

KRİZ DÖNEMLERİNDE İŞLETME STRATEJİLERİ VE MALATYA ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİNDE FAALİYET GÖSTEREN TEKSTİL İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

**The management strategies on during period crises and
a practice in area organized-industries of Malatya**

Mehmet Deniz

İnönü Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü
mdeniz@inonu.edu.tr

Murat SAĞLAM

Hv. Plt. Yzb.

ÖZET

Er veya geç, her işletmenin bir kriz tipiyle karşı karşıya kalması olağan bir durumdur. Krizi başarılı bir şekilde yönetme becerisi, işletmenin yaşaması veya yok olması gibi bir farkı ortaya çıkarabilir. Krizden en az zararla kurtulmak için önceden yeterli hazırlık yapılmalıdır. Bunun için sürekli analizler yapılmalı, değişen çevre koşullarına uyum sağlanmalı, kriz yönetim planları hazırlanmalıdır. Bazı durumlarda krizler fırsat olarak kullanılabilir. İşletmenin faaliyetinin sürdürülebilmesi için işletme bünyesindeki her birey, krize karşı eğitilmiş ve hazır olmalıdır.

Anahtar Kelimeler: Kriz, Kriz Yönetimi, Kriz stratejisi

ABSTRACT

Sooner or later, every business will be confronted with a crisis of some type. Its ability to manage the crisis successfully can mean the difference between survival and disaster. To recover from a crisis with minimum loss, early preparation is required. continuous analysis, adaptation with the changing environment and crisis management plans should be utilized. In some cases, crisis can provide opportunities. Everybody in an organization should be educated and prepared against crisis for the organizations well-being.

Key Words: Crisis, Crisis Management, Crisis strategy

GİRİŞ

İçinde bulunduğumuz yeni yüz yılda her alanda yaşanan büyük ve hızlı değişimin bir yansıması olarak geçmişe oranla bugünün işletmelerini sık sık krizlerle karşı karşıya getiren bir yapı ortaya çıkmıştır. Bu gelişmelerde medya, iletişim ve ulaşım teknolojilerindeki baş döndürücü gelişmelerin önemli bir faktör olduğu söylenebilir. Nitekim medya ve iletişim alanındaki gelişmeler, dünyanın herhangi bir yerinde ortaya çıkan bir krizi dakikalarla hatta saniyelerle ölçülebilecek sürelerde bütün dünyaya iletebilecek bir yapı kazanmıştır. Küreselleşmenin bir sonucu olarak, günümüz ekonomilerinin önemli ölçüde bir entegrasyon içine girmeleri dünyanın herhangi bir yerinde ortaya çıkan krizden az veya çok ama bir şekilde etkilenmesine yol açmaktadır. Ülkeler

arasındaki ekonomik entegrasyon düzeyi arttıkça bundan bazı olumlu etkiler ortaya çıkmakla beraber, aynı zamanda kriz şeklinde ortaya çıkacak olumsuzluklarda aynı paralelde hızı artan bir şekilde, hem ülke ekonomilerini hem de ülke ekonomilerinin dinamizmini temsil eden işletmeleri sık sık tehdit eden bir noktaya gelmiştir. Ayrıca bu eğilimin giderek artacağı düşünülmektedir. Bu durumda, işletmelerin faaliyetlerini başarılı bir şekilde sürdürmeleri için beklenmedik bir şekilde ortaya çıkabilecek krizlerin etkilerini en aza indirmeyi amaçlayan “Kriz Yönetimi Yaklaşımının” uygulanması önem arz etmektedir.

1.Örgütsel Açıdan Kriz Tanımı

İşletme literatüründe Kriz “Bir örgütün rutin sistemini bozan ve aniden ortaya çıkan herhangi bir acil durum” (Phelps,1986:5),“beklenmeyen koşulların üstesinden gelme gerekliliği ve ivediliği” (Koçel , 1993:1), Örgütün amaçlarını tehdit eden ve kimi zaman örgütün yok olmasına neden olan, acil müdahale edilmesini zorunlu kılan,örgütün önleme ve uyum mekanizmalarını yetersiz hale getiren gerilim durumu (Kuklan, 1988:21), ve “Organizasyonların uyum yeteneğini test eden meydan okumalar” (Foulkner, 2001:136) şeklinde değişik biçimlerde tanımlanmaktadır.

Kriz durumlarıyla ilgili olarak yazarların yaptıkları tanımlardan, kavramla ilgili şu sonuçlar çıkarılabilir: (Anderson, 2006:2)

- Krize yol açan olay, organizasyonun mevcut yapısını, rutin faaliyetlerini veya yaşamını tehdit edecek bir nitelikte önemli olması,
- Yüksek tehdit, kısa sürede karar verme zorunluluğu ve beklenmedik bir şekilde ortaya çıkması ,
- Organizasyonu doğrudan etkileme özelliğine rağmen durum/olayın üstesinden gelmede idrak eksikliği,
- Bir değişim kararında, hem pozitif hem de negatif çağrışımlar yapabilecek bir dönüm noktasının kaçınılmazlığı, ve
- Değişken, istikrarsız ve dinamik gibi kavramlarla tanımlanması.

Bu tanımlamalardan sonra işletmeler açısından Kriz, "işlerin olağan seyri dışına çıkması ve mutlaka önlemler alarak çıkılması gereken durum" olarak tanımlanabilir.

2.Kriz Nedenleri

Krize neden olan faktörler, işletme dışı çevre faktörleri ve işletmenin kendi yapısal sorunları olmak üzere iki temel grupta toplanabilir.

2.1. İşletme Dışı Kriz Faktörleri: Çevre faktörlerinin hızlı değişmesi, işletmelerin bu değişikliğe hızlı uyum sağlamalarını gerektirir. İşletmelerin değişen durumlara uyumda problemler yaşaması, krize zemin hazırlayan bir faktör olmaktadır. Değişimin gerisinde kalma, krizin şiddetinin artmasına neden olur. Ancak krizin çevreden kaynaklanması konusunda, işletmenin çevreye bağımlılığının ve çevrenin işletme üzerindeki kontrolünün düşük ve yüksek olmasının önemli bir payı olduğu söylenmelidir. Krizin ortaya çıkmasında teknolojik değişikliklerin hızı, değişikliğe uyum süreci ve teknolojiye bağımlılığın oranı önemli ölçüde etkili olacaktır. Özellikle gelişen bir teknoloji, işletmenin ürettiği mal ve hizmetin yerine ikame edilebilecek yeni mamuller ve faaliyet alanları ortaya çıkarmışsa, örgüt için kriz kaçınılmaz olabilir. (Dinçer, 2003:408- 409)

İşletmenin ürünlerinin arz-talep durumu, pazar faktörleri, ülke ekonomisinin parasal, mali ve genel iş şartları yönünden değişimi, ekonominin büyümesi ve sağlığı, G.S.M.H. ve kullanılabilir kişisel gelir, talepteki büyük değişimler ve yabancı rekabeti işletmeleri yakından etkiler. Devlet politikasındaki değişiklikler, işletme dışı krizin en önemli nedenini oluşturur. Yasal yapı, politik müdahale, finansal destek, dış rekabet konusunda hükümetin yaklaşımı konularını içerir. Toplumdaki insan ilişkilerinin, değer yargılarının değişmesi, toplumsal ve kültürel sorunlar işletmeleri krize götüren nedenler arasında yer alır.(Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1975: 269)

2.2.İşletme İçi Kriz Faktörleri

İşletmelerde krizin ortaya çıkmasına yol açan ikinci önemli alan, örgüt içi yetersizlik ve problemlerdir:(Arbak:22-23)

a. Tepe yöneticileri ile ilgili sorunlar: İşletmelerin krize düşmelerinin en önemli nedeni, tepe yöneticilerinin krizi görememeleri ya da örgütü krizden kurtarma yönünde yetersiz olmalarıdır. Kısa vadeli amaçları belirlemede ve risk yüklenmede başarılı olan bir yönetici, uzun vadeli planlamalarda ve örgütün gelişme dönemlerindeki alt yapı çalışmalarında yetersiz kalabilir.

b. İşletmenin hayat safhasında bulunduğu yer: Bir işletmenin hayat safhası; doğuş, gelişme, olgunlaşma, gerileme ve çöküş olmak üzere beş aşamadan oluşur. Bu aşamaların gösterdiği özelliklere bağlı olarak uygun bir yönetim tarzının sergilenmemesi krize neden olabilecektir.

c. Örgütsel sorunlar: İşletmenin örgüt yapısında; karar verme ve uygulamada yavaşlık, sıklıkla meydana gelen önemli yönetsel hatalar, işveren-işgören arasında iletişim kopuklukları, aşırı merkezci yönetsel politikalar, yenilik ve yaratıcılık yönünden yetersizlikler, çatışmalar, koordinasyon sorunları, denetim alanının aşırı geniş ya da dar olması, amaçların yeterince belirgin olmaması, işgören devir hızı ve devamsızlıkların yüksek olması, hastalıkların aşırı duruma gelmesi, aşırı iş yükü, stresli çalışma ortamı, iş ortamından hoşnutsuzluk v.b. sorunlar görülebilir.

3. Kriz Türleri

Genel anlamda beş tür krizden bahsedilebilir: (Pheng & H., 1999:233)

- **Dışsal ekonomik saldırılar;** doğrudan organizasyonun ekonomik ve finansal yapısını tehdit eden, boykotlar, gasp, rüşvet vb unsurlardır.

- **Dışsal bilgiye dayalı saldırılar;** organizasyonun dışından gelen ve şirketin özel bilgilerini ele geçirmeyi hedefleyen bütün saldırılardır. Bu tür saldırılar, şirkete ait gizlilik derecesi olan bilgilerin çalınması ve şirketi yıpratmaya yönelik dedikoduların yayılmasını kapsar.

- **İşin durması;** Üretim birimlerinde stres nedeniyle insanların çalışmaması ve işe ara verilmesi.

- **Psikopatoloji;** sabotaj, yönetici kaçırma, cinsel taciz ve ürüne hasar verme gibi suça dayalı faaliyetleri içeririr.

- **İnsan kaynakları faktörleri;** çalışanlardaki düşük moral, yönetici değişimi, mesleki yanlışlıklar vb.

Krizle neden olan faktörler ve kriz türleri Tablo 1 de gösterilmiştir.

Tablo 1. Kriz Nedenleri ve Türleri

Ekonomik	Bilgi ile ilgili	Fiziki (malzeme kaybı)	İnsan Kaynakları	İtibarla ilgili	Psikopatolojik Olaylar	Doğal Afetler
Grev	Tescilli ve gizli bilgi kaybı	Malzeme,teçhizat, tesis kaybı	Yönetici kaybı	İftira	Ürün tahribi	Deprem
Huzursuzluk	Yanlış bilgi	Malzeme ve tesis arızaları	Önemli personel kaybı	Dedikodu	Adam kaçırma	Yangın
İşçi açığı	Bilgisayar kayıtlarının bozulması	Olanakların kaybı	Devamsızlık artışı	Gereksiz konuşmalar	Rehin alma	Sel
Hisselerde büyük değişim	Müşteri ve tedarikçilerle ilgili bilgilerin kaybı	Tesislerin dağıtılması	Kazaların artışı	Söylentiler	Terör	Patlama
Piyasanın çökmesi			İşyerinde şiddet	İşletme itibarına zarar	İşyerinde şiddet	
Kar azalması				İşletme logolarının tahribi		

Kaynak:Ian I. MITROFF, Managing Crisis Before They Happen, Amacom, New York, 2001:34-35

4.Krizin Aşamaları

Kriz yönetimi konusundaki çalışmalar, kriz olgusunun değişik aşamalardan geçtiğini göstermektedir. Pauchant ve Mitroff, çoğu krizin beş aşamadan geçtiğini ileri sürmüşlerdir. Bu beş aşamanın herhangi birini yönetmede yapılacak hatalar krizin oluşmasına ve daha sonra şiddetinin artmasına neden olabilecektir. (Pauchant & Mitroff: 136-139)

a. Sinyal alma: Krizler, oluşmadan uzun süre önce genellikle erken ikaz sinyalleri veya belirtileri gönderirler. Eğer bu sinyaller dikkate alınmazsa ciddi bir kriz olasıdır. Kriz yönetim takımının önemli bir fonksiyonu, bu sinyallerin izlenmesi ve analiz edilmesidir.

b. Önleme ve hazırlık: Organizasyonlar, krizleri önlemek için test edilmiş, yerinde önleme ve hazırlık mekanizmalarına ihtiyaç duyarlar. Bu, erken ikaz sinyallerinin önemini güçlendirir. Belirlenmemiş bir şeyi engellemek çok zordur. Önleme aşamasının amacı, rakipten önce organizasyonu zayıflıklar yönünden incelemek ve sistemdeki ilişkilerin çok karışık veya çok sıkı olup olmadığını değerlendirmektir. Bu önleme çabası pasif olamaz bu nedenle, zayıflıklar ve potansiyel problemler aktif olarak incelenmelidir.

Bu aşamanın ikinci kısmı hazırlanmadır. Bir krizin ortasında, eğitim olmadan az sayıda insan etkili ve serinkanlı olarak hareket edebilir. Hazırlanma, hayali krizler için çeşitli senaryolar ve hareket tarzları oluşturmayı ve herkes rolüne alışana kadar onları test etmeyi içerir.

c. Bastırma ve zararı azaltma: Kriz yönetiminin bu aşaması, zararın yayılmasını ve organizasyonun etkilenmemiş diğer kısımlarını korumak amacıyla zararı kısıtlama mekanizmaları geliştirmektir.

d. Düzeltme: Bu aşama, test edilmiş, yerinde, kısa ve uzun dönemli mekanizmaları içerir. Test edilmiş ve yerinde olması üzerine vurgu önemlidir. Bu tarz öngörü ve planlama olmaksızın kriz sancısı çeken bireyler etkin ve şuurdu bir şekilde davranamazlar.

e. Öğrenme: Kriz yönetiminde son aşama sürekli öğrenme ve geçmişte neler yapıldığının tekrar değerlendirilmesidir. İnteraktif öğrenme çok önemlidir fakat krizin insanlar üzerindeki duygusal etkilerinden dolayı bazı zorluklar taşır.

5. Kriz Yönetimi ve Stratejileri

5.1.Kriz Yönetimi

Kriz yönetimi, krizin işletmeye olan potansiyel zararını minimize etmeye ve durumun kontrol altına alınmasına yardımcı olan bir fonksiyondur. Ayrıca, krizden elde edilebilecek fırsatlardan yararlanmayı da içerir. “Kriz yönetimi, bir organizasyonun yaşamında beklenmeyen olayların etkisini asgari düzeye getirme” anlamına gelmektedir. (Spillan, 2003, s.160)

5.1.1.Kriz Yönetimi Türleri

Kriz yönetimi türleri, iki ana bölümde incelenebilir: (Ataman, 2001:112.)

a. Aktif kriz yönetimi: Saldırgan bir karaktere sahip olup, henüz krizin açıkça ortaya çıkmadığı, potansiyel kriz (stratejik açıklığın ortaya çıkması) ve gizli kriz (stratejik açıklığın fark edilmemesi) safhalarına yönelik olarak gerçekleştirilir.

Aktif kriz yönetimi de kendi arasında; öngörücü ve koruyucu kriz yönetimi olmak üzere ikiye ayrılabilir. Öngörücü kriz yönetimi; potansiyel kriz safhasında önem kazanırken, koruyucu kriz yönetimi, gizli kriz safhasına yönelik olup, bu krizlerin erken fark edilerek koruyucu önlemlerin alınmasına hizmet eder.

b. Tepkici kriz yönetimi: Aktif kriz yönetiminden farklı olarak, savunmacı bir karaktere sahiptir. Bu tarz yönetim, krizin açıkça ortaya çıktığı kontrol edilebilir, kriz (hareketsizlik) ve kontrol edilemeyen kriz (yanlış karar ve faaliyetler- çöküş) safhalarında önem kazanır. Tepkici kriz yönetiminin görevi, belirgin hale gelen krizlerin ortadan kaldırılması veya olumsuz etkilerinin en aza indirgenmesi şeklinde olabilir. Aktif kriz yönetimi gibi tepkici kriz yönetimi de kendi arasında; saldırgan ve tasfiyeci kriz yönetimi şeklinde incelenebilir.

5.1.2.Kriz Yönetiminde Hareket Tarzı

Kriz yönetiminde hareket tarzı, işletmede en etkin kriz yönetimi felsefesinin kullanılmasıdır. İşletme krizlerini önleme, yönetme ve iyileştirmede yardımcı olacak faaliyetler ve yönetim basamaklarının bir serisidir. Kriz yönetiminde hareket tarzı şu şekilde özetlenebilir(Capanigro:17-19).

- a. Organizasyondaki zayıflıkları belirlemek ve değerlendirmek
- b. Zayıflıkların krize yol açmasını engellemek
- c. Potansiyel kriz için planlama yapmak
- d. Krizin oluşabileceği zamanı saptamak ve yapılacak işleri belirlemek
- e. Kriz esnasında etkin iletişim kurmak

f. Krizi izleyip değerlendirmek ve buna göre düzenlemelere gitmek

g. Organizasyonun prestijini yapılacak etkinliklerle korumak

5.1.3.Kriz Döneminde İzlenecek Stratejiler

“Strateji, spesifik bir amaç veya sonucu başarmak için; bir plan, metot veya tasarlanmış faaliyetler dizisi” (Wordsmyth Dictionary, <http://www.wordsmyth.net/>) olarak tanımlanabilir.

Kriz stratejisinin oluşturulması için genel yaklaşım, bir firmanın güçlü ve zayıf yönlerinin, özellikle de onu diğer firmalardan farklı kılan yeteneklerinin, bulunduğu çevrenin fırsatları ve riskleriyle uyumlu hale getirilmesi ile gerçekleştirilebilir. Bir sektördeki yapısal analiz ilkeleri, bir firmanın güçlü yönlerinin , zayıf yönlerinin, onu diğerlerinden ayıran yeteneklerinin ve sektördeki fırsatlar ile risklerin neler olduğuna ilişkin olarak çok daha somut olunmasına olanak sağlar.(Porter, 2000:187)

Kriz esnasında yöneticiler, karmaşık durumlarla ilgilenmek, zor kararlar vermek ve normal zamanlara göre yönetim için daha fazla zaman ayırmak zorunda olurlar. Kriz karşısında yaptıklarının sonucunda başarılı veya başarısız olabilirler. Kriz ihtimali, uyanık ve hazır olmayı gerektirir. Krize hazırlıklı olmak, krizin kendisini yönetebilme kapasitesine sahip olmanın yanı sıra, faaliyetlere edebilmek için kaynak ve esnekliğe sahip olmayı da içerir. Krizden en az etkilenen şirketler, krizle ilgilenirken hızlı ve kararlı davranıp faaliyetlere yeniden başlamış, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, diğer önemli kişiler ve basınla hızlı ve içten bir şekilde haberleşmeye geçmiş ve zarar görenler için iyi niyetlerini göstermişlerdir. Hayal edilemez olaylara değil, fakat daha olağan ve önceden kestirilebilir problemlere karşı hazırlık yapmış, alternatif bilgisayar ve iletişim sistemleri olan, hayati nitelikteki kayıtların yedeklendiği ve finansal kaynakları, maliyet analizleri krizin etkilerini yumuşatacak kadar iyi olan işletmelerdir. İyi yönetim anahtar stratejisi, krizden kaçınmak ve krize hazırlıklı olmaktır. (May 2002:56)

Stratejik planlama, amaç ve strateji belirlemeyi etkileyebilecek iç ve dış her tür örgütsel çevre analizini gerektirirken, örgütün kontrolü altındaki değişkenlerin kolay

yönlendirilebileceğinden hareketle, örgütün kontrolü altında olmayan olayları da algılamaya çalışır. Örgütsel çevrenin temel bileşenleri örgütü, üzerindeki baskılar, tehditler ve fırsatlar açısından ilgilendirir. Bu fırsat ve tehditlerin önceden algılanıp çevresel değişikliklere uyumunun sağlanması gerekir. Bu yapısı ile stratejik planlama, kendisine hizmet eden kriz yönetiminin veri tabanını ve işletme prensiplerini belirleyecektir.

Stratejik planlamada örgütün iç ve dış çevresindeki tüm değişimlere uyum gösterecek stratejiler ve taktik planlar geliştirilmiş olmalıdır. Bu değişim bir kriz durumunu öngörüyorsa, taktik planlar, kriz planları şeklinde yapılandırılmıştır. Bu tip uyum projeleri, iç ve dış müşteri memnuniyeti üzerine kurulu toplam kalite felsefesinin uygulanabilmesi açısından da hayati önem taşır. Ayrıca örgütte bir amaç birliği oluşturabilmek için stratejik planın yönetimin her kademesinde amaçlara bağlanmış olması gerekir. Özünde, tüm örgütte kalite amacı birliği oluşturmayı hedefleyen toplam kalite yönetimi, örgüt misyonunun başlangıç noktasıdır ve örgütün her aşamasına yayılması için stratejik planlama sürecine ihtiyaç duyar.

6.Araştırmanın Metodolojisi

Bu araştırmanın amacı, Malatya organize sanayi bölgesinde faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli tekstil firmalarının kriz yönetimi konusundaki yetkinlikleri ile kriz öncesi, kriz anı ve sonrası uyguladıkları işletme stratejilerini saptamaktır. Bu amaca yönelik olarak, Malatya organize sanayi bölgesinde faaliyette bulunan firmaların büyük ölçüde tekstil sektörüne ait firmalardan oluşmasından dolayı, araştırmanın kapsamını Malatya organize sanayi bölgesinde tekstil sektöründeki orta ve büyük ölçekli firmalar oluşturmuştur. Malatya organize sanayinde bu ölçekte toplam 32 adet tekstil firması faaliyet göstermektedir. Bunlardan 15 adedi orta ve büyük ölçekli işletme kapsamına girmektedir ve bu firmalar araştırmanın ana kütlelerini oluşturmaktadır. Bunlardan 12 adet firma ise araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır.

6.1. Veri Toplama ve Analiz Teknikleri

Yapılan çalışmada, veri toplama yöntemlerinden anket metodu ve yüz yüze görüşme yöntemi birlikte uygulanmıştır. Oluşturulan anket soruları, araştırma yapılan on iki firmanın sahip yöneticileri, genel müdür ve bölüm müdürlerine yöneltilmiştir. Ankette yöneticilere toplam kırk soru sorulmuştur. Bu soruların ilk dördü, demografik özelliklerle ilgili olup, geriye kalan otuz altı soru ise araştırmanın esas konusu olan kriz öncesi, kriz anı ve sonrası kriz yönetimi uygulamaları ve stratejilerini ölçmeye yönelik sorular oluşturmuştur. Verilerin analizinde SPSS -11 programı kullanılmış olup örneklem sayısı 30'un altında olması dolayısıyla ilişki arayıcı teknikler yerine frekans dağılımları ve cross tablolardan yararlanılmıştır.

6.2. Bulgular

Araştırma planı; kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası işletmelerin kriz yönetimi uygulamaları ve stratejileri sistematığı çerçevesinde oluşturulmuştur.

6.2.1. Kriz Öncesi Hazırlıklar

A. Planlama Türleri: Planlama türlerine ilişkin olarak verilen cevaplardan, on iki işletmenin dokuzunda uzun vadeli, üçünde ise kısa vadeli planlama yapıldığı anlaşılmaktadır.

Tablo 2. Planlama Türleri

		Frekans	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
Cevap	Uzun	9	75.0	75.0	75.0
	Kısa	3	25.0	25.0	100.0
	Toplam	12	100.0	100.0	-

B. Kriz Rehberi: İşletmenizde kriz rehberi var mı sorusuna verilen cevapların ağırlıklı olarak hayır olmasına karşın, beş tanesinde kriz rehberi bulunduğu görülmektedir.

Tablo 3. Kriz Rehberi

		Frekans	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
Cevap	Evet	5	41.7	41.7	41.7
	Hayır	7	58.3	58.3	100.0
	Toplam	12	100.0	100.0	-

C. Kriz Rehberinde Yer Alan Bilgiler: Kriz rehberinde yer alan bilgiler sorusuna verilen cevapların frekans dağılımında eylem planının en fazla olduğu dikkat çekmektedir.

Tablo 4. Kriz Rehberinde Yer Alan Bilgiler

		Frekans	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
Cevap	Eylem Planı	5	41.7	71.4	71.4
	Sloganlar	1	8.3	14.3	85.7
	Telefon Rehberi	1	8.3	14.3	100.0
	Toplam	7	58.3	100.0	-
Cevapsız		5	41.7	-	-
Toplam		12	100.0	-	-

D. Planlamada ve Karar Almada Uygulanan Teknikler: Planlamada ve karar alma süreçlerinde uygulanan tekniklerde beyin fırtınasının en fazla tercih edildiği anlaşılmaktadır.

Tablo 5. Planlamada ve Karar Almada Uygulanan Teknikleri

		Frekans	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
Cevap	Beyin Fırtınası	6	50.0	50.0	50.0
	Karar Ağacı	1	8.3	8.3	58.3
	Hiyerarşik Analitik Proses	1	8.3	8.3	66.7
	Delphi Yöntemi	1	8.3	8.3	75.0
	Pişmanlık Ölçütü	1	8.3	8.3	83.3
	Sezgilere Göre Karar Alma	2	16.7	16.7	100.0
	Toplam	12	100.0	100.0	-

E. Kriz Ekibi: İşletmede kriz ekibi olup olmadığına ilişkin soruya verilen cevaplara bakıldığında on işletmede kriz ekibi bulunduğu, iki işletmede ise bulunmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 6. Kriz Ekibi

		Frekans	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
Cevap	Evet	10	83.3	83.3	83.3
	Hayır	2	16.7	16.7	100.0
	Toplam	12	100.0	100.0	-

F. Kriz Hazırlık Eğitimi: İşletmelerin tamamında krize hazırlık eğitimleri yapılmaktadır.

Tablo 7. Kriz Hazırlık Eğitimi

		Frekans	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
Cevap	Evet	12	100.0	100.0	100.0
	Hayır	-	-	-	100.0
	Toplam	12	100.0	100.0	-

G. Krize Yönelik Eğitim Programlarına Katılanlar: İşletmelerin yarısında yöneticiler, diğer yarısında ise tüm personelin krize yönelik eğitim programlarına katıldığı anlaşılmaktadır.

Tablo 8. Krize Yönelik Eğitim Programlarına Katılanlar

		Frekans	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
Cevap	Yöneticiler	6	50.0	50.0	50.0
	Tüm Personel	6	50.0	50.0	100.0
	Toplam	12	100.0	100.0	-

H. Bilimsel Çevre Analizi: İşletmelerin yedisinde bilimsel çevre analizi yapılmakta, beşinde ise yapılmamaktadır.

Tablo 9.Bilimsel Çevre Analizi

		Frekans	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
Cevap	Evet	7	58.3	58.3	58.3
	Hayır	5	41.7	41.7	100.0
	Toplam	12	100.0	100.0	-

İ. Krize Karşı Erken Uyarı Sistemi: Krize karşı erken uyarı sistemi varlığıyla ilgili soruya verilen cevapların frekans dağılımından, işletmelerin %75'inde erken uyarı sistemi bulunduğu görülmektedir.

Tablo 10. Krize Karşı Erken Uyarı Sistemi

		Frekans	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
Cevap	Evet	9	75.0	75.0	75.0
	Hayır	3	25.0	25.0	100.0
	Toplam	12	100.0	100.0	-

6.2.2. Kriz Anında Yönetim Uygulamaları

A. İşletmede Son Beş Yılda Kriz: İşletmelerin %91.7'sinde son beş yılda kriz yaşanmıştır. Bunun sebebinin ise ülkemizde son yıllarda arka arkaya gelişen genel krizler olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 11.İşletmede Son Beş Yılda Kriz

		Frekans	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
Cevap	Evet	11	91.7	91.7	91.7
	Hayır	1	8.3	8.3	100.0
	Toplam	12	100.0	100.0	-

B. Kriz Nedenleri: İşletmelerde kriz nedenlerine bakıldığında teknolojik yetersizlikler, yasal değişiklikler, örgütsel sorunlar ve planlama yetersizliğinin en fazla oranda etkin olduğu görülmektedir.

Tablo 12. Kriz Nedenleri

		Frekans	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
Cevap	Teknolojik Yetersizlikler	2	16.7	18.2	18.2
	Yasal Değişiklikler	2	16.7	18.2	36.4
	Yönetici Yetersizliği	1	8.3	9.1	45.5
	Örgütsel Sorunlar	2	16.7	18.2	63.6
	Planlama Yetersizliği	2	16.7	18.2	81.8
	Nakitle Çalışma Eğilimi	1	8.3	9.1	90.9
	Kriz Öncesi Kredi Alınmış Olması	1	8.3	9.1	100.0
	Toplam	11	91.7	100.0	-
Cevapsız		1	8.3	-	-
Toplam		12	100.0	-	-

C. Krizden Çıkış İçin Alınan Önlemler: İşletmelerin, krizden çıkış için ağırlıklı olarak maliyetleri düşürmek ve pazar geliştirmek önlemlerini aldıkları görülmektedir.

Tablo 13. Krizden Çıkış İçin Alınan Önlemler

		Frekans	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
Cevap	Yönetimi Değiştirmek	2	16.7	18.2	18.2
	Maliyeti Düşürmek	4	33.3	36.4	54.5
	Pazar Geliştirmek	4	33.3	36.4	90.9
	Ürün ve Pazar Değiştirmek	1	8.3	9.1	100.0
	Toplam	11	91.7	100.0	-
Cevapsız		1	8.3	-	-
Toplam		12	100.0	-	-

D. Kriz Yönetim Planı: İşletmelerin %66.7'sinde kriz yönetim planı bulunmakta, %33.3'ünde bulunmamaktadır.

Tablo 14. Kriz Yönetim Planı

		Frekans	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
Cevap	Evet	8	66.7	66.7	66.7
	Hayır	4	33.3	33.3	100.0
	Toplam	12	100.0	100.0	-

E. Kriz Yönetim Planında Yer Alan Konular: Kriz yönetim planında yer alan konularda strateji ve taktik geliştirmenin en yüksek oranda olduğu göze çarpmaktadır. İkinci sırayı krizin yazılı tanımı, üçüncü sırayı ise her şeyin test edilmesi almaktadır.

Tablo 15. Kriz Yönetim Planında Yer Alan Konular

		Frekans	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
Cevap	Krizin Yazılı Tanımı	2	16.7	25.0	25.0
	Strateji Ve Taktik Geliştirme	5	41.7	62.5	87.5
	Her Şeyin Test Edilmesi	1	8.3	12.5	100.0
	Toplam	8	66.7	100.0	-
Cevapsız		4	33.3	-	-
Toplam		12	100.0	-	-

F. Kriz Dönemlerinde İzlenen Stratejiler: Kriz dönemlerinde uygulanan stratejiler olarak, işletmelerin yarısı başka alıcılara yönelmiştir. %33.3'ü ise ihracata yönelmeyi tercih etmiştir..

Tablo 16. Kriz Dönemlerinde İzlenen Stratejiler

		Frekans	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
Cevap	İhracata Yönelme	4	33.3	33.3	33.3
	Tedarikçi Değişirme	1	8.3	8.3	41.7
	İthalata Yönelme	1	8.3	8.3	50.0
	Başka Alıcılara Yönelme	6	50.0	50.0	100.0
	Toplam	12	100.0	100.0	-

G. Krizde uygulanan personel stratejisi: Krizde uygulanan personel stratejisi olarak, işletmelerin %41.7'sinde işten çıkarılan olmadığı, %33.3'ünde ise işten çıkarmanın söz konusu olduğu görülmektedir. Bunların yanı sıra askere gönderme, ücretli ve ücretsiz izin yöntemlerinin de kullanılmış olduğu anlaşılmaktadır. Kriz sebebiyle yeni pazar bulan ve dolayısıyla krizden

faydalanan işletmeler, artan talep karşısında yeni işçiler almışlardır. Krizden zarar görenler ise maliyetleri kısmak için işten çıkarma veya diğer yöntemleri kullanmışlardır.

Tablo 17. Krizde Uygulanan Personel Politikası

		Frekans	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
Cevap	İşten Çıkarma	4	33.3	33.3	33.3
	Askere Gönderme	1	8.3	8.3	41.7
	Ücretli İzin	1	8.3	8.3	50.0
	Ücretsiz İzin	1	8.3	8.3	58.3
	Hiçbiri (İşten Çıkarma Olmadı)	5	41.7	41.7	100.0
	Toplam	12	100.0	100.0	-

H. Kriz Anında Yönetim Tarzında Değişiklik: Araştırma yapılan işletmelerin %58.3'ünde kriz esnasında yönetim tarzında değişiklik olmuştur. Krizlerde genel olarak merkezi yönetime geçme eğilimi bulunmaktadır..

Tablo 18. Kriz Anında Yönetim Tarzında Değişiklik

		Frekans	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
Cevap	Evet	7	58.3	58.3	58.3
	Hayır	5	41.7	41.7	100.0
	Toplam	12	100.0	100.0	-

İ. Personel Moralini Yüksek Tutma: İşletmelerin tamamında, personelin moralini yüksek tutma çabası gösterilmiştir.

Tablo 19. Personel Moralini Yüksek Tutma Çabası

		Frekans	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
Cevap	Evet	12	100.0	100.0	100.0
	Hayır	-	-	-	100.0
	Toplam	12	100.0	100.0	-

J. Acil Bilgi Merkezi: İşletmelerin %91.7'sinde acil bilgi merkezi kurulmamıştır. İşletmelerin büyüklüklerinin sınırlı oluşu buna etkindir.

Tablo 20. Acil Bilgi Merkezi Kurulması

		Frekans	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
Cevap	Evet	1	8.3	8.3	8.3
	Hayır	11	91.7	91.7	100.0
	Toplam	12	100.0	100.0	-

K. Yöneticilerde Panik: Araştırma yapılan on iki işletmenin sadece ikisinde yöneticilerde panik durumu olduğu belirtilmiştir.

Tablo 21. Yöneticilerde Panik

		Frekans	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
Cevap	Evet	2	16.7	16.7	16.7
	Hayır	10	83.3	83.3	100.0
	Toplam	12	100.0	100.0	-

6.2.3. Kriz Sonrası İşletme Yönetimi

A. Kriz Sonrası Durum Analizi: İşletmelerin tamamı kriz sonrası durum analizi yapmıştır.

Tablo 22. Kriz Sonrası Durum Analizi

		Frekans	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
Cevap	Evet	12	100.0	100.0	100.0
	Hayır	-	-	-	100.0
	Toplam	12	100.0	100.0	-

B. Kriz Sonrası Yapılan İşlem Türü: Kriz sonrası yapılan işlem olarak işletmelerin %75'inin yeni hedef tayini yaptığı, %25'inin ise faaliyet ölçeği belirlediği görülmektedir.

Tablo 23. Kriz Sonrası Yapılan İşlem Türü

		Frekans	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
Cevap	Faaliyet Ölçeği Belirleme	3	25.0	25.0	25.0
	Yeni Hedef Tayini	9	75.0	75.0	100.0
	Toplam	12	100.0	100.0	-

C. Kriz Sonrası Yeni Yapılanma: İşletmelerin %66.7'sinde kriz sonrası yeniden yapılanmaya gidilmiştir.

Tablo 24. Kriz Sonrası Yeni Yapılanma

		Frekans	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
Cevap	Evet	8	66.7	66.7	66.7
	Hayır	4	33.3	33.3	100.0
	Toplam	12	100.0	100.0	-

D. Beş Yılda Kriz - Personel Politikası: Buna göre, son beş yılda kriz yaşayan işletmelerde doğrudan veya dolaylı olarak işten çıkarma oranı yüksektir. Krizden olumsuz etkilenen işletmeler işçi çıkarma eğiliminde iken, krizden faydalananlar böyle bir ihtiyaç hissetmemişlerdir.

Tablo 25. Beş Yılda Kriz - Personel Politikası

		Personel Politikası					Toplam
		İşten Çıkarma	Askere Gönderme	Ücretli İzin	Ücretsiz İzin	Hiçbiri (İşten çıkarma olmadı)	
Beş Yılda Kriz Yaşandı mı	Evet	4	1	1	1	4	11
	Hayır	-	-	-	-	1	1
Toplam		4	1	1	1	5	12

E. Beş Yılda Kriz-Kriz Dönemlerinde Uygulanan Stratejiler: Buna göre, krize maruz kalan işletmeler ağırlıklı olarak başka alıcılara yönelmiş ve ihracatı tercih etmişlerdir.

Tablo 26. Beş Yılda Kriz-Kriz Dönemlerinde Uygulanan Stratejiler

		Kriz Döneminde Kriz Stratejileri				Toplam
		İhracata Yönelme	Tedarikçi Değişirme	İthalata Yönelme	Başka Alıcılara Yönelme	
Beş Yılda Kriz Yaşandı mı	Evet	4	1	1	5	11
	Hayır	-	-	-	1	1
Toplam		4	1	1	6	12

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

İçinde bulunduğumuz yeni yüz yılda, her alanda yaşanan büyük ve hızlı değişimin bir yansıması olarak geçmişe oranla bugünün işletmelerini sık sık krizlerle karşı karşıya getiren bir yapı ortaya çıkmıştır. Bu konjonktür içinde her işletmenin bir şekilde krizle karşı karşıya kalması olağan bir durumdur. Kaçınılmaz bir olgu sayılabilecek krize, doğal olarak proaktif bir yaklaşımla hazırlanan işletmeler krizden kurtulabilecek veya en az ölçüde zarar görecekle, belki de bundan fırsatlar ortaya çıkarabileceklerdir.

Kriz dönemlerinde, bazı çalışanların işten çıkarılmaları, işletmelerin küçülme yoluna gitmeleri, hukuki sorunlar yaşamaları, hakkında kötü haberlerin veya zarar veren söylentilerin yayılması, ürün hataları veya kalite problemleri ve çalışanların moralsizliği gibi konuların ortaya çıkması olağan durumlardır. İşte kriz yönetimi işletmede yukarıda zikredilen krizle ilgili faktör veya olayların zarar verici etkilerini azaltmaya çalışan bir fonksiyon üstlenmektedir.

Tüm işletmeler sürekli olarak; kriz planlaması, iletişimi ve değerlendirmesi konularında kendilerini geliştirmelidir. İşletme sahipleri ve yöneticiler kriz yönetimine daha fazla bütçe ayırmalı, profesyonel yönetim danışmanlarıyla veya üniversiteler ile işbirliği yapmalıdırlar. Hemen hemen tüm krizlerden önce, ikaz sinyalleri gelir. Önemli olan bu sinyallerin üst yönetimlerce okunması ve problemleri krize dönüşmeden önce, proaktif bir şekilde çözmeye çalışmasıdır.

Organizasyonda krizi yönetmek için, kriz yönetim takımı kurulmalı ve kriz olmayan zamanlarda bile rutin olarak toplanmaları sağlanmalıdır. En azından yılda bir kez kriz eğitimi yapılmalıdır. İşletme için önemli olan kişiler içerden ve dışardan olmak üzere gruplanmalı ve kriz öncesinde, esnasında ve sonrasında etkin bir şekilde bilgilendirilmelidirler. Kriz esnasında çalışanlara, üst yönetime ulaşılabilir ve konuşulabilir olduğu imajı verilmeli, çalışanlara korku hissi verilmemelidir. Eğer mümkünse, olumsuz haberler çalışanlara zamana yayarak değil bir defada verilmelidir.

Yöneticilerin faaliyet planlarına ekonomi ve yönetim konularını da katmaları gerekir. Yaşamı sürekli kılmak ve karlılık, tüketici tatmininden geçmekte olduğundan, tüketici tatminine önem verilmelidir.

İşletmelerin kriz konusuna daha fazla önem verip kriz hazırlıklarını daha kapsamlı hale getirmeleri gerektiği açıktır. Bu nedenle, krize hazırlık kapsamında yürütülecek faaliyetler, olası kriz durumunda hayati derecede önemli olmanın yanı sıra, kriz olmayan zamanlarda da işletmeye sayılamayacak kadar fayda sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

ANDERSON Barbara A., (2006), **Crisis Management in the Australian Tourism Industry: Preparedness, Personnel and Postscript**, Tourism Management, www.sciencedirect.com.

ARBAK Gani Oktay, "**İleri Teknoloji ve Çağdaş Yönetim Anlayışında Gelişmeler**", Organizasyon Dergisi, Y.1 , S.2.

ATAMAN Göksel, (2001), **İşletme Yönetimi**, Türkmen Kitapevi, İstanbul.

CAPONIGRO Jeffrey R., (2000), **The Crisis Counselor**, Contemporary Books, Chicago.

DİNÇER Ömer,(2003), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım,6.B., İstanbul.

DONNELLY James H., **GIBSON** James, **IVANCEVICH** John M., (1975), **Fundamental of Management**, Business Pub., USA.

FAULKNER, B. (2001), **Towards a Framework for Tourism Disaster Management**, Tourism Management ,22.

KOÇEL Tamer, 26-28 Mayıs 1996. **İşletmelerde Kriz Durumlarında Yönetim Uygulamaları**, Zaman Yönetimi ve Kriz Yönetimi Semineri, TÜSSİDE. Gebze.

KUKLAN Hooshang, **Crisis Confrontation in International Management: Consequences and Coping Actions**, Management International Review, Vol:28, No:3, 1988

MITROFF Ian I., (2001), **Managing Crises Before They Happen**, Amacom, New-York.

PAUCHANT Thierry C., **MITROFF** Ian I., (1992), **Transforming the Crisis-Prone Organization**, Jossey-Bass Publishers, New York.

PHELPS Norman L., (Spring 1986), **Setting Up a Crisis Recovery Plan**, The Journal of Business Strategy, Vol.6, No.4

PHENG Low Sui, HO David K.H., 1999, “**Crisis Management: Survey of Property Development Firms**” Property Management, Vol: 17-3.

PORTER Michael E., (Kasım 2000), **Rekabet Stratejisi**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

SPİLLAN John E., (2003), **Journal of Contingencies and Crisis Management**, Vol.11 No:4.

TACK Philip B., (1994), **Kriz Zamanı Yönetimi**, Çev: Yakut GÜNERİ, İlgı Yay., İstanbul.

TÜZ Melek, (2001), **Kriz ve İşletme Yönetimi**, Alfa Basım Yayım, İstanbul.

.....Wordsmyth Dictionary <http://www.wordsmyth.net/>

.....(May 2002), “ **Crisis Management for Directors: Preparing for the Unexpected**”

CA Magazine, Vol.135, Issue 4, Toronto.