



**T. C.**  
**BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**FİRMALARDA İŞ SÜREKLİLİĞİ YÖNETİMİNİN ÖNCÜLLERİ VE  
ARDILLARI ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Ecem ARSLANKEÇECİOĞLU KILIÇ**

**BURSA - 2019**





**T. C.**  
**BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**FİRMALARDA İŞ SÜREKLİLİĞİ YÖNETİMİNİN ÖNCÜLLERİ VE  
ARDILLARI ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Ecem ARSLANKEÇECİOĞLU KILIÇ**

**701114009**

**Danışman:**

**Prof. Dr. Mehmet ERYILMAZ**

**BURSA - 2019**

T. C.  
BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda 70114009 numaralı Ecem ARSLANKEÇECİOĞLU KILIÇ'ın hazırladığı "Firmalarda İş Sürekliliği Yönetiminin Öncülleri ve Ardılları Üzerine Bir Çalışma" konulu Yüksek Lisans Tezi Çalışması ile ilgili tez savunma sınavı, 06/09/ 2019 günü 11:00-13:00 saatleri arasında yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin başarılı olduğuna oybirliği ile karar verilmiştir.

Üye (Tez Danışmanı ve Sınav Komisyonu  
Başkanı)

Prof. Dr. Mehmet ERYILMAZ  
Bursa Uludağ Üniversitesi

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Nilüfer RÜZGAR  
Bursa Teknik Üniversitesi

Üye

Prof. Dr. Füsün ÇINAR ALTINTAŞ  
Bursa Uludağ Üniversitesi

06/09/2019



**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**YÜKSEK LİSANS/DOKTORA İNTİHAL YAZILIM RAPORU**

**BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA**

Tarih:26/08/2019

Tez Başlığı / Konusu: FİRMALARDA İŞ SÜREKLİLİĞİ YÖNETİMİNİN ÖNCÜLLERİ VE ARDILLARI ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 104 sayfalık kısmına ilişkin, 21/08/2019 tarihinde şahsım tarafından *Turnitin*. adlı intihal tespit programından (*Turnitin*)\* aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan özgünlük raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 17'dir.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1- Kaynakça hariç
- 2- Alıntılar hariç/dahil
- 3- 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Özgünlük Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

26.08.2019

Tarih ve İmza

26.08.2019

Adı Soyadı: Ecem Arslankeçecioglu Kılıç  
Öğrenci No: 701114009  
Anabilim Dalı: İşletme  
Programı: İşletme Tezli YL  
Statüsü:  X Y.Lisans  Doktora

Danışman

Prof.Dr. Mehmet Eryılmaz, 26.08.2019

## Yemin Metni

Yüksek Lisans olarak sunduğum “Firmalarda İş Sürekliliği Yönetiminin Öncülleri Ve Ardılları Üzerine Bir Çalışma” başlıklı çalışmanın bilimsel araştırma, yazma ve etik kurallarına uygun olarak tarafımdan yazıldığına ve tezde yapılan bütün alıntılarının kaynaklarının usulüne uygun olarak gösterildiğine, tezimde intihal ürünü cümle veya paragraflar bulunmadığına şerefim üzerine yemin ederim.

Tarih ve İmza

26.08.2019



**Adı Soyadı** : Ecem ARSLANKEÇECİOĞLU KILIÇ

**Öğrenci No** : 701114009

**Anabilim Dalı** : İşletme

**Programı** :Yönetim ve Organizasyon

**Statüsü** : Yüksek Lisans

## ÖZET

Yazar Adı ve Soyadı	: Ecem ARSLANKEÇECİOĞLU KILIÇ
Üniversite	: Uludağ Üniversitesi
Enstitü	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı	: İşletme
Bilim Dalı	: Yönetim ve Organizasyon
Tezin Niteliği	: Yüksek Lisans Tezi
Sayfa Sayısı	: xii + 112
Mezuniyet Tarihi	: ..... / ..... / 20.....
Tez Danışmanı	: Prof. Dr. Mehmet ERYILMAZ

### FİRMALARDA İŞ SÜREKLİLİĞİ YÖNETİMİNİN ÖNCÜLLERİ VE ARDILLARI ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

İş sürekliliği yönetimi görece olarak genç bir çalışma sahasıdır. Bu bağlamda firmalarda iş sürekliliği yönetiminin öncül ve ardıllarına dair pek az şey bilinmektedir. Bu nedenle çalışmanın amacı Türkiye’de iş sürekliliği yönetimi uygulayan firmalarda bu pratiğin uygulanmasına vesile olan faktörleri ve uygulama neticesinde ortaya çıkan sonuçları idrak etmektir. Bu doğrultuda iş sürekliliği yönetimi uygulaması bulunan 23 firmanın konuyla ilgili yetkilileriyle yarı yapılandırılmış görüşmeler yürütülmüştür. Bulgular bu firmalarda iş sürekliliği yönetiminin örgütsel, sektörel, çevresel, müşteri temelli ve paydaş beklentisi bazlı öncüllerinin olduğunu ortaya koymaktadır. Benzer şekilde araştırmanın bulguları iş sürekliliği yönetimi uygulamasının firmalarda iç ve dış müşteri memnuniyetinin artışı, proaktif olma becerisinin kuvvetlenmesi, kurumsal kimliğin korunması ve güçlenmesi, firmalara duyulan güvenin artması ve en nihayetinde örgütsel performansın yükselmesi gibi muhtelif sonuçlar doğurduğunu ortaya koymaktadır.

**Anahtar Sözcükler:** İş Sürekliliği, Yönetim Yenilikleri, Nitel Araştırma, Türkiye.

## ABSTRACT

Name and Surname	: Ecem ARSLANKEÇECİOĞLU KILIÇ
University	: Uludag University
Institution	: Social Science Institution
Field	: Business Administration
Branch	: Management and Organization
Degree Awarded	: Master
Page Number	: xii + 112
Degree Date	: .... / .... / 20.....
Supervisor (s)	: Prof. Dr. Mehmet ERYILMAZ

### A STUDY ON ANTECEDENTS AND CONSEQUENCES OF BUSINESS CONTINUITY MANAGEMENT

“Business Continuity Management (BCM)” is relatively nascent field of study. In this regard, scholars and practitioners know few things regarding antecedents and consequences of BCM. Therefore, this study aims to understand consequences arising out of exercising the management practice as well as factors making it possible. Accordingly, semi-structured interviews have been conducted with officials of 23 companies, which have aforementioned business continuity. The findings reveal that BCM has organizational, industrial, environmental, customer-based and finally, stakeholder expectation-based antecedents. In similar veins, results of the study also indicate several consequences such as increased internal and external customer satisfaction in companies, strengthening proactive skills, protection and consolidating of corporate identity, tightening trust in companies and increasing organizational performance.

**Keywords:** Business Continuity Management, Management Innovations, Qualitative Research, Turkey.



## ÖNSÖZ

Çalışmamın her safhasında engin bilgilerini, tecrübelerini benimle paylaşan ve yardımını esirgemeyen, tezimin tamamlanmasına kadar olan bu süreçte beni yönlendiren ve onurlandıran, bugüne kadar tanıdığımın en kıymetli ve saygıdeğer hocalardan Sayın Prof. Dr. MEHMET ERYILMAZ hocama; çalışma süresince tüm zorlukları benimle göğüsleyen ve hayatımın her evresinde bana destek olan sevgili aileme, bu kategoriye giren çalışmalar içerisinde öncü olan, sahip olduğu bilgi ve deneyimlerini paylaşmaktan çekinmeyen Özgüven Saymaz'a ve ihtiyaç duyduğumda destek ve yardımlarını esirgemeyen Nurcan öğretmenim'e, Burak Ekşi'ye, Tamer Demir'e ve iş arkadaşlarıma verdikleri emeklerden dolayı sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Bursa, 2019

Ecem ARSLANKEÇECİOĞLU KILIÇ

# İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
<b>ÖZET</b> .....	<b>iv</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>v</b>
<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>vi</b>
<b>TABLolar</b> .....	<b>ix</b>
<b>ŞEKİLLER</b> .....	<b>x</b>
<b>GRAFİKLER</b> .....	<b>xi</b>
<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>xii</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BÖLÜM I</b> .....	<b>3</b>
<b>İŞ SÜREKLİLİĞİ YÖNETİMİ VE KURUMSAL RİSK</b> .....	<b>3</b>
1. İŞ SÜREKLİLİĞİ.....	3
1.1. İş Sürekliliği Kavramı.....	3
1.2. İş Sürekliliğinin Amacı.....	6
1.3. İş Sürekliliğinin Faydaları.....	6
1.4. İş Sürekliliği Standartları.....	8
1.4.1. TS ISO 22301 Standardı.....	9
1.4.2. TS ISO 22313 Standardı.....	18
1.5. İş Sürekliliği Yönetim Sistemi ve Önemi.....	18
2. İŞ SÜREKLİLİĞİ PLANI.....	21
2.1. İş Sürekliliği Planı Kavramı.....	21
2.2. İş Sürekliliği Planının Önemi.....	24
2.3. İş Sürekliliği Planı Oluşturmada Adımlar.....	26
2.3.1. Proje Yöneticisinin Atanması, Ön Analiz, Proje Ekibinin ve Proje Kapsamının Belirlenmesi.....	27
2.3.2. Üst Yönetim Onayı ve Proje Ekibinin Oluşturulması.....	27
2.3.3. Yönlendirme Komitesinin Belirlenmesi ve Bilgilendirme Sunumu Yapılması.....	28
2.3.4. Açılış Toplantısı ve Proje Duyurusunun Yapılması.....	28
2.3.5. Proje Ekibinin Eğitim Alması.....	29
2.3.6. Saha Çalışması ile Bilgi Toplanması.....	29
2.3.7. Saha Çalışması Bulgularının Yönlendirme Komitesi ile Paylaşılması.....	29
2.3.8. Stratejilerin, İSY Organizasyon Yapısının Belirlenmesi ve Planların Yazılması.....	30
2.3.9. Stratejilerin, İSY Organizasyonun ve Planların Yönlendirme Komitesiyle Paylaşılması.....	30
2.3.10. Planların Duyurulması ve Eğitimlerin Verilmesi.....	31
2.3.11. Örnek Tatbikatların Gerçekleştirilmesi.....	31
2.3.12. Örnek İç Tetkiklerin Yapılması ve Gerekli Düzeltici ve Önleyici Faaliyetlerin Başlatılması.....	31
2.3.13. Projenin Üst Yönetime Anlatılarak Yönetim Gözden Geçirme Yapılması.....	32
3. RİSK VE KURUMSAL RİSK KAVRAMLARI.....	32
3.1. Risk Kavramı ve Tanımı.....	32
3.2. Risk Yönetimi Kavramı.....	35
3.3. Risk Analizi ve İş Etki Analizi.....	40
3.4. Kurumsal Risk Yönetimi.....	44

3.5. Risk ve İş Sürekliliği Arasındaki İlişki .....	47
<b>BÖLÜM II .....</b>	<b>49</b>
<b>YÖNETİM YENİLİKLERİNİN ÖNCÜLLERİ VE ARDILLARI.....</b>	<b>49</b>
2.1. Yönetim Yeniliklerinin Benimsenme Nedenleri .....	49
2.2. Yönetim Yeniliklerini Belirleyen Faktörler.....	54
2.2.1. Vizyon.....	54
2.2.2. Liderlik.....	55
2.2.3. Örgütsel Yapı .....	56
2.2.4. İletişim .....	57
2.2.5. Personel Güçlendirme .....	58
2.2.6. Müşteri Odaklılık .....	58
2.3. Yönetim Yeniliklerinin Benimsenmesinin Sonuçları .....	58
2.3.1. Arzu Edilen ve Edilmeyen Sonuçlar .....	62
2.3.2. Doğrudan ve Dolaylı Sonuçlar.....	63
2.3.3. Öngörülen ve Öngörülmeven Sonuçlar.....	64
<b>BÖLÜM III.....</b>	<b>66</b>
<b>FİRMALARDA İŞ SÜREKLİLİĞİ YÖNETİMİNİN ÖNCÜLLERİ VE</b>	<b>66</b>
<b>ARDILLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....</b>	<b>66</b>
3. YÖNTEM.....	66
3.1. Araştırmanın Amacı .....	66
3.2. Araştırmanın Örnekleme.....	66
3.3. Veri Toplama Yöntemi.....	67
3.4. Veri Analiz Yöntemi .....	69
3.5. Bulgular .....	70
<b>TARTIŞMA .....</b>	<b>96</b>
<b>SONUÇ.....</b>	<b>99</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>100</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>109</b>

## TABLULAR

### Sayfa No

Tablo 1. İş Sürekliliğinin Paydaşlara Fayda Tablosu .....	7
Tablo 2. Yönetim Sistemi İçin PUKÖ Modeli.....	11
Tablo 3. Risk Yönetimine Geleneksel Ve Çağdaş Bakış.....	38
Tablo 4. Tehdit Başlıkları Listesi.....	42
Tablo 5. Geleneksel/Finansal ve Kurumsal Risk Yönetimleri Arasındaki Farklar....	47
Tablo 6. İyi Bir İş Sürekliliği Planı Hazırlarken İzlenecek Yola İlişkin Tematik Analiz.....	73
Tablo 7. İş Sürekliliği Planının En Önemli Parçasına İlişkin Tematik Analiz .....	77
Tablo 8. Firmaların İş Sürekliliği Planını Uygulamaya İten Faktörlere / Gelişmelere İlişkin Tematik Analiz.....	80
Tablo 9. Firmaların İş Sürekliliği Planının Kurumlara Olan Sonuçlarına İlişkin Tematik Analiz.....	85

# ŞEKİLLER

## Sayfa No

Şekil 1. İş Sürekliliği.....	4
Şekil 2. ISO 22301'in Yapısı .....	9
Şekil 3. İSYS Süreçlerine Uygulanan PUKÖ Modeli.....	11
Şekil 4. İş Sürekliliği Yönetimi Yaşam Döngüsü .....	19
Şekil 5. Risk Tanımının Temel Bileşenleri .....	34
Şekil 6. Risk Yönetimi Süreçleri.....	39
Şekil 7. Risk Analizi Akış Diyagramı.....	41
Şekil 8. Yenilik Yönetim Çerçevesi.....	50
Şekil 9. Yenilik Yönetim Süreci Modeli.....	52
Şekil 10. Yeniliğin Gücü.....	61

## GRAFİKLER

### Sayfa No

Grafik 1. İş Sürekliliğini Engelleyen Faktörler.....	5
Grafik 2. Kurumsal Ölçekte Risk Dağılımı.....	35



## **KISALTMALAR**

<b>ABD</b>	: Amerika Birleşik Devletleri
<b>Ar-Ge</b>	: Araştırma ve Geliştirme
<b>BDDK</b>	: Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu
<b>COSO</b>	: Sponsor Organizasyonlar Komitesi (Committee of Sponsoring Organizations)
<b>GSMH</b>	: Gayri Safi Milli Hasıla
<b>ISO</b>	: Uluslararası Standartlar Kuruluşu (International Organization for Standardization)
<b>İEA</b>	: İş Etki Analizi
<b>İS</b>	: İş Sürekliliği
<b>İSP</b>	: İş Sürekliliği Planı
<b>İSY</b>	: İş Sürekliliği Yönetimi
<b>İSYS</b>	: İş Sürekliliği Yönetim Sistemi
<b>PUKÖ</b>	: Planla – Uygula – Kontrol Et – Önlem Al
<b>TS</b>	: Türk Standardı
<b>TÜBİTAK</b>	: Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
<b>UEKAE</b>	: Ulusal Elektronik ve Kriptoloji Araştırma Enstitüsü
<b>USD</b>	: Amerikan Doları
<b>YGG</b>	: Yönetimin Gözden Geçirmesi

## GİRİŞ

İş dünyasının sürekli bir gelişim ve değişim içerisinde olduğu bilinmektedir. Küreselleşme ile birlikte iletişim teknolojilerinin gelişmesi neticesinde hız kazanan şirketler arası rekabete bağlı olarak bazı şirketlerin, hem değişen ve zorlaşan şartlardan dolayı hem de iyi yönetilemediği için ayakta durma şansı olmamaktadır.

Aslında şirketlerde işleri kesintiye uğratan ya da başarısız kılan olaylar planlı değildirler. Kesinti sebebi olan olaylar daha çok bazı başarısızlıklar gibi istenmeyen olaylardır. İş sürekliliğinin tam olarak sağlanabilmesi için planlanmamış istenmeyen olayların yönetilebilmesi gerekmektedir. Bu durumda risk kavramı ortaya çıkmaktadır. Risk, istenmeyen bir olaya yönelik ve bu olayın sonuçlarının şiddetini ve meydana gelme olasılığını da içermektedir. İstenmeyen olayların olma olasılığının veya olumsuz sonuçlarından kaynaklanan şiddetinin azaltılması ile işlerdeki kesintiler ve başarısızlık durumları da azalmaktadır. Ancak kesintiler ve başarısızlıklar kabul edilebilir seviyenin altına çekildiğinde iş sürekliliği sağlanmış olmaktadır. İşleri kesintiye uğratan olayların belirlenmesi, tanımlanması, olasılığının tespiti, şiddetinin belirlenmesi, değerlendirilmesi, önlem alınması, olasılığının azaltılması, şiddetinin azaltılması ve izlenmesi risk yönetiminin aşamalarıdır. Dolayısı ile iş sürekliliği ancak başarılı bir risk yönetimi ile mümkündür.

Risk yönetiminde olmazsa olmaz unsur ise başarılı bir risk analizidir. Çeşitli tehlike belirleme ve risk analizi teknikleri mevcuttur. Ancak risk yönetimini yapabilmek için tek başına yeterli ve kapsayıcı ne bir analiz tipi ne de analiz tekniği mevcuttur.

Bu planların ana hedefi; çeşidi ve nedeni ne olursa olsun şirketin paydaşlarına sunulan ürün ve hizmetlerin aksama yaşadığı durumlarda;

- İşlerin kesintisiz, asgari düzeyde ve kabul görür bir ölçüde sürdürülüyor olması,
- Kesinti oluşması halinde ise en kısa zamanda işlerin yeniden yürütülmesi konusunda kağıt üzerinde de belirlenerek bir hareket tarzı oluşturmak ve bunun sürekliliğini sağlamaktır.



Yenilik yönetimi yeni düşüncelerin ticari kazançlara dönüştürülmesini kapsamakla beraber işletmelerin hayatlarını devam ettirebilmelerini sağlayan ve karlı büyüme yaratan bir süreçtir. Bu süreçte sadece belirli alanlar değil işletmelerin tümünü kapsayan bir işleyiş yer almaktadır. Bu işleyişte ürün ve hizmetin yanı sıra pazara ilişkin, sürece ilişkin ve örgüte ilişkin boyutlar birbiriyle ilişkilidir. Söz konusu işleyiş ile yeniliklerin, toplumun yaşam kalitesini yükseltmek üzere uzun vadeli planlamalarda yardımcı niteliğinde olacağını, rekabet ederken işletme amaçlarını gerçekleştirebilecekleri bir araç olacağını söylemek mümkündür.

Bu bilgiler ışığında çalışma üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde iş sürekliliği kavramı, amacı, faydaları, iş sürekliliği standartları ve iş sürekliliği yönetim sistemi açıklanmıştır. Yine aynı bölümde iş sürekliliği planı kavramı, önemi, iş sürekliliği planı oluşturulurken yapılması gerekenler ayrıntılı bir şekilde belirtilmiştir. Ayrıca risk ve kurumsal risk kavramları üzerinde durulmuş, risk yönetimi kavramı, risk analizi ve iş etki analizi, kurumsal risk yönetimi, ve riskin iş sürekliliği arasındaki ilişkiye değinilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise, yönetim yeniliklerinin benimsenme nedenleri, yönetim yeniliklerini belirleyen faktörler ve yönetim yeniliklerinin benimsenmesinin sonuçları ayrıntılarıyla açıklanmıştır.

Üçüncü bölümünde Türkiye’de iş sürekliliği yönetimi uygulaması olan firmalarda gerçekleştirilen araştırmanın ayrıntıları paylaşılmaktadır. Bu bölümde öncelikle araştırmanın yöntemi; araştırmanın amacı, örnekleme, veri toplama ve analiz yöntemi anlatılmaktadır. Ardından toplanan verilerin analizi neticesinde ulaşılan bulgular paylaşılmaktadır. Bölüm araştırma bulgularının mevcut yazınla kıyaslandığı tartışma bölümüyle sonlandırılmaktadır.

## BÖLÜM I

### İŞ SÜREKLİLİĞİ YÖNETİMİ VE KURUMSAL RİSK

#### 1. İŞ SÜREKLİLİĞİ

##### 1.1. İş Sürekliliği Kavramı

Kurumların en önemli varlığı olan verilerin korunması önceleri sadece yedekleme çözümleriyle sağlanırken günümüzde verilerin sürekli ulaşılabilir olması önem kazanmıştır. Kurumların e-posta, veritabanı, e-ticaret gibi kritik sunucularına ulaşamaması sadece para değil aynı zamanda itibar kaybına da neden olmaktadır.

Kurumlardaki kritik öneme sahip bir sunucunun hizmet verememe durumu sadece şirketin bir bölümünü değil tamamını etkilemektedir. Dolayısıyla bu sunucuların yedeklenmesinin ötesinde sürekliliğinin sağlanması çok daha fazla önem arz etmektedir.

İş sürekliliği, şirket bilgi sistemleri bileşenlerinin herhangi birinde arıza, kesinti, erişilememe, performans ve kapasite sorunları gibi durumlarla karşılaşıldığında şirket faaliyetlerinin sürekliliğini sağlayacak standartlarda tasarlanması, kurulması ve yönetilmesi olarak tanımlanmaktadır<sup>1</sup>.

ISO 22301 standardında ise iş sürekliliği için; “bir organizasyonu ürün ve servislerini kesinti olayı sonrasında kabul edilebilir seviyede sürdürebilme kapasitesidir” denmektedir<sup>2</sup>.

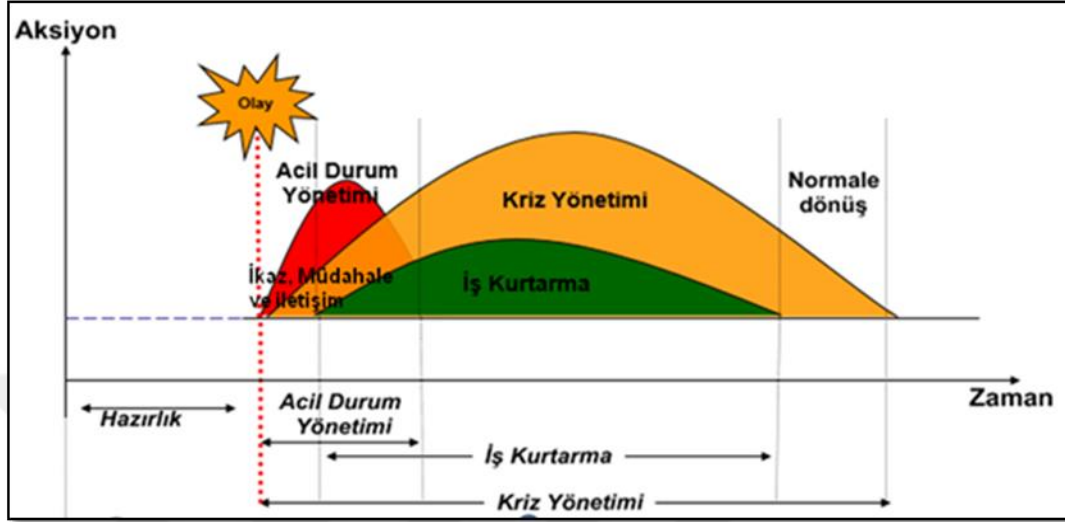
Yine bir diğer tanımda iş sürekliliği, “türü ve sebebi ne olursa olsun herhangi bir kesinti veya felaket durumunda bir organizasyonun kritik iş fonksiyonlarının sürekliliğini sağlayan bir yöntem” olarak tanımlanmaktadır.

---

<sup>1</sup> İzzet Gökhan Özbilgin, “Yeni Bir Standart – “ISO 22301: İş Sürekliliği Yönetimi Sistemi””, *Bilişim Kültürü Dergisi*, Yıl.40, Sayı.144,2012, s.100.

<sup>2</sup> ISO 22301:2012, “Business Continuity Management”, 2012, Madde 3.

İçerik olarak çok fazla değişmese de Bajgoric ve Moon iş sürekliliği terimini, “bir işin bir tür başarısızlık veya felaket meydana gelse bile, faaliyetlerini sürdürme yeteneği” olarak tanımlamaktadırlar<sup>3</sup>.



**Şekil 1. İş Sürekliliği**

**Kaynak:** Özgüven Saymaz, “İş Sürekliliği”, ISACA Hizmete Özel Sunum, 27.02.2016, İstanbul.

İş Sürekliliği, paydaşlara sunulan ürün ve hizmetlerin gerçekleştirilmesinde<sup>4</sup>;

- Kesintiye<sup>5</sup> ve iş kaybına sebebiyet verebilecek olağanüstü durumların (risklerin) belirlenerek tedbir alınmasına,
- Gerçekleşmesi durumunda firmanın öncelikle kritik iş fonksiyonlarının, akabinde diğer iş fonksiyonlarının,
- Asgari kesinti süresi ve iş kaybıyla,
- Olay öncesi kapasiteye en yakın düzeyde devamlılığının sağlanmasına yönelik yürütülen çalışmaların tümüdür.

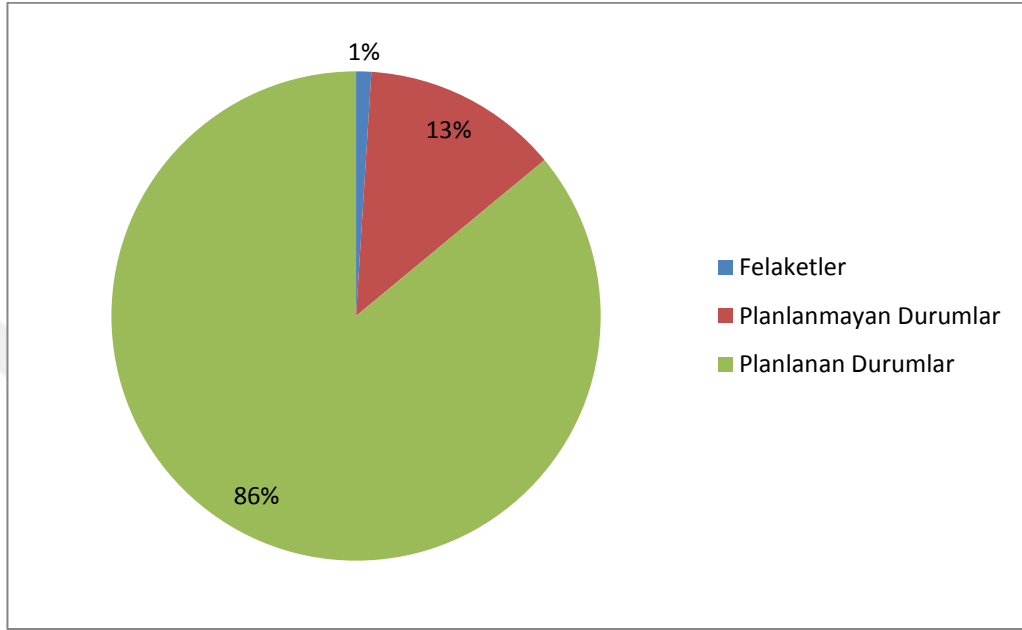
<sup>3</sup>Nijaz Bajgoric, Moon Young, “Enhancing Systems Integration By Incorporating Business Continuity Drivers”, *Industrial Management & Data Systems*, Volume. 109(1), 2009, pp.74-97.

<sup>4</sup> Özgüven Saymaz, “İş Sürekliliği”, ISACA Hizmete Özel Sunum, 27.02.2016, İstanbul.

<sup>5</sup>Ürün, hizmet ve süreçlerdeki kesinti kısmen (bir veya birkaç ürün, hizmet ve kanal) olabileceği gibi tamamen tüm ürün, hizmet, süreç ve kanal da olabilir.

Grafik 1’de görüldüğü üzere; deprem, yangın vb. gibi iş sürekliliğini engelleyen olaylar %1 paya sahip iken, iş sürekliliği planı olmayan hususlar %13’e tekabül etmiştir. Geriye kalan tüm durumlarda da planlamanın olduğu görülmektedir<sup>6</sup>.

**Grafik 1. İş Sürekliliğini Engelleyen Faktörler**



Olağanüstü durumlar ve felaketler şirketlere ciddi mali kayıplarla beraber, itibarlarını da zedelemeye sebep olmakta, müşteri ya da pazar kaybı sorunlarıyla karşılaşılabilir. Bu gibi sebeplere karşı hem hazırlıklı olmak hem de organize şekilde bir plan, program yaparak şirketin tamamına yayılmış bir kültürle hareket etmek gerekmektedir. Şirketlerin ancak bu şekilde hayata geri dönüşü mümkün olabilmektedir. Bu nedenle iş sürekliliği organizasyonları kurmaları gerekmektedir<sup>7</sup>.

<sup>6</sup> Atik Kulaklı, Serpil Aslan, “İşletmelerde Bilgi Teknolojilerindeki Gelişmelerin İşletme ve Yönetim Fonksiyonları Üzerine Etkileri”, *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(1), 2010, s.3.

<sup>7</sup> Rıdvan Akççek, “*Tag Archives: İş Sürekliliği Nedir? İş Sürekliliği Yönetim Sistemi*”, <http://ridvanakcicek.wordpress.com/tag/issurekliliginedir/> 2011, (10.01.2019).

## 1.2. İş Sürekliliğinin Amacı

İş süreklilik yönetimi, bir işletmeye yönelik potansiyel tehlikeleri tanımlayan ve bu tehlikelerin etkilerini açıklayan, işletmenin paydaşlarının çıkarlarını, işletmenin ününü, marka kalitesini ve değerlerini koruyan etkili karşılıklar geliştirebilecek örgütsel esnekliği inşa etmek için bir çerçeve sunan, bütüncül bir yönetim sürecidir<sup>8</sup>.

İşletmeler, acil bir durum, bir doğal afet, kaza, resmi işlemler veya krizlerle ilgili farklı şiddetlerde farklı sorunlarla karşılaşabilmekte ve sorunlar iyi şekilde yönetilmediği takdirde işletmenin sonunu getirebilmektedir. Planlanmamış bir kriz yönetimi şirketin imajını sarsacağı gibi, aşırı durumlarda işletmenin ciddi hasarlar almasına yol açabilmektedir. Bu nedenle işletmelerin bu tip sorunlara önceden hazırlıklı olması gerekmektedir. Bu sırada devreye giren iş sürekliliği; olağanüstü durumlara karşı hazırlıklı olmayı, olaylara hızlı ve etkili tepki vermeyi, insan hayatının, varlıkların ve şirket itibarının korunmasını güvence altına almayı amaçlamaktadır.

Başka bir ifadeyle iş sürekliliği amaçlarını aşağıdaki gibi maddelemek mümkündür;

- Çalışanların ve diğer varlıkların güvende olmasını sağlamak,
- İş kesintisine sebebiyet verecek hususları belirleyip tedbirler almak,
- Olası bir kesinti sonrası önceden belirlenmiş kabul edilebilir süreler içerisinde ön görülen mal ve hizmetleri tekrar sunabilir hale gelmektir.

## 1.3. İş Sürekliliğinin Faydaları

İş sürekliliği, Tablo 1’de görüldüğü gibi, işletme veya kuruluş ile alakalı müşteriler, tedarikçiler, çalışanlar, üst yönetim ve hissedarlar olmak üzere işletmenin ürün ve hizmetlerini hazırlayan ve kullanan tüm paydaşlara farklı alanlarda katkı sağlamaktadır.

---

<sup>8</sup> ISO 22301:2012, a.g.e.

**Tablo 1. İş Sürekliliğinin Paydaşlara Fayda Tablosu**

<b>Kime</b>	<b>Ne Kazandırır?</b>
<b>Müşterilere</b>	İşletmeden Her Durumda Ürün/Hizmet Alacağına Dair Güvence
<b>Hissedarlara</b>	Şirket Değerinin Korunması
<b>Üst Yönetime</b>	Rekabet Avantajı
	Şirket İtibarının Korunması
	Hissedarlara Karşı Yükümlülüklerin Yerine Getirilmesi
	Nakit Akışımın Korunması
	Çalışanların Güveninin Kazanılması ve Pozitif Mesaj Verilmesi
<b>Çalışanlara</b>	Güvenli Bir Çalışma Ortamı
	Olası Bir Afet Sonrası Şirketin Varlığına Devam Etmesi
	Kriz Anında Sorumlulukların Doğru Bir Şekilde Paylaşılması
<b>Tedarikçilere</b>	Güvenilir Bir İş Ortaklığı

**Kaynak:** Marsh Danışmanlık, İş Sürekliliği Eğitim Notları, 2010, s.7.

Ayrıca iş sürekliliği ile ilgili faydaları aşağıdaki gibi sıralamakta mümkündür<sup>9</sup>;

- Marka değeri, saygınlık ve itibarı korumada yardımcı olur.
- Paydaşlarına ve ilişkide olduğu kurum ve kuruluşlara güvence sağlar.
- Müşteri güveni oluşturmaya yardımcı olur.
- Yasa ve yönetmeliklere uyum kolaylığı sağlar.
- Maruz kalınan risklerin yönetilmesini sağlar.
- Kritik ürün ve hizmetlerin tespit edilmesini sağlar.
- Kesintileri, hasarları ve kayıpları önlemeye yönelik kabiliyeti artırır.
- Beklenmeyen kesintilere yönelik stratejilerin geliştirilmesi ile hızlı ve etkili müdahale gücünü artırır.

<sup>9</sup> Özgüven Saymaz, "İş Sürekliliği Yönetim Sistemi", Üst Yönetim Farkındalık Semineri, Özgüven Atölyesi, 2018.

- Sistematik yönetim yaklaşımı ile kişilere olan bağımlılığı azaltırken, sisteme dayalı çalışmayı destekler.
- Bilgi teknolojilerinin alt yapısının iyileştirilmesine ve bilgi teknoloji süreçlerinin geliştirilmesine destek olur.
- Üretim için gerekli makine ve teçhizatın verimli ve etkin yönetilmesini sağlar.
- İş süreçlerinde otomasyonun geliştirilmesine destek olur.
- Ürün ve hizmetlerin devamlılığı sayesinde rekabet avantajı sağlar.
- Tedarikçi yönetiminde etkin rol alarak, tedarikçi kaynaklı risklerin yönetimini sağlar.
- Personeli olağanüstü durumlara karşı hazırlıklı hale getirir.
- Personele finansal (gelir) ve fiziksel (can) güvence sağlar.

#### 1.4. İş Sürekliliği Standartları

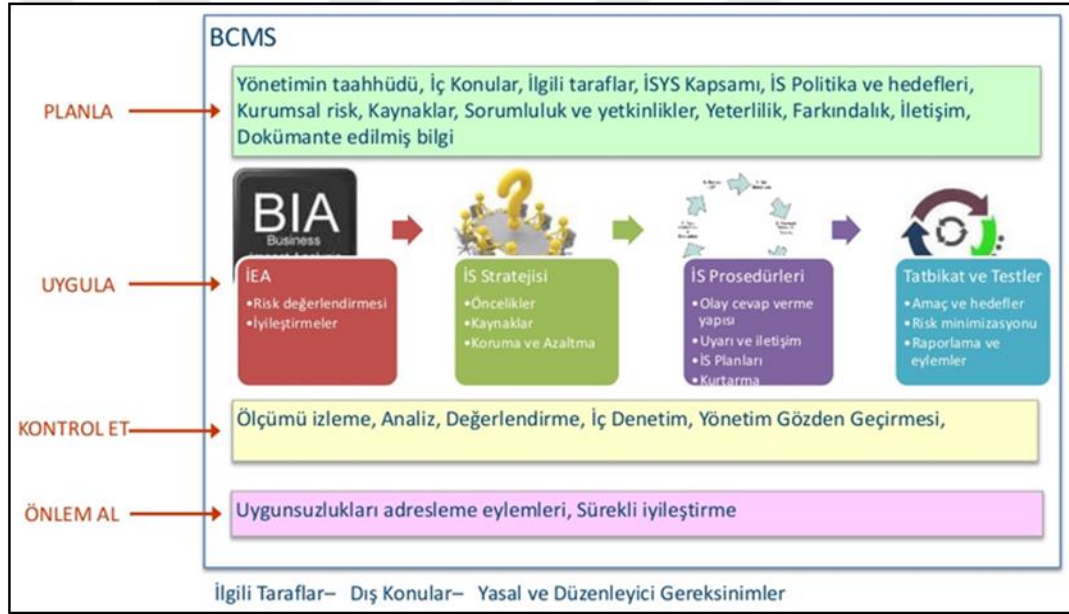
İş sürekliliği yönetimi konusunda en yaygın olarak kullanılan standart, “ISO 22313:2012 İş Sürekliliği Yönetimi İçin Uygulama Prensipleri” standardıdır. Bu standart, işletmeler içerisinde iş sürekliliği yönetimini başlatmak, gerçekleştirmek, sürdürmek ve iyileştirmek için genel prensipleri ve yönlendirici bilgileri ortaya koymaktadır. ISO 22301 ve ISO 22313 standartları İSYS konusunda en temel başvuru kaynaklarıdır. Bu iki standart da doğrudan İş Sürekliliği konusunu ele almaktadırlar. Teknik ve teknoloji bağımlı standartlar değildirler. Belli bir ürün veya bilgi teknolojisi ile ilgilenmemektedirler. Kurumlar uygulayacağı yöntem ve teknolojileri seçmekte serbesttirler<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> Ali Dinçkan, “ISO 22301 İş Sürekliliği Yönetim Sistemi Standardı”, *Beyazşapka*, Ağustos, <https://www.slideshare.net/btyon/iso-22301-sreklilii-ynetim-sistemi-standard>, (17.01.2019), 2013, s.5.

#### 1.4.1. TS ISO 22301 Standardı

2006 yılında çalışmaları başlatılan ISO 22301 numaralı standarda en çok katkıyı Avustralya, Fransa, Almanya, Japonya, Kore Cumhuriyeti, Singapur, İsveç, Tayland, İngiltere ve Amerika Birleşik Devletleri sunmuştur. “ISO 22301 İş Sürekliliği Yönetim Sistemi” standardı 2012 yılında ISO (223 numaralı komite) tarafından yayımlanmıştır<sup>11</sup>. Bu standart iş sürekliliği için şartları belirlemektedir. Aynı standart 2013 Eylül ayında TSE tarafından Türkçeye çevrilerek TS ISO 22301:2013 numarasıyla Türk standardı olarak kabul edilmiştir<sup>12</sup>. ISO 22301 standardını aşağıdaki Şekil 2’de ayrıntılarıyla görmek mümkündür.



Şekil 2. ISO 22301'in Yapısı

**Kaynak:** BTYÖN Danışmanlık, “ISO 22301 İş Sürekliliği ve ISO 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi”, ss.1-12, 2015, <https://www.slideshare.net/btyon/iso-22301-sreklilii-yenetim-sistemi-ve-iso-27001-bilgi-gvenlii-yenetim-sistemi>, (25.03.2019).

<sup>11</sup> ISO 22301:2012, a.g.e.

<sup>12</sup> Türk Standartlar Enstitüsü, “İş Sürekliliği Yönetim Sistemi-Gereksinimler”, Ankara: TSE, 2013, ss.1-19.

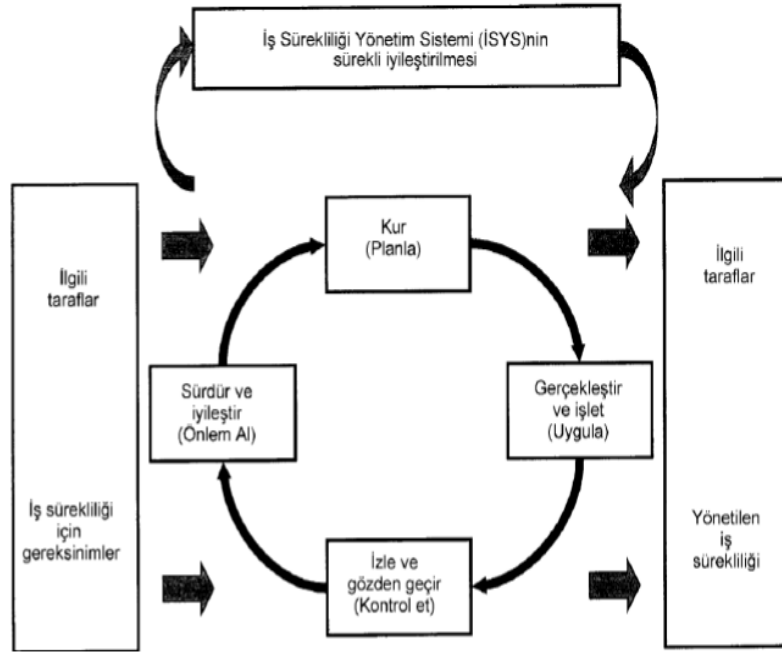


ISO 22301 standart kapsamında yer alan bazı kavram ve İSYS unsurları aşağıdaki gibidir<sup>13</sup>;

- **İSYS bileşenleri:** ISO 22301 numaralı standarda göre iş sürekliliği yönetim sisteminin bileşenleri beş kısımdır. Bunlar; politika, sorumlulukları tanımlanmış personel, yönetim süreçleri, dokümantasyon ve kuruluşla ilgili iş sürekliliği yönetim süreci şeklindedir.
- **İlgili tarafların belirlenmesi:** İSYS kurulum aşamasında ilgili taraflar ve ilgili tarafların gereksinimleri belirlenmelidir.
- **Kaynaklar:** İSYS'nin kurulması, gerçekleştirilmesi, sürdürülmesi ve sürekli iyileştirilmesi için gerekli olan kaynakları kurum sağlamalıdır.
- **Planla - uygula - kontrol et - önlem al (PUKÖ) modeli:** ISO tarafından çıkarılan diğer standartlar gibi bu standart da bir kuruluşun İSYS'nin planlanmasına, kurulmasına, gerçekleştirilmesine, işletilmesine, izlenmesine, gözden geçirilmesine, sürdürülmesine ve etkinliğinin sürekli olarak geliştirilmesine Planla-Uygula-Kontrol et-Önlem al (PUKÖ) modelini uygulamaktadır. Böylece, yönetim sistemi standartları arasında belli bir seviyede tutarlılık temin edilmektedir. Şekil 3'de, İSYS'nin, girdileri nasıl aldığını ve gerekli işlem ve süreçlerden geçirerek sonuçlarının nasıl ortaya çıktığı gösterilmektedir. Yönetilen iş süreçleri bu yapının çıktılarıdır.

---

<sup>13</sup> TSE-2013, a.g.e.



**Şekil 3. İSYS Süreçlerine Uygulanan PUKÖ Modeli**

**Kaynak:** Türk Standartlar Enstitüsü, “İş Sürekliliği Yönetim Sistemi-Gereksinimler”, Ankara: TSE, 2013, ss.1-19.

Tablo 2’de ise PUKÖ modelindeki terimlerin açıklaması gösterilmektedir.

**Tablo 2. Yönetim Sistemi İçin PUKÖ Modeli**

<b>Planla</b> (Tesis et)	Kuruluşun genel politikaları ve amaçlarına uygun sonuçlara ulaşılması amacıyla iş sürekliliğinin iyileştirilmesi ile ilgili iş sürekliliği politikasının, amaçlarının, hedeflerinin, kontrollerini, süreçlerinin ve prosedürlerinin belirlenmesi.
<b>Uygula</b> (Gerçekleştir)	İş sürekliliği politikasının, kontrollerinin, süreçlerinin ve prosedürlerinin gerçekleştirilmesi ve yürütülmesi.
<b>Kontrol et</b> (Gözden geçir)	İş sürekliliği politikası ve amaçlarına karşılık performansın izlenmesi ve gözden geçirilmesi; sonuçların gözden geçirilmek üzere yönetime rapor edilmesi; düzeltme ve iyileştirme için yapılacak işlemlerin belirlenmesi ve yetki verilmesi.
<b>Önlem al</b> (Sürdür ve iyileştir)	Yönetimin yapacağı gözden geçirmenin sonuçlarına dayanarak ve İSYS’nin kapsamının, iş sürekliliği politikasının ve amaçlarının yeniden değerlendirilmesi suretiyle düzeltici faaliyetler yapılarak İSYS’nin sürdürülmesi ve iyileştirilmesi.

**Kaynak:** İsmail İlter, “Bilişim Hizmetlerinin Sürekliliğine Yönelik Risk Analizi: Bir Kamu Kurumu Uygulama Örneği”, (Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Gazi Üniversitesi Bilişim Enstitüsü, Aralık 2015, s.25.

- **Yasal ve düzenleme amaçlı gereksinimler:** Kuruluş, yürürlükteki kanunlar ve düzenleyici mevzuat gereksinimlerini tespit edip bu gereksinimlere ulaşmak ve değerlendirmek için kuruluş bir prosedür oluşturmalı ve bu prosedüre göre yasal zorunlulukları takip etmelidir. Kurum, tabii olduğu yasal düzenlemeleri belirledikten sonra İSYS'nin kurulmasında, gerçekleştirilmesinde ve sürdürülmesinde kanun ve düzenleyici mevzuata uygunluğu sağlamalıdır ve bu uygunluğu sürdürmelidir. İlgili prosedür yazılı olmalı ve güncelliğini kuruluş sağlamalıdır. Yeni yasal zorunluluklar ve gereksinimler veya bunların değişiklikleri, ilgili taraflara duyurulmalıdır. Duyurudan daha etkin ve doğru bir yöntem ise yasal zorunluluk ya da gereksinimleri ilgili prosedürlere dönüştürüp kurumun faaliyetleri içine entegre etmektir.
- **İSYS'nin kapsamının belirlenmesi:** Kuruluş,
  - \* İSYS'nde yer alacak kuruluş bölümlerini belirlemeli,
  - \* İSYS'nin kapsamı içerisinde yer alan ürünleri, hizmetleri ve ilgili tüm faaliyetleri tespit etmeli,
  - \* Müşteriler, yatırımcılar, hissedarlar, tedarik zinciri ve/veya toplumun girdileri ve ihtiyaçları, beklentileri ve menfaatleri (uygun olduğu şekilde) gibi ilgili tarafların ihtiyaçlarını ve menfaatlerini dikkate almalı,
  - \* Kuruluşun büyüklüğüne, doğasına ve karmaşıklığına uygun biçimde İSYS'nin kapsamını tanımlamalı,
  - \* Kuruluşun kapsam tanımlaması yapılırken yürürlükteki yasa ve düzenleyici gereksinimler dâhilinde, iş etkisi analizi veya risk analizi çerçevesinde kapsam dışı tutulanlarda yazılmalıdır. Bahsi geçen kapsam dışı olarak belirlenen unsurlar yazılırken, İSYS'nin gereksinimlerini karşılayarak, iş ve işlemlerin sürekliliğini sağlamak adına kuruluşun yeteneğini ve sorumluluğunu etkileyen hususlardan uzak durulmasına özen gösterilmelidir.

\* **Yönetimin desteği:**

Üst yönetim, aşağıdakileri gerçekleştirerek İSYS desteğini ortaya koymaktadır<sup>14</sup>.

- \* İş sürekliliği politikası oluşturarak,
- \* Risklerin kabul edilmesi ve kabul edilebilir risk seviyeleri için kriteri tanımlayarak,
- \* Alıştırma ve test işlemlerinin yapılmasında etkin biçimde yer alarak,
- \* İSYS amaçlarının ve planlarının hazırlanmasını sağlayarak,
- \* İSYS'nin iç denetimlerinin yapılmasını sağlayarak,
- \* İSYS'nin gerçekleştirilmesi ve sürdürülmesi için gerekli beceri ve uygun yetkiye sahip bir veya birkaç kişiyi İSYS'den sorumlu olacak şekilde belirleyip İSYS'nin kurulmasına, gerçekleştirilmesine, işletilmesine, izlenmesine, gözden geçirilmesine, sürdürülmesine ve iyileştirilmesine destek verdiğinin delilini ortaya koymalıdır.

- **Politika:** Kuruluş amacına uygun, iş sürekliliği amaçlarının belirlenmesi için bir altyapı sunan, yerine getirilecek gereksinimleri karşılamaya ve İSYS'nin sürekli iyileştirilmesine destek verildiğini gösteren bir iş sürekliliği politikası üst yönetim tarafından oluşturulmalıdır. İSYS politikası; yazılı olmalı, duyurulmalı, ilgili tarafların kullanımına da sunulmalı, uygunluğu sürdürmek için gerektiğinde gözden geçirilmelidir.
- **Görev – sorumluluk ve yetkiler:** Yönetim sisteminin iş sürekliliği gereksinimlerine uymasını sağlamak üst yönetimin sorumluluğundadır. Ayrıca ilgili görevler için sorumlulukların ve yetkilerin belirlenmesi ve kuruluş içerisinde duyurulması üst yönetimin sorumluluğundadır. Üst

---

<sup>14</sup> TSE-2013, a.g.e.

yönetim, İSYS'nin performansının üst yönetime raporlanması için sorumlulukları ve yetkileri belirlemelidir.

- **İş sürekliliği amaçları ve planlar:** İş sürekliliği amaçlarının belirlenmesi ve kuruluş içerisindeki fonksiyonlar için ilgili kademelere duyurulması üst yönetim tarafından sağlanmalıdır. Kurum, iş sürekliliği amaçları konusundaki prosedür ve ilgili belgeleri muhafaza etmelidir. Kimin sorumlu olacağı, neyin yapılacağı, hangi kaynakların gerekli olacağı, amaçlara ulaşma işleminin ne zaman tamamlanacağı, sonuçların nasıl değerlendirileceği kurum tarafından iş sürekliliği amaçlarına ulaşmak için belirlenmelidir.
- **Yetkinlik:** Kurumda görevlendirilecek personelin verilen görevleri yerine getirebilmesi için sahip olması istenen gerekli yetkinlik belirlenmelidir. Kurum işe aldığı personelin, eğitim, öğretim ve deneyim temelinde gerekli yetkinliğe sahip olduğundan emin olmalıdır. Gerektiğinde personelin yeterli düzeyde yetkinliğe sahip olması için eğitim, danışmanlık ve rotasyon yapılmalıdır. Verilen eğitimlerin, alınan danışmanlığın ve rotasyonların etkinliği de değerlendirilmelidir. İstenen yetkinliğe sahip olduğunu gösteren delili uygun biçimde yazılmış bir bilgi şeklinde elinde bulundurmalıdır.
- **Farkındalık:** Bu amaçla personele farkındalık eğitimi verilmelidir. Farkındalık eğitimi sonucunda personel; iş sürekliliği politikasının, İSYS'nin etkinliğine yaptığı katkının, iş sürekliliği uygunsuzluklarının olumsuz sonuçlarının, kesintiye neden olan ihlal olayları sırasında yapılması gereken görevlerinin farkında olmalıdır.
- **İş etki analizi (İEA):** Kurum, iş sürekliliği için resmi ve yazılı bir değerlendirme süreci oluşturmalı, gerçekleştirmeli ve sürdürmelidir. Bu süreç, hizmetleri ve hizmet bileşeni durumundaki faaliyetleri kesintiye uğratan olayların etkilerinin belirlenmesini içermektedir. Bu amaçla iş etki analizi formları kullanılmaktadır.

İş etki analizi şunlardan oluşmaktadır; faaliyetlerin tespit edilmesi, bu faaliyetlerin yerine getirilmemesinin zaman içerisindeki etkilerinin belirlenmesi, kabul edilebilir en düşük seviyedeki faaliyetlerin yeniden başlatılması için önceliklendirilmiş zaman cetvellerinin düzenlenmesi, söz konusu faaliyetlerin yeniden başlatılmasının etkilerinin kabul edilemez hale geldiği sürenin dikkate alınması, söz konusu faaliyetlerdeki bağımlılıkların tespit edilmesi ve kaynakların desteklenmesidir.

- **Risk belirlenmesi:** İşleri kesintiye uğratan ihlal olaylarının riski hesaplanmalıdır. Bu amaçla kurum yazılı bir risk metodolojisi oluşturmalı, gerçekleştirmeli ve sürdürmelidir. Bu süreç, ISO 31000'e göre yapılabilmektedir. Kurum, kritik faaliyetlerde, süreçlerde, sistemlerde, bilgide, insanlarda, varlıklarda, kurum dışındaki paydaşlarda ve sayılanları destekleyen diğer kaynaklarda kesinti yaşanması risklerini belirlemelidir. Riskler sistematik olarak analiz edilmelidir. Kesinti ile ilgili hangi risklerin işlenmesi gerektiğinin değerlendirilmesi yapılmalıdır. İş sürekliliği amacıyla ve kuruluşun risk iştahıyla orantılı risk işleme usullerini tespit etmelidir.
- **Riske karşı önlem:** Kurum, belirlenmiş riskler için kesinti olasılığını azaltan, kesinti süresini kısaltan, kesintinin etkisini sınırlayan ön tedbirlerin alınmasını sağlamalıdır. Risk iştahına göre uygun risk işlemleri belirlenmeli ve gerçekleştirilmelidir.
- **İş sürekliliği planı:** İş sürekliliği ihlal olaylarına karşılık vermede kullanılacak prosedürler kurum tarafından oluşturulmalıdır. Kurum, önceden belirlenen zaman dilimlerinde faaliyetlerini nasıl sürdüreceğini veya eski haline getireceğini yazılı hale getirmelidir. Söz konusu prosedürler, anılan prosedürleri kullanacak personele yönelik olmalıdır.

ISO 22301 standardı iş sürekliliği planlarının aşağıda yazılı olanları bir arada içinde bulundurmasını istemektedir<sup>15</sup>;

---

<sup>15</sup> TSE-2013, a.g.e.

- \* Bir ihlal olayı sırasında veya sonrasında yetkili şahıslar veya ekiplerin görev ve sorumluluklarının tanımı,
- \* Karşılığın verilmesi işleminin başlatılmasına yönelik prosedür,
- \* Aşağıdaki hususlar dikkate alınarak kesintiye neden olan ihlal olayının ilk sonuçlarının yönetilmesi konusundaki ayrıntılar,
  - o Bireylerin refahı,
  - o Kesintiye karşılık verilmesinde kullanılacak stratejik, taktik ve operasyonel seçenekler,
  - o Öncelikli faaliyetlerde daha fazla kayıpların yaşanmasının veya öncelikli faaliyetlerin yerine getirilememesinin önlenmesi,
- \* Kuruluşun çalışanlarıyla, kendi bağlantılarıyla, önemli ilgili taraflarla ve acil durumda temas kurulacaklarla nasıl ve hangi koşullar altında iletişim kuracağını ayrıntıları,
- \* Kuruluşun, önceden belirlenen zaman dilimlerindeki öncelikli faaliyetlerini nasıl sürdüreceği veya kurtaracağı,
- \* Bir ihlal olayının ardından kuruluşun basına vereceği cevabın ayrıntıları aşağıdakileri içermelidir:
  - o İletişim stratejisi,
  - o Basın ile arada bulunması tercih edilen ara yüz,
  - o Bir basın ifadesinin ana hatları veya şablonu,
  - o Uygun sözcüler.
- \* İhlal olayı bittiğinde normal duruma geçiş süreci.

- **Tatbikat ve test:** İş sürekliliği prosedürlerinin iş sürekliliği amaçlarıyla tutarlı olmasını sağlamak amacıyla iş sürekliliği prosedürleri denenmeli ve test edilmelidir. Bu kapsamda<sup>16</sup>;
  - \* Testler, İSYS'nin kapsamı ve hedefleriyle tutarlı olmalı,
  - \* Net bir biçimde tanımlanmış amaç ve hedeflerle iyi şekilde planlanan uygun senaryolara dayanan tatbikatlar planlanmalı,
  - \* Tatbikatlarda, tarafları da içeren kendi iş sürekliliği anlaşmalarının tümünün geçen zaman zarfında geçerliğini yönetim üstlenmeli,
  - \* İşlemlerin kesintiye uğrama riskini en aza indiren testler yapılmalı,
  - \* İyileştirmeleri gerçekleştirmek için sonuçları, tavsiyeleri ve faaliyetleri içeren tatbikat sonrası içeriği tanımlanmış raporlar hazırlanmalı,
  - \* Testler, sürekli iyileştirmenin teşvik edilmesi kapsamında gözden geçirilmeli,
  - \* Planlı aralıklarla ve kuruluş içerisinde veya kuruluşun çalıştığı ortamda önemli değişiklikler olduğunda testler yapılmalıdır.
- **İç denetim:** Organizasyonlar, kurdukları İSYS'nin çalışıp çalışmadığını ve bu standardın gereksinimlerini karşılayıp karşılamadığını kontrol etmek amacıyla planlanan aralıklarla iç denetim yapmalıdırlar. Denetimler için sorumluluklar ve gereksinimler tanımlanmalıdır. Denetim programları yapılmalı ve gerçekleştirilmelidir. Denetim sonucunda tespit edilen uygunsuzlukları düzeltmek için etkisine uygun şekilde düzeltici faaliyetler dizisi gerçekleştirilmelidir.
- **Yönetimin gözden geçirmesi (YGG):** İSYS üst yönetim tarafından planlanan aralıklarda ya da önemli değişikliklerde gözden geçirilmelidir. YGG toplantıları yapılmalı ve İSYS'nin yeterliliği, etkinliği ve uygunluğu

<sup>16</sup> TSE-2013, a.g.e.



konusunda emin olunmalıdır. Yönetimin gözden geçirmesi, önceki gözden geçirme işlemlerinin durumunu, iş sürekliliği yönetim sistemiyle ilgili iç ve dış konulardaki değişiklikleri, iş sürekliliği performansı konusundaki bilgiyi, uygunsuzlukları, düzeltici faaliyetleri, değerlendirme sonuçlarının izlenmesini, denetim sonuçlarını ve sürekli iyileştirme hususlarını göz önüne almalıdır.

#### **1.4.2. TS ISO 22313 Standardı**

İş sürekliliği yönetim sistemlerini konu alan bu standart “Toplumsal güvenlik – İş sürekliliği yönetim sistemleri” adıyla anılmaktadır. Kuruluşların işlerinde, yarıda kalan ve sonuca ulaşamayan olaylara hazırlıklı olmasını, müdahale edebilmesini ve normal faaliyet akışına dönebilmesini sağlayan dokümente edilmiş bir yönetim sisteminin planlanması, tesis edilmesi, uygulanması, işletilmesi, izlenmesi, gözden geçirilmesi, idame ettirilerek ve sürekli olarak iyileştirilmesi açısından uluslararası iyi uygulamalara dayalı olarak rehber bilgileri kapsamaktadır<sup>17</sup>.

#### **1.5. İş Sürekliliği Yönetim Sistemi ve Önemi**

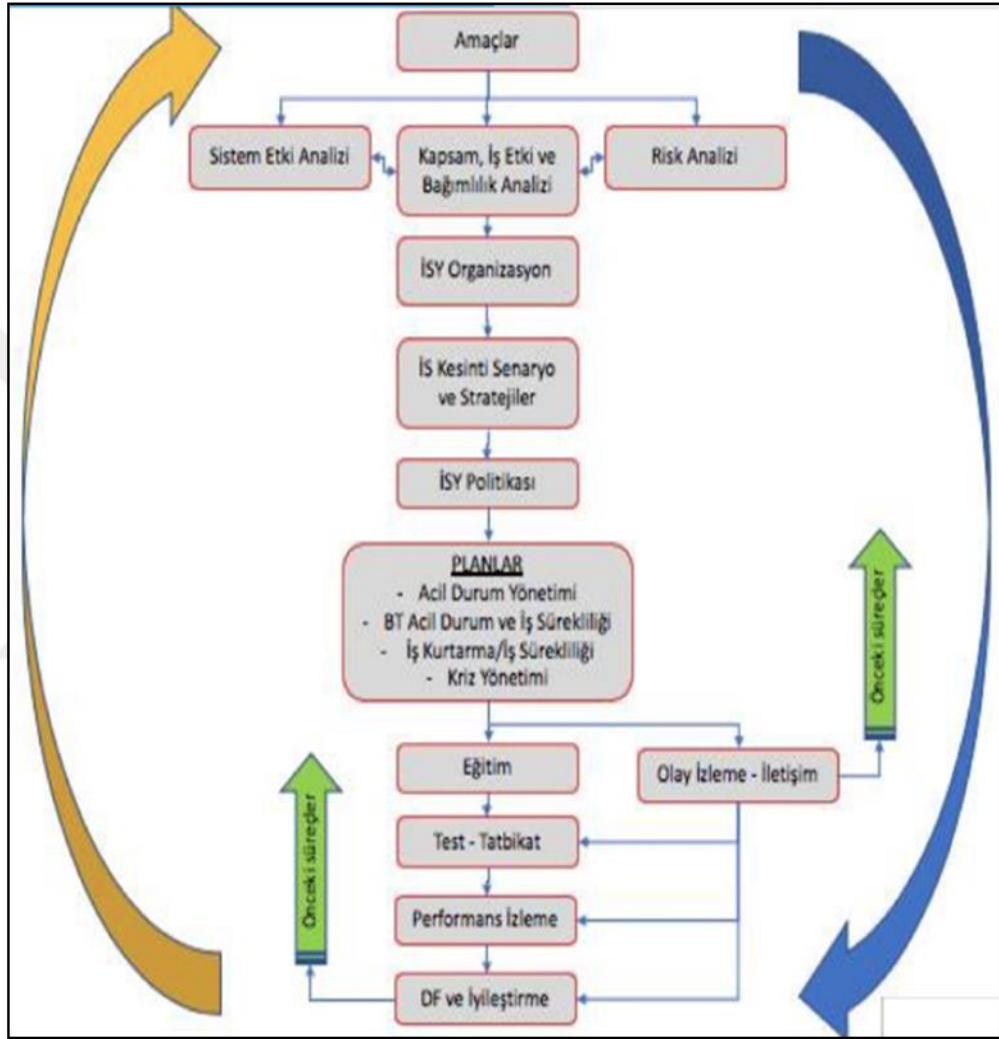
İş sürekliliğini yönetme amacına yönelik etkileşimli süreçler bütününe iş sürekliliği yönetim sistemi (İSYS) denmektedir. Bazı kurumlar adı İSYS olmasa da kendilerine ait farklı yönetim sistemleri ile iş sürekliliğini sağlamışlardır. Birçok kurum direkt iş sürekliliğini amaçlamadan da iş sürekliliğinin birçok gereksinimini yerine getirebilmektedir. İş sürekliliğini amaçlayan yönetim sistemleri, bir standarda dayanmak zorunda olmasa da bazı komiteler tarafından iş sürekliliği yönetim sistemi standartları geliştirilmiştir. Ancak kurumlar iş sürekliliklerini bu standartlardan birine göre kurduklarında hem kendilerini daha fazla güvende hissetmekte hem de kabul

---

<sup>17</sup> ISO 22313:2012, “Societal Security – Business Continuity Management Systems – Guidance”, <https://www.iso.org/standard/50050.html>, (25.03.2019).

görmektedirler. Böylelikle dünya çapında kabul gören “ISO 22301 İş Sürekliliği Yönetim Sistemi” standardı devreye girmektedir<sup>18</sup>.

Aşağıdaki Şekil 4’de iş sürekliliği yönetiminin yaşam döngüsü içerisinde nasıl ilerlediği net bir şekilde görülmektedir.



**Şekil 4. İş Sürekliliği Yönetimi Yaşam Döngüsü**

**Kaynak:** Özgüven Saymaz, “İş Sürekliliği Yönetim Sistemi”, Üst Yönetim Farkındalık Semineri, Özgüven Atölyesi, 2018.

<sup>18</sup> İsmail İlter, “Bilişim Hizmetlerinin Sürekliliğine Yönelik Risk Analizi: Bir Kamu Kurumu Uygulama Örneği”, (Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Gazi Üniversitesi Bilişim Enstitüsü, Aralık 2015, s.21.

Günümüzde iş dünyasının küreselleşmiş doğası, teknoloji kullanımının yaygınlığı, her iki kuruluşun ve devletin karşı karşıya kaldığı tehdit ve risklerin çeşitliliği ve küresel finansal konular, 21. yüzyıla doğru ilerledikçe karşılaşılan kriz olaylarının çeşitliliği ve türleri anlamına gelmektedir. Bu sebeple rekabetçi ve başarılı olmak isteyen kuruluşlar, herhangi bir ciddi iş kesintisi durumunda karlılığa devam etmek için daha fazla esneklikle korunmalıdır. Mevcut yönetim düşüncesi, son tüketici gereksinimlerini karşılamak, ürün kullanılabilirliği ve zamanında teslimat gibi temel hedeflere odaklanmaktadır. Hâlbuki hayatta kalabilmek için firmaların tüketiciye doğru ürünü, doğru zamanda ve kesintisiz olarak temin etmesi gerekmektedir. Bu sebeple kuruluşların, tüm potansiyel tehditlere karşı, daha planlı ve daha hazır olması gerekmektedir.

İş sürekliliği yönetimi incelenirken aşağıda belirtilen kavramlarında incelenmesi gerekmektedir<sup>19</sup>;

RTO; kesintiye uğrayan iş veya hizmet sürecinin ne kadar zaman sonra tekrar faal duruma gelebileceğine dair belirlenen hedef süredir. RTO değerinin 30 dakika olması uygulamanın veya sürecin herhangi bir sebepten dolayı çalışamaz duruma gelmesi sonucunda 30 dakika içerisinde tekrar çalışır duruma getirilmesini ifade etmektedir.

RPO; bir iş veya hizmet süreci için işletmenin kabul edebileceği en yüksek düzeyde veri kaybını süre olarak belirtmektedir. Bir süreç için RPO değerinin 4 saat olması sürecin en fazla 4 saatlik veri kaybına tahammülü olduğunu ifade etmektedir. Herhangi bir sebepten dolayı veri kaybı yaşandığında 4 saat önceki veri geri yüklenmektedir.

İş sürekliliği yönetimi, bütünsel yaklaşımıyla aksaklık / kriz / afetin sebebi ne olursa olsun önemli iş süreçlerinin devamını sağlayabilmektedir. Etkin iş sürekliliği yönetimi, kuruluşların dinamik, küresel ve müşteri odaklı olan günümüzün çağdaş pazarında rakiplerine göre avantaj kazanmalarını sağlamaktadır.

---

<sup>19</sup> Vedat Aydemir, “İş Sürekliliği Yönetim Sistemi ve Bankacılık Sektörüne Yönelik Model”, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016, s.24.

## 2. İŞ SÜREKLİLİĞİ PLANI

### 2.1. İş Sürekliliği Planı Kavramı

İş sürekliliği planlaması, işletmelerin herhangi bir felaket veya iş kesintisi anında sahip olduğu varlıkları korumasını amaçlayan ve kabul edilebilir bir seviyede hizmet vermeye devam etmesini sağlayan süreçlerin yönetimidir<sup>20</sup>.

İSP, olay sonrası kesintiye uğrayan süreçleri iş etki analizi çalışmasında belirtilen süreler içerisinde tekrar ayağa kaldırarak kesintinin etkisini asgariye indirmek için uygulamaya konulan plan olarak da ifade edilmektedir. Her iş birimi ve destek birimi (insan kaynakları, kurumsal iletişim, kalite, bakım-onarım, bina ve inşaat vb.) için ayrı ayrı hazırlanmalıdır. İş kurtarma planında yer alan bilgiler iş etki analizi çalışmasında elde edilen bilgiler olup, iş sürekliliği planlarının etkinliği bu analizde elde edilen bilgilerin tamlığı ve doğruluğu ile doğru orantılıdır<sup>21</sup>.

Kulkarni ve arkadaşları çalışmalarında, kriz sonrası İSP için genel bir çerçeve önermektedir. İSP çerçevesi, İSP için birden fazla planlama yönü, çok aşamalı ve çok sayıda ayrıntılı öğeden oluşmaktadır. Çerçeve temel alınarak, örgütler kriz sonrası iş sürekliliği (İS) planlarını tasarlayabilir, bunları uyarlayabilir ve/veya değerlendirebilirler. Geleneksel risk yönetimi literatürü, bir krizin bir kuruluşun iş sürekliliği üzerindeki etkisini önleme ve azaltmaya yöneliktir. Bu, genellikle, beklenen risklerin organizasyon üzerindeki etkisini belirleyerek, analiz ederek ve değerlendirerek yapılmaktadır. Buna karşın, krizler oluştuğunda örgütlerin ne yapmaları gerektiğine ilişkin literatürde nispeten eksiklikler bulunduğunu öne süren yazarlar gelecekteki

---

<sup>20</sup> Melek Nar, Oya Hacire Yüregir, "İş Sürekliliği Yönetiminde Kritik Başarı Faktörlerinin AHP Yöntemi ile Önceliklendirilmesi", *Çukurova Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 33(4), Aralık 2018, s.1.

<sup>21</sup> Saymaz, *İş Sürekliliği Yönetim Sistemi*, s.137.

çalışmalarında, İSP çerçevesinin endüstriye özgü uzantılarını ele alacaklarını belirtmişlerdir<sup>22</sup>.

Cerullo ve Cerullo iç ve dış bilgi güvenliği tehditleri hakkındaki algılamalar da dâhil olmak üzere, iş süreklilik planlarının mevcut durumu hakkında yeni bilgiler veren iç ve dış anketleri analiz etmektedirler. Şirketler, bilgi teknolojisi altyapısına daha fazla bağımlı hale geldikçe iş kesintileri riskleri artmaktadır. İş sürekliliği planlamasına yönelik kapsamlı bir yaklaşım, iş sistemlerinin tüm önemli iş kesintilerine karşı hafifletmeyi amaçlamaktadır<sup>23</sup>.

Gerçekleşen olaylar karşısında başarı büyük oranda olay öncesi belirlenen stratejilerin ve bu doğrultuda hazırlanan plan, prosedür ve talimatların içselleştirilerek davranışa dönüştürülmesi ile mümkün olmaktadır. Bu açıdan bakıldığında iş sürekliliği planları sadece olay anı ve sonrası kullanılmak için değil olay öncesi hazırlık ve istenen davranışların refleks haline getirilmesi için etkin bir şekilde kullanılmalıdır<sup>24</sup>.

Kuruluşların iş sürekliliği yönetim planı oluştururken, stratejik, operasyonel ve taktik ihtiyaçları doğrultusunda açıkça belirlenmiş hedefleri olmalıdır. Eksik şekilde planlanmış, yapılandırılmış ve uygulamaya konulmuş bir plan, ciddi biçimde zaman, para ve kaynak israfına yol açabilmektedir. İş sürekliliği planlaması üç temel ayak üzerine oturtulabilir<sup>25</sup>:

- **Acil Durum Planlaması:** Risk azaltma yöntemleri ile krizi önleyebilme arayışı ve planlar, politikalar ve prosedürler sayesinde krize karşı hazırlıklı olmak.
- **Kriz Yönetimi:** Önceden hazırlanmış süreklilik planları vasıtasıyla, bir kriz durumunun en etkin şekilde yönetilmesi.

---

<sup>22</sup>Sharvari Kulkarni, Gezinus J. Hidding, Serhat Cicekoglu, “A Framework for Post-Crisis Business Continuity Plans. In System Sciences (HICSS)”, *48th Hawaii International Conference on, IEEE*, 2015, ss.143-152.

<sup>23</sup> Virginia Cerullo, Michael J. Cerullo, “Business Continuity Planning: a Comprehensive Approach”, *Information Systems Management*, 21(3), 2004, ss.70-78.

<sup>24</sup> Saymaz, *İş Sürekliliği Yönetim Sistemi*, s.124.

<sup>25</sup> Michael Blyth, *Business Continuity Management: Building an Effective Incident Management Plan*, New Jersey: John Wiley & Sons, 2009, s.9.

- **Toparlanma - İyileştirme:** Önceden hazırlanmış süreklilik planları vasıtasıyla, bir kriz durumundan en çabuk ve etkin biçimde kurtularak faaliyetlerin devamlılığının sağlanmasıdır.

İş sürekliliği planı, bir acil durum sonrasında kuruluşun normal faaliyetlerini en kısa sürede ve operasyonların en az etkileneyeceği biçimde yerine getirebilmesi için yapması gereken faaliyetleri içeren bir planlama çalışmasıdır. Kapsamlı bir planın aşağıdaki bileşenlere sahip olması gerekmektedir<sup>26</sup>;

- **Planlanmış Prosedürler:** Planlı prosedürler, herhangi bir acil durumda, en kısa sürede harekete geçebilmek için harcanacak gereksiz karar verme zamanını azaltmayı hedefler. Bu sayede, önceden belirlenmiş prosedürler yardımıyla, anında tepki verilmesi kolaylaşacaktır.
- **Üst Yönetimin Desteği ve Bağlılığı:** Bir iş sürekliliği yönetimi planının başarısı, bu planın üst yönetim tarafından benimsenmesine ve desteklenmesine bağlıdır. Bunun gerçekleşebilmesi için öncelikle üst yönetimin kuruluşun maruz kalacağı risklerden ve üstlenecekleri sorumluluklardan haberdar olması gerekmektedir. İş sürekliliğinin bir kurumsal politika olarak belirlenmesi ve kuruluş stratejileri içinde yer alması, iş sürekliliği planlamasını zorunlu hale getirecektir.
- **Maliyetler:** Maliyetler iş sürekliliği planlarının önemli unsurlarından biridir. Maliyetler arasında, sigorta maliyetleri, stok malzeme maliyetleri, iletişim maliyetleri, plan oluşturma maliyetleri, destek, danışmanlık, eğitim ve tatbikat maliyetleri gibi çok çeşitli maliyet kalemleri bulunabilmektedir. İş sürekliliği planının maliyetleri ölçülebilir maliyetlerdir, bu nedenle bütçelenmeleri de kolaydır. Dolayısıyla planlama projesi içerisinde atamalar yapılırken, maliyetler de belirlenebilir.

---

<sup>26</sup>Denise Johnson Mcmanus, Houston H. Carr, "Risk and the Need for Business Continuity Planning", içinde: Ken Doughty (Ed.), *Business Continuity Planning: Protecting Your Organization's Life*, Boca Raton: Auerbach, 2001, s.6.

- **Planlama:** İş sürekliliği planını oluşturma süreci, yönetimin ve birçok çalışanın katılımı ile gerçekleştirilecek kapsamlı bir süreçtir. Kuruluşun, planın kapsamını belirleme, veri toplama, analiz yapma, varsayımları oluşturma, kurtarma görevlerini belirleme ve dönüm noktalarının belirlenmesi konusunda yapılandırılmış bir yaklaşım sergilemesi gerekmektedir. Bu işlerin gerçekleşmesi için kuruluşun tüm birimlerinden sürekli veri akışının sağlanması gerekmektedir.

## 2.2. İş Sürekliliği Planının Önemi

Felakete yönelik deneyimler sonucunda, çalışma ortamında ve toplumda felaket ihtimalini dikkate alarak potansiyel zararlarını azaltmaya yönelik pek çok tedbir alınmaktadır. Potansiyel felaketlerin istenmeyen olaylar doğurabilecek sonuçlarının tanımlanması gerekmektedir. Toplumda ya da bireysel yaşamda felaket ihtimali düşünülürken, acil durum planına sahip kuruluş sayısının az olduğu görülmektedir. Maliyetli, zaman kaybına neden olan ve yorucu bir süreç olmasına yönelik algılar veya kültürel algılar ve kadereci yaklaşımlar nedeniyle felaket planlaması çoğu zaman yapılmamaktadır. “Felaket planlaması”, gerçekleşme ihtimali düşük olan olaylara yönelik bir planlama olarak ele alınmaktadır. Maliyet odaklı yöneticiler, felaket planlamasını ikincil sıradaki bir olay olarak ya da yatırım getirisi düşük bir çaba olarak görmekte ve dolayısıyla kaynak dağılımını bu yönde gerçekleştirmektedirler<sup>27</sup>.

Felaketler için planlama yapmak, iş süreçlerini destekleyen ve beklenmeyen olaylardan olumsuz etkilenmiş bilgi sistemlerini ayağa kaldırmak demek değildir. Her kuruluşta birincil amaç, kesintiye uğramaksızın ürün ve hizmet akışının devamlılığını sağlamaktır. Felakete yönelik planlama kavramı, bu kapsamda kısa vadeli kalmaktadır. İstenen, kesintisiz ürün ve hizmet ulaştırmada süreçleri koruyacak bir organizasyonun gerçekleştiği geniş bir bakış açısının oluşturulmasıdır. Bu durumda, temel amacı sadece

---

<sup>27</sup> Selim Yazıcı, *İş Sürekliliği Yönetimi Stratejik Bir Değerlendirme*, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2013, s.58.

bilgisayar sistemlerini değil, tüm iş süreçlerini kurtarmaya yönelik olan bir iş sürekliliği planlamasının yapılması önem kazanmaktadır.

Etkin bir iş sürekliliği planı oluşturulmasının kuruluşlar açısından önemi aşağıdaki şekilde belirtilebilir<sup>28</sup>:

- Risklerin haritalanması ve yönetimin bunlara karşı müdahale planının oluşturulması,
- Kuruluşun faaliyetlerinin ve kurumsal ilişkilerinin korunması,
- Kuruluşun bir krizle karşı karşıya olması durumunda, olabileceklerin gerçek bir yansımasının ortaya konulması,
- Yöneticilere, çalışanlara, müşterilere ve yatırımcılara karşı güven oluşturulması,
- Birbirinden farklı ve dağınık yapılarda, kurtarma ölçütlerinin belirlenmesi,
- Krize tepki verme ve kriz yönetimi durumunda, içsel ve dışsal kaynaklar arasında denge kurulması,
- Karlılık ve verimliliğin artırılması; maliyetlerin ve sorumlulukların azaltılması,
- Tesisin, kaynakların ve insan hayatının korunması,
- Zorunlu ve endüstriyel standartlara uyumun sağlanmasıdır.

Türkiye’de ise TÜBİTAK UEKAE tarafından 2005 yılında yapılan bir araştırmanın sonucuna göre kurumların sadece %11’i iş sürekliliği planı işletmektedir<sup>29</sup>.

---

<sup>28</sup>Blyth, a.g.e., s.7.

<sup>29</sup>Saymaz, *İş Sürekliliği Yönetim Sistemi*, s.51.



Fibre Channel Endüstri Birliği'nin yaptığı bir araştırmaya göre, felaket durumunda bir şirketin sadece 1 saatte uğrayacağı kayıp, bir kargo şirketinde 28.000 USD, bir menkul değerler şirketinde ise 6 milyon USD'ye yakındır<sup>30</sup>.

Yukarıdaki çalışmalardan da anlaşıldığı üzere iş sürekliliğinin önemi yadsınamaz bir gerçektir.

### 2.3. İş Sürekliliği Planı Oluşturmada Adımlar

İş sürekliliği planının oluşturulması, genellikle bir ihtiyaçtan ortaya çıkmaktadır. Bu ihtiyaç kanuni bir zorunluluk olabileceği gibi, yaşanmış kötü bir olayın sonucu da olabilmektedir. Burada önemli olan, ihtiyacın ortaya çıkmasını beklemeden, bir farkındalık sonucu böyle bir projenin üst yönetim tarafından başlatılmasıdır<sup>31</sup>.

İş sürekliliği planının oluşturulma süreci, diğer iş projelerinin oluşturulmasına benzemektedir. Formel olarak kullanılan proje yönetimi süreci, farklı kesimlerin koordinasyonunu sağlaması ve kuruluşlarda bir disiplin sağlaması açısından oldukça önemlidir. Burada önemli olan, iş sürekliliği planlarının farklı bir kuruluştan kopyalanarak uygulanmaya çalışılmamasıdır. Her iş sürekliliği planı, kuruluşa özgü olarak ve kuruluşun amaçlarına, içinde bulunduğu şartlara göre hazırlanmalıdır.

İş sürekliliği planının oluşturulmasında kullanılan pek çok yöntem mevcuttur. Kullanılan yöntem her ne olursa olsun, iş sürekliliği planı öncelikle risk önleme ve risk yönetimi konularını, ardından iyileştirme ve sürdürme konularını içermelidir.

Etkili bir iş sürekliliği yönetim sistemi kurma veya geliştirme projesi, tüm analizlerin yapılarak planların geliştirilmesi, eğitimlerin verilmesi, tatbikatların yapılması, denetimlerin gerçekleştirilmesi, gerekli görülen düzeltici ve önleyici faaliyetlerin başlatılması ve yönetim gözden geçirme toplantısı ile sistemin bütüncül olarak gözden geçirilmesi süreçlerini içermelidir. Bu süreçleri içeren bir iş sürekliliği

---

<sup>30</sup> Altay Onur, "Risklere Hazırlıklı Olmak İçin İş Sürekliliği Yönetimi", Mart 2011, <https://ahsetr.blogspot.com/2011/03/risklere-hazirlikli-olmak-icin-is.html>, (12.01.2019).

<sup>31</sup> Yazıcı, a.g.e., s.69.

yönetim sistemi projesi aynı zamanda firmayı belgelendirme denetimine hazır hale getirmiş olmaktadır. Bu çerçevede düşünüldüğünde projenin yürütülmesi sürecindeki adımlar aşağıda ayrıntılarıyla anlatılmaktadır<sup>32</sup>.

### **2.3.1. Proje Yöneticisinin Atanması, Ön Analiz, Proje Ekibinin ve Proje Kapsamının Belirlenmesi**

Yönetim tarafından yukarıda özellikleri belirtilen bir proje yöneticisi atanmalıdır. Atanan proje yöneticisi, iş sürekliliği yönetim sistemine yönelik; “yasal gereklilikler”, “ulusal ve uluslararası standartlar” ile “iyi uygulama örnekleri” hakkında ön bir araştırma yaparak gereksinimleri ve ihtiyaçları tespit etmelidir. Belirlenen gereksinimler ve beklentiler doğrultusunda, projenin başlangıç ve bitiş görevleri ile çalışmanın ana aşamaları ve bu aşamaların sonunda üretilecek çıktıları içeren proje kapsamı belirlenmelidir. Bununla birlikte, yukarıda belirtilen özellikler dikkate alınarak projede görev alması uygun olacak kişiler tespit edilerek, bütün bu bilgileri içeren bir proje beyanı oluşturulmalıdır.

### **2.3.2. Üst Yönetim Onayı ve Proje Ekibinin Oluşturulması**

Hazırlanan proje beyanı üst yönetimin onayına sunulmalı ve üst yönetimin beklentileri ve ana amaçlar dikkate alınarak projenin kapsamı, hedefleri, görevler, çıktılar, proje ekip üyeleri ile ilgili taraflar ve takvim netleştirilmelidir. Projenin beklentiler doğrultusunda tamamlanabilmesi birbirine bağlı ve bağımlı birçok ana ve alt görevlerin uyumlu bir şekilde yürütülmesine bağlıdır. Çok küçük projelerde proje yöneticisi ve projede işleri fiilen yapan ekip üyesi tek kişi olabilmektedir<sup>33</sup>. Ancak genellikle ve özellikle iş sürekliliği projesi geniş katılımı gerektiren özelliğe sahip olması sebebiyle, yukarıda belirtilen asgari özelliklere sahip, projede işleri fiilen gerçekleştirebilecek birçok ekip üyesine ihtiyaç duyulmaktadır. Bunun için proje

<sup>32</sup> Saymaz, *İş Sürekliliği Yönetim Sistemi*, s.57-62.

<sup>33</sup> Richard Newton, *Adım Adım Proje Yönetimi – Başarılı Bir Proje Nasıl Planlanır ve Yönetilir?*, İlker Gülfidan (Çev.), İstanbul: Optimist Yayınları, 2010, s.19.

yöneticisi tarafından çalışmaya katma değer sağlayabilecek ve istekli kişilerden oluşan iyi bir proje takımı/ekibi kurulmalıdır.

### **2.3.3. Yönlendirme Komitesinin Belirlenmesi ve Bilgilendirme Sunumu Yapılması**

Bu aşamada proje ilerlerken kritik konularda (örneğin yatırım kararı, ürün hizmet kritikliği ve strateji belirleme vb.) karar alma, yönlendirme ve danışma görevlerini üstlenecek yönetici ve üstü (üst yönetim) seviyesinde bir ekibin oluşturulması projenin etkinliği için son derece önemlidir. Bununla birlikte bu ekibin yapısı sektörden sektöre, firmanın büyüklüğüne, organizasyon yapısına ve lokasyonlarına göre farklılık göstermektedir. Örneğin, bir banka için düşünüldüğünde bu ekipte yer alacak kişiler; genel müdür yardımcısı seviyesinde ve asgari olarak insan kaynakları, hazine ve fon yönetimi, operasyon, risk yönetimi, krediler, alternatif dağıtım kanalları, bilgi teknolojileri, kurumsal iletişim, satın alma, inşaat emlak, bütçe-raporlama ve muhasebe birimlerinden sorumlu genel müdür yardımcılarının oluşması faydalı olmaktadır. Örneğin, orta büyüklükte bir üretim firması için düşünüldüğünde bu ekipte yer alacak kişiler; genel müdür, üretim ve ar-ge müdürü, muhasebe ve finans müdürü, insan kaynakları müdürü, satın alma müdürü, bakım müdürü pozisyonlarından oluşması faydalı olmaktadır.

### **2.3.4. Açılış Toplantısı ve Proje Duyurusunun Yapılması**

Proje beyanı oluşturulup üst yönetimden onay alındıktan sonra proje ekibine iç yazı, mail veya başka bir yöntemle projenin önemi, amacı ve kapsamı hakkında ön bir bilgi verilmelidir. Daha sonra, özellikle proje sponsorunun ve üst yönetimin olduğu ve projede yer alan tüm tarafların katıldığı bir açılış toplantısı yapılarak, projenin önemi, amacı, kapsamı, aşamaları, proje organizasyonu, ekip üyeleri ve sorumluluklar, çıktılar, öngörülen riskler ve proje takvimi anlatılarak tarafların soruları cevaplandırılmalıdır. Proje açılış toplantısının ana amacı katılımcıları bilgilendirmek, beklentileri ortaya koymak ve katılımcıların desteğini almaktır. Daha sonra proje tüm organizasyona (tüm personele) duyurulmaktadır. Proje duyurusunda özetle; projenin önemi, amaçları,

kapsamı, ana adımlar, çalışma yöntemi, proje ekibi ve projenin takvimi hakkında bilgilere yer verilmelidir.

### **2.3.5. Proje Ekibinin Eğitim Alması**

Proje başlangıcında proje üyeleri ve ilgili tüm tarafların, iş sürekliliği yönetimi, temel kavramlar, iş sürekliliği yönetim sistemi ve ilgili dokümantasyon hakkında farkındalık düzeylerinin artırılması, bilgi seviyesinin belirli oranda eşitlenmesi, ekip üyeleri arasında ortak bakış ve algının oluşturulması amacıyla farkındalık ve uygulama eğitimleri düzenlenmelidir. Bu eğitim, iç kaynakların yeterlilik düzeyi dikkate alınarak içerden veya dışarıdan bir eğitmenle organize edilebilmektedir. Alınan bu eğitim ya da eğitimler sayesinde, hem proje uygulama sürecinin etkin ve verimli geçmesi, hem de üretilen çıktıların firma ihtiyaçlarına hizmet eder nitelikte olması için zemin hazırlanmış olmaktadır.

### **2.3.6. Saha Çalışması ile Bilgi Toplanması**

Saha çalışmasında, risk analizi ve iş etki analizi çalışmaları yapılarak organizasyona ilişkin iş sürekliliğine yönelik detaylı bilgiler toplanmaktadır. Bu aşamada önemli olan, saha çalışmasına ilgili tarafların katılımını sağlayarak tam ve doğru bilgiyi zamanında almaktır. Saha çalışmasında elde edilen yanlış ve/veya eksik bilgiler ile oluşturulacak iş sürekliliği planları gerçek bir olayda bizi yanlış yöne sevk edeceğinden ve olay karşısında yetersiz kalacağından dolayı firmayı telafisi çok güç, hatta imkânsız durumlara düşürebilmektedir.

### **2.3.7. Saha Çalışması Bulgularının Yönlendirme Komitesi ile Paylaşılması**

Risk analizi ve iş etki analizi ile elde edilen bilgiler ve bulgular proje yönlendirme komitesine/ekibine sunularak çalışmanın gidişatı hakkında bilgi verilmelidir. Ayrıca bu aşamada karar alma, yönlendirme ve danışma gerektiren

konularda komiteden destek alınmalıdır. Buradan çıkacak kararlar doğrultusunda proje, değişim yönetimi kuralları çerçevesinde proje kapsamında ve uygulama sürecinde gerekli değişiklikler yapılmalıdır.

### **2.3.8. Stratejilerin, İSY Organizasyon Yapısının Belirlenmesi ve Planların Yazılması**

Saha çalışmasında elde edilen bilgiler ışığında yasal gereklilikler, ulusal veya/veya uluslararası standartlar ve firma ihtiyaçlarını karşılayan en optimum stratejiler, iş sürekliliği yönetimi organizasyonu ve iş sürekliliği planları geliştirilmektedir. Bu aşamada özellikle stratejilerin belirlenmesi ve uygulama çözümlerinin geliştirilmesinde fayda maliyet ve maliyet etkinlik analizi yapılarak stratejiler oluşturulmalıdır. Aksi halde fazla kaynak tüketimi sebebiyle kaynak israfı veya yetersiz kaynak kullanımı ile etkin olmayan çözümler üretilmiş olmaktadır. Bu durum tatbikat ve denetimlerde özellikle değerlendirilmeli, gerekli tedbirler alınmalıdır.

### **2.3.9. Stratejilerin, İSY Organizasyonun ve Planların Yönlendirme Komitesiyle Paylaşılması**

Saha çalışmasında elde edilen bilgiler ışığında yasal gereklilikler, ulusal veya/veya uluslararası standartlar ve firma ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik oluşturulan stratejiler, iş sürekliliği yönetimi organizasyonu ve iş sürekliliği planları yönlendirme komitesi ile paylaşılarak uygunluk alınmalıdır. Bu aşama geleceğe yönelik bilgi sistemleri, çalışma lokasyonu, insan kaynağı, makine araç-gereç ve donanım hakkında kararların alınacağı, sürdürülebilir bir iş sürekliliği yönetim sisteminin oluşturulduğuna dair kararların verildiği çok önemli bir aşamadır. Bu aşamada ortaya konan bilgilerin ve planların tam, doğru ve rasyonel olması iş sürekliliğinin uygulamadaki performansı için oldukça önemlidir.

### **2.3.10. Planların Duyurulması ve Eğitimlerin Verilmesi**

İş sürekliliği yönlendirme komitesi/takımı tarafından uygunluğu teyit edilen iş sürekliliği planları üst yönetimin de onayıyla yürürlüğe konulmalıdır. Planların onaylanacağı seviye sektörden sektöre fark göstermekle birlikte, örneğin finans sektöründe bankalara yönelik BDDK tarafından yayınlanan “Bankaların İç Sistemleri Hakkında Yönetmelik” Madde 13-1’de iş sürekliliğinin yapısını yansıtan planlarda “Yönetim Kurulu” onayı zorunlu tutulmaktadır. Diğer sektörlerde, örneğin sağlık ve üretim sektörlerinde üst yönetim olarak tarif edilen pozisyonların planları yönetim kurullarına anlattıktan sonra kendilerinin onaylaması etkin bir yaklaşım olabilmektedir. Ancak burada bankalardaki gibi yasal bir zorunluluk yoksa planları kimin onaylayacağı kararını firmanın genel müdürü vermelidir. Onaylanan planlar tüm organizasyona duyurulmakta ve kullanım noktalarında güncel halleri bulunacak şekilde dağıtılmaktadır. Tüm personele duyurularak dağıtımı yapılan planların nasıl kullanılacağına ilişkin bir eğitim programı yapılarak, tüm personele iş sürekliliği yönetim sisteminde üstlendikleri roller ve sorumlulukları doğrultusunda eğitimler planlanıp verilmelidir.

### **2.3.11. Örnek Tatbikatların Gerçekleştirilmesi**

Hazırlanan planların işlerliğini ve geçerliliğinin sınamak, organizasyonun (firmanın) olağanüstü bir durum karşısındaki reflekslerini ölçmek, çalışanların bilgi ve beceri seviyelerini arttırarak davranışlarını görmek ve iş sürekliliği planlarında belirtilen görevlerin ilgili personel tarafından içselleştirilmesini sağlamak amaçlarıyla tatbikatlar düzenlenmelidir.

### **2.3.12. Örnek İç Tetkiklerin Yapılması ve Gerekli Düzeltici ve Önleyici Faaliyetlerin Başlatılması**

Uygulamaya koyulan iş sürekliliği yönetim sisteminin planlanan aralıklarla “yeterlilik”, “uygunluk” ve “etkinlik” yönünden tetkik edilerek değerlendirilmesi, varsa

aksayan ve geliştirilmesi gereken yönlerin tespit edilerek gerekli düzeltici ve önleyici faaliyetlerin başlatılması sağlanmalıdır.

### **2.3.13. Projenin Üst Yönetime Anlatılarak Yönetim Gözden Geçirme Yapılması**

Projenin son aşaması olarak, iş sürekliliği yönetim sistemine ilişkin tüm çıktılar ve bulguların değerlendirildiği bir yönetim gözden geçirme toplantısı yapılarak proje kapatılmalıdır. Bundan sonraki süreçte iş sürekliliğine ilişkin geliştirmeler bu yönetim sistemini yürütecek ekip tarafından yapılmalıdır. İş sürekliliğine ilişkin oluşturulan tüm belgeler, “İş Sürekliliği Yönetim Sistemi El Kitabı” adı altında üst bir dokümanda toplanarak, ilgili herkesin yetkileri dâhilinde ihtiyaç anında ulaşabileceği bir yerde tutulmalıdır. Tüm plan, prosedür, talimat, form vb. dokümanlar bu el kitabında toplanmalı ancak her bir alt dokümana erişim ise görev, yetki ve sorumluluk çerçevesinde yetkiye tabi olmalıdır. Bilgi güvenliği göz önünde bulundurularak herkes her dokümana değil, herkes ihtiyacı olan dokümana erişebilmelidir. Ayrıca herkesin her dokümana erişebiliyor olması bilgi kirliliğine ve karışıklığa sebebiyet verebilmektedir.

## **3. RİSK VE KURUMSAL RİSK KAVRAMLARI**

### **3.1. Risk Kavramı ve Tanımı**

Risk; Fransızca “risque” kelimesinden dilimize geçmiş ve sözlük anlamı olarak “zarara uğrama tehlikesi ve öngörülebilir tehlikeleri” ifade etmektedir. Risk, “gelecekte oluşabilecek potansiyel problemlere, tehdit ve tehlikelere işaret eden, belirli bir zaman aralığında, hedeflenen bir sonuca ulaşamama, kayba ya da zarara uğrama olasılığı” olarak da tanımlanabilmektedir<sup>34</sup>.

---

<sup>34</sup> Erhan Kumaş, “Bilgi Güvenliğinin Sağlanmasında Risk Yönetimi: E-Devlet Kapısı Uygulaması”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kırıkkale: Kırıkkale Üniversitesi, 2009, s.33.

Risk, günlük hayatta sıklıkla kullanılan bir kelimedir. Riskin günlük hayatta kullanımını kadar mühendislik, finans ve bilim alanında da yer edindiği görülmektedir. Risk kelimesi İngilizce karşılığı “Risk” olup ilk defa 1600’lü yıllarda kullanılmıştır. Kelimenin kökeni Latince “riziko” ya da Arapça “rızık” köklerinden türetilmiştir<sup>35</sup>. Rızık tesadüfi ve istenen olumlu bir durum iken riziko istenmeyen olumsuz bir olaydır. ISO 31000 / ISO Rehber 73’te ise risk; “belirsizliğin bir nesne üzerindeki etkisi” olarak tanımlanmıştır.

Risk, kullanım alanına göre farklı anlamlar içerse de en genel anlamıyla bir olayın etkisi (şiddeti) ile olasılığının fonksiyonudur<sup>36</sup>.

Bazı kaynaklarda risk, “Risk= Olasılık x Şiddet” şeklinde basit fonksiyon olarak da tanımlanmaktadır. Risk ile belirsizlik yakın anlama sahip olsalar da arada belirgin bir fark vardır. Risk hassas bir şekilde ölçülebilmekte ve nicel değer alabilmektedir. Belirsizlik ise, kesin olarak ölçülemeyen durumların ifadesidir<sup>37</sup>.

Riskin rol oynamadığı herhangi bir durum düşünmek zordur. Risk; hava durumu, sağlık, fiyatlar, deprem ve yangın ile ilgili olabilmektedir<sup>38</sup>.

Kısacası, risk bir şirketin mevcut varlıklarını korumayı ya da değerini artırmayı engelleyen tüm etkenler olarak tanımlanabilir. Belirsizlik anlamında risklerin pozitif veya negatif sonuçları olabilmektedir. Pozitif sonuçlar doğuran riskler fırsatları, negatif sonuçlar doğuran riskler, tehditler üzerinden zararı netice vermektedir.

Aşağıda Şekil 5’de risk tanımının temel bileşenleri gösterilmiştir.

---

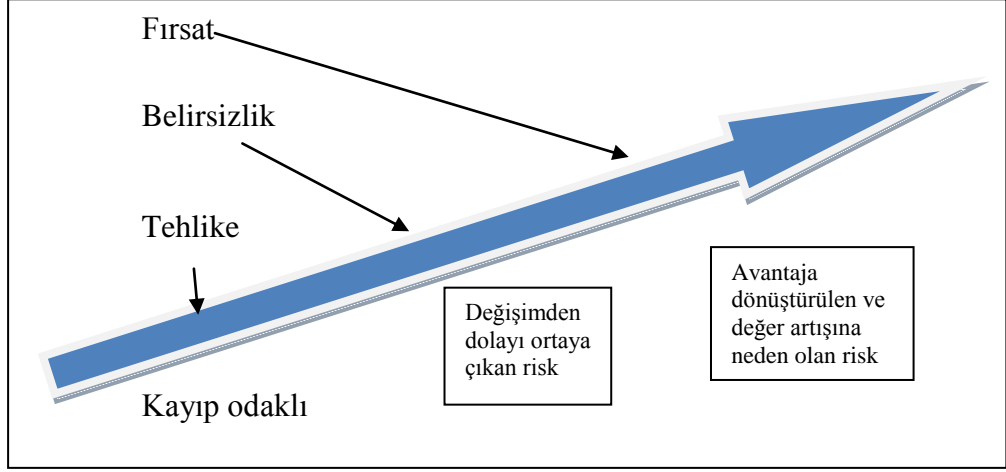
<sup>35</sup>Jake Ansell, Frank Wharton, *Risk: Analysis, Assessment and Management*, John Wiley and Sons,1992, s.4-5.

<sup>36</sup>Sinda Rebello, Neeraj Kumar Goyal, “Software System Reliability And Safety Assessment: An Extended FMEA Approach”, *International Journal of Reliability and Safety*, 4 (4), 2010, ss.366-380.

<sup>37</sup> Frank H. Knight, *Risk, Uncertainty And Profit*, Beard Books, 1921, s.19.

<sup>38</sup> İlter, a.g.e., s.34.



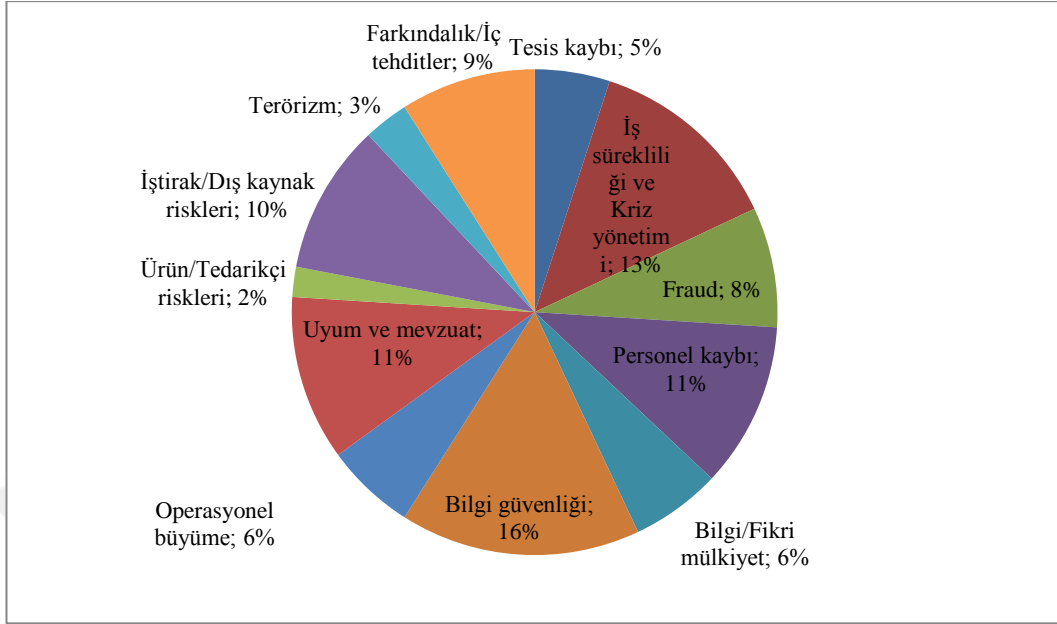


**Şekil 5. Risk Tanımının Temel Bileşenleri**

**Kaynak:** Selahattin Koç, “Basel II Kapsamında Kurumsal Risk Yönetimi: Türkiye’de Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012.

Tüm bu tanımlardan anlaşılacağı üzere risk her kurum için farklıdır, çünkü her kurumun sahip olduğu personel, donanım, yönetim anlayışı farklı olduğundan risk analizi çok önemlidir. Her kurum için en iyi risk analizinin yapılması gerekmektedir. Çünkü sahip olunan riskten fazla önlem almak, kontroller yapmak katlanılan maliyetleri arttırmakta ve buda hem kaynak israfına hem de personel bıkkınlığına sebep olabilmektedir. Riski eksik hesaplamakta tehditlere karşı savunmasız ve önlemsiz olmamız anlamına gelmektedir.

**Grafik 2. Kurumsal Ölçekte Risk Dağılımı**



**Kaynak:** Mustafa Komut, “İş Sürekliliği Organizasyonu”, İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, N.49, 2013, s.110.

İş sürekliliği; likidite riski, kur riski veya kredi riski gibi risklere yönelik direkt bir çözüm sağlamamaktadır. Yukarıdaki grafikte kurumsal ölçekte risk dağılımlarının hangi başlıklarda olduğu yer almaktadır. Bilgi sistemleri güvenliği %16 ile iş sürekliliği ve krizi yönetimi %13 ile en yüksek riskin oluştuğu alanlar olduğu görülmektedir.

Sonuç olarak, başarılı olacak herhangi bir iş sürekliliği yönetim programı sağlam ve kesin iş risklerinin analizine dayanmalıdır<sup>39</sup>.

### 3.2. Risk Yönetimi Kavramı

Son yıllarda finansal krizlere maruz kalmış ülkelerde yaşanan krizlerin maliyetinin, GSMH içindeki payının yapılan çalışmalarda %55'lere ulaştığı tespit

<sup>39</sup>Julie Nosworthy, “A Practical Risk Analysis Approach: Managing BCM Risk”, *Computers & Security*, 19 (7), 2000, ss.596-614.

edilmiştir<sup>40</sup>. Bu itibarla, tüm finansal krizler, risk yönetiminin öneminin giderek artmasına sebep olmaktadır.

Riskleri ortaya koyan, yorumlayan, alınacak önlemleri senaryo olarak belirleyip ortaya koyan olguya Risk Yönetimi denmektedir. Risk yönetiminin süreçleri vardır. Bunlar planlama, uygulama, kontrol etme ve önlem alma olarak belirlenebilmektedir. Bu kavramlar çevrimsel olarak birbirini takip etmektedir. Risk yönetimi bir kere yapıldıktan sonra devamlı olarak aynı bileşenlerin uygulanacağı bir sistem değildir. Dinamiktir ve kurum ile birlikte yaşamakta, büyümekte ve gelişmeye devam eden bir süreç olarak ilerlemektedir<sup>41</sup>.

Risk yönetim süreci; kapsamın belirlenmesi, risklerin tespit edilmesi, risklerin analiz edilmesi, risklerin önceliklendirilmesi, strateji ve aksiyon belirlenmesi, aksiyonların uygulanması ve izlenmesi, güncelleme yapılması faaliyetlerini içeren bütüncül bir süreçtir.

Risk yönetimi, esasında, birçok açıdan ele alınabilecek çok kapsamlı ve karmaşık bir konu olup, amaçlara ve beklentilere göre farklı yöntemleri ve araçları içermektedir. Ancak bu çalışmada risk kavramına ve risk yönetimine iş sürekliliği açısından yaklaşılarak, literatüre bakıldığında risk kavramına yönelik birçok tanım görmek mümkündür. Bu tanımların hiçbiri eksik veya yanlış olmayıp, özünde aynı şeyi ifade etmekle birlikte bakış açılarına göre farklılaşmaktadır<sup>42</sup>. Aşağıdaki gibi örnek birçok risk tanımı verilebilmektedir;

- “Bir tehlikeli olayın meydana gelme olasılığı ile bu olayın sonuçlarının ortaya çıkardığı zarar veya hasarın şiddetinin bileşkesidir<sup>43</sup>.”

---

<sup>40</sup>Philippe Jorion, *Value at Risk*, Mc-Graw Hill, 2007, s.36.

<sup>41</sup> Fatih Akyol, “Cobit (Bilgi ve İlgili Teknolojiler İçin Kontrol Hedefleri) Uygulayan Şirketlerdeki Bilgi Güvenliği Politikalarının Şirket, Personel ve Süreçlere Etkileri”, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013, s.12.

<sup>42</sup>TÜSİAD Risk ve Değer Yönetimi Çalışma Grubu, “Kurumsal Risk Yönetimi”, *Türk Sanayici ve İş Adamları Derneği Yayını*, Aralık 2006, s.11.

<sup>43</sup> T.C. Çalışma Ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı İş Sağlığı Ve İş Güvenliği Genel Müdürlüğü, “Beş Adımda Risk Değerlendirmesi”, Yayın No:140, 2007, s.4.

- “Arzu edilmeyen bir olay veya etkinin çıkma olasılığı, istenmeyen sonuçlarla karşılaşma olasılığıdır<sup>44</sup>.”
- “Risk, gelecekte oluşabilecek potansiyel problemlere, tehdit ve tehlikelere işaret etmekte olup, belirli bir zaman aralığında hedeflenen bir sonuca ulaşamama, kayba ya da zarara uğrama olasılığıdır<sup>45</sup>.”

Tüm bu tanımlardan yola çıkarak genel hatlarıyla risk, aşağıda belirtilen gerçeklerle karakterize edilebilmektedir<sup>46</sup>:

- “Genellik tam ve net olarak bilinemez ya da öngörülemez (belirsizlik içerir),
- Zamanla değişebilir,
- Yönetilebilir bir olgudur,
- Sonuç üzerine olumsuz etkileri vardır.”

Bir firmanın iş sürekliliği yönetim sistemi kurmaya başlarken üzerinde durması ve netleştirmesi gereken önemli konulardan biri de riskin tanımıdır. Riskin, firma için ne ifade ettiği belirlenmelidir. Bu çalışmada “*Riski, firmanın süreçlerinde kesintiye sebebiyet vererek ürün ve hizmet gerçekleştirmesini olumsuz etkileyecek (engelleyecek), kayba (finansal ve finansal olmayan-itibar, imaj vb.) yol açma ihtimali olan her türlü durum ve olay*” olarak tarif edilmektedir.

Buradan hareketle risk yönetimini, uygulamada genel olarak aşağıda belirtildiği gibi üç aşamada gerçekleştirildiği görülmektedir<sup>47</sup>:

- Risk yönetiminin birinci adımı, her düzeyde ölçülebilir risklerin tanımlanmasıdır. Bazen risklerin hangi kategoriye girdiğini tanımlamak zordur.

---

<sup>44</sup> Yalçın Balıkçı, *İşletmelerde Risk Yönetimi*, İstanbul: Cinius Yayınları, 2009, s.33.

<sup>45</sup> Meryem Fıkrıoğlu, *Bütünsel Risk Yönetimi*, İstanbul: KalDer Yayınları, 2003, s.24.

<sup>46</sup> A.g.e., s.25.

<sup>47</sup> Benton A. Brown, “Step-by-Step: Enterprise Risk Management”, *Magazine Article Risk Management*, 48, September 2001, ss.41-50.

- İkinci adım ise, risklerin değerlendirilmesi ve ölçülmesidir. Bunun için de, çeşitli yöntemler kullanılabilir; istatistiki yaklaşımlar, riske maruz değer yöntemleri, senaryo analizleri, stres testleri, simülasyon teknikleri ve duyarlılık analizleri yoluyla riskin oluşma olasılığı hesaplanabilmektedir.
- Son adım ise, risklerin yönetilmesidir. Risk yönetimi, zararın kontrolünü (riskten kaçınma, azaltma, önleme) ve zararın finansmanını (riski taşıma, türev enstrümanlarla riskten korunma, transfer etme, sigortalama) gerektirmektedir.

Risk yönetimine geleneksel ve çağdaş bakış aşağıda Tablo 3'teki gibi özetlenebilir.

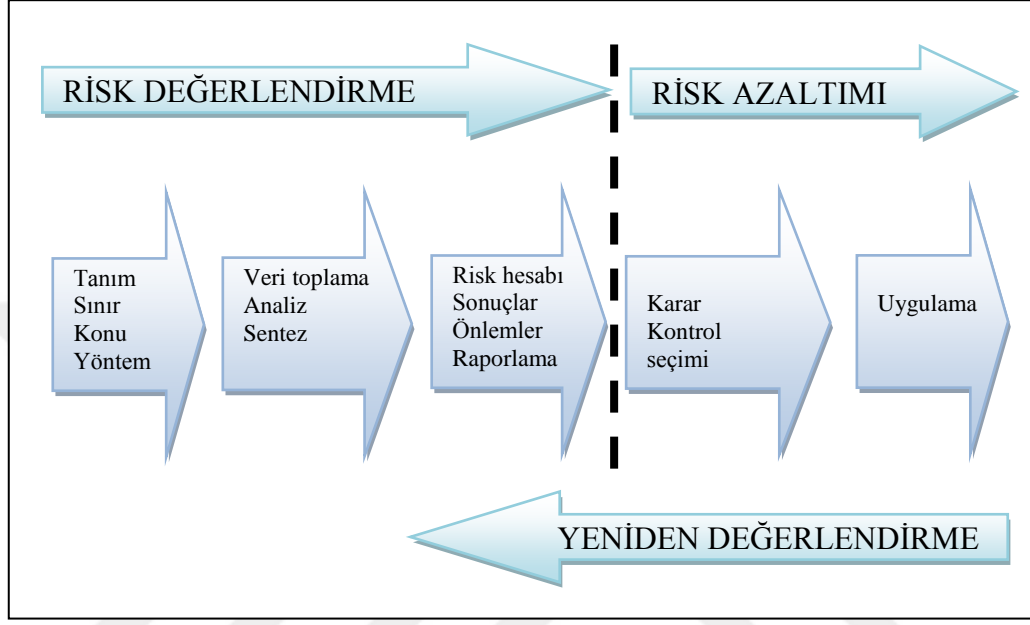
**Tablo 3. Risk Yönetimine Geleneksel Ve Çağdaş Bakış**

Geleneksel Bakış	Çağdaş Bakış
Risk kontrol edilmesi gereken unsurdur.	Risk bir fırsattır.
Risk organizasyonel silolarda yönetilir.	Risk bir bütün olarak kurum çapında yönetilir.
Risk yönetimi sorumluluğu alt seviyelerde ifa edilir.	Risk yönetiminin sorumluluğu üst yönetim ve kısım yönetimleri tarafından kabul edilir.
Risk yönetimi subjektiftir.	Risk ölçülebilir.
Yapılanmamış ve tutarsız risk fonksiyonları bulunur.	Risk yönetimi bütün kurum yönetim sistemlerinde kurulur.
Yönetim kurulunun iç kontrolünü sağlayan iç denetim unsurları vardır.	Yönetim kurulunun, etkili risk yönetimi yapısını sağlayan bir risk komitesi vardır.
Riske sadece korunma aracı olarak bakılmaktadır.	Yöneticiler artık riske rekabet avantajı sağlayan bir araç gözüyle bakmalıdır.

**Kaynak:** Selahattin Koç, “Basel II Kapsamında Kurumsal Risk Yönetimi: Türkiye’de Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012.

Daha öncede belirtildiği gibi risk yönetimi, belirsizlikle ve risklerin kayıplarıyla ilgilenmektedir. Bilgi teknolojileri sistemlerinin güvenliği açısından risk yönetimi, sistemlerin işletimsel gereklilikler ve ekonomik maliyetler dengesinin sağlanmasına yardımcı olan bir yöntemdir ve organizasyonda bilginin uygun bir şekilde kontrol edilmesine imkân sağlamaktadır. Bir organizasyonun risk yönetimindeki temel

hedefi, sadece bilgiyi korumak değil, organizasyonu ve tüm amaçlarını gerçekleştirme yeteneğini de korumaktır. Bu nedenle, risk yönetim işlemleri sadece teknik fonksiyonu yürüten bilgi güvenliği uzmanları tarafından değil, organizasyonun genelinde yönetim fonksiyonu olan kişilerle beraber düşünülmelidir<sup>48</sup>.



**Şekil 6. Risk Yönetimi Süreçleri**

**Kaynak:** Fatma Özden Aktaş, “Bilgi Güvenliği Risk Yönetiminde En Uygun Ve Objektif Yöntemin Belirlenmesi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, 2009.

Risk yönetimi felsefesinin temelinde tüm çalışan ve sorumluların bir risk yöneticisi olması yatmaktadır. Risk yönetiminin tesis edilmesinde tüm teknikler, araçlar, yaklaşım ve yapının, üst yönetim ve Yönetim Kurulu liderliği, iç denetim desteği, takım çalışması, eğitim, iletişim performansı, rehberlik, ortak dil oluşturulması, bilgi akışı gibi faktörlerle sağlanması amaçlanmaktadır<sup>49</sup>.

<sup>48</sup> Fatma Özden Aktaş, “Bilgi Güvenliği Risk Yönetiminde En Uygun Ve Objektif Yöntemin Belirlenmesi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, 2009, s.6

<sup>49</sup>Treasury Board Secretariat, “Best Practices in Risk Management: Private and Public Sectors Internationally”, *Final Report*, Ottawa, Ontario: KPMG, 1999, s.3.

### 3.3. Risk Analizi ve İş Etki Analizi

Risk analizi, riskin anlaşılmasını amaçlayan yöntemler bütünüdür denilebilmektedir. Burada risk stratejik kararda ele alınan bir parametre ile ilgilidir<sup>50</sup>.

Risk analizi, riskin anlaşılabilirliğini geliştirmeyi sağlamaktadır. Risk değerlendirmesine ve risklerin işlenmesi gerekip gerekmediği konularında kararlar alabilmek için ve en uygun risk işleme stratejileri ve yöntemlerini belirleyebilmek için girdi sağlamaktadır. Risk analizi ayrıca farklı tip ve seviyelerdeki riskler içeren ve bunlar arasında tercih yapılması gereken kararlara da bir girdi sağlayabilmektedir.

Risk analizi; risklerin nedenleri ve kaynaklarını, onların olumlu ve olumsuz sonuçlarını ve bu sonuçların meydana gelme olasılığı gibi konuları içermektedir. Sonuçları ve olasılığını etkileyen faktörler belirlenmelidir. Bir olay birden fazla sonuç doğurabilmekte ve birden fazla hedefi etkileyebilmektedir. Mevcut kontroller ve bunların etkinlik ve verimliliği de dikkate alınmalıdır<sup>51</sup>.

İdeal bir bilgi güvenliği risk analizi sürecinin özellikleri aşağıdaki gibi maddelenebilir<sup>52</sup>;

- “Karmaşık olmaması,
- Maliyet etkin olması,
- Hızlı sonuçlar vermesi,
- Objektif sonuçlar vermesi,
- İş süreçleri odaklı olması,
- Bilgi odaklı olması,

---

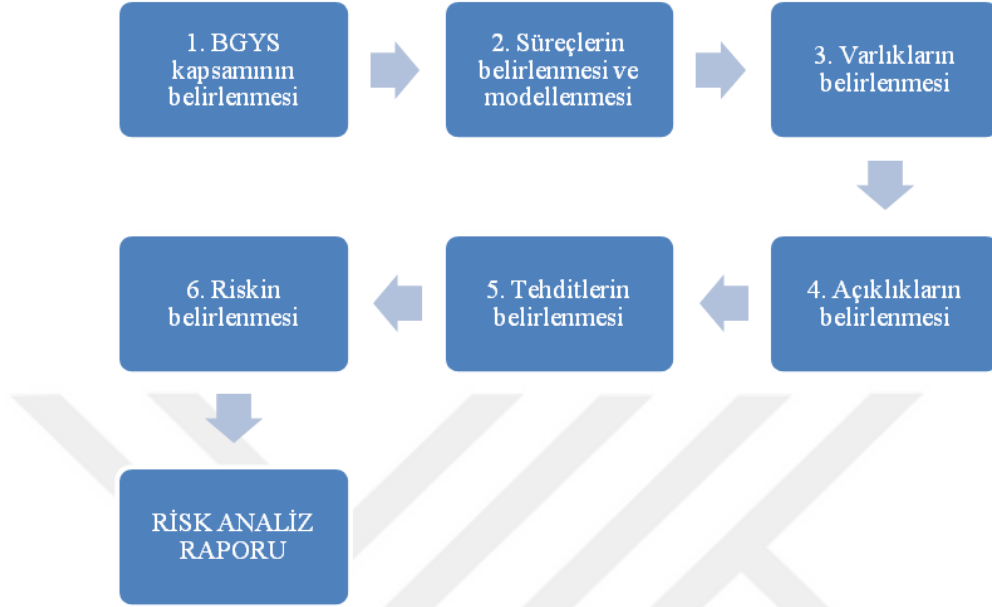
<sup>50</sup> Tevfik Arman, *Risk Analizine Giriş*, İstanbul: Alfa Basım Yayım, III, 1997.

<sup>51</sup> International Organization for Standardization, *Risk Management — Risk Assessment Techniques*, ISO, 2009, s.18.

<sup>52</sup> Bilge Karabacak ve Sevgi Özkan, “ISO 270001:2005 Bilgi Güvenliği Yönetimi Sistemi İçin Süreç Tabanlı Risk Analizi”, *Araştırma*, Ankara: Orta Doğu Teknik Üniversitesi Enformatik Enstitüsü, 2010, s.7.

- Kurum personelinin katılımına imkân vermesi.”

Ayrıca aşağıdaki Şekil 7’de risk analizi süreci görülmektedir.



**Şekil 7. Risk Analizi Akış Diyagramı**

**Kaynak:** Bilge Karabacak ve Sevgi Özkan, “ISO 270001:2005 Bilgi Güvenliği Yönetimi Sistemi İçin Süreç Tabanlı Risk Analizi”, *Araştırma*, Ankara: Orta Doğu Teknik Üniversitesi Enformatik Enstitüsü, 2010.

Risklerin tespit edilmesi aşaması ile birlikte doğru bir şekilde analiz edilmesi de önemlidir. Değerlendirmede nicel yöntemler kullanılabileceği gibi nitel yöntemler de kullanılabilir. Risklerin analiz edilmesi sürecinde ağırlık oranları hesaplanarak derecelendirme yapılmakta ve risklerin önlem alınmasının gerekli olup olmadığına karar verilmektedir. Öncelikle hangi konularda analiz yapılacağı belirlenmektedir. Aşağıdaki tabloda yer alan tehdit başlıklarına göre risk analizi yapılabilmektedir. Ayrıca her tehdit tipine maruz kalma olasılığı ve etkisi işletme bazında değişmektedir.



**Tablo 4. Tehdit Başlıkları Listesi**

Deprem	Medikal Acil Durum	Rehin Alma
Volkanik Aktivite	Radyoaktif Kirlenme	HVAC Arızası
Toprak Kayması	Yangın: İç-Katastrofik	Güç Kesintisi: İç
Mevsimsel/Lokal Seller	Yangın: İç-Büyük	Yedek Ekipman Arızası
Gelgitlerle İlgili Seller	Yangın: İç-Küçük	İletişim Arızası (Veri)
Tsunami	Uçak kazası	Ses İletişim Ekipmanı Arızası
Hortum	Toksik Kirlenme	Medya Arızası
Kasırga/Tayfun	Su Tesisat Arızası	Satın Alınmış Yazılım Sorunu
Tropikal Fırtına	Su Sızıntısı	Regülasyonlar
Kar/Buz Fırtınası	Yangın: Dış	İnsan Hatası: Kullanıcılar
Kuvvetli Rüzgarlar	Patlama: Kurum Dışı	İnsan Hatası: Bakım
Kum Fırtınası	Patlama: Kurum İçi	Kaynakların Kaybı
Meteor Etkisi	Güç Kesintisi: Dış	Hırsızlık: Veri
Savaş Durumu: Geleneksel	Merkezi Bilgisayar Ekipmanı Arızası	Hırsızlık: Fiziksel Varlıklar
Savaş Durumu: Nükleer	Güç Dalgalanmaları	Yolsuzluk
Sabotaj: İç Fiziksel	Vandalizm	İnsan Güvenlik Ölçümleri
Salgın Hastalık	Grev	Bio-Terörizm
Sabotaj: Dış Fiziksel	İsyan/Sivil Kargaşa	Kapasite Planlaması
Market	Kundakçılık	Operasyonel
Sabotaj: İç & Dış Veri Yazılımı	Bomba Tehdidi & Bombalama	İnsan Hatası: Operasyonlar & Programcılar

**Kaynak:** Sibel Akdağ, Risk Yönetiminde Başarı Faktörü “İş Sürekliliği Yönetimi” Sunumu, 2009, s.20.

İş etki analizi aşaması ise, iş sürekliliğinin temelini oluşturan aşamadır. İş etki analizi, işletmenin iş ve organizasyon yapısının tanınması ve tanımlanması için gerekli olan temel bilgilerin sağlanması, kritik ürün/hizmetlerin ve bunların sürekliliğini sağlamak için gerekli olan süreçlerin ve bu süreçlerin kurtarma önceliklerinin belirlenmesi, kritik süreçleri destekleyen, iç ve dış kaynakların belirlenmesine yönelik detaylı ve kapsamlı bilgilerin toplanması çalışmalarını içeren bir analiz çalışmasıdır<sup>53</sup>.

<sup>53</sup> Saymaz, *İş Sürekliliği Yönetim Sistemi*, s.84.

İş etki analizi, işletmelerin mevcut durumdaki iş süreçlerinin incelenerek olası kesintilerin ve bu süreçlerin yasal, finansal, itibari vb. her türlü etkilerinin analiz edilmesi olarak tanımlanmaktadır. “Kritik iş süreçlerinin belirlenmesi sonrasında bu süreçleri etkileyebilecek tehditler ile süreçlerde oluşacak ürün ve hizmet kesintilerinin yol açacağı zararların belirlenmesini hedeflemektedir<sup>54</sup>.” İş etki analiz süreci aşağıdaki başlıklardan oluşmaktadır.

- Süreçlerin belirlenmesi,
- İş etki analizi çalışmalarının oluşturulması,
- Süreçlerin önceliklendirilmesi,
- Bağımlılık ve kaynakların belirlenmesi,
- Alternatif çalışma stratejilerinin oluşturulması ve olağanüstü durum merkezi tasarımı,
- İş sürekliliği planlarının hazırlanması.

İş etki analizinde dikkat edilmesi gereken noktaları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür<sup>55</sup>;

- *Üst yönetimden destek alınmalıdır.* İş etki analizinin doğası göz önüne alındığında araştırma yapmak için zaman gerekli olup hedeflerin gerçekleşmesi için üst yönetimin desteği önemlidir.
- *İş etki analizi süreci ciddiye alınmalıdır.* İş etki analizinde veri toplama ve analiz için çok zaman geçebilir. Ancak plan geliştirmede değeri çok önemlidir. İEA için onlarca sayfa doldurmak gerekmektedir. Sadece doğru ve güncel bilgi olmalıdır.

---

<sup>54</sup> Türkiye Bilişim Derneği, a.g.e., s.43.

<sup>55</sup>Efil, a.g.e., s.47.

- *Resmi olarak belirlenmiş iş etki analizi standartları bulunmamaktadır.* Birçok iş sürekliliği standardı kullanılabilmesine rağmen resmi anlamda standart yoktur.
- *Basit tutulmalıdır.* Kritik olan doğru bilgiyi toplayabilmektir. İyi hazırlanmış bir sayfalık bir iş etki analizi özeti sayfalarca hazırlanmış iş etki analizinden daha mükemmel kabul edilebilir.
- *İş birimleri ile sonuçlar gözden geçirilmelidir.* Planınızı tamamladıktan sonra varsayımlarınızın doğruluğundan emin olmak için iş birimleri liderleri ile bulgular gözden geçirilmelidir.
- *Esnek olunmalıdır.* Organizasyon hedeflerinizi gerçekleştirmek için uygun gördüğünüz şekilde herhangi bir iş etki analizi şablonuna tamamen bağımlı kalmadan oluşturulmalıdır.

### **3.4. Kurumsal Risk Yönetimi**

Kurumsal risk yönetimi, son yıllarda işletmelerin rekabet avantajı elde etmesinde önemli yararları olan ve büyük işletmelerde uygulama alanı bulan bir yaklaşım olarak dikkat çekmektedir. Toplumun işletmelerden daha doğru ve güvenilir bilgi talep etmesi doğrultusunda yeni bir fikir olarak gündeme gelen “kurumsal risk yönetimi”, işletmelerin karşılaştığı tüm risklerin yönetim kurulunun denetimi olmadan yönetilemeyeceğini savunan bir yönetim yaklaşımı olarak ortaya çıkmıştır<sup>56</sup>. Bu bağlamda kurumsal risk yönetiminin, yönetim kurullarının sorumluluğu altında işletmeyi etkileyebilecek tüm risklerin tüm çıkar gruplarının beklentileri doğrultusunda yönetilmesine odaklanan bir yaklaşım olduğu söylenebilmektedir.

Bir organizasyon risklerini yönetirken temel olarak birbirinden farklı iki yol izleyebilmektedir. Birinci yolda organizasyon karşı karşıya bulunduğu riskleri tek tek

---

<sup>56</sup>Patrick J. Stoch, “Enterprise Risk Management At United Health Group”, *Strategic Finance*, 87, 2005, s.28.

ele alarak yönetebilmektedir. Bu yaklaşım içerisinde riskler birbirinden bağımsız olarak ele alınmakta ve değerlendirilmektedir. İkinci yolda ise organizasyon karşı karşıya bulunduğu riskleri bir bütünün parçası olarak değerlendirmekte ve tüm risklerini bir risk yönetim programı dâhilinde ele almakta ve bütüncül bir yaklaşım içerisinde tüm risklerini yönetmektedir. Organizasyonlar açısından ikinci yolda izlenen yöntem Kurumsal Risk Yönetimi olarak isimlendirilmektedir. Kurumsal risk yönetiminin en önemli özelliği riskleri tek tek ele alması değil tüm riskleri bütünün bir parçası olarak görerek bütüncül bir çözüm için sistem geliştirmesidir<sup>57</sup>.

Kurumsal risk yönetiminin en kapsamlı tanımı “Committee of Sponsoring Organizations (COSO)” tarafından yapılmıştır. Bu tanıma göre; kurumsal risk yönetimi, bir kurumun hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek potansiyel olayları tanımlayan, risk alma istekliliği (risk iştahı) sınırları içinde yöneten ve kurum hedeflerinin başarılması konusunda makul derecede güvence sağlayan, kurum genelinde yapılandırılmış ve kurum yönetim kurulundan, yönetim ve diğer personelden etkilenen bir süreçtir.

COSO'nun Kurumsal Risk Yönetimi tanımında yer alan önemli kavramlar ve özellikler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır<sup>58</sup>:

- *Kurumsal risk yönetimi dinamik bir süreçtir*; süreç çıktısını eniyilemek için, süreç performansının sürekli gözden geçirilmesi ve kontrol parametrelerinin ayarlanmasıdır. Kurumsal risk yönetimi sabit olmayan sürekli yenilenen ve devam eden bir süreçler topluluğudur.
- *Kurumsal risk yönetimi kurum personelinden etkilenir*; kurumsal risk yönetimi işletmede yer alan her personelden etkilenmektedir. Herkesin gerek tecrübe ve deneyimleri gerekse bilgileri riski farklı açıdan değerlendirmektedir. Bu da işletmenin en tepe noktasından en alt seviyedeki çalışanına varıncaya kadar bir etkileşim doğurmaktadır<sup>59</sup>.

---

<sup>57</sup>Fikrikoca, a.g.e., s.14.

<sup>58</sup> Hakan Bakkal, İlknur Tunç, Alper Kasımoğlu, *İç Kontrol ve Kurumsal Risk Yönetimi*, İstanbul: İdeal Yayınları, 2016, s.49.

<sup>59</sup> Onur Derici, *İç Kontrol ve Risk Yönetimi*, Antalya: Bekad Yayınları, 2015, s.12-13.

- *Kurumsal risk yönetimi kurumun her seviyesinde uygulanır;* kurumsal risk yönetimi şirket için oluşacak tüm riskleri tek bir portföy olarak değerlendirmektedir. Bu da kurum içinde çalışan tüm personeli risklerden sorumlu yapmakta ve her çalışanı kurumun risk perspektifinden değerlendirmektedir.
- *Kurumsal risk yönetimi strateji belirlemede kullanılır;* her kurumun misyon ve vizyonu vardır. Bu noktada kurumsal risk yönetimi şirketin misyon ve vizyonu için oluşturulacak genel stratejileri ve alt stratejilerin belirlenmesinde katkı sağlamaktadır.
- *Kurumsal risk yönetimi kurumun risk iştahını esas alır;* kurumun öngördüğü yüksek, orta, düşük seviyelerde planladığı risk seviyelerine göre risk getirisini dengeleme amacı gütmektedir.
- *Kurumsal risk yönetimi makul güvence sağlar;* makul güvenceden kasıt geleceğin belirsizliklerine karşı oluşacak risklerin önceden öngörülüp çözülmesidir. Farklı risk tepkilerinin ve iç denetim bileşenlerinin kurumun hedeflerine ulaşamama riskini azaltmaktadır.
- *Kurumsal risk yönetimi amaçlara ulaşmak için birer araçtır;* kurumsal risk yönetimi amaca hizmet eden şirket stratejilerinin makul risk seviyesinde gerçekleşmesini sağlayan bir araçtır<sup>60</sup>.

Kurumsal risk yönetimi, kurum içinde belirli fonksiyonel birimler tarafından üstlenilen geleneksel ve finansal risklerin aksine, kurumu etkileme olasılığı olan tüm risklerin ele alındığı bir yöntemdir. Bununla birlikte, kurumsal değer yaratılması ve korunmasını etkileyen riskler ve fırsatlarla ilgilenecek risklerin tüm işletme çapında stratejik bir şekilde analiz edilmesine yardımcı olmaktadır<sup>61</sup>.

---

<sup>60</sup> Hasan Ekici, *Kurumsal Risk Yönetimi Kalkınma Ajansı Uygulaması*, Konya: Çizgi Kitabevi, 2015, s.58-61.

<sup>61</sup> Grant Thornton, *An ERM Framework: Developing Effective Risk Management*, Corporate Governor Series, 2003, s.34.

Kurumsal risk yönetimi ile daha önceleri uygulanan risk yönetimi yaklaşımları arasındaki farklar Tablo 5’de sunulmuştur.

**Tablo 5. Geleneksel/Finansal ve Kurumsal Risk Yönetimleri Arasındaki Farklar**

Geleneksel ve Finansal Risk Yönetimi	Kurumsal Risk Yönetimi
Riskler, ayrı ayrı birimler bazında değerlendirilir.	Riskler, işletme stratejisi bazında değerlendirilir.
Riskler, işletme birimleri bazında tanımlanmakta ve değerlendirmektedir.	Riskler, tüm işletme bazında değerlendirilir.
Riskler önem derecesine göre sıralanmaz.	Riskler önem derecesine göre değerlendirilir.
Risk azaltması ve uygulaması yapılmaktadır.	Risklerin en uygun duruma getirilmesi söz konusudur.
Risk sınırı vardır.	Risk stratejisi bulunmaktadır.
Risk yönetimi, yönetim kurulunun sorumluluğunda değildir.	Yönetim kurulu, risk yönetiminden sorumludur.
Riskler rastlantısal bir şekilde ölçülür.	Risklerin izlenmesi ve ölçülmesi söz konusudur.
Risk yönetiminden yalnızca birim yöneticileri sorumludur.	Tüm çalışanlar, işletmeyi ilgilendiren risklere karşı sorumludur.

**Kaynak:** John Hall, “Internal Auditing and ERM: Fittingin and Adding Value”, 2007, s.4, [https://global.theiia.org/about/about-the-iaa/Public%20Documents/Sawyer\\_Award\\_2007.pdf](https://global.theiia.org/about/about-the-iaa/Public%20Documents/Sawyer_Award_2007.pdf), (13.01.2019).

Belirtilen hususlar çerçevesinde kurumsal risk yönetimi özetle, firmalara varmak istedikleri yere ulaşmalarına ve buraya ulaşırken karşılaştıkları beklenmeyen olaylardan ve tehlikelerden kaçınmalarına yardımcı olmaktadır<sup>62</sup>.

### 3.5. Risk ve İş Sürekliliği Arasındaki İlişki

İş sürekliliği planlamasının dört bileşeni bulunmaktadır. Bunları aşağıdaki gibi maddelendirmek mümkündür<sup>63</sup>;

<sup>62</sup> COSO, “Enterprise Risk Management – Integrated Framework”, Executive Summary, September 2004, s.1.

<sup>63</sup>Merida L. Johns, “Building a Culture for Business Continuity Planning”, içinde: Ken Doughty (Ed.), Business Continuity Planning: Protecting Your Organization’s Life, Boca Raton: Auerbach, 2001, s.22.

- “Potansiyel felaketlerin ve etkilerinin tanımlanması,
- Meydana gelebilecek felaket ihtimallerini minimize edecek önleyici tedbirlerin alınması,
- Felaketlerin gerçekleşmesi durumunda organize edilen bir tepki/eylem geliştirilmesi,
- Felaketten sonra toparlanma döneminde iş süreçlerinin devamlılığının sağlanmasıdır.”

Görülebileceği gibi, iş sürekliliğinin temelinde risk yönetimi yatmaktadır. İş sürekliliği felsefesine göre<sup>64</sup>:

- Örgütün dayanağı işlevsel faaliyetler ve fonksiyonlar, tanımlanabilir risklerle karşı karşıyadır.
- Her bir risk, meydana gelme olasılığına göre ölçülebilir.
- Risk seviyesini azaltacak önemli fırsatlar vardır.
- Herhangi bir riskin gerçekleşmesi durumunda kuruluş fonksiyonları üzerindeki etkisi gerçekleşmeden önce tahmin edilebilmelidir.
- Her risk ve bu risklerin örgüt fonksiyonları üzerinde etkisi, örgütün ihtiyaçları ile birlikte tutarlı yönetilmelidir.

Yukarıda belirtilen basamaklar basit görünüyorsa da, kuruluşların bunları uygulamaya geçirmesi oldukça zordur. Bunun en önemli nedenlerinden bazıları; planın maliyeti, iş sürekliliği doğasının anlaşılabilmesi ve bu süreçteki risk yönetiminin uygulamaya konulmasındaki zorluklardır.

---

<sup>64</sup>A.g.e., s.23.

## BÖLÜM II

### YÖNETİM YENİLİKLERİNİN ÖNCÜLLERİ VE ARDILLARI

#### 2.1. Yönetim Yeniliklerinin Benimsenme Nedenleri

Yenilikçilik; elde bulunan kaynakları verimli, etkili ve yerinde kullanarak hedeflere ulaşmak amacıyla başlatılan yeni bir uygulama sürecidir. Yenilikçilik uygulaması, birey bazında olabileceği gibi kurum bazında da olabilir. Yenilikçiliğin uygulandığı alanlar ile ilgili olarak genellikle beş alandan bahsedilmektedir. Bu alanlar; idari alan, teknik alan, ürün alanı, süreç ve pazarlama alanı şeklindedir<sup>65</sup>.

Günümüzde rekabet ortamında şirketlerin iş yapma yöntemlerini değiştirme/geliştirme becerileri 21. yüzyılda başarının anahtarı haline gelmiştir. Yeniliğe ihtiyaç duyan piyasa koşulları ve değişen talepler, yenilik girişim potansiyelleri yüksek, daha yenilikçi firmaların kurulması gerekliliğini doğurmuştur. Firmaların faaliyet gösterdikleri alanlarda pazar paylarını arttırabilmeleri için tüm çalışanların yönetim yeniliklerini benimsemeleri gerekmektedir. Yani firmalar yenilikçi bakış açılarını yönetim ile harmanlayarak yönetim yeniliklerini oluşturmalarıdır<sup>66</sup>.

Yeni rekabet ortamında işletmelerin hayatta kalabilmeleri ve sürdürülebilir olabilmeleri için yenilik yönetimine ağırlık vermeleri gerekmektedir. Yenilik yönetimi, modern ekonomide yenilikçiliğin vazgeçilmez unsurudur.

Pazar gereksinimleri ve müşteri taleplerini önceden tespit edebilmek, hedef müşteri gruplarının bugünkü isteklerinin yanında gelecekte oluşacak istekleri de karşılayabilecek stratejileri geliştirmek yenilik yönetimini uygulayan firmalara sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacaktır. Yenilikçi firmalar problemi belirlemeyi,

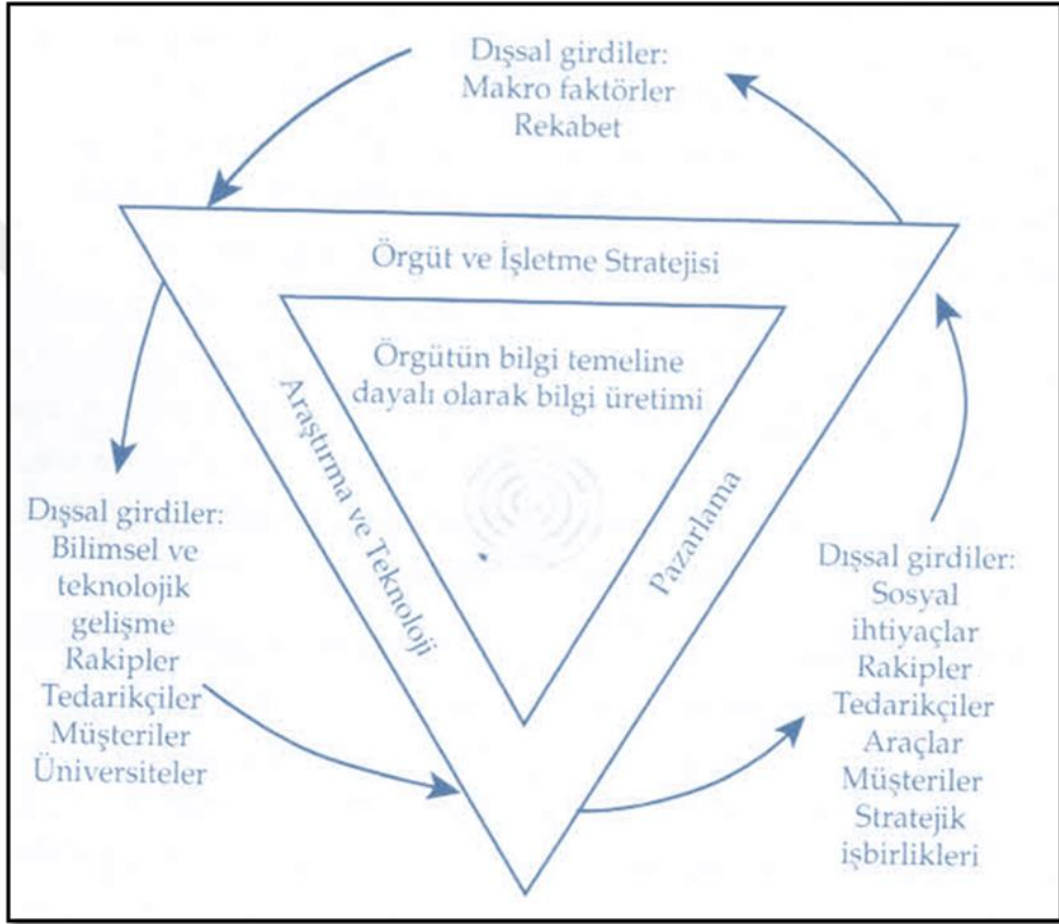
---

<sup>65</sup>Charlie Karlsson, Sam Tavassoli, "Innovation strategies and firm performance", CESIS Electronic Working Paper Series Centre of Excellence For Science Innovation Studies The Royal Institute of Technology, Centre of Excellence for Science and Innovation Studies (CESIS), 2015, ss.1-32; Sadia Shaukat, Muhammed Saqib Nawaz, Saman Naz, "Effects Of Innovation Types On Firm Performance: An Empirical Study Of Pakistan's Manufacturing Sector", *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 7(2), 2013, ss.243-262.

<sup>66</sup>Yağmur Özyer, Ebru Gözükara, "Yenilikçi Kültürün Örgütsel Yaratıcılık Öğrenme Çabaları Üzerindeki Etkisi", *İstanbul Sosyal Bilimler Dergisi*, (8), 2014, s.1.



yeniliği geliştirmeyi, uygulama ve ölçmeyi sağlıklı bir şekilde yaparsa piyasada etkin bir güç haline gelebilecektir. Bunların gerçekleşmesi ise ancak üretim stratejilerinin yanında firmaların finansal durumunun ve yenilik süreçlerinin takip edilip değerlendirildiği yenilik yönetimi stratejisinin varlığı ile mümkün olabilmektedir<sup>67</sup>. Yenilik yönetimi ve stratejileri firmaların verimliliğini arttırabilme açısından büyük öneme sahiptir<sup>68</sup>.



**Şekil 8. Yenilik Yönetim Çerçevesi**

**Kaynak:** Paul Trott, *Innovation Management and New Product Development*, 2nd ed., Prentice Hall, Pearson Education, 2002, s.21.

<sup>67</sup> Keti Ventura, Haluk Soyuer, "İşletmelerde Yenilik Yönetimi Ve Araştırma Geliştirme Pazarlama-Üretim Entegrasyonunda Bilgiye Dayalı Yenilik Yaklaşımı", *Ege Akademik Bakış Dergisi*, (16), 2016, s.42.

<sup>68</sup> Weiyi Xu Xiangyun, "Obstacles to Innovation Management in SMEs: A Case Study of Libo Airport", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gavle University, Sweden, 2013, s.23.

Yönetim yeniliği, işletmenin rekabette yeni yönetim (ilkelerinde, süreçlerinde ve tekniklerde) uygulanmalarını ya da iş süreçlerini, örgütsel yapılarını veya rekabetçi teknikleri üretilmesini ve uygulamasını nitelemektedir. Böylece işletme amaçlarının etkili bir şekilde gerçekleştirilmesini arzulamaktadır. Diğer bir açıdan yönetim yeniliği, bir işletmede yeniliğin ortaya çıkmasını ve örgütsel değişim biçimini temsil etmektedir. En geniş anlamı ile yönetim yeniliği, bir işletmenin yönetim faaliyetlerini zaman içinde biçim, kalite veya durumunu değerlendirme ve bir farklılık kazandırma çabasıdır. Bu çaba yeni bir değişimi gerektirmektedir<sup>69</sup>.

Yenilik yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için devlet, özel sektör ve üniversite iş birliği içerisinde çalışmalıdır. Bu kurumlar firmaların yenilik sistemlerinin kurulmasını sağlamakta, belirli dönemlerde bu sistemleri denetlemekte, teknolojinin kullanılması için kaynak ayırmaktadır. Ayrıca eğitim ve destek programları ile yenilik süreçlerine de katkıda bulunmaktadır<sup>70</sup>.

Yönetim yeniliği, stratejik rekabet avantajı yaratmaya ve rekabetçi konumda çarpıcı bir değişiklik oluşturmaya ilişkindir. Böylece işletmelerin yeni performans eşliğinde rekabetçi olmaları hedeflenmektedir. Ayrıca yönetim yeniliği, yöneticilerin gideceği yönü belirleme, karar verme, etkinliklerini eşgüdümleme ve çalışanları motive etme biçiminde bütünsel bir süreci nitelemektedir. Ancak işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajı yaratması ve rekabet gücünü artırması için kopyalanması ve taklit edilmesi zor yönetim yeniliklerini araştırması ve uygulaması gerekmektedir<sup>71</sup>. Bu nedenle işletme yenilikçi performansının önemli bir bölümünü açıklayan ve sürdürülebilir rekabet avantajı yaratan yönetim yeniliği, endüstride yeni fikirlerin yayılması ve gelişmesi yoluyla sürekli yeniden yorumlanmakta ve tanımlanmaktadır.

Yönetim yeniliği, aşağıda belirtilen üç temel amaç ile belirtilebilir<sup>72</sup>;

---

<sup>69</sup>Julian Birkinshaw, Gary Hamel, Michael Mol, "Management Innovation", *Academy of Management Review*, 33 (4), 2008, ss.825-845.

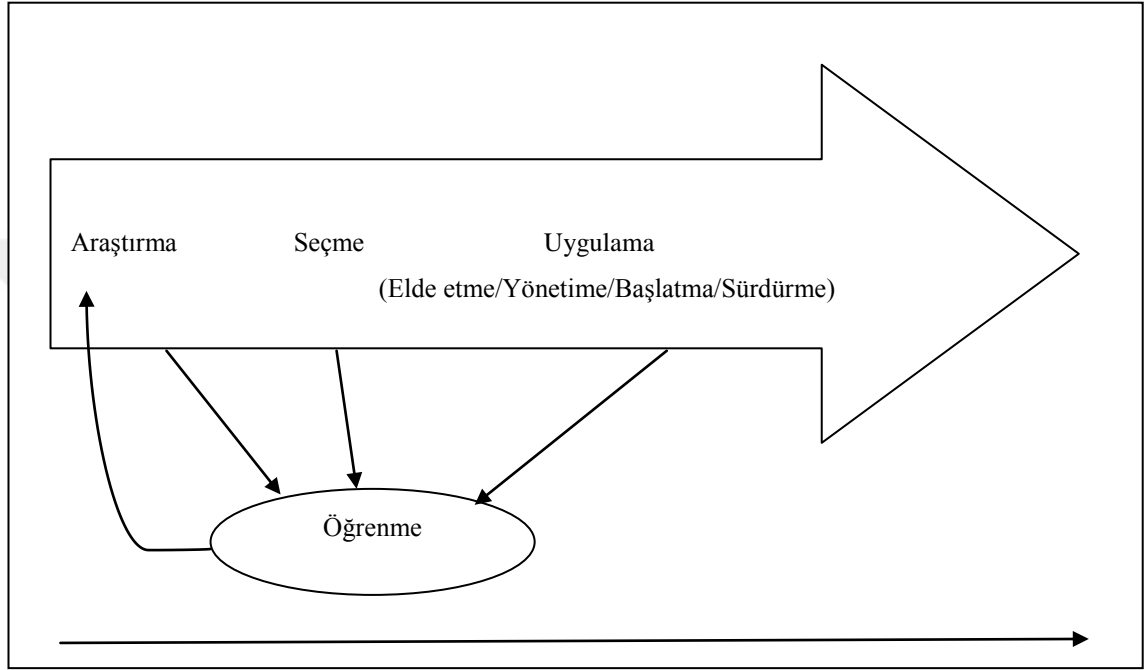
<sup>70</sup>Ventura, Soyuer, a.g.e., s.46.

<sup>71</sup> Nurhan Papatya, *Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük Sağlamada Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı: Kaynak Tabanlı Görüş*, 2. Basım, Ankara: Asil Yayınları, 2007.

<sup>72</sup>Rick M.A. Hollen, Frans A.J. Van Den Bosch, Henk W. Volberda, "The Role of Management Innovation in Enabling Technological Process Innovation: An Inter-Organizational Perspective" *European Management Review*, 10 (1), 2013, ss.35-50.

- Yönetim tutuculuğuna meydan okuyan yeni ilkeler,
- Bir dizi süreç ve metodu kapsayan sistematik yaklaşım,
- Yeniliğin geliştirilmesine yönelik sürekli bir program anlayışı.

Bir örgüt için başarılı bir yenilik yönetim sürecini araştırma, değerlendirme ve seçme ile uygulama olmak üzere üç temel aşamada değerlendirmek mümkündür<sup>73</sup>.



**Şekil 9. Yenilik Yönetim Süreci Modeli**

**Kaynak:** Joe Tidd, John Bessant, Keith Pavitt, “Managing Innovation: Integrating Technological”, Market And Organizational Change, Wiley, 2005, s.89.

Değerlendirme ve seçme aşaması ise işletmelerin karşı karşıya kaldıkları pazar ve teknoloji fırsatları arasında bir değerlendirme yapıp kendileri için uygun olan fırsatları seçmelerini kapsamaktadır. Yenilik önemli riskleri de beraberinde getirdiği için işletmelerin bütün fırsatları seçmeleri mümkün olmayacaktır. Fırsatlar arasından seçim yaparken de bu riskleri en aza indirmek için işletme stratejileri ile uyum sağlayabilecek fırsatları değerlendirmeleri daha rasyonel bir davranış olacaktır. Dolayısıyla bu aşamada işletmeler teknolojik ve pazar fırsatlarıyla ilgili çevreden gelen

<sup>73</sup> Joe Tidd, John Bessant, Keith Pavitt, “Managing Innovation: Integrating Technological”, Market And Organizational Change, Wiley, 2005, ss.84-89.

işaretleri iyi değerlendirmek ve mevcut teknolojik yapılarıyla uyumlu bir seçim yapmak zorundadırlar<sup>74</sup>.

Yenilik yönetim sürecinin son aşaması ise uygulama aşamasıdır. Uygulama aşamasında, değerlendirme ve seçme aşamalarında elde edilen potansiyel yenilik fikirlerinin yeni ürün, hizmet, süreç veya yeni iş modellerine dönüştürülmesi sağlanmaktadır. İlk iki aşamada teknolojinin uygulanabilirliği, pazarın talebi, rakiplerin davranışlarına ilişkin belirsizlik oldukça yüksektir. Uygulama aşamasında ise bu belirsizlikler bilgi temelli araştırmalarla giderek azalmaktadır. Uygulama süreci genel olarak bilgi kaynaklarına ulaşım, yenilik projesinin uygulamaya konması ve yeniliğin sürekli hale getirilmesi olarak üç aşamada gerçekleşmektedir. Bu çerçevede yenilik yönetim sürecini aynı zamanda örgütler için bir problem çözme süreci olarak kabul etmek de mümkündür<sup>75</sup>.

Yukarıdaki üç aşamanın yürütülmesi sonucunda ortaya çıkan yenilik yönetim sürecinin sonuçlarının değerlendirilip sonraki süreçlere tekrar geri besleme yapılması iyileştirme açısından oldukça önem taşımaktadır. Sürecin gözden geçirilerek birtakım çıkarımların yapılması ise öğrenme ve tekrar yenilik<sup>76</sup> kavramlarının etkili bir yenilik sürecinin geliştirilebilmesinin altında yatan temel dinamiklerden karşımıza çıkarmaktadır. Çünkü yenilik süreci sonunda yapılan hataları, nedenlerini ve eksiklikleri gözden geçirip tespit edilmesiyle birlikte bunların bir sonraki yenilik sürecine aktarılması sürekli bir öğrenmeyi ve sürecin geliştirilmesini beraberinde getirmektedir. Bu da yenilik yönetim sürecinin etkisini ve başarısını arttırmaktadır.

Yönetim yeniliği uygulamaları ve süreçleri özellikle hizmet faaliyetlerinde ağırlıklı olarak hissedilmektedir. Bununla birlikte, yönetim yeniliğinin ilgili değişken olarak incelenmesi ve son yıllarda belirleyici etkileri hakkında çok az kanıt söz

---

<sup>74</sup>Uzkurt, a.g.e., s.139.

<sup>75</sup>Tidd ve diğ., a.g.e., s.91.

<sup>76</sup>A.g.e., s.96.

konusudur. Bu nedenle yönetim yeniliğinin daha iyi anlaşılmasına ve daha çok araştırmanın yapılmasına ihtiyaç vardır<sup>77</sup>.

## 2.2. Yönetim Yeniliklerini Belirleyen Faktörler

İşletmelerin yönetim yeniliklerinin doğru olarak yapabilmelerini yakından etkileyen ve onların yenilik tür ve stratejileri üzerinde önemli rol oynayan faktörleri irdelemek yönetim yeniliğini incelemek açısından oldukça önemlidir.

### 2.2.1. Vizyon

Vizyon, şirketin gelecekte gerçekleşmesini arzu ettiği hedef olarak tanımlanabilir<sup>78</sup>. Dünyada sayılı firmalar arasına girmek, doğru kalite ve fiyat düzeyi ile müşteri beklentilerini en üst seviyede karşılamak, yaratılan farklılıklar ile rakip firmalar arasında kalıcı üstünlükler yakalamak gibi şirketlerin belirlendiği vizyonlar vardır. Vizyon, firmaların geleceğinin belirlenmesinde önemli bir faktördür. Vizyonun yenilik ile bağlantılı, birbirinden ayrılmaz bir parçası olması gerekmektedir. Her ikisi de birbirini destekleyen, tamamlayıcı bir güç olmalıdır. Şirketlerin belirlediği vizyon doğrultusunda çalışanlar yeniliğe teşvik edilerek dinamik, yeniliğe açık ve daha çok başarılı olmaları sağlanmalıdır<sup>79</sup>.

Şirketlerin rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri ve rakiplerini geçebilmeleri için paylaşılan bir vizyon oluşturmaları şirkete ait olma duygusu vermekte, amaçların sürekliliğini ve günlük sorunların ötesine geçmeyi sağlamakta, üst yönetime ve

---

<sup>77</sup> Julia Nieves, Mercedes Segarra-Cipres, "Management Innovation in the Hotel Industry", *Tourism Management*, 46, 2015, ss.51-58.

<sup>78</sup> Hayri Ülgen, S. Kadir Mirze, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 2. Baskı, İstanbul: Literatür Yayınları, 2004, s.179.

<sup>79</sup> Samet Akkırın, *İşletmelerde Yenilik Yönetimi*, [http://www.academia.edu/30296425/%C4%B0%C5%9ELETMELERDE\\_YEN%C4%B0L%C4%B0K\\_Y%C3%96NET%C4%B0M%C4%B0](http://www.academia.edu/30296425/%C4%B0%C5%9ELETMELERDE_YEN%C4%B0L%C4%B0K_Y%C3%96NET%C4%B0M%C4%B0), (16.04.2019), s.27.

çalışanlara harekete geçme gücü vermektedir. Şirket vizyonu yenilik vizyonu ile yakın bir ilişki içinde olmalı ve birbirini destekleyerek güçlendirmelidir<sup>80</sup>.

### 2.2.2. Liderlik

Robert Schuller, 1983 tarihli “Zor zamanlar bitmez ama zor insanlar biter” adlı kitabında, “Liderlik, rüyalarınızı seçen ve amaçlarınızı belirleyen güçtür. O çabalarınızı başarıya sürükleyen güçtür” demiştir<sup>81</sup>.

Yeniliği uygulayan liderler, vizyonun gerçekleşmesi için çalışanları yeniliğe teşvik ederek onlarla beraber koordineli bir şekilde hareket ederler. Yaratıcı bir kişiliğe sahiptirler. Riskleri ve başarısızlıkları kabul eden ve bu başarısızlıkları başarıyı oluşturan temel neden olarak görürler. Yeniliği çalışanlar ile paylaşmayı seven kişilerdir. Teknolojiyi yakından takip ederler. Yenilik süreçlerine hâkimdirler. Tüm bu özellikler yeniliğin gerçekleştirilebilmesi adına liderlerin önemli bir faktör olduğunu göstermektedir<sup>82</sup>.

Şirketlerde takımların misyon ve vizyonunun belirlenmesi takım liderlerinin görev tanımları arasında bulunduğu için yenilik sürecinde takım liderlerinin etkisi büyük olmaktadır. Liderler takım üyelerinin ihtiyaç duyduğu kaynakları sağlamalı ve onları faydalı olabileceklere alanlara yönlendirmelidir. Ayrıca, yenilik çalışmalarının riskli bir süreç olması dolayısıyla takım üyeleri liderler tarafından mutlaka desteklenmelidir<sup>83</sup>.

Şirket içinde yenilikçi ve yaratıcı bir ortam için, organizasyonel yapı kültürel değerlerden ayrılmayan ve kültürel değerler içinde şekillenen bir unsurdur. Liderler,

---

<sup>80</sup> Ali Acaray, “Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Yenilik Yönetimi: Yenilik Yönetiminde Etkili Olan Örgütsel Yapı ve Faktörlere İlişkin Bir Araştırma”, (Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007, s.74.

<sup>81</sup> Akkiran, a.g.e., s.27.

<sup>82</sup> Zeynep Ünlü, “Yenilik Yönetiminin İş Yaşam Kalitesi Üzerine Etkisi: Ankara’daki Devlet Üniversiteleri Bünyesinde Bulunan Teknokentlerde Bir Araştırma”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Ankara, 2015, s.28.

<sup>83</sup> Mustafa Kılıç, Barış Bilginoğlu, “İhracatçı Türk Firmalarında Personel Sağlama ve Seçme Yöntemleri ve İnovasyon Performansı İlişkisi: Orta Anadolu İhracatçı Birlikler Örneği”, *Sosyo Ekonomi*, 2, 2010, s.222.

vizyona giden bir süreçte şirket üyelerinin bireysel fikir geliştirmelerini ve açıklamalarını desteklemeli, karşılıklı iletişim kanallarını açık bırakmalı ve üzerinde fikir birliğine varılan konuların da yenilik süreci içinde değişebileceğini vurgulamalıdır. Ayrıca, tüm şirket üyeleri tarafından benimsenen vizyonun çevre ve konuma göre fikirlendirilmesine önderlik ederek, fikirlerin en uygun duruma getirildikten sonra uygulamaya geçirilmesine yön vermelidir. Burada liderlerin dikkatli olması gereken konu; organizasyonun bireysel başarılarla değil, mevcut iş süreçleri ve yenilikçi atılımların bir bütünsellikle ve bir sistem bütünü olarak başarıya ulaşılacağını ön plana çıkarmalarıdır. Ancak, bireysel başarılar da takdir edilmeli ve kültüre uygun olarak ödüllendirilmelidir<sup>84</sup>.

### 2.2.3. Örgütsel Yapı

Firmaların yenilik yönetimini başarılı bir şekilde uygulayabilmeleri için yeniliğe kaynak sağlayan iç ve dış faktörleri iyi analiz ederek, yeniliği uygulayabilecek örgüt yapısını kurması gerekmektedir. Örgüt yapısı, firmalar arası rekabetin yoğun olduğu günümüzde firmaların hangi düzeyde esnek ve hızlı davranabileceğini tespit etmektir. Esnek ve hızlı davranabilen firmalar başarıyı elde edebilecektir. Çevrenin iyi analiz edilmesi, yeniliğe açık personeller seçme, yeni teknoloji ürünlerini tedarik etme örgütsel yapıyı belirleyen unsurlardır<sup>85</sup>.

Bir kurumda yeniliği gerçekleştiren kişilerdir. Yenilik yapacak olan çalışanlardan çeşitli özellikler beklenmektedir. Bunlar arasında; meraklı olma, araştırmacı olma, normal ve değişmez kabul edilen doğruları sorgulama, memnun olmadığı konuları değiştirmek için çaba sarf edici olma, hedefe odaklanma, ne istediğini bilme, isteklerinden ödün vermeme, yaratıcı olma, güçlü bir hayal gücüne sahip olma, hata yapmaktan korkmama, hataları tekrar etmeme ve ders çıkarma, geniş bir bakış açısına sahip olma, vizyoner olma, fırsatları fark etme, sorumluluk sahibi olma, öz disiplin sahibi olma, iç motivasyonu yüksek olma, kendine güvenme, olumlu ve yapıcı

---

<sup>84</sup> Necip Özçer, *Yönetimde Yaratıcılık ve Yenilikçilik*, İstanbul: Rota Yayınları, 2005, s.83-84.

<sup>85</sup> Akkiran, a.g.e., s.29.

düşünme, işbirliğine açık olma, kolay iletişim kurabilme gibi özellikler sıralanmaktadır.

#### **2.2.4. İletişim**

İletişim, firmalar ya da kişiler arasında düşünce ile bilgilerin aktarılması ve bu bilgilerin insanların davranışları üzerinde yaptığı etkinin gözlenebildiği bir süreçtir. Değişen piyasa koşullarına firmaların uyum sağlayabilmesi, ayakta durabilmesi, pazara sunulan yeni nesil teknolojilerden en iyi şekilde faydalanabilmesi ve yeni ürün ile hizmetleri müşterilere sunulabilmesi açısından yeni bilgilere ulaşmak artık bir gereklilik haline gelmiştir. Yeni bilgilere ulaşmak, gelişen teknolojileri iyi kullanmak ve bu teknolojiler sayesinde elde edilen bilginin doğru bir şekilde algılanması ve firma içerisinde etkin bir şekilde kullanılması ile mümkün olacaktır. Yenilik süreçlerinde firma içinde ve dışında iletişimin sağlıklı, sürekli ve hızlı bir şekilde işliyor olması gerekmektedir. Yeni teknoloji ürünleri sayesinde bilgilere daha kolay erişilebilen, bilgi miktarı ve güvenlik düzeyleri daha iyi bir seviyeye taşınmıştır. Ayrıca teknoloji dışında grup halinde yenilen akşam yemekleri, mesai saatleri içerisinde verilen kahve molaları, anlık toplantılar gibi informel tarzda yapılan iletişim ile de bilginin yayılması kolaylaşmıştır<sup>86</sup>.

Yeni iletişim teknolojileri ile birlikte artık iletişim sürecinin hızı artmış, işletmenin içinde ve dışında ulaşabildiği kitle genişlemiş ve aktarılabilen bilgi miktarı değişmiştir. Örgütsel iletişimin de yeni iletişim teknolojilerinin kullanılmasıyla birlikte önemli bazı noktalarda dünden bugüne değişim gösterdiği belirtilebilir. Çalışanların, sosyo-kültürel yapılarının farklılıklarının sonucunda çeşitli değerlerin iletişimi daha dinamik tutulabileceği görüşü hâkimdir. Çalışanlardan gizlilik ilkesinden daha çok örgütsel iletişimde daha problem çözücü ve doğru kararların alınabileceği bir ortam oluşturulmuştur.

---

<sup>86</sup> Ünlü, a.g.e., s.29.



### **2.2.5. Personel Güçlendirme**

Yetki, görev ve sorumlulukların personele ait olmasıdır. Çalışanların inisiyatifini rahatça kullanılabilen çalışma biçimidir. Burada amaç çalışanları araştırmaya, kendilerini geliştirmeye, sorumluluk üstlenmeye ve risk almaya teşvik etmektir. Ayrıca personelleri cesaretlendirerek yaratıcı fikirleri de ortaya çıkarmaktır. Personel güçlendirme bu yeni fikirler ile müşteri ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayabilmek adına kaliteli ürün ve hizmet değeri yaratan bir rekabet stratejisidir<sup>87</sup>.

### **2.2.6. Müşteri Odaklılık**

Firma içerisindeki tüm personellerin müşterilere en iyi şekilde hizmet verebilmesi için çaba göstermesi, emek harcamasıdır. Amaç; insanların firma ile ilgili görüşlerini yansıtan kalite, değer ve güvenilirliğe odaklanılarak en iyi hizmeti sunabilmektir. Çalışanlar sadece müşteri isteklerine göre değil, ileride ortaya çıkabilecek ihtiyaçları da tahmin ederek faaliyetlerini sürdürürler. Piyasanın iyi analiz edilmesi, farklı insanlarla tanışma, kurulan erken iletişim, ileride ortaya çıkabilecek yeni ihtiyaçlara göre ürün ve hizmet geliştirme firmanın başarısını arttıran unsurlar olacaktır<sup>88</sup>.

## **2.3. Yönetim Yeniliklerinin Benimsenmesinin Sonuçları**

İşletmeler yenilik uygulamalarını planlarken birtakım amaçlara ulaşmayı isterler. Söz konusu amaçlar işletmelere göre değişiklik gösterse de tüm işletmelerin temel amacı, daha iyi sonuçlar elde edebilme düşüncesidir.

Yeniliğin benimsenmesi/reddedilmesi ve uygulanmasının bireyler gerekse örgütler açısından bazı değişimleri ortaya çıkarması kaçınılmazdır. Yeniliklerin bir

---

<sup>87</sup> Akkırın, a.g.e., s.32.

<sup>88</sup> Selin Aygen, "İşletmelerde Yenilik Yönetimi Sürecinde Örgüt Yapılarında ve Hizmet Tasarımlarında Yaşanan Dönüşümler: Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Ampirik Bir Araştırma ve Hizmet Tasarımı Önerisi", (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi, Konya, 2006, s.79.

sonucu olarak meydana gelecek olan bu değişimlerin neler olabileceğini, ne şekilde ve ne zaman ortaya çıkabileceğini öngörmek oldukça zordur. Bu da meydana gelen değişimlerde yeniliklerin etkisinin ne kadar olduğunu ölçülmesini zorlaştırmaktadır. Bu nedendir ki, yeniliğin sonuçlarının neler olduğu konusunda çok fazla çalışma yapılmamış ve genel kanı olarak yeniliğin daima olumlu değişimlere yol açacağı önyargısı yaygınlaşmıştır. Ancak yeniliklerin benimsenmesi ve uygulanmasıyla her zaman olumlu sonuçların ortaya çıkmadığı, bazen de olumsuz, istenmeyen sonuçların meydana geldiği görülmektedir<sup>89</sup>.

Yeniliğin sonuçlarını üç kategoride incelemek mümkündür. Bunlar; arzu edilen ve edilmeyen, doğrudan ve dolaylı, öngörülen ve öngörülmeyen sonuçlardır<sup>90</sup>. Sadece işletme bazındaki yeniliklerin sonuçları değil aynı zamanda sektörel ve ulusal bazdaki yeniliklerin sonuçlarını da bu kategoriler altında değerlendirmek olasıdır.

Yenilik uygulamaları mevcut yapının sürdürülebilmesi veya daha iyiye dönüştürülebilmesini kapsamakta, girişimci kişinin işletmeye koyduğu sermayenin ve karlılığın artırılmasını amaçlamaktadır. Böylece işletmelerin yenilik uygulamalarıyla diğer ülke ve işletmelere bağımlılığı azalacak ve sürdürülebilirliği sağlanmış olacaktır<sup>91</sup>.

İşletmeler için yenilik yapmak; rekabet avantajı elde edebilmek, daha etkili süreçler uygulayabilmek, pazarda daha iyi olabilmek veya iyi bir imaj yaratabilmek açılarından önemlidir. İşletmelerin yenilikçilik eğilimi, yatırım yapılmaya başlanması ve iç kaynak kullanılması nedeniyle kısa dönemde birtakım kayıplar meydana getirebilmektedir. Ancak yenilik uzun dönemde işletmelerin satışlarında ve pazar paylarında artış ve işletmelere rekabetçi üstünlük sağlamakta olup; işletmelerin finansal performansına olumlu bir etki yapmaktadır.

Rekabet avantajı kazanan işletmeler edindikleri tecrübe sayesinde pazardaki faaliyetlerini daha da artıracaklardır<sup>92</sup>. Ayrıca işletme amaçlarına ulaşabilmek ve

---

<sup>89</sup>Uzkurt, a.g.e., s.374.

<sup>90</sup>Everett M. Rogers, *Diffusion of Innovations*, 4th. Ed., New York: The Free Press, 1995, ss.412-421.

<sup>91</sup> Mahmut Demir, Şirvan Şen Demir, *Otel İşletmelerinde Yenilik Yönetimi- İlkeler ve Örnekler-*, Ankara: Detay Yayıncılık, 2015, s.9.

<sup>92</sup>Ioan Lala Popa, Gheorghe Preda, Monica Boldea, "A Theoretical Approach of the Concept of Innovation", *Managerial Challenges of the Contemporary Society*, 1, 2010, s.155.

performansın iyileştirilmesini sağlayarak işletme amaçlarına daha kısa sürede ulaşılması sağlanmaktadır<sup>93</sup>. Buna ek olarak işletme amaçlarının da yenilik türlerine ve özelliklerine ilişkin bilgiler sağlayabileceğini söylemek mümkündür<sup>94</sup>.

Yeniliğin işletmeler açısından en büyük amaçlarından birisi olan rekabet gücünü elde etmeyi sağladığı söylenebilir. Bu kapsamda rekabet avantajı sağlayan işletmelerin pazarda lider olması ve diğer amaçlarına daha kısa sürede ulaşabilmesi yeniliğin bir diğer etkisidir. Ayrıca yenilik uygulamalarının sadece işletmeler bazında değil, ülkesel anlamda da faydalar sağladığı ifade edilebilir.

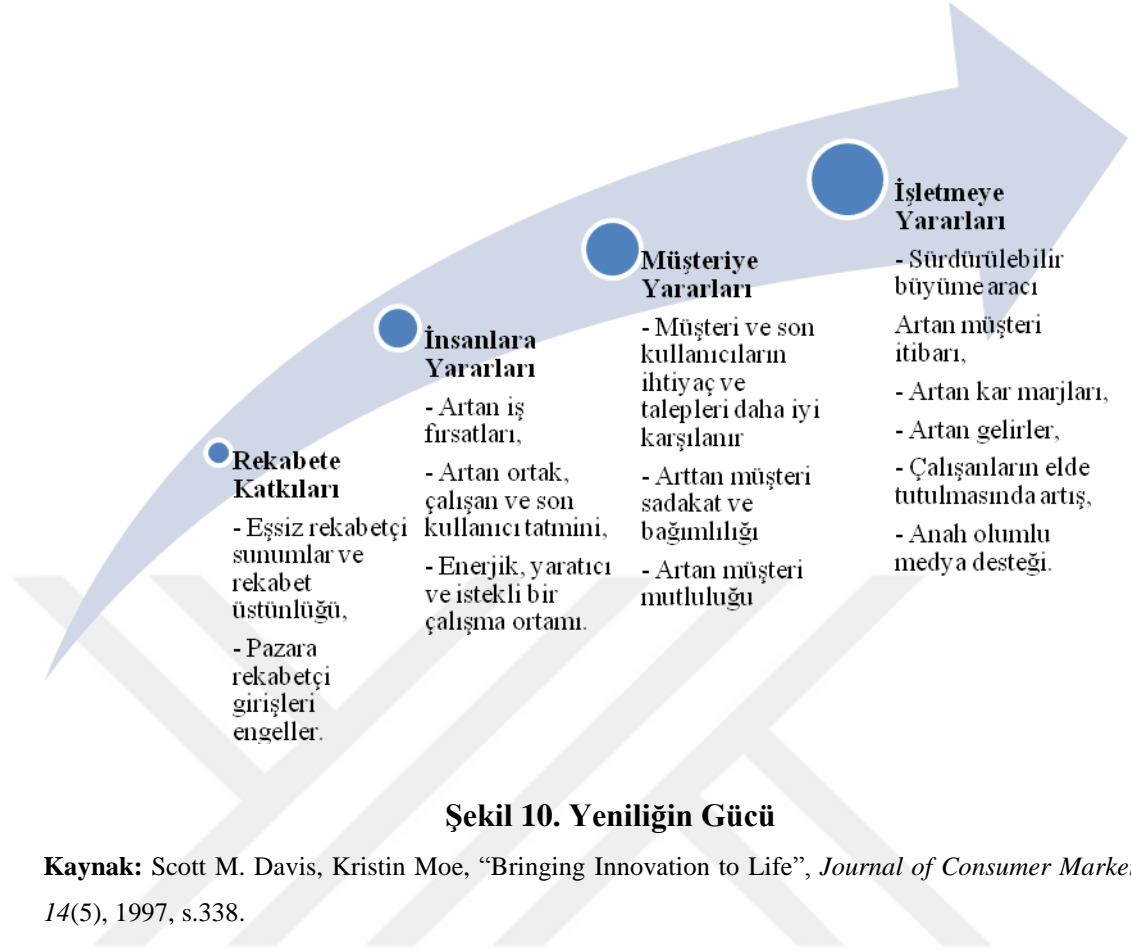
Yenilik uygulamalarının hem zincir işletmeler hem de bağımsız ağırlama işletmeleri için stratejik önem kazandığı<sup>95</sup> günümüzde, yeniliğin rekabeti sağlama yönünden, insanlara sağladığı yararlar, müşteriye olan yararları ve işletmeye olan yararları bakımından sınıflandırılması Şekil 10'da gösterilmektedir.

---

<sup>93</sup> Erdoğan Taşkın, “İşletmelerde Yenilik Yönetiminin Önemi”, *Politik Ekonomik Durum*, (202), 7, 2014, s.7.

<sup>94</sup> Demir, Demir, a.g.e., s.10.

<sup>95</sup> Monica Ottenbacher, Vivienne Shaw, Andrew Lockwood, “An Investigation of the Factors Affecting Innovation Performance in Chain and Independent Hotels”, *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 2008, s.115.



### Şekil 10. Yeniliğin Gücü

**Kaynak:** Scott M. Davis, Kristin Moe, “Bringing Innovation to Life”, *Journal of Consumer Marketing*, 14(5), 1997, s.338.

Yeniliğin gücünün gösterildiği Şekil 10’a göre, yenilik sadece işletmelere değil, insanlara ve müşteriye de rekabet avantajı sağlamaktadır. Bu kapsamda insanlara iş fırsatı sağlamak, son kullanıcı tatmini yaşamak, iş ortamının iyileştirilmesi gibi faktörler sıralanmaktadır. Müşteriye yararları ise, taleplerin daha iyi karşılanması, müşteri sadakati sağlamak ve müşteriye daha mutlu edebilmek yer almaktadır. Ayrıca hazırlanan yenilikler cezp edici olsa dahi tüketicilerin dikkatini çekemeyebilir ya da ürüne eklenmiş olan özellik için fazladan para vermek istemeyebilirler. Bu nedenle yenilik stratejileri müşteri merkezli olmalı ve bu stratejilerde başarılı olmak için aşağıda belirtilen faktörler göz önünde tutmalıdır<sup>96</sup>;

- Güçlü önderlik,

<sup>96</sup> Ahu Tuğba Karabulut, *Stratejik Yenilik Yönetimi- İnovasyon Yenileşim Yenilik*, İstanbul: Papatya Yayıncılık, 2015, s.34.; Antonio Hidalgo, Jose Albers, *Innovation Management Techniques and Tools: A Review from Theory and Practice*, 2008, s.125-126.

- Yenilik vizyonu ve stratejik işbirliği,
- Yenilik niyeti ve projesi yönetimi,
- Örgüt kültürü,
- Bilgi yönetimi,
- Entelektüel mülkiyet,
- Uzman insan kaynakları ekibi,
- Uygun Ar-Ge bütçesi,
- Yenilik süreci, pazarlanması ve performans değerlemesi,
- İşletmede rekabet gücü oluşturmak istendiği için ve toplumsal refahı artırmak için yenilik uyguladığınızı vatandaşa benimsetmek ve ortak sertifika sisteminin geliştirilmesini sağlamak.

### **2.3.1. Arzu Edilen ve Edilmeyen Sonuçlar**

Arzu edilen sonuçlar, yeniliği benimseyenler için yararlı ve işlevsel sonuçlardır. Ancak sosyal sistem içerisinde, yeniliklerin onu benimseyenler için yararlı bir takım sonuçlarının yanında benimsemeyenler için de zararlı ve arzu edilmeyen bazı sonuçlar doğurması muhtemeldir. Üretim maliyetlerini düşüren fiyeyi en aza indiren bir üretim teknolojisini benimseyen ve bu teknolojiyle üretim yapan işletmelerin benimsemeyenlere göre önemli bir üretim avantajı kazanması buna örnek verilebilir.

Bazen de yeni bir teknolojinin gelişmesiyle birlikte yeni sektörlerin ortaya çıktığı ancak bazı sektörlerin de etkisini kaybettiği hatta ortadan kalktığı görülmektedir. Bazen de yenilikler bir taraftan işletmelerin üretim süreçlerinde önemli kolaylıklar sağlarken ve yeni ürünler ortaya çıkarırken, diğer taraftan da kaynakların etkin olmayan

kullanımını, çevrenin kirlenmesini ve insan sağlığını tehdit edici bir takım olumsuz etkiler yaratabilmektedir<sup>97</sup>.

Örgütler arasında yenilikler zannedildiğinin aksine, her zaman örgütlerin bilinçli ve rasyonel seçimleri sonrasında yayılmaz veya reddedilmez. Kimi zaman örgütler grubunun dışında kalan daha güçlü örgütlerin baskısı ile kimi zaman ise yönetim modalarını belirleyen grubun coşkunu bir hava yaratıp örgüt yöneticilerini yarattıkları yeniliğin her derde deva bir ilaç olduğuna inandırmaları ile yeniliğin kaderi belirlenmiş olur<sup>98</sup>.

### 2.3.2. Doğrudan ve Dolaylı Sonuçlar

Yenilikleri direkt benimseyen ve uygulama sonrasında kabullenen birey ve örgütlerin oluşturduğu sonuçlara “doğrudan sonuçlar” denmektedir. Doğrudan sonuçlar ortaya çıktığında ise bu sonuçlara bağlı olarak meydana gelen değişimleri de “dolaylı sonuçlar” olarak adlandırmak mümkündür. Yeni bir üretim teknolojisi uygulayan işletmenin öncelikle üretim maliyetlerini, dolayısıyla satış fiyatlarını düşürmesi ve sonucunda pazar payını genişletmesi veya satış hacmini ve kârlılığını artırması bu duruma örnek olarak verilebilmektedir<sup>99</sup>.

Yenilik sürecinde işletme içi fonksiyonlar arası ve işletme dışındaki çevresel faktörlerle ilişkilerin her zaman formel ilişkiler olması gerekmemektedir. Bu ilişkiler bazen formel olabildiği gibi bazen de informal olabilecektir. Çünkü formel ilişkilerden edinilen bilgiler işletme için her zaman yararlı bilgiler olmayabilir. Dolayısıyla fonksiyonlar arası ve dış çevreyle kurulan informal etkileşim ve iletişim özellikle ifade edilmemiş (saklı) bilgilerin ortaya çıkarılması için oldukça önem arz etmektedir. Bu çerçevede, görüldüğü gibi yenilik süreci işletme içi fonksiyonlar arasında ve işletme

---

<sup>97</sup>Uzkurt, a.g.e., s.375.

<sup>98</sup>Mehmet Eryılmaz, “Örgütlerde Yönetimsel Yenilik Kavramı – Yeniliklerin Örgütler Arasında Yayılımına İlişkin Perspektiflerin İncelenmesi ve Konu İle İlgili Bazı Çıkarımlar”, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt.5, 2(7), No.159, 2003, <https://www.isguc.org/?p=article&id=159&cilt=5&sayi=2&yil=2003>, (15.04.2019).

<sup>99</sup>Uzkurt, a.g.e., s.376.

dışındaki makro ve mikro çevresel değişkenler arasındaki iletişim ortaya çıkan disiplinler arası bir süreç olarak kabul edilebilir. Başarılı bir yenilik sürecinin işletilebilmesi için işletmenin, süreçte etkili olan bütün faktörlerin katkısını maksimum yapacak bir yönetim tarzını benimsemesi gerekmektedir.

Örgütsel yenilik, çoğu yenilik fonksiyonu gibi özel araçlar, kurallar ve disiplinler gerektiren bir yönetim sürecidir<sup>100</sup>. Bu nedenle başarılı ve etkin bir yenilik yönetimi içinde örgütlerin gerekli araçları, dinamikleri, kural ve düzenlemeleri, örgütsel altyapı ve kültürü ve uygulamadaki disiplinler yapıyı hazırlaması gerekmektedir. Günümüz işletme yapıları ve çevresel faktörlerin konumu öncekine nazaran oldukça farklılık arz etmektedir. Bu da yenilik yönetim süreci için gerekli mekanizmaların oluşturulmasında önemli hassasiyetleri beraberinde getirmektedir.

### **2.3.3. Öngörülen ve Öngörülmeyen Sonuçlar**

Öngörülen sonuçlar, yeniliği benimseyen tarafın daha önceden tahmin ettiği ve kabullendiği değişimleri ifade ederken öngörülmeyen sonuçlar ise hiçbir şekilde tahmin edemediği ve öngöremediği değişimleri içermektedir. Cep telefonunun birçok faydalarının yanında cep telefonundan yayılan sinyallerin sağlığa zararlı bazı olumsuz etkilerinin olabileceği örnekler arasında sayılabilir.

Özellikle yeni ürün ve hizmetlerde, yönetim ve örgütlenme şekillerinde öngörülen sonuçların yanında öngörülmeyen birtakım sonuçlarında meydana geldiği görülmektedir. Yeni bir ürünün üretilmesi için belirli üretim süreçlerinden (belirli kimyasalların karşılaştırılması, şoklama vs. gibi) geçirilmesi gerekmektedir. Ancak yeni bir ürün için sonradan eklenen bir üretim aşaması o ürünü diğer ürünlerden çok farklı kılabilirdiği gibi bazı sağlığa zararlı sonuçları da beraberinde getirebilmektedir. Bu tür

---

<sup>100</sup>Tony Davila, Marc J. Epstein ve Robert Shelton, Making Innovation Work: How to Manage It, Measure It and Profit from It, Upper Saddle River: Wharton School Publishing, 2006, s.xvii.

ikili etkiler en çok ilaç endüstrisinde, yeni ilaçların öngörülen sonuçlarıyla birlikte öngörülemeyen bir takım etkilerinin de ortaya çıkmasında görülmektedir<sup>101</sup>.

Yeni bir örgütlenme ya da yeni bir yönetim tarzının çalışanlar üzerinde öngörülebilir sonuçlarıyla birlikte, daha önceden üzerinde hiç düşünülmeyen ya da tahmin edilmeyen bir takım olumlu ya da olumsuz etkilere sahip olabildiği de görülmektedir.

Arzu edilen ve edilmeyen, doğrudan ve dolaylı, öngörülen ve öngörülmeyen sonuçların birbirlerinden kesin hatlarla ayrılması oldukça zordur. Çünkü birçok yeniliğin arzu edilen sonuçlarının yanında arzu edilmeyen, doğrudan sonuçlarının yanında dolaylı ve öngörülen sonuçlarının yanında öngörülemeyen sonuçlarının da ortaya çıkması kaçınılmazdır.

Genel olarak yeniliğin ortaya çıkan sonuçlarının ya arzu edilen, doğrudan ve öngörülebilirlik özelliklerinin üçüne birden sahip olduğu üretim veya etkinlik artışı, yüksek gelir ve daha fazla boş zaman gibi ya da arzu edilmeyen, dolaylı ve öngörülmeyen özelliklere sahip olduğu (harcamalarda artış, daha fazla sermaye ihtiyacı ve kaynakların dağılımında eşitsizlik gibi) görülmektedir<sup>102</sup>. Anlaşılacağı üzere yeniliklerin sonuçlarının neler olduğunu tek tek tanımlamak oldukça zordur. Bu nedenle sonuçların yenilik özelinde, işletme ya da toplum üzerindeki etkilerini dikkate alarak belirlemek daha sağlıklı olmaktadır.

---

<sup>101</sup>Uzkurt, a.g.e., s.377.

<sup>102</sup>Rogers, a.g.e., s.410.



## BÖLÜM III

# FİRMALARDA İŞ SÜREKLİLİĞİ YÖNETİMİNİN ÖNCÜLLERİ VE ARDILLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

### 3. YÖNTEM

#### 3.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada Türkiye’de ISO 22301 belgesine sahip olan işletmelerin iş sürekliliği hakkındaki bilinç düzeyleri ve bu konudaki uygulamalarını anlamaya yönelik nitel bir araştırma yapılmıştır. Nitel araştırmalar, algı ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütünsel olarak ortaya konmasına yönelik; gözlem, görüşme ve doküman incelemeleri gibi nitel veri toplama yöntemleriyle yapılan araştırmalardır. Nitel araştırmalarda amaç; bireylerin tecrübe, duygu, düşünce ve algılarını anlamak ve yorumlamaktır. Nitel araştırmalarda incelenen konuya ait farklı bulgular ve analiz olanakları ortaya çıkmakta, araştırmacı ele alınan asıl konu dışındaki konular hakkında da bilgi sahibi olmaktadır. Ayrıca, nitel araştırmaların güçlü bulunan yanlarından biri ise; araştırmacı ve katılımcıların sayıları baz alanın bir etkileşimindense günlük hayattaki ortak paylaşımları bir araya getirmesidir<sup>103</sup>.

#### 3.2. Araştırmanın Örneklemi

Nitel araştırmalarda ana kütle büyüklüğü, kabul edilen güven oranı ve hata payına göre sabit örneklem büyüklükleri mevcuttur. Nitel araştırmada, örneklem büyüklüğü ise cevapların birbirini tekrarlamaya başladığı noktadır. Araştırmacı,

---

<sup>103</sup> Ali Yıldırım ve Hasan Şimşek, *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, 11. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2018.

cevapların kendisini tekrarlamaya başladığı noktada “örneklem doydugu” (Saturation Point)<sup>104</sup> kanısına vararak araştırmayı sonlandırır.

İş sürekliliğini, her sektör için uygulamak mümkündür. Özellikle risk içerikli finans, telekomünikasyon, ulaşım ve kamu sektörlerinin faaliyet gösterdiği ve faaliyetlerinin sürdürülebilir olmasının kendisi, müşterileri ve paydaşları için hayati önem arz eden firmalar için önemli bir gerekliliktir. İş sürekliliği yönetimi řu an için bankacılık/finans, telekomünikasyon ve enerji piyasalarındaki kuruluşlarda zorunlu hale getirilmiştir ve sürekli denetlenmektedir<sup>105</sup>.

Bu çalışmada da Gelir İdare Başkanlığı resmi sitesindeki özel entegratörler listesinden yola çıkılarak görüşmeler hedeflenmiştir. Bu listede 86 firma yer almaktadır.

Söz konusu bu listeden iş sürekliliği uygulamasının daha üst seviyede olacağı beklentisi ile daha büyük ölçekle ve daha üst düzeyde kurumsallaşmış şirketler seçilerek görüşmeler başlatılmıştır. Seçilen bu şirketlerin sektör dağılımı ise, telekomünikasyon, bankacılık/finans, enerji, bilişim – bilgi sistemleri ve teknoloji olarak gerçekleşmiştir. Ardından her görüşme sonrasında katılımcılardan iş sürekliliğinin etkin biçimde uygulandığı diğer firmalara ilişkin yönlendirmeler yapmaları talep edilmiş, dolayısıyla “kartopu örneklemesinden (snowball sampling)” yararlanılmıştır. Süreç 23 görüşmeye ulaşıldığında verilerin kendisini tekrarlaması gerekçesiyle, bir başka deyişle örneklemin doyması nedeniyle sonlandırılmıştır. Dolayısıyla araştırmanın veri setini 23 firmada iş sürekliliği yönetimi konusunda sorumlu olan bireylerle yapılan yarı yapılandırılmış görüşmeler oluşturmaktadır.

### **3.3. Veri Toplama Yöntemi**

Tez kapsamında görüşme tekniği kullanılarak veriler toplanmıştır. Görüşme tekniğinde görüşmeci ve katılımcılar sözlü olarak etkileşim kurmaktadır.

---

<sup>104</sup> Barney G. Glaser, Anselm I. Strauss, *The discovery of Grounded Theory Strategies for Qualitative Research*, Chicago: Aldine Publishing Company, 1967, s.2.

<sup>105</sup> Özgüven Saymaz, “Neden İş Sürekliliği?”, <http://www.ozguvenatolyesi.com/neden-is-surekliligi/>, (25.08.2019).

Katılımcılara kendi ifadeleri ile cevaplayabilecekleri sorular sormak, kendi yaşamlarına ait verilerin sağlanması için en uygun yöntemdir<sup>106</sup>. Ayrıca, görüşme sürecinin gözlem ve yazılı dokümanlardan elde edilen verilerle desteklenmesi araştırmanın güvenilirliğini ve geçerliliğini arttırmaktadır. Görüşme teknikleri tam yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmamış olarak üçe ayrılmıştır<sup>107</sup>.

Bu çalışmada, çalışmanın amacı kapsamında hazırlanan görüşme formlarıyla “yarı yapılandırılmış görüşme” (semi-structured interview) tekniği kullanılmıştır. “Yarı yapılandırılmış görüşme” (YYG), yapılandırılmış ve yapılandırılmamış görüşme yöntemleri arasında karma bir karakter göstermektedir.

Önceden hazırlanan görüşme formlarında görüşmenin ilerleyişine göre yan ya da alt sorular sorularak katılımcıların cevapları detaylandırılabilir. Bununla birlikte eğer ilerleyen bölümlerde gelecek olan sorular önceden cevaplanmışsa bu sorular atlanabilir<sup>108</sup>. Bu bağlamda yarı yapılandırılmış görüşme tekniği esnek ve belli standartlara sahip bir teknik olduğu için çalışma kapsamında kullanılmaktadır.

Ayrıca ziyaret edilen firmalardan ISO 22301 İş Sürekliliği ve Yönetimi belgeleri talep edilmiştir. Bu sayede, tez sahibi kendisine verilen cevapların doğruluğunu değerlendirme imkânı bulmuştur. Son olarak tez sahibi firma ziyaretleri esnasında gerçekleştirdiği “yapılandırılmamış gözlem” leri (unstructured observation) de yine kendisine sunulan cevapları kontrol etmek amaçlı kullanmıştır. Yazında ana veri toplama yöntemine ek olarak verilerin doğruluğunu kanıtlamak amacıyla ikincil veri toplama yöntemlerinden de yararlanılmasına “çeşitlendirilme” (triangulation) adı verilmektedir<sup>109</sup>.

Görüşme formunun ilk bölümünde katılımcıların bilgilendirilmesine yönelik görüşme içeriği ve süresi hakkında açıklamalar içermektedir. Görüşme formunun ikinci bölümünde görüşmeye katılan kişi (örneğin ismi, doğum tarihi, cinsiyeti, vb.) ve

<sup>106</sup> Pınar Öktem, “Sosyolojide Nitel Araştırma Geleneğinin Tarihçesi”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004, s.67.

<sup>107</sup>Sharan B. Merriam, *Nitel Araştırma: Desen Ve Uygulama İçin Bir Rehber*, 3. Baskıdan Çeviri, Ed.: Turan, S., Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2013.

<sup>108</sup> Abbas Türnüklü, “Eğitim Bilim Araştırmalarında Etkin Olarak Kullanılabilecek Nitel Bir Araştırma Tekniği: Görüşme”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 6(24), 2000, ss.543-559.

<sup>109</sup>Yıldırım ve Şimşek, a.g.e.

mesleki bilgileri (örneğin unvanı, çalışma süresi) hakkında ilgili veriye ulaşma imkânı sağlayacak sorular yer almaktadır. Görüşme formunun üçüncü bölümü ise firmaların, iş sürekliliği uygulaması ile ilgili öncülleri ve ardıllarını anlamaya yönelik 9 açık uçlu sorudan oluşmaktadır.

Kimi sorularda sorunun anlaşılabilmesi veya kısa cevaplarla geçiştirilmesi riskine karşı alternatif sorular ve görüşmenin gidişatına göre de ek sorular sorularak görüşmeciden açıklama yapılması istenmiştir.

Son olarak katılımcılara görüşlerini özgürce ifade edebilme imkânı vermek gayesi ile ekleme yapmak istedikleri bir konu olup olmadığına ilişkin bir soru eklenmiştir. Bahsi geçen görüşme formuna EK 1'den ulaşmak mümkündür.

Görüşme öncesinde katılımcıların kişisel verilerinin gizli kalacağına, görüşme verilerinin bu araştırma kapsamında kullanılacağına ve isimlerinin kodlanacağına garantisini verilmiş olup, ardından araştırmanın konusu ve amacı ile ilgili genel bilgiler katılımcılarla paylaşılmıştır.

Görüşmeler esnasında veri kaybının olmaması için, katılımcı onayı doğrultusunda veriler ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınmış, sonrasında ses kayıt cihazına kaydedilen görüşmeler transkribe edilmiş, bir başka deyişle bilgisayar ortamında yazıya dökülmüştür.

### **3.4. Veri Analiz Yöntemi**

Görüşme verileri içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiştir. İçerik analizinde amaç, elde edilen verileri anlaşılır biçimde açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır. İçerik analizinin özü, benzer verileri belirli kavram ve temalar etrafında toplayarak okuyucunun anlayabileceği bir şekilde düzenleyip yorumlamaktır. Bu çerçevede nitel araştırma verileri; verilerin kodlanması, temaların bulunması, kodların ve temaların düzenlenmesi, bulguların tanımlanması ve yorumlanması<sup>110</sup> olmak üzere

---

<sup>110</sup> Yıldırım ve Şimşek, a.g.e.

dört aşamada analize tabi tutulmaktadır. Verilerin analizi sürecinde öncelikle katılımcıların cevapları yazılı hale getirilmiş, bir başka ifade ile “transkribe” edilmiştir. İkinci aşamada ise her bir görüşme metni araştırmacı tarafından detaylı bir şekilde okunmuş ve yöneticilerin düşünceleri ile ilgili bütüncül bir bakış açısı elde edilmeye çalışılmıştır. Üçüncü olarak metinler üzerinde kodlamalar yapılmış ve temalar oluşturulmuştur<sup>111</sup>. İlaveten, temalara ilişkin anlayışı netleştirmek adına her tema için katılımcıların ifadelerinden alıntılar yapılmıştır.

### **3.5. Bulgular**

Araştırma kapsamında 23 firmadan 23 kişi ile 11 dakika ile 99 dakika arasında, toplam 496dakika süren YYG’ler yürütülmüştür. Analiz edilmek üzere transkribe edilmiş görüşme metinlerinin toplam 65 sayfa uzunluğunda olduğu görülmüştür.

Görüşmeye katılanların 9’u kadın (%39), 14’ü ise erkektir (%61). Araştırmaya katılanların en genci 33, en yaşlısı ise 58 yaşında olup, araştırmaya katılanların yaş ortalaması 41’dir. Araştırmaya katılan yönetici, uzman ve/veya müdürün meslekte çalışma süresi en az 4, en fazla 24 yıldır ve ortalama çalışma süresi ise 16 yıldır. Araştırmaya katılanların eğitim durumuna bakıldığında katılımcıların, 13’ünün (%56) lisans, 8’inin (%35) yüksek lisans, 2’sinin (%9) ise doktora eğitime sahip olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılanların kurumdaki pozisyonlarına bakıldığında ise 15’inin (%65) ilgili departman yöneticisi (müdürü), 5’inin (%22) uzman, 2’sinin (%9) kıdemli uzman ve 1’inin de (%4) danışman olarak görev yaptığı görülmektedir.

---

<sup>111</sup> İrfan Erdoğan, *Pozitivist Metodoloji: Bilimsel Araştırma Tasarımı İstatistiksel Yöntemler Analiz ve Yorum*, Ankara: Erk Yayınları, 2003.

### **Soru 1- İş Sürekliliği Planı hakkında genel olarak ne düşünüyorsunuz?**

İlk soruya katılımcıların verdikleri cevaplar incelendiğinde katılımcıların 21'inin (%91) iş sürekliliği yönetimine pozitif bir bakış açısına sahip olduğu, 2'sinin ise (%9) iş sürekliliği yönetimine tarafsız bir bakış açısına sahip olduğu görülmektedir.

Aşağıda iş sürekliliği yönetimine mutlak anlamda pozitif bir bakış açısına sahip katılımcılardan iki tanesinin ifadelerine ilişkin alıntılar sunulmaktadır:

*İş süreçlerini tanımlarken bunları kişilere sorumluluk olarak atarken kişi ise yedeklenmesi veya bu işin herhangi bir noktasında bir kesinti olursa devreye sokulacak sistem ne olacak, bu ne kadar tahammül edilebilir bunları hep yapıyorduk fakat tanımlı değildi. Mümkün olduğunca akıldan bildiğimiz, fiili olarak yönetebildiğimiz işleri bizim kayıt altına alıp, dokümanite edip, yani sistemleştirerek, yeni gelen kişileri de bunları aşılammamız gerektiğini ve bunu da belli bir disiplinde yapmamız gerekliliğini gördük. Dolayısıyla iş sürekliliği işin bütünlüğü için son derece önemli, ne kadar sürede sen bu işin kesintiyi uğradığında tahammül edebilirinin tanımlı olması, herkesin aynı fikirde olup bilmesi, o süre aşıldığı zaman yapılacak iş veya devreye girecek yeni bir süreç varsa onun ne kadar sürede devreye alınacağını bilmesidir. Tabii öngöremediğin şeyler de olabiliyor onu yaşadığın zamanda onu güncelleyebileceğin bir sistemin var, öyle bakıyoruz biz(Görüşmeci 1,Müşteri Hizmetleri Müdürü, Kadın, 39).*

*Kurumların devamlılığı için, olağanüstü durumlarla karşılaşmaları halinde nasıl bir strateji izleyeceklerini, hangi aksiyonların kimler tarafından alınacağını biliyor olması gerekmektedir. Çünkü olağanüstü durumlar gerçek kişiler gibi tüzel kişilerin de başına gelebilir ve bunlara hazırlıklı olmaları, o gün geldiğinde ne yapılacağını bilmeleri ve hedeflediği süre içerisinde müşterilerine sunduğu servis ve ürünleri vermeye devam edebilmeleri için bir ön şarttır. İş sürekliliği planları işte bu olağanüstü durumların neler olabileceği, her birinin yaşanması halinde kim, neyi, hangi sırada yapacak bilgilerini içeren, tüm iletişim mekanizmalarına yer*

veren, planın devreye alma kriterlerini içeren dokümantasyondur. Kurumların, özellikle iş kesintilerinin müşteri-paydaşlar üzerinde etkisinin yüksek olduğu kurumların, iş sürekliliği planlarını hazırlamaları ve gerekli altyapı ve süreçleri tesis etmeleri iş sürekliliği risklerini minimize edebilmeleri için elzem derecede bir gerekliliktir (Görüşmeci 9, BT Servis Yöneticisi, Kadın, 42).

Aşağıda iş sürekliliği yönetimine tarafsız bir bakış açısına sahip katılımcılardan bir tanesinin ifadelerine ilişkin bir alıntı sunulmaktadır:

*Kuruma özel oluşturulmalı ve düzenli olarak güncellenmelidir (Görüşmeci 21, İş Sürekliliği Yönetim Uzmanı, Erkek, Yaşı Bilinmiyor).*

**Soru 2- İyi bir “İş Sürekliliği Planı” hazırlarken nasıl bir yol izlenmeli? Nelere dikkat edilmelidir?**

Bu soruya ilişkin alınan yanıtlardan türetilen kod, kategori ve temalar aşağıdaki Tablo 6’da sunulmaktadır.

Görüşmecilerin “planlama ile ilgili faktörler” teması altındaki “iş etki analizi hazırlama” kategorisine ilişkin verdikleri cevaplardan bir örnek aşağıda sunulmaktadır:

*İyi bir iş sürekliliği planı oluşturabilmek için öncesinde İş Etki Analizini çok iyi tasarlamak, şirketin ihtiyaçlarını ve kritik süreçlerini doğru belirlemek gerekmektedir. Ana paydaşların çıkarları, operasyonel, finansal, yasal ve itibara yansıyan olumsuz tüm etkilerin mutlaka değerlendirilmesi gerekmektedir. İş sürekliliği planlarında ki asıl amaç iş sürekliliği hedeflerine ulaşmaktır (Görüşmeci 2, CISO/Bilgi Güvenliği Müdürü, Kadın, 37).*

Görüşmecilerin “planlama ile ilgili faktörler” teması altındaki “üst yönetiminin rolü” kategorisine ilişkin bir alıntı aşağıda sunulmaktadır:

*Üst yönetimin karar noktalarında mutlaka bizzat yer almalı. Politikanın, hedeflerin belirlenmesini sağlamalı. Düzenli olarak çalışmaların durumunu takip etmeli ve bazı çalışmalara (farkındalık eğitimi, tatbikat vb.) dâhil olmalı (Görüşmeci 20, Üst Düzey Yönetici, Erkek, 40).*

**Tablo 6. İyi Bir İş Sürekliliği Planı Hazırlarken İzlenecek Yola İlişkin Tematik Analiz**

KOD	KATEGORİ	TEMA
İş etki, süreç, varlıklar	İş etki analizi hazırlama	Planlama ile ilgili faktörler
Kritik, süreç, etki analizi, RTO, RPO, MTPoD, MBCO	Kritik süreç belirleme	
Risk, değerlendirme, tedbir alma, çözüm	Risk Analizi	
Bireysel, kurumsal	Eksiklerin tespiti	
Hedef, amaç, SWOT analizi	Hedef belirleme	
Paydaş, beklenti, mutabık kalmak, analiz	Paydaş beklentilerinin belirlenmesi	
Üst yönetim, destek, kritik kişiler, yönetim onayı, öncü olmak, ilk adım, temel, politika, strateji, yayma, karar noktası, politika, hedef	Üst yönetimin rolü	
Olası, kesinti, minimum	Senaryo oluşturmak	
Kurtarma, plan, olay, zaman, müdahale, bilgi, dokümanter, mevcut, varlık envanteri	Süreklilik planının hazırlanması	
Politika, varsayımlar, ana kurallar	İş sürekliliği politikası yazılması	
Test, plan, test formatı	İş sürekliliği planının testi	Örgütlenme ile ilgili faktörler
Çalışanlar, süreç, personel, hazırlık, parça içselleştirme	Çalışanların sürece dâhil etme	
Farkındalık, bilinç, görev, iç eğitim, kampanya	Çalışanlarda farkındalık yaratmak	
Kişisel, sorumluluk, atamalar, sorumluluklar, roller, organizasyon, görev tanımları	Kişisel sorumlulukların tanımlanması	
Eğitim, test	Eğitimin sürekliliği	
Kaynak, kaynak atama	Kaynak oluşturmak	
Ekip	İş sürekliliği ekibini oluşturmak	



Müşteri, acil	Müşteri bilgilendirme	Eşgüdümleme ile ilgili faktörler
Yasal	Yasal gerekliliklerin çıkarılması	
İletişim, Kurum	İletişim verimliliği	
Tedarikçi	Tedarikçilerle iletişim	
Gereksinim, belirtme, analiz, katılma, test çalışması, aksiyon, güncel, koordinasyon	Paydaşların rolü	Paydaş Yönetimi
Tatbikat, iyileştirme, katkı, plan, öğrenme, tatbikat	Çalışanların rolü	
Acil iletişim, ek tedarik, uyum	Tedarikçilerin rolü	

Katılımcıların “örgütlenme ile ilgili faktörler” teması altındaki “çalışanları sürece dâhil etme” kategorisine ilişkin verdikleri cevaplardan bir örnek aşağıda sunulmaktadır:

*Personelin iş sürekliliği yönetim sisteminin bir parçası olması ve konuyu içselleştirerek kurum kültürünün bir parçası olarak dikkate alması önemlidir. Bunu sağlayabilmenin en temel şartı ise personeli iş sürekliliği yönetim sisteminin hem personele hem de kuruma olan katkıları hakkında ikna edebilmektir. Bunun da sürekli ve etkin bir iletişimle yapılması önemlidir (Görüşmeci 13, İş Sürekliliği & Kriz Yöneticisi, Erkek, 49).*

Cevaplayıcıların “örgütlenme ile ilgili faktörler” teması altındaki “çalışanlarda farkındalık yaratmak” kategorisine istinaden verdikleri yanıtla ilişkin bir örnek aşağıda sunulmaktadır:

*Çalışanlar tarafında iş sürekliliği planı farkındalığı çok önemlidir. Her ne kadar testlerle bu sağlansa da sınıf içi eğitimlerle ve kampanyalarla farkındalığın artırılması hedeflenmelidir (Görüşmeci 12, İş Sürekliliği Yöneticisi, Erkek, 44).*

Katılımcıların “eşgüdümleme ile ilgili faktörler” teması altındaki “iletişim verimliliği” kategorisine ilişkin verdikleri cevaplardan bir örnek aşağıda sunulmaktadır:

*Kurumun iş sürekliliği konusunda etkileşimli olduğu tüm dış paydaşları yani, tedarikçiler, regülatörler, komşular, içeren bir analiz yapılması (İlgili Parti Analizi) ve iş sürekliliği konusunda bu kurumlar ile iletişim verimliliği, kesintilerinin bu kurumları etkileme düzeyi, bu kurumlardan iş sürekliliği bağlamında etkilenme ve servislerinin kesintiye uğrama düzeyinin tespit edilmesi ve bu konulardaki risklerin iş sürekliliği riski olarak tanımlanması(Görüşmeci 9, BT Servis Yöneticisi, Kadın,42).*

Cevaplayıcıların “paydaş yönetimi” teması altındaki “paydaşların rolü” kategorisine istinaden verdikleri yanıtlara ilişkin bir örnek aşağıda sunulmaktadır:

*Paydaşlar, BCP kapsamındaki kendi sorumluluk alanlarındaki aksiyonların güncel olmasından sorumludur. Ayrıca sorumluluk alanlarında gerekli koordinasyon sağlanmalıdır (Görüşmeci 11, Kıdemli Proje Yöneticisi, Erkek, 44).*

Cevaplayıcıların “paydaş yönetimi” teması altındaki “tedarikçilerin rolü” kategorisine ilişkin verdikleri yanıtlara bir örnek aşağıda sunulmaktadır:

*Tedarikçiler acil iletişim planına katkı vermeli, organizasyonun BCP içinde tanımlanmış ek tedarik planlarına uyum sağlayabilecek altyapıları hazır tutması sorumluluğuna sahiptir (Görüşmeci 11, Kıdemli Proje Yöneticisi, Erkek, 44).*

**Soru 3- İş Sürekliliği Planının en önemli parçası sizce hangisidir ve neden?**

Katılımcıların bu soruya verdikleri cevap incelendiğinde katılımcıların 9'unun (%39.2) sadece iş etki analizi, 5'inin (%22) iş etki analizi-risk analizi, 2'sinin (%8.7) yönetim desteği, 1'inin (%4.3) iş etki analizi-risk analiz ve eğitim & test, 1'inin (%4.3) iç-dış kaynak analizi eğitim & test, 1'inin (%4.3) risk değerlemesi & acil durum belirlenmesi, 1'inin (%4.3) risk değerlendirmesi, 1'inin (%4.3) sorumluluk matrisi, 1'inin (%4.3) eğitim & test ve 1'inin (%4.3) de planın en mühim parça olduğuna yönelik cevap verdikleri görülmüştür.

Cevaplayıcıların sadece "iş etki analizi" kategorisine ilişkin verdikleri yanıtlara bir örnek aşağıda sunulmaktadır:

*İş Süreklilik Planlamasının en önemli parçası, sürecin diğer adımlarının da önemli ölçüde şekillendirilmesini sağlayan iş-etki analizleridir. İSY stratejisi kurulması ve olası felaketlere yönelik gerçekçi planlar yapılabilmesi için süreç sahipleri ile yapılan toplantılarla birlikte kritik süreç adımlarının ve kaynakların belirlenmesi büyük önem taşımaktadır. Değişimin oldukça hızlı yaşandığı günümüzde, iş-etki analizlerinin her yıl yenilenmesi gerektiği de unutulmamalıdır (Görüşmeci 14, Teknik & Risk Yöneticisi, Erkek, 41).*

**Tablo 7. İş Sürekliliği Planının En Önemli Parçasına İlişkin Tematik Analiz**

	İş Etki Analizi	Risk Değerleme	İç&Dış Kaynak Analizi	Kesinti Maliyet Analizi	Acil Durum Belirlenmesi	Eğitim & Test	Sorumluluk Matrisi	Yönetim Destegi
GÖRÜŞMECİ-1	X	X						
GÖRÜŞMECİ-2	X							
GÖRÜŞMECİ-3			X	X				
GÖRÜŞMECİ-4		X			X			
GÖRÜŞMECİ-5	X							
GÖRÜŞMECİ-6						X		
GÖRÜŞMECİ-7	X							
GÖRÜŞMECİ-8	X							
GÖRÜŞMECİ-9	X							
GÖRÜŞMECİ-10	X							
GÖRÜŞMECİ-11							X	
GÖRÜŞMECİ-12		X						
GÖRÜŞMECİ-13								X
GÖRÜŞMECİ-14	X							
GÖRÜŞMECİ-15	X							
GÖRÜŞMECİ-16	X	X						
GÖRÜŞMECİ-17	X	X				X		
GÖRÜŞMECİ-18	X	X						
GÖRÜŞMECİ-19								X
GÖRÜŞMECİ-20	X	X						
GÖRÜŞMECİ-21	X	X						
GÖRÜŞMECİ-22	X							
GÖRÜŞMECİ-23	X	X	X	X	X	X	X	X

Cevaplayıcıların “iş etki analizi-risk analizi” kategorisine istinaden verdikleri yanıtlara ilişkin bir örnek aşağıda sunulmaktadır:

*İkinci soruda da belirttiğim gibi İEA ve Risk Değerlendirme iş sürekliliği planının en önemli bileşenleridir. İEA'yı düzgün bir şekilde yapmazsanız kritik hizmetlerinizi düzgün belirleyemezsiniz. Sonrasında belirlediğiniz kritik hizmetleriniz için de risk değerlendirmesini iyi yapmazsanız planınıza neleri dâhil etmeniz gerektiğini sağlıklı belirleyemezsiniz. Tüm bunların sonucunda oluşacak olan iş sürekliliği planının en önemli yönü ise kuruluşunuza uygun ve kuruluşunuzda uygulanabilir olmasıdır. Gerçekleştiremeyeceğiniz bir plan aslında bir planınız yok demektir (Görüşmeci 18, Kurumsal Risk Yönetim Kıdemli Uzmanı, Erkek, 32).*

Cevaplayıcıların “yönetim desteği” kategorisine ilişkin verdikleri cevaplardan bir örnek aşağıda sunulmaktadır:

*İş Sürekliliği planlamasının en temel ve önemli parçası yönetim desteğidir. Yönetim desteği; süreçte ihtiyaç duyulan kaynakların tahsis edilmesine, karşılaşılan sorunların aşılmasına ve iş sürekliliği yönetimimin kurum kültürüne entegre edilmesine katkı sağlayacaktır (Görüşmeci 13, İş Sürekliliği & Kriz Yöneticisi, Erkek, 49).*

Cevaplayıcının “planın bir bütün” olduğuna yönelik verdiği yanıtla ilişkin bir örnek aşağıda sunulmaktadır:

*Bu plan bir bütündür, iş sürekliliği planının hazırlanması aşamasında ön bilgilerin doldurulması, envanterlerin oluşturulması, bağımlılıkların belirlenmesi, kriz yönetimi ile ilişkisinin oluşturulması, risk değerlendirilmesinin yapılması, Bilgi Teknolojileri stratejisinin ve yatırımlarının belirlenmesi, bütçeleme yapılması, test stratejileri,*

*farkındalık. Hepsi bir bütündür, baştan sona titiz bir çalışma yapılmalıdır*  
(Görüşmeci 23, Bilgi Güvenliği-İş Sürekliliği Başkanı, Kadın, 48).

Cevaplayıcının “eğitim & test” olduğuna yönelik verdiği yanıtla ilişkin alıntı aşağıda sunulmaktadır:

*En önemli parçası bence Eğitim ve Test süreçleri, çünkü ne kadar senaryoları kapsamı ve aksiyonları belirlenirse belirlensin, bunların eğitimleri ve test süreçleri tamamlanmazsa yapılan çalışmalar uygulamada başarılı olmayacaktır* (Görüşmeci 6, Ürün/Hizmet Yöneticisi, Erkek, 37).

**Soru 4- Kurumunuzu İş sürekliliği Planını uygulamaya iten faktörler / gelişmeler nelerdir?**

Bu soruya ilişkin alınan yanıtlardan türetilen kod, kategori ve temalar aşağıda Tablo 8’de sunulmaktadır.

**Tablo 8. Firmaların İş Sürekliliği Planını Uygulamaya İten Faktörlere / Gelişmelere İlişkin Tematik Analiz**

KOD	KATEGORİ	TEMA
Strateji, Kurumsal Stratejisi	Firma Stratejisi	Örgütsel faktörler
Kurallar	Örgüt kültürü	
Bilinç seviyesi	Örgütsel liderlik	
Yaşanmışlıklar	Örgütsel hafıza	
Yeni, müşteri	Yeni müşteri elde etme	Müşterilere ilişkin faktörler
Mevcut, müşteri	Mevcut müşteri devamlılığı	
Müşteri, güven	Müşteri güveni sağlama	
Beklentiler	Müşteri beklentileri	
Servis, kesintisiz çalışma, iş kesintileri, kayıplar	Servis sürekliliği gerekliliği	Paydaş beklentileri
Fiziksel, finansal, güvence	Çalışanların beklentileri	
Gelir kaynakları sürekliliği	Tedarikçi beklentileri	
IT firması, Kritik, altyapı, sektör, doğalgaz, Müşteri, GIB, kritik, İş ihtiyaçları,7/24 çalışma, enerji, elektrik üretim, elektrik dağıtım, telekomünikasyon, sağlık	Sektörel gerekler	Sektörel faktörler
Teknoloji	Teknolojinin hızlı gelişmesi	Çevresel faktörlerde değişim
Rekabet	Rekabet koşullarının sertleşmesi	
Yasal, zorunluluklar, gereklilik, BDDK	Yasal mevzuata uyum	

“Örgütsel Faktörler” temasına ilişkin alt kategorilerden bir tanesi olan “firma stratejisi” kategorisine ilişkin bir alıntı aşağıda sunulmaktadır:

*Yasal gereklilikler, kurum stratejileri, kurumun piyasalar nezdindeki kritik yeri diye sıralayabiliriz (Görüşmeci 9, BT Servis Yöneticisi, Kadın, 42).*

“Örgütsel faktörler” temasına ilişkin alt kategorilerden bir tanesi olan “örgütsel liderlik” kategorisine ilişkin bir alıntı aşağıda sunulmaktadır:

*Birçok global şirket için geçerli olduğu gibi kurumumuzu İSY uygulamalarına iten en önemli faktörlerin başında grup içerisinde uyulması gereken kurallar ve bu konuda bilinç seviyesi yüksek yöneticilerin şirket içinde söz sahibi olması gelmektedir (Görüşmeci 14, Teknik & Risk Yöneticisi, Erkek, 41).*

Katılımcıların “müşterilere ilişkin faktörler” teması altındaki “müşteri güveni sağlama” kategorisine ilişkin bir alıntı aşağıda sunulmaktadır:

*Müşterilere verilmekte olan servislerin sürekliliğini sağlamak, hem müşteri güveni hem de yasal zorunluluklar nedeniyle önceliklidir (Görüşmeci 11, Kıdemli Proje Yöneticisi, Erkek, 44).*

Katılımcıların “müşterilere ilişkin faktörler” teması altındaki “servis sürekliliği gerekliliği” kategorisine ilişkin bir alıntı aşağıda sunulmaktadır:

*Kesintisiz çalışma gerekliliği, beklenmedik bir olağanüstü durum anında yapılması gerekenlerin önceden bir plan kapsamında belirlenmiş olması, iş sürekliliğinin bir döngü içerisinde sürekli yaşayan bir sistem olarak ele alınması gerekliliği (Görüşmeci 8, BT Kıdemli Uzman, Kadın, Yaşı Bilinmiyor).*

Görüşmecilerin “paydaş beklentileri” teması altındaki “çalışanların beklentileri” kategorisine ilişkin verdikleri cevaplardan bir örnek aşağıda sunulmaktadır:



*Çalışanlar, fiziksel (çalışma ortamının fiziksel olarak güvenli olması) ve finansal (gelir kaynağının sürekliliği konusunda) güvence beklemektedir (Görüşmeci 1, Müşteri Hizmetleri Müdürü, Kadın, 39).*

Görüşmecilerin “paydaş beklentileri” teması altındaki “tedarikçi beklentileri” kategorisine ilişkin verdikleri cevaplardan bir alıntı aşağıda sunulmaktadır:

*Tedarikçiler ise, Gelir kaynaklarının sürekliliğini beklemektedir (Görüşmeci 1, Müşteri Hizmetleri Müdürü, Kadın, 39).*

Katılımcıların “sektörel faktörler” teması altındaki “sektörel gerekler” kategorisine ilişkin iki alıntı aşağıda sunulmaktadır:

*Sektör olarak iş ihtiyaçlarının 7/24 çalışmayı gerektirmesi (Görüşmeci 10, İş Sürekliliği Yöneticisi, Erkek, 41).*

*Firmalar genellikle büyük iş kesintisi olayları yaşayıp, ciddi kayıplar verdikten sonra bu planları oluşturmaya karar verirler. Ancak böyle olayların yaşanması beklenmeden, özellikle de faaliyet alanı kritikse (enerji, telekomünikasyon, sağlık vb.), firmaların bu planları oluşturması çok önemli (Görüşmeci 17, Risk Yöneticisi, Kadın, 37).*

Görüşmecilerin “çevresel faktörlerde değişim” teması altındaki “rekabet koşullarının sertleşmesi” kategorisine ilişkin verdikleri cevaplardan bir örnek aşağıda sunulmaktadır:

*Teknolojinin hızlı gelişimi, rekabet koşullarının oldukça sertleşmesi sonucunda hem yeni müşteriler elde etmek, hem de mevcut müşterilerinin devamlılığını sağlamak kritik bir öneme sahip olmaya başladı (Görüşmeci 1, Müşteri Hizmetleri Müdürü, Kadın, 39).*

Görüşmecilerin “çevresel faktörlerde değişim” teması altındaki “yasal mevzuata uyum” kategorisine ilişkin verdikleri cevaplardan bir alıntı aşağıda sunulmaktadır:

*Kurumumuz Gelir İdaresi Başkanlığı tarafından ruhsat verilmiş bir aracı kurum hüviyeti taşıdığı ve GİB tarafından zorunlu olarak iş sürekliliği konusunda bazı yönerge ve regülasyonlarla yönetildiği için zorunluluk içerisinde hareket etmekte, ona göre plan ve programlar geliştirmektedir (Görüşmeci 16, Genel Müdür, Erkek, 50).*

#### **Soru 5- İş Sürekliliği Planının kurumunuza olan sonuçları nelerdir?**

Bu soruya ilişkin alınan yanıtlardan türetilen kod, kategori ve temalar aşağıdaki Tablo 9’da sunulmaktadır.

“Dış müşteri memnuniyeti artışı” temasına ilişkin alt kategorilerden bir tanesi olan “müşteri memnuniyeti” kategorisine ilişkin bir alıntı aşağıda sunulmaktadır:

*Şöyle iş sürekliliği yaparken tanımladığımız belli hedefler var, Bu hedeflerin en başında firmaların müşteri memnuniyeti hatta bu müşteri deneyimine gidiyor. Ne kadar mükemmel müşteri deneyimi yaratıyorsan o kadar başarılısın. Her şeye kolay erişebilme ve teknolojinin sana getirdiği kolaylıklar ve avantajları ile beraber aslında müşteri profili de değişti. Her şeyin daha fazlasını bekliyorlar, rekabet koşulu çok zorlaştı, teknoloji ile birlikte fark yaratmak kolay ama fayda” yaratacak fark yaratmak zordur. Her koşulda müşteri süreklilik istiyor, bütün bir sene kesintisiz bir sene geçirmiş olabilirsiniz ama bir sene de 15 dk. yarattığınız bir kesinti, iyi bir planın yoksa ve iş sürekliliğini sağlayamıyorsanız o çok ciddi bir sıkıntı yaratıyor. Bizim açımızdan en büyük sonucu müşteri memnuniyeti (Görüşmeci 1, Müşteri Hizmetleri Müdürü, Kadın, 39).*

“Dış müşteri memnuniyeti artışı” temasına ilişkin alt kategorilerden bir tanesi olan “hizmet sürdürülebilirliği” kategorisine ilişkin bir alıntı aşağıda sunulmaktadır:

*İşletmemizin sunmuş olduğu ürün ve hizmetlerin sürdürülebilirliğini arttırmada ve dolayısıyla da müşterilerimizin memnuniyetinin artmasına sebep olmuştur* (Görüşmeci 6, Ürün/Hizmet Yöneticisi, Erkek, 37).

Katılımcıların “İç Müşteri memnuniyet artışı” teması altındaki “fiziksel çalışma ortamına ilişkin memnuniyet” kategorisine verdikleri cevaplardan bir örnek aşağıda sunulmaktadır.

*İç müşteriler olarak çalışanlara döndüğümüzde ise hem çalışma ortamı hem mali güvence anlamında daha rahat çalışmalarına imkân verdi* (Görüşmeci 1, Müşteri Hizmetleri Müdürü, Kadın, 39).

**Tablo 9. Firmaların İş Sürekliliği Planının Kurumlara Olan Sonuçlarına İlişkin Tematik Analiz**

KOD	KATEGORİ	TEMA
Müşteri, memnuniyet, dış, müşteri deneyimi, kesintisiz, süreklilik	Müşteri memnuniyeti	Dış müşteri memnuniyeti artışı
Kazanma, sertifikasyon	Müşteri kazanma	
Sürdürülebilirlik, tekrar çalışabilir	Hizmet sürdürülebilirliği	
Çalışma ortamı,	Fiziksel çalışma ortamına ilişkin memnuniyet	İç müşteri memnuniyeti artışı
Mali güvence	Finansal olanaklara ilişkin memnuniyet	
Kesinti, önceden belirlenmiş, dökümante edilmiş, olağanüstü durumlar, kesintileri minimum tutma, potansiyel tehditlerin belirlenmesi	Hazır olmak	Proaktif olmak
İç paydaş, dış paydaş	Farkındalık	
Raporlama	Raporlama performans artışı	Örgütsel performansın artışı
Artış, iyileştirme	Performans artışı	
Dönüş maliyetleri	Maliyetlerin düşürülmesi	
Verimlilik, olgunluk, operasyonel	Verimlilik artışı	
Uyum	Yasal uyum artış	
Odaklanma	İşe odaklanmak	
Kriz	Krizin olmaması	
Karlılık	Finansal performans artış	Örgüte duyulan güvenin artması
Satış öncesi faaliyet,	Müşteri güveni	
Hissedar	Hissedar güveni	Kurumsal kimliğin korunması
Repütasyonel kayıp	İtibar kaybının önlenmesi	
İmaj kaybı	İmaj kaybının önlenmesi	
Marka değeri	Marka değerinin korunması	

Katılımcıların “iç müşteri memnuniyet artışı” teması altındaki “finansal olanaklara ilişkin memnuniyet” kategorisine verdikleri cevaplardan bir örnek aşağıda sunulmaktadır:

*İç müşteriler olarak çalışanlara döndüğümüzde ise hem çalışma ortamı hem mali güvence anlamında daha rahat çalışmalarına imkân verdi (Görüşmeci 1, Müşteri Hizmetleri Müdürü, Kadın, 39).*

“Proaktif olmak” temasına ilişkin alt kategorilerden bir tanesi olan “hazır olmak” kategorisine ilişkin bir alıntı aşağıda sunulmaktadır:

*Yaşanabilecek olası durumlara önceden hazırlıklı olmak, alınacak aksiyon adımlarının, kişilerin rol ve sorumluluklarının, kurtarma zaman hedeflerinin önceden belirlenmiş dokümanite edilmiş olması (Görüşmeci 7, İş Sürekliliği & Süreç Yönetim Uzmanı, Kadın, 33).*

“Proaktif olmak” temasına ilişkin alt kategorilerden bir tanesi olan “farkındalık” kategorisine ilişkin bir alıntı aşağıda sunulmaktadır:

*Farkındalık hem iç hem de dış paydaları kapsayacak şekilde test senaryolarına katılım, sözleşme yönetiminde olağanüstü durumları kapsayacak şekilde SLA maddeleri içerecek şekilde sağlanmaktadır. Yani Her şeyden önce rutinin dışına çıkılması gereken olağanüstü durumlar ile ilgili kurum içerisinde farkındalık sağlamaktadır (Görüşmeci 3, Kalite & Süreç Yönetim Uzmanı, Erkek, 39).*

Görüşmecilerin “örgütsel performansın artışı” teması altındaki “raporlama performans artışı” kategorisine ilişkin verdikleri cevaplardan bir örnek aşağıda sunulmaktadır:

*Kurum bu sistemi bünyesine entegre etmiş olmakla varlık ve süreçlerinin iş etki analizi sürekli değerlendirme imkanı bulmuştur. Bu analizler iş yapış şekilleri, iyileştirme ve raporlama başlıklarında performans artışlarına sebebiyet vermiştir. Örnek verecek olursak, web sitesinin durması bir kesintidir. Bu kesinti karşısında devreye girecek sistemin belirlenmiş olması, ona göre önlemlerin alınması veya yedekleme sisteminde bir kapasite artırımı da bunlar olumlu tarafları olarak karşımıza çıkıyor iş sürekliliğinde (Görüşmeci 5, IT Uzmanı, Erkek, 40).*

Görüşmecilerin “örgütsel performansın artışı” teması altındaki “maliyetlerin düşürülmesi” kategorisine ilişkin verdikleri cevaplardan bir örnek aşağıda sunulmaktadır:

*Tabii, varlıkların, bilginin korunması gibi, ayrıca yaşanabilecek aksaklıklarda normale dönüş maliyetlerinin en aza indirilmesi, şirketin imaj kaybının yaşanmaması olarak avantajları muhakkak oldu (Görüşmeci 6, Ürün/Hizmet Yöneticisi, Erkek, 37).*

Katılımcıların “örgüte duyulan güvenin artması” teması altındaki “müşteri güveni” kategorisine verdikleri cevaplardan bir örnek aşağıda sunulmaktadır:

*Satış öncesi faaliyette kullanıyoruz ve müşterinin güveninin arttırıyor belki bizden daha ucuz ve hizmet alacağı firmalar olabiliyor fakat bu süreklilik bu kurumsal bakış açısı için o kritik süreçlerinin kesintiye uğramayacağını bilmesi tercih sebebi oluyor (Görüşmeci 1, Müşteri Hizmetleri Müdürü, Kadın, 39).*

Katılımcıların “örgüte duyulan güvenin artması” teması altındaki “hissedar güveni” kategorisine verdikleri cevaplardan bir örnek aşağıda sunulmaktadır:

*Şirketin müşteriler nezdindeki itibarının ve de marka değerinin korunmasını ve hissedarların güven duyacakları bir ortam yaratılmasını sağlar (Görüşmeci 14, Teknik & Risk Yöneticisi, Erkek, 41).*

“Kurumsal Kimliğin Korunması” temasına ilişkin alt kategorilerden bir tanesi olan “imaj kaybının önlenmesi” ve “itibar kaybının önlenmesi” kategorilerine ilişkin ortak bir alıntı aşağıda sunulmaktadır:

*Tabii, varlıkların, bilginin korunması gibi, ayrıca yaşanabilecek aksaklıklarda normale dönüş maliyetlerinin en aza indirilmesi, şirketin imaj kaybının yaşanmaması olarak avantajları muhakkak oldu (Görüşmeci 6, Ürün/Hizmet Yöneticisi, Erkek, 37).*

“Kurumsal kimliğin korunması” temasına ilişkin alt kategorilerden bir tanesi olan “marka değerinin korunması” kategorisine ilişkin bir alıntı aşağıda sunulmaktadır:

*Şirketin müşteriler nezdindeki itibarının ve de marka değerinin korunmasını ve hissedarların güven duyacakları bir ortam yaratılmasını sağlar (Görüşmeci 14, Teknik & Risk Yöneticisi, Erkek, 41).*

**Soru 6- İş Sürekliliği Planı'nın etkili olup/olmadığını anlamak için ölçümler yapılmakta mıdır? Ne tür ve ne sıklıkla yapılmaktadır?**

Katılımcıların “ölçüm türüne ilişkin” verdikleri cevap incelendiğinde katılımcıların 13'ünün (%57) test tatbikat, 3'ünün (%13) masa üstü test, 4'ünün (%17) etkinlik ölçümü ve 3'ünün (%13) iç-dış tetkik cevabı verdiği görülmüştür.

Aşağıda “ölçüm türüne ilişkin” temasına göre “test – tatbikat” bakış açısına sahip katılımcılardan bir tanesinin ifadelerine ilişkin alıntı sunulmaktadır:

*İş Süreklilik Planının etkili olup olmadığının anlaşılması adına izlenebilecek en önemli adım, mümkün olduğunda gerçeğe yakın iş süreklilik yönetimi tatbikatları yapılmasıdır. Bunun sonucunda tespit edilecek bulguların hazırlanacak aksiyon planları ile birlikte giderilmesi, en az planların test edilmesi kadar önem taşımaktadır (Görüşmeci 14, Teknik & Risk Yöneticisi, Erkek, 41).*

Aşağıda “ölçüm türüne ilişkin” temasına göre “masa üstü test” bakış açısına sahip katılımcılardan bir tanesinin ifadelerine ilişkin alıntı sunulmaktadır:

*Mevcut senaryolar iç paydaşları (yönetim dâhil) ve tedarikçileri kapsayacak şekilde yılda en az bir kez aktif şekilde yıl da en az bir kez de masaüstü testleri ile işletilmektedir. Test sonuçları SLA taahhütleri, replikasyon süreleri ve sistemlerin ayağa kaldırılması için planlanan operasyon süreleri ile karşılaştırılarak IEA planları ile uyumuna göre ölçülmektedir (Görüşmeci 3, Kalite & Süreç Yönetim Uzmanı, Erkek, 39).*

Aşağıda “ölçüm türüne ilişkin” temasına göre “etkinlik ölçümü” bakış açısına sahip katılımcılardan bir tanesinin ifadelerine ilişkin alıntı sunulmaktadır:

*İş sürekliliği planının aktif uygulanması sürecini Etkinlik Ölçüm listeleri kullanılarak takip edilmektedir. 3-6-9 ve 12 aylık periyotlarda farklı konu başlıkları takip edilmektedir (Görüşmeci 5, IT Uzmanı, Erkek, 40).*

Aşağıda “ölçüm türüne ilişkin” temasına göre “iç-dış tetkik” bakış açısına sahip katılımcılardan bir tanesinin ifadelerine ilişkin alıntı sunulmaktadır:

*İç tetkik ve üçüncü taraf denetimleri ile sağlanmaktadır. Her ikisi de yılda birer kere yapılmaktadır (Görüşmeci 4, Kalite Güvence Uzmanı, Kadın, 35).*



Katılımcıların “ölçüm sıklığına ilişkin” verdikleri yanıtlara bakıldığında 12’si (%52) her yıl birer kez, 2’si (%9) her yıl iki kez, 4’ü (%17) periyotlar halinde, 1’i (%4) günlük, 4 cevaplayıcının ise (%17) ölçüm sıklığına ilişkin herhangi bir beyanda bulunmadığı görülmektedir.

Katılımcıların “ölçüm sıklığına ilişkin” temasına göre “her yıl birer kez” ifadelerine ilişkin alıntı aşağıda sunulmaktadır:

*Tatbikatlar ve denetimler ile etkinlikleri ölçülmektedir. Bunun için kritik süreç bazlı bir planlama yapılmaktadır ve o plan doğrultusunda gerçekleştirilmektedir. Tüm kritik süreçlerin en az yılda 1 defa tatbikatı gerçekleştirilmelidir. Kritiklik seviyesi ve işin doğası gereği bazı kritik süreçler için bu sayı artırılmaktadır. İş sağlığı ve güvenliği planlamaları ve tatbikatları da iş sürekliliğinin önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Burada ise habersiz tatbikatlar düzenlenmektedir (Görüşmeci 2, CISO/Bilgi Güvenliği Müdürü, Kadın, 37).*

Katılımcıların “ölçüm sıklığına ilişkin” temasına göre “her yıl iki kez” ifadelerine ilişkin alıntı aşağıda sunulmaktadır:

*İş sürekliliği tatbikat planımız var ve senede 2 kere uyguluyoruz. Raporlama ile de sonuçları değerlendirmekteyiz (Görüşmeci 19, BT Proje Yöneticisi, Kadın, 40).*

Katılımcıların “ölçüm sıklığına ilişkin” temasına göre “periyotlar halinde” ifadelerine ilişkin alıntı aşağıda sunulmaktadır:

*İş sürekliliği planının aktif uygulanması sürecini Etkinlik Ölçüm listeleri kullanılarak takip edilmektedir. 3-6-9 ve 12 aylık periyotlarda farklı konu başlıkları takip edilmektedir (Görüşmeci 5, IT Uzmanı, Erkek, 40).*

Katılımcının “ölçüm sıklığına ilişkin” temasına göre “günlük” ifadesine ilişkin alıntı aşağıda sunulmaktadır:

*Mevcut teknik altyapımız gereği, müşterimizin ürün ve hizmetlere ulaşılabilirliğinin sonuçları müşterilerimizden şirketimiz veritabanına akmaktadır ve bu sayede günlük ölçüm yapılabilmektedir (Görüşmeci 6, Ürün/Hizmet Yöneticisi, Erkek, 37).*

Katılımcıların “ölçüm sıklığına ilişkin” temasına göre herhangi bir beyanda bulunmadığına ilişkin alıntı aşağıda sunulmaktadır:

*Ölçümler, analizler, testler mutlaka yapılmalıdır, bunların danışman firmalar yönetiminde yapılması gerçek sonucu verir, diğer türlü içerden gelebilecek tepki, isteksizlik, öncelik atayamama vb. nedenler sonucu ve gerçek felaketin etkilerini olumsuz yönde değiştirir (Görüşmeci 21, İş Sürekliliği Yönetim Uzmanı, Erkek, Yaşı Bilinmiyor).*

#### **Soru 7- Türkiye’de şuan, İş Sürekliliği Planına ne kadar önem veriliyor?**

Katılımcıların cevapları incelendiğinde katılımcıların 10’unun (%43) Türkiye’de İş Sürekliliği Planının çok önemsenmediği ve gelmesi gereken noktada olmadığı yönünde fikir beyan ettikleri tespit edilmiştir.

Aşağıda Türkiye’de İş Sürekliliği Planının önemsenmediği bakış açısına sahip katılımcılardan iki tanesinin ifadelerine ilişkin alıntılar sunulmaktadır:

*Çok önemsenmemektedir. Üst yöneticiler ekstra mail külfet getirebileceğini düşünebilmektedirler. Esasında tam tersi iş sürekliliği sekteye uğrarsa daha çok kayıplar olabilir (Görüşmeci 4, Kalite Güvence Uzmanı, Kadın, 35).*

*Türkiye gibi birçok farklı riskleri yüksek seviyede barındıran bir ülke için olması gerekenin çok çok altında olduğunu söyleyebilirim. Gelişmiş ülkeler ile karşılaştırıldığında gene son derece düşük seviyededir. Mutlaka üst yönetimde iş sürekliliği algısının bulunuyor olması gerekiyor. Çünkü bu çalışmalar üst yönetime rağmen gerçekleştirilemez. Tam tersine üst yönetim bu gerekliliğin farkında ise ve her türlü desteği veriyor ise sürdürülebilir olmaktadır. Ancak dünyanın globalleşmesi ile etrafımızdaki risklerin çeşitlenmesi ve ulusal/uluslararası yaşanan olayların sonuçlarının gözlemlenmesi ile bu konudaki yasal gereksinimlerin artması ile üst yönetimin bakış açısının olumlu yönde değişmekte olduğunu düşünüyorum. Kendi kurumum için belirtmem gerekirse iş sürekliliğine bakış üst yönetimde tam destek ve tam katılım seviyesindedir (Görüşmeci 9, BT Servis Yöneticisi, Kadın, 42).*

Görüşmecilerin cevapları incelendiğinde katılımcıların 5'inin (%22) Türkiye'de İş Sürekliliği Planının önemsenmeye başladığı ve öneminin giderek arttığı yönünde fikir beyan ettiği tespit edilmiştir. Aşağıda Türkiye'de İş Sürekliliği Planının önemsendiği bakış açısına sahip katılımcılardan iki tanesinin ifadelerine ilişkin alıntılar sunulmaktadır:

*Finans sektöründe BDDK'nın ilgili yönetmelikleri kapsamında iş sürekliliği planı oluşturulması ve uygulanması şart olmakla birlikte diğer sektörlerde de İş Sürekliliğine verilen önem gün geçtikçe artmaktadır. Kurumda İş Sürekliliği Yönetimini uygulayan birim, güncel gelişmeler ve planın işleyişi hakkında Üst Yönetimi düzenli aralıklarla bilgilendirdiği sürece, üst yönetimin konuya verdiği önem artacağını düşünüyorum (Görüşmeci 8, BT Kıdemli Uzman, Kadın, Yaşı Bilinmiyor).*

*İSP'ye verilen önem giderek artmakta. Özellikle risk yönetimi fonksiyonuyla birlikte önem verilen konulardan biri oldu. Ancak bu konuları bir ihtiyaç olarak görmeyen büyük organizasyonlar da halen mevcut. İSP doğrudan para kazandırabilecek bir çalışma olmadığı için üst yönetimin*

*gündemine girmesi oldukça zor. Bu nedenle çok nokta atış tespitlerle üst yönetimi bu konuda ikna etmek gerekiyor öncelikle (Görüşmeci 17, Risk Yöneticisi, Kadın, 37).*

Son olarak, katılımcıların cevapları incelendiğinde cevaplayıcıların 6'sının (%26) Türkiye'de İş Sürekliliği Planının Sektöre-Regülatif Zorunluluklara göre değiştiği yönünde fikir beyan ettiği tespit edilmiştir.

Türkiye'de İş Sürekliliği Planının Sektöre-Regülatif Zorunluluklara göre değiştiğine ilişkin bakış açısına sahip katılımcılardan iki tanesinin ifadeleri aşağıda sunulmaktadır:

*Faaliyet gösterilen sektöre göre değişiklik göstermektedir. Yeni bakış açısıyla ve işin kritiklik seviyesinde göre artık daha fazla önem kazanmaya başladığını ve regülasyon düzenleyicilerine atıfta bulunarak şirketleri yönlendirmesiyle daha da önem kazanacaktır. Üst yönetim iş sürekliliği planlama ihtiyacı net ve doğru ifade edildiğinde iş sürekliliği çalışmalarının aslında işin bir parçası olduğunu biliyor. Planlamanın can güvenliği, paydaş çıkarları, operasyonel, finansal, yasal ve itibar etkileri göz önünde bulundurulduğunda önem derecesi artıyor. Bir üst yönetici sürecini / Kurum faaliyetlerini sürekli iyileştirmek daha iyisine taşımak ister. Bu doğrultuda iş sürekliliği gereği yeni uygulamalar / iyileştirmelere karşı her daim açık davranılmaktadır. Burada ihtiyacı doğru belirlemek ve gerekliliğini kanıtlar ile sunabilmek üst yönetimi yeni uygulamalar için karar verebilmesini sağlamaktadır (Görüşmeci 2, CISO/Bilgi Güvenliği Müdürü, Kadın, 37).*

*Regülasyon etkilerinin olduğu piyasalarda (Bankacılık, Sermaye Piyasaları, Telekomünikasyon ve Enerji) yasal zorunlulukların etkileri ile belli bir düzeyin üzerine çıktığı söylenebilir. Ulaştırma Bakanlığının koordine ettiği Ulusal Siber Güvenlik Stratejisi kapsamındaki Eylem Planı'nda yine İş sürekliliği tarafında bir farkındalık yarattığı söylenebilir. Ama yasal zorunluluk ya da kamunun dikte ettiği diğer faaliyetler dışında*

*hem özel hem de kamu sektörünün iş sürekliliği ile ilgili çalışmalara isteksiz oldukları rahatlıkla gözlenmektedir (Görüşmeci 3, Kalite & Süreç Yönetim Uzmanı, Erkek, 39).*

Katılımcıların 2'si (%9) ise "Türkiye'de İş Sürekliliği Planına ne kadar önem veriliyor?" sorusuna herhangi bir yorum yapmamıştır.

### **8- İş Sürekliliği Planının Türkiye ve dünyada gelecekte yeri ne olur sizce?**

Katılımcıların cevapları incelendiğinde 18 (%78) katılımcının iş sürekliliği planının gelecekte Türkiye'de ve dünyada öneminin artacağına ilişkin fikir beyan ettikleri tespit edilmiştir. Aşağıda bu gruptaki katılımcılara ilişkin bir alıntı sunulmaktadır:

*Hem Türkiye'de, hem de dünyada bu konunun daha da önem kazanacağını düşünüyorum. Yerel ve küresel bazda ki hem finansal hem de finans dışı krizler firmaların önceden hazırlıklı olmasını gerektirecek (Görüşmeci 17, Risk Yöneticisi, Kadın, 37).*

5 (%22) katılımcının ise iş sürekliliği planının gelecekteki önemine dair fikirlerinin muğlak olduğu tespit edilmiştir. Aşağıda bu gruptaki katılımcılara ilişkin bir alıntı sunulmaktadır:

*Regülasyonel zorunluluk olmadığı sürece başına felaket gelen firmalar haricinde pek ciddiye alınacağını düşünmüyorum maalesef (Görüşmeci 23, Bilgi Güvenliği-İş Sürekliliği Başkanı, Kadın, 48).*

### **Soru 9- Eklemek istediğiniz herhangi bir şey var mı?**

Bu noktada bazı katılımcıların verdikleri yanıtlara ek olarak bazı ilaveler yaptıkları görülmektedir. Aşağıda bu ilavelerden iki örnek paylaşılmaktadır:

*ISYS projeleri sürekli bir iyileştirme ve gelişme içermediği zaman atıl bir dokümantasyon yığını olarak kalmaktadır. Yapılacak planlar projenin ilk yılında olmasa bile takip eden dönemlerde dış paydaşların SLA seviyelerinin yukarı çekilmesi, asgari çalışma kaynaklarının azamiye çekilmesi (disaster ortamına da production ortamı ile aynı kaynaklarla hizmet vermesi), mevcut aktif disaster kaynakları üzerine test sistemlerinin taşınarak verimlilik yaratılması gibi sürekli bir iyileştirme süreci işletecek şekilde geliştirilmelidir (Görüşmeci 3, Kalite & Süreç Yönetim Uzmanı, Erkek, 39).*

*Umarım bu ve benzeri konular ülkemizde kültür haline gelir, üst yöneticiler tarafından benimsenir ve yasal zorunluluklar ile yapılan çalışmalar olmaktan çıkar (Görüşmeci 18, Kurumsal Risk Yönetim Kıdemli Uzmanı, Erkek, 32).*

## TARTIŞMA

Bu araştırmada, firmaları iş sürekliliği yönetimi uygulamasına iten faktörler incelenmiş ve bu faktörlerin “örgütsel faktörler” (örgüt kültürü, firma stratejisi gibi), “müşterilere ilişkin faktörler” (müşteri güveni sağlama, müşteri beklentisi gibi), “paydaş beklentileri” (çalışan beklentisi, tedarikçi beklentisi gibi), “sektörel faktörler” ve “çevresel faktörler” (yasal mevzuata uyum, rekabet koşullarının sertleşmesi gibi) başlıkları altında toplandığı görülmüştür. Ulaşılan bu bulguların, iş sürekliliği yönetimi ile ilgili kısıtlı yazının bulgularıyla paralellik gösterdiği tespit edilmiştir<sup>112</sup>.

Araştırma kapsamında firmalarda iş sürekliliği yönetimi uygulama amaçları kapsamında “rekabete” önem verildiği görülmektedir. Rekabet gücü boyutu ile ilgili olarak ulaşılan bulgularda, firmaların birçok alanda (verimlilik, karlılık ve vb.) rekabet gücü elde ettiğine ilişkin çıkarımlar tespit edilmektedir. Bunun yanında, iş sürekliliği yönetiminin büyüme ve pazarlama aracı olarak kullanılması da önemli bir bulgudur. Herbane ve arkadaşlarına göre, iş sürekliliği yönetimi, firmalara rekabetçi ortamlara karşı entegre bir savunma ve saldırı yeteneği sağlama açısından stratejik yaklaşımlara katkı sağlamaktadır.

Öte yandan araştırmada, iş sürekliliği yönetimi uygulamasının firmalarda; iç ve dış müşteri memnuniyetinin artışına, proaktif olma becerisinin kuvvetlenmesine, kurumsal kimliğin korunmasına ve güçlenmesine, firmalara duyulan güvenin artmasına ve en nihayetinde örgütsel performansın yükselmesine katkı sağladığı görülmüştür. Bu bulguların yine yazındaki kimi çalışmalarla<sup>113</sup> tutarlı olduğu görülmektedir.

Araştırma kapsamında, iş sürekliliği yönetimini uygulayan firmaların dış müşteri memnuniyeti boyutu ile ilgili olarak ulaşılan bulgularında; yöneticilerin, ürün

---

<sup>112</sup>Brahim Herbane, Dominic Elliott, Ethne M. Swartz, “Business Continuity Management: Time For a Strategic Role?”, *Long Range Planning*, 37, 2004, ss.435-457; Katerina Venclova, Hana Urbancova, Hana Vostra Vydrova, “Advantages and Disadvantages of Business Continuity Management”, *World Academy of Science, Engineering and Technology International Journal of Industrial and Systems Engineering*, 7(4), 2013.

<sup>113</sup>Venclova vd., a.g.e.; Abu Bakar Zahari, Azbiya Yaacob Noorulsadiqin, Mohamed Udin Zulkıflı, “The Effect of Business Continuity Management Factors on Organizational Performance: A Conceptual Framework”, *International Journal of Economics and Financial Issues*, 5 (Special Issue), 2015, ss.128-134.

ve hizmet gibi çalışmalarını gerçekleştirirken müşteri istek ve beklentilerini göz önünde bulundukları ortaya çıkmıştır. İlgili bu çalışma ve literatür de yapılmış benzer çalışmaların sonuçları da değerlendirildiğinde, iş sürekliliği yönetimi ile dış müşteri memnuniyeti boyutu arasında olumlu bir ilişkiden bahsetmek mümkündür. Örneğin, Sawalha yapmış olduğu çalışmada iş sürekliliği yönetiminin müşteri memnuniyeti üzerinde pozitif yönde bir etkisinin olduğunu ortaya koymuştur. Böylece iş sürekliliği yöntemini uygulayan firmaların hem müşteri memnuniyeti ve sadakati üzerinde, hem de hizmet sürdürülebilirliğine yönelik önemli katkı sağladığı görülmektedir.

Ayrıca iş sürekliliği yönetimi uygulayan firmalarla yapılan görüşmeler neticesinde örgütsel performans ile ilgili bulgular incelenmiş ve bu örgütlerin tamamında iş sürekliliği yönetimi pratiğinin örgüt performansına olumlu yansıdığı sonucuna varılmıştır. Ulaşılan bu bulgular Zahari ve arkadaşlarının çalışma sonuçlarıyla da örtüşmektedir. Zahari ve arkadaşları çalışmalarında; iş sürekliliği yönetiminin operasyonel risk ve kritik iş süreçlerine olan etkisini en aza indirmek için kuruluşlar tarafından kullanılması gereken stratejik bir yönetim aracı olduğunu vurgulamış ve iş sürekliliği yönetiminin örgütsel performans üzerinde ciddi bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuşlardır. Benzer biçimde, Sawalha yaptığı çalışmada olgunlaşmış iş sürekliliği yönetimi süreçlerinin, bunlara sahip organizasyonların örgütsel performansına ve verimliliğine müspet katkı sağladığını bulgulamıştır<sup>114</sup>.

Son olarak, iş sürekliliği yönetimi ile ilgili araştırmanın önemli bir boyutunu oluşturan kriz, iş kesintileri, beklenmedik olaylarla ilgili bulguların, yönetim becerisi ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmayı onaylar nitelikte olan Zahari ve arkadaşları çalışmalarında; iş sürekliliği yönetimi uygulayan firmaların, kriz ve iş kesintilerine karşı direnç kazanmalarında örgütsel performansın olumlu etkisi olduğundan bahsetmektedirler. Ayrıca yine başka bir çalışma olan Kulkarni ve arkadaşlarının çalışmasında kriz sonrası iş sürekliliği planlaması için genel bir çerçeve önerilmektedir<sup>115</sup>. Bu çerçeve kapsamında örgütlerin kriz sonrası iş sürekliliği planlarını

---

<sup>114</sup>Ilhab H.Sawalha, “Organisational Performance and Business Continuity Management: A Theoretical Perspective And A Case Study”, *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*, 6(4), 2013, ss.360-373.

<sup>115</sup>Kulkarni, a.g.e.



tasarlayabilmekte ve iş süreçlerine daha hızlı uyarlayabilmekte oldukları savunulmaktadır.



## SONUÇ

Bu çalışmanın amacı Türkiye’de ulaşılabilen firmalarda iş sürekliliği yönetimi pratiğinin uygulanma öncül ve ardıllarını idrak etmektir. Bu doğrultuda bu pratiği hayata geçirmiş 23 firmanın konu ile ilgili yetkilileriyle yarı yapılandırılmış görüşmeler yürütülmüştür.

Bu çalışmanın bazı özgün tarafları bulunmaktadır. İş sürekliliği yönetimi görelî olarak hem dünyada hem de Türkiye’de oldukça yeni bir yönetim pratiğidir. Dolayısıyla bu alanda gerçekleştirilmiş görgül çalışmaların sayısı oldukça sınırlıdır. Bu nedenle çalışmanın ilk olarak, sınırlı görgül yazına katkıda bulunduğu düşünülmektedir. İkinci olarak, var olan görgül çalışmalar da iş sürekliliği yönetimi uygulamasının öncül ve ardıllarına fazlaca değinmemektedir. Bu bağlamda çalışma iş sürekliliği yönetiminin öncül ve ardıllarını idrak etmeye çalışarak yazına mütevazı bir katkı sağlamıştır.

Elbette bu çalışmanın da her çalışma gibi üstesinden gelinebilseydi çalışmanın kalitesini yükseltebilecek kısıtları mevcuttur. Bu kısıtlardan bir tanesi çalışmanın örneklemidir. Her ne kadar 23 görüşmeden elde edilen bulguların kendini tekrarladığı, dolayısıyla örneklemin doymuş olduğu düşünülmekteyse de, hiç şüphesiz ki daha fazla katılımcının çalışmanın kalitesini yükselteceği aşikârdır. Ancak daha önce ifade edildiği gibi iş sürekliliği yönetimi uygulamasının Türkiye bağlamında genç bir yönetim pratiği olması ve kimi firmaların çalışmaya katılmakta çekingen davranmaları örneklemin daha büyük olmasına engel teşkil etmiştir.

Çalışmanın alanda gelecekte yapılacak çalışmalar için de bir zemin oluşturabileceği düşünülmektedir. Örneğin bu çalışmada nitel analiz sonrasında tespit edilen iş sürekliliği yönetiminin öncül ve ardılları gelecek çalışmalarda büyük örneklemlerden toplanmış geniş veri setleriyle istatistiksel olarak test edilebilir. Sahada görülen bir diğer boşluk da uluslararası mahiyette mukayeseli araştırmaların eksikliğidir. Bu nedenle gelecekte muhtelif gelişmiş ülkelerde yürütülen araştırmaların sonuçlarını mukayese edecek çalışmalar saha açısından değer arz edecektir. Benzer biçimde gelişmekte olan ve gelişmiş ülkelerdeki firmaların iş sürekliliği yönetimi uygulamalarını kıyaslayacak çalışmalar da okuyucular açısından ilgi çekici olabilecektir.

## KAYNAKLAR

ACARAY, Ali, “Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Yenilik Yönetimi: Yenilik Yönetiminde Etkili Olan Örgütsel Yapı ve Faktörlere İlişkin Bir Araştırma”, (Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

AKÇİÇEK Rıdvan, “*Tag Archives: İş Sürekliliği Nedir? İş Sürekliliği Yönetim Sistemi*”, 2011, <http://ridvanakcicek.wordpress.com/tag/issurekliliginedir/>, (10.01.2019).

AKDAĞ Sibel, Risk Yönetiminde Başarı Faktörü “İş Sürekliliği Yönetimi” Sunumu, 2009.

AKKIRAN, Samet, *İşletmelerde Yenilik Yönetimi*, [http://www.academia.edu/30296425/%C4%B0%C5%9ELETMELERDE\\_YEN%C4%B0L%C4%B0K\\_Y%C3%96NET%C4%B0M%C4%B0](http://www.academia.edu/30296425/%C4%B0%C5%9ELETMELERDE_YEN%C4%B0L%C4%B0K_Y%C3%96NET%C4%B0M%C4%B0), (16.04.2019).

AKTAŞ Fatma Özden, “Bilgi Güvenliği Risk Yönetiminde En Uygun Ve Objektif Yöntemin Belirlenmesi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, 2009.

AKYOL Fatih, “Cobit (Bilgi ve İlgili Teknolojiler İçin Kontrol Hedefleri) Uygulayan Şirketlerdeki Bilgi Güvenliği Politikalarının Şirket, Personel ve Süreçlere Etkileri”, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013.

ANSELL Jake, Frank WHARTON, *Risk: Analysis, Assessment and Management*, John Wiley and Sons, 1992.

ARMAN Tefik, *Risk Analizine Giriş*, İstanbul: Alfa Basım Yayım, III, 1997.

AYDEMİR Vedat, “İş Sürekliliği Yönetim Sistemi ve Bankacılık Sektörüne Yönelik Model”, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016.

AYGEN, Selin, “İşletmelerde Yenilik Yönetimi Sürecinde Örgüt Yapılarında Ve Hizmet Tasarımlarında Yaşanan Dönüşümler: Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama

İşletmelerinde Ampirik Bir Araştırma Ve Hizmet Tasarımı Önerisi”, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi, Konya, 2006.

BAJGORC Nijaz, Moon YOUNG, “Enhancing Systems Integration By Incorporating Business Continuity Drivers”, *Industrial Management & Data Systems*, Volume. 109(1), 2009, pp.74-97.

BAKKAL Hakan, İlknur TUNÇ, Alper KASIMOĞLU, *İç Kontrol ve Kurumsal Risk Yönetimi*, İstanbul: İdeal Yayınları, 2016.

BALIKÇI Yalçın, *İşletmelerde Risk Yönetimi*, İstanbul: Cinius Yayınları, 2009.

BIRKINSHAW, Julian, Gary HAMEL, Michael MOL, “Management Innovation”, *Academy of Management Review*, 33 (4), 2008, ss.825-845.

BLYTH Michael, *Business Continuity Management: Building an Effective Incident Management Plan*, New Jersey: John Wiley & Sons, 2009.

BROWN Benton A., “Step-by-Step: Enterprise Risk Management”, *Magazine Article Risk Management*, 48, September 2001, ss.41-50.

BTYÖN Danışmanlık, “ISO 22301 İş Sürekliliği ve ISO 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi”, ss.1-12, 2015, <https://www.slideshare.net/btyon/iso-22301-sreklilii-ynetim-sistemi-ve-iso-27001-bilgi-gvenlii-ynetim-sistemi>, (25.03.2019).

CERULLO Virginia, Michael J. CERULLO, “Business Continuity Planning: a Comprehensive Approach”, *Information Systems Management*, 21(3), 2004, ss.70-78.

COSO, “Enterprise Risk Management – Integrated Framework”, Executive Summary, September 2004.

DAVILA, Tony, Marc J. EPSTEIN ve Robert SHELTON, *Making Innovation Work: How to Manage It, Measure It and Profit from It*, Upper Saddle River: Wharton School Publishing, 2006.

DAVIS, Scott M., Kristin MOE, “Bringing Innovation to Life”, *Journal of Consumer Marketing*, 14(5), 1997, ss.338-361.

DEMİR, Mahmut, Şirvan Şen DEMİR, *Otel İşletmelerinde Yenilik Yönetimi- İlkeler ve Örnekler-*, Ankara: Detay Yayıncılık, 2015.

DERİCİ Onur, *İç Kontrol ve Risk Yönetimi*, Antalya: Bekad Yayınları, 2015.

DİNÇKAN Ali, “ISO 22301 İş Sürekliliği Yönetim Sistemi Standardı”, *Beyazşapka*, Ağustos, <https://www.slideshare.net/btyon/iso-22301-sreklilii-yenetim-sistemi-standard>, (17.01.2019), 2013.

EKİCİ Hasan, *Kurumsal Risk Yönetimi Kalkınma Ajansı Uygulaması*, Konya: Çizgi Kitabevi, 2015, s.58-61.

ERDOĞAN, İrfan, *Pozitivist Metodoloji: Bilimsel Araştırma Tasarımı İstatistiksel Yöntemler Analiz Ve Yorum*, Ankara: Erk Yayınları, 2003.

ERYILMAZ, Mehmet, “Örgütlerde Yönetimsel Yenilik Kavramı – Yeniliklerin Örgütler Arasında Yayılımına İlişkin Perspektiflerin İncelenmesi ve Konu İle İlgili Bazı Çıkarımlar”, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt.5, 2(7), No.159, 2003, <https://www.isguc.org/?p=article&id=159&cilt=5&sayi=2&yil=2003>, (15.04.2019).

FIKIRCIOĞLU Meryem, *Bütünsel Risk Yönetimi*, İstanbul: KalDer Yayınları, 2003.

Gelir İdaresi Başkanlığı (GİB), “Başvuru”, <http://www.efatura.gov.tr/efaturaozelentegratorlukbasvurusu.html>, (25.08.2019).

GLASER, Barney G., Anselm I. STRAUSS, *The discovery of Grounded Theory Strategies for Qualitative Research*, Chicago: Aldine Publishing Company, 1967.

HALL John, “Internal Auditing and ERM: Fitting in and Adding Value”, 2007, [https://global.theiia.org/about/about-the-iiia/Public%20Documents/Sawyer\\_Award\\_2007.pdf](https://global.theiia.org/about/about-the-iiia/Public%20Documents/Sawyer_Award_2007.pdf), (13.01.2019).

HERBANE, Brahim, Dominic ELLIOTT, Ethne M. SWARTZ, “Business Continuity Management: Time For a Strategic Role?”, *Long Range Planning*, 37, 2004, ss.435-457.

HIDALGO, Antonio, Jose ALBORS, *Innovation Management Techniques and Tools: A Review from Theory and Practice*, 2008.

HOLLEN, Rick M.A., Frans A.J. VAN DEN BOSCH, Henk W. VOLBERDA, “The Role of Management Innovation in Enabling Technological Process Innovation: An Inter-Organizational Perspective” *European Management Review*, 10 (1), 2013, ss.35-50.

International Organization for Standardization, *Risk Management — Risk Assessment Techniques*, ISO, 2009.

ISO 22301:2012, “Business Continuity Management”, 2012.

ISO 22313:2012, “Societal Security – Business Continuity Management Systems – Guidance”, <https://www.iso.org/standard/50050.html>, (25.03.2019).

İLTER İsmail, “Bilişim Hizmetlerinin Sürekliliğine Yönelik Risk Analizi: Bir Kamu Kurumu Uygulama Örneği”, (Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Gazi Üniversitesi Bilişim Enstitüsü, 2015.

JOHNS Merida L., “Building a Culture for Business Continuity Planning”, içinde: Ken Doughty (Ed.), *Business Continuity Planning: Protecting Your Organization's Life*, Boca Raton: Auerbach, 2001.

JORION Philippe, *Value at Risk*, Mc-Graw Hill, 2007.

KAHRAMAN Ömer, “Bir Otomobil Fabrikasında İSG Alanında FMEA Yöntemi İle Risk Analizi”, (Yüksek Lisans Tezi), Sakarya: Sakarya Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 2009.

KARABACAK Bilge ve Sevgi ÖZKAN, “ISO 270001:2005 Bilgi Güvenliği Yönetimi Sistemi İçin Süreç Tabanlı Risk Analizi”, *Araştırma*, Ankara: Orta Doğu teknik Üniversitesi Enformatik Enstitüsü, 2010.

KARABULUT, Ahu Tuğba, *Stratejik Yenilik Yönetimi- İnovasyon Yenileşim Yenilik*, İstanbul: Papatya Yayıncılık, 2015.

KARLSSON, Charlie, Sam TAVASSOLI, “Innovation Strategies And Firm Performance”, CESIS Electronic Working Paper Series Centre of Excellence For Science Innovation Studies The Royal Institute of Technology, Centre of Excellence for Science and Innovation Studies (CESIS), 2015, ss.1-32.

KILIÇ, Mustafa, Barış BİLGİNOĞLU, “İhracatçı Türk Firmalarında Personel Sağlama ve Seçme Yöntemleri ve İnovasyon Performansı İlişkisi: Orta Anadolu İhracatçı Birlikler Örneği”, *Sosyo Ekonomi*, 2, 2010, ss.216-241.

KNIGHT Frank H., Risk, Uncertainty And Profit, Beard Books, 1921.

KOÇ Selahattin, “Basel II Kapsamında Kurumsal Risk Yönetimi: Türkiye’de Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012.

KOMUT Mustafa, “İş Sürekliliği Organizasyonu”, İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi, N.49, 2013, ss.101-116.

KULAKLI Atik, Serpil ASLAN, “İşletmelerde Bilgi Teknolojilerindeki Gelişmelerin İşletme ve Yönetim Fonksiyonları Üzerine Etkileri”, *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(1), 2010, ss.1-16.

KULKARNI Sharvari, Gezinus J. HIDDING, Serhat ÇİÇEKOĞLU, “A Framework for Post-Crisis Business Continuity Plans. In System Sciences (HICSS)”, *48th Hawaii International Conference on, IEEE*, 2015, ss.143-152.

KUMAŞ Erhan, “Bilgi Güvenliğinin Sağlanmasında Risk Yönetimi: E-Devlet Kapısı Uygulaması”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kırıkkale: Kırıkkale Üniversitesi, 2009.

Marsh Danışmanlık, İş Sürekliliği Eğitim Notları, 2010.

MCMANUS Denise Johnson, Houston H. CARR, “Risk and the Need for Business Continuity Planning”, içinde: Ken Doughty (Ed.), *Business Continuity Planning: Protecting Your Organization’s Life*, Boca Raton: Auerbach, 2001.

MERRIAM, Sharan B., *Nitel Araştırma: Desen Ve Uygulama İçin Bir Rehber*, 3. Baskıdan Çeviri, Ed.: Turan, S., Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2013.

NAR Melek, Oya Hacire YÜREGİR, “İş Sürekliliği Yönetiminde Kritik Başarı Faktörlerinin AHP Yöntemi ile Önceliklendirilmesi”, *Çukurova Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 33(4), Aralık 2018, ss.241-254.

NEWTON Richard, *Adım Adım Proje Yönetimi – Başarılı Bir Proje Nasıl Planlanır ve Yönetilir?*, İlker Gülfidan (Çev.), İstanbul: Optimist Yayınları, 2010.

NIEVES, Julia, Mercedes SEGARRA-CIPRES, “Management Innovation in the Hotel Industry”, *Tourism Management*, 46, 2015, ss.51-58.

NOSWORTHY Julie, “A Practical Risk Analysis Approach: Managing BCM Risk”, *Computers & Security*, 19 (7), 2000, ss.596-614.

ONUR Altay, “Risklere Hazırlıklı Olmak İçin İş Sürekliliği Yönetimi”, Mart 2011, <https://ahsetr.blogspot.com/2011/03/risklere-hazirlikli-olmak-icin-is.html>, (12.01.2019).

OTTENBACHER, Monica, Vivienne SHAW, Andrew LOCKWOOD, “An Investigation of the Factors Affecting Innovation Performance in Chain and Independent Hotels”, *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 2008, ss.113-128.

ÖKTEM, Pınar, “Sosyolojide Nitel Araştırma Geleneğinin Tarihiçesi”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004.

ÖZBİLGİN İzzet Gökhan, “Yeni Bir Standart – “ISO 22301: İş Sürekliliği Yönetimi Sistemi”, *Bilişim Kültürü Dergisi*, Yıl.40, Sayı.144,2012.

ÖZÇER, Necip, *Yönetimde Yaratıcılık ve Yenilikçilik*, İstanbul: Rota Yayınları, 2005.

ÖZYER, Yağmur, Ebru GÖZÜKARA, “Yenilikçi Kültürün Örgütsel Yaratıcılık Öğrenme Çabaları Üzerindeki Etkisi”, *İstanbul Sosyal Bilimler Dergisi*, (8), 2014, ss.1-33.



PAPATYA, Nurhan, *Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük Sağlamada Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı: Kaynak Tabanlı Görüş*, 2. Basım, Ankara: Asil Yayınları, 2007.

POPA, Ioan Lala, Gheorghe PREDĂ, Monica BOLDEA, “A Theoretical Approach of the Concept of Innovation”, *Managerial Challenges of the Contemporary Society*, 1, 2010, ss.151-156.

REBELLO Sinda, Neeraj Kumar GOYAL, “Software System Reliability And Safety Assessment: An Extended FMEA Approach”, *International Journal of Reliability and Safety*, 4 (4), 2010, ss.366-380.

ROGERS, Everett M., *Diffusion of Innovations*, 4th. Ed., New York: The Free Press, 1995, ss.412-421.

SAWALHA, Ilhab H., “Organisational Performance and Business Continuity Management: A Theoretical Perspective And A Case Study”, *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*, 6(4), 2013, ss.360-373.

SAYMAZ Özgüven, “İş Sürekliliği Yönetim Sistemi”, Üst Yönetim Farkındalık Semineri, Özgüven Atölyesi, 2018.

SAYMAZ Özgüven, “İş Sürekliliği”, ISACA Hizmete Özel Sunum, 27.02.2016, İstanbul.

SAYMAZ Özgüven, *İş Sürekliliği Yönetim Sistemi*, 1. Baskı, İstanbul: Cinius Yayınları, 2012.

SAYMAZ, Özgüven, “Neden İş Sürekliliği?”, <http://www.ozguvenatolyesi.com/neden-is-surekliligi/>, (25.08.2019).

SHAUKAT, Sadia, Muhammed Saqib NAWAZ, Saman NAZ, “Effects Of Innovation Types On Firm Performance: An Empirical Study Of Pakistan’s Manufacturing Sector”, *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 7(2), 2013, ss.243-262.

STOCH Patrick J., “Enterprise Risk Management At United Health Group”, *Strategic Finance*, 87, 2005.

ŞAHİN Serhat, “Bankacılıkta Risk Yönetimi ve Türk Bankacılık Sisteminin Risk Yönetimi Açısından Değerlendirilmesi”, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.

T.C. Çalışma Ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı İş Sağlığı Ve İş Güvenliği Genel Müdürlüğü, “Beş Adımda Risk Değerlendirmesi”, Yayın No:140, 2007.

TAŞKIN, Erdoğan, “İşletmelerde Yenilik Yönetiminin Önemi”, *Politik Ekonomik Durum*, (202), 7, 2014.

THORTON Grant, *An ERM Framework: Developing Effective Risk Management*, Corporate Governor Series, 2003.

TIDD, Joe, John BESSANT, Keith PAVITT, “Managing Innovation: Integrating Technological”, *Market And Organizational Change*, Wiley, 2005, ss.84-89.

Treasury Board Secretariat, “Best Practices in Risk Management: Private and Public Sectors Internationally”, *Final Report*, Ottawa, Ontario: KPMG, 1999.

TROTT, Paul, *Innovation Management and New Product Development*, 2nd ed., Prentice Hall, Pearson Education, 2002.

TUNÇ İlknur, “Kurumsal Risk Yönetim Sisteminin Stratejik Planlamanın Başarısı Üzerine Etkisi”, Mali Hizmetler Uzmanlığı Araştırma Raporu, Yalova Üniversitesi Strateji Daire Geliştirme Başkanlığı, 2014.

Türk Standartlar Enstitüsü, “İş Sürekliliği Yönetim Sistemi-Gereksinimler”, Ankara: TSE, 2013, ss.1-19.

Türkiye Bilişim Derneği, “İş Sürekliliği Yönetimi Çalışma Grubu Raporu”, Nihai Rapor, Nisan 2012, [https://eski.tbd.org.tr/usr\\_img/kamu\\_bib/RP2-2012.pdf](https://eski.tbd.org.tr/usr_img/kamu_bib/RP2-2012.pdf), (15.01.2019).

TÜRNÜKLÜ, Abbas, “Eğitim Bilim Araştırmalarında Etkin Olarak Kullanılabilecek Nitel Bir Araştırma Tekniği: Görüşme”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 6(24), 2000, ss.543-559.

TÜSİAD Risk ve Değer Yönetimi Çalışma Grubu, “Kurumsal Risk Yönetimi”, *Türk Sanayici ve İş Adamları Derneği Yayını*, Aralık 2006.

UZKURT, Cevahir, *Yenilik (İnovasyon) Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü*, 2. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık, 2017.

ÜLGEN, Hayri, S. Kadir MİRZE, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 2. Baskı, İstanbul: Literatür Yayınları, 2004.

ÜNLÜ, Zeynep, “Yenilik Yönetiminin İş Yaşam Kalitesi Üzerine Etkisi: Ankara’daki Devlet Üniversiteleri Bünyesinde Bulunan Teknokentlerde Bir Araştırma”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Ankara, 2015.

VENCLOVA, Katerina, Hana URBANCOVA, Hana Vostra VYDROVA, “Advantages and Disadvantages of Business Continuity Management”, *World Academy of Science, Engineering and Technology International Journal of Industrial and Systems Engineering*, 7(4), 2013.

VENTURA, Keti, Haluk SOYUER, “İşletmelerde Yenilik Yönetimi Ve Araştırma Geliştirme Pazarlama-Üretim Entegrasyonunda Bilgiye Dayalı Yenilik Yaklaşımı”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, (16), 2016, ss.41-50.

XIANGYUN, Weiyi Xu, “Obstacles to Innovation Management in SMEs: A Case Study of Libo Airport”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gavle University, Sweden, 2013.

YAZICI Selim, *İş Sürekliliği Yönetimi Stratejik Bir Değerlendirme*, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2013.

YILDIRIM, Ali ve Hasan ŞİMŞEK, *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, 11. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2018.

ZAHARİ, Abu Bakar, Azbiya Yaacob NOORULSADIQIN, Mohamed Udin ZULKIFLI, “The Effect of Business Continuity Management Factors on Organizational Performance: A Conceptual Framework”, *International Journal of Economics and Financial Issues*, 5 (Special Issue), 2015, ss.128-134.



**EKLER**

**EK-1****FİRMALARDA İŞ SÜREKLİLİĞİ YÖNETİMİNİN ÖNCÜLLERİ VE  
ARDILLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Merhabalar, ben Ecem Arslankeçecioğlu Kılıç. Bandırma'da özel bir firmada satış pazarlama uzmanıyım. Aynı zamanda Uludağ Üniversitesi İşletme Anabilim Dalında Lisansüstü eğitimimi sürdürmekteyim. İş sürekliliği yönetimi hakkında genel bir görüşme yapmak istiyorum. Sizin bu konuyla ilgili görüşlerinizi belirlemek üzere bir görüşme formu hazırladım. Görüşmelerden elde edilen bulguların paylaşılması esnasında kimlik ve kurum bilgileriniz gizli tutulacak ve açıklamalarınız sadece bu araştırma kapsamında kullanılacaktır. Ayrıca izin verirseniz, değerli paylaşımlarınızı eksiksiz biçimde araştırma bulgularına yansıtabilmek için cevaplarınızı bir ses-kayıt cihazıyla kaydetmek istiyorum. Bu görüşmenin yaklaşık 30 ile 45 dk. arasında süreceğini tahmin ediyorum ve izin verirseniz sorularıma başlamak istiyorum.

Görüşmeye katılan kişinin;

İsmi:

Doğum tarihi:

Cinsiyeti:

Eğitimi:

Departman/Unvanı:

Meslekte çalışma süresi:

## **Görüşme Soruları**

1. İş Sürekliliği Planı hakkında genel olarak ne düşünüyorsunuz?
2. İyi bir İş Sürekliliği Planı hazırlarken nasıl bir yol izlenmeli? Nelere dikkat edilmelidir?

### **Ek soru:**

-Üst yönetimin

-Personelin

-Paydaşların

-Tedarikçilerin rolü nedir?

3. İş Sürekliliği Planının en önemli parçası sizce hangisidir ve neden?

### **Ek soru:**

-İş Etki analizi

-Risk değerlendirmesi BCP'nin bir parçası olarak önemi nedir?

4. Kurumunuzu İş sürekliliği Planını uygulamaya iten faktörler/gelişmeler nelerdir?

5. İş Sürekliliği Planının kurumunuza olan sonuçları nelerdir? (Avantajları/Dezavantajları)

**Alternatif soru:** İş Sürekliliği Planı kurumunuzun performansını hangi boyutlarda ve nasıl etkilemektedir?

6. İş Sürekliliği Planı'nın etkili olup/olmadığını anlamak için ölçümler yapılmakta mıdır? Ne tür ve ne sıklıkla yapılmaktadır?

7. Türkiye'de şuan, İş Sürekliliği Planına ne kadar önem veriliyor?

**Ek soru:** Üst yöneticiler, İş sürekliliği Planını ne derecede önemsiyor? Ve yeni uygulamalara karşı bakış açıları nasıl?

8. İş Sürekliliği Planının Türkiye ve dünyada gelecekte yeri ne olur sizce?
9. Eklemek istediğiniz herhangi bir şey var mı?

Değerli zamanınızı bana ayırdığınız ve çalışmalarına yapmış olduğunuz katkılarınızdan dolayı çok teşekkür ediyorum. Sizinle tanıştığım için çok memnun oldum. Görüşmek üzere.



BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

TEZ ÇOĞALTMA VE ELEKTRONİK YAYIMLAMA İZİN FORMU

Yazar Adı Soyadı	ECEM ARSLANKEÇECİOĞLU KILIÇ
Tez Adı	FİRMALARDA İŞ SÜREKLİLİĞİ YÖNETİMİNİN ÖNCÜLLERİ VE ARDILLARI ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA
Enstitü	SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
Anabilim Dalı	İŞLETME
Tez Türü	YÜKSEK LİSANS
Tez Danışman(lar)ı	Prof. Dr. Mehmet ERYILMAZ
Çoğaltma (Fotokopi Çekim) İzni Kısıtlama	<input type="checkbox"/> Patent Kısıt (2 yıl) <input type="checkbox"/> Genel Kısıt (6 ay) <input checked="" type="checkbox"/> Tezimin elektronik ortamda yayımlanmasına izin veriyorum.

Hazırlamış olduğum tezimin belirttiğim hususlar dikkate alınarak, fikri mülkiyet haklarım saklı kalmak üzere Bursa Uludağ Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı tarafından hizmete sunulmasına izin verdiğimi beyan ederim.

Tarih : 26.08.2019

İmza :

