

**T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE KRİZ
YÖNETİMİNİN KURUMSAL İTİBAR ÜZERİNE
ETKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ferhat KOÇASLAN

**Enstitü Anabilim Dalı :İşletme
Enstitü Bilim Dalı :İşletme Yönetimi**

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Serkan AKGÜN

Mart 2018

T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ


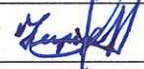
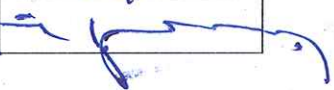
HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE KRİZ
YÖNETİMİNİN KURUMSAL İTİBAR ÜZERİNE
ETKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ferhat KOÇASLAN

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi

“Bu tez 11 / 03 / 2018 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oy çokluğu/oybirliği ile kabul edilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Yrd. Doç. Dr. Serkan Akgün	Basarılı	
Yrd. Doç. Dr. Zeynep Hatipoğlu	Basarılı	
Yrd. Doç. Dr. Özgür Ergün	Basarılı	

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Ferhat KOÇASLAN

11 / 03 /2018



ÖNSÖZ

Bu çalışma, uluslararası bir yapısı olan havayolu taşımacılık sisteminde kriz yönetimi etkinliğinin kısa ve uzun vadede kurumsal itibara etkilerinin tespit edilebilmesi amacıyla hazırlanmıştır.

Tezin hazırlanması süresince her aşamada, çalışmamı sahiplenerek titizlikle takip eden, etkin yönlendirme ve desteklerini esirgemeyen danışmanım Yrd. Doç. Dr. Serkan AKGÜN' e, değerli katkıları, emekleri için sonsuz teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım. Alan araştırması esnasında ve havayolu işletmelerinde kriz yönetim uygulamalarının incelenmesi aşamasında yardımlarını esirgemeyerek işletme uygulamaları hakkında bilgi veren havayolu yöneticileri ve çalışanlarına teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım. Bu vesileyle beni bu noktalara taşıyan emek ve destekleri için tüm hocalarıma teşekkürü bir borç bilirim.

Ferhat KOÇASLAN

11 / 03 /2018

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	iv
ŞEKİLLER LİSTESİ	v
TABLolar LİSTESİ	vi
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: KRİZ YÖNETİMİ KAVRAMI VE HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE KRİZ YÖNETİMİ	3
1.1. Kriz Yönetimi Kavramı.....	3
1.1.1. Kriz Yönetiminin Tanımlanması.....	3
1.1.2. Kriz Yönetiminin Özellikleri	4
1.2. Kriz Yönetim Stratejileri.....	5
1.2.1. Reaktif (Tepkisel) Yaklaşım	6
1.2.2. Proaktif (Önlemsel) Yaklaşım Stratejisi	6
1.2.3. İnteraktif Yaklaşım	8
1.3. Kriz Yönetiminin Evreleri.....	8
1.3.1. Kriz Öncesi Yönetim	9
1.3.1.1. Kriz Belirtilerinin Alınması	9
1.3.1.2. Sürekli Çevre Analizi.....	10
1.3.1.3. Krize Hazırlık ve Korunma.....	10
1.3.1.4. Krize Karşı Kadro Oluşturulması	11
1.3.1.5. Kriz Yönetiminde Liderlik	12
1.3.1.6. Kriz Rehberi Hazırlamak	13
1.3.1.7. Kriz Yönetim Planının Hazırlanması	14
1.3.1.8. Kriz İletişim Planı Hazırlanması.....	15

1.3.1.9. Kriz Dönemi Personel Politikası Oluşturulması	18
1.3.2. Kriz Anı Yönetimi.....	19
1.3.2.1. Krizin Dizginlenmesi	20
1.3.2.2. Krizin Boyutlarının Tespiti	21
1.3.2.3. Kriz Ortamında Kullanılabilecek Karar Alma Stratejileri	24
1.3.2.4. Krizi Çözme	25
1.3.3. Kriz Sonrası Yönetimi.....	26
1.4. Havayolu İşletmelerinde Kriz Yönetimi	26
1.4.1. Havayolu İşletmelerinde Risk ve Kriz Yönetimi İlişkisi	27
1.4.2. Havayolu İşletmelerinde Risklerin Sınıflandırılması.....	28
1.4.2.1. Finansal Riskler.....	29
1.4.2.2. Stratejik Riskler.....	30
1.4.2.3. Hazard Riskler.....	30
1.4.2.4. Operasyonel Riskler	30
1.4.3. Risk Etkilerinin Belirlenmesi ve Risk Yönetimi.....	31
1.4.4. Havayolu İşletmeleri Kriz Örnekleri ve Olası Sonuçları	33
BÖLÜM 2: KRİZ YÖNETİMİNDE KURUMSAL İTİBAR.....	36
1.5. İtibar Kavramı	36
1.6. İtibarı Oluşturan Unsurlar	36
1.6.1. Kurumsal Kültür	36
1.6.2. Kurumsal Kimlik.....	36
1.6.3. Kurumsal İmaj.....	37
1.6.4. Kurumsal İletişim.....	38
1.7. Kurumsal İtibar Yönetimi	38
1.7.1. Kurumsal İtibar Yönetiminin Amacı	39

1.7.2. Kurumsal İtibar Yönetimi Yaklaşımı.....	39
1.7.3. Kurumsal İtibar Yönetiminin Kuruma Katkıları.....	40
1.7.4. Kurumsal İtibar Yönetiminde Üst Yönetimin Rolü.....	41
1.8. Kurumsal İtibarın Korunması	42
1.8.1. Kurumsal İtibar ve Kriz İlişkisi.....	43
1.8.2. Krizlerin Kurumsal İtibara Etkisi.....	43
1.8.3. Kriz Dönemlerinde İtibarın Yönetilmesi	44
BÖLÜM 3: HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE KRİZ YÖNETİMİNİN KURUMSAL İTİBARA ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASI	45
3.1. Araştırmanın Amaç ve Önemi.....	45
3.2. Araştırmanın Yöntem ve Metodu.....	45
3.3. Araştırmanın Bulguları.....	45
3.4. Araştırma Verilerinin Analizi.....	60
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	63
KAYNAKÇA	67
EKLER.....	72
ÖZGEÇMİŞ.....	73

KISALTMALAR

EASA :	Avrupa Havacılık Emniyet Ajansı (European Aviation Safety Agency)
ERAP :	Acil Durum Yardımcı Plan (Emergency Response Assistance Plan)
ERP :	Acil Müdahale Planı (Emergency Response Plan)
FDM :	Uçuş Veri İzleme (Flight Data Monitoring)
IATA :	Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (International Air Transportation Association)
ICAO :	Uluslararası Sivil Havacılık Organizasyonu (International Civil Aviation Organization)
KYM :	Kriz Yönetim Merkezi
OCC :	Operasyon Kontrol Merkezi (Operation Control Center)
SMS :	Emniyet Yönetim Sistemi (Safety Management System)
SHGM:	Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: İnteraktif Kriz Yönetimi	7
Şekil 2: Kriz Yönetim Modeli	8
Şekil 3: Kriz Dönemlerinde Sosyal Paydaşlarla İletişim ve Sorumluluklar.....	17
Şekil 4: Krizin Örgüt Çalışanları Üzerindeki Olumsuz Etkileri	18
Şekil 5: Krizin Etki Değeri	22
Şekil 6: Kriz Barometresi	23
Şekil 7: Bütünleşik Risk Yönetim Sistemi	28
Şekil 8: Havayolu İşletmelerinin Karşılaşabileceği Risk Türleri	31
Şekil 9: Havayolu İşletmelerinde Krize Sebep Olabilecek Riskler ve Etkileri	33
Şekil 10: Kurum Kimliğinin Etkileşim İçinde Olduğu Alanlar.....	37
Şekil 11: İtibar Yönetim Süreci	39

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Krize Hazırlıklı ve Hazırlıksız Örgütler	11
Tablo 2: Uçak Kazası Nedenleri ve Olası Sonuçları:.....	34
Tablo 3: Diğer Riskler ve Olası Sonuçları	35
Tablo 4: Derinlemesine Mülakat Karşılaştırmalı Yorum Tablosu.....	58



Tezin Başlığı: Havayolu İşletmelerinde Kriz Yönetiminin Kurumsal İtibar Üzerine Etkisi ve Bir Araştırma

Tezin Yazarı : Ferhat KOÇASLAN **Danışman :** Yrd. Doç. Dr. Serkan AKGÜN

Kabul Tarihi : 11.03.2018 **Sayfa Sayısı :** viii (ön kısım) + 71 (tez) + 2(ek)

Anabilim dalı : İşletme **Bilim dalı :** İşletme Yönetimi

Havayolu işletmeleri, yapısı gereği her zaman krizlere açık bir durumdadır. Yani her havayolu işletmesi, farkında olsun ya da olmasın operasyonel, stratejik, finansal ya da işletme dışı nedenlerle ortaya çıkabilecek bir kriz tehlikesi altındadır. Bu krizler, havayolu işletmeleri gibi yüksek risk altında çalışmak zorunda olan kurumların ciddi sorunlarla karşı karşıya kalmasına neden olabilir. Böyle bir durumda izlenebilecek bir yol haritasının oluşturulması, ayrıntılı ve alternatif planlar yapılması işletmenin krizi en az etkiyle atlattırmasını sağlayacaktır.

Bu çalışmanın birinci bölümünde; kriz yönetim kavramı kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası olarak üç bölümde incelenmiştir. Ayrıca kriz yönetimi ile risk yönetimi arasında ilişki ve havayolu işletmelerinde kriz yönetimi konusu anlatılmıştır.

İkinci bölümde ise; itibar yönetim kavramı, itibarı oluşturan unsurlar ve itibarın korunması konularının yanı sıra etkin bir kriz yönetiminin uzun ve kısa vadede işletme itibarına etkileri, itibarını kaybeden ya da geliştiren işletmelerin gelecek perspektiflerinin değerlendirilmesi yapılmıştır.

Üçüncü bölümde ise; havayolu işletmeleriyle yapılan derinlemesine mülakat neticesinde, havayolu işletmelerinin kriz yönetim yaklaşımları ve bu yaklaşımların kurumsal itibar üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kriz Yönetimi, İtibar Yönetimi, Risk Yönetimi, Havayolu

Title of the Thesis: Impact of Crisis Management on Corporate Reputation in Airline Companies and One Research

Author :Ferhat KOÇASLAN **Supervisor** : Assist Prof. Serkan AKGÜN

Date :11.03.2018 **Nu. Of Pages:** viii (pre text)+ 71 (main body) + 2(app)

Department :Business Administration **Subfield** : Business Administration

Airline operations are always open to crises by the force of their system. That is to say that each airline operation, being whether aware or unaware of the situation, is under the risk of a crisis which might occur due to the operational, strategic, financial or non-operating reasons. These crises might cause institutions like airline operations that have to work under high risk to encounter some serious problems. To set a course to follow for this kind of situation, to make detailed and alternative plans will enable an operation to get over the crisis with the minimum effect.

On the section one of this study; the concept of crisis management is examined as three parts which are pre-crisis, crisis moment and post crisis. Besides, the relation between crisis management and risk management, and the topic of crisis management in airline operations are explained.

On the second section; as well as the matters of reputation management concept, the elements creating reputation, protecting the reputation, there are also review on how an efficient crisis management affects the operation's reputation in the short and the long run, and evaluate the future perspectives of the operations which are developing or have lost their reputation.

And on the third section; as a result of in-depth interviews with the responsible person of airlines, crisis management attitudes of airline operations and the effects of these attitudes on corporate reputation are examined.

Key Words: Crisis Management, Reputation Management, Risk Management, Airline

GİRİŞ

Günümüzde işletmeler küreselleşme ile birlikte geçmiş dönemlerden çok daha yoğun bir rekabet ve belirsizlik ortamında faaliyetlerini sürdürmektedirler. Söz konusu yoğun rekabet ve belirsizlikler de işletmelerin karşısına zaman zaman tehdit, zaman zaman da fırsat olarak çıkmakta ve onları sarmaktadır. Örgütlerin varlığını devam ettirebilmeleri, bu tehlikelerden korunmalarına veya fırsatları değerlendirebilmelerine bağlıdır. Bunun sağlanabilmesi için de öncelikle örgütlerde etkili bir kriz yönetim sisteminin oluşturulması gerekmektedir. Ancak kriz yönetim sisteminin oluşturulması tek başına yeterli değildir. Kriz yönetim sisteminin etkin bir şekilde işleyebilmesi, bir takım yöneticilik becerilerini gerektirmekte ve yöneticilere büyük bir sorumluluk yüklemektedir.

Kriz yönetimi, bir işletme için potansiyel risk olan tehlikeli bir durum veya olayın krize dönüşmesinin engellenmesi, engellenemiyorsa ortaya çıkan zararların kontrol altına alınması ve uzun vadede kurumsal itibarın yeniden yapılandırılması için uygulanan bir faaliyetler bütünüdür.

Kriz yönetim sürecinin kapsamı, başlangıç ve bitiş noktası farklı uzmanlar tarafından farklı olarak değerlendirilmektedir. Fakat kriz yönetim süreci genel olarak, kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır. Kriz yönetim sürecinin birinci aşaması olan kriz öncesi hazırlıkta, havayolu şirketlerinin karşılaşılabileceği olası krizler belirlenerek, bu krizlerin önlenmesi veya kontrol altına alınabilmesi için planlamalar yapılır. İkinci aşama olan kriz anı, hazırlanan planın uygulanma aşamasıdır. Bu aşamada, daha önce belirlenen olası krizler için hazırlanmış planlar uygulamaya konularak, kriz en az etkiyle atlatılmaya çalışılır. Üçüncü aşama ise, krizin meydana gelmesinden sonra oluşan etkilerin ortadan kaldırılması ve şirketin itibarının korunması aşamasıdır.

Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, kriz kavramı ve krizi belirleme yöntemlerine ilişkin genel bilgilere yer verilmektedir. İkinci bölümde, havayolu taşımacılığında ve havayolu işletmelerinde kriz yönetimine yer verilmektedir. Üçüncü bölümde ise Türkiye'deki havayolu şirketleri üzerinde gerçekleştirilen bir araştırma ile

havayolu işletmelerinin, kriz yönetimi konusunda ne gibi çalışmalar ve planlamalar yaptığı belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın Amaç ve Önemi

Bu araştırmanın amacı, karmaşık bir yapısı olan hava taşımacılık sistemi içerisinde yer alan havayolu işletmelerinin kriz yönetimi konusunda etkinliğinin tespit edilmesidir. Söz konusu çalışma, uluslararası bir yapıya sahip olan havayolu işletmelerinin karşılaşılabileceği sektörel krizlere karşı ne derece hazır olduklarının tespiti ve bu hazırlığın kurum itibarına ve dolayısıyla kurumun geleceğine etkisinin araştırılması açısından önem taşımaktadır. Söz konusu araştırmada sektörün farklı alanlarından dört havayolu ile derinlemesine mülakatlar gerçekleştirilmiş ve sonuçları değerlendirilmiş, öneriler sunulmuştur. Ayrıca araştırmada havayolu işletmelerinin yaşamış olduğu krizler ve bu krizlerin yönetim etkinliği sorgulanmış, başarı sağlayacak bir kriz yönetim planı yaklaşımının nasıl olması gerektiği tespit edilmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın Yöntem ve Metodu

Araştırmada birincil veri toplama yöntemi olarak derinlemesine mülakat yöntemi benimsenmiştir. Toplamda 10 adet sorudan oluşan mülakat sağlıklı veri alınabilmesi için yüz yüze görüşme sağlanarak gerçekleştirilmiştir. Mülakatın işletmelerin uyumluluk izleme, emniyet ve kriz yönetimi alanlarında en yetkili kişileri ile görüşülerek gerçekleştirilmesine özen gösterilmiştir. Görüşme için seçilen dört havayolu işletmesinden iki tanesi sadece kargo taşımacılığı yaparken diğer ikisi yolcu ve kargo taşımacılığı yapmaktadır. Havayolu işletmelerinin bu şekilde seçilmesinin nedeni, farklı müşteri kitleleriyle çalışan, farklı pazarlarda yer alan işletmelerin kriz yönetimine yaklaşımlarının tespit edilebilmesidir.

Araştırmanın Bulguları

Havayolu İşletmelerinde Kriz Yönetiminin Kurumsal İtibar Üzerine Etkisi adlı bu çalışmanın asıl bulgularının sektörde aktif faaliyet gösteren 4 tane havayolu işletmesiyle yapılan mülakatlar oluşturmaktadır. Mülakata katılan havayolu işletmelerinin gizlilik esası gereğince isimlerini gizli tutmak istemişlerdir. Bu nedenle bu Havayolları aşağıda; A Havayolları, B Havayolları, C Havayolları, D Havayolları olarak adlandırılmıştır.

BÖLÜM 1: KRİZ YÖNETİMİ KAVRAMI VE HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE KRİZ YÖNETİMİ

1.1. Kriz Yönetimi Kavramı

1.1.1. Kriz Yönetiminin Tanımlanması

Yönetim ve işletme literatürü incelendiğinde birçok kriz yönetimi tanımı görülebilir. Bunlardan birkaç tanesi şu şekildedir:

Kriz yönetimi, işletmelerin hedef, strateji ve taktiklerini, siyasal, sosyo-ekonomik, sosyo-kültürel hayatını etki eden ve beklenilmeyen bir anda ortaya çıkan durumdur. Bu süreç, zaman baskı yaratan; stres meydana getiren, oluşmadan önce önlem alınmasına rağmen tamamıyla ortadan kaldırılmasının geç olduğu, iyi yönetildiğinde fırsatlara dönüştürülebilen, değişen durumu eski olağan haline getirmeyi amaçlayan; bir karmaşa ve güçlükler sürecidir (Güneş ve Beyazıt, 2016: 17).

Kriz yönetimi, krizlerin işletme üzerindeki olumsuz etkilerini ortadan kaldırmak veya en aza indirmek amacıyla, yönetim fonksiyonlarını etkin bir şekilde kullanarak koruma sağlayan faaliyetlerden oluşur. Bu çalışmalar işletmenin kriz planını oluşturmaktadır ve tabi ki, işletmenin değer ve inançları doğrultusunda krizlere yön verilmesi ve krizlerin çözümü için önem taşımaktadırlar (Karaköse, 2007: 8).

Kriz yönetimi, istenmeyen bir krizin ortaya çıkmasının önlenmesi, bir krizin ortaya çıkması halinde müdahale edilerek krizin kontrol altına alınması sağlar. Aynı zamanda kayıtların ve zararların en aza indirilmesi; ardından yeniden istikrarın sağlanması, krize neden olan sorun alanlarının ortadan kaldırılması ve geleceğin şekillendirilmesi amaçlarına yönelik faaliyetlerin bütünleşik, kapsayıcı bir anlayışla yönetilmesi süreci olarak tanımlanır (Uras, 2017: 28).

Yukarıdaki tanımlardan yola çıkarak kriz yönetiminin temel amacının, organizasyonda yıkıcı bir etki ortaya çıkmadan önce krizi kontrol altına almak olduğunu söyleyebiliriz. Krizlerin etkin yönetilebilmesi için dikkat edilmesi gereken en önemli husus, bir krizin aniden ortaya çıkabilmesidir. Bu durumda organizasyonların öngörülü bir yaklaşımla olası bütün krizlere karşı hazırlıklı olması krizin yıkıcı etkilerini kısmen veya tamamen ortadan kaldıracaktır.

1.1.2. Kriz Yönetiminin Özellikleri

Kriz yönetimi yukarıdaki açıklamalardan da anlaşıldığı üzere özel bir yönetim halidir. Bu durumda kriz yönetiminin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Güleryüz, 2015: 45):

1. Kriz yönetiminin amacı, krizleri önceden tespit edebilen, krizin çeşidini analiz eden, bu kriz çeşitleri için bazı önlemler alabilen, her yaşanan krizden yeni şeyler öğrenen ve olabildiği kadar hızlı bir şekilde eski haline dönebilen organizasyonlar ortaya koymaktır.
2. Organizasyonlarda karar verici yöneticilerin durumsal farkındalıkları kriz yönetimi için önem arz etmektedir. Kriz yönetiminin başarısı, karar verici yöneticilerin krizi nasıl değerlendirdiklerine göre değişmektedir. Kriz, organizasyonlarda tehdit unsuru olarak değerlendirildiğinde ve kriz çalışmaları bu kapsamda yapıldığında başarılı olma şansı artacaktır.
3. Kriz yönetimi, her yönetim sisteminde olduğu gibi döngüsel bir yapıya sahiptir. Hazırlanan kriz planları sürekli olarak gözden geçirilmesi ve güncellenmelidir.
4. Kriz yönetimi, kriz çeşidine bağlı olarak yapılandırılmalıdır. Ele alınan krizin yapısına uygun olarak plan yapılmalı ve çözümler buna uygun olarak değerlendirilmelidir. Bir krizde başarılı olan bir sistem başka bir krizde başarı elde edemeyebilir.
5. Kriz yönetimi, karmaşık ve zorlu bir süreçtir. Organizasyonda meydana gelen kriz etkilerinin ortadan kaldırılması uzun bir zaman gerektirebilir. Kriz ortamında karar verici yöneticilerin normal bir dönemden farklı olarak esnek kararlar alabilen, konuları objektif değerlendirebilen, organizasyonun yapısına uygun olarak hareket edebilen, yeni koşullara uyum sağlayabilen, istenilmeyen durumlarda da görev yapabilecek yapıya sahip olmalıdır. Kriz dönemleri fedakârlık gerektiren bir süreçtir.
6. Krizlerin doğru ve başarılı bir şekilde yönetilmesi, organizasyon açısından büyük başarı sağlayabilir. Kriz yönetiminin başarısı, yönetici ve çalışanlar açısından güven verici ve motivasyon sağlayıcı etki yaratabilir. Krizlerin başarılı bir şekilde atlatılması yöneticilerin kariyerlerini geliştirmesini sağlayabilir. Buna, Lee

Lacocca'yı ve Chrysler krizinden sonra kariyerindeki değişiklik örnek olarak verilebilir.

7. Kriz yönetimi, karmaşık bir yapıya sahiptir. Kriz dönemlerinde alınan her karar, atılan her adım başka bir yapının bozulmasına sebep olabilir. Bu dönemdeki iç ve dış paydaşlarla olan ilişkiler son derece önemlidir ve etkin bir iletişim sistemi kurulmalıdır. İşletme bu dönemde içinde bulunduğu durumu doğru analiz etmeli ve kendi yol haritasını oluşturmalıdır.
8. Kriz yönetimi, katı bir yönetim sistemi yerine esnek kararların alınabildiği bir ortam gerektirir.
9. Kriz yönetimindeki başarısızlık organizasyonların stratejik hedeflerini tehdit eder bu nedenle kriz yönetimi, olağan bir yönetim sistemi olarak kabul edilmemeli, stratejik yönetim çerçevesinde değerlendirilmelidir.
10. Kriz, organizasyonu bütünüyle etkisi altına alabilecek bir yapıya sahip olabilir. Bu nedenle ilk amaç bütünsel etkiyi ortadan kaldırmaktır. Kriz yönetiminde kısa bir süre içerisinde kriz kontrol altına alınmalı ve uzun vadede ise kriz yaratan ve organizasyonu tehdit eden sebep tamamıyla ortadan kaldırılmalıdır.

1.2. Kriz Yönetim Stratejileri

Kriz yönetim yaklaşımı, krizin hangi aşamasında harekete geçileceğini ve krize karşı nasıl bir strateji izleneceğine dair perspektif oluşturan bir bakış açısıdır. Bu yaklaşımlar, krize karşı savunma sistemi kurarak krizin daha olgunlaşmadan ortadan kaldırılmasını hedefleyebildiği gibi kriz oluşuktan sonra gelişen durumlara göre hareket etmeyi de hedefleyebilmektedir.

Kriz yönetimi, krizin niteliğine göre belirlenmiş esnek, hareketli, kontrolü kolay yönetim stratejileri oluşturmayı gerektiren süreçlerdir. Kriz yönetiminde reaktif, proaktif ve interaktif olarak adlandırılan üç strateji bulunmaktadır. Reaktif kriz yönetim stratejisinde krizin ortaya çıkması beklenir ve duruma uygun bir reaksiyon oluşturulur. Reaktif kriz yönetim stratejisinde krizlerin ortaya çıkması beklenmez, olası etkiler belirlenerek önlemler alınır. İnteraktif kriz yönetim stratejisinde ise planlama ve denetime bağlı olarak sürekli bir öğrenme, sistem iyileştirme faaliyetleri mevcuttur (Uyan, 2016: 694).

