



## THE STRATEGIC MANAGEMENT AND THE IMPORTANCE IN CRISIS PERIOD AND ONE APPLICATION

Yrd.Doç.Dr. Mustafa TURENGÜL\*

\*Dumlupınar Üniversitesi, Mühendislik Fakültesi,  
Endüstri Mühendisliği Bölümü, Kütahya

### ABSTRACT

Strategy is military base a concept. But daily business management in place. Aims more determined and reach determination; mission, vision formation effect and outside analysis, internal analysis made portfolio, formation strategy kinds concerning and applicatren like procedure important crisis without warding are concept and business a normal aut side eren formation in spite of organization this process few expenditure process not to live media good to appraise, centralize managment and decision taking with problem night diagnosing and solve channel business crisis process tracing .Strategic thinling managementar business essentially contiuous analyses and technices made this process more not shock tracing, has been carried out in our studey.

**Key Words:** *Strategy, Crisis, Communication*

## STRATEJİK YÖNETİM VE KRİZ DÖNEMLERİNDE ÖNEMİ

### ÖZET

Strateji askeri kökenli bir kavramdır. Ancak günümüzde işletme yönetiminde yer almıştır. Amaçların daha belirgin ve ulaşılabilir belirlenmesi, misyon, vizyon oluşturma çabaları ve dış analiz, iç analizler yapma, portföy oluşturma, strateji türlerinden ilgili ve gerekli olanlar, seçme ve uygulama gibi işlemler önemlidir. Kriz istenmeyen bir kavram ve işletme için bir normal dışı olay olmasına rağmen, örgütler bu süreç; panik yaşamadan, medyayı iyi değerlendirerek, merkezi yönetimi ve karar alma ile problemin doğru teşhisi ve çözüm yoluyla geçirebilirler. Stratejik düşünen yönetim yada işletmeler zaten sürekli analiz ve teknikler yaptıklarından bu süreci sarsıntısız geçirebileceklerdir. Çalışmamızda bir uygulama da yapılmıştır.

İç Ege'de taşla toprağa dayalı sanayide üretim yapan ve aynı ailenin şirketi içinde yer alan iki işletme (fabrika) da gözlem ve mülakat yönetim ile elde edilen bilgileri veriler yer almış daha önce yaşanan kriz dönemlerinde uygulamalar ve olası kriz'lerde uygulanabilecek stratejilere ilişkin önerilerde çalışmalarda yer almıştır.

**Anahtar Kelimeler:** *Strateji, Kriz, İletişim.*

### 1. GİRİŞ

Tanım olarak stratejik yönetim stratejilerin planlanması için araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını planlama, bu stratejiklerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve güdül önlemleri alınarak yürürlüğe konulmasını daha sonrada; stratejilerin uygulamadan önce uygulandığı açısından, bir defa daha kontrol edilmesini kapsayan ve işletmenin üst düzey yöneticilerinin faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamıdır.

Stratejik yönetim sürecinin devreleri şöyle sıralanabilirler (2):

- (1) Stratejik Bilinç
- (2) Stratejikleri Seçme ve Görevlendirme
- (3) Stratejik Analiz
  - a) Dış Çevre Analizi
  - b) İç Çevre Analizi

- (4) Stratejik yönlendirme
  - a) Misyon
  - b) Vizyon
  - c) Amaç ve hedefler
- (5) Strateji oluşturma
  - a) Temel stratejiler
  - b) Alt stratejiler
- (6) Stratejik uygulama
- (7) Stratejik kanunlar

Stratejik yönetim sürecinin evrelerinin, önemli konu ve kavramlarını kısaca inceleyecek olursak;

Dış çevre analizi dört grupta toplanır. Bunlar (3);

- (1) Toplumsal Çevre Faktörleri
- (2) Ekonomik Çevre Faktörleri
- (3) Hukuksal Çevre Faktörleri
- (4) Teknolojik Çevre Faktörleri

İç çevre analizleri:

- (5) Ürün hattı ve rekabet
- (6) Ar-Ge
- (7) Üretim
- (8) Pazarlama
- (9) İnsan Kaynakları
- (10) Muhasebe

Misyon: "Örgüt üyelerine bir yön vermesi ve bir anlam kazandırması amacıyla belirlenmiş, örgütü benzer örgütlerden ayırt etmeye yarayacak, uzun dönemde görev yada amaç" tanımlanabilir. (4)

Şirket Vizyonu: Bir şirketin değerlerinin, amaçların ve hedeflerinin, en temel ifadesidir, Şirket üyelerinin duygulanca düşüncelerine bir sesleniştir. Şirket vizyonu, şirketin bugün bulunduğu yeri net bir biçimde ifade etmeli ve bir yol haritası sunmalıdır. (5)

## 2. STRATEJİ TÜRLERİ

Strateji türlerinde şu başlıklar incelenebilir (6):

- (1) Büyüme Stratejileri
  - (A) Yoğun büyüme Stratejileri
    - 1) Pazara etkili olma
    - 2) Pazarı geliştirme
    - 3) Malı geliştirme
    - 4) Çeşitlendirme
      - i. Tek yönleri çeşitlendirme
      - ii. Çift yönleri çeşitlendirme
    - 5) Yoğunlaştırma
  - (B) Diğer büyüme stratejileri
    - i. Bütünleşme stratejileri
    - ii. Giriş stratejileri
    - iii. Ortak girişim stratejileri
  - (C) Büyüyünce stratejilerinin uygulanışları

- i. Durgun büyüme
- ii. Hasılat büyüme
- (2) Rekabet Stratejileri
  - (A) Rekabet stratejilerini bulma (portföy matrisleri)
  - (B) Farklılaşma stratejileri
  - (C)Uygulamada rekabet stratejileri
    - 1) Saldırı stratejileri
    - 2) Savunma stratejileri
    - 3) Destek stratejileri
    - 4) Engelleme stratejileri
    - 5) İş birliği stratejileri

Stratejik yönetimde yönetim'de diğer önemli konular; liderlik stratejisi, insan kaynakları yönetimi stratejileri, üretim stratejileri, yönetim muhasebesi, halkla ilişkilerdir.

### 2.1. Liderlik

Başkalarının düşünce ve hareketlerini etkilemek için güç kullanımı gerekmektedir. Yöneticiler ve liderler çok farklı insanlardır. Motivasyon, kişisel tercih düşünce düşünce ve hareketlerinde farklıdır. Liderler amaçlara yönelik şahsi teknik bir rol üstlenirler. Liderler durumları değiştirmede, imaj ve beklenti ortaya çıkarmada, araç ve hedefler tespit etmedeki etkisi, işin gireceği mecrayı belirler. Liderler kronik sorunları yeni yaklaşımlar geliştirmeye gayret ederler. Liderler düşüncelerle ilgilenirler. Bireylerle duygusal ve sezgisel yollarda bağlantı kurarlar. Liderler, olaylar ve kararlara kanunlar için ne anlama geldiği ile ilgilenir (7).

### 2.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Değişen iç ve dış çevre koşulları ortaya çıkar kapsamlı ve karmaşık sorunlar ve yeni yönetim ve organizasyon anlayışı, insana stratejik bir önem vermeyi zorunlu kılmaktadır.

Stratejik anlayış, organizasyonun, değişen çevre koşullarına zorlamalarını sağlayabilmektedir (8).

### 2.3. Stratejik Üretim Yönetimi

Günümüzde hızla değişen pazar şartları, hali hazır örgüt yapılarını ve sistemleri değiştirmektedir bu durum, üretim sistemlerini, yetkilileri yakından alakadar etmektedir. Bu hususlarda biride yalın üretimdir. Yalın üretimi kapsamlı ve stratejik bir yeniliği temsil etmektedir (9).

### 2.4. Stratejik Yönetim Muhasebesi

Stratejik yönetim muhasebesi, ile işletme kaynaklarının uzun ve kısa vadeli amaçlar doğrultusunda en uygun düzeyde dengelenmesinde, amaçlara ulaşacak stratejilerin belirlenmesinde, uygulanmasında ve kontrolünde yardımcı olacak finansal bilgileri sağlar (10).

### 2.5. Halka İlişkiler

İşletmenin stratejik aksiyonu, (Örneğin, yeni bir ürünü çıkarma, yeni bir alana girme eleman çıkarma v.s.) aksiyonun sonunda amaçlanan hususlar (beğeni farkındalık, müşteri tatmini v.s.) ve iletişim aksiyonu (reklam, haber, köşe yazıları v.s.) iletilecekleri birimlerde sürekli ilişki içinde bulunarak etkileşmektedir. Bu bir dinamik yapıdır ve süreklilik arz eder (11).

## 3. KRİZ VE KRİZ SÜRECİ

Kriz genel anlamda düzgün olmayan reformu gerektiren iktidarsız bir durumdur. İşletme için kriz tanımı ise, bir örgütün ruhu sisteminde, bazen aniden ortaya çıkan herhangi bir acil durum olarak tanımlanabilir

Kriz süreci ise temelde krizin gelişme dönemi, kriz dönemi ve krizin sona ermesi dönemi olmak üzere üç aşamadan oluşur.

Örgütlerin krizle karşı karşıya kalmasında rol oynayan etmenler şöyle sıralanabilir (12):

- (1) ÇEVRESEL ETMENLER
  - (a) Ekonomik sistem ve dönem
  - (b) Tekniksel gelişmeler
  - (c) Toplumsal ve kültürel etmenler
  - (d) Hususi ve siyasi etmenler
  - (e) Ulusal ve kültürel etmenler
  - (f) Doğal etmenler

- (2) ÖRGÜTSEL ETMENLER
  - (a) Örgütsel yapı
  - (b) Yönetim niteliği

Stratejik açılış ve krizin oluşumunda meydana gelen evreler şöyle sıralanabilir (13):

- (1) İç ve dış değişiklikleri fark etmeme (körlük)
- (2) Harekete geç meme (atalet)
- (3) Yanlış kararlar ve faaliyetler
- (4) Kriz
- (5) Çözüm veya çöküş

Bunlar kısaca incelemek olursa;

İşletme iç etmenleri olarak, çalışanlar, yöneticiler, ortaklar v.s. sıralanılabilir. Dış etmenler ise, rahipler, devlet, tüketiciler, halk, finans kuruluşları, eğitim kurumları v.d. yer alır. Bu etmenlerin her birinin işletmelerde beklentileri ve istekleri farklıdır. Ancak işletme özellikle finansal ve insan kaynakları açısından güçlü olabilmeli ki bu etmenlere ve isteklere cevap verme durumunda olabilsin.

İşletme dinamik bir çevrede yaşamını sürdürürse uymak zorunda olduğundan konuyu işlev ve kavramlarında da dinamik davranmak, güvenilir bilgi ve riskle karar alınmalıdır.

Ancak özellikle örgüt (işletme) dış etmenlerden kaynaklanan kriz ortaya çıktığından hazırlıklı bulunarak hareket etmenin yararını görecektir ve panik havası yaşanan kriz anında en az giderle atlatabilmektedir.

Çözüm yolları olarak değişik stratejiler işleyebilir. Küçülebilir, hızlı karar alma yapısını kurabilir, iletişime önem verebilir. Eğer tüm bu uğraş yada işlemleri yerine getiremezse, işletmede bir çöküş, bir kaos bunalım ve burhan doğabilir, bunun da telafisi uzun zaman, enerji olabilir iyi bir örgütlenme veya yeniden yapılanma düşünceleri yer alabilir ve uygulanmaktadır.

"Kriz Yönetme Sürecini" ayrıntılı olarak beş aşamada ele almak mümkündür.

- (1) Kriz Sinyallerinin Alınması
- (2) Krize hazırlık, karışma
- (3) Krizin denetim altına alınması
- (4) Normal duruma geçiş
- (5) Öğrenme ve değerlendirme
- (6) "Kriz ve Plansız Değişmenin" sonuçları
- (7) Çabuk karar alma zorunluluğu
- (8) Kararlarda merkezleşme eğilimi
- (9) Örgütte çalışanlarda gerilimin artması
- (10) Zihni süreçlerin davranışlarının ve karar niteliğinin bozulması
- (11) İç ve dış değişikliklere uyum kabiliyetinin zayıflaması.

Bir kriz durumu meydana geldiğinde işlemlerde bir "problem çözme planı" hazırlanmalıdır. Planın aşamaları şöyledir (16);

1. Sorun saplanmalıdır.
2. Sorun yeniden belirlenmelidir.
3. Soru sorulmalı ve veri toplanmalıdır.
4. Eldeki veriler hecelenmelidir.
5. En uygulanabilir seçenekler belirlenmelidir.
6. Bir deneme çözümü seçilmelidir.
7. Çözümün işlerliği denenmelidir.
8. Son çözüm biçimlenmelidir.
9. Belirlenen çözüm uygulanmalıdır.

Kriz Şartlarında Kullanılabilecek Karar Alma Yöntemleri Şunlardır (17);

1. Stratejik Düşünme Yöntemi.
2. Beyin Fırtınası Yöntemi.
3. DELPHI Yöntemi.
4. Karar Konferans Yöntemi

Bunlar Kısaca İncelenerek Olursa;

1. Stratejik Düşünme Yöntemi: Bu yöntemde kriz sonlarında sezgilere dayalı olarak karar alınır. Üç aşama vardır.

- I. Tecrübeler ve veriler birleştirilerek ortak bir vizyon oluşturmuş.
- II. İşletmenin temel stratejisini belirleme.
- III. Stratejinin uygulamaya konulması.

2. Beyin Fırtınası Yöntemi: Pek çok kullanım alanı vardır. İki tür uygulanır.

- I. Bireysel uygulamadır, grup yönetici kendi kendine olası güç alternatifleri düşünsel olarak araştırarak karar alır.
- II. Grup uygulamasında , grup lideri , konuyu uzmanlardan oluşan üyelere (6-12 kişi kadar) açar ve beyin fırtınası ilkelerini hatırlatarak hızlı bir şekilde düşünce üretmelerini söyler. İlk tur, İkinci tur ve değerlendirilmeye geçilir.

3. DELPHİ Yöntemi: Klasik toplantı yönteminin yetersizliklerine karşın geliştirilmiştir. Bu yöntemde, kriz ekibine uzman kişilerin alınmış olması gerekir. Yöntem yazılı bir karar alma tekniğidir. Birinci oturumda cevaplar yazılı anket şeklinde alınır. Ekip liderleri cevapları derler ve üç gruba ayırır.

- I. Orta grup.
- II. Düşük ve yüksek grup.
- III. Negatif.

Fikirlerin ilgili kişilere neden sonuçlar mantıklı açıklamaları yapmaları Beklenir. Yapılmamışsa negatif yaklaşımlar eklenir.

İkinci oturumlarda sorular daha spesifik duruma getirilmiştir.

Tekrar negatif cevaplar eklenir ve genellikle ikinci oturumda sonuca ulaşılır. Bu yöntem, karar şartlarında gelecekteki olayların objektif tahminleri ve doğru kararlar için etkili bir yöntemdir.

4. Karar Konferansı Yöntemi: Bu yöntem özel olarak kriz sorunu üzerine yoğunlaştırılan bir süreçtir. Kriz ekibine uzmanların alınmasını gerektirmiştir ve iş ortamından farklı bir yerde toplanmalıdır.

Ekip lideri konferansa kılavuzluk eder. Düşüncelerin karar alma amacına yönlendirilmesini sağlar.

Karar alma süreci şöyledir:

- I. Ekip üyeleri tartışmaya başlarlar.
- II. Problemin yapısı, tanımı, maddeleri kurulur.
- III. Değer ve olasılık analizi yapılır ve karar sonuçlandırılır.
- IV. Yazılı bir uygulama planı hazırlanır ve geliştirilen stratejilerin uygulanmasına geçilir.

Kriz dönemi bitince, kriz sonrası durum analizi yapılır.

#### 4. BİR UYGULAMA

Uygulama yapılan işletmelerden birisi "tuğla" üreten bir K.O.B.İ diğeri ise "kiremit" üreten bir K.O.B.İ dir.

Çalışmada gözlem mülakat yöntemi kullanılmıştır. Tuğla fabrikası ile ilgili spesifik bilgi şöyledir. 55.000 Adet/gün tuğla üretmekte, altmış iş gören ve beş yönetici bulunmalıdır. Kapalı alan üç dönüm açık alan ise beş dönümdür.

Kiremit fabrikasına ait bilgilerde şöyledir. Kapasite 20.000 adet/gün kiremit otuz kadar iş görene sahip ve üç yönetici yer almaktadır. Kapalı alan iki dönüm açık alanda bir dönümdür. Her iki işletmede de F.Ü.T.Z analizleri yapılmış ve şu bilgi ve değerlere ulaşılmıştır. İşletme faaliyetleri açısından durum şöyledir.

Belli bir politika ve bilimsel, ölçümsel tedarik yöntemlerinin yer verilmediği görülmektedir.

Üretim (imalat) ile ilgili olarak da, siparişleri karşılama ön plandadır. Mal çeşitlerine, ürün fazlaştırma çabaları yoktur. Belli standartlar kullanılmaktadırlar. Üretimde yer alan iş görenlerde motivasyon (güdülenme) eksikliğine göre çarpmıştır.

Üretim araç - gereç makinelerin (reel sermayenin) bakım - onanm politikası, günlük pratik çabalar olmaktadır.

Üretim artışında ergonomik (iş bilimsel) çalışmaların eksikliğine göre çarpmıştır. (ısı ışık vs.)

Pazarlama ve satış ile ilgili olarak mevcut Pazar koruma stratejinin uygulamalı olduğu görülmüştür. Pazar payının artırıcı işlemler olan reklam, promosyon, vd. çalışmalara yer verilmediği görülmüştür.

Finansman açısından şirket öz sermaye kullanımının ön planda olduğu anlaşılmıştır. Ancak belli bir finansal planlama ve uygulamaya önem verilmektedir.

Muhasebe ve bilgi işlem ilgili işlemlerde genel olarak dış kaynaklardan (out sourcing) yararlandığı görülmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi; emek - yoğun sektör olması, vasıflı iş görenlerin çok önemli olmaması nedeniyle belli bir insan gücü planlamasının, eğitim ve motivasyon ile ücret sistemleri, performans değerlendirme çalışmalarına yer verilmediği görülmüştür.

#### Sonuç: F.Ü.T.Z. Analizi ile ilgili olarak

Fırsatlar: Şirketleri yakın çevre dışında diğer rakipler; ulusal ve uluslar arası her iki işletme için Lojistik ve tedarik masrafları yüksekliği nedeniyle müşteri talep ve dağılımı açısından bir fırsata sahip bulunmalı halde

Tedarik açısından iç Ege de işletmelerin yakın çevresinde;

Evsaf (nitelikli) hammadde tedarik etme olanakları bulunmaktadır. Bu üstünlükleri siparişlerin devamı ve mevsimsel artışlarını sağlamıştır.

Finansal açılarından öz sermaye ile çalışmaları da üstünlük olarak geliştirilmektedir. Ancak finansal planlarını, mali tablolar ve rasyolar kullanılmadığı görülmektedir.

Tehdit unsurları olarak bölge; "kalkınma öncelik yöre" kapsama girmekte olduğundan, yani yatırımcıları, bir takım mali avantajlar olabilirler. Bu durumda halen kurulu işletmeleri tehdit edebileceklerdir. İş gücü ücretleri, sendikalaşma v.s.

Zayıflar; şirkete ait işletmelerde aile fertlerinin yönetimde bulunması ve yeterince profesyonel yönetici ve teknik eleman temin etme yoluna gitmemeleri teknik sorun yaratabilir. Ayrıca ürünlerde ar-ge ve yenilik çabalarının, işletme dışı laboratuvar ortamı ve kuruluşlarında dahi yapmaması önemli bir zayıflık genel niteliklidir. Diğer yandan emek -yoğun tempo - ulusal sermayeden - teknolojiye geçme planlarının yakın zamanda bulunmayışı zayıflık olarak görülmektedir.

### **Öneriler ve Çözüm**

Aile şirketlerinin öncelikle kurumsallaşması gerekmektedir. Bununla birlikte tedarik, insan kaynakları ve pazarlama-satış politikaları oluşturması yönetimde sinerji yoluna gitmeyi düşünceleri gerekmektedir. Diğer yandan finansal (mali) açıdan uzun dönemli planlama sistemi geçmeleri; maliyetlerin düşümü stratejilerin uygulamaya başlamaları yararlı görülmektedir. Böylece gelişmelere dayanan insan kaynaklarına eğitim, güdüleme, ücretleme politikaları ve stratejinin uygulamayı koymalarını gerekli görülmektedir.

Özellikle kriz oluşturan çevresel etmenler (tekniksel, toplumsal) ve örgüt etmenler (yönetimin niteliği) açısından stratejik bir plan oluşturmaları ve uygulamaya koymaları yararlı görülmektedir.

### **5. SONUÇ**

Stratejik yöntem, günlük yada kısa vadeli olmayan, bir işletmenin uzun vadeli planlama, misyon, vizyon belirleme, iç ve dış analizler yapma tecrübe ve rakamsal verilerle geçmişten geleceği görebilme işleridir. Üst düzey yönetimin ve uygulamaya koyması gerekir. Özellikle kriz ortamlarında daha başlangıçta stratejik düşünce ve planlama çabalarında bulunan işletmeler kriz dönemini daha az kayıpla veya giderle atlatabilirler.

Bu nedenle, işletmelerde bir stratejik yöntem planlama ve uygulama grubu yer almalı, çalışanlar sürekli olmalı, güvenilir verilerle ve istatistiksel teknikler ile çalışabilmeli ve yan eylem araştırması tekniklerinden yararlanmalıdır. Kriz deneyimlerinde stratejik yöntem çabaları nedeniyle kriz Öncesi anı çabuk fark edilebilecek ve işletme, ürün vb. bazında esnek hareket edebilecektir. Ayrıca kriz anında, kullanılmayan varlıklar elden çıkarılmalı, kriz şartlarında da yaşanan deneyimlerde, yeni planlarda ve uygulamalarda yer almalıdır.

#### **KAYNAKLAR**

- [1] Erol EREN, Stratejik Yönetim, İstanbul, 1998
- [2] Hayri ÜLGEN, Stratejik Yönetim, İstanbul, 2004
- [3] Ömer DİNÇER, Stratejik Yönetim, İstanbul, 1999
- [4] Tamer KOÇEL, İşletme Yönetimi, İstanbul, 2001