

**YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

KRİZ YÖNETİMİ VE ÖRNEK BİR UYGULAMA

Burcu ÖZTÜRK

**FBE Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı Sistem Mühendisliği Programında
Hazırlanan**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Hüseyin BAŞLIGİL

İSTANBUL, 2010

İÇİNDEKİLER

Sayfa

KISALTMA LİSTESİ	vii
ŞEKİL LİSTESİ	ix
TABLO LİSTESİ	ix
ÖNSÖZ	x
ÖZET	xi
ABSTRACT	xii
1 GİRİŞ	1
1.1 Kriz Nedir?	1
2 KRİZE GENEL BAKIŞ	3
2.1 Krizin Nedenleri	3
2.1.1 İç Çevre Faktörleri	3
2.1.1.1 Tepe Yöneticilerin Yetersiz Olması	3
2.1.1.2 Eksik Bilgi Toplama ve Yetersiz Tecrübe	4
2.1.1.3 Yönetimin Değer, İnanç ve Tutumları	4
2.1.1.4 Geçmiş ve Tecrübeler	5
2.1.1.5 Hayat Safhası	5
2.1.1.6 Örgütsel Sorunlar	6
2.1.1.7 Teknolojik Arızalar	6
2.1.1.7.1 Veri Kaybı	6
2.1.1.7.2 Güvenlik İhlalleri	6
2.1.1.7.3 İletişim Teknolojileri	7
2.1.1.7.4 Modası Geçmiş Araçlar	7
2.1.1.8 Diğer İç Çevre Faktörleri	7
2.1.2 Dış Çevre Faktörleri	7
2.1.2.1 Tabi Felaketler	8
2.1.2.2 Meydana Gelebilecek Kazalar	8
2.1.2.3. Ekonomi Ve Piyasa Değişiklikleri	8
2.1.2.3.1 Piyasa Dalgalanmaları	9
2.1.2.3.2 Trendler	9
2.1.2.3.3 Yatırım Baloncukları	9
2.1.2.3.4 İş İlişkileri Krizleri	9
2.1.2.4 Teknolojik Değişiklikler	10
2.1.2.5 Hukuki Ve Politik Düzenlemeler	10
2.1.2.6 Sosyal ve Kültürel Faktörler	10
2.1.2.7 Sağlık Felaketleri	11
2.1.2.8 Güçlü Rekabet Şartları	11

2.1.2.9	Diğer Dış Çevre Faktörleri	12
2.2	Krizin Ortaya Çıkışı ve Gelişimi	12
2.2.1	Yavaş Gelişen Kriz	12
2.2.2	Hızlı Gelişen Kriz	13
2.3	Kriz Süreci	14
2.3.1	Başlangıç Dönemi	14
2.3.1.1	Stratejik Açıklığın Ortaya Çıkması	14
2.3.1.2	Değişiklikleri Fark Edememe	15
2.3.1.3	Faaliyete Geçememe	15
2.3.1.4	Yanlış Karar ve Faaliyetler	16
2.3.2	Kriz Dönemi	17
2.3.3	Krizin Sona Ermesi (Çözüm veya Çöküş)	17
2.4	Kriz Sürecinin Olumlu Ve Olumsuz Sonuçları	18
2.4.1	Olumlu Sonuçlar	18
2.4.1.1	Örgüt Zayıflıklarının Ortaya Çıkması	18
2.4.1.2	Geleneksel Yönetim Araçlarının Değişmesi	18
2.4.1.3	Etkin Stratejilerin Geliştirilmesi	19
2.4.1.4	Takım Ruhunun Oluşturulması ve Yeni Yeteneklerin Keşfi	19
2.4.2	Olumsuz Sonuçlar	19
2.4.2.1	Kriz Anında Ortaya Çıkan Olumsuz Sonuçlar	19
2.4.2.1.1	Hızlı Karar Alma Zorunluluğu	20
2.4.2.1.2	Kararlarda Merkezileşme Eğilimi	20
2.4.2.1.3	Örgütsel Çatışmanın Artması	20
2.4.2.1.4	Kararların Niteliğinin Bozulması	21
2.4.2.2	Kriz Sonrasında Ortaya Çıkan Olumsuz Sonuçlar	22
2.4.2.2.1	Psikolojik Ve Fizyolojik Çöküntü Oluşumu	22
2.4.2.2.2	Öz savunmanın Artması	23
2.4.2.2.3	Tepe Yönetimi ve Çalışanlar Arasındaki Güven Kaybı	23
3	KRİZ YÖNETİMİ NEDİR?	24
3.1	Kriz Yönetimi Hakkında Genel Bilgiler	24
3.1.1	Kriz Yönetiminin Tanımı	24
3.1.2	Kriz Yönetiminin Özellikleri	24
3.2	Kriz Yönetimi Yaklaşımları	26
3.2.1	Krizden Kaçma Yaklaşımı	26
3.2.2	Krizi Çözme Yaklaşımı	26
3.2.3	Kriz Yönetimi Sürecinin Aşamaları	27
3.2.3.1	Kriz Hazırlık ve Krizden Korunma	27
3.2.3.1.1	Riskleri ve Maliyetleri Tanımak	30
3.2.3.1.2	Kriz Planı Hazırlamak Ve Geliştirmek	31
3.2.3.2	Krizin Saptanması	32
3.2.3.2.1	Uyarı Sinyallerinin Belirlenmesi	33
3.2.3.3	Krizin Kontrol Altına Alınması	34
3.2.3.3.1	Kriz Denetimini Yapmak	34
3.2.3.3.1.1	Kriz Planını Stratejik Planlamanın Parçası Haline Getirmek	34

3.2.3.3.1.2	Çapraz Fonksiyonlu Takımlar Oluşturmak	35
3.2.3.3.1.3	Durum Analizi	35
3.2.3.3.1.4	Kriz Riski Listesi Oluşturmak	35
3.2.3.3.1.5	Kriz Yönetim Ekibi Oluşturmak	36
3.2.3.3.1.6	İletişim ve Kaynak Planı Oluşturmak.....	36
3.2.3.4	Denge Durumuna Dönüş	36
3.2.3.5	Öğrenme ve Değerlendirme	37
3.2.3.5.1	Krizle Nasıl Başa Çıkıldığını İncelemek	37
3.2.3.5.2	Bir Sonraki İçin Plan Yapmak.....	37
3.2.3.5.3	Sonuçların İzini Sürmek	38
4.	İŞLETME YÖNETİMİ VE KRİZ	40
4.1	İşletmelerdeki Kriz Belirtileri.....	40
4.1.1	İşletmenin Departmanlarına İlişkin Sinyaller.....	40
4.1.1.1	Personel Sinyalleri.....	40
4.1.1.2	Finansal Sinyaller	40
4.1.1.3	Üretim Sinyalleri	41
4.1.1.4	Satış ve Dağıtım Sinyalleri	41
4.2	İşletmelerde Meydana Gelen Kriz Çeşitleri	42
4.2.1	KontROLSÜZ BÜYÜME KRİZİ.....	42
4.2.2	Pazarın Daralma Krizi	42
4.2.3	Stratejik İşletme Krizleri.....	42
4.2.4	İşletmenin Başarı Krizleri.....	42
4.2.5	Nakit Krizleri.....	43
4.2.5.1	İflas	43
4.2.5.2	Ödeme Gücü	43
5.	İŞLETMELERİN KRİZ YÖNETİMİNE KARŞI DURUŞU.....	44
5.1	Kriz Öncesi İşletme Yönetimi	44
5.1.1	Kriz Planı	44
5.1.1.1	Kriz Planının Özellikleri.....	45
5.1.2	Kriz Planının Uygulama Süreci	45
5.1.2.1	Kriz Öncesi Örgütsel İyileşme.....	45
5.1.2.1.1	Değişim Mühendisliğinden Yararlanma	45
5.1.2.1.2	Yeni Organizasyon Modellerine Geçiş.....	46
5.1.2.1.3	Organik Örgüt Yapısı Oluşturmak.....	47
5.1.2.1.3.1	Yalın Organizasyonlar	48
5.1.2.2	Kriz Yönetim Ekibinin Kurulması.....	49
5.1.2.3	Krizi Sezme Yöntemleri	51
5.1.2.3.1	Erken Uyarı Sistemi.....	51
5.1.2.3.2	Dinamik Planlama Sistemi	52
5.1.2.3.3	Sürekli Çevre Analizi	52
5.1.2.3.4	Örgüt Geliştirme	53
5.1.2.4	Kriz Senaryosu Üretmek ve Uygulamak	54
5.1.3	Kriz Planının Değerlendirilmesi	55
5.2	Kriz Anı İşletme Yönetimi	55
5.2.1	Krizin Boyutlarını Belirleme	55

5.2.1.1	Krizin Etki Değerini Hesaplama.....	56
5.2.1.2	Kriz Barometresi Hazırlama	56
5.2.2	Kriz Yönetim Planı Oluşturma	56
5.2.3	Personel Politikası Geliştirme.....	57
5.2.4	Yürütmeyi Sağlama	58
5.2.5	İletişim Politikası Oluşturma	60
5.2.6	Kriz Şartlarında Karar Alma.....	60
5.2.6.1	Karar Alma Yöntemleri	60
5.2.6.1.1	Karar Konferansı Yöntemi	61
5.2.6.1.2	Beyin Fırtınası Yöntemi	61
5.2.6.1.3	Delphi Yöntemi	62
5.2.6.1.4	Stratejik Düşünme Yöntemi	63
5.2.7	Kriz Dönemi Stratejileri	63
5.2.7.1	Tasarruf Stratejileri.....	63
5.2.7.2	Denge Stratejileri	65
5.2.7.3	Büyüme Stratejileri.....	67
5.2.7.3.1	İşletme İçi Büyüme Stratejileri.....	68
5.2.7.3.2	İşletme Dışı Büyüme Stratejileri	71
5.2.7.4	Karma Stratejiler.....	72
5.2.7.5	Jenerik Stratejiler	72
5.3	Kriz Sonrası İşletme Yönetimi	74
5.3.1	Kriz Sonrası Durum Analizi Yapmak.....	74
5.3.1.1	Kriz Sonrası Faaliyet Ölçeğini Belirlemek.....	74
5.3.1.2	Kriz Sonrası Durum Doğrultusunda Yeni Amaç Belirlemek	75
5.3.2	Kriz Öncesi Yönetim Yapısına Dönmek	76
5.3.2.1	Merkezi Yapılanmadan Uzaklaşmak	76
5.3.2.2	Diğer Kriz Öncesi Şartları Sağlamak	77
6.	KRİZ YÖNETİMİ ARAÇLARI.....	78
6.1	Olabilecek En Kötü 10 Şey Listesi	78
6.2	Acil Durum İletişim Listesi	79
6.3	Kriz Öncesi Kaynak Planı	80
6.4	Senaryoların Etkilerini Değerlendirme Formu	82
6.5	Krizden Çıkarılan Dersleri Elde Etme.....	84
6.6	Doğabilecek Sıkıntının 30 Uyarı İşareti	85
7.	UYGULAMA	87
7.1	Uygulamanın Amacı.....	87
7.2	Uygulamanın Yöntemleri	87
7.3	Uygulamanın Bulguları ve Yorum	88
7.3.1	XY Firmasına Genel Bakış.....	88
7.3.2	Hazırlanan Rapor	88
7.3.2.1	Giriş ve Kabuller.....	88
7.3.2.2	Depo ve Merkez Birimler	89
7.3.2.2.1	Ürün Bilgileri.....	89
7.3.2.2.2	Depo Bilgileri	93

7.3.2.3	Tedarik Analizi	102
7.3.2.4	Hedefler	104
7.3.2.5	XY Firmasındaki Darboğaz Oluşumları	104
7.3.2.5.1	Sistem Üzerindeki Darboğazlar	104
7.3.2.5.2	Depo Kapasitesi ve Yarattığı Darboğazlar	106
7.3.2.5.3	Lojistik Operasyonlardaki Darboğazlar	107
7.3.2.6	İş Anketi Ve Görüşme Sonuçları	108
7.3.2.7	Depolamada Kaynak Kullanım Verimliliği	109
7.3.2.8	Deponun İncelenmesi	110
7.3.2.9	Depo İçin Önerilen Sistemler	111
7.3.2.9.1	Makaralı Sistem	111
7.3.2.9.2	Dar Koridor Sistemi	113
7.3.3	Rapor Sonucu	116
8.	SONUÇLAR	118
	KAYNAKLAR	119
	EKLER	122
	EK 1 Müşteri Anketi	122
	ÖZGEÇMİŞ	123

KISALTMA LİSTESİ

AHP	Analitik Hiyerarşı Prosesi
KONT.	Konteynır
MMO	Makine Mühendisliği Odası
ORT.	Ortalama
SKU	(Stock Keeping Unit), Farklı ürün kodu taşıyan ve tek bir satış birimi olarak değerlendirilen her bir ürün veya ürün grubudur.
TÜSSİDE	Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 2.1	Yavaş Gelişen Kriz.....	13
Şekil 2.2	Hızlı Gelişen Kriz.....	13
Şekil 4.1	İşletmede Görülen Krizin Evreleri	43
Şekil 5.1	Bir Kriz Senaryosu Hazırlama Aşamaları	54
Şekil 7.1	Aylara Göre Toplam Hareket Eden Ürün Çeşit Grafiği.....	91
Şekil 7.2	Dönemsel Stok Grafiği	92
Şekil 7.3	Ürün Aylık Ürün- Sipariş Miktarı	95
Şekil 7.4	Aylar Bazında Toplam Çıkan Ürün Adetleri	100
Şekil 7.5	Mağaza Mal Kabul Saatlerine Göre Depo Mal Hazırlama Zamanı	102
Şekil 7.6	Tedarikçi Analizi.....	102
Şekil 7.7	Tedarik Akışı.....	103
Şekil 7.8	Deponun Çizimi	110
Şekil 7.9	Mal Kabul Alanı.....	111
Şekil 7.10	Mevcut Depoya Makaralı Sistem	112
Şekil 7.11	Mevcut Depoya Dar Koridor Sistemi.....	114

TABLO LİSTESİ

Tablo 2.1	Kriz Sürecinin Olumsuz Etkileri	22
Tablo 3.1	Örnek Bir Risk Özeti Tablosu	29
Tablo 3.2	İş Sürmenin Sonuçları	39
Tablo 5.1	Eski ve Yeni Model Yönetim Yapısının Karşılaştırılması.....	44
Tablo 5.2	Yalın Örgüt ile Geleneksel Örgüt Arasındaki Farklar	49
Tablo 5.3	Kriz Yönetim Ekibinin Görev Analizi	50
Tablo 5.4	İç Büyüme Yolları Stratejilerinin Karşılaştırılması.....	70
Tablo 5.5	Porter 'in Jenerik Stratejiler Matrisi	73
Tablo 5.6	Çıkarılan Dersler Tablosu	76
Tablo 6.1	Olabilecek En Kötü 10 Şey Listesi	78
Tablo 6.2	Acil Durum İletişim Listesi.....	79
Tablo 6.3	Kriz Öncesi Kaynak Planı Listesi	81
Tablo 6.4	Senaryoların Etkilerini Değerlendirme Formu.....	83
Tablo 6.5	Krizden Çıkarılan Dersler Tablosu	84
Tablo 6.6	Doğabilecek Sıkıntının 30 Uyarı İşareti Listesi	85
Tablo 7.1	Mağazalara Giren Ürün Çeşit Sayısı Analizleri.....	90
Tablo 7.2	Aylara Göre Toplam Hareket Eden Ürün Çeşidi	90
Tablo 7.3	ABC Analizi Tablosu	91
Tablo 7.4	Dönemsel Stok Bilgisi.....	92
Tablo 7.5	Aylık Ürün Depo Giriş Tablosu	93
Tablo 7.6	Mal Giriş Adetlerinin Günlere Göre Dağılımı	94
Tablo 7.7	Ürün Aylık Giriş Analizi.....	94
Tablo 7.8	Gelen Ürün Tiplerinin Dağılımı.....	95
Tablo 7.9	Sipariş Satırı Bazında Adet ve Koli Sayısı.....	95
Tablo 7.10	Hareket Görmeyen Ürünler	96
Tablo 7.11	En Çok Hareket Gören Kategoriler	97
Tablo 7.12	Alt Kategori Bazında En Çok Hareket Görenler.....	98
Tablo 7.13	Depo Bazında Hareket Gören Ürünler İçin ABC Analizi.....	99
Tablo 7.14	Aylar Bazında Toplam Çıkan Ürün Adetleri	99
Tablo 7.15	Toplam Depo Çıkışlarının Aylara Göre Dağılımı	100
Tablo 7.16	Mal Çıkış Günleri.....	101
Tablo 7.17	Sipariş Sayısına Göre Ürün Adetleri.....	103
Tablo 7.18	Aylara Göre Depo Verimlilik.....	106
Tablo 7.19	Depo İş Etüdü Analizi	108
Tablo 7.20	Makaralı Sistem Göz Hesapları.....	113
Tablo 7.21	Dar Koridor Sistemi Göz Hesapları	114
Tablo 7.22	Depo Sistemlerini Değerlendirme Tablosu	115

ÖNSÖZ

Kriz aniden ya da zamanla oluşan ve oluştuğu zamanda hemen çözümlenmesi gereken önemli bir sorundur. Günümüzde gelişen teknoloji ile birlikte rekabetin artmasına karşın kaynakların sınırlılığı önemli risklerin ortaya çıkmasında etkindir. İşletmeler bu riskli ortamda faaliyetlerini sürdürürken, tümü de kriz tehlikesi ile karşı karşıyadır.

Krizlerin meydana gelmeden önce önlenmesini sağlamak, meydana gelmişse olumsuz etkilerini azaltmak ya da krizlerden olumlu sonuçlar elde etmek için işletmelerde etkin bir kriz yönetimi önemli bir avantaj olarak görülmektedir. Kriz yönetiminde etkili ve belirleyici öge krizin önceden tahmini ve doğru yönetsel kararların zamanında alınmasıdır. Bu çalışmanın amacı olası bir krizin yaşanmadan önlenbilmesini sağlamak ve yapılan bu çalışmaların işletmenin lehine kullanabilirliği göstermektir.

Tez çalışmamamın sonuçlanmasında öncelikle çok değerli fikirleriyle beni yönlendiren, katkıları ve yardımlarıyla çalışmamı bitirmeme yardımcı olan tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Hüseyin BAŞLIGİL' e, çalışmam süresince manevi desteğini hiçbir zaman esirgemeyen aileme ve proje de bana yardımcı olan işletme çalışanlarına teşekkür ederim.

ÖZET

Bu çalışmada, kriz genel bir bakış açısıyla incelenmiş ardından da işletmelerdeki kriz ve kriz yönetimi kavramları üzerinde durulmuştur. Kriz yönetiminin genel çerçevesini sunmayı ve ele alınan örnek işletmede olası bir krize karşı önlem almayı amaçlayan bu çalışma, yedi ana bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde, krize genel bir giriş ile krizin tanımı yapılmış, ikinci bölümde, krizin nedenleri, ortaya çıkışı, gelişimi, süreci, olumlu ve olumsuz sonuçları üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümde kriz yönetiminin tanımı, özellikleri, yaklaşımları ve kriz yönetim sürecinin aşamaları açıklanmaya çalışılmıştır. Dördüncü bölümde, işletme yönetimi ve kriz başlığı altında, işletmelerdeki kriz belirtileri ve işletmelerde meydana gelen kriz çeşitleri ele alınmıştır. Beşinci bölümde işletmenin krize karşı duruşu; kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası işletme yönetimi ile ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir. Altıncı bölümde kriz yönetim araçlarından tablolar halinde bahsedilmiştir. Yedinci ve son bölümde, krizin uyarı sinyallerini algılayan bir işletme ele alınmış, muhtemel krize karşı işletmenin yaptığı hazırlık çalışmalarına yer verilmiştir.

Anahtar Sözcükler: *Kriz, Krizin Nedenleri, İşletmelerde Kriz, Kriz Yönetimi, Kriz Yönetim Araçları*

ABSTRACT

This study examined the crisis in a general perspective, also the concept of crisis and crisis management of enterprise are emphasized. The study consist of seven parts and the purpose of this thesis is to present a general framework of crisis management and to hedge against a possible crisis for an example enterprise.

In the first part, with a general introduction to crisis, the crisis has been defined, the second part, focused on the causes of the crisis, the emergence, development, process, the positive and negative consequences. In the third part of the definition of crisis management, qualifications, approaches and stages of crisis management process are explained. In the fourth part, under the heading of enterprise management and crisis, the cirisis sings and the crisis types consist of enterprise are discussed. In the fifth part, the company's stance against the crisis, before the crisis, at the time of the crisis and after the crisis were examined in detail with enterprise management. In the sixth part of crisis management tools are mentioned in table. In the seventh and final part, an enterprise that perceives the warning signals of the crisis, was handled and the preparation against the possible crisis was mentioned.

Keywords: *Crisis, Crisis Causes, Crisis in Enterprise, Crisis Management, Crisis Management Tool*

1. GİRİŞ

1.1 Kriz Nedir?

Krizin kelimesinin anlamını araştırdığımızda birçok tanımına rastlayabiliriz: “Bir işin, bir olayın geçtiği karışık safha”, “İçinden çıkılması zor durum”, “Birdenbire meydana gelen kötüye gidiş yönündeki gelişmeler ve tehlikeli an” (Doğan,1982). Bir diğer ifadeyle de “Bir örgütün üst düzey hedeflerini ve işleyiş biçimini tehdit eden veya hayatını tehlikeye sokan, acil karar verilmesi gereken, uyum ve önleme sistemlerini yetersiz hale getiren gerilim durumudur” (<http://tr.wikipedia.com>). Yenilik gerektiren dengesiz bir durumdur. Çince’ de anlamı ise “Wei-ji: Tehlike ve Fırsat’ tır.

Krizin tanımlarında görülen farklılık konuyla ilgilenen araştırmacıların farklı alanlarda olmasındandır.

Tıp ve psikoloji bilimleri krizi, bir hastalık veya kişisel bir gelişim sürecinin akışında belirgin bir kötüye gidiş veya bir dönüm noktası olarak tanımlarlar (Ataman, 1992). “Hastanın durumunda görülen ani fenalaşma”, “ruhsal dengesizlik hali”, “bunalım” (Kuşçu, 1997)

İktisat biliminde kriz kavramı, mevcut şartlarda kendini sürdürmekte güçlük çeken ekonomilerin durumunu açıklamak için kullanılmaktadır.

Politika bilimi ise krizi, bir karar birimine ait temel amaçların tehdit edildiği süreç olarak açıklamaktadır. Tehdit kavramının yanı sıra zaman baskısı ve şaşkınlık kavramları da kriz kavramının öğeleri arasında sayılmaktadır (Akyüz ve Ertel, 1989).

Konuya bir yönetim problemi olarak bakıldığında bir işletmenin rutin sistemini bozan ve aniden ortaya çıkan herhangi acil durum olarak tanımlamak mümkündür (Ataman, 1992).

Krizi rutin durumlardan ayırt eden en büyük özellik, acil cevap verme gereğidir. Hem cevap vermek hem de hızlı hareket etmek zorunludur. Bu açıdan kriz durumu, “çabuk ve hızlı uyum sağlamayı gerektiren değişiklikler olarak tanımlanabilir. Durum analizleri yapacak uzun bir zamana sahip olunmadığı için, alternatifler değerlendirilerek hemen karar verilmelidir (Lurie, 1992).

Görüldüğü gibi hemen hemen tüm tanımlarda 3 ana kısım dikkatimizi çekmektedir. Birincisi “ani ya da yavaş” diğeri ise “acil” üçüncüsü ise “kötü”. Bizde kısaca “ani ya da yavaş ortaya çıkan ve acilen çözülmesi gereken, kötü bir durum” olarak tanımlayabiliriz.

Aşağıdaki özelliklere sahip bir durumun olması, ortaya çıkan bir değişimin “kriz” olarak tanımlanabilmesini mümkün kılar (Asunakutlu vd., 2003).

- İşletmenin tahmin ve kriz önleme mekanizmaları yetersiz kalmıştır.
- Örgütün amaç ve varlığını tehdit etmektedir.
- Acil müdahale gerektirmektedir.
- Kişilerde gerilim yaratmaktadır.
- Üstesinden gelinmesi ve izlenmesi gereken yolların kararlaştırılması için yeterli bilgi ve zaman bulunamamaktadır.

2. KRİZE GENEL BAKIŞ

2.1 Krizin Nedenleri

Krizler sınırlanamayacak kadar çok çeşitli ve sıralanamayacak kadar da geniş kapsamlıdır. Her kriz içinde başarının tohumlarını taşıdığı kadar başarısızlığın köklerini de taşımaktadır. Bugünün değişken çalışma hayatında ise krizler daha çok çeşitlenmekte ve öngörülebilirlikleri daha da azalmaktadır.

İşletme krizleri ele alındığında, krizin nedenleri alt başlıklar halinde sıralanabilir. Kriz oluşumuna neden olan olaylar genel olarak içsel ve dışsal sebepler olarak iki gruba ayrılabilir (Sanrı, 1996).

Dış çevre faktörleri, var olan sistemin denetimi dışında kalan dış çevrede oluşan sebeplerdir. İç çevre faktörleri ise, var olan sistemden kaynaklanan sebeplerdir. Bu iç ve dış çevre faktörleri, ana başlıklar altında incelenebilir.

2.1.1 İç Çevre Faktörleri

İşletmelerde kriz, daha çok şirket içinde oluşan sebeplerden kaynaklanır. İşletmenin krize girmesinde içsel sebeplerin, dışsal sebeplere göre daha baskın olmasının temel nedeni örgüt içi faktörlerden kaynaklanır. İç çevre faktörleri şu şekilde açıklanabilir.

2.1.1.1 Tepe Yöneticilerin Yetersiz Olması

Tepe yöneticilerinin yeteneksiz olması, krizi görememeleri ya da krizin önemini kavrayamamış olmaları, yeni problemlere eski çözümleri uygulama eğilimi, çevrenin hareketli yapısı karşısında pasif kalması mevcut sisteme yenilik getirememe, patrona yaranma hali vb. birçok neden işletmenin krize girme nedenleri arasında gösterilebilir.

Aynı zamanda yöneticilerin çalışanlarına eksik ya da fazla iş vermesi, gerekli eğitimleri verememesi ya da verilen eğitimlerin yetersizliği, kurum kültürünün benimsetilememesi, işin gereğine uygun eleman alınmaması gibi örnekler de tepe yöneticisinden kaynaklanan nedenlerdir.

Bunun yanında hiçbir gözetim ve denetime tabi tutulmadan hareket eden çalışanlar da, işletmeyi krize sokabilir. Örnek verecek olursak; (Luecke, 2008)

Örnek olarak, bir polis komiserinin, karakolda görevli üç kadın polisin cinsel tacize uğramasını devamlı görmezden geldiği ele alınabilir. Emniyet müdürlüğü bu tür davranışları yasaklanmış, ama kuralları uygulama yetkisini de karakol komiserlerine verilmiştir. Örnek

olayda, kurallar uygulanmamıştır. Gördükleri muameleden bıkan üç kadın, komiseri ve emniyet müdürlüğünü dava etmiştir. Dava sonucunda üç kadın polis, 900.000 dolarlık tazminat kazanmışlardır. Sonuç olarak da bütün polis gücü hem maddi hem manevi ağır bir yara almıştır.

2.1.1.2 Eksik Bilgi Toplama ve Yetersiz Tecrübe

Krizler sadece beklenmeyen durumlarda ortaya çıkmayabilir. Bilgi toplamada yetersiz ya da yavaş kalınması, işletme içinde yeterli bilginin toplanamaması yanlış toplanması ya da doğru toplanıp yanlış yorumlanması da krizin ortaya çıkmasında etken olabilir. Genellikle işletme ve çevresindeki olumsuz etkileşim sonucu oluşan tehditlerin farkına varılmaması krize yol açmaktadır. Bunun nedeni ise açıkça ihmal etme, bilgi toplayamama ya da tecrübesizlikle ilgilidir. Ancak değişikliklerin, geç olmadan fark edilerek gereken önlemlerin zamanında alınmaması tepe yöneticilerle alakalıdır. Hatta tepe yöneticilerin bu konuda karşılaştıkları baskılarla da alakalıdır denilebilir. Tepe yöneticileri, kriz esnasında, gerekenin yapılamamasına neden olan birtakım engellerle de karşılaşabilirler. Bunun yanı sıra, tehdit faktörlerini araştırmak ve bu faktörleri saptamaya hazır olmak genelde yöneticinin kötümserliği olarak kabul edilir. (Ataman, 1992)

2.1.1.3 Yönetimin Değer, İnanç Ve Tutumları

Sürekli değişip gelişen bir çevrede içinde işletmeler için yönetimin değer, inanç ve tutumlarını oluşturduğu; kurum kültürü, giderek daha önemli bir konuma gelmektedir. İşletmelerin hayatta kalmaları hatta büyümeleri için, hızla değişen iç ve dış çevre koşullarına uyum sağlamaları gereklidir. Bunun gerçekleştirilebilmesi için de işletmede ortak bir takım değerlerin varlığı ve bu değerler ışığında çalışılması gerekmektedir. (Özdevecioğlu, 1993)

İşletme içinde hem benimsenen hem de çalışanlar ve müşteriler tarafından paylaşılan ortak değerler, inanç ve tutumlar; çoğu kez işletmenin geleceğini etkileyecek kararlara ışık tutarak işletmenin gelişmesini sağlar. Kurum kültürünün zayıf veya güçlü olmasıyla yönetimin başarısı arasında doğrudan bir ilişki vardır. Zayıf bir kurum kültürünün olması, kurum kültürüne zarar verecek ve yönetim bu konulardan sağladığı destek zarar görecektir. Çünkü işletme çalışan ve müşterilerinin ortak değer, inanç ve tutumları etrafında birleşmeleri, geleneksel yönetim araç ve modellerini tamamlayarak bunların etkinliğini artırmaktadır. (Ataman, 2001)

Kurum kültürüyle alakalı bir kavram olan, örgüt iklimi, “birbirleriyle ilişkisi olan bireyleri etkileyen tutum ve değer yargılarında oluşan ve aynı zamanda onların değer, inanç ve tutumlarından etkilenen psikolojik ortam” olarak açıklanabilir. İşletme çalışanlarına, kurum kültürünün ve ikliminin, sinerjik bir etki yaratması önemlidir. Eğer kurum kültürü ve iklimi, kuruma bağlılığı artırıp motive edici bir etki yaratırsa, işletmede verimlilik ve etkinlik artar. Kurum kültürü ve iklimi, çalışanların performanslarını olumsuz yönde etkilerse, mevcut işletmenin krize karşı savunma mekanizmaları hem işe yaramaz hem de işletmenin krizden kurtulmasını olumsuz etkiler.” (Tutar, 2000)

2.1.1.4 Geçmiş ve Tecrübeler

Şimdiki durumu iyi anlamanın en iyi yolu geçmiş tecrübelerdir. Ama geçmiş durumu analiz ederek mevcut durumu koruma eğiliminde verilecek kararlar faydalı ve rasyonel olmaktan daha çok hissi olacaktır. Önceki yöntemler kullanılarak yapılacak bir kriz yönetimi, mevcut durum için büyük ihtimalle uygun olamayacaktır. Ama geçmiş krizlerde başarıyı getiren çözüm yollarının tecrübe edilmesi, yeni krizlerde önemli ipuçları sağlayabilir. Bu ipuçlarından yola çıkarak mevcut çevreye uyum gösteren ve yeniliklere açık olan çözüm yolları bulmak önemlidir. Alınacak bu tedbirler mevcut çevreye ve kurum kültürüne uyum göstermelidir.

2.1.1.5 Hayat Safhası

Hayat safhaları genel olarak 5 aşamadan oluşmaktadır: Doğuş, gelişme, olgunlaşma, gerileme ve çöküş.

İşletmeler gelişme dönemlerinde gereken önlemleri almazlarsa, büyüme safhasında belli sınırlara ulaşıldığında işletme krizle karşı karşıya kalabilir. Karar verme de yaşanacak bir problem, denetimde yapılabilecek bir aksaklık, pazar taleplerindeki beklenmeyen bir artış krize neden olabilir. Büyük gelişme fırsatları, beraberinde büyük heyecan ve telaş getirir.

Fakat işletmelerin gerileme dönemlerinde krizle karşılaştıklarını söylemek de mümkündür. Satışlarda ya da karda azalma krize uygun bir zemin oluşturur. Bu gerileme safhasında daha çok korku krizleri ortaya çıkar ve genellikle işletmenin uyum sağlama yetisi yeni durum karşısında zayıf kalır. Korku krizlerinde muhtemel kayıplar en az seviyeye indirilmeye çalışılırken, fırsat krizlerinde elde edilecek kazançlar en iyi seviyelere yükseltilmeye çalışılır (Ataman, 1992). Böyle durumlarda yöneticinin bilgili ve tecrübeli olması krizin şiddetini azaltacak bir faktördür.

2.1.1.6 Örgütsel Sorunlar

İşletme yapısında karar verme ve uygulama süreçlerinin yavaş olması, sıkça önemli hataların yapılması, uzun zamandır çözilemeyen problemler, işverenle iş gören arasındaki iletişim kopuklukları, aşırı merkezcil yönetim politikası, yeniliklere kapalı olması sonucu yaratıcılığın engellenmesi, koordinasyon sorunları, statükocu davranışlar, risk alamama, denetim alanının aşırı geniş ya da dar olması, amaçların belirgin olmaması, iş gören devir hızı ve devamsızlık oranlarının yüksekliği, hastalık ve iş kazalarındaki artış, aşırı iş yükünün olması, sinirsel gerilim ve çatışmaların artması, iş ortamından yaşanan hoşnutsuzluklar, eğitimlerin yetersiz kalması, stratejik planlama çalışmalarının yapılmaması, vb. gibi sorunların varlığı krizin gelmekte olduğunun en belirgin işaretleridir. (Özgür, 2010)

2.1.1.7 Teknolojik Arızalar

Yaşanabilecek bir teknolojik arıza, krizin büyük boyutlarda ortaya çıkmasına neden olabilir.

Bir işletmenin sunucusunun çökmesiyle, şirketin haberleşmesi, enformasyon depolaması, araştırma yapması, satın alması ve satış yapması direkt olarak etkilenecektir. İçinde yaşadığımız çağda, işletme için teknoloji olmadan olmazlardandır. Bu yüzden de teknolojik arızalar işletmeyi büyük çıkmazlara sokabilir. Krize dönüşebilecek birkaç yaygın sorunu şöyle özetlenebilir: (Augustine, 2007)

2.1.1.7.1 Veri Kaybı

Bir işletmede yaşanacak olası bir veri kaybı, işletmenin iflasına bile neden olabilmektedir. Bu yüzden işletmelerin çok iyi veri yedekleme sistemlerinin olması gerekmektedir. Fakat günümüzde Amerika Birleşik Devletlerindeki pek çok şirkette bile veri yedekleme planı bulunmamaktadır. Teksas Üniversitesinin bir çalışmasına göre, büyük bir veri kaybına uğrayan şirketlerin yalnızca yüzde altısı bu krizi atlatabilmektedir. Bu da veri kaybının nasıl bir krize yol açabileceğinin en büyük göstergesidir. (Augustine, 2007)

2.1.1.7.2 Güvenlik İhlalleri

Yaşanacak olası bir güvenlik ihlali, işletme için büyük ekonomik kayıplara neden olabilmektedir. 2001 yılında, Federal Araştırma Bürosu (FBI) ve Bilgisayar Güvenliği Enstitüsü (CSI) tarafından yürütülen bir araştırmada, bir önceki yıl içinde büyük şirketlerle devlet kurumlarının yüzde seksen beşinin bilgisayar ihlalleri saptadığını açığa çıkarmıştır. Buna ek olarak, bilgisayar saldırılarının çoğu dışarıdan gelirken en büyük ekonomik kayba

içeriden gelen saldırılar neden olmaktadır. Bu sebeple güvenlik önlemlerinin, işletmede olası bir krize neden olmaması için, iyi alınması gereklidir. (Augustine, 2007)

2.1.1.7.3 İletişim Teknolojileri

Günümüz işletmelerinde, işletme içi ve dışına yapılan tüm iletişimlerde teknolojinin önemi çok büyüktür. Yaşanmış bir olay ele alınarak önemi şöyle açıklanabilir. Bir perakende satıcının web sitesi, en yoğun dönemde kapanmıştır. Sanal bir ekibin web sitesi, önemli bir son tarihi yakalamayı ekip üyeleri için imkansız bir hale getirerek çökmüştür. Tüm bir telefon sistemi kesilmiş ve böylece kurumun içinde hiç kimse, kendi cep telefonlarını kullanmak dışında çağrı alamamış veya yapamamıştır. Böyle bir durumun getirebileceği krizin boyutu ortadadır. (Augustine, 2007)

2.1.1.7.4 Modası Geçmiş Araçlar

Çalışanlar eskimiş araçlar ya da aksayan şebekelerle çalıştıklarında her gün bir dizi süre giden küçük krizle karşılaşabilir; verimsiz çalışma koşulları, son teslim günlerini karşılamada zorluklar, kaybolan e-postalar, çalışanlardaki hoşnutsuzluk ve verimin düşmesi. Sonunda sistem çöktüğünde bunların tümü büyük bir krize yol açabilir. (Augustine, 2007)

2.1.1.8 Diğer İç Çevre Faktörleri

Diğer olası yaşanabilecek; sermayenin yetersiz oluşu, aile şirketlerinde yönetimden kaynaklanan yapısal bozukluk, plansız ve dengesiz büyüme ya da plandan sapmaların fark edilememesi, bütçeden sapma, fiyatlandırma politikasının piyasa ile örtüşmemesi, yanlış piyasa politikalarıyla rekabette yaşanan problemler, organizasyonun verimsizliği, iş arkadaşları arasındaki ilişki krizleri, depolamada yaşanan problemler vb. bir sürü şey kriz oluşumunda içsel nedenler arasında sayılabilir.

