

**KRİZ VE KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ İLE İLGİLİ
TÜRKİYE’DEKİ HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE
FARKINDALIK DÜZEYİNİN
ARAŞTIRILMASI**

Yüksek Lisans Tezi

Serkan KARATAY

Eskişehir, 2017

**KRİZ VE KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ İLE İLGİLİ
TÜRKİYE'DEKİ HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE
FARKINDALIK DÜZEYİNİN
ARAŞTIRILMASI**

SERKAN KARATAY

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Ayşe KÜÇÜK YILMAZ

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Aralık, 2017

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Serkan KARATAY'ın "Havayolu İşletmelerinde Kriz ve Kurumsal Risk Yönetimi İle Türkiye'deki İşletmelerde Farkındalık Düzeyinin Araştırılması" başlıklı tezi 29 Aralık 2017 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca toplanan Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalında, yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Doç.Dr.Ayşe KÜÇÜK YILMAZ

Üye : Doç.Dr.Ali Talip AKPINAR

Üye : Yrd.Doç.Dr.Didem PAŞAOĞLU BAŞ

Prof.Dr.Emel ŞİRELİ
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖZET

KRİZ VE KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ İLE İLGİLİ TÜRKİYE’DEKİ HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE FARKINDALIK DÜZEYİNİN ARAŞTIRILMASI Serkan KARATAY

**Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı
Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aralık 2017
Danışman: Doç. Dr. Ayşe KÜÇÜK YILMAZ**

Havayolu işletmeleri, sektörel dinamikleri, değişkenlik düzeyinin yüksek olması, paydaşların havacılığa olan ilgisi ve nitelikleri itibariyle krizlerin işletmeler üzerinde etki şiddeti daha farklı ve yüksek olabilmektedir. Küreselleşmenin etkisiyle dünyanın herhangi bir bölgesinde meydana gelen bir kriz, havayolu işletmelerinin operasyonlarını dolaylı ya da doğrudan etkileyebilmektedir. Bu nedenle işletmeler kurumsal sürdürülebilirlik için savunma mekanizmalarını bir anlamda kriz ve risk kaynaklarına yönelik olarak kurumsal stratejiler kapsamında geliştirmektedir. Kriz yönetimi bu savunma mekanizmalarından biridir.

Risk, organizasyonların hedeflerini olumlu ya da olumsuz etkileyebilecek her türlü olaydır. KRY’nin (Kurumsal Risk Yönetimi) geliştirilmesi ile birlikte işletmeler, risklere sadece tehdit gözüyle değil, fırsat gözüyle de bakmaya başlamıştır. KRY’nin kurumsal değere ve performansa pozitif etkisi olduğu kabulünden hareketle kuruma özgü tesis edilen kriz ve risk yönetimi sistemlerinin kurumsal stratejik amaçların başarılmasında kritik rol oynadığı öngörülmektedir.

Bu çalışmadaki amaç, hem şirketlerin farkındalık seviyelerinin arttırılmasına destek olacak nitelikte kılavuz bir çalışma sunulması ve hem de literatüre katkıda bulunulmasıdır. Bu çalışmada, kriz ve KRY konuları açıklanmıştır. Farklı iş modellerinde faaliyet gösteren, Türkiye merkezli yedi farklı havayolu işletmesindeki kriz ve KRY uygulamaları incelenmiştir. İşletmelerin bu konudaki farkındalıkları araştırılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak işletmelerin üst düzey yöneticileri ile görüşmeler

gerçekleştirilmiştir. Kaynakların etkin kullanımı, işletmeler açısından tehdit olarak görülebilecek risklerin avantaja dönüşebilmesi, iyi bir kriz ve KRY uygulaması ile mümkündür. Bu nedenle işletmeler kriz ve KRY konusunda farkındalık düzeylerini artırarak hem kriz ile risk yönetimi uygulama performanslarını hem de kurumsal performanslarını geliştirebilirler. Bu çalışma yoluyla amaçlandığı üzere, işletmelerin bu özelliğin farkında olmaları onların kriz ve kurumsal risk yönetimi sistemlerine olan paradigmalarını da etkileyebilecektir.

Anahtar Kelimeler: Havayolu İşletmeleri, Kriz Yönetimi, Kurumsal Performans, Kurumsal Değer, Kurumsal Risk Yönetimi

ABSTRACT

INVESTIGATION OF LEVEL OF AWARENESS IN AIRLINES OPERATE IN TURKEY RELATED TO CRISIS AND ENTERPRISE RISK MANAGEMENT

Serkan KARATAY

Department of Civil Aviation Management

Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, December 2017

Adviser: Assoc. Prof. Dr. Ayşe KÜÇÜK YILMAZ

Due to the sectoral dynamics, the high level of variability, the interest and interest of stakeholders in aviation, the severity of crisis impacts on businesses can be different and high level. A crisis that has taken place in any part of the world due to the influence of globalization can directly or indirectly affect the operations of airlines. For this reason, business concerns develop defense mechanisms for institutional sustainability in a sense within institutional strategies for crisis and risk sources. Crisis management is one of these defense mechanisms.

Risk is any kind of incentive that can positively or negatively affect the objectives of the organization. With the development of ERM (Enterprise Risk Management), businesses concerns have begun to look at risks not only in terms of threats, but also in terms of opportunities. Enterprise risk management has a positive impact on corporate value and performance, and it is anticipated that the crisis-specific and risk management systems that are established for the organization play a critical role in achieving corporate strategic objectives.

The aim of this study is to provide both a guideline and a contribution to the literature in support of increasing the level of awareness of companies.

In this study, crisis and ERM issues are explained. Crisis and ERM practices in seven different airline companies operating in different business models are examined. The awareness of businesses in this regard has been researched. Interviews with senior executives of the enterprises were conducted using the semi-structured interview technique. Effective use of resources, risks that can be seen as a threat to the business can be turned

into an advantage by a good crisis and ERM application. For this reason, business concerns can improve both crisis and risk management application performance as well as corporate performance by increasing awareness of the crisis and ERM. Being aware of this nature of businesses, as intended through this study, could also affect their paradigms to crisis and enterprise risk management systems.

Key Words: Airline Industry, Crisis Management, Corporate Performance, Institutional Value, Enterprise Risk Management

ÖNSÖZ

Öncelikle tez çalışmamın planlanmasında, araştırılmasında, yürütülmesinde ve oluşumunda ilgi ve desteğini esirgemeyen, engin bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım, yönlendirme ve bilgilendirmeleriyle çalışmamı bilimsel temeller ışığında şekillendiren değerli danışman hocam Doç. Dr. Ayşe KÜÇÜK YILMAZ'a kendisi ile çalışma fırsatını sunduğu için teşekkürü bir borç bilirim.

Yüksek lisans eğitimim süresince sivil havacılık alanındaki engin bilgileriyle gelişimimde katkıda bulunan, Anadolu Üniversitesi Sivil Havacılık Yönetimi bölümünün değerli öğretim elemanı hocalarıma gönülden teşekkür ederim.

Öğrenim ve tez araştırmam sürecinde önemli katkı ve destekleriyle bana yardımcı olan yüksek lisans arkadaşım Ahmet GÜNEY'a teşekkürlerimi sunarım. Araştırmamın veri toplama sürecinde, görüşme talebimi geri çevirmeyerek vakitlerini ayıran değerli havayolu yöneticilerine teşekkür ederim.

Çocukluk yaşlarımdan itibaren beni yetiştiren, iyi bir eğitim ve öğrenim imkânı sunan Türk Silahlı Kuvvetleri'ne en içten saygı, minnet ve şükran duygularımı sunarım.

Son olarak, desteklerini her zaman hissettiğim aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Saygılarımla.

Serkan KARATAY

Eskişehir, 2017

29/12/2017

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tez çalışmasının bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumunda bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilmeyen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan bilimsel intihal tespit programıyla tarandığını ve hiçbir şekilde intihal içermediğini beyan ederim.

Her hangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

Serkan KARATAY

İÇİNDEKİLER

SAYFA

BAŞLANGIÇ SAYFASI	i
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	v
ÖNSÖZ	vii
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ	viii
İÇİNDEKİLER	ix
TABLolar DİZİNİ.....	xv
ŞEKİLLER DİZİNİ	xvi
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	xviii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KRİZ YÖNETİMİ VE HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE UYGULAMALARI....	2
1.1. Kriz Yönetiminin Genel Yapısı.....	2
1.2. Kriz ve Kriz Çeşitleri	3
1.3. Krizin Özellikleri.....	4
1.4. İşletmelerde Krize Yol Açan Faktörler	4
1.4.1. İşletme dışı faktörler	5
1.4.1.1. Siyasi ve ekonomik faktörler.....	5
1.4.1.2. Teknoloji, meslek ve iş alanındaki gelişmeler	6
1.4.1.3. Rakip işletmelerin artışı ve rekabetin etkisi.....	7
1.4.1.4. Kaynak sağlamada yaşanan sıkıntılar	8
1.4.1.5. Uluslararası çevredeki gelişmeler	9
1.4.2. İşletme İçi Faktörler.....	10

1.4.2.1. Yöneticilerle ilgili faktörler	11
1.4.2.2. Örgütsel faktörler	13
1.4.2.3. Üretim sisteminden kaynaklanan faktörler	14
1.4.2.4. Hayat safhası faktörü	14
1.4.2.5. Diğer faktörler	16
1.5. Kriz Sürecinin İşletmeler Üzerinde Yarattığı Etkiler	16
1.5.1. Krizin yönetim fonksiyonu üzerindeki etkileri	17
1.5.2. Krizin üretim fonksiyonu üzerindeki etkileri	17
1.5.3. Krizin pazarlama fonksiyonu üzerindeki etkileri	18
1.5.4. Krizin finans fonksiyonu üzerindeki etkileri	19
1.6. İşletmelerde Kriz Yönetimi Kavramı Ve Yönetici Davranışları	20
1.6.1. İşletmelerde kriz yönetimi	21
1.6.2. Yönetici davranışları	22
1.7. Krizin İşletmeler Açısından Sonuçları	24
1.7.1. Krizin işletmeler açısından olumlu sonuçları	24
1.7.2. Krizin işletmeler açısından olumsuz sonuçları	25
1.8. Havayolu İşletmelerinin Yaşadıkları Kriz Örnekleri	27
1.8.1. Yurt dışındaki havayolu işletmelerinden örnekler	27
1.8.1.1. British airways	28
1.8.1.2. Air France	29
1.8.1.3. Spanair	31
1.8.2. Türkiye'deki havayolu işletmelerinden örnekler	32
1.8.2.1. Türk Hava Yolları	32
1.8.2.2. Atlasjet	33
1.9. Kriz Fırsat İlişkisi	35
1.10. Krizin Önlenebilirliği	38

İKİNCİ BÖLÜM

2. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ VE HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE UYGULAMALARI	41
2.1. Risk Yönetiminin İçeriği	42

2.2. Risk Yönetiminin Evrimi	44
2.3. Risk Yönetimi İle İlgili Kavramlar, Varsayım ve İlkeler.....	46
2.3.1. Risk yönetimi ile ilgili kavramlar	47
2.3.2. Risk yönetiminde varsayım ve ilkeler.....	49
2.4. Risk Yönetiminde Örgüt Kültürü, Örgüt İklimi, Normlar ve Değerler.....	50
2.5. Başlıca Risk Grupları.....	52
2.6. Geleneksel Risk Yönetiminden Kurumsal Risk Yönetimine Geçiş	53
2.7. Kurumsal Risk Yönetimi Kavramı.....	54
2.8. Kurumsal Risk Yönetimi Bakış Açısıyla Riskler ve Fırsatlar	55
2.9. Kurumsal Risk Yönetiminin Geleneksel Risk Yönetiminden Farkları	55
2.10. Kurumsal Risk Yönetiminin Yararları	57
2.11. Kurumsal Risk Yönetiminin Hedefleri.....	58
2.12. Kurumsal Risk Yönetiminde Roller ve Sorumluluklar	59
2.13. Kurumsal Risk Yönetimi İle İlgili Yasal Düzenlemeler	63
2.13.1. Sivil otoriteler ve mevzuatlar.....	63
2.13.1.1. <i>Sox (Sarbanes Oxley) Yasası</i>	63
2.13.1.1.1. <i>Sox Yasalarının amaçları</i>	64
2.13.1.1.2. <i>Türkiye'ye etkileri</i>	65
2.13.1.2. <i>AB (Avrupa Birliği) 8. Yönergesi</i>	65
2.13.1.3. <i>Basel I</i>	66
2.13.1.4. <i>Basel II</i>	66
2.13.1.4.1. <i>Basel II'nin amaçları</i>	67
2.13.1.5. <i>Türk Ticaret Kanunu</i>	67
2.13.1.6. <i>OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri</i>	68
2.13.1.7. <i>Turnbull Raporu</i>	68
2.13.2. Havacılık otoriteleri	69
2.13.2.1. <i>Federal Havacılık Yönetimi</i>	69
2.13.2.2. <i>Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü</i>	70
2.13.2.3. <i>Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği</i>	71
2.14. Kurumsal Risk Yönetimi Aşamaları	72
2.14.1. Kurumsal Risk Yönetimi dönüşüm süreci aşaması	73

2.14.1.1. Hedeflerin belirlenmesi.....	74
2.14.1.2. Mevcut durum analizi	74
2.14.1.3. Hedef yapı tespiti.....	76
2.14.1.4. Fark analizi ve planlama	76
2.14.1.5. Dönüşüm sürecinin uygulanması	77
2.14.1.6. Sürekli Gelişim İçin Gözden Geçirmeler.....	78
2.14.2. Kurumsal Risk Yönetimini uygulama süreci aşaması	78
2.14.2.1. Risklerin tanımlanması ve sınıflandırılması	79
2.14.2.2. Risklerin analiz edilmesi ve ölçülmesi.....	80
2.14.2.2.1. Kalitatif (niteleyici) analiz	82
2.14.2.2.2. Yarı kantitatif (yarı-niceleyen) analiz	83
2.14.2.2.3. Kantitatif (niceleyen) analiz.....	83
2.14.2.2.4. Duyarlılık analizi.....	84
2.14.2.3. Risklerin önceliklendirilmesi	84
2.14.2.4. Uygun karşılıkların belirlenmesi ve uygulanması.....	85
2.14.2.4.1. Riski kabul etmek	86
2.14.2.4.2. Riski azaltmak	87
2.14.2.4.3. Riski paylaşmak.....	87
2.14.2.4.4. Riskten kaçınmak	88
2.14.2.5. Sürecin sürekli izlenmesi ve gözden geçirilmesi	88
2.15. Yaygın Olarak Kullanılan Kurumsal Risk Yönetimi Standartları	89
2.15.1. Avusturalya ve Yeni Zelanda Standardı	90
2.15.2. FERMA Risk Yönetimi Standardı	91
2.15.3. COSO Kurumsal Risk Yönetimi	93
2.15.4. ISO 31000 Standardı.....	98
2.16. Havayolu İşletmelerinde Risk Yönetimi.....	102
2.16.1. Havayolu risk yönetimi uygulamalarının kilit noktaları	103
2.16.1.1. Emniyet risk yönetimi	104
2.16.1.2. Havayolu sigorta politikaları.....	105
2.16.1.3. Kriz yönetimi ve olasılık planlama	105
2.16.1.4. Finansal risk yönetimi	106

2.16.2. Havayolu işletmelerinde operasyonel risk yönetimi	106
2.16.2.1. <i>Emniyet yönetim sistemi</i>	108
2.16.2.2. <i>Uçuş operasyonlarını etkileyen risk faktörleri</i>	108
2.16.3. Havayolu risk yönetimi uygulama ve araştırmalarında gidişat	111

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. TÜRKİYE'DEKİ HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE KRİZ VE KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ FARKINDALIĞININ ARAŞTIRILMASI 113

3.1. Araştırmanın Konusu.....	113
3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi	113
3.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları.....	115
3.4. Alanyazın Araştırması	116
3.4.1. Kriz yönetimi ile ilgili alanyazın	116
3.4.2. Kurumsal risk yönetimi ile ilgili alanyazın	119
3.5. Araştırmanın Yöntemi	121
3.5.1. Araştırma modeli	121
3.5.2. Araştırma deseni	122
3.5.3. Araştırma evreni ve örneklem seçimi.....	123
3.5.4. Veri toplama aracı	124
3.5.5. Soru setinin hazırlanması	126
3.5.6. Veri toplama süreci	129
3.5.7. Verilerin analizi.....	130

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. BULGULAR VE YORUM 132

4.1. Kriz Yönetimine Dair Bulgular	133
4.1.1. Şirketlerdeki kriz yönetimi bilinci ve uygulamaya verdikleri öneme dair değerlendirmeler	134
4.1.2. İşletmelerindeki kriz yönetimi uygulamasının yeterliliğine dair düşünceleri.....	138

4.1.3. İşletmelerindeki kriz yönetimi ekiplerinin hazır bulunuşluk ve personelin algı seviyelerine dair görüşleri.....	142
4.1.4. Geçmiş dönemlerde yaşanan krizlerin işletme üzerindeki etkileri üzerine düşünceleri	144
4.2. Risk Yönetimine Dair Bulgular	148
4.2.1. İşletmede risk yönetimi uygulamasının geçmişi.....	149
4.2.2. İşletmedeki risk yönetimi uygulamasının önemine dair görüşleri ..	152
4.2.3. İşletmedeki risk yönetimi bilincine dair görüşleri	155
4.2.4. İşletmelerindeki risk yönetimi uygulamasının güncelliğine dair düşünceleri.....	156
4.2.5. İşletmenin risk yönetim stratejisinin işletmedeki yeri konusundaki görüşleri	159
4.3. Kurumsal Risk Yönetimine Dair Bulgular	161
4.3.1. Kurumsal risk yönetimi tanımı.....	161
4.3.2. Şirketteki kurumsal risk yönetimi uygulamasının geçmişi.....	162
4.3.3. Kurumsal risk yönetimine neden ihtiyaç duyulduğuna dair düşüncesi	162
4.3.4. Kurumsal risk yönetiminin ölçeği ve derinliğine yönelik düşünceleri ..	162
4.3.5. Kurumsal risk yönetiminin kurulum ve uygulama süreçlerinde karşılaşılan sorunlar.....	162
4.3.6. Kurumsal risk yönetiminin işletme üzerindeki etkisine yönelik görüşleri	163
SONUÇ	164
KAYNAKÇA	171
EKLER	
ÖZGEÇMİŞ	

TABLÖLAR DİZİNİ

Sayfa

Tablo 2.1. Geleneksel Risk Yönetimi-KRY Karşılaştırması	56
Tablo 2.2. Risk Analizi Yöntem ve Teknikleri	81
Tablo 2.3. Emniyet Yönetim Sistemi	108

ŞEKİLLER DİZİNİ

Sayfa

Şekil 1.1. Kriz Yönetim Süreci Şeması.....	21
Şekil 2.1. KRY Şeması.....	41
Şekil 2.2. Risk Yönetiminin Gelişimi	46
Şekil 2.3. İdeal Organizasyonel Yapı.....	59
Şekil 2.4. Kurumsal Risk Yönetimi Dönüşüm Süreci.....	73
Şekil 2.5. Risk Yönetimi Uygulama Süreci.....	78
Şekil 2.6. Riske Karşılık Verme Seçenekleri	86
Şekil 2.7. FERMA Risk Yönetimi Standardının Unsurları	93
Şekil 2.8. COSO-ERM Küpü.....	95
Şekil 2 9. COSO-ERM Süreç Akışı.....	97
Şekil 2.10. ISO 31000'e Göre Risk Yönetimine Sistematik Yaklaşım	100
Şekil 2.11. ISO 31000 Standartlarının Tesisi İçin Gerekli İşlem Basamakları	101
Şekil 2.12. Hava Yollarını Çevreleyen Riskler	103
Şekil 4.1. Şirketlerin Kriz Yönetimi Kapsamında Arşiv Sistemine Sahip Olma Durumu.	138
Şekil 4.2. Şirketlerin Kriz Eylem Planlarını Güncelleme Sıklıkları	140
Şekil 4 3. Şirketlerin Kriz Eylem Planlarında Sosyal Medyayı İçerme Oranı	141
Şekil 4.4. Şirketlerin Acil Durum Prosedürlerini Benchmark Yapma Durumu	142
Şekil 4.5. Şirketlerin Kriz Eylem Planlarını Devreye Sokmak İçin Reaksiyon Süreleri ...	144

Şekil 4.6. Son 4 Yıl İçinde Şirketlerin Geçirdikleri Kriz Durumu	146
Şekil 4.7. Şirketlerin Kriz Sonrası Rutin Faaliyetlerindeki Değişiklik Durumları.....	147
Şekil 4. 8. Şirketlerin Kriz Sonrası Fırsat Arayışına Girme Durumu	148
Şekil 4.9. Şirketlerin Risk Yönetimi Uygulamasına Geçiş Tarihleri.....	151
Şekil 4.10. Şirketlerin Risk Yönetimi Kapsamında Benchmark Yapma Durumu.....	151
Şekil 4.11. Şirketlerin Odaklandıkları Risk Grubu	154
Şekil 4.12. Şirketlerin Risk Haritalandırması Yapma Sıklıkları.....	158
Şekil 4.13. Şirketlerin Risk Kütüğüne Sahip Olma Durumları	159
Şekil 4.14. Şirketlerin Hedefledikleri Risk Yönetimi İle Uygulamadaki Farklılıkları	161

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
ADEP	: Acil Durum Eylem Planı
AEA	: Avrupa Havayolları Birliği
AS/NZS	: Australia and New Zealand Standard (Avustralya ve Yeni Zelanda Standardı)
BIS	: Bank Of International Settlements (Uluslararası Ödemeler Bankası)
CEO	: Chief Executive Officer (İcra Kurulu Başkanı-Genel müdür)
COSO	: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (Treadway Komisyonu Sponsor Örgütler Komitesi)
CRO	: Chief Risk Officer (Risk Baş Sorumlusu)
DPT	: T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı
EASA	: European Aviation Safety Agency (Avrupa Havacılık Güvenliği Ajansı)
ERM	: Enterprise Risk Management
ERP	: Enterprise Resource Planning (Kurumsal Kaynak Planlama)
FAA	: Federal Aviation Administration (Federal Havacılık Yönetimi)
FERMA	: Federation of European Risk Management Associations (Avrupa Risk Yönetim Dernekleri Federasyonu)
FRMS	: Fatigue Risk Management System (Yorgunluk Risk Yönetimi Uygulama Rehberi)
HAVAK	: Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı Personeli Sosyal Yardım Vakfı
HKICPA	: Hong Kong Institute of Certified Public Accountants (Hong Kong Enstitüsü Yeminli Mali Müşavirler)
IATA	: International Air Transport Association (Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği)
ICAEW	: The Institute of Chartered Accountants in England-Wales (İngiltere-Galler Yeminli Muhasebeciler Enstitüsü)
ICAO	: International Civil Aviation Organization (Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü)

IEC	: International Electrotechnical Commission (Uluslararası Elektroteknik Komisyonu)
IOSA	: IATA Operational Safety Audit (IATA Operasyonel Emniyet Yönetimi)
ISO	: International Organization for Standardization (Uluslararası Standartlar Örgütü)
JAA	: Joint Aviation Authorities (Müşterek Havacılık Otoriteleri)
KLM	: Royal Dutch Airlines (Hollanda Kraliyet Havayolları)
KRY	: Kurumsal Risk Yönetimi
NTSB	: National Transportation Safety Board (Ulusal Ulaştırma Güvenliği Yönetim Kurulu)
OECD	: Organisation for Economic Co-operation and Development (İktisadi İşbirliği ve Gelişme Teşkilatı)
SAG	: Safety Advisory Group (Emniyet Eylem Grubu)
SARPs	: Standards and Recommended Practices (Standartlar ve Tavsiye Edilen Uygulamalar)
SAS	: Scandinavian Airlines (İskandinav Hava Yolları)
SBU	: Strategic Business Unit (Stratejik İş Birimleri)
SEC	: Securities and Exchange Commission (Amerika Birleşik Devletleri Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu)
SHGM	: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü
SHT-SMS	: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün Ticari Hava Taşıma İşletmeleri, Uçuş Eğitim ve Bakım Kuruluşlarında Emniyet Yönetim Sisteminin Uygulanmasına İlişkin Talimat
SMM	: Safety Management Manual (Güvenlik Yönetimi El Kitabı)
SOX	: Sarbanes Oxley
SPK	: Sermaye Piyasası Kurulu
SRB	: Emniyet Denetim Kurulu
SWOT	: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Güçlü yönler, Zayıf yönler, Fırsatlar, Tehditler)
SYR	: Sermaye Yeterlilik Rasyosu
THY	: Türk Hava Yolları

TÜSİAD : Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği

GİRİŞ

Krizler, bir örgütün üst düzey hedeflerini tehlikeye sokarak zarar görmesine neden olabilen sürpriz olaylardır. Bu olaylar, krizin derinliğine bağlı olarak işletmelere büyük zararlar verebilmekte hatta işletmeleri iflasın eşiğine sürükleyebilmektedir. Şayet kriz durumu kaçınılmazsa, ancak iyi bir kriz yönetimi ile işletmenin göreceği zararların en aza indirilmesi mümkün olabilecektir. Sürpriz, krizlerin tabiatında vardır. Kriz ya beklenmemektedir ya da gerçekleşmesi daha ileri bir tarihte beklenmektedir. Ayrıca kısa süre içerisinde karar alma zorunluluğu da krizin işletmeye getirdiği güçlüklerden biridir. Başarılı bir kriz yönetimi uygulaması, zaman baskının da olduğu kriz durumlarında yapılan tahminlerdeki isabet oranını arttırarak, sürprizlerin işletme üzerindeki olumsuz etkilerini hafifletebilmektedir. Krize yol açan faktörler dikkatli bir şekilde irdelenmeli, alınması gereken kararlar titizlikle alınmalıdır. Kriz dönemlerinde alınan bazı kararların, işletmelerin gelecekteki varlığını etkileyebileceği gerçeği göz ardı edilmemelidir. Özellikle havayolu işletmeleri gibi birçok değişken altında, düşük kâr marjlarıyla faaliyet gösteren işletmeler, krizlerden etkilenmemek ya da krizi en az zararla atlatabilmek için kriz durumlarına karşı daima hazırlıklı olmalıdır. Bu nedenlerden dolayı havayolu işletmelerinin faaliyetlerini devam ettirebilmesi açısından kriz yönetimi hayati öneme sahiptir.

Öte yandan işletmeler kriz yönetimi kapsamında fırsat arayışlarına da girmelidirler. Kimi zaman kriz geçiren işletme, aynı sektörde faaliyet gösteren başka bir işletme olabilmektedir. Stres ve zaman baskısı altında alınan bazı kararların uzun vadede işletmenin kaderini değiştirebileceği, gelecek dönem stratejilerine yön verebileceği gerçeği göz ardı edilmemelidir. Bu durumda krizden etkilenen işletmelerin aldıkları kararlar ve hareket tarzları dikkatli bir şekilde gözlemlenmelidir. Kriz geçiren işletmelerin attıkları bazı adımlar ve aldıkları kararlar başka işletmeler için yeni fırsatlar doğurabilmektedir.

İyi bir risk yönetimi uygulaması, işletmelerin kriz sürecine girmesini önleyebilir. Şayet kriz kaçınılmazsa, krizden önceki süreçte iyi yönetilen riskler sayesinde krizin işletme üzerinde yaratacağı olumsuz etkiler hafifletilmiş olacaktır. Risk yönetimi bir ihtiyaçtan doğmuştur. İşletmeler varlıklarını tehlikeye düşüren tehditleri bertaraf etmek isterler. Tehdit olarak gördükleri riskleri tespit ettikten sonra tanımlayarak belirli bir öncelik sırası oluştururlar. Oluşturulan bu öncelik sırasına göre gereken tedbirleri alırlar.

Son yıllarda işletmeler, riskleri sadece bir tehdit olarak görmekten ziyade risklerin barındırdıkları fırsatlardan istifade etmeyi de hedeflemektedir. Riskler belirlenip tanımlandıktan sonra analiz edilmesi ve ölçülmesi gerekmektedir. Riskler ayrı ayrı ele alınmamalıdır. Bir risk çeşidinin başka risklerle de ilişkili olabileceği gerçeği hafife alınmamalıdır. Her risk için gereken karşılığın belirlenmesi ve uygulanması gerekmektedir. Bu süreç devamlı gözden geçirilmeli ve izlenmelidir. Bu uygulama KRY uygulamasını işaret etmektedir. Riskler tehdit haline dönüşmeden önce gerekli tedbirlerin alınması, bir işletme için en çok arzu edilen durumlardan biridir. KRY uygulaması ile işletmeler tarafından risklerin sadece tehdit olmadığı, aynı zamanda bir fırsat barındırabileceğinin bilincine varılmıştır.

Geçmiş yıllarda yapılan çalışmalar incelendiğinde havayolu işletmelerinde kriz ve risk yönetimi ile ilgili çalışmaların varlığı görülmektedir. Ancak bu araştırmalarda daha çok risk yönetiminin emniyetle ya da finansal alanla ilişkisi araştırılmıştır. KRY geleneksel risk yönetiminden farklı bir uygulamadır. Özellikle havayolu işletmelerinde yeni yeni uygulanmaya başlayan bir sistemdir.

Bu çalışmada kriz yönetimi ve son yıllarda yaygınlaşmaya başlayan bir uygulama olan KRY açıklanmış, farklı çalışma modellerindeki havayolu işletmelerinde uygulama örnekleri incelenmiştir. Bu kapsamda Türkiye’de farklı çalışma modellerinde faaliyet gösteren havayolu işletmelerinin üst düzey yöneticileri ile yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Risk yönetimine yönelik farkındalık düzeyi ile anlayış, KRY uygulama performansını direkt etkilediği için, işletmelerin kriz ve KRY konusunda farkındalık düzeylerinin ortaya konması amaçlanmıştır.

Araştırma dört bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın birinci bölümünde, krizin tanımı yapılmış ve kriz yönetimi açıklanmıştır. Kriz sürecinde yönetici davranışları anlatılmıştır. Yerli ve yabancı havayolu işletmelerinden kriz örnekleri verilerek havayolu işletmelerinin kriz süreçleri incelenmiştir.

Araştırmanın ikinci bölümünde ise riskin tanımı yapılmış, sırasıyla risk yönetimi ve KRY açıklanmıştır. Sivil mevzuatlar ile havacılık otoritelerinin KRY kapsamındaki standartları anlatılmıştır. Havayolu işletmelerinde risk yönetimi uygulamaları açıklanmıştır.

Araştırmanın üçüncü bölümünde ise araştırmanın amacı, önemi, sınırlılıkları belirlenmiş ve daha önce yapılan çalışmalar anlatılmıştır. Sonrasında araştırmanın modeli, deseni, yöntemi, veri toplama ve analiz süreçlerinden bahsedilmiştir.

Araştırmanın dördüncü bölümünde ise, havayolu işletmelerindeki kriz ve risk yönetimi uygulamalarına yer verilmiştir. Uygulama sonucunda elde edilen bulgular ve yorum bu bölümde yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KRİZ YÖNETİMİ VE HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE UYGULAMALARI

Bütün işletmeler kuruluşlarından itibaren küçük ya da büyük ölçekli kriz durumlarıyla karşı karşıya kalabilmektedir. Bir işletme için küçük çapta sayılabilecek bir kriz, aynı sektörde faaliyet gösteren bir başka işletme için büyük ölçekli olabilmektedir. İşletmeler, kriz öncesi dönemde olası bir krize karşı ne derece hazırlıklı olurlarsa kriz süreci aynı oranda sancısız geçecektir. Kriz durumları bir bakıma işletmeler için bir imtihan niteliğindedir. Bu imtihandan başarılı bir şekilde geçen işletmeler kriz sonrası dönemde rutin faaliyetlerine devam ederlerken, krize hazırlıksız yakalanan işletmeler büyük kayıplarla geçirecekleri kriz süreci sonunda belki de iflasın eşiğine gelebilecektir. Bu nedenle kriz öncesi dönemde yapılan hazırlıklar, kriz dönemlerinde işletmeler için büyük avantajlar sağlayacaktır. Bu bilgiler ışığında krizin ne olduğunu, işletmeler üzerindeki etkilerini, kriz öncesi, süresince ve sonrası dönemlerde yapılması gerekenleri açıklamakta fayda vardır.

1.1. Kriz Yönetiminin Genel Yapısı

Örgütler amaçlarını gerçekleştirebilmek ve yaşamlarını sürdürebilmek için çevresiyle bir uyum içerisinde çalışmalı ve bulundukları çevredeki gelişmelere ve yeniliklere açık olmalıdırlar. Bunun yanı sıra alt sistemleriyle de bir uyum halinde çalışarak çevrenin talep ve beklentileri doğrultusunda yapılarına ve uzun vadeli stratejilerine şekil vermelidirler (Can, 1997). Aksi takdirde bulundukları sektörde rekabet avantajını kaybederek bir kriz durumuna maruz kalmaları kaçınılmaz olur. Teknoloji yoğun bir sektörde faaliyet gösteren havayolu endüstrisi çok dinamik bir çevrede hayat bulmaktadır. Bu nedenle havayolu işletmeleri teknolojik gelişmeleri yakından takip etmeli, gereken değişiklikleri ve yenilikleri zamanında yerine getirmelidir. Gerekli düzenleme ve değişiklikleri yerine getirmelerindeki olası bir gecikme muhtemel bir krizi de beraberinde getirebilir. Böyle bir kriz durumu ortaya çıktığında işletmenin yaşamını sürdürebilmesi ancak güçlü bir kriz yönetimi ile gerçekleşebilir. Çok düşük kâr marjlarıyla yaşamlarını idame ettirdikleri için iyi bir kriz yönetimi becerisine sahip olmayan yöneticiler tarafından yönetilen bir havayolu işletmesi olası bir kriz durumunda iflasın eşiğine gelebilir.

1.2. Kriz ve Kriz Çeşitleri

Bir tanıma göre kriz, bir örgütün üst düzey hedeflerini tehdit ederek yaşamını tehlikeye sokan, derhal müdahale edilmesini gerektiren ve örgütün tahmin ve önleme mekanizmalarının yetersiz kaldığı gerilim durumudur (Can, 1997). Başka bir tanıma göre kriz, oldukça kötü sonuçları olan olaylar zinciridir (Hale, Dulek ve Hale, 2005). Ayrıca krizi çevreye, mülklere ve insan hayatına büyük zararlar verebilen sürpriz olaylar olarak tanımlamak da mümkündür. Neredeyse bütün kriz tanımlarının temelinde sürpriz yatmaktadır. Krizi tetikleyen olayın gerçekleşmesi beklenmez ya da çok düşük bir ihtimalle daha ileri bir tarihte gerçekleşmesi beklenir. Bu nedenle krizin gerçekleşme zamanı sürprizdir. Krizi tetikleyen olayın gerçekleşmesi beklenmediği için işletmeler mevcut durumda kısa süreli de olsa kontrolü kaybedebilirler (Stephens, Malone ve Bailey, 2005). Bütün kriz tanımlarının merkezinde bir veya daha fazla paydaşın zarar görme durumu vardır. Krizin paydaşlar açısından olumsuz sonuçları sebebiyle işletmelerin paydaşlarına karşı yasal ve etik sorumlulukları da vardır (Alpaslan, Green ve Mitroff, 2009).

Krizler hakkında farklı kaynaklarda, farklı sınıflandırmalarla karşılaşmak mümkündür. Bütün sınıflandırmaların temelinde aynı gerçek yatmaktadır. Bir örgütün üst düzey hedeflerini ve geleceğini tehlike altına sokması ve derhal müdahale edilmesi gerektiği gerçeği bütün krizlere temel teşkil eder. Yine de en genel ve en yaygın olarak krizleri dört başlık altında toplamak mümkündür:

- Doğal afetlerin neden olduğu krizler(sel, deprem vb)
- Mekanik problemlerden kaynaklı krizler(Uçak kazası, ürün hatası vb)
- İnsan kaynaklı krizler(terör, siyasi, sabotaj vb)
- Yönetimsel karar/kararsızlıkların neden olduğu krizler(yanlış kararlar, karar almada gecikmeler vb) (Chris, 1999).

Hangi başlık altında toplanırsa toplansın, bütün krizler belirsizlik içerir. Belirsizliğin en kısa sürede azaltılması ve mümkünse giderilmesi işletmede alınacak kararlar üzerinde oldukça önemlidir. Kısa süre içerisinde alınacak yerinde kararlarla işletme üzerindeki olumsuz etkileri hafifletilebilir. Bu noktada işletmelerin kriz durumlarına ne derece hazırlıklı oldukları da önemlidir.

1.3. Krizin Özellikleri

Krizin birçok tanımı olmasına rağmen bu tanımların ortak karakteristik özellikleri aynıdır. Her krizin temelinde bir sürpriz olma durumu yatmaktadır. Zayıf öngörüler nedeniyle kimi zaman beklenmeyen bir olay olan kriz, kimi zaman da beklenen bir olayın tahmin edilenden çok daha yakın bir tarihte gerçekleşmesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel açıdan krizi ele aldığımızda kriz durumunun tahmin edilememesi, örgütün tahmin ve önleme mekanizmalarının zayıf kalması, üstesinden gelinmek istenen durumu kontrol altına alabilmek için yeterli bilgi ve zamanın olmaması ve derhal müdahale gerektirmesi nedeniyle yöneticiler üzerinde baskı ve gerilim oluşturması krizin en temel özellikleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunların yanı sıra kriz dönemlerinde krizin üstesinden gelmek ve kriz dönemi izlenmesi gereken yol haritalarının karşılaştırılması için bilgi ve zaman yetersizliğinden dolayı ivedilikle gergin bir ortamda kararlar alınabilmektedir. Bu nedenle her örgütün yaşam döngüsünde varlığını tehlikeye atabilecek düzeyde bir krizle karşı karşıya gelmesi muhtemeldir (Can, 1997). Yöneticiler bu bilinci taşımalı ve çalışanlarına da aşılamalıdır. Çok hassas bir dengeye sahip olan havayolu işletmelerinin yöneticileri bu bilinçle kriz yönetimine gereken ciddiyet ve hassasiyetle yaklaşmalıdır. Kriz durumlarında başarılı olmanın iki altın anahtarı vardır. Bunlar, kriz öncesi dönemlerde kriz durumuna karşı gereken hazırlıkları eksiksiz yapmak ve kriz durumlarında da iyi bir kriz yönetimi icra etmektir.

1.4. İşletmelerde Krize Yol Açan Faktörler

İşletmelerde krize yol açan birçok faktör sıralanabilir. Belirsizlik, çok az verinin elde edilebilmesi, iletişim eksikliği, örgüt içi veya örgüt dışı koordinasyonsuzluk, siyasi durumların değişkenliği, plansızlık ve zaman yetersizliği gibi birçok faktör işletmelerde krize yol açabilmektedir (Dinçer, 1998). İşletmelerde krize yol açan faktörleri daha sistematik bir şekilde incelemek istersek bu faktörleri iki ana başlık altında toplamak uygun olacaktır. Bu başlıklar, işletme içi faktörler ve işletme dışı faktörlerdir. Özellikle havayolu işletmelerinin küresel arenada faaliyet gösterdikleri göz önünde bulundurulursa, işletme dışında gerçekleşen olayların havayolu işletmelerini dolaylı ya da doğrudan etkilemesinin

kaçınılmaz olduğu gerçeği ortaya çıkar. Dış çevreleri üzerindeki kontrolü azaldığında işletmeler krizlere karşı daha dayanıksız bir hal alırlar. Dış çevreleri üzerindeki kontrol yetilerinin azalmasına işletme içi faktörler de eklenirse, söz konusu işletme için kriz kaçınılmaz bir hal alabilecektir.

1.4.1. İşletme dışı faktörler

İşletmenin dışında kalan ve işletmenin tamamıyla kontrol edemediği faktörleri işletmelerde krize sebep olan işletme dışı faktörler olarak tanımlayabiliriz. Belirsizlik ve karmaşa arttıkça işletmeler için kriz ihtimali de artacaktır. İşletmeler dış çevreye ne kadar bağımlıysa işletme dışı faktörlerden kaynaklı krizlerin işletme üzerindeki olumsuz etkileri o derece yüksek olacaktır (Genç, 2004). Bu nedenle işletmenin evre üzerindeki kontrolü, işletmenin krize karşı dayanıklılığının bir ölçüsü olarak değerlendirilebilir. İşletmelerde krize yol açan işletme dışı faktörleri aşağıdaki başlıklar altında toplamak mümkündür:

- Siyasi ve ekonomik faktörler,
- Teknoloji, meslek ve iş alanındaki gelişmeler,
- Rakip işletmelerin artışı ve rekabetin etkisi,
- Kaynak sağlamada yaşanılan sıkıntılar,
- Uluslararası evre koşullarında meydana gelen gelişmeler (şen, 2011).

1.4.1.1. Siyasi ve ekonomik faktörler

Siyasi gelişmeler açık sistem yapısındaki işletmeleri doğrudan etkileyen en önemli faktörlerden biridir. lke içinde meydana gelen siyasi gelişmeler direkt olarak işletmeleri etkilemektedir. İşletmeler değişen siyasi gelişmeler çerçevesinde faaliyetlerini gerçekleştirirler. Bununla birlikte uluslararası siyaset de küresel bazda faaliyet gösteren işletmeleri doğrudan etkileyen önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. İki lke arasında meydana gelebilecek siyasi gerilim, söz konusu ülkelerle iş yapan işletmeleri ve ilgili ülkelere sefer düzenleyen havayolu işletmelerini doğrudan etkiler. Bu nedenle işletme yöneticileri ülke içi ve dışında meydana gelen siyasi gelişmelere kayıtsız kalmamalıdır. Siyasi gelişmeleri yakından takip eden işletmeler, meydana gelebilecek potansiyel bir krizin sinyallerini erkenden alarak gereken tedbirlerin alınması yönünde çalışmalarına yön

verirler. Krizi en fazla besleyen etken olan belirsizlik durumu bu sayede azaltılmış, şayet kriz kaçınılmazsa işletme üzerinde oluşabilecek muhtemel etkileri de hafifletilmiş olacaktır.

Örgütler, ekonomik sistemin bir alt sistemidir. Bu nedenle mensubu oldukları ekonomik sistemde meydana gelebilecek en küçük bir değişiklikten, istikrarsızlık veya belirsizlik durumlarından kolaylıkla etkilenirler. Örgütlerin ekonomik çevresini; doğal kaynakların durumu, bu kaynaklardan yararlanma seviyeleri, faaliyet gösterdikleri sektörün yapısı ve durumu, rekabet özellikleri gibi faktörler oluşturmaktadır. Bu faktörlerde meydana gelebilecek herhangi bir olumsuz durum, işletmeleri krizin eşiğine sürükleyebilmektedir (Peten, 2003). Bu nedenle işletme yöneticilerinin algıları açık olmalı, ekonomik çevrelerinde meydana gelen gelişmeleri yakından takip etmelidirler. Bu sayede işletmeler, krize ansızın ve sürpriz bir şekilde yakalanmaktan ziyade şayet kaçınılmazsa gerekli önlemleri alarak krizin işletme üzerinde oluşturacağı muhtemel etkileri kısmen azaltmış, kısmen de ortadan kaldırmış olurlar.

1.4.1.2. Teknoloji, meslek ve iş alanındaki gelişmeler

Teknolojik gelişmeler, ulusal veya uluslararası platformda faaliyet gösteren birçok işletmeyi yakından ilgilendirir. Bilhassa havacılık sektörü teknoloji yoğun bir sektördür. Bu nedenle teknolojik alanda yapılan en küçük bir değişiklik yolcuların konforunu, uçakların çevreye olan “karbon emisyonu, gürültü kirliliği vb.” etkilerini, yakıt tasarrufunu ve işletmeye katkı sağlayacak diğer pek çok alanı etkiler. Bu durum, havayolu işletmelerinin teknolojik alandaki gelişmeleri yakından takip etmesini zorunlu kılar. Bununla birlikte havacılık sektörü, eğitimli personelin çalıştığı bir sektördür. Teknolojik gelişmeler, eğitimli personeller sayesinde işletmeye entegre edilir. Bir havayolu işletmesinin teknolojiyi yakından takip ederek, işletmeye katkı sağlayacağına inandığı bir yeniliğe yatırım yapması, aynı zamanda o teknolojiyi kullanacak ve işletecek personelin eğitime de yatırım yapmasını zaruri kılar.

Havacılık sektöründe iş yaşamındaki değişimin hızı, çalışanların becerilerini kısa sürede yetersiz duruma getirebilmektedir. Gelişen ve değişen teknoloji karşısında yeni geliştirilen ekipman ve sistemleri iyi bilme ihtiyacı ve zorunluluğu, bireylerin üzerinde bir baskı hatta tabiri caizse bir tehdit durumunu ortaya çıkarmaktadır. Teknolojik gelişmeler

karşısında çalışanların eğitim seviyeleri beklenen ölçüde olmazsa bu durum, “potansiyel kriz ve stres etmeni” olmakta ve gelişen teknoloji çalışanlar üzerinde görevimi yapamam duygusu oluşturmaktadır. Teknolojik problemlerden doğan krizlerin en önemli özelliği beklenmedik bir zamanda oluşması, can ve mal güvenliğine büyük oranda zarar vermesidir (Karaca, 2003). Kuralları kanla yazılan havacılık sektöründe emniyet her zaman ön planda tutulmaktadır. Bu nedenle teknolojik gelişmeler karşısında personelin eğitim ihtiyaçlarına zamanında ve yeterli ölçüde yatırım yapılmalıdır. Bu nedenle işletmelerin teknolojiden kaynaklı bir problem yaşamaması için, teknolojik gelişmeleri yakın takip etmeleri ve çalışanlarının eğitimlerine gereken yatırımları yapmaları teknoloji yoğun bir sektör olan havacılık sektöründe işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri açısından son derece önemlidir.

1.4.1.3. Rakip işletmelerin artışı ve rekabetin etkisi

Kanunların ve mevzuatların ihtiyaçlara göre şekillenmesi, aynı sektörde bir veya birkaç işletmenin oligopol yapısının değişmesine, aynı sektörde faaliyet gösteren birden çok işletmenin açılmasına, dolayısıyla rekabet ortamının oluşmasına ve oluşan bu rekabet ortamının zamanla sertleşmesine sebep olmuştur. Rakip işletmelerin sayılarının artması, aynı sektörde hâlihazırda faaliyet gösteren işletmelerin ilave tedbirler almasını şart koşturmuştur. İşletmelerin KRY’i etkin bir şekilde icra ederlerken beklenmedik zamanlarda karşılaşılabilecekleri kriz durumlarına karşı hazırlıklı olmaları, rakiplerinin zayıf oldukları noktalarda kendilerini daha güçlü hale getirmeleri ve rakipleri üzerinde rekabet üstünlüğü kurabilmeleri açısından oldukça önemlidir.

Havacılık sektöründe de benzer durum söz konusudur. Serbestleşmeyle birlikte havayolu taşımacılığında yeni düzenlemeler ortaya çıkmıştır. Bu düzenlemeler sonrasında takip eden yıllarda özel havayolu işletmelerinin sayısında kayda değer artışlar gözlenmiştir. Havacılık sektöründeki havayolu işletmelerinin sayısının artması küresel bazda faaliyet gösteren havayolu işletmeleri açısından rekabeti ön plana çıkarmıştır. Düşük kâr marjıyla çalışan havayolu işletmeleri faaliyet gösterdikleri coğrafyalarda kıran kırana bir rekabete girmeye başlamışlardır. Olası beklenmedik bir durumda havayolu işletmeleri, rutin faaliyetlerini aksatmamalıdır. Havayolu işletmeleri krizlere karşı kırılğan bir yapıya

sahiptir. Bu nedenle KRY’i etkin bir şekilde icra etmeli, olası kriz durumlarına karşı hazırlıklı olmalıdırlar. Küresel bazda yaşanabilecek bir kriz durumu, ister ekonomik, ister siyasi, isterse farklı nedenlerden kaynaklansın havayolu taşımacılığını doğrudan veya dolaylı olarak etkileyebilir. Küreselleşmenin bir neticesi olarak aynı coğrafyada farklı ülkelere ait birçok havayolu şirketi faaliyet göstermektedir. Bu durum, operasyon düzenlenen bölgelerdeki rekabeti arttırmaktadır. Rakip işletme sayısının artışına paralel olarak rekabetin artması, işletmelerin ilave tedbirler almasını gerektirir. Faaliyet gösterilen her sahanın kendine has risk faktörleri vardır. Yöneticiler ve kriz ve risk sorumluları, kriz ve risk yönetimi çalışmalarında faaliyet gösterilen pazarın özelliklerini de göz önünde bulundurmalıdır.

1.4.1.4. Kaynak sağlamada yaşanan sıkıntılar

Hammadde, iş gücü ve finansman kaynaklarının temininde yaşanabilecek sıkıntılar işletmelerin krizle karşı karşıya gelebilmesine zemin hazırlayabilmektedir. İşletmelerin üretimde kullandıkları hammaddeleri temin edememeleri, hammadde maliyetlerinde meydana gelen ciddi artışlar, ithal edilen hammaddelerin temininde sıkıntılar yaşanması işletmeleri güç duruma sokabilecek durumlardan bir kaçıdır (Şen, 2011).

Havayolu işletmeleri açısından konuyu irdelediğimizde; akaryakıt fiyatlarındaki ciddi artışlar, bakım maliyetlerinin artması, yedek parça temininde yaşanabilecek sıkıntılar havayolu işletmelerinin bütçelerini zorlayarak işletmeleri güç durumda bırakabilecek konular olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun yanı sıra tabiatı gereği havacılık sektöründe ehil personel çalıştırma zorunluluğu hava yolu işletmelerinin karşılaştığı bir başka engeldir. Havayolu işletmelerinde çalışanlar görev tanımlarına göre belirli periyotlarda, belirli eğitimlere tabi tutulurlar. Her görev tanımı için farklı eğitim almış kalifiye personel çalıştırılmaktadır. Kalifiye personelin havayolu işletmesine olan maliyeti doğal olarak yüksektir. İşletmeler, bu maliyetlerden kaçınmamalı, işi uzmanına yaptırmalıdır. Küçük maliyetlerden tasarruf ederken uçuş veya yer emniyetinin ihlal edilmesi, havayolu işletmelerinde telafisi olmayan yaralar açabilir.

Ayrıca finansal kredi sağlamada karşılaşılabilecek zorluklar, işgücü maliyetlerinde ortaya çıkabilecek kayda değer artışlar, sendikal ilişkilerdeki anlaşmazlıklar da işletmeleri

olumsuz yönde etkileyebilecek diğer faktörlerdir (Dinçer, 1992). Havayolu işletmeleri sahip oldukları uçakları genellikle kredi ile satın alırlar. Kredi notunu yüksek tutan işletmelerin ihtiyaç duydukları zamanlarda finansman için kredi bulmaları da kolay olacaktır. Finansal kredi sağlamada yaşayacağı bir sorun nedeniyle bir havayolu işletmesinin uçak siparişini iptal etmesi ya da faaliyet gösterdiği pazarda sefer sayısını azaltması, sektörde zayıf kaldığının ve işletme için yaklaşmakta olan bir krizin varlığının habercisidir. Hiçbir işletme bu gibi bir durum içinde kendisini bulmak istemez. Öte yandan iş gücü maliyetlerinin yüksek olması havayolu taşımacılığında beklenen bir durumdur. Ancak işletmelerin iş gücü maliyetlerinde hesaba katmadıkları beklenmeyen ciddi artışların olması, işletmelerin nakit akışını sıkıntıya sokabilir. Bu durum işletmenin düzenli ödemelerini aksatabilir. Düzenli ödemelerini aksatan bir işletmenin kredi notunun yüksek olmasını beklemek bir hayalden öteye geçemez. Bu nedenle işletmeler, beklenmedik durumlara karşı bir miktar nakit ya da kısa vadede nakde çevirebilecekleri varlıklar bulundurmalıdır.

Bunun yanı sıra kambiyo riski de işletmeleri finansal anlamda krize sürükleyebilecek bir başka faktördür. Havayolu işletmeleri, kendi para birimleri üzerinden koltuklarını satarken akaryakıt, bazı bakım ve yedek parça maliyetleri gibi önemli bütçeler ayırmaları gereken maliyetlerini döviz üzerinden ödemek zorunda kalırlar. Döviz kurundaki ciddi değişiklikler işletmeleri nakit darlığına sürükleyebilmektedir. Bu nedenle havayolu işletmeleri; akaryakıt, bakım ve yedek parça gibi konularda ilgili şirketlerle çeşitli anlaşmalar yaparak kambiyo riski nedeniyle oluşabilecek bir krize karşı önlemlerini almış olurlar.

1.4.1.5. Uluslararası çevredeki gelişmeler

Küreselleşme, ulusal ve uluslararası platformda faaliyet gösteren bütün işletmeleri dolaylı veya doğrudan etkileyen bir olgudur. Bu nedenle işletmeler, kendi faaliyet alanlarını ulusal ekonomiler ve ulusal sınırlar içerisinde tanımlayamazlar. Küreselleşmenin etkilerinin dünyanın dört bir yanından hissedilmesi, işletmelerin kendi faaliyet alanlarını dünya ölçeğinde hizmetler ve endüstriler çerçevesinde tanımlamalarını zorunlu kılar (Genç, 2004).

Uluslararası çevrede meydana gelen değişiklikler ve belirsizlikler özellikle uluslararası piyasalarda faaliyet gösteren işletmeleri yakından ilgilendiren gelişmelerdir. Ülkeler arasında meydana gelebilecek siyasi kriz, anlaşmazlık ve savaş durumu, özel anlaşma veya yaptırımlar uluslararası platformda faaliyet gösteren işletmelerin yakından takip ettiği gelişmeler olmalıdır. Örneğin yabancı bir devlet veya örgüt tarafından yönlendirilen bir terör hareketi, hedef ülkede birçok krizin ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (Dinçer, 2002). Söz konusu terörist eylemlerden, siyasi anlaşmazlık veya savaş durumlarından ilgili coğrafyalara operasyon düzenleyen bütün havayolu işletmeleri gerek maddi, gerekse psikolojik anlamda doğrudan etkilenebilir. Bu nedenle işletme yöneticileri ve karar verici makamları, söz konusu coğrafyalarda gelişen siyasi ve ekonomik gelişmeleri düzenli bir şekilde yakından takip etmelidir.

Ulusal ve küçük çaplı işletmelerde; kültür, dil, politik sistem, finansal ortam ve hukuk sistemi gibi faktörlerin ortak olması söz konusu işletmeler açısından, uluslararası platformda faaliyet gösteren işletmelere nazaran büyük avantajlar sağlamaktadır. Uluslararası platformda faaliyet gösteren işletmeler faaliyet gösterdikleri bütün ülkelerde ekonomik, siyasi, kültürel, yasal mevzuatlar ve birçok diğer risk faktörünü yönetmek durumundadırlar (Şen, 2011). Havayolu işletmeleri uluslararası pazarda faaliyet gösterdikleri için yönetmeleri gereken risk faktörleri ulusal bazda faaliyet gösteren küçük ölçekli işletmelere nazaran çok daha fazladır. Havayolu işletmesi yöneticileri, uluslararası boyuttaki gelişmeleri yakından takip ederken, operasyon düzenledikleri coğrafyalardaki kültürel, ekonomik ve yasal dinamiklerin nabzını tutabilmelidir.

1.4.2. İşletme İçi Faktörler

İşletmelerde krize neden olan işletme dışı faktörlerin yanı sıra işletmenin daha çok kontrol edebildiği işletme içi faktörler de vardır. İşletmeler çevresel etkenlerdeki değişimlere uyum sağlama yeteneklerinin zayıfladığı durumlarda krizlere karşı dayanıksız duruma gelirler. Çevresel faktörlerin değişimlerine uyum sağlamak için karar vericilerin işletmeyi ve çevreyi iyi analiz etmeleri gerekir. Bu nedenle, işletme içi faktörleri yönetebilmek için karar vericilerin yapacakları analiz sonrasında hangi stratejinin işletme açısından verimli olacağına karar vermeleri kriz yönetimi kapsamında oldukça önemlidir.

İşletmeleri krize sürükleyen faktörlerin tamamı göz önünde bulundurulduğunda, işletme içi faktörlerin daha etkin rol oynadığı ileri sürülmektedir (Tüz Vergiliel, 1996). İşletme dışı çevresel faktörler kontrol edilemez değişkenler olmasına rağmen iyi bir çevre analizi yapmak, doğru tahminlerde bulunmayı ve isabetli kararlar almayı mümkün kılabilir (Dinçer, 1998). Bu sayede işletmelerin kontrol edemediği belirsizlik durumu azaltılmış, doğru tahminlerle gerçekçi ve işletmenin geleceği açısından isabetli kararlar alınmış olacaktır. Dış çevreyi yakından takip ederek, dikkatli analizler yapmanın yanı sıra; krize neden olan işletme içi faktörleri iyi bir şekilde yönetip, çevresel değişimlere kısa sürede uyum sağlayabilmek işletmelerin kriz durumundan çok daha kısa sürede kurtulmalarını sağlayacaktır. Krize neden olan işletme içi faktörleri aşağıda listelenen beş başlık altında incelemek mümkündür:

- Yöneticilerle ilgili faktörler,
- Örgütsel faktörler,
- Üretim sisteminden kaynaklanan faktörler
- Hayat safhası faktörü,
- Diğer faktörler (Şen, 2011).

1.4.2.1. Yöneticilerle ilgili faktörler

İşletme yöneticileri faaliyet gösterdikleri coğrafyayı iyi analiz etmelidir. Aynı coğrafyada ve aynı sektörde faaliyet gösteren diğer işletmeleri yakından izlemeli, rakiplerinin güçlü ve zayıf yönlerini doğru tespit etmeli, alacakları kararlarda bu hususları göz ardı etmemelidirler. İşletmeler, müşterilerden gelen taleplere kayıtsız kaldıkları sürece faaliyet gösterdikleri alanda kısa veya orta vadede kayıpları başlayacaktır. Yöneticilerin yetersiz çevre analizi yapmaları, müşterilerden gelen taleplere ve rakip işletmelerin tepkilerine kayıtsız kalmaları ve gerekli stratejiyi üretememeleri işletmede stratejik açıklık meydana getirecektir. Bu açıklık işletmelerin krize maruz kalma olasılığını arttıracaktır.

İşletmelerin kendi kurum kültürlerini, müşterilerini, tedarikçilerini, rakip işletmelerinin durumlarını, kredi kuruluşlarını ve çeşitli iç ve dış çevre faktörlerini göz önünde bulundurarak hazırlamaları gereken kriz planlarının olmaması, krizin işletmelerin yönetsel ve örgütsel yapısı üzerindeki baskı ve etkisini arttırarak krizin derinleşmesine

neden olacaktır. Kriz yönetim planı bulunmayan işletmelerin kriz dönemlerinde hareket kabiliyeti oldukça zayıflar ve işletmeler savunmasız bir durumda kalabilirler.

Hazırlanan kriz yönetim planı çerçevesinde işletmeler, kriz yönetimi ekibi oluşturmalı, bu ekipte yer alacak bütün çalışanların kriz yönetimi kapsamında görev ve sorumluluklarını tanımlamalıdır. Kriz yönetim planı olmayan ve kriz yönetiminde görevli personel tayin etmeyen işletmeler krizin işletme üzerindeki olumsuz etkilerinin derinleşmesini baştan kabullenmiş demektir.

Başarılı bir kriz yönetimi için işletmelerin, başarılı yöneticiler tarafından yönetiliyor olması gerekir. Nasıl ki insanlar hasta oldukları zaman imkânları dahilinde en iyi hastanelerde ve en iyi doktorlara tedavi olmak isterler, işletmeler de kriz dönemlerinde en iyi yöneticilerle yönetilmek istemelidirler. Benzer örnekten hareketle, insanlar hasta olmamak için gerek aşılar yaptırarak gerek kılık kıyafet ve yiyecek içeceklerine özen göstererek hasta olmalarına sebep olabilecek etmenleri iyi bir şekilde yönetmeye çalışıyorlarsa, işletmeler de krize neden olabileceğini değerlendirdikleri faktörleri iyi yöneterek krize girmemenin, eğer kriz durumu kaçınılmazsa krizden süratle kurtulmanın yollarını aramalıdır. Bu noktada yöneticilere büyük iş düşmektedir. Yöneticilerin yetersiz karakteristik özelliklere sahip olmaları, değişen çevresel koşullarda işletme için krizin kaçınılmaz olabileceği anlamına gelir.

İşletmeleri krize sürükleyebilecek yetersiz yönetici özelliklerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Kriz yönetiminde son derece önemli olan tahmin ve sezgi gücünün zayıf olması.
- Gelişen durumlara uyum sağlayamayarak yeni sorunların farklılığını kavrayamama ve sorunlara eski çözümleri uygulama eğilimi
- Çevresel koşulların değişim hızına ayak uyduramama
- Karşılaşılan sorunun kriz olduğunu algılayamama
- Çevredeki gelişmeler hususunda yetersiz bilgi edinme
- En önemli özelliklerden biri de yöneticinin kişiliğidir. Krizler genellikle subjektif bir özelliğe sahip olduklarından krizin algılanması son derece önemlidir. Kimi karar vericiler için kriz olarak algılanan bir durum, kimi yöneticiler tarafından küçük bir problem

olarak algılanabilir. Bu nedenle krizi algılamada yöneticinin karakteristiği son derece önemlidir.

- Tepe yöneticisinin rolü de oldukça önemli bir konudur. Tepe yöneticileri kendilerini genellikle stratejist olarak görme eğilimde oldukları için çalışanların moral ve motivasyonu, işletmedeki kurum kültürü, inanç ve değerler, çalışanlara ideoloji aşılama gibi birçok sorumluluğa önem vermeyebilirler (Şen, 2011). Bu durum sadece krizi tetiklemekle kalmaz, olası bir kriz durumunda süreci uzatır.

1.4.2.2. Örgütsel faktörler

İşletme içi faktörlerden örgütsel faktörler daha çok yönetici, çalışanlar, teknik neden, bütçe ve nakit akışı üzerinde etkilidir. Örgütsel yapı ya da işleyiş bozukluğu, bütçe ve finansman yetersizliği, yöneticilerin yetersiz ve beceriksiz kalmaları, personel yeteneksizliği gibi faktörler örgütsel faktörler kapsamında değerlendirilir (Baydaş, Bakan ve Özyılmaz, 2004).

Krizin işletmelerin yönetsel ve örgütsel yapısı üzerindeki etkilerini arttırıcı faktörlerin başında örgüt içi faktörler gelmektedir. Ölçekleri büyüdükçe işletmeler daha bürokratik bir yapıya bürünürler. Bunun neticesinde çevresel gelişmelere daha az tepki gösterirler. İşletmelerin ölçeklerindeki artış, çalışanların inisiyatifini azaltan, kontrol ve etkinliği arttırmak için biçimsel yöntemlere ağırlık veren bir yapıyı ortaya çıkarır. Örgütlerin, kontrolü sağlamak için biçimsel politikalar ve yazılı kurallar oluşturması gerekmektedir. Ancak biçimsel politika ve yazılı kurallara aşırı derece önem verilmesi, örgütte dinamizmi ortadan kaldırmaktadır. Bu durum, işletmenin örgütsel yapısındaki esnekliği azaltacaktır.

Yönetsel ve örgütsel yapıdan kasıt, işletme yöneticilerinin yöneticilik ve liderlik tarzları, yetki ve sorumluluklar, çalışanlar arasındaki ast-üst ilişkileri, örgüt içi formel ve informal iletişim ve karar verme gibi konulardır.

İşletmenin örgütsel yapısının yeterli esnekliği gösterememesi, yeni oluşan koşullara uyum sürecinin uzamasına sebep olur. Bunun yanı sıra çalışanlarda değişime karşı direnç ortaya çıkar. Örgüt yapısı ve işleyişinden kaynaklı yetersizlikler, iyi analiz edilemeyen çevresel koşullarla birlikte işletmenin krize yakalanmasına zemin hazırlar (Genç, 2004).

Havacılık sektörü açısından konuyu ele aldığımızda, havayolu işletmeleri gelişen ve değişen koşullara kısa sürede uyum sağlayabilmeli, dolayısıyla esnek bir yapıda olabilmelidir. Özellikle kriz durumlarında bilgi akışının kesintisiz ve hızlı bir şekilde gerçekleşmesi işletmenin kriz durumundan kısa süre içerisinde kurtulabilmesi için son derece önemlidir. Becerikli yöneticilerin varlığı, çalışanların kriz yönetiminde beklenen katkıyı sağlaması, iş yerindeki huzur krizle mücadelede en önemli unsurlar arasında yerini almaktadır.

1.4.2.3. Üretim sisteminden kaynaklanan faktörler

İşletmeler, belirsiz ortam ve dinamik çevresel koşullardan dolayı, sürekli olarak beklenmedik tehlike ve fırsatlarla karşılaşabilmektedir. İşletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri, karşılaştıkları tehlike durumlarındaki hareket tarzlarına ve fırsatları kavrayıp değerlendirebilme yeteneklerine bağlıdır. Bu nedenle işletmeler değişen çevresel koşullar karşısında stratejik üretim faaliyetlerine önem vermelidir. Stratejik üretimden kasıt, işletmeye faaliyet gösterdiği alanda rakipleri karşısında başarı sağlayacak ve değişen koşullara zamanında uyum gösterecek üretim ve hizmetlerdir (Taymaz, 1996).

Türkiye’de faaliyet gösteren işletmelerin geçirdikleri kriz dönemlerinin nedenleri üzerine yapılan bazı araştırmalar krizin özellikle makro düzeydeki ekonomik ve finansal sıkıntılardan kaynaklandığını gözler önüne sermiştir. Bunu yanı sıra uzun süreli grevler, hammadde ve tedarikçi sorunları, dış pazarda meydana gelen kayıplar, girdi maliyetlerindeki yükseliş, aynı pazarda faaliyet gösteren diğer işletmelerin varlığı nedeniyle yaşanan rekabet ortamı, alternatif ürünlerin pazara girmesi ve yasal düzenlemeler vb. nedenler yer almaktadır. Belirtilen bütün bu nedenler, işletmelerde üretim sistemini yakından etkileyen ve gereken zamanda gereken müdahale yapılmadığı takdirde olası bir krizi tetikleyebilecek nedenler olarak sayılabilir (Özgen ve Türk, 1996).

