

STRATEJİK YÖNETİM AÇISINDAN KRİZ KAYNAKLARINA İLİŞKİN BİR DEĞERLENDİRME

Tuncer ASUNAKUTLU¹, Barış SAFRAN²

¹ Muğla Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, Yrd.Doç.Dr.

² Muğla Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, Araştırma Görevlisi

FACTORS UNDERLYING A CRISIS SITUATION: A STRATEGIC MANAGEMENT POINT OF VIEW

Abstract: Managerial decision making today requires simultaneous consideration, evaluation and correct interpretation of many factors. Severe competition and growing consumer expectations have considerable effects on decision makers. When managers make decisions with insufficient data and inadequate evaluation, they may encounter with crisis. Unexpected negative changes both in external and internal conditions cause organizations to face with crisis. This study aims to examine possible factors of crisis from the strategic management point of view. Deficiency in organizations' adaptation to environmental factors causes a strategic gap. In the analysis, the factors that may lead to the strategic gaps and their interrelationships are taken into account together. These factors grouped, in the study, as to get insufficient or false environmental analysis, to have strict organizational structure, not to ensure environmental support, not to use of appropriate or adequate resources, to belittle open system or environmental effects, to ignore signals of changes related to managerial faults and deficient implementations.

Keywords: Strategic Management, Crisis, Crisis Management, Strategic Gap.

STRATEJİK YÖNETİM AÇISINDAN KRİZ KAYNAKLARINA İLİŞKİN BİR DEĞERLENDİRME

Özet: Günümüzde işletmeler açısından yönetim sürecinde doğru karar verme, pek çok faktörün eş zamanlı olarak değerlendirilmesini ve doğru şekilde yorumlanmasını gerekli kılmaktadır. Artan rekabet ve tüketici beklentilerindeki değişimler karar vericileri büyük ölçüde etkilemektedir. İşletme yönetiminde yetersiz bilgi ve değerlendirme ile karar verildiğinde kriz durumuyla karşılaşabilmektedir. Hem çevresel şartlarda, hem de işletmenin iç yapısında beklenmeyen olumsuz değişimler, işletmelerin kriz ile karşılaşmalarına yol açmaktadır. Stratejik yönetim açısından krize yol açabilmesi olası unsurların sistematik olarak incelenmesi bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Çalışmada kriz ve kriz yönetimi kavramları açıklanmakta ve kriz kaynakları genel olarak değerlendirilmektedir. Örgütsel yapının çevresel şartlara uyumundaki eksiklik stratejik açıklığa ve dolayısıyla krizlere yol açmaktadır. Çalışmada stratejik açıklığa yol açabileceği düşünülen unsurlar ve bu unsurlar arasındaki ilişkiler birlikte değerlendirilmiştir. Söz konusu unsurlar çalışmada; eksik veya yanlış çevre analizi yapma, katı örgüt yapısına sahip olma, yeterli çevre desteği sağlayamama, kaynakların yeterli ve uygun olmaması, açık sistemi ve çevre etkisini hafife alma, yetersiz uygulama ve yöntem yanlışlıkları ile değişikliklerle ilgili sinyalleri önemsememe olarak yer almıştır.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Yönetim, Kriz, Kriz Yönetimi, Stratejik Açıklık

I. GİRİŞ

Günümüzde toplumsal yaşam ve iktisadi anlayışlar büyük ölçüde değişime uğramaktadır. Yönetim, sürekli iyileştirme, kalite ve müşteri memnuniyeti anlayışlarına uygun olarak düzenlenmekte ve farklı açılardan geliştirilmektedir. Gelişen ve değişen şartlara uyum sağlayabilen işletmeler iktisadi olarak varlıklarını sürdürürken, bunu başaramayanlar ise ciddi krizlerle karşılaşabilmektedirler.

Krizler; çok çeşitli faktörlere bağlı olarak ortaya çıkan ve ciddi olumsuz etkilere yol açan istenmeyen ve beklenmedik durumlardır. Kriz durumunda işletmenin yönetimi güçleşmekte ve krizler özgün yönetim araçlarının kullanımını gerekli kılmaktadırlar. Doğru ve uygulanabilir çözümler krizlerin yarattığı olumsuz etkileri

en aza indirirken, yapılabilecek hatalar istenmeyen ve geri dönüşü imkansız sonuçlara yol açabilmektedir. İşletmelerin iç ve dış çevrelerinde meydana gelen olaylar, fırsatların ortaya çıkmasına yol açtığı gibi aynı zamanda tehditlerin oluşmasına da neden olmaktadır. Çevresel şartlardaki beklenmedik değişimlerin yarattığı tehditler önlem alınmadığında krizlere yol açabilmekte ve işletmelerin kaynak kayıpları ile karşılaşmalarına neden olmaktadır. Söz konusu kaynak kayıplarının önlenmesi, krizin ortaya çıkmadan önce belirlenmesine ve önlem alınmasına bağlı olmaktadır. Bu amaçla öncelikle krize yol açabilecek unsurlar önceden belirlenmeli ve analiz edilmelidir. Bu çalışmada söz konusu nedene dayalı olarak stratejik yönetim açısından kriz kaynaklarına ilişkin bir değerlendirme sunulmaya çalışılacaktır.

Çalışma iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kriz ve kriz yönetimi kavramlarına yer verilmektedir. İkinci bölümde kriz kaynakları genel olarak incelenmekte ve stratejik yönetimin özellikleri ile ilişkilendirilerek değerlendirilmektedir. Bu kısımda stratejik yönetimin öngördüğü yaklaşımlar ile kriz kaynakları arasındaki ilişkilere yer verilmekte ve sonuçta kriz kaynaklarının stratejik açıdan içeriği ve önemi vurgulanmaya çalışılmaktadır.

II. KRİZ ve KRİZ YÖNETİMİ KAVRAMLARI

Günümüzün değişken ve karmaşık ekonomik, teknolojik ve politik yapısından dolayı işletmeler kriz, risk ve belirsizlik durumlarıyla sık sık karşılaşmaktadırlar. Genel olarak kriz, hızlı ve ani bir şekilde meydana gelen, önceden tahmin edilemeyen ve zaman baskısı yaratan bir durum olarak belirlenebilir [1]. Başka bir ifadeyle kriz; şirketlerin ödeme gücünü ve performanslarını etkileyen acil ve beklenmeyen olaylar olarak tanımlanabilmektedir [2]. Daha kapsamlı bir tanıma göre ise kriz; örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için fırsat veya tehdit yaratan, işletmenin amaçlarına ulaşma yeteneğini azaltan veya ortadan kaldıran, karar vermede organizasyonel araştırmaları gerekli kılan, çözüm stratejilerinin belirsizliği nedeniyle risk yaratan bir durum olarak ifade edilebilir [3].

Krizler, örgütlerin üst düzey hedeflerini tehdit etmekle birlikte, yaşamlarını tehlikeye sokan ve ivedi tepki gösterilmesini gerektiren durumlardır. Ayrıca örgütlerin öngörme ve ön izleme mekanizmalarını yetersiz bıraktıklarından gerilime yol açarlar [4]. Organizasyonların örgütsel ve yönetsel süreçlerinde işleyiş bozukluklarına ve örgütsel düzenin büyük ölçüde sarsılmasına neden olmaktadır. Plansız bir biçimde ortaya çıkan sorunların giderilmesi için mevcut çözüm yollarının yetersiz kalması sonucu oluşan çaresizlik durumu krizi ifade etmektedir [5].

Kriz yönetimi muhtemel bir krizin engellenmesi amacıyla uyarı sinyallerinin saptanması, koruma ve önleme mekanizmalarının oluşturulması ile örgütün krizi tamamen ortadan kaldırması veya en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli faaliyetlerin belirlenmesi ve uygulanması sürecini kapsar [6]. Bu süreçte en büyük sorumluluk tepe yöneticilerine düşmektedir. Kriz zamanlarında yönetici, bir stratejist gibi olayların önemini önyargısız kavrayıp tehlikeyi sezerek çabuk karar vermek zorundadır [7].

Krizi yönetebilmek ve olumsuz etkilerini ortadan kaldırmak için hazır ve her durumda kullanılacak bir formül veya çözüm önerisi bulunmamasına ve literatürde kriz süreciyle ilgili çok farklı sınıflandırmalar olmasına rağmen genel olarak üç aşamadan söz etmek mümkündür [8]: Birinci aşama olan kriz uyarılarının algılanması

sürecinde örgütün çevreyle olan ilişkilerinde sorunlar ortaya çıkmaya başlamıştır. Örgütün veri toplama sistemleri kriz sinyallerinin tespitinde geç kalır veya yöneticilere iletmeye etkisiz olursa gerekli önlemler alınamayacak, yönetim eksik veriyle ve geçmiş deneyimlerine dayanarak yanlış kararlar alacak ve kriz dönemine girecektir [9]. İkinci aşama olan kriz döneminde; hem işgörenler hem de yöneticiler arasında panik başlamakta, yetki merkezleşmekte ve buna bağlı olarak karar alma sürecinde bozulmalar ortaya çıkmaktadır [10]. Üçüncü aşama olan çözüm veya çöküş evresi; işletmenin içine düştüğü krize cevap verebilmek için son şans olarak değerlendirilmektedir. Üst yönetim veya oluşturulmuşsa kriz yönetim ekibi üyeleri, stratejiyi seçmeli, amaçları oluşturmalı ve değişikliği başlatmalıdır. Aksi takdirde örgütün devamlılığı tehdit altına girer ve işletme faaliyetlerine son vermek zorunda kalabilir [11].

III. KRİZ KAYNAKLARININ GENEL DEĞERLENDİRMESİ

Krizler; doğal afetler dışında, teknoloji, insan davranışları ve örgütsel kültürün etkileşiminin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Geniş bir biçimde düşünülecek olursa, kriz yönetimi açısından öncelikle bu sistemlerin içünün karşılıklı olarak yönetilmesi gerekmektedir. Örgütsel gelişme, örgütleri ortaya çıkaran unsurların (fiziki, mali, beşeri) karşılıklı etkileşiminin, uyumunun ve etkinliğinin bir sonucu olarak ortaya çıktığı gibi, örgütsel kriz de, bu unsurların tümünün karşılıklı ve bağımlı etkileşiminin sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle krizin analiz edilmesinde örgütü oluşturan tüm unsurların aynı anda ve bir arada göz önünde bulundurulması gerekmektedir [5].

Krizin hemen hemen her türü insan, teknoloji ve örgütün diğer unsurları arasındaki etkileşimin eş zamanlı olarak bozulmasına sebep olur. Her şeyden önce kriz, beklenmeyen ve örgüt tarafından kolay sezilemeyen bir durumdur. Krizle ilgili bazı belirtiler olabilir. Ancak bu noktada önemli olan, örgütün bu belirtileri ve işaretleri sezmiş olması ve çevresel değişimlere karşı büyük bir duyarlılık göstererek, örgütün krize girmesini engelleyecek tedbirler almasıdır [5].

Krize yol açtığı düşünülen unsurlar arasında yer alan dış çevreye ilişkin etmenler; ekonomik dalgalanmalar ve düzensizlik, arz talep dengesizliği gibi ekonomik sistem ve durumla ilgili öğeler, teknolojik gelişmeler, toplumun değer, beklenti ve yaşam tarzlarındaki değişimler, hukuksal ve siyasi sınırlamalar, uluslararası rekabet, savaş, deprem veya sel gibi doğal afetler olarak sayılabilir [12]. İç çevre faktörleri ise; koordinasyon, kontrol ve iletişimin yetersiz olması, işletmenin içinde bulunduğu hayat safhası, örgüt yapısının katılığı ve yönetimin merkezleşme derecesi, işletmenin büyüklüğü ve yönetimin yetersizliği olarak sıralanabilir [13].

Hızlı çevresel değişimler, örgütün bilgi kaynaklarının yetersizliği, bilgilerin güncel olmaması, gereksiz bilgi, yetersiz haberleşme ve koordinasyonsuzluk, plansızlık, farklı değer sistemlerinin varlığı ve buna bağlı olarak gelişen örgütsel çatışma gibi olumsuzluklar, örgütlerde krize kaynaklık eden unsurlar arasında yer almaktadır. Bu unsurların yanında organizasyonlarda krizi ortaya çıkaran en önemli nedenler şunlardır [5]:

a) Finansal problemlerin bir sonucu olarak gelişen kriz; (borçların artması, sermaye problemleri)

b) Ürün ve piyasa krizi; (pazar payının azalması ve piyasaya girememe)

c) İnsana ve organizasyona ilişkin kriz; (istihdam ve yönetim problemleri, etkin olmayan yönetim, nitelikli emek problemi vb.)

Ayrıca örgütlerde krize yol açan diğer kriz kaynakları da aşağıdaki şekilde sıralanabilir[14];

1. Büyük ürün kayıpları
2. Büyük fabrika ve ekipman kayıpları ile endüstriyel kazalar
3. Büyük bilgisayar arızaları (çökmeleri)
4. Yanlış sayıya, kötü maksatlı karalamalar
5. Terörizm
6. Yetersiz ve hatalı eğitim faaliyetleri
7. Bilgisizlik ve iletişimsizlik durumları

IV. STRATEJİK YÖNETİM AÇISINDAN KRİZ KAYNAKLARI

Strateji, işletme ile çevresi arasındaki ilişkileri analiz ederek işletmenin yönünün ve amaçlarının belirlenmesi, bunları gerçekleştirecek faaliyetlerin tespiti ve örgütün yeniden düzenlenerek gerekli kaynakların tahsis edilmesi şeklinde tanımlanmaktadır [4]. Bir girişimin, temel ve uzun dönemli amaç ve hedeflerinin saptanması ve yapılacak faaliyetlerin belirlenmesi [15] de strateji kavramını ifade etmektedir. Stratejik yönetim ise; etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünü [4] olarak ifade edilmektedir.

Stratejik yönetim, işletmenin uzun vadeli amaçları ile ilgilenmektedir. Dolayısıyla operasyonel olarak üst yönetimce yapılan her türlü girişim, işletmenin geleceğine yönelik olmalıdır. Bugünkü yapının ve geçmiş

birikimlerin etkin şekilde analiz edilmesi, gelecek yönelimli olan stratejik yönetimin karar altyapısını hazırlamaktadır. Bu noktada, örgüt unsurlarına düşen ise, üst yönetimce tasarlanan geleceği gerçekleştirmeye yönelik sorumluluğu üstlenmek olarak ifade edilebilir [16].

Stratejik yönetim, organizasyonların iç ve dış çevre koşullarının analiz edilerek öğrenilmesi, stratejik yönünün belirlenmesi, amaçlara ulaştıracak stratejilerin yaratılması ve uygulanması ve tüm bu faaliyetlerin örgüt ile ilgilenenleri tatmin edecek şekilde düzenlenmesi ve denetlenmesi sürecidir [17]. Bu yüzden şirket stratejisi örgütlerin gelecekteki temel yönelişi; yani amaçları, hedefleri ve kaynaklarıyla ilgili olduğu kadar, aynı zamanda, faaliyetlerini yürütürken gerçekleşen çevreyle etkileşim sürecini de kapsamaktadır [18]. Bu etkileşim sürecinde dış çevrenin sürekli olarak gelişmesinin yanı sıra, yönetimin başarısız uygulamaları da söz konusuysa, stratejik açıklık ortaya çıkmakta ve bu durum örgütlerde krize yol açmaktadır [13].

Örgütsel yapının çevresel şartlara uyumundaki eksiklik sonucunda ortaya çıkan stratejik açıklık, bu çalışmada sıralanan tüm kriz kaynaklarının yanında stratejik açıdan yapılan değerlendirmede önemli bir kriz nedeni olarak görülebilir. Bununla birlikte genel olarak işletmelerin krizle karşılaşmalarına neden olan, yani krize kaynaklık eden etmenler üç grup halinde değerlendirilebilir. Bunlar; dış çevre faktörleri, örgüt içi faktörler ve başarısız yönetim ve iç ve dış çevre faktörlerinin etkileşimidir [5].

Dış çevre faktörleri arasında yer alan unsurlar; doğal felaketler, genel ekonomik belirsizlikler, teknolojik gelişmeler ve yenilikler, sosyo-kültürel faktörler, hukuksal ve politik düzenlemeler, uluslararası ilişkiler olarak sıralanmaktadır. Örgüt içi faktörler ve başarısız yönetim kapsamında ise; örgütsel yapı, üst düzey yönetimin yetersizliği ve insan faktörü, bilgi toplama ve değerlemede yetersizlik, kurumların tarihi geçmişi deneyimleri, yaşam evreleri, örgüt kültürü ve iklimi ile ilgili sorunlar gibi unsurlar yer almaktadır. İç ve dış çevre faktörlerinin etkileşimi ise, krizin ortaya çıkmasını iki açıdan etkilemektedir. Bunlar; örgüt ile çevresi arasındaki bağımlılık derecesi ve krizi algılama biçimi ve gösterilen tepkidir [5].

Tutar' a göre krizin kaynakları ile ilgili olduğu düşünülen üç kavram vardır. Bunlar; "değişim", "statüko", ve "istikrar" kavramlarıdır. Değişim durumları birçok iç ve dış faktörün yol açtığı özel durumlardır. Değişimin süreklilik arz etmesi ve değişim derecesinin farklılığı örgütsel anlamda krize zemin hazırlamaktadır. Ancak değişime uyulması durumunda istikrar yaratılabilir. Örgütsel ve yönetsel etkinlikler, değişim koşullarını takip ettiği oranda istikrar vardır. Bu arada belli bir zaman diliminde var olan ve süregelen fiili ve

yapısal durumu ifade eden kavram ise statükodur. Statükoyu korumada istikrar yoktur. Sürekli ve kesintisiz değişimin olduğu bir ortamda istikrar ancak konjonktürün getirdiği koşullara uymakla sağlanabilir [5].

Stratejik yönetimin önemli özellikleri ile kriz kaynakları arasındaki ilişkilerin kurulması amaçlandığından, çalışmanın bu kısmında stratejik yönetimin önemli özellikleri ele alınmaktadır. Stratejik yönetim yaklaşımında genel olarak uzun dönemli yaşama ve gelişme üzerine odaklanılmakta ve geleceğe yönelik karlılık ve büyüme hedeflenmektedir. Büyümenin yanı sıra, gelişme ve süreklilik, beklenen sonuçlar arasında yer almakta, çok sayıda değişken ve çok kaynaklı veri yapısı kullanılmakta, yenilikçi ve esnek bir örgüt yapısı önerilmektedir. Liderlik, değişimlerden etkilenen ve açık bir nitelik taşıırken, problem çözmenin katılımcı yapıda olması beklenmektedir. Zaman tercihi uzun vadeye dayalı olmakta ve fonksiyonel yönetim anlayışına göre tercih edilen risk derecesi göreceli olarak daha yüksek olabilmektedir [4].

Gelecekte işletmeyi doğrudan ya da dolaylı olarak etkilemesi muhtemel unsurlar, stratejik nitelikli unsurlar olarak değerlendirilmektedir. İşletmelerin yapıları, faaliyet alanları ve faaliyet bölgeleri, kriz konusuna yaklaşımlarında belirleyici olmaktadır. Yüksek teknoloji üreten işletmeler için kriz kaynağı olabilecek bir unsur, klasik endüstriyel alanda üretim yapan bir işletme için stratejik nitelikli bir kriz kaynağı olmayabilir. Sonuç olarak bir unsurun stratejik açıdan krize kaynaklık etmesi görecelidir ve işletmelere ve çevreye ilişkin bir çok değişkene bağlı bulunmaktadır.

İşletmelerde strateji geliştirme süreci temelde beş aşamadan oluşmaktadır [17]. Bunlar, sırasıyla; iç ve dış çevrenin analizi, stratejik amaçların tespiti, şirket stratejisinin formüle edilmesi, seçilen stratejinin uygulanması ve kontrolü ve son olarak yeniden değerlendirmedir. Bu faaliyetlerin gerçekleştirilmesi sırasında örgüt çevresi arasında oluşan stratejik açıklık belirli nedenlere bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Bunlar arasında; örgüt yönetimi tarafından sürekli değişen ve karmaşıklaşan çevre koşullarının yeterince analiz edilememesi ile örgüt yapısının katılığı ve yetersiz çevre desteği sayılabilir. Ayrıca yetersiz ve uygun olmayan kaynaklar, açık sistemin ve çevre etkisinin basite alınması, yetersiz uygulama ve yöntem hataları ile çevre sinyallerinin dikkate alınmaması stratejik açıklığa ve dolayısıyla krize yol açması olası nedenler arasında gösterilebilir [4]. Çalışmanın amacına uygun olarak stratejik yönetimin genel özellikleri ile stratejik açıklığa yol açabileceği düşünülen bu unsurlar arasındaki ilişkilerin birlikte değerlendirilmesine aşağıda yer verilmektedir:

1.Eksik veya yanlış çevre analizi: Sistematik bir çevre analizi yapmayan işletmeler, zaman baskısı

nedeniyle çevresel değişimlere uygun olmayan seçimlere yönelmekte ve işletmenin etkinliğinde düşüşler yaşanabilmektedir. Çevresel değişimlerin neden olduğu mevcut faaliyetleri kısıtlama, sınırlama ve tehlikeye sokma gibi sonuçlar, eksik ve yanlış analiz nedeniyle öngörülenemediğinden krize neden olabilmektedirler [19]. Kasım 2000 ve Şubat 2001 ekonomik krizlerinin tekstil sektörü üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla yapılan bir araştırmadan elde edilen sonuçlar, örnek işletmelerden yalnızca %14'ünün krizi tahmin edebildiğini ortaya koymaktadır. Bu işletmelerin %75'i krizden olumsuz etkilenmiştir [30]. Kriz durumunda ortaya çıkan ağır şartlar, zaman baskısı ve gelişen olayların etkisiyle, dikkatin, çoğu zaman farklı alanlara dağılmasına ve analizlerin sağlıklı olmasına yol açabilmektedir [20].

Çevrenin yanlış ve eksik değerlendirilmesi stratejik yönetimin temel görüşleri arasında yer alan uzun dönemli yaşama ve gelişme beklentisi ile büyük ölçüde ilintilidir. Ayrıca stratejik yönetimin öngördüğü geleceğe yönelik karlılık ve büyümenin eksik ve yanlış çevre analizi durumunda gerçekleşmesi oldukça güç görünmektedir. İşletmelerin çevreyi, amaçları ile ilgili olarak sürekli ve ayrıntılı olarak analiz etmesi ve değişimleri gözleyip yorumlaması, uzun dönemde riskleri büyük ölçüde kontrol etmesine ve fırsatları değerlendirebilmesine olanak sağlayabilecektir.

2.Örgüt yapısının katılığı: Örgütler büyüdükçe formelleşmiş ilişkiler yaşanmakta, kurallar ve standartlaştırılmış prosedürler uygulanmaya başlanmakta ve yapı, çevresel değişimlere uyum gösteremeyecek kadar katılaşabilmektedir [5]. Çevresiyle uyum içerisinde olmayan işletmelerin "girdi-süreç-çıkıtı" akışı da olumsuz etkilenmektedir [21]. Katı hiyerarşik yapılanma nedeniyle, yönetim kademeleri arasında etkin bir iletişim sağlanamaması, örgütün krizle karşılaşma olasılığını artırmaktadır [5].

Stratejik yönetimde işletmenin sık ve hızlı değişme gösteren bir çevrede faaliyet gösterdiği durumlarda örgüt yapısının esnek ve yenilikçi olması önerilmektedir. Örgüt yapısı katı olduğunda bu durum stratejik açıdan krize kaynaklık edebilmektedir. Yapısal açıdan katı ve hiyerarşik açıdan çok kademeli örgüt yapısı dinamik çevre değişimlerine yeterince hızlı ve etkin cevap veremediğinden beklenmeyen olumsuz dalgalanmalar söz konusu olabilmektedir. Ayrıca esnek olmayan örgütsel yapıda çevresel değişimlere uyum yetersizliği, krizlerin ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Bu açıdan yalnız örgüt yapısı ve esnek karakterli örgütsel bağların oluşturulması önemli bir tedbir olarak düşünülebilir.

Diğer taraftan, örgütlerin büyüme stratejileri, her zaman "bürokratik büyüme" ya da "istihdamın artışı" anlamına gelmeyebilir. Olağan dönemde örgütsel yapı uygun büyüklüğe ulaştığında da kriz yönetiminin temel

görüşlerini dikkate alan bir stratejik yönetim yaklaşımı ile çalışılması yararlı görülmektedir.

3.Yetersiz çevre desteği: İşletmelerde çevre desteğinin düşük olması, riski önemli ölçüde arttırmaktadır. Talep düşüşü, finansal desteğin yetersizliği, toplumsal ve kültürel sorunlar ile zayıf endüstriyel ilişkiler çevre desteğinin yetersiz kalmasına neden olan unsurlar arasında yer almaktadır. Ayrıca hammadde yetersizlikleri, düşmanlık ve suç olayları ile işletme için uyumunda güçlük çekilen teknolojik gelişmeler, işletmeler açısından çevrede meydana gelen ve tehdit oluşturan unsurlar olarak değerlendirilmektedir [22]. İfade edilen bu unsurlara ilişkin olarak doğru ve zamanında tedbir alınmadığında, krizler söz konusu olabilmektedir.

Özellikle örgütün yakın dış çevresinden beklediği desteği görememesi, ek mali kaynaklar bulamaması, genel çevrenin gelişme için gerekli olan fırsatları sunmaması gibi faktörler de stratejik açıklığın en önemli nedenleri arasında sayılmaktadır [23]. Kur, faiz oranı, kredi ve likidite riskleri, ek mali kaynaklara ihtiyaç duyulan kriz dönemlerinde işletmelerin en çok karşılaştıkları olumsuzluklardır [24]. Bunların sonucunda ortaya çıkan stratejik açıklık, kriz ortamının oluşmasına öncülük etmekte ve kriz durumu ortaya çıkmaktadır.

Stratejik yönetimde problem çözme, katılımı gerektirmektedir. Katılım olmaması ve yetersiz çevre desteği, problemlerin aşılmasını büyük ölçüde engellemektedir. İşletme çevresinden yeterli desteği doğru zamanda ve doğru içerikte alamadığı sürece risk altında bulunacaktır. Ancak çevresel desteğin niteliğinin de sorgulanması büyük önem taşımaktadır. Çevrede işletmeye ilişkin gelişen tutumlar, yaklaşımlar ve bilgiler doğru analiz edilerek değerlendirilmeli ve katılımı da sağlayacak şekilde bu kaynaklardan yararlanılmalıdır.

4.Kaynakların yeterli ve uygun olmaması: Kaynaklar, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için yeterli ve uygun değilse, bu durum, stratejik açıklığa ve dolayısıyla krize neden olabilir. İşletmenin ilke olarak amaç ve hedeflerine uygun doğru kaynakları, doğru zaman ve bileşimde bir araya getirmesi koşulu vardır. Kaynakların yetersizliği veya doğru kaynaklara ulaşma güçlüğü olası krizlere zemin hazırlayan önemli nedenlerden biri olarak görülebilir.

Stratejik yönetim açısından değerlendirildiğinde işletmeler optimal kaynak bileşimi yaratmak üzere uzun vadeli hedefleri ve amaçları göz önünde bulundurarak davranmalıdır. Üretime temel oluşturan tüm kaynakların eksiksiz ve uygun şartlarda, uygun yer ve zamanda bir araya getirilmesi kriz olasılığını büyük ölçüde kontrol etmeye imkan sağlayabilir.

Bunun yanı sıra işletmelerin çağımızda bilginin de bir üretim faktörü olarak değerlendirildiğini dikkate alarak stratejik yönetim açısından kararlarda çok kaynaklı veri kullanmaya önem vermeleri gerekmektedir. Veri kaynaklarının çeşitliliği, kararların isabetli alınmasını büyük ölçüde etkilemektedir. Çok sayıda değişken ve çok kaynaklı veri yapısı, stratejik yönetim açısından veri toplama anlayışı olarak benimsenmektedir. Hem veri toplamada, hem de kaynak oluşturmada yetersizlik ve uygunsuzluk olması durumu ise krize yol açması olası bir sorun olarak değerlendirilebilir.

5.Açık sistemi ve çevre etkisini hafife alma: İşletme yönetiminde sistem yaklaşımı; işletmelerin açık bir sistem olduklarını kabul etmektedir. İşletmeler sistem içindeki unsurlardan ve işletmenin içinde yer aldığı daha büyük diğer sistemlerden etkilenmektedirler [25]. Yöneticinin ve dolayısıyla işletmenin, tahmin etme ve sezgi gücünün zayıf olması ve çevredeki gelişmeler hakkında bilgi toplama yetersizliği, yeni problemlerin farklılığını kavrayamama ve onlara eski çözümleri uygulama eğilimine neden olmaktadır. Bu durumda işletme çevre değişimlerine karşı yavaş kalır ve yönetici, önündeki sorunu kriz olarak algılayamayabilir [22]. Oysa ki krizden korunmada işletmeler için önemli olan, bu değişimler karşısında oluşturacakları stratejilerdir [26].

Stratejik yönetim açısından işletmelerin tüm sistemin bir parçası olarak davranmaları önem taşımaktadır. Bu yönetim anlayışının dinamik niteliği, işletmelerin sistemin gelişmesi ve değişmesi yönünde bir güç oluşturmaları gerekliliğini ortaya koymaktadır.

6.Yetersiz uygulama ve yöntem yanlışlıkları: İşletme çevresinin çok sık değişmesi sonucu belirlenen stratejilerin başarısız olması, stratejik görüşlerdeki yetersizlikler ve stratejilerin yanlış uygulanması sonucu örgütler krize girebilmektedir [27]. Yönetim hataları ve doğru sistemin belirlenmesinde eksiklik krizin ortaya çıkmasında önemli olmaktadır. Doğru bir stratejinin yanlış uygulanması büyük kayıplara yol açabilmektedir. Aynı şekilde yanlış yöntemlerin ve yanlış uygulayıcıların kullanılması da krize yol açabilecek önemli hatalar arasında değerlendirilebilir.

Stratejik yönetim anlayışı yenilikçi problem çözme mantığına uygun davranmayı esas almaktadır. Problemlere, o problemleri yaratan şartlar ve anlayışlar ile çözüm aramak çoğunlukla sonuçsuz kalmaktadır. Bu sebeple uzun vadede stratejik açıdan yenilik yaratacak çözüm modellerinin, işletmenin yönetim karakterine ve örgüt kültürüne uygun olarak seçilmesi ve uygulanması önerilmektedir. Bu sayede olumsuz etkilere yol açabilecek beklenmeyen durumların ortaya çıkması engellenebilir.

7.Değişikliklerle ilgili sinyalleri önemsememe:

Prodüktivite devrimiyle birlikte bilgi, günümüzde, bir değer ve bir kaynak durumundadır. İşletmeler güçlerini klasik üretim faktörlerinden değil, belirli bir form ve içeriğe kavuşmuş olan bilgidен almaktadırlar [28]. Bu yüzden işletmeler, buldukları sektör ve yan sanayide yaşanan gelişmeleri yakın takibe alarak etkili bir bilgi toplama kanalı oluşturmak ve denetimi sıkılaştırmak zorunda kalmaktadırlar [29]. Rekabet ortamında değişimleri önceden görebilmenin yaratacağı avantajlardan yararlanmak, öncelikle değişim sinyallerini doğru ve zamanında kavramaya bağlı bulunmaktadır. Bilgi akımını güçlendirmek ve etkin denetim ise bunu kolaylaştıracak tedbirler olarak görülmektedir.

İşletmeler değişimleri doğru ve zamanında belirleyemez ve işletme yapılarını bu değişimlere cevap verecek esneklikte değiştiremez ise doğal olarak krizler ve bunların olumsuz etkilerine maruz kalabileceklerdir. Bu bakımdan değişim sinyallerinin algılanamaması, kriz kaynakları arasında değerlendirilmektedir. Stratejik yönetimin uzun vade tercihi de bu öngörülerin işletmeler açısından ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Ancak yapılan araştırmalar işletmelerin bu konuya gereken önemi vermediklerini göstermektedir. Örneğin, Vergiliel'in Türkiye'de 5 Nisan kararlarına bağlı olarak yaşanan krizin otomotiv yan sanayi üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik olarak yaptığı araştırmaya konu olan şirketlerin yalnızca %25'inin stratejik ve uzun vadeli planlama yaptıkları sonucu ortaya çıkmıştır [22].

Stratejik kriz kaynaklarına yönelik yönetsel tedbirler her örgütün yapısına, hedeflerine ve çevresel duyarlılığına göre farklılaşmaktadır. Kriz öncesinde uygulanabilecek önleyici tedbirler yanında, krizi geciktirebilecek veya önlenemiyor ise krizin olumsuz etkisini azaltabilecek tedbirler alınmalıdır. Genel anlamda kapsayıcı bir reçete sunmak mümkün olmamakla birlikte, krize yönelik yönetsel tedbirler; çevrenin doğru ve zamanında analiz edilmesi, örgütsel değişim yeteneği, yetenekli bir yönetim ve esnekliğin yüksek olması şeklinde düşünülebilir.

V. SONUÇ

Açık sistemler olarak örgütlerin amaçlarını gerçekleştirebilmeleri ve yaşamlarını sürdürebilmeleri, içinde buldukları çevreye uyum gösterebilmelerine ve kendi davranışlarını çevrenin istem ve beklentileri doğrultusunda biçimlendirebilmelerine bağlı bulunmaktadır. Diğer yandan örgütlerin çağımızda yaşanan hızlı değişimlere uyum sağlayabilmeleri için, yapılarındaki alt sistemlerin etkileşimlerini düzenlemeleri gerekmektedir [6]. Çevresel değişimlere uyum sağlayamayan işletmeler krizler ile karşılaşmaktadırlar. Kriz durumlarında hedeflerin gerçekleşmesi olasılığı büyük ölçüde ortadan kalkmakta ve örgütlerin varlıklarını yitirme riski söz konusu olmaktadır.

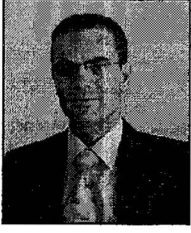
Ayrıca, ulusal ve küresel dinamikler nedeniyle konjonktürel krizler işletmeler açısından kaçınılmaz olabilmektedir. Bu nedenle, örgütlerin olağan dönemlerde de stratejik yönetimlerini "kriz" olasılığını sürekli dikkate alarak gerçekleştirmeleri gerekebilmektedir.

Krizlerin önemli kaynak kayıplarına yol açtıkları bilinmektedir. Günümüzde işletmelerin çağdaş yönetim yaklaşımlarından yararlanmaları ve etkin analizler ve uygulamalar ile krizleri ortaya çıkmadan belirlemeleri büyük önem taşımaktadır. Krizlerin yol açabileceği olumsuz sonuçlardan korunmak amacıyla, öncelikle krizlere yol açması olası kriz kaynaklarının belirlenmesi gerekmektedir. Daha sonra bu kriz kaynaklarının işletme için önemini dikkate alarak tedbirler geliştirilmeli ve krizler nedeniyle ortaya çıkabilecek kayıplar ve israflar oluşmadan engellenmelidir. Bu amaçla kriz kaynaklarının stratejik yönden incelenmesi büyük önem taşımaktadır.

Bu çalışmada örgütlerin hedeflerine ulaşmalarını engelleyecek ve varlıklarını tehdit edebilecek krizlerin kaynakları üzerinde bir değerlendirme yapılmıştır. Krizler her işletme tarafından farklı koşul ve şartlarda ortaya çıktığından, krize kaynaklık eden unsurların da her işletme için ayrıca değerlendirilmesi uygun olabilir. Bir işletme veya sektör için önemsiz görülebilen bir unsur, başka bir sektör için farklı unsurların da etkisiyle ciddi bir krizin ortaya çıkmasına yol açabilmektedir. Bir ülkede, bir pazarda veya bir zamanda söz konusu olmayan bir tehdit, başka koşullar altında kriz kaynağı olarak ön plana çıkabilmektedir. Buradan hareketle kriz kaynaklarının belirlenmesinde örgütsel özelliklerin ve özgün çevresel şartların doğru analiz edilmesi gerekmektedir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] LIPPIT, G.L.; SCHMIT, W.H., “*Crisis in a Developing Organizations*”, **Harvard Business Review**, November-December 1967, ss.103-104,111-112.
- [2] JIMENEZ, D., “*When You Are The Headline: A Guide to Understanding Crises Management*”, **Franchising World**, V.33, No: 3, April 2001, s.54.
- [3] MILBURN, T.W.; SCHULLER, R.S.; WATMAN, K.H., “*Organizational Crisis: Part 1*”, **Human Relations**, Vol.36, No: 12, 1983, s.144.
- [4] DİNÇER, Ö., **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 5. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul, 1998, ss.14,35-37,385, 391-393.
- [5] TUTAR, H., **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, Hayat Yayınları, İstanbul, 2000, ss.5,16-18,21-49.
- [6] CAN, Halil, **Organizasyon ve Yönetim**, Adım Yayıncılık, Ankara, 1992, ss.297,300.
- [7] HINTERHUBER, H.H.; POPP, W., “*Are You A Strategist or Just A Manager?*”, **Harvard Business Review**, January-February 1992, s.105.
- [8] AKAT, İ.; BUDAK, G.; BUDAK, G., **İşletme Yönetimi**, Barış Yayınları, İzmir, 1999, s.337.
- [9] ŞİMŞEK, M.Ş., **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayınları, Ankara, 1999, s.309.
- [10] BUDAK, G.; BUDAK, G., **Halkla İlişkiler**, 2.Baskı, İzmir, 1998, s.245.
- [11] TÜRK, M., **İşletmelerde Kriz Yönetiminde Karşılaşılan Sorunlar ve Bu Sorunların Çözümü Üzerine Bir Araştırma**, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Adana, 1995, ss.25-26.
- [12] ERGİN, E., **İşletme Politikaları**, Der Yayınları, İstanbul, 1992, ss.50-56.
- [13] CAN, E.N., **Kriz Dönemlerinde İşletme Stratejileri**, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul, 1994, ss.10,30-32.
- [14] MITROFF, I.I., “*Crisis Management: Cutting Through The Confusion*”, **Sloan Management Review**, Winter 1988, s.15.
- [15] HILL, C.W.L.; JONES, G.K., **Strategic Management-An Integrated Approach**, Second Edition, Houghton Mifflin Company, Boston, 1997, s.7.
- [16] ASUNAKUTLU, T.; COŞKUN, B., “*Stratejik Yönetimde Örgütün Rolüne İlişkin Bir Değerlendirme*”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Ekim-Aralık 2000, Cilt: 2, Sayı: 4, s.24.
- [17] HARRISON, J.S.; JOHN, C.H.St., **Foundations in Strategic Management**, South Western College Publishing, Ohio, 1998, ss.4-8.
- [18] LYNCH, R., **Corporate Strategy**, Pitman Publishing, London, 1997, s.5.
- [19] EREN, E., **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları**, Der Yayınları, İstanbul, 1997, ss.133-134.
- [20] TÜRKEL, S., “*Olağanüstü Durumlarda İşletmelerde Yönetim Sorunları*”, **İşveren**, Cilt XXXIX, Sayı: 8, Mayıs 2001, s.25.
- [21] ACUNER, T., “*Krizleri Yönetim Aracı Olarak Değişim Yönetimi*”, **İktisat, İşletme ve Finans Dergisi**, Yıl: 16, Temmuz 2001, 184. sayının eki.
- [22] TÜZ, M.V., **Kriz ve İşletme Yönetimi**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2001, ss.4-6,8,163.
- [23] DİNÇER, Ö., “*Kriz Dönemlerinde Yönetim ve Plansız Değişimin Sorunları*”, **3.Ulusal İşletmecilik Kongresi** (30 Kasım-3 Aralık/Kapadokya), Gazi Üniversitesi, İİBF, Ertem Matbaacılık, Kasım, 1989, s.79.
- [24] AKMUT, Ö., “*Kriz Dönemlerinde İşletmelerin Karşılaştıkları Finansal Sorunlar ve Risk Yönetimi*”, **İşveren**, Cilt: XXXIX, Sayı: 8, Mayıs 2001, ss.21-23.
- [25] ARIKBOĞA, Ş., “*Kriz Ortamlarında İşletme Yönetimi*”, **İktisat Dergisi**, Sayı: 410-411, Şubat Mart 2001, s.52.
- [26] USLU, A.T., “*Ekonomik Kriz Dönemlerinde Stratejik Pazarlama ve Tüketici Davranışı*”, **Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt: XV, Sayı: 1, 1999, s.468.
- [27] HAŞİT, G., **İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması**, Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 1177, AÖF Yayın No: 616, Eskişehir 2000, ss.35-37.
- [28] DRUCKER, P.F., **Kapitalist Ötesi Toplum**, (Çev.: Belkıs Çorakçı), İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1994, ss.33-34.
- [29] SABUNCUOĞLU, Z., “*Kriz Yönetimi ve Halkla İlişkiler*”, **Bakış Dergisi**, Sayı: 747, Haziran 1994, s.36.
- [30] TOSUN, E., **Kriz Durumunda İnsan Kaynakları Yönetimine İlişkin Stratejiler ve Bir Uygulama**, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Muğla Üniversitesi SBE, Muğla, 2002, ss.249-252.

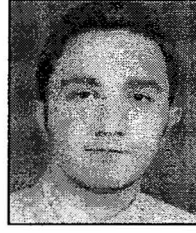


Tuncer ASUNAKUTLU

Muğla Üniversitesi,
İ.İ.B.F., İşletme Bölümü
48170 MUĞLA

Tel: + 90 (252) 223 80 02 - 4447
atuncer@mu.edu.tr

After starting his Ph.D. in Dokuz Eylul University, Tuncer ASUNAKUTLU completed this degree in Germany at Universität Hamburg, Institut für Versicherungsbetriebslehre, sponsored by DAAD and Konrad Adenauer Foundations. He started working as assistant professor at Muğla University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Management. Between 2001 and 2003 Asunakutlu worked as vice dean at the same faculty. He interested in management and organizations, crisis management, organizational culture and strategic management.



Barış SAFRAN

Muğla Üniversitesi,
Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik
Yüksek Okulu
48170 MUĞLA

Tel: + 90 (252) 223 80 02 - 4512
barissafran@hotmail.com

Barış SAFRAN started his master's degree at Muğla University in 2000. He started working as Research Assistant at Muğla University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Management. Currently he is working as Research Assistant at Muğla University School of Tourism and Hotel Management. His interest areas are management and organization, crises management and ecologic management.