2.1.2 Dış Çevre Faktörleri

Krize neden olan dış çevre faktörleri, işletmenin kontrolü dışında kalmaktadır. Sürekli değişen çevrenin giderek daha çok belirsizleşmesi ve karmaşıklaşmasıyla olayları önceden tahmin etmek neredeyse imkânsız hale gelir ve kriz aynı anda tüm ülkeyi hatta tüm dünyayı etkileyerek pek çok işletmede sorun yaratabilir. Belirsizlik ve karmaşıklık arttıkça meydana gelebilecek uyum sorunu krizin meydana gelme olasılığını da arttırmaktadır. Meydana gelen krizin dinamik yapıda olması ve ona hemen cevap verme zorunluluğu, krizin şiddetlenme ihtimali de arttırmaktadır. Ancak krizin çevreden kaynaklanmasında, işletme ve çevre

etkileşiminin önemli bir payı oluğu söylenebilir. İşletmede krize yol açacak dışsal nedenler şöyle açıklanabilir:

2.1.2.1 Tabi Felaketler

Yönetimin kontrol edemediği deprem, yangın, sel gibi tabi felaketler, krizin en belirgin nedenleridir. Beklenmedik felaketler ve toprak su iklim gibi tabi çevreyle ilgili birçok faktör işletmeleri büyük krize götürebilir. (Dinçer, 1994)

2.1.2.2 Meydana Gelebilecek Kazalar

Türk Dil Kurumunda kaza “Can veya mal kaybına, zararına neden olan kötü olay” şeklinde tanımlanır. İşletmelerde yaşanan kazalar da, iş kazaları olarak tanımlanır. İşletmeler, iş kazalarından doğrudan etkilenebildikleri gibi, dolaylı yoldan da etkilenebilirler.

Çok sayıda insanın öldüğü ve yaralandığı, onarılması neredeyse imkânsız sonuçlar yaratan kazalar sonucunda başlayıp yıllarca süren davalar, şirketi her yönden yıpratır. Örnek olarak Union Carbide adındaki bir şirketin Hindistan'ın Bhopal şehrindeki kimya tesislerinde 1984 yılında yaşanan patlamada, yaklaşık yedi bin kişi ölmüş ve çok daha fazla kişi de yaralanmıştır. Eski Sovyetler Birliği'ndeki Çernobil nükleer reaktöründe 1986 yılında yaşanan patlama, hemen ikinci sırada gelmektedir. Bu tür faciaların, şirketlere ve kurbanlarına verdiği toplam hasarı hesaplamak neredeyse imkansızdır. (Luecke, 2008)

2.1.2.3 Ekonomi ve Piyasa Değişiklikleri

Ekonomik belirsizlik ve dalgalanmalar işletmeleri önemli ölçüde etkilemektedir. Ekonomik istikrarsızlık, ölçülü ve kısa süreli olduğu takdirde, etkileri sınırlı olabilir. Buna karşılık ekonomideki derin ve uzun süreli dalgalanmalar krize neden olabilir. Bir ekonomide belirsizlik ve istikrarsızlık yaratan sebepler işletmeyi doğrudan ya da dolaylı etkileyen faktörler olarak şöyle sıralanabilir: (Dinçer, 1994)

İşletmeyi doğrudan etkileyen faktörler:

- işletmenin temel girdilerinde oluşan darlık veya büyük fiyat değişiklikleri,
- mal veya hizmetlerde meydana gelen arz talep dengesinin bozulması,
- ülkenin ödemeler dengesinin bozulması ve ithalat ihracat rejimindeki değişiklikleri,
- ekonomik veya psikolojik nedenlerle halkın satın alma gücünün zayıflaması,
- ürün ve hizmet fiyatlarındaki enflasyon ve deflasyon eğilimlerinde işletmenin fiyat ve ücret kontrollerinde zorlanması (Lawrence ve Glueck, 1988).

İşletmeyi dolaylı etkileyen faktörler:

- enflasyonun etkisiyle yatırımların azalması ve karlılığın düşmesi,
- kredi darlığı ve kaynak yetersizliği sebebiyle işletmelerin büyüme oranının düşmesi,
- politik çalkantılara bağlı olarak talebin durması ve dolayısıyla üretimin düşmesi,
- grev ve lokavt gibi anlaşmazlıkların oluşması, (Dinçer, 1994)
- para politikaları, faiz oranları, milli paranın diğer paralara oranla devalüe ve revalüe edilmesi
- mali politikalar sonucunda, şahıs ve kurumlardan alınan vergi oranları (Lawrence ve Glueck, 1988)

2.1.2.3.1 Piyasa Dalgalanmaları

Satın almada gerçekleşen beklenmedik bir tıkanma veya çöküş, tahmin edilen satış miktarını, ürün gelişimini ve programları değiştirebilir. Olağan piyasa dalgalanmaları zor zamanlara yol açar, fakat piyasalardaki büyük bir aksama krizlere neden olur (Augustine, 2007)

2.1.2.3.2 Trendler

Müşteri taleplerindeki genel bir değişim, geçmişe dönük şirketleri zor duruma sokabilir. Kişisel bilgisayarların yükselişi, bu duruma örnek verilebilir. Bilgisayarlar, tahmin edilmedik bir biçimde iş yaşamında ve evlerde yeni yaşam tarzı haline gelmiştir. Anabilgisayar teknolojisinin bütün zamanlar için tek Pazar olacağına inanan şirketler zor duruma girmiş ve pek çoğu iflas etmiştir. (Augustine, 2007)

2.1.2.3.3 Yatırım Baloncukları

Yaygın spekülasyon ve aşırı yatırım dönemleri, ekonomik gerçeklikler bu dönemlerde oluşan baloncukları patlatana dek, iş fırsatlarını olduğundan fazla gösterebilir. Menkul değerlerin, yaşam tasarruflarının, emeklilik gelirlerinin ve iş olanaklarının ani deflasyonu pek çok insan için kriz yaratabilmektedir. (Augustine, 2007)

2.1.2.3.4 İş İlişkileri Krizleri

İşletmenin çalışanları arasında iç çevre ilişkilerindeki iş krizleri gibi, şirketin müşterileri, tedarikçileri, mağazaları vb gibi dış çevre ilişkileri de mevcuttur ve bu iş ilişkilerinde oluşan her hangi bir olay krize yol açabilmektedir.

Bir tedarikçinin zamanında malzemeleri ulaştıramaması, işletmenin önemli müşterilerinin başka bir firmayı tercih etmesi, müşterilerin zamanında ödemeleri yapmaması ya da ödeme yapmadan ortadan kaybolması ve daha sayabilecek pek çok bu gibi olaylar krize neden olabilmektedirler.

2.1.2.4 Teknolojik Değişiklikler

Günümüzde teknolojik değişikliklere uyum sağlamak, devam ettirmek ve geliştirmek işletmeler için bir ihtiyaçtır. İşletmenin kullandığı teknik ve yöntemlerde hızlı bir değişme söz konusuysa bunun işletme için önemi açıktır. Krizin ortaya çıkmasında teknolojik değişikliklerin hızı, değişikliğe uyum süreci ve teknolojiye bağımlılığının oranı önemli ölçüde etkilidir. Özellikle gelişen bir teknoloji, işletmenin arz ettiği mal ve hizmetin yerine alacak yeni mamüller ve faaliyet alanları ortaya çıkarmamışsa örgüt için kriz kaçınılmaz olabilir. (Dinçer, 1994)

Teknolojik değişikliğin hızı, işletmenin çevresindeki yaratıcı ortamıyla, sektörün buluşlara açık olmasıyla ve devletin destek ve teşvikiyle orantılıdır. (Ahmet, 1984)

Örneğin gelişen teknolojiyle dizüstü bilgisayarların ortaya çıkması, masaüstü bilgisayarları ve parçalarını üreten şirketlerin yaşamına ciddi tehdit oluşturmaktadır.

Bu sebeplerden ötürü işletmelerin özellikle arge faaliyetlerine eğilmeleri ve teknolojiyi yakından takip etmeleri gerekmektedir.

2.1.2.5 Hukuki Ve Politik Düzenlemeler

Hükümetin gerek ekonomik gerekse diğer alanlarda alacağı yeni kararlar veya işletmelere yeni yükümlülükler getiren hükümler, krize yol açabilmektedir. (Ataman, 1992)

Çevresel atıklar konusunda yapılan düzenlemeler ya da tüketici haklarında yapılan düzenlemeler işletmelere yeni yükümlülükler getirebildiği gibi, çalışma hayatı üzerindeki düzenlemeler de bireyleri etkileyip çalışma süresinde değişikliklere hatta krizlere yol açabilmektedir.

2.1.2.6 Sosyal ve Kültürel Faktörler

Toplumun yaşadığı coğrafyadaki değer yargıları, kültürel düzeyi, nüfusu ve yaşlara göre dağılımı gibi sosyal ve kültürel çevreyi meydana getiren unsurlar, hem kişiler hem örgütler için tehdit ya da fırsatlar sunabilir.

Bir kişinin ev sahibi olmadan önce oturacağı çevrede yeterli araştırma yapmaması, yapılan birçok masraf sonrasında çok fazla oturamadan evi satmasına hatta o çevreden bir an önce kurtulmak için aldığı fiyattan ucuza satmasına bile neden olabilir.

İşletmelerde yaşanmış olan bir örnek de, Procter & Gamble'ın ürün paketleri üzerinde yer alan resmin (üzerinde yarım ay bulunan koni şeklinde bir şapka takan sihirbaz) toplum tarafından yanlış algılanmasıdır. Bu yanlış algı sonucunda işletmenin şeytanla işbirliği yaptığının ileri sürülmesi, sosyal ve kültürel faktörlerin işletme için önemini göstermektedir. (Haşit, 1999)

Örgütte çalışanların toplumun değişen değer yargılarına paralel olarak çalışma şartlarının iyileştirilmesi, örgüt içi sosyal faaliyetlerin arttırılması, denetimin azaltılması gibi istekleri örgütleri mevcut yapının dışına çıkmaya zorlayabilir. Ayrıca toplumun değer yargılarının değişmesi, müşterinin ilgisinin azalması, sosyal karışıklık ve huzursuzluklar işletmeleri krize sürükleyebilir. Burada toplumun değer yargısının değişmesinin uzun bir süre alacağı düşünülürse bu anlamada krize az rastlanacaktır. (Dinçer, 1994)

2.1.2.7 Sağlık Felaketleri

Doğa olaylarının aksine, bazı sağlık felaketleri, şirket bu felakete yol açmamış olsa bile, direkt olarak şirketi etkileyebilir. Felaketin üstesinden gelmek ise şirketin sorumluluğu altındadır veya toplum tarafından felaket, şirketin sorumluluğu olarak algılanmaktadır. Bunun bir örneği ürün sabotajı hakkında verilebilir;

İşletmenin herhangi bir ürününün sabote edilmesi, müşterilerinin zarar görmesine ve şirketin büyük yara almasına neden olabilir. Tylenol krizinde Johnson & Johnson şirketinin yaşadığı buna en iyi örnektir. Ekim 1982'de ağrı kesici Tylenol kutularından bazılarında sabotaj amacıyla siyanür içeren kapsüller konulması birçok insanın zehirlenmesine yol açmıştır. Johnson & Johnson firması bu krizde çabuk ve etkin hareket ederek bütün Tylenol kutularını geri toplamış ve yerlerine daha güvenli kutuları piyasaya sürmüştür. Firma herhangi bir ölüme veya yaralanmaya sebep olmasa da çok büyük bir fatura ödemiştir. Ürünlerin geri toplatılması, yeni ve daha güvenli kutuların tasarlanması ve satışlardaki düşüşten kaynaklanan toplam kaybın, bir milyar doları aşmış olabileceği tahmin edilmektedir. (Luecke, 2008)

2.1.2.8 Güçlü Rekabet Şartları

Büyük ve güçlü rakipler kişilerin iş hayatında olabileceği gibi şirketlerin de yaşamlarında olmaktadır. Bir kişi daha fazla maaş, terfi ya da mevcut durumunu korumak için iş

arkadaşlarıyla rakip durumuna girebilir. Bu durumda oluşabilecek bir kriz, kişinin sağlığını kendine güveni geliştirmek yönünden olumlu veya neden olabileceği hastalıklar açısından olumsuz etkileyebilir. Hatta çalışan, rakibine yenilerek işinden olabilir. Belki de çalışanın rekabeti kazanmasıyla, mevcut kriz iyi bir terfi ile olumlu sonuçlanabilir. (Eren, 1990)

Aynı şekilde işletmelerin krizle karşılaşmalarındaki en büyük etken mevcut rakipler veya sektörde meydana gelen değişiklikler de olabilmektedir. Özellikle az sermaye ve az teknik uzlaşma gerektiren faaliyet alanlarında kolaylıkla potansiyel rakipler ortaya çıkabilmektedir. (Milburn vd., 1983) Böyle bir durumda, üretim ve tedarik süresi kısaltmak veya ürün çeşitliliği ve kalitesini arttırmak gibi önlemler gerekli olabilir.

2.1.2.9 Diğer Dış Çevre Faktörleri

Piyasadaki talep arz yapısında meydana gelebilecek herhangi bir değişiklik, müşteri kaybına, ürün taleplerinde beklenmeyen bir azalmaya, artan faiz oranlarına, hammadde oranlarında artışa, grevlere, işgücü yetersizliğine, global krizlere veya terörist saldırılar neden olabilir.

2.2 Krizin Ortaya Çıkışı ve Gelişimi

İşletmelerde krize yol açan etmenler, yavaş yavaş ortaya çıkabileceği gibi aniden de ortaya çıkabilirler. Bu nedenle her iki durumda farklı stratejiler uygulanmalıdır. (Sanrı, 1996)

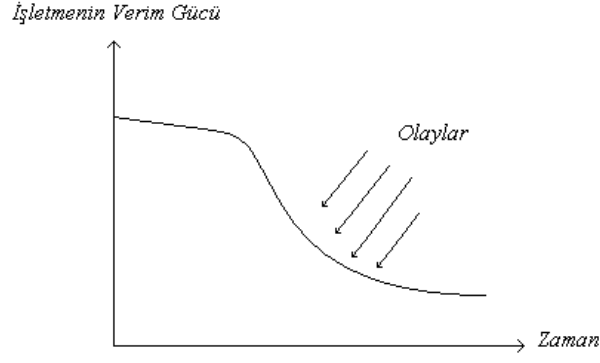
2.2.1 Yavaş Gelişen Kriz

Yavaş gelişen krizlerde, krizi hafifletme stratejisi uygulanmalıdır. Bu gibi durumlarda işletme çoğunlukla bir ya da birkaç olumsuz gelişmeden etkilenebilmektedir. Bu da krizin en büyük nedenlerindendir. Bu durumlarda önlem almak şarttır. Gerekli önlemler gerekli zamanda alınmaz ise, işletme yavaşça bir çöküşün içine girmeye başlar ve bu yavaşça gelişen uzun sürecin sonu büyük olasılıkla işletmenin iflasıdır.

Yavaş gelişen krize neden olan olayları başlıca şu şekilde sıralayabiliriz;

- Pazar payının giderek daralması
- hammadde, işçilik ve genel giderler gibi maliyetlerin artması yanında satış fiyatlarının sabit kalması
- örgütte oluşan verim kaybı
- ürün eğrisinde meydana gelen olumsuz bir gelişme

Klaus Winterling işletmenin, örgütün faaliyetlerinin sona ermesine neden olabilecek bu olumsuz faktörlerin yaratacağı gelişim süreci Şekil 2.1' de gösterilmiştir. (Sanrı, 1996)



Şekil 2.1 Yavaş Gelişen Kriz

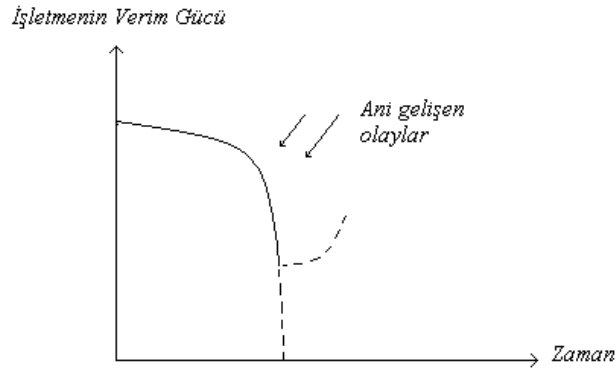
2.2.2 Hızlı Gelişen Kriz

Hızlı gelişen krize neden olabilecek bazı faktörler;

- şirkette çok önemli konumdaki bir çalışanın hayatını kaybetmesi
- doğa olayları
- teknolojik arızalar
- piyasadaki dalgalanmalar

Ve bunun gibi sayılabilecek birçok sorunlar şirkette olası krizin hızlı gelişmesine yol açmaktadır. Bu durumda, yavaş gelişen krizlere önlem alındığı gibi, hızla gelişen krize de yerinde ve zamanında önlem almak önemlidir. Fakat hızla gelişen bu kriz karşısında soğukkanlı olmak, krizin nedenlerini iyi analiz etmek ve en iyi çözüm yollarını geliştirmek, bu gibi durumlarda en iyi yaklaşım türü olacaktır.

Klaus Winterling işletmenin, örgütün bu olumsuz faktörlerin yaratacağı gelişim sürecini Şekil 2.2' de gösterilmiştir. (Sanrı, 1996)



Şekil 2.2 Hızlı Gelişen Kriz

Bu bilgilerle birlikte, işletmelerin genelde kendi hataları yüzünden krizin içine düştükleri düşünülebileceği gibi, hataları olmadığı halde de krizin içine düşebildikleri düşünülebilir. Bilinçsizce verilen ya da tamamen yönetici tarafından yanlış verilen bir takım karardan dolayı işletmelerin zor durumlara düşülebilir. Zorlukların, araya giren birtakım başka sebeplerden ötürü görülmez bir hal alması, normal yönetim planı ve sürecinde konunun çözülmemesi ve diğer belirtilen iç ve dış çevre faktörleriyle beraber işletme ya hızlı bir krizle ya da yavaş gelişen bir krizle karşılaşabilir hale gelecektir. (Sanrı, 1996)

2.3 Kriz Süreci

Kriz süreci, krizin başlangıç döneminden itibaren başlayan krizin sona ermesine kadar geçen süreçtir. Kriz sürecini safhalara ayırarak incelemek, krizin daha iyi anlaşılacak gereken önlemlerin alınmasını kolaylaştıracaktır. Genel anlamda kriz süreci üç temel safhada incelenebilir: Krizin başlangıç dönemi, kriz dönemi ve krizin sona ermesi dönemi.

2.3.1 Başlangıç Dönemi

2.3.1.1 Stratejik Açıklığın Ortaya Çıkması

Dış çevrenin sürekli değişmesi ve karmaşıklaşması yanında yönetimin de başarısız olması işletme ve çevresi arasında bir “stratejik açıklık” meydana getirmektedir. (Dinçer, 1994)

Strateji geliştirme sürecini şu başlıklar altında özetlenebilir;

- amaçların belirlenmesi
- dış çevre analizi
- işletmenin kaynak ve kabiliyetlerinin analizi
- uygun stratejinin seçimi
- uygulama ve sonuçların değerlendirilmesi

Bu safhalarda stratejik açıklığın ortaya çıkmasına neden olacak faktörler şöyledir; (Dinçer, 1994)

Çevre analizindeki eksiklik veya yanlışlıklar: İşletme çevresiyle yeterli iletişimin kurulamaması yetersiz bilgi edinmeye, çevreyi yanlış anlamaya ya da tam anlamamaya neden olabilir.

İşletme yapısındaki yanlışlıklar: İşletmenin fırsatlara karşı tutumu yanlış veya yetersiz olabilir. En büyük nedenlerinden biri de klasik örgüt yapılarıdır. Bu duruma, ürün yönelimli işletmelerin pazar yönelimine uyum sağlayamaması örnek verilebilir.

Yetersiz kalan çevre desteği: Yakın dış çevreden beklenen desteğin tam görülememesi, ek kaynak bulunamaması veya sanayi kolunun gelişmemesi örnek gösterilebilir.

Kaynakların amaca uygun olmaması: Sahip olunan kaynakların bilinçli olarak alınamaması, amacı desteklememesi stratejik açıklığın oluşmasına bir etkindir.

Sistemi oluşturan bileşenlerin analizinin iyi yapılmaması: Çevreyi açık değil kapalı olarak değerlendirmeden kaynaklanan bir sorundur. Aslında örgüt, çevreden büyük ölçüde etkilenmektedir. Özellikle işletmelerde çevre oldukça karmaşık ve etkileşimi çok yönlü olduğundan değerlendirilmesi zordur.

Eksik uygulama ve yöntem yanlışlıkları: Strateji belirlendikten sonra işletmede yönetimin en üstten en alta kadar benimsetilmesi ve uygulanması gerekir. Aksi takdirde stratejik planın uygulanması büyük ölçüde zorlaşır.

Uyarıları önemsememe: İçten ve dıştan gelen tüm ikazlar küçük ya da büyük değerlendirilmelidir. Çünkü küçük görülen o yüzden önemsenmeyen bir ikaz ilerde büyüyerek, çözülemez bir hal alabilir. Örnek olarak bir çalışanın hırsızlık yapmasını duyan fakat güveninden ötürü ihtimal vermeyerek önemsemeyen bir müdür, açıklığın artmasıyla fark edip denetlemeyi başlatmak isterse, o çalışanın birden ölmesi ya da iş değiştirmesi durumunda denetlemek için çok geç kalabilir.

2.3.1.2 Değişiklikleri Fark Edememe

Dış çevredeki değişikliklerin geç farkına varılmasıyla ya da hiç fark edilmemesiyle başlayan bir süreçtir. Fakat zamanla, örgütsel yetersizlik, performans düşüklüğü gibi bazı problemler krizi işaret etmeye başlar.

Bu aşamada yapılması gereken, işletmelerin örgüt yapısı ve süreçlerinin geliştirilmesidir. Bunlara ek olarak, bilgi toplama ve analiz etme yöntemlerinin gözden geçirilmesi, yapının esnek hale getirilmesi, amaç belirleme ve karar alma süreçlerinin güçlendirilmesi gerekmektedir. (Dinçer, 1998)

2.3.1.3 Faaliyete Geçememe

Başarının düştüğünün veya performansın bozulmasıyla krizin fark edilmesine rağmen işletmenin herhangi bir faaliyete geçememesidir. Bunun en önemli üç nedeni şöyle sıralanabilir;

- “Bekle ve Gör” politikasının uygulanması
- Yöneticinin değişime uyum konusunda isteksiz davranması
- Mevcut faaliyetlerin değişime kapalı olması (Tutar, 2000)

Ancak zaman geçtikçe hem dış çevre hem de iç çevre değişiklikleri sebebiyle krizin belirtileri giderek artabilir. Giderler artması, kaynakların yetersizleşmesi, şikâyetlerin ve iş kazalarının artması, verimliliğin ve kalitenin düşmesi gibi ölçülebilir problemler görülebilir. (Tüz, 2001)

Bu durumda artık krizin ortaya çıkmasıyla birlikte liderin rolü ve önemi ön plana çıkar. Tehlike ve fırsatların geçici olup olmadığını belirleyebilmek, değişikliğin kısa ve uzun dönemde işletme üzerinde yapacağı etkileri tahmin edebilmek, liderin rollerindendir. Dolayısıyla tepe yönetimi hemen harekete geçmeli ve duruma en uygun faaliyetleri uygulamaya koymalıdır.” (DİNÇER, 1998)

2.3.1.4 Yanlış Karar ve Faaliyetler

Yanlış bir tutum içerisine girerek merkezi otoriteye yönelmek ve kurmay ekipten daha az yararlanmak, kriz aşamasında yapılan en temel hatadır. Bu durum kurumsal kontrolde bir artışı, yönetim katmanlarının fazlalaşmasını, bürokrasinin ve otoriteleşmenin yoğunlaşması sonucuna neden olur. Bu yakın denetim ve baskı, çalışanlar üzerinde önemli bir stres ortamı yaratmaya zemin hazırlar. Buna rağmen Drucker kriz dönemleri için “otoritenin kullanımı itibariyle merkezi, örgütün fiziksel dağılımı itibariyle yatay bir örgüt modeli” önermektedir. (Tutar, 2000)

Kriz zamanlarında, organizasyonlardaki herkesin ‘hiyerarşi’yi soru sormadan kabullenmesi sağlanmalıdır. Kriz ortamında zaman baskısı nedeniyle acil müdahale edebilmek için, uygulanacak politikalarda ve alınacak kararlarda son sözü söyleyecek bir otoritenin olması gerekir. Kriz zamanında komutayı ele alabilecek bir kriz yönetim ekibinin mutlaka olması şarttır.

Durumun önemi nedeniyle otoriteleşmeye gerek olmakla birlikte alınan kararların ve oluşturulan politikaların hızlı ve etkili bir şekilde uygulamasında organizasyon şemasının ve ilişkilerin yatay olması gereklidir. Krizin bu aşamasında çok sık olarak kullanılan yaklaşım, karar verme durumunda olanları ikna etmek ve gerginliği azaltmak için herkesin iyi bildiği veya uygun gördüğü faaliyetleri uygulama yaklaşımıdır. Bu aşamada verilmesi gereken cevap, doğru, zamanında ve tam bilgi toplamaya özen göstererek, uygun stratejileri seçmektir. Kararların niteliğini artırmak için gerekli bütün çabalar ortaya konulabilmelidir. (DİNÇER, 1998)

2.3.2 Kriz Dönemi

Bir işlemenin beklenmedik bir şekilde kriz ile karşılaşmasıyla görülen ya da işletme hayat safhalarından geçerken görülebilecek bir dönemdir.

Bu süreçte örgüt pek çok yönden baskı altına girebilir. Müşteriler, çalışan personeller, satıcılar ve örgütle ilişkisi olan diğer kişi ve gruplar, bu ilişkilerini sınırlamaya ya da gevşetmeye başlayabilir. Satıcılar, daha riskli kredi şartları getirerek, ürünleri için yeni pazarlar arama gayreti içine girebilirler. Ayrıca örgütün kredi notunun düşmesi sonucu olası bir ek sermaye elde etmenin maliyeti de yükselebilir. Böylece örgüt ikliminde bozulmalar dolayısıyla performans düşüklükleri meydana gelebilir. (Haşit, 1999)

Krizin bu noktasında yapılabilecek en iyi şey, doğru kararlar alabilmek, yapı ve süreçlerinde alınan kararlar doğrultusunda geliştirilen stratejileri uygulamaktır. Bunların yanında işletmenin misyonu, vizyonu ve kurum kültürü değişime ayak uydurabilecek bir yapıya dönüştürülmeli, organizasyon esnek ve modüler bir yapı olarak oluşturulmalıdır. Geniş çaplı bir reorganizasyon yapmayı gerektiren bu uygulamalar sonucunda kriz ya aşılabilecek ya da kaçınılmaz olacaktır.

Kriz durumlarında başvurulabilecek diğer bir yöntem de üst yönetimin temelden değiştirilmesi politikasıdır. Bu uygulama, üst yönetimdeki çeşitli yetersizlikleri ortadan kaldırarak krizin aşılmasını sağlamak açısından olumlu sonuçlar doğurabilmektedir. Ancak bunun için iyi bir çalışma yapılması gereklidir. Aksi halde çözüm getirmek yerine olumsuz bir etki de yaratabilir.

2.3.3 Krizin Sona Ermesi (Çözüm veya Çöküş)

Yaşanan krizin son safhasıdır. Bu aşamada, örgütün içine düştüğü krizi çözmek amacıyla, iç ve dış kaynaklardan yararlanılarak son çarelere başvurulmaktadır. Krizi çözmek amacıyla, yeni bir değişim planı hazırlanmalı, kriz durumuna uygun strateji seçilmeli, yeni amaçlar oluşturulmalı ve gerekli değişiklik başlatılmalıdır. (Tutar, 2000)

Bu son aşamada da doğru adımlar atılamazsa problemlerin çözüm ihtimali kalmaz ve örgüt için çöküş kaçınılmaz bir hale gelebilir. İşletmede sermaye yetersizliği, pazar payında düşme, tecrübeli elemanların uzaklaşması gibi ciddi ve somut problemler ortaya çıkabilir. İşletme içindeki ve işletme ile çevresi arasındaki çatışma, kolayca çözümlenemeyecek kadar büyük boyutlara ulaşabilir. Örgütte çözülme, çevreye bağlı olmaksızın artabilir. Bu sebeplerden krize en uygun cevap verilmelidir. (Dinçer, 1998)

2.4 Kriz Sürecinin Olumlu ve Olumsuz Sonuçları

Kriz durumuyla karşılaşan bir işletmede iki tür sonuç ortaya çıkacaktır; işletme olumlu ya da olumsuz etkilenecektir. Bu durumunda, işletme daha önceden planlanmamış bir değişikliğe gereksinim duyar. Daha rasyonel bir tutum sergileyebilmek için yeterli zaman olmazsa, işletme, plansız ve programsız faaliyetler içine girmek zorunda kalabilir. Bu da işletmeyi olumsuz etkiler.

Krizin, olumlu sonuçlar doğurabileceği de göz ardı edilmemelidir. Örgütün yaşamını tehlikeye sokabilecek bir olayın olumlu sonuçlar doğurması tuhaf ama mümkündür, hatta işletmede yeni başlangıçlara temel olabilir.

Kriz durumuyla karşılaşan örgütte krizin doğurabileceği bu iki olası durumu ayrıntılı olarak şöyle ele alınabilir.

2.4.1 Olumlu Sonuçlar

Kriz esnasında ve sonrasında karşılaşılan tüm olumsuzluklara rağmen, krizin başarıyla yönetilmesi durumunda, krizin birçok olumlu sonucundan bahsetmek mümkündür. Krizin olumlu sonuçları dört başlık halinde sıralanabilir.

2.4.1.1 Örgütün Zayıflıklarının Ortaya Çıkması

Örgütlerin büyük bir çoğunluğu, her şey yolundayken faaliyetlerini gözden geçirme çabası içine girmezler. Şu veya bu şekilde fark edilen problemlerin üzerine gitmek yerine, zamanla bu problemlere alışırlar. İşte kriz, bu tür zayıflıkları ortaya çıkarması nedeniyle olumlu bir olaydır. Ancak kritik bir durum oluştuğunda, bu durumun zorlayıcılığı örgütü değişime hazır hale getirir. (Ataman, 1992)

2.4.1.2 Geleneksel Yönetim Araçlarının Değişimi

Krizin ortadan kaldırılabilmesi büyük ölçüde, kriz sonucu doğurabilecek bir tehdidin erken belirlenerek, doğru teşhisin konulmasına bağlıdır. Oysa geleneksel yönetim araçlarıyla bu faaliyetlerin gerçekleştirilmesi çok zordur. Krizin ilk aşaması olan, potansiyel kriz aşamasında, örgütün geleneksel yönetim araçları yeterli olabilirken; ilerleyen süreçte özellikle ilerleyen aşamalarda bir erken uyarı sisteminin varlığına ihtiyaç duyulacaktır. Geleneksel yönetim araçları, birçok durumda, krizin gerçek nedenleri ile örgütün krizi ortadan kaldırmada sahip olduğu hareket alanının belirlenmesine imkan sağlamaz. Bu bakımdan, krizin, geleneksel yönetim araçlarının değişimini hızlandırması, hem örgütün yeni bir krizle

karşılaşma olasılığını azaltır hem de olası bir krizin etkilerinin de en aza indirgenmesini sağlar (Ataman, 2001)

2.4.1.3 Etkin Stratejilerin Geliştirilmesi

İşletmenin güçlü ve zayıf yönlerini ve örgüt içerisinde gelişen problemleri ortaya çıkarmasıyla, örgütte etkin bir erken uyarı sisteminin yararı büyüktür. Dış çevrede meydana gelen değişimlerden doğan tehdit ve fırsatların zamanında farkına varılmasını ve bu tehdit ve fırsatlara paralel etkin stratejilerin geliştirilmesini sağlar. Etkin stratejilerin geliştirilmemesi, değişime ayak uymayı önler ve işletmeyi rakiplerle rekabet edemez duruma getirir. Etkin ve yeni stratejilerin geliştirilmesiyle örgütün varlığını sürdürmesi, büyümesi ve gelişmesi daha kolaylaşmaktadır.

2.4.1.4 Takım Ruhunun Oluşturulması Ve Yeni Yeteneklerin Keşfi

Sağlıklı bir kriz yönetiminin gerçekleştirilmesi durumunda örgütte çalışanlar, kendilerinden umulanın üstünde bir performans sergileyerek tepe yöneticilerinin ilgisini çekebilirler. Bu yolla çalışanlar yeteneklerini ve birikimlerini gösterme fırsatı bulurken, mesleki yönden de ilerleyebilir. Böylece işletme yeni yeteneklerden yararlanma fırsatı da bulabilir.

Kriz esnasında birlikte mücadele eden örgüt çalışanlarının yarattığı olumlu sinerji ve takım ruhu, kriz aşıldıktan sonra da devam edebilecek ve olumlu etkilerinden yararlanabilecektir.

2.4.2 Olumsuz Sonuçlar

Kriz işletme tarafından olumlu ya da olumsuz algılsın, kaçınılmaz olarak örgüte plansız bir değişimi getirecektir. Krizden kaynaklanan plansız değişim krizin beklenilmeyen bir durum olmasından kaynaklanmaktadır. Kriz durumunun kendi özellikleri ve ona cevap niteliğindeki plansız değişimin bir sonucu olarak, işletme ve çalışanları üzerinde birçok olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. (Dinçer, 1998)

Kriz sürecinin olumsuz sonuçlarını; kriz anı ve kriz sonrası olumsuz sonuçlar olarak iki başlık halinde ele alınabilir.

2.4.2.1 Kriz Anında Ortaya Çıkan Olumsuz Sonuçlar

Kriz anında ortaya çıkan olumsuz sonuçlar, dört başlık altında toplanabilir.

2.4.2.1.1 Hızlı Karar Alma Zorunluluğu

Kriz, hızlı bir karar vermeyi ya da bir dizi karar almayı gerektirebilir. Hızlı karar alma zorunluluğu, yeteri kadar, tam ve doğru bilginin toplanamamasına neden olabilir. Sağlıklı bir karar için yeterli bir zamana ihtiyaç vardır. Ancak acil kararlar hızlı bilgi akışını gerektirir. Bu durumda bilgi akışının eksiksiz ve yanlışsız olması için, gerekli olan işbirliği hızlı ve etkin bir şekilde yapılmalıdır.

2.4.2.1.2 Kararlarda Merkezileşme Eğilimi

Kriz sürecinde bilgi toplama kabiliyetlerinin azalması ve rutin faaliyetlerle standart programların dışına çıkma gereği, yönetimde hem karar alma hem de kontrolün merkezileşmesi sonucuna neden olmaktadır. Bu da örgütün yapısını ve kabiliyetlerini yetersiz duruma düşüreceği için tepe yönetiminin alt kademelere olan güveni azalmakta ve başarısızlığa karşı bir önlem olarak kararları merkezileştirmektedir. Bu durumda, kararlara en üst seviyedekilerle tepe yönetiminin güvenini kazanmış bir kaç kişi katılabilir. Dolayısıyla karar grubu, güçlü bir lider tarafından yönetilen homojen bir gruba dönüşebilir. Böylece yönetimin karar alma yeteneği zayıflamaktadır. Bu da doğabilecek yeni fikirlerin ortaya çıkmasını zorlaştırır. (Dinçer, 1994)

2.4.2.1.3 Örgütsel Çatışmanın Artması

Kriz dönemlerinde işletme içi iletişim bozulma eğilimine girecektir. Bunun nedeni, işletme dışından gelen bilgilerin yetersizliği ve buna bağlı olarak örgüt içi iletişimde yaşanan kopukluklar veya eksikliklerden kaynaklanmaktadır. Kriz dönemlerinde örgüt dışı bilgi girişi yetersiz olabilir veya hiç olmayabilir. Bu durumda örgüt karar vericileri ile personel ve bilgi işlem süreci arasında sorunlar çıkabilmektedir. Örgüt içi iletişimin bozulması ve krizin etkilerinin ortaya çıkmaya başlamasıyla örgüt çalışanlarında motivasyon ve moral kaybı görülebilir. Bu motivasyon ve moral kaybı süreçle paralel olarak işletme iklimini de olumsuz etkileyebilir. Bu iklimin yaygınlaşması ve çalışanlar arasındaki ilişkilere hakim olması durumun en kötüsü olur. Böyle bir sonuç kişisel çatışmaların yaygınlaşmasına ve çalışanlar arasında birbirlerine karşı güvensizliğin doğmasına neden olabilmektedir. (Özdevecioğlu, 2004)

Kararlara belirli kişi veya grupların katılması, bu kişi ve grupları sorumluluk, güven ve karşılıklı yardım ilişkileri açısından diğerlerinden farklılaştırabilir. Bu farklılaşma, bu kişi ve gruplarla başarısızlıktan sorumlu olma duygusu nedeniyle gerilimi artırabilir. Diğer kişi ve

gruplar arasında ise çatışma doğurabilir. Bu da gerilimin tüm örgüte yayılmasına ve şiddetlenmesine neden olabilir. (Dinçer, 1994)

2.4.2.1.4 Kararların Niteliğinin Bozulması

Karar verme, çoğu zaman kısa sürede, doğru kararları alabilmeyi gerektirebilen bir süreçtir. Bu süreç; amaç belirleme veya sorun tanımlama, amaç ve sorunları irdeleme ve öncelik belirleme, alternatif belirleme, alternatifleri irdeleme ve değerlendirme, seçim kriterini belirleme ve seçim yapma aşamalarını kapsamaktadır. Tüm bu aşamalar için de zamana ihtiyaç vardır. Zaman baskısı hata oranını artırarak sorunun yanlış teşhis edilmesine, dolayısıyla sorundan uzaklaşmaya ve yanlış çözümler üzerinde çalışmaya yol açar. (Tutar, 2000)

Bunun dışında yanlış ve hatalı karar verme riskinin artması yöneticilerin karar vermede çekingen davranış göstermelerine de neden olabilir. Çünkü şiddetli stres ortamlarında güçlü zihinsel yorgunluklar ve etkili önyargılar karar vermeyi etkileyebilmektedir. Kriz anlarında muhtemel başarısızlıkların sorumluluğundan kurtulma ve örgüt içi çatışmaları azaltmak için, yöneticiler örgütün kendi amaçlarından çok, çalışanlara dönük karar alma yolunu seçebilmektedir. Böyle bir tavır, bir taraftan krizin derinleşmesine sebep olurken diğer taraftan da, çalışanlar arasında yeni çatışmaların ortaya çıkmasına zemin hazırlayabilir. (Tutar, 2000)

Kriz sürecinin olumsuz etkileri Tablo 2.1' de gösterilmektedir:

Tablo 2.1 Kriz Sürecinin Olumsuz Etkileri (Haşit, 1999)

Yetkinin Merkezileşmesi	Korku ve Panik Oluşması	Karar Sürecinin Bozulması
- Denetimin önemli ölçüde merkezileşmesi - Merkezi karar verme birimi güçlü bir liderin yönettiği iyice kaynaşmış bir gruptan oluşur. - Karar verme grupları krizler süresince küçülme eğilimi gösterirler - Yoğun baskı altında kendini tehdit altında hisseden lider ya bütün yetkiyi toplar ya da görevinden çekilir - Kriz yetkinin merkezleşmesine yol açar. - Krizler uzadıkça ya da yoğunlaştıkça üst yönetimde görev yapan yöneticiler daha fazla karar alma sorumluluğu üstlenirler.	- Yüksek yönetici devri -İşletme personelinin motivasyonu zorlaşır - İşletme personeline çekilme tutumu görülür. - Üretim miktarında azalma, personel devrinde artma ve tatminsizlik görülür - Karar vericiler kriz süresince tehdit edici zararlarla ilgilenirler, krizden çıkış yolları ararlar ve anında rahatlama veren bir çözümü kabul ederler, hatırlamakta güçlük çekerler, basit mantık kullanırlar, paniğe kapılırlar - Krizler kişisel hedefleri tehdit eder, verimsizlik, hayal kırıklığı, fiziksel gerilim ve sinir yaratır. - Krizle mücadele eden personelde fiziksel ve zihinsel yorgunluk artar.	- Stres altında bireysel kayıplar daha fazladır, kişi artık durumun önemli yanlarını görmez ve tutumu daha az benimseyicidir. - Yüksek stres altında hata oranı artar, problem çözme süreci katılaşır, tolerans azalır, karmaşık problemlerle başa çıkma becerisi ve karar sayısı azalır. - Kriz yoğunlaştıkça kavramaya ilişkin performans düşer - Krizlerle karşılaşan işletmelerde bölünme başlar ve tekrar toparlanamazlar. - Karar sürecinin bozulması kriz yönetimini zorlaştırır.

