine getirmesi esasına dayalıdır.[73] Öte yandan insanların yaratıcılıklarını yok ettiği öne sürülen, iş tanımları, otorite baskısı sıkı ast-üst ilişkisi gibi kalıpsal ilişkilere sıfır hiyerarşide yer yoktur. Yürütme fonksiyonu da ekiplere bırakılmıştır.[74] Yöneticiler lider ve stratejik konumundadırlar.

- Yürütmede Takım Çalışması

Yalın örgütler insanı işletmede uzun vadeli olarak tutmayı ve insan kaynağından en etkili şekilde yararlanmayı amaçlar. Bu amaçla örgütsel psikolojinin insanı mutlu çalıştırmak için önerdiği

iş takımlarından yararlanılır. Yalın örgütlerde, iş üniteleri işletmenin iş akışında yer alan süreçleri çalıştırırlar ve bunlar farklı eğitim alanlarından gelen üyelerin oluşturduğu birer takım niteliğindedirler. Takım çalışmasında, tek tek üyelerin performansının basit aritmetik toplamından (2+2=4) çok, takımın sinerjik ya da sistemsel etki denilen ek performansından yararlanarak 2+2=5 eşitliğini sağlamak amaçlanır. Takımda hiç kimse mükemmel değildir, önemli olan takımın mükemmel çalışmasıdır.[75]

Yalın örgütlerde yürütme fonksiyonu yerinden yönetim ya da yetki devri esasına dayanır. Tepe yöneticiler yetkilerini takımlara devretmişlerdir. Çalışanlar üretimi durdurma yetkisinden, makine ve ekipmanın yer değişikliği ve hatta üretim metodlarının değişikliği yetkilerine sahiptirler. Yetki devri işi yapan kişilere işlerini en iyi ve verimli yapabilecekleri değişiklikleri bulma ve uygulama olanağı vererek, ekip ruhunu canlı tutmaktadır. Yalın örgütlenmede yetki gibi sorumluluk da takımlara verilmektedir.[76]

Takımlar belirli periyotlarda düzenlenen toplantılarla karar alırlar. Çalışanlar sorunlar ortaya çıkmadan önce sezinleyip, çözümlerini düşünmek durumundadırlar. Kararlar oy verme yerine, katılımcı demokrasi de uygulanan iknâ yöntemiyle alınır. Diğer bir değişle, kararı kabul etmeyen ve eden tarafların birbirlerini iknâ ederek ortak sonuca ulaşmaları beklenir.

Takımlar işletmenin temel hedefine doğru uyum içersinde çalışırlar. Bu temel hedefe ulaşabilmek için, her takım kendine ait hedefler geliştirir. Hedefe ulaşmanın kolaylaşması için, takımlar arasındaki bilgi ve kaynak alışverişi ile koordinasyonun etkili olması gerekir.[77]

Yürütmede takım çalışmasının başarısı, çalışanların ekip olarak enerjilerini hangi yöne kanalize edeceklerini biliyor olmalarına bağlıdır. Bu konuda şirket vizyonundan ve kültüründen yararlanılabilir. Uzun dönemli vizyonlar ve bunların ortak bir örgüt kültürü çerçevesinde eylemlerle desteklenmesi, ekipleri yönlendirir.[78]

Takımda rollerin etkin uygulanması önemlidir. Takım üyeleri arasında geleneksel role takılı kalarak, rol çatışması yaratanlar olabilir. Aynı şekilde üstü örtülü bir şekilde çekişme ve güç çatışmaları mümkündür. Bu durumun engellenmesi için çalışanlara belirli bir güvence taşıyan iş ortamının yaratılması gerekir. Ayrıca sürekli uygulanan çeşitli eğitim programları ile çalışanların takım çalışmasına motive edilmeleri ve yeni gelişmeleri öğrenmeleri sağlanmalıdır.[79]

Yürütmede takım çalışmasının başarılı olması için sağlanması gereken diğer faktörler şunlardır:

- Farklı mesleklerden gelen takım üyelerinin dil ve görüş birliği sağlanabilmiş olmalıdır.

- Takım çalışması yaratıcılığı ortadan kaldırmamalıdır. Bu amaçla takım başarısına ödül ve prim uygulaması olmalıdır.[80]

- Liderlik rolleri takım üyeleri arasında paylaşılmalıdır.

- Yapılacak iş kollektif çalışmaya göre düzenlemelidir.

- Aktif problem çözme toplantıları ve tartışma ortamı sağlanmalıdır.

- Kararlar ekip olarak birlikte alınmalıdır.

- Takım çalışmasındaki elemanlar esnek uzmanlaşma özelliğine sahip olmalıdırlar. Eğitim düzeyleri yüksek, çok alanda uzmanlaşmış, çeşitli işlere kaydırılabilecek ve müşterinin siparişe göre çalışabilecek kişiler takıma alınmalıdır.[81]

- Her takımın koordinatör rolünü üstlenen bir takım lideri olmalıdır. Takım lideri aynı zamanda takım üyelerinden fire olması durumunda joker rolündedir.

- Yalın Örgütlerde Planlama

Yalın örgütlerde yönetici, operasyonlardan ve bu nitelikteki planlardan çekilmiş durumdadır. Kısa vadeli ve taktik planlar, takımlar tarafından yapılmaktadır. Yönetici stratejik konulara, rakiplerin incelenmesine ve işgören planlamasına zaman ayırmaktadır.[82] Yalın örgütlerde planlamanın ve hedef belirlemenin en temel özelliği müşteri odaklı hareket etmektir. Hedef, müşteri ihtiyaçlarını karşılamak değil, müşteri beklentilerinin ötesine geçerek talep yaratmaktır. Sürekli gelişme anlayışı çerçevesinde yapılan planlar sürekli güncelleştirilmektedir. Yönetimin esnek ve dinamik olma özelliği paralelinde, planlamada esnek ve dinamik niteliklidir. Strateji belirleme görevini ise yöneticiler yürütmektedir.[83]

- Yalın Örgütlerde Koordinasyon

Yalın örgütlerin en önemli ihtiyacı, koordinasyon sisteminin iyi işlemesidir. Takımların birbirleriyle ilişkileri, proses mantığına göre, iş üniteleri arasında kurulacak yatay koordinasyonla olacaktır. Bu durumda takım liderleri, takımlar arasında koordinasyon aracı konumundadırlar. Diğer bir uygulama şekli de, takımların tamamen ayrı bir düzen içinde kendilerini yönetmeleri ve koordinasyonun bir koordinasyon komitesi tarafından yürütülmesidir.[84] Takım üyeleri veya takımlar arasında koordinasyon kopukluğu olması, yalın örgütlerin sonunu hazırlar. Örneğin, "A" iş ünitesinin bugün için hammaddesinin bitmesi durumunda Almanya'dan hammadde alınacaktır. Yarın benzer

durum "B" iş ünitesi için söz konusu olacak, aynı işlem tekrarlanacak ve bu şekilde maliyetler artacaktır. Hammadde bitişinin iş üniteleri arasında ortak bir zaman diliminde dengelenmesi koordinasyonun iyi olmasına bağlıdır. Ayrıca makro anlamda diğer işletmelerin ve yan sanayiin de benzer şekilde çalışmaları koordinasyonu kolaylaştırıcı rol oynayacaktır.

Öte yandan geleneksel örgütlerde kademeler ve aracılar yoluyla kurulan iletişimde, mesajın bir yerlerde takılı kalması veya istenildiği şekilde iletilmemesi sorunlara yol açmaktadır. En sağlıklı iletişim en kısa yoldan yapılanıdır. Yalın örgütlerin sıfır hiyerarşi şeklinde yapılanması, iletişim sürecini kısaltarak, sağlıklı iletişime en uygun zemini hazırlar.[85]

- Yalın Örgütlerin Denetimi

Yalın örgütlerin denetimleri de farklıdır. Geleneksel örgütlerde yöneticinin en önemli işi kontrolü sağlamaktır. Yalın örgütlerde ise yöneticinin sorumluluğu, artık insanları kontrol etmek değil, oto kontrole sahip en iyi insanları biraraya getiren takımları kurmak ve desteklemek, liderlik yapmak ve değişimleri sezmektir.[86] Denetim takımlara bırakılmıştır. Normal çalışma ortamında iş üniteleri kendi üretim, devamsızlık, verimlilik, hurda vb. konulardaki denetim raporlarını hazırlar, yayınlar ve iş ünitelerinin önünde teşhir ederler. "A" hattı konusunda denetime yönelik bilgi almak isteyen, üretim sahasına giderek bilgi alır ve böylece bürolarda bir çok denetim raporunun kopyalar halinde dolaşması, dosyalanması ve çoğaltılması önlenmiş olur.[87]

Sonuç olarak, yalın örgütler planlamadan kontrole kadar, yönetimin çeşitli fonksiyonlarının takımlara bırakıldığı bir yapılanma şeklidir. Diğer bir deyişle yalın örgütlerin yönetimi, yetki devrinin etkili bir şekilde uygulanmasına bağlıdır. Takım üyelerinin kendi aralarındaki uyumunu zorunlu kılmaktadır. Diğer bir deyişle takım üyelerinin bireysellikten ve rol çatışmalarından uzak bir şekilde, Japonya'da olduğu gibi, "her şey ekip için, her şey işletme için, her şey ülke için", felsefesiyle çalışmaları gerekir. Böyle bir çalışma felsefesinin oluşturulması, işgörenlerin kesintisiz devam eden eğitim programları ile, güdülemelerine bağlıdır. Öte yandan, takım çalışmasının başarısında işlerin kollektif çalışma esasına göre yapılanmış olması önemlidir.

4. Kriz Öncesi Organizasyonu Sistem Haline Dönüştürmek

Değişimin yoğun olduğu koşullarda ve kriz dönemlerinde etkin yönetim, ayrıntılardan uzaklaşıp bütünü görebilmeyi gerektirir. Bütünü görebilmek bir sistem işidir. Ağaçlardan ormanı görebilmek için, ayrıntılardan uzaklaşıp bütüne bakmak gerekir.

Sistem düşüncesi çok karmaşık durumlarda yüksek kaldıraç gücüne sahip değişiklikleri, düşük kaldıraç gücüne sahip olanlardan ayırabilmeyi sağlar. Karmaşıklığın olduğu dönemlerde değişikliği yaratacak yapılara dikkati yöneltir.[88] Sistem düşüncesi örgütleri açık sistem olarak görür. Bu anlamda örgütler çevresiyle sürekli etkileşim içinde olup, bir taraftan çalışma ve enerji

dönüşümü kapasitesini korurlarken, öte yandan dinamik bir denge sağlamak zorundadırlar. Örgüt sisteminin devamlılığının sağlanması için sürekli bir iç akım, dönüşüm ve dış akım olmalıdır. Sistem yaklaşımına göre örgütler çevreye mal veya hizmet sunarken, geçmişteki faaliyetlerinden ve deneyimlerinden geri besleme olarak yararlanmalıdırlar.[89]

Sistem yaklaşımına göre organizasyon yapısı oluşturulurken, işletmenin bölümleri alt sistemleri oluşturur. Sistemler, örgütün hedefine doğru, birlikte ve uyum içersinde sinerji etkisiyle çalışmalıdırlar. Sinerji etkisi sağlanamazsa ve alt sistemlerden birisi etkin çalışamazsa, örgüt yapısı krize açık duruma gelir. Uyum içinde çalışması gereken alt sistemler ya da bölümler şunlardır.[90]

-Üretken alt sistemler: Sistemin çalışmasıyla veya temel fonksiyonuyla ilgilidir. Ürün veya hizmet üreten bölümdür.

-Destekleyici alt sistem: Üretim için gerekli girdileri sağlar. Üretilen mamüllerin dağılımını düzenler. Satın alma, pazarlama ve halkla ilişkiler bölümlerini kapsamına alır.

-Onarıcı alt sistem: Örgütün yapısal bütünlüğünü, karakterini korur ve yeniler. Eğitim fonksiyonu, işletme gazetesi gibi.

-Uyarlayıcı alt sistem: Değişen bir çevre ortamına adapte olmak ve yaşamak üzere yoğunlaşır. Ar-Ge, uzun vadeli planlama gibi.

-Yönetimsel alt sistem: Arzu edilen sonuçlara, en iyi şekilde ulaşmak için, diğer alt sistemlerin yönlendirilmesi, koordinasyonu ve denetimi fonksiyonlarını yürütür.

Kriz öncesi organizasyonu sistem haline dönüştürmek için, bazı temel unsurları sağlamak ve sinerji etkisi yaratmak gerekir.

Organizasyonları sistem haline dönüştürerek kriz faktörlerinin etkilerini azaltmak için şu temel unsurlar yerine getirilmelidir.[91]

-Kaynak edinimi: Örgütler, kilit ve değerli kaynakları örgütsel faaliyete girdi olarak sunabildikleri sürece rekabette başarılı olabilirler.

-Etkinlik: Değişim sürecinde örgütler, çıktılara girdilerin oranını en avantajlı şekilde korumak için çaba göstermelidirler.

-Üretim/Çıktı: Örgütsel sistemler mal veya hizmet teslimatını istikrarlı ve aksaksız yerine getirme kapasitesine sahip olmalıdırlar.

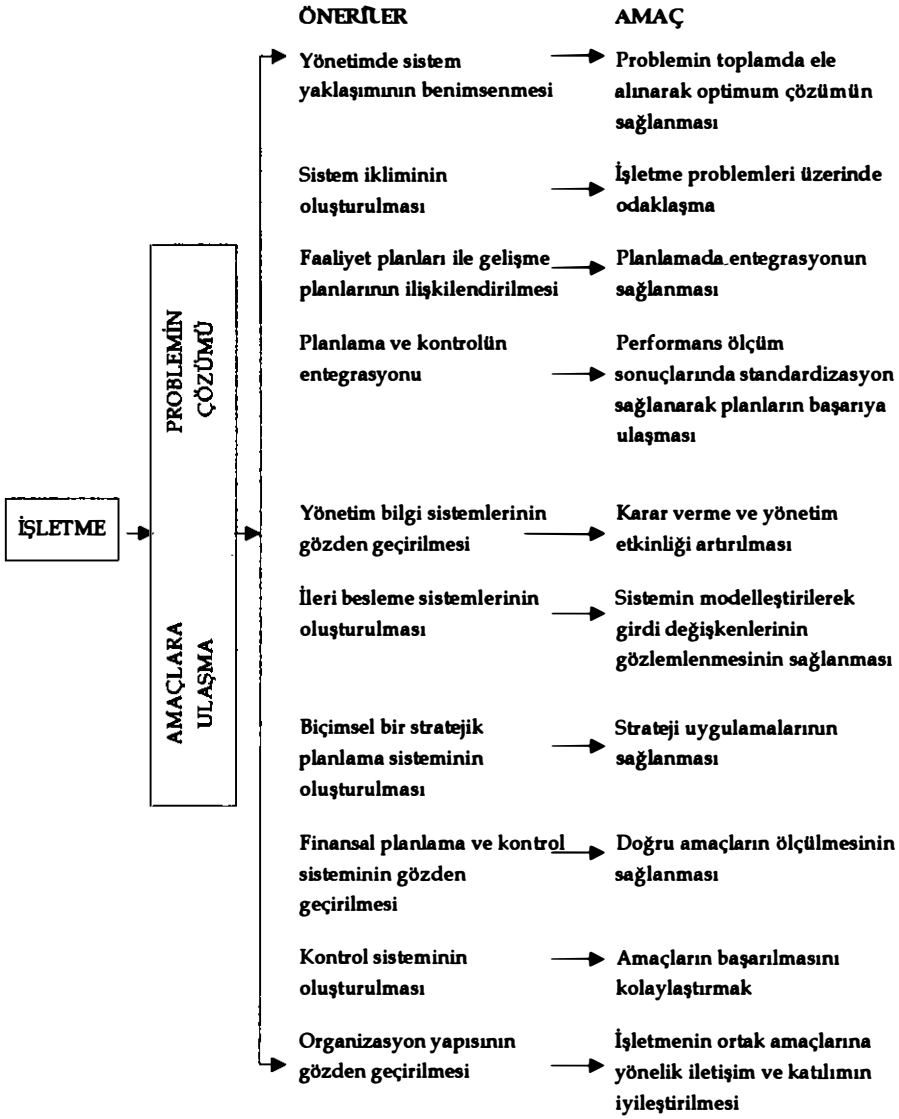
-Gerçekçi koordinasyon: Organizasyonun çeşitli faaliyetleri, işletmenin temel amaçlarıyla bütünleşmiş ve koordine edilmiş olmalıdır.

-Örgütsel yenilenme ve adaptasyon: Pek çok örgütte bazı kaynakların yenilenerek, gelecekte örgütün net değer artışını sağlayacak faaliyetler için yatırıma dönüştürülmesi gerekir. Yenilenme olmazsa, pazardaki dalgalanmalar tehlike oluşturur.

-Uygunluk: Örgütsel çevreyle uyumlu hareket etmek zorundadırlar. Sosyal normlardan, ahlâki değerlerden, yasalardan ve düzenlemelerden uzak kalmak krize zemin hazırlar.

-Denge: Örgütler çalışanları, ortakları ve tüketicileri tatmin edecek şekilde faaliyetlerini dengelemek ve düzenlemek durumundadırlar.

Kriz döneminde işletme sistemi üzerinde sinerji etkisine göre düşünmek için Şekil-13'de gösterilen hareket tarzı önerilebilir.[92]



Şekil-13

İşletme Sistemi Üzerinde Sinerji Etkisine Göre Düşünme Süresi

5. Esnek Uzmanlaşmaya Ağırlık Vermek

Arz ve talebin düzenli olduğu dönemler için uygun üretim tarzı, kitle üretimidir. Kitle üretiminde, üretim devamlıdır. Gelişmiş üretim teknolojileri kullanılarak, aynı üründen çok miktarda üretilir. Uluslararası rekabetin artması sonucu belirsizliklerin ortaya çıkması ve tüketici talebinin farklı mamüllere yönelmesi, her tüketicinin ayrı bir pazar durumuna gelmesi koşullarında kitle üretimine göre yapılanmış işletmeler başarılı olamazlar. Değişime cevap verecek esnekliğe sahip olmadıkları için krize açık durumdadırlar.

Belirsizliğin yoğun olduğu ortamlar için esnek uzmanlaşma modeli uygundur. Esnek uzmanlaşma genel amaçlı makinalar ve kalifiye işçiler kullanılarak, çeşitli ürünlerin küçük ölçekli üretimidir. Üretim talepteki değişimlere hızlı olarak uyarlanabilir. İstikrarsız talebe göre, ürün tasarımında hızlı değişiklikler yapılabilir. İşgörenler çok alanda uzmanlaşmıştır ve çeşitli işlere kaydırılabilirler.

Esnek uzmanlaşma kitle üretimi ile karşılaştırıldığında, daha az insan, daha az alan, daha az ekipman ve yatırım, daha az stok, daha az hata ve daha az mühendislik zamanı kullanmaktır. Lojistik açıdan bakıldığında ise daha az üretici, daha özenli üretici seçimi, ürün kalitesine daha çok üretici teknolojik katılımı söz konusudur.[93]

C. Krize Yönelik Kadro Oluşturmak

Krize yönelik kadro oluşturmanın kapsamında, kadro oluşturmada dikkat edilecek noktalar, kriz ekibinin hazırlanması ve kriz durumunda uygulanacak özel eğitim yöntemleri incelenecektir.

1. Kadro Oluşturmada Dikkat Edilecek Noktalar

Kriz aşamasında işletme için en önemli kaynak, insan kaynağı olacaktır. İnsan faktörü etkili seçilip kullanılabildiği ölçüde kriz süreci başarıyla sonuçlanabilecektir. Aksi takdirde işletmenin çöküşü hazırlanacaktır. Bu nedenle kadro yapısı son derece önemlidir. Kadro oluşturulurken, işletmenin stratejiyle ve stratejik ihtiyaçlarıyla tam olarak bütünleşen bir yapı hazırlamaya özen gösterilmelidir.[94]

Krize karşı yapılanmanın en önemli yönü yönetici seçimidir. Hızlı değişimlere uygun olan yönetici modeli farklıdır. Chris Argyris'in Columbia Üniversitesi'nde yaptığı bir konuşmada ortaya koyduğu ve uzun yıllar geçerliliğini koruyan başarılı yönetici özellikleri, krize yönelik şartlara uygun değildir. Kriz durumlarında, her şarta standart davranışlar geliştiren yönetici modeli yeterli olmaz. Kriz ortamı yöneticilerinin karakterlerinde, yeteneklerinde, neyi, nasıl yaptıklarında, kişiliklerinde, bilgi düzeylerinde, ilgi alanlarında, insanları birbirinden ayırt etmeye yarayan hemen her konuda büyük ölçüde farklılaşan özellikler

aranmalıdır. Ortak olan tek özellik, esnek düşünme ve doğru şeyleri yaptırtma yetenekleri olmalıdır.[95]

Kriz dönemi yöneticisi seçiminde çok boyutlu düşünme özelliği olan, çeşitli pazarlara uyum sağlama yeteneği bulunan, vizyon sahibi ve ileriyi görebilen, tüketici mutluluğunu esas alan ve değişimlere hızla uyum sağlayan kişiler tercih edilmelidir.[96] Yönetici yaratıcılığı teşvik eden, katılımcı, demokratik lider rolü ile otokratik lider rolü gibi farklı rolleri, şartlara göre birarada kullanılabilen özellikte olmalıdır.[97] Sürekli yaratıcılık ve yenilik peşinde koşan yöneticilere de işletmede yer vermek tehlikelidir. Bu yapıda ve arzuda olan yöneticiler, işletmenin temel stratejileriyle ilgilenmeyi bir kenara bırakıp, her yaratıcı özelliği olan fikri deneme eğiliminde olacaklardır. Bu denemelerin hem zaman hem de para yönünden işletmeye olan maliyeti, sabit maliyetleri artıracağı için rekabet avantajını azaltacaktır. Önemli olan yöneticinin değil, elemanların yaratıcı fikirlere sahip olmasıdır. Yönetici bu fikirleri toparlayıp, işletmeye katma değeri yüksek ve maliyeti çok yüksek olmayanları seçip deneyerek uygulamaya geçirmeli, diğerlerini elimine etmelidir. Krizde yöneticinin görevi yaratıcı olmaktan çok koordine edici rol oynamaktır.[98]

Öte yandan yaratıcılığın gerekli olduğu kriz şartlarında hayal gücü ve araştırma ruhu güçlü olan elemanlara ihtiyaç vardır.[99] Bu kişiler aynı zamanda ekip çalışmasında uyumlu olabilecek özelliklere de sahip olmalıdırlar. Yıldız ve yıldız olmayanlara aynı kadroda yer vermek tehlikelidir. Yönetici yıldız ve yıldız olmayan elemanlarına yetkilerini devrettiği zaman, yıldız

olmayanlar zor problemleri başaramayacakları düşüncesiyle yıldızlardan yardım isterler. Bu durum, işin ağırlığını yıldızlara kaydırarak örgütün dengesini bozar. Yönetici böyle bir kadro yapısı yaratmamaya özen göstermelidir. Eğer mevcut kadro yapısı bu nitelikte ise, yönetici yıldız olmayanlara yardımcı olup yetiştirerek, ekibin düzeyini aynı noktaya çekmeye çalışmalıdır.[100]

Sadece yurt içi pazara satış yapan işletmeler kriz şartlarından daha çok etkilenirler. Bu etkiyi azaltmak için yurt dışı pazarlara açılma gereği vardır. Ancak bu da bir kadro sorunudur. Global pazarlara açılmak için iyi bir kadro yapısı oluşturmak gerekir. İşletmenin bu kadroyu oluşturacak gücü yoksa o pazarda etkin olan bir yerel işletmeyle ortak olarak, yerel işletmenin kadrosundan yararlanabilir.[101]

2. Kriz Ekibinin Hazırlanması

Kriz ekibi, krizin yönetimini ve kontrolünü yürütecek kişilerdir. Kriz ekibinin en önemli rolü, krizin meydana gelmesini mümkün olduğu kadar önlemektir. Kriz olduğunda ise ilk aşamada riski minimize etmek, ikinci aşamada işletme imajına yönelik zararı azaltmak, üçüncü aşamada ise örgüt kültürünü olumlu yönde değiştirmeye çaba göstermektir. Kriz ekibi, bunları başarabilmek için aşağıdaki faaliyetleri yerine getirmelidir.[102]

- Kriz yönetim planının oluşturulması.
- Kriz yönetim programının uygulanması

Kriz yönetim planında yer almayan problmeleri ele almak

Bir kriz yönetim takımının görev analizi aşağıdaki gibi gösterilebilir.[103]

Görev Tanımı	Bilgi	Beceri	Tehlikeler
*Kriz takımı hedeflerinin uygulanmasını sağlamak için bir takım olarak çalışmak	1.Çeşitli tartışma çözüm tiplerini anlama 2.Etiksel tartışma çözmenin unsurlarını anlama	1.Birlikte çalışabilme 2.Ahlaki unsurları uygulayabilme	1.Birliktelik varsayımı
*Kriz yönetimi planının uygulanması	1.Kriz yönetimi planının nasıl kullanılacağını anlamak. 2.Birisinin fonksiyonel alanındaki uzman bilgisini anlamak 3.Stresle yaşama mekanizmasını anlamak. 4.Belirsizlikle yaşama mekanizmasını anlamak	1.Kriz yönetimi planındaki emirlere uymak 2.Bilgiyle ilgili destek alana başvurma yeteneği 3.Bu mekanizmayı kullanma gücü. 4.Belirsizlikle yaşama mekanizmasını kullanma gücü	1.Stres 2.Belirsizlik toleransı
*Problemleri etkin çözmek için grup kararı vermek.	1.Kritik karar verme fonksiyonlarını anlama. 2.Konuşmanın değerini anlama 3.Konuşmanın nasıl olacağını anlama 4.Grup katılımının değerini anlama	1.Bunu uygulayabilmek 2.Konuşabilme gücü 3.Grup içinde konuşabilme	1.Konuşmayı bilen 2. Grup içinde konuşmaya gönüllü
*Diğerlerini bilgi toplamak için dinlemek	1.Etkin dinleme adımlarını anlama	1.Etkin dinleme adımlarını kullanma yeteneği	

-Çeşitli kriz durumlarını sezmek.

-Bunlarla baş etmek için stratejiler ve prosedürler geliştirmek.

-Geliştirilen bu strateji ve prosedürleri gözden geçirmek.

-Kriz anında yönlendirmeyi ve danışmayı sağlamak.

Krizin özelliğine göre bir veya birden fazla kriz ekibi seçilebilir. Ekip üyelerinin seçiminde öncelikle krizin özelliği (teknik, finansal v.b.) dikkate alınmalıdır. Teknik konudaki kriz için finansal ağırlıklı kişileri ekip üyesi yapmak doğru değildir.[104] Kriz ekibi üyeleri ayrıca fiziksel ve zihinsel olarak kriz şartlarına uygun kişiler olmalıdırlar. Kriz ekibi üyelerinde aranan özellikler ana başlıklarıyla şunlardır.[105] Şirket bilgisi, sorumluluk alanındaki uzmanlık, teknik bilgi, planlama, organize etme, atiklik ve zor kararlar alabilme yeteneği.

Kriz ekibinde aşağıda belirtilen sorumlulukları gerçekleştirecek kişiler bulunmalıdır:

-Kriz yöneticisi: Kriz meydana geldiğinde öncelikleri belirleyecek, kriz kontrolünü sağlayacak ve gerekirse sistemi durdurma kararı verecek kişidir.[106]

-Kriz ekibi lideri: Ekip üyelerini yönlendirir ve üyelerden gelen fikirlerin koordinasyonunu sağlar. Şartlara göre otoriter ve demokratik davranabilecek esneklikte olmalıdır. Kriz üyelerinin yaratıcılıklarına ihtiyaç olduğu durumlarda demokratik davranmalıdır. Aciliyet olması ve bir an önce uygulamaya geçilmesi gereken durumlarda otoriter davranmalıdır.[107]

-Sözcü: İletişimi yürüten kişidir. Kriz ekibindeki gelişmeleri ve işletmeyi bir bütün olarak anlatabilmeli ve savunabilmelidir. Her bir kriz ekibi için ayrı ayrı veya tek bir sözcü seçilebilir.[108] Sözcü kriz anında organizasyonun sesidir. Bu nedenle kriz ekibinde özel bir rolü ve fonksiyonu vardır. Yeterince eğitilmemiş ve beceriksiz bir sözcü kriz durumunu iyice uzatabilir. Sözcü kavramının tartışılması onur rolünün analiziyle diğer bir ifadeyle kriz boyunca sorumluluklarının neler olduğuyla başlar. Sözcünün kriz anında organizasyonun sesi olması rolünün basitleştirilmiş bir halidir. Sözcünün temel sorumluluğu organizasyondan gelen mesajların doğruluğunu ve içeriğini yönetmektir. Mesaj yönetimi kolay bir görev değildir ve genelde bir kişiden fazlasını gerektirir. Ancak en önemlisi medyayla çalışabilme yeteneğidir. Bu da dinleme ve sorulara yanıt vermektir. Dinlemek önemlidir. Çünkü bir sözcü bir soruya uygun cevap veremeyebilir. Soruları yanıtlama hızlı düşünmeye bağlıdır. Basın konferansları yavaş olaylar değildir. Soruları hızlı yanıtlamalıdır. Buradan yola çıkarak bir kriz sözcüsünün medya görev analizi aşağıdaki gibidir.[109]

Görev tanımı	Bilgi	Beceriler
*Kamerada düzgün görünmek	1.Tam bir görünümün değerini anlama	1.Güçlü görüntü
*Sorulara etkili yanıtlar vermek	1.Uzun durakların tehlikesini anlama 2.Etkili dinleme adımlarını anlama 3."Yorum yok"un tehlikesini kabul etme. 4.Gazetecilerle tartışmanın tehlikesini anlama	1.Hızlı düşünebilme 2.Etkin dinlenme adımları kullanabilme 3."Yorum yok"tan daha çok kısa cümleler kurabilme 4.Baskı altında soğukkanlı kalabilme
*Mevcut kriz bilgilerini açıkça ortaya koymak	1.Sorunları uygun dille anlatmak 2.Yanıt yapısı ihtiyacını anlamak	1."Teknik kelimeler" kullanmamak 2.Organize yanıtlar vermek
*Zor soruları karşılayabilmek	1.Zor soruların özelliklerini anlama	1.Zor soruları tanımlayabilme 2.Soruları yeni bir soruya dönüştürebilme 3.Bir sorudaki doğru olmayan bilgiyi bulabilme 4.Yanıtın niçin yanıt olmayacağını açıklayabilme 5.Bir sorudaki çok seçenekli yanıtların uygunluğunu değerlendirebilme 6.Soruya çoklu gruplarla yanıt vermek

-Halkla İlişkiler Sorumlusu: İşletme imajını kontrol altında tutacak kişidir. Medya ve kamu oyuyla bilgi alışverişinde bulunur. Gelişmeleri doğru mesajlarla kamu oyuna anında aktarmakla yükümlüdür.

-İşletme içinde uzmanlığına başvurulabilecek kimselerin tespitini yapacak bir kişi.

-Dışarıdaki personel ihtiyacını belirleyecek kişi.

-Yeni gelen bilginin doğruluğunu, geçerliliğini ve aciliyetini belirleyen kişi.

-Ölü veya yaralı varsa, bunların ailelerini haberdar edecek kişi.[110]

3. Kriz Durumunda Uygulanacak Özel Eğitim Yöntemleri

Kriz şartlarında başarı sağlamak, örgüt üyelerinin desteği ve ekip olarak hareket edebilme becerileri ile kriz ekibinin yeteneğine bağlıdır. Diğer bir deyişle sayılan faktörleri geliştirme yönünde uygulanacak eğitim programları başarıyı artıracaktır.

Kriz bir değişimdir ve ilk aşamada önemli olan örgüt üyelerini bu değişime hazırlamaktır. Bu hazırlama faaliyeti işletme içinde personele, krizin nedenlerini, niçinlerini, ne tür davranışlarla hangi sonuca ulaşılacağını ve ekip olarak hareket etmenin önemini açıklayarak onları düşünsel olgunluğa kavuşturmak şeklinde sağlanabilir. Ayrıca değişime yönelik olarak örgüt üyelerinin, pazarlama, üretim, araştırma-geliştirme, planlama, karar alma, sorun çözme, organizasyon ve iletişim konularında sürekli eğitilmeleri önerilmektedir. Başarılı işletmeler bu amaçla yılda 40 saat eğitime zaman ayırmaktadırlar.[111]

İkinci aşamada, krizle yakından ilgili olabilecek kişiler krize karşı hazırlanmalıdırlar. Bu kişilerin eğitimi için tartışma ve uygulamalı grup eğitimi yöntemleri kullanılabilir. Öte yandan,

kriz ekibinde bulunan kişilerin fiziksel, beyinsel ve psikolojik olarak özel eğitimlerle devamlı zinde tutulmaları gerekir. Olası bir krize karşı sürekli hazır olmak durumundadırlar.[112] Kriz ekibinin eğitimi için işletme dışı danışman ve psikologlardan yararlanılabilir.[113] Eğitim yöntemi olarak, uygulamalı grup eğitimi, toplantı yöntemi ve senaryo analizi kullanılabilir. Bu yöntemlerden uygulamalı grup eğitimi, kriz ekibinde yer alan kişilere önceden belli olmayan bir sorunu ekip çalışması içinde çözümleme becerisi kazandırır. Ekip üyelerinin tavır, tutum ve davranışlarının değiştirilmesi ve geliştirilmesine yardım eder. Toplantı yöntemi ise kişilerle yemek saatlerinde resmi olmayan toplantılar düzenleme şeklinde uygulanabilir. Bu toplantılarda olası bir krize karşı (grev, hammadde sorunu, finansal ve ekonomik kriz v.b) neler yapılabileceği tartışılarak, kullanılabilecek politikalar belirlenir.[114] Senaryo analizi yönteminde dünyadaki değişmelere, bunların ekonomik ve politik etkilerine yönelik çeşitli olası kriz senaryoları üretilir, karşı stratejiler geliştirilerek, tartışılır ve değerlendirilir.[115] Bu eğitim yönteminin amacı acil durum senaryoları hazırlayarak yönetime zaman kazandırmak, fırsatların ve tehditlerin etkili cevaplar oluşturabilecek şekilde analiz edilmesine yardımcı olmak ve kriz ekibini hazırlamaktır.[116]

Bunların dışında kriz anında iletişim yönünden kilit noktada bulunacak ve kamuoyuyla bağlantı kuracak kişilerin iletişim, insan ilişkileri, medyayla ilişkiler ve halkla ilişkiler konularında önceden eğitilmiş olmaları uygundur.[117]

D. Motivasyonun ve Örgüt İkliminin Krize Hazır Duruma Getirilmesi

Kriz şartlarında yaratıcılık ve dinamizm önemlidir. Bu nedenle örgüt ikliminin yaratıcılığa uygun olması, olumlu havanın korunması ve örgüt üyelerinin motive edilmiş olmaları gerekir. Kriz döneminde, kişilerin enerjilerini hangi yöne kanalize edeceklerini önceden biliyor olmaları önemlidir. Bu konuda şirket vizyonundan yararlanılabilir. Uzun dönemli vizyonlar ve bunların eylemlerle desteklenmesi, yaratıcı, nitelikli kişileri işletmeye çekebileceği gibi, mevcut çalışanlarında bu vizyona doğru yönelmelerini sağlar. Vizyon, kriz dönemlerinde yaratıcılık için zemin hazırlar. Kamuoyunun, yatırımcıların ve çalışanların ilgisini çeker. İşletmede çalışanların ortak bir örgüt iklimi çatısı altında birleşmelerine neden olur.

Öte yandan, söz konusu ortamın sağlanması aynı zamanda bir motivasyon sorunudur. Japon firması Sony'nin yönetici Masaru Ibuka'ya göre "özgür, dinamik ve mutlu bir işyeri yaratmak için çalışanların en yüksek düzeyde çaba göstermeleri iyi motive edilmiş olmalarına bağlıdır".[118] Buradan kriz döneminde ihtiyaç duyulan dinamizm ve mutlu işyeri ortamının motivasyondan geçtiğini anlıyoruz.

Motivasyon amacıyla karar ve sorun çözme sürecine katılım ortamı yaratılabilir. Bu şekilde kriz dönemindeki uygulamalar kolaylaşacak, konulara uyum yeteneği ve beceri düzeyi artacak, yaratıcı yönlerin ortaya çıkması sağlanacaktır. Öte yandan, kriz

dönemlerinde kullanılmak üzere verimli ve sıkı çalışmalar ile yaratıcı düşünce ve önerilere dayalı ödül ve teşvik programları geliştirilebilir.

E. Krizi Sezme Yöntemleri ve Etkin Bir Koordinasyon Sisteminin Önemi

İşletmelerin gelişmelerden haberdar olmaları ve bu doğrultuda etkin bir koordinasyon sistemi kurmaları, bilgi akış sistemlerinin hızlı işlemesine bağlıdır. Dış çevreden alınan bilgiler ve bu doğrultudaki kararlar icra organlarına acilen iletilebilmelidir. Bu amaçla aşağıdan yukarıya doğru çok iyi işleyen bir raporlama sistemi kurulmalıdır.[119]

Krize yönelik koordinasyonda müşterilerle bağlantılar önemlidir. Bu aşamada pazar araştırması gibi klasik yöntemler yeterli olmaz. Eski müşterilerle ve müşteri olabilecek potansiyel kişilerle iletişim kurarak, güven sağlamak önemlidir. Çoğu kez güven, fiyat ve diğer faktörlerden daha etkili olabilir.[120]

Öte yandan, krizden kurtulmanın tek yolu da mutlaka yeni müşteriler bulmak değildir. Öncelikle ürünleri almaktan vazgeçen eski müşteriler üzerinde iletişimi yoğunlaştırarak bunun nedenlerini araştırmak gerekir. Gelirlerin %80'ini oluşturan müşteriler grubuyla doğrudan iletişim kurulması uygundur. Diğer %20 grubuyla dağıtım kanallarını kullanarak bilgi alışverişinde bulunmak mümkündür.[121]

Öte yandan yeni fikirler işletmeleri krizden kurtaran bir faktör olabilir. Bu fikirlerin alt basamaklarda yer alan elemanlardan gelmesi söz konusu olabileceği gibi, müşterilerden gelmesi de mümkündür. Elemanlardan gelen yaratıcı fikirlerin üst basamaklarda elenmemesi için, bir koordinasyon komitesi kurulabilir. Müşterilerle ise, iletişimi sürekli canlı tutarak, onları sistemli ve dikkatli bir şekilde dinlemek önemlidir.[122]

Krizi sezme yöntemleri olarak çevre analizi ve erken uyarı sistemleri kullanılabilir. Başarılı işletmeler ve çok uluslu şirketler, bu alanda uzman kişilerden oluşan bir kurul veya bölüm oluşturmuşlardır. Burasının görevi, mevcut faaliyetlerden ayrı olarak, durum değerlendirmesi, işletme analizi ve çevre taraması konularında çalışmaktır. Örneğin, Chase Manhatten, üst düzey banka yöneticilerinden, uluslar arası politika ve ekonomi analizi uzmanlarından oluşan bu amaçlı bir grup kurmuştur.[123]

1. Çevre Analizi

Krizi sezme yöntemlerinden birisi çevre analizidir. Çevre analizinin ilk aşamasında dünyada işletmeyi yakından ilgilendiren ülkeler ve bu ülkelerdeki gelişmelerden yola çıkılır. İlgili ülkelerdeki kritik olaylar ve bu olayların tarihi geçmişi gözden geçirilerek, bu verilere göre geleceğe yönelik tahminler yapılır.[124] Bu anlamda Batı toplumlarının büyük ölçüde A.B.D'deki gelişmelerden etkilendikleri öne sürülmektedir. ABD ekonomisinde her on yılda en az bir durgunluk, otuz yada altmış yıl arayla da büyük bunalım olmaktadır. Eğer üçüncü on yılda

ekonomi bunalımdan kurtulabilmişse, altıncı on yılda birikim nedeniyle çok büyük bir felaket yaşanmaktadır. Örneğin, 1780'lerde bunalım olmuş, 1810'larda olmamıştır. Otuz yıl sonra 1840'larda ekonomi daha önce görülmemiş şiddette bir kriz geçirmiştir. 1870'lerde yine büyük bir bunalım yaşanmış ama 1910'larda böyle bir şey olmamıştır. Otuz yıl sonra tarihin en büyük ekonomik bunalımı meydana gelmiştir.[125] Benzer gelişmelerin Türkiye'de de yaşandığı görülmüştür.