1.4.2.4. Hayat safhası faktörü

Bütün organizmalar gibi işletmelerin de hayat safhası doğuş, gelişme, olgunlaşma, gerileme ve çöküş olmak üzere beş bölümden oluşur. İşletmeler gelişme safhalarında kimi zaman gereğinden fazla risk alarak bir krize maruz kalabilirler. Benzer şekilde gerileme

dönemlerinde de işletmeler sıklıkla krizlerle karşılaşır. Ancak faaliyet sahası ne olursa olsun çevresel fırsatlardan ve imkânlardan yararlanma isteğinin beraberinde getirdiği fiziki, mali ve insan gücü gibi kaynak ihtiyacının yeterli düzeyde karşılanamaması işletme için yeni bir kriz anlamına gelebilir. Öte yandan olgunluk safhası, örgütlerin gelişmeleri en yakından izlemelerini ve dikkatli kararlar almalarını gerektiren safhadır (Genç, 2004).

Yaşam döngüsü bakımından ele alındığında bir kuruluşun hedefi olgunlaşma safhasına ulaşp bu safhayı muhafaza etmektir. Başarıyı muhafaza etmek, başarıya ulaşmaktan daha zordur. Bu bilinçle işletmeler, olgunlaşma safhalarında daha titiz hareket etmelidir. Olgunlaşma safhasında çevresel etmenlerdeki değişimlere kolay ayak uydurabilmek için işletmelerde esneklik son derece önemli bir karakter özelliği olarak karşımıza çıkmaktadır. Esneklik kadar, işletmenin denge konumunu koruyabilmesi de önemlidir. Esnekliğin yanı sıra denge durumunu da koruyabilen işletmeler çevresel değişimlere kolay ayak uydurarak olası bir krizi en hafif şekilde atlatırlar (Doğan, 2003).

Daha çok işletmenin sürekliliğini tehdit eden korku ve kayıp durumlarının yaşandığı, satışların ve kârların azalma eğilimi gösterdiği gerileme dönemleri de kriz açısından en elverişli dönemlerdir (Dinçer, 1998). Gerileme dönemlerinde uygulanan yanlış politikalar neticesinde alınan günü kurtaran kararlar, orta ve uzun vadede işletmelerin çöküşüne zemin hazırlayan kararlar olabilmektedir. Bu kararlar alınırken zaman baskısı büyük rol oynuyor olabilir. Yine de yöneticiler ve karar vericiler, işletmenin varlıklarını sürdürülebilmeleri açısından kararlar alırken diğer safhalara nazaran daha dikkatli olmak zorundadır.

Bununla birlikte işletmelerin her safhasının sonrasında mutlaka bir kriz yaşadığını savunan görüşler de vardır. Greiner'e göre, işletmeler ilk kuruluş safhasında liderlik krizi, gelişme safhasında yetki devri krizi, olgunlaşma safhasında bürokrasi krizi, gerileme safhasında yeniden canlanma isteğinden kaynaklanan krizlerle karşılaşır. Gerileme döneminde yöneticiler, çevresel faktörleri doğru bir şekilde analiz edip, işletmelerin ihtiyaçları doğrultusunda gereken kararları alamadıkları sürece çöküş safhası kaçınılmaz hale gelir. Öte yandan, her hayat safhasının kendine has özelliklerinden kaynaklanan krizleri aşamayan işletmeler, kimi zaman gerileme safhasını dahi yaşayamadan çöküş safhasına geçebilmektedirler (Uzun, 2001). Bu nedenle işletmeler hangi safhada olurlarsa olsunlar, yöneticiler ve karar vericileri alınan kararların kısa, orta veya uzun vadede işletmenin varlığı üzerinde etkili olabileceğinin bilincinde olmalıdır.

1.4.2.5. Diğer faktörler

Kriz dönemlerinde belirsizlik ve zaman baskısı en büyük faktörler arasında yerlerini alır. Kısa zaman içerisinde belirsiz bir ortamda işletmelerin yaşamını sürdürebilmesi için yöneticilerin doğru kararlar alması beklenir. Yöneticilerin doğru karar alabilmeleri için belirsizliğin azaltılması, doğru veri akışının sağlanması ve kesintisiz bir iletişim ağının oluşturulması son derece önemlidir. Yöneticiler, alacakları kararlarda çevresel faktörlerin etkilerini azaltmaya çalışırken örgüt içi faktörleri de hesaba katmaları gerekmektedir. Alınacak kararların örgüt iklimi ve örgüt kültürü ile uyumlu olması beklenen bir durumdur. Aynı kriz durumu için verilen bir kararın aynı sektörde faaliyet gösteren farklı iki işletme üzerinde farklı sonuçlar çıkarması şaşılabacak bir durum değildir.

İşletmelerin iç ve dış kaynaklı çevresel faktörlerin analizini yaparak bir erken uyarı sistemi kurmamaları krize savunmasız yakalanmaları anlamına gelir (Şen, 2011). Kriz planının olmaması, kriz durumunda çalışanların rol ve sorumluluklarının kriz öncesi dönemlerde tanımının yapılmaması muhtemel bir krizle karşılaşıldığında zaman baskısının da tesiriyle günü kurtaran kararların alınacağı anlamına gelecektir. Böyle bir durumda birçok işletme, yaşam döngüsündeki bazı evrelerini bile yaşayamadan çöküş safhasına girebilir.

1.5. Kriz Sürecinin İşletmeler Üzerinde Yarattığı Etkiler

Krizin işletme fonksiyonları üzerinde en çabuk görülen etkisi zamanla ilgilidir. Zaman baskısı işletmelerin kriz dönemlerinde yapmaları gereken işleri zorlaştırır. Yöneticilerin çok kısa bir süre içerisinde işletmenin kaderini etkileyebilecek zor kararlar almaları gerekebilir. Kısa süre içerisinde alınan bazı kararlar işletmenin geleceğinin şekillenmesine yönelik önemli rol oynayabilir.

İkinci etki olarak zaman baskısıyla birlikte ortaya çıkan stres etkisi sayılabilir. Stres altında alınan kararların birçoğu hatalı kararlar olabilir. Yöneticiler, kısıtlı zaman şartlarında yoğun stres altında sağlıklı kararlar alamayabilir. Yöneticilerin sorun çözme yetenekleri ve kendilerine olan güveni azalabilir. Öte yandan stres çalışanlar üzerinde de etkisini gösterir (Şen, 2011). Stresin etkisiyle, çalışma grupları arasında çatışmalar ve

anlaşmazlıklar ortaya çıkarak işletmenin koordine halinde çalışması sekteye uğrayabilir. Kısa zamanda sağlıklı kararlar alınması gereken kriz sürecinde böyle bir durum, işletmenin maruz kaldığı kriz sürecini daha da derinleştirebilir.

1.5.1. Krizin yönetim fonksiyonu üzerindeki etkileri

Kriz süreci, işletme ve işletme çalışanları üzerinde birçok kalıcı etkiler ortaya çıkarabilmektedir. Krizin yönetim fonksiyonu üzerindeki etkilerini hızlı karar alma zorunluluğu, işletme genelinde gergin bir ortamın ortaya çıkması, işletmeye karşı güvenin sarsılması ve merkezileşme eğiliminin artması olmak üzere 4 başlık altında toplamak mümkündür. Bunun yanı sıra kriz dönemlerinde, örgüt içi iletişimde bozukluklar ortaya çıkar, işletmede değişime direnç artar, koordinasyonsuzluk ortaya çıkarak bir kısım birimler bağımsız hareket etmeye başlar. Ayrıca görev, yetki ve sorumluluklarda kargaşa ortaya çıkar (Özdeveci, 2002).

Krizin, işletmenin yönetim fonksiyonuna etkileri üzerine yapılan araştırmaların sonuçları incelendiğinde, krizle birlikte personelin birçoğunun psikolojik ve fizyolojik çöküntü içine girmesi, yönetim ve çalışanlar arasında güven kaybının ortaya çıkması, merkezleşme eğiliminin artması ve krizin derinleşmesindeki en büyük neden olarak da işletmenin bir kriz yönetim planının olmaması sonuçları ortaya çıkmıştır (Öncül vd., 2003).

1.5.2. Krizin üretim fonksiyonu üzerindeki etkileri

Genel bir bakış açısıyla değerlendirildiğinde üretim fonksiyonu, mal veya hizmetin hatasız bir şekilde, önceden planlanmış zaman, miktar ve nitelikte üretilmesi anlamına gelmektedir. Bu fonksiyonun gerçekleştirilebilmesi, faaliyetlerin gerçekleştirilme sırasına ve süreçlerine bağlıdır. Süreç, genel olarak insan gücü, makine, malzeme ve teknoloji gibi girdileri, daha değerli çıktı haline dönüştüren, yani işletmeye katma değer yaratan faaliyetler dizisi olarak tanımlanabilir. Bir başka tanıma göre üretim fonksiyonu süreci, önceden belirlenen kaynakları işleyerek, müşteri isteklerini karşılayacak çıktıları üreten işlem ya da işlemlerdir (Güvemli, 2001).

Havacılık sektörü açısından üretim fonksiyonu, yolcuların gecikme olmaksızın planlandığı şekilde, hiçbir aksaklık çıkmaksızın emniyetli bir şekilde seyahat etmek

istedikleri noktalara uçuş gerçekleştirme sürecidir. Havayolu işletmelerinde yaşanan olası bir kriz durumunda, krizin derinliğine bağlı olarak üretim sürecinin sekteye uğraması söz konusu olabilir. Rötalı uçuşlar, kalifiye ve eğitimli personelin grev yapması, kısa sürede kritik karar alması gereken yöneticilerin üzerindeki baskılar nedeniyle karar alamamaları, yolcu şikayetleri ve memnuniyetsizliklerin artması gibi durumlar havayolu işletmesinin karşı karşıya olduğu kriz durumunu daha da derinleştirecektir. Bunun yanı sıra bakım ve yedek parça tedarikinde yaşanılacak sıkıntılar da uçakların emniyetli bir şekilde uçuşuna engel olacağı için üretim fonksiyonu sürecini etkileyerek krizin derinleşmesine neden olacaktır.

1.5.3. Krizin pazarlama fonksiyonu üzerindeki etkileri

Kriz dönemlerinde genel bir talep daralması söz konusudur. Pazar araştırması daha çok zaman alacaktır. İç pazar bulmada ve yurt dışı pazarlara girmede yeni sorunlar ortaya çıkarken yeni siparişlerde azalma da gözlenecektir. Öte yandan kriz sürecinin tabiatı gereği zaman baskısının etkisini fazlasıyla göstermesi, pazar araştırmasının maliyetini de arttıracaktır (Güvemli, 2001).

Havayolu işletmelerinin en büyük gider kalemlerinden birisi de reklam giderleridir. İşletmeler düşük kâr marjıyla çalıştıkları için yüksek oranda koltuk satmak isterler. Bu amaçla küresel piyasalarda isimlerini duyurabilmek için çeşitli pazarlama stratejileri oluştururlar. Bu stratejileri hayata geçirmek işletme açısından maliyetli olabilmektedir. Havayolu işletmeleri bu maliyetleri göze alırlar. Öte yandan havayolu işletmeleri faaliyetlerini gerçekleştirirken uçuş ve yer emniyetini de her zaman ön planda tutmalıdır. Uçuş veya yer emniyetsizliği neticesinde yaşanabilecek bir krizin faturası bir havayolu işletmesine ağır olabilir. Reklam ve pazarlama giderlerinin bu kadar yüksek kalemler işgal etmesinin hiçbir anlamı ve getirisi kalmayabilir. İnsanlar güvenli ve konforlu bir seyahat gerçekleştirmek isterler. Uçuş emniyetsizliği nedeniyle uçağı düşen bir havayolu işletmesinin koltuk taleplerinin kısa ve orta vadede düşmesini beklemek gerçekçi bir yaklaşım olacaktır. Böyle bir durumda söz konusu işletmenin gelirleri de bunun paralelinde azalacaktır. Uçuş emniyetsizliği sebebiyle uçağı düşen bir havayolu işletmesinin uluslararası piyasalarda kötü bir şekilde isminin duyulması, işletmenin reklam ve pazarlama

maliyetleri için ayırdığı büyük bütçelerin işletme açısından anlamsız hale gelmesine neden olabilecektir.

1.5.4. Krizin finans fonksiyonu üzerindeki etkileri

Krizin işletmelerin finans fonksiyonu üzerinde etki yapması kaçınılmazdır. İşletmelerin yaşayacakları her türlü kriz az veya çok işletmelerin mali yapılarını, likiditelerini ve kârlılıklarını etkileyebilir. Kriz dönemlerini daha az zararla atlatabilmek için yöneticiler özellikle finansmanı ilgilendiren konularda dikkatli adımlar atmalıdır.

Kriz dönemlerinde bankacılık sektörünün yaşayabileceği sorunlar nedeniyle işletmelerin finansman yapıları olumsuz etkilenmektedir. Bankaların alacaklarını zamanında tahsil edememeleri bankaların likiditelerinin bozulmasına, finansman sorunlarıyla karşılaşmalarına ve sermaye kayıplarının yaşanmasına yol açar. Bu gelişmeler karşısında işletmelerin bankalardan alabilecekleri krediler azalmakta, iç ve dış kaynak bulma olanakları sınırlanmakta ve kaynak maliyetleri artmaktadır (İşcan, 2000).

Öte yandan kriz dönemlerinde artan sıkıntılar, işletmelerin yaptıkları planları aksamakta ve işletmelerin likidite sıkıntısı yaşamasına neden olmaktadır. Nakit girişlerinde sıkıntı yaşayan işletmeler, bu sıkıntıların sonucu olarak nakit çıkışında da sorun yaşayacaktır. Bu durum piyasadaki güvensizliğin artmasına neden olacaktır (Erkuş, 2001).

Krizin kârlılık üzerinde etkisinin olduğu da önemli bir gerçekliktir. Bir işletmenin kârlılığını etkileyen en büyük etmenlerden biri de maliyetlerdir. Devalüasyon nedeniyle özellikle ithal girdilerle çalışan işletmelerin maliyetlerindeki artış ve faizlerin yükselmesi ile birlikte ortaya çıkan finansman maliyetlerinin artışı kriz dönemlerinde işletmelerin maliyetlerini arttıran faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun yanı sıra kriz dönemlerinde işletmelerin rekabet güçleri ve dolayısıyla kârlılıkları üzerinde etkili olan bazı faktörler de vardır. Kriz dönemi süresince piyasalardaki rekabette artış gözlenirken, kriz sürecinde olan işletmelerin pazar büyüklüklerinin azalmasına bağlı olarak rekabet güçlerinde de kayda değer bir azalış gözlenir. Kriz sürecindeki işletmeler çeşitli faktörlerin de etkisiyle bazı ürünlerin satış fiyatlarında ciddi indirimlere gidebilirler (Müslümov, 2001). Normal şartlarda havayolu işletmeleri çok düşük kâr marjıyla faaliyet gösterdikleri için fiyat dışı rekabeti tercih ederek sundukları hizmetleri farklılaştırmanın yollarını ararlar.

Ancak kriz dönemindeki işletmeler, kısıtlı zaman koşullarında işletmelere acil nakit girişini sağlayabilmek adına koltuk fiyatlarında da indirimle gitme yolunu tercih edebilirler. Bunun yanı sıra artan maliyetlerini sattıkları ürün ya da sundukları hizmetin fiyatına ilave edemeyen işletmeler kârlılıklarını azaltmış, dolayısıyla kârdan zarar etmiş olurlar.

1.6. İşletmelerde Kriz Yönetimi Kavramı Ve Yönetici Davranışları

İşletmelerde kriz yönetimi, kriz öncesi dönemle başlar. Küreselleşen dünya piyasalarında işletmeler, kimi zaman geleceğe ilişkin faaliyetlerinde öngörülü olamayabilmektedir. Çok önemli olduğunu düşündükleri krize yol açabilecek faktörler üzerinde gereğinden fazla yoğunlaşmakta ve diğer faktörleri önemsemeyebilmektedir. Yeteri kadar önemsenmeyen bir faktör orta veya uzun vadede işletmeleri iflasın eşiğine sürükleyebilmektedir. İşletmeler, tek bir faktör üzerinde yoğunlaşmadan büyük resme odaklanmalıdır. Belirsizlikleri ne kadar çok ortadan kaldırılabilselerse, kriz dönemlerinde o derece başarılı olurlar. Bu nedenle işletmeler, kriz dönemlerine karşın hazırlıklı olmalıdır. Kriz dönemlerine karşın hazırlıklı olabilmek, kriz öncesi süreçte gereken hazırlığın yapılması anlamına gelmektedir. Bu noktada yöneticilere büyük sorumluluk düşmektedir. Yöneticiler kriz yönetiminin gerekliliğine ve faydasına inanmalı, çalışanlarını da bu hususta ikna etmelidir. Kriz yönetim ekibinin kurulması, kriz eylem planının hazırlanması ve kriz döneminde çalışanların yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi kriz öncesi süreçte yapılması gereken işlerdir. Yöneticiler kriz öncesi süreçte yapılması gereken işleri yaptırmaktan ve takibini sağlamaktan sorumludur. Kriz yönetimi kriz öncesi süreçte yapılan hazırlıkların bir meyvesidir. Bu süreçte ne kadar iyi hazırlık yapılırsa, kriz sürecinde o kadar iyi bir yönetim sergilenmiş olunacaktır.

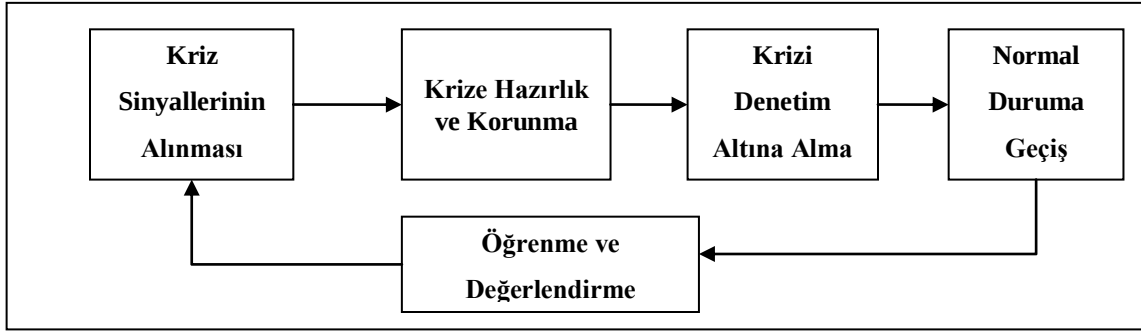
Kriz dönemlerinde yönetici kararları da işletmelerin kaderini değiştirebilen çok önemli bir unsurdur. Zaman baskısıyla aceleci kararlar alınmamalıdır. Kısa zaman içinde verilmesi beklenen bazı kararların işletmelerin kaderini etkileyebileceği göz ardı edilmemelidir. Yöneticilerin özgüveni olmalı ancak kendi alanında iyi olan çalışanların ve yöneticilerin fikirlerine de değer vermelidir. Alınacak kararlarda yöneticilerin tek başına karar alması, kimi zaman işletmeleri bulundukları pozisyondan daha kötü bir pozisyona sokabilmektedir. Bu nedenle kriz dönemlerinde karar aşamasında, alanında başarılı olan

Çalışanların fikir ve düşüncelerine değer verilmeli, orta ve uzun vadede işletme için hedeflenen konum göz önünde bulundurularak titiz davranılmalıdır.

1.6.1. İşletmelerde kriz yönetimi

Havayolu işletmeleri, kriz öncesi hazırlıklarını eksiksiz olarak yerine getirmelidir. Bu konuda işletme yöneticilerine büyük görevler düşmektedir. İşletme yöneticileri, bir kriz yönetim ekibi oluşturmalı ve sorumlulukları paylaşmalıdır. Sivil havayolu işletmeciliği birçok değişkenin yer aldığı dinamik bir çevrede faaliyet göstermektedir. THY'nin (Türk Hava Yolları) eski genel müdürlerinden Cem Mehmet Kozlu, havayolu işletmeciliğinin bir anlamda kriz yöneticiliği anlamına geldiğini ileri sürmektedir (Kozlu, 2013).

Kriz yönetimi, kriz öncesi dönemi de kapsayan çeşitli aşamalardan oluşmaktadır. Bu aşamaların her biri kendi içinde önem verilmesi gereken süreçleri içermektedir. Kriz yönetim sürecini şekil 1.1.'de belirtildiği gibi beş aşamada değerlendirebiliriz.



Şekil 1.1. Kriz Yönetim Süreci Şeması (Can, 1999)

Şekil 1.1'de görüldüğü üzere kriz yönetim süreci, kriz öncesi dönemle başlar. İşletmeler tek bir faktör üzerinde yoğunlaşmamalı, büyük resme odaklanmalıdır. Tek bir faktör üzerinde yoğunlaşmak, diğer etmenlere gereken önemi vermemeye yol açacaktır. Bu durumda işletmeler arzu etmedikleri durumlarla karşılaşarak beklemedikleri bir krizin içinde kendilerini bulabilirler. Büyük resme odaklanan işletmeler, piyasaları daha net okuyarak krizin sinyallerini daha sağlıklı bir şekilde alabilirler. Kriz sinyallerinin sağlıklı bir şekilde alınabilmesi, belirsizliği azaltarak krize karşı daha fazla hazırlıklı olunmasını sağlayacaktır. Bu sayede işletmeler, krizin yaratacağı olumsuz etkileri büyük ölçüde hafifletmiş olacaktır. Yaklaşmakta olan krize dair alınacak sinyaller, krizden korunmak için

gereken önlemlerin alınması adına işletmelere bir rehber niteliğindedir. Kriz kaçınılmazsa, alınan bu önlemler krizin işletme üzerindeki olumsuz etkilerini büyük oranda hafifleterek krizin işletme açısından derinleşmeden denetim altına alınmasında büyük rol oynar. Kriz sonrasında işletmeler normal duruma geçiş sürecine girerler. Bu süreçte işletme faaliyetleri yavaş yavaş kriz öncesi süreçteki gibi olmaya başlar. Kriz sonrası işletmeler, kriz sürecinde verdikleri sınavın kritiğini yaparlar. Kriz yönetiminde başarılı olup olmadıklarını, hatalarını, kriz yönetim sürecinde iyi oldukları yönleri ve çıkardıkları dersleri kurum hafızasına işlerler. Yaşanan bu tecrübe, benzer kriz durumlarıyla karşılaşılması durumunda işletmelere ışık tutacak bir rehber niteliğinde değerlendirilir. Yaşanan tecrübeler ve çıkarılan dersler işletmeler açısından bulunmaz bir hazinedir. İşletmeler, çıkardıkları dersler sayesinde yaşadıkları kriz sürecinde yaptıkları hataları benzer bir kriz durumuyla karşılaştıkları zaman tekrar etmeyeceklerdir.

1.6.2. Yönetici davranışları

Kriz dönemlerinde bütün gözlerin çevrildiği makam yönetici kademesi olmaktadır. Yöneticilerin paydaşlarını ve medyayı tatmin edici açıklamalar yapmaları, sınırlı bilgi ile kısa sürede şartların elverdiği en kısa zamanda en doğru kararı almaları beklenmektedir. Bu nedenle yöneticiler henüz kriz ortamı oluşmadan gerekli özeni göstererek iyi bir kriz yönetimi ekibi oluşturmalıdır. Gündemi ve gelişmeleri iyi takip ederek kriz sinyallerini geç olmadan alabilmeli ve gerekli hazırlıkları yapabilmelidir. İşletmenin yaşamını idame ettirebilmesi açısından krizlerden mümkün olduğunca kaçınabilmek için gereken bütün tedbirleri almalıdır. İyi bir iş bölümü yaparak görev ve sorumlulukları kriz öncesi dönemde bütün çalışanlarına paylaşmalıdır. Kriz döneminde bütün çalışanlar üzerlerine düşen ödev konusunda herhangi bir soru işareti taşımamalıdır. Kriz ortaya çıktığında yöneticinin yapması gereken belki de en öncelikli görevlerden birisi de krizin boyutunu saptamak olacaktır (Tack, 1994). Kriz dönemlerinde bir otorite boşluğuna izin verilmemeli ve bir hiyerarşi tesis edilmelidir (Drucker, 1999). Bunun yanı sıra kriz süreci iyi bir şekilde planlanmalı ve sürekli bir iletişim sağlanarak elde edilecek iyi bir bilgi akışı ile daha isabetli kararlar ve yerinde yönlendirmeler yapılmalıdır. Bu noktada birimler arası eşgüdümün önemi belirginleşmektedir. Bütün birimler birbirleriyle sıkı bir koordine

içerisinde iyi bir iletişim ağı ile çalışmalıdır. Ayrıca kriz döneminde bütün süreç yöneticilerin kontrolünde olmalıdır. Kontrolsüz bir durumun yeni krizleri de beraberinde getireceği gerçeği asla sürpriz bir durum değildir. Kriz sürecindeki lider konumunda bulunan yöneticilerin esnek, şartlara uyum sağlayabilen bir yapıda ve gerektiğinde sert kararlar alabilecek yetenekte olabilmeleri beklenmektedir (Muffet-Willet ve Kruse, 2009). Kriz sonrası yöneticilerin yapması gereken en büyük ödev krizden gereken dersi çıkarmalarıdır.

Kriz süreci başladığında havayolu işletmesi tarafından verilecek ilk tepki yerinde ve tutarlı olmalıdır. İşletme tarafından ilk kamuoyu bildirisi yapıldığında, açıklama esnasında havayolu işletmesinin yaşadığı kriz nedeniyle zarar gören şahıs, kurum ya da kuruluşların da acılarının ve üzüntülerinin paylaşıldığını söylemek yerinde ve beklenen bir açıklama tarzı olacaktır. Kriz sürecinde havayolu şirketi adına açıklamalarda bulunacak basın sözcüsünün krizin büyüklüğüne ve tabiatına bağlı olarak medya eğitimi almış, üst yönetim takımından birisi olması gerekebilir. Ancak basın sözcüsü seçiminde dikkatli davranılmalıdır. Bazı krizler basın sözcüsü olarak CEO (Chief Executive Officer) seçilmesi, krizin gereksiz yere büyütülüp genişletilmesine yol açabilmektedir (Rose, 2008). Bununla beraber bazı durumlarda, havayolu işletmesinin CEO'sunun görünür olması, şirketin üst yönetiminin kriz durumunu ciddiye aldığı ve olayı yakından takip ettiğini gösteren bir işaret olarak değerlendirilebilmektedir ([http-1](http://1)). Kriz sözcüsünün en zor görevlerinden biri de şirket adına yapılan açıklamanın hedef dinleyici kitlesine ulaşmasını garanti altına almaktır. Bunun için havayolu işletmesinin web sitesi, görsel ve yazılı medya ile sosyal medya iyi bir şekilde kullanılmalıdır (Grundy ve Moxon, 2013).

Belirsizlik, sürpriz, stres ve limitli zaman kavramları kriz sonrası dönemin karakteristik özellikleridir. Bu dönemde, medya krize sebep olan faktörleri sorgulamaya ve suçluyu ortaya çıkarmaya çalışacaktır. Bunun yanı sıra kriz sonrası dönem, ilgili havayolu işletmesi için kriz ile ilgili gerekçe ve açıklamasını sunacağı dönem olarak da değerlendirilmektedir (Ray, 1999). Ayrıca bu dönemde bütün paydaşlar güncel bilgilerle beslenmelidir. İyileşme çabaları adına yapılan bütün faaliyetlerin ve alınan düzeltici tedbirlerin bilgileri vakit geçirilmeden paydaşlara aktarılmalıdır. Paydaşların devamlı surette güncel bilgilere sahip olmaları sağlanmalıdır (Coombs, 2007).

Bazı işletmeler, ölçekleri gereği belki küçük çapta bir krizle iflasın eşiğine gelirken krizi atlatabilen kimi işletmelerin başka bir krize tahammüllerinin olmadığını söylemek yerinde bir ifade olacaktır.

1.7. Krizin İşletmeler Açısından Sonuçları

Kriz dönemlerinde bir örgütün hedefi, krizi kontrol altına alarak şiddetini azaltmak ve mümkünse krizi sonlandırmaktır. Krizler belirsizlikler içeren, kaotik ve karmaşık bir yapıda olduğu için kriz dönemlerinde verilen kararların işletme üzerinde kısa, orta ve uzun vadede sonuçları görülebilir (Ritchie, 2004). Krizler sadece tehdit ve tehlike anlamında değerlendirilmemeli, yeni fırsatlar yaratması açısından da olumlu sonuçlar doğurabileceği göz ardı edilmemelidir. İşletmeler başarılı ve yetenekli yöneticileri sayesinde karşılaşılabilecekleri krizleri çok daha az zararlar atlatırken kısa, orta ve uzun vadede işletmeyi etkileyen sonuçlarının olumlu yanlarını da değerlendirebilmelidir. Yöneticiler olaylara ve gelişmelere çok yönlü bakabilmelidir. Bu bilgiler ışığında krizin işletmeler açısından olumsuz olduğu kadar olumlu sonuçlarının da olduğu görülmektedir.

1.7.1. Krizin işletmeler açısından olumlu sonuçları

Krizlerin işletmeler açısından sadece olumsuz sonuçları olduğunu söylemek büyük bir hata olur. Kriz sonrası süreçte yöneticiler, çalışanlarını motive ederek özgüvenlerini arttırıcı davranış ve söylemlerde bulunmalıdır. Bu tavırlar çalışanların işletmeye duydukları aidiyet duygularını attıracaktır. İşletmelerin en kötü zamanları kriz süreçleridir. Bu süreçte insanlar arasındaki birlik ve beraberlik duygusu pekişir. Bütün çalışanlar işletmenin krizden bir an önce kurtulabilmesi için üzerlerine düşen sorumlulukları fazlasıyla yerine getirirler. Kriz süreci çalışanların birbirlerine daha fazla kenetlenerek işletmenin kriz sürecini daha az zararlar atlatabilmesi için seferber olmasını sağlayacaktır. Çalışanlar arasındaki birlik, beraberlik ruhu ve aidiyet duygusu artacaktır. Krizden birlik olarak birbiriyle kenetlenen ve bir aile olarak çıkan işletmeler, daha güçlü bir yapıya bürünerek faaliyetlerine devam ederler.

Krizler, işletmelerin zayıf ve kırılgan oldukları noktaları ortaya çıkarması açısından da önemlidir. İşletmeler, işler yolunda giderken faaliyetlerini gözden geçirmek için fazla

zaman harcamak istemeyebilirler. Ancak kriz dönemlerinde zayıf oldukları noktalarla yüzleşmek durumunda kalırlar. Isıtılmakta olan bir kabın içine zaman aralıklarıyla bırakılan kurbağalar gibi ortaya çıkan problemler karşısında ne yapmaları gerektiği konusunda eksik olan yanlarını da giderecek şekilde gerekli stratejiyi oluştururlar (Şen, 2011).

Yaşanılan krizler işletmeler için birer tecrübe niteliğindedir. Benzer bir durumla karşılaştıkları zaman ne yapmaları gerektiği konusunda fikir sahibi olacakları için benzer nitelikteki bir krizin işletme üzerindeki olası negatif etkileri hafifletilmiş olur. Tecrübenin geçmişten alınan dersler olduğu bilincinden hareketle işletmeler, önceden yaşadıkları krizlerden elde ettikleri tecrübeler doğrultusunda işletmenin geleceğine dair daha isabetli, daha yapıcı ve daha istikrarlı kararlar alabilirler. Dolayısıyla geçmişte yaşanan bir kriz, işletmenin karar alma sürecinde olumlu etkiler de bırakacaktır.

1.7.2. Krizin işletmeler açısından olumsuz sonuçları

Krizlerin işletmeler üzerinde olumsuz etkiler bırakması beklenen bir durumdur. Bu etkilerin birçoğu, baskı ve stres sonucu kişisel olayların getirdiği gerginliklerden kaynaklanmaktadır. Kriz sonrası işletme çalışanları korku, yorgunluk, güvensizlik ve aşırı tepki gibi davranışlar içine girilebilirler (Tack, 1994). Bu davranışlar sonrası işletme çalışanları arasında ikili ilişkilerin bozulması, stresin artması, zaman baskısı ile birlikte karar verme sürecinin kısılması ve hata oranının artması beklenen durumlardır. Hatalı olarak verilen kararlar kriz sürecinin uzamasına zemin hazırlayabilir.

Kriz dönemlerinde kesintisiz, hızlı ve çok yönlü bilgi akışının sağlanması ihtiyacı, mevcut örgüt yapısını yetersiz hale getirebilir. İşletmenin bilgi toplama yeteneğinin azalması, karar alma ve kontrolde merkezileşme eğilimini ortaya çıkarabilir. Bu durum, eksik ve yanlış bilgilerle karar alınması ile sonuçlanabilir (Erdil, 1994). Eksik ve yanlış bilgiler doğrultusunda alınan kararlar, krizin derinleşmesine neden olarak işletmenin daha da kötü duruma gelmesine yol açabilir. İşletmelerin daha da kötü pozisyona gelmesi çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkileyerek kişiler arası çatışma ve anlaşmazlıkların başlamasını tetikler. Çalışanları arasında birlik ve beraberlik ruhu sarsılan işletmelerde yeni birçok sorun ortaya çıkar. Korkunun hakim olduğu dönemlerde, çalışanlar arasında güven duygusu da kaybolabilir. Güven duygusunun sarsılması çalışanlar arasında

iletişim problemlerinin ortaya çıkmasına neden olabilir (Cüceloğlu, 1996). Kriz sürecinde birçok sorunla baş etmeye çalışan işletmeler, çalışanlarının vermesi gereken desteğin zedelenmesi ile çöküş sürecine geçebilirler.

işletmelerin kriz sürecinde başarılı bir sınav verememesi, rakipleri karşısında güçsüz duruma düşmeleri, nakit darlığı yaşamaları, finansman arayışına girdiklerinde ise kredi notlarında olası bir düşüş nedeniyle maliyetlerinde artış gözlenmesi ya da gereken finansmanı bulamamaları ile neticelenir. Kriz sürecinde kısa bir süre içerisinde ihtiyaç duyulan finansmanın elde edilememesi, işletmelerin çöküş sürecini hızlandırarak faaliyetlerini çok kısa bir zaman içerisinde sonlandırmaları ile sonuçlanması işletmeler açısından beklenecek bir durumdur.

Kriz sonrası dönemde işletmeler hala kriz döneminin psikolojik olarak etkisinde kalabilirler (Tack, 1994). Kriz sona erse bile çalışanların moralinin yükselmesi zaman alacaktır. Kriz sürecinin uzun sürmesi, çalışanlar üzerindeki psikolojik etkinin derinliğini arttıracaktır. Kişiler arasında gruplaşmalar oluşmaya başlayabilir, “ben söylemiştim” tarzında yaklaşımlar sergileyenlerin sayısında artış gözlenebilir. Bir kısım çalışanın bu tavırlarının bütün işletme çalışanları üzerinde etkin rol oynaması, işletme çalışanlarının karşılıklı güven konularında zafiyetler yaşamasına yol açacaktır (Türkel, 2001). İnsanlar, tabiatları gereği çevrelerinden ve birbirlerinden kolay etkilenen varlıklardır. Negatif düşüncelere sahip insanların, krizin getirdiği bir kısım baskı ve stres faktörleri altında sorumluluklarını yerine getirmeye çalışan işletmenin diğer çalışanlarının üzerinde bırakabileceği olumsuz intiba, işletmede krizin daha da derinleşmesi adına kolay bir zemin hazırlayabilir. Krize yerinde ve zamanında müdahale etmesi ve sağlıklı düşünerek işletme için doğru kararlar alması gereken kişiler kötümser düşüncelere sahip insanlardan uzak durmalıdır. Kriz sonrasındaki toparlanma sürecinde de kötümser kişilerin varlığı toparlanma sürecinin uzamasına yol açacaktır.

Gerek görsel, gerek sosyal medya ile yazılı basının gücü yadsınamayacak kadar yüksektir. Özellikle büyük ölçekli işletmeler kriz dönemlerinde istemeseler dahi kendilerini medyanın takibi altında bulurlar. işletmelerin kriz dönemlerinde attıkları adımlar sağlıklı, aldıkları kararlar tutarlı olmak zorundadır. Yanlış atılan bir adım veya günü kurtarmak adına çok önemsemeyerek verilen, işletmenin genel prensipleriyle tutarsız bir karar medyada büyük yankı uyandırabilir. Özellikle havayolu işletmeleri gibi oligopol bir

piyasada faaliyet gösteren işletmeler açısından medyanın gücü baskın bir rol oynar. Havayolu işletmelerinde olası bir kriz durumunda, medya sorumlunun kimin olduğunu ortaya çıkarmak için olayların peşine düşecektir.

Kriz, doğru ve etkin bir şekilde yönetilmediği takdirde, alınan kararlar krizi işletme açısından daha da derinleştirerek, havayolu işletmesinin uluslararası piyasada itibarının da sarsılmasına neden olabilir. Bu durum, söz konusu havayolu işletmesinin marka değerinin düşmesine yol açabilir. Medyanın bu gücü nedeniyle, marka değerinin düşmesi, yolcuların söz konusu havayolu işletmesi yerine muhtemel rakip işletmeleri tercih etmeleriyle neticelenecektir. Bunun paralelinde, kriz sürecindeki havayolu işletmesinin faaliyet gösterdiği sahalarda rekabet gücü önemli ölçüde düşecektir.

1.8. Havayolu İşletmelerinin Yaşadıkları Kriz Örnekleri

Dinamik bir çevrede, birçok risk faktörü altında faaliyet gösteren havayolu işletmeleri başarılı ve yetenekli yöneticiler tarafından etkin bir risk yönetimi modeli ile yönetilmediği takdirde bir krizle karşılaşmaları kaçınılmazdır. Kimi zaman da kriz, tabiatı gereği beklenmedik bir şekilde işletmenin karşısına çıkabilmektedir. Bu durumda kriz yönetiminin önemi ön plana çıkmaktadır. İşletmeler ölçekleri hangi boyutta olursa olsun, kriz durumlarına karşın her daim hazır olmalıdır. Normal durum diye tabir edebileceğiniz rutin faaliyetlerini sürdürdükleri dönemlerde gereken hazırlıkları yapmalıdır.

1.8.1. Yurt dışındaki havayolu işletmelerinden örnekler

Havayolu işletmeleri her gün birçok alanda kriz yaratabilecek olaylarla karşılaşabilmektedir. Bu olayların çok az bir kısmı kriz haline dönüşmektedir. Ancak kriz haline dönüşen bir olayda, yerinde ve doğru kararlar alabilmek, alınan bu kararları iyi bir eşgüdüm ile fiiliyata geçirmek son derece elzem bir hal almaktadır. Havayolu işletmelerinin günlük faaliyetleri sırasında karşılaştıkları küçük veya büyük çaplı birçok olay işletmelerin marka değerine zarar verebilecek ölçüye gelebilmektedir (Riezebos, 2003).

Bununla birlikte bu olayların bir kaçı kriz haline dönüşmektedir. Kriz haline dönüştüğü andan itibaren olaylar dikkatli bir şekilde ele alınmalıdır. Kriz dönemlerinde işletmelerin ve karar alıcıların karşısına zaman baskısı çıkmaktadır. Karar vericilerin kısa

zamanda reaksiyon göstermesi beklenmektedir. Kısa zamanda alınan bazı kararlar işletmeyi kriz sonrası dönemde bile etkileyebilecek kararlar olabileceğinden, kararlar alınırken son derece dikkatli olunmalı ve titiz davranılmalıdır. Etkili bir kriz yönetimi sayesinde kısa zamanda ve yerinde alınan kararlar işletmeyi doğru noktalara taşıyabilecektir.

1.8.1.1. British airways

British Airways havayolu işletmesi 1919 yılında kurulmuş, Airbus, Boeing ve Embraer uçaklarından oluşan filolara sahip bir havayolu işletmesidir. Heathrow Uluslararası Havalimanı'nı hub olarak kullanmakta, geleneksel iş modeli anlayışıyla faaliyet göstermektedir ([http-2](#)).

British Airways havayolu işletmesine ait Boeing 777 uçağı 17 Ocak 2008 tarihinde Heathrow Havalimanı'na yaklaşma esnasında teknik bir arıza yaşamış ve piste kısa kalarak toprak zemine zorunlu iniş yapmıştır ([http-3](#)). 16 kişi mürettebat olmak üzere toplamda 152 kişi 90 saniye içerisinde emniyetli bir şekilde uçağı tahliye etmiştir. Olayın akış şeması aşağıdaki gibi gerçekleşmiştir:

- 17 Ocak 2008 tarihinde yerel saatle saat 12:42'de olay meydana gelmiştir.
- 13:04'te British Airways havayolu işletmesinin kriz yönetimi ekibi toplanmıştır.
- Olay 13:06'da BBC News televizyonunda son dakika olarak yayınlanmıştır.
- 13:14'te kazaya ait ilk fotoğraf yayınlanmıştır ([http-4](#)).

British Havayolu şirketinin kriz yönetimi ekibi, olayla ilgili ilk bilgileri vakit geçirmeksizin basın ile paylaşmıştır (Grundy ve Moxon, 2013). Müteakip açıklamalar şirketin CEO'su Willie Walsh tarafından gerçekleştirilmiştir. Willie Walsh, mürettebatı ve kriz yönetim ekibini övmüş, yerinde ve doğru kararlar aldıklarını belirtmiştir. Olay günü Heathrow Havalimanı'ndaki toplam 1300 seferden 221'i iptal edilmiştir ([http-3](#)). Bütün medya organlarında British Airways haberleri ilk sıralarda yer almıştır. Yapılan haberler büyük oranda olumlu olup, mürettebatın bir felaketi önlediği hususuna odaklanmıştır ([http-5](#)).

Kazanın ertesi günü British Airways havayolu işletmesi titizlikle hazırladıkları bir basın açıklaması gerçekleştirmiştir. Bu basın açıklamasında, kaza yapan uçağın pilotu

şirketin yüzü haline getirilerek verdiği karar ve yaptığı yerinde müdahaleler nedeniyle övülmüştür (http-6).

Bu olayda British Airways iyi bir şekilde krizi yönetmiş, etkili ve doğru bir şekilde iletişimi sağlamıştır. Aynı zamanda kriz mağdurlarına sadece kriz anında değil kriz sonrası dönemde de gereken ilgi ve alakayı göstermiştir (Grundy ve Moxon, 2013). British Airways havayolu işletmesinin tecrübe ettiği bu kriz sonrasında sergilemiş olduğu tutum ve davranışlar başarılı bir kriz yönetimi örneği olarak gösterilebilir. Kriz dönemine hazırlıklı olmak, zamanla yarışılan ve derhal müdahalede bulunulması gereken olası bir kriz durumunda çok büyük avantajlar sağlamaktadır. 16 kişi mürettebat olmak üzere toplam 152 kişinin 90 saniye içerisinde emniyetli bir şekilde uçağı tahliye etmesi, olayın gerçekleşmesinin üzerinden yaklaşık yarım saat geçtikten sonra British Airways havayolu şirketinin kriz yönetim ekibini toplaması ve olayla ilgili ilk bilgileri vakit kaybetmeden basın açıklaması ile kamuoyuyla paylaşması, kazazede yakınlarının ve böyle olaylarda kazanın ana sebebini ortaya çıkarmak için adeta birbirleriyle yarışan medya gruplarının beklediğı bir harekettir.

1.8.1.2. Air France

Airfrance Havayolu işletmesi, Fransa'nın bayrak taşıyıcı şirketi olarak bilinen, 1933 yılında kurulmuş, merkezi Paris'in kuzeyinde Tremblay-en-France'de bulunan bir havayolu şirketidir. Air France- KLM (Royal Dutch Airlines) ortaklığı altında ve SkyTeam kurucu üyesi olarak faaliyet göstermektedir. 235 uçaklık filosuyla 204 noktaya uçuş icra etmektedir (http-7).

31 Mayıs 2009 tarihinde Air France havayolu şirketine ait Airbus A330 model uçak Brezilya'nın Rio de Janeiro kentinden Paris için kalkış yapmıştır. Ancak uçak kalkış yaptıktan yaklaşık birkaç saat sonrasında Atlantik Okyanusu üzerindeyken uçakla telsiz teması kesilmiştir. Mürettebat dahil toplam 228 kişinin hayatını kaybettiğı kazadan yaklaşık 1 ay sonra uçağın kara kutusundan da sinyal alınamamaya başlanmıştır. Fransız yetkililerin tuttukları özel bir araştırma ekibi enkaza ve kara kutuya ulaşmıştır. Böylece 228 kişinin hayatını kaybettiğı kesinleşmiştir. Uçağın neden düştüğüne dair kesin bir bilgi olmamasına

rağmen resmi raporlara göre oto pilotun devreden çıkması sonrasında tecrübeli olan üç pilotun da hata yaparak uçağın düşüşüne sebep olması gösterilmektedir ([http-8](http://8)).

Kazanın gerçekleştiği gün, Air France şirketinin CEO'su Pierre Henri Gourgeon Paris'teki Charles de Gaulle havaalanında bir basın açıklaması düzenlemiş, uçağın kayıtlarda herhangi bir arızasının olmadığından ve mürettebatın son derece tecrübeli olduğundan bahsetmiştir. Sözlerine Air France havayolu şirketi olarak kazada hayatını kaybedenlerin yakınlarının üzüntülerini paylaştığını dile getirerek başlamış ve o ana kadar bildikleri bütün bilginin, “uçağın fırtınalı bir havada uçuş gerçekleştirdiği ve oto pilotunun arızalandığı” şeklinde olduğunu açıklamıştır. Ayrıca olayla ilgili bilgi edindikleri an kamuoyu ile paylaşacaklarını da ifade etmiştir ([http-9](http://9)).

Kaza sonrasında Air France havayolları, kriz yönetimi açısından bakıldığında olumlu birçok faaliyet gerçekleştirmiştir:

- www.AirFrance.com websitesi güncellenerek mevcut krizle ilgili haberler yayınlanmıştır.
- Direkt telefon hattı ile kazada hayatını kaybedenlerin yakınlarının telefon aracılığı ile de güncel bilgileri almaları sağlanmıştır.
- Yaklaşık 100 kadar doktor ve psikolog Fransa ve Rio'da telefon hatlarında hazır bekletilerek hayatını kaybeden yolcu ve mürettebatın yakınlarına psikolojik destek sağlanmıştır.
- Air France aynı zamanda sosyal medyayı da etkin kullanarak en güncel bilgileri sosyal medya üzerinden de paylaşmıştır ([http-10](http://10)).

Yaşanan bu olay karşısında Air France havayolu işletmesi, iyi bir tecrübe edinerek bir daha tekerrür etmemesi adına işletme için gereken dersleri almıştır. Benzer tecrübeleri başka havayolu işletmelerinin yaşamaması için bir danışmanlık hizmeti başlatmıştır. Bugün Air France havayolu işletmesi Air France Consulting adı altında kriz yönetimini de içeren bir danışmanlık hizmeti vermektedir. Bu danışmanlık hizmeti, sektördeki hava yolu işletmelerinin karşılaşılabilecekleri krizleri ve bu krizlerden edindikleri dersleri de içermektedir. Ayrıca bu hizmet, kriz sonrası en kısa zamanda iyileşmeyi, hasarı sınırlamayı ve kriz sonrası marka korumayı amaçlamaktadır ([http-11](http://11)). Öte yandan bu hizmet, işletme için ek finans kaynağı oluşturmanın yanı sıra başka işletmelerin yaşadıkları tecrübelerle

sektörde karşılaşılabilecekleri kriz durumu ve potansiyel risklere yönelik farkındalıklarını arttırmayı da hedeflemektedir.

1.8.1.3. Spanair

20 Ağustos 2008 tarihinde İspanyol Spanair havayollarına ait MD-82 uçağı Madrid Kanarya Adaları seferi için kalkış yapacağı sırada Madrid'in Barajas Havalimanı'nda pistin dışına çıkmış, 154 kişi hayatını kaybetmiştir (http-12). Uçak kalkış için pist içine girmiş ancak, teknik bir arızadan dolayı aprona geri dönmüştür. Yolcular gecikme olabileceği ve uçak değiştirilebileceğine dair bilgilendirilmiştir. Uçak, teknik problemin çözülmesinin ardından ikinci kalkış denemesi için pist içinde yerini almıştır. Kalkışı takiben kısa bir süre sonra uçak yerden yaklaşık 200 feet yukarıda iken bir motorun yanması sonucu yere çakılmış ve içinde bulunan mürettebat dahil 172 yolcudan 154'ü hayatını kaybetmiştir. Full yakıt yüklü uçağın enkazı alev topuna dönmüştür (http-13).

Olay günü şirketin basın sözcüsü bir basın açıklaması yapmış, böyle zamanlarda önceliklerinin kazazedelerin yakınları ile ilgilenmek olduğunu ve kriz yönetim ekiplerinin bir parçası olan nitelikli sağlık ekiplerinin Madrid'e doğru yola çıktığını söylemiştir. İlk basın açıklamasında kazadan dolayı üzgün olduklarını belirten Spanair yönetimi, en kısa zamanda kazazedelerin yakınlarının bilgi alabilmeleri için bir telefon hattı bağlayacaklarını bildirmiştir (http-14).

Kazadan 10 gün sonra Spanair bir basın açıklaması yayınlayarak kazanın nedenini açıklamıştır. Uçuş ekibinin uçağı değiştirmek istediğini, ancak bakım ekibinin 15 dakikalık bir müdahalesi sonucu arıza çözülünce şirket prosedürleri gereği aynı uçakla uçuşa devam ettiklerini dile getirmiştir (http-15). 1 Eylül 2008 tarihli basın açıklamasında şirket çalışanları tarafından İspanya Başbakanına gönderilen, "şirketin kazayı nasıl ele aldığını eleştiren içeriğe sahip" bir mektubun şirketin bilgisinin dahilinde olmadığı ve olay gününden itibaren her seviyedeki otorite ile iyi bir şekilde çalıştıkları belirtilmiştir (http-16).

Spanair bu krizde tabiri caizse sınıfta kalmıştır. Kriz dönemlerinde medya, olayların üzerine gider ve olayın sorumlularını bulmaya çalışır. Çalışanlarının şirketi eleştiren mektubu ve şirket yönetiminin kendini haklı çıkarma çabaları yeterli olmamıştır. Uçuş

emniyeti hususunda yolcular tarafından talep edilmeyen bir havayolu şirketi haline gelen Spanair Havayolu işletmesi, kazadan sonraki süreçte maddi kaygılar yaşamaya başlamış, 2012 yılının başında iflasını ilan etmiştir (http-17).

Başarısız bir kriz yönetiminin bir havayolu işletmesine kesilebilecek en ağır faturalarından birinin örneği de yaşanan bu üzücü olaydır. Uçak düşmesi gibi birçok insanın hayatını etkileyen bir olayda, kazazede yakınları kesintisiz ve derhal bilgi akışı olmasını isterler. Kazanın neden kaynaklandığı hususu üzerinde medya ısrarla durur. Günümüzde sosyal medyanın da gücünün artmasıyla birlikte insanların örgütlenmesi, birlikte hareket etmesi ve çeşitli kampanyaları başlatabilmesi oldukça kolaylaşmıştır. Bu nedenle böyle bir kriz durumuyla karşı karşıya kalan hava yolu işletmesi, şirketin menfaatlerinin olumsuz etkilenmemesi adına bilgi akışını kesintisiz olarak gerçekleştirmelidir. İşletme, kazanın nedeninin bir an önce ortaya çıkarılmasına yönelik çalışmaları vakit kaybetmeden yapmalıdır. Bulduğu verileri, işletmenin şirket bünyesinde yetkili bir basın sözcüsü vasıtasıyla kamuoyuna duyurmalıdır.

1.8.2. Türkiye’deki havayolu işletmelerinden örnekler

Dünya genelinde faaliyet gösteren havayolu işletmelerinin geçmiş yıllardaki kriz tecrübeleri incelendiğinde ülkemizde benzer iş modelinde faaliyet gösteren havayolu işletmelerinin çalışma modellerine uygun olarak çıkarmaları gereken büyük dersler olduğu açıktır. Uçak kazaları gibi münferit olarak tek bir havayolu işletmesini etkileyebileceği gibi siyasi veya ekonomik krizler ya da doğal afetler gibi birçok havayolu işletmesini etkileyebilecek küresel krizler de söz konusu olabilmektedir. Dolayısıyla havayolu yöneticilerinin küresel bağlamda algıları açık olmalı, yöneticiler yurtdışı ve dünyada gerçekleşen gelişmeleri yakından takip etmelidir.

1.8.2.1. Türk Hava Yolları

Mali’nin başkenti Bamako’da 20 Kasım 2015 tarihinde, Radisson Blu Hotel’de 170 kişinin hayatını kaybettiği terör eyleminde bir Türk vatandaşı ile THY uçuş ekibinin de aralarında bulunduğu pek çok kişi rehin alınmıştır. Mali güvenlik kuvvetleri ile Birleşmiş Milletler’in Mali’deki barış gücü personelinin yoğun çabaları sonucunda bir Türk vatandaşı

ile THY'nin uçuş ekibi sağ salim kurtarılmıştır. THY mürettebatı, THY tarafından gönderilen özel bir uçakla Türkiye'ye getirilmiştir (http-18). Hürriyet gazetesinin 20 Kasım 2015 tarihli haberine göre, 21 kişinin öldüğü, 7 kişinin de yaralandığı olayda tek bir getirerek oteli basan saldırganlar, rehinelerden bazılarını Kur'ân-ı Kerîm ayetlerini ezbere okumaları karşılığında serbest bırakmışlardır (http-19).

Olay sonrası THY Basın Müşavirliği'nden yazılı bir açıklama yapılmıştır. Açıklamada “Kurtulanların Türkiye'ye getirilmesi için gerekli tedbirler alınmış olup, bir uçağımız şu an hazır bekletilmektedir. Olayın duyulduğu ilk andan itibaren Genel Müdürümüzün başkanlığında kriz masası kurulmuştur. Gelişmeler, Büyükelçilik ve güvenlik birimleriyle iletişim kurularak kriz merkezinden izlenmektedir. Kamuoyu gelişmelerden haberdar edilecek olup, resmi makamlar dışında başka kaynaklardan alınacak bilgilere itibar edilmemesi sürecin başarıyla yönetilmesi açısından önem arz etmektedir.” ifadelerine yer verilmiştir (http-47).

Yapılan açıklama, ilk andan itibaren kriz masasının kurulduğu ve vakit kaybedilmeden iletişimin sağlanması yönünde çalışmaların başlatıldığı sinyallerini vermektedir. Bu talihsiz olay, küresel boyutta faaliyet gösteren havayolu işletmelerinin operasyon düzenledikleri bölgelere göre farklı riskler taşıyabileceğinin en belirgin örneklerinden biridir. Uçuş operasyonlarının gerçekleştiği bölgelerin siyasi, coğrafi ve jeopolitik yapıları dikkatli bir şekilde analiz edilmelidir. Özel konumu olan ya da hassasiyete sahip bölgelere ekip planlaması yapılırken havayolu işletmesinin karşılaşılabileceği riskler göz önünde bulundurulmalıdır. Özellikle risk faktörünün yüksek olduğu coğrafyalara düzenlenen uçuş operasyonları kriz yönetimi kapsamında iyi değerlendirilmelidir. Olası bir kriz durumunda, krizin başladığı andan itibaren güçlü bir iletişim ağı kurulmalı ve gereken tedbirler bir an önce alınmalıdır.

1.8.2.2. Atlasjet

30 Kasım 2007 tarihinde Atlasjet Havayolları'nın İstanbul-Isparta seferini yapan MD-83 tipi yolcu uçağının iniş yaklaşması sırasında yere çakılması neticesinde 7'si mürettebat olmak üzere 57 kişi hayatını kaybetmiştir. Kule ile yapılan telsiz konuşma kayıtlarına göre uçakta emergency olarak tabir edilen herhangi bir arıza veya acil durum

belirtisi bulunmamasına rağmen uçağın enkazı, uçuş rotasının dışında bir bölgede araziye çakılmış olarak bulunmuştur. Olayın ardından Atlasjet Havayolları'nda, Isparta-Süleyman Demirel ve Antalya Havalimanları'nda kriz masaları oluşturulmuştur. Yapılan ilk açıklamalarda uçağın enkazının gövde ve kokpit olarak iki parçaya ayrılmış olduğu, yangın oluşmadığı için cesetlerde kimlik tespitlerinin kolaylıkla gerçekleştirildiği belirtilmiştir. Atlasjet Havayolları'nın üst yöneticisi Tuncay Doğaner, meteorolojik şartların uçuşa elverişli olduğunu, enkazın uçuş rotasının dışında bir bölgede olduğunu, uçağın bakımlarının tam olduğunu, pilotların eğitimden yeni döndüklerini ve son derece tecrübeli olduklarını belirtmiştir. Hatta Doğaner, kazanın kesinlikle bakım kaynaklı olmadığını, “bunun aksini kim iddia ediyorsa karşısında dimdik dururuz” sözleriyle vurgulamıştır. SHGM'den (Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü) yapılan açıklamada, kriz masalarından olayların takip edildiği, olay bölgesine arama kurtarma ekiplerinin Isparta Valiliği'nce sevk edildiği bilgisi verilmiştir (http-20). Olaydan yaklaşık 7 yıl geçtikten sonra yapılan 26. duruşmada sanıklardan Atlasjet Yönetim Kurulu Başkanı Murat Ali Ersoy sürpriz açıklamalarda bulunarak uçağın yere yaklaşım cihazının kazadan 15 gün önce arızalandığını, bütün pilotların bunu bilerek uçtuğunu belirtmiştir. Ayrıca hem merhum pilotlar, hem de hayatta olan diğer pilotlar ile uçağın kiralandığı World Focus şirketinin yönetim kademesiyle teknisyenlerinin bilinçli taksir suçu işlediklerini ifade etmiştir. Kazada hayatını kaybeden sanıkların avukatı Şehnaz Doğan ise kazanın meydana geldiği günden itibaren kendilerinden sürekli bilgi ve belgelerin gizlendiğini, olayların üzerlerinin örtülmeye çalışıldığını belirtmiştir (http-21). Kazanın 2014 yılında gerçekleşen 27. duruşmasında ise Atlasjet Havayolları'nın avukatı Menent Çelikkol şirket adına açıklama yaparak, Atlasjet Havayolları'nın ikinci derece tali mağdur olduğunu belirtmiştir. Ayrıca kaza sonrası yolcu taşıma oranlarının yüzde 40 oranında düştüğünü ve bankalarla ticari sorunlar yaşandığını da ifade etmiştir (http-22). 2015 yılının ocak ayında yapılan kazanın 29. duruşmasında karar açıklanmış, tutuksuz yargılanan 20 sanıktan aralarında dönemin Sivil Havacılık genel müdürü ve genel müdür yardımcısının, World Focus Havayolları işletmesinin ortağının, şirketin genel müdürünün, teknisyeninin ve yalancı tanıklık yapan iki kişinin de içinde bulunduğu 8 kişi hapis cezasına çarptırılmıştır (http-23). Karar duruşmasının gerçekleştiği 2015 yılının ocak ayının sonlarında Atlasjet kurumsal kimlik değişimine giderek AtlasGlobal adıyla faaliyetlerine devam etmiştir. Şirketin Yönetim

Kurulu Başkanı Murat Ersoy kurumsal kimlik değişimine büyüme stratejilerini sebep göstermiştir (http-24).

Yaşanan bu üzücü olay, kuralları kanla yazılan havacılıkta uçuş emniyetinin önemini vurgulaması açısından son derece önemlidir. Bakımlarının tam ve zamanında yapılması, uçuş ekibinin emniyetli bir şekilde uçuşmasını; uçuş ekibinin ehil ve tecrübeli olması, canlarını uçuş ekibine emanet eden yolcuların da huzurlu bir şekilde seyahat etmelerini sağlayacaktır. Şirket gelirlerinin önemli bir kısmını reklam giderlerine ayıran havayolu işletmelerinin uçuş emniyetsizliği neticesinde yaşayacakları bir kriz durumu, işletme açısından temizlemesi yıllar sürecek bir tecrübe ile sonuçlanabilir. Bu kriz durumu ilgili işletmeyi iflasın eşiğine kadar sürükleyebilir. Yolcular sorunsuz bir seyahat geçirmek isterler. Bu nedenle gerek iş, gerekse eğlence amaçlı olsun, seyahat tercihlerini kendilerini güvende hissedecekleri havayolu işletmelerinden yana kullanırlar. Havayolu işletmeleri yolcuların güvenini kazanmak ve idame ettirmek için, faaliyetlerini gerçekleştirirken uçuş emniyetini daima ön planda tutmalıdır.

1.9. Kriz Fırsat İlişkisi

Her kriz durumu işletmeleri sürpriz olarak nitelendirilebilecek şartlar içerisine sokmaktadır. İşletmeler, yeni oluşan koşullara çabuk uyum sağladıkları takdirde krizi kısa sürede atlatabilir. Hatta içinde bulundukları kriz durumundan yeni fırsatlar çıkarabilirler.

İşletmeler, şartları iyi değerlendirdikleri takdirde içinde bulundukları kriz durumlarından bir an önce çıkıp, rakipleri karşısında rekabet üstünlüğü sağlayabilirler. Bunun için işletmeler mevcut durumlarını, yani ellerindeki imkân ve kabiliyetlerini iyi analiz etmeli ve gelişen yeni şartlara göre uzun vadede işletmeye fayda sağlayacak kararlar almalıdır.

Kriz her zaman yerel olmayabilir. Kimi zaman kriz durumu sadece bir işletmeyi etkilerken, kimi zaman da birden çok işletme aynı krizle karşı karşıya gelebilmektedir. Bu durumlarda işletmeler kendi imkân ve kabiliyetlerinin yanı sıra rakiplerinin imkân ve kabiliyetlerinin de farkında olmalıdır. Rakiplerinin aldıkları kararları da iyi analiz ederek rakip şirketlerden en az bir adım önce olabilecekleri kararlar almalıdır. Yolcularının ve henüz seyahatleri için işletmelerini tercih etmemiş olan potansiyel yolcularının da güvenini

kazanabilmelidir.

Nisan 2010 tarihinde İzlanda’da yaşanan volkanik yanardağ patlaması sonucu oluşan kül bulutu tabakasının Avrupa hava sahasının havayolu uçuşlarına 6 gün süre ile kapanmasına yol açması neticesinde birçok şirket uçuşlarını iptal etmiştir. Havayolu işletmelerinin hesaplarında olmayan bu olay karşısında işletmeler, maddi anlamda zararlara uğramışlardır. Lufthansa ve AirFrance havayolu işletmeleri bu süreçte sınırlı da olsa uçuş faaliyetlerini gerçekleştirmiştir. Ancak British Airways gerçekleştirdiği test uçuşu sonuçlarını yolcularıyla paylaşmış, oluşan kül bulutunun havayolu operasyonlarına olumsuz etkisinin olmadığını belirtmiştir. Bu noktadan itibaren krizi yöneten şirket rolüne giren British Airways, yolcularıyla twitter ve web sitesinde oluşturduğu “sık sorulan sorular” bölümüyle sürekli olarak irtibat halinde olmuş ve yolcularının güvenini arttırmaya çalışmıştır. Kriz sonrası dönemde British Airways yöneticilerinin gerek sosyal medya, gerekse kendi web siteleri üzerinden yaptıkları açıklamalar, otoriteleri ilgili hava sahasının yeniden uçuşlara açılması yönünde telkin etmiştir. Öte yandan volkanik yanardağ patlamasının haftalar öncesinde British Airways’in çalışanları ile yaşadığı kriz, yolcu bağlılığının azalması ve British Airways’in marka değerinin düşmesi ile sonuçlanmıştır. Volkanik yanardağ patlaması krizini fırsata dönüştürmesiyle British Airways’in marka değeri tekrar yükselişe geçmiştir (Kozlu, 2013).

Havayolu işletmeleri yaşadıkları krizlerden dersler çıkarabilmelidir. Gelecekte karşılaşılabilecekleri risklerin işletme üzerinde olası olumsuz etkilerini azaltma ve mümkünse işletmeye katkı sağlamasına yönelik olarak gerekli tedbirleri alabilmelidir. Mayıs 2009 tarihinde AirFrance havayolu işletmesinin Atlantik Okyanus’u üzerinde geçirdiği uçak kazası sonrasında işletme, sadece kendisini değil bütün havayolu işletmelerini de etkileyebilecek dersler çıkartarak “www.airfranceconsult.com” sitesini kurmuştur. Airfrance havayolları, bu web sitesi vasıtasıyla havayolu işletmelerine risk yönetimin de içeren eğitim hizmeti satmaya başlamıştır.

İşletmeler kriz dönemlerinde içinde bulundukları şartları iyi değerlendirmeli, anlık durumu kurtarmaya yönelik adımlar yerine uzun vadede şirketi olumlu yönde etkileyebilecek kararlar almalıdır. Faaliyet gösterdikleri coğrafyayı, koşulları ve ellerindeki imkân ve kabiliyetleri iyi analiz etmelidir. Farklı coğrafyalarda faaliyet gösteren, farklı koşullarla karşı karşıya kalan ancak benzer krizleri yaşayan işletmeler, aynı hareket tarzını

uygulamalarına rağmen, bir işletme mevcut krizi fırsata dönüştürüp kendisine değer katarken, diğer işletmenin krizden çıkamayarak iflasın eşiğine gelebilmesi muhtemel bir durumdur. Aynı kriz durumu için alınacak kararlar işletmelerin içinde bulundukları şartlara göre değişkenlik gösterebilmektedir. Kimi zaman da kriz ile karşı karşıya gelen işletmeler rakip işletmelerdir. İşletme yöneticilerinin algıları her zaman açık olmalıdır. Karar vericiler piyasayı ve havacılığın tabiatı gereği küresel çapta gerçekleşen gelişmeleri yakından takip etmelidir. Örneğin, kısa veya orta vadede nakit darboğazına girebileceği öngörülen bir işletmenin rakipleri, bu işletmenin verdiği uçak siparişini iptal edebileceğini öngörerek bu durumu kendileri için bir fırsata dönüştürebilirler.

Sektörde veya küresel boyutta yaşanan bir ekonomik kriz de işletmeler için fırsat niteliği kazanabilir. Nitekim “Habertürk” gazetesinin internet adresinde yer alan Ekim 2010 tarihli habere göre THY’nin o dönemki yönetim kurulu başkanı Hamdi Topçu, 2009 yılında yaşanan ekonomik krizi işaret ederek THY için 2 aşamada verdikleri 12 adetlik uçak siparişi hakkında “Bu uçaklara çok ciddi indirimler aldık. Gerçekten fırsat denilebilecek bir fiyat... Krizin bize hediye ettiği uçaklar bunlar...” şeklinde konuşmuştur.

Cem Mehmet Kozlu, 1988 yılında THY genel müdürlüğüne atanmış, 1990 yılında Avrupa Havayolları Birliğine (AEA) başkan seçilmiş 1991 yılına kadar genel müdürlük ve yönetim kurulu başkanlığı görevini sürdürmüştür. Ayrıca 1997-2003 yılları arasında THY’de yönetim kurulu başkanlığı görevini üstlenmiş bir yöneticidir. THY genel müdürlüğü görevini devraldığında tabiri caizse kendisini kriz geçiren bir havayolu işletmesinin başında bulmuştur. İşletme ihtiyaçlarını doğru bir şekilde tespit etmiş, krizi olması gerektiği gibi yönetmiştir. Cem Mehmet Kozlu’nun THY genel müdürlüğü yaptığı dönemde Körfez Krizi patlak vermiştir. Kozlu, Körfez Krizi’nin en büyük maliyetinin akaryakıt fiyatlarındaki neredeyse yüzde yüze varan artışlar, savaş sigorta primlerindeki astronomik rakamlar ve bölgede kapatmak zorunda oldukları hatlar olduğunu belirtmiştir. Körfez Krizi’nin THY açısından en az zararla atlatılabilmesi için kriz yönetim merkezi oluşturulmuştur. Körfez Krizi ile ilgili olarak THY’nin öncelikli taktik hedefi ve stratejik amacı belirlenmiştir. Öncelikli taktik hedef günlük operasyonlarının aksamadan ve en ekonomik biçimde yürütülmesi iken, stratejik amaç ise ulaşılan hizmet seviyesi ve kalite kültüründen taviz vermeden önemli tasarruf önlemlerinin alınması olarak belirlenmiştir. Körfez Krizi devam ederken, Saddam’ın ordusu Kuveyt’e girdikten birkaç gün sonrasında

dönemin Cumhurbaşkanı Turgut Özal, THY genel müdürü Cem Mehmet Kozlu'yu Harbiye Orduevi'ne davet etmiştir. Toplantıya sigorta, akaryakıt vb. alanlardaki bütçe revizyon ve öngörüler, kriz merkezinin çalışmaları gibi konularda hazırlıklı giden Cem Mehmet Kozlu, Turgut Özal'ın “Kuveyt Havayolları'nın 747'lerine ne oldu?” sorusu karşısında hazırlıksız yakalanmıştır. Sadece THY'nin sorunlarına kafa yoran ve krizin diğer bütün havayolu işletmelerini de etkileyen riskleriyle başa çıkmaya çalışan Kozlu, krizden bir fırsat doğabileceğini o ana kadar hiç düşünmemiş ve cumhurbaşkanının sorusuna “bilmiyorum” cevabını vermiştir. Turgut Özal, Kuveyt Havayolları'nın 4 tane 747'leri olduğunu ve Saddam'ın hareketinin gece başladığını, söz konusu 747'lerin muhtemelen ülke dışında olduğunu söylemiş ve bu 4 adet 747'nin peşine düşmesini, barış gerçekleşinceye kadar bu uçakları THY'nin uçurmasını tavsiye etmiştir (Kozlu, 2013). Havayolu yöneticilerinin savaş dönemlerinde bile algılarının çok yüksek olması gerektiğinin ve her krizden bir fırsat doğabileceğinin en iyi örneklerinden biri de yaşanan bu olaydır.

Kriz dönemlerinde dahi havayolu yöneticileri yaşanan olaylara çok yönlü bakabilmeli, karşılaştıkları her kriz durumunda yeni fırsat arayışlarına girmelidir. Zaman baskısının kaçınılmaz olduğu, ivedilikle karar verilmesi gerektiği kriz durumlarında karar vericilerin verecekleri kararlar işletmenin geleceğini şekillendirebilmekte, hatta işletmenin varlığını tehdit edebilmektedir. İşletmeler günü kurtaran kararlar almak yerine krizi fırsata dönüştürebilecek veya yeni bir krizin oluşmasına mahal vermeyecek kararlar almalıdır.

1.10. Krizin Önlenebilirliği

Kriz, hiçbir havayolu işletmesinin istemediği bir durumdur. Krizlerin tabiatında sürpriz olma durumu yer almaktadır. Kimi zaman beklenmeyen bir olay, kimi zaman da beklenen bir olayın umulmadık bir zamanda gerçekleşmesi olası bir krize yol açmaktadır. Ancak gündem yakından takip edildiğinde, havacılık sektörünü ilgilendiren gelişmeler iyi okunduğunda ve gerekli hazırlıklar zamanında yapıldığında gerçekleşmesi beklenen bu olumsuz durumun işletme için kriz haline dönüşmesi engellenmiş olacaktır. Olası krizlerin önlenmesi ancak etkili bir KRY ile mümkün olabilecektir. Bununla birlikte her krizin aynı

zamanda yeni riskler doğurduğu unutulmamalıdır. Krizi başarılı bir şekilde yönetemeyen havayolu işletmelerinin toplum nezdinde güvenilirliğini yitirmesi kaçınılmaz olacaktır. Bir havayolu işletmesinin yaşayacağı güven kaybı, kriz sonrası dönemde doğru ve yerinde kararlar alınmadığı takdirde öncelikle finansal anlamda bir krize, devamında şirketin iflasına yol açabilecek kadar büyük çapta olabilir.

Her kriz aslında yeni riskler doğurur. Krizin temelinde sürpriz vardır. Kriz dönemlerinde beklenmedik olaylarla karşılaşmakta ve işletmeler yeni gelişen olaylar karşısında kendilerini yeni oluşan koşullar içerisinde bulabilmektedir. Oluşan ve gelişen her yeni koşul işletmeler için yeni riskler anlamına gelmektedir. Oluşan yeni riskleri işletmeler iyi okumalı, analiz etmeli ve işletme için gelişen yeni şartlara göre yeni ilave tedbirlerini alarak olası bir diğer kriz veya krizlerin önünü kesmelidir. Bu sayede hâlihazırda maruz kaldıkları krizi iyi yöneterek işletme için yeni fırsatlar doğurmanın yanı sıra karşı karşıya kalacakları yeni riskleri de iyi bir şekilde yönetmiş olacaklardır.

Bir havayolu işletmesinin asla istemediği belki de en büyük krizlerden birisi ise filolarından bir uçağın düşmesi sonucunda oluşan kriz durumudur. Karar vericilerin, beklenmeyen bir anda gerçekleşen kriz durumu ile ilgili olarak, kısa sürede konu ile ilgili az bir bilgi seviyesi ile en doğru kararı almaları beklenmektedir. Havayolu işletmeleri koltuk satabilmek için bütçelerinden önemli bir payı reklam giderleri için harcamaktadır. Bir hava yolu işletmesi adını dünyaya duyurmak için şirket gelirlerinin önemli bir kısmını reklam giderlerine ayırırken, uçuş emniyeti için gereken payı da ayırmak zorundadır. Uçuş emniyeti son derece kapsamlı bir konudur. Özellikle pilot, uçuş ekibi ve bakım ekipleri başta olmak üzere işletmeler, personellerinin eğitimleri için gerekli kaynağı ayırmalıdır. Havacılık sektörü eğitim yoğun olan bir sektördür. İşletmeler, sektördeki gelişmeleri yakından takip etmelidir. Personelin bilgi, beceri ve yeteneğini muhafaza etmenin yanı sıra daha üst seviyelere taşıyabilmek için gerekli tedbirleri almalıdır. Düşük kâr marjıyla çalışmaları ve özel sektörün doğası gereği her zaman daha fazla kâr elde etmek istemeleri gibi nedenlerle işletmeler, filolarındaki uçakları neredeyse günün 24 saati aktif olarak kullanmak isterler. Filolardaki uçakların aktif olarak kullanılma isteği, bakım için gereken özenin gösterilmesini şartını da beraberinde getirmektedir. Personelinin yetersiz eğitimi ya da filosundaki uçakların özensiz bakımları gibi nedenlerle bir uçak kazası geçirmesi, kaynaklarının önemli bir kısmını adını dünyaya duyurmak için reklam giderlerine ayıran bir

işletme için kötü bir şöhret anlamına gelmektedir. Havacılık sektörüne yakın veya uzak olan yolcu profilleri için bu işletme, seyahat için tercih edilmeyecek işletmeler listesinde ilk sıralarda yerini alır. İyi bir şöhret için kaynaklarının önemli bir kısmını harcayan havayolu işletmeleri kötü senaryolarla karşılaşmamak için uçuş emniyetine gereken önemi göstermekten imtina etmemelidir. Bu sayede işletmeler, kendilerini olumsuz yönde etkileyebilecek risklerin seviyelerini düşürmüş, olası krizlerin oluşmasına karşı gereken önlemleri de almış olurlar.

İKİNCİ BÖLÜM

2. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ VE HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE UYGULAMALARI

Risk yönetimi uygulamalarında yaşanan açıklıklar, bu kapsamda yeni bir yönetim sisteminin geliştirilmesi ihtiyacını doğurmuştur. KRY, son yıllarda popüler olmaya başlayan bir yönetim sistemidir. Risklerin sadece tehdit değil aynı zamanda fırsatları da barındırdığı bilincini ortaya çıkarmak amacıyla geliştirilmiştir. İşletmeler KRY'e sadece kendilerini olumsuz etkileyecek risklerden kaçınmak veya uygun karşılığı vermek için değil, aynı zamanda işletmeye değer katmak amacıyla gereken önemi vermelidir.

Şekil 2.1.'de görüldüğü üzere KRY, risk yönetim sisteminin merkezinde yer almaktadır. Klasik risk yönetim sistemleri belirli risklere odaklanırken, KRY risklerin birbirlerinden bağımsız olmadıkları ve birbirleriyle ilişkili oldukları gerçeğinden hareketle uygulanmaktadır. Bu nedenle KRY anlayışında bir riske karşılık verilmesinin, diğer riskleri de etkileyebileceği sonucu göz ardı edilmemektedir.



Şekil 2.1. KRY Şeması (http-25)

KRY'nin doğru bir şekilde anlaşılabilmesi için risk yönetimi anlayışının, gelişim sürecinin ve bileşenlerinin dikkatli bir şekilde gözden geçirilmesi gerekmektedir. Risk yönetimi 1930'lardan başlayıp günümüze kadar devam etmekte olup, yönetim modellerindeki eksiklikler görüldükçe her geçen yıl daha da geliştirilen bir yönetim biçimidir. İşletmeler faaliyet gösterdikleri sektörlerde hayatta kalmak ve kaynaklarını arttırarak daha da büyüme isteği duyarlar. İşletmelerin bu isteği, risk yönetimi anlayışını işletmeler için zorunlu hale getirmiştir. Bir işletmenin faaliyetlerini sürdürürken karşılaşılabilecek risklere karşı duyarsız kalarak hayatta kalmayı arzu etmesi, hayalden öteye gidemeyecektir.

Risk yönetim metotları işletmeden işletmeye farklılık gösterebilmektedir. Bir işletme için ideal olan bir yöntem, başka bir işletme için faydasız olabilmektedir. Bu nedenle bir işletmede risk yönetimi tesis edilmeden önce işletme yöneticileri ve çalışanları tarafından risk yönetiminin anlamı, kavramları ve genel yapısı iyi bir şekilde öğrenilmelidir. Ayrıca risk yönetimi konusu, özellikle karar vericiler tarafından dikkatli bir şekilde ele alınmalıdır. İşletmenin maruz kaldığı riskler doğru bir şekilde tespit edilip tanımlanmalı, değerlendirilmeli ve ölçülmelidir.

2.1. Risk Yönetiminin İçeriği

Risk yönetimi, her türlü riskin belirlenmesini, tanımlanmasını, ölçülmesini ve gereken karşılığın verilmesini içeren sistemli bir yönetim anlayışıdır (Preston, Smith ve Guy, 2002). Bir başka tanıma göre risk yönetimi, “risk ve getiri arasında şirket yönetimine uygun bir geçiş veya değişim yapabilmesini sağlayan bir süreçtir ve risk yönetimi temel bir işlevdir.” (Yüzbaşıoğlu, 2003). İşletmeler gelirlerini arttırmak isterken faaliyet gösterdikleri sektörde yalnız olmayabilirler. Rekabet ortamının varlığı, işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektör ve çevresinin tabiatı gereği her zaman söz konusu olabilir. Bu nedenle işletmeler varlıklarını devam ettirebilmek ve kendi belirledikleri stratejik hedeflere ulaşabilmek için çeşitli önlemler almak zorundadır. Bu önlemlerin belki de ilk sıralarında risk yönetimi uygulamaları gelmektedir. Rekabet avantajı sağlamak, belirledikleri stratejik hedeflere ulaşmak ya da işletmenin faaliyet gösterdiği birçok dinamik faktörün yer aldığı iş

çevresinde hayatlarını idame ettirmek istemeleri gibi nedenlerle işletmeler, kendi yönetim anlayışları ile uyum sağlayabilecek etkin bir risk yönetimi uygulamasına ihtiyaç duyarlar.

Risk yönetimi uygulamaları üç adımda gerçekleşir. Birinci adım risklerin tanımlanması aşamasıdır. Her seviyede ölçülebilir riskler tanımlanır. İkinci adım ise tanımlanan risklerin değerlendirilmesi ve ölçülmesi aşamasıdır. Ölçüm ve değerlendirme işlemleri için senaryo analizleri, simülasyon, duyarlılık analizleri gibi çeşitli yöntem ve metotlar kullanılır. Son aşama ise risklerin yönetilmesi aşamasıdır. Bu aşamada risklere, transfer etme, sigortalama, paylaşma ve azaltma gibi bir takım karşılıklar verilir (Benton, 2001).

Bir işletmede etkin bir risk yönetiminin tesis edilebilmesi için, öncelikle risk yönetiminin tepe yöneticileri tarafından desteklenmesi gerekmektedir. Sonrasında risk yönetiminde ortak bir lisanın tesisi, iletişim becerisinin yüksek olması, bilgi akışının sağlıklı olması ve takım çalışmasının etkinliği önem arz etmektedir (Treasury Board Secretariat, 1999).

Belirsizlik içeren risklerin yönetiminde etkin bir uygulama bekleniyorsa, işletme tarafından izlenecek risk yönetimi politikaları belirlenmelidir. Bu politikalar, risk yönetiminin kapsamını da içermelidir. İzlenecek risk yönetim politikalarının aşağıdaki konuları açık bir şekilde içermesi beklenmelidir (Güneş, 2009);

- Risk yönetiminin kapsamı,
- Risklerin ölçülme usulleri ve araçları,
- Risk yönetim ekibinin görevleri ve sorumlulukları,
- Risk komitelerinin yapıları ve toplanma sıklıkları,
- Çeşitli olaylar karşısında verilmesi zorunlu onay ve teyitler,
- Geri bildirim şekli ve usulleri,
- İzleme ve kontrol safhalarında kullanılan ölçütler,
- İşletmenin risk iştahı, risk toleransı ve risk kapasitesi.

Bu bilgiler ışığında, işletmeler risk yönetimine neden ihtiyaç duyar sorusu akıllarda yer edebilir. Gereksinimler, insanları olduğu gibi işletmeleri de araştırmaya iten en büyük etmenlerdir. Gereksinim yani ihtiyaç, yokluktan veya bir eksiklikten doğmaktadır. Bütün organizmalar gibi organizasyonlar da yaşamlarını idame ettirebilmek için ihtiyaçları

karşılama yoluna giderler. Teknolojinin de ilerlemesiyle birlikte günümüzde birçok işletme küresel arenada faaliyet göstermektedir. Dolayısıyla çevresiyle iletişim halinde olan işletmelerin hangi sektörde faaliyet gösterdiklerine bakılmaksızın riskleri de buna paralel olarak çeşit ve miktar bakımından artış göstermektedir. En genel açıklamayla işletmelerin risk yönetimi uygulamalarına duydukları ihtiyaçları sıralamak gerekirse;

- İşletmelerin varlıklarını ve operasyonlarını devam ettirmek istemeleri,
- Karşılaşılabilecekleri sürprizleri en aza indirmek istemeleri,
- Sıklıkla krizle karşı karşıya gelebilmeleri,
- Değişken çevre koşulları,
- Gelir istikrarının sağlanması,
- Maliyetlerin ve zararın en aza indirilmesi,
- Büyüme ve stratejik hedeflerini gerçekleştirme istekleri,
- Küresel rekabet ortamının zorlukları,
- Yasal düzenlemelere uyum zorunluluğunu sayabiliriz.

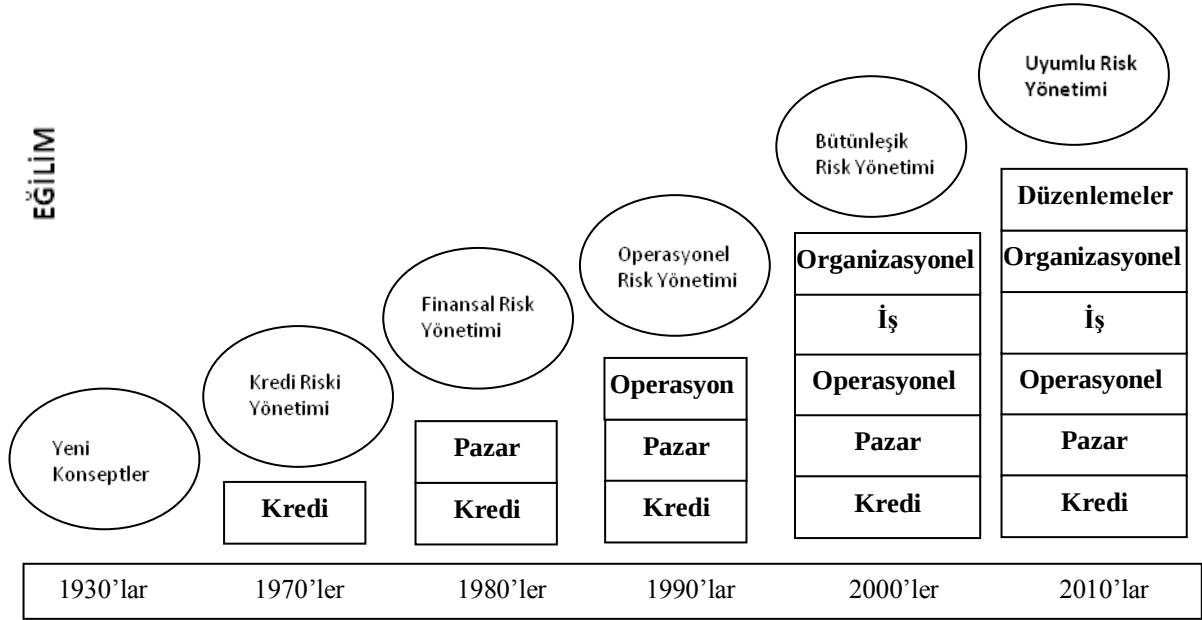
Yukarıda maddeler halinde sıralanan nedenler işletmenin faaliyet gösterdiği sektöre bakılmaksızın bütün işletmeler için genel geçer nedenlerdir (Uzun, 2010).

2.2. Risk Yönetiminin Evrimi

Risk yönetiminin gelişimini beş evre altında özetlemek mümkündür. Birinci evre 1930'larda başlayıp 1970'lere kadar devam eden bir süreçtir (Haller, 1999). Resmi olarak risk yönetim uygulamalarına ilk olarak 1950'lerde rastlanmaktadır. 1970'lere gelindiğinde ise risk yönetimine ağırlıklı olarak finansal açıdan yaklaşılmaya başlanmıştır (Fraser ve Simkns, 2010). Özellikle bankacılık ve sigortacılık sektöründe hayat bulan risk yönetimi kavramından bu süreçte çok fazla söz edilmeye başlanmıştır. Ancak bu evrede risk yönetimi, sadece kayıp önlemeye yönelik olarak alınan önlemlerden ibarettir. 1970'lerde başlayan ikinci evrede ise risk yönetimi özellikle sigortacılık sektöründe yoğunlaşmıştır. Bu dönemde birçok sigorta şirketinin kurulması ile birlikte özellikle kredilerin yönetimi konusunda risk yönetimine ihtiyaç duyulmuştur (Haller, 1999). Sigortacılık sektörünün doğası gereği kâr marjının yüksek olması, risklerin etkin bir şekilde yönetilmesini gerekli kılmıştır. Risk yönetimi uygulamalarının gelişmesinde de bu sektör öncü olmuştur (Haller,

1999). 1980'lere gelindiğinde ise finansal risk yönetimi ön plana çıkmıştır. Bu dönemde finansal risk yönetimi kapsamında, risklerin finansmanı ve kısmen sigorta teminatları ile eşgüdümlü ve kapsamlı bir risk mühendisliği ön plana çıkmıştır. Ancak 1980'lerin sonlarına gelindiğinde sigortacılık sektöründe yaşanan büyük ölçekli talihatsız olaylar güven kaybına neden olmuş ve risk yönetiminde iletişime daha fazla özen gösterilmesi ihtiyacı ortaya çıkmıştır. 1990'lara gelindiğinde risk yönetimine operasyonel açıdan yaklaşılan dördüncü dönem başlamıştır. Havacılık sektöründe ise risk yönetimi çalışmaları havacılıkta emniyetsiz bir duruma sebep olabilecek riskleri belirleme ve önleme konularına ağırlık vermiştir (Haller, 1999). Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) 9 Eylül 2001 tarihinde yaşanan terör saldırısı risk yönetimine farklı bir boyut kazandırmıştır. Yaşanılan bu terör eyleminden sonra havayolu işletmelerinin de içinde bulunduğu birçok işletme maddi zarara uğramıştır. Bu olay sonrasında risk yönetimini etkin bir biçimde uygulayan işletmeler belli başlı risk faktörlerine odaklanmanın ve sadece işletmeleri zarara uğratmaktan koruyacak tedbirlerin alınmasının eksikliğini görmüşlerdir (Arslan, 2008). Öte yandan işletmelerin faaliyet gösterdikleri alanlarda mevcut olan rekabet şartları, daha karmaşık ve birbirleriyle ilişkili riskleri de beraberinde getirmiştir (Haller, 1999). Bunun yanı sıra küreselleşme, serbestleşme, teknolojiye ileriye gidenler, e-ticaret, yaşanan ekonomik krizler iş çevresini daha karmaşık bir hale getirmiş ve risk yönetimi uygulamalarının geliştirilmesini zorunlu hale getirmiştir. (70) Özellikle yaşanan finansal ve kurumsal krizlerin bir sonucu olarak oluşturulan çeşitli yasal düzenlemeler, işletmelerin risk yönetimini kurumsal bir bakış açısıyla ele almaları gereğini ortaya çıkarmıştır.

Şekil 2.2.'de risk yönetimine bakış açısının, geçmişten günümüze nasıl geliştiği açık bir şekilde gösterilmektedir.



Şekil 2.2. Risk Yönetiminin Gelişimi (Müller ve Drax, 2014)

Özellikle sigortacılık sektörü, risk yönetimi uygulama modellerinin gelişmesine büyük katkı sağlamıştır. Yıllar içinde yaşanan tecrübeler ve geçirilen krizler, risk yönetiminin günümüzdeki haline gelmesinde oldukça etkilidir. İlk zamanlar organizasyonlar, zarar etmemek adına işletmenin belirli bölümlerini etkilediğini düşündükleri riskleri yönetmek isterlerdi. Ancak günümüzde uygulanan KRY uygulama modelleri ile işletmeler bir bütün olarak düşünülerek, riskler her seviyede ele alınmaktadır. Bu sayede riskler, sadece işletmeleri zarara uğratmaktan kaçınmak için değil aynı zamanda işletmenin doğru uygulayacağı etkili bir risk yönetimi ile değer kazanması ve kâra geçmesi düşüncesiyle yönetilmektedir.

2.3. Risk Yönetimi İle İlgili Kavramlar, Varsayım ve İlkeler

Risk yönetimi uygulamasının işletmelerde faydalı olabilmesi için şirket yöneticileri ve karar verici mercilerinin risk yönetimi kavramlarını, varsayım ve ilkelerini iyi analiz

etmiş olmaları gerekmektedir. Yöneticiler ve karar vericiler risk yönetiminin gerekliliği ve işletmeye sağlayacağı katkıları konusunda hem fikir olmalıdır. İyi bir risk yönetiminin tesisi için risk yönetiminin varsayım ve ilkeleri işletme çalışanları tarafından bilinmelidir. Risk yönetimi uygulaması tesis edilmeden önce, bütün çalışanlar ilgili risk yönetim modelinin işletme için uygunluğu ve getireceği faydaları hakkında ikna edilmiş olmalıdır. Risk ile ilgili kavramlar karar vericiler tarafından özümsemp, doğru bir şekilde analiz edildiği takdirde risk yönetiminde başarıda tesadüfe yer kalmayacaktır. Yerinde bir risk yönetimi anlayışı için risk kavramının ne olduğu, işletmenin risk iştahı, risk kapasitesi, risk toleransı ve risk dengesi gibi kavramlar doğru bir şekilde tespit edilmelidir. Alınacak kararlarda bu kavramların rolü göz ardı edilmemelidir.

2.3.1. Risk yönetimi ile ilgili kavramlar

Literatürler incelendiğinde risk ile ilgi çeşitli tanımlar karşımıza çıkmaktadır. Bir tanıma göre risk, işletmenin hedeflerini engelleyebilecek her türlü olay olarak karşımıza çıkmaktadır (Arslan, 2008). Bu yönüyle risk olumsuz sonuçlar doğurabilecek işletmeler için hayati derece önemli olabilecek olaylardır. Risklerin işletmeye etkileri çok küçük olabileceği gibi, işletmenin yaşamını sona erdirecek derecede ciddi sonuçlar da doğurabilmektedir. Risk denilince ihtimaller söz konusu olmaktadır. Dolayısıyla bütün organizasyonlar için riskler belirsizlik barındırır. Bu nedenle risk denilince akla gelen ilk kavramlardan birisi de belirsizliktir. Belirsizlik, hem olumlu hem de olumsuz sonuçları içinde barındıran bir durumdur (Küçük Yılmaz, 2003). Olumlu sonuçlar işletmelere değer kazandırırken, olumsuz sonuçların işletmeleri zarara uğratacağı açıktır. Risk ile belirsizlik arasında temel bir fark vardır. Belirsizlik kontrol edilemeyen ve olasılık dağılımı bilinmeyen geliş güzel olaydır. Risk ise mevcut verilerden veya olasılık dağılımından yararlanılarak belirli metotlar ve ölçüm yöntemleri ile ölçülebilen, geliş güzel kontrolsüz olaydır (Fikir Koca, 2003). Ancak belirsizlik arttıkça risk de artmaktadır. Risk, doğru yönetildiği takdirde aynı zamanda fırsatlar içeren bir durumdur. Önemli olan işletmelerin hangi riskleri ne kadar alabileceğinin farkında olmasıdır. Bunun yanı sıra işletmeler ulaşılabilir stratejik hedeflerini iyi belirlemelidir. Ayrıca işletmeler, sürdürülebilirlikleri

açısından maruz kaldıkları veya kalacakları risk türlerini de iyi analiz etmek ve karşılaştıkları risk türleri için gereken karşılığı vermek zorundadır.

İşletmeler stratejik hedeflerine ulaşabilmek için sağlıklı kararlar alabilmeleri adına kendi güçlerini iyi tanımaları, risk iştahları, risk kapasiteleri ve risk toleranslarının farkında olmalıdır. Sahip oldukları g  ve yeteneklerin farkına varmadan alacakları stratejik seviyedeki kararlar işletmenin geleceğini şans faktörüne bağlamaktan öteye geçmez.

Staretejik hedef, belirli bir zaman dilimi sonunda işletmenin ulaşmayı hedeflediği, iyi tanımlanmış, gerçekçi ve ulaşılabilir sonuçlardır (Oktay, 2006). Bu hedef doğrultusunda işletme çalışanları tek vücut halinde bir bütün olarak çaba göstermelidir.

Risk toleransı işletmenin bir hedefe ulaşabilmesi için rahatlıkla alabileceği risk miktarı ya da kolaylıkla baş edebileceği belirsizlik durumunun derecesini gösteren bir kavramdır. Ayrıca risk toleransı yaş, gelir ve finansal hedeflere göre değişiklik gösterebilir (http-26).

Risk kapasitesi, bir işletmenin önemli finansal hedeflerinin başarılmasında olumsuz yönde büyük etkiler yaratmadan ne kadar büyüklükte olumsuz olaylara tahammül edebileceğinin bir ölçüsüdür (http-27). Risk toleransından farklı olarak risk kapasitesi, işletmenin finansal hedeflerine ulaşabilmesi için alması zorunlu olan risk miktarıdır. Öte yandan işletmeler, ne kadarlık bir riski göze alabileceklerine sağlıklı bir şekilde karar verebilmek için, ilk olarak gelir hedeflerini dikkatli bir şekilde hesaplamalıdır (http-26).

Risk iştahı, işletmelerin gelecek ile ilgili stratejik hedeflerine ulaşabilmek için almaya hazır olduğu risk miktarı ve tipidir (http-28). Bir başka tanıma göre risk iştahı, işletmelerin herhangi bir önlem almaya gerek duymadan kabul edilebilir olduğunu düşündükleri risk seviyesidir (Arslan, 2008).

İşletmeler, maruz kaldıkları risklerin işletme açısından olumlu sonuçlar doğurabilmesi için, risk kapasiteleri ile risk toleransları arasındaki farkı iyi anlamalı ve analiz etmelidir. Bir işletmenin risk kapasitesi, risk toleransından fazla olduğu durumda işletmenin bu riskler ile ilgili alacağı kararlar gelecek hedeflerini tehlikeye düşürecek sonuçlara sebep olabilecektir (http-26). Bu nedenle işletmeler risk toleransları ve risk kapasiteleri arasındaki dengeyi bulmalıdır. Özellikle stratejik kararlar alırken bu dengeyi göz önünde bulundurmalıdır.

2.3.2. Risk yönetiminde varsayım ve ilkeler

Her işletme bulunduğu çevre ve ortamın tabiatı gereği farklı risklere maruz kalmaktadır. Kimi zaman işletmeler, vakit darlığından dolayı kimi zaman da yeterli önlem alınmamasından dolayı potansiyel risklerin olumsuz sonuçlarından etkilenmekten kaçınamazlar. İşletmelerin zarara uğramamaları ya da olumsuz bir netice ile karşılaşmamaları için yöneticileri ileri görüşlü olmalı, potansiyel risklere gereken önemi göstermelidir. Bu risklere gereken karşılığı verebilmek için stratejik ve operasyonel önlemler almalıdır (Müller ve Drax, 2014). Özellikle kriz dönemlerinde risk yönetiminin stratejik önemi daha belirgin olmaktadır. Risk yönetiminde isabetli tahminlerde bulunmak işletmeye bulunduğu çevrede rekabet üstünlüğü sağlar. İşletmeler daha yüksek kâr elde edebilmek için eş zamanlı olarak birçok riski göze alırlar. Bu noktada önemli olan husus, yöneticilerin işletme için hangi riskleri göze alabileceğinin kararını isabetli bir şekilde verebilmesidir (Speckbacher, Asel ve Posch, 2010). Risk yönetimi uygulamalarında yöneticinin kararları doğrultusunda işletmenin maruz kaldığı riskler yanlış yorumlanırsa, öncelikle işletmenin imajı zedelenir, marka değeri düşüş eğilimi gösterir. Bu düşüşü yolcu sayısındaki düşüş ile paralel olarak gelirindeki düşüş takip eder. Devamında işletmenin risk karşılıkları maliyeti artar. Bu durumun sonucu olarak kısa vadede veya uzun vadede işletme finansal anlamda dar boğaza girebilir, hatta maruz kalacağı kriz durumunu atlatamaması neticesinde iflas bayrağını da çekebilir (Nomura, 2003).

Risk yönetimi uygulayan işletmeler haklı olarak bu uygulamadan en yüksek verimi almak isterler. Etkin ve verimli bir risk yönetiminin tesisi ve uygulanması için işletmeler tarafından dikkate alınması gereken yedi önemli ilke vardır:

- Risk yönetimi uygulamasının verimli olabilmesi için açık bir iletişim kanalının olması zorunludur.
- Geleceğe dönük bir bakış açısıyla kararlar alınmalıdır.
- Risk yönetiminin sürekli bir süreç olduğu göz ardı edilmemelidir.
- İşletmenin, faaliyetlerine dair tasarım ve gelişim için son derece önemli olan ve işletmenin potansiyel fırsatlardan haberdar olmasına imkân verecek küresel bir perspektife sahip olması gerekir.

- Paylaşılmış ürün vizyonu bir başka ilkedir. İşletmenin vizyonunun bütün işletme çalışanları tarafından benimsenmesi son derece önemlidir.
- Bütünleştirilmiş yönetim ile risk yönetimi araç ve yöntemlerinin işletmenin yapısı ve kültürü ile uyumlu hale getirilmesi gerekir.
- Risk yönetiminin etkin ve başarılı olabilmesi için takım çalışmasının etkisi göz ardı edilmemelidir. Takım çalışmasıyla elde edilebilecek sinerji, işletmede risk yönetiminin başarısına olumlu katkılar sağlayacaktır (Küçük Yılmaz, 2003).

2.4. Risk Yönetiminde Örgüt Kültürü, Örgüt İklimi, Normlar ve Değerler

Risk yönetimi uygulamaları bir işletmenin sürdürülebilirliği açısından son derece önemlidir. Aynı sektörde faaliyet gösteren işletmelerden birinde başarılı sonuçlar veren bir risk yönetimi uygulamasının başka bir işletmede başarısızlıkla sonuçlanabilmesi ihtimalini doğal karşılamak gerekir. Aynı sektörde faaliyet gösteriyor olsalar dahi bazı etmenler nedeniyle sonuçlarda değişiklikler çıkabilmektedir. Sonuçları önemli ölçüde etkileyen bu etmenleri dört başlık altında toplayabiliriz:

- Örgüt kültürü
- Örgüt iklimi
- Normlar
- Değerler

Örgüt kültürünün ne olduğunu açıklamadan önce kültürün örgütteki yeri ve öneminin iyi anlaşılması gerekmektedir. Kültür, bir örgütün çalışanlarını bir amaç doğrultusunda birleştiren ve çalışanları birbirine bağlayan bir olgudur. Örgüt açısından kültür, işletmenin çalışma şeklini ve faaliyetlerinin sonuçlarını etkileyen, bireyler tarafından oluşturulmuş inançlar, değerler, örf ve adetlerin bir bileşimidir (Erdoğan, 2007).

Özellikle 1980'lerden sonra yönetim konusunda ortaya çıkan yeni yaklaşımlarla birlikte örgüt kültürü kavramı da ortaya çıkmıştır. Bir yönetim modelini veya uygulamasını işletmeye uygulamadan önce örgütün buna hazır olup olmadığı iyi değerlendirilmelidir. Örgütün işleyişini tanımlayan değerler, normlar ve inançlar bütünü olarak karşımıza çıkan örgüt kültürü, çalışanların davranışlarını etkileyen ve örgüte bağlılıklarını oluşturan inanç sisteminin önemini vurgulayan bir kavramdır (Wallace, Hunt ve Richards, 1996). Bir başka

tanıma göre örgüt kültürü çalışanların dış çevre ile uyumu ve iç bütünleşmesi sırasında ortaya çıkan ve yeni üyelere de öğretilmesi gereken örgütsel hikayeler, törenler, kullanılan ortak dil, hatta geçerli kıyafet modeline kadar detaylardan oluşan temel değerlerdir. Örgüt kültürünü oluşturan inançlar, değerler, normlar, örf ve adetler, kişiler arası ilişkiler örgütün performansını ve işlevini etkilemektedir (Schein, 1992). Kültür, bir işletmedeki örgütsel davranışı açıklayan ve onu diğer örgütlerden ayıran bir özelliktir. Yöneticiler örgüt kültürünü iyi anlamalı ve analiz etmelidir. Örgüt kültüründeki farklılıklar nedeniyle, bir işletmede başarılı sonuçlar veren bir risk yönetimi uygulamasının başka bir işletmeyi sonuçları bakımından hüsrana uğratma ihtimali şaşırılacak bir durum değildir. Örgüt kültürü çalışanların istek ve ihtiyaçlarıyla şekillenmekte olup, zaman içinde çevresel şartlara da bağlı olarak değişkenlik gösterebilmekte ancak dengesini koruyabilmektedir (Aydoğan, 2004).

Her örgüt amaçlarına ulaşabilmek için üyelerinin desteğini almak ister. Bireylerin bulundukları ortama uyum sağlamaları, örgütün etkinliği ve verimliliği açısından son derece önemlidir. Dolayısıyla örgütün kültürel özelliklerine uyum sağlayan bireyler, örgütün amaçlarına ulaşmasında yönetimin ve örgütün beklentilerine olumlu katkılar sağlayan bireylerdir. Bu nedenle bireylerin, örgüt kültürüne kısa süre içinde uyum sağlamaları istenen bir durumdur. Bireyin içinden çıkıp geldiği kültürel ortam ile örgüt kültürü birbirine ne kadar yakınsa bireyin örgüte uyum süreci o kadar kısa sürecektir (Köse, Tetik ve Ercan, 2001).

Yeni bir risk yönetimi uygulamasına başlamadan önce tepe yöneticilerine büyük ödevler düşmektedir. Öncelikle çalışanlarını bu yeni yönetim anlayışının gerekliliği konusunda ikna etmelidirler. Bu noktada örgüt iklimi kavramı karşımıza çıkmaktadır. Örgüt iklimi, çalışanların etkileşimleriyle oluşan bir örgütü diğerlerinden ayırt eden kalıcı özelliklerdir. Ayrıca çalışanların uyum içinde çalışma, birlikte iş yapabilme yeteneği, yenilik ve adalet boyutlarında geliştirdikleri ortak algıları da kapsamaktadır (Moran ve Volkwein, 1992). Wallace, Hunt ve Richards'a göre (1996) örgüt ikliminde 6 boyuttan söz etmek mümkündür:

- Yönetimin desteği
- Mesleki ve örgütsel birliktelik duygusu

- Karşılıklı güven
- Çatışma ve belirsizlik
- Çalışma gruplarının işbirliği
- Yapılan işin önemi, farklı ve çekici olması

Bu bilgilerden hareketle yönetimin inandığı bir risk yönetim modeline aynı zamanda işletmedeki çalışanların da inanması gerektiğini söylemek yerinde bir tabir olacaktır. İnsan doğası gereği yeniliklere her zaman bir direnç söz konudur. Ancak inandıkları doğrular ışığında, çalışanlar ve yöneticiler arasında tesis edilen karşılıklı güven ve eş güdüm önemlidir. Bu sayede, örgüt iklimine ve kültürüne uyum gösterecek yeni bir risk yönetim modelinin, sonuçları itibarıyla başarıya ulaşmasında işletme, büyük bir engelle karşılaşmayacaktır.

Normları, belirli rolleri olan bireylerin uymaları gereken kurallar, emirler ve ölçüler olarak tanımlamak mümkündür (Erdoğan, 2007). Normlar kimi zaman açık olarak dile getirilmediği gibi, kimi zaman da yazılı olmayan kurallardan oluşabilmektedir. Açık olarak dile getirilmese ya da yazılı olmasa dahi bireylerin sergiledikleri davranışlar üzerinde son derece etkilidir. Örnek olarak, “üstlerinle tartışmamalısın” ya da “kötü haberi veren sen olma” şeklinde dile getirilen ve paylaşılan normlar, o örgüt içinde davranışların nasıl olması gerektiği hususunda ipuçları vermektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998). Bir toplumun kültürü büyük oranda normlardan oluşur (Özkalp ve Kırac, 2016). Kültürel normlar, kültürel değerlerden oluşur.

Değerler, kültürün daha çok gözle görülmeyen içsel tarafını oluşturmaktadır. Örgütsel sorunların çözümünde makul kabul edilen çözüm biçimini göstermektedir (Şişman, 1994). Bu değerler, kişilerin hedeflere ulaşmak için seçecekleri yolları sınırlamaktadır. Ayrıca neyin yanlış olduğunu belirleyerek kişilerin davranışlarını yönetir (Erdoğan, 2007). Dolayısıyla normlar ve değerler bir örgütün davranışlarında etkin rol oynamaktadır.

2.5. Başlıca Risk Grupları

Risk türlerini saymak gerekirse piyasa riski, rekabet riski, tedarik riski, satış riski, stok riski, deprem riski, terör riski gibi her işletmenin maruz kalabileceği birçok risk çeşidini saymak mümkündür. Ancak konunun daha anlaşılır bir hal almasını sağlamak

amacıyla en çok kabul gören riskleri belli başlı başlıklar altında çeşitlendirmek uygun olacaktır. Riskleri başlıca dört sınıf altında toplayabiliriz. Bunlar finansal riskler, operasyonel riskler, çevresel riskler ve stratejik risklerdir (Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği [TÜSİAD], 2008).

Finansal riskler, risk yönetimi anlayışının oluşmasına ve gelişmesine temel teşkil eden risk çeşididir. Risk yönetimi uygulamalarının gelişim tarihine bakıldığında, başlangıç evrelerinde birçok işletmenin risklerini yönetebilmek için dikkate aldığı ve en çok önem verdiği risk türünün finansal riskler olduğu görülmektedir. Kredi riski, faiz riski ve nakit riski gibi riskler finansal riskler kapsamında değerlendirilmektedir.

Operasyonel riskler, bir işletmenin faaliyetlerini etkileyen risklerdir. Operasyonel riskler kapsamında satış, tedarik, ürün geliştirme, rekabet, kullanılan araç gereçlerin faaliyet durumları, çalışanların motivasyonu ve performansı, yasal düzenlemeler ve marka yönetimi ilk akla gelen riskler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Stratejik riskler, bir işletmenin kısa, orta ve uzun vadede stratejik bağlamda belirlediği hedeflerini etkileyebilme potansiyeli olan risklerdir. Pazar analizi, planlama, iş portföyü ve iş modeli gibi riskler stratejik riskler kapsamında değerlendirilir.

Çevresel riskler, kurumun faaliyetlerinden bağımsız olarak ortaya çıkan risklerdir. Çevresel riskler kapsamında, doğal afetler, terör tehdidi, ülkeler arasındaki siyasi gelişmeler, yasal düzenlemeler ve müşterilerin tercih eğilimleri gibi riskleri saymak mümkündür.

Dört grup halinde düzenlenen bu risk gruplarını birbirinden bağımsız düşünmek ya da keskin hatlarla birbirinden ayırmak son derece yanlış bir yaklaşım olacaktır. Örneğin kredi riski sonuçları itibarıyla finansal, nedenleri itibarıyla operasyonel riskler sınıfına girmektedir (Saka, 2008). Önemli olan bu risk gruplarının birbirleriyle dolaylı ya da doğrudan ilişkili olabileceği bilincine sahip olunmasıdır. Dolayısıyla bu risk gruplarını değerlendirirken söz konusu ilişki göz ardı edilmemelidir.

2.6. Geleneksel Risk Yönetiminden Kurumsal Risk Yönetimine Geçiş

Son yıllarda işletmeler, sadece belirsizlik ortamından kaçınmak ya da riskleri birer tehdit olarak görmek yerine faaliyet gösterdikleri çevre ve ortam gereği maruz kaldıkları

risklerden fırsatlar elde etmenin yollarını da aramaktadır. Bu riskleri ele alırken de ayrı ayrı değerlendirmek yerine organizasyonun bütününde, risk yönetimi kapsamında içsel ve dışsal risk faktörleri bir bütün halinde ele alarak risk yönetimine bütünleşik bir yaklaşımla bakmaktadır (Müller ve Drax, 2014). İşletmeler, operasyonlarının kesintisiz bir şekilde devam etmesini arzularlar. Kesintisiz bir faaliyet için olası sürprizler en aza indirilmelidir. Aksi takdirde işletmelerin karşılaşılabilecekleri olası sürprizler işletmelere fazladan bir maliyet yükleyebilir. Öte yandan son yıllarda çıkarılan yasal düzenlemelere uyum zorunluluğu da bir başka etkidir. Bütün bu nedenlerden dolayı işletmeler geleneksel risk yönetimi anlayışından uzaklaşarak KRY olarak nitelendirilen kapsamlı risk yönetimi uygulamalarına geçmeye başlamışlardır. Günümüzde risk yönetimini etkin bir biçimde uygulayan işletmeler, işletme bünyesindeki KRY uygulamaları sayesinde sadece işletmeyi zarara uğratma potansiyeli olan risklere gereken karşılığı vermekle kalmazlar. Aynı zamanda işletmeyi kâra geçirecek stratejik kararlar da alabilirler.

2.7. Kurumsal Risk Yönetimi Kavramı

KRY, kurum fonksiyonundan ziyade bir kurum yetkinliğidir. Bir işletme maruz kaldığı riskleri yönetirken iki farklı yol izleyebilir. Bunlardan birincisi riskleri tek tek ele almak ve ayrı ayrı yönetmektir. İkincisi ise riskleri bir bütün olarak yönetmek şeklindedir. Riskleri yönetirken bir bütün olarak ele alınan sistem ise kurumsal risk yönetim sistemidir.

KRY ile ilgili olarak literatür tarandığında birçok tanım karşımıza çıkmaktadır. Ancak en geniş kapsamlı ve kabul görmüş tanım COSO'ya (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) aittir. COSO'ya göre KRY; “bir işletmenin varlığını etkileyebilecek potansiyel olayları tanımlamak, riskleri işletmenin kurumsal risk alma profiline uygun olarak yönetmek ve işletmenin hedeflerine ulaşması, finansal raporlamanın güvenilirliği, faaliyetlerin etkinliği ve verimliliği ve uygulanabilir yasa ve düzenlemelere uygunluk amaçları ile ilgili olarak makul bir derecede güvence sağlamak amacıyla oluşturulmuş, işletmenin yönetim kurulu, yöneticileri ve diğer tüm çalışanları tarafından etkilenen, iç kontrolü de kapsayarak belirli bir strateji içinde bütün işletme çapında uygulanan sistematik bir süreçtir.” (COSO, 2004). Tanımdan da anlaşılacağı üzere, KRY tepe yöneticilerinden başlayarak kurumun bütün çalışanlarını ilgilendiren bir süreç

olarak karşımıza çıkmaktadır. En önemli hususlardan birisi de risklerin, kurumun risk alma profiline uygun olarak yönetilmesi gereğidir. Böylelikle işletmeler, maliyet optimizasyonu sağlamanın yanı sıra gereksiz riskleri almaktan kaçınmış olacaklardır.

2.8. Kurumsal Risk Yönetimi Bakış Açısıyla Riskler ve Fırsatlar

KRY denildiğinde ilk akla gelen iki olaydan söz etmek mümkündür. Riskler ve fırsatlar. Olaylar olumlu veya olumsuz etkiye sahip olabildikleri gibi hem olumlu hem de olumsuz etkilere sahip olabilirler. Olumsuz etkilere sahip olan olayları risk olarak nitelendirirsek, riskler bir işletmede değer kaybına neden olan ya da değer artışını engelleyen olaylardır. Fırsatlar ise risklerin aksine işletmenin özellikle stratejik hedeflerine ulaşmasında olumlu katkılarda bulunan, işletmenin değer kazanmasını sağlayan olaylar olarak karşımıza çıkmaktadır (COSO, 2004). KRY, her yönetim seviyesinde tesis edilmiş, işletme genelinde uygulanan bir standarttır. İşletmelerde risklerin kontrol edilmesi, olumsuz etkilerinin hafifletilmesi ya da yok edilmesi ve olumlu etki yaratacak olaylardan işletmenin en fazla fayda sağlayabilmesi için oluşturulan standartları kapsar.

2.9. Kurumsal Risk Yönetiminin Geleneksel Risk Yönetiminden Farkları

Geleneksel risk yönetimi metotları, kurumlara değer katmaktan çok kayıpları önlemeye yönelik olarak geliştirilen yöntemlerdir. İşletmelerdeki bütün birimler, bulundukları alanda ayrı ayrı riskleri değerlendirip gerekli tedbirleri alarak, muhtemel zararı en aza indirmeye çalışırlar. Geleneksel risk yönetimi sadece ilgili bölümün karşılaşacağı riskleri bertaraf etmek için kullanılan bir yöntemdir. Bu nedenle, işletmenin alt birimlerinden birinde risk yönetimi çok iyi bir şekilde yönetilmesine rağmen bir başka alt biriminde kötü şekilde yönetilebilir. Bu durum işletmenin değer kaybetmesine yol açabilir. Ancak KRY işletmeyi bir bütün olarak ele alan, işletmeye ve paydaşlarına değer kazandırmayı amaçlayan yöntemlerden oluşmaktadır. Yönetimin yapması gereken en önemli görevlerden birisi de işletmeye ve paydaşlarına değer kazandırırken mevcut veya muhtemel risklerin ne kadarının kabul edilebileceğine karar vermek olacaktır (Arslan, 2008). Tablo 2.1.'de Geleneksel Risk Yönetimi ile KRY karşılaştırması yapılmıştır.

Tablo 2.1. Geleneksel Risk Yönetimi-KRY Karşılaştırması (http-29)

	Risk Yönetimi	İşletme Risk Yönetimi	Kurumsal Risk Yönetimi
Odak	Finansal ve tehlike riskleri, iç kontrol	İşletme riski ve iç kontroller, risk- risk yaklaşımı	İşletme riski ve iç kontroller, kurum genelinde risklerin tanımlanması yaklaşımı
Objektif	İşletme değerini korumak	İşletme değerini korumak	İşletme değerini korumak ve güçlendirmek
Ölçek	Hazine, sigorta ve ilgili faaliyetler	İşletme yöneticilerinin sorumluluğu	Her seviye ve birimi kapsayacak şekilde kurum genelinde uygulama
Vurgu	Finans ve maliyet	Yönetim	Strateji yerleştirme
Uygulama	Seçili riskli alanlar, birimler ve süreç	Seçilen riskli alanlar, birimler ve süreç	İşletme genelinde tüm değer kaynakları
	Şimdiki durum kapasitesi		Gelecekteki vizyon durumu

KRY, geleneksel risk yönetimine göre “odak, vurgu, objektif, ölçek ve uygulama” kavramları bakımından farklılıklar göstermektedir. Geleneksel risk yönetimi bir işletmeyi alt birimler halinde ayrı ayrı ele alırken, KRY bir bütün olarak ele almaktadır.

Geleneksel risk yönetimi işletmelerin mevcut durum kapasiteleri ile ilgilendiği için, gelecekte elde edebilecekleri faydalara odaklanmaz. KRY’ye geçişin en büyük nedenlerinden birisi de geleneksel risk yönetimi yöntemlerinin işletmelerdeki büyük kayıpları önleyememesidir.

KRY’de vurgu, işletmenin stratejik hedeflerindedir. Bu nedenle KRY’de, riskleri azaltmaktan ziyade onları yönetmek ve yönetim için strateji oluşturmak önceliklidir. Bu noktada stratejik risk yönetimi kavramı karşımıza çıkmaktadır. Stratejik risk yönetimi, işletme stratejilerinin herhangi bir noktasında paydaşları ve onların değerlerini korumak amacıyla riskleri tanımlama, değerlendirme ve yönetme süreci olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca stratejik risk yönetimi, KRY’ye temel teşkil etmektedir. Bir işletmenin hedeflerine ulaşmak için izlediği yolda işletmeyi etkileyebilecek dahili ve harici olaylar ile senaryoları anlayabilmek için risklere stratejik bir pencereden bakmak gerekmektedir. İşletmeler tolere edilebilir risk seviyelerini doğru bir şekilde belirledikleri veya risk iştahlarını sağlıklı bir

şekilde tanımladıkları takdirde stratejik risk yönetimi, stratejik karar almada bir rehber niteliğinde olacaktır (Frigo ve Anderson, 2011).

2.10. Kurumsal Risk Yönetiminin Yararları

KRY, geleneksel risk yönetiminden farklı olarak işletmeyi bir bütün olarak ele aldığından elde edilen avantajlar işletmenin bütününe ilgilendiren değerlerdir. Risklere gerekli karşılıkların verilmesinin yanında işletmeye ve paydaşlarına değer kazandıran yöntemlerden oluşmaktadır. KRY'nin faydalarını sıralamak gerekirse:

- KRY uygulamalarıyla işletmeler, kârlılıklarını arttırmalarının yanı sıra gelir dalgalanmalarını da minimize ederler.
- Etkin bir KRY uygulaması sayesinde birimler arası iş birliği ve iletişim becerisinde artış gözlenir.
- Fırsatlar ve tehditler daha iyi tespit edilir.
- Belirsizlikten ve değişkenlikten değer yaratılır.
- İşletmeler sahip oldukları kaynakları daha etkin bir şekilde tahsis eder ve kullanırlar.
- İşletmeler uyguladıkları etkili KRY anlayışlarıyla, faaliyet gösterdikleri çevrede rekabet güçlerini arttıırırlar.
- KRY uygulamaları ile reaktif yerine proaktif bir yönetim uygulanabilir.
- Performans ölçümü risk odaklıdır.
- İşletmelerin yasal prosedür ve mevzuatlara uygunluğunun sürekliliği sağlanmış olur (Saka, 2008).
- Riski yönetme maliyetleri optimum düzeydedir.
- KRY ile işletmeler mevcut veya potansiyel risklere verilecek karşılık alternatiflerini tanımlayarak uygun olanı seçerler. Bu karşılık alternatifler; riskten kaçınma, riski azaltma, paylaşma ve kabullenme şeklinde olmaktadır. İşletmeler potansiyel riskleri tanımlayıp gereken karşılıkları seçerek işletme için olası sürprizlerin ve bu sürprizler için harcanacak olası maliyetlerin de önüne geçmiş olurlar.
- İşletmenin bütün birimleri birbirleri ile eşgüdüm halinde çalışarak paydaşlara ve işletmeye değer katabilmek için bir bütün olarak hareket ederler. İşletmenin birçok alt

birimini ilgilendiren riskler söz konusu olduğunda bu risklere verilecek olan karşılıklar optimum düzeyde ve işletmenin bütününe yönelik olduğundan daha etkili ve daha verimli olacaktır.

- KRY ile yönetim kademesi, işletmenin stratejik alternatiflerini daha iyi bir şekilde değerlendirerek bu alternatiflerle ilgili hedefler koyar. Bu hedeflerle ilişkili riskleri yönetmek için gerekli mekanizmaları geliştirerek, işletmenin risk kapasitesine daha sağlıklı bir şekilde karar verebilir (Arslan, 2008).

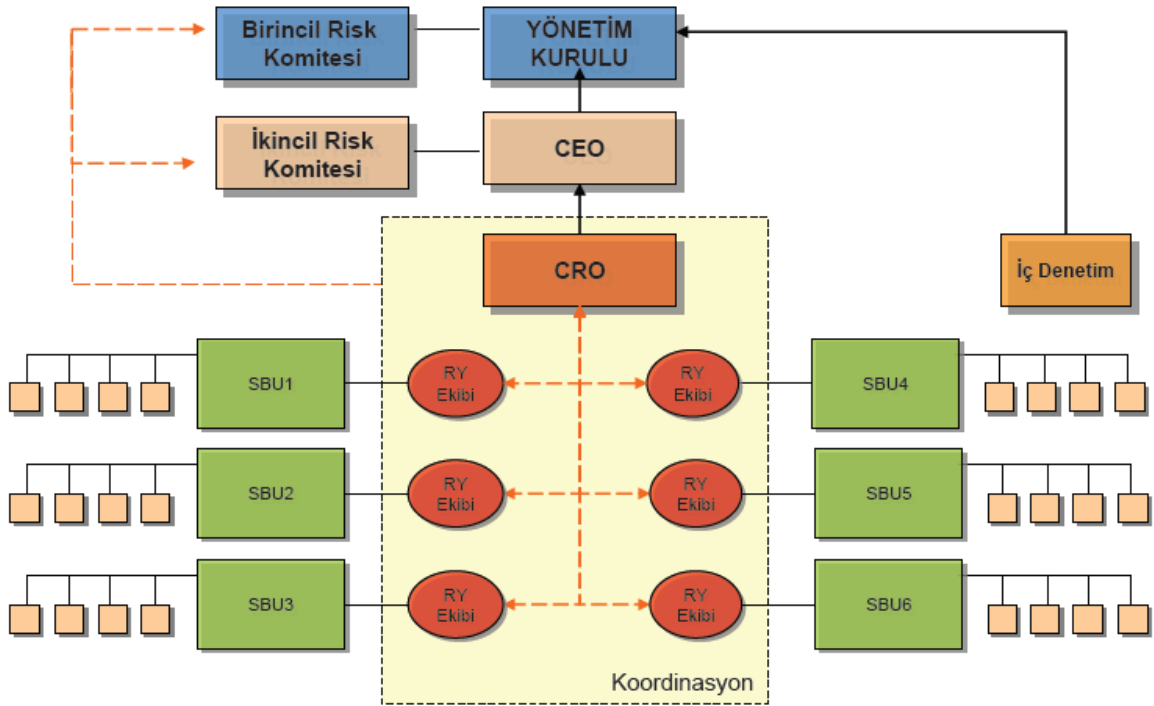
2.11. Kurumsal Risk Yönetiminin Hedefleri

KRY uygulamaları, işletmelerin ölçeklerine, faaliyet gösterdikleri sektörler ve çevresel koşullara bağlı olarak her işletmede farklılık göstermektedir. Yine aynı sebeplerden dolayı işletmelerin KRY uygulamalarının öncelikli hedefleri de farklılık gösterebilmektedir. Öncelik sıralaması farklı olsa da KRY'nin muhtemel hedeflerinin bütün işletmelerde ortak olabileceği düşünülebilir. KRY uygulamalarından beklenen olası hedefleri şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Olası sürprizleri erkenden tespit edebilmek,
- Risklere verilecek karşılıkların etkin olması,
- Bütün faaliyetlerdeki risklerin bir arada görülebilmesi için etkin bir raporlama sisteminin olması,
- Strateji belirleme, iş geliştirme, kaynak tahsisi ve performans takibi gibi işletme fonksiyonlarına destek olmak (Pagach ve Warr, 2007),
- İşletmelerin KRY uygulamalarıyla entegre olarak belirleyecekleri stratejiler sayesinde işletmenin zarar görmemesinden ziyade, çalışanlarına ve paydaşlarına değer kazandırmaktır.

2.12. Kurumsal Risk Yönetiminde Roller ve Sorumluluklar

Faaliyet gösterdikleri sektör ne olursa olsun, işletmelerin uyguladıkları KRY'nin etkinliği açısından ve işletmelerin bu uygulamalardan hedefledikleri beklentileri karşılayabilmesi bakımından KRY uygulamalarında yetki ve sorumluluklar açık bir şekilde belirtilmelidir. KRY, işletmenin bütününe ilgilendiren bir süreç olduğu için bütün çalışanlar risk yönetimi kapsamında görev tanımlarını iyi bilmeli, üzerlerine düşen sorumlulukları bu bilinçle yerine getirmelidir. İşletmelerde KRY uygulamalarında yetki ve sorumluluk kapsamında detaylı açıklamalara geçmeden önce, Şekil 2.3.'te gösterilen ideal organizasyon yapısına bakmakta fayda vardır.



Şekil 2.3. İdeal Organizasyonel Yapı (Saka, 2008)

İdeal organizasyon yapısında belirtilen her bir birimin üzerine düşen görev ve sorumlulukları birbirinden farklıdır. İşletmelerde KRY uygulamasının etkin bir şekilde icrası için yönetim kurulu, CEO, CRO (Chief Risk Officer), SBU (Strategic Business Unit) ve risk komiteleri üzerlerine düşen görevleri eksiksiz yerine getirmek zorundadır.

Yönetim kuruluna doğrudan bağlı olan birincil risk komitesinin görev ve sorumlulukları:

- İşletme genelinde risk yönetim politikalarını, anlayış ve standartlarını belirleyerek gözden geçirmek ve onaylamak,
- İzleme faaliyetleri kapsamında kritik görülen riskleri ve bu risklerle ilgili gelişmeleri takip etmek,
- Yine izleme faaliyetleri kapsamında işletme genelinde risk yönetim faaliyetlerinin etkinliğini ve sonuçlarını takip etmek ve değerlendirmektir.

İcra kurulu başkanı yani CEO'ya doğrudan bağlı olan ikincil risk komitesinin görev ve sorumlulukları ise;

- Risk yönetim faaliyetlerini yakından takip ederek, sistemin etkin bir şekilde işlediğini güvence altına almak,
- İşletmenin risklerini, risk yönetiminden sorumlu birimler tarafından günlük, haftalık veya aylık gibi gerekli görülen periyotlarda hazırlanan risk raporları ve diğer kanallardan gelen bilgiler vasıtasıyla takip etmek.
- İşletmenin riskleri ile ilgili olarak gerekli gördüğü her türlü karşılık kararını almak ve uygulamak, gerekli gördüğü hallerde durumu birincil risk komitesine aktarmaktır.

İşletmelerde en büyük sorumluluk işletme yöneticilerine aittir. İşletme yöneticilerinin sorumluluklarını sıralamak gerekirse:

- Öncelikle yöneticiler, KRY'nin gerekliliğine inanmalıdır. Kendilerinin gerekliliğine inanmadıkları bir sistemi çalışanlarına inandırmaları ve başarı beklmeleri gerçek dışı bir yaklaşım olacaktır.
- Yöneticiler, işletmenin risk kapsam ve çerçevesini ve bu kapsamla hedeflenen risk kültürü anlayışını çalışanlarına aktarmalı ve çalışanlar tarafından anlaşılmasını sağlamalıdır.
- Yöneticiler risk yönetim faaliyetlerini kendi yönetim faaliyetlerine entegre ve adapte etmelidir.
- Her yönetici kendi sorumluluk alanındaki özellikle kritik seviyelerdeki riskleri anlamalı, izlemeli ve raporlamalıdır. Ayrıca bu risklerle ilgili olarak etkili risk yönetim kararlarını almalıdır.
- Risk yönetiminden sorumlu birimle sürekli olarak eş güdüm halinde çalışmalıdır. Risk yönetim sisteminin sürekli gelişme ve iyileşmesine katkıda bulunmalıdır.

Yönetim kurulunun görev ve sorumlulukları ise, işletme genelinde risk yönetim politika ve standartlarını belirlemektir. Özellikle kritik risklerle ilgili gelişmeleri ve risk yönetim faaliyetlerini gözden geçirmek ve onaylamaktır.

Tepe yöneticileri, bir işletmede risk yönetimi uygulamalarından en üst düzeyde yetkili ve sorumlu olan kişilerdir (Duran, 2013). CEO'nun KRY kapsamında en büyük görev ve sorumluluğu risk yönetim faaliyetlerini yakından takip etmek ve risk yönetim sisteminin etkin bir şekilde çalıştığını güvence altına almaktır. Bunun yanı sıra tepe yöneticileri, etkin bir raporlama yapısı ile de işletmenin risklerini takip eder, risklere karşı gerekli gördüğü her türlü karşılığın alınmasında uygun gördüğü kararları alarak, bu kararların uygulanmasını sağlarlar.

Risk yönetimi kapsamında en büyük sorumlulardan birisi de şüphesiz CRO, yani risk baş sorumlusudur. Risk baş sorumlusunun başlıca sorumluluklarını şu şekilde sıralayabiliriz:

- İşletmedeki risk yönetim kültürünü geliştirmek ve yaygınlaşmasını sağlayıcı tedbirler almak,
- Özellikle kritik risklerin karar alıcılar tarafından doğru bir şekilde tanımlanmasını ve etkin bir şekilde yönetilmesini sağlamak,
- Risklerin bütün çalışanlar açısından aynı şekilde anlaşılmasını sağlamak,
- İşletme bünyesinde karar alıcılar tarafından riskler alınırken, beklenen getiri oranı ile alınacak risk arasındaki dengeyi göz önünde bulundurmalarını sağlamak,
- Risklerin en iyi şekilde yönetilmesi için etkin bir raporlama ve bilgi akışı sistemini tesis etmek,
- KRY'nin kurum kültürü ile bütünleşmesini sağlamak,
- KRY'i stratejik planlama, operasyonel planlama ve iş planlamasının bir parçası haline getirmektir.

Fonksiyonel birimler, risk yönetimi ekipleriyle sürekli eş güdüm halinde çalışan ve risk alan birimlerdir. Genel olarak fonksiyonel birimlerin risk yönetimi kapsamındaki görev ve sorumlulukları:

- Riskleri belirlemek ve analiz etmek,

- İşletme bünyesinde oluşturulan risk politikaları çerçevesinde risklere gereken karşılık kararlarının alınmasını ve uygulanmasını sağlamak,

- SBU için risk raporlamasını yapmaktır (Saka, 2008).

- İşletmenin bütün çalışanları risk yönetimini sahiplenmelidir. Her bir çalışan işletmede uygulanan KRY uygulamasından sorumludur (Duran, 2013).