2.4.2.2 Kriz Sonrasında Ortaya Çıkan Olumsuz Sonuçlar

2.4.2.2.1 Psikolojik Ve Fizyolojik Çöküntü Oluşumu

Kriz ortadan kaldırıldıktan sonra, örgüt üyelerinin krizin etkisinden kurtulmaları uzun bir süre alabilir. Kriz sürecinde gösterilen aşırı performans, örgüt üyelerini hem bedensel hem de zihinsel olarak yorabilir.

Kriz geçiren işletmelerde yapılan araştırmalar “Geride Kalanlar (Survivor) Sendromu” ismiyle anılan bir sendrom ortaya çıkarılmıştır. (Erten vd., 2001) Geride Kalanlar Sendromu, Japonya'ya atılan atom bombası felaketinden sonra, kişiler tarafından yaşanan korku, endişe

ve panik nedeniyle, 1968 yılında Nederland tarafından ortaya atılmıştır. Yoğun yaşanan bu sendromun sonrasında etkilerinin yaklaşık 5 yıl sonra bile çalışanlar üzerinde görüldüğü saptanmıştır. Yapılan araştırmalarda özellikle yerleşmiş bir kurum kültürü bulunan ve çalışanların iş güvenliğine önem veren şirketlerde sendromun çok daha yoğun yaşandığı gözlemler arasındadır.

Bu sendrom dışında, kriz her ne kadar başarıyla atlatılırsa atlatılsın “sonuçtan tam emin olunmaması, yeni fikirlerin ortaya atılmasında çekingenlik duyulması, küçük problemlerin, kriz habercisi gibi algılanması gibi durumlar da kriz sonrası görülebilir. (Ataman, 2001)

2.4.2.2.2 Öz Savunmanın Artması

Kriz sürecinde tüm dikkatleri krizin aşılması üzerinde yoğunlaştıran örgüt üyeleri bu durumun ortadan kalkmasıyla geleceğe ilişkin kaygıları oluşmaya başlayabilir. Üyesi oldukları örgütün tekrar bir krizle karşılaşması kaygısını taşıyan çalışanlar, örgütten ayrılma eğilimi gösterebilirler. Bu durum, çalışanın daha çok kendini koruma içgüdüleriyle hareket ettiğinin göstergesidir. (Tack, 1988)

2.4.2.2.3 Tepe Yönetimi Ve Çalışanlar Arasındaki Güven Kaybı

Kriz sürecinde kararlardaki merkezileşme eğilimine bağlı olarak çalışanların kararlara katılımının azalmış olması, tepe yönetimle çalışanlar arasında bir güven bunalımı yaratabilmektedir. Tepe yönetimin kararlara birlikte yetkiyi de merkezileştirme eğiliminde olması ve çalışanlar üzerindeki kontrolünü artırması alt kademeler üzerinde aşırı bir baskıyı da beraberinde getirebilir. Sıklaşan kontroller sonucunda, alt kademedekilerin tepe yönetime karşı saygısı azalabilmekte, biçimsel olmayan gruplar ortaya çıkabilmekte ve değişikliklere karşı güçlü bir direniş oluşabilmektedir. (Ataman, 2001)

Kriz sonrasında oluşan bu olumsuzlukların önlenmesinde, örgüt amaç ve hedeflerinin yeniden belirlenmesi yararlı olabilir. Çalışanlara hem ekonomik, hem psikolojik destek verilmesinde, işletme için büyük yarar vardır.

3. KRİZ YÖNETİMİ NEDİR?

3.1 Kriz Yönetimi Hakkında Genel Bilgiler

3.1.1 Kriz Yönetiminin Tanımı

İşletme ve yönetim literatürü incelendiğinde birçok kriz yönetimi tanımları göze çarpabilir. Bazı birkaç tanım şöyle verilmiştir.

Kriz yönetimi, bir yöneticinin muhtemel tehlike durumlarında kendi amaçlarını kabul edilebilir bir maliyetle karşılamaya çalışması sürecidir.

Kriz yönetimi, olası kriz durumlarına karşı kriz belirtilerini algılama konusunda gerekli duyarlılıkları göstererek, örgütün krize düşmesini engelleme veya aniden ortaya çıkan kriz durumlarında örgütü en az maliyet ve kayıpla, kriz durumundan kurtarma sürecidir. (Tutar, 2000)

Kriz yönetimi, kriz olarak nitelenen durumu ortadan kaldırmak için 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 kapsar. (Koçel, 1993)

3.1.2 Kriz Yönetiminin Özellikleri

Kriz yönetiminin özelliklerini şu başlıklar altında sıralayabiliriz;

Kriz yönetimi birden çok safhadan meydana gelen karmaşık bir süreçtir:

Kriz yönetiminde krizin saptanması, kontrol altına alınması, krizin yapısının çözülmesi, kriz yönetim planının ve kriz yönetim ekibinin oluşturulması ve bu aşamaların yürütülmesi sonrasında da denge durumuna dönüş süreci ve öğrenme, değerlendirme gibi pek çok aşaması vardır. Bu aşamalar ve olası sonuçlar kriz yönetiminin ne denli karmaşık bir süreci içerdiğini göstermektedir. (Çelik, 1995) Kısaca kriz yönetimi, olası bir krizi engellemek veya mevcut bir kriz durumunu ortadan kaldırmak için gerekli önlemlerin belirlenerek uygulanması süreci denilebilir. Bu sürecin aşamalarını genel olarak incelendiğinde beş kısma ayrılabilir: 1. Uyarı sinyallerinin belirlenmesi, 2. Krize hazırlık ve korunma, 3. Krizin denetim altına alınması, 4. Denge durumuna geçiş, 5. Öğrenme ve değerlendirme.

Kriz yönetiminin temel amacı işletmeyi kriz durumuna karşı hazırlanmaktır:

Kriz önceden tahmin edildiğinde gerekli önlemler alınabilmekte ve olası durumlara karşı planlar hazırlanabilmektedir. İşletmenin faaliyetlerini sürdürdüğü dış çevredeki değişimler her ne kadar kontrol edilemez değişkenler olarak kabul edilseler de, örgütler bu değişimlerden kaynaklanan tehdit ve fırsatları, doğru yöntem ve mekanizmalarla öngörme ve ortadan kaldırma şansına sahip olabilmektedirler. Örgütlerin bunu başarabilmelerinin tek yolu ise etkin bir kriz yönetimi uygulamalarıdır. Etkin bir kriz yönetimi sayesinde, kriz önceden tahmin edilebilmekte ve krize karşı gerekli önlemler alınabilmektedir.

Kriz yönetimi, mevcut bir kriz durumunun en az zarar ve kayıpla atlatılmasını sağlar:

Krizler, örgütleri veya kişileri farklı seviyelerde etkilemektedir. Önemli olan kriz durumunun getirdiği zarar ve kayıpların etkisini en aza indirebilmektir. Etkin bir kriz yönetimi sayesinde; krizin kısa sürede denetim altına alınması ile istikrarlı duruma dönüş sağlanırken, kayıp ve zararlar da büyük boyutlara gelmeden sınırlandırılabilir. Hatta olası fırsatların görülmesini sağlayıp örgütün bu süreçten karlı çıkmasını da sağlamada iyi bir kriz yönetimi etkindir.

Kriz yönetimi ilkeleri, stratejik yönetim ilkeleriyle benzerlik gösterir:

Stratejik yönetim; Örgütün amaç ve hedeflerinin belirlenmesi, dış çevrenin analiz edilerek fırsat ve tehditlerin tespiti, örgütün kaynak ve kabiliyetlerinin belirlenmesi, uygun stratejinin seçimi, uygulanması ve stratejik sonuçların kontrol edilerek değerlendirilmesi faaliyetlerini kapsamaktadır.

Stratejik yönetim ilkeleriyle kriz yönetim ilkeleri arasında pek çok benzerlikler sayılabilmektedir. Kriz yönetiminin ilkelerinden olan erken uyarı sinyallerinin izlenmesi; stratejik yönetim ilkelerinden, rakiplerin yönelimi, mal ve hizmetleri, büyüme oranları, üretim özellikleri, amaçları, stratejileri ve bunlardaki değişikliklerin izlenmesinden pek farklı değildir. Aynı şekilde kriz yönetimindeki önleme ve koruma mekanizmalarının planlaması da, stratejik yönetimde ki yeni teknolojilere cevap olarak biçimsel değişim süreçlerinin planlanmasından önemli bir farklılık göstermemektedir. (Ataman, 2001)

Kriz yönetimi, bir takım ek maliyetler yükler:

Değişik sinyalleri alabilen çeşitli erken uyarı sistemlerin kurulması ve uygulanması, krize karşı hazırlık ve korunma mekanizmalarının geliştirilmesi gibi faaliyetler, birtakım ek maliyetler getirecektir. Ancak bu tür faaliyetler; olası veya mevcut bir kriz dönemini öngörebilmek, çözebilmek için katlanılması zorunlu maliyetlerdir.

Kriz Yönetimi Örgütün Varlığını Sürdürmesini Tehlikeye Sokabilecek Nitelikteki Olaylarla İlgilidir:

Kriz yönetimi faaliyetlerinin tamamı örgütün yaşamını sürdürebilmesi üzerine kuruludur. Bunun dışındaki örgütsel faaliyetler kriz yönetimi alanına girmemektedir. Oysa örgütün sürekliliği dışında, karlılık, büyüme, topluma hizmet gibi amaçları da olduğu şüphesizdir. Kriz yönetiminin bu amaçlara ulaşılması konusunda doğrudan bir rolünün olmadığı söylenebilmektedir. (Ataman, 2001)

3.2 Kriz Yönetimi Yaklaşımları

Krizi etkili bir biçimde yönetebilmek için genel olarak iki önemli yaklaşımdan söz edilebilir. Bunlar; Krizden kaçma ve krizi çözme yaklaşımlarıdır.

3.2.1 Krizden Kaçma Yaklaşımı

Kriz yönetiminde kaçma yaklaşımı arzu edilmeyen durumları hafifletme veya kaçınma stratejilerini içermektedir. Krizi önlemek veya krizden kaçmak için örgütün ihtiyaçlarını ve yönetimin değerlerini tanımlamak, belirlenecek amaçlarda bu ihtiyaç ve değerleri göz önüne almak, örgütün nereye gittiğini bilmek, yönetimin temel alanlarında bilgi ve değerleri paylaşmak ve yönetimin felsefesini anlamak gerekmektedir. (Dinçer, 1998)

Krizden kaçma yaklaşımı krizi öngörmeyle ilişkilidir. Bütün krizler oluşmadan önce bir krizin oluşma ihtimalini gösteren erken uyarı sinyalleri göndermektedirler. Eğer bu uyarı sinyalleri alınır ve muhtemel sorunların giderilmesi yönünde etkili bir şekilde hareket edilirse, çoğu kriz oluşmadan önce önlenebilmektedir. (Ural, 2003)

“Krizden kaçmak veya ertelemenin olası olup olmadığının belirlenmesinde, krize yol açan faktörler ve bu faktörlerin yapılarının analizi, eksikliklerin kabulü, geçmişte elde edilen başarılar ve işletme büyüklüğü önemli birer etmen olarak karşımıza çıkmaktadır.” (Çelik, 1995)

Problemlere, etkili ve verimli çözümler bulmayı ve uygulamayı kolaylaştıracak örgüt yapısını kurmak ve korumak, krizden kaçınmak için ön şarttır.

3.2.2 Krizi Çözme Yaklaşımı

Krizler, değişme ve gelişme için baskı yapması, örgüt unsurlarının güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkarmaları bakımından olumlu bir fonksiyona da sahip bulunmaktadır. Kriz, yönetim tarafından memnuniyetle karşılanan bir durum değildir. Yine de krizi etkin bir şekilde

yöneterek, onu fonksiyonel hale getiren, yani fırsat krizine dönüştürebilen bir yönetici, hem kendini, hem de örgütünü güçlendirerek krizden çıkabilmektedir. (Tutar, 2000)

Krizi çözme yaklaşımının etkin bir şekilde kullanılabilmesi için her şeyden önce, kriz sinyallerini alacak planlar geliştirilmeli ve erken uyarı sistemleri oluşturulmalıdır. Kriz anında ise, durum doğru olarak algılanmalı ve teşhis edilmeli, etkili kararlar alabilmek için bilgi toplamayı sistematik hale getirmeli, krizin kaynaklarını ayrıntılı bir şekilde teşhis etmeye yönelik çaba sarf edilmelidir. Kriz, gerçekçi bir şekilde ve sakince karşılanmalıdır. (Dinçer, 1998)

3.2.3 Kriz Yönetimi Sürecinin Aşamaları

Kriz yönetimi birden çok aşamadan oluşan bir süreçtir. Genel anlamda kriz yönetim süreci beş temel aşamadan meydana gelir. Bunlar: krize hazırlık ve krizden korunma, krizin saptanması, krizin kontrol altına alınması, denge durumuna dönüş ve son olarak sürecin değerlendirilmesinden kaynaklanan öğrenme ve değerlendirmedir.

3.2.3.1 Krize Hazırlık ve Krizden Korunma

Krizin ortaya çıkmasının engellenebilmesi için erken uyarı sistemleri ile toplanan verilerin değerlendirilmesi gereklidir. Bunun için de hazırlık ve korunma mekanizmaları geliştirilmelidir. Çünkü bu mekanizmalar herhangi bir zayıflık belirtisinde faaliyete geçebilirler. Bu nedenle, krizin ortaya çıkmasının engellenebilmesi için hazırlık ve korunma mekanizmalarının etkin olarak çalışması gerekmektedir.

İş hayatında bir kriz yönetim planı hazırlamak, kriz gerçekleşmeden önce verilebilecek kadar çok karar vermek anlamına gelmektedir. Böylece, bir kriz meydana gelirse ve meydana geldiği anda örgütün gücü, onu etkin biçimde çözmeye yetebilir. Bu işlerin çoğunun yapılması, her şey yolunda giderken kolaydır, ama bir krizin ortasında oldukça zor ve streslidir. (Augustine, 2007)

Ancak, nasıl hastaneler bir ameliyat sırasında elektriklerin kesilmesine önlem olarak yedek bir jeneratör ayarlıyorsa, işletmenin ve departmanların beklemesi ve hazırlanması gerektiğinin tespiti için bir dizi yedek planlar yapılmalıdır. (Augustine, 2007)

Eğer örgütte bir kriz denetimi yapıldıysa, işletme, krizden sakınmak için bir sistematik programa da hazırdır demektir. Oluşabilecek riskler listenizdeki her başlık için ilgili yöneticilere şu soru sorulmalıdır: "Gelecekte sorun çıkarma olasılığı olan bu durumdan sakınmak veya bu durumu etkisiz kılmak için ne yapmalıyız?" bu soruya farklı riskler için

verilen farklı yanıtlar, bazı risklerden sakınmanın diğerlerine göre çok daha masraflı olduğu sonucuna götürmektedir. Buna şöyle bir örnek verilebilir: (Luecke, 2008)

Harold, 300 milyon dolarlık cirosu olan bir servis şirketinin bilgiişlem müdürüdür. Şirketin günlük faaliyetlerini yerine getirebilmesi için bilgiişlem bölümü çok kritik bir öneme sahip olduğundan, üst yönetim ondan bölümünü risk denetimine tabi tutmasını istemiştir. Bilgiişlem bölümünden kaynaklanabilecek her türlü aksaklığı, bu aksaklıkların meydana gelme olasılığını ve şirkete vereceği zararı tespit etmesi beklenmiştir.

Harold ve çalışma arkadaşları yönetimin bu isteğine uymuş, hatta her bir ciddi riskten sakınmanın ayrı ayrı maliyetini de hesaplamışlardır. Harold çalışma arkadaşlarına, "Bu noktaya kadar başardıklarınız bizim için çok değerlidir. Fakat hangi risklerden sakınmanın kolay ve ucuz, hangilerinden sakınmanın zor ve pahalı olduğunu da bilmek zorundayız. Bu nedenle, listemizdeki her bir riskten sakınmanın maliyetinin ne olduğunu belirlemenizi istiyorum. Ancak bu bilgi elimizde olduğu zaman, kaynak ve zamanımızı nasıl en iyi şekilde kullanabileceğimize karar verebiliriz." demiştir. Harold' ın ekibi bu isteğe uyarak Tablo 3.1' de gösterilen bir rapor hazırlamıştır.

Tablo 3.1 Örnek Bir Risk Özeti Tablosu

Risk Özeti				
Sebeup	Tahmini Hasar (Olay Başına)	Bir Yılda Meydana Gelme Olasılığı	Beklenen Değer (Tahmini Hasar x Olasılığı)	Sakınmanın Tahmini Maliyeti
Elektrik kesintisi (Bir tam gün ya da daha fazla)	120.000 \$/gün	10%	12.000 \$ bir gün için 36.000 \$ önemli bir arıza için	10.000 \$ Jeneratör Maliyeti
Şebeke Kesintisi (Fırtına veya kesik kablo nedeniyle)	70.000 \$/gün	15%	10.500 \$	60.000 \$ ek Şebeke Maliyeti
İşletme sistemindeki sabit disk sürücüsünün çökmesi	70.000 \$	10%	7.000 \$	90.000 \$ Destek Sistemi Maliyeti
Veri tabanına saldırı	120.000 \$/gün artı veriler çalınmış ise müşteri ilişkilerine verdiği zarar	8%	9.600 \$	30.000 \$ Koruma Duvarı ve Virüs Tespit Sistemini Yenileme Maliyeti
Bilgiişlem merkezinde maddi hasar	900.000 \$ sistem yenilenmesi 500.000 \$ iş kaybı	2%	28.000 \$	300.000 \$ İşletme Dışındaki Veri Merkezi Maliyeti 7.000 \$ Donanım İçin Sigorta Primi

Harold'm bilgiişlem bölümü bu özeti hazırlayarak departman ile alakalı, şirkete zarar verebilecek risklerden sakınmanın tahmini maliyetini de ortaya koymuştur. Bu da yönetime daha iyi karar verebilme imkânı sağlamıştır. Ayrıca, bilgiişlem bölümünün şirkete ve müşterilere kesintisiz ve daha iyi hizmet verebilmesi için hangi noktalarda iyileştirmeye gereksinim duyduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu rapora göre ilk yapılan şey, departmana yeni bir

jeneratör alınması olmuştur. Çünkü maliyeti, elektrik kesintisi riskinin olasılığa göre ağırlıklı maliyetinden daha azdır.

3.2.3.1.1 Riskleri Ve Maliyetleri Tanımak

Risk ve maliyetleri tanımlamanın gerekliliği şöyle bir örnekle açıklanabilir; (Augustine, 2007)

Tek bir çalışma alanı olan, bireysel yatırımcılara hisse senedi alıp satarken yardımcı olan büyük bir yatırım şirketi vardır. Yatırım piyasası en iyi seviyeye ulaştığında bu şirketin işlerinde büyük bir artış olmuştur. Şirket, daha fazla insanı işe alarak ve daha fazla ofis açarak kârını, işini genişletmeye harcamıştır. Ama ekonomi durgunlaştığında ve bireysel yatırımcılar satın almayı bıraktığında şirketin başka bir gelir kaynağı yoktur. Şirketin hisse senetleri düşmüş, şirket büyük çaplı işten çıkarmalar yapmak durumunda kalmış ve bu durum şirketteki herkesi etkilemiştir. Oysa şirket başka gelir kaynakları arayarak, kârının bir kısmını bu fırsatlara yatırarak ve büyüme hızıyla ilgili bazı "ya-şöyle-olursa" ları düşünebilseydi felaketin etkilerini azaltabilirdi.

Kriz denetiminin sonuçlarını, olası krizlere dair beyin fırtınası yapmak için bir dayanak olarak kullanmak gereklidir. İşle ilgili temel kabulleri sorgulamak önemlidir. Bu kabullerden doğru olmayabilecek olanları belirlenmeli ve bu durumun örgütü nasıl etkileyebileceği sorgulanmalıdır. (Augustine, 2007)

Hangi krizler için plan yapılacağına karar verildikten sonra riskleri azaltmak için yollar araştırılmalıdır. Aynı zamanda, belirlenen her riskin maliyetini beyin fırtınası yaparak bulmak faydalıdır. Daha acil ve maliyetli krizlere öncelik tanıyarak ilk önce onların çözülmesi gereklidir.

Risklerin kendi aralarında önem sıraları da olmalıdır. Çünkü bazı risklerin, diğer risklere göre önem derecesi daha yüksektir. Ayrıca, aynı zamanda belirlenen tüm risk faaliyetlerine de odaklanmak mümkün değildir. Bu sebepten hesaplı hareket ederek önemli riskleri gözden kaçırmamak gereklidir.

Böyle bir yanılaşa düşmeyi engellemenin bir yöntemi de matematikteki beklenen değer fonksiyonunu kullanmaktır. En basit hali ile beklenen değer, bir olayın beklenen sonucunun (E), o olayın meydana gelme olasılığı (X) ile çarpılması ile bulunur, yani: (Augustine, 2007)

$$E(X) = \text{beklenen değer}$$

Bu basit eşitlik, bir olayın sonucunu, meydana gelme olasılığına göre ağırlıklı olarak hesaplamaktadır.

Bir büyük beyaz köpekbalığı tarafından saldırıya uğrama ihtimali ile işe giderken geçirilebilecek bir trafik kazasının gerçekleşme ihtimali aynı değildir. Trafik kazası geçirme riski çok daha yüksektir. Bu sebepten risk olasılıkları farklıdır.

Bu yöntem, risk denetimde ortaya çıkan riskleri sırasına dizmek için kullanılabilir. Denetim sonucunda işletmeye veya birime karşı tespit edilen riskleri, belli bir öncelik sırasına dizmek için aşağıdaki adımlar takip edilebilir: (Augustine, 2007)

1. *Adım:* Her riskin vereceği zarar tahminen hesaplanmalıdır. Zarar, parasal değeri ile belirlenmelidir. Örneğin "Bir aylık gecikmenin bedeli 25.000 TL."
2. *Adım:* Riskin olasılığı tayin edilmelidir. (Yüzde 0 ila 100 arasında.) Örneğin, "Bir aylık gecikme olasılığı %40'tır. (Yani 0,40.)"
3. *Adım:* Zararın parasal değeri ile olası çarpılır. Örnek: 25.000 TL x 0,40 = 10.000 TL. Beklenen değer gerçekte, TL cinsinden zararın, meydana gelme olasılığı ile ağırlıklandırılmış halidir.
4. *Adım:* Denetim listesi beklenen değere göre sıralanır.

Sıralanmış liste karşılaşılabilecek risklerin daha iyi algılamasını sağlar.

3.2.3.1.2 Kriz Planı Hazırlamak ve Geliştirmek

Önemli bir "ya-şöyle-olursa" senaryosu seçildikten ve olası sonuçlar analiz edildikten sonra alınması gerekebilecek kararlar üzerine beyin fırtınası yapılmalıdır. Sözgelimi bir ürünün piyasaya sürerken sorunlar yaşanırsa hızlı bir şekilde ek personel alımı yapılmalı, farklı nakliyat yöntemleri sıralanmalı veya telefonlara yönetim bakmalıdır. Aynı zamanda, niyet edilmediği halde -ve istenmeden- ortaya çıkacak olası yan etkiler üzerine beyin fırtınası yaparak planların gerçekliğe yakınlığı kontrol edilmelidir. Sözgelimi, bir fabrika, geri döndürülen her defolu ürün için teşvik vereceğini açıkladı, ama kısa süre içerisinde bazı işçilerin, ödül kazanmak için ürünlere bilerek zarar verdiği açığa çıktı. Bir pizza şirketi de "30 dakika içinde ulaştırılmazsa pizzanız bedava" diyerek bir söz verdi ve bu yüzden sürücülerin hız yapmaları kazalara neden oldu. (Augustine, 2007)

Her ihtimal düşünölmek zorunda değil, ama dikkatlice düşünmek bu tür öngörölemeyen sorunlardan korunmaya yardımcı olur.

Peki, kriz planı geliştirmek için nasıl adımlar atılabilir? Bu, dört başlık altında özetlenebilir; (Augustine, 2007)

1. Engeller ve zayıf noktalar tespit edilmeli

Hangi etmenler krizi daha kötü bir hale getirebilir? Kadro eksikliği, Tahliye planının olmaması, Teknoloji, Hava durumu, Para eksikliği, Bilgi eksikliği, Engeller ve zayıf noktalar üzerine bir beyin fırtınası yapılmalı ve daha sonra da bunlarla başa çıkma yolları tespit edilmelidir.

2. Kaynak Planı oluşturulmalı

Krizin türüne bağlı olarak, mevcut krizi çözmek için neye ihtiyaç duyulabileceği üzerine düşünülmelidir. Daha sonra, ihtiyaç duyulduğunda hazırda olması için bu kaynaklara göre plan yapılmalıdır. Hangi kaynaklara ihtiyaç olunduğu, bunların nasıl elde edileceğini ve kimin bu işten sorumlu olacağı belirlenmelidir.

3. Bir iletişim planı oluşturulmalı

Şirket içindeki ve dışındaki insanlar dahil olmak üzere, krizden kimlerin haberdar olması gerektiğine karar verilmelidir. Daha sonra bir iletişim planı hazırlanmalı ve herkes ihtiyaç duyulduğu kadar bilgilendirilmelidir. İletişim planı bir acil durum iletişim listesi kadar basit olabilir veya mesaj akışını belirleyen daha karmaşık bir iletişim ağacı şeklinde olabilir.

4. Kaynak ve iletişim planları dağıtılmalı

Kilit öneme sahip insanların tümünün kaynak ve iletişim planlarına sahip olduğundan ve bunları anladığından emin olunmalıdır. Bu planları gözden geçirmek için bir toplantı çağrısında bulunmak ve acil bir durumda tek tek her insanın alacağı görevin üzerinden geçmek önemlidir. Planların gerçekten çalışıp çalışmayacağını test etmek için, işletmede, sahte bir kriz alıştırması bile yapılabilir.

3.2.3.2 Krizin Saptanması

Yöneticiler her gün pek çok üzücü durum ve olaylarla karşılaşabilmektedir. Bunları görmezden gelmeye, bunlara bahaneler bulmaya veya bunların önemini küçümsemeye çalışmak yerine sorunlarla yüzleşmek gereklidir. Yöneticilerin kendilerine dışarıdan bakıp olayla birlikte sonuçlarını sorgulaması, krizin saptanmasında önemli bir ilk adımdır. Krizin saptanması dört adımda incelenebilir; (Augustine, 2007)

1. Olay tanımlanmalıdır. "Bu bir kriz mi?" tablosu oluşturulmalı ve bu liste kullanılmalıdır. Oluşturulacak tablo içinde, sorular kısmı ve bu sorulara karşılık gelecek "evet" ve "hayır" sütunları olmalıdır. Söz konusu olayın bu hazırlanan sorulardan birine neden olduysa ya da olma ihtimali varsa büyük ihtimal yaklaşmakta olan bir krizin ele alındığının işaretidir.

2. *Krizin boyutları hesaplanmalıdır.* Bir krizle uğraşıldığı anlaşıldığında bu krizin çapı ve önemi belirlenmelidir. Hızlı bir şekilde, toplanabildiği kadar çok bilgi toplanmalı ve bu sorular sorulmalıdır:

- Kaç kişi bu işin içindedir? Bunlar kimlerdir?
- Bu ne kadar uzun sürecek gibi görünmektedir?
- Herhangi bir yasa çiğnenmiş midir? Çiğnenmişse bunlar hangileridir?
- Krizden kimler şimdiden haberdardır? Ne biliyorlardır?
- Krizi kimin bilmesi gerekmektedir?
- Sağlık, para ve itibar açısından şimdiden ortaya çıkan maliyetler nelerdir?

3. *Yönetici, kendi durumu hakkında düşünmelidir.* Durumu nasıl yönetebileceğini değerlendirmelidir. Gereğinden az tepki gösterme eğilimindeyse daha çok endişelenmeli, eğer aşırı tepki gösterme eğilimindeyse biraz sakinleşmesi gerekmektedir.

4. *Değerler göz önünde bulundurulmalıdır.* Önemli olan nedir, yapılması gereken doğru şey nedir gibi sorulara cevap vererek yönetici sorumluluğunu düşünmelidir.

3.2.3.2.1 Uyarı Sinyallerinin Belirlenmesi

Kriz ortaya çıkmadan önce bazı uyarı sinyalleri gönderir. Uyarı sinyalleri, yaklaşmakta olan krizin varlığı ve şiddeti hakkında bilgiler içerdiğinden; yöneticilerin bu sinyallere karşı tetikte olması gerekmektedir. Uyarı sinyallerinin dikkate alınmaması durumunda krizin ortaya çıkması kaçınılmaz olur.

Bu uyarı basamağı ayrıca bir bulgu basamağı olarak da nitelendirilebilir. Yönetim bu dönemde, her durumu ilerde bir krize neden olabilecekmiş gibi ele alıp incelemelidir.

Bulgular çok belirgin olabilir. Örneğin; bir sosyal aktivite grubu problemleri çözülmediği takdirde, olası bir boykotun habercisi olabilir.

Örgütte uyarı sinyallerinin belirlenmesi için erken uyarı sistemleri kurulmalıdır. Her kriz farklı sinyaller verdiği için, örgütte çeşitli erken uyarı sistemlerinin kurulması ve işletilmesi gereklidir. Büyük krizlerin birçoğu ufak olaylardan başlar. Ne kadar çabuk ve kararlı bir şekilde sorunlarla yüzleşilirse, o kadar daha büyük sorunlardan kaçınma sağlanır. (Luecke, 2008)

3.2.3.3 Krizin Kontrol Altına Alınması

Bir kriz ortaya çıktığında yapılması gereken ilk şey onu kontrol altına almaktır. Bu aşamada artık olası bir krizden değil, gerçek bir krizin varlığından bahsedilmektedir. Bu aşamada gerek çalışanlar gerekse de yöneticiler korku ve panik havasında ve yüksek stres altında bulunmaktadır. Artık krizin kontrol altına alınması planlı ve organize bir çalışmayı zorunlu kılmaktadır. İşletmenin hedefi, acilen kanamayı durdurmak olmalıdır. Hızlı bir şekilde karar alınmalıdır.

Bu duruma şöyle bir örnek verilebilir. Bir süpermarket zinciri, büyük bir televizyon kanalı tarafından bozuk et satmakla suçlandığında, zincirin hisselerinin değeri yere çakılmıştır. Ama yönetim ekibi bu duruma hızlı bir şekilde karşılık vermiştir. Olguları, yalnızca medyayı dinleyerek ve hissedarlarından gelen mesajları dikkate alarak değil, aynı zamanda personelle birlikte çalışarak toplamışlardır. Taze olmayan etlerin satışını hemen durdurmuşlar ve etler paketlenirken insanlar izleyebilsinler diye etlerin hazırlandığı alanlara büyük pencereler koymuşlardır. Personel eğitimlerini geliştirmişler, tesislerine halka açık turlar düzenlemişler ve insanları mağazalarına geri çekmek için müşteri indirimleri sunmuşlardır. Sonunda şirket, Amerikan Gıda ve İlaç İdaresinden mükemmel bir derece almış ve satışları normale dönmüştür. (Augustine, 2007)

3.2.3.3.1 Kriz Denetimini Yapmak

Pek çok yönetici, olası ve tahmin edilebilir krizlere çoktan alışmış ve bunlardan kaçınmak için bazı adımlar atmıştır. Ancak her şey iyi giderken olası krizlere karşı hazırlık yapmak işletme için çok daha etkilidir. Şu anda yanlış gitmekte olan şeyler ya da gelecekte yanlış gitme potansiyeli olan şeyler araştırılmalı ve bir kriz denetimi yapılmalıdır.

Kriz denetimi, başta fazladan bir ek gibi görülebilir, ama bu denetim şirketin ya da bölümün uzun vadeli planının önemli bir parçasıdır. Kriz denetimi aşağıdaki adımlardan oluşur: (Augustine, 2007)

3.2.3.3.1.1 Kriz Planını, Stratejik Planlamanın Parçası Haline Getirmek

Kriz denetiminin, genel stratejik planlama sürecine dahil edilmesi gereklidir. Gelecek için stratejik bir plan yapılmalı ve bu planlama bir kriz planlaması içermelidir. Kriz yönetimi ile stratejik planlama aslında iç içe kavramlardır. Kriz yönetim ilkelerinin, stratejik yönetim ilkeleriyle benzerlik gösterdiği önceki bölümlerde bahsedilmiştir.

3.2.3.3.1.2 Çapraz Fonksiyonlu Takımlar Oluşturmak

Çapraz fonksiyonlu takımlar genelde örgütlerde oldukça kompleks olan projelerde kullanılmakta olup, örgütte farklı departmanlarda görevli olan çalışanların takım kapsamı içerisinde örgütün diğer departmanlarından haberdar olmaları sağlanmaktadır. (Eren, 1991)

İnsanların, olası krizler hakkındaki görüş açıları genellikle birbirinden çok farklıdır. Hiçbir insan bir şirketin ihtiyaç duyduğu bilgilere tek başına sahip olamaz. Durumunuzu analiz etmek için kendi bölümünüzdeki ve diğer bölümlerdeki meslektaşlarınızla birlikte çalışın. (Augustine, 2007)

3.2.3.3.1.3 Durum Analizi Yapmak

Durum analizi olarak yapılan SWOT analizi (güçlü ve zayıf yanlar ile fırsat ve tehditlerden oluşan) başarılı bir stratejik planlama aracıdır. Bu analizi özel olarak krizler açısından hazırlamak faydalı olabilir. Zaten krizler çoğu zaman içerisindeki bazı zayıflıklardan veya dışarıdan gelen tehlikelerden doğmaktadır. (Augustine, 2007)

Günümüzde SWOT faktörlerinin sistematik olarak değerlendirilmesinde AHP den yararlanılmaktadır. SWOT analizi, karar durumu analizine yönelik basit bir iskelet sağlarken; AHP, SWOT' un daha analitik olarak uygulanmasını destekler. AHP kullanılarak, ikili karşılaştırmalar doğrultusunda her bir faktöre göreli öncelikler atanır. Bunun da yanında AHP' den yararlanan A'WOT olarak adlandırılan hibrit bir metot geliştirilmiştir ki bu AHP metodu ve SWOT' u birleştiren bir yapı sağlar. A'WOT ayrıca, her bir SWOT faktörüne ve grubuna göre tercih alternatiflerinin değerlendirilmesini sağlar. (Güneri ve Taşkın, 2005) Bu da yapılacak bir durum analizinde krizlerin hem belirlenmesini hem de önem sırasına konmasında yardımcı olacaktır.

3.2.3.3.1.4 Kriz Riski Listesi Oluşturmak

Kriz denetimi hazırlanırken, yanlış gidebilecek en kötü şeyler ve meydana gelebilecek en akla yatkın veya olası krizler belirlenmelidir. Elbette olası her sorunu veya krizi ele almak çok zordur hatta bazı krizler de işletmeyi pek etkilemeyebilir. Örneğin şirket deprem bölgesinde yer almıyorsa kriz riski listesine depremi koymaya gerek yoktur. Bu sebepten, kriz riski listenizi, en kötü sonuçları olabilecek, gerçekleşmesi en muhtemel ve bölümü veya şirketi etkileyebilecek krizlerle sınırlandırılmalıdır.

Oluşturulan bu kriz riski listesinde, olası sonuçlar gözden geçirilmeli ve bunlardan korunmanın maliyetleri hesaplanmalıdır. (Augustine, 2007)

3.2.3.3.1.5 Kriz Yönetim Ekibi Oluşturmak

Krizlerin sonuçları, karar veren insanların performansına bağlıdır. Onlar ne kadar iyi hazırlanmışlarsa krizler de o kadar iyi idare edilir. Oluşturulan kriz ekibinden,

- Kim krizin hangi yönden ele alınmasına dahil olacaktır?
- Kimler ne tür kararlar verecektir?
- Kim şirket içindeki yetkilileri uyaracaktır?
- Kim çalışanları, devlet kurumlarını, basını ve benzerlerini uyaracaktır?
- Kim çalışanların evde kalıp kalmamasına karar verecektir?
- Kim bir binanın boşaltılmasına karar verecektir?
- Kim işle ilgili beklenmedik bir atılım olması durumunda geçici personel alacaktır?

Gibi sorulara alınacak cevaplar önemlidir. Bu kararları aldıktan sonra ekipteki herkesin, kendisi uygun olmazsa yerine geçebilecek bir vekili olmalıdır. Ayrıca tüm telefon numaraları, e-posta adresleri ve bu önemli üyelerine ulaşma yollarından oluşan bir liste hazırlanmalı ve bu listeye nerede ihtiyaç duyulabilecekse oralara konması sağlanmalıdır. (Augustine, 2007)

3.2.3.3.1.6 İletişim ve Kaynak Planı Oluşturmak

Bir kriz durumunda irtibat kurmak gerekebilecek insanlardan -yalnızca ekip üyeleri değil- ve bu insanlara nasıl ulaşılabileceğinden oluşan bir liste oluşturulmalıdır. Tüm çalışanları, tedarikçileri ve müşterileri bu listeye dahil etmek gerekebilir.

Aynı zamanda, listenizdeki krizlerin her biri için, durumla başa çıkabilmek adına hangi kaynaklara ihtiyaç duyulabileceği üzerine düşünmek gereklidir. İhtiyaç duyulan kaynaklar birbirlerinden çok farklılaşacaktır.

3.2.3.4 Denge Durumuna Dönüş

Kriz kontrol altına alınıp, atlatıldıktan sonra örgüt, denge durumuna getirilmelidir. Kriz döneminde, örgüt alt sistemleri arasındaki bağlar zayıflamış, örgütsel düzen bozulmuş olabilir. Değişen çevre koşullarına uygun olarak örgüt yapısının düzenlenmesi gerekmektedir. (Can, 1992)

Krizin yarattığı korku, güvensizlik, yorgunluk, aşırı tepki ve öz savunmanın artması gibi olumsuz etkilerin giderilmesi ve örgütün denge durumuna dönmesinin sağlanması için; verimli çalışmayı engelleyen etkenler ortadan kaldırılmalı, örgütün hedefleri yeniden ve eskisinden daha yüksek olarak belirlenmeli ve kriz süreci içindeki kişisel çalışmayı tartmak için yapıcı eleştiri tekniği kullanılmalıdır. (Kent, 1979)

3.2.3.5 Öğrenme ve Değerlendirme

Krizin atlatılmasından sonra, kriz yönetimi sürecinde yetkililerce yapılan tüm çalışmaların, uygulanan tüm önlemlerin ve bundan sonra yapılması gerekenlerin, uzmanların ve yetkililerin katıldığı geniş bir platformda tartışılması ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu değerlendirmeler sonucu krizden alınan derslerin ve çıkarılan sonuçların ortaya konması, kayıp ve zararların saptanması, bunların giderilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve yaşanan krizin tekrar etmemesi için gerekli önlemlerin eksiksiz olarak alınması gerekmektedir. (Aytürk ve Peker, 2000)

Kriz atlatılıp, örgüt üzerindeki olumsuz etkileri giderildikten sonra, öğrenme ve değerlendirme aşamasına ulaşılır. Kriz yönetimi sürecinin son safhasında o ana kadar yapılan faaliyetler değerlendirilir ve geleceğe yönelik dersler çıkarılır.

3.2.3.5.1 Krizle Nasıl Başa Çıkıldığını İncelemek

Kriz atlatıldığında, tamamen unutulmadan, bu deneyimden bir şeyler çıkarmak gereklidir. Bir şeyler öğrenmek hatta bu krizden kazanç sağlamak için bir kriz sonrası denetimi yapılabilir. Kriz incelemesinin zamanlamasını, insanların olayın ayrıntılarını hatırlayabilecekleri kadar yakın, ama aynı zamanda duygusal bazı yaraların sarılabileceği kadar uzak olacak şekilde planlamak önemlidir. Kriz, başlangıcından sonuna kadar analiz edilerek işe başlanmalıdır. Krize hız veren hareketler, varsayımlar ve dış faktörler saptanmalıdır. Şu sorulara cevap bulmak faydalı olacaktır: (Augustine, 2007)

- Kriz sonrası bilinenler, kriz öncesinde de bilinseydi, kriz önleyebilir miydi? Eğer öyleyse nasıl önlenebilirdi?
- Hangi noktada, bir kriz içinde olduğunun farkına varıldı? Belirtiler önceden fark edilebilir miydi?
- Göz ardı edilmiş olabilecek hangi uyarıcı belirtiler meydana geldi?
- Uyarıcı hangi belirtiler önemsendi?
- İlk belirtiler nelerdi? Bunlar neden dönüm noktalarıydı?
- Neler doğru yapıldı? Neler daha iyi yapılabilirdi?
- Sistem içinde başarısız olan stres noktaları nelerdi?

3.2.3.5.2 Bir Sonraki İçin Plan Yapmak

Kriz sonrası bilinenleri bilerek, aynı türde bir krizin bir kez daha ortaya çıkması nasıl önlenabilir? Bilinenlerden ders çıkarılarak bir plan hazırlanmalıdır: (Augustine, 2007)

Herkesin düşüncesi alınmalıdır. Olayla ilgili tüm çalışanların dinlenmesi gerekmektedir, ancak önemli alanlarda uzmanlıkları olanlara özellikle dikkat edilmelidir. Eğer kriz teknolojik bir krizse bilgisayar uzmanlarını, ET grubunu, şebeke mühendislerini; Eğer kriz ilişkisel satın almacılarla konuşulmalı, ama daha sonra alana gidilip ne olduğunu ve nedenlerin ortaya çıkarılması gerekebilir.

Bilgi ve fikirler, stratejik planın bir sonraki halkasına dahil edilmelidir. İlk kriz denetimi böylece uygulanmış olmaktadır. Bundan sonra, yeniden düzenlenmiş denetim ve kriz önleme planını geliştirmek için daha fazla bilgi birikimine ihtiyaç duyulur. Başarılı yöneticiler her krizi ders çıkarılacak bir deneyim haline getirebilirler.

Ayrıca, bir sonraki sefer benzer bir krizle daha etkili bir biçimde nasıl başa çıkılabileceğini analiz etmek için krizi, birbirini tamamlayan parçalara ayırmak etkili bir metottur. Eğer soruna, tek bir dev dalga olarak bakılırsa, bu deneyimden ders çıkarmak çok daha zor bir hale gelebilir.

3.2.3.5.3 Sonuçların İzini Sürmek

Krizden sonra yapılan değişikliklerin sonuçlarının izleri sürülmelidir. Yapılan değişiklikler nasıl işliyor, gelecekte yaşanabilecek böyle bir olayın olumsuz etkilerini gerçekten azaltabiliyor mu gibi sorular sorularak tespitler yapılabilir. Bunun için analizler sonucunu oluşturulan bazı tasavvurlar ve iyileştirmeler, bir tablo olarak hazırlanabilir. Örnek bir tablo, bir katalog şirketinin tatil katalogları piyasaya sürüldükten sonra telefon hatlarının kilitlenmesiyle yaşadığı bir kriz sonucunda hazırlamış olduğu, Tablo 3.2' de "İz sürmenin sonuçları" olarak düzenlenmiştir. (Augustine, 2007)

Tablo 3.2 İş Sürmenin Sonuçları

Tespit Edilen Sorun	Atılan Adım
Eski ET sistemi, büyük çaplı işleri karşılamaya uygun değildi.	Sistem yeniden tasarlandı ve yenilendi. Bu bölüm, şirket içindeki en küçük bölümlerden biri olmaktan çıkıp en büyüklerden biri haline geldi.
İsteğe göre uyarlanabilir ürünler için, siparişleri işlemden geçirirken gecikmelere yol açacak kadar çok fazla renk seçeneği vardı.	Sunulan renk seçenekleri azaltıldı; öneriler düzene kondu.
Siparişlerin pek çoğu üç aylık bir dönemde geldi ve yılın geri kalan bölümünde yavaşladı.	Yıl boyunca daha fazla katalog sunuldu.
Pek çok müşteri, kaynaklar için bir seferde muazzam talepler oluşturacak şekilde son anda sipariş verdi.	Talebin sıklığını yaymak adına, müşterilerin sezon içinde daha erken sipariş vermeleri için teşvikler sunuldu.
Bir seferde çok fazla sayıda katalog geri çekildi.	Katalogların piyasaya sürülmeleri ve etki güçleri takip edildi. Böylelikle, talebi karşılamak için sistemler her zaman için hazır hale geldi.

4. İŞLETME YÖNETİMİ VE KRİZ

4.1 İşletmelerdeki Kriz Belirtileri

Krizin belirli sayısal ifadeler ve alarm sinyalleri sayesinde anlaşılabilirdiği bilinmektedir. Olması gereken tolerans sınırlarının aşılmasıyla tanımlanıp analiz edilebilmektedir. Kriz sinyalleri belirli sayısal göstergelerden, özellikle muhasebe göstergelerinden ortaya çıkabilmektedir. Bunlar; (Sanrı, 1996)

- İstatistik göstergeler,
- Sayısal değerler,
- Sayısal sistemler,
- Karşılaştırmalı analizler,
- Diğer alarm sinyalleri ve göstergeler.

Kriz, sadece krize sebep olan unsurların sistematik bir şekilde dağıtılıp, kapatılmasıyla yok edilebilir.

4.1.1 İşletmenin Departmanlarına İlişkin Sinyaller

İşletmenin bölümlerine bağlı olabilecek uyarı sinyallerin bazıları aşağıdaki gibi açıklanabilir; (Sanrı, 1996)

4.1.1.1 Personel Sinyalleri

- Yatırımcıların önemli kararlarda hataları
- Yönetimin önemli kararlarda hataları
- Personel arası anlaşmazlık
- En iyi pazarlama elemanlarının işletmeden ayrılması
- Verimin düşmesi
- Teşvik edici sistemlerin işe yaramaz hale gelmesi
- Giderlerin aşırı yükselmeye başlaması
- Kriz belirtilerinin en iyi elemanları kaçırması

4.1.1.2 Finansal Sinyaller

- Borçlanmanın çok belirgin yükselmesi
- Nakit akımı dengesizliği
- Borçlanma sürecinin uzaması
- Finansal hareketliliğin düşmesi

- İşletmenin güvenilirliğinin azalması
- Kredi masraflarının artması
- Nakit sıkıntılarının başlaması
- Teslimatların peşin ödenme zorunluluğu
- Ödeme sıkıntılarının çoğalması
- Bankaların kredi sınırlarını kısıtlaması
- Bankaların yeni kredileri feshetmesi

4.1.1.3 Üretim Sinyalleri

- Üretimin yeterli ölçüde planlanamaması
- Üretim aşamalarının sık sık duraklaması
- Hatalar yüzünden hammadde kaybının artışı
- Üretim kalitesinin düşmesi
- Üretim giderlerinin fark edilir şekilde artması
- Hammaddenin optimal seçilememesi
- Üretim lojistiğinin başarısızlığı
- Depolamanın optimal olmayışı

4.1.1.4 Satış ve Dağıtım Sinyalleri

- Pazar payının daralması
- Dayanıksız tüketim mallarına olan talebin azalması
- Talebi karşılamak için gerekli yeni ürünün yokluğu
- Siparişlerin azalması
- Reklamların istenilen düzeyde etkili olmaması
- Fiyatların istikrarsızlığı
- Fiyatların aşırı düşmesi
- Rakiplerle olan fiyatlandırma stratejisi
- Alıcıların fiyata karşı gitgide hassaslaşması
- Kötü üretimden kaynaklanan reklamasyonların artışı
- Alıcıların ödeme gücü ve moralinin düşüşü
- Alıcılara ait senetlerin tahsil edilememesi
- Müşteriler için optimal dağıtım kanallarının bulunamaması

4.2 İşletmelerde Meydana Gelen Kriz Çeşitleri

Kriz, işletmenin varlığını tehdit altında tutar. İşletmeyi tehdit eden sorunlar, genelde hemen ortaya çıkmaz, yavaş yavaş gelişirler. Bu yönüyle gelişmeyi iyi takip etmek önemlidir. İşletmeyi tehdit eden ve yıpratıcı sorunlar genelde bunların geç anlaşılması sebebi ile krize dönüşebilirler. İşletmede meydana gelen kriz çeşitleri başlıca şöyledir; (Sanrı, 1996)

4.2.1 Kontrolsüz Büyüme Krizi

Sermayenin büyümesini sağlamak için çok fazla sabit ve nakit yatırımların yapılması, yanlış ve hatalı bir bütçe ile karşılaşılmasına neden olabilir. Bu duruma ait göstergeleri ise aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür;

- Paranın yüksek düzeyde mala bağlanması
- Nakit akımının bu sebepten negatif etkilenmesi
- Büyümeye yönelik, mecburi yatırımların, finans ihtiyacını yükseltmesi
- Yabancı sermayenin büyümesi ile beraber yükselen faiz baskısı

4.2.2 Pazarın Daralma Krizi

Pazara olan ilginin değişimi ile beraber, bazı ürünlerin taleplerinde azalma görülecektir. Böylece işletme çok dar bir taleple karşılaşacaktır. Bu durum, işletmenin önceki yıllarda eriştiği sayısal başarıyı elde edememesine yol açarken rekabetin getirdiği fiyat politikaları da işletmeyi zor duruma sokabilecektir.

4.2.3 Stratejik İşletme Krizleri

Stratejik krizler, işletmenin başarı potansiyeli yıprandığında hatta tamamen yıkıldığında ortaya çıkacaktır. Bunun için, işletmenin devamlı başarı potansiyellerini yenilemesi ve geliştirmesi gerekmektedir. Başarı potansiyelleri; problem çözümleri, ar-ge, ürün servis ve sonrası hizmetlerden oluşmaktadır. Buna karşı bir önlem alınmadığı takdirde, bu krizin ikinci basamağı “Nakit krizi” olacaktır.

4.2.4 İşletmenin Başarı Krizleri

Başarı krizi tamamen stratejik krize bağlı bir yapıya sahiptir. Başarı krizleri, rekabet önceliğinin kaybı, yüksek kayıplar ve bunun sonucu daralan kazanç, üst düzeyde borçlanma ile oluşabilecek sermaye yıpranması gibi durumlarda oluşur. Ay sonu ya da yılsonu hesap ve bilanço özetlerinden de başarı krizi kendini gösterebilir.

4.2.5 Nakit Krizleri

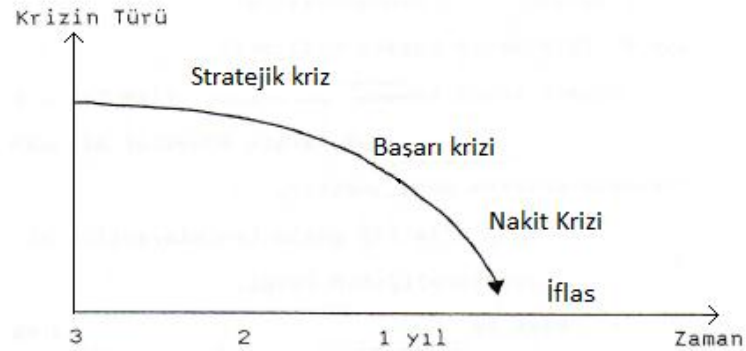
Nakit krizleri, işletmenin ödeme gücünün daralması ve aksaması ile ortaya çıkan bir faktördür. Bu duruma ait en önemli etkenler şöyle sıralanabilir;

- Kayıpların artması,
- Düzensiz ve negatif nakit akımı
- İşletmenin veya müşterinin ödeme güçlükleri
- Ödemelerin tamamen tıkanması

Nakit problemlerinin yol açtığı kriz, işletmenin içinde olduğu kadar dışarıdan da anlaşılabilir. Bir örnek olarak kredi ihtiyaçlarının geri çevrilmesi verilebilir.

4.2.5.1 İflas

İflas bir krizin son aşaması olarak tanımlanabilir. Ödeme gücü çekilmesi ya da çok fazla borçlanması, hukuksal iflas hakkını doğurmaktadır. Bu durum işletmeye, yeni kredi imkanları sağlanmadığı ve herhangi başka nakit yardımlarından da söz edilmediği sürece iflas kaçınılmazdır.



Şekil 4.1 İşletmede Görülen Krizin Evreleri

4.2.5.2 Ödeme Gücü

Ödeme gücü, işletmenin önündeki borçları planlı bir şekilde geriye ödeyebilme gücü olarak tanımlanabilir. Ödemede güçsüzlük ancak ayarlanmış ödeme planının gerçekleştirilemediği zaman ortaya çıkmış olacaktır. Fakat belirli bir dönem için geciktirilmiş ödenebilir borçları da bu kategoriye sokmak yanlış olabilir. İşletmedeki ödeme gücünün varlığı, nakit akımının düzenli oluşu ile ilgilidir.

5. İŞLETMELERİN KRİZ YÖNETİMİNE KARŞI DURUŞU

5.1 Kriz Öncesi İşletme Yönetimi

Kriz durumuna gelmeden önce belirtilerinin kademe kademe giderek ağırlaştığı dönemdir. Krizin meydana geleceğine ilişkin ipuçları bu dönemde gelişir.

Kriz şartlarına gelmeden önce, krizin gelmekte olduğunu hissedebilen, kriz şartlarını başarı yönünde kullanabilen ve işletmenin süreçlerine yeni bir ivme kazandırabilen yönetim yapısının hazırlanmış olması gereklidir. Bu bağlamda, krize karşı önlem olabilecek yeni yönetim yapısının eski yapıdan farklılık gösteren temel özellikleri Tablo 5.1’ de özetlenmiştir. (Tüz, 1996)

Tablo 5.1 Eski ve Yeni Model Yönetim Yapısının Karşılaştırılması

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

5.1.1 Kriz Planı

İşletmenin karşılaşılabileceği bir kriz durumunda önceden hazırlanmış bir kriz yönetim planının uygulamaya konulması planlı hareket edebilmek ve zaman kazanmak açısından büyük önem taşımaktadır. Kriz sırasında kriz yönetiminin şaşkınlığa düşmeden ana konular üzerinde yoğunlaşmasının, sorunları kavrayarak kararlar vermede hangi destek araçlarını kullanacağını bilmesinin ve üyelerin karşılaşılan türde acil bir olaya nasıl karşılık vereceklerini sağlamasının en önemli yolu kriz öncesi dönemde kriz planı yapmış olmaktır. (Pira ve Sohodol, 2004)

Kriz daha çok planlama eksikliğinden kaynaklıdır. Kararların kriz şekline gelme derecesi planlamanın iyi yapılması ile bağlantılıdır. Planlamadan kasıt, kriz başlamadan önce yapılacakları planlamaktır.

Değişikliğe gitmek söz konusu olduğunda bunun gerçekten gerekli olup olmadığını iyice saptamak, değişiklik olsun diye değişikliğe gitmemek gerekir. Bu nedenle de değişim tanısını iyi koymak krizden kaçış için önemlidir. (Eren, 1993)

5.1.1.1 Kriz Planının Özellikleri

Kriz planlarının özellikleri şöyle sayılabilmektedir: (Tutar, 2000)

- Aniden ortaya çıkacak acil durumun daha da ciddileşmesini önleyebilme yeteneğinde olmalıdır,
- Krize neden olan bir veya daha fazla olası faktörlerin neler olabileceği konusunda bilgi vermelidir,
- İçinde bulunulan durumdan, daha ciddi olabilecek durumları karşılayabilme yeteneğinde olmalıdır.

Bu özelliklere eklenebilecek maddeler de şöyle sıralanmaktadır: (Tosun, 1977)

- Açık kesin ve kabul edilebilir bir amaca sahip olmalıdır,
- Kurumun değişen iç ve dış koşullarına uyumlu olmalıdır,
- Planlama ve uygulama aşamalarında minimum maliyete sahip olmalıdır,
- Optimal uzunlukta bir zaman aralığını kapsamalıdır,
- Örgütün uymakla yükümlü olduğu standartlara uygun olmalıdır,
- Karşılaşılması olası dirençleri minimum kayıpla bertaraf edebilecek önlemleri de beraberinde bulundurmalıdır.

5.1.2 Kriz Planının Uygulama Süreci

5.1.2.1 Kriz Öncesi Örgütsel İyileşme

Kriz öncesinde yapılacak örgütsel bir iyileştirme, işletmelerin krizden çıkışını kolaylaştırma ve krizden fazla etkilenmemeyi sağlamada önemli bir avantajdır.

5.1.2.1.1 Değişim Mühendisliğinden Yararlanma

Değişim mühendisliği, işe yönelik süreçlerin temelden yeniden düşünülüp, organizasyonun sıfırdan başlayarak tasarlanmasına yönelik bir sistemdir. Organizasyon yapısı maliyet ve

zamanı azaltıp kalite, hizmet ve hızı arttıracak şekilde oluşturulur. Değişim mühendisliği reorganizasyondan farklıdır. Reorganizasyon mevcut yapıyı iyileştirme yönünde bir düzenlemedir.

Eğer işletme, eski geleneksel yönetim teknikleriyle devam ediyorsa, gelişime kapalı bu yönetim anlayışı iç ya da dış çevre faktörüyle herhangi bir değişim karşısında ayak uyduramayabilir. Bu da işletmeye gelecek bir krizin habercisi demektir. Böyle bir durumda, kriz gelmeden önce değişim mühendisliği ile organizasyonun yeniden tasarlanmasında yarar vardır.

5.1.2.1.2 Yeni Organizasyon Modellerine Geçiş

Değişen şartları yakalamak, geleneksel örgütlenmeden vazgeçerek ve yeni organizasyon modellerine geçiş yaparak sağlanabilir. Bu modeller: (Tüz, 1996)

Toplam Kalite Organizasyonları

Krizden kaçış sürecinin ilk aşaması toplam kalite organizasyonu oluşturmaktadır. İşletmenin yeni bir yaklaşım içinde ele alınmasıyla birlikte, tüm faaliyetlerin yerine getirilmesinde kalite anlayışını kabul eder. Yedi temel aşamadan oluşur:

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 üretime 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 gereklidir.

Öğrenen Organizasyonlar

Geleceğini yaratma kapasitesini durmadan geliştiren ve öğrenen bir organizasyon olarak tanımlanır. Yalnızca değişimle ilgili olmayıp, değişimin önünde kalmaya ve sürekli öğrenmeye çalışırlar. Öğrenen organizasyonlar tüketici beklentilerini önceden görerek talep yaratırlar. Özellikleri:

- Örgüt dış çevreye açık olmalıdır. Bu amaçla işletme dışı uzmanlarla seminer ve toplantılar düzenlenir. Öte yandan, yeni bilgi ve teknoloji geliştirerek transfer etme anlayışı söz konusudur.
- Her organizasyon departman, bölüm ve yönetim kademeleri gibi çeşitli alt kültürleri bir arada bulundurur. Öğrenen organizasyonlar, bu farklılığı ve çeşitliliği diyalog yoluyla bir işbirliği sistemine dönüştürürler.
- Ortak vizyon ve sistem düşüncesi benimsenerek, örgüt elemanlarının takım şeklinde birbirlerinin çabalarını tamamlamaları ve sinerji oluşturmaları söz konusudur.
- Senaryo analizi yöntemi kullanarak, geleceğe ilişkin çeşitli senaryolar oluşturarak, yöneticilere belli şartlar altında neler yapabileceklerini deneme ve öğrenme fırsatı verir.
- Öğrenen organizasyonlar, işi hem hızlı hem de doğru yapma yönünde, sürece göre yapılırlar.

Sürekli Gelişen Organizasyonlar

Hem toplam kalite organizasyonunu, hem de öğrenen organizasyonu içine alan ve onların ilerisinde olan organizasyonlardır. Bu organizasyonların, krizden etkilenme dereceleri oldukça düşüktür. Sürekli gelişen organizasyonların özellikleri:

- Problemler ve çözümler paylaşılır.
- Girişimcilik ruhu hakimdir.
- Sürekli eğitim anlayışı vardır.
- Yaşayarak deneyim kazanma esasını benimser.
- İş görenler önerilerle yönetime katılırlar.
- Çok fonksiyonlu ekip çalışması vardır.
- Ekiplere yetki devri söz konusudur.
- Kazanç ekip olarak paylaşılır.

Bu özellikleriyle sürekli gelişen organizasyonlar krize kolay cevap verebilir ve hatta kriz dönemlerini fırsatlara çevirebilir.

5.1.2.1.3 Organik Örgüt Yapısı Oluşturmak

Organik örgüt yapısında, çalışanların grup çalışması yapmaları tercih edilir. Çalışanların, üstlerinden emir alması veya astlarına emir vermesi daha az önem taşımaktadır. Bunun yerine çalışanlar bilgi ve tavsiyeleri almak için örgütün tüm seviyeleri boyunca iletişimde bulunmaktadır.

Organik örgüt yapısı, değişen koşullara uyumlu olup ve bir takım özellikleri vardır. Bu özellikler şöyle sıralanabilir: (Burns ve Stalker, 1961)

- Bireylerin özel bilgi ve deneyimlerinin işlerine katkıda bulunabileceğini kabul eder.
- Bireyler arası haberleşme ile bireysel işlerde sürekli ayarlamalar yapılır; sık sık yeniden işler tanımlanır.
- Dikey haberleşmeden çok; yatay haberleşmeye önem verilir. Farklı düzeylerdeki iş görenler birbirleriyle haberleşme olanağı bulurlar(Çapraz fonksiyonlu takımlar oluşturmak). Bu nedenle kişiler arası ilişkiler emir komutadan çok danışma niteliğindedir.
- Haberleşmenin kapsamını emir, rapor verme ve almadan ziyade; bilgi alışverişi oluşturur.
- Bireylerin genel olarak sahip oldukları ticari, teknik ve endüstriyel konulardaki bilgi ve uzmanlıkları da önemlidir. Belli bir konudaki ihtisaslaşma yerine genel işletmecilik bilgileri, bunların çevresel değişkenlere ve birbirleri ile olan ilişkilerini kurabilme ve sentez meydana getirebilme önem arz etmektedir.
- Bireyler işlerini kendilerine sunulan kurallar çerçevesinde değil; tüm örgüt gerçeği ve hedeflerin göz önünde tutulması bilinci ile yaparlar.
- Tepe yönetimini oluşturan yöneticiler, mutlaka her şeyi en iyi bilen ve bütün kararları almaya tam yetkili kişiler olarak düşünemezler.

Burns ve Stalker'ın yaptıkları araştırmalar sonucu vardıkları en önemli bulgulardan biri, bu örgüt yapısının, değişken çevrede faaliyet gösteren diğer örgüt yapılarından daha başarılı olduklarıdır.

5.1.2.1.3.1 Yalın Organizasyonlar

Organik örgütlerin krize kolay cevap verebilecek bir uygulaması da yalın organizasyonlardır. Organizasyonun yalın olması, 'gerçekten gereksinim duyulmayan her şeyden kurtulmak' anlamındadır. Bu, üretimle ilgili gereksiz işlemler olabileceği gibi, organizasyon yapısında gerçekten gereksinmeniz olmayan görevlerden, elemanlardan ve bunun maliyetinde de kurtulmaktır. Diğer bir deyişle işletmelerin daha az zamanda, daha az enerjiyle, daha az bir alanda, daha az insan gücü ile üretim yapmalarını sağlamaktır. (Tüz, 1996)

Yalın örgüt kurmak son derece kolay bir iştir ve çabucak yapılabilir. Ancak bu yalın örgütün yönetiminde başarılı olmak aynı ölçüde basit değildir. Yalın örgüt ile geleneksel örgüt arasındaki farklar Tablo 5.2' de belirtilmiştir. (Tüz, 1996)

Tablo 5.2 Yalın Örgüt ile Geleneksel Örgüt Arasındaki Farklar

<i>Geleneksel Örgütlerin Yönetimi</i>	<i>Yalın Örgütlerin Yönetimi</i>
* Yönetici işi planlar ve belirler. * İşler dar olarak tanımlanmıştır. * Bilginin büyük kısmı yöneticilerin mülkiyetindedir. * Yönetici olmayanların eğitimi teknik becerileri üzerinde yoğunlaşmıştır. * Risk alma teşvik edilmez ve cezalandırılır. * Bireysel çalışma tarzı vardır. Ödüller bireysel başarıya dayanır. * Yöneticiler en iyi yöntemleri belirlerler. * Yönetim tarafından koyulan kurallara uyulması istenilen disiplin kuralları vardır. * Tek fonksiyona dayalı uzmanlaşma vardır.	* Yönetici ve takım işi planlar ve belirlerler. * 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 takım başarısına dayanır. * Yöntemleri ve süreçleri iyileştirmek için herkes sürekli çalışır. * Yönetim tarafından kolaylaştırıcı ortam sağlanarak iş görenler tarafından kabul edilen otokontrole dayalı disiplin anlayışı vardır. * Esneklik ilkesi ışığında çalışılabilmesi için çok fonksiyonlu uzmanlaşma vardır.

5.1.2.2 Kriz Yönetim Ekibinin Kurulması

Kriz yönetim ekibi, yönetim tarafından ‘kriz planı uygulanmalıdır’ kararının alınmasıyla, beklenmeyen durumu yönetmek amacıyla bir arada çalışacak olan ekiptir.

Kriz yönetimi sürecinde krize ilişkin planlamaların yapılması, krizleri önleme ve öngörmeye ilişkin çalışmalar yürütülmesi, ortaya çıkan bir krizin yönetilebilmesi ve kriz sonrası dönemde de yeniden yapılanma sürecinde etkinlik sağlanabilmesi için, kriz gerçekleşmeden önce ekip kurulmalıdır. Kriz yönetimi aynı zamanda bir ekip çalışmasıdır. Ancak, tıpkı kriz planlamasında olduğu gibi kriz yönetim ekibinin de ideal bileşimi örgütten örgüte değişmektedir. Ayrıca potansiyel ya da karşı karşıya bulunulan krizin türüne bağlı olarak da ekibin bileşiminde değişiklikler yapılması gerekli olabilmektedir. (Pira ve Sohodol, 2004)

Kriz yönetim ekibinin görev analizi Tablo 5.3’ de gösterilmektedir. (Tüz, 2001)

Tablo 5.3 Kriz Yönetim Ekibinin Görev Analizi

Görev Tanımı	Bilgi	Beceri	Tehlikeler
Kriz takımı hedeflerinin uygulanmasını sağlamak için bir takım olarak çalışmak	1.Çeşitli tartışma çözüm tiplerini anlama 2. Ahlaksal tartışma çözümlerinin 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 alma 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	

Kriz yönetim ekibi belli bir hedefi gerçekleştirmek üzere kurulmuş olup, Ortak görevleri bulunmaktadır. Kriz yönetim ekibinin rolü ve örgütte yerine getireceği görevleri şöyle sıralanabilir: (Tutar, 2000)

- Tüm kriz durumlarının çok yönlü öngörüsünü yapmak,
- Kriz ile ilgili stratejiler ve prosedürler geliştirmek,
- Prosedürleri ve politikaları uygulamak ve onları test etmek,

- Kriz süresince geniş kapsamlı yönlendirme telkinlerinde bulunmak,
- Kriz yönetim planlarının hazırlanmasına yardımcı olmak ve planların uygulanıp uygulanmadığını kontrol etmek ve gerekiyorsa güncellemek,
- Krizin hemen ardından yapılabilecek hataları önleyerek, örgütün daha hızlı iyileşmesini sağlamak.

5.1.2.3 Krizi Sezme Yöntemleri

Krize yönelik koordinasyonda müşterilerle bağlantılar önemlidir. Bu aşamada pazar araştırması gibi bazı klasik yöntemler yeterli değildir. Eski müşterilerle ve müşteri olabilecek potansiyel kişilerle iletişim kurarak güven sağlamak gerekmektedir. Çoğu kez güven, fiyat ve diğer faktörlerden daha etkili olabilmektedir. (Eren, 1993)

Çoğunlukla, başarılı işletmeler; krizi sezme konusunda uzman kişilerden oluşan bir kurul veya bölüm oluşturmuşlardır. Bazı kriz sezme yöntemlerinden şöyledir;

5.1.2.3.1 Erken Uyarı Sistemi

Erken uyarı sistemi, örgütlerin plan dışı gelişmeler karşısında, olası performansını ve başarı durumunu önceden tahmin etmek için kullanılan bir analiz tekniğidir. Kullanılacak analiz tekniği sayesinde, örgütlerin mevcut durumları ile kriz dönemlerinde olması gereken durumları arasında niceliksel karşılaştırmalar yapılarak, muhtemel krizler için örgüt hazır hale getirilebilmektedir. Erken uyarı sistemi, kriz senaryoları oluşturarak, örgütleri krize düşüren faktörlere karşı duyarlı hale getirerek, krizi önleme mekanizmaları geliştirmeye yardımcı olur. (Tutar, 2000)

Erken uyarı sistemini amaçları şöyle sayılabilmektedir: (Dinçer, 1998)

- Çevredeki değişimlerin iyice belirginleşmeden yakalanması,
- Değişikliğin hızı ve yönü belirlenerek geleceğe yansıtılması,
- Değişikliklerin önem derecesinin belirlenmesi,
- Sapmaların tespit edilmesi ve sinyallerin alınması,
- Öncelikli sapmalar doğrultusunda muhtemel tepkilerin tespiti
- Değişikliklere sebep olan faktörlerin ve bunların arasındaki etkileşimin incelenmesidir.

Erken uyarı sistemlerinin temel amacı, yakalanan kriz sinyallerinin üst yönetim tarafından doğru olarak değerlendirilerek krizi önlemeye yönelik politika ve faaliyetler geliştirilmesine yardımcı olmaktır.

5.1.2.3.2 Dinamik Planlama Sistemi

Dinamik programlama, yöneylem araştırmasında kullanılan optimizasyon yöntemlerinden birisidir. Optimizasyonda amaç, mevcut kısıtlayıcı koşullar altında, eldeki sorunla ilgili en iyi karara varmaktır.

Biri diğerini izleyen ve karşılıklı etkileri olan bir dizi kararın bütünüyle ele alındığı problemler için geliştirilen karar modelleri ve bunların çözümleri “Dinamik Programlama” başlığı altında incelenir. Öte yandan incelenen problemin biri diğeriyle ilişkili alt problemlere ayrılabilme özelliğini taşıması ya da bir problem için geliştirilen karar modelinin, birbirine bağlı karar modelleri haline dönüştürülmesi, dinamik programlama uygulaması için yeterli olmaktadır.

Bazı ekonomik değişme ve gelişmeler, gelecek dönem için önceden yapılan planları geçersiz kılabilir. Bu durumda yeni bir planlamaya gereksinim vardır ya da önceki plan güncelleştirilmelidir. Koşullar bir zaman sürecinde değişiyorsa ve bunların alınan kararlara etkisi önemli ise, dinamik programlama modellerine gereksinim vardır. (Akın, 1999)

Dinamik planlama sisteminin alt sistemlerinin iyi çalışması sonucunda, örgütü amaca götürecek hedefler belirlenir. Plan uygulanırken bazı sapmalar olabilir. Bu sapmaları sürekli kontrol ederek ve dinamik planlama sisteminin bütün safhaları yenileyerek örgüt, kriz döneminin hızla değişen koşullarına ayak uydurabilir.

5.1.2.3.3 Sürekli Çevre Analizi

Dış çevrede meydana gelen değişiklikler örgüte birtakım fırsatlar tanıdığı gibi, bazı tehlike ve güçlüklerin kaynağı da olabilmektedir. Sistematik bir biçimde yapılan çevresel analizlerle örgüt, fırsatları önceden öğrenme ve stratejik seçimlerde bulunma olanağına ulaşabilmektedir. Ayrıca geliştirilen erken uyarı sistemi sayesinde, tehlikeleri zamanında önleyecek veya örgütün lehine çevirecek stratejiler geliştirilebilmektedir. (Eren, 1990)

Çevre analizinde; uluslararası seviyedeki ve ülke çapındaki ekonomik, sosyal- kültürel, hukuki-politik ve teknolojik değişiklikler incelenerek, faaliyet alanı üzerinde gelecekteki etkileri araştırılabilir. Daha sonra, faaliyet kolu analiz edilerek örgütün başarısı açısından önemli olan kritik faktörler belirlenebilmektedir. (Dinçer, 1994)

İç çevre analizi sayesinde örgüt, mevcut güçlü ve zayıf yönlerini analiz ederek şimdiki ve gelecekteki stratejilerini değerlendirme ve yönlendirme olanaklarına sahip olabilmektedir (Eren, 1990).

Sistematik iç ve dış çevre analizlerinin gerçekleştirilmesi ile kriz önceden tahmin edilebilir, düzeltici önlemler alınabilir ve olası durumlara karşı planlar hazırlanabilir.

5.1.2.3.4 Örgüt Geliştirme

Örgütleri değişime zorlayan temel dinamik çevresel faktörlerdir. Örgütün çevresel faktörlere uyum gösterebilmesi için esnek bir yapıda olması gerekmektedir. Esnek yapıda olmayan bürokratik örgütler değişimlere uymakta sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Aşırı işbölümü ve uzmanlaşma, hiyerarşik kademelerin fazlalığı, planlama ve kontrolün merkezi olması, yetki devrinin azlığı gibi özellikleri nedeniyle bürokratik örgüt yapıları, örgütte çalışanların davranışlarını kalıplaştırmakta, gerekli motivasyon ve işbirliğini yavaşlatmakta veya tamamen ortadan kaldırmaktadır. (Ataman, 2001)

Örgüt geliştirmenin temel amaçları arasında örgüt üyelerinin; daha etkin haberleşmelerini sağlamak, sorunlarını açıkça tartışabilecekleri bir ortam oluşturmak, amaçlarını açık hale getirerek birbirlerine yardımcı olmalarını sağlamak, duygu, düşünce ve önerilerini birbirleri ile paylaşmalarını sağlayacak bir ortam geliştirmek sayılabilir. (Koçel, 1989)

Örgüt geliştirme süreci genel olarak altı aşamadan oluşmaktadır. (Ataman, 2001)

Problemin farkına varmak ve değişime hazır olmak: Problemlerin üzerine gitmeyip zamanla bu problemlere alışılması değişimi olanaksız hale getirmektedir. Bu nedenle öncelikle, mevcut zorlukların fark edilerek, problem olarak ele alınmaları gerekmektedir.

Haberleşme, çevreyle ilişki kurmak ve bir danışmanın yardımının sağlamak: Kriz dönemlerinde yönetici problemlerle tek başına bırakılmamalı, teşvik, cesaret ve yeni fikirlere ihtiyacı olan yöneticinin bir danışmanla desteklenmesi sağlanmalıdır.

Durum analizi yapmak, problemleri ve nedenleri belirlemek: Bu aşamadan önce problemin farkına varmak ve değişime hazır olmak gerekmektedir.

Birliği sağlamak: Problemlerin tespitinden sonra problemin üzerine eğilerek, bir takım kurulması gerekmektedir. Problemlere, ortak katılımın sağlanarak yapıcı çözümler bulunması ve yeni bakış açıları kazanılmasını sağlanmalıdır.

Stratejik düşünme, açık stratejiler ve esnek hareket tarzı: Değişim çabalarının dinamik olarak gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Sonuçlar kadar hareket tarzının da esnek olması önem kazanmaktadır.

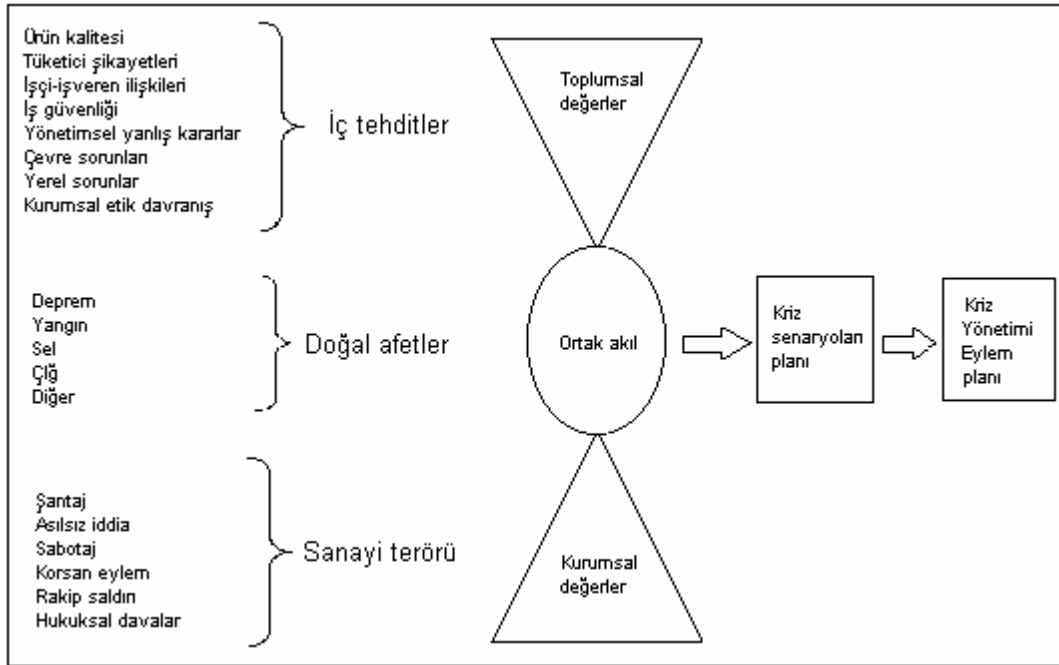
İkna edici yönetim: Ortak problem çözme ve stratejik düşünme yönetimi ile yönetimin önemi artmaktadır; çünkü yönetimin insiyatifi olmaksızın grup çalışması etkin olmamaktadır.