Çevre analizinin ikinci aşamasını ülke içindeki gelişmelerin izlenmesi oluşturur. Türkiye'deki işletmeler için krizin en önemli nedeni ülkeye yönelik faktörler olduğuna göre bu anlamdaki bir çevre analizi son derece önemlidir. Genel anlamda ülkede toplam talebin düşmesinin durgunluk yarattığı bilinmektedir. Bu durgunluk bir müddet devam eder ve finansal panikle birleşirse bankacılık sistemi çökebilir. Öte yandan spekülasyon çılgınlığı da bu boyuta eklendiğinde kriz noktasına gelinir. Bu aşamada hükümetin uygun para ve maliye politikaları belirlemesi gerekir. Sistemde hata yapılırsa kriz kaçınılmaz duruma gelir.[126] İşletmelerin bu gelişmeleri izleyerek krizin gelmekte olduğunu görmeleri ve önlem almaları önemlidir.

2. Erken Uyarı Sistemi

Çevre analizinde dünyadaki ve ülkedeki gelişmeler genel anlamda değerlendirilmekle birlikte, erken uyarı sistemi sektörel analizi esas alır. Bu sistem, kriz öncesi belirli sinyalleri sezinleme, algılama ve değerlendirme yapmak demektir. Bir başka deyişle,

işletmenin bulunduğu sektör ve yan sanayide yaşanan değişimleri yakın takibe almak, çok etkili bir bilgi toplama kanalı oluşturarak denetimi sıklaştırmaktır.[127] Erken uyarı sistemi genel anlamda alınırsa, işe yarayacak olan sözlü ve yazılı her türlü verileri toplamayı esas alır. Bu arada sezgiler de önemlidir. Değişik gelen şeylerin nedenlerini bulmaya çalışarak, uyarılara karşı duyarlı olmak gerekir.[128]

Erken uyarı sistemi temelde bir finansal analiz tekniğidir. İşletmenin başarı analizinin içinde bulunduğu endüstri grubuna göre finansal rasyolar yardımıyla belirlenmesidir. Dört aşamadan oluşur:[129]

-İlk aşamada aynı sektördeki işletmelerin yıl esasına göre analizi yapılarak, bu işletmeler analiz sonuçlarına göre başarılı ve başarısız olarak iki gruba ayrılırlar.

-İkinci aşamada bu işletmelerin geriye doğru beş yıl için finansal rasyoları hesaplanır.

-Üçüncü aşamada başarılı ve başarısız işletmelerin aralarındaki farklılığın hangi yıldan itibaren başladığı belirlenir.

-Son aşamada farklılıkların nedenleri bulunarak, işletmenin gelecekle ilgili alacağı önlemler kararlaştırılır.

Bir krizi yönetmenin en iyi yolu onu önlemektir. Her ne kadar bütün krizler önlenemese de, bir çoğu önlenebilir. Krizler

uyarı sinyallerinin kurulmasıyla önlenebilir veya krizlerden kaçınılabilir. Uyarı sinyalleri bir krizin gelişme olasılığını gösteren bir durumdur. Etkin bir kriz yöneticisi bu sinyalleri, durumu bertaraf etmek için davranışa yönlendirir. Her şey planlandığı gibi giderse; kriz yok edilir. Kriz yönetimi kriz uyarı sinyallerini izleme ve incelemeye göre dizayn edilen mekanizmaları içermelidir.

Sinyal takip etmenin temel elemanı taramaktır; bilgiyi aktif olarak aşmaktır. Kriz yöneticileri; sinyalleri içeren bilgileri muhakkak taramalıdır. Bir çok bilgi elden geçirilmelidir. Bunun için çevre ve firma içi olaylar taranmalıdır. Taramanın bir parçası da bilgi analizidir. Kriz yöneticileri sinyaller için topladıkları bilgileri değerlendirmelidir. En yüksek olasılıklı sinyaller; izlenmelidir. Tarama radarın bir biçimidir, mümkün olduğunca çok sinyal tanımlar. İzleme ise yoğunlaşmış bir yol takibinin formudur ve krize dönüşme olasılığı en yüksek olan sinyalleri sıkı biçimde izler. Bu nedenle, sinyal takibi aşaması, sinyalleri içeren bilgiyi toplama ve analiz etme gücüne sahip olmalıdır.

Sinyal takip etme aşaması üç parçalı bir süreçtir. Birincisi; taranması gereken bilginin kaynakları tanımlanmalıdır. Kriz yöneticileri krizle bir şekilde ilgili olan kaynakları aramalıdır. Bilgi toplanmalıdır. Kaynaktan hangi bilgiyi toplayacağına karar vermelidir. Üçüncüsü, bilgiyi kriz yaratma potansiyeline göre değerlendirilmelidir. Sinyalin gücü tespit edilmelidir.

Tarama sürecinde hem organizasyon içi hem de dışı taranmalıdır. Öyleyse bir tarama sistemi oluşturmak için ne

yapılması gerekir? Birinci adım mevcut tarama kaynaklarını gözden geçirmektir. Sorun yönetimi, risk yönetimi ve çıkar grupları ilişkisi kriz yönetimiyle ilgili bilginin taranmasına imkan tanır. Bu üç fonksiyonun incelenmesi krize dayalı bir mekanizma yaratılmasında gerekli olan materyallerdir.

Sorun Yönetimi: Sorun çözümü organizasyonu etkileyebilecek problemin bir türüdür. Sorun yönetimi sorunun olumsuz etkilerini azaltmaya çalışır. Firma içi ve dışı olabilir. Bazı sorunlar krize dönüşebildiğinden sorun yönetimi kriz taramasını yönlendirir.

Risk Değerlendirmesi: Burada risk faktörleri tanımlanır. Krize neden olabilecek bir zayıflık tespit edilir. Temel risk faktörleri çalışan mamul, üretim süreci, yerleşim, rekabet, yasalar ve müşterilerdir.

- Çıkar Gruplarıyla Olan İlişkiler: Çıkar gruplarıyla yapılan iletişim kriz yönetimi esnasında faydalıdır. Fakat bu ilişkinin kapsamı nedir? Temel çıkar grupları organizasyona zararlı veya faydalı olacak olanlar gruplardır ve çalışanları yatırımcıları, müşterileri tedarikçileri ve hükümeti kapsar. İkincil grupta olan gruplar ise medya, eylemci gruplar ve rakiplerdir.

Taranması gereken kaynaklar ise şunlardır:

İzlenmesi Gereken Olası Kriz kaynakları

Sorun yönetimi kaynakları

- Geleneksel
  - Yazılı medya
    - Gazeteler TV haberleri
    - İşletme dergileri
  - Ticari dergiler
  - Haber bültenleri
  - Tıbbi ve bilimsel dergiler
  - Resmi yayınlar
  - Kamuoyu uzmanları
- On-line
  - Medya ve işletme hatları
  - Online gazeteler, dergiler ve ticari yayınlar
  - Uzman birliklerin ilgi gruplarının ve resmi birimlerin arşivleri
  - Haber grupları
  - Web sayfaları
- Risk Değerlendirme Kaynakları

Toplam kalite yönetimi	Suç oranları	Doğal afetler
Çevresel krizler	Finansal denetim	Etik iklim
Yasal denetimler	Güvenlik/kaza kayıtları	Davranış profilleri

- Çalışanların ücretleri
- İlişkisel kaynaklar
- Pay sahibi şikayetleri
- Şirketin sosyal performansı

Bilgi toplamada, bilginin yine yukarıdaki üç olgu açısından değerlendirilmesi gerekir. Bilgi analizi süreci bir uyarı sisteminin organizasyonu nasıl etkileyeceği ve etkileyip etkilemeyeceğinin anlaşılmasıdır. Bilginin sorunlar, riskler ve çıkar grupları açısından incelenmesi gerekir.

a. Sorun Değerlendirme: Burada iki unsur vardır. Olasılık ve bırakılan etki. Olasılık bir sorunun büyüyerek hız kazanma olasılığıdır. Bırakılan etki ise sorunun kârı ve faaliyetleri ne kadar güçlü etkileyeceğidir.

b. Risk Değerlendirmesi: Burada da yine olasılık ve bırakılan etki incelenir. Olasılık riskin bir olay haline gelebileceğini veya geleceğini gösterir. Bırakılan etki ise olayın ne kadarlık bir boyutu organizasyonu etkileyeceği ile ilgilidir.

c. Çıkar Grupları Değerlendirmesi: Burada üç unsur incelenir; güç, isteklilik ve yasallık. Güç, çıkar grubunun organizasyona bir şey yaptırma ve işletme faaliyetlerini durdurabilme becerisidir. Yasallıkta ise olayın yasal olarak ele alınıp alınmadığı vardır. Burada olayın yasal bir boyutunun olup olmadığı incelenmelidir. İsteklilik ise çıkar grubunun; şirketin sorunla yüzleşmesini sağlama arzusudur.[130]

Öte yandan, alınan önlemlere rağmen işletme krizle karşılaşmışsa, kriz anında uygulanacak yönetim yapısı daha farklı olacaktır.

II. KRİZ ANINDA İŞLETME YÖNETİMİ

Kriz yönetimi, "kriz" olarak nitelenen durumu ortadan kaldırmak için yapılan planlı, sistematik ve rasyonel bir şekilde uygulanan faaliyetler topluluğudur. Sistematik olarak adım adım verilecek kararları, bu kararları uygulayacak ekibi oluşturmayı,

uygulama sonuçlarını hızla alarak yeni kararlar vermeyi kapsamına alır. Normal şartlardaki yönetim politikalarının kriz şartlarına cevap vermesi zordur. Kriz dönemindeki uygulamanın farklı olması gerekir. Krizi normal şartların iş yapma ve karar verme alışkanlıkları ile çözmeye çalışanlar başarısız olurlar.[131]

Öte yandan, kriz döneminde alınan önlemler kadar, bu önlemlerin telaşsız ve başarılı bir şekilde uygulanması önemlidir. Bir İngiliz çalışma grubu, kriz döneminde alınan önlemler bakımından işletmelerin başarılarını karşılaştırmıştır. Tablo-4'de verilen bu karşılaştırma, aynı önlemlerle bazı işletmelerin başarılı, bazılarının başarısız olduklarını görmektedir.[132]

Tablo-4

Kriz Dönemi Önlemleri

İşletmenin Mücadele Yöntemi	Başarılı (%)	Başarısız (%)
Varlıklarını azaltmak	93	50
Yönetimi değiştirmek	87	60
Mali kontrolü sıklaştırmak	70	50
Maliyeti düşürmek	63	90
Borçlarını yeniden düzenlemek	53	20
Pazar geliştirmek	50	50
Örgütsel değişikliğe gitmek	47	20
Ürün ve pazar geliştirmek	40	30
Başka şirket satın almak	30	10
Yeni yatırımlara girmek	30	10

Krizin işletme yönetimine etkileri olumlu yönde olup, örgüte hız kazandırabileceği gibi, olumsuz yönde olup işletmenin

hayatına da son verebilir. Yönetici düzeyinde yapılan bir araştırmaya göre krizin olumlu etkileri şu şekilde belirlenmiştir.[133]

-Yeni pazar arayışları yaratır.
-Yarım kalan paket projelerin devreye alınmasına neden olur.
-Kâra geçme düşüncesi ağırlık kazanır.
-Dış pazarlara açılma gereği doğar.
-Maliyetlerde tasarrufun önemi ortaya çıkar.
-Dış çevreyle iletişim artar.
-Özkaynaklar önemli duruma gelir.
-Diğer örgütlere göre işletmenin gücü ortaya çıkar.
-Kriz deneyimi kazanılır.
-Ekip çalışması güçlenir.
-Yönetici-işgören arasında yakınlaşma sağlanır.
-AR-GE ön plana çıkar.
-Kalitenin önemi anlaşılır.
-İşgörenler işin ve işlerinin önemini anlar.

Krizin olumsuz etkileri şunlardır:

-Geleneksel örgüt yapısına sahip işletmeler hızlı karar alıp, krize çabuk cevap veremezler.
-Kararlar bilgi yetersizliği nedeniyle sağlıklı olmaz.
-Yönetim merkezi duruma gelir ve yaratıcılık ölür.
-Örgüt içi gerilim ve çatışmalar artar.
-Kararların etkinliği bozulur.[134]
-Yan sanayinin ilave yükleri artar.

-Finansal problemler olur. Kredi faizleri işletmeyi zorlar.

-İşten çıkarılma korkusuyla işgörenlerin motivasyonu kalmaz.

-Dakika maliyeti ve sabit giderler artar.

-Üretim planlaması yapılamaz, atıl kapasite artar.

-Üretim tekniklerindeki iyileştirme durur.

-Yönetsel programlar aksar.

-Firma imajı zayıflar ve gelir düzeyinde kayıplar artar.

-Yatırımlar yarım kalır.

-Beceri gecikmesi olur ve kalite düşer.

-Güven ortamı sarsılır ve otorite boşluğu oluşur.[135]

A. Krizin Boyutlarını Belirlemek

Acil bir durum ortaya çıktığı zaman yapılacak ilk iş, durumun niteliğini ve boyutlarını ortaya koymaktır. Problem sorumlusunu aramak zaman kaybıdır. Ayrıca huzursuzluklara neden olabilir.[136]

Krizin boyutlarının belirlenmesi iki aşamadan oluşur. Krizin etki değerini hesaplamak ve kriz barometresini hazırlamak.

1. Krizin Etki Değerini Hesaplamak

Krizin etki değeri hesaplanırken olabilecek en kötü olay tasarlanır. Bu anlamda "0-10" arası değerler kullanılarak kriz etki değeri (Criss Impack Value=CIV) bulunur. "0" en yüksek değer kabul edilir. Bu değerin hesaplanmasında beş soru sorulur.

• Krizin şiddeti artarak yükseliyorsa, bu şiddete ne kadar dayanabilirsiniz?

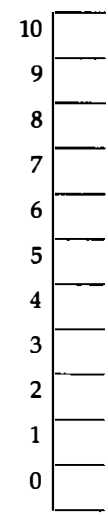
• Medyanın, devletin, ilgili kurumların krizinizle ilgilenme boyutu ne olacaktır?

• Kriz ile rutin faaliyetlerin kesintiye uğrama boyutu nedir?

• Kriz işletmenin kamuoyu imajını ne ölçüde tehlikeye sokmaktadır?

• Kriz, işletmede ne boyutta hasar yaratır? Yatırımlar, krediler, kâr marjı vb.

Bu beş soruya 0-10 arası değerler verilip, toplayarak 5'e bölünür. Çıkan değer krizin işletme üzerindeki etkisini gösterir. Bu değer Şekil-14'de görülen kriz etki ölçeği üzerinde işaretlenir.[137]

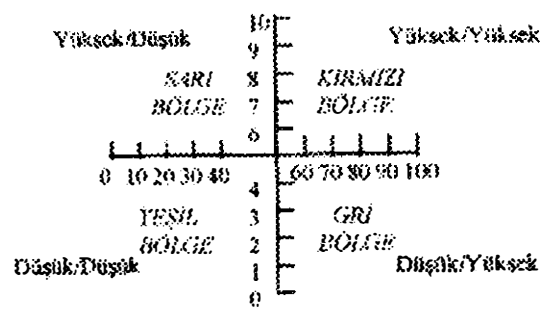


Şekil-14
Kriz Etki Ölçeği[138]

2. Kriz Barometresi Hazırlamak

Kriz etki ölçeğine "0-10" arası değerlerden oluşan bir yatay doğru ilave edilerek kriz barometresi hazırlanır (Şekil-15). Yatay doğru üzerinde çeşitli faktörlere göre krizin gerçekleşme olasılığı işaretlenir. Kriz etki ölçeği ve olasılık doğrusu üzerinde işaretlenen değerlerin kesiştiği nokta krizin rengini (önemini ve yol açabileceği boyutları) gösterir.

Kriz barometresi üzerinde, krizin boyutu belirlendikten sonra, müdahale maliyeti hesaplanır. Kriz etki değeri, olasılık faktörü ve sonrasında belirlenecek olası etki derecesi ile müdahale maliyeti bileşimlerine göre, kriz tanımlanmış olur.[139] Bu tanıma göre krizi çözümleme yönünde bir şey yapılıp yapılamayacağı belirlenir. Krizi çözümlemenin ilk aşaması tanımlamaktır.[140]



Şekil-15
Kriz Barometresi[141]

B. Kriz Yönetim Planı Oluşturmak

Kriz yönetim planı hazırlanırken her işletmenin kullanabileceği hazır bir reçete yoktur. Her işletmenin örgüt kültürü farklıdır ve doğal olarak çözüm planı da farklı farklıdır.[142] Öte yandan kriz yönetim planı krizi çözmeye yarayabilecek bir araç olup, kendiliğinden krizi çözemez. Bu nedenle, kriz yönetim planına sahip olma rahatlığına kapılmamak gerekir. Çok iyi bir araç usta ellerde tehditten fırsata dönüşü sağlayabilir. Amerika'da en büyük 500 kuruluşun tepe yöneticileri arasında yapılan bir araştırmaya göre, yöneticilerin %89'u krizin ölüm ve vergi gibi olgu olduğunu kabul etmektedirler. Ancak %50'si hazırlanmış bir kriz planı bulunmadığını belirtmektedir. Kriz planı olan işletmelerin kriz sürecinin, kriz planı olmayan işletmelerden daha kısa sürdüğü ortaya konmuştur. Kriz planı olmayanlarda süre, kriz planı olanlardakinden 2-2,5 kat daha uzundur.[143]

Kriz planı hazırlanırken şu koşulların analizi yapılmalıdır.[144]

-Krizler organizasyonun stratejik hedeflerini tehdit ettiğinden, kriz yönetimi stratejik yönetimin öngörüleri ışığında çalışmalıdır.

-Kriz yönetimi hem fiziksel hem de zihinsel olarak, uygulayıcı durumunda olan kriz kontrol ekibi üzerinde ağırlık kazanır. Bu nedenle, ekip elemanlarının fiziksel ve zihinsel uygunluğu bir ön koşuldur.

-Krizin erken uyarılarına aldırmama eğilimi, "kriz bize dokunmaz" sendromu kötü bir son hazırlayacaktır.

-Krizde etkinliği sağlamanın önemli yollarından birisi hızlı harekete geçebilmektir. Ancak bu durum, olayı tüm boyutlarıyla enine boyuna ele almadan karar verme telaşına düşmek anlamına gelmemelidir.

-Krizle karşılaşmak birleştirici olduğu gibi, bölücü de olabilir.

-Genel kanı olarak, başarının krizi beslediği ileri sürülmektedir. Altın çağını yaşayan organizasyonların kriz çekimine girmesi uzun zaman alır. Hastalığın ilk safhaları hissedilmez. Dikkatli olunmalıdır.

-Krize karşı bilinçli bir hazırlık yapmak gerekir. Kriz patlak verdiği anda herkes tam olarak ne yapması gerektiğini ve sorumluluğunu bilmelidir.

-Kriz örgütün tümünde ya da bir bölümünde yanan ateşe benzer. İlk tehdit atlatıldıktan sonra, yeniden yapılanma başlatılmalıdır.

Kriz yönetim planı, iletişim, kavrama, eylem planı, medya değerlendirmeleri ve ses getirecek kararların koordinasyonundan oluşur.[145] Öncelikle krizi kontrol altına almak amacını taşır. Ayrıca krize karşı pozitif tutum yaratmak, örgütün performansını kamu

oyunun beklentileri doğrultusunda gerçekleştirmek, kamuoyuna doğru bilgileri vererek işletme imajını güçlendirmek ve fırsatları değerlendirmek gibi fonksiyonları vardır. Krizde, zaman öncelikli faktördür. Bu nedenle neler yapılacağını gösteren stratejilerin ortaya konacağı bir plana ihtiyaç vardır. Planlamanın avantajı, dikkatleri gerçek soruna yoğunlaştırır ve eylem için bir çatı oluşturur.[146]

Kriz yönetim planının aşamaları şunlardır:[147]

-Kriz durumlarının listelenmesi ve tanımlanması: Kriz durumunun olabilecek en kötü senaryoya göre düşünülerek, yazılı çalışma yapılmasıdır.

-Her bir krizle baş edebilmek için stratejiler ve taktikler geliştirilmesi.

-Krizden etkilenecek kişilerin ve grupların tanımlanması.

-Kriz ekibinin göreve başlaması.

-Zararı minimize edecek bir kriz iletişim planı hazırlanması.

-Her şeyin test edilmesi: Kriz yönetim planının görüntülenmesi ve test edilmesi hazırlık çalışmasının en önemli kritik unsurudur. Çünkü herhangi bir olay meydana gelinceye kadar planın etkinliği üzerinde geri besleme alma şansı yoktur.

C. Kriz Dönemi Personel Politikası Geliştirmek

Kriz dönemi personel politikasının en önemli özelliği, kriz yöneticisi, kriz karar analisti ve kadro üzerindeki değişikliklerdir. Kriz yöneticisi, kriz içinde dağıtılan bir örgütte işbirliğini yeniden sağlama gibi zor ve önemli bir role sahiptir.[148] Kriz şartlarında uzman olmalıdır. Olağan şartlardan farklı düşünerek, esnek davranabilmesi gerekir. Mevcut yönetici işsiz kalma stratejiyle paniğe kapılarak yanlış davranabilir. Kriz önemli boyuttaysa mevcut yöneticiyle başarı sağlamak zor olabilir. Bir kriz yöneticisi veya danışmanı atamak daha uygundur.[149]

Kriz yöneticisi karar analistinden yardım alabilir. Karar analisti, yönetim bilgi sistemleri vasıtasıyla, çevre analizi ve erken uyarı sistemlerinden gelen bilgileri, çeşitli karar programları kullanarak bilgisayarda değerlendirir. Yöneticiye karar almada yardımcı olacak verileri sunar. İyi bir dinleyici, bir ölçüde yönlendirici ve karışıklığı giderici olmalıdır. Kararı çok az bir hazırlıkla zamanından önce yapılandırabilmeli, önemli olanla olmayanı ayırt edebilmeli ve karara yönelik yapıcı iletişim yönündeki tartışmaları yönlendirilebilmelidir.[150]

Kriz dönemi personel politikasında ilk akla gelen uygulama, kadro yapısını küçültme, diğer bir deyişle çalışanları işten çıkarmaktır. Bu uygulama şekli yaratıcılığı ve motivasyonu öldürücü niteliktedir. İçten çıkarılma korkusu taşıyan kişilerin kriz şartlarında işletmeye verimli bir şekilde katkı sağlamaları beklenemez. Krizden çıkmanın en önemli koşulu, işveren, yönetici,

işçi ve hatta müşterinin tam bir dayanışma içinde çözüm yollarını birlikte aramalarıdır. En tehlikeli durum işveren işten çıkarmayı düşünürken, sendikaların genel grev kararı almalarıdır. Kriz döneminde çalışanlar açısından en önemli olgu iş güvencesidir. Özveride bulunması istenen kişilere iş güvencesi vermedikçe hiçbir şey elde edilemez. Bu nedenle Volkswagen'de işten çıkarma yerine çalışma günlerini azaltmak ve buna paralel olarak ücretlerde indirime gitmek yolu uygulanmıştır.[151] General Motors ise kriz olan ülkeden, olmayan ülkeye elemanlarının bir kısmını kaydırma kararı almıştır. Kriz dönemlerinde işten çıkarma yolunu seçmek, düşünülen en son çözüm şekli olmalıdır. Zorunlu olarak işten çıkarma uygulanacaksa şu kriterlere dikkat edilmelidir:

-Öncelikle yıllık izin, askerlik, ücretli ve ücretsiz izin gibi her türlü izin yolu denenmelidir.[152]

-Emeklilik yaşı gelenlere işten çıkarmada öncelik verilmelidir.

-Daha önceden yapılmış olan performans değerlemesi sonuçlarına göre işten çıkarılacak kişiler belirlenmelidir. Puanlamada performansı düşük çıkan kişiler işten çıkarılmalıdır. Başarılı ve devamı yüksek elemanların işletmede kalmalarına özen gösterilmelidir.

D. Kriz Koşullarında Yürütmeyi Sağlamak

Kriz döneminde yürütmeyi kolaylaştırmak ve karar mekanizmasının hızlı işlemesini sağlamak için organizasyon için merkezi bir yapılanmaya gidilmesi uygundur. Bunun anlamı, yetki devrinin azaltılarak üst yönetimde yetkilerin yoğunlaşmasıdır.[153] Olayların akışını denetim altına alıp sınırlandırmak gerekir. Krizlerin en önde gelen ve karmaşık yönlerinden birisi, dallanıp budaklanmaları ve çoğunlukla işin tam bir çıkmaza sürüklenmesidir. Bu dönemde astlar, işin başında ne yaptığını bilen, yetenekli ve güçlü bir lidere ihtiyaç duyarlar.[154]

Öte yandan, kriz döneminde emir-komuta açısından hiyerarşik düzene göre hareket etmek zaman kaybı olabilir. Acil durumlarda basamak atlayarak doğrudan ilgili kişiyle görüşülebilir.[155] Yürütme aşamasında kriz döneminin özelliği gereği, katı, esnek olmayan planlara hapsolunmamalıdır. Plan bir rehberdir. Uygulamada şartların gerektirdiği gibi davranmak doğrudur. Kriz akışkan bir süreç olup, aynı şekilde akışkan bir uygulama gerektirir.

Kriz döneminde yürütmenin başarılı olmasında aşağıdaki faktörlerin yerine getirilmesi önemlidir:[156]

-Personelin moralini yüksek düzeyde tutmak başarının ön koşuludur. Bu amaçla kişileri suçlayan bir politika izlenmemelidir.

-Stres altında karar almaya hazırlıklı olmak gerekir.

-Umulmayanı umarak, planın yerine getirilmesinde kimsenin desteği olmayacağını düşünerek hareket edilmelidir.

-Medyayla ilişkilerin güncelleştirilmesi yararlıdır.

-İşletme merkeziyle gelişmeler konusunda düzenli olarak iletişim kurulmalıdır.

-Kriz durumunda işletmeyi terketmek isteyen kişilerle uğraşmamalıdır. Gitmelerine izin vermek uygundur.

Yürütmede dikkate alınacak bir başka nokta, bir işletmenin yaşamakta olduğu bir krizin, kıyaslama yapılarak diğer işletmeler için de söz konusu olabileceğidir: Onların bu dönemde ne tür hatalar yaptıklarını görerek değerlendirmek, aynı hataları yapmamak ya da onların hatalarını fırsata dönüştürmek mümkündür.

Öte yandan, kriz dönemindeki yürütme sürecinin, alınan kararların, düşüncelerin, duyguların, kriz ekibi toplantılarının, raporların video kasedine kaydedilmesinde yarar vardır. Bu uygulama, krizin ilerleyen aşamaları ile bir başka kriz döneminde, geçmişte yapılanları tekrar inceleme ve dolayısıyla da kriz sürecini kısaltma yönünde yardımcı olacaktır.[157]

Uygulamada nelerin aksadığı (kim, ne zaman, neyi aksattığı vb) yönünde değerlemeler yapıp, planın ne denli yürüyüp yürümediği öğrenilmelidir. Plan öğelerinde bir başarısızlık varsa,

kontrol altına alınabilir mi? Mesajların iletilmesi açısından mı sorun vardır? Mesajı yeniden oluşturmak ya da yeniden yöneltme, yeniden düşünme vb. gerekebilir. Kriz değerleme çalışmaları futbol maçlarında iki maç arası çalışmalara benzer. Gelecek maçtan evvel, önceki maçta ne tür hatalar yapıldığı kasetlerden tekrar izlenmektedir. Kriz döneminde de benzer çalışmalar yapılabilir.[158]

Kriz döneminde yürütme açısından önemli bir başka konu, örgüt üyelerindeki kişilik farklılığıdır. Bazı kişiler, kriz dönemlerinde yönetime destek ve yardımcı rol oynayabilirler. Bazı kişiler de kriz şartlarını fırsat bilerek yönetimi engelleme ve kendileri yıldız olma eğiliminde olabilirler. Dikkatli bir yönetici herkese eşit davranış göstermek yerine, kişiliklerine uygun farklı davranışlar geliştirerek yürütmeyi kolaylaştırır. Bu anlamda yöneticinin karşılaşabileceği beş kişilik modeli söz konusudur ve bu modeller doğrultusunda davranmasında yarar vardır:[159]

-Fırsatçı kişilik: Bu tür kişiler işlerinde zeki ve beceriklidirler. Kendi çıkarlarını kollarlar. Kriz dönemini kendileri lehine kullanmak isterler ve yönetimi gözden düşürmeye çalışırlar. Uzun dönemli olarak örgüt için tehlikeli kişilerdir. Kriz döneminde bu tür kişilerin oyunlarını görmemeye çalışıp, enerjilerini sorun çözmeye yönelterek, yorulmalarını sağlamak gerekir.

-Duyarlı kişilik: Bu tür insanların kişiliği alıngandır. Olaylardan sürekli kendilerini sorumlu hissederek, savunmaya

geçerler. Kriz anında panik olurlar. Krizin gelişiminde suçlu olmadıklarına onları inandırarak, moral vermek gerekir.

-Savaşçı kişilik: Bu tür insanlar sürekli saldırma içgüdüsüne sahiptirler. İş arkadaşlarına, elemanlarına ve yöneticilerine karşı rahatlıkla saldırırlar. Ekip çalışmasını bozucu bir yapıları vardır. Hata olduğunda diğer kişileri suçlarlar. Tartışma özelliklerinden rahatsız olmayacak kişilerle birlikte çalışmaları uygundur. Kriz döneminde tartışmaya yöneldiklerinde, başka zaman konunun görüşüleceği belirtilerek zaman kazanmaya çalışmak gerekir.

-Gizli kişilik: Kriz döneminde, iletişim kanallarını gizlilik amacıyla kullanırlar. Yöneticileri bilgilendirmekten çok, bilgileri gizleyerek sadece kendileri etkin olmaya çalışırlar. Kendi bilgilerini ortaya koymaları için, işbirliğine ihtiyaç olduğunu hatırlatmak gerekir. Kilit noktaları yöneticinin bildiğini ve bilgilerin birleşmesi durumunda anlam taşıyacağını anlatarak, kriz döneminde onların da işbirliği alınmalıdır.

-Zayıf kişilik: Sorunlu, güvensiz ve işi hakkında endişeli bir yapısı vardır. Kriz konularının içinden çıkamayacağını düşünerek kaçışa yönelir. Bu tür kişilere önemli bir görev verip, kesin bir bitirme tarihi ile yönlendirmek gerekir.

E. Kriz İletişim Politikası Oluşturmak

Kriz yönetiminin iletişimde yedi temel boyutu vardır;[160]

- Faaliyetler
- Krizden etkilenenler (kurbanlar)
- Güven
- Davranış
- Profesyonel beklentiler
- Etik
- Öğrenilen dersler

Kriz yönetim ekibi ne kadar iyi olursa olsun, kriz yönetim planı ne denli tam olursa olsun, kriz anında mesajların iletilmemesi durumunda başarısızlık kaçınılmaz olur. Bu nedenle kriz fark edildiği anda, krize yönelik iletişimin de başlatılması gerekir. Kriz dönemi iletişim politikasının krizin dağılmamasını sağlayıcı iki temel amacı vardır. Birincisi krizle ilgili olabilecek grupları (ortaklar, tüketiciler, medya, devlet gibi) yatıştırmak, ikincisi ise çalışanları bilgilendirmektir.[161] Bu amaçla kriz odası ve acil bilgi merkezi kurulmalı, kriz iletişim planı hazırlanmalı ve halkla ilişkilerden yardım alınmalıdır.

1. Kriz Odası ve Acil Bilgi Merkezi Kurmak

Dış politikadaki gelişmelerde kullanılan "War Room" veya "Situation Room" modelinin işletmelerde uygulanmasıdır. Kriz odası, işletmenin tüm enerji ve kaynaklarının karşılaşılan problemleri çözme ve karar verme amacıyla biraraya getirilmesini sembolize eder.[162] Kriz odası bilgisayar sistemi, bilgisayara yüklenmiş karar analiz programları, tepegöz, video, slayt, tahta, yazım için gerekli araçlar ve uygun bir oturma düzeni ile birlikte

sürekli hazır olmalıdır.[163] Kriz durumunda, konu ile ilgili kriz ekibi bu odada toplanır. Krizle ilgili tüm bilgiler buraya akar, bu bilgiler hemen değerlendirilir, gerekli kararlar verilerek stratejiler geliştirilir. Yönetim kurulu bilgilendirilir ve uygulamaya dönüştürmek için gerekli emirler verilir. Kriz odası yöntemi, tüm bilgilerin aynı merkezde toplanmasını, anında değerlendirilmesini ve en yetkili kişi ile birlikte hemen karar verilerek uygulamaya geçilmesini sağlar.[164] Bu yöntemin yürütmeyi hızlandırma özelliği vardır.

Kriz odasının sağ alt köşesinde bölme ile ayrılmış bir acil bilgi merkezi yer alır. Acil bilgi merkezi, kriz döneminde bilgilerin toplandığı ve krizle ilgili olan çeşitli gruplarla (çalışanlar, medya, tüketiciler, devlet vb.) iletişim kurulduğu bir iletişim merkezidir. Krizin işletmenin kontrolü altında gelişmesine yardımcı olur. İşletme dışından gelen bilgiler değerlendirilerek, kriz odasının sözcüsüne veya halkla ilişkiler temsilcisine iletilir. Kriz odasından gelen bilgilerde aynı kişiyle, bilgi merkezine gönderilir. Bilgi merkezinden medyaya, tüketicilere ve devlete, kontrollü bir şekilde gerekli olan yazılı ve sözlü açıklamalar yapılır.[165] Kriz ekibi doğrudan bilgi alışverişiyle zaman kaybetmez.

2. Kriz İletişim Planı Hazırlamak

Kriz sürecinde bir iletişim planı doğrultusunda hareket etmek, kriz nedeniyle işletmeye olan güvenin yıkılmasını engeller. Bu güvenin korunması için acil ve hızlı önlemler alınması gerekir. İlk aşamada krizin neden olduğu yangın söndürülmeye çalışırken,

şu temel politikaları izleyecek bir iletişim planının acilen uygulamaya konmasında yarar vardır.

-Acil hasar analizi: Yönetim kurulu bir halkla ilişkiler, hukuk, finans ve ilgili diğer operasyonel bölümlerin üst düzey yöneticileri arasında acil olarak iletişim kurularak hasar durumu belirlenir.

-Durum senaryoları geliştirme: Herhangi bir kriz ikliminde bazı şeyleri görmezden gelme yerine, bütün boyutlarıyla olasılıkları dikkate alarak tartışmaktır. En iyi ve en kötü durumlara göre analiz yapmaktır.

-Ticari durum işleri: Krize yönelik bazı şeyler söylenmeye başlar başlamaz, hasar analizi komitesi bir güvenlik politikası olarak ortaklarla ilişki kurup desteğin devamını sağlamalıdır.[166]

-Basına bilgi vermek: Basın mülâkatı, basın konferansı veya detaylı bir basın bülteni hazırlanmalıdır. Krizin özelliğine göre bunlardan birisi seçilerek, iletişim planı basına duyurulmalıdır.

-İşletmedekileri bilgilendirmek: İşletmenin tüm ana görevlilerinin krize yönelik mesajları zamanında almaları sağlanmalıdır. Bir basın görevlisi, üst yönetime ulaşamayabilir ve bölge müdürünün bilgisine başvurabilir. Bölge müdürü bilgilendirilmiş olmalıdır ki, sağlıklı bilgi aktarabilsin.

