

İŞLETMELERDE KRİZ YÖNETİMİ
VE
TÜRKİYE'NİN BÜYÜK SANAYİ İŞLETMELERİ
ÜZERİNDE YAPILAN ARAŞTIRMA ÇALIŞMASI

Gürkan HAŞİT
DOKTORA TEZİ
Eskişehir - 1999

İŞLETMELERDE KRİZ YÖNETİMİ
VE
TÜRKİYE'NİN BÜYÜK SANAYİ İŞLETMELERİ ÜZERİNDE YAPILAN
ARAŞTIRMA ÇALIŞMASI

Gürkan HAŞİT

DOKTORA TEZİ

İşletme Ana Bilim Dalı

Danışman: Prof.Dr. İnan ÖZALP

Eskişehir
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Haziran 1999

DOKTORA TEZ ÖZÜ

İŞLETMELERDE KRİZ YÖNETİMİ

VE

TÜRKİYE'NİN BÜYÜK SANAYİ İŞLETMELERİ ÜZERİNDE YAPILAN ARAŞTIRMA ÇALIŞMASI

Gürkan HAŞİT

İşletme Ana Bilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Haziran 1999

Danışman: Prof.Dr. İnan ÖZALP

Son yıllarda işletmelerin karşılaştıkları krizlerin sayısında ve ortaya çıkardığı zararların miktarında önemli artışlara rastlanmaktadır. Yakın zamana kadar krizlerin, işletmeleri tehdit eden küçük dış etkenler olduğu, bu etkenler için önlem alınmasının gereksiz olduğu yönünde görüşlere yer verilmekteydi. Ancak son günlerde krizlerin etkileri göz ardı edilemeyecek boyutlara ulaştıkça, krizlerin sanıldıkları kadar basit oluşumlar olmadığı anlaşılmaya başlamıştır.

Günümüzde yöneticiler krizin işlemeyi etkileyip etkilemeyeceğini düşünmek yerine nerede, ne zaman, nasıl ve ne şekilde bir krizle karşılaşabileceklerini, kimin ve kaç kişinin bu krizden etkilenebileceğini düşünerek krizlerin etkilerini azaltabilecek yönde kriz yönetim çalışmalarına ağırlık vermek zorundadırlar.

İşletmelerin hayatını devam ettirmelerinde bu derece önemli bir konu haline gelen krizlerin önlenmesi veya en az zararla atlatılması için yöneticilere etkili bir kriz yönetim çalışmasının genel çerçevesini sunmayı amaçlayan bu çalışma dört ana bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde genel olarak kriz kavramı üzerinde durularak krizin

tanımı, belli başlı özellikleri, belirgin aşamaları, kriz türleri ve işletmelerde krize neden olabilecek işletme içi ve işletme dışı faktörler incelenmeye çalışılmıştır.

İkinci bölümde kriz sürecinin safhaları ve bu sürecin işletmeler üzerinde yaratabileceği etkiler incelendikten sonra kriz yönetimi kavramı üzerinde durularak, kriz yönetiminin tanımı, belli başlı özellikleri ve kriz yönetim sürecini oluşturan aşamalar incelenmeye çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde işletmelerin kriz yönetimi kapsamında yapacakları çalışmalarla ilgili yapılan öneriler yer almaktadır.

Dördüncü bölümde Türkiye'nin büyük sanayi işletmeleri üzerinde yapılan araştırma çalışması yer almaktadır.

ABSTRACT

In recent years important increases have been met in the number of the crises that businesses have faced and in the quantity of losses that they have brought up. Till recent times, it has been thought that the crises were little outer effects that threaten the businesses and it was unnecessary to take precautions for these effects. However, nowadays, while the effects of crisis reach to the dimensions that cannot be neglected, it has been understood that the crises are not simple formations as thought.

In today, managers must give importance to the study of management of crises in the manner to decrease the influence of the crises by thinking where, when and how they may face with a crisis and how many persons and which persons may be influenced from this crisis, instead of thinking whether the crises influence the management or not.

This study that aims to offer the general frame-work of an effective study of the crisis management which becomes a very important subject in the continuing of the lives of the businesses to the managers to prevent or to overcome it with least loss is formed from four main chapters.

In the first chapter, the definition of the crisis by giving importance to the crisis concept in general, its important specialities, its evident levels, kinds of crisis and inner and outer of management effects that may cause crisis are tried to be examined.

In the second chapter, after examining the stages of the crisis and the effects of which this process may cause on the businesses, by giving importance to the crisis management concept, the definition of the crisis business, its important specialities and the stages that form the crisis management are tried to be examined.

In the third chapter, suggestions related with the studies of the businesses during the crisis management are taken place.

In the fourth chapter, research work made on big industrial companies in Turkiye is included.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Gürkan HAŞİT'in "İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması" başlıklı tezi 20.7/1999 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, İşletme Anabilim Dalında Doktora tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.İnan ÖZALP

Üye : Prof.Dr.Tamer KOÇEL

Üye : Prof.Dr.Ramazan GEYLAN

İÇİNDEKİLER

ÖZ	ii
ABSTRACT	iv
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	vi
ÖZGEÇMİŞ	vii
TABLOLAR LİSTESİ	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ	xvii
GRAFİKLER LİSTESİ	xviii
GİRİŞ	1 ✓

Birinci Bölüm

GENEL OLARAK KRİZ KAVRAMI

VE

İŞLETMELERİN KRİZLE KARŞILAŞMASINDA ETKİLİ OLAN FAKTÖRLERİN İNCELENMESİ

1. KRİZ KAVRAMI	3
1.1. KRİZİN TANIMI	7
1.2. KRİZİN BELLİ BAŞLI ÖZELLİKLERİ	9
1.3. KRİZİN AŞAMALARI	13
1.4. KRİZ TÜRLERİ	15
2. İŞLETMELERİN KRİZLE KARŞILAŞMASINDA ETKİLİ OLAN FAKTÖRLERİN İNCELENMESİ	18
2.1. İŞLETMENİN DIŞ ÇEVRESİYLE İLGİLİ FAKTÖRLER	18
2.1.1. Ekonomik Faktörler	19

2.1.2. Teknolojik Faktörler	21
2.1.3. Hukuk ve Politika Alanında Yapılan Yeni Düzenlemeler	23
2.1.4. Sosyo Kültürel Faktörlerdeki Değişiklikler	24
2.1.5. Rakip İşletmelerin Sayısında Artış ve Rekabet	25
2.1.6. Uluslararası Çevre Koşullarında Ortaya Çıkan Değişiklikler	25
2.1.7. Kaynak Sağlamada Karşılaşılan Güçlükler	27
2.1.8. Doğal Felaketler	27
2.1.9. Diğer Faktörler	28
2.2. İŞLETMENİN DOĞAL YAPISI VE FAALİYET SONUÇLARIYLA İLGİLİ FAKTÖRLER	29
2.2.1. İşletme Üst Yöneticilerinin Yetersizliği ve Alınan Yanlış Kararlar	29
2.2.1.1. Büyük ve Gereksiz Risklere Girilmesi	29
2.2.1.2. Rakiplerin, Rekabet Gücünün Yeterince Dikkate Alınmaması	30
2.2.1.3. Üst Düzey Yöneticilerin Yetersizliği ve Kişiliklerinden Kaynaklanan Sorunlar	31
2.2.2. Örgütsel Sistemden Kaynaklanan Sorunlar	33
2.2.2.1. Örgütsel Damar Sertliği (Organizational Arteriosclerosis)	33
2.2.2.2. Örgütsel Tarih ve Tecrübeler	34
2.2.3. Stratejik Planın Belirlenmesinde ve Uygulanmasında Yapılan Hatalar	35
2.2.3.1. İşletme Çevresinin Çok Sık Değişmesi Sonucu İşletmenin Belirlediği Stratejilerin Başarısız Olması	35
2.2.3.2. Stratejik Görüşlerdeki Yetersizlikler	36
2.2.3.3. Stratejilerin Yanlış Uygulanması	37

2.2.4. Üretim Sisteminden ve Hatalı Ürünlerden Kaynaklanan Sorunlar (Endüstriyel Krizler) . . .	40
2.2.5. Diğer Faktörler	45
3. KRİZİN ORTAYA ÇIKMASINDA İÇ VE DIŞ ÇEVRE FAKTÖRLERİNİN ETKİLEŞİMİ	45

İkinci Bölüm

KRİZ SÜRECİNİN AŞAMALARI

VE

İŞLETMELERDE KRİZ YÖNETİMİ KAVRAMI

1. KRİZ SÜRECİNİN AŞAMALARI	48
1.1. KÖRLEŞTİRİLMİŞ AŞAMA (GİZLİ KRİZ AŞAMASI)	49
1.2. HAREKETSİZLİK VE KRİZ YALANLAMA AŞAMASI	51
1.3. HATALI TEDBİR AŞAMASI (ÖRGÜTÜN BÖLÜMLERE AYRILMA AŞAMASI)	54
1.4. KRİZ AŞAMASI	56
1.5. DAĞILMA AŞAMASI (ÖRGÜTÜN ÇÖKME AŞAMASI)	57
2. KRİZ SÜRECİNİN İŞLETMELER ÜZERİNDE YARATTIĞI ETKİLERİN İNCELENMESİ	59
2.1. İŞLETME İÇİNDEKİ KARARLARDA MERKEZLEŞME EĞİLİMİ	59
2.2. İŞLETME PERSONELİ ÜZERİNDE KORKU VE HUZURSUZLUK EĞİLİMİ	60 ✓
2.3. ZİHNİ SÜREÇLERİN ZAYIFLAMASI VE KARARLARIN NİTELİĞİNİN BOZULMASI	60 ✓
3. İŞLETMELERDE KRİZ YÖNETİMİ	63

3.1. KRİZ YÖNETİMİNİN TANIMI	64
3.2. KRİZ YÖNETİMİNİN ÖZELLİKLERİ	65
3.3. KRİZ YÖNETİM SÜRECİ	68
3.3.1. Krizle İlgili Sinyallerin Saptanması	69
3.3.2. Krize Hazırlık ve Önleme	69
3.3.3. Krizin Yarattığı Zararın Sınırlandırılması	70
3.3.4. İyileşme (Normal Duruma Dönüş)	70
3.3.5. Öğrenme ve Değerlendirme	71

Üçüncü Bölüm

İŞLETMELERİN KRİZ YÖNETİMİ KAPSAMINDA YAPACAKLARI ÇALIŞMALARLA İLGİLİ ÖNERİLER

1. İŞLETMELERİN KRİZLERİ ÖNLEMeye YÖNELİK YAPACAKLARI ÇALIŞMALARLA İLGİLİ ÖNERİLER	73
1.1. İŞLETME YÖNETİMİ İÇ VE DIŞ ÇEVREYİ YAKINDAN İZLEYEREK KRİZ DURUMUNA DÖNÜŞEBİLECEK GELİŞMELERLE İLGİLİ ERKEN UYARI SİNYALLERİNİ YAKALAMALIDIR	73
1.1.1. İşletme Personelinin Gönderdiği Uyarı Mesajları Dikkate Alınmalıdır	74
1.1.2. Müşterilerin Görüş, Beklenti ve Şikayetleri Yakından İzlenmelidir	76
1.1.3. Aynı Endüstri Dalında Faaliyet Gösteren Rakiplerle Karşılaştırmalar Yapılarak İşletme Başarısı Değerlendirilmelidir	77
1.2. İŞLETMEDE ESNEK VE YARATICI BİR ÖRGÜT YAPISI OLUŞTURULMALIDIR	78

1.3. İŞLETME YÖNETİMİ KRİZLERİN ÖNLENMESİNDE SORUN YÖNETİMİ, TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ, ÇEVRECİLİK, GLOBALİZM VE ÖRGÜTSEL AHLAK GİBİ İŞLETME FONKSİYONLARINDAN YARARLANMALIDIR	79
*2. İŞLETMELERİN KARŞILAŞABİLECEKLERİ MUHTEMEL KRİZ İHTİMALLERİNE YÖNELİK YAPACAKLARI HAZIRLIK ÇALIŞMALARıyla İLGİLİ ÖNERİLER	83
2.1. İŞLETME YÖNETİMİ KARŞILAŞABİLECEĞİ KRİZ İHTİMALLERİNE YÖNELİK BİR KRİZ YÖNETİM PLANI HAZIRLAMALI VE BU PLANDA ŞU KONULARA YER VERMELİDİR	86
2.1.1. İşletmeyi Etkileyebilecek Kriz İhtimalleri ve Bu İhtimallerin İşletme Üzerinde Yaratabileceği Etkiler Tahmin Edilmelidir	89
2.1.2. Tahmin Edilen Kriz İhtimallerinden Etkilenebilecek Gruplar Belirlenmelidir	96
2.1.3. Kriz Yönetim Ekibi Belirlenerek Kendisine Gerekli Yetki Verilmelidir	97
2.1.4. Kriz İletişim Planı Hazırlanmalıdır	100
2.2. İŞLETME YÖNETİMİ KRİZE HAZIRLANMADA STRATEJİK YÖNETİM ANLAYIŞINDAN YARARLANMALIDIR	103
2.3. İŞLETME PERSONELİNE KRİZ YÖNETİMİ KONUSUNDA GEREKLİ EĞİTİM VERİLMELİDİR	106
3. İŞLETMELERİN BİR KRİZ ANINDA YAPACAKLARI ÇALIŞMALARLA İLGİLİ ÖNERİLER	108
3.1. KISA DÖNEM (SAVUNMA AŞAMASI) İÇİNDE YAPILACAK ÇALIŞMALARLA İLGİLİ ÖNERİLER	108
3.2. ORTA DÖNEM (DESTEKLEME AŞAMASI) İÇİNDE YAPILACAK ÇALIŞMALARLA İLGİLİ ÖNERİLER	112

3.3. UZUN DÖNEM (ATAK AŞAMA) İÇİNDE YAPILACAK ÇALIŞMALARLA İLGİLİ ÖNERİLER	113
---	-----

Dördüncü Bölüm

TÜRKİYE'NİN BÜYÜK SANAYİ İŞLETMELERİ ÜZERİNDE YAPILAN ARAŞTIRMA ÇALIŞMASI

1. ARAŞTIRMANIN AMACI	116
2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI	117
3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	117
4. ARAŞTIRMA BULGULARI VE YORUM	119
SONUÇ VE ÖNERİLER	149
KAYNAKÇA	154
EKLER	164

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo I-1 : Krizin Tanımlanması	9
Tablo I-2 : Örgütsel Krizlerin Türleri	17
Tablo I-3 : Türkiye’de Ekonomik Faktörlerin Etkisiyle Ortaya Çıkan Önemli Krizler	21
Tablo I-4 : Uluslararası Alanda Karşılaşılan Terörist Faaliyetlerin Türleri ve Hedefleri	27
Tablo I-5 : İşletme Üst Yönetimindeki Başarısızlıklar Sonucu Ortaya Çıkan Önemli Krizler ve Sonuçları	38
Tablo I-6 : Üretimle İlgili Önemli Krizler	44
Tablo II-1 : Kriz Sürecindeki Aşamalar ve Tipik Yönetici Davranışları	50
Tablo II-2 : Örgütün Bölümlere Ayrılma Aşamasında Ortaya Çıkan Olumsuz Yönetici Davranışları	56
Tablo II-3 : Kriz Sürecinin İşletme Üzerinde Yarattığı Etkiler	61
Tablo II-4 : Kriz Yönetiminin Tanımlanması	65
Tablo III-1 : Fonksiyonlar Arasındaki İçbağıntılar	82
Tablo III-2 : Farklı Örgüt Kültürlerine Sahip Olan İşletmelerin Kriz Hazırlık Çalışmalarında Uyguladıkları Farklı Stratejiler	85
Tablo III-3 : Kriz Yönetim Planında Yer Alması Gereken Bazı Temel Konular	103
Tablo III-4 : Teknolojinin Kriz Yaratma Potansiyelini Değerlendirme Kriterleri	104
Tablo III-5 : Krizlerin Önlenmesinde Kullanılabilecek Tedbirler	106

Tablo III-6 : Bir Kriz Anında (Kısa Dönem, Orta Dönem, Uzun Dönem İçinde) Yapılabilecek Çalışmalar	115
Tablo IV-1 : İşletme Yöneticilerinin Cinsiyetine Göre Dağılımı	119
Tablo IV-2 : İşletme Yöneticilerinin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı	120
Tablo IV-3 : İşletme Yöneticilerinin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı	121
Tablo IV-4 : İşletmelerin Faaliyet Gösterdikleri Sanayi Dallarına Göre Dağılımı	123
Tablo IV-5 : İşletmelerin Belirli Bir Kriz Dönemi Yaşayıp Yaşamadıkları Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı	125
Tablo IV-6 : İşletmelerin Kriz Dönemi Yaşamalarında Etkili Olan Faktörlerin Dağılımları	126
Tablo IV-7 : İşletmelerin Yaşadıkları Kriz Dönemlerinde İzledikleri Politikaların Öncelik Sırasına Göre Dağılımı	128
Tablo IV-8 : İşletmelerin Yaşadıkları Kriz Dönemlerinde Karşılaştıkları Olumlu veya Olumsuz Sonuçların Öncelik Sırasına Göre Dağılımı	130
Tablo IV-9 : İşletmelerin Kriz Yönetimi Konusundaki Genel Düşüncelerinin Öncelik Sırasına Göre Dağılımı	132
Tablo IV-10 : İşletmelerin Kriz Yönetimiyle İlgili Yaptıkları Eğitim Çalışmalarının Dağılımı	133
Tablo IV-11 : İşletmelerin Krizleri Önlemeye Yönelik Yaptıkları Çalışmaların Dağılımı	135
Tablo IV-12 : İşletmelerin Bir Kriz Yönetim Planı Hazırlayıp Hazırlamadıkları Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı	136
Tablo IV-13 : İşletmelerde Kriz Yönetim Planını Hazırlayan Kişi veya Kuruluşların Dağılımı	137

Tablo IV-14 : İşletmelerin Kriz Yönetim Planı Hazırlama Süreleri İle İlgili Dağılımlar	139
Tablo IV-15 : İşletmeleri Kriz Yönetim Planı Hazırlamaya İten Temel Nedenlerle İlgili Dağılımlar	140
Tablo IV-16 : İşletmelerin Hazırladıkları Kriz Yönetim Planlarını Herhangi Bir Kriz Karşısında Kullanıp Kullanmadıkları Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı	142
Tablo IV-17 : İşletmelerin Hazırladıkları Kriz Yönetim Planlarını Kullanmalarında Etkili Olan Kriz Türleri İle İlgili Yapılan Dağılımlar	143
Tablo IV-18 : İşletmelerin Hazırladıkları Kriz Yönetim Planlarının Esnekliğini Kaybetmemesi İçin Yaptıkları Çalışmalarla İlgili Dağılımlar	144
Tablo IV-19 : İşletmelerin Bir Kriz Yönetim Ekibi Belirleyip Belirlemedikleri Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı	145
Tablo IV-20 : İşletmelerin Belirlediği Kriz Yönetim Ekiplerinde Görev Yapan Üyelerin Sayısıyla İlgili Dağılımlar	146
Tablo IV-21 : İşletmelerde Kriz Yönetim Ekibini Oluşturan Üyelerin Uzmanlık Alanlarına Göre Dağılımı	148

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil I-1 : Krizin Aşamaları	14
Şekil I-2 : İşletmenin Dış Çevresiyle İlgili Kriz Faktörleri	19
Şekil I-3 : Örgütsel Krizin Kavramsallaştırılması	20
Şekil I-4 : Üretimle İlgili Kriz Modeli	41
Şekil I-5 : Üretimle İlgili Krizin Türleri	43
Şekil I-6 : Örgütsel Krizin Tipolojisi	46
Şekil II-1 : Kriz Derinleştikçe Genişleyen Performans	58
Şekil II-2 : Kriz Sürecinin İşletme Üzerinde Yarattığı Etkilerin Sonuçları	62
Şekil II-3 : Kültürel Örümcek Ağı ve Kriz Yönetiminin Yedi Faktörü	67
Şekil II-4 : Kriz Yönetim Sürecinin Beş Aşaması	69
Şekil II-5 : Kriz Yönetim Modeli	72
Şekil III-1 : Kriz Yönetim Planı Hazırlarken Değerlendirilmesi Gereken Dış Çevre Faktörleri	89
Şekil III-2 : Kriz Etki Cetveli	93
Şekil III-3 : Kriz İhtimal Faktörleri Cetveli	94
Şekil III-4 : Kriz Barometresi	95
Şekil III-5 : Kriz Anında Kullanılabilecek İletişim Araçları	101

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik IV-1 : İşletme Yöneticilerinin Cinsiyeti	120
Grafik IV-2 : İşletme Yöneticilerinin Yaş Grupları	121
Grafik IV-3 : İşletme Yöneticilerinin Eğitim Durumu	122
Grafik IV-4 : İşletmelerin Faaliyet Gösterdikleri Sanayi Dalları	124
Grafik IV-5 : İşletmelerde Kriz Dönemi Yaşama Durumu	125
Grafik IV-6 : İşletmelerin Kriz Yönetim Planı Sahipliği	136
Grafik IV-7 : Kriz Yönetim Planını Hazırlayan Kişi ve Kuruluşlar	138
Grafik IV-8 : İşletmelerin Kriz Yönetim Planı Hazırlama Süresi	139
Grafik IV-9 : İşletmelerin Hazırladıkları Kriz Yönetim Planlarını Herhangi Bir Kriz Karşısında Kullanma Düzeyi	142
Grafik IV-10: İşletmelerin Kriz Yönetim Ekibi Belirleme Düzeyi	145
Grafik IV-11: İşletmelerin Belirlediği Kriz Yönetim Ekibinin Sayısı	147

GİRİŞ

İşletme krizleri ve felaketlerinin listesi sonsuzdur ve artmaya devam etmektedir. Bu krizlerin sebep olduğu zararların kapsamı da genişleyerek önemli boyutlara ulaşmaktadır. Endüstriyel kazalar, çevre kirliliği olayları, hatalı ürünlerden kaynaklanan kazalar, meslek hastalıkları, sabotajlar, terörist faaliyetler ve buna benzer birtakım krizler tüketicilere, işgörenlere, toplum ve çevreye önemli zararlar verebilmektedir.

Peki işletmeler bu krizlere önceden hazırlanabilir mi? Bu krizleri önlemek için birşeyler yapılabilir mi? Bu krizleri önceden tahmin etmek mümkün mü? İşletmelerin bütün bu sorulara verecekleri cevap evet olmalıdır.

İşletme yöneticileri, muhtemel kriz ihtimallerinin sistematik nedenlerini, belli başlı türlerini, belirgin zaman aşamalarını ve işletmeye gönderdikleri sinyalleri tanıyarak, bu bilgiler ