

# **I.BÖLÜM**

## **KRİZ KAVRAMI VE**

### **İŞLETMELERDE KRİZE NEDEN**

### **OLAN FAKTÖRLERİN İNCELENMESİ**

## 1. KRİZ KAVRAMININ İNCELENMESİ

### 1.1. KRİZ KAVRAMI

Kriz kavramı, sözlük anlamı olarak Yunanca bir kelime olan “krisis”den gelmektedir. Ve anlamca “ayrılmak” demektir.

Kriz anlamca; bir işletmede aniden hiç beklenmedik bir zamanda ortaya çıkan ve işletmenin olağan sistemini bozan, acil müdahale gerektiren istikrarsız bir durumdur. Kriz hakkında daha birçok tanım yapılmıştır:

“Kriz, önemli örgütsel kayıplar yaratabilecek olayları içeren ve karar vermek için bir zaman baskısının bulunduğu durumdur.” *Billing,1980*

“Kriz, örgüt üzerinde hiç istenmeyen kişisel ve örgütsel stres yaratan sonuçlardır.” *D.T.Hall, R..Mansfield, 1971*

“Kriz, örgütün yüksek öncelikli hedeflerini tehdit eden, krizi önlemek için zamanın sınırlı olduğu, ortaya çıktığında karar vericileri hayrete düşüren, bu nedenle yüksek oranlarda stres yaratan bir durumdur.” *C.F.Hermann,1972*

“Kriz, bir sistemin tümünü etkileyen, sistemin özünde, kişisel hislerinde, temel görüşlerinde korku ve karışıklık yaratan durumdur. ” *Thierry C.Pauchant, Ian I.Mitroff, 1987*

“Kriz, beklenmedik bir durum tarafından ortaya konur, önemli değerler üzerinde büyük bir tehdittir, karar vermek için çok az zaman vardır.” *Ole.R.Holsti,1978*

“Kriz bir işletmenin işleyiş sistemini bozan, aniden ortaya çıkan, herhangi bir acil durumdur.” Pheldps, L.Norman, 1986

“Kriz, geleceğe yönelik tüm olayların daha iyiye yada daha kötüye gitme eylemini belirleyen genel akış süreci içerisindeki bir basamak, bir dönüm noktasıdır.” *Wester's Encylopedic Unabridged Dictionary, 1996*

Genel olarak kriz, işletmelerde mutlaka yaşanılan, işletmenin devamı için aşılması gereken ve bunun için de bir reform gerektiren bir evredir. Ancak düzgün olmayan, istikrarsız bir evredir. Ve işletmeler bu evreyi en az zararla aşabilmek için krizi dikkate alıp çok çaba harcamak ve bu konu üzerinde yoğunlaşmak zorundadırlar.

## **1.2. KRİZİN ÖZELLİKLERİ**

İşletmenin rutin sistemini küçük çaplı olarak bozan ancak işletme hayatını tehlikeye sokmayan ve işletme dengesini bozmayan bazı aksaklıklar vardır. Hatta bunlar bazen normal durum olarak bile karşılanabilirler. Bunları krizle karıştırmak çok olasıdır ve bir o kadar da tehlikelidir. Çünkü işletmeler, büyük olası bir krizi fark edemeyip böyle küçük aksaklık olarak düşünüp dikkate almayabilirler. Daha ciddi boyutlarda düşünersek bu işletmenin sonlarını bile getirebilir. İşte bu yüzden krizlerin kendilerine özgü olan belli başlı özelliklerini bilmekte yarar vardır. Krizi bu rutin durumlardan ayıran en önemli özellik acil cevap verme ve çabuk hareket etme zorunluluğudur. Belirsizliği vardır. Değişme ve gelişmelere uyum sağlama aciliyeti vardır. Ve işletmenin krizi tespit etmede, önlemede veya değişikliklere uygun cevap vermede yetersiz kalması halinde ortaya çıkmaktadır. Krizleri, işletmelerin rutin ortamlarından ayıran bu özellikleri şöyle sıralayabiliriz :

1. Kriz, alışılmadık bir durumdur.
2. Krizler; kritik, mücadele edilmesi gereken örgütsel durumlardır.
3. Krizler, işletmelerin genel amaçlarını ve gelecekteki stratejik amaçlarını tehlikeye sokarlar.
4. Krizlerin meydana gelme süreleri ve devamlılığı çeşidine göre farklılık gösterir.
5. Krizler, değişik zamanlarda ve yerlerde ortaya çıkan zincirleme reaksiyonlar sonucu ortaya çıkar.
6. Hassas ve önemli bir durum olduğu için yanlış bir müdahale işletmeyi hayattan silinmekle tehdit edebilir.
7. Krizler hiç beklenmedik bir durum olduğu için işletmenin afallamasına sebep olmakta ve bu durum karşısında işletmenin tepkisiz kalmasına yada yanlış bir cevap vermesine neden olabilmektedir.
8. Krizler bazen tahmin edilmesi imkansız durumlarken genelde tahmin edilebilme olasılıkları yüksektir.
9. Krizlerin temelini oluşturan belirsizlik, karmaşıklık, çıkar çatışması ve duygusal yaklaşımın verilecek olan kararı etkileme ihtimalinin yüksek olmasıdır.
10. Dar kapsamlı, yüzeysel çözümler krizlerin kökünden silinmesinde yeterli olmayabilir.

11. Krizler arasında farklılıklar olmasına rağmen genelde özünde aynı problem yatmaktadır. Sonuçlarında ve çözümlerinde de ortak yanları vardır.
12. Krizler işletmelerin reklamasyonu için birer tehlikedir.
13. Krizlerin kesin çözüm formülü yoktur. Sonuçlanmış olmaları, onların tekrar etmeyecekleri anlamına gelmez.
14. Bazı krizler ansızın ortaya çıkarken, bazılarının ortaya çıkması uzun bir zaman alabilir.
15. Kriz mutlak bir felaket değildir, fırsatlar yaratılabilir.
16. Fırsatları değerlendirme amacıyla bazı durumlarda kriz bilinçli olarak geliştirilebilir.
17. Ve son olarak da her stresli ortam kriz değildir.

### **1.3. KRİZİN AŞAMALARI**

Krizin geçilmesi gereken dört aşaması şöyledir :

- Krizin Oluşum Aşaması
- Krizin Yüzeye Çıkma Aşaması
- Krizin Devamlılığı Aşaması
- Krizin Çözümlemesi Aşaması

#### **1.3.1. KRİZİN OLUŞUM AŞAMASI (*Uyarıcı, İkaz Edici Kriz Hazırlık Aşaması*)**

Krizin en zararsız aşamasıdır. Ve fark edilmesi de güçtür. Ancak bir kriz eğiliminin olduğunu belli edecek sinyaller yayar. Bu sinyaller ne kadar çabuk fark edilirse krizin önlenmesinde o derecede başarılı olunur. Daha başlamadan alınan önlemlerle krizin ortaya çıkması engellenebilir. Engellenemese bile krizin boyutlarını daha küçük tutar.

### **1.3.2. KRİZİN YÜZEYE ÇIKMA AŞAMASI (*Ansızın, Şiddetli Kriz Gelişme Aşaması*)**

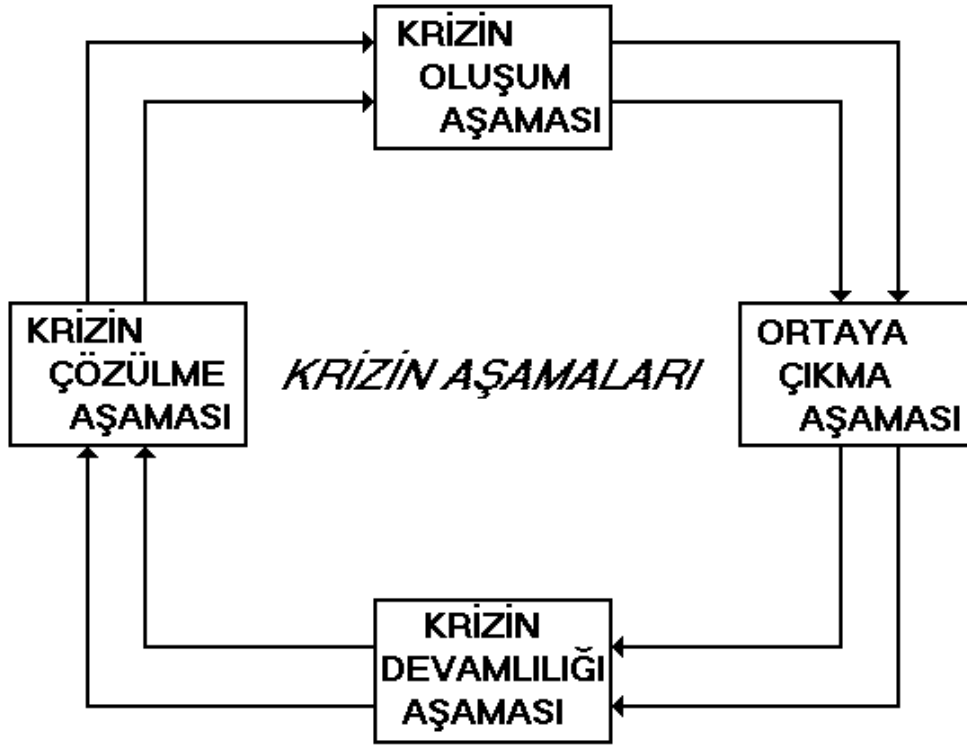
Yüzeğe çıkan krizin boyutunun belirlenmesinde hatta krizin boyutunun sınırlandırılmasında önemli bir aşamadır. Krizin gerçek yüzünü gösterdiği bir aşamadır. Ve hiçbir hatayı affetmeyen bir aşamadır. Tepe yönetiminin bu konuda en ciddi çalışmasını yapması gerekir. Ve yaptığı çalışma işletmenin yaşam süresini belirleyecek noktadadır bile denilebilir.

### **1.3.3. KRİZİN DEVAMLILIĞI AŞAMASI (*Müzmin, Kronik Kriz Evresi*)**

Bu aşamayı yapılan incelemeler ve araştırmalar belirler. Bunlar sayesinde krizin etkileri uzatılabilir veya aksi olup daha kısa tutulabilir. İşletmenin bulunulan bu kriz durumundan biran önce çıkması için yine önemli bir aşamadır.

### **1.3.4. KRİZİN ÇÖZÜMLENMESİ AŞAMASI (*Krizin Kararlılık Evresi*)**

İşletmelerin en çok sevdiği aşamadır. Ve artık kriz, kritik durumunu, işletme için tehlikeliğini korumamaktadır. İşletme ayakta kalmaktadır. Ve tepe yöneticiler bu zor sınavdan başarı ile geçmişlerdir. Yani tam krizden temizlenme ve kararlılık evresidir. Her şey normale döndüğü zaman gerçekleşen evredir. Ancak kötü bir durum daha vardır. O da yeni bir krize hazırlıklı olunması durumudur.



Şekil 1.1 Krizin Aşamaları  
(Steven FINK, 1986)

#### 1.4. KRİZİN ŞİDDETİ

Krizin ortaya çıkmasında ve şiddetinin derecesini ölçmede etkili olan üç temel faktör vardır. Bunlar :

- Denetim
- Algılama
- Hassasiyet

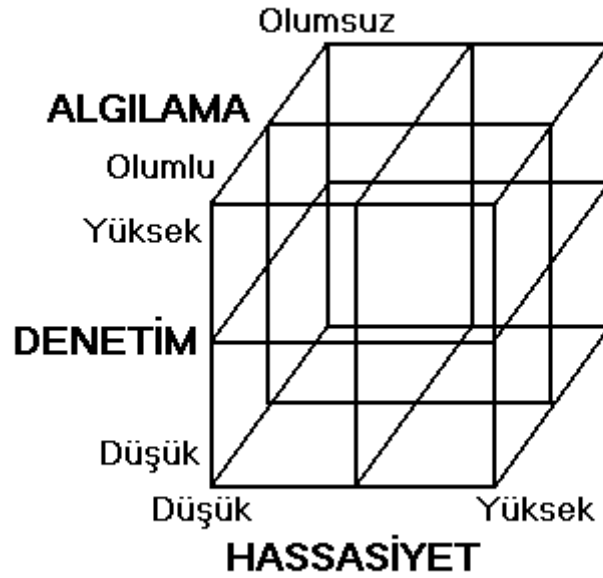
**DENETİM FAKTÖRÜ** : İşletmenin dış çevresiyle ilgili faktörlerin üzerinde örgütün denetim derecesidir.

**ALGILAMA FAKTÖRÜ** : İşletmenin kriz durumunu, pozitif veya negatif olarak algılaması durumudur. İşletme yönetimi tutumu sayesinde, oluşan krizi, işletmenin olağan durumu, genel amaçları ve uzun dönemde gerçekleştirmeyi düşündükleri stratejik amaçlar üzerinde bir tehdit unsuru veya bu amaçlara ulaşmada örgütün yeteneğini azaltan bir faktör

olarak görebileceği gibi, amaçlara ve potansiyel daha üst noktalara ulaşma yönünde bir fırsat olarak da algılayabilir. Bu tamamen işletmeye, bakış açısına bağlıdır.

**HASSASİYET FAKTÖRÜ** : İşletmelerin krizden etkilenme düzeylerinin az yada çok olduğunu gösterir. İşletme yapısının krize hassasiyeti yüksekse yani krize karşı bir yapılanma yoksa buna bağlı olarak da krize cevap verme derecesi de düşük olacaktır. Yada işletme yapısının krize hassasiyeti düşükse –ki krize karşı bir yapılanmanın olmasından kaynaklanır- krize cevap verme derecesi yüksek olacaktır.

İşletme üzerindeki krizin şiddeti; denetim, algılama ve hassasiyet faktörlerinin de değişen kombinasyonlarına göre **Şekil 1.2**'de de görüldüğü gibi sekiz farklı şekilde olmaktadır. Bunlar krizin şiddetini ve örgütün krize nasıl etkin cevap vereceğini belirleyen kriterlerdir. Şekilden de anlaşılaacağı gibi en şiddetli krizler, örgütün dış çevresini kontrol etme derecesinin düşük, hassasiyetinin yüksek, değişen durumun negatif olarak algılandığı durumlarda ortaya çıkmaktadır.



**Şekil 1.2 Krizin Şiddeti**

*(Thomas W. Milburn, Randall S. Schuler, Kenneth H. Watman, 1984)*

## **1.5. KRİZ BİÇİMLERİ**

Değişen çevre koşulları, işletmelerin yaşam şartlarını daha da zorlaştırmaktadır. Sayısız potansiyel krizler ve bunların da sayısız farklı biçimleri vardır. Hiçbir işletmenin muhtemel her çeşit bir krize hazırlıklı olduğu düşünülemez bile. Ancak bu derece sayısız kriz çeşitlerini belli bir başlık altında toplayıp daha belirgin hale getirirsek belirsizliğin içindeki bu belirginlik işletmelerin en azından az da olsa daha güvenli bir yapıda olmasını sağlayacaktır. İşletmenin yapısına bağlı olarak, daha çok ne tür krizlere hazırlıklı olması gerektiğini bilmesi ve buna göre korunma projelerini hazırlaması bir nebze de olsa işletmenin krizlere karşı daha sağlam bir yapıda olmasını sağlar.

Krizler genel kategori olan teknik ve ekonomik krizlerden (işletmenin kendi faaliyet alanlarındaki krizler), sosyal ve toplumsal krizlere (ülke çapında ortaya çıkabilecek genel krizler) kadar uzanabilir. Bu yüzden mevcut bir krizi yorumlarken, boyutlarının hangi sınırlar içinde tutulacağı bu durum göz önüne alınarak hesaplanır.

Krizleri çok farklı şekillerde gruplandırmak mümkündür.

**I. GRUP** : Doğa olayları sonucu olan krizlerdir. Ve anında endişe vericidir. Depremler, yangınlar, fırtına, sel felaketi, terörizm gibi.. Kendi arasında ikiye ayrılır :

- **Fiziksel Şiddete Dayalı** : Daha çok doğa olayları sonucu meydana gelir. Şimşek düşmesi sonucu yangın çıkması gibi, anında can ve mal kaybına neden olur.

- **Fiziksel Şiddete Dayalı Olmayan** : Bunlar da doğa olayları sonucu oluşabilir. Salgın hastalıklar, böcek salgını, veba, kuraklık gibi. Anında olmasa da hayat kaybı olabilir. Ama karşı konulmaz değildir.

**II. GRUP** : Belli bir amaç doğrultusunda ortaya çıkan krizlerdir. Kasıtlı olarak yapılan krizlerdir.

- Şiddete dayalı belli bir nedenle amaçlı çıkarılan krizler kasti olarak belirli bir insan veya grup tarafından oluşturulur. Terörizm sonucu hayat kaybı veya tutsak olup özgürlük kaybı gibi.
- Şiddete dayanmayan ama kasıtlı çıkarılan krizler; ürüne zararlı maddeler eklemek, iftira, yalan söylenti gibi.



**III. GRUP :** Amaçsız olaylardır. Ne doğa tarafından meydana gelir, ne de kasti davranışlardır. Şiddete dayalı da değildir. Sonuçları ertelenebilir krizlerdir. Yangınlar, patlamalar, kimyasal sızıntılar, ürün problemleri, yönetsel problemler, endüstri problemleri gibi.

Farklı bir grupta stili de şöyledir; işletmeler tarafından tahmin edilmesi zor olabilen ve kolay olabilen kriz türleridir. Kriz yönetiminde çalışan birçok araştırmacı, krizleri farklı şekillerde sınıflandırmışlardır. Bunlardan bazıları şöyledir :

**I. GRUP : MİTROFF'A GÖRE KRİZLER**

İşletmeler açısından tahmin edilmeleri daha zor olan krizlerdir. Ve bazıları şunlardır :

- Ürün hataları
- İşletme binasında yada üretim aygıtlarında bozulma (Fabrika/Ekipman Hataları)
- Endüstri kazaları
- Bilgisayar sistemindeki önemli aksaklıklar
- Şirketin el değiştirmesi
- Sabotaj / ürünü bozma
- Ürün taklitçiliği
- Yalanlar, dedikodular
- Kötü niyetli iftiralar
- Rüşvet, fiyat oynamaları
- Cinsel taciz
- Terörizm
- Üst düzey yöneticiyi fidye karşılığı kaçıрма
- Yetersiz yada yanlış operatör eğitimi
- Ürün toplatılması
- Boykotlar
- Yanlış bilgi / Hatalı iletişim
- Dış ekonomik dalgalanmalar
- İşle ilgili sağlık problemleri
- Psikolojik saldırılar

**II. GRUP :** İşletme açısından tahmin edilmesi daha kolay olabilecek kriz türleri :

- Uzun süreli grevler
- Yangın ve patlamalar
- Kirlilik ve sızma problemleri
- Hammadde sorunları
- Taşımacılık grevleri
- Dış pazarlarda ortaya çıkan kayıplar
- Hisse senetlerindeki düşüşler
- Girdi maliyetlerindeki artışlar
- Rekabet, alternatif ürünlerin Pazar girmesi
- Yasal düzenlemeler, sınırlamalar, vergi değişiklikleri
- Aşırı ithalat sonucu fiyatların düşmesi
- Pazarın yada önemli anlaşmaların kaybedilmesi

**III. GRUP : PİNCUS VE ACHARYO'YA GÖRE KRİZLER**

- Yeniden yapılanma  
Şirketin el değiştirmesi, birleşmeler, işletme içinde reorganizasyon
- Ürün problemleri  
Sabotaj, toplama, sağlık problemleri, bozulma, hatalı üretim
- Pazar dalgalanması  
Yabancı firma rekabeti, talebin yapısındaki değişiklikler, yasal değişiklikler
- Çevresel faktörler  
Kimyasal döküntü, zehirli atık, sağlık problemlerine sebebiyet vermek, AIDS'li kan nakli gibi..
- Finansal zorluklar  
Büyük kayıplar, nakit akışını sağlayamamak, iflas, borsa oyunları
- İşgücü problemleri  
Grev, lokavt, toplu eylemler, işyerinin kapanması
- Kamuoyu desteğinin erozyona uğraması  
Yanlış algılama, hatalı davranışların sonuçları, yetkili servislerin yanlış uygulamaları

- Suç duyuruları

Bütün bunlardan sonra krizleri farklı boyutu ile ele alan şu tabloyu inceleyelim. **Tablo 1.1**'de krizler teknik/ekonomik ve beşeri/sosyal faktörleriyle birlikte iç-dış boyutlarıyla incelenmiştir. Bu tabloda krizler öncelikle işletme içinden kaynaklanan olarak ve işletmenin dış çevresinden kaynaklanıp işletmeyi etkileyen olarak 2 boyuta ayrılır. Bunlar birbirinden tamamen farklıdır. Ve önceliklidir. Çünkü önce sorunun içerden mi yoksa dışardan mı kaynaklandığının bilinmesi çözüme gidilmesinde önemli bir ilerlemedir. Ve daha sonra da sorunun niteliği belirlenir. (Teknik / ekonomik / beşeri / sosyal gibi.)

<i>I. HÜCRE</i>		Teknik / Ekonomi		<i>II. HÜCRE</i>	
Ürün / servis hataları				Yaygın çevresel zararlar / endüstriyel kazalar	
Fabrika hataları / endüstriyel kazalar				Geniş ölçekli sistem başarısızlıkları	
Bilgisayar arızaları				Rekabetin hızlanması	
Eksik, gizli bilgi akışı				Hükümet krizleri	
İflas				Uluslararası krizler	
İÇ				DİŞ	
<i>III. HÜCRE</i>				<i>IV. HÜCRE</i>	
Değişikliklere uyum sağlamada başarısızlık				Sabotaj	
Örgütsel bozukluk				Terörizm	
İletişimsizlik				Yöneticilerin fidye karşılığı kaçırılması	
Sabotaj				Üretimin engellenmesi	
Üretimin engellenmesi				Taklitçilik	
Taklitçilik				Söylenti, kötü niyetli iftiralar	
Söylenti, kötü niyetli iftiralar				İşgören grevleri	
Kanunsuz faaliyetler				Boykotlar	
Cinsel taciz					
Mesleki hastalıklar					
		Beşeri / Sosyal / Örgütsel			

**Tablo 1.1 Örgütsel Krizlerin Türleri**

(Ian I. Mitroff, 1987)

I.Hücre; İşletmenin iç yapısındaki teknik/ekonomik faktörlerden kaynaklanan krizleri gösterir.

II.Hücre; İşletmenin dış çevresindeki teknik faktörlerden kaynaklanıp, işletmeyi etkileyen krizleri gösterir.

III.Hücre; İşletmenin sosyal davranış–iletişim bozuklukları, sistem başarısızlığını gösterir.

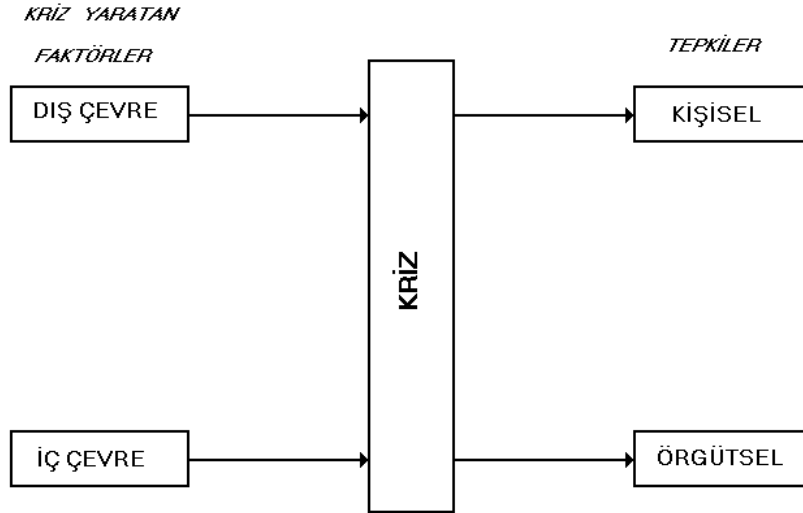
IV.Hücre; İşletmenin sosyal dış çevrelerindeki faktörlerden kaynaklanıp işletmeyi etkileyenleri gösterir.

## **2. İŞLETMELERDE KRİZE NEDEN OLAN FAKTÖRLERİN İNCELENMESİ**

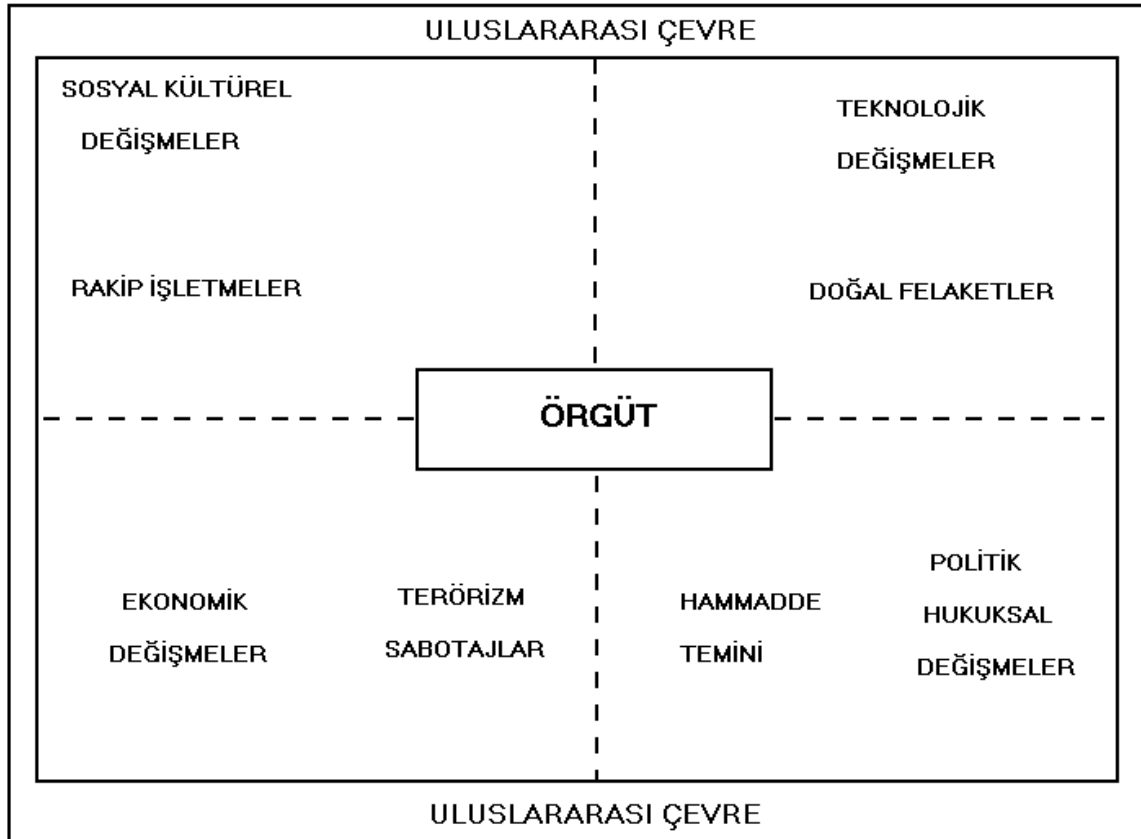
Aslında olası krizleri önleyebilmek tamamen kriz kaynaklarının doğru tespit edilmesine bağlıdır.İşletmeler, organizasyonlar birer açık sistemlerdir ve nasıl çevrenin gelişmesine katkıda bulunuyorlarsa, yine aynı şekilde çevrede meydana gelen değişmelerden de o derecede etkilenirler. Zaten işletmelerin kriz durumuna girmesinde de en önemli rolü; sürekli değişen, dinamik bir yapıya sahip olan çevre üstlenmektedir.

### **2.1. İŞLETMENİN DIŞ ÇEVRE FAKTÖRLERİ**

İşletmelerin bilgisi dışında, elinde olmayan nedenlerle gelişen ve kontrol edilmesinde güçlük çekilen faktörlerdir. Sürekli değişim süreci içinde bulunan çevrenin bu nedenle gittikçe belirsizleşmesi ve karmaşık bir yapıya dönüşmesi çevreden gelecek tehlikelerin de saptanmasını zorlaştırmakta, buna göre verilecek cevabı da geciktirmektedir. Ve daha kuvvetli bir kriz ortamı yaşanmaktadır.



**Şekil 2.1 Örgütsel Krizin Kavramsallaştırılması**  
(Thomas W. Milburn, Randall S. Schuler, Kenneth H. Watman, 1984)



**Şekil 2.2 İşletmenin Dış Çevresiyle İlgili Kriz Faktörleri**  
(Halil Can, 1992)

### **2.1.1. DOĞAL FAKTÖRLER**

Doğal çevre ile ilgili beklenmedik, işletme yönetimi tarafından da önceden sezilemeyen değişimler, doğal afetlerdir. Toprak, su, iklim, çevre kirliliği yönünde ani felaketler krizlere zemin hazırlarlar. Örnek olarak 1988’de meydana gelen aşırı sıcaklık ve kuraklık dünyanın birçok ülkesinde örgütlerin ihtiyaç duydukları hammaddelerin fiyatlarını arttırarak, enerji tüketimini çoğaltmıştır.

### **2.1.2. EKONOMİK FAKTÖRLER**

İşletmeler dinamik bir yapıya sahip olan ekonomik sistemin bir parçasıdır. Ve her işletme bulunduğu bu ekonomik sisteme bağlı olarak değişimlerden farklı ölçülerde etkilenirler. Ekonomik dalgalanmalar, devletin ekonomi ile ilgili aldığı kararlar, arz–talep dengesinin bozulması, ekonomik koşulların niteliği, direkt olarak işletmeyi etkileyen çevresel faktörlerdir. 1970’li yıllarda OPEC’in petrol fiyatlarını varil başına 3 dolardan 12 dolara çıkarması özellikle otomobil üreticilerini ve inşaat malzemesi üreticilerini büyük oranlarda etkilemiştir. Amerikan arabaları gibi çok benzin tüketen arabalar ve General Motors gibi şirketler, büyük bir talep azalması ile karşı karşıya kalırken buna karşın daha az benzin tüketen Japon arabalarında ise talep patlaması yaşanmıştır. Bunun sonucu olarak 1974’deki petrol krizi nedeniyle Amerika’da otomobil şirketleri kendi arabalarında rekabet içindeyken Japonlarla da büyük bir rekabete girmişlerdir. Çünkü Japon arabaları daha az benzin tüketmektedir. 1990’lardan sonra dünya politikasında meydana gelen ve bir diğer ekonomik şok yaratan olay Körfez savaşıdır. Bu hem Amerikan ekonomisini, hem de petrol fiyatlarını hem de üçüncü dünya ülkelerini ekonomik durumlarını büyük ölçüde etkilemiştir. Hatta ülkemiz açısından da büyük turizm kayıpları ile sonuçlanmıştır.

### **2.1.3. TEKNOLOJİK FAKTÖRLER**

Mal ve/veya hizmet üretmek amacıyla eldeki bilgi ve tekniklerin en iyi şekilde kullanılması teknoloji olarak nitelendirebiliriz. Karmaşık bir teknolojiye sahip olunuşu ve her geçen gün gittikçe değişen bir teknoloji yapısının olması işletmelerin yaşamaları için bu teknolojik değişikliğe ayak uydurması zorunluluğunu getirmiştir. Teknolojik gelişmeler, işletmeye kendini zorla kabul ettiren , ettiremezse kriz yaratan bir baskı unsurudur.

Teknolojik gelişmeler, işletmeler için büyük fırsatlar sunduğu gibi belirsizlik ve riski de ortaya çıkmaktadır. Ayrıca teknolojinin gelişimi ve karmaşıklığı insan işgücü üzerinde olumsuz etkilere neden olmuştur. Teknolojinin kötü sonuçlarına örnek olarak; uçak kazaları, enerji santralleri, sanayiinin ve hatta otomobillerin yarattığı çevre kirlenmesi verilebilir. Bu tehlikelerin toplum üzerinde yarattığı olumsuz etkileri de en aza indirmek için artık işletmeler teknolojiyi bir yana bırakıp halkla ilişkilere önem vermeye başlamışlardır. Yine teknolojik gelişmeler sayesinde medya alanında yapılan imkanlarla toplum artık çok daha çeşitli kaynaktan haber alabilmekte ve yine buna karşılık olarak sesini duyurabilmektedir.

### **2.1.4. POLİTİK VE YASAL FAKTÖRLER**

Hükümetler sosyal, siyasal, ekonomik sistemleri düzenlerler. Tüketicileri koruma yasaları, asgari ücretler, garanti belgeleri, ithalat–ihracat koşulları, vergiler, devlet kredileri gibi. Devlet politikasındaki değişiklikler krizin en önemli nedenini oluşturur. Hükümetlerin değişmesi bile politik ve hukuki çevrede önemli değişikliklere yol açmaktadır. Hükümetler bazı işletmelerin ayakta durması için destek programı sağlarken, yabancı ürünler karşısında da yerli malları korumak için tedbirler alırlar. Yine hükümet, bir faaliyet alanında elinde bulundurduğu tekelleri kaldırarak veya işletmelerin çalışmalarını sınırlandıran kanunları değiştirerek işletmelere yeni fırsatlar sunarken belirli alanlarda yaptığı yatırımlarla da, yaptığı bazı yatırımları da keserek işletmeleri çıkmaza sokabilirler.

Bunların dışında işletmeleri kriz ortamına çeken diğer faktörler; fiyat kontrolleri, kuruluş yerlerinin belirlenmesi, organize sanayi bölgeleri, teşvik politikaları, iş güvenliği, istihdam şartları, çevre sağlığı gibi konularda yapılan yasal değişikliklerdir.

### **2.1.5. TOPLUMSAL YAPI FAKTÖRLERİ**

Toplumdaki insan ilişkilerinin değer yargılarının değişmesi, toplumsal ve kültürel sorunlar gibi sosyal kültürel yapı faktörleridir. İnsan içinde bulunduğu toplumun ahlak kurallarını, gelenek ve göreneklerini, inançlarını, dilini, sanatını başkaları ile ilişkileri sonucunda öğrenir. Uluslar arası ticaretin gelişmesi ile kurum yada kuruluş ilişki içine girdikleri tüm ülkelerin sosyal ve kültürel yapısı ile etkileşim içindedir. Ve önemli değişiklikler yaşanmaktadır. Bunlardan toplumun hoş karşılamadığı tutum ve davranışlar örgütleri her an bir kriz durumuyla karşı karşıya getirebilmektedir. Eleştirilerin boyutları da krize neden olur.

### **2.1.6. RAKİP İŞLETMELERİN SAYISINDAKİ ARTIŞTAN KAYNAKLANAN KRİZLER**

Rekabet, işletmelerin ayakta durması için ne kadar gerekli iken aynı zamanda işletmelerin krizle karşılaşma riskini de önemli oranda arttıran bir durumdur. Yeni yatırım alanlarına yönelen işletmelerin risk altında olmaları, kendi faaliyet alanlarında yeni rakiplerin ortaya çıkması, rakiplerin gittikçe güçlenmesi, kendi mallarının artık rakiplerin karşısında özelliğini kaybetmesi, işletmenin kendi faaliyet alanında rakipler tarafından daha kaliteli bir üretimin yapılması olası bir krizin sinyallerini göndermektedir. Bu yüzden rakip işletme sayısındaki artışlar beraberinde rekabeti de getirerek krize neden olabilir.

### **2.1.7. ULUSLAR ARASI ÇEVRE KOŞULLARINDA ORTAYA ÇIKAN DEĞİŞİKLİKLERDEN KAYNAKLANAN KRİZLER**

Daha çok, çok uluslu işletmeler için bir kriz ortamı yaratmaktadır. Çünkü değişik ülkelerde faaliyet gösterirler. Ve tek bir kültür, politik sistem, pazar düzeni yeterli olmaz. Her ülkenin kültürü ile etkileşim içinde olmak gerekir. Ülke dışı koşullar büyük bir



belirsizlik oluşturmaktadır. Faaliyet gösterilen değişik ülkelerin ekonomik ve politik riskleri de tehlike teşkil etmektedir. Çünkü işletmelerin etkili olamayacağı durumlardır. Yine çok uluslu işletmelerin krizle karşılaşmasında etkili olan bir faktör daha vardır ki o da terörizmdir. Çeşitli amaçlar için, çeşitli hedeflere yönelik olarak yapılan terörist faaliyetleri işletmelerin çalışmalarını etkilediği gibi, alacakları kararları da etkilemekte kriz durumunu yaratmaktadır.

Sadece çok uluslu işletmeler için değil ulusal işletmeler için de krizin söz konusu olduğu zamanlar vardır. Ulusal işletmeler de uluslar arası çevreden etkilenecek krize gidebilirler. Dünyanın herhangi bir bölgesindeki değişiklik bile krize neden olabilir.

#### **2.1.8. KAYNAK SAĞLAMADA KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLERDEN KAYNAKLANAN KRİZLER**

Öncelikle hammadde kaynağında çıkan bir sorun işletmeyi rahatlıkla krize götürebilir. Hammadde tükenmesi, bulunamaması, maliyetlerindeki artış payı, ithal edilmesi zorunda kalınması işletme için bir problem yaratır. İşgücü bulamaması yada pahalı bir işgücü, kullandığı enerji kaynaklarındaki değişme, tükenme; işletmeyi güç durumda bırakabilmektedir. Finansman kaynaklarının temininde karşılaşılabilecek güçlükler de işletmelerde krize neden olabilmektedir.

#### **2.1.9. DİĞER FAKTÖRLER**

Bütün bu faktörlerin dışında işletmelerin elinde olmadan onları krize sürükleyecek diğer faktörleri şöyle sıralayabiliriz; yalanlar, iftiralar, ürün taklitçiliği, ürüne yönelik suikastlar, büyük çaplı endüstriyel kazalar, rüşvet, fiyat oynamaları, boykotlar gibi.

## **2.2. İŞLETMENİN İÇ ÇEVRE FAKTÖRLERİ**

İşletmelere yönelik dış çevre faktörleri kontrol edilemez değişkenler olmakla birlikte dikkatli bir çevre analizi ile büyük ölçüde tahmin edilebilirler. İşletmelerin kriz yaşamalarında örgüt içi faktörlerin daha etkili olduğu ileri sürülmektedir. Yani eğer işletmeler iç iletişimi doğru olarak kurarlarsa, iç yapılaşmayı tamamlamışlarsa dış çevredeki değişime hızla uyum sağlayarak krizden kurtulabilirler.

### **2.2.1. İŞLETME TEPE YÖNETİCİLERİNİN YETERSİZLİĞİ**

Krizin çıkma nedenleri bazen tepe yöneticilerine de bağlı olmaktadır. Tepe yöneticileri etkin ve başarılı bir yönetimle olası bir krizi engelleyebilecekken, yetersiz ve hatalı bir yönetimle de işletmeyi krize sokabilir. Tepe yöneticilerinin krizi görememeleri, sezgi ve tahmin etme güçlerinin zayıf olması yada başarılı bir yönetici olmamaları da krizi getiren sebeplerdir. Tepe yöneticisinden kaynaklanan krizlerin temel nedenleri şöyle sıralanabilir;

- Yöneticinin tahmin etme ve sezgi gücünün zayıf olması
- Yeni problemlerin farklı olduğunu kavrayamama ve diğerleriyle aynı olduğunu düşünüp eski çözümleri uygulama eğilimi
- Yöneticinin hızlı çevre değişimlerinde yavaş kalma
- Yöneticinin önündeki sorunu kriz olarak algılayacak kişilikte olmaması
- Yöneticinin çevredeki gelişmeler hakkında bilgi toplama yetersizliği
- Büyük ve gereksiz risklere girilmesi
- Rakiplerin, rekabet gücünün yeterince dikkate alınmaması
- Yanlış kararların alınması

Krizler genellikle önceden sinyal verecek ortaya çıkarlar. Tepe yöneticisinin başarısı ise burada yatar. Bu sinyalleri önceden fark edip, gerekli olan önlemlerin alınmasındadır. Ayrıca yönetici işletme kültürünün oluşumunda da etkilidir ve kültür çatışmasına sebebiyet vererek işletmeyi krize götürebilir.

## **2.2.2. İŞLETMENİN YAŞAM FAKTÖRLERİ**

İşletmenin yaşam safhası; doğuş, gelişme, olgunlaşma, gerileme ve çöküş olmak üzere beş aşamadan oluşur. Tıpkı bir canlı gibi doğarlar, yaşarlar ve ölürlər yani. İşletmeler büyüme dönemlerinde önlem almadan belli bir sınırı aşarlarsa, yetki, sorumluluk, karar verme ve denetim konularında çatışmalar yaşarlar. Diğer yandan da işletmelerin pazar talebinde daha yüksek bir büyüme hızı göstermesi de krize neden oluşturabilir. İşletmenin satışlarının ve karlarının azalma gösterdiği gerileme dönemleri de krize uygun zemin hazırlar.

## **2.2.3. ÖRGÜTSEL SİSTEM SORUNLARI**

Örgütler belli bir büyüklüğe erişip, başarılı oldukça, gittikçe güçlendikçe kendilerini olan güvenleri artar ve sorunları küçümserler, daha az tepki verirler. Bu da işletmelerin büyük sorunları görmelerine engel teşkil eder. İşletmelerin tarihi ve tecrübeleri de sorun yaratabilir. Farklı problemleri diğerleriyle aynı olarak algılanmalarına neden olur. İşletmenin örgüt yapısında krize neden olan şu sorunlar görülebilir :

- Karar verme ve uygulamada yavaşlık
- Sık sık yapılan önemli hatalar
- İşveren–işgören iletişim kopukluğu
- Aşırı merkezci yönetim politikası
- Yenilik ve yaratıcılık yönünden yetersizlik
- Çatışmalar
- Koordinasyon sorunları
- Denetim alanının aşırı geniş yada dar olması
- Amaçların belirgin olmaması
- İşgören devir hızı ve devamsızlıkların yüksek olması
- İş ortamından hoşnutsuzluk gibi

Diğer yandan her olayın kriz anlamına gelmediğini, krizin özgü nitelikleri olduğuna dikkat etmek gerekir.

## **2.2.4. STRATEJİK PLANLARDAN KAYNAKLANAN FAKTÖRLER**

İşletmenin yapısına uygun olmayan çevre değişikliklerine göre alınan stratejik planlar, işletmelerin başarısızlığa uğramasına neden olacaktır. Ayrıca sürekli değişen çevre şartlarının hızını alan planların yetişememesi de bir sorundur.

İşletmenin kapasitesi dikkate alınmadan yapılan stratejik planların uğradığı başarısızlık da işletmenin hayal kırıklığına neden olur. Bazen de belirli bir alanda uygulanan stratejiler farklı alanlara uygulandıklarında başarısızlığa neden olabilir.

## **2.2.5. ENDÜSTRİYEL KRİZLER**

Üretim sisteminden ve hatalı ürünlerden kaynaklanan krizlerdir. Üretimle ilgili krizlerin ortaya çıkmasında beşeri, örgütsel ve teknolojik faktörlerin çevreyle etkileşimi etkili olmaktadır.

Beşeri faktörler ;

- Operatör ve yöneticilik hataları
- Sabotaj ve terörist baskınları
- Savaş olayları gibi amaçlı davranışlardır.

Örgütsel faktörler ;

- Güvenlik için yetersiz kaynak ayrılması
- Stratejik baskılar
- İletişim başarısızlıkları
- Tehlikelerin özünün ve sınırlarının yanlış algılanması
- Acil durumlarda kullanılacak planların yetersizliği
- Güvenliği azaltan maliyet baskıları

Teknolojik faktörler ;

- Hatalı dizayn
- Bozuk ekipman
- Kirlenmiş veya bozuk malzeme maddeler

- Hatalı teknik işlemler

Endüstriyel krizlerin iki boyutu vardır. Üretim ve tüketim boyutu. Üretim boyutundaki sorunları, üretim sisteminde, çevresinde ve üretim sonrasında ortaya çıkan sorunlardır. Tüketim boyutundaki sorunlar ise güvenilir ürünlerin yanlış kullanımı, ürün sabotajı ve ürün kusurlarıdır. Endüstriyel krizlerin oluşmasında daha çok örgütsel ve çevresel faktörler etkilidir.

## **2.2.6. DİĞER FAKTÖRLER**

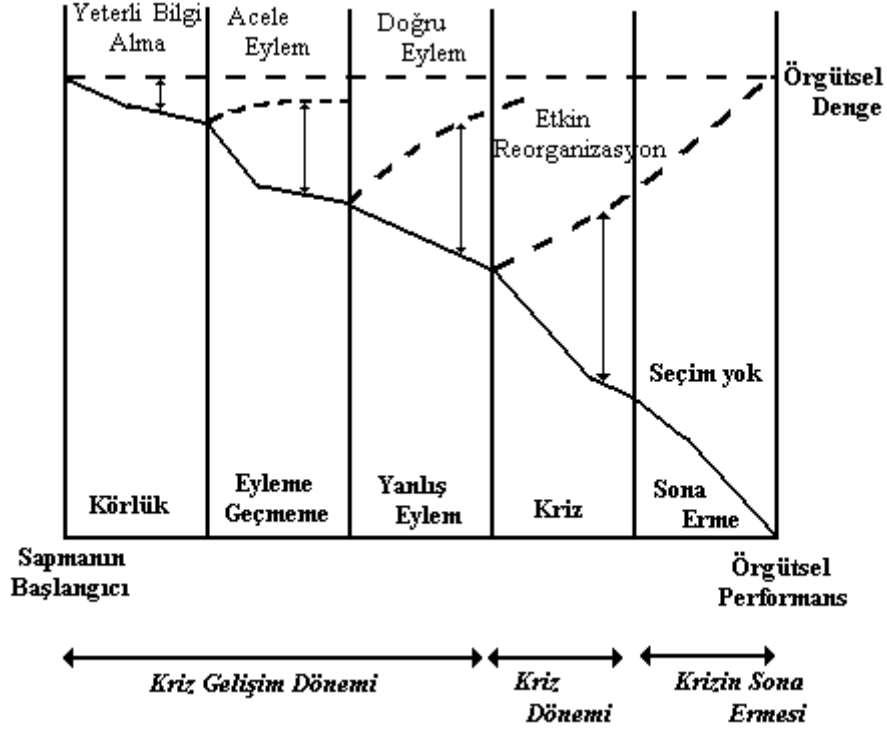
Bütün bu faktörlerin dışında krize neden olan şu faktörler de vardır :

- İletişim bozuklukları
- Cinsel taciz
- Yanlış personel seçimi
- İç sabotaj
- Bilgisayar sistem aksaklıkları
- Operatör eğitimlerindeki eksiklikler ve yanlışlıklar
- Aldatıcı reklam

## **3. KRİZ SÜRECİ VE KRİZ YÖNETİMİ**

### **3.1. KRİZ SÜRECİNİN AŞAMALARI**

Krizler, işletmeler için biranda ortaya çıkabileceği gibi genellikle belli bir süreçten sonra ortaya çıkarlar. Bu süreçlerin uzunluğu ise işletmelere ve krizin çeşidine bağlıdır. Her krizin belirtisi farklıdır. Ama izledikleri süreç aşamaları aynıdır. Bu aşamalar işletmeler açısından çok önemlidir. Çünkü bir kriz ne kadar çabuk fark edilirse önüne geçilmesinde de yada etkisinin azaltılmasında da o derece başarılı olunur.



Şekil 3.1 Kriz Süreci

(William Weitzel, Ellen Jonsson, 1989)

### 3.1.1. GİZLİ KRİZ AŞAMASI (KÖRLÜK)

Krizin ortaya çıkmaya başladığı, tanınması gereken bir dönemdir. İşletme içinde başlayan çeşitli örgütsel yetersizlikler ve performans düşüklüğü gibi sorunlar işletme yönetimi tarafından kriz belirtileri olarak algılanmadığı için işletmede bir değişim ihtiyacı hissedilmez. Bu aşamada ortaya çıkan olumsuzlukların çoğu işletmenin çevre araştırmasındaki başarısızlık sonucudur. Ama önlem için geç kalınmış değildir. Zamanında fark edilip gerekli tedbirler alındığı takdirde kriz süreç aşamaları ilerlemeden önlenabilir.

### 3.1.2. HAREKETSİZLİK VE KRİZİ YALANLAMA AŞAMASI

Kriz belirtilerinin giderek ağırlaştığı bir dönemdir. İşletme verimliliği, etkinliği kalite düşer. Giderler şikayetler, telefler artar. Bu performans düşüklüğü sürdüğü halde,

işletme yönetimi her zamanki günlük faaliyetlerine devam eder. Değişim yönünde hiçbir adımda bulunmaz. Sebebi de “bekle ve gör”mantığıdır. Bütün bunların geçici olabileceği konusundaki yargıdır. Diğer bir etken de değişimin işletmeye ek bir külfet getireceğidir.

### **3.1.3. HATALI TEDBİR AŞAMASI**

Artık krizin eşiğine gelinmiştir. Performans düşüklüğünün devam etmesi huzursuzlukları ve gerilimleri getirmiştir. Panik zamanıdır. Örgüt içi iletişim kopmuştur. Yöneticiye krizi fark edememesinden dolayı hiçbir güven kalmamıştır. Değişime yönelik bir eylemde bulunulmayıp, sorunla ilgili bilinen çözümler uygulanmaya başlanır.

### **3.1.4. KRİZ AŞAMASI**

Karmaşıklık ve gerilim hat safhadadır. İşletmeyle ilgisi olan herkes ilişkilerini gevşetip, sınırlandırmaya başlayacaklardır. Çok çalışanlar ancak günlük işlere yetişip, performans düşüklüğünü gideremezler. Bu aşamanın en az kayıpla atlatılması ve kısa tutulması tamamen başarılı bir kriz yönetimine bağlıdır.ve krizi atlatma için son şanstır. Kullanılmazsa gelişmelerden giderek tamamen kopulur ve yok oluş başlar.

### **3.1.5. DAĞILMA AŞAMASI**

İşletme değişim yönünde ilerleyerek krizi ortadan kaldırma aşamasına gider. Dönemin süresi tamamen atılan adımlara bağlıdır. Ve krizi atlatma için son şanstır. Kullanılmazsa gelişmelerden giderek tamamen kopulur ve yok oluş başlar.

### **3.2. KRİZ SÜRECİNİN İŞLETMELER ÜZERİNDE YARATTIĞI ETKİLERİN İNCELENMESİ**

Kriz sürecinin işletmelerin üzerinde yarattığı etkileri üç ana başlık altında gruplayıp Hoosshang KUKLAN'ın hazırladığı tabloda görebiliriz.

#### **KONTROLÜN MERKEZLEŞMESİ :**

- Standartlaşma, denetim kurulması, yetkinin merkezleşmesi yoluyla daha fazla denetimin sağlanması
- 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 yada görevinden çekilir.
- Kriz yetkinin merkezleşmesine yol açar.
- Kriz, etkinin merkezleşmesine yol açar.
- Krizler uzadıkça yada yoğunlaştıkça üst yönetimde görev yapan yöneticiler daha fazla karar alma sorumluluğu üstlenirler.

#### **Olumsuz Tavırlara Neden Olan Tehditler, Riskler ve Ciddi Kayıp Korkusu :**

- 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 yaratırlar.
- Krizle mücadele eden personelde fiziksel ve zihinsel yorgunluk artar.

#### **Karar Sürecinde Bozulma :**



- 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.

### **3.3. İŞLETMELERDE KRİZ YÖNETİMİ**

İşletmeler çoğu zaman karşılaştıkları krizlerle bir gerileme dönemi yaşarlar. Ve buradan başarı ile çıkabilmeleri için çok iyi bir kriz yönetiminde bulunmaları gerekir. Bunun için de başlangıç olarak kriz gerçeğini kabullenmeleri gerekiyor. Ve krizin işletmeyi, çalışanları, reklamasyonu; nasıl, ne derecede etkileyeceğini düşünmeleri gerekir. Ve en az kayıpla atlatabilmek için kriz yönetimi çalışmalarına, kriz ortaya çıkmadan çok önce başlamak gerekir.

### **3.1. KRİZ YÖNETİMİ TANIMI**

Kriz yönetimi; krizleri anlamak ve onlarla başa çıkmak için yürütülen faaliyetlerin bütünüdür. Ve temel amacı da, işletmeyi karşılaşılabilecek olası bir krize hazırlamaktır.

Ian I. Mitroff'a göre; kriz yönetimi

- Ürünlerin, hizmetlerin, üretim sürecinin, işletme ününün, personelin, çevrenin ve toplumun karşılaştığı tehlikeleri temel alan risk değerlendirme çalışmaları,
- Kriz planlarının hazırlanması ve uygulanması, krizlerin saptanması, önlenmesi, sınırlandırılması, iyileştirme ve belli başlı krizlerden bir şeyler öğrenme çalışmalarıdır.

### **3.2. KRİZ YÖNETİMİNİN ÖZELLİKLERİ**

Kriz yönetiminin kendine özgü özellikleri şöyle sıralanabilir :

1. Karar vericilerin algılama yapıları söz konusudur.
2. sürekli, başlangıç ve sonu yoktur.
3. Krizlerin çeşidine göre değişir.
4. Başarı ile sonuçlanan bir kriz yönetiminde en büyük ödül moraldir.
5. Önemli, gerekli, zor ve karmaşık bir süreçtir.
6. Bazı yetenekleri ve belirli bir toleransı gerektirir.
7. İletişim, düzenleme, kontrol, maliyet, kültür, durumsallık planlaması gibi faktörler önemli bir yere sahiptirler.
8. Stratejik bir yönetimdir.
9. Kriz yönetim grubuna, fiziksel ve ruhsal eğitim verilmelidir.
10. Bir işletmenin tümünü etkiler.

### **3.3. KRİZ YÖNETİM SÜRECİ**

Kriz yönetim sürecinin aşamaları şu şekilde sıralanmıştır :

- Krizle ilgili sinyallerin saptanması
- Krize hazırlık ve önleme
- Krizin yarattığı zararın sınırlandırılması
- İyileşme
- Öğrenme ve değerlendirme

## **II. BÖLÜM**

# **YENİDEN YAPILANMA**

## 1. YENİDEN YAPILANMANIN TANIMI

Yeniden yapılanma sözlük anlamı olarak; “baştan tasarlama, baştan oluşturma, tasarım mühendisliği” demektir. Yeniden yapılanma hakkında yapılan çeşitli tanımlamalar şöyledir :

“Yeniden yapılanma, radikal olarak yeniden tasarımılanmış işletme süreçlerinde bilgi teknolojilerinin kullanılmasıdır. ” **Hammer**

“Yeniden yapılanma, zamandan, maliyetten ve servisten kazanmak amacıyla süreçlerin radikal bir şekilde yeniden tasarlanması olarak tanımlanmıştır.” **Fortune Dergisi, 23 Ağustos 1993**

“Yeniden yapılanma kritik maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi çağdaş performans ölçülerinde önemli gelişmeler sağlamak için temelde yeniden düşünmek ve köklü yeniden tasarım faaliyetine girmektir.” **Alessio Ascari ve diğ., 1995**

“Örgütsel Yeniden yapılanma uygulama olarak iş süreçleri, teknik ve sosyal sistemin yeniden düzenlenmesi ile dönüştürmenin sağlanmasıdır.” **Draw Lathin**

“Yeniden yapılanma basit olarak işletmeye hiçbir katkısı olmayan üretim süreçleri ile işletme faaliyetlerini analiz etmek ve yeniden düzenlemek için yapılan faaliyet olarak tanımlanabilir.” **Alessio Ascari ve diğ., 1995**

## 2. YENİDEN YAPILANMANIN İLKELERİ

Yeniden yapılanma, devamlı bir düşünce sistemi içinde yer alır. Çünkü eski ile yenilik yapmak mümkün olmadığı için yeniyi, eskiyi göz ardı etmeyen, ama eskiye de körü körüne bağlı olmayan düşünce sistemi getirebilir. Bu yüzden yeniden yapılanma şu ilkelerden hareketle sağlanabilir :

- Açık bir stratejik vizyon ve bunu destekleyecek yapısal sistem
- İşler olarak değil sonuçlar itibariyle organizasyona gitmek gerekir
- Yönetim felsefesini güçlü bir şekilde belirleyerek yeniden yapılanma faaliyetini gerçekleştirmek.

### **3. YENİDEN YAPILANMANIN BAŞLAMA NOKTASI**

Yeniden yapılanma bir değişim hareketi olduğu için önce nasıl bir değişimin, nerede olacağına karar vermek ve sonra başlamak gerekir. Ve bundan dolayı da kurumsal, toplumsal, kişisel, örgütsel gibi bazı temel faktörlerden hareket etmek gerekir.

- **Kurumsal Faktörler:** İşletmenin uzun çalışma döneminde oluşan ve ortadan kaldırılması zor olan kuralları ve buna bağlı olarak yerleşmiş bürokratik yapısı söz konusudur.
- **Örgüt Kültürü:** Yeniden yapılanma ile örgüt kültürüne bağlı olarak yeni normlar oluşacaktır.
- **Toplumsal Faktörler:** Toplumun gelişmişlik seviyesi, alışkanlıkları, tüketim davranışları, gelenekleri değişime engel olabilir.
- **Kişisel Faktörler:** İnsanlar alışkanlıklarını bırakmak istemezler ve her değişim farklı olmasa bile çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler yaratır.

### **4. YENİDEN YAPILANMANIN ALTI ADIMI**

Yeniden yapılanma birden yapılacak bir iş değildir. Disiplinli ve adım adım başarılan bir iştir. Bu yüzden bunu başaramayan işletmeler başarısızlık sonucu ile karşılaşır. Yeniden yapılanmanın altı adımını şöyle sıralayabiliriz :

**ADIM I:** Müşteri gereksinimleri ve sürecin amaçlarının belirlenmesi

**ADIM II:** Mevcut süreci ölçmek

**ADIM III:** Mevcut süreci analiz etmek ve gerekli düzenlemelerin yapılması

**ADIM IV:** Örnek edinmeye gitme

**ADIM V:** Sürecin yeniden tasarlanması

**ADIM VI:** Yeniden yapılanma sürecinin ortaya konması

## **5. YENİDEN YAPILANMADA BAŞARI KOŞULLARI**

- Önce stratejiyi belirlemek gerekir.
- Yeniden yapılanma üst yönetimden başlamalıdır.
- Yeniden yapılanmanın başarılı olabilmesi için danışmanlardan yararlanılmalıdır.
- Yeniden yapılanma faaliyetlerinde her bölüm yer almalıdır.
- İş akışı ve verimliliği optimal hale getirmek gerekir.
- Yeniden yapılanma için her türlü fedakarlığın yapılması gerekir.

## **III. BÖLÜM**

# **KRİZ YENİDEN YAPILANMA İLE ÖNLENEBİLİR Mİ?**

## **1. ORGANİZASYONUN YENİLENMESİ VE DEĞİŞİM**

Organizasyonun yenilenmesi, bir bakıma onun yeniden kurulması, hayata geçirilmesidir. Organizasyon kuruluş aşamasında çok canlı bir yapıya sahiptir. Ve temelinde kabul ettiği bazı değerler, kavramlar, anlamlı ve farklı deneyimler vardır. Zamanla bütün kavramlar, değerler, deneyimler canlılığını kaybederler. Ve bu aşamada devreye yenilenme girer. Organizasyonun kuruluşundaki değerlere gidip geçmişini canlandırıp geleceğe uyarlamayı, yeniyi yaparken eskiyi de elden bırakmamayı göz önünde tutmayı gerektirir.

Yenilenme geçmişe körü körüne bağlanmak demek de değildir. Çünkü gelecekle ilgilidir. Kökü geçmişten gelen, geleceğin vizyonuna ilişkin bir yapılanmadır. Geleceğin vizyonunu da geçmişle benzerlik kurarak tahmin edebiliriz. Ancak yine bilemeyiz. Eğer tahminlerimizle gerçekleşecek olan gelecek birbirini tutuyor yada birbirine yakınsa doğru yoldayızdır. Ancak bunların birbiriyle ilgisi çok azsa işte o zaman kriz durumu ortaya çıkar. Çünkü tahmin edilen geleceğe göre yapılan plan farklıdır, gerçekleşecek gelecek farklıdır. Bu yüzden yenilik için; değişim içinde devamlılık ve kendilerini tekrar eden kalıplarla hayatın ritimlerini yakalamak diyebiliriz. Önemli olan şey ileriye doğru yol alırken bu kalıpları hatırlamaktır. Doğru yapıp yapmadığımızı bu birliktelikten anlayabiliriz sadece.

Yenilenmenin kökünde ise değişim yatmaktadır. Buna karşılık olarak ise Yunanlı filozoflardan Parmenides değişimin, bir yanılsama olduğunu savunmuştur. Gerçekten de devamlı değişim halinde olan şeyler hakkında saf bir tartışma bilgisinin elde edilemeyeceğini, elde edilecek şeyin hayali görüşlerden daha ileri gidemeyeceğini savunmuştur. Çünkü ortada katı ve durağan bir şey yok ki parçalara ayrılıp, parçalar teker teker analiz edilsin. Bu açıdan değişime bakıldı mı aslında tamamen çok farklı bir olay olduğu görülür. Tam bir kanıya varılsa bile, değişim sayesinde elde yine bir şey kalmayacaktır. Ve yanılsamayla sonuçlanacaktır.

Bütün bunlara rağmen işletme yönetim teorisinin en popüler modelleri oldukça hızlı değişiyorlar. Ancak değişimin yöneticisi değişim sürecinin dışında kalıyor. Yani yönetici, bir ustanın bir maddeyi el ile işlerken alet kullanması gibi organizasyonu değiştiriyor. Sonuç ise alet, materyali değiştirir. Ama ustayı değiştiremez. Ve işletme içi bir kriz sebebi daha. Değişime ayak uyduramama. Aslında burada da esas faktör yöneticilerdir.



Yöneticiler, organizasyonun istikrarını sağladıkları gibi, organizasyondaki değişimi de halledebilirler.

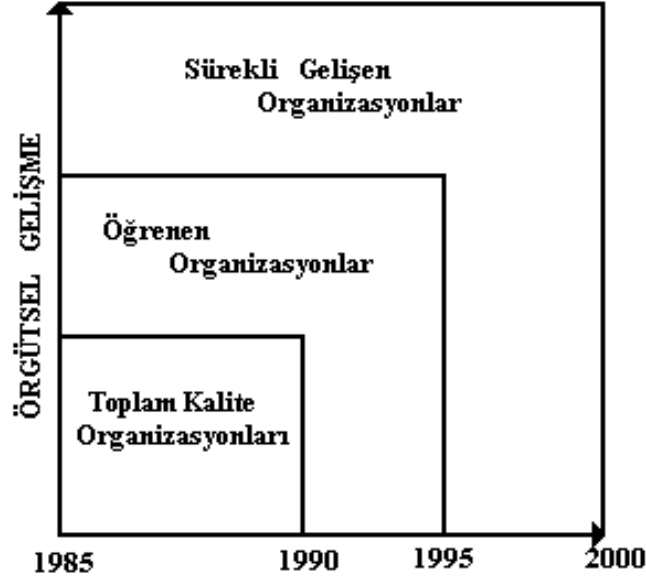
İşletme içi değişime ayak uyduramama eğer krizin doğmasına neden oluyorsa, neden gerekli? Gerekli, çünkü işletmeler dinamik bir çevrede bulunuyorlar. Sadece iç yapı değil dış yapı da dikkate alınmalıdır. Ve bu sefer de değişen dış çevreye ayak uydurma gereklidir. Değişimden kaçmak, giderek krize sürükler, varlığı tehlikeye sokar. Bu yüzden en iyi şekilde ayak uydurmak gerekir. En son olarak da yeni durumun dondurulması, sürekli duruma getirilmesi gerekir. Bir iki hafta sonra yeni duruma uygun olarak hareket ettikten sonra eski uygulamalara dönmek değişimin kalıcılığını önler.

## **2. KRİZDEN KAÇIŞ İÇİN YENİ ORGANİZASYON MODELLERİNE AŞAMALI GEÇİŞ SAĞLAMAK**

Rekabet ve değişimin sürekli, esnek ve hızlı tepki yarattığı bir dünyada, kitle üretiminde bulunan işletmelerin organizasyon yapılarında birkaç düzenleme yapılarak büyüme ve gelişme ortamında başarıyı yakalamaları imkansızdır. Olağan organizasyon yapısı üzerinde birkaç düzenleme yapılarak üretime kalındığı yerden devam edilmesi; tepkisizlik, yanlış algılama, algılamama, esnek olmama, yenilik eksikliği gibi kötü sonuçlar yaratır, ki bu sonuçlar da işletmelerin krize doğru sürüklenmeleri için bir zemindir. Öyle ise işletmelerin; pazardan beklentileri ve değişen iç-dış çevre şartlarına kolay uyum sağlayacak şekilde yeniden yapılanması gerekir.

Böyle bir değişim; işin niteliğine göre, işe yönelik süreçlerin temelinden başlayıp yeniden düşünülüp, organizasyonun tasarlanmasına yöneliktir. Ancak değişim temel olarak reorganizasyon diye adlandırılan yeniden yapılanmadan farklıdır. Çünkü reorganizasyon, mevcut yapıyı iyileştirme yönündedir. Ve organizasyon yapısının küçülterek yada büyülterek daha az yada çok sonuç elde etmektedir. Değişim ise az bir girdi ile çok sonuç elde etmedir. Ve belirsizliğin yoğun olduğu dönemlere uygundur. Örnek olarak Ford, organizasyonel değişimi sağlamış, krizden kaçışı başararak, %75 iyileştirme ve tasarruf sağlamıştır.

Geleneksel örgütlemeden vazgeçip, yeni organizasyon modellerine geçiş yaptığımız taktirde değişimi yakalamış oluruz. Yeni organizasyon modelleri ise; **Şekil 3.1**'de görüldüğü gibi bir önceki bir sonrakinin temeli olacak şekilde aşamalı bir süreçtir.



**Şekil 3.1 Yeni Organizasyon Modelleri**

Krizden en az etkilenecek bir yapının oluşturulması, işletmelerin o anki durumlarının bilinmesine bağlıdır. Çünkü “bu yapıya neden ihtiyaç vardır?” sorusuna cevap vermek gerekir. İşletmeler, kriz ortamında avantajlı olabilmek için öncelikle işletme yaşamını sürekli hale getirmek için çalışmalıdırlar. Ancak; şöyle bir durum da var; krizdeyken çalışma yapmak için zaman yoktur, yok olma tehdidi işletmenin dikkatini telaş içinde buraya toplamaktadır. Bu yüzden işletmeler; krizden dolayı özel amaçları ile günlük amaçları arasında optimal bir denge sağlamalıdırlar. Çünkü krizin en önemli kaynağı denge bozukluğudur. İşletmeler hep burada hata yapmaktadırlar. Tek amaca yönelip, diğer sonuçların gözden kaçmasına neden olur.

### 3. KRİZ YENİDEN YAPILANMAYI MI GEREKTİRİR?

Yeniden yapılanma; zor faaliyet olmasıyla birlikte çok büyük harcamalar gerektirir. Ve sonucunda da başarılı olup olunmayacağı belli değildir. Çünkü köklü bir değişimdir.

Kriz ise işletmeyi bir anda çıkmaza sokan bir durumdur, derhal müdahaleyi gerektirir. Ama yeniden yapılanma yerine göre değişen çok uzun süreç isteyen bir iştir.ve kriz şartlarında olan bir işletmenin bu kadar süreç boyunca hayatta kalacağı bile belli değildir. Ancak radikal değişiklikler yapmak isteyenler için kriz iyi bir fırsat olabilir. Ama yine bu değişiklikler kriz ortamında; günlük işlerle dengeli bir şekilde yapıldığı takdirde fırsat olabilir. Yoksa ortaya çıkan dengesizlikten dolayı kriz ortamı, şiddetini arttırıp işletmeyi daha bir çıkmaza sokabilir.

Bu yüzden işletmeler kriz şartlarında avantajlı olabilmek için politika belirlerken şunları göz önünde tutmalıdırlar :

- Amaç; tüketici tatmini değil, tüketici beklentileri olmalıdır. Yani iyi bir hizmet yerine alternatifler sunmalıdırlar.
- Fiyat belirlemesinde kar değil, müşteri odak noktası olmalıdır.
- Yatırımlarda aşırıya kaçmamalı, optimum düzeyde olmalı ve tecrübe edilen alanlar tercih edilmelidir.
- Dengeli bir büyüme politikası olmalıdır.
- İç talepten çok hedef ihracat olmalıdır.
- Yeni stratejilerde rekabet ortamında olanlar ön planda olmalıdır.
- Üretimde maliyet ve kalite iyi olmalıdır.

Bütün bunlardan da anlaşıldığı gibi kriz aslında bir değişim gerektirir. Ve süreçlerinin hızlı olacağı bir değişim. Ama bölümün başında da değinildiği gibi değişim, tam olarak bir yeniden yapılanma demek değildir. Yeniden yapılanmada mevcut yapıyı iyileştirme yoluna gidilirken, değişim köklü yapılır.

#### **4. MEVCUT KRİZLERİN YENİDEN YAPILANMA İLE BİRLİKTE İNCELENMESİ**

- 1970’li yıllarda OPEC’in petrol fiyatlarını varil başına 3 dolardan 12 dolara çıkarması, özellikle otomobil üreticilerini ve inşaat malzemesi üreticilerini büyük oranlarda etkilemiştir. Amerikan arabaları gibi çok benzin tüketen arabalar ve General Motors

gibi şirketler büyük bir talep azalmasıyla karşılaşmışlar, buna karşın daha az benzin tüketen Japon arabalarında ise talep patlaması yaşanmıştır.

Böyle bir krizle karşılaşan çok benzin tüketen araba üreticileri ve GM gibi şirketler zamanında alınabilecek bir önlemle bu krizi önleyebilirlerdi. Çünkü bu kriz, çok olası bir durumdan kaynaklanıyordu. Ve bu araba üreticileri böyle bir durum karşısında ne yapabileceklerini önceden planlayabilirler, gerekli bir yapılanma içinde bulunabilirlerdi. Eğer petrol fiyatlarında bir artış olursa arabalar için ek bir alternatif sunma olasılığı veya dengeyi sağlamak için başka bir yerden kısma gibi yollara gitmeyi düşünmeleri gerekirdi. Buna göre kriz öncesi durumu sezip bir yeniden yapılanmaya gidebilirlerdi.

- Facit, mekanik hesap makineleri, daktilo ve büro malzemeleri üretim ve satışında faaliyet gösteren bir işletmeydi. Bütün yatırımlarını da; mekanik hesap makineleri üretecek yeni fabrikalara yapmıştır. Ama gün geçtikçe gelişen teknoloji elektronik hesap makineleri ve bilgisayarlar konusunda ilerleme yönündedir. Hatta Facit işletme içi mühendisleri de bu konuda yeni projeler üretmiş, ancak Facit üst yöneticileri bunları dikkate almamışlardır. Ve nitekim de bu yanlış değerlendirme sonucunda işletmenin satışlarında önemli bir azalma görülmüş, karlar zarara dönüşmüştür.

Burada tamamen üst yönetici yetersizliğinden kaynaklanan bir kriz vardır. Aslında bu da zamanında müdahale ile önlenebilirdi. Zamanında üst yönetici bazında yapılabilecek bir yenilik ile böyle bir kriz yaşanmayabilirdi. Ayrıca zaten kriz sinyallerini de vermiş. Bu sırada da bir yeniden yapılanmaya gidilebilirdi, ancak üst yönetici bunu da fark edemedi. Ve yönetici yetersizliği tüm gelişmelere engel olup krize zemin hazırladı.

Facit, bu kriz karşısında daktilo ve büro malzemeleri üreten fabrikalarını kapatıp, işletmenin önemli bir ürün hattı olan mekanik hesap makineleri fabrikaları üzerinde yoğunlaşma çözümüne gitmişlerdir. Ve yine üst yöneticiler tarafından alınan bu yanlış karar işletmedeki krizi daha da çıkmaza sokmuştur. Kriz süresi gittikçe uzamış ve üç yıl sürmüştür. Ve bu dönemde üst yönetici bölümünde yeniden yapılanma olmuş, yönetici değişiklikleri yapıp hiyerarşi yeniden düzenlenmiştir. Ama zamanında olmadığı için üç senelik bir kayıba engel olunamamıştır.

- Türkiye, 5 Nisan 1994’de istikrar kararı ile büyük bir ekonomik kriz yaşamıştır. Ekonomide genel bir talep gerilemesi, hızlı kur ayarlamaları ile ithalatın pahalılaşması, dolayısıyla üretimin üşmesi söz konusu olmuştur.

Böyle bir krize hazırlık zordur. Çünkü tamamen işletme dışı bir olaydır. Tahmin edilemez bir boyuttadır. Ve bunun için de önceden bir yeniden yapılanmaya, değişime gidilmesi akla gelmeyeceği gibi krizi önleme bazında da pek bir çaba göstermezdi.

- Occidental Petroleum ve diğer Amerika petrol üreticileri ,kendi iradeleri dışında devletin aldığı bir karar uyarınca Libya’daki faaliyetlerini askıya almak zorunda kalmışlardır.

Bu da aslında işletmenin elinde olmayan bir durumdur. Ama önceden düşünülüp önlem alınmasına engel değildir. Yani “Libya’da bir kriz veya benzeri bir şey olursa ve biz buradaki faaliyetlerimizi bir süre durdurmak zorunda kalırsak ne yaparız?” gibi bir düşünce tarzına sahip işletme yönetimi belki krize engel olamayabilir ama çok iyi bir kriz yönetimine sahip olabilirdi.

- 1988’de meydana gelen aşırı sıcaklık ve kuraklı, dünyanın birçok ülkesinde işletmelerin ihtiyaç duydukları hammaddelerin fiyatlarını arttırarak, onların enerji tüketimini çoğaltmıştır.

Bütün firmalar hammadde kaynaklarını aslında güvence altına almaları gerekir. Ve bunun için de önceden hazırlıklı olmaları söz konusudur. Çünkü hammadde, işletmelerin temel kaynaklarıdır. Ve bu konudaki, olası en ufak bir değişimi göz önüne almaları gerekirdi. Hammadde tükenmesi de yaşayabilirlerdi. Böyle bir şey olduğu taktirde uygulanacak olası bir planı başlangıçta göz önüne almaları gerekirdi.

- Procter & Gamble’ın ürün paketleri üzerinde yer alan resim (üzerinde yarım ay bulunan koni şeklinde bir şapka takan sihirbaz) toplum tarafından yanlış algılanmış, işletme şeytanla işbirliği yapmakla suçlanmıştır. Ve ürünlerine tepki verilip boykot edilmiş, işletmenin krize gitmesine neden olunmuştur.

Bu kesinlikle yeniden yapılanma ile önlenebilecek bir kriz değildir. Çünkü firma ne yaparsa yapsın, bir logodan kaynaklanan kriz olduğu için firmanın isminin geçtiği her yerde boykotla karşılaşması söz konusu olacaktı.

- Alcoa alüminyum işletmesi; piyasaya çelik malzemelerden yapılmış ürünlerin girmesi ile kriz yaşamıştır.

Bu firma ne yapabilirdi krizi önlemek için? Tabi ki, kendini geliştirebilirdi. İnsan sağlığına önem verip, alüminyum işletmelerine yatırımdan vazgeçip, yavaş yavaş çelik işletmesine kayabilirdi. Eğer bu çok yatırım gerektirir diye düşündüyse, o zaman alüminyumu çelikten daha cazip bir hale getirecek stratejiler geliştirmeleri gerekirdi.

- Dünyanın sayılı gıda üreticilerinden biri sayılan Nestle'nin Üçüncü Dünya Ülkelerine bebek maması pazarlamak için uygulamaya koyduğu yoğun pazarlama stratejisi; bebekler için çok önemli olan anne sütünün bir yana atılıp bebek maması ile beslenmeyi ön plana çıkardığı için buna karşı çıkan sağlık kuruluşlarının ayaklanması ile işletmeyi bir kriz durumu ile karşı karşıya bırakmıştır. Ve sonuç olarak Nestle'nin ürünleri tüketiciler tarafından yedi yıl boyunca organize bir şekilde boykot edilmiştir.

Yeniden yapılanmanın kriz öncesi, krizi engelleme yönünde hiçbir getiri sağlayamayacağı bir durumdur.

- Türkiye'de bira sektöründe faaliyet gösteren işletmeler, 1980'li yılların başında biraya getirilen reklam ve belli yerlerde satış yasağını tahmin edemeyip önemli bir kriz yaşamışlardır.

Ama tahmin etselerdi böyle bir kriz yaşanmayacaktı. Kendileri sürekli sorgulayıp yenilik içinde olabilselerdi böyle bir kriz karşısındaki açıklarını başka bir şekilde kapatabilirler, daha uygun bir işletme politikası içine girebilirlerdi.

- 1990 yılında Ratner's kuyumculuk zincirinin başı Gerald Ratner, yöneticiler enstitüsünde yaptığı bir konuşmada “işe yaramaz şeyler satarak’ kar elde ettiklerini” söyleyerek büyük bir krize neden olmuştur. Hatta manşetlerde yer alan bu konuşma şirketin satışlarını da düşürmüştür.

Krize neden olan burada tamamen yöneticidir. Düşüncesizce söylenmiş bir sözü neden olmuştur. Bu da gerektiğinde önlenbilirdi.