Risk yönetim ekipleri, risk yönetiminde en çok faaliyet gösteren birimlerden biridir. Stratejik iş birimleri ve CRO ile eşgüdüm halinde çalışarak KRY'nin etkinliğinin artırılması için üzerlerine düşen sorumlulukları yerine getirirler. Risk yönetim ekiplerinin belli başlı görev ve sorumlulukları:

- Risk yönetimi politikalarının hazırlanmasına katkıda bulunmak,

- Etkin bir risk yönetimi için kesintisiz bilgi akışının gerçekleşmesini sağlamak,

- Risk yönetim fonksiyonlarını izlemek,

- Risk yönetimi için gereken araç ve desteklerin teminini sağlamak,

- Risklerin izlenmesi ve bir araya getirilerek yönetim kuruluna raporlanmasını sağlamak,

- İç denetim birimiyle devamlı bir eş güdüm halinde çalışmaktır.

İç denetim biriminin faaliyetleri, birincil risk yönetim komitesi tarafından belirlenip onaylanan risk yönetimi politika ve standartları ile güvence altına alınmalıdır. İç denetim biriminin başlıca görev ve sorumlulukları:

- Risk yönetimi kapsamında yapılan kontrollerin denetlenmesini sağlamak,

- Risk yönetim sürecindeki faaliyetleri tarafsız bir gözle denetlemek,

- Risk raporlamaları konusunda yönetim ve icra kurullarına güvence vermektir (Saka, 2008).

- Özellikle kilit risklerin göz ardı edilip edilmediğinin tespiti, iç denetçilerin en önemli sorumluluklarından birisidir (Duran, 2013).

KRY, bir düzeye kadar işletmede çalışan herkesin sorumluluğunun bir parçasıdır. Çalışanlar, KRY uygulamalarını olumsuz yönde etkileyebilecek, üstlerinden gelebilecek baskılara karşı koymanın gerekliliğini anlamalı ve uygun bir şekilde ilgili birimlere rapor ederek sürecin zarar görmesine engel olmalıdır (Küçük Yılmaz, 2007). Tepe yöneticiler

başta olmak üzere bütün yöneticiler bu raporlama sisteminin gerekliliğine inanmalı ve desteklemelidir. Bu gibi durumlar için alternatif iletişim kanalları oluşturulmalıdır.

KRY’de kurum içi çalışanların yanı sıra kurum dışı çalışanlar da önemli rollere sahiptir. Başarılı bir KRY uygulaması için kurum dışı çalışanların desteği son derece etkilidir. KRY kapsamında kurum dışı çalışanlar, dış denetçiler, yasa koyucular, dış kaynak hizmet sağlayıcıları, tedarikçiler, iş ortakları ve kredi derecelendirme kuruluşları gibi üçüncü şahıslardır (Güneş, 2009).

2.13. Kurumsal Risk Yönetimi İle İlgili Yasal Düzenlemeler

Risk faktörlerinin işletmelere zarar vermesinin önüne geçilmesi, KRY uygulamalarında standartların sağlanması ve risk yönetim uygulamalarında görülen eksikliklerin giderilmesi için çeşitli yasal mevzuatların düzenlenmesine ihtiyaç duyulmuştur.

2.13.1. Sivil otoriteler ve mevzuatlar

Özellikle bankacılık ve sigortacılık alanlarında gelişen risk yönetimi uygulamalarında etkinliğin ve verimliliğin artırılması ve uygulamalardaki boşlukların giderilmesine yönelik yapılan çalışmalar neticesinde sivil otoritelerin almış oldukları kararlar ve çıkarılan bazı mevzuatlar vardır.

2.13.1.1. Sox (Sarbanes Oxley) Yasası

Sox yasası ABD’de dönemin başkanı George W. Bush tarafından 30 Temmuz 2002 tarihinde imzalanmıştır. ABD’de Sermaye Piyasası Kurumu’nun dengi olan SEC (Securities and Exchange Commission) tarafından geliştirilmiştir. Bu yasa, ABD’de sermaye piyasalarında faaliyet gösteren işletmelerin yönetim kadrolarına ciddi yükümlülükler ve raporlama şartları getirmiştir (Karaca, 2007).

Sox yasası aşağıdaki konu başlıklarını içeren toplam 11 ana başlıktan oluşmaktadır.

- Muhasebe gözlem kurulunun kuruluşu ve işleyişi
- Denetim firmasının bağımsızlığı
- İşletmenin sorumluluğu

- Mali bilgilerin arttırılması
- Analiz çıkar anlaşmazlıkları
- Komisyon kaynakları ve otoritesi
- Çalışmalar ve raporlar
- Kurumsal ve suç unsuru taşıyan su istimal sorumluluğu
- Beyaz yakalılar suçları ile ilgili cezaların arttırılması
- Kurumsal vergi iadeleri
- Kurumsal su istimal ve sorumluluk (SOX, 2002).

Bu yasa ile birlikte, şirketlerin finansal raporlamaları üzerindeki risklerin belirlenmesi, tespit edilen bu risklere ilişkin kontrollerin yazılı hale getirilmesi ve değerlendirilmesi mecburi tutulmuştur. Kontrollerin etkinliğinden ise işletme yöneticileri sorumlu tutulmuştur. Yasa ile birlikte gelen ağır cezai yaptırımlar, işletme yöneticileri başta olmak üzere bütün çıkar sahiplerini finansal raporlamaya ve iç kontrollerin iyileştirilmesine yönelik kapsamlı projeler başlatmalarına sebep olmuştur.

2.13.1.1.1. Sox Yasalarının amaçları

Hâlihazırda kabul gören muhasebe ilkelerinin farklı yorumlara yol açmaları ve bazı durumlarda yetersiz kalmaları nedeniyle Sox yasası ile muhasebe standartları tekrar gözden geçirilip düzenlenmiştir. Sox yasası ile ABD’de yaşanan denetim ve muhasebe skandallarının ardından kamunun halk nazarında saygınlığını tekrar kazanması ve şirketlerin şeffaflıklarının arttırılması amaçlanmıştır.

Sox yasalarının diğer amaçlarını şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Daha iyi bir kurumsal yönetimin temini,
- Yatırımcıya doğru, zamanında, detaylı ve anlaşılabilir finansal bilgi sunulmasının sağlanması,
- İç kontrollerin daha etkin bir şekilde icrasının sağlanması,
- Kontrollerin bağımsız olmasının sağlanması,
- Dış denetim firmaları tarafından desteklenen ve iç denetimden sorumlu denetim komitesinin bağımsız hareket etmesinin sağlanması,

- Muhasebe denetim kurulunun (Public Company Accounting Oversight Board) kurulması ile yaptırımların daha sıkı uygulanması amaçlanmıştır (Özeke, 2004).

2.13.1.1.2. Türkiye’ye etkileri

ABD’de yaşanan muhasebe ve denetim skandallarının Türkiye’de bir benzerinin yaşanmaması için SPK (Sermaye Piyasası Kurulu), Sox yasasının hükümlerini 02.11.2002 tarihinde SPK’nın seri X No:16 Sermaye Piyasasında bağımsız denetimde değişiklik yapılmasını öngören tebliği ile Türkiye’de uygulamaya geçirmiştir.

Seri:X, No:16 sayılı “Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim Hakkında Tebliğ”de, 02.11.2002 tarih ve 24924 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan Seri:X, No:19 sayılı Tebliğ ile yapılan değişiklikler ile ortaklıklarda denetimden sorumlu komite kurulması zorunlu hale getirilmiştir. Ayrıca mali tablo ile yıllık raporların hazırlanması ve bildiriminde sorumluluk esasları hakkında yeni düzenlemeler de yine bu değişiklikle getirilmiştir. (Türker, 2011).

2.13.1.2. AB (Avrupa Birliği) 8. Yönergesi

84/253/ECC sayılı 8. Yönerge, muhasebe raporları üzerinde yasal olarak denetim yapan denetçilerin sorumlulukları ve mesleki standartları ile ilgilidir. Amacı yasal denetçilerin ihtiyaçlarının karşılanması ve AB’ye üye ülkelerde denetime ilişkin düzenlemelerin sağlanmasıdır. 10 Nisan 1984’te kabul edilmiştir. Bu doğrultuda AB’ye üye ülkelere gerekli düzenlemeleri yapmaları için 1988 yılına kadar süre verilmiştir. 1 Ocak 1990 tarihi itibarıyla yürürlüğe girmiştir. Bu yönerge aşağıda maddelenen beş kısımdan oluşmaktadır.

- Kapsam
- Yetkiye ilişkin kurallar
- Mesleki kurallar
- Mesleki dürüstlük ve bağımsızlık
- Açıklık ve son hükümler

Bu yönergede bahsi geçen denetim işini yapan kişiler, gerçek kişiler olabileceği gibi, tüzel kişiliğe sahip denetim firmaları da olabilmektedir (Sevim, Çetinoğlu ve Kurnaz, 2006).

2.13.1.3. Basel I

Ülkelerin merkez bankalarının bir araya gelmesiyle oluşturulan bir kuruluştur. BIS (Bank Of International Settlements), 1974 yılında Basel Komitesini oluşturmuştur. Basel komitesi, 1988 yılında bankaların uyması gereken çalışma standartlarını belirleyen Basel I standartlarını yayınlamıştır (Yıldırım, 2015). Bu doküman çeşitli değişikliklere uğramıştır. 1996 yılında piyasa riski dahil edilmiştir. Basel I standartlarına göre SYR (Sermaye Yeterlilik Rasyosu), özkaynağın toplam risk ağırlıklı varlıklara oranı olarak tanımlanmaktadır. Toplam risk ağırlıklı varlıklar, kredi riskine esas tutar ile piyasa riskine esas tutarın toplamını ifade etmektedir (Aykut, 2008).

Ancak zaman içerisinde yaşanan tecrübeler neticesinde Basel I standartlarının eksik yönleri ortaya çıkmıştır. Basel I'e getirilen eleştirilerin en önemlisi, kredi ve piyasa riski dışındaki riskleri sermaye yeterlilik oranını hesaplarken dikkate almaması yönündedir. Ancak bankacılık sektöründe, faiz oranı riski, operasyonel riskler ve likidite riski gibi riskler de önem kazanmaya başlamıştır. Bu durum, mevcut formülle hesaplanan sermaye yeterlilik oranının her zaman için bankanın mali durumunun iyi bir göstergesi olmayabileceği sonucunu doğurmuştur.

2.13.1.4. Basel II

Mali piyasaların zaman içinde gelişmesi sonucu Basel I standartları yetersiz kalmaya başlamıştır. Komitenin sermaye yeterliliği düzenlemesinin gözden geçirilmesine yönelik ilk dönem önerilerinin 1999 yılında yayınlanmasını takiben tüm üye ülkelerde kapsamlı bir çalışma başlamıştır. 2001 ve 2003 yıllarında görüş ve istişare için ek öneriler yayımlanmıştır. Düzenleme ve içindeki standartlar, G-10 ülkelerinin Merkez Bankası Başkanları ve Bankacılık Denetleme Kurumu Başkanlarınca uygun bulunmuştur. 2004 yılında Basel II adıyla yayınlanan dokümanın gözden geçirilmiş kapsamlı versiyonu BIS tarafından 2006 yılında yayınlanmıştır (Aykut, 2008).

2.13.1.4.1. Basel II'nin amaçları

Basel I, piyasa ve kredi riskini ele almıştır. Ancak Basel II, piyasa riskine ilave olarak kredi riskinin hesaplanmasını farklılaştırmış ve risk gruplarına ilave olarak operasyonel riskleri de temel almıştır. Basel II'de risk duyarlılığının hesaplanmasına ilişkin yöntemler değiştirilmiştir. Basel I'de OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) üyesi ülkelerin hükümetlerinin risk ağırlığı sıfır iken, OECD üyesi olmayan ülkelerin risk ağırlığı yüzde yüz olarak öngörülmüştür. Ancak Basel II'de bu uygulamadan vazgeçilmiş ve risk ağırlığının hesaplanmasında bağımsız derecelendirme kuruluşlarının görevlendirilmesine karar verilmiştir. Ayrıca Basel II'de öngörülen riskler için karşılık verilmesinin yanı sıra öngörülmeyen riskler için asgari sermaye ayrılması kararlaştırılmıştır. Basel II'nin hedefleri, bankaların denetlenmesine en büyük önemi vermek, risk yönetiminin güçlendirilmesi, piyasa disiplini ve kredibilite hesaplamalarında standarda ulaşılmasıdır. Basel II ile birlikte işletmelerin kayıt dışılığının azaltılması ve yüksek kredi notu olan işletmelerin rakiplerine nazaran daha avantajlı olmaları hedeflenmiştir (Serim, 2006).

2.13.1.5. Türk Ticaret Kanunu

Türk Ticaret Kanunu'na göre pay senetleri borsada işlem gören şirketlerde yönetim kurulu şirketin varlığını, gelişmesini ve sürdürülebilirliğini tehlikeye düşürebilecek her türlü tehlikenin erken teşhisi, gereken önlemlerin alınması ve risklerin yönetilmesi amacıyla uzman bir komite kurmak, sistemi çalıştırmak ve geliştirmekle yükümlüdür. Diğer şirketlerde bu komite denetçinin gerekli görüp bu durumu yönetim kuruluna yazılı olarak bildirmesi halinde derhal kurulur ve ilk ayın sonunda ilk raporunu verir. Komite, yönetim kuruluna her iki ayda bir vereceği raporda durumu değerlendirir. Varsa tehlikelere işaret ederek çözüm yollarını gösterir. Rapor aynı zamanda denetçiye de gönderilir.

Denetimciler, şirketin varlığını tehdit edebilecek nitelikteki riskleri erkenden teşhis edebilmek ve risk yönetimini gerçekleştirebilmek için bu yasanın 378. Maddesi uyarınca şirketlerin kurması gereken sistemi ve yetkili komiteyi kurup kurmadıklarını denetlerler. Eğer böyle bir sistem varsa bu sistemin yapısı ile komitenin uygulamalarını açıklayan ayrı

bir rapor düzenleyerek, denetim raporu ile birlikte yönetim kuruluna sunarlar. Bu raporun esasları, Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumunca belirlenir.

Bu yasa kapsamında, küçük limited şirketler hariç diğer büyük şirketler için devredilmez ve vazgeçilmez görev ve yetkiler kapsamında risklerin erken teşhisi ve yönetimi komitesinin kurulması hususu yer almaktadır (http-43).

2.13.1.6. OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri

1999 yılında OECD tarafından hazırlanan adillik, şeffaflık, sorumluluk ve hesap verilebilirlik olmak üzere dört ana unsurdan oluşan Kurumsal Yönetim İlkeleri Raporu 2004 yılında tekrar gözden geçirilip düzenlenmiştir. Kurumsal yönetim, şirketlerin yönlendirildiği ve kontrol edildiği bir sistem olarak tanımlanmıştır. Kurumsal Yönetim İlkeleri raporuna göre kurumsal yönetim aynı zamanda şirket yönetimi, yönetim kurulu, hissedarlar ve diğer çıkar grupları arasındaki ilişkiler dizisini içermektedir. Yönetim kurulunun sorumlulukları arasında işletmenin muhasebe ve mali raporlama sisteminin güvenilirliğini sağlamak, bağımsız denetim, mali ve operasyonel kontrol sistemleri ile yasa ile ilgili standartlara uygunluğu denetleyen denetim sistemlerinin işlerliğini sağlamak yer almaktadır. Ayrıca yönetim kurulu risk politikalarından da sorumludur (Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD], 2004).

2.13.1.7. Turnbull Raporu

Turnbull raporu olarak da bilinen Combined Code on Corporate Governance, 1998 yılında İngiltere’de daha önceden yayınlanan üç raporu esas almış ve 2003’te revize edilmiştir. İç kontroller ve risk yönetimi hakkında özel sektör yöneticileri için hazırlanan, Londra borsası şirketlerine yönelik “uygula-uygulamıyorsan açıkla” esasına dayalı rehber niteliğinde bir rapordur (Atamer, 2006). Combined Code raporu; yönetim kurulu üyelerinin yarısının bağımsızlığı, yönetim kurulunun kendi öz değerlendirmesi, hesap verebilirlik ve denetim, paydaşlar ile olan ilişkiler konularını kapsamaktadır (http-46). Bu raporun “İç Kontrol, Birleştirilmiş Kurallar Üzerine Yönetim Kurulu Üyeleri İçin Rehber” başlığıyla ICAEW (The Institute of Chartered Accountants in England-Wales) isimli kuruluş tarafından yayınlanan bir versiyonu da bulunmaktadır (Saltık, 2007). ICAEW, 1880 yılında

İngiltere’de kurulmuştur. Merkezi Londra’dadır. 1973 yılında Uluslararası Muhasebe Standartları Komitesinin kurulmasına öncülük eden bir kuruluş olup, dünyada 160 ülkede 138000’in üzerinde üyesi vardır. Finansal raporlama, denetim ve güvence, finans ve yönetim, finansal hizmetler, vergi, kurumsal finansman ve bilgi teknolojileri olmak üzere 7 departmanı bulunan ICAEW, Dünya Ekonomik Forumu’na üye olan tek kuruluştur ([http-30](http://30)).

2.13.2. Havacılık otoriteleri

FAA (Federal Aviation Administration), ICAO (International Civil Aviation Organization) ve IATA (International Air Transport Association) gibi havacılık otoriteleri, havacılık sektörünün doğası gereği sahip olduğu dinamik çevre ve değişken parametreler nedeniyle maruz kalınan risklerin yönetilmesi, yerinde bir yaklaşımla gereken karşılıkların verilmesi için havacılık işletmelerine yol gösterici olması açısından çeşitli düzenlemeler öneren mevzuatları içeren dokümanlar hazırlamıştır. Bu düzenlemeler ile risk faktörü yüksek olan havacılık sektöründeki risklerin etkin bir şekilde yönetilmesi, ilgili risklere uygun karşılıkların verilmesi hedeflenmiştir.

2.13.2.1. Federal Havacılık Yönetimi

FAA, görevi ABD hava sahası içinde hava ve havacılıkla ilgili her türlü uçak, uçuş, üretim, müdahale, etkinlik ve geçerli güvenlik mevzuatlarının takibi ve uygulanmasını kontrol etmek ve ABD’de hava güvenliğini sağlamaktır. ABD Ulaştırma Bakanlığı’na bağlı olarak 1958 yılında ABD Kongresi tarafından kurulan bir devlet kuruluşudur ([http-31](http://31)).

FAA’in risk yönetimi ile ilgili olarak yorgunluk risk yönetimi, emniyet yönetim sistemi gibi uygulamalara yönelik tavsiye niteliğinde yayınları bulunmaktadır ([http-32](http://32)). Öte yandan FAA Kazanç Yönetim Politikası’na göre risk yönetimi, “FAA amaç ve hedeflerine ulaşma ile ilgili riskleri tanımlamak ve hafifletmek için yönetim sürecinin yaşam döngüsüne uygulanan bir yönetim” olarak tanımlanmıştır. Bu politikaya göre bütün işletmeler risk yönetim sürecini dört basamakta teşkil etmelidir:

- Risk bölgelerini tanımlama ve değerlendirme
- Riskleri hafifletme ya da ortadan kaldırma stratejilerini geliştirme ve uygulama

- Hafifletme çabalarını izleme ve kıymetlendirme
- Riskler ortadan kalkana ya da sonuçları kabul edilebilir bir seviyeye inene kadar hafifletme uygulamalarına devam etme.

Risk yönetimi, en küçük projelerden en büyük ölçekli programlara kadar FAA'nın bütün seviyelerindeki aktivitelerinde uygulanan bir yönetimdir. Özellikle maliyetler, teknik konular, sistem emniyeti, bütün emniyet disiplinleri, insan faktörleri, işlerlik, verimlilik, kârlılık, yönetim, finansman, hissedarların tatmini gibi risk bölgelerinde risk yönetimi uygulanır (Acquisition Management Policy, 2014).

Bunun yanı sıra FAA, riskleri tanımlamak ve yönetmek için “risk yönetimi el kitabını” yayınlamıştır. Bu el kitabı özellikle uçuşun her safhasında farklı işler yapması gereken pilotlar için hazırlanmış bir el kitabıdır. NTSB (National Transportation Safety Board) verilerine göre son 20 yılda yaşanan uçak kazalarının yaklaşık yüzde 85'i pilot hatasından kaynaklanmaktadır. Havayolu pilotları bu el kitabındaki teknikleri özümseyip, uçuşun getirdiği riskleri doğru tespit ederse söz konusu riskleri başarılı bir şekilde yönetebilecektir. Öte yandan bu el kitabı, risk yönetimi elemanlarını tespit eden, insan davranışlarını inceleyen, riskleri tanımlamayı ve olumsuz etkilerini hafifletmeyi amaçlayan, riskleri kıymetlendirip doğru ve sağlıklı kararlar verilebilmesi için gerekli prensipleri içeren bir kitaptır ([http-33](http://33)).

2.13.2.2. Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü

Merkezi Montreal'de bulunan, 1944 yılında kurulan ICAO Birleşmiş Milletler'e bağlı, sivil havacılık alanında küresel ölçekte önemli ve kalıcı gelişmelere ön ayak olmuş bir örgüttür. ICAO genel kurulu tüm üyelerinin katılımıyla üç yılda bir toplanır. ICAO'nun amaç ve hedeflerini aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür:

- Sivil havacılığın küresel ölçekte güvenli ve düzenli gelişimini sağlamak
- Uçuş emniyetini geliştirmek
- Uçuş ve havaalanı güvenliğine katkı sağlamak
- Hava araçlarının yapım ve işletimini desteklemek
- Güvenli, düzenli ve ekonomik hava taşımacılığının küresel ihtiyaçlarını karşılamak

- Ülkelere uluslararası havayolu işletmeciliği konusunda fırsat eşitliği sağlamak ve taraf ülkeler arasında ayrımcılık yapmamak

- Uluslararası sivil havacılığı ilgilendiren tüm konuların gelişimi ve yenilenmesi için çaba göstermektir (http-34).

Öte yandan ICAO sivil havacılığın gelişimine katkı sağlamak adına risk yönetimi çerçevesinde yorgunluk risk yönetimine önem vermiştir. ICAO'ya göre yorgunluk risk yönetimi çerçevesinde uçuş ekipleri verimli bir şekilde görev ve sorumluluklarını yerine getirebilmek için yeterli seviyede istirahat etmelidir. İşletmeler yorgunluk risk yönetimini de Emniyet Yönetim Sistemi(Safety Management System, SMS) proses ve prosedürleri çerçevesinde gerçekleştirmelidir.

Hem Emniyet Yönetim Sistemi hem Yorgunluk Risk Yönetim Sistemi, etkin bir emniyet raporlama kültürü üzerine inşa edilmiştir. Çalışanlar, iş çevrelerinde tehlikeli olabilecek unsurları Emniyet Yönetim Sistemi çerçevesinde gerekli yerlere rapor etmelidir.

İşletme yöneticileri, kasıtlı ve kasıtlı olmayan insan hatalarını birbirinden ayırt etmeli ve bu sistemin ilerleyebilmesi için teşvik edici tedbirler almalıdır (ICAO [International Civil Aviation Organization, Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü], 2013).

Öte yandan ICAO tarafından yayınlanan SARPs (Standars and Recommended Practices) ulusal havacılık otoriteleri tarafından uygulanmakta ve denetlenmektedir (Misiura, 2015). Bu nedenle havayolu işletmeleri ulusal havacılık otoritelerinin, dolayısıyla da ICAO tavsiyelerinin dışına çıkamazlar. Risk yönetimi ile ilgili ICAO tarafından yayınlanan SARPs'lara uymak durumundadırlar.

2.13.2.3. Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği

IATA toplam hava trafiğinin %83'ünü oluşturan 265 havayolu işletmesinden oluşan ticari bir kuruluştur. IATA güvenli ve kârlı havayolu taşımacılığının gerçekleşebilmesi için faaliyet göstermektedir (http-35).

Havayolu taşımacılığı en güvenli ulaşım yöntemi olarak yerini korurken, havayolu işletmelerinin de dikkat etmesi gereken maksimum uçuş saati, uçuş ekiplerinin dinlenme süreleri gibi bazı hususlar vardır. IATA bu konuya dikkat çekmek için ICAO standartlarında hazırladığı Havayolu İşletmelerine FRMS (Fatigue Risk Management

System) yayınlamıştır. Bu doküman havayolu işletme yöneticileri için bir mihenk taşı niteliğindedir. FRMS uygulandığı takdirde, uçuş ekiplerinin yeteri kadar istirahat edip, algıları açık olarak emniyetli bir şekilde uçuş gerçekleştirmelerine olanak sağlayan bir dokümandır (FRMS, [http-36](#))

IATA, Emniyet Risk Yönetim Sistemi'nde risklerin doğru bir şekilde değerlendirilmesi, işletmeler için tehlikeli olabilecek risklere verilecek karşılıkların geliştirilmesi ve uygulanması için eğitimler vermektedir. Bu eğitimlerin sonunda varılması istenen hedefler arasında işletmelerin emniyet sistemlerindeki açıklıkları, tehlikeleri ve riskleri görebilmelerini; emniyet yönetim prensiplerini uygulamayı ve emniyet risk değerlendirme kıstaslarını tanımlamayı öğrenmelerini sağlamak yer almaktadır ([http-37](#)).

Öte yandan IATA, KRY için pratik uygulama rehberi niteliğindeki “Bütünleşik Risk Yönetimi Rehberi”ni yayınlamıştır. Bütünleşik risk yönetimi rehberi, işletmelerdeki KRY uygulamalarının uygunluk seviyelerinin tespit edilmesi, maruz kalınan risklerin daha iyi bir şekilde yönetilmesiyle rekabet üstünlüğünün elde edilmesi ve uygulamanın yasal gerekliliklerle uyumlu olması bakımından havayolu işletmeleri açısından son derece faydalı bir dokümandır ([http-38](#)).

2.14. Kurumsal Risk Yönetimi Aşamaları

Risk yönetimi standartları kapsamında KRY uygulamalarını iki ana aşamada tanımlamak mümkündür:

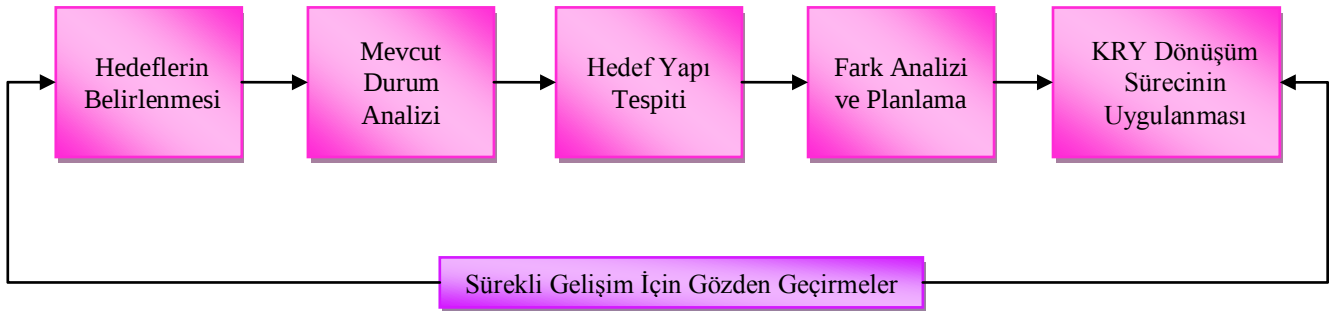
- KRY dönüşüm süreci
- KRY’i uygulama süreci

KRY’nin bir işletmeye tesisi öncesi ilgili işletme risk yönetimi uygulaması için gereken alt yapıyı işletme bünyesinde tesis etmelidir. Bu alt yapının tesisi çeşitli aşamalardan oluşmaktadır. Bu aşamaların tamamı KRY’nin dönüşüm sürecini oluşturur. Dönüşüm süreci başarılı bir şekilde tesis edildikten sonra KRY’nin işletmede uygulama sürecine girilir. Başarılı bir dönüşüm sürecini takiben uygulama sürecine hazırlıklı olan bir işletmede KRY uygulamaları verimli sonuçlar verecektir.

2.14.1. Kurumsal Risk Yönetimi dönüşüm süreci aşaması

KRY'e geçiş yapmadan önce işletmeler gerekli gördükleri hazırlıkları yapmak suretiyle ihtiyaç duyulan hazırlıkları yapmak zorundadır. Bu hazırlıklar personel eğitiminden organizasyon değişikliklerine kadar birçok konuyu kapsamalıdır (Topçu, 2013). Çünkü KRY, geleneksel risk yönetimi uygulamalarının aksine işletmelerin maruz kaldıkları riskleri bir bütün olarak ele aldığı ve yönettiği bir anlayıştır. Geleneksel risk yönetimi ile stratejilerini belirleyen işletmeler son yıllarda risk yönetimi uygulamalarındaki eksikliğin farkına vararak KRY uygulamalarına geçiş yapmışlardır. KRY, risklerin daha etkin yönetilmesini sağlamaktadır. Ayrıca işletmelerin zarardan kaçınmalarının yanı sıra mevcut varlıklarında değer artışına aracı olmaktadır (Saka, 2008).

KRY için altyapı tesisi aşamasında risk kültürü kavramı karşımıza çıkmaktadır. İşletmeler için risk kültürü, işletmenin risk felsefesinden ve risk iştahından kaynaklanmaktadır (Topçu, 2013). İşletme bünyesindeki departmanlar farklı risk kültürüne sahip olabilmekte, dolayısıyla risk yönetimi konusunda karar almada farklı tutumlar sergilenmesine yol açmaktadır. Örneğin bazı yöneticiler karar almada çok daha fazla risk almaya hazırlanırken, bazı yöneticiler ise risk alma konusunda daha temkinli ve tutucu olabilmektedirler. Kısacası risk yönetimi kültürünün oluşması, özellikle kararların nasıl alındığına ilişkin davranış değişikliğinin oluşturulmasıyla ilgilidir (Holiwell, 1998). İşletme bünyesinde risk alma konusunda teşvik edici ve motive edici bir ortam oluşturulmalıdır. Bu noktada alınacak risklerin büyüklüğü karar verme düzeyiyle orantılı olarak değişecektir (Topçu, 2013). Bu süreçte işletmeler, KRY uygulamalarını kendi yönetim anlayışlarına entegre etmeden önce Şekil 2.4.'te gösterilen basamakları uygularlar (Saka, 2008).



Şekil 2.4. Kurumsal Risk Yönetimi Dönüşüm Süreci (Saka, 2008)

2.14.1.1. Hedeflerin belirlenmesi

Temelde bütün işletmelerin en büyük amacı hissedarlarına değer oluşturmaktır (Matheson ve Matheson, 1998). Bu amaca ulaşabilmek için işletmeler kendileri için mantıklı ve ulaşılabilir hedefler koymalıdır. Hedeflerin belirlenmesi aşamasında işletmeler genel stratejik hedeflerini detaylı ve açık bir şekilde belirlemelidir. İşletmenin belirlediği stratejik hedeflere ne şekilde ulaşacağına dair izlenecek politikalar, bütün çalışanlar tarafından anlaşılır olmalıdır. Genel stratejik hedefler kadar kurumsal risk alma profili de bu aşamada son derece önemlidir. İşletmeler kurumsal risk alma profillerini oluşturarak, belirledikleri genel stratejik hedefler doğrultusunda hangi riskleri ne ölçüde alabileceklerinin farkında olmalıdır (Saka, 2008). İşletmenin risk profili seviyesinin ne olduğuna karar verme aşamasında, işletmenin genel mevcut durumu, hedefleri ve bu hedeflere ulaşabilmek için hangi stratejileri izleyeceğini gösteren kurum politikası önem arz etmektedir (Arslan, 2008).

Hedefleri belirlerken işletmeler, uygulayacakları KRY standardında sonuç odaklı mı yoksa süreç bazlı mı bir yaklaşım uygulayacaklarına karar vermelidir. COSO ve benzeri standartlar, risk yönetimini süreç bazlı ele almaktadır. Süreç dahilinde girdiler belirlenir, işlemler tanımlanır ve çıktılar alınır. Süreç bazlı yaklaşımının avantajı karşılaşılabilecek risklerin tespitinin kolaylaşmasıdır. Ancak detaylara odaklanılıp, büyük resmi kaçırma ihtimaliyle karşı karşıya kalmak da süreç bazlı yaklaşımının dezavantajı olarak karşımıza çıkmaktadır. Karar alıcılar detaylarla değil, sadece stratejik seviyelerdeki riskler ve alt seviyelerdeki risklerden kritik olanlarla ilgilenmektedir. Bu nedenle karar aşamasında, risk yönetimi kapsamında sonuç odaklı yaklaşım sergilemeleri işletmeye daha fazla yarar sağlayacaktır. Bunun yanı sıra KRY’de sonuç odaklı bir yaklaşım, iç denetim ve risk yönetimi alanlarının birbirlerinden ayrılmasını sağlaması açısından önemlidir (Topçu, 2013).

2.14.1.2. Mevcut durum analizi

Mevcut durum analizinde etkin bir risk yönetiminin uygulanabilmesi için dikkat edilmesi gereken bazı hususlar vardır. Bunlardan ilki, risk yönetim stratejisini belirlemek

ve buna uygun olarak çalışma ortamını düzenlemektir. Risk yönetim stratejisi, işletmenin risk yönetim anlayışını, temel prensiplerini, risk iştahını, risk yönetimine verdiği önemi, kabul edilebilir risk seviyelerini, risk yönetimi uygulamasında görev ve sorumlulukları içerir. Diğer bir önemli konu ise işletmenin risk yönetimi faaliyetlerini ne ölçüde yerine getirdiği hususudur. Etkin bir risk yönetimi uygulaması için ilgili birimlerin ihtiyaç duydukları bilgiye gerektiği ölçüde ve gerektiği zamanda erişebilmeleri temin edilmelidir. Bu nedenle bilgi paylaşımı ve iletişim seviyesi mevcut durum analizi aşamasında belirlenmelidir (Arslan, 2008). Kısacası bu aşamada işletmeler mevcut risk yönetim alt yapılarını ayrıntılı bir biçimde analiz etmelidir. Mevcut durum analizi “neredeyiz?” sorusunun cevabıdır (Duran, 2013). İşletmeler bu analizi yaparken aşağıdaki başlıkları dikkate almalıdır.

- Mevcut risk yönetim ortamı; “işletmede risk yönetimi beklentilerini açıklayan bir risk yönetimi politika veya rehberi var mıdır? Uygulanmakta olan risk yönetim politikası işletmenin kültür ve iklimine, norm ve değerlerine uyumlu mudur? İşletmenin risk iştahı ve risk toleransı belli midir?” gibi sorularla analiz edilmelidir.
- Risk yönetim stratejileri; “işletmenin risk yönetim stratejileri, mevcut yönetim stratejileri ile uyumlu mudur?” “işletmenin risk yönetim stratejileri bütün çalışanlara duyurulmuş ve çalışanların gerekli bilince sahip olmaları sağlanmış mıdır?” şeklindeki sorular ile analiz edilmelidir.
- Risk yönetimi uygulama; “mevcut risk yönetimi uygulamaları risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve uygun karşılıkların verilmesi aşamalarını karşılamakta mıdır?” gibi sorular yöneltilerek analizi sağlanmalıdır.
- Kontrol; risk yönetim politikaları ile kontrollerin güvence altına alınıp alınmadığı analiz edilmelidir.
- Bilgi ve iletişim; işletmede her yönde bir bilgi akışının olup olmadığı, yaşanan aksaklıkların rapor edilip edilmediği, birimler arası sağlıklı bir iletişim yeteneğinin bulunup bulunmadığı analiz edilmelidir.

2.14.1.3. Hedef yapı tespiti

Mevcut durum analizi yapıldıktan sonraki aşama, iyileştirmeler sonrasında ulaşılması istenen hedef yapının tespit edilmesi aşamasıdır (Arslan, 2008). Hedef yapının tespit edilmesinde aşağıda maddelenen bazı kriterler göz önünde bulundurulmalı ve dikkatli bir şekilde analiz edilmelidir:

- Kurumun stratejileri ve hedefleri
- Kurumsal risk alma profili,
- Faaliyet gösterilen sektörler,
- Faaliyetlerin coğrafi dağılımı,
- Faaliyetlerin karmaşıklık düzeyi,
- Kurumun büyüklüğü,
- Kurum kültürü,
- Sektör uygulamaları,
- Yasal düzenlemeler,
- İnsan kaynakları,
- Gelişim, duraklama veya küçülme gibi kurumun içinde bulunduğu evre

2.14.1.4. Fark analizi ve planlama

Mevcut durum ile olması hedeflenen yapı mukayese edilerek arasındaki farkın tespit edilmesi ve bu farkı gidermek için gereken eylem planlarının hazırlanmasını içeren bir aşamadır (Saka, 2008). Eylem planlarında fayda-maliyet analizleri de yer almalıdır. Yapılacak planla, görev ve sorumluluklar belirlenmeli, standartlar, rehberler ve uygulama dökümanları oluşturulmalıdır. Risklerin hangi metotla tanımlanacağı, önceliklendirileceği ve risklere ne tür karşılıkların verileceği belirlenmelidir. Ayrıca çalışanların bilgi ve yeterlilik düzeylerini gerekli seviyelere taşıyabilecek eğitim faaliyetleri de bu planda kapsanmalıdır (Arslan, 2008).

• İşletmenin mevcut durumu ile ulaşılması hedeflenen yapı arasındaki yolu tarif eden yapı stratejik planlamadır. Stratejik planlama uzun vadeli olup geleceğe dönük bir bakış açısına sahiptir (T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı[DPT], 2006). Stratejik

planlama süreci bir işletmenin dört temel soruya cevap vermesine yardımcı olur (Duran, 2013):

- Neredeyiz?
- Nereye varmak istiyoruz?
- Varmak istediğimiz hedefe nasıl gideriz?
- Başarımızı sürdürebilmek ve değerlendirebilmek için neler yapmalıyız?

İşletmenin kendisine sorması gereken yukarıda bahsi geçen dört sorudan ilk ikisi fark analizi için gerekli olan sorulardır. Kalan iki soru ise stratejik planlama ile ilgili sorular olup, geleceğe yönelik planlamayı kapsamaktadır. İşletme “neredeyiz?” sorusuna cevap ararken faaliyet gösterdiği iç ve dış ortamın kapsamlı bir analizini yapmalıdır. “Nereye varmak istiyoruz?” sorusuna cevap ararken karşımıza iki önemli kavram çıkmaktadır. İşletmenin var oluş sebebini öz bir şekilde açıklayan “misyon”, ulaşılması istenen geleceğin kavramsal ve öz bir ifadesi olan “vizyon” kavramlarıdır (Duran, 2013). İşletme misyon ve vizyonunu doğru ve gerçekçi bir şekilde belirlemeli ve kendisine makul ve mantıklı hedefler koymalıdır. İşletmede risk yönetimi kapsamında gerçekleştirilecek izleme faaliyetleri ile işletmenin risk yönetim faaliyetlerinin işletmenin misyon ve vizyonu ile paralellik gösterip göstermediği değerlendirilir. Değerlendirme sonucu elde edilecek sonuçlara göre söz konusu faaliyetleri geliştirmek adına neler yapılabileceği tespit edilir.

2.14.1.5. Dönüşüm sürecinin uygulanması

Standartlar, risk politika rehberleri ve uygulama dokümanları oluşturulmalıdır. Tepe yöneticiden en alt kademedeki çalışana kadar işletmenin bütün mensuplarının yetki ve sorumlulukları açık bir şekilde belirtilmelidir. Bütün çalışanlar üzerine düşen sorumluluğun farkında olmalıdır (Saka, 2008). İşletmenin tepe yöneticisi tarafından belirlenen risk politikasıyla ilgili olarak yönetim kurulu ve genel müdüre bağlı risk komiteleri teşkil edilmelidir. Risk yönetim departmanları, risk komitelerinin çizdiği risk politikası çerçevesinde stratejik planlama ve iç denetim başta olmak üzere diğer bölümlerle eş güdüm halinde çalışabilecekleri iş ortamını oluşturmalıdır. Risk yönetiminden azami faydanın elde edilebilmesi için risk yönetimi uygulamalarının stratejik planlama ile uyumlu olarak

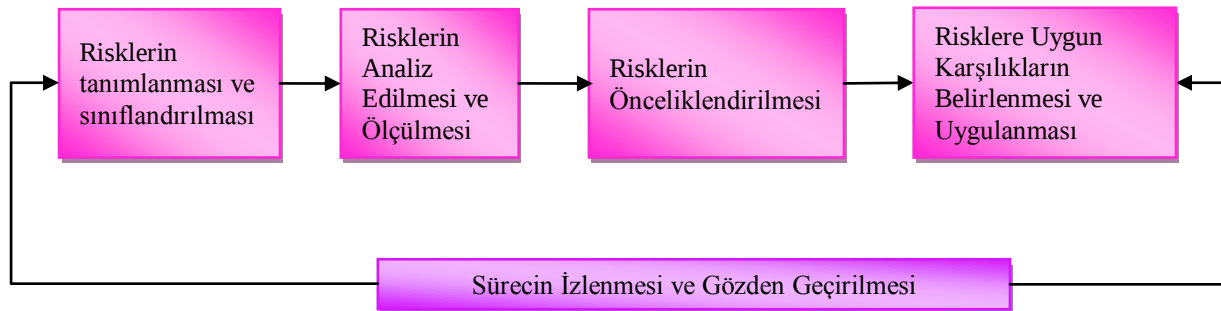
çalışması oldukça önemlidir. İç denetim, sürecin işlerliği ve etkinliğini denetleyecek olan birimdir (Topçu, 2013).

2.14.1.6. Sürekli Gelişim İçin Gözden Geçirmeler

Süreç devamlı kontrol edilmeli ve izlenmelidir. Uygun görülen değişiklikler gerekli durumlarda yapılmalı, sistemin sürekli gelişimi sağlanmalıdır. Bunun için önceki basamaklar sağlıklı bir şekilde işletilmelidir. Özellikle kesintisiz bir iletişim ve her yöne bilgi alışverişi son derece önemlidir. İhtiyaç duyulan bilginin istenilen zamanda elde edilmesi, sistemde meydana gelebilecek bir aksaklığın zaman geçirilmeden düzeltilmesi için önemlidir (Saka, 2008). Bir işletmede, risk yönetimi kapsamında birbirleriyle iletişim halinde olmayan birimlerin varlığı, o işletmede KRY'nin amacına uygun olarak uygulanmadığının göstergesi anlamına gelmektedir.

2.14.2. Kurumsal Risk Yönetimini uygulama süreci aşaması

KRY uygulaması için gereken alt yapının oluşturulması ve dönüşüm sürecinin başarılı bir şekilde icra edilmesini takiben risk yönetimini uygulama aşamasına geçilir. Risk yönetimini uygulama süreci Şekil 2.5.'te belirtilen çeşitli aşamalardan oluşan bir süreçtir.



Şekil 2.5. Risk Yönetimi Uygulama Süreci (Arslan, 2008)

2.14.2.1. Risklerin tanımlanması ve sınıflandırılması

Risk yönetiminin birinci aşaması olan risk yönetimi için gerekli altyapının tesisi aşamasından sonra ikinci aşama olan işletmenin faaliyetleri ile ilgili risklerin tanımlanması ve sınıflandırılması aşamasına gelinir. Bu aşamada işletmenin faaliyet gösterdiği pazar, iç ve dış çevre dikkatli bir şekilde analiz edilmeli, işletme faaliyetlerini etkileyecek riskler net bir şekilde tanımlanmalıdır. Risk yönetimi ekibi ne kadar başarılı olursa olsun, riski kontrol edebilmek için riskin ne olduğunun net bir şekilde tanımlanması gerekmektedir (Allen, 2003).

Riskleri belirlemek için sorulabilecek aşağıdaki sorular risklerin tanımlanması aşamasında rehber niteliğinde olacaktır:

- İşletmenin büyümesini engelleyecek potansiyel olaylar nelerdir?
- Kontrol için en büyük çabayı hangi alanda göstermektedir?
- İşletmenin önemli miktardaki kaynakları hangi alanlarda kullanılmaktadır?
- Hangi alanlar önemli yönetim raporlarına maruz kalmaktadır?
- İşletme çalışanlarının şikayet ettikleri konu ve olaylar nelerdir?

Bir işletmede risk yönetimi ilk defa tesis edilecekse, işletmenin maruz kaldığı bütün riskler tespit edilir (Güneş, 2009). Ancak hâlihazırda uygulanmakta olan bir risk yönetim sistemi varsa, risk kütüğü kavramı karşımıza çıkmaktadır. Risk yönetim sürecinde mevcut risklerdeki değişiklikler izlenerek olayların risk olmaktan çıkması durumunda risk kütüğünden çıkarılmaları ya da faaliyet gösterilen sektördeki gelişmelere bağlı olarak işletmeye risk teşkil edecek yeni olayların risk kütüğüne işlenmesi sağlanarak risk kütüğü sürekli olarak güncellenmelidir (Derici, Tüysüz ve Sarı, 2007).

Bir işletmede kurumsal risklerin belirlenmesine yönelik olarak en etkin tekniklerin belirlenmesi, kullanılması ve belirlenen risklerin yönetimi kapsamında belirli kategoriler altında sınıflandırılmaları, bu aşamanın en büyük amacıdır. Risklerin belirlenmesi ve tanımlanması amacıyla işletmenin belirleyeceği çeşitli teknikler kullanılır. Bu teknikler; mülakatlar, atölye çalışmaları, beyin fırtınası, anket, kıyaslama gibi tekniklerdir. İşletme bu tekniklerden kendi bünyesine uygun gördüğü teknikleri kullanmalıdır (Fikirkoca, 2003).

Risklerin belirlenmesi için uygun bir teknik seçilmesi aşamasını takiben risklerin belirli kategoriler altında kaynaklarıyla sınıflandırılması yapılmalıdır. Her işletme için risk

tanımı, riskleri ele alış biçimiyle birlikte risk ölçüm ve yönetim stratejisine göre farklılık gösterebilmektedir. Bu nedenle risklerin sınıflandırılması aşamasının sadece bir doğru yolu yoktur. Riskleri sınıflandırırken, şimdiye kadar işletmeyi zarara uğratan risklerin yanı sıra henüz işletmeyi zarara uğratmamış ancak ileride sorun teşkil edebilecek riskleri de sınıflandırmaya dahil etmek gerekmektedir. Bunun yanı sıra sınıflandırılması yapılan her bir risk için bir anahtar risk faktörü belirlenmeli, risklerin birbirleriyle olabildiğince örtüşmemesine dikkat edilmelidir. Ayrıca riskleri sınıflandırırken sebep sonuç ilişkisi içerisinde düşünülmeli, işletme için oluşabilecek kayıpların nedenleri iyi analiz edilmelidir (Baydar, 2006). Risklerin belirlenmesi, analizi ve sınıflandırılması aşamasında üst yönetimle yapılan görüşmeler, risk iştahı açısından oldukça önemlidir. Bu aşamada sektördeki en iyi örnek uygulamaları (benchmark) incelemek de son derece faydalı olacaktır (Topçu, 2013).

2.14.2.2. Risklerin analiz edilmesi ve ölçülmesi

Belirlenen risklerin nasıl yönetilmesi gerektiğine karar verilmeden önce risklerin hangi büyüklükte olduklarının ortaya koyulması ve işletmenin kârlılığı üzerindeki potansiyel etkilerinin ortaya çıkarılabilmesi için risklerin sayısallaştırılması gerekmektedir. Sonrasında işletmeler risk sermayesi miktarı ve risk iştahlarını göz önünde bulundurmalıdır. İşletmeler, risklere karşı kabul etme, transfer ve kaçınma gibi ne tür bir karşılık vereceğine ve bu risklerden kaynaklanması muhtemel kayıplar için mevcut bulunan işletme sermayesi olan risk sermayesi miktarına karar verir. İşletmeler en kötü senaryolara göre yeterli gördükleri miktarlarda risk sermayesi ayırmalıdır. Ancak bu noktada dikkat edilmesi gereken husus, gereğinden fazla ayrılan risk sermayesi miktarının atıl kalacağı için kârlılığı azaltması, yetersiz miktarda ayrılan risk sermayesinin ise işletme borçlarını ödeyememe gibi bir riski ortaya çıkarmasıdır (Berk, 2005).

Değerlendirme ve analizinde risklerin hem etkileri hem de gerçekleşme olasılıkları dikkate alınmalıdır. Risk analiz ve değerlendirme kapsamında birçok teknik kullanılmaktadır (Küçük Yılmaz, 2007). Yaygın olarak kullanılan ve işletmelerde etkin sonuçlar veren risk değerlendirme ve analiz yöntem ve teknikleri Tablo 2.2.'de gösterilmiştir.

Tablo 2.2. Risk Analizi Yöntem ve Teknikleri (COSO, 2006)

Yaygın Olarak Kullanılan Risk Analizi Yöntem ve Teknikleri	
Piyasa Araştırması	Araştırma Geliştirme Faaliyetleri
İş Etki Analizi	SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) Analizi
Bağımlılık Modelleme	İş Süreklilik Planlama
Olay Ağacı Analizi	Reel Opsiyon Modelleme
Tehlike Analizi	Gözlem
Risk&Belirsizlik Koşullarında Karar Alma	İstatistiksel Çıkarımlar
Merkezi Dağılım ve Eğilim Ölçümleri	Operasyonel, Politik, Ekonomik, Sosyal, Teknolojik, Teknik, Yasal, Çevresel Analiz
Hata Ağacı Analizleri	Hata Modu ve Etki Analizi

İlk etapta bir ön analiz yapılması, benzer nitelikteki risklerin bir araya toplanması, düşük önem derecesine sahip risklerin kapsam dışı bırakılması risk analizi aşamasında işletme açısından faydalı olacaktır. Sonrasında ise detaylı analize geçilmelidir. Ancak kapsam dışında bırakılması değerlendirilen riskler de kayıt altına alınarak, bu risklerin gelişimleri takip edilmelidir. İşletmeler risklerin analizi kapsamında mevcut durum analizi de yapmalıdır. Risklerin hafifletilmesi için işletme bünyesinde hâlihazırda mevcut olan süreç, araç gereç ve uygulamaların güçlü ve zayıf yönleri iyi analiz edilmelidir.

Risklerin ölçülmesinde ilk adım, işletmenin karşılaşması muhtemel olan kayıpları tespit edip, bu kayıpların ortaya çıkma olasılıkları ve şiddetini değerlendirmektir. Bir olayın işletmeler açısından birden çok sonucu ve değişik iş hedeflerinin gerçekleştirilmesinde birçok etkisi olabilir. Bu nedenle risklerin önem seviyelerini belirlerken tek başına etkileri veya olasılıkları düşünülmemelidir. İstatistiksel analiz ve hesaplamalar kullanılarak işletme üzerindeki muhtemel etkileri ve gerçekleşme olasılıklarının bir araya gelmesi ile önem seviyeleri tayin edilmelidir (TÜSİAD, 2008). Bir olayın gelecekte gerçekleşme olasılığı geçmişte yaşanmış tekrarlarla benzerlik gösterir. Ancak bir olayın gerçekleşme olasılığını tahmin ederken değişen ürün ve hizmetler ile piyasa ve pazar koşullarını da dikkate almak sağlıklı bir tahmin için faydalı olacaktır. Sık meydana gelen olayların gelecekte olma olasılıklarını tahmin ederken geçmiş yıllarda belirli bir zaman içinde gerçekleşen tekrar sayısını toplamda gerçekleşme sayısına oranlamak isabetli bir yaklaşım olacaktır. Ancak sık gerçekleşmeyen olayların gelecekte gerçekleşme olasılıklarını tahmin ederken, senaryo analizi yapılması daha uygun olacaktır. Daha çok belirsiz ve şüpheli durumlar için

kullanılan ve subjektif bir nitelik taşıyan senaryo analizi tekniği ile beklenmedik olaylarla ilgili geliştirilen her senaryo için meydana gelme olasılığı ve potansiyel etkileri göz önünde bulundurularak operasyonel risklerin olası büyüklükleri belirlenmeye çalışılır. Olayların etki ve ortaya çıkma olasılıklarına göre önem dereceleri hesaplanır. Olayların önem dereceleri, risklerin önemini ve risklerin kritiklik derecelerini gösteren bir sonuçtur (Küçük Yılmaz, 2007).

Riskler ölçülmeden önce dikkatli bir şekilde analiz edilmelidir. Analiz edilecek riske, analizin amacına, erişilebilen bilgi ve kaynakların seviyesine bağlı olarak farklılık gösteren risk analizi çeşitleri vardır. Risk analiz çeşitleri kalitatif (niteleyici), kantitatif (niceleyici), yarı kantitatif (yarı niceleyici) ya da bunların bir birleşimi şeklinde karma analizdir. Karmaşıklık ve maliyet açısından, en yüksekten en düşüğe doğru kantitatif, yarı kantitatif ve kalitatif şeklinde sıralamak mümkündür. Ayrıca KRY uygulamalarında risklere verilecek karşılıkların uygunluğunun analizi amacıyla duyarlılık analizinden de istifade edilmektedir.

2.14.2.2.1. Kalitatif (niteleyici) analiz

Olayların ortaya çıkma olasılıklarını ve potansiyel etkilerinin derecelerini kelimelerden oluşan skalalar üzerinden, analizi yapanların şahsi yargılarıyla ortaya çıkan sonuçlar şeklinde ifade eden bir analiz çeşididir. Kalitatif analiz, ihtiyaca göre düzenlenir. Bu analiz çeşidinde, farklı riskler için farklı tanımlamalar kullanılabilir (TÜSİAD, 2008).

Kalitatif analizlerin kullanıldığı durumları aşağıdaki şekilde maddelemek mümkündür:

- Risk seviyesinin, ayrıntılı bir risk analizi için harcanacak zaman ve çabayı karşılamayacağı değerlendirildiği durumlarda,
- Daha detaylı analiz gerektiren riskleri tespit etmek için yapılan hazırlık aşamasında,
- Verilecek kararlar için kalitatif risk analiz yönteminin yeterli olacağı düşünülmüyorsa,
- Kantitatif analiz için gereken kaynaklar yetersiz kalıyorsa,
- Söz konusu riskin yapısal özellikleri, bu analiz tipini gerekli kılıyorsa,

- Verilerin elde edilmesi ve analizi maliyet açısından elverişli değilse,
- Risklerin ölçüme olanak tanımadığı zamanlarda kalitatif risk analiz yöntemi kullanılır.

Kalitatif risk analiz yönteminde mümkün olduğunca geçmişte yaşanan olaylara ilişkin verilerden yararlanılır (Güneş, 2009).

2.14.2.2.2. Yarı kantitatif (yarı-niceleyen) analiz

Bu analiz çeşidinde kalitatif analiz çeşidinden farklı olarak skalalarda kullanılan kelimelerin yerini rakamlar almaktadır. Yarı kantitatif analiz ile daha geniş derecelendirme skalalarının uygulanmasına olanak sağlamak amaçlanmaktadır. Derecelendirme, kalitatif analizde olduğu gibi, analizi gerçekleştiren şahsın bireysel yargıları ile belirlenmektedir. Bu nedenle riskler için skalada gerçekleştirilen derecelendirme etki ve ihtimal tahminlerinin ölçülmüş değerlerini içermemektedir. Yarı kantitatif risk analizi, potansiyel etkileri ve ortaya çıkma olasılıkları çok yüksek olan risklerin aralarındaki farkların ortaya konmasında yetersiz kalabilecektir (TÜSİAD, 2008). Sadece analitik amaçlar için büyüklük sıralaması sağlayan yarı kantitatif analiz, kalitatif analizle elde edilen sonuçlara ilave olarak risklerin daha detaylı bir biçimde önceliklendirilmesini sağlar. Ancak kantitatif analizlerde olduğu gibi gerçek değerleri sağlamaz (Güneş, 2009).

2.14.2.2.3. Kantitatif (niceleyen) analiz

Kantitatif risk analizi, riski hesaplarken sayısal yöntemlere başvuran bir yöntemdir. Kantitatif risk analizinde kullanılan sayısal yöntemler, olasılık ve güvenilirlik teoremleri gibi basit teknikler olabileceği gibi, simülasyon modelleri gibi karmaşık tekniklerde olabilir. Kantitatif risk analizinde tehlikeli bir olayın meydana gelme olasılığı, tehlikenin etkisi gibi değerlere sayısal değerler verilir. Bu sayısal değerler matematiksel ve mantıksal metotlar ile işlenir. Böylece risk değeri bulunur.

$$\text{Risk} = \text{Tehlikeli Bir Olayın Meydana Gelme Olasılığı} * \text{Tehlikenin Etkisi}$$
formülü kantitatif risk analizinin temel formülüdür(Ceylan ve Başhelvacı, 2011).

2.14.2.2.4. Duyarluluk analizi

Belirli senaryolar altında modelin esnekliğinin belirlenmesi ve belirsizliğin varsayımlar ve kullanılan veri üzerindeki etkilerinin belirlenmesi için duyarluluk analizi kullanılır. Ayrıca KRY uygulamalarında risklere verilecek karşılıkların uygunluğunun analizi amacıyla da kullanılır (Güneş, 2009).

2.14.2.3. Risklerin önceliklendirilmesi

İşletmelerin vizyon ve stratejileri kapsamında risk öncelikleri belirlenir. Risklerin nasıl yönetileceklerine karar vermeden önce, işletmenin risk iştahı ve risk tolerans sınırları iyi bilinmelidir. Risklerin önceliklendirilmelerinin en büyük amacı, öncelikli olarak hangi risklere karşılık verileceğinin kararını vermektir. Bu kapsamda riskleri ölçmenin üç nedeni vardır:

- İşletmenin amaçlarının oluşturacağı etkinin belirlenmesi ve hesaplanması
- Risk toleransının tespit edilmesi
- Risklerin önceliklendirilmesidir (TÜSİAD, 2008).

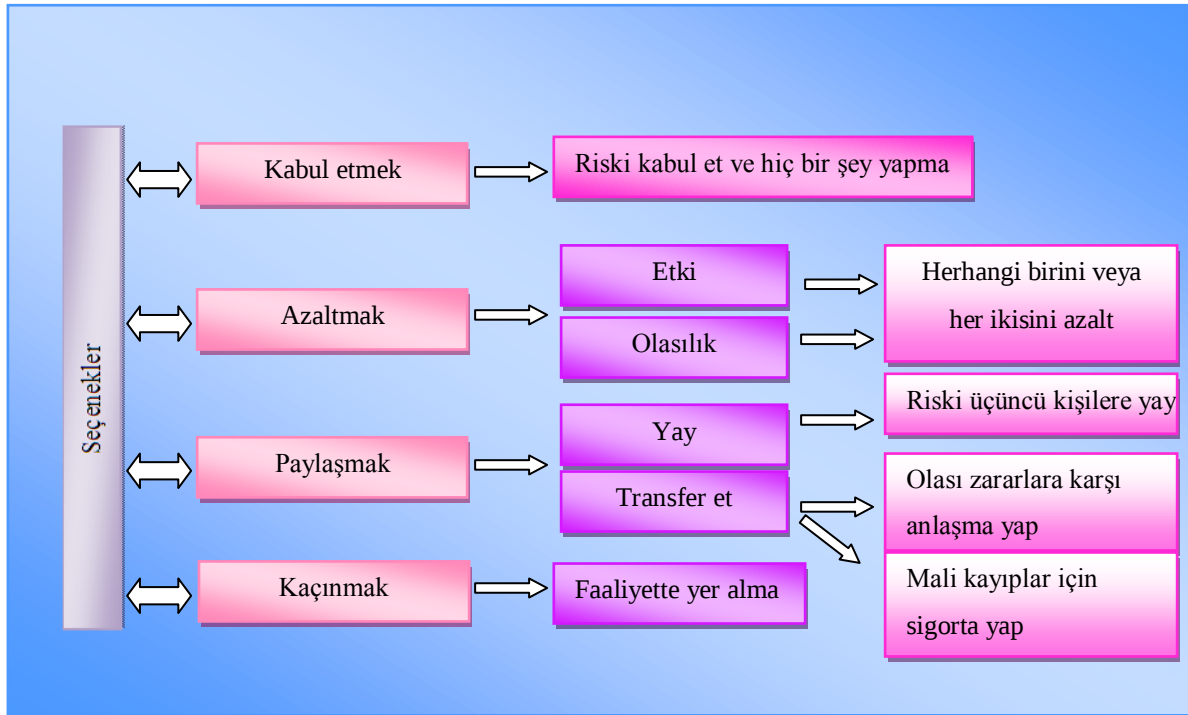
Risklerin önceliklendirilmesi, gerçekleşme aralığı ve kurumun başarısına etkisi açısından risklerin sıralanması demektir. Etki ve ihtimal düzeyleri risklerin önemlilik düzeylerinin en büyük göstergeleridir. Önce gerçekleşme ihtimalleri ve işletme üzerindeki potansiyel etkileri bulunur. Sonrasında ise riskin önem derecesi belirlenerek ilgili riske karşı önlem alma aşamasına geçilir (Güneş, 2009). Risklerin önem derecelerini belirlerken düşük, orta ve yüksek derecede önemli riskler olarak sınıflandırma yapılır. Bu sınıflandırma neticesinde risklere verilecek karşılıklar tespit edilir. Çok yüksek önem derecesine sahip olan risklere derhal karşılık vermek gerekirken, daha az öncelikli riskler değerlendirilip bir acil durum planı geliştirilir. Orta derecede öneme sahip risklere verilecek karşılıklara karar verilirken, düşük derecede önemli riskler periyodik olarak gözden geçirilir. Bu noktada dikkat edilmesi gereken bir husus, sadece belirli bir öneme sahip risklerin değil aynı zamanda işletme açısından önemsiz görülen risklerin de göz ardı edilmemesi gerektiğidir. Önemsiz olduğu değerlendirilen riskler, sürekli olarak kontrol altında tutulmalıdır. Özellikle değışen çevresel koşullar ve işletme dışı olaylar ışığında önemsiz kalmaya devam

ettiklerinden emin olunmalıdır (Hong Kong Institute of Certified Public Accountants [HKICPA], 2005).

2.14.2.4. Uygun karşılıkların belirlenmesi ve uygulanması

Risklerin ölçümü işletme için tatmin edici düzeyde ise, bundan sonraki soru işletmenin bu riskleri nasıl kontrol edeceği sorusudur (Allen, 2003). Bu aşama, risk yönetim aksiyonları için alternatiflerin belirlenmesini, bu alternatifler arasından en uygun olanına karar verilmesini, verilecek karşılığa ilişkin bir eylem planının hazırlanmasını ve uygulanmasını içermektedir. Dolayısıyla risklere uygun karşılıkların verilmesi ve uygulanması aşaması, risk yönetim stratejilerinin belirlenmesini içermektedir. Risklere karşılık vermenin amacı, işletmenin belirsizlik durumunu şirketin menfaatine çevirebilmek için tehditleri sınırlayarak fırsatlardan işletmeye yarar sağlamaktır. Risklere çeşitli şekillerde karşılık verilebilir. Bunlar “kabul etmek, azaltmak, paylaşmak veya kaçınmak” şeklinde olabilir. Bunun yanı sıra işletmeler sürekli olarak fırsatları da gözetmelidir.

İşletmeler risk yönetimi kapsamında Şekil 2.6.’da gösterilen stratejilerden bir veya birkaçını uygulayarak maruz kaldıkları riskleri yönetirler. Karar aşamasında iyi düşünülmeli ve yapılan seçim neticesinde işletmeye sağlayacağı potansiyel faydaları veya olası zararları hesaba katılarak dikkatli bir seçim yapılmalıdır. Riskleri yönetmek için Şekil 2.6.’da belirtilen seçenekleri kısaca açıklamakta fayda vardır.



Şekil 2.6. Risk Karşılık Verme Seçenekleri ([http-39](http://39))

2.14.2.4.1. Riski kabul etmek

İşletmenin risk karşılığı olarak riski kabul etmesi, işletmenin riski almak gerektiği kanaatinde olması ve riskin getireceği durumu pasif bir şekilde gözlemlemek dışında bir şey yapmayarak tepki verme kararıdır (Tchankova, 2002). Özetle maruz kalınan riskin katlanılabilir olduğu ya da katlanabilir olmasa dahi bu riski bertaraf etmek için uygulanacak eylemin maliyetinin işletmeye sağlayacağı potansiyel faydadan daha fazla olacağı değerlendirilmiş anlamına gelmektedir. Riski katlanmayı göze alan bir işletme, bu riskin gerçekleşmesi durumunda işletme üzerindeki yaratacağı etkiyle başa çıkabilmek için acil durum planlarını oluşturmmalıdır. İşletmeler riskleri kabul etme seçeneğini tercih etmekle daha fazla kayıp olasılığını kabullenmiş olurlar. Riski kabul etmeyi tercih ederek risk neticesinde karşılaşılabilecek sonuçları kontrol edebileceklerine inanır ve iyimser senaryolar yazarlar (Topçu, 2013). Bunun yanı sıra risklerin azaltılmasından veya paylaşılmasından sonra da bir miktar risk arta kalabilir. İşletmeler risklere karşılık verdikten sonra arta kalan risk miktarı olan artık riskleri de kabul etmek durumundadır (Arslan, 2008).

2.14.2.4.2. Riski azaltmak

İşletmenin risk azaltma stratejisini seçmesi, riskin olasılığını veya etkisini en aza indirgeyerek işletme açısından ilgili riskin boyutlarını ve potansiyel etkilerini makul bir seviyeye indirmek anlamına gelmektedir (Meulbroek, 2002). Aslında bu strateji bütün yumurtaları tek bir sepete koymak yerine, azar azar ayrı ayrı sepetlere koymak gibidir. Bu stratejide amaç riskin işletme üzerinde olası negatif etkileri durumunda işletmenin kaynak ve faaliyetlerinin tamamının değil, sadece belirli kısımlarının bundan etkilenmesini sağlamaktır (Topçu, 2013).