1.2.1. Reaktif (Tepkisel) Yaklaşım

Reaktif yaklaşım kriz belirtilerini görmezden gelerek, krizin oluşmasını bekler ve kriz oluşuktan sonra mevcut duruma göre tepki oluşturur. Başka bir deyişle bu stratejide krize kriz yaşanırken tepki gösterilir. Diğer yaklaşımlarda olduğu gibi bu yaklaşımda da amaç kriz ortamından mümkün olduğu kadar çabuk çıkılmasını sağlamaktır. Bu mümkün değilse, krizin etkilerini azaltmak, durumu iyileştirmek bu yaklaşımın temel yapısıdır (Güleryüz, 2015: 45).

Çoğu işletme krizi gerçek dışı bir kavram olarak görmekte ve kendi organizasyonlarının böyle bir durum içinde olmayacağını düşünmektedir. Bu nedenle bu işletmeler kriz yönetim planı yapmak yerine krizi yaşayarak öğrenmekte ve krize oluşuktan sonra tepki vermektedir. Bu durumda krize hazır olmayan işletme krizin yıkıcı etkilerine maruz kalabilmektedir.

1.2.2. Proaktif (Önlemsel) Yaklaşım Stratejisi

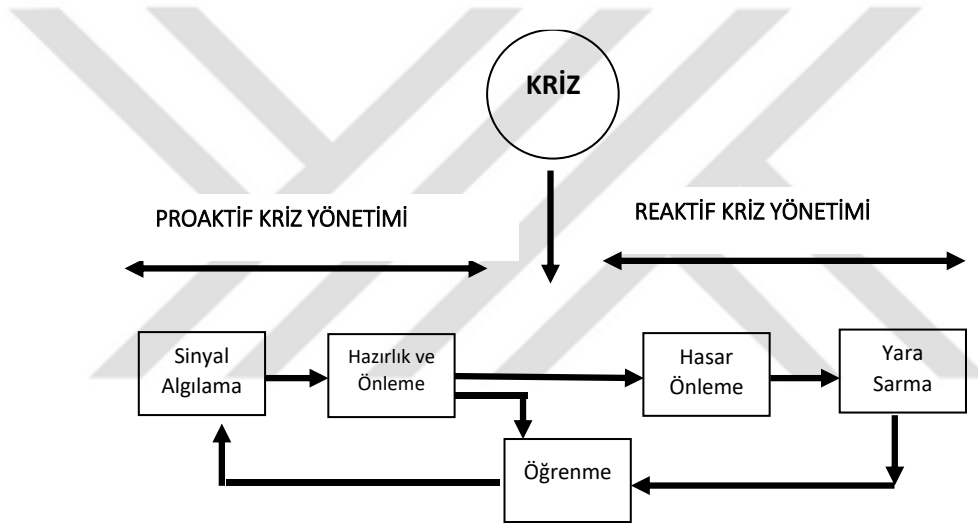
Krizin en temel özelliklerinden birisi beklenilmeyen bir anda ortaya çıkmasıdır. Bu nedenle işletmelerin varlığını devam ettirebilmeleri için ani değişikliklere karşı hazır olması ve bu hazırlık aşamasında belirli bir yaklaşım stratejisi sergilemesi gerekmektedir. Proaktif yaklaşım bu stratejilerden biridir.

Proaktif yaklaşım, organizasyonda krizin ortaya çıkmasını beklemeden çalışmalar yaparak vereceği zararı en aza indirmeye ya da önlemeye çalışır (Tağraf ve Arslan, 2003: 149). Proaktif kriz yönetimi saldırgan bir niteliğe sahiptir. Bu yönetim tarzı, iç ve dış çevrede oluşan değişimleri takip ederek ve gerekli tedbirlerin alınmasıyla olası krize hazırlıklı olmayı öngören, krizden karlı çıkmayı başarabilen işletmeyi krize karşı koruyan bir yaklaşımdır (Özden, 2009: 54).

Kriz yönetiminde kilit nokta olası krizlerinin ve etkilerinin tahmin edilebilmesidir. Yani organizasyonun yapısını bozabilecek durumları tespit ederek, zarar vermeden ortadan kaldıracak yapıda olmasıdır. Bu nedenle proaktif yaklaşım kriz yönetiminde etkili bir strateji olabilmektedir. Bu yaklaşım stratejisi organizasyonların kriz yaşanmadan önce çalışmalar yaparak kriz ortamının oluşmasını engelleyecektir. Ayrıca organizasyondan kaynaklı olmayan, dış faktörlere bağlı krizler de bu strateji ile en az etki ile atlatılacaktır (Tağraf ve Arslan, 2003: 150).

Kriz sinyallerinin alınması ve krize hazırlık aşamaları, kriz yönetiminde “proaktif” özellikler gösterir. Eğer uygun bir şekilde uygulanır ve başarılı olunursa, bu faaliyetler ilk zamanda birçok krizi önleyebilir. Sonraki aşamalar olan, önleme, zararı sınırlandırma ve iyileştirme daha çok “reaktif” özellikler taşımaktadır

İşletmede kriz belirtilerinin ortaya çıkması ve bu belirtilere uygun hazırlık ve önleme faaliyetlerinin oluşturulması proaktif kriz yönetim stratejisi olarak değerlendirilir. Bu aşamada yapılan hazırlık ve önleme faaliyetlerinin başarısı krizlerin ortaya çıkmasını engelleyebilir. Krizin sonraki aşamalarında krizin yapısına göre gerçekleştirilen faaliyetler ve alınan önlemler ise reaktif yaklaşım stratejisi olarak değerlendirilir (Soysal, Karasoy ve Alıcı, 2009: 435).



Şekil 1: İnteraktif Kriz Yönetimi

Kaynak: TAĞRAF, Hasan ve ARSLAN, N. Talat (2003) “Kriz Oluşum Süreci ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım” Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 4(1), s.152.

Şekil 1’de görüldüğü gibi kriz yönetiminin ilk aşaması olan kriz sinyallerinin alınması ve bu krize uygun hazırlık ve önleme faaliyetleri geliştirilmesi proaktif yaklaşım olarak adlandırılmaktadır.

Kriz yönetiminde etkili bir proaktif yaklaşım stratejisi oluşturmak aşağıdaki unsurların doğru şekilde uygulanması ile mümkündür (Tağraf, Arslan, 2003: 153):

- İletişim sisteminin doğru, güvenilir bir yapıda olması
- Kabul edilebilir risk seviyesinin tespit edilmesi

- Uyarı ikaz sisteminin kurulması
- Kriz önleyici planlar yapılması
- Hazırlanan planların prova edilmesi
- Fedakârlık gerektirecek durumların tespit edilmesi
- Krizler oluşmasını engelleyecek örgütsel yapının kurulması

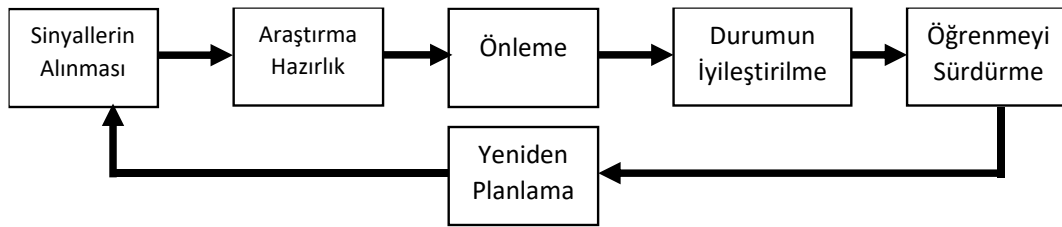
Proaktif kriz yönetimi, krizin kontrol altında tutulması açısından çoğu organizasyonda zorunluluk olarak görülmektedir. Fakat proaktif bir kriz yönetim yaklaşımına sahip olmak yüksek öngörü ve bütünsel bir bakış açısı gerektirmektedir. Bu öngörü ve bakış açısı sayesinde olası krizler ve bu krizlerin olası bütün sonuçları değerlendirilir ve tepkisel bir yaklaşım geliştirilir. Proaktif yaklaşımın zorunluluk olarak görülmesine rağmen organizasyonlar genellikle reaktif bir yaklaşım sergilemektedir.

1.2.3. İnteraktif Yaklaşım

Bu yaklaşım sürekli öğrenme ve gelişmeye dayalı bir sistemdir. Kriz yaşanmadan önce kriz hazırlık planlarını sürekli olarak gözden geçirir, öğrenir ve değişen koşulları kriz planlarına yansıtılır. Kriz yaşandıktan sonra ise, elde edilen ve öğrenilen bilgiler ışığında organizasyon öğrenir ve mevcut kriz planlarını revize eder. Bu yaklaşımda kriz canlı bir organizma olarak kabul edilir ve sürekli kontrol altında tutularak; beslenir, onun hakkında bilgi toplanır ve gelişimi sağlanır.

1.3. Kriz Yönetiminin Evreleri

Aşağıda şekil 2’de Pearson ve Mitroff’un geliştirmiş olduğu kriz yönetim planı görülmektedir. Bu modelden yola çıkarak kriz yönetimini kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası olmak üzere üç aşamada açıklanmaya çalışılacaktır.



Şekil 2: Kriz Yönetim Modeli

Kaynak: PEARSON, Christina ve MITROFF, Ian (1993) “From Crisis Prone to Crisis Prepared: A Framework for Crisis Management” Academy of Management Executive, s.52.

1.3.1. Kriz Öncesi Yönetim

Kriz yönetiminin başarısı, kriz öncesinin yönetimine bağlıdır. Çünkü yönetimin asıl amacı kriz oluşmadan önce, kriz ortamı hazırlayan durumları ortadan kaldırmaktır. Krizlerin oluşmasını engellemek için ise kriz sinyallerinin doğru ve zamanında alınması ve alınan sinyaller çerçevesinde ihtiyaç duyulan altyapının kurulması gerekmektedir. (Güleryüz, 2015: 47).

Kriz öncesinin doğru yönetilmesi, krizi fırsata çevirebilir ve bu sayede işletme itibarına değer katabilir. Kriz öncesi yönetim, durumsal farkındalık ve öngörü gerektiren bir yaklaşımdır. Bu bakış açısıyla olası krizler için analiz ve planlama yapılması gerekmektedir. Yani özetle işletmenin kriz anında kullanabileceği yol haritası oluşturulmalıdır.

1.3.1.1. Kriz Belirtilerinin Alınması

Kriz yönetimi, işletmelerin iç ve dış çevresinde ortaya çıkan kriz belirtilerinin tespit edilmesiyle başlar. Kriz belirtilerinin alınmasıyla birlikte yöneticilerin mevcut durumu doğru analiz etmesi, krizin sonraki aşamalarını daha az etkiyle atlattırmasını sağlayacaktır. (Yavaş, 2014: 30).

Yöneticiler bir sorun ile karşılaştıklarında, bu sorunun kriz olup olmadığını anlayabilmesi için şunlara dikkat etmelidir

Kriz belirtilerinin tespit edilmesi aşamasında en önemli nokta, olağan düzeni bozan, beklenilmeyen bir durumla ya da sorunla karşılaşıldığında nasıl davranılması gerektiğini bilmektir. Bu kapsamda kriz belirtilerinin tespiti aşamasında şu hususlara dikkat edilmelidir (Luecke, 2008: 73):

- Yolunda gitmeyen bir durum varsa, normal zamandan daha dikkatli olunmalıdır.
- Mevcut düzeni bozan, can sıkıcı durumlar ortaya çıktığı zaman onları görmezden gelmek, bahane üretmek yerine durumun üzerine gidilmelidir.
- Mevcut düzeni bozan sorunun boyutunun sadece görüldüğü kadar mı olduğu tespit edilmelidir.
- Ortaya çıkan sorun hakkında uzman görüşleri değerlendirilmelidir.
- Değer yargılara önem verilmelidir.

Krizin henüz gerçekleşmemiş olması, mevcut bir kriz anının oluşmamış olması işletmenin daha kolay plan yapmasına ve işletmenin proaktif bir kriz yönetimi çalışması yapmasına olanak sağlayacaktır. Bu nedenle sinyallerin doğru ve zamanında tespit ve analiz edilerek olası sonuçlar değerlendirilmesi; gerekiyorsa olası bütün kriz senaryolarının oluşturulması açısından bu aşama önemlidir.

1.3.1.2. Sürekli Çevre Analizi

Krizi oluşmasına ortam hazırlayan faktörler en genel anlamda iç ve dış çevre faktörleri olarak ikiye ayrılabilir. İşletmenin genel yapısı, yönetim yaklaşımları, büyüklüğü, yöneticilerin tutumu, karar ve destek sistemleri, çalışanlar arasında ki iletişim şekli, iş tanımları ve amaçların belirlenmesi vb. işletmenin iç çevre faaliyet ve yaklaşımları oluşturmaktadır. Dış çevreyi ise; yasal ve politik çevre, toplumsal yapı, kültürel değerler, toplumsal yargılar, ekonomik yapı, doğal afetler, uluslararası yapılar vb. oluşturmaktadır. İşletmeler sosyal bir yapıdadır ve iç ve dış çevreleriyle etkileşimleri süreklilik gösterir. İç ve dış çevrenin doğru ve yeterli analiz edilememesi, çevreyle olan ilişkilerin doğru yönetilememesi, örgütsel esnekliğin olmaması, çevresel değişimlere uyum sağlanamaması işletmede yönetsel sorunların ortaya çıkmasına sebep olur. (Çitekci, 2016: 14).

Dış çevre faktörlerinden biri olan doğal çevre konusunda ise son dönemlerde duyarlılıkların artması işletmeleri, bir yandan toplumsal sorumluluklarını kanıtlamak için çevre sponsorluklarına yöneltirken, diğer taraftan çevresel krizleri önlemek konusunda dikkatli hareket etmeye zorlamaktadır. Doğal kaynakların tükeniyor olması, çevresel problemlerin önemini daha çok artırmış ve bu konuda hassasiyet artmıştır. İşletmelerin bu tür bir çevresel sorunla karşı karşıya olduğunda konuya gereken önemi vermelidir. Çünkü böyle bir olayda konu hızlı bir şekilde sosyal medya aracılığıyla yayılmakta ve işletmenin itibarını etkilemektedir (Özkan, 2010: 9).

1.3.1.3. Krize Hazırlık ve Korunma

Krizi hazırlık ve korunma aşamasında işletme, çalışanlarının olası bütün krizler için senaryolar oluşturarak bu senaryoları tatbik etmesini sağlar. Burada amaç bütün çalışanların kriz anında nasıl davranması gerektiğini uygulamalı olarak göstermek ve herkesin o anki tutum ve davranışlarını kriz anına adapte etmektir. Başka bir deyişle,

işletme çalışanlarını kriz anına hazır olacak şekilde bilgi ve becerilerle donanımlı hale getiren bir sistem kurmak, krize hazırlık ve korunma aşamasında gerçekleştirilir.

Buradaki temel amaç örgüt üyelerinin olası bir kriz anında harekât tarzı planlarını oluşturmaktır ve hazırlanan bu plan çerçevesinde belirli aralıklarda provalar yaparak aniden gelebilecek bir kriz için hazır olmaktır. Elbette kriz anı daha önce yapılmış provalar gibi olmayacaktır ama örgüt üyelerinin harekât tarzını tatbik etmiş olması kriz anındaki kaos ortamını minimum düzeyde tutacaktır.

Tablo 1: Krize Hazırlıklı ve Hazırlıksız Örgütler

	Krize Hazırlı Olmayan Örgütler	Krize Hazırlıklı Olan Örgütler
STRATEJİ	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Geleneksel yönetim anlayışı ➤ Hayatta kalmaya ve sürekli büyümeye odaklanma ➤ Sınırlı örgüt hedefleri ➤ Kriz yönetim yaklaşımında reaktif strateji ➤ Kriz öncesinde yönetim planı yok 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tahminlerde yüksek tutarlılık ➤ Öğrenen ve gelişen örgüt ➤ Belirlenmiş ortak hedefler ➤ Reaktif, proaktif ve interaktif stratejiler ➤ Krizin evrelerine uygun kriz planları
YAPI	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kriz yönetimine özel bir yapı mevcut değil ➤ Kriz yönetimine uygun mekanizmalar mevcut değil ➤ Planlamada klasik yaklaşım 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Her kriz türene uygun kriz yönetim ekibi ➤ Ödüllendirme, sürekli eğitim ➤ Gelişmiş zaman yönetimi ve alan yönetimi
KÜLTÜR	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Hatalı yaklaşımlar daha fazla (krize hazırlıklı olanlara göre yaklaşık 7 defa daha fazla) ➤ Örgüt kültürü güçlü değil ➤ Örgüt kültürü hakkında bilinçli değil 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Hatalı yaklaşımlar daha az ➤ Örgüt kültürü güçlü ➤ Tecrübe ve bilinç üst düzey

Kaynak: TUTAR, Hasan (2016) “Kriz ve Stres Yönetimi” Seçkin Yayıncılık, Ankara, s.62

1.3.1.4. Krize Karşı Kadro Oluşturulması

Kriz yönetiminde en önemli faktör insandır. Kriz anında görev yapacak kadronun başarılı ve etkin olacak şekilde oluşturulması işletmenin kriz anını daha az zararlarla atlattığını sağlayacaktır. Krize karşı kadronun etkin olacak şekilde oluşturulamaması, işletmenin krizden ciddi hasar almasına sebep olacaktır. Kadro oluştururken, işletmenin uzun ve kısa

vadeli stratejik hedefleriyle uyuşan bir yapı oluşturulmasına dikkat edilmelidir (Tüz, 2004: 62).

Organizasyonlarda her şey yolundayken işler insandan kısmen veya tamamen bağımsız olarak ilerleyebilir. Fakat kriz gibi ani olaylar neticesinde duruma müdahale etmesi gereken insandır ve her bir müdahale işletmenin geleceği için yaşamsal öneme sahiptir. Bu nedenle kriz anında doğru hamleleri yapabilecek özellik ve yetkinliklere sahip kadronun oluşturulması son derece önemlidir. Kriz ekibinin oluşturulabilmesi için aşağıdaki soruları cevaplarını bulmak gerekir:

- Kriz anında, kimler krizi hangi açıdan değerlendirecek?
- Kriz anında, kararlar kimler tarafından verilecek?
- Kriz anında, krizle ilgili gelişmeleri üst düzey yöneticilere kimler aktaracak?
- Kriz anında, ilgili otoritelere, medya ve benzeri kurumlara kimler bilgi verecek?
- Kriz anında, personel değişimi kim tarafından, nasıl yapılacaktır?

Yukarıdaki soruların cevaplanması ve cevaplara uygun kadronun oluşturulması önemlidir. Uygun kadronun oluşturulmasından sonra her ekip üyesinin olmadığı durumlarda, yerine geçebilecek bir vekili olmalıdır. Ayrıca tüm telefon numaraları, e-posta adresleri ve bu önemli üyelerine ulaşma yollarından oluşan bir liste hazırlanmalı ve bu listeye nerede ihtiyaç duyulabilecekse oralara konması sağlanmalıdır (Augustine, 2007: 37).

1.3.1.5. Kriz Yönetiminde Liderlik

Kriz öncesi yönetiminin en önemli aşamalarından biri kriz anında görev yapacak liderin belirlenmesidir. Chris Argyris tarafından ortaya konulan ve uzun bir süreden beri geçerli olan başarılı yönetici modeli, kriz anının yönetilmesi uygun değildir. Kriz anında, değişen durumlara karşı standart bir davranış sergileyen yönetici böyle zamanlarda başarılı olamaz. Krizi yönetim ekibi, normal zamanlarda olduğu gibi esnek düşünebilen ve insanları yönlendirebilen yeteneklere sahip olmalıdır. Bunun yanı sıra yetenek ve karakterlerinde, neyi nasıl yaptıklarında, kişilik ve bilgi seviyelerinde, ilgi alanlarında insanları ayırt etmeye olanak sağlayan her konuda farklılaşan özellikler aranmalıdır. (Tüz, 2004: 62). Bu nedenle, krizin mevcut yöneticiler tarafından mı idare edileceği yoksa kriz dönemi için başka bir yönetim ekibi mi oluşturulacağına karar verilmelidir.

Günlük işler yapılırken yönetici, baskı altında değildir fakat kriz anında iş göreninin, hisse sahiplerinin, tedarikçilerin, müşterilerin, krizden etkilenen bütün kesimlerin ve dahası medyanın baskısı altında olacaktır. Hızlı karar vermesi gereken durum ve zamanlar olacaktır. Ciddi bir baskı altında kararlar verecek yönetim ekibinin bu duruma uygun özelliklere sahip olması gerekmektedir. Krizlerin sonuçları, karar veren insanların performansına bağlıdır. Onlar ne kadar iyi hazırlanmışlarsa krizler de o kadar iyi idare edilir.

1.3.1.6. Kriz Rehberi Hazırlamak

Kriz öncesinde, olası krizlere karşı rehber hazırlanmalıdır. Bu rehber, kriz anında ki eylem planını içerir. Rehber şu başlıkları içermelidir (Ofloğlu ve Mısırlı, 2001: 7):

Eylem Planı: Yaşanılacak bir kriz anında nasıl davranılacağını gösteren ayrıntılı bir plan ve bu plana uygun akış diyagramı oluşturularak işletmede özel bir alanda saklanmalıdır.

Telefon Rehberi: Kriz anında ulaşılmaması gereken kişilerin, krizin yapısına ve türüne bağlı olarak oluşturulan ekiplerin, bilgi verilecek medya birimlerinin, ilgili otoritelerin iletişim bilgilerinin yer aldığı bir rehber oluşturulmalıdır.

Telefon Hattı: Kriz anında kullanılacak telefon hattı hazırlanmalıdır, bu hattı kullanacak personele gerekli eğitimler verilmelidir.

Sloganlar: Kriz türlerine göre odaklanılacak ve işletmenin itibarını koruyacak sloganlar hazırlanmalıdır.

İletişim: Kriz anında iletişim sisteminin nasıl olması gerektiği; işletmenin iç ve dış paydaşlarıyla, ilgili otoritelerle, medyayla nasıl iletişim kuracağı ayrıntılı olarak belirlenir.

Kriz ortamları rutinin bozulduğu, günlük işlerin dışına çıkıldığı ortamlardır. Böyle bir ortamda örgütün harekât tarzı kriz rehberinde oluşturulmalıdır. Kriz rehberi, örgüt içerisinde kriz ekibinin mevcut eylem planını ve bu eylem planı uygulanırken ihtiyaç duyulacak iletişim kanallarını sistematik bir şekilde ortaya koyan kriz anı uygulama rehberidir.

1.3.1.7. Kriz Yönetim Planının Hazırlanması

Kriz yönetiminde planlı hareket etmek ve önceden hazırlanmış bir planın yürürlüğe girmesini sağlamak, kriz anında kaos ortamı oluşmasını engelleyecektir. Kriz yönetim planının hazırlanmasındaki amaç iç ve dış paydaşları hızlı bir şekilde bilgilendirerek önlemlerin alınmasını hızlandırmaktır. Ortaya çıkabilecek krizlerin önceden tespit edilmesi, krizin etkileyeceği tarafların belirlenmesi, olumsuz her türlü durum için önlem alınması, kriz planı çerçevesinde değerlendirilmesi gereken konulardır (Özkan, 2010: 31).

Kriz planı sadece kriz yaşandığı zaman hazırlanmamalıdır, krizden önce hazırlanmalı ve olası krizler için rehber niteliğinde olmalıdır. Bu sayede krizler en az zararla atlatılabilir. Kriz planı için örgütsel analiz yapılmalı ve örgütün güçlü ve zayıf yönleri ortaya konmalıdır. Böyle bir plan örgütü krizin olumsuz etkilerinden koruyacağı gibi krizleri fırsata da çevirebilir.

Kriz yönetim planında aşağıdaki dörtlü değişkenler yer almalıdır (Tüz, 2004: 32):

1. Krizin Türü: Bu değişken, kriz yönetimi plan ölçeğini ifade eder. Aşağıdaki sorunlara çözüm bulmaya çalışır;
 - İşletmenin kriz yönetim planı hazırlaması gereken krizleri nelerdir?
 - Hangi tür krizler genel kontrol sağlandıktan sonra kontrol altında olarak kabul edilebilir?
 - Kriz hazırlığı yapılırken hangi tür krizler için ciddi plan oluşturulması gerektiği ve hangi krizler için plan oluşturulmaması gerektiği kararının neye göre belirleneceği?
2. Krizin Evreleri: Bu değişken, krizin farklı evrelerinde karşılaşılan sorunları ve yapılması gerekenler göstermektedir.
3. Sistemler: Kriz nedeninin incelendiği değişkendir. Krizin oluşmasına sebep olan alt değişkenler şu şekilde sıralanabilir:
 - Teknik nedenler
 - Örgütsel nedenler
 - İnsan kaynaklı nedenler
 - Örgüt kültürü
 - Duygusal nedenler

4. Çıkar Grupları: İşletmede krizin etkilerine maruz kalan ve krizi dolaylı veya doğrudan etkileyen tarafları ifade eder.

Yukarıdaki değişkenlerin karması farklı bir krizin ortaya çıkmasına sebep olabilir. Bir kriz yönetimi planı, bu farklı değişkenlerin her birinin, genel olarak kriz yönetimi programını nasıl etkileyeceğini ifade eder (Tüz, 2004: 32).

