

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**İNŞAAT/MİMARLIK ŞİRKETLERİNİN EKONOMİK
KRİZ YÖNETİM STRATEJİLERİNİ BELİRLEMeye
YÖNELİK ALAN ÇALIŞMASI: İSTANBUL ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Mimar Zeynep KOLÇAK**

Anabilim Dalı : MİMARLIK

Programı : PROJE VE YAPIM YÖNETİMİ

ŞUBAT 2006

**İNŞAAT/MİMARLIK ŞİRKETLERİNİN EKONOMİK
KRİZ YÖNETİM STRATEJİLERİNİ BELİRLEMeye
YÖNELİK ALAN ÇALIŞMASI: İSTANBUL ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Mimar Zeynep KOLÇAK
502021312**

**Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 19 Aralık 2005
Tezin Savunulduğu Tarih : 2 Şubat 2006**

**Tez Danışmanı : Prof. Dr. A. Şule ÖZÜEKREN
Diğer Jüri Üyeleri Prof.Dr. Heyecan GİRİTLİ (İ.T.Ü.)
Prof.Dr. Hakkı ÖNEL (Y.T.Ü.)**

ŞUBAT 2006

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın gerçekleşmesinde anlayışını ve ilgisini benden esirgemeyen, her zaman yapıcı eleştirileriyle ve olumlu sözleriyle beni motive eden çok değerli hocam ve tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Şule Özükren'e, bu uzun süreçte her zaman anlayışları ve her anlamda sağladıkları destekleri ile yanımda olduklarını hissettiğim aileme ve çok değerli dostlarıma, alan çalışmamda bana gereken alt yapıyı sağlayan değerli İstanbul Büyükşehir Şubesi Mimarlar Odası çalışanlarına, teşekkürlerimi sunuyorum.

Şubat 2006

ZEYNEP KOLÇAK

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	IV
TABLO LİSTESİ	V
ŞEKİL LİSTESİ	VII
ÖZET	VIII
SUMMARY	IX
1. GİRİŞ	1
1.1. Giriş : Çalışmanın Amacı	1
2. İNŞAAT SEKTÖRÜNDE KRİZ YÖNETİMİ	4
2.1. Kriz Tanımı ve Türleri	4
2.1.1. Kriz Tanımı / Krize Literatürde Yaklaşımlar	4
2.1.2. Krizin Özellikleri	8
2.1.3. Kriz Türleri	10
2.1.3.1 Sektörün Doğası Gereği Oluşan Krizler	21
2.1.3.2 Ülkesel yada Global Etkiler Sonucunda Oluşan Krizler	23
2.2. Kriz Yönetimi Kavramı ve Aşamaları	26
2.2.1. Kriz Yönetimi Tanımı ve Özellikleri	26
2.2.2. Kriz Yönetimi Süreci	34
2.3. Stratejik Bir Yaklaşım Olarak Kriz Yönetimi	41
2.3.1. Yönetimsel Strateji Tanımı	41
2.3.2. Stratejik Yönetim	42
2.3.3. Stratejik Yönetim Teknikleri	47
2.3.4. İnşaat Sektörü ve Stratejik Yönetim	52
2.3.5. Stratejik Yönetim ve Kriz Yönetimi Sentezi	59
3. MİMARLIK/İNŞAAT ŞİRKETLERİNİN EKONOMİK KRİZ YÖNETİM STRATEJİLERİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK ALAN ÇALIŞMASI	64
3.1. Alan Çalışmasının Amacı	64
3.2. Sınırlamalar ve Yöntem	65
3.3. Anket Sorularının Değerlendirilmesi	66

3.3.1. Örnekleme Yer Alan Mimarlık/İnşaat Şirketlerinin Özellikleri	66
3.3.1.1. Mimarlar ve Meslek Yaşamları	66
3.3.1.2. Şirketlerin Faaliyet Alanları	69
3.3.1.3. Şirketlerin Müşteri Profili	72
3.3.1.4. Şirketlerin Ciroları	73
3.3.1.5. Şirketlerde Çalışanlar	75
3.3.1.6. Şirketlerin Aktif Oldukları Coğrafi Bölgeler	76
3.3.2. Örnekleme Görüşülen Mimarların 1999-2001 Kriz Dönemine Yönelik Değerlendirmesi	78
3.3.2.1. Görüşülen Mimarlar Göre Kriz Tanımları ve Kriz Faktörleri	78
3.3.2.2. Örnekleme Yer Alan Şirketlerde Kriz Döneminde Yaşanılan Sorunlar	82
3.3.2.3. Krizlerle İlgili Güncel Yorumlar ve Beklentiler	88
3.3.3. Örnekleme Yer Alan Şirketlerin 1999-2001 Kriz Döneminde Stratejik Yönetim Yaklaşımları	90
3.3.3.1. Şirketlerin Kriz Dönemindeki Amaçları	92
3.3.3.2. Şirketlerin Kriz Dönemindeki temel Stratejik Hedefleri	93
3.3.3.3. Şirketlerin Kriz Döneminde Swot Analizi	97
3.3.4. Kriz Deneyiminin Görüşülen Şirketlere Etkileri	100
4. SONUÇLAR :MİMARLIK/İNŞAAT ŞİRKETLERİNİN EKONOMİK KRİZ YÖNETİM STRATEJİLERİ	102
KAYNAKLAR	108
EKLER	111
ÖZGEÇMİŞ	124

KISALTMALAR

GSMH : Gayri Safi Milli Hasıla
DİE : Devlet İstatistik Enstitüsü

TABLO LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Tablo 2.1. Belli Başlı Kriz Kategorileri.....	12
Tablo 2.2. Tipik İnşaat Risk Modeli.....	13
Tablo 2.3. Farklı Kriz Türleri Sınıflandırmalarının Analizi.....	19
Tablo 2.4. Kriz Türleri.....	20
Tablo 2.5. Türkiye Tarihinde Yaşanan Önemli Ekonomik Krizler Ve Etkileri.....	25
Tablo 2.6. Krizde Etkin Yönetimin Dört Boyutu.....	30
Tablo 2.7. SWOT Analizi İçin Önemli Sorular.....	49
Tablo 3.1. Anketi Cevaplayanların Mesleğe Başlama Yıllarının Dönemsel Olarak Analizi.....	66
Tablo 3.2. Şirketlerin Sektörde Faaliyet Gösterdikleri Yıl Aralıkları Dağılımı	67
Tablo 3.3. Şirketlerin Hukuki Yapısı.....	68
Tablo 3.4. Ortağı Bulduğunuz Başka Bir Şirket Var mı?.....	68
Tablo 3.5. Meslek Hayatına Nerede Başladınız?.....	68
Tablo 3.6. Şirketlerin İlk Dönem Faaliyet Alanları.....	69
Tablo 3.7. Şirketlerin Günümüz Faaliyet Alanları.....	70
Tablo 3.8. Şirketlerin Faaliyet Alanları Değişim Nedenleri.....	72
Tablo 3.9. Ana Müşteri Kitlesi Dağılımı.....	72
Tablo 3.10. Şirketlerin Yapım Hizmetlerinde Kullandıkları Proje Tedarik Sistemleri.....	73
Tablo 3.11. Görüşme Yapılan Şirketlerin Büyüklükleri.....	74
Tablo 3.12. Şirketlerdeki Geçmiş Ve Günümüzde Çalışan Sayıları.....	75
Tablo 3.13. Şirketlerin Çalışan Sayısı Değişim Nedenleri.....	76
Tablo 3.14. Şirketlerin Geçmiş Ve Günümüzde Aktif Oldukları Coğrafi Bölgeler	76
Tablo 3.15. Coğrafi Bölgelerdeki Değişim Nedenleri.....	77
Tablo 3.16. Genel Kriz Tanımları.....	78
Tablo 3.17. Krize Neden Olan Faktörler.....	81
Tablo 3.18. Şirket Sahiplerinin Kriz Döneminde Yaşadıkları Sorun Alanlarının Göreli Önemi.....	83
Tablo 3.19. Mal Sahibi İle Yaşanan Sorunlar.....	83
Tablo 3.20. Finansman İle İlgili Sorunlar.....	84
Tablo 3.21. İş Gücü İle Yaşanan Sorunlar.....	85
Tablo 3.22. Malzeme Tedariki İle İlgili Sorunlar.....	87

	<u>Sayfa No</u>
Tablo 3.23.	Şirketlerin Öncelikli Olarak Gördükleri Kriz Nedenleri..... 88
Tablo 3.24.	Şirketlerin Krizle İlgili Yorumları..... 88
Tablo 3.25.	Şirketlerin Sektörün Krizden Sonraki Durumu Yorumları..... 89
Tablo 3.26.	Şirketlerin Sektörün Geleceğine Yönelik Yorumları..... 89
Tablo 3.27.	Krizle Nasıl Başa Çıkıyorsunuz?..... 90
Tablo 3.28.	Kriz Döneminde Şirketlerin Temel Amaçları..... 92
Tablo 3.29.	Krizlerin Çalışan Sayısına Etkileri..... 93
Tablo 3.30.	Krizlerin Faaliyet Alanına Etkileri..... 95
Tablo 3.31.	Şirketlerin Büyüme – Küçülme Hedefleri..... 95
Tablo 3.32.	Şirketlerin Hizmet Kalitesi Hedefleri..... 95
Tablo 3.33.	Şirketlerin Maliyet-Kar Hedefleri..... 96
Tablo 3.34.	Şirketlerin Güçlü Yanları..... 97
Tablo 3.35.	Şirketlerin Zayıf Yanları..... 98
Tablo 3.36.	Şirketlerin Fırsat Avantajları..... 99
Tablo 3.37.	Şirketlerin Tehditlere Karşı Aldıkları Önlemler..... 99

ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Şekil 2.1 :. Kriz Yönetimi İçin En İyi Uygulama Modeli Bileşenleri.....	29
Şekil 2.2 : Risk ve Kriz Yönetimi Planlama Süreci.....	35
Şekil 2.3 : Kriz Yönetim Süreci Modeli.....	39
Şekil 2.4 : Porter, Rekabet Stratejisi.....	44

İNŞAAT/MİMARLIK ŞİRKETLERİNİN EKONOMİK KRİZ YÖNETİM STRATEJİLERİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK ALAN ÇALIŞMASI: İSTANBUL ÖRNEĞİ

ÖZET

Dünyamız ekonomik, sosyal ve politik şekil itibariyle 1980’li yıllardan itibaren oldukça hızlı değişmektedir ve bu durum artık her an hassas dengelerin bozulabildiği, iş dünyası için yeni fırsat ve tehditlerin oluşabildiği krizlerin yaşanabileceği bir ortamı meydana getirmiştir. Yaşanan olayların etkileri ve kendi ülkesel sorunlarımızın da tetiklemesiyle de yakın tarihte , özellikle 1999 ve 2001 yıllarında doruğa ulaşan önemli sosyal, ekonomik ve doğal krizler yaşanmıştır. Bu krizler ekonominin tüm alt sektörleri üzerinde hissedilmiştir.

Bu çalışmada da, günümüzde değişen ekonomik, sosyal ve teknolojik iş ortamlarında şirketler için yeni tehdit yada fırsat ortamı yaratan krizlerin tanımlaması, yönetim süreçleri ve şirketler için stratejik yönetimle olması gereken ilişkilendirmesi incelenmeye çalışılmıştır. Çünkü şirketler için artık kriz yönetimi kaçınılmazdır. Çalışmanın ikinci bölümünde kriz, kriz yönetimi, stratejik yönetim ve iki yönetim biçiminin ilişkilendirilmesi detaylı olarak anlatılmaktadır.

Krizlerin organizasyonlara etkileri meydana geldikleri ortam ve koşullar ile oldukça bağlantılıdır. Üçüncü bölümde, İstanbul’da faaliyette bulunan inşaat/mimarlık şirketlerinin yaşanan son doğal (1999 depremleri) ve ekonomik (1999-2002) krizler sonrasında ayakta kalabilmek için ne gibi stratejiler geliştirdiklerini yada hangi kriz yönetim planıyla hareket ederek başarılı olduklarını araştırmaya yönelik bir alan çalışması yapılmıştır.mimarlar odasına kayıtlı üyeler araştırma kriterlerine göre analiz edilmiş, örneklem belirlenmiştir. Belirlenen 34 adet inşaat/mimarlık şirketi yöneticisine 35 sorudan oluşan anket karşılıklı görüşme yolu ile uygulanmıştır. Anket içeriğinde şirket bilgilerini, şirketlerin kriz yönetim süreci yaklaşımlarını ve şirketlerin krizlere karşı geliştirdikleri stratejileri öğrenmeye yönelik sorular tasarlanmıştır.

Başarılı kriz yönetiminde önemli olan, krizleri tam olarak yaşamadan, erken uyarı sistemlerinin organizasyon içerisinde aktifleştirilmesiyle tespit etmek ve gereken önlemleri alarak etkin yönetimle krizin negatif etkilerini minimuma indirmektir. İnşaat sektörünün kendine has ortamında geliştirilecek şirket stratejilerinde artık bu konunun da dikkate alınmasının gerekliliği çalışmanın dördüncü bölümünde vurgulanmaktadır.

THE STUDY ABOUT DECISION MAKING PROCESS OF ECONOMIC CRISIS MANAGAMENT STRATEGIES IN CONSTRUCTION/ARCHITECTURE COMPANIES: İSTANBUL CASE

SUMMARY

The economic, social and political conditions of the world has been changed rapidly since 1980's and this caused new possibilities for crisis which has opportunities and threats in business world. The results of this conditions impressed lots of country, especially the third world countries. Turkish economy seriously flow down at the beginning of millennium due to the influences of that conditions and in addition with important disasters (1999 Adapazarı and Düzce earthquakes). As a conclusion of these, all the subindustries which are related to the government policies in economy and law impressed negatively.

Unlike the other industries, construction industry is the most affected one from the fluctuation of economy. Because of that, crisis management and strategic decisions that companies developed have become more important tools that will organise the companies' future. According to these explanations, in this study, the definition of different crisis, crisis management process and the relationship between crisis and strategic management are explained.

The important point in successful crisis management is, eleminating or detecting crisis by activating the early signal detections mechanism in organisations before they occur and even if it realize, preparing the necessary precautions early to detact negative affect of them. The key belief of today's world should be the crisis are inevitable for the companies.

The impact of crisis to the organisation are related to the conditions and environment that they become fact. In the third part of study, survey about the architecture/construction companies in İstanbul is presented. The objective of this study is investigating the strategies they developed and crisis management plan which make them stil survive in spite of 1999 earthquake and economic crisis. The Members of The Architects Chamber are analysed according to the survey criteria. And the sample determined. Then questionnaire which included 35 questions about the information of companies, the crisis management process they implement and the changes of companies' strategy related to these crisis, interviewed with 34 companies.

At the end of the study it is found that there are some key recommendations to show the way to survive in economic crisis to the companies. These are:

Firstly, companies in a crisis condition should think about employee and job quantity proportion. Because of the job they get will reduce, the employee they need will be lessened.

Secondly, the companies should think about, the general expenses of companies. General office materials should buy wholesale and to renovate the office fixtures, the long term finance sources should prefer.

In addition to these, continuity of the way to get income for the company should be done permanently. And the investment of it should be thought very carefully. The wealth expenditure has to be done by the financial consultancy.

Furthermore, in contracts which are done between companies for materials' sale or purchase, the probability of economical changes in the country should not be forgotten. Especially, the differences on the rate of exchange causes loss of damages to the companies in those times.

Then, in crisis term, the strategies that have been developed by company managers is very important. It helps the manager to handle the crisis more easily.

At last, it is also important for managers to improve themselves about the human relationships. The good relationship between the companies and the owners provides well advertisement without any cost to the firm.

1. GİRİŞ: Çalışmanın Amacı

Sanayi devriminden günümüze ekonomik, teknolojik ve sosyal olarak hızla gelişen dünyada yaygın olarak kullanılan ve sadece kullanılmakla da kalmayıp, gelişmiş toplumlar tarafından kabul görmüş bir kavram olan küreselleşme, bu yeni yüzyılda dünya üzerinde çok daha etkili olacak ve pek çok sektörde yepyeni değişimlere neden olacaktır.

Özellikle gelişmiş toplumların etkisiyle, artık dünya üzerindeki pek çok şehir, insan ve malzeme etkileşimi Internet ortamında bir tuşa basmakla mümkün hale gelmiştir. Ancak bu durumun ortaya çıkardığı değişimler her zaman, her ülke ve insan için faydalı olamayabilecektir. Bu nedenle günümüzde dünya üzerinde herhangi bir bölge yada ülke üzerinde oluşan en ufak dalgalanma hareketi diğer tüm ülkelerle etkileşim içerisindedir. O ülkelerin ekonomilerinde, hatta devlet düzeninde önemli etkilere sebebiyet vermektedir.

1997 Rusya krizi ve ardından 1998 Asya krizi olarak tanımlanan ekonomik piyasa hareketleri Türkiye üzerinde de olumsuz ekonomik sonuçlar doğurmuştur. Maalesef daha bu krizlerden kurtulamadan gelen ve Marmara bölgesinde ciddi maddi ve manevi tahribatlara sebebiyet veren 17 ağustos ve 12 kasım depremleri, sonrasında devam eden siyasi iktidarsızlık ve IMF politikalarının etkileriyle oluşan 2000-2001 ulusal ekonomik krizleri ülkemizde hepimizi, yani toplumu ve dolayısıyla o toplumun kalkınma ve yaşama kaynağı olan tüm ekonomik sektörleri derinden etkilemiştir.

Ekonomimizin temel üretim sektörleri; bilindiği gibi tarım sektörü, sanayi sektörü ve inşaat sektörüdür. İnşaat sektörü GSMH içindeki %6,5'luk payı ile ekonomimizin önemli sektörlerinden biri olarak görülmektedir. DİE'nin açıklamalarına göre hizmet sektörü içinde değerlendirilen inşaat sektörünün önemi, sadece GSMH içindeki %6.5 payından değil, aynı zamanda sanayi sektörü içerisinde değerlendirilen yapı

malzemeleri sanayinin de ekonomiye katkısının çok büyük olmasındandır. Ülke sanayinin %10'unu inşaat malzemeleri oluşturmaktadır. DİE'nin verilerine göre 1999 sonu itibariyle sektördeki toplam istihdam 22 milyon mertebesindedir. 1998 yılında ülkemizde toplam 49 milyar dolarlık yatırım yapılmıştır. Bu yatırımların %53'ü yani 26 milyar dolarlık miktarı inşaat yatırımı olmuştur. İnşaat sektörünü, milli gelir içindeki büyüme oranı ile değerlendirecek olursak 1994 yılı ile 1999 yılı arasındaki 6 yıllık dönemi inşaat sektörü negatif olarak kapatmıştır. 1994 yılında -2, 1995 yılında -4.7, 1996 yılında 5.8, 1997 yılında 4.6, 1998 yılında 0.3 ve 1999 yılında cumhuriyet tarihimizin en büyük küçülmesi 12.7 dır. İnşaat sektörünün ulusal gelir içerisindeki payı 1990'lı yıllardan bugüne kadar sürekli düşüş göstermiş ve bu pay 1990 ve 1994'lü yıllarda %7 mertebesinde iken 1998, 1999 ve 2000'lerde %5'in altına düşmüştür. (Gökçe, C., 2001)

İnşaat sektörünün böylesine derin yaralar aldığı dönemlerde mimarların yada mimarlık hizmeti veren şirketlerin krizlerden etkilenmemelerini düşünmek olanaksızdır.

2001 yılı Türkiye için ekonomik bir yıkım yılı olarak tarihe geçmiş, bu yıkımdan mimarlar da paylarını almışlardır. Depremden bu güne kadar olan süreç içinde, zaten sorunlu bir seyir izleyen mimarlık ortamının bu krizden fazlasıyla etkilendiği söylenebilir. Pek çok mimar işten çıkarılmış, yada çıkan arkadaşlarının ardından kendisiyle ilgili endişelerle yaşamaya başlamıştır. Mimarlık büroları masraflarını karşılayamaz hale gelmiş ya kapanmış yada iş gelmesinin umuduyla küçülerek beklemeye geçmiştir. (Mimarlar Odası İstanbul Büyük Kent Şubesi 37. Dönem Çalışma Raporu, 2004)

Mimarlar Odası İstanbul Büyükşehir Şubesi'nin 36. dönem mali raporuna (2002) göre, şube etkinlik alanında 4000'lere ulaşan serbest mimarlık bürosundan 1227 sinin 2001 yılı tescilini yaptırdığını, bunlarında yarısının hiç iş yapmadan yılı doldurduğu bildirilmiştir.

Ayrıca küreselleşme ve gelişen teknolojinin şekillendirdiği yeni çevre ortamında Türkiye mimarları yaşanan ekonomik, doğal krizlerin yanı sıra uluslararası yeni düzenlemeler sonucunda pazarda oluşacak yeni rakipler nedeniyle kendi sektörlerinde yepyeni krizlerle gelecek yıllarda karşılaşabileceklerdir.

Hızla artan rekabet ve kriz ortamında ayakta kalmak isteyen şirketlerin önlerine çıkabilecek tehlike ve tehditleri mümkün olduğunca erken tespit edip önlem almaları ve karşılaştıkları imkan ve fırsatları fark edip aralarından optimal seçim yapmaları gereği daha da artmaktadır. Şirketler için kriz yönetimi artık kaçınılmazdır. Bu durumda çevrenin, rakiplerin ve bizzat işletmenin kendisinin sürekli izlenmesi ve uzun vadeye yönelik kararların isabetli inceleme ve gözleme dayanan tercihler yoluyla alınması başarı için bir ön şart gibi görünmektedir. Strateji belirleme süreci ve bu sürecin sonucu olarak ortaya çıkan şirket stratejileri bir ölçüde çevresel şartların ve şirket gerçeğinin bir zorlaması olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak iç ve dış örgütsel çevrenin bütün yöneticiler tarafından aynı şekilde algılanacağını ve benzer durumlarda her yöneticinin yada yönetici grubunun aynı stratejik tercihlerde bulunacağını beklemek gerçekçi olmamaktadır (Zehir ve diğ., 2003).

Bu nedenle içinde bulunduğu çevreyi ve şirket yapısını iyi analiz etmiş, dışarıdan gelebilecek tehdit yada krizlere karşı hazırlıklı olan yöneticilerin oluşturdukları sistemler gelecek dünya düzeninde rakipleri arasından ayrılacak ve ayakta kalma başarısını gösterecektir.

Çalışmada öncelikle kriz ve kriz yönetimi konularına literatürde nasıl yaklaşıldığı incelenmiştir. Daha sonra literatürdeki genel eğilim doğrultusunda kriz yönetiminin stratejik yönetim kapsamına nasıl dahil edilebileceği –entegrasyonu- konusuna ağırlık verilmiştir. Bu incelemelerin ışığında İstanbul’da faaliyette bulunan inşaat/mimarlık şirketlerine odaklanan bir alan çalışması planlanmış ve gerçekleştirilmiştir. Alan çalışmasında inşaat/mimarlık şirketlerine yöneltilen sorular aracılığıyla örnekleme yer alan 34 şirketin 1999-2002 krizleri sonrasında ayakta kalabilmek için ne gibi stratejiler geliştirmiş oldukları saptanmaya çalışılmıştır. Alan çalışması sonucunda ortaya çıkan analiz çalışmaları sonucunda ise inşaat/mimarlık şirketleri için ekonomik kriz yönetim stratejileri geliştirilmiştir.

2. İNŞAAT SEKTÖRÜNDE KRİZ YÖNETİMİ

2.1. Kriz Tanımı ve Türleri

Bu bölümde kriz kelimesinin farklı disiplinlere göre anlamını ve buna bağlı olarak ortaya çıkan türlerini inceleyip inşaat sektörü için uygun olan tanımı ve tür çeşitlemesini oluşturmaya çalışacaktır.

2.1.1 Kriz Tanımı / Krize Literatürde Yaklaşımlar

Kriz kelime anlamı itibariyle “bir işin, bir olayın geçtiği karışık safha”, “içinden çıkılması zor durum”, “birdenbire meydana gelen kötüye gidiş yönündeki gelişmeler ve tehlikeli an” demektir. Kriz ansiklopedik anlamda bir kişinin, bir grubun yaşamında, bir etkinliğin sürmesinde , bir kurumun işleyişinde ortaya çıkan güç durum, bunalım olarak tanımlanmaktadır. Krizin genel olarak sözlük anlamı şöyledir; Bir hastalığın gidişinde kötüye yada iyiye doğru gidişi haber veren ani ve yoğun değişiktir. (Büyük Larousse, 1986)

İşletmeler bir yandan küreselleşme hareketine uyum sağlamak için küresel alanda yeni politikalar geliştirirken diğer yandan da küreselleşme hareketine paralel ortaya çıkan ulusal yada bölgesel krizler için politikalar üretmek durumunda kalmışlardır.

Mitroff ve Anagnos’ a (2001) göre ise krizlerin nasıl, ne zaman ve niçin olacağını tahmin etme olasılığı, krizin tanımını net ve genel olarak yapma olasılığından çok daha yüksektir. Çünkü tanımların içeriği ve amacı anlatılmaya çalışılan konunun özünü belirler. Onlara göre kriz organizasyonun tamamını etkileyecek potansiyele sahip olaylardır. Büyük krizler insan hayatında, finanssal kazançlarda, genel sağlık konularında ve organizasyonun sürekliliğinde önemli etkiler gösterirler.

Kriz, bireyin yada organizasyonun ayakta kalmasını, güvenilirliğini, imajını tehdit eden olay, suçlama yada bu tür koşullardır. Kriz toplumun güvenliğine, değerlerine etki eder. Organizasyona fiilen yada potansiyel olarak zarar verir ve organizasyon

kendi kendine bunu sonlandıramayabilir (Sapriel, 2003). Sapriel'in kriz tanımlaması daha çok organizasyonun yada bireyin dış çevre ile olan ilişkisini etkileme boyutunu vurgular. Sonuçta önemli bir krizi başarısız kriz yönetim planıyla geçiren bir organizasyon yada birey imaj ve güven kaybına uğrar.

Barton'a göre, kriz, negatif sonuçlar doğuran önemli ve tahmin edilemeyen olaydır. Bu olay ve sonucu, organizasyona, çalışanlara, ürünlere, finanssal duruma ve firma imajına önemli derecede zarar verebilir. Kriz sınır tanımaz. Şirketler, kar amacı gütmeyen kuruluşlar, hükümet kuruluşları, kooperatifler, ibadet edilen yerler ve aileler krizden zarar görebilirler. Krizin etkisi, krizin organizasyonla ilişkisi anlaşılmaya çalışıldığında az da olsa azaltılabilir (Talukan & Akturan, 2000). Kısaca kriz, her an her tür organizasyonu farklı şekillerde etkileyecek güce sahip bir olaydır.

Günümüzde istatistikler incelendiğinde krizlerin büyük çoğunluğunun her hangi bir olaya bağlı olmadan geliştiği görülmektedir. Ve genellikle yönetimin bu durumu ihmal etmesi, göz ardı etmesi sonucunda organizasyonu etkilediği belirlenmiştir. Amerika'da Kriz Yönetimi Enstitüsü tarafından 1990'lı yıllarda yapılan araştırmalarda krizin başlangıcı olarak % 65 yönetim, %21 çalışanlar, % 14 ise diğer nedenler bulgusu ortaya çıkmaktadır (Sapriel , 2003)

“Understanding Industrial Crises” (Shrivatava ve diğ., 1988) adlı makalede ise kriz, insan hayatına, doğal ve sosyal çevreye büyük zararların kaynağı olarak tanımlanmaktadır. Krizler genellikle yetersiz büyüme, işsizlik, bireysel organizasyonda bütçe ve rekabet baskısı, ve yetersiz endüstriyel altyapı gibi karakteristikleri olan ekonomik krizlerin çevrelerinde meydana gelir ve değişmez bir şekilde organizasyonun özünü ekonomik, sosyal ve politik baskılarla sarar.

Kriz yönetim problemi olarak ele alındığında; beklenemeyen, önceden sezilemeyen, çabuk ve acele cevap verilmesi gereken, örgütün önleme ve uyum mekanizmalarını yetersiz hale getirerek mevcut değerlerini, amaçlarını ve varsayımlarını tehdit eden gerilim durumu olarak tanımlanabilir(Talukan & Akturan, 2000).

“Kamu Yönetiminde Kriz ve Kriz Yönetimi” (Aykaç, 2001) adlı çalışmada belirtilen kriz tanımı ise şöyledir: “Kriz, bir örgütün üst düzey hedeflerini tehdit eden, bazen de örgütün yaşamını tehlikeye sokan ve ivedi tepki gösterilmesini

gerektiren ; örgütün kriz öngörme ve önleme mekanizmalarının yetersiz kaldığı gerilim yaratan bir durumdur (Can, 1999).”

Hermann’ a göre kriz örgütün yüksek öncelikli hedeflerini tehdit eden, krizi önlemek için zamanın sınırlı olduğu, ortaya çıktığında karar alıcıları hayrete düşüren bu nedenle yüksek oranlarda stres yaratan bir durumdur. Billing krizi, önemli örgütsel yapılar yaratabilecek olayları içeren ve karar almak için bir zaman baskısının bulunduğu durum olarak açıklamıştır (Hakşit G., 2000) .

Hakşit (2000, s. 9) krizi beş ana başlık altında özetleyerek genel bir tanımlama yapmıştır:

- 1) Önceden sezilemeyen ve anlaşılmasında güçlük çekilen,
- 2) İşletmenin öncelikli hedeflerini ve hayatta kalmasını ciddi bir şekilde tehdit eden,
- 3) Çözülmesi için acil tedbirler gerektiren,
- 4) İşletmenin önleme ve saptama sistemlerini yetersiz hale getiren,
- 5) Örgüt personeli üzerinde baskı ve stres yaratan bir durumdur.

“Dünyada kesin olan tek şey, karmaşa ve belirsizliğin doyumluğa eriştiğidir. Bu durum gelecekte ani ve güçlü olayların hızlı çözümler gerektireceğini gösterir. İşte bu beklenmeyen ve şiddetli olayların adı krizdir. Günlük problemlere nazaran daha az sıklıkta görölse de yöneticilerin hayatını etkilemektedir ve inşaat projelerinde otomatik olarak güçlü olaylara dönüşür; yangın, iflas, seri kazalar, büyük tartışmalar, yıkılmalar, gibi. İnşaat projeleri alanında krizlerin çeşitliliği inanılmazdır. Amerika’da yapılan bir araştırmada mühendisler oluşum sırasını şöyle belirtmektedirler; inşaat ertelemeleri, tasarım hataları, maliyet artımları, yönetsel öneriler, projeye yerel karşı çıkmalar, üçüncü şahıs davaları, hoşnutsuz çalışanlar, şirket birleşmeleri ve kazalar” (Loosemore, 2000).

Kriz, kişilerin, grupların veya organizasyonların normal rutin prosedürlerin uygulanmasıyla baş edemeyecekleri ve ani değişiklik nedeniyle stresin yaratılacağı durumdur. Daha özel tanım olarak kriz, organizasyonun hayatında beklenmeyen,

yüksek öncelikli hedeflerini tehdit eden ve organizasyonun planlanmasında olasılık verilmeyen olaydır. Kriz boyunca, güç düzeni, ilgiler, değerler, anlayışlar, iş anlaşmaları ve karar verme süreçleri, bir tek çok iyi tanımlanmış mesele üzerine odaklanarak vurgulanır. Buna ek olarak kriz boyunca, pek çok zorlayıcı etkenin etkileşimi sonucunda, teorilerin birleşimi için harika bağlamlar ortaya çıkar (Loosemore, 1998). Kriz yönetimi araştırmalarının değerinin aşikar olmasına karşın , dikkat edilmesi gereken nokta, bunun teorilerinin, fikirlerinin ve prensiplerinin başka bağlamlara transfer edilmesidir. Bu nedenlerle genel kriz yönetimi prensiplerinin inşaat bağlamına transfer edilmesi, endüstrinin kendine özgü profesyonel rolleri, istihdam pratikleri, beklentileri, norm ve gelenekleriyle bağlantılıdır. İnşaat sektörünü özel bir durum olarak ele almamak önemliyken, bu sektöre özgü karakteristiklerin kriz yönetimi yöntemi üzerine mümkün olan etkilerinin farkında olmak önemlidir (Loosemore, 1998).

Ayrıca Loosemore (2000), önemli bir ayırımı belirtmiştir ki burada bahsetmekte fayda var : Felaketle krizi birbirinden ayırmanın gereğidir. Başa çıkılmayan yada çıkılamayan krizin sonucunda felaket yaşanmaktadır.

İnşaat sektörü ve kriz konusuna diğer bir bakış, Janine L. Reid'in , “Crisis Management Planning and Media Relations for the Design and Construction Industry” (2000) adlı eserinde yer almaktadır. Reid'e göre kriz, müteahhidin iş için her gün kapısını açtığı zamandır. Bu iddianın doğruluğunu inşaat endüstrisini bilenler anlayabilir. Bu aslında geniş bir tanımlamadır. Bunu daha da keskin hale getirmek için kriz yönetimi alanında uzmanlaşmış profesyonel kişilerin görüşlerine yer verilmesi gerekmektedir (Reid 2000).

Mindszenty, Watson, ve Koch (1998) ise krizin, herhangi bir tehdit veya genellikle acı çekmeye ve kaos yaratmaya neden olan olaylar olduğu görüşündedirler.

Crisis Counselor adlı eserde, Caponigro (1998) şu tanımlı vermektedir: Kriz bir şirketin yada işin şöhretini ve kredibilitatesini negatif etkileme potansiyeline sahip aktivite yada olaydır ve tipik olarak kısa sürede kontrol dışı kalacaktır.

Crisis Management: Planning for the Inevitable adlı eserde, Fink'e göre (1986) krizler şu tür riskleri taşıyan durumlardır:

1. Yoğunluğu arttırır,
2. Medya yada devletin dikkatli incelemesi-gözaltına almasına sebebiyet verir,
3. İşin normal seyirine müdahale gerektirir,
4. Şirket veya çalışanları tarafından zamanla elde edilmiş pozitif imajı tehlikeye sokar,
5. Her durumda şirkete zarar verir.

Yukarıda belirtilen yayın krizleri şirket üzerinde negatif ilgi odağı yaratacak herhangi bir kaza yada şirketin finanssal kondisyonunu, müşteri ilişkilerini veya pazar içindeki ününü bozacak ters etki durumu olarak tanımlamaktadır.

Dolayısıyla burada belirtilen tüm kriz tanımlarından, inşaat sektörüne ve Türkiye'ye özgü bir sonuç çıkaracak olursak; kriz, sektör dışı veya içi önceden tahmin edilmeyen, hızla gelişen, şirketler üzerinde negatif etki yaratan gergin bir ortamdır ve bu ortamda ayakta kalabilmek için hızlı karar vermek, aynı anda pek çok konuyu düşünmek, stratejik yönetimi benimsemiş olup bir plana sahip olmak önemlidir denilebilir.

2.1.2 Krizin Özellikleri

Kriz durumunun özelliklerini şöyle belirtebiliriz:

- Kriz durumu tahmin edilemez.
- Krizler büyük ölçekte insan hayatını, çevreyi, organizasyonun ekonomisini, sosyal yapıyı etkilerler.
- Krizler, farklı yerlerde ve değişik zamanlarda oluşan birbirine bağlı birçok olaydan ortaya çıkmaktadırlar. Her olay bir zincir reaksiyonu olarak diğerine basamak oluşturmakta ve krizi arttırmaktadır.
- Kriz,ortaya çıkış şekli ve önceden öngörülemeyen bir durum olması nedeniyle işletmelerin hareket yeteneklerini azalttığından genellikle uyum mekanizmalarını etkisizleştirir.

-Kriz hassas ve kritik bir durumdur. Yanlış uygulamalar işletmeyi yok olma tehlikesi ile karşı karşıya getirebilir.

-Kriz, ivedi müdahale gerektirir. Kriz görmezden gelinirse veya hazırlık için yavaş bilgi toplanır veya yavaş ilerleyen karar mekanizmaları nedeniyle cevap geç verilirse başarı oranı düşer.

-Kriz, karar veren kişilerde gerilim yaratır.

-Krizler örgütle ilgili üçüncü kişileri de (yönetici,hissedar,devlet vb.) ciddi şekilde etkiler.

-Krizlerin özünde bulunan dört önemli özellik, onların tehlikeli bir oluşum olarak nitelendirilmesine yol açmaktadır. Bu özellikler: belirsizlik, komplekslik, menfaat çatışması ve duygusal yaklaşımın alınacak kararı etkilemesi ihtimali bulunmasıdır.

- Krizler örgüt amaçlarını ve uzun dönemde gerçekleştirmeyi düşündükleri stratejileri tehdit ederler.

- Krizlerin ortaya çıkıp etkilerini gösterme sürelerinde farklılıklar vardır.

- Krizlerin çözülmüş olması bir daha olmayacakları anlamına gelmemektedir. Bir kriz her an yeniden ortaya çıkabilir.

- Krizler, kişiler yada organizasyonlar için hem bir tehlike ve tehdit oluşturlar, hem de fırsat yaratırlar. Bu anlamda kriz genellikle düşünüldüğü gibi tamamen “negatif” karakter taşıyan bir kavram değildir (Hakşit, 2000, Aykaç, 2001, Shrivastava, 1988, Aktan, 2004).

Kriz diye nitelendirilen olgunun gerçek anlamda kriz olup olmadığını ortaya koymak için, herkesin üzerinde anlaştığı temel özellikler bulunmamaktadır. Bazı sektörlerde ortaya çıkan bir olgu kriz olarak nitelendirilebilirken, aynı olgunun başka bir sektörde veya başka bir ülkede baş göstermesi kriz olarak nitelendirilmemektedir. Bu bağlamda kriz diye adlandırılan olgunun özelliklerinden çok, etkisinin boyutları dikkate alınarak bir değerlendirme yapmanın daha doğru olacağı düşünülmektedir. Burada önemli olan husus meydana gelen olgunun taşıdığı özelliklerden çok, bu olgunun hangi sektörde ve hangi ülkede olduğudur.Temel belirleyici özellik ise

etkisinin boyutudur. Gelişmiş ülkeler için veya bazı sektörler için hiçbir etki yaratmayacak boyutta bir olgunun gelişmekte olan bir ülkede veya az gelişmiş bir ülkede farklı sektörde, çok kapsamlı olumsuz sonuçlar vermesi mümkündür. (Aykaç, 2001)

2.1.3 Kriz Türleri

Farklı bilim dallarında ve sektörlerde çalışmalarını sürdüren farklı yazarların ele alış biçimlerine göre literatürde kriz türleri çeşitlilik göstermektedir.

Amerika’da faaliyet gösteren Kriz Yönetimi Enstitüsü, insanların kriz türlerini düşününce genellikle yangın, patlama, doğal felaketler, iş yerinde şiddet yada terörizmi akıllarına getirdiklerini fakat enstitüye ait veri tabanına göre yavaş yavaş gelişen krizlerin ani krizlerden daha etkili olduklarını belirtmektedirler. İş hayatında ve kar gütmeyen organizasyonlarda yaşanan krizlerin % 71’ i yavaş yavaş gelişen, % 29’ u ise ani gelişen türdedir (www.crisisexperts.com/03report.htm, 2003).

Kriz türlerinin iş dünyasında nasıl algılandığı konusu ise Lockheed Martin Firmasının (ABD) tepe yöneticisi Norman Augustine’nin yaptığı sınıflandırma ile açıklık kazanmaktadır (Talukan & Akturan, 2000):

- Ürün Krizleri : Yönetimin kontrolü dışında gelişen krizlerdir.
- Kazalardan Doğan Krizler: Uçak kazaları gibi ölümle sonuçlanan krizlerdir. Bu kazaların çoğunun teknolojik olduğu görülmektedir. 1979’da Three Mile Island’daki nükleer reaktör kazası, 1986’da uzay mekiği Çernobil faciası. Bunlar teknolojik mühendislik hatalarıdır.
- İşçi-İşveren Uyuşmazlıklarının Neden Olduğu Krizler.
- Finanssal Zorlukların Ekonomik Koşulların Yarattığı Krizler.
- Rehine Krizleri: Uçak kaçırma, adam kaçırma gibi eylemlerin yarattığı krizlerdir.

Genel olarak iş hayatında yaşanabilecek krizlerin daha detaylı sınıflandırması ise kriz ve kriz yönetimi konularında çalışan akademisyen Mitroff tarafından tablo 2.1 ‘ de yapılmaktadır (Mitroff&Aganos, 2001).

Ian Mitroff “Managing Crisis Before They Happen” adını verdiği kitabında krizlere hazırlıklı olmanın bir yolunun, değişik konularda kriz senaryoları geliştirmekle mümkün olacağını ifade etmektedir. Mitroff şekilde görülen yedi farklı kriz grubunun her birinden en az bir konuyla ilgili yedi ayrı kriz iletişim planı hazırlanması gerektiğini ve bu yolla bir kriz iletişim portföyü oluşturulmasının zorunluluğunu vurgulamaktadır.

Mitroff’un sınıflandırması Augustine’nin sınıflandırmasına göre çok daha fazla alt başlık ve kriz olasılığı ortaya çıkmaktadır. En önemli fark ise Mitroff’un yaptığı sınıflandırma ile doğal afetleri ayrı bir bölüm olarak ele alması ve bilgi ile ilgili krizleri yaşanabilecek bir olasılık olarak görmesi şeklinde özetlenebilir. Ayrıca rehine krizlerini “psikopatik davranışların” altında alt başlık olarak değerlendirmektedir.

Kriz türlerine farklı bir bakış açısı ise, toplumbilimci Ahmet Kotil’in 1998 yılında yazdığı, kriz türlerini sınıflandırmaya yönelik makalesinde bulunmaktadır. Kotil, krizleri, toplumsal düzeydeki etkilerine göre bir ayrıma tbi tutmuştur (Kotil, Kasım 1998).

- Doğal Kriz: Toplumsal sonuçlar yaratan doğa kökenli krizlerdir. Doğal afet, salgın, kıtlık, vs.
- İktisadî Kriz: İktisadî yapı ve ilişkiler çerçevesinde gelişen krizlerdir. Toplumsal alanla keşiştiği noktada “sosyo-ekonomik” kriz alanından söz edilmektedir.
- Toplumsal Kriz: Toplumsal yapı, toplumsal değişme ve gelişme ile ilgilidir. Bir başka düzey olarak da yine toplumsal krizler içinde yer alan “kültürel” ve “sosyo-psikolojik” krizlerden söz edilmektedir.
- Siyasal Kriz: Siyasal sistem ve onun toplumsal yansımalarına ilişkindir. Bir başka düzey olarak “yönetim” ve “devlet” krizlerinden söz edilmektedir. Bunlara rnek olarak da katılma, meşruluk, temsil gibi olgular verilmektedir.

Tablo 2.1. Belli Başlı Kriz Kategorileri (Mitroff&Aganos, 2001).

Ekonomik	Bilgi ile ilgili	Fiziksel(önemli fabrikaveya hizmetlerin kaybı)	İnsan kaynakları	İtibarla ilgili	Psikopatik davranışlar	Doğal felaketler
Işçi grevleri Işçi ayaklanmaları Işgücü azlığı Pazar krizleri Ana kazanç alanlarında azalma	Tescilli ve gizli bilginin kaybı Yanlış bilgi Bilgisayar kayıtlarının karışması Müşteri, tedarikçiler ile ilgili bilgisayar kayıtlarının kaybı	Ana ekipman ve fabrikaların kaybı Ana ekipman ve fabrikalarda zarar Ana hizmetlerin kaybı	Önemli idarecilerin kaybı Önemli personelin kaybı Devamsızlığın artması İş kazalarının artması İşyerinde şiddet	Iftira Dedikodu Kötü şakalar Söylentiler Şirket itibarında hasar Şirket logosu ile ilgili değişiklikler	Ürün sabotajı Kaçırılma Rehin alınma Terörizm İşyerinde şiddet	Deprem Yangın Su baskını Patlama Tayfun Fırtına

Genel iş dünyasında ve toplumsal olarak yapılan kriz türleri sınıflandırmaları inşaat sektörü için yapılabilecek sınıflandırmaya temel olabilmektedir. Ancak inşaat sektörünün kendi doğası gereği oluşabilecek risk türleri göz ardı edilmemelidir.

Loosemore (2000) inşaat riskleri hakkında birkaç teori geliştirilmiş olduğunu aktarmakta ve Perry ve Hyes modelini iyi örnek olarak göstermektedir. Böyle modeller risk patlamasını anlamak için faydalı oluyorken aynı zamanda küçük de olsa inşaat krizlerinin farklı türlerinin belirlenmesini sağlamaktadır. Ne var ki inşaat krizlerinin farklı türleri ile mücadelenin halen çok azı anlaşılmış durumdadır. Ancak genel kriz yönetimi araştırmaları sayesinde hem neden hem de sonuçlara dayanan

krizlerin tipolojisi geliştirilmiştir. Bunlar şantiyede uygulama bakışı açısından oldukça yararlı görülmektedir.

Tablo 2.2. Tipik İnşaat Risk Modeli (Perry Ve Hayes 1985)/ Kriz Türleri (Kaynakça : Loosemore, 2000):

Fiziksel	Yangın sebebiyle kayıp yada hasarlar, deprem, sel baskını, ani toprak kaymaları
Çevresel	Ekolojik zarar, çevre kirliliği, halk soruşturması
Tasarım	Yeni teknolojiler, yenilikçi uygulamalar, güvenlik, detay, şartnamelerin doğruluğu ve uygulanabilirliği. Değişime uyum sağlayabilme. İnşaat yapım tekniği ile tasarım arasındaki uyum.
Lojistik	Malzeme ve ekipmanların transferinde kayıp veya zarar. Uzman kaynakların ulaşımı-ekspertiz, tasarımcılar, müteahhitler, tedarikçiler, malzemeler. Organizasyonel yapı.
Finanssal	Sermayeye ulaşılabilirlik, sigortanın yeterliliği, Nakit akışının yeterliliği, Yüklenici veya tedarikçilerden ötürü ortaya çıkabilecek kayıp, Döviz oranlarındaki dalgalanmalar, enflasyon, Vergiler
Yasal	Üçüncü şahıslara karşı sorumluluklar, doğrudan sorumluluklar. Yerel hukuk, ev sahibi ülke ile tedarikçilerin, yüklenicilerin, tasarımcıların kendi ülkeleri arasındaki yasal farklılıklar.
Politik	Yüklenici ile mal sahibinin ülkeleri arasındaki politik krizler, savaş, devrim
İnşaat sahası	İnşaat yapım tekniğinin fizibil olması, endüstriyel bağlantılar, iklim şartları, yönetimin elde edilebilirliği ve kalitesi
Operasyonel	Ürün veya servis için pazarın taleplerindeki dalgalanmalar. Bakım ihtiyaçları.

Bu sınıflandırmadan yola çıkarak Loosemore (2000) kriz türlerini şöyle sınıflandırmaktadır:

ANA KRİZ KATEGORİLERİ:

Sebeup ve sonuçları itibariyle birbirinden farklı beş büyük kriz kategorisi bulunmaktadır. Bunlar: Teknik, doğal, politik, sosyal ve organizasyoneldirler.

- Teknik Krizler: İnsan orijinlidir ve insan sağlığında ve çevrede büyük hasarlara yol açmaktadırlar. İnşaat dışında, 1982 yılında Union Carbide

fabrikasında Hindistan'da olan gaz sızıntısı örneğinde iddialara göre 3.500 canlı ölmüş 10.000 den fazla canlı zarar görmüştür.

- Doğal Krizler: Aynı insani sonuçlara sahiptir, ancak özünde insanlar tarafından yaratılmazlar.
- Politik Krizler: Doğal krizlere tezat olarak orijinini politik sistemlerde, savaşlarda ve halk reformlarında bulur.
- Sosyal Krizler: Çevresel protestolar örneğin; UK yol projesinde düşündürücü hasarlara ve ertelemelere yol açmıştır.
- Organizasyonel Krizler: Şirket profili içerisinde ortaya çıkar.

ÖZEL KRİZ KATEGORİLERİ

Uzun Sürede, Ani ve Periyodik Krizler:

Jarman ve Kouzmin tarafından ortaya atılan teoriye göre, bu tür krizler zamanları açısından farklılık gösterir. Ani krizler bir tane büyük etkisi olan olayın, uzun sürede ortaya çıkan krizler ise, adından da anlaşılacağı gibi uzun zaman içerisinde süreci zorlayıcı olayların gelişmesini ve bu olayların bir araya gelmesiyle krizin patlak vermesini anlatır.

Booth tarafından belirtilen kriz türü ise periyodik krizdir. Bunlar düzenli bir şekilde önceliği değişerek çeşitlilik gösteren krizlerdir. Periyodik krizlere yol açan olaylar yıllık bütçenin kesilmesi, yönetimdeki değişimler, devlette ki değişimler gibi olaylardır. Booth'a göre organizasyonlar ilk olarak ani, uzun zaman içerisinde ortaya çıkan yada periyodik krizlere farklı yollardan çözümler bulmalıdır.

Algısal ve Tuhaf Krizler:

Endüstri ve medya arasındaki eksiklikler kriz oluşumuna etki eder. İrvine algısal ve tuhaf krizler için bir sınıflandırma sistemi oluşturmuştur. Bu sistemde medyanın bunların oluşumundaki etkilerini izlemiştir. İrvine'e göre algısal krizler medyanın sahiplenmesine tezat olarak belirsiz problemlere bağlı ortaya çıkar. Tuhaf krizler ise medya tarafından ortaya çıkarılır. Halk desteği, büyük inşaat projeleri yönetiminde, özellikle de kamusal alan projelerinde ve büyük çevresel etkisi olan projelerde

artarak önem kazanmaktadır. Böyle projelerde halkla ilişkiler kritiktir. Çünkü medya ile olan ters ilişkiler proje çalışanlarının morali üzerinde büyük etki yaratarak sonuçta proje takımının performansı, medya için kendi yapmaları gerekenleri öngörmekle sonuçlanır.

Tetikleyici Mekanizmalar:

Benson krizleri başlatan olaya göre kategorize etmekte, Egelhoff ve Senn ise olayların organizasyonla ilgili yada çevre etkilerden olabileceğini söylemektedir.

Yöneticiler için çevre etkenlerden meydana gelen krizlere dikkat etmek oldukça önemlidir. Çünkü uzak mesafede oluşabilecek problemlerin saptanması daha zordur, onların etkileri dolaylıdır, yavaş yavaş ilerler ve tahmin etmesi güçtür.

Olaylar Zinciri:

Farklı türdeki krizlerin ayrımında kullanılacak sağlıklı yollardan biri de bu krizlere yol açan olaylar zincirinin düşünülmesidir.

Tüm krizlerin oluşum zinciri üç farklı yoldan gelişmektedir: Uzunluk, karmaşa ve fark edirlilik. Uzunluk zincirdeki olay sayısını göstermektedir. Karmaşıklık bu olaylar arası içsel bağlılığın yoğunluğunu ve fark edirlilik de olayların önemini belirtmektedir.

Janine L. Reid (2000) ise potansiyel krizleri daha çok şirketlere yönelik ve genellikle içsel olarak ele almaktadır. Diğer kriz türleri sınıflandırmalarından en önemli farkı krizi doğal afetler dışında şirket dışından gelebilecek makro düzeyde bir tehdit olarak kabul etmeyiştir. Genellikle şirket kendi etkisi sonucunda bir riskle karşılaşma durumundadır.

1.Doğal Afetler

- Şimşek
- Deprem
- Aşırı kar/buz don olayları
- Aşırı soğuk

- Sel/ susuzluk
- Kasirga/ tusunami

2.Operasyonlar

- Donatı kaybı
- Şirket kamyonlarını içeren kazalar
- Bomba tehdidi
- Anahtar alt yüklenici yada tedarikçinin kaybı
- İnşaat gecikmesi
- Maliyet aşımı
- Tasarım hatası/ problemi
- Patlama
- Yangın
- Çevre sakinlerinden proje gelen protesto
- Yapıda oluşacak çökmeler
- Veri/ iletişim araçları kaybı yada hatası

3.Çevresel Kazalar/ Engeller

- Yeraltı suyunun kirlenmesi
- Toksin kimyasalların hava veya su yoluyla serbest kalması

4.Çalışan Güvenliği Veya Sağlığı

- Kronik güvenlik problemleri
- Çalışan veya çalışmayan herhangi birinin ölmesi yada yaralanması

- Kişisel yaralanma durumları

5.İşçi İlişkileri

- Görüşmeler
- Şiddetli grev
- İş bırakma

6.Yönetim Meseleleri

- İflas
- Mal sahibi ile kontratta çıkan ve mahkemeyle sonuçlanan anlaşmazlıklar,
- Rakip tarafından çalışanlara hakaret
- Rehin alınmak/ kaçırılmak
- Yönetim önerileri
- Şirket birleşimleri, kazanç
- Dedikodulardan olumsuz yayınlar
- Şirket sahibinin yada kilit bir çalışanın ölümü
- Yeniden yapılanma
- Ciddi nakit akışı problemleri
- Ani pazar değişiklikleri
- İntihar
- Terör
- Şantaj

7.Çalışan/ Yöneten Anlaşmazlıkları

- Rüşvet
- Sahtekarlık
- Cinsel ve ırksal taciz, ayrımcılık
- Sabotaj
- Vandalizm
- İşyerinde şiddet

8.Devlet Meseleleri

- İş i etkileyebilecek her türlü yasalar

Mevcut yapılarla, strüktürlerle, inşaat riskleri yöneticiler tarafından oluşacak farklı türdeki krizleri cevaplamaya yetersiz kalabilir.

Farklı türdeki krizler farklı cevaplar, sorumluluklar gerektirebilirler. Öncelikle bu krizlerin organizasyon içerisindeki sebep olduğu riskler iyi tanımlanmalı ve yöneticiler bu bilgiyi kullanarak gelişim sağlamak için gerekli stratejiyi geliştirmelidirler. Ancak bu konuda daha fazla araştırma yapılması gerekmektedir. Krizlere standart cevaplar, yararlı başlangıçlar sağlayabilir. Eğer yöneticiler krizlerle uzun dönemde etkili bir şekilde başa çıkmak isterlerse, krizin dinamiklerini detaylı bir şekilde anlamaya ihtiyaç duyabilirler (Loosemore, 2000).

Yukarıda anlatılan kriz türlerini genel olarak bir araya getirip bir analiz yaptığımız zaman farklı bilim dallarından ve sektörlerden gelen kişilerin kriz türlerine bakış açılarının da birikimleriyle doğru orantılı olarak çeşitlilik gösterdiğini gözlemlemekteyiz.

Tablo 2.3. Farklı Kriz Türleri Sınıflandırmalarının Analizi

KRİZ TÜRLERİ		AUGUSTINE	KOTİL	MİTROFF	LOOSEMORE	REID
Genel Kriz Türleri	Doğal		√	√	√	√
	Siyasi		√		√	
	Toplumsal		√		√	
	Ekonomik	√	√			
Şirket İçinde Yaşanabilecek Kriz Türleri	Ürün Krizleri	√			Loosemore tüm bu kriz türlerini organizasyonel krizler olarak adlandırmaktadır.	
	Çevresel Kazalar	√		√		√
	Çalışan Güvenliği-Sağlığı					√
	İşçi İlişkileri-İnsan Kaynakları			√		√
	Yönetim Meseleleri					√
	Yöneten-Çalışan Anlaşmazlıkları	√		√		
	Şirket İtibarı			√		
	Şirket Bilgileri ile İlgili			√		
	Psikopatik Davranışlar	√		√		√

Kaynak: Çalışma Kapsamında Yapılan Analizler

Yukarıdaki tabloda daha önce incelenen sınıflandırmalardan genel başlıklar ortaya çıkarılmış ve başlıkları kabul eden yazarlar belirlenmiştir. Kriz türleri sınıflandırmaları, konuyu ele alan kişinin ilgi alanı, akademik ve iş geçmişine göre değişiklik göstermektedir. Loosemore'un inşaat sektörüne yönelik çalışmasından dolayı daha kapsamlı bir sınıflandırma yaptığını görmekteyiz.

Mevcut çalışmalarda, tabloda görülen genel kriz türleri ve şirkete dair türler şeklinde bir gruplandırma görülmemektedir. Bu analiz tez çalışmasına yol gösterici olması açısından gerçekleştirilmiştir.

Bu incelemelerden yola çıkarak tez çalışmasında , inşaat sektörüne özgü kriz türleri sınıflandırması oluşturulmaya çalışılmıştır. Bu çalışmadaki en önemli fark, kriz türlerinin makro ve mikro olarak iki ana kategoriye ayrılmasıdır. Yani kriz türleri, sektör dışı ve sektör içi etkenlerden dolayı olanlar olarak ikiye ayrılmıştır.

Böylece daha anlaşılır bir tablo elde edildiği görülmüştür. İnşaat sektörü, doğası gereği makro düzeyde olan krizlerden etkilenmeme olasılığına sahip değildir. Çünkü inşaat sektörü, ekonomik ve sosyal kararlarla biçimlenerek toplumların yaşadığı sosyal çevrenin oluşumuna katkı sağlamaktadır.

Ayrıca inşaat sektörü, kendi içinde de çok fazla alt sektörü barındırmasından ve çok fazla çevre şartlarına, hukuka ve insan ilişkilerine bağlı olmasından dolayı farklı kriz türlerini barındırmaktadır.

Bu çalışmada tüm bunların birleşiminden bir kriz türleri tablosu oluşturulmuştur ve bu Tablo 2.4. de görülmektedir.

Tablo 2.4. Kriz Türleri

Sektöre Özgü Etmenlerden Dolayı Oluşan Krizler	Tasarım: yeni teknolojiler, yenilikçi uygulamalar, detay, inşaat yapım tekniği ile tasarım arasındaki uyum. Lojistik: malzeme ekipman transferindeki kayıp veya zarar. Uzman kaynakların ulaşımı Yasal: üçüncü şahıslara karşı sorumluluklar, drek sorumluluklar, hukuk kuralları Saha şartları gereği: inşaat yapım tekniğinin fizibl olması durumu, iklim şartları, yönetimin kalitesi. Operasyonel: ürün veya servis için pazarın taleplerindeki dalgalanmalar, bakım ihtiyaçları. Organizasyonel: işçi-işveren anlaşmazlıkları, işçi protestoları, işçi güvenliği, yönetim sorunları.
Sektör Dışı (Ülkesel Yada Global) Etmenlerden Dolayı Oluşan Krizler	Doğal : deprem, sel, toprak kayması, fırtına Finanssal: döviz oranlarındaki dalgalanmalar, bankacılık sektöründe yaşanan krizler, enflasyon, vergiler, nakit akışında sıkıntılar Toplumsal: çevresel protestolar, grev Siyasi/politik: siyasi yönetim içinde oluşan anlaşmazlık, iç-dış savaş, halk hareketleri

Kaynak : Çalışma Kapsamında Yapılan Analizler

2.1.3.1 Sektörün Doğası Gereği Oluşan Krizler

İnşaat sektörünün özelliklerinin diğer sektörlerden ayrıldığı noktalarda oluşan krizler “Sektörün Doğası Gereği Oluşan Krizler” i oluşturmaktadırlar. Yukarıdaki tabloda da belirtilen maddeleri daha detaylı inceleyecek olursak:

Tasarım: Yeni teknolojiler, yenilikçi uygulamalar, detay, inşaat yapım tekniği ile tasarım arasındaki uyum gibi konulardan kaynaklanabilecek kriz durumlarını ifade eder. Pek çok inşaat problemi çözülmemiş tasarım detaylarından ortaya çıkar. İyi bir tasarım yönetimi inşaat projelerinde ortaya çıkacak pek çok problemi çözer.

Lojistik: Malzeme ekipman transferindeki kayıp veya zarar, uzman çalışanların yada kaynakların sahaya ulaşımı gibi konularda yaşanan krizlerdir.

Yasal: Üçüncü şahıslara karşı sorumluluklar, doğrudan sorumluluklar, hukuk kuralları gibi konuları kapsayan krizlerdir. Türkiye’de bu konuda yasal düzenlemeler halen net olarak tanımlanmamıştır. Mimarın yaptığı işteki bireysel sorumluluğunu kabul edip o konuda kendini sigorta anlamında güvenceye alması (üçüncü şahıs sorumluluğu ve mesleki mesuliyet sigortaları) yakın tarihte gündeme gelmiş konulardır. Şunu da eklemek gereklidir ki bu tür krizler projenin boyutuyla ve yeriyle oldukça ilgilidirler.

Saha şartları gereği: İnşaatın teknik yada ekonomik yapılabilirliği, iklim şartları, yönetimin kalitesi gibi konulardan meydana gelen krizlerdir. Diğer endüstrilerin ürünleriyle karşılaştırıldığı zaman inşaat çıktıları (bina, yol, köprü vs.) kontrol edilmesi güç çevre şartlarında oldukça kompleks bir süreçle inşa edilirler (Loosemore, 2000). Örneğin diğer endüstrilerde hangi yönetici siyah kartalların üreme alanı hakkında bilgi sahibi olmak zorundadır? Bu soru ilk başta anlamsız gelebilir, ancak Amerika’da Yılan Kanyonunda yol yapımı sırasında inşaat altı ay durmak zorunda kalmıştır. Çünkü o bölgenin bu kuşların yaşamında kritik bir bölge olduğu ortaya çıkmıştır (Loosemore, 2000).

Operasyonel: Ürün veya servis için pazarın taleplerindeki dalgalanmalar, bakım ihtiyaçları, alt yükleniciler gibi konulardan meydana gelen krizlerdir. Endüstri

büyükülüğü pazara göre daha fazladır. Doğal olarak çok fazla şirket çok az iş için yarıştığı zaman kar marjları düşerek şirketlerin yönetemeyebilecekleri riskleri göze almaları gibi bir durum ortaya çıkar. Böyle bir durumda inşaat pazarının doğasını belirlemede mal sahibinin kritik rolü bulunur. İyi müşterilerin büyük çoğunluğunun çok düşük fiyat alma eğiliminde oluşu problemlere yol açmaktadır (Loosemore, 2000).

Alt yüklenici ana müteahhit arasında yaşanan krizler ise sektörde en çok göze çarpan durumlardır. Alt yükleniciyle yaşanan krizlere en çarpıcı örnek Amerika'nın Kansas şehrinde Hyatt Regency Hotel inşaatı sırasında iki asma yürüme yolunun çökmesi sonucunda 113 kişinin ölmesi 1886 kişinin yaralanmasıyla sonuçlanan durumdur. Yapılan araştırmalar sonucunda çökmenin sebebinin çelik fabrikasının orijinal tasarımın daha inşa edilebilir olması için yapılan değişikliklerin farkında olmayışı olduğu bulunmuştur. Bunun sonucunda taşıyıcı kirişlerin kapasitesinde ciddi düşüş olduğu ve sadece yürüme yollarının kendi yükünü taşıyabildiği, insan yükü gibi ekstra bir durumda ise çöktüğü açıklanmıştır (Loosemore, 2000)

Organizasyonel: İşçi-işveren anlaşmazlıkları, işçi protestoları, işçi güvenliği, yönetim sorunları gibi konulardan meydana gelen krizlerdir. İnşaat sektörü işçi güvenliğinin sağlanması açısından oldukça özen gösterilmesi gereken bir sektördür. Hem çalışanların bireysel olarak, hem işverenlerin kurumsal olarak bu konunun önemini göz ardı etmemeleri gerekmektedir. Bu konuda kanuni olarak da önemli yaptırımlar uygulanmaktadır. Çünkü oluşacak kazaların sonucunda ölüm riski de bulunmaktadır.

Bu tür yaşanan krizlere örnek olarak, bir kaba yapı inşaatında alt yüklenici olan bir firmaya ait marangoz atölyesinde bir kalıp ustasının daire testerede tahta kesmeye çalışırken tahtadan fırlayan kıymık parçasının sağ gözüne çarpmasını ve ustanın gözünün görme oranının %41 kaybolduğu olay verilebilir. Ortaya çıkan kriz durumunda taşeron şirket marangoz atölyesinde kesme, zımba, perçin vs. gibi işlerde çalışan işçilere gözün korunması için işe uygun gözlük bulundurmamaktan, daire testerenin etrafının bir koruyucu ile kapatılmasını göz ardı etmekten, çalışanlarının güvenliğini tam olarak sağlayamadığı için % 80 suçlu bulunmuştur. Bu duruma göre de mağdur çalışana 85.000 YTL. tazminat ödemek zorunda kalmıştır. Ancak bu kararın alınması süreci yaklaşık iki yıl sürmüş, pek çok yazışma, duruşma yapılması gerekmiş, şirket itibarı zedelenmiş ve çalışan kişi de ömür boyu işgörmezlik oranı % 41 olarak yaşamak durumunda kalmıştır (Sigorta şirketi raporu, 2005).

2.1.3.2 Ülkesel yada Global Etkiler Sonucunda Oluşan Krizler

Adından da anlaşıldığı gibi bu krizler makro düzeyde dengelerin bozulması sonucu tüm toplumu etkileyen ve her sektörün, grubun ve hatta bireyin ayakta kalmak için anti stratejiler geliştirmesi gereken durumlardır.

Doğal : Deprem, sel, toprak kayması, fırtına gibi durumlarda yaşanan krizlerdir. Yaşanan felaket sonucunda oluşan krizin boyutu da büyüktür. 1999 yılında Türkiye’de Marmara Bölgesinin büyük bir bölümünü etkileyen depremin oluşturduğu kriz ortamı halen izlerini göstermektedir. Yaklaşık 50.000 insanın ölümüyle sonuçlanan krizin ülke ekonomisine ve insan psikolojisine etkileri kolay unutulmayacaktır. Ancak çarpıcı olan ülkemizin tarihinde bu tür depremlerin sayısının oldukça fazla olmasına rağmen ardından yaşanan kriz ortamlarında iyileştirici hiçbir gelişme görülmemektedir.

Aynı yılda Avustralya Sidney’de yaşanan güçlü fırtına sonrasında yaklaşık 1.4 milyon dolarlık hasar meydana gelmiştir (Loosemore, 2000)

Finanssal: Döviz oranlarındaki dalgalanmalar, bankacılık sektöründe yaşanan krizler, enflasyon, vergiler, nakit akışında sıkıntılar gibi ekonomik faktörlerden dolayı yaşanan krizleridir.

Ekonomik kriz, ekonomide aniden beklenmedik bir şekilde ortaya çıkan olayların makro açıdan ülke ekonomisini, mikro açıdan ise firmaları ciddi anlamda sarsacak sonuçlar ortaya çıkarmasıdır.(Aktan, 2004)

Ekonomik kriz kavramı Türkiye tarihinde önemli etkilere sahip bir kavramdır. Gerek ülkemizin gelişmekte olan ülke konumunda yer alması, gerek uygulanan yanlış politikalar, gerekse globalizasyon süreciyle ülke politikası olarak kabul edilen serbest ekonominin alt yapısı hazır olmayan bir düzende yarattığı sosyal ve ekonomik karmaşıklığın bedeli ülkemizde büyük çoğunluklar tarafından ödenmektedir.

Ekonomik iktidarsızlık sonucunda ortaya çıkan olumsuz gelişmeler her sektörü yada şirketi aynı oranda etkilememektedir. Bu gelişmeler bazı işletmeler açısından kriz oluştururken bazıları için yüksek karların elde edildiği fırsat zamanları olabilmektedir. Örneğin: 5 nisan ekonomik tedbirleri sonucu döviz kurunda yaşanan yükselme, döviz üzerinden satış yapan, güçlü ihracat faaliyetleri bulunan şirketlerde

önemli karlar sağlamışlardır. Yine aynı dönemde mevduata uygulanan yüksek faiz politikası sonucu işletmelerin faaliyet dışı gelirlerinde önemli artışlar olduğu gözlemlenmiştir. (Hakşit, 2000)

Tablo 2.4.'te Türkiye tarihinde yaşanan önemli ekonomik krizler ve etkileri görülmektedir.

Toplumsal: Çevresel protestolar, grev gibi olayların yarattığı krizlerdir. Son dönemlerde İzmit SEKA fabrikasının kapanmasına tepki gösteren işçiler sonucunda yaşanan kriz devlet tarafından kapatma sürecinde farklı bir politikanın izlenmesine neden olmuştur.

Ayrıca toplumun sahip olduğu tutum ve değerler, örgütlerin amaçlarını etkileyebilmektedir. Ayrıca örfler, adetler, dini inançlar, ahlaki değerler şirketleri her an kriz durumuyla karşı karşıya getirebilir. (Hakşit, 2000)

Siyasi/politik: Siyasi yönetim içinde oluşan anlaşmazlık, iç-dış savaş, halk hareketleri gibi konuların oluşturduğu krizlerdir. 2004 yılından beri Irak'ta Amerika tarafından sürdürülen askeri hareketin Ortadoğu üzerinde yarattığı krizin önemli etkileri bulunmaktadır. Ayrıca İsrail- Filistin savaşı, Balkanlarda 1990'lı yıllarda görülen savaşlar tarih boyunca izleri silinmeyecek zararlara sebebiyet vermiştir.

Bu çalışmada araştırmaya konu olarak seçilmiş kriz türleri sektör dışı etmenler sonucu ortaya çıkanlardır. Dolayısıyla bu çalışmada ekonomik krizi yaşamış ve buna ekonomik kriz yönetim stratejisi geliştirmeye yönelmiş firmaların perspektifi incelenmektedir.

Tablo 2.5. Türkiye Tarihinde Yaşanan Önemli Ekonomik Krizler Ve Etkileri
(Capital Dergisi Mart 2003 Eki , Hakşit, 2000, Ongun, 2001 , Bayazıt ve Diğ., 2003)

YILLAR	KRİZLERİN NEDENLERİ	KRİZLERİN SONUÇLARI
1929	Milli para buhranı	Dolar 1.97'den 2.12 TL'ye çıktı, ödemeler dengesi bozuldu, yabancı sermaye dengesi bozuldu.
1946	Dış ticaret açığını kapatmak, fiyat dengesini oluşturmak için devalüasyon yapıldı	Enflasyon %30 lara çıktı. 1946-1947 yılları arasında ekonomi geriledi.
1954-58	1950-1953 dönemindeki hızlı büyümenin ithalatı artırması, üretimin sıkışması, döviz kıtlığı.	Ekonominin üretim kapasitesi düştü. Mal yokluğu yaşandı. Resmi kuru 2.8 TL. olan dolar, kara borsada 32 TL. ye tırmandı. 1958 de dolar kuru 9 TL.' ya çıkartıldı.
1970	Dış ödemeler üzerindeki enflasyonist baskı, devalüasyona itti.	Dolar 9 Tldenn 15.15 Tlye çıktı, enflasyon tırmandı, büyümede görece düşüş oldu.
1977-80	1973 yılında petrol fiyatlarının 3,7 kat artışıyla 10 doların üzerine çıkması, Türkiye ekonomisini döviz yokluğuna itti. 1977 yılında döviz rezervleri sıfıra yaklaştı. 24 ocak kararları alındı.	Dış borçlanmaya ağırlık verildi. Tüm ithalat transferleri durduruldu. Sanayi üretimi durma noktasına geldi. Dolar 35.70 den 70 tl ye çıktı. Reel faiz dönemi başladı, üç haneli enflasyon yaşandı.
1994	Hükümetin faizleri düşürme operasyonu, (hazine ihalelerinin iptal edilmesi döviz talebine neden oldu, kurların önünü kesmek için faizler yeniden yükseldi (%400)	Türkiye de ilk kez mal yokluğunun yaşandığı değil, üretilen malların satılamadığı bir kriz yaşandı. Dolar 17 binden 40 bin TL ye çıktı. Hükümet istikrar paketini açıklamak zorunda kaldı.
1999	Talep cephesinden kaynaklanan bir kriz. 1998 de Rusya krizinden sonra Türkiye'de sermaye kaışı yaşandı.1999 deprem felaketi.	Faizler %70'ler den %140'lara yükseldi. Talep düştü. Ekonomi %6.1 küçüldü.
2001	Yabancı yatırımcının piyasadan çekilmesi, cari işlemler açığındaki artış , TCMB'nin resmi rezervlerinde oluşan ciddi azalma	Devalüasyon yaşandı. 2001 yıl sonu itibariyle dolar bir yılda 671.765 ten 1.439.567 ye çıktı.Ekonomi %9.4 küçüldü, işsizlik oranı %12 ye ulaştı, faiz %105 e çıktı.

2.2. Kriz Yönetimi Kavramı ve Aşamaları

“Crisis Preparedness Of Construction Companies” isimli makalede (Loosemore, 2000b), şirketlerin krizlere hazırlıklı olması için kriz yönetimini benimsemelerinin gerekliliğini şöyle anlatılmaktadır: Pek çok endüstride krizlerin oluşumunu engelleyecek yönetsel değerler geliştirilse de, krizler kaçınılmaz oldukları için sağlıklı organizasyonların bir parçasıdır ve bilinçli bir planlama çalışmasının gereği giderek daha yaygın kabul görmektedir. Bu planlamanın, risk yönetim sürecinin detaylı olarak tamamlayıcısı, o sürece entegre edilmiş bir durum olması gerekmektedir. Ancak kanıtlar pek çok organizasyonun krize karşı hazırlık anlamında daha çok düşük düzeylerde olduğunu, böylesi bir durum karşısında şirketlerin risklerinin yetersiz anlaşıldığını, bu risklerin nasıl hafifletileceğinin bilinmediğini ve sistemin bu durumla başa çıkıp yeni öğrenimler kazanıp sistemi iyileştirmeye çalışmasının nasıl olacağının pek çözümlenmediğini göstermektedir. Gerçekten, krizler hazırlıksız organizasyonlara büyük zararlar veriyorken, bu durum karşısında ne yapacağını bilenlerini ise güçlendirmektedir. İyi anlaşılmış bir kriz yönetimi planı hayatta kalmayı sağlamak için potansiyel fırsatların görülmesini sağlamaktadır.

Kriz dönemlerinde krize karşı etkin önlemler almak, mevcut tehlike ve tehditlerden en az zararla çıkmak ve kriz ortamındaki gelişmeleri fırsata çevirmek ancak etkin bir “kriz yönetimi” ile olur(Aktan, 2004).

Bu bölümde bu mantıktan yola çıkarak etkin kriz yönetiminin literatürdeki karşılıkları ve bu yönetimin genel özellikleri üzerinde durulacaktır.

2.2.1. Kriz Yönetimi Tanımı ve Özellikleri

Kriz yönetimi, karşılaşılabilecek bir kriz durumunda, kriz sinyallerinin yakalanarak değerlendirilmesi ve işletmenin kriz durumunu en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanması faaliyetlerinden oluşan bir süreçtir. (Hakşit, 2000)

Kriz yönetimi süreci; çalışılan alanda geleceğe yönelik olası sorun ve tehlike etmenlerinin belirlenmesini, uygun tepki ve savaşım türlerinin saptanmasını, örgütün krizle başa çıkabilecek önlemleri uygulamasını ve tepkileri değerlendirmesini kapsayan süreç olarak tanımlanabilir (Cener P., 2005)

Kriz yönetim sistemlerinin amacı organizasyonel hedefler ile performans arasındaki ilişkiyi devam ettirmektir. Büyük riskler üzerinde odaklaşan bu sistem tüm risk yönetimi sistemlerinin üzerinde, onların birleşimiyle uzmanlaşmış olmalıdır. Bu sistemin organizasyon içerisinde olan önemi birkaç faktöre bağlıdır. En açıkça görüleni karşılaşılan riskin seviyesidir (Loosemore, 2000). Kriz yönetiminin bir diğer amacı ise böyle kriz ortamlarında, hangi önlemlerin alınmasının ve hangi yöntemlerin uygulanmasının etkili sonuç vereceğinin önceden belirlenmeye çalışılmasıdır (Preble, 1997).

Krizlere karşı en etkin çözüm tedavi edici değil, koruyucu önlemlerdir. Bir hastalık ortaya çıktıktan sonra alınacak tedbirlerden önce, hastalığın ortaya çıkmasını önleyecek tedbirler almak daha doğrudur. Ekonomide herhangi bir kriz ortaya çıkmadan önce krize daha dayanıklı bir organizasyon yapısı oluşturmak son derece önem taşımaktadır. Mükemmel organizasyon oluşturulması yönünde önceden yapılacak çabalar kriz anında koruyucu ve krizin ilk etkilerini geciktirici etkiler gösterir. (Aktan, 2004, Mitroff, 2001)

Büyük krizler için kriz yönetim planına sahip olmanın hayati faydaları vardır. Birincisi, bu sayede organizasyonun ana kalem işlerinin hedefleri üzerinde çok ufak raydan çıkmalar olur. İkincisi, kriz yönetimi ile diğer önemli organizasyonel programlar arasındaki ilişkiler ve örtüşmeler sayesinde tüm organizasyonun alt yönetim kademeleri arasında bütünleşme sağlanır. Örneğin stratejik planlama, kalite güvencesi, reengineering gibi günümüz dünyasında tek başına organizasyona maliyeti fazla olacak yeni akım yönetim biçimleri arasında olumlu sinerji yaratımını sağlar. Bu nedenle kriz yönetimi tek başına ayrı bir program olarak düşünülmemelidir. Gerçekten, eğer kriz yönetimi diğer önemli programlar ile bütünleştirilmezse hem kendi hem de diğer programlar başarılı olamayacaklardır. (Mitroff&Aganos, 2001)

Kriz yönetimi bir ekip işidir. En etkili rolü şüphesiz yöneticiler oynamaktadır. Ortaya çıkan krizin boyutuna ve içeriğine göre kriz yönetim ekibi üyeleri de değişken olmalıdır.

Kriz yönetimi takımı genel kriz yönetimi davranışlarını bilen yöneticilerden ve farklı türdeki krizleri çabucak yönetebilecek farklı uzmanlardan oluşmalıdır. Örneğin kriz

yönetimi takımı normalde en azından şu bölümlerden uzmanlardan oluşmalıdır: (Preble, 1997)

- Yasal
- Emniyet
- İnsan Kaynakları
- Sağlık Ve Güvenlik
- Operasyon Yönetimi Ve
- İletişim

Bu çekirdek grup yüksek baskı altında bile stresle baş edebilmeli, esnek olmalı ve krize yeterli düzeyde cevap verecek alternatifler geliştirebilmelidir.

Krizin bir işletmeyi etkileme düzeyi onun organizasyon yapısıyla ilgilidir. Organizasyon yapısını belirlemede üç unsur önemlidir.

- Firma büyüklüğü
- Kullanılan teknolojinin karmaşıklığı ve kullanılan teknolojinin tahmin edilebilirliği
- İçinde faaliyet gösterdiği çevre yani çevredeki belirsizlik ve tahmin edilemezlik düzeyidir (Bayazıt, 2003)

Bu üç unsura göre kriz yönetim planında yer alacak aktörlerin çeşitliliği belirlenebilir.

Etkin kriz yönetimi için organizasyon yapısını anlamaya yönelik Mitroff (2001) tarafından bir model önerilmiştir. Bu modelde beş faktör; türler/riskler, mekanizmalar, sistemler, takım arkadaşları ve senaryolar, büyük krizler öncesi, kriz anı ve sonrasında yönetilmesi gereken anahtar unsurlardır.

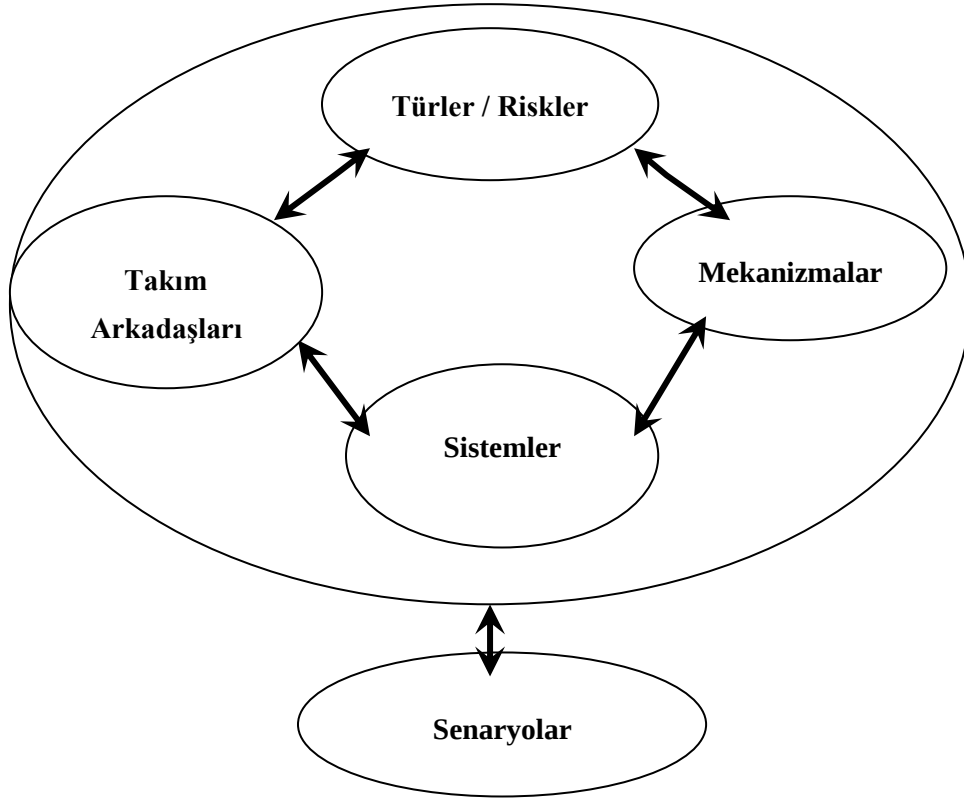
Bu beş faktörün kendisi ve aralarındaki ilişkiler organizasyonun tüm işleyişindeki durumları belirler. Riskler ve risklere karşı hazırlıklı olma kriz yönetiminin temelidir. Mekanizmalar özellikle iyi yönetim mekanizmaları krizin ön sinyallerini keşfederek

yapılan hazırlıkların uygulamaya geçirilmesini sağlar. Sistemler, organizasyonun alt kabuklarıdır ve onların detayına inildikçe organizasyonun davranışını belirleyen anahtar faktörlere ulaşılmış olunur. Takım arkadaşları, kriz anında ve devamında organizasyonla hareket eden tüm kişilerdir. Senaryolar, organizasyonun krizden nasıl etkileneceğinin cevabını görmek adına iyi durum- kötü durumu da içerir.

Etkili kriz yönetimi iki ana sorunun cevabını arar;

- Organizasyonlar kendilerinin kriz anında ne kadar güçlü ve zayıf olduklarını cevaplayabiliyorlar mı?
- Organizasyonlar zayıflıklarını düzeltmek ve güçlerini geliştirmek için ne kadar istekliler? (Mitroff, 2001)

Şekil 2.1’ de Mitroff’un önerdiği modelin işleyiş şeması görülmektedir.



Şekil 2.1: Kriz Yönetimi İçin En İyi Uygulama Modeli Bileşenleri (Mitroff, 2001 s.31)

Baltaş’ a (2002) göre kriz yönetim planlarını oluşturmak ve uygulamaya koymak genellikle yöneticilerin yada kriz nedeniyle özel olarak oluşturulmuş kurulların

görevidir. Yöneticiler kriz sonrasında, şirket gelir kaynaklarını, işletme harcamalarını, stok değerlerini, rekabet gücünü ve iş süreçlerini kökünden sarsacak nitelikteki olayları yöneterek kendi becerilerini sunma fırsatı bulurlar. Tablo 2.5 de “Krizde etkin yönetimin dört boyutu” görülmektedir.

Krizde etkin yönetimin dört boyutu da, kriz koşullarına uygun değişiklikleri belli stratejiler doğrultusunda hayata geçirmeyi gerektirir. Bunun da ön koşulu stratejik öğrenmeyi uygulamaktır.

Tablo 2.6: Krizde Etkin Yönetimin Dört Boyutu

Krizde etkin yönetimin dört boyutu	
Stratejik yönetim	▪ Kurum felsefesinde krize uygun köklü değişiklik ▪ Yeni vizyona uygun stratejik planlama ▪ Krizde yönetimle bütünleşen görevlendirme stratejileri ▪ Kriz ortamında uygun zihin haritaları ve çalışanlara yeni beceriler kazandırmak amacıyla eğitim ▪ Çalışanlararası işbirliği ve tek hedefe kilitlenme
Teknik ve yapısal yönetim	▪ Hızlı karar üreten kriz yönetim ekibi ▪ Bütçede revizyon ▪ Kurumun öğrenme yeteneğini arttırma ▪ Veritabanı oluşturma ▪ Riskleri azaltma
İletişimin yönetimi	▪ Kurum içi etkin iletişim ▪ Medyayla ilişkiler ▪ Halkla ilişkiler
Psikolojik ve kültürel Öğelerin yönetimi	▪ Kuruma yeni bir ruh ve dinamizm kazandırmak ▪ Ekip ilişkilerini güçlendirmek ▪ Korku ve paniği gidermek ▪ Duygusal/psikolojik tepkiler için uzman desteği almak

Kaynak:Batlaş, 2002

Mitroff'un önerdiği modele ek olarak Batlaş kriz yönetimini stratejik yönetimle ilişkilendirmiş, şirketlerin aslında stratejik planlarını oluşturmaları sırasında olası krizlerin yönetimlerinin gerekliliklerini göz ardı etmemelerini sağlayan bir yönetim planı önermiştir. Mitroff'un da temelde cevabını aradığı iki soru stratejik yönetimin analizinde genel olarak sorgulanan temel kriterlerdendir.

“Kriz döneminde Kocaeli ve İstanbul civarındaki işletmelerin krizden etkilenme düzeyleri ve stratejik amaçlardaki değişimler” adlı çalışmada kriz yönetimi, çevre ve strateji ilişkisi hakkındaki yorumlar şöyledir (Zehir ve diğ., 2003) :

İşletmeler faaliyette bulundukları yakın ve uluslararası çevreden bağımsız olmaz. Bu yüzden her firmanın stratejistleri ülkelerin genel ekonomik yapısını, politikalarını ve konjonktürünü yakından incelemek durumundadır. Kriz yönetimi özel uzmanlık gerektiren, geleceğe yönelik stratejik amaçları bozabilecek olayları tahmin etmeye çalışan bir süreçtir. 90'lar sonrası işletmelerin stratejilerini oluşturmada dikkate alması gereken önemli gelişmeler M. Porter'ın tespitlerine göre şunlardır :

- Hızlı değişim
- Artan rekabet
- Küreselleşme
- Teknolojik değişim
- İşgücünde meydana gelen değişimler
- Kaynakların azalması
- Endüstri toplumundan bilgi toplumuna geçiş
- Değişen pazar yapısı ve ekonomik durum
- Değişik grupların artan talepleri
- Belirsizlikler ve karmaşıklıklar

Yukarıda adı geçen tüm başlıklar için oluşturulmuş stratejik hedefler karşılaşılabilecek bir kriz ile aniden değişebilir ve ancak bu krize karşı hazırlıklı organizasyonlar, esnek planlamaya sahip şirketler ayakta kalabilir.

Mitroff'a göre (2001) organizasyonlar literatürde açıklanan kriz türlerinin her birinin en azından bir konusu için kriz yönetim planı hazırlamış olmalıdırlar. Bu hazırlığın organizasyona önemli faydaları olacaktır. Bu faydalar şunlardır:

1. Organizasyonların çoğu başlıklardan sadece bir veya ikisini düşünür. Örneğin genelde doğal afetler için hazırlıklıdırlar. Doğal afetler belirli bir düzende gerçekleşir

ve tüm organizasyona eşit olarak zarar verir. Buna ek olarak tahmin edilemez ve önlenemez bir doğal afet olan deprem sonrası ortada krizlerin diğer türlerinde olduğu gibi suçlanmış bir şirket yoktur.

2. Doğal afetler dışında da olabilecek krizleri düşünmeye başlayan organizasyonlar genellikle kendi çalışma alanlarına yönelik spesifik felaketleri düşünürler. Örneğin kimse kimya endüstrisinde patlama ve yangın için hazırlık yapmaz ta ki böylesi olaylar endüstrinin günlük yaptığı işlerde tecrübe edilmesine kadar.

3. Büyük krizler organizasyonların ne bildiğinden, beklediğinden yada planladığından değil, ne bilmediğinden yada planlamadığından oluşur. Organizasyonlar krizlerin belirli türleri hakkında hazırlıklı oldukları zaman dahi yeni çevresel faktörlerin eski formları etkilemesinden ortaya çıkacak büyük krizler yaşayabilirler.

4. Daha önce belirtilen önemli kriz başlıklarından en azından bir alt başlığın üzerinde kriz yönetim planı geliştirmek aynı zamanda kriz sonrası iyileşme sürecini de olumlu yönde etkiler.

Geleneksel kriz analizleri de günümüzde karşılaşılabileceğimiz krizleri algılamada yeterli değildirler . Çünkü onlar sadece geçmiş krizlere bakarlar ve onlardan ders çıkarmakla yetinirler. Organizasyonlar aynı zamanda şimdiye dek hiç karşılaşmadıkları bir durumla da karşı karşıya gelebilirler ve onun için hazır olmadıkları zaman belki de bir daha ayakta kalamayacak kadar çok zarar görebilirler.

5. Her başlığın altındaki krizlerden en az birine karşı hazırlıklı olmanın bir diğer amacı da o kriz yüzünden doğabilecek başka bir kriz olasılığının olmasıdır. Bu nedenle organizasyonlar sadece başlıkların altındaki krizlerden birine hazırlıklı olmakla beraber kendiliğinden gelişecek pek çok kriz olasılığına karşın da hazırlıklı olmalıdır.

Organizasyonlar krizlere hazırlık yaparken geçmiş krizlere bakarlar ve bulguları inceleyip aralarında ilişkiler kurmaya çalışırlar. Krizleri anlamak için görsel haritalar çıkarırlar.

Ancak bir kriz türünü tek başına diğerlerinden izole ederek ele almak günümüz dünya düzeni içinde pek mantıklı değildir. Her kriz türünün ve onunda her alt başlığının diğerleriyle ilişkilerini, etkilerini düzenli olarak incelemek gereklidir.

Kısaca kriz yönetimi karışık bir sistemdir. Kriz yönetimi sistematik olarak yapılmazsa iyi yapılmamış demektir.

Kriz yönetimi, organizasyonun içinde bulunduğu ortamda yada kendi iç yapısında oluşacak ani değişikliklerin organizasyonun sürdürülebilirliğine zarar vermesine engel olacak önlemlerin alınmasını sağlar. Organizasyonun bunu başarabilmesi, kriz yönetimi mantığının stratejik yönetimle bütünleşmesiyle çok daha başarılı ve etkili olacaktır.

Bu açıklamalardan hareket ederek,kriz yönetiminin en temel özelliklerini sıralarsak;

-Kriz yönetimi,yönetimin özel bir şeklidir.

-Kriz yönetimi, organizasyonun krizi en az kayıpla ve zararlarla atlatılmasını sağlamaya yöneliktir.

-Kriz yönetimi,ayrı bir uzmanlık gerektirdiği için organizasyona ek maliyetler yükler.

-Kriz yönetimi ilkeleri,stratejik yönetim ilkeleri ile çok yakından ilgilidir.

-Kriz yönetimi karmaşık bir süreçtir. Karar vericilerin krizi algılama kapasiteleriyle de oldukça ilgilidir.

-Kriz yönetimi krizin türüne uygun olarak yapılmaktadır.

- İyi planlanmış bir kriz yönetiminin ödülü çok büyük olabilmektedir. Başarı hem çalışanlar üzerinde motivasyon artırımı hem de organizasyonun rekabet avantajı elde etmesini sağlar (Hakşit,2000, Cener, 2005).

2.2.2. Kriz Yönetimi Süreci

Kriz yönetimi sürecinde yapılması gereken adımlar tanımlanır ve bu adımlar organizasyon içerisine entegre edilirse kriz önleme kapasitesi gözle görülür biçimde başarılmış olur.

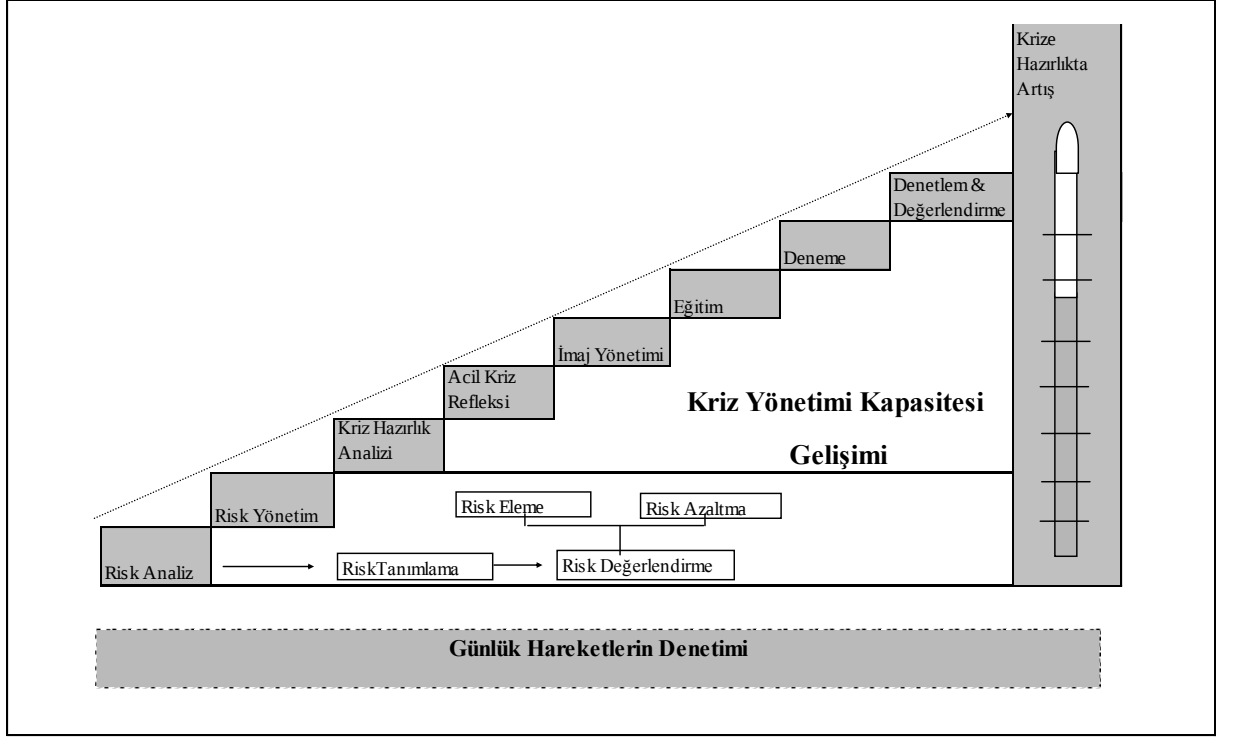
Literatürde kriz yönetim süreci pek çok akademisyen tarafından tanımlanmıştır.

Sapriel' e (2003) göre bu süreç derinlemesine risk değerlendirmesi ve sorun yönetimi süreciyle başlayıp, acil durum ve kriz anına cevap verebilecek plan ve prosedürlerin, olanakların ve yeteneklerin oluşturulmasıyla devam eder.

Bulgular, mevcut boşlukları kapatmaya yönelik çok yönlü tavsiyelerin oluşumunu sağlar. Özel tanımlı görevlerle aksiyon planı formülize edilir ve gözden geçirilir, sürece dahil edilir, yönetim ve çalışanlar bu konuda eğitilir ve planın testi yapılır. Uygulamadan sonra gözlemlene ve değerlendirme sürecin başarısı için kritiktir.

Organizasyon için krize cevap verecek en etkili yapı olarak, sıralanmış yaklaşımın adaptasyonu tavsiye edilir. Bu yaklaşım organizasyonun cevaplama mekanizmalarını hızlı bir şekilde aktif hale getirmesini sağlar. Şekil 2.2 te gösterilen yaklaşım anahtar düzeyde çalışanların sıra dışı bir durum karşısında tanımlanmış kriterlere göre her hangi bir erteleme yapmadan daha fazla senaryo üretmesine imkan tanır (Sapriel, 2003).

Bu kriz yönetimi aşamaları incelendiği zaman hızlı düşünme ve yönetsel karar almanın gerekliliğini ortaya çıkmaktadır. Ayrıca organizasyon içinde iyi iletişim düzeyi ve takım ruhu gerektirmektedir. Bu süreci benimseyen bir organizasyon etkin kriz yönetiminin iş ortamında gerekliliğini kabul etmiş ve profesyonel bir şekilde organizasyona dahil etmiş olmalıdır. Ayrıca şirket imajını krize karşı ayakta tutmak önemli bir kriter olduğundan yönetimde liderlik vasıfları da önem kazanmaktadır.



Şekil 2.2. Risk ve Kriz Yönetimi Planlama Süreci(Sapriel, 2003)

Mitroff ve Pearson'un (Loosemore, 2000b) belirttiği etkin kriz yönetiminde organizasyonun güçlü ve zayıf yanlarını ortaya çıkarıcı, krizi daha net anlamaya yardımcı şu temel sorular yöneticiler tarafından cevaplanmalıdır:

- Ne?: Kriz yönetimi boyunca davranışlar ve organizasyonun hazırlıklı olması gereken krizin türünü anlayacağı uzantılar, krizin amacı ve oluştuğu endüstri
- Ne zaman?: Tüm krizler boyunca beş kesin aşamanın etkili yönetimini ve organizasyon kaynaklarının kriz sürecinde yönetiminin sağlanması. Bu beş aşama: sinyal belirleme, hazırlık ve önleme, hasar önleme, iyileştirme ve öğrenme
- Niçin?: Teknolojik, içsel/kişilerarası, ve organizasyonel/kültürel sistemler arasında etkileşim yada önceliklilik durumunun anlaşılması ve yönetilmesi
- Kim?: Organizasyonun içsel yada dışsal çalışanlarına karşın sorumluluğunda göreceli kabuller

Kriz yönetimi adımlarını belirlemede bu sorular başlangıç noktasını oluşturabilir.

Bu soruların cevapları doğrultusunda takip edilecek kriz yönetim süreci beş adımdan oluşmaktadır (Hakşit, 2000 , Mitroff, 2001).

- Krizle ilgili sinyallerin saptanması: Kriz durumları tüm şiddetiyle ortaya çıkmadan önce işletmelere bazı sinyaller göndermektedirler. Kriz sinyallerinin yakalanabilmesi için, organizasyonda değişik sinyalleri alabilen erken uyarı sistemlerinin kurulması ve işletilmesi gereklidir. Kriz yönetim sürecinin bu aşaması bu sistemlerin kurulmasıyla ilgili çalışmaları kapsamaktadır.
- Krize hazırlık ve önleme: Bu aşamada erken uyarı sistemleri ile saptanan bilgiler ışığında karşılaşılabilecek bir krizde kullanılacak önleme ve korunma mekanizmalarının oluşturulmasına çalışılmaktadır.
- Krizin yarattığı zararların sınırlandırılması: Bazı durumlarda erken uyarı, önleme ve hazırlık mekanizmaları etkili bir şekilde çalışsa da bazı kriz durumlarından kurtulmak mümkün olmayabilmektedir. Zararın sınırlandırılmasındaki amaç, krizin etkilerinin daha da büyük boyutlara ulaşmasını önlemektir.
- İyileşme: Kriz dönemlerinde organizasyonel sistemde önemli bozulmalar görülmektedir. Bu bozulmaların düzeltilmesiyle ilgili kısa ve uzun dönem içerisinde yapılması gereken çalışmalar kriz yönetim sürecinin bu aşamasında yapılmaktadır. Bu çalışmalarda şirket yöneticilerinin sorması gereken sorulardan bazıları şunlardır:

- İyileştirme için gereken temel işlemler nelerdir?

- Müşterilere hizmet verebilmemiz için gerekli olabilecek faaliyetler nelerdir?

- Öğrenme ve değerlendirme: Bu aşamanın amacı kriz dönemlerinde alınan karar ve önlemlerin değerlendirilerek ileride karşılaşılabilecek krizlerle daha iyi mücadele etmeyi sağlamaktır. Bu aşamada yapılan çalışmalar “hatasız öğrenme” olarak adlandırılmaktadır.

Mitroff’un kriz yönetimi sürecinde esas olarak kabul ettiği, krizi olmadan önce önlemeye çalışmaktır. Özellikle daha önceden de belirtildiği gibi Mitroff önerdiği model ile organizasyonda kriz sinyallerinin tespitinin önceden gerekliliğini vurgulamaktadır.

İnşaat Şirketleri için kriz yönetimi sürecini yaptığı araştırmalarla da destekleyen Loosemore (2000) ise kriz yönetim sürecini yedi aşamada tanımlamaktadır.

Bu aşamalar şöyledir:

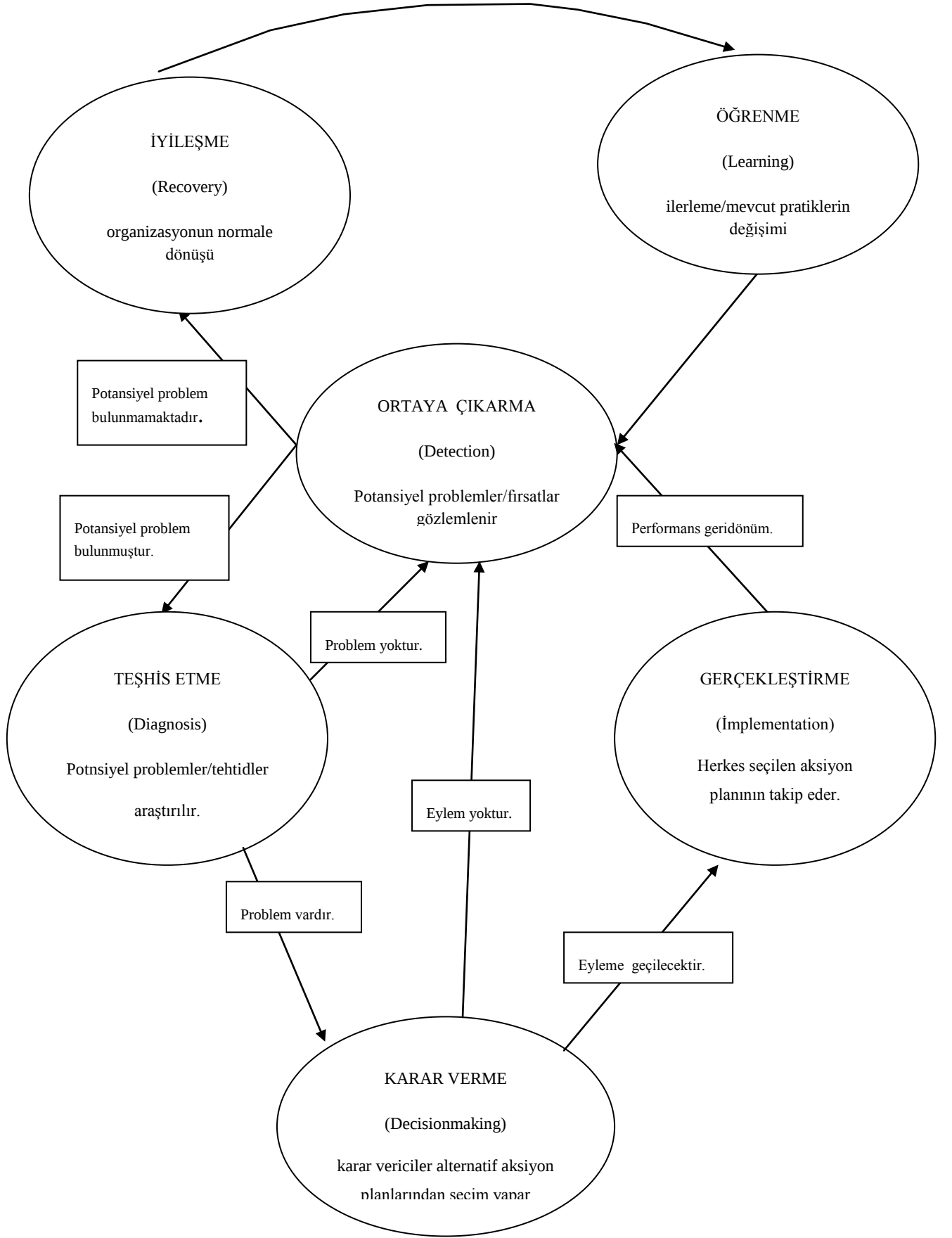
- Ortaya çıkarma: Organizasyonlar aslında içlerinde pek çok riskleri de barındırırlar. Herhangi bir krizi hızla olumlu bir duruma dönüştürmek için teşhis koymak ortaya çıkarmak çok önemlidir ve bu da tüm potansiyel riskleri bir arada görebilmekle olur.
- Teşhis etme: Potansiyel problem ortaya konduktan sonra organizasyon uygun çözüm yolunu gösterecek tedavi yöntemini araştırmalıdır. Bu fonksiyon için görevlendirilecek insanlar konusunda uzman bilgiye sahip kişiler olmalıdır.
- Karar verme: Teşhis sürecindeki bulgular tolere edilebilir bulgularla sonlanırsa bu aşamaya geçilir. Ancak kabul edilemez bir tehdit öngörülürse süreç uygun çözümün formüle edildiği ileriki adıma geçer. Bunun sorumluluğu projenin hedeflerine uygun olarak gereken performansın geri elde edilmesini sağlayacak kararları veren otoritedir. Karar sadece bir kişi tarafından verilir. Ancak o kişi de pek çok kişinin tavsiyeleri sonucunda bu kararı alır.
- Uygulama: Tanımı gereği krizin oldukça geniş teknik, sosyal, paraya dayalı etkileri olacaktır ve bu durum organizasyon içerisinde revizyonlar gerektirecektir. Teknik etkiler; organizasyonda, fiziksel rutinlerde modifikasyonlar, sosyal etkiler; projenin üyeleri arasındaki ilişki kuruluş biçimlerinin kontrolü, parasal etkiler ise bu değişimlerin gerektirdiği ekstra kaynaklarla ilgilidir.
- Geri besleme: Alınan karar ve uygulanan değişim kararının sonucu, hedeflere ve istenen performansa uygunluğu yönünden değerlendirilir. İnşaat projelerinde geri besleme sorun olabilir çünkü zayıf iletişim, zaman baskısı ve proje hedeflerini tanımlamadaki problemler gibi problemler mevcuttur.
- Onarma: Krizle mücadelenin ne kadar başarılı olduğuna bağlı olarak organizasyonda psikolojik ve fiziksel hasarlar oluşacaktır. Bu süreç boyunca bu hasarların organizasyonun olabildiğince çabuk normale dönmesini

sağlamak amacıyla onarılması hedeflenmektedir. Onarma zaman ve hassasiyet gerektirmektedir.

- Öğrenme: Öğrenme isteği zorda olsa hataların tekrarından kaçınmayı ve performansı geliştirmeyi sağlar. Bu durum da yeni bir yönetici türünü tanımlar: Adli yönetici: Araştırmaya meraklı ve ders çıkarmayı seven kişi.

Şekil 2.3'te Loosemore'un (2000) Kriz Yönetim Süreci Modeli görülmektedir.

Loosemore'un yönetim sürecinde temel teşkil eden adım, görüldüğü gibi tespit etmedir (detection). Bu aşama da sistemde oluşabilecek problemler, fırsatlar, riskler sürekli gözlemlenerek olası durumlar değerlendirilir. Bu noktadan sonra organizasyon için iki adım mevcuttur. Ya problem yoktur ve organizasyon normal seyirinde işler yada potansiyel risk bulunup daha detaylı inceleme adımı olan teşhis etmeye yönelinir. İnceleme sonucunda elde edilen veriler doğrultusunda, alternatif hareket planlarının oluşturulması adımı, karar verme sürecine geçilir. Bu noktada verilen kararlara göre süreç ya yeniden sistemin gözlenmesine yada oluşturulmuş eylem planının gerçekleştirilmesi aşamasına yönelir. Tüm bu aşamalarda rol alan kişilerin karar verme yeteneği, mevcut planlamaya sadakati ve bilgiyi paylaşmaya verdiği önem sürecin başarısında anahtar rol oynar. Başarılı bir uygulamadan sonra yapılanın değerlendirilmesi ve tüm süreçten ders çıkarılması organizasyonun gelecekte yaşayacağı krizlerin azaltılışında oldukça önemlidir. Bu organizasyonun Loosemore'un da belirttiği gibi tekrar tekrar aynı krizleri yaşamasını engeller.



Şekil 2.3. Kriz Yönetim Süreci Modeli (Loosemore, 2000)

Buraya kadar anlatılan kriz ve kriz yönetimi süreçlerinden organizasyonlarını oluşabilecek her türlü kriz ortamında başarıyla yönetmek isteyen yöneticilere şu tavsiyeler çıkarılabilir.

- Krizlerin finanssal boyutuna özellikle ayrı önem gösterilmelidir. Çünkü bu boyut şüphelidir ve devamlılık gösterebilir. Bu proje riskleri paylaşılmadığında ve marjlar düşük olduğunda özellikle çok önemlidir.
- Koalisyonunda ortaya çıkabilecek acil durumlara karşı çok dikkatli olmak gereklidir ve taraflar arası bilgi akışının sürekliliğinin sağlanması gerekmektedir..
- İlerleme sağlamak için darboğazda kalınca güçlü bilgi akışını tanımlamak ve gereken desteği sağlamak önemlidir. Böylece insanlar organizasyona zarar verecek davranışlara başlamazlar ve kendi içlerinde devam edecek baskı ve stresi oluşturmazlar.
- Çalışanların yönetsel stratejilerinde esneklik ile kontrolde denge sağlamak gerekmektedir.
- Tüm çıkar gruplarının ihtiyaçları için ve kriz görüşmeleri boyunca kişiler arası ilişkilerde ki değişimlerde hassas olunmalıdır.
- Özgür ve güvenli ortam etkisini sürdürmek önemlidir. Bu iki unsur;
 1. Sıcak tartışma ortamlarında bulanıklaşan meseleleri aydınlığa çıkarır.
 2. Karşı çıkar grupları arasında arabuluculuk yaparak tansiyonun düşmesini sağlar.
- İnşaat krizini bir fırsat olarak algılayıp ortamın sağladığı ahenk artırıcı güç olabildiğince kullanılmalıdır. Bu proje grupları üzerinde karşılıklı hassasiyetin ve ortak sorumlulukların cesaretlendirilmesi ile yapılabilir.
- Son olarak, proje yöneticisi krizi aynı zamanda kendi liderlik yeterliliğini göstermek için kullanılmalıdır ve böylece diğer insanların kendi içlerinde güven ve huzuru hissetmelerini sağlamalıdır. (Loosemore, 1998)

2.3. Stratejik Bir Yaklaşım Olarak Kriz Yönetimi

Pek çok yazar tarafından inşaat şirketleri için stratejik perspektifin gerekliliği tartışılmıştır. Özellikle, Chinowsky and Meredith (2000) inşaat şirketlerinin stratejik perspektife sahip olmalarının önemini vurgulamaktadırlar. Bu stratejik konuların gerçekleştirilmesi, gelişmiş endüstrileşmiş ülkelerde gelişmekte olan ülkelerin inşaat şirketlerine göre daha farklı olmasına rağmen, güçlü stratejik perspektif ihtiyacı hepsi için geçerli ortak ihtiyaçtır. (Dikmen & Birgönül, 2003)

Özellikle kriz yaşama olasılığının yüksek olduğu gelişmekte olan ülkeler kategorisindeki ülkemiz Türkiye’ de her dönemde ayakta kalma stratejileri geliştirmek oldukça önemlidir.

2.3.1. Yönetimsel Strateji Tanımı

Organizasyonları içinde bulundukları çevreden bağımsız düşünmek imkansızdır. Bu çevrede oluşan değişimleri takip etmek organizasyon için önemlidir. Çünkü değişimi kabul etme, ona uyum sağlama oldukça zordur. Organizasyonun bu değişime ayak uydurarak ayakta kalması başarılı olduğu anlamına gelebilir.

Strateji esas olarak otoriteler yada askeri liderler tarafından imparatorluklarını genişletmek için uygulanmıştır. Strateji konsepti kayıtlı tarih kadar eskidir. Günümüz dünyasına etkileri süren stratejilere örnek savaş gemilerinin kullanımı verilebilir. Bu stratejiler mevcut durumu karşılamak, geleceğin ihtiyaçlarını tahmin etmek, yada hedefi başarmak için yeni yaklaşımların oluştuğunu, yeni metodlar geliştiğini temsil eder (Chiniwsky & Meredith, 2000). Strateji konusu, organizasyonların faaliyet gösterdiği koşulların (rekabet ortamından dolayı) askeri anlamda incelendiği gibi savaşvari olmasından, çevrenin vereceği tepkilerin (hükümetin müdahalesi dolayısıyla) daha sınırlandırılmış olmasından ve yavaş ekonomik büyümeden dolayı menfaatlerin artmasından ötürü yönetim alanında çok önemli bir yer tutmaktadır (Özgün, 1998).

Literatürde pek çok strateji tanımı bulunmaktadır. Organizasyonlar içindeki farklı yönetimlerin amaçlarına göre strateji anlayışı da farklılık göstermektedir. Stratejinin erken tanımları, daha çok onun organizasyonun sınırlarının nasıl çizileceğine dair rolü ile ilgilidir. Ansoff (1965) stratejiyi pazarında talep gören ürünü firmanın seçimi olarak tanımlar. Stratejik karar öncelikle firmanın ürettiği ve pazarlarda satabildiği

farklı ürünlerin seçimiyle alakalıdır . Bu tanıma benzer olarak Grinyer (1972) stratejiyi, çeşitlendirmenin derecelerinin koşulları ve coğrafi yayılma olarak tanımlar. Bu tanımlara göre strateji daha çok organizasyonların faaliyet alanları ile ilgidir. Ayrıca, organizasyonun çevresel değişiklere adaptasyonunda stratejini rolünü açıklayan pek çok strateji tanımları mevcuttur. Chandler (1962) stratejiyi organizasyonlarda neyin değişmesini gerektiğini gösteren kılavuz olarak tanımlamaktadır. Çevredeki değişimlere göre, yeni iş oluşumlarının tasarımı için şirket tarafından yapılan tüm aksiyonlar stratejinin bir parçasıdır. Bu tanımlamalara göre stratejinin içinde bulunduğu çevreyle uyumu , örtüşmesi gerekmektedir. Porter (1980) stratejiyi rekabet avantajı elde etmek için bir yol olarak tanımlar. Onun tanımı hem öz yeteneklerin önemini hem de organizasyon üzerinde etki eden rekabet güçlerini strateji formülasyonunda yansıtır. Buna bağlı olarak, strateji organizasyonun aktivitelerinin kaynak kapasitesiyle örtüşmesine ve böylece, öz yeteneklerin gelişiminin sağlanmasına bağlıdır. Ancak nerde amaçların stratejilere nerde stratejilerin amaçlara dönüştüğü belirsizdir (Dikmen & Birgönül, 2003).

Mintzberg ise stratejinin kesin tanımının yapılamayacağını söylemektedir. Ona göre strateji organizasyonun kişiliğidir. Strateji organizasyonun kaynakları üzerinde odaklanmasını, fırsatlarını ortaya çıkarmasını, kendisinde mevcut bilgi ve yetenekleriyle donanmasını ve değişimi takip etmesini sağlar (1987).

Warszawski ise “Strategic Planning In Construction Companies” adlı makalesinde strateji hakkındaki düşüncelerini şöyle ifade etmektedir: “Stratejiler şirketlerin rekabet çevrelerinde hedeflerine ulaşmak için kendilerine uyarladıkları uzun dönemli planlar, methodlar ve yaklaşımlardır. Bazı önemli stratejik kararlar şirketin en üst seviyesi tarafından oluşturulur ve kaynakların uzun dönem organizasyonel yatırımlarda ve taahhütlerde nasıl kullanılacağını içerir. Bu stratejiler şirketin pazarda potansiyel müşterileriyle ve rekabetçileriyle arasında olan davranışlarını yönetir. Aynı zamanda şirketin kaynaklarının uzun dönem gelişimini de yönetir”(1996).

2.3.2. Stratejik Yönetim

Organizasyonun bir stratejisinin olması organizasyon için uzun vadede hedeflere ulaşacağını garantisini vermemektedir; çünkü organizasyona uygun stratejinin

belirlenmesi kadar bu stratejinin uygulanması ile stratejinin zaman içinde test edilerek gözden geçirilmesi ve gerektiğinde değiştirilmesine karar verilmesi de önemli unsur olmaktadır. Organizasyonun yakalayacağı başarı esas olarak buna bağlıdır. Sayılan tüm bu süreçler stratejik yönetimin bir parçasıdır. Bu yüzden stratejik yönetim günümüzde her organizasyona uygulanabilen ve her işletmenin ihtiyaç duyduğu bir yönetim aracı olmaktadır (Özgün, 1998).

Matematik, fizik yada materyal bilimime tezat olarak strateji, bilimsel teorem yada kanıtlarla dökümanlaştırılabilinen evrensel gerçeklikleri kendinde barındırmaz. Ancak bilimsel yada yönetsel gelişimlerin çoğu yüzyıllardır içsel olarak bu alana bağlıdır. Bu gelişmeden, stratejik yönetim prensipleri kalitatif ve kantitatif alanların kombinasyonundan oluşmaktadır. Kantitatif yanı operasyon, lojistik ve finansın temelini oluşturan yönetim ve endüstriyel bilimler oluşturur. Bunu tamamlayıcı kalitatif insan boyutları psikoloji, sosyoloji ve insan kaynakları yönetimidir. Bunların kombinasyonunda, kalitatif ve kantitatif elementler, profesyonel, teknik ve stratejik talepleri içeren farklı organizasyon ihtiyaçlarını adres gösterirler (Chiniwsky& Meredith, 2000).

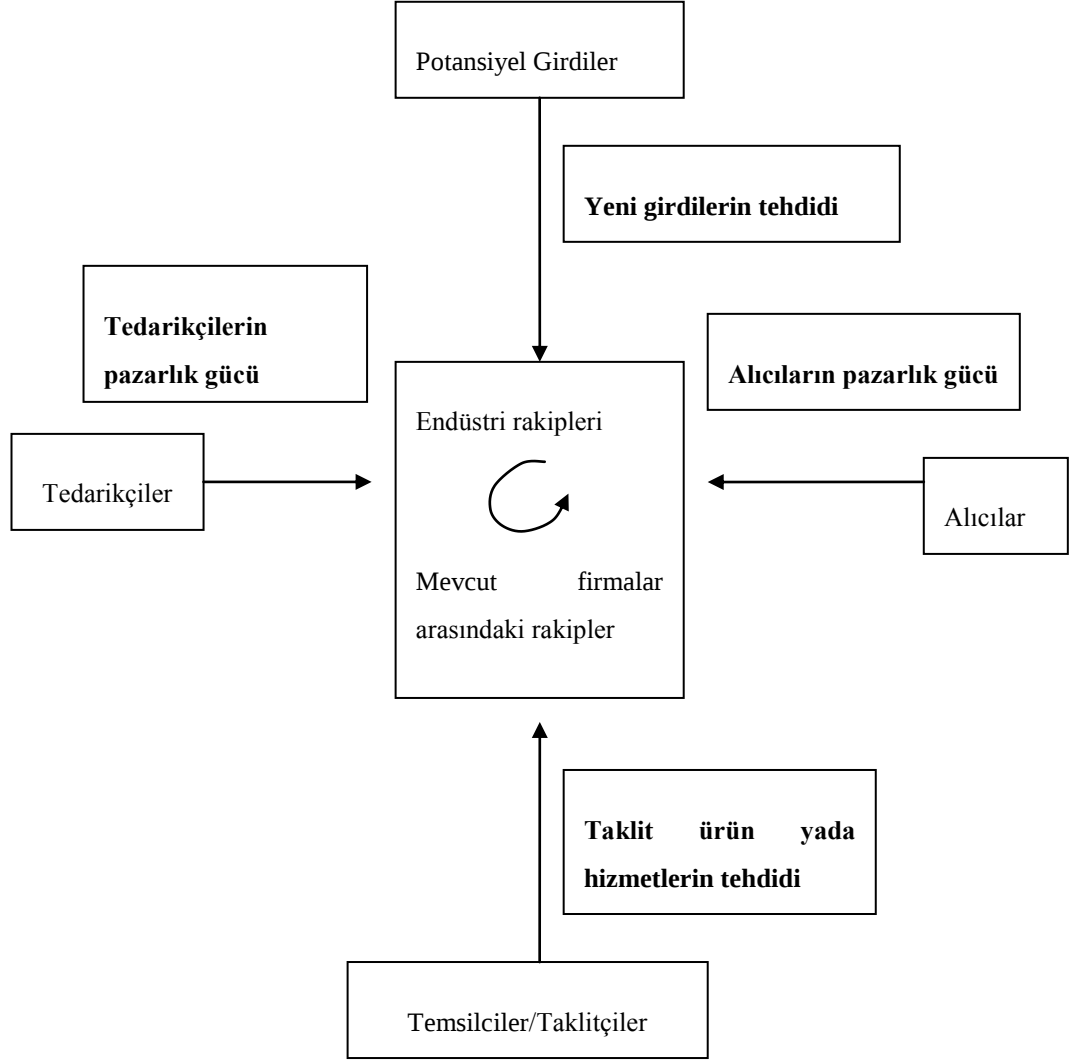
Stratejik yönetim, Certo ve Peter tarafından şöyle tanımlanmaktadır: “Organizasyonun tamamının, içinde bulunduğu çevreyle uygun bir şekilde örtüşmesini amaçlayan, sürekliliği bulunan, karşılıklı ilişki süreci (Certo&Peter, 1991).” Bu tanımdaki karşılıklı etkileşim terimi aslında stratejik yönetimin sürekli tekrar edilen bir adımlar serisi olduğunu ifade eder. Bu adımlar ise:

- Çevresel analiz yapılması,
- Organizasyonel yönün (direction) oluşturulması,
- Organizasyonel stratejinin formülize edilmesi,
- Organizasyonel stratejinin uygulanması ve
- Stratejik kontrolün test edilmesidir (Certo&Peter, 1991).

Stratejik yönetimin ilk adımı olan çevresel analiz de amaç mevcut anda ve gelecekte çevreden oluşabilecek fırsat ve tehditlerin tanımlanmasıdır. Organizasyon yapısını

belirleyen beş güç bulunmaktadır ve bunların birleşimiyle organizasyon için kar potansiyeli oluşur (Langford & Male, 1991).

Şekil 2.4'te bu güçler ve organizasyon ilişkisi görülmektedir.



Şekil 2.4. Porter, Rekabet Stratejisi (Langford&Male,1991,)

Tabloda görülenler dışında dış çevreden etki edecek diğer faktörler ise:

- Sosyo-ekonomik trendler,
- Teknolojik değişimler,
- Demografik yapı,
- Hükümet etkileri,

- Sektör birlikleri ve diğer gruplar ve,
- Toplumdur (Langford & Male, 1991).

İkinci adımda belirlenecek olan organizasyonun yönünün iki ana göstergesi vardır. Bunlar, organizasyonel görev ve organizasyonel amaçlardır. Organizasyonel görev organizasyonun varlığının nedeni, amaçlar ise organizasyon tarafından seçilen hedefleri ifade eder(Certo&Peter, 1991). Şirketlerin görevleri (misyonları) onların varlıkları için temel sebeptir, şirketlerin amaçları ise görevin özündedir ve normal olarak kalitatif değerlerle ifade edilebilir (Langford & Male, 1991). Çevresel analiz sonucunda organizasyonun güçleri, zayıflıkları, fırsatları ve tehditleri ortaya çıkmış olur. Bu bilgiler doğrultusunda organizasyonun yönünün oluşturulması, yenilenmesi veya modifiye edilmesi tercih edilen yol olmalıdır. Ancak organizasyonun yönünü iyi belirlemek için öncelikle organizasyonel misyonu neyin oluşturduğu ve organizasyon amaçlarının anlamları iyi kavranmış olmalı ve bu kavramların etkili ve verimli bir şekilde sürece dahil edilmesi sağlanmalıdır (Certo&Peter, 1991).

Üçüncü adım olan stratejinin formüle edilmesi sürecinde, organizasyonun amaçlarının sürekliliğini sağlayacak stratejilerin tasarlanması ve seçilmesi gerçekleştirilir. Aslında, organizasyonel stratejinin odak noktası, organizasyonun rekabetle nasıl daha iyi başa çıkabileceğidir. Çevresel analiz yapıp, organizasyonel yönelim ortaya konduktan sonra, yönetim organizasyonel başarıyı sağlayacağından emin olduğu hareket rotalarını belirleyebilir.

Organizasyonel stratejiyi uygun olarak formüle edebilmek için yöneticilerin çeşitli strateji formülasyon yaklaşımlarını anlamaları gerekmektedir. Bu yaklaşımlar, Kritik Soru Analizi, Güçler/Zayıflıklar/Fırsatlar/Threatler (SWOT) Analizi, ve General Elektrik'in Çoklufaktör Portfolyo Analizidir (Certo&Peter, 1991).

Stratejik formülasyon sürecini çeşitli faktörler etkilemektedir (Langford & Male, 1991) :

- Çevresel güçler ve baskılar,
- Organizasyon için elde edilebilir kaynaklar,

- Şirket içi güç ilişkileri, Organizasyonel politikalar strateji formülasyonunda önemli etkilere sahiptirler.
- Stratejiyi oluşturacak kişilerin değer yargıları, değer anlayışları, Kişisel değerler eğitimden, ailesel geçmişten, deneyimlerden etkilenmektedir.
- Organizasyonlar çevreleri hakkında yeterli bilgiye sahip olmayabilir yada strateji formülasyonu için gerekli donanımlara sahip olmayabilir.
- Şirketin geçmişi ve mevcut durumu kabul edişindeki yaklaşım.

Bu faktörler strateji formülasyonu için yapılacak analizin sürecini ve sonuçlarını değiştirebilmektedir.

Dördüncü adım olan organizasyonel stratejinin uygulanması safhasında, stratejik yönetim sürecinin önceki adımlarından elde edilen geliştirilmiş stratejilerin uygulanması hedeflenir. Stratejinin etkili bir şekilde uygulaması olmaksızın, organizasyonlar gerçekleştirdikleri organizasyonel analizin, oluşturdukları organizasyonel yönün ve formülize ettikleri organizasyonel stratejinin faydalarını elde edemezler (Certo&Peter, 1991).

Organizasyonel stratejinin uygulamasını başarılı şekilde yapmak için, yöneticiler birkaç farklı konuda net fikirlere sahip olmalıdırlar:

- Yeni strateji uygulandığı zaman ne kadar değişiklik yapılmalı,
- Uygulanan strateji organizasyonun kültürü ile en iyi şekilde nasıl örtüşebilir,
- Strateji uygulaması ve organizasyonel yapıların çeşitli türleri nasıl ilişkilendirilir,
- Yöneticinin takip edebileceği farklı uygulama yaklaşımları nedir,
- Organizasyonel strateji uygulamasını başarılı bir şekilde gerçekleştirmek isteyen yöneticiler için gerekli olan beceriler nelerdir. (Certo&Peter, 1991).

Beşinci ve son adım olan stratejik kontrol, organizasyonel kontrolün özel türüdür. Bu aşama, stratejik yönetim sürecinin geliştirilmesi ve görevini tam olarak yapmasının sağlanması için değerlendirme ve belgeleme üzerinde odaklanır (Certo&Peter, 1991).

Kontrol genel olarak planlanan performans ile gerçekleşen performansın karşılaştırılması, sonuçlar ile beklentiler arasındaki sapmaların gözden geçirilmesi ve buna neden olan unsurların teşhis edilmesi demektir. Böyle bir sürecin olması aslında gerçekleştirilen stratejinin başta planlanan strateji olup olmadığının anlaşılmasını sağlamaktadır. (Özgün, 1998)

Stratejik yönetim süreci belirli aşamalar olarak ele alınmış olsa da aslında tüm süreç her zaman bir bütün olarak kabul edilmelidir. Çünkü sürecin tüm evreleri sürekli aktif olarak birbirlerini etkilemektedir. Stratejik kontrolün temel hedefi uygulanan stratejinin başarısını gözlemlemek ve aksayan noktalarda müdahaleyi sağlamaktır. Yine aynı mantıkla yapılan çevresel analizlerde ve organizasyonel yönün oluşturulmasındaki değişiklikler strateji formülasyonunda ve uygulamasında da değişimi gerektirecektir. Sonuçta yöneticilerin bu süreci birbirinden bağımsız olarak ele alması imkansızdır, yada başarısızlık sebebidir.

2.3.3. Stratejik Yönetim Teknikleri

Mükemmel bir organizasyon inşa edilmesinde stratejik yönetim adı verilen yeni yönetim tekniklerinin kullanılması önem taşımaktadır.

Stratejik yönetim ise bir organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi için etkili stratejiler geliştirmesini, bunların planlanmasını, uygulanmasını ve kontrolünü ifade eder.

Geleceği tahmin etmede tek bir cevabın yetersiz kaldığı kesindir. Özellikle orta ve uzun dönemli tahminlerde, içinde bulunulan ekonomik ve politik koşulların değişebileceği varsayımının unutulmaması gerekmektedir. En olası değişikliklerin saptanması ve bu değişikliklerin gerçekleşmesi durumunda ilgilenilen değişkenin nasıl değişim göstereceği ortaya konmalıdır (Ülengin&Ülengin, 1997).

Bilinen verilere dayanarak gelecekteki olayları tahmin etmek için pek çok teknikler mevcuttur (Lagsfort&Male, 1991). Hatta değişen, gelişen rekabet ortamı gereği bu tekniklerde zamanla güncellenmektedir ve genellikle şirketler kendi dönemlerinde trend olan bir tekniği kullanarak strateji belirlemeyi tercih ederler. Oysa şirketlerin

geleceğini şekillendirecek olan kararların alındığı bu yöntemlerin trendin bir parçası olması gerekmediği tavsiye edilmektedir. (Lagsfort&Male, 1991). Önemli olan şirketin kendine uygun bir senaryo tekniği ile çalışabilmesidir.

Kriz öncesinde ve kriz anında uygulanabilecek başlıca stratejik yönetim teknikleri ise şunlardır:

Swot Analizi : SWOT analizi organizasyonun genel durumunu analiz etmek için yararlı bir araçtır. İşletmenin güçlü ve zayıf yanlarının analizi ile fırsat ve tehditlerin değerlendirilmesi konusu literatürde SWOT Analizi (güçler-zayıflıklar-fırsatlar-tehditler) olarak anlatılmaktadır. Bu yaklaşım organizasyonun içsel güçleri ve zayıflıkları ile organizasyon dışı fırsat ve tehditleri arasında dengenin sağlanmasını amaçlamaktadır. Bu yaklaşım organizasyonun karşılaşılabileceği büyük sorunlardan bu dört elementin her birinin dikkatli bir şekilde yapılacak analizler ile engellenebileceğini önerir. Bu analizlere göre geliştirilecek stratejilerin organizasyon için başarıyı sağlayacağı ön görülür (Özgün, 1998, Certo&Peter,1991) .

Tablo 2.6. da SWOT analizi sırasında her alan için yöneticiler tarafından sorulması gerekli anahtar sorular görülmektedir (Certo&Peter,1991) .

Şirketler için stratejik yönetim sürecinde oluşturulan amaç ve misyona uygun olarak çevresel analizler ve içsel analizler yapılmalıdır. Organizasyonun başarısı için her adımın birbiriyle uyumu çok önemlidir.

David'in SWOT matrisi fırsat ve tehditler ile zayıf ve güçlü yanların da birlikte görülmesine olanak sağlıyor olsa da hangilerinin önem kazandığı ve izlenecek stratejilerin hangisinin esas alınarak oluşturulması gerektiği konusunda başarısız kalmaktadır. SWOT analizi grid analizi yöntemiyle analiz edilerek, puanlama yöntemiyle kritik noktalar belirlenip, stratejinin buna göre formüle edilmesi istenen başarıyı sağlayacaktır. (Özgün, 1998)

Tablo 2.7. SWOT Analizi İçin Önemli Sorular (Certo&Peter,1991) :

İÇSEL ANALİZ	
Güçler	Zayıflıklar
Finanssal kaynakların yeterliliği? İyi rekabet edebilirlik tarzı? Alıcılar tarafından takdir edilme? Maliyet avantajı? Ürün yenileme yeteneği? Patentli teknoloji kullanımı? Ölçek ekonomisine ulaşabilirlik? Pazarda deneyimli liderlik? Güçlü rekabet baskılarına dayanıklılık? Başka?	Belirgin olmayan stratejik yön? Yönetimsel derinliğin ve yeteneğin yoksunluğu? Modası geçmiş olanaklar? Rekabet edebilirlikte kullanılan tekniklerin noksanlığı? Rekabet baskısına dayanıksızlık? Düşük pazar imajı? Rekabette dezavantajlar? Strateji değişimleri ihtiyaçlarında finans problemleri? Başka?
DIŞSAL ANALİZ	
Fırsatlar	Tehditler
Yeni pazarlara giriş? Ürün çeşitliliğinde artış? Pazar payı artışında hızlilik? Rakip firmalarla başa çıkabilme? Ürünlerde çeşitlilik? Başka?	Yeni rakiplerin pazara girişi? Benzer ürünlerin satışında artış? Pazar payı artışında yavaşlık? Artan rekabet baskıları? Müşteri veya tedarikçilerin pazarlık gücündeki artış? Müşterilerin ihtiyaçlarındaki değişimler? Demografik değişimler? Başka?

Portföy Analizleri : Organizasyonda strateji tespitinde kullanılan analizlerdir. Portföy analizleri genellikle matrisler ile yapılır. Kriz öncesinde ve krizin devam ettiği süreçte yararlanılabilecek portföy analizleri şunlardır: McKinsey matrisi, pazar rekabet matrisi, büyüme/pazar payı matrisi, ürün yaşam analizi (Hofer analizi), Ansoff büyüme matrisi vs (Aktan, 2004).

Bu analizin inşaat sektöründe uygulanmasıyla ilgili iki önemli konunun vurgulanması gerekmektedir. Birincisi bu analizlerin çoğunun fiyatlandırmanın ve tasarım/üretim sürecinin inşaat endüstrisinden oldukça farklı olan imalat endüstrisi çalışanları tarafından geliştirilmiş olmasıdır. İkincisi ise, inşaata bağlı geleneksel imalat endüstrisinde çeşitli alt dallarda işe sahip olan şirketler kendi grupları içinde portfolyo analizinin uygulamasını kullanırlar. Ancak yine de bu fikirlerin inşaat endüstrisine uygulanabilirliği inşaatta ortaya çıkan ‘ürünü’ ya bina yapımında tamamlanan proje yada hizmetlerin türü olarak görmekle olabilir. Bir inşaat şirketinde hizmetlerin portfolyosu, tasarım ve yapım, sözleşme yönetimi ve genel sözleşmeler, fizibilite çalışmaları, maliyet planlaması, teklif dokümanlarının hazırlanması ve sözleşme sonrası son hesapların kontrolü ve son olarak proje yönetimidir. Bunlara ek olarak inşaat pazarını sarmalayan problemler ve pazar payı tanımlamaları da sonradan gelişen olaylardır (Lagsfort ve Male, 1991).

Stratejik yönetim inşaat sektöründe faaliyet gösteren pek çok organizasyon için farklı alt dalları yönetmekten çok farklı türdeki projeleri yönetmektir. Dolayısıyla farklı türdeki projelerin yönetimi sırasında da büyük organizasyonlar gerekmede ve organizasyonun büyüklüğü de karmaşıklığı tetiklemektedir. Yapılan sözleşmelerden oluşan portfolyonun yönetimi de inşaat şirketlerinin başarısı için oldukça önemlidir. Şirketlerin kar edebilirliğinin başarısı mevcut işleri ile teklif verilen işler arasındaki dengeye bağlıdır (Lagsfort ve Male, 1991).

Senaryo Analizi : Senaryolar organizasyonel algılama yolları olarak tanımlanabilir. Bir organizasyonun dış dünyaya ilişkin görüşü, kendi geleneksel düşünce sistemi ile belirlenir. Daha etkin bir gözlem için bu geleneksel bakış açısının genişletilmesi gerekir. Senaryolar bu devrede ortaya çıkıp, organizasyonun tek yönlü düşünme sorununa çözüm üretmeyi amaçlarlar. Senaryolar geleceğe ilişkin olarak çeşitli olası gelişmeleri dikkate alarak vizyon alanını genişletmeyi hedefler (Ülengin ve Ülengin, 1997).

Geleceğe yönelik kesin tanımlamalar elde edilemese de olasılıkların genel olarak ortaya çıkarılmasını sağlar. Başarılı senaryo analizi teknolojik, ekonomik, politik, sosyal, demografik ve çevresel faktörlerin etkilerini dikkate alarak oluşturulabilir.

Şirketler için senaryo analizi yapmanın amacı şunlardır (Lagsfort ve Male, 1991):

- Alternatif ekonomik olanakların tahmininin sağlanması
- Geleceğin alternatif vizyonlarının geliştirilmesi
- Şirket içinde gelecekte erken uyarı sinyalleri yollayacak bölümlerin tespit edilmesidir.

Bu sayede analistler çeşitli şirket stratejilerinin gelecekteki farklı çevrelerde nasıl sonuçlar getireceğini test etme imkanı bulurlar. Ayrıca geleceği şekillendirecek eğilimler (trends) de değerlendirilmiş olur.

Senaryo oluşturma sürecinde öncelikli olarak organizasyonun hangi kademesinde senaryo geliştirme ihtiyacı olduğu belirlenmelidir. Buna bağlı olarak genel dünya ekonomik dengelerinden ve gelişmelerinden başlayarak, organizasyonun sosyal, ekonomik, işgücü yapısı ve bunlara bağlı olarak toplumla olan ilişkileri incelenmelidir. Bu inceleme tarihsel süreç içinde yapılmalıdır. Oluşturulan çerçevenin kimleri etkilediği ve kimlerden etkilendiği , bu etkileşimin zaman içerisinde nasıl değişebileceği sorgulanmalıdır. Oluşturulan bu tabloyu gelecekte etkileyecek eğilimler ve belirsizlikler sorulan sorularla saptanmalıdır. Bulunan cevaplara göre birkaç farklı senaryo da elde edilmiş olacaktır (Ülengin&Ülengin, 1997,).

Delphi Tekniği : Geleceğe ilişkin tahminler yapmada yararlanılan bir yöntemdir. Delphi tekniği, organizasyonda bir sorunun çözümü için uzman kişilerin yüz yüze görüşmeler ve bir arada tartışmalar yapmadan bir konu hakkında karar vermelerine ve uzlaşmalarına imkan sağlayan bir yöntemdir. Bu karar verme tekniğinde önce konunun uzmanı kişilere, sorunlara bakış açıları ve çözüm önerileri hakkında yazılı bir form gönderilir. Formlar uzman kişiler tarafından doldurulduktan sonra geri gönderilir. Tüm grup üyelerinin veya uzmanların görüş ve önerileri sınıflandırılır ve tekrar yazılı olarak kendilerine geri gönderilir. Bu işlem karar alıncaya ve uzlaşma gerçekleşinceye kadar devam eder (Aktan, 2004).

Delphi tekniğinde sonuç elde edilinceye kadar uzun zaman geçse de üzerinde çalışılan konunun gelecek tahminlerindeki çeşitlilik oldukça fazladır. Bu tekniğin kullanımında, uzun dönemde karamsar, kısa dönemde iyimser eğilim saptanmıştır. Bu eğilimin gelecekteki olayların amortize edilebilir olduğu fikriyle ilişkili olduğu düşünülmektedir. Günün problemleri ilgi gerektirmekte ve yarınankiler fazla önem gerektirmiyor sanılmaktadır. Ayrıca bu yönteme katılanlar basit ve kesin geleceğe ait sorulara yanıt vermeyi tercih etmektedirler. Ancak bu yöntemle konularında uzman

kişiler şirket planlamacılarına yararlı işaretler, kavramlar gösterebilirler (Lagsfort&Male, 1991).

Nominal Grup Tekniği : Grup üyelerinin bir konu hakkındaki fikirleri önce yazılı olarak istenir. Bu fikirler üzerinde tartışma yapılmadan oylamaya gidilir. Nominal grup tekniğinin Delphi tekniğinden farkı şudur: Nominal grup tekniğinde grup üyeleri bir araya gelerek ve oylama yaparak çözümler arar. Delphi tekniğinde ise uzmanlar yüz yüze görüşmeler yapmazlar (Aktan, 2004).

2.3.4. İnşaat Sektörü ve Stratejik Yönetim

İnşaat sektörünü diğer sektörlerden ayıran kendine özgü özellikleri sebebiyle stratejik yönetim uygulamaları da farklılık gösterecektir.

İnşaat sektörünün faaliyet gösterdiği çevrenin analizi stratejik yönetim sürecinin ilk adımıdır. İş çevresinin incelenmesinin sebebi çevreden gelecek tehdit ve fırsatların farkında olmayı sağlamaktır. Şirketin mevcut düzeninde yatayda 3-5 yıllık hareketlerini planlamasında yardımcı olur. Bu konuyla ilgili başlıklar ise şöyledir (Warszawski, 1996):

- Ekonomik göstergeler, ülkesel ve bölgesel nasıl?
- Ülkesel ve yerel devlet yatırım programlarındaki gelişmeler ne durumda?(konut, altyapı, yasa ve düzenlemeler)
- Genel talep kimden?(özel, kamu, konut, müh. İşleri,)
- Potansiyel rakipler kimler?Kapasiteleri ne kadar?
- Ana üretim faktörleri nasıl karşılanacak?(işçi tedariki, malzeme tedariki)
- Özel yerel durumlar ?(yerel sınırlar, özel kanunlar düzenlemeler)

Stratejik konseptlerin gelişimi, stratejik düşüncenin ve odağın oluşabileceği çevreleri gerektirir. Bu çevrelerin kurulması, sürekliliği ise stratejik yönetimin odak noktasıdır. İnşaat endüstrisinin içeriğinde stratejik yönetim aşağıdaki yedi alanı kapsar (Chiniwsky, Paul S. , Meredith, E., 2000).

Vizyon, misyon, hedef:

Şirket vizyonu işletmenin geleceğe yönelik Pazar içerisinde hangi noktada olmak istediğini ifade etmektedir. Üst kademe yöneticileri tarafından sunulmaktadır ve basit, yalın ifade edilebilir olmalıdır. Şirketin ilişkili olduğu tüm çalışanlar ve sistemler tarafından vizyonun anlaşılmış olması önemlidir. (Özgün, 1998)

Şirket misyonu ise şirket aktivitelerinin faaliyet alanı, amaçlar (hedefler) ve şirket karakteridir (Warszawski, 1996).

Aktivitelerin faaliyet alanı stratejik planlama için temel yapı oluşturur. Öncelikli olarak şirketin içinde olmak isteyeceği proje türlerini gösterir. Aynı zamanda aktivitenin yapılacağı coğrafi lokasyonu belirler. Son olarak tercih edilen müşteri kitlesini gösterir. Şirket aktivitelerinin faaliyet alanı şirket sahiplerinin pazardaki tercihleri, edindikleri gelenekler yada başka düşünceleri tarafından belirlenebilir. Ve bu durum stratejik planlama biçiminin sınırlarını tayin eder. Bu planlamanın sonucunda hangi pazarlara yatırım yapılacağı sorusunun cevabı bulunur. (Warszawski, 1996).

Şirket amaçları şirketin başarılı olması için gereken kriterleri belirler. Genel olarak ticari şirketlerin uzun dönem hedefleri şirket sahibinin servetini arttırmaktır. Yada en azından mevcuttaki yatırımını ve durumunu korumaktır. Bu hedefi sürdürmek için daha özel ekonomik hedefler oluşturulmalıdır:

- Karlılık
- Büyüme
- Şirketin yaşamını sürdürmesi.

İnşaat şirketlerinde bundan başka hedeflerde ön plana çıkar ve bunlar ekonomik temelli olmayabilir. Teknolojik liderlik, çevreye hizmet, çalışanların memnuniyeti gibi. Şirket sahipleri tarafından şirket misyonunun gözden geçirilmesinin iki nedeni vardır. Birincisi, şirketin stratejik aktivitelerinin sınırlarını belirler. İkincisi, bu aktivitelerinde yargılanacağı başarı kriterlerini tanımlar. (Warszawski, 1996; Özgün, 1998).

Öz, çekirdek rekabet unsuru:

Öz güçler aslında bir şirketin en iyi yaptığı iş türü yada şirket güçlerinin yoğunlukta olduğu kabiliyetli oldukları dal anlamındadır (Chiniwsky, Paul S. , Meredith, E., 2000).

Şirketler kendilerine pazarda rekabet avantajı sağlayacak öz rekabet unsurlarının ne olduklarını bulmak için şu soruların cevaplarını araştırmalıdır (Warszawski, 1996):

- Şirketin aldığı ana proje türleri nedir?
- Tercih edilen inşaat yapım tekniği nedir?
- Şirket rekabet avantajı sağlayacak her hangi bir malzeme yada olanak sahibi mi?
- Şirketin kendi çalışanı var mı? Bunların yaş, deneyim,bağlılık düzeyleri nedir?
- Şirketin alt yüklenicileri var mı?
- Şirketin yaptığı işlerin kalitesi nasıl?
- Şirketin bünyesinde kalite kontrol sistemi var mı?
- Rekabetçilerle karşılaştırıldığı zaman şirketin avantajları ve dezavantajları nelerdir?

Bilgi kaynakları ve eğitim:

İnsan ve teknoloji, kaynakların organizasyon projelerinin tamamlanması için kombine edilmesidir (Chiniwsky, Paul S. , Meredith, E., 2000). Çalışanlar rekabet çevresi içinde en önemli kaynaktırlar ve başarıyı sağlamada en etkili kriterdirler. İnşaat endüstrisinde iki konuda bilgi önemlidir. Birincisi: inşaat methodlarına teknolojik bakış açısı, malzemeler, detaylar, standartlar ve normlar gibi. İkincisi: yönetsel bakış açısı, bilgi sistemleri, karar araçları, prosedürler gibi. Yaşam boyunca öğrenmenin devamı için bilgiye ve resmi kaynaklara odaklanmanın önemi eğitimin sürekliliğini ve gerekliliğini de ortaya çıkarır. Şirketlerin kendilerinin bilgi

kaynaklarını ne kadar iyi kullandıkları yada ne kadar iyi bilgi sağlayıcı kişilerle çalıştıklarını tecrübe etmek ve eğitime verdikleri önemi sorgulamak için soracakları sorular şunlardır (Warszawski, 1996):

- Şirketteki yönetsel görevler ve içerikleri nasıldır?
- Çalışanların eğitim seviyeleri nedir?
- Çalışanların pratik deneyimleri ne kadardır?
- Bu şirkette kaç yıldır çalışmaktadırlar?
- Resmi eğitim programlarına katılmakta mıdır? Ne sıklıkta?
- Şirkete bağlılık düzeyleri nedir? Şirketin başarısındaki rolleri ne kadardır?
- Şirketin tecrübesi ne kadar?
- İleri yapım teknikleriyle özel projeler üretme kapasitesi ne kadar?
- Çalışanlar sahip oldukları bilgileri daha verimli ve ekonomik tasarımlar yapmak için müşterileriyle paylaşıyorlar mı?
- Kendi tecrübelerinden yada eğitim programlarından araştırmalardan mevcut basılmış yayınlardan şirketin bilgiyi takip etme ve sahip olma düzeyi nedir?

Finans:

Projeyle ilgili bütçe ve programlama kontrolü, parasal konuların genel incelenmesi finanssal analiz sayesinde gerçekleştirilir. Ayrıca işletmenin finanssal durumu ne kadar kuvvetliyse, uzun vadeye yönelik belirlenen stratejileri uygulama kapasiteleri de o kadar güçlü olmakta, gerektiğinde risk alabilmektedirler (Özgün, 1998 ; Warszawski, 1996). Şirketlerin finanssal durum analizi sırasında kendilerine sormaları gereken sorular şöyledir:

- Şirketin karlılık oranı nedir? Ortalama kar marjı?
- Şirketin genel finanssal gücü nedir?
- Şirketin likiditesi ne kadardır?

- Şirket uzun dönemde yatırım prosedürü, planı yada politikası sahibi midir?
- Şirketin kredi kaynakları nelerdir?
- Ne kadar nakdi gerektiğinde bulabilir?

Pazar ve Rekabet:

Genel iş fırsatlarının analizi, şirketin üstün olduğu özünde rekabet avantajı sağlayan, bildiği konularda işlerin kovalanması için ve mevcut potansiyel pazarda oluşacak rekabet firmalarını anlamaya yönelik analizlerdir (Chiniwsky, Paul S. , Meredith, E., 2000). Şirketlerin kendilerine rekabet avantajı sağlamak için kendi özelliklerine hakim olarak doğru pazarlama stratejileriyle doğru müşteri kitlesine hitap etmeleri gerekmektedir. Şirketlerin Pazar ve rekabet analizi sürecinde kendilerine sormaları gereken sorular şunlardır:

- Şirket rekabet pazarında nasıl yönetiliyor? Rekabetçilerine göre pazar payı daha güçlü mü veya zayıf mı?
- Pazarlama bakış açısından hangi tür projeler şirket için daha cazip?
- Şirket kendisinin rekabet ettiği pazarda aldığı projelerde tasarımı, koordinasyonu, uygulamayı başarıyla tamamlayabiliyor mu?
- Bu amaç için şirket kaliteli çalışanlar barındırıyor mu?
- Şirket kar marjını belirleyebiliyor mu?
- Şirket mal sahibine tasarım yada tedarik sistemleri konusunda asistanlık yapabiliyor mu?
- Mal sahipleri tasarım-yapım kontratlarıyla ilgileniyorlar mı?
- Şirketin bu tür kontratları karşılayabilme kapasitesi var mı?
- Şirket partnering konusuna iş geliştirme adına ılımlı bakabiliyor mu?

Bu yedi konunun amacı organizasyonun stratejik konseptini oluşturacağı içsel çevreyi algılamasını sağlamaktır. Bu başlıklara ek olarak şirketler oluşturdukları tedarik sistemlerini ve organizasyonel yapılarını da sorgulamalıdır.

Tedarik konusunda şirket başarısını ölçmek için girdilerin fiyat, kalite ve elde edilebilirlik kapasitesine bakmak önemlidir. Bunları belirlemek için ise şu sorular sorulmalıdır (Warszawski, 1996):

- Şirket hangi girdileri sipariş ediyor hangilerini kendi üretiyor?
- Tedarikçiler nasıl seçiliyor?
- Şirket malzemelerini sürekli aynı tedarikçiden mi temin ediyor?
- Şirket kendisi bazı malzemelerin üretimini yapıyor mu?
- Şirket malzemeye yatırım yapıyor mu? Bunun resmi bir politikası yada prosedürü var mı?
- Şirketin çalıştığı alt yüklenicilerin kalitesi nasıl? Nasıl seçiliyorlar?
- Şirket inşaat malzemelerini kir alıyor mu kendisinin mi?

Organizasyonel altyapı şirket aktivitelerinin yönetilmesi için gereken hizmeti sağlar. Planlama ve kontrol için prosedürleri ve onlar için enformasyon sistemlerini sağlar. Bu bakış açısından performansın değerlendirilmesi, şirketin mevcut işlerini planlayabilmesi, ve bu planlamayı kalite, maliyet ve kontrol unsurlarıyla beraber yürütebilmesidir. Bu aynı zamanda şirketin değişimlere ve yeniliklere kendini adapte edebilmesidir. Şirketlerin organizasyonel alt yapılarındaki başarılarını yada başarısızlıklarını sorgulamak için soracakları sorular ise şöyledir (Warszawski, 1996):

- Şirketin tüm departmanlarının otorite ve sorumlulukları iyi şekilde yönetiliyor mu?
- Şirketin planlama ve aktivitelerin gerçekleşmesi konularında resmi prosedürleri var mı?
- Organizasyon yeni projelere çabuk ve etkili bir şekilde hazır olabiliyor mu?
- Şirket projenin hızlı bir şekilde tamamlanmasını sağlayabiliyor mu?

- Şirket verimli bir şekilde mal sahibi tarafından istenen proje değişikliklerini proje yansıtabiliyor mu?
- Şirket mevcut işlerin analizi sonucu detaylı programlama yapabiliyor mu?
- Şirket kalite yönetimi sistemlerini uygulayabiliyor mu?
- Şirket bilgisayar destekli bilgi sistemlerini edinebiliyor mu? Bu sistemleri bütçe, bütçe kontrolü, programlama ve programlama kontrolü, kalite kontrolü, muhasebe, gibi konularda kullanabiliyor mu?

İnşaat endüstrisindeki talep, pek çok imalat endüstrisinden farklı bir yol izlenerek oluşturulmaktadır. İnşaatta rekabetin doğası, müşteri hareketlerine göre belirlenir. Endüstrinin değerlendirmesi, mal sahibinin taleplerindeki değişimlere göre şekillenir. Diğer endüstrilere göre değişik olan talebin stratejik düşünceyi nasıl etkilediği önemli bir konudur. Bu durum inşaat sektöründe endüstrinin son durum değerlendirmesini anlamaya yönelik stratejik analizler için önemlidir ve bu önem çevresel değişimlerin farklı türleri araştırılarak örneklendirilebilir. (Langford&Male,1991)

Çevresel Değişimlerin Türleri:

İnşaat endüstrisinde yöneticiler üç farklı çevresel değişim türü ile karşılaşılırlar. Birinci tür *Operasyonel Değişimdir*. Bu değişimde olaylar çok aşina ve rutindir ve tecrübenin kullanılmasıyla baş edilebilir. *Stratejik Değişim*'in koşulları altında ise olaylar oldukça belirsiz ve anlaşılmazdır. Bu durum daha önceden tecrübe edilmemiş farklı olaylar hakkında bilgilerin sentezlenmesini gerektirmektedir. Buna ek olarak olayları hızlı kavrayabilme ve yaratıcılıkta gerekecektir. *Rekabetçi Değişim* ise bu ikisinin ortasında bir yerde kalmaktadır ve deneyim ile olayları hızlı kavrayabilmenin kombinasyonunu gerektirmektedir. Bu farklı türdeki çevresel değişimler inşaat endüstrisi üzerinde ikinci dünya savaşının sonundan beri etkiye sahiptirler ve talepteki değişimin etkisi yüzünden tecrübe edilmiştirler (Langford&Male,1991).

Yapılan analizler ve çevresel değişimin doğru takibi sonucunda oluşturulan strateji şirket bünyesinde stratejik yönetim sürecinin gerekliliklerine uygun olarak uygulanmalı ve sürecin döngüsü takip edilmelidir.

2.3.5. Stratejik Yönetim ve Kriz Yönetimi Sentezi

Kriz yönetimi ve stratejik yönetim birbirleriyle kesinlikle ilişkilidirler. Ancak bu ilişki yeni yeni tanımlanmaktadır. Stratejik yönetim süreci modellerinde bu bütünleşme günümüzde bazı çalışmalarda yerini almaktadır. Ancak bu konuyla ilgilenen pek çok akademisyen yada uygulayıcı bu bağlantıyı henüz kabullenmemiştir (Preble J., 1997).

- Stratejik Yönetim Sürecinin Zayıflıkları:

Stratejik yönetim sürecinde şirketler kendi bünyelerinde oluşturdukları amaçlar ve şirket misyonu çerçevesinde faaliyet gösterdikleri sektörde ileriye doğru yol almayı hedeflerler. Ancak bu ileriye yönelik bakış açısı olası yaşanabilecek krizleri göz ardı edebilir.

Kısaca, rekabetçi pazarda hücum stratejileriyle sonuçlanan stratejik yönetim süreci, istenmeyen, beklenmeyen krizleri önlemek için savunma faaliyetlerine yetersiz önem verirler. Bu tür krizlerin oluşumu şirketin pazarda ki başarısını yitirmesine, pazar payını kaybetmesine hatta yok olmasına neden olabilir (Preble J., 1997).

- Kriz Yönetimi ve Stratejik Yönetimin Farklılıkları:

Stratejik yönetim süreci genel olarak organizasyonun bugün ve gelecekte başarısı için hedef planlarının uygulanması sürecidir. Kriz yönetimi ise organizasyonun bu planlamayı uygulayışı sırasında karşılaşılabileceği krizleri düşünerek onlara karşı hazırlık, eylem planı oluşturma sürecidir. Aslında kriz yönetimi, stratejik yönetim sürecinde ortaya çıkacak negatif durumlarda organizasyonun bundan minimum etkilenmesini kendine hedef edinmiştir.

Preble J. (1997), “Integrating The Crisis Management Perspective Into The Strategic Management Process” adlı makalesinde stratejik yönetim ile kriz yönetimi arasındaki farklılıkları şöyle özetlemektedir: Stratejik yönetim araştırmacıları dışsal çevreyi de içine alan açık sistemlerle ilgilenirken kriz yönetimi çalışanları tüm sistemleri içine alan genel bir bakış açısını benimsemişlerdir. Kriz yönetimi perspektifinde organizasyonun hem üretim hem de zarar verme potansiyeli düşünülür, çoklu sistemlerin güvenilirliği ve karmaşık yeni teknolojilerin etkileri düşünülür. Kriz yönetimi organizasyonun içinde bulunduğu dış çevreyi nasıl tehdit edebileceğini ve

nasıl sürdürülebilir işbirlikleri yaratılıp yürütülebileceğini düşünür. Ancak stratejik yönetim daha çok çevrenin organizasyon için nasıl fırsat ve tehdit yaratabileceği ve şirketin rekabet avantajını nasıl sürdürebileceği konularında odaklanır. Stratejik yönetim için finanssal performans öncelikli hedefken, kriz yönetimi yandaşları kalite, güvenilirlik ve güvenlik gibi kavramları şirket hedefleri içerisine katarlar. Stratejik yönetim alanı çalışanları, tedarikçileri, finansörleri, devlet birimlerini ve müşterileri genel çalışma arkadaşları olarak düşünürken kriz yönetimi bu alanı daha da genişleterek içerisine gelecek kuşakları, özel- ilgi gruplarını (ekolojiler gibi), yerel politikacıları, ve hatta teröristleri (dünya ticaret merkezi 11 eylül olayları) dahil eder .

Yukarıda anlatılan farklılıklar aslında bu iki yönetimin birleşmesiyle organizasyonun ne kadar güçlü bir potansiyele sahip olacağını gösterir. Çünkü açıkça görülmektedir ki kriz yönetimi stratejik yönetimi bütünlemektedir.

- Kriz Yönetimi ve Stratejik Yönetim Arasındaki Benzerlikler:

Mitroff (1992) CM SM sürecine entegrasyonunun şu altı benzerlikten dolayı gerekli olduğunu savunur (Preble J. 1997) :

- Çevresel ilişkilere odaklılık,
- Paydaşların karmaşık ilişkileri (complex set of stakeholders),
- Üst yönetimin konuyla ilgili olması,
- Tüm organizasyonu ilgilendirmeleri,
- Düzenli kalıpların anlamı (expression of a consistent pattern),
- Önemli, acil süreçlerin temsil edilmesi.

Stratejik yönetimin temel adımlarından biri dış çevre analizidir. Organizasyonun içinde bulunduğu çevreyi değerlendirmeden kendi yönüne karar vermesi günümüz iş dünyasında imkansızdır. Kriz yönetimi de organizasyonu tehdit edecek her hangi bir olayın varlığından haberdar olmak için dış çevre ile olan ilişkilere büyük önem verir. Ayrıca her iki yönetim biçimi de organizasyonların sektörleri dışından belirli düzeyde katılımcılarla işbirliği içinde olmalarını desteklerler.

Her iki yönetim de üst düzey yöneticilerin organizasyonlarının yararına yatırım yapmalarını gerektiren konulardır. Çünkü her iki başlıkta organizasyonun tümüyle ilgilidir. Stratejik yönetim organizasyonun tümünün gelecekte alacağı biçimi ortaya koyup bunun uygulamaya geçirilmesi için eylem planı hazırlayıp, sistem içinde bu planın uygulama ve kontrolünü gerçekleştirir. Kriz yönetimi de aynı mantıkla organizasyonun tümünde meydana gelebilecek bir kriz durumunu tespit etme, önleme yada sınırlama ve kontrol süreçleriyle tüm organizasyon üzerinde geçerli olan bir süreçtir. Dolayısıyla bir benzerlikte bu noktada anlaşılmaktadır: her iki yönetim biçimi de kendi içinde yönetim süreci modeline sahiptir ve her ikisi de organizasyonun sürekliliği ve başarısı için altın anahtardır.

- Kriz Yönetimi ve Stratejik Yönetimin Entegrasyonu:

Organizasyonel krizin oluşumu mevcut stratejik kararların ve stratejik uygulamaların değişimine neden olabilir. Buna tezat olarak, kriz yönetimi anındaki stratejik boşluklar kriz sonrası oluşacak durumu etkiler. Şirket krizleri organizasyonun anahtar hedeflerini ve karlılığını etkilerler. Aslında krizlerin çoğu organizasyonun stratejik yönetim sürecindeki hatalarından dolayı meydana gelir (Preble J. (1997).

Aslında organizasyonların çoğu yaşadıkları krizleri planlama ile önleyebilirler yada etkilerini azaltabilirler. Ancak buna inanç oldukça düşüktür. Oysaki ne kadar iyi olasılık planları geliştirseler de günümüzde yaşanabilecek kriz türleri o kadar çok çeşitlidir ki şirketlerin öngörülmemiş bir krizle birlikte yok olması ihtimali bile düşünülebilir. Kriz yönetiminin şirketlerin üst yönetimi tarafından kabul edilmemesinde birazda yöneticilerin kişisel, psikolojik kendine güvenleri ve şirketlerini rakiplerine göre gördükleri seviye belirler. “bize bir şey olmaz” mantığı aslında kriz yaşamadan hazırlıklı olmanın ne kadar önemli olduğunu bilmeyen yöneticilere uygun bir yaklaşımdır.

Organizasyon yönetiminde önemli olan diğer değişkenlerin sayısı da kriz yönetiminin neden uzun dönem planlama sürecine entegre edilmediğini açıklayabilir. Global rekabetteki artış, önceliklerin değişimi, kısa dönem yönetimsel dikkat edilecek konular, kısa dönem karlılık için oluşan baskı, şirketlerin birleşimi, kazanç ve kayıpla, işçi hareketleri gibi yönetimin çözmesi gereken pek çok konu kriz planlamasının acil bir sorun olmadığına göstergesidir. Eğer karlılığın ve sürekliliğin

devam etmesi isteniyorsa yönetimin uzun dönem ve kısa dönem kararlarını dengede tutması gerekmektedir (Preble J. (1997).

- Entegre Edilmiş Stratejik Yönetim Süreç Modeli:

Kombine edilmiş modelde stratejik yönetim sürecine kriz yönetiminin doğrudan dahil edilmesi planlanmaktadır.

Stratejik yönetimin birinci adımı dış çevre analizi ve daha sonrasında organizasyonel yönün tayini aşamalarında organizasyonun olası yaşayabileceği kriz alanları ve buna neden olabilecek zayıflıklar da tespit edilir. Böylece SWOT analizi sonuçları birde kriz yönetimi mantığına göre gözden geçirilir.

Organizasyonda kullanılan teknolojinin riskleri nelerdir?

Çalışanların sağlık durumları, psikolojik davranışları ve birbirleriyle olan iletişimleri nasıl?

Dış çevre sosyal, politik, ekonomik ne gibi riskler barındırıyor?

Mevcut projelerde yaşanabilecek olumsuz durumlar neler olabilir? Gibi....

Bunun gibi sorulardan oluşan kriz muayenesi , yüksek etkili tehdit olaylarını ve sistemdeki içsel zayıflıkları ve çevreyi, müşteriye ve çalışanları negatif etkileyen ürünleri ortaya çıkarmaktadır. Sonra bu konular gelişmiş stratejiler ve planlar elde etmek için şirketin SWOT analizi ile birleştirilir. Geliştirilmiş görev tanımlaması ve amaçlar, önceden düşünülene göre daha fazla detay içermelidir. Bu detaylar, kalite hedefleri konusunda, güvenlik konusunda, organizasyonun içerden dışarıya ve dışardan içeriye mevcut pozisyonu konusunda ve çeşitli finans konularında olabilir (Preble J. (1997).

Süreçteki sonraki adım stratejinin formüle edilmesidir. Böylesi bir ön çalışmaya dayandırılarak yapılan planlama da doğal olarak organizasyonun güçlü yanlarının avantajını, zayıflıklarının ise iyileştirilmesi yönünde daha yapıcı hedeflerle uygulamaya geçer.

Stratejik uygulama sürecinde şirketler ortaya konan hedefler doğrultusunda dönemsel olarak şirket hareketlerini görebilecekleri politikalar oluşturmalıdır. Bu entegre

edilmiş sürecin en önemli farkı ise bu noktada kriz yönetim planlarının da oluşturulması ve detaylı olarak belgelendirilmesidir.

Kriz yönetimini strateji geliştirmenin bir parçası olarak kabul eden bazı şirketler bu durumun onlara rekabet avantajı sağladığını görmüşlerdir. Felaket oluştuğunda görev alan kriz yönetimi takımlarının hazır olması en popüler krize hazırlıklı olma stratejisidir. Kriz yönetimi takımı genel kriz yönetimi davranışlarını bilen yöneticilerden ve farklı türdeki krizleri çabucak yönetebilecek farklı uzmanlardan oluşmalıdır. Krizlere karşı hazırlıklı olmak yüksek belirsizlik ortamıyla başa çıkmada daha bilinçli olma fırsatı sağlamaktadır (Preble J. (1997).

Sürecin son adımı değerlendirmedir. Elde edilen dönemsel verilerden yola çıkılarak stratejilerin yenilenmesi, krize karşı erken uyarı sistemlerinin ve hazırlık süreçlerinin kontrol edilmesi organizasyonun uzun dönem başarısı için önemlidir.

Bu modelin anahtar kararı, krizleri önlemek yada oluşum hallerinde etkilerini azaltmak için kriz yönetiminin savunma kapasitesi gücünü, stratejik yönetim sürecinin daha çok yönlü ve etkili olması için pazarda ve rekabette hücum odaklılığına eklemektir. Bu yeni yaklaşımın sonucunda şirketlerin ürün yönlülüğü ile oluşan ani bir krizde ortaya çıkacak yıkıcı etkiler arasında daha iyi bir denge kurulmuştur (Preble J. 1997).

3. MİMARLIK/İNŞAAT ŞİRKETLERİNİN EKONOMİK KRİZ YÖNETİM STRATEJİLERİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK ALAN ÇALIŞMASI

3.1. Alan Çalışmasının Amacı

Daha öncede vurgulandığı gibi 1999 yılında yaşanan iki deprem ve ardından yaşanan büyük ekonomik krizden inşaat sektöründe faaliyet gösteren İnşaat/Mimarlık şirketleri olumsuz olarak etkilenmişlerdir. Bu krizlerin ardından pek çok mimar işten çıkarılmış, yada çıkarılan arkadaşlarının ardından kendisiyle ilgili endişelerle yaşamaya başlamıştır. Mimarlık büroları masraflarını karşılayamaz hale gelmiş; ya kapanmış yada iş gelmesinin umuduyla küçülerek beklemeye geçmiştir. (Mimarlar Odası İstanbul Büyük Kent Şubesi 37. Dönem Çalışma Raporu, 2004, s. 39-40)

Mimarlar Odası İstanbul Büyükkent Şubesi'nin 36. dönem mali raporuna (2002) göre, şube etkinlik alanında 4000'lere ulaşan serbest mimarlık bürosundan 1227 sinin 2001 yılı tescilini yaptırdığını, bunlarında yarısının hiç iş yapmadan yılı doldurduğu bildirilmiştir.

Yukarıdaki verilerden yola çıkılarak, alan çalışmasında tez konusunun temeli olan kriz, kriz yönetimi ve kriz yönetiminin stratejik yönetimle ilişkisinin inşaat/mimarlık şirketlerindeki boyutu konu başlığı yakın tarihte yaşanan iki büyük kriz altında sorgulanarak sonuca ulaşmak ana hedef olarak saptanmıştır. Bu iki somut kriz örneğiyle, anket çalışmasının gerçekleştirileceği şirket sahibi mimarların yaklaşımlarını irdelemenin hem onlar için, hem de alan çalışması için daha tanımlı olacağı düşünülmüştür. Alan çalışması, Mimarlar Odasına kayıtlı şirketlerden 2000 yılı sonrasında oda tescilini yenileyenler krizden etkilenmemiş yada görece olarak daha az etkilenmişlerdir varsayımına dayandırılmıştır.

Hazırlanan anket, genel karşılaştırma yapabilmek için şirketlerin genel bilgilerini öğrenmeye yönelik sorulardan başlamıştır. Devamında şirketlerin kriz yönetimi ve kriz anlayış biçimlerini öğrenmeye yönelik sorulara geçilmiştir. Bu sorularda şirket

sahiplerine kriz anlarında onunla nasıl başa çıktıkları, karşılaştıkları kriz türleri ve kriz dönemlerinde şirketlerinin krizden ne kadar etkilendiklerini anlamaya yönelik sorular sorulmuştur. Sonraki bölümlerde ise şirketlerin stratejik yönetim senaryo tekniklerinden swot analizinin genel olarak yapılabilmesi için bazı sorular sorulmaktadır. Devamında ise kriz öncesinde ve sonrasında temel amaç ve hedeflerini etkileyen kriterleri anlamaya yönelik sorular sorulmuştur. Bu iki bölüm arasında ve sonda ise şirketlerin ülkedeki genel kriz durumu ve sektörün geleceği hakkındaki düşünceleri sorulmaktadır.

Özetle soruların analizi ile şirketlerin kriz yönetimi anlayışları, krize bakış açıları, şirket büyüklüğü yada şirketin iş türlerine göre yaşadıkları krizlerdeki çeşitliklerinin ne oranda olduğu, şirket stratejilerinin yaşanan iki büyük krizde nasıl değiştiği yada değişmediği ve şirketlerin krizlerde ayakta kalma stratejilerinin neler olduğu gibi daha pek çok alt bilinmeyeninin cevabını bulmak hedeflenmiştir.

3.2. Sınırlamalar ve Yöntem

Seçilecek örneklemin oluşması için bazı kriterler belirlenmiştir. Bu kriterler:

- Örnekleme oluşturan şirketlerin mimarlar odasına kayıtlı şirket statüsünde olması;
- Şirket sahibinin odaya kayıt sicil nosu 1989 yılı aralık ayı son numarası olan 20992 den küçük olması, dolayısıyla şirket sahibinin krizleri yaşamadan önce minimum 10 yıl iş tecrübesine sahip olmuş olması,
- Şirketlerin Mimarlar Odası tarafından kabul edilen İstanbul ili sınırları içinde şirket ofisi adresine sahip olmaları,
- 2000 yılı ve sonrasında oda tescillerini yenilemiş olmalarıdır.

Mimarlar Odası verilerinde bu kriterlere uygun şirket analizleri yapıldığı zaman 2000 yılı ve sonrasında yenilemesini yaptırmış şirket sayısı 393'dür. Bu nüfus büyüklüğünden seçilmesi gereken örneklem büyüklüğü ise güven düzeyi %95 ve güven aralığı 10 iken 393 şirket için 77dir (<http://.surveysystem.com/sscalc.htm>).

Yapılan görüşmeler sonrasında ankete katılım teklifine olumlu yanıt veren şirket sahibi mimar sayısı 34 olmuştur. Bu nedenle popülasyon sayısı 393 iken örneklem sayısı 34 olduğu taktirde confidence level (güven düzeyi) % 95 ve confidence interval (güven aralığı) “ ± 16 ” olmaktadır. Güven aralığı verisi yüzdeli olarak hesaplanan cevaplardaki geçerlilik aralığını tanımlamaktadır. Örneğin örneklemin %

70 i için geçerli olarak saptanan bir veri aslında popülasyon için % 54 - % 86 aralığında geçerlilik göstermekte ve popülasyonun sadece yarıdan fazlası için geçerliliği ifade etmektedir.

Anket soruları, ekte de görülebileceği gibi cevapları genelde açık uçlu olacak şekilde hazırlanmıştır. Hatta derinlemesine görüşmelerde çoğu zaman konunun daha iyi anlaşılmasına yardımcı olacak hikayeler derlenmiştir. Bu nedenle analizlerin sadece kantitatif yöntemle değil, kalitatif yöntemle de ele alınması hedeflenmiştir. Yapılan görüşmelerden ve anketlerden derlenen şirket hikayeleri de ekte yer almaktadır.

3.3. Anket Sorularının Değerlendirilmesi

Bu bölümde yapılan anket çalışmasının bulguları çeşitli alt başlıklarla sunulacaktır.

3.3.1. Örneklemde Yer Alan Mimarlık/İnşaat Şirketlerinin Özellikleri

Alan çalışmasının birinci bölümünde, görüşülen inşaat/mimarlık şirketlerini ve şirket sahiplerini tanımaya yönelik sorular sorulmuştur. Bu sorulardan ortaya çıkan sonuçlar aşağıda sunulmaktadır.

3.3.1.1. Mimarlar ve Meslek Yaşamları

Görüşmelerde şirket sahibi mimarların bu çalışmaya ayırabilecekleri zaman dahilinde hem konu ile ilgili hem de kendilerinin ifade etmek istedikleri diğer başlıklar hakkında görüşler paylaşılmış ve bu çalışmanın ortaya çıkması sağlanmıştır.

Anketi cevaplayan mimarların meslek hayatına başlama yılları oldukça çeşitlilik göstermektedir. Görüşme yapılan en tecrübeli mimar sektörde 40 yıldır faaliyet göstermektedir. Beş yıllık dönemleri kapsayan sınırlamalarla örneklemdeki mimarların mesleğe başlama yıllarını tablo haline getirdiğimiz zaman tüm popülasyonun meslek hayatındaki yıl tecrübesine dair net bir yorum yapmak mümkün olamamaktadır. Yıllara ilişkin veriler Tablo 3.1 de görülmektedir.

Tablo 3.1. Anketi Cevaplayanların Mesleğe Başlama Yıllarının Dönemsel Olarak Analizi

YILLAR	ADET
1969-1974 YILLARI ARASI	8
1975-1979 YILLARI ARASI	9
1980-1984 YILLARI ARASI	11
1985-1989 YILLARI ARASI	6
TOPLAM	34

Kaynak: Alan Çalışması

Örnekleme oluşturan mimarların yarısına yakını sektörde 10-14 yılları arasında şirket sahibi olarak faaliyet göstermektedir. Ancak şirket sahiplerinin sektördeki tecrübeleriyle şirketlerinin faaliyet gösterdiği yıl arasında doğru orantı bulunmamaktadır.

Tablo 3.2. Şirketlerin Sektörde Faaliyet Gösterdikleri Yıl Aralıkları Dağılımı

YILLAR	ADET
5-9 YIL	8
10-14 YIL	16
15-19 YIL	6
20 YIL ve ÜZERİ	4
TOPLAM	34

Kaynak: Alan Çalışması

Sektörde 25 yıldan fazla tecrübesi olan 18 kişiyle görüşülmüş olmasına rağmen şirketlerin yarısından fazlası sektörde 14 yıl ve daha az süredir bulunmaktadır. Bu durum mimarların kendi şirketlerini kurmadan önce başka işlerde çalışmalarının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.

Anket görüşmesi yapılan sektörde 25 yıl ve üzerinde tecrübeli 18 adet mimarın 4 adedi kriz döneminde şirketlerinin krizden etkilenme düzeylerini çok kötü, 8 adedi kötü, 6 adedi ise etkilenmedik olarak tanımlamaktadırlar. Bu şirketleri böylesine tecrübeli mimarlar kurmuş olmalarına rağmen 2004 yıl sonu ciroları da oldukça çeşitlilik göstermektedir. Krizden etkilenmedik diyenler arasında yada çok kötü- kötü diyenler arasında ve dolayısıyla bu üç grup arasında ciddi ciro farkları da olabilmektedir. Örneğin 4.000.000 YTL cirosu olan bir mimar kriz dönemini çok kötü olarak tanımlarken, cirosu 30.000 YTL yada zarar olan şirket sahibi tecrübeli mimarda aynı yorumu yapmaktadır. Bir diğer yorum da ise 500.000 YTL cirosu olan 28 yıllık tecrübeye sahip bir mimar krizden etkilenmedik diyebilmektedir. Aslında bu analizlerden krizin etki düzeyinin algısının ne kadar değişken olduğu ve krizin ardından şirketlerin ayakta kalma stratejilerinin oldukça değişken olduğu anlaşılmaktadır. Ne kadar tecrübeli mimarlar tarafından yönetilirse yönetilsin şirketlerin krizden etkilenmelerinin kaçınılmazlığı da gözler önüne serilmektedir.

Anketi cevaplayan mimarların tamamı şirketlerinin hukuki yapısını limited şirket olarak belirtmiştir. Bu bilgiye göre popülasyonun % 80'in den fazlasının limited şirket olduğu söylenebilir.

Tablo 3.3. Şirketlerin Hukuki Yapısı

ŞİRKET YAPISI	ADET
ANONİM	0
LİMİTED	34
TOPLAM	34

Kaynak: Alan Çalışması

Mimarlar, kendi şirketleri dışında başka bir şirkette ortaklıklarının olup olmadığı sorusuna büyük çoğunlukla hayır cevabını vermişlerdir. Bu veriye dayanarak popülasyonun % 85'inin (± 16) başka şirkette ortak olmadığı söylenebilir.

Tablo 3.4. Ortağı Bulunduğuz Başka Bir Şirket Var mı?

HAYIR	29
EVET	5
TOPLAM	34

Kaynak: Alan Çalışması

Başka şirketlerde ortaklığı olanlar ise inşaat sektörü dışı faaliyetlerde bulunmamaktadırlar. Kendi şirketleri dışında başka bir ortaklığın nedenini ise çeşitliliği artırıp sektöre dair alt dallardan da müşteri portföyü ve gelir elde etmek olarak açıklamaktadırlar. Ortağı olunan diğer şirketlerin faaliyet alanları ise; İnşaat (2 adet), Turizm/Ahşap Doğrama (1 adet) ve Mobilya Dekorasyon (2 adet) şeklindedir.

Kendi şirketleri dışında yeni ortaklıklar kuranlardan iki tanesi bu ortaklığın sebebini kriz sonrası ek gelir elde etmek olarak belirtmektedir.

Örnekleme oluşturan mimarların mesleğe başladığı şehrin neresi olduğu sorusuna verdiği cevap ise popülasyonun seçildiği il olan İstanbul ile uyum göstermekte ve büyük çoğunluk için cevap İstanbul olmaktadır. Bu sorunun analizi tablo 3.5'te görülmektedir.

Tablo 3.5. Meslek Hayatına Nerede Başladınız?

ŞEHİR	ADET
İSTANBUL	23
DİĞER	11
TOPLAM	34

Kaynak: Alan Çalışması

3.3.1.2. Şirketlerin Faaliyet Alanları

Yapılan görüşmelerden edinilen bilgiye göre şirketler kurulduğu yıllarda ağırlıklı olarak mimari proje tasarım faaliyetlerinde aktif olarak yer almışlar. Şirketlerin ilk dönem faaliyet alanları dağılımı tablo 3. 6 da görülmektedir.

Tablo 3.6. Şirketlerin İlk Dönem Faaliyet Alanları

KOD	FAALİYET ALANLARI	ADET
a	Konsept Tasarım	16
b	Mimari/Uygulama proje tasarım	32
c	İç mimari tasarım/dekorasyon uygulamaları	17
d	Ahşap, Metal mobilya tasarım	3
e	Proje Denetimi/Mesleki kontrol	10
f	Müteahhitlik	12
g	Proje Yönetimi	7
h	İnşaat malzemeleri satış ve uygulama bayi	2
ı	Diğer(Belirtiniz)	6

Kaynak: Alan Çalışması

Yukarıdaki tabloya göre popülasyonun büyük çoğunluğunun mimari/uygulama proje tasarım alanında aktif olduğu söylenebilir. Bunun dışındaki sektörel iş dallarında aktiflik çeşitlilik göstermektedir. Ancak tasarımı yapılan projenin mesleki kontrolünü de yapma tercihinin çok düşük olduğu görülmektedir. Görüşme yapılan şirketlerin 32'si tasarım hizmeti veriyorken sadece 10 tanesi mesleki kontrol hizmeti vermektedir.

Diğerde belirtilen faaliyet alanları mobilya imalatı, yayıncılık, peyzaj işleri, proje geliştirme/ danışmanlık ve şehircilik olmaktadır.

Anket görüşmesi yapılan 34 şirketten 32sinin tasarım işiyle uğraştığı bilgisinden yola çıkarak popülasyonu oluşturan şirketlerin 94'ünün (± 16) tasarım işinde aktif olduğunu, ancak sadece tasarımla ilgilenmeyip diğer mesleki faaliyetleri de sürekli ya da zaman zaman yapan şirketlerin de olduğunu söyleyebiliriz.

Günümüzde şirketlerin hangi alanlarda faaliyet gösterdikleri ise tablo 3.9' de görülmektedir.

Günümüz faaliyet alanlarında geçmişe göre ciddi değişiklikler göze çarpmamaktadır. Ancak oluşturulan projelerin uygulama kontrollüğünü yapma, tasarlanan projelerin uygulamasını gerçekleştirme gibi şirket sahiplerinde oluşan taleplere göre bu kalemlerdeki iş yapma sayılarında artış görülmektedir.

Diğer de belirtilen iş dalları mobilya imalatı, yayıncılık, peyzaj işleri, proje geliştirme/ danışmanlık olmaktadır.

Tablo 3.7. Şirketlerin Günümüz Faaliyet Alanları

KOD	FAALİYET ALANLARI	ADET
a	Konsept Tasarım	17
b	Mimari/Uygulama proje tasarım	31
c	İç mimari tasarım/dekorasyon uygulamaları	18
d	Ahşap, Metal mobilya tasarım	3
e	Proje Denetimi/Mesleki kontrol	14
f	Müteahhitlik	15
g	Proje Yönetimi	12
h	İnşaat malzemeleri satış ve uygulama bayi	1
ı	Diğer(Belirtiniz)	4

Kaynak: Alan Çalışması

Günümüzde sadece tasarımla uğraşan şirket sayısında azalma olduğu göze çarpmaktadır. Şirketler artık edindikleri tecrübelerle ilgili olarak daha fazla iş dallarında çeşitlilik göstermektedirler ve gelir elde etme alternatiflerini çeşitlendirmeyi hedeflemektedirler. Görüşme yapılan 4A şirketi sahibi bu konu ile ilgili şunları aktarmıştır:

Günümüz faaliyet alanları içerisine proje yönetimi hizmetini de dahil ettik. Edindiğimiz tecübeler ve piyasada ki talebi izlediğimiz zaman bu hizmetin bize alternatif kazanç sağlayabileceğini düşündük. Ayrıca tasarımın yaptığınız bir projenin uygulama safhasındaki sürecini görmek çok keyifli. Ayrıca bu durum istenen ürünün de ortaya çıkmasını sağlamış oluyor.

Özellikle tasarımla beraber müteahhitlik ve/ veya dekorasyon uygulamaları hizmetini de bünyelerinde bulunduran şirketlerin cirolarının sadece tasarım hizmeti veren şirketlerden daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu konuda görüşülen 11A şirketi sahibi şunları ifade etmiştir.

Geçmişte de hem proje tasarım hizmeti hem de dekorasyon uygulamaları hizmeti veriyorduk. Ancak mimari proje daha ağırlıklı idi. Şu anda ise dekorasyon ve ahşap mobilya imalatı daha ağırlıklı. Değişimin pek çok nedeni var. Bunları kısaca yasal düzensizlikler, haksız rekabet ve son nokta kriz olarak söyleyebiliriz. Ben kişisel olarak bunu pek istemesem de, maalesef günümüzde mimari proje hizmeti oldukça azaldı. Şirketin daha fazla kazanç elde etmesi için diğer faaliyetlere yöneldi.

Tasarımla beraber müteahhitlik ve / veya dekorasyon uygulamaları hizmetini de bünyelerinde barındıran 24 şirketten 14 ü kriz döneminde şirketlerinin krizden etkilenme düzeyini kötü olarak ifade etmektedirler. Sadece tasarım hizmeti veren 10 şirketten 6 sı da krizden etkilenme düzeyini kötü olarak ifade etmektedir. Dolayısıyla sadece tasarım hizmetiyle ilgilenen şirketlerin krizden etkilenme düzeyi ile yapım işlerini de bünyesinde barındıran şirketlerin etkilenme düzeyi arasında farklılık bulunmamaktadır. Sonuçta şirketler hangi alanda faaliyet gösterirse göstere sin krizden etkilenmiştir.

Örnekleme oluşturan şirketlerin yarısından fazlası geçmiş ve günümüzde faaliyet alanlarında değişim olmadığını belirtmiştir. Değişimi kabul eden ve nedenini belirtenlerin ise, hem büyümeye hem de küçülmeye bağlı olarak sebepleri çeşitlilik göstermektedir. Ancak edinilen genel izlenim şirketlerin edindikleri tecrübe ve çevre ile zamanla geliştikleri, bu sırada ülkenin ekonomik hareketlerine göre şirket kontrolünü elden bırakmadıklarıdır. Burada gelişimden kasıt alınan işteki proje ölçeğinin büyümesidir. Değişimde diğer önemli konu mal sahibi talebidir. Mal sahibi talebine göre tasarımın türü çeşitlenmekte ve faaliyet alanları artmaktadır.

Küçülmeye bağlı değişimi ifade eden mimarlar da ise genel söylem, iş hacmindeki daralmadır. Özellikle krizle beraber artan talep azalmasına bağlı olarak bazı şirketler sadece kendilerini ayakta tutacak miktarda para kazanacakları işler edinebilmişler. Bu nedenle bu şirketler için küçülme tercih ettikleri bir yol olmamasına rağmen mecburen buna sürüklenmişler. Genelde bu şirketlerin aile şirketi olduğu gözlemlenmiştir.

Geçmiş ve günümüz faaliyet alanlarında oluşan değişimin nedenleri Tablo 3.8' de sıralamaktadırlar:

Tablo 3.8. Şirketlerin Faaliyet Alanları Değişim Nedenleri

DEĞİŞİM NEDENLERİ	ADET
Krize bağlı küçülme/ talep bitmesi	6
Değişim yok	18
Projelendirme hizmetini alma sürecinde haksız rekabet	1
Müşteri portföyündeki değişim	2
Mal sahibinin kalite-bina maliyeti anlayışındaki gelişme	1
Şirketin uzmanlık alanında ki artış	4
Şirketin uzmanlık alanları arasındaki iş yoğunluğu dengelerinin değişmesi	2
TOPLAM	34

Kaynak: Alan Çalışması

3.3.1.3. Şirketlerin Müşteri Profili

Yapılan görüşmeler sonrasında şirket sahibi mimarların yarısından fazlasının özel sektörle çalışmayı tercih ettikleri görülmüştür. Hatta özel sektörü kişi/ kurum olarak ayıran tercihler de görülmektedir. Kamu kurumlarıyla çalışan 7 şirket sahibinden dördü belediyeleri kamu kurumu olarak tercih ettiklerini belirtmişler. Kamu kurumlarıyla çalışan tüm şirketlerin aynı zamanda özel sektörle de iş birliği içinde olduğu yine yapılan görüşmelerden elde edilen sonuçlar arasındadır. Tablo 3. 9 da tercih edilen müşteri türünün toplam anket sayısına göre dağılımı görülmektedir.

Tablo 3.9. Ana Müşteri Kitlesi Dağılımı

MÜŞTERİ TÜRÜ	ADET
Özel Sektör/ Kişi+ Kurum	19
Özel Sektör/ Kurum	3
Özel Sektör/ Kişi	5
Kamu Kurumu+ Özel Sektör	7
TOPLAM	34

Kaynak: Alan Çalışması

Mimarlara şirketlerinin iş anlaşmalarında kullandığı proje tedarik sisteminin ne olduğu sorulduğunda ise, proje tasarım hizmetinin, oda asgari ücret tarifesi baz alınarak proje başına değerlendirildiği görülmüştür. Yapım işlerinin ise proje türüne göre çeşitlilik gösteren iş anlaşma biçimleriyle yapıldığı belirtilmiştir.

Özellikle ekonomik kriz döneminde tasarım projelendirme hizmetinin bedellendirilmesi sırasında bazı büroların/şirketlerin asgari ücretin altında iş yapmaları piyasanın standart hizmet bedellerinin düşmesine neden olmuştur. Bu durum şirket sahiplerinde tepkiye ve geleceğe dair endişeye neden olmaktadır.

Tablo 3.10 da şirketlerin yapım hizmetlerinde kullandıkları proje tedarik sistemlerine göre dağılımları görülmektedir.

Tablo 3.10. Şirketlerin Yapım hizmetlerinde Kullandıkları Proje Tedarik Sistemleri

PROJE TEDARİK SİSTEMLERİ	Yapım Hizmetleri	İç Mimari Hizmetler
Maliyet+Kar	11	9
Birim Fiyat	12	12
Götürü Usul	7	8
Anahtar Teslim	8	6
Diğer		

Kaynak: Alan Çalışması

Yapım hizmetinde bulunan şirketlerin hepsi birden fazla proje tedarik sistemini tercih etmektedir. Tercih edilen sistem projenin türüne göre belirlenmektedir.

3.3.1.4. Şirketlerin Ciroları

Şirket sahiplerinin geneli, 2004 yılı sonu cirosunu, kriz sonrası ilk defa artan bir grafiğin izlendiği yıl olarak belirtmiş ve aslında gerçek cirolarının tam olarak bu olmadığını belirtmişlerdir. Özellikle cirosu 500.000 YTL ve üzeri olan şirketlerde çalışan sayısında ve iş hacminde bir artış eğilimi olduğu yapılan görüşmelerde tespit edilmiştir.

Şirket sahiplerine şirketlerini orta/küçük statüsünden hangisine uygun görürsünüz sorusu sorulduğunda bu sıfatların kişisel olarak farklı algılandığı görülmektedir. Ayrıca şirket sahiplerinin bu tür rakamsal ve finanssal sorulardan genel olarak pek hoşlanmadıkları gözlemlenmiştir.

Görüşme yapılan şirketleri orta/küçük olarak kategorize ederken kriter olarak Avrupa Birliği Komisyonunu değerlerinin baz alınmasına karar verilmiştir. Avrupa Birliği ile müzakerelerin başladığı günümüzde, uyum süreci çalışmaları gereği, artık küçük ve orta ölçekli işletmeler için tanımlamaların bu yönde yapılacağı kaçınılmazdır. Yapılan araştırmada Türkiye’de küçük ve orta işletmeler için KOSGEB (Küçük ve

Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı) , Halkbank, Hazine Müsteşarlığı gibi pek çok farklı kurumun farklı tanımlamalarının olduğu görülmüştür. Ayrıca Birleşmiş Milletler yada Dünya Bankası gibi kuruluşların da kendi içlerinde geliştirdikleri kriterler mevcuttur. Ancak daha önce de açıklandığı gibi, günümüzde ülkemizin kendi vizyonunu Avrupa Birliği yönüne çevirmesi, bu çalışmada da temel olacak tanımın, bu doğrultuda olmasını uygun görmektedir.

Avrupa Birliği Komisyonu küçük ve orta ölçekli işletmelerin tanımının kendi bünyesinde değişimine yönelik 2002 yılında bir taslak yayımlamıştır. Bu taslak da komisyon tarafından kabul edilen son net tanımlama ortaya konmaktadır. Bu tanımlamaya göre:

- Küçük ve orta ölçekli işletmeler çalışan sayısı 250 kişiden küçük ve yıllık cirosu 50 milyon euroyu geçmeyen veya yıllık ortalama bilançosu 43 milyon euroyu aşmayan,
- Küçük ve orta ölçekli işletmeleri birbirinden ayırmak gerektiği durumlarda, küçük ölçekli işletmeler çalışan sayısı 50 kişiden az ve yıllık cirosu veya ortalama bilançosu 10 milyon euroyu aşmayan,
- Mikro ve küçük ölçekli işletmeleri birbirinden ayırmak gerektiği durumlarda, mikro ölçekli işletmeler çalışan sayısı 10 kişiden az ve yıllık cirosu veya ortalama bilançosu 2 milyon euroyu geçmeyen işletmelerdir. (http://europa.eu.int/comm/enterprise/consultations/sme_definition/consultation2/153_sme_definition_25_6_2002_pp1_11_en.pdf)

Görüldüğü gibi Avrupa Birliği için iki temel kriter mevcuttur. Bunlar çalışan sayısı ve yıllık cirolardır. Anket çalışması çerçevesinde görüşülen şirketlerin günümüzde çalışan sayıları ve 2004 yıl sonu itibariyle ciroları incelendiği zaman karşımıza şöyle bir tablo çıkmaktadır:

Tablo.3 11. Görüşme Yapılan Şirketlerin Büyüklükleri

İŞLETME ÖLÇEĞİ	ADET
Mikro Ölçekli İşletme	22
Küçük Ölçekli İşletme	12
Orta Ölçekli İşletme	0
TOPLAM	34

Kaynak: Alan Çalışması

- Görüşme yapılan şirketlerin 22 adedi çalışan sayısı 10'dan küçük ve yıllık ciroları 2 milyon euronun altında olan şirketleridir. Yani mikro ölçekli şirketlerdir.
- Görüşme yapılan şirketlerin 12 adedinin 4'ü çalışan sayısı 10 ve 10 'dan fazla 50'den az ve yıllık ciroları 10 milyon euronun altında olan şirketlerdir. Yani küçük ölçekli şirketlerdir. 8 adedi ise çalışan sayısı 10 ve 10'dan fazla 50'den az olan, ancak yıllık ciroları 2 milyon euronun altında görünen şirketlerdir. Fakat şirketler tarafından ifade edilen cirolara pek itibar edilmediği için çalışan sayısı baz alınarak bu şirketler de küçük ölçek statüsünde kabul edilmiştir. Çalışan sayılarına ait veriler bir sonraki bölümde yer almaktadır.

Bu tabloya göre yapılan görüşmelerin büyük çoğunluğu (22 adet) mikro ölçekli şirketlerle olmuştur. Aslında şirket sahipleri kendilerini genel olarak küçük-orta ölçekli şirketler olarak tanımlamışlardır. Bu durumda Avrupa birliği kriterlerinin henüz tam olarak benimsenmediği söylenebilir.

3.3.1.5. Şirketlerde Çalışanlar

Şirketlerde kurulduğu yıllarda ağırlıklı olarak 1-5 kişi arası çalışan bulunmaktadır. Geçmiş ve günümüz çalışan sayıları karşılaştırıldığı zaman günümüzde çalışan sayısında az da olsa aratan bir grafik olduğu görülmektedir. Tablo 3.12'de şirketlerde çalışan sayılarının geçmiş ve günümüz dağılımları görülmektedir.

Tablo 3.12. Şirketlerdeki Geçmiş ve Günümüzde Çalışan Sayıları

ÇALIŞAN SAYISI	GEÇMİŞ	GÜNÜMÜZ
1-5 Kişi	25	14
6 - 10 Kişi	7	14
10 Kişi Üzeri	2	6
TOPLAM	34	34

Kaynak: Alan Çalışması

Dönemsel artış yada azalmanın en önemli nedeni iş talebine bağlanmaktadır. Yatırım olduğu sürece, iş olduğu sürece şirketler yeni çalışan alımına sıcak bakmaktadırlar. Ancak aile şirketleri (genellikle karı-koca mimar şirket sahibi) kendileri iş potansiyeline yeterli oluyorsa yeni bir çalışan almayı pek gerekli görmemektedirler. Genelde kadınlar ofis içi idareyi sağlarken erkekler ofis dışı iş

takiplerini yüklenmektedirler. Bir aile şirketi olan 25A'nın sahibi mimarın bu konuda ilginç bir yorumu olmuştur:

Bilgisayarın yarattığı imkanlar nedeniyle artık eskisi kadar eleman çalıştırmaya ihtiyaç duymuyoruz. Ben ve bir çalışmamız projelerin teknik çizimi için yeterli oluyor. Bu nedenle eleman alımında azalma yaşadık. Teknolojinin insan gücüne karşı zaferi ufak da olsa burada da yer buldu.

Tablo 3.13 Şirketlerin Çalışan Sayısı Değişim Nedenleri

DEĞİŞİM NEDENLERİ	ADET
Günümüzde iş talebinde artış görülmekte	16
Günümüzde iş talebinde azalma görülmekte	6
Değişim yok	6
Krize bağlı ekonomik nedenlerle küçülme	5
Bilgisayarla çizime geçince çalışan sayısında azalma	1
TOPLAM	34

Kaynak: Alan Çalışması

3.3.1.6. Şirketlerin Aktif Oldukları Coğrafi Bölgeler

Şirketlerin büyük çoğunluğunun ilk yıllarda İstanbul' da faaliyet gösterdiğini söyleyebiliriz. Bu durum popülasyon içinde geçerlidir.

Şirketlerin günümüzde faaliyette bulundukları coğrafi alanlarında İstanbul dışına doğru büyüme görülmektedir. Yurt dışı faaliyetlerinde de artış gözlemlenmektedir.

Tablo 3.14'de şirketlerin geçmiş ve günümüzde aktif oldukları coğrafi bölgelerin dağılımı görülmektedir.

Tablo 3.14. Şirketlerin Geçmiş Ve Günümüzde Aktif Oldukları Coğrafi Bölgeler

BÖLGELER	GEÇMİŞ (adt.)	GÜNÜMÜZ (adt.)
Marmara B. – İstanbul	23	17
Marmara B.- Ege B.	3	4
Marmara B. - Ege B. - Akdeniz B.	5	4
Yurtdışı- Marmara B.	0	3
Yurtdışı- Marmara B. -Ege B.	3	0
Yurtdışı- Marmara B. - Ege B. - Akdeniz B.	0	6
TOPLAM	34	34

Kaynak: Alan Çalışması

Müşteri talebi ve edinilen iyi müşteri ilişkileri sayesinde başlangıçta Marmara bölgesi ağırlıklı olan şirketlerin faaliyet alanlarının tüm Türkiye geneline hatta yurt dışı gibi coğrafi bölgelere yayıldığını görmekteyiz. İnşaat /mimarlık şirketlerinin iş alımında önemli olan müşteri ilişkilerinin coğrafi faaliyet alanlarının seçiminde de önemli olduğunu görmekteyiz. Hatta bir şirket sahibi uzun yıllara dayanan karşılıklı iyi müşteri ilişkileri sayesinde onlardan gelen talep doğrultusunda coğrafi bölge olarak Ege'ye yönlendiklerini belirtmiştir. Çünkü müşterileri orada kendilerine ikinci konut tasarımı bulmalarını talep etmiştir.

Ekonomik krize bağlı olarak faaliyet alanında değişim ise üç ankette gözlemlenmiştir. Bunlardan iki tanesi bu durumu olumlu olarak değerlendirip dış pazarda iş alımını tercih etmiş, bir tanesi ise krizden olumsuz etkilenmiş ve küçülmek zorunda kalmıştır. Şirket sahibinin ifadesine göre, daha önce büyük bir inşaat şirketi sahibiyken şu anda konut ve çiftlik evleri tasarımı yapan,dekorasyon uygulamaları gerçekleştiren bir şirkete dönüşmüştür. Günümüzde yinede ayakta kalmasını ise kişisel tecrübeleri ve sektörde uzun yıllardır var olmasına bağlamaktadır.

Tablo 3.15 de yukarıda bahsedilen nedenlerin genel analizi görülmektedir.

Tablo 3.15. Coğrafi Bölgelerdeki Değişim Nedenleri

DEĞİŞİM NEDENLERİ	ADET
Ekonomik sorunlardan dolayı / Mal sahibi talebi yok	1
Değişim yok	16
Müşteri talebindeki değişim/ Tecrübe/ Çevresel iyi ilişkiler	12
Ülke içi ekonomik sorunlardan dolayı dış pazara açılma	2
Faaliyet alanlarının içeriğindeki değişim (dekorasyon/iç düzenleme yerine müteahhitlik gibi)	1
İstanbul'daki iş yoğunluğunun azalması/ Müşteri portföyünün yaşlanarak 2. konut için Ege'ye yönelimi	1
Ülkedeki turizm bölgelerinin ve yapı dallarının gelişmesi/ yapı türü taleplerinin değişkenlik göstermesi	1
TOPLAM	34

Kaynak: Alan Çalışması

3.3.2. Örneklemde Görüşülen Mimarların 1999-2001 Kriz Dönemine Yönelik Değerlendirmesi

Bu bölümde şirket sahibi mimarların dolayısıyla görüşülen şirketlerin kriz sözcüğünü ve kriz yönetimi kavramını algılayışları, kriz döneminde yaşadıkları sorunları ve yaşananlardan sonraki genel durum hakkındaki yorumlarına yer verilecektir.

Görüşme yapılan tüm şirketler önceden belirlenen kriterler gereği kriz dönemi sonrasında ayakta kalmayı başarmış şirketlerdir. Ancak yapılan görüşmelerin ardından hepsinin bu süreci kendilerine özgü hikayelerini yaşayarak atlattığı görülmüştür. Bu hikayeler bazen birbirleriyle benzerlikler de göstermektedir. Bu bölümde, yukarıda bahsedilen konulara, bazen hikayelerden de alıntılar eklenerek şirketlerin kriz dönemindeki bakış açıları tespit edilmeye çalışılacaktır.

3.3.2.1. Görüşülen Mimarlara Göre Kriz Tanımları ve Kriz Faktörleri

Yapılan görüşmelerden edinilen izlenim krizin tanımının işsizlik, işlerin/yatırımların durması ve nihayetinde de ülke ekonomisinin bozulması olarak yapılmış olmasıdır. Tablo 3. 16’ da yapılan görüşmelerden edinilen izlenim sonrasında üç ana madde de kriz tanımları toplanmıştır.

Tablo 3. 16. Genel Kriz Tanımları

KRİZ TANIMLARI	ADET
Ülke ekonomisinin bozulmasının sektöre yansımaları	32
Tanım belirtmemiş	1
İş hacmine bağlı olarak idari prosedürler/Ertelemeler	1
TOPLAM	34

Kaynak: Alan Çalışması

Görüşmelerde şirket sahiplerinin üzerinde durdukları bir diğer konu ise güven ortamına duyulan gereksinimdir. Genel görüş; Türkiye ekonomisinin güven ortamı sağlayacak göstergelere ulaşmasına kadar krizin her an patlak verebileceğidir ve bu nedenden ötürü aslında şirketlerin yeni risk teşkil edeceğini düşündükleri işlere, projelere dahil olmadıklarıdır.

Çalışmanın 25. sayfasında da görülen cumhuriyet tarihinden günümüze kadar yaşanmış pek çok ekonomik kriz toplumda kuşakları etkilemiş ve insanların ülke ekonomisine güvenini sarsmıştır. Bugün de şirket sahiplerinden duyulan güvensizliğin temelinde geçmişte yaşanan kötü tecrübelerin bulunduğu düşünülmektedir.

Görüşülen bir şirket sahibi ise, krizden doğan ekonomik bunalım dönemini kendi iç maliyet yönetimlerini geliştirme fırsatı olarak değerlendirdiklerini belirtmiştir. Şöyle ki sabit büro harcamalarında maksimum ekonomi hedeflenmiş, genel büro giderlerini azaltmak amacıyla toptan alımlar gerçekleştirilmiş, çalışanların maliyeti adam/saat hesabıyla proje bazında hesaplanmış ve böylece bir projenin maliyetini hesaplayacak bir birim saat ücreti ortaya çıkarılmıştır. Buradaki hedef optimum sürede maksimum kaliteyle hizmet ortaya koymak olmuştur. Bunun sonucunda da kriz anında ve sonrasında, kriz öncesi döneme göre proje bazında belirgin bir genel maliyet farkı ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla şirket her hangi bir projenin bedeli için yine aynı teklifi sunmasına rağmen kendi iç giderlerinde yaptığı düzenleme ile elde edeceği karını eskiye oranla arttırmayı başarmıştır.

Yukarıdaki hikayeye benzer, görüşülen şirketlerin birkaçında, işsizlik dönemlerinde yeni programlar öğrenme, kişisel tasarımlar geliştirme, yarışma projeleri hazırlama gibi boş vakitlerde beyin fırtınaları yaratıcı ve geliştirici aktiviteler ortaya konmuştur. Şirket sahipleri kendilerini ve çalışanlarını bu yollarla motive etmeyi amaçladıklarını, krizin negatif psikolojik etkilerinden arınmaya çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Bu konuyla ilgili 12 A şirketi sahibi mimar şunları ifade etmiştir (bakınız Ek 2: Şirketlerin Genel Hikayeleri):

Biz krizden en çok 2002-2004 döneminde etkilendik. Çünkü müşterilerimiz o dönemde krizden etkilendi ve işler ters döndü. Yeni ilişkiler kurmak, yeni müşteriler edinmek içinde zaman gerekti tabi . para akışı kesilince ofis maliyetlerini karşılamak için dolar bozduruldu. Bu durumda devalüasyon ve yaptığımız işin mal sahibinden geri ödemesinin geç gelmesi sebebiyle mağduriyet yarattı. Tüm bunlar çalışanlarda ve bende oldukça fazla sıkıntı ve strese sebebiyet verdi. İş yok, para yok. Bu böyle olmaz dedik ve ofiste çalışanların gün içinde sanki aktifmişiz gibi çalışmalarını sağlayıcı işler bulduk. İlk aklımıza gelen şirketin web sayfasının düzenlenmesi fikri oldu. Sonra yarışmaları takip edip projeler hazırladık. Bunlar aslına bakarsanız şirket ekonomisine bir yükü olmayan ancak kişileri motive eden aktiviteler oldu. Böylece biz bir kötü dönemi atlatmış olduk.

Krizin tanımlamasını işsizlik, ekonomik bozukluğun yansıması olarak tarif eden bir şirket sahibinin devamında getirdiği açıklama müşterilerin mimarlık hizmetlerine verdiği önceliğin epeyce gerilerde olduğunu göstermektedir:

Mimarlığın Maslov'un teoremindeki temel ihtiyaçlardan daha üstte zevk ve estetik amaçlı tatmin duygusuna ithaf etmesi sebebiyle, ekonomik kriz anında önce kişisel ihtiyaçlarını düşünen işverenler zevkleri için para harcamayı tercih etmiyorlar ve mimarlık şirketleri bu nedenle iş edinemeyip krizden en çok etkilenen sektörlerden bir oluyor.

Ayrıca ülke ekonomisinin negatif etkilerini pek hissetmeyen, devlet işlerinde yer alıp resmi süreçlerde yaşanan krizlerden bahseden şirket sahipleri de dikkat çekicidir. Resmi işlemlerdeki prosedür ve belli aşamalarındaki karşılıklı ilişkilerde yaşanan süreçler şirket sahibi mimarlar tarafından başlıca kriz tanımı ve faktörü olarak belirtilmektedir. Bu durum, “Ekonomik bozukluklardan dolayı ülke genelinde iş talebi azalabilir ancak başlıca problem prosedürlerdir” şeklinde ifade edilmektedir. Bu konu ile ilgili 14 A şirketi sahibi mimar ise şunları ifade etmektedir (bakınız Ek 2: Şirketlerin Genel Hikayeleri):

Ekonomik kriz Türkiye’de sıkıntıların başıdır. Ekonomik kriz doğrudan devlet yatırım sektörünü etkiliyor. Bu nedenle inşaat yatırımları duruyor ve bu da en çok mimarı etkiliyor. Ancak depremde 1999’ da oluşan durgunluğun nedeni kanun çıkarmadaki gecikmedir. Kriz halen devam ediyor ve yeni istihdam alanı yaratacak yatırımlar yapılmadı. Yeni ihalelerde gelişme yok. Tüm bunlar şirketin kamu kurumlarıyla çalışıp iş alımlarını etkiledi. Gerçi iş alımından sonraki prosedürler, görüşme yapılan resmi kurumlar onlar da en az önceki süreç kadar yoğun çaba gerektiriyor, yani kamu kurumuyla çalışacaksan sabretmeyi öğreneceksin.

Bir diğer dikkat çeken tanımda ise öncelikle ülke ekonomisinin bozulması temel kriz nedeni olarak ifade edilirken mesleğin kendi doğasından gelen krizlerin de göz ardı edilemeyeceği vurgulanmıştır:

Yani usta/mimar, mimar/malsahibi, mimar/mühendis, mimar/mimar gibi mimarların muhatap olduğu diğer statüler ve bu statülerin sosyo-ekonomik durumları düşünüldüğü zaman ortaya oldukça kaotik ve krizlere açık bir tablo ortaya çıkıyor.

Yeni kuşak mimarların da teknik donanımlarına atıfta bulunularak meslektaşlar arasında dahi aynı dili konuşmalarına rağmen krizlerin yaşanabildiği ifade edilmiştir.

Geçmiş tarihlerde yaşadığımız doğal afetleri, özellikle depremi kriz olarak gören şirket sahibi sayısı oldukça azdır. Ancak depremlerin ülke ekonomisini olumsuz yönde etkilediğini ve bununda genel olarak ifade ettikleri kriz tanımını tetiklediğini bildirmişlerdir. Ayrıca bu depremlerin yerel etkilerinin daha fazla olduğunu, o nedenle de şirketlerinin aktif olduğu yer olan İstanbul için etki unsuru olmadığını düşündüklerini ifade etmişlerdir.

Krizin boyutuyla ilgili bildirilen bir görüşte, şirketin ekonomik hacmiyle doğru orantılı olarak krizin etkisinin hissedileceği belirtilmiştir. Mikro ve küçük ölçekli şirketlerin kişisel çabalarla krize karşı önlem almalarının daha kolay ve başarılabilir olduğu savunulmuştur. Bu konuyla ilgili 29 A şirket sahibi mimar şu yorumu yapmıştır (bakınız Ek 2: Şirketlerin Genel Hikayeleri):

Krizin ekonomik hacminize göre etki boyutu da değişiyor. Sektör içindeki ekonomik hacminiz küçük yada orta ölçekli ise daha kişisel önlemlerle krizi geçiştirme şansına sahip olabiliyorsunuz. Çünkü bu ölçeklerde müşteri ilişkileri ve müşterinin maksimum seviyede memnuniyeti daha samimi ilişkiler gereği daha detaylı sağlanabiliyor. Memnun müşteri de portföyünüzün sağlamlığını ve artışını sağlıyor. Tüm bunlarda kriz döneminde avantaj haline gelip sizin işsiz kalmanıza engel olabiliyor.

Tablo 3.17 de görülen krize neden olan faktörler de belirtilen iş sayısındaki azalmaya yönelik bir çarpıcı hikaye de ise, şirketlerin iş sayılarında kriz ortamlarında oluşan azalmayı fark eden mal sahibi ile şirket sahibi mimar arasında yaşanmıştır. Mimar fiyat kırma amaçlı yapılan baskılara, pazarlıklara dayanamamış oluşan stres nedeniyle önemli bir sağlık sorunu yaşamıştır. Bu durum kişinin hayatının iki yılını sağlık sorunları yaşayarak geçirmesine sebebiyet vermiştir.

Yapılan görüşmelerde kriz tanımlarının yada kriz faktörlerinin şirket ölçeğine göre önemli farklılıklar göstermediği gözlemlenmiştir.

Literatür araştırmasında çeşitli akademisyenler tarafından ortaya konan kriz faktörlerinin (türlerinin) çoğunun şirket sahiplerinin tanımlarında yer almadığı görülmektedir. Şirket sahipleri genellikle sektör dışı etmenlerden dolayı ortaya çıkan kriz faktörleri üzerinde durmuşlardır.

Tablo 3. 17. Krize Neden Olan Faktörler

KRİZ OLUŞUM FAKTÖRLERİ	ADET
Ülke ekonomisinin bozulması	29
İş sayısındaki azalma/durma	22
Rekabette dengesizlik	4
Doğal afetler	6
Mal sahibinin yaşadığı negatif durumlar	3
Yorum yok	1
Öngörülen proje sürecinde istikrarsızlık	2
Çalışanların teknik yetersizliği	1
Resmi prosedürler	2

Kaynak: Alan Çalışması

3.3.2.2. Örnekleme Yer Alan Şirketlerde Kriz Döneminde Yaşanılan Sorunlar

Kriz oluştuğunda tüm şirketler aynı konumda değildiler. Ekteki şirket hikayelerinde de görülebileceği gibi şirketler o dönemi farklı sorunlar yaşayarak, o sorunlara farklı çözüm yolları bularak, krizden farklı alanlarda etkilenecek, ancak ayakta kalmayı başarak geçirmişler. İşte bu bölümde o süreçte ayakta kalabilme çabası verilirken yaşadıkları sorunlar incelenecektir. Anket çalışmasında 4 temel sorun kaynağı belirlenmiş ve bunlar üzerinde yoğunlaşmıştır. Ancak görüşülen mimarlar kendi ifade etmek istedikleri özel sorunlarını da vurgulamışlar ve onlar da bu çalışmada yer almıştır.

Krizlerin şirketlere etkileri konusunda bildirilen en çarpıcı sorun, krizin insanlar üzerinde yarattığı psikolojik etkilerdir. İşsizlik, ödemelerin alınamaması, ciddi kur farkları hem çalışanları hem de şirket sahiplerini psikolojik olarak daha fazla yıkmıştır. Görüşülen mimarlar genelde bu durumdan şikayet etmişler (Bakınız Ek 2: Şirketlerin Genel Hikayeleri Örnek 9, 12, 17, 21):

Bir şirket sahibi mimar eklenecek bir diğer sorun olarak ise şirketin organizasyonel olarak böyle bir duruma hazır olmayışını görmüştür. 26 A şirketi sahibi mimar bu konu hakkındaki düşüncelerini şöyle açıklamaktadır (bakınız Ek 2: Şirketlerin Genel Hikayeleri):

Kriz döneminde organizasyonel eksiklik yaşadık. Artık kriz yönetimi mekanizmasının geliştirilmesinin önemini ben kavramış durumdayım. Kriz bize iyi bir ders oldu. Tecrübe ile zamanında iş teslimi ile ayakta kaldık. Ancak tesadüfler ve şansla oldu birazda. Aslında bu durum önceden hazırlıklı olmayı gerektiren ciddi bir durum. Bu nedenle kriz sonrası ne yapılabilceğine bakıp bu organizasyonel eksikliğin giderilmesi yönünde çalışmalara başladık.

Krize bağlanmaksızın genel olarak dile getirilen bir sorun ise mesleki eğitim, mesleki yasalar ve mesleki saygınlık sorunudur. Bu üç sorun ekonomiden bağımsız olarak şirket sahibi meslektaşlarımız tarafından kriz oluşum faktörü olarak dile getirilmiş ve yine ülke politikalarıyla çözülebileceği, devletin meslek saygınlığını destekleyici yasalarla bunu önleyebileceği yorumları yapılmıştır. Yasal sorunlar ise iş anlaşma biçimlerinde, restorasyon- koruma projelerinde, ihalelerde gibi sektörün pek çok alt iş dallarında dile getirilmektedir.

Tablo 3.18.de hazırlanan anket föyünde belirlenmiş 4 ana sorun alanlarının şirket sahiplerine göre sıralanış biçimleri görülmektedir.

Tablo 3. 18. Şirket Sahiplerinin Kriz Döneminde Yaşadıkları Sorun Alanlarının Görelî Önemi

KOD	KRİZ ANI ÖNCELİK SIRALAMALARI	ADET
1	1. Mal sahibi- Şirket ilişkileri 2. İş gücü- Şirket ilişkileri 3. Finansman 4. Malzeme Tedarikçileriyle Olan İlişkiler	11
2	1. Mal sahibi- Şirket ilişkileri 3. Finansman- Şirket ilişkileri 2. İş gücü 4. Malzeme Tedarikçileriyle Olan İlişkiler	12
3	3. Finansman 1. Mal sahibi- Şirket ilişkileri 2. İş gücü- Şirket ilişkileri 4. Malzeme Tedarikçileriyle Olan İlişkiler	9
4	3. Finansman 1. Mal sahibi- Şirket ilişkileri 4. Malzeme Tedarikçileriyle Olan İlişkiler 2. İş gücü- Şirket ilişkileri	1
5	3. Finansman 4. Malzeme Tedarikçileriyle Olan İlişkiler 1. Mal sahibi- Şirket ilişkileri 2. İş gücü- Şirket ilişkileri	1
TOPLAM		34

Kaynak: Alan Çalışması

Genel olarak sorun teşkil eden iki ana konu mal sahibi ve finans problemleridir. Bu durumun popülasyon içinde % 94 (± 16) geçerli olduğu söylenebilir.

Görüşme yapılan şirket sahibi mimarların en önemli sorun kaynağı olarak gördükleri iki konudan birisi olan mal sahibi ile ilişkilerde yaşanan temel problemleri ve buna katılan mimar sayısını gösteren tablo aşağıda görülmektedir.

Tablo 3. 19. Mal Sahibi İle Yaşanan Sorunlar

MAL SAHİBİ İLE İLGİLİ SORUNLAR	EVET
Zamanında ödeme alımında güçlükler	25
Anlaşma sağlanan işten geri çekilme	25
İş kalemlerinde değişiklik talebi	14
Diğer	4

Kaynak: Alan çalışması

Zamanında ödeme alımında güçlüklerin krize bağlı bir neden olmadığı bu sorunla her zaman karşılaşıldığı bildirilmiştir. Anlaşma sağlanan işten geri çekilme ise kriz döneminde pek çok şirketin yaşadığı durum olmaktadır. Diğerde belirtilenler ise mal sahibi ile yaşanan kur anlaşmazlıkları, özel sektörde maliyetin kaliteden kriz anında önce gelmesinin yarattığı sorunlar, pazarlık sorunları, projeden vazgeçmeler, mal sahibinin tasarlanan projeyi mimari anlamda 3. boyutta düşünememesi sonucunda yapım aşamasında ortaya çıkan sorunlardır. Genel olarak mimarlar mal sahiplerinin kriz anlarında kaliteden ödün vermelerinden şikayetçi gözükmemektedirler.

Bu konuda görüşülen bir mimarlardan biri şu yorumu yapmaktadır (bakınız Ek 2: Şirketlerin Genel Hikayeleri, 5. hikaye):

Sözleşme yapılmasına rağmen kriz döneminde zamanında ödeme alamadım. O dönemde yeni işlere teklifler verdim. Ancak özel sektörde o dönemde fiyatı en düşük olana iş vermeyi tercih etti. Maalesef kaliteden çok maliyete bakıldı. En ucuza kim yapar politikası. Bunun bir sebebi de krizde kamu yatırımları durunca kamu kurumlarıyla çalışan müteahhitlerde özel sektöre kayıp, dar alanda rekabet edecek firma sayısının artmasıdır.

Kriz anında en çok sorun yaşanan alanlardan diğeri olan finansman ile ilgili cevapların oluşturduğu tablo 3. 20 aşağıda görülmektedir.

Tablo 3. 20. Finansman İle İlgili Sorunlar

FİNANSMAN İLE İLGİLİ SORUNLAR	EVET
Maliyetlerdeki artışlar	19
Alacak tahsilindeki gecikmeler	29
Özkaynak yetersizliği	16
Kredi konusundaki güçlükler	5
Diğer	1

Kaynak: Alan çalışması

Finansmandaki en önemli sorun tahsilattaki gecikmelerdir. Bu durum genel bir sorun olsa dahi kriz anında en can alıcı etken olduğu için daha da ön plana çıkmaktadır. Çünkü şirketin öz sermayesi yoksa yada düşükse ayakta kalmak için birincil kaynağı tahsilatlar teşkil etmektedir. Ayrıca özkaynak yetersizliği nedeniyle hak edişler de alınamayınca şirketin ödemekle yükümlü olduğu giderlerin karşılanmasında ciddi sorunlar yaşanmıştır. Kredi kullanımı ise, nakit akışının sağlanması açısından olumlu olsa dahi edilen karı yok edeceği için genel olarak pek tercih edilmemektedir.

Diğer grubunda belirtilen sorun ise dolar bazında yapılan sözleşmelerde yaşanan krizlerdir. Dolar kurunda bir gecede yaşanan ciddi artış, bu para birimi ile malzeme ithal eden veya bu malzemeyi işinde kullanan şirketler için ciddi krizlere yol

açmıştır. Çünkü sözleşmelerinde böylesi bir olay karşısında karşılıklı yapılacaklara yönelik herhangi bir madde hazırlanmamıştır. Bu konuya yönelik 2A şirketi sahibi mimar şunları belirtmiştir (Bakınız Ek 2: Şirketlerin Genel Hikayeleri)

2000 krizinde 14 ay işsiz kaldım. Ayrıca buna ek olarak o dönemde italya'dan bir panel sistem getirip burada satışını yapıyordum yani bayilik almıştım. Ancak dolar bir gecede iki katına çıkınca borçta iki katına çıktı. İç piyasada krizde olduğu için malları alacakta yok. Çok zor günle günler geçirdim. 1997-1999 döneminde çok güzel işler yapmıştım ve iyi para kazanmıştım. Kriz döneminde hepsi gitti. İthal malzemede dolar farkı ve 14 ay işsizlik nedeniyle tüm özsermayem gitti. Olsun şirketim hala ayakta. Önemli olan da bu.

Bu nedenle bu kriz sonrasında pek çok şirket, 2004 yılında edindiği ciroyu kendine göre iyi bulsa dahi büyüme hedefini ertelemiştir. Yaşadıkları tecrübelerden ders olarak özsermayelerini arttırmayı yada en azından tekrar yerine koymayı öncelikli hedef olarak gördüklerini ifade etmişlerdir.

Kriz anında yaşana bilinecek bir diğer sorun ise işgücüdür. Tablo 3. 21.'de İş Gücü İle Yaşanan Sorunlar görülmektedir.

Tablo 3. 21. İş Gücü İle Yaşanan Sorunlar

İŞ GÜCÜ İLE İLGİLİ SORUNLAR	EVET
Çalışanlar arası uyumsuzluk	3
İstenen zam artışının sağlanamaması nedeniyle işten ayrılma	5
Finanssal sıkıntılar nedeniyle işten çıkarma-küçülme	16
Diğer	4

Kaynak: Alan çalışması

Çalışanı şirketin sahip olduğu iş potansiyeline göre edinin, iş bitince tekrar küçülmeyi normal bir durum olarak pek çok şirket sahibi kabul etmektedir. Şirketlerin genelinde bir çekirdek kadronun kurulduğu ve bunun üzerinde artışların dönemsel olduğu gözlemlenmiştir. Özellikle kriz döneminde bu çekirdek kadroya kadar küçülmeler çok sık yaşanan bir durumdur. Aslında bu durum genel olarak ayakta kalmak için bir yol olarak görülmektedir. Kriz ortamında yaşanan ekonomik sorunlar sonucu giderlerin kısılmasının gerekliliğine iş potansiyelindeki azalmada eklenince çalışan sayıları azaltılmıştır. İşten çıkarma olmasa bile çalışanların işe geliş saatleri ve günleri ile ilgili revizyonlar yapılmış, bu sayede genel giderlerden tasarruf edilmiştir. Bu konuyla ilgili bir şirket sahibi mimar şöyle düşünmektedir (Bakınız Ek 2: Şirketlerin Genel Hikayeleri, 17. Hikaye):

Kriz döneminde bu şirkette kimse işsiz kalmadı. Ancak yeni uygulamayı kabul edenler için geçerli bu dediğim. İş azalmasından dolayı herkesin tüm gün çalışmasını gerektirecek bir durum yoktu. Bende yarım maaş, yarım mesai uygulamasını yaptım. Yani herkez tüm hafta gelmiyordu. Pazartesi-Salı-Çarşamba mesela ilk 5 kişi sonrada Perşembe- Cuma diğer grup gibi. Böylece hem herkes işsiz kalmamış oluyor, hem ofis boş kalmıyor, hem de genel giderlerden ekonomi sağlanmış oluyordu.

İş gücü ile ilgili sorun yaşamayan şirketler de olmuştur. Bu şirketlerin sayısı 10'dur. Kriz anında zaten işsizliğe, ekonomik sıkıntılara vs. bağlı olarak işten çıkarılan ve yeniden iş edinme talebinde bulunan fazla işgücü potansiyeli olduğu için böyle bir sorun yaşamadıklarını bildirmişler.

Bazı şirket sahipleri ise çalışanlarıyla aralarındaki uyum ve kendi iş yönetimi anlayışları gereği çalışanlarının mağdur olmamaları için işten çıkarmadıkları gibi o dönem enflasyonunun üzerinde zam yaptıklarını ifade etmişler. Bu şirketler o dönemi aktif olarak geçiren, iş sahibi olanlardır.

Bir diğer yorum ise çalışanların teknik olarak nitelik düşüklüğüne sahip olmalarıyla ilgilidir. Şirket sahibi mimarlar, kendilerinin çalışanlarının gelişimi için ekstra performans gösterdiklerini ifade etmişler. Özellikle yeni mezun mimarlarda teknik kapasite düşüklüğünün günümüzde geçmişe oranla daha fazla arttığı yorumu yapılmaktadır. Ancak maliyetleri düşük olduğu için tercih edilmektedirler. Bunu ifade eden mimarların bir tanesi 32 yıllık diğeri ise 24 yıllık tecrübeye sahip mimarlardır. Bu mimarların, edindikleri mesleki tecrübeye bağlı olarak günümüzde daha fazla detaya hakimiyetlerinden ötürü mü böyle bir söylemde bulundukları, bunu ifade ederken kendi geçmiş mesleki ilk yılları ve zaman içerisindeki değişimlerini göz ardı ederek mi yorumda bulundukları açık uçlu, tarafımızca düşünülmesi gereken alt sorulardır.

Ücretsiz izinde tercih edilen bir diğer çalışanı işten çıkarmama alternatifidir. Bu durumu çözüm yolu olarak kullanan 6A şirketi sahibi bu konuda şunları anlatmıştır (Bakınız Ek 2: Şirketlerin Genel Hikayeleri):

Kriz döneminde daha önceden alınmış büyük bir projenin detaylarını çizdik ve apartman ölçeğinde birkaç işle idare ettik. O nedenle sıkıntılı bir dönemdi. Çalışanlarımız uzun süredir bizimle beraber olan belirli kişilerdir. Kimseyi işten çıkarmak istemedik o nedenle. Onun yerine zam yapmayıp, ücretsiz izin verdik. O dönemi idare ettik. Onlarda bunu kabul etti. Bir sorun yaşamadık.

Kriz anında yaşanabilecek bir diğer sorun ise malzeme tedariki ile ilgilidir. Bu konuda anketi cevaplayanların yorumları tablo 3.22 de görülmektedir.

Tablo 3. 22. Malzeme Tedariki İle İlgili Sorunlar

MALZEME TEDARİKİ İLE İLGİLİ SORUNLAR	EVET
Sorun yok	16
Malzeme alımı finans sorunları nedeniyle sıkıntılı	7
Önceden stok alım yapıldığı için sorun yok	1
Diğer	2

Kaynak: Alan çalışması

Tasarım işi ile ilgilenen şirket sahipleri genel olarak sorun yaşamadıklarını elbette bildirmişler. Ancak müteahhitlik hizmeti de veren şirketlerde finans sıkıntıları nedeniyle malzeme alımında problemler oluşmaktadır. Ayrıca malzemem üreticilerinin ekonomik kriz nedeniyle üretimde sorun yaşaması ve yabancı ithal malzemelerin dolar yada euro fiyatlarındaki dengesizlikler gibi diğer sorunlar şirket sahipleri tarafından bildirilmiştir.

Daha öncede belirtilen 2A şirketinin sahibinin yaşadıkları kur farkına örnek olarak gösterilebilir. Malzeme üreticilerinin de krizden etkilenip üretimde sorunlar yaşaması sonucu zamanında malını teslim edememesi problemlerini yaşayan 34A şirketi sahibi, bunun olabileceğini önceden gördükleri için bazı kalem mallarda stok alımı arttırdıklarını ve bu sayede kriz içinde kriz yaşamaktan kurtulduklarını ifade etmiştir. B u konuda 27A şirketi sahibi mimar ise şunları anlatmıştır (Bakınız Ek 2: Şirketlerin Genel Hikayeleri) :

Malzeme alımında, özellikle yabancı malzeme alımında ciddi sorunlar yaşandı. Ama talep düşünce , karları minimuma indirerek satış yapımı sağlanmaya çalışıldı. Ayrıca tedarikçilerle yaşanan sorunlar, mal sahibi-mimar ilişkilerine de yansdı ve onlarında arasında karşılıklı kur anlaşmaları oldu. Çünkü kurun artışı iki tarafında mağdur olmasında neden olacaktı. Mimar ödemelerini, mal sahibi ise zamanında işini teslim alamayacağını anlayınca ortak bir nokta bulunmaya çalışıldı. Çünkü mimar ödemelerini alamayınca tedarikçiyle de anlaşamıyordu. Yani kur farkı her tür ilişkide krizlere sebebiyet verdi.

Kriz döneminde yaşanan sorunlar olarak tanımlanmış bu dört ana başlık aslında iç içedir. Örneğin malzeme tedarikinde yaşana sorunun kaynağı aslında finansman olabilmektedir. Yada çalışanlara uygulanan işten çıkarma, part-time çalışma gibi politikalar yine finansman dengelerinin bozulmasıyla gerekli görülmektedir. finansman problemlerinin oluşmasındaki en önemli etken ise mal sahiplerinin

zamanın da ödeme yapmamasıdır. Kısaca o döneme yaşanan pek çok sıkıntı bir olaylar zinciri sonucunda açığa çıkan zincir halkalarıdır.

3.3.2.3. Krizlerle İlgili Güncel Yorumlar ve Beklentiler

Şirketler yaşanan krizlerden sonra gelecekte yaşanabilecek en önemli üç kriz unsurundan birincisi olarak yine ekonomi temelli olanı işaret etmektedirler. Depremi ciddiyetinin ülkemizde yeterince anlaşılmadığını, beklenen İstanbul depremi yaşandığı zaman da ülkesel olarak ciddi bir çöküş yaşanacağını iddia etmektedirler. Ancak yine tabloda görüldüğü gibi depremi birinci kriz nedeni olarak gören mimar örneklem büyüklüğü içinde oldukça azdır. Deprem unsuru ağırlıklı olarak ikinci ve en çok da üçüncü sırada görülmektedir. Savaş unsuru düşünüldüğün de ise şu an zaten bölgesel olarak sürmekte olan bir durum olduğunu ve ülkemizde bu durumun krize dönüşmediğini ifade etmektedirler. Tablo 3. 23 de şirketlerin öncelikli olarak gelecekte kriz nedeni olarak gördükleri faktörler görülmektedir.

Tablo 3.23. Şirketlerin Öncelikli Olarak Gördükleri Kriz Nedenleri

KRİZ NEDENLERİ	1.	2.	3.
Ekonomideki ülkesel bozulma	13	10	3
Politik başarısızlığın piyasaya yansması	12	11	3
Savaş	2	2	10
Deprem	6	9	11
Diğer	0	0	0

Kaynak: Alan çalışması

Günümüz için kriz ortamıyla ilgili yorumlarda ise krizin halen devam etmekte olduğu fikri öne çıkmaktadır.

Tablo 3. 24. Şirketlerin Krizle İlgili Yorumları

KRİZLE İLGİLİ YORUMLAR	EVET
Kriz halen devam etmekte	18
Kriz ortamı belirtileri başladı, kısa vadede kriz yaşayacağız	4
Ortam normal, kısa dönemde kriz öngörmüyorum	11
Gelişmeler olumlu her açıdan uzun dönemde kriz yaşamayacağız	1
Diğer	0
TOPLAM	34

Kaynak: Alan çalışması

Yaşanan krizlerden sonra sektörün durumunu şirketler pek olumlu görmemektedirler. Çünkü aktif olarak yer aldıkları inşaat sektörünün ülke ekonomisiyle çok yakından

ilişkili olduğunu ve ekonominin içindeki payının da çok önemli olduğunu vurgulamaktadırlar. Genel görüşler Tablo 3.25.' de görülmektedir.

Tablo 3.25. Şirketlerin Sektörün Krizden Sonraki Durumu Yorumları

KRİZDEN SONRAKİ DURUMLAR	EVET
Sektörün ülke ekonomisi içindeki payı daraldı	22
Sektör içi rekabet arttı	24
Sektörün büyüme hızı küçüldü	23
Yeni yasal düzenlemelerle sektörün geleceği daha parlak	3
Diğer	6

Kaynak: Alan çalışması

Şirket sahipleri, ancak Avrupa Birliği uyum sürecindeki her adım olumlu gider ve kredili konut edinme sistemi ülke ölçeğinde kabul görürse inşaat sektörünün yeniden canlanacağını ve istenen talebin doğacağını da ifade etmişlerdir. Bakınız Ek 2: Şirketlerin Genel Hikayeleri).

İnşaat sektörünün geleceğine yönelik çok çeşitli öngörüler bildirilmiştir. Genel olarak vurgulanan ise bu sektörün devlet politikalarından bağımsız düşünülemeyeceği ve daha bilinçli müşteri talepleri doğrultusunda daha kaliteli ve sağlıklı yapılaşmış çevrelerin oluşmasına elbirliği ile çalışılacağıdır. Tablo 3.26. de bu konudaki görüşler ayrıntılı olarak görülmektedir.

Tablo 3.26. Şirketlerin Sektörün Geleceğine Yönelik Yorumları

SEKTÖRÜN GELECEĞİNE DAİR YORUMLAR	EVET
Büyük ölçekli firmalar ayakta kalacak	8
Kalite kavramı irdelenmeli	8
Konut ihtiyacı olduğu sürece sektör ayakta kalacak	5
Devlet her anlamda politikalarıyla sektörü desteklemeli	14
Mimarlığa saygı zamanla daha fazla olacak	7
Mal sahibindeki bilinç ve kalite kavramı daha çok geliştikçe sektörde daha ileri gidecektir.	9
Yorumsuz	2
Olumlu görüyorum	15
Olumsuz görüyorum	6

Kaynak: Alan çalışması

3.3.3. Örneklemede Yer Alan Şirketlerin 1999-2001 Kriz Döneminde Stratejik Yönetim Yaklaşımları

Mimarlara profesyonel olarak kriz yönetimi hizmeti alıp almadıkları sorulduğu zaman büyük çoğunluğun böyle bir yönetimden haberdar olmadığı gözlemlenmiştir.

Bu soruya mimarların hemen hemen tamamı, “bireysel çabalarla krizle başa çıkıyoruz” cevabını vermiştir. Bu durumda bu cevabın popülasyonun yarısından fazlası içinde geçerli olduğunu söylemek mümkün olmaktadır.

Danışman yardımı ile krizle başa çıktığını ifade eden şirket sahipleri ise danışmanın genelde ekonomi ve işletme konusunda uzman kişilerden (mali müşavir, bankalardaki bireysel portföy yöneticileri gibi) seçerek şirketin mali işlerini yönettiklerini ve yönlendirdiklerini bildirmişler. Bunu ifade eden üç şirket sahibi de bu durumdan verim aldıklarını şirketleri adına gelecek krizde daha hazırlıklı olduklarını belirtmişler .

Bu sayede ofis içi genel giderlerin maliyetleri kontrol altına alınmıştır. Tek tek ele alındığında küçük kalemler gibi görünen bu giderler aylık toplamda ve yıl sonu toplamında mikro ve küçük ölçekli şirketlerin bütçelerinde önemli bir yer tutmaktadır. Buna ek olarak yapılan harcamaların kontrolü kadar gelen gelirlerin de yatırımı önemlidir. Elde edilen gelirin iyi yatırıma dönüşmesinin önemi şirketler ekonomik krize girdiği zaman, özsermeye kullanımı gerektiğinde anlaşılmaktadır. Sermayenin güçlü olması, şirketin iş gelirleri dışında gayrimenkul veya banka gibi araçlardan gelir elde etmesi kriz ortamlarında şirket sahiplerine güvence ve moral kaynağı olmaktadır. Ancak ne yazık ki bunları teknik destek olarak, profesyonel olarak elde eden şirket sayısı sadece 3’tür. Tablo 3. 27’de şirketlerin krizle nasıl başa çıkmayı tercih ettikleri rakamsal olarak görülmektedir.

Tablo 3. 27. Krizle Nasıl Başa Çıkıyorsunuz?

KRİZLE BAŞA ÇIKMA YÖNTEMLERİ	EVET
Bireysel çabalar ile	31
Danışman yardımı ile	3
TOPLAM	34

Kaynak: Alan Çalışması

Görüşme yapılan mimarların 22 adedi krizin planlama yapılarak aşılabileceğine inanmaktadır. Ancak yakın tarihte yaşanan krizin ülke ölçeğindeki etkisinin göz ardı edilemeyeceğini ve bu nedenle bireysel çabalarından çok devlet tarafından yapılacak

kriz yönetim stratejileriyle bu sürecin aşılmasının daha öncelikli olduğunu savunmuşlardır.

Şirket ölçeğinde o dönemde yapılan kriz yönetimi süreci ise Mitroff ve Hakşit'in sayfa 36'da belirtilen kriz yönetim sürecine benzer olarak, şirketin mevcut durumunu gözden geçirme (krizle ilgili sinyallerin saptanması), mevcut sorun ortaya konduktan sonra nasıl önlemlerin alınabileceği düşünülerek bir karara varıp bu kararın uygulanması (krizlere hazırlık-önleme ve krizlerin sınırlandırılması) ve sonuçların takibi (iyileşme) ile organizasyona yararları zararları tespit edildikten sonra şirketin ayakta kalmasını sağlayan derslerin çıkarılması (öğrenme-değerlendirme) olarak özetlenebilmektedir.

Ancak bu süreç yöneticiler tarafından belirli bir çalışma yaparak, literatür araştırması sonucunda teorik bilginin elde edilmesiyle oluşmamıştır. Yöneticilerin kriz yönetimi kavramını kendi edindikleri tecrübelerle yorumlamışlardır ve bu süreci kendi birikimleriyle yaşamışlardır. Sonuçta teoride ortaya konan adımların uygulamada yaklaşık olarak hayata geçirilmesiyle başarıyı elde etmişlerdir.

Mimarlardan dinlenen hikayelerden birinde, krizin etkileri hissedilmeye başlandığında şirket stratejisi olarak genel giderlerin kısıldığı, yeni yatırımların durdurulduğu, hizmet yelpazesinin genişletilerek daha fazla iş alımının sağlanılmaya çalışıldığı anlatılmıştır. Ayrıca çalışanların bu durumdan negatif etkilenmemeleri ve şirkete sadakatlerinin önemi vurgulanmıştır.

Bir diğer hikayede ise krizin ekonomik oluşu nedeniyle önlem olarak öncelikli olarak kredi kullanımının durdurulması, ödemeler konusunda çok hassas davranılması ve maliyetlerin düşürülmesi hedeflenmiştir ve bu durumun edinilecek kardan zarara sebebiyet verdiği anlatılmıştır.

Hikayelerde ki çeşitliliklerden her şirketin kendi doğrularına göre bir strateji geliştirdiği göze çarpmakta ve her şirket farklı olsa da krizden etkilenmeyecek yolları bulmayı başarmaktadır. Tabii bunların kriz sürecini ayakta kalmayı başararak tamamlayan şirketler olduğu unutulmamalıdır.

Başka bir hikaye de ise yönetim olarak birikimlerin gayri menkule yönelmesi düşünülmüş, çalışan sayısı azaltılarak, iş olarak alınacak projelerde ödemelerde sorun yaşanmayacağı garantisi alınan işlere talip olunmuştur.

Genel söylem olarak krizin aşılması için geliştirilen en belirgin stratejinin özsermayenin kullanıma açılması, genel giderlerin azaltılması, deneyimli olunan konularda iş alımının hedeflenmesi, güven verici mal sahipleriyle çalışılmaya dikkat

edilmesi, şirketin büyüme hedeflerinin kriz dönemi boyunca askıya alınması ve en azından mevcut durumun korunmaya çalışılması olduğu görülmüştür. Bu planı uygulayan şirketler ayakta kalmayı ve şirketlerini ortamın negatif etkilerinden arındırmayı başarmışlardır.

Literatürde de inşaat sektörüne özgü stratejik yönetim uygulamasında yöneticilerin düşünceleri gereken yedi konu başlığının içinde, mevcuttaki yatırımı ve durumu korumak, şirketin finanssal gücünü artırıp bu sayede gerekli hallerde risk alımını sağlamak, şirketin üstün olduğu ve bildiği konularda iş almasını sağlayarak ve doru pazarlama stratejileriyle doğru müşterilere hitap ederek rekabet avantajı elde etmek gibi hedefler doğru planlama için önerilmektedir (Tez çalışması s. 53-58).

3.3.3.1. Şirketlerin Kriz Dönemindeki Amaçları

Şirketlere kriz döneminde öncelikli amaçlarının ne olduğu sorulduğunda şirketin varlığını sürdürmesi tarafımızca ön görülen alternatifler dışında belirtilmiştir. Görüşme yapılan şirketlerin kurumsal ölçekte stratejik vizyonu ve misyonu göze çarpmamaktadır. Şirketlerin, ölçeği gereği genelde şirket sahibinin kendi öngörülerini doğrultusunda ortaya koymuş olduğu amaçlara ve hedeflere göre hareket ettikleri gözlemlenmiştir.

Şirketlerin o dönem deki birinci amacının iyi şirket imajı ve müşteri memnuniyeti olduğu görülmektedir. Aslında iyi şirket imajı tamlaması yerine mimarlar şirketin iyi işler gerçekleştirmesini ve bu durumda bir imaj peşinde olmayıp yapılan gerçek doğru işlerle o imajın kendini oluşturmasını tercih ettiklerini belirtmişlerdir (Bakınız Ek 2: Şirketlerin Genel Hikayeleri, 12. ve 17. hikayeler). Tablo 3. 28 de bu konuya yönelik veriler görülmektedir.

Tablo 3. 28. Kriz Döneminde Şirketlerin Temel Amaçları

ŞİRKET AMAÇLARI	1999-01				
	1. Öncelik	2. Öncelik	3. Öncelik	4. Öncelik	5. Öncelik
İyi şirket imajı	11	5	5	1	3
Hizmet kalitesini artırmak	7	10	4	2	2
Müşteri memnuniyetini maks. Seviyeye çıkarmak	10	5	8	3	0
Çalışanların memnuniyetini arttırmak	1	5	4	2	1
Kısa dönem karlılığını maks. etmek	1	3	1	0	0
Uzun dönem karlılığı maks. etmek	2	2	2	4	2

Kaynak: Alan çalışması

Tabloda da görüldüğü gibi ikinci öncelikli şirket amacı 10 adet şirket tarafından kabul görerek hizmet kalitesini arttırmak olmaktadır.Yapılan görüşmelerde hizmet kalitesinin artmasının ardından müşteri memnuniyetinin ve iyi şirket imajının kendiliğinden geleceği ifade edilmiştir. O nedenle bu ve diğer iki kriter arasında bir bağ olduğu ve hepsinin bir zincirin halkalarını oluşturduğu fikri savunulmuştur. Bu konu ile ilgili görüşme yapılan 12 A şirketinin sahibi mimar şu yorumu yapmaktadır. (Bakınız Ek 2: Şirketlerin Genel Hikayeleri)

Hizmet kalitesini arttırınca müşteri memnuniyetini de maksimum seviye ye çıkarmış olursunuz. Tüm bunları gerçekleştirebilince de iyi şirket imajı şirketiniz iyi işler yaptığı için kendiliğinden oluşur. Bunun sonucundaysa çalışanlarınızın memnuniyetini arttırırsınız. Karlılığınız artar. Yani aslında bu soruda görülen tüm amaçlar birbirini destekliyor bence. Ama hepsinin başında hizmet kalitesinin artması geliyor.

3.3.3.2. Şirketlerin Kriz Anındaki Temel Stratejik Hedefleri

Şirket sahibi mimarlara sahip oldukları amaçlara yönelik ortaya koyabilecekleri varsayılan üç temel hedef sorulmuştur. Bunlar büyüme- küçülme hedefleri, hizmet kalitesi hedefleri ve maliyet- kar hedefleridir. Bu hedeflerin krizle beraber ne gibi değişikliklere uğradıkları sonraki bölümlerde ifade edilecektir.

▪ Büyüme-Küçülme Hedefleri

Şirketlerin büyüklük kapasitelerini belirleyen iki kriter olan çalışan sayısının ve cirolarının kriz döneminde nasıl etkilendiği ve bu etkinin büyüme-küçülme hedefine nasıl yansıdığı bu bölümde incelenecektir.

Şirketlerin çalışan sayılarının nasıl değiştiği sorusu, çalışan sayısı kriterinin değişiminin direkt olarak; faaliyet alanlarının nasıl değiştiği sorusu ise ciro kriterinin değişiminin dolaylı olarak anlaşılmasını sağlamıştır. Faaliyet alanlarındaki değişim şirketin iş hacmini dolayısıyla cirosunu etkilemektedir.

Tablo 3. 29. Krizlerin Çalışan Sayısına Etkileri

KRİZLERİN ÇALIŞAN SAYISINA ETKİLERİ	ADET
Çalışan sayısını etkilemedi	18
Çalışan sayısı azaldı	11
Büyümeye engel oldu	5
TOPLAM	34

Kaynak: Alan çalışması

Kriz döneminde görüşme yapılan şirketlerin yarısından fazlasında (18 adet) çalışan sayısının değişmediği görülmektedir. Bu kritere göre büyüme –küçülme hedefinin küçülme yada en azından mevcut durumu koruma yönünde geliştiği görülmektedir.

Krizi fırsat anı olarak görüp iş çeşitlenmesine giderek şirketinin bugün daha başarılı ve daha yönlü olmasını sağlayan şirket sahipleri de krizin faaliyet alanına etkileri sorulduğunda göze çarpmaktadır. Örnekleme de bu yönde düşünen mimar sayısı sekizdir. Böyle düşünen 4A şirketi sahibi bu konuda şunları söylemiştir (Bakınız Ek 2: Şirketlerin Genel Hikayeleri).

İş çeşitliliğinin artması fikri o dönemde ayakta kalmamızı sağladı. Pek çok dalda iş alımı söz konusu olduğu için büro aktif kalabildi. çalışan sayısı korunabildi. Faaliyet alanlarının fazlalığı bunu sağladı. Aslında daha da iyi olunabilirdi. İşte kriz buna engel oldu.

Krizin yarattığı olumsuz ve belirsiz ortamın şirketinin büyüme hedeflerine engel olduğunu düşünen şirket sahibi mimar sayısı da sekizdir. Bu şirket sahibi mimarlar, o dönemde geleceğe yönelik net öngörüler yapamadıkları için yeni faaliyet alanlarına girmeyi risk olarak düşündüklerini ve yapacakları yatırımların kara döneceğinden yada iş sürekliliğinin geçerli olacağına emin olamadıklarından ötürü yeni faaliyet alanlarını bünyelerine katmadıklarını ifade etmişlerdir. Bu durumda da krizin faaliyet alanlarına etkisini, şirketin yeni alanlara girişimde bulunmasına engel olması sebebiyle büyümeye de engel olması olarak tanımlamışlardır. Bu konuda 27A şirketi sahibi şunları anlatmıştır . (Bakınız Ek 2: Şirketlerin Genel Hikayeleri).

Türkiye’de herkes kriz riskini hatırlayarak yaşamalı. Beklentilerini kısacaksın. Büyük hedefler olmaksızın gerçekçi hedeflerle mütevazı ayakta kalma olabilir. Krizler olmasaydı daha volümlü işler yapar hale gelebilirdik. Yani potansiyel iş fırsatları olmalı ki şirkette büyüyebilsin. Belki bu noktadan sonra portföy oluşturmak da zor. Zaten krizde çalıştığımız 1-2 firma kapandı. Onlardan gelen işler de bitti. Dolayısıyla kendi dışımızdaki nedenlerden ötürü, çevre veya yaşadığımız ortam gereği diyelim büyüme, faaliyet alanını genişletme gibi hedefler pek gerçekçi değil.

Tablo 3.30 da krizlerin faaliyet alanına etkileri görülmektedir.

Tablo 3. 30. Krizlerin Faaliyet Alanına Etkileri

KRİZLERİN FAALİYET ALANINA ETKİLERİ	ADET
Etkilenmedi	10
Kriz nedeniyle daraldı	8
Kriz nedeniyle çeşitlendi	8
Kriz nedeniyle yeni faaliyet alanlarına girilemedi - Şirket büyütülemedi	8
TOPLAM	34

Kaynak: Alan çalışması

Faaliyet alanları da, tabloda görüldüğü gibi çoğunluğun desteklediği bir yönde değişim göstermemiştir. Tüm bu bilgilere dayanarak şirket sahibi mimarların kriz öncesinde sektör payını büyütme fikrine daha sıcak baktıkları, bununla ilgili yeni pazar arayışları yada yeni hizmetleri de şirket bünyesine katma fikirlerinin de kriz öncesinde daha tercih edilen hedefler olarak düşünüldüğü kriz dönemindeyse daha çok mevcut durumu korumanın tercih edildiği anlaşılmaktadır. Zaten istense de büyümenin risk olduğu için tercih edilmediği ifade edilmektedir.

Tablo 3.31. Şirketlerin Büyüme – Küçülme Hedefleri

HEDEFLER	Kriz öncesi	Kriz ve sonrası
Sektör payını büyütme	18	12
Yeni pazarlara girme	13	11
Yeni hizmetleri şirket bünyesine katma	9	5
Mevcut durumu koruma	13	19
Küçülme	0	6

▪ Hizmet Kalitesi Hedefleri

Daha önceki bölümler de belirtildiği gibi burada da daha kaliteli hizmet sunmanın kriz öncesinde ve sonrasında sürdürülen ana hedef olduğu bir kez daha teyid edilmektedir. Çünkü şirketler bu hedefi gerçekleştirerek krizle daralan iş hacmi pastasından daha büyük dilimler koparabilmeyi ummaktadırlar.

Tablo 3.32. Şirketlerin Hizmet Kalitesi Hedefleri

HEDEFLER	Kriz öncesi	Kriz ve sonrası
Yeni yönetim tekniklerini benimsemek (TQM vs.)	7	7
Daha kaliteli/profesyonel hizmet sunmak	23	28
Çalışanların donanımını artırıcı seminerler almak	8	6
Organizasyonel yapı değişimi	4	7

Kaynak: Alan çalışması

Çalışanların donanımını arttırıcı seminerler almak hedefini seçen mimarların seminer olarak ifade ettikleri yeni bilgisayar programlarının öğrenilmesinin desteklenmesidir. Yine önceden vurgulanan işsizlik döneminde boş vakitlerin değerlendirilmesine de katkı sağlayıcı bir adım olarak ifade edilmektedir.

Organizasyonel yapı değişimi hedefi ise şirketlerin kriz ortamında krizden etkilenmesi yada etkilenmemesine bağlı olarak farklı algılanmıştır. Örneğin 15A şirketi sahibi krizde işsizlikten dolayı ölçeği küçültürken organizasyon yapısında da küçülmeden kaynaklanan değişimi ifade ederken, kriz dönemini aktif geçirmiş 13A şirketi sahibi çalışan sayısı ve iş hacmi olarak büyüdüğü için organizasyonel yapılanmanın da daha profesyonel olması isteği nedeniyle değişimi aktarmıştır.

▪ **Maliyet-Kar Hedefleri**

Şirketlerin kriz öncesinde maliyet-kar hedeflerine yönelik genel politika izleyerek, uzun vadede karlılığı hedefleyen, nakit akışı dengeli ve genel giderleri kontrollü bir organizasyona sahip olma isteklerinin olduğu ancak kriz döneminde büyük oranda genel giderlerde azaltmayı tercih edip daha az nakitle ofis işlerini yapmayı tercih ettikleri ve artık nakit akışına daha fazla dikkat ettikleri yapılan görüşmelerden ve onların cevaplarından ortaya çıkan tablo olmaktadır.

Tablo 3.33. Şirketlerin Maliyet-Kar Hedefleri

HEDEFLER	Kriz öncesi	Kriz ve sonrası
Üretim maliyetlerini düşürme	13	16
Genel giderleri azaltma	14	26
Nakit sıkıntısına düşmeme	12	19
Uzun vadede karlılık	12	13
Kısa vadede karlılık	5	9
Rakiplerden ucuz maliyetlendirme	5	11

Kaynak: Alan çalışması

Sonuçta amaçlar ve hedefler organizasyonlarda birbirini takip eden adımlardır. Amaçlar organizasyon tarafından seçilen hedefleri ifade eder. Yukarıda görüşme yapılan şirketlerin amaçları ve hedeflerine de baktığımız zaman teorik bilgiyi doğruladıklarını ve hizmet kalitesini artırma amacının kendileri için en ortak hedef olduğunu görmekteyiz.

3.3.3.3. Şirketlerin Kriz Döneminde Swot Analizi

Görüşmelerde stratejik yönetim tekniklerinden swot analizi için Certo ve Peter'in oluşturduğu önemli sorular temel kaynak olarak kabul edilerek şirket sahiplerine şirketlerinin hangi konularda güçlü hangi konularda zayıf ve dış çevreden gelebilecek fırsatlar ve tehditlerin neler olduğuna yönelik sorular yöneltilmiştir. Onların bu sorulara yönelik şahsi yorumlarından şirketlerin genel swot analizinin elde edilmesi sağlanmıştır. Buradaki amaç sadece mevcut durumu ortaya koymaktır. Bu sonuçlara göre her hangi bir strateji geliştirme hedeflenen sonuç değildir. Aslında istenen kriz döneminde ve bu gün stratejik kararlardaki sapmayı görebilmektir. Yani stratejik yönetimin bilinçsiz olarak kriz yönetimi süreciyle ilişkilendirilmesi sonucu ne gibi değişimlerin yaşandığıdır.

Şirket sahibi mimarlar, “kriz dönemi için şirketiniz adına olumlu etki faktörleri nelerdi?” sorusuna tablo 4. 34 de görülen yanıtları vermişleridir. Yani o dönem için şirketlerinde güç faktörü olarak en başta (1. öncelikli olarak) şirket özsermayesini ve zamanında iş teslimini göstermişleridir. Daha sonra 2. olarak teknik kapasite ve deneyim ve en son olarakta müşteri ile iyi ilişkiler ve çalışanların sadakati vurgulanmaktadır. Buradan yola çıkarak kriz dönemi için şirketlerin güçlü yanlarını sırasıyla ;

Finansman (Özsermaye),

Teknik kapasite ve

İnsan ilişkileri (müşteri ve çalışanlar ile) olarak tanımlayabiliriz.

Tablo 3.34. Şirketlerin Güçlü Yanları

OLUMLU ETKİ FAKTÖRLERİ	1999-01				
	1. öncelik	2. öncelik	3. öncelik	4. öncelik	5. öncelik.
Finanssal kaynakları (şirket özsermayesi)	10	4	0	2	0
Teknik kapasitesi (zamanında iş teslimi)	8	7	1	4	
Yönetimsel beceriler	3	4	3	1	3
Deneyimi	2	6	4	2	4
Müşteri ile iyi ilişkiler (zamanında geri ödemeler)	3	2	7	4	4
Piyasa ile iyi ilişkiler (tedarikçiler, alt yükleniciler ile)	0	3	3	5	4
Çalışanların sadakati	2	3	6	4	2
Şirketin diğer işleri (inşaat dışı faaliyetler)	0	0	0	1	1
Diğer (belirtiniz)	3	0	0	1	0

Kaynak: Alan çalışması

Şirket sahibi mimarlara analizin ikinci safhası olan zayıf yönlerinin ne olduğu sorulduğu zaman ise en öncelikli olarak ödemelerdeki düzensizlik belirtilmiştir. Bu durumun aslında şirketlerinden kaynaklanan bir zayıflık olmadığı piyasa ve ülke ekonomisinin getirisi olduğu vurgulanmış ve aslında zayıflığın belki de bu kadar ödemelere bağımlı olmak olduğu ifade edilmiştir. Tablolarda görülmeyen ancak mimarlar tarafından bildirilen bir diğer zayıflık ise haksız rekabet ortamının sebep olduğu iş kayıplarıdır. Yani rekabet baskısına dayanıksızlıktır. Ancak burada bahsi geçen normal ortam rekabeti değildir. Yani yeni iş alımı için, ihale sürecinde projeye talip olan her şirketin standart bedeller üzerinden fiyatlandırma yaptığı bir ortam özellikle kriz döneminde mümkün olmamıştır. Bu nedenle pek çok işten geri çekilmeler yada verilen fiyat nedeniyle işi alamamalar yaşanmıştır. Tablo 3.35. de kriz döneminde şirketlerin zayıf yönlerinin mimarlarca belirtilen öncelik sıralamalarına göre dağılımı görülmektedir.

Tablo 3.35. Şirketlerin Zayıf Yanları

OLUMSUZ ETKİ FAKTÖRLERİ	1999-01				
	1. öncelik	2. öncelik	3. öncelik	4. öncelik	5. öncelik
Ödemelerin düzensizleşmesi	10	6	1	0	0
Finanssal kaynaklarının yetersizliği	5	7	3	0	0
Teknik kapasitesinin yetersizliği	0	1	0	0	0
Yönetimsel becerilerin yetersizliği	0	0	3	0	0
Deneyiminin azlığı	0	0	1	0	0
Müşteri ile iyi ilişkiler kurulamaması	1	0	0	0	0
Piyasa ile kötü ilişkiler (tedarikçiler alt yükleniciler ile)	2	0	0	0	0
Çalışanların sadakatsizliği	0	0	0	0	0
Şirketin diğer işlerinin olmayışı, kötü gidişi	4	2	4	0	0
Diğer	6	3	1	0	0

Kaynak: Alan çalışması

Şirketlerin kriz döneminde kendi bünyelerinde barındırdıkları ve rakiplerine karşı pazarda fırsat olarak değerlendirebilecekleri yönlerinin neler olduğu sorusuna verilen yanıtta ise; zamanında iş teslimi ve deneyim sayesinde mevcut müşteri potansiyelini korumayı sağladıkları ve özellikle kriz döneminde tecrübelerine dayanarak bazı şirketlerin bunu fırsat olarak değerlendirip yeni pazarlara açılmayı hedefleri görülmüştür. Ancak bu yüzde örneklem içerisinde çok düşüktür.

Tablo 3.36. Şirketlerin Fırsat Avantajları

FAKTÖRLER	1999-01
Zamanında iş teslimi	25
Nakit akışındaki sorunsuzluk	10
Politik iyi ilişkiler	9
Deneyim	25
Diğer	8

Kaynak: Alan çalışması

Şirketlerin oluşan dış tehditler karşısında ise önlem olarak başvurdukları en genel yol çalışan sayısını azaltarak küçülmek olmaktadır. Çünkü özellikle kriz döneminde kısa sürede pazar paylarında ciddi daralmalar yaşamışlar ve iş anlaşmalarında müşterilerde pazarlık gücünde ciddi artışlar görülmüştür. En önemlisi ise pek çok kere vurguladığımız gibi kriz döneminde müşteri ihtiyacında ciddi değişim olmuş ve arz büyük ölçüde daralmıştır.

Tablo 3.37. Şirketlerin Tehditlere Karşı Aldıkları Önlemler

ÖNLEMLER	1999-01
Faaliyetleri daraltmak	8
Çalışan sayısını azaltmak	16
Yeni ortak bulmak	0
Farklı sektörlerde faaliyete geçmek	6
Yurt dışı pazarına açılmak	9
Diğer	9

Kaynak: Alan çalışması

Artan rakip sayısı ve iç pazardaki daralma bazı şirketleri sektör değiştirmeye bazılarını ise yurt dışı pazarına açılmaya sevk etmiştir. Aslında yurt dışı pazarına açılmayı tercih ettiklerini söyleyen şirketlerin hepside bilinçli olarak bu yolu seçmemişlerdir. Gelen teklif sonucunda bu işe girişen ve o dönemde zaten iç pazarda iş sayısı yeterli olmadığı için ve yabancı mal sahibinin mali problemlerinin de daha az olabileceği umudu ile bu şirketler o yöne bilinçsizce ancak iyi bir hamle yapmış olarak yönelmişlerdir. Sonuçlarından da memnun kalmışlardır. Bu konuda 18 A şirketi sahibi şunları anlatmıştır (Bakınız Ek 2: Şirketlerin Genel Hikayeleri):

Kriz dönemi bizim için daha çok 2001-2003 yılları arası idi. İşler o dönemde durgunlaşmıştı iç pazarda ve o dönemde yurt dışından Türkiye Cumhuriyetlerinden birinden bir proje teklifi geldi. İş aldık, ödemelerimizi de düzenli aldık ancak buna rağmen yine sıkıntı yaşadık. O dönemi bu işe ek olarak şirkete ait üç adet arabayı satarak atlattık. Halen o dönemden devam eden yurt dışı müşterilerimizle ilişkilerimiz devam ediyor. Özetle, dış Pazar işi krizden etkilenmemizin düzeyini azaltıcı bir önlem oldu.

3.3.4. Kriz Deneyiminin Görüşülen Şirketlere Etkileri

Yaşanan kriz tecrübesi sonrasında görüşülen şirketlerin pek çoğunda büyümeye karşı artık ciddi bir korku ve güvensizlik olduğu görülmüştür.

Önceki bölümlerde incelenen amaçlar ve hedeflerdeki değişimler krizlerden sonra genelde küçülme yada mevcut durumu koruma yönündedir. Çevre tarafından iyi şirket olarak tanındıkları ve yaptıkları işler kaliteli olduğu müddetçe yeni iş alımlarının devam edeceğini o nedenle de bu iki kriterin sürekli olarak en önemli amaçları olduğunu vurgulamışlardır.

Kriz öncesinde daha atılımcı ve gelişime yönelik çalışma hedefleri olan şirket sayısının kriz sonrasında düşüş gösterdiği görülmektedir. Günümüzde mikro ölçekli inşaat şirketleri genel olarak mevcut durumu korumayı tercih etmektedirler. Görüşme yapılan küçük ölçekli dört şirket ise mevcut durumlarını öncelikli olarak korumayı ama aynı zamanda da sektör payını büyütmeyi ve yeni pazarlara girmeyi hedeflediklerini bildirmişlerdir.

Özellikle kriz sonrası rekabet ortamının daha da arttığı, şirketlerin profesyonelliklerini ve hizmet kalitelerini arttırdığı sürece piyasada iş edinebileceklerine inandıkları için, hizmet kalitesini artırma hedefini önemsediklerini belirtmişlerdir.

Az bir artış olsa da kısa vadede karlılıkta kriz sonrasında tercih fazlalığı göze çarpmaktadır. Bunun nedenini ise en azından böylesi belirsiz ortamlarda yapılan işlerden elde edilecek karı şirket sermayesiyle beraber şirket yararına tekrar yatırıma dönüştürüp kendilerini güvence altına almak olarak açıklamaktadırlar.

Günümüz ile kriz dönemi şirket güçleri ve öncelikleri arasında önemli bir değişim göze çarpmamaktadır. Ancak kriz döneminde özellikle güç unsuru olarak görülen çalışanların sadakatli olması günümüzde o önemini kaybetmiş ve yerini piyasa ve müşterilerle iyi ilişkilere bırakmıştır. İnsan ilişkileri yönetimine verilen önem günümüzde artış göstermektedir. Çünkü şirket sahibi mimarlar, ölçekleri gereği şirketlerin reklamlarını aslında kendilerinden memnun müşterilerin ve memnun piyasa tedarikçilerinin yapacağını kavramışlardır.

En son olarak günümüzde şirketlerin böyle bir kriz yaşadktan sonra, artık gelecek 3-5 yıl için şirketlerine yönelik genel stratejik hedefler belirledikleri, bir yön çizdikleri yani eskisi gibi işlerini akışına bırakmadıkları görülmüştür. Ülkenin ekonomik hareketleri, rakiplerdeki hareketler, talip oldukları pazarda ki eğilimler daha dikkatli

gözelemlenmekte, özsermeye birikimi, nakit akışı konuları özenle ele alınmaktadır. En azından bu konular görüşülen mimarlar tarafından dile getirilmiştir.

Sonuçta kriz dönemini ayakta kalarak atlattmış olmaları onların derin yaralar almadıkları anlamına gelmemektedir. Son bölümde ilerleme sürecinde onlara kılavuzluk edecek sonuçlar yer almaktadır.

4. SONUÇLAR: MİMARLIK/İNŞAAT ŞİRKETLERİNİN EKONOMİK KRİZ YÖNETİM STRATEJİLERİ

Örneklem olarak seçilen şirketler genel itibariyle, daha çok iç pazar ağırlıklı çalışan, günümüzde çalışan sayısı 1-9 kişi olan ve tasarım hizmetleri yanı sıra çeşitli alt hizmetlerde de faaliyette bulunan mikro ve küçük ölçekli şirketlerdir. Bu şirketlerde yaşanan kriz sonrasında aslında pek adı konmasa da bir strateji geliştirildiği ve bunun uygulanarak ekonomik dengenin tam olarak sağlanamadığı ülkemizde ayakta kalmanın sağlandığı ve bir sonraki kriz ortamında daha hazırlıklı olmanın hedeflendiği görülmüştür.

Yukarıdaki sonuçların da gösterdiği gibi kriz dönemi, şirketi yöneten mimarların sektördeki tecrübelerine, şirketlerin finans gücüne yada şirketlerinin aktif olduğu iş dallarına gibi pek çok alt detaya bağlı olmaksızın tüm şirketler için genel olarak kötü bir dönem idi.

Yapılan görüşmelerde mimarlara şirketlerinin krizden etkilenme düzeyi sorulduğu zaman 6 adedi çok kötü, 17 adedi kötü, 8 adedi krizden etkilenmediğini ve sadece 1 adedi o dönemi iyi olarak yorumlamıştır. Ancak günümüz için görüşülen mimarların 19 adedi durumu iyi olarak değerlendirmektedir. Geleceğe yönelik sektörün durumu hakkında ki öngörüler de 15 adet mimar olumlu düşünmektedir. Özellikle Avrupa Birliğinin devlet politikalarında hareketliliğe sebep olacağı inancı yaygındır.

Mikro ve küçük ölçekli işletmelerde kriz kavramının daha çok sektör dışı etmenlerle tanımlandığı görülmüştür. Bu durumda anket sorularında da yer alan ülkesel iki büyük kriz sürecinin yakın tarihte yaşanmasının etkili olduğu kesindir. Sektörün doğası gereği oluşacak kriz tanımının şirket yöneticisi mimarlar tarafından pek dile getirilmediği gözlemlenmiştir. Bu konunun alt başlık olarak,

- çalışanların teknik yetersizliği,
- ihale süreçlerindeki prosedürler ve
- müşterilerin mimari projeyi algılamasındaki sorunlar

olarak genel olarak üç kategoride ifade edildiği görülmüştür.

Sektör içi veya sektör dışı yaşanan krizlerle başa çıkma yöntemi olarak bireysel çabaların tercih edildiği, şirketin kendi bünyesinde bir kriz yönetim planı genelde oluşturmadığı, teorik anlamda şirketlerin kriz yönetimi kavramından haberdar olmadıkları görülmektedir. Çünkü örnekleme oluşturan şirketler büyük ölçekli yapım işlerine dahil olan inşaat şirketleri değildir. Küçük ölçekli ve müteahhitlik hizmeti de veren şirketlerde ve mikro ölçekli bazı şirketlerde, özellikle yakın dönemde yaşanan krizlerden sonra maliyet yönetiminin ve şirket organizasyonunun yeniden gözden geçirilme kararının düşünüldüğü yapılan görüşmelerden anlaşılmaktadır. Ülkesel olarak krizin halen atlatılmadığı fikrini düşünen mimarlar bu sürecin ancak kriz yönetimin bazı adımlarını gerçekleştirerek aşabileceklerini bilinçli olarak olmasa bile hissetmektedirler. Yani kriz yönetimi sürecinde son adım olan öğrenmeyi, çıkarımlar elde etmeyi sağlamışlar ve bunun sonucunda oluşacak yeni bir kriz için hazırlıklar ve sınırlamalar getirmeyi düşünmeye başlamışlardır.

Kriz döneminde bile şirketler için en önemli amaç iyi şirket imajının sağlanması ve hizmet kalitesinin korunması olmaktadır. Çünkü bu dönemden çıkış yolunun şirketin iş alımının sürekliliğinin sağlanması olarak görmektedirler.

Kriz döneminde şirketlerin yukarıdaki amaçları başarmakla da doğru orantılı olarak zamanında iş teslimine birinci öncelik verdikleri görülmektedir. Ancak alacak tahsilindeki gecikmeler onlar için ciddi olumsuz etki faktörü yaratmıştır. Bu nedenle de o dönemde kendi özsermayelerinden ciddi ödün verdikleri ve büyük kayıplara uğradıkları ifade edilmiştir. Ayrıca haksız rekabete maruz kalmanın iş alımlarında engel oluşturduğu, bu durumunda şirketler üzerinde negatif etki yarattığı bildirilmiştir. Yinede tüm bu süreçten deneyim, iyi çevre ilişkileri ve geçmişten gelen finansman sayesinde ayakta kalarak geçtikleri genel söylemdir.

Daha önce de belirtildiği gibi stratejik yönetimin en gelişmiş hali kriz yönetimiyle entegrasyonunun sağlandığı durumdur. Örneklemedeki şirketlerin bu durumu bilinçli olarak olmasa da yaşadıkları tecrübeyle test ettikleri görülmektedir.

Ortaya koydukları hedeflerde kriz öncesinde ve sonrasında sapmalar olsa da şirket sahipleri o dönemi şirketlerini kapatmadan geçirmiş olmanın başarı olarak ifade edilebileceği inancını taşımaktadırlar.

Çalışmanın önceki bölümlerinde de belirtildiği gibi, ekonomik kriz ortamında görüşülen şirketlerin genel analizinden, mikro ve küçük ölçekli inşaat şirketlerinin ayakta kalmak için izleyebilecekleri stratejiler kısaca şöyledir:

- Kriz döneminde ayakta kalmak için ilk incelenmesi gereken konunun mevcut iş potansiyeli ve çalışan sayısı oranı olduğu görülmüştür. Bu durum iş miktarındaki azalmayla ilişkili olarak, ya çalışanların bir kısmının tam olarak işlerine son verilmesi yada part-time çalışma ve ücret politikalarında radikal değişiklikler alternatifleriyle çözümlenmiştir.
- Şirketler için bu durumlarda kazanç elde edebilecekleri bir diğer önemli konu, ofis genel giderlerinin gözden geçirilmesidir. Bu noktada ofiste kullanılan genel ofis sarf malzemelerinin toptan alınması ve ofis demirbaşlarının yenilenmesi konusunda uzun vadeli finansman kaynaklarının kullanılması tercih edilmelidir (Leasing, uzun vadeli ve düşük faizli banka kredileri). Aylık sabit giderlerinin minimum seviyede tutulması tercih edilmiştir. Ofis için kullanılan lojistik araçlarının günlük program dahilinde verimli olarak kullanılması sağlanmaya çalışılmış, programsız kullanımdan kaçınılmıştır. Bu yolla genel giderlerde büyük yer tutan petrol giderleri kaleminin de büyük ölçüde minimize edilmesi sağlanmıştır. Tek tek ele alındığında küçük kalemler gibi görünen bu giderler aylık toplamda ve yıl sonu toplamında mikro ve küçük ölçekli şirketlerin bütçelerinde önemli bir yer tutmaktadır. Bu giderlerin dengesinin sağlanması ve aynı zamanda optimum verimliliğin yakalanabilmesi amacı ile yukarıda belirtilen hususların uygulanması halinde şirket karlarının artış yönünde ivme kazandığı belirlenmiştir.
- Kriz döneminde en önemli konu gelir elde etmenin sürekliliğinin sağlanması ve elde edilen gelirin iyi yatırıma dönüşmesidir. Çünkü şirketin ayakta kalması nakit akışının sürekliliğine bağlıdır. Bu nedenle şirketlerin her dönemde para yönetimine önem vermeleri ve bir mali danışman desteği olarak özsermayelerini arttırmayı hedeflemeleri gerekmektedir. Ancak kriz döneminde tüm şirketlerde bu konuya yeterince özen gösterilmemiştir. Danışman desteği olarak maliyet ve para yönetimi yapan şirketlerin özsermayelerinin kriz sonrasında daha iyi olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca unutmamak gerekir ki kriz anlarında en son çare olarak şirketler özsermayelerini kullanmak durumunda kalabilirler. Onun güçlü olması şirketinde kendini daha fazla güvende hissetmesi demektir.
- Dolar yada euro gibi yabancı para birimleri üzerinden malzeme alımı yada satımı yapan mikro ve küçük ölçekli inşaat şirketlerinin bu ürünlerle ilgili karşı tarafla yapacakları sözleşmelerde böylesi ekonomik kriz risklerini her zaman düşünerek hareket etmelerinin doğru olduğu anlaşılmıştır. Ekonomik

kriz ortamlarında kur farklarından doğacak ciddi maliyetler bazen karşılanamaz hale gelebilmektedir. Böylesi mağduriyetlerin o dönemde sıkça yaşanan bir durum olduğu gözlenmiştir.

- Şirket yöneticilerinin genel politika olarak benimseyerek belli dönemleri kapsayan şirket stratejileri geliştirmeleri, böylesi kriz ortamlarında anahtar çıkış yolu olabilmektedir. Eğer şirket yöneticileri şirketlerinin güçlü ve zayıf yönlerini biliyorlarsa, kendi talip oldukları pazardaki eğilimleri takip ediyorlarsa ve rakiplerindeki gelişmeleri iyi gözlemliyorlarsa kendilerini her durumda yenileyecekler ve ona göre manevralar yapabilecekler. Bu durumu göz ardı etmeyen şirketlerde başarının daha kolay elde edildiği söylenebilir. Tüm çalışmada da vurgulanan kriz yönetimi ve stratejik yönetim bütünleşmesini sağlayan küçük adımlar dahi hayati önem taşıyabilir. Örneğin bir şirket yöneticisi kriz ortamında iç pazardaki belirsizlikten dolayı dış pazarda tecrübeli oldukları tasarım projeleriyle ilgili işlere yönediklerini ifade etmiştir. Ülkedeki belirsizliği bu yaklaşımı benimsemiş bir diğer yönetici önceden gördüğü için şirketinin hizmet yelpazesini genişletmiş ve kriz anında daha çok alandan iş alma olanağı sağladığı için şirketinin krizden etkilenmemesine imkan tanımıştır. Görüşülen başka bir mimar ise şirketinin kendisinin tecrübeli olduğu konuda aktif kalmasını tercih etmiştir. Çünkü uzmanlaşmanın belli bir müşteri potansiyeli yaratacağına inanmış ve bu yolla da krizi atlatmıştır. Stratejik yönetim hedeflerinin ortaya çıkan krizlerle sapmasını engellemek amacının bu örneklerle nasıl başarılı olabileceği görülmektedir. Ancak bunun için yöneticilerin bu konulara ilgisi ve farkındalığı bulunması gerekmektedir.
- Şirket sahipleri için dikkat edilmesi gereken bir diğer konunun insan ilişkileri yönetimi olduğu anlaşılmıştır. Kriz döneminde, öncesinde yada sonrasında iş ilişkileri içinde bulunan mal sahiplerinin yapılan işten her anlamda memnun olması şirket için her zaman maliyetsiz bir reklamdır aslında. Çünkü memnun mal sahibi gelecek yatırımında da hizmet kalitesi standardını bildiği şirket ile çalışmayı genellikle tercih edecektir. Buda belli dönem sonra şirkette iş sürekliliği sağlayacaktır. Ayrıca çalışanlarla kurulan güvene dayalı ilişkiler ofis içi performansta ve motivasyonda olumlu etkiler yaratmaktadır.

Görüşülen şirketlerin hepsi ölçekleri gereği kurumsallaşma sürecini tamamlamamışlardır. Çünkü çalışan sayıları ve üretim kapasiteleri düşüktür. Belki de bu nedenle krizin etki boyutu onları öldürecek kadar olmamıştır ve genel olarak

yukarıda bahsedilen stratejilerden birini yada birkaçını tercih ederek ayakta kalmayı başarmışlardır.

Sektörün krizlerden sonraki durumu için, şu anda ülke ekonomisi içerisindeki payının daraldığı, sektörel rekabetin arttığı düşünceleri yaygın olarak şirket sahibi mimarlar tarafından ifade edilmiştir. Bu durumun ancak devletin geliştireceği yeni yatırımlarla ve politikalarla atlatılabileceği genel olarak düşünülmektedir. Anket görüşmesi yapılan şirketler mikro ve küçük ölçekli şirketler olmaları sebebiyle, iç pazarda her zaman var olacaklarını düşündüklerini, ancak gelecekte hangi ölçekte işlerde yer alacaklarının makro kararlarla şekilleneceğini, yani bireysel çabalarla kurumsallaşarak yabancı şirketlerle rekabet edebilirliklerinde güç kazanmalarının ancak devlet düzenlemeleriyle mümkün olacağını ifade etmektedirler ve bununda zamanla görülebileceğine inandıklarını söylemektedirler.

Artık günümüzde yaşadığımız dünya düzeni gereği krizler kaçınılmazdır. Özellikle gelişmekte olan ülke statüsündeki ülkemiz gerek coğrafi gerekse politik olarak pek çok krizlere gebe bir konumdadır. Doğal olarak ta bu süreç ekonominin en temel sektörlerinden biri olan inşaat sektörünü yakından ilgilendirmektedir. Dolayısıyla yukarıda bahsi geçen yönetim tekniklerinden haberdar olmanın ve bunları şirket yönetim süreçlerine dahil etmenin hayati faydaları olacaktır.

Ancak gelecekte karşılaşılacak krizlere karşı hazırlıklı olan ve iyi tasarlanmış yönetim planlarıyla bunlarla başa çıkan şirketler ayakta kalabileceklerdir. Dolayısıyla bu konuda tüm mikro ve küçük ölçekli inşaat şirketleri bilgilendirilmelidir. Bu bilgilendirme ilgili odalar ve sivil toplum örgütleri tarafından şirketlere hizmet olarak sunulabilir.

Büyük ölçekli inşaat şirketlerinde krizlere karşı hazırlıklılık ve ekonomik kriz yönetim stratejilerinin neler olduğu, bu çalışma ile karşılaştırmalı analizi başka tez çalışmasında araştırma konusu olabilir. Şirketlerin kriz yönetim stratejilerinin geleceğe yönelik gelişimlerini sağlayıcı yeni teoriler, fikirler de araştırılabilir.

Şirket sahiplerinin sadece mimari anlamda başarılı olmalarının şirketlerinin geleceği için yeterli olmayacağı artık aşikardır. Geleceği görebilen ve ona göre hareket eden, yönetsel becerileri gelişmiş ve finans konularına hakim şirket sahibi mimarlar ancak uzun süreli başarıyı yakalayabilmektedirler. Bu çalışmada şirket sahibi mimarların bu konulardaki bilgileri sadece kriz dönemi çerçevesinde ele alınmıştır.

Günümüzde Avrupa birliği ile başlanan müzakere sürecinin bu konuda da yeni düzenlemeler getireceği ve küçük ve mikro ölçekli şirketlerin iç pazarda daha hak

ettikleri şekilde rekabet edebilir hale gelecekleri, daha üretken bir inşaat sektörü gelecekte umut edilmektedir.

KAYNAKLAR

- Aktan, C.,** 2004.Ekonomik Kriz Kavramı, Erişim: 2005
www.canaktan.org/yonetim/kriz-yonetim/ekon-kriz.htm
- Aktan, C.,** 2004. Genel Olarak Kriz Kavramı ve Özellikleri, Erişim: 2005
www.canaktan.org/yonetim/kriz-yonetim/genel-olarak.htm
- Aktan, C.,** 2004. Kriz Yönetimi, Erişim: 2005
www.canaktan.org/yonetim/kriz-yonetim/kriz-yonetimi.htm
- Avrupa Birliği İnternet Sayfası,** Erişim: 2005
http://europa.eu.int/comm/enterprise/consultations/sme_definition/consultation2/153sme_definition_25_6_2002_pp1_11_en.pdf
- Aykaç, B.,** 2001. Kamu yönetiminde kriz ve kriz yönetimi, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi E-Dergi*, 3. Cilt 2. Sayı. Erişim: 2005
www.dergi.iibf.gazi.edu.tr
- Aykaç, B.,** 2001. Kamu yönetiminde kriz ve kriz yönetimi, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi E-Dergi*, 3. Cilt 2. Sayı. Erişim: 2005
www.dergi.iibf.gazi.edu.tr ,İkinci kaynaktır.
- Can, H.,** 1999. Organizasyon ve Yönetim, 5. baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, Birinci kaynak, Kaynağa ulaşılammıştır.
- Baltaş, Z.,** 2002. Krizde Fırsatları Görmek, Remzi Kitabevi A.Ş.
- Bayazıt, Z., Çengel, Ö., Dizdarlar, H., Tepe, F.,** 2003. İşletmelerde kriz yönetimi ve bir vaka çalışması, *11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Afyon Üniversitesi, Afyon*, 22-24 Mayıs, s. 363-380.
- Büyük Larousse,** 1986. Cilt 14, S. 7104.
- Capital Dergisi,** Mart 2003 Sayısı, Capital INFOCARD eki
- Cener, P.,** 2005. Kriz Yönetimi-1, Erişim: 2005
www.danismend.com/konular/stratejiyon/str_kriz_yonetimi_1.htm
- Certo S., Peter J.,** 1991. Strategic Management Concepts and Applications, International Edition, New York.
- Chiniwsky P., Meredith E.,** January-February 2000. Strategic Management In Construction, *Journal of Construction Engineering and Management*, S:1-9.

- Dikmen İ. , Birgönül T. M. ,** January 2003. Strategic Perspective of Turkish Construction Companies, *Journal of Management in Engineering*, 33-40.
- Haşit, G.,** 2000. İşletmelerde kriz yönetimi ve Türkiye'nin büyük sanayi işletmeleri üzerinde yapılan araştırma çalışması, *Doktora Tezi*, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Kotil, A. ,** Kasım 1998, Toplum ve Krizleri, *İktisat Dergisi*, **384**, 44-59.
- Langford, D., Male, S.,** 1991. Strategic Management in Construction, Gower Publishing.
- Loosemore, M.,** 2000. Crisis Management in Construction Projects, ASCE Press, Virginia.
- Loosemore, M., Teo, M., M., M.,** September/ October, 2000b. Crisis Preparedness of Construction Companies, *Journal of Management in Engineering*, 60-65.
- Loosemore, M.,** 1998. The Three Ironies of Crisis Management in Construction Projects, *International Journal of Project Management*, **Vol.16 No: 3**, 139-144.
- Mintzberg, H.,** 1987."The Strategy Concept II: Another Look At Why Organizations Need Strategies", in *Readings in Strategic Management*, pp. 53-60, Eds. Thompson, A., Fulmer, W., Strickland, A., & Richard, D., Irwin Inc.
- Mitroff, I., Anagnos, G.,** 2001. Managing Crises Before They Happen, Amacom, American Management Association, New York.
- Ongun, T.,** 2001. İstikrar Arayışından Krize: Bir Değerlendirme, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi E-Dergisi*, 3. Cilt 2. Sayı, www.dergi.iibf.gazi.edu.tr
- Özgün, B.,** 1998. İnşaat işletmeleri için strateji formülasyonuna yönelik bir model , *Yüksek Lisans Tezi*, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Özgün, B.,** 1998. İnşaat işletmeleri için strateji formülasyonuna yönelik bir model , *Yüksek Lisans Tezi*, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, İkinci kaynaktır.
- David F. R.,** 1993. Conspts of Strategic Management 4th edition, Macmillan Publishing Company, Birinci Kaynak.Kaynağa ulaşamamıştır.
- Sigorta Şirketi, X.,** 2005. *Hukuk Departmanı Raporları*
- Pamuk, G., Erkut, H., Ülengin, F., Ülengin, B., Akgüç, Ö., Koşma, H., Alpay, Y.,** 1997. Stratejik Yönetim & Senaryo Tekniği, İrfan Yayımcılık, İstanbul.
- Panel,** 2001. Ekonomik Kriz ve İnşaat Sektörüne Etkileri, Yöneten ve Sunuş: Cemal Gökçe, İnşaat Mühendisleri Odası, İstanbul.

- Preble, J.**, September 1997. Integrating The Crisis Management Perspective Into The Strategic Management Process, *Journal Of Management Studies*, **34:5**, 769-791.
- Reid, J. L.**, 2000. Crisis Management Planning and Media Relations For The Design And Construction Industry,
- Sapriel, C.**, February 2003. Effective Crisis Management: Tools And Best Practice For The New Millennium, *Journal of Communication Management*, **Vol 7-4**, 348-355.
- Shrivastava, P., Mitroff, I., Miller, D., Mıglanı, A.**, July 1988. Understanding Industrial Crises, *Journal Of Management Studies*, **25:4**, 285-303.
- Şirketlerde Kriz Yönetimi**, Erişim: 2005. www.yontek.com/kose019.htm
- Talukan, B., Akturan A. K.**, 2000. Çağdaş organizasyon teknikleri, *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Talukan, B., Akturan A. K.**, 2000. Çağdaş organizasyon teknikleri, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, İkinci kaynaktır.
- Barton, L.**, 1992. Crisis in Organizasyions, University of Nevada, Las Vegas. Birinci kaynak, Kaynağa ulaşamamıştır.
- The Survey System**, Sample Size Calculator, Erişim:2005.
<http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>
- TMMB Mimarlar Odası İstanbul Büyükşehir Şubesi**, 2004. 37. Dönem Çalışma Raporu, Mart 2002-Ocak, İstanbul.
- TMMB Mimarlar Odası İstanbul Büyükşehir Şubesi**, 2002. 36. Dönem Çalışma Raporu, Mart 2000-Şubat, İstanbul.
- Warszawski, A.**, June 1996. Strategic Planning in Construction Companies, *Journal Of Construction Engineering and Management*, 133-140.
www.criseseexperts.com/03report.htm
- Zehir C. , Alpkın L. , Keskin H.**, 2003. Kriz döneminde kocaeli ve istanbul civarındaki işletmelerin krizden etkilenme düzeyleri ve stratejik amaçlardaki değişimler, *11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Afyon Üniversitesi*, 22-24 Mayıs, 393-407.

EK.1. İnşaat/Mimarlık Şirketleri Yöneticilerine Uygulanan Soru Formu.

...../...../.....

SORULAR III

I. Bölüm : Şirketin Yapısal Özelliklerini Anlamaya Yönelik Sorular

1. Profesyonel meslek yaşamınıza ne zaman nerede başladınız?

.....
.....
.....

2. Şirketinizin hukuki yapısı nedir?

Anonim.....

Limitet.....

3. Ortağı bulduğuz başka bir şirket varmı?

Evet.....

Hayır.....

Evet ise faaliyet alanları nelerdir?

.....

4.Şirketiniz kaç yıldır sektörde faaliyet göstermektedir?

.....

5. Şirketiniz kurulduğu yıllarda hangi alanlarda faaliyet göstermekte idi?

Konsept Tasarım.....

Mimari/Uygulama proje tasarım.....

İç mimari tasarım/dekorasyon uygulamaları.....

Ahşap, Metal mobilya tasarım.....

Proje Denetimi/Mesleki kontrol.....

Müteahhitlik.....

Proje Yönetimi.....

İnşaat malzemeleri satış ve uygulama bayi.....

Diğer(Belirtiniz).....

6. Şirketiniz günümüzde hangi alanlarda faaliyet göstermektedir?

Konsept Tasarım.....

Mimari/Uygulama proje tasarım.....

İç mimari tasarım/dekorasyon uygulamaları.....

Ahşap, Metal mobilya tasarım.....

Proje Denetimi/Mesleki kontrol.....

Müteahhitlik.....

Proje Yönetimi.....

İnşaat malzemeleri satış ve uygulama bayi.....

Diğer(Belirtiniz).....

7. Şirketinizin geçmiş ve günümüz faaliyet alanlarında değişim var ise nedenini açıklayınız?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

8. Şirketiniz kurulduğu yıllarda hangi coğrafi bölge/bölgelerde faaliyet göstermekte idi?

.....
.....
.....

9. Şirketiniz bugün hangi coğrafi bölgelerde faaliyet göstermektedir?

.....
.....
.....

10. Şirketinizin faaliyet gösterdiği coğrafi alanlarda değişim oldu ise nedeni nedir?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

11. Ana müşteri kitleniz kimdir?

Özel sektör
Kişi.....Kurum.....
Devlet.....
Bireysel Müşteri.....

12. Şirketinizde kurulduğu yıllarda kaç kişi çalışmakta idi?

.....
.....

13.Şirketinizde günümüzde kaç kişi çalışmaktadır?

.....

14. Şirketinizde çalışan sayısında dönemsel olarak artış yada azalma oldu mu? Neden?

.....
.....
.....

15. Şirketinizin iş anlaşmalarında kullandığı proje tedarik sistemi nedir?Yaptığınız iş türüne göre farklı ise belirtiniz. (Mimari proje veya inşaat uygulamasında gibi.)

Maliyet+kar.....
Birim fiyat.....
Götürü usul.....
Anahtar teslim.....
Diğer.....

16.Şirketinizin 2004 yılı cirosu ne kadar idi?

.....

II. Bölüm: Şirketlerin Kriz Yönetimi ve Kriz anı Anlayışlarına İlişkin Sorular

17. Literatüre göre kriz, sektör dışı veya içi önceden tahmin edilmeyen, hızla gelişen, şirketler üzerinde negatif etki yaratan gergin bir ortamdır.

Sizin için kriz nedir? Hangi faktörler firmanız açısından kriz oluşturur?

.....
.....
.....
.....
.....
.....

18. Zaman zaman yada sürekli olarak şirketiniz adına, karşılaştığınız krizlerle başa çıkma yollarını oluşturacak, geliştirecek ve izleyecek sürekli çalışanınız yada danışmanınız var mı? Yada bireysel çabalarınızla mı krizle başa çıkıyorsunuz?

.....
.....
.....

19. Kriz anlarında karşılaştığınız sorunlar nelerdir?

1) *Mal sahibi ile ilgili sorunlar*

Zamanında ödeme alımında güçlükler.....
Anlaşma sağlanan işten geri çekilme.....
İş kalemlerinde değişiklik talebi.....
Diğer.....

2) *İş gücü ile ilgili sorunlar*

Çalışanlar arası uyumsuzluk.....
İstenen zam artışının sağlanamaması nedeniyle işten ayrılma.....
Finanssal sıkıntılar nedeniyle işten çıkarma-küçülme.....
Diğer.....

3) *Finansman ile ilgili sorunlar*

Maliyetlerdeki artışlar
Alacak tahsilindeki gecikmeler.....
Özkaynak yetersizliği.....
Kredi konusundaki güçlükler.....
Diğer.....

4) *Malzeme tedariki ile ilgili sorunlar*

Sorun yok.....
Malzeme alımı finans sorunları nedeniyle sıkıntılı.....
Önceden stok alım yapıldığı için sorun yok.....
Diğer.....

20. Yukarıda bahsi geçen kriz anı sorunlarının öncelik sırası size göre nedir? Sizce eklenecek başka sorunlar mevcut mudur?

- 1).....
- 2).....
- 3).....
- 4).....
-

21. Ülkemiz 1999 depremiyle başlayan ve 2001 yılında ekonomideki negatif gelişmelerle ağırlaşan önemli krizler yaşamıştır. Ve günümüzde de halen ırak savaşının etkileri piyasa üzerinde hissedilmektedir. Bu durumlar şirketiniz çalışan sayısını ve faaliyet alanını nasıl etkilemiştir?

.....

.....

.....

III. Bölüm: Şirketlerin Kriz Anı Analizleri

22. Yaşanan kriz ortamından etkilenme düzeyinizi belirtir misiniz?

Etkinin büyüklüğü	1999 -01 dönemi	Günümüzde
Çok kötü		
Kötü		
Krizden etkilenmedik		
İyi		
Çok iyi		
Yorumsuz		

23. 1999-01 kriz döneminde şirketinizin hangi yönünün ayakta kalmanızda etkili olduğunu düşünüyorsunuz? (en fazla 5 adet seçiniz. En önemliye 5 sonrası 4,3 ...)

Olumlu etki faktörleri	1999-01	günümüzde
Finanssal kaynakları (şirket özsermayesi)		
Teknik kapasitesi (zamanında iş teslimi)		
Yönetimsel beceriler		
Deneyimi		
Müşteri ile iyi ilişkiler (zamanında geri ödemeler)		
Piyasa ile iyi ilişkiler (tedarikçiler, alt yükleniciler ile)		
Çalışanların sadakati		
Şirketin diğer işleri (inşaat dışı faaliyetler)		
Diğer (belirtiniz)		

24. 1999-01 kriz döneminde en çok hangi faktörlerin şirketinizi olumsuz yönde etkilediğini düşünüyorsunuz? (En fazla 5 adet seçiniz. En önemliye 5 sonrası 4,3, 2 gibi.)

Olumsuz etki faktörleri	1999-01	günümüzde
Ödemelerin düzensizleşmesi		
Finanssal kaynaklarının yetersizliği		
Teknik kapasitesinin yetersizliği		
Yönetimsel becerilerin yetersizliği		
Deneyiminin azlığı		
Müşteri ile iyi ilişkiler kurulamaması		
Piyasa ile kötü ilişkiler (tedarikçiler alt yükleniciler ile)		
Çalışanların sadakatsizliği		
Şirketin diğer işlerinin olmayışı, kötü gidişi		
Diğer		

25. 1999-01 kriz döneminde aşağıdaki faktörlerden hangisi(lerinin) firmanızı sektörde yer alan diğer firmalardan daha avantajlı bir konuma getirdiğini düşünüyorsunuz?

Avantaj faktörleri	1999-01	günümüzde
Zamanında iş teslimi		
Nakit akışındaki sorunsuzluk		
Politik iyi ilişkiler		
Deneyim		
Diğer		

26. 1999-01 kriz döneminde temel şirket amaçlarınız ne idi? Lütfen öncelik sırasına göre belirtiniz.

Şirket amaçları	1999-01	günümüzde
İyi şirket imajı		
Hizmet kalitesinin artırmak		
Müşteri memnuniyetini maks. Seviyeye çıkarmak		
Çalışanların memnuniyetini arttırmak		
Kısa dönem karlılığını maks. etmek		
Uzun dönem karlılığı maks. etmek		

27. Kriz anında şirketiniz bünyesinde aşağıdaki önlemlerden hangi(lerini) aldınız?

Önlemler	1999-01	günümüzde
Faaliyetleri daraltmak		
Çalışan sayısını azaltmak		
Yeni ortak bulmak		
Farklı sektörlerde faaliyete geçmek		
Yurt dışı pazarına açılmak		
Diğer		

28. Gelecekte karşılaşıla bilinecek en önemli üç kriz sizce nedir?

Ekonomideki ülkesel bozulma.....
Politik başarısızlığın piyasaya yansması.....
Savaş.....
Deprem.....
Diğer.....

29. Şu anda mevcut durumu kriz oluşumu açısından nasıl değerlendiriyorsunuz? Nedenini belirtiniz.

Kriz halen devam etmekte.....
Kriz ortamı belirtileri başladı, kısa vadede kriz yaşayacağız.....
Ortam normal, kısa dönemde kriz öngörmüyorum.....
Gelişmeler olumlu her açıdan uzun dönemde kriz yaşamayacağız.....
Diğer.....

IV. Bölüm: Şirketlerin Stratejilerini Öğrenmeye Yönelik Sorular

30. Yaşanan krizler şirketinizin büyüme küçülme hedeflerinde nasıl değişimlere yol açtı?

Hedefler	Kriz öncesi	Kriz ve sonrası
Sektör payını büyütme		
Yeni pazarlara girme		
Yeni hizmetleri şirket bünyesine katma		
Mevcut durumu koruma		
Küçülme		

31. Yaşanan krizler şirketinizin hizmet kalitesi hedeflerinde nasıl değişimlere yol açtı?

Hedefler	Kriz öncesi	Kriz ve sonrası
Yeni yönetim tekniklerini benimsemek (TQM vs.)		
Daha kaliteli/profesyonel hizmet sunmak		
Çalışanların donanımını artırıcı seminerler almak		
Organizasyonel yapı değişimi		

32. Yaşanan krizler şirketinizin maliyet/kar hedeflerinde nasıl değişimlere yol açtı?

Hedefler	Kriz öncesi	Kriz ve sonrası
Üretim maliyetlerini düşürme		
Genel giderleri azaltma		
Nakit sıkıntısına düşmeme		
Uzun vadede karlılık		
Kısa vadede karlılık		
Rakiplerden ucuz maliyetlendirme		

33. Krizi öngörerek, plan yaparak krizin aşılabileceğine inanıyor musunuz? Bununla ilgili başarı yada başarısızlık öykünüz var mı? Kısaca anlatımısınız?

.....
.....
.....
.....
.....
.....

34. Sektörün krizlerden sonraki durumu hakkında ne düşünüyorsunuz?

Sektörün ülke ekonomisi içindeki payı daraldı

Sektör içi rekabet arttı...

Sektörün büyüme hızı küçüldü

Yeni yasal düzenlemelerle sektörün geleceği daha parlak.....

Diğer.....

35. Yaşanan krizlere rağmen sektörün geleceğini nasıl görüyorsunuz?

EK.2. Şirketlerin Genel Hikayeleri

1A şirketi : 30 yıllık tecrübeye sahip bir mimar tarafından 7 yıl önce kurulmuş bir şirkettir. Tasarım hizmetinin yanı sıra müteahhitlik (konut yapımı) de yapmaktadır. Çalışan sayısı günümüzde 3 tür. Bu şirket öncesinde yaklaşık 70 kişiyi bulan çalışanı olan büyük bir inşaat şirketi varmış . Ancak büyük ölçekli yapım işlerinin çok fazla sorumluluk ve risk barındırdığını düşündüğü için zamanla küçülmüş. Özellikle kriz döneminde iyice küçülmüş. Artık bu ölçekte uzun vadede karlılığı hedeflemekte. Yani kriz dönemini küçülerek, hem iş ölçeğinde hem de çalışan sayısında azalarak atlatmış.

2A şirketi: 26 yıllık tecrübeye sahip bir mimar tarafından 8 yıl önce kurulmuş bir şirkettir. İç mimari tasarım/dekorasyon uygulamalarının yanı sıra müteahhitlik de yapmaktadır. Çalışan sayısı günümüzde 35 dir. Kriz döneminde çalışan sayısı bu kadar değilmiş. Şu an iş yoğunluğu tekrar arttığı için sayıda artış görülmekte. Kriz döneminde 14 ay iş yapılamamış. Ancak tüm çalışanların ücretleri ödenmiş. Ayrıca ithal malzeme satışı da yapmakta olukları için dolar kur değişimi ciddi sıkıntılar yapmış. O dönemi özsermayeden nakit kullanarak, finanssal sıkıntılar nedeniyle işten çıkarmalar yaparak ve ithal malzeme satış işi durdurularak atlatılmış.

3A şirketi: 23 yıllık tecrübeye sahip bir mimar tarafından 16 yıl önce kurulmuş bir şirkettir. Tasarım, dekorasyon uygulamalarının yanı sıra müteahhitlik ve proje yönetimi de yapmaktadır. Çalışan sayısı günümüzde 45 dir. Kriz döneminde mevcut iş potansiyelinde azalma olduğu için çalışan sayısının da azaldığı ifade edilmiştir. Buna ek olarak kriz döneminde bir mali danışmandan destek alındığı ve yatırımların ona göre yönlendirildiği bildirilmiştir. Kısaca bu şirket krizi çalışan sayısını azaltarak, ve teknik mali danışman desteği alarak aşmıştır.

4A şirketi : 18 yıllık tecrübeye sahip bir mimar tarafından 10 yıl önce kurulmuş bir şirkettir. Tasarım, dekorasyon uygulamaları hizmetinin yanı sıra mesleki kontrol ve proje yönetimi de yapmaktadır. Çalışan sayısı günümüzde 10 dur. Kriz döneminde pek çok alanda faaliyet gösterdikleri için şirketleri aktifmiş. Kriz dönemi genel giderlerin kısılması, hizmet yelpazesinin genişletilmesi ve çalışanların sadakatiyle atlatılmış. İşten çıkarma küçülme yaşanmamış.

5A şirketi: 20 yıllık tecrübeye sahip bir mimar tarafından 12 yıl önce kurulmuş bir şirkettir. Müteahhitlik işleri yapmaktadır. Çalışan sayısı günümüzde 5 dir. Kriz döneminde şirket döngüsünü sağlayacak kadar kazanç elde edilmiş, çalışan sayısı azaltılmış, genel giderler kısılmış ve gerekli hallerde nakit akışının sağlanması için özsermayeden kullanılmış.

6A şirketi: 32 yıllık tecrübeye sahip bir mimar tarafından 10 yıl önce kurulmuş bir şirkettir. Sadece tasarım işleri yapmaktadır. Çalışan sayısı günümüzde 6 dir.

Kriz döneminde şirket döngüsünü sağlayacak kadar kazanç, kriz öncesinde alınan büyük ölçekli bir tasarım işinin detaylarını çizerek elde edilmiş, çalışan sayısında değişiklik yapılmamış. Mimarın 2 oğlu da mimar. Onların geleceği adına, yapılan iş türlerinin artırılması bu krizde düşünülmemiş ancak gelecek için önemli bir kurtarıcı olarak görülmekte.

7A şirketi : 21 yıllık tecrübeye sahip bir mimar tarafından 10 yıl önce kurulmuş bir şirkettir. Aktif olduğu iş türleri oldukça çeşitlilik göstermektedir. tasarım, mesleki kontrol, müteahhitlik, proje yönetimi ve yayıncılık işleri yapılmaktadır. Çalışan sayısı günümüzde 5'dir. Şirket sahibi mimara göre Türkiye'de ki kriz ortamı sürekli var zaten. O nedenle her zaman bu ortamda yaşamaya adapte bir şekilde şirketi işlettiklerini, az kredi kullandıklarını, ödemelerle ilgili olarak son derece sağlamcı davrandıklarını belirtmekte.

8A şirketi: 23 yıllık tecrübeye sahip bir mimar tarafından 22 yıl önce kurulmuş bir şirkettir. Aktif olduğu iş türleri oldukça çeşitlilik göstermektedir. tasarım, dekorasyon uygulamaları, müteahhitlik, proje yönetimi işleri yapılmaktadır. Çalışan sayısı günümüzde 5'dir. Kriz döneminde krizi önceden öngörmüşler ve birikimlerini gayri menkule yönlendirmişler, ayrıca çalışan sayısını azaltıp genel giderleri kısmışlar ve ödemelerini alacaklarına güvendikleri müşterilerle çalışmışlar. Kısaca kriz döneminde güvenli yatırımlar yaparak, genel giderlerde çalışan sayısını azaltarak ve düzenli ödemeyle ayakta kalmışlar.

9A şirketi: 28 yıllık tecrübeye sahip bir mimar tarafından 12 yıl önce kurulmuş bir şirkettir. Aktif olduğu iş türleri tasarım işleri ve mesleki kontroldür. Çalışan sayısı günümüzde 2'dir. Kriz döneminde çalışan sayısında azalma yoluna gidilmiş ve önceden aktif olunan müteahhitlik alanından bu dönemde belirsizlik sebebiyle çekilmiştir. Krizden önce daha etkin olarak sektörde yer alan şirketin kriz döneminde hem çalışan sayısını hem de faaliyet alanını daraltarak ayakta kalmayı başardığını görmekteyiz. Bu süreçte maddi ve manevi zorluklar oldukça fazla yaşanmış ve bu durum kişilerde psikolojik rahatsızlık yaratmış.

10A şirketi: 32 yıllık tecrübeye sahip bir mimar tarafından 12 yıl önce kurulmuş bir şirkettir. Aktif olduğu iş türleri tasarım işleridir. Tasarım konusunda merdiven ve küpeşte sistemleri üzerine uzmanlaşmış olan şirket talep olduğu durumda sadece bunların imalatını yapmaktadır. Çalışan sayısı günümüzde 2'dir. Kriz döneminde de öncesinde de karı koca mimar olarak iki kişi çalışan şirket genel giderleri minimumda tutarak ve sadece deneyimli oldukları alanda iş yaparak ayakta kalmayı başarmışlar. Zaten mikro ölçekli olan şirketin gelece yönelik büyüme gibi hedefleri olmadığı için mevcut durumla yetinmeyi amaçlıyorlar.

11A şirketi: 21 yıllık tecrübeye sahip bir mimar tarafından 14 yıl önce kurulmuş bir şirkettir. Aktif olduğu iş türleri tasarım, dekorasyon uygulamaları ve mesleki kontrol işleridir. Çalışan sayısı günümüzde 20'dir. Kriz aslında işlerin büyümesinin hedeflendiği zamana denk gelmiş. Bu dönemden sonra şirketin avantaj ve dezavantajları düşünülmüş, yeni hedefler geliştirilmiş. Genel giderler tekrar gözden geçirilmiş ve anlaşma sağlanan bir iş sayesinde ahşap imalatına girilmiş. O dönemde çalışan sayısında da azalma olmuş, ancak günümüzde işlerin iyi olması sebebiyle yeniden artış gözlemlenmekte. Özetle kriz dönemi genel giderler kısılarak, çalışan sayısı azaltılarak ve şirket stratejisi yeniden gözden geçirilip yeni hedefler belirlenip ona göre hareket edilerek atlatılmış.

12A şirketi: 20 yıllık tecrübeye sahip bir mimar tarafından 14 yıl önce kurulmuş bir şirkettir. Aktif olduğu iş türleri tasarım, dekorasyon uygulamaları ve mesleki kontrol işleridir. Çalışan sayısı günümüzde 4'tür. Sekiz yıldır çalışan sayısında bir değişiklik yapılmamış. Kriz döneminde çalışanlara zam yapılmamış ve genel giderler minimuma indirilmiş. O dönemde elde işleri olduğu için ve müşterileri de krizden etkilenmeyip bu işe devam ettiği için kendilerini şanslı hissetmişler. Ancak o iş bittikten sonra yeni projeler askıya alınmış ve özsermayeden kullanarak şirketin ayakta kalması sağlanmış. Çalışanlarsa işsizlik dönemlerinde psikolojik baskıyı azaltmak için web sayfası tasarımı, teknik çizim program eğitimi gibi ofiste kendilerini ve şirketlerini geliştirici aktiviteler gerçekleştirmişler ve şirketten ayrılmamışlar. Görüşülen şirket sahibi mimar işini iyi yaptığı için ayakta kalmayı başardığını düşünmektedir.

13A şirketi: 22 yıllık tecrübeye sahip bir mimar tarafından 14 yıl önce kurulmuş bir şirkettir. Aktif olduğu iş türleri tasarım, mesleki kontrol ve proje yönetimi işleridir. Çalışan sayısı günümüzde 13'tür. Kriz dönemi şirkette önemli bir etki yaratmamış. Şirket sahibi mimar bu durumu zamanla edinilen çevre ve deneyimle o dönemde işsiz kalmamak olarak yorumlamıştır. Ayrıca o dönemde harcamalar kısılmış, ödemeler dengelenmiş, elde iş olduğu içinde sorun yaşanmamış.

14A şirketi: 36 yıllık tecrübeye sahip bir mimar tarafından 7 yıl önce kurulmuş bir şirkettir. Aktif olduğu iş türleri tasarım, dekorasyon uygulamaları ve müteahhitliktir. Çalışan sayısı günümüzde 10'dur. Kriz döneminde çalışan sayısında iş durumuna göre dalgalanmalar olmuş. Ancak kriz dönemi özsermayenin kullanıma açılmasıyla, kredi kullanımıyla ve geçmişten gelen yönetimle ilgili tecrübelerin şirkete yansıtılmasıyla aşılmış. Kamu kurumlarıyla iş yapmayı tercih eden mimar, bu süreçte prosedürler gereği çok yıprandığını, açılan 20 ihaleden sadece 2sinin sonlanabildiğini ifade etmiştir.

15A şirketi: 32 yıllık tecrübeye sahip bir mimar tarafından 9 yıl önce kurulmuş bir şirkettir. Aktif olduğu iş türleri tasarım, dekorasyon uygulamaları, müteahhitlik ve proje yönetimidir. Çalışan sayısı günümüzde 6'dır. Kriz döneminde çalışan sayısı azaltılmış, o dönemde iş olduğu için ödemelerle kriz atlatılmış.

16A şirketi: 27 yıllık tecrübeye sahip bir mimar tarafından 13 yıl önce kurulmuş bir şirkettir. Aktif olduğu iş türleri tasarım, dekorasyon uygulamaları ve mesleki kontroldür. Çalışan sayısı günümüzde 12'dir. Kriz döneminde şirket kendi bünyesinde proje üretim yöntemleri geliştirmiş. Proje elde ediliş maliyetleri , genel büro giderleri ve projenin üretim süresinin kısaltılması çalışmaları yapılmış. Şirket sahibi mimarın eşinin mühendislik-yönetim eğitimi geçmişi sayesinde onun tecrübelerinden faydalanarak şirket organizasyonun da ciddi yapılanma sağlanmış. Müşteri memnuniyetiyle iyi geri dönüşler sayesinde ve bu yapılanmayla beraber kriz atlatılmış.

17A şirketi: 31 yıllık tecrübeye sahip bir mimar tarafından 18 yıl önce kurulmuş bir şirkettir. Aktif olduğu iş türleri tasarım işleridir. Çalışan sayısı günümüzde 10'dur. Kriz döneminde şirket sahibi mimarın kişisel tecrübeleri ve yönetim teknikleri sayesinde çalışan sayısında azalma olmamış. Haftanın belli günlerinde belli saatlerde çalışarak herkesin yarım maaş alması sağlanmış. O dönemde elde iş varmış ancak yeni işlerin gelmesi durmuş. Genel ortam ve yeni iş alımının

durması psikolojik olarak çok etkilemiş. Tamamen şans eseri doğru bir mal sahibiyle çalıştığı için ödemelerinin düzenli olmasıyla o dönem atlatılmış. İş yapılan mal sahiplerinin kriz döneminde şirketlere yaklaşımlarının önemi ve ödemelerini zamanında yapması mimara göre o dönem için ayakta kalmakta oldukça önemli bir kriter. Ayrıca şirketinin yaptığı iyi tasarımlarla çevrede tanınması yani gerçekten konusunda başarılı olması şirket sahibi mimar için oldukça önemli idi.

18A şirketi: 26 yıllık tecrübeye sahip bir mimar tarafından 10 yıl önce kurulmuş bir şirkettir. Aktif olduğu iş türleri tasarım ve mesleki kontrollük işleridir. Çalışan sayısı günümüzde 6'dır. Kriz döneminde çalışanlara zam yapılmamış. O dönemde ödemelerin düzenli yapıldığı bir işle uğraşıyorlarmış, ancak yeni iş alımları durmuş o nedenle özsermayeden de kullanarak şirket o dönemi atlattmış.

19A şirketi: 25 yıllık tecrübeye sahip bir mimar tarafından 20 yıl önce kurulmuştur. Aktif olduğu iş türleri tasarım işleridir. Çalışan sayısı günümüzde 5'tir. Kriz döneminde şirket iş sahibi olduğu için çalışan sayısında azalma olmamıştır. Şirket sahibinin yorumuna göre şirket krizden, çalışan sayısında azalma yada faaliyet alanında küçülme gibi negatif etkilenmemiştir. Ancak şirket sahibi mimar bu dönemi nasıl atlattıklarını net olarak açıklamaktan da kaçınmıştır.

20A şirketi: 17 yıllık tecrübeye sahip bir mimar tarafından ebeveynlerinden devir alınmıştır. Şirketin sektörde 20 yıllık bir geçmişi bulunmaktadır. Şirketin aktif olduğu iş türleri tasarım işleri, dekorasyon uygulamaları ve proje yönetimidir. Çalışan sayısı günümüzde 10'dur. Kriz döneminde şirket iş sahibi olduğu için çalışan sayısında azalma olmamıştır. Ülke içindeki durgunluktan dolayı şirket yurt dışı pazara yönelmiştir, ayrıca ülke içi pazarda da işveren olarak Türkiye'deki yabancı firmalar tercih edilmiştir. Bunlara ek olarak kriz döneminde şirketin avantaj ve dezavantajları saptanıp şirketin güçlü yanları belirlenerek bu yönleri ortaya çıkarabilecek projelere teklif verilmiştir.

21A şirketi: 24 yıllık tecrübeye sahip bir mimar tarafından kurulmuştur. Şirketin sektörde 13 yıllık bir geçmişi bulunmaktadır. Şirketin aktif olduğu iş türleri tasarım işleri, dekorasyon uygulamaları, mesleki kontrol, müteahhitlik ve proje yönetimidir. Çalışan sayısı günümüzde 8'dir. Kriz döneminde şirket iş yelpazesinde çeşitliği hedeflemiş. Böylece pek çok faaliyet alanından durgunluk anında iş gelme olasılığı sağlanmış. Kişisel tecrübe ve müşteri memnuniyeti sayesinde de iyi geri dönüşler olmuş. Ofis içi giderler de azalma sağlanmış ve kriz dönemi atlatılmış. Ancak o dönemin üzerinde yarattığı yoğun baskı sebebiyle psikolojik etkinin halen geçerli olduğunu da ifade etmiştir.

22A şirketi: 28 yıllık tecrübeye sahip bir mimar tarafından kurulmuştur. Şirketin sektörde 5 yıllık bir geçmişi bulunmaktadır. Şirketin aktif olduğu iş türleri tasarım işleri, dekorasyon uygulamaları, mesleki kontrol, müteahhitlik ve proje yönetimidir. Ayrıca peyzaj işleri de yapılmaktadır. Çalışan sayısı günümüzde 9'dur. Kriz döneminde şirket işsizlik problemi yaşamamış. O nedenle krizden etkilenme olmamış. Krizin şirketin büyümesine engel olduğu ancak ayakta kalmakla ilgili bir problem yaşanmadığı bildirilmiştir.

23A şirketi: 33 yıllık tecrübeye sahip bir mimar tarafından 15 yıl önce kurulmuştur. Aktif olduğu iş türleri tasarım işleridir. Çalışan sayısı günümüzde 2'dir. Kriz döneminde şirkette ciddi küçülme yaşanmış. Çalışan sayısı 6'dan 2'ye inmiş, sabit giderler minimuma indirilmiş ve özel sektörle ödemelerdeki güvensizlik sebebiyle çalışma durdurulup kamu kurumlarıyla (belediyelerle) çalışma tercih edilmiş. Ayrıca şirketin ayakta kalması amacıyla şirket sahibi mimar ek iş olarak bir şirkete danışmanlık hizmeti vermeye başlamış. Kısaca şirket küçülerek ve şirket sahibinin ciddi çabalarıyla aktif olarak kalmayı başarmış görünmekte.

24A şirketi: 21 yıllık tecrübeye sahip bir mimar tarafından 15 yıl önce kurulmuştur. Aktif olduğu iş türleri tasarım işleri, dekorasyon uygulamaları ve proje yönetimidir. Çalışan sayısı günümüzde 4'tür. Kriz döneminde şirkette ciddi küçülme yaşanmış. Çalışan sayısında azalma, giderlerde minimuma inme gibi önlemler alınmış. Ayrıca şirket sahibi mimar mobilya imalatı yapan yeni bir şirkete de ek gelir elde etmek amacıyla kriz döneminde ortak olmuş.

25A şirketi: 22 yıllık tecrübeye sahip bir mimar tarafından 12 yıl önce kurulmuştur. Aktif olduğu iş türleri tasarım işleri, ve müteahhitliktir. Çalışan sayısı günümüzde 3'tür. Kriz döneminde şirkette çalışan sayısı 2 imiş. Şirket sahibi gibi eşi de mimar olduğu için ortak çalışmaktaymışlar. Genel giderleri düşük olduğu için ve özel konut işleri yaptıkları için o dönemden fazla etkilenmemişler.

26A şirketi: 22 yıllık tecrübeye sahip bir mimar tarafından 7 yıl önce kurulmuştur. Aktif olduğu iş türleri tasarım işleri, dekorasyon uygulamaları, mesleki kontrol ve bazı mal sahipleri için proje geliştirmedir. Çalışan sayısı günümüzde 8'dir. Kriz döneminden sonra şirkette iş çeşitliğine gidilmiş. Krizin ciddi yönetim süreci olduğu fark edilmiş ve neler yapılabileceği düşünülmüş. Günümüzde organizasyonel yapıda bu anlamda değişiklikler düşünülmekte. Ayrıca o dönemde yurt dışı pazarına da açılmış. Özetle kriz döneminde iş çeşitliliği artırılarak , yurt dışı pazarına açılarak ve çalışanların sadakatıyla başarı sağlanmış. O dönemin ciddi olarak organizasyonel yönetim boyutunda sorgulanması ve gelecek için hazırlıklı olunması şirket için alınan en önemli ders olmuş.

27A şirketi: 29 yıllık tecrübeye sahip bir mimar tarafından 17 yıl önce kurulmuştur. Aktif olduğu iş türleri tasarım işleri, ve dekorasyon uygulamalarıdır. Çalışan sayısı günümüzde 10'dur. Kriz döneminde mevcut mal sahiplerinden bazıları iş taleplerinden vazgeçmişler. Ancak şirket sahibi mimar, tecrübeli oldukları iş dallarındaki projelerde iş talebinde bulunarak ve maliyetlerde zorunlu haller dışında azaltılmaya gidilerek ayakta kaldıklarını belirtmiştir. O dönemde kredi kullanımı da durdurulmuş. Şirket sahibi mimar krizin şirketlerin daha olumlu işler yapmasına engel olduğunu yani potansiyel iş üretme fırsatlarını, büyümeyi engellediğini ifade etmiştir.

28A şirketi: 29 yıllık tecrübeye sahip bir mimar tarafından 21 yıl önce kurulmuştur. Aktif olduğu iş türleri tasarım işleri, dekorasyon uygulamaları, mobilya tasarımı ve mesleki kontroldür. Çalışan sayısı günümüzde 7'dir. Kriz döneminde şirket kendini yeniden sorgulamış. Mevcut işler durdurulmuş. bu nedenle sabit büro harcamaları minimuma indirilmiş, çalışan sayısı azaltılmamış

ancak zamanda yapılmamış ve özsermayeden ciddi harcamalar yapılarak şirket ayakta tutulmuş.

29A şirketi: 16 yıllık tecrübeye sahip bir mimar tarafından 16 yıl önce kurulmuştur. Aktif olduğu iş türleri tasarım işleri, dekorasyon uygulamaları, müteahhitlik ve proje yönetimidir. Çalışan sayısı günümüzde 6'dır. Kriz döneminden şirket etkilenmemiş. Şirket sahibi mimarın söylemine göre yapılan işlerden memnun kalan mal sahiplerinin geri dönüşleriyle şirket her zaman iş potansiyelini korumuş. Bu da kriz döneminde avantaj sağlamış. Şirket sahibine göre zaten krizi onların ölçeğindeki bir şirket çokta fazla hissedemez. Kriz şirket büyüklüğüyle doğru orantılı olarak şirketleri etkileme gücüne sahiptir.

30A şirketi: 28 yıllık tecrübeye sahip bir mimar tarafından 11 yıl önce kurulmuştur. Aktif olduğu iş türleri tasarım işleri ve müteahhitliktir. Çalışan sayısı günümüzde 11'dir. Kriz döneminde iş potansiyelinde azalma olduğu için çalışan sayısında azalma olmuş. Ancak mali danışmanla ve bireysel portföy yönetimi sistemi sayesinde özsermaye ciddi yönetilmiş. Şirketin hedeflerinde küçülme yaşanmış ve artık mevcut çekirdek kadro ile tecrübeli olunan iş dallarına aktif kalma kararı alınmış.

31A şirketi: 26 yıllık tecrübeye sahip bir mimar tarafından 12 yıl önce kurulmuştur. Aktif olduğu iş türleri tasarım işleri ve dekorasyon uygulamalarıdır. Çalışan sayısı günümüzde 2'dir. Kriz döneminde şirket ölçeği mikro olduğu için çalışan sayısında değişim olmamış. Çevresel ilişkiler sayesinde kriz döneminde çalışanları ve şirketi ayakta tutacak kadar gelir elde edilmiş. Zaten daha fazlası da hedeflenmemiş.

32A şirketi: 19 yıllık tecrübeye sahip bir mimar tarafından 5 yıl önce kurulmuştur. Aktif olduğu iş türleri tasarım işleri ve müteahhitliktir. Çalışan sayısı günümüzde 3'dür. Kriz döneminde iş sayısında azalma olmuş. Ancak tamamen işsiz kalınmamış. Çalışan sayısında azalma yapılarak ve genel giderler kısılarak dönem atlatılmış.

33A şirketi: 17 yıllık tecrübeye sahip bir mimar tarafından 11 yıl önce kurulmuştur. Aktif olduğu iş türleri tasarım işleri, mesleki kontrol ve inşaat malzemeleri satışlarıdır. Çalışan sayısı günümüzde 6'dır. Kriz döneminde önceden kazanılanların yatırıma dönüştürülmesi sayesinde ve ek gelir elde etmek amacıyla iş makineleri alıp kiraya verilmesi sayesinde ekonomik sıkıntı yaşanmamış. Zaten o dönemde şirket işe de sahipmiş. Çalışan sayısı değişmemiş ve birlikte çalışılan mal sahibi ödemelerini zamanında gerçekleştirip şirket için zorluklar yaratmamış. Özetle kriz iyi ilişkiler, mevcut iş potansiyeli, zamanında alınan ödemeler ve ek gelir amacıyla girilen yeni iş sayesinde atlatılmış.

34A şirketi: 30 yıllık tecrübeye sahip bir mimar tarafından 5 yıl önce kurulmuştur. Aktif olduğu iş türleri müteahhitlik ve proje yönetimidir. Çalışan sayısı günümüzde 10'dur. Kriz döneminde çalışanlara zam yapılmamış, yeni işlerde daha az kar hedeflenerek şirketin kendini döndürecek kadar işe sahip olması sağlanmış, genel giderler azaltılmış ve rakiplerden ucuz maliyetlendirme yapılmış. Bu sayede kriz dönemi atlatılabilmiş.

ÖZGEÇMİŞ

Zeynep Kolçak 1979 yılında İstanbul'da doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini İstanbul'da tamamlayan Kolçak 1996 yılında İ.T.Ü. Şehir ve Bölge Planlama Bölümüne girdi. 1996-97 yıllarını İ.T.Ü.' de İngilizce hazırlık, 1997-1998 yıllarını ise kazandığı bölümü okuyarak geçiren Kolçak 1998 yılında Mimarlık bölümüne dikey geçiş yaptı. 2002 yılında Mimarlık bölümünden mezun oldu. Aynı yıl İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, Mimarlık Anabilim Dalı Proje ve Yapım Yönetimi Yüksek Lisans Programında eğitime başladı.