-Bilgi akış kanalının belirlenmesi: Tüm medya mensupları, eğilim olarak doğrudan üst yönetime ulaşmak isterler. Bu eğilimi cevaplamak gerekir. Ancak üst yönetimin çeşitli sorulara telefonla bilgi vermesi, kısıtlı ve yanlış olabilir. Acil bilgi merkezi kurulmuşsa, bu kanaldan doğru bilgileri vermek daha sağlıklıdır. Bu merkez yoksa halkla ilişkiler görevlisi ya da kriz ekibi sözcüsü medyayla ilişkileri yürütmelidir.[167]

3. Halkla İlişkilerden Yardım Almak

Kriz yönünden halkla ilişkiler çalışmalarına başlamak için en uygun zaman, krizin olmadığı ve iyi niyet geliştirme olasılığı bulunduğu zamandır. Kârlar yükselirken, büyüme iyi giderken, gelecek parlak görünürken, ortaklarla ilişkiler sağlam durumdayken "en iyi savunma iyi bir saldırıdır" ilkesiyle güven kazanmak gerekir. Bu amaçla medyayla ilişkiler sürekli olmalı, firma güvenilirliliği yüksek tutulmalı, işletme yönetimine medyanın ulaşması mümkün olmalıdır. Halkla ilişkiler yönünden basın brifingleri, mülâkatlar, fabrika gezileri vb. düzenlenerek kamuoyuyla bütünleşme sağlanmalıdır.[168]

İşletme bazında yaşanan krizlerde önemli konulardan birisi kamuoyunun destek ve katkısını sağlamaktır. Beyaz yakalı olarak adlandırılan işveren ve yönetici kesimiyle, mavi yakalı olarak bilinen işçi kesimi arasında uzlaşmanın ötesinde krizden çıkış yollarını, işbirliği ve güç birliği kurarak sağlamayı başarmış işletmeler, çalışanlar ve halktan büyük destek görürler. Bu işbirliğinin güzel bir örneği Amerika'da Chryssler otomobil

firmasında yaşanmıştır. Ford fabrikasında Chryssler firmasına genel müdür olarak atanan Lee Lacocca hemen bir halkla ilişkiler kampanyası oluşturmuş ve sendikayla anlaşarak ücretleri sınırlamış, bu arada kendisi ücret almayarak örnek bir davranış sergilemiştir. Televizyonda geniş bir reklam kampanyası da başlatarak Amerikan toplumuna bizzat kendisi seslenerek onlardan özveride bulunmasını istemiş ve hatta milliyetçilik duygularını kullanmıştır. İşletme içi ve dışı olumlu kamuoyu desteğini sağlayan işletme, mavi ve beyaz yakalıların işbirliğiyle kriz yönetimi uygulayarak iflastan kurtulduğu gibi 1984'de tarihin en büyük kârını elde etmiştir. Benzer bir uygulama 1993'te İtalya'da RAI'de yaşanmıştır. Krize giren işletmenin genel müdürü Gianni Locatelli yönetim kurulundan ücretinin azaltılmasını isteyerek ilk özveride kendisi bulunmuş ve daha sonra işçi işveren arasında kurulan işbirliği sonucu krizden başarılı bir şekilde çıkılmıştır.

Halkla ilişkiler tekniğinin kriz döneminde katkısını sağlamanın bir diğer yolu da başta çalışanlar olmak üzere, ortaklara, tüketicilere, sendikalara, satıcılara, bayilere ve tüm kamuoyuna basın yayın organları aracılığıyla, krizin işletme üzerindeki etkileri, sonuçları ile alınması düşünülen önlemler konularında doyurucu, doğru ve net bilgilerin verilmesidir. İşletme tarafından resmi bilgiler verilmediği takdirde, başka kaynaklardan fakat doğruluğu belli olmayan bilgiler alınması olasılığı çok güçlüdür. Böyle dönemlerde abartılı haberlerin, dedikodu ve sosyete kanallarıyla yayılma olasılığını göz önüne

alarak sözel ve yazılı iletişim araçlarıyla duyarlı ve ilgili kişilere doğru bilgileri aktarmak gerekir.[169]

Kriz döneminde karşılaşılabilecek yaklaşımlardan birisi, medyanın işletmenin yaptığı pozitif olayları dikkate almadan, negatif olayları haber olarak ele almasıdır. Örneğin, 1000 iş gören 200'ü işten çıkarılırsa, medya işten atılan 200 kişiyle ilgilenir. Diğer 800 kişiyi işsiz bırakmamak için 200 kişinin çıkarıldığını ve bu anlamda 200 kişiyi de işsiz bırakmamak için çaba gösterildiğini belirtmeyebilir. Bu durumda halkla ilişkiler devreye girerek negatif durumu pozitife, hiç değilse nötr pozisyona getirmelidir.

Halkla ilişkiler görevlisi medyayla ilişkiler ve krizin türüne bağlı olarak ne zaman, hangi iletişim aracını ne şekilde kullanabileceği konularında bilgili ve hazırlıklı olmalıdır. Kriz dönemlerinde özel iletişim kurulması gereken, işgören, müşteri, yatırımcı, devlet, toplum liderleri, güvenlik kuruluşları, avukatlar ve krizden etkilenenlerin aileleri gibi farklı gruplar vardır. Halka ilişkiler görevlisi bu gruplardan her birisine değişik yöntemlerle ulaşmayı başarabilmelidir.[170]

Kriz döneminde medyayla ilişkilerde dikkat edilmesi gereken noktalar şunlardır:

-Dürüstlük en önemli konudur. Dürüstlükten uzaklaşmak krizin artmasına neden olur.

-"Yorum yok" sözcüğünden sakınılmalıdır. Onun yerine bir şeyler söylemeye çalışmak doğrudur. Tam olarak bilgi veremezseniz bile, medyayla birlikte olduğunuz imajı yaratılmalıdır.

-"Kayıt dışı-yayımlanmamak üzere" ifadesi kullanılmamalıdır. Kriz esnasında söylenilen her şeyin kaydedileceği unutulmamalıdır.

-Görüşme yapılacak kişi hakkında bilgi ve izlenim sahibi olmadan görüşme başlatılmamalıdır.

-"Evet ve hayır" şeklinde yanıtlardan kaçınılmalıdır.

-Kızgın konuşmadan, soğukkanlılığı kaybetmeden görüşülmelidir.

-Açıklanan bilginin yorumlanmasına, konuşmanın kesilmesine ve muhabirin "şunu söylüyorum" gibi kendi düşüncesini sizin ağzınızdan söylemesine izin verilmemelidir.[171]

-Yanlış anlamayı önlemek için, medyaya kısa yazılı metinlerle bilgi verilmelidir. Metin yazma düşünceleri toparladığı gibi, kayıt yönünde de belge niteliği taşır. Medyaya verilecek metinde kim, ne, nerede, ne zaman, niçin, varsa hasar durumu yer almalıdır. Ayrıntılara girmeden olayın özü aktarılmalıdır. Ayrıca bu metnin kopyaları çeşitli yerlere iletilmelidir.

-Sürprize hazırlıklı olunmalıdır. Aniden kayda alınmak mümkündür. Böyle bir durumda görüşmeci kendisini tek sorunlu gibi görmemelidir. Planlananın dışına çıkmamak doğrudur. Söyleneceklerden emin olmadıkça, tahmin üzerine konuşulmamalıdır. Doğru bilgiye en kısa zamanda ulaşılarak, açıklama yapılacağı belirtilmelidir.[172]

F. Kriz Şartlarında Karar Almak

Kriz şartlarında yetkilerin üst yönetimde yoğunlaşması önerilmekle birlikte, burada amaç tek adam modeli uygulamak değildir. Tersine karar almada ekip çalışmasına her zamankinden daha fazla ihtiyaç duyulur.[173] Kriz döneminde yalnız hareket eden bir uzman, aciz ve yalnız bir peygambere benzetilmektedir. Yanılabilme ve tehlikeli kararlar alabilme olasılığı yüksektir.[174] Ayrıca tek kişinin karar alması yaratıcılık yönünden de yeterli olmaz. Kriz odası uygulamasının bir amacı da, karar almada ekip çalışmasından yararlanmaktır. Kriz döneminde temel stratejileri belirlerken ekip çalışmasından yararlanma ağırlıklı, çeşitli karar alma teknikleri kullanılabilir. Öte yandan, kriz döneminde karar almanın önemli bir özelliği stresten etkilenmektir.

1. Stres Altında Karar Almak

Karar vericinin stres içinde bulunması, kararları etkileyerek performansın düşmesine neden olabilir.[175] Krizi yönetmenin kararları yönetmek olduğu hatırlanmalıdır. Krize tehlike gözüyle bakıldığında, psikolojik güvenliğe, işletme içi konuma, statüye,

bireyselliğe veya varoluşa yönelik bir tehdit olarak algılanır ve stres kaynağı olur. Ancak kriz içinde fırsatların da bulunduğu hatırlanırsa stres azalabilir. Özel veya örgütsel amaçlara ulaşmak, takdir toplamak vb. için fırsat yaratılmıştır.[176]

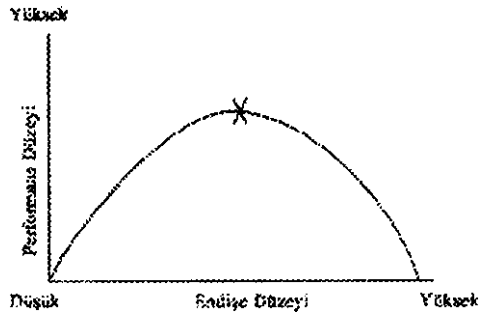
Stres altında karar almada optimal noktanın belirlenmesi endişe ve performans düzeyi arasındaki ilişkiye bağlıdır. Bu ilişki Şekil-16'da gösterilmiştir.[177]

Stresin çok yüksek olması durumunda panik, çok düşük olması durumunda ise probleme gereken dikkatin verilmediği gibi bir ortam söz konusudur. Bu nedenle doğru karar alma açısından aşırı stresin yanı sıra, tamamen stresten uzak olmak da istenmeyen bir durumdur. En yüksek başarı, stres düzeyinin gittikçe artarak, en yüksek performans düzeyini yakaladığı noktadadır.

Stres altında karar almada izlenebilecek beş yol vardır.[178]

-İhtiyat stratejisi: Karar alıcı objektif olarak bilgiyi toplar, değerlendirir. Olasılıkları araştırır ve en iyi sonuca ulaşma yönünde karar alır.

-Sabit strateji: Bu strateji kullanan kişi, tüm bilgileri önemsemeden karar alır ve yalnızca kendi yaptıklarına devam eder.



Şekil – 16
Performans ve Endişe Eğrisi

-Mücadelesiz değişim stratejisi: Karar alıcının yalnızca son duyduğu tavsiyeye göre hareket etmesidir.

-Savunmacı kaçınma stratejisi: Bu yöntemde karar alıcı, karardan kaçınarak ağırdan alır ve karar alıyor gibi görünür.

-Aşırı ihtiyat stratejisi: Karar alıcı aşırı ihtiyatlı davranarak en büyük hataları yapar. Bir alternatiften hemen diğerine geçer, stresi çok fazladır. Karar alırken, yangın, sel, kasırga gibi durumlardaki panik halini yaşar.

Kriz şartlarında stres altında karar almada ihtiyat stratejisi doğru, diğer dört strateji yanlış olarak kabul edilmektedir.

Kriz şartlarında karar alırken, stres nedeniyle yanlış stratejilere yönelmemek için şunlar yapılabilir:[179]

-Kriz yönetim planı hazırlamak, ortamın baskısını önemli ölçüde azaltır.

-Mümkünse boşlukta kalan kararlar alınmamalıdır. Krizde kendini izole eden kişi, gerçeklerden uzaklaşarak aşırı ihtiyat durumuna girer. Bu nedenle kritik kararların ekip olarak alınması uygundur.

-Karar almada, özenli olarak tüm bilgiler araştırılmalı, bilgiler abartma yapmadan kullanılmalı ve tüm alternatifler değerlendirilerek karar alınmalıdır.

2. Kriz Şartlarında Kullanılabilecek Karar Alma Yöntemleri

Kriz şartlarında karar almanın en önemli özellikleri kritik olaylarla ilgili belirsizliğin söz konusu olması, karar verilecek konular üzerinde yüksek çıkarların bulunması ve karar almaya ayrılabilecek zamanın kısa olmasıdır.[180] Söz konusu faktörler doğrultusunda yönetici karar analizine göre bireysel veya ekip çalışması şeklinde çeşitli modeller oluşturarak karara ulaşabilir. Karar analizi, beklenen fayda teorisine dayalı olarak, krizle ilgili çeşitli değerlerin (çeşitli stratejilerin, bu stratejilere ulaşmak için kullanılabilecek araçların ve bunların sonuçlarının) sayılaştırılmasına yöneliktir.[181] Bu analizden yararlanılarak çevre faktörleri, işletmenin güçlü ve zayıf yönleri, insan kaynakları analiz edilerek, fırsat ve riskler değerlendirilerek, işletme stratejileri geliştirilir. Kriz öncesi dönemde krize karşı stratejik

planlama yapılması amacıyla kullanılabileceği gibi, kriz anında kriz yönetim planında adı geçen stratejilerin geliştirilmesi amacıyla da kullanılabilir.[182]

Öte yandan, son yıllarda karar analizi yöntemleriyle çalışmanın, işletmenin yaratıcılığını körelteceği, değişimlere uyum sağlamada yetersiz kalacağı ve sürecin uzun olması nedeniyle bıktırıcılık taşıyacağı öne sürülmektedir.[183] Bu teknikler yerine, sezgiler temelinde kurulmuş olan stratejik düşünme yönteminin de kullanılabileceği, farklı bir yaklaşım olarak önerilmektedir.[184]

Kriz şartlarında karar almanın en kolay yolu problemleri erteleyerek bir başka zaman dilimine taşımaktır. Günlük yaşamak olarak bilinen bu yöntemde olayların gelişimi olağan dalgalanmalara bırakılmaktadır. Kriz bir başka zaman dilimine taşındığı için, giderek karar almanın zorunlu olduğu noktada problemler aşırı düzeye gelmekte veya işletmenin hayatı son bulmaktadır.[185]

Sonuç olarak yönetici, krizi ya da başka zaman dilimine taşımaya çalışarak kararı erteleyecek ya da sezgilere göre veya karar analizinden yararlanarak hemen karar alacaktır. Karar almada bireysel davranacak veya ekip çalışmasından yararlanacaktır. Kriz şartlarında kararın bireysel alınması klasik bir yaklaşımdır. Günümüzde kriz ekibiyle karar alma önerilmektedir.[186]

Yönetici kriz konusunun niteliğine ve kendi tercihine bağlı olarak şu karar alma yöntemlerini kullanabilir: Stratejik düşünme yöntemi, beyin fırtınası yöntemi, DELPHI yöntemi ve karar konferansı yöntemi.

a. Stratejik Düşünme Yöntemi

Stratejik düşünme, kriz şartlarında sezgilere dayalı olarak karar almadır. Kararın ilk aşamasında ekip üyelerinin geçmiş tecrübeleri ve sezgileri pazar araştırmacılığının sunduğu somut verilerle birleştirilerek ortak bir vizyon oluşturulur. İkinci aşamada bu vizyon çerçevesinde işletmenin kriz şartlarındaki temel stratejisi soyut olarak belirlenir. Son olarak bu strateji basamaklar halinde somutlaşarak uygulamaya dönüştürülür. Stratejik düşünme, bir sentez yöntemidir ve bu yöntemde planlamacılar veri sağlayarak stratejik düşünme sürecinde katalizör rolü görürler.[187] Kriz şartlarında karar almada stratejik düşünme yönteminin kullanılması, karar analizi yöntemlerine göre daha az zaman alıcıdır, daha esnektir, yaratıcıdır ve kolay uygulanabilir.

b. Beyin Fırtınası Yöntemi

Yeni mamül geliştirmeden, kalite kontrol çemberlerine kadar pek çok alanda kullanım imkanı olan beyin fırtınası yönteminin kriz şartlarında karar almada kullanılabileceği önerilmektedir. Beyin fırtınası, bir sorunu beyinde fırtınalama şeklinde çeşitli düşünceler yaratarak yapılan yaratıcı bir yöntemdir. Kriz şartlarında karar almada bu yöntem, yönetici

bazında bireysel olarak veya grup olarak uygulanabilir. Bireysel uygulamada yönetici kendi kendine olası tüm alternatifleri düşünsel olarak araştırarak karar alır.[188] Grup uygulamasına 6-12 kadar, konunun uzmanı olmayan, düşünceleri biçimlenmemiş kişiler alınır. Grup lideri kriz konusunu üyelere açıklar ve hızlı bir şekilde düşünce üretmelerini söyler, bu arada beyin fırtınasının ilkelerini hatırlatır. İlk turda herkes bir fikir ortaya koyar ve ikinci tura geçmeden önce düşüncelerin toparlanması için zaman tanınır. İkinci turda düşünceler biraz daha şekillenir. Kimse bir şey söylemezse geçilir. Düşünce yaratma yönünden yavaşlama görüldüğünde söylenenlerin değerlenmesine geçilir. En uzun süre 30-35 dakikadır. Kriz ortamında karar almada hızlı, kolay ve yaratıcı bir yöntemdir.[189] Yöntemin uygulanmasında aşağıdaki ilkelere dikkat edilmesi gerekir:[190]

-Açıklanan fikirler ne hareketle ne de sözlü olarak asla tenkit edilmemelidir.

-Hiçbir fikir başlangıçta tartışılmamalıdır. Bu ilke fikirlerin, değerleme ve yargıda bulunmadan toplanmasını kolaylaştırır.

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

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

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

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

-Her düşünce ne olursa olsun tahtaya yazılmalıdır.

-Herkes bir kere konuşmaya mecburdur.

-Fikirler tahtaya isim belirtmeden yazılmalıdır.

c. DELPHI Yöntemi

DELPHI yöntemi klasik toplantı yönteminin yetersizliklerine karşın geliştirilmiştir. Klasik toplantı yönteminin kriz şartlarında kullanılması, karar gücünün yavaş işlemesi, kriz ekibinde bulunan kişilerin yüz yüze görüşme nedeniyle birbirlerinin kararını etkileyebilecekleri ve dominant bir kişinin psikolojik olarak baskı hissi uyandırabileceği gibi nedenlerle eleştirilmektedir.[191]

DELPHI yöntemi, toplantı yöntemine göre kriz şartlarında hızlı, etkin ve objektif kararlara daha az çabayla ulaşmayı sağlamaktadır. Bu yöntemi uygulamak için kriz ekibine uzman kişilerin alınmış olması gerekir. Yöntem, yazılı bir karar alma tekniğidir. Kriz sorununa yönelik cevaplar yazılı anket şeklinde

alınır. Ekip lideri koordinatör rolünde cevapları derler. Cevapları yüksek, düşük ve orta olmak üzere üç gruba ayırır. Orta grup genellikle %80, düşük ve yüksek gruplar ise %10'ar civarındadırlar. %20'lik ekstrem (negatif) fikirlerin ilgili kişilere nedeni sorularak mantıklı açıklamalar getirmeleri beklenir. Bu açıklamalar yapılamazsa ekstrem yaklaşımlar elenir. Cevaplamanın ikinci oturumunda, birinci oturumun cevaplarına göre sorular daha spesifik duruma getirilmiştir. Tekrar ekstrem cevaplar elenir. Bu işlemler sonsuz kez tekrarlanabilir. Ancak genellikle altıncı oturumda sonuca ulaşılır. Kriz şartlarında gelecekteki olayları objektif bir şekilde tahmin ederek, doğru karara ulaşmada etkili bir yöntem olduğu öne sürülmektedir.[192]

d. Karar Konferansı Yöntemi

Karar konferansı yöntemi, özel olarak kriz sorunu üzerine konsantre olunan bir süreçtir. Kriz ekibine kriz konusuyla ilgili uzmanların alınmasını gerektirir. İş ortamından farklı bir yerde toplanılır. Toplantı odasında, tahta, tepegöz, slayt, bilgisayar ekranı ve toplantı oturma düzeni ile bilgisayara yüklenmiş belirsizlik şartlarında kullanılabilen karar analiz programları hazır bulundurulur. Ekip lideri, konferansa kılavuzluk eder ve yönetir. Çeşitli verilerin ve farklı düşüncelerin karar alma amacına doğru yönlendirilmesini sağlar. Bazı kişiler belirli bir gruba dahil olma güdüsüyle, diğerlerinin etkisinde kalarak yanlış karara yönelebilirler. Ekip lideri bu tür yargı yanılgısına düşen kişileri yönlendirerek doğru karara ulaşmalarında yardımcı rol oynar. Bu

nedenle daha önceden ekip liderinin psikoloji üzerine eğitim almış olması gerekir.[193]

Karar konferansı yöntemine göre, kriz şartlarında karar alma, aşağıdaki sürece göre gelişir:

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

-Problemin yapısı belirli duruma gelince, tanımı yapılarak model kurulur. Model kurma aşamasında sezgilere göre hareket edilebileceği gibi, karar analizi yöntemlerinden de yararlanılabilir. Belirsizlik şartlarında kullanılabilecek karar analizi yöntemlerinden, karar ağacı, pişmanlık ölçütü ve analitik hiyerarşik proses, kriz şartlarında karar alma amacıyla işletmeler tarafından kullanılmış olup, önerilmektedirler.[194]

-Karar modeli hazırlandıktan sonra, değer ve/veya olasılık değerleme analizi yapılır, karar tavsiye şeklinde geliştirilir, gözden geçirilir, duyarlılık ve uygulamaya konma analizleri yapılır, karar sonuçlandırılır, uygulama konularının analizi yapılır, yazılı bir uygulama planı hazırlanarak krizle ilgili geliştirilen stratejilerinin uygulamasına geçilir.[195]

Kriz dönemi bitince, kriz sonrası işletme yöntemi yapısını uygulamak gerekir.

III. KRİZ SONRASI İŞLETME YÖNETİMİ

Kriz sonrası işletme yönetimi yapısı, kriz dönemi bittikten sonra, geçilmesi gereken yönetim yapısını içerir. Bir yandan krizin tekrarlanmamasına yönelik yönetim yapısı hazırlanırken, öte yandan, tekrar kriz gündeme geldiğinde alınacak acil uygulamalar belirlenir. Krizin tekrar olmasını tümüyle önlemek olanaksızdır. Önemli olan, gerekli önlemleri zamanında alabilmektir.[196]

Kriz sonrası işletme yönetiminin başlangıcını durum analizi yapmak oluşturur. İzleyen aşamada kriz öncesi olağan yapıya dönülür.

A. Kriz Sonrası Durum Analizi Yapmak

Kriz sonrası yapılacak ilk iş durum analizine yönelik bir toplantı düzenlemektir. Bu toplantının gündeminde genel olarak işletmenin kriz sonrası faaliyet ölçeğini ve amacını belirlemek yer alır.

1. Kriz Sonrası Faaliyet Ölçeğini Belirlemek

Kriz sonrası faaliyet ölçeğini belirlemek için, öncelikle işletmenin içinde bulunduğu durum analiz edilmelidir. Maliyet muhasebesi sistemine göre maliyetler düzenlenerek, finansal yapı ve kârlılık düzeyi ortaya konmalıdır. Bu durum doğrultusunda işletmenin yeni faaliyet ölçeği belirlenmelidir. Varlığını koruma, küçülme, büyüme, faaliyet konusunu değiştirme, ortaklığa girme

gibi çeşitli yöntemlerden hangisinin tercih edileceği kararlaştırılarak, uygulamaya geçilmelidir.[197]

2. Kriz Sonrası Durum Doğrultusunda Yeni Amaç Belirlemek

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

B. Kriz Öncesi Yönetim Yapısına Dönmek

Kriz öncesi, yönetim yapısına dönerken, öncelikle kriz aşamasında aktif rol almış kişilere teşekkür edilmelidir. Eleştirilecek noktalar varsa, bireysel eleştiri yapılması uygundur.[198]

Öte yandan, merkezi yapılanmadan uzaklaşarak, diğer kriz öncesi şartlar sağlanmalıdır.

1. Merkezi Yapılanmadan Uzaklaşmak

Kriz dönemindeki merkezi yapılanma değiştirilerek, yerinden yönetime geçilmeli ve karara katılım sağlanmalıdır. Ekip çalışması sistemi yeniden kurulmalıdır. Denetimin yoğunluğu

azaltılarak, örgüte esneklik getirilmelidir. Yaratıcılığa yönelik yeni bir motivasyon sistemi kurulmalıdır.

2. Diğer Kriz Öncesi Şartları Sağlamak

Olağan yapıya dönerken, hemen sağlanması gereken faktörler şunlardır:[199]

-Kriz ekibi hazırlamak: Kriz döneminde yaratıcı özelliğini kanıtlamış olan kişilerden, yeni bir kriz ekibi hazırlanmalıdır.

-Erken uyarı sistemini kurmak: Çevredeki, endüstri kolundaki ve yan sanayideki gelişmeleri izlemek üzere, erken uyarı sistemi yeniden kurulmalıdır.

-Planlı değişim yapmak: Değişimin zamanlamasını kaçırmadan, planlı değişim yapılmalıdır. Kârı sürekli artan bir eğri şekline getirmek için gerekli önlemler alınmalıdır.

-Eğitime yatırım yapmak: Bir sonraki krize kadar, elemanların düzeyini yükseltmek amacıyla, eğitime yatırım yapılmalıdır.

Kriz döneminde işletme yönetimi yapısı teorik bazda incelendikten sonra, üçüncü bölümde Türkiye'de en son olarak yaşanan 5 Nisan Kararları'na bağlı kriz ve bu krizin otomotiv yan sanayisi üzerindeki etkileri incelenecektir.

İKİNCİ BÖLÜM NOTLARI

[1] Michael HAMMER, James CHAMPY, Değişim Mühendisliği, İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto, Çev: Sinem GÜL, Sabah Kitapları Dizisi, İstanbul, 1994, s.22.

[2] POTTER, a.g.k., s.26.

[3] Low Sui PHENG, David K. H. HO: Crisis Management : Survey of Property Development Firms, Property Management Vol 17-3, 1999 s.231

[4] PHENG, a.g.k. s.234

[5] Ronald N. ASHKENAS, "A New Paradigm For Customer and Supplier Relationship" Human Resource Management, Wilter, 1990, s.389.

[6] "Kriz Batağından Nasıl Çıkılır", Ekonomik Trend, Y.2., S.14, 3-10 Nisan 1994, s.31.

[7] MILBURN, SCHULER, WATMAN, a.g.k., s.1146.

[8] Edward C. SCHLEH, "Avoid Crisis Management", The Management Tacticion, Mc Graw Hill Book Co., U.S.A., 1974, s.16.

[9] SCHLEH, a.g.k., s.16.

[10] Kenichi OHMAE, "The Global Logic of Strategic Alliance", Harvard Business Review, March-April 1989, s.143.

[11] PICOS, Packard Elektrik Sistemleri Hizmet İçi Eğitim Notu, Bursa, 1995, s.13,14

[12] "Bir Şirket Nasıl Batırılır", Capital Dergisi, Yıl.3, S.2, Şubat1995, s.112; Rebecca HENDERSON, "Managing Innovation in the Information Age", Harvard Businness Review, January-February 1994, s.103.

[13] Erol EREN, "Başarılı Amerikan Şirketlerinin ve Yönetim Sistemlerinin Özellikleri", İst. Ün.İşl. Fak. Dergisi, C.17, S.2, Kasım 1988, s.33.

[14] SCHLEH, a.g.k., s.16.

[15] OHMAE, a.g.k., s.146.

[16] Michael F. O'CONNOR, "Methodolgy for Corporate Crisis Decision Making", Corparate Crisis Management, a.g.k., s.244.

[17] T. Bilgehan GÜRLEK, Üretim Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar, ASİAD Yayını, Ankara, 1992, s.9.

[18] O'CONNOR, a.g.k., s.244.

[19] James Brian QUINN, "Managing Innovation: Controlled Caos", Harvard Business Review, May-June 1985, s.83.

[20] HAMMER, CHAMPY, a.g.k., s.90.

[21] QUINN, a.g.k., s.83.

[22] Dan HAENDEL, "Strategic Planing and Political Assesment", Corporate Crisis Management, a.g.k., s.214.

[23] PHENG, a.g.k. s.232

[24] INTERNET, "Managing a Crisis: Preparation and Communication are Critical", Newsletter: Corparate Security, http://www.enews.com., July 15, 1994, s.2.

[25] Erol EREN, Yönetim Psikolojisi, 4.B., Beta Yayınları, No.402, İstanbul, 1993, s.399.

[26] Mehmet SAĞLAM, Örgütsel Değişme, TODAİE Yayını, Doğan Basımevi, Ankara 1971, s.9.

[27] DONNELLY, GIBSON, IVANCEVICH, a.g.k., s.267.

[28] Burhan AYKAÇ, "Yönetimin İyileştirilmesi ve Örgütsel Değişim", TODAİE Dergisi, C.24, S.2., Haziran 1991, s.120.

[29] EREN, Yönetim Psikolojisi, a.g.k., s.400, Birol BUMİN, Örgüt Geliştirme, A.İ.T.İ.A. Yayını, No. 125, Ankara 1979, s.50.

[30] "Şirkette Değişim Yapmakta Gecikmeyin", Capital Dergisi, Y.3, S.3, Mart 1995, s.114.

[31] A.g.k., s.114.

[32] A.g.k., s.114.

[33] AYKAÇ, a.g.k., s.119.

[34] "Ödül Getiren Yönetimin Sırrı", Capital Dergisi, Y.2, S.3, Mart 1994,

[35] EREN, a.g.k., s.134.

[36] AYKAÇ, a.g.k., s.118.

[37] EREN, a.g.k., s.134.

[38] DONELLY, GIBSON, IVANCEVICH, a.g.k., s.267-268.

[39] Chris ARGYRIS, Management Organizational Devolopment, Mc Graw Hill Book Co, U.S.A., 1971, s.152; John MORGAN, Managing Change, The Strategies of Making Change Work for You, Mc Graw Hilli Book Co., U.S.A., 1972, s.102; BUMİN, a.g.k., s.53.

[40] HAMMER, CHAMPY, a.g.k., s.21-27.

[41] Michael HAMMER, "Reenginering Work: Don't Automate, Obliterate", Harward Business Review, July-August 1990, s.108-109; "Yeniden Doğuş Mucizesi", Capital Dergisi, Mayıs 1994, s.85.

[42] HAMMER, CHAMPY, a.g.k., s.43.

[43] HAMMER, a.g.k., s.106.

[44] Richard M. HODGETTS vd, "New Paradigm Organizations: From Total Quality to Learning to World-Class", Organizational Dynamics, Winter 1994, s.10.

[45] İsmail EFİL, Yönetimde Kalite Kontrol Çemberleri ve Uygulamadan Örnekler, Sidre Yayıncılık, Bursa 1988, s.17.

[46] David E. BOWEN, Edward E. LAWYER, "Total Quality-Oriented Human Resources Management", Organizational Dynamics, Spring 1992, s.40.

[47] A.g.k., s.30.

[48] HODGETTS, v.d., a.g.k., s.7.

[49] Peter M. SENGE, Beşinci Disiplin, Çev: Ayşegül İLDENİZ, Ahmet DOĞUKAN, 2.B., Yapı Kredi Yayını, İstanbul, 1993, s.22.

[50] HODGETTS v.d., a.g.k., s.12,13.

[51] HODGETTS v.d., a.g.k., s.13,37.

[52] A.g.k., s.25.

[53] PICOS, a.g.k., s.12.

[54] A.g.k., s.2,3.

[55] Cavit VARDARLILAR, Burak ALTUNTERİM, "Krize Tek İlaç-Sürekli Gelişme Projesi", Önce Kalite Dergisi, S.9, Ekim 1994, s.37.

[56] İsmail EFİL, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Örnek Kitabevi, Bursa, 1987, s.66.

[57] EREN, "Başarılı Amerikan Şirketlerinin...", a.g.k., s.35.

[58] EFİL, a.g.k., s.36.

[59] EREN, a.g.k., s.36.

[60] EFİL, a.g.k., s.66.

[61] EREN, a.g.k., s.36.

[62] Hamdi ÖZÇELİKEL, Japon Yönetim Sistemleri, MESS Eğitim Vakfı Yayını, No:177, İstanbul, 1994, s.85,86.

[63] "Ara Yöneticiler Tarihe Karışıyor", ASOMEDYA Dergisi, Haziran, 1994, s.62.

[64] "Yönetimde Yeni Dalga Işığında Takım Çalışması" Tekstil İşveren Dergisi, S.18, Eylül-Ekim 1994 s.40 "Ara Yöneticiler Tarihe Karışıyor", a.g.k., s.63.

[65] ÖZÇELİKEL, a.g.e., s.88,89; James P. MOMACK, Daniel T. JONES, From Lean Production to the Lean Enterprise" Harvard Business Review, March-April 1994, s.95,99,103.

[66] ONNO, a.g.e., s.244,231.

[67] Daniel ROSS, "Beyond the Toyota Production System; The Era of Lean Production", Manufacturing Strategy, Chapman Hall, London, 1992, s.138.

[68] Arturo ONNIAS, The Language of Total Quality, Castellamonte: Publications on Quality, 1992, s.193.

[69] A.g.k., s.171.

[70] Oğuz N. BABÜROĞLU, "Toplam Kalite Sonrası Sıfır Hiyerarşi", Görüş Dergisi, Kasım 1993 s.38, HAMMER, CHAMPY, a.g.k., s.25,26.

[71] HAMMER, CHAMPY, a.g.k., s.26

[72] "Ara Yönetici..." a.g.k., s.61

[73] A.g.k., s.63 ÖZÇELİKEL, a.g.k., s.89

[74] HAMMER, CHAMPY, a.g.k., s.26

[75] "Yönetimde Yeni Dalga", a.g.k., s.39: OHNO, a.g.k., s.185

[76] ÖZÇELİKEL, a.g.k., s.89; ONNIAS, a.g.k., s.186

[77] Jon R. KATZENBACH, Douglas K. SMITH, "The Discipline of Team", Harvard Business Review, March, April, 1993, s.112; OHNO, a.g.k., s.171

[78] QUINN, a.g.k., s.83; Craig R. HICKMAN, Michael A. SILVA, Gelecek 500, Yarının Organizasyonlarını Bugünden Yaratmak. Çev: Hüseyin KANBUR, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1990 s.59

[79] "Yönetimde Yeni Dalga..." a.g.k., s.39; ÖZÇELİKEL, a.g.k., s.87: Peter DRUCKER, Kapitalist Ötesi Toplum, Çev. Belkıs ÇORAKÇI, İnkılap Kitabevi, İstanbul 1994, s.53.

[80] "Yönetimde Yeni Dalga...", a.g.k., s.39.

[81] KATZENBACH, SMITH, a.g.k., s.113; OHNO, a.g.k., s.192.

[82] BABÜROĞLU, a.g.k., s.39.

[83] HODGETTS vd, a.g.k., s.12

[84] BABÜROĞLU, a.g.k., s.39

[85] ÖZÇELİKEL, a.g.k., s.88

[86] "Ara Yönetici..." a.g.k., s.63

[87] ÖZÇELİKEL, a.g.k., s.89

[88] SENGE, a.g.k., s.143.

[89] EFİL, a.g.k., s.53.

[90] MILBURN, SCHULER, WATMAN, a.g.k., s.1144.

[91] A.g.k., s.1145.

[92] ROSS, MURDICK, a.g.k., s.116,117'den yararlanarak hazırlanmıştır.

[93] ÖZÇELİKEL, a.g.k., s.86.

[94] Randall S. SCHLER, "Strategie Human Resources Management: Linking the People With the Strategic Needs of the Business", Organizational Dynamics, Summer 1992, s.18.

[95] M. Peter DRUCKER, Etkin Yöneticilik, Eti Kitapları, İstanbul, 1994, s.31.

[96] "Zoomer Tipi Yönetici", Capital Dergisi, Mart 1994, s.88.

[97] Michael REGESTER, Crisis Management: How to Turn Crisis Into an Opportunity, Business Books, London, 1984, s.64.

[98] SCHLEH, a.g.k., s.19.

[99] EREN, a.g.k., s.35.

[100] SCHLEH, a.g.k., s.29.

[101] OHMAE, a.g.k., s.147.

[102] REGESTER, a.g.k., s.64,65.

[103] W. Timothy COOMBS, Ongoing Crises Communications Planning, Managing anal Responding, Sage Pub., 1999. s. 68.

[104] FINK, a.g.k., s.57.

[105] Norman L. PHELPH, a.g.k., s.10.

[106] Joseph Z. WISENBLIT, "Crisis Management Planing Among U.S. Corporations: Emprical Evidence and a Proposed Framework", SAM Advanced Journal, Vol.54, NO.2 Spring 1989, s.39.

[107] REGESTER, a.g.k., s.64.

[108] FINK, a.g.k., s.85.

[109] COOMBS, a.g.k, s.74.

[110] WISENBLIT, a.g.k., s.39.

[111] EREN, a.g.k., s.35.

[112] Stephen J. ANDRIOLE, "Future and Futuristic Corporate Crisis Management Technology" Corporate Crisis Management, a.g.k., s.313.

[113] FINK, a.g.k., s.58.

[114] Philip B. TACH, Kriz Zamanı Yönetimi, Çev: Yakut GÜNERİ, İlgi Yayıncılık, İstanbul, 1994, s.89.

[115] Daniel DRUCKMAN, "Analysis and Strategic Planning", Corporate Crisis Management, a.g.k., s.202; Richard E. HAYES, "The Future of Corporate Crisis Management: More Decisions, More Information and More Computers, But No More Decision Makers", Corporate Crisis Management, a.g.k., s.296.

[116] HAENDEL, a.g.k., s.230.

[117] REGESTER, a.g.k., s.21.

[118] QUINN, a.g.k., s.77.

[119] Zeyyat SABUNCUOĞLU, "Kriz Yönetimi ve Halkla İlişkiler" Bakış Dergisi, S.47, Haziran 1994, s.36.

[120] EREN, a.g.k., s.34.

[121] "Bir Şirket Nasıl Batırılır?" a.g.k., s.112.

[122] EREN, a.g.k., s.34.

[123] DİNÇER, a.g.k., s.103.

[124] HAENDEL, a.g.k., s.230; EREN, a.g.k., s.34.

[125] Ravi BATRA, Kriz 1990, 1.B, Altın Kitaplar Yayınevi, Haziran 1988, s.140.

[126] BATRA, a.g.k., s.160.

[127] SABUNCUOĞLU, a.g.k., s.36.

[128] TACK, a.g.k., s.91.

[129] DİNÇER, a.g.k., s.339; ANDRIOLE, "High Order Corporate Crisis Management", a.g.k., s.265.

[130] COOMBS, a.g.k., s.20

[131] KOÇEL, a.g.k., s.1,3.

[132] Murat BİRSEL, "Müdürlerinizi Kovun", Sabah Gazetesi, 11.5.1994, s.6.

[133] Zeyyat SABUNCUOĞLU, "Kriz Yaratan Sebepler, Krizin Olumlu ve Olumsuz Etkileri" Tepe Yönetici Düzeyinde Yapılan Beyin Fırtınası Sonuçları, Bursa, 25.9.1994, s.1.

[134] DİNÇER, a.g.k., s.332; Gordon L. LIPPITT, Warren H. SCHMIDH, "Crisis in a Developing Organization", Harvard Business Review, Vol.45, No.6, November-December 1967, s.110.

[135] SABUNCUOĞLU, a.g.k., s.1.

[136] TACK, a.g.k., s.20.

[137] FINK, a.g.k., s.38,42.

[138] A.g.k., s.42.

[139] A.g.k., s.49,73.

[140] REGESTER, a.g.k., s.38.

[141] A.g.k., s.45.

[142] PHELPS, a.g.k., s.6.

[143] FINK, a.g.k., s.66,67.

[144] KUKLAN, a.g.k., s.43.

[145] INTERNET, a.g.k., s.2.

[146] REGESTER, a.g.k., s.38,60.

[147] WISENBLIT, a.g.k., s.38; REGESTER, a.g.k., s.56,63.

[148] TACK, a.g.k., s.15.

[149] "Kriz Batağından Nasıl Çıkılır", a.g.k., s.31; BİRSEL, a.g.k., s.6.

[150] O'CONNER, a.g.k., s.251.

[151] SABUNCUOĞLU, "Kriz Yönetimi ve...", a.g.k., s.37.

[152] Öner EYRENCİ, "Ekonomik Krizde Çalışma Yaşamında Sorunlar, Öneriler ve Çözümler", PERYÖN Bülteni, S.2, Ağustos 1994, s.12.

[153] SABUNCUOĞLU, a.g.k., s.36.

[154] TACK, a.g.k., s.42,44.

[155] SABUNCUOĞLU, a.g.k., s.36.

[156] REGESTER, a.g.k., s.78.

[157] FINK, a.g.k., s.85,90.

[158] A.g.k., s.95.

[159] TACK, a.g.k., s.47.

[160] James E. Lukaszewski; "Seven Dimensions of Crisis Communication Management: Astrategic Analysis and Planning Model" http://www.e911.com/monos/A001.html

[161] Theodore H. PINCUS, "A Crisis Prachute: Helping Stock Prices Have a Soft Landing", The Journal of Business Strategy, Vol.6, NO.4, Spring 1986, s.36.

[162] KOÇEL, a.g.k., s.3.

[163] REGESTER, a.g.k., s.130; KOÇEL, a.g.k., s.3.

[164] ANRIOLE, a.g.k., s.277.

[165] REGESTER, a.g.k., s.129.

[166] PINCUS, a.g.k., s.36.

[167] PINCUS, a.g.k., s.38; INTERNET, a.g.k., s.2.

[168] FINK, a.g.k., s.96,125.

[169] SABUNCUOĞLU, a.g.k., s.37.

[170] FINK, a.g.k., s.98,100.

[171] FINK, a.g.k., s.112,114,115.

[172] INTERNET, a.g.k., s.2,3.

[173] SABUNCUOĞLU, a.g.k., s.36.

[174] Gerald W. HOPPLE, "Prophets and Profits"; Expert-Based Corporate Crisis Forecasting Systems", Corporate Crisis Management, a.g.k., s.139.

[175] HOPPLE, a.g.k., s.139.

[176] FINK, a.g.k., s.133.

[177] A.g.k., s.135.

[178] A.g.k., s.136,140.

[179] A.g.k., s.134,147.

[180] ANDRIOLE, a.g.k., s.278.

[181] O'CONNOR, a.g.k., s.240.

[182] Stratejik planlama amacıyla karar analizinin kullanılması, kriz öncesi dönemi inceleyen önceki kısımda, tekrar olmaması amacıyla ele alınmamıştır. Her iki amaçla kullanılabilecek tekniklere, bu bölümde değinilecektir. O'CONNOR, a.g.k., s.240; ANDRIOLE, a.g.k., s.269.

[183] Henry MINTZBERG, "The Fall and Rise of Strategic Planning", Harward Business Review, January-February 1994, s.107; O'CONNOR, a.g.k., s.242.

[184] MINTZBERG, a.g.k., s.107.

[185] O'CONNOR, a.g.k., s.245.

[186] O'CONNOR, a.g.k., s.241.

[187] MINTZBERG, a.g.k., s.107,108.

[188] FINK, a.g.k., s.147.

[189] EFİL, Yönetimde Kalite Kontrol..., a.g.k., s.104,105.

[190] Philip KOTLER, Marketing Management, 2. Baskı, Prentice Hall Inc., U.S.A., 1972, s.476; Herbert G. HICKS, Örgütlerin

Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından, Ed. Ve Çev: Osman TEKOK, Bintuğ AYTEK, Birol BUMİN, C.I. 3.B, Turhan Kitabevi, Ankara, 1979, s.285; Beyza Oba FURMAN, "Yaratıcılık ve Yönetici", Yönetimde Beşeri İlişkiler ve Yaratıcı Yönetim II, T.C. Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığı Kamu Kesimi Üst Düzey Yönetici Seminerleri, TÜSSİDE, Gebze, 27-28 Eylül 1990, s.16.

[191] Subhash C. JAIN, Marketing Planning, Strategy South-Western Pub. Co., U.S.A., 1993, s.331.

[192] JAIN, a.g.k., s. 332; O'CONNOR, a.g.k., s.246.

[193] O'CONNOR, a.g.k., s.246.

[194] O'CONNOR, a.g.k., s.247; ANDRIOLE, a.g.k., s.264, 270. Adı geçen karar alma yönteminin bilgisayar programları vardır veya kriz konusuna uygun özel olarak hazırlanabilirler. Konunun teknik yönüne burada girilmeyecektir.

[195] O'CONNOR, a.g.k., s.247.

[196] KOÇEL, a.g.k., s.6.

[197] KOÇEL, a.g.k., s.6.

[198] TACK, s.60,67,69.

[199] A.g.k., s.87.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
TÜRKİYE'DE 5 NİSAN KARARLARINA BAĞLI OLARAK YAŞANAN KRİZİN ETKİLERİ VE OTOMOTİV YAN SANAYİ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümün ilk kısmında Türkiye'de 5 Nisan 1994 istikrar kararlarına bağlı olarak yaşanan kriz ve etkileri ele alınacaktır. İkinci kısımda ise Türkiye'de 5 Nisan Kararları'na bağlı olarak yaşanan kriz açısından otomotiv yan sanayine yönelik yapılan araştırma ve sonuçları verilecektir.

I. TÜRKİYE'DE 5 NİSAN KARARLARINA BAĞLI OLARAK YAŞANAN KRİZ VE ETKİLERİ

Türkiye'de ödemeler dengesiyle yakından ilgili krizler yaklaşık olarak her on yılda bir görülmektedir. 1994 yılına kadar olan dönemde yaşanan krizlerde, kamu sektörünün istihdama katkı ve sübvansiyon sağlaması nedeniyle, yaşama standardı bakımından düşüşler dengelenmiştir. Bu nedenle ilgili dönemlerde yaşanan krizlerin etkileri en düşük düzeyde hissedilmiştir.[1] Ancak son olarak 5 Nisan 1994 İstikrar Kararları ile yaşanan ekonomik krizin etkileri şiddetli olmuştur.

A. 5 Nisan 1994 İstikrar Kararları ve Krizin Nedenleri

Bazı çevreler 5 Nisan krizinin gelmekte olduğunu önceden haber vermişlerdir. Kasım 1993'te Türk finans ve endüstri sektörü üzerine yayınladığı özel ekte Financial Times, "Türkiye sanayi

rekor düzeyde kâr edip, borsa yeni zirvelere ulaşırken, politik açıdan çözüm arayışları yok" diye yazıyordu. 14 Ocak 1994'te ise Moody's ve Standart Poors Türkiye'nin içinde bulunduğu koşullara kaygı ile bakıldığını ifade ederek, Türkiye'nin kredi notunu düşürüyordu. İş dünyasının belli bir kesimi uzunca bir süredir üretimin durduğunu, ekonominin "rant zengini" olduğunu ifade edip, Türkiye ciddi bir krize girebilir uyarısını yapıyorlardı.[2] Öte yandan Türkiye'nin bütçe açıkları fazladır, vergi toplamada devletin sorunları vardır, askeri harcamalar yüksektir, kamu sektörü yüzde beş yüzlerle, yüzde binlerle finanse edilmektedir, KİT'lerde verimsizlik ve toplumsal olarak işsizlik ileri düzeydedir, gelir dağılımında önemli ölçüde bozulma vardır. İşte bu nedenlerle devletin, krizin ekonomik ve toplumsal etkilerini hafifletecek yönde önlemler alacak gücü kalmamıştır.[3] 5 Nisan 1994 İstikrar Kararları'nın alındığı ortamı diğerlerinden ayıran en önemli bir başka fark, 24 Ocak 1980 Kararları'nı izleyen dönemden itibaren mal piyasasının yanı sıra para ve döviz piyasasının da serbest bir şekilde işlemesidir.

Türkiye'de 5 Nisan Kararları'nın alınış nedeni, %300-500'lere ulaşan enflasyonu kontrol altına almak değildir. Tam tersine, son yıllarda ülkemizde enflasyon oranı %60-65'ler civarındadır. Dolayısıyla, 5 Nisan Kararları serbest piyasa ekonomisine geçmekte olan ekonomimizde, para, döviz, sermaye, mal ve emek piyasası arasında ve özellikle de ilk üç piyasa arasında baş gösteren dengesizlikleri gidermek amacıyla alınmıştır.[4] 5 Nisan 1994 Kararlarında belli başlı şu görüşlere yer vermek istenilmiştir.[5]

Merkez Bankası: Hazine'nin Merkez Bankası'ndan kısa vadeli avans çekme yetkisi tedrici olarak azaltılacaktır. Merkez Bankası'nın çalışması disiplin altına alınacak ve bankanın dünya çapında güven kazanması için yeni bir çalışma başlatılacaktır. Dövize talebi düşürmek amacıyla Merkez Bankası araçları da kullanılmak üzere bankalardaki TL. mevduatı özendirilecektir. Türk Lisansına talep artışı sağlamak amacıyla özendirici politikalara geçilecektir.

KİT Zamları: Kit ürünlerinin fiyatları serbest bırakılacaktır. Her KİT yönetimi, ekonominin gereği olarak, ürün fiyatlarını tamamen piyasa koşullarına göre belirleyebilecektir. KİT'ler üzerindeki kamu ibaresi kaldırılarak, KİT mallarının haczedilebilmesi ve özel şirketlerin tabi olduğu yasalara tabi olması sağlanacaktır. Bu hüküm ekonomik ve ticari faaliyette bulunan bütün kamu kuruluşları için geçerli olacaktır. Bu koşullar sağlandıktan sonra KİT'lerin özelleştirilmesi hızlandırılacaktır.

Özelleştirme Başkanlığı: Kamu Ortaklığı İdaresi (KOİ) kaldırılarak, "Özelleştirme Başkanlığı" şeklinde yeniden yapılandırılacaktır ve özelleştirme bu kurum tarafından yürütülecektir. Özelleştirme Başkanlığı, KİT'ler piyasa ekonomisi koşullarına uyulduktan sonra, özelleştirme çalışmalarını hızlandıracaktır.

Ödenekler: 1994 Bütçesi'nden ödenek dışı harcama yapılmasına izin verilmeyecektir. Personel ve faiz ödemelerine ilişkin ödenekler dışındaki tüm alanlarda tasarrufa gidilecektir.

Mali Özerlik: Yerel yönetimlerde mali özerkliğe gidilecek, belediyeler kanunu düzenlenerek idari özerkliğin yanı sıra, yerel yönetimlere mali özerklik verilecektir.

Kamu Malları ve Araçları: Kamunun elindeki taşınmazlar satılarak, değerlendirilecektir. Kamuda taşıt kullanımı ve taşıt alımı sınırlandırılacaktır.

Gelir-Gider Dengesi: Kamu maliyetinde gelir-gider dengesinin sağlanmasının yanı sıra gelir-tüketim, tasarruf-yatırım dengesinin kurulması için önlemler alınacaktır. Genel bütçe, katma bütçe, KİT'ler sosyal güvenlik kurumları ve yerel yönetim açıklarının kapatılması için Hazine Birliği mutlaka sağlanacaktır. Kamu finansmanında üretim, istihdam, ihracat ve yatırım teşvikleri yeniden belirlenecektir. T.B.M.M.'deki vergi tasarısı yeniden düzenlenecektir.

Kararlar özetle ücret ve maaş artışlarının sınırlandırılması, kamu kesimine de çok iyi düzen vererek iç talebin kısılması anlamındadır. Önce çok devalüasyon yapılıp daha sonra yavaş kur ayarlaması ile ekonomik istikrar aranacaktır. Bu arada kamu mallarının fiyatlarına yüksek oranlı zamlar yapılacak ve altı ay süreyle de bir daha zam yapılmayacaktır. Kararlar ekonominin frenine aniden basılması anlamındadır.

5 Nisan Kararları'nın makro anlamda ekonomi üzerindeki etkilerinin, bunalım derecesinde ve Cumhuriyet tarihinin en ağır etkileri olduğu öne sürülmektedir. Ekonomide genel bir talep gerilemesi, hızlı kur ayarlamaları ile ithalatın pahalılanması dolayısıyla üretimin düşmesi söz konusu olmuştur. Üretim gerilerken, ithalat da gerilemiş, ihracat kur artışı ile artmış ve sonuçta dış ticaret açıkları da önemli ölçüde kapatılmıştır.[6] 1993 ve 1994 yıllarına ait veriler aylar itibariyle Tablo 5'de gösterilmiştir.[7]

Tablo 5:

1993 ve 1994 Yılları İhracat ve İthalatı İle Dış Ticaret Dengesi

(FOB-milyon$)

Yıllar	Aylar	İhracat Toplamı	İthalat Toplamı	Dış Ticaret Dengesi
	1	1289	-1793	-537
	2	1186	-2004	-813
	3	1249	-2111	-857
	4	1290	-2879	-1583
	5	1354	-2525	-1154
	6	912	-2374	-1506
1993	7	1213	-2469	-1363
	8	1147	-2597	-1648
	9	1275	-2400	-1308
	10	1447	-2317	-873
	11	1304	-2595	-1220
	12	1944	-3365	-1300
	1	1355	-2154	-52
	2	1213	-1752	-486
	3	1346	-1981	-561
	4	1254	-1725	-389
	5	1235	-1448	-137
	6	1406	-1781	-293
1994(1)	7	1613	-1606	44
	8	1540	-1890	-403
	9	1720	-1928	-155
	10	1689	-2023	-334
	11	1658	-2146	-488

(1) Geçici sonuçları göstermektedir.

Ancak bu olumlu gelişmelerin yanı sıra kamu zamlarını izleyen özel sektör zamları sonucu toplam eşya fiyatları endeksi 1994 yılının son üç aylık döneminde, bir önceki yılın son üç aylık

dönemine göre %141.3 tüketici fiyatları endeksi ise %120.6 değişmiştir.[8] GSMH büyüme hızı 1993 yılında 8.1 iken, 1994 yılında -6.0 düzeyine inmiştir.[9] Öte yandan, 5 Nisan 1994 tarihini izleyen dönemde döviz kurlarında hızla yükseliş görülmüş ve dolar bir ara 45 bin TL., mark 24 bin TL. tavanını zorlamıştır. Bu hızlı artış karşısında döviz kurunu sabitleştirme amacıyla faiz oranları arttırılmış, Nisan, Mayıs ve Haziran 1994 itibariyle İnterbank faiz oranları sırasıyla %350.6, %258.4 ve %262.8 olmuştur.[10]

Bu gelişmeler doğrultusunda, 5 Nisan Kararları'ndan toplumun her kesimi etkilenmiştir. Ancak konumuzu ilgilendirmesi bakımından sadece işletmeler üzerindeki etkileri incelenecek, diğer yönlerine girilmeyecektir.

B. 5 Nisan Kararları'nın İşletmeler Üzerindeki Etkileri

Makro gelişmeler doğrultusunda, rant kazancının ekonomiye hakim olması, halkın gelir düzeyinin azalması, kredi faiz oranlarının ve yabancı kaynak kullanım maliyetinin artması sonucu, 5 Nisan Kararları'ndan işletmeler önemli boyutlarda etkilenmişlerdir.

Satışlardaki artış 1994 yılı Nisan ve Mayıs ayları itibariyle negatife düşmüş, hammadde fiyatlarındaki artış dövizdeki artışa bağlı olarak Nisan ayında rekor düzeylere çıkmış, kapasite kullanım oranı düşmüştür. Genelde %50- %60 düzeyinde talep azalması söz konusudur. Öte yandan, 1994 yılı Nisan ayından

itibaren kapanan işletme sayılarında artış görülürken, özel yatırımlarda %9.1 düzeyinde daralma vardır. Bu gelişmeler Tablo 6, ve Tablo 7 ve Tablo-8'de verilmiştir.[11]

Tablo 6:

İmalat Sanayinde 1993 ve 1994 Yıllarına Ait Gelişmeler

Yıllar	Aylar	Toplam Üretimde Aylık Ort. Artış	Toplam Yurtiçi Satışlar Aylık Ort. Artış	Hammadde Fiyatlarında Aylık Ort. Artış	Aylık Kapasite Kullanım Oranı %(2)
	1	0.7	-6.2	5.6	79.8
	2	-0.1	7.6	4.7	77.0
	3	2.2	5.4	3.6	74.7
	4	6.1	15.6	2.4	80.8
	5	0.9	-0.2	5.4	82.9
	6	-0.5	-1.5	3.9	79.7
1993	7	5.2	6.3	3.6	82.5
	8	2.1	0.3	3.4	79.8
	9	13.3	9.2	3.7	82.5
	10	1.4	0.6	4.5	81.3
	11	1.7	2.0	2.6	81.7
	12	3.7	3.4	3.0	83.0
	1	-4.6	-5.2	8.8	83.0
	2	-9.1	-2.5	7.4	76.5
	3	1.6	7.2	11.3	75.5
	4	-5.3	-12.1	39.1	71.0
	5	-4.5	-10.2	5.8	69.5
	6	0.6	14.1	3.4	70.0
1994	7	10.3	9.0	2.5	71.0
	8	10.6	9.6	3.3	72.9
	9	8.4	10.4	4.5	78.7
	10	3.2	2.4	6.4	77.1
	11	3.4	3.6	5.5	74.9
	12	-3.0	-3.5	3.6	75.5
1995(1)	1	-3.3	-3.8	8.0	-
	2	-3.6	-2.3	5.4	-

(1) Geçici sonuçları göstermektedir.

(2) Kamu ve özel sektör toplamını göstermektedir.

Tablo:7

İmalat Sanayinin Tam Kapasite İle Çalışmama Nedenlerine İlişkin Aylık Veriler (%)[12]

Yıllar	Aylar	Hammadde Yetersizliği		İşçilerle İlgili Meseleler	Mali İmkan-sızlıklar	Talep Yetersizliği	Enerji Yetersizliği	Diğer
		Yerli	İthal					
	1	3.7	3.0	4.0	3.5	43.4	1.0	23.9
	2	3.6	1.4	4.6	3.6	52.9	1.5	12.3
	3	4.2	2.1	3.6	3.6	45.8	2.0	18.1
	4	3.6	1.3	2.5	4.8	51.5	0.5	12.4
	5	3.9	0.9	1.9	4.0	54.2	0.7	12.4
	6	2.9	1.8	4.1	4.7	46.6	1.4	20.9
1993	7	4.6	1.7	4.4	3.6	49.2	2.0	15.7
	8	3.2	0.9	3.8	3.0	41.6	1.0	22.3
	9	3.4	1.5	3.0	3.1	38.7	1.2	30.8
	10	4.3	2.8	3.2	4.1	50.7	1.0	12.8
	11	3.4	1.7	2.7	2.9	49.5	1.5	13.4
	12	2.6	2.2	2.5	6.0	51.1	1.3	14.9
	1	3.5	3.6	2.9	3.5	49.2	0.7	16.7
	2	2.7	1.7	2.7	5.9	55.1	1.0	15.0
	3	2.2	1.1	2.4	4.3	51.0	0.4	22.7
	4	2.2	0.6	1.6	4.1	59.2	0.8	12.3
	5	1.6	0.4	2.2	4.7	57.8	0.4	15.4
	6	1.2	0.7	2.9	3.8	61.4	0.2	11.5
1994	7	2.4	1.1	2.6	9.7	56.7	0.6	10.8
	8	7.8	0.9	3.4	4.8	61.1	0.6	11.6
	9	3.1	1.7	3.4	2.8	55.0	0.5	12.6
	10	3.3	2.2	2.9	8.6	57.7	0.6	16.4
	11	3.8	2.2	2.5	7.0	54.8	1.0	22.9
	12	3.9	3.2	3.5	3.8	58.5	1.5	10.8
1995	1	-	-	-	8.4	-	-	-
	2	-	-	-	-	-	-	-

Tablo 8:
Aylık Sanayi Üretim İndeksi, Yeni Kurulan ve Kapanan Şirketler, Kooperatifler, Firmalar[13]

Yıllar	Aylar	Aylık Sanayi Üretim İndeksi (1986=100)	Yeni Kurulan Şirketler ve Kooperatifler (2)	Kapanan Şirketler ve Kooperatifler (2)	Yeni Kurulan Firmalar (2)	Kapanan Firmalar (2)
	1	144.7	5400	40	1884	1682
	2	137.5	3944	30	1200	1183
	3	139.1	3061	11	1011	921
	4	146.2	3226	30	1273	1070
	5	148.3	3740	8	1312	1027
	6	141.2	2943	11	921	745
1993	7	155.2	3732	6	1028	936
	8	142.4	3316	23	1029	920
	9	161.1	3540	17	1161	1002
	10	164.2	3401	2	1208	797
	11	161.8	3382	16	772	931
	12	170.1	4156	24	1112	1134
	1	155.8	8984	32	1989	1391
	2	136.0	5367	17	970	856
	3	142.2	3679	15	842	868
	4	134.7	3045	7	1033	881
	5	128.4	2504	73	676	917
	6	129.9	2578	146	681	1304
1994	7	135.3	2924	85	683	754
	8	143.0	3439	69	717	941
	9	153.8	3535	46	916	783
	10	154.3	4125	64	961	1092
	11	155.4	3801	27	666	698
	12	155.0	4591	109	751	957
1995 (1)	1	144.0	-	-	-	

(1) Geçici sonuçları göstermektedir.

(2) Değerler adet olarak verilmiştir.

Öte yandan 5 Nisan Kararları'nın işletmelere etkileri konusunda bazı çalışmalar yapılmıştır. Bunlardan Ankara Sanayi

Odası'nın 362 üyesi üzerinde yaptığı anket soruları şöyledir.[14] 5 nisan Kararları'ndan hemen sonra firmaların %42'sinin elinde hiç sipariş yoktur. %47.8'i ya işçi çıkarmış ya da ücretli-ücretsiz izin vermiştir. Firmaların %73.2'si kamudan, özel sektörden ya da her ikisinden birden alacaklı durumdadır. Kredi kullanan sanayicilerin % 41'i Mart ayı dönem faizlerini ödeyememiştir. Firmaların %60'a yakını, vergisini ödeyebilmek için bankaya borçlanmak durumundadır.

BUSİAD'ın, üyelerinden 54'ü üzerinde yapılan anketin sonuçları ise şöyledir:[15] Firmaların %81'inde 5 Nisan Kararları'nın olumsuz etkisi olmuştur. %51 oranında satışlarda azalma söz konusudur, %38'i kredi maliyetlerinin artmasından etkilenmiştir. %6'sı yabancı sermaye bulamamaktan şikayetçidir. %69'un da istikrar paketinin olumlu sonuçlanacağı konusunda güven yoktur.

TOSYÖV Koordinasyon Kurulu Toplantısı'na göre KOBİ'lere ait şu sonuçlar duyurulmuştur:[16] KOBİ'ler ciddi bir darboğazın eşiğine gelmişlerdir. İşletmeler yüksek banka faizleri ve artan girdi maliyetleri karşısında ezilmektedirler. Ürettiklerini satamaz duruma geldikleri gibi, vergi, SSK primi gibi kamu borçlarını ödeme güçlüğüne düşmüşlerdir.

İSO adına yapılan açıklamada, üyeleri olan işyerlerinde 70.000 civarında bir işçi kaybının söz konusu olduğu belirtilmiştir.[17] Ankara'da OSTİM'de işten çıkarılan sayısı 3.000 civarındadır.[18]

İMKB'ye kote 76 sanayi şirketi üzerinde yapılan araştırma sonuçları şöyledir:[19] İşletmelerin net satış hasılatı Haziran ayında reel olarak %19.8, Eylül ayında ise %14 dolayında azalmıştır. İhracatın toplam satışlar içindeki oranı %13 düzeyinden %22'ye yükselmiştir. 1994 yılının ilk yarısında bu şirketlerin toplam işletme sermayeleri reel olarak %15 dolaylarında azalmıştır. Şirketlerin borç/öz sermaye oranı Aralık 1993'te 1.09 iken, Eylül 1994'te 1.46 olmuştur. Net kâr marjı Aralık 1993'te 0.1 düzeyinden Eylül 1994'te bir önceki döneme göre -16.3 düzeyinde azalma görülmüştür.

Görüldüğü gibi 5 Nisan Kararları tüm işletmeleri etkilemiştir. Ancak en yüksek oranda kapasite düşüklüğü otomotiv sanayinde olmuştur.[20] Bu nedenle otomotiv ve yan sanayi ayrıca incelenecektir.

C. 5 Nisan Kararlarının Otomotiv ve Yan Sanayi Üzerindeki Etkileri

Türkiye'de otomotiv sanayi son yıllarda artan talebi yakalayabilmek için sürekli kapasite arttırımına gidiyordu. Ancak bu artış 5 nisan Kararları ile birlikte azalışa dönüştü. Tüketici kredilerinin durdurulması, faiz oranlarının arttırılması ve gelir düzeyinin düşmesi, talebin azalmasında önemli nedenlerdir. İlk tedbir olarak üretime ara vermekle işe başlayan, giderek de işçi sayısında büyük azaltmalara giden otomotiv yan sanayi bu kararından sonra krizle neredeyse içiçe geçti. Dolayısıyla krizin mi otomotiv sanayisini etkilediği, otomotiv sanayinde alınan

kararların mı krizi şiddetlendirdiği tartışılır oldu. Sonuçta otomotiv sanayicileri satışların arttırılması için hükümetten bazı kolaylıklar elde ettiler. Ve ardından piyasada genel bir iyimserlik havası oluştu. Ancak bu iyimserlik üretimde çok önemli değişikliklere neden olmadı. Buna karşılık fiyatlar artmaya devam etti.[21]

Öte yandan bazı görüşler fiyatların artmasının nedenini kârlılık oranının yüksek olmasına bağladılar. Merkez Bankası'nın 7634 şirket üzerinde yaptığı araştırmaya göre, otomotiv sektörü %37 kârlılık oranıyla en kârlı sektörler olarak ikinci sırada yer aldı.[22] Otomotiv firmalarının 1994 yılında ödedikleri vergiler ve 5 yıllık ciroları Tablo 9 ve 10'da görülmektedir.

Sonuç olarak otomotiv sanayi 1994 yılını 1993'e göre, %41 üretim ve %27 oranında personel azalması, buna karşılık %79 oranında ihracat, %57 oranında yatırım artışı ile kapattı. 1994 yılı kapasite kullanım oranı %46 olarak gerçekleşti. Bu gelişmeler Tablo 11, 12, 13 ve 14'den izlenebilir.

Ana sanayideki bu gelişmelerden doğal olarak yan sanayi de etkilendi. Gerileyen taleple birlikte, yan sanayide de önemli ölçüde kapasite daralması söz konusu olmuş, personel sayısı azalmış, vardiya azaltma, ücretli-ücretsiz izin verme, üretim günü düşürme ve hatta tamamen üretime ara verme şeklinde çeşitli uygulamalar yapılmıştır. Yan sanayide faaliyet gösteren 1000 kadar firmanın ölçek itibariyle aynı boyutta bulunmaları nedeniyle, krizden etkilenme düzeyleri de aynı olmamıştır. İlk grupta yer alanlar

büyük holdinglerin oto yan sanayi firmaları olup, modern teknolojileri ile üretimlerini sürdürmektedirler. Kaliteli üretim gerçekleştirmekte ve ürettiklerinin çoğunu ihraç etmektedirler. Bu nedenle de krizden etkilenme düzeyleri azdır. İkinci grup daha organize, fakat henüz emek yoğun üretim kullanan, sınırlı olanaklarla yatırımlarını arttırabilen kuruluşlardır. Genellikle iç pazara çalışırlar ve piyasadaki dalgalanmalardan yakından etkilenirler. Üçüncü grup ise sektörle ilgili teknik eğitim veren okul mezunları ve çekirdekten yetişme girişimcilerdir. Genellikle sanayi sitelerinde sınırlı olanaklarla emek yoğun üretim yapmaya çalışırlar. Plastik, kauçuk esaslı bileşenler, ahşap kısımlar, koltuk ve döşeme, basit metal parçalar imal ederler. Bu grup krizden en çok etkilenenlerdir. İşyerini tamamen kapatma veya faaliyetini geçici olarak durdurma gibi uygulamalara en çok konu olmuşlardır. 5 Nisan Krizinin en önemli etkisi ihtisas sahibi olan oto yan sanayini kaybetme tehlikesi yaratmasıdır.[23]

Bu gelişmeler araştırma kısmında, firma yöneticilerinin görüşleri ile birlikte daha ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

Tablo 9: Otomotiv Sanayii Firmalarının Ödedikleri Vergiler ve Ücretler 1994 Aralık Sonu İtibariyle[24]

	AOS	BMC	CHRYSLER	KARSAN
Net Ücret ve İkramiyeler	68.707.518.346	192.190.000.000	67.229.226.000	76.453.000.000
Gelir Vergisi	39.481.803.425	76.973.000.000	31.650.000.000	24.003.000.000
S.S. Primi İşçi ve İşveren	11.306.478.170	42.233.000.000	10.561.625.000	9.896.000.000
Damga Vergisi	611.609.011	1.530.000.000	478.769.000	500.000.000
Diğer Kesintiler	0	9.079.000.000	4.033.940.000	5.523.000.000
İstih. Ed. Ödeme ve Vergi Topl.	120.107.408.952	322.005.000.000	113.953.560.000	116.375.000.000
İth. Öde. Top. Ver. Ve Res. (KDV Hariç)	216.135.275.000	108.206.000.000	232.946.460.000	70.687.000.000
Vergi Dairelerine Ödenen KDV	23.784.677.490	19.466.000.000	6.452.225.000	19.825.000.000
Diğer Vergiler	2.006.617.761	87.465.000.000	23.152.799.488	429.000.000
Kurumlar Vergisi	112.967.923.950	7.405.000.000	0	14.720.000.000
Toplam	474.997.903.153	544.547.000.000	376.505.044.488	222.036.000.000

	MAN	M.BENZ	OPEL	OTOKAR
Net Ücret ve İkramiyeler	106.129.000.000	573.462.934.000	68.478.898.409.	103.225.206.782
Gelir Vergisi	41.489.000.000	187.071.616.000	35.041.050.285	39.264.029.000
S.S. Primi İşçi ve İşveren	18.606.000.000	59.202.512.524	10.553.584.418	13.605.682.739
Damga Vergisi	703.000.000	2.425.480.000	507.290.134	605.973.000
Diğer Kesintiler	6.633.000.000	11.480.328.000	632.455.883	7.821.108.479
İstih. Ed. Ödeme ve Vergi Topl.	173.560.000.000	833.642.870.524	115.213.279.129	164.522.000.000
İth. Öde. Top. Ver. Ve Res. (KDV Hariç)	0	389.750.054.603	520.753.245.512	64.193.000.000
Vergi Dairelerine Ödenen KDV	94.889.200.000	0	246.054.527.982	10.284.000.000
Diğer Vergiler	1.169.042.000	5.116.049.000	2.485.523.000	3.794.000.000
Kurumlar Vergisi	0	0	171.441.545.039	131.379.061.000
Toplam	269.618.242.000	1.228.508.974.127	1.055.948.120.662	374.172.061.000

	OTOSAN	OTOYOL	O.RENAULT	TEMSA
Net Ücret ve İkramiyeler	402.927.000.000	124.305.366.530	659.900.675.000	100.827.000.000
Gelir Vergisi	132.907.000.000	77.279.139.227	281.771.870.000	45.635.000.000
S.S. Primi İşçi ve İşveren	43.529.000.000	27.227.608.592	125.210.590.000	16.321.000.000
Damga Vergisi	2.552.000.000	1.250.608.592	4.648.743.000	765.000.000
Diğer Kesintiler	20.878.000.000	17.604.789.210	37.058.377.000	9.343.000.000
İstih. Ed. Ödeme ve Vergi Topl.	602.793.000.000	247.667.354.542	1.108.590.255.000	172.891.000.000
İth. Öde. Top. Ver. Ve Res. (KDV Hariç)	361.821.000.000	100.366.104.383	773.073.708.555	0
Vergi Dairelerine Ödenen KDV	207.171.000.000	345.298.298.316	1.245.612.312.189	38.071.000.000
Diğer Vergiler	20.327.000.000	10.972.134.710	194.192.158.935	9.125.000.000
Kurumlar Vergisi	119.467.000.000	78.016.055.000	224.828.805.913	0
Toplam	1.311.579.000.000	782.319.946.951	3.546.297.240.592	220.087.000.000

	TOFAŞ	T.TRAKTÖR	UZEL	TOPLAM*
Net Ücret ve İkramiyeler	916.591.017.191	161.412.550.034	292.777.350.000	3.914.616.742.292
Gelir Vergisi	371.483.941.782	80.256.278.922	83.027.303.000	1.547.334.031.641
S.S. Primi İşçi ve İşveren	194.805.690.062	28.911.900.031	43.531.623.000	655.502.294.536
Damga Vergisi	7.381.536.700	1.363.150.320	1.572.213.000	26.895.215.148
Diğer Kesintiler	73.686.412.520	15.465.612.983	9.530.776.000	228.769.800.075
İstih. Ed. Ödeme ve Vergi Topl.	1.563.948.598.255	287.409.492.290	430.439.265.000	6.373.118.083.692
İth. Öde. Top. Ver. Ve Res. (KDV Hariç)	427.029.104.102	124.638.000.000	169.937.053.000	3.559.536.005.155
Vergi Dairelerine Ödenen KDV	1.849.754.800.000	85.422.028.000	112.838.566.000	4.304.923.634.977
Diğer Vergiler	12.319.454.089	3.765.427.205	67.123.310.000	443.438.516.188
Kurumlar Vergisi	1.668.833.996.000	84.082.588.000	210.033.169.000	2.823.175.143.902
Toplam	5.521.885.952.446	585.317.535.495	990.371.363.000	17.504.191.383.914

* Tüm firmaların ilk sütun değeri toplamıdır.

Tablo: 10

Otomotiv Sanayii Firmalarının Ciroları (Aralık Sonu – Milyon TL)[25]

Firmalar	1990	1991	1992	1993	1994
AOS	243.749	363.388	1.006.060	1.607.748	1.432.622
BMC	652.009	1.274.529	1.752.855	2.999.732	2.776.000
CHRYSLER	272.768	428.836	765.296	1.692.157	1.276.546
KARSAN	176.493	320.581	707.364	1.324.826	991.513
MAN	816	201.026	282.493	862.436	774.961
M.BENZ	989.426	719.250	2.039.909	4.741.748	4.966.372
OPEL	42.032	338.438	1.013.110	3.187.966	3.875.065
OTOKAR	132.956	307.990	585.424	911.105	1.834.497
OTOSAN	819.381	986.479	2.360.885	4.943.176	4.766.247
OTOYOL	372.853	398.722	1.015.720	1.948.176	2.041.103
O.RENAULT	1.580.550	2.742.431	6.368.220	12.861.221	14.748.875
TEMSA	158.055	206.140	487.403	1.408.131	1.135.927
TOFAŞ	1.742.488	3.276.231	7.577.627	18.085.851	19.504.120
TOYOTASA	0	0	0	0	604.017
T.TRAKTÖR	404.072	523.830	922.739	2.155.496	2.879.383
UZEL	486.478	389.215	844.675	2.028.400	2.883.541
Toplam	**8.074.126**	**12.477.086**	**27.729.780**	**60.758.704**	**66.490.789**

Tablo: 11

Otomotiv Sanayii Firmalarının Üretim Adetleri ve Kapasite Kullanımı[26]

Tipler	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Otomobil	167.556	195.574	265.245	348.095	212.651	66.813
Çekici	281	231	254	547	181	112
Kamyon	16.652	16.687	21.012	30.797	11.927	4.500
Kamyonet	10.553	13.541	16.984	19.766	9.602	4.042
Otobüs	1.689	1.075	1.415	1.933	1.034	239
Minibüs	7.898	9.912	11.450	12.084	4.924	2.016
Midibüs	4.288	4.401	6.399	7.435	2.855	848
Traktör	30.098	21.381	21.723	32.809	22.663	10.028
Toplam	**239.015**	**262.802**	**344.482**	**453.465**	**265.837**	**88.598**
Kapasite Kullanımı	%55	%64	%77	%77	%46	%40

Tablo: 12

Otomotiv Sanayii İstihdamı (Aralık Sonu)[27]

Firmalar	1990	1991	1992	1993	1994
AOS	461	477	490	530	375
BMC	1.902	2.417	1.918	2.061	1.510
CHRYSLER	489	491	398	450	355
KARSAN	534	513	506	492	258
MAN	241	757	723	889	601
M.BENZ	2.664	2.294	2.801	2.981	2.408
OPEL	237	237	240	279	263
OTOKAR	510	565	500	538	472
OTOSAN	2.313	1.773	1.957	2.184	1.204
OTOYOL	1.141	878	1.120	1.116	793
O.RENAULT	4.293	4.847	4.932	5.281	3.724
TEMSA	662	549	626	751	714
TOFAŞ	6.168	6.788	8.145	8.890	5.704
TOYOTASA	0	0	0	0	676
T.TRAKTÖR	1.144	1.033	1.018	1.196	895
UZEL	1.947	1.695	1.593	1.795	1.639
Toplam	**24.706**	**25.314**	**26.967**	**29.433**	**21.591**

Tablo:13

Otomotiv Sanayii Firmalarının İhracatları (Aralık Sonu - Adet)[28]

Tipler	1990	1991	1992	1993	1994
Otomobil	5.533	5.790	8.996	6.846	12.802
Çekici	0	0	1	0	0
Kamyon	113	110	210	364	382
Kamyonet	33	110	78	214	355
Otobüs	168	72	229	474	583
Minibüs	82	139	197	102	170
Midibüs	8	36	38	121	250
Traktör	21	36	28	0	27
Yedek Parça	0	0	0	0	0
Toplam	**5.958**	**6.293**	**9.777**	**8.121**	**14.569**

Tablo: 14

Otomotiv Sanayii Yatırımları(Aralık Sonu - USD)[29]

Proje Tipi	1992	1993	1994
Kapasite Arttırımı	80.862.880	166.122.160	290.400.000
Modernizasyon	25.991.640	89.138.720	109.400.000
Yeni Model	51.983.280	97.242.240	225.700.000
Kalite Arttırıcı	5.775.920	16.207.040	43.400.000
Yerlileştirmeyi Arttırıcı	112.630.440	12.155.280	25.300.000
Diğer	11.551.840	24.310.560	11.900.000
Toplam	288.796.000	405.176.000	706.100.000

II. TÜRKİYE'DE 5 NİSAN KARARLARINA BAĞLI OLARAK YAŞANAN KRİZ AÇISINDAN OTOMOTİV YAN SANAYİNE YÖNELİK ARAŞTIRMA

Çalışmada verilen teorik bilgilerin, 5 Nisan Kararları'na bağlı olarak otomotiv yan sanayinde görülen kriz üzerinde uygulaması yapılmıştır. Bu kısımda araştırma sonuçları incelenecektir. Araştırma sonuçlarına geçmeden önce, araştırma konusunda genel bilgiler verilecektir.

A. Araştırma Hakkında Genel Bilgiler

Genel bilgiler kapsamında, araştırmanın amacı ve kapsamı ile araştırmada kullanılan yöntem ele alınacaktır.

1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Türkiye'de en son 5 Nisan Kararları'na bağlı olarak kriz yaşandığı için, araştırma bu kararların etkileri üzerine yapılmıştır. 5 Nisan Kararları toplumun tüm kesimlerinde kriz yaratmıştır. Ancak Nisan 5 Kararları toplumun tüm kesimlerinde kriz yaratmıştır. Ancak otomotiv sektöründeki kriz daha ağır olmuştur. Otomotiv ana firmaları bir şekilde kendilerini kurtarma yollarını bulabileceklerdir. Bu nedenle en ciddi krizler yan sanayi üzerinde görülmektedir. Yan sanayi firmalarının çoğu tek bir ana firmaya üretim yapmaktadır. Ana firmanın üretimi durdurması, kendi olanaklarıyla zor bir şekilde yaşama savaşı veren yan firmayı öldürme noktasına getirmektedir.

Bu nedenle araştırmanın kapsamına otomotiv yan sanayi firmaları alınmıştır. Araştırma yapılacak olan otomotiv yan sanayi firmaları, Bursa'da faaliyet gösterenler arasından seçilmiştir. Bursa'da bu konuda çalışan irili ufaklı firma sayısı çoktur.[30] Ancak bunların pek çoğu çok küçük işletme niteliğindedir. Bu araştırma, Bursa'da faaliyet gösteren ve kendi sektöründe büyük ya da orta ölçekli olan firmalar üzerinde yapılmıştır.[31] Örnekleme yoluyla bu firmaların sekizi alınmıştır.

Araştırmada görülen temel amaç, 5 Nisan Kararları'nın yarattığı krizden en çok etkilenen sektör olarak otomotiv yan sanayi firmalarının krize karşı hazırladıkları yönetim yapılarını, kriz anında alınan yönetim tedbirlerini ve kriz sonrası yeniden yapılanma çalışmalarını ortaya koymaktır.

2. Araştırmada Kullanılan Yöntem

Araştırmada anket yönetimi kullanılmıştır. Anketin yanı sıra görüşme yöntemine de aynı ölçüde ağırlık verilmiştir. Gereken durumlarda anket sorularının dışına çıkarak ayrıntılı bilgiler alınmıştır. Anketler doğrudan verilmiş olup, yanıtlarında görüşme yöntemi kullanılmıştır. Ayrıca anket sorularının dışında ilave bilgiler de alınmıştır. görüşülen kişiler firma sahibi veya tepe yöneticisi düzeyinde seçilmiştir.

B. Araştırma Sonuçlarının Analizi

Anket sonuçlarının değerlendirilmesinde rasyo yöntemi kullanılmıştır. Bazı sorular arasındaki ilişki, görsel olarak kurulacaktır.[32] Değerlendirme sonuçlarının verilmesinde teorik bölümün sistemine uyulacaktır.

1. Araştırma Yapılan İşletmelerin Kriz Öncesi Yönetim Yapıları

Araştırma yapılan işletmelerin krize karşı yapılanmaları yerine, ağırlıklı olarak kriz sonrası, yapılanmaya gerek duydukları görülmüştür.

a. Araştırma Yapılan İşletmelerin Krize Karşı Planlama Anlayışları

Araştırma yapılan işletmelerin %25'i işletmenin yaşamını sürekli kılmayı %38'i tüketici tatminini, %13'ü istikrarlı olmayı birinci sırada hedeflemektedir. %38'i büyüme, %25'i işletmenin yaşamını sürekli kılma, %13'ü kârlılık, %13'ü istikrar hedefini ikinci sırada almaktadır (Tablo-15). Yatırımların %50'si teknoloji ağırlıklı, %50'si insan ağırlıklıdır (Tablo-16).

Araştırma yapılan işletmelerin %75'i kısa vadeli planlama, %50'si uzun vadeli, %50'si stratejik planlama yaptıklarını belirtmişlerdir (Tablo 17). Planlamada ve karar almada %88 sezgilere göre, %75 beyin fırtınası yöntemiyle, %25 karar ağacı yöntemi kullanılarak hareket edilmektedir (Tablo-18).

Öte yandan işletmelerin %75'inin kriz öncesi hazır bir kriz rehberleri olmadığı, %25'inin ise böyle bir hazırlıkları olduğu, bu rehberde eylem planı ve acil telefon numaralarının bulunduğu belirlenmiştir (Tablo-19). Ayrıca işletmelerin tamamı değişimleri planlı yaptıklarını belirtmişlerdir (Tablo-20).

b. Araştırma Yapılan İşletmelerin Kriz Öncesi Örgütsel Değişimleri

Araştırma yapılan işletmelerin tamamı (Tablo-21) örgütsel değişim yaşadıklarını belirtmişlerdir. %38'inde kriz öncesi yapılanma başlamış ve henüz devam etmektedir. %50'si krizden

sonra yeniden yapılanmaya gerek duymuşlardır. %88'i henüz fonksiyonel örgüt yapısını kullanmaktadır. %12'si matriks yapıdadır (Tablo-22)

İşletmelerin organizasyon yapılarının özellikleri yönünden dağılımları şöyledir: %100'ü toplam kalite ve sürekli gelişen örgütler olarak hareket ettiklerini belirtmişlerdir. Bu anlayış çerçevesinde ekip çalışması %75'inde vardır, %75'i üretimde sıfır hatayı %63'ü teslimatta sıfır hatayı çalışma ilkesi olarak almaktadır. Müşteri odaklı çalışma %63'ünde söz konusudur. Bu gelişmelerin yanısıra işletmelerin %75'inde hiyerarşik yapıya bağlılık vardır. Aynı işletmelerin bazılarında dikey iletişimin yanısıra yatay iletişim kanalları da işlemektedir (Tablo-23).

c. Araştırma Yapılan İşletmelerin Kriz Öncesi Kadro Yapıları

Araştırma yapılan işletmelerin yöneticilerinde %88 oranında tüketici odaklı yaklaşım vardır, %75'i değişimlere uyum sağlama esnekliği ile koordine edici oluş özelliğine sahiptirler. %63'ü yaratıcı niteliktedir (Tablo-24). Kadro yapılarında, %75 oranında uyumlu kişiler ağırlıktadır. %38 oranında yaratıcı nitelikli kişiler vardır. Sıradanlar ve yıldızlar fazla yoktur (Tablo-25). Araştırma yapılan işletmelerin kriz öncesi belirlenen kriz ekipleri yoktur (Tablo-26).

d. Araştırma Yapılan İşletmelerin Kriz Öncesi Eğitim ve Motivasyon

İşletmelerin tamamı krize özgü eğitim yapmadıklarını, genel anlamda eğitimleri olduğunu belirtmişlerdir (Tablo-27).

Bu işletmelerin, örgüt ikliminin krize hazırlanması yönünde özel motivasyonları yoktur. Genel motivasyon programları çerçevesinde sözlü takdir, terfi ve prim gibi bazı motivasyon yöntemlerini uygulamaktadırlar (Tablo-27).

e. Araştırma Yapılan İşletmelerde Krizi Sezme Yöntemleri

Araştırma yapılan işletmelerin %63'ü, yönetim bilgi sistemleri bölümüne sahiptir, çevre analizi yapmaktadırlar ve erken uyarı sistemleri vardır (Tablo-28). Ancak 5 Nisan krizinde bu yollardan gelen bilgileri ciddiye alıp değerlendirmediklerini belirtmişlerdir.

2. Araştırma Yapılan İşletmelerin Kriz Anındaki Yönetimleri

Araştırma yapılan işletmelerin %88'i 5 Nisan Kararları sonucu kriz yaşadıklarını belirtmişlerdir. İşletmelerin %12'si ise 5 Nisan Kararları'nın krize neden olmadığını öne sürmüştür[33] (Tablo-29).

5 Nisan Kararları'nın bu işletmelerin, üretim, satış kapasite kullanım oranı, kâr ve personel sayıları üzerindeki etkileri Tablo-30 ve 31'de görülmektedir.

İşletmeler krize düşme nedeni olarak %57 harcamaları ve tüketimi kısma yönündeki ekonomik tedbirleri ve kredi faiz oranlarının artmasını göstermişlerdir. %43 oranıyla ikinci sırada kriz öncesi yeni yatırımlar için önemli ölçüde kredi alınmış olması ve yöneticilerin yetersizliği gelmektedir (Tablo-32).

Kriz yaşanan işletmelerde krizin olumsuz etkileri şunlardır: İşletmelerin tamamında kâr ve satışlar düşmüştür. %86'sında önemli finansal sorunlar gündeme gelmiştir. %71 oranında yatırımlar yarım kalmış ve işten çıkarılma korkusuyla motivasyon kalmamıştır (Tablo-33). Krizin olumlu etkileri ise şunlardır: %71 düzeyinde dış çevreyle iletişim kurmayı sağlama yönünde etkisi olmuştur. %57'sinde ihracata ve araştırma geliştirmeye yönelmeyi sağlamıştır (Tablo-34). İlgili işletmelerin %86'sı krizden çıkış için yeni pazarlar bulma özellikle ihracata yönelme yolunu kullanmışlar, %71'i maliyetlerini kısmayı tercih etmiştir (Tablo-35).

a. İşletmelerin Kriz Anında Krizin Boyutlarını Belirleme Yönündeki Çalışmaları

İşletmelerde krizin boyutlarını ve etkilerini analiz yönünden yazılı bir çalışma yoktur. Bu işlemi sözlü olarak yaptıklarını iddia etmişlerdir. Ayrıca krize özgü karar analisti, kriz yöneticisi ve kriz danışmanı alınması yönünde bir uygulamaları yoktur (Tablo-36).

b. İşletmelerin Kriz Anındaki Kriz Yönetim Planı ve Personel Politikaları

İşletmeler kriz anında kriz yönetim planı hazırladıklarını belirtmişlerdir. İşletmelerin tamamı bu planda, krizle başedebilmek için strateji ve taktikler geliştirmişlerdir. %71'i ayrıca krizin yazılı tanımlamasını yapmıştır. Kriz yönetim planının diğer unsurlarının kullanım oranı düşüktür (Tablo-37).

Kriz anında personel politikası olarak birinci sırada işten çıkarma yer almaktadır. İşten çıkarmada örgüt düzenini bozucu olmak, performans ve verimlilik düşüklüğü, devamsızlık, ekip uyumunun zayıflığı, askerlik yapmamış olmak gibi değişik kriterler esas alınmıştır. Ayrıca ücretli ve ücretsiz izin uygulaması vardır. %86 oranında da çalışma günlerinin azaltılması görülmüştür (Tablo-38)

c. İşletmelerin Kriz Koşullarındaki Yürütme ve İletişim Politikaları

İşletmelerin tamamı, olağan şartlarda yerinden yönetim uygulamaktadır. Kriz anında ise %57'si merkezi yönetime geçtiğini belirtmiştir (Tablo-39). Kriz anında moral desteği sağlama yönünden elemanlara güvencede oldukları izlenimi veren bilgilendirme yönünde konuşmalar yapılmıştır. Kriz çalışmalarını kasede alma yönünde bir uygulama yoktur. İşletmelerin %57'si kriz odası yöntemini uyguladıklarını ancak acil bilgi merkezi

kurmadıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca halkla ilişkilerden yardım alma ve kriz yönetim planı çerçevesinde kriz iletişim politikası belirleme yönünde çalışmalara rastlanmamıştır. Krizin yöneticiler üzerinde %57 oranında stres artırıcı etkisi olmuştur (Tablo-40). Ancak bu stresin azaltılması yönünde çalışmalar yapılmamıştır.[34]

3. İşletmelerin Kriz Sonrası Durum Analizi Yönünden Değerlendirilmeleri

İşletmelerin tamamı kriz sonrası durum analizi yapmışlardır. Bu analizin ağırlığını yeni hedefler belirlemek oluşturmaktadır. İhracat ağırlıklı yeni pazarlara yönelmek, yeni ürünlere geçmek, pazarlama fonksiyonuna ağırlık vermek, yatırımlarda dengeli ve temkinli olmak, organizasyonel değişim yapmak ve eğitimi artırmak gibi yeni uygulamalar görülmektedir (Tablo-41). İşletmelerin %71'i kriz sonrası yeniden yapılanma gereği duymuşlardır. Bu yapılanmada daha çok yalın üretime geçiş yönündeki çalışmalar vardır (Tablo-42).

C. Araştırma Sonuçlarının Yorumu

Araştırma sonuçlarının yorumu iki grupta ele alınacaktır. Birinci grupta kriz yaşayan işletmelerin nedenleri, ikinci grupta kriz yaşamayan işletmelerin nedenleri incelenecektir.

1. Kriz Yaşayan İşletmelerin Nedenleri

Kriz yaşayan işletmelerin sermaye yapılarının dağılımı incelendiğinde tümüyle öz kaynakla çalıştıkları görülmüştür.[35] Sadece öz kaynakla çalışmanın, sabit yatırımların yüksek olması durumunda avantajı vardır. Ancak değişimin hızlı olduğu kriz ortamlarında sabit yatırımların ve dolayısıyla öz kaynağın düşük tutulması uygundur. Çünkü talebin yetersiz olduğu dönemlerde değişken maliyetleri azaltarak toplam maliyeti aşağı çekmek mümkündür. Ancak sabit maliyetler için bu söz konusu olamaz. Bu nedenle kriz beklentisinin olduğu ortamlarda fabrikayı, makine ve tesisleri leasing yöntemiyle finanse etmek avantajlıdır. Şartlar kötü olduğunda en önemli ihtimal olarak banka tesislere el koyacak ve bırakıp gitmesi kolay olacaktır. Tersi durumunda öz kaynakla finanse edilen yatırımların, şartların kötü olduğu ortamlarda nakte dönüştürülmeleri zordur.

İşletmelerin bazıları teknoloji ağırlıklı çalışmaktadırlar. Üretim konusu gereği bu zorunluysa yapılacak fazla bir şey yoktur. Ancak, işletmenin tercih şansı varsa, emek yoğun üretimi tercih etmesi, kriz dönemlerinde maliyetleri aşağı çekebilme yönünden avantajlıdır.

İşletmelerin tek kârlılık hedefinden uzaklaşıp, tüketici tatminine yönelmiş olmaları olumlu bir gelişmedir. Ancak kriz şartlarına uygun sürekli gelişen örgütler olabilmeleri için tüketiciyi tatmin etmeleri yeterli değildir. Tüketici ihtiyaçlarının ötesine geçerek, talep yaratmak ve pazar pastasından pay kapmak

önemlidir. Öte yandan işletmelerin büyüme hedefleri vardır. Ancak büyüme dönemindeki yatırımlarda çeşitlilik esası yoktur. İhracat ve esnek olma hedefleri sadece iki firma da görülmüştür.

Kriz yaşanan işletmelerin sadece ikisinde stratejik ve uzun vadeli planlama yapılmaktadır. Bu planlamada sezgilere göre davranılmıştır.

Genelde kısa vadeli çalışma söz konusudur. Çevre analizi ve erken uyarı sistemleri, kriz yaşanan işletmelerin sadece ikisinde vardır. Bu iki firmada alınan bilgileri değerlendirmediklerini belirtmişlerdir. Verilen bilgiler çerçevesinde kriz yaşayan işletmelerin büyük ölçüde ülkedeki ve dünyadaki gelişmelerden ve planlamadan uzak çalıştıklarını söylemek mümkündür.

Kriz yaşayan işletmelerden sadece birisi acil durumlarda kullanabileceği eylem planını içeren bir kriz rehberine sahiptir. Diğerlerinde böyle bir plan yoktur. Öte yandan işletmelerin tamamı değişimleri planlı yaptıklarını belirtmişlerdir. İkisi arasında çelişki görülmektedir.

Kriz yaşayan işletmelerde henüz fonksiyonel örgüt yapısı kullanılmaktadır. Fonksiyonel örgüt yapısı, müşteri odaklı yapılanmaya ve kriz dönemlerinin gerektirdiği esnekliğe sahip değildir. Öte yandan, işletmelerin bazıları krizden sonra, yeniden yapılanma gereği hissetmişlerdir.

Kriz yaşayan işletmelerin örgüt yapıları yönünden yapılan gözlemlerin sonuçları kendi içerisinde çelişkilidir. Fonksiyon esaslı bu örgütlerde fonksiyonlar, diğer bir deyişle sadece yapılacak işler önemlidir. Hiyerarşi yoğundur. Buna rağmen dikey ve yatay iletişim de yoğundur. Esneklik ve yaratıcılık çok düşüktür. Ekip çalışmasını uyguladığını belirten işletmelerde, ekiplere yetki devri ve ekip olarak kazancın paylaşımı söz konusu değildir. Sistem yaklaşımı, sıfır hiyerarşi, değişime açıklık, ortak vizyon anlayışı yoktur. Öte yandan iki işletmede uzmanlaşma ikisinde de çok fonksiyonlu yapılanma vardır. Diğer işletmeler de bu ikisinden birisi olması gerekirken hiç birisi yoktur. İşletmelerin tamamı toplam kalite ve sürekli gelişme anlayışının henüz düşüncede kaldığı, uygulamada tam anlamıyla yerleşmediği anlaşılmaktadır. Sadece yöneticilerin bu bakış açılarına sahip olmaları örgüte kriz dönemleri için gerekli olan esnekliği getirmez. Öte yandan bu işletmelerin kriz ekibi de yoktur. Krize hazırlık yönünden motivasyon ve eğitim programları da yoktur.

Kriz yaşayan işletmelerin ülke ekonomisinde alınan yeni tedbirler nedeniyle, harcamaların ve tüketiminin kısılmış olması, kredi faiz oranlarının artırılması sonucu zor durumda kaldıkları bir gerçektir. Ancak mevcut yönetim ve organizasyon yapılarının da krize karşı yeterli olmadığı, bu nedenle 5 Nisan Kararları'ndan ağır ölçüde etkilendikleri araştırma sonuçlarından anlaşılmaktadır.

Öte yandan, bu işletmelerin kriz anındaki uygulamaları da yeterli değildir. Sonuç olarak satışları ve kârları düşmüştür. Krizden sonra yeniden yapılanma gereği duyan bu işletmeler

ihracatta dış çevreyle iletişime, ürün çeşitlendirmesine ve araştırma ve geliştirmeye önem vermeye başlamışlardır. Bazıları ise yalın üretime geçişi bir kurtuluş olarak görmektedirler. Ancak krize karşı yapılanma yönünden sadece yalın üretim yeterli değildir. Hatta belki de işletmenin yapısına karşı, gerekli de değildir.

Yaygın olan kanı, 5 Nisan Kararları'ndan sonra satışların düşmesi sonucu fiyatların arttığı, dolayısıyla işletmelerin kâr marjlarının da arttığı yönündedir. Oysa ki işletmeler KİT zamları ve dövizin artması nedeniyle hammadde maliyetlerinin arttığını vurgulamaktadırlar. Özellikle KİT ürünleri ve ithalatın, otomotiv sektöründeki girdilerde payı çoktur. Bu nedenle kârlarının artması değil, tam tersine azalması söz konusudur. Otomotiv sektöründe faaliyet gösteren ana firmaların kârlarının arttığı belirtilmektedir. Ancak bu artış üretimden kaynaklanan bir artış değildir. Yatırım amacıyla kullanacakları fonları, rant ekonomisine kaydırarak gelir elde etmişlerdir. Yan sanayi firmaları finansal açıdan bunu yapacak ölçüde de güçlü değildirler.

Sonuç olarak kriz yaşayan işletmelerin kriz öncesi yapılanmalarında bazı gelişmeler olmakla birlikte, krize kolay cevap verebilecek yönetim yapısına tam olarak ulaşamadıkları gözlemlenmiştir.

Öte yandan kriz yaşamayan işletmenin yönetim yapısı ve kriz yaşamama nedenleri de incelenerek, iki taraf arasındaki fark görülmelidir.

2. Kriz Yaşamayan İşletmelerin Nedenleri

Otomotiv sektöründeki kriz, A.B.D.'de başlamış olup, dalgalar halinde Avrupa ülkelerine oradan Türkiye'ye gelmiştir. Kriz yaşamayan tek işletmenin ana firması eski yıllarda, bu kriz dalgaları içersinde kalmış ve krizden şiddetli olarak etkilenmiştir. Bunun sonucunda yeniden yapılanma gereği duyarak, bütün Dünya ülkelerindeki kuruluşlarında özellikle de yeni yatırımlarında krize karşı yönetim yapısı kurarak, en zor şartlarda en kötü olasılıkla, kolay gitmenin yollarını aramıştır. Bu yapının temel özelliklerinde aşağıdaki bulgular vardır:

Yatırımlar mümkün olduğu ölçüde sabit olmaktan uzak, değişken maliyet ağırlıklıdır. Emek yoğun teknoloji vardır. Fabrika ve tesisler leasing yöntemiyle finanse edilmektedir. Makinalar ucuz ve kolay taşınabilir niteliktedir. Öz sermaye çok düşüktür. Şartlar kötü olduğunda değişken maliyetleri azaltarak kârı artırmaları mümkündür. Öte yandan bu işletme ihracat ağırlıklı çalışmaktadır.

Geleceğe yönelik planlama anlayışı yüksektir. Hatta plansız hiçbir şey yoktur. Planlamada çeşitli planlama teknikleri kullanılarak analizlere göre hareket edilmektedir. Sezgilere göre karar alma yoktur. Bu işletme planlı değişim yapmaktadır ve acil durumlarda yapılacakları gösteren bir kriz rehberine sahiptir.

Organizasyon yapısı müşteri odaklıdır ve matriks şekildedir. Yalın üretim ve yalın organizasyon uygulanmaktadır. Sıfır hiyerarşi denenmiş ancak koordinasyon sorunları yaratması nedeniyle vazgeçilmiştir. Şu andaki yapıda hiyerarşi vardır. Ekip çalışması ve kararlara katılım uygulamaları söz konusudur. Yönetici seçiminde koordine edici olma ve değişimlere hızla uyum sağlama özellikleri önemlidir. Eleman seçiminde ise yaratıcı ve aynı zamanda uyumlu kişiler tercih edilmektedir. Toplam kalite ve sürekli gelişme anlayışı çerçevesinde, sürekli olarak motivasyon ve eğitim programları devam etmektedir. Yönetim bilgi sistemleri, çevre analizleri ve erken uyarı sistemleri vardır. Bu yollardan genel bilgiler ciddi bir şekilde değerlendirilmektedir. Görüldüğü gibi, kriz yaşayan işletmelere göre krize karşı yapılanmaları oldukça farklıdır.

D. Otomotiv Yan Sanayine Öneriler

Bu çalışmanın sonucunda, otomotiv yan sanayi firmalarının krize karşı yapılanmaları amacıyla şunlar önerilmektedir:

- Otomotiv yan sanayi firmaları genellikle tek ürüne, tek müşteriye, tek pazara bağlı olarak çalışmaktadırlar. Bu yapıdan vazgeçerek, ürün ve pazar çeşitlendirmesine geçerek, özellikle ihracat imkânları aramalıdırlar.

- Faaliyetleri günlük görme anlayışından kurtularak, uzun vadeli ve stratejiler geliştirerek çalışmalıdırlar. Bu amaçla ülkedeki ve Dünyada ki gelişmeleri izleyen, çevre analizi ve erken uyarı

sistemleri kurarak, bu kanallardan gelen bilgileri ciddi bir şekilde değerlendirmelidirler.

Yatırımlarda çeşitlendirme esasına uyulmalı ve temkinli davranılmalıdır. Eğer mümkünse emek yoğun teknoloji ve esnek uzmanlaşma kullanılmalıdır. Emek yoğun teknoloji kullanımı söz konusu değilse, esnek üretim sistemleri tercih edilmelidir.

-Yatırımlarda sabit giderler mümkün olduğu kadar düşük tutulmalıdır. Bu amaçla fabrika ve tesis, makinalar teasing yöntemiyle finanse edilebilir.

- Müşteri ihtiyaçlarını karşılama yönünde değil, müşteriye yeni ihtiyaçlar yaratma yönünde çalışılmalıdır.

Toplam kalite anlayışı ve sürekli gelişen organizasyon modeli düşüncede kalmamalı, hızlı bir şekilde uygulamalara geçilmelidir.

Örgüte ortak bir vizyon getirilerek, çalışanların nereye doğru yönelecekleri belirlenmelidir.

Olayları birbirinden bağımsız olarak algılama ve kendi içinde değerlendirme anlayışından vazgeçilerek, bütün olarak değerlendirme yapılmalıdır.

Ekip çalışması esas alınmalı, ancak bu konuda başarılı olabilmek için ekiplere yetki devri ve ekiplere prim uygulaması getirilmelidir.

- Esnek ve dışa dönük yapılanma kullanılmalıdır.

- Herhangi bir kriz anında (grev, ekonomik kriz, doğal afet v.b.) kullanılmak üzere acil eylem planını içeren kriz rehberi hazırlanmalıdır.

- Kriz anında zaman kazanmak için, kriz ekibi ya da ekipleri hazır bulundurulmalıdır.

Krizden kolay çıkış amacıyla eğitim programları yoğunlaştırılmalıdır.

Tablo 15:
Araştırma Yapılan İşletmelerin Ağırlıklı Hedefleri

Konu / Şirket Adı	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
(A Firma)						1		2	
(B Firma)	1				3	2			
(C Firma)	1							2	
(D Firma)	2		3						Esneklik
(E Firma)			1						
(F Firma)		2	1					3	
(H Firma)	2		3						Esneklik
(I Firma)			1		3			2	
Toplam	4	1	5	-	2	2	-	4	2
Oran (%)	50	13	63	-	25	25	-	50	25

(1) Yaşamı sürekli kılmak
(2) Kârlılık
(3) Tüketici tatmini
(4) Yatırımlarda çeşitlilik
(5) İhracat
(6) İstikrar
(7) İhtiyaç yaratmak
(8) Büyüme
(9) Diğer

Tablo 16:

Araştırma Yapılan İşletmelerin Yatırımlarının Teknoloji ve İnsan Yönünden Dağılımı

Konu / Şirket Adı	Teknoloji Ağırlıklı	İnsan Ağırlıklı
(A Firması)		X
(B Firması)		X
(C Firması)		X
(D Firması)	X	
(E Firması)	X	
(F Firması)		X
(H Firması)	X	
(I Firması)	X	
Toplam	4	4
Oran (%)	50	50

Tablo 17:

Araştırma Yapılan İşletmelerin Planlama Dönemleri

Konu / Şirket Adı	Stratejik Planlama	Uzun Vadeli Planlama	Kısa Vadeli Planlama	Diğer	Hiçbiri
(A Firması)			X		
(B Firması)			X		
(C Firması)				Orta Vadeli	
(D Firması)	X	X			
(E Firması)	X	X	X		
(F Firması)	X	X	X		
(H Firması)	X		X		
(I Firması)		X	X		
Toplam	4	4	6	1	-
Oran (%)	50	50	75	13	-

Tablo 18:

Araştırma Yapılan İşletmelerin Planlamada ve Karar Altında Kullandıkları Yöntemler

Konu / Şirket Adı	Beyin Fırtınası	Karar Ağacı	DELPHI Yöntemi	Hiyerarşi Analitik Proses	Pişmanlık Ölçütü	Sezgilere Göre	Diğer
(A Firması)	2					1	
(B Firması)						1	
(C Firması)	2					1	
(D Firması)	2	3				1	
(E Firması)	2						
(F Firması)	3	2	1			1	
(H Firması)						2	
(I Firması)	1					7	
Toplam	6	2	1	-	-	7	-
Oran (%)	75	25	13	-	-	88	-

Tablo 19:

Araştırma Yapılan İşletmelerin Kriz Rehberine Sahip Olmaları Yönünden Dağılımları

Konu / Şirket Adı	Evet	Hayır
(A Firması)		X
(B Firması)		X
(C Firması)		X
(D Firması)		X
(E Firması)	Eylem Planı	
(F Firması)	Eylem Planı ve telefon rehberi	
(H Firması)		X
(I Firması)		X
Toplam	5	6
Oran (%)	25	75

Tablo 20:

Araştırma Yapılan İşletmelerin Planlı Değişim Yönünden Dağılımları

Konu / Şirket Adı	Evet	Hayır
(A Firması)	X	
(B Firması)	X	
(C Firması)	X	
(D Firması)	X	
(E Firması)	X	
(F Firması)	X	
(H Firması)	X	
(I Firması)	X	
Toplam	8	
Oran (%)	100	

Tablo 21:

Araştırma Yapılan İşletmelerin Yeniden Yapılanmaları Yönünden Dağılımları

Konu / Şirket Adı	Evet	Hayır
(A Firması) (2)	X	
(B Firması) (2)	X	
(C Firması) (2)	X	
(D Firması) (1)	X	
(E Firması) (1)	X	
(F Firması)	X	
(H Firması) (2)	X	
(I Firması) (1)	X	
Toplam	8	
Oran (%)	100	

(1) İlgili işletmeler yeninden yapılanma çalışmalarının kriz öncesi başladığını ve henüz bitmediğini belirtmişlerdir.

(2) İlgili işletmeler kriz sonrası yeniden yapılanma içerisindedir.

Tablo 22:

Araştırma Yapılan İşletmelerin Organizasyon Yapıları

Konu / Şirket Adı	Matriks	Fonksiyonel	Yalın	Diğer
(A Firması)		X		
(B Firması)		X		
(C Firması)		X		
(D Firması) (1)		X		
(E Firması) (1)		X		
(F Firması)	X			
(H Firması)		X		
(I Firması) (1)		X		
Toplam	1	7		
Oran (%)	12	88		

(1) İlgili işletmelerin yalın organizasyon yönünde çalışmaları vardır.

Tablo 23:

Araştırma Yapılan İşletmelerin Organizasyon Yapılarının Özellikleri

Konu / Şirket Adı	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)
(A Firması)	X		X		X	X		X							
(B Firması)	X		X		X	X	X	X			X	X			
(C Firması)	X				X	X	X			X	X	X			
(D Firması)	X		X		X	X	X			X	X	X	X		
(E Firması)					X	X		X		X	X		X		
(F Firması)	X		X		X	X							X		
(H Firması)	X		X		X	X					X	X			
(I Firması)			X		X	X					X	X	X		
Toplam	6		6	-	8	8	3	3		3	6	5	4	-	-
Oran (%)	75		75		100	100	38	38		38	75	63	50		

Tablo: 23 devam

Konu Şirket Adı	(16)	(17)	(18)	(19)	(20)	(21)	(22)	(23)	(24)	(25)	(26)	(27)	(28)	(29)
(A Firması)	X													
(B Firması)	X				X	X	X	X		X			X	
(C Firması)	X			X	X	X			X		X		X	X
(D Firması)	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X
(E Firması)								X			X			X
(F Firması)	X			X	X	X							X	X
(H Firması)					X		X			X	X	X		
(I Firması)	X									X				X
Toplam	6		1	3	5	4	3	3	2	4	4	2	3	5
Oran (%)	75		13	38	63	50	38	38	25	50	50	25	38	63

(1)İş önemli
(2)Bireysel çalışma
(3)Hiyerarşi
(4)Statiklik
(5)Toplam kalite anlayışı
(6)Sürekli gelişme anlayışı
(7)Esneklik
(8)Yaratıcılık
(9)Ekip olarak kazancın paylaşımı
(10)Ekiplere yetki devri
(11) Üretimde sıfır hata
(12)Teslimatta sıfır hata
(13)Sistem yaklaşımı
(14)Sıfır hiyerarşi
(15)Organizasyon önemli
(16)Ekip çalışması
(17)Eşitlik
(18)Değişim
(19)Katılım
(20)Müşteri amacı
(21)Sürekli öğrenme ve eğitim anlayışı
(22)Talep yaratma
(23)Dış çevreye açıklık
(24)Ortak vizyon arayışı
(25)İşi hızlı yapma
(26)İşi doğru yapma
(27)Uzmanlaşma
(28)Çok fonksiyonluluk
(29)Dikey ve yatay iletişim

Tablo 24:

Araştırma Yapılan İşletmelerin Yöneticilerinin Sahip Oldukları Özellikler

Konu / Şirket Adı	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
(A Firması)						X			
(B Firması)	X	X	X	X	X	X	X		
(C Firması)	X			X	X	X	X		
(D Firması)	X	X	X	X	X	X	X		
(E Firması)				X			X		
(F Firması)				X	X	X	X		
(H Firması)		X		X	X		X		
(I Firması)				X	X				
Toplam	3	3	2	7	6	5	6		
Oran (%)	38	38	25	88	75	63	75		

(1)Çok boyutlu düşünmek
(2)Çeşitli pazarlara uyum sağlama yeteneği
(3)Vizyon sahibi olmak
(4)Tüketici mutluluğunu esas almak
(5)Değişimlere hızla uyum sağlayacak esneklikte olmak
(6)Yaratıcı olmak
(7)Koordine edici olmak
(8)Diğer
(9)Hiçbirisi

Tablo 25:

Araştırma Yapılan İşletmelerin Kadro Yapmalarının Özellikleri

Konu / Şirket Adı	Yaratıcı	Sıradan	Yıldız	Uyumlu	Diğer	Hiçbirisi
(A Firması)		X				
(B Firması)	X			X		
(C Firması)				X		
(D Firması)	X			X		
(E Firması)				X		
(F Firması)				X		
(H Firması)				X		
(I Firması)	X		X			
Toplam	3	1	1	6	-	-
Oran (%)	38	12	12	75	-	-

Tablo 26:
Araştırma Yapılan İşletmelerin Kriz Ekibine Sahip Olma Yönünden Dağılımları

Konu Şirket Adı	Evet	Hayır
(A Firması)		X
(B Firması)		X
(C Firması)		X
(D Firması)		X
(E Firması)		X
(F Firması)		X
(H Firması)		X
(I Firması)		X
Toplam		8
Oran (%)		100

Tablo 27:
Araştırma Yapılan İşletmelerin Krize Hazırlık Yönünden Motivasyon ve Eğitim Uygulamaları (1)

Konu	Motivasyon		Eğitim	
Şirket Adı	Evet	Hayır	Evet	Hayır
(A Firması)		X		X
(B Firması)		X		X
(C Firması)		X		X
(D Firması)		X		X
(E Firması)		X		X
(F Firması)		X		X
(H Firması)		X		X
(I Firması)		X		X
Toplam	-	8	-	8
Oran (%)	-	100	-	100

(1) İşletmeler çeşitli motivasyon ve eğitim programları olduğunu ancak bu programların krize yönelik olmadığını belirtmişlerdir.

Tablo 28:

Araştırma Yapılan İşletmelerin Çevre Analizi, Erken Uyarı Sistemi ve Yönetim Bilgi Sistemleri Yönünden Dağılımları

Konu / Şirket Adı	Çevre Analizi		Erken Uyarı Sistemi		Yönetim Bilgi Sistemleri	
	Evet	Hayır	Evet	Hayır	Evet	Hayır
(A Firması)		X		X		X
(B Firması)	X			X		X
(C Firması)	X		X		X	
(D Firması)		X		X	X	
(E Firması)		X	X		X	
(F Firması)	X		X	X	X	
(H Firması)		X				X
(I Firması)		X			X	
Toplam	3	5	3	3	5	3
Oran (%)	37	63	37	63	63	37

Tablo 29:

5 Nisan Kararlarına Bağlı Olarak İşletmelerin Kriz Yaşamaları Yönünden Dağılımları

Konu / Şirket Adı	Evet	Hayır
(A Firması)	X	
(B Firması)	X	
(C Firması)	X	
(D Firması)	X	
(E Firması)	X	
(F Firması)		X
(H Firması)	X	
(I Firması)	X	
Toplam	7	1
Oran (%)	88	12

Tablo 30:

Araştırma Yapılan İşletmelerin Üretim, Satış, Kapasite Kullanım Oranı ve Kâr Yapıları

Konu	Üretim Miktarı (2)		Kapasite Kullanım Oranı (%)		Satış Miktarı (2)		Kâr (Milyar TL)	
Şirket Adı	1993	1994	1993	1994	1993	1994	1993	1994
(A Firması)	-	-	-	-	-	-	-	-
(B Firması)	36	33	60	55	36	33	-	-
(C Firması)	6.458.760	2.870.560	90	40	4.966.538	2.207.350	-	Zarar
(D Firması)	8.100	2.890	75	25	7.900	2.800	120	30
(E Firması)	5.022.856	3.128.943	85	53	5.022.856	3.128.943	269	358
(F Firması)	1.278.092	2.009.684	77	80	1.227.990	1.909.199	58	385
(H Firması)	720	60	75	6	720	720	10	Zarar
(I Firması)	1.519.732	953.253	95	60	1.519.662	1.519.662	71,5	31,85

Tablo 31:

Araştırma Yapılan İşletmelerin Personel Yapıları

Konu	1993		1994		1995	
Şirket Adı	Beyaz Yakalı	Mavi Yakalı	Beyaz Yakalı	Mavi Yakalı	Beyaz Yakalı	Mavi Yakalı
(A Firması)	50	200	20	80	20	80
(B Firması)	56	114	45	60	32	61
(C Firması)	173	400	69	110	69	110
(D Firması)	60	430	40	260	50	250
(E Firması)	157	830	124	516	129	691
(F Firması)	60	440	74	580	85	907
(H Firması)	12	63	8	32	10	60
(I Firması)	69	301	60	197	60	157

Tablo 32:
Araştırma Yapılan İşletmelerin Krize Düşme Nedenleri Yönünden Dağılımları

Konu / Şirket Adı	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)*	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	Diğer
(A Firması)	X			X						X			
(B Firması)			X	X								X	
(C Firması)						X	X			X	X		
(D Firması)	X	X	X	X	X	X	X	X			X	X	
(E Firması)		X								X			
(H Firması)					X	X					X		
(I Firması)									X	X	X		
Toplam	2	2	2	3	2	3	2	1	1	4	4	2	-
Oran (%)	29	29	29	43	29	43	29	14	14	57	57	29	-

* İlgili firmalar bu seçeneği leasing anlamında almışlardır.

(1)Teknolojik yetersizlik
(2)Yasal değişiklikler
(3)İhracat teşviklerinin yetersizliği
(4)Yöneticilerin yetersizliği
(5)Örgütsel sorunlar
(6)Kriz öncesi yeni yatırımlar için önemli kredi alınmış olması
(7)Öz kaynak yetersizliği
(8)Planlama yetersizliği
(9)Çevre analizi yetersizliği
(10)Harcamaların ve tüketimin kısılması
(11)Kredi faiz oranlarının artması
(12)Nakitle çalışma eğilimi

Tablo 33:
Araştırma Yapılan İşletmelerde Krizin Olumsuz Etkileri

Konu / Şirket adı	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	Diğer
(A) Firması	X					X	X	X	X		X	X	X	
(B Firması)	X		X				X	X	X		X	X		
(C Firması)	X		X			X	X	X	X	X	X	X		
(D Firması)	X					X					X			
(E Firması)	X					X					X			
(H Firması)	X		X		X	X	X	X		X	X	X		
(I Firması)	X					X	X		X		X	X		
Toplam	7	-	3	-	1	6	5	4	4	2	7	5	1	-
Oran (%)	100	-	43	-	14	86	71	57	57	29	100	71	14	-

(1) Satışlar düşer
(2) Yaratıcılık düşer
(3) Örgüt içi gerilim ve çatışma artar
(4) Kararların etkinliği bozulur
(5) Yan sanayinin yükü artar
(6) Finansal sorunlar olur
(7) İşten çıkarılma korkusuyla motivasyon kalmaz
(8) Dakika maliyeti ve sabit giderler artar
(9) Atıl kapasite artar
(10) Firma imajı zayıflar
(11) Kâr düşer
(12) Yatırımlar yarım kalır
(13) Kalite düşer

Tablo 34:

Kriz Yaşayan İşletmelere Krizin Olumlu Etkileri

Konu / Şirket Adı	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
(A Firması)						X		X
(B Firması)			X	X	X	X	X	X
(C Firması)		X	X	X	X			X
(D Firması)					X	X		
(E Firması)					X			
(H Firması)						X		
(I Firması)						X		X
Toplam	-	1	2	2	4	5	1	4
Oran (%)	-	14	29	29	57	71	14	57

(1) Kâr artar
(2) Maliyetler azalır
(3) İşletme içi yakınlaşma sağlanır
(4) İş önemli duruma gelir
(5) İhracat artar
(6) Dış çevreyle iletişim kurulur
(7) Kalite artar
(8) AR-GE'nin önemi artar

Tablo 35:

Kriz Yaşayan İşletmelerin Uyguladıkları Krizden Çıkış Yolları

Konu / Şirket Adı	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	Diğer
(A Firması)		X	X		X					
(B Firması)			X		X	X				
(C Firması)	X		X				X			
(D Firması)					X					Stokları düşürmek
(E Firması)					X					
(H Firması)			X	-	X	X				
(I Firması)			X		X					
Toplam	1	1	5	-	6	2	1	-	-	1
Oran (%)	14	14	71	-	86	29	14	-	-	14

(1) Varlıkları azaltmak
(2) Yönetimi değiştirmek
(3) Maliyeti düşürmek
(4) İlave borçlanmak
(5) Pazar geliştirmek
(6) Örgütsel değişikliklere gitmek
(7) Ürün ve Pazar değiştirmek
(8) Başka şirket satın almak
(9) Yeni yatırımlara gitmek

Tablo 36:

Kriz Yaşayan İşletmelerin Kriz Anına Yönelik Uygulamaları

Konu / Şirket Adı	Kriz etki ölçeği ve kriz barometresi hazırlamak		Kriz yöneticisi veya danışmanı almak		Karar analisti almak	
(A Firması) (1)		X		X		X
(B Firması) (1)		X		X		X
(C Firması) (1)		X		X		X
(D Firması)		X		X		X
(E Firması)		X		X		X
(H Firması)		X		X		X
(I Firması)		X		X		X
Toplam	-	7	-	7	-	7
Oran (%)	-	100	-	100	-	100

(1) İlgili işletmeler, danışmanı sürekli kullandıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 37:

Kriz Anındaki İşletmelerin Kriz Yönetim Planı Yapmaları Yönünden Dağılımları

Konu / Şirket Adı	Hayır	Evet					
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Diğer
(A Firması)		X	X				
(B Firması)		X	X			X	
(C Firması)		X	X			X	
(D Firması)		X	X	X	X		
(E Firması)		X	X	X	X		
(H Firması)			X		X	X	
(I Firması)			X				
Toplam	-	5	7	2	3	3	-
Oran (%)	-	71	100	29	43	43	-

(1) Krizin yazılı tanımlaması

(2) Krizle başedebilmek için strateji ve taktik geliştirilmesi

(3) Krizden etkilenecek kişi ve grupların tanımlanması

(4) Kriz iletişim planı hazırlanması

(5) Her şeyin test edilmesi.

Tablo 38:

Kriz Anında Uygulanan Personel Politikaları

Konu / Şirket Adı	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
(A Firması)	Son girenler ilk çıkar			X	X	X
(B Firması)	Performansı düşük, devamsızlığı ve uyum sorunu olanlar				X	X
(C Firması)	Verimliliği düşük ve ekip uyumu zayıf olanlar	X		X	X	X
(D Firması)	Örgüt düzenini bozanlar	X	X	X	X	X
(E Firması)	Örgüt düzenini bozanlar	X	X	X	X	X
(H Firması)	Örgüt düzenini bozanlar	X	X	X	X	X
(I Firması)	Askerlik yapmamış ve başarısız olanlar			X	X	X
Toplam	7	3	3	6	7	7
Oran (%)	100	43	43	86	100	100

(1) İşten çıkarmak
(2) Emekli yapmak
(3) Askere göndermek
(4) Çalışma günlerini azaltmak
(5) Ücretli izin vermek
(6) Ücretsiz izin vermek

Tablo 39:

Kriz Yaşayan İşletmelerin Yönetim Biçimleri Yönünden Dağılımları

Konu / Şirket Adı	Yönetim Tarzı		Kriz Anında Yönetim Tarzında Değişiklik	
	Merkezi	Yerinden	Evet	Hayır
(A Firması)		X	Merkezi	
(B Firması)		X	Merkezi	
(C Firması)		X	Merkezi	
(D Firması)		X		X
(E Firması)		X		X
(H Firması)		X		X
(I Firması)		X	Merkezi	
Toplam		7	4	3
Oran (%)		100	57	43

Tablo 40:

Kriz Yaşayan İşletmelerin Kriz Anındaki Uygulamaları Yönünden Dağılımları

Konu / Şirket Adı	Moral Desteği Sağlamak		Krizi Kasede Almak		Kriz Odası Oluşturmak		Acil Bilgi Merkezi Oluşturmak		Halkla İlişkiler Uygulamak		Stres Artışı Olması	
	Evet	Hayır	Evet	Hayır	Evet	Hayır	Evet	Hayır	Evet	Hayır	Evet	Hayır
(A Firması)		X		X		X		X		X	X	
(B Firması)	Konuşma			X		X		X		X	X	
(C Firması)	Konuşma			X	X			X		X	X	
(D Firması)	Konuşma			X	X			X		X		X
(E Firması)	Konuşma			X	X			X		X		X
(H Firması)	Konuşma			X		X		X		X	X	
(I Firması)	Konuşma			X	X			X		X		X
Toplam	6	1	-	7	4	3	-	7	-	7	4	3
Oran (%)	86	14	-	100	57	43	-	100	-	100	57	43

Tablo 41:

İşletmelerin Kriz Sonrası Durum Analizi Yönünden Dağılımları

Konu / Şirket Adı		Evet		
	Hayır	Faaliyet ölçeği belirlemek	Yeni hedef belirlemek	Diğer
(A Firması)		1/3 oranında küçülme	X	
(B Firması)		X	Yeni pazarlar Organizasyonel değişim Eğitim artışı	
(C Firması)		X	Yeni ürünler Yatırımlarda temkinli olmak	
(D Firması)			X	
(E Firması)			X	
(H Firması)			X	
(I Firması)			Pazarlama fonksiyonuna ağırlık vermek	
Toplam	-	3	7	-
Oran (%)	-	43	100	-

Tablo 42:

İşletmelerin Kriz Sonrası Yeniden Yapılanma Yönünden Dağılımları

Konu / Şirket Adı	Hayır	Evet
(A Firması)		
(B Firması)		
(C Firması)	X	
(D Firması)		Yalın üretime geçiş çalışmaları
(E Firması)		Yalın üretime geçiş çalışmaları
(H Firması)	X	
(I Firması)		Yalın üretime geçiş çalışmaları
Toplam	2	5
Oran (%)	29	71

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM NOTLARI

---

[1] Cem BOYNER, "Zamanı Gelmiş Bir Fikir Kadar Güçlü Bir Silah Yoktur", İktisat Dergisi, Y. 30, S. 349, Mayıs-Haziran 1994, s.20.

[2] Hayrullah MAHMUD, "5 Nisan: Buruk Bir Yıldönümü, Egevizyon Dergisi, ESİAD Yayını, S. 7, Ocak-Mart 1995, s. 9, "5 Nisan Daha Bitmedi", Nokta Ekonomi, 9-15 Nisan 1995, s. 69.

[3] BOYNER, a.g.k., s.20.

[4] İlker PARASIZ, Kriz Ekonomisi, Hiper Enflasyon ve Yüksek Enflasyonla Mücadelede Ünlü İstikrar Politikaları ve 5 Nisan 1994 Kararları, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa, 1995, s. 147.

[5] MAHMUD, a.g.k., s.11. 5 Nisan Kararları, nedenleri ve ekonomi üzerindeki etkileri bu çalışmanın özünü oluşturmadığı için, kısaca değinilmektedir. Ayrıntılı bilgi için bakınız: PARASIZ, a.g.k., s. 174-186; Ekonomik Önlemler Uygulama Planı, Bursa Ticaret ve Sanayi Odası, Bursa, 5 Nisan 1994, s. 1-29.

[6] "5 Nisan Daha Bitmedi", a.g.k., s.70.

[7] Türkiye Ekonomisi İstatistik ve Yorumlar, T.C. Başbakanlık Devlet İstatistik Enstitüsü, Ankara, Mart 1995, s. 24.

[8] A.g.k., s.233.

[9] Türkiye Temel Ekonomik Göstergeler, T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Yayını, Ankara, Mart 1995, s. 11.

[10] PARASIZ, a.g.k., s. 216.

[11] Türkiye Ekonomisi..., a.g.k., s. 65, 124, 126, 130.

[12] Türkiye Ekonomisi..., a.g.k., s. 68-71.

[13] Türkiye Ekonomisi..., a.g.k., s.35, 136.

[14] "ASO Araştırması" ASOMEDYA Dergisi, Haziran 1994, s. 11.

[15] "5 Nisan Kararları Sonrası Bir Araştırma", Bakış Dergisi, a.g.k., s.22.

[16] "Acı Reçete KOBİ'leri Vurdu", Basın Bildirisi, TOSYÖV Mektubu, S. 32, Mayıs 1994, s. 24.

[17] Hüsamettin KAVİ, "Bedel Bu Kadar Ağır mı Olacak?", İSO Dergisi, S. 34, Ağustos 1994, s. 9.

[18] Selçuk IRGIT, "Arkadaşlar Ben Batıyorum", ASOMEDYA Dergisi, a.g.k., s. 23.

[19] Hasan ERSEL, Güven SAK, "İşletme Sermayesi İhtiyacı, Kredi Bağımlılığı ve Şirketler Kesiminin Kriz Dönemi Performansı", İşletme ve Finans, S. 109, Nisan 1995, s. 11, 12.

[20] KAVİ, a.g.k., s.9.

[21] PARASIZ, a.g.k., s.227.

[22] İlk sırada %46.3 kârlılık oranıyla elektrik, gaz ve su kaynakları vardır. Bakınız: "Merkez Bankası Kârları Araştırdı", Ekonomik Forum, 11/1994, s. 27.

[23] Beyhan MERT, "Otomotiv Olmadı, Yan Sanayi Satalım", Ekonomik Forum, 9/1994, s. 45; Aper ÖZEL, "Gümrük Birliği Eşiğinde Oto Yan Sanayi", Ekonomik Vizyon, Y. 66, S. 12, Kasım-Aralık 1994, s. 40; Fahrettin GÜLENER, "Otomotiv Sanayii'ndeki Kriz ve Çözüm Önerileri", Bakış Dergisi, a.g.k., s. 13, 14.

[24] Türk Otomotiv Sanayi Genel ve İstatistik Bilgiler Bülteni, Otomotiv Sanayi Derneği Yayını, No: 28, 1995, s. 33-36.

[25] Türk Otomotiv Sanayi...., a.g.k., s. 31.

[26] 1990-1994 değerleri Aralık sonu itibariyle, 1995 değerleri ilk 4 aylık alınmıştır. Bkz. Türk Otomotiv Sanayi..., a.g.k., s. 25; Aylık İstatistiki Bilgiler Bülteni, Otomotiv Sanayi Derneği, Nisan 1995, s. 15.

[27] Türk Otomotiv Sanayi...., a.g.k., s, 37-40.

[28] Türk Otomotiv Sanayi...., a.g.k., s.26.

[29] Türk Otomotiv Sanayi..., a.g.k., s. 41.

[30] Bu konuda çalışmanın teorik kısmında bilgi verilmiştir.

[31] Birkaç kişinin çalıştığı firmalardan kriz dönemindeki yönetim uygulamaları konusunda bilgi almak ve genelleme yapmak anlamlı olmayacaktır.

[32] Çapraz tablodaki hücrelerin frekansları 5 veya 5'in altında olduğunda ki kare test istatistiği yates süreklilik düzeltmesine

tabi tutulmaktadır. Bunun dışında satır veya sütunlarda birleştirme yapılabilir. Ancak bizim çalışmamızda sekiz örnek olması nedeniyle bu işlemleri yapamıyoruz. Bakınız; Özer SERPER, Uygulamalı İstatistik, Genişletilmiş 2. Baskı, Filiz Kitabevi, İstanbul, 1993, s.135-137.

[33] Kriz yaşamadığını belirten işletme, kriz anı ve kriz sonrası uygulamalarının değerlendirilmesinde, kapsam dışı tutulacaktır. Değerlemelerin sonunda kriz yaşamama nedenleri açıklanacaktır.

[34] Kriz anında karar almada kullanılan yöntemler, planlama konusuyla birlikte Tablo-18'de verildiği için tekrar değinilmemiştir.

[35] Sermaye yapılarına yönelik olarak Tablo-14'de verilen bilgilerin doğru oldukları varsayımıyla bu sonuca ulaşılmaktadır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
KRİZ YÖNETİMİ İLE İLGİLİ FORMLAR

Bu bölümde kullanılabilecek iki form verilmiştir. Kriz rehberi (kriz planı) ve kriz yönetim profil formu olmak üzere. İşletmeler kriz rehberini kullanarak, krize hazırlık yapabilirler. Kriz yönetim profil formunu kullanarak da kriz yönetimi açısından nasıl olduklarını değerlendirebilirler.

I. KRİZ REHBERİ (KRİZ PLANI)

Aşağıda bir işletmenin krize hazırlık anlamında kullanabileceği bir kriz rehberi (kriz planı) verilmiştir. [1]

A. Kriz Planlama Takımının Tanımlanması

Bir kriz planlama takımı bir grup temel yöneticiden oluşur. Bu grubun amacı; temel departmanlara bakış açıları sağlamaktır.: Üretim, satın alma, satış, pazarlama, kalite kontrol, güvenlik, ulaşım, iletişim.

Kriz Planlama Takım Üyeleri

Kriz Planlama Takım Üyeleri		
İSİM	BÖLÜM	İLETİŞİM BİLGİSİ (Tel/fax/e-mail v.b)

B. Kriz Denetimi

Şirketin bir kriz denetimi yaparak mevcut durumunu değerlendirmesi gerekir. Bu olası kriz senaryoları ve olası hassasiyetleri tanımlamak ve şirketin faaliyetlerini çok iyi bir şekilde incelemek demektir. Bu durum aynı zamanda şirketin mevcut politikalarını ve mevcut prosedürlerini yazılı hale getirmek demektir.

1. Kriz Potansiyelini Değerlendirmeye Almak

a. Şirketin Büyüklüğü ve Ölçeği

Büyüklük ile ilgili bilgiler, şirketin büyüdükçe farklılaşmasını belirlemek açısından önemlidir. Aynı zamanda büyüdükçe sorunlar ortaya çıkmaya başlar. Şirketin büyüklüğüne yakından bakmak, faaliyetlerde krizlerin nasıl etkide bulunacağını belirlemeye yardımcı olur. Bu bilgiler aşağıdaki gibi tabloda gösterilebilir.

Çalışanların Sayısı	
Fabrika Binalarının Sayısı	
Fabrikanın Yeri	
Mal Sayısı	
Müşterilerin Sayısı	
Kaç Yıldır Faaliyette Bulunduğu	

b. Halk/Endüstri Profili

Şirkete yönelik algılamalara ait bilgiler, bir kriz anında şirketin nasıl güçlü bir hedef belirleyebileceğini tanımlamaya yarar. Eğer endüstriye karşı tüketim algılamalarına ilişkin resmi bir araştırma varsa, bu plana dahil edilmeli ve takımın tartışmasına açılmalıdır. Aşağıdakiler değerlendirmeye alınmalıdır;

- Tüketiciler ve müşteriler arasındaki endüstrinin görünüşü
- İşletmenin özel ilgi gruplarla olan ilişkileri
- Düzenleyiciler ile olan ilişkiler
- Ticari birliklerle olan ilişkiler

Bu bilgilerin yazılı olarak bulunması bir kriz anında destek sağlayacaktır.

c. Olası Hassasiyetler Ve Olası Kriz Senaryolarının Tanımlanması

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

d. Erken Uyarı Sisteminin Kurulması

Bir çok kriz anında, çeşitli işaretler vardır. Eğer bu işaretler zamanında görülürse, takım krize daha iyi hazırlanacaktır ve böylece organizasyona olan etkisi en az olacaktır.

Kriz denetimi izlenmesi açısından temel hususların yer aldığı bir listeyi içermelidir. Bazısı firma içi-çalışan-ilişkilerine ait sorunlar ve faaliyet prosedürlerine ait olabilir. Diğerleri ise firma dışına kamudaki ilgi gruplarına veya medyaya ait olabilir. Krize yanıt verecek olan takımın her bir üyesi aşağıdaki yolları izleyerek temel bir soruna yönelebilir.

• Kriz zamanında kaynak olarak hizmete verecek olan ve gelişmekte olan sorunlar hakkında istihbarat sağlayabilecek organizasyonlarla iletişim kurulmalıdır.

• Sorunla ilgili olarak özel ilgi grupları ve ticaretin izlenmesi sağlanmalıdır.

e. Prosedürlerin ve Politikaların Yazılı Hale Getirilmesi

Burada prosedürler ve politikalar yazılı hale getirilir. Bunların listesinin çıkarılması gerekir.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

İşletmenin malıyla ilgili yasal konularda tanımlanmalıdır.

Hukuki, Yasal Konular	
Doküman	Acil Fonksiyon

Bölgesel bir kriz anında işletmeden beklenen bütün sorumlulukların tanımlanması gerekir.

Diğer Kriz Planlarındaki Sorumluluklar	
Doküman	Acil Fonksiyon

C. Kaynakların Tanımlanması ve Yerlerinin Belirlenmesi

Bütün iletişim kaynaklarının tanımlanması ve bu kaynaklarının yerlerinin belirlenmesi ve nasıl iletişim kurulacağı bir kriz anında ihtiyaç duyulan bir konudur.

İletişim Kaynakları		
Kaynak	Yeri	Nasıl Elde Edileceği

D. Kriz Takım Üyeleri ve Sorumlulukları

Burada iki nokta önemlidir.

1. Kriz Takım Üyelerinin ve Konuşmacının Seçilmesi

Kriz yönetimi takımına seçilen kişilerin aynı niteliklere sahip olması gerekir. Takımın üyelerinde aşağıdaki nitelikler bulunmalıdır.

- Algılama yeteneği yüksek
- Sezgileri güçlü
- Birden fazla alanda bilgili
- İlave sorumluluk alabilecek
- Net düşünebilen

- Kararlı
- Strese dayanıklı
- Problem çözebilir.

Adayların Listesi _____

_____

_____

2. Sözcünün Tanımlanması ve Nitelikleri

Kriz iletişiminde sözcü olacak kişinin doğru seçilmesi önemlidir. Bir kriz anında şirket gerekli bütün iletişim hususlarını ne denli yerine getirmektedir. Bu anlamda iyi bir konuşmacı aşağıdaki niteliklere sahip olmalıdır.

- İşletme adına konuştuğundan yeterli otoriteye sahip olmalıdır.
- Kriz hakkında teknik bilgisi olmalıdır.
- Hassas sorulara yanıt verebilmelidir.
- Çabuk öğrenen bir yapısı olmalıdır.
- Karar verme yeteneği güçlü olmalıdır.
- Baskı altında çalışabilmelidir.
- Hatalarından ders çıkarabilmelidir.

Adaylar _____

_____

_____

Takım üyeleri ve sorumlulukları yazılmalıdır. Kriz takım üyeleri diğer anahtar konumdaki yöneticileri içerebilir.

Kriz İletişim Takımı	
TAKIM ÜYESİ	SORUMLULUKLARI

3. Yanıt Düzeyine Karar Vermek

1. Düzey: Planı uygulamak

Yanıt planına karar vermede yer alacak bütün grupları yaz.

1. Yanıt Düzeyi - Planı Gerçekleştirme		
İSİM	BÖLÜM	İLETİŞİM BİLGİLERİ (tel/fax/e-mail v.b)

2. Düzey: Hızlı Yanıt Verme

Yanıt, şirket yanıtını koordine etmek için bir takım sorumlusu tarafından yönetilmelidir. Bu düzeye ait üyelerin listesini ve iletişime geçilecek araçların numaralarını yaz.

2. Yanıt Düzeyi - Hızlı Yanıt Verme		
İSİM	BÖLÜM	İLETİŞİM BİLGİLERİ (tel/fax/e-mail v.b)

3. Düzey: Kriz İletişimi

Bu grup, temel gruplarla iletişimi yürütmekle sorumludur. 3. düzeyin üyelerine gerek duyuldukça toplanmalıdır, gerekli bilgi ve dağıtacak materyali olmalıdır.

		3. Yanıt Düzeyi: Kriz İletişimi	
İSİM	BÖLÜM	İLETİŞİM BİLGİLERİ	DİNLEYİCİLER/SORUMLULUKLARI

E. İletişim Listesi

Acil telefonlar listesi ve iletişim bilgileri çıkarılmalıdır.

a. Temel personel listesi

Bu kişiler bir kriz anında iletişime geçilecek olanlardır.

		Temel birlik üyeleri / Personel Listesi		
İsim	Sırası	Bölgesi	Tel/fax	e-mail adresi

b. Yönetim Kurulu Üyelerinin Listesi

Bu kişilerle her krizde iletişime geçilmez, ancak iletişim bilgileri mevcut olacaktır.

		Yönetim Kurulu Üyeleri Listesi		
İsim	Sırası	Bölgesi	Tel/fax	e-mail adresi

c. Hükümet Çalışanlarına Ait Kontrol Listesi

Bu kontrol listesi durumdan haberdar olan ve iletişime geçilen memurları içerir. Bu bilgiler her altı ayda bir yenilenir.

Hükümet Çalışanları		
İsim	Bölüm/Ofisi	İletişim Bilgisi

d. Diğer Organizasyonlar ve Pay Sahipleri

Endüstrideki organizasyonlar ve pay sahiplerinin geniş bir listesidir. Hepsi dahil edilmez fakat isimleri ve iletişim kurulacak kişi ve telefon numaraları hazır bulunur.

Diğer Organizasyonlar ve Pay Sahipleri		
Organizasyon/pay sahipleri	İletişime geçilecek isim	İletişim bilgisi

F. Kriz Senaryosu Modülünün Geliştirilmesi

Krize yanıt vermede yer alan her bir senaryoda görünecek olan ortak bilgiler şunlardır:

Kriz takımı organizasyon şeması, rollerin tanımı
Takım üyelerinin isim ve tel/fax (ev dahil) numaraları,

Özel modüllerde ise;

İletişime geçilecek temel noktalar, tel/fax numaraları.

Sorunda organizasyonun yeri
Beklenmeyen sorular
Temel mesajlar
Konuya ait eski bilgiler.

Çalışma Tablosu A.

Kriz Senaryosu Modül Taslağı

Kriz Senaryosu.

İlgili sorunlara ait bilgiler

Kriz Takım Üyeleri

İSİM	BÖLÜM	İLETİŞİM BİLGİLERİ (tel/fax/e-mail)	SORUMLULUĞU

Şirketin Sözcüsü:

Yedek Sözcü:

Pozisyonun İfadesi

Temel Mesajlar:

1.
2.
3.
4.

İletişime geçilecek işletme dışı gruplar ve iletişim numaraları

Temel İşletme Dışı Gruplar		
İSİM	İLİŞKİ SEVİYESİ	İLETİŞİM BİLGİLERİ (Tel,fax,e-mail)

Üçüncü grup uzmanlar (kuruluşlar)

Üçüncü Grup Uzmanlar		
İSİM	İLİŞKİ SEVİYESİ	İLETİŞİM BİLGİLERİ (Tel,fax,e-mail)

Soru&Yanıt Listesi

Sorulabilecek olan bütün beklenen soruları listele.

Soru1 _____

Cevap1 _____

Soru2 _____

Cevap2 _____

Medya Yayını ve İfadesi Taslağı

Birkaç olası senaryolar için medya yayını ve ifadesine ait taslaklar. Bunlar özel bir soruna yönelik dengeleme yapılmalıdır.

ACİL MEDYA YAYINI
Tarih (Buraya Yazın)

BAŞLIK (yazın)

İlave bilgi için lütfen aşağıdaki adresle iletişime geçin:
İletişime geçilecek kişinin ismi:
Adres:
Telefon/fax/e-mail.

Pay Sahiplerine Yazılan Rapor Taslağı
Bir rapor örneği;

Tarih
Pay Sahibinin Adresi
Sayın:

G. Kriz Dokümantasyonu

- Kriz anında, olayların tarihsel kütüğü

Olaylar ve Kaynaklar Kütüğü			
TARİH	ZAMAN	OLAY	KAYNAK İHTİYACI

**İletişime geçilecek birliklerin kütüğü*

-Medya iletişimi

MEDYA İLETİŞİM KÜTÜĞÜ		
TARİH	İLİŞKİ SEVİYESİ	GEREKEN BİLGİ

-Müşteri iletişimleri

MÜŞTERİ İLETİŞİM KÜTÜĞÜ		
İSİM	İLİŞKİ SEVİYESİ	GEREKEN BİLGİ

*Yanıtın etkinliğinin değerlendirilmesi (5'li skalada değerlendirilecek)

YANIT ETKİNLİK DENETİMİ				
OLAY	BİLGİYE ULAŞMA	ULAŞMA ZAMANI VE TARİHİ	HEDEF GRUP	YANITIN ETKİNLİK DERECESİ (Skala ile değerlenecek)

H. Kriz El Kitapçığının Yazılması

Burada, amacın ne olduğu ve niçin dizayn edildiği, tüketicilerin mala ait algılamaları ve içindekiler kısmı hazırlanır.

I. Krize Yanıt Verme Planının Test Edilmesi

Test edilmeyen bir kriz planı başarısız olur. Planın etkinliğini analiz etmek önemlidir. Planın bütün bölümlerini test etmeğe gerek yoktur. Ancak altı ay içinde bütün bölümleri test edilmiş olmalıdır.

II. KRİZ YÖNETİM PROFİL FORMU

Aşağıda bir şirketin kriz yönetimine ilişkin profilini çıkarması için formlar açıklanmıştır. Bir işletme bu formları değerlendirerek şirketinin kriz yönetimi açısından hangi konumda olduğunu bulabilir.[2]

Şirketinizi etkileyebilecek kriz tiplerini düşünmeye başlamak ve meydana gelebilecek zararları belirlemek için aşağıdaki sorular yanıtlanmalıdır.

Şirketinizde yaşanabilecek olası en ciddi üç kriz nedir?

1.....
2.....
3.....

Bu krizlerin meydana gelmesi durumunda şirketiniz ne denli hazırlıklıdır? (her biri için ayrı ayrı)

Benzer şekilde meydana gelirse ne yaparsınız diğer bir ifade ile bir kriz diğer ikisini etkilerse;

A. Kriz Tipleri

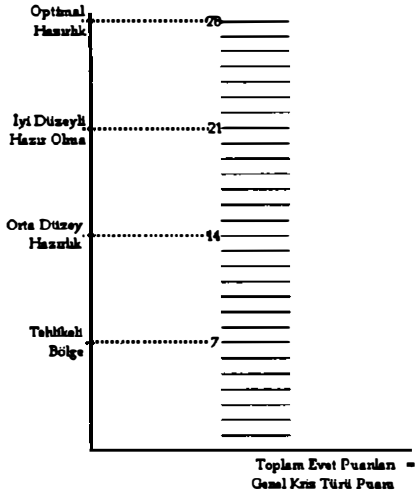
Şirketinizin aşağıdakiler için planı var mı?

1. Dışsal ekonomik tepkiler	Evet	Hayır
*Zorla para alma	☐	☐
*Rüşvet	☐	☐
*Boykotlar	☐	☐
*Düşman saldırılar	☐	☐
2. Dışsal bilgiye dayalı tepkiler		
*Patent ihlali	☐	☐
*Bilgi hırsızlığı	☐	☐
*Taklitçilik	☐	☐
*Söylentiler	☐	☐
3. Aksaklıklar		
*İadeler	☐	☐
*Mamul hataları	☐	☐
*Fabrika yerleşim hataları	☐	☐
*Bilgisayar sisteminin çökmesi	☐	☐
*Kullanıcı hataları	☐	☐
*Zayıf güvenlik	☐	☐
4. Yüksek hasarlar		
*Çevresel hatalar	☐	☐
*Önemli kazalar	☐	☐
5. Psiko-patoloji		
*Terör	☐	☐
*Sabotaj	☐	☐
*Yönetici kaçırma	☐	☐

*Cinsel taciz	☐	☐
*Dedikodular	☐	☐
6. Sağlık Faktörleri		
*Meslek hastalıkları	☐	☐
7. Algısal faktörler		
*Şirket ününe olan etkiler	☐	☐
*Dedikodular	☐	☐
8. İnsan kaynakları faktörleri?		
*Yönetici değişimi	☐	☐
*Düşük moral	☐	☐
Evet ve Hayırların Toplamı:		

Puan verme

Kriz tiplerine ne kadar hazırsınız? Toplam puanınızı en alta yazınız. Yanıtlarınızı verirken şunları gözden geçirin: Krize hazırlık düzeyiniz sadece bir veya iki tip krize mi yanıt veriyor? Hangi alanlar hassas kalmaktadır? Daha geniş bir kriz yelpazesine cevap verebilmek için bilinçli bir çaba var mı?



B. Kriz Önleme Eylemleri

Organizasyonunuz aşağıdaki önleyici eylemlerden her hangi birisini benimsedi mi?

1. Stratejik Eylemler	Evet	Hayır
-Kriz yönetimi destekleyen şirket felsefesi	☐	☐
-Şirketin iyi çalışması için gerekli durumlar Kriz Yönetimi'nin entegrasyonu	☐	☐
- Stratejik planlar sürecine kriz yönetimi'nin entegrasyonu	☐	☐
-Şirket dışındakilerinin dahil edilmesi	☐	☐
-Kriz yönetimine ait eğitim ve çalışmalar	☐	☐
-Kriz yönetimi için farklı stratejiler	☐	☐
Bölüm 1 Toplamı	___	___

2. Teknik ve Yapısal Eylemler

-Bir Kriz yönetimi takımının veya birimin oluşturulması	☐	☐
-Kriz yönetimi için bütçe oluşturulması	☐	☐
-Acil politikaların ve el kitapçıklarının değişim ve sürekli geliştirilmesi	☐	☐
-Çalışanları, malları ve yapabilirliklerinin bilgisayar ortamına alınması	☐	☐
-Stratejik bir acil ortam veya yer oluşturulması	☐	☐
-Zararlı mallar, hizmetler ve üretim süreçlerinin azaltılması	☐	☐
-Mamul ve üretimin genel olarak güvenliği ve geliştirilmesi	☐	☐
-Teknolojik yapı	☐	☐
-Kriz Yönetiminden Firmadışı uzman ve hizmetlerden yararlanma	☐	☐
Bölüm 2 Ara Toplam	—	—

3. Değerlendirme ve Teşhis Edici Faaliyetler

-Tehlike ve engellerin yasal ve finansal olarak denetimi	☐	☐
-Sigorta yapısında değişiklik	☐	☐
-Çevresel etki denetimleri	☐	☐
-Günlük faaliyetler için en kritik ve gerekli faaliyetlerin sıralanması	☐	☐
-Erken uyarı sisteminin kurulması	☐	☐
-Olası gizli tehlikelerin üzerine araştırmalar	☐	☐

-Kritik eski krizlerin takibi	☐	☐
-Bakım ve incelenen şekillerin çıkarılması	☐	☐
Bölüm 3 Ara Toplamı	—	—
4. İletişim Faaliyetleri		
-Kriz yönetimi için medya eğitimi	☐	☐
-Halkla ilişkilerdeki temel çabalar	☐	☐
-Yerel halka bilgi verme	☐	☐
-Polis ve medya gruplarla ilişki kurma	☐	☐
-Çıkar grupları arasında lobi faaliyetleri	☐	☐
-Yeni iletişim teknoloji ve kullanma	☐	☐
-Tüketiciler için, çağrı numaraları vermek	☐	☐
Bölüm 4 Ara Toplamı	—	—
5. Psikolojik ve kültürel faaliyetler		
-Tepe yönetiminin kriz yönetimi'ne güçlü katılımı	☐	☐
-Eylemci gruplarla ilişki kurma	☐	☐
-Dedikodu Yayınları	☐	☐
-Suç davranışlara ait bilgi toplanması	☐	☐
-Krizin insani ve duygusal etkilerinin görünebilmesi	☐	☐
-Çalışanlara psikolojik destek	☐	☐
-Stres yönetimi	☐	☐
-Şirketin geçmiş kriz ve tehlikelere ait bir hafızası	☐	☐
-Çalışanlar arasında kültürel algıların takip edilmesi	☐	☐

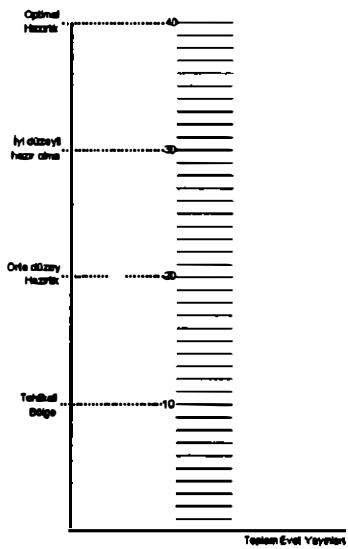
Grup 5 Ara Toplamı ___ ___

1-5'nin Toplamı ___ ___

Kriz Önleme Eylemleri

Puanlama

Vermiş olduğunuz puana göre yerinizi tespit edin. Yanıtlarınızı verirken şu soruları ele alın (daha öncekilerin aynı)



Kriz tipleri için kritik sorular

1. Kriz gerçekleştiğinde şirketiniz krize ne kadar hazırlıklıydı?

2. Organizasyonunuz hangi krize tamamen hazırlıklıydı ve niçin?

3. Organizasyonunuz hangi olası krizi göremedi Niçin?

4. Şirketinizin, belirli bazı olası krizlere yoğunlaştığı ve diğerlerini niçin gözardı ettiğine yönelik temel varsayımlar nelerdir?

5. Organizasyonunuzun bu varsayımları halen yürürlükte mi? Niçin?

6. Organizasyonunuz hangi ilave krizlere hazırlıklı olmalı? Niçin?

7. Önleyici eylemlerden hangisini organizasyon topluyor/gözardı ediyor?

8. Organizasyonunuzun ele aldığı bir önleyici eylemler modeli var mı? Örneğin; organizasyonel çabalar sadece şirket içi teknolojik çözümlere mi yoğunlaşıyor?

9. Organizasyonunuzun önleyici eylemleri kullanımında tanımlanabilir veya gözlenen bir boşluk var mı? Hangi kritik hassasiyetler bu boşlukları ortaya çıkarmaktadır?

10. Şirketinizin olası bir kriz çeşidine hazırlanmasında en büyük engel nedir?

11. Şirketinizdeki farklı bireyler arasında; sorulara verilen yanıtlarda sistematik bir fark var mı? Eğer öyleyse bu farklılıklar nasıl oluştu?

C. Aşamalar

Aşama İnceleme Araçları: Genel Bakış

Kriz yönetiminin her bir aşamasında aşağıdaki konuların ele alınması gerekir;

Organizasyonun genel bir krizi planı var mı.....?	Evet	Hayır
*Sinyal-takip aşaması için	☐	☐
*Hazır olma/önleme aşaması için	☐	☐
*Bastırma/hasarı sınırlama aşaması için	☐	☐
*İyileştirme aşaması için	☐	☐
*Öğrenme aşaması için	☐	☐
Evet ve Hayırların Toplam Sayısı	__	__

Kriz yönetiminin her bir aşamasına ayırdığınız kaynak nedir.

(1=Hiç kaynak ayırmıyoruz 5=Yüksek düzeyde kaynak ayırıyoruz)

Sinyal takip _____

Hazır olma/önleme _____

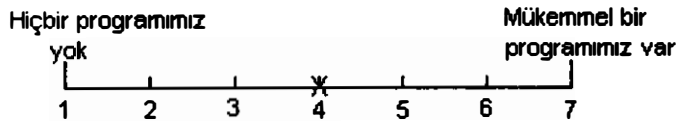
Hasar bastırma _____

İyileştirme _____

Öğrenme _____

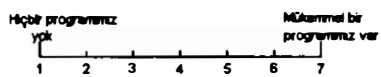
Mevcut Yapabilirlik

Giriş: Organizasyonunuzun Kriz Yönetiminin aşamaları mevcutta ne kadar iyi yönettiğine ait genel bir his elde etmek için, aşağıda verilen her bir ifadeyi verilen ölçeğe göre değerlendiriniz. Örneğin eğer organizasyonunuzun sinyal-takip mekanizması orta düzeyde ise şu şekilde işaretleyin.

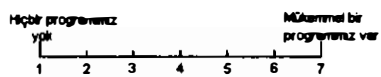


Aşama 1: Sinyal takip

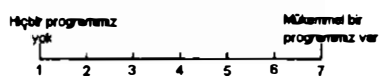
-Her hangi bir krize ait sinyal takip mekanizması



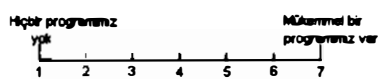
-En çok karşılaşılan krizler için sinyal takip mekanizması



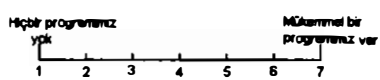
-Krizlerin çoğuna yönelik sinyal takip mekanizması



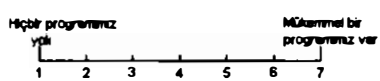
-Mevcut veri tabanına göre inşa edilen bir sinyal takip mekanizması



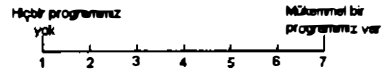
-Prosedürleri test etmek için firma içi destek takımı



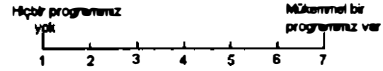
-Sinyal takip mekanizması kullanan kişileri ödüllendirme



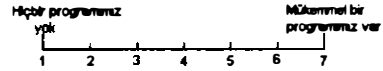
-Sinyal takip mekanizması kullanımını içeren resmi iş tanımları



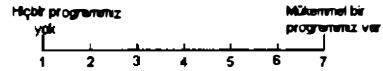
-Kriz yönetim merkezine olan raporlama yapısı



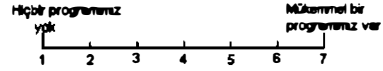
-Sinyalleri takip etmede ele alınan merkezi noktalara ilişkin



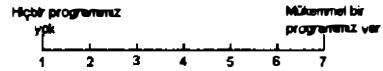
-Kriz ve yakın krizler hakkında istatistik oluşturma



-Sinyal takip için kültürel destek mekanizması

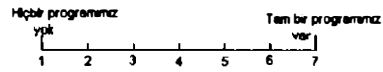


SİNYAL TAKİP İÇİN ORTALAMA TAHMİNİ SKOR

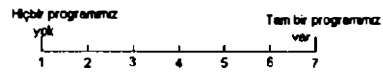


Aşama 2: Hazırolma/Önleme

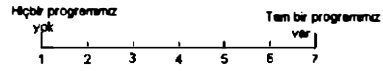
-Krizler için zorunlu inceleme



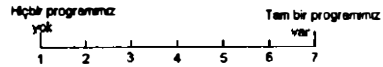
-Bütün birimler sitelerin düzenli biçimde incelenmesi ve bakımı



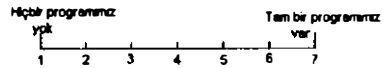
-Kriz yönetiminin kullanılan resmi teknik el kitapçığı ve prosedürler



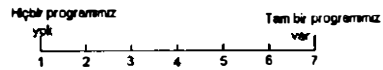
-Kritik ekipmanlar insan-faktör analizi



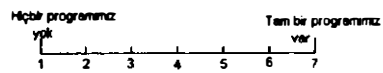
-Aşırıya kaçmadan, operatörlerin işyükünü kontrol etme



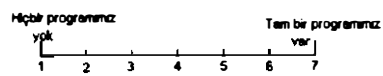
-Aşırıya kaçmadan sistem karmaşıklığının yönetimi



-Sistem olarak organizasyonu öğrenmeyi sulama

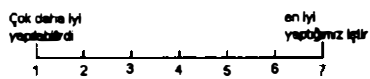


HAZIR OLMA/ÖĞRENME İÇİN TAHMİNİ ORTALAMA SKOR

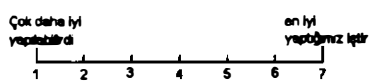


Aşama 3: Bastırma/Hasarı Sınırlama

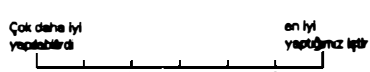
-Hasar azaltma yada bilgileri saklama



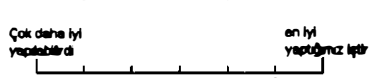
-Bu bilgilerin sürekli yenilenmesi



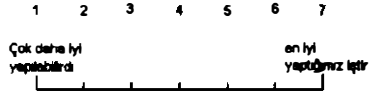
-Hata azaltma becerinin test edilmesi



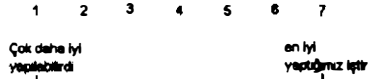
-Hata azaltma mekanizması uygulanması



-Hasar bastırma için ödüllendirme



-Hasar bastırma için sorumluluk dağıtma

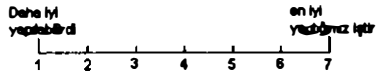


HASARI AZALTMA İÇİN TAHMİNİ ORTALAMA SKOR

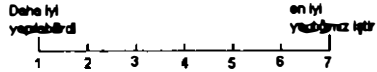


Aşama 4: İyileştirme (Krizi Yenme)

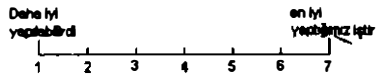
-Krizi yenmede en önemli olan çıkar puan tanımları



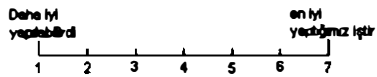
-İşletmeyi yönetimde gerekli minimum görev, hizmet ve malların tanımlanması



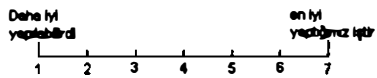
-Krizden sonra yeniden başlandığı için gerekli duyulan kaynakların sağlanması



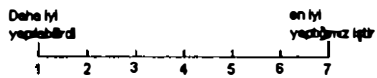
-Fabrika içi/dışı isteklerin tanımlanması



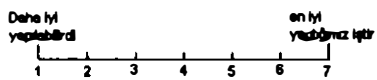
-Minimum ihtiyaçların öncelikli olması



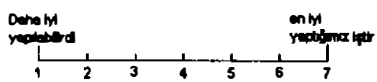
-Gereksinimlerin çıkarılması



-Krizi yenme planlarında teknolojik ve insan talepleri olan geçişkeni değerlendirme

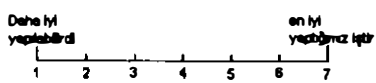


İYİLEŞTİRME İÇİN TAHMİNİ ORTALAMA SKOR

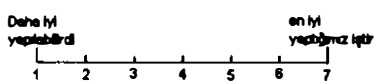


Aşama 5: Öğrenme

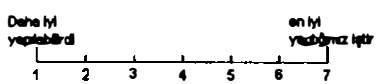
-Kriz ve yakın krizi gözden geçirme



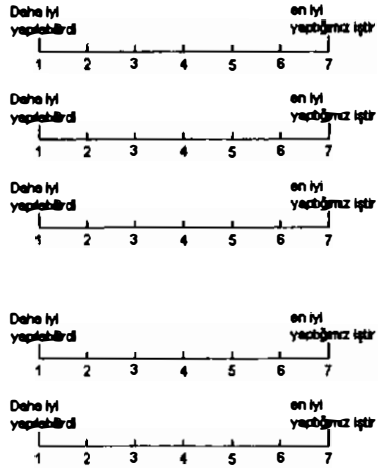
-Suçlamada kriz yönetimini gözden geçirme



-Kötü yapılarla zayıf yapıların karşılaştırılması

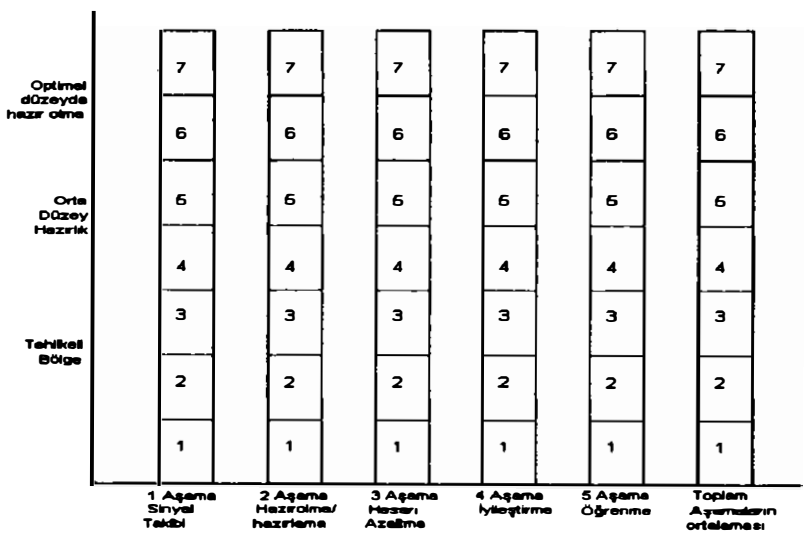


-Diğer olası krizlere yönelik öğrenmenin yayılması
-Öğrenilenlerden resmi bir ders çıkarmak
-Kriz yönetiminin gözden geçirme takımıyla beyin fırtınası ya da toplantılar
-Krizin yıl dönümlerinde resmi olarak hatırlamak.



ÖĞRENME İÇİN TAHMİNİ ORTALAMA SKOR

Puanlar



Kriz Aşamalarıyla İlgili Kritik Sorular

1. Organizasyonunuzun kriz yönetimi için bir şirket vizyonu var mı? Bu vizyon aşamalara işaret ediyor mu?

2. Kriz yönetiminin her bir aşamasını içerecek olan tam bir planlama yaptınız mı?

3. Her bir alana yönelik organizasyonunuzun mevcut yapabilirliklerini listeleyin.

Sinyal takip

Hazır olma/Önleme

Hasar sınırlama

Krizi yenme

Öğrenme

4. Hangi aşama organizasyonun kriz yönetimi çabalarında temel olarak yer almaktadır?

5. Hangi aşama kriz yönetimi çabalarında yetersiz kalmaktadır?

6. Çalışanlar her bir aşamayı gerçekleştirmeye katıldıklarında ne tür bir ilgi ve ödül almaktadırlar?

7. Hangi aşamalarda çalışanlar sorumlulukları ve ödüllerinin arttırılacağı veya geliştirilmesi gerekmektedir?

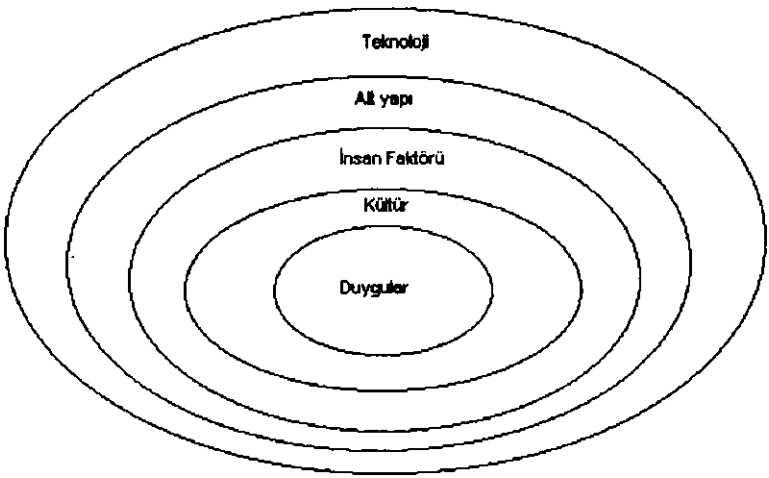
8. Organizasyonunuzun bu tür beş aşama kriz planı ne kadar iyi?

9. Çalışanları bütün bu beş aşama için planlama yapmaktan alıkoyan (engeller) nedir?

10. Bu engeller nasıl yenilir?

D. Kriz Sistemleri

Kriz Yönetimin Sisteminin Alt Unsurları



SİSTEM İNCELEME ARACI: Genel Durum

Aşağıdaki organizasyonel hedefler kendi içinde sıralayınız (En az değer verdiğinize 1, en çok değer verdiğinize 6 şeklinde)

Kâr elde etmek
Müşteri güvenliği ve tatmin
Çalışan güvenliği ve tatmin
Toplum/Çevresel güvenlik

Firma ünü
Kalite mal/hizmet

1. Organizasyonun kriz yönetimi amaç ve uygulamalar bu sıralamaya ne denli ışık tutuyor? Organizasyonunuzun amaç ve eylemleri bu sıralamayla uyumlumu veya niçin uyumlu değil?

2. Şirket kültürümüz kriz yönetimine nasıl yardım ediyor?

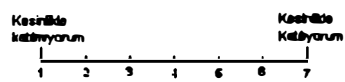
3. Organizasyonun kültürü kriz yönetimini nasıl etkiliyor?

SİSTEM İNCELEME ARAÇLARI: Kriz Becerisinin Alt Unsurları

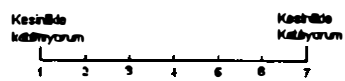
Giriş: Organizasyonunuzu bir bütün olarak düşünün, aşağıdaki ifadelere katılıp katılmadığınızı ölçek çözümde gösteriniz.

A. Teknik Sistem

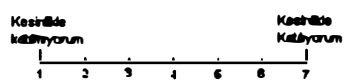
-Hasar analizi temel ekipman ve yerlere göre çalışmaktadır.



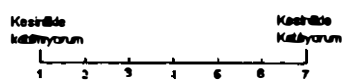
-Teknik kontrol listesi ve el kitapçıkları temel ekipman ve yerler için mevcuttur



-Bakım kontrolleri düzenli olarak yapılmaktadır.



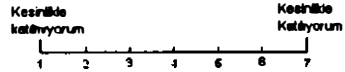
-Temel teknik sistemler sistem mühendisliğiyle bütünleşiktir.



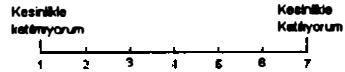
-Risk analizleri düzenli olarak yenilenir.



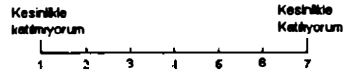
-Operatörleri bir hata olduğunda uyaracak uyarı sistemleri vardır.



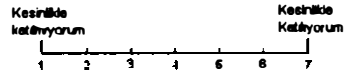
-Uyarı sistemlerinin anlaşılması kolaydır.



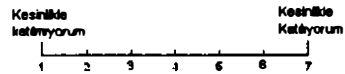
-Uyarı sistemleri arasında farklılıkları anlamak kolaydır.



-Kritik teknik sistemler için merkezi kontrol ve komut sistemleri vardır.

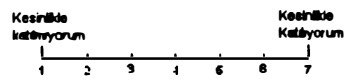


TEKNİK SİSTEM İÇİN ORTALAMA SKOR

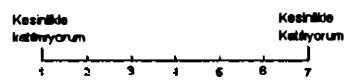


B. Altyapı Sistemi

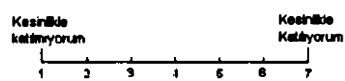
-İletişim sistemleri kriz yönetimi için bütünleşik çalışır.



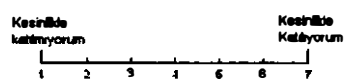
-Kriz yönetiminde ödül sistemleri vardır.



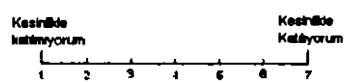
-İşletme stratejileri kriz yönetiminde uygulanır.



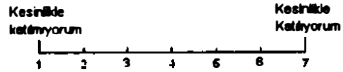
-İş tanımları kriz yönetimi ile birleşiktir.



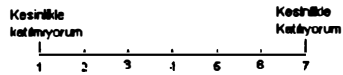
-Bir kriz yönetimi takımı vardır.



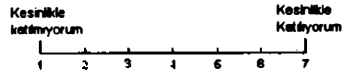
-Organizasyonunuzun kriz yönetim takımı düzenli olarak toplanır.



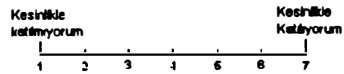
-Kriz simülasyonları düzenli olarak yapılır.



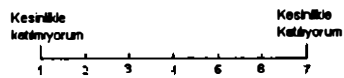
-Kriz planlarımız bütün seviyedeki çalışanları içerir.



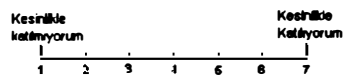
-Kriz yönetimi için stres eğitimleri vardır.



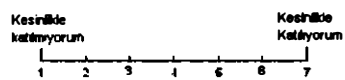
-Kriz yönetimi için duygusal danışmanlık vardır.



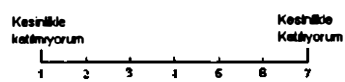
-Olası kötü haberleri bize rapor edenler ödüllendirilir (çözüm getirilir)



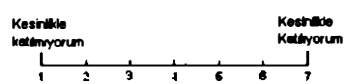
-İyi güvenlik kayıtları tutan çalışanlar ödüllendirilir.



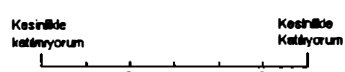
-İyi bakım kayıtları tutan çalışanlar ödüllendirilir.



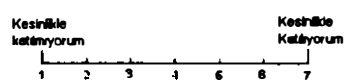
-Kriz ve yakın kriz hakkında bilgi toplamada merkezi bir yenilik vardır.



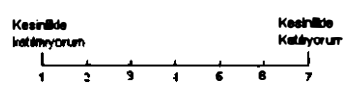
-Eğer bir fabrika yada bölüm güvenlik nedenlerinden dolayı kaynak talebinde bulunursa gereken yapılır.



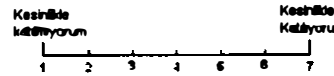
-Hataları önlemek için planlar analiz edilmesi için kaynak ayrılmaktadır.



-Organizasyonunuz işin iyi yapılması için yeterli düzeyde insan kaynağına sahiptir.

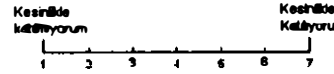


ALT YAPI İÇİN ORTALAMA SKOR

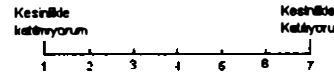


C. İnsan-Faktörleri Sistemi

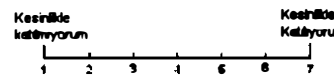
-Temel fabrika ve departmanlar için insan faktörleri değerlendirilmesi yapılır.



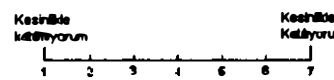
-Kontrol sistemlerinin kullanıcılar tarafından kolaylıkla kullanılması ve basit olmasına göre oluşturulmuştur.



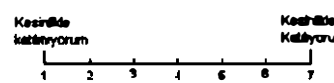
-Operatörlerimiz tarafından bize ulaştırılan hata ve problemleri not alınız.



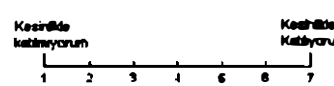
-Operatörlerin temel ekipmanları çalıştırmak için ihtiyaç duyduğu bilgi miktarı.



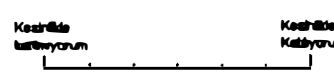
-Ekipmanlar etkin şekilde kullanılması yasak fiziksel gereksinimle değerlendirilir.



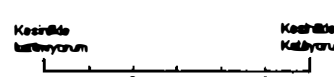
-Ekipmanın kullanımdaki fiziksel ve duygusal stres değerlendirilir.



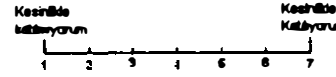
-Ekipman ve sistemlerin karmaşıklığı son dönemde artırılmadı.



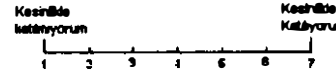
-Eğitimlerimizle çalışanlara güncel ekipman ve sistemleri tanıtıyoruz.



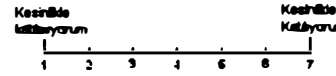
-Bilgi sağlamaya yönelik normal aktiviteler yöneticilerin sorumluluğuna yüklenmez.



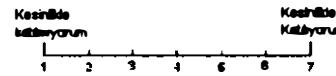
-Yerine getirilmesi gereken görevler için normal faaliyetler operatörlerin sorumluluğuna verilmez.



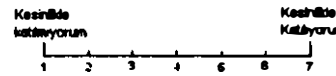
-Prosedür el kitapçıklarının güncel olarak korunması için resmi sorumluluk ataması vardır.



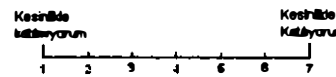
-Prosedür el kitapçıklarının anlaşılması kolaydır.



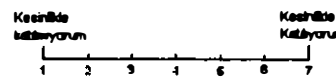
-Kritik faaliyetler açısından durdurma, kesme, butonları vardır.



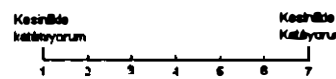
-İş bilgisayarlı veya otomatik ise, operatörler gerektiğinde sistemi nasıl by-pass edeceklerini bilirler.



-Yeni çalışanlar eşit eğitim alır.

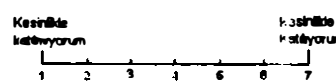


İNSAN FAKTÖRLERİ İÇİN ORTALAMA SKOR

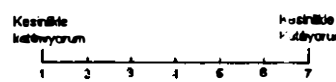


D. Kültür Sistemi I.

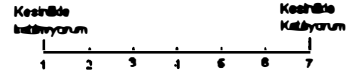
-Güvenlik uygulamaları organizasyonda son derece önemlidir.



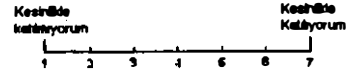
-Verimliliğe, güvenlik kadar değer vermiyoruz.



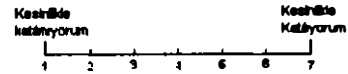
-Normal faaliyetlerin tartışılmasında yönetici, mühendis ve operatörlere fırsat verilir.



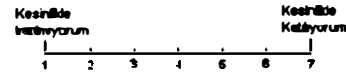
-Acil faaliyet prosedürler tartışılmasında yönetici, mühendis ve operatörlere fırsat verilir.



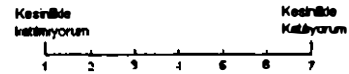
-Yönetim ve çalışma arasında açık kapı iletişimi vardır.



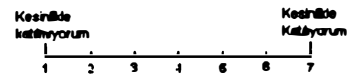
-Moral yapısı organizasyonu iyidir.



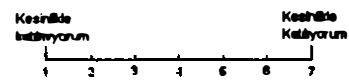
-Çalışanlar işi ilk zamanda doğru yapmak için yeteri kaynağı alırlar.



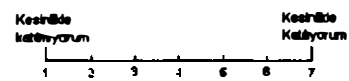
-Çalışanlar üst yönetimden gelen iletişimi anlarlar.



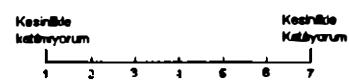
-Organizasyonun tepesindeki insanlar alt seviyelerden önemli bilgiler alırlar.



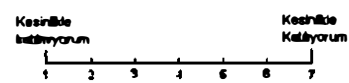
-Farklı fonksiyonel alanlardaki insanlar bir birleriyle iletişime geçer.



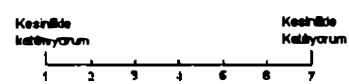
-Farklı coğrafik alanlardaki insanlar bir birleriyle iletişime geçer.



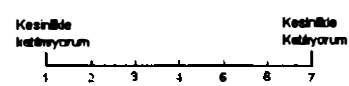
-Dışarıdaki çıkar gruplarını bilgilendiriniz.



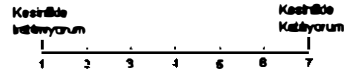
-Onlar bizi bilgilendirir.



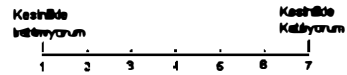
-Çalışanlar organizasyonu yönlendiren değerleri anlar.



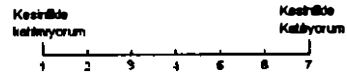
-Günlük değerleri konuşulan değerle örtüşür.



-Tepe yönetimi etkili güvenlik örnekleri sunar.

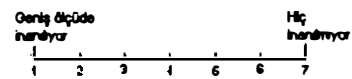


KÜLTÜR SİSTEMİ 1 İÇİN ORTALAMA SKOR

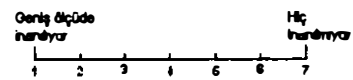


E. Kültür Sistemi II.

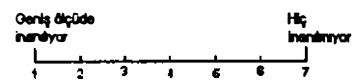
-Organizasyonunuzun büyüklüğü temel kişilerle bir korur.



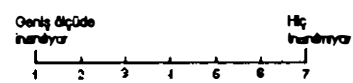
-Yerleşim yerinin özel olması bizi korur.



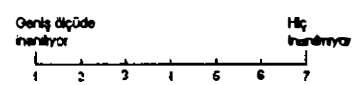
-İyi yönetilen şirketler krize kapılmazlar.



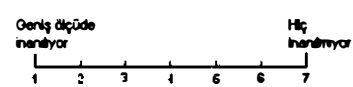
-Krizler özel prosedürleri gerekli kılmaz.



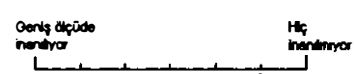
-Gerçekleştiğinde bir krize reaksiyon (tepki) vermek yeterlidir.



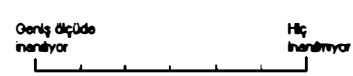
-Kötü haberler getiren çalışanlar cezalandırılmalıdır.



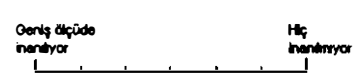
-Çalışanlarımıza soru sormaksızın güveniriz.



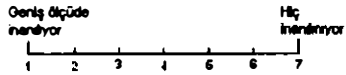
-Önemli bir kriz meydana geldiğinde; birisinin bizi kurtarmasını bekleriz.



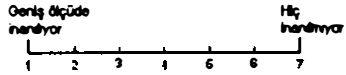
-Kriz yönetimi herhangi birinin sorumluluğundadır.



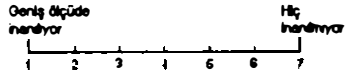
-Çevre tehlike yaratmamaktadır.



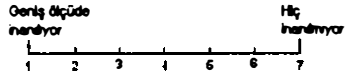
-Prosedürlerimizi değiştiren yeni bir şey olmadı.



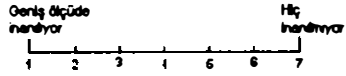
-Bize zararı yoksa, bu bir kriz değildir.



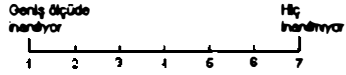
-Çalışanların bir bölümünün suçu işletmeciye bir maliyettir.



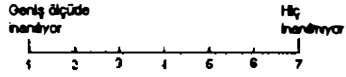
-Ortaya çıkan bir çok kriz çok önemli olmamaktadır.



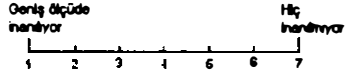
-Her bir kriz tektir (kendine özgüdür), bu yüzden krize hazırlanmak imkansızdır.



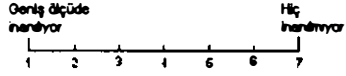
-Krizlerin etkileri negatiftir.



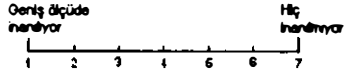
-Çoğu kriz teknoloji ile çözülür.



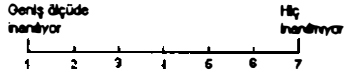
-Sorunlara çabuk adapte olan teknik ve finansal ilgi vermek yeterlidir.



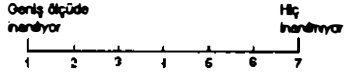
-Çoğu kriz kendi kendine çözülür.



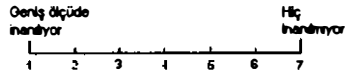
-Çoğu kriz, kötü bireyin hatasıdır.



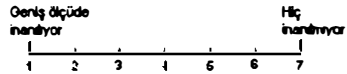
-Yönetimde çok şey satın almak gerekir.



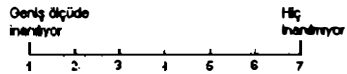
-Bir kriz anında, kendi kriz yönetimi el kitapçığına başvurunuz.



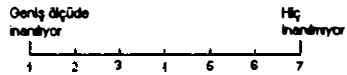
-Bir kriz anında iyi fonksiyon gösteren bir takımızdır.



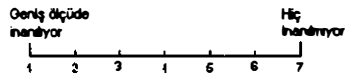
-Sadece tepe yöneticileri kriz yönetimi planlarımızdan haberdardır.



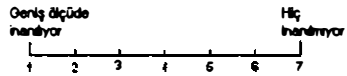
-En önemli şey firma içi faaliyetlerimizin sağlam olmasıdır.



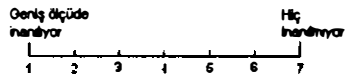
-Objektif ve rasyonalitik olarak reaksiyon verecek güçteyiz.



-Medyayı nasıl manipule edeceğimizi biliriz.

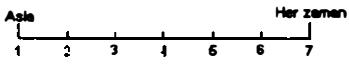


KÜLTÜR 2 İÇİN ORTALAMA SKOR

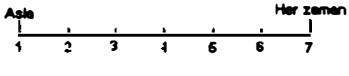


F. Duygusal Sistem;

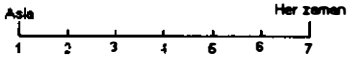
-Bu organizasyonda; çalışanlara kendi hislerini göstermelerine izin verilir.



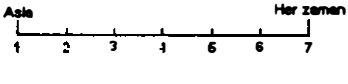
-Duyguların dışa yansımasında hiçbir damga vurulmaz.



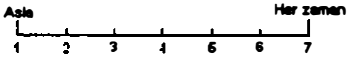
-Duygusal problemlerin çözülmesinde psikolojik terapi arama aşağılanmaz.



-Duygusal bunalım yaratacak krizler çalışanlar tarafından bilinmez.

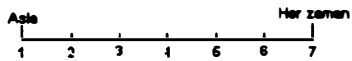


-Krizin travmatik ve duygusal durumunda insanlara hazırlık

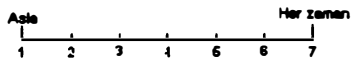


(hazırlık) verilir.

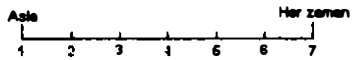
-Çalışanlarımız krizler için duygusal danışmanlık içeren yardım programları alır.



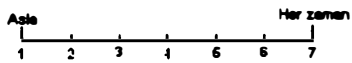
-Kriz veya yakından geçen kriz sonrası insanlarla psikolojik etkileri tartışılır.



-Kriz veya yakından geçen kriz sonrası duygusal ve travma danışmanlığı alınır.

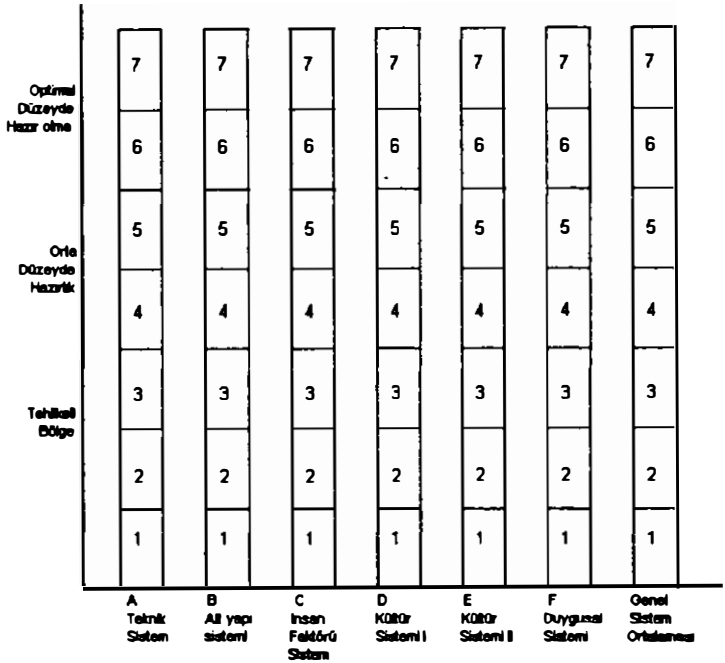


DUYGUSAL SİSTEM İÇİN ORTALAMA SKOR



Puanlama

Kriz sistemindeki her biri için vermiş olunan ortalama skor aşağıdaki yerine konur.



Sistem için kritik sorular:

Teknik Sistem

1. Geçmişte ekipmanların başarısız olduğu en sık rastlanan yol hangisi (leridir?)

2. Hangi tür dizayn değişiklikleri özel bir teknolojiyi güçlendirir?

3. Hatayı durdurmak veya geri çekmek olası mı?

Altyapı sistemi

4. Organizasyon ödül sistemi; olası kötü haberleri içeriyor mu?

5. Güvenliğin önemi kavranıldı mı?

6. Mühendisler, yöneticiler, operatörler ve güvenlik uzmanları, normal faaliyet prosedürlerini ve acil operasyon prosedürlerini tartışılmama yönelik herhangi bir faktörleri var mı?

7. Acil prosedürler halk yada çalışanların aileleri, düşünülerek yapılıyor mu?

İnsani-Faktörler Sistemi

8. Operatörler, model dizayn edenler, temel teknolojileri izliyor mu?

9. Operatörler ve yöneticiler, asabı bozulma gibi his sorunları gösteriyor mu? (Nasıl)

10. Operatörler ve yöneticiler ekipman karmaşıklığında artışın nasıl üstesinden geliyor?

11. Organizasyonun güvenliğini sağlamak için zor dönemde ne yapıldı? Daha fazla ne yapılabilir ve ne yapılmalıdır.

Kültür Sistemi

12. Organizasyonunun bir misyonu var mı? Nedir?

13. Bunun içinde kriz yönetimi ne denli değerli?

14. Organizasyonunuz çalışan moralini ölçmek için düzenli araştırmalar yapıyor mu? Moral düzeyi nedir?

15. Etkin kriz yönetimi'ni desteklemek için en iyi kültürel inançlar nelerdir?

Duygusal Sistem

16. Üst düzey yöneticilerin organizasyonun krizlere duyarsız olduğuna yönelik inançların düzeyi nedir?

17. Yönetilen krizin psikolojik etkileri nelerdir?

18. Bir kriz anında; çalışılan veya müşterilerin irrasyonel davranışlara uyumu sağlayacak planlar var mı?

Sisteme Bağlı İletişimler

19. Şirketin kriz yönetimine yönelik çabalar çeşitli sistemler arasında ne denli koordineli?

20. Krizleri önlemek için en iyi hazırlanan sistem hangisidir?

21. Krizin şiddetini en çok arttıran sistem hangisidir?

22. Sistemler ne kadar iyi bütünleşiktir?

a. Güvenlik faaliyetleri prosedürü teknik olarak destekleniyor mu?

b. Alt yapı sistemleri var mı?

c. İnsan-faktör sistemleri analiz edildi mi?

d. Kültür güvenlik faaliyetleri destekliyor mu?

e. Bir krizde ciddi bir güvenlik bozulması olduğunda, duygusal danışmanlık alıyor mu?

E. Çıkar Grupları

Genel Bakış

1. Organizasyonuz açısından en önemli beş çıkar grubunu yazınız.

1
2
3
4
5

2. Bir kriz anında her bir grubun rollerini yazınız.

1
2
3
4
5

3. Organizasyonunuz bir krize girdiğinde en önemli beş çıkar grubunun en iyi şekilde davranmasını sağlamak için ne yaptı?

4. Organizasyonunuz bu çıkar gruplarıyla ilgili olarak hangi ilave eylemler yapabilirler?

Mevcut Düzen

Aşağıdaki çıkar gruplarından hangisi organizasyonunuzun kriz yönetimi planlarında yer almaktadır? (yanına check atın)

Müşteriler
Rakipler
Özel-İlgi grupları
Kanun yapıcılar
Üst yönetim
Orta yönetim
İşçiler
Sendika (lar)
Medya
Danışmanlar
Yönetim kurulu üyeleri
Toplam

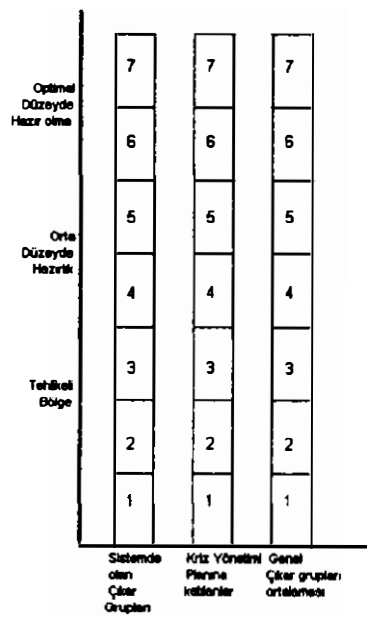
Bu çıkar gruplarından hangisi kriz yönetimi planlarında yer almaktadır. (yanına check atın)

Müdürler
Avukatlar
Halkla İlişkiler Müdürü
Güvenlik Müdürü
İnsan Kaynakları Müdürü
Operasyon Müdürü

Pazarlama Müdürü
Çevresel olaylar ve Sağlık Hizmet Müdürü
Orta kademe yönetici temsilcisi
Temsilci işçiler
Toplam

Puanlar

Verilen evetlerin toplamına göre aşağıdaki şekilde değerlendirme yapılır.



Çıkar grupları için kritik sorular

1. Organizasyonda bir kriz olduğunda kurban kim olabilir?

2. Bir kriz anında organizasyonun yardım etmesini beklediği kimdir ve ne tür bir yardım alacak?

3. Kriz yönetmemizi engelleyecek bir çıkar grubu var mı? Kim?

4. Bunun için hangi davranışları göstermelisiniz?

5. Organizasyon hatalı olmadığı halde bir kriz meydana geldiğinde şirket içinde krizin yanıt vermesi gerekiyor mu?

6. Organizasyon açıkça suçladığında yanıtların farklılığı nasıl olacak?

7. Kriz yönetimine bakış açısıyla kriz yönetimi derslerinden öğrenilenleri nasıl birleştiriyorsunuz?

8. Kriz yönetimi sorunlarına yönelik olarak hangi çıkar grubunun varsayımları test edilmelidir ve bunu nasıl yapabilirsiniz?

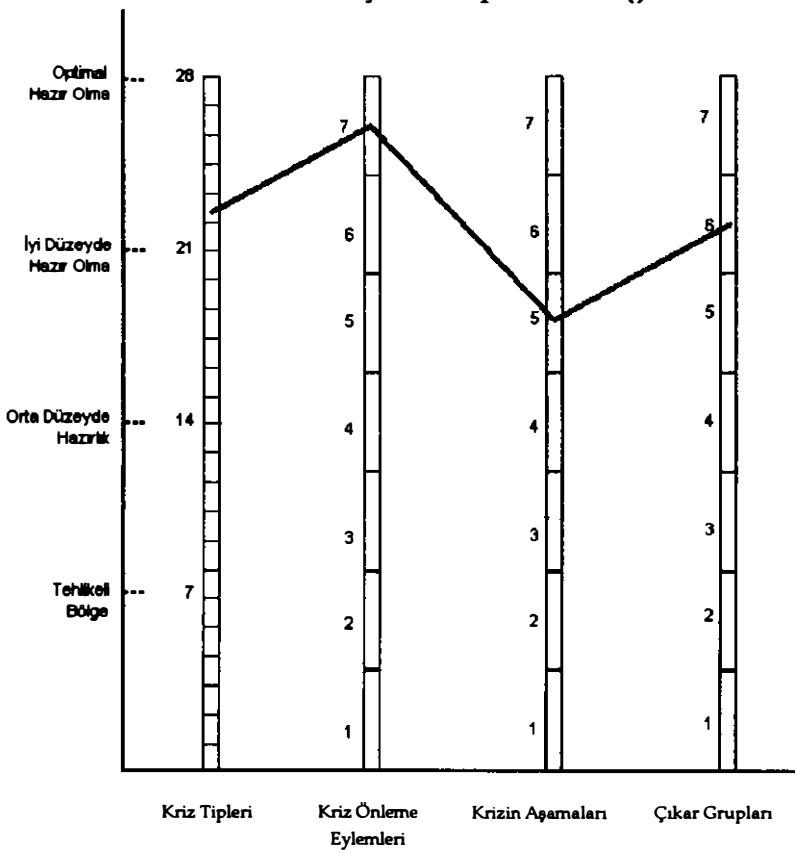
9. Organizasyonun en önemli kriz yönetimi şahısları kimler?

10. Firma içi düşmanlar kimler?

11. Kriz yönetiminde en önemli firma dışı sanayicileri kimler?

12. Kriz yönetiminin firma dışı düşmanları kimler?

Kriz yönetim profili örneği



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM DİPNOTLARI

---

[1] Sarah E. GRANT, Douglas POWELL, "Crisis Respone & Communication Planning Workbook", http://www.plant.uoguelph.ca/safefood/crisis- workbook.htm)

[2] Jan I. MİTROFF, Christine M. Pearson, Crisis Management. Diapnostic Guide for Improving Your Organizations Crisis, Preparedess Jossey-Bass Pub. L, (1993, s.60-100'den özetlenmiştir).

SONUÇ

Kriz genel olarak işletmenin normal düzenini bozan acil bir durumdur. İşletmenin kendi sistemindeki yetersizliklerden kaynaklanabileceği gibi, doğal afetlerden, ülke ekonomisindeki değişikliklerden, çeşitli yasal tedbirlerden, teknolojik ve kültürel değişimlerden kaynaklanabilir. Ayrıca işletme sahibinin, tepe yöneticisinin kritik pozisyondaki bir kişinin veya personel grubunun ölmesi ya da öldürülmesi de kriz nedeni olabilir. Neden ne olursa olsun iyi bir işletme yönetimi genel anlamda kriz tahmin edebilir ve yönetebilir.

Bu çalışmada kriz döneminde işletme yönetimi, kriz öncesi yönetim yapısının oluşturulması, kriz anında işletme yönetimi ve kriz sonrası işletme yönetimi olarak üç boyutta incelenmiştir. Ayrıca teorik yapı 5 Nisan Kararları'nın otomotiv yan sanayi üzerinde yarattığı kriz etkisiyle test edilmiştir.

- Kriz öncesi işletme yönetimi

İşletmeler krize karşı, krizin gelmekte olduğunu hissedebilen ve krizleri fırsat olarak değerlendirebilen bir yönetim yapısı hazırlamalıdırlar. Bu anlamda yapılabilecekler şunlardır: Krizin en önemli nedeni hedef tespitinde denge bozukluğudur. Tek amaca, tek ürüne, tek pazara yönelmek hatalı olduğu gibi, sayısız amaçlara dağılmak da hatalıdır. Öte yandan değişimin yoğun olduğu dönemlerde, planlamadan ve stratejilerden uzaklaşmak doğru değildir. Tam tersine bu dönemlerde planlı

davranış avantajlıdır. Ancak planlamada dikkat edilmesi gereken nokta, her konuda çok ayrıntılı planlama yaparak bunlara uymaya çalışmak değil, temel göstergeleri tespit ederek, ayrıntıları karşımıza çıktıkça belirli duruma getirmektir. Ayrıca değişimleri işletmenin kontrolü altında, planlı olarak yapmak ve her hangi bir acil durumla karşılaşıldığı zaman neler yapılacağını gösteren hazır bir kriz rehberi bulundurmak krize karşı önemli bir avantajdır. Öte yandan, işletmelerin örgütsel yapılarını değiştirerek krizden çıkışa yönelik bir yapı hazırlamış olmaları gerekir. Bu anlamda değişim mühendisliğinden yararlanarak, müşteri odaklı ve süreç temeline göre yeniden yapılanmak mümkündür. Sürekli gelişen örgüt yapısı hazırlanarak, tüketici beklentilerinin ötesine geçilip talep yaratılabilir. Örgütte ekip çalışması sağlanarak, ekiplere yetki verilip, kazancın paylaşımı ekip olarak yapılabilir. Ekip olarak getirilen önerilerle, problemler ortaya konur ve çözümleri paylaşılır. Sürekli eğitimlerle işgörenlerin nitelikleri geliştirilir. Sürekli iyileşme ve gelişme sonucu, yatırımlar, stoklar, hata maliyetleri ile araştırma geliştirmeye ayrılan zaman azalır ve kalite artar. Öte yandan, değişimlere hızla adapte olabilir organik örgüt hazırlamak gerekir. Bu anlamda hiyerarşiden, kesin iş tanımlarından bir ölçüde uzaklaşmak, dikey ve yatay iletişimi birlikte işler duruma getirmek, kararlara katılım sağlamak, esnek uzmanlaşmaya geçmek ve örgütü bir sistem olarak sinerji etkisiyle birlikte düşünmek önerilmektedir. Esnek üretim sistemlerinin de krize karşı bir çözüm olarak gösterildiği bilinmektedir. Ancak üretim sisteminin esnek olması yine de teknolojik olarak sabit yatırımdır. Ülkenin ya da dünyanın genelinde kriz şartları hâkimse, üretim sisteminin esnek olması ve farklı bir ürünün

üretimine geçmek de sabit maliyetlerden kurtuluş sağlamayacak ve toplam maliyetleri aşağı çekmeyecektir. Teknoloji seçiminde esnek üretim sistemleri krize karşı tercih edilmesi gereken bir faktör olmakla birlikte kesin çözüm değildir. Bu çalışmada eğer mümkünse teknolojiyi azaltmak ve daha ucuz makinalarla emek yoğun çalışmak önerilmektedir. Çalışanlar esnek uzmanlaşma yapısına uygun olarak, kalifiye ve çeşitli işlere geçiş yapabilen, yaratıcı nitelikte olmalıdırlar. Öte yandan yöneticilerin daha az yaratıcı, bununla birlikte koordine edici ve esnek olmaları kriz şartlarına uygundur. Ayrıca bir kriz durumuyla karşılaşıldığında hemen göreve başlayacak kriz ekibinin ya da ekiplerinin hazırlanmış olmasında yarar vardır. Kriz döneminde kullanılabilecek, insan ve para olmak üzere iki temel kaynak vardır. Bunlardan para kaynağına sahip olunmayabilir. İnsan kaynağını en etkili şekilde değerlendirmek önemlidir. Bu amaçla örgüt iklimini krize hazırlamak ve eğitimi artırmak gerekir. Öte yandan krizi sezme amacıyla çevre analizi ve erken uyarı sistemleri geliştirilebilir. 5 Nisan Kararları'na bağlı olarak otomotiv yan sanayi üzerinde yapılan araştırmada, işletmelerde krize karşı yapılanma yönünden bazı gelişmeler görüldüğü, ancak bu gelişmelerin yeterli olmadığı, bu nedenle krizin etkisi altında yoğun bir şekilde kalındığı sonucuna ulaşılmıştır.

- Kriz anında işletme yönetimi

İşletme kriz durumuna gelmişse yapılacak ilk iş krizin boyutunu belirleyerek tanımını yapmak ve bu tanıma göre kriz çözümleme yönünde bir şey yapılıp yapılamayacağını

belirlemektir. İkinci olarak kriz yönetim planı hazırlanmalıdır. Kriz döneminde kriz şartlarında uzman bir yöneticiden veya danışmandan yardım almak yararlıdır. Personeli işten çıkarmak akla gelen en son uygulama olmalıdır. Öte yandan, krizin dağılmasını önlemek için, yetkileri tepe yönetimine kaydıran merkezi örgüt yapısına geçilmelidir. Bu değişiklik ekip çalışmasından uzaklaşmak anlamına gelmemelidir. Kriz döneminde yapılan her şeyin kasede alınmasında yarar vardır. Daha sonra yapılan hataları görmeye yardımcı olacaktır. Kriz farkedildiği anda krize yönelik iletişimin de başlatılması gerekir. Kriz iletişim politikası, krizle ilgili olabilecek grupları yatıştırmak ve çalışanları bilgilendirmek fonksiyonlarını görecektir. Bu amaçla kriz odası ve acil bilgi merkezi kurulmalı, kriz iletişim planı hazırlanmalı ve halkla ilişkilerden yardım alınmalıdır. Öte yandan, kriz anında karar almanın önemli özelliği stresten etkilenmektir. Yönetici kriz konusunun niteliğine ve kendi tercihine bağlı olarak şu karar alma yöntemlerini kullanarak sonuca ulaşabilir: Stratejik düşünme yöntemi, beyin fırtınası yöntemi, DELPHI yöntemi ve karar konferansı yöntemi. 5 Nisan Kararları'na bağlı olarak otomotiv yan sanayi üzerinde yapılan araştırmada genellikle firmaların kriz anındaki uygulamaları şunlardır: Bazılarında kriz yönetim planı hazırlanmıştır. Merkezi yapıya geçilerek personeli işten çıkarma uygulaması ağırlıklı olmuştur. Kriz odası yöntemi kullanılmış ve firmaların çoğunda, kriz anında sezgilere göre karar alınmıştır.

- Kriz sonrası işletme yönetimi

Kriz dönemi bitince, ilk olarak durum analizi yapılmalıdır. İşletmenin yeni faaliyet ölçeği ve hedefleri belirlenmelidir. İkinci olarak merkezi yapılanmadan uzaklaşılarak, diğer kriz öncesi şartlara dönülmelidir. 5 Nisan Kararları'na bağlı olarak otomotiv yan sanayi üzerinde yapılan araştırmada, işletmelerin en çok kriz sonrası döneme ağırlık verdikleri görülmüştür. Hedeflerini değiştirmek, ihracata yönelmek, yeni ürünlere geçmek, tek ürüne, tek pazara bağlı kalmamak ve yeniden yapılanmak gibi değişik yaklaşımlara rastlanmıştır.

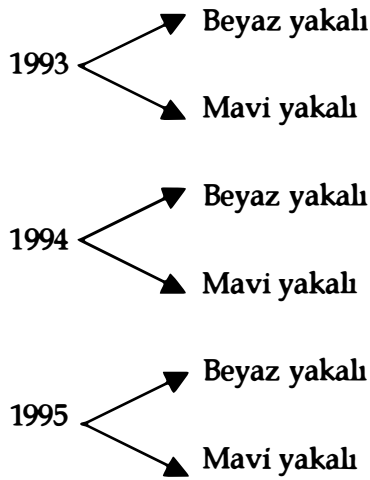
KRİZ VE İŞLETME YÖNETİMİNE İLİŞKİN ANKET FORMU ÖRNEĞİ

ANKET FORMU

TÜRKİYE'DE 5 NİSAN KARARLARINA BAĞLI OLARAK YAŞANAN KRİZ AÇISINDAN OTOMOTİV YAN SANAYİİNE YÖNELİK ARAŞTIRMA

-İşletmenin adı
-İşletmenin kuruluş tarihi
-İşletmeniz bir şirket topluluğunun üyesi midir?
Cevabınız "evet" ise hangisi olduğunu lütfen belirtiniz.

-İşletmenizin üretim konusu
-İşletmenizin sermaye yapısı
Yabancı Kaynak
Öz Kaynak
-İşletmenizin personel sayısı



- İşletmenizin üretim miktarı
  1993 yılı
  1994 yılı

- İşletmenizin satış miktarı
  1993 yılı
  1994 yılı

- İşletmenizin kapasite kullanım oranları
  1993 yılı
  1994 yılı

- İşletmenizin kâr rakamları
  1993 yılı
  1994 yılı

KRİZ ÖNCESİ İŞLETME YÖNETİM YAPISINA İLİŞKİN SORULAR

1. İşletmenizin ilk üç hedefi aşağıdakilerden hangisidir?

☐ Yaşamı sürekli kılmak
☐ İstikrar
☐ Kârlılık
☐ İhtiyaç yaratmak
☐ Tüketici tatmini
☐ Büyüme
☐ Yatırımlarda çeşitlilik
☐ Diğer (lütfen belirtiniz)....
☐ İhracat

2. İşletmeniz aşağıdaki yapılardan hangisine uygundur?

☐ Teknoloji ağırlıklı
☐ İnsan ağırlıklı

3. İşletmenizde aşağıdaki planlama türlerinden hangileri uygulanıyor?

☐ Stratejik planlama
☐ Kısa vadeli planlama
☐ Uzun vadeli planlama
☐ Diğer .....
☐ Hiç birisi

4. Kriz anında yapılması gerekenleri gösteren bir kriz rehberiniz var mı?

☐ Evet
☐ Hayır

5. Cevabınız "evet" ise bu rehberde hangi bilgiler yer alıyor?

☐ Eylem planı
☐ Telefon rehberi
☐ Sloganlar
☐ İletişim planı

6. Kriz öncesi planlamada ve kriz anındaki karar almada aşağıdaki tekniklerden yararlanıldı mı?

- ☐ Beyin fırtınası
- ☐ DELPHI Yöntemi
- ☐ Karar ağacı
- ☐ Pişmanlık ölçütü
- ☐ Hiyerarşik analitik proses
- ☐ Sezgilere göre karar alma
- ☐ Diğer.....

7. İşletmenizdeki değişimler planlı ve kontrollü bir şekilde yapılıyor mu?

- ☐ Evet
- ☐ Hayır

8. İşletmenizin organizasyon yapısının sıfırdan başlamak üzere yeniden tasarlanarak (yeniden yapılanma şeklinde) süreçlere göre düzenlenmesi söz konusu oldu mu?

- ☐ Evet
- ☐ Hayır

9. İşletmenizin organizasyon yapısında aşağıdaki özelliklerden hangileri var?

- ☐ İş önemli
- ☐ Organizasyon önemli
- ☐ Bireysel çalışma
- ☐ Eşitlik
- ☐ Hiyerarşi
- ☐ Değişim
- ☐ Statiklik
- ☐ Katılım
- ☐ Sıfır hiyerarşi
- ☐ Müşteri amacı
- ☐ Toplam kalite anlayışı
- ☐ Sürekli öğrenme ve eğitim anlayışı
- ☐ Sürekli gelişme anlayışı
- ☐ Talep yaratma
- ☐ Ekip çalışması
- ☐ Dış çevreye açıklık
- ☐ Esneklik
- ☐ Ortak vizyon anlayışı
- ☐ Yaratıcılık
- ☐ İşi hızlı yapma
- ☐ Ekip olarak kazancın paylaşımı
- ☐ İşi doğru yapma

- ☐ Ekiplere yetki devri
- ☐ Üretimde sıfır hata
- ☐ Teslimatta sıfır hata
- ☐ Sistem yaklaşımı
- ☐ Uzmanlaşma
- ☐ Çok fonksiyonluluk
- ☐ Dikey ve yatay iletişim

10. Organizasyon yapısı aşağıdakilerden hangisine uygundur?

- ☐ Matriks organizasyon
- ☐ Fonksiyonel örgütlenme
- ☐ Yalın organizasyon
- ☐ Diğer.....

11. İşletmenizdeki yöneticilerde aşağıdaki özelliklerden hangileri vardır?

- ☐ Çok boyutlu düşünmek
- ☐ Çeşitli pazarlara uyum sağlama yeteneği
- ☐ Vizyon sahibi olmak
- ☐ Tüketici mutluluğunu esas almak
- ☐ Değişimlere hızla uyum sağlayacak esneklikte olmak
- ☐ Yaratıcı olmak
- ☐ Koordine edici olmak
- ☐ Diğer.....
- ☐ Hiç birisi

12. Kadro yapınızda aşağıdaki özelliklerden hangisi ağırlıktadır?

- ☐ Yaratıcılık
- ☐ Sıradanlık
- ☐ Hiç birisi
- ☐ Yıldız olmak
- ☐ Uyumluluk
- ☐ Diğer.....

13. Kriz olduğunda hemen göreve başlayacak özel bir kriz ekibiniz var mı?

□ Evet □ Hayır

14. Cevabınız "evet" ise kriz ekibinde kimler vardır? Unvan olarak sıralayınız.

15. İşletmenizde krize hazırlık şeklinde özel eğitimleriniz var mı?

□ Evet □ Hayır

16. Cevabınız "evet" ise hangi eğitim yöntemleri kullanılmaktadır?

□ Anlatma □ Psikolojik eğitim
□ Toplantı □ Uygulamalı grup eğitimi
□ Senaryo analizi □ Diğer.....

17. Krize yönelik eğitim programlarına kimler katılmaktadır?

□ Yöneticiler □ Tüm personel

18. Personele kriz dönemlerinde hangi motivasyon yöntemleri uygulanıyor? Sıralayınız.

19. İşletmenizde bilimsel bir çevre analizi yapılıyor mu?

□ Evet □ Hayır

20. İşletmenizde krize karşı erken uyarı sistemleri var mı?

□ Evet □ Hayır

21. İşletmenizde yönetim bilgi sistemleri (MIS) bölümü var mı?

□ Evet □ Hayır

KRİZ ANINDA İŞLETME YÖNETİMİNE İLİŞKİN SORULAR

1. 5 Nisan kararlarına bağlı olarak işletmenizde kriz yaşandı mı?

□ Evet □ Hayır

2. Cevabınız "evet" ise bu krizin işletmeniz açısından nedenleri nelerdir?

□ Teknolojik yetersizlik
□ Yasal değişiklikler
□ İhracat teşviklerinin yetersizliği
□ Yöneticilerin yetersizliği
□ Örgütsel sorunlar
□ Kriz öncesi yeni yatırımlar için önemli ölçüde kredi alınmış olması
□ Öz kaynak yetersizliği
□ Planlama yetersizliği
□ Çevre analizi yetersizliği
□ Harcamaların ve tüketimin kısılması
□ Kredi faiz oranlarının artması
□ Nakitle çalışma eğilimi
□ Diğer (lütfen belirtiniz).....

3. Krizden çıkış için hangi önlemleri aldınız?

□ Varlıkları azaltmak □ Örgütsel değişikliklere gitmek
□ Yönetimi değiştirmek □ Ürün ve Pazar değiştirmek
□ Maliyeti düşürmek □ Başka şirket satın almak
□ İlave borçlanmak □ Yeni yatırımlara girmek
□ Pazar geliştirmek □ Diğer.....

4. Krizin işletmeniz üzerindeki olumsuz etkileri nelerdir?

☐ Satışlar düşer
☐ Yaratıcılık düşer
☐ Örgüt içi gerilim ve çatışma artar
☐ Kararların etkinliği bozulur
☐ Yan sanayinin yükü artar
☐ Finansal sorunlar olur
☐ İşten çıkarılma korkusuyla motivasyon kalmaz
☐ Dakika maliyeti ve sabit giderler artar
☐ Atıl kapasite artar
☐ Firma imajı zayıflar
☐ Kâr düşer
☐ Yatırımlar yarım kalır
☐ Kalite düşer
☐ Diğer.....

5. Krizin işletmeniz üzerindeki varsa olumlu etkileri nelerdir?

☐ Kâr artar
☐ Maliyetler azalır
☐ İşletme içi yakınlaşma sağlanır.
☐ İş önemli duruma gelir
☐ İhracat artar
☐ Dış çevreyle iletişim kurulur
☐ Kalite artar
☐ AR-GE'nin önemi artır.

6. Kriz sırasında kriz etki ölçeği ve kriz barometresi hazırlayarak krizin boyutlarını belirlediniz mi?

☐ Evet
☐ Hayır

7. Kriz anında "kriz yönetim planı" hazırladınız mı?

□ Evet □ Hayır

8. Cevabınız "evet" ise bu planda aşağıdaki konulardan hangisi yer aldı?

□ Krizin yazılı tanımlaması → □ En kötü senaryo, □ En iyi senaryo

□ Krizle başedebilmek için stratejik ve taktik geliştirilmesi

□ Krizden etkilenecek kişilerin ve grupların tanımlanması

□ Kriz iletişim planı hazırlanması

□ Her şeyin test edilmesi

□ Diğer.....

9. Kriz anında işletmenize bir kriz yöneticisi veya danışmanı alındı mı?

□ Evet □ Hayır

10. İşletmenizde karar analisti var mı veya kriz anında alındı mı?

□ Evet □ Hayır

11. Kriz anında aşağıdaki personel politikalarından hangileri uygulandı?

□ İşten çıkarmak Kullanılan Yöntem : .....

□ Emekli yapmak

□ Askere göndermek

□ Çalışma günlerini azaltmak

□ Ücretli izin vermek

□ Ücretsiz izin vermek

12. İşletmenizdeki yönetim tarzı aşağıdakilerden hangisidir?

□ Merkezi yönetim □ Yerinden yönetim

13. Kriz anında yönetim tarzında değişiklik oldu mu?

□ Evet □ Hayır

14. Cevabınız "evet" ise ne yönde bir değişim oldu?

15. Kriz anında personelin moralini yüksek düzeyde tutma yönünde çaba gösterildi mi?

□ Evet □ Hayır

16. Kriz anındaki çalışmaları kasede alma şeklinde bir uygulamanız var mı?

□ Evet □ Hayır

17. Kriz anında "kriz odası" yöntemi kullanıldı mı?

□ Evet □ Hayır

18. Kriz anında "acil bilgi merkezi" kuruldu mu?

□ Evet □ Hayır

19. Kriz anında çalışanların ve medyanın desteğini almaya yönelik halkla ilişkiler programı uygulandı mı?

□ Evet □ Hayır

20. Kriz anında yöneticilerde stres katsayısının artması (panik durumu) yaşandı mı?

□ Evet □ Hayır

21. Cevabınız "evet" ise buna karşı ne tür önlemler alındı?

KRİZ SONRASI İŞLETME YÖNETİMİNE İLİŞKİN SORULAR

1. Kriz sonrası durum analizi yapıldı mı?

□ Evet □ Hayır

2. Cevabınız "evet" ise bu çerçevede ne tür işlemler yapıldı?

□ Faaliyet ölçeği belirleme

□ Yeni hedef tayini

□ Diğer.....

3. Kriz sonrası yeni bir yapılanmaya gidildi mi?

□ Evet □ Hayır

4. Cevabınız "evet" ise ne tür bir yapılanmaya gidildi? Lütfen yazınız.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

KİTAPLAR

ARGYRIS, Chris — Management Organizational Devolopment, Mc Graw Hill Book Co, U.S.A., 1971.

BATRA, Ravi — Kriz 1990, 1.B, Altın Kitaplar Yayınevi, Haziran 1988

BUMİN, Birol — Örgüt Geliştirme, A.İ.T.İ.A. Yayını, No: 125, Ankara 1979.

COOMBS, W. Timothy — Ongoing Crises Comminications Planning, Managing anal Responding, Sage Pub., 1999.

DİNÇER, Ömer — Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 2.B., Timaş Basım, İstanbul, 1992.

DONNELLY, James H.,
GIBSON, James,
IVANCEVICH, John M. — Fundamental of Management, Business Pub., U.S.A., 1975.

DRUCKER, Peter M. — Etkin Yöneticilik, Eti Kitapları, İstanbul, 1994.

DRUCKER, Peter M. — Kapitalist Ötesi Toplum, Çev. Belkıs ÇORAKÇI, İnkılap Kitabevi, İstanbul 1994.

EFİL, İsmail — İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Örnek kitabevi, Bursa, 1987.

Yönetimde Kalite Kontrol Çemberleri ve Uygulamadan Örnekler, Sidre Yayıncılık, Bursa 1988.

EREN, Erol — Yönetim Psikolojisi, 4.B., Beta Yayınları, No. 402, İstanbul, 1993.

FINK, Steven — Crisis Management, Planning for the Inevitable, Amacom Yayını, U.S.A., 1986.

GÜRLEK, Bilgehan T. — Üretim Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar, ASİAD Yayını, Ankara, 1992.

HAMMER, Michael, CHAMPY, James — Değişim Mühendisliği, İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto, Çev: Sinem GÜL, Sabah Kitapları Dizisi, İstanbul, 1994.

HICKS, Herbert G. — Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından, Ed. ve Çev. Osman TEKOK, Bintuğ AYTEK, Birol BUMİN, C.I. 3. B, Turhan Kitabevi, Ankara, 1979.

HICKMAN, Craig R. SILVA, Michael A. — Gelecek 500, Yarının Organizasyonlarını Bugünden Yaratmak. Çev: Hüseyin KANBUR, İnkılap Kitabevi, İstanbul 1990.

JAIN, Subhash C. — Marketing Planning Strategy, South-Western Pub. Co., U.S.A., 1993.

KOTLER, Philip — Marketing Management, 2. Baskı, Prentice Hall Inc., U.S.A., 1972.

MİTROFF, Jan I., PEARSON, Christine M. — Crisis Management. Diapnostic Guide for Improving Your Organizations Crisis, Preparedess Jossey-Bass Pub. L, 1993.

MORGAN, John S. Managing Change, The Strategies of Making Change Work for You, Mc Graw Hill Book Co., U.S.A., 1972.

ORGAN, Dennis W., HAMMER, W. Clay Organizational Behavior, Business Pub, U.S.A., 1982.

ONNIAS, Arturo The Language of Total Quality, Castellamonte: Publications on Quality, 1992.

ÖZÇELİKEL, Hamdi Japon Yönetim Sistemleri, MESS Eğitim Vakıf Yayını, NO.177, İstanbul, 1994.

PARASIZ, İlker Kriz Ekonomisi, Hiper Enflasyon ve Yüksek Enflasyonla Mücadele Ünlü İstikrar Politikaları ve 5 Nisan 1994 Kararları, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa, 1995.

PHENG, Low Sui David K. H. HO: Crisis Management Survey of Property Development Firms, Property Management Vol : 17-3, 1999

REGESTER, Michael Crisis Management: How to Turn Crisis Into an nOpportunity, Business Books, London, 1984.

ROSS, Daniel Beyond the Toyota Production System; The Era of Lean Production, Manufacturing Strategy, Chapman Hall, London, 1992.

ROSS, Joel E., MURDICK, Robert Management Update: The Answer to Obsolence, Amerikan Management Asso.,

U.S.A., 1973.

SAĞLAM, Mehmet — Örgütsel Değişme, TODAİE Yayını, Doğan Basımevi, Ankara, 1971.

SENGE, Peter M. — Beşinci Disiplin, Çev: Ayşegül İLDENİZ, Ahmet DOĞUKAN, 2.B., Yapı Kredi Yayını, İstanbul, 1993.

SERPER, Özer — Uygulamalı İstatistik, Genişletilmiş 2.Baskı, Filiz Kitabevi, İstanbul, 1993.

TACK, Philip B. — Kriz Zamanı Yönetimi, Çev: Yakut GÜNERİ, İlgi Yayıncılık, İstanbul, 1994.

Ekonomik Önlemler Uygulama Planı, Bursa Ticaret ve Sanayi Odası, Bursa, 5 Nisan 1994.

PICOS, Packard Elektrik Sistemleri Hizmet İçi Eğitim Notu, Bursa, 1995.

Türk Otomotiv Sanayi Genel ve İstatistik Bilgiler Bülteni, Otomotiv Sanayi Derneği Yayını, No: 28, 1995.

Türkiye Ekonomisi İstatistik ve Yorumlar T.C. Başbakanlık Devlet İstatistik Enstitüsü, Ankara, Mart 1995.

Türkiye Temel Ekonomik Göstergeler, T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Yayını, Ankara, Mart 1995.

MAKALELER

ANDRIOLE, Stephen J. "Future and Futuristic Corporate Crisis Management Technology", Corporate Crisis Management, Ed: Stephen J. ANDRIOLE, Petrocelli Books, U.S.A., 1995.

"High Order Corporate Crisis Management, Corporate Crisis Management, Ed,: Stepen J. ANDRIOLE, Petrocelli Books, U.S.A., 1985.

ARBAK, Gani Oktay "İleri Teknoloji ve Çağdaş Yönetim Anlayışında Gelişmeler", Organizasyon Dergisi, Y.1., S.2.

ASHKENAS, Ronald N. "A New Paradigm For Customer and Supplier Relationship", Human Resource Management, Winter, 1990.

AYKAÇ, Burhan "Yönetimin İyileştirilmesi ve Örgütsel Değişim", TODAİE Dergisi, C.24, S.2, Haziran 1991.

BABÜROĞLU, Oğuz N. "Toplam Kalite Sonrası Sıfır Hiyerarşi" Görüş Dergisi, Kasım 1993.

BİRSEL, Murat "Müdürlerinizi Kovun", Sabah Gazetesi, 11.5.1994.

BOYNER, Cem "Zamanı Gelmiş Bir Fikir Kadar Güçlü Bir Silah Yoktur", İktisat dergisi, Y. 30, S. 349, Mayıs-Haziran 1994.

BOWEN, David E.,
LAWYER, Edward E.: "Total Quality-Oriented Human Resources Management", Organizational Dynamics, Spring 1992.

DRUCKMAN, Daniel "Analysis and Strategic Planning", Corporate Crisis Management, Ed: Stephen J. ANDRIOLE, Petrocelli Books, U.S.A., 1985.

EREN, Erol "Başarılı Amerikan Şirketlerinin ve Yönetim Sistemlerinin Özellikleri", İst. Ün. İşl. Dergisi, C. 17, S.2, Kasım 1988.

ERSEL, Hasan,
SAK, Güven "İşletme Sermayesi İhtiyacı, Kredi Bağımlılığı ve Şirketler Kesiminin Kriz Dönemi Performansı", İşletme ve Finans, S. 109, Nisan 1995.

EYRENCİ, Öner, "Ekonomik Krizde Çalışma Yaşamında Sorunlar, Öneriler ve Çözümler", PERYÖN Bülteni, S.2, Ağustos 1994.

FURMAN, Beyza Oba "Yaratıcılık ve Yönetici", Yönetimde Beşeri İlişkiler ve Yaratıcı Yönetim I-I, T.C. Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığı Kamu Kesimi Üst Düzey Yönetici Seminerleri, TÜSSİDE, Gebze, 27-28 Eylül 1990.

GÜLENER, Fahrettin "Otomotiv Sanayindeki Kriz ve

Çözüm Önerileri", Bakış Dergisi, Haziran 1994.

GRANT, Sarah E. Douglas POWELL, "Crisis Respone & Communication Planning Workbook", http://www.plant.uoguelph.ca /safefood/crisis- workbook.htm)

HAENDEL, Dan "Strategic Planning and Political Assesment", Corporate Crisis Management, Ed: Stephen J. ANDRIOLE, Petrocelle Books, U.S.A., 1985.

HAMMER, Michael "Reenginering Work: Don't Automate, Obliterate", Harward Business Review, July-August 1990.

HAYES Richard E. "The Future of Corporate Crisis Management: More Decisions, More Information and More Computers, But No More Decision Makers", Corporate Crisis Management, Ed: Stephen J. ANDRIOLE, Petrocelli Books, U.S.A., 1985.

HENDERSON, Rebecca "Managing Innovation in the Information Age", Harvard Businness Review, January-February 1994.

HODGETTS, Richard M. Vd, "New Paradigm Organizations: From Total Quality to Learning to World-Class", Organizational Dynamics,

Winter 1994.

HOPPLE, George W. "Prophets and Profits", Expert-Based Corporate Crisis Forecasting", Corporate Crisis Management, Ed: Stephen J. ANDRIOLE, Petrocelli Books, U.S.A., 1985.

IRGIT, Selçuk "Arkadaşlar Ben Batıyorum", Asomedya Dergisi, Haziran 1994.

KASH, Joby J., DARLING, John R. "Crisis Management: Prevention, diagnosis and inter vention", Leodership & Organization Development Journal 19/4 1998

KATZENBACH, Jon R. SMITH, Douglas K. "The Discipline of Team", Harvard Business Review, March, April, 1993.

KAVİ, Hüsamettin "Bedel Bu Kadar Ağır mı Olacak?" İSO Dergisi, S. 34, Ağustos 1994.

KAZAN, Haydar "İşletme Organizasyonunda Teknolojik Yenileme ve Büyümenin Etkileri", Organizasyon Dergisi, Y.1, S.2.

KOÇEL, Tamer "İşletmelerde Kriz Durumlarında Yönetim Uygulamaları", Zaman Yönetimi ve Kriz Yönetimi Semineri, TÜSSİDE, Gebze, 26-28 Mayıs 1993.

KUKLAN, Hooshang "Managing Crises: Challanges and Complexities", SAM Advanced

Management Journal, Autumn 1986.

STURGES, David J.v.d, "Crisis Communication Management: The Public Opinion Node and Its Relationship to Environmental Nimbus", SAM Advanced Management Journal, Vol. 56, No. 3, Summer 1991.

LIPPITT, Gordon L.
SCHMIDH, Warren H. "Crisis in a Developing Organization", Harvard Business Review, Vol. 45, No. 6, November-December 1967.

MAHMUD, Hayrullah "5 Nisan: Buruk Bir Yıldönümü", Egevizyon Dergisi, ESİAD Yayını, S. 7, Ocak-Mart 1995.

MERT, Beyhan "Otomotiv Olmadı, Yan Sanayi Satalım", Ekonomik Forum, 9/1994.

MILBURN, Thomas W.
SCHULER, Randall S.

WATMAN, Kenneth, H. "Organizational Crisis. Part I: Definition and Conceptualization", Human Relations, Vol. 36, No. 12, 1983.

MINTZBERG, Henry "The Fall and Rise of Strategic Planning", Harvard Business Review, January-February 1994.

MOMACK, James P.
JONES, Daniel T. "From Lean Production to the Lean Enterprise" Harvard Business Review,

March-April 1994.

O'CONNOR, Michael "Methodology for Corporate Crisis Decision Making", Corporate Crisis Management, Ed: Stephen J. ANDRIOLE, Petrocelli Books, U.S.A., 1985.

OHMAE, Kenichi "The Global Logic of Strategic Alliance", Harvard Business Review, March-April 1989.

ÖZEL, Alper "Gümrük Birliği Eşiğinde Oto Yan Sanayi", Ekonomik Vizyon, Y. 66, S. 12, Kasım-Aralık 1994.

PHELPS, Norman L. "Setting Up a Crisis Recovery Plan", The Journal of Business Strategy, Vol. 6., No: 4, Spring 1986.

PINCUS, Theodore H. "A Crisis Prachute: Helping Stock Prices Have a Soft Landing", The Journal of Business Strategy, Vol. 6, No. 4, Spring 1986.

QUINN, James Brian, "Managing Innovation: Controlled Caos", Harvard Business Review, May-June 1985.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat "Kriz Yaratan Sebepler, Krizin Olumlu ve Olumsuz Etkileri" Tepe Yönetici Düzeyinde Yapılan Beyin Fırtınası Sonuçları, Bursa, 25.9.1994.

"Kriz Yönetimi ve Halkla İlişkiler",

Bakış Dergisi, S. 47, Haziran 1994.

SCHLEH, Edward C. "Avoid Crisis Management", The Management Tacticion, Mc Graw Hill Book Co., U.S.A., 1974.

SCHLER, Randall S. "Strategie Human Resources Management: Linking the People With the Strategic Needs of the Business", Organizational Dynamics, Summer 1992.

SOYSAL, Muhan "Krizlerin En Büyük Faydası Fırsata Çevrilebilmeleridir", İş Dergisi, T. İş Bankası Yayını. S. 33, Ankara 1994.

SUMMERS, Jim "Management by Crisis", Public Personel Management, May-June 1977.

PEARSON, M. Christine Judith A CLAIR, "Reframing Crisis Management", Academy of Management Review, Vol: 23 No.1 1998.

POTTER, Donald V. "Success Under Fire: Policies To Prosper In Hostile Times", California Management Review, Winter 1991.

VARDARLILAR, Cavit
ALTUNTERİM, Burak "Krize Tek İlaç Sürekli Gelişme Projesi", Önce Kalite Dergisi, S. 9, Ekim 1994.

WEITZEL, William,
JONSSON, Ellen "Decline In Organizations: A Literature Integration and Extention",

Administrative Science Quartely, Vol. 34, 1989.

WISENBLIT, Joseph Z. "Crisis Management Planning Among U.S. Corporations: Emprical Evidance and a Proposed Frame-work", SAM Advanced Journal, Vol. 54, NO. 2, Spring 1989.

"Acı Reçete KOBİ'leri Vurdu" Basın Bildirisi, TOSYÖV Mektubu, S. 32, Mayıs 1994.

"Ara Yöneticiler Tarihe Karışıyor" Asomedya Dergisi, Haziran, 1994.

"ASO Araştırması" Asomedya Dergisi, Haziran 1994.

"Bir Şirket Nasıl Batırılır", Capital Dergisi, Yıl. 3, S. 2, Şubat 1995.

INTERNET (Uluslar arası Bilgi Ağı), "Managing a Crisis. Preparation and Communication are Critical", Newsletter: Corparate Security, http://www.enews.com., July 15, 1994.

"Kriz Batağından Nasıl Çıkılır", Ekonomik Trend, Y.2., S.14, 3-10 Nisan 1994.

"Merkez Bankası Kârları Araştırdı", Ekonomik Forum, 11/1994.

"Ödül Getiren Yönetimin Sırrı",

Capital Dergisi, Y.2, S.3, Mart 1994.

"Şirkette Değişim Yapmakta Gecikmeyin", Capital Dergisi, Y.3, S.3, Mart 1995.

"Yeniden Doğuş Mucizesi", Capital Dergisi, Mayıs 1994.

"The Types of Crisis and their typical Lifecycle Stages", http://www://crgdc.com/Resource/artc15.htm

"Yönetimde Yeni Dalga Işığında Takım Çalışması" Tekstil İşveren Dergisi, S.18, Eylül-Ekim 1994.

"Zoomer Tipi Yönetici", Capital Dergisi, Mart 1994.

"5 Nisan Kararları Sonrası Bir Araştırma", Bakış Dergisi, Haziran 1994.

"5 Nisan Daha Bitmedi", Nokta Ekonomi, 9-15 Nisan 1995.

Kriz bir karmaşadır ve her karmaşada bazıları kaybederken, bazıları kazanacaktır. Kriz döneminde kazananlar arasında yer alıp, kriz şartlarını gelişme fırsatı olarak değerlendirmek mümkündür.

Yoğun değişim ortamında yaşayan işletmelerin krizlere her an hazır olmaları gerekir. Ekonomik, politik ve yasal değişimler doğal afetler, grevler ve hatta ölümler vb. herşey işletme bazında bir krizdir. Söz konusu geniş kriz yelpazesinin herhangi bir yerine takılmamak için, işletmenin yönetim yapısını krize en kolay cevap verebilecek şekilde oluşturmak gerekir.



ALFA

ALFA Basım Yayım Dağıtım Ltd.
Ticarethane Sk. No:41/1
34410 Cağaloğlu-İstanbul
Tel : +90 (212) 511 53 03
+90 (212) 513 87 51
Fax : +90 (212) 519 33 00
e-mail:info@alfakitap.com
www.alfakitap.com

ISBN 975-316-735-0