Hazırlanan kriz yönetim planı, krizin niteliğine göre belirli periyotlarda gözden geçirilmeli, değişen koşullar plana yansıtılmalıdır. Planlar yapıp rafa kaldırılacak şeyler değildir (Luecke, 2008: 52).

1.3.1.8. Kriz İletişim Planı Hazırlanması

Krizin etkili yönetilmesi sürecinde örgütün hiyerarşik yapılanması dikkate alınarak bir kriz iletişim komitesi kurulmalıdır. Krizi aşmaya çalışan bu komite, özellikle medya ile ilişkilerde kararları şirketin başka organlarına danışmadan ivedilikle verebilmelidir. Bunun için de mevcut durumun analizini yaparak, kuruluşun belirlenmiş kısa ve orta vadeli plan ve politikalarının vizyonu ve misyonu ile ne derece örtüştüğünü bilmelidir. Ayrıca kriz iletişim komitesi elde edilen tüm bilgi ve verileri tüm açıklığı ile toplumun her kesimi ile paylaşmalı ve yapılan fedakârlıkları net olarak ortaya koymalıdır (Çetin ve Toprak, 2016: 56).

Kriz yönetiminde başarının elde edilmesi, işletmede etkili iletişim sisteminin kurulmasına bağlıdır. Etkili iletişim sisteminin kurulması, krizlerin oluşmadan önce tespit edilmesini ve krizler için etkin planlar yapılmasına olanak sağlar. Kriz zamanlarında işletme iç ve dış paydaşlarla sürekli olarak bilgi alışverişi yapmak zorundadır. İşletme, çalışanlarına, krizden etkilenenlere ve topluma bilgi vermek amacıyla sürekli olarak medya ile iletişim halinde olmalıdır. Bu nedenle kriz yaşanmadan önce etkili bir iletişim sistemi kurulması gerekmektedir. İşletmelerin kriz anında uygulayabilecekleri kontrol listeleri oluşturmaları, kriz anında ki karmaşayı engelleyecektir. (Koçhan, 2015: 139).

Kriz dönemlerinin iyi yönetilmesi örgütlerin itibarını yükseltmesini sağlayabilir. Kriz dönemlerinin iyi yönetilmesi tek başına iyi bir yönetim planı oluşturulmasına bağlı değildir. Bu yönetim tarzının etkin bir iletişim sistemi kurmak gerekir. Kriz dönemlerinde insanlar hayatını kaybedebilir, çalışanlar işten çıkartılabilir, maaşlar ödenmeyebilir. Bu olumsuzların yaşandığı bir ortamda tarafların ikna edilmesi etkin bir iletişime bağlıdır.

Kriz yönetiminin başarısı, büyük oranda etkili bir iletişim sürecine bağlıdır. Kriz yönetim planı hazırlanırken, doğru bilginin doğru kaynaklara zamanında ulaşabileceği bir strateji oluşturulmalıdır. Bu nedenle, iletişim planı hazırlanırken, iletişim sisteminin içinde yer alacak tarafların belirlenmesi, kriz ile ilgili açıklamaların kim tarafından ne zaman yapılacağı ve açıklamayı yapacak kişinin doğru mesaj verecek şekilde eğitim alması önemlidir. Kriz anında sürekli olarak ilgili kişilere, medyaya konuyla ilgili bilgi verecek bir plan oluşturulmalıdır. (Genç, 2008:163). Bu nedenle iletişim planı ayrıntılı olarak hazırlanmalı kriz anında adım adım uygulanmalıdır. Hazırlanan bu iletişim planı, krizden etkilenen bütün taraflara hitap edebilmelidir. İletişim planındaki en önemli aşama krizin şirket içinde ve dışında kimler tarafından bilinmesi gerektiğidir. Bu bağlamda planlama yapılırken mesaj akış şeması buna göre hazırlanmalıdır (Luecke, 2008: 49).

Kriz iletişimi, krizden kaçınmak ya da engellemek, krizde toparlanmak, itibarı sürdürmek ya da geliştirmek için paydaşlara bilgi aktarmakla ilgilidir. Nitekim her kriz, bir bilgi boşluğu yaratmaktadır. Sessizlik ise olumsuz durum oluşturmaktadır. Çünkü medya ve paydaşlar, kurumun gizli bir şeyler sakladığına inanmaktadır.

Kriz anında iletişimde yapılan en büyük hatalardan biri, kriz anında olaylar hakkında bilgi toplarken bilgilendirmelerin gecikmeli yapılmasıdır. Böyle bir durumda işletmenin konuya önem vermediği, bilgi saklamaya çalıştığı, konuyu örtbas etmeye çalıştığı algısı yaratmaktadır. Bu nedenle, sürekli olarak mevcut bilgiler ışığında bilgilendirme yapılması gerekmektedir. Böylece kriz dönemlerinde endişeye neden olan pek çok soruya yanıt verilmiş ve paydaşların bilgi talepleri karşılanmış olmaktadır (Öksüz ve Batu, 2017: 92).

Bu çerçevede iletişim planlarında yer verilen genel kabul görmüş önemli unsurlar aşağıda yer almaktadır

Yukarıdaki bilgiler ışığında, etkili bir iletişim planında aşağıdaki bilgilerin yer alması gerekmektedir (Karaağaç, 2014: 126):

- Kriz iletişim planı içerisinde yer alan ekibin görev – sorumluluk ve iletişim bilgileri,
- Kriz ile ilgili bilgilendirme yapılacak yönetici ve ilgili personelin iletişim bilgileri,
- İşletmenin yapısına göre iletişim zinciri,

- İşletmenin medya ile ilişkilerini yönetecek ekibi ve bu ekibin vekili (iletişim eğitimlerini almış olmalı),
- İşletmeye gelebilecek aramaları cevaplayacak ekip ve kriz türüne göre hazırlanmış bilgilendirme şablonları
- Kriz anında sürekli olarak çalışacak kriz odası,
- Önemli kararların alınması, uygulanması ve kaydedilmesi için oluşturulmuş işletme prosedürü,
- İşletmeye ait detaylı bilgilerin yer aldığı tanıtım dosyası,
- Acil durumlarda aranabilecek kurumların iletişim bilgileri (ilk yardım, emniyet, itfaiye vb.),
- İşletmenin ilişki içerisinde olduğu önemli paydaşların iletişim bilgileri,
- Operasyon yapılan ve kriz ortamlarının oluşabileceği alanların ayrıntılı planı,
- İletişim sisteminde sorun yaşanması durumunda kullanılacak iletişim sistemleri, bilişim teknoloji ekipmanları ve bu cihazların kullanım prosedürleri,
- Medya ile ilgili iletişim prosedürü,
- Medyadan gelebilecek taleplerin nasıl ve kimler tarafından değerlendirilecek cevaplanacağını gösteren prosedür,

Sosyal Ortaklar		Sorumluluklar
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Çalışanlar ve Aileleri ➤ Yönetim Kurulu ➤ Kilit Yatırımcılar ➤ Kanaat Önderleri 	Üst Yönetim	<ul style="list-style-type: none"> ➤ İletişim Politikası Kararları ➤ Komite Anlaşmazlıklarını Giderme ➤ Sahada Durum Analizi ➤ Önde Gelen Kişilerle Yakın İlişki
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kriz Direktörü ➤ Dış Uzmanlar 	İş Sürekliliği Komitesi	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sözcü Medya Brifingi ➤ Kriz Tarafları İle İletişim ➤ Dış Uzmanlarla Bağlantı
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sosyal Ortaklar ➤ Kriz Tarafları ➤ Halkın Geneli ➤ Basın 	İletişim Takımı	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Araştırma Soruşturma ➤ İç Dış Güncellemeler ➤ Basın Röportajları ➤ Genel Sözcü

Şekil 3: Kriz Dönemlerinde Sosyal Paydaşlarla İletişim ve Sorumluluklar

Kaynak: TUTAR, Hasan (2016) “Kriz ve Stres Yönetimi” Seçkin Yayıncılık, Ankara, s.136.

Krizin olağanüstü bir durum olması nedeniyle, kriz dönemlerinde sosyal ortaklarla olan iletişim ve sorumluluklar da bu olağanüstü duruma uygun olarak iletişim planı içerisinde

belirlenmelidir. Örneğin bir uçak kazası sonrasında, uçağın teknik bakımını yapan bir firmanın işletme hakkında kötü bir yorum yapması telafisi mümkün olmayan itibar kaybına sebep olabilir.

Bu nedenle, kriz yönetiminin başarısı büyük oranda iletişim sistem ve yönteminin başarısına bağlıdır. Kriz anındaki etkili iletişim, krizin çözülmesine fayda sağladığı gibi işletmenin krizden dolayı itibar kaybetmesini de engellemektedir (Akdağ ve Taşdemir, 2006: 143).

1.3.1.9. Kriz Dönemi Personel Politikası Oluşturulması

Kriz anında personel politikasında ilk uygulanan strateji genellikle kadronun küçültülmesi, yani çalışanların işine son verilmesidir. Böyle bir uygulama diğer çalışanların motivasyonlarını düşürecek ve krizi olumsuz etkileyecektir. Diğer çalışanlar da işten çıkarılma korkusu yaşayarak ve kriz anında verimin düşmesine neden olacaktır. Krizin anının doğru yönetilmesinin en önemli koşullarından biri, yönetici, çalışan ve hatta müşterilerin uyum içinde çözüm yolu aramalarıdır. Kriz dönemlerinde kurumların yaptığı en önemli hata, insanların göz ardı edilerek, sistem ve şirket üzerine yoğunlaşmaktır. Oysaki çalışanların önemsenmesi ve sadakatlerinin sağlanması, en az sistem kadar önemlidir. Kriz anında çalışanların işine son verilmesi, en kolay yöntem olarak görülebilir fakat işletmeye büyük zarar verebilir. Bu sebeple, böyle dönemlerde çalışanların işine son vermek, en son düşünülmesi gereken şey olmalıdır (Tüz, 2004: 95).



Şekil 4: Krizin Örgüt Çalışanları Üzerindeki Olumsuz Etkileri

Kaynak TUTAR, Hasan (2016) “Kriz ve Stres Yönetimi” Seçkin Yayıncılık, Ankara, s.96

Krizden çıkabilmenin en önemli koşulu örgüt çalışanları arasında tam dayanışmayı sağlamaktır. İşten çıkarılma korkusu içerisinde olan bir çalışanın verimli olması beklenemez. Böyle bir politika ancak günü kurtaracak uzun süreli bir başarı sağlamayacaktır. Çünkü paydaşlar ve diğer çalışanlar tarafından olumsuz bir algı oluşacak ve işletmeye duyulan güven sarsılacaktır.

İşten çıkarma yöntemi zorunlu olarak uygulanacaksa da aşağıdaki sistematığe dikkat edilmesi yarar sağlayacaktır (Tüz, 2004: 95):

- **İzin:** Kriz anında personeli işten çıkarmak yerine ücretli ya da ücretsiz izin uygulanmalıdır.
- **Emeklilik:** Emeklilik süresini doldurmuş çalışanların işten çıkarılması öncelikli olmalıdır.
- **İşten Çıkarma Kriterleri:** İşten çıkarılacak çalışanların performans değerlemeleri ve diğer kriterler birlikte dikkate alınmalıdır.

Hangi personelin işten çıkarılacağına ilişkin verilen objektif kararlar, personelin güveninin kazanılmasını sağladığı gibi verimliliği de minimum düzeyde etkiler. Bunu sağlamanın yolu ise doğru bir iletişim yöntemi sağlanmasına bağlıdır (Bozgeyik, 2004: 211).

1.3.2. Kriz Anı Yönetimi

Bu dönem kriz etkilerinin ilk olarak hissedildiği, krizin mevcut iş düzenini bozmaya başladığı ilk birkaç günü ifade eder. Krizin başladığı ilk günler işletmede şok durumunun hâkim olduğu her şeyin altüst olduğu, mevcut yönetim sisteminin bozulduğu belirsizlik anıdır. İşletmede kriz ekipleri tarafından durumun tanımlanarak analiz edildiği ve krizi yönetmemeye başladığı zamanı kapsar. Kriz öncesi belirtilerin algılanmaması halinde kriz dönemine girme oranı çok yüksektir. Yönetim iş çevresi ve sosyal çevresinde baskı altındadır. Bu dönemde belirli hususlara dikkat edilmelidir (Özkan, 2010: 13):

- Bu dönemde alınacak her türlü karar, krizin geri kalan dönemlerine yardımcı olabilecek kararlar olmalıdır.
- Sıcak dönemin hangi zaman aralıklarında sona ereceğine karar verilmelidir.
- Yapılan tüm çalışmalar yazılı halde belirtilmeli ve yeniden gözden geçirilmek için arşivlenmelidir.

- Kriz komitesinin yaptığı çalışmalarda ne kadar yeterli olduğu sorgulanmalı hatta gerekiyorsa gerekli takviyeler yapılmalıdır.
- Zamana karşı yarışıldığı için kararların çabuk alınması amacıyla, yetki ve sorumluluklar tek bir kaynaktan yönetilmelidir.
- İç ve dış paydaşlarla iletişim, merkezi şekilde koordine edilmelidir.
- Bilgiler sürekli güncellenmelidir.

Bu evre örgütün şok içinde dönemdir ve hızlı bir şekilde atlatılmalıdır. Yaşanılan krizin boyutları tespit edilmeli ve krize uygun kriz yönetim planı devreye sokulmalıdır. Bu evrede yöneticinin soğukkanlı olması son derece önemlidir. Çünkü çalışanlar panik içindedir ve içinde bulunulan durumu kavramaya çalışmaktadırlar.

1.3.2.1. Krizin Dizginlenmesi

İşletmenin yaşamış olduğu krizin belirgin olması, denetim altına alınması ve kriz yönetim planının devreye sokulması açısından önem arz etmektedir. Fakat her kriz, bir uçak kazası ya da bir yangın çıkması kadar belirgin olmayabilir. Krizin belirgin olmaması, işletmelerin krizi kabul etmemesine neden olmaktadır. Bu durumda kriz planının devreye sokularak, krizin denetim altına alınması gecikecek ve kriz boyut değiştirecektir.

Bu aşamada kriz ekibi krizin etkilerinin organizasyona ya da çevreye yayılmasını hızlı bir şekilde önlemeye çalışmalıdır. Krizin dizginlendiği bu şamada paydaşlarla iletişim sürekliliği sağlanmalıdır (Coombs, 1999: 113).

İşletmeler krize hazırlıklı oldukları ölçüde krizi dizginlemek ve denetim altına almada başarılı olurlar. Krizi denetim altına almak için (Yavuz, 2014: 19);

Kriz yönetim ekibinin:

- Krizin her aşamasında yapılması gerekenler hakkında detaylı bilgiye sahip olmaları,
- Kriz öncesinde sinyalleri izleyerek, kriz anında ise belirtileri takip ederek krizin tanımlanmasını sağlarlar,
- Krizin oluşmaması için ya da krizin çözülmesi için strateji geliştirmeleri,

Yönetim ve çalışanlar kurumsal ve bireysel düzeyde:

- Mevcut durumun korunması,

- Krizin sebep olabileceğini maliyet ve zaman kaybını göze alınması,
- Krizleri fırsata çevirebilmek ve krizleri işletme faydasına değerlendirebilmek konularında iş birlik yapılması gerekmektedir.

Örgüt çalışanlarının krizi kontrol altına alarak, kriz etkilerine en aza indirmeleri aşağıdaki tutumlara bağlıdır (Yavaş, 2014: 31):

1. Mevcut düzeni korumak
2. Maddi ve zaman kayıplarını göze almak
3. Krizleri fırsata çevirebilmek

1.3.2.2. Krizin Boyutlarının Tespiti

Acil bir durum ortaya çıktığı zaman yapılacak ilk iş, durumun niteliğini ve boyutlarını ortaya koymaktır. Problem sorumlusunu aramak zaman kaybı olacaktır. Ayrıca huzursuzluklara neden olabilir. Kriz boyutlarını belirlenmesi iki aşamadan oluşur. Krizin etki değerini hesaplamak ve kriz barometresini hazırlamak

Beklenilmeyen, mevcut düzeni bozan bir durum ortaya çıktığında yapılması gereken ilk faaliyet, durumun boyutlarını tespit etmektir. Ortaya çıkan sorunla ilgilenmek yerine sorunu çıkaranlarla vakit kaybetmek, krizin boyut değiştirmesine neden olabilir. Kriz yönetiminde temel dayanak, krizi her yönüyle tanımlayabilmektir. Krizin işletme üzerindeki etkisini belirleyebilmek bunlardan bir tanesidir.

Kriz boyutlarının tespiti, etki değerinin hesaplanması ve kriz barometresinin hazırlanması olmak üzere iki aşamadan oluşmaktadır (Tüz, 2004: 90).

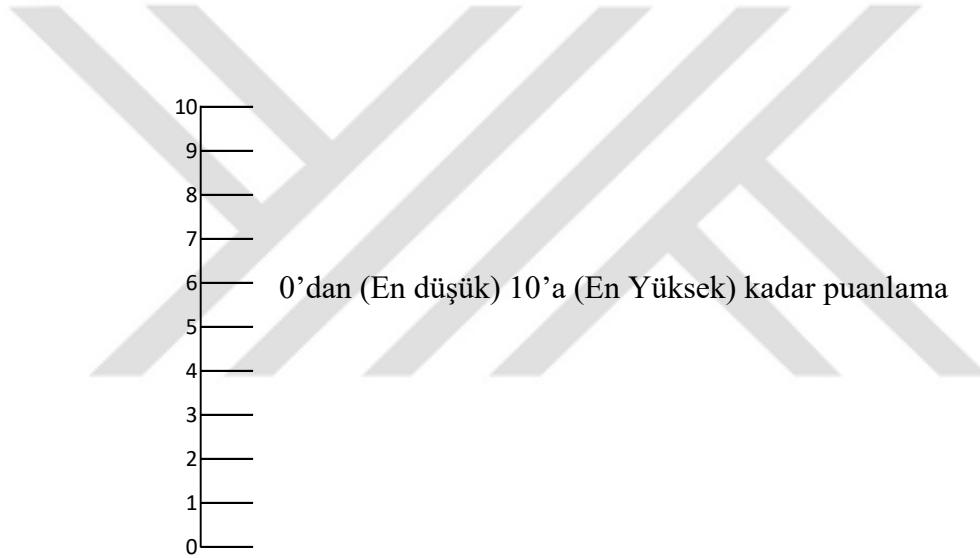
I. Krizin Etki Değerini Hesaplamak

Kriz etki değeri hesaplanırken işletmeler olabilecek en kötü kriz olasılıklarını hesaba katmalıdırlar. En kötü kriz olasılığına göre krizin işletme üzerindeki yaratacağı etki 0-10 arasında en düşükten yükseğe doğru aşağıdaki sorular çerçevesinde (Şekil 3)'de görülen kriz etki ölçeği üzerinde değerlendirilir. Kriz etki değerinin hesaplanmasında sorulacak sorular

İşletmeler krizin etki değerini hesaplarırken ortaya çıkabilecek en kötü durumları göz önünde bulundurmalıdır. Krizin sonuçlarının işletmeyi nasıl etkileyeceğinin belirlenmesi yaratacağı etkinin 0-10 arasında değerlendirilir. Bu değerlendirme aşağıdaki sorular

çerçevesinde yapılır. Sorulara verilen cevaplar 0-10 arasında bir değerle belirlenerek krizin işletme üzerindeki etkisi değeri ortaya çıkarılır. Etki değeri için sorulması gereken sorular ise şu şekildedir (Tüz, Haşit, İplikçioğlu ve Suher, 2013: 80):

- Krizin işletme üzerindeki etkisi sürekli artan bir eğilim gösteriyorsa, işletme bu duruma ne kadar daha dayanabilir?
- Ortaya çıkan kriz medya ve ilgili otoriterin ne ilgisini ne düzeyde çekecektir?
- Krizin ortaya çıkmasıyla mevcut iş düzeni hangi düzeyde etkilenmiştir?
- Ortaya çıkan kriz işletmenin kurumsal itibarını ne derece etkilemiştir?
- Krizin öngörülen süre içerisinde son bulması halinde işletmeye maddi olarak nasıl bir zarar verecektir?



Şekil 5: Krizin Etki Değeri

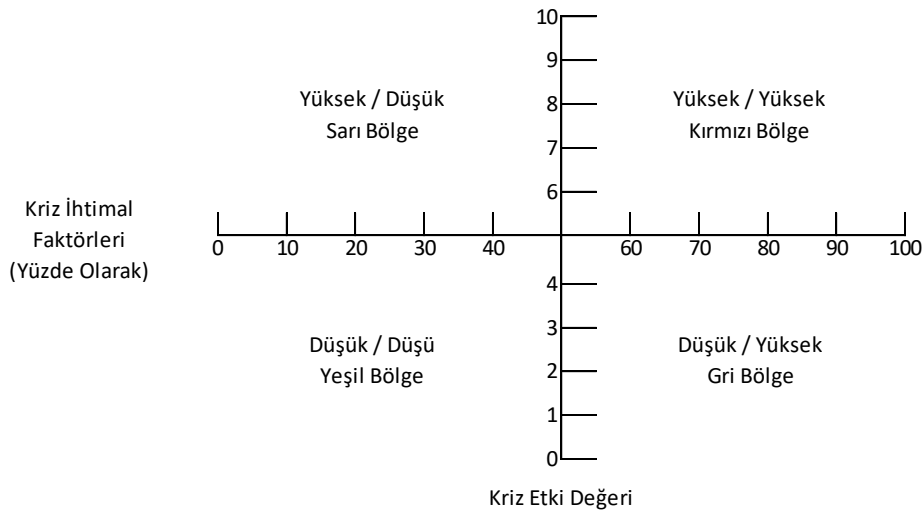
Kaynak: TÜZ, Melek, HAŞİT, Gürkan, İPLİKÇİOĞLU, İsa ve SUHER, İdil (2013) “Kriz İletişimi ve Yönetimi, Anadolu Üniversitesi, Açık öğretim Fakültesi Yayını, Eskişehir, s.80.

İşletme yönetimi yukarıdaki bu beş soruya 0 ve 10 arasında puanlar vererek bir değerlendirme yapar. Değerlendirme sonucunda verilen puanlar toplanır (en yüksek değer 50 puan olabilir). Toplam puan beşe bölünerek krizin işletme üzerindeki etki değeri hesaplanmış olur. Bulunan bu kriz etki değeri (Şekil 3)'deki kriz etki ölçeğine işaretlenerek işletmenin karşılaşılabileceği en kötü durum sayısal bir değer olarak gösterilmiş olur. Yüksek bir kriz etki değeri işletme açısından tehlikeli bir durumu göstermektedir.

İşletmenin yukarıda belirtilen beş soruya 0 ile 10 arasında değerler vererek her bir sorunun işletme üzerindeki etkisini belirlemesi gerekir. Bu beş soruya verilen değerlerin aritmetik ortalaması alınarak genel bir etki değeri bulunur. Bulunan bu değer (etki değeri) şekil 3'te gösterilen etki ölçeği üzerinde gösterilerek işletmenin karşı karşıya olduğu krizle ilgili sayısal bir değer elde edilir. Etki değerinin yüksek olması yani 10'a yakın olması işletmenin tehlikeli bir durum içinde olduğunu göstermektedir.

II. Kriz Barometresi Oluşturmak

Kriz etki ölçeğinde krizin işletmeye nasıl bir etki yaratacağı hesaplanırken kriz barometresi oluşturmak, etkinin gerçekleşme olasılığının belirlenmesini sağlar. Kriz barometresi oluşturmak, krizin olasılığının belirlenmesini sağladığı için tehlikenin boyutunun belirlenmesi açısından önem taşımaktadır. Kriz etki ölçeğinin yatay eksenine kriz ihtimal faktörlerinin yüzde olarak belirtilmesi için yüzde ölçeği eklenir. Bu ölçekte 0 krizin meydana gelmesinin düşük bir olasılık olduğunu belirtirken 100 krizin kesinlikle gerçekleşeceğini ifade eder. İşletme kriz olasılığını belirlerken daha önce yaşanan krizlerin yanı sıra işletmenin iç ve dış çevrelerindeki durumların işletmeyi nasıl etkilediği, sektörün ya da rakiplerin benzer krizler yaşayıp yaşamadığı dikkate alınmalıdır. Bu çerçevede elde edilen bilgilerle krizin olasılığı yatay ekseninde yüzde olarak belirtilenerek işaretlenir (Tüz, Haşit, İplikçioğlu ve Suher, 2013: 81).



Şekil 6: Kriz Barometresi

Kaynak: TÜZ, Melek, HAŞİT, Gürkan, İPLİKÇİOĞLU, İsa ve SUHER, İdil (2013) “Kriz İletişimi ve Yönetimi, Anadolu Üniversitesi, Açık öğretim Fakültesi Yayını, Eskişehir, s.81.

1.3.2.3. Kriz Ortamında Kullanılabilecek Karar Alma Stratejileri

Kriz anında karar almak oldukça güç bir durumdur. Çünkü birçok belirsizlik söz konusudur ve bu belirsiz durumlar işletme açısından kritik sonuçlar doğurabilir. Karar verilmesi gereken konuların yüksek öneme sahip olması ve bu konular için zamanın kısıtlı olması karar verme stratejilerinin kriz öncesinde belirlenmesini zorunlu hale getirmektedir.

Yönetici kriz konusunun niteliğine ve kendi tercihine bağlı olarak şu karar alma yöntemlerini kullanabilir: Stratejik düşünme yöntemi, beyin fırtınası yöntemi, DELPHI yöntemi ve karar konferansı yöntemidir

İşletmelerde yöneticiler krizin türüne bağlı olarak farklı karar alma strateji ve yöntemleri kullanabilir. Bunlardan bazıları şu şekildedir (Tüz, 2004: 109):

- Karar konferansı yönetimi
- Stratejik düşünme yönetimi
- Beyin fırtınası yöntemi
- DELPHI yöntemi

Stratejik Düşünme Yöntemi: Krizlerin sezgisel olarak çözülmesine olanak sağlayan stratejik bir yöntemdir. İlk olarak krizin nasıl atlatılacağı ya da nasıl değerlendirileceği konusunda genel bir bakış açısı geliştirilerek, krizin çözümü için genel hatlarıyla stratejiler belirlenir. Daha sonra, belirlenen stratejiler çerçevesinde somut uygulamalarla olaylara müdahale edilir. Bu strateji, daha az zaman alan, gerektiği zaman esnek bir yapıya dönüşebilen ve yeni fikir ve uygulamalara açık bir yapıya sahiptir.

Beyin Fırtınası Yöntemi: Birden fazla kişinin birlikte çalışarak yaratıcı fikirlerin ortaya konduğu bir yöntemdir. Bu teknikte amaç olası sorun ve bu sorunların çözümü ile ilgili yeni fikirler geliştirmek için bu kişilerin karşılıklı etkileşim içerisinde bulunmasını sağlamaktır. Hızlı karar alınması gereken kriz dönemlerinde bu yöntem sorunların çözümü için yeni bakış açıları ortaya çıkaracak ve çözüm sürecini hızlandıracaktır.

Delphi Yöntemi: Bu yöntem işletmelere gelecek hakkında tahmin imkânı sunmaktadır. Kriz ortamlarının belirsizliği ve ihtiyaç duyulan bilgilere ulaşmadaki zorluk bu yöntemin kullanılmasını gerektirebilir. Bu yöntem, belirli sayıda katılımcının yer aldığı bir grup tarafından tahminlerin bildirilmesi sistemine dayanmaktadır. İkinci aşamada ise, ilk

aşamadaki tahminlerin birleştirilerek ya da ortalaması alınarak tahmin sistemi uygulanır. Bu döngü belirlenmiş olan hedeflere ulaşıncaya kadar tekrarlanır ve nihai karar elde edilir.

Karar Konferansı Yöntemi: Bu yöntem, sorun üzerine odaklanan, normal yönetim sürecinden bağımsız olarak çalışan bir sistemdir. Kriz dönemlerinde bu yöntemin kullanılabilmesi için, kriz konusunda uzman ekiplerin kriz yönetim ekibine dâhil edilerek diğer bütün konulardan bağımsız olarak çalışmaları gerekir. Bu yöntemin uygulama aşamaları şu şekildedir:

- Ekip üyeleri krizin genel durumunu değerlendirir,
- Değer ve olasılık analizi yapılır,
- Karar sonuçlandırılır ve yazılı bir plan hazırlanır,
- Hazırlanan plan uygulanır.

1.3.2.4. Krizi Çözme

Kriz yönetimi, bütün yönetim beceri ve yeteneklerinin kullanılmasını gerektiren bir durumdur. Kriz dönemlerinde yönetici ve kriz ekibi krizden minimum düzeyde etkilenecek şekilde hareket etmelidir. Krizler işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin görülmesini sağlayan, ders niteliğindedir.

Yönetici örgütün zayıf yanlarını güçlendirerek örgütü krizden güçlenmiş olarak çıkarabilir. Yönetici kriz zamanlarında yönetim becerilerini ortaya koyacak bir fırsat yakalamıştır. Bundan sonra atılacak adımlar şunlardır (Tutar,2016: 88):

- Zamanın sınırlı olmasından dolayı kısa sürede çözüm olabilecek esnek bir kriz yönetim planı hazırlamak,
- Krizi çözmek için ihtiyaç duyulan bilgi akışının nasıl ve kimler tarafından sağlanacağını belirlemek,
- Elde edilen bilgilerin işlenmesi ve bu bilgilerden sonuç elde edilebilmesi için ihtiyaç duyulan sistemin kurulmasını sağlamak,
- Sistem içerisinde yer alan süreçlerin ve süreçler arasındaki ilişkilerin kontrol edilerek, iyileştirmelerin yapılmasını sağlamak,
- Görev ve sorumluluk bilincine sahip kriz yönetim kadrosu oluşturmak,

- Hazırlanmış olan kriz yönetim planını uygulayarak ortaya çıkan yeni yönetim şeklinin, değişen durumların, bilgi akışının organizasyonu nasıl etkilediğini kontrol ve analiz etmek,
- Uygulanan kriz yönetim planını kontrol ederek işletmenin istikrarlı duruma dönmesini sağlamak.

Krizi çözme safhasında hızlı hareket etmek ve inandırıcı delileri kamuoyunun önüne sermek önemlidir. Kriz anının üzerinden haftaların geçmesi ve ardından açıklamaların yapılması, krizi çözme yolunda inandırıcılıktan son derece uzak olacaktır (Özkan, 2010: 25).

1.3.3. Kriz Sonrası Yönetimi

Krizin son bulmasıyla birlikte işletme yönetim yapısının aşamalı ve kontrollü olarak olağan seyrine döndüğü dönemdir. Kriz anının uygulanan planın ve sonuçlarının değerlendirildiği, tekrar aynı durumun yaşanılmaması için çalışmaların yapıldığı, aynı durum yaşandığında neler yapılacağını tespiti gibi faaliyetlerin yapıldığı dönemdir.

Kriz sonrası dönem, krizin son bulduğu, devam eden etkilerinin tamamıyla ortadan kaldırılmaya çalışıldığı dönemdir. Kriz, bu dönemde kontrol altına alınarak sona erdirilmiştir (Güneş ve Beyazıt, 2016: 18).

- İyileşme ve Normal Duruma Dönüş
- Öğrenme ve Değerlendirme

İyileşme ve Normal Duruma Dönüş: Bu aşamada krizin ortaya çıkarmış olduğu etkiler ve hazarlar ortadan kaldırılmıştır. Ayrıca kriz anının yapısına ve koşullarına bağlı olarak oluşturulmuş işletme ve örgüt yapısının rutin düzene döndürüldüğü aşamadır.

Öğrenme ve Değerlendirme: Yaşanan krizle ilgili olarak alınan karar ve önlemlerin analiz edilerek durum değerlendirmesinin yapıldığı aşamadır. Bu aşama işletmeye gelecekte aynı tür bir kriz yaşandığında nasıl bir yol izleyeceğine dair fikir verecektir.

1.4. Havayolu İşletmelerinde Kriz Yönetimi

Havayolu işletmelerinde kriz çok çeşitli şekillerde yaşanabilir. Kriz sinyallerinin doğru ve zamanında tespit edilememesi durumunda, işletme bir anda kriz ortamına girebilir. Havayolu işletmesi risk yönetiminin bütün araçlarını kullansa bile herhangi bir kriz

anında yetersiz kalabilir ve ciddi sorunlarla yüzleşmek zorunda kalabilir. Fakat risk yönetimi sayesinde krizin etkilerini minimize edebilir. Havacılık işletmeleri, karmaşık yapıları gereği diğer işletmelere göre daha emniyetli olmak zorundadır. Bu durum, işletmelerin risk yönetim sistemi kurmasını yasal bir zorunluluk haline getirmiştir. Böylece işletmeler sürekli olarak risk değerlendirmesi yaparak olası krizleri büyük oranda tespit edebilmekte ve sahip olduğu acil durum eylem planlarını uygulayabilmektedir.

1.4.1. Havayolu İşletmelerinde Risk ve Kriz Yönetimi İlişkisi

Yönetim kavramları arasında sıkça rastlanan 'risk yönetimi', kriz yönetimi ile aynı anlama gelmemektedir. Bu iki kavram birbirine karıştırılmaktadır. Öncelikle farkı ortaya koymakta yarar vardır: Kriz yönetimi, olabilecek sorunların önceden tespit edilmesi, önlenmesi ya da sonuçlarının sınırlandırılmasına yönelik adımlar atmak yerine ortaya çıktıklarında tepki gösterilmesi olarak tanımlanmaktadır (Ofluoğlu ve Mısırlı, 2001: 1). Risk yönetimi ise belli bir zaman dilimi içerisinde istenmeyen bir olayın meydana gelebilme olasılığının yönetimidir. Bu bağlamda kriz, riskten sonra gelir ve istenmeyen olayın olasılık olmaktan çıkıp gerçek ve tehlikeli bir olay haline gelmiş şeklindedir.

Kriz ve risk, havayolu işletmelerinin oldukça önem verdiği, harekât ve eylem planlarını hazırlarken temel dayanak noktası aldığı iki önemli kavramdır. Kazanmak isteyen işletmeler risk almak zorundadır. Risk işletmelerin karşı karşıya olmak zorunda olduğu bir kavramdır. Bu nedenle işletmeler kaynaklarını sürekli etkileşim içerisinde oldukları riskleri yönetmek için kullanırlar.

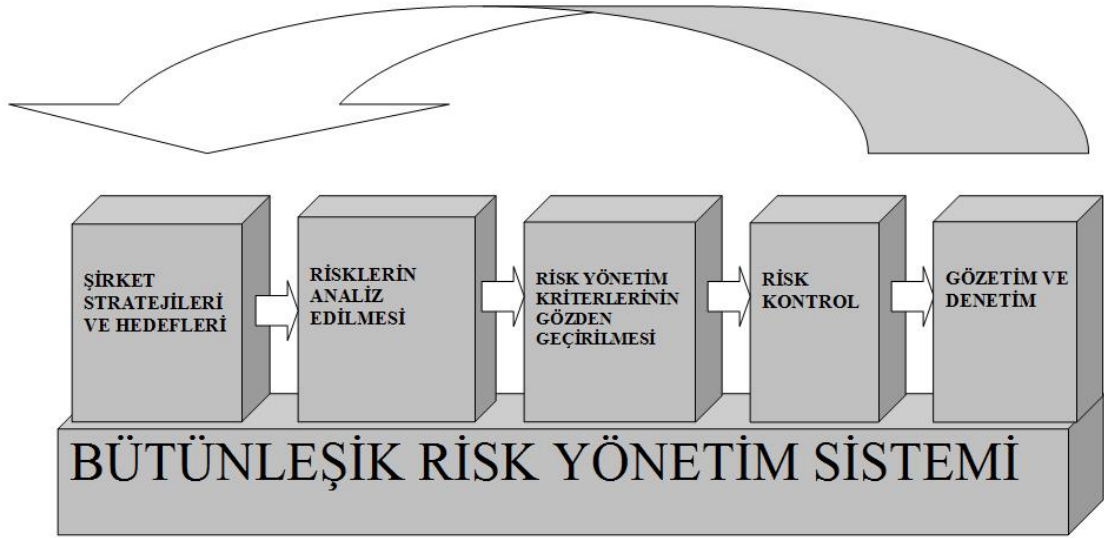
Karmaşık bir yapıya sahip olan havacılık işletmelerinde sayısız risk mevcuttur ve riskler her an bir krize dönüşebilme potansiyeli vardır. Bu risklerin sürekli olarak takip ve analiz edilmesi ve olası bir kriz dönüşmeden önce ortadan kaldırılması ya da kabul edilebilir seviyelere indirilmesi ancak risk yönetim sistemi ile mümkündür.

Sağlıklı bir kriz yönetimi yapabilmek yani acil durumu yönetebilmek için en önemli konu öncelikle sağlıklı bir risk yönetimi yapmış olmaktır. Önce bir durum değerlendirmesi yapıp, sektörün ne tür risklere açık olduğunun tespit edilmesi gerekiyor. Tabii ki bu riskleri kriz ortaya çıkmadan önce zarar azaltma aşamasıyla engellemek gerek. Tam olarak engellenemiyor ise kriz yaşandığında zararı en aza indirmek de önemlidir. Dolayısıyla acil durumu yönetmek için acil durum yaşanmadan önce tedbir almak

gerekmektedir. Bu tedbirler ise acil durumların yani risk oluşturan durumların belirlenmesi ve yönetilmesi ile mümkün olmaktadır. Risk yönetiminin başarılı olması belli bir sistem içerisinde yapılmasına bağlıdır.

Şekil 3'te bütünlük risk yönetiminin uygulama sürecini gösterilmektedir. Bu süreçte işletme ilk olarak, strateji ve hedeflerini belirlemektedir. Sonraki adımlarda ise riskler belirlenerek analiz edilir, risk yönetim kriterleri gözden geçirilir ve riskler kontrol edilerek denetlenir. Burada amaç sadece kriz yaratabilecek risklerin tespit edilmesi değildir; kurumsal strateji yaratabilmek ve geliştirmek için bütünlük risk analiz ve değerlendirmesi yapılmasıdır. Risk yönetim sisteminde tespit edilen risklerin tamamının yüzde yüz yönetilemeyeceğini öngörülmektedir (Nomura, 2003: 470).

Bu nedenle işletme belirlenen risklerde öncelik belirleyerek ve belirli zaman dilimleri için hedefler koyarak riskleri kabul edilebilir seviyede tutmaya çalışmalıdır.



Şekil 7: Bütünlük Risk Yönetim Sistemi

Kaynak: NOMURA, Kichisabura (2003) "Managing Risk in Airline Industry" Science Direct, Japan and World Economy (15), s.471

1.4.2. Havayolu İşletmelerinde Risklerin Sınıflandırılması

Bir işletmelerin karşı karşıya olduğu riskler sektörel özelliklere, işletmenin yapısına, büyüklüğüne, kullandığı ana ve alt sistemlere vb. göre değişiklik gösterir. (Akçay, 2016:

27). Havayolu işletmelerinin karmaşık yapılarından dolayı birçok risk mevcuttur. Bu riskler en genel anlamda şu şekilde sıralanabilir (Nomura, 2003: 473):

- Finansal Riskler
- Stratejik Riskler
- Hazard Riskler
- Operasyonel Riskler

1.4.2.1. Finansal Riskler

Liberal ekonominin geçerli olduğu serbest piyasalarda, piyasa istikrar elde etmektedir. Ancak serbest piyasa koşullarının tam anlamıyla oluşmaması piyasaların yapısal özelliklerinden veya özel durumlarından kaynaklanan nedenlerden dolayı dalgalanmalar görülmektedir. Bu dalgalanmalar ekonomik karar vericilerin tahminlerinin gerçekleşme olasılığını azaltmaktadır. Girişimin doğasında olan risk, ticaretin var olmasından bu yana hep kaçınılan ancak, kar veya kazanç elde etmek için farklı ölçülerde üstlenilen bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Gelişen ve değişen ticaret ilişkileri içerisinde, risk de çeşitli boyutlarda kendisini göstermiştir. Genel anlamda risk, nesnel olarak belirlenebilen kaybetme olasılığı olarak tanımlanmaktadır. Teorik olarak risk, beklenen değer ile gerçekleşen değer arasındaki hem olumlu hem de olumsuz sapmaları içermesine rağmen; genellikle risk kavramı olumsuz (aleyhte) sapmalar olarak algılanmaktadır. Günlük yaşamın hemen her alanında kullanılan risk kavramı, konumuz açısından; beklenen değer ile gerçekleşen değer arasındaki fark olarak değerlendirilebilir (Sayılğan, 2014:324).

2004 yılında başlayan petrol fiyatlarındaki aşırı yükseliş en yüksek halini 2008 yılında almış ve havayolları sektörünü oldukça zora sokmuştur. 2008 yılında yaşanan küresel finansal krizin havayolları sektörüne etkisi oldukça fazla olmuş, dünyanın en büyük uçak üreticisi konumundaki Boeing ve Airbus gibi firmalar uçak satışlarını devam ettirmekle birlikte şirket içindeki grevlerle baş etmeye çalışmışlardır. Bunun yanında birçok havayolu firması finansal kriz nedeniyle çeşitli kısıtlamalara giderek giderlerini en aza indirmeye gayret göstermişlerdir. Finansal alanda yaşanan krizle birlikte artan petrol fiyatları karşısında havayolları firmaları, daha hassas uçuş planı yazılımları, uçakta yakıt tasarrufu sağlanması amacıyla kanatlara winglet yani kıvrık kanat monte edilmesi, yeni

nesil uçak siparişi ve uçağın tek motorla piste veya park alanına götürülmesi gibi tedbir paketlerini uygulamaya koymuşlardır (Diyaroğlu, 2011: 73)

1.4.2.2. Stratejik Riskler

İşletmenin kısa, orta veya uzun vadeler için belirlemiş olduğu amaç ve hedeflerine ulaşmasını engelleyebilecek yapısal riskler bu başlık altında sınıflandırılabilir (Duran, 2013: 24). Havayolu işletmelerinin belirlemiş olduğu hedeflerine ulaşmasına ve dahası işletmenin kriz yaşamasına sebep olabilecek dış kaynaklı stratejik riskler deregülasyon, yasal değişiklikler, müşteri talebi, ikili veya çok taraflı anlaşmalar ve örgütün yapısı olarak sıralanabilir. İç kaynaklı stratejik riskler ise marka, fiyat, ürün ve örgütün yapısındaki değişiklikler olarak sıralanabilir.

1.4.2.3. Hazard Riskler

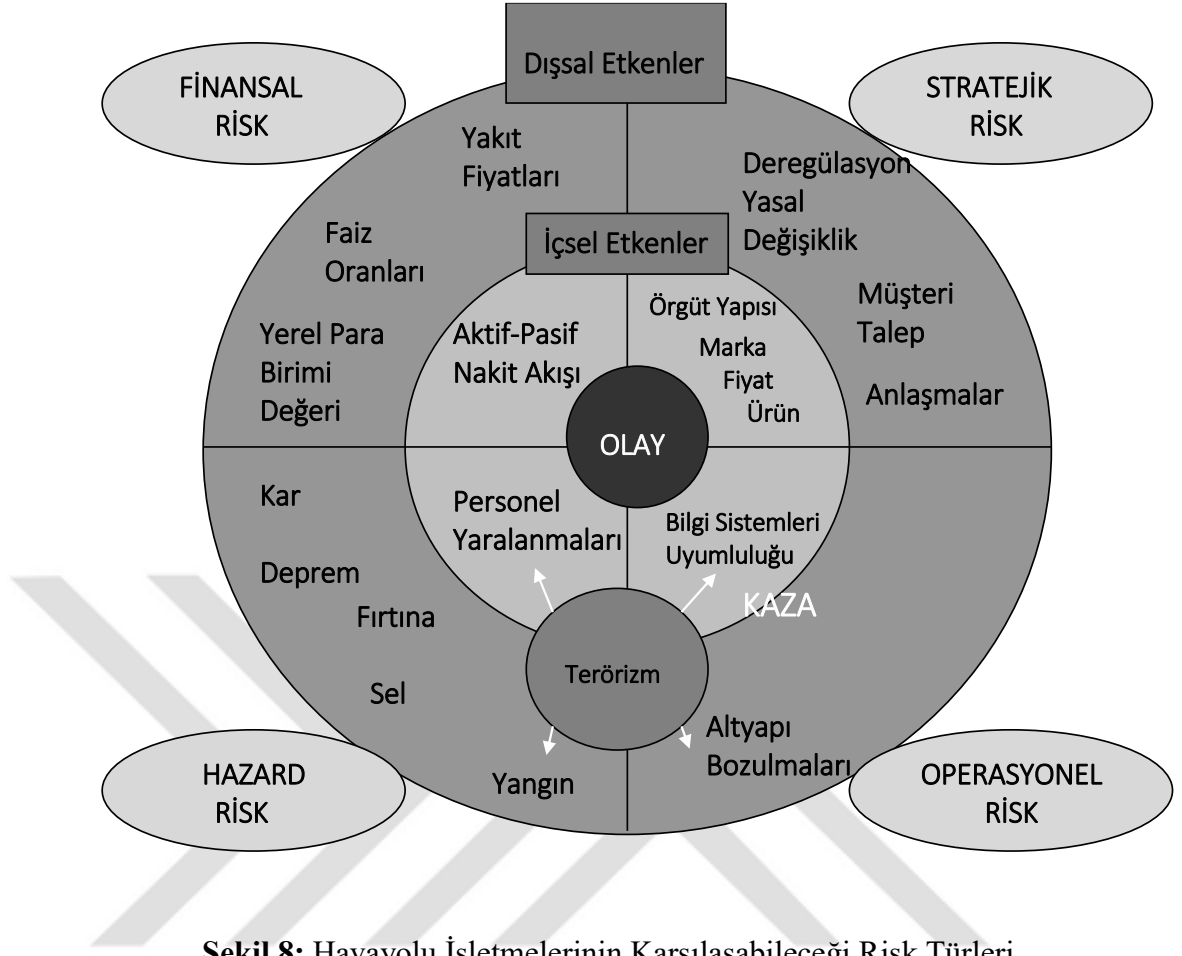
Bu riskler işletmenin faaliyetine bağlı olmayan, doğal nedenlerle ortaya çıkabilecek durumlardır. Bu riskler işletmenin faaliyetine bağlı olmamasına karşın riskler karşısında alınacak karlar işletmeyi doğrudan etkiler. Doğal felaketler, personelin bir tehlikeye maruz kalması ve terörizm bu kategorideki risklere örnek olarak sayılabilir.

Bu risklerin tehlikeli bir hale gelmeden önlem alınması ve yönetilmesi gerekmektedir. Doğru zamanda fark edilmeyen ve çoğu zaman önemsenmeyen bu riskler, havayolu işletmeleri için önemli krizlere sebep olabilmektedir.

1.4.2.4. Operasyonel Riskler

Operasyonel riskler, işletmenin operasyonlarına bağlı olarak ortaya çıkabilecek tehlikeli durumları ifade eder. Bilgi sistemlerinde karşılaşılan sorunlar, uçak kazası, altyapının bozulması gibi durumlar operasyonel risk olarak değerlendirilebilir. Havayolu işletmeleri için operasyonel riskler, bilgi sistemlerindeki uyumsuzluklar, altyapının bozulması ve kaza olarak gösterilebilir.

Havaalanlarına, havayollarının işletmelerinin faaliyet alanlarına, havayollarının donanım malzeme ve araçlarına zarar veren olaylar kaza kapsamında ele alınabilir. Bu kazalar havayolu işletmelerinde ciddi krizlerin ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir.



Şekil 8: Havayolu İşletmelerinin Karşılaşabileceği Risk Türleri

Kaynak: NOMURA, Kichisabura (2003) "Managing Risk in Airline Industry" Sciece Direct, Japan and World Economy (15), s.473.

1.4.3. Risk Etkilerinin Belirlenmesi ve Risk Yönetimi

Riski yönetimi, bir organizasyonun kapasitelerini tehdit eden tehlikelerin sonuçlarına ait emniyet risklerinin değerlendirilmesini ve azaltılmasını, makul oranda düşük seviyeye kadar kapsayan genel bir terimdir. Emniyet riski yönetiminin amacı, değerlendirilen tüm emniyet riskleri ve kontrolü ve azaltılması mümkün olan emniyet riskleri arasında kaynakların dengeli bir şekilde dağıtılması için bir temel oluşturmaktır. Başka bir deyişle, emniyet riski yönetimi "iki P ikileminin" çözülmesine yardımcı olur. Dolayısıyla, emniyet riski yönetimi emniyet yönetimi sürecinin önemli bir bileşenidir. Ancak, katma değeri kaynak dağıtımına veriler üzerinden bir yaklaşım olması, bu nedenle savunulabilir ve daha kolay açıklanabilir olmasından kaynaklanır (SHGM, 2011: 5-3). Risk yönetiminde, riskin iki özelliği değerlendirmede referans olarak kullanılmaktadır. Bunlar, riskin olasılığı ve ciddiyetidir.

Emniyet riskinin olasılığı, güvensiz bir olay veya koşulun ortaya çıkması ihtimalidir. Bir olasılığın gerçekleşme ihtimalinin tanımı aşağıdaki sonuçlarla daha kolay gösterilebilir (SHGM, 2011: 5-5):

- a. Söz konusu olayla benzer olaylar geçmişte de ortaya çıkmış mı veya bu olay tamamen ayrı mı?
- b. Benzer tipte başka hangi donanım veya bileşenler benzer arızalara sahip olabilir?
- c. Söz konusu prosedür kaç personel tarafından yerine getiriliyor veya kaç personele bu prosedür uygulanıyor?
- d. Kuşkulanan donanım veya sorgulanan prosedürün kullanılma süresi yüzde kaç?
- e. Kamu emniyetine daha fazla tehdit oluşturabilecek, örgütlenme, yönetim ve mevzuat ile ilgili çıkarımlar ne dereceye etkili?

Güvensiz bir eylem veya koşulun emniyet riski olasılık bakımından değerlendirildiğinde, tehlikelerin sonuçlarından kaynaklanan emniyet risklerinin örgüt kontrolü altına alınması sürecindeki ikinci adım, hasar verme potansiyeli hizmetlerin verilmesine yönelik işletmeler sırasında ortaya çıkıyorsa, bir tehlikenin sonuçlarının ciddiyetinin değerlendirilmesidir. Bu emniyet riskinin ciddiyetinin değerlendirilmesi olarak adlandırılır (SHGM, 2011: 5-6).

Risk yönetiminin temel amacı, işletmenin operasyonlarını ve dolayısıyla hedeflerini etkileyerek işletmeyi zarara uğratacak durumların tespit edilerek bu durumların ortadan kaldırılması için çalışmalar yapmaktır. Bu nedenle işletmenin temel faaliyetleri etkileyen riskler, o risk için belirlenen zaman dilimi içinde detaylı olarak analiz edilmelidir. İşletmede görev yapan her birim kendi alanıyla ilgili riskleri tespit etmeli ve değerlendirmelidir. Bu değerlendirme yapılırken risklerin şu özellikleri dikkate alınmalıdır:

- Riskler sabit değildir. Zaman, durum ve koşullara göre değişkenlik gösterebilir.
- Riskler işletmenin farklı bölümlerine ve operasyon tiplerine göre farklılık gösterir.
- Riskler belirlenirken ilgili işin uzmanından görüş alınmalıdır.

Belirlenen risklerin olasılık ve etki değerlerinin belirlenebilmesi için şu aşamalar uygulanmaktadır (Safety Management Manual, 2013: 2-29):

1. **Adım:** Olasılığın bulunması için istenmeyen olayların miktarıyla toplam aktivite veya belirlenen zaman periyodu oranlanır.

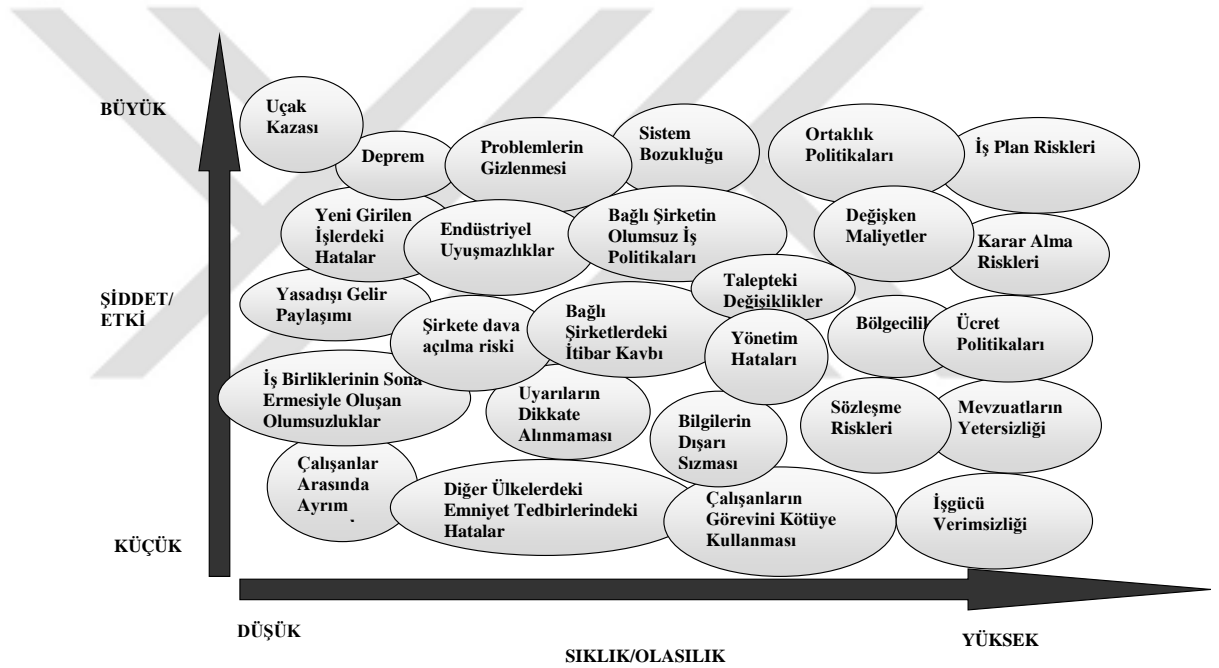
Olasılık=İstenmeyen Olayların Miktarı / Toplam Aktivite veya Zaman Periyodu

2. **Adım:** Olayın etkisi hesaplanır. Etkinin hesaplanabilmesi için kaybın miktarı veya büyüklüğü istenmeyen olayla oranlanır.

Etki=Kaybın Miktarı veya Büyüklüğü / İstenmeyen Olay

3. **Adım:** Hesaplanan olasılık ve etkinin çarpımıyla risk bulunur.

Risk= Olasılık x Etki



Şekil 9: Havayolu İşletmelerinde Krize Sebep Olabilecek Riskler ve Etkileri

Kaynak: NOMURA, Kichisabura (2003) “Managing Risk in Airline Industry” Science Direct, Japan and World Economy (15), s.475.

1.4.4. Havayolu İşletmeleri Kriz Örnekleri ve Olası Sonuçları

Kriz yönetimi, doğabilecek sorunların önceden tespit edilmesi önlenmesi ya da sonuçlarının sınırlanmasına yönelik adımlar atmak yerine ortaya çıktıklarında tepki gösterilmesi olarak tanımlanır (Tutar, 2016: 57). Bu nedenle havayolu işletmelerinin

aniden ortaya çıkabilecek bir krize tepki gösterebilmeleri için, krize karşı hazırlıklı olmalı ve aşağıda örnekleri sayılan her bir krizin özelliğine göre yönetim planı oluşturmalıdır.

I. Operasyonel Riskler ve Olası Sonuçları

- Bilgi sistemlerinde yaşanacak uyumsuzluklar
- Altyapının çökmesi, bozulması
- Uçak kazası yaşanması

Uçak kazalarının muhtemel nedenlerine ve sonuçlarına tablo 2’de yer verilmiştir.

Tablo 2: Uçak Kazası Nedenleri ve Olası Sonuçları:

Pilot Kaynaklı Kazalar: <ul style="list-style-type: none">• Yanlış prosedür uygulanması• VFR ve IFR uçuş prosedürlerinin yanlış uygulanması• Arazi kontrol hataları• Yanlış pist kullanımı• Yaklaşma esnasında pistin kaçırılması• Erken ya da geç alçalma• Yakıt kontrol hataları• Navigasyon hataları vb.	Olası Sonuçları: <ul style="list-style-type: none">• Yolcular ve personelin bir bölümü veya tamamı hayatını kaybetmesi, yaralanması• Uçak ve ekipmanlar kullanılmayacak duruma gelmesi ya da ciddi boyutta maddi hasara sebep olması• Havaalanı ve ekipmanları kullanılmayacak duruma gelmesi ya da maddi hasara sebep olması• Mevcut trafiğin aksaması. Buna bağlı olarak diğer uçuşların iptal olması.• Yerleşim yerlerindeki insanların hayatını kaybetmesi• Yerleşim yerlerinde maddi hasarın meydana gelmesi• Uzun süreli ve yüksek maliyetli arama / kurtarma faaliyetleri gerekliliği
Mekanik Kaynaklı Kazalar: <ul style="list-style-type: none">• Motor kaynaklı kazalar• Ekipman kaynaklı kazalar• Tasarım hataları• Bakım hataları• Yapısal arızalar	Başarısız Kriz Yönetimi Sonucunda İse: <ul style="list-style-type: none">• Kazazede yakınları ile havayolu arasında hukuki anlaşmazlıklar çıkması• Kazazede yakınlarının havayolundan tazminat talep etmesi• Havayolunun kaza sonrasında maliyetleri karşılayamaması• Uçuşların iptal edilmesi• Yolcuların havayoluna olan güveni sarsılması, havayolunun itibar kaybına uğraması• Havayolunun rezervasyonlarının iptal edilmesi
Meteorolojik Kaynaklı Kazalar: <ul style="list-style-type: none">• Şiddetli türbülans• Düşük görüş• Fırtına• Şimşek çarpması• Tehlikeli bulutlar• Rüzgâr kesmesi• Şiddetli yağış• Donma olayları	
Sabotaj Kaynaklı Kazalar:	

<ul style="list-style-type: none"> • Uçağın kaçırılması • Uçağın vurulması • Uçağa patlayıcı madde sokulması 	<ul style="list-style-type: none"> • Havayolunun Pazar payını kaybetmesi • Havayolunun otoriteler tarafından yaptırıma / cezaya maruz kalması • Havayolunun marka değer kaybı yaşaması
---	---

Yukarıdaki operasyon riskleri ve sonuç olasılıkları değerlendirildiğinde, havayolu işletmelerinin her bir risk maddesini analiz etmesi gerekliliği açık bir şekilde anlaşılabilir. Analiz edilemeyen risk yönetilemez ve yönetilemeyen risk krizlere sebep olabilir.

II. Diğer Riskler ve Olası Sonuçları

Tablo 3: Diğer Riskler ve Olası Sonuçları

<p>Stratejik Riskler:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deregülasyon • Yasal Düzenlemeler • Müşteri / Yolcu Talepleri • Uluslararası ve Ulusal Anlaşmalar • Organizasyonun Yapısı • Marka / Ürün / Fiyat Kaynaklı Riskler 	<p>Olası Sonuçları:</p> <ul style="list-style-type: none"> • İş hacminde daralma • Anlaşmaların son bulması • Yasal yaptırımların karşılanamaması • Vergilerin artması • Yakıt fiyatlarındaki artışlar • Pazarın daralması, kaybedilmesi • Yeni rakiplerin ortaya çıkması • Teknolojik gelişmelerin takip edilmemesi • Ticari altyapının bozulması • Uçağın kırıma uğraması, kaçırılması • Müşteri beklentilerinin karşılanamaması
<p>Finansal Riskler</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yakıt Fiyatları • Faiz Oranları • Yerel Para Birimi Değeri Değişikliği • Aktif / Pasif Nakit Akışı 	<p>Başarısız Kriz Yönetimi Sonucunda İse:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Havayolunun marka değer kaybı yaşaması • Havayolunun itibar kaybı yaşaması • Havayolunun iflas etmesi • Havayolunun lisansının iptal edilmesi
<p>Hazard Risk</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yağış • Deprem • Sel • Yangın • Terörizm 	

BÖLÜM 2: KRİZ YÖNETİMİNDE KURUMSAL İTİBAR

1.5. İtibar Kavramı

İtibar, markanın saygıyla karşılanıp karşılanmadığını ve sınıfında en iyi olarak değerlendirilip değerlendirilmediğini ölçer. Algılanan kalite ve markanın popülerliğinin artma derecesi ile yakından alakalıdır (Aaker, 2009: 324).

İtibar, işletme hakkındaki genel yargıları ifade eder. Başka bir ifadeyle, işletmenin içi ve dış çevresinde yer alan paydaşların işletmeden beklentilerini karşılayabilme konusundaki algı olarak ifade edilebilir. İtibar yönetimi ise, paydaşlar tarafından oluşan bu algının şekillendirilmesi için yapılan sistematik çalışmalar bütünüdür. İşletmenin itibar yönetimi dönüşümden farklı olarak içerden başlayan ve işletmenin dış çevresine yayılan, işletmenin sahip olduğu nitelikleri dış dünyaya yansıtan bir olgudur (Bilmez, 2014: 174).

Özetle itibar işletmenin çevresi üzerinde bıraktığı uzun süreli etkidir. Bu etki işletmenin çevresiyle yaşamış olduğu uzun süreli ilişkilerine, etkileşimine ve çevresi tarafından nasıl algılandığına bağlıdır.

1.6. İtibarı Oluşturan Unsurlar

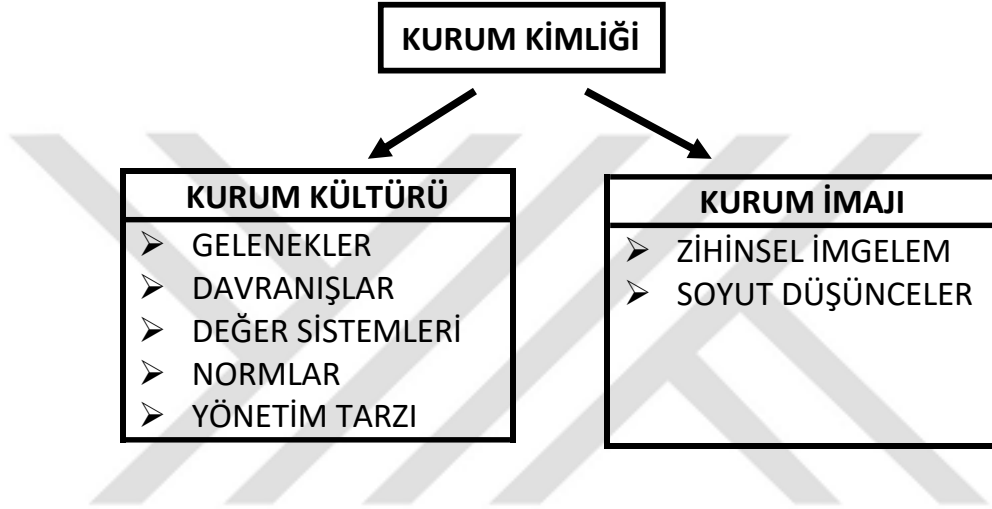
1.6.1. Kurumsal Kültür

Kültür, bir toplumdaki insanların zihin dünyalarını şekillendiren bu özelliğinden dolayı onların davranışları üzerinde belirleyici olan aynı zamanda davranışlar üzerinde bir meşruiyet baskısı yaratan değerler, inançlar ve normlar bütünüdür. Bu değer, inanç ve normlar bireylerin içinde bulunduğu sosyal ortama göre değişiklik gösterir (Güneş, 2016: 6). Kurum kültürü ise, bir örgüt içinde insanların davranış şekillerini, birbiriyle olan etkileşimini, işlerin yapılış şeklini gösteren değerler, inançlar ve normlar bütünü olarak tanımlanabilir (Uzoğlu, 2001: 342).

1.6.2. Kurumsal Kimlik

Kurum kimliği, kurumun uzun dönemde stratejik olarak planladığı amaçlarına ulaşabilmesi, istediği imaja sahip olabilmesi için kendini ve kurum kültürünü, felsefesini çalışanlarına, müşterilerine, ortaklarına, topluma tanıtmak için kullandığı tüm metotların toplamının tek bir güç (kurumsal itibar) yaratacak şekilde birleştirilmesi, kullanılması ve bunun yansıtılmasıdır (Köker, 2010: 101).

Kurum kimliği, kendini, hedeflerini tanımlamış çağdaş bir kurum üzerine kurgulanan, yalnızca o kurumdan kaynaklanan, kurmaca ve yanıltıcı olmayan, kurumun ayırıcı özelliklerini yansıtan, temel işaretleri kapsayan, değişmez, kararlı, sürdürülebilir grafik ve mekânsal göstergeler sistemidir. Her kurum kendine kolektif bir kimlik geliştirerek, kendine ait ortak norm ve değerler oluşturmaktadır. Bu şekilde her kurum kendini diğer kurumlardan ayıran birtakım farklılıklar yaratarak hem kurum içi bütünleşme duygusu oluşturur hem de hedef kitlelerin akıllarında yer edinir (Kaya, 2016: 28).



Şekil 10: Kurum Kimliğinin Etkileşim İçinde Olduğu Alanlar

Kaynak: KAYA, F. Bahar Ülker (2016) “Kurum Kimliği ve Kurumsal Tasarım” Tasarım + Kuram, 3 (4), s.28.

1.6.3. Kurumsal İmaj

Kurumsal imaj, bir organizasyonun sahip olduğu görülebilen ve görülemeyen algılar ile çeşitli hedef kitleler tarafından nasıl algılandığının bir birleşimi olup, organizasyonu oluşturan tüm görsel, sözel ve davranışsal unsurların tamamıdır. İşletmeler kurumsal imajlarını iyileştirmek için çeşitli stratejiler kullanabilir ve bu imajın oluşturulmasının en önemli yollarından birisi kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetinde bulunmaktır (Söylemez ve Kayabaşı, 2017: 352).

İşletme hakkında olumlu imajın artması işletmemeye güven duyulmasını sağlayacak ve buna bağlı olarak memnuniyet ve sadakat oluşacaktır. Bu sayede mevcut müşterinin bağlılığı arttığı gibi yeni müşterilerin de sayısında artış olacaktır. Kurumsal imajın olumsuz olması, işletmenin güvenilirliğini yitirmesine ve müşteri potansiyelinin

düşmesine neden olacaktır. Bu nedenle işletmelerin olumlu bir imaj yaratması için önemli miktarlarda bütçe ayırması gerekmektedir.

1.6.4. Kurumsal İletişim

Kurumsal iletişimin temel görevi, farklı kaynaklardan gelen mesaj ve bilgilerin farklı iletişim kaynaklarıyla ilgili paydaşlara ulaştırılmasını sağlayarak belirli bir algı yaratmaktır (Bilmez, 2014: 177).

Bunun yanı sıra kurumsal iletişim, işletmenin iç ve dış çevresinde yer alan iletişim sistemleriyle yapılan çalışmaları takip eden bir yönetim fonksiyonudur. Kurumsal iletişim, işletmede yer alan bütün yönetim faaliyetleri içerisinde yer alır. Bu yönetim faaliyetleri, işletmenin bütün kademelerinde yer alan yöneticilerin ilgili paydaşlara ulaşmasını sağlayan faaliyetler bütünüdür. (Güneş, 2016: 9).

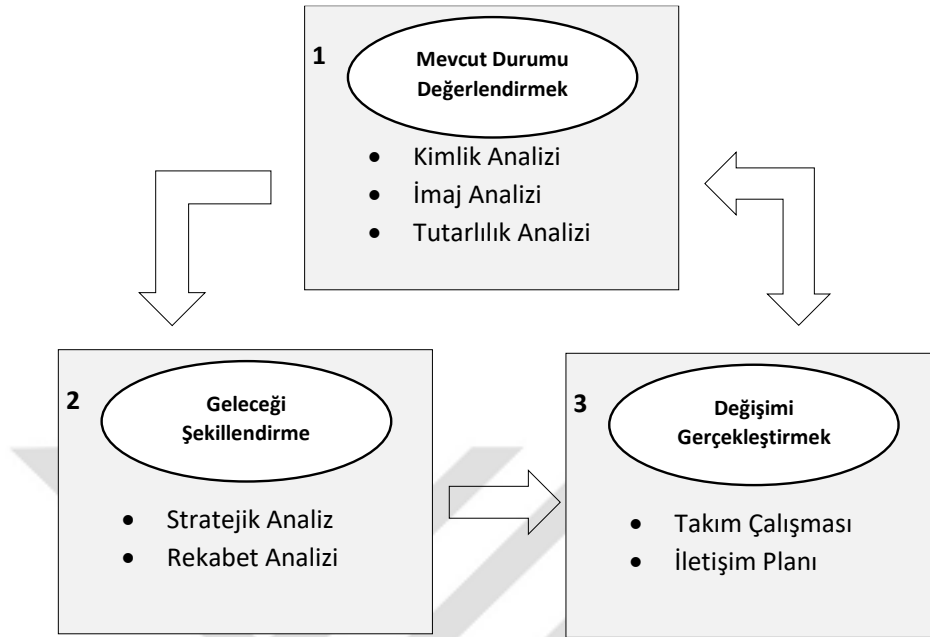
Kurumsal iletişimin en temel görevi işletmeye duyulan güveni ve dolayısıyla işletmenin itibarını inşa etmektir. Başarılı bir kurumsal iletişim modeli sadece güven inşa etmemeli, aynı zamanda sürdürülebilir politikalar üretmelidir. Kurumsal iletişim, öncelikli olarak işletmenin iç paydaşlarıyla güvenilir bir iletişim modeli kurmalıdır. Çünkü işletme içerisindeki güçlü bir iletişim modeli, itibar yönetimi için ön koşuldur.

1.7. Kurumsal İtibar Yönetimi

Kurumsal itibar yönetimi, işletmenin toplum tarafından nasıl algılandığını ve işletmenin sahip olduğu özelliklerinden hangileriyle ön planda olmak istediğini içeren ve bu iki kavram ile ilgili faaliyetlerin yürütülmesini sağlayan yönetim disiplindir. Kurumsal itibar yönetimi, iç ve dış paydaşların yani daha geniş bir ifadeyle toplumun işletmeye karşı sahip olduğu düşünce, bilgi ve duygusal tepkilerinin kontrol edilmesi ve yönlendirilmesi süreci olarak tanımlanabilmektedir (Bayram, Güler, Akın, 2016: 253).

İtibar yönetiminin temelinde bütünsellik, tutarlılık, kalıcılık ve sürdürülebilirlik vardır. İtibar yönetimini etkin olarak gerçekleştirmek için kurumların, öncelikle kendi konumlandırmasına yönelik paydaşları (hissedarlar, müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler, toplum) ve onların beklentilerini net olarak belirlemesi önemli bir unsur haline gelmiştir. Paydaşların her birinin, kurum hakkında farklı kaynaklardan elde etmiş oldukları duyuları, görüşleri, deneyimleri ve bunlar doğrultusunda geliştirdikleri beklentileri vardır. Bu nedenle, öncelikle kurum için kilit paydaşların kim olduğu, onların kurum

hakkındaki mevcut algılamaları incelenmeli, daha sonra beklentileri netleştirilmelidir (Argüden, 2003: 13).



Şekil 11: İtibar Yönetim Süreci

Kaynak: ARGÜDEN, Yılmaz (2003) “İtibar Yönetimi” Arge Danışmanlık Yayınları, İstanbul, s.16.

1.7.1. Kurumsal İtibar Yönetiminin Amacı

Kurumsal itibar yönetiminin amaçlarını şu şekilde sıralayabiliriz (Taşkın, 2010: 90):

- Çalışma çevresinde ve piyasadaki olumlu itibarı devam ettirmek
- Kurumun olumlu ismini ve itibarını oluşturmak ve iyileştirmek
- İtibarın zarar görmesini önleyecek kabul edilebilir uygulamalar, politikalar, prosedürler, sistemler ve standartlar oluşturmak
- Kurumun itibarını zedeleyecek bir olay meydana geldiğinde durumun üstesinden gelmek için yönergeler oluşturmak
- Kurum itibarını yönetmek üzere tam sorumluluk alacak yönetim takımını hazırlamak ve donatmak

1.7.2. Kurumsal İtibar Yönetimi Yaklaşımı

Kurumsal itibarın yönetilmesini daha çok kurumun kültür ve değerlerinin bir yaşam tarzına dönüştürülmesi olarak ele almak gerekmektedir. Bunun için plan ve politikalara ihtiyaç duyulmaktadır. Ancak bütünsel olarak yönetildiği zaman başarıya ulaşan itibar

yönetimi üst yönetim tarafından benimsenmeli, buna paralel olarak kurum içinde bir kültür haline gelmeli ve kurumun iletişim halinde olduğu tüm paydaşları tarafından aynı şekilde algılanması sağlanmalıdır. Her düzeydeki kurum çalışanının sahip çıktığı, günlük yaşama geçirdiği, yanlış uygulamaları düzeltmek için çaba gösterdiği ortam, kurumsal itibarın yönetilmesidir. Kurumsal itibarın yönetilmesinde ihtiyaç duyulan yol haritası, içinde bulunulan firmanın kurumsal sistemleri içinde yer almalıdır (Bayram, Güler, Akın, 2016: 253).

İtibar yönetiminin amacı, kurum itibarını zedeleyebilecek olumsuz durumlara karşı kurumsal sürecin revize edilerek ve kurumsal itibarı tehdit edebilecek olayların önceden belirlenerek ortadan kaldırılması olarak ifade edilebilir. İtibar yönetimi yaklaşımının birkaç yolu vardır. Bu yaklaşımlar şöyle açıklanabilir (Karaköse, 2007: 7):

- **Proaktif:** Kurumun itibarının inşa edilmesi ve korunması birlikte düşünülmelidir.
- **Savunma:** İtibarın tehlikelerle karşılaşabileceğinin farkına varılarak, bu tehlikelere karşı itibar korunmalıdır.
- **Bakım (koruma):** İyi bir itibara sahip kurum, bu itibarının devam etmesini arzulayacaktır. O zaman, itibarın korunması ve güçlendirilmesi için bir dizi faaliyet içinde olmak gerekmektedir.

1.7.3. Kurumsal İtibar Yönetiminin Kuruma Katkıları

Kurumların başarısı için iyi bir itibar çok önemlidir. Bu durum organizasyonun fiziksel, finansal ve entelektüel değerlerine daha çok önem verilmesini gerektirir. İyi bir itibar; aynı zamanda büyük bir rekabet avantajı sağlar; özel veya kamu örgütlerinin ya da kâr amacı gütmeyen örgütlerin başarılarında ve başarısızlıklarında doğrudan bir etkiye sahiptir. Bununla birlikte itibar, çalışanları ve müşterileri cezbederek organizasyonun başarısına ve diğer bütün paydaşların desteğinin kazanılmasına katkı sağlar (Karaköse, 2007: 3)

Kurumsal itibar işletmeler için çok sayıda yararlar sağlayacaktır. Yatırımcı ve müşterilerin ilgisini çekmek ve müşteri sadakati yaratmak, yüksek kalitede çalışanlar istihdam etmek ve onları iste tutmak, rekabetçi piyasada üstünlük sağlamak, uzun dönemli tedarik ortaklarımızı desteklemek, kanun koyucular ve medya ile iyi ilişkiler geliştirmek ve geçici krizlere karşı korunmak bunlardan yalnızca bir kaçıdır. Diğer

yandan güçlü kurumsal itibarı olan işletmelerin sermaye piyasasına girişleri de daha kolay olmakta, sermaye maliyetleri daha düşük olduğu için işletmenin karlılığı iyi kurumsal itibar ile birlikte büyümektedir (Çınaroğlu ve Şahin, 2012: 29).

Bireylerin kurum hakkında yargı edinebilmesinde kurumun tutum ve davranışları büyük rol oynar. Kurumsal itibar bireylerin algılarına şekil verme sanatıdır. Bu nedenle kurumsal itibarın yönetilebildiği ve yönetilmesi gerektiği söylenilebilir. Yüksek bir kurumsal itibar, kurumun bireylerle kurduğu başarılı iletişimle sağlanır (Gökdağlı, 2010: 51)

İyi bir itibarın faydaları şöyle ifade edilebilir (Karaköse, 2007: 3):

- Rakiplerin engelleme faaliyetlerine karşı bariyer görevi görür ve rekabet avantajı sağlar.
- En yetenekli elemanları çeker, örgütsel süreçteki eksikliklerin giderilmesine yardımcı olur.
- En iyi tedarikçileri ve iş ortaklarını çeker.
- Yatırımcılardan ve zengin ekonomik kaynaklardan faydalanma şansını artırır.
- Yeni pazarların kapılarını açar.
- Örgütün ürün ve hizmetleri için bir değer yaratır.
- Kriz zamanlarında örgütü korur.

1.7.4. Kurumsal İtibar Yönetiminde Üst Yönetimin Rolü

Kurumsal itibarın yönetiminde birinci derecede sorumlu kişi, kurumun üst düzey yöneticisi olmalıdır. İtibar yönetimi çalışmalarının yapılmasında kurum çalışanlarından bir ekip kurulması, ayrıca bir uzmandan destek alınması faydalı olabilir. Şirketlerde tüm çalışanların birer "itibar elçisi" olduklarının farkına varmaları için çeşitli çalışmalar yapılmalıdır. Çünkü kurumun itibarı tüm çalışanlarından ve onların davranışlarından, yaptıkları işlerden etkilenmektedir. Kriz dönemlerinde ise, kurumun web sitesinde konuya özel bir bölüme yer verilmelidir. Bu bölümden kurumun kriz bilgilerini sağlaması ve hızlı bir şekilde gelişmeleri yayınlaması önemli bir nokta olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurumun sorunu yok saymak yerine bu konuyu takip ettiğini ve çözmek için çalıştığını göstermesi, insanlarla diyalog halinde olması ve tepe yöneticisinin açıklamalarına yer vermesi gerekir (Taşkın, 2010: 94).

Kurumsal itibarı yükseltmek isteyen yöneticilerin dikkat etmesi gereken hususlar şunlardır (Argüden, 2003: 11):

- Bir kurumun itibarını oluşturan en önemli unsur müşteri tatmininin yüksek olmasıdır. Bu nedenle itibar kazanmak için en öncelikli adım ürün ve hizmet kalitesinin sürekli geliştirilmesi için çaba göstermektir.
- İçte ve dışta verilen sözlerden dönmek, sektörde bilgi ve danışma kaynağı olarak algılanmak da itibar artırmaya yardımcı olur.
- Hata yapıldığında bunu kabullenip, çözüm üretmek, toplumun güvenini kazanmak için gerekli bir yaklaşımdır.
- Çalışanlara ve paydaşlara misyon doğrultusunda heyecan kazandırabilmenin de itibarı artırıcı bir etkisi vardır.
- Üst yönetimin iç ve dış çevreyle etkileşimde bizzat bulunması ve kişiliği ile kurumsal kimliğin tutarlılığı itibar kazanmada fayda sağlar. Nitekim kurumların değerlerini şekillendiren kurucu girişimciler genellikle kurumda kendi değerlerini yansıttıkları için bu tutarlılığı daha kolay yakalarlar.
- İletişimde kullanılan mesajların rakamlarla tutarlı olmasının ötesinde mantıksal bir çerçeveye, modele oturtulması da güven unsurunu artırıcı etki yapar.

1.8. Kurumsal İtibarın Korunması

Kurumun maddi varlıkları gelecekte kaybedilme olasılığı olan değerlerdir. Bazen yaşanan tatsız durumlar ve olaylar kurumu zor durumda bırakabilir. Ancak bu durumlar genellikle kurumun itibarının iyi yönetilememesinden ya da yöneticilerin bu konudaki eğitimsizliğinden kaynaklanmaktadır. İtibara zarar verecek birçok tehdit ancak kurumsal itibar yönetimi konusunda alınacak eğitimler ile önlenebilir. Özellikle günümüzde medya çok büyük bir güç konumundadır. Kurumsal skandalların ve medyanın, insanlar ve örgütler üzerindeki etkisinin artmasının bir sonucu olarak, organizasyonların itibar yönetimine ağırlık vermesi şart olmuştur. Aksi takdirde kurumların yaşamlarını devam ettirme olasılığı çok azdır. Bu yüzden yöneticiler kurumsal itibarın korunmasına ve geliştirilmesine yönelik stratejiler geliştirmelidirler (Taşkın, 2010: 90).

1.8.1. Kurumsal İtibar ve Kriz İlişkisi

Kriz ortamları, normal dönemlerde kurum itibarına yatırım yapan şirketlerin, bu yatırımlarının meyvelerini topladıkları ortamlardır. Çünkü toplumun geniş kesimlerinden kurum itibarını etkileyen konularda göstermiş oldukları performans nedeniyle avans almışlardır. Bu avansı, kriz döneminde tutarlı ve toplumun duyarlılıklarına paralel kararlarla yönetme becerisine sahip şirketler kriz sonrasında doğal olarak ciddi bir rekabet avantajı kazanacaklardır. Panik halinde yıllarca yatırım yaptıkları çalışanları ani bir kararla kapının önüne koyan yöneticiler, kriz sonrasında bunun hesabını veremeyebilirler ve giden itibarı uzun yıllar geri getiremeyebilirler. Bunun örnekleri son yaşanan krizde de görüldü. Krizi fırsat bilip çoğu çalışanını kapı önüne koyan çok işletme oldu. Çünkü kriz dönemlerinde işletmeler uzun dönemli düşünmekten çok yanlış bir şekilde kısa dönemli maliyetlere odaklanmaktadırlar (Bilmez, 2014: 181).

Birçok durumda kurumun kriz yönetimi becerisine yönelik bir olumsuz algı dahi tek başına önemli düzeyde tahribata neden olabilmekte, itibarın zarar görmesinden, kritik faaliyet ve operasyonların çökmesine kadar varabilen sonuçları beraberinde getirmektedir. Bu nedenle, krizlerle baş etmek ve onların etkilerini en kısa sürede, en etkin biçimde, en aza indirmek için verilecek tepkilerin kurum çapında yönetilmesi gerekmektedir (Karaağaç, 2014: 119).

1.8.2. Krizlerin Kurumsal İtibara Etkisi

Kurumların itibarlarını etkili bir biçimde yönetebilmesinde, risklere karşı korunması ve kriz durumunda doğru kararlar vermesi önemli bir yere sahiptir. Özellikle kriz durumlarında kurumlar alacakları kararlarda itibarlarına zarar verecek kararlar almamaya özen göstermelidir. Kurumlar itibarlarını korumak için sık sık bilgilendirici açıklamalar yapmalıdır (Bayram, Güler, Akın, 2016: 271).

Krizlerin, kuruluşlar üzerinde yarattıkları temel etkiler dikkate alındığında, itibar kaybının yanı sıra, kaliteli iş gücünün işletmelerden uzaklaşması, hisse senetlerinde değer kaybı yaşanması, markaya karşı güven erozyonu oluşması ve itibar kaybına paralel olarak büyüyen finansal kayıplara da neden olabildiği görülmektedir. Özellikle günümüz artan rekabet ortamında kuruluşların ve markaların belirli bir bilinirlik ve itibar yaratabilmek için ciddi bütçeler ayrılmaktadır. Bütçelerin yanı sıra, emeğin ve zamanın, bir kriz ile

yerle bir olması, kuruluşa olduğu kadar, çalışanlarına, paydaşlarına ve oluşacak vergi vb. kayıplar da dikkate alındığında geniş manada ülke ekonomisine dahi zarar verebilecek bir boyut kazanabilmektedir (Kavoğlu, 2013: 53).

1.8.3. Kriz Dönemlerinde İtibarın Yönetilmesi

Herhangi bir kriz durumunda, örgütün yapısında meydana gelen çözümler, itibar zedelenmesine neden olabilir. Kriz dönemlerinde, üst yönetim tarafından uygulamaya konulabilecek itibar yönetimi çalışmaları, örgütün zedelenen itibarını onarmaya ve kaybettiği pazarı yeniden kazanmasına yardımcı olacaktır. Örgütlerin karmaşık ve rekabetçi bir ortamda ayakta kalabilmeleri, itibarını koruyabilmeleri ve güçlendirebilmeleri, sürekli öğrenen bir organizasyon olma anlayışını benimsemesiyle yakından ilişkilidir. Rekabetçi ortam, örgütlerin kalifiye elemanlarla çalışma isteklerini ve insan kaynağına yönelik yatırımları artırmaktadır. Çünkü sahip olduğu beyin gücünden en iyi şekilde faydalanabilen örgütler, kendi ayakları üzerinde daha kolay durabilecek dolayısıyla itibarlarını güçlendirebileceklerdir (Karaköse, 2007: 1)

Krizler, kurum itibarının adeta bir ‘er’ meydanıdır ve burada temel öncelik ‘güven inşa’ etmektir. Çalışanları, tedarikçileri, müşterileri ve hissedarları/yatırımcıları basta olmak üzere şirketler tüm paydaşları karşısında kriz ortamını kısa vadeli değil, uzun vadeli stratejilerle yönetmeleri halinde başarılı olabileceklerdir (Bilmez, 2014: 181).

Kriz anındaki yaklaşımlar çoğu zaman işletmenin itibarını yerle bir edebilmektedir. Krizlerin ilk birkaç günündeki davranışlar kritik bir önem taşımaktadır. Bu dönemde işletmelerin doğru tutum ve politikalar izlemesi, kurumsal itibarının mümkün olan en az hasarı alarak kriz anından kurtulmasını sağlayabilir.

BÖLÜM 3: HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE KRİZ YÖNETİMİNİN KURUMSAL İTİBARA ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASI

3.1.Araştırmanın Amaç ve Önemi

Bu araştırmanın amacı, karmaşık bir yapısı olan hava taşımacılık sistemi içerisinde yer alan havayolu işletmelerinin kriz yönetimi konusunda etkinliğinin tespit edilmesidir. Söz konusu çalışma, uluslararası bir yapıya sahip olan havayolu işletmelerinin karşılaşılabileceği sektörel krizlere karşı ne derece hazır olduklarının tespiti ve bu hazırlığın kurum itibarına ve dolayısıyla kurumun geleceğine etkisinin araştırılması açısından önem taşımaktadır. Söz konusu araştırmada havayolu sektöründe dört havayolu ile derinlemesine mülakatlar gerçekleştirilmiş ve sonuçları değerlendirilmiş, öneriler sunulmuştur. Ayrıca araştırmada havayolu işletmelerinin yaşamış olduğu krizler ve bu krizlerin yönetim etkinliği sorgulanmış, başarı sağlayacak bir kriz yönetim planı yaklaşımının nasıl olması gerektiği tespit edilmeye çalışılmıştır.

3.2.Araştırmanın Yöntem ve Metodu

Araştırmada birincil veri toplama yöntemi olarak derinlemesine mülakat yöntemi benimsenmiştir. Toplamda 10 adet sorudan oluşan mülakat sağlıklı veri alınabilmesi için yüz yüze görüşme sağlanarak gerçekleştirilmiştir. Mülakatın işletmelerin uyumluluk izleme, emniyet ve kriz yönetimi alanlarında en yetkili kişileri ile görüşülerek gerçekleştirilmesine özen gösterilmiştir. Görüşme için seçilen dört havayolu işletmesinden iki tanesi sadece kargo taşımacılığı yaparken diğer ikisi yolcu ve kargo taşımacılığı yapmaktadır. Havayolu işletmelerinin bu şekilde seçilmesinin nedeni, farklı müşteri kitleleriyle çalışan, farklı pazarlarda yer alan işletmelerin kriz yönetimine yaklaşımlarının tespit edilebilmesidir.

3.3.Araştırmanın Bulguları

Havayolu İşletmelerinde Kriz Yönetiminin Kurumsal İtibar Üzerine Etkisi adlı bu çalışmanın asıl bulgularının sektörde aktif faaliyet gösteren 4 tane havayolu işletmesiyle yapılan mülakatlar oluşturmaktadır. Mülakata katılan havayolu işletmelerinin gizlilik esası gereğince isimlerini gizli tutmak istemişlerdir. Bu nedenle bu Havayolları aşağıda; A Havayolları, B Havayolları, C Havayolları, D Havayolları olarak adlandırılmıştır. Bulguları oluşturan mülakatlar ve karşılaştırmalı yorum tablosu şu şekildedir:

1. Kriz yönetimine genel yaklaşımınız hangi yödedir?

A Havayolları: Havayolu taşımacılık sistemi karmaşık bir yapıya sahiptir. Bu nedenle kriz meydana getirebilecek birçok faktör mevcuttur. Her bir faktörü belirleyip analiz etmek ciddi bir emek ve maliyet gerektirmektedir. İşletmemiz en genel anlamda oluşabilecek stratejik ve operasyonel krizler için proaktif bir yaklaşım içerisindeyiz. Aynı zamanda krizler bizim için öğretici ve geliştirici niteliktedir.

B Havayolları: Yaşanılacak kriz tahmin edilebilir nitelikteyse, işletmemiz krizin oluşmaması için her türlü önleyici faaliyeti uygular. Bu anlamda proaktif bir yaklaşım sergilemekteyiz.

C Havayolları: Havacılık karakter olarak proaktif olmayı gerektirir. Çünkü oluşabilecek krizler önlenemezse ciddi kayıplara sebep olabilir. Bu anlamda işletmemiz proaktif bir yapıdadır.

D Havayolları: İşletmemiz olası krizlere karşı proaktif bir yaklaşım içerisindeyiz. Olası krizler belirlenerek oluşmadan önce önlenmeye, önlenemiyor ise etsinin azaltılması için çalışmalar yapılır. Sonuçlar analiz edilerek sürekli bir gelişme sağlanmaktadır.

2. Olası bir kriz için erken uyarı izleme ve analiz sisteminiz hakkında bilgi verebilir misiniz? (İşletmenin iç ve dış çevre analiz yöntemleri tespit edilmeye çalışılmaktadır)

A Havayolları: Kriz yönetiminde yer alan konular emniyet sistemi ile benzerlik gösterdiğinden emniyet ile veriler sürekli izlenmektedir. Uçakların FDM kayıtları, raporlamalar, dış otoritelerin (Hava Trafik Kontrol, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü vb.) havayollarına gönderdiği raporlar krizler için sinyalleri oluşturduğundan tüm bu iç ve dış girdiler emniyet yönetimi sistemi tarafından titizlikle incelenmektedir. İşletmemiz her operasyonu öncesinde ve sonrasında titizlikle incelemekte ve varsa uygunsuzluklar tespit edilerek önlemler alınmaktadır. Stratejik anlamda kriz yaratacak riskler ise; sürekli güncel SWOT analizleri yapılmakta ve kriz oluşturabilecek içsel ve dışsal durumlar (tedarikçiler değerlendirmeleri vb.) ortaya koyulmaktadır. Ayrıca şirket içi raporlama sistemimiz olası kriz riskleri için farkındalık oluşturmaktadır.

B Havayolları: Kriz türlerine bağlı olarak erken uyarı izleme ve analiz sistemimiz mevcut. Örneğin, FDM (Flight Data Monitoring) bütün uçuşları operasyon, ekip ve uçuş

bazında takip ve analiz etmekte ve istikrarlı sabit olmayan bir uçuş gerçekleştiği ve bu durum süreklilik arz ettiğinde konu incelenmektedir. Bu durum kriz yönetimi için erken uyarı niteliğindedir.

Gecikmeler türüne göre takip ve analiz edilerek on time performans kaynaklı krize sebep olabilecek sorunlar tespit edilmektedir. Gecikmelere bağlı olarak slot kayıpları yaşanabilir ve ana meydana yaşanabilecek uyumsuzluklar işletme alt yapısının yer aldığı meydana operasyonların aksamasına ve hatta durmasına neden olabilir. Sonrasında ise işletmenin yeni bir ana meydan kurması gerekecektir. Bu durum işletme açısından ciddi bir ekonomik kriz yaşanmasına neden olacaktır. Başka bir örnek vermek gerekirse AMS, CDG, LTN gibi meydanlarda gece kotası uygulanmakta ve gecikme yaşandığı zaman slot uyumsuzluğu kaynaklı para cezaları kesilmektedir (yaklaşık olarak 40 bin Euro / cyle). Bu durum, işletme için finansal risk ve dolayısıyla finansal kriz anlamına gelmektedir. Biz böyle bir krizin ortaya çıkmaması için bütün operasyonları, operasyon öncesi ve sonrasında takip ve analiz etmekteyiz.

Kalite departmanımız tarafından takip edilen tedarikçi değerlendirme anketleri stratejik risklerin ve dolayısıyla stratejik krizlerin ortaya çıkmadan önce tespit edilmesine olanak vermektedir.

C Havayolları: Operasyonel krizlerin meydana gelmemesi için işletmemiz FDM (Flight Data Monitoring) sisteminden takip ve analiz yapmaktadır. Bu analizler, rutinin dışındaki durumların tespitini sağlamaktadır. Bu sayede oluşabilecek kaza gibi operasyonel krizler için uyarı sistemi görevi görmektedir.

Stratejik krizlerin takip ve analiz edilmesi, operasyonel krizlere göre daha zordur. Çünkü burada işin içine yolcular, tedarikçiler, servis sağlayıcıları gibi bütün paydaşlar girmektedir. İşletmemiz her bir paydaş için geri dönüşler alacak sistemler kurmuş ve bu sayede, oluşabilecek krizler için erken uyarı sistemi oluşturmuştur.

D Havayolları: Krizler oluşmadan önce ciddi belirtiler gösterir. Bu belirtilerin fark edilmesi krizlerin yönetilebilmesi açısından son derece önemlidir. Olası krizler için işletmemize destek sağlayan sistemlerimiz mevcuttur. Bunlardan bir tanesi FDM (Flight Data Monitoring)'dir. FDM, uçuş verilerinin izlenerek istikrarlı olmayan durumların tespit, takip ve analiz edilmesini sağlayan bir sistemdir. FDM, bize uçaklarımızın mevcut

teknik durumu hakkında, kokpit ekibimizin (pilotlarımızın) ise performansı hakkında bilgi vermektedir. Bu anlamda FDM, operasyonel krizler için erken uyarı sistemi niteliğindedir.

Bunların dışında krizler için erken uyarı izleme ve analiz sağlayan faktörler için şunlar sayılabilir:

- Yolculardan gelen dilek, yorum ve şikâyetler
- Çalışanlar tarafından Uyumluluk İzleme ve Emniyet birimine iletilen raporlar
- Uçuşlarda kaptanlar tarafından hazırlanan raporlar

3. Krize karşı hazırlık ve korunma için ne tür çalışmalar yapıyorsunuz?

A Havayolları: Emniyet odaklı krizler: Emniyet yönetimi sisteminde izlenen veriler ışığında; kök neden analizleri, eğitimler, düzeltici işlemler ve sürekli takipler uygulanmaktadır. Elde edilen veriler ışığında senaryolar oluşturulmakta ve tatbikatlar yapılmaktadır.

Güvenlik odaklı krizler: Uçulacak meydanlar sürekli güvenlik açısından takip edilmekte ve riskli meydanlarda, ekip yatı yapılmaması veya uçulmaması gibi önlemler alınmaktadır. Diğer taraftan güvenlik bilincini geliştirmek için sürekli eğitimler düzenlenmektedir. Bunun yanı sıra bilgi güvenliği için ISO27001 sertifikamızı aldık. Bu sertifika şirketin elinde bulunan bilgilerin yetkisiz kişiler ile paylaşılmaması veya yetkisiz kişilerin bu bilgilere ulaşımının engellenmesi (siber saldırı vb.) ile alakalı süreçleri kapsamaktadır.

Ticari Krizler: Bunun için güncel SWOT analizleri ve yedek ticari planlar yapılmaktadır.

Personel Krizleri: Havacılıktaki kısıtlı olan ve çoğu kalifiye olan personel ihtiyacı gereği, krizi tetikleyen en büyük içsel çıkış noktalarından biridir. Bunu çoğu şirketin düzgün yönetemediğini düşünüyorum. Tabi ki bu tarz krizlerin ortaya çıkmaması için personelin motivasyonu takip edilmekte fakat özellikle uçuşu ve teknik ekip için bu daha zor olmaktadır. Türkiye gibi kısıtlı pilotlara sahip olan birçok ülkede bu görülebilir.

B Havayolları: Bir önceki soruda belirttiğimiz erken uyarı ve analiz sistemlerinden gelen bilgiler ışığında hangi risklerin krize dönüşeceği tespit edilmektedir. Bu krizlerden

operasyonel olanlar kaçınılmaz duruma gelmesi durumunda ise karşılaştığımız kriz türüne bağlı olarak ERAP (Acil Durum Eylem Planı) dokümanında yer alan prosedürler devreye sokularak krizin doğru bir şekilde yönetilmesi sağlanır. Kriz öncesinde olası krizler için senaryolar oluşturulmakta ve tatbikatlar hazırlanmaktadır (bu genellikle operasyonel krizler için yapılmaktadır).

C Havayolları: Bir önceki soruda belirttiğimiz erken uyarı sistemlerinden gelen bilgiler ışığında yeni prosedürler geliştirilmekte ve bu konuda ilgili kişilere eğitim verilmektedir. Ayrıca eğer kaçınılması mümkün olmayan bir kriz varsa, bunun için acil durum planları hazırlanmakta ve krizin etkisi minimize edilmektedir. Acil durum planlarının etkinliğinin ölçülmesi için operasyonel (yangın, uçak kazası vb.) senaryolar oluşturularak tatbikatlar düzenlenmektedir.

D Havayolları: İşletmemizde yaşanılacak her türlü kriz için oluşturulmuş bir hazırlık ve korunma paketi bulunmuyor. Bizim için önemli olan ve yıkıcı bir etkisi olabilecek kriz, uçaklarımızdan birinin ölümlü bir kazaya karışmasıdır. Böyle bir durumda işletme olarak nasıl bir yol izleyeceğimizi gösteren ayrıntılı bir harekât planımız mevcuttur. Böyle bir duruma hazır olabilmek için, işletmemiz yılda bir kere tatbikat yapmaktadır. Bu tatbikatlar, çalışanlara böyle durum karşısında nasıl davranması gerektiği hakkında bilgi vermektedir, aynı zamanda bu tatbikatlar ciddi bir eğitim niteliğinde yapılmaktadır. Bu tatbikat ve eğitimler ERP kapsamında yapılmaktadır.

4. Kriz ortamlarının oluşmaması için risk analizi yapıyor musunuz? Risk analiz sisteminiz hakkında bilgi verebilir misiniz?

A Havayolları: SHGM tarafından zorunluluk olan SMS (Safety Management System) kapsamında işletmemiz her departman için risk maddeleri belirlemekte ve bu maddeler belirlenen hedefler doğrultusunda takip edilmektedir. SMS kapsamında yapılan risk yönetimi, karmaşık olan hava taşımacılığı sisteminde faaliyet ve operasyonların alt sistemlere ayrılarak kontrol edilmesini sağlamaktadır. Bu sayede özelden genele bütünlük sağlayıcı bir risk değerlendirilmesi yapılmakta ve krizler oluşmadan riskler kabul edilebilir seviyelere çekilmektedir.

B Havayolları: İşletme için risk analizleri sürekli olarak yapılmaktadır. Departman bazında belirlenen hazardlar, belirlenen süreler içerisinde takip edilerek kriz

oluşturabilecek riskler kontrol altında tutulmaktadır. Örneğin dispeç hava durumunu belirli zaman periyotlarında takip ederek olası riskleri belirlemektedir. Bu durumda riskli hava durumu olan meydanlarda operasyon iptal edilmekte, ertelenmekte ya da farklı bir çözüm bulunmaktadır. Bu yapmış olduğumuz risk analizi işletmenin operasyonel bir kriz yaşamaması için alınan bir önlemdir.

İşletme bu risk analizlerini ‘Tehlike Belirleme Risk Değerlendirme ve Gözden Geçirme Prosedürü ’ne göre yapmaktadır.

Risk analizinin yanı sıra departman bazında metrik tanımlama ve değerlendirme prosedürü uygulanmaktadır. Bu prosedürde işletmenin süreç metrikleri ve hedefleri belirlenerek bu hedeflere uyum / uyumsuzluk oranları aylık ve yıllık bazda değerlendirilerek oluşabilecek potansiyel risklerin önüne geçilmeye çalışılmaktadır.

C Havayolları:

Risk analizleri uluslararası ve ulusal otoriteler (EASA, ICAO, IATA, SHGM vb.) tarafından bir zorunluluk olarak uygulanmaktadır. Fakat işletmemiz risk yönetimi konusunu bir kurum kültürü haline getirmiş olduğundan, zorunluluk olarak görmemektedir. Eski adı ‘Kalite Başkanlığı’ olan ‘Uyumluluk İzleme ve Emniyet Başkanlığı’na bağlı bir iç raporlama sistemimiz mevcut. Bu sistem üzerinden oluşturulan isimli veya isimsiz raporlar bu departman tarafından analiz edilerek ilgili birimlere iletmekte ve iyileştirici faaliyetler uygulanmaktadır. Bunların yanı sıra yolculardan gelen şikâyet, talep ve öneriler takip ve analiz edilerek risk oluşturabilecek durumlar belirlenmekte ve bu risklerin elimine edilmesi için çalışmalar yapılmaktadır.

D Havayolları:

İlgili otoriteler tarafından zorunluluk olan SMS kapsamında risk analizi yaparak bu risklerin kök nedenleri bulunmakta ve kabul edilebilir seviyelerde gerçekleşmesi için çalışmalar yapılmaktadır. Risk analizlerini departman bazında reaktif (tepkisel), proaktif (Önlemsel) ve hatta prediktif (öngörüye dayalı) yaklaşımlarla yapmaktayız. Risk analizinde kullanmış olduğumuz yönetimi şu şekilde basamaklar halinde sıralayabiliriz:

- Riskin tanımının yapılması (hazard description)
- Riskin nedeninin ortaya konması (root cause)

- Tehlikenin yaratacağı sonuçların belirlenmesi (hazard related consequences)
- Verinin elde edildiği yerin belirlenmesi
- Mevcut kontrollerin yapılması
- Riskin olma olasılığı ve tehlike derecesinin belirlenmesi (probability and severity)
- Riskin olasılığını düşürecek ilave tedbirlerin belirlenmesi
- İlave tedbirlerin hangi birim tarafından alınacağını belirlenmesi
- İlave tedbirlerin kim tarafından takip edileceğinin belirlenmesi
- Riskin ve ilave tedbirlerin gözden geçirilmesi süresinin belirlenmesi
- Alınan / alınacak aksiyonların belirlenmesi

Yukarıda belirtmiş olduğumuz risk analiz basamakları mevzuatlara uygun olarak ve departmanlardan alınan geri dönüşler çerçevesinde sürekli güncellenmektedir.

5. Kriz yönetim ekibiniz kimlerden oluşuyor?

A Havayolları: Kriz yönetimi kapsamında hazırlamış olduğumuz kriz yönetim planında yer alan ekibimiz şu şekildedir:

- Genel Müdür
- Uyumluluk İzleme ve Emniyet Başkanı
- Teknik Başkan
- Uçuş İşletme Başkanı
- Güvenlik Müdürü
- Ticaret Müdürü
- İdari İşler Müdürü
- Bakım Müdürü
- Operasyon Müdürü
- ERP Müdürü ve alt çalışanları

B Havayolları: Kriz yönetimi kapsamında hazırlamış olduğumuz kriz yönetim planında yer alan ekibimiz şu şekildedir:

- KYM Başkanı
- KYM Başkan Yardımcısı
- Genel Müdür

- Kalite Başkanı
- Kalite Emniyet Sorumlusu
- Güvenlik Müdürü
- İnsan Kaynakları Müdürü
- Yer İşletme Başkanı
- Uçuş İşletme Başkanı
- OCC Sorumlusu
- Dispeç Sorumlusu
- Sigorta Müdürü
- Teknik Mühendislik Sorumlusu

C Havayolları: Kriz yönetimi kapsamında hazırlanmış olduğumuz kriz yönetim planında yer alan ekibimiz şu şekildedir:

- Genel Müdür
- Teknikten Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı
- Uyumluluk İzleme ve Emniyet Müdürü
- Uçuş İşletmeden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı
- Yer İşletmeden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı
- Kurumsal İletişim Başkanı ve Yardımcıları

D Havayolları: Kriz yönetimi kapsamında hazırlanmış olduğumuz kriz yönetim planında yer alan ekibimiz şu şekildedir:

- Kriz Yönetim Başkanı
- Uyumluluk İzleme ve Emniyet Başkanı
- Emniyet Yönetim Müdürü
- Filo Müdürü
- Yer İşletme Başkanı
- Güvenlik Müdürü
- Teknik Başkan

- Finans Başkanı
- Tarife Planlama Müdürü
- IT Başkanı
- Müşteri İlişkileri Başkanı
- Satış ve Pazarlama Başkanı
- İnsan Kaynakları Başkanı
- Gelir Yönetimi Başkanı
- OCC Müdürü
- Kabin Ekip Müdürü

6. Şirketinizin kriz yönetim planı hakkında bilgi verebilir misiniz? (Bu soruda işletmenin kriz yönetimi iletişim ve bilgi akışı, hasar / maliyet analizi, kriz veri tabanı ve karar destek sistemlerinin çalışma şekli tespit edilmeye çalışılmaktadır)

A Havayolları: Her yıl yapılan tatbikatlar ile iletişim şeklimiz sürekli iyileştirilmektedir. Olası bir kriz anında ilk aranacakların (daimî kriz masası yetkileri) listesi mevcuttur. Kriz yönetimi ile ilgili yapılan tatbikatlarla ilgili her departmanda kontrol listesi mevcut. Kontrol listelerinde asıl amaçlardan bir tanesi süreç yönetimidir. Kriz yönetim ekibinin her biri için iş akış şemaları oluşturulmuştur. Olası krizler için uygun olarak donatılmış kriz odası mevcuttur. Her bir kriz türüne bağlı olarak iletişim sistemi oluşturulmuştur.

Stratejik krizler için maliyet analizi yapıyoruz. Bunun dışındaki krizler için yapılmıyor (kaza, kırım vb.). Nedeni birçok faktörün olması ve dolayısıyla maliyeti öngörmenin zorluğudur.

Emniyet yönetimi kapsamında risklerin analiz edildiği bir yazılım kullanıyoruz.

Karar destek sistemi ile ilgili olarak bir yazılımımız yok ancak tüm birimler kendi kriz senaryoları için veri tabanına ve karar vericilere sahiptir.

B Havayolları: İşletmemizin ERP dokümanında olaylar A ve B kategorisinde belirlenmiştir. A kategorisi olaylar uçak kaçırma, kaza vb. olaylardır. B kategorisi ise, kuş çarpması, ekipten uzun süre bilgi alınamaması gibi olaylardır. A kategorisinde uçuş planlama uzmanı doğrudan kriz ekiplerine bilgi geçerek kriz masasının kurulmasını sağlamaktadır. B kategorisinde ise dispeç genel müdürün onayını alarak kriz masasını

kurmaktadır. Olası krizler için oluşturulmuş kriz odası açılarak dışarıyla izole bir şekilde çalışmaktadır. Maliyetler öngörülemediği için maliyet analizi yapılmamaktadır. Tatbikatlar ve yaşanan olaylar veri tabanına kaydedilerek kullanılmak üzere çevrimiçi bir sistemde tutulmaktadır. Ayrıca basılı olarak KYM odasında tutulmaktadır.

C Havayolları: İşletmemizde operasyonel kriz yönetimi ile ilgili ayrıntılı bir prosedür mevcuttur. Bu prosedür iş akış şeması şeklinde oluşturulmuştur. Kriz yönetim ekibinin ve eğer gerekiyorsa yolcu veya yakınlarıyla iletişim kuracak kişilerin yer aldığı kriz odaları mevcuttur. Bunun dışındaki krizler için planlarınız genel hatlarıyla oluşturulmuştur fakat her kriz kendine özgü olduğu için krizlerin nasıl çözüleceğine dair bir plan yoktur; krizin kim tarafından, nasıl ve hangi özgürlükte hareket ederek çözüleceğine dair prosedür vardır. Krizlerin maliyeti öngörülemez, öngörülebilir olsa kriz olmaz.

Sektörel anlamda yaşanan krizler ve bizim yaşadığımız krizler ile ilgili verileri analiz ediyoruz ve bu anlamda kriz yönetim planlarımızı sürekli gözden geçiriyoruz.

D Havayolları: Kriz yaşandığı anda ERP kapsamında yer alan kriz yönetim planı devreye sokulur. İlk olarak kriz yönetim ekibi kriz odasında toplanarak krizin boyutlarını belirler ve krizin yapısına göre, daha önce belirlenmiş olan iletişim planı devreye sokulur. Krizin bir uçak kazası olması durumunda devreye sokulacak iletişim planı yine ERP kapsamında belirlenmiştir. Basın açıklamasının nasıl ve kim tarafından yapılacağı, yolcu yakınlarının havayoluyla nasıl iletişim kuracağı, havayolu web sitesinde yapılacak olan duyurunun içeriği, mevcut reklam kampanyalarının durdurulması gibi kararlar ERP'ye uygun olarak yapılır. Olası bir kaza anında yolcu yakınlarıyla doğrudan iletişim kuracak yolcu destek birimimiz ERP kapsamında tanımlanmıştır.

İşletmemiz her kriz türü için maliyet ve hasar tahmin analizi yapmıyor.

Kriz yaratabilme potansiyeli taşıyan riskler bir yazılım üzerinden sürekli olarak takip edilmektedir. Ayrıca operasyonel krizler dışında yaşanabilecek stratejik kriz, finansal kriz ve doğal yollarla oluşacak krizlerin yarattığı ve yaratabileceği etkileri takip ve analiz edilmektedir.

Krizler için belirlenmiş bir karar destek sistemimiz mevcut değildir. Çünkü her kriz kendine özgüdür.

7. Şirketinizin karşılaşılabileceği olası krizler nelerdir? (Bu soruda işletmenin olası krizler için oluşturmuş olduğu senaryolar, bu senaryoların kurumsal itibara uzun ve kısa vadede etkisi, kriz dönemi personel politikaları ve bu politikaların itibara etkisi sorgulanmaktadır)

A Havayolları: Uçak kaçırılması, kırım, kaza olası kriz senaryolarımızdır ve bu senaryolar için belirli aralıklar ile tatbikatlar yapıp eksikler tespit edilmektedir. Bu belirttiğimiz olası krizler, havacılıkta yaşanacak en büyük krizler yıkıcı etkiye sahip olduğu için, alınacak kararlar şirketin itibari ve dolayısıyla devamlılığı için hayati derecede önem arz etmektedir. Bu nedenle alınacak kararların tümünde genel müdür kriz başkanlığı görevini üstlenmektedir.

Yangın tatbikatı neticesinde yeni risk maddelerinin oluşturulması, personel yaralanmaları için iş güvenliği uzmanları tarafından sürekli iyileştirmelerin yapılması, oluşturulan senaryoların neticesinde ortaya çıkmaktadır. Bu da senaryoların etkinliğini göstermektedir.

Kriz anında personel çıkarma yoluna gidilebilir. Burada ilk çıkarılacak personel kolay iş bulabilecek ve emekliliği gelen personeldir. Fakat stratejik riskler yaşandığında herhangi bir personel çıkarılması düşünülmez. Filoda ani bir kapasite değişikliği yapılması neticesinde personel azaltılması yoluna gidilebilir.

Kurumsal itibarımızı etkileyecek en büyük kriz kaza-kırımdır. Biz de bunun tatbikatını yaparak sürekli bir iyileştirme sistemi uygulamaktayız. Seçtiğimiz senaryolar ile kurumsal (uzun vadeli) ve operasyonel (kısa vadeli) devamlılığımızı sağlayacak yöntemler üzerinde çalışmaktayız.

B Havayolları: Kriz yönetim planının temel amaçlarından bir tanesi işletmenin böyle bir olay yaşaması durumunda itibar kaybı yaşaması engellemek ve aynı zamanda krizi doğru bir şekilde yönetebilmek adına KYM topluluğu içinde halkla ilişkiler sorumlusu yer almaktadır. Burada amaç doğru bilgiyi, doğru kaynaktan, herhangi bir bilgi kirliliği yaratmadan tek elden kontrollü bir şekilde kamuoyuna duyurmaya çalışıyoruz. Kısa vadede personelin işten çıkarılması düşünülmez ve işletmemizin böyle bir planı yoktur. Kaza yaşanması durumunda işletmemiz personel çıkarıp küçülmek yerine mevcut iş yapısını korumak adına filosuna uçak alımı ya da kiralama yoluna giderek tamamlama

yoluna gidecektir. Böyle bir personel politikası mevcut çalışanların motivasyonunu yükseltirken, yer aldığı iş kolunda bünyesinde çalışılmak istenen şirket imajı yaratacaktır.

C Havayolları: İşletmemiz yalnızca operasyonel krizler için senaryolar oluşturmuş ve belirli aralıklarla bunun tatbikatını yapmaktadır. Yaşanılacak bir kazanın türü ve niteliği bağlı olarak işletme bir kriz yönetim sistemi kuracak ve itibarının minimum düzeyde etkilenmesi için çalışmalar yürütecektir. Bunun ayrıntılı bir şekilde planlanması mümkün değildir çünkü her kriz kendine özgüdür.

D Havayolları: Operasyonel krizler için senaryolar oluşturulmakta belirli aralıklarla tatbikatlar yapılmaktadır. Olası krizlerin kurumsal itibara etkileri her açıdan değerlendirilmektedir. Operasyonel anlamda bir kriz yaşanması ve burada birinci dereeden sorumlu olan işletmenin kendisi ise işletme ciddi bir itibar kaybı yaşar, doluluk oranları düşer ve uzun vadede iflasa sürüklenebilir. Kriz dönemleri,

8. Daha önce yaşamış olduğunuz bir krizi kurumsal itibar açısından değerlendirebilir misiniz? (Bu soruda işletmenin daha önce yaşamış olduğu bir krizinde doğru, yanlış, eksik bulunduğu noktalar; yaşanan krizin uzun ve kısa vadede kurumsal itibara olumlu ve olumsuz etkisi, eylem planının yaşanmış olan kriz için yeterliliği, sorgulanmaktadır)

A Havayolları: Yaşadığımız kriz personel kaynaklı ve ani kararlar sonucunda ortaya çıkmış bir durumdu. Şayet bu karar aniden alınmayıp orta vadede planlanmış bir şey olsaydı, işletmeye kriz olarak yansımaları olası değildi. Yani operasyonel konular dışında personellerle ilgili orta vadede plan yapılması gereken konularda çok hızlı karar alınması, olayın işletme açısından krize dönüşmesine sebep olabilmektedir.

Konunun basına çıkması, sektörde şirketimizin itibar kaybetmesine neden olmuş ve ileride çalışmak istediğimiz personelin şirketimizi çalışmak için tercih etmemesine ve kalifiye personel sıkıntısına yol açmıştır. Kalifiye personelin işletmemizi tercih etmeye başlaması uzun bir süreç ve çalışma gerektirdi.

Yaşamış olduğumuz krizde gözlemlendiğimiz konu, plan dışına çıkılmasıydı. Bu durumun ortadan kaldırılması için tatbikatların daha sık, gerçeğine uygun yapılması uygun olacaktır.

B Havayolları: İşletmemiz bugüne kadar operasyonel bir kriz yaşamamıştır. Ülkemizde yaşanmış olan siyasi krizlere bağlı olarak talep dalgalanmaları meydana gelebilmektedir. İşletmemiz bu gibi durumlar için uzun vadeli stratejik planlar geliştirmiştir. Bu planlar dâhilinde işletmemiz kriz ortamlarını fırsata dönüştürebilmeyi başarmış ve krizlerden karlı bir şekilde çıkararak kurumsal itibarını yükselen bir ivmeyle devam ettirmiştir.

C Havayolları: Bazı krizler vardır ki hiç beklenilmeyen bir anda ortaya çıkar ve yaşanılmış hiçbir olaya benzemez. Bu durumda eldeki kriz planları hiçbir işe yaramaz. İşletmemiz bunu benzer birkaç olay yaşamıştır. Bunlardan bir tanesi stratejik kriz diyebileceğimiz politik bir olaydır. Bu olay neticesinde işletmemiz ciddi bir yolcu kaybına uğramış ve iflasın eşiğine gelmiştir. Doğru zamanda yapılan doğru hamlelerle kriz, etkileri yıkıcı hale gelmeden atlatılmış, siyasi baskıların ve ithamların yersiz olduğu otoriteler ve yolcular tarafından anlaşılmıştır. İşletme krizin doğru yönetilmesiyle ciddi bir tehlike altında olan itibarını korumakla kalmamış, itibarına değer katmıştır.

D Havayolları: İşletmemiz daha önce birkaç önemli kriz yaşamıştır. Bu krizler sayesinde kriz yönetim planımızdaki eksikleri fark edilip, planlarda revizyonlar yapılmıştır. Bunlardan en önemlisi yolcuların doğrudan iletişim kurabileceği yolcu destek biriminin kurulmasıdır. Bunun haricinde yaşadığımız olay uygun bir kriz tatbikatı yapmamış olmamız kriz anında karmaşa yaşanmasına sebep olmuştur. Yaşadığımız operasyonel kriz sonrasında, sosyal medya kullanımının ve basın bildirilenini zamanında ve doğru yapılması işletmenin uzun vadede itibarını korumuştur.

9. Olası krizlerin kurumsal itibara etkileri konusunda danışmanlık hizmeti alıyorsunuz? Aldığınız hizmetler nelerdir?

A Havayolları: Danışmanlık hizmeti almıyoruz.

B Havayolları: Danışmanlık hizmeti almıyoruz.

C Havayolları: Danışmanlık hizmeti almıyoruz.

D Havayolları: Danışmanlık hizmeti almıyoruz.

10. Olası bir kriz anında internet ve medya kullanımı için oluşturduğunuz plan ya da senaryolarınız nelerdir?

A Havayolları: Biz bununla ilgili daha çok kriz anında oluşan bilgi kirliliğini önlemek adına aldığımız önlemler var. Bunlar, arındırılmış bir kriz odası, verilen bilgi ve talimatların net bir şekilde oluşturulması, haber kanallarına verilecek bilgilerde çok dikkatli olunması gibi.

B Havayolları: Kriz yönetim ekibi tarafından alınan kararlar, intranet sistemi üzerinden şirket içinde ilgili kişilere, halkla ilişkiler sorumlusu tarafından basın mensuplarına bilgilendirme yapılması planlanmaktadır. Basın mensuplarına verilen bilgiler aynı zamanda şirketimizin sosyal medya organlarında yer alacaktır.

C Havayolları: İşletmemizin kriz yönetim planı içerisinde sosyal medya, web sitesinde yapılacak değişiklikler, iletişim planları, medya ve basın organlarıyla kurulacak ilişkiler genel hatlarıyla yer almaktadır. Krizin türüne bağlı olarak devreye sokulacak planlar hazırlanmıştır. Örneğin, operasyonel bir kriz yaşandığında, işletmemizin web sitesinin karartılması için alt yapı hazırlanmıştır, sosyal medya organlarında yayınlanacak duyuruların metinleri hazırlanmış plan içinde yer almaktadır.

D Havayolları: Kriz anında işletmemizin internet ve medya kullanımı ile ilgili ayrıntılı olarak hazırlanmış bir yönetim planı mevcuttur. Bu plana göre, yaralanmalı ya da ölümlü bir kaza yaşandığında işletmemizin web sitesinin karartılması, sosyal medya kullanım şekli ve yayında olan reklamların durumları ayrıntılı olarak belirlenmiştir.

Tablo 4: Derinlemesine Mülakat Karşılaştırmalı Yorum Tablosu

SORULAR	HAVAYOLLARI			
	A	B	C	D
SORU 1				
Proaktif	✓	✓	✓	✓
Reaktif				
İnteraktif	✓			✓
Duruma Göre Farklılık Gösteren				
SORU 2				
FDM	✓	✓	✓	✓
SMS	✓	✓	✓	✓
Müşteri Dilek / Şikâyet Formları			✓	✓

Şirket İçi Raporlamalar	✓	✓	✓	✓
Operasyonel Analiz	✓	✓		
Tedarikçi Değerlendirme Formları	✓	✓		
SORU 3	A	B	C	D
Tatbikat	✓	✓	✓	✓
Senaryo Oluşturma	✓	✓	✓	✓
Krizlerin Derecelendirilmesi	✓	✓	✓	✓
Eğitim	✓	✓	✓	✓
Kriz Yönetim Planı	✓	✓	✓	✓
Öğrenen Örgüt Yapısı	✓	✓	✓	✓
Örgütte Kriz Kültürü			✓	✓
SORU 4	A	B	C	D
Departman Bazında Risk Analizi	✓	✓	✓	✓
Risk Derecelendirme	✓	✓	✓	✓
Kök Neden Analizi	✓	✓	✓	✓
SORU 5	A	B	C	D
Genel Müdür	✓	✓	✓	
Uyumluluk İzleme ve Emniyet Başkanı	✓	✓	✓	✓
Teknik Başkan / Sorumlu Genel Müdür Yrd.	✓		✓	✓
Uçuş İşletme Başkanı / Sorumlu Genel Müdür Yrd.	✓	✓	✓	
Güvenlik Müdürü	✓	✓		✓
Ticaret Başkanı / Müdürü	✓			
İdari İşler Başkanı / Müdürü	✓			
Bakım Başkanı / Müdürü	✓			
Operasyon Müdürü	✓			
ERP Müdürü	✓			
KYM Başkanı / Yardımcısı		✓		✓
İnsan Kaynakları Başkanı / Müdürü		✓		✓
Yer İşletme Başkanı / Sorumlu Genel Müdür Yrd.		✓	✓	✓
OCC Müdürü / Sorumlusu		✓		✓
Dispeç Müdürü / Sorumlusu		✓		
Sigorta Müdürü		✓		
Teknik Mühendislik Başkanı / Müdürü		✓		
Kurumsal İletişim Başkanı			✓	
Filo Müdürü				✓
Finans Başkanı				✓
Tarife Planlama Müdürü				✓

IT Başkanı				✓
Müşteri İlişkileri Başkanı				✓
Satış ve Pazarlama Başkanı				✓
Gelir Yönetimi Başkanı				✓
Kabin Ekip Müdürü				✓
SORU 6	A	B	C	D
İletişim Planı	✓	✓	✓	✓
Kriz Odası	✓	✓	✓	✓
Kriz Ekipleri İçin Kontrol Listesi			✓	✓
Maliyet Analizi				
Hasar Analizi				
Veri Tabanı	✓	✓	✓	✓
Karar Destek Sistemi				
SORU 7	A	B	C	D
Kriz Senaryoları	✓	✓	✓	✓
Kriz Senaryolarına Uygun Tatbikat	✓	✓	✓	✓
Tatbikatlar İtibar Yönetimine Değer Katar	✓	✓	✓	✓
Tatbikatlar İtibar Yönetimi İçin Veri Sağlar	✓	✓	✓	✓
Kriz Durumda Personel Çıkarılmaz	✓	✓	✓	✓
SORU 8	A	B	C	D
Operasyonel Kriz				✓
Stratejik Kriz	✓	✓	✓	✓
Finansal Kriz	✓	✓	✓	✓
Hazard Krizler (İşletme Dışı Sebepler)				
Mevcut Plan Krizler İçin Yeterliydi		✓		✓
Mevcut Plan Krizler İçin Yeterli Değildi	✓		✓	
SORU 9	A	B	C	D
Danışmanlık Hizmeti				
SORU 10	A	B	C	D
Web Sitesi Altyapısı Hazırlığı	✓	✓	✓	✓
Sosyal Medya Kullanım Planı	✓	✓	✓	✓
Basın Bildirileri Planı	✓	✓	✓	✓

3.4.Araştırma Verilerinin Analizi

Türk Sivil Havacılık Genel Müdürlüğüne kayıtlı dört havayolu işletmesiyle yapılan derinlemesine mülakat sonuçlarına göre; krizlere karşı proaktif bir yaklaşım sergilendiği

yani kriz ortamı oluşturabilecek durumlar için önleyici tedbirler alındığı anlaşılmıştır. Kriz yaratabilecek potansiyele sahip olan risklerin tespit edilmesi için, yasal zorunluluk olan FDM sistemiyle tüm uçuşların sürekli takip ve analiz edildiği ve ilgili otoritelere rapor edildiği belirtilmiştir. Bunun yanı sıra yine yasal zorunluluk olan SMS tarafından kriz oluşturabilecek risklerin bölüm, operasyon ve faaliyet bazında takip ve analiz edildiği, belirli aralıklar için hedefler belirlendiği ve bu zaman aralıklarında risklerin sürekli gözden geçirildiği belirtilmiştir.

Mülakatın yapıldığı dört havayolu işletmesinde de FDM, SMS, çalışanları tarafından oluşturulan olay raporlarının Uyumluluk İzleme ve Emniyet birimi tarafından takip ve analiz edildiği gözlemlenmiştir. Bunun yanı sıra C ve D havayollarında operasyonların her aşamasının analiz edildiği A ve B havayollarında ise sadece yolculardan gelen dilek / şikâyet formlarının takip ve analiz edildiği ve kriz oluşturabilecek risklerin belirlenmeye çalışıldığı tespit edilmiştir.

Havayolu işletmelerinin tamamında olası krizler için senaryolar oluşturulduğu ve bu senaryoların belirli aralıklarla tatbikatlarının yapıldığı tespit edilmiştir. Bu tatbikatlar sonrasında mevcut kriz yönetim planları iyileştirilmekte ve eğer gerekli ise kriz yönetim ekibine ve/veya işletme çalışanlarına ilgili eğitimlerin verilmesi sağlanmaktadır. Havayolu işletmelerinin kriz yönetimi konusunda sürekli öğrenen bir yapısı olduğu ve örgüt kültürünün bu anlamda gelişmiş olduğu gözlemlenmiştir.

Havayolu işletmelerinde bölüm ve birim bazında risk analizlerinin yapıldığı, bu risklerin derecelendirilerek asıl nedenlerinin (kök neden analizi) tespit edilmeye çalışıldığı ve bu anlamda örgütlerde emniyet kültürünün olduğu gözlemlenmiştir.

Görüşmenin yapıldığı havayolu işletmelerinin kriz yönetimi konusunda dışarıdan danışmanlık hizmeti almadığı, kriz yönetim ekibinin işletme birim başkanı ve müdürlerinden oluştuğu anlaşılmıştır. Kriz yönetim planlarının Uyumluluk İzleme ve Emniyet birimleri tarafından hazırlandığı, takip ve kontrol edildiği ve bu birim çalışanlarından en az bir kişinin kriz yönetimi konusunda eğitim aldığı anlaşılmıştır.

İşletmelerde ERP kapsamında ayrıntılı bir kriz yönetim planı hazırlanmış olduğu ve bu plan kapsamında kullanılacak aşağıdaki yöntem, sistem ve araçların prosedürlerle kayıt altına alındığı belirtilmiştir:

- Farklı kriz türlerine göre donatılmış kriz odaları ve kullanım şekli,
- Kriz anı iç ve dış iletişim planı,
- Kriz yönetimi ekibi ve ekip iş akış şeması,
- Krizler için veri tabanları,
- Kriz senaryoları ve tatbikatları,
- Sosyal medya kullanımı,
- Basın ve medya kanallarının kullanımı,

Görüşmenin yapıldığı havayolu işletmelerinin en az bir kere ciddi bir kriz yaşadığı ve bu kriz anının daha önce yapılmış hiçbir tatbikata benzemediğinin görüldüğü ve bu anlamda kriz tatbikatlarının gerçeğine daha yakın yapılması gerektiği belirtilmiştir.

Yapılan çalışmada havayolu işletmelerinin, kurumsal itibarın önemi konusunda yüksek farkındalıklarının olduğu ve yukarıda belirtilen yöntem, sistem ve araçlarla kriz yönetim planları hazırlayarak kurumsal itibarı yani işletmenin geleceğini korumaya çalıştıkları gözlemlenmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Havayolu işletmeleri, değişen pazar koşullarını, müşteri beklentilerini, teknolojik gelişmeleri sürekli takip ederek devamlılıklarını sürdürmek zorundadır. Sektörün liberal bir pazar yapısına sahip olması, yolcu tip ve beklentilerindeki farklılıklar, sürekli ve hızlı yaşanan teknolojik gelişmeler ve uzman personel gerektiren işlerin yoğun olması riskleri de beraberinde getirmektedir. Sektörün bu yapısından dolayı havayolu işletmeleri her daim kriz yaşayabilme potansiyeline sahiptir.

Yapılan çalışmada havayolu işletmelerinin, kurumsal itibarın önemi konusunda yüksek farkındalıklarının olduğu ve bu bağlamda işletmelerin, itibar kaybına neden olabilecek kriz ortamlarının oluşmaması için ciddi çalışmalar yaptığı anlaşılmıştır.

Hava taşımacılık sistemi karmaşık yapısı ve saldırılara açık olması nedeniyle uluslararası düzeyde standartlar ile yürütülmekte ve bu uygulama sisteme homojen bir yapı kazandırmaktadır. Havayolu işletmeleri, kriz yönetim sistemlerine kaynak oluşturan ve aynı zamanda yasal zorunluluk olan SMS (Safety Management System) gibi alt sistemler kurmuş ve kriz oluşturabilecek potansiyele sahip riskleri kontrol altında tutmaktadır.

Havayolu işletmelerine yöneltilen sorularda, SMS kapsamında takip ve analiz edilen risklerin tanımları ayrıntılı olarak yapıldığı, risklerin sıklık ve tehlike potansiyeline göre derecelendirildiği ve her risk için kök neden analizlerinin yapıldığını belirtilmiştir. Böyle bir çalışma kriz ortamlarının oluşmasını minimize ettiği gibi yolculara karşı da güven sağlamaktadır. Güvenin oluşması havayolu işletmelerinin kurumsal itibarını artırmaktadır.

Yapılan tüm proaktif çalışmalar rağmen zaman zaman krizler havayolu işletmeleri için kaçınılmaz olmaktadır. Bu durumda havayolu işletmelerinin olası krizlere karşı oluşturmuş olduğu kriz yönetim planlarının devreye konulduğu ve krizi genel hatlarıyla belirli bir seviyeye kadar çözdüğü görülmüştür. Havayolu işletmelerinin yaşadığı büyük krizlerde (uçak kazası, yangın, terör saldırısı) ayrıntılı olarak hazırlanan kriz yönetim planlarının hiçbir zaman tam anlamıyla yeterli olmadığı belirtilmiştir. Çünkü her kriz kendine özgü bir şekilde ortaya çıkmakta ve kendine özgü sonuçlar doğurmaktadır. Bu

nedenle her kriz kendine özgü şekilde çözülebilir, standartlaştırılmış bir çözüm sistemi söz konusu olamaz.

Yapılan mülakatlar neticesinde programlanmış kriz yönetim sistemlerinin var olduğu, kriz yönetim planları ve iş akış şemaları gibi ayrıntılı çalışmalar yapıldığı gözlemlenmiştir. Fakat kriz, bir bilgisayar programı gibi düğmeye basıldığında çözülebilecek bir kavram değildir. Kriz için yönetim planlarının oluşturulması elbette bir gerekliliktir ama planlar oluşturulurken krizin kim tarafından, hangi yöntemlerle, nasıl ve hangi özgürlükte hareket edilerek çözüleceğinin belirlenmesi gerekliliği de anlaşılmıştır.

Kriz yönetimi her aşamasıyla işletmenin geleceğini, sürdürülebilirliğini etkileyecektir. Çünkü kriz ortamından başarıyla çıkan bir işletme, insanların gözünde güçlü, istikrarlı, zorluklara göğüs gerebilen bir algı yaratacak ve kurumsal itibarını güçlendirecektir.

Havayolu işletmeleri, krizleri sadece uçak kazası olarak görmekte, kriz yönetim sistemlerini buna göre kurmakta ve krize karşı yaklaşımlarını proaktif olarak tanımlamaktadırlar.

Havayolu işletmelerinde krizlere neden olabilecek stratejik, operasyonel, finansal ve doğal olaylardan kaynaklanan risk faktörleri vardır. Her bir risk faktörüne uygun bir kriz yönetim yaklaşımı belirlenmeli ve hangi kriz türlerinin proaktif bir çalışma, hangilerinin reaktif bir çalışma gerektirdiği / gerektireceği belirlenmelidir. Örneğin, bir havayolu operasyonel bir kaza ya da kırımını engellemek için kurmuş olduğu sistemler yardımıyla proaktif bir kriz yönetim yaklaşımı benimseyebilir. Fakat yolculardan kaynaklanan ve daha önce yaşanmamış bir kriz ortaya çıktığında reaktif bir yaklaşım sergilemesi gerekecektir. Bu nedenle havayolu işletmeleri duruma göre reaktif, duruma göre proaktif olabilmelidir.

Havayolu işletmeleri olası krizler için erken uyarı sistemlerine sahip olduklarını belirtmişlerdir. Bu erken uyarı sistemleri yasal zorunluluk olan FDM, SMS gibi sistemlerdir. Bu sistemler olası kaza ve kırımlar için uyarı niteliğinde olabilir ama kaza, kırım dışındaki krizler için uyarı olanağı sağlamamaktadır. Havayolu işletmelerinde operasyonel krizler dışındaki krizlerin erken uyarı sistemine yeterince dahil edilemediği gözlenmiş ve bu durumun ortadan kaldırılması için çok yönlü bir erken uyarı izleme ve analiz sisteminin kurulması önerilmektedir. Bu sistem çalışanların almış olduğu

eğitimlerin verimliliği ve performans ölçümü, kriz konusunda durumsal farkındalıklarının belirlenmesi, yolcuların istek ve taleplerindeki genel eğilimlerin belirlenmesi, operasyonel aksaklıklar ile ilgili istatistiksel değerlerin takibi vb. konuları da içermelidir.

Havayolu işletmeleri kriz yönetimi kapsamında kriz senaryoları oluşturmakta ve bu kapsamda belirli aralıklarda tatbikatlar yapmaktadır. Belirlenen senaryolar ve gerçekleştirilen tatbikatların genellikle ilk akla gelen kaza, kırım ve olaylar (uçanın pistten çıkması, uçağın düşmesi, uçakta yangın, uçakta bomba ihbarı vb.) üzerinde yapıldığı gözlemlenmiştir. Krizin her zaman beklendiği gibi gerçekleşmeyeceğinin bilincinde olmalı ve olası bütün krizler değerlendirilmelidir. Örneğin 2008 yılında United Airlines uçuşunda gitarı kırılan yolcu tarafından bir şarkı yazılarak klip çekilmiş ve bu klip sosyal medya organlarında binlerce kişi tarafından izlenmiştir. Bu olay neticesinde havayolu ciddi bir itibar ve hisse değeri kaybı yaşamıştır. Bu ve benzeri kriz durumlarıyla karşılaşıldığında havayollarının mevcut durumdaki kriz yönetim sistemleri işe yaramayacaktır. Bu nedenle havayolu işletmelerinin olası krizleri belirlerken farklı birim ve kanallardan (sosyal medya, uzman personel, yolcu profili, yolcu beklentileri vb.) veri elde ederek senaryolar oluşturmaları gerekir.

Görüşme yapılan havayolu işletmelerinde kriz yönetim ekibi genel olarak işletmede görev yapan yönetici kadrosundan seçilmiş ve bu ekibe işletmenin üst düzey yöneticisi liderlik yapmaktadır. Kriz anında, değişen durumlara karşı standart bir davranış sergileyen yönetici böyle zamanlarda başarılı olamaz. Kriz yönetiminde, krizin nasıl yönetileceğinden daha çok, kim tarafından yönetileceği önemlidir. Bu nedenle kriz yönetim ekibinin ve liderin böyle durumlar için uygun özelliklerde olup olmadığı belirlenmeli ve gerekli ise kriz yönetimi konusunda uzman bir yönetici tayin edilmelidir.

Kriz yönetimi her aşamasıyla uzmanlık gerektiren bir yapıya sahip olmasına rağmen görüşme yapılan havayolu işletmeleri bu konuda herhangi bir danışmanlık hizmeti almadığını belirtmişlerdir. Havayolu işletmelerinin sürekliliklerini tehdit edebilecek, ciddi bir itibar kaybına neden olabilecek bir krizin yönetilmesi, bu konuda uzmanlaşmış işletmeler tarafından yürütülmesi gerekliliği yadsınamaz. Havayolu işletmelerinin, kriz yönetimi konusunda danışmanlık hizmeti alması ya da kriz anında, kriz yönetimi

tamamıyla üstlenecek yapıdaki işletmelerle çalışması, kriz kaynaklı itibar yönetimi için son derece önemlidir.



KAYNAKÇA

Sürelî Yayınlar

- AKÇAY, G. (2016) “Kurumsal Risk Yönetiminde İç Denetimin Rolü ve Kamu İdarelerinde Yaşanan Gelişmeler” Denetişim (7), 25-46.
- AKDAĞ, M. ve TAŞDEMİR, E. (2006) “Krizden Çıkmanın Yolları: Etkin Bir Kriz İletişimi” Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi, 4(2), ss.141-157.
- BAYRAM, A. GÜLER, S. B. ve AKIN, Y. K. (2016) “Mahalli İdarelerde İtibar Yönetimi” Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakülte Dergisi, 21 (1), ss.251-274
- BİLMEZ, E. (2014) “Kriz Döneminde Kurumsal İtibar Yönetiminin Önemi” Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 14 (1-2), 173-188.
- ÇETİN, M. ve TOPRAK, Y. E. (2016) “Kriz İletişimi ve Sosyal Medya: Emisyon Krizinde Volkswagen’in Facebook Kullanımı” Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi 9(3), ss.54-68.
- DENİZ, M. ve SAĞLAM, M. (2007) “Kriz Dönemlerinde İşletme Stratejileri ve Malatya Organize Sanayi Bölgesinde Faaliyet Gösteren Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama” Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi 6(20): ss.156-176
- DURAN, E. (2013) “Kamu İdarelerinde Kurumsal Risk Yönetimi Uygulamaları” Mali Hizmetler Uzmanlığı Araştırma Raporu, Çevre ve Şehircilik Bakanlığı Stratejik Geliştirme Başkanlığı, Ankara
- GENÇ, F. (2008) “Kriz İletişimi: Marmara Depremi Örneği” Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi 5(3), ss.161-175.
- GÜNEŞ, M. ve BEYAZIT, E. (2016) “Özel İşletmelerde Kriz Yönetimi Üzerine Genel Bir Değerlendirme” Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi 2(2), ss.15-33.
- KARAAĞAÇ, T. (2014) “Kriz Yönetimi ve İletişimi” İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi (49), ss.117-132.

- KARAKÖSE, T. (2007), “Örgütler ve Kriz Yönetimi” Akademik Bakış, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi (13), ss.1-15.
- KARAKÖSE, T. (2007), “Örgütlerde İtibar Yönetimi” Akademik Bakış, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi (11), ss.1-12.
- KAVOĞLU, S. (2013) “Güncel Bir Olgu Olarak Yeni Medya ve Kriz İletişimi: Örnek Vaka Analizi” Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi, Elektronik Dergisi 2(1), ss.53
- KAYA, F. (2016) “Kurum Kimliği ve Kurumsal Tasarım” Tasarım + Kuram, 3 (4), 27-37.
- NOMURA, K. (2003) “Managing Risk in Airline Industry” Scinence Direct, Japan and World Economy (15), ss.469-479
- OFLUOĞLU, G. ve MISIRLI, K. (2001) “İşletme ve Kriz Yönetimi. İş Hukuku ve İktisat Dergisi” 6(2): ss.1-27.
- ÖKSÜZ, B. BATU, M. (2017) “Kriz İletişimi ve Turizm: 2016 Yılı Terör Saldırıları” Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Medya ve İletişim Araştırmaları Hakemli Dergisi (1), ss.85-108.
- PEARSON, C. ve MITROFF, I. (1993) “From Crisis Prone to Crisis Prepared: A Framework for Crisis Management” Academy of Management Executive, ss.48–59.
- SAYILGAN, G. (2014) “Finansal Risk Yönetimi” Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi, 50 (01), ss.323-334
- SOYSAL, A. KARASOY, H. A. ve ALICI, S. (2009) “KOBİ’lerde Kriz Yönetimi: Kahramanmaraş’ta Tekstil Sektöründeki KOBİ’lerde Bir Uygulama” Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, ss.431-446
- SÖYLEMEZ, C. ve KAYABAŞI, A. (2017) “Müşteri Sadakati ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri (KSS): Kurumsal İmajın Aracılık Etkisinin İncelenmesi” Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, (16), ss.349-364.

TAGRAF, H. ve ARSLAN, N. T. (2003) “Kriz Oluşum Süreci ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım” Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 4(1), ss.150.

UYAN, Ö. (2016) “İşletmelerde Kriz Yönetimi Çalışmaları ve İşletmelerin Kriz Öncesi, Kriz Anı ve Kriz Sonrası Yaptıkları Uygulamalara Yönelik Alan Araştırması” International Conference on Eurasian Economies, Session 4D, Finans IV, ss.691-700.

UZOĞLU, S. (2001) “Kurumsal Kimlik, Kurumsal Kültür ve Kurumsal İmaj” Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi Uluslararası Hakemli İletişim Dergisi, 18 (18), ss.337-353.

ZİNCİR, O. ve YAZICI, S. (2013) “Kriz Yönetimi ve Afetlerde Sosyal Medya Kullanımı” İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi (49), ss.65-82.

Kitaplar

ARGÜDEN, Y. (2003) “İtibar Yönetimi” Arge Danışmanlık Yayınları, İstanbul.

AUGUSTINE, N. (2007) “Kriz Yönetimi” Harvard Business School Press, İstanbul.

BOZGEYİK, A. (2004) “Krizleri Fırsata Dönüştürmek” Hayat Yayıncılık, İstanbul.

COOMBS, W. T. (1999) “Ongoing Crisis Communication” Sage Publications, London.

ICAO (2013) “Safety Management Manual” International Civil Aviation Organization, Kanada.

LUECKE, R. (2008) “Kriz Yönetimi” Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul

ÖZDEN, K. (2009) “İşletme ve Örgütlerde Toplam Kriz Yönetimi”, Beta Basım Yayım, İstanbul.

PİRA, A. ve SOHODOL, Ç. (2004) “Kriz Yönetimi-Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme” İletişim Yayınları, 1. Baskı, İstanbul.

SHGM (2011) “Emniyet Yönetimi El Kitabı” Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Yayınları, Ankara.

TUTAR, H. (2016) “Kriz ve Stres Yönetimi” Seçkin Yayıncılık, Ankara.

TÜZ, M. V. (2004) “Kriz Yönetimi İşletmelerde Uygulama İçin Temel Adımlar, Alfa Yayıncılık, İstanbul.

TÜZ, M. HAŞİT, G. İPLİKÇİOĞLU, İ. ve SUHER, İ. (2013) “Kriz İletişimi ve Yönetimi, Anadolu Üniversitesi, Açık öğretim Fakültesi Yayını, Eskişehir.

URAS, U. (2017) “Kriz Yönetimi Ulusal ve Uluslararası Güvenlik” Trend Yayınevi, Ankara.

Tezler

ATAMAN, G. (1992), “İşletmelerdeki Kriz Yönetimi ve Uygulamadan Bir Örnek”

ÇİTEKÇİ, M. (2016) “İşletmelerde Kriz Yönetiminde Halkla İlişkilerle Etkileşim” Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

DIYAROĞLU, B. N. (2011) “Kriz İletişiminde Medya Yönetimi ve 2009 Türk Hava Yolları Krizi ve 2001 Amerikan Havayolları Krizi Karşılaştırmalı İncelemesi” Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

GÜLERYÜZ, İ. (2015) “Kriz Yönetimi Süreci, Örnek Bir Vaka İncelemesi: Soma Faciası” Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

GÜNEŞ, İ. S. (2016) “Kurumsal İtibar Yönetimi” Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

KOÇHAN, M. (2015) “Risk ve Kriz Dönemlerinde Otel İşletmelerinin Yönetimine Yönelik Bir Araştırma Otel İşletmelerinde Risk ve Kriz Yönetimi” Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Düzce.

KÖKER, N. E. (2010) “Kurum Değeri Yaratma ve Geliştirme İtibar Yönetiminin Önemi” Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, Doktora Tezi, İzmir.

ÖZKAN, G. (2010) “İtibar Yönetiminde Kriz İletişiminin Önemi ve THY ile Atlas Jet Örneklerinin Karşılaştırılmalı Olarak İncelenmesi” Marmara Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

YAVAŞ, E. (2014) “İşletmelerin Kriz Dönemlerinde Uyguladıkları İnsan Kaynakları Politikalarının İşletmelerin Kriz Aşabilirliğine Etkisi” Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

YAVUZ, M. (2014) “Kriz Hazırlık Yeteneğinde Örgütsel Öğrenmenin Rolü ve Firma Performansına Etkileri” Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Gebze.

TAŞKIN, M. (2010) “Ekonomik Kriz Ortamlarında Kurumsal İletişim Kanallarıyla İç Paydaşlara Dönük İtibar Yönetimi” Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi Halkla İlişkiler Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

EKLER

EK 1: MÜLAKAT SORULARI

1. Kriz yönetimine genel yaklaşımınız hangi yöndedir?
2. Olası bir kriz için erken uyarı izleme ve analiz sisteminiz hakkında bilgi verebilir misiniz? (İşletmenin iç ve dış çevre analiz yöntemleri tespit edilmeye çalışılmaktadır)
3. Krize karşı hazırlık ve korunma için ne tür çalışmalar yapıyorsunuz?
4. Kriz ortamlarının oluşmaması için risk analizi yapıyor musunuz? Risk analiz sisteminiz hakkında bilgi verebilir misiniz?
5. Kriz yönetim ekibiniz kimlerden oluşuyor?
6. Şirketinizin kriz yönetim planı hakkında bilgi verebilir misiniz? (Bu soruda işletmenin kriz yönetimi iletişim ve bilgi akışı, hasar / maliyet analizi, kriz veri tabanı ve karar destek sistemlerinin çalışma şekli tespit edilmeye çalışılmaktadır)
7. Şirketinizin karşılaşılabileceği olası krizler nelerdir? (Bu soruda işletmenin olası krizler için oluşturmuş olduğu senaryolar, bu senaryoların kurumsal itibara uzun ve kısa vadede etkisi, kriz dönemi personel politikaları ve bu politikaların itibara etkisi sorgulanmaktadır)
8. Daha önce yaşamış olduğunuz bir krizi kurumsal itibar açısından değerlendirebilir misiniz? (Bu soruda işletmenin daha önce yaşamış olduğu bir krizinde doğru, yanlış, eksik bulunduğu noktalar; yaşanan krizin uzun ve kısa vadede kurumsal itibara olumlu ve olumsuz etkisi, eylem planının yaşanmış olan kriz için yeterliliği, sorgulanmaktadır)
9. Olası krizlerin kurumsal itibara etkileri konusunda danışmanlık hizmeti alıyor musunuz? Aldığınız hizmetler nelerdir?
10. Olası bir kriz anında internet ve medya kullanımı için oluşturduğunuz plan ya da senaryolarınız nelerdir

ÖZGEÇMİŞ

1982 yılında Gaziantep’te doğdu. İlköğrenimini Gaziantep’te, ortaöğrenimini Mersin’de, Liseyi ise İstanbul’da tamamladı. 2002 yılında Akdeniz Üniversitesi Bilgisayar Destekli Muhasebe Ön lisans programından mezun oldu. Lisans derecesini ise 2008 yılında Anadolu Üniversitesi Sivil Hava Ulaştırma İşletmeciliği Yüksekokulunda tamamladı. 2010 ve 2013 yılları arasında ULS Havayollarında Yükleme Uzmanı olarak görev yaptı. 2013 ve 2015 yılları arasında ULS Havayollarında Uçuş İşletme ve Eğitim Koordinatörü olarak görev yaptıktan sonra 2015 yılında Bilgi Üniversitesi Ulaştırma Hizmetleri Bölümü’nde Bölüm Başkanı ve Öğretim Görevlisi olarak görev yapmaya başladı ve halen devam etmektedir. 2016 yılında Nişantaşı Üniversitesi’nde İşletme yönetimi yüksek lisans eğitimine başlamış ve halen devam etmektedir.