Riski azaltma seçeneğinde işletme iki temel stratejiyi benimseyebilir. Birincisi, uygun kontrol mekanizmaları yardımı ile işletmeyi zarara uğratma potansiyeli bulunan olayların ortaya çıkma olasılıklarını azaltmaktır. İkincisi ise, işletme açısından risk teşkil edecek olan olayların olumsuz etkilerinin büyüklüğünün azaltılarak işletmenin kayıplarını azaltmaya yönelik kontrol mekanizmalarının oluşturulması ve işletilmesi şeklindedir. İşletmenin dikkat etmesi gereken husus, kontrol faaliyetlerinin olması gerektiği gibi işlediği sürece risklerin azaltılmış olacağıdır (Akçakanat, 2012).

2.14.2.4.3. Riski paylaşmak

Riskin paylaşılması riskin transfer edilmesi anlamına da gelmektedir. Riskin paylaşılması halinde işletme, riskin oluşmamasına dönük olarak bir takım faaliyetlerini uzman kişilere devretmiş olur. Örneğin bir işletme, üretim sürecinin bir kısmını dışarıya verme kararı almış olabilir. Bu durumda işletme içinde meydana gelebilecek bir takım riskler oluşmadan bertaraf edilmiş olur. Ayrıca bir takım faaliyetlerin işletme dışındaki uzman kurum veya kuruluşlara anlaşmalar yoluyla yaptırılması, anlaşma yapılan kuruluşun işinde uzman olması nedeniyle hata yapma olasılığını da düşürecektir (Topçu, 2013). Kısacası riskin paylaşılması ya da transfer edilmesi durumunda riskin bir parçasının veya tamamının bir başka taraf ya da taraflarca üstlenilmesi söz konusudur. Ancak riskin transfer edilmesinin, transfer edilen taraflarca uygun şekilde yönetilmediği takdirde yeni riskleri de beraberinde getireceği gerçeği unutulmamalıdır.

Alternatif risk transferi olarak bilinen yöntemde ise, kredi risklerinin ve faaliyet risklerinin devredilmesi ya da paylaşılması söz konusudur. Bu kapsamda risk transferi,

hasara ya da zarara uğrayan işletme dışındaki bir başka kuruluşun hasarı ya da zararı üstlenmesini sağlayan bir kontrol aracıdır (Rejda, 1992). Benzer şekilde işletmelerin risk yöneticileri tarafından her türlü riskin karşı tarafa aktarılmasını sağlayan, birtakım kredi türevleri ile bankalar ya da çeşitli kuruluşların kredi risklerini finansal piyasalara aktarabildiği bir yöntem de sıklıkla kullanılmaktadır. Riske neden olan faaliyetlerin iş ortakları ile paylaşılması ya da sigorta şirketlerine devredilmesi gibi durumlar bahsi geçen tekniğe örnek olarak gösterilebilir (Topçu, 2013).

2.14.2.4.4. Riskten kaçınmak

Riskin meydana gelmesine veya olasılığının ve/veya etkisinin artmasına sebep olan faaliyetlere başlanılmaması ya da ilgili faaliyete son verilmesi seçeneği riskten kaçınma seçeneğidir (TÜSİAD, 2008). Bir başka deyişle, işletmeler riskin olası sonuçlarını kabullenmek istemiyorsa risk içeren faaliyet veya durumlara baştan girmeyerek işletmeyi riskten korumuş olurlar. Ancak bu karar alınırken dikkat edilmelidir. İşletmenin yararına olacak büyük bir fırsatın kaçırılmadığından emin olunmalıdır. Riskten kaçınma seçeneğinin tercih edilmesi durumunda büyük bir fırsatın kaçırılması söz konusu olabilir. Öte yandan diğer risklerin öneminin de artabileceği göz ardı edilmemelidir (Rejda, 1992).

Risklerin yönetilmesinde işletmeler fayda ve maliyet arasındaki dengeyi iyi analiz etmelidir (Berk, 1992). Riski almama seçeneği tercih edildiğinde kaybedilecek olan fırsatın farkında olunmalıdır. İlgili riskin maliyeti de göz önüne alınarak riske gereken karşılık verilmelidir. Maliyeti, sağlaması beklenen faydasından fazla ise riskten kaçınmak doğru bir tercih olacaktır.

2.14.2.5. Sürecin sürekli izlenmesi ve gözden geçirilmesi

Risk yönetim sisteminin etkin bir şekilde işletilebilmesi için risk yönetim süreci sürekli izlenmelidir. Çeşitli kontrol mekanizmaları ile süreç devamlı suretle gözden geçirilmelidir. Risk yönetim sürecinin etkinliğinin izlenmesi ve değerlendirilmesi, ölçüm sonuçlarının ilgili birimlere aktarılması, karar mekanizmalarına geri bildirim yapılması ve risk yönetiminde etkin olmadığı görülen süreçlerin iyileştirilmesi için temel parametreler raporlanmalıdır (Fikirkoca, 2003).

Raporlar, işletmenin risk sorumluları tarafından risk kütüğünün güncellenmesi amacıyla belirli periyotlarda düzenlenir. Riskleri izleme ve değerlendirme aşaması, risklerdeki değişiklikleri ve kontrol faaliyetlerindeki gelişmeleri raporlamayı, ilgili birimleri, hatta gerekiyorsa bütün süreci yenilemeyi, risk yönetim sürecini gözden geçirmeyi ve etkinliğinin ölçümünü içeren bir aşamadır (Derici, Tüysüz ve Sarı, 2007). İzleme süreci, organizasyonun faaliyetlerine uygun kontrollerin kullanılmasını sağlar. Aynı zamanda izleme ve gözden geçirme süreçleri, uygulanan kontroller ile işletmenin, önceden belirlediği sonuçlara ulaşp ulaşamayacağını, değerlendirmeyi yapabilmek için yeterli verinin toplanıp toplanmadığını ve uygulanan prosedürlerin uygun olup olmadığını tespit etmeyi amaçlamaktadır. Bu doğrultuda sayısal ve sayısal olmayan performans ölçüm teknikleri belirlenmelidir. Ayrıca risk yönetim uygulamalarının performansları sürekli olarak izlenmelidir. Bu kapsamda sonuçlar da risklere göre uyarlanmış yöntemlerle değerlendirilerek, risk yönetim uygulamalarının sonuçlarının işletme sonuçlarına hangi ölçüde yansıdığı tespit edilmelidir (TÜSİAD, 2008). Bu nedenle izleme ve gözden geçirme aşaması oldukça önemlidir.

Risk yönetim sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli aşamalardan birisi de iletişim ve danışma aşamasıdır. Karar alıcıların paydaşları ile tek taraflı monolog bir bilgilendirme gerçekleştirmesi yerine, karşılıklı bir diyalog kurulması risk yönetimi açısından faydalı olacaktır. Karşılıklı etkileşim ve iletişim, risk yönetim sürecinin her adımında son derece önemlidir. Risklerin tespitinde karşılıklı etkileşim halinde bütün yöneticilerin fikirlerinin alınması, risklerin analiz edilmesi esnasında farklı tecrübelerin aktarılması ve risklerin değerlendirilmesi aşamasında değişik görüşlere de yer verilmesi kuşkusuz işletmede uygulanan risk yönetim sürecinin etkinliği açısından oldukça önemli olacaktır (http-40). İletişime açık bir yaklaşım, risk yönetiminin yöneticiler ve karar vericiler tarafından daha iyi anlaşılmasını, sahiplenilmesini ve desteklenmesini sağlayacaktır (TÜSİAD, 2008).

2.15. Yaygın Olarak Kullanılan Kurumsal Risk Yönetimi Standartları

Risk yönetiminin yetersiz kalması, sadece belirli risklere odaklanması, risk denilince sadece tehditlerin algılanması gibi nedenlerle KRY standartlarına geçilmiştir. KRY ile işletmeler, faaliyet alanlarındaki risklerin olası olumsuz etkilerinden korunurken, söz

konusu risklerden işletmeye olumlu katkılar sağlamanın yollarını da ararlar. Riskler, iyi yönetildikleri takdirde, işletmeler riskin olumsuz yanlarından etkilenmez ya da en az seviyede etkilenirler. Bunun yanı sıra risklerin işletmeye sağlayacağı katma değerler de göz ardı edilmeyecek boyutlarda olabilir. Tek bir KRY standardı bütün işletmeler için aynı sonucu vermeyebilir. Bir işletmenin dokusuyla bağdaşan bir KRY modeli başka bir işletme için faydadan çok yeni potansiyel riskleri de beraberinde getirebilir. Bu nedenle çeşitli KRY standartları geliştirilmiştir. KRY standartlarından en yaygın olarak uygulanan dört standart vardır.

- AS/NZS (Australia and New Zealand Standard) 4360
- FERMA (Federation of European Risk Management Associations) KRY Standartları
- COSO KRY Standartları-Bütünleşik Sistem
- ISO (International Organization for Standardization) 31000 Standartları

2.15.1. Avusturalya ve Yeni Zelanda Standardı

AS/NZS, 1999 yılında Joint Standards Australia ve Standards New Zealand Committee OB-007 tarafından geliştirilmiştir. Riskleri yönetme ve belgelemede dünyanın ilk resmi standardı olma özelliğini taşır. AS/NZS, 2004 yılında güncellenmiştir. Bu standardın anlayışına göre risk yönetimi, iyi bir yönetimin tamamlayıcı bir parçasıdır ([http-41](http://41)).

AS/NZS'nin beş temel bileşeni mevcuttur:

- İçeriğin saptanması: Risk yönetimi kapsamında hangi sistemlerin önemli olduğunun belirlenmesi aşamasıdır.
- Risklerin belirlenmesi: İçeriğin saptanması aşamasında belirlenen sistemlerin içinde hangi risklerin görüldüğünün tespiti aşamasıdır.
- Risklerin analizi: Belirlenen risklerin analiz edilmesi aşamasıdır. Bu aşamada gerekli görüldüğü takdirde destekleyici kontroller varsa belirlenir.
- Riskleri hesaplama: Artan riskleri belirleme aşamasıdır.
- Riskleri ele alma: İşletmelerin maruz kalacakları risklerin hafifletilmesi için izlenecek yolların belirlenmesi aşamasıdır (Topçu, 2013).

AS/NZS, 2009 yılında yayınlanan uluslararası ISO 31000 standardı için temel teşkil etmiştir. ISO 31000 standardının yayınlanmasını takiben AS/NZS 4360 uluslararası standardı resmen belirlemiş ve AS/NZS Risk Yönetim Prensipleri ve Rehberi AS/NZS ISO 31000:2009’u yayınlamıştır (Greenberg ve Lowrie, 2010).

Avustralya/Yeni Zelanda Standardı, riskleri yönetmek için olasılık ve sonuç gibi geleneksel risk yönetim anlayışını benimseyen işletmeler ve Sarbanes-Oxley uyumu gerektiren işletmeler için uygun olan ve verimli sonuçlar veren bir risk yönetim modelidir (Topçu, 2013).

2.15.2. FERMA Risk Yönetimi Standardı

Aralarında Türkiye Kurumsal Risk Yönetimi Derneği’nin de bulunduğu, Avrupa’daki ülkelerin önde gelen risk yönetimi dernekleri tarafından kurulan FERMA, risk yönetimi alanında faaliyet gösteren önemli bir federasyondur.

FERMA Risk Yönetimi Standartlarının unsurlarından “risk değerlendirmesi” unsuru, risklerin analizi ve değerlemenin genel süreci olarak tanımlanan aşamadır. Risk analizi unsuru ise kendi içinde dört ayrı aşamadan oluşur. Bu aşamalardan ilki, risklerin belirlenmesi aşamasıdır. Risklerin belirlenmesi aşamasında işletmenin faaliyet gösterdiği pazar, sosyal, politik ve kültürel ortam dikkatli bir şekilde analiz edilmelidir. Bu aşama, bir işletmenin belirsizlik durumlarına ne derece maruz kaldığını tanımlamayı amaçlamaktadır. Risklerin belirlenmesi adımı, işletmenin bütün önemli faaliyetlerinin ve bu önemli faaliyetlerinden kaynaklanan risklerin tanımlanması için sistemli bir şekilde yürütülmelidir. İşletme faaliyetlerine ilişkin bütün değişkenler ve olası riskler net bir şekilde belirlenmeli ve sınıflandırılmalıdır. İkinci aşama ise risklerin tanımlanması aşamasıdır. Bu aşamada belirlenmiş risklerin bir tablo halinde gösterilmesi, risklerin net bir şekilde görülebilmesi açısından faydalı olacaktır. Tabloda gösterilen her bir riskin olasılık ve etkileri göz önünde bulundurularak, daha detaylı olarak incelenmesi gereken riskler önceliklendirilebilir. Karar alma aşamasında etkili olabilecek riskler de stratejik, taktik ve operasyonel riskler olarak sınıflandırılabilir. Risk analizi unsurunun üçüncü aşaması ise risklerin tahmin edilmesi aşamasıdır. Riskler hakkındaki isabetli tahminler, işletmenin karar alma sürecinde son derece önemlidir. Risk tahminleri, gerçekleşme olasılıkları ve olası etkileri bakımından

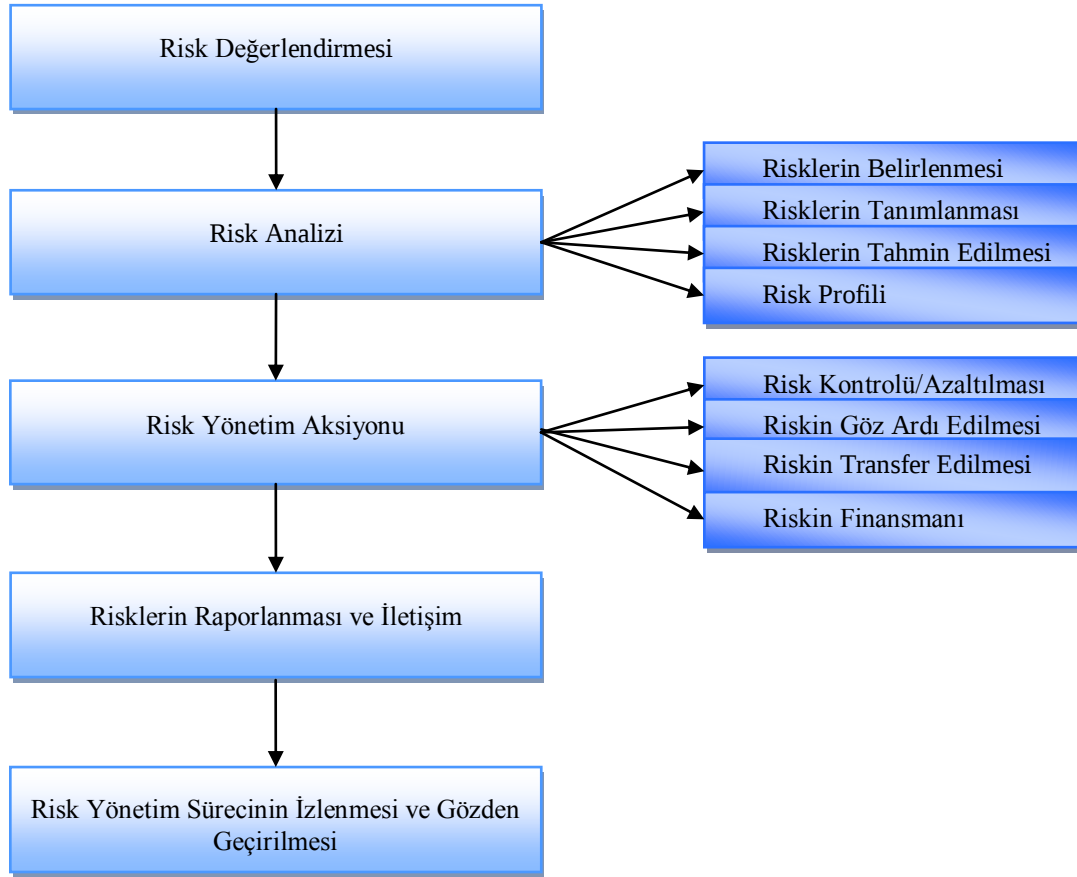
sayısal, yarı sayısal ya da niceliksel olarak yapılabilir. Örneğin tehditler ve fırsatlar açısından etkiler yüksek, orta veya düşük olabilir. Gerçekleşme olasılığı da benzer şekilde yüksek orta ya da düşük olabilir. Risk analizi unsurunun son aşaması olan risk profili aşamasında, risk analizi sürecinden elde edilen sonuçlara göre işletmeye ait bir risk profili oluşturulur. Belirlenen bütün riskleri sıralamak ve göreceli önem seviyelerini ortaya çıkarmak üzere oluşturulan bu risk profili, risk yönetimi çalışmalarını önceliklendirmek için bir araç olarak kullanılır.

FERMA Risk Yönetimi Standardının üçüncü unsuru ise, risk yönetim aksiyonudur. Risk yönetim aksiyonu; risk kontrolü/azaltılması, riskin göz ardı edilmesi, transfer edilmesi ve finansmanı gibi öğeleri içerir.

Risklerin raporlanması ve iletişim unsuru da etkili bir risk yönetimi için oldukça önemlidir. Bir işletmede farklı seviyelerdeki yönetici ve çalışanlar, risk yönetim sürecinde çeşitli bilgilere ihtiyaç duyarlar. Bunun yanı sıra bir işletme, risk yönetimi politikaları ve risk yönetimi çalışmalarının amaçlarına ulaşmadaki verimliliği hakkında paydaşlarına da düzenli bir şekilde bilgi aktarmalıdır.

FERMA Risk Yönetim Standardının son unsuru olan risk yönetimi sürecinin izlenmesi ve gözden geçirilmesi unsuru, risklerin net bir şekilde tanımlanması, değerlendirilmesi ve uygun aksiyonların uygulanması için gerekli olan raporlama ve gözden geçirme yapısıdır. Fırsatların belirlenmesi için politika ve standartların sürekli olarak denetimleri yapılmalı ve standartların performansları gözden geçirilmelidir (Topçu, 2013).

FERMA Risk Yönetimi Standartları, konuyu özetleyen Şekil 2.7.'de gösterilmiştir.



Şekil 2.7. FERMA Risk Yönetimi Standardının Unsurları ([http-40](http://40))

2.15.3. COSO Kurumsal Risk Yönetimi

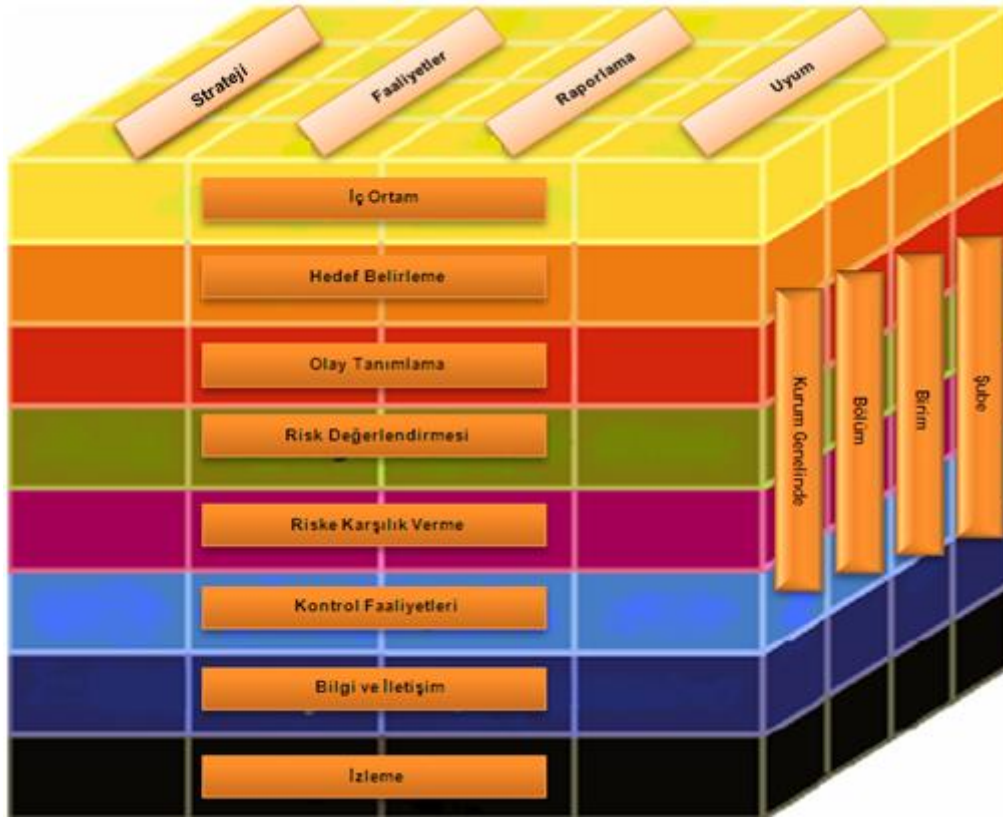
COSO, en eski risk yönetimi sistemi olarak kabul edilebilir. Finansal raporlama sürecinin kalitesini etkili bir iç kontrol sistemi ile birleştirerek iyileştirme amacıyla geliştirilmiştir. Bu sistem, 1985 yılında National Commission on Fraudulent Financial Reporting (Hileli Mali Raporlama Ulusal Komisyonu) için bir platform olarak tesis edilmiştir. 1992 yılında SEC tarafından iç kontrol sistemi için bir standart olarak onaylanmıştır. COSO'nun 1992 yılında yayınladığı "İç Kontrol Bütünleşik Çerçeve" başlıklı raporu ile birlikte iç kontrolün tanımı ve standartları belirlenmiştir (Gupta ve Thomson, 2006).

2000'li yıllarda ABD'de yaşanan büyük iş skandalları ve bunun neticesinde ekonominin yavaşlaması ile çeşitli yeni risklerin ortaya çıkması risk yönetimine bakış açısının değişmesine neden olmuştur. Uygulanmakta olan risk yönetimi tekniklerinin

yetersizlikleri daha fazla açığa çıkmaya başlamıştır (Arslan, 2008). 2004 yılında COSO, “KRY-Bütünleşik Çerçeve”(Enterprise Risk Management-Integrated Framework) raporunu yayınlamıştır. Bu rapor, iç denetim etkinliği ve tarafsızlığı, risk yönetimi gibi konularda işletmelere bir rehber niteliğindedir. COSO modeline göre iç kontrol, tepe yöneticisinden başlayarak tüm kurum çalışanları tarafından uygulanan ve işletmenin belirlediği stratejik hedeflere ulaşabilmesi yolunda güvence sağlayan bir süreçtir. COSO’nun faaliyetlerin etkinliği, mali raporlamanın güvenilirliği ve mevzuata uygunluk gibi hedefleri de vardır (COSO, 2004).

COSO İç Kontrol Sistemi, endüstriyel bir mihenk taşı haline gelmiş ve Sarbanes-Oxley yasalarında kamusal şirketlerin yönetim sistemlerinin denetimleri için tavsiye edilen bir model olarak yer almıştır (Charette, 2010). İşletmeler, sadece finansal riskleri değil aynı zamanda diğer riskleri de göz ardı etmemeleri gerektiği gerçeğini kavramaya başlamıştır. COSO’nun KRY bütünleşik sistemi, iç denetim konularında kapsamlı bir içeriğe sahipken, aynı zamanda da KRY ile ilgili konulara daha geniş bir bakış açısı ile bakmaktadır. COSO KRY modeli, hem organizasyonlardaki iç kontrol mekanizmalarının ihtiyaçlarına tatmin edici çözümler sunmakta, hem de daha kapsamlı ve etkili bir risk yönetim sürecinin uygulanabilmesi için tavsiyelerde bulunmaktadır (Moeller, 2014).

COSO KRY sistemi, organizasyonel stratejilerin hedefleri ile bu hedeflere ilişkin riskler arasında bir denge oluşturma ve bu dengenin işletmeye maksimum değer sağlaması üzerine kurulu bir sistemdir (COSO, 2004). Bu sistem, organizasyonel hedefler ve risk yönetim sistemlerini küp şeklindeki üç boyutlu bir matriks’te sıralar. Şekil 2.8.’de KRY matriksi gösterilmiştir. Matriksin üst yüzü, “strateji, faaliyetler, raporlama ve uyum” olmak üzere dört değişik organizasyonel hedef seviyesini temsil etmektedir. Matriksin yan yüzü “şube, birim, bölüm ve kurum geneli” olmak üzere organizasyonun değişik seviyelerdeki birimlerini temsil etmektedir. Bu matriksin ön yüzü ise “iç ortam, hedef belirleme, olay tanımlama, risk değerlendirmesi, riske karşılık verme, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim ve izleme” olmak üzere 8 farklı KRY bileşeninden oluşmaktadır.



Şekil

2.8. COSO-KRY Matrisi (COSO, 2004)

- İç çevre: Yöneticilerin, çalışanların ve bütün organizasyonun risk yönetimine bakış açısı ve risk yönetimini nasıl ele aldıkları, çalıştıkları iş çevresindeki riskleri, işletmenin risk iştahı ve etik değerleri iç çevrede tanımlanır.
- Hedef belirleme: Bir organizasyon hedeflerini açık bir şekilde belirlemelidir. İşletmelerin bu hedefleri ile ilgili risklerini, risk politikalarına ve işletmenin risk iştahına uygun bir şekilde tanımlamaları hayati öneme sahiptir.
- Olay tanımlama: Organizasyonun stratejik hedeflerini gerçekleştirmesini engelleyecek potansiyeldeki iç ve dış olaylar tanımlanmalıdır. Bunun yanı sıra riskleri fırsatlardan ayırmak gerekmektedir. Fırsatlar, yönetim stratejileri veya hedef belirleme prosesi ile ilişkilendirilmelidir.
- Risk değerlendirmesi: Etkilerine veya birbirleri ile benzerliklerine göre riskler sınıflandırılır. Riske karşılık vermek için sınıflandırma prosesi son derece önemlidir.

- Riske karşılık verme: Risklere karşılık verme prosesinden yönetim kademesi sorumludur (COSO, 2004). İşletme, riskleri kabul etme seçeneğini tercih ederse hiçbir şey yapmaz ve riskleri olduğu gibi kabul eder. İlgili riskin etkisi ya çok hafiftir ya da etkisi hafif olmasa bile işletme, bu riski almayı kabullenmiş demektir. İkinci seçenek olan azaltma seçeneğinde işletme, riskin etkisini ve/veya olasılığını azaltmak için geliştirdiği stratejileri uygular. Paylaşma seçeneğini tercih ederse, riskleri yayarak veya transfer ederek riskleri ya üçüncü kişilerle paylaşır ya da çeşitli anlaşmalar yaparak ve/veya mali kayıplar için sigortalar yaparak gereken karşılıkları vermiş olur. Bir diğer seçenek olan kaçınma seçeneğinde ise, işletme ilgili faaliyette yer almayarak bu faaliyetle ilgili doğabilecek riski sıfıra indirgemiş olur.

- Kontrol faaliyetleri: İşletmenin verdiği risk karşılıklarının etkinliğinin ve risk politikalarının uygun bir şekilde tesis edilip uygulandığının tespiti için kontrol faaliyetleri icra edilmektedir.

- Bilgi ve iletişim: Bilgi ve iletişim son derece önemli bir prosestir. İlgili bilgiler tanımlanmalı, yönetici ve çalışanların risk sorumluluklarını yerine getirebilmeleri için iyi bir iletişim becerisi ile gerekli birimlere iletilmelidir. Başarılı bir organizasyonda etkili iletişim hem yatay hem de dikey şekilde gerçekleşir.

- İzleme: Uygulanan KRY aktiviteleri belgenir. İzleme prosesi, risk yönetimi uygulamasının etkinliğinin tespiti için son derece önemlidir. İzleme sonucunda gerekli görülürse proseslerde ilgili değişiklikler yapılır (COSO, 2004).

Konuya büyük pencereden bakılması açısından, COSO KRY süreç akışı Şekil 2.9.'da gösterilmiştir.



Şekil 2. 9. COSO-KRY Süreç Akışı (Arslan, 2008)

Bir organizasyonda uygulanan COSO KRY sisteminin etkinliğinin ölçümü, Şekil 2.10.'da gösterilen sekiz bileşenin etkin bir şekilde işletilmesinin değeriendirilmesi ile tespit edilmektedir. Bu sekiz bileşen için etkin bir risk yönetiminin kriterleri denilebilir. Ancak bu bileşenler bütün kurumlarda aynı şekilde işlemeyebilir. Küçük ve orta ölçekli kurumlarda daha az resmi olabilir. Yine de küçük organizasyonlarda dahi bütün bileşenler varsa ve işletiliyorsa etkin bir risk yönetiminden söz edilebilir.

Bir kurumda her seviyedeki çalışan, KRY uygulamalarında sorumluluk sahibidir. En büyük sorumluluk kuşkusuz tepe yöneticisine aittir. Tepe yöneticisi, KRY'ı sahiplenmelidir. Diğer yöneticiler ise, kurumun risk yönetim felsefesini desteklemelidir. KRY'de kurumun yetkili risk çalışanı, finans sorumlusu ve iç denetimcileri kilit rol oynamaktadır. Diğer çalışanlar ise, KRY'nin tesis edilen protokol ve direktiflere uygun olarak işletilmesinden sorumludur. Tedarikçiler, iş ortakları, harici denetimciler ve müşteriler gibi paydaşlar etkin bir KRY uygulaması için faydalı bilgiler sağlar. Ancak ne KRY'nin etkinliğinde bir sorumluluk sahibidirler ne de işletmede uygulanan KRY'nin bir parçasıdır (COSO, 2004).

COSO KRY bütünleşik sistemi, organizasyonlardaki risk yönetimi şemalarının mihenk taşı haline gelmiştir. Hükümet yöneticileri COSO KRY sistemine gereken önemi vermemesine rağmen, "Moody's Investors Service, Standart&Poor's, Fitch Ratings" gibi-kurumsal kredi derecelendirme kurumları, kurumları değeriendirirken KRY uygulamalarını bir kriter olarak öne sürmektedir (Charette, 2010).

2.15.4. ISO 31000 Standardı

ISO 31000 Standardı, büyüklüğü veya faaliyet alanı fark etmeksizin kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren bütün işletmeler tarafından kolaylıkla uygulanabilecek bir standarttır (Kızıldağ, 2011). ISO 31000 Standartlarının amacı, özellikle küresel boyutta faaliyet gösteren işletmelerin sıklıkla yaşama ihtimalleri olan kriz dönemlerinde, risklerini sistematik ve disiplinli bir şekilde yönetmelerini ve işletmenin sürdürülebilirliğini güvence altına almak olup, ISO tarafından yayınlanmıştır. Bunun yanı sıra ISO 31000 Standardı, risk yönetimi uygulamalarını mevcut yönetim sistemlerine entegre etmeyi ve işletmenin

ihtiyaçları doğrultusunda risk yönetimi uygulamalarının bir uyum halinde çalışmasını sağlamayı amaçlamaktadır. ISO 31000 aşağıdaki dokümanlar altında sunulmuştur:

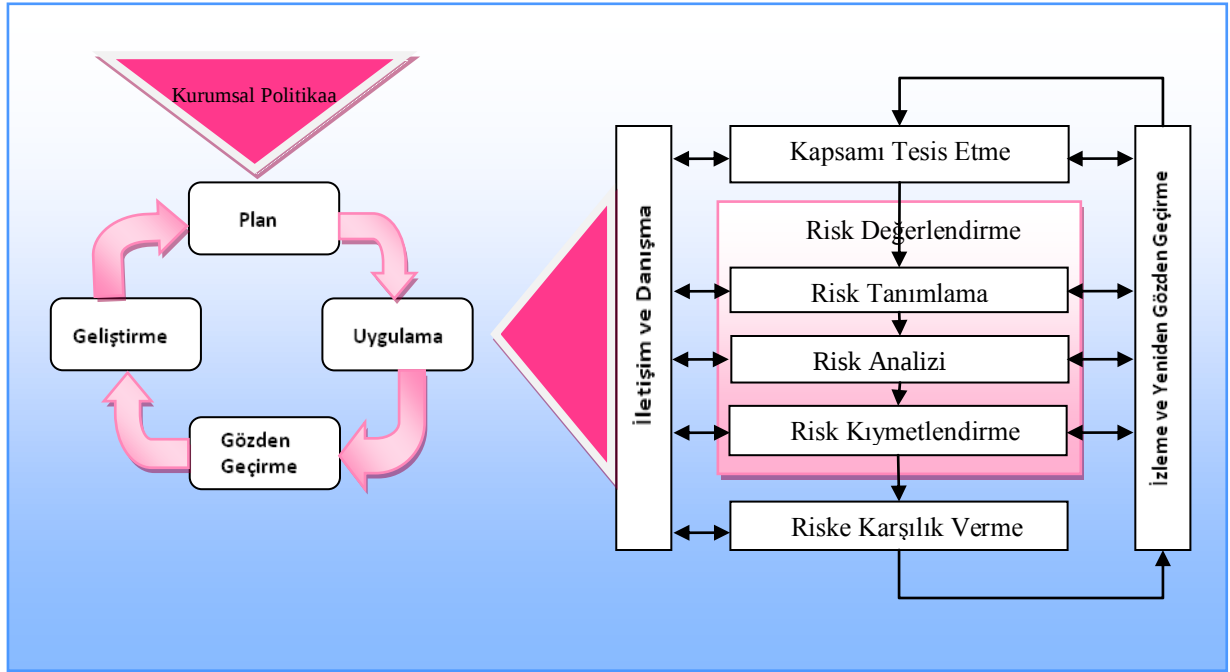
- ISO 31000: Prensip ve İlkeler
- IEC (International Electrotechnical Commission) 31010: Risk Yönetimi- Risk Değerlendirme Teknikleri
- ISO/IEC 73: Risk Yönetimi- Sözcükler

ISO 31000 standartları “risk yönetimi prensipleri, risk yönetimi erevesi ve risk yönetim süreci” olmak üzere üç bütünleyici bileşenden oluşmaktadır. Risk yönetim prensipleri, ikinci bileşen olan risk yönetimi çerçevesinin doğuşuna rehber teşkil etmiştir. Risk yönetim çerçevelerinin işletmelerde uygulanmasıyla da nc bileşen olan risk yönetimi süreci ortaya çıkmıştır (Misiura, 2015).

Bu standartlar şu prensipler üzerine kuruludur:

- Tepe yöneticisi, risk yönetiminden sorumlu olup, risk yönetimi uygulamalarını sürekli olarak izlemeli ve kontrol etmelidir.
- Riskler işletmede sadece stratejik yönetim seviyesinde değil, aynı zamanda da operasyonel yönetim seviyesinde ele alınmalıdır. ISO 31000 Standartlarına göre risk yönetimi, tepe yöneticisinden başlayarak aşağıya doğru bütün seviyelerdeki yöneticiler ile müzakere edilmelidir.
- ISO 31000 Standartları, bir organizasyonu ilgilendiren bütün i ve dış riskleri tanımlamayı amaçlamaktadır. Tanımlanan riskler, risk yönetimi uygulamalarının tamamını etkilemektedir (Morris ve Pinto, 2010).

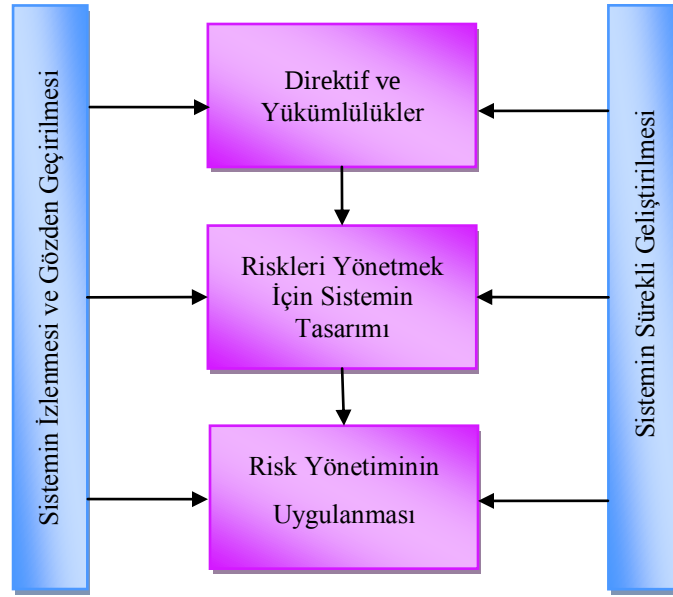
şekil 2.10’da ISO 31000 Standartlarının işletmede uygulanış biçimi gösterilmektedir. Bir organizasyonda planlar oluşturulduktan sonra mevcut yönetim sisteminde uygulama aşamasında ISO 31000 standartları ile bütünleştirilmektedir.



Şekil 2.10. ISO 31000'e Göre Risk Yönetimine Sistemik Yaklaşım (Müller ve Drax, 2014)

ISO 31000 risk yönetimi standartlarında öncelikle kapsam tesis edilmektedir. Takiben risk değerlendirme sürecine başlanılır. Risk değerlendirme sürecinde, öncelikle işletmeyi ilgilendiren dahili ve harici riskler tanımlanır. Bu tanımlama sonrasında riskler analiz edilir. İşletmeyi en çok etkileyebilecek riskler önceliklendirilir. Böylece tanımlanan ve analiz edilen riskler kıymetlendirilmiş olur. Kıymetlendirilen her bir risk için uygun görülen bir karşılık alternatifi verilir. Ancak her aşamada, her seviye yönetici ile sürekli bir iletişim halinde olunur. Bunun yanı sıra tepe yöneticisi de her seviyede mutlaka süreci izler. Gerekirse geri besleme yapılır. İşletmenin mevcut yönetim sistemine bu haliyle entegre edilen ISO 31000 Standartları, işletmenin politikaları doğrultusunda oluşturduğu planların uygulama aşamasında dahil edilir. Sonrasında yeniden gözden geçirilir ve sonuçlar geliştirilir. İşletme politikasında veya stratejisinde bir değişiklik olacaksa uygulanacak planlarda revizyon yapılır. Bu döngü, bu şekilde devam eder.

ISO 31000 standartları, bir işletmede KRY'nin tesis edilebilmesi için birbirleriyle ilişkili Şekil 2.11.'de belirtilen basamaklara ihtiyaç duyar.



Şekil 2.11. ISO 31000 Standartlarının Tesisi İçin Gerekli İşlem Basamakları (ISO, 2009)

ISO 31000 risk yönetimi uygulamasında, öncelikle risk yönetimi ile ilgili direktif ve yükümlülükler oluşturulur. Oluşturulan direktif ve yükümlülükler çerçevesinde riskleri yönetmek için, işletmenin yönetim anlayışıyla uyumlu olacak şekilde risk yönetimi sisteminin tasarımı yapılır. Riskle ilgili yükümlülükler ve sistem tasarımı aşamaları sona erdikten sonra tasarımı yapılan risk yönetimi sisteminin uygulama sürecine geçilir. Bütün aşamalar sürekli olarak izlenir ve yapılan işlemler gözden geçirilir. Uygun görülen basamaklarda, sistemin geliştirilmesi için gereken düzenlemeler yapılır. Oluşturulan bu risk yönetim çerçevesi, risk yönetim sürecini desteklemelidir. İşletme genelinde uygulanan risk yönetim süreci işletmede değer yaratmalıdır. Bunun yanı sıra bu süreç, organizasyonel sürecin tamamlayıcısı niteliğinde olmalıdır. Aynı zamanda potansiyel tehdit ve fırsatlar dikkatli bir şekilde analiz edilerek risk yönetim süreci, karar alma sürecinin de bir parçası olmalıdır.

ISO 31000 standartları tarafından tavsiye edilen risk yönetim süreci, ISO sisteminin temel elemanlarını teşkil eden, birbirleriyle ilişkili beş basamaktan oluşmaktadır. Bu basamaklar:

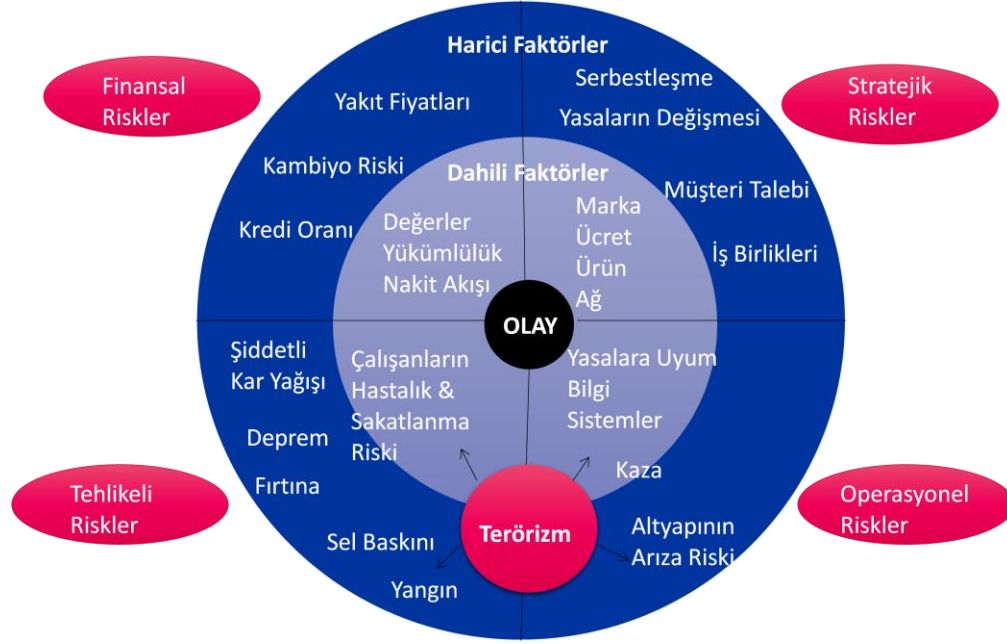
- İeriğın oluşturulması
- Risk değerlendirmesi
- Risklere karşılık verme
- İzleme ve gözden geçirme
- İletişim ve danışma

ISO 31000 standartları ile önerilen risk yönetimi sürecinin işleyişi diğer risk yönetim sistemleriyle yapısal anlamda benzerlik göstermektedir. Risk yönetim sürecindeki basamaklar birbirleriyle ilişkili olup bir çevrim şeklinde süreklilik arz etmektedir. İşletmeler öncelikli olarak, faaliyetleri ile ilgili risk faktörlerini belirlemek, riskleri tanımlamak ve değerlendirmek için işletme içi ve dışı faaliyetlere ilişkin mevcut durum analizi yapmalıdır. Risk kriterleri, işletmenin stratejik ve operasyonel hedefleri göz önünde bulundurularak detaylandırılmalıdır. Risk toleransı ve risk iştahı seviyeleri tespit edilerek ilgili risklere gereken hangi karşılıkların verileceği belirlenmelidir. Risk kriterleri, risk faktörlerinin uygun bir şekilde değerlendirilmesine ve en doğru karşılığın verilmesine olanak sağlamaktadır. Sürecin bütün aşamaları sürekli bir şekilde izlenmeli ve gözden geçirilmelidir. Ayrıca işletme içi ve dışı paydaşlar, risk yönetimi süreciyle ilgili devamlı suretle bilgilendirilmelidir. Bu sayede paydaşlar hem işletmenin bütün çalışanlarının risk yönetimi faaliyetlerinden sorumlu olduğunu garanti etmiş olurlar, hem de yönetim tarafından alınan kararların temelini öğrenmiş ve yasal gerekliliklerle uyumlu olduğundan emin olmuş olurlar (Misiura, 2015). İşletmeleri ilgilendiren bir risk faktörü ile ilgili olarak alınacak karşılık önlemi, başka yeni riskleri de beraberinde getirebilir. Bu nedenle karar vericiler, risklere karşılık verilecek tedbirleri alırken bu bilinçle hareket etmeli, risklerin işletmenin hedefleri üzerinde oluşturabileceği potansiyel etkileri iyi kavramalıdır. Ayrıca risk yönetimi, bir işletmede ayrı bir yönetim süreci olarak düşünülmemeli ve işletmenin mevcut yönetim süreci ile entegre edilmelidir.

2.16. Havayolu İşletmelerinde Risk Yönetimi

Havayolu işletmeleri açık bir sistem olduğu için çevresel değişimlerden çabuk etkilenen bir yapıdadır. Bu nedenle yöneticiler risk yönetimi uygulamalarında birçok etkeni göz önünde bulundurmalıdır. İşletmelerin kendi bünyelerinden kaynaklanan risk

faktörlerinin yanı sıra faaliyet gösterdikleri coğrafya ve koşullar gereği maruz kaldıkları riskler de mevcuttur. Havayolu işletmelerinin maruz kaldıkları risk faktörleri Şekil 2.12.'de gösterilmiştir.



Şekil 2.12. Hava Yollarını Çevreleyen Riskler (Nomura, 2003)

2.16.1. Havayolu risk yönetimi uygulamalarının kilit noktaları

Havayolu işletmelerinin genel olarak maruz kaldıkları riskleri, meydana gelme olasılıklarını ve işletmeler üzerindeki potansiyel etkilerini anlayabilmek için havayolu risk yönetim programlarının kilit odak noktalarını anlamak gerekmektedir. Kilit odak noktalarını 4 başlık altında incelemek mümkündür:

- Emniyet Risk Yönetimi
- Havayolu Sigorta Politikaları
- Kriz Yönetimi ve Olasılık Planlama
- Finansal Risk Yönetimi

2.16.1.1. Emniyet risk yönetimi

Havayolu emniyeti, operasyonel emniyet risklerini ve güvenlik tehditlerini de içeren geniş kapsamlı bir konudur (Brooker, 2006). Yerde ve havada güvenliğin sağlanması ve operasyonların emniyetli bir şekilde gerçekleşebilmesi, havayolu risk yönetim programlarının temel ilgi alanlarıdır. Havayolu işletmeleri geliştirilen bir dizi güvenlik politikası, rehber ve uygulamalarına bağlı olarak faaliyetlerini gerçekleştirmek zorundadır. Havayolu işletmeleri sadece politikalar ve mevzuatlar gereği değil, aynı zamanda emniyetsiz bir durumdan kaynaklanabilecek bir olay neticesinde çok ağır bedeller ödeyebilecekleri için emniyet yönetimine odaklanırlar. Olası bir uçak kazası bir havayolu işletmesine sadece düşen uçağın maliyeti olarak yansımayaabilir. Aynı zamanda olay neticesinde kazazede yakınlarına ödeyecekleri tazminatlar, ilgili havayolu işletmesinin marka değerinin bir anda düşmesi, ilerleyen yıllarda maddi anlamda büyük zorluklar çekmesi gibi sorunları da beraberinde getirebilir. Bu kapsamda birçok olumsuz sonuca havayolu işletmesinin üstlenmesi kaçınılmaz olabilecektir.

Emniyet risk yönetiminin gelişimine bakıldığında, 1950’li yıllardan 1970’li yıllara kadar teknik faktörlere önem verilerek teknolojik hataların giderilmesine ağırlık verildiği gözlenmektedir. 1970’li yıllardan 1990’lı yıllara kadar geçen süreçte ise, insan faktörleri üzerine yoğunlaşıldığı, insan-makine ilişkisi ve insan kaynaklı hataların uçak kazalarının birincil nedeni olarak görüldüğü gerçeği göze çarpmaktadır. 1990’lı yıllardan itibaren insan eylemlerinin organizasyon yapısından etkilendiği değerlendirilmiştir. Havacılık olaylarına ve kazalarına sistematik bir bakış açısıyla yaklaşılmıştır. Son yirmi yıl içinde havacılık emniyeti ile ilişkili kazalara neden olan faktörler tespit edilmiştir. İnsan-organizasyon yapısı arasındaki ilişki göz önünde bulundurularak emniyet risk yönetimi kapsamında önleyici modeller geliştirilmiş ve yeni tedbirler alınmaya başlanmıştır (ICAO, 2013).

Öte yandan 11 Eylül 2001 tarihinde ABD’de gerçekleşen terör saldırısı, havacılıktaki güvenlik konusuna farklı bir boyut getirmiştir. Saldırı sürpriz bir şekilde geldiği için, saldırı sonrası havacılık otoriteleri, güvenlik ile ilgili mevzuatları, alınan tedbirleri tekrar tartışmaya başlamıştır. Yaşanan bu terör saldırısına kadar güvenlikle ilgili düşünülen bütün riskler çoğunlukla öngörülebilir harici riskler odağında yer almıştır (Bazerman ve Watkins, 2005). Olay sonrası özellikle Amerika’da birçok yeni tedbir alınmış, güvenlik önlemleri

sıkılaştırılmıştır. Yaşanan bu tecrübe sonrası havayolu işletmeleri risk yönetimi kapsamında emniyet yönetimine daha fazla önem vermeye başlamıştır.

2.16.1.2. Havayolu sigorta politikaları

Risklerin olumsuz etkilerini hafifletmek veya ortadan kaldırmak adına en çok başvuru alan yöntemlerden biri sigorta poliçeleridir. Hava yolu işletmeleri, uçak kazaları gibi gerçekleşme ihtimali düşük, ancak gerçekleştiği takdirde işletmelere çok büyük olumsuz sonuçlar doğurabilecek olaylara karşı sigorta yaptırırlar. Sigorta poliçeleri risklerin finansal sonuçlarını üçüncü şahıslara yüklediği için gerçekleşme ihtimali düşük olup, işletmelere maliyeti yüksek olabilecek risklerin stresini şirketlerin üzerinden almaktadır (Lane, 2005).

Hiç şüphesiz havayolu işletmeleri bütün risklerine sigorta politikaları ile karşılık veremezler. Bazı riskler iyi yönetilerek etkisi ortadan kaldırılabilirken, bazı risklerin işletme üzerindeki olumsuz etkileri makul seviyede olacaktır. İşletme bu olumsuz etkileri kabullenme yoluna gidecektir. Öte yandan birçok riskin birbirleriyle ilişkili olduğu gerçeği kaçınılmazdır. Belirli riskler için yapılan sigortalama işlemleri bu risklerle ilişkili diğer riskleri kapsamayabilir. Bu durumda sigorta politikası tek başına yetersiz kalacaktır.

2.16.1.3. Kriz yönetimi ve olasılık planlama

Havayolu işletmeleri birçok risk altında dinamik bir çevrede faaliyet göstermektedir. İşletmelerin faaliyet gösterdikleri coğrafyalardaki riskler kısa süre içerisinde değişebilmekte, kimi zaman çok çabuk bir şekilde krize dönüşebilmektedir. Meteoroloji nedeniyle uçuşların iptal edilmesi, volkanik yanardağ patlamasının oluşturacağı kül bulutunun hava sahasını belirli bir süre kapatması gibi meteorolojik hadiseler nedeniyle işletmeler uçuşlarını iptal etmek ya da ertelemek zorunda kalabilirler. İşletmelerin bu gibi durumlarda krizin daha da büyümesine fırsat vermemesi için kriz durumlarına hazırlıklı olmaları, gerçekleşmesi düşük olan risklere de gereken önemi vererek kriz yönetimi hazırlıklarını elden bırakmamaları gerekmektedir. Krizin başarısız bir şekilde yönetilmesi, işletmeleri sadece ekonomik anlamda değil, ticari anlamda da güç durumlara sokabilecektir. Bu nedenle işletmeler kriz ve risk yönetimine gereken önemi vermeli, meydana gelebilecek bütün olasılıkları ihtimaller dahilinde değerlendirmelidir.

2.16.1.4. Finansal risk yönetimi

Havayolu işletmeleri, faaliyetlerinin doğası gereği çok yüksek finansal risklere maruz kalırlar. Nakit akışlarındaki bir daralma ya da döviz kurundaki dalgalanmalar havayolu işletmelerini finansal anlamda zor durumlara sokabilecek hatta krize sürükleyebilecek sonuçlar doğurabilmektedir. Bu nedenle işletmeler finansal risk yönetimine de büyük önem vermektedir. Finansal risk yönetimi kapsamında işletmeler, oluşabilecek fiyat hareketlerinden korunabilmek adına “hedging” denilen bir yönteme başvurarak sabit fiyatlar üzerinden çeşitli anlaşmaları gerçekleştirmektedir.

2.16.2. Havayolu işletmelerinde operasyonel risk yönetimi

Belirsiz bir ortamda operasyonların planlanması ve emniyeti havayolu işletmelerinin en fazla önem gösterdiği konuların içinde yer almaktadır. Kapasitenin yeterli düzeye getirilebilmesi, rota, uçuş ağı, hub ve kod paylaşımı optimizasyonu için havayolu operasyonlarının değişen çevreye uyumu düzenli bir şekilde gerçekleşmelidir (Ahmed ve Poojari, 2008). Operasyonel riskler, gelir ve envanter yönetimi, hizmet ve ürünlerin iyileştirilmesi, maliyet sınırlama, insan kaynakları politikaları gibi geniş bir yelpazeye sahip olmasına karşın, havayolu işletmeleri için emniyetle ilgili konular operasyonel risk yönetiminin temelini oluşturmaktadır. Havayolu operasyonel risk yönetim programlarının içeriklerine bakıldığında, uçak kazalarının veya ciddi olayların önlenmesinin en büyük hedeflerin içinde yer aldığı görülmektedir. Bunun yanı sıra tehlikelerden tamamen kurtulamayacağı gerçeği kabul edilmiştir. Bu varsayımdan hareketle emniyet, “insan veya malların zarar görme olasılıklarının azaltıldığı, tehlikenin kabul edilebilir bir seviyede tanımlandığı ve emniyet risk yönetimi sürecinin devam ettirildiği durum” olarak açıklanmıştır (ICAO, 2013).

Birçok sektörün aksine havacılık sektöründe havayolu emniyeti ile ilgili riskler ciddi ölçüde düzenlenmiştir. ICAO, IATA ve EASA (European Aviation Safety Agency) özellikle bakım, yer hizmetleri, uçuş ve kabin operasyonları veya personel sertifikasyonu ile ilgili önemli tavsiyeler yayınlamıştır.

Operasyonel risk yönetimi kapsamında emniyet risk yönetimi önemli bir yere sahiptir. Sivil havayolu taşımacılığının ilk yılları incelendiğinde, kaza riskinin bir miras olarak düşünüldüğü görülmektedir (Netjasov ve Janic, 2008). Ancak operasyonel risk yönetimi ve bunun paralelinde emniyet risk yönetiminin gelişmesiyle birlikte kaza riski bir miras olmaktan çıkmıştır. Bu kapsamda 1950’li yıllarda teknik faktörler ön plana çıkarken, 1970’li yıllardan itibaren insan faktörü, 1990’lı yıllardan itibaren ise organizasyonel faktörler ön plana çıkmıştır.

1950’li yıllarda emniyet yönetim programları, teknolojik başarısızlıkların önlenmesine odaklandığı için havacılık kazalarında önemli oranda düşüş kaydedilmiştir. Daha sonra operasyonel risk yönetiminin kapsamı genişletilmiştir. 1970’li yıllardan itibaren operasyonel risk yönetiminin odaklandığı konu, insan faktörü olmuştur. Havacılık kazalarında insan-makine ilişkisi, insan hataları, uçak kazaları ve uçak olaylarında tekrar eden konular olarak tanımlanmıştır. 1990’lardan itibaren insan kaynaklı hatalar daha karmaşık bir hal alarak, organizasyonel faktörler operasyonel risk yönetiminde daha etkin hale gelmiştir. Havacılık olayları ve kazaları, sistematik bir perspektif olarak algılanarak emniyet risk yönetiminin etkinliğinde organizasyonların kültürleri de araştırılmaya başlanmıştır. Reaktif bir yöntem kullanılarak emniyet olaylarının ve kazalarla ilgili bilgilerin toplanması ve analiz edilmesi, proaktif bir yöntemle ortaya çıkacak emniyet tehditlerinin önceden tespit edilmesi ile tamamlanmıştır. İnsan kaynaklı ve organizasyonel faktörlerin sebep olduğu emniyet kaza ve olayları tanımlandıkça birçok kazanın önlenmesi için çeşitli modeller geliştirilmiştir. Bu modeller öncelikli olarak insan-teknoloji etkileşimi ve insanların organizasyon içindeki davranışları üzerine yoğunlaşmıştır.

Reason (1997) “Swiss Cheese” modelinde, havacılık emniyet olay ve kazalarının tek bir emniyet sistem hatasından kaynaklanmadığını; teknolojik sorunlar, insan hataları veya organizasyonel sorunlar gibi birçok problemin sonucu olarak ortaya çıktığını öne sürmektedir. Bu model aynı zamanda operasyonel emniyet kazalarının gizli veya açık olayların bir bileşkesi olduğunu savunmaktadır. Ayrıca emniyet sistemlerinin performanslarının artırılması için belirgin hatalara odaklanıldığı gibi, organizasyonel süreçlerin de izlenip havacılık emniyetini etkileyebilecek gizli olayların da ortaya çıkarılması gereğinin altını çizmektedir (Reason, 1997). Havacılıkta emniyet kapsamında

yapılan iyileştirmeler neticesinde, havacılık otoritelerinin güçlü bir şekilde tavsiye ettiği emniyet yönetim sistemi geliştirilmiştir.

2.16.2.1. *Emniyet yönetim sistemi*

Havacılık otoriteleri emniyetle ilgili birçok riskin yönetilmesinde Sistem Emniyeti konseptinin kullanılmasını savunmaktadır. ICAO tarafından havayolu işletmelerine zorunlu tutulan Emniyet Yönetim Sistemi (Safety Management System,SMS), “önemli organizasyonel yapıları, politika ve prosedürleri içeren emniyet yönetiminde sistematik bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır. ICAO’nun tanımladığı SMS, Tablo 2.3.’te belirtildiği üzere, dört ana bileşen ve toplamda 12 elementten oluşmaktadır (ICAO, 2013).

Tablo 2.3. *Emniyet Yönetim Sistemi (Misiura, 2005)*

EMNİYET YÖNETİM SİSTEMİ	
Emniyet Politika ve Hedefleri	Yönetim sorumluluk ve yükümlülükleri Emniyet mesuliyeti Kilit emniyet personelinin tayin edilmesi Acil eylem planının koordinasyonu SMS dokümantasyonu
Emniyet Risk Yönetimi	Tehlike tanımı Emniyet risk değerlendirmesi ve azaltılması
Emniyet Güvencesi	Emniyet performansını izleme ve ölçme Değişikliklerin yönetilmesi SMS’in sürekli geliştirilmesi
Emniyetin Arttırılması	Eğitim ve öğretim Emniyet iletişimi

2.16.2.2. *Uçuş operasyonlarını etkileyen risk faktörleri*

Havayolu işletmeleri, diğer bütün işletmeler gibi faaliyetlerini sorunsuz bir şekilde yerine getirmek isterler. Havayolu taşımacılığı doğası gereği düşük kâr marjı ve yüksek

maliyetler nedeniyle, yüksek stres yüküne sahip bir sektördür. Bu nedenle havayolu işletmeleri operasyonlarını etkileyebilecek birçok risk faktörüne sahiptir.

Kuralları kanla yazılan havacılık sektöründe uçuş emniyeti her şeyin başında gelmektedir. Havayolu işletmeleri açısından yolcuların memnuniyeti, kötü hava şartlarında dahi olsa güvenli bir şekilde seyahat etme istekleri, önem sırasında üst sıralarda yerini alır. Uçuş emniyeti uçağın yerden kesilmesiyle başlamaz. Uçuş ekibinin yeterli derecede istirahat etmiş olması, sağlıklı olmaları, moral ve motivasyonlarının yüksek olması uçuş emniyetine doğrudan etki eden faktörlerdir. Öte yandan uçuş ekibinin kendilerine aşırı güven duyma hissi, geçmişte acı tecrübelerin yaşanmasına neden olmuştur. Pilotların eğitimden yeni dönmüş ve tecrübeli pilotlar olmalarına rağmen, 30 Kasım 2007 tarihinde Isparta'da düşen Atlasjet havayolu şirketine ait uçağın enkazının, uçuş rotasının dışındaki bir bölgede bulunması, insan faktörünün uçuş emniyeti üzerindeki etkisini acı bir fatura ile gözler önüne sermektedir. Acemilik veya kendine aşırı güvenden kaynaklı uçuş disiplinsizlikleri havayolu işletmelerine çok ağır bedeller ödetecek türden olabilmektedir.

Uçuş ekibinin eğitimlerinin düzenli ve tam olması da uçuş emniyeti açısından oldukça önemlidir. Bir emergency meydana geldiğinde pilotların yapmaları gereken çeklist maddelerini yerine getirebilmeleri, hangi arızaya ne şekilde müdahale etmeleri gerektiğini bilmeleri uçuş emniyeti açısından hayati öneme sahiptir. Kabin ekibi açısından bakıldığında; yolculardan birinde meydana gelebilecek bir rahatsızlık durumunda ilk müdahaleyi yapması gereken kişilerin kabin ekibi olması nedeniyle, kabin ekiplerinin de bilgileri taze tutulmalı, eğitimleri düzenli ve belirli periyotlarla tazelenmelidir.

Uçuş emniyetinin haricinde yolcular, ödedikleri ücret karşılığında biletini satın aldıkları havayolu işletmesinden iyi bir hizmet almak isterler. Güler yüzlü ve yardım sever bir yaklaşım ile değer verildiğini hissetmek, bir yolcu açısından seyahat edeceği havayolu işletmesini seçerken oldukça önemli bir hal alabilmektedir. Ayrıca yolcular checkin yaptıkları andan itibaren güler yüzlü bir hizmet anlayışıyla seyahat etmek isterler. Uçuş öncesi, esnası veya sonrasında bir problemle karşılaştıklarında en kısa sürede profesyonel bir yaklaşım ile hizmet almak isterler. Bu nedenle havayolu işletmelerinde çalışan personelin mesleki eğitimlerinin yanı sıra sosyal ilişkilerinde de başarılı olmaları, işletme yöneticileri açısından aranan bir vasıf olmalıdır.

Bakım konusu uçuş emniyetini doğrudan etkileyen bir başka önemli husustur. Uçakların bakımlarının tam ve eksiksiz yapılması, uçağa ait istisnaiye alınan bazı arızaların uçuş ekibi tarafından dikkatle incelenmesi, uçağın uçuşa kabul edilip edilmeyeceği kararının titizlikle verilmesi uçuş emniyeti açısından hayati önem arz etmektedir. Bakım kaynaklı uçak kazalarına havacılık tarihinde çok sayıda rastlanmaktadır. Havayolu yöneticileri filolarında bulunan uçakların saatlik ve takvimlik bakımlarını titizlikle takip etmeli, gereken önlemleri zamanında almalıdır.

Sel, su baskını, deprem veya volkanik yanardağ patlaması doğal afetler ile yoğun kar yağışı, sis nedeniyle görüşün düşük olması gibi meteorolojik hadiseler uçuş operasyonlarını etkileyebilecek hadiselerdir. Hava durumu tahminleri yakından takip edilmeli, uçuşa engel teşkil edebilecek durumlar dikkatli bir şekilde analiz edilmelidir. Uçuş saatinde meydana gelebilecek bir gecikme veya iptal durumu yolculara en kısa zamanda bildirilmeli ve yolcular mümkün olduğu kadar mağdur edilmemelidir. Bir havayolu işletmesinin hiç risk almayarak uçuşu iptal etmesi ya da divert ederek bir başka meydana iniş yapması uçuş emniyeti açısından daha güvenli olabilirken, aynı hava şartlarında bir başka havayolu işletmesinin makul seviyede risk alarak uçuşa devam etmesi yolcular tarafından farklı değerlendirmelere neden olabilmektedir. Alınacak risklerin seviyeleri ile uçuş emniyeti arasındaki denge iyi değerlendirilmeli, dikkatli bir şekilde analiz edilmelidir.

Nisan 2010 tarihinde İzlanda’da yaşanan volkanik yanardağ patlaması sonucu oluşan kül bulutu tabakasının Avrupa hava sahasının havayolu uçuşlarına 6 gün süre ile kapanmasına yol açması gibi, yaşanabilecek bir doğal afet durumunda havayolu işletmeleri hareket tarzlarını iyi belirlemelidir. Bahsi geçen olay benzeri yaşanabilecek bir doğal afet durumunda, söz konusu bölgede gerçekleştirilecek bir uçuşun uçağa vermesi muhtemel zararları ve işletmeye getireceği maliyeti ile söz konusu bölgede taşınacak yolcuların işletmeye sağlayacağı fayda mukayese edilerek makul bir hareket tarzı belirlenmelidir. Nitekim Nisan 2010 tarihinde yaşanan bu olayda söz konusu bölgede Lufthansa ve AirFrance havayolu işletmeleri bu süreçte sınırlı da olsa uçuş faaliyetlerini gerçekleştirirken, British Airways test uçuşu gerçekleştirmiştir. Test uçuşu sonuçlarını yolcularıyla paylaşan British Airways şirketi yolcularının güvenini kazanmıştır. Ancak bu olayda birçok şirket uçuşlarını iptal etmiş, maddi anlamda zarara uğramıştır.

Ülkeler arası siyasi ilişkiler iki ülke arasındaki işbirliğini birçok alanda etkileyebilmektedir. Bu alanların başında turizm sektörü gelmektedir. İki ülke arası siyasi ilişkilerin gergin olması, iki ülke arasındaki turizmi olumsuz yönde etkileyebilir. Turizmin olumsuz etkilenmesi, beraberinde havayolu taşımacılığının da olumsuz etkilenmesi anlamına gelmektedir. Havayolu işletmelerinin iki ülke arasında taşıdıkları yolcu sayılarındaki azalmalar, sefer sayılarının da azalmasına hatta bazı seferlerin iptal olmasına neden olacaktır. Bu yüzden ülkeler arası siyasi ilişkiler, havayolu taşımacılığını olumlu ya da olumsuz olarak etkileyen risk faktörüdür.

Terör tehditi, turizmi baltalayan önemli bir tehdittir. Turizmin baltalanması, havayolu taşımacılığının da olumsuz etkilenmesi anlamına gelmektedir. Dünyanın en çok turist çeken merkezlerinden biri bile olsa, terör tehdidinin varlığı söz konusu bölgeye seyahat planlayan insanların panik yaşamalarına ya da planlamalarında değişiklik yapıp seyahatlerini ertelemelerine neden olabilmektedir. Turizmin olumsuz etkilenmesi bahsi geçen bölgeye gelecek turist sayısındaki azalışa, dolayısıyla havayolu ile taşınacak yolcu sayısında ciddi bir düşüşe neden olacaktır.

Öte yandan terör tehdidinin olduğu bir bölgeye yatı planlayan havayolu işletmeleri, gerekli güvenlik tedbirlerini almak zorundadır. Nitekim 20 Kasım 2015 tarihinde Mali'nin başkenti Bamako'da yaşanan bir terör eyleminde, THY uçuş ekibinin de aralarında bulunduğu pek çok kişi rehin alınmıştır. Rehineler, Barış Gücü askerlerinin yoğun çabaları neticesinde serbest bırakılmıştır. Kurtarılan THY mürettebatı, THY tarafından gönderilen özel bir uçakla Türkiye'ye getirilmiştir (http-18). Bu olay, havayolu işletmelerinin operasyon düzenledikleri noktaları dikkatli bir şekilde tespit etmelerinin, sefer düzenleyecekleri bölgelerde terör tehdidi varsa uçuş ekibinin güvenliğini göz önünde bulundurarak gerekli güvenlik tedbirlerini almalarının zorunlu olduğunu göstermektedir.

2.16.3. Havayolu risk yönetimi uygulama ve araştırmalarında gidişat

Hava taşımacılığı alanında son 20 yılda yapılan akademik çalışmalar incelendiğinde, ağırlıklı olarak havayolu yönetimi, havaalanları ve altyapı, yolcu talepleri ve fiyat elastikiyeti, kirlilik ve karbon emisyonu gibi çevresel faktörler, hava taşımacılığı emniyeti, havayolu müttefiklikleri, havayolu yönetimi ve emniyeti gibi konuların ön plana çıktığı

görülmektedir. Bu popüler çalışmalardan havayolu yönetimi ve emniyeti kategorisinde, havayolu risk yönetimi uygulamaları geniş bir yer kaplamaktadır. Bu kapsamda en çok araştırılan konular arasında havayolu risk yönetiminde finansal, operasyonel ve emniyet riskleri yer almaktadır. Öte yandan son yıllarda yapılan araştırmalar, havayolu taşımacılığındaki yetersiz düzenleme ve politikalar, sektörel yapının zayıf olması, havayolu taşımacılığındaki tutarsız stratejiler üzerinedir.

Ancak havayolu işletmelerinde KRY ile ilgili çalışmalar son derece sınırlıdır. KRY konsepti finansal olmayan sektörler için oldukça yeni bir konsepttir. Airline Business dergisi tarafından, toplam gelir bakımından ilk 200 içinde yer alan 51 havayolu işletmesinin katıldığı bir araştırma yapılmıştır. Araştırmaya katılan havayolu işletmelerinin 2/3'ü, organizasyon çapında stratejik risklerini de göz önünde bulundurarak hazırladıkları risk yönetim stratejilerinin olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcı havayolu işletmelerinin %75'i risk yönetimi sorumluluğunun üst yönetim seviyesinde ele alındığını, hatta %45'inin CEO'ları, yönetim stratejilerini kararlaştırırken stratejik riskleri de göz önünde bulundurduğunu belirtmiştir (Jenner, 2007).

Havayolu işletmeleri yıllık raporlarını kurum internet siteleri ve diğer harici iletişim kanalları vasıtasıyla bildirmektedir. Bu bakımdan, havayolu işletmeleri kapsamlı bir risk yönetim anlayışını benimsemektedir. Air France, KLM, Air Canada, Malezya Havayolları gibi havayolu işletmeleri risk yönetim yapı ve süreçlerini tanımlayarak KRY'i benimsediklerini bildirmişlerdir (Misiura, 2015).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. TÜRKİYE'DEKİ HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE KRİZ VE KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ FARKINDALIĞININ ARAŞTIRILMASI

Araştırmada farklı iş modellerinde faaliyet gösteren havayolu işletmelerinde kriz ve KRY uygulamaları incelenmiştir. Ortaya çıkarılan sonuçta hâlihazırdaki uygulamaların standart uygulamalara olan yakınlığı gözler önüne serilmiştir.

3.1. Araştırmanın Konusu

İşletmelerin temel amacı, varlıklarını devam ettirirken kâr marjlarını da arttırmaktır. İşletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri, krizlere karşı hazırlık durumlarıyla doğrudan ilişkilidir. Başarılı bir kriz yönetim sistemine ve uygulama performansına sahip işletmeler, krizlerin olumsuz etkilerini daha az hissederler. Hatta krizi fırsata dönüştürebilirler. KRY, gelecekte işletmeyi krize sürükleyebilecek risklerin kontrol altına alınması, hatta bu risklerin işletmeler açısından avantaja dönüştürülmesi ile ilgilidir. Dolayısıyla KRY, işletme değerinin artırılması ile doğrudan ilgilidir.

Bu araştırmada öncelikle kriz ve kriz yönetimi tanımlanmıştır. Havayolu işletmelerinden kriz örnekleri verilmiştir. Sonrasında risk ve geleneksel risk yönetimi tanımlanmıştır. Geleneksel risk yönetiminden KRY'ye neden geçiş yapıldığı anlatılmıştır. KRY en yaygın modelleri ve yasal mevzuatlarıyla açıklanmıştır. Havayolu işletmelerindeki kriz ve risk yönetimi uygulamalarına da yer verilmiştir.

Araştırmanın konusu Türkiye'de farklı iş modellerinde faaliyet gösteren havayolu işletmelerinin kriz ve KRY konularındaki farkındalık düzeylerinin anlaşılması üzerine yapılandırılmıştır.

3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Kâr marjının çok düşük olduğu bir sektör olan hava yolu taşımacılığı, dinamik bir çevrede faaliyet göstermektedir. Dolayısıyla çevresel değişikliklerden kolay etkilenebilmektedir. Havayolu işletmelerinin olası bir krize karşı koyabilecek hazırlık seviyelerinde olmaları, işletmelerin yaşamını idame ettirebilmesi açısından son derece önemlidir. İyi yönetilmeyen risk yönetimi uygulaması bir işletmenin krize girmesine neden

olabilir. Bu yüzden risklerin krizlere dönüşmeden önce gerekli tedbirlerin alınması son derece önemlidir. Son yıllarda yapılan araştırmalar ve yaşanan tecrübeler, risk yönetimi uygulamalarının, işletmelerin içinde bulundukları dinamik çevrede rekabet avantajı sağlamaları ve kaynaklarını etkin kullanarak kârlılıklarını maksimize etmeleri açısından yetersiz kaldığını göstermektedir. Bu nedenle son yıllarda gelişen bir uygulama olan KRY modelleri geliştirilmiştir.

Kaynakların etkin kullanımı, işletmeler açısından tehdit olarak görülebilecek risklerin avantaja dönüşebilmesi, iyi bir kriz ve KRY uygulaması ile mümkün olabilir. Bu nedenle işletmeler, kriz ve KRY konularında farkındalık düzeylerini arttırarak uygulama performanslarını geliştirebilirler. Bu araştırma ile Türkiye’de faaliyet gösteren geleneksel, düşük maliyetli, charter, bölgesel taşıyıcı ve kargo gibi farklı iş modellerindeki havayolu işletmelerinin kriz ve KRY uygulamalarında farkındalık düzeylerine ilişkin görüşleri elde edilmeye çalışılmıştır. Geçmişte yaşanan örnek olaylara da yer verilerek kriz ve KRY konularında hem şirketlerin farkındalık seviyelerinin arttırılmasına destek olacak nitelikte kılavuz bir çalışma sunulması, hem de literatüre katkıda bulunulması amaçlanmaktadır.

Risk yönetimi ölçeği ne olursa olsun bütün işletmeler için önemi tartışılmaz bir yönetim sistemidir. Özellikle havacılık sektörü gibi hem yüksek maliyetli hem de düşük kâr marjıyla faaliyet gösterilen bir sektörde varlıklarının teminatı için işletmeler, kriz yönetimine ve KRY’e gereken önemi vermek zorundadır. Klasik risk yönetim anlayışına göre riskler ayrı ayrı ele alınmaktadır. Ancak klasik risk yönetimi anlayışı uygulamada bazı güçlükleri de beraberinde getirmektedir. Kimi zaman riskler arasında keskin bir ayrım olamayabilir. İşletmelerin maruz kaldığı riskler aynı zamanda başka riskleri de beraberinde getirebilir. İlgili riskler arasında belirgin bir ayrım da yapılamayabilir. İşletme tarafından stratejik riskler kategorisinde değerlendirilen bir risk, aynı zamanda operasyonel riskler kategorisinde de değerlendirilebilir. Bu nedenle günümüzde çoğu havayolu işletmesinin uyguladığı gibi, risk yönetimine sadece finansal ya da sadece operasyonel açıdan yaklaşmak son derece yanlış ve oldukça eksik bir yaklaşım olacaktır. Havacılık sektörünü ve ana faaliyet alanını etkileyen birçok faktör varken, küresel boyutta yaşanan petrol krizini fırsata dönüştürmek gibi sadece ekonomik alanda yapılacak bir atılım veya şirket bünyesinde oluşturulacak stratejilerin ekonomik dinamikler üzerine yoğunlaşmış olması yeterli olmayacaktır. Küresel boyutta yaşanan ekonomik krizlerin yanı sıra olası bir terör

olayı, siyasi istikrarsızlıklar, insan faktörü ve meteorolojik hadiseler gibi etmenler de operasyonel etkinliği sınırlayabilecek güçteki diğer faktörlerdir.

Öte yandan işletmeler risk faktörlerini iyi değerlendirmeli, risklere sadece tehdit gözüyle bakmamalıdır. KRY süreci kapsamında havayolu işletmeleri, faaliyetlerini birçok faktörü göz önünde bulundurup, oluşturacakları stratejileri şekillendirirken tehditlerin yanı sıra fırsatları da değerlendirmenin yollarını aramalıdır. Olası bir kriz durumunda da bir taraftan krize müdahale edilirken bir taraftan da krizi fırsata çevirmenin yolları aranmalıdır. İyi yönetilen risklerin kriz olasılığını azaltması beklenmektedir. Ancak kriz kaçınılmazsa, kriz öncesi dönemde yapılan yeterli hazırlıklar sayesinde krizin işletme üzerinde yaratacağı olumsuz etkileri büyük oranda hafifletilmiş olacaktır. Şirketlerin havacılık sektöründe daha iyi bir noktaya gelebilmeleri, kısa ve uzun vadedeki hedeflerine optimum maliyet ve iş gücü ile ulaşabilmeleri ve küresel bazda rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri için KRY hususunda mevcut durumlarını iyi bir şekilde analiz etmeleri gerekmektedir. Bu araştırma, işletmelerin krizin kaçınılmaz olacağı durumlarda neler yapmaları gerektiği konusunda fikir vermesi bakımından, havayolu işletmeleri için önemli bilgiler içermektedir. Ayrıca bu araştırma bundan sonraki çalışmalara da temel teşkil etmesi açısından önemlidir.

3.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Gerek yasal zorunluluklar, gerekse diğer gereksinimler nedeniyle bütün havayolu işletmeleri kriz ve risk yönetimi uygulamalarını icra etmektedir. Uygulanan kriz ve risk yönetimi uygulamalarına dair işletmelerdeki bilinç ve verilen önem, bu uygulamaların başarı yüzdesini arttırır. Araştırmamızda, şirketlerin kriz ve KRY kapsamında farkındalıkları araştırılmıştır. Araştırmanın içeriği, Türkiye’de kriz ve risk yönetimi uygulayan, farklı iş modellerinde faaliyet gösteren havayolu işletmelerini kapsamaktadır.

Ulaşılmaya çalışılan birçok işletme görüşme taleplerini ya yanıtsız bırakmış ya da geç dönüş yapmıştır. Dönüş yapan şirketlerin büyük bir kısmı soruları önceden mail yoluyla istemiştir. Soru setindeki sorulara ilave olarak yöneltilen alt soruların bir kısmına bazı işletmeler, şirket prosedürleri gereği yanıt vermekten kaçınmıştır.

Öte yandan KRY son yıllarda ortaya çıkan bir uygulama olduğu için havayolu işletmelerinde KRY uygulamaları ile ilgili kaynaklar ve yapılan çalışmalar sınırlıdır. Ayrıca araştırmada incelenen havayolu işletmelerinin ayrı bir kriz veya risk yönetim departmanına

sahip olmamaları ilgili havayolu işletmelerinin kriz ve risk yönetimi anlayışları konusunda bilgi edinmede güçlükleri beraberinde getirmiştir. İşletmelerde görevli ilgili kişilere randevu talebi maksadıyla telefonla ulaşılmaya çalışılmış, bir kısmının “e-posta ile talepte bulunun” ricaları üzerine telefonla ulaşılamayan kişilere e-posta gönderilmiştir. Teknik olarak öncelikle birebir yüz yüze görüşme tekniği belirlenmiştir. Ancak işletmelerde görevli kriz ve risk yetkililerinin bir kısmının pilot olmaları, dolayısıyla düzensiz çalışma saatlerine sahip olmaları ve bir kısmının da yoğun iş tempolarından dolayı görüşmeler birebir görüşme, hem elektronik posta hem de telefon ile haberleşme olmak üzere üç farklı şekilde gerçekleşmiştir.

3.4. Alanyazın Araştırması

Alanyazın araştırması kriz yönetimi ve KRY ile ilgili olmak üzere iki bölüm halinde incelenmiştir. Söz konusu başlıklarla ilgili birçok araştırma mevcuttur. Alanyazın bölümünde konulara ilişkin güncel kaynaklara yer verilmiştir.

3.4.1. Kriz yönetimi ile ilgili alanyazın

a. Grundy, M., Moxon, R., 2013, The effectiveness of airline crisis management on brand protection: A case study of British Airways, Journal of Air Transport Management, Vol 28, ss.55-61

Bu araştırma, kriz durumunda iletişim, kriz yönetimi ve marka koruma konularıyla ilgilidir. Araştırmada, British Airways havayolu işletmesinin kriz durumda işletmenin marka koruması adına nasıl bir tepki gösterdiği incelenmiştir. Çalışmanın teorisine göre, değişik kriz durumları için değişik stratejiler devreye sokulmalıdır. British Airways havayolu işletmesinin yaşadığı dört kriz durumu için sergilediği performans detaylı bir şekilde değerlendirilmiştir. British Airways’ın marka koruma kapsamında sergilemiş olduğu kriz yönetiminin etkinliği, tüketicilerin algıları da ölçülerek değerlendirilmiştir. Ayrıca bu araştırmada havayolu işletmesinin ve ilgili havayolu markasının krizlere ve kriz sonrası dönemlerde ortaya çıkan kaçınılmaz sonuçlara nasıl tepki gösterdikleri de analiz edilmiştir.

b. Gerken, F., Land, S., Meer, T., 2016, Crisis in the air: An investigation of AirAsia's crisis-response effectiveness based on frame alignment, Public Relations Review, Vol 42, ss. 879–892

Bu araştırmada organizasyonel kriz stratejilerinin etkinliği araştırılmıştır. AirAsia Havayolu şişletmesinin QZ8501 kodlu uçak kazası incelenmiş, üç aşamalı metodolojik vaka incelemesi yaklaşımı uygulanmıştır. İlk aşamada AirAsia'nın krize cevap stratejisini tanımlamak için kantitatif içerik analizi yapılmıştır. İkinci aşamada halkın verdiği tepkilerin analizi için anlambilimsel aę analizi yapılmıştır. Üçüncü aşamada ise kriz esnasında söz konusu havayolu şişletmesinin kamuoyu ile anlık iletişimi analiz edilmiştir. İlk aşamanın sonuçlarına göre AirAsia, bariz bir şekilde bilgi verici bir strateji uygulamaktadır. Öte yandan ikinci ve üçüncü aşamanın sonuçlarına göre şişletmenin kriz stratejisi ile kamuoyunun krize gösterdiği tepki tam anlamıyla aynı doğrultuda değildir. AirAsia Havayolu şişletmesine nazaran kamuoyu olaya daha duygusal yaklaşmıştır.

c. Bowers, M., Hall, J., Srinivasan, M., 2017, Organizational culture and leadership style: The missing combination for selecting the right leader for effective crisis management, Business Horizons, Vol 60, ss. 551-563

Kriz geçiren biręok şişletme, kendisini krizden ęıkaracaęına inandığı, kriz dönemindeki liderine güvenir. Ancak çoğu zaman talihsiz sonuçlarla karşılaşırlar. Bu şişletmeler kriz kontrolden ęıktıęında, liderlerinin krizi etkin olarak yönetebilecek bir yetkinlikte olmadığını çok sonraları fark ederler. Bu araştırmada, şişletmelerin krize hazırlıklı olmaları ve krizi başarılı bir şekilde yönetebilmelerine yardımcı olması amacıyla krize müdahale edecek üç liderlik prensibi sunulmaktadır. Krize karşılık liderlik prensiplerinin yanı sıra kriz yönetimi etkinliğini arttıracak ve ilk verilen kriz karşılığını geliştirecek krize karşılık liderlik matriksi de bu ęalıřmada açıklanmıştır. Bu matriks, organizasyonel, kültürel ve şahsi liderlik özelliklerini birleştirerek şişletmenin karşılaştığı kriz durumuna en uygun liderlik özelliğini ortaya ęıkarmaktadır. Araştırmanın sonucuna göre metodolojiyi benimseyen şişletmeler, krize etkin bir şekilde karşılık verecek doğru lideri rahatlıkla seğebileceklerdir.

d. Ponis, S., Ntalla,A., 2015, Crisis management practices and approaches: Insights from major supply chain crises, Procedia Economics and Finance, Vol 39, ss.668-673

Küreselleşme ve taşeron kullanımı gibi son yıllarda yaygın olan pazar trendi, işletmelerdeki tedarik zincirini doğal afetler ya da felaketler gibi yıkıcı olaylara karşı daha fazla maruz bırakmaya başlamıştır. Küreselleşme, tedarik zincirinin ulusal sınırların dışına çıkmasını sağlarken, en küçük olayların bile işletmeler için bir kriz haline dönüşmesine neden olabilmektedir. Bunun yanı sıra paydaşlar tedarik zincirine derinlemesine karıştırılmaktadır. Kriz meydana geldiğinde, paydaşlar eş zamanlı olarak bilgilendirilmelidir. Aksi halde istenmeyen sonuçlarla karşılaşılabilir. Son zamanlarda işletmeler, proaktif planlamalar yaparak kriz zamanında karar süresini genişletecek hamlelerde bulunmaktadır. Ancak tedarik zincirine ilişkin gerek literatür, gerekse uygulayıcı kurumlar tarafından oluşturulmuş özel bir kriz rehberi bulunmamaktadır. Bu araştırmada, müteşebbislerin tedarik zincirinde karşılaşacakları krizlere karşı başarılı sonuçlar almalarını sağlayacak süreç ve uygulamalar tanımlanmıştır. Ayrıca vaka çalışması yapılarak, uygulamalar analiz edilip tartışılmıştır.

e. Hansson A., Vikström, T., 2010, Successful Crisis Management in the Airline Industry: A Quest for Legitimacy Through Communication?, Uppsala University Department of Business Studies Bachelor Thesis

Bu çalışmada, kriz geçiren havayolu işletmelerinin kriz yönetimi ve kriz sürecindeki iletişim stratejilerinden söz konusu havayolu işletmelerinin marka değerlerinin ve meşruiyetlerinin nasıl etkilendiği ortaya çıkarılmıştır. Ölümcül uçak kazası geçiren üç Avrupa havayolu işletmesinin, “Air France, Spainari, SAS (Scandinavian Airlines)”, kriz sürecinde ve sonraki dönemlerde iletişim ağları ve önemli paydaşlarına karşı yaklaşımları analiz edilmiştir. Air France ve SAS havayolu işletmelerinin Spainar havayolu işletmesine nazaran daha bilgilendirici olduğu ortaya çıkmıştır. Öte yandan bu iki havayolu işletmesinin kriz sürecinde meşruiyeti idame ettirmek adına daha güçlü ve açık stratejilerinin olduğu da görülmüştür. Kriz süreci başladığı andan itibaren bazı paydaşların bilgi paylaşımı kapsamında beklentileri yüksek olmaktadır. Havayolu işletmeleri bu konuda tatminkâr olmalıdır. Havayolu işletmelerinin neler yaptıklarını açık bir dille paylaşmaları, kaza sonrası meşruiyetlerini ve ünlerini geri kazanmaları açısından son derece önemlidir. Air France havayolu işletmesi yıllık raporlarında ve internet adreslerinde bu gelişmeleri paylaşmaktadır.

3.4.2. Kurumsal risk yönetimi ile ilgili alanyazın

Nazir,A., Rustambekov, E., Kurumsal Risk Yönetimi: Gözden Geçirme, Kritik ve Araştırma Eğilimi, 2015, Uzun Dönem Planlama, Vol48, ss 265-276

Bazı yasa düzenleyici kurumlar, kredi kuruluşları, yöneticiler ve akademisyenler risk yönetimi için yeni bir yaklaşımı savunmaktadır. Bu yaklaşımın, adı KRY'dir. KRY, yönetim ve strateji ile ilgili risk yönetimi uyumunu gerektiren ve organizasyonun maruz kaldığı riskleri bir bütün olarak yöneten bir süreçtir. KRY ile ilgili akademik araştırmalar halen başlangıç seviyesindedir. Söz konusu araştırmalar, büyük oranda muhasebe ve finansal odaklıdır. Bu araştırma, akademisyenlerin KRY araştırmalarına nasıl katkıda bulunacaklarının yanı sıra KRY araştırmalarının neden yönetilmesi gerektiğini de içeren bir çalışmadır.

Sara,A., 2015, Why firms implement risk governance – Stepping beyond traditional risk management to enterprise risk management, Lundqvist School of Economics and Management, Knut Wicksell Centre for Financial Studies, Lund University, J. Account. Public Policy, Vol 34, ss441–466

Geçmişte yapılan araştırmalar, KRY'nin neden uygulandığına yönelik bilgilendirici kaynaklar olup yüzeysel çalışmalardır. Bu çalışmada sunulan temel tartışma konusu, KRY'nin geleneksel risk yönetimi ve risk planlamanın bu risklere ilişkin faktörlerinin kompozisyonu olduğudur. Bu araştırma, KRY'yi, geleneksel risk yönetimi ve risk bileşenlerine ayırarak, riskleri tayin eden faktörleri hem ayrı ayrı ele alan, hem de bir bütün olarak inceleyen bir çalışmadır. 145 firma üzerinde yapılan çalışmada elde edilen bulgular, bir işletmedeki risk yönetim seviyesinin işletmenin ölçeğiyle ilgili olduğunu ve yönetici kadronun etkisinin büyük olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bulgular, bütünleşik yönetim motiflerinin (yönetim ihtiyacı, var olan yönetim ve CEO'nun yönetim kararları üzerindeki kontrolü gibi) KRY uygulamalarına geçiş kararını etkilediğini göstermektedir. KRY ile ilgili var olan ve teorik tabana ilişkin bir adım olan bu araştırma, daha iyi bir yönetim için paydaşların taleplerini de göz önünde bulunduran bir risk yönetimi uygulaması için açıklayıcı ve yol gösterici bir çalışmadır.

Callahan, C., Soileau, J.,2017, Does Enterprise risk management enhance operating performance? Advances in Accounting, Vol 37, ss. 122–139

COSO KRY'nin geniş kapsamlı risk değerlendirme ve yönetim prosesinin, işletmelerin gelecekteki hedeflerine ulaşmada makul bir güvence sağladığını ileri sürmektedir. Bu araştırma, COSO'nun söz konusu iddiasını test etmiş ve bazı hipotezler sunmuştur. Bu hipotezlere göre, KRY uygulamasını olgunlaştırıp bünyesinde uygulayan işletmeler, KRY uygulamasına yeni geçiş yapan işletmelere oranla daha yüksek bir operasyonel başarı elde etmektedir. İç denetim mekanizması güçlü olan işletmelerin, arşivden risk yöneten işletmelere oranla daha başarılı oldukları ortaya çıkarılmıştır. Olgunlaşmış bir KRY uygulamasına sahip işletmelerin daha zayıf bir KRY uygulamasına sahip işletmelere nazaran çok daha iyi performanslar sergiledikleri görülmüştür. Bu çalışma diğer potansiyel KRY araştırmalarına ve KRY uygulamalarını tam anlamıyla benimsemiş işletmelere bir destek niteliğindedir.

Ahmada, S., Nbg., C., McManusc, L.A., 2014, Enterprise risk management (ERM) implementation: Some empirical evidence from large Australian companies, International Conference on Accounting Studies(ICAS), 18-19 August 2014, Kuala Lumpur, Malaysia.

300 Avustralya şirketi üzerinde yapılan bu araştırma, katılımcı şirketlerin KRY uygulamalarını sadece bir zorunluluk olarak görmediklerini, uzun vadeli stratejik süreçlerinin birer parçası haline getirdiklerini ortaya çıkarmıştır. Katılımcı işletmeler, araştırmanın yapıldığı tarihte KRY'yi beş yılı aşkın bir süredir uyguladıklarını beyan etmişlerdir. Araştırma sonucunda, KRY'nin şirket stratejileri üzerindeki olumlu etkilerinin göz ardı edilemeyecek kadar fazla olduğu bulgusuna erişilmiştir.

Güneş, Ş., 2009, Kurumsal Risk Yönetimi ve Türkiye'de Farkındalığına İlişkin Bir Uygulama, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul

Bu araştırma, risk yönetim teorisi ve KRY üzerine teorik ve uygulamalı bir çalışmadır. Araştırmada, risk çeşitleri tanımlanmış, kurumsal risk ve bu risklerin yönetimi hakkında işletmeler için anahtar roldeki önemli bilgiler verilmiştir. Ayrıca bu çalışmada KRY'de iç denetimin rolü üzerinde de durulmuş olup, Türkiye'de enerji sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin KRY uygulamaları analiz edilmiştir.

Misiura, A., 2015, Enterprise Risk Management in the Airline Industry - Risk Management Structures and Practices, Brunel Business School Brunel University Yayınlanmamış Doktora Tezi, London

Bu araştırma, havayolu işletmelerinde risk yönetim sistemlerinin geliştirilmesinde karşılaşılan teknik konular ve havayolu işletmelerinin kendilerine özgü görevleri ile kurumsal çevrelerinde karşılaştıkları sorunlara karşı nasıl bir denge durumu tesis etmeleri yönünde açıklayıcı bilgiler içermektedir. Havayolu işletmeleri öncelikli olarak yasal zorunluluklar gereği, sonrasında organizasyonel etkinliklerinin artırılması amacıyla KRY uygulamalarını benimsemektedir. Bu çalışma, KRY'nin doğal yapısını açıklamaktadır. Ayrıca havayolu işletmelerindeki KRY sistemleri ile diğer yönetim sistemi uygulamalarının birbirleriyle olan ilişkilerini açıklamaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, KRY'nin havayolu işletmelerinde benimsenmesiyle yeni kuruluş ve kurallar geliştirilmiş, riskler daha geniş kapsamlı olarak ele alınmaya başlanmıştır.

3.5. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma yöntemi başlığı altında araştırmanın modeli, araştırma deseni, evren ve örneklem seçimi, veri toplama aracı, soru setinin hazırlanması, veri toplama süreci ve veri analizinin nasıl yapıldığı alt başlıklar altında anlatılmaktadır.

3.5.1. Araştırma modeli

Araştırmada havayolu işletmelerinin kriz ve KRY kapsamında farkındalık düzeylerinin ortaya çıkarılması amaçlandığından daha ayrıntılı verilere ulaşmak ve katılımcıların konu ile ilgili bilgi ve tecrübelerini daha iyi anlamak adına nitel araştırma yönteminden istifade edilmiştir. Nitel araştırmalar, gözlem, görüşme ve içerik gibi nitel veri toplama yöntemlerinden yararlanılan, olayların gerçekçi ve bütün hatlarıyla ortaya konulduğu bir yaklaşımdır (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Nitel araştırmanın genel özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

- Niteliği (doğa, öz) esas almaktadır. Nitel veriler, hipotezler kurmak ve çalışmalara temel oluşturmak üzere birincil olarak kullanılmaktadır.
- Fenomenoloji gibi felsefi temellere dayanmaktadır,
- Alan araştırması etnografi, natüralistik ve yapılandırmacı gibi sözcüklerle ifade edilmektedir,
- Anlayış, buluş, hipotez kurma, açıklama ve anlam gibi amaçlara sahiptir,

- Desen özellikleri esnektir ve aniden oluşturulup geliştirilebilmektedir. Nitel araştırmalarda, incelenilecek olgu ya da olayın en açık ve ayrıntılı bir şekilde araştırılması, betimlenmesi ve açıklanması için eğer mümkünse birden fazla veri toplama tekniği birlikte kullanılarak, bu tekniklerle elde edilen veriler birbirleriyle karşılaştırılır. Birden fazla veri toplama tekniğinin birlikte kullanılması, toplanan verilerin ve yapılan açıklamaların güvenilirliğinin ve geçerliliğinin artırılması açısından önem kazanmaktadır.

- Örneklem bakımından küçük, olasılıklı olmayan, amaçlı ve teoriktir,
- Veri toplamada temel araç, araştırmacının kendisidir. Nitel araştırmada araştırmacı, nicel araştırmada olduğu gibi sadece incelediği konuya ilişkin çeşitli yöntemlerle bilgi toplayan, veriye dönüştüren ve analizlerini yapıp raporlaştıran kişi değildir. Araştırmacı, araştırma sürecinde alanda, araştırmaya katılan kişilerle doğrudan görüşmeler yapıp gerektiğinde bu kişilerle benzer deneyimler yaşayan, bu deneyimleri ve onlar sayesinde kazandığı bakış açısını verilerin çözümlenmesinde kullanan kişi konumundadır.

- Tümevarım ve sürekli karşılaştırmalı metot ile analiz edilmektedir. Araştırmacı, topladığı tanımlayıcı ve ayrıntılı verilerden yola çıkarak incelediği probleme ilişkin ana temaları ortaya çıkarma çabası içindedir.

- Bulguları kapsamlı, holistik, oldukça açıklayıcı ve yaygındır (Merriam, 2013).

Nitel araştırmalarda araştırmacı, daha çok veriye ulaşmak amacıyla sahada zaman harcayan, araştırma kapsamındaki katılımcılarla bizzat görüşen ve onların deneyimleri ve bilgi birikimlerini edinen, sahada edindiği bilgi ve bakış açısını verilerin analizinde kullanan kişidir (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Bu bilgiler ışığında araştırma için en iyi yöntemin nitel yaklaşım olacağı değerlendirilmiştir.

3.5.2. Araştırma deseni

Nitel araştırma desenleri araştırma etkinliklerinin tutarlılığı ve etkinliği açısından bir rehber görevi görür. Araştırmaya esnek bir yaklaşım sağlayarak, araştırmanın çeşitli aşamalarının birbiriyle tutarlı olmasına katkıda bulunur. Bu bakımdan araştırma deseni oldukça önemlidir. Nitel araştırmalarda, “kültür analizi, olgu bilim, kuram oluşturma, durum çalışması ve eylem araştırması” gibi çeşitli araştırma desenleri mevcuttur.

Nitel araştırma desenlerinden olgu bilim ya da fenomenoloji, farkında olunan ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olamadığımız olgulara odaklanmaktadır. Açıkcası tümüyle yabancı olunmayan, aynı zamanda tam anlamını kavrayamadığımız olguları araştırmayı amaçlamaktadır. Olgu bilim deseni “Ne?, Nasıl?” gibi sorulara cevap arayan araştırmalar için uygun bir araştırma desendir.

Olgular olaylar, tecrübeler, algılar, yönelimler, kavramlar ve durumlar gibi çeşitli biçimlerde karşımıza çıkabilmektedir. Olgu bilim bireylerin bir olguya ilişkin yaşantılarını, algılarını ve bunlara yüklediği anlamları ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Örneğin birçok işletme, kriz ve KRY’nin faydalarının farkındadır. Bu konularla ilgili yapılan çeşitli araştırmalar, kriz ve KRY’i bünyesinde bütünleştirip stratejik amaçlarının birer parçası haline getiren işletmelerin kendi sektörlerinde elde ettikleri üstünlükler hakkında ipucu verebilmektedir. “Kriz ve KRY bir işletme için ne anlama gelmektedir?”, “KRY ve kriz yönetiminin faydalarından nasıl istifade ettiniz?” , “Kriz ve KRY işletmenin paydaşlarıyla ve sektörde iletişim halinde olduğu diğer unsurlarla ilişkilerini nasıl etkilemektedir?” gibi sorularla olgu bilim deseni, hem kriz ve KRY’nin işletme açısından ne anlama geldiğini, hem de işletmelerin bu konulardaki farkındalık düzeylerini ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Araştırmamızda katılımcı havayolu işletmelerinin kriz ve KRY algıları ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Bu nedenlerden dolayı araştırmamızın kimyasına en uygun nitel araştırma deseni olan olgu bilim deseni tercih edilmiştir.

3.5.3. Araştırma evreni ve örneklem seçimi

Kriz ve risk yönetimi stratejileri, yasal mevzuatlar ve havacılık otoritelerince havayolu şirketlerince uygulanması zorunlu stratejilerdir. Bu bağlamda araştırmanın evreni, bu stratejileri uygulayan bütün havayolu işletmelerinden oluşmaktadır. Ancak zaman ve maliyet kısıtlamaları göz önünde bulundurulduğunda, bütün evrene ulaşmanın mümkün olamayacağı açıktır.

Bu araştırmada katılımcılar, amaçlı örnekleme yönteminden maksimum çeşitlilik örnekleme ile belirlenmiştir. Amaçlı örnekleme yapılan bir çalışmada, bilgi açısından zengin vakalar yer aldığından araştırmacı, araştırmanın amacının merkezinde yer alan konular hakkında birçok şey öğrenebilmektedir. Maksimum örneklem oluşturmada amaç,

çeşitlilik gösteren durumlar arasında herhangi ortak ya da paylaşılan olguların olup olmadığını bulmaya çalışmak ve bu çeşitliliğe göre problemin farklı boyutlarını ortaya koymaktır. Bu nedenle farklı iş modellerinde faaliyet gösteren havayolu işletmelerinde kriz ve risk yönetimi uygulamaları incelenmiştir. Türkiye’de faaliyet gösteren bütün havayolu işletmelerine mail ve telefon yoluyla ulaşılmaya çalışılmıştır. Görüşme taleplerine olumlu yanıt veren, farklı iş modellerinde faaliyet gösteren şirketler araştırmanın örneklemine oluşturmuştur.

3.5.4. Veri toplama aracı

Nitel yöntemlerden en sık kullanılan yöntem görüşme yöntemidir. Görüşme insanların perspektiflerini, tecrübelerini, duygularını ve algılarını ortaya koymada kullanılan oldukça güçlü bir yöntemdir (Bogdan ve Biklen, 1992). Bir tanıma göre görüşme, “Beceri, duyarlılık, yoğunlaşma, bireyler arası anlayış, hoşgörü, öngörü, zihinsel uyanıklık gibi çok boyutlu bir sanat ve bilimdir” (Patton, 1987). Görüşme üzerine yapılan bir başka tanım ise, “Önceden belirlenmiş ve ciddi bir amaç için yapılan, soru sorma ve yanıtlama tarzına dayalı, karşılıklı ve etkileşimli bir iletişim süreci” şeklindedir (Stewart, 1985). Olgu bilim deseni üzerine inşa edilmiş araştırmalarda başlıca veri toplama aracı görüşmedir. Olgulara ilişkin yaşantıları ve anlamları ortaya çıkarabilmesi için görüşme yönteminin araştırmacıya sunduğu etkileşim ve esneklik gibi özellikler araştırmanın derinliğine inilmesi açısından önem taşımaktadır.

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak insanların tecrübelerini ve algılarını güçlü bir biçimde ortaya koyan bir yöntem olan görüşme tekniği tercih edilmiştir. Sosyal bilimler alanında sık olarak başvurulanan görüşme tekniğinin ayrı bir yeri vardır. Görüşme tekniğinin temeli, adından da anlaşılacağı gibi karşılıklı konuşmaya dayanır.

Görüşme tekniğinin araştırmacıya sağladığı birçok önemli avantaj vardır.

- Esneklik: Görüşme tekniği, araştırmacının daha derinlemesine cevaplar alabilmesi için ek sorular sorabilmesine, yanlış anlaşılma durumlarında soruyu farklı bir biçimde tekrar sorabilmesine, görüşmenin gidişatına göre bazı soruları atlayabilmesine ya da sıralarını değiştirebilmesine olanak sağlar.

- Yanıt oranı: Görüşme tekniğinde araştırmacı duruma hakimdir. Veri toplama sürecinde bizzat yer alır. Bu nedenle yöneltilen sorulara yanıt oranı yüksektir. Öte yandan bazı katılımcılar konuşmayı, yazmaya tercih ederler. Yazmak ya da anket doldurmak onlar için sıkıcı gelebilir. Bu durum görüşme tekniğindeki yanıt oranının daha yüksek olmasını sağlar.

- Sözel olmayan davranış: Araştırmacı veri toplama sürecine bizzat katıldığı için, katılımcının jest ve mimiklerinden yöneltilen soruya samimi yanıt verilip verilmediğini sezebilir. Dolayısıyla alınan bilgilerin geçerliliğini daha gerçekçi değerlendirme olanağına sahip olabilir.

- Ortam üzerindeki kontrol: Araştırmacı görüşme esnasında ortamda bizzat bulunmaktadır. Bu sayede görüşmenin daha verimli geçmesi için görüşme sürecinde ortamın şartlarını düzenleyebilir. Daha rahat ve sessiz bir görüşme ortamı oluşturabilir.

- Derinlemesine bilgi: Tecrübeli ve iyi eğitilmiş görüşmeciler, karmaşık bir konu hakkında zengin bir soru seti hazırlayabilirler. Veri toplama sürecinde grafikler, ayrıntılı şemalar kullanarak istedikleri bilgileri elde edebilirler.

Günlük yaşamda bireylerin her an başvurdukları görüşmenin, bilimsel araştırmalarda belli kurallar çerçevesinde yürütülmesi gerekmektedir. Görüşme tekniğinde iki taraf bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, araştırmacı yani görüşmeci, diğeri ise görüşülen kaynak kişidir. Görüşme tekniğinde araştırmacı önceden hazırladığı soru cetveline sadık kalarak kaynak kişi ile araştırmayı yürütür (Kozak, 2001). Görüşmeler, görüşme amacına ve görüşmeye katılanların sayısına göre, görüşülmek istenen kişi ile görüşme kurallarının katılığına bağlı olarak üç başlık altında sınıflandırılabilirler (Karasar, 2000):

- Yapılandırılmış görüşme
- Yarı yapılandırılmış görüşme
- Yapılandırılmamış görüşme.

Araştırmamızda, sorulan sorulara daha detaylı cevap alabilmek adına alt sorular sorulmasına da imkân veren görüşme tekniklerinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Böylece elde edilen verilerin daha da genişletilmesi imkânı bulunmuştur.

Yarı yapılandırılmış görüşme, yapılandırılmış görüşmeye nazaran biraz daha esnektir. Bu teknikte, araştırmacı önceden sormayı planladığı soruları içeren görüşme protokolünü

hazırlar. Buna karşın araştırmacı görüşmenin akışına bağlı olarak değişik yan ya da alt sorularla görüşmenin akışını etkileyebilir ve kişinin yanıtlarını açmasını ve ayrıntılandırmasını sağlayabilir. Eğer görüşülen birey, görüşme esnasında belli soruların yanıtlarını başka soruların içerisinde yanıtlamış ise, araştırmacı bu soruları sormayabilir. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği, sahip olduğu belirli düzeyde standartlık ve aynı zamanda esneklik nedeni ile eğitim ve bilim araştırmalarında daha uygun bir teknik görünümü vermektedir (Ekiz, 2003).

3.5.5. Soru setinin hazırlanması

Görüşmeler, araştırma konusu, görüşmenin yapıldığı ortam, katılımcıların sosyal statüsü gibi faktörlere bağlı olarak değişkenlik gösterebilmektedir. Dolayısıyla farklı görüşmeler için farklı özellikte görüşme formlarının oluşturulması doğaldır. Görüşme formları oluşturulurken aşağıda belirtilen ilkeler göz önünde bulundurulmalıdır:

- Görüşme formu, kolay anlaşılabilir sorulardan oluşmalıdır. Karmaşık, anlaşılması güç veya yanlış anlaşılmaya yol açabilecek sorular görüşmenin verimliliğini olumsuz yönde etkileyecektir. Toplanacak veriler, istenilen veriler olmayabilecektir. Doğru, geçerli ve güvenilir verilerin elde edilebilmesi için kolay anlaşılabilir sorular sorulmalıdır.
- Odaklı sorular hazırlanmalıdır. Soyut ve genel kapsamlı sorular, katılımcı bireylerin düşünmesine ve sorulara ilişkin verecekleri yanıtlarda güçlük çekmelerine yol açabilir. Bu tür sorulara verilen yanıtlar, görüşülen kişinin soruyu yanlış anlaması ya da yorumlaması ihtimali nedeniyle geçerli ve güvenilir olmayabilir. Bu nedenle görüşme kapsamında hazırlanan sorular, görüşülen bireylerin tecrübeleri ile ilişkilendirilerek hazırlanmış açık ve net sorular olmalıdır. Açık ve net bir şekilde hazırlanmış sorular, konuyla ilgili güvenilir sonuçların elde edilmesine, dolayısıyla geçerli genellemelere ulaşılmasına yardımcı olur.
- Çok boyutlu soru sormaktan kaçınılmalıdır. Bir seferde birden fazla sorunun sorulması görüşülen bireyin bütün sorulara tam olarak yanıt vermesini zorlaştırır. Bu nedenle hazırlanan sorular, görüşülen birey üzerinde iş yükü oluşturmayacak şekilde olmalıdır. Soruları tek tek yöneltmek ve tatminkâr cevaplar aldıktan sonra sıradaki sorulara geçmek daha uygun olacaktır.

- Yönlendirmekten kaçınılmalıdır. Araştırmacının araştırma yaptığı konu hakkında varsayımları ve önyargıları olabilir. Ancak araştırmacı, hazırladığı sorularla önyargılarını görüşülen bireye yansıtmamalıdır. Görüşülen birey, sorularla yönlendirildiğini hissederse, görüşme boyunca sorulara vereceği yanıtlarda açık ve samimi olmak istemeyebilir. Bu nedenle hazırlanan sorularda yönlendirme yapmaktan kaçınmalı, tarafsız sorular hazırlanmalıdır.

- Farklı türden sorular yazılmalıdır. Farklı türde hazırlanmış sorular, görüşülen bireyler için görüşmede iyi iletişim kurmayı teşvik edici bir etken olabilir. Farklı türden sorulan sorular, görüşülen bireylerin farklı düşünme biçimlerine de hitap edecektir. Bu kapsamda kapalı uçlu sorular, açık uçlu sorular, bir konuya doğrudan referans vermeyen dolaylı sorular ve varsayıma dayalı sorular hazırlanabilir.

- Sorular mantıklı bir biçimde düzenlenmelidir. Öncelikle güven oluşturunca bir giriş yapılmalıdır. Görüşme nedeniyle görüşülen bireye herhangi bir zarar gelmeyeceği, rahatsızlık duyduğu veya talep ettiği takdirde görüşme kayıtlarının kendisine verileceği ve araştırmada kullanılmayacağı gibi ifadeler görüşülen bireyin daha rahat cevaplar vermesini sağlayacaktır. Görüşme başlamadan önce görüşülen bireye görüşmenin amacının belirtilmesinde fayda vardır. İlk sorular kolay yanıtlayabileceği türden olmalıdır. Sorular özelden genele doğru olmalı, hassas konuları içeren sorular en sona bırakılmalıdır. Şimdiki zamana ilişkin sorular, geçmiş ve gelecek zamana ilişkin sorulardan önce sorulmalıdır. Bireysel bilgilere ilişkin sorular başta veya sonda sorulmalıdır.

- Soruları geliştirmek son derece önemlidir. Bazı sorulara verilen yanıtların tatminkâr olamayacağı ihtimali üzerine aydınlatmaya, açıklamaya ve ayrıntıya yönelik alt sorular da hazırlanmalıdır.

Bu ilkeler doğrultusunda kriz yönetimi, risk yönetimi ve KRY ile ilgili soru setleri hazırlanmıştır. Soru setleri hazırlanırken literatür araştırması, dünyadaki benzer araştırmalar, makaleler, düzenleyici yasal mevzuatlar ve uluslararası araştırma şirketlerinin soruları referans alınmıştır. Kriz yönetimi ile ilgili sorular dünya çapında tanınmış, uluslararası danışmanlık şirketleri olan “Kings&Spalding”, “Pillsbury” ve “Continuity Central” şirketlerinin internet adreslerindeki sorulardan istifade edilerek hazırlanmıştır (http-42, http-44, http-45). Risk yönetimi ile ilgili sorular, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen

Bilimleri Enstitüsü'nden Güneş Ş.'e ait, "Kurumsal Risk Yönetimi ve Türkiye'de Farkındalığına İlişkin Bir Uygulama" başlıklı ve 2009 tarihli yüksek lisans tezinden istifade edilerek hazırlanmıştır (Güneş, 2009). Yapılan görüşmeler esnasında, katılımcı işletmeler arasından KRY uygulamalarının belirtileri sadece bir işletmede görülmüştür. Söz konusu şirkete KRY'nin farkındalığının derinlemesine araştırılması amacıyla KRY ile ilgili sorular yöneltilmiştir. KRY kapsamındaki sorular hazırlanırken, "Enterprise Risk Management (ERM) Implementation: Some Empirical Evidence From Large Australian Companies" isimli, Saudah Ahmada, Chew Ngb ve Lisa Ann McManus (2014) tarafından hazırlanan makaleden yararlanılmıştır.

Soru setlerindeki sorulara geçilmeden önce görüşülen bireylerin ve şirket isimlerinin gizli kalacağı bilgisi verilmiştir. Soru setleri ilgili işletmenin büyüklük profilini çizerek başlamaktadır. İşletmenin sektördeki tecrübesini ve ölçeğini belirtmek adına, sektörde kaç yıldır faaliyet gösterdikleri ve yaklaşık olarak istihdam ettikleri kişi sayıları gibi sorular sorularak işletmelerin büyüklükleri belirlenmiştir. İşletmelerinin kriz ve risk yönetimi anlayışlarını ve farkındalık düzeylerini gözler önüne sermeyi amaçlayan soru setleri Kriz Yönetimi, Risk Yönetimi ve KRY ile ilgili sorular olmak üzere üç ayrı bölümden oluşmaktadır. Katılımcı şirketlerden, KRY uygulamasının mevcudiyetini belirten sadece bir şirket olmuştur. Katılımcı diğer şirketler, risk yönetimi ile ilgili sorulara emniyet risk yönetimi kapsamında cevap vermişlerdir. Bu nedenle üçüncü bölümdeki KRY ile hazırlanan sorular, sadece bir şirkete yöneltilmiştir. Soru seti EK-1'de yer almaktadır. Görüşme esnasında konunun derinliğine inebilmek adına, yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinin esnekliğinden faydalanılarak, görüşmenin gidişatına göre alt sorular da sorulmuştur.

Soru setindeki sorular belirli amaçlar doğrultusunda sorulmuştur. Kriz yönetimi kapsamında hazırlanan soru grubundaki ilk soru ile işletmedeki kriz yönetimi bilinci araştırılmıştır. İşletmenin kriz yönetimi konusunda yeterli bilince sahip olup olmadığı ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. İkinci soru ile kriz yönetimi uygulamasının yeterliliği araştırılmıştır. Üçüncü soru ile kriz yönetimine tepe yöneticilerinin bakış açısı ve gereken ciddiyeti gösterip göstermedikleri araştırılmıştır. Dördüncü soru ile kriz yönetimi kapsamında çalışanların algı seviyeleri araştırılmıştır. Beşinci soru ile kriz yönetimi kapsamında işletmenin hazır bulunuşluk ve eğitim seviyelerinin ne durumda olduğu ortaya

çıkarılmaya çalışılmıştır. Son soru olan altıncı soru ile işletmenin geçmiş dönemlerde geçirdikleri krizlerin, işletme üzerindeki etkileri hakkında bilgi edinilmek istenmiştir.

Risk yönetimi kapsamında hazırlanan soru grubundaki birinci soru, işletmedeki risk yönetimi uygulamasının ne zaman başladığı ile ilgilidir. İkinci soru ise, risk yönetimi uygulamasına neden ihtiyaç duyulduğunu sorgulayarak, işletmedeki risk yönetimi bilincini ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Üçüncü soru, risk yönetimi uygulamalarının işletmedeki etkinliği adına, uygulamanın güncel olup olmadığını sorgulamaktadır. Dördüncü soru ile tepe yöneticilerinin risk yönetimi hususundaki farkındalıkları, son soru olan beşinci soru ile de işletme olarak risk yönetimine verilen değer araştırılmıştır.

İşletme temsilcisi olarak görüşülen bireylerle yapılan görüşmelerde edinilen bilgiler ışığında sadece bir işletmede KRY uygulamasından söz edildiği için, KRY kapsamında derinlemesine bilgi edinilmek amacıyla hazırlanan sorular söz konusu şirket temsilcisine yöneltilmiştir. KRY kapsamında hazırlanan soru grubundaki birinci soru ile görüşülen bireyin KRY’i tanımlaması istenmiştir. İkinci soru ile KRY kapsamında işletme bilinci araştırılmıştır. Üçüncü soru ile KRY’nin işletmedeki geçmişi ortaya çıkarılmak amaçlanmıştır. Dördüncü soru ile KRY departmanının varlığı ve hacmi sorgulanmıştır. Beşinci soru ile CRO varlığı ve şirketteki pozisyonunun ne olduğu öğrenilmek istenmiştir. Altıncı soru ile KRY’nin işletmeye katkıları, yedinci soru ile de KRY’nin gerek kurulum, gerekse uygulanma aşamasında işletmede yaşanan sıkıntılar ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Son soru olan sekizinci soru ile de KRY’nin karar alma ve şirketin stratejik planlama sürecindeki etkileri sorularak, KRY’nin işletmenin stratejik boyuttaki kararlarda etkileri araştırılmıştır.

3.5.6. Veri toplama süreci

İşletmelere ulaşmak ve işletmelerden bilgileri toplamak yaklaşık 45 gün sürmüştür. Görüşme talebine olumlu yanıt veren, farklı çalışma modellerinde faaliyet gösteren 7 havayolu işletmesi ile e-posta, telefon ve yüz yüze görüşme sağlanarak veriler elde edilmiştir. Görüşme talebinde bulunulan işletmelerden bir kısmı “Öncelikle İnsan Kaynakları birimimize e-posta gönderin”, bir kısmı da “Öncelikle soru setinizi gönderin” şeklinde talebimize cevap vermişlerdir. İnsan kaynaklarından herhangi bir dönüş

gerçekleşmemiştir. Öte yandan işletmelerin talepleri doğrultusunda soru seti, ilgili işletmelere e-posta olarak gönderilmiştir. Görüşülen işletmelerden; 3 işletme ile yüz yüze, 4 işletme ile hem e-posta hem de telefonla görüşmek suretiyle bilgi toplama gerçekleşmiştir.

Katılımcılar S1, S2, S3, S4, S5, S6 ve S7 olarak kodlanmıştır. Gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmelerde katılımcılara, isimleri ve çalıştıkları şirket isminin gizli tutulacağı taahhüt edilmiştir. Bu nedenle işletme ve katılımcı bilgilerine açıkça yer verilmemiştir. Hangi kodun hangi katılımcıyı temsil ettiği ise yalnızca araştırmacı tarafından bilinmektedir.

3.5.7. Verilerin analizi

Nitel araştırmaların veri analizinde analiz ve veri toplama süreci eş zamanlı olarak gerçekleşmektedir. Nitel veri toplama araçlarından yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak verilere ulaşılan bu araştırmada, verilerin analizinde betimsel analiz tekniği kullanılmıştır.

Betimsel analiz, çeşitli veri toplama teknikleri ile elde edilmiş verilerin daha önceden belirlenmiş temalara göre özetlenmesi ve yorumlanmasını içeren bir nitel veri analiz türüdür. Bu analiz türünde araştırmacı, görüştüğü ya da gözlemlemiş olduğu bireylerin görüşlerini çarpıcı bir biçimde yansıtabilmek amacıyla doğrudan alıntılara yer verebilmektedir. Temel amaç, elde edilmiş olan bulguların okuyucuya özetlenmiş ve yorumlanmış bir biçimde sunulmasıdır.

Betimsel analiz dört aşamada gerçekleşmektedir.

- Birinci aşamada araştırmacı araştırma sorularından, araştırmanın kavramsal çerçevesinden ya da görüşme ve gözlemlerde yer alan boyutlardan hareket ederek veri analizi için bir çerçeve oluşturur. Bu sayede verilerin hangi temalar altında düzenleneceği ve sunulacağı belirlenmiş olur.

- İkinci aşamada, araştırmacı daha önce oluşturmuş olduğu çerçeveye dayalı olarak verileri okur ve düzenler. Bu süreçte verilerin anlamlı ve mantıklı bir biçimde bir araya getirilmesi önemlidir.

- Üçüncü aşamada, araştırmacı düzenlemiş olduğu verileri tanımlar. Bunun için gerekli yerlerde doğrudan alıntılara da başvurmak zorunda kalabilir.

- Son aşamada ise, araştırmacı tanımlamış olduğu bulguları açıklar, ilişkilendirir ve anlamlandırır. Araştırmacı bu aşamada, yapmış olduğu yorumları daha da güçlendirmek için bulgular arasındaki neden sonuç ilişkilerini açıklar ve ihtiyaç duyulması durumunda farklı olgular arasında karşılaştırma yapar (Yıldırım ve Şimşek, 2006).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. BULGULAR VE YORUM

Türkiye merkezli havayolu işletmelerinde kriz ve KRY'nin farkındalık düzeyini ortaya çıkarmayı amaçlayan bu çalışmada, katılımcılar amaçlı örnekleme yönteminden maksimum çeşitlilik örnekleme ile belirlenmiştir. Görüşme taleplerine olumlu yanıt veren konunun uzmanı katılımcılar ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu sayede araştırmanın amacının merkezinde yer alan konular hakkında birçok bulguya erişilmiştir. Bu kapsamda araştırmacı, alanyazını tarayarak oluşturduğu görüşme formu aracılığı ile katılımcıların kriz ve KRY'e dair görüş ve deneyimlerini ortaya çıkarmaya çalışmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmeler esnasında katılımcılardan alınan yanıtlar, araştırma soruları ve tematik analiz sonucu ortaya çıkan yeni temalarla birlikte araştırmanın bu bölümünde sunulmuştur. Görüşme verileri belirli temalar altında düzenlenmiştir. Temalara ilişkin bulgular sunulurken, katılımcıların görüşlerine doğrudan aktarmalarla yer verilerek katılımcı bireylerin görüşleri araştırmacı tarafından yorumlanmıştır. Görüşme esnasında katılımcılara yöneltilen sorulardan alınan bazı yanıtlar, farklı sorularla ilişkili olduğundan veri analizinin daha doğru gerçekleşmesi açısından ilişkili oldukları sorular altında düzenlenmiştir.

Bulgular bölümünde doğrudan aktarmalara yer verilen kısımlarda araştırmaya katkı sunan katılımcılar, yöntem bölümünde de belirtildiği üzere sırasıyla S1, S2, S3, S4, S5, S6 ve S7 olarak kodlanmış halde verilmiştir.

S1 kodlu, yüz yüze görüşme yoluyla bilgilerine ulaşılan şirket, 80 yılı aşkın süredir sektörde faaliyet göstermektedir. Hâlihazırda 10.000 kişinin üzerinde personele sahip bir geleneksel taşıyıcı havayolu işletmesidir.

S2 kodlu işletme, hem charter hem de tarifeli uçuşlar düzenlemektedir. Faaliyetlerini yaklaşık 30 yıldır icra etmektedir. Yaklaşık 1500 kişi istihdam etmektedir. Sorularımıza e-posta ve telefon koordinesi ile yanıt vermiştir.

S3 kodlu şirket, charter ve tarifeli uçuşlar düzenlemektedir. Yaklaşık 1500 çalışanı vardır. Sektörde 20 yılı aşkın süredir faaliyet göstermektedir. S3 şirketiyle yüz yüze görüşme sağlanarak bilgi edinilmiştir.

S4 kodlu şirket, sorularımızı e-posta ve telefon koordinesi yoluyla yanıtlamıştır. Bölgesel iş modelinde hava taşımacılığı yapan bir şirkettir. Yaklaşık 10 yıl önce kurulmuş olup, 500 civarı personelini istihdam etmektedir.

S5 kodlu kargo iş modelinde faaliyetlerini sürdüren havayolu işletmesi hakkındaki veriler, yüz yüze görüşme yoluyla elde edilmiştir. Yaklaşık 15 yıl önce kurulmuştur. Geçmiş yıllarda “Yılın Hava Kargo Operatörü” ödülünü almıştır. 300 civarı personeli ile faaliyetlerini sürdürmektedir.

S6 kodlu havayolu işletmesi hem e-posta hem de telefon koordinesi yoluyla bilgilerine ulaşılan, yaklaşık 10 yıldır düşük maliyetli taşıyıcı olarak faaliyet gösteren bir şirkettir. İşletmede yaklaşık 250 kişi istihdam edilmektedir.

S7 kodlu işletme, charter iş modelinde faaliyet göstermektedir. Yaklaşık 10 yıl önce kurulmuştur. 200 civarı personelini istihdam etmektedir. S7 kodlu işletme ile hem e-posta hem de telefon koordinesi yoluyla görüşme gerçekleştirilmiştir.

4.1. Kriz Yönetimine Dair Bulgular

Sorular belirli bir mantık çerçevesinde sorulmuştur. Öncelikle işletmede bir kriz yönetimi bilinci olup olmadığı sorusuna yanıt aranmıştır. Bu bilincin hangi seviye çalışanlarda olduğu ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. İşletme dahilinde kriz yönetimi uygulamasına verilen öneme dair görüşler sorulmuştur. Sonrasında işletmede uygulanan kriz yönetimi uygulamasının yeterliliğine dair görüşler elde edilmiştir. İşletme çalışanlarının kriz yönetimi kapsamında hazır bulunuşluk ve algı düzeylerine yönelik olarak katılımcıların görüşleri alınmıştır. Son olarak geçmiş dönemlerde yaşanan krizlerin işletmeye etkileri üzerine görüşlere yer verilmiştir. Elde edilen bulgular, “bilinç, önem, yeterlilik, hazır bulunuşluk, algı ve etki” temaları kapsamında aşağıdaki başlıklar altında analiz edilmiştir.

- Şirketlerdeki kriz yönetimi bilinci ve kriz yönetimi uygulamasına verdikleri öneme dair değerlendirmeler
- İşletmelerindeki kriz yönetimi uygulamasının yeterliliğine dair düşünceleri
- İşletmelerindeki kriz yönetimi ekiplerinin hazır bulunuşluk ve personelin algı seviyelerine dair görüşleri

- Geçmiş dönemlerde yaşanan krizlerin işletme üzerindeki etkilerine dair düşünceleri

4.1.1. Şirketlerdeki kriz yönetimi bilinci ve uygulamaya verdikleri öneme dair değerlendirmeler

Bu başlık altında görüşülen bireylerin, “bilinç” ve “önem” temaları kapsamında görüşlerini almak için sorular yöneltilmiştir. Tepe yöneticilerinin kriz yönetimine yaklaşımları anlaşılmak istenmiştir.

S1 kodlu görüşülen, kriz yönetiminin tepe yöneticileri tarafından desteklenen ve öneminin farkında olunan bir uygulama olduğunu belirtmiştir. Her yıl düzenledikleri tatbikatlar ve eğitimlerle, çalışanlarının kriz yönetimi kapsamında bilincinin yüksek tutulduğunu ifade etmiştir. İçeriğine göre eğitim süresinin de değişkenlik gösterdiğini bildirmiştir. Olası bir kriz durumunda paydaşları ile 7/24 iletişim kuracak bir sözcü ve onun yedeğinin olduğunu belirten S1, “Olası bir kriz durumunda şirket sözcüsü ve yedeği basın müşavirliği tarafından belirlenir. Söz konusu şirket temsilcilerinin medya eğitimi ya da diğer iletişim teknikleri konusunda eğitimleri vardır. Kriz yönetimi kapsamında geçmişte muhtelif firmalardan eğitimler alınmıştır. Ayrıca mensubu olduğumuz havayolu ittifakı çerçevesinde eğitimler de düzenlenmektedir.” sözleri ile kriz yönetimi kapsamında eğitimlere de önem verildiğini vurgulamıştır. Öte yandan S1, kriz yönetimi kapsamında geçmiş yıllarda yaşanan krizleri ve işletme olarak gösterilen reaksiyonları kayıt altına aldıkları bir arşiv sistemlerinin olduğunu da belirtmiştir.

S2 kodlu görüşülen, kriz ekiplerinin kriz yönetimi kapsamında belirli periyotlarla eğitim görmekte olduklarını belirtmiştir. İcra ettikleri tatbikatlarla personelin hazırlık seviyelerinin yüksek tutulduğunu, “Düzenli olarak icra edilen tatbikatlar sonrasında gerekli görüldüğünde eğitimler düzenlenmektedir.” sözleriyle açıklamıştır. Kriz durumları için belirledikleri, paydaşlarıyla kriz sürecinin sonuna kadar 7/24 iletişim kuracak bir sözcü ve yedeğinin varlığından söz eden S2, kriz sözcüsünün Kurumsal İletişim Başkanı, yardımcısının ise Kurumsal İletişim Başkan Yardımcısı olduğunu ifade etmiştir. Şirket sözcüsü ve yedeğinin medya eğitimi ya da diğer iletişim teknikleri konusunda eğitiminin olduğunu, kriz yönetimi kapsamında gerektiğinde bir danışmanlık şirketinden destek ya da

eğitim hizmetinin de alınmakta olduğunu da sözlerine eklemiştir. Ayrıca kriz yönetimi kapsamında tecrübelerini kayıt altına aldıkları bir arşivin varlığından da söz etmiştir.

S3 kodlu görüşülen, “Belirli periyotlarla eğitim ya da tatbikatlar icra edilmektedir. Acil Durum Yönetim Merkezi üyelerine her yıl verilen tazeleme eğitimleri ve yılda en az 2 defa gerçekleştirilen tatbikatlar ile sorumlulukları hatırlatılmaktadır.” ifadesiyle kriz yönetimi kapsamında şirket bünyesinde eğitime verilen öneme dikkat çekmiştir. Kriz durumunda paydaşlarıyla kriz sürecinin sonuna kadar 7/24 iletişim kuracak bir şirket sözcüsü ve yedeğinin tayin edildiğini, “Ayrıca bu konuda her birimin görevlerinin Emergency Response Planing Manual de detaylı olarak tanımlanmıştır. Emergency Management Center tarafından alınan kararların duyurulması Kurumsal İletişim Başkanlığı tarafından yapılmaktadır.” ifadesiyle şirket sözcülüğünün başkanlık seviyesinde ayrı bir departmanca, profesyonel bir yaklaşımla yapıldığını vurgulamıştır. Şirket sözcüsü ve yedeğinin gerekli bütün eğitimleri aldığını altını çizmiştir. Kriz yönetimi kapsamında destek ya da eğitim alınması konusunda, “Regulasyonlar çerçevesinde tüm şirket personeline SMS ve ERP (Enterprise Resource Planning) konusunda eğitim verilmesi zorunludur. Bu çerçevede şirket içerisinde belirli kriterler ile seçilen personelin eğitmeni olması için HAVAK (Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı Personeli Sosyal Yardım Vakfı), JAA (Joint Aviation Authorities), EASA veya ICAO gibi yurt içi ve yurt dışı eğitim kurumlarından çeşitli eğitimler alınmakta ancak bu kapsamda şirket dışından bir destek alınmamaktadır.” açıklamasında bulunmuştur. Bunun yanı sıra S3, “Kriz meydana geldiğinde şirket bünyesinde tepe yöneticilerden oluşan bir kriz masası kurulmaktadır. Kriz masasında alınan kararlardan ve paylaşılacak bilgilerden oluşan bir metin hazırlanır. Şirket sözcüsü bu metni kamuoyu ile paylaşır.” açıklamasıyla kriz yönetiminde tepe yöneticilerinin etkinliğini vurgulamıştır. Kriz yönetimi kapsamında geçmişte yaşanan tecrübelerin kayıt altına alındığı bir arşiv sistemi olduğunu, “Bahse konu olan durum hem risk yönetimi, hem de regulasyonlar gereği zorunlu bir durumdur.” sözleriyle ifade etmiştir.

S4 kodlu görüşülen, kriz yönetimi kapsamında personelin eğitim seviyesinin yüksek olduğunu, olası krizlere karşın her zaman algılarının yüksek tutulması için gerekli tedbirlerin alındığını açıklamıştır. Bu bağlamda belirli periyotlarla tatbikatların da icra edildiğini, “Eğitim ya da tatbikatların yapılması gereği, Acil Durum Eylem Planında (ADEP) yer almaktadır.” ifadesiyle belirtmiştir. Olası bir kriz durumunda şirketin

paydaşlarıyla kriz sürecinin sonuna kadar 7/24 iletişim kuracak bir sözcü ve yardımcısının tayin edildiğini, “Şirket sözcümüz Genel Müdürümüz, yedeği ise Genel Müdür Yardımcımızdır.” sözleriyle açıklamıştır. Sözcülük görevinin genel müdürlük seviyesinde yapılması işletmenin kriz yönetiminde tepe yöneticilerinin etkin rol oynadığının göstergesidir. Şirket sözcüsü ve yedeğinin medya eğitimi de dahil olmak üzere iletişim alanında gereken bütün eğitimleri aldığını belirten S4, kriz yönetimi kapsamında harici bir danışmanlık şirketinden eğitim ya da destek almadıklarını da ifade etmiştir. Öte yandan S4, kriz yönetimi kapsamında bir arşiv sistemlerinin olmadığını da sözlerine eklemiştir.

S5 kodlu görüşülen, kriz yönetimi kapsamında ekiplerinin görev ve sorumluluklarını tam olarak bildiklerinden emin olmak için belirli periyotlarla tatbikatlar icra ettiklerini ifade etmiştir. Kısa bir süre önce bir kriz geçiren işletmeye kendi talepleri doğrultusunda bir denetçi kuruluşun davet edildiğini belirten S5, “Denetçi kuruluşun vereceği rapora göre işlevsiz olan birimlerimizin tasfiye işlemini gerçekleştireceğiz.” açıklaması ile krizin her safhasında tepe yöneticilerinin kriz yönetimine verdiği önemin büyük olduğunu vurgulanmıştır. Öte yandan S5, olası bir kriz durumunda paydaşları ile kriz sürecinin sonuna kadar 7/24 iletişim kuracak sözcülerinin SMS müdürü, yedeğinin Acil Durum Eylem (Emergency Response) Plan Müdürü olduğunu açıklamıştır. Şirket sözcüsü ve yedeğinin medya eğitimi de dahil olmak üzere iletişim teknikleri konusunda gereken bütün eğitimleri aldığını belirten S5, “Kriz yönetimi kapsamında bir danışmanlık şirketinden eğitim alınmakta ancak bir destek alınmamaktadır.” ifadesine yer vermiştir. Kriz yönetimi kapsamında önemli bir unsur olan arşiv sistemi de görüşmede dile getirilmiştir. S5 kodlu görüşülen, geçmiş yıllarda geçirdikleri krizleri ve işletme olarak verdikleri tepkileri kayıt altına aldıkları güncel bir arşiv sistemlerinin olduğuna söylemlerinde yer vermiştir.

S6 kodlu görüşülen, belirli periyotlarla eğitim ya da tatbikatların düzenlendiğini belirterek üst yönetimin kriz yönetimine gereken önemi verdiğini, “Kriz meydana geldiğinde dispatch tarafından bilginin iletilmesini takiben, İşletme Müdürü ve Genel Müdür koordinesinde derhal kriz eylem planı devreye sokulmaktadır.” açıklamasıyla vurgulamıştır. Olası kriz durumları için şirket sözcüsü ve yedeğinin üst düzey yöneticilerden seçildiğine dikkat çeken S6, “Kriz durumunda paydaşlarımızla kriz sürecinin sonuna kadar kesintisiz bir iletişim sağlanmaktadır. Kriz sözcümüz genel müdürümüz, yedeği ise uçuş işletme direktörümüzdür.” ifadesine yer vermiştir. Genel müdür ve uçuş

işletme direktörünün gerek medya, gerekse diğer iletişim teknikleri alanında gereken bütün eğitimleri aldıklarını belirten S6, "Bu eğitim hizmeti başka bir düşük maliyetli havayolu işletmesi ile koordineli olarak dış kaynaklı alınmıştır. Ayrıca acil durum eylem planlarında belirtilen süreler ve kapsamlarla kriz yönetimi ekiplerimiz için periyodik olarak eğitimler de düzenlenmektedir." ifadesiyle ilgili bütün çalışanların bilgi ve eğitim seviyelerinin taze tutulduğunu vurgulamıştır. Bunun yanı sıra S6, başka bir düşük maliyetli havayolu işletmesinin kriz yönetimi kapsamında aldığı eğitim ya da destek hizmetine, işletme olarak dahil edildiklerini ayrıca müşterek tatbikatlar da düzenlediklerini belirtmiştir. Öte yandan kriz yönetimi kapsamında bir arşiv sistemine sahip olduklarını, "Söz konusu arşiv sistemi, acil eylem planı manuelinde belirtilen kayıtları kapsamaktadır. Bu kayıtlama aynı zamanda tüm tatbikatlar için uygulanmakta ve bilgisayar ortamında muhafaza edilmektedir." sözleriyle belirtmiştir.

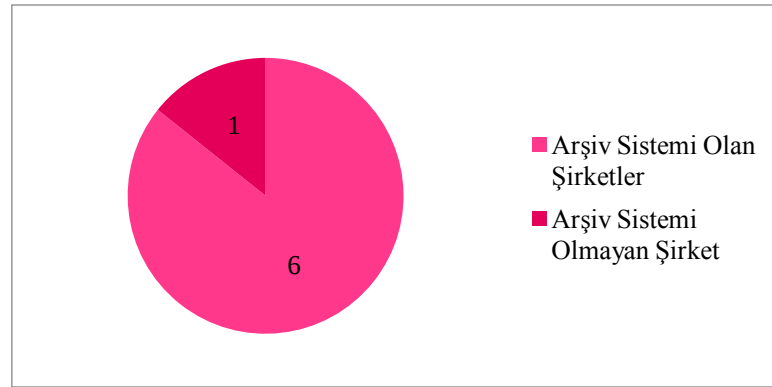
S7 kodlu görüşülen, her yıl düzenli olarak yaptıkları tatbikatlarla çalışanların kriz yönetimi kapsamında eğitimlerinin taze tutulduğunu belirtmiştir. Olası bir kriz durumunda şirket sözcüsü olarak Emniyet Kalite Direktörünün, yardımcısı olarak ise Emniyet Kalite Müdürünün tayin edildiğini açıklayan S7, "Şirket sözcülerimiz medya eğitimi de dahil olmak üzere gereken bütün eğitimleri almışlardır. Kriz dönemlerinde paydaşlarımızla kesintisiz bir iletişim sağlamak için kriz sürecinin başından itibaren gereken bütün tedbirler alınmaktadır." sözlerine yer vermiştir. Öte yandan S7, kriz yönetimi kapsamında bir danışmanlık şirketinden destek ya da eğitim alınmadığını da ifade etmiştir. Ayrıca kriz yönetimi kapsamında geçmiş yıllarda yaşadıkları tecrübeleri kayıt altına aldıkları bir arşiv sistemlerinin var olduğunu da sözlerine eklemiştir.

Katılımcı işletmelerin tamamının kriz dönemlerinde, paydaşlarıyla kriz döneminin sonuna kadar 7/24 iletişim kuracak asli ve yedek sözcüleri bulunmaktadır. Kimi işletmelerde bu sözcüler Emniyet Kalite Direktörü ya da Genel Müdür gibi üst yönetim kademesinden belirlenen çalışanlar olurlarken, daha büyük ölçekli ve köklü işletmelerde Kurumsal İletişim Başkanlığı ya da Basın Müşavirliği bünyesinde yer alan personelden tayin edilmektedir. Ayrıca kriz sözcüsü ve yedeği olarak tayin edilen kişilerin medya ve diğer iletişim teknikleri konusunda eğitimlerinin olduğu da belirtilmiştir.

Kriz yönetimi kapsamında bir danışmanlık şirketinden eğitim ya da destek alınıp alınmadığına ilişkin olarak sadece bir havayolu işletmesi bu kapsamda bir destek veya

eğitim hizmetinin alınmadığını belirtmiştir. İşletmelerin bir kısmı geçmiş yıllarda muhtelif firmalardan eğitimler alındığını, mensubu oldukları havayolu ittifakları çerçevesinde eğitimlerin düzenlenmekte olduğunu dile getirmiştir. Bazı işletmeler ise, bir danışmanlık şirketinden eğitim alındığı ancak herhangi bir destek alınmadığı açıklamasını yapmışlardır.

Arşiv sistemi işletmeler için hayati öneme sahip olan bir sistemdir. İşletme olarak yaşanan tecrübeler, çıkarılan dersler bir kayıt altında tutulduğu takdirde gelecekte de olası benzer krizlerin önüne geçilebilecektir. Görüşme esnasında geçmişte yaşanan krizleri ve işletme olarak gösterdikleri reaksiyonları kayıt altına aldıkları bir arşiv sistemlerinin olup olmadığı konusu gündeme gelmiştir. Elde edilen bulgular sonucunda işletmelerin kriz yönetimi kapsamında, arşiv sistemi mevcudiyetlerine dair güncel durumları Şekil 4.1.'te gösterilmiştir.



Şekil 4.1. Şirketlerin Kriz Yönetimi Kapsamında Arşiv Sistemine Sahip Olma Durumu

Birçok havayolu işletmesi böyle bir arşiv sistemlerinin olduğu cevabını verirken, sadece bir işletme kriz yönetimi kapsamında arşiv sisteminin olmadığını belirtmiştir.

4.1.2. İşletmelerindeki kriz yönetimi uygulamasının yeterliliğine dair düşünceleri

Bu başlık altındaki bulgularla, işletmelerin uyguladıkları kriz yönetimi uygulamasının yeterliliğine dair ipuçlarını ortaya çıkarmak amaçlanmaktadır. Yeterlilik teması kapsamında katılımcılara, işletmelerin sahip oldukları kriz yönetimi uygulamasının yeterliliği konusunda görüşleri sorulmuştur. Bu kapsamda görüşülen bireylerin düşünceleri ortaya konulmuştur.

S1 şirketi görüşüleni, kriz yönetimi kapsamında bütün paydaşları tarafından kabul edilen bir kriz eylem planlarının olduğunu söylemiştir. Sahip oldukları eylem planının güncelliğine dikkat çekerek, “Son 6 ay içinde güncellenen bir kriz eylem planımız var. Sosyal medyanın günümüzde etkisinin artması ile biz de eylem planımızı revize ettik. Kriz eylem planımızda ‘Facebook, Twitter, Youtube’ gibi sosyal medyayı da içeren bir marka yönetimi kısmı yer almaktadır.” ifadesiyle sosyal medyanın gücünü kriz yönetimi uygulamalarında da kullandıklarını belirtmiştir. Öte yandan acil durum planlarını benchmark yaptıkları başka bir havayolu işletmesinin olmadığını ifade etmiştir.

S2 şirketi görüşüleni, bütün paydaşlarının da kabul ettiği ve son 6 ay içinde güncellenen bir kriz eylem planlarının varlığını dile getirmiştir. Söz konusu kriz eylem planında marka yönetimi kısmının da olduğunu belirten görüşülen, “Sosyal medyanın gücü inkâr edilemez. Bu yüzden marka yönetimi kısmında sosyal medya da içeriilmektedir.” sözleriyle sosyal medyanın gücünün farkında olduklarının altını çizmiştir. Kriz yönetimi kapsamında uygulamalarını benchmark yaptıkları başka bir havayolu işletmesi olduğunu da dile getirmiştir.

S3 şirketi görüşüleni, bütün paydaşlarının kabul ettiği bir kriz eylem planının varlığından söz etmiştir. Söz konusu eylem planının güncel olduğunu dile getiren S3, “Eylem planımız son 6 ay içinde güncellenmiştir. Eylem planımızda Kurumsal İletişim Departmanı aracılığı ile sosyal medyayı içeren bir marka yönetimi kısmı da yer almaktadır.” ifadesinde bulunmuştur. Öte yandan acil durum prosedürlerini benchmark yapmak amacıyla yerli ve yabancı havayolu işletmeleriyle sürekli olarak iletişim halinde olduklarını belirtmiştir.

S4, paydaşlarının da kabul ettiği bir kriz eylem planının varlığından söz etmiştir. Kriz eylem planlarının her yıl güncellenmekte olduğu belirtilmiştir. Söz konusu kriz eylem planında sosyal medyayı da içeren bir marka yönetimi kısmının yer aldığını ifade etmiştir. Ayrıca acil durum prosedürlerini benchmark yaptıkları başka bir havayolu işletmesinin olmadığını da sözlerine eklemiştir.

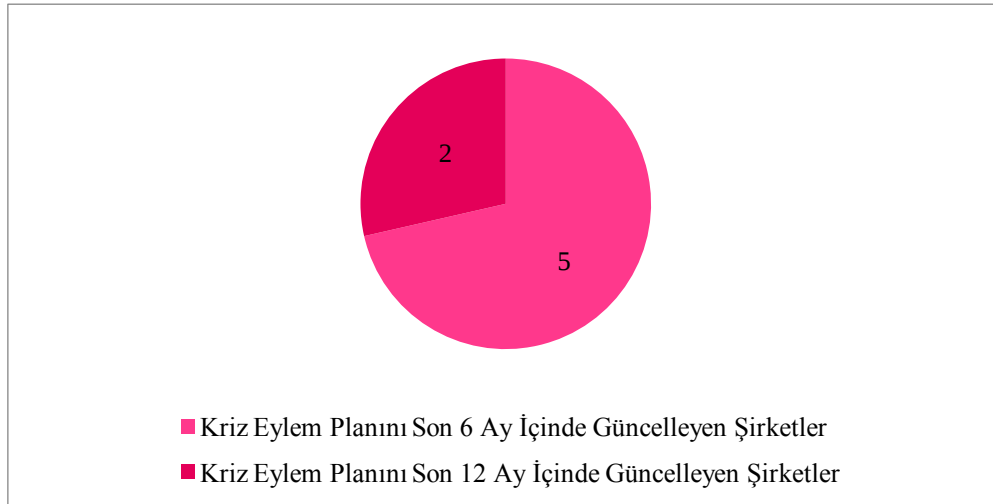
S5 şirketi görüşüleni, “... elbette bütün paydaşlarımız tarafından da kabul edilen bir kriz eylem planımız var. Güncel diyebilirim. Son 6 ay içinde güncelledik. Kriz eylem planımızda Basın ve Halkla İlişkiler bölümü de var. Ancak ‘twitter, facebook, youtube gibi’ sosyal medyayı da içeren bir marka yönetimi kısmı yok.” sözlerine yer vermiştir. Öte

yandan kriz yönetimi kapsamında benchmark yaptıkları başka bir havayolu işletmesinin olmadığını belirten S5, “Bu kapsamda bir danışmanlık şirketinden eğitim alınmakta, ancak destek alınmamaktadır.” ifadesinde bulunmuştur.

S6 şirketi görüşüleni de bir kriz eylem planlarının olduğunu belirtmiştir. Söz konu planın, bütün paydaşları tarafından kabul edilen ve son 6 ay içinde güncellenen bir plan olduğunun altı çizilmiştir. “Kriz eylem planımızın sosyal medyayı da içeren bir marka yönetimi kısmı olup, marka yönetimi kısmı başka bir düşük maliyetli taşıyıcı havayolu işletmesi tarafından takip edilmektedir.” şeklindeki ifadeyle işletmenin, başka bir havayolu işletmesiyle kriz yönetimi kapsamında koordineli çalıştığına dikkat çekmiştir.

S7, kriz eylem planlarının varlığından söz etmiş, bu eylem planının bütün paydaşları tarafından kabul edildiğini dile getirmiştir. Kriz eylem planlarının son 12 ay içerisinde güncellendiğini ve sosyal medyayı kapsayan bir marka yönetimini içeren bölümünün olmadığını açıklamıştır. Ayrıca acil durum prosedürlerini benchmark yaptıkları başka bir havayolu işletmesinin olmadığını da eklemiştir.

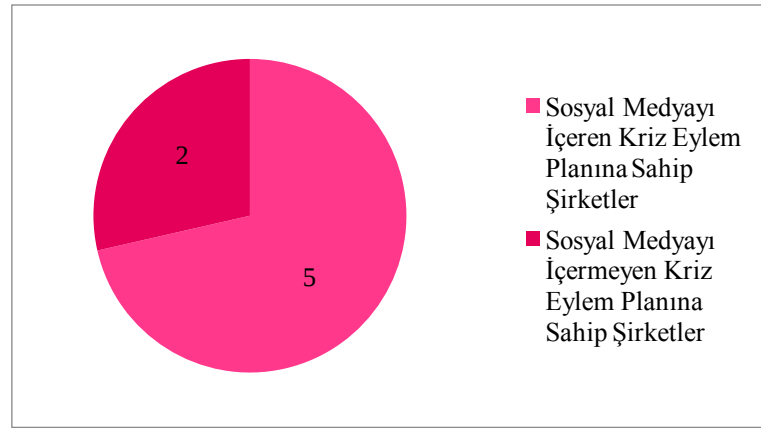
Araştırmaya katılan bütün işletmelerin kriz eylem planları mevcuttur. Ancak güncelleme periyotları değişkenlik göstermektedir. İşletmelerin kriz eylem planlarını güncelleme sıklıkları Şekil 4.2.’de gösterilmiştir.



Şekil 4.2. Şirketlerin Kriz Eylem Planlarını Güncelleme Sıklıkları

Şirketlerden 5’i kriz eylem planlarını son 6 ay içerisinde güncellediğini, kalan 2’si son 12 ay içerisinde güncellediğini belirtmiştir.

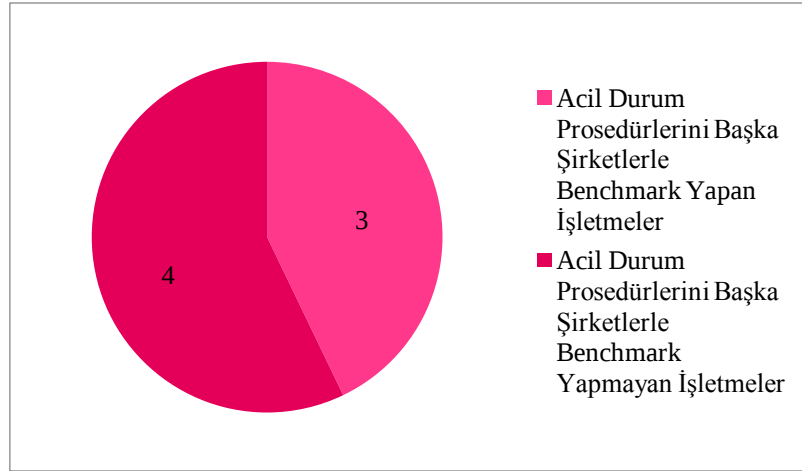
Görüşmeler esnasında, kriz yönetimi kapsamında bütün işletmelerin kriz eylem planlarının olduğu anlaşılmıştır. Ancak işletmelerdeki kriz eylem planlarının içeriklerinde küçük değişikliklerin olduğu öngörülmektedir. Kriz eylem planlarında, “Twitter, Facebook, Youtube” gibi sosyal medyayı da içeren bir marka yönetimi kısmı olup olmadığı konusunda işletmelerin büyük bir kısmının kriz eylem planında sosyal medyayı da içeren bir marka yönetimi kısmı olduğu görülmüştür. Şekil 4.3.’de görüşülen havayolu işletmelerinin kriz eylem planlarının sosyal medyayı içerme oranı gösterilmiştir.



Şekil 4 3. *Şirketlerin Kriz Eylem Planlarında Sosyal Medyayı İçerme Oranı*

Sosyal medya, son yıllarda etkinliğini bir hayli arttıran bir güçtür. İşletmelerin sosyal medyayı etkin bir şekilde kullanmaları, kriz durumlarında bile işletmelere pozitif katkı sağlayabilecektir. Görüşmeler esnasında 2 şirketin kriz eylem planlarında marka yönetimi kapsamında sosyal medya kısmının yer almadığı, geriye kalan 5 şirkette ise mevcut olduğu anlaşılmıştır.

Öte yandan araştırmada yer alan havayolu işletmelerinin neredeyse yarısı, kriz eylem planlarını benchmark yaptıkları başka işletme ve organizasyonların varlığından söz etmiş, geri kalan işletmeler ise, hiçbir şirketle benchmark yapmadıklarını dile getirmiştir. Şekil 4.4.’de görüşülen havayolu işletmelerinin acil durum prosedürlerini benchmark yapma durumları gösterilmiştir.



Şekil 4.4. Şirketlerin Acil Durum Prosedürlerini Benchmark Yapma Durumu

Acil durum prosedürlerini başka şirketlerle benchmark yapan işletmelerin genellikle sektörde köklü ve uzun yıllardır faaliyetlerini sürdüren işletmeler oldukları göze çarpmaktadır.

4.1.3. İşletmelerindeki kriz yönetimi ekiplerinin hazır bulunuşluk ve personelin algı seviyelerine dair görüşleri

S1, olası bir kriz durumunda kriz eylem planlarını zaman kaybetmeksizin devreye koyduklarını belirtmiştir. “Her yıl düzenli olarak icra ettiğimiz tatbikatlarla kriz yönetimi ekibinin hazırlık durumlarını ölçmekteyiz. Ayrıca kriz ekibimiz belirli periyotlarla eğitime de tabi tutulmaktadır. Aile Destek Timi de dahil olmak üzere sorumlu bütün grupların tazeleme eğitimleri düzenli olarak yapılmaktadır. Eğitimin içeriğine göre tazeleme periyotları değişmekle birlikte bu süre 2 yılı geçmemektedir.” sözleriyle kriz ekibinin eğitim ve hazırlık durumlarının yeterli seviyede olduğunu, ekibin düzenli olarak eğitime tabi tutulduğunu vurgulamıştır.

S2 kodlu görüşülen, olası bir kriz durumunda eylem planlarını devreye sokmalarının çok kısa bir zaman dilimi içinde gerçekleştiğini belirtmiştir. Bu sürenin beş dakikayı geçmediğini ifade etmiştir. “Personelin hazırlık durumlarını ve reaksiyon sürelerini ölçmek amacıyla yılda en bir defa habersiz ya da habersiz tatbikatlar yapmaktayız. Son yıllarda icra ettiğimiz tatbikatlar habersiz yapılmaktadır.” ifadesiyle üst yönetimin, şirket çalışanlarının kriz yönetimi kapsamında hazır bulunuşluk seviyelerine özen gösterdiğini vurgulamıştır.

Kriz ekibinin görev ve sorumluluklarını bildiklerinden emin olmak amacıyla yılda en az bir defa tatbikat düzenlediklerini belirtmiştir.

S3 kodlu görüşülen, olası bir krize maruz kaldıklarında kriz eylem planlarını devreye sokmalarının 20 dakika içinde gerçekleştiğini belirtmiştir. “Kriz yönetim planı ve çalışanların hazırlık durumlarını ölçmek amacıyla her yıl haberli ve habersiz olmak üzere en az 2 defa tatbikatlar gerçekleştirmekteyiz. Acil Durum Yönetim Merkezi ekibine her yıl verilen tazeleme eğitimleri ve yılda en az 2 defa icra edilen tatbikatlar ile sorumlulukları hatırlatılmaktadır.” sözleriyle kriz ekibinin hazır bulunuşluk seviyelerinin yeterli düzeyde olduğunu dile getirmiştir. Söz konusu işletmenin, süreklilik arz eden eğitim ve tatbikatlar ile hazır bulunuşluk seviyelerini her daim yüksek tutmayı amaçladığı anlaşılmaktadır.

S4 kodlu görüşülen, bir kriz durumu söz konusu olduğunda eylem planlarını devreye sokmalarının yaklaşık 15 alacağını ifade etmiştir. Kriz yönetim planı ve kriz ekibinin hazırlık durumunu ölçmek için yılda en az 2 defa eğitim ve tatbikatlar düzenlendiğini belirtmiştir. “Düzenlenen eğitim ve tatbikatlar sayesinde personelin hazır bulunuşluk ve eğitim seviyelerinin yüksek tutulması amaçlanmaktadır.” açıklamasıyla personelin kriz yönetimi kapsamında algı seviyelerinin yüksek olduğunu dile getirmiştir.

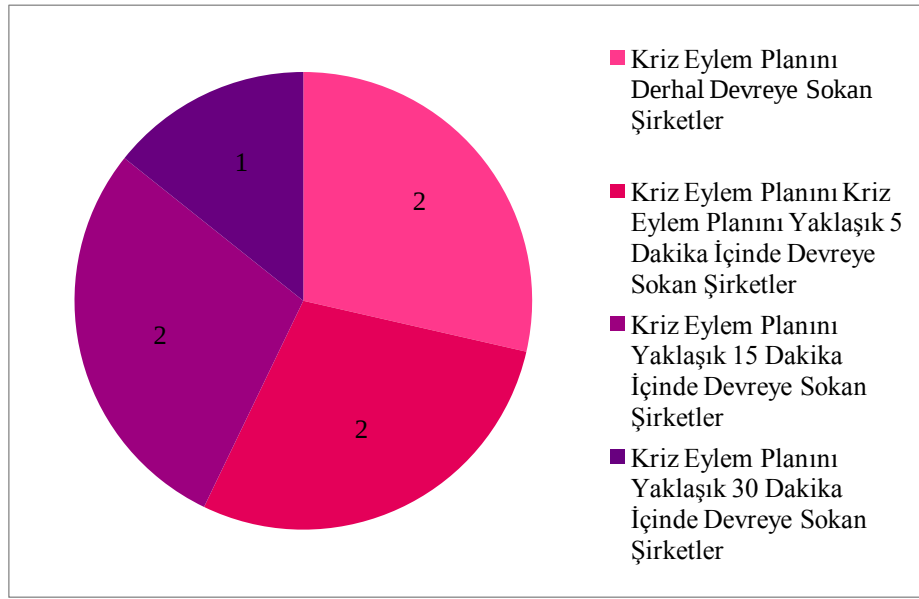
S5 kodlu görüşülen, olası bir kriz durumunda sadece 5 dakika içinde eylem planlarını devreye soktuklarını ifade etmiştir. “Zaman zaman düzenlediğimiz tatbikatlarla kriz ekibinin hazırlık seviyelerinin yüksek tutulması sağlanmaktadır. Yılda en az 1 kez düzenlenen eğitimler ile de kriz ekibine rolleri ve sorumlulukları hatırlatılmaktadır.” söylemiyle her daim kriz ekibinin hazır bulunuşluk seviyelerinin yüksek tutulduğunu vurgulamıştır.

S6 kodlu görüşülen, “Kriz meydana geldiğinde, dispatch tarafından bilginin iletilmesini takiben İşletme Müdürü ve Genel Müdür koordinesinde derhal kriz eylem planı devreye sokulmaktadır.” açıklamasıyla olası bir kriz durumunda vakit kaybedilmeden üst yönetime haber verilerek, tepe yöneticilerin derhal olaya müdahil edildiğini vurgulamıştır. Ayrıca S6, “ kriz yönetim planı ve kriz ekip üyelerinin hazırlık durumlarını ölçmek için, başka bir düşük maliyetli havayolu işletmesi ile koordineli olarak yılda en az bir kez tatbikat icra edilmektedir.” sözleriyle müşterek tatbikatların da icra edildiğini açıklamıştır.

S7 kodlu görüşülen ise, olası bir kriz durumunda eylem planlarının devreye sokulmasının yaklaşık 30 dakikayı bulduğunu belirtmiştir. Kriz yönetimi kapsamında yılda

1 kez tatbikat düzenlediklerini ve bu tatbikat sayesinde kriz yönetim ekibinin görev ve sorumluluklarının hatırlatılmak istendiğini dile getirmiştir.

Olası bir kriz durumunda işletmeler birçok baskı altına girerler. Bu baskılar arasında zaman baskısı önemli bir yer tutmaktadır. İşletmeler bir anlamda zamana karşı yarışır. Çoğu zaman kısa süre içerisinde önemli kararlar almaları gerekebilir. Bu nedenle kriz eylem planlarını devreye sokma süreleri önemlidir. İşletmelerden edinilen bilgiler ışığında Şekil 4.5.'teki sonuç ortaya çıkarılmıştır.



Şekil 4.5. Şirketlerin Kriz Eylem Planlarını Devreye Sokmak İçin Reaksiyon Süreleri

Yaklaşık 30 dakikaya kadar çıkabilen farklı cevaplar alınmıştır. İşletmelerden 2'si kriz eylem planını derhal devreye soktuğunu, 2'si kriz eylem planının devreye girmesi için geçen zamanın yaklaşık 5 dakika olduğunu, 2'si bu sürenin yaklaşık 15 dakika olduğunu ve 1 şirket ise bu sürenin yaklaşık 30 dakika olduğunu belirtmiştir.

4.1.4. Geçmiş dönemlerde yaşanan krizlerin işletme üzerindeki etkileri üzerine düşünceleri

S1 kodlu şirket görüşüleni, köklü bir şirket olduklarını belirterek, “Geçmiş yıllarda gerek şirket bünyesinde, gerekse dış çevrede birçok krize şahit olmuş güçlü bir işletmeyiz. Yaşadığımız krizlerden büyük dersler çıkardık. Bugün uyguladığımız kriz yönetimi

uygulamasının şekillenmesinde, geçmişte yaşanan krizlerin katkısı büyüktür.” ifadesinde bulunmuştur. Son yıllarda kriz kapsamında, uçak kaçırma olayı yaşadıklarını belirtmiş, kriz sonrası işletmenin rutin faaliyetlerinde herhangi bir değişikliğin olmadığını dile getirmiştir. Öte yandan S1, kriz dönemlerinde değişen çevresel koşulları yeniden değerlendirerek fırsat arayışlarına girdiklerini de sözlerine eklemiştir.

S2 görüşüleni, kriz yönetimi kapsamında hazırlıklı bir şirket olduklarını vurgulamış, son yıllarda işletme olarak bir kriz geçirmediklerini dile getirmiştir. Öte yandan olası bir kriz durumunda, değişen ve gelişen koşulları gözden geçirip fırsat arayışlarına girdiklerini de belirtmiştir.

S3 görüşüleni, şirketlerinin olası bir krize karşı son derece hazırlıklı olduğu vurgusunu yapmıştır. “Yakın bir geçmişe kadar Acil Durum Kriz Merkezimiz tatbikatlar dışında, Atatürk Havalimanına yapılan bombalı saldırı olayında toplanmıştır. Bahsi geçen kriz durumu şirket bünyesinde değil, harici bir olaydır. Yaşanan bu kriz durumunda şirketin önceliği, operasyondaki uçakların ve ekiplerinin güvenliğini almak olmuştur. Kriz sonrası işletmenin rutin faaliyetlerinde küçük değişiklikler yapılmıştır. Şirket içi iletişim kanallarının güçlendirilmesine yönelik olarak gereken ilave tedbirler alınmıştır.” sözleriyle kriz sürecindeki önceliklerini belirtmiş ve krizden ders çıkardıklarının da altını çizmiştir. Öte yandan dinamik bir çevrede faaliyet gösterdiklerine dikkat çeken S3, kriz sonrası çevresel koşulların değişmesiyle beraber yeni fırsat arayışlarına girdiklerini de dile getirmiştir.

Son yıllarda kriz kapsamında veri kaybı/bilgi güvenliği krizi geçirdiklerini ve kriz sonrası işletmenin rutin faaliyetlerinde herhangi bir değişiklik olmadığını ifade eden S4’ün, “Yaşanan bu kriz sonrası, bilgi güvenliği kapsamında gereken bütün tedbirler alınmış, gerekli iyileştirmeler yapılmıştır.” sözlerinden kriz sonrası süreçte işletmenin krizden çıkardığı dersleri uygulamaya koyduğu anlaşılmaktadır. Öte yandan S4, kriz sonrası değişen çevresel koşullar karşısında bir fırsat arayışına girilmediğini de belirtmiştir.

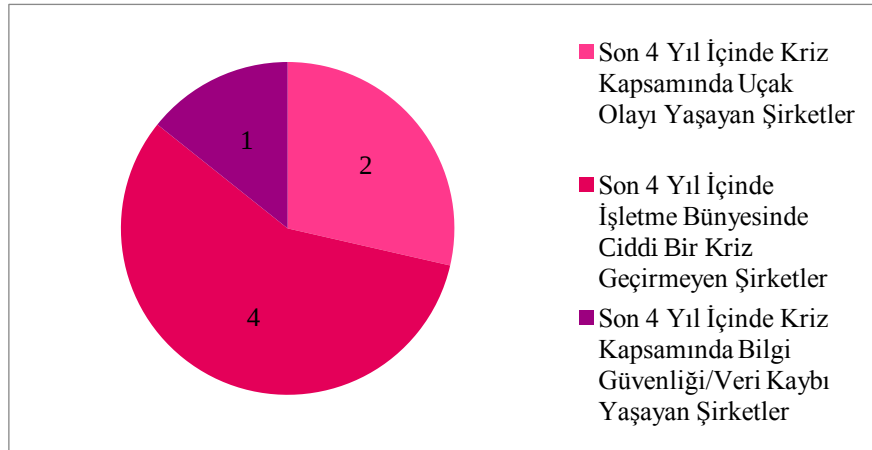
S5 görüşüleni, “Yakın bir zamanda malumunuz bir uçak kazası geçirdik. Tabi soğukkanlı olmalıyız. Kaza sonrası kendi talebimizle bir denetçi kuruluştur şirketimize davet ettik. Halen denetçi kuruluşun faaliyetleri devam etmektedir. Öncelikle zarar gören marka değerimizi yeniden kazanmalıyız. Yaşanan bu kriz sonrası işletmede organizasyonel boyutta rasyonel değişiklikler olması muhtemeldir. Denetçi kuruluşun raporunu bekliyoruz.

Henüz yaptığımız bir değişiklik yok ancak organizasyonel yapıda rasyonel değişiklikler yapılabilir. Gelecek rapor üzerine, işletmede işlevsiz birimler varsa ortadan kaldırılacaktır.” ifadesinde bulunmuştur. Öte yandan “Sektörde fırsat arayışı sürekli bir faaliyettir. Kriz süreci sonrası değişen çevresel koşulları değerlendirerek elbette yeni fırsat arayışlarına girmekteyiz” sözleriyle, fırsat arayışının sürekli bir faaliyet olduğuna dikkat çekmiştir.

S6, sektörde genç bir işletme olduklarını dile getirerek “Son yıllarda kriz merkezimizi açacak seviyede bir kriz geçirmedi. Ayrıca fırsat arayışlarına yönelik çalışmalar ve alınan kararlar kurumsal bazda yönetilmektedir” ifadesinde bulunmuştur.

S7 şirketi görüşüleni, son yıllarda işletme olarak herhangi bir kriz durumu ile karşılaşmadıklarını belirtmiş, çevrede yaşanan krizler sonrasında işletme olarak herhangi bir fırsat arayışına girmediklerini de sözlerine eklemiştir.

Yakın geçmiş göreceli bir kavram olduğu için, görüşme esnasında gündeme getirilen yakın geçmiş kavramı son 4 yıl olarak belirtilmiştir. Bu kapsamda elde edilen bulgular çerçevesinde hazırlanan Şekil 4.6.’da, işletmelerin son 4 yıl içinde geçirdikleri kriz durumu göstermektedir.

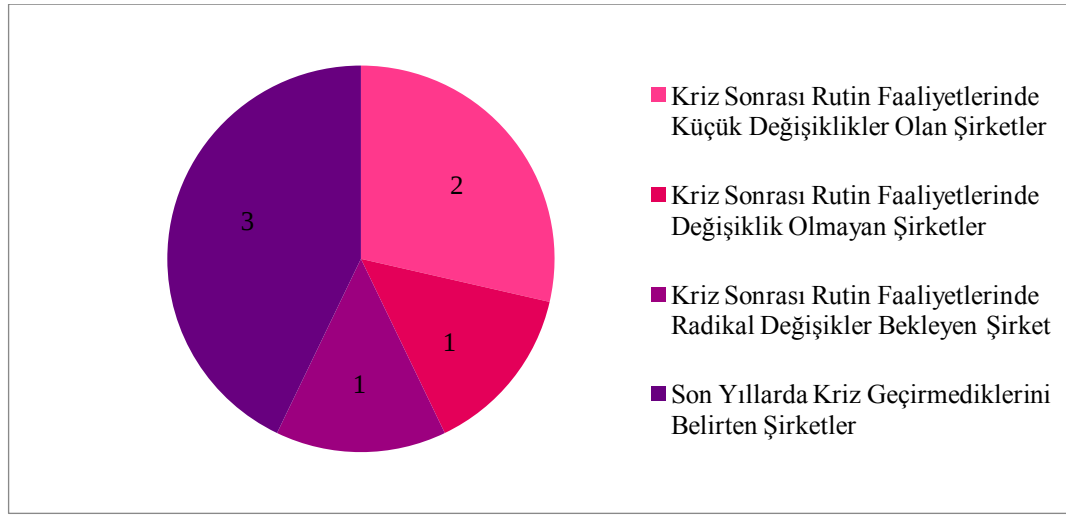


Şekil 4.6. Son 4 Yıl İçinde Şirketlerin Geçirdikleri Kriz Durumu

Bir şirket yakın bir geçmişte uçak düşmesi olayıyla karşılaştığını belirtirken, başka bir şirket uçak kaçırılma olayını yaşadıklarını belirtmiştir. Öte yandan iki şirket, son dört yıl içinde herhangi bir kriz geçirmediğini belirtmişlerdir. Son 4 yıl içerisinde şirketlerin geçirdikleri kriz tecrübelerinin çeşitlilik gösterdiği anlaşılmaktadır. Geçirilen krizler

kapsamında uçak kaçırma olayından veri kaybına kadar çeşitli cevaplar alınmıştır. Bu durum bize havayolu işletmelerinin kriz yönetimi kapsamında yaratıcı düşünce ile algı seviyesi yüksek bir şekilde yönetilmesi gereğine işaret etmektedir.

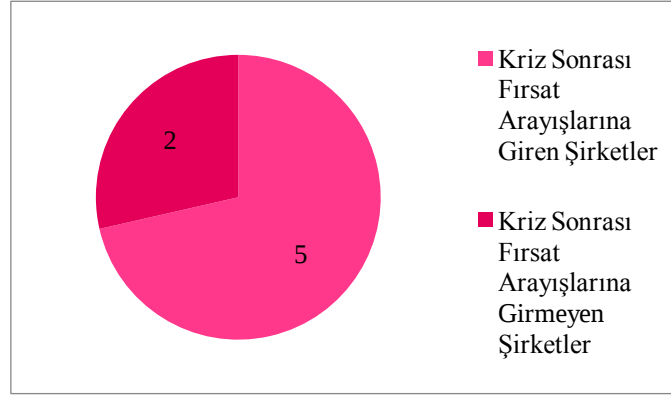
İşletmelerin yaşadıkları krizler sonrası rutin faaliyetleri ile ilgili olarak değişiklik olduysa en çok hangi alanda değişiklik olduğu öğrenilmeye çalışılmıştır. Kriz sonrası işletmelerin rutin faaliyetlerindeki değişiklik durumu Şekil 4.7.'de gösterilmiştir.



Şekil 4.7. Şirketlerin Kriz Sonrası Rutin Faaliyetlerindeki Değişiklik Durumları

Havayolu işletmelerinden ikisi kriz sonrası süreçte küçük değişiklik olduğunu belirtirken, bir işletme kriz sonrası süreçte işletmenin rutin faaliyetlerinden herhangi bir değişiklik olmadığını dile getirmiştir. Son yıllarda kriz geçirmediğini beyan eden 3 işletme vardır. Görüşme yapılan tarihin çok kısa bir süre öncesinde uçak kazası geçiren bir şirket görüşeni ise, araştırmamız esnasında kriz sonrası sürecin devam etmekte olduğunu açıklayıp, kriz sonrası süreçle ilgili beklentilerini paylaşmıştır. Görüşmenin gerçekleştiği tarihlerde söz konusu işletme kendi isteğiyle bir denetçi kuruluşu işletmeye davet etmiştir. Denetçi kuruluşun raporları neticesinde, eğer var ise işlemeyen birimlerin tasfiyesinin gerçekleştirileceğinin, dolayısıyla kriz sonrası süreçte zedelenen marka değerlerinin bir an önce toparlanabilmesi için organizasyonel yapıda radikal değişikliklerin olabileceğinin mesajını vermiştir.

Kriz sonrası süreçte çevresel koşullarda değişme ve/veya gelişmelerin olması doğaldır. Bazı dengeler değişebilmektedir. Bu nedenle işletmelerin kriz sonrası süreçte değişen ve gelişen koşulları değerlendirerek yeni fırsat arayışlarına girip girmedikleri kapsamında hazırlanan Şekil 4.8., kriz sonrası süreçte işletmelerin fırsat arayışına girme durumlarını göstermektedir.



Şekil 4. 8. Şirketlerin Kriz Sonrası Fırsat Arayışına Girme Durumu

Şirketlerin çoğu kriz sonrası süreçte değişen koşulları değerlendirip, yeni fırsatlar için arayışlara girdikleri, az sayıda şirketin fırsat arayışına girmediği anlaşılmıştır.

4.2. Risk Yönetimine Dair Bulgular

Risk yönetimine dair sorular belirli bir mantık çerçevesinde sorulmuştur. Öncelikle işletmede uygulanmakta olan risk yönetimi uygulamasının geçmişi hakkında bilgi edinilmiştir. Sonrasında tepe yöneticilerinin risk yönetimine verdiği değer konusunda görüşülenlerin düşüncelerine yer verilmiştir. İşletmede risk yönetimi bilincinin varlığına yönelik görüşlere yer verilmiş, risk yönetimi uygulamalarının güncelliği üzerine konuşulmuştur. Bu konu üzerinde de durulmuştur. Son olarak görüşülen bireylerin işletmelerinde uygulanan mevcut risk yönetim stratejilerinin, işletmedeki yeri konusundaki görüşlerine yer verilmiştir. Bulgular, “tarih, bilinç, güncellik, önem ve değer” temaları kapsamında aşağıdaki başlıklar altında analiz edilmiştir.

- İşletmede risk yönetimi uygulamasının geçmişi
- İşletmedeki risk yönetimi uygulamasının önemine dair görüşleri

- İşletmedeki risk yönetimi bilincine dair görüşleri
- İşletmelerindeki risk yönetimi uygulamasının güncelliğine dair düşünceleri
- İşletmenin risk yönetim stratejisinin işletmedeki yeri konusundaki görüşleri

4.2.1. İşletmede risk yönetimi uygulamasının geçmişi

S1 kodlu görüşülen, risk yönetimi uygulamasına geçişlerindeki en büyük etkenin geçmişte yaşadıkları finansal ve ekonomik krizler olduğunu dile getirmiştir. Uygulamanın yaklaşık 8 yıl önce başladığını dile getirip, hâlihazırda oturmuş bir risk yönetimi sistemlerinin varlığından söz etmiştir. Uyguladıkları risk yönetim sistemine yönelik olarak, “Emniyet Yönetim Sistemi kapsamında risk yönetimi faaliyetlerinde ISO 31000 standartları gereği ISO31010’da belirtilen, emniyet risklerinin değerlendirilmesi faaliyetleri gerçekleştirilmektedir. KRY kapsamında, şirket genelinde Sox standartları uygulanmakta olup, uygulamamız benzer pazarlarda rekabet halinde olduğumuz havayolu işletmeleri ile benchmark yapılmaktadır.” ifadesinde bulunmuştur.

S2 kodlu görüşülen, yaklaşık 8 yıl önce risk yönetimi uygulamasına başladıklarını belirtmiştir. “Sadece yasalar gereği değil, aynı zamanda geçmişte yaşanan finansal ve ekonomik krizler gereği işletmemizde risk yönetimi uygulanmaktadır.” sözleriyle risk yönetimi uygulamasının işletmedeki önemine dikkat çekmiştir. Sözlerine “Sektörde birçok işletmenin risk yönetimi uygulamasının birbirleriyle benzerlik gösterdiğini düşünmekteyim. Bizim de bu kapsamda benchmark yaptığımız başka havayolu işletmeleri ve organizasyonlar mevcut. Şirket olarak, ICAO Doc 9859 Safety Management Manuel’i uygulamaktayız.” sözleriyle konuşmasına devam etmiştir.

S3 kodlu görüşülen “İşletmemizde risk yönetimi 8 yılı aşkın süredir uygulanmaktadır. Risk yönetimi uygulama nedenimiz yasal zorunluluklar gereğidir. Bu kapsamda şirket genelinde ICAO Doc 9859 standartları uygulanmaktadır. Bunun yanı sıra acil durum yönetimi için, IATA’nın IOSA (IATA Operational Safety Audit) çeklistinden yararlanılarak acil durum eylem planları hazırlanmıştır. Ayrıca risk yönetimi kapsamında tüm yerli ve yabancı havayolu işletmeleriyle benchmark yapılmaktadır. ” ifadesinde bulunmuştur.

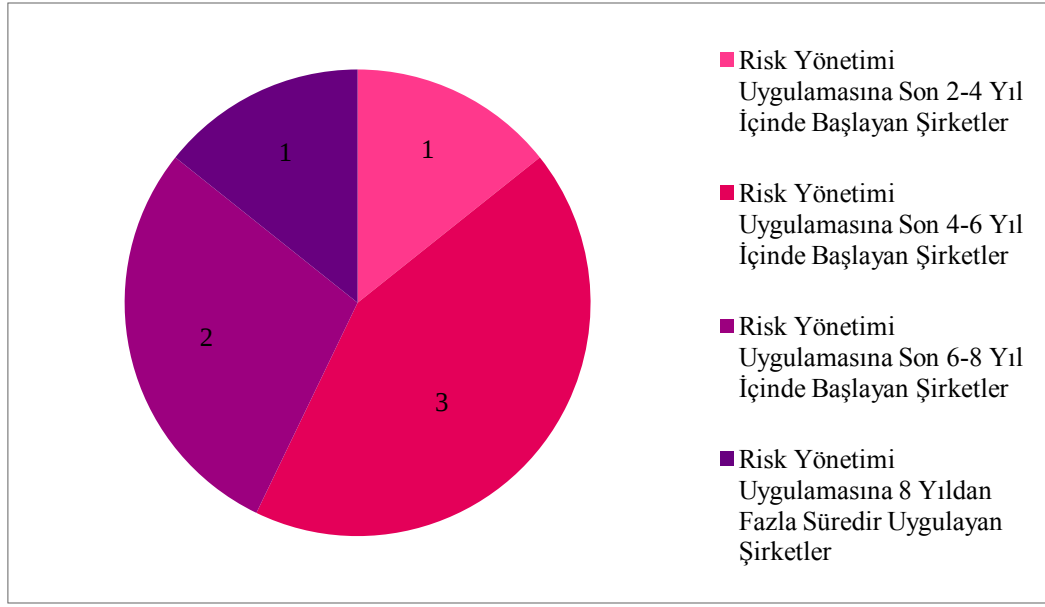
S4 kodlu görüŖülen, risk yönetimi uygulamasına yasal zorunluluklar gereği yaklaşık 6 yıl önce başladıklarını, uyguladıkları risk yönetimi standardının ICAO Doc 9859 standartları olduğunu açıklamıştır. Risk yönetimi kapsamında benchmark yaptıkları herhangi bir havayolu işletmesinin olmadığını da sözlerine ilave etmiştir.

S5 kodlu görüŖülen, yaklaşık 4 yıl önce uygulamaya başladıkları risk yönetimini yasal zorunluluklar gereği uyguladıklarını belirtmiştir. “Şirketimizde risk yönetimi kapsamında ICAO Anex19 SMS, ICAO Doc 9859, SHT-SMS (SHGM’nin Ticari Hava Taşıma İşletmeleri, Uçuş Eğitim ve Bakım Kuruluşlarında Emniyet Yönetim Sisteminin Uygulanmasına İlişkin Talimat) uygulanmaktadır. Bunun dışında risk yönetimi kapsamında herhangi bir havayolu işletmesi ile benchmark yapmıyoruz.” açıklamasında bulunmuştur.

S6 kodlu görüŖülen, risk yönetimi uygulamasına yasal zorunluluklar gereği yaklaşık 6 yıl önce başladıklarını dile getirmiştir. Şirket genelinde ICAO Doc 9859 standartlarını uyguladıklarını belirtmiş, uygulamalarını benchmark yaptıkları başka bir düşük maliyetli havaolu işletmesi olduğunu beyan etmiştir.

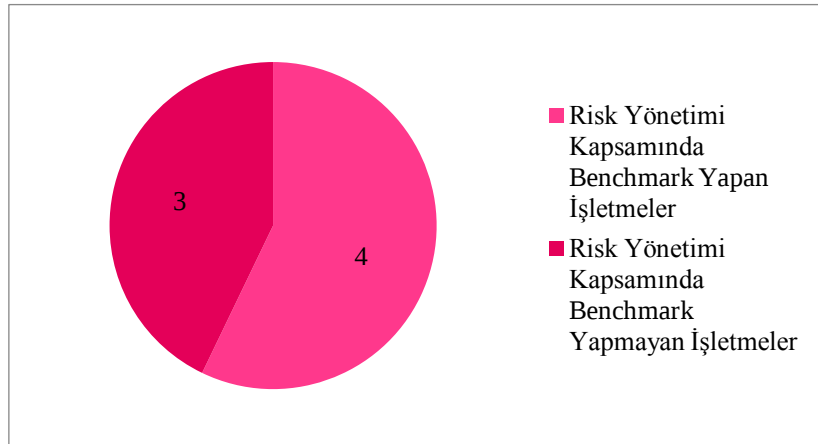
S7 kodlu görüŖülen, risk yönetimi uygulamasına yaklaşık 4 yıl önce yasal zorunluluklar nedeniyle başladıklarını, bu kapsamda şirket genelinde ICAO SMM (Safety Management Manual) Doc 9859 standartlarını uyguladıklarını söylemiştir. Risk yönetimi kapsamında benchmark yaptıkları başka bir havayolu işletmesinin olmadığını da açıklamıştır.

Görüşmeler neticesinde sektörde daha tecrübesiz olan işletmelerin risk yönetimi uygulamasına diğer işletmelere göre daha geç başladıkları anlaşılmıştır. İşletmelerin risk yönetimi uygulamasına geçiş tarihleri Şekil 4.9.’da gösterilmiştir.



Şekil 4.9. Şirketlerin Risk Yönetimi Uygulamasına Geçiş Tarihleri

Öte yandan katılımcı işletmelerin yaklaşık yarısının benchmark yaptığı herhangi bir işletmenin olmadığı görülmüştür. Şirketlerin risk yönetimi kapsamında benchmark yapma durumları Şekil 4.10.'da gösterilmiştir.



Şekil 4.10. Şirketlerin Risk Yönetimi Kapsamında Benchmark Yapma Durumu

Risk yönetimi konusunda başka şirketlerle benchmark yapan işletmelerin, benchmark yapmayan işletmelere göre daha büyük ölçekli ve daha uzun süredir sektörde faaliyet gösteren işletmeler oldukları anlaşılmaktadır.

4.2.2. İşletmedeki risk yönetimi uygulamasının önemine dair görüşleri

Bu başlık altında sunulan bulgular “önem” teması kapsamındadır. İşletmelerin risk yönetimi uygulamasına verdikleri önem ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

S1 kodlu görüşülen, risk yönetimi uygulamasından Risk Yönetimi Birimi’nin sorumlu olduğunu, uygulamanın Kalite Yönetimi Birimi’nde dokümente edildiğini belirtmiştir. “Risk yönetimi kapsamında raporlama da ayrı bir yer tutmaktadır. Bu raporlama sisteminde, üst yönetimin rolü ve raporlama sistemine verdiği önem büyüktür. Raporlama, üst yönetim ve yönetim kuruluna yapılmaktadır. Öte yandan şirket olarak risk grupları arasında en çok finansal risklere odaklanıldığını düşünüyorum. KRY’nin izlenmesinden de Finansal Risk Müdürümüz sorumludur.” açıklamasını yapmıştır.

S2 kodlu görüşülen, “Operasyonel risklere daha çok odaklanmaktayız. Şirketimizde risk yönetimi uygulamasından Emniyet Departmanımız sorumludur. Risk yönetiminin izlenmesinden Emniyet Yönetim Müdürümüz sorumludur. Risk yönetimi uygulamamız SMS manuelinde dokümente edilmektedir.” ifadesine yer vermiştir. Risklerin raporlanmasına yönelik olarak “Risk yönetimi kapsamında bir raporlama sistemimiz mevcut olup, raporlama tüm şirket çalışanlarına yapılmaktadır.” sözleriyle konuşmasına devam etmiştir.

S3 kodlu görüşülen, risk yönetiminin üst düzey yöneticiler tarafından ele alındığını vurgulayarak, “Risk yönetiminden Genel Müdürümüz ve SMS Başkanlığı sorumludur. Kitaben ve uygulamada risk yönetim sistemi Emniyet Yönetim Sisteminin(SMS) dahilindedir. Bu konuda en üst düzey yönetici Accountable Manager yani CEO’dur. Risk yönetiminin izlenmesi görevini, CEO adına SMS Başkanı yapmaktadır. Ancak sorumlu her iki yöneticidir. Risk yönetimi uygulaması, Safety Management Manuel’de dokümente edilmektedir.” açıklamasına yer vermiştir. Ayrıca risk yönetimi kapsamında raporlama sisteminin varlığına da dikkat çeken görüşülen, “Risk yönetimi kapsamında risk raporlama sistemimiz elbette mevcut. Bu raporlama yasal düzenleyiciler ile bütün şirkete yapılmaktadır.” söyleminde bulunmuştur. Öte yandan S3, risk grupları arasında işletmede en çok odaklanılan risk grubunun operasyonel riskler olduğunu belirtmiştir.

S4 kodlu görüşülen, risk yönetimini üst yönetimin tamamen desteklediğini vurgulayarak, işletmede risk yönetiminin izlenmesinden CEO’nun, risk yönetimin

genelinden ise genel müdürün sorumlu olduğunu belirtmiştir. “Risk yönetimi uygulamamız Kalite Departmanında dokümante edilmektedir. Bu kapsamda mevcut bir raporlama sistemimiz mevcut olup, raporlama üst yönetime ve yasal ve düzenleyici kuruluşlara yapılmaktadır.” ifadesine yer vermiştir. Öte yandan S4, risk grupları arasından en çok operasyonel risklere odaklanıldığını da açıklamıştır.

S5 kodlu görüşülen, “İşletmemizde, risk yönetiminden SMS Departmanı sorumludur. Bütün birimler kendi içlerinde risk analizi yapmakta olup, SMS Departmanı ile koordine halinde çalışmaktadır. SMS Departmanı risk yönetiminden sorumlu olduğu için, risk yönetimi uygulaması SMS Departmanında dokümante edilmektedir. Öte yandan risk yönetiminin izlenmesinden de SMS Müdürümüz sorumludur.” sözleriyle SMS Departmanı’nın etkinliğini vurgulamıştır. Risk raporlama ile ilgili olarak “Risk yönetimi kapsamında, risk raporlama sistemimiz mevcut. Bu raporlama, birçok birime yapılmaktadır. Bunlar yasal ve düzenleyici kurumlar, paydaşlar ve üst yönetimdir. Ayrıca dahili raporlaşma sistemi ile SMS Departmanı ve ilgili birimler arasında tüm şirket için bir raporlama sistemi mevcuttur. Operasyonların sürekliliği bizim için oldukça önemlidir. Bu nedenle risk gruplarından en çok operasyonel risklere odaklanılmaktadır.” açıklamasıyla sözlerine devam etmiştir.

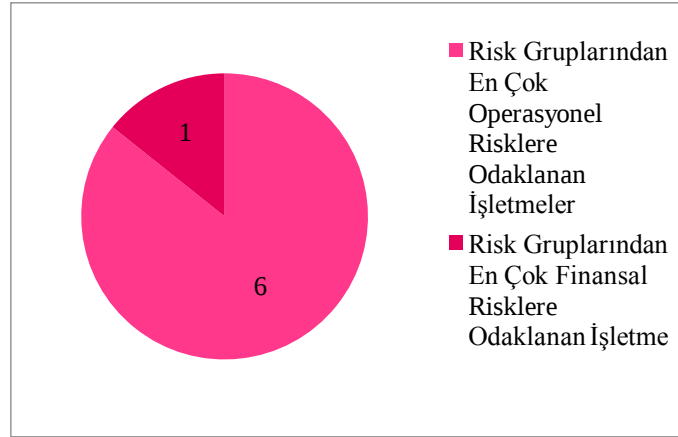
S6 kodlu görüşülen, risk yönetimine üst düzey yöneticilerin gereği kadar önem verdiğini belirtmiş, “İşletmemizde risk yönetiminin planlama ve koordine sorumluluğu Emniyet Müdürlüğü’nde olup, dokümantasyonu Emniyet Müdürlüğü bünyesinde gerçekleştirilmektedir. Risk yönetiminden genel sorumlu Genel Müdürümüzdür. Uygulamanın izlenmesinden Emniyet Müdürlüğü koordinesinde tüm müdürler ile SRB (Emniyet Denetim Kurulu) sorumludur. Risk yönetimi kapsamında raporlama sistemimiz de vardır. Raporlama, SAG (Safety Advisory Group) tarafından SRB’e yapılmaktadır. Gerekliyse, raporlama üst yönetimimize ve SHGM’e de yapılmaktadır. En çok odaklanılan risk grubunun operasyonel risk grubu olduğunu düşünüyorum.” açıklamasında bulunmuştur.

S7 kodlu görüşülen, işletmelerinde risk yönetiminden ve risk yönetimi uygulamasının izlenmesinden Emniyet Kalite Direktörünün sorumlu olduğunu, uygulamanın Emniyet Kalite Biriminde dokümante edildiğini açıklamıştır. Risk yönetimi kapsamında hâlihazırda bir raporlama sistemi olduğunu da anlatan S7, raporlamanın üst yönetim ve tüm şirkete

yapıldığını açıklamıştır. Öte yandan S7, işletme olarak risk gruplarından en çok operasyonel risklere odaklanıldığını da belirtmiştir.

Görüşmelerde finansal, operasyonel, çevresel ve stratejik risk gruplarından en çok hangi risk grubuna odaklanılmakta olduğu konusuna cevap aranmıştır. Görüşme yapılan işletmelerden 6 işletme operasyonel risklere daha çok odaklanıldığını dile getirmiştir. Ancak bu işletmelerin sorularımıza KRY kapsamında değil, emniyet risk yönetimi kapsamında cevap verdikleri anlaşılmıştır. Geriye kalan bir işletme ise KRY kapsamında finansal risklere daha çok odaklanıldığını belirtmiştir.

Bahse konu işletme, emniyet risklerinin yönetilmesinde ISO 31000 standartları gereği, ISO 31010'da belirtilen yöntemlerden birkaçını uygulayarak, emniyet risklerinin yönetilmesi faaliyetlerini gerçekleştirdiklerini, KRY kapsamında ise Sox standartlarını benimsediklerini açıklamıştır. Geriye kalan 6 katılımcı işletme de KRY kapsamında şirket genelinde uygulanan standartların, ICAO Doc 9859 standartları olduğunu dile getirmiştir. Dolayısıyla, KRY kapsamında yöneltilen soruya Emniyet Risk Yönetimi kapsamında cevap vermişlerdir. Şirketlerin risk yönetimi kapsamında en çok odaklandıkları risk grupları Şekil 4.11.'de gösterilmiştir.



Şekil 4.11. Şirketlerin Odaklandıkları Risk Grubu

Görüşmeler neticesinde işletmelerde, genellikle teşkilatlarında oluşturdukları kalite ya da emniyet departmanı gibi birimlerin risk yönetiminden sorumlu olduğu görülmüştür. Risk yönetimi uygulamasının da yine kalite ya da emniyet departmanlarında dokümanite edildiği anlaşılmıştır.

4.2.3. İşletmedeki risk yönetimi bilincine dair görüşleri

S1 kodlu görüşülen, “Risk yönetimi kapsamında, ilk stratejinin oluşturulduğu dönemlerde harici bir danışmanlık hizmeti aldık. Ancak şu anda böyle bir hizmet alınmamaktadır. Risk yönetimi konusunda bütün personel bilinçli olup, herkes üzerine düşen görev ve sorumlulukların farkındadır.” açıklamasını yapmıştır. Risk sermayesi konusundaki “İşletmemiz gerekli planlamayı yapmaktadır. Yeterli görülen oranda risk sermayesi ayrılmaktadır. Geçmiş dönemlerde, risk sermayesinin gereğinden fazla ayrılmasından dolayı kaçırılan bir fırsatın olduğunu düşünmüyorum.” sözlerinden risk sermayesi konusundaki planlamanın titizlik içerisinde yapıldığı anlaşılmaktadır.

Risk yönetimi konusunda çalışanlarının yeterli bilince sahip olduğunu, üst yönetimin de uygulamayı desteklediğini vurgulayan S2, “Risk yönetimi kapsamında ihtiyaç duyulan hallerde gereken eğitim hizmeti alınmaktadır.” ifadesiyle personelin risk yönetimi kapsamında gerekli özeni gösterdiğinin ve uygulamanın üst yönetim kademelerince desteklendiğinin altını çizmiştir. Öte yandan risk sermayesine yönelik olarak, “Şirketimizde yeteri kadar risk sermayesi ayrılmaktadır. İşletme olarak gereğinden fazla risk sermayesi ayırıp da kaçırdığımız bir fırsatın söz konusu olmadığını düşünüyorum.” ifadesine yer vermiştir.

S3 kodlu görüşülen, risk yönetimi kapsamında bütün çalışanların titizlik gösterdiğini, çalışanların sorumluluklarını iyi bildiklerinden emin olduğunu düşündüğünü dile getirmiştir. Risk yönetimi kapsamında harici bir danışmanlık hizmeti almadıklarını sözlerine ilave eden S3, “Diğer tüm havayolu işletmeleri ile bilgi paylaşımı içindeyiz.” açıklamasıyla çevresel gelişmeleri yakından takip ettiklerini vurgulamıştır. Öte yandan risk yönetimi planlamasının dikkatli bir şekilde yapıldığının altını çizerek, “İşletme olarak yeterli oranda risk sermayesi ayırmaktayız. Bugüne kadar gereğinden fazla risk sermayesi ayırıp da kaçırdığımız bir fırsatın olmadığı kanaatindeyim.” açıklamasını yapmıştır.

S4 kodlu görüşülen, risk yönetimi kapsamında harici bir danışmanlık hizmeti almadıklarını belirtmiştir. Ayrıca S4, işletme olarak risk sermayesini yeteri kadar ayırdıklarını ifade etmiştir. Ayırdıkları risk sermayesinin gereğinden fazla olması nedeniyle kaçırdıkları herhangi bir fırsatın olmadığını da açıklamıştır.

S5 kodlu görüşülen, risk yönetimi kapsamında herhangi bir danışmanlık hizmeti almadıklarını ancak seminerlere, eğitimlere ve toplantılara personel gönderdiklerini anlatmıştır. Yeterli oranda risk sermayesi ayırdıklarını, geçmiş dönemlerde gereğinden fazla risk sermayesi ayırdıkları için kaçırdıkları herhangi bir fırsatın olmadığını düşündüğünü sözlerine eklemiştir.

S6 kodlu görüşülen, “Risk yönetimi kapsamında spesifik olarak, harici bir danışmanlık hizmeti almıyoruz. Ancak IOSA denetlemeleri çerçevesinde alınan eğitimlerde, kısmen danışmanlık hizmeti almış oluyoruz.” açıklamasını yapmıştır. Öte yandan yeterli oranda risk sermayesi ayırıp ayırmadıkları hususuna gizlilik sebebiyle açıklık getirmemiş, yine bu kapsamda kaçırdıkları bir fırsat olup olmadığı konusundaki soruya da aynı mazeretle cevap vermemiştir.

S7 kodlu görüşülen, risk yönetimi kapsamında harici bir danışmanlık hizmeti almadıklarını belirtmiştir. Yeterli oranda risk sermayesi ayırdıklarını, geçmiş dönemlerde gereğinden fazla risk sermayesi ayrıldığı için kaçırılan bir fırsatın olmadığını dile getirmiştir.

4.2.4. İşletmelerindeki risk yönetimi uygulamasının güncelliğine dair düşünceleri

Bir uygulamanın, şirket bünyesinde tesis edildikten sonra, gerekli güncellemelerin zamanında yapılması, o uygulamanın etkinliği ile doğrudan orantılıdır. Bu nedenle işletmeler, tesis ettikleri risk yönetimi uygulamasına gereken özeni gösterip güncellemeleri zamanında ve yerinde yapmalıdır.

S1 kodlu görüşülen, işletmelerinde risklerin belirlenmesi ve ölçülmesi için risk haritaları ve sayısal yöntemlerden istifade edildiğini belirtmiştir. Yöntem ve uygulamanın güncelliği konusuna “Risk yönetimi kapsamında risk haritalaması yapmaktayız. Risk haritalamasını yılda bir kez gerçekleştiriyoruz. Ayrıca işletme olarak emniyet risklerinin yönetimi kapsamında oluşturulan bir risk kütüğümüz mevcuttur. Söz konusu risk kütüğümüzü sürekli olarak güncel tutmaktayız. Ancak KRY kapsamında hâlihazırda bir risk kütüğümüz mevcut değil.” sözleriyle açıklık getirmiştir.

S2 kodlu görüşülen, risklerin belirlenmesi ve ölçülmesi kapsamında risk haritalaması yönteminden faydalandıklarını ifade edip, haftada birden daha sık risk haritalandırması

yapıldığını belirtmiştir. Ayrıca risklerin işlendiği ve sürekli olarak güncel tutulan bir risk kütüğünün mevcut olduğunu da ifade etmiştir.

S3 kodlu görüşülen, işletmelerinde risklerin belirlenmesi ve ölçülmesi için, temel performans göstergeleri, temel risk göstergeleri, iç değerlendirme ve risk haritalama yöntemlerinden istifade edildiğini, risk haritalandırmasının 3 ayda bir yapıldığını açıklamıştır. Risk yönetimi kapsamında oluşturdukları risk kütüğü ile ilgili olarak, “Havayolu işletmeleri tabiatları gereği dinamik bir çevrede faaliyetlerini sürdürmektedir. Bu dinamik çevrede değişen ve gelişen risklerin sürekli olarak işlendiği ve her zaman güncel tutulan bir risk kütüğümüz vardır. Söz konusu risk kütüğü, hem SMS gereği, hem de otorite regülasyonları gereği zorunludur.” ifadesine yer vermiştir.

S4 kodlu görüşülen, risklerin belirlenmesi ve ölçülmesi kapsamında temel performans göstergeleri, temel risk göstergeleri, iç değerlendirme ve risk haritalarından faydalandıklarını açıklayarak, risk haritalandırmasını ayda bir defa yaptıklarını söylemiştir. Güncel bir risk kütüğüne sahip olmadıklarını ancak işletme açısından risk teşkil edecek gelişmelerin yakından takip edildiğini sözlerine eklemiştir.

S5 kodlu görüşülen, “Risklerin belirlenmesi ve ölçülmesi için çeşitli yöntemlerden faydalanmaktayız. Özellikle temel performans göstergeleri, temel risk göstergeleri, risk haritaları ve risk matriksleri gibi sayısal yöntemleri kullanıyoruz. Risk yönetimi kapsamında ayda bir kez risk haritalandırması yapılmakta, 3 ayda bir de risk değerlendirme toplantıları icra edilmektedir.” açıklamasında bulunmuştur. Ayrıca S5, güncel bir risk kütüğüne sahip olduklarını, belirli periyotlarla değişen ve gelişen risklerin işlendiğini dile getirmiştir.

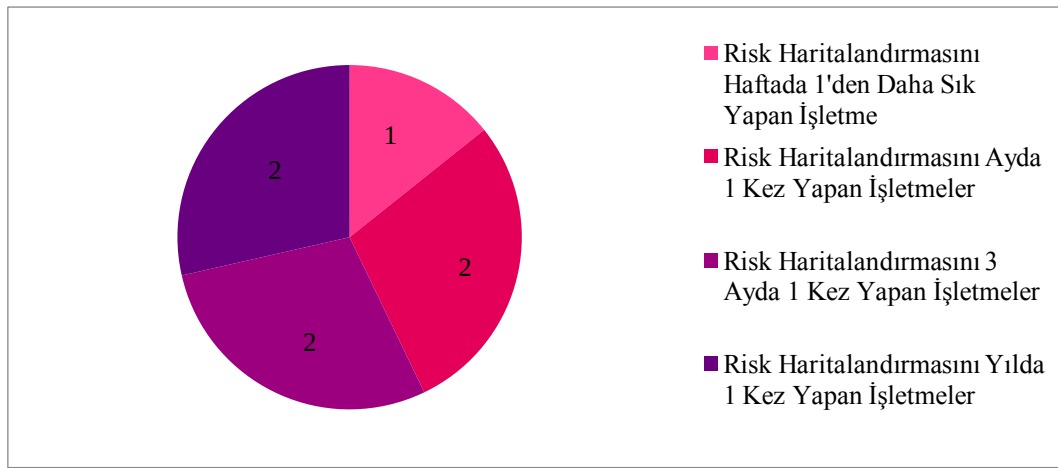
S6 kodlu görüşülen, işletmelerinde risklerin belirlenmesi ve ölçülmesinde her 3 ayda bir güncellenen, risk haritalarından faydalanmakta olduklarını bildirmiştir. Öte yandan güncel bir risk kütüğünün mevcut olduğunu belirten S6, “Emniyet Yönetim Sistemi(SMS) kapsamında riskler, 3 aylık SAG toplantılarında izlenmekte ve gerekli işlemler yapılmaktadır. Ayrıca 6’şar aylık sürelerle SRB toplantılarında güncellenerek onayı alınmakta ve ortak alanda yayınlanmaktadır.” sözleriyle çevredeki gelişmeleri ve oluşan yeni riskleri yakından takip ettiklerinin mesajını vermiştir.

S7 kodlu görüşülen, “İşletmemizde risklerin belirlenmesi ve ölçülmesine yönelik olarak risk haritalaması ve sayısal yöntemleri kullanıyoruz. Risk haritalamasını yılda bir

kez yapıyoruz.” açıklamasını yapmıştır. Öte yandan S7, risk yönetimi kapsamında güncel bir risk kütüğüne sahip olmadıklarını da sözlerine eklemiştir.

Görüşmeler neticesinde bütün işletmelerin risk haritalandırması yaptığı görülmüştür. Risk haritalandırmasının yanı sıra farklı teknikleri de kullanan şirketlerin olduğu anlaşılmıştır.

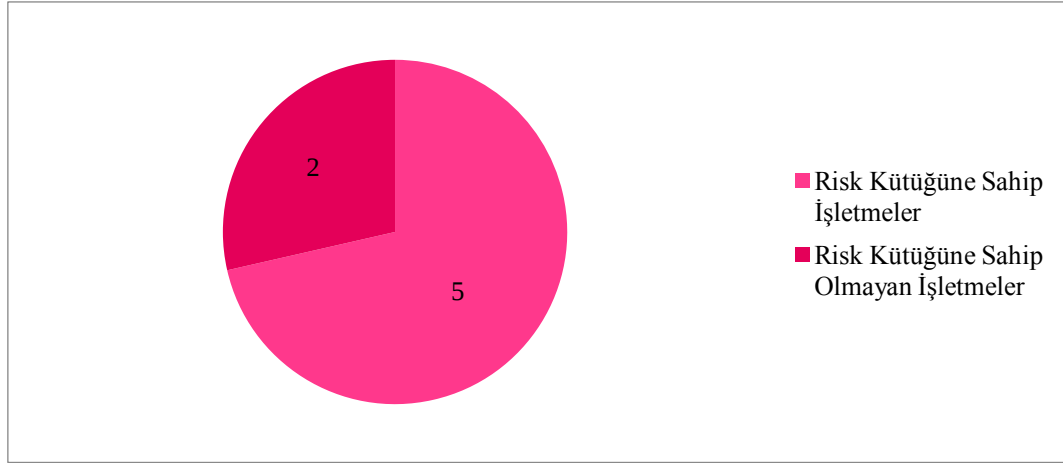
Öte yandan risklerin belirlenmesi, tanımlanması ve önceliklendirilmesi amacıyla işletmelerin hangi sıklıkla risk haritalandırması yaptıkları Şekil 4.12.’de gösterilmiştir.



Şekil 4.12. Şirketlerin Risk Haritalandırması Yapma Sıklıkları

Bazı işletmelerin haftada birden daha sık, bazı işletmelerin ise yılda bir kez risk haritalandırması yaptıkları, risk haritalama güncelliklerinin değişik düzeylerde olduğu ortaya çıkmaktadır.

Aşağıdaki şekilde havayolu işletmelerinin, risk kütüğüne sahip olma durumları gösterilmiştir. Araştırma kapsamında görüşülen havayolu işletmelerinin 5’i güncel bir risk kütüğüne sahip olduğunu belirtirken, 2 işletme risk kütüklerinin olmadığını açıklamıştır. İşletmelerin risk kütüğüne sahip olma durumları Şekil 4.13’te gösterilmiştir.



Şekil 4.13. *Şirketlerin Risk Kütüğüne Sahip Olma Durumları*

Risk yönetimi kapsamında mevcut risklerdeki değişikliklerin izlenerek olayların risk olmaktan çıkarıldığı ve/veya havayolu işletmelerinin tabiatı gereği sahip olduğu dinamik çevre çerçevesinde oluşan yeni risklerin işlendiği güncel bir risk kütüğü, risk yönetimi uygulamasının etkinliği açısından önemlidir.

4.2.5. İşletmenin risk yönetim stratejisinin işletmedeki yeri konusundaki görüşleri

S1 kodlu şirket görüşüleni, hedefledikleri risk yönetimi ile hâlihazırda uygulanmakta olan risk yönetimi arasında herhangi bir farkın bulunmadığına dikkat çekmiştir. Risk yönetim stratejilerinin işletmedeki yeri için “Risk yönetim stratejimiz tanımlandığı şekilde uygulanmaktadır.” ifadesini kullanmıştır.

S2 kodlu görüşülen, hedefledikleri risk yönetim stratejileri ile halen uygulamakta oldukları risk yönetim stratejileri arasında herhangi bir farkın olmadığını dile getirmiştir. S2, “Risk yönetim stratejimizi nasıl planladıysak, hiçbir aksaklık olmadan o şekilde uygulamaya devam etmekteyiz.” sözleriyle dile getirmiştir.

S3 kodlu görüşülen, hedefledikleri risk yönetim uygulaması ile hâlihazırda uygulanmakta olan risk yönetimi uygulaması arasında hiçbir farkın olmadığını, tanımladıkları risk yönetimi stratejilerini tam olarak uyguladıklarını açıklamıştır.

S4 kodlu görüşülen hedeflenen risk yönetimi ile uygulanmakta olan risk yönetimi arasında kayda değer olmayan küçük farklılıkların olabileceğini düşündüğünü açıklamıştır.

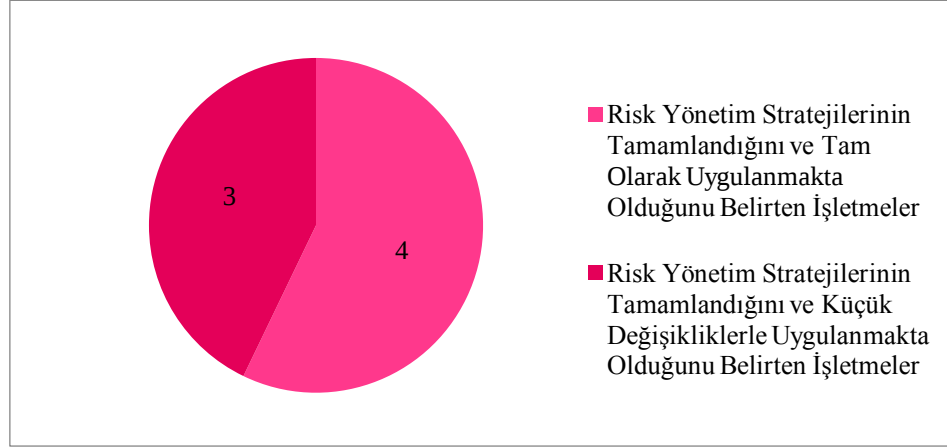
S5 kodlu görüŖülen hedefledikleri risk yönetimi uygulaması ile hâlihazırda uygulanan risk yönetimi uygulaması arasında küçük ama çok da önemli olmayan bazı deęiŖikliklerin olduğunu, “Tanımladığımız risk yönetim stratejimizi genel olarak etkilemeyecek kadar küçük deęiŖikliklerle uygulamaktayız.” sözleriyle ifade etmiştir.

S6 kodlu görüŖülen, hedefledikleri risk yönetimi ile hâlihazırda uygulanmakta olan risk yönetimi arasında herhangi bir farkın olmadığına, “Yine de küçük farklılıklar olabiliyor. Ama genel itibariyle risk yönetim stratejimiz tanımlandığı Ŗekilde uygulanmaya devam etmektedir.” sözleriyle açıklık getirmiştir.

S7 kodlu görüŖülen, iŖletme olarak hedefledikleri risk yönetim stratejisi ile uygulanmakta olan risk yönetimi uygulaması arasında küçük farklılıkların olduğunu belirtmiştir. “Söz konusu farklılıklar, risk yönetimi uygulamamızın yapısını etkileyecek nitelikte büyük ölçekli ya da ciddi boyutlarda değil. Küçük deęiŖikliklerle uygulama sürecine devam etmekteyiz.” beyanında bulunmuştur.

Görüşmeler sonucunda edinilen bilgiler ışığında, iŖletmelerin planladıkları risk yönetimi stratejileri ile uyguladıkları sistem arasındaki farklılıkları Ŗekil 4.14.’te gösterilmiştir.

Sadece 3 iŖletme hedefledikleri risk yönetimi ile uygulamakta oldukları risk yönetimi uygulaması arasında küçük farklılıklar olduğunu açıklarken, kalan 4 iŖletme herhangi bir farkın olmadığını belirtmiştir. Risk yönetim stratejilerini tamamlayıp, küçük deęiŖikliklerle uygulama sürecine devam eden iŖletmeler incelendiğinde, genellikle küçük ölçekli ve diğer iŖletmelere göre sektörde daha tecrübesiz oldukları anlaşılmaktadır.



Şekil 4.14. Şirketlerin Hedefledikleri Risk Yönetimi İle Uygulamadaki Farklılıkları

4.3. Kurumsal Risk Yönetimine Dair Bulgular

Görüşülen bireylerden sadece bir işletme temsilcisi, S1, risk yönetimi ile ilgili sorulara KRY kapsamında cevap vermiştir. Görüşülen bireye, söz konusu işletmede KRY'nin derinlemesine araştırılması adına KRY kapsamında hazırlanan sorular yöneltilmiştir. Bu görüşme, KRY'nin tanımı, KRY'e neden ihtiyaç duyulduğuna dair düşünceleri, şirketteki KRY uygulamasının geçmişi, KRY'nin kurulum ve uygulama süreçlerinde karşılaşılan sorunlar başlıkları altında araştırılmıştır. KRY kapsamında yöneltilen sorulardan elde edilen bulgular, “tanım, önem, tarih, bilinç, ölçek, derinlik ve etki” temaları çerçevesinde analiz edilmiştir.

4.3.1. Kurumsal risk yönetimi tanımı

Tanım ve önem teması altında görüşülen bireyin, KRY'yi nasıl tanımladığı açıklanmıştır. Bu tanım çerçevesinde işletmenin KRY açısından hangi konulara önem verdiği hususu üzerinde durulmuştur. Görüşülen bireyden KRY'nin tanımını yapması istenmiştir. S1 KRY'yi, “Stratejik yönetim gerekliliği olarak operasyonel, finansal ve yönetsel risklerin belirlenebilmesi ve yönetilebilmesi amacıyla kullanılan yönetim modeli” olarak tanımlamıştır. Bu kapsamda işletmenin operasyonel, finansal ve yönetsel risklere önem verdiği anlaşılmaktadır.

4.3.2. Şirketteki kurumsal risk yönetimi uygulamasının geçmişi

Tarih teması kapsamında işletmenin KRY’i kadar süre önce uygulamaya başladığı araştırılmıştır. S1, “İşletmemizde Kurumsal Risk Yönetim modeline ihtiyaç duyulduğu etüt edilmekle birlikte henüz bu yapı kurgulanmamıştır.” cevabını vermiştir. İşletmede KRY’e ihtiyaç duyulduğu ve gerekli çalışmaların başlatıldığı anlaşılmaktadır.

4.3.3. Kurumsal risk yönetimine neden ihtiyaç duyulduğuna dair düşüncesi

Bilinç teması altında, KRY’nin hangi kapsamda ele alındığına açıklık getirilmiştir. S1, “İşletmemizde KRY kapsamında sadece emniyet, güvenlik ve finansal risklerin yönetimi ele alınmaktadır. Bütünsel bakış açısı sağlayacak tekil bir risk yönetim sistemi uygulanmamaktadır.” sözleriyle işletmede “emniyet, güvenlik ve finansal” açıdan KRY’ye ihtiyaç duyulduğunu vurgulamıştır.

4.3.4. Kurumsal risk yönetiminin ölçeği ve derinliğine yönelik düşünceleri

Ölçek ve derinlik teması altında, işletmede uygulandığı düşünülen KRY’nin işletmedeki ölçeği incelenmek istenmiştir. Ayrı bir KRY departmanının mevcudiyeti, varsa bu departmanda kaç kişinin faaliyet gösterdiği de araştırılan diğer bir konu olmuştur. S1’in, “KRY departmanı bulunmamaktadır.” sözleriyle işletmede KRY uygulamasının çok yeni bir uygulama olduğu anlaşılmıştır. İşletmedeki CRO varlığına yönelik olarak S1, “Yönetim Kurulu Üyelerinde oluşan Riskin Erken Saptanması Komitesi mevcut olup ayrıca atanmış bir CRO bulunmamaktadır.” ifadesinde bulunmuştur.

4.3.5. Kurumsal risk yönetiminin kurulum ve uygulama süreçlerinde karşılaşılan sorunlar

Sorun teması altında, KRY’nin kurulum ve uygulama aşamalarında karşılaşılan problemler ele alınmak istenmiştir. S1, KRY’nin tam olarak uygulanmadığını belirterek, dolayısıyla herhangi bir sorunun söz konusu olmadığını açıklamıştır.

4.3.6. Kurumsal risk yönetiminin işletme üzerindeki etkisine yönelik görüşleri

Etki teması altında, KRY'nin işletmeye katkıları ve işletmenin stratejik planlarına etkileri araştırılmıştır. Ancak S1, KRY'nin tam olarak uygulanmadığını belirterek konu ile ilgili sorulara yanıt vermemiştir.

SONUÇ

Kriz, içeriğinde sürpriz barındıran bir olgudur. Gerçekleşmesi ya beklenmemektedir ya da zamanı işletme açısından sürpriz olabilmektedir. Krizin derinliğine bağlı olarak işletmeler krizi az zararla atlatabilir ya da kriz sonrası süreçte iflasın eşiğine gelebilir. Kimi zaman da kriz, işletmeler açısından kaçınılmaz olabilir. Bu durumda iyi bir kriz yönetimi ile krizin işletme üzerindeki olumsuz etkileri azaltılabilir.

Risk, faaliyet gösterilen sektör ne olursa olsun, işletmelerin maruz kaldıkları, belirsizlik içeren bir durumdur. İşletmeler, karar alırken belirsizlik durumlarını en aza indirmek isterler. Bu sayede daha sağlıklı kararlar alabileceklerini düşünürler. İşletmeler bazı riskleri almaktan kaçınırken, bazı riskleri sonuçlarına katlanarak kabul etme seçeneğini tercih edebilirler. Her işletme varlığını uzun yıllar sürdürebilmek, faaliyet gösterdiği sektörde öncü olabilmek ve geleceğe yönelik sağlam adımlar atarak faaliyetlerini devam ettirebilmek ister. Bu yüzden faaliyetlerini sürdürürken maruz kaldıkları riskleri iyi bir şekilde yönetmeleri gerekmektedir. İyi yönetilmeyen risklerin, işletmeleri krize sürükleyebileceği unutulmamalıdır. Krizlerin önlenmesi ancak iyi bir risk yönetimi uygulaması ile gerçekleşebilir. Günümüzde birçok işletme riskleri sistematik olarak yönetmektedir. Bu sayede faaliyet gösterdikleri sektörlerde rekabet üstünlüğü elde edebilmektedir.

Geçmiş yıllardaki uygulamalar, işletmelerin riskleri ayrı ayrı değerlendirdiklerini göstermektedir. Öte yandan son yıllarda gelişen risk yönetimi anlayışı ile birlikte riskler bir bütün olarak ele alınmaya başlanmıştır.. Bu anlayış, KRY anlayışıdır. KRY anlayışına göre riskler birbirleriyle ilişkili oldukları için işletmeler, maruz kaldıkları riskleri ayrı ayrı ele alamazlar. KRY anlayışına göre riskler birbirleriyle ilişkilidir. Bir riske verilen karşılık başka riskleri de etkileyebilir ve beraberinde yeni riskler de getirebilir.

Havacılık sektöründe işletmeler, sektörün doğası gereği birçok değişkenin yer aldığı dinamik bir çevrede faaliyetlerini sürdürmektedirler. Bu çevrede yer alan birçok değişken, beraberinde birçok riski de getirebilir. Havayolu işletmeleri, yüksek ciro ve düşük kâr marjlarıyla faaliyetlerini gerçekleştirirler. Dolayısıyla riskler değerlendirilirken çok yönlü düşünülmelidir. Herhangi bir risk için alınan kararın, başka riskleri de beraberinde getirebileceği ya da mevcut risklerin önem derecesini değiştirebileceği göz ardı

edilmemelidir. Bu nedenle havayolu işletmeleri, kriz yönetimi ve KRY'nin gerekliliğinin ve öneminin farkında olmalıdır. Bu kapsamda çalışmalarına yön vermelidir.

Kriz durumu tabiki arzu edilmeyen bir durumdur. Kriz dönemlerinde zaman baskısı, kısa sürede harekete geçme gereğini doğurmaktadır. Bu nedenle olası bir kriz durumunda işletmeler, kriz eylem planlarını vakit geçirmeden devreye sokmalıdır. Araştırmamız sonucunda, havayolu işletmelerinin olası bir kriz durumunda kriz eylem planlarını devreye sokmaları için geçen zamanın 30 dakikaya kadar ulaşabildiği görülmüştür. 30 dakika kriz eylem planının devreye girmesi için gerçekten uzun bir süredir. Geçmişte yaşanan kriz örnekleri, görsel basının ilk birkaç dakika içerisinde söz konusu olayı kamuoyu ile paylaştığını göstermektedir. Kriz meydana geldiğinde gösterilen reaksiyon süresinin işletmelerin ölçekleri ve sektördeki tecrübeleri ile orantılı olduğu düşünülmektedir. Büyük ölçekli ve daha tecrübeli işletmelerin kriz meydana geldiğinde gösterdikleri reaksiyon sürelerinin oldukça kısa olduğu, kriz eylem planlarını vakit geçirmeden devreye koydukları öngörülmektedir. Geçmiş yıllarda yaşanan tecrübelerden çıkarılan derslerin bu süreyi kısalttığı değerlendirilmektedir.

Bir kriz durumu söz konusu olduğunda, medya olayın peşine düşerek kimin suçlu olduğunu ortaya çıkarmaya çalışır. Edinilen bulgular, havayolu işletmelerinin veri kaybından uçak kazasına kadar birçok değişik kriz durumlarıyla karşılaşabileceğini göstermektedir. Bu nedenle işletmeler her türlü krize karşı hazırlıklı olmalıdır. İyi bir havayolu işletme yöneticiliğinin, iyi bir kriz yöneticiliği demek olduğu unutulmamalıdır. Havayolu işletmelerinin, çalışanlarının kriz yönetimi kapsamında hazır bulunuşluk ve algı seviyelerinin yüksek tutulması maksadıyla belirli periyotlarla tatbikatlar düzenledikleri, eğitim seviyelerinin yüksek tutulması amacıyla da belirli dönemlerde veya ihtiyaç duyulduğunda çalışanlarını eğitimlere tabi tuttukları anlaşılmaktadır. Ayrıca işletmelerin haberli ve/veya habersiz tatbikatlar düzenlemeleri, tepe yöneticilerinin kriz yönetimi bilincine sahip ve uygulamanın öneminin farkında olduklarının bir işareti olarak değerlendirilebilir.

Havayolu işletmelerinin Genel Müdürden, Kalite Direktörüne kadar birçok farklı pozisyonda çalışanını kriz sözcüsü olarak görevlendirdikleri ve bütün kriz sözcülerinin gerekli eğitimleri aldıkları sonucuna ulaşılmıştır. Havayolu işletmeleri kriz sözcüsü tayin ederken dikkatli olmalıdır. Genel müdür seviyesinde bir çalışanın kriz sözcüsü olarak tayin

edilmesi, söz konusu havayolu işletmesinin krizi ciddiye aldığını gösterir. Ancak kriz, küçük çaplı bir kriz ise, genel müdür seviyesinde bir çalışanın görevlendirilmesi, gerilimi arttırarak belki de krizin büyümesine sebep olabilir. Bu nedenle, krizin içeriğine bağlı olarak farklı pozisyonlardaki çalışanların kriz sözcüsü olarak tayin edilmesi uygun olacaktır.

Bir uçak kazası meydana geldiğinde, çok kısa bir süre içerisinde görsel yayın organlarından olayı naklen izleme fırsatı doğmaktadır. Eş zamanlı olarak sosyal medyadan da kaza ile ilgili ayrıntılar sızdırılmaktadır. İnsanlar, sosyal medya üzerinden örgütlenerek olayın üzerine giderler. İlgili havayolu işletmesinden anlık ve doyurucu bilgiler edinmek isterler. Dolayısıyla sosyal medyanın gücü de azımsanmayacak boyutlardadır. Bu nedenle havayolu işletmelerinin kriz eylem planlarının sosyal medyayı kapsamaması önemlidir. Havayolu işletmeleri gerek sosyal medya hesaplarından, gerekse internet adresleri üzerinden paydaşlarını ve kamuoyunu doyurucu bilgiler vermelidir. Edinilen bulgular, az sayıda da olsa, kriz eylem planlarının sosyal medyayı içermediğini belirten işletmelerin varlığını ortaya çıkarmaktadır. Bununla birlikte sektörde uzun yıllardır faaliyet gösteren tecrübeli havayolu işletmelerinin kriz eylem planlarının sosyal medyayı da içerdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Kriz eylem planının güncelliği son derece önemlidir. İşletmelerin birçoğu kriz eylem planlarını son 6 ay içinde güncellediklerini belirtirken, geriye kalan havayolu işletmeleri son 12 ay içinde güncellediklerini açıklamıştır. Uçuş sıklığı daha fazla olan ve daha büyük ölçekli havayolu işletmelerinin kriz eylem planlarını daha güncel tuttukları öngörülmektedir.

Kriz sonrası süreçte, değişen dengeler tekrar değerlendirilmelidir. Kriz, en az zararla atlatılmış olsa dahi işletme olarak algılar açık tutulmalıdır. Bütün işletmeleri etkileyen genel bir kriz söz konusu ise, rakip işletmelerin hareket tarzları dikkatle izlenmelidir. Bu kapsamda kriz fırsata dönüştürülerek rekabet üstünlüğünü elde etmek için gereken adımlar atılmalıdır. Görüşmeler neticesinde, kriz sonrası süreçte havayolu işletmelerinin büyük çoğunluğunun fırsat arayışlarına girdikleri, genellikle küçük ölçekli ve genç işletmelerin fırsat arayışlarına girmedikleri sonucu ortaya çıkmıştır.

Kriz yönetimi kapsamında arşiv sisteminin varlığı geçmişte yaşanan tecrübelerden yararlanmak adına faydalı olduğu değerlendirilmektedir. Yaşanılan krizler, bu krizlere karşı

işletmenin aldığı tedbirler ve krizin sonuçları kayıt altına alınmalıdır. Alınacak kayıtlar, gelecekte meydana gelebilecek yeni krizler için bir rehber niteliğinde olacaktır. Katılımcı havayolu işletmelerinden birçok havayolu işletmesinin kriz yönetimi kapsamında bir arşiv sistemine sahip olduğu, sadece bir havayolu işletmesinin arşiv sistemine sahip olmadığı anlaşılmaktadır. Arşiv sistemine sahip olmayan işletmenin ölçek olarak küçük, sektördeki tecrübesi açısından da genç olduğu görülmektedir.

Öte yandan işletmelerin kriz yönetimi kapsamında acil durum prosedürlerini başka işletmeler ile benchmark yapmaları işletmelerin yararına olacaktır. Bir işletmenin rekabet gücünü arttırmak için başarılı performansa sahip başka işletmelerin iş yapma tekniklerini incelemesi, kendi teknikleri ile kıyaslaması ve bu kıyaslamadan elde ettiği bilgileri kendi işletmesinde uygulaması kriz yönetimi uygulamasının etkinliği açısından işletmeye olumlu katkılar sağlayacaktır. Ne yazıkki araştırma sonuçları, havayolu işletmelerinin neredeyse yarısının acil durum prosedürlerini başka işletmelerle benchmark yapmadıklarını ortaya koymaktadır.

Katılımcı havayolu işletmelerinin tamamı, risk yönetimi uygulamaktadır. Büyük bir kısmı risk yönetimini yasal zorunluluklar nedeniyle uyguladıklarını ifade ederlerken, az sayıda da olsa yasal zorunlulukların yanı sıra geçmiş yıllarda yaşanan ekonomik ve finansal krizler nedeniyle uyguladıklarını belirten işletmeler olmuştur. Uygulama sebebi ne olursa olsun, risk yönetimi uygulaması havayolu işletmeleri gibi risk faktörünün yüksek olduğu bir sektörde faaliyet gösteren işletmeler için zorunlu bir faaliyettir. Havayolu işletmeleri, maruz kaldıkları riskleri en iyi şekilde yöneterek faaliyetlerine devam etmek durumundadır. İyi yönetilen bir risk yönetimi uygulamasının kurumsal değeri ve kurumsal performansı arttıracadığı değerlendirilmektedir.

Havayolu işletmeleri birçok risk faktörü altında faaliyetlerini emniyetli bir şekilde sürdürmek isterler. Bu nedenle en çok operasyonel risklere odaklanmış olmaları doğaldır. Bir işletme hariç, kalan 6 işletme KRY kapsamında odaklanılan risk grubu sorusuna emniyet risk yönetimi kapsamında cevap vermiştir. Havayolu işletmelerinin emniyet risk yönetimi kapsamında en çok operasyonel risklere odaklandıkları anlaşılmıştır. Öte yandan KRY kapsamında soruları yanıtlayan havayolu işletmesi, bu kapsamda finansal risklere odaklanıldığını belirtmiştir.

Risklerin belirlenmesi ve ölçülmesinde kullanılan yöntemler çeşitlilik göstermektedir. Bulgular, havayolu işletmelerinin risklerin belirlenmesi ve ölçülmesi için temel performans göstergeleri, risk haritaları ve sayısal yöntemler gibi çeşitli yöntemlerden istifade ettiklerini ortaya çıkarmıştır. Risk haritalamasının en yaygın metot olduğu değerlendirilmektedir. Bazı havayolu işletmeleri haftada 1'den daha sık risk haritalaması yaparken, bazı işletmelerin yılda sadece 1 kez risk haritalaması yapmakta oldukları dikkat çekici bir durumdur. Risk haritalamasının sık yapılması, risk yönetimi uygulamasının güncelliği, dolayısıyla etkinliği bakımından önemlidir.

Özellikle benzer pazarlarda rekabet halinde olunan diğer havayolu işletmelerinin risk yönetimi kapsamındaki uygulamaları incelenmeli ve işletmenin kendi teknikleri ile kıyaslanmalıdır. Kıyaslama sonucu toplanan verilerden uygulanabilir olanlar, işletme bünyesinde uygulanmalıdır. Araştırmamız sonucunda, havayolu işletmelerinin yarısından fazlasının risk yönetimi kapsamında benchmark yaptığı anlaşılmıştır. Ancak benchmark yapmayan işletmelerin sayısı da azımsanmayacak kadar fazladır. Risk yönetimi kapsamında benchmark yapan havayolu işletmelerinin, benchmark yapmayan havayolu işletmelerine nazaran sektörde daha tecrübeli oldukları ve ölçeklerinin daha büyük olduğu değerlendirilmektedir.

Risk sermayesi, yüksek büyüme potansiyeline sahip girişimlere yapılan yatırım olarak ifade edilebilir. Risk yönetimi kapsamında işletmeler yeterli gördükleri kadar risk sermayesi ayırmalıdır. Ayrılan risk sermayesinin gereğinden az olması durumunda işletmeler sıkıntı yaşayabilirler. Öte yandan gereğinden fazla ayrılan risk sermayesi, olası bir fırsatın kaçırılmasına sebep olabilir. Yapılan görüşmelerden, havayolu işletmelerinin risk sermayesi ayırdıkları ve ayrılan risk sermayesi nedeniyle herhangi bir fırsatı kaçırmadıkları anlaşılmaktadır. Bu bulgular ışığında, işletmelerin risk sermayesi ayırırken, planlamalarını titizlikle yaptıkları sonucuna ulaşılmaktadır.

Risk yönetimi kapsamında mevcut risklerdeki değişiklikler sürekli olarak izlenmelidir. Havacılık sektörü dinamik bir çevreye sahiptir. Bu yüzden bazı olaylar zamanla risk olmaktan çıkabilir ya da yeni riskler oluşabilir. Oluşan risklerin işlendiği güncel bir risk kütüğünün varlığı, risk yönetimi uygulamasının etkinliği bakımından önemlidir. Havayolu işletmelerinin çoğunluğunun güncel birer risk kütüğüne sahip

oldukları anlaşılmıştır. Risk kütüğünün olmadığını belirten havayolu işletmelerinin, küçük ölçekli havayolu işletmeleri oldukları düşünülmektedir.

Risk yönetimi kapsamında raporlama sisteminin önemli de göz ardı edilemeyecek boyuttadır. Raporlama, risk yönetimi sisteminin temel unsurlarındandır. Raporların üretilmesinde kullanılan verilerin doğruluğundan emin olunmalıdır. Gerçeği yansıtmayan veriler doğrultusunda hazırlanan raporlar, işletmelerin yanlış kararlar almasına neden olabilir. Ayrıca işletmeler, raporlama sistemi sayesinde, tüm faaliyetlerindeki riskleri bir arada görebilirler. Katılımcı işletmelerin tamamında raporlama sisteminin mevcut olduğu değerlendirilmektedir. Söz konusu raporların, genellikle üst yönetime yapıldığı bulgusundan hareketle, işletmelerin raporlama sistemini etkin olarak kullandıkları ve karar alma süreçlerinde raporlardan faydalandıkları öngörülmektedir.

Risk yönetimi kapsamında yapılan görüşmelerde sadece bir işletmede KRY varlığından söz edilebilmiştir. Bu işletmede KRY'nin derinlemesine araştırılması için yöneltilen sorulara alınan cevaplarla, işletmede KRY'nin gerekliliğine inanıldığı ancak hâlihazırda uygulamanın etüd aşamasında olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Operasyonel, finansal ve yönetsel risklerin belirlenebilmesi ve yönetilebilmesi amacıyla KRY sistemine ihtiyaç duyulduğunu belirten işletme, bu kapsamda emniyet, finansal ve güvenlik ile ilgili risklerin ele alındığını belirtmiştir. KRY kapsamında bütünsel bakış açısı sağlayacak tekil bir yönetim sisteminin uygulanmadığını da ifade eden görüşülen, yakın gelecekte KRY uygulamasının başlayacağını sinyali vermiştir.

Sonuç olarak, kriz ve risk yönetimi kapsamında havayolu işletmelerinin uyguladıkları standartların benzerlik gösterdiği değerlendirilmektedir. Konu üst yönetim düzeyinde ele alınmaktadır. Bütün işletmeler kriz ve risk yönetiminin gerekliliğine inanmakta ve gereken özeni göstermektedir. Ancak KRY'nin gerekliliğinin farkında olan sadece bir işletme vardır. Söz konusu işletme KRY kapsamında geleceğe dair olumlu sinyaller vermiştir.

Genel olarak havacılıkta emniyet yönetim sistemi kapsamında ve operasyonel risklerin en aza indirilmesi amacıyla risk yönetimi uygulanmaktadır. Kurumsal açıdan risk yönetimi yaklaşımı sınırlı görünse de havacılık sektöründeki sistematik yaklaşım tarzı KRY yaklaşımı ile uyum göstermektedir. Risk yönetimi kapsamında son yıllarda yaygınlaşmaya başlayan KRY uygulamasının Türkiye'deki az sayıda da olsa havayolu işletmelerinde öneminin farkında olunması olumlu bir gelişmedir. Bu durum Türkiye'deki havayolu

işletmelerinde KRY uygulamasının geleceği için umut vaad etmektedir. Gelecekte her havayolu işletmesi kendi durumunu analiz edip, stratejik hedeflerini dikkate alarak kendisi için en uygun modeli geliştirmelidir. Bu araştırma, işletmelere KRY konusunda rehber olacak nitelikte bir araştırmadır. İşletmeler, etkin olarak uygulayacakları kriz ve KRY sayesinde kurumsal performanslarını arttırarak, işletmelerine kurumsal değer katacak adımlar atabileceklerdir.

Havayolu işletmelerinde, kurumsal yapı içerisinde ayrı bir yapı mevcut değildir. Genel olarak KRY yerine, kurum teşkilatlarındaki SMS müdürlükleri ve kalite birimleri, risk yönetimi ve acil eylem planları yer almaktadır. Bunun nedeni ise, havacılığın kurallara bağlı olması ve kurumsallaşmasını g olmasıdır. Yine de dünya genelinde KRY sistemini uyguladığını belirten havayolu işletmelerinin varlığı, havacılıkta KRY'nin gerekliliği, önemi ve havayolu işletmelerinde uygulanabilirliği konusunda kayda değer bir durumdur.

Bu araştırma aynı zamanda, bundan sonraki çalışmalara da kılavuzluk ederek katkı sağlayabilir. Örneğin bu çalışmayı temel alarak aşağıdaki şekilde belirlenmiş hipotezlerin sınanması için yeni bir çalışma yapılabilir:

- h1:KRY kaynakların etkin kullanımı ile doğru orantılıdır.
- h2:Etkin bir KRY uygulaması şirketlerin finansman imknlarının ve likiditesinin artmasına olanak sağlar.
- h3:KRY, işletmeye belirgin bir rekabet avantajı sağlar.
- h4:KRY uygulaması, st yönetim tarafından desteklenmezse başarısızlıkla sonuçlanır.

Çalışmanın hem yöneticilerde, hem öğrencilerde, hem de konu ile ilgili araştırma yapan bireylerde farkındalık oluşmasında katkıda bulunacağı arzu edilen bir sonuçtur.

KAYNAKÇA

- Acquisition Management Policy*. (2016) http://fast.faa.gov/EMP_Risk_Management.cfm. (Erişim tarihi: 03.01.2017).
- Ahmada, S., Nbg., C., McManusc, L.A. (2014). Enterprise risk management (ERM) implementation: Some empirical evidence from large Australian companies. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 164, ss 541-547.
- Ahmed, A. H. and Poojari, C. A. (2008). An overview of the issues in the airline industry and the role of optimization models and algorithms. *The Journal of the Operational Research Society*, 59 (3), s.267-277.
- Akçakanat, Ö. (2012). Kurumsal Risk Yönetimi ve Kurumsal Risk Yönetim Süreci. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 4(7).
- Allen, S. (2003). *Financial Risk Management: A Practitioner's Guide to Managing Market and Credit Risk*. Hoboken, New Jersey: John Wiley&Sons, Inc.
- Alpaslan, C. M., Green, S.E. ve Mitroff, I. I. (2009). Corporate Governance in the Context of Crises: Towards a Stakeholder Theory of Crises Management. *Journal of Contingencies&Crises Management*, 17(1), s.38-49.
- Arslan, I. (2008). *Kurumsal Risk Yönetimi*. Ankara: Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı.
- Atamer, M. (2006). *Halka Açık Anonim Şirketlerde Kurumsal Yönetim ve Doğrudan Yabancı Yatırımlar Açısından Değerlendirilmesi*. Ankara: Hazine Müşteşarlığı.
- Aydoğan, Z. F. (2004). Örgüt Kültürü ve İklimi, *Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO*, <http://ttefdergi.gazi.edu.tr/makaleler/2004/Sayi2/203-215.pdf>. (Erişim tarihi: 05.03.2016).
- Aykut, C. (2008). Basel II Standartları. *Ekonomik Sorunlar Dergisi*, 30, www.mfa.gov.tr. (Erişim tarihi: 13.10.2016).
- Baydar, C. (2006). Operasyonel Risk Yönetiminde Seçilen Risk Modelinin Önemi. *Aylık Finansal Risk Yönetimi Dergisi*.
- Baydaş, A., Bakan, İ. ve Özyılmaz, A., (2004). *Kriz ve Kriz Yönetimi, Çağdaş Yönetim Yaklaşımları-İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

- Bazerman, M. H. and Watkins M. (2005). Airline Security, the Failure of 9/11, and Predictable Surprises. *International Public Management Journal*. 8 (3), s.365-377.
- Benton, A. B. (2001). Step by Step Enterprise Risk Management. *Risk Management*, 48(9), ss.41-50.
- Berk, N. (2005). *Finansal Yönetim*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Berk, N. (1992). *Sigortacılıkta Risk Yönetimi*. İstanbul: Türk Sigorta Enstitüsü Vakfı.
- Bogdan, R.C. & Biklen, S.K. (1992). *Qualitative research for education: An introduction to theory and methods*. Boston: Allyn and Bacon.
- Brooker, P. (2006). Air Traffic Management accident risk. Part 1: The limits of realistic modelling. *Safety Science*, 44, s.419–450.
- Can, H. (1997). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Ceylan, H. ve Başhelvacı, V.S. (2011). Risk Değerlendirme Tablosu Yöntemi İle Risk Analizi: Bir Uygulama. *International Journal of Engineering Research and Development*, 3(2), s.27
- Charette R.N. (2010). Enterprise risk management. In P. Simon, (Ed.), *The next wave of technologies: opportunities from chaos*. (pp. 265-283). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Chris, F. (1999). *Marketing Communications*. Spain: Prentice Hall Europe.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2004). *Enterprise risk management-integrated framework*.
- Coombs, W.T. (2007). Attribution theory as a guide for post crisis communication research. *Public Relation Review*, 33(2), s.135-139.
- Cüceloğlu, D. (1996). *İçimizdeki Biz*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Derici, O., Tüysüz, Z., ve Sarı, A. (2007). Kurumsal Risk Yönetimi ve Sayıştay Uygulaması. *Sayıştay Dergisi*, 65.
- Diñçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Diñçer, Ö. (1992). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. 2. Baskı. İstanbul: Timaş Yayınları.

- Dinçer, F.M. (2002). *Ekonomik Krizlerin Türkiye'de Ekonomi ve İstihdam Üzerindeki Etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Doğan, D. (2003). *İzlenimler/Genç Bir İş Adamının Yaşamından Kesitler*. İstanbul: Sarnıç Yayınları.
- Drucker, Peter F. (1999). *1. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Duran, E. (2013). *Kamu İdarelerinde Kurumsal Risk Yönetimi Uygulamaları*, Mali Hizmetler Uzmanlığı Araştırma Raporu. Ankara: T.C. Çevre ve Şehircilik Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, ss.92.
- Ekiz, D. (2003). *Eğitimde Araştırma Yöntem ve Metotlarına Giriş*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Erdil, O. (1994). Belirsizlik Dönemlerinde Stratejik Yönetim ve Çevre. *İkinci Yönetim Kongresi*, Kuşadası: Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 1, s.216.
- Erdoğan, İ. (2007). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: Miad Yayınları.
- Erkuş, H. (2001). Şubat 2001 Krizinin Malatya Sanayi İşletmeleri Üzerinde Ortaya Çıkardığı Etkiler. *Ekonomik Yorumlar*, 38(8), s.37-48.
- Fikirkoca, M. (2003). *Bütünsel Risk Yönetimi*. İstanbul: Pozitif Matbaacılık.
- Fraser, J. and Simkins, B. J. (2009). Enterprise Risk Management: An Introduction and Overview, in Enterprise Risk Management, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, NJ, USA.
- Frigo, M.L. ve Anderson, R.J. (2011). Strategic Risk Management: A Foundation For Improving Enterprise Risk Management And Governance. *The Journal of Corporate Accounting&Finance*, 22(3), s.81-88.
- Greenberg, M. and Lowrie, K. (2010). From the Editors. *Risk Analysis*, 30, s.873–874.
- Grundy, M., Moxon, R. (2013). The effectiveness of airline crisis management on brand protection: A case study of British Airways. *Journal of Air Transport Management*, 28, s.55-61.
- Gupta P. P., ve Thomson, J. C., (2006). Use of COSO 1992 in Management Reporting on Internal Control. *Strategic Finance*. 10, s.28
- Güneş, Ş. (2009). Kurumsal Risk Yönetimi ve Türkiye'de Farkındalığına İlişkin Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.

- Güvemli, O. (2001). Krizin İmalat Sanayiine Etkileri İstanbul Sanayi Odası'nın 2001 Yılı İlk Yarısı İçin Durum Tespiti. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 12, s.59-61.
- Hale,J.E., Dulek, R.R. ve Hale, D.P. (2005). Crises Response Communication Challenges. *Journal of Business Communication*, 42(2), s.112-134.
- Haller, M. (1999). *The Global Development of Risks-Consequences for Integrated Risk Management*. St. Gallen: Risk Management Foundation, I-VW HSG
- Holiwell, J. (1998). Risk Enough Rope to Hang the Business? In: Mastering Finance: The Definitive Guide to the Foundations and Frontiers of Finance. London: *Financial Times Pitman Publishing*, s.293-297
- Hong Kong Institute of Certified Public Accountants. (2005). *Hong Kong: Internal Control and Risk Management Basic Framework*.
- ICAO. (2013). *FRMS Fatigue Risk Management Systems Manual For Regulators*. <http://www.icao.int/safety/fatiguemanagement/frms%20tools/doc%209966%20-%20frms%20manual%20for%20regulators.pdf>. (Erişim tarihi: 25.10.2015).
- ICAO, (2013). *Safety Management Manual (SMM) Third Edition*. <http://www.skybrary.aero/bookshelf/books/644.pdf>. (Erişim tarihi: 08.01.2017).
- İşcan, O. (2000). *İşletme Bilimlerine Giriş*, İstanbul: Marmara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu.
- Jenner, G. (2007). Premium Rate. *Airline Business*, 23 (6), s. 74-76.
- Karaca, İ. (2007). *Unilever ve İç Kontrol*, TIDE XI. Türkiye İç Denetim Kongresi.
- Karaca, Y. (2003). *Ekonomik Kriz Dönemlerinde Uygulanan Pazarlama Stratejileri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karasar, N. (2000). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Kızıldağ, D. (2011). *Yönetmelik Açısından Risk Yönetimine Bir Bakış: ISO 31000 Risk Yönetimi*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Kozak, N. (2001). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi DersNotları.
- Kozlu, C. (2013). *Bulutların Üstüne Tırmanırken THY, Bir Dönüşüm Öyküsü*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

- Köse,S., Tetik,S., Ercan, C. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler. Manisa: Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., *Yönetim ve Ekonomi*, 7(1).
- Küçük Yılmaz, A. (2003). *Havacılıkta Emniyet Açısından Risk Yönetimi ve Havacılık Örgütlerinden Uygulama Örnekleri*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Küçük Yılmaz, A. (2007). *Havaalanlarında Kurumsal Risk Yönetimi: Atatürk Havalimanı Teminalleri İşletmesi İçin Kurumsal Risk Yönetimi Model Önerisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Lane, M. N. (2005). Pricing issues in aviation insurance and reinsurance. *The Journal of Risk Finance*. 6 (3), s.192-207.
- Matheson, D. ve Matheson, J. (1998). *The Smart Organization*. Boston: Harward Business School Press.
- Meulbroek,L. (2002). The Promise se and Challenge of Integrated Risk Management. *Risk Management & Insurance Review*, 5, s.9.
- Merriam, S. B. (2013). *Nitel Araştırma: Desen ve Uygulama İçin Bir Rehber*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Misiura, A. (2015). *Enterprise Risk Management in the Airline Industry- Risk Management Structures and Proctices*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. London: Brunel University Brunel Business School.
- Moeller, R.R. (2014). Executive's guide to COSO internal controls: Understanding and implementing the new framework. Hoboken NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Moran E. Thomas ve Volkwein J. F. (1992). The Culturel Approach to The Formation of Organization Climate. *Human Relations*, 45(1).
- Morris, P. ve Pinto, J. K. (2010). *The Wiley Guide to Project Control*. Hoboken: Wiley.
- Muffet-Willett, S.L. ve Kruse, S.D. (2009). Crisis leadership: past research and future directions. *Journal of Business Continuity and Emergency Planning*, 3(3), s.248-258.
- Müller, R. ve Drax, C. (2014). *Aviation Risk And Safety Management, Management For Professionals*. Switzerland: Springer International Publishing.
- Müslümov, A., (2001). Türkiye'de Ekonomik Krizlerin Halka Açık KOBİ'lere Etkisi. 1. Orta Anadolu Kongresi, 18-21 Ekim, Nevşehir: KOSGEB- Erciyes Üniversitesi Nevşehir İİBF, s.55.

- Netjasov, F. ve Janic, M. (2008). A review of research on risk and safety modelling in civil aviation. *Journal of Air Transport Management*, 14 (4), s.213-220.
- Nomura, K. (2003). Managing Risks in Airline Industry. *Japan and World Economy*, s.469-479.
- OECD. (2004). *OECD Principle of Corporate Governance*.
<http://www.oecd.org/corporate/2004revisionoftheoecdprinciplesofcorporategovernance.htm>. (Erişim tarihi: 18.12.2016).
- Oktay, N. (2006). Stratejik Amaçlar. Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü.
http://www.tepav.org.tr/upload/files/haber/1255436676r4646.5._Sunum_Stratejik_Amaclar.pdf. (Erişim tarihi: 05.03.2016).
- Öncül,S., Tağraf, H., Filizöz, B. ve Ekici, S. (2003). Sivas Sanayi İşletmelerinin Şubat 2001 Krizine Genel Yönetmel Tepkileri. *Cumhuriyet Üniversitesi İİBF Dergisi*, 4-1, s.99-120.
- Özdeveci, M. (2002). Krizin İşletmelerin Yönetmel ve Örgütsel Yapısı Üzerindeki Olumsuz Etkileri ve Kayseri Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, 19, s.99-101.
- Özeke, H. B. (2004). *Kurumsal Yönetim Bağlamında Yönetim Kurulu Üyelerinin Sorumluluklarının Hukuksal Çerçevesinin İrdelenmesi*. İstanbul: Kurumsal Yönetim Derneğı.
- Özgen H. ve Türk, H. M. (1996). Türkiye'deki Sanayi İşletmelerinin Kriz Yönetimi Sorunlarının Çözömlenmesi Üzerine Bir Araştırma. *Yönetim Dergisi*, 7, s.25-42.
- Özkalp,E., Kırall, Ç. (2016). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Ekin Basım Yayın.
- Pagach, D., ve Warr, R. (2007). An Empirical Investigation of The Characteristics of Firms Adopting Enterprise Risk Management, *College of Management North Carolina State University*, 8.
- Patton, M.Q. (1987). *How to use qualitative methods in evaluation*. Newbury Park, CA: Sage.
- Peten, Ö. (2003). *İşletmelerde Kriz Yönetimi, Afyon İli Mermer İşletmelerinin 2001 Ekonomik Krizden Etkilenme Durumlarını Görüşmeye Yönelik Anket Çalışması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Preston, G.Smith, ve Guy, M. (2002). *Proactive Risk Management Controlling, Uncertainty, In Product Development*. New York: Productivity Press.
- Ray, S.J. (1999). *Strategic Communication in Crisis Management: Lessons From the Airline Indusrty*. Westport CT: Quorum Books.
- Reason, J. (1997). *Managing the Risks of Organizational Accidents*. Ashgate, UK:Ashgate Publishing Limited.
- Rejda,G. (1992). Principles of Risk Management and Insurance. *Harper Collins Publisher*, 4, s.188.
- Riezebos, R. et al. (2003). Brand Management: A Theoretical and Prcticable Approach. Essex: Pearson Education.
- Ritchie, Brent W. (2004). Chaos, Crises and Disasters: a Strategic Approach to Crisis Management in the Tourism Industry. *Tourism Management*, 25, s.679.
- Rose, M. (2008). CEO as crisis spokesperson? Think again. *Public Relation Strategist*, 14(4). 16-19.
- Sabuncuoğlu,Z. ve Tüz, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Aktuel Kitapevi.
- Saka, T. (2008). *Kurumsal Risk Yönetimi ve 2008 Yılı Risk Öngörülleri*. TÜSİAD,Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği.
- Saltık, N. (2007). *İç Kontrol Merkezi Uyumlaştırma Dairesi İç Kontrol Standartları*. Ankara: Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü.
- Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. 2nd edition. Jossey Bass. San Francisco.
- Serim, A. (2006). 10 Soruda Ekonomide kurumlar, Derecelendirme ve Basel II. Radikal Gazetesi, 1 Aralık. <http://www.radikal.com.tr/yorum/10-soruda-ekonomide-kurumlar-derecelendirme-ve-basel-ii-799070/> (Erişim tarihi: 07.04.2016)
- Sevim, Ş., Çetinoğlu, T., ve Kurnaz, N. (2006). Avrupa Birliği Müzakereleri Sürecinde AB 8. Yönergesi Kapsamında Türkiye’de Denetim ve Denetçilik Mesleğinin Durumu: AB Müzakereleri Gelişim İçin Bir Fırsat Mıdır?. *Mali Çözüm Dergisi*, 74, s.45-75
- SOX. (2002). *Sarbanes-Oxley Act*, <http://www.sarbanes-oxley.com/>. (Erişim tarihi: 13.10.2015).

- Speckbacher, G., Asel, J. A., ve Posch, A. (2010). Der Finanzbereich ,n Krisenzeiten: Vom Performance Management zum integrierten performance-risk management. *Controlling & Management*, 54(2), s.60-67.
- Stephens, K.K., Malone, P. C. ve Bailey, C. M. (2005). Communicating With Stakeholders During a Crises. *Journal of Business Communication*, 42(4), s.390-419.
- Stewart, J.D. (1985). *Interviewing: Principles and practices*(4th ed.). Dubuque, IO: Wm. C. Brown Pub.
- Şen, F. (2011). *Kriz Yönetimi ve Kriz Döneminde Yönetici Davranışlarının İşletme Başarısına Olan Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şişman,M. (1994). *Örgüt Kültürü*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi.
- Tack, P. B. (1994). *Kriz Zamanı Yönetim* (Çev: Y. Güneri). İstanbul: Bilgi Yayıncılık.
- Taymaz, E. (1996). Kriz ve Üretim Teknolojileri. *Bilim ve Teknoloji Dergisi*, 23, s.18-30.
- T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı. (2006). *Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu*. Ankara.
- Tchankova, L. (2002). Risk Identificatin-Basic Stage in Risk Management, Environmental Management and Health. *MCB University Press*, 13(3), s.290-297.
- Topçu, B. (2013). *İşletmelerde Kurumsal Risk Yönetimi*. İstanbul Ticaret Odası-Akademik Yayınlar.
- Treasury Board Secretariat. (1999). *Best Practice in Risk Management: Private and Public Sectors Internationally*. Ottawa, Ontario: KPMG.
- Türkel, S. (2001). Olağan Üstü Durumlarda İşletmelerde Yönetim Sorunları. *İşveren Dergisi*, 5, s.28-29.
- Türker, İ. (2011). Güçlü Ve Özgür Bir Ülke İçin Muhasebe Kültüründe Devrim. *TÜRMOB Yayınları*, s.92
- TÜSİAD (Risk Yönetimi Çalışma Grubu). (2008). *Kurumsal Risk Yönetimi Raporu*. TÜSİAD Yayınları.
- Tüz Vergiliel, M. (1996). *Kriz Dönemlerinde İşletme Yönetimi*, Bursa: Etkin Kitapevi.
- Uzun, A. K. (2010). Riskin Erken Teşhisinde Yönetim Kurulunun Rolü:"Risk Zekasına Sahip Kurum Yaratmak". *Active Dergisi*, 6-7, s.63-71.

- Uzun, D. (2001). *Otel İşletmelerinin Krize Hazırlıklı Olma Durumlarının Değerlendirilmesi, Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin: Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Wallace, Joseph, Hunt J. ve Richards C. (1996). The Relationship Between Organizational Culture, Organizational Climate and Managerial Values. *The International Journal of Public Sector Management*, 12(7).
- Yıldırım, A., ve Şimşek, H. (2006). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (6. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, O. (2015). Türk Bankacılık Sisteminde Basel Kriterleri. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi*, 52(609), s.10-11
- Yüzbaşıoğlu, A.,N. (2003). *Risk Yönetimi ve Bankaların Denetimi*. İstanbul: Risk Yöneticileri Derneği- Finans Dünyası.

İnternet Ortamında Yer Alan Kaynaklar:

- http-1:** <http://www.theguardian.com/business/2010/feb/09/pr-view-toyota-reputation-management>. (Erişim tarihi: 17.02.2016)
- http-2:** <http://www.britishairways.com>. (Erişim tarihi: 18.03.2016)
- http-3:** http://news.bbc.co.uk/2/hi/uk_news/england/london/7194086.stm. (Erişim tarihi: 18.02.2016)
- http-4:** <http://www.thetimes.co.uk/tto/news/uk/article1917023.ece>, The great escape of Flight BA038. (Erişim tarihi: 18.02.2016)
- http-5:** <http://www.thetimes.co.uk/tto/news/uk/article1917022.ece>, Captain and all his crew are heroes, says BA chief Willie Walsh as investigation begins. (Erişim tarihi: 18.02.2016)
- http-6:** <http://communicatemagazine.co.uk/archive/65-june-2009/326-masters-of-disasters>, Masters of Disasters. (Erişim tarihi: 18.02.2016)
- http-7:** <http://www.wikipedia.org>. (Erişim tarihi: 19.03.2016)
- http-8:** <http://www.kokpit.aero/en-esrarengiz-ucak-kazalari!>. (Erişim tarihi: 19.02.2016)

- http-9:** <https://www.youtube.com/watch?v=UUjjQ07QC5w&feature=related>.
(Erişim tarihi: 19.02.2016)
- http-10:** <http://simpliflying.com/2009/how-can-an-airline-brand-survive-a-disaster-lessons-from-the-air-france-477-crash/>. (Erişim tarihi: 19.02.2016)
- http-11:** <http://airfranceconsulting.com/category/crisis-management-1?language=en>. (Erişim tarihi: 19.02.2016)
- http-12:** https://www.turkishairforce.org/en_buyuk_ucak_kazalari_ve_kayitlari-t15101.0.html. (Erişim tarihi: 21.02.2016)
- http-13:** <http://www.svd.se/oklart-varfor-spanskt-plan-kraschade-4zHr>. (Erişim tarihi: 21.02.2016)
- http-14:** <https://feed.ne.cision.com/wpyfs/00/00/00/00/00/0C/FD/5F/wkr0003.pdf>.
(Erişim tarihi: 20.02.2016)
- http-15:** <https://feed.ne.cision.com/wpyfs/00/00/00/00/00/0D/10/C0/wkr0003.pdf>
Erişim tarihi: 21.02.2016)
- http-16:** <https://feed.ne.cision.com/wpyfs/00/00/00/00/00/0D/11/11/wkr0003.pdf>.
(Erişim tarihi: 21.02.2016)
- http-17:** <http://www.finansgundem.com/gundem/spanair-iflas-etti-290678.htm>.
(Erişim tarihi: 21.02.2016)
- http-18:** http://www.mfa.gov.tr/no_-291_-21-kasim-2015_-mali_deki-teror-eylemi-hk_.tr.mfa. (Erişim tarihi: 21.02.2016)
- http-19:** <http://www.hurriyet.com.tr/malide-rehine-krizi-40016434>. (Erişim tarihi: 21.02.2016)
- http-20:**
<http://www.cnnturk.com/2007/turkiye/11/30/atlasjet.ucagi.ispartada.dustu.57.olu/408171.0/>.
(Erişim tarihi: 05.03.2016)
- http-21:** <http://www.hurriyet.com.tr/ucak-kazasinda-son-ifade-26737206>. (Erişim tarihi: 05.03.2016)
- http-22:** <http://www.radikal.com.tr/turkiye/atlasjet-kaza-sonrasi-yolcu-sayimiz-yuzde-40-dustu-magduruz-1220346/>. (Erişim tarihi: 05.03.2016)
- http-23:** <http://www.hurriyet.com.tr/ispartadaki-ucak-kazasi-davasinda-karar-cikti-27906722>. (Erişim tarihi: 05.03.2016)

- http-24:** <http://www.dunya.com/sirketler/atlasjetin-ismi-degisti-251734h.htm>.
(Erişim tarihi: 05.03.2016)
- http-25:** <http://www.garp.org>, (Erişim Tarihi:14.03.2016)
- http-26:** <http://www.investopedia.com/ask/answers/08/difference-between-risk-tolerance-and-risk-capacity.asp>. (Erişim tarihi: 05.03.2016)
- http-27:** https://riskprofiling.com/riskprofiling/assessing/risk_capacity. (Erişim tarihi: 05.03.2016)
- http-28:** <https://www.theirm.org/knowledge-and-resources/thought-leadership/risk-appetite-and-tolerance/>. (Erişim tarihi: 05.03.2016)
- http-29:** <http://www.knowledgeleader.com>, (Erişim Tarihi:20.06.2015)
- http-30:** <http://www.isikun.edu.tr/sem/p542>. (Erişim tarihi: 13.10.2016)
- http-31:** https://tr.wikipedia.org/wiki/Federal_Havac%C4%B1l%C4%B1k_Kurulu.
(Erişim tarihi: 08.01.2017)
- http-32:**
https://www.faa.gov/regulations_policies/advisory_circulars/index.cfm/go/document.list?omni=ACs&q=risk&display=current&parentTopicID=0&documentNumber=. (Erişim tarihi: 04.01.2017)
- http-33:**
http://www.faa.gov/regulations_policies/handbooks_manuals/aviation/media/faa-h-8083-2.pdf. (Erişim tarihi: 25.10.2015)
- http-34:** http://www.mfa.gov.tr/uluslararasi-sivil-havacilik-orgutu-_icao_.tr.mfa.
(Erişim tarihi: 08.01.2017)
- http-35:** www.iata.org. (Erişim tarihi: 08.01.2017)
- http-36:** Fatigue Risk Management Sysytems.
<https://www.iata.org/publications/Documents/FRMS%20Implementation%20Guide%20for%20Operators%201st%20Edition-%20English.pdf>. (Erişim tarihi: 25.10.2015)
- http-37:** Safety Risk Management.
<http://www.iata.org/training/courses/Pages/safety-risk-management-tals46.aspx>. (Erişim tarihi: 03.01.2017)

http-38: Integrated Risk Management Guidance.

<http://www.iata.org/publications/store/Pages/integrated-risk-management-guidance.aspx>.

(Erişim tarihi: 03.01.2016)

http-39: http://www.hm-treasury.gov.uk./media/5/D/Green_Book_07.pdf. (Erişim

tarihi: 18.07.2017)

http-40: IRM, The Institute of Risk Management, AIRMIC, The Association of Insurance and Risk Managers and ALARM, The National Forum for Risk Management in the Public Sector, A Risk Management Standard.

<http://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-english-version.pdf>. (Erişim tarihi: 15.04.2017)

http-41: Joint Technical Committee OB-007. (2004). Risk Management, Standards Australia/Standards New Zealand, Australian New Zealand Standard.AS/NZS 4360:2004. http://broadleaf.com.au/old/pdfs/trng_tuts/tut.standard.pdf. (Erişim tarihi: 12.03.2017)

http-42:

http://www.kslaw.com/imageserver/KSPublic/library/publication/COG_April2014.pdf.

(Erişim tarihi: 12.01.2017)

http-43: <http://www.mevzuat.gov.tr>, Türk Ticaret Kanunu. (Erişim tarihi: 13.10.2016).

http-44:

<http://www.pillsburylaw.com/siteFiles/Publications/2011CrisisResultsfinal.pdf>. (Erişim tarihi:12.01.2017).

http-45: <http://www.continuitycentral.com/feature0223.htm>. (Erişim tarihi:12.01.2017).

http-46: SPK Daire Başkanlığı. Kurumsal Yönetim Uyum ve Raporlama.

<http://www.spk.gov.tr/displayfile.aspx?action=displayfile&pageid=63&fn=63.pdf#31>.

(Erişim tarihi: 10.09.2016)

http-47: <http://www.trthaber.com/haber/dunya/malide-rehine-krizi-217293.html>

(Erişim tarihi: 05.03.2016).

EKLER

EK-1. GÖRÜŞME SORULARI

Merhaba. Benim adım Serkan KARATAY. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisiyim. Kriz ve kurumsal risk yönetiminin havayolu işletmelerindeki farkındalığı üzerine bir araştırma yapıyorum. Sizinle işletmenizde uygulanan kriz ve kurumsal risk yönetimi uygulamaları ile ilgili olarak konuşmak istiyorum. Bu görüşmede amacım işletmenizde uygulanan kriz ve kurumsal risk yönetimi konularında görüşlerinizin neler olduğunu ortaya çıkarmaktır. Konunun uzmanlarıyla görüşme gerçekleştiriyorum. Çünkü durumu en iyi analiz edebilecek bilgi, tecrübe ve düşünceye sahip bireylerin sizler olduğunuza inanıyorum. Bu araştırmada ortaya çıkacak sonuçların kriz ve kurumsal risk yönetimi uygulamalarınıza katkıda bulunacağını ve gelecek araştırmalara da kılavuzluk edeceğini düşünüyorum. Bu nedenle sizin bu konudaki görüşlerinizi öğrenmek istiyorum.

- Bu görüşme sürecinde söyleyeceklerinizin tümü gizlidir. Bu bilgileri araştırmacıların dışında herhangi bir kimsenin görmesi mümkün değildir. Ayrıca, araştırma sonuçlarını yazarken, görüştüğüm bireylerin ve şirketlerin isimlerini kesinlikle rapora yansıtmayacağım.

- Başlamadan önce, bu söylediklerimle ilgili belirtmek istediğiniz bir düşünce ya da sormak istediğiniz bir soru var mı?

- Görüşmenin yaklaşık 15 dakika süreceğini tahmin ediyorum. İzin verirseniz sorulara başlamak istiyorum.

I. İşletmeniz kaç yıldır faaliyetlerini sürdürmektedir?

A)0-5 B)5-10 C)10-15 D)15-20 E)20 üzeri

II. İşletmenizde kaç kişi istihdam edilmektedir?

A) 0-500 B)500-1000 C) 1000-1500 D)1500-2000 E)2000 üzeri

KRİZ YÖNETİMİ KAPSAMINDA HAZIRLANAN SORULAR

1. İşletmenizin kriz yönetimi bilincini nasıl değerlendiriyorsunuz?

2. İşletmenizdeki kriz yönetimi uygulamasının yeterliliği hakkındaki düşünceniz nedir?
3. Tepe yöneticilerinizin kriz yönetimine gereken önemi verdiğini düşünüyor musunuz?
4. Personelin kriz yönetimi kapsamında algı seviyelerini nasıl değerlendiriyorsunuz?
5. Kriz yönetimi ekibinizin eğitim ve hazırlık seviyesini yeterli buluyor musunuz?
6. İşletme olarak geçmiş dönemlerde yaşadığınız krizlerin işletmeniz üzerinde kayda değer etkileri olduğunu düşünüyor musunuz?

RİSK YÖNETİMİ KAPSAMINDA HAZIRLANAN SORULAR

1. İşletmenizde risk yönetimi kaç yıldır uygulanmaktadır?
2. Sizce işletmenizde risk yönetimine neden gerek duyulmaktadır?
3. Risk yönetimi uygulamanızın güncel olduğunu düşünüyor musunuz?
4. Tepe yöneticilerinizin kurumsal risk yönetimine (KRY) gereken önemi verdiğini düşünüyor musunuz?
5. Mevcut KRY stratejinizin işletmenizdeki yerini nasıl tanımlarsınız?

KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ KAPSAMINDA HAZIRLANAN SORULAR

1. Kurumsal risk yönetimini(KRY) nasıl tanımlarsınız?
2. İşletmenizde neden ihtiyaç duyuldu?
3. İşletmenizde kaç yıldır KRY uygulanmaktadır?
4. KRY departmanınız var mı? Varsa bu departmanda kaç kişi çalışmaktadır?
5. KRY sorumlunuz var mı?(CRO= Chief risk officer); Varsa kime bağlı?
6. Günümüze kadar sizce KRY'nin işletmenize katkıları en çok hangi alanlarda olmuştur?
7. İşletmenizde kriz ve KRY uygulamalarının kurulum ve uygulama aşamalarında yaşanan sorunlar nelerdir?
8. Sizce KRY'nin işletmenizin stratejik planlama ve karar alma sürecindeki etkisi nedir?