

**KRİZ DÖNEMLERİNDE
STRATEJİK YÖNETİM VE REKABETE ETKİSİ:
BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

Mehmet Ümit İRVASA

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
MAKİNA EĞİTİMİ**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**OCAK 2010
ANKARA**

Mehmet Ümit İRVASA tarafından hazırlanan “KRİZ DÖNEMLERİNDE STRATEJİK YÖNETİM VE REKABETE ETKİSİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI” adlı bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak uygun olduğunu onaylarım.

Doç. Dr. Enver AYDOĞAN

.....

Tez Danışmanı, İşletme Anabilim Dalı

Bu çalışma, jürimiz tarafından oy birliği ile Makine Eğitimi Anabilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Adnan SÖZEN

.....

Makine Eğitimi A.B.D., Gazi Üniversitesi

Doç. Dr. Enver AYDOĞAN

.....

İşletme A.B.D., Gazi Üniversitesi

Doç. Dr. Zafer TEKİNER

.....

Makine Eğitimi A.B.D., Gazi Üniversitesi

Yrd. Doç. Dr. Hakan DİLİPAK

.....

Makine Eğitimi A.B.D., Gazi Üniversitesi

Yrd. Doç. Dr. Sezai TÜRK

.....

Matbaa Eğitimi A.B.D., Gazi Üniversitesi

Tarih: 13/01/2010

Bu tez ile G.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu Yüksek Lisans derecesini onamıştır.

Prof. Dr. Bilal TOKLU

.....

Fen Bilimleri Enstitüsü Müdürü

TEZ BİLDİRİMİ

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yapıldığını bildiririm.

Mehmet Ümit İRVASA

**KRİZ DÖNEMLERİNDE
STRATEJİK YÖNETİM VE REKABETE ETKİSİ:
BİR ALAN ARAŞTIRMASI
(Yüksek Lisans Tezi)**

Mehmet Ümit İRVASA

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

Ocak 2010

ÖZET

Geçtiğimiz yüzyılın başlarında üreticiler ürünlerini rekabet kavramını göz ardı ederek piyasada kolaylıkla satabiliyorlardı. Gelişen teknoloji ve dağıtım araçları ile üreticiler ürünlerini uluslar arası piyasalara sunmaya başladılar. Üretilen ürün sayısının müşterinin talebinden fazla olmasıyla rekabet işletmeler için vazgeçilemez bir unsur olmuştur. Özellikle kriz dönemlerinde rekabet koşullarının zorluğu, işletmeler için stratejik yönetim yaklaşımını ön plana çıkarmaktadır. Bu çalışmada Ankara ilinde seçilen ve aralarında küçük, orta ve büyük işletmelerin bulunduğu 50 firma ile yüz yüze görüşülerek anket çalışması yapılmış olup stratejik yönetim yaklaşımlarının önemi belirlenmeye ve işletmelerin özellikle kriz dönemlerinde uyguladıkları rekabet stratejileri ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

Bilim Kodu : 708.3.037
Anahtar Kelimeler : Kriz yönetimi, stratejik yönetim, rekabet
Sayfa Adedi : 102
Tez Yöneticisi : Doç. Dr. Enver AYDOĞAN

**STRATEGICAL MANAGEMENT AT THE CRISIS PERIODS AND IT'S
EFFECTION COMPETITIVE:
A FIELD STUDY**

(M.Sc. Thesis)

Mehmet Ümit İRVASA

**GAZİ UNIVERSITY
INSTITUTE OF SCIENCE AND TECHNOLOGY**

January 2010

ABSTRACT

In the begining of the passed century, manufacturers could sell their products without considering the concept of rivalry in their market. With developed technologies and distribution tools, manufacturers begin to offer their products to international markets. With the quantity of products' being more than the demand of costumers, rivalry has become an indispensable factor for managements. Especially in the period of crisis, the difficulty of the conditions of rivalry highlights the strategic management approach for companies. In this study, a research has been done by interviewing face to face with 50 fims which are chosen in Ankara and in wich there are small, middle and big managements and the importance of the management approach has been tried to be determined, strategies of rivalry which companies carry out, especially in the period of crisis have been tried to be revealed.

Science Code : 708.3.037

Key Words : Crisis management, strategic management, competition

Page Number: 102

Adviser : Assoc. Prof. Dr. Enver AYDOĞAN

TEŞEKKÜR

Çalışmalarım boyunca değerli yardım ve katkılarıyla beni yönlendiren Hocam Doç. Dr. Enver AYDOĞAN'a, manevi destekleriyle beni hiçbir zaman yalnız bırakmayan Hocam Yard. Doç. Dr. Mehmet TEKEREK'e, çok değerli arkadaşlarım Aysel ALTINBAŞ, Sehmus FİDAN, Ercan SUCA'ya teşekkürü bir borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLOLARIN LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLERİN LİSTESİ	xii
KISALTMALAR	xii
1. GİRİŞ	1
2. KRİZ NEDİR VE KRİZİN SONUÇLARI	3
2.1. Krizin Tanımı	3
2.2. Krizin Türleri	4
2.3. Krizin Nedenleri.....	5
2.3.1. Dış çevre faktörleri.....	6
2.3.2. İşletme içi faktörler.	10
2.4. Krizin Özellikleri	13
2.5. Krizin Şiddeti	14
2.6. Krizin Süreci	15
2.6.1. Krizin başlangıç dönemi.	16
2.6.2. Kriz dönemi.....	18
2.6.3. Krizin sona ermesi	18
2.7. Krizin Sonuçları	19
2.7.1. Kriz sırasında ortaya çıkan olumsuzluklar	19

Sayfa

2.7.2. Krizin olumlu sonuçları.....	24
3. STRATEJİ VE STRATEJİK YÖNETİM	26
3.1. Strateji Nedir?	26
3.2. Stratejilerin Sınıflandırılması	29
3.3. Stratejilerin Benzer Kavramlarla İlişkisi.....	30
3.3.1. Strateji ve politika	30
3.3.2. Strateji ve taktik	31
3.3.3. Strateji ve program.....	32
3.3.4. Strateji ve plan.....	32
3.3.5. Strateji ve yöntem	34
3.4. Stratejik Yönetimin Tanımı.....	34
3.5. Stratejik Yönetimin Tarihsel Gelişimi	36
3.6. Stratejik Yönetimin Önemi	38
3.7. Stratejik Yönetimin Yararları.....	40
3.8. Stratejik Yönetimin Özellikleri.....	40
3.9. Stratejik Yönetimin Süreci	43
3.10. Stratejik Planlama Süreci	45
3.10.1. Vizyon,misyon ve temel değerlerin belirlenmesi.....	45
3.10.2. İşletme amaç ve hedefler.....	51
3.10.3. İşletme portföyü analizi	53
3.10.4. Strateji oluşturma ve strateji seviyeleri	54
3.10.3. Uygulama sonuçlarının değerlendirilmesi	60

Sayfa

4. REKABET KAVRAMI	62
4.1. Rekabet Kavramı.....	62
4.2. Rekabet Kavramının Önemi.....	63
4.3. Rekabetin Tarihsel Gelişimi.....	64
4.4. Türkiye’de Rekabet.....	66
5. ANKARA İLİNDE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA	67
5.1. Araştırmanın Amacı.....	67
5.2. Araştırmanın Yöntemi.....	67
5.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	67
5.4. Veri Toplama Yöntemi	68
5.5. Bulgular.....	68
5.5.1. Anketi dolduran ile ilgili bulgular.....	68
5.5.2. İşletmelere ait bulgular.....	69
6. SONUÇ VE ÖNERİLER	88
KAYNAKLAR	91
EKLER.....	95
EK-1 Anket formu	96
ÖZGEÇMİŞ	102

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 2.1. Krizin örgütsel nedenleri.....	6
Şekil 2.2. Krizin dış çevre faktörleri	7
Şekil 2.3. Krizin şiddeti.....	15
Şekil 2.4. Kriz eğrisi	17
Şekil 2.5. Krizin adımları	18
Şekil 3.1. Stratejinin benzer kavramlarla ilişkileri.....	33
Şekil 3.2. Stratejik yönetimin süreci ve safhaları.....	44
Şekil 3.3. Misyon belgesinin temel öğeleri.....	48
Şekil 3.4. Stratejik portföy analizi	55
Şekil 3.5. Strateji basamakları.....	56
Şekil 3.6. Stratejilerin karşılaştırılması	58
Şekil 3.7. Fonksiyonel strateji geliştirmek için alanlar	60
Şekil 5.1. İşletmelerin çalışan sayılarına göre dağılımı	69
Şekil 5.2. Kuruluş yıllarına göre işletmeler	70
Şekil 5.3. İşletmelerin yıllık üretim kapasitesi.....	71
Şekil 5.4. İşletmelerin faaliyet coğrafyaları	71
Şekil 5.5. İşletmenizde kriz ile ilgili bir çalışma var mı?.....	74
Şekil 5.6. Kriz yönetimi ile ilgili nereden yardım alıyorsunuz?	75

Şekil	Sayfa
Şekil 5.7. Kriz planınızı ne kadar sürede yeniliyorsunuz?.....	76
Şekil 5.8. Kriz yönetim planınızı kime yaptırıyorsunuz?	76
Şekil 5.9. Kriz yönetim planınızın uygulamanız sonucunda başarılı oldu mu ?	78
Şekil 5.10. Uzun dönemli plan sözü size neyi ifade etmektedir	79
Şekil 5.11. Gelecek planınızın süresi ne kadar?	80
Şekil 5.12. Stratejik planlama ile ilgili nerden yardım alıyorsunuz?	81
Şekil 5.13. Stratejik planın kontrol süresi	86

ÇİZELGELERİN LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 3.1. Stratejik yönetimin özellikleri	29
Çizelge 3.2. Stratejik yönetimin tarihsel gelişimi	39
Çizelge 3.3. Stratejik yönetim ve fonksiyonel yönetim arasındaki farklar	42
Çizelge 3.4. Vizyon ve misyon arasındaki farklar	49
Çizelge 5.1. Kriz yaşanmasında etkili olan faktörler	72
Çizelge 5.2. Kriz yönetimi planına iten temel nedenler nelerdir?	77
Çizelge 5.3. Stratejik yönetim ne ifade etmektedir.	82
Çizelge 5.4. Hali hazırda belirlenmiş olan stratejik hedefiniz nedir?	83
Çizelge 5.5. Pazar payını artırmak için uygulanan stratejiler nelerdir?	84
Çizelge 5.6. Yeni pazarlara açılmak için uygulanan stratejiler.....	84
Çizelge 5.7. Mevcut durumu korumak için uygulanan stratejiler.....	85
Çizelge 5.8. Küçülme ve tasarruf yapmak için uygulanan stratejiler.	85

KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

Kısaltmalar	Açıklama
ARGE	Araştırma-Geliştirme
ICM	Institute For Crisis Management
KOBİ	Küçük ve Orta Ölçekli İşletme
KOSGEB	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi
MPM	Milli Prodüktivite Merkezi

1. GİRİŞ

İşletmelerin sıradan işleyişi dışındaki acil müdahale edilmesi gereken ve işletmenin varlığını tehlikeye atabilecek durumlara kriz denir. Krize başlangıç anında müdahale edilmezse kriz derinleşebilir ve işletmenin varlığını ortadan kaldıracabilecek bir duruma ulaşabilir. Her işletme yaşamı boyunca iç ya da dış kaynaklı olmak üzere krizler yaşar.

Özellikle işletme için dış kaynaklı olan ekonomik krizlerde yöneticilerin duruma müdahaledeki hızı işletmenin bundan zarar görmeden veya en az zarar ile çıkmasıyla sonuçlanacaktır. Bunun birçok örnekleri mevcuttur. Kriz dönemlerindeki davranışlar ve kriz planlaması işletmelerin can simidi konumundadır.

İç kaynaklı krizlerde durum biraz daha farklı olmaktadır. İç kaynaklı krizler aniden ortaya çıksa da aslında uzun süre içerisinde meydana gelen bir yapıya sahiptirler. İşletmede kriz öncesi uyarı sinyallerinin alınması hayati öneme sahiptir. Bu nedenle özellikle işletme yöneticilerinin kriz yönetimine önem vermesi gerekmektedir.

Ekonomik kriz dönemlerinde tüketici daha az harcama eğilimine girmektedir. Bu durum işletmenin ürettiği ürünlerin piyasada daha az satılması ya da hiç satılmaması anlamına gelmektedir. Ürünü satamayan firmanın da geleceğinden bahsedilemez. Bu aşamada yöneticilerin rekabet stratejilerinden faydalanması gerekmektedir.

Strateji, sözlükte izlenecek yol anlamına gelmektedir. Kriz dönemlerinde ise izlenecek yolların daha önceden belirlenmesi, karanlık yolda yürüyen bir insanın önceden yanına el feneri alması gibidir. Kriz dönemlerinde özellikle rekabet stratejilerinin önemi artmaktadır.

Yıkıcı rekabetin 1980 yılları sonrasında oluşmaya başladığı ülkemizde kısa sürede birçok değişiklik olmuş ve kurumsallaşma sürecine giren işletmelerin büyüyebildiği görülmüştür.

Çalışma kuramsal bilgi ve anket olmak üzere iki aşamadan oluşmaktadır. Kuramsal bölümde kriz, stratejik yönetim ve rekabet kavramları ele alınmıştır. Bu kavramlar ile ilgili pek çok araştırma yapılmış olsa da dilimizde pek fazla eser bulunmamaktadır. Buna karşın son yaşamış olduğumuz ekonomik krizle birlikte, kriz dönemlerindeki işletme davranışları konusunda pek çok yazı basılı ve görsel yayın olarak sunulmaktadır. Bu çalışmanın amacı bilgi sunmanın yanında bir uygulama çalışması ile işletmelerin kriz zamanlarındaki davranışlarını belirlemektir.

Çalışmanın ilk bölümü olan giriş bölümünde kuramsal çalışmanın bir özeti sunulmaktadır. Bu bölümde kriz dönemlerindeki stratejik yönetim ve rekabetin gerekliliği ortaya konmuştur.

Çalışmanın ikinci bölümünde, kriz ve kriz yönetimi kavramı ele alınmıştır. Krizin anlamı, krizin özellikleri, krizin kaynakları, krizin evreleri ve krizin sonuçları incelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, strateji ve stratejik yönetim kavramları irdelenmektedir. Strateji ve stratejik yönetim kavramı, stratejik yönetimin önemi, stratejik yönetimin öğeleri ve rekabet stratejileri açıklanmıştır.

Dördüncü bölümde ise rekabet kavramı, rekabetin tarihi ve ülkemizde rekabet araştırılmıştır.

Beşinci bölümde ise Ankara ilinde seçilen 50 şirketle yüz yüze görüşme metodu ile bir anket uygulanarak stratejik yönetim ve kriz yönetimi konusunda yaklaşımları ortaya çıkarılmış ve bu yaklaşımlarla ilgili olarak uyguladıkları rekabet stratejileri belirlenmiştir.

Sonuç ve öneriler bölümünde ise günümüzde işletmelerin durumu ortaya konarak işletmeler için öneriler sunulmuştur.

2. KRİZ VE KRİZİN SONUÇLARI

2.1. Krizin Tanımı

Kriz, Yunancada “karar” anlamına gelen “Crisis” kavramından gelmektedir [1]. Kriz genel anlamda düzgün olmayan, reform gerektiren istikrarsız bir durumdur [2]. Bir örgütün rutin sistemini bozan ve aniden ortaya çıkan herhangi bir acil durum olarak tanımlanabilir [3]. Kriz, daha önce normal durumda çalışan bir sistemin ani olarak kararsızlık durumuna geçmesi olarak da nitelendirilebilir [4]. Kriz, önceden bilinmeyen organizasyonu, endüstriyi veya yatırımcıyı büyük zarara uğratan olgudur [5].

Kriz, yöneticinin yakın dikkatini gerektirir. Sadece devam eden faaliyetler değil, aynı zamanda işletmenin yaşamını tehdit eder, üretim kapasitesini kullanamaz hale getirir ve rekabeti sarsar [6]. Kriz, beklenilmeyen ve önceden tahmin edilmeyen, çabuk ve acele cevap verilmesi gereken, örgütün önleme ve uyum mekanizmalarını etkisiz hale getirerek, mevcut değerlerini, amaçlarını ve varsayımlarını tehdit eden gerilim durumudur [1].

Doğası gereği krizler işletmeleri karmaşıklık ortamına sürüklemektedir. Karmaşıklığın etkilerinin anlaşılması ve kontrol edilmesi bariz bir ihtiyaç olmasına rağmen, felaketlerin ve krizlerin kaotik doğası ve yöneticileri çevreleyen belirsizlikler nedeniyle bu hiç kolay değildir [8].

Örgütsel faaliyetlerde bulunanların, değişen koşullar karşısında, gerekli, etkinliği gösteremediğinden kaynaklanan ve farklı beklentilere cevap verememe durumunda, ortaya çıkan sorunlar dizisini, “kriz” olarak adlandırmak doğru olmayacaktır [10]. Normal süreç içerisinde ortaya çıkan her sorun kriz demek değildir. Kriz, bu açıdan beklenmedik biçimde ortaya çıkan “ciddi bir sorun” olarak düşünülmelidir. Olağan gelişmeler ve sorunlar “kriz” değildir [1].

İşletme krizleri, örgütün olağan faaliyetlerini zarar veren önemli bir dengesizlik durumudur. Örgütün uzun ve kısa vadeli dönemli amaçlarına zarar veren, acil tepkiler gerektiren ve bununla birlikte yanıt için karar verme süresini kısıtlayan ve en önemlisi varlığıyla karar verme birimlerini şaşırtan ve kararsızlığa sürükleyen bir süreçtir [11].

Yukarıdaki tanımları birleştirecek kriz, daha önce sinyaller veren veya aniden ortaya çıkan, günlük rutin işlerin dışında bir dönüm noktası sayılabilecek durumda olan ve çabucak bir müdahale ile işletmenin dinamiklerini bozmadan ortadan kalkması gereken bir kritik süreçtir.

2.2. Krizin Türleri

Norman Augustine iş dünyasındaki krizleri şöyle sınıflandırmaktadır [1];

- o Ürün Krizleri
- o Yönetimin Kontrolü Dışında Gelişen Krizler
- o Kazalardan Doğan Krizler
- o İşçi-işveren Uyuşmazlıkları
- o Finansal Zorluklar Ve Ekonomik Koşullar

Amerika Birleşik Devletlerinde bulunan Kriz Yönetim Enstitüsü (ICM) şimdiye kadar raporladığı krizleri 16 farklı sınıfa ayırmıştır. Bunlar;

- o Doğal Felaketler
- o Yaralanma ile Sonuçlanan Kazalar
- o Çevresel Nedenler

- o Sınıf Çatışmaları
- o Tüketici Hareketleri (Boykotları)
- o Ürünün Üretimini Durdurup Geri Çağırarak
- o Ayrımcılık
- o Çalışanların İşten Çıkarılması
- o Finansal Krizler
- o Düşmanların Devralması
- o Grevler
- o Kötü Yönetim
- o Cinsel Taciz
- o Beyaz Yakalı Suçları
- o İşyerinde Şiddet

Institute Of Crisis Management (ICM)'nin 1500 farklı yazılı ve görsel medya organından yaptığı taramada 1998 yılından beri 79 milyon kriz kaydı bulunmaktadır .

2.3. Krizin Nedenleri

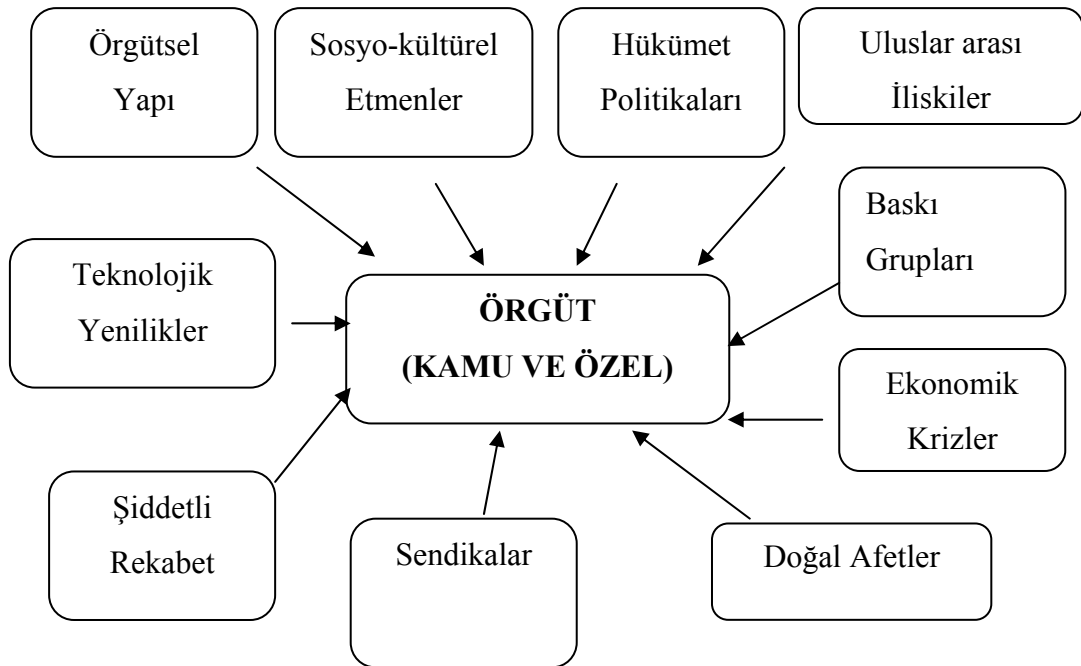
Bir işletme yaşamı boyunca en az bir krizle karşı karşıya kalır. Bilişim teknolojilerinin gelişmesiyle ülkeler arası sınırların kalktığı ve dünyanın bir ülke hale dönüştüğü küreselleşme sonucunda artık yeni bir çağa girmiş bulunmaktayız. Peter F. Drucker 'ın bilgi çağı olarak ifade ettiği bu dönemde bilişim teknolojilerinin gelişmesiyle rekabetin en üst seviyelerde yaşanmaya başlaması, krize yönelik koşulların artması nedeniyle yöneticilerin daha fazla başının ağrması kaçınılmazdır. Her ne kadar rakipler krize sebep olan bir neden olarak değerlendirilse de bu krizin sadece bir nedenini oluşturmaktadır. Krizin çözülmesinde ilk adım krizin nedeninin

tespit edilmesidir.

Tüz, kriz nedenlerini iki grupta toplamıştır [13]. Bunlar:

○ Dış Çevre Faktörleri

○ İç Çevre Faktörleri



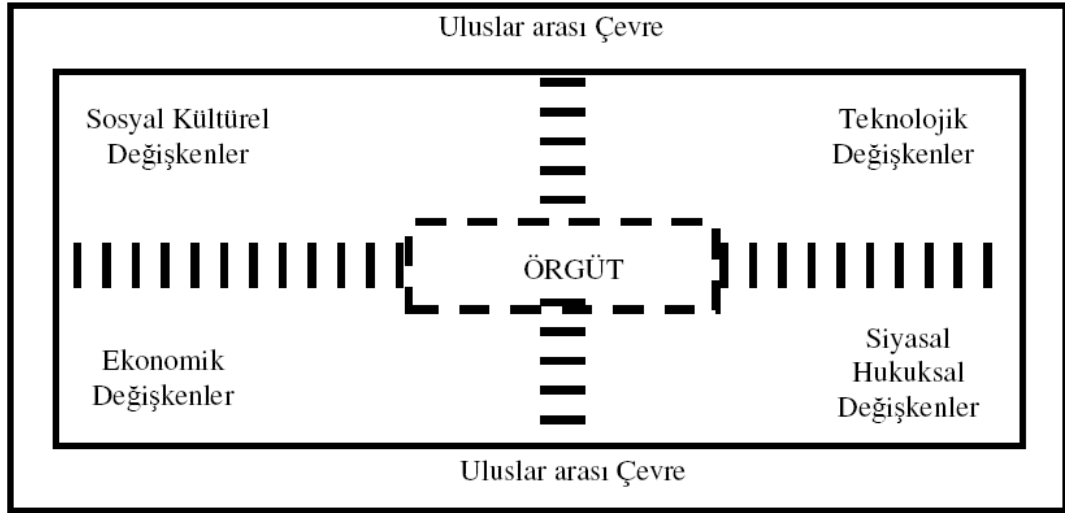
Şekil 2.1. Krizin örgütsel nedenleri [1]

2.3.1. Dış çevre faktörleri

Kâr amaçlı olsun ya da olmasın işletmeler çevresiyle bir bütün halinde değerlendirilir. Çünkü bir işletmenin hayatını devam ettirebilmesi için toplumla ve doğayla doğrudan bir ilişki içinde olması gereklidir. İşletmenin dış çevresi; ekonomik, teknolojik, sosyo-kültürel, hukuki, politik ve doğal çevre faktörlerinden meydana gelir [11].

Doğal sebepler

Doğal sebepler işletmenin bulunduğu coğrafi olayları (deprem, sel, kasırga, tsunami... vb) kapsamaktadır. Kriz eğer işletmenin isteği dışında gelişen olaylar neticesinde ortaya çıkarsa, yerel işletmeler için büyük bir tehlikedir. Örneğin bir fabrikası bulunan bir işletmede, işletme çalışanları tarafından çıkarılan veya işletme içinde bir ihmâl sonucu çıkmamış olup herhangi bir doğa olayı sonucunda çıkan bir yangın (örn. yıldırım düşmesiyle) doğal sebep olarak sayılabilir. Doğal sebepler şiddetine bağlı olarak yerel bir işletmenin sürekliliğini ortadan kaldıracabilecek nitelik taşıyabilir. Bu sebeplere karşı işletmeler gerekli tedbiri alırlarsa en az zararla krizden çıkabilirler. Örneğin veri depolama ünitelerini başka bir şehirde yedeklemek... vb.



Şekil 2.2. Krizin dış çevre faktörleri [16]

Ekonomik sebepler

Bir işletme çevresiyle kopmaz bir ilişki içindedir. Bu ilişkilerden birisi de ekonomik ilişkilerdir. İşletmeler açısından ürün ve hizmetlerini sunacağı pazarın arz ve talep durumu, ekonomisinin sağlıklı bir büyüme içinde olması, rekabet koşulları, kişi başına düşen milli geliri, ülkenin gelişmişliği...vb. önemlidir. Özellikle uluslararası pazarlarda faaliyetlerini sürdüren işletmeler dış çevre açısından farklı koşulların

etkisi altındadır [17].

Hukuksal ve politik düzenlemeler

Devletin egemen bir otorite olarak oluşturduğu hukuk sistemi, işletmeleri dışarıdan etkileyen bir faktördür [18]. Devletin rekabeti koruması ve tekelleşme karşıtı kanunları bazen bir krize sebep olabilir. Ülkeler arasında yeni imzalanan veya imzalanmış olan anlaşmaların gereğinin yapılmaması krize dönüşebilir. Özellikle son zamanlarda petrol fiyatlarının yükselmesi ve petrol üreten ülkelerle meydana gelen olumsuz politik gelişmeler ülkenin ekonomisini olumsuz etkileyerek işletmeler üzerinde bir maliyet fiyatlarının yükselmesiyle fiyat baskısı oluşturmakta ve krize dönüşebilecek nitelik taşımaktadır.

Teknolojik gelişmeler

Buhar gücünün kullanılabilmesinden sonra seri üretim yapan işletmeler verimliliklerini artırarak üretim maliyetlerini düşürmüş ve rekabet savaşının galipleri olmuşlardır. Bu durum günümüz şartlarında da geçerlidir. Her geçen gün büyük bir hızla ilerleyen teknoloji, günümüzde rekabetin temel taşlarından birini oluşturmaktadır. Krizlerin ortaya çıkmasında teknolojik değişikliklerin hızı, değişikliğe uyum süreci ve teknolojiye bağımlılığın oranı önemli ölçüde etkili olacaktır [11].

Sosyo- kültürel etmenler

Kültürler, ait oldukları toplumun kurallarına, kurumlarına, süreçlerine, ilişkilerine ve dolayısıyla yapılarına belli bir biçim kazandırır. Maddi ve manevi yönleri olan kültüre anlam kazandıran teknolojik, sosyolojik, ideolojik, duygusal ve estetik unsurlardır [14]. İşletmeler mal veya hizmetlerini sundukları toplumla derin ilişki içindedir. Mal veya hizmet sağlanan toplumdaki krizler işletmelere de yansiyacaktır. Toplumdaki ani değişimler işletmeleri krize götürebilir. Kütahya ilinin geleneksel

sanat dalı ve gelir kaynağı olan çinicilik, değişen yaşam kültürünün sonuçlarından etkilenmiş birçok çini atölyeleri ve fabrikaları artan ağır rekabet ortamına dayanamayarak varlıklarını sürdürememişlerdir.

Güçlü rekabet

İşletmeler her geçen gün daha ağır rekabet koşullarıyla karşı karşıya kalmaktadır. Bir şirket ürettiği mal veya hizmetlerin verimliliği ve işlevselliğini kullanarak diğer şirketlere üstünlük sağladığı sürece rekabetçi yapısını koruyacak, rekabet edemeyen şirketlerde yönetsel ve finansal kriz durumu oluşacak ve piyasadan çekilmek zorunda kalacaktır. Ticaretin sınırlarının kalkması ile dünya büyük bir şehir haline gelmiştir. Son zamanlarda gelişen e-ticaret ile Japonya da üretilen bir mal anında Uruguay'daki bir müşteri tarafından alınabilir. Bu durum işletmeler üzerinde rekabet etkisi olmaktadır.

Uluslar arası çevre

Dünya ekonomisinin küreselleşmesi ile beraber, artan bir ivme kazanan değişimin sonucunda ekonomik faaliyetlerdeki yeniden yapılanma çabaları işletmeler için birçok belirsizlikler oluşturmaktadır. Uluslar arası pazarda oluşan fiyat dalgalanmaları, arz-talep dengesizlikleri, ülkelerin siyasi ve ekonomik politikaları özellikle dış piyasalarında faaliyet gösteren işletmeleri doğrudan etkilemektedir [1].

Diğer etmenler

Krizler işletme dışı etmenlerden başka; endüstriyel kazalar (büyük ölçekli kazalar), mamuldeki başarısızlıklar (piyasaya sunulan üründe zehirli maddeler bulunması), halkın algılamaları (müşterilerin güveninin kaybedilmesi), endüstriyel ilişkiler(grev gibi zayıf endüstriyel ilişkiler), düşmanlık ve suç olayları (soygun, patlama) olarak sınıflandırılabilir [10].

2.3.2. İşletme içi faktörler

İşletmelerin kriz ortamına girmesinin bir sebebi de işletme içi faktörler olarak değerlendirilmektedir. Gerçekte dış çevre tamamıyla kontrol edilemez ve tahmin edilemez değilse bile, işletmenin krize dönüşmesinde örgüt içi faktörlerin etkili olduğu söylenebilir [15]. Özellikle, örgütsel kaynaklarda güçlü olan işletmeler, dış çevredeki değişimleri hızlı uyum yoluyla krizlerden korunabilmektedirler [11].

Günümüzde işletmeler sadece kâr amacı güden bir şirketten çok hibrit bir yapı oluşturarak çevresine kültürel, doğanın koruması, sanatsal ve ekonomik yardımda bulunarak -kısacası kâr amacı gütmeyen şirketler gibi davranarak- uyum sorununu ortadan kaldırmaya başlamışlardır. Bunu en güzel örneğini milli maçlar, kültür sanat festivalleri veya bazı çevreci kâr amacı gütmeyen işletmelere sponsor olarak ortaya koymaya çalışmaktadırlar. Ayrıca son zamanlarda “değişmeyen tek şey değişimdir” kuralına bağlı kalarak özellikle bankacılık sektöründe daha hızlı ve daha ekonomik hizmet sunma yarışı içerisinde olup dinamik bir yapı sergilemektedirler.

Genel olarak işletme içi nedenler yönetsel ve yapısal nedenler olmak üzere iki başlık altında toplanmaktadır.

Yönetsel nedenler

Şirket bir gemiye benzetilirse dümenin başında olan karar vericiler gemiyi gitmesi gereken yere götürmekten sorumludur. Günümüzde yöneticilerin tecrübesizliği ve yetersizliği yüzünden ortaya çıkan küçük bir krizde bile işletmenin varlığı tehdit altına girecektir.

İşletmelerin kriz ortamına girmelerinde etkisi olan yönetsel faktörler genel olarak şu şekilde sıralanmaktadır [1].

- 1- Gereksiz büyük risk içeren faaliyetlere girişmeleri,

- 2- Yöneticilerin vizyon eksikliği, tahmin ve önsezi eksikliği yüzünden erken uyarı sinyallerini algılayamamaları,
- 3- İşletmelerde karşılaşılan yeni sorunların farklılığını kavramayıp eski ve sıradan çözümlerle bunların giderilmesine kalkışmak,
- 4- Çalışanlarına kriz konusunda gerekli motivasyonu sağlamayarak, işletmede çalışanları kriz anında krize hazırlıksız yakalanmalarını sağlamak,
- 5- İşletme yöneticisinin kişiliği ve davranışlarının yeniliklere uyum sağlamayarak direnç göstermesi [14],
- 6- Üst düzey yöneticilerin kendilerini sadece bir strateji uzmanı olarak görmesi ve bunun sonucunda moral, motivasyon, hedef belirleme, inanç ve değerleri yerleştirme ve örgüt geliştirmeye yönelik ideolojik bir yapı oluşturma gibi faaliyetlerde bulunmamaları,
- 7- Yöneticilerin işletmenin geleceğinden çok bugünü ile uğraşması ve bunun sonucu olarak değişimden uzak olmaları ve doğabilecek fırsatları kaçırmaları [10],
- 8- İşletmenin yapısına uygun ve geleceğe dönük bir “örgüt kültürü” oluşturmamaları. Örgüt kültürü ve örgüt iklimi kavramlarının, yönetim alanına girmesinin temel nedenlerinden birisi, özellikle son yıllarda teknoloji alanında yaşanan gelişmelerin ortaya çıkardığı verimlilik artışının aynı zamanda işletmelerin insan faktörü ve geniş anlamda sosyal çevre üzerine ortaya çıkardığı olumsuzlukların görülmeye başlamasıdır. Örgüt iklimi ve kültürünün çalışanların performanslarını olumsuz yönde etkilemesi durumunda işletmelerin krize karşı savunma mekanizmalarının etkisi azalacağı gibi krizden çıkması da daha zor olabilmektedir,
- 9- İşletme yöneticilerinin, faaliyet gösterdikleri pazarda başarılı olabilmek için uyguladıkları taktik ve yöntemlerin işletmelerin yapısına uygun olması [1].

İşletmelerde yönetsel nedenlerle meydana gelen kriz durumlarında, krizin ortaya

çıkmasına etki eden yöneticilerin kişilik tipleri aşağıdaki gibi olabilmektedir [10];

Politik fırsatçı yönetici: Bu yönetici tipi, zeki ve beceri sahibidir. Fakat her işte kendi çıkarını kollamaktan kendini alamamaktadır. İşler normal seyrinde iken, hırsını ve entrikalara karşı zaafını gizlemeyi başarsa da, yükselmek için kriz ortamının sağladığı fırsatı değerlendirmekten geri kalmamaktadır.

Çok duyarlı yönetici: Bu yönetici tipi, işletmede meydana gelen her olayı kendi üstüne alınmaktadır. Her an kendisinin hedef alındığını sanmaktadır. Kimse onu suçlamadığı halde savunmaya geçmektedir. Herhangi bir kriz durumunda, gerçekçi boyutlar içinde kendisine verilebilecek sorumluktan çok daha fazlasını yüklenmeye kalkmakta ve paniğe kapılmaktadır.

Orman Savaşçısı: Bu yönetici tipi de politik fırsatçı tipin bazı özelliklerini kendinde barındırsa da, aynı esneklik tarzı orman savaşçısında bulunmamaktadır. "Sürekli saldırma" içgüdüğü ile hareket eden bu yönetici tipi meslektaşları ve alt kademedekilere karşı çıktığı gibi üstleriyle de sürekli tartışmaktadır.

Gizliliği seven yönetici: Bu yönetici tipi iletişim kanallarını bilgi edinmekten çok, işleri örtbas etmek için kullanmaktadır. İşler yolunda giderken bile, " başkaları (özellikle amirler) ne kadar az bilgi sahibi olursa, yerim o denli sağlam olur" düşüncesiyle hareket etmektedir. Kriz durumlarında sorunları örtbas etmeye veya hiç olmazsa olduğundan önemsiz göstermeye çalışmaktadır.

Zayıf benlikli yönetici: Bu yönetici tipinin sürekli olarak problemleri olmaktadır. Güvensiz, kuruntulu ve işi hakkında endişe duymaktadır. Bir kaçış psikozu içerisinde, kriz veya sorunla baş edemeyeceği olaylarla artan endişesini gidermeye çalışmaktadır.

Krizlere neden olan yönetsel faktörlerden birisi de bilgi toplama ve değerlendirmedeki başarısızlıklardır [16]. Kriz dönemlerinin en temel sorunlarından

biri, kararsızlık ve yanlış kararların alınmasındaki bilgi yetersizliği veya yanlış bilgilendirilmedir. Yöneticilerin karar vermek için gerekli bilgiden yoksun olması, karar verme sürecini işletmesine engel olabilir [17].

Yapısal faktörler

İşletmelerin dış çevre faktörleri ne kadar önemli ise yapısal faktörlerinde önemi vardır. Çünkü olağan bir durumda işletmenin yapısal sorunları göze batmayacak kadar küçük görünse de olağanüstü kriz dönemlerinde yapısal sorunlar dengeyi bozabilecek bir etkiye sahip olacaktır. Bu bozukluklar hiyerarşik yapının karmaşıklığı, bürokratik yapıya katı bağımlılık, üretim süreci ile ilgili olarak tedarikçiler, çalışanlar arasındaki çatışmalar ve işletmenin bölümler arasındaki iletişim sorunları gibi faktörlerin işletmelerin kriz ortamına girmelerinde etkisi olabilir [1].

İşletmelerini gelişme dönemlerinde büyümeyi sağlama faaliyetleri sırasında krizlerle karşı karşıya kalınabilir. İşletmeler giriş, gelişme, olgunluk ve çöküş evrelerinde daha çok belirtiler ile tahmin edilen krizlerle karşı karşıya kalmaktadır. Bunlar mali ve fırsat krizleri olabilir. Büyük gelişme fırsatları, büyük kayıplar gibi heyecan ve telaş yaratır. Aradaki fark korku krizlerinde muhtemel kayıplar en aza indirmeye çalışılırken, fırsat krizlerinden elde edilecek kazancı en fazlaya çıkarmaya çalışmasıdır [14].

2.4. Krizin Özellikleri

Eğer işletme içindeki bir durum örgütün varlığını tehdit etmeyecek düzeydeyse buna kriz dememiz doğru olmaz. Krizin yapı itibarıyla aniden ortaya çıkmış olması, işletmenin gafil avlanma diye tanımlayabileceğimiz bir durumda olduğu zamanda ortaya çıkacaktır. Krizin başlangıcından sonra atılacak adımların iyi belirlenememesi ve zaman baskısı altında yanlış kararlar verilmesi krizi daha da derinleştireceği ve yöneticileri içinden çıkılamayacak bir noktaya doğru götürebilmektedir. Kriz

ortamında yöneticiler kısıtlı zaman içinde gerektiği kadar kaynak bulamayacaktır.

Krizi olağan durumlardan ayıran etmenleri sıralayacak olursak [11],

- Kriz ciddi bir hastalık gibidir ve acil müdahale gerektirir.
- Krizler tehdit edici ve kritik yapıya sahiptirler. Örgütsel ortamı hedefleyebilirler. Baskı, güvenlikten yoksunluk, belirsizlik, endişe ve panik gibi birçok faktörü barındırabilirler.
- Bazı krizler yüzeye çıkıncaya kadar uzun süre geçer. Bazıları ise ani olarak bastırabilir.
- Krizler örgütte üçüncü kişileri (devlet, çalışan ve hissedarları) etkiler.
- Her stres ortamına kriz denemez.
- Kriz çözümlenirken tekrar ortaya çıkabilir.
- Bazı durumlarda fırsat değerlendirme amacıyla kriz bilinçli olarak geliştirilebilir.
- Kriz felaket değil, fırsata dönüştürülünce fayda sağlayan bir durumdur.

2.5. Krizin Şiddeti

Tüz' e göre krizin ortaya çıkmasında ve şiddetinin derecesinde üç temel faktör etkilidir. Bu faktörler şunlardır [13]:

- Denetim: İşletme dışı çevre faktörler üzerinde örgütün denetim derecesi
- Algılama: Kriz durumunun pozitif veya negatif olarak algılanması. İşletme yönetimi krizi, amaçlara ve potansiyel daha üst noktalara ulaşma yönünde bir fırsat olarak görülebileceği gibi, örgütün bugünkü amaçları üzerinde bir tehdit

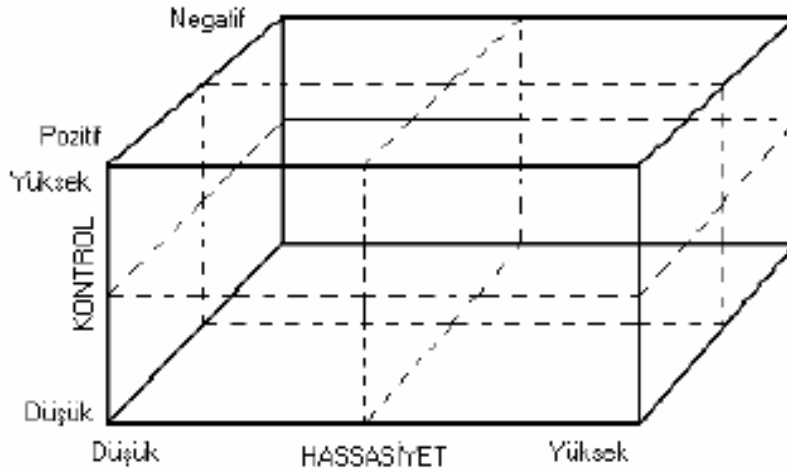
unsuru ya da örgütün amaçlara ulaşmasında yeteneğini azaltan bir faktör olarak da algılanabilir.

- Hassasiyet: İşletmelerin krizden etkilenme düzeylerinin az ya da çok olduğunu gösterir. İşletmenin krize karşı yapılanması yoksa krize karşı hassasiyeti yüksek, krize cevap verme derecesi düşük olacaktır.

Krizin işletme üzerindeki şiddeti, bu üç faktörün değişen kombinasyonlara göre sekiz farklı şekilde olmaktadır. Bu durum Şekil 2.3’ te görülmektedir.

2.6. Krizin Süreci

Dış çevrenin sürekli değişmesi ve karmaşıklaşması yanında yönetimin de başarısız olması, işletme ile çevresi arasında bir “stratejik açıklık” oluşturmaktadır. Bu stratejik açıklık, işletmeyi kriz durumuna yöneltmektedir.



Şekil 2.3. Krizin şiddeti [14]

Stratejik açıklığın ortaya çıkması ve krizin baş göstermesi süreci başlıca beş temel safhaya ayrılabilir. Krizin başlaması ve şiddetlenmesiyle ilgili sürecin safhaları Şekil 2.4’deki gibi görmek mümkündür.

Kriz sürecinde de tüm toplumsal ve kurumsal olaylar gibi genel olarak krizin gelişim dönemi, kriz dönemi ve krizin sona erme dönemi olarak üç ana aşamadan oluşmaktadır.

Tüz bu üç evreyi şu şekilde sınıflandırmıştır [11]. Bunlar;

- 1- Krizin başlangıç dönemi (Kuluçka Evresi)
- 2- Kriz Dönemi
- 3- Kriz sonrası dönemi

2.6.1. Krizin başlangıç dönemi

Adından da anlaşılacağı gibi bu dönem krizin başlangıç dönemidir. Krize sebep olan etmenlerin yavaş yavaş krize neden olması bu dönemde incelenir. Kriz bu dönemden itibaren varlığını hissettirme noktasına gelmektedir.

Kriz başlangıcı dönemini üç alt başlık altında incelemek daha açıklayıcı olacaktır:

- a- İç ve dış değişiklikleri fark edememe (körlük)
- b- Harekete geçememe (Atalet)
- c- Yanlış karar ve faaliyetler

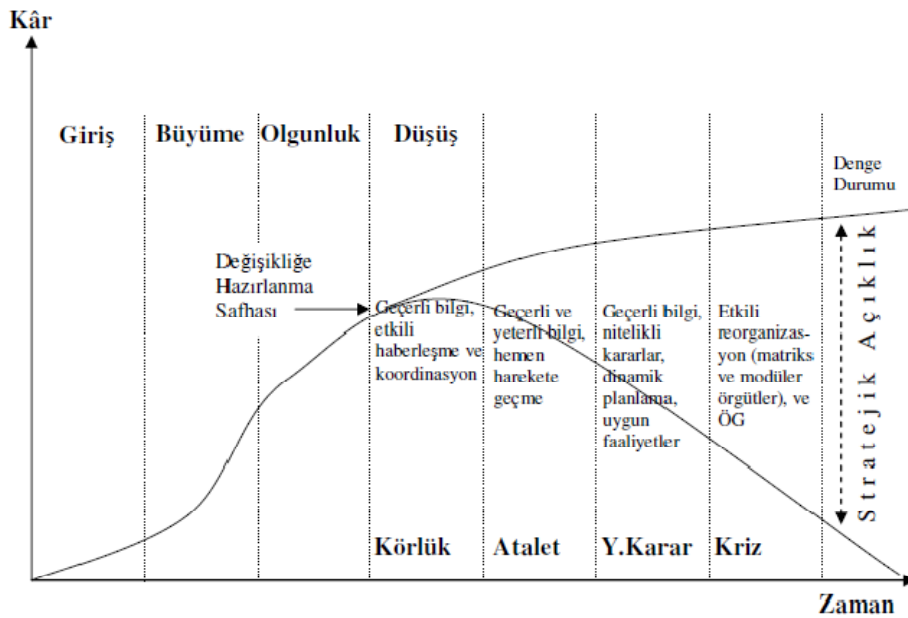
İç ve dış değişimleri fark edememe (Körlük)

İlk safha işletmenin dış çevrede meydana gelen değişme ve gelişmelerden hiç haberdar olamaması yada teşhis edememe ve tanımlamada yetersiz kalmasıyla 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 [18].

Eylemsizlik

Performans düşüklüğü devam ettiği halde işletme yönetimi olan faaliyetlerine devam eder. Değişimi yönünden eylem yoktur. Kriz belirtileri giderek ağırlaşır. Verimlilik ve kalite düşer, giderler şikayetler ve iş kazaları artar [13].



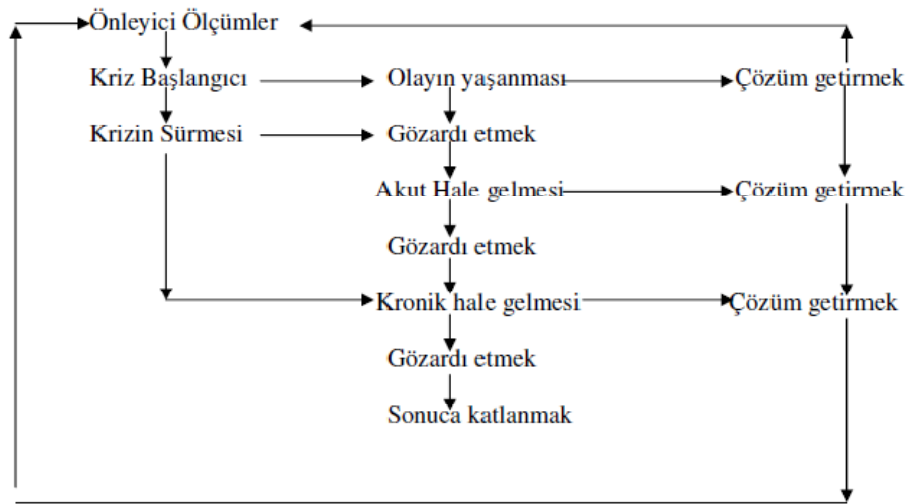
Şekil 2.4. Kriz eğrisi [13]

Yanlış eylem

Sorunların yönetim tarafından algılanmaya başlandığı dönemdir. Bu dönemde işletmeler sorunlara geleneksel çözümler sunar ve bu çözümler değişim içermediği için uygulamalar çözüme götürmez. Kişisel sezgiler ve yorumlar ön plana çıkar. Karar verme durumunda olanları ikna etmek için ve gerginliği azaltmak için herkesin iyi bildiği veya uygun gördüğü faaliyetlere yönelmek ortaya çıkar. Bu yaklaşım ise işletme için değişikliğe uygun cevabın verilme ihtimalini azaltır [11]. İşletme içinde belirsizliği ortadan kaldırmak için ortak bir strateji geliştirilemez.

2.6.2. Kriz dönemi

Krizin ortaya çıktığı ilk aşamada örgütün ve çevresinin hissedeceği fiziksel , mali ve psikolojik sorunlar uç noktalara gelir. Günlük işler ağırlık verilerek yaratıcılıktan uzaklaşılır [13].



Şekil 2.5. Krizin adımları [11]

2.6.3. Krizin sona ermesi

Krizin son aşamasıdır. İşletme değişimine uygun çözümlerle krizi ortadan kaldırarak, faaliyetlerine yeni bir ivme kazandırabilir. Bu dönem süresince hamleler, karşı hamleler, yasal süreçler, medyada yer alış gibi süreçler uzun sürebilir [44].

2.7. Krizin Sonuçları

Krizin sonuçları, krizin örgütsel sonuçları ve yönetsel sonuçları olarak iki başlık altında toplanır.

2.7.1. Kriz sırasında ortaya çıkan olumsuzluklar

Kararlarda merkezileşme eğilimi

Kriz durumunda örgütün krizle mücadele için sahip olduğu sürenin ve hareket alternatiflerinin sınırlılığı acil hareket etmeyi gerektirmektedir. Bu durumda örgütün doğru kararlar almak ve bunu elden geldiğince hızlı yapmak zorunluluğundan, yetkinin merkezileşmesi eğilimi doğmaktadır. Merkezileşme eğiliminin temelinde yatan mantık; Krizlerin önlenmesinde ortaya çıkabilecek bir başarısızlık, işletmenin devamlılığını tehlikeye sokabileceğinden, örgüt üst yöneticilerinin başarısızlığa meydan vermemek için alınacak bütün kararları kendilerinde toplama istekleridir [11].

Karar almadaki merkezileşme eğilimi olumsuz sonuçları da beraberinde getirir. Yönetimin erişilecek amaç ve hedefleri ile bunları gerçekleştirmek için yapılacak tüm faaliyetlerin belirlenmiş olması, yani örgütsel kuralların formelleşme derecesinin aşırı yüksek olması ve kuralların çeşitli örgütsel birimlere ‘biçimsel görevler’ şeklinde dağıtılması, örgütsel esnekliği azaltır, çalışanlarda örgütsel hedeflere karşı bağlanma duygusunu zayıflatır [19].

Yetkinin merkezileşmesinin bir diğer olumsuz sonucu da merkezi bir karar biriminin oluşturulmasının çalışanların inisiyatiflerini kullanmalarını engellemesi ve motivasyonlarını kaybetmelerine yol açmasıdır. Bunun yanı sıra karar yeteneğinin zayıflaması, yeni fikirlerin ortaya çıkmasının engellenmesi gibi durumlarda olumsuzluklar içerisinde sayılabilmektedir [1].

Kararların niteliğinin bozulması

Kriz dönemlerinde karar alma, analiz yapma ve öngörude bulunma gibi süreçlerde önemli hatalar yapılabilmektedir. Bunun nedeni; gerilim altında olan yöneticilerin kısa sürede karar alma zorunluluğundan doğan zihinsel süreçlerindeki zayıflamadır.

Bilindiği gibi karar verme bir süreçtir ve 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 kapsar. Tüm bu aşamalar için zamana ihtiyaç vardır [20]. Krizin etkilerinin yol açtığı zaman baskısı tüm bu süreçlerin işlerliğini etkiler. Zaman baskısı hata oranını artırarak sorunun yanlış teşhis edilmesine, dolayısıyla yanlış sorun üzerinde yoğunlaşılmasına ve yanlış çözümler üzerinde çalışılmasına yol açar [21].

Yukarıda sayılan merkezileşme eğilimi de kararların niteliğini bozulmasında etkindir. Kararların hızlı ve tek merkezden alınıyor olması kararların kalitesini bozmaktadır [1].

Bunun dışında yanlış ve hatalı karar verme riskinin artması yöneticilerin karar vermede çekingen davranış göstermelerine de yol açabilir. Çünkü şiddetli stres ortamlarında güçlü zihinsel yorgunluklar ve etkili önyargılar karar vermeyi etkileyebilir. Kriz anlarında muhtemel başarısızlıkların sorumluluğundan kurtulma ve örgüt içi çatışmaları azaltmak için, yöneticiler örgütün kendi amaçlarından çok, çalışanlara dönük karar alma yolunu seçebilir. Böyle bir tavır, bir taraftan krizin derinleşmesine sebep olurken diğer taraftan da, çalışanlar arasında yeni çatışmaların ortaya çıkmasına uygun bir zemin hazırlar [20].

Örgütsel çatışmanın artması

Kriz esnasında zaman baskısının olumsuz etkisiyle, krize en uygun cevabın hızlıca verilmesi gereği, örgütün tepe yöneticilerinden tüm çalışanlarına kadar bir gerginlik durumu yaratacaktır. Ayrıca verilecek cevabın şekillenmesinde kullanılmak istenen bilginin ve diğer kaynakların da sınırlı olması ikinci bir gerilim etkeni olarak ortaya çıkmaktadır. Kriz dönemlerinde örgüt içi iletişim bozulma eğilimi gösterecektir. “Bunun nedeni, örgüt dışından gelen bilgilerin yetersizliği ve buna bağlı olarak örgüt içi iletişimde yaşanan kopukluklar veya eksikliklerdir. Kriz

dönemlerinde örgüt dışı bilgi girişi yetersiz olabilir veya hiç olmayabilir. Bu durumda örgüt karar vericileri ile personel ve bilgi işlem süreci arasında sorunlar çıkabilir [1].

Örgüt içi iletişimin bozulması ve krizin etkilerinin ortaya çıkmaya başlamasıyla örgüt çalışanlarında motivasyon ve moral kaybı görülecektir. Bu motivasyon ve moral kaybı süreçle paralel olarak örgüt iklimini de olumsuz etkileyecektir. Bu iklimin yaygınlaşması ve çalışanlar arasındaki ilişkilere hâkim olması durumun en kötü yanıdır. Böyle bir sonuç ‘ben söylemiş tim’cilerin artmasına, kişisel çatışmaların yaygınlaşmasına ve çalışanlar arasında birbirlerine karşı güvensizliğin doğmasına neden olur [20].

Krizin çalışanlarda oluşturduğu bir diğer çatışma alanı da, karar alanlarla kararları uygulayan ve kararlardan etkilenen diğer çalışanların farklılaşma hissetmelerinden doğmaktadır. Kararlara belirli kişi veya grupların katılması, bu kişi ve grupları sorumluluk, güven ve karşılıklı yardım ilişkileri açısından diğerlerinden farklılaştıracaktır. Bu farklılaşma, bu kişi ve gruplarla başarısızlıktan sorumlu olma duygusu nedeniyle gerilimi artırırken, diğer kişi ve gruplar arasında çatışma da doğurabilir. Gerilim giderek alt kademelere ve tüm örgüte yayılır ve şiddetlenir [20].

Çalışanlarda psikolojik ve fizyolojik çöküntü

Kriz ortadan kaldırılmış olsa da, örgüt üyelerinin krizin etkisinden kurtulmaları uzun bir süre alacaktır. Kriz sürecinde gösterilen performans örgüt üyelerinde gerek bedensel, gerekse zihinsel bir yorgunluk yaratacaktır. Kriz esnasında uygulanan personel politikalarının özellikle küçülme yönlü olanlarının, örgüt çalışanlarında kendisinin de işine son verilmesi korkusu yaratması, kriz sonrası da bu korkudan kaynaklı psikolojik problemlerin devam etmesine yol açacaktır [13].

Kriz geçiren örgütlerde yapılan bir dizi araştırmayla ortaya “Geride Kalanlar Sendromu” ismiyle anılan bir sendrom çıkarılmıştır. Buna göre: Geride kalanlar ya

da Survivor Sendromu kavramı ilk kez 1968 yılında Niederland tarafından ortaya atılmıştır. Japonya'ya atılan atom bombası felaketinden sonra, kişiler tarafından yaşanan korku, endişe ve panik, survivor sendromu olarak adlandırılmıştır. Örgütlerde de küçülme politikası dönemlerinde bu sendromun yaşandığı araştırmalar sonucunda ortaya konulmuştur. Yapılan araştırmalar küçülme dönemlerinde çalışanların, Japonya'ya atılan atom bombası sonucunda kişilerde görülen sendrom belirtilerinin benzerlerini biraz daha düşük derecede gösterdiklerini belirlemiştir. Sendromun ortaya çıkmasının temel nedenleri şunlardır [20]:

1. Kurbanlar ile benzer özellikler taşımak
2. Geride kalanların kendilerine olan güvenleri
3. Örgütsel politikalar ve prosedürler
4. Dış çevre
5. Aile ortamı
6. Yeni iş bulma ihtimali
7. Çalışanın maddi olanakları
8. İş tatmini

Sosyal konum

Yukarıdaki belirtiler, kişisel özellikler ve beklentiler doğrultusunda kişiden kişiye değişebilmektedir. Söz konusu belirtiler her kademedeki personelde görülebilmekte ve kişilik özelliklerine bağlı olarak farklı yoğunluklarda yaşanabilmektedir. Sendrom, şirketin önündeki gelişim ve değişim için ciddi bir engel teşkil etmektedir. Olumsuzluklar giderilmeden şirket için küçülme politikasından yarar sağlamak da mümkün olmamaktadır. Yoğun yaşanan bir “survivor sendromundan” sonra 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 gözlenmiştir [21]. Survivor sendromunu yoğun olarak yaşayan kişilerde;

- Riskten uzak durma,
- Başkalarını şikâyet etme, (özellikle ast)

- Yöneticilerine karşı kendilerini koruma ihtiyacı,
- İnkâr etme, eğilimlerinin ortaya çıktığı gözlenmektedir.

Bu sendrom dışında kriz her ne kadar başarıyla atlatılsa da sonuçtan tam emin olunmaması, yeni fikirlerin ortaya atılmasında çekingenlik duyulması, küçük problemlerin, kriz habercisi gibi algılanması gibi durumlar da kriz sonrası görülebilmektedir [20].

Öz savunmanın artması

Kriz sürecinde tüm motivasyonlarını krizin aşılması üzerine yoğunlaştıran örgüt üyeleri kriz durumu ortadan kalktıktan sonra, geleceğe ilişkin kaygılar taşımaya başlar. Krizin etki ve sonuçlarını birebir yaşamış olan çalışanlar yeni bir krizle karşılaşma ihtimalini sürekli akıllarının bir kenarında taşıyacaklarından geleceklerinin belirsizliği kaygısıyla örgütten ayrılma gibi yollar seçebilirler. Bu durum daha çok çalışanın kendini koruması içgüdüleriyle açıklanabilir [21].

Tepe yönetimi ile çalışanlar arasında güven bunalımı

Kriz sürecinde kararlardaki merkezileşme eğilimine bağlı olarak çalışanların kararlara katılımının azalmış olması, tepe yönetimle çalışanlar arasında bir güven bunalımı yaratır. Tepe yönetimin kararla birlikte yetkiyi de merkezileştirme eğiliminde olması ve çalışanlar üzerindeki kontrolünü artırması alt kademeler üzerinde aşırı bir baskıyı da beraberinde getirir. Sıklaşan kontroller sonucunda alt kademedekilerin tepe yönetime saygısı azalır, biçimsel olmayan gruplar ortaya çıkar, değişikliklere karşı güçlü bir direniş belirgin hale gelir [20].

Kriz sonrasında meydana gelen bu olumsuzlukların önlenmesinde, örgütün hedeflerinin yeniden belirlenmesine ve bu hedeflerin eskisinden daha yüksek olmasına ihtiyaç vardır. Ayrıca örgütte etkin çalışmayı önleyici etkenlerin de ortadan kaldırılması gereği vardır. Özellikle çalışanların gerek ekonomik, gerekse psikolojik

kayıplarının giderilmesi ve bu amaçla gerekli desteğin verilmesi büyük önem taşımaktadır [20].

2.7.2. Krizin olumlu sonuçları

Krizin başarıyla yönetilmesi durumunda, gerek kriz süreci boyunca gerekse de kriz sonrasında meydana gelen tüm olumsuzluklara rağmen, krizin pek çok olumlu sonucundan da bahsetmek mümkün olabilmektedir. Bu olumlu sonuçlar örgütün zayıf yönlerinin ortaya çıkması, etkin stratejilerin geliştirilmesi, takım ruhunun oluşturulması ve yeni yeteneklerin keşfedilmesinin yanı sıra geleneksel yönetim araçlarının değişiminin hızlanması olarak sayılabilir [22].

Örgütün zayıf yönlerinin ortaya çıkması

Örgütler rutin çalışma süreci içerisindeyken her şey yolunda görüldüğünden faaliyetlerini dikkatlice gözden geçirme gereği duymazlar. Zaman zaman ortaya çıkan problemler, zamanla aşıldığından üzerine gidilmez ve örgüt bu problemlerle yaşamaya başlar. Krizler bu tür problemleri ve zayıflıkları ortaya çıkarıcı bir etki yarattığından olumlu olarak kabul edilebilir. Kriz sürecinin başlamasıyla birlikte mecbur kalındığı için örgütte aksayan yönler fark edilip, verimlilik düzeyi daha yukarılara çekilecek ve bir yenilenme, gürleşme zamanı olarak kriz sürecinden yararlanılacaktır [20].

Etkin stratejilerin geliştirilmesi

Kriz, örgütün güçlü ve zayıf yönlerini ve örgüt içerisinde gelişen problemleri ortaya çıkarır. Örgütte etkin bir erken uyarı sistemi kurulması, dış çevrede meydana gelen değişimlerden doğan tehdit ve fırsatların farkına varılmasını ve bu tehdit ve fırsatlara paralel yeni stratejilerin geliştirilmesini sağlar. Aksi durumda rutin stratejilerle değişime ayak uydurulamayacak ve rakiplerle rekabet edilemeyecektir. Etkin ve yeni stratejilerin geliştirilmesiyle örgütün varlığını sürdürmesi, büyümesi ve gelişmesi

kolaylaşacaktır [20].

Takım ruhunun oluşturulması ve yeni yeteneklerin keşfedilmesi

Krizin etkili bir şekilde yönetilmesi durumunda örgüt çalışanları kendilerinden beklenmeyen üst seviyede bir performans sergileyebilecektir. Özellikle orta ve alt kademe yöneticilerinin gösterecekleri olağandışı performans üst yöneticilerin ilgisini çekecek ve takdirlerini kazanacaktır. Bu durum yeteneklerini ve birikimlerini gösterme fırsatı bulan örgüt çalışanlarının yeni kariyer fırsatları yakalamaları sonucunu doğuracaktır. Kriz esnasında birlikte mücadele eden örgüt çalışanlarının yarattığı olumlu sinerji ve takım ruhu, kriz aşıldıktan sonra da devam ettirilebilecek ve olumlu etkilerinden yararlanılabilecektir. Kendini bir takımın üyesi gören çalışanların yeni yeteneklerinin ve özgün fikirlerinin ortaya çıkması açısından krizler olumlu ortamlar olarak kabul edilebilir [21].

Geleneksel yönetim araçlarının değişiminin hızlanması

Meydana gelen krizle etkin bir mücadele, kriz sonucu doğurabilecek bir tehdidin erken belirlenerek, bu belirtilere doğru teşhisin konulmasını sağlayacaktır. Oysa geleneksel yönetim araçlarıyla bu belirtilerin fark edilmesi ve gerekli tedbirlerin alınması genellikle mümkün olmamaktadır. Krizin başlangıç aşaması olan, potansiyel kriz aşamasında, örgütün geleneksel yönetim araçları yeterli olabilirken; ilerleyen süreçte özellikle erken uyarı sistemleri gibi sistemlere ihtiyaç duyulacaktır. Geleneksel yönetim araçları, birçok durumda, krizin gerçek nedenleri ile örgütün krizi ortadan kaldırmada sahip olduğu hareket alanının belirlenmesine olanak tanımaz. Bu bakımdan, krizin, geleneksel yönetim araçlarının değişimini hızlandırması; örgütün yeni bir krizle karşılaşma olasılığını azaltacağı gibi, olası bir krizin etkilerinin de en aza indirgenmesine yardımcı olacaktır [10].

3. STRATEJİ VE STRATEJİK YÖNETİM

3.1. Strateji Nedir?

Strateji kelimesinin etimolojik kökeni Eski Yunancaya dayanmaktadır. Strateji, Eski Yunanca “stratos”(ordu) ve “ago” (yönetmek, yön vermek) kelimelerinin birleştirilmesiyle oluşturulmuştur. Kimi yazarlar kelimenin etimolojik yönden Latince “stratum” kelimesinden türetildiğini ifade etmektedirler. Latincede stratum;“yol, çizgi, nehir yatağı” anlamlarına gelmektedir [23]. Strateji kelimesi Türkçe ‘de “sürme, gönderme, gütme ve bir amaca varmak için eylem birliği sağlama ve düzenleme sanatı” olarak tanımlanmaktadır [10].

Strateji kelimesi Yunanlı General Strategos’un adına atıfla kullanılmakta ve bu generalin savunma alanındaki bilgi ve taktiklerini ifade etmektedir. Strateji, satranç başta olmak üzere çeşitli oyun ve spor karşılaşmalarında oldukça sık kullanılan bir kavramdır ve işletme alanında 1970’li yılların sonundan itibaren yaygın bir şekilde kullanılmaktadır [24]. Strateji ayrıca bir firmanın bir hedefi nasıl gerçekleştireceğinin temel fikrini içine alır [25].

Strateji kelimesinin ekonomik açıdan ilk açık tanımlaması ünlü ekonomist Oscar Morganstern ve ünlü matematikçi John Von Neumann tarafından yapılmıştır. Düşünürler burada stratejiyi kişi ekonomisi açısından ele almakta kişisel faydasını maksimum kılmaya çalışan iki oyuncunun rasyonel davranışları şeklinde tanımlamaktadır. Burada strateji mikroekonomi açısından ele alınmakta ve faydasını maksimum kılmaya çalışan oyuncuların rakiplerin davranışlarını olasılık hesaplarına dayandırarak matematiksel açıdan değerlendirip bir seri kararlar alma anlamında olduğu vurgulanmaktadır [26]. Peter F. Drucker stratejiyi, iş teorisini performansa dönüştürme olarak nitelendirmiş ve en belirsiz ortamlarda bile işletmenin istediği amaçlara ulaşabilmesini sağlayan bir araç olarak tanımlamıştır [27].

Strateji kavramı için, birbirini tamamlayıcı özelliklere sahip farklı bakış açılarından tanımların yapılabilmesi mümkündür.

Bu tanımlar şu şekilde belirtilebilir [28]:

- Plan olarak strateji: Eylem ve örgütlerin, bilinçli ve amaçlı olarak önceden tanımlanıp ilan edilmiş hedefler doğrultusuna yöneltilmesi.

- Ortaya çıkan yön olarak strateji: Önceden tanımlanıp ilan edilmiş hedef doğrultusu yerine, ortamın duyarlılığı içinde örgütlerin tavır ve katılımları sonucu eylem yönünün ortaya çıkması.

- Konum olarak strateji: Beklenti ve işlevlerin tanımladığı örgüt çevresi içinde örgütlerin yerlerini belirleyen, örgüt ile çevresi arasındaki ilişkiyi düzenleyen konum saptaması.

- Bakış açısı olarak strateji: Ortak eylemde buluşan örgütlerin, ortak misyonları nedeni ile paylaştıkları normları, değerleri ve davranış kalıplarını içeren bakış açısı.

Strateji kelimesinin işletme yönetimi disiplinine girmesinden beri yüzlerce tanım yapılmıştır. Fakat bu tanımların ortak noktası işletmenin bir hedefe varmak istemesi sürecinin kontrol altına alınmasıdır. Bunun için işletmenin zayıf ve güçlü yönlerini bilmesi gerekmekte ve iç ve dış tehditleri fırsatlarla bir uyum içerisinde kaynaştırması gerekmektedir.

Stratejinin genel özellikleri kısaca aşağıdaki biçimde sıralanabilir [25]:

- Bir analiz etme sanatıdır: Bu sanat bir düşünme yöntemi ve açık bir sistemde faktörler arası mantık ilkeleri ve ilişkileri üzerine kurulmuş, karar verme ve kararlar içindeki engellerin kaldırmasıyla ilgilidir.
- Amaçlara bağlı bir unsurdur: Bir işletmenin stratejisi o işletmenin genel amaçlarına hizmet eder ve güçlerin bu amaçlar etrafında toplanmasını sağlar.

- İşletmenin çevresiyle etkileşimsel ilişkilerini düzenler: Ekonomik, teknolojik, politik ve sosyal bakımdan çevresel değişimlerin kavranmasına, işletme üzerindeki olumsuz etkilerin giderilmesine ve olumlu etkilerin de zamanında farkına varılarak onlardan yararlanma fırsatına olanak verir.
- Devamlı olarak tekrarlanan (rutin) işlerin aksine uzak geleceğe bağlı bir düzeni ilgilendirir: Stratejik seçimler, işletmenin uzun sürede izleyeceği politikalarla ilgili olduğu için monoton (rutin) karar ve işlerden kesinlikle ayrılır.
- Strateji, işletmenin bütün finansal ve beşeri kaynaklarını uyum içinde yöneten ve faaliyete geçiren bir unsurdur: Strateji işletmenin günlük hayatı içinde cereyan eden olayların ve alınan kararların yön vericisi veya pusulası da olmaktadır. Yönetmek, anlaşmazlıkları ortadan kaldırmaktır. Doğaldır ki, strateji, yönetimin gerekliliğini ortadan kaldırmamakta, aksine oyunun kurallarını belirlemekte, belirsizliği azaltmakta ve izlenecek yolları ve kaideleri açıklığa kavuşturmaktadır.
- Karmaşık ve dinamik bir çevrede işletmenin faaliyet sahalarını belirler: İşletmenin mevcut kaynaklarından nasıl yararlanılacağını ve uzun süre içindeki dağılımının kesin dökümünü ve takvimini içerir.
- Strateji karmaşık ve dinamik bir organizasyonda beşeri unsuru (çalışanları) cesaretlendirme ve harekete geçirme aracıdır: Şu halde strateji, güdüleyici bir faktördür. Kişiler belirsizlik ortamında daha karamsar bir şekilde hareket ederler. Hâlbuki onlara gelecek hakkında belirsizliği giderici (veya azaltıcı) bilgiler sunuldukça ve gidilecek amaçları da kesin bir şekilde belirledikçe, çalışma hırsları ve cesaretleri de artacaktır. Böylece çalışanlar ve özellikle yöneticiler taktik faaliyetlerinin taslağını kolayca yapabilecekler ve kişisel faaliyetlerinin genel amaçlara uygunluğunu kolayca belirlemiş olacaklardır.

3.2. Stratejilerin Sınıflandırılması

Mintzberg ve Waters çalışmalarında stratejileri istenen ve elde edilen olmak üzere Çizelge 3.1' deki gibi sınıflandırmaktadır [24].

Çizelge 3.1. Stratejik yönetimin özellikleri

STRATEJİ	ÖZELLİKLERİ
Planlı	Stratejiler formel planlar yardımı ile oluşur: Burada iyi tanımlanmış istekler ve beklentiler merkez yönetim tarafında formüle edilmiştir. Bunlar formel kontrol prosedürleri ile uygulamaya geçirilir. Kararlı ve tahmin edilebilir ortamlarda stratejiler planlı olabilir.
Girişimsel	Stratejiler girişimci bir liderin vizyonuna ve bireysel sezgi yeteneklerine bağlı olarak oluşur: Bir liderin kontrolünde belirli bir işte tutunmuş örgütlerde stratejiler lidere bağlı olarak oluşmaktadır. Stratejiler kısmen planlı ve genelde doğaçlamadır.
İdeolojik	Stratejiler bütün uygulama birimlerinin ortaklaşa vizyonlarından, inançlarından ve değerlerinden kaynaklanarak oluşur: Kontrol informal kültürel kontrol mekanizması ve kültürleştirme ile sağlanır. Kuruluş çevre değişimlerine karşı proaktif bir tavır içindedir ve stratejiler oldukça planlıdır.
Şemsiye	Stratejiler kısıtlardan kaynaklanarak oluşur: Örgütsel davranışları kısıtlama kapasitesinde olan liderlik, karmaşıklık ve belirsizlik ortamlarında ulaşılacak hedefleri ve sınırları belirlerler. Stratejiler kısmen planlı kısmen de doğaçlamadır.

Çizelge 3.1 (Devam). Stratejik yönetimin özellikleri

STRATEJİ	ÖZELLİKLERİ
Süreç	Stratejiler bir süreç içinde oluşur: Liderler stratejinin süreç yönleri ile ilgilenir ve içerik sorunlarını uygulamacılara bırakırlar. Stratejiler kısmen planlı kısmen doğaçlamadır.
Uzlaşma	Stratejiler uygulamacı aktörlerin görüşlerinin yaklaşması ve birbirlerine uyarlanmasından kaynaklanır. Bu merkez yönetimin strateji oluşturmada gevşek davrandığı durumlarda ortaya çıkar ve stratejiler genelde doğaçlamadır.
Zorlanmış	Stratejiler çevre değişimlerinin zorlaması ile oluşur. Çevre kuruluşa ya doğrudan mevzuat veya teknolojik standartlar ile strateji zorunlu hale getirir. Bu durumda stratejiler doğal olarak doğaçlamadır kuruluş bunları planlı hale getirebilir.

3.3. Stratejinin Benzer Kavramlarla İlişkisi

Strateji kavramı geniş kullanıma neden olabilecek bir kavram olduğu için ara sıra diğer kavramlar ile karıştırılmaktadır. Bu kavramlar politika, yöntem, taktik, program ve plandır [29]. Bu yanılgıların sebebi, strateji ve diğer kavramların birbiri ile ilişkilerinin incelenmesiyle giderilecektir.

3.3.1. Strateji ve politika

İşletme literatüründe strateji ve politika kavramları, genel olarak birbirinin yerine kullanılan iki kavramdır. Bu kavramların kullanımı günlük hayatımızda birbiri içine o kadar geçmiştir ki bunların tam olarak anlaşılması güçtür. Strateji ile politika temelde planla sınırları belirlenip yönlendirilme faktörleriyle oluşması nedeni ile birbirinin aynısı gibi algılanır fakat bu benzerlik politika ile stratejinin aynı olmadığını, içerik ve yaklaşım bakımından farklılık gösterdiğini belirtmektedir.

Bu farklılıklar aşağıda olduğu gibi özetlenebilir [25]:

- Politika ile strateji arasındaki en önemli fark olarak; politikaların karar vermede bir düşünme rehberi olduğu, stratejinin ise bu rehber doğrultusunda amaçlarının oluşturulması ve kaynak kullanma kararlarının verilmesini sağladığı söylenebilir.

Strateji geleceğin tahminiyle ilgili olduğu için kısmi belirsizlik şartlarıyla ve riskli durumlarla iç içedir.

- Stratejiler daha çok işletme ile çevresi arasındaki ilişkiler üzerine odaklanır. Değişen her durum ve olay için genellikle özel bir çaba ve kararı gerekli kılar. Hâlbuki politikalar, her türlü seviyede ve alanda tekrar eden yönetim uygulamalarıyla ilgilidir ve bu uygulamayı yapacak yöneticilerin davranışlarını yönlendirir.

- Strateji ve politikalar, süreç ve amaç bakımından birbirlerine benzemekle birlikte, aralarında küçük farklılıklarda bulunmaktadır: Aslında politikalar daha uzun sürelidir ve amaçlarla her zaman doğrudan doğruya ilgili değildir. Politika uygulamaları da işletmenin amaçlarına yönelik olmakla beraber, her politik uygulamayı bu amaçların gerçekleştirilmesiyle izah etmek mümkün olmayabilir. Stratejiler, amaçlarla daha yakından ilgilidir ve eldeki bütün güçleri etkili bir şekilde amaçlara yöneltme faaliyetlerini kapsar.

3.3.2. Strateji ve taktik

Taktik, usul ve teknik bakımdan stratejiden daha ayrıntılıdır. Stratejinin amaçlara ulaşmak için eldeki güçlerin veya kaynakların dağıtım planı olduğunu biliyoruz. olayısıyla taktik kararlar, stratejik kararların ayrıntılarını içerir [29]. Daha başka bir ifadeyle taktikler;

a) Mevcut kararların etkili kullanımına,

b) Stratejileri uygulamanın ayrıntılarına yönelik kararlardır [30].

Taktik, bu yerleştirilen glerin harekete geçirilmesi yani uygulanması ile ilgilidir. Taktik daha özel ve daha kısa fikirlerden ve uygulama sanatından oluşur. Strateji, bir nizam, düzen ve tasarı ile ilgili düşünsel bir işlem, taktik ise harekete geçme ve uygulamanın ayrıntılı bir düzeni ile ilgilidir. Taktikler aslında, stratejinin gerçekleşmesine yardımcı ayrıntılar ve hatta programlardır. Her stratejiyi uygulamaya koyacak mutlaka bir takım taktikler gereklidir. Bu yüzden taktik stratejiyi gerçekleştiren bir araç, onun vazgeçilmez devamıdır [30].

3.3.3. Strateji ve program

Program, süreleri belirlemek, ayrıntılı faaliyetlerin uygulanacakları yer ve zamanları ve bunların kimler tarafından nasıl yapılacağını saptamaktır. Program tam belirlilik hallerini ve çok kısmi riskleri içermektedir. Program bir olayın en ince ayrıntılarını yer, zaman, şahıs ve usul göstererek belirlemektedir. Kısa süre ile ilgilidir.

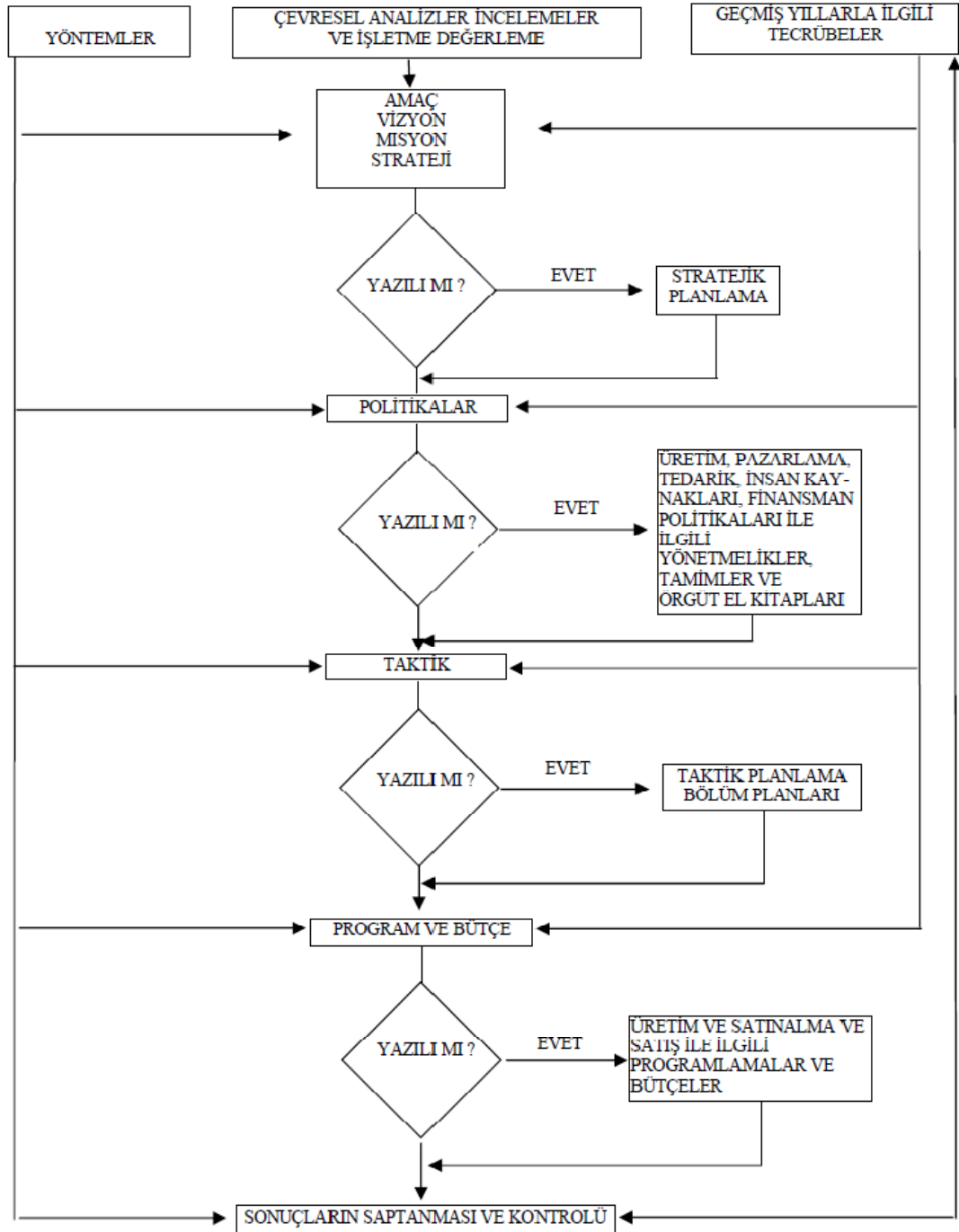
Strateji, işletmede meydana gelecek bütün olay ve hareketlerin uzun süre içinde öngörülmesini ve bunların işletmenin amaçları yönünden değerlendirilmesini ve seçilmesini gerektirir. Programlar daha alt kademelerle ve uygulamalarla ilgilidir. Programların başka bir özelliği bir defa kullanılan planlardan oluşmasıdır. Bu yönü ile de politikalarından ve stratejilerden ayrılırlar [10].

3.3.4. Strateji ve plan

Birbirine yakın iki kavramdan biri de strateji ve plandır. Strateji uzun süreli seçimler ve amaçlarla ilgilidir. Plan ise amaçlara ulaşmak için araçlar ve yolların strateji, işletmenin nerede olmak istediğini ve oraya ulaşmada izleyebileceği yolu; politikalar, bu yol üzerinde giderken göz önüne alınacak temel kurallar dizisini; taktik, yine bu yol üzerinde kullanılacak ayrıntı ve uygulamaya yönelik kararlar ile özel araçları; yöntemse, bu faaliyetlerin nasıl yapılacağını; programlar, üç aylık, aylık ve haftalık faaliyetlerin neler olduğunu, nerede, ne zaman, kimler tarafından yapılacağını; bler ise bu faaliyetlerden ne kazanç elde edileceğini ve ne kadar

masraf yapılacağını gösterir [25].

Buraya kadar yapmış olduğumuz açıklamalar ışığında kavramlar arası ilişkileri Şekil 3.1’de bir arada görmek mümkündür.



Şekil 3.1. Stratejinin benzer kavramlarla ilişkileri [25]

3.3.5. Strateji ve yöntem

Yöntem kullanılış özelliği açısından politikaya benzer, politika ve strateji geniş bir alan ya da temel bir sorunu ele almasına karşılık, yöntem normal olarak politikanın veya stratejinin uygulanış şekli ile ilgilidir. Bu bakımdan strateji ve politika kapsam bakımından yöntemden daha geniştir. Her üç kavramın müşterek yönleri sürekli ve uzun süreli seçimlerden olmalıdır. Yöntem ile programın birbirlerine benzer yönleri, uygulamaya daha yakın olmaları, bir işi veya bir işlemi ilgilendirmeleridir. Hatta uygulamalarda kullanılmak üzere standart yöntemler meydana getirilmiştir. Önemli hususlardan biri de yöntemin özellikle stratejiye nazaran standartlaştırılma özelliğinin olmasıdır. Yöntemler çeşitli sorunların çözümün de kullanılan usullerden ibarettir. Bu açıdan bakılırsa, stratejik planlama da bir sorun çözme yöntemidir [30].

3.4. Stratejik Yönetimin Tanımı

Stratejik yönetim kelimesi geçen yüzyılın son yarısından itibaren sık kullanılmaya başlamıştır. Strateji kelimesi anlam itibarıyla diğer kelimelerle karıştırılmasından dolayı tanımlamalar arasında bir birlik yoktur fakat benzerlikler vardır. Morganstern ve Neumann'ın strateji tanımından yola çıkılarak çevresi ve rakipleri arasındaki rasyonel bir ilişki ve sürdürülebilir rekabeti sağlama planı olarak tanımlanmaktadır. Fakat Edward de Bono ya çok fazla değişimin yaşandığı günümüzde uzun süreli bir plan yapmanın doğru olmayacağını da düşündüğümüzde stratejik yönetim kavramı sadece bir niyet belirleme olarak ifade edilmesi doğru olacaktır.

Stratejik yönetim, bir organizasyonun stratejik pozisyonunun, gelecek için stratejik faaliyetlerinin stratejik seçimlerinin ve faaliyetlerindeki stratejik dönüşlerin anlaşılmasını içerir. İşletmelerdeki stratejik pozisyonu, çevre, stratejik yetenekler, beklenti ve amaçlar belirler. Stratejik seçimler, işletme düzeyindeki stratejiler, ortaklık ve uluslar arası iş birlikleri ve gelişme metotlarından oluşur. Faaliyet düzeyindeki stratejiler ise faaliyetlerinin organizasyonu ve değişim yönetimi ile ilgilidir.

Peter F. Drucker' a göre yöneticinin stratejik ana görevinin bir işin amacının baştan sona düşünmek ve “Bizim işimiz nedir, ne olmalıdır?” sorularını sorarak, belirlenen amaçlar doğrultusunda, belirlenen kararların yarınki sonuçları vermesini sağlamak olduğunu söylemiştir [10].

Stratejik yönetim alanında tanınmış isimlerden biri olan John M. Bryson' un stratejik yönetimi şu şekilde tanımlamaktadır: Stratejik yönetim, bir organizasyonun ne yaptığını, varlık nedenini ve gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ortaya koyan bir yönetim tekniğidir [26].

Modern görüş açısından stratejik yönetim: “işletmenin uzun dönemde yaşamını devam ettirebilmek, ona sürdürebilir rekabet üstünlüğü ve dolayısıyla ortalama kâr üzerinde getiri sağlayabilmek amacıyla eldeki üretim kaynaklarının (doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye, altyapı, hammadde v.s.) etkili ve verimli olarak kullanılması” olarak tanımlanabilir [31].

Stratejik yönetim, “stratejilerin tasarlanması gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını, tasarlanan bu stratejinin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel önlemlerin alınarak yürürlüğe konmasını, daha sonra da stratejilerin amaçlara uygunluğu açısından uygulamadan önce bir defa daha kontrol edilmesini kapsayan ve işletmenin üst yönetim faaliyetlerini ilgilendiren ayrıntılı bir süreç” şeklinde de tanımlanmaktadır [10].

Stratejik yönetim, bir şirketin stratejisini formüle etmek ve bu amaç için ne yapılacaksa uygulamak demektir [24].

Buraya kadar yapılan tanımlar çerçevesinde stratejik yönetimin başlıca unsurları ve özellikleri şu şekilde belirtilebilir [31]:

- Stratejik yönetim, her şeyden önce, tepe yönetiminin temel bir fonksiyonudur. Aynı zamanda alt kademe yöneticilere rehberlik eden bir fonksiyondur.

- Stratejik yönetim, işletmeyi bir sistem olarak algılar ve işletmeleri açık bir sistem olarak tanımlar,
- Stratejik yönetim işletme kaynaklarının en etkili şekilde dağıtımı ve kullanımıyla ilgilidir.
- Stratejik yönetim, uzun dönemdeki faaliyetlere ve nihai hedeflere yoğunlaşan bir işletme yönetim sürecidir.
- Stratejik yönetim, işletmelerde uzun dönemde kendisinin yaşamını devam ettirebilmesi için kendisini tehdit eden dışsal çevre unsurlarının incelemesini zorunlu kılar.
- Stratejik yönetim, uzun dönemde işletme varlığını sürdürebilmenin rekabet üstünlüğü sağlayacak işler ve faaliyetlerle başarılabileceğinin bilinciyle, “sürdürülebilir rekabet üstünlüğü” ve dolayısıyla “ortalama kâr üzerine getiri” elde edebilecek iş ve faaliyet konularını inceleyerek işletme için bunları sağlamaya yöneliktir.

3.5. Stratejik Yönetimin Tarihsel Gelişimi

Stratejik yönetimin ortaya çıkışı ise yönetim biliminin doğuşundan oldukça sonradır ve genel bir ifadeyle 20. yüzyılın ikinci yarısına rastlar. İşletme yönetiminin doğuşundan stratejik yönetimin ortaya çıkışına kadar geçen süreyi birkaç safhaya ayırmak mümkündür.

İngiliz sanayi devriminin temelini oluşturan buhar gücünü kullanılmasıyla başlayan süreç içinde her geçen gün daha da gelişen işletme bilimine 1880’li yılların başında stratejik yönetim kavramı girmiş ve II. Dünya Savaşı’nın sonları kadar ortaya çıkmamıştır.

Stratejik yönetimin tarihçesini yıllar itibariyle belirtmek gerekirse, 1900- 1930’lu yıllar işletme faaliyetlerinin basit bir şekilde planlanmasını içermektedir. Bu yıllarda geçerli olan klasik yönetim düşüncesi ise; iş bölümüne dayalı olarak uzmanlaşma, hiyerarşik ilişkileri belirleme, iş ve faaliyetleri düzenlemeyi içerir [10].

1950-1965 arasındaki dönem kısa vadeli, uzun vadeli veya toplu planlama faaliyetlerinin yapıldığı dönemdir. Bu dönemde strateji düşüncesi sadece toplumsal hayatta yer almayıp işletmeler içinde kullanılan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu dönem işletmedeki planlama faaliyetlerinden stratejik planlama faaliyetlerine doğru bir geçmişin başlangıç dönemi olarak da nitelendirilebilir.

1960’larda Ansoff’un işletmelerde yapılan geleceği öngörme çalışmalarına analitik yaklaşımı getirmesiyle planlamaya etki eden unsurlar, rasyonel ve analitik bir bakış açısıyla incelenmeye başlamıştır [32].

Robert Grant’ ın tanımıyla 1970’li yıllar İşletme stratejisi temasının ön plana çıktığı yıllar olarak da bilinir. Bu yıllarda stratejik planlamanın işletme için gelecekteki hedeflerine ulaşmayı garantilemeyeceği yalnızca bir yol çizilerek bu hedeflere yakın olabileceği düşünülmüştür.

1980’li ve 1990’lı yıllarda dünyadaki siyasal gelişmeler piyasalarda dalgalanmalar meydana getirmiş ve işletmelerin sınırlı kaynakları olduğunu ortaya çıkarmıştır. 1980 yılında Michael Porter’ın yazdığı Rekabet Stratejisi kitabı stratejik yönetimde rekabetin gerekliliğini vurgulamış ve 1980’li yılların rekabet üstünlüğü anlayışıyla anılmasını sağlamıştır.

1990’lara gelindiğinde bilişim teknolojilerinin daha etkin kullanımı ile rekabetçi yapı daha da kendini belli etmiş, bu on yılın ortalarında internetin hayatımıza girmesi ile e-ticaret kavramı ortaya çıkmaya başlamıştır.

2000’li yıllarda ana tema “stratejik ve organizasyonel yenilik olmuştur.” Bilişim

teknolojilerinin etkinliği ve teknolojik gelişme işletmeler için yeni fırsatlar ve yeni tehditler oluşturmuştur. Küresel çapta dalgalanmalar meydana gelmişse de rekabet stratejisini iyi planlayan şirketler varlıklarını sürdürmeyi başaramışlardır.

3.6. Stratejik Yönetimin Önemi

Her geçen gün hızla ilerleyen teknoloji, çevresel koşulları hızla değiştirmekte ve işletmeler için çevreye uyum sürecini zorlaştırmaktadır. Bu durum karşısında işletmeler karşılaşacakları fırsat ve tehditleri tahmin edebilmeli ve bu durumlarda ne yapacaklarını önceden planlamalıdır.

Stratejik yönetim, işletmenin kendisini yenilemesini, rakipleriyle arasındaki farklılıkları belirlemesini, eksik yönlerine göre önlemler almasını ve güçlü olduğu alanlarda yetkinlik kazanmasını esas alır.

Stratejik yönetim konseptinden yoksun işletmeler, finansal sermayelerini ve insan kaynaklarını etkin bir biçimde kullanamamakta, kararlarını vizyon gereklilikleri yerine günlük politikalar üzerinde temellendirmekte ve konjonktürel dalgalanmalardan olumsuz yönde etkilenmektedirler. Bu bağlamda stratejik yönetim anlayışı, belirsiz değişken ve oldukça riskli bir çevrede işletmeye belirli bir yön kazandırır [10].

Stratejik yönetimin asıl amacı stratejiler oluşturmak, bunları uygulamak ve sonuçlarını denetlemektir. Stratejik yönetimde aşağıdaki soruların analiz edilmesi büyük önem taşımaktadır [33]:

1. Strateji NE'dir?
2. Strateji NİÇİN oluşturulmalıdır?
3. Strateji NE ZAMAN oluşturulacaktır?
4. Strateji oluşturularak NEREYE ulaşılması hedeflenmektedir?
5. Stratejiler NASIL oluşturulacaktır?
6. Stratejiler KİM(ler) tarafından oluşturulacaktır?

Çizelge 3.2. Stratejik yönetimin tarihsel gelişimi [32]

Dönem	Baskın Tema	Ana Konu	Konsept ilkeleri ve teknikleri
1950' li yıllar	Bütçe planlaması ve kontrol	Finansal Kontrol	Finansal Bütçelendirme, Yatırım planlama, Proje değerlendirme
1960-1970'lerin başı	İşletme Planlaması	Gelişim planlama, özellikle çeşitlendirme ve portfolyo planı.	Orta ve uzun süreli kurumsal planlama yapma teknikleri, Sinerji
1970'lerin sonu 1980'lerin ortası	Konumlanma	Endüstri ve pazarlama seçimi	Endüstriyel analiz, Bölünme, Tecrübe eğrileri, PIMS analizi, SBU'lar Portfolyo Planlama
1980'lerin sonu 1990'lı yıllar	Rekabet Stratejisi	Kaynaklar etrafındaki rekabet avantajına odaklanma	Kaynaklar ve kapasite, Hisse değerleri, Bilgi yönetimi, Bilişim teknolojileri
2000' li yıllar	Stratejik ve Organizasyonel yenilik	Heveslilik ve esneklik ile yeniden boyutlandırma	İşbirliği stratejileri, Rekabet standartları, Kendinden organize olma ve zorluklar, Kurumsal sosyal duyarlılıklar.

Stratejiler oluşturulmasında Ne, Niçin, Nasıl, Ne Zaman, Nereye ve Kim sorularına uygun cevaplar bulunması önem taşımaktadır. Bu soruların analizi stratejik yönetimin temellerini oluşturmaktadır.

3.7. Stratejik Yönetimin Yararları

Stratejik yönetimin yararları şu şekilde özetlenebilir [13]:

- Stratejik yönetim değişen durumları önceden sezmek için örgütlere izin verir.
- Stratejik yönetim, açık amaçlar ve yönelimler sağlar.
- Stratejik yönetimde araştırma, sürecin yöneticilere yardım edebilmesi için ilerleme sağlar.
- Stratejik yönetimi yerine getiren işler daha etkilidir.
- Stratejik yönetim, iş kararlarını sistemize etmede bir yoldur.
- Stratejik yönetim, bir şirketin temel problemlerini araştırmada yöneticilere yardım eder.
- Stratejik yönetim, şirketin iletişimine, bireysel projelerin koordinasyonuna, kaynakların tahsisine ve bte gibi kısa süreli planlamanın gelişmesine yardım eder.

3.8. Stratejik Yönetimin zellikleri

Stratejik yönetimin özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz [34]:

- a) Stratejik yönetim esasen st yönetimi ilgilendiren bir konudur. Stratejik yönetimin başarısı için stratejik yönetim sürecinde görev alacak yönetici, uzman ve danışmanların belirlenmesi önem taşımaktadır.
- b) Stratejik yönetim, organizasyonun dış ve i çevresini değerlendirmeye imkân veren bir yönetim tekniğidir. Stratejik yönetim, organizasyonun kendi içyapısındaki güçlü ve zayıf ynlerin analiz edilmesine imkân sağlar. Ayrıca organizasyonun diğer organizasyonlar karşısındaki durumunu tespit etmeye imkân sağlar.

- c) Stratejik yönetim, organizasyonun gelecekle ilgili faaliyetlerinin planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu, uygulanması ve kontrol edilmesine imkân sağlar.
- d) Stratejik yönetim stratejilerin oluşturulması ve seçiminde rekabet ve portföy analizlerinden yararlanır. Portföy analizleri yapılarak, organizasyonun pazarda kalma ya da pazardan çekilme, başka şirketlerle birleşme... vs konularda daha rasyonel karar vermesi amaçlanır.
- e) Stratejik yönetim “stratejik düşünme” ye yardımcı olur. Bu çerçevede en doğru strateji ve taktikler belirlenmeye çalışılır ve bunlar uygulanır.
- f) Stratejik yönetim ekip çalışmasına dayalı olarak organizasyonun hedeflere ulaşabileceğinin önemi üzerinde durur.
- g) Stratejik yönetim, organizasyondaki problemlerin en etkin bir şekilde belirlenmesi ve çözümüne yardımcı olur. Bu çerçevede toplam kalite yönetimi tekniklerinden geniş ölçüde yararlanır.
- h) Stratejik yönetim işletmeyi bir sistem olarak görür. İşletme, birbirleriyle etkileşim ve bağımlılık halindeki parçaların oluşturduğu bir bütün olarak görülür. Dolayısıyla stratejik yönetim, bir bütün olarak işletmeyle ilgilenmesi yanında onu oluşturan parçalarla da ilgilenir. Bütüne veya parçalardan herhangi birine yönelik bir karar alındığı zaman, diğer parçaların üzerindeki etkileri göz önünde bulundurulur.
- i) Gelecek yönelimlidir ve işletmenin uzun vadedeki amaçları ile ilgilidir. Belirlenen zaman ufku içinde işletmenin ne olacağını ve bu sonuçları elde etmek için nelerin yapılması gerektiğini düşünür.
- j) Stratejik yönetimde; işletme, birbirleriyle etkileşim ve bağımlılık halindeki parçaların oluşturduğu bir bütün olarak görülür. Dolayısıyla stratejik yönetim,

bir bütün olarak işletmeyle ilgilenmesi yanında onu oluşturan parçalarla da ilgilenir. Bütüne veya parçalardan herhangi birine yönelik bir karar alındığı zaman, diğer parçaların üzerindeki etkileri göz önünde bulundurulur.

- k) Stratejik yönetim, işletmeleri açık sistem olarak tanımlar. İşletmeler içinde bulundukları çevre ile karşılıklı etkileşim ve bağımlılık içindedir. Çevrede meydana gelen herhangi bir değişiklik işletmeyi de etkiler. Bu sebeple, stratejik yönetim çevreyi oldukça yakından takip eder.
- l) Stratejik yönetim, alt kademe yöneticilerine rehberlik eder. Bir başka ifadeyle stratejik yönetimin belirlediği amaçlar, karar ve faaliyetler işletme içinde en alt birimlere kadar herkesin ortak hareket noktasını oluşturur [13].

Çizelge 3.3. Stratejik yönetim ve fonksiyonel yönetim arasındaki farklar [30]

	FONKSİYONEL YÖNETİM	STRATEJİK YÖNETİM
Odak noktası	Amaçlara bağlı hedeflerin gerçekleştirilmesi ve günlük sorunların çözümü	Uzun dönemli yaşama, gelişme problemleri, yeni amaç ve stratejiler
Amaçlar	Geçmiş tecrübeye dayalı bir düşünce ile uygun kazanç	Geleceğe yönelik kârlılık ve büyüme
Sınırlamalar	Mevcut kaynaklar ve çevre	Muhtemel kaynaklar ve çevre
Sonuçlar	Etkinlik, verimlilik ve denge	Büyüme, gelişme ve süreklilik
Bilgi Kaynağı	İşletme birimine ait işlem ve kayıtlar, mevcut şartlar	İşletme, bölümler ve gelecekteki fırsat tahminleri
Veri Yapısı	Çok fazla sayıda olmayan bölüm verileri	Çok sayıda değişik, çok kaynaklı
Örgüt Yapısı	Bürokratik durgunluk	Yenilikçi esnek

Çizelge 3.3 (Devam). Stratejik yönetim ve fonksiyonel yönetim arasındaki farklar

	FONKSİYONEL YÖNETİM	STRATEJİK YÖNETİM
Önderlik	Geleneksel, görev yönelimi	Değişmelerden etkilenir açık
Problem	Acil, kısa dönemli, somut aşağı yukarı benzer nitelikte	Tehir edilebilir, uzun dönemli, soyut, birbirinden farklı
Problem Çözme	Tepki niteliğinde ve geçmiş tecrübelerle dayanarak	Katılımcı ve yeni çözüm yolları arayarak
Zaman Ufku, Risk	Kısa vadeli düşük risk	Uzun vadeli yüksek risk

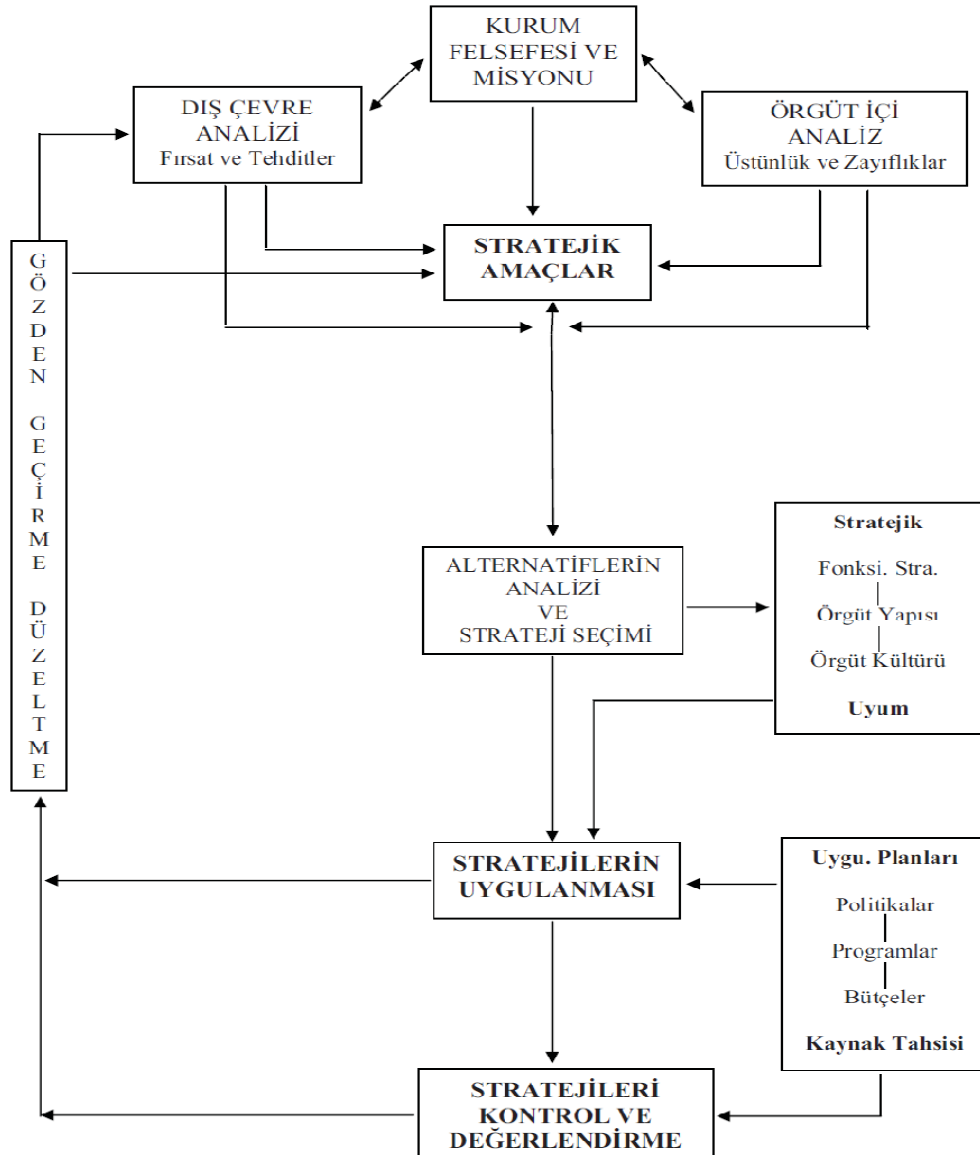
3.9. Stratejik Yönetim Süreci

Günümüzde teknolojinin hızla ilerlemesi ve çok hızlı değişen ekonomik ve politik dengeler işletmeler için uzun süreli bir stratejik plan yapmalarını engellemektedir. Bu açıdan bakıldığında işletmeler stratejik yönetim sürecini oluşturabilmesi ve bunun tüm işletme çalışanları tarafından istenerek sürekli hale getirebilmesi gerekmektedir. Bu nedenle işletmenin tümünün stratejik bilince sahip olması gerekmektedir.

Stratejik bilinçlilik ise işletmelerde yöneticilerin [30];

- İş dünyasının ve onun bir parçası olarak bulunduğu üst sistemin sürekli değişim içinde bulunduğunu,
- Sektördeki kurumların ve rakiplerin değişen çevre koşullarına uygun sürekli yeni stratejiler geliştirdiğini ve uyguladığını;
- Bu stratejilere cevap verebilecek ve hatta işletmeyi daha verimli duruma getirecek yeni stratejilerin gerekliliğini, ...anlayabilmesi ve bu konuda kafa yorması, fikirler üretmesi ve çalışmalar yapmasını ifade etmektedir.

Stratejik yönetim süreci, üst kademelerden başlayarak alt kademelere doğru hareket eder. Kurumun stratejik yönünü kararlaştırmak üst kademe yönetiminin sorumluluğunda olmasına rağmen, iç ve dış çevre hakkında bilgiler, daha çok bölüm yöneticilerinden ve diğer yönetici gruplarından elde edilir [24].



Şekil 3.2. Stratejik yönetimin süreci ve safhaları [13]

İşletmelerde stratejik yönetim bir süreç olarak ele alınır ve bu süreç uzun bir dönem gerektirir. Bununla birlikte stratejik planlama içerisinde de kısa dönemde gerçekleşmesi istenen amaçlar ve kısa döneme yönelik faaliyetler de yer almaktadır.

Stratejik planlama, işletmenin sahip olduğu stratejik yönetim anlayışının bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Yönetim sürecinin gerçekleştirilmesi gereken dört önemli süreçten (planlama, organize etme, yürütme ve kontrol) biri olan planlama, işletmenin stratejik amaçlarına ulaşabilmesi için yürütmesi gereken bir süreçtir.

3.10. Stratejik Planlama Süreci

Her işte olduğu gibi stratejik Yönetim sürecinin ilk aşaması planlamadır. Stratejik yönetim planlama olmazsa bir anlam ifade etmeyecektir. Stratejik planlama yapılırken aşağıdaki maddelerin sırasıyla izlenmesi gereklidir;

- 1- Vizyon, misyon ve temel değerlerin belirlenmesi
- 2- Amaçların belirlenmesi
- 3- İşletmenin pozisyonunun belirlenmesi
- 4- Strateji oluşturma
- 5- Sonuçların değerlendirilmesi

3.10.1. Vizyon, misyon, temel değerlerin belirlenmesi

Vizyon

Vizyonun en basit tanımı, işletmenin uzun vadeli olarak gelecekte ne yapacağını belirlenmesidir [35]. Vizyon, işletmelerin en kaotik ortamda bile gideceği yolu bulmalarında temel etkidir. Vizyon yönetimi ise gelecekle ilgili olmasından dolayı belirli bir zaman sürecini kapsamaktadır. Bu bağlamda işletmenin yakın gelecekteki vizyonu, uzak gelecekteki vizyonu olarak ikiye ayrılabilir. Bununla birlikte işletmenin faaliyette bulunduğu alan itibarıyla ulusal vizyon veya uluslararası vizyon olarak farklı vizyonlara sahip olması mümkündür.

Örnek olarak Intel, Microsoft ve Gazi üniversitesi ve Sabancı Holding'in internet sitelerinden alınan vizyonları bulunmaktadır.

Güçlü bir vizyon aşağıdaki özelliklere sahiptir [24]:

- İdealisttir; yürekte gelmesi, hissedilmesi gerekir.
- Özgündür; kuruluşun vizyonunu diğerlerinden ayırt edici özelliğe sahiptir.
- Çekicidir; kuruluş çalışanları kadar diğer paydaşların da ilgisini çeker.

İyi ifade edilmiş bir vizyon bildirimi aşağıdaki özellikleri gösterir:

- Kısa ve akılda kalıcıdır.
- İlham verici ve iddialıdır.
- Gelecekteki başarıları ve ideal olanı tanımlayıcıdır.

Intel Firmasının Kurumsal Vizyonu:

“Intel’de, insanların yaşamlarını daha heyecanlı, daha doyurucu ve yönetilmesi daha kolay hale getirmek için sürekli olarak yeniliklerin sınırlarını zorlamaktayız. Teknolojiyi ileriye taşıma konusundaki tereddütsüz çalışmalarımız, dünyayı büyük hızla değiştirdi. Sürekli hareket halinde olan ve asla durmayan bir sektöre enerji veren bir şirkettiz. Yeni ürünleri ve hizmetleri geliştirmek, yeni ürünleri desteklemek için endüstriyi canlandırmak ve endüstri standartlarını belirlemek için ortaklarımıza ilham veriyoruz. Bunu, büyük avantajlara sahip daha iyi çözümleri bir bütün olarak daha çabuk bir şekilde sunabilmek için yapıyoruz.”

Microsoft un Akademik Vizyonu:

“Öğrencilerin, öğretmenlerin ve öğrenmeye meraklı olan herkesin kişisel potansiyellerini keşfedebilmesine olanak sağlamak.

Geliştirilen ürünler ve eğitim kurumlarına özel programlar ile çağdaş eğitim altyapısının oluşturulabilmesi, eğitime her zaman her yerden ulaşılabilmesi ve teknolojinin eğitim amacıyla sınıf ortamlarına ve idari yapıya uygulanabilmesi çalışmalarında, eğitimcilere ve eğitim kurumlarına destek olunması amaçlanmaktadır.

Eğitim alanındaki katkılarımız farklı şekillerde gerçekleşmekte ancak bunların tamamı öğrenmeye olan inancımız ile, kendi sorumluluğumuzdan yola çıkılarak sunulmaktadır.

- 1975’ten beri sunulan yaratıcı teknoloji çözümleri

- Eğitim konusunda dünya çapında girişimler için verilen yoğun destek

İletişim, kablolardan çok daha ötesidir. Gerek eğitim görülen sınıflarda, gerekse sınıf dışında veya konferans salonlarında olsun, öğrenimin aktif olarak desteklendiği ortamlarda bireylerin çok daha başarılı olduğunu düşünüyoruz. Öğrenim ortamının tüm öğelerini - öğretmenler ve öğrencileri, sistemleri, kaynakları ve cihazları birleştirerek öğrenim sürecinin geliştirilebileceğine inanıyoruz.

Eğitmenlerle çalışarak öğrenim konusundaki kısıtlamaları gidermeye ve yeni fırsatlar yaratmaya çalışıyoruz. İlköğretimdeki fen dersinden, yüksek lisans programındaki biyokimya dersine kadar, öğrenimin ne zaman ve nerede gerçekleşeceğini belirleyen kısıtların kaldırılması ile, eğitim kurumlarının erişim güçlükleri gibi sınırlamalardan kurtarılarak dinamik bir öğrenim ortamı oluşturulabileceğine inanıyoruz.

Teknoloji, yeni fikirlerin geliştirilmesine yardımcı oluyor. Eğitim amacıyla teknolojiye yapılan yatırımların amacı yalnızca teknoloji kullanımını sağlamak değil, teknolojinin yarattığı fırsatlardan da yararlanabilmektir. Araştırma, girişimcilik, ortak çalışmalar ve teknoloji kullanımı sayesinde, bugünün öğrencilerinin geleceğin bilişim alanındaki çalışanları olabilmesine olanak sağlayacak fırsatların yaratılabileceğine inanıyoruz.

Her şeyin öğrenimle başladığına, geliştirilen her çözüm, araştırmaya harcanan her dakika, eğitim ve destek sağlanan her eğitmen, ilham verilen her öğrenci ve yazılan her kod satırı ile devam ettiğine ve bunun sürekliliğine inanıyoruz. “

Sabancı Holding Vizyonu:

“Vizyonumuz: Farklılıklar yaratarak kalıcı üstünlükler sağlamak”

Gazi Üniversitesi Vizyonu [35]:

“Türkçe eğitimi esas alan Gazi Üniversitesi'nin vizyonu; bilim ve teknoloji den sanat ve spora kadar uzanan geniş bir yelpazede özgün araştırmaları, üst düzey eğitimi, yaratıcı faaliyetleri ve topluma hizmeti ile ulusal ve uluslararası düzeyde saygın ve lider bir üniversite olmaktır.”

Misyon

Bir işletmenin temel varlık nedenini ve amaçlarını anlatan belgedir [24]. Misyon bir işletmeyi benzer işletmelerden ayıran operasyon ölçeklerini tanımlayan, işletme

felsefelerini ve yansımalarını amaçlara dayandıran bir ifadedir. Misyonun ilk ifadesi olarak işletmenin varlık nedeni beyan edilir. Bu çerçevede “ Ne yapıyoruz?”, “Kim için yapıyoruz” ve ” neden yapıyoruz” sorularına cevap aranır. Bu sorulara verilen cevaplar aynı zamanda işletmenin vizyonunun bir kısmında da belirleyecektir [10]. Bir danışmanlık firması olan Brain and Company nin yaptığı araştırmaya göre 500 firmadan %90 oranında vizyon ve misyonun başarıya katkısı bulunduğu rapor edilmiştir [24].



Şekil 3.3. Misyon belgesinin temel öğeleri

Misyon hazırlanırken aşağıdaki sorular cevaplanmalıdır [38]:

1. Müşteriler: Firmanın müşterileri kimler?
2. Ürün ve Servisler: Firmanın ana ürünü nedir?
3. Pazarlama: Coğrafi olarak firma nerde yarışıyor?
4. Teknoloji: Şu anda firma doğru teknolojiyi mi kullanıyor?
5. Hayatta kalma, Gelişme, Büyüme: Firmanın gelişimi iyi durumda mı?
6. Felsefe: Firmanın temel inancı, değerleri, istekleri ve etnik öncelikleri neler?
7. Temel Görüş: Firmanın diğer rakip firmalardan ayrıcalığı rekabet avantajları neler?

8. Toplumun gözümde ilgisi: Firmanın sosyal, topluluk ve çevresel sorunlara tepkileri neler?

9. Çalışanlara İlgisi: Firma için çalışanlar değerli mi?

Örnek olarak Gazi üniversitesi ve Boğaziçi Üniversitesi'nin internet sitelerinden alınan misyon bildirileri şunlardır :

Gazi Üniversitesi misyonu [36]:

“Üniversitemiz Gazi'nin adını taşımanın ve Cumhuriyetin öncü öğretmenlerini geliştiren ilköğretim kurumunu bünyesinde barındırmanın onuruyla; araştırmacı, sorgulayıcı, çözümleyici düşünce yapısında, değişen dünya koşullarında topluma liderlik yapabilecek, insani değerlere saygılı bireyler yetiştirmeyi, bilgiye ulaşarak, bilgiyi üreterek, paylaşarak ve hayata dönüştürerek toplumun yaşam boyu eğitim ve gelişme sürecine katkıda bulunmayı görev edinmiştir.”

Boğaziçi Üniversitesi misyonu [37]:

“Boğaziçi Üniversitesi'nin Misyonu, evrensel boyutta bilgi üretmek, bilim ufkunu genişletmek, çağdaş bilimsel, teknolojik ve kültürel birikimin egemen olmasını sağlayacak toplumun gelişmesini katkıda bulunacak aydın ve yaratıcı düşünebilen insanlar yetiştirmektir. Bu misyonu gerçekleştirmek için Boğaziçi Üniversitesi'nin bugün ulaştığı yüksek düzeyi aşarak, uluslararası boyutlarda bilimsel mükemmelliği ölçü alan bir araştırma ve eğitim kurumu haline getirilmesi amaçlanmaktadır.”

Çizelge 3.4. Vizyon ve misyon arasındaki farklar [38]

Vizyon	Misyon
- İdealisttir: Yürekten gelmesi,hissedilmesi gerekir. - Özgündür: Örgüte aidiyet belirgindir. - Ayırt Edicidir: Örgütün vizyonunu diğerlerinden ayırt edici özelliğe sahiptir. - İlham verici ve iddialıdır. - Gelecekteki başarıları ve ideal olanı tanımlayıcıdır.	- Kısa açık ve çarpıcı şekilde ifade edilir. - Hizmetin yerine getirilme süresini değil hizmetin amacını tanımlar - Örgütün üretim ve hizmet alanını belirler. - Örgütün ürettiği mal ve hizmet tanımlanır. - Çalışanları motive edecek, mal ve hizmet üretirken sürekli göz önünde tutacakları ve gurur duyacakları anlamlı bir iddia ön plana çıkartır.

Temel değerler

Bir organizasyonda yerleşik değerler ve inançlar kurum kültürünü oluşturur. Organizasyonların başarıya ulaşması için yönetim alanında bazı evrensel ilkelerin ve değerlerin benimsenmesi ve bu değerlerin organizasyonda kurumsallaştırılması gerekir. En başta organizasyonda insan olarak tüm çalışanlara değer verilmesi, müşterilere en iyi kalite ve hizmetlerin sunulmasının amaçlanması, ekip çalışmasına önem verilmesi, doğal çevrenin kirlenememesi için  zen gösterilmesi ve sosyal sorumluluk anlayışının mevcut olması gereklidir.

Vizyon ve misyon bildirisi edinseniz bile bunlar yalnız başına daha iyi performans elde edeceğinizi garanti edemez [35].

Kurum kültürü hizmet içi eğitim ve o kurumda çalışanların sosyo-kültürel düzeyine bağlı olarak belli bir süre içerisinde gelişir. Kurum kültürü oluşmasında işletmenin en alt kademesinden en üst kademesine kadar bir bütün içerisinde sahiplenilmesi gereklidir. Değerler bildirgesinde başlıca şu ilkeler yer almalıdır:

- Müşterinin  nemi ve müşteriye verilen değer,
- Organizasyonda yenilik ve yaratıcılık konusundaki istek ve bu konudaki çabaların takdir ve teşvik edilmesi,
- Çalışanlara değer verilmesi,
- Erdem ve ahlaki değerlere önem verilmesi,
- Topluma karşı olan sorumluluk,
- Çevreye ve doğaya saygı bu konuda organizasyonun sorumluluğu vs. [38].

Belirtilen bu özellikleri taşıyan bazı temel değerler örnekleri vermemiz gerekirse;

Gazi  niversitesi temel değerleri [36]:

“Gazi Üniversitesi, Cumhuriyetimizin temel ilkelerini esas alarak,

- *Bilimin  nderliğine inanmış, yaratıcılığı ve özgün düşünceyi yücelten,*

- *Her türlü görüş ve düşüncenin barış ve hoşgörü içinde dile getirilebildiği, özgür, çok sesli, adil ve şeffaf,*
- *Akademik ve etik değerlere sahip,*
- *Eğitimin toplumsal gelişmeye öncülük ettiğine inanan,*
- *Çalışanlarının memnuniyetini sağlayan ve mensubu olmakla gurur duyulan,*
- *Çevreye saygılı ve sosyal sorumluluğunun bilincinde olan bir kurumdur.”*

3.10.2. İşletme amaç ve hedefleri

İşletmenin, misyon ve vizyonunun belirlenmesini takiben gelecekle ilgili stratejilerine yol gösterecek, bunların ölçülmesinde ve değerlendirilmesinde yardımcı olacak bir takım amaç ve hedeflerinde belirlenmesi gerekir. İşletmenin amaçları yaptığı işi ne kadar yapabildiğini tanımlayacak, üst yönetimin ve işlevsel yönetimlerin performanslarının değerlendirilmesinde denetçilere yardımcı olacaktır.

Amaç ve hedefler kesin ölçülebilir özellikte olup, genelde vizyonun, belli bir zaman sürecinde nicelik olarak belirtilmiş şeklindedir. Bir işletmenin işlevlerini etkin olarak yerine getirebilmesi için amaçların gerçekçi, belirgin ve ölçülebilir olması, belli bir zaman sürecinde sonuçları etkileyebilecek önemli konuları kapsamaması gereklidir [25].

Stratejik amaç, basit bir ifade ile gelecekle ilgili ve umulan değişiklikleri içeren geniş katılımlı bir organizasyon modelidir [13]. Akgemci ‘ye göre işletmenin temel amaçları finansal ve stratejik amaçlar olmak üzere iki ana başlık altında incelenebilir [10].

Finansal amaçlar

Finansal amaç olarak belirlenen hedefler işletmenin verimliliğini ve bu verimliliğin artırılması ile ilgilidir. Finansal amaçların sonuca ulaşp ulaşmadığını anlamak için pek çok farklı ölçek türleri geliştirilmiştir. İşletmenin amacı yada hedefi, kaynakların şekil değiştirmesinden optimal bir gelir elde etmek olarak ifade edilir. Uzun sürede, işletme kaynaklarından en iyi gelir elde edebilmek için işletmede verim kriteri olarak

kabul edilmiş en verimli unsur toplam harcamaları aşan gelir artışı yahut kârdır [31]. Bu ifadeyi Ansoff'un kârlılık ölçeğinden görebiliriz:

$$KÂRLILIK = \frac{KÂR \text{ (Gelir Ve Maaliyetler Arasındaki Olumlu Fark)}}{SEMAVE} \times 100$$

Yukarıdaki ölçek bir işletmede kârlılığın değerlendirilmesi ve uzun vadede artacak olan sermaye miktarına göre kârlılığı nasıl bir yönelim halinde bulunduğunu göstermektedir.

İşletmenin finansal amaçlarından biri de “büyüme” dir. Büyüme kârlılıkta olduğu gibi bazı oranlarda değerlendirilebilen bir kavramdır. Bu bağlamda büyüme oranları işletmenin finansal tablolarında yer alan kalemlerin nasıl bir eğilim izlediği, olumlu ve olumsuz gelişmeleri gösterdiği oranlardır. Büyüme oranları arasında en çok dikkati çekenler, satışlardaki büyüme, kârlardaki büyüme, öz sermayedeki büyüme ve hisse başına kârlardaki büyümedir [39].

Büyüme iki yönde gerçekleşebilir. Bunlardan birincisi iç büyümedir. İç büyümede işletme kendi imkân ve fırsatlarını değerlendirerek büyümesi olarak tanımlanabilir. İkincisi ise dış büyümedir. Dış büyüme işletmenin kendi kaynaklarını kullanarak büyüyeceği gibi dışarıdan gelecek fırsatlarla da büyüyebilir. Bu fırsatlara örnek olarak son yılların stratejik yaklaşımı olan şirketlerin birleşmesi gösterilebilir.

İşletmenin finansal amaçları şu şekilde olabilir:

- Verimlilikte %10 artış
- Büyümede her yıl %7 artış
- Kazançları %39 arttırmak
- Daha büyük kredi derecelendirme oranına sahip olmak
- Hisse senedi değerlerini arttırmak
- Daha büyük bir pazara hitap etmek

Stratejik amaçlar

Stratejik amaçlar, işletmenin uzun dönemde sonuçların ifade eder bir şekilde belirlediği ve işletme uygulamalarının neler olacağı konusunda fikir veren amaçlardır. Stratejik amaçlar şirket geleceği ile ilgili bir görüntü oluşturarak daha iyi neler yapılabileceğini içermektedir. Stratejik amaçlar vizyon ve misyonla uyumlu, misyonun uygulanmasında destekleyici, ulaşılabilir nitelikte, önemli bir dış gelişme olmadığı sürece değişmez nitelikte olması beklenir.

Stratejik amaçlara örnek olarak aşağıdaki ifadeler verilebilir:

- Daha büyük pazar payına sahip olmak.
- Rakiplerinden daha hızlı tasarım çalışmalarında bulunmak.
- Rakiplerden daha stnrnlerretmek.
- Rakiplere göre daha düşük maliyetler elde etmek.
- Daha genişrn yelpazesi sunmak.
- E-ticaret uygulamalarını rakiplerden daha iyi yapmak.
- Daha iyi müşteri hizmetleri sunmak.
- Sektörde lider olarak tanımlanmak.
- Daha geniş bir coğrafyaya hitap etmek.

3.10.3. İşletme portföyü analizi

Portföy analizi, işletmenin mevcut yatırımları kullanılan çeşitli ölçütlere göre değerlendirme, bunların gelecekte işletmeye sağlayacakları yararlar ve olanakları tahmin etme, nihayet, bu değerlendirmeden hareket ederek işletmenin elindeki kaynakların tahsisine yol gösterme amacıyla yapılan bir analitik tekniktir [40].

İşletmelerin uygulayacakları stratejileri seçmeden önce neredeyiz sorusuna yanıt aramaları gerekmektedir. Bu aşamadan sonra işletme uygulayacağı stratejileri belirler. İşletmelerin zel durumlar için özel olarak uygulayacakları stratejileri yoktur. Bunun yerine kurumsal boyutta, iş boyutunda ve fonksiyonel boyutta izleyeceği birçok

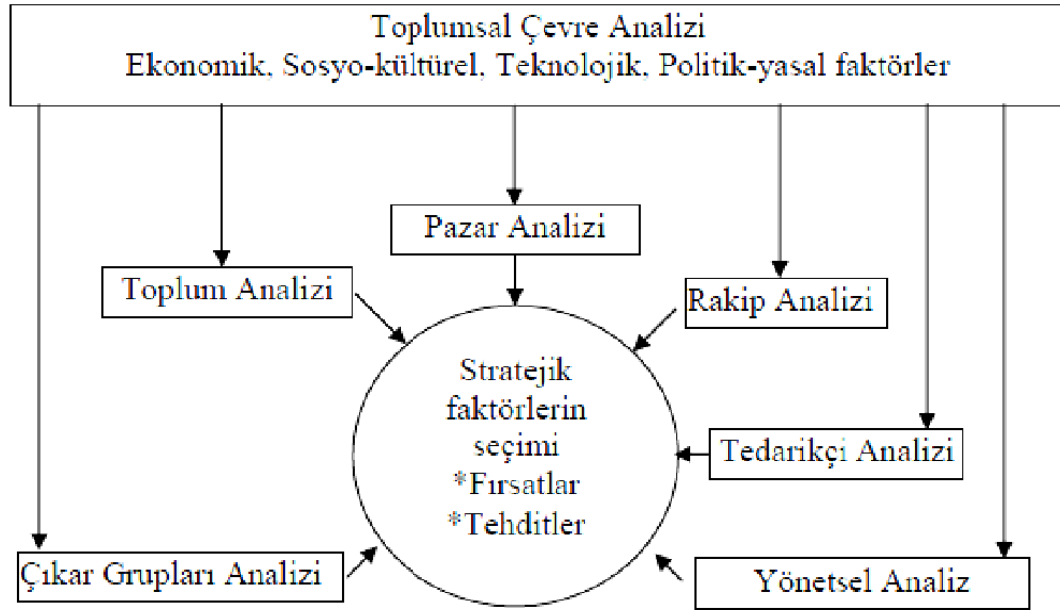
strateji bulunmaktadır. İşletme çevresi ile bağlantılı bir yapıya sahip olduğu için işletmede yapılacak portföy analizinde iç faktörler ne kadar önemliyse dış çevrede o kadar önemlidir.

İşletmenin hangi ürün veya hizmetleri nerede ve ne zaman piyasaya süreceği, fiyatının ne olması gerektiği, hangi aşamada üretimi veya hizmeti durdurup yeniden başlatacağı ve yeniden geliştirilmesi gerekiyorsa bunu nasıl yapacağı gibi soruların temelinde dış çevre bulunmaktadır. İşletmenin stratejik planlama yapması ve bu planlamasını değişen dış koşulları her an göz önünde bulundurarak güncellemesi gerekmektedir. Etkin bir çevre analizi stratejik planın başarı ile sürdürülmesindeki bir faktör olarak karşımıza çıkacaktır. Dış çevre ile ilgili bilgiler toplanması işini deneyimli ve iyi niyetli yöneticilerin yürütmesi daha sağlıklı bilgilerin edinilmesinde büyük önem taşır.

3.10.4. Strateji oluşturma ve strateji seviyeleri

Stratejik planlama sürecinde, sürece katılan tüm işletmenin kendi sorumluluğu ölçüsünde bir stratejik karar vermesi gerekmektedir. Stratejik yönetimin işleyişinde sorumluluk seviyesi ne kadar artarsa (bölüm sorumlularından başlayarak en üst yöneticilere doğru) o ölçüde karar ağırlığı artmakta ve stratejik planlama seviyesi artmaktadır.

Stratejik yönetimin işleyişinde sorumluluk seviyesi ne kadar artarsa (bölüm sorumlularından başlayarak en üst yöneticilere doğru) o ölçüde karar ağırlığı artmakta ve stratejik planlama seviyesi artmaktadır. Üst düzey yöneticilerin uygulayacağı stratejilere kurumsal düzeyde (Corporate Level) stratejiler denir. Bunlar işletmenin, gelecekte hangi sektörlerde olacağını veya olmayacağını, hangi sektörde büyüyüp hangisinde küçüleceğini, şirketin büyümesi için nasıl bir yol izleneceğini ve misyonda yapılması gereken değişiklikleri içermektedir. Uzun dönemde tasarlanır ve uygulanır.

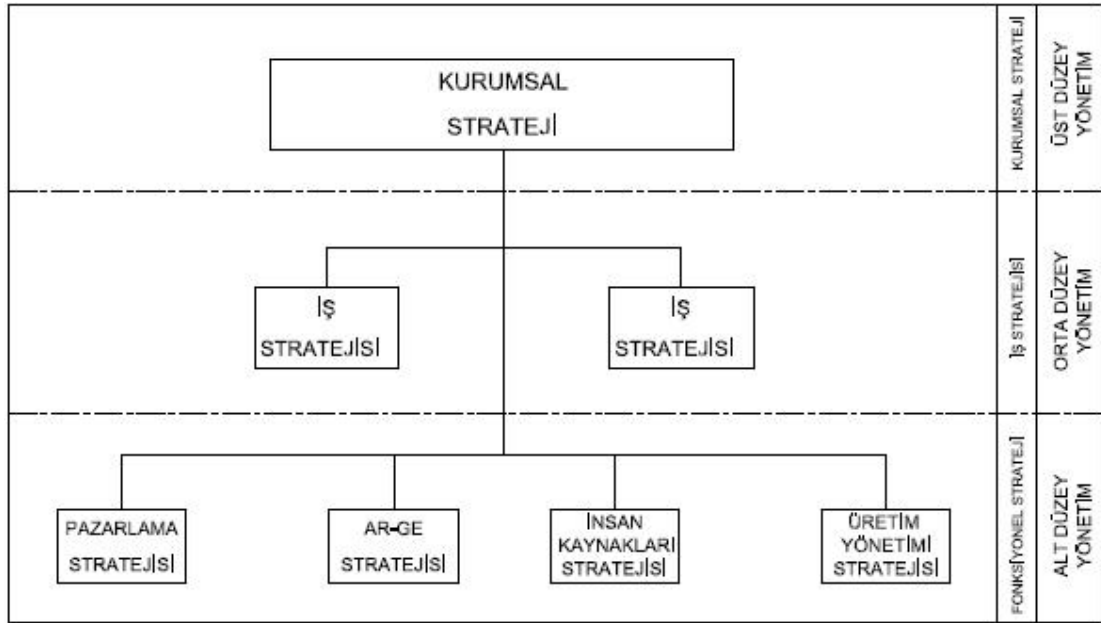


Şekil 3.4. Stratejik portföy analizi [10]

Orta düzey yöneticilerin uygulayacağı stratejilere iş yönetimi düzeyinde (Business Level) strateji denir. İş yönetimi stratejisi kurumsal stratejiden daha özele hitap etmektedir.

Bunlar özellikle iki veya daha fazla alanda varlığını sürdüren şirket gruplarının her bir faaliyet sektöründe rekabeti sürdürebilme ile ilgili alınacak kararların belirlendiği destekleyici düzeydir.

Fonksiyonel (İşlevsel) Stratejiler: Diğer strateji basamaklarından farklı olarak daha özel olarak kendinden bir üst düzeyde alınan kararların nasıl yapılacağı konusunda belirlenen stratejilerdir. Bunlar alt düzey yönetici veya bölüm şefleri tarafından belirlenen stratejilerdir.



Şekil 3.5. Strateji basamakları [31]

Kurumsal strateji

Kurumsal strateji farklı iş kollarında hizmet veren işletmenin hangi alanlarda hizmet vereceği, hangi alanlardan çekileceği, ne gibi bir yapılanma içerisine gireceği ve misyonunun nasıl değiştireceği gibi konuların sürekli olarak incelendiği ve sadece üst düzey yöneticilerin bu düzenlemeleri tasarladığı strateji türüdür.

Bu nedenle üst düzey yöneticiler stratejik çalışmalarını üç noktaya odaklayacak şekilde yapmalıdır [31];

- İşletmenin temel işi ve faaliyet konusu nedir? Gelecekte hangi iş alanlarına giriş yapılmalıdır?
- İşletmenin geleceğini göz önünde bulundurursak, mevcut iş alanındaki etkinliklerini ve işlerini sürdürmeli mi? Yoksa bu iş alanlarından kısmen veya tamamen çekilip yeni iş alanlarına yönelmeli mi?
- İşletme, mevcut alanlarda rekabet edebilmek için ne tür stratejiler geliştirmelidir? Mevcut işte uzmanlaşarak etkin ve verimli olabilir miyiz? Mevcut iş alanlarında nasıl büyümeliyiz?

İş stratejisi

İş stratejisi kurumsal stratejinin bir alt basamağı olup belli bir faaliyet alanında rakiplerine üstünlük sağlayacak kararların alındığı strateji basamağıdır. İşletme önce piyasa ortamında rakiplerine karşı ayakta kalabilecek ardından fırsat ve güçlü yönlerini kullanarak bu yeteneğini geliştirecektir. Bu aşamada kuramsal yaklaşım olarak nitelendirilen Michael Porter'ın üç farklı rekabet stratejisi kullanılarak başarılabılır. Michael Porter, Rekabet Stratejileri kitabında rekabeti etkileyen beş faktör olduğunu söylemektedir [25];

- i- İş çevresine girebilecek rakiplerin oluşturduğu tehdit
- ii- Alternatif ürünlerin oluşturacağı tehdit
- iii- Tedarikçilerin pazarlık gücü
- iv- Müşterilerin pazarlık gücü
- v- Sektördeki rekabetin şiddeti

Bu maddelerden bazılarında rakipler arasında oluşuyor gibi görölse de ama aslında rekabetin temel taşı müşterilerdir. Müşterilerin önemsemediği herhangi bir ürün veya hizmet rakipler arasında direkt bir başarısızlığa sürükleyecektir. Bu nedenle Porter stratejilerini müşteriye daha ucuz, daha kullanışlı veya farklılaşmış ürün ya da hizmet sunan işletmelerin sürdürülebilir rekabet içinde olacaklarını açıklamıştır.

Porter'ın dört ana rekabet stratejisini özetlememiz gerekirse [40]:

Maliyet liderliği stratejisi:

İşletme ürettiği bir ürün ya da hizmeti rakiplerinden daha az kâr veya daha az üretim maliyetleri ile müşteriye sunmayı hedeflemektedir.

Farklılaşma Stratejisi:

Piyasada bir alanda üretilen ürünlerin tekdüzeleşmesi durumunda veya ürünlerin işe

yaramaz hale gelmesi durumunda; aynı işi gören, yeterli özelliklere sahip fakat farklı özellikleri de içinde barındıran ürün veya hizmet oluşturması stratejisidir.

Bu stratejiyi uygulayan işletmeler yapacakları yüksek müşteri sadakati ile potansiyel rakiplerinin pazara girmelerini zorlaştırabilirler. Bu durumda farklılaşma stratejisi uygulayan işletmeler, faaliyette bulundukları pazara girebilecek rakipler için pazar engeli oluşturacaklardır [10].

Odaklanma Stratejisi

Odaklanma stratejisi belirli bir alanda müşterilerin alım gücü ve isteklerine göre kategorilere ayırıp müşterilere dar bir pazardan ürün ya da hizmet sunmadır. Odaklanma stratejisini birçok marka kendi alt markalarını çıkararak uygulamaktadırlar. Toyota firması Lexus markası altında lüks araçlar üretip alım gücü yüksek müşterilerine sunmaktadır. Aynı durumda Renault Groupe un bir markası olan Dacia nın hedef kitlesi alım gücü daha düşük bir müşteri grubudur. Bu strateji diğer iki stratejiyi kapsar nitelikte olup hem maliyet liderliği stratejisinde olduğu gibi daha ucuza, hem de farklılaşma stratejisinde olduğu gibi daha fonksiyonel ürünler sunmayı hedeflemektedir.

	YÜKSEK FİYAT	DÜŞÜK FİYAT
BENZER ÜRÜNLER	FARKLI LAŞMA STRATEJİSİ	MALİYET LİDERLİĞİ STRATEJİSİ
BENZERSİZ ÜRÜNLER	ODAKLANMA STRATEJİSİ	

Şekil 3.6. Stratejilerin karşılaştırılması [10]

Zaman liderliği stratejisi

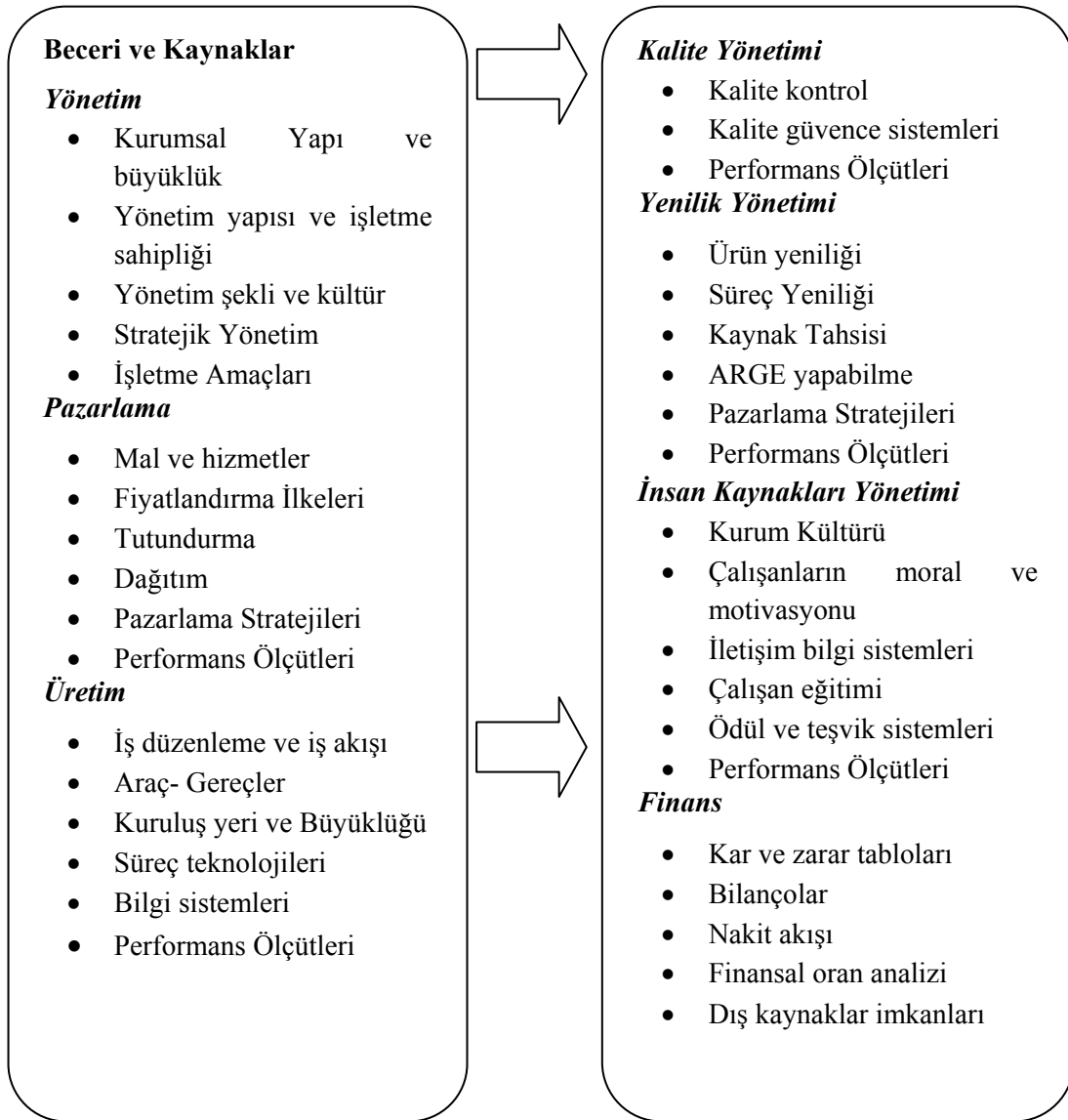
Rekabet sürecinde işletmeler rakiplerinden önce karar alarak ve bu kararlarını uygulayarak lider duruma gelebilir. Bunlar piyasaya rakiplerine daha önce ürün ya da hizmet sunmak, ürünlerin fiyatlarını düzenlemek, yeni faaliyet alanlarına girmek, araştırma-geliştirme faaliyetlerine daha önce başlamak, kalite düzeyini arttırmak ve ürün varyasyonlarını değiştirmek olabilir [40].

Zaman liderliği stratejisinin avantajı olduğu kadar dezavantajı vardır. Bunlar rakiplerin davranışlarına göre ortaya çıkmaktadır. Eğer bir firma, fiyatları düşürme kararı aldırsa, bunu müşterilerine daha sonra duyuracaktır. Bu duyurma işlemi belirli bir süre içerisinde olacağından rakip firmalar fiyatları düşürmedikleri için karları daha fazla olacaktır.

Fonksiyonel stratejiler

Fonksiyonel stratejiler iş stratejilerinin bir alt düzeyi olup piyasaya sürülen bir ürün yada hizmetin piyasada tutunabilirliğini sağlam, fiyatının ayarlanması yada tanıtma gibi eylemlerin yönetildiği stratejilerdir. Daha çok alt düzey yöneticiler tarafından sürdürülür.

Bir işletmenin insan kaynaklarında uyguladığı strateji olarak örneklendirmemiz mümkündür. İşletmede bazı fonksiyonel strateji düzeyinde meydana gelen faaliyetler Şekil 3.7' de verilmiştir.



Şekil 3.7. Fonksiyonel strateji geliştirmek için alanlar [10]

3.10.5. Uygulama sonuçlarının değerlendirilmesi

Stratejik yönetim sürecinde son aşama stratejik yönetim sonuçlarının değerlendirilmesi olacaktır. Bu aşamada işletmede stratejik yönetim sürecinin değerlendirmesi yapılmaktadır. Bunun içi şu soruları sorulmalıdır [31]:

- Stratejik yönetim sürecinde kısa vadeli hedeflere ulaşıldı mı?
- Orta vadedeki hedeflere ulaşabildik mi?

- Ulaşamadığımız hedef var mı? Varsa nedenleri nelerdir? Ulaşabilmek için ne yapılmalıdır?
- Hedeflere ulaşırken eşgüdümlü çalışmalı mıyız?
- Stratejik Yönetim sürecinin başında belirlenen uzun vadeli hedeflere ulaşabilecek miyiz?

Bu soruları incelediğimizde üç ana konuya vurgu yaptığını görürüz. Bunlar [31]:

Geriye Yönelik Kontrol: Yapılan işler tamamlandıktan sonra yapılan kontroller bu şekilde adlandırılmaktadır.

İleriye yönelik Kontrol: İşlem ya da faaliyetlerin gerçekleşmesinden önce kullanılacak girdilerin kontrol edilerek, faaliyet esnasında oluşabilecek hataları ve yanlış uygulamaların önlenmesine yönelik bir kontrol yöntemidir.

Eş zamanlı Kontrol: Daha çok sürekli yapılan ve sonuçları zaman alan işlerde; birbirini izleyen ve karşılıklı bağımlılık ilişkisi bulunan faaliyetler sürerken, faaliyetlerin her aşamasında belirli noktalarda kontrol yapılmasıdır.

4. REKABET KAVRAMI

4.1. Rekabet Kavramı

Rekabet kelimesi strateji kelimesi gibi tek bir sözlük anlamı olmamakla beraber rekabet ile ilgili birçok tanımı vardır. Türk Dil kurumu rekabeti “aynı amacı güden kimseler arasındaki çekişme, yarışma, yarış” olarak tanımlamıştı [41].

Rekabet bir işletmenin, müşterilerinin isteklerini, diğer işletmelerden daha etkin olarak yerine getirmesi, yani mal ve hizmetleri daha kaliteli ve ucuz olarak işletmenin pazarlarına mal veya hizmet sunmaya çalışan işletmelerin faaliyetlerinin bütünüdür [42].

Uluslar arası Ekonomik İşbirliği Teşkilatı (OECD) rekabeti bir ülkenin ürettiği ürün ve hizmetlerin serbest ve adil şartlar altında uluslararası pazarlara sunulması, yaptığı bu alışveriş ve ticaret yoluyla kendi insanların uzun dönemde refahının sağlanması ve artırılması yoluyla fayda sağlama gücü olarak rekabeti tanımlamaktadır [8].

Rekabet ekonomik faaliyetlerin etkin bir şekilde yürütülebilmesi için gerekli olan bir unsurdur. Kişi veya kuruluşun yürüttüğü işlemin başka kişi veya kuruluşlarca engellenmediği, sınırlandırılmadığı ve ekonomik faaliyetlerin etkin bir şekilde yürütüldüğü uygun ortamı ifade etmektedir [44].

Rekabet, üstünlük sağlama amacı ile rakiplere karşı yürütülen yarışma etkinliklerinin bütünüdür [46].

Rekabet Kanununda ise, “mal ve hizmet piyasalarındaki teşebbüsler arasında özgürce ekonomik kararlar verilebilmesini sağlayan yarış” olarak tanımlanmıştır.

Rekabet, serbest pazar ekonomilerinin de anahtar ögesini oluşturmaktadır. Tekelci fiyatları önleyerek, tüketicilerin satın alımlarını en iyi koşullarla yapmalarını

güvenceye alan rekabet, üreticilerin verimli olmak ve kaliteli mal üretmek için her türlü çabayı harcamalarını sağlar. Üreticiler bu çabayı göstermezse, daha iyi fiyat ve kalite sunan başka üreticiler tarafından pazar dışına atılma tehlikesini göze almış olurlar. Yeni girişimciler herhangi bir iş alanına daha iyi fikir, fiyat ya da kaliteyle girebilir ve kendilerinden öncekilerle rekabet edebilirler [44].

4.2. Rekabet Kavramının Önemi

Rekabet kavramı Adam Smith' in Ulusların Zenginliği kitabında belirttiği gibi bir görünmez el görevi görmektedir. Rekabet aslında üreticiler için bir dezavantaj gibi görülse de genel olarak baktığımızda aslında ekonominin düzenlenmesinden sosyal hayattaki değişikliklere kadar birçok alanda kendini göstermektedir.

Üreticiden gelecek istekleri eldeki kaynaklarla karşılanmasının yanında yatırım yapılmasını da zorunlu kılmaktadır. İşletme büyüdükçe istihdam edeceği insan sayısı artacak böylelikle bulunduğu coğrafyadaki emek pazarına katkıda bulunacaktır.

Rekabet, müşteriler için seçim bolluğu demektir. Tüketici birçok seçenek arasından özelliklerine bakarak istediği ürünleri alabilir.

Rekabet, piyasada daha yüksek kalitede, daha ucuz ürünün bulunması demektir. Rekabet ortamında kâr elde etmek isteyen işletmeler, yüksek kalitedeki mal ve hizmeti daha düşük fiyattan satacaklardır. Maliyetleri düşüremeyen, mal ve hizmeti düşük fiyattan sunamayan işletmelerin rekabetçi ortamda başarılı olabilmeleri mümkün değildir [44].

Rekabet, teknolojinin ilerlemesinde yardımcı olur. Teşebbüsler rekabetçi bir ortamda pazar paylarını arttırabilmek için mevcut ürünlerini geliştirmek ya da yeni ürünler üretmek durumundadır. Hayatımızı kolaylaştıran birçok ürünün varlığı teşebbüsler arasındaki bu yarışın bir sonucudur [45].

Bütün bu özellikler bir araya toplandığında bir ülkenin gelişebilmesi için rekabet temel bir basamaktır. Rekabetin olmadığı piyasaların bulunduğu ülkelerde gelişmeden bahsedilmez. Bu nedenle sağlıklı bir ekonomi için rekabet şarttır.

4.3. Rekabetin Tarihsel Gelişimi

Rekabet, kutsal kitaplara göre ilk insanın oğulları Habil ve Kabil ile dünyada varlığı başlayan bir kavramdır. Rekabet kavramını ilk defa yazılı bir biçimde M.Ö. 500 yıllarında Sun Tzu' nun Savaş Sanatı adlı kitabında görmemiz mümkündür [46].

Rekabet kelimesi Adam Smith' in yazdığı Ulusların zenginliği kitabında ilk defa iktisadi tanım almıştır. Adam Smith rekabeti görünmez el olarak tanımlamıştır.

II. Dünya Savaşı döneminde üretim yapan Avrupa, savaş dönemlerinde silah üretmeye başlamış diğer ürünlerin üretimi durma seviyesine gelmiştir. Savaş sonrası dönemde iş görecek nüfusun azlığından dolayı dış göç almaya başlayan Avrupa ülkeleri üretimi arttırmaya başlamıştır. 1960'lı yıllarda işletmeler daha çok üretmek ve ne kadar üretirse o derece sektörde söz sahibi olmaya başlamışlardır.

Üretim artışından bir süre sonra piyasa arza doymuş, fazla ürünleri satabilmek için işletmeler daha geniş coğrafyalara yönelmişlerdir. Ve 1970' lerin ortalarına doğru küreselleşme fikri ortaya çıkmıştır. Piyasadaki malın çok olması fiyatların düşmesine neden olmuştur. Bu fiyat düşüşünde işletme giderlerinin de azalması yoluna başvurularak kârın erimesinin önüne geçilmeye çalışılmıştır. En düşük maliyetli ürün üreten şirketler fiyatlarını diğerlerinin altında tutarak müşterinin ilgisini çekmeyi başarmışlardır.

Düşük maliyet ve düşük fiyat stratejisi 1980 li yıllara gelindiğinde genel bir kurala dönüşerek piyasada düşük maliyetli ürünlerin yarışması işletmeleri varlıklarını sürdürmesinin bir tehdidi olmuştur. Bu durumda işletmeler rekabet etmek için farklılaşma yoluna başvurmaya başlamışlardır. Aynı işi gören ama yan özellikleri

bulunan ürünler üretilip müşteriye sunmak suretiyle diğerlerinin önüne geçmeye çalışmışlardır. Japonya’da A.B.D’ li bilim adamlarının geliştirdiği kalite olgusu zaman içinde tüm dünyaya yayılmaya başlamıştır. Piyasada bulunan ve aynı kullanıma yönelik binlerce ürün olması işletme yöneticilerini “daha ucuz ve daha kaliteli” ürün üretmeye zorlamıştır. Ayrıca Michael PORTER’ ın 1980 yılında yazdığı “Rekabet Stratejileri” kitabı dünyada büyük ses getirmiş ve rekabet kavramının gelişmesine katkıda bulunmuştur. Küreselleşme bu yıllarda gelişmesini sürdürmüştür.

1990’ lı yıllarda rekabetin ilerleyen teknolojinin varlığını daha güçlü bir şekilde hissettirmesi ile bu defa pusulanın yönünü hız ve esnek üretime çevirmiştir. Burada bahsettiğimiz hız sadece üretim yapılan fabrikanın işçileri için değil aynı zamanda şirket stratejilerini belirleyen yöneticilerin değişen çevresel koşullara bağlı olarak karar alma sürelerini kısaltmıştır. Ayrıca esnek üretim modeline geçilerek üretim bandında değişiklik yapılarak birden fazla ürün üretilmeye başlanmıştır. Tüketici kaliteli ve ucuz ürünler arasından estetik ürünleri seçmeye başlamış ve daha ergonomik, daha estetik ürünler talep görmüştür. Estetik ürünlerin en belirgin olarak bilgisayar sektöründe PC lerin zaman içinde nasıl bir değişiklik gösterdiğini ve masaüstü bilgisayarların yerinde taşınabilir bilgisayarlara olan talebinin artmaya başlaması gösterilebilir.

2000 li yıllar rekabet kavramı açısından en fazla değişimin meydana geldiği yıllardır. Çünkü gelişen teknoloji ivmesini arttırmış ve sosyal olaylar sonucunda meydana gelen savaşlar hammadde fiyatlarını etkilemiştir. Elektronik ticaretin yaygınlaşması en küçük bir şirketin sanal âlemde dünyanın öteki ucundaki müşterilerine bile erişebilmesini sağlamıştır. 2008 yılının son çeyreğinde finansal alanda Amerika Birleşik Devletleri’nde ortaya çıkan ve kısa zamanda dünyaya yayılan 2008 krizi küreselleşmenin ne kadar etkili bir hale geldiğini göstermektedir.

4.4. Türkiye’de Rekabet

Cumhuriyetin kurulmasından sonra üretim sektörü serbest bir ortama girmiştir. İlk özel teşebbüs olarak Nuri ŞEKER ve ortaklarının kurdukları Uşak Şeker Fabrikasıdır. Özel teşebbüsler için fazla paranın bulunmaması ve uzun savaşlardan çıkan bir ülke için mevcut teknolojinin üretilmeyip sadece dışarıdan alınması özel teşebbüsleri yetersiz kılmıştır. Ardından devlet Türkiye’de üretilemeyen ürünleri üretme için fabrikalar kurmaya başlamış ardından çıkan II. Dünya Savaşı ile dışa bağımlılık ülkemizde kıtlık durumuna gelmiştir. Savaş sırasında ekmeğin bile kısıtlı olarak dağıtılması ülkenin üretim konusunda ne kadar yetersiz kaldığını göstermektedir.

1950 lı yıllarda çok partili hayata geçişle ekonomide özel teşebbüsler serbest hale gelmiş, 1960-1979 yılları arasındaki planlı dönemde kamu sektörü baskı altında tutulup özel sektör cesaretlendirilmiştir. Fakat bu planlama 1973 yılında yaşanan petrol fiyatlarının yükselmesi, 1974 yılında Kıbrıs Barış Harekâtı ve 1978 yılındaki petrol fiyatlarındaki ikinci yükselme sonucunda devletin ekonomik ödüllerle halka yansıtılmamaya çalışması nedeniyle planlı yıllar istenilen gibi sonuç vermemiştir [47].

1970’li yıllarda üretilen malın piyasaya arzın çok olması nedeniyle işletmeler rekabet yerine daha farklı iş kollarını kurmakla meşgul olmuşlardır. Ayrıca işletme yöneticilerin rekabeti ayıp sayan bir geleneği koruma çabası nedeniyle rekabetçi bir yapı oluşumu gecikmiştir.

1980’li yıllardan itibaren küreselleşme ile dış kaynaklı rakiplerinin pazara girmesi yerli şirketlerin rekabet etmesini zorunlu hale getirmiştir. Piyasaya sunulan mal miktarı bu yıllardan itibaren artmış, tüketiciye daha uygun fiyatta ve daha cazip ürün sunma eğilimine girilmiştir.

5. ANKARA İLİNDE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA

Bu araştırmada kriz dönemlerinde işletmelerin kriz yönetim planlarının etkinliğinin, stratejik planlamanın yaygınlığını ve uyguladıkları rekabet stratejilerinin belirlenmesine çalışılmıştır.

Anket Ankara ilinde faaliyet gösteren ve çalışan sayısı 19-100 arasında olan 50 şirket arasında tümevarım yöntemi ile yapılmıştır. Anket formlarının özellikle üst düzey yöneticiler tarafından doldurulması sağlanmak istenmiş ve anketin doğru bir değerlendirme yapması açısından da birebir görüşme yöntemi seçilmiştir.

5.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, Ankara ilinde bulunan şirketlerin kriz yönetimini etkili bir şekilde kullanıp kullanmadığı, stratejik yönetimin uygulanma oranlarını ve hangi rekabet stratejilerinin ne oranlarda kullanıldığını ortaya çıkarmak için yapılmıştır. Ayrıca bu çalışmada işletmelerin kriz yönetimi ve stratejik yönetim konusunda kısa bir bilgilendirilmesi sağlanmıştır.

5.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmaya başlanmadan önce konu ile benzer bir şekilde hazırlanmış yüksek lisans tezleri üzerinde incelemeler yapılmış ve mülakat yönteminin zorluklarına rağmen geri dönüş yüzdesi olarak daha büyük bir ölçüde olması nedeniyle bu yöntem seçilmiştir. Mülakat yöntemi diğer yöntemlere kıyasla daha fazla zaman ve para harcanmasına neden olmuştur. Sorular kısa cevaplanabilir olmasının yanında derecelendirme ölçeği kullanılarak anketi dolduran kişinin fikirlerini almayı sağlamıştır.

5.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmada şirketleri seçimi ile ilgili OSTİM Danışmanlık ve Eğitim Merkezi

veritabanından çalışan sayısı 19-100 arasında olan rastgele 113 şirketin adı ve e-posta adresleri alınarak bunların arasından yine rastgele olarak 60 şirket seçilmiştir.

Şirketlerden daha önceden randevu alınarak anket yapılmaya çalışılsa da ancak 50 şirketin anketi doldurması sağlanmıştır. Bu oran yüzdesel olarak yaklaşık %83 isabet oranı ile gerçekleştirilse de üst düzey yöneticilerle bazen görüşülememiş yerine orta kademe yöneticiler anketi doldurmuştur.

5.4. Veri Toplama Yöntemi

Veri toplama yöntemi, işletmenin yöneticilerinin anket doldurması şeklinde olmuştur. Bu anketle bulunan maddeler şirketlerin bilgilerinin gruplandırılması veya seçenekli maddeler halinde verilmesi ve yöneticinin görüşlerini alma şeklinde olmuştur.

Anket hazırlanırken Fatma KÜSKÜ' nün hazırlamış olduğu “Bilgi Faaliyetlerinin Stratejik Yönetimdeki Rolü Ve Türk İmalat Endüstrisinde Bir Araştırma” başlıklı doktora tezi, Atakan GENÇ in hazırlamış olduğu “Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama Ve Bir Uygulama” başlıklı yüksek lisans tezi, Yagmyr YLYASOV' un hazırlamış olduğu “ Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Rekabet Üstünlüğü Sağlamadaki Rolü Ve Bir Uygulama” yüksek lisans tezi, Mehmet Levent YILMAZ' ın hazırlamış olduğu “İlk 500'de Faaliyet Gösteren Konya'daki İşletmelerin Stratejik Yönetime Bakış Açıları, Sorunları Ve Çözüm Önerileri” yüksek lisans tezi ve Pelin KANTEN' in hazırlamış olduğu “Konaklama İşletmelerinde Hat Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimindeki Stratejik Rolü Ve Bir Araştırma” yüksek lisans tezlerinden yararlanılmıştır.

5.5. Bulgular

5.5.1. Anketi dolduranlar ile ilgili bilgiler

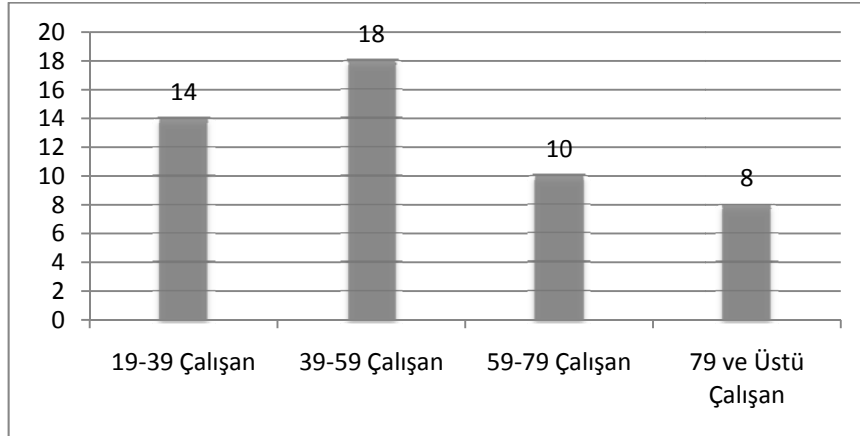
Anketi dolduran kişiler ile ilgili toplanan bilgiler şunlardır:

- 1- Anketi dolduran kişilerin %88 i erkek (44 kişi), %12 si (6 kişi) bayandır.
- 2- Anketi dolduran kişilerin %54 ü (27 kişi) 25-35 yaş arasında, %42 si 36-45 yaş arasında, %6 sı (3 kişi) 46-55 yaş arasındadır.
- 3- Anketi dolduran kişilerin %46 sı (23 kişi) lisans mezunu, %26 sı (13 kişi) yüksek lisans, %8 i (4 kişi) doktora derecesine sahiptir.
- 4- Anketi dolduranların %4 ü (2 kişi) 1-3 yıl arasında, %72 si (31 kişi) 3-10 yıl arasında, %26 sı (13 kişi) ise 10-15 yıl arasında işletmede çalışmaktadır.

5.5.2. İşletmelere ait bulgular

İşletmelerin demografik bulguları kapsamında, işletmenin sektörü, kuruluş yılı, çalışan sayısı, sermaye yapısı, cirosu ve yönetim yapısı ile ilgili bulgular elde edilmiştir.

İşletmelerin çalışan sayıları

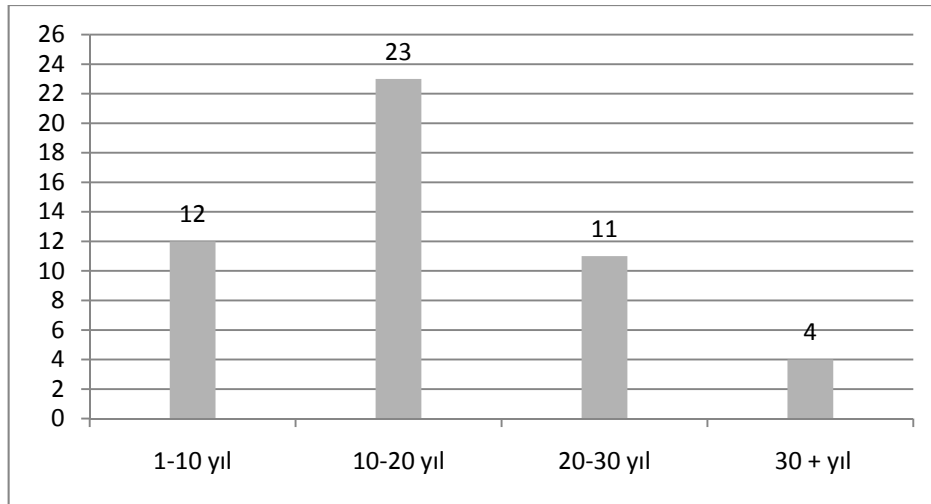


Şekil 5.1. İşletmelerin çalışan sayılarına göre dağılımı

Yapılan çalışmada sonuçların net olabilmesi için işletme büyüklükleri arasındaki sayı farkı birbirine yakın olarak seçilen işletmeler ankete katılmıştır. Çalışma büyüklük olarak sıralandırdığımızda çalışmadaki sayıya göre; en küçük çalışanı olan işletme grubu araştırmanın tamamının %28'ini (19-39 çalışana sahip olan işletme), orta

büyükölükteki işletme sınıfı (39-79 çalışana sahip olan işletme) %56 ile ve büyük işletmeler (79 çalışan ve üstü) %16 ile temsil edilmektedir. Çalışmanın bu açıdan küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin orta değere en yakın sınıfın ağırlıklı olması ile sonuçları daha objektif olduğu düşünölmektedir.

İşletmelerin kuruluş yılları



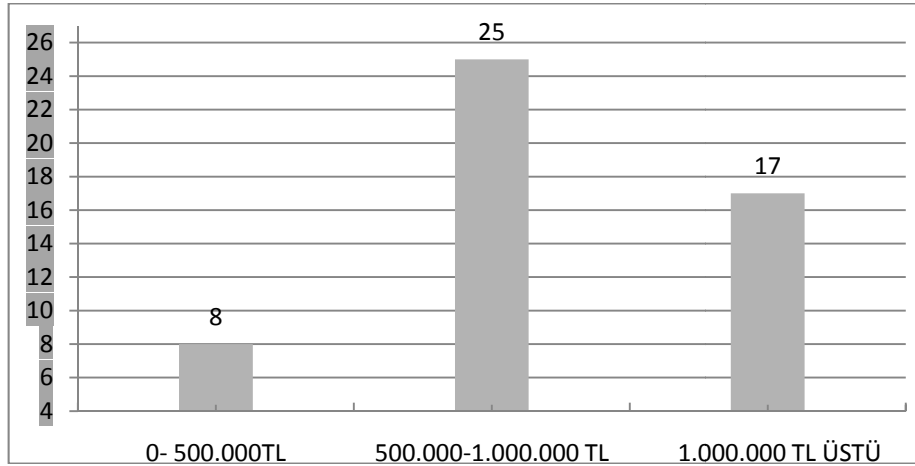
Şekil 5.2. Kuruluş yıllarına göre işletmeler

Yukarıdaki şekilde verildiğı üzere işletmeler ağırlıklı olarak 10-20 yıl önce kurulmuştur. 10 yıldan daha az süre içinde kurulmuş 12 işletme (%24), 10-20 yıl arasında kurulmuş 23 işletme (%46) vardır. 11 işletme (%22) 20-30 yıl, 4 işletme (%8) 30 yıldan daha eskidir. Bu veriler bize şirketlerin rekabetçi bir yapıda olduklarını ama ancak doğru adım atan işletmelerin varlıklarını sürdürebildiklerini göstermektedir. Ayrıca işletmelerde yer alan üst düzey çalışanların ya da işletme sahiplerinin yakın bir geçmişte iş yeri kurduklarını ve daha sonra açıklanan yöneticilerin sahip olduğı eğitim düzeylerine bakılarak yönetici kademesinin daha bilimsel yöntemlerle çalıştığı sonucu çıkartılabilir.

İşletmelerin yıllık üretim kapasitesi

Şekil 5.3'te işletmelerin %16'lık kesimi 500.000 Türk Lirasına kadar yıllık üretim

yapmaktadırlar. Bu kesim çalışan işçi sayısının en az olan (19-39 kişi) bölümünü istihdam ederken, yeni kurulmuş şirketler olarak ifade edebileceğimiz şirketlerin %66 sına tekabül etmektedir. Geri kalan %33 lük kısım orta üretim kapasiteli olan gruba dahil olmuştur.

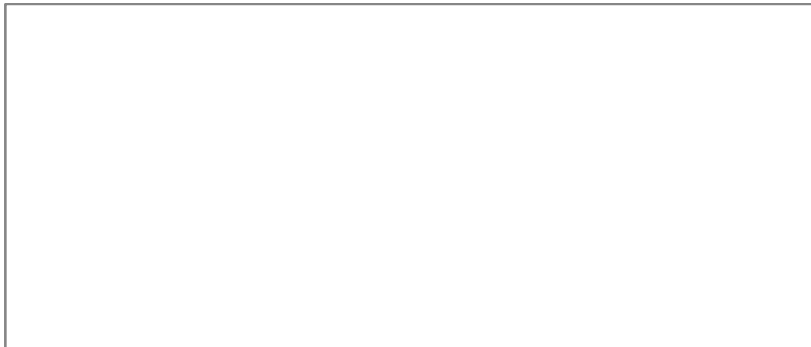


Şekil 5.3. İşletmelerin yıllık üretim kapasitesi

500.000 TL – 1.000.000 TL arasında üretim kapasitesine sahip olan grupta bulunan şirketler 10-20 yıl içinde kurulmuş şirketlerdir.

1.000.000 TL üzerinde üretime sahip olan şirketler ise özellikle 30 yıllık ve çalışanları 60 kişinin üzerinde olan grubu kapsamaktadır. Bu şirketler kurumsallaşmış ve daha profesyonel bir yönetime sahiptir.

İşletmelerin faaliyet coğrafyaları



Şekil 5.4. İşletmelerin faaliyet coğrafyaları

Şekil 5.4' ü incelediğimizde bölgesel faaliyet gösteren işletmelerin tümünü küçük işletmeler oluşturmakta ve bunlar yeni kurulmuş işletmelerdir. Küçük işletmelerin 7'si bölgesel geri kalanı ise ulusal nitelikte coğrafyaya hitap etmektedir. Orta büyüklükteki işletmelerin ise 23'ü ulusal geri kalanı ise uluslar arası bir coğrafyada iş yapmaktadır. Büyük işletmeler ise ulusal ve uluslar arası coğrafyaya hitap etmektedir

İşletmelerin kriz yaşamışlığı

Ankete katılan 50 işletmenin yaşam süreleri boyunca en az bir defa kriz yaşadıklarını anlaşılmaktadır. Anket yapılırken alınan cevaplarda işletmeler son ekonomik krizi göstermişler böylece yeni kurulan işletmelerin de yaşam süreci boyunca krizle tanıştıkları bilgisi ortaya çıkmıştır.

İşletmelerin kriz yaşanmasında etkili olan faktörler

Çizelge 5.1. Kriz yaşanmasında etkili olan faktörler

Faktörler	Seçme miktarı
Ekonomik faktörler	50
İşletme yönetimi ile ilgili faktörler	7
Teknolojik faktörler	9
İşletme alanındaki çevre koşulları	1
İşletmenin örgüt yapısı ile ilgili özellikleri	8
Üretim sistemlerinde hatalı üründen kaynaklanan sorunlar	30
Hukuki, politik ve sosyo-kültürel nedenler	1
İşletmenin kaynak sağlamadaki engelleri	13
Doğal felaketler	0

İşletmenizle karşılaştığınız krizin kaynağı nedir sorusuna birden çok seçmeli olarak verilen cevapların ağırlıklı bir kısmını ekonomik kriz oluşturduğunu tablodan

görmekteyiz. Yeni kurulan işletmeler özellik dünyada yakın zamanda meydana gelen küresel ekonomik bunalımın etkisinin üretim sektörüne yansıttığı etkileri görmek mümkündür.

İşletmelerden 7 'si yönetsel faktörlerden etkilendiğini söylemektedir. Bu seçenekte yöneticilerin yeterlilik durumlarının eksikliğinden kaynaklandığını söylemek mümkündür. Ama bu durum tüm işletmelerle kıyaslandığında %14 gibi bir orana rastlamaktadır.

Teknolojik faktörler işletmelerin %18 inde görülmektedir. Bu durum işletmelerin teknoloji anlamından çoğunun yeterli yatırım yaptığını göstermektedir.

İşletme alanındaki çevre koşulları işletmeleri çok az etkilemediklerini görmekteyiz. Bunun nedenlerinden bazıları bölgesel yol yapım çalışmaları olduğu söylenmiştir. İşletmenin örgüt yapısı ile ilgili özelliklerinin %16 lık bir bölüm ile özellikle yeni kurulmuş şirketlerde görülmektedir. Bunların kurumsallaşma konusunda deneyimsiz olması nedeni ile işletmelerin krize girme eğiliminin olduğu söylenmektedir.

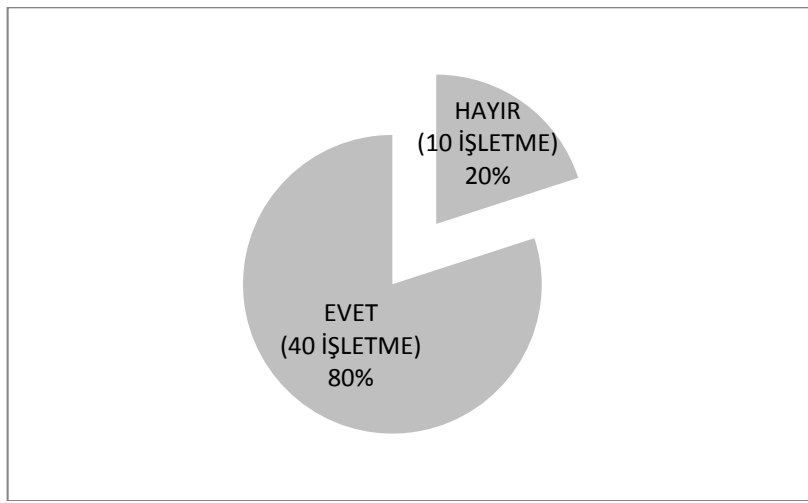
Üretim Sistemlerinde hatalı üründen kaynaklanan sorunlar seçeneği %60 oranında işaretlenmiştir. Özellikle üretim sektöründe çalışan işletmelerin sistemdeki herhangi bir hata ya da üretimde meydana gelen yetersizlikten etkilendiği sipariş üzerine üretim yapan şirketlerde görülmektedir.

Hukuki, politik ve Sosyo kültürel nedenler %2 olarak seçilmiştir. Bu durum ise politik nedenlerden dolayı boykota gidilmesi veya yeni yasalar ile düzenlenmesinden kaynaklanmıştır.

İşletmenin kaynak sağlamadaki engelleri seçeneği %26 lık bir oranda seçilmiştir. Bunun sebebi istikrarsız bir ortamda piyasada bulunan yatırımcıların yatırım yapmamaları ve bankaların faizleri yükseltmeleri ayrıca borçlu durumda olan kişi yada kuruluşların borçlarını ertelemeleri gösterilebilir.

İşletmede kriz yönetimi ile ilgili bir çalışma var mı?

Şekil 5.5'te “işletmenizde kriz planı var mı?” sorusuna 50 işletmenin sadece 10’u hayır cevabı vermiş, 40 işletme ise evet olarak cevaplandırmıştır. Krize karşı bir çalışma içinde olmayan işletmelerin büyüklüğü incelendiğinde bu işletmelerin küçük işletmeler olduğu görülmektedir. Orta ve büyük işletmelerin düzenli bir yönetim yapısına sahip olduğu anlaşılmaktadır.



Şekil 5.5. İşletmenizde krizle ilgili bir çalışma var mı?

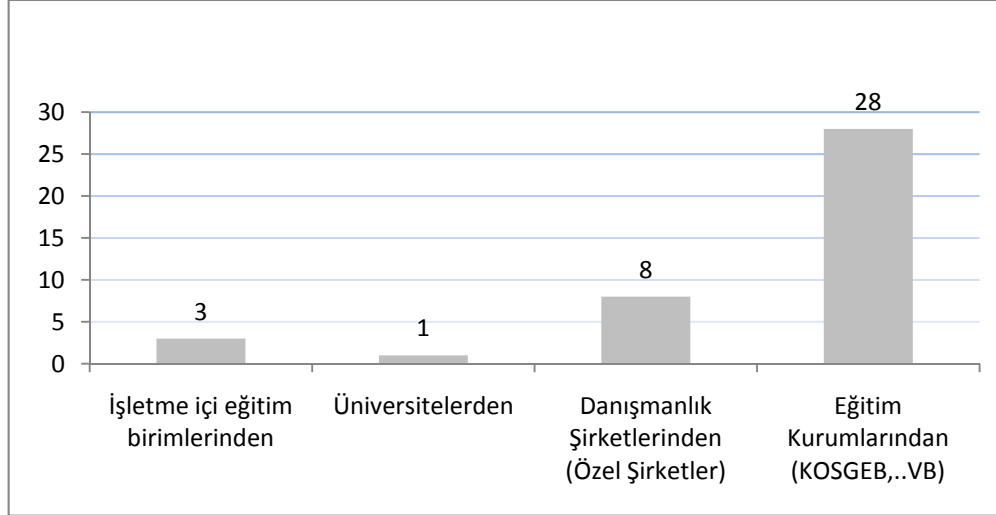
İşletmede kriz yönetimi ile ilgili çalışmaları yeterli buluyor musunuz?

Bu soruya kriz yönetimi ile ilgili bir çalışmalarının olduğunu söyleyen 40 işletmenin tümü evet cevabı vermiştir. Bu şekilde işletme sahipleri daha önce meydana gelen krizlerden tecrübeli olduğunu ve yeterli tedbirleri aldığını söylemektedirler.

Kriz yönetimi ile ilgili nereden yardım alıyorsunuz?

Bu soruya verilen cevapların dağılımında, büyük şirketlerin 3’ü kendi planlama departmanını kullanmaktadırlar. Geriye kalan 5’i ise özel danışmanlık şirketleri ile çalışmaktadır. Orta büyüklükteki şirketlerin ise 24’ü kamu kurumlarından, 1’i üniversitelerden ve 3’ü özel danışmanlık şirketlerinden yardım almaktadır. Küçük

şirketlerin sadece 4'ü kamu kuruluşlarından yardım almaktadır.



Şekil 5.8. Kriz yönetimi ile ilgili nerden yardım alıyorsunuz?

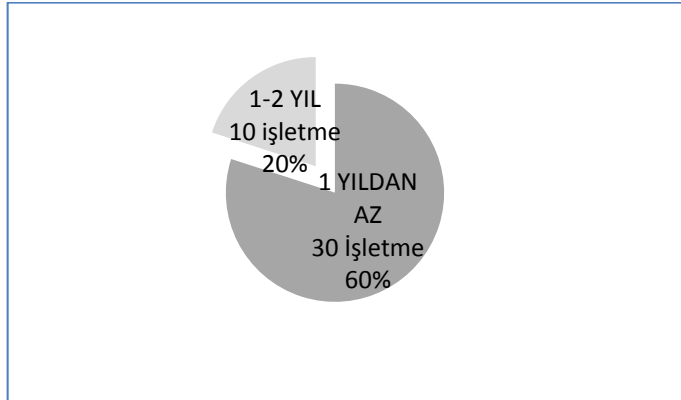
Özellikle küçük ölçekli işletmeler planlamacı istihdam edemedikleri için bu eksiği dışarıdan yardım olarak gidermeye çalışmaktadır. İşletme boyutu büyüdükçe yönetim kademesinde daha fazla kişi istihdam edilmektedir. Bunun bir sonucu olarak işletme dış yardım yerine kendi içinde oluşturacağı bölümler ile bu gereksinimini gidermektedir.

Herhangi bir krizin tespitine karşı erken uyarı sisteminiz var mı?

Krizle ilgili çalışma olduğunu söyleyen 40 işletme bu soruya evet cevabı vermiştir. İşletmelerin krizin yaşattığı sorunları ve çözüm yolları konusunda çalışma içine girdiklerini görmekteyiz.

Kriz yönetim planınızı ne kadar sürede yeniliyorsunuz?

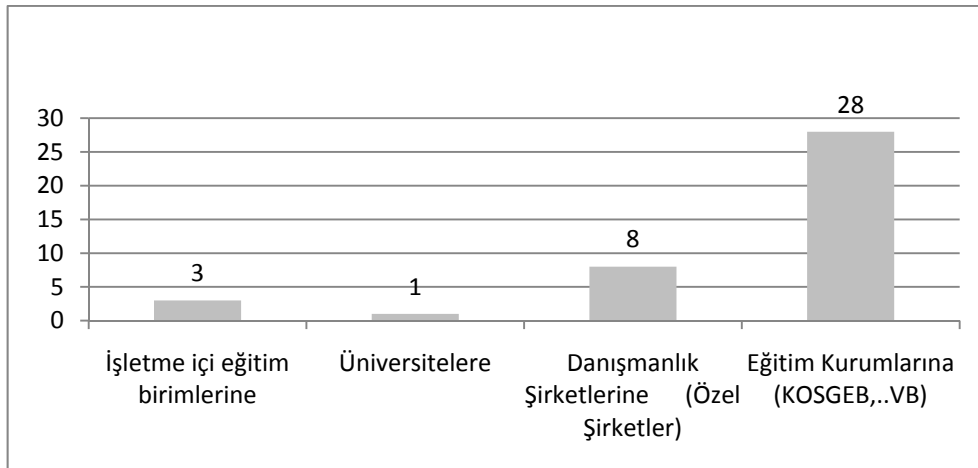
Kriz ile ilgili bir çalışma yapan 40 işletmenin 30' u kriz planlarını bir yıldan daha az bir sürede yenilemektedir. Bu işletmelerin büyüklüklerine bakılırsa küçük işletmelerin tamamı ve bazı orta büyüklükteki işletmeleri 10 işletme ise 1-2 yıl sürede kriz planını yenilemektedir.



Şekil 5.7. Kriz planınızı ne kadar sürede yeniliyorsunuz?

Kriz yönetim alanını 1 yıldan az bir sürede güncelleyen işletmelere baktığımızda bunların küçük ve orta büyüklükteki işletmelerden oluştuğunu görmekteyiz. 1-2 yıl arasında güncelleyen 10 işletmenin 2'si orta büyüklükte geriye kalan 8 işletmeninde büyük işletmelerden meydana geldiğini görmekteyiz.

Kriz yönetimi planınızı kime yaptırıyorsunuz?



Şekil 5.8. Kriz yönetimi planınızı kime yaptırıyorsunuz?

Kriz yönetimi ile ilgili çalışması olan 40 işletme kriz yönetimi ile ilgili işletme içi birimlerden, üniversitelerden, özel danışmanlık şirketlerinden ve eğitim kurumlarından yardım almaktadır. Bu soruya verilen cevapların dağılımında, büyük şirketlerin 3'ü kendi planlama departmanını kullanmaktadırlar. Geriye kalan 5 i ise

özel danışmanlık şirketlerine yaptırmaktadır. Orta büyüklükteki şirketler ise 24'ü kamu kurumlarından, 1'i üniversitelerden ve 3'ü özel danışmanlık şirketlerine yaptırmaktadır. Küçük şirketlerin sadece 4'ü kamu kuruluşlarına yaptırmaktadır.

Kriz yönetimi planı yapmaya iten temel nedenler nelerdir?

Çizelge 5.2. Kriz yönetimi planına yapmaya iten temel nedenler nelerdir?

ÖNERME	SEÇİLİM
Krizin yaratabileceği belirsizlikle daha iyi mücadele edebilme şansına kavuşmak	40
Daha önce hazırlıksız yakalanan bir kriz karşısında önemli zararlarla karşılaşılması	40
Krizin karşısında işletme kaynaklarını daha etkin olarak kullanabilmek	40
Muhtemel bir kriz anında medya baskısını azaltabilmek	3

Kriz yönetimi ile ilgili bir çalışması olan 40 işletme yukarıdaki önermeleri en az birini seçerek cevaplamıştır. Soruya verilen cevapları incelediğimizde, bütün işletmeler krizin meydana getirdiği belirsizlikle daha iyi mücadele edebilme şansına kavuşmayı ve kriz karşısında işletme kaynaklarını daha etkin olarak kullanabilme seçeneklerini seçmişlerdir.

Büyük şirketlerin sadece 3'ü kriz döneminde medya baskısını azaltabilmeyi seçmiştir. Diğerleri neden belirtmemişlerdir.

İşletmelerin kriz yönetim planı yapmasının temel nedenlerine bakıldığında işletmelerin daha önceki krizlerden kötü etkilendiğini görmekteyiz.

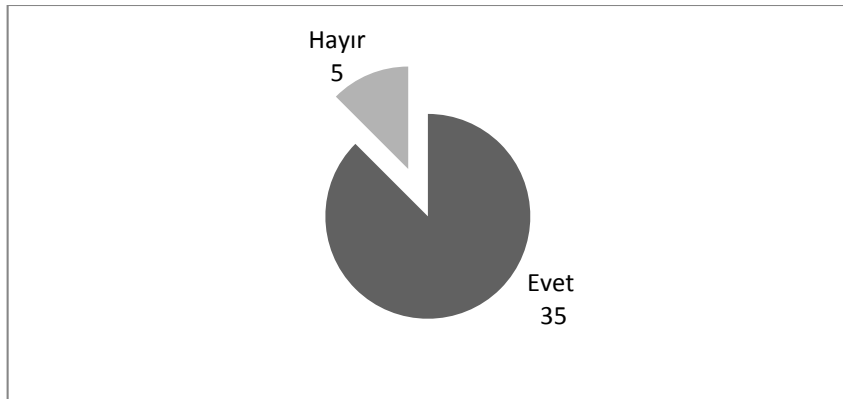
Kriz yönetim planınızı uyguladınız mı?

Krize karşı bir çalışması olan 40 işletme bu soruya evet cevabı vermiş, planlarının son yaşanan ekonomik krize bağlı olarak uyguladıklarını ifade etmişlerdir.

Kriz yönetim planınızı uygulamanız sonucunda başarılı oldu mu?

Kriz yönetimine karşı çalışması olan 40 işletme bu soruyu cevaplamıştır.

Şekil 5.9' da verileri kriz yönetim planı büyük ve orta işletmelerde başarılı olurken küçük işletmelerde başarısız olduğu görülmüştür.



Şekil 5.9. Kriz yönetim planınızı uygulamanız sonucunda başarılı oldu mu?

Başarısız olduysa sizce sorun nedir?

Kriz yönetim planını uygulayan ve başarısız sonuç elde eden 5 işletme bu soruyu cevaplamıştır. Kriz yönetim planının başarısız olmasındaki temel nedenler aşağıda verilmiştir.

- 1- İşletmede yönetim kademesinin kriz yönetim planını iyi anlaşılması.
- 2- Meydana gelen ekonomik krizin tahmin edilenden daha derin bir şekilde kendini hissettirmesi.

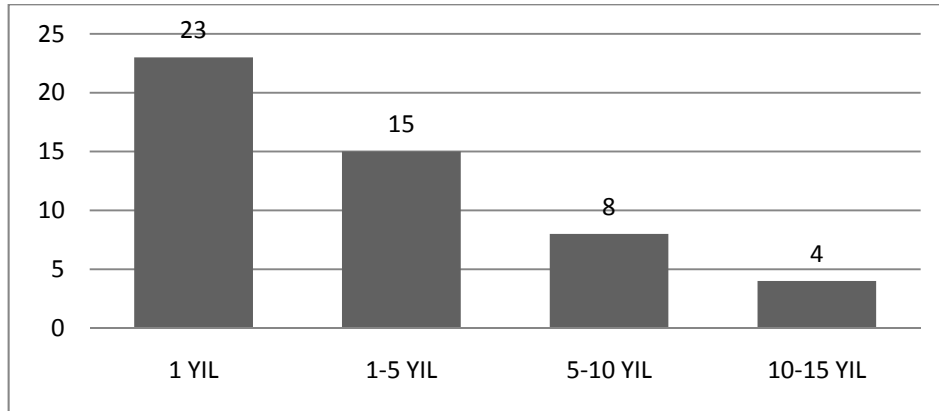
- 3- Kriz yönetim planının hazırlanışının uygun olmaması
- 4- Erken uyarı sisteminin iyi çalışmaması nedeniyle zamanında müdahale edilmemesi.

Yukarıda verilen cevaplardan sonra yöneticiler işletmelerin kriz planlarını yeniden gözden geçirdiği ve dışarıdan yardım alarak personelini eğittiğini söylemektedirler.

Strateji, politika, taktik, yöntem gibi araçlardan yararlanmakta mısınız?

Ankete katılan 50 işletme soruya “evet” cevabı vermiştir. İşletme yöneticileri günümüz şartlarında stratejik yaklaşımın rekabet açısından önemini kavramış görünmektedir. Günümüz şartlarında belirli bir plan, program, taktik ve yöntem izleyen işletmelerin büyüklüğü ne olursa olsun rekabetçi bir yapıya sahip olduğunu görmüş olduklarını belirtmişlerdir.

Uzun dönemli plan sözü size neyi ifade etmektedir?



Şekil 5.10. Uzun dönemli plan sözü size neyi ifade etmektedir?

Ankete katılan 50 işletme bu soruyu cevaplamıştır. İşletmeler için uzun dönem planı süresini küçük şirketlerin tamamı 1 yıl olarak görmüş, orta büyüklükteki ve büyük şirketlerin çoğunluğu 1-5 ve 5-10 yıl olarak seçmişlerdir. Az sayıdaki büyük şirket ise 10-15 yıl olarak seçmiştir.

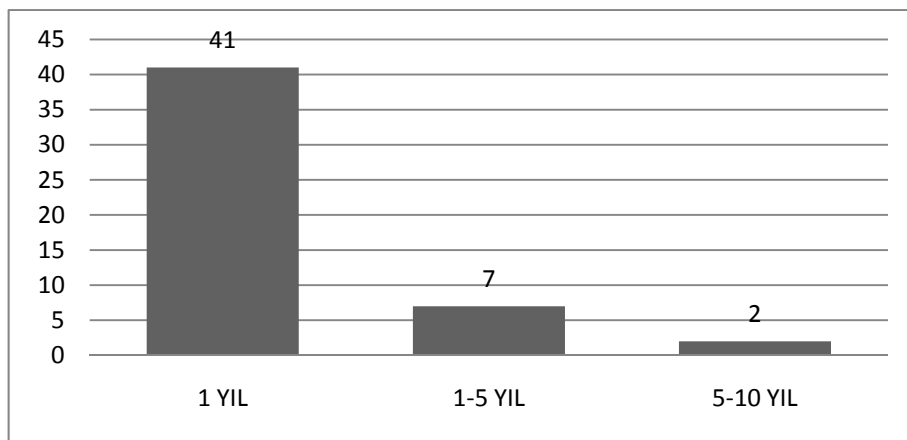
İşletme yöneticileri olarak öngörülen en uzak hedefin gerçekleşme süresinin işletme büyüklüğüne bağlı olarak değiştiğini görmekteyiz. İşletme kapasitesi büyüdükçe yönetim kademesinin daha da uzmanlaştığı ve işletmenin sahip olduğu güçlü mali durum nedeniyle uzak hedeflerini daha rahat görebilmektedirler.

İşletmeniz ile ilgili gelecek planı var mıdır?

Ankete katılan 50 işletme bu soruyu cevaplamıştır. İşletme yöneticilerinin, işletmenin yaşamını sürdürmek ve işletmenin büyümesini sağlamak için yapması gereken işlem basamakları ile ilgili yazılı ya da yazılı olmayan bir planları vardır. Bu planlar küçük ve orta büyüklükte işletmelerde (işletmede planlamacının istihdam edilmediği orta büyüklükteki işletmeler) işletme sahibinin düşüncelerine veya öngörülerine bağlı olarak değişirken büyük işletmelerde planlama bölümlerinin görevi olarak değişmektedir. Boyutu ne olursa olsun her işletmenin gelecek planı vardır.

Gelecek planınızın süresi ne kadar?

Ankete katılan 50 işletme bu soruyu cevaplamıştır. Küçük işletmelerin hepsi ve orta büyüklükteki işletmelerin bir kısmı için gelecek planlarının süresi bir yıl olarak değişmektedir.



Şekil 5.11. Gelecek planınızın süresi ne kadar?

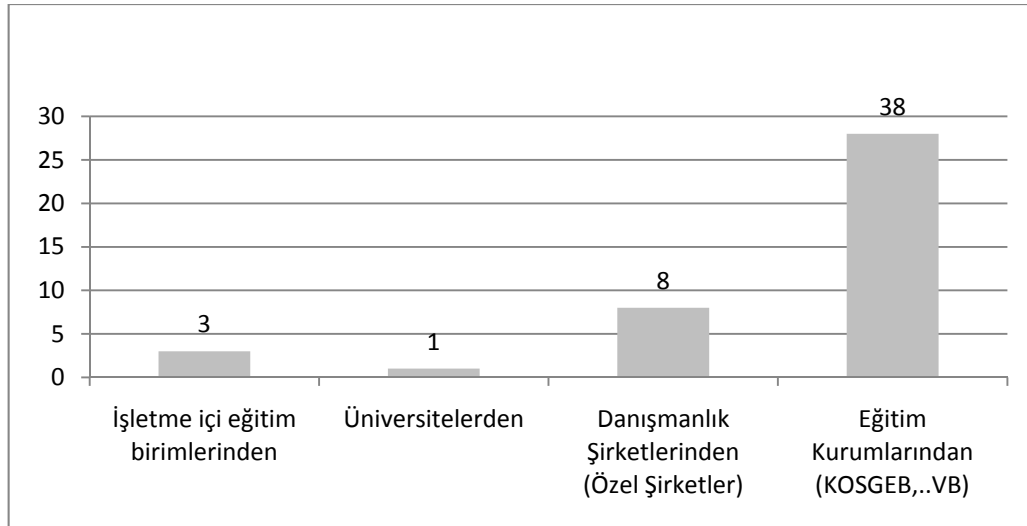
Kriz döneminde yapılmış olan bu çalışmanın işletmelerin uzak hedeflerinin gerçekleşme süresinin daha uzun olması ve mevcut gelecek planı süresinin daha kısa olmasının sebebi ise işletmelerin özellikle değişen koşulların altında daha esnek hareket etme isteğinin olmasından kaynaklanmaktadır.

İşletmenizin vizyon ve misyon bildirisi var mı?

Ankete katılan 50 işletmenin hepsi bu soruya evet cevabı vermişlerdir.

İşletme için “neredeyiz” ve “ne için yapıyoruz” sorularına cevap olan vizyon ve misyon bildirisi stratejik yönetim yaklaşımının vazgeçilmez unsurları arasında yer almaktadır. İşletmelerin nerde oldukları ve nereye nasıl gideceklerini açık bir şekilde ifade etmesi işletme çalışanlarının yöntem ve yaklaşımı anlamasını dolaylı da olsa bir verim artışı sağlayacaktır.

Stratejik planlama ile ilgili nerden yardım alıyorsunuz?



Şekil 5.12. Stratejik planlama ile ilgili nerden yardım alıyorsunuz?

Ankete katılan 50 işletme bu soruyu cevaplamıştır. Sonuçlar incelendiğinde işletmelerin özellikle kamu eğitim kurumlarından yardım aldığını görmekteyiz. 3

büyük işletmenin kendi bünyesinde bir planlama birime sahip olduğunu ve kendi planlama faaliyetlerini kendi içinde yürüttüğünü görmekteyiz. Diğer 5 büyük işletme ise, 1 işletme üniversitelerden ve 4 işletme özel danışmanlık şirketlerinden yardım almaktadır.

Orta büyüklükteki 4 işletme danışmanlık şirketlerinden yardım almaktadır. Geri kalan tanesi stratejik planını kendisi yaparken diğer 3'ü özel danışmanlık şirketlerinden yardım almaktadır. Geri kalan 35 işletme ise KOSGEB gibi eğitim kurumlarından faydalanmaktadır.

Stratejik yönetim ne ifade etmektedir?

Çizelge 5.3. Stratejik yönetim için önermeler. (1-Katılmıyorum, 5-kesinlikle katılıyorum)

	Önerme	Toplam Puan	Art. Ort.
A	Stratejik yönetim gelecek için gereklidir.	238	4,76
B	Stratejik yönetim sadece büyük şirketler için geçerlidir.	61	1,22
C	Stratejik yönetim süreci sadece üst düzey yöneticiler tarafından belirlenmelidir.	181	3,62
D	Stratejik yönetim olmadan rekabetçi olunabilir	216	4,32
E	Stratejik yönetim sadece kriz dönemlerinde değil olağan zamanlarda da işe yarar.	250	5
F	Stratejik yönetim geçmişteki hatalardan ders almayı gerektirir.	238	4,76
G	Stratejik yönetime en alt düzeydeki çalışanlar katılamaz	200	4
H	Stratejik plan herkes tarafından yapılabilir.	162	3,24
İ	Vizyon bir şirket için değerlidir	250	5

Çizelge 5.3 (Devam). Stratejik yönetim ne ifade etmektedir. (1-Katılmıyorum, 5- kesinlikle katılıyorum)

	Önerme	Toplam Puan	Art. Ort.
J	Misyon bir şirket için değerli değildir.	250	5
K	Stratejik planlama için çevre analizi gereklidir	250	5
L	Çevre analizi gereklidir ve her zaman güncellenmelidir	150	3
M	Çevre analizi herkesin görevidir.	212	4,24
N	Stratejik yönetimin kontrol aşaması üst düzey yöneticilerin görevidir.	235	4,7

Çizelge 5.3’ te bazı önermelere verdikleri puanların toplamını ve bu puanlara ait aritmetik ortalamasını görmekteyiz. Bu tabloya bakılarak ankete katılanlar stratejinin önemini ve gerekliliğini önemsendiği sonucunu çıkarabiliriz. Ayrıca stratejik yönetimini sürdürülmesi ile ilgili de yönetici görüşleri sunulmuştur.

Hali hazırda belirlenmiş olan stratejik hedefiniz nedir?

Çizelge 5.4. Hali hazırda belirlenmiş olan stratejik hedefiniz nedir?

Stratejiler	Seçim
Pazar payını artırma	5
Yeni pazarlara açılma	2
Küçülme ve tasarruf yapma	2
Mevcut durumu koruma	41
Pazardan çıkma	0

İşletmelerin şu anda uyguladıkları stratejileri yukarıdaki tabloda görülmektedir. Ekonomik krizin etkisini yitirmediği şu dönemde çoğunlukla mevcut durumu korumak istediklerini görmekteyiz. Bunlardan nadir de olsa küçülmeyi seçen şirketler vardır.

Bu hedefler için hangi stratejileri izlemektesiniz?

Pazar payını arttırmak için

Çizelge 5.5. Pazar payını artırmak için uygulanan stratejiler

Strateji	Sayı
Farklılaşma stratejisi	1
Odaklanma Stratejisi	4

Çizelge 5.4’ de pazar payını arttırmak isteyen 5 şirketin hangi stratejileri kullanacağı Çizelge 5.5’de görülmektedir. İşletmelerin kriz dönemlerinde, müşteriler daha ucuz ürünlere yönelmeye başlarlar. Bu pahalı satılan ürünlerin daha az tercih edilmesi durumuna sebep olur. İşletmeler bu durumda alt markalarını piyasaya çıkararak sundukları daha düşük kaliteli ürünlerinin marka imajına zarar vermesini engelleyeceklerdir. Müşterinin markaya bağlı olduğu durumlarda ise işletmeler farklılaşma stratejisini izleyerek ürünü satmakta zorlanmamaktadır.

Çizelge 5.5’ deki sonuca bakılırsa işletmeler, kriz dönemlerinde üretim maliyetlerini düşürmek suretiyle kaliteden ödün vermeyi seçmişlerdir.

Yeni pazarlara açılmak için

Çizelge 5.6. Yeni pazarlara açılmak için uygulanan stratejiler

Strateji	Seçim
Yenilikçilik Stratejisi	0
İlgili Çeşitlendirme Stratejisi	2
İlgisiz Çeşitlendirme Stratejisi	0

Çizelge 5.4’ de yeni pazarlara açılmak isteyen 2 şirketin hangi stratejileri kullanacağı

Çizelge 5.6’ da görülmektedir. Yeni bir ürünün piyasaya sunulduktan sonra elde edeceği başarısızlık, kriz döneminde olan işletme için telafi edilemez sonuçlar doğurabilmektedir. İşletmeler yeni pazarlara farklı bir ürünle çıkmak yerine satılan bir ürünle çıkmayı tercih etmektedirler.

Mevcut durumu korumak için

Çizelge 5.7. Mevcut durumu korumak için uygulanan stratejiler

Strateji	Seçim
Yavaş büyüme stratejisi	36
Kâr ve harmanlama stratejisi	5

Yukarıdaki tabloda, çizelge 5.4’ de mevcut durumu korumak isteyen 41 şirketin hangi stratejileri kullanacağı görülmektedir. Şirketler daha çok düşük büyüme hızlarında kalmayı tercih etmişlerdir.

İşletmeler kriz döneminde daha temkinli davranmak için yavaş büyüme stratejisini seçmektedirler. Daha önceden piyasa yatırım yapmış olan şirketler, yatırımlarının meyvesini toplayacağı kâr ve harmanlama stratejisini seçmektedirler. Bu stratejiyi seçen şirketlerin özellikle orta ve büyük işletmeler olduğunu görmekteyiz. Bun durumun sebebi ise güçlü bir mali yapıda olmalarıdır.

Küçülme ve tasarruf yapmak için

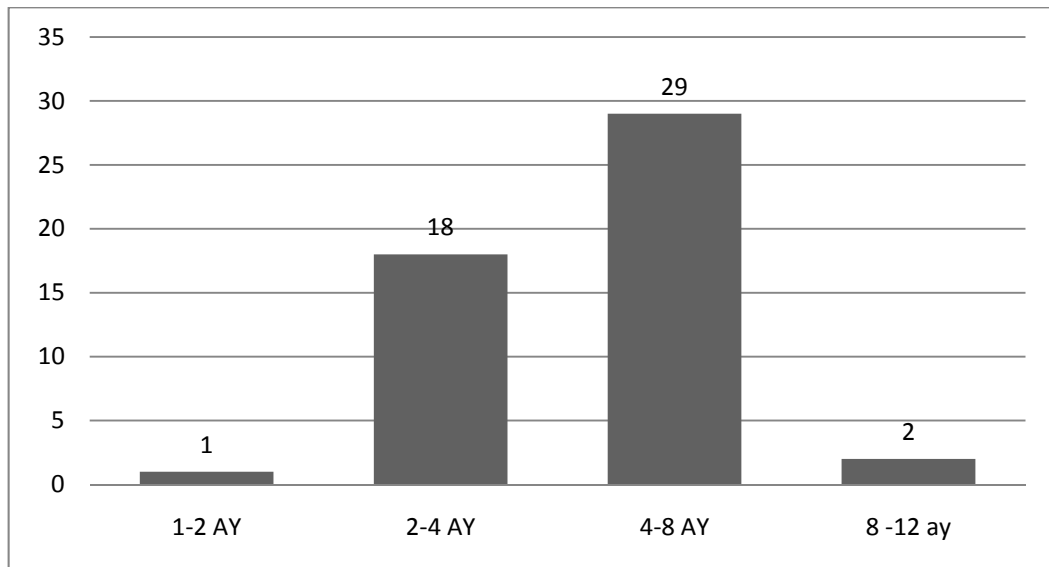
Çizelge 5.8. Küçülme ve tasarruf yapmak için uygulanan stratejiler

Strateji	Seçim
Etrafında dönme stratejisi	2
Tasfiye Stratejisi	0

Çizelge 5.4’ de küçülme ve tasarruf yapmak isteyen 2 şirketin hangi stratejileri

kullanacağı Çizelge 5.8’ de görülmektedir. İşletmeler kadro ve mevcut tesislerinde küçülmeye gitmek istemişlerdir. Özellikle küçük işletmelerde çalışanlar arasında bulunan bağların daha sıkı olması nedeniyle işletme sahipleri önce işletme giderlerini düşürmeye çalışmakta ve işgücünde herhangi bir küçülmeye gitmemeyi seçmektedir. İşletme elemanları sayısını azaltma yoluna gitmesi durumunda çalışanların verimini düşürebilecek ve “survivor etkisi” oluşturabilecektir.

Stratejik planınızı ne kadar sürede kontrol ediyorsunuz?



Şekil 5.13. Stratejik planın kontrol süresi

Ankete katılan 50 işletme bu soruyu cevaplamıştır. Yukarıdaki sonuçlara baktığımızda işletmelerin büyüklüğü ile stratejik planın kontrol sürelerinin doğru orantılı olarak arttığını görmekteyiz.

Küçük işletmelerin 1 tanesi 1-2 ay diğerleri 2-4 ay arasında stratejik planlarını gözden geçirmektedirler. Orta büyüklükteki işletmeler ise 5 tanesi 2-4 ay geri kalanı ise 4-8 ay arasında stratejik planlarını kontrol etmektedirler. Büyük işletmelerin daha rekabetçi bir yapıya sahip olmasından dolayı 4-8 ay ve 8-12 ay arasında stratejik planlarını kontrol etmektedirler.

Küçük işletmeler kriz dönemlerinde mevcut duruma ayak uydurabilmek için meydana gelen değişimleri yakından takip ederek çabuk tepki vermek isterler. Bu isteğin nedeni piyasadaki diğer şirketlere göre daha az sermayesinin olmasıdır. Orta büyüklükteki işletmeler daha güçlü mali yapısı olması nedeniyle küçük işletmelerden avantajlı durumdadırlar. Bu onların hemen tepki verme zorunluluğunu düşürmektedir.

Bir planlamacının çalıştığı orta büyüklükteki bir işletmede durum daha farklıdır. Çünkü daha önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmada doğru adımların seçilmesi işletme için daha sık kontrol gerekliliğini ortadan kaldırarak, doğru tutulan muhasebe ile işletme ne durumda olduğunu kolaylıkla görmektedir.

Büyük işletmeler, kurumsallaşmanın verdiği güven ile doğru yönetildikleri takdirde esnek hareket etme zorunluluğunu ortadan kaldırmışlardır. Böylece stratejik planda yapılacağı daha az değişiklik ve daha önceden tespit edilmiş doğru basamaklar yardımıyla işletme hedefine ulaşacaktır.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletmeler birer insan gibidir. Her insan doğum, büyüme, durgunlaşma ve ölüm gibi evrelerden geçiyor ise işletmelerde bu evrelerden geçmektedir. Bir insan nasıl bir virüs ya da bakteri nedeniyle hasta oluyorsa her işletme yaşadığı krizler ile yaşamını tehlikeye atacak bir boyuta geçebilmektedir.

Krizler önemsemediğimiz bir hastalığa benzer. Bazı belirtilerle ya da aniden karşımıza çıkabilirler. Krizlerin bir oluşma evreleri vardır. Bu evreler iyi tespit edilmezse kriz daha da zarar verici bir boyuta ulaşacaktır.

Araştırmada verilen cevaplara göre, özellikle vurgulanan işletmelerin kriz ile karşılaştıklarını ve bu durumda yapabilecekleri konusunda bilgilendikleri görmektedir. Günümüzde öğrenim düzeyinin artması ile yöneticilerin daha donanımlı olmaya başlamasıyla kriz yönetimi konusu artık yöneticilerin düşünmeye başladığı konu olmaktadır. Kriz planlamasını iyi yapan işletmeler bulundukları durumdan en az zarar görerek yollarına devam etmektedirler.

Küçük işletmeler öz kaynaklarının az olması nedeniyle kriz dönemlerinde stratejik planı daha fazla gözden geçirmektedir. İşletme, müşterileri ile doğrudan temas halinde olduğundan ve müşterileri için özel sipariş üzerinden çalışması nedeniyle müşterilerini daha iyi tanımaktadır. Bu doğrudan iletişim, müşterilerin doğrudan isteklerini daha çabuk algılama becerisi kazandırdığı için büyük işletmelere göre rekabet avantajı sunmaktadır.

Küçük işletmelerde, yönetici gerçekçi bir planlama yapmamışsa kriz işletme için ağır sonuçlar doğurmaktadır. İşletme yöneticisinin bu durumda dışarıdan yardım almaları gerekmektedir. Bunun farkında olan işletmeler KOSGEB, üniversiteler, özel danışmanlık şirketleri ile bu ihtiyacı karşılamaya çalışırlar. Profesyonel bir yardım almamış şirketler ise yapacakları sık gözden geçirmelerde ani karar verebilir ve hedeflerine kavuşamayabilirler.

Küçük işletmeler kriz dönemlerinde daha çok eleman çıkartmaktan kaçınmaktadır. İş yoğunluğu fazla olan bu tip işletmelerde çalışanlar sadece bir iş yerine birden fazla görevde bulunabilme yeterliliğine sahiptirler. İşletme yöneticisi, eleman çıkarmanın şirket motivasyonunu düşüreceğini ve yerine bu pozisyon için yeni birisini bulmanın masraflı olacağını düşünerek giderleri azaltmaya yönelmektedir.

Orta düzeyde işletmelerin araştırmada verdikleri yanıtlar incelendiğinde yönetici kademesinin deneyimli olduğu ve büyümeye çalıştıklarını görebiliriz. Kriz yönetiminde ise kuruluş yıllarının eski olması ile en az iki ekonomik krizin kazandırdığı deneyimler attıkları adımların daha sağlam olduğunu bunun bir göstergesi olarak kriz ve stratejik planlarını daha uzun vadeler ile güncellediklerini görmemiz mümkündür.

Stratejik yönetim bağlamında konuyu değerlendirdiğimizde ise orta büyüklükteki işletmelerin yeni ürünler sunmaya çalıştıklarını ve böylece daha rekabetçi bir yapıya sahip olup farklı coğrafyalara açılma eğilimlerinin olduklarını görebiliriz.

Orta büyüklükteki işletmeler daha az stratejik açıklığa sahip olması ve rekabet konusundaki bilinçleri ile küçük işletmelere göre daha az risk altında olduğunu görmekteyiz. Orta büyüklükteki işletmeler yeterli çevre analizlerini yapmaları ve iyi bir yönetime sahip olmaları onları daha da öteye taşıyacaktır.

Büyük işletmeler kuruldukları zamanın eski olması ve daha fazla tecrübeye sahip olmaları nedeniyle diğer iki grup işletmelere göre en avantajlı konumdadır. Yöneticilerin yeterliliği ve tecrübesi ile daha emin durumdadırlar. Büyük işletmeler için stratejik açıklık daha düşüktür.

Stratejik açıdan incelediğimizde rakip sayılarının yurtiçinde az olması ve uluslar arası iş yapmaları nedeniyle ulusal çapta oluşabilecek krizlerden daha az etkileneceklerdir. Bu durum büyük işletmeler için başka bir olumlu noktadır.

Büyük işletmeler yeterli çevre analizleri yapmazsa ve iyi bir kriz uyarı sistemini benimsemediği durumda krizden marka olarak en çok yara alacak işletmelerin en başında gelmektedir.

Sonuç olarak işletmelerin büyüklükleri ile ilgili olarak pek çok üstünlükleri ve tehditleri mevcuttur. Donanımlı bir yönetim kadrosu ve iyi bir planlama ile bir işletmenin büyümesi kaçınılmaz bir durumdur.

KAYNAKLAR

1. Tutar, H., "Kriz ve Stres Yönetimi", *Seçkin Yayıncılık*, Ankara, 13, 15, 18, 20, 23, 25, 35, 50-70, 85, 100, (2004).
2. Organ, D.W., Hanmer, W.C., "Organizational Behavior", *Bussiness Pub*, U.S.A. , 474 (1982).
3. Norman, L.P., "Setting Up Crisis Recovery Plan", *The Journal of Bussiness Strategy*, 6 (4) :5 (1986).
4. Lewis, G., "Critical Incident Stress and Trauma in the Workplace", *Taylor & Francis, Philadelphia*, 245 (1994).
5. Coombs, W.T., "Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, And Responding", *SAGE Publications* , Los Angeles, 2 (1999).
6. Koçel, T., "İşletmelerde Kriz Durumundaki Yönetim Uygulamaları", *Zaman Yönetimi ve Kriz Yönetim Seminerleri*, Gebze, 1 (1993).
7. Brent, W.R., "Chaos, Crises and Disasters: a Strategic Approach to Crisis Management in the Tourism Industry", *Tourism Management*, 25: 670 (2004).
8. İnternet: Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü "Rekabetin Tanımı", <http://www.oecd.org>.
9. İnternet: Prof. Dr. Can Aktan yayınlanmış makaleleri "Rekabet", <http://www.canaktan.org>
10. Akgemci, T., "Stratejik Yönetim", *Gazi Kitabevi*, Ankara, 35, 38, 40 , 417-440 (2007).
11. Tüz, M.V., "Kriz Yönetimi: İşletmelerde Uygulamak İçin Temel Adımlar", *Alfa Yayınları*, İstanbul, 5-40, (2004).
12. Can, H., "Organizasyon ve Yönetim", *Adım Yayıncılık* , Ankara, 298 (1992).
13. Dinçer, Ö., "Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası", *Beta Yayınevi*, İstanbul, 300-385 (1998).
14. Tekin, M., Zerenler, M., "Krizi Yönetebilmenin Sırları", *Çizgi Kitabevi*, Konya, 25-70 (2005).
15. Aytekin, F., "Kriz Döneminde İşletmelerde İzlenecek Pazarlama Stratejileri", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, 3, 206 (1999).

16. Kırım, A., "Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim", **Sistem Yayıncılık**, Ankara, 27 (1999).
17. Tack, P., "Kriz Zamanı Yönetimi", **İlgi Yayınları**, İstanbul, 66 (1994).
18. Hooshang, K., "Managing Crisis: Challenges and Complexities", **Sam Advanced Management Journal**, Autumm: 42(1986).
19. Haşit, G., "İşletmelerde Kriz Yönetimi Ve Türkiye'nin Büyük İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Eskişehir, 59 (1999).
20. Meydan, M., "Kriz Yönetimi Ve Muhtemel Bir Krize Karşı İşletmelerin Hazırlıklarına Yönelik Alan Araştırması", Yüksek Lisans Tezi, **Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Afyon, 30-40 (2005).
21. Ataman, G., "İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar", **Tükmen Kitabevi**, İstanbul, 227-230,255 (2001).
22. Güven BERK, "Kriz Şirketlerin Kendilerini Gözden Geçirmelerini Sağlar", **Kapı ve Pencere**, 19: 82 (2001).
23. İnternet: Türk Dil Kurumu "Genel Türkçe Sözlük", <http://www.tdk.gov.tr> (2009).
24. Carpenter, M.A., Sanders, G., "Concepts Strategic Management A Dynamic Perspective", **Prentice Hall, Newjersey**, 8 (2007).
25. Eren, E., "İşletmelerde Stratejik Planlama :Teknikler Ve Uygulama", **Beta Basım**, Kırklareli, 7 (1979).
26. Drucker, P.F., "21. Yüzyıl için yönetim tartışmaları", **Epsilon Yayınları**, İstanbul, 35 (1999).
27. Elma, C., Demir, K., "Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar", **Anı Yayıncılık**, 284 (2000).
28. Mintzberg, H., "Strateji Oluşumu", **Yönetim Bilimi**, İstanbul, 24: 934-948 (1978).
29. Koçer, İ., "İşletme Ve Organizasyonlarda Stratejik Yönetim Yaklaşımları", Yüksek Lisans Tezi, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 33, 37 (2007).
30. Güçlü, N., "Stratejik Yönetim", **Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 23(2): 64 (2003).

31. Ülgen, H., Mirze, K., "İşletmelerde Stratejik Yönetim", **Literatür Yayıncılık**, İstanbul, 26 (2004).
32. Grant, R., M., "Cases to Accompany Contemporary Strategy Analysis", **J.Wilney&Sons**, NewYork, 356 (2005).
33. İnternet: Prof. Dr. Can Aktan yayınlanmış makaleleri "Stratejik Yönetim", www.canaktan.org (2009).
34. Güvercin, B., "Rekabetçi Stratejik Yönetim Ve Rekabet Edilebilirlik Arasındaki Köprü: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara, 21 (2008).
35. İnternet: Gazi Üniversitesi "Stratejik Planlama Rehberi", www.gazi.edu.tr (2009).
36. İnternet: Gazi Üniversitesi "Stratejik Plan", www.gazi.edu.tr (2009).
37. İnternet: Boğaziçi Üniversitesi "Stratejik Plan", www.bouni.edu.tr (2009).
38. İnternet: Devlet Planlama Teşkilatı "Vizyon ve misyon arasındaki farklar", www.dpt.gov.tr (2009).
39. Timur, N., "Açıköğretim İşletme Kitabı", **Anadolu Üniversitesi Yayınları**, Eskişehir, 197 (2009).
40. Porter, "M. Rekabet Stratejisi", **Sistem Yayıncılık**, İstanbul, 82, 85, 92 (2000).
41. İnternet: Türk Dil Kurumu "Rekabet kelimesinin anlamı", <http://www.tdk.gov.tr> (2009)
42. İnternet: Rekabet Kurumu "Rekabet nedir ?", <http://www.rekabet.gov.tr> (2009).
43. De Bono, E., "Rekabetüstü", **Remzi Kitabevi**, İstanbul, 85 (1996).
44. Rekabet Kurumu, "Niçin Rekabet", **Rekabet Kurumu Yayınları**, Ankara, 3, 5 (2002).
45. Öztürk, Z., "Küresel Rekabet Ortamında Sürdürülebilir Rekabet Gücü Sağlama Açısından Ürün Yaşama Seyri Maliyetleme Yöntemi Ve Tekersan Jant Sanayi Anonim Şirketine Uygulanması", Yüksek Lisans Tezi , **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı**, Kütahya, 4, 5 (2009).
46. Tzu, S., "Savaş Sanatı", **Anahtar Kitaplar**, İstanbul, 15 (2006).

47. İnternet: Devlet Planlama Teşkilatı "1963 Yılı Planı",
www.dpt.gov.tr (2009).
48. İnternet: Rekabet Kurumu "Türkiye'de Rekabet",
www.rekabet.gov.tr (2009).

EKLER

EK-1 Anket formu

Sayın Yönetici,

Kriz dönemlerinde stratejik planlamanın önemini araştırmak amacıyla “Kriz Dönemlerinde Stratejik Yönetim ve Rekabete Etkisi: Bir Alan Araştırması” adlı Yüksek Lisans Tezi hazırlamaktayım. Bu araştırmada stratejik planlamanın yaygınlığı ve kriz durumlarındaki fonksiyonu irdelenmeye çalışılacaktır. Yaklaşık “5 dakika” sürecek aşağıdaki anketi doldurmanız bilimsel bir araştırmaya katkı sağlayacaktır. Cevabınızı ilgili kutucuklara işaretlemeniz yeterli olacaktır. **Dolduracağınız bu formdaki bilgiler değerlendirme için kullanılacak, kesinlikle başka amaçlar için kullanılmayacak ve formların üçüncü kişilerle paylaşılmayacağını taahhüt ederim.** Gösterdiğiniz ilgiden dolayı teşekkür eder çalışmanızda başarılar dilerim.

Saygılarımla...

Mehmet Ümit İRVASA

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Enver AYDOĞAN

(Öğretim Üyesi, Gazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi)

Not: Anket ile ilgili, soru sormak veya bilgi almak isterseniz aşağıdaki elektronik posta adresini kullanabilirsiniz.

E-Posta: muirvasa@gazi.edu.tr

1- Cinsiyetiniz:

☐ Kadın

☐ Erkek

2- Yaşınız:

☐ 25-35 yaş

☐ 36-45 yaş

☐ 46-55 yaş

☐ 55 ve üstü

3- Eğitim Durumuz:

☐ Lise

☐ Ön lisans

☐ Lisans

☐ Yüksek Lisans

☐ Doktora

İşletmedeki Göreviniz:.....

4- Şirketteki Hizmet Süreniz

☐ 1 yıldan az

☐ 1-3 yıl

☐ 3-10 yıl

☐ 10-15 yıl

☐ 15 yıldan fazla

EK-1 (Devam) Anket formu

5- Şirketinizin yıllık üretim kapasitesi: (Türk Lirası olarak)

☐ 0-50.000 ☐ 50.000-100.000 ☐ 100.000-500.000 ☐ 500.000 den fazla

6- Şirketinizin faaliyet coğrafyası:

☐ Bulunduğu Şehir ☐ Bölgesel ☐ Ulusal ☐ Uluslararası

7- Şirketinizin Kuruluş Yılı :

8- İşletmede çalışan işçi sayısı:

☐ 1-9 ☐ 10-49 ☐ 50-249 ☐ 250 ve üzeri

9- İşletmede çalıştığınız dönem içerisinde herhangi bir kriz yaşandı mı?

☐ Evet ☐ Hayır

(-Cevabınız “HAYIR” ise 11. Soruya geçiniz.-)

10- İşletmenizde krizin yaşanmasında hangi faktörler etkili olmuştur?

- ☐ Ekonomik Faktörler
- ☐ İşletme yönetimi ile ilgili faktörler
- ☐ Teknolojik faktörler
- ☐ İşletmenin faaliyet Alanındaki çevre koşulları
- ☐ İşletmenin örgüt yapısıyla ilgili özellikler
- ☐ Üretim sisteminden ve hatalı ürünlerden kaynaklanan sorunlar
- ☐ Hukuk, politik ve sosyo-kültürel faktörler
- ☐ İşletmenin kaynak sağlanmadaki engelleri
- ☐ Doğal felaketler
- ☐ Diğer faktörler:

11- İşletmenizde Kriz yönetimi ile ilgili bir çalışma var mı?

☐ Evet ☐ Hayır

(-Cevabınız hayır ise 21. soruya geçiniz.-)

12- İşletmenizde kriz yönetimi ile ilgili bir çalışmaları yeterli buluyor musunuz?

☐ Evet ☐ Hayır

13- Kriz yönetimi ile ilgili nerden yardım alıyor musunuz?

- ☐ İşletme içi eğitim birimlerinde
- ☐ Üniversitelerden
- ☐ Danışmanlık Şirketlerinden

EK-1 (Devam) Anket formu

- ☐ Eğitim Kurumlarından (MPM, KOSGEB, vb....)
- ☐ Diğer:.....

14- Herhangi bir krizin tespitine karşı erken uyarı sisteminiz var mı?

- ☐ Evet ☐ Hayır

15- Kriz planınızı ne kadar sürede bir yeniliyorsunuz?

- ☐ 1 yıldan az ☐ 1-2 yıl ☐ 2-4 yıl ☐ 4-6 yıl ☐ 6 yıl ve üstü

16- Kriz yönetimi planınızı kime yaptırıyorsunuz?

- ☐ İşletme içi eğitim birimlerinde
- ☐ Üniversitelere
- ☐ Danışmanlık Şirketlerine
- ☐ Eğitim Kurumlarından (MPM, KOSGEB, vb....)
- ☐ Diğer:.....

17- İşletmenizi kriz yönetim planı hazırlamaya iten temel neden ya da nedenler nelerdir?

- ☐ Krizin yaratabileceği belirsizlikle daha iyi mücadele edebilme şansına kavuşmak
- ☐ Daha önce hazırlıksız yakalanan bir kriz karşısında önemli zararlarla karşılaşılması
- ☐ Kriz karşısında işletme kaynaklarını daha etkin olarak kullanabilmek
- ☐ Muhtemel bir kriz anında medya baskısını azaltabilmek
- ☐ Diğer

18- Kriz yönetimi planınızı uyguladınız mı?

- ☐ Evet ☐ Hayır

19- Kriz yönetimi planınızı uygulamanız sonucunda başarılı oldu mu?

- ☐ Evet ☐ Hayır

20- Başarısız olduysa sizce sorun nedir?

.....

.....

.....

21- İşletmenizde strateji, politika, taktik, yöntem gibi araçlardan yararlanmakta mısınız?

EK-1 (Devam) Anket formu

☐ Evet☐ Hayır

22- Uzun dönemli plan sözü size ne kadar süreyi ifade etmektedir?

☐ 1 yıl☐ 1-5 yıl☐ 5-10 yıl☐ 10-15 yıl☐ 15 yıl ve üstü

23- İşletmenizin gelecek ile ilgili planı var mıdır? (Kriz Yönetimi Planı Hariç)

☐ Evet☐ Hayır

24- Varsa planınızın vadesi ne kadar?

☐ 1 yıl☐ 1-5 yıl☐ 5-10 yıl☐ 10-15 yıl☐ 15 yıl ve üstü

25- İşletmenizin vizyon ve misyon bildirisi var mıdır?

☐ Evet☐ Hayır

26- Stratejik Planlama ile ilgili nerden yardım alıyor musunuz?

☐ İşletme içi eğitim birimlerinde☐ Üniversitelerden☐ Danışmanlık Şirketlerinden☐ Eğitim Kurumlarından (MPM, KOSGEB, vb...)☐ Diğer:.....

27- Aşağıdaki önermelere katıldığınızı 1-5 numaralar vererek belirtiniz.

a- Stratejik yönetim gelecek için gereklidir.

b- Stratejik yönetim sadece büyük şirketler için geçerlidir.

c- Stratejik yönetim sadece üst düzey yöneticiler tarafından belirlenmelidir

d- Stratejik yönetim olmadan rekabetçi olunabilir.

e- Stratejik yönetim sadece rekabette değil kriz dönemlerinde de işe yarar

f- Stratejik yönetim geçmişteki hatalardan ders almayı gerektirir.

g- Stratejik yönetime en alt düzeydeki çalışanlar katılamaz.

h- Stratejik plan herkes tarafından yapılabilir.

i- Vizyon bir şirket için değerlidir.

j- Misyon bir şirket için değerli değildir.

k- Stratejik planlama için çevre analizi gereklidir.

l- Çevre analizi gereklidir ve her zaman güncellenmelidir

m- Çevre analizi herkesin görevidir.

n- Stratejik yönetimin kontrol aşaması üst düzey yöneticilerin görevidir

EK-1 (Devam) Anket formu

28- Hali hazırda belirlenmiş olan stratejik hedefiniz nedir?

- ☐ Pazar payını arttırma ☐ Yeni pazarlara açılma ☐ Küçülme ve tasarruf yapma
☐ Yeni ürünler geliştirme ☐ Mevcut durumu koruma ☐ Pazardan çıkma

29- Bu hedef için hangi stratejiyi izlemektesiniz? (Lütfen sadece bir şık işaretleyiniz)

a- Pazar payını arttırmak için:

- ☐ Üründe müşteriyi cezbedecek bazı değişiklikler yaparak ürünü rakiplerin standart üründen daha farklı ve tercih edilir hale getirme ve daha pahalıya satma stratejisi (Farklılaştırma stratejisi)
☐ Pazarın tamamına değil, belli bir coğrafi kısmına veya gelir kesimine hitap edip sadece bu pazar bölümünde maliyet liderliği veya farklılaştırma stratejileri izlemek (Odaklanma stratejisi)

b- Yeni ürünlere ve/veya pazarlara girmek için:

- ☐ Belli bir pazar için yeni olan bir ürünü ilk defa müşterinin beğenisine sunmak (Yenilikçilik stratejisi)
☐ Mevcut ürünle veya mevcut ürüne benzer bir ürünle, mevcut pazara benzer veya yakın bir pazara girmek (İlgili çeşitlendirme stratejisi)
☐ Mevcut ürünle ilgisi olmayan bir ürünle yeni bir pazara girmek ya da mevcut pazarla ilgisi olmayan bir pazara yeni bir ürünle girmek (İlgisiz çeşitlendirme stratejisi)

c- Mevcut durumu korumak için:

- ☐ Faaliyet ve yatırımlarda bir çeşitlendirmeye gitmeksizin ve rakiplerin ortalama büyüme hızlarını asmadan büyümeyi sürdürme (Yavaş büyüme stratejisi)
☐ Pazarın doyuma ulaşması ile beraber yatırımları durdurma ve sadece eski yatırımların meyvelerini toplama stratejisi (Kar ve harmanlama stratejisi)

EK-1 (Devam) Anket formu

d- Küçülme ve tasarruf yapma veya pazardan çıkmak için:

☐ Çevresel şartların kötüleşmesi ve işletmenin güç kaybetmesi ile beraber, personel ve sabit varlıklarda azaltmaya gitme ve faaliyet alanını daraltma stratejisi (Turn around stratejisi)

☐ Çevresel şartların kötüleşmesi ve işletmenin güç kaybetmesi ile beraber işletmenin tamamen kapatılması (Tasfiye stratejisi)

30- Stratejik Planınızı ne kadar sürede bir kontrol ediyorsunuz?

☐ 1 aydan az ☐ 1-2 ay ☐ 2-4 ay ☐ 4-8 ay ☐ 8 aydan fazla

ANKETİ CEVAPLADIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİM

Anket sonuçlarını öğrenmek için eposta adresini doldurmanızı rica ederim

E-posta:

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : İRVASA, Mehmet Ümit
Uyruğu : T.C.
Doğum tarihi ve yeri : 27.10.1983 Kütahya
Medeni hali : Bekar
Telefon : 0 (555) 622 9463
e-mail : mehmetumit5@hotmail.com.

Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet tarihi
Lisans	Gazi Üniversitesi/ Makine Eğitimi	2006
Lise	Anadolu Teknik Lisesi	2001

İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
2008-2009	G.M.D. Mühendislik	Teknik Ressam
2006-2008	Karina Tasarım Ltd. Şti	Tasarım Yardımcısı

Yabancı Dil

İngilizce

Hobiler

Bilgisayar Teknolojileri, Bilgisayar Destekli Tasarım, Kampçılık