

T.C.
İSTANBUL OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETMELERDE KRİZ YÖNETİMİ

A. Serkan DEMİRAL

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
SATIŞ ve PAZARLAMA PROGRAMI

DANIŞMAN
Prof.Dr. Targan ÜNAL

İSTANBUL, Mayıs 2019

T.C.
İSTANBUL OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETMELERDE KRİZ YÖNETİMİ

A. Serkan DEMİRAL
(132002009)

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
SATIŞ ve PAZARLAMA PROGRAMI

DANIŞMAN
Prof.Dr. Targan ÜNAL

İSTANBUL, Mayıs 2019

T.C.
İSTANBUL OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETMELERDE KRİZ YÖNETİMİ

A. Serkan DEMİRAL
(132002009)

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
SATIŞ ve PAZARLAMA PROGRAMI

Tezin Enstitüye Teslim Edildiği Tarih :

Tezin Savunulduğu Tarih :

Tez Danışmanı : **Prof.Dr.Targan ÜNAL**_____

(İstanbul Okan Üniversitesi)

Diğer Jüri Üyeleri : **Doç. Dr. Abdulkadir TUNA**_____

(İstanbul Üniversitesi)

: **Dr.Öğr.Üyesi Bülent GÜNCELER**_____

(İstanbul Okan Üniversitesi)

İSTANBUL, Mayıs 2019

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın planlamasında, araştırılmasında, yürütülmesinde ve gerçekleştirilmesinde ilgi ve desteğini esirgemeyen, bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım çok değerli hocam Prof. Dr. Targan ÜNAL'a, değerli görüş ve önerileriyle çalışmanın oluşumuna katkıda bulunan Sayın Jüri üyelerine, beni yüksek lisans yapmam konusunda teşvik eden ve destekleyen eşime, bugünlere gelmemi sağlayan babama, anneme ve tezin bu kadar uzamasına sebep olan kızlarıma teşekkürü bir borç bilirim.

A.Serkan DEMİRAL

İstanbul, 2019

İÇİNDEKİLER

	<u>SAYFA NO</u>
ÖNSÖZ	iv
İÇİNDEKİLER	v
ÖZET.....	vii
ABSTRACT.....	viii
KISALTMALAR	ix
ŞEKİL LİSTESİ	x
TABLO LİSTESİ	xi
BÖLÜM 1.KRİZ KAVRAMI VE KRİZ YÖNETİMİ.....	1
1.1. Krizin Tanımları	3
1.1.1. Kriz Türleri.....	9
1.1.2. Krizin Nedenleri.....	11
1.1.2.1. İşletme Dışı Çevre Faktörleri	12
1.1.2.2. Ekonomik Sistem ve Durum	12
1.1.2.3. Teknolojik Yenilikler	15
1.1.2.4. Terör ve Şiddet	15
1.1.2.5. Sosyal Etmenler.....	15
1.1.2.6. Hukuki ve Siyasi Etmenler.....	16
1.1.2.7. Doğal Etmenler.....	16
1.1.2.8. İşletme İçi faktörler	16
1.1.2.8.1. Örgütsel ve Yönetmel Yapı	17
1.1.2.8.2. Üst Düzey Yönetimin Yetersizliği ve Hataları	17
1.1.2.8.3. Finansal Yapı	18
1.1.2.8.4. İşletmenin Hayat Safhası.....	18

1.1.2.8.5. Personel ve Müşterilerden Kaynaklanan Sorunlar	18
1.1.2.8.6. Ürün ve Üretim Sürecinden Kaynaklanan Sorunlar	18
1.1.2.9. Krizin Ortaya Çıkmasında İç ve Dış Çevre Etkileşimi	19
2. KRİZ DÖNEMİNDE İŞLETME YÖNETİMİ	25
2.1. KRİZ ÖNCESİ İŞLETME YÖNETİMİ	26
2.1.1. Kriz Yönetiminde Erken Uyarı	26
2.1.2. Krize Karşı Planlamanın Önemi	31
2.1.3. Kriz Öncesi Organizasyonel Kadro Oluşturmak.....	35
2.1.4. Krize Yönelik Kadro Oluşturmak	47
2.1.5. Motivasyonun ve Örgüt İkliminin Krize Hazır Duruma Getirilmesi....	49
2.1.6. Etkin Bir Koordinasyon Sisteminin Önemi	49
2.2. KRİZ ANINDA İŞLETME YÖNETİMİ	50
2.2.1. Krizin Boyutlarını Belirlemek.....	53
2.2.2. Kriz Yönetim Planı Oluşturmak.....	55
2.2.3. Kriz Dönemi Personel Politikası Geliştirmek	57
2.2.4. Kriz Koşullarında Yürütmeyi Sağlamak	60
2.2.5. Kriz İletişim Politikası Oluşturmak	62
2.3. KRİZ SONRASI İŞLETME YÖNETİMİ	73
2.4. KRİZ YÖNETİMİNDE YAPILAN HATALAR.....	74
2.5. KRİZ YÖNETİMİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	75
3. DEĞERLENDİRME VE SONUÇ.....	78
KAYNAKÇA	80
ÖZGEÇMİŞ	87

ÖZET

Günümüz de bir ülkenin diğer ülkelerle rekabet edebilme gücü o ülkenin yeni bilgi üretmesi, teknolojik gelişmesi ve kriz karşısında nasıl bir tepki vermesiyle doğru orantılıdır. Değişimin hızlı yaşandığı yüzyıl da gelişmiş ülkelerde kriz yönetimi önemli bir konu haline gelmiştir. Ülkelerin uluslararası rekabet gücünü artıran, dünya ekonomisi ve ticaretine yön veren alanlar da olmak için kriz karşısında sağlıklı ve hızla karar almak gerekmektedir. Ticari alanda görülen hızlı değişim ve artan belirsizlik, işletmeleri tehlike ve fırsatlarla karşı karşıya getirmektedir. Küreselleşmenin etkisiyle ülkeler arasında artan ekonomik birliktelik ve rekabet, işletmelerin krizle karşılaşma risklerini artırmaktadır. Tehditleri ortadan kaldırmak veya fırsatları değerlendirebilmek, işletmeler açısından, bu değişim ve belirsizlik durumlarına hazırlıklarıyla paralellik göstermektedir. Bu yüzden ekonomik, siyasi, sosyal, doğal unsurların dinamizmine ayak uyduramayan organizasyonlar için krizler kaçınılmaz olmaktadır. Değişim ve belirsizlik durumlarına ve sanayi alanlarına en büyük kâr payı getirisi hiç kuşkusuz krizi nasıl yönettiğinize bağlı olmaktadır. Tez çalışmamızda amaç; Kriz kavramı, aşamaları ve İşletmeler de kriz yönetimi, verdikleri önem kriz öncesinde ve sonrasında yaptıkları uygulamaları ortaya koymak ve nasıl olması gerektiğine değinilerek, önemine vurgu yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kriz, Kriz yönetimi

Tarih: Mayıs, 2019

ABSTRACT

Today, the power of a country to compete with other countries is directly proportional to the country's ability to produce new knowledge, technological development and response to the crisis. Crisis management has become an important issue in developed countries this century in which change is experienced fast. In order to increase the international competitiveness of the countries and to guide the world economy and trade, it is necessary to make a healthy and rapid decision in the face of the crisis. The rapid change in trade and the increasing uncertainty in the commercial field bring the enterprises face to face with danger and opportunities. Increasing economic coexistence and competition between countries with the impact of globalization increases the risks of enterprises facing the crisis. Eliminating threats or evaluating opportunities is in line with the preparation of these changes and uncertainties. For this reason, crisis are inevitable for organizations that cannot keep up with the dynamism of economic, political, social and natural elements. The biggest profit-sharing effect on the situation of change and uncertainty and industrial areas depends on how you manage the crisis. The aim of our thesis is; The concept of crisis, the stages and the importance of crisis management, emphasize the importance of crisis management and their applications before and after the crisis.

Keywords: Crisis, Crisis management

Date: May, 2019

KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
ARBİS	: Araştırmacı Bilgi Sistemi
AR-GE	: Araştırma Geliştirme
BTYK	: Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulu
DPT	: Devlet Plânlama Teşkilatı
GSMH	: Gayri Safi Millî Hâsıla
GSYİH	: Gayri Safi Yurt İçi Hâsıla
GSYIMH	: Gayri Safi Yurt İçi Milli Hâsıla
İGEME	: İhracatı Geliştirme Etüt Merkezi
İTÜ	: İstanbul Teknik Üniversitesi
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
MAM	: Marmara Araştırma Merkezi
ODTÜ	: Ortadođu Teknik Üniversitesi
OECD	: Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı
OSB	: Organize Sanayi Bölgeleri
SANTEZ	: Sanayi Tezleri
TDK	: Türkiye Dil Kurumu
TOBB	: Türkiye ve Odalar Borsalar Birliği
TTGV	: Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı
YÖK	: Yükseköğretim Kurulu

ŞEKİL LİSTESİ

SAYFA NO

Şekil 1 Krizin Çince Sembolü.....	5
Şekil 2 Örgütlerin Hayat Safhasında Oluşan Kriz Türleri	10
Şekil 3 Örgütsel Krizlerin Türleri	11
Şekil 4 Ekonomik Kriz Türleri.....	15
Şekil 5 Basitleştirilmiş Erken uyarı Süreci	30
Şekil 6 Kriz Etki Ölçeği,	54
Şekil 7 Kriz Barometresi,.....	55

TABLO LİSTESİ

	<u>SAYFA NO</u>
Tablo 1 Türkiye’de Ekonomik Kriz ve Nedenleri.....	13
Tablo 2 Eski ve Yeni Yönetim Anlayışlarının karşılaştırılması	26
Tablo 3 Kriz Dönemi önlemleri	51

BÖLÜM 1.KRİZ KAVRAMI VE KRİZ YÖNETİMİ

Gelişmiş ülkeler iktisadi gelişmelerini ve kalkınmalarını devam ettirebilmek, var olan refah düzeylerini korumak ve sürdürebilmek için önemli ölçüde insana, teknolojiye ve bilgiye yatırım yapmaktadır. Ekonomik gelişmeyi büyük ölçüde tetikleyen faktörler; teknolojik gelişmeler, eğitim, kültür gibi kaynaklardır. Günümüzde, üretime katılan kişilerin sahip olduğu ve genel anlamda insanın niteliğini vurgulayan bilgi, beceri, tecrübe ve dinamizm gibi pozitif değerler, beşerî sermaye olarak kabul edilmektedir. Ve bu sermayenin işletmeler açısından kriz anlarında nasıl yönettiğiyle paraleldir. Günümüzde kriz kavramı, adeta hayatın bir parçası haline gelmiş ve tüm disiplinlerin önemseydiği bir konu olmuştur. “Genellikle ilk olarak finansal ve ekonomik nedenler akla gelse de siyasi istikrarsızlıklar, sosyal olaylar, doğal afetler, kazalar, üretim ve yönetim sorunları, yolsuzluklar, kaynakların israfı, iç-dış borç yükü, riskli ülke sayılma ve hatta kurumsal gaflar dahi krize yol açabilmektedir. Bu sebeple kriz kavramı çok çeşitli şekillerde tanımlanmıştır” (Erdoğan, 2010:5). “Kriz kavramı, ister işletmeler için isterse insanlar için olsun, arzu edilmeyen koşulların gerçekleştiği, rutin faaliyetlerin yapılmasını engelleyen, kendine has koşulları olan ve her zaman karşılaşılmayan olağanüstü durumları ifade etmektedir” (Titiz, 2003:111-123). Yapısı gereği krizler bir organizasyonun yaşam evresindeki tehlikeli anlar olup dönüm noktalarıdır, bununla beraber organizasyonu bazı yönlerden krizden önce olduğundan daha güçlü hale getirme potansiyeli ile de önemli fırsatlardır.

Krizler istisna olmaktan çok uzak olgular olup aslında sadece gelişmekte olan

ekonomilerde değil aynı zamanda gelişmiş sanayilerin ekonomilerinde de görülebilecek olan, her zaman bizimle olmuş ve olmayı sürdürecektir. “Yani krizler, geçmişte zannedildiği üzere, ABD gibi ekonomik güçleri değil de sadece az gelişmiş ve sorunlu ülkeleri sarsan durumlar değildir” (Roubini ve Mihm, 2012:12). Yıllar boyunca dünyanın etrafında birçok kriz yaşanmış olup, küreselleşmeyle birlikte özellikle “1980 ve sonrasında tüm dünya ülkelerini olduğu gibi Türkiye’yi de saran çok sayıda kriz görülmüştür. Türkiye son yirmi beş yılda, hem yurt içindeki problemlerden kaynaklanan, 1994 Nisan krizi, 1999 krizi, 2000 Kasım krizi, 2001 Şubat krizi ve 2018 Mayıs ve Ağustos krizi; hem de global olarak ortaya çıkan, 1991 Körfez krizi, 1997 Asya krizi, 1998 Rusya krizi, 2008 küresel ekonomik kriz” (Soysal, 2009:431-446), 2011 Avrupa Birliği borç krizi gibi önemli krizler atlatmıştır. Söz konusu krizler, ülke ekonomisinde daralmaya yol açarak tüm piyasaları derinden etkilemiş bazı kesimlere de fırsatlar sunmuştur.

“İşletmeler yaşam süreleri boyunca krizlerle karşı karşıya kalmaktadırlar” ve şüphesiz ki yaşanan bu krizler bütün işletmeleri negatif veya pozitif yönlü olarak etkilemektedir. Dolayısıyla bugünün iş dünyasındaki baş döndürücü gelişmelerle başa çıkabilmek ancak etkin ve kararlı bir kriz yönetimi modeli ile mümkün olacaktır. Buna rağmen araştırmalar göstermektedir ki, yöneticiler kriz yönetimi çalışmalarının gerekli olduğuna inandıkları halde işletmelerin çoğunun hala planlı ve sürekli bir kriz yönetimi çalışması bulunmamaktadır. Oysa ki organizasyonel yapı, model ve işleyişlerinde kriz yönetimi uygulamalarını kuran ve kurumsallaştıran örgütlerin krizleri aşabilmeleri kolaylaşacaktır. “İşletmeler belirsizliklere karşı hazırlanabilecek, kriz durumunun olumsuzluklarını önleyebilecektir. Hatta kriz, işletmenin yaşamını riske sokan bir gerilim olmaktan çıkıp rekabet gücünü artıran bir fırsata dönüşebilecektir” (Soysal, 2009:431-446). Gerek sosyal gerekse siyasi hayatta kriz konusuna iki türlü yaklaşımlara rastlanmaktadır; krizi yok sayanlar yahut krizi kabul eden fakat tedavi yerine sadece pansuman tedbirler öne sürenler. “Oysa ki krizleri aşabilmek için bireysel, kurumsal ve toplumsal refleks yani her seviyede destek lazımdır” (Bozgeyik, 2004:24). Aksi halde, rasyonel yanıtların

verilemediği krizlerin hem kurum hem de ülke ekonomisi açısından yol açabileceği zararların boyutu büyük olabilecektir. Dolayısıyla günümüz işletmeleri için krize stratejik yaklaşmak kaçınılmaz bir hal almıştır.

Ülkelerin gelişmişlik düzeyinin belirlenmesinde gsmh'nın, rekabet gücünün, verimliliğin, yabancı sermaye yatırımının, üretimde kalite standartlarının, kaynakların etkin kullanılmasının, gelir dağılımında yaşanacak düzelmelerin ve bunun gibi birçok faktörün artırılması bilim ve teknoloji alanında yapılacak yatırımlarla hız kazanmaktadır. Son yıllarda gelişmiş ülke ekonomilerine bakıldığında; araştırma geliştirme faaliyetlerine verilen önem, bilim ve teknoloji alanında yapılan yatırımlar ve iyi örgütlenme sonucunda oluşacak risk ve krizleri iyi yöneten ülkelerin ve işletmelerin başarıya ulaştıkları gözlemlenmektedir. Başarıya ulaşmaktaki en önemli nokta, bilimsel ve teknolojik değişimi takip eden değil, bu değişimi yapabilen ve yönetebilen ülkeler arasında yer almaktır.

1.1. Krizin Tanımları

“Kriz, bir organizasyonun süre gelen işleyişine, hedeflerine ulaşmadaki yeteneklerine, yaşam kabiliyetine ve devamlılığına ya da işçilerinin, müşterilerinin veya ortaklarının büyük bir çoğunluğunun farkına vardığı belirgin personel etkilerine etki eden herhangi bir hareket veya hata olarak tanımlanabilmektedir” (Ritchie,2004:670.)

“Kriz Yunanca “Karar”, “ayrılmak” anlamına gelen Krisis kavramından gelmektedir” (WEB_1). İngilizcede “crisis” olarak kullanılan kriz sözcüğü, Oxford Sözlüğü'nde, “yoğun zorluk veya tehlike anı” olarak tanımlanmaktadır (WEB_2). Kriz kelimesi Türkçeye ise Fransızca “crise” kelimesinden uyarlanmıştır. Türk Dil Kurumu tarafından yayınlanan Güncel Türkçe Sözlük'te kriz kelimesi “bir ülkede veya ülkeler arasında, toplumun veya bir kuruluşun yaşamında görülen güç dönem, bunalım, buhran” olarak

ifade edilmektedir (Güncel Türkçe Sözlük, 2016:49).

Kriz kelimesinin ilk kullanım alanı olarak askeri, tıbbi edebiyat alanında rastlanmakta olup 17'nci ve 18'inci yüzyıllarda sosyal bilimler alanında da kriz kavramının yaygınlaşmaya başladığı görülmektedir. Tıpta kriz anı ya da kritik, hastalığın durumu ve de hastalığın yön değiştirmesi anı olarak tanımlanmaktadır. İkinci kullanım alanı olan edebiyat ve tiyatrodaki ise öncelikle trajik konular üzerine olmuştur (Power Dergisi, Aralık 1998: 58). 1929 büyük buhranı ile birlikte ise kriz kavramının ekonomi alanındaki kullanımının arttığı bilinmekte olup kavram günümüzde işletme yönetimi alanında da yoğun olarak anılmaktadır. Günümüzde kriz; psikoloji, davranış bilimleri hatta tıp gibi beşerî bilimlerin ve siyaset bilimi, ekonomi, işletme ekonomisi gibi sosyal bilimlerin kullandığı ortak bir kavramdır. Ne var ki literatürde, birçok disiplinin ortak konusu olan kriz kavramı hakkında bir tanım birliği bulunmamaktadır. Bu durumun, krizin belirsizlik niteliği içeren bir kavram olmasından kaynaklandığı söylenebilir.

Kriz kavramı, dikkat çekici bir şekilde, Çince'de, "fırsat" ve "tehdit" anlamına gelen ve Wei-ji olarak söylenen iki sembolle anlatılmaktadır. "Buradan da anlaşılacağı üzere kriz, yapısında pozitif ve negatif özellikler içermektedir. İlgili kişi ve kurumların kriz yönetimi konusundaki başarılarına bağlı olarak bu özelliklerden birisi öne geçecektir" (Pira ve Sohodo, 2010:23). Antik Yunan tarihçisi ve bir komutan olan Thukydides ve modern tıbbın babası olarak anılan Hippokrates de kriz konusunu benzer bir bakışla ele alarak, krizi yaşam ile ölüm ve zafer ile yenilgi arasındaki kritik kararın alındığı hayati bir dönüm noktası şeklinde yorumlamışlardır (WEB_1). Krizin Çince'de fırsat ve tehdit olarak belirtilen olumlu ve olumsuz iki yönü, bu tarihsel tanımda yaşam ve ölüm, zafer ve yenilgi ikileleriyle karşımıza çıkmaktadır.

危机

Şekil 1. Krizin Çince Sembolü Kaynak: Ulmer, R.R., Timothy, S.L., Seeger, M.W. Effective Crisis Communication: Moving From Crisis to Opportunity (2nd Ed), SAGE Publications, Thousand Oaks, California, 2011.

Kriz kavramı, birçok bilim dalı tarafından ele alınmaktadır. “Örnek olarak, tıp bilimi krizi, kalp krizi gibi insanın hayati fonksiyonlarından birinde yaşamı güçleştirecek veya tehdit edecek bir olayın ortaya çıkması halidir” (Birdal, 2011:9).

İşletme yönetimi açısından daha anlamlı bir kriz tanımı oluşturursak; işletmenin faaliyetlerini engelleyici, bozucu ve hatta yıkıcı olaylar dizisidir (Gençtürk, 2002:2). Bir işletme için kriz, çalışanlarına, itibarına ve mali durumuna ani ve ağır zarar verme ihtimali olan herhangi bir olay olabilir (Luecke, 2008:12). Daha geniş bir anlatımla kriz, örgütün amaçlarını, temel değerlerini ve tüm kaynaklarını adeta tehdit altına almak suretiyle örgütün yaşamının devamını tehlikeye sokan, beraberinde getirdiği zaman baskısı ve belirsizlik sebebiyle örgüt üyelerinde stres ve paniğe yol açan, uygun tedbirlerin zamanında alınması halinde etkileri minimize edilebilecek veya ortadan kaldırılacak (Ataman, 2009:34) hatta fırsata dönüştürülebilecek olan sıradışı olaylar dizisidir.

Kriz; beklenilmeyen, önceden sezilmeyen, çabuk ve acele cevap verilmesi gereken, örgütün önleme ve uyum mekanizmalarını yetersiz hale getirerek; mevcut değerlerini, amaçlarını ve iş görme usullerini tehdit eden gerilim durumudur (Dinçer, 1991: 270).

Kriz, bir örgütün üst düzey hedeflerinin tehdit eden bazen de örgütün yaşamını tehlikeye sokan ve ivedi tepki gösterilmesini gerektiren; örgütün kriz öngörme ve önleme mekanizmalarının yetersiz kaldığı gerilim yaratan bir durumdur (Akat, Budak, Budak, 1994: 339).

Kriz genel anlamda düzgün olmayan, reform gerektiren istikrarsız bir durumdur. Bir örgütün rutin sistemini bozan ve aniden ortaya çıkan herhangi bir acil durum olarak

tanımlanabilir. Yöneticinin yakın dikkatini gerektirir. Sadece devam eden faaliyetleri değil aynı zamanda işletmenin yaşamını tehdit eder, üretim kapasitesini kullanılamaz bir duruma getirir ve rekabeti sarsar. Örgütün etkinleşmesi veya değişmesi yönünde kritik bir etkiye sahiptir (Tüz, 1996: 3).

Yukarıda da belirtilen tanımlara göre kriz; örgüt tarafından beklenilmeyen ve önceden sezilemeyen bir durumdur (Herman'dan Aktaran Patan, 196: 64).

Kriz, işletmenin hiyerarşik yapısı içindeki üst düzey yöneticiler tarafından beklenmeyen ve önceden anlaşılamayan bir durumdur. Bu açıdan kriz “çabuk ve acele uyum sağlamayı gerektiren değişiklikler” olarak tanımlanır (Kupperman'dan Aktaran Patan,1975: 404–405).

Kriz kavramı, işletme örgütleri açısından ekonomik dengenin aniden bozulmaya yüz tutması ve beraberinde ciddi sorunların gündeme gelmesi olarak tanımlanabilmektedir. Kriz kavramı stres, panik facia, felaket, zorluk, güçlük veya potansiyel tehlike gibi farklı yaklaşımlarda ele alınabilmektedir. Kriz genelde sürprizlerin olduğu, zaman baskısının hissedildiği ve tehlikeli bir ortamın gündeme geldiği an olarak algılanmaktadır. Kriz kavramı bir takım olumsuz ortamlar ve bunların örgüt yapıları için doğurabilecekleri olası sonuçlar ile yakından ilgili olabilmektedir. Krizin en kısa ve anlamlı tanımı; “üretim Tüketim dengesizliği” veya “ekonominin reel kesimi ile parasal kesimi arasındaki uyumsuzluğa bağlı olarak doğan iktidarsızlık” şeklinde yapılabilir (Çelik, 1999: 13).

Krizin tanımı konusunda değişik görüşler yukarıda da yazdığımız gibi mevcuttur. Kavram kargaşasına neden olmamak için krizin mümkün olan en geniş tanımı: Kriz bir örgütün (hükümet, bakanlık, belediye, şirket, aile v.b) üst düzey hedeflerini ve işleyiş mekanizmasını tehdit eden bir durumdur. Veya hayatını tehlikeye sokan, acil tepki verilmesi gereken, örgütlerin önleme ve uyum sistemlerinin yetersiz kalmasına yol açan gerilim durumudur (Haşit, 1999: 7).

Kriz kavramı üzerine bugüne kadar pek çok tanım yapılmıştır. İşletme krizleri insanlardan, örgütsel yapıdan, ekonomiden veya başka teknolojide kaynaklanan, insan hayatına doğal ve sosyal yaşama büyük zarar veren felaketlerdir. Krizler işletmelerin

finansal yapısı ve ünü üzerinde olumsuz etki yaratabilmektedirler (Mitroff, 1987: 283).

Kriz kavramı işletme birimine ek olarak, çeşitli bilim dallarında da kullanılmaktadır. Bununla beraber krizin ortak kullanım anlamında çok fazla değişiklik ortaya çıkmamaktadır. Kriz tanımlamalarının farklı bilim alanlarındaki kullanımlarını aşağıda ayrıntılı olarak inceleyebiliriz;

Psikoloji alanında kriz şu şekilde tanımlanmaktadır; kişilerin yaşamlarında süregelen gelişim sürecinde değişim kökenli, hassas bir dönüm noktasıdır (Webster Dictionary, 1982: 267).

“Politikada ise kriz; bir kara birimine ait temel amaçların tehdit edildiği bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Politik bilimciler krizi, politik liderlerin başarısızlığı, politik sistemin idaresizliği, farklı siyasi partilerin yetersizliği ya da uluslararası politik sistemde adilliği geliştirmekteki başarısızlık olarak tanımlanmaktadır” (Bourchard’dan Aktaran Patan, 1991: 13).

“İktisat biliminde ekonomik durumla bağlantılı olarak, “hasta bir ekonomik organizmanın eski biçimde varlığını sürdürememesi ve yeni bir yaşama olanağı elde edebileceği değişiklikleri yapmak zorunda olduğu zaman dilimi olarak tanımlanmaktadır” (Link’den Aktaran Patan, 1991: 15).

“Ekonomi literatüründe ise kriz; enflasyon, işsizlik, durgunluk, bütçe açıkları resesyon gibi kriterlerle açıklanır. Uluslararası ekonomik sistemin, ilkelerin uygulanmasındaki genel başarısızlık veya hükümetler tarafından verilen bazı kararlar ekonomik kriz kaynağı olarak görürler” (Block’dan Aktaran Patan, 1979: 22).

“Sosyologlar açısından kriz tanımlaması ise şu şekildedir; Sosyal değişikliklere karşı dürtü ve motivasyonun azalması, otoriteye karşı mücadele, kontrol mekanizmasındaki başarısızlıklar, bireyselliğin artması ve aile, toplum, millet, din anlayışlarının eksilmesi gerilemesidir” (Pearson , 1996: 16).

Kriz, kendini besleyen kısır döngü denebilecek olağanüstü bir kurumdur. Bu döngüyü bireyler ya da sistemin kendisi oluşturur. Sistemlerin karmaşa derecesi, etkinin değişkenler üzerine yayılmasını artırmaktadır (Yükselcan, 1997: 12)

Kriz konusunda en klasik tanımlardan biriside Herman tarafından yapılmıştır. Herman tanımında, krizin örgütün amaçlarını korumak ve cevap verebilmek için örgütün zamanını sınırlayan beklemediği bir durum olarak ifade etmiştir (Herman'dan Aktaran Patan, 1963: 61)

Yönetimlerin; tam bilgi toplayamaması, inatçı haberleşme engellerinin bulunması, çalışanların değişen beklentileri karşısında ortaya çıkan problemlerden meydana gelen ortak sorunlara kriz denmesine gerek yoktur. Kriz niteliklerini taşımamaktadır. Ve kriz ortamı oluşmamaktadır.

Kriz örgütün mevcut değerlerini, amaçlarını ve iş görme usullerini tehdit eder. Örgütün tamamının yaşamını tehlikeye sokmayan ve denge durumunu bozmayan her sıkıntı veya çatışmaya kriz adını vermek doğru olmaz. Buna göre bir kriz durumundan söz edebilmemiz için, değişme veya gelişmelerin, bütün örgütün yaşamını ciddi bir şekilde tehdit etmesi gerekir ((WEB_3).

Türk Dil Kurumu (TDK), kriz kelimesini altı anlamı ile şu şekilde açıklamaktadır (WEB_4):

- 1) (Tıp) Bir organda birdenbire ortaya çıkan fizyolojik bozukluk, akse
- 2) Bir kimsenin yaşamında görülen ruhsal bunalım
- 3) Bir şeyin çok kıt bulunması durumu
- 4) Bir şeye duyulan ani ve aşırı istek
- 5) (Ekonomi) Çöküntü
- 6) Bir ülkede ya da ülkeler arasında, toplumun veya bir kuruluşun yaşamında görülen güç dönem, bunalım, buhran.

İşletme yönetimi alanında kullanılan kavram özellikle de altıncı madde ki anlamına karşı gelmektedir.

Krizin tanımlarını ve özelliklerini toparlayacak olursak; kriz beklenilmeyen ve sezilmeyen, acil müdahale edilmesi gereken, gerilim yaratan ve plansız bir değişim sürecidir.

Kaynakların doğru kullanılmaması, ekonomik kararlar verilirken cari açığın kontrol

edilmemesi, yanlış yatırımlar, yönetimsel hatalar genel çerçevede krizin sebepleri olur. Krizin türlerini bilmek yönetim için her zaman bir alternatif yaratmaktadır.

1.1.1. Kriz Türleri

İş hayatında krizler çok değişik türlerde gelir. Yelpaze o kadar geniştir ki kriz türlerini tek tek saymak imkânsızdır. Sadece ürüne bağlı krizler bile başlangıç iflaslarından öngörülemeyen yan etkilere ve giderek gereksizleşmeye kadar çok çeşitli biçimler alır. Bazı ürün krizleri bütünüyle yönetimin kontrolü dışındadır. İş hayatında bir başka kriz kategorisi uçak ve tren kazaları gibi, insan yaşamına mal olan ve kamuoyunda güven aşamasına yol açan kazalarla ilgilidir (Augustine, 1995: 147).

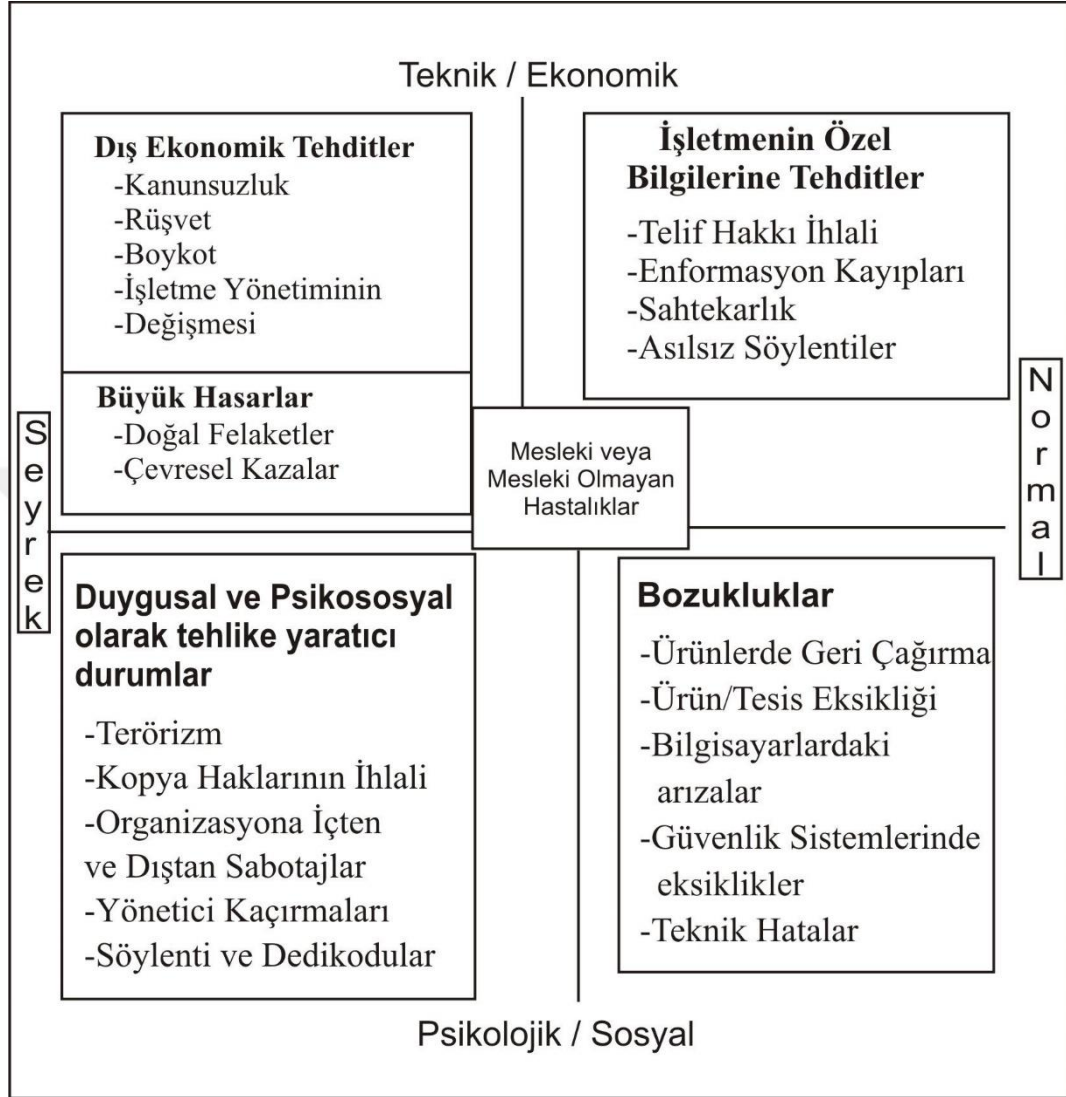
Başka bir yönden baktığımızda firma yöneticilerinin (orta ve üst düzey yöneticilerinin) bazı noktalarda gösterdikleri tutumlarda işletmeleri kriz aşamasına getirmektedir.

“Bunlardan bazıları; “biz büyük bir şirketiz, bize bir şey olmaz”, “her yerde etkili tanıdıklarımız var, çözeriz...” Duygusu Kriz senaryolarının hazırlanmaması, senaryolar hazırlansa bile belirli aralıklarla antrenman yapılmaması. Şirketin genel müdürünün veya yönetim takımının gündeminde hiçbir zaman bu konunun yer almaması. “Bu bir krizdir” kararını kimin vereceğinin bilinmemesi, kriz süreçleri ile ilgili çalışmaların gereği gibi tanımlanmamış olması, krizlerin mevcut hiyerarşik yapı ile yönetilebileceğinin sanılması. Kriz ortamlarında finansal kaygılarla karar alınamaması, krizlerin ilk 24 saatinde iletişim yapılmaması, mutlaka “bir şeyin” olmamasının beklenmesi. Doğal afetler, yangınlar, sel baskınları gibi yönetsel alanların dışındaki krizleri hem teknik hem de iletişim açısından yönetmek ile şirketin yöneticilerinin aldıkları kararlardan kaynaklanan krizler ortaya çıkmaktadır.

“Hemen hemen tüm kriz türlerinin teknik, ekonomik, insan kaynakları toplumsal, hukuki yönetsel ve\ veya işletimsel kökenli olduğu, örgütün hem iç hem de dış çevresinden kaynaklanabileceği söylenebilir” (Pira ve Sohodol, 2004: 56).

İşletmenin içinde bulunduğu duruma göre kriz türleri belirlenebilmektedir. İşletmenin gelişme safhası; başlangıç, varoluş, büyüme, gelişme ve olgunluk adlarını

etmektedir. Hücre 4, örgütlerin sosyal çevrelerinde ortaya çıkan başarısızlıkları göstermektedir” (Mitroff, 1987: 287).



Şekil 3. Örgütsel Krizlerin Türleri, *Kaynak:* Mitroff, L., Effective Crisis Management The Academy Of Management Executive, 1987:287.

1.1.2. Krizin Nedenleri

Krizler ani olarak veya kendini hissettirerek ortaya çıkar. Ne şekilde olursa olsun, işletmelerin krizle karşılaşmalarının temel nedeni, rekabetin acımasız koşullarında geri kalmalarıdır. Bu temel neden çeşitli faktörlere bağlıdır. Krize neden olan faktörler işletme

dışı çevre faktörler ve işletme içi faktörler olmak üzere iki temel grupta toplanabilir.

1.1.2.1. İşletme Dışı Çevre Faktörleri

“Krizle sebep olan işletme dışı çevre faktörleri işletmenin kontrolü dışındaki makro faktörlerdir. Aynı anda tüm ülkeyi hatta dünyayı kontrolü altına alarak, pek çok işletmenin varlığına etkide bulunabilirler. Çevre faktörlerinin hızlı değişmesi, işletmelerinde bu değişikliğe hızlı uyum sağlamalarını gerektirir. Uyum sorunu krize zemin hazırlar. Değişimin gerisinde kalma, diğer bir deyişle gecikilen her an krizin şiddetinin artmasına neden olur. İşletmelerde krize neden olacak Çevre faktörleri, doğal şartların, toplumsal, ekonomik, teknolojik ve politik yapının değişimidir” (Tüz, 1996:5).

1.1.2.2. Ekonomik Sistem ve Durum

“Ekonomik dalgalanmalar ve istikrarsızlık, arz-talep dengesini bozarak, örgütün kullanacağı girdilerin ve satacağı ürünlerin fiyat ve miktarını, yatırım kararlarını, kar marjlarını etkileyebilmektedir” (Baran, 2012: 27-28).

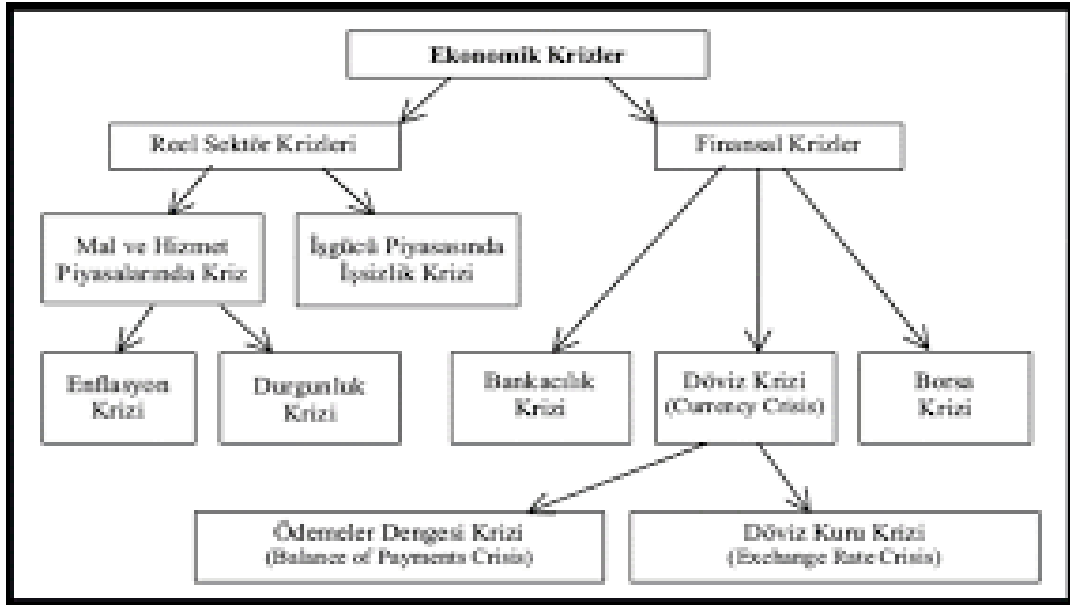
“Ekonomik sistemde önemli bir paya sahip olan bankaların bilançolarında risk unsurlarının fazla olması ve bankaların risk yönetiminde başarısız olması ekonomik sistemde ortaya çıkabilecek krizleri tetikleyici bir rol oynayabilmektedir. Finansal krize maruz kalan bankalar açısından nasıl bir riske karşı karşıya oldukları ve finansal krize dayanamama sebepleri arasında da farklılıklar oluşabilir” (Ellul ve Yerramilli'den Aktaran Oran, Demir, 2013: 1758). “Küresel ekonomik durgunluğun başta turizm sektörünü etkilediği söylenilebilir” (Song'dan Aktaran Oran, Demir, 2011: 172). Turizm endüstrisinde ekonomik sistemden kaynaklı krizlere verilebilecek örnekler arasında politik risk içeren bölgelerdeki azalan turizm talepleri örnek gösterilebilir. “Öte yandan, gıda endüstrisi açısından da bakıldığında mesela; İsrail'de ekonomik krize yol açan etmenler arasında Filistin sürecinde yaşanan istikrarsız durum öne sürülmektedir. İsrail'deki istatistiklere göre yaklaşık 15.000 gıda tesisi bulunmaktadır. Bununla birlikte krizin en belirgin sonucu olarak iç tüketimde keskin bir düşüş yaşandığı gözlenmektedir.

2003 yılında yaklaşık 1.000 restoran kapatılmıştır. Ayrıca diğer gıda işletmeleri de %58'lik kısmı iflas riski altına girmiştir” (İsraeli’den Aktaran Oran, Demir, 2007: 808). Bu durumda ekonomik istikrarsızlığın hizmet işletmelerindeki açısından örnek verilebilir.

Tablo 1. Türkiye’de Ekonomik Kriz ve Nedenleri *Kaynak:* WEB_5.

Yıllar	Krizlerin Nedenleri	Krizlerin Sonuçları
1929	Milli para buhranı	Dolar 1.97 Tl’den 2.12 TL’ye çıktı, ödemeler dengesi bozuldu, yabancı sermaye girişi durdu.
1946	Dış ticaret açığını kapatmak, fiyat dengesi oluşturmak için devalüasyon yapıldı.	Enflasyon %30'lara çıktı. 1946-1947 yılları arasında ekonomi geriledi.
1954-1958	1950-1953 dönemindeki hızlı büyümenin ithalatı artırması, üretimin sıkışması, döviz kıtlığı.	Ekonominin üretim kapasitesi düştü. Mal yokluğu yaşandı. Resmi kuru 2.8 TL olan dolar, kara borsada 32 TL’ye tırmandı. 1958’de dolar kuru 9 TL’ye çıkartıldı.
1970	Dış ödemeler üzerindeki enflasyonist baskı, devalüasyona itti.	Dolar 9 TL’den 15.15 TL’ye çıktı, enflasyon tırmandı, büyümede görece düşüş oldu.
1977-1980	1973 yılında petrol fiyatlarının 3,7 kat artışıyla 10 doların üzerine çıkması, Türkiye ekonomisini döviz yokluğuna itti. 1977 yılında döviz rezervleri sıfıra yaklaştı. 24 Ocak kararları alındı.	Dış borçlanmaya ağırlık verildi. Tüm ithalat transferleri durduruldu. Sanayi üretimi durma noktasına geldi. Dolar 35.70 TL’den 70 TL’ye çıktı. Reel faiz dönemleri başladı, üç haneli enflasyon yaşandı.
1994	Hükümetlerin faizleri düşürme operasyonu, (hazine ihalelerinin iptal edilmesi döviz talebine neden oldu, kurların önünü kesmek için faizler yeniden yükseldi %400).	Türkiye’de ilk kez mal yokluğunun yaşandığı değil, üretilen malların satılmadığı bir kriz yaşandı. Dolar 17.000 TL’den 40.000 TL’ye çıktı. Hükümet istikrar paketini açıklamak zorunda kaldı.

1999	Talep cephesinden kaynaklanan bir kriz. 1998'de Rusya krizinden sonra Türkiye'de sermaye kaçıışı yaşandı. 1999 deprem felaketi	Faizler %70'lerden %140'lara yükseldi. Talep düştü, ekonomi %6,1 küçüldü.
2001	MGK toplantısında Başbakan ve Cumhurbaşkanı arasında geçen tartışmanın basına açıklanmasıyla ekonomi alt üst oldu. IMKB endeksi %14,6 oranında düştü. TCMB'den çekilen dövizler nedeniyle, 5,3 milyar dolar azaldı ve 22,6 milyar dolar kaldı. Para piyasalarında gecelik faiz oranı %7,500'e çıkarken, Hazine %144 oranında borçlandı.	Yüksek faiz denge sağladı ve TL'den kaçıışı durdurdu. TCMB, IMF onayıyla dövizde dalgalı kura geçti. Bu uygulamayla TL'nin değeri %40 civarında düştü. Devletin borcunda 29 katrilyon TL arttı. Dolar 685.500 TL'den 920.000 TL oldu.
2008	ABD'de ortaya çıktıktan sonra hızla diğer ülkelere de sıçrayan küresel finansal kriz.	İşsizlik arttı. Dolar 1.16 TL'den 1.51 TL'ye çıktı. Toplam dış borç stoku arttı. Üretim düştü. Borsada hisse senetlerinin değeri azaldı.



Şekil 4. Ekonomik Kriz Türleri **Kaynak:** Web_6

1.1.2.3. Teknolojik Yenilikler

“Krizin ortaya çıkmasında teknolojik değişikliklerin hızı, değişikliğe uyum süreci ve teknolojiye olan bağımlılık oranı önemli ölçüde etkilidir. Bu durumda teknolojik başarısızlıklar da krize neden olmaktadır. 1986 yılındaki Çernobil Nükleer patlamasında çoğu Avrupa ülkesinde bulunan ekinler atık bulaşması korkusu nedeni ile yok edilmiştir” (Tesei ‘den Aktaran Oran, Demir., 2006: 6).

1.1.2.4. Terör ve Şiddet

Bu tip krizler işletmenin işlerini önemli ölçüde aksatan terörist eylemleri ve suçları kapsar (Tesei’den Aktaran Oran, Demir , 2006: 6).

1.1.2.5. Sosyal Etmenler

Toplumda insan ilişkilerindeki değer yargılarının değişmesi toplumsal ve kültürel sorunlar, işletmeleri krize götüren nedenler arasında yer alır (Tüz,1995:6). Sosyal karışıklık ve huzursuzluklar işletmeleri krize sürükleyebilmektedir. Sosyal çevre

krizlerine insan davranışları sebep olduğu ifade edilebilir. “Firmaların kaynaklarından biri olan işçilerin grevleri ve boykotları sonucunda oluşabilecek zarar, firmaların sosyal çevresel kriz çeşitleriyle yüzleşmelerine bir örnektir. Hong Kong’daki Sars salgını doğal çevreden kaynaklanan bir krizdir fakat çoğu restoranda salgından sonra likidite problemine neden olmuştur ve binlerce personel parası ödenmeden işten çıkarılmaya zorlanmıştır. Bu durum davalara ve işçilerde huzursuzluğa yol açmıştır” (Tesei’den Aktaran Oran, Demir, 2006: 6). Sosyal çevre krizlerinin çözümünde kazan – kazan stratejisinin etkili olması insanlarla müzakere etmeyi ve sakin olmayı içerir. Eğer uzlaşma mümkün değilse yasal önlemler almak gerekli olabilir.

1.1.2.6. Hukuki ve Siyasi Etmenler

Devlet politikalarındaki değişiklikler, krizin en önemli sebeplerini oluşturur (Tüz,1995:6). Yasama organının ekonomik ve toplumsal olgularla ilgili koyabileceği yasa ve kurallara örgütler de uymak zorunda kaldığından, hukuki kurallara uygun değişiklikler tam zamanlı olarak gerçekleştirilemediği takdirde işletmelerin kriz yaşaması olasıdır.

1.1.2.7. Doğal Etmenler

Doğal çevreyle ilgili beklenmedik değişimlerdir. İklim ve çevre kirliliği gibi ani felaketler krize zemin hazırlar (Ross ve Murdick’ten aktaran Tüz,1995:5).

1.1.2.8. İşletme İçi Faktörler

“İşletme dışı çevre faktörleri, kontrol edilemez değişkenler olmakla birlikte, dikkatli bir çevre analizi ile büyük ölçüde tahmin edilebilirler. İşletmelerin krize düşmelerinde makro faktörlerden çok örgüt içi faktörlerin daha etkili olduğu öne sürülmektedir” (Dinçer,1992:317). “İşletmelerin krizle karşılaşmalarına kaynaklık eden birçok etki, İşletmenin işleyişi, yönetim tarzı, sahip olduğu insan kaynağının özellikleri gibi kendi iç dinamikleri ile ilgili olabilmektedir” (Akıncı, 2010: 60). İşletmelerin kriz yaşamasına neden olan işletme içi faktörler aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir.

1.1.2.8.1. Örgütsel ve Yönetisel Yapı

“Yeniliğe kapalı, geleneksel değerleri her şeye rağmen korumaya çalışan, eğitim seviyesi ve bilgi birikimi yetersiz, değişim için gerekli esneklik ve organik yapıya sahip olmayan katı ve mekanik bir örgüt yapısı ve yönetimi krizin örgütsel ve yönetsel kaynakları olarak sayılabilir “(Akıncı, 2010: 60).

1.1.2.8.2. Üst Düzey Yönetimin Yetersizliği ve Hataları

Üst düzey yönetimin yeterli bilgi, yetenek ve önseziyle yeterince sahip olamamaları (Seçilmiş ve Sarı, 2010: 503), “yeni problemlerin farklılığını kavrayamama ve bu sorunlara eski çözümleri uygulama eğilimi, çevrenin aktif ve dinamik yapısı karşısında pasif ve yavaş kalma, krizi inkâr etme, yönetim hataları arasında sayılabilir” (Akıncı, 2010: 61). “Yanlış yapılan mali tahminler ve yanlış hedeflenen amaçlar, etik olmayan davranışlar veya yönetim kademelerindeki suçlu hareketler yönetim kademesindeki çoğu krizin sebebi olabilir. Üst düzey yönetimin yanlışları, son zamanlarda gerçekleşen Enron ve Worldcom skandallarındaki gibi firmanın itibarını oldukça zedeleyen krizlere sebep olabilmektedir” (Tesei’den Aktaran Oran, Demir, 2006: 6-7). “Sars salgınından sonra çoğu restoran ciddi şekilde nakit akış problemleri ile yüz yüze gelmiştir. Yöneticiler kriz yönetimin başarısız bir şeklini ortaya koyarak etik olmayan anlaşma yollarına başvurmuşlardır. Sıklıkla da suçlu davranışı reddetmişlerdir. Kriz zamanlarında kuruma yardımcı olacak önlemlerin öneminin yöneticiler tarafından bilinmesi ve kriz anında yöneticilerin her bir önlemi gerçekleştirme derecesindeki kullanım düzeyi önem taşımaktadır. Krizle başa çıkmada yöneticilerin önlemleri kullanım düzeylerinde yeterlilikleri öne çıkmaktadır” (Israeli ve Reichel, 2003: 355).

1.1.2.8.3. Finansal Yapı

“İşletmenin finansal yapısının işletmenin diğer işlevsel alt sistemleri ile uyumlulaştırılmaması finansal kriz nedenlerinin başında gelmektedir” (Akıncı, 2010: 63). Uygun muhasebe değerlendirmeleriyle nakit pozisyonlarının sürdürülebilirliği amaçlanmalıdır. Operasyonel maliyetler düşürülmeli ve düşük maliyetli borçlanmalıdır.

1.1.2.8.4. İşletmenin Hayat Safhası

“İşletmeler gelişme dönemlerinde genellikle büyümeyi sağlama çabasındayken kriz durumuyla karşılaşabilirler. Bu devrede krizden bahsedebilmek için işletmenin temel değerlerinin, amaç ve yaklaşımlarının değişmeye zorlanması gerekebilir. Projelerin uygulanmasında küçük ve orta ölçekli işletmelerde özellikle en çok zorlanan sermaye yetiştirebilme veya yeni teknolojilere uyum sağlayabilmektir. Şirketin büyüklüğü şartlara göre davranabilmesi için anahtar faktör olarak düşünülebilir. Küçük şirketlerin özellikle ilk yıllarında mücadele olanakları daha zordur” (Marcelino’dan Aktaran Oran, Demir, 2013: 2).

1.1.2.8.5. Personel ve Müşterilerden Kaynaklanan Sorunlar

“Bilgi ve yetenek yönünden yeterli olmayan personel işletmelerde krize neden olabilmektedir. Hizmetlerin aksaması ya da kalitenin istenilen düzeyde olmaması, personel ve müşteri arasında yaşanan sorunlar, müşterilerin çeşitli nedenlerle oluşturduğu sorunlar, işletme içinde yaşanan güvenlik (gıda güvenliği, adli güvenlik) zafiyetleri krize neden olmaktadır” (Seçilmiş ve Sarı, 2010: 503).

1.1.2.8.6. Ürün ve Üretim Sürecinden Kaynaklanan Sorunlar

“Üretim süreci düşüncenin tasarım haline dönüşmesinden, bütünlük hâle gelmesine kadar olan süreci kapsamaktadır” (Örnek, 2004: 111). Ürün kaynaklı krizlere, Perrier firmasının karşı karşıya kaldığı durum örnek verilebilir. Perrier markalı maden suları, 1990 yılında filtrelerdeki hata nedeniyle şişelere benzen karıştığı belirlendiğinde; 70 milyon şişeyi piyasadan çekmek zorunda kalmış, satışlarında 40 milyon dolar zarar

etmiştir. 28 milyon dolar iletişim harcaması yapmış ancak eski satış rakamlarına uzun yıllar boyunca ulaşamamıştır.

1.1.2.9. Krizin Ortaya Çıkmasında İç ve Dış Çevre Etkileşimi

Krizin ortaya çıkmasında ve krizin şiddetinde iç ve dış çevrenin etkileşimine bağlı olarak oluşan faktörler de önemli rol oynamaktadır. Bu faktörleri üç grupta toplayabiliriz:

“İşletme ile çevre arasındaki bağımlılığın derecesi: işletmenin çevre üzerindeki kontrol derecesini ifade etmektedir. İşletmenin çevre üzerindeki kontrol etme derecesi yüksek ya da düşük olabilir” (Baran, 2012: 30).

“Kriz durumunun olumlu ya da olumsuz algılanması: kriz amaçlara ulaşmada ve daha gelişmiş amaçlar belirlemede bir fırsat veya işletmenin amaçlarını geliştirmede bir engel ve örgüt kabiliyetini zayıflatan bir tehdit olarak görülebilir” (Akıncı, 2010: 65).

“İşletmenin değişikliklere karşı hassasiyeti: hassasiyet, örgütün krizden etkilenme düzeyinin azlığını ya da çokluğunu gösterir. Örgüt yapısının krize hassasiyeti yüksek ise, krize cevap verme derecesinin düşük olacağı ifade edilebilir” (Akıncı, 2010: 65).

2.1. Krizin Özellikleri

İşletmenin hayatını tehlikeye sokmayan ve denge durumunu bozmayan her çatışma ve sıkıntıya kriz adını vermek doğru olmaz (Tüz,1995:8). “Kriz beklenmeyen ve önceden sezilmeyen, hızlı cevap verilmesi gereken, örgütün önleme ve uyum mekanizmalarını yetersiz hale getirerek mevcut değerlerini, amaçlarını ve varsayımlarını tehdit eden gerilim durumu olarak tanımlanabilir” (Akıncı, 2010: 41). “Krizin tanımından da çıkarılabileceği üzere kriz durumundan söz edilebilmesi için üç koşulun sağlanması gerekmektedir. Bunlardan birincisi büyük ölçüde değişime neden olan/olabilecek bir tetikleyicinin varlığı; ikincisi, bu olayla başa çıkılamayacağı algılanması ve üçüncüsü de söz konusu durumun örgütün varlığına yönelik bir tehdit oluşturmasıdır” (Aydemir ve Demirci, 2005: 66).

“Bir örgütün genelini veya paydaşlarının krizi algılayış şekillerine göre, krizin

yorumlanması değişiklik gösterebilir. Krizlerde yönetimin algısı önemlidir; var olan durum bir kriz mi yoksa felaket olarak mı algılanıyor? Öncelikle, kriz ve felaket terimleri arasındaki ana ayrımın unsuru tanımlanmalıdır. Bu hususta Ritchie (2004), krizin ana kaynaklarının yetersiz yönetim uygulamaları ve yaklaşımları, değişime uyum sağlama konusunda yönetimin başarısızlıkları gibi işletmenin kendi kendine neden olduğu problemler olduğunu vurgulamaktır. Buna karşılık felaketi ise aniden yüz yüze gelinen üzerinde az bir kontrol oluşturulabilen beklenilmeyen yıkıcı değişimler olarak tanımlamaktadır” (Ritchie, 2004: 670).

“Krizler, organizasyonun sürdürülebilirliğini tehdit eden yüksek etkili ve düşük olasılıklı olaylar olarak tanımlanır ve sebep olan olayın belirsizliği ve etkisine göre sınıflandırılır” (Tesei’den Aktaran Oran, Demir, 2006: 4). Cooms (2007), krizlerin nedenlerini örgüt içi ve örgüt dışı durumlar olarak sınıflandırmaktadır. “İşletme yapısından kaynaklanan içsel faktörler olarak personelin sağlık durumu, personel değişimleri, kötü niyet ve örgütsel suçlar ifade edilirken; dışsal faktörler olarak doğal felaketler (depremler, seller ve yangınlar) ve terör olaylarını sıralamaktadır” (Ritchie, 2004: 670).

“Şirketler her gün markalarını lekeleyebilecek çeşitli durumlar ile yüz yüzedir. Meyer (1986) ve Ray (1999) da bu kriz durumlarından gerçekleşebilecek dokuz tanesini şu şekilde tanımlamaktadırlar: genel algı krizleri, ani pazarlama değişimleri, üretimdeki başarısızlık, tepe yönetimdeki değişiklik finansal krizler, endüstriyel ilişkiler, düşmanca toplanılan hisseler, uluslararası olumsuz olaylar ile kurallar ve serbestleşme. Newsom ve vd. krizleri şiddetli ve şiddetsiz olarak iki kategoriye ayırmışlardır. Şiddetli krizler, ani felaket ile gelen yaşam dönemi veya sahiplik kaybını içermektedir. Şiddetsiz krizler ise onaysız bir üretim sonucu oluşan bir itibar zedelenmesini içerebilir. (Grundy, Moxon’dan Aktaran Oran, Demir, 2013: 55). Bir olayın kriz olarak tanımlanması için aşağıdaki özelliklerin bazılarına ya da tamamına sahip olması gerekmektedir” (Gümüş ve Öksüz, 2009: 77).

- Çalışmalar üzerinde ağır bir bozucu etki yaratması
- Kamu düzenlemelerinin artması
- Kamuoyunda kuruma ilişkin olumsuz algılamalar oluşması
- Finansal zorluklar
- Yönetim zamanının verimsiz kullanılması
- Çalışanların moral ve desteğinin azalması

“Krizin kapsamını belirleyebilmek için öncelikle aşağıdaki üç adımı ele alarak değerlendirmek gerekmektedir” (Suher, Özkoçak, Bayçu,, Öztürk, , 2013: 3):

- Krizin oluşmasına yol açan ortamlar, dışsal çevre ve içsel çevre
- Krize karşı gelişen tepkiler, bireysel ve örgütsel tepkiler
- Krizi giderici önlemlerde bulunma; krizi giderici ve geliştirici yollarda geliştirilen ilişkiler

Krizin belirtilerini oluşturan bazı işletme sorunları şunlardır:

- Bozulan bilançolar
- Devamlı aksayan nakit akışları
- Artan fakat cevapsız kalan müşteri şikayetleri
- İadeler
- Sabit sermaye-çalışma sermayesi dengesi
- Düşen satışlar
- Azalan pazar payı
- Rakiplerin pazardaki yeni hamleleri (Koçel,2013:217)

Krizler işletmelerin varlıklarını tehdit eden ani etmenler olarak gösterilirken, aynı zamanda işletmelerin temel hedefi olan sürdürülebilirliğin sağlanmasına yönelik olarak kriz yönetiminin etkin bir şekilde uygulanmasının gerekliliğine vurgu yapılmaktadır.

“Kriz yönetimi; krize karşı kurumlar tarafından alınması gerekli önlemleri ifade eder. Kriz yönetimi; krize neden olabilecek tüm belirtilerin ortaya çıkması ile birlikte krizin boyutunun ve etkilerinin önceden bilinerek, bu etkilerin hafifletilmesini veya ortadan kaldırılmasını kapsamaktadır. Kriz yönetimi, krizin başlangıcında uygulanacak iletişimin

etkinliğinin artırılması, krize yönelik ilk hamleler, krizlere neden olan olayların etkilerine karşı yapılacak faaliyetlerin detaylandırılarak geliştirilmesi ve krizin etkilerinin ortadan kaldırılması için zarar gören maddi ve manevi kaynakların etkili ve hızlı bir şekilde tekrar düzeltilmesini kapsayan bir yönetim sürecidir” (Suher,Özkoçak,Bayçu,Öztürk , 2013: 6).

“Kriz yönetim süreci, küreselleşmenin işletmelerin uluslararası piyasalarda pazar alanı ve karlılıklarını arttırmaya başlamasıyla farklı boyutlara ulaşmıştır. Bu farklılaşmanın en önemli etkeni ise işletmelerin karşı karşıya kalabilecek risk türlerinin değişmeye başlamasıdır. Nitekim küreselleşme sürecinde uluslararası pazarlara açılmış işletmeler daha geniş alanda küresel risk içermektedir. Ülkelerdeki sıklıkla değişen politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik değişimlerde şirketlerin, özellikle hizmet sektöründeki şirketlerinin yöneticileri etkili kriz planlarına gereksinim duymaktadır” (Ritchie, 2004: 670). Bu süreç son yıllarda en fazla turizm sektöründe deneyimlenmiştir. Global turizm endüstrisinde, terörist saldırıları, politik dengesizlikler, ekonomik durgunluklar, kimyasal tehditleri ve doğal felaketleri içeren birçok kriz ve felaket yaşanmıştır. Doğal felaketlerin arzı durdurabileceği hatta hizmet işletmelerinin, iletişim ve diğer kritik savunma sistemlerinde başarısızlığa neden olabilir. Bu işletmeleri güçsüz bırakabilir.

İşletmelerin küreselleşmeyle beraber risklere karşı daha savunmasız hale gelmesi nedeniyle felaketlerin iyileştirilmesi ve örgütsel devamlılık için kriz yönetiminin gerekliliği ve önemi daha da artmaktadır.

“Kriz yönetiminde krizin sınıflandırmasında farklı bir yaklaşım olarak Parsons krizleri üçe ayırmaktadır” (Gümüş ve Öksüz, 2009: 77):

- Ani Krizler: Bu tür krizlerde uyarıcıların ya çok az olması ya da hiç olmaması nedeniyle kurumlar, kriz darbelerinden önce problemi araştırmada ya da plan hazırlamada başarısız olmaktadır.
- Görünebilir Krizler: Yavaş gelişmektedir. Bu nedenle kurumsal davranışlarla kriz durdurulabilir ya da sınırlanabilir.
- Uzun Süreli Krizler: Haftalarca, aylarca ya da yıllarca süren krizlerdir. Krizler genellikle kısa dönem kavramları olmasına rağmen etkileri ve çözümleri açısından

uzun dönemlere yansımaları söz konusu olmaktadır (Gönen,2012:38)

2.2. Krizin Şiddeti

“Krizin ortaya çıkmasında ve şiddetinin derecesinde üç temel neden etkilidir. Bu nedenler şunlardır:

- Denetim: İşletme dışı çevre faktörleri üzerinde örgütün denetim derecesi.
- Algılama: Kriz durumunun pozitif veya negatif olarak algılanması. İşletme yönetimi krizi, amaçlara ve potansiyel daha üst noktalara ulaşma yönünde bir fırsat olarak görebileceği gibi, örgütün bugünkü amaçları üzerinde bir tehdit unsuru veya amaçlara ulaşmada örgütün yeteneğini azaltan bir faktör olarak da algılayabilir.
- Hassasiyet: İşletmelerin krizden etkilenme düzeylerinin az yada çok olduğunu gösterir. Organizma yapısının krize hassasiyeti yüksekse, krize cevap verme derecesi düşük olacaktır.

2.3. Kriz Süreci

Kriz süreci, krizin gelişim dönemi, kriz dönemi ve krizin sona ermesi olmak üzere üç aşamadan oluşur.

2.3.1. Krizin Gelişim Dönemi

Krizin gelişim dönemi, kriz durumuna gelmeden önce belirtilerin giderek ağırlaştığı bir evredir. Krizin ortaya çıkacağına ilişkin ipuçları bu dönemde gelişirler. Bu ipuçlarını hissedebilmek, örgütün krize karşı koymasını ya da krizin şiddetinin azalmasını sağlayabilir. Örgütün dış çevreyle, müşterilerle ve ilgili diğer kişilerle olan gelişmelere karşı duyarlı olması gereken bir aşamadır” (Sturges’den aktaran Tüz,1996:12).

2.3.2 Kriz Dönemi

“Krizin çıktığı ilk anda örgütün ve çevresinin hissedeceği fiziksel, mali ve psikolojik sorunlar uç noktalara gelir. Karmaşıklık ve gerilim artar. Günlük işlere ağırlık verilerek yaratıcılıktan uzaklaşılır. Çok çalışılır ancak performans düşüklüğü engellenemez. İşletmeyle ilişkisi olan diğer örgütler bu ilişkiyi sınırlandırmaya başlar” (Summers’dan aktaran Tüz,1996:14). Krizin ikinci aşamasında krizin şiddeti azalır, başarılı bir kriz yönetimi bu aşamayı kısaltabilir ve krizi daha erken sona erdirebilir (Fink’den aktaran Tüz,1996:14).

2.3.3 Krizin Sona Ermesi

Krizin son aşamasıdır. İşletme değişime uygun çözümlerle krizi ortadan kaldırarak, faaliyetlerine yeni bir hız kazandırabilir. Bu aşama da hamleler, karşı hamleler, yasal gelişmeler, medyada yer alış gibi nedenlerle çok uzun olabilir. Eğer bu durum iyi değerlendirilmezse gelişmelerden giderek tamamen kopulur ve tükeniş başlar (Sturges’den aktaran Tüz,1996:14).

2. KRİZ DÖNEMİNDE İŞLETME YÖNETİMİ

“Genellikle krizin, yönetimin denetimi dışında olan sebeplerden olduğu düşünülür. Bu düşünce yapısına göre, dış pazarlarda kota olması, bazı ülkelerin sermaye maliyetinin düşük olması ve devlet sübvansiyonlarının yüksek olması, hükümetin ekonomik ve yasal hataları, insan kaynaklarının ve doğal kaynaklarının kötü kullanımı sorunun kaynağını oluşturur. Eğer asıl sorun krizin nedenlerinde ise tüm işletmelerin inişte olmaları gerekir, fakat değiller. Bazı işletmeler Pazar payını kaybediyor olabilir, ancak bazıları büyük başarılarla ulaşarak diğerlerinin bahanelerini ortadan kaldırıyorlar” (Hammer, Champy'den Aktaran Tüz 1994:22). Birçok işletme kriz dönemlerini fırsata çevirerek başarıyla kullanarak dönemin önemli firmaları arasına girmişlerdir.

İşletmenin krizi bitirmeye yönelik yaptığı faaliyetlerin tümünü kriz yönetimi içine alabiliriz. Kriz yönetimi işletmelerin devamlı uygulayacakları bir yönetim şekli değildir. Bu yönetim tarzı sadece kriz dönemlerinde uygulanmalı ve kriz sonrasında uygulamadan kaldırılmalıdır. Kriz yönetimi krizin teknik anlamda yönetimine yoğunlaşır.

Günümüzde işletmeler daha bilinçli ve daha tedbirli olmalarına karşın kriz yaşama olasılıkları yüksektir. Bu yüzden kriz yönetimi başlı başına bir disiplin olarak görünmektedir. Gerçekte tam olarak önlem alma kriz yönetiminin amacı değildir, bununla beraber etkili kriz yönetiminin örgütü daha hızlı eski haline getirdiği ve krizlerden daha etkili sonuçlar çıkarmaya yardımcı olduğu ispatlanmıştır.

Duyarsız kalınamayan kriz anı ancak iyi bir yönetim çerçevesinde fırsata dönüştürülebilir. Kriz döneminde başarı, etkin bir işletme yönetimi olur. Yönetimin etkisi hem işleyişte hem de insan yönetiminde en etkili safhadır. İşletme kriz içerisinde yönetim şekillerini stratejik planları çerçevesinde uygulamaya başlamalıdır. Bu çalışmada kriz döneminde işletme yönetimi, kriz öncesi işletme yönetimi, kriz anında işletme yönetimi, kriz sonrası işletme yönetimi olmak üzere incelenecektir.

2.1.KRİZ ÖNCESİ İŞLETME YÖNETİMİ

“İşletmeler için öncelikle önemli olan kriz şartlarına ulaşıldığında krizi atlattmak veya geçiştirmek olmamalıdır. Kriz oluşmadan önce krizin gelmekte olduğunu hissedebilmek, kriz şartlarını başarı yönünde kullanabilen ve işletmenin süreçlerine yeni bir ivme kazandırabilen yönetim yapısının hazırlanmış olması önemlidir” (Tüz,1996:18).

Krize karşı önlem alabilecek yeni yönetim yapısının eski yapıdan farklı temel özellikleri aşağıda belirtilmiştir.

Tablo 2 Eski ve Yeni Yönetim Anlayışlarının karşılaştırılması **Kaynak:** Ashkenas’dan aktaran Tüz, “İşletmelerde Kriz Yönetimi”1996:18

Eski Model	Yeni Model
<ul style="list-style-type: none">- Değer halkasının her üyesi karını maksimize etmeyi amaçlar.- Stratejiler ve planlar bağımsız olarak gelişir.- Bilgi paylaşımı ve ortak sorun çözümü sınırlıdır.- Muhasebe, ölçme ve ödül sistemleri ayrı olup, aralarında uyum yoktur.- Satış güçleri ürünleri kendi başlarına satarlar.- Kaynaklar yetersiz kullanılır.	<ul style="list-style-type: none">- Değer halkasının her üyesi toplam değer halkasının başarısını maksimize etmeyi amaçlar.- İşletme ile planlama arasında koordinasyon vardır.- Bilgi geniş ölçüde paylaşılır ve sorunlar ortak çözülür.- Muhasebe, ölçme ve ödül sistemleri tutarlıdır.- Satış bir konsültasyon sürecidir.- Kaynaklar paylaşılır.

2.1.1.Kriz Yönetiminde Erken Uyarı

“Kriz yönetimi açısından erken uyarı kavramı, krizlerin oluşmadan önlenmesine yönelik anlayışın bir yansıması olarak, krize dönüşme potansiyeli olan bir konuyu zamanında fark etme ve erken dönemde etkin müdahalelerde bulunmayı ifade etmektedir.

Bu nedenle krizleri önleme aslında işletmenin erken uyarı yeteneğine doğrudan bağlı ve onun bir fonksiyonu olmaktadır. Zamanında fark etme işletmenin sistemsel ve örgütsel hassasiyetlerinin bir haritasının çıkarılmasını zorunlu kılmaktadır. Bu da, söz konusu haritayı çıkarmak için gerekli zamanı, parayı ve insan gücünü harcamanın zorunlu olduğunu düşündürecek, yani yönetim buna ikna edebilecek bir potansiyel tehdit algılamasına bağlı olmaktadır. İşletmelerin kriz yönetimini harekete geçirecek tehdit algılamaları, uyguladıkları iş modelleriyle de bağlantılıdır” (Korkmazzyürek, Basım,2009;59).

“İşletme için beklenmedik olaylarla ilgilenme süreci, söz konusu olayların ve erken uyarı işaretlerin neler olabileceğinin belirlenmesi çalışmalarından önce, aşağıda belirtilen ilkelerin göz önünde tutulması gerekli kılmaktadır” (lesly,1991:25-26).

- Kriz durumunda, ilgili tüm insanların (çalışanlar ve aileleri, toplum grupları, müşteriler, yatırımcılar) çıkarlarının öncelikle göz önünde tutulacağı konusunda hiçbir kuşkuya yer verilmemesi,
- Acil durumun oluşması halinde, koşullar elverdiği ölçüde, organizasyonun açık ve işler vaziyette tutulması gerektiğinin herkes tarafından bilinmesi,
- Acil durumun çözülmesine öncelik verilmesi ve tamamen çözülmünceye kadar, durumdan etkilenen insanların çıkarlarının korunması,
- Acil durumun işletmede yaratacağı stres ve tehlikeli ortama rağmen, mümkün olduğu ölçüde, durumdan etkilenenlerin tüm eleştirilerine anlayış gösterileceğinin herkes tarafından bilinmesinin sağlanması.

İşletmelerin performansını ve buna bağlı başarı düzeylerini de izlemek amacıyla kullanılacak erken uyarı sisteminden kriz yönetimi kapsamında başlıca beklentiler şunlardır (Tutar,2004:72):

- Çevredeki değişikliklerin iyice belirginleşmeden yakalanması,
- Değişikliğin hızının ve yönünün belirlenerek geleceğe yansıtılması,
- Değişikliğin önem derecesinin belirlenmesi, sapmaların tespit edilmesi ve sinyallerin alınması,

- Öncelikli sapmalar doğrultusunda muhtemel tepkilerin saptanması,
- Değişikliğe neden olan faktörlerin ve bunlar arasındaki etkileşimlerin incelenmesi.

Erken uyarı sürecinde işletmenin çevreyi izlemesi ile başlamaktadır. İşletme ürün ve hizmetler, kendi sektörü, tüketici tercihleri, yaşam biçimleri, teknoloji, ekonomi, uluslararası politika gibi çok çeşitli çevresel değişkenlerdeki gelişmeleri ve yeni eğilimleri izlemelidir.

İşletme çevreyi izleme aşaması sonunda, içinde bulunduğu çevrede özellikle uzun dönemde ortaya çıkması muhtemel eğilimleri belirleme olanağı bulacaktır. Bunu takip eden tahminler yapma aşamasında ise işletme bu eğilimlerin kendisi için fırsat mı yoksa tehdit mi oluşturacağını değerlendirme fırsatı bulacaktır.

İşletme, yaptığı tahminlerle bağlantılı olarak, fırsatlardan yararlanmak ve tehditlerden kaçınmak açısından kendi hassasiyetlerini (güçsüz yönlerini) belirlemeye çalışacaktır. Tüm hassasiyet alanlarını, kendisi için bir erken uyarı kılavuzu olacak “risk haritası” na dönüştürmüş olacaktır.

İşletme, risk haritasında yer alan her bir risk alanını, o alandaki gelişmeler hakkında bilgi sağlayacak çeşitli ortamlardan genel olarak izlemek durumundadır. İşletme, her risk alanı için oluşan ya da yaklaşmakta olan bir krizi haber verecek o risk alanına özgü uyarı işaretlerini belirlemek ve bunları da yakından ve ayrıntılı olarak izlemek durumundadır.

“İşletmelerde erken uyarı sinyalleri ayrıntılı bir yaklaşımla aşağıdaki gibi sıralanabilir” (Korkmazzyürek, Basım,2009:65).

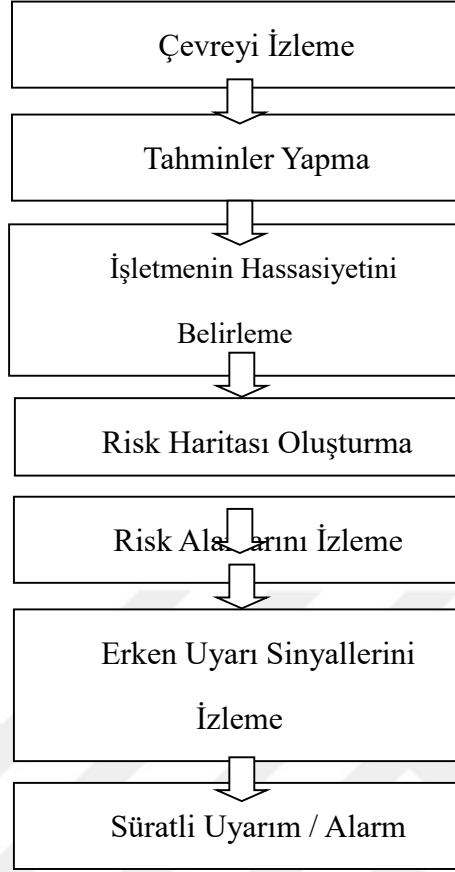
- Finansal göstergeler,
- Pazarla ilgili göstergeler,
- Müşteri tepkileri,
- Üretimle ilgili akım, kalite, arıza, hata, fire gibi faktörlerle ilgili göstergeler,
- Ekonomik göstergeler,
- Siyasi gelişmelerle ilgili göstergeler,
- Teknolojik gelişmelere ve değişimlere ilişkin göstergeler,
- Tüketici tercihlerindeki değişimlere ilişkin göstergeler,

- Sosyal ve demografik yapıdaki değişimlere ilişkin göstergeler.

“Krizlerin oluşmadan önce, zayıf ya da güçlü, mutlaka uyarı sinyali verdiği kabul edilmelidir. Ne zaman oluşacakları konusunda kesin bir öngörüde bulunmak güçse de krizler habersiz gelmemekte ve erken uyarı sinyalleri göndermektedir” (Burnett,1998:474). Sinyal izlemenin amacı, zayıf da olsa kriz hakkında bilgi veren bu sinyalleri yakalamaktır.

“Ayrıca, organizasyon içinde çok fazla sayıda ve farklı düzeylerde sinyaller olabilir ve bunların her birine yeterli dikkati ve özeni göstermek de mümkün olmayabilir. Bazı durumlarda çok önemli olabilecek sinyaller kaçırılırken, bazen de önemsiz olan sinyaller üzerinde gereksiz zaman ve insan gücü harcanabilir. Bu nedenle sinyal izleme, kriz yönetiminin en önemli unsurlarından birisi olup, erken uyarı sisteminin krizler oluşmadan çok önceleri hazırlanması ve işler hale getirilmesi gereklidir. Çünkü bu sistem gerçek bir krizin oluşturduğu o panik ve gerilim ortamında çalışmayacaktır” (Mitroff, Anagnos, 2001:40).

“Erken uyarı sürecinin yapısında ardışık bağımlılık olduğundan, bu sürecin basitleştirilmiş modeli aşağıda gösterilmektedir “(Korkmazyürek, Basım,2009:62).



Şekil 5 Basitleştirilmiş Erken uyarı Süreci **Kaynak:** Çınarlı, Kriz İletişimi, 2016:38

“Erken uyarı sinyallerinin göz ardı edilmesi sadece sinyal alındıktan sonra ortaya çıkan bir durum değildir. Bu göz ardı etme eylemi, sinyallerin izlenmesi aşamasında da oluşabilmektedir. Organizasyonlar, belirledikleri erken uyarı sinyallerini çeşitli yöntemlerle izlemektedirler. Bu yöntemlere değer vermemek veya yeterince dikkat etmemek, sinyalin alınamamasına ya da sinyalin öneminin farkına varılmamasına yol açabilir. Bazıları periyodik, bazıları ise ortaya çıktığında uygulanacak olan bu yöntemlere ilişkin örnekler şunlardır” (Korkmazyürek, Basım,2009:65):

- Görsel, yazılı ve işitsel medya yayınlarını izlemek,
- Toplantılara, seminerlere, konferanslara, fuarlara katılmak,
- Organizasyon içi raporlama süreçleri,
- Organizasyon içi düzenli veya plansız toplantılar,
- Sektördeki diğer firmaların yöneticileri ve düzenleyici örgütlerin yöneticileri ile görüşmeler.

2.1.2.Krize Karşı Planlamanın Önemi

“İşletmeler planlama yaparken, krizden fazla etkilenmeyecekleri şekilde ya da ani krize yakalanmaları durumunda kolay çözümlenebilecekleri şekilde hareket etmelidirler.

İşletmelerin kendi elinde olmayan nedenlerden dolayı önleyemediği krizler ortaya çıkabilir ve krizler yaşanabilir. Krize karşı ne yapılacağını bilmek, planlarını buna göre yapmak işletmelerin krizi en az kayıpla başarılı bir biçimde atlattığını sağlayabilir. Bir işletmenin belirlediği amaç ve hedeflerine ulaşması için neyi, ne zaman, nasıl, neden ve nerede yapılacağını ve bu işlerin kimler tarafından yapılacağını gösteren taslağa plan bu süreçte ise planlama adı verilmektedir. Planlama işlevi, işletmeye planlar aracılığı ile ulaşmak istedikleri yere nasıl ulaşabilecekleri ile ilgili ayrıntıları göstermektedir. Planlama, kaynakların etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasını sağlayan, değişik çevresel koşullara uyum imkânı veren, geleceğe yönelik bir karar ve seçim sürecidir. İşletmelerde geniş bir karakter gösteren ve tüm işletmeyi kapsayan ileri düzeydeki planlama stratejik planlamadır. İşletmeler stratejik planlama sürecinde; misyon, vizyon, amaç ve hedefler, iç ve dış çevre analizi, alternatif stratejilerini ve bunlar arasında kendi bünyelerine en uygun strateji seçimini gerçekleştirirler

İşletmeler krizden en az etkilenecek bir yapı oluşturmak için her şeyde önce içinde buldukları durumu belirlemelidirler. İşletmeler çalışanlar, ortaklar ve müşterilerinin gereksinimlerini dengeli bir şekilde karşılamak ve hatta bu gereksinimlerin ötesine geçmek durumundadırlar. İşletmeler kriz şartlarında avantajlı olabilmeleri için öncelikle devamlı kılma amacı edinmeleri gerekir. Değer artışı, karlılık ve istikrar amaçlarıyla süreklilik arz etme amacı arasında optimum bir denge sağlanmalıdır. Krizin en önemli nedeni denge bozukluğudur. Tek amaca yönelmek hatalıdır. Diğer etmenlerin gözden kaçmasına neden olur” (Tüz,1996:19).

İşletmeler kriz şartlarında avantajlı olabilmek için amaç belirlerken şu kriterleri göz önüne almalıdırlar.

- Amaçların en önemlisi tüketici tatmini değil, tüketici beklentilerinin ötesine geçerek ihtiyaç yaratmak olmalıdır. İyi bir hizmet yerine alternatif sunan bir hizmet anlayışı olmalıdır.
- Fiyatın belirlenmesinde maliyet+kar şeklindeki eski yaklaşım terkedilmelidir. Satışların %80'ini oluşturan ürün kalemlerinde fiyat daha önemlidir ve müşterilerin ödemeye hazır oldukları fiyat düzeyi esas alınmalıdır. Fiyat-imalat maliyeti = Kar yaklaşımı kullanılmalıdır.
- Yatırımlarda mümkün olduğu kadar ancak optimum düzeyde çeşitlendirme yapılmalıdır. Bilgi ve tecrübenin en yüksek olduğu endüstri kolları tercih edilmeli, tecrübe sahibi olunmayan alanlardan uzaklaşılmalıdır.
- Büyüme politikası dengeli olmalıdır.
- İç talebe güvenmekten vazgeçip, ihracat amaçlanmalıdır. Bu amaçla büyüme eğilimi olan ürünleri ve pazarları sürekli izleyerek, fırsatlar değerlendirilmelidir.
- Yeni stratejiler oluşturulurken, rekabetçi yönü olanlar tercih edilmelidir.
- Satış artırma amacı yerine, üretim amacı ele alınmalıdır. Globalleşme doğrultusunda, üretimde maliyet ve kalite yönünden iyi olan işletmeler kazanacaktır.
- Teknoloji yoğun üretim global pazarlara girişte avantaj sağlayabilir. Ancak öte yandan, sabit maliyetleri artırma yönüyle fiyatlara etkisi vardır. Rekabette avantaj sağlamak ve kriz şartlarından en az etkilenmek için, sabit maliyetlerin önemli bir kısmını değişken maliyete dönüştürmek gerekir. Diğer bir deyişle, teknoloji yerine insana yatırım yapmak daha avantajlıdır.

“Değişim katsayısının yüksek olduğu dönemlerde planlama yapmanın güç olduğu düşüncesiyle planlamadan uzaklaşmak doğru değildir. Kriz daha çok planlama eksikliğinden doğar. Kararların kriz şekline gelme derecesi planlamanın iyiliği ile bağlantılıdır. Belirsiz dönemlerde, stratejik belirlemek önemli bir avantajdır”

(O'connar'dan aktaran Tüz,1996:22).

“İşletmelerin önleyici planlama yapması gerekir. Önleyici planlama kriz başladıktan sonra yapılacakları planlamak değildir. Kriz durumuna gelmeden önce hazırlık yapmaktır. Tedbir almaya yönelik hareket tarzlarını kapsamına alır. Sektör, ülke ve dünya bazında çevredeki değişimler çok hızlı izlenerek ve temel stratejilere göre faaliyetler esnetilerek uygulamanın belirlenmesidir” (Gürlek,1992:9).

“Misyon kavramı hangi mal ve hizmetin üretildiğini, kimler için nasıl bir süreçle üretildiğini ve işletmenin felsefesini, değerlerini ortaya koyan varoluş nedenidir. Vizyon işletmenin gelecekteki hayallerini, kendini görmek istediği yeri ifade ederken amaçlarda bir nevi vizyonun somutlaştırılmış şeklidir. İşletmeler dış çevre analizinde kendileri için dış çevreden kaynaklanan fırsatları ve tehlikeleri görürler. İç çevre analizi ile ise bu fırsatları değerlendirebilecek ve tehlikeleri bertaraf edebilecek üstünlüklerini ve zayıf yönlerini belirler. Mevcut durumlarının analiz sonucuna göre ise uygulayabilecekleri alternatif stratejileri ve bunlar arasında en uygun olanını seçerler. İşte işletmeler stratejik planlamanın tüm bu süreçlerini ortaya çıkabilecek krizleri önleyebilecek veya kolayca atlatabilecek titizlikle yerine getirmelidir. Tüm bu aşamalar işletmenin tümünü kapsayacağı için yapılacak herhangi bir hatanın işletme yaşamını olumsuz şekilde etkileyeceği açıktır. Açıkça ifade edilemeyen bir misyon, vizyon, ulaşılmayacak bir amaç, etkin olmayan bir çevre analizi, doğru belirlenemeyen ve amaca ulaştırmayacak stratejiler gelecekte işletmeleri krize sokacaklardır. Bu nedenle stratejik planlama doğru biçimde yapılmalı ve uygulanmalıdır. İşletmeler için genel stratejileri ortaya koyan stratejik planlama işletmelerin diğer faaliyetlerine de bir yön çizer. Faaliyet planları stratejik planlama ile bir bütünlük içinde yürütülmektedir. Bu nedenle işletmelerin krize karşı ortaya koyacakları planlarında stratejik plan çerçevesinde ve onunla bütünleşmiş bir şekilde oluşturulmalıdır. Kriz yönetim planları meydana gelen krizin daha da büyümesini önlemek, kriz nedenlerini belirlemek, kaynakları etkin ve verimli kullanarak krizin yol açtığı belirsizlikle mücadele etme imkânı verir. İşletmeler tarafından hazırlanan kriz yönetim planlarının amaçlarını şunlar oluşturmaktadır” (Haşit, 2000:87):

- Ansızın ortaya çıkan krizlerin daha fazla derinleşmesini önlemek.
- Krizlere neden olabilecek gelişmeleri tespit etmek.
- Krizlerin yaratacağı belirsizlikle daha iyi mücadele edebilme imkânı sağlamak.
- Kriz anında kaynakların daha etkin kullanımını sağlamak.

Fakat bu amaçlara dönük kriz yönetim planı her işletme için gerekli olmasına rağmen tek, sabit, herkes tarafından genel kabul görmüş bir kriz yönetim planından söz etmek mümkün değildir. Her örgütün, örgüt kültürü, örgütsel yapısı ve sistemleri birbirinden farklıdır. Bu nedenle işletmeler kendilerine ait bir kriz yönetim planı hazırlarken örgüt yapılarını, kültürlerini, kullandıkları sistemleri ve teknolojileri, sahip oldukları insan kaynaklarını, sermaye yapılarını, nakit akışlarını ve pazar payları gibi unsurları dikkate almalıdırlar. Bu iç çevre unsurları yanında etkin ve doğru bir kriz planı için tedarikçi, müşteri, rakipler, sosyo-ekonomik, politik, hukuki, doğal faktörler gibi dış unsurlar da incelenmelidir. Bu faktörler dikkate alınmadan yapılan bir kriz yönetim planı uygulamada başarısızlık yaratarak krizin boyutlarını daha da genişletir ve yeni krizler oluşmasına neden olur. Krizi yönetim planına üst yönetime karşı sorumlu olan üst düzey bir yöneticinin ya da planlama bölümünün sorumluluğu altında bir planlama ekibi kurularak başlanabilir. Ayrıca, planlama sürecine tüm bölümlerin katkı sağlaması gereklidir. Personelden alınacak bilgiler bu planın en önemli girdisini oluşturacaktır. Plan ve programların ayrıntılarının yazıya dökülmesi ve kriz yönetiminin etkin bir biçimde sürdürülebilmesi için kriz komitesinin kurulması gereklidir. Böylece kriz anında kimin hangi görevi üstleneceği belirlenecek ve kriz anında yanlış karar süreçleri önlenmiş olacaktır. Kriz anında belirsizliğin ve bilgisizliğin neden olabileceği dedikodu ve söylentiyi önlemek için iletişimin nasıl ve kimler tarafından sağlanacağı kriz yönetim planında belirlenmelidir. İşletmeler kriz yönetim planlarını bir kriz çıkmadan önce nasıl yangın tatbikatları yapıyorsa benzer biçimde önceden test edebilirler. Diğer önemli bir konu ise, çevre çok değişken ve dinamik olduğu için işletmeler devamlı olarak kriz yönetim planlarını güncellemelidirler.

2.1.3.Kriz Öncesi Organizasyonel Kadro Oluşturmak

Kriz öncesi işletmelerin örgütsel yapılarını değiştirerek, krizden çıkışa yönelik sağlıklı bir yapı hazırlamış olmaları önemli bir avantajdır. Bu amaçla değişim mühendisliğinden yararlanmak, yeni organizasyon modellerine aşamalı olarak geçmek, organik örgüt yapısı hazırlamak, esnek uzmanlaşmaya ağırlık vermek, organizasyonu sistem haline dönüştürmek önerilmektedir.

“Değişim Mühendisliği (Yeniden Yapılanma) Klasik organizasyon yapıları müşteri istek ve ihtiyaçlarına tam olarak cevap vermede ve müşteri memnuniyeti sağlamada yetersiz kalmıştır. Mevcut yapı üzerinde yapılan düzenlemelerinde bunu ortadan kaldıramadığı görülmüştür. Böylece işletmeler kriz tehlikeleri ile karşı karşıya kalmışlardır. Bunu ortadan kaldırabilecek organizasyonların yapılanmasında daha radikal ve büyük değişiklikler yapmaktan geçmektedir. Değişim mühendisliği yaklaşımı süreç yenileme veya süreçlerin yeniden yapılandırılması ile organizasyonlarda bu köklü yapılandırmayı gerçekleştirmektedir. Değişim mühendisliği işletmelerin değişen şartlara daha kolay uyumunu sağlayabilmek ve rekabet koşullarına cevap verebilmek amacıyla işletmelerdeki tüm iş yapma yöntem ve süreçlerinde radikal bir biçimde yeniden yapılandırmayı ifade etmektedir. Görüldüğü üzere değişim mühendisliği organizasyonları en alttan en üste kadar inceleyerek süreçleri sıfırdan yeniden tasarlamaktadır. Bir işletmede girdilerin müşteri için değer yaratmak amacıyla belirli çıktılara dönüştürülmesini sağlayan faaliyetlerin tümü süreç olarak ele alınmaktadır. Müşteriye sunulan mal ve hizmetler sürecin çıktısını oluşturmaktadır. Müşteri için mal ve hizmetler üreterek değer yaratan bu faaliyetler topluluğu hammaddeyi tedarik etme, lojistik, ar-ge, tasarım, üretim, kalite kontrol ve pazarlama gibi birçok faaliyetleri kapsar. Klasik organizasyon yapısında tüm faaliyetler farklı bölümlerin sorumluluğu altındadır. Günümüz pazar koşullarında müşteri taleplerine göre bu süreçler daha az girdi kullanarak daha çok çıktı ele edilecek şekilde tasarlanmaktadır. Değişim mühendisliği bu faaliyetlerin kendi aralarında birleştirilmesini ve böylece bir sürecin oluşturulacağını ileri

sürmektedir. Değişim mühendisliği süreçlerde değer katanların yeniden tasarlanmasını ele alırken değer katmayanların da sürecin dışına iter. Diğer bir deyişle değişim mühendisliği temel yapıyı ya da mevcut sistemi aynı bırakarak onun üzerinde bazı değişiklikler yaparak iyileştirme yoluna gitmek demek değildir. Müşteri için değer yaratan faaliyetlerin sil baştan yeniden tasarlanması demektir. İşletmelerin faaliyetlerini yerine getirirken gereksiz bir biçimde yetki ve sorumluluklarını çok fazla bölümlere ayırması bürokrasiyi arttırmakta ve işletmeyi yavaşlatmaktadır. Böyle bir durum ise, hızlı olmanın çok önemli olduğu günümüz bilgi çağında işletmelerin hızlı davranmasını ve kararlar almasını olumsuz yönde etkilemektedir. Seçeneklerin çok artmasıyla birlikte müşteriler de çok seçici davranmaya başladılar. Müşteriler her türlü ihtiyaçlarına göre (kalite, maliyet, zaman) uygun bir biçimde tasarlanmış ürünler talep etmekte ve buna göre tercihler yapmaktadır. Böyle bir değişimin yaşandığı piyasa koşullarında da işletmeler çok basit değişiklikler yaparak müşterilerine cevap verme yoluna gidemez. Aksi takdirde yoğun bir rekabetin yaşandığı piyasada yok olabilirler. Süreç odaklı bir sistem üzerine kurulan, müşteriye ön plan alan ve müşteriye daha hızlı cevap verebilecek olan değişim mühendisliği işletmelerin ihtiyaçlarını daha iyi karşılayacaktır. Bununla birlikte değişim mühendisliği bu özelliklerinin yanında sadece başarısız olan işletmelerin uygulayabileceği bir teknik olarak düşünülmemeli aynı zamanda henüz bir krizle karşılaşmamış ama kriz sinyallerini alan ve krizin gelebileceğini tahmin eden işletmeler tarafından da uygulanabilir. Değişim mühendisliğinin uygulanması ve yürütülmesi safhaları aşağıdaki şekilde sıralanabilir” (Koçel, 2010:403):

Birinci Safha: Bu safha da mevcut süreçlerin ve bunların içindeki hali hazırdaki işlerin dökümü yapılır.

İkinci Safha: Her iş ve süreç teker teker ele alınarak, bunların işletmenin değer yaratma fonksiyonuna ne derecede ve nasıl katkıda bulunduğu belirlenir. Katkısı düşük veya hiç olmayan süreçler veya işler elimine edilir.

Üçüncü Safha: Diğer işler ve süreçler müşteri isteklerine en çabuk cevap verecek tarzda yeniden düzenlenir ve gerekirse birleştirilir. Tüm bu faaliyetler gerçekleştirilirken,

bir çalışma lideri koordinasyonunda, çalışanların bu çalışmalara katılması sağlanmalıdır. Çünkü etkin ve rasyonel bir süreç yaratıcı bir ekip çalışmasıyla ancak yeniden tasarlanabilir. Bu safhalardan da anlaşılacağı üzere değişim mühendisliği bir defa yapılarak sonlandırılacak bir çalışma değildir. İşletmedeki süreçler sürekli takip edilerek gerekli değişiklikler yapılmaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi Başarılı bir toplam kalite yönetimi uygulaması işletmelerin değişimleri gerçekleştirerek krizlere hazırlıklı olmak, önlemek ve krizleri başarıyla atlatabilmenin önemli yöntemlerinden birisi olabilmektedir. Kalite müşterinin üründen beklentilerini karşılamakla meydana gelir. Bu beklentiler üründen ürüne farklılık göstermesine karşın genel olarak dayanıklılık, kullanılabilirlik, kullanım kolaylığı, güvenilirlik, zamanında teslim, yedek parça temini, satış sonrası hizmet şeklinde sınıflanabilir. Geleneksel örgütlerde bir ürünün kalitesi ürünün üretimi ile tespit edilmekte ve kalite ya üretim departmanı ya da kalite kontrol departmanlarının sorumluluğu altındadır. 1980'li yıllarda gelişmeye başlayan toplam kalite yönetiminde ise, kalitenin, sadece bir departmanın sorumluluğunda ele alınacak ve tek boyutta incelenecek kadar basit bir oluşum olmadığı yönündeki görüşler ortaya çıkmıştır.

Toplam kalite yönetimi adından da anlaşılacağı üzere kalite, işletmenin tümünün sorumlu olduğu ve işletmenin bütününe ilgilendiren bir uygulama olarak kabul görmeye başlamıştır. Bir süreç olarak ele alınan toplam kalite yönetimi üretim faktörlerinin tedarikçiden temin edilmesinden satış sonrası hizmete kadar tüm aşamaları kapsayan bir anlayışın ürünüdür. Bu anlayışa göre bir işletmede kaliteden herkes sorumludur. Kalite tek bir fonksiyonun ya da faaliyetin bir ürünü değildir. Kaliteyi işletmedeki tüm fonksiyonlar ve faaliyetler belirlemektedir. Bir işletme çok dayanıklı ve kullanım kolaylığı olan bir ürün üretse dahi eğer o ürünü müşteriye tam zamanında teslim edemediği veya satış sonrası hizmetlerinde aksamalar mevcut ise o işletmenin tam anlamıyla kaliteli bir ürünü pazara sunduğundan bahsedemeyiz. Kalite bütünü ifade eden bir süreçtir. Toplam kalite anlayışını uygulayan toplam kalite örgütlerinde kaliteden tüm işletmenin ve işletme çalışanlarının sorumlu olması ve böylece kendi içinde bir otokontrol

kurulması krizi görebilmek ve krize hazırlıklı olma avantajını sağlayacaktır. Bir bütün olarak kalitenin sağlanmasında toplam kalite yönetiminin bazı önemli unsurları şu şekilde açıklanabilir:

Müşteri Odaklılık: Toplam kalite yönetiminin temel esaslarından birisi de müşteri memnuniyetidir. Müşteriyi memnun etmek ya da müşteri tatminini sağlamak için işletmeler sürekli olarak müşteri istek ve ihtiyaçlarını, değişen özelliklerini takip etmek zorundadır. Kalite müşterinin üründen beklentilerini ifade ettiğine göre kalitenin müşteri tarafından belirlendiği de açıktır. Bu nedenle işletmeler, müşteri tatmin eden onun beklentilerini karşılayan ürünleri tasarlamalı ve üretmelidirler. Ayrıca toplam kalite yönetimi müşteri kavramını iki boyutta ele alarak dış müşteri kavramı yanında iç müşteri kavramı üzerinde de durmaktadır. İç müşteri aslında işletme çalışanlarını ifade etmektedir. Buna göre bir işletmede bir süreçteki çıktı bir sonraki sürecin girdisi olduğundan dolayı onun müşterisi konumuna gelmektedir. Dış müşteri ise, mal ve hizmeti satın alan nihai kullanıcılarıdır. Toplam kalite yönetiminde dış müşteri memnuniyeti iç müşteri memnuniyetine bağlıdır.

Sürekli Gelişme (Kaizen): Toplam kalite yönetiminin temel felsefelerinden birini oluşturan Kaizen sürekli olarak gelişmeyi ve iyileştirmeyi ifade etmektedir. Her günün bir öncekinden daha iyi olması için sürekli olarak gelişmeyi temel almaktadır. Batının gelişme anlayışı buluşçuluk üzerine kurulduğu için yeni bir buluş ortaya çıkana kadar mevcut durum ve standartlar korunmaktadır. Kaizen 'de ise, gelişme sürekli ve küçük aralıklarla yapılmaktadır. Sürekli gelişme her birimde olabileceğinden dolayı bu küçük gelişmeler toplamda işletmenin başarısı için büyük etki yaratmaktadır.

Tam Katılım: Toplam kalite yönetimi kaliteden herkesin sorumlu olduğu bir anlayış üzerine kurulduğundan dolayı bunu gerçekleştirmek çalışanların maksimum derecede sürece katılımıyla mümkündür. Çalışanlara önem verilmesi, karar sürecine katılımının sağlanması, ileri sürdükleri farklı fikir ve düşüncelerin dikkate alınması sürekli gelişmeyi sağlayacak ve örgütsel başarıyı arttıracaktır. Kendilerine önem verildiğini hisseden çalışanların motivasyonları, verimlilikleri ve örgüte karşı olan bağlılıklarında artış

sağlanacaktır. Bir işletmede kalite için herkesin en tepeden en alt basamağa kadar eğitimleri gerekir.

Etkin Liderlik: Toplam kalite yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanması üst yönetimin desteğine bağlıdır. Çünkü kalitenin sağlanması ve sistemin kurulması başta üst yönetimin görevidir. Bu nedenle ilkönce toplam kalite felsefesi üst yönetim tarafından kabul görmeli ve üst yönetim tarafından çalışanların sürece katılması sağlanmalıdır. Üst yönetimin benimsemediğinin anlaşıldığı ve desteklemediği bir uygulamanın çalışanlar tarafından benimsenmesi de beklenmemelidir. Toplam kalite yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanması için tepe yöneticileri kalite kültürü oluşturmalı, kalite politikaları belirlemeli, bunların çalışanlar tarafından benimsenmesi için çalışanlar sürece katılmalı, teşvik edilmeli ve kaynak tahsisi yapılmalıdır.

Öğrenen Organizasyonlar Günümüzde sürekli olarak değişim ve dönüşümün yaşandığı çevrede işletmeler sürekli araştırmak, yeni şeyler öğrenmek ve elde ettikleri bilgileri kullanarak rekabeti karşılamak zorundadırlar. İşletmelerin ilerlemesi ve yaşamlarını devam ettirmesi çevredeki değişim hızından daha çabuk olmalarını gerektirmektedir. Bu ise işletmelerin öğrenmesi ve yenilenmesi ile mümkündür. Öğrenen organizasyonlar bu öğrenmeyi ve yenilenmeyi başaran örgütlerdir. Öğrenen organizasyonlar örgütsel amaçlarına ulaşmak için gerekli olan bilgiyi elde eden, bilgiyi örgüt üyeleri ile paylaşan, bilgiyi kullanan aynı zamanda tüm faaliyetleri yerine getirirken ve ortaya çıkan sonuçlardan da öğrenen organizasyonlardır. Öğrenen organizasyonlar kendini geliştirmeyi ve öğrenmeyi amaç edinmişler ve bunu bir süreç olarak ele almışlardır. Öğrenen organizasyonlar sürekli kendini geliştirme ve öğrenme çerçevesinde yaratıcı ve yenilikçi organizasyonlardır. Öğrenen organizasyonlar öğrenme becerilerini kullanarak çevresindeki değişimleri önceden sezinleyerek değişimin gerçekleşmesinden önce krize karşı önlemler alınmasını ve harekete geçilmesini sağlar. Aynı zamanda öğrenen organizasyonlar sürekli gelişme ve öğrenme özellikleri yardımı ile değişimi de yaratabilen örgütlerdir. Senge (1993) öğrenen organizasyonları ele aldığı “beşinci disiplin” adlı kitabında bir organizasyonu öğrenen organizasyona dönüştüren; sistem

düşüncesi, kişisel ustalık, takım halinde öğrenme, zihinsel modeller ve paylaşılan vizyon olmak üzere beş disiplin olduğunu ileri sürmektedir. Bu disiplinler öğrenen bir organizasyon olabilmede belirli beceri ve yeteneklerin nasıl elde edebileceğini göstermektedir.

Sistem Düşüncesi: Sistem birbirleriyle ilişkili parçaların oluşturmuş olduğu bütünü ifade etmektedir. Sistem düşüncesi bu bütünü parçalayarak tek tek incelemek yerine olayları bir bütün olarak incelemeyi gösterir. Yani bütüncül bir bakış açısı sağlar. Sistem düşüncesi kavramsal bir çerçeve, bir bilgi bütünü ve araçlar topluluğudur. Tüm olayın bütününe daha açık seçik görme olanağını verir ve bunların etkili bir biçimde nasıl değiştirilebileceği gösterir. Sistem düşüncesinde bir olayın bütününe bakılırken sistemi oluşturan parçalar veya alt sistemler arasındaki ilişkiler ve sistemi etkileyen tüm değişkenler de incelenir. Böylece daha etkin ve rasyonel kararlar ve çözümler üretilmektedir. Sistem düşüncesi diğer yandan, sistemdeki parçaların bir bütün olarak çalışması sonucu ortaya çıkardıkları sinerjiyle örgütler üzerinde etki yaratılmasını sağlamaktadır. **Kişisel Hakimiyet (Ustalık):** Yüksek düzeyde kişisel ustalığa sahip olan kişiler kendileri için önemli olan sonuçlara ulaşma yeteneğine sahip olan kişilerdir. Bu onların ömür boyu öğrenme çabalarının bir ürünüdür. **Kişisel ustalık (hakimiyet)** kişisel görme ufkuyla sürekli olarak açıklık kazandırma ve onu derinleştirme, enerjilerimizi odaklaştırma, sabrımızı geliştirme ve gerçekliği objektif olarak görme disiplindir. Bu öğrenen organizasyonun manevi temelini oluşturan bir temel yapı taşıdır. Çünkü öğrenen organizasyon olan bir işletmenin öğrenme isteği ve kapasitesi üyelerininkinden daha büyük olamaz.

Zihni Modeller: Zihni modeller insanların zihninde iyice yerleşmiş varsayımlar, genellemeler, hatta resimler ve imgeler olarak dünyayı nasıl anladıklarını ve eylemlerini nasıl etkilediklerini ifade etmektedir. Bir işletmede bulunan insanların davranışlarını olaylara karşı yaklaşımları, algılamaları ve önyargıları belirler. Bununla birlikte insanlar çoğu zaman zihni modellerin ve bunların davranışlar üzerindeki etkilerinin farkında olmazlar. Zihni modeller insanları kalıplardan ve varsayımlardan kurtarmaya yardımcı

olan bir disiplindir. Zihni modellerle çalışma disiplini aynayı içe doğru çevirmekle başlar.

Paylaşılan Vizyon: Vizyon işletmenin kendini gelecekte nerede görmek istemesi ile ilgilidir. Vizyon işletmenin gelecekteki resmi ve hayalleridir. Bugünün hayallerinin yarının gerçeklerine dönüştürülmesidir. Günümüz işletmeleri içinde, derinden paylaşılan amaç, değer ve görev duyguları olmadan belirli bir büyüklüğe ulaşmış ve onu korumuş örgüt yoktur. Faaliyet alanları ve büyüklükleri farklı olsa bile işletmeler, ortak bir kimlik ve kader duygusu etrafında çalışanları toplayabilmelidir. Paylaşılan vizyon örgütsel öğrenme için gerekli olan odaklanmayı ve enerjiyi sağlamaktadır. Gerçekten paylaşılan ve herkes tarafından kabul gören bir vizyon varsa, insanlar kendilerine söylendiklerinden dolayı değil, kendi istediklerinden dolayı kendilerini aşarak öğrenirler.

Takım Halinde Öğrenme: Çağdaş organizasyonlarda temel öğrenme birimi bireyler değil, takımlardır. Bu nedenle takımlar öğrenmedikçe organizasyonlar öğrenemez. Çünkü takımı oluşturan bilgili insanların oluşturdukları kolektif zekâ sinerjik etki yaratır. Takımlar öğrendiğinde gerçekten çok önemli sonuçlar elde etmekle kalmaz aynı zamanda takım üyelerinin daha iyi yetişmelerini sağlar. Takım halinde öğrenme disiplini diyalog ile başlamaktadır. Diğer bir deyişle takım halinde öğrenmede varsayımlar ya da önyargılar bir kenara bırakılır. Diyalog, takım içinde öğrenmeyi engelleyen etkileşim biçimlerinin nasıl teşhis edileceğinin öğrenmesini de kapsamaktadır

“Bir işletme için her zaman her yerde en uygun tek bir örgüt yapısından söz etmek mümkün değildir. En iyi örgüt yapısı işletmenin içinde bulunduğu koşullara göre değişmektedir. Açık bir sistem içinde faaliyetlerini sürdüren işletmeler birçok içsel ve dışsal etkenlere maruz kalmaktadır. İşletmenin içinde bulunduğu koşulları belirleyen bu etkenler örgüt yapısını şekillendirmektedir. Bu çevresel etkenleri dikkate alarak iç ve dış çevresel değişim ve gelişimlere uyum sağlayacak örgüt yapısının kurulması krizi önlemede önemli bir rol üstlenmektedir. Bu nedenle krizi önlemenin yollarından birisi de çevresel koşullara uyum gösterecek esnek örgüt yapısıdır. Çevre koşullarının dengeli ve durgun, değişim hızının çok az olduğu durumlarda mekanik örgüt yapısı uygundur. Fakat günümüzde çevre koşulları çok hızlı bir biçimde değişmektedir. Bu nedenle katı ve mekanik

örgüt yapıları çevreye uyumu zorlaştıracığından dolayı krizlerin zamanında belirlenmesini engellemektedir. Çok dinamik ve değişken olan çevreye daha kolay uyum gösterebilecek örgüt yapısı daha esnek ve organik bir örgüt yapısıdır. Değişimin hızlı bir şekilde gerçekleştiği, karışıklığın ve belirsizliğin yoğun olduğu bir çevrede işletmeler esnek ve organik örgüt yapıları ile çevresel değişimleri daha hızlı tespit ederek krize neden olabilecek gelişmeleri zamanın da görebilmekte ve önlem alabilmektedir. Organik örgüt yapısının özellikleri şu şekilde sıralanabilir” (Koçel, 2011:296-297):

•Örgüt üyelerinin yapacakları işler sürekli olarak, örgüt üyelerinin birbirleri ile olan ilişkilerine göre yeniden ayarlanır.

- Ayrıntılı ve dar görev tanımları yerine iş genişletmesine dayanan sistem esastır.
- Pek çok karar alt kademelerde verilir ve ademi merkeziyet esastır.
- Emir-komuta zincirine sıkı sıkıya bağlanmak yerine, problemlere çözüm bulabilecek kişilerle temas ve ilişkiye önem ve ağırlık verilmektedir.
- Personelin belirli işlerde uzmanlaşmasından ziyade personelin yapacağı işin organizasyonun genel amaçlarına göre sürekli olarak değişmesi esastır.
- Yatay haberleşme en az dikey haberleşme kadar önemlidir.
- Örgüt üyeleri arasındaki haberleşme emir-komuta haberleşmesinden çok danışma niteliğindedir.
- Örgüt genel olarak çevre faktörlerine karşı daha açıktır.
- Organik yapı, mekanik yapının sahip olduğu ilişki ve görevlerdeki açıklık ve hiyerarşik yapıdan uzaklaşan bir yapıdır.
- Personel ne işi yapacağını ve nasıl yapacağını sürekli olarak başkaları ile haberleşerek geliştirir.

Organik örgüt yapısının bu özelliklerinden değişime, yeniliğe, gelişime açık esnek ve yaratıcı bir örgüt yapısı olduğu görülmektedir. Böyle bir örgüt yapısında düşüncelerine, yeni fikirlerine, girişimciliklerine önem verildiğini gören çalışanlar hem değişim önerebilirler hem de her türlü değişime ve krize hazır olurlar. Bu nedenle örgütler, çalışanların yaratıcılıklarını ortaya koymalarını sağlayabilmeleri için teşvik etmeli ve

cesaretlendirmelidir. Bunun gerçekleşebilmesi de personelin güçlendirilmesinden geçmektedir. Güçlendirmede çalışanlar yaptıkları işin sahibi haline geldiklerine inanarak motivasyonları ve kendine olan güvenleri artar. Gerekli kararları verir ve inisiyatif kullanabilecek hale gelir. Değişim ve gelişime uyum sağlayan organik örgütler aynı zamanda krize karşı kendilerini koruyabilir ve kriz şartlarına yanıt verebilir. Esnek ve dinamik örgüt yapısı işletmeleri çabuk hareket edebilen örgütler haline getirmektedir. Özellikle bilgi teknolojilerindeki gelişme ve bunları her alanda kullanma zorunluluğu, müşteri isteklerindeki sürekli değişim ve çeşitlilik, rekabetin şiddetinin gittikçe artması, üretim sistemlerinin değişmesi işletmeleri klasik anlamda ve hiyerarşik kademelerin çok fazla olduğu örgüt yapılarından ziyade esnek örgüt yapılarını oluşturmaya sevk etmiştir. Esnek örgüt yapıları çabuk hareket edebilen ve çevresel değişimlere daha kolay ve hızlı tepki verebilen organizasyon yapılarıdır.

“Yalın Örgüt Bilgi toplumunun yaşadığı bu yüzyılda müşteri özellikleri ve beklentileri sürekli değişmektedir. Müşteriler daha bilinçli olduğundan dolayı eskiye oranla kalite, fiyat, zamanında teslim, yedek parça ve satış sonrası hizmet gibi birçok alanda kendine uygun mal ve hizmeti bulmak için işletmelerin sundukları mal ve hizmetleri birbirleriyle karşılaştırmakta ve daha seçici davranmaktadır. Müşteri özelliklerinde, tercihlerinde ve işletmelerin kullandıkları teknolojilerindeki hızlı ve devamlı değişim ürün hayat sürelerini de devamlı değiştirmekte ve kısaltmaktadır. İşletmeler piyasadaki yoğun rekabeti karşılamak ve rakiplerine üstünlük kurmak için sürekli yeni ürünler ve ürünlere yeni özellikler katmak ve bunları piyasaya sunmak zorunda kalmaktadırlar. Ayrıca tüm bu gelişmeler, işletmelerin artık seri üretimler yerine müşteriye özel, onların beklentilerini karşılayan ürünleri hızlı bir biçimde tasarlamak ve müşteriye sunmalarına yol açmaktadır. Diğer bir deyişle, işletmelerin daha esnek olmaları gerekmektedir. Günümüzdeki en esnek uygulama kapasitesine sahip işletmeler ise yalın organizasyon olan işletmelerdir. Bir işletmenin yalın olması demek ihtiyaç duyulmayan gereksiz işlemlerden arındırılması demektir. Bu şekilde işletmeler gerek duymadıkları elemanları, araçları ve kademeleri ortadan kaldırarak maliyet tasarrufu sağlamış olacaktır.

Böylece yalın organizasyonlar müşteri istek ve ihtiyaçlarına daha hızlı cevap verebilecek, örgütleri daha basit hale getirebilecek ve değer katmayan faaliyetleri elimine edeceğinden dolayı daha esnek organizasyonlar haline gelecektir. Esnek bir organizasyon yapısı da işletmelerin krizlere karşı daha hızlı ve esnek cevap verebilmelerini sağlayacaktır. İşletmelerde meydana gelen yalınlık hiyerarşik kademeyi azaltacağı için daha etkin iletişim imkânı verecek ve kararların daha hızlı ve zamanında alınmasına yardımcı olacaktır. Çeşitli prosedürler azaltılarak işletmeler bürokrasiden arındırılmış olacak ve maliyet tasarrufu sağlayacaktır. Böyle bir örgüt yapısına sahip işletmeler hem rakiplerine üstünlük kuracak hem de esneklikleri sayesinde krizlere daha hızlı cevap verebilecek esnekliği gösterebilecektir. İşletmeleri yalın organizasyon haline getiren en önemli araçlar bilgi teknolojileridir. Bilgi teknolojileri sayesinde işletmeler çeşitli hiyerarşik kademeleri azaltmaktadırlar. Özellikle en üst ve en alt kademe arasındaki orta kademe ortadan kalkmakta iletişim ve karar alma daha hızlı gerçekleşmektedir. Yalın organizasyonlar birçok faydaları beraberinde getirmektedir. Ancak, bu yalın organizasyonların çok başarılı olacağı anlamını da taşımamaktadır. Çünkü yalın organizasyonlar, geleneksel organizasyonların yönetiminden farklılıklar göstermektedir. Bu nedenle yalın örgütlerde etkili bir yönetimin gerçekleşmesi de birçok temel ilkelerin bir arada toplanmasına bağlıdır. Bu ilkeler ise şunlardır” (Efil, 2010:435):

- Örgütlerde takım ruhu anlayışı hâkim olmalıdır. Planlama, büyük ölçüde takım üyelerine bırakılmalı, yöneticiler strateji belirleme işini yürütmelidir.

- Yetki ve sorumluluklar ekiplere dağıtılmalıdır. Bu nedenle kişilerin sorumluluklarının bilincinde ve uyumlu çalışma özelliklerinin de olmalarına dikkat edilerek işe alınmaların da yarar vardır.

- Değişen şartlara hızla uyum sağlama özelliğine göre, müşteri odaklı yapılanma sağlanmalıdır. •Çalışanların kararlara katılımına dayalı, basit ve görsel bir yapı kurulmalıdır.

- Sürekli gelişme ve bu çerçevede sürekli eğitim uygulanmalıdır.

- Esnek uzmanlaşma sistemi kurulmalıdır.

•Denetim, ağırlıklı olarak otokontrol ile sağlanmalıdır.

•Ekonomideki diğer işletmelerde ve yan sanayide de benzer tarzda yapılanma olmasında yarar vardır.

İşletmelerin krizlere karşı esnek örgüt yapılarını oluşturmada kullandıkları diğer yöntem ve tekniklerde aşağıda kısaca açıklanmıştır:

“Kıyaslama (Benchmarking): Kıyaslama bir işletmenin en üstün performansa ulaşması amacıyla en iyi uygulamaları tespit etmesi, kendine örnek alması ve bu uygulamaları kendi bünyesinde uygulama çalışmasıdır. Kıyaslama sürekli olarak kendi kendini değerlendirmeye ve diğer işletmelerle karşılaştırma olanağı sunan bir yöntemdir. Kıyaslama sayesinde işletmeler kendi iş süreçleri dışına çıkarak çevresindeki örnekleri inceleme fırsatı bulur ve o konuda en iyi uygulamayı yapanları kendine örnek alır ve gelişimine katkıda bulunur. Böylece krizlere yol açan örgütsel körlüğünde önüne geçilmiş olunur. Kıyaslama işletmelerde; rekabet edebilme gücünü artırmak, müşteri tatmini sağlamak, yeni fikirler edinmek, hedef belirlemek, işletme performansını artırmak, tahminde bulunmak ve stratejik planlama gibi amaçlara hizmet eder. Kıyaslama ile işletmeler pazarın gerçeklerini görür ve objektif değerlendirme imkânına kavuşur” (Budak ve Budak, 2004:153-155).

“Temel Yetenek (Core Competence): Bir işletmenin değerli, nadir, az bulunan, kolayca taklit edilemeyen edilese dahi çok pahalı olan ve ikamesi olmayan yeteneğine temel yetenek adı verilmektedir. Genelde işletmelerin temel yetenekleri sahip oldukları maddi olmayan varlıklarından üretilmektedir. İşletmeler bu temel yeteneklerini tek bir ürün üretmek yerine sahip oldukları bilgi ve beceriyi değişik endüstrilerdeki işletmelerin ürünlerini üretme imkânı vermektedir. Temel yetenekler işletmeyi en iyi bildiği işleri yapmayı sağlayarak diğer işletmelerden farklı kılmaktadır. Bu nedenle işletmeler yoğun rekabetler yaşanan pazarlarda stratejilerini kendilerini farklı kılan yeteneklerine göre oluşturmalıdırlar. İyi bildikleri işler dışındaki faaliyetlerini de dış kaynaklardan yararlanarak yerine getirmektedirler.

Dış Kaynaktan Yararlanma (Outsourcing): İşletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamak

amacıyla temel yetenekleri ile ilgili işleri kendilerinin yapması, diğer işlerde temel yetenekleri kendilerinden üstün olan firmalardan tedarik etmesidir. İşletmeler dış kaynaktan yararlanarak temel yeteneklerine odaklanmaktadır. Dış kaynaktan yararlanma yoluyla işletmeler uzman oldukları işleri kendileri yerine getirirken diğer işleri kalite ve fiyat yönünden en uygun şartlarda yerine getiren firmalardan tedarik etmektedir. Böylece işletmeler kaynak tasarrufu sağlamakta, yapı olarak küçülerek daha yalın hale gelmekte ve çok iyi bildiği iş üzerinde yoğunlaşmaktadır. Dış kaynaktan yararlanma arttıkça işletmeler arası ortaklı ve şebeke organizasyonlar gelişmekte ve işletmeler küçüldüğünden dolayı daha esnek ve hızlı hareket edebilir duruma gelmektedir” (Koçel, 2010:385). “Diğer bir deyişle işletmeler esneklik kazanma, hızlı karar alma, çekirdek kadro ile çalışma avantajı, uzmanlaşma, riski azaltma, kaliteyi artırma ve maliyetleri azaltma gibi nedenlerden dolayı dış kaynaktan yararlanma yoluna gitmektedirler” (Ataman, 2001:338). Bu sonuçlar ise işletmenin krizlere uğramamasına ya da krizleri önlemesine yardımcı olmaktadır.

“Şebeke Organizasyonlar: Şebeke organizasyonlar bir mal ve hizmet üretimini gerçekleştirmek için birden fazla işletmenin kendi aralarında iş bölümü yaparak iş birliğine gitmeleri üzerine oluşturulan bir yapı üzerine kurulmuştur. “Birbirinden bağımsız karşılıklı ilişkilerde bulunan, aralarında herhangi bir hiyerarşik üstünlük olmayan ancak belirli anlaşmalarla kendi aralarında iş bölümüne giderek mal ve hizmet üretimi ve satışı konusunda iş birliği yapan işletmeler topluluğuna” şebeke organizasyonlar adı verilmektedir” (Eren, 2013:265). Bu yapının temel özelliği; bir mal veya hizmet üretebilmek için gerekli olan faaliyetlerin ve kaynakların tek bir işletme elinde toplanması yerine farklı işletmelere yayılmış olmasıdır. “Ayrıca klasik organizasyonlardaki komuta ve kontrol yerine, hiyerarşik kademedan uzak yatay ilişkiler yardımıyla çalışan birimlerden oluşmaktadır” (Koçel, 2002:389). “Şebeke organizasyonların özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir” (Ataman, 2001:391):

- En az iki örgüt arasında uzun bir iş birliği gerektirir.
- Bu örgütlerin yönetimi birbirinden bağımsız olup, aralarında herhangi bir hiyerarşi

mevcut değildir.

•Herhangi bir mamulün tüketiciye ulaştırılmasına kadar geçen sürede gerçekleştirilen faaliyetler tek değil, farklı örgütler tarafından gerçekleştirilir, yani dışsal iş bölümüne dayanır.

•Yaratıcılığın ön planda olduğu esnek bir yapıyı ifade eder.

•Her örgütün temel yetenekleri üzerinde odaklaşması, bunun dışında kalan faaliyetleri dış kaynaklardan yararlanma yoluyla gerçekleştirme esasına dayalıdır.

•Kaynak dayanışmasına örnek oluşturur.

•Birbirleriyle gerçekleştirdikleri alışverişte pazar fiyatlarını temel alan ve birbirlerinin karlılığını arttırmayı hedefleyen örgütlerden oluşurlar.

•Rekabet üstünlüğünü elde etme ve korumak amacıyla başvurulan bir örgüt yapısını ifade eder.

2.1.4.Krize Yönelik Kadro Oluşturmak

“Kriz aşamasında işletme için en önemli kaynak, insan kaynağı olacaktır. İnsan faktörü etkili seçip kullanılabildiği ölçüde kriz süreci başarıyla sonuçlanabilecektir. Aksi takdirde işletmenin çöküşü hazırlanacaktır. Bu nedenle kadro yapısı son derece önemlidir. Kadro oluşturulurken, işletmenin stratejisiyle ve stratejik ihtiyaçlarıyla tam olarak bütünleşen bir yapı hazırlamaya özen gösterilmelidir” (Schler’den aktaran Tüz,1996:59).

“Kriz karşı yapılanmanın en önemli yönü yönetici seçimidir. Hızlı değişimlere uygun olan yönetici modeli farklıdır. Kriz durumlarında, her şarta standart davranışlar geliştiren yönetici modeli yeterli olmaz. Kriz ortamı yöneticilerinin karakterlerinde, yeteneklerinde, neyi, nasıl yaptıklarında, kişiliklerinde, bilgi düzeylerinde, ilgi alanlarında, insanları birbirinden ayırt etmeye yarayan hemen her konuda büyük ölçüde farklılaşan özellikler aranmalıdır. Ortak olan tek özellik, esnek düşünme ve doğru şeyleri yaptırma yetenekleri olmalıdır” (Drucker,1994:31)

“Kriz dönemi yöneticisi seçiminde çok boyutlu düşünme özelliği olan, çeşitli pazarlara uyum sağlama yeteneği bulunan, vizyon sahibi ve ileriye görebilen, tüketici mutluluğunu esas alan ve değişimlere hızla uyum sağlayan kişiler tercih edilmelidir” (WEB_7).

Krizde yöneticinin görevi yaratıcı olmaktan çok koordine edici rol oynamaktır. Öte yandan yeni bir şeyler üretmenin gerekli olduğu kriz şartlarında hayal gücü ve araştırma ruhu güçlü olan elemanlara ihtiyaç vardır. Bu kişiler aynı zaman da ekip çalışmasında uyumlu olabilecek özelliklere de sahip olmalıdır.

“Sadece yurtiçi pazara satış yapan işletmeler kriz şartlarından daha çok etkilenirler. Bu etkiyi azaltmak için yurtdışı pazarlara açılma gereği vardır. Ancak bu da bir kadro sorunudur. Global pazarlara açılmak için iyi bir kadro oluşturması gerekir” (Tüz,1996:60-61).

Krizle yönelik kadro oluşturulurken, oluşturulan kriz ekibinin en önemli rolü, krizin meydana gelmesini mümkün olduğu kadar önlemektir. Kriz olduğunda ilk aşamada riski minimize etmek, ikinci aşamada işletme imajına yönelik zararı azaltmak, üçüncü aşamada ise örgüt kültürünü olumlu yönde değiştirmeye çaba göstermektir. Ayrıca kriz ekibinde aşağıda belirtilen sorumlulukları gerçekleştirecek kişiler bulunmalıdır:

- Kriz yöneticisi: Kriz meydana geldiğinde öncelikleri belirleyecek, krizin kontrolünü sağlayacak ve gerekirse sistemi durdurma kararı verecek kişidir.
- Kriz ekibi lideri: Ekip üyelerini yönlendirir ve üyelerden gelen fikirlerin koordinasyonunu sağlar. Şartlara göre otoriter ve demokratik davranabilecek esneklikte olmalıdır. Kriz üyelerinin yaratıcılıklarına ihtiyaç olduğu durumlarda demokratik davranmalıdır. Aciliyet olması ve bir an önce uygulamaya geçilmesi gereken durumlarda otoriter davranmalıdır.
- Sözcü: iletişimi yürüten kişidir. Kriz ekibindeki gelişmeleri ve işletmeyi bir bütün olarak anlatabilmeli ve savunabilmelidir. Her bir kriz ekibi için ayrı ayrı veya tek bir sözcü seçilebilir.
- Halkla ilişkiler sorumlusu: İşletme imajını kontrol altında tutacak kişidir. Medya ve kamuoyuyla bilgi alışverişinde bulunur. Gelişmeleri doğru mesajlarla

kamuoyuna anında aktarmakla yükümlüdür.

2.1.5.Motivasyonun ve Örgüt İkliminin Krize Hazır Duruma Getirilmesi

“Kriz şartlarında fikir üretme, aktif olma ve dinamizm önemlidir. Bu nedenle örgüt ikliminin yaratıcılığa uygun olması, olumlu havanın korunması ve işletme çalışanlarının motive edilmiş olmaları gerekir. Kriz döneminde, kişilerin enerjilerini hangi yöne kanalize edeceklerini önceden biliyor olmaları önemlidir. Bu konuda şirket vizyonundan yararlanılabilir. Uzun dönemli vizyonlar ve bunların eylemlerle desteklenmesi nitelikli kişileri işletmeye çekebileceği gibi, mevcut çalışanlarında bu vizyona doğru yönelmelerini sağlar. Vizyon, kriz dönemlerinde daha aktif ve üretken olmak için zemin hazırlar. Kamuoyunun, yatırımcıların ve çalışanların ilgisini çeker. İşletmede çalışanların ortak bir örgüt iklimi çatısı altında birleşmelerine neden olur.

Motivasyon amacıyla karar ve sorun çözme sürecine katılım ortamı yaratılabilir. Bu şekilde kriz dönemindeki uygulamalar kolaylaşacak, konulara uyum yeteneği ve beceri düzeyi artacaktır” (Tüz,1996:66).

2.1.6.Etkin Bir Koordinasyon Sisteminin Önemi

“İşletmelerin gelişmelerden haberdar olmaları ve bu doğrultuda etkin bir koordinasyon sistemi kurmaları, bilgi akış sistemlerinin hızlı işlemesine bağlıdır. Dış çevreden alınan bilgiler ve bu doğrultudaki gelişmeler, karar vericilere acilen iletilmelidir. Bu amaçla yukarıya doğru çok iyi işleyen bir raporlama sistemi kurulmalıdır” (Sabuncuoğlu, 1994:36).

“Krizle yönelik koordinasyonda müşterilerle bağlantılar önemlidir. Bu aşamada Pazar araştırması gibi klasik yöntemler yeterli olmaz. Eski müşterilerle ve müşteri olabilecek potansiyel kişilerle iletişim kurarak, güven sağlamak önemlidir. Çoğu kez güven, fiyat ve diğer faktörlerden daha etkili olabilir” (Eren, 2013:33).

“Öte yandan, krizden kurtulmanın tek yolu da mutlaka yeni müşteriler bulmak değildir. Öncelikle ürünleri almaktan vazgeçen eski müşteriler üzerinde iletişimi yoğunlaştırarak bunun nedenlerini araştırmak gerekir. Gelirlerin %80’ini oluşturan müşteriler grubuyla doğrudan iletişim kurulması uygundur. Diğer %20 grubuyla dağıtım kanallarını kullanarak bilgi alışverişinde bulunmak mümkündür” (Tüz,1996:67).

“Ayrıca, yeni fikirler işletmeleri krizden kurtaran bir faktör olabilir. Bu fikirlerin alt basamaklarda yer alan elemanlardan gelmesi söz konusu olabileceği gibi, müşterilerden gelmesi de mümkündür. Çalışanlardan gelen üretici fikirlerin üst basamaklarda elenmemesi için, bir koordinasyon merkezi kurulabilir. Müşterilerle ise, iletişimi sürekli hareketli tutarak, onları sistemli ve dikkatli bir şekilde dinlemek önemlidir” (Eren, 2013:33).

“Başarılı işletmeler ve çok uluslu şirketler, etkin koordinasyonu sağlamak için uzman kişilerden oluşan kurul veya bölüm oluşturmuşlardır. Burasının görevi, mevcut faaliyetlerinden ayrı olarak, durum değerlendirilmesi, işletme analizi ve çevre taraması konularında çalışmaktadır” (Dinçer,1996:103).

2.2.KRİZ ANINDA İŞLETME YÖNETİMİ

“Kriz yönetimi, kriz olarak nitelenen durumu ortadan kaldırmak için yapılan planlı, sistematik ve rasyonel bir şekilde uygulanan faaliyetler topluluğudur. Sistematik olarak adım adım verilecek kararları, bu kararları uygulayacak ekibi oluşturmayı, uygulama sonuçlarını hızla alarak yeni kararlar vermeyi kapsamına alır. Normal şartlardaki yönetim politikalarının kriz şartlarına cevap vermesi zordur. Kriz dönemindeki uygulamanın farklı olması gerekir. Krizi normal şartların iş yapma ve karar verme alışkanlıkları ile çözmeye çalışanlar başarısız olurlar” (Koçel,1996:1-3).

Kriz anı yönetimi, hasarı sınırlamak veya azaltmak, krizin işletmenin etkilenmeyen bölümlerine sıçramasını önlemektir. Kriz döneminde alınan önlemler kadar, bu önlemlerin telaşsız ve başarılı bir şekilde uygulanması önemlidir. Bir İngiliz araştırma grubu, kriz döneminde alınan önlemler bakımından işletmelerin başarılarını karşılaştırmıştır. Aşağıdaki tablo da bu karşılaştırma, aynı önlemlerle bazı işletmelerin başarılı, bazılarının başarısız olduğunu göstermektedir.

Tablo 3. Kriz Dönemi önlemleri **Kaynak:** Müdürlerinizi Kovun, Birsell, M., Sabah gazetesi 1994

İşletmenin Mücadele Yöntemi	Başarılı (%)	Başarısız (%)
Varlıklarını azaltmak	93	50
Yönetimi değiştirmek	87	60
Mali kontrolü sıkılaştırmak	70	50
Maliyeti düşürmek	63	90
Borçları yeniden düzenlemek	53	20
Pazar geliştirmek	50	50
Örgütsel değişikliğe gitmek	47	20
Ürün ve pazar geliştirmek	40	30
Başka şirket satın almak	30	10
Yeni yatırımlara girmek	30	10

“Krizin yönetime etkileri olumlu yönde olup, işletmeye hız kazandırabileceği gibi, olumsuz yönde olup işletmenin hayatına da son verebilir. Yönetici düzeyinde yapılan bir araştırmaya göre krizin olumlu etkileri şu şekilde belirlenmiştir” (Pollard, Hotho,2006:6).

- Yeni Pazar arayışları oluşturur.
- Yarım kalan projelerin devreye alınmasına neden olur.
- Kara geçme düşüncesi ağırlık kazanır.
- Dış pazarlara açılma gereği doğar.
- Maliyetlerde tasarrufun önemi ortaya çıkar.
- Dış çevreyle iletişim artar.

- Öz kaynaklar önemli duruma gelir.
- Diğer örgütlere göre işletmenin gücü ortaya çıkar.
- Kriz deneyimi kazanılır.
- Ekip çalışması güçlenir.
- Yöneticilerle çalışanlar arasında yakınlaşma sağlanır.
- Ar-ge faaliyetleri ön plana çıkar.
- Kalitenin önemi anlaşılır.
- Çalışanlar işlerinin önemini anlar.

Krizin olumsuz etkileriye şunlardır:

- Geleneksel örgüt yapısına sahip kurumlar hızlı karar alıp, krize çabuk cevap veremezler.
- Kararlar bilgi yetersizliği nedeniyle sağlıklı olmaz.
- Yönetim merkezi duruma gelir ve tekdüzelik oluşur.
- Örgüt içi gerilim ve çatışmalar artar.
- Yan sanayinin ilave yükleri artar.
- Finansal problemler olur. Kredi faizleri işletmeyi zorlar.
- İşten çıkarılma korkusuyla çalışanların motivasyonu kalmaz.
- Dakika maliyeti ve sabit giderler artar.
- Üretim planlaması yapılamaz, atıl kapasite artar.
- Üretim tekniklerindeki iyileştirme durur.
- Yönetimsel programlar aksar.
- Firma imajı zayıflar ve gelir düzeyinde kayıplar artar.
- Yatırımlar yarım kalır.
- Beceri gecikmesi olur ve kalite düşer.

Kriz anında öncelikli yapılacak faaliyetlerde, planı uygulamaya konduktan sonra, etkin kriz yönetimi için aşağıdaki sorular incelenmelidir.

- Gerçek sorun veya sorunların tam olarak tanımlanması.
- Düşünce anlamında en kötü senaryo planının yapılması.

- Bilgi akışının sağlanması.

“Kriz yönetiminde en sık rastlanan hata yanlış soruna odaklanmaktır. Başarılı kriz yönetimi, bu sorunun şirketteki etkisine yönelmeli ve buna uygun prosedür ve politikalar saptanmalıdır.

Kriz ekibi her şeyden önce en kötü senaryoya hazır olmalıdır. Bütün ekip üyeleri en kötü olasılığın sonuçları hakkında bir taslak sahip olmalıdır. Bu ön hazırlık benzer durumla karşılaşıldığında önemli bir destek sağlayacaktır. Ekip aynı zamanda en uygun kriz temsilcisini seçmelidir.

Bilgi akışının yönetilmesi kriz yönetiminde anahtar önem taşımaktadır. Ekibin her üyesi özel bir rol üstlenmelidir. Ayrıca, kriz iletişimi boyunca yardımcı olacak iki yönetim aracı vardır” (Tüz,2008:87-89):

- Sorun raporu hazırlama: bir sorunun veya krizin kısa tanımını yapan firma içi belgedir. Bu belge kriz sözcüsüne verilerek ihtiyacınız olan bütün bilgileri istediğinizi gösterir.
- Kriz iletişim stratejisine hazırlanma: Sorun raporu hızla hazırlanmalıdır. Buna ilişkin stratejiler yazılı olarak belirlenmelidir. Yazılı bir strateji kriz yönetimi takımının anlamasını da kolaylaştırır.

2.2.1.Krizin Boyutlarını Belirlemek

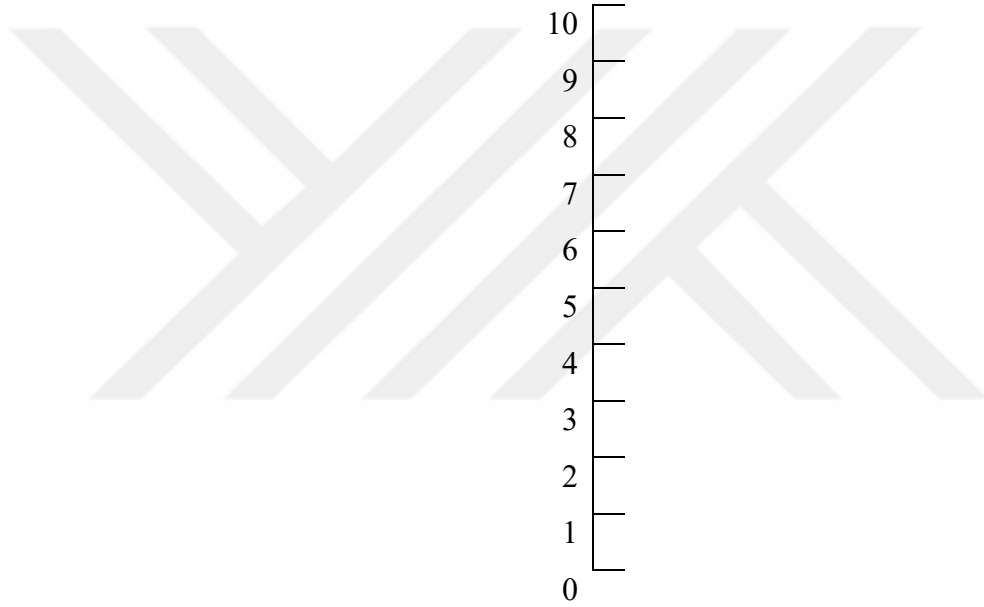
“Acil bir durum ortaya çıktığı zaman yapılacak ilk iş, durumun niteliğini ve boyutlarını ortaya koymaktır. Problem sorumlusunu aramak zaman kaybıdır. Ayrıca huzursuzluklara neden olabilir” (Tack,1994:20).

Krizin boyutlarının belirlenmesi iki aşamadan oluşur. Krizin etki değerini hesaplamak ve kriz barometresini hazırlamak.

“Krizin etki değeri hesaplanırken olabilecek en kötü olay tasarlanır. Bu anlamda “0-10” arası değerler kullanılarak kriz etki değeri bulunur. “0” en yüksek değer kabul edilir. Bu değer hesaplanmasında beş soru sorulur.

- Krizin şiddeti artarak yükseliyorsa, bu şiddete ne kadar dayanabilirsiniz?
- Medyanın, devletin ilgili kurumların krizinize ilgilenme boyutu ne olacaktır?
- Kriz ile rutin faaliyetlerin kesintiye uğrama boyutu nedir?
- Kriz kurumun kamuoyu imajını ne ölçüde tehlikeye sokmaktadır?
- Kriz işletmede ne boyutta hasar yaratır? Yatırımlar, krediler, kâr marjı vb.

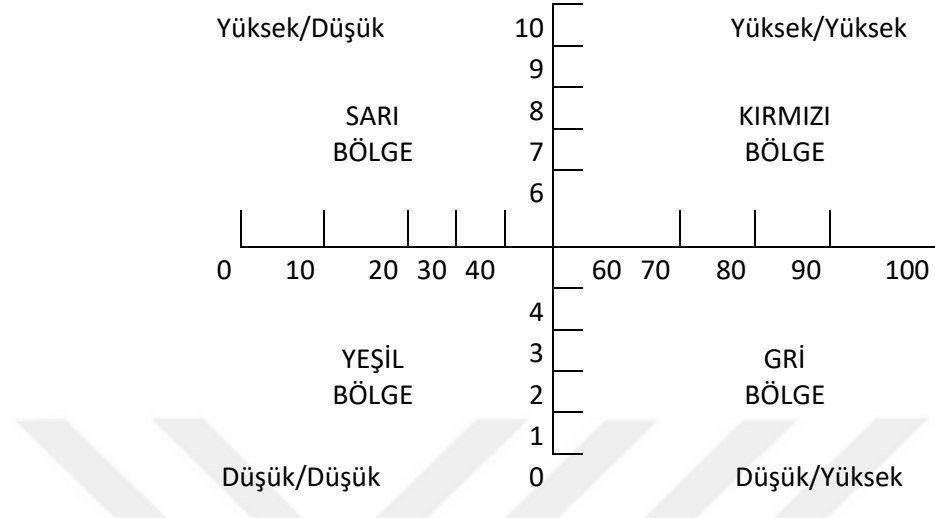
Bu beş soruya 0-10 arası değerler verilip, toplayarak 5'e bölünür. Çıkan değer krizin işletme üzerindeki etkisini gösterir. Bu değer şekil 4'te görülen kriz etki ölçeği üzerinde işaretlenir" (Fink'den aktaran Tüz,2008:91).



Şekil 6 Kriz Etki Ölçeği, **Kaynak:** Fink'den aktaran Tüz, İşletmelerde Kriz Yönetimi,2008:91.

Kriz etki ölçeğine “0-10” arası değerlerden oluşan bir yatay doğru ilave edilerek kriz barometresi hazırlanır. Yatay doğru üzerinde çeşitli faktörlere göre krizin gerçekleşme olasılığı işaretlenir. Kriz etki ölçeği ve olasılık doğrusu üzerinden işaretlenen değerlerin kesiştiği nokta krizin gösterir. Kriz barometresi üzerinde, krizin boyutu belirlendikten sonra, müdahale maliyeti hesaplanır. Kriz etki değeri, olasılık faktörü ve olası etki derecesi ile müdahale maliyeti bileşimlerine göre, tanımlanır. Bu tanıma göre krizi

çözümleme yönünde bir şey yapıp yapılamayacağı belirlenir. Krizi çözümlemenin ilk aşaması tanımlamaktır (Fink'den aktaran Tüz,2008:92).



Şekil 7 Kriz Barometresi, **Kaynak:** Fink'den aktaran Tüz, İşletmelerde Kriz Yönetimi,2008:92.

2.2.2.Kriz Yönetim Planı Oluşturmak

Kriz yönetimin de planı oluştururken kullanılabilir hazır bir kılavuz yoktur. Her işletmenin örgüt kültürü ve yapısı farklıdır ve doğal olarak çözüm planı da farklıdır (Phelps'den Aktaran Tüz,1986:6). “Öte yandan kriz yönetim planı krizi çözmeye yarayabilecek bir araç olup, kendiliğinden krizi çözemez. Bu nedenle, kriz yönetim planına sahip olma rahatlığına kapılmamak gerekir. Çok iyi bir araç usta ellerde tehditten fırsata dönüşü sağlayabilir. Amerika’da en büyük 500 kuruluşun tepe yöneticileri arasında yapılan bir araştırmaya göre, yöneticilerin %89’u krizin ölüm ve vergi gibi olgu olduğunu kabul etmektedirler. Ancak %50’si hazırlanmış bir kriz planı bulunmadığını belirtmektedir. Kriz planı olan kurumların kriz sürecinin, kriz planı olmayanlardan daha kısa sürdüğü ortaya konmuştur. Kriz planı olmayanların kriz süresi, kriz planı olanlardakinden 2-2,5 kat daha uzundur” (Fink'den aktaran Tüz,2008:93).

Kriz planı hazırlarken aşağıdaki şartların analizi yapılmalıdır.

- Krizler organizasyonun stratejik hedeflerini tahdit ettiğinden, kriz yönetimi stratejik yönetimin öngörülere ışığında çalışmalıdır.
- Kriz yönetimi hem fiziksel hem de zihinsel olarak, uygulayıcı durumunda olan kriz kontrol ekibi üzerinde ağırlık kazanır. Bu nedenle, ekip elemanlarının fiziksel ve zihinsel uygunluğu bir ön koşuldur.
- Krizin erken uyarılarına aldırmama eğilimi, “kriz bize dokunmaz” yaklaşımı kötü bir son hazırlayacaktır.
- Krizde etkinliği sağlamanın önemli yollarından birisi hızlı harekete geçebilmektir. Ancak bu durum, olayı tüm boyutlarıyla enine boyuna ele almadan karar verme telaşına düşmek anlamına gelmemelidir.
- Krizle karşılaşmak birleştirici olduğu gibi, bölücü de olabilir.
- Genel kanı olarak, başarının krizi beslediği ileri sürülmektedir. Altın çağını yaşayan organizasyonların kriz çekimine girmesi uzun zaman alır. Hastalığın ilk safhaları hissedilmez. Dikkatli olunmalıdır.
- Krize karşı bilinçli bir hazırlık yapmak gerekir. Kriz patlak verdiği anda herkes tam olarak ne yapması gerektiğini ve sorumluluğunu bilmelidir.
- Kriz örgütün tümünde ya da bir bölümünde yanan ateşe benzer. İlk tehdit atlatıldıktan sonra, yeniden yapılanma başlatılmalıdır.

“Kriz yönetim planı, iletişim, kavrama, eylem planı, medya değerlendirmeleri ve ses getirecek kararların koordinasyonundan oluşur. Öncelikle krizi kontrol altına almak amacını taşır. Ayrıca krize karşı pozitif tutum oluşturmak, işletmenin performansını kamuoyunun beklentileri doğrultusunda gerçekleştirmek, kamuoyuna doğru bilgileri vererek işletme imajını güçlendirmek ve fırsatları değerlendirmek gibi fonksiyonları vardır. Krizde, zaman öncelikli faktördür. Bu nedenle neler yapılacağını gösteren stratejilerin ortaya konacağı bir plana ihtiyaç vardır. Planlamanın avantajı, dikkatleri gerçek soruna yoğunlaştırır ve eylem için bir çatı oluşturur.

Kriz yönetim planının aşamaları şunlardır” (Regester’ dan aktaranTüz,2008:94):

- Kriz durumlarının listelenmesi ve tanımlanması, kriz durumunun olabilecek en

kötü senaryoya göre düşünülerek, yazılı çalışma yapılmasıdır.

- Her bir krizle baş edebilmek için stratejiler ve taktikler geliştirilmesi
- Krizden etkilenecek kişilerin ve grupların tanımlanması
- Kriz ekibinin göreve başlaması
- Zararı minimuma indirecek bir kriz iletişim planı hazırlanması
- Her şeyin test edilmesi, kriz yönetim planının görüntülenmesi ve test edilmesi hazırlık çalışmasının en önemli kritik unsurudur. Çünkü herhangi bir olay meydana gelinceye kadar planın etkinliği üzerinde geri besleme alma şansı yoktur.

2.2.3.Kriz Dönemi Personel Politikası Geliştirmek

“Kriz ana kadro yapısının en önemli özelliği kriz yöneticisi kriz karar analisti ve kadro üzerindeki değişikliklerdir. Kriz yöneticisi, kriz içinde dağıtılan bir örgütte iş birliğini yeniden sağlama gibi zor ve önemli bir role sahiptir. Kriz şartlarında uzman olmalıdır. Olağan şartlardan farklı düşünerek, esnek davranabilmesi gerekir. Mevcut yönetici işsiz kalma stresi ile paniğe kapılarak yanlış davranabilir. Kriz nemli boyuttaysa mevcut yöneticiyle başarı sağlamak zor olabilir. Bir kriz yöneticisi veya danışman atamak daha uygundur.

Kriz yöneticisi kara analistinden yardım alabilir. Karar analisti, yönetim bilgi sistemleri vasıtasıyla, çevre analizi ve erken uyarı sistemlerinin gelen bilgileri, çeşitli karar programları kullanarak bilgisayarda değerlendirir. Yöneticiye karar almada yardımcı olacak verileri sunar. İyi bir dinleyici, bir ölçüde yönlendirici ve karışıklığı giderici olmalıdır. Kararı çok az bir hazırlıkla zamanından önce yapılandırabilmeli, önemli olanla olmayanı ayırt edebilmeli ve karara yönelik yapıcı iletişim yönündeki tartışmaları yönlendirilmelidir.

Kriz anı kadro politikasında ilk akla gelen uygulama, kadro yapısını küçültme, diğer bir deyişle çalışanları işten çıkartmaktır. Bu uygulama şekli yaratıcılığı ve

motivasyonu öldürücü niteliktedir. İşten çıkarılma korkusu taşıyan kişilerin kriz şartlarında işletmeye verimli bir şekilde katkı sağlamaları beklenemez. Krizden çıkmanın en önemli koşulu, işveren, yönetici, işçi ve hatta müşterinin tam bir dayanışma içinde çözüm yollarını birlikte aramalarıdır. En tehlikeli durum işveren işten çıkarmayı düşünürken, sendikaların grev kararı almalarıdır. Kriz döneminde çalışanlar açısından en önemli olgu iş güvencesidir. Özveride bulunması istenen kişilere iş güvencesi vermedikçe hiçbir şey elde edilemez. Bu nedenle Volkswagen’de işten çıkarma yerine çalışma günlerini azaltmak ve buna paralel olarak ücretlerde indirim gitmek yolu uygulanmıştır. General Motors ise kriz olan ülkelerden, olmayan ülkeye elemanlarının bir kısmını kaydırma kararı almıştır.

Kriz dönemlerinde kurumların yaptığı en önemli hata, insanları göz ardı ederek, sistem ve şirket üzerinde yoğunlaşmaktır. Oysa ki çalışanların önemsenmesi ve sadakatının sağlanması, en az sistem kadar önemlidir.

İşten çıkarımlar görünüşte en kolay, ancak en zarar verici yoldur. Bu nedenle, kriz dönemlerinde işten çıkarma yolu seçmek, düşünülen en son çözüm şekli olmalıdır. İşten çıkarma yöntemi zorunlu uygulanacaksa da aşağıdaki sistematığe dikkat edilmesi yarar sağlar:

İzin: ilk aşamada yıllık izin, askerlik, ücretli ve ücretsiz izin gibi her türlü izin yolu denenmelidir.

Emeklilik: Emeklilik süresi dolanlar işten çıkarma da öncelik verilmelidir.

İşten Ayrılma: İşten çıkarmalarda performans değerlendirme sonuçları ve diğer kriterler birlikte kullanılabilir.

Mevcut Performans Verileri: Pek çok kurum, işten çıkarma kararında mevcut performans verilerinin yeterli olmadığını farkına varır.

Çoğunlukla gelişime yönelik ve hedef odaklı olan performans kriterlerini ek olarak, yeni beceriler kazanmaya istekli olma, belirsizliğe tolerans ve değişimi fırsata Çevirme gibi faktörler de değerlendirmeye alınmalıdır. Yapılan araştırmalar sonucunda, bu becerilere sahip olan çalışanların işlerini korudukları; ancak olumsuz tutum sergileyen

ve işletmeye düşük değer katan çalışanların işlerini kaybettikleri görülmektedir.

Yaş iletilici parasını doğru ilişki kurulması: Verilerin eksik olduğu durumlarda, belirleyici kriterlerden biri de tecrübedir. Çoğu kez tecrübe çalışanın yaşıyla paralel olarak kabul edilir. 'Daha ileri yaş daha çok tecrübe' diye nitelendirilir. Oysa yaş ya da o işte geçirilen sürenin uzunluğu yetkinliğin ya da katma değerini işaretleyebilir.

Ücret miktarı: Kimin işten çıkartılacağı kararında yanlıya neden olan bir diğer faktör de; ücrettir. Üst sıralarda yer alan çalışana işten çıkarmanın bütçeyi daha fazla katkı getireceği düşüncesi yaygındır. Oysa kişinin katma değerine bakılmadan, yüksek ücretten yapılacak tasarrufun bedeli şirketin performansı açısından daha yüksek olabilir.

Eşit yükümlülük: Yöneticiler, kriz dönemlerinde kısıntıları çoğunlukla tüm bölümlere eşit dağıtırlar. Şirketin her bölümünün kârlılığa katkısının eşit olmadığı gerçeği göz ardı edilir.

Doğru zamanı belirleme: Kurumlar çoğunlukla finansal göstergeler son noktaya geldiğinde harekete geçerler. Küçülme kararı çarşamba günü gündeme gelir, işten çıkarılacakların listesi bir sonraki günü hazırlanır ve cuma günü belirlenen çalışanlara işten çıkarıldıkları söylenir. Yönetim, kısa bir bildirgenin ardından, pazartesi günü her şeyin eskisi gibi devam edeceğini düşünür. Ancak ardından yaşanan geride kalan sendromu bunun aksini göstermektedir.

İşten çıkarma görüşmelerinde yetkililerin üzerine düşen önemli sorumluluk; iş adaletinin korunması, başka deyişle, işin sürdürülmesini sağlayan insani ve ahlaki koşulların devam ettirilmesidir. Bu nedenle, iki temel konu önem kazanır:

- Şirketin ayakta kalmasını sağlamak
- Kişisel ve duygusal nedenler yerine, gerçek nedenlere odaklanmak.

İnsan kaynakları, kriz dönemi boyunca, şirket tercihlerinin sonuçlarını anlatmak ve farkındalık oluşturmak zorundadır. Bu da İnsan kaynaklarının, yönetimde önemli bir rolünün olduğunun kabulü ile gerçekleşir" (Tüz,1996,78-80).

2.2.4.Kriz Koşullarında Yürütmeyi Sağlamak

“Kriz döneminde yürütmeyi kolaylaştırmak ve karar mekanizmasının hızlı işlemlerini sağlamak için organizasyon için merkezi bir yapılanmaya gidilmesi uygundur. Bunun anlamı, yetki devrinin azaltılarak üst yönetimde yetkilerin yoğunlaşmasıdır” (Sabuncuoğlu,1994;1). Olayların akışını denetim altına alıp sınırlandırmak gerekir. “Krizlerin en önde gelen ve karmaşık yönlerinden birisi, dallanıp budaklanmaları ve çoğunlukla işin tam bir çıkmaza sürüklenmesidir. Bu dönemde astlar, işin başında ne yaptığı bilen, yetenekli ve güçlü bir lidere ihtiyaç duyarlar” (Tack,1994;47).

“Ayrıca kriz döneminde emir-komuta açısından hiyerarşik düzene göre hareket etmek zaman kaybı olabilir. Acil durumlarda basmak atlayarak doğrudan ilgili kişiyle görüşülebilir” (Sabuncuoğlu,1994;36). Yürütme aşamasında kriz döneminin özelliği gereği, katı, esnek olmayan planlara takılıp kalınmamalıdır. Plan bir rehberdir. Uygulamada şartların gerektirdiği gibi davranmak doğrudur. Kriz akışkan bir süreç olup, aynı şekilde akışkan bir uygulama gerektirir.

“Kriz döneminde yürütmenin başarılı olmasında aşağıdaki unsurların yerine getirilmesi önemlidir” (Regester’dan aktaranTüz,2008:99):

- Personelin moralini yüksek düzeyde tutmak başarının ön koşuludur. Bu amaçla kişileri suçlayan bir politika izlenmemelidir.
- Stres altında karar almaya hazırlıklı olmak gerekir.
- Umulmayı umarak, planın yerine getirilmesinde kimsenin desteği olmayacağını düşünerek hareket edilmelidir.
- Medya ile ilişkilerin güncelleştirilmesi yararlıdır.
- İşletme merkeziyle gelişmeler konusunda düzenli olarak iletişim kurulmalıdır.
- Kriz durumunda işletmeyi terk etmek isteyen kişilerle uğraşmamalıdır. Gİtmelerine izin vermek uygundur.

“Yürütmede dikkate alınacak bir başka nokta, bir işletmenin yaşamakta olduğu bir krizin, kıyaslama yapılarak diğer işletmeler için de söz konusu olabileceğidir. Onların bu

dönemde ne tür hatalar yaptıklarını görerek değerlendirmek, aynı hataları yapmamak ya da onların hatalarını fırsata dönüştürmek mümkündür.

Ayrıca, kriz döneminde yürütme sürecinin, alınan kararların, düşüncelerin, duyguların, kriz ekibi toplantılarının raporların bir veri olarak saklanması fayda vardır. Bu uygulama, krizin ilerleyen aşamaları ile bir başka kriz döneminde geçmişte yapılanları tekrar inceleme ve dolayısıyla da kriz sürecini kısaltma yönünde yardımcı olacaktır” (Fink’den aktaran Tüz,1996:99).

“Uygulamada nelerin aksadığı (kim, ne zaman, neyi aksattığı vb.) yönünde değerlemeler yapıp, planın ne denli yürüyüp yürümediği öğrenilmelidir. Plan öğelerinde bir başarısızlık varsa, kontrol altına alınabilir mi? Mesajların iletilmesi açısından mı sorun vardır? Mesajı yeniden oluşturmak ya da yeniden yöneltme, yeniden düşünme vb. gerekebilir. Kriz değerlendirme çalışmaları futbol maçlarında iki maç arası çalışmalara benzer. Gelecek maçıdan evvel, önceki maçta ne tür hatalar yapıldığı saklanan verilerden tekrar incelenmelidir. Kriz döneminde de benzer çalışmalar yapılabilir” (Fink’den aktaran Tüz,1996:99).

“Kriz döneminde yürütme açısından önemli bir başka konu, örgüt üyelerindeki kişilik farklılığıdır. Bazı kişiler, kriz dönemlerinde yönetime destek ve yardımcı rol oynayabilirler. Bazı kişiler de kriz şartlarını fırsat bilerek yönetimi engelleme ve kendileri yıldız olma eğiliminde olabilirler. Dikkatli bir yönetici herkese eşit davranış göstermek yerine, kişiliklerine uygun farklı davranışlar geliştirerek yürütmeyi kolaylaştırır. Bu anlamda yöneticinin karşılaşılabileceği beş kişilik modeli söz konusudur ve bu modeller doğrultusunda davranmasında yarar vardır” (Tack,1994;47):

- Fırsatçı kişilik. Bu tür kişiler işlerinde zeki ve beceriklidir. Kendi çıkarlarını kollarlar. Kriz dönemini kendileri lehine kullanmak isterler ve yönetimi gözden düşürmeye çalışırlar. Uzun dönemli olarak örgüt için tehlikeli kişilerdir. Kriz döneminde bu tür kişilerin oyunlarını görmemeye çalışıp, enerjilerini sorun çözmeye yönelterek, yorulmalarını sağlamak gerekir.
- Duyarlı kişilik: Bu tür insanların kişiliği alıngandır. Olaylardan sürekli kendilerini

sorumlu hissederek, savunmaya geçerler, kriz anında panik olurlar. Krizin gelişiminde suçlu olmadıklarına onları inandırarak, moral vermek gerekir.

- Savaşçı kişilik. Bu tür insanlar sürekli saldırma içgüdüsüne sahiptirler. İş arkadaşlarına, elemanlarına ve yöneticilerine karşı rahatlıkla saldırırlar. Ekip çalışmasını bozucu bir yapıları vardır. Hata olduğunda diğer kişileri suçlarlar. Tartışma özelliklerinden rahatsız olmayacak kişilerle birlikte çalışmaları uygundur. Kriz döneminde tartışmaya yöneldiklerinde, başka zaman konunun görüşüleceği belirtilerek zaman kazanmaya çalışmak gerekir.
- Gizli kişilik: Kriz döneminde, iletişim kanallarını gizlilik amacıyla kullanırlar. Yöneticileri bilgilendirmekten çok, bilgileri gizleyerek sadece kendileri etkin olmaya çalışırlar. Kendi bilgilerini ortaya koymaları için, iş birliğine ihtiyaç olduğunu hatırlatmak gerekir. Kilit noktaları yöneticinin bildiğini ve bilgilerin birleşmesi durumunda anlam taşıyacağını anlatarak, kriz döneminde onların da iş birliği alınmalıdır.
- Zayıf kişilik: Sorunlu, güvensiz ve işi hakkında endişeli bir yapısı vardır. Kriz konularının içinden çıkamayacağını düşünerek kaçışa yönelir. Bu tür kişilere önemli bir görev verip, kesin bir bitirme tarihi ile yönlendirmek gerekir.

2.2.5.Kriz İletişim Politikası Oluşturmak

Kriz yönetiminin iletişimde yedi temel boyutu vardır (WEB_8);

- Faaliyetler
- Krizden etkilenenler
- Güven
- Davranış
- Profesyonel beklentiler
- Etik
- Öğrenilen dersler

Kriz yönetim ekibi ne kadar iyi olursa olsun, kriz yönetim planı ne denli tam olursa olsun, kriz anında mesajların iletilmemesi durumunda başarısızlık kaçınılmaz olur. Bu nedenle kriz fark edildiği anda, krize yönelik iletişimin de başlatılması gerekir. Kriz dönemi iletişim politikasının krizin dağılmamasını sağlayıcı iki temel amacı vardır. Birincisi krizle ilgili olabilecek grupları (ortaklar, tüketiciler, medya, devlet gibi) yatıştırmak, ikincisi ise çalışanları bilgilendirmektir (WEB_9). Bu amaçla kriz hareket ve acil bilgi merkezi kurulmalı, kriz iletişim planı hazırlanmalı ve halkla ilişkilerden faydalanılmalıdır.

“Kriz hareket ve acil bilgi merkezi kurarken genellikle dış politikadaki olaylarda kullanılan “War Room” veya “Situation Room” modelinin işletmelerde uygulanmasıdır. Kriz odası, işletmenin tüm enerji ve kaynaklarının karşılaşılan problemleri çözme ve karar verme amacıyla biraya getirilmesini ifade eder. Kriz hareket odası bilgisayar sistemi, bilgisayara yüklenmiş karar analiz programları, tepegöz, video, slayt, tahta, yazım için gerekli araçlar ve uygun bir oturma düzeni ile birlikte sürekli hazır olmalıdır” (Koçel,1999;3). Kriz durumunda, konu ile ilgili kriz ekibi bu odada toplanır. Kriz ile ilgili tüm bilgiler buraya akar, bu bilgiler hemen değerlendirilir, gerekli kararlar verilerek stratejiler geliştirilir. “Yönetim kurulu bilgilendirilir ve uygulama dönüştürmek için gerekli emirler verilir. Kriz hareket odası yöntemi, tüm bilgilerin aynı merkezde toplanmasını, anında değerlendirilmesi ve en etkili kişi ile birlikte hemen karar verilerek uygulama geçilmesini sağlar” (Anriole’den aktaran Tüz,1996:85). Bu olayın işlemleri hızlı şekilde yürütme özelliği vardır.

“Kriz odasının sağ alt köşesin de bölme ile ayrılmış bir acil bilgi merkezi yer alır. Acil bilgi merkezi kriz döneminde bilgilerin toplandığı ve kriz ile ilgili olan çeşitli gruplarla (çalışanlar, medya, tüketiciler, devlet ve benzeri) iletişim kurulduğu bir iletişim merkezidir.

Krizin işletmenin kontrollü altında gelişmesine yardımcı olur. İşletme dışından gelen bilgiler değerlendirilerek kriz odasının sözcüsüne veya halkla ilişkiler temsilcisine iletilir. Kriz odasından gelen bilgiler de aynı kişi ile bilgi merkezine gönderilir. Bilgi

merkezinden medyaya, tüketicilere ve devlete, kontrollü bir şekilde gerekli olan yazılı ve sözlü açıklamalar yapılır” (Regester’den aktaran Tüz,1996:85)..

“Kriz sürecinde bir iletişim planı doğrultusunda hareket etmek, kriz nedeni ile işletmeye olan güvenin yıkılmasını engeller. Bu güvenin korunması için acil ve hızlı önlemler alınması gerekir. İlk aşamada krizin neden olduğu yangın söndürmeye çalışırken, şu temel politikaları izleyerek bir iletişim planını acilen uygulamaya koymasında yarar vardır”(Tüz,1996:86).

- Acil Hasar Analizi: Yönetim kurulu ile Halkla İlişkiler, Hukuk, Finans ile ilgili operasyonel bölümlerin üst düzey yöneticileri arasında acil olarak iletişim kurularak hasar durumu belirlenir.
- Durum senaryoları geliştirme: Herhangi bir kriz ikliminde bazı şeyleri görmezden gelme yerine bütün boyutlarıyla olasılıkları dikkate alarak tartışmaktır. En iyi en kötü durumlara göre analiz yapmaktadır.
- Ticari durum İşlemler: Kriz yönelik bazı şeyler söylenmeye başlar başlamaz, hasar analiz komitesi ile bir güvenlik politikası olarak ortakla ile ilgili kurup desteği devamını sağlamalıdır.
- Basına Bilgi vermek: Basın mülakatı, basın konferansı veya detaylı bir basın bülteni hazırlanmalıdır. Krizin özelliğine göre birisi seçilerek, iletişim planı basına duyurulmalıdır.
- İşletmedekileri Bilgilendirmek: İşletmenin tüm ana görevlerin krize yönelik mesajları zamanında almaları sağlanmalıdır. Bir basın görevlisi üst yönetime ulaşmaya bilir ve Bölge Müdürünün bilgisine başvurabilir. Bölge Müdürü bilgilendirilmiş olmalıdır ki sağlıklı bilgi aktarabilsin.
- Bilgi akış kanalının belirlenmesi: Tüm medya mensupları, eğilim olarak doğrudan üst yönetime ulaşmak isterler. Bu eğilime cevaplamak gerekir. Ancak işletmenin çeşitli sorulara telefonda bilgi vermesi kısıtlı ve yanlış olabilir ama acil bilgi merkezi kurulmuşsa bu kanaldan doğru bilgileri vermek daha sağlıklıdır. Bu merkez yoksa halkla İlişkiler görevlisi ya da kriz ekibi sözcüsü medya ile ilişkileri

yürütmelidir.

“Kriz yönünden halkla ilişkilerden yardım almak ve çalışmalarına başlamak için en uygun zaman krizin olmadığı ve iyi niyet geliştirme olasılığı bulunduğu zamandır. Karlar yükselirken büyüme iyi giderken, gelecek parlak görünürken, ortaklarla ilişkiler sağlam durumdayken “en iyi savunma iyi bir saldırıdır” ilkesi ile güven kazanmak gerekir. Bu amaçla medyayla ilişkiler sürekli olmalı, firma güvenilirliği yüksek tutulmalı, işletme yönetimine medyanın ulaşması mümkün olmalıdır. Halka ilişkiler yönünden basın brifingleri, mülakatlar fabrika gezileri vb. gibi düzenlenerek kamuoyuyla bütünleşme sağlanmalıdır” (Fink’den aktaran Tüz,1996:87).

“İşletme bazında yaşanan krizlerde önemli konulardan birisi kamuoyunun destek ve katkısını sağlamaktır. Beyaz yakalı olarak adlandırılan işveren ve yönetici kesimi ile mavi yakalı olarak bilinen işçi kesimi arasında uzlaşmanın ötesinde krizden çıkış yollarını, iş birliği ve güç birliği kurarak sağlamayı başarmış işletmeler, çalışanlar ve halktan büyük destek görürler. Bu İşbirliğinin güzel bir örneği Amerika Chryssler otomobil firmasında yaşamıştır Ford fabrikasından Chryssler firmasında genel müdür olarak atanan Le lacocca hemen bir halk ilişkiler kampanyası oluşturmuş ve sendika ile anlaşarak ücretleri sınırlamış burada kendisi ücret almayarak örnek bir davranış sergilemiştir. Televizyonda geniş bir reklam kampanyası başlatarak Amerikan toplumuna bizzat kendisi seslenerek onlardan özveride bulunmasını istemiş ve hatta milliyetçilik duygularını kullanmıştır. İşletme içi ve dışı olumlu kamuoyu desteğini sağlayan işletme mavi ve beyaz yakalıların iş birliği ile kriz yönetimi uygulayarak iflastan kurtulduğu gibi 1984’te tarihin en büyük karını elde etmiştir benzer bir uygulama 1993’te İtalya’da RAI’de yaşanmıştır. Krize giren işletmenin genel müdürü Gianni Locatelli yönetim kurulundan ücretinin azaltılmasını isteyerek ilk özveride kendisi bulunmuş ve daha sonra işçi işveren arasında kurulan iş birliği sonucu krizden başarılı bir şekilde çıkmıştır.

Halkla ilişkiler tekniğinin kriz döneminde katkısını sağlamanın bir diğer yolu da başta çalışanlar olmak üzere ortaklara, tüketicilere, sendikalara satıcılara, bayilere ve

tüm kamuoyuna basın yayın organları aracılığıyla, krizin işletme üzerindeki etkileri sonuçları ile alınması düşünülen alanlar konularında doyurucu doğru ve net bilgilerin verilmesidir. İşletme tarafından resmi bilgiler verilmediği takdirde başka kaynaklardan fakat doğruluğu belli olmayan bilginin alınması olasılığı çok güçlüdür. Böyle dönemlerde abartılı haberlerin, dedikodu ve sosyete kanallarıyla yayılma olasılığını göz önüne alarak sözel ve yazılı iletişim araçlarıyla duyarlı ve ilgili kişilere doğru bilgileri aktarmak gerekir” (Sabuncuoğlu,1994;37).

Kriz döneminde karşılaşılabilecek yaklaşımlardan birisi medyanın işletmenin yaptığı pozitif olayları dikkate almadan negatif olayları haber olarak ele almasıdır. Örneğin 1000 iş görenin 200’ü işten çıkarılırsa medya işten atılan 200 kişiyle ilgilenir diğer 800 kişiyi işsiz bırakmamak için 200 kişinin çıkarıldığını ve bu anlamda 200 kişiyi de işsiz bırakmamak için çaba gösterildiğini belirtmeyebilir. Bu durumda halkla ilişkiler devreye girerek negatif durumu pozitive, hiç değilse nötr pozisyona getirmelidir.

Halkla ilişkiler görevlisi medya ile ilişkiler ve krizin türüne bağlı olarak ne zaman hangi iletişim aracını ne şekilde kullanılabileceği konularında bilgili ve hazırlıklı olmalıdır. Kriz dönemlerinde özel iletişim kurulması gereken iş gören, müşteri, yatırımcı, devlet, toplum liderleri, güvenlik kuruluşları, avukatlar ve krizden etkilenenlerin aileleri gibi farklı gruplar vardır. Halkla ilişkiler görevlisi bu gruplardan her birisine değişik yöntemlerle ulaşmayı başara bilmelidir.

Kriz döneminde medyayla ilişkilerde dikkat edilmesi gereken noktalar şunlardır:

- Dürüstlük en önemli konudur. Dürüstlükten uzaklaşmak krizin artmasına neden olur.
- “Yorum yok” sözcüğünden sakınılmalıdır. Onun yerine bir şeyler söylemeye çalışmak doğrudur. Tam olarak bilgi vermeseniz bile medyayla birlikte olduğunuz imajı yaratılmalıdır.
- “Kayıt dışı yayınlamak üzere” ifadesi kullanılmamalıdır. Kriz esnasında söylenen her şeyin kaydedileceği unutulmamalıdır. Görüşme yapılacak kişi hakkında bilgi

ve izlenim sahibi olmadan görüşme başlatılmamalıdır.

- “Evet ve hayır şeklinde yanıtlardan kaçınılmalıdır kızgın konuşmadan soğukkanlılığı kaybetmeden görüşmelidir.
- Kızdım konuşmadan, soğukkanlılığı kaybetmeden görüşülmelidir.
- Açıklanan bilgilerin yorumlanmasına, konuşmasının kesilmesine ve muhabirin “şunu söylüyorum” gibi kendi düşüncesini sizin ağzınızdan söylemesine izin verilmemelidir.
- Yanlış anlamayı önlemek için, medyaya kısa yazılı metinlerde bilgi verilmelidir. Metin yazma düşünceleri topladığı gibi, kayıt yönünde de belge niteliği taşır. Medyaya verilecek metin de kim, ne, nerede, ne zaman, niçin, varsa hasar durumu yer almalıdır.
- Sürprize hazırlıklı olunmalıdır. Aniden kayda alınmak mümkündür böyle bir durumda görüşme için kendisini tek sorumlu gibi görmemelidir. Planlananın dışına çıkmamak doğrudur. Söyleneciklerden emin olmadıkça tahmin üzerine konuşulmalıdır doğru bilgiye en kısa zamanda ulaşarak açıklama yapılacağı belirtilmelidir (WEB_10).

2.2.6. Kriz Şartlarında Karar Almak

“Kriz şartlarında yetkililerin üst yönetimde yoğunlaşması önerilmekle birlikte burada amaç tek adam modeli uygulamak değildir. Tersine karar almada ekip çalışmasına her zamankinden daha fazla ihtiyaç duyulur. Kriz döneminde yalnız hareket eden bir uzman hata yapma ve tehlikeli kararlar alabilme olasılığı yüksektir ayrıca tek kişinin karar alması yaratıcılık yönünden de yeterli olmaz. Kriz odası uygulamasının bir amacı da karar almada ekip çalışmasından yararlanmaktır. Kriz döneminde temel stratejileri belirlerken ekip çalışmasından yararlanma ağırlıklı, çeşitli karar alma teknikleri kullanılabilir. Öte yandan kriz döneminde karar almanın önemli bir özelliği stresten etkilenmektir”

(Sabuncuoğlu,1994;36).

“Stres altında karar verici, kararları etkileyerek performansın düşmesine neden olabilir. Krizi yönetmenin kararları yönetmek olduğu hatırlanmalıdır. Krize tehlike gözüyle bakıldığında, psikolojik güvenliğe, işletme içi konuma, statüye, bireyselliğe veya varoluşa yönelik bir tehdit olarak algılanır ve stres kaynağı olur. Ancak kriz içinde fırsatların da bulunduğu hatırlanırsa Stres azalabilir. Özel veya örgütsel amaçlara ulaşmak, taktir toplamak vb. için fırsat yaratılmıştır” (Fink’den aktaran Tüz,1996:91).

Stres altında karar almada optimal noktanın belirlenmesin endişe ve performans düzeyi arasındaki ilişkiye bağlıdır.

“Stresin çok yüksek olması durumunda panik, çok düşük olması durumun da ise probleme gereken dikkatin verilmediğı gibi bir ortam söz konusu dur. Bu nedenle doğru karar alma açısından aşırı stresin yanı sıra tamamen stresten uzak olmakta istenmeyen bir durumdur. En yüksek başarı, stres düzeyinin gittikçe artarak en yüksek performans düzeyine yakaladığı noktadadır.

Stres altında karar almada izleyecek beş yol vardır” (Fink’den aktaran Tüz,1996:92).

- İhtiyat stratejisi: Karar alıcı objektif olarak bilgiyi toplar, değerlendirir.
- Sabit Strateji: Bu stratejiyi kullanan kişi, tüm bilgileri önemsemeden karar alır ve yalnızca kendi yaptıklarına devam eder.
- Mücadelesiz değışim stratejisi : Karar alıcının yalnızca son duyduğu tavsiyeye göre hareket etmesidir.
- Savunmacı kaçınma stratejisi: Bu yöntem karar alıcı, karardan kaçınarak ağırdan alır ve karar alıyor gibi görünür.
- Aşırı ihtiyat stratejisi: Karar alıcı aşırı ihtiyatlı davranarak en büyük hataları yapar. Bir alternatiften diğere geçer. Stresi çok fazladır. Karar alırken yangın. Sel ve kasırga gibi durumlardaki panik halini yaşar.
- Kriz şartlarında stres altın karar almada ihtiyaç stratejisi doğru, diğere dört strateji yanlış olarak kabul edilmektedir.

Kriz şartlarında karar alınırken stres nedeni ile yanlış stratejilere yönelmemek için

şunlar yapılabilir.

- Kriz yönetim planı hazırlamak, ortamın baskısını önemli ölçüde azaltır.
- Mümkünse boşlukta kalan karar alınmaktadır. Kriz de kendini izole eden kişi, gerçeklerden uzaklaşarak aşırı ihtiyat durumuna girer. Bu neden ile kritik kararların ekip olarak alınması uygundur.
- Karar almada, özenli olarak tüm bilgiler araştırılmalı, bilgiler abartma yapmadan kullanılmalı ve tüm alternatifler değerlendirilerek karar alınmalıdır.

“Kriz şartlarında karar almanın en önemli özellikleri kritik olaylarla ilgili, belirsizliğin söz konusu olması, karar verilecek konular üzerinde yüksek çıkarların bulunması ve karar almaya ayrılacak zamanın kısa olmasıdır. Söz konusu faktörler doğrultusunda yönetici karar analizine göre bireysel veya ekip çalışması şeklinde çeşitli modeller oluşturarak karara ulaşabilir. Karar analizi, beklenen fayda teorisine dayalı olarak, krizle ilgili çeşitli değerlerin (çeşitli stratejilerin, bu stratejilere ulaşmak için ve bunların sonuçlarının) sayısallaştırılmasına yöneliktir. Bu analizden yararlanılarak çevre faktörleri, işletmenin güçlü ve zayıf yönleri, insan kaynakları analiz edilerek, fırsat ve riskler değerlendirilerek, işletme stratejileri geliştirilir. Kriz öncesi dönemde krize karşı stratejik planlama yapılması amacıyla kullanılabileceği gibi, kriz anında kriz yönetim planında adı geçen stratejileri geliştirilmesi amacıyla da kullanılır” (Tüz,1996:94).

Son yıllarda karar analizi yöntemleri ile çalışmanın, işletmenin yaratıcılığına körelteceği, değişimlere uyum sağlamakla yetersiz kalacağı ve sürenin uzun olması nedeniyle bıktırıcılık taşıyacağı öne sürülmektedir. Bu teknikler yerine, sezgiler temelinde kurulmuş olan stratejik düşünme yönteminde kullanılabileceği farklı bir yaklaşım olarak önerilmektedir.

Kriz şartlarında karar almanın en kolay yolu sorunları erteleyerek veya görmezden gelerek bir başka zaman dilimine taşımaktadır. Anı yaşa olarak bilinen bu yöntemde olayların gelişimi akışına bırakılmaktadır. Kriz bir başka zaman dilimine taşındığı için, giderek karar almanın zorunlu olduğu noktada problemler aşırı düzeye gelmekte veya işletmenin hayatı son bulmaktadır.

“Sonuç olarak yönetici krizi ya bir başka zaman dilimine taşımaya çalışarak kararı erteleyerek ya da sezgilere göre veya karar analizinden yararlanarak hemen karar alacaktır. Karar almada bireysel davranacak veya ekip çalışmasından yararlanacaktır. Kriz şartlarında kararın bireysel alınması klasik bir yaklaşımdır. Günümüzde kriz ekibiyle karar almak önerilmektedir” (Tüz1996:95).

“Yönetici kriz konusunu ve niteliğini kendi tercihine bağlı olarak şu karar alma yöntemlerini kullanabilir. Stratejik düşünme yöntemi, Beyin Fırtınası yöntemi, DELPHI yöntemi ve karar konferansı yöntemi.

Stratejik düşünme, kriz şartlarında sezgilere dayalı olarak karar almalıdır. Kararın ilk aşamasında ekip üyelerinin geçmiş tecrübeleri ve sezgileri Pazar araştırmalarının sunduğu somut verilerle birleştirilerek ortak bir vizyon oluşturulur. İkinci aşamada bu vizyon çerçevesinde işletmenin kriz şartlarındaki temel stratejisi somut olarak belirlenir. Son olarak bu strateji basamaklar halinde somutlaşarak uygulamaya dönüştürülür. Stratejik düşünme, bir sentez yöntemidir ve bu yöntemde planlamacılar veri sağlayarak stratejik düşünme süresinde katalizör rolü görürler. Kriz şartlarında karar almada stratejik düşünme yönteminin kullanılması, karar analizi yöntemlerine göre daha zaman alıcıdır, daha esnek, yaratıcıdır ve kolay uygulanabilir.

Yeni mamul geliştirilmeden, kalite kontrol çemberlerine kadar pek çok alanda kullanım imkânı olan beyin fırtınası yönteminin kriz şartlarında karar almada kullanılabilirliği önerilmektedir. Beyin Fırtınası, bir sorunu beyinde fırtınalama şeklinde çeşitli düşünceler yaratarak yapılan yaratıcı bir yöntemdir. Kriz şartlarında karar almada bu yöntem, yönetici bazında bireysel olarak veya grup olarak uygulanabilir. Bireysel uygulamada yönetici kendi kendine olası tüm alternatifleri düşünsel olarak araştırarak karar alır. Grup uygulamasına 6-12 kadar, konunun uzmanı olmayan düşünceleri biçimlenmemiş kişiler alır. Grup lideri kriz konusunu üyelere açıklar ve hızlı bir şekilde düşünce üretmelerini söyler. Bu arada beyin fırtınasının ilkelerini hatırlatır. İlk turda herkes bir fikir ortaya koyar ve ikinci tura geçmeden önce düşüncelerin toparlanması için zaman tanınır. İkinci turda düşünceler biraz daha şekillenir. Kimse bir şey söylemezse

geçilir. Düşünce yaratma yönünden yavaşlama görüldüğünde söylenenlerin değerlendirilmesine geçilir. En uygun süre 30-35 dakikadır. Kriz ortamında hızlı kolay ve yaratıcı bir yöntemdir. Yöntemin uygulamasında aşağıdaki ilkeler dikkat edilmesi gerekir.

- Açıklanan fikirler ne hareketle nede sözlü olarak tenkit edilmemelidir.
- Hiçbir fikir başlangıçta tartışılmamalıdır. Bu ilke fikirlerin değerlendirme ve yargıda bulunmadan toplanmasını kolaylaştırır.
- Açıklanan fikirden tereddüt edilmemelidir. Grup üyesi tarafından tuhaf bir fikir ortaya atılsa da hiçbir kışkırtma olmamalıdır.
- Herkes birbirini dikkatle dinlemelidir. Bir fikrin başkalarının söylediğinden hareketle oluşturulmaması mümkündür.
- Bir fikir bazen açıklamayı gerektirebilir. Her açıklama çemberin bir veya iki üyesinin oluşturduğu grubun egemenliğine bırakılmamalıdır.
- Olumsuz hareket ve tutumlarda bulunmamak ve çatışmaya meydan vermemek gerekir.
- Her düşünce ne olursa olsun tahtaya yazılmalıdır.
- Herkes bir kez konuşmaya mecburdur.
- Fikirler tahtaya isim belirtilmeden yazılmalıdır.

DELPHI Yönetimi klasik toplantı yönetiminin yetersizliğine karşı geliştirilmiştir. Klasik toplantıyı yönetiminin kriz şartlarında kullanılmaması, karar sürecinin yavaş işlemesi, kriz ekibinde bulunan yüz yüze görüşme nedeniyle birbirlerinin kararlarını etkileyebileceği ve dominant bir kişinin psikolojik olarak baskı hissi uyandırabileceği gibi nedenlerle eleştirilmektedir.

DELPHI yönetimi, toplantı yönetimine göre kriz şartlarında hızlı, etkin ve objektif kararlara daha az çabayla ulaşmayı sağlamaktadır. Bu yöntemi uygulamak için kriz ekibine uzman kişilerin alınmış olması gerekir. Yöntem, yazılı bir karar alma tekniğidir. Kriz sonuna yönelik cevaplar yazılı anket şeklinde alınır. Ekip lideri koordinatör rolünde cevapları derler. Cevapları yüksek, düşük ve orta olmak üzere üç gruba ayırır. Orta grup

genelde % 80, düşük ve yüksek gruplar ise % 102ar civarındadır. % 20 lik ekstrem (negatif) fikirlerin ilgili kişilere nedeni sorularak mantıklı açıklamalar getirmeleri beklenir. Bu açıklamalar yapılmazsa ekstrem yaklaşımlar elenir. Cevaplamanın ikinci oturumunda, birinci oturumun cevaplarına göre sorular daha spesifik duruma getirilmiştir. Tekrar ekstrem cevaplar elenir. Bu işlemler sonsuz kez tekrarlanabilir. Ancak genellikle altıncı otumda sonuca ulaşılır. Kriz şartlarında gelecekteki olayları objektif bir şekilde tahmin ederek, doğru karara ulaşmada etkili bir yöntem olduğu öne sürülmektedir.

Karar konferansı yöntemi, özel olarak kriz sorunu üzerine konsantre olunan bir süreçtir. Kriz ekibine kriz konusuyla ilgili uzmanların alınmasını gerektirir. İş ortamından farklı bir yerde toplanılır. Toplantı odasında, tahta, tepegöz, slayt, bilgisayar ekranı ve toplantı oturma düzeni ile bilgisayara yüklenmiş belirsizlik şartlarında kullanılabilen karar analiz programları hazır bulundurulur. Ekip lideri, konferansa kılavuzluk eder ve yönetir. Çeşitli verilerin ve farklı düşüncelerin karar alma amacına doğru yönlendirilmesini sağlar. Bazı kişiler belirli bir gruba dahil olma güdüsüyle, diğerlerinin etkisinde kalarak yanlış karara yönelebilirler. Ekip lideri bu tür yargı yanılığına düşen kişileri yönlendirerek doğru karara ulaşmalarında yardımcı rol oynar. Bu nedenle daha önceden ekip liderinin psikoloji üzerine eğitim almış olması gerekir.

Karar konferansı yöntemine göre, kriz şartlarında karar alma, aşağıdaki sürece göre gelişir.

- Ekip üyeleri, problemin yapısını ortaya koymak üzere, uzmanlık konuları doğrultusunda tartışmaya başlarlar. Tartışma sürekli canlı tutulur.
- Problemin yapısı belirli duruma gelince, tanımı yapılarak model kurulur. Model kurma aşamasında sezgilere göre hareket edilebileceği gibi, karar analizi yöntemlerinden de yararlanılabilir. Belirsizlik şartlarında kullanılacak karar analizi yöntemlerinden, karar ağacı, pişmanlık ölçütü ve analitik hiyerarşik proses, kriz şartlarında karar alma amacıyla işletmeler tarafından kullanılmış olup, önerilmektedir.
- Karar modeli hazırlandıktan sonra ve/veya olasılık değerlendirme analizi yapılır.

Karar tavsiye şeklinde geliştirilir. Gözden geçirilir. Duyarlılık ve uygulamaya koyma analizi yapılır, karar sonuçlandırılır, uygulama konularının analizi yapılır, yazılı bir uygulama planı hazırlanarak kriz ile ilgili stratejinin uygulanmasına geçilir” (Tüz,1996:95-103).

2.3.KRİZ SONRASI İŞLETME YÖNETİMİ

“Kriz sonrası işletme yönetimi yapısı, kriz dönemi bittikten sonra, geçilmesi gereken yönetim yapısını içerir. Bir yandan krizin tekrarlanmamasına yönelik yönetim yapısı hazırlanırken, öte yandan, tekrar kriz gündeme geldiğinde alınacak acil uygulamalar belirlenir. Krizin tekrar olmasını tümüyle önlemek olanaksızdır. Önemli olan gerekli önlemleri zamanında alabilmektir” (Koçel,1993:6).

Kriz sonrası işletme yönetiminin başlangıcını durum analizi yapmak oluşturur. İzleyen süreçte kriz öncesi normal yapıya geri dönülür.

“Kriz sonrası yapılacak ilk iş durum analizi yapmak oluşturur. Amaç işletmenin kriz sonrası faaliyet ölçeğini ve amacını belirlemek yer alır. Kriz sonrası faaliyet ölçeğini belirlemek için, öncelikle işletme içinde bulunduğu durum analiz edilmelidir. Maliyet muhasebesi sistemine göre maliyetler düzenlenerek, finansal yapı ve karlılık düzeyi ortaya konulmalıdır. Bu durum doğrultusunda işletmenin yeni faaliyet ölçeği belirlenmelidir. Varlığını koruma, küçülme, büyüme, faaliyet konusunu değiştirme, ortaklığa girme gibi çeşitli yöntemlerden hangisinin tercih edileceği karşılaştırılarak, uygulamaya geçilmelidir” (Koçel,1993:6).

“Faaliyet ölçeği belirlenmesinden sonra, ölçek doğrultusunda işletmenin amacı belirlenmelidir. Amaç, genel çizgileriyle sonuçlara yönelik olmalıdır. İlk aşamada çok ayrıntılara inerek zaman kaybetmeye gerek yoktur. Belirlenen amaçlar, düzenli aralıklarla gözden geçirilerek revize edilip uygulanacaktır. İzleyen zaman dilimlerinde amaçların alt basamakları kademeli olarak zorlaşacak şekilde oluşturulmalıdır” (Tüz,1996:101).

“Merkezi yapılanmadan uzaklaşarak diğer kriz öncesi şartlar sağlanmalıdır. Kriz dönemindeki merkezi yapılanma değiştirilerek, terinden yönetime geçilmeli ve kararlara katılım sağlanmalıdır. Ekip çalışması sistemi yeniden kurulmalıdır. Denetimin yoğunluğu azaltılarak, örgüte esneklik getirilmelidir. İş geliştirmeye yönelik yeni bir motivasyon sistemi kurulmalıdır. Olağan yapıya dönerken, hemen sağlanması gereken faktörler şunlardır” (Tack,1994:87):

- Kriz ekibi hazırlamak: Kriz döneminde sorumluluklarını ve görevlerini en iyi bir biçimde kanıtlamış olan kişilerden, yeni bir kriz ekibi hazırlanmalıdır.
- Erken uyarı sistemi kurmak: Çevredeki, endüstri kolundaki ve yan sanayideki gelişmeleri izlemek üzere, erken uyarı sistemi yeniden kurulmalıdır.
- Planlı değişim yapmak: Değişim zamanlamasını kaçırmadan, planlı değişim yapılmalıdır. Karı sürekli artan bir eğri şekline getirmek için gerekli önlemler alınmalıdır.
- Eğitime yatırım yapmak: Bir sonraki krize kadar, elemanların düzeyini yükseltmek amacıyla, eğitime yatırım yapılmalıdır.

Kriz öncesi yönetim yapısına dönerken, öncelikle kriz aşamasında sorumluluk alıp önemli işler yapmış işletme çalışanlarına da teşekkür edilmelidir.

2.4.KRİZ YÖNETİMİNDE YAPILAN HATALAR

“İşletmelerin kriz yönetiminde yaptıkları hatalar arasında ilk sırada karasız kalmaktır. Krizler hızla tepki verilmeye bir an önce karar alınmasına ihtiyaç gösterirler. Bu nedenle karasız kalınması zaman kaybına sebep olacaktır. Öte yandan kriz ile ilgili delillerin karatılması, gerçeğin gizlenmesi ya da hedef kitlelerin, otoritelerin veya genel olarak kamuoyunun kandırılmaya çalışılması gibi “iyi niyet” içermeyen uygulamalar şayet ortaya çıkarsa krizin derinleşmesine neden olacaktır” (Çınarlı,2016:65).

“Kriz sürecinde saldırgan bir tavır göstererek rakipleri ya da suçlayan tarafı misilleme,

çekıştirme, gereksiz yere dava etme ve itibarsızlaştırma gibi stratejilerin kullanılmasından kaçınılmalıdır. Benzer şekilde olumsuz söylemler, hatta savaştaymış gibi meydan okuma ve kibirli davranma gibi stratejilere başvurulması yaşanmakta olan krizi daha karmaşık hale getirmekten başka bir işe yaramayacaktır. Kriz durumlarında kaçamak cevap verme veya yorum yapmaktan kaçınma kadar sessiz kalma veya gereksiz konuşmalarla kriz ile ilgili olumsuz algılamaları arttıracaktır. Öbür yandan mantık ve empati yoksunluğu gibi duyarsız yaklaşım ya da vicdansızlık, adam kayırmacılık, yozlaşmışlık gibi kötü yönetim unsurlarının kullanılması da hedef kitle, paydaş ve kamuoyu tarafından tepkiyle karşılanacaktır” (Lukaszweski’den aktaran Çınarlı,2016:66).

2.5.KRİZ YÖNETİMİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

“İşletmelerde kriz yönetiminin son aşamasında kriz yönetiminin gelecekte etkin olabilmesi ve krizin çözüme ulaştıktan sonra da izlenmesine devam edebilmek için krizin değerlendirilmesinin yapılması gerekmektedir. Kriz yönetiminde performansın değerlendirilmesinde çeşitli yöntemlerinden faydalanılabilir” (Coombs’dan aktaran Çınarlı,2016:66).

“Kriz yönetiminin değerlendirilmesinde iki yol vardır. Bunlardan biri İşletmenin kriz ile nasıl başa çıktığının değerlendirilmesidir. Kriz yönetiminin performansı; kriz yönetim etkinlik planının ve uygulanmasının değerlendirilmesidir. İlk olarak şüphesiz ki etkili olmayan bir kriz yönetim planı, kötü bir kriz yönetim planı uygulaması kriz yönetimin başarısız olmasıyla sonuçlanacaktır. Bu aşamada kriz yönetim ekibi, performansının her aşamasını değerlendirir. Bu amaçla veri toplanmasında krizle ilgili arşiv kayıtları, paydaş tepkilerinden elde edilen geri-beslemeler, kurumsal performans ölçümleri, internet yorumları ve medya içeriğinden yararlanır. İkinci yol da, krizin etkisinin değerlendirilmesidir. Bu aşamada krizin verdiği hasar değerlendirilir. Bu ikisinde de doğal bir birliktelik vardı”r (Coombs’dan aktaran Çınarlı,2016:66).

Kriz yönetimin başarı olup olmadığının değerlendirilmesinde yedi unsur ile de ele

alınabilir.

1. Kitlelerinizin tespit edilmesi: İşletmedeki satış ve pazarlama, insan kaynakları, üretim, finans gibi size yardımcı olabilecek herkes bir araya getirilmelidir. Söz konusu olabilecek tüm kitlelerin listesi yapılmalıdır (çalışanlar, müşteriler, gönüllüler, sponsorlar, yatırımcılar, bayiler, tedarikçiler, denetleyici kurumlar gibi). Hangilerinin öncelikli olduğu belirlenerek önceden yönetimin onayına sunulmalıdır.
2. Hedeflerin belirlenmesi: Kitleler ile kurulacak iyi ilişkilerin sonucunda işletmenin çıkarının ne olacağı saptanmalıdır. Yani çabaların sonucunda belirli çıkar ortaya konulmalıdır.
3. Kriterlerin saptanması: Zaman ve rakamlar ile belirlenmiş kıstaslar konulmalıdır.
4. Benchmark'ın saptanması: Kriz sırasında kuruluşun kiminle ve ne ile kıyaslanacağı belirlenmelidir. Bunun için bir kontrol grubu belirlenebilir.
5. Zamanlama yapın ve bütçe planının belirlenmesi: İdeal olarak bütçenin %5-%10' u kadar ölçülemeye ayrılması doğrudur. Ancak krizlerde bu oran artabilir. İyi bir ölçümleme krizin süresini kısaltabilir.
6. Ölçümleme aracının seçilmesi: Hangi ölçümleme araçlarının kullanılacağı belirlenmelidir.
7. Eyleme geçirilebilir sonuçlar için son durumun analizi: Ölçümleme sürecinin en önemli kısmı sonucunda ne öğrenilebilir denilerek verilerin analiz edilmesidir. Eyleme geçilebilecek noktalar nelerdir, nasıl değişiklik yapılabilir, nasıl ilerleme sağlanabilir? Neye teki verilmesi gerekli?
8. Ölçümlemenin tekrarlanması:” Kurumsal stratejinin bir gereği olarak ölçümleme sürekli olarak yapılmalıdır” (Delahaye Paine'den aktaran Çınarlı,2016:66).

“Kıyaslama yapmak da krizin başarılı yönetilip yönetilmediğini değerlendirmede kullanılabilir. Bu amaçla krizi yönetenlerin açıkladıkları hedefler, tehdit altındaki birey ya da gruplara sağlanan yarar, ilerlemenin düzeyi ve hızı endüstrinin standartlarına uyma, ilgili kanunlara uyma, başka bir kriz deneyimi ile

karşılaştırma, inisiyatiflerin uzman/siyasi/kamu tarafından desteklenme düzeyi, yapılan yatırımın karşılığı, benimsenen inovasyonun derecesi ve ahlaki/etik ilkelerin korunması ya da güçlendirilmesi; başarı yada başarısızlık ile ilgili kıyaslama yapmaları başarı yada başarısızlığı yorumlamada önemli veriler sağlayabilir”(McConnells’ dan aktaran Çınarlı,2016:68).



3. DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Kriz genel olarak işletmelerin normal işleyişlerini etkileyen acil bir durumdur. İşletmenin sahip olduğu sistemindeki yetersizliklerden kaynaklanabileceği gibi, işletme sahibi ya da üst düzey yönetici vefatları, doğal afetlerden, ekonomideki değişikliklerden, yasalardan, teknolojik ve kültürel değişikliklerden kaynaklanabilir. Nedeni ne olursa olsun iyi bir işletme yönetimi krizi tahmin edebilir ve yönetebilir.

Dünyanın baş döndürücü bir hızda sürekli değişmesi, rekabet koşullarının giderek ağırlaştığı bir ortamda işletme yönetimlerinin buna ayak uyduramaması, işletme ile çevresi arasındaki aralığı artırmakta ve krize neden olmaktadır. Kriz beklenilmeyen, önemli değerleri tehdit eden, kısa zamanda cevap verilmesi gereken bir durumdur. Kriz döneminde işletmeler kriz koşullarına bağlı olarak kayıplar yaşamaktadırlar. Kriz sürecinde müşteriler, işletmeler için her zaman olduğundan çok daha önemli duruma gelmektedir. Müşteriler kriz döneminde tüketimden vazgeçmeleri veya ertelemeleri işletmeleri özel tedbirler almaya yöneltmektedir. Müşteri ile yakından ilgili personelin güçlendirilmesi, müşteri yönelik ilginin ve bilgilendirmenin artırılması, güvenin kazanılması ve sürdürülmesi ile müşterinin ekonomisine yönelik çözümlerin geliştirilmesi konuları vurgulanmıştır.

“İşletme yönetiminin amacı söz konusu kayıpları giderecek tedbirleri almak, kayıpları geri kazanmaya yardımcı olacak örgütsel yapıyı düzenlemek ve değişim yönetimini gerçekleştirmektir “(Asunakutlu, Dirlik,2009;57). “İşletmeler yapılanmalarında, kriz dönemindeki merkezi yapılanma değiştirilmeli, yerinden yönetime geçilmeli ve kararlara katılım sağlanmalıdır. Aynı zamanda esneklik ve üretkenlik güçlendirilmelidir” (Tüz 2008;121).

Türkiye'nin son otuz yılda yaşadığı ekonomik krizler bu çalışmanın yapılmasında etkili olmuştur. Tezimde verilen teorik bilgilerin krizlerin işletmeler üzerindeki etkisini azaltmaya yönelik çalışmada, işletmelerin kriz öncesi planlama anlayışlarını geliştirmeleri gerektiği, krize kolay cevap verebilecek yönetim yapısına geçmeleri, ekip çalışması ve kararlara katılım uygulanmalı etkin ve üretken çalışan tercih edilmeli, toplam kalite ve sürekli gelişim çerçevesinde motivasyon ve eğitim programları gerçekleştirilmeli çevre analizleri ve erken uyarı sistemlerin gelen bilgilerin ciddi bir şekilde dikkate alınması gerektiği vurgulanmış, kriz sona erince işletmenin kendisini tekrar değerlendirmesi, yeni planların ortaya konulması ve hedefler belirlenmesi gerektiği belirtilmiştir.

Bu çalışma da genel olarak krizin tanımı, aşamaları ve kriz sürecinde uygulanabilecek stratejilere yer verilmiştir. Aynı zamanda kriz sonrasında gerçekleştirilebilecek faaliyetler anlatılmaya çalışılmıştır.

KAYNAKÇA

Kitaplar:

- [1] Akat, İ., Budak, G., Budak, G.: (1994). “İşletme Yönetimi”, Beta Basım, İstanbul, Türkiye.
- [2] Akdağ, M., Arklan Ü.: (2014), “Kriz Yönetimi İletişimsel temelde Çözüm Odaklı Stratejik Yaklaşımlar”, Literatürk Academia, Konya, Türkiye.
- [3] Ataman G.: (2009), “İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar”, Türkmen Kitabevi, İstanbul, Türkiye.
- [4] Baltaş, Z.: (2002), “Krizde Fırsatları Görmek Yöneticiler İçin Krizde Yönetim El Kitabı”, Remzi Kitabevi, İstanbul, Türkiye.
- [5] Budak, G., Budak, G.: (2000). “Halkla İlişkiler Davranışsal Bir Yaklaşım”, Barış yayınları, İzmir, Türkiye.
- [6] Bozgeyik, A.: (2004), “Krizleri Fırsata Dönüştürmek”, Hayat Kitabevi, İstanbul, Türkiye.
- [7] Can, H.: (2005). “Organizasyon ve Yönetim”, Siyasal Kitabevi, Ankara, Türkiye.
- [8] Carson, M.: (2013), “The Manager Futbolun Dahi Liderleri”, Türk Hava Yolları Yayınları, İstanbul, Türkiye.
- [9] Çınarlı, İ.: (2016). “Kriz İletişimi”, Beta Basım, İstanbul, Türkiye.
- [10] Dinçer, Ö.: (1992). “Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası”, Timaş Basım, İstanbul, Türkiye.
- [11] Drucker, P.,F.: (1994), “Yönetim. Görevleri, Sorumlulukları, Uygulamaları”, ODTÜ Basım İşliğı, Ankara, Türkiye.
- [12] Efil, İ.: (2010). “İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon”, Dora Yayımcılık, Bursa, Türkiye.

- [13] Eren, E.: (2013). “*Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*”, Beta Basım, İstanbul, Türkiye.
- [14] Gönen, İ.: (2012). “*Konaklama İşletmelerinde kriz Yönetimi (Krizler ve Stratejik Yaklaşımlar)*”, Kriter yayınevi, İstanbul, Türkiye
- [15] Gümüş, M., Öksüz, B.: (2009), “*Turizm İşletmelerinde Kurumsal İtibar Yönetimi*”, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- [16] Haşit, G., İpçioğlu, İ., Suher İ., Tüz, M.: (2013). “*Kriz İletişimi ve Yönetimi*”, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, Türkiye.
- [17] Koçel, T.: (2013). “*İşletme Yöneticiliği*”, Beta Basım, İstanbul, Türkiye.
- [18] Korkmazıyürek, H., Basım N. H.: (2009). “*İş Modeli ve Kriz Yönetimi*”, Siyasal Yayınevi, Ankara, Türkiye.
- [19] Kotler P., Caslione J.A.: (2010). “*Kaos Yönetimi Çalkantılar Çağında Yönetim ve Pazarlama*”, Optimist Yayıncılık, İstanbul, Türkiye.
- [20] Luecke, R.: (2009), “*Kriz Yönetimi*”, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, Türkiye.
- [21] Pira, A., Sohodol,Ç.: (2004), “*Kriz Yönetimi Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme*”, İletişim Yayınları, İstanbul, Türkiye.
- [22] Roubini N., Mihm, S.: (2012), “*Kriz Ekonomisi: Dünya Ekonomisinin Çöküşü ve Geleceği*”, Pegasus Yayınları, İstanbul, Türkiye.
- [23] Sabuncuoğlu, Z.: (1994), “*İşletme*”, Beta, İstanbul, Türkiye.
- [24] Suher, İ., Özkoçak, L., Bayçu, S., Öztürk, M. C.: (2013), “*Halkla İlişkiler Uygulamaları ve Örnek Olaylar*”, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- [25] Sumer, H., Pernsteiner, H.: (2009), “*Kriz Yönetimi*”, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul, Türkiye.
- [26] Tack, P. B. : (1994), “*Kriz Zamanı Yönetim*”, İlgı Yayıncılık, İstanbul, Türkiye.
- [27] Tutar, H.: (2011), “*Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*”, Seçkin, İstanbul, Türkiye.
- [28] Tüz, M.: (2008), “*Kriz Yönetimi Uygulamalar İçin Temel Adımlar*”, Şah-Mat, Bursa, Türkiye.

[29] Tüz, M.: (1996), “*Kriz Döneminde İşletme Yönetimi*”, Ekin Kitabevi, Bursa, Türkiye.

[30] Ulmer, R. R., Sellnow, T.L., Seeger M.W., (2011), “*Effective Crisis Communication: Moving From Crisis to Opportunity Second Edition*”, SAGE Publications, Thousand Oaks, California.

Makaleler :

[1] Asunakutlu, Z., Dirlik, S.: (2009), “*Kriz Yönetimi Stratejileri ve Kriz Sonrası Yeniden Yapılanma*”, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 36

[2] Augustine, N., R., (1995), “*Managing The Crisis You Tried To Prevent*”, Harvard Business Review, 11-12.

[3] Aydemir, M., Demirci, M., (2005). “*Son Dönemlerde Yaşanan Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Olumlu Etkilerinin Analizi*”, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 29/1, 65-81.

[4] Baran, H., (2012), “*İşletmelerde Kriz Yönetimi*”, A&G Bülten, 11, 26-32.

[5] Burnett, J.J., (1998). A Strategic Approach to Managing Crisis. Public Relations Review, Volume:24, Issue:4, pp.475-488.

[6] Çancı, M., (2001), “*İşletme ve rekabet Stratejisi Olarak Uluslararası İş birliği ve Bir Türk İşletme Uygulaması Üzerine Değerlendirmeler*”, Maltepe Üniversitesi İİBF Ekonomik Toplumsal ve Siyasal Analiz Dergisi, 1, 46.

[7] Demirtaş, H., (2000), “*Kriz Yönetimi*”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi 2, 353.

[8] Gültekin, N., Aba, E., (2011), “*Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz Yönetimi: Şanlıurfa Örneği*”, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 6, 2, 206.

[9] GÜRLEK, T. Bilgehan. (1992) “*Tam Zamanında Üretim (TZÜ) Esnek Üretim Sistemleri (EÜS), Toplam Kalite Yönetimi (TKY) : Yönetimde Rönesans Mı?*”, Verimlilik Dergisi, 1992/2.

- [10] Greiner, L.,E., (1985), “*Evolution And Revulition As Organizations Grow*”, Harward Business Review,243
- [11] Koçel, T., (1993), “*İşletmelerde Kriz Durumlarında Yönetim Uygulamaları, Zaman Yönetimi ve Kriz Yönetimi Semineri*”, TÜSSİDE, Gebze, 26-28 Mayıs 1993.
- [12] Kutman, Ö., (1987), “*Türkiye’deki Şirketlerde Erken Uyarı Göstergelerinin Araştırılması*”, Doğu Üniversitesi Dergisi, 4, 28.
- [13] Mitroff, L., (1987), “*Effective Cirisis Management The Academy Of Management Executive*” vol, 1,No:3.
- [14] Okumuş, F., (2003), “*İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Krizlerin İşletmeler Üzerinde Olası Etkileri*”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 17,1-2.
- [15] Oran, Ç.F., Demir, Y., (2016), “*Kriz Yönetim Süreci: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Özel Bir Banka Üzerine İnceleme*”, Pamukkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 24,195-213.
- [16] Özgen, H., Türk, M., (1996), “*Türkiye’deki Sanayi İşletmelerindeki Kriz Yönetimi Sorunlarının Çözülmesi Üzerine Bir Araştırma*”, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, 7, 23.
- [17] Pearson, J., (2000), “*The Role Of Percetion in Crisis Planning*”, Public Relations Rewiew, 2,1.
- [18] Pollard D., Hotho S., (2006) “*Crises, scenarios and the strategic management process*”, Management Decision, Vol. 44 Issue: 6, pp.721-736,
- [19] Ritchie, B., (2004), “*Chaos, Crises and Disasters: a Strategic Approach to Crisis Management in the Tourism Industry*”, Tourism Management,25,670.
- [20] Seçilmiş,C., Sarı, Y., (2010), “*Kriz Dönemlerinde Konaklama İşletmelerinin Kriz Yönetimi Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma*”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15,501-520.
- [21] Soysal A., (2009), “*KOBİ’lerde Kriz Yönetimi: Kahramanmaraş’ta Tekstil Sektöründeki KOBİ’lerde bir uygulama*”, Selçuk Üniversitesi S.B.E. Dergisi, 21, 431-446.

[22] TITİZ, İ., (2003), “*Kriz dönemi Yönetimsel Kararların Kriz Sonrası İşletme Stratejileri Üzerine Etkileri*” Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2,111-123.

[23] Topaloğlu, M., Tunç, A., (1997), “*Turizm İşletmelerinde Kriz Yönetimi*”, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 12,34

Tezler :

[1] Akdağ, M., (2005), “*Halkla İlişkiler ve Kriz Yönetimi*”, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Konya, Türkiye.

[2] Akıncı, Z., (2010), “*Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi: Alanya Bölgesindeki Konaklama İşletmelerinde Kriz Sürecinde Karşılaşılan Sorunların Tespit Ve Çözümüne Yönelik Bir Araştırma*”, Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Isparta, Türkiye.

[3] Çelik, A., (2009), “*İşletmelerde Kriz Yönetimine ilişkin Teorik ve Uygulamalı Çalışma*”, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Konya, Türkiye.

[4] Erdoğan, H.H., (2010), “*Global mali Krizin Kobi’lerin Finansal Yapıları Üzerine Etkileri: İzmir İli Tekstil Sektöründe Bir Araştırma*”, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Isparta, Türkiye.

[5] Gençtürk, M., (2002), “*Finansal Kriz Döneminde Şirketlerin Hisse Yapılarının Performanslarına Etkisi ve İMKB’de Bir Uygulama*”, Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Isparta, Türkiye.

[6] Haşit, G., (2000), “*İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye’nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerine Yapılan Araştırması*”, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir, Türkiye.

[7] Karabağ, S.F., (2003), “*İşletmelerde Küçülme: Bir İşletmede Küçülme Faaliyetlerinin Çalışanlara Etkisi Üzerine Bir Uygulama*”, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Adana, Türkiye.

- [8] Korođlu, A., (2004), “ *Turizmde Kriz Yönetimi Otel İşletmelerinde ve Seyahat Acentalarında Bir Uygulama*”, Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Balıkesir, Türkiye.
- [9] Öncer, A. Z., (2000), “*Kriz Yönetimi ve Bir Model Önerisi*”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Balıkesir, Türkiye.
- [10] Örnek, A. Ş., (2004), “Kriz Dönemlerinde Yönetim Stratejileri ve Türkiye Bilişim Sektörü Örneği: Model Önerisi”, Doktora Tezi, On Sekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale, Türkiye.
- [11] Patan, G.M., (2009), “*İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Stratejisinin Önemi*”, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Konya, Türkiye.
- [12] Yükselcan, P., (1997), “*İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Kriz Yönetimi Uygulamaları ile İlgili Örnekler*”, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.

Elektronik Yayınlar/İnternet :

- [1]WEB_1(2014), <https://www.avekon.org/papers/1782.pdf>,(20.12.2016)
- [2]WEB_2(2014),<https://www.oxforddictionaries.com/definition/englisg/crisis>, (10.10.2016)
- [3]WEB_3(2019), <http://www.pages.stern.nyu.edu/wstarbuc/unlearn.pdf>, (31.03.2019).
- [4]WEB_4(2014), <http://www.tdk.gov.tr> ,(31.08.2014).
- [5]WEB_5(2014), <https://dergipark.org.tr>,(10.09.2014)
- [6]WEB_6(2018),<https://s3.amazonaws.com/academia.edu.edu.documents>, (29.10.2018)
- [7]WEB_7(2018),<https://www.paraborsa.net/i/turkiyedeki-ekonomik-krizler-ve-nedenleri>, (17.02.2018)
- [8]WEB_8(2018),<https://www.okanacar.com/2012/12/ekonomik-ve-finansal-kriz-nedir>, (18.03.2019)

- [9] WEB_9 (2018), [https:// dergipark.gov.tr/download/article-file](https://dergipark.gov.tr/download/article-file), (02.02.2017)
- [10] WEB_10 (2018), [https:// www.efdergi.hacettepe.edu.tr](https://www.efdergi.hacettepe.edu.tr), (02.02.2018)
- [11] WEB_11 (2018), [https:// www.me.metu.edu.tr/oda2k/aconfgen](https://www.me.metu.edu.tr/oda2k/aconfgen),(02.02.2018)
- [12]WEB_12 (2014),<https://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=veritbn&kelimesec>,
(02.02.2014)
- [13] WEB_13 (2018), [https:// www.kobitek.com/makale](https://www.kobitek.com/makale)., (26.08.2018)
- [14] WEB_14 (2018), [https:// global.theia.org/](https://global.theia.org/), (14.06.2018)
- [15] WEB_15 (2018), [https:// www.e911.com](https://www.e911.com), (26.08.2018)
- [16]WEB_16(2016),<https://www.dunya.com/kose-yazisi/is-yerlerinde-krizle-basakikmanin-bes-sarti> (19.05.2016)
- [17] WEB_17 (2018), [https:// www.sivilsayfalar.org](https://www.sivilsayfalar.org), (13.08.2015)

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı ve Soyadı : A. Serkan DEMİRAL

Doğum Yeri : MALATYA

Doğum Yılı : 1973

Medeni Hali : Evli

Eğitim Durumu

Lise : 1989-1992 Malatya Lisesi (MALATYA)

Lisans : 1993-1997 İnönü Üni. İkt. ve İdari Bil. Fak. İşletme Bölümü
(MALATYA)

Yabancı Dil ve Düzeyi

1. İngilizce-Temel

İş Deneyimi

1. 1998-1999 CNR Uluslararası Fuarçılık A.Ş.- Satış Sorumlusu

2. 1999- Wavin TR PLASTİK San. A.Ş.- Bölge Müdürü