Örgüt geliştirme, krizi çözmede kullanılan önemli bir araçtır. Bunun kriz olmadan önce işletmede uygulanması krizi kısa sürede atlarmaya, zararlarını minimize etmeye hatta belki krizi işletmenin lehine çevirmeye katkı sağlayacaktır.

5.1.2.4 Kriz Senaryosu Üretmek ve Uygulamak

Senaryo toplantılarının ana fikri, yöneticileri geleneksel kadro toplantılarının temposundan uzaklaştırmak ve önemli bir krizin nasıl etkili olabileceğini göstermektir. Dolayısıyla toplantının başkanı daha önceden beklenen krizlerin listesini tekrarlayarak tartışılması gereken krizlerin fark edilebilirliğini göstermeye çalışmalıdır. (Pira ve Sohodol, 2004)

Şekil 5.1' de kriz senaryosu hazırlama aşamaları görülmektedir. (Kadıbeşegil, 2002)



Şekil 5.1 Bir Kriz Senaryosu Hazırlama Aşamaları

Kriz senaryolarının iki farklı biçimde geliştirilebildiği görülmektedir: (Polat, 1997)

Masa başında senaryo geliştirmek: Bu senaryolar daha çok olası bir krize cevap verme yollarının tartışılması krize destek elemanlarının fonksiyonlarının tartışılması ve kriz yönetim planının olası eksik ve hatalı yönlerinin tespitine yönelik saptamaların yer aldığı toplantı raporları olarak görülmektedir. Bu tip çalışmalar da genellikle katılımcılar durum analizi yapar, alternatifleri ortaya koyar ve tartışır, önerilerde bulunur, başkanın yapması gereken tüm önerileri değerlendirip eksikleri tamamlar.

Tatbikat yoluyla senaryo geliştirmek: Kriz planlarının, sanki gerçek bir kriz yaşanıyormuş gibi uygulamaya konulmasıdır. Örgütün tüm kademelerinde kriz yönetim planı dâhilinde tatbikat yapılır. Bu tür senaryo uygulamaları küçük örgütlerde tüm örgütü kapsarken, büyük örgütlerde departmanlar bazında da uygulamaya konabilmektedir. Kriz planlarının eksiklerinin ortaya çıkarılmasında masraflı ama etkin bir yöntem olarak görülür.

5.1.3 Kriz Planının Değerlendirilmesi

Kriz yönetim planları olası tüm kriz kaynaklarını içerecek kapsamda hazırlansalar da zaman içinde değişen şartlara göre değerlendirilerek güncelleştirilmeleri gerekmektedir. Etkili planlama, tamamlanmamış bir planlama olarak görölmektedir.(Kent, 1979)

Kriz planlarının değerlendirilmesinde ve eksiklerinin giderilmesinde krizi sezme yöntemlerinin ve kriz senaryolarının büyük önemi bulunmaktadır. Ayrıca örgütün stratejik hedeflerini belirlerken uyguladığı sürekli evre analizlerinden yararlanarak, kriz yönetim planlarında gerekli değişiklik ve yeniliklerin uygulanması faydalıdır.

5.2 Kriz Anı İşletme Yönetimi

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. (Tüz, 1996)

Kriz döneminde paniğe kapılmamak ve ümitsizliğe düşmemek önemlidir. Alınacak önlemlerin soğukkanlılıkla uygulanması başarıyı artırır.

5.2.1 Krizin Boyutlarını Belirleme

Acil bir durum ortaya çıktığında yapılacak ilk iş, durumun niteliğini ve boyutlarını ortaya koymaktır. Problemin sorumlusunu aramak zaman kaybına ve huzursuzluklara neden olacaktır. Krizin boyutlarını belirlemek iki aşamada gerçekleştirilir: Krizin etki değerini hesaplamak ve kriz barometresini hazırlamaktır. (Özgür, 2010)

5.2.1.1 Krizin Etki Değerini Hesaplama

Bu değeri hesaplarken olabilecek en kötü olay tasarlanır. Bu anlamda "0-10" arası değerler kullanılarak kriz etki değeri (Criss İmpact Value =CIV) bulunur. Sıfır en düşük değer, 10 en yüksek değer olarak seçilir. Bu değerın hesaplanmasında beş soru sorulur.

Krizin boyutları belirlenirken sorulması gereken beş soru vardır:

- 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, kar marjı vb.

Bu beş soruya 0-10 arası değerler verilip, toplanarak 5'e bölünür. Çıkan değer krizin işletme üzerindeki etkisini gösterir.

5.2.1.2 Kriz Barometresi Hazırlama

Kriz etki ölçeğine "0-10" arası değerler den oluşan bir yatay doğru ilave edilerek kriz barometresi hazırlanır. 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 müdahale maliyeti bileşenlerine göre kriz tanımlanmış olur. Bu tanıma göre krizi çözümleme yönünde bir şey yapıp yapılamayacağı belirlenir. Krizi çözümlemenin ilk aşaması tanımlamaktır.

5.2.2 Kriz Yönetim Planı Oluşturma

Kriz yönetim planı hazırlanırken her işletmenin kullanabileceği hazır bir reçete yoktur. Her işletmenin kurum kültürü farklıdır ve doğal olarak çözüm planı da farklı olacaktır. Diğer yandan kriz yönetim planı krizi çözmeye yarayabilecek bir araç olup, kendiliğinden bir krizi çözemez. Planımız var diye de rahat olmak mümkün değildir. Çok iyi bir araç ancak usta ellerde bir tehditte fırsata dönüşebilir. Kriz planı olan işletmelerde kriz süreci, olmayanlara göre 2-2,5 kat daha kısadır. Kriz planı hazırlanırken şu konuların analizi yapılmalıdır. (Özgür, 2010)

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

- Kriz yönetimi hem zihinsel hem de fiziksel olarak, uygulayıcı durumunda olan kriz kontrol ekibi üzerinde ağırlık kazanır. Bu nedenle ekip elemanlarının fiziksel ve zihinsel uygunluğu 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 ele almadan aceleyle karar verme telaşına düşmeyi gerektirmez.
- Krizle karşılaşmak birleştirici olduğu kadar bölücü de olabilir.
- Genel kanı olarak, başarının krizi beslediği ileri sürülmektedir. Oysa altın çağını yaşayan işletmelerde sorunlar göz ardı edildiğinden hastalığın ilk safhaları hissedilmez. İşletmenin yükselme döneminde dikkatli olunmalıdır.
- Krize karşı bilinçli bir hazırlık yapmak gerekir. Kriz patlak verdiği anda herkes tam olarak ne yapması gerektiğini ve sorumluluklarını bilmelidir.
- Kriz konusunda ilk tehdit atıldıktan sonra hemen önlem alınmalı ve yeniden yapılmalıdır.

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. Kriz Yönetim Planının aşamaları şunlardır: (Özgür, 2010)

- Kriz durumlarının listelenmesi ve tanımlanması
- Her bir krizle baş edebilecek stratejilerin ve taktiklerin geliştirilmesi
- Krizden etkilenecek kişi ve grupların tanımlanması
- Kriz ekibinin göreve başlaması
- Kriz iletişim planının hazırlanması
- Her şeyin test edilmesi

5.2.3 Personel Politikası Geliştirme

Kriz döneminde personel politikasında ilk akla gelen uygulama kadro yapısını küçültmek yani çalışanları işten çıkarmaktır. Bu uygulama şekli, yaratıcılığı ve motivasyonu öldürücü niteliktedir ve en son denenmesi gereken bir yol olmalıdır. İşten çıkarılma korkusu taşıyan kişilerin kriz şartlarında işletmeye verim sağlamaları beklenemez. Ucuz tabir edilen bir yol olup, işletmenin intiharında etkin bir yöntemdir. Krizden çıkmanın en verimli yolu, işveren, yönetici, işçi ve hatta müşterinin tam bir dayanışma içerisinde çözüm yollarını birlikte aramalarıdır. En tehlikeli durum işveren işten çıkarmayı düşünürken, sendikaların genel grev

kararı almaları olur. Kriz döneminde çalışanlar tarafından en önemli unsur iş güvencesidir. Özveride bulunması istenen kişilere iş güvencesi vermedikçe bir şey elde etmek mümkün değildir. Çalışma günlerini azaltmak, fazla mesaiden vazgeçmek, ücretlerde indirim gitmek, elemanları yer değiştirmek, bir ülkeden diğerine kaydırmak, eleman alımından vazgeçerek ideal eleman sayısını tespit çalışması yapmak, mevcut elemanları eğiterek birden fazla alanda görevlendirmek, ev-ofis çalışmasına giderek ofis giderlerini ve işyerinde bulunan sabit eleman sayısını azaltmak, vs. yöntemleri uygulanabilir. Zorunlu olarak işten çıkarma uygulanacaksa şu kriterlere dikkat etmek gerekir: (Özgür, 2010)

- İşten çıkarmadan önce yıllık izin, ücretli izin ve ücretsiz izin gibi her türlü izin yolu denenmelidir.
- Emeklilik yaşı gelenlere işten çıkarmada öncelik verilmeli veya emeklilik teşvik edilmelidir.
- Daha önceden yapılmış olan performans değerlemesi sonuçlarına göre işten çıkarılacak kişiler belirlenmelidir. Performansı düşük olan kişiler işten çıkarılmalı, başarılı ve devam düzeyi yüksek olan elemanlar korunmalıdır.
- Kritik personel mutlak elde tutulmalıdır.
- İşten ayrılacak olan personelle ayrılmadan önce mutlaka bir görüşme yapılarak işletmeye ilişkin görüşleri alınmalı ve kriz geçtiğinde işe dönebilecek olanlar öncelikle belirlenmelidir.
- Mümkün ise ayrılan eleman işletme tarafından başka bir kuruluştaki iş olanağı temin edilmelidir.

5.2.4 Yürütmeyi Sağlama

Kriz döneminde yürütmeyi kolaylaştırmak ve karar mekanizmasını hızlı çalıştırmak için organizasyon yapısında merkezileşmeye gidilmelidir. Bunun anlamı, yetki devrinin azaltılarak tüm yetkilerin üst yönetimde toplanmasıdır. Bu dönemde astlar, işin başında ne yaptığını bilen, yetenekli ve güçlü bir lidere ihtiyaç duyarlar. Böyle dönemlerde şartların gerektirdiği gibi davranmak daha doğrudur. Kriz döneminde yürütmenin başarılı olması için; (Özgür, 2010)

- 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 yardımı olmayacağını düşünerek hareket edilmelidir.
- Medya ile ilişkiler güncellenmelidir.

- İşletme merkeziyle gelişmeler konusunda sürekli iletişim kurulmalıdır.
- Kriz döneminde işletmeyi terk etmek isteyen kişilerde uğraşılmalı, gitmelerine izin verilmelidir.

Yürütmede dikkat edilecek bir diğer nokta da, bir işletmenin yaşamakta olduğu krizin kıyaslama yapılarak bir diğer işletme için de söz konusu olabileceğidir. Onların bu dönemde ne tür hatalar yaptığını görerek değerlendirmek ve bu hataları yapmayarak ya da onların hatalarından faydalanarak krizi fırsata çevirmek mümkündür.

Uygulamada nelerin aksadığı yönünde değerlendirme yapıp plan öğeleri kontrol edilmelidir. Varsa aksaklıklar tespit edilip gerekli düzenlemeler yapılmalıdır. Yine kriz döneminde işletme içerisinde bazı kişiler yönetime destek ve yardımcı rol üstlenebilirler. Bazıları ise böyle bir dönemde engelleyici ya da yıldız olma eğiliminde olabilirler. Dikkatli bir yönetici böyle bir durumda herkese eşit davranmak yerine kişilik yapılarına göre farklı davranış modelleri uygulamalıdır. Bu kişilikler ve davranış modelleri şöyledir: (Özgür, 2010)

Fırsatçı Kişilik: Bu tür kişiler işlerinde becerikli ve zekidirler. Kendi çıkarlarını kollarlar. Kriz dönemlerini kendi lehlerine kullanmak isterler ve yönetimi gözden düşürmeye çalışırlar. Uzun dönemli olarak işletme için tehlikelidirler. Kriz döneminde bu kişilerin oyunlarını görmemeye çalışıp, enerjilerini sorun çözmeye yöneltmek zorunludur.

Duyarlı Kişilik: Alınan insanlardır ve olaylardan 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 çalışmalarını bozucu bir yapıları vardır. Hata olduğunda diğer kişileri suçlarlar. Tartışma özelliklerinden rahatsız olmayacak kişilerle çalışmaları uygundur. Kriz döneminde tartışmaya yöneldiklerinde konunun başka zaman görüşüleceği belirtilerek zaman kazanmaya çalışılmalıdır.

Gizli Kişilik: Kriz dönemlerinde iletişim kanallarını gizlilik amacıyla kullanırlar. Yönetici 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 kazanacağı anlatılmalıdır.

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

5.2.5 İletişim Politikası Oluşturma

Kriz yönetim ekibi ne kadar iyi olursa olsun, kriz yönetim planı ne kadar başarılı olursa olsun, kriz anında mesajların iletilmemesi durumunda başarısızlık kaçınılmazdı. Bu nedenle kriz fark edildiği anda krize yönelik iletişimin de başlatılması gerekir. İletişim politikası belirlemenin iki temel amacı vardır. Birincisi krizle ilgili olabilecek grupları yatıştırmak (hissedar, tüketici, medya, devlet gibi.), ikincisi ise çalışanları bilgilendirmektir. Bu amaçla kriz odası ve acil bilgi merkezi kurulmalı, kriz iletişim planı hazırlanmalı ve halkla ilişkilerden yardım alınmalıdır. (Özgür, 2010)

5.2.6 Kriz Şartlarında Karar Alma

Kriz şartlarında yetkilerin üst yönetimde yoğunlaşması önerilmekle birlikte, burada amaç tek adam modeli uygulamak değildir. Tersine karar almada ekip çalışmasına her zamandakinden daha fazla ihtiyaç duyulur. Kriz döneminde yalnız hareket eden bir uzmanın yanılabilmek ve tehlikeli kararlar alma olasılığı yüksektir. Ayrıca tek kişinin karar alması yaratıcılık yönünden de yeterli olmaz. (Özgür, 2010)

Karar vericinin stres içinde bulunması kararları etkileyerek performansın düşmesine neden olabilir. 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.

5.2.6.1 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 ayrılacak zamanın kısa olmasıdır. Kriz şartlarında karar almanın en kolay yolu problemlerin çözümünü ertelleyerek bir başka zaman dilimine taşımaktır. ‘Günlük yaşamak’ olarak bilinen bu yöntemde olayların gelişimi olağan dalgalanmalara bırakılmaktadır. Kriz bir başka zaman dilimine bırakıldığı için karar almanın zorunlu olduğu noktada problemler aşırı düzeye gelmekte veya işletmenin hayatı son bulmaktadır.

Sonuç olarak yönetici, krizi ya başka bir zaman dilimine taşıyarak kararı erteleyecek ya da sezgilere göre veya karar analizinden faydalanarak daha hızlı karar alacaktır. Karar almada bireysel yaklaşım klasik bir yaklaşım olup, etkinliği az, hata yüzdesi ise yüksektir. Yönetici kriz konusunun niteliğine göre farklı karar alma yöntemleri uygulayabilmektedir. Bunlar; (Özgür, 2010)

5.2.6.1.1 Karar Konferansı Yöntemi

Bu yöntem özel olarak kriz sorunu üzerine yönelmiş bir süreçtir. Kriz ekibine konuyla ilgili uzmanların alınmasını gerektirir. İş ortamından farklı bir yerde toplanılır. Toplantı odasında tahta, tepegöz, slayt, bilgisayar ekranı ve toplantı 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 kişilerin belirli bir gruba dahil olma güdüsüyle, diğerlerinin etkisinde kalarak yanlış karara yönelebilirler. Ekip lideri bu tür yargı yanılığısına düşen kişileri yönlendirerek doğru karar ulaşmalarında yardımcı rol oynar. Bu nedenle önceden ekip liderinin psikoloji üzerine eğitim almış olması gerekir. Karar konferansı yöntemine göre, kriz şartlarında karar alma aşağıdaki süreçte göre gelişir; (Özgür, 2010)

- Ekip üyeleri, problemin yapısını ortaya koymak üzere, uzmanlık konuları doğrultusunda tartışmaya başlarlar. Tartışma sürekli canlı tutulur.
- Problemin yapısı belirli bir duruma gelince, bir 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 hiyerarşi prosesi, kriz şartlarında karar alma amacıyla kullanılabilecek yöntemlerden bazısıdır.
- Karar modeli hazırlandıktan sonra, değer veya olasılık değerlendirme analizi yapılır. Karar tavsiye şeklinde geliştirilir, gözden geçirilir, duyarlılık ve uygulamaya konma analizleri yapılır ve yazılı bir uygulama planı hazırlanarak krizle ilgili geliştirilen stratejinin uygulamasına geçilir.

5.2.6.1.2 Beyin Fırtınası Yöntemi

Yeni mamul geliştirmeden, kalite kontrol çemberlerine kadar pek çok alanda kullanılan bu yöntem kriz şartlarında karar alma amacıyla da kullanılabilir. Gerek yönetici bazında bireysel olarak gerekse grup olarak uygulanan bu yöntemde bütün olasılıklar değerlendirilerek karar alınır. Bireysel uygulamada yönetici kendi kendine tüm olası alternatifleri düşünsel olarak

araştırıp öyle karar verir. Grup çalışmasında ise 6-12 kişiden oluşan, konunun uzmanı olmayan, düşünceleri biçimlenmemiş kişiler alınır. Grup lideri kriz konusunu üyelere açıklar ve hızlı bir şekilde fikir üretmelerini ister. İlk turda herkes bir fikir ileri sürer ve ikinci tura geçmeden önce düşüncelerin şekillenmesi için zaman tanınır. İkinci turda sırayla fikirler beyan edilir, fikir söylenmezse sıra ilerler. Artık yeni düşünceler oluşmuyorsa değerlendirilmeye geçilir. En uygun süre 30-35 dakikadır. Kriz ortamında karar almada hızlı, kolay ve yaratıcı bir yöntemdir. Yöntemi uygularken şu ilkelere dikkat edilmelidir.

- Açıklanan fikirler ne hareketle ne de sözlü olarak asla tenkit edilmemelidir.
- Hiçbir fikir başlangıçta tartışılmamalıdır. Bu ilke fikirlerin değerlendirme ve yargılamada bulunmadan toplanmasını kolaylaştırır.
- Açıklanan fikirde 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. Fikirler fikirleri doğurur.
- Olumsuz hareketlerde bulunmamak ve çatışmaya meydan vermemek gerekir.
- Her düşünce ne olursa olsun tahtaya yazılmalıdır.
- Herkes bir kere konuşmaya mecburdur.
- Fikirler tahtaya isim belirtmeden yazılmalıdır.

5.2.6.1.3 Delphi Yöntemi

Bu yöntem klasik toplantı yöntemlerinin başarısızlığına karşılık geliştirilmiştir. Klasik toplantı yönteminin kriz şartlarında kullanılması, karar sürecinin 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.

DELPHİ 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 gerekmektedir. 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' lar civarındadır. Bu %20' lik aşırı farklı fikirlerin ilgili kişilere nedeni sorularak mantıklı açıklamalar getirmeleri istenir. Bu açıklamalar yapılamazsa farklı yaklaşımlar elenir. Cevaplamanın ikinci oturumunda, birinci oturumun cevaplarına göre sorular, özellikli duruma getirilmiştir. Tekrar aşırı farklı cevaplar elenir. Bu işlemler sonsuz

kez tekrarlanabilir. Ancak genellikle altıncı oturumda sonuca ulaşılır. Kriz şartlarında gelecekteki olayları objektif bir şekilde tahmin ederek doğru karar ulaşmada etkin bir yöntemdir.

5.2.6.1.4 Stratejik Düşünme Yöntemi

Stratejik düşünme, kriz şartlarında sezgilere dayalı olarak karar almadır. Kararın ilk aşamasında ekip üyelerinin geçmiş tecrübeleri ve sezgileri, pazar araştırmacılarının 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 somutlaştırılarak uygulamaya dönüştürülür. Stratejik düşünme bir sentez yöntemidir ve bu yöntemde planlamacılar veri sağlayarak bu süreçte katalizör görevi (sürece katılmadan sürecin hızını artıran) görürler. Bu yöntemin kullanılması, diğer karar analizi yöntemine göre daha az zaman alıcıdır, daha esnektir, yaratıcıdır ve kolay uygulanabilir.

5.2.7 Kriz Dönemi Stratejileri

5.2.7.1 Tasarruf Stratejileri

Tasarruf stratejileri, çevrede beklenmedik olaylarla karşılaşan veya yönetim açısından sorunları olan örgütlerin izlediği stratejilerdir. Ayrıca, ekonomik koşulların durgunluk dönemlerinde ve pazarların doyum noktasına geldiği veya geri gittiği durumlarda da uygulanabilmektedir. (Hatipoğlu, 1986)

Yöneticilerin başarısızlığı kabullenmeleri anlamına gelen tasarruf stratejilerini uygulamak zordur. Ancak bazı durumlarda bu stratejileri seçmek zorunlu olabilir. Bu durumlar şöyle ifade edilebilir: (Eren, 1990)

- Örgütün durumu gittikçe kötüleşmektedir.
- Diğer stratejiler uygulanmış ancak örgüt amaçlarına ulaşamamıştır. Satışların yükseltilmesi vb. için hissedarlardan, müşterilerden ve diğer yakın çevre unsurlarından yoğun baskı gelmektedir.
- Dış çevre tehlike sinyalleri vermektedir ve örgüt buna karşı koymada yetersiz kalmıştır.

Tasarruf stratejileri dört ana grupta toplanabilir. Bunlar:

- Etrafına bakma stratejisi,
- Tecrit etme stratejisi,
- Son verme stratejisi,

- Mahkum işletme stratejisidir.

Kısaca bu maddelerden söz edilecek olursa;

Etrafına Bakma Stratejisi

Bu strateji, genellikle ekonomik koşulların durgunluk dönemlerinde uygulanan bir stratejidir. Mevcut çevresel koşullar altında örgüt, etkinliğini arttırıcı faaliyetler üzerinde yoğunlaşmaktadır. Personel ve yönetim giderlerinde bir azalmaya gidilir; işe almaları durdurulur; emeklilik veya işten çıkarmalar suretiyle personel azaltılır; pahalı araştırma, geliştirme uzmanlarının ve teçhizatının giderleri tamamen veya önemli ölçüde azaltılır; reklam harcamaları kısıılır. Emek, satın alma, yatırım ve sermaye teçhizatını içeren üretim masrafları; ürün gelişimi, dağıtımı ve satışını içeren pazarlama masrafları ile finansal masraflar hedeflenen tasarruf etme alanlarıdır. Çabuk etki sağlayabilmek için büyük bir çaba ve dikkat gerekmektedir. Masrafları kısarken, örgütün temel fonksiyonuna zarar vermemeye ve çalışanlar arasında aşırı bir muhalefet oluşturmamaya dikkat edilmelidir. (Eren, 1990)

Tecrit Etme Stratejisi

Tecrit etme stratejileri; örgütün pazar payının artışının yetersiz olduğu, daha iyi yatırım olanaklarının mevcut olduğu ve örgütün teknolojik değişimine yatırım yapacak yeterli kaynağının bulunmadığı durumlarda kullanılan stratejileridir.

Tecrit etme stratejileri, etrafına bakma stratejilerine bir alternatif olarak uygulanmaktadır. Etrafına bakma stratejileri uygulanmasına rağmen beklenen sonuca ulaşılmamışsa, tecrit etme stratejileri uygulanır. Bu stratejiler, örgütün herhangi bir stratejik iş biriminin faaliyetlerinin durdurulması veya satılması ile ilgilidir.

Stratejik iş birimin elden çıkarılması ile örgüt, yeni yatırımlara yönelebilir veya mevcut yatırımlarını genişletebilir ve karlılığını arttırabilir. (Eren, 1990)

Son Verme Stratejisi

Son verme stratejisi; örgütün tamamını kapatma veya satma konularıyla ilgili olup, örgütün iflas etmekten başka seçeneği yoksa veya hissedarların son verme suretiyle elde edeceği yararlar fazla ise uygulanır.

Başarısızlığın göstergesi olarak kabul edilen son verme stratejisi, olağanüstü durumlar dışında nadiren uygulanır. Yöneticilerin çoğu son verme stratejisi yerine, tecrit etme stratejisini

kullanılmaktadırlar. Çünkü aksi bir durumda hem görevlerini kaybetme hem de piyasadaki prestijlerinin düşme ihtimali vardır. (Dinçer, 1994)

Mahkûm Olma Stratejisi

Örgüt; ürettiği mal veya hizmetlerin % 75 ve daha fazlasını tek bir müşteriye satmışsa veya müşteri, normalde örgüt tarafından yerine getirilmesi gereken faaliyetlerin bir kısmını üstlenmişse, örgüt, bu müşteriye mahkum olmuş demektir.

İşletme; bazı fonksiyonlarını yerine getirmede yetersiz kalıyorsa veya finansal açıdan güçlenmede en uygun yol olarak görüyorsa, bu stratejiyi uygulayabilir. Bu strateji sayesinde bazı fonksiyonların yerine getirilmesi müşteriye devredildiği için, örgütün yönetim giderleri azalır. Bununla beraber, örgüt bağımsızlığını belli ölçüde yitirir.

Örgütün mahkum olma stratejisi uygulaması halinde; müşteri pazarlama dışında, üretim kontrolü, kalite kontrol gibi konularda da kararlar verebilir. Bu durum zamanla mal ve hizmetin fiyatı ile ilgili baskılara neden olabilir. Sonuçta da örgüt yönetim giderlerinde sağladığı tasarrufa rağmen, hedefine ulaşamayabilir.

Tasarruf stratejilerine ilk amaç, örgüt içi etkinliğin sağlanmasıdır. Eğer bu strateji etkin bir biçimde uygulanabilirse, daha sonraki aşamada yeniden yapılanma ve büyüme stratejilerine geçilebilir. (Dinçer, 1994)

5.2.7.2 Denge Stratejileri

Eski stratejilerin devamı ve/veya geçmişteki performansın biraz düzeltilmesi anlamına gelen denge stratejilerinin üç temel özelliği vardır. Bunlar: (Eren, 1990)

- İşletme aynı veya benzer amaçları izlemeye devam etmekte, geçmişte olduğu gibi yine her yıl aynı oranda büyümesini sürdürmektedir.
- Ana stratejik kararları, fonksiyonel yavaş büyümeyi sürdürme konusunda yoğunlaşmıştır.
- Çevresine aynı veya benzeri ürün ve hizmetleri sunmaya devam etmektedir.

Örgütlerin denge stratejilerini seçme nedenleri ise şunlardır: (Lawrence ve Glueck, 1988)

- Örgütün kendini başarılı görmesi ve bunu biraz geliştirerek devam ettirmeyi yeterli görmesidir.
- Yöneticilerin risklerini arttırmak istememeleridir.
- Dış çevrenin kararlı ve az değişir olmasıdır.
- Örgütün saldırgan büyüme stratejilerini uygulamak için yeterli finansal ve beşeri kaynağa

sahip olmamasıdır.

- Sanayi kolundaki gelişmelerden örgütün haberdar olmaması ve bu nedenle de kendini, herhangi bir değişiklik yapma zorunluluğunda hissetmemesidir.
- Mamulün hayat eğrisinin ilk safhasında bulunması, bu nedenle de pazar payını belli oranda arttırmaya ve korumaya öncelik tanıyor olmasıdır.

Denge stratejilerinin alt stratejilerini dört grupta incelenebilir; (MMO Stratejik Planlama, 2010)

- Yavaş büyüme stratejisi,
- Kar veya harmanlama stratejisi,
- Fasilalı durgun büyüme stratejisi,
- Destekli büyüme stratejisi.

Yavaş Büyüme Stratejisi

Bu stratejiyi izleyen bir işletme geçmiş yıllarda olduğu gibi belirlediği amaçlarına aynı biçimde erişme çabalarını sürdürmektedir. Fakat burada enflasyonun etkileri de dikkate alınarak parasal ayarlamalar yapılmaktadır. Diğer bir ifade ile nakdi artışlar değil reel artışların düzeyi aynen sürdürülmektedir. Belirlenen amaçlar genellikle endüstrinin büyüme ortalamasına yakın veya daha altındadır. Çevre yavaş değişiyor ve işletme buna başarılı bir şekilde ayak uydurabiliyorsa bu strateji yararlı olur. (MMO Stratejik Planlama, 2010)

Kar Veya Harmanlama Stratejisi

Bir işletmenin temel amacı nakit yaratmak olduğu zaman bu strateji izlenmektedir. Ancak bu stratejinin izlenebilmesi için işletmenin ürün hayat eğrisinin olgunluk çağına girmiş olması gerekir. Bu strateji işletmenin ilave nakde ihtiyaç duymadığı, bilakis nakit sağlama gücünün fazla olduğu dönemlerde uygulanmaktadır. Bu stratejiye, bazı araştırmacılar tarafından “son oyun stratejisi” adı da verilmektedir. Endüstri büyümesini durdurmuş ve olgun bir noktaya erişmişse bu strateji yararlı olur. (MMO Stratejik Planlama, 2010)

Kar stratejisi şu koşullarda başarılı olabilir:

- Pazar dengeliyse veya gerilemeye başlamışsa,
- İşletmenin pazar payı küçükse ve bu payı arttırmanın maliyeti yüksekse,
- Bu işten çekilecek kaynakların örgüt içinde daha verimli olarak kullanılabilmesi imkanı varsa,
- İşletme gelirleri örgütün toplam cirosu içinde önemli bir paya sahip değil ise,

- Eğer işletmenin gelirleri dengeli değilse.

Bu stratejiyi uygularken; karsız bölümleri yavaş yavaş elden çıkarma, rakiplere göre pazar payını koruma, yatırımların tüm getirisini toplama ve aktifleri, değerlerini çok fazla kaybetmeden satma gibi yöntemler kullanılır.

Fasılalı Durgun Büyüme Stratejisi

Örgüt bu stratejiyi, saldırgan büyüme stratejisinden denge stratejisine geçerken kullanır. Saldırgan büyüme stratejisini uygulaması nedeniyle hızlı büyümüş olan örgüt, mevcut sistemlerini dengeye oturtmak için bu stratejiyi uygular ve bir süre için gelişimini durdurur, ardından tekrar büyümeye yönelir. Bu dönemde verimliliği arttırmak için çaba harcanır. Çünkü hızlı büyüme; ehil yönetici açığı, tedarik zorluğu, kalite standartlarında bozulmalar gibi birtakım olumsuzluklara neden olur. Dolayısıyla icracı birimler alınan kararlara ayak uydurmada gecikebilirler. Bütün bu sorunların çözümlenebilmesi ve örgütün kendine çeki düzen verebilmesi için fasılalı durgun büyüme stratejileri uygulanır. (Eren, 1990)

Destekli Büyüme Stratejisi

Bu strateji işletmenin dış çevre koşullarının özellikle kaynaklarının temininin aleyhe döndüğü durumlarda tepe yöneticileri tarafından uygulamaya konulan bir seçenek olarak ortaya çıkmaktadır. Desteklenen amaç, gelecekteki faaliyetlerin garanti altına alınması ve yapılması muhtemel olan kaynak israfının önlenmesidir. İşletmenin kaynakları tükenmekte ise bu strateji başarılı olabilir. (MMO Stratejik Planlama, 2010)

5.2.7.3 Büyüme Stratejileri

Hızla büyüyen pazarlarda veya hızla değişen özelliklere sahip sektörlerde faaliyet gösteren örgütler, etkinliklerini arttırmak ve yaşamlarını devam ettirmek için bu stratejiyi takip etmelidir. Teknolojinin hızla geliştiği sektörlerde bu strateji izlenmelidir. Dolayısıyla hızla değişen bir çevrede örgüt, hayatını sürdürebilmek için bu stratejiyi uygulamalıdır.

(Hatipoğlu, 1986)

Bu stratejiyi örgütler şu şartlar altında uygularlar: (Lawrence ve Glueck, 1988)

- Yeni mal veya hizmetleri pazara sunacakları zaman,
- Stratejik kararlarını, örgütün faaliyetlerinin arttırılması üzerinde yoğunlaştırdıklarında

Büyüme stratejilerinin uygulanma nedenlerini sıralayacak olursak:

- Dengesiz endüstrilerde, denge stratejisi uzun vadeli ölüm demektir. Bu yüzden eğer dış çevre dengesizse, sürekliliği sağlamak için büyüme gerekli olabilir.
- Birçok yönetici büyüme ile etkililiği eşit saymaktadır.
- Bazıları; toplumun, büyümeden fayda sağlayacağına inanırlar.
- Denge stratejisinde risk daha azdır fakat, aynı zamanda daha az para ve daha az ödül vardır. Oysa pek çok yönetici, örgütlerin ve kendi isimlerinin başarıyla anılmasını isterler.
- Hissedarlardan veya analistlerden gelen yoğun baskılar olabilir.
- Büyüme, tekel gücünü sağlamlaştırır.
- Firma büyüdüğünde ve tecrübesi arttığında, masrafların azaldığına ve verimliliğin arttığına dair bir düşünce vardır.
- Büyüme stratejilerinin işletme içi ve dışı büyümeye yönelik olarak çeşitli alt stratejileri vardır:

5.2.7.3.1 İşletme İçi Büyüme Stratejileri

İşletmenin kendi kaynaklarına dayanarak gerçekleştirdiği bu stratejiyi altı grupta incelemek mümkündür. Bunlar:

- Uzmanlaşma
- Yatay Çeşitlendirme
- Dikey Çeşitlendirme
- Tek Yönlü Çeşitlendirme
- Yığılma
- Türdeşlik

Bu stratejileri kısaca inceleyecek olursak: (MMO Stratejik Planlama, 2010)

Uzmanlaşma

Uzmanlaşma sınırlanmış belli bir pazar üzerinde ancak bir ürün çeşidi ile faaliyetlerini planlama ve geliştirme esasına dayanır, faaliyetlere kesinlik ve açıklık kazandırma amacı güder.

Yatay Çeşitlendirme

Yatay çeşitlendirme işletmenin daha önce ürettiği ürün veya ürünlerin endüstrisinde kalarak genişleme planıdır. İşletme teknolojik gelişmeleri yakından izleyerek eski ürünlerin endüstrisine ve üretim teknolojisi ona benzer olan ürünlerin imalatına yönelecektir. Ancak, yaptığı bu çeşitlendirmenin talebe ve müşteriler üzerine etkileri önceden test edilmelidir.

Dikey Çeşitlendirme

Belli bir konumdaki üretim faaliyetlerini, üretim faktörleri kaynaklarına doğru ya da nihai ürünlere doğru genişletmeye dikey çeşitlendirme veya bütünleştirme adı verilmektedir. İşletme üretim sürecine giren hammadde ve yan mamullerin üretimleriyle ilgilenir ve bunları kendisinin üretmesinde bazı ekonomik yararlar umabilir. Ve yahut, ürettiği ürünleri ara malı olarak sattığı sanayi kollarının üretimleri ile ilgilenir ve faaliyet sahasını bu alanlara kaydırır.

Tek Yönlü Çeşitlendirme

Tek yönlü çeşitlendirme yatay çeşitlendirmenin bazı türlerinden oluşur. İki türünden bahsedilebilir;

- İşletme, belirli ürünlerinin bir çeşidi için benzer veya yeni birtakım müşteriler arar, böylece çeşitlendirme yönü itibariyle pazarlar üzerinde yoğunlaşır,
- İşletme için yeni teknolojik özellikler taşıyan bir takım farklı ürünler üreterek alışılmış müşterilere satar. Bu takdirde çeşitlendirmenin yönü ürünlere dönük olacaktır.

Yığılım

İşletmenin üretim konuları yönünden birbirlerinden farklı birçok endüstride faaliyette bulunarak gelişme stratejileri izlemesine yığılım adı verilmektedir. Faaliyet kolları arasındaki farklılığa neden teşkil eden hususlar; müşteriler ve üretim teknolojisi.

Türdeşik

Ticari yönden dar biçimde birçok faaliyet sektörlerinin bir grup altında birleşmelerine türdeşik niteliğinde gelişmeler adı verilmektedir. Türdeşik biçiminde ticari açıdan birçok işletmenin işbirliğine yönelmelerinin ana nedeni, üretilen çeşitli ürünler arasındaki ticari faaliyetler yönünden birçok ortak noktaların bulunmasıdır. Ortak noktalar, geniş faaliyet grupları arasında işbirliği yapılmasının rasyonel olacağını ortaya koymaktadır. Böylece işletmeler ticari sinerjinin etkilerinden pozitif olarak yararlanma amacıyla türdeşik biçimde genişlemeyi kabullenebilirler.

Sayılan bu iç büyüme stratejilerin kendi aralarında karşılaştırılmaları Tablo 5.4' de gösterilmiştir. (MMO Stratejik Planlama, 2010)

Tablo 5.4 İç Büyüme Yolları Stratejilerinin Karşılaştırılması

Kriterler	Uzmanlaşma	Yatay Çeşitlendirme	Dikey Çeşitlendirme	Tek Yönlü Çeşitlendirme	Yığılma	Türdeşik
Stratejinin ilkeleri	Sınırlı bir pazar üzerinde bir tek ürünle veya bir ürünün sınırlanmış bir türü ile faaliyette bulunma	Temel bir üründen hareketle ürün türlerini artırma veya çeşitlendirme	Temel bir ürünün hammaddelerine veya nihai üretim ve satış organizasyonlarına açılma	Yatay çeşitlendirme stratejisinin genişletilmesi sonucunda ürün ve pazar farklılaştırması	Her türlü faaliyete açılma	Güçlü ticari bağılıklara önem veren faaliyet grupları meydana getirme
Benimsenme nedenleri	Gelişmiş kaynak ve araçlarının zayıflığı ve piyasada belirli bir ürün türü üzerinde liderliği ele geçirme arzusu	İyi bir ticari sinerji dengesinin sağlandığı müşterilerin firmaya daha çok bağlanmasıyla, gelişme olanaklarını güçlendirmesi	Teknik zorunlulukların ve maliyetlerin azaltılması sağlanarak daha etkin bir rekabet olanağına kavuşulması	Daha iyi gelişme fırsatlarının elde edilmesi; farklı sektörlerin karşılıklı dayanışmaları sonucunda risklerin dağıtılması	Çabuk büyüme fırsatları sermayenin hareketliliği nedeniyle emniyet derecesinin yüksek olması	Ticari sinerji avantajları ve hızlı gelişme olanakları sağlaması
Doğurduğu Başlıca Sorunlar	Tek ürüne bağlı olmanın, talebin ani azalması karşısında işletme hayatını tehlikeye düşürmesi, pazarın doyumu hallerinde ise işletmenin gelişme olanaklarını ortadan kaldırması	Müşteri kitlesi uzmanlaşma stratejisinde olduğu gibi sabit olduğundan pazar doyumu tehlikesinin gelişme olanaklarını sınırlaması	Bazı üretim süreçlerinin teknik bilgi ve finansal yönetim firma faaliyetlerini sınırlaması, bağlı bir ürüne talebin azalmasının bütün üretim süreçlerini etkilemesi	Girişimleri etkili olacak önemli bir boyut gerektirmesi, iyi incelenmemiş sektörlerle bağlanmasının getireceği tehlikeler	Sermaye piyasasının olumsuz gelişmelerinden çabuk etkilenmesi; devletin ekonomiye müdahalesinin doğurduğu güvensizlik hissi	Sermaye piyasasının olumsuz etkileri ve devletin ticari antlaşmalara müdahalede bulunması

5.2.7.3.2 İşletme Dışı Büyüme Stratejileri

İşletme; diğer işletmelerle birleşerek, onları satın alarak veya işbirliği yaparak da büyüyebilir.

Birleşme Stratejisi

Bu stratejide iki veya daha fazla işletme, tek işletme haline gelebilmek için tüm kaynaklarını birleştirip, hukuki varlıklarını sona erdirirler.

Birleşme stratejisi işletmelere araştırma ve geliştirme, reklam vb. giderlerde tasarruf, pazarda tekolci güç kazanma, daha fazla uzmanlaşma, finansal gücün artması ve kredi bulmada kolaylık gibi çeşitli avantajlar sağlar. Bununla birlikte birleşmeler, serbest rekabet ortamını sınırladığı gerekçesiyle devlet tarafından anti-tröst kanunlar (piyasadaki haksız ya da tekolci sayılan uygulamaları kısıtlayan kanunlar) yoluyla kontrol edilmektedir. (Mucuk, 1989)

Satın Alma Stratejisi

İşletme; mevcut pazardaki etkinliğini arttırabilmek veya yeni pazara girebilmek için, mevcut bir pazara sahip olan işletmeyi satın alır. Bu stratejide, sadece satın alınan işletme hukuki varlığını yitirmekte ve tüm kontrol satın alan işletmenin eline geçmektedir. (Eren, 1990)

Alıcı işletmeyi bu tür bir stratejiyi seçmeye yönelten nedenlerden bazıları şunlardır:

- Rakiplerden birini alarak rekabeti azaltmak,
- Üretilen mamullerin hayat eğrisi olgunluk safhasına girdiğinde mamul hattını çeşitlendirmek,
- İşletmenin büyüme oranını, mevcut işletme içi büyüme stratejilerinin büyüme oranından daha fazla arttırmak,
- İşletmenin gereksinim duyduğu kaynakları süratle ele geçirmek,
- Teknoloji, dağıtım kanalları vb. açılardan satın alınan işletmeler arasında oluşabilecek sinerjiden doğan verimliliği ve karlılığı gözetmektir.

Satıcıyı bu stratejiyi seçmeye itecek sebeplerden bazıları ise:

- İşletmenin değerini arttırmak,
- Alıcı işletmeden temin edilecek kaynaklarla işletmenin büyüme oranını arttırmak,
- Durumu kötüye giden işletmenin tekrar yaşama ve gelişme şansına kavuşmasını sağlamaktır.

İşbirliği Stratejisi

Müşterek yatırım ortaklığı bir işi yalnız başına yapabilme yeteneği bulunmayan bir işletmenin, iki veya daha fazla kuruluşla birlikte kaynaklarını bir araya getirip bir şirketler birliği kurarak oluşturdukları yeni işletme sayesinde faaliyetlerini geliştirme stratejisidir.

(MMO Stratejik Planlama, 2010)

5.2.7.4 Karma Stratejiler

İşletme eğer bir tek ürün veya hizmet cinsi ile bir pazarda faaliyette bulunuyorsa yukarıda bahsedilen stratejilerden birini açık bir biçimde uygulamaya koyabilecektir. Bazı hallerde ise değişik stratejik alternatifleri izleyip aynı anda iki veya daha fazla seçeneği takip etme durumu görülebilecektir. Bu gibi hallerde, işletme karma stratejiler uyguluyor denilebilir.

(MMO Stratejik Planlama, 2010)

Örneğin işletme bir yandan dikey farklılaşmaya giderek büyüme stratejisi izliyorken aynı ürün veya hizmet üretimi için etrafına bakma stratejisi izleyerek bazı masraflarından tasarruf etmeyi de amaçlıyor olabilir.

5.2.7.5 Jenerik Stratejiler

Micheal Porter tarafından geliştirilen jenerik stratejiler özelliği bakımından herhangi bir işletmeye uygulanabilir. İşletmenin çalıştığı sektör, üretim endüstrilerinden biri, ileri teknoloji gerektiren bir iş kolu veya bir hizmet ya da ticaret olsun, bu stratejiler her sektörde uygulanabilir nitelikte geliştirilmişlerdir. Jenerik stratejilerin temelini rekabetçi stratejiler oluşturmaktadır. Rekabetçi strateji işletmenin çalıştığı sektörde rakiplerine göre bulunduğu durumu ve rekabet gücünü ifade eder. Burada rakiplerle mukayese yaparken işletmenin çeşitli karlılık durumları, pazar payı, maliyetleri sektör ortalamasına bakılır. Bu ortalama, sektör ortalamasının üzerinde ise, en büyük rakiplerine göre işletmenin durumu ya da rekabetçi durumu tayin edilmektedir. Porter' a göre işletme iki rekabetçi avantajdan birini elinde bulundurabilmektedir. Bunlar; (MMO Stratejik Planlama, 2010)

- Düşük maliyet avantajı,
- Farklılaştırma avantajıdır.

Söz konusu bu iki temel avantaj, işletmenin izlediği rekabetçi amaçlarla karşılaştırılır. İşletme iki tür rekabetçi amaca sahiptir. Bunlar;

- Geniş müşteri hedefi,
- Dar müşteri hedefidir.

Temel rekabetçi avantajlar ile rekabetçi amaçlar kombine edildiğinde Tablo 3.1'de görülen jenerik stratejiler matrisi oluşmaktadır. Görüldüğü üzere jenerik stratejiler dört grupta toplanmaktadır. Bu dört stratejide Tablo 5.5' de gösterilmiştir. (MMO Stratejik Planlama, 2010)

Tablo 5.5 Porter' in Jenerik Stratejiler Matrisi

Rekabetçi Avantaj			
Rekabetçi Amaçlar		Düşük Maliyet Avantajı	Farklılaşma Avantajı
	Geniş Müşteri Hedefi	Maliyet Liderliği	Farklılaşma
	Dar Müşteri Hedefi	Maliyete Odaklanma	Farklılaşmada Odaklanma

Maliyet Liderliği Stratejisi

Bu stratejik alternatif diğer jenerik stratejilerden daha basittir. Burada hedef işletmenin faaliyette bulunduğu sektörde maliyetlerini düşürerek rakiplerine nazaran maliyet avantajı elde etmesidir.

Farklılaştırma Stratejisi

Farklılaştırma stratejisinde işletme sektörü içinde müşterileri için ayrıcalıklı özellik taşıyan tek firma olmaya çalışmakta, alıcılar tarafından oldukça önemli sayılan bazı özellikleri seçerek bunları gerçekleştirmeye, müşteri gözünde önemlerini artırmaya çalışmaktadır. Farklılaştırma yapan firmalar, ürünlerini farklılaştırarak, müşterilerinin oluşan fark fiyatını ödemeye razı olmalarını hedefler. Söz konusu fark fiyatı, o sektörde maliyet lideri işletmenin fiyatından kuşkusuz daha yüksektir, ama müşteriler satın aldıkları ürünün bu fazla fiyatı ödemeye degeceğine inanırlar ve yüksek fiyata ürün veya hizmeti alırlar. Ancak ürünün pazarın kaldırabileceği kadar fiyatlandırılmasına dikkat edilmelidir.

Maliyet Odağı Stratejisi

Bu stratejiyi benimseyen işletme, kendisine seçmiş olduğu hedef pazarda maliyetlerini düşürerek pazara rakiplerinden daha fazla derinlemesine girmektedir. Faaliyetlerini belli bir pazara yoğunlaştıran küçük ve orta boyutlu işletmeler, tüm pazara hitap eden işletmelerden daha

az nakliye giderleri yapacaklarından ve bölgedeki müşterilerle daha sıkı ve samimi ilişkiler kuracaklarından pazara nüfuz etme ve onu ele geçirme olanakları da artmış olacaktır.

Farklılaştırma Odağı Stratejisi

İşletme, yine dar bir pazar kısmında veya belli bir bölgede faaliyette bulunmakta ancak burada daha etkili olmak ve üstün ayrıcalık kazanmak için farklılaştırma stratejisi izlemektedir. Seçilen dar pazar kısımlarında başarılı olabilmek için, alıcıların olanağının üstünde olan ihtiyaçlarını karşılama ve diğer rakiplerin sunamayacağı üstün ayrıcalıkları alıcılara sunarak farklı ve yüksek fiyat uygulayabilme imkânlarına kavuşabilecektir. Bu farklılıklar sektördeki rakiplerin müşterilerin söz konusu ayrıcalıklı isteklerine cevap verememekten yararlanılarak gerçekleştirilebilir.

5.3 Kriz Sonrası İşletme Yönetimi

Kriz sonrası işletme yönetimi yapısı, kriz dönemi bittikten sonra, geçilmesi gereken yönetim yapısını içerir. Biryandan 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. (Ofloğlu ve Mısırlı, 2001)

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

5.3.1 Kriz Sonrası Durum Analizi Yapmak

Kriz sonrası yapılacak ilk iş durum analizine yönelik bir toplantı yapmaktır. Bu toplantının gündeminde genel olarak işletmenin kriz sonrası faaliyet ölçeğini ve amacını belirlemek yer alır. (Özgür, 2010)

5.3.1.1 Kriz Sonrası Faaliyet Ölçeğini Belirlemek

Kriz sonrası faaliyet ölçeğini belirlemek için durum analizinden sonra maliyet muhasebesi sistemine göre maliyetler düzenlenerek, finansal yapı ve karlılık 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. (Özgür, 2010)

5.3.1.2 Kriz Sonrası Durum Doğrultusunda Yeni Amaç Belirlemek

Faaliyet ölçeği belirlenmesinden sonra, ölçek doğrultusunda işletmenin amacı belirlenmelidir. Amaç, genel çizgileriyle sonuçlara yönelik olmalıdır. İlk aşamada çok ayrıntılara girerek zaman kaybetmeye gerek yoktur. Belirlenen amaçlar, düzenli aralıklarla gözden geçirilerek revize edilip uygulanmalıdır. İzleyen zaman dilimlerinde amaçların alt basamakları kademeli olarak zorlaşacak şekilde oluşturulmalıdır. (Özgür, 2010)

Yeni amaçları belirlerken amaçlardan ders çıkarmak için, yanıtlanması gereken soruların bir listesi aşağıda verilmiştir: (Luecke, 2008)

- Kriz öncesi bilinenlerle, bu krizden sakınılabilir miydi? Nasıl?
- Krizin erken uyarı işaretleri nelerdi?
- Bu uyarı işaretleri daha erken fark edilebilir miydi? Nasıl?
- Hangi uyarı işaretleri göz ardı edildi? Hangileri önemsendi?
- Hangi noktada bir kriz ile karşı karşıya olunduğu anlaşıldı?
- Kriz yönetimi ve acil durum planları ne kadar hazırды?
- Sağlam bir plana göre mi, yoksa doğaçlama mı hareket edildi?
- Kriz yönetimi birimi doğru seçilmiş miydi? Seçilmemişse, kimler seçilmeliydi?
- Değişik kesimlerle olan iletişim nasıldı? Etkin bir iletişim kurulabildi mi?
- Kriz sözcüsü etkili miydi?
- Yöneticiler kamuoyu önünde miydi?
- Verilen kararlar, duruma uygun ve tam zamanında mıydı?
- Neler iyi yapıldı? Neler daha iyi yapılabilirdi?
- En büyük yanlışlar nelerdi?
- Şu an sahip olunan tecrübe ile benzer krizlerin oluşması nasıl engellenir?
- Bütün bu olayın başına dönülebilseydi, neler farklı yapılırdı?

Bu soruların, kesinlikle birilerini suçlamak, cezalandırmak için değil, gösterilen performansın değerlendirilmesi ve şirketi geleceğe hazırlamak için, sorulması gerekmektedir. Anlamlı her katkıya açık olunmalıdır. Herkesin katkısına gereksinimin olacaktır. Ama önemli konularda tecrübe sahibi olanlara özel ilgi göstermek gereklidir.

Bu soruların yanıtları konu başlıkları altında toplanıp, bir liste haline getirilerek bütün proje ekibine dağıtılması gerekmektedir. Örnek tablo, Tablo 5.6' da verilmiştir: (Luecke, 2008)

Tablo 5.6 Çıkarılan Dersler Tablosu

Çıkarılan Dersler:			
	Doğrular	Yanlışlar	Yapılması Gerekenler
Kriz Öncesi Planlama			
Uyarı işaretleri			
İletişim			

İş dünyasındaki krizler genelde çok pahalıya mal olmaktadır. En iyileri bile, üretimi sekteye uğratıp, müşterileri ve çalışanları tedirgin edebilir. En kötülerini de milyarlarca mal olabilir. Krizler hakkında söylenebilecek tek olumlu şey, ders alma fırsatı yarattıklarıdır. Alınabilecek bütün dersler alınmalıdır ki, bir sonraki krizden sakınabilmeli veya sakınılamıyorsa, daha iyi başa çıkılabilmelidir.

5.3.2 Kriz Öncesi Yönetim Yapısına Dönmek

Kriz öncesi yönetim yapısına dönerken, öncelikle kriz aşamasında aktif rol almış kişilere teşekkür edilmeli ve bu kişiler çeşitli şekillerde ödüllendirilmelidir. Eleştirilecek noktalar varsa, bireysel eleştiri yapılması uygun olabilir. Öte yandan merkezi yapılanmadan uzaklaşarak, diğer kriz öncesi şartlar sağlanmalıdır. (Özgür, 2010)

5.3.2.1 Merkezi Yapılanmadan Uzaklaşmak

Kriz dönemindeki merkezi yapılanmadan uzaklaşarak, diğer kriz öncesi şartlar sağlanmalıdır. Ekip çalışması sistemi yeniden kurulmalıdır.

Bu dönemde çalışanlara yönelik çeşitli politikaların da uygulanması kaçınılmaz olmaktadır. Kriz sonrası dönemde temel düşünce ve değerlerde önemli sarsıntılar meydana gelmektedir. Böylesi bir durumda çalışanların olumsuz düşünce geliştirmesine ve değişime duyulan direncin artmasına yol açmaktadır. Kriz sonrası dönemde değişimin direnciyle daha kolay başa çıkabilmek için yöneticilerin adil olduklarını göstermelerinin, çalışanlarla olan iletişimlerini geliştirip olumlu ve güven veren bir ortam yaratmalarının büyük önemi bulunmaktadır. (Pira ve Sohodol, 2004)

5.3.2.2 Diğer Kriz Öncesi Şartları Sağlamak

Olağan yapıya dönerken, hemen sağlanması gereken temel faktörler şunlardır: (Özgür, 2010)

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

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

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

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

6. KRİZ YÖNETİMİ ARAÇLARI

6.1 Olabilecek En Kötü 10 Şey Listesi

Bazı yöneticiler işte meydana gelebilecek en kötü 10 şeye ve bunlara karşılık yapacakları şeylere dair kullanışlı bir liste hazırlayıp el altında bulundurmaya yararlı bulabilmektedir. Bu araç, yöneticilerin yanında, bir ekipte veya iş biriminde de kullanılabilir. Örnek bir liste Tablo 6.1’ de verilmiştir. (Augustine, 2007)

Tablo 6.1 Olabilecek En Kötü 10 Şey Listesi

Durum	Bu konuda ne yapacağım/ yapacağız?
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	

6.2 Acil Durum İletişim Listesi

Bir kriz esnasında içeriden ve dışarıdan uyarılması gereken herkesin bu listeye eklenmesi gerekmektedir. (Augustine, 2007)

Tablo 6.2 Acil Durum İletişim Listesi

İsim:				
Ev Adresi:				
İş Telefonu	Ev Telefonu	Cep Telefonu	E- posta adresi	Faks numarası
İsim:				
Ev Adresi:				
İş Telefonu	Ev Telefonu	Cep Telefonu	E- posta adresi	Faks numarası
İsim:				
Ev Adresi:				
İş Telefonu	Ev Telefonu	Cep Telefonu	E- posta adresi	Faks numarası
Ek Bilgi				

6.3 Kriz Öncesi Kaynak Planı

İşleri daha sonra kolaylaştırmak için kriz yaşanmadan önce neler yapılabilir? Olası bir kriz durumunda ihtiyaç duyulabilecek kaynaklar üzerine beyin fırtınası yapmak için Tablo 6.3' de verilen 'Kriz Öncesi Kaynak Planı Listesi' nden yararlanmak faydalıdır. Bu bilgi, bir kriz eylem planının temelini de oluşturabilir. (Augustine, 2007)

Tablo 6.3 Kriz Öncesi Kaynak Planı Listesi

Krizi Tanımla	
Gerekli Kaynaklar	
Para	
Ne kadar para gerekebilir?	Sorumlu kişi?
Hangi biçimde?	Şimdi ne yapılabilir?
Nasıl elde edilebilir?	
Tıbbi Yardım	
Kim veya neresi?	Sorumlu kişi?
Sigorta bilgileri	Şimdi ne yapılabilir?
Nasıl iletişim kurulabilir?	
Yasal Destek	
Avukatlık bürosunun ya da avukatın adı	Sorumlu kişi?
Yasal yardımın türü	Şimdi ne yapılabilir?
Geçici Destek	
Gerekli vasıflar?	İstihdam süresi
Temsilcinin adı	Sorumlu kişi?
İnsan sayısı	Şimdi ne yapılabilir?
Devlet Desteği	
Temsilcinin adı?	Sorumlu kişi?
Aracının adı ve numarası	Şimdi ne yapılabilir?
Basın Desteği	
Belirlenmiş sözcü	Sorumlu kişi?
Halkla ilişkiler temsilcisi	Şimdi ne yapılabilir?
Basın üyesi	
Ulaşım	
Ulaşım türü?	Nereden nereye?
Hangi amaçla?	Hangi koşullar altında?
Kaç kişi için?	Sorumlu kişi?
Kim için?	Şimdi ne yapılabilir?
Diğer Gerekli Kaynaklar	

6.4 Senaryoların Etkilerini Değerlendirme Formu

Bu formdan, bir krizin olası sonuçlarını araştırmak için yararlanılır. Bir senaryo üzerinden düşünülen, “ya-şöyle-olursa” durumları araştırıldığı takdirde, bu durum veya kriz ortaya çıkarsa, güvenli bir şekilde hareket etmek için daha iyi hazırlanmada bu form yardımcı olacaktır. Sonuçlardan hareketle, yüksek riskli durumlara ilk olarak veya daha fazla eğilmek gerekmektedir. (Augustine, 2007)

Aşağıdaki değerlendirmelere bağlı olarak yüksek seviyeli bir kriz saptanabilir.

Yüksek risk seviyeli kriz = Şirket üzerindeki büyük bir etki x Yüksek bir gerçekleşme olasılığı

Senaryoların etkilerini değerlendirme formu Tablo 6.4’ te verilmiştir.

Tablo 6.4 Senaryoların Etkilerini Değerlendirme Formu

	DÜŞÜK	ORTA	YÜKSEK
Krizin şirket üzerindeki olası etkisi	☐	☐	☐
Krizin gerçekleşme olasılığı	☐	☐	☐
Krizin risk seviyesi	☐	☐	☐
Senaryo kısaca anlatılır			
Ne olabilir?			
Kimler karışabilir?			
Nerede?			
En kötü sonuç ne olabilir?			
Bu durumun gerçekleşme ihtimali nedir?			
Senaryo Risk Seviyesi Değerlendirme	Değerlendirme		
	Düşük		Yüksek
Bu durumun aşağıda olanlara neden olma olasılığı nedir:	1	2	3
Başkalarının sağlığını veya güvenliğini tehlikeye atma			
Can kaybına neden olma ve/ veya insan sağlığına uzun süreli zarar verme			
Çevreye zarar verme			
Departmanın veya işin olağan iş seyrini etkileme			
Departmanın, sektörün veya kamu itibarının zarar görmesi			
Önemli bir ekonomik etkiye sahip olma			
Olumsuz bir basın ilgisine, yasal işleme veya resmi incelemeye yol açma			
Çalışanların ilişkilerine veya morallerine zarar verme ya da çalışanların işten ayrılmalarına katkıda bulunma			
Olası diğer olumsuz sonuçlar listelenir			
Hareketin üzerindeki etkileri			
Yukarıda belirtilen bir dizi durum için belirlenen notlara göre, bu senaryonun olumsuz etkilerini azaltmak için şimdiden atılabilecek belli önleyici adımlar var mıdır? En kötü sonuçlarla etkili ve kesin bir şekilde başa çıkmak için uygun bir plan var mıdır?			
Bu sorulara cevap verilmelidir.			

6.5 Krizden Çıkarılan Dersleri Elde Etme

Kriz sona erdiğinde, tüm olanları arkada bırakıp ilerlemek cazip gelir. Ancak, önemli bir ders çıkarma fırsatı kaçırlır. Tablo 6.5’ ten yöneticinin, ekibin, bölümün veya şirketin yaşadığı krizden çıkardığı bazı dersleri elde etmek için yararlanılır. Yüz yüze gelinen her problemi, bunlarla nasıl başa çıkıldığını ve neler öğrenildiğini tek tek listelemek gerekmektedir. Daha sonra, benzer bir sorunun yeniden ortaya çıkmasının nasıl engellenebileceği ve/ veya bu soruna etkili bir biçimde nasıl karşılık verilebileceği hesaplanmalıdır. (Augustine, 2007)

Tablo 6.5 Krizden Çıkarılan Dersler Tablosu

Kriz ya da sorun	Atılan adım	Ne Öğrendik	Önleyici Hareketler
Örnek: Önemli bir yönetici, başka bir şirkete katılmak için aniden işi bıraktı.	Yerine birini koymak için düzensiz bir araştırma yapıldı.	Şirket hazırlıksızdı ve araştırmadaki ölçütlerin neler olduğu bilinmiyordu. Bu süreç çok zaman aldı.	Şirketteki önemli her konum için bir vekil planı oluştur.
Özet			
Hangi bakımlardan krizin etkili bir biçimde üstesinden gelindi? Bu olumlu hareketleri kriz yönetim planlarının içine katıldığından nasıl emin olunabilir?			
Hangi bakımdan krizden etkilenildi? Şirket davranışlarının olumsuz sonuçları nelerdi? Şirket, Kriz yönetimini gelecekte nasıl geliştirilir?			

6.6 Doğabilecek Sıkıntının 30 Uyarı İşareti

Olası sorunların tespiti olarak kullanılabilecek çizelge Tablo 6.6' da verilmiştir. (Augustine, 2007)

Tablo 6.6 Doğabilecek Sıkıntının 30 Uyarı İşareti Listesi

Sorular	Evet	Hayır
1. Şirket yeni kurulmuş bir işletme mi?		
2. Birim, piyasaya yeni bir ürün veya hizmeti sunma sürecinde mi?		
3. Yeni bir uygulamanın kuruluş aşamasında mı?		
4. Şirket, hızlı teknolojik değişiklikler yaşanan bir işkolunda mı?		
5. Yakın zamanlarda şirket yönetiminde değişiklikler oldu mu?		
6. Birim veya şirket yakın zamanda yeniden yapılanma sürecinden geçti mi?		
7. Birim veya şirket kârlılığında bir gerileme var mı?		
8. İş kolu, yüksek oranda kamu denetimi altında mı?		
9. Şirket bir ürün veya hizmete bağımlı mı?		
10. Şirket az sayıda tedarikçi ile mi çalışıyor?		
11. Şirket bir veya az sayıda müşteriye mi hizmet veriyor?		
12. Bilgiişlem sistemi yetersiz mi?		
13. Şirket yakın zamanda yeni bir pazara girdi mi?		
14. Birim veya şirketin genel yaklaşımı, kibirli, saldırgan ve risk alan olarak tanımlanabilir mi?		
15. Şirketin faaliyetinin çevreye zararlı bir etkisi olabilir mi?		
16. Şirketin önemli konumlarında bulunan yöneticilerinin yerine gelecekte kimin geçeceği belli değil mi?		
17. Birim veya şirket yakın zamanda çok hızlı mı büyüdü?		
18. Şirket veya bir ürün pazar payını kaybediyor mu?		
19. Şirkete karşı açılmış dava var mı veya dış denetim şirketleri ile sorun yaşıyor mu?		
20. Şirket muhasebe kayıtları veya bilanço bazı anlaşılmaz ifadeler içeriyor mu?		
21. Şirket yönetiminde aile ilişkileri ön plana çıkıyor mu?		
22. Şirket doğal afetlerden kolay etkilenebilir bir durumda mı?		
23. Şirketin mali itibarı kötü mü?		
24. Şirket veya birimde çalışanlar sık sık işten ayrılıyor mu veya yeni birilerini işe almada sorun yaşıyor mu?		

25. Şirket dolandırıcılığa maruz kalabilir mi?		
26. Yönetici veya şirket çok fazla kamuoyu önünde mi?		
27. Şirket yöneticilerinin çalışanlarla arası kötü mü?		
28. Şirket faaliyetini, politik ve ekonomik çalkantılar içindeki bir ülkede mi sürdürüyor?		
29. Şirketin nakit rezervi yetersiz mi?		
30. Şirket veya birim, tehlikeli madde kullanıyor veya üretiyor mu?		
Toplam		
Eğer “evet” sayısı 5 ve 5’ten az ise Çok iyi 6- 9 arası ise Kriz riski var 10- 14 ise Kriz riski yüksek 15 ve 15’ ten fazla ise Acil önlem planı alınmalı		

7. UYGULAMA

7.1 Uygulamanın Amacı

Yapılan çalışmada; ele alınan XY işletmesinde, krizin habercisi olan uyarı sinyallerinin alınmasıyla krizin doğmadan önlenbilmesini sağlamak için krize neden olan problemlerin bulunması hedeflenmiştir. Bunun için işletme verileri derinlemesine incelenmiş ve krize neden olabilecek asıl nedenler ortaya konulmaya ve bunlar için çözüm önerileri sunulmaya çalışılmıştır.

7.2 Uygulamanın Yöntemleri

Yapılan çalışmada verilerin toplanabilmesinde birkaç yöntemden yararlanılmıştır. Üst düzey çalışanların görüşleri alınarak, sorunları iyi analiz edebilmek için anket yöntemi uygulanmıştır. Anket formunun hazırlanmasında daha önce uygulanmış çalışmalardan yararlanılmış ve 10 sorudan oluşan bir anket formu hazırlanmıştır. Anket formu EK1' de verilmiştir. Ayrıca deponun çizimi Autocad programıyla yapılmıştır.

Bunun yanında Merkez Binasında kullanılan Micro programından alınan;

- Aylık tedarikçiden mağazalara gönderilen ürün dökümü
- Stok analizi
- Tedarikçiden mağazalara giden aylık ürün bilgisi

Yine merkez binadan alınan diğer;

- Tedarikçi değerlendirme tablosu
- Mal kabul listesi

Depoda kullanılan Probar Barkod Okuma Programından alınan;

- Depoya gelen aylık ürün raporu
- Depodan çıkan aylık ürün raporu
- Hareket görmeyen stok listesi

Yine depodan alınan;

- İş etüdü çalışması
- Ürün koli boyutları

Son olarak da mağazanın Barkodlu Satış Programından alınan;

- Mağaza stok bilgisi
- Mağazaya giren ürün bilgisi

- Mağazadan çıkan ürün bilgisi

Gibi raporlar toplanarak, bu raporlardan veriler çekilmiş ve Excel programında değerlendirilme yapılmıştır.

7.3 Uygulamanın Bulguları ve Yorum

7.3.1 XY Firmasına Genel Bakış

1990 yılında kurulan ABC ürünleri satan iki ortaklı XY firması perakende mağazacılık zinciri üzerine kurulmuş yaklaşık 15 şehirde 45 mağazasıyla hizmet vermektedir. Firmanın: Merkez binası, deposu, mağazaları ve tedarikçileri olmak üzere dört ayağı bulunmaktadır. XY firmasının en büyük tedarikçisi ayrıca ortağı olan Y, aynı zamanda kendi başına bir markadır. Y markasının ürünleri ortağı olduğu XY firmasının mağazalarında satışa sunulmaktadır.

Deponun kendi içinde, mağazalarında kendi içinde kullandıkları programlar farklıdır. Bu yüzden bilgi alışverişi genelde telefon ve mail üzerinden sağlanmaktadır. Merkezde bilgi alışverişi; Mağazalar- Depo ve Tedarikçi-Depo şeklindedir. Bu iki biriminde aralarındaki bilgi alışverişi yine merkez binada sağlanmaktadır. Yalnız Y markası, kendi başına da bir marka olduğundan, hem merkezde hem ürün depolamada ayrı çalışmaktadır. XY firması gerektiğinde Y markasının ürünlerini satın alıp kendi markasıyla sunma şansı vardır.

Firmada, başta yöneticiler olmak üzere üst düzeyde çalışan tüm kadro depolarının yetersiz geldiğinden şikâyetçiydi. Yapılan toplantılar sonucunda çalışanlar, deponun küçük olduğunu ve büyütülmesi gerektiğini söylediler. Sektöründe hızlı büyüyen bir firma olan XY işletmesi, eski deposunu küçük diye terk etmiş, birkaç sene önce de yeni deposuna geçmişti. Bu kadar erken bir depo problemi beklenmiyordu. Firmanın sahipleri kendi aralarında yaptıkları toplantılar sonucu deponun iyileştirilmesi gerektiğine karar verdiler. Bunu yapabilecek bir kriz yönetim ekibi oluşturuldu.

7.3.2 Hazırlanan Rapor

Kriz yönetim ekibinin, yaklaşık bir ayda hazırladığı rapor şu şekildedir:

7.3.2.1 Giriş ve Kabuller

Proje yönetimi yaklaşımıyla depolama sistemleri ve tesis içi lojistik optimizasyonunun ilk safhası olan analiz aşamasında;

- Mağaza bacağından, depoya kadar, depodan mağazaya kadar mal ve sipariş akış hareketleri,

- Merkezde yapılan sipariş planlama süreçleri,
- Depoda gerçekleşen mevcut operasyonlar,
- Depolama operasyonlarında görevli insan kaynakları,
- Ekipman ve donanımlar,
- Yerleşim şekli,
- Kullanılan depo yazılımı ve barkod sistemleri verileri,
- Malzeme akış şekilleri,
- Ürünlerin karakteristik özellikleri, incelenmiştir.

Çalışmada, ürün giriş bilgileri, ürün çıkış bilgileri, ürün stok verileri, ürün grupları ve yaklaşık kapasite bilgileri kullanılmıştır. Bunun yanı sıra;

- Stok bilgisi “-” olan ürünler üzerine çalışılmamıştır.
- Alınan veriler 01.01.2009 – 31.09.2009 tarih aralığına ait olup, kullanılan yazılım programından edinilmiştir.

7.3.2.2 Depo ve Merkez Birimler

Depo ve merkez birimlerinin iş akışlarında üç temel aşama vardır. Mağaza bazında ürün stok kontrolü ve sipariş ön hazırlık yapılır. Tedarikçilere sipariş geçme, depoya ya da tedarikçilere sipariş geçilir.

Depo ve merkez birimler; ürün bilgileri ve depo bilgileri başlıklar altında incelenebilir.

7.3.2.2.1 Ürün Bilgileri

XY sistemindeki Micro programından alınan veriler ışığında “Ürün Çeşitlilik” tablosuna ulaşılmıştır. Sistemde hareket gören ve görmeyen olarak toplamda 21.300 ürün çeşidi mevcuttur. Bu ürünlerden 5.525 kod Y'den alınan ürünlerle ilgili kodları ifade etmektedir. Ürün çeşit sayısı Tablo 7.1’ de verilmiştir.

En çok ürün çeşidine sahip olan grup kodları 29 adet, en çok ürün çeşidine sahip olan tedarikçiler 30 tanedir.

Tablo 7.1 Mağazalara Giren Ürün Çeşit Sayısı Analizleri

MAĞAZALARIN GİRİŞ VERİLERİNE GÖRE	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Toplam
SADECE DEPO	1140	1243	1287	1281	1056	979	1253	1647	1394	3602
(DEPO+)TEDARİKÇİ	571	607	664	673	676	720	756	855	925	988
SADECE TEDARİKÇİ	479	1791	1457	1478	223	1014	896	987	1179	2988

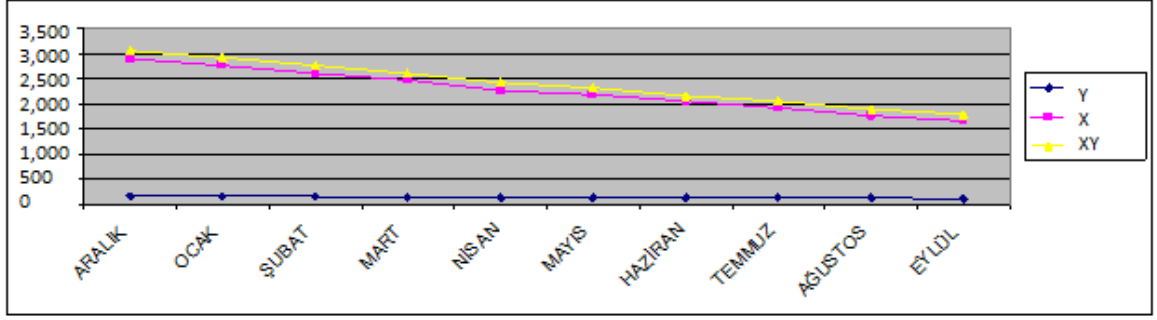
Yukarıdaki tabloda da görüleceği üzere, hareket gören sistem üzerindeki stoklar 7,578 civarındadır. Bu ürün çeşitlerinin sadece %13'lük kısmının tedarikçiden hem depoya hem de mağazalara gittiği, diğer %40'lık kısmının sadece tedarikçiden mağazalara sevk edilip gittiği, kalan %47'lik kısmın ise direkt olarak depodan mağazalara gönderildiği görülmektedir.

Aylara Göre Hareket Eden Ürün Çeşidi

Tablo 7.2' de ve bundan elde edilen verilere göre hazırlanan Şekil 7.1' de görüldüğü üzere, önceden de belirtilen 7,578 çeşit ürünün sadece %22- 40 arasındaki oranda bir ürün çeşidi en çok hareket gören gruptadır. Buradan da görüleceği üzere, her ay farklı ürünler üzerinde yoğunlaşma harcandığı görülmektedir.

Tablo 7.2 Aylara Göre Toplam Hareket Eden Ürün Çeşidi

	Aralık	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül
Y	168	152	146	138	135	131	128	125	120	116
X	2.898	2.764	2.611	2.465	2.276	2.178	2.041	1.934	1.775	1.665
XY	3.066	2.916	2.757	2.603	2.411	2.309	2.169	2.059	1.895	1.781



Şekil 7.1 Aylara Göre Toplam Hareket Eden Ürün Çeşit Grafiği

Tüm Mağazalar Bacağındaki ABC Analizi

ABC analizlerine göre sadece ağırlığın A grubu ürünlerde olduğu görülmektedir. Sistemi sadece A grubu ürünler taşımaktadır.

Tablo 7.3 ABC Analizi Tablosu

ABC		Miktar	Miktar Dağılım	Stok Dağılımı
A	Toplam Ürün Çeşidi	1.700	22%	9%
	Toplam Satışlar	997.346	80%	
	Toplam Tedarik Miktarı	1.088.201	77%	
B	Toplam Ürün Çeşidi	2.099	28%	18%
	Toplam Satışlar	187.141	15%	
	Toplam Tedarik Miktarı	225.697	16%	
C	Toplam Ürün Çeşidi	3.779	50%	33%
	Toplam Satışlar	62.257	5%	
	Toplam Tedarik Miktarı	91.915	7%	
TOPLAM	Toplam Ürün Çeşidi	7.578	100%	12%
	Toplam Satışlar	1.246.744	100%	
	Toplam Tedarik Miktarı	1.405.813	100%	

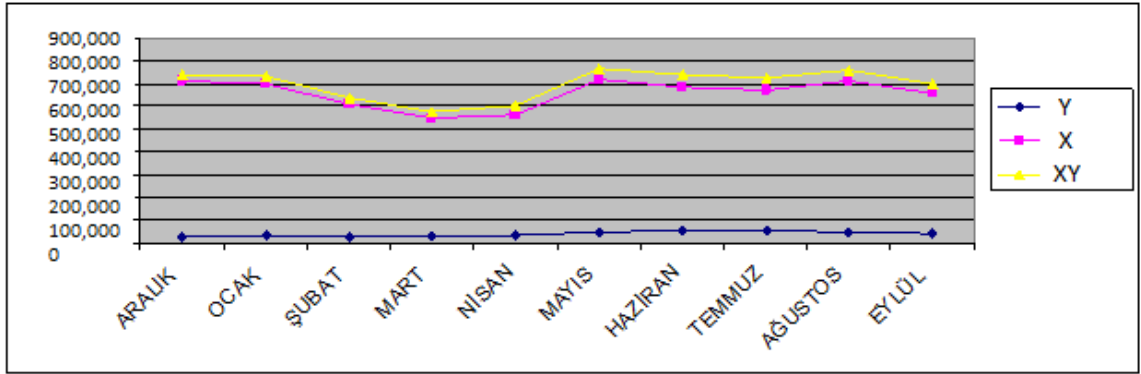
Tablo 7.3’ de görüldüğü üzere, toplamda 7,578 ürün çeşidinin sadece 1,700’ ü toplam satılan adetlerin %80’lik kısmını oluşturmaktadır. Bu sonuç haricinde ayrıca dikkat edilmesi gereken şey, tedarik edilen miktar ile satılan miktar arasındaki fark miktarıdır. Sistemdeki bu fark miktarı fazla stok yaratmakta ve depo kanadını tıkamaktadır ayrıca envanter maliyetlerini şişirmekte ve depo iadelerini artırmaktadır.

Ürün Stok Bilgisi

Tablo 7.4’ de görülen veriler ışığında oluşturulan grafikte de görüleceği üzere sistem üzerinde tutulan stoklarda dönemsel bir dalgalanma sadece ocak-mayıs ayları arasında görünmektedir. Martta en düşük seviyesine ulaşmıştır. Fakat sistemde 700 – 750 bin adet seviyesinde bir birikimin olduğu görünmektedir.

Tablo 7.4 Dönemsel Stok Bilgisi

	Aralık	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül
Y	27.621	30.970	26.962	27.183	36.976	48.745	54.037	51.446	46.975	43.431
X	712.525	697.703	609.584	551.374	563.949	715.262	680.872	672.129	713.276	654.241
XY	740.146	728.672	636.546	578.557	600.924	764.007	734.909	723.575	760.250	697.671



Şekil 7.2 Dönemsel Stok Grafiği

7.3.2.2.2 Depo Bilgileri

Ürün Depo Giriş Bilgisi

Tablo 7.5 Aylık Ürün Depo Giriş Tablosu

AY	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül
Toplam Giriş Miktarı	18.671	41.806	102.262	196.038	62.773	76.034	132.886	43.664	146.204
Hareket Eden Ürün Çeşidi	253	453	945	1.108	676	604	1.026	267	927
Satın Alma Sipariş Sayısı	233	435	932	1.083	647	573	1.012	232	879
Bir Siparişte Ort. Adet	80	96	109	181	97	132	131	188	166

Yukarıdaki tablodan da görüleceği üzere, depo Mart, Nisan, Temmuz ve Eylül aylarında yoğun girişin olduğu, diğer aylarda da 40.000-75.000 adet aralığında bir bant içinde tedarik olduğu görülmektedir. Fakat açılan satın alma sipariş sayılarına bakıldığında her sipariş satırı bazında ortalama 131 adetlik bir sipariş geçilmektedir. Bu da 9 ayın ortalamasına bakıldığında aylık bazda 15 adede denk etmektedir. Bu da depo girişlerinde, çok ciddi bir iş gücünü de beraberinde getirmektedir.

Depo Giriş Günlerinin Analizi

Depo girişleri, depoda çok ciddi bir iş gücünü de beraberinde getirmektedir. Bu noktada deponun, tedarik kanallarının başındaki tedarik yöneticileri ile sıkı bir bilgi alış verişinde olması gerekmektedir. Depodaki çıkış yoğunluğu, siparişlerin içerikleri de düşünülerek tedarikteki zaman planlaması ortak yapılmalıdır.

Aşağıdaki tabloda mal giriş adetlerinin günlere göre dağılımı görülmektedir. Tablo, toplam 9 ayın ürün depo giriş verilerine göre düzenlenmiştir. Bazı günlerde oluşan yoğunluklar dikkati çekmektedir. Salı, Çarşamba ve Cuma günlerinde, diğer günlere göre daha fazla yoğunluk görülmektedir.

Tablo 7.6 Mal Giriş Adetlerinin Günlere Göre Dağılımı

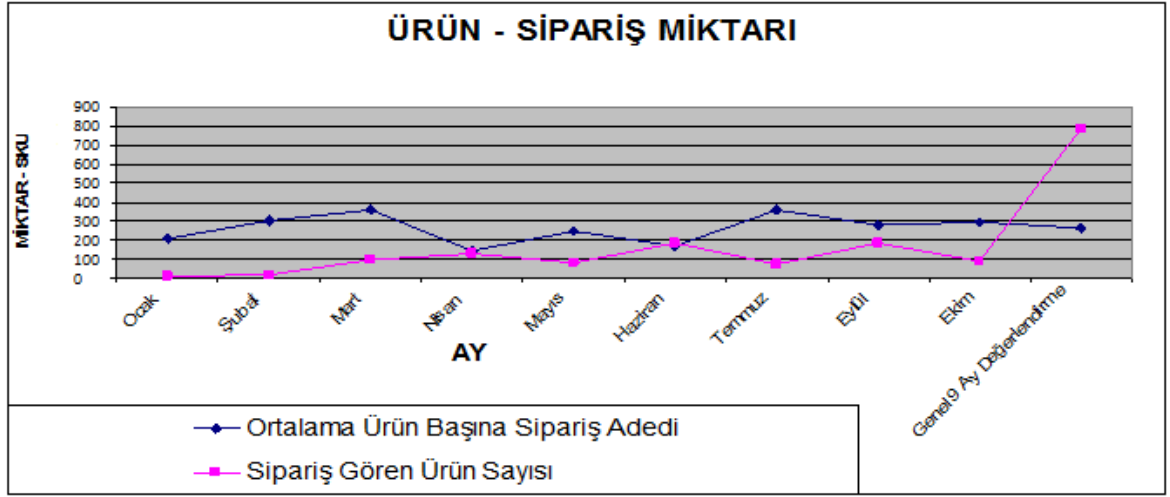
Gün		Toplam	Yüzdesel Dağılım
Pazartesi	Toplam Giren SKU Sayısı	1.000	16%
	Toplam Giren Adet	104.153	13%
Salı	Toplam Giren SKU Sayısı	1.300	20.9%
	Toplam Giren Adet	144.775	18%
Çarşamba	Toplam Giren SKU Sayısı	1.362	22%
	Toplam Giren Adet	199.650	24%
Perşembe	Toplam Giren SKU Sayısı	882	14%
	Toplam Giren Adet	121.695	15%
Cuma	Toplam Giren SKU Sayısı	1.277	20%
	Toplam Giren Adet	184.795	22.95%
Cumartesi	Toplam Giren SKU Sayısı	430	7%
	Toplam Giren Adet	64.870	8%
Pazar	Toplam Giren SKU Sayısı	6	0.1%
	Toplam Giren Adet	400	0.05%
	Toplam Giren SKU Sayısı	6.257	100%
	Toplam Giren Adet	820.338	100%

Depodaki Dönemsel Dalgalanmalar

Tablo 7.7’ de görüleceği üzere, ürün girişlerinde dönemsel bir dalgalanma olmaktadır. Ürün başına düşen sipariş adetleri, toplam istenen rakamlar dönemsel olarak ciddi toplamlar yapmaktadır. Verilerin daha net anlaşılması için Şekil 7.3’ de tablo, grafik üzerinden verilmiştir.

Tablo 7.7 Y Ürün Aylık Giriş Analizi

	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Eylül	Ekim	Genel 9 Ay Değerlendirme	
Ort. Ürün Başına Sipariş Adedi	205	297	356	148	248	169	356	280	294	261	Ort.
Sipariş Gören Ürün Sayısı	13	37	198	260	152	368	150	364	170	1.712	Toplam
Toplam İstenen Adet	2.665	10.989	70.389	38.480	37.620	62.192	53.400	101.920	49.980	427.635	Toplam



Şekil 7.3 Ürün Aylık Ürün- Sipariş Miktarı

Depoya Gelen Ürünlerin İncelenmesi

Tablo 7.8 Gelen Ürün Tiplerinin Dağılımı

	SİPARİŞ SATIR SAYISI	TOPLAM SİPARİŞ ADEDİ	KOLİ ADEDİ	PALET ADEDİ	KONT. KG.
TOPLAM ADETLER	1712	427.635	24.126	36	171

Tablo 7.8’ den de görüleceği üzere, kolili ama paletlenmiş (ürünlerin genelde tahtadan imal edilmiş düz aparatlar üzerine yerleştirilmiş) ürünlerin depoya çok az oranda geldiği görülmektedir. Ürünler daha çok dökme olarak gelmekte, ortalamada sipariş satırı bazında 250 adet olarak, 18 koli şeklinde gelmiştir. Tablo 7.9’ da gösterilmiştir.

Tablo 7.9 Sipariş Satırı Bazında Adet ve Koli Sayısı

adet/ sipariş satırı	koli/ sipariş satırı
250	18

Y Siparişlerinin “XY Mağaza Talebi” ve “Y Toptan Talepler” satış tahmini baz alınarak ortak bir talep yaratılması gerekmektedir. Bu konuda toptan satış bacağı perakende kadar önem gösterse de işletme için bu sinerjinin çok yakalanmadığı da tespit edilmiştir.

Hareket Görmeyen Kategoriler

Tablo 7.10 Hareket Görmeyen Ürünler

SKU Tanımı	Toplam Adeti	Stok	Depoda Gün	Kaldığı
...	2.988		232	
...	2.268		287	
...	1.921		287	
...	1.172		246	
...	1.044		332	
...	1.008		409	
...	990		291	
...	971		246	
...	937		320	
...	929		287	
...	890		289	
...	885		287	
...	867		291	
...	792		287	
...	789		287	
...	781		246	
...	772		274	
...	731		287	
...	720		117	
...	680		289	
...	594		219	
...	542		255	
...	537		246	
...	537		306	
...	509		246	

Görüldüğü gibi düzenli stok takip sistemi mevcut olmadığından 24.849 adet ürün depoda işlem görmemektedir. Bu durum, hem gereksiz yere sipariş maliyetine hem de stok maliyetine neden olmaktadır.

En Çok Hareket Gören Kategoriler

Tablo 7.11 En Çok Hareket Gören Kategoriler

		SKU SAYISI			
Kategori	Toplam Çıkışlar DEPO	A	B	C	Hareketsiz Kodlar
A10	100.959	72	17	31	116
A04	67.539	62	79	203	1.495
A13	65.617	77	71	51	232
A12	59.363	76	57	24	494
A08	53.408	45	26	8	278
A05	49.292	35	11	5	706
A03	42.098	44	61	68	356
A17	39.842	44	23	13	166
A07	28.482	25	46	156	416
A14	26.483	30	33	23	122

Yukarıdaki tabloda da görüleceği üzere, çıkış ölçeğine göre A grup ürünler üzerinde yapılan analizde toplam 10 kategori üzerinde ciddi bir yoğunluğun olduğunu göstermektedir. İşletme bu noktada kategori ve alt kategori altında dengelemeleri tedarik miktarı, tedarikçi ilişkileri yönetimi, depoda stok seviyesi olarak dikkatli modellemeli ve yönetmelidir.

Bu tablodan hareketle kategorilerin, alt kategoriler bazında da incelendiği daha ayrıntılı veriler, Tablo 7.12' te verilmiştir.

Alt Kategori Bazında En Çok Hareket Görenler

Tablo 7.12 Alt Kategori Bazında En Çok Hareket Görenler

		SKU SAYISI						SKU SAYISI			
Alt Kategori	Toplam Çıkışlar Depo	A	B	C	Hareketsiz Kodlar	Alt Kategori	Toplam Çıkışlar Depo	A	B	C	Hareketsiz Kodlar
A1001	51.000	18	5	19	51	A1707	9.370	11	4	3	20
A0408	22.986	17	11	3	22	A0811	9.090	5	2	0	10
A1209	19.801	26	18	6	158	B0707	9.074	7	0	0	76
B0701	19.305	10	0	0	134	A1190	8.879	9	1	1	5
A0801	18.679	16	6	3	100	A0501	8.818	10	18	12	170
A0401	15.573	14	29	107	421	A0301	8.750	13	14	8	47
A1012	14.525	14	3	2	8	H0501	8.720	10	4	3	37
A0304	13.833	13	21	17	98	A0703	8.574	13	5	6	22
C0801	13.299	10	2	1	15	A1324	8.484	11	16	15	37
A0901	13.228	13	17	20	119	A0812	8.265	12	5	1	30
A0704	12.859	12	26	26	105	A1705	7.014	7	4	2	21
A0305	12.665	9	21	25	113	A1201	6.841	9	10	2	25
A1203	12.605	15	7	3	69	A1321	6.753	10	4	2	28
A1326	12.360	11	4	3	6	A0404	6.390	9	5	7	119
A1321	12.131	1	0	0	140	A1102	6.387	5	3	1	6
B0703	10.882	6	1	2	37	A1202	6.154	8	4	3	21
A1325	10.364	10	4	5	14	A0406	6.079	3	9	58	159
D0801	10.350	13	19	6	52	A1402	5.879	9	9	5	39
E0804	10.166	11	2	7	64	C0305	5.650	4	0	0	4
A1407	9.528	10	11	6	31	A1303	5.494	8	4	5	27

Yukarıdaki tabloda da görüleceği üzere, çıkış ölçeğine göre A grup ürünler üzerinde yapılan analizde toplam 40 alt kategori üzerinde ciddi bir yoğunluğun olduğunu göstermektedir. İşletme bu noktada alt kategori altındaki her bir A grubu ürün için sistem üzerindeki dengelemeleri, tedarik miktarı, tedarikçi ilişkileri yönetimi, depoda stok seviyesi olarak dikkatli modellemeli ve yönetmelidir.

Depo Bazında Hareket Gören Ürünler İçin ABC Analizi

Tablo 7.13 Depo Bazında Hareket Gören Ürünler İçin ABC analizi

	AKTİF SKU			
TOPLAM SKU	A	B	C	PASİF SKU
21.302	787	727	1.138	18.650

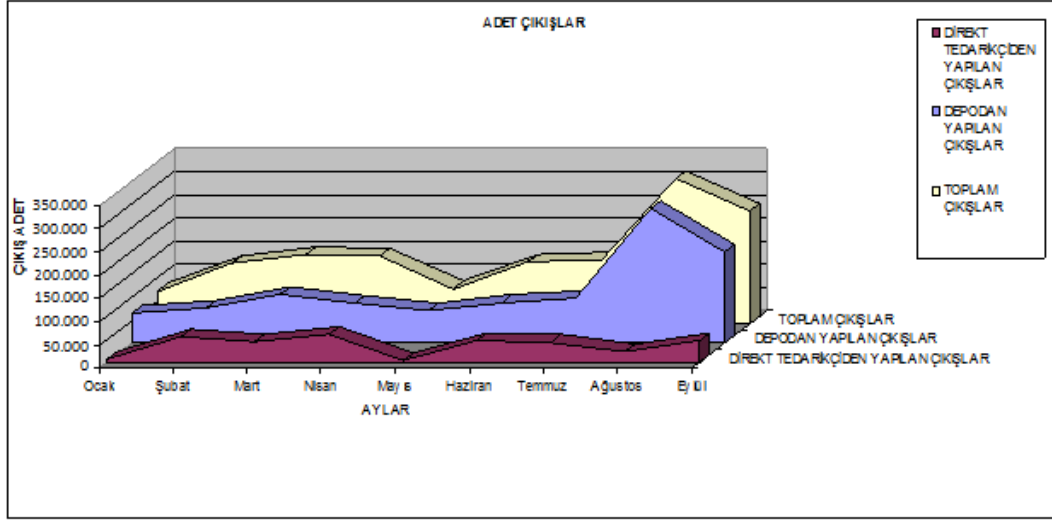
Tablo 7.13’ de görüldüğü üzere, toplamda sistem üzerinde görülen 21.302 kod içinde sadece 2652 kodun depoda aktif olduğu, bu kod dışında kalan 18.650 kodun ise depo üzerinde bir hareket oluşturmadığı görünmektedir.

Yukarıdaki tabloda belirtilen A grubu ürünler, işletmenin çok satılan, toplam satışlar içinde %80’lik bir oranı oluşturan ürünlerdir. Bundan sonraki süreçte planlama aşamasında bu A grubu ürünlerin mağaza üzerindeki etkileri de dikkate alınmalı, stoksuz kalmayan bir mağaza rafı yaratılmalıdır. Diğer yandan da C grubu ürünler ise, çevrim süresi hızı yavaş olan, az satılan ama sayı olarak toplam ürün çeşidinin nerdeyse yarısına yakın kısmını oluşturan ürünleri ifade etmektedir. Bu ürünlerin sistem üzerindeki satış grafikleri incelenerek, kampanya vb. gibi aktivitelerle satışı sağlanmalıdır.

Aylar Bazında Toplam Çıkışlar

Tablo 7.14 Aylar Bazında Toplam Çıkan Ürün Adetleri

Adet Çıkışları	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Toplam
Depodan Çıkışlar	64.766	76.446	105.867	86.654	70.970	87.619	97.050	290.265	195.880	1.075.515
Tedarikçiden Çıkışlar	5.925	55.822	43.274	60.751	4.983	47.102	42.959	22.439	47.046	330.298
Toplam Çıkışlar	70.691	132.268	149.141	147.404	75.952	134.720	140.009	312.704	242.926	1.405.813



Şekil 7.4 Aylar Bazında Toplam Çıkan Ürün Adetleri

Dönemselliğin çok fazla yaşandığı XY firması sektöründe, Tablo 7.14’ de görüldüğü üzere bazı aylarda ürünlerin sipariş oranı artmaktadır. Lakin bu tablo iyi okunduğunda, hareket eden SKU sayısında adetteki artış oranında bir yükselme olmadığı görünmektedir. Bu sonuç, düşük sezonlarda mağazalara geçilen siparişlerin sık sık büyük miktarlar şeklinde değil optimum sürede dönemsel belirlenen ihtiyaca uygun yenileme yapılması gerektiğini göstermektedir. Yoğun sezonlarda da mağazaların kapasiteleri de dikkate alınarak mal sipariş hazırlama işlemi yapılması, dolayısıyla da siparişleri açan birimlerin bu dönemlerde planlama bacaklarındaki kısıt ve darboğazlara çok ciddi eğilmeleri gerekmektedir.

Tablo 7.15 Toplam Depo Çıkışlarının Aylara Göre Dağılımı

	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	TOPLAM
Toplam Ürün Çeşidi	21.302	21.302	21.302	21.302	21.302	21.302	21.302	21.302	21.302	21.302
Hareket Gören SKU	1.427	1.642	1.753	1.649	1.350	1.389	1.672	2.161	1.949	4.728
Hareket Görmeyen SKU	19.876	19.661	19.549	19.654	19.953	19.913	19.631	19.142	19.353	16.575
Toplam Çıkış Miktarı	64.796	76.520	106.628	86.675	70.993	87.644	97.057	290.302	196.062	1.076.675
SKU Başına Düşen Miktar	45	47	61	53	53	63	58	134	101	228

Mal Çıkış Günleri

Tablo 7.16 Mal Çıkış Günleri

Günler	Veriler	Ortalama	Yüzdesel Dağılım
Pazartesi	Alınan Sipariş Sayısı	28	15%
	Toplanan Miktar	18.650	17%
	Hareket Gören Ürün Çeşidi	2.532	17%
Salı	Alınan Sipariş Sayısı	28	15%
	Toplanan Miktar	23.961	22%
	Hareket Gören Ürün Çeşidi	3.114	21%
Çarşamba	Alınan Sipariş Sayısı	36	20%
	Toplanan Miktar	22.263	21%
	Hareket Gören Ürün Çeşidi	3.130	21%
Perşembe	Alınan Sipariş Sayısı	47	26%
	Toplanan Miktar	16.458	15%
	Hareket Gören Ürün Çeşidi	2.424	16%
Cuma	Alınan Sipariş Sayısı	22	12%
	Toplanan Miktar	12.759	12%
	Hareket Gören Ürün Çeşidi	1.849	13%
Cumartesi	Alınan Sipariş Sayısı	17	9%
	Toplanan Miktar	12.365	11%
	Hareket Gören Ürün Çeşidi	1.534	10%
Pazar	Alınan Sipariş Sayısı	5	2%
	Toplanan Miktar	1.438	1%
	Hareket Gören Ürün Çeşidi	172	1%
TOPLAM	Alınan Sipariş Sayısı	183	100%
	Toplanan Miktar	107.893	100%
	Hareket Gören Ürün Çeşidi (aynı ürün çeşitleri de sayılmıştır)	14.755	100%

Ortalama bir ayın mal çıkışları verilen Tablo 7.16’ da, Mal çıkışlarının da çoğunlukla Salı, Çarşamba ve Perşembe günlerinde yoğunlukta olduğu görülmektedir. Bu yoğunlukların dikkate alınarak Şekil 7.5’ de hafta içi depo mal hazırlık zamanları düzenlenmiştir.

Bulunduğu Bölge	Değişim Günleri	SAATLER																Depo mal hazırlama zamanı
		H i s t a	s a f t a	0 7	0 8	0 9	1 0	1 1	1 2	1 3	1 4	1 5	1 6	1 7	1 8	2 9	2 0	
II				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Adana	x			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Akşam 17.00'e kadar
Adapazarı	x			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	17.00'den sonra
Ankara	x			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	17.00'den sonra
Ankara	x			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	17.00'den sonra
Ankara	x			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	17.00'den sonra
Antalya	x			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Akşam 17.00'e kadar
Antalya	x			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Akşam 17.00'e kadar
Aydın	x			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Akşam 17.00'e kadar
Balıkesir	x			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Akşam 17.00'e kadar
Balıkesir	x			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Akşam 17.00'e kadar
Bursa	x			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Akşam 17.00'e kadar
Bursa	x			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Akşam 17.00'e kadar
Denizli	x			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Akşam 17.00'e kadar
Eskişehir	x			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Akşam 17.00'e kadar
İstanbul	x			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	17.00'den sonra
İstanbul	x			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	14.00'den sonra
İstanbul	x			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	14.00'den sonra
İstanbul	x			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	14.00'den sonra
İstanbul	x			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	14.00'den sonra
İstanbul	x			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	14.00'den sonra
İstanbul	x			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	14.00'den sonra
İzmir	x			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Akşam 17.00'e kadar
İzmir	x			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Akşam 17.00'e kadar
İzmir	x			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Akşam 17.00'e kadar
İzmir	x			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Akşam 17.00'e kadar
İzmit	x			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	17.00'den sonra
Samsun	x			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Akşam 17.00'e kadar
Samsun	x			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Akşam 17.00'e kadar
Tekirdağ	x			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Akşam 17.00'e kadar

Şekil 7.5 Mağaza Mal Kabul Saatlerine Göre Depo Mal Hazırlama Zamanı

7.3.2.3 Tedarikçi Analizi

TEDARİKÇİLER	Mevcut Durum		Güvenilirlik		Lojistik		Kalite&Arge		Tedarikçi Kültürü		PUAN	SIRA															
	0,06		0,19		0,45		0,19		0,10																		
	Çalışan Sayısı	Çalışan Niteliği	Depoların Yakınlığı	Toplam Tedarik içindeki Payı	Firmanın Piyasada Tanırlığı	Referans Müşteriler	Stratejik İş Geliştirme Pozisyonu	Firmamızla ilişki süresi	Rekabetçi Fiyat Uyumu	Finansal Gücü	Teslimat Süresine Uygunluk	Teslimat Doğruluk Oranı	Mağazalara Direk Teslimat Yapabilme Becerisi	Siparişlerle İlgili Bizleri Bilgilendirme Becerisi	İstanbul İçi Teslimat Süresi	Anadolu Mağazalarına Teslimat Süresi	Stok Tutma Stratejisi ve Stoktan Cevap Verme Gücü	Ürün Geliştirme ve Çeşitleme Hızı	Ürünle ilgili Bilgilendirme ve Bizim Ürün Stratejisine Katkısı	Profesyonel Yaklaşım	Esneklik (Sipariş Büyüklüğü, Ödeme, Çeşit v.b.)	Açıklık Samimiyet	Yenilikçilik	İşletmemizin Hedeflerini Ne kadar anladığı			
aaa	1,00	0,12	0,58	0,28	0,06	0,16	0,03	0,18	0,16	0,43	0,32	0,08	0,17	0,04	0,04	0,02	0,32	0,80	0,50	0,04	0,18	0,08	0,36	0,36	0,36		
bbb	3,00	3,00	2,00	6,00	10,00	6,00	4,00	10,00	8,00	9,00	4,00	1,00	3,00	2,00	4,00	4,00	6,00	8,00	8,00	2,00	4,00	4,00	6,00	7,00	5,74	10	
ccc	6,00	4,00	2,00	6,00	10,00	6,00	6,00	10,00	8,00	9,00	8,00	8,00	6,00	4,00	6,00	6,00	6,00	8,00	8,00	4,00	6,00	6,00	8,00	8,00	7,16	9	
ddd	3,00	3,00	2,00	4,00	10,00	6,00	4,00	10,00	8,00	8,00	6,00	1,00	4,00	2,00	6,00	6,00	10,00	10,00	2,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,49	8		
eee	4,00	6,00	2,00	6,00	8,00	6,00	6,00	10,00	8,00	8,00	4,00	6,00	4,00	2,00	2,00	2,00	2,00	10,00	10,00	4,00	8,00	8,00	6,00	6,00	5,81	9	
fff	4,00	8,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	10,00	8,00	6,00	8,00	8,00	6,00	6,00	6,00	6,00	2,00	4,00	4,00	6,00	8,00	8,00	4,00	6,00	5,31	16	
ggg	4,00	8,00	2,00	4,00	6,00	6,00	6,00	10,00	8,00	6,00	8,00	8,00	8,00	6,00	6,00	6,00	8,00	2,00	6,00	2,00	6,00	8,00	4,00	4,00	5,96	7	
hhh	4,00	6,00	2,00	4,00	6,00	6,00	4,00	10,00	8,00	6,00	8,00	8,00	8,00	6,00	6,00	6,00	6,00	2,00	6,00	6,00	4,00	8,00	6,00	4,00	5,89	8	
iii	4,00	6,00	2,00	4,00	6,00	6,00	4,00	10,00	8,00	6,00	8,00	8,00	8,00	6,00	6,00	6,00	6,00	2,00	4,00	4,00	8,00	8,00	4,00	4,00	6,00	6	
lll	4,00	8,00	4,00	8,00	10,00	10,00	8,00	10,00	9,00	9,00	8,00	6,00	8,00	8,00	6,00	6,00	10,00	10,00	8,00	4,00	4,00	8,00	8,00	8,00	7,96	2	
kkk	4,00	6,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	6,00	8,00	8,00	4,00	6,00	6,00	6,00	2,00	2,00	2,00	6,00	4,00	4,00	4,00	8,00	6,00	6,00	5,18	18	
lll	4,00	8,00	2,00	4,00	6,00	4,00	4,00	6,00	8,00	6,00	4,00	4,00	6,00	6,00	6,00	6,00	4,00	6,00	6,00	6,00	8,00	8,00	6,00	6,00	5,25	17	
mmm	6,00	9,00	2,00	5,00	6,00	6,00	6,00	10,00	8,00	8,00	8,00	6,00	8,00	8,00	8,00	8,00	6,00	6,00	6,00	6,00	8,00	8,00	6,00	6,00	6,78	4	
nnn	2,00	4,00	2,00	2,00	6,00	4,00	4,00	10,00	8,00	6,00	4,00	4,00	4,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	6,00	2,00	6,00	6,00	2,00	2,00	4,28	22	
ooo	2,00	6,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	10,00	8,00	6,00	4,00	6,00	6,00	6,00	4,00	4,00	6,00	6,00	6,00	6,00	8,00	4,00	6,00	5,49	12		
ppp	4,00	7,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	10,00	8,00	6,00	6,00	4,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	4,00	4,00	4,00	6,00	8,00	4,00	4,00	5,32	15	
rrr	4,00	8,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	10,00	8,00	6,00	6,00	4,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	4,00	4,00	6,00	8,00	4,00	4,00	5,71	11	
sss	2,00	4,00	2,00	5,00	6,00	6,00	6,00	10,00	8,00	6,00	6,00	8,00	8,00	6,00	6,00	6,00	6,00	4,00	4,00	2,00	6,00	4,00	4,00	5,42	14		
ttt	4,00	6,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	10,00	8,00	6,00	6,00	8,00	8,00	6,00	6,00	6,00	6,00	4,00	4,00	4,00	6,00	4,00	4,00	5,46	13		
uuu	2,00	4,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	10,00	8,00	6,00	2,00	4,00	6,00	4,00	2,00	2,00	2,00	2,00	6,00	6,00	2,00	6,00	6,00	4,00	6,00	4,40	21
vvv	1,00	4,00	4,00	5,00	6,00	6,00	4,00	10,00	8,00	6,00	3,00	8,00	2,00	4,00	2,00	2,00	2,00	6,00	6,00	2,00	4,00	4,00	4,00	6,00	4,53	20	
www	6,00	8,00	10,00	8,00	10,00	10,00	8,00	10,00	9,00	8,00	8,00	6,00	8,00	5,00	4,00	4,00	6,00	10,00	10,00	6,00	6,00	10,00	8,00	8,00	8,05	1	
zzz	4,00	6,00	2,00	4,00	4,00	6,00	4,00	10,00	8,00	6,00	4,00	4,00	6,00	6,00	4,00	4,00	6,00	4,00	4,00	4,00	6,00	6,00	4,00	6,00	5,05	19	

Şekil 7.6 Tedarikçi Analizi

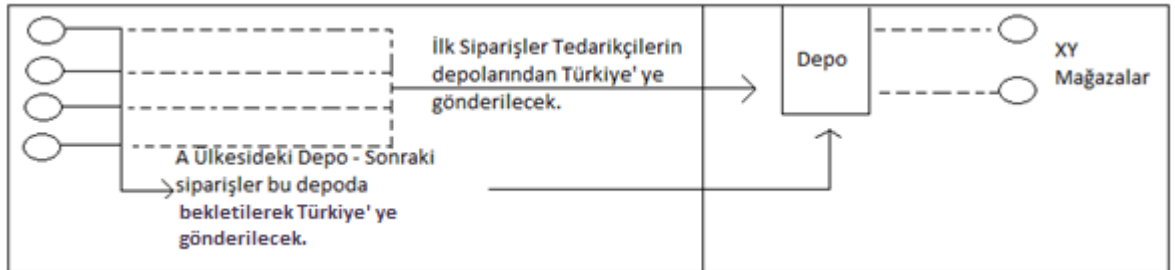
Şekil 7.6' da şirketin bir değerlendirmesi olan tedarikçi analizi bulunmaktadır. Tedarikçiler; mevcut durum, güvenilirlik, lojistik, kalite& arge ve tedarikçi kültürü olarak değerlendirilmiş. AHP kullanılarak tedarikçiler sıralandırılmıştır. Bu bilgi şirketin tedarikçileri arasındaki ilişki durumunu göstermektedir. Bu veriler, şirkete tedarikçileriyle olan ilişkilerinde gösterilecek bir yol olarak değerlendirilebilir.

Tablo 7.17 Sipariş Sayısına Göre Ürün Adetleri

Kaç Kere Sipariş Görmüş	Toplam	Dağılım
1 Kere Sipariş Gören Ürün Sayısı	1.558	91%
2 Kere Sipariş Gören Ürün Sayısı	154	9%
Toplam	1.712	

Tablo 7.17' de görüleceği üzere 9 aylık tedarik rakamlarının analizi sonucu toplam ürünler içinde sadece %9'luk kısım yıl içinde birden fazla kez sipariş görmektedir. Bu da BULK TEDARİK dediğimiz toplam ihtiyacın bir kerede çekilmesi anlamına gelmektedir. Bu noktada açılacak siparişin doğruluğu çok önem kazanmaktadır. Ürün tedarikğinde gerekiyorsa A Ülkesi üzerinden depolama yaptırarak Türkiye talepleri sürekli ölçülerek A Ülkesi Deposundan Türkiye Deposuna malzeme çekilmelidir. Depodaki kapasite azaldığında A Ülkesindeki depo yöneticilerinin Türkiye' ye göre yakınlarında bulunan tedarikçi ile bu tedarikçi yönetmeleri daha kolay olacaktır. Tedarik akışı, Şekil 7.7' de gösterilmiştir.

Bu da aynı anda çok ürün çekmek yerine 2-3 aylık maksimum talebi çekmek, TÜRKİYE'deki ek talebe göre de depoda kalan ürün veya o miktar da yeterli değilse yakınlarındaki tedarikçi ile temasa geçerek hemen gönderim yoluna gitmelidirler.



Şekil 7.7 Tedarik Akışı

7.3.2.4 Hedefler

Depolama sistemi üzerinde verimliliğin artırılması;

- Çalışan verimliliği,
- Hacim verimliliği,
- Alan verimliliği arttırıldığında gerçekleşecektir.

Dağıtımda hızın artırılması ve maliyetlerin düşürülmesi;

- Araç doluluk oranlarının artırılması,
- Rotalama yapılması,
- Araç kullanımının verimli hale getirilmesi ile mümkündür.

Envanter çevrim süresinin artırılması;

- Envanter maliyetlerinin küçülmesi,
- Şirketin kaynak kullanımını artırmak,
- Ürün yönetimini etkinleştirmek,
- Talep planlama yöntemi,
- Tedarik zinciri kurgusunu oluşturmak, gibi şartlar sağlanarak gerçekleştirilir.

7.3.2.5 XY Firmasındaki Darboğaz Oluşumları

7.3.2.5.1 Sistem Üzerindeki Darboğazlar

Geliştirilmiş olan bu sistemin yapısal, işgücü, mimari bazı gereksinimleri vardır. Tedarik, üretim, envanter, sevkiyat planları doğrultusunda operasyonlar koordine edilmelidir. Organizasyonel yapı çalışanlara beyan edilip, gerekli raporlamalar mutlaka gerçekleştirilmelidir. Bu hususların detayları aşağıda sunulmaktadır.

Tedarik Planlama

Tasarlanmış olan bu lojistik sistemin istenilen verimde çalışmasını sağlamak için sistem başlangıcı olan tedarik planlamasının (satın alma) yapılması gereklidir. Mağazalarda gerçekleşen satış işlemlerine göre, stokta bulunmama riski yaşanmasın diye çok iyi bir talep planlaması yapılması gerekmektedir. Bu planlama tedarik planlamaya da ışık tutacaktır. Kesinleşen ve tahmini tedarik sürelerini ve gelecek ürünlerin detaylı bilgilerinin ilgili birimlere haftalık ve aylık olarak bildirilmesi ve MİKRO sisteminde stok kartlarının tanımlanması, bu birimlerin lojistik süreçlerini planlanması açısından yardımcı olacaktır.

Satış Planlama

Tedarik kanalının ve satın alma süreçlerinin sağlıklı çalışması, aynı zamanda depo ve dağıtım süreçlerindeki maliyetleri düşürmek için satış planlarının, tahminleme yöntemi ile mağaza bazında oluşturulması gereklidir.

Envanter Planlama

Envanter bulundurma lojistik süreçler içinde en önemli maliyet kalemlerinden biridir. İyi bir envanter planlama ile bu maliyetlerin azaltılması ve gereksiz stokların oluşmamasını sağlayacaktır. Bu planlama aynı zamanda depoda yer kazancı da sağlayacaktır.

Sevkiyat Planlama

Şu anda sevkiyatlar var olan ürünlerin miktarları bilinmeden, depoda o an yapılan incelemelerle manuel olarak veya kişisel becerilerle yapılmaktadır.

Ürün Kod Yapısı

Ürün kod yapılarında oluşturulan kodlarda tam anlaşılabilirlik sağlanmış değildir.

Ekipmanlar

Taşıma ve mal toplama ekipmanları olarak verimsizliğe neden olan makinelerin kullanılması yerine yerleşimdeki değişimlerin tamamlanıp, tek kişinin makinesiz toplama yapacağı “Perakende Mal Elleçleme Sistemi” ile az makineyle daha hızlı sevkiyatın yapılacağı “Toptan Mal Elleçleme Sistemi” nin devreye alınması, bunlara uygun modelin kurulması ve kullanılması önerilmektedir. Bu tasarım modelleri ilerleyen konularda daha ayrıntılı gösterilmektedir.

Organizasyonel Gereksinimler

Tasarımı yapılan yeni lojistik sistemin ve tedarik zinciri yönetim modelinin hedeflerine ulaşması için,

- Görev tanımlarının deklare edilmesi
- Periyodik toplantıların satın alma- pazarlama- lojistik- tedarik zinciri yöneticilerinin arasında yapılması
- Düzeltici faaliyetlerin hayata geçirilmesi için acilen “Düzeltici Faaliyet Formu ve Sisteminin” devreye alınması gerekmektedir.

7.3.2.5.2 Depo Kapasitesi Ve Yarattığı Darboğazlar

Depo toplam kapasite olarak yüzde yüze yakın bir doluluğa sahiptir. Fakat daha detaylı analiz yapıldığında bu deponun yanlış istifleme yöntemlerinden, ürün toplama göz verimsizliğinden, stok yüklerinin döküm gözlerde optimize edilmemesinden dolayı depolama kısıtlarından ötürü %20-25 civarında bir yer kaybının olduğu tespit edilmiştir.

XY Firmasının deposunda temel olarak şu temel lojistik operasyonlar mevcuttur:

- Mal Kabul
- Depolama
- Depo İçi Transferler (X ve Y ürünleri için ayrı ayrı)
- Mal Toplama
- Sevkiyata Hazırlık
- Etiketleme
- Okutma ve kontrol
- Araca Yükleme
- İade Kabul

Yukarıda belirtilen süreçlerdeki işlemler iş etüdü çalışmalarıyla verimlilik incelenmiştir.

Aylara Göre Depo Verimlilik Sorgulamaları

Tablo 7.18 Aylara Göre Depo Verimlilik

Ay / Mesai	Toplam Fazla Mesai Süresi (Saat)	Çalışan Kişi Sayısı	Normal Mesai Çalışma Zamanı (Saat)	Toplam Çalışma Zamanı (Saat)	Toplam Çalışma Zamanı (Dk)	Toplam Süreçler (Dk)	Çalışan Verimlilik Oranları
Ocak	547	19	2.926	3.473	208.379	135.446	65%
Şubat	426	17	3.026	3.452	207.138	140.854	68%
Mart	569	15	2.910	3.479	208.731	164.898	79%
Nisan	872	14	2.716	3.588	215.282	213.130	99%
Mayıs	884	15	2.858	3.742	224.501	150.415	67%
Haziran	522	15	2.910	3.432	205.941	150.337	73%
Temmuz	795	12	2.424	3.219	193.154	212.469	110%
Ağustos	447	16	3.048	3.495	209.714	125.828	60%
Eylül	1.139	14	2.716	3.855	231.284	249.786	108%

Tablo 7.18 incelendiğinde, Mart, Nisan, Haziran, Temmuz ve Eylül aylarında verimlilik oranının diğer aylara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. En yoğun ayların Temmuz ve Eylül ayları olduğu ve bu aylarda da ücretli eleman alındığını ya da fazla mesainin yoğunlukta yapıldığı görülebilir.

7.3.2.5.3 Lojistik Operasyonlarındaki Darboğazlar

Mal kabul ile ilgili darboğazlar

Siparişler için, gözlemlenen operasyon yapısına göre dönemsel bazda yüzdesel olarak 10-20 oranında siparişlerin depodan değil, diğer bir tedarikçi deposundan mağazaya getirilerek karşılandığı sonucuna göre bu uygulamanın direkt büyük tedarikçilerin büyük bir kısmına uygulanması iş gücünde ve teslimat performansında yine aynı yüzdelerde bir iyileşme sağlayacaktır.

Satın alma süreci kapsamında tedarikçilere açılan siparişlerin daha sağlıklı yönetilebilmesi için yine deponun ve tedarik zinciri yönetim ekiplerinin Micro programının satın alma ve sipariş yönetim modüllerini devreye alarak daha verimli kullanmaları gerekmektedir. Burada asıl amaç, tedarik edilecek miktarın optimize edilmesine imkan verecek yazılım çözümlerinin olması gerekliliğidir. Bu optimizasyon depo girişlerinde %50 seviyesinde bir iyileşme, depo lokasyon ihtiyacı noktasında %25 civarında bir iyileşme sağlatacaktır.

Malzeme Yerleştirme Sürecindeki Darboğazlar

Malzemelerin mal kabulünden sonra, yerleşimlerinin yapılması için kullanılan sistem manuel olarak yapılmaktadır. Yani sisteme giren ürün, mal kabul alanının olmamasından ötürü, koridorlara taşınmakta, bu koridorlardan boş olan yerlere aktarımları yapılmakta, diğer yandan da bu yeni kayıttaki adres değiştirme işlemi, el terminalleri üzerinden düzeltilmektedir. Bu işlem kapsamında, gelen mal depo çalışanı tarafından kendisinin uygun gördüğü yere geliş güzel bir modelle kaldırılmaktadır. Bu da ürünün bulunması, ürünün sevkiyat sıklığına göre doğru yere kaldırılmaması anlamına gelmektedir. Bu konuda yapılan analiz sonucu, en büyük darboğazın ABC analizi yapılmadan ürünlerin manuel olarak yerlerine kaldırılmasının iş gücünün yaklaşık olarak %10 kadar artırdığını göstermektedir.

Mal Toplama Sürecindeki Darboğazlar

Tablo 7.19 Depo İş Etüdü Analizi

<i>Süreçler (dk)</i>	<i>Adet</i>	<i>Satır</i>
<i>Mal Kabul</i>	0,17	
<i>Mal Yerleştirme</i>	0,08	
<i>Mal Besleme</i>	0,15	
<i>Sipariş Toplama</i>	0,16	0,92
<i>Okutma</i>	0,1	
<i>Etiketleme</i>	0,13	
<i>Kolileme</i>	0,22	
<i>Sevkiyat Hazırlık</i>	0,17	
<i>Araç Yükleme</i>	0,02	

Depoda yapılan iş etüdü sonuçlarına göre Tablo 7.19’ da görüldüğü üzere, işletmenin 1 adet ürünü hazırlamak için harcadığı toplam süre yaklaşık olarak 0,16 dakikayı bulmaktadır. Bir çalışan tüm çalışma günü boyunca (8 saatlik mesai sonucunda) ortalamada 3.000 adet ürün mal toplamaktadır. Bunun nedeni, verimsiz depo yerleşimi ve perakendedeki detay hareketlerin çok fazla olmasıdır.

7.3.2.6 İş Anketi Ve Görüşme Sonuçları

XY firmasının merkez ve deposunda görevli personellerle ikili görüşmeler yapılmıştır. Bu görüşmeler ile çalışanların birbirlerini ve yöneticilerini “Yönetim – Teknik – Davranış” kriterlerine göre değerlendirmeleri sözlü olarak alınmıştır. Ayrıca çalışan personellere “İş Tanımlama” anketi uygulanmış bu anket ile de yaptıkları işleri anlatmaları, bu işleri yaparken yaşadıkları sorunları ve var ise bu sorunlar için çözüm önerileri sorulmuştur. Çözüm önerileri, depodaki bu plansızlığın nedenlerini daha ayrıntılı araştırmada yardımcı olacaktır. Çalışanlar ile yapılan birebir görüşmelerden elde edilen veriler de bu sonuçlar ile değerlendirildiğinde aşağıdaki sonuçlar ortaya çıkmıştır;

- Depoda ve firma genelinde organizasyon şemasının netleşmemesinden ötürü yetkilendirme ve sorumluluk konularında problemler mevcuttur.
- Hemen hemen tüm personelin iş akışları ile ilgili olarak sıkıntıları mevcuttur.
- İşletmede temel bir ERP sisteminin eksikliği söz konusudur.

- ERP sistem eksikliğinden dolayı iş yüklerinin olması gerekenden çok olduğu gözlemlenmektedir.
- Mağaza yöneticileri ile bilgi alış verişlerinde temel sıkıntıların olduğu,
- Y ve XY Satış ve Tedarik kanalları arasında uyumsuzluğun olduğu,
- Hızlı büyümeden kaynaklanan temel sorunlar bu başlıklar altında kümelenmiştir.

7.3.2.7 Depolamada Kaynak Kullanım Verimliliği

Depolama kaynak verimliliği için; sipariş oluşturma, ürün tedariki, depo tasarımı, ürün karakteristiği, müşteri beklenti düzeyi ve pazarlama stratejisi önemlidir. Bu altı başlık alt başlıklardan oluşmaktadır.

Sipariş Oluşturma

- Talep bilgileri
- Ürün hareket bilgileri
- Mağaza kategori – ürün ilişkileri
- Minimum sipariş miktarı
- Maksimum stok, sipariş seviyesi, emniyet stoğu

Ürün Tedariği

- Tedarikçilerle ilişkiler
- Tedarikçilerin stok politikaları
- Tedarikçilerden gelecek ürünlerin satış cirosu içindeki önemi
- Tedarikçilerin stratejik düzeyde bizimle aynı bakış sistemine sahip olup olmadıkları,
- Tedarik kanalları ve lokasyonlar
- Ekonomik ölçek

Depo Tasarım

- Raf sistem seçimi
- Makine parkı seçimi
- Yazılım seçimi
- Yerleşim tip
- Alt yapı

Ürün Karakteristiği

- Ürün ambalaj ölçüleri
- Siparişe göre toplanacak miktar, sipariş ölçeği

- Sipariş sıklığı
- Ürün ABC tipi
- Ürün Dönemselliği

Müşteri Beklenti Düzeyi

- Müşterinin ürün ile ilgili teslimat süre beklentisi
- Ürünle ilgili beklentisel katma değerli işler

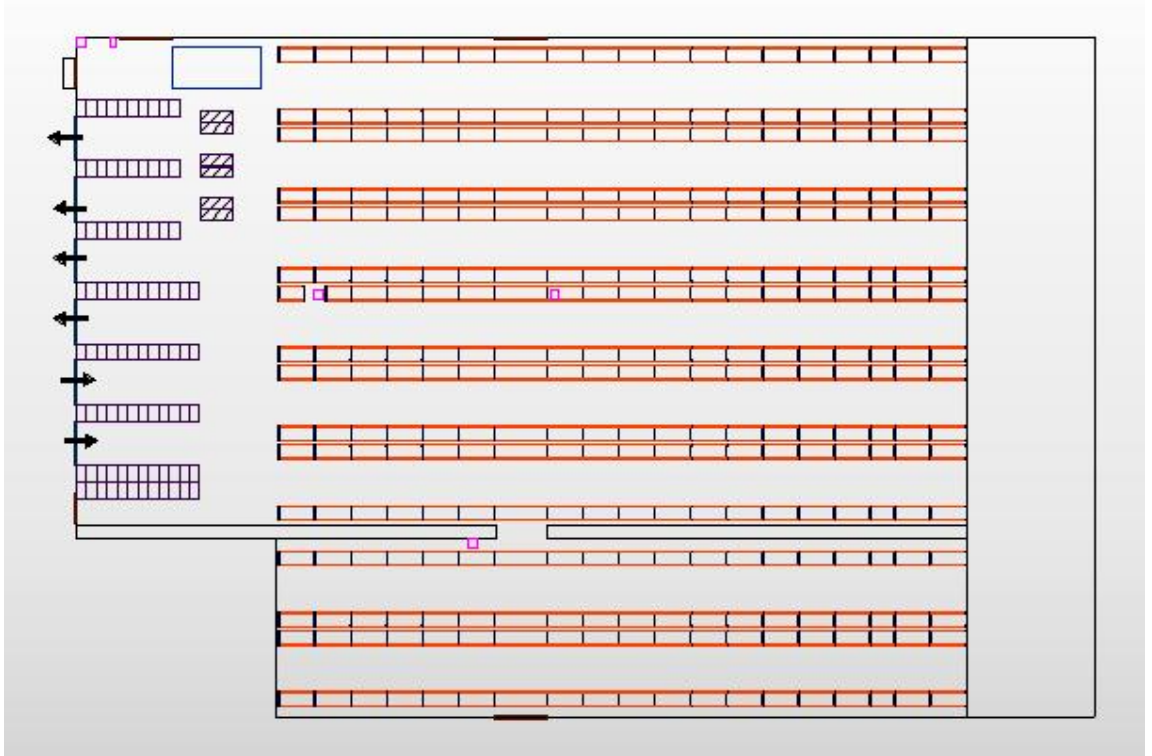
Pazarlama Stratejisi

- Kampanya dönemleri
- Yeni ürün

7.3.2.8 Deponun İncelenmesi

Toplam 304 modül sistemde bulunmaktadır. 4200 m³ ürün depolama yapmaya imkan vermektedir. 2375 SKU hareket gören ürün için toplama ve döküm gözleri bu kurguda planlanmıştır.

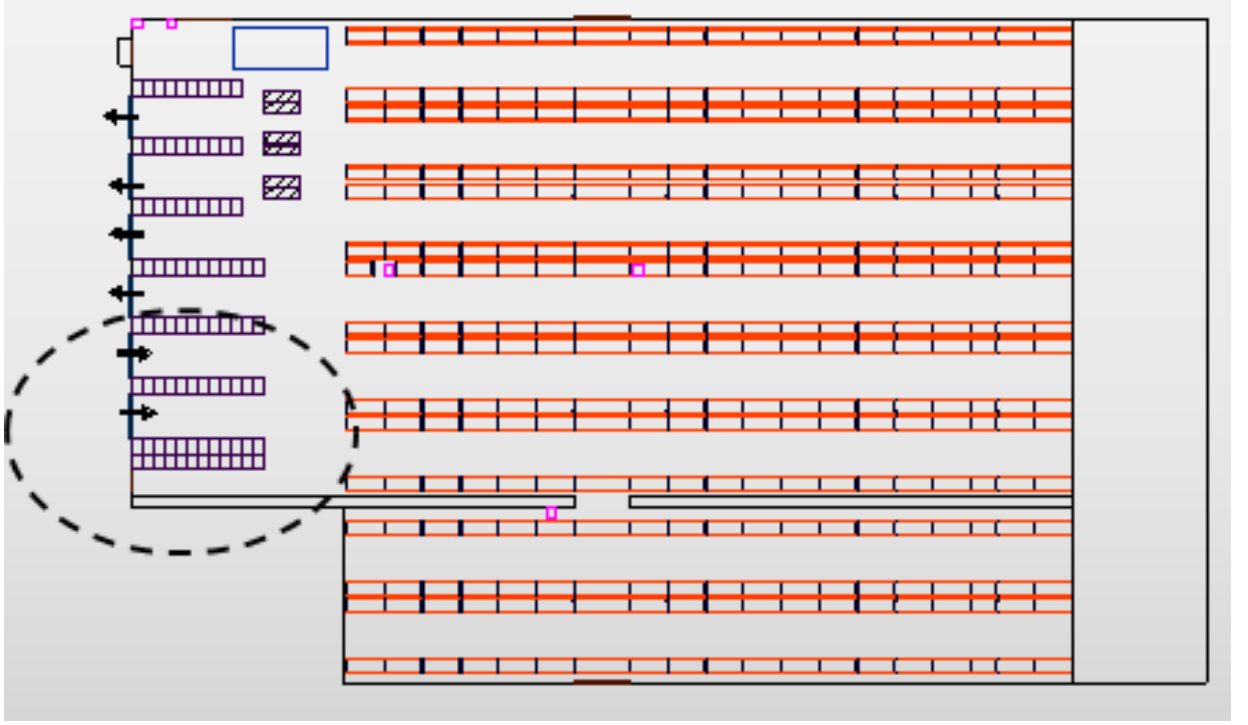
Mevcut deponun Autocad programıyla çizimi Şekil 7.8' de verilmiştir.



Şekil 7.8 Deponun Çizimi

Mal Kabul Alanı

Depo sahasında mal kabul alanı yeri yoktur. Şekil 7.8’ de gösterildiği üzere, baştaki ilk 2 kapı önünde renkli bantlarla ürünlerin paletli olarak istifleneceği ve paletleneceği bir alana ihtiyaç duyulmaktadır. Mal kabuller ve sayım işleri, kontrol, paletleme, yerleştirme işlemleri bu alanda gerçekleştirilmelidir.

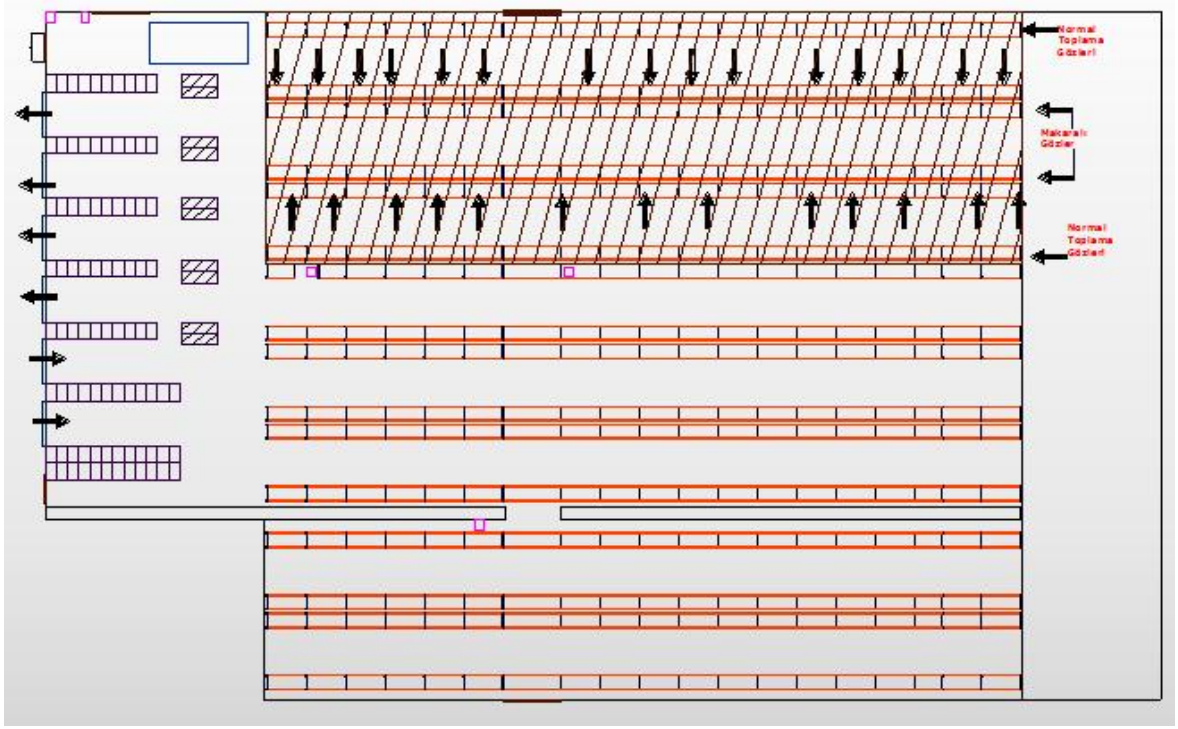


Şekil 7.9 Mal Kabul Alanı

7.3.2.9 Depo İçin Önerilen Sistemler

7.3.2.9.1 Makaralı sistem

Perakende için harcanan zaman toplam depolamada harcanan zaman içinde %60’lık kısma denk gelmektedir. Bu sonuç, depolamada personel maliyetlerini düşürmek, ekipman sayısını azaltmak, depo alan kullanım oranını büyütmek, daha fazla ürün depolamak, sezonda müşteri memnuniyetini artırmak için düşünülen raf sistemlerinden biri de Şekil 7.10’ de verilen makaralı sistemdir. Bu sistemin normal sisteme göre avantajları Tablo 7.20’ de gösterilmektedir.



Şekil 7.10 Mevcut Depoya Makaralı Sistem

Bu Sistemin Sağlayacağı İyileştirmeler

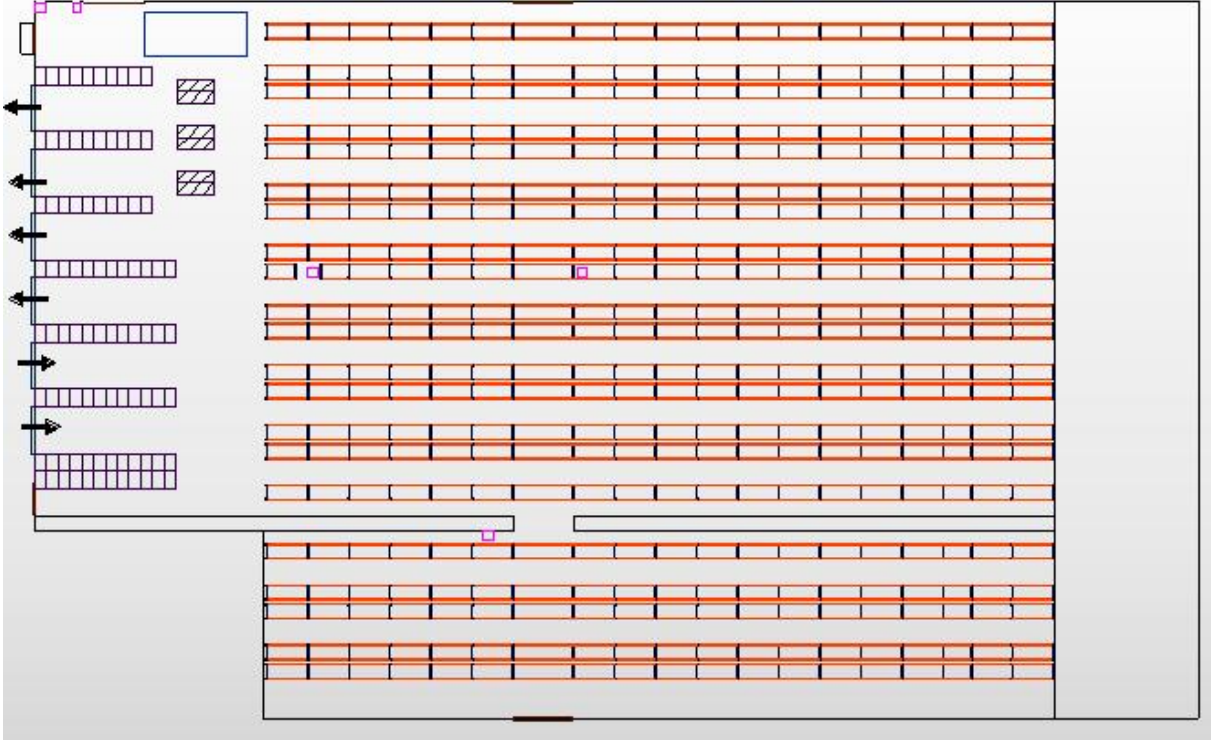
- Depo toplama gözlerinin verimliliği artırılmış olacaktır.
- Yeniden doldurma süresi A grubu ürünler için haftada 1'e düşürülmüş olacaktır.
- B ve C grubu ürünler için 15 ve 30 günde bir yeniden doldurma yapılacaktır. 5200 çeşit toplam hareket eden ürün için günlük yeniden doldurma miktarı maksimum 300-350 çeşit kalem olacaktır. Mevcutta bu rakam dönemsel olarak 400-500 arası değişkenlik göstermektedir.
- Ürün toplamaları 3 koridora sıkıştırıldığından toplama verimliliği de artırılmış olacaktır. Adet başına toplama süresi 0,16 dk.dan, 0,11dk., kişi başına toplama miktarı da 3.000 adetten, 4.000 adete çıkmış olacaktır.

Tablo 7.20 Makaralı Sistem Göz Hesapları

	Miktar
Toplama normal modül sayısı	38 modül
Toplam makaralı modül sayısı	38 makaralı modül
Toplamda makaralı toplama gözüne girecek SKU	1 modül -----> 6 kat
	1 kat -----> 6-10 SKU
	1 Modül -----> 36-60 SKU
	Toplam -----> 1368-2280 SKU
Normal toplama gözüne girecek SKU sayısı	1 modül -----> 4 kat
	1 kat -----> 4-6 SKU
	1 Modül -----> 16-24 SKU
	Toplam -----> 608-912 SKU
GENEL TOPLAM	1976 – 3192 ÜRÜN GÖZÜ

7.3.2.9.2 Dar Koridor Sistemi

Bu sistemde koridorlar 3.33 metreden, 1.75 metreye düşecektir. Bu sistemde mal kabul işlemleri direkt olarak kapıdan yapıldıktan sonra, dar koridor makineleri hatların başlarında bekleyen ürünleri yerlerine kaldıracak, sistem FIFO mantığına göre her noktadan ürün toplatabilecektir. Bu sistemde istenmesi durumunda belirli koridorlar sadece toplama gözlerine çevrilebilir. Şekil 7.11’ de gösterilmiştir.



Şekil 7.11 Mevcut Depoya Dar Koridor Sistemi

Hem toptan hem de perakende hareketler için imkan veren bir sistem olan dar koridor sistemi, toptan ve perakende için harcanan zaman toplam zamanı minimize etmek, koridorları daraltan bir çözümdür. Bu sistemde makine parkını değiştirmek gerekmektedir. Buna paralel olarak da zeminin düzgün olması da gerekmektedir.

Sistem Göz Hesapları

Tablo 7.21 Dar Koridor Sistemi Göz Hesapları

	Miktar
Toplam modül sayısı	399 modül [mevcut 304 modül]
Toplama göz sayısı	Her gözden toplama yapıla bilecektir. Rafları yeniden doldurma yok bu sistemde.
Toplam palet kapasitesi	7.182 palet
Toplam m3	11.311 m3 depolama göz hacmi

Bu raf sistemi kapsamında, mal kabulü yapılan ürünler ABC kategorisine göre alt veya üst gözlerle az kullanışlı yerlere kaldırılmalıdır. Bu sistemde siparişler ürünün bulunduğu lokasyona göre alt sıralar için toplama yapacak kişilere, üst gözler için toplama makinelerine düşürülecektir. Toplamalarda ek bir yeniden doldurma desteğine gerek duyulmamaktadır. Bu sistem 1 istif makinesini, 2 de personeli ortadan kaldıracağı gibi, toplama göz sıkıntısını da ortadan kaldırıp, tüm sistem üzerinde %24' lük bir ek kapasite artırımını sağlayacaktır. Toplamacıların daha verimli toplama yapmaları için belirli koridorlar toplama gözlerine dönüştürülerek, araçların belirli koridorlarda sürekli ve verimli çalışmaları sağlanabilecektir.

Bu Sistemin Sağlayacağı İyileştirmeler

- Depo toplama gözlerinin verimliliği artırılmış olacaktır.
- Yeniden doldurma süresi ortadan kaldırılmış olacaktır.
- Ürün toplamaları 3-4 koridora sıkıştırıldığında toplama verimliliği de artırılmış olacaktır.

Tablo 7.22 Depo Sistemlerini Değerlendirme Tablosu

Genel Değerlendirme Tablosu	PUANLAR	
Kriterler	Makaralı Sistem	Dar Koridor Sistemi
Hacim Verimi	8	10
Yüke Ulaşılabilirlik	10	8
Sipariş Toplama	10	9
Fiziksel Zarar Riski	10	10
Envanter Kontrol	8	10
İş Gücü - İşletme Mal.	10	8
Finansman	9	10
Palet Kapasitesi	7	10
Ortalama	9,25	9,3

Not: Puanlandırmada her kriterin farklı bir ağırlığı mevcuttur.

Değerlendirme sonucu görüldüğü üzere, yaklaşık olarak getirileri aynı olan alternatiflerdir. Seçim için daha detaylı maliyet çalışması yapılarak karar verilebilir. Ama işletme için bu 2 sistemden biri mevcut sistemden daha yararlı olacaktır.

7.3.3 Raporlama Sonucu

Çalışma Saatleri

Depo, sevkiyat ve üretim alanlarında haftalık/ aylık olarak kaç saat normal ve fazla mesai yapıldığı bilgilerini içermelidir. Bu rapor neticesinde üst düzey yöneticiler fazla mesai sebeplerini ve depo operasyonlarının hangi aşamalarında aksaklıklarla karşılaşıldığı sorgulayıp, bu sorunların aşılması için gerekli tedbirleri almalıdır.

Toplam Depo Hareketleri

Üst düzey yönetici haftalık, aylık ve 3 aylık periyotlarda deponun operasyon bazlı mevsimselliğini takip edebilmelidir. Depodaki toplam mal girişi, mal çıkışı, hasar ve iade kabul verileri adet cinsinden raporlanmalıdır.

Toplam İrsaliye Bilgileri (Sayı – Satır)

Haftalık ve aylık olarak hazırlanması gereken bu tablo ile her bir farklı sipariş için toplam satır/ toplam sipariş sayısı miktarının kontrol altında bulundurulması konusunda yol gösterici niteliktedir.

Mağaza Bazlı Sevkiyat Oranları

Aylık olarak raporlanması gereken mağaza sevkiyat oranları, mağaza bazlı sevkiyat döngüselliğini tespit etme ve buna göre stratejilerin belirlenmesi noktasında üst yönetime karar destek mekanizması rolü üstlenecektir.

Depo Doluluk Oranı

Deponun farklı bölümleri için ayrı ayrı hesaplanması gereken depo doluluk oranları, depo içinde dengenin sağlanması ve herhangi bir andaki deponun boş kapasitelerinin tespit edilmesini sağlayacak olan bu rapor her gün revize edilmelidir.

Grup Bazlı Depo Doluluk Oranları

Depoda aşırı yüklenen veya yetersiz emniyet stoğuna sahip ürün grupları veya ürünlerin tespiti için hazırlanması gereken bu rapor ile ürün satış sorumlularına ve üretim planlama yöneticisine gerekli bilgilendirmelerin yapılması gerekmektedir.

Sevkiyat Bilgileri

Sevkiyat sorumlusu tarafından hazırlanması gereken;

- Sevkiyat bilgisinin alım tarih ve saati,
- Sevkiyat hazırlık süreleri,
- Sevkiyat süresi,
- Gün bazlı sevki yapılan araç sayısı, sevkiyat bilgileri raporunda olmalıdır.

Hasar Sebepleri

Meydana gelen ürün, makine ve ekipman hasarları haftalık olarak raporlanmalı ve hasar oluşturan sebepler değerlendirilmeli ardından çözüm önerileri araştırılmalıdır.

İade Sebepleri

İade kabulü esnasında doldurulacak olan iade kabul formu ile iadelerin sebepleri araştırılıp, önlem alınmalıdır.

8. SONUÇLAR

İşletmelerin sürekli gelişen ve değişen dinamik bir çevrede ayakta durulabilmeleri ve hatta gelişebilmeleri önemlidir. Ama bu zor çevre şartlarında işletme bir çok kriz tehdidi altındadır. Kriz, genel anlamda işletmenin düzenini bozan acil bir durumdur. İyi bir kriz yönetim planıyla işletmelerin krize karşı hazırlıklı olması sağlanabilir. Bu anlamda da bir kriz ekibinin krizden önce kurulması önemlidir.

İşletmelerde, kriz gerçekleşmeden önce, krizin gelmekte olduğunu hissedebilen ve bu krizi fırsata çevirmeye çalışacak bir yapı hazırlanmalıdır. Krizin en önemli nedeni hedef tespitindeki denge bozukluğudur. Örnek işletmemizde de başta zannedilen durum yanında yönetimden kaynaklanan problemlerin olduğu yapılan analizler sonucunda görülmüştür.

XY işletmesinde yapılan çalışmalar sonucunda, deponun küçük olmasından ziyade krizin habercisi olarak başka etkenlere rastlanmıştır. Stoklarda dönemsel dalgalanmanın dikkate alınmadığı, ABC analizinin yapılmadığından depoda fazla stok tutulduğu, deponun verimsiz kullanıldığı, depoda, merkez binada ve mağazalarda farklı programlar kullanıldığından verilere ulaşmada sıkıntı gibi bir çok etken bulunmaktadır.

Gerekli bilgilere daha doğru ve kolay ulaşılabilmesi için ayrı ayrı kullanılan sistemler yerine bir ERP sisteminin kurulması, mevcut sistemin eksikliklerini gidermede büyük fayda sağlayabilir. Depoda makaralı ya da dar koridor sistemin uygulaması da deponun verimliliğini arttıracaktır. Merkez içinde de yapılacak düzenlemeler, şirketin bir krize gitmesine büyük ölçüde engel olabilir.

Bunu yanında işletme eğer bir krizle karşılaşır, önce krizin boyutlarını tanımlamalı, ardından kriz yönetim planı hazırlamalıdır. Kriz dönemi bitince de kriz öncesi şartlara dönebilmek için, işletme durum analizi yaparak yapılması gerekenleri belirlemelidir.

İşletmelerin kriz konusuna daha fazla önem vermeleri ve kriz hazırlıklarını etkin bir şekilde yürütmeleri gereklidir. Krize hazırlık kapsamında yürütülecek çalışmalar olası kriz durumlarında hayati derecede önem taşımasının yanında, kriz olmayan zamanlarda da işletmelere büyük faydalar sağlayacaktır.

KAYNAKLAR

- Ahmet, E. (1984), İşletme Politikasına Giriş, Günay Matbaacılık, İstanbul.
- Akyüz, M. ve Ertel, N. (1989), Ansiklopedik Ekonomi Sözlüğü, Dünya Yayınları, Ankara.
- Asunakutlu, T. ve Safran, B. ve Tosun, E. (2003), “Kriz Yönetimi Üzerine Bir Araştırma”, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5(1): 141-163.
- Ataman, G. (1992), İşletmelerdeki Kriz Yönetimi ve Uygulamadan Bir Örnek, Yüksek Lisans Tez Çalışması, İİBF, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Ataman, G. (2001), İşletme Yönetimi, Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Augustine, N.R. (2007), Kriz Yönetimi, (Çev: Melis İnan), Harvard Business School Publishing Corporation, Elma Basımevi, İstanbul.
- Aytürk, N. ve Peker, Ö. (2000), Etkili Yönetim Becerileri, Yargı Yayınevi, Ankara.
- Can, H. (1992), Organizasyon ve Yönetim, Adım Yayıncılık, Ankara.
- Çelik, A. (1995), İşletmelerde Kriz Yönetimine İlişkin Teorik ve uygulamalı Bir Çalışma, Doktora Tezi, SBE, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Dinçer, Ö. (1994), Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İz Yayıncılık, İstanbul.
- Dinçer, Ö. (1998), Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Yayınları, İstanbul.
- Doğan, D.M. (1982), Büyük Türkçe Sözlük, Birlik Yayınları, Ankara.
- Eren, E. (1990), İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim, İşletme Fakültesi Yayınları, 234, İstanbul.
- Eren, E. (1991), Yönetim ve Organizasyon, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 236, İstanbul.
- Eren, E. (1993), Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, İstanbul.
- Fink, S. (1986), Crisis Management: Planing For Inevitable, Amacom Yayını, USA.
- Güneri, A.F. ve Taşkın, A., (2005), “Strateji Geliştirmede A’WOT Hibrit Metodu Kullanımı ve Türk Kimya Sektöründe Bir Uygulama Çalışması”, V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, Kasım 2005, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul.
- Haşit, G. (1999), İşletmelerde Kriz Yönetimi Ve Türkiye’nin Büyük İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması, Doktora Tezi, SBE, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Hatipoğlu, Z. (1986), İşletmelerde Stratejik Yönetim, Temel Araştırma Yayınları,4, İstanbul.
- Kadıbeşgil, S. (2002), Kriz Geliyorum Der! Kriz İletişimi ve Yönetimi, Mediacat Yayınevi, İstanbul.
- Kent, S. (1979), Kriz Zamanı Yönetim, Ece Yayınları, İstanbul.
- Koçel, T. (1989), İşletme Yöneticiliği, İÜ İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, 101, İstanbul.
- Koçel, T., (1993), “İşletmelerde Kriz Durumlarında Yönetim Uygulamaları”, Zaman Yönetimi ve Kriz Yönetimi Semineri, Mayıs 1993, TÜSSİDE, İstanbul.
- Kuşçu, H. (1997), Altın Türkçe Sözlük, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul.

- Lawrence, J. ve Glueck, W. (1998), Business Policy and Strategic Management, Mc Graw Hill Book Company, U.S.A.
- Luecke, R. (2008), Kriz Yönetimi, (Çev: Önder Sarıkaya), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Yayıncılık Matbaacılık, İstanbul.
- MMO Eğitim Birimleri (2010), “Stratejik Planlama Mühendis Yetkilendirme Eğitim Notları”, Şubat 2010, MMO, İstanbul, 1-94
- Ofluğlu, G. ve Mısırlı, K. (2001), “İşletme ve Kriz Yönetimi” , Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası, 6(2): 1-27.
- Özdevecioğlu, M., (1993), “Organizasyon Kültürü”, Haziran 1993, İktisat ve İş Dünyası Dergisi, 12: 4-11.
- Özgür, Ş. (2010), “İşletmeler İçin Kriz Yönetimi”, MMO Eğitim Birimleri Ders Notları, Mart 2010, MMO, İstanbul, 1-21.
- Pira, A. ve Sohodol, Ç. (2004) , Kriz Yönetimi- Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Polat, D.Y. (1997), İşletmelerde Kriz Yönetimi Ve Uygulamaları İle İlgili Örnekler, Doktora Tezi, SBE, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Sanrı, H.K. (1996), Kriz Yönetimi ve Türkiye Uygulamaları, Yüksek Lisans Tezi, YTÜ, İstanbul.
- Tack, P.B. (1988) , Kriz Zamanı Yönetim, (Çev: Yakut Güneri), İlgı Yayıncılık, İstanbul.
- Tosun, K. (1977), İşletme Yönetimi, İstanbul Üniversitesi Yayınları, 2264, İstanbul.
- Tutar, H. (2000), Kriz ve Stres Ortamında Yönetim, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Tüz, M.V. (1996), Kriz Döneminde İşletme Yönetimi, Ekin Yayınları, Bursa.
- Tüz, M.V. (2001), Kriz ve İşletme Yönetimi, Alfa yayınları, İstanbul.
- Ural, E.G. (2003), “Kriz Yönetiminde Proaktif Halkla İlişkiler Yaklaşımları ve Konu Gündem Yönetimi”, 11. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Mayıs 2003, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon.

İnternet Kaynakları

<http://tr.wikipedia.org/wiki/Kriz>

Akın, Ö. (1999)

<http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/karar/dinamikprogramlama.htm>

Lurie, G. D. (1992), “Ten Rules for a company in trouble”, Business Horizons

http://findarticles.com/p/articles/mi_m1038/is_n5_v35/ai_12774387/

Milburn, T.W. ve Schuller, R.S. ve Watman K. H. (1983), “Organizational Crisis Part I: Definition and Conceptualization”, Human Relations

<http://hum.sagepub.com/content/36/12/1141>

Özdevecioğlu, M. (2004), “Krizin İşletmelerin Yönetmel Ve Örgütsel Yapısı Üzerindeki Olumsuz Etkileri Ve Kayseri Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma”,

http://www.ceterisparibus.net/arsiv/m_ozdevecioglu.doc (Erişim, Kasım 2004)

Erten, S. ve Şahin, N. ve Tavlan, Y. (2001), “Kriz ve Küçölme”, Kriz ve İnsan Kaynakları, Humanitas İnceleme

<http://www.humanitas.com.tr/krizvekuculme.htm> (Erişim, Kasım 2003)

Burns ve Stalker Çalışması (1955-1961)

http://www.1bilen.com/wiki/index.php?title=Burns_ve_Stalker_%C3%87al%C4%B1%C5%9Fmas%C4%B1

EKLER**EK 1: İş Tanımlama Anketi**

1. Adınız / Soyadınız	
2. Pozisyonunuz	
3. Deneyiminiz	
3.1 Bu şirkette kaç yıldır çalışıyorsunuz?	
3.2 Bu pozisyonda kaç yıldır çalışıyorsunuz?	
4. Görev tanımınızı kısaca yazınız.	
5. Yaptığınız işle ilgili yaşadığınız sorunlar nelerdir?	
6. Bilgi aldığınız kişi veya departmanlar ile ilgili yaşadığınız sorunlar nelerdir?	
7. Bilgi verdiğiniz kişi veya departmanlar ile ilgili yaşadığınız sorunlar nelerdir?	
8. Yukarıdaki bilgilere ek olarak yorumlarınız var mı?	
9. Bilgi aldınız departmanlar ve iletişim şekli (kutucuğu işaretleyiniz)	
9.1	
Fax ☐	E- Mail ☐ Telefon ☐ Yüz yüze Görüşme ☐
9.2	
Fax ☐	E - Mail ☐ Telefon ☐ Yüz yüze Görüşme ☐
9.3	
Fax ☐	E - Mail ☐ Telefon ☐ Yüz yüze Görüşme ☐
9.4	
Fax ☐	E - Mail ☐ Telefon ☐ Yüz yüze Görüşme ☐
10. Bilgi verdiğiniz departmanlar ve iletişim şekli (kutucuğu işaretleyiniz)	
10.1	
Fax ☐	E - Mail ☐ Telefon ☐ Yüz yüze Görüşme ☐
10.2	
Fax ☐	E - Mail ☐ Telefon ☐ Yüz yüze Görüşme ☐
10.3	
Fax ☐	E - Mail ☐ Telefon ☐ Yüz yüze Görüşme ☐
10.4	
Fax ☐	E - Mail ☐ Telefon ☐ Yüz yüze Görüşme ☐

ÖZGEÇMİŞ

Doğum tarihi 10.06.1983

Doğum yeri İstanbul

Lise 1997-2001 İhsan Mermerci YDA Lisesi

Lisans 2002-2006 Sakarya Üniversitesi Mühendislik Fak.
Endüstri Mühendisliği Bölümü

Yüksek Lisans 2008-2010 Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü
Endüstri Müh. Anabilim Dalı, Sistem Müh. Programı

Çalıştığı Kurumlar

07.2005 - 09.2005 Aygaz A.Ş, Stajer

12.2006 - 01.2008 Taypa Tekstil Giyim San. Ve Tic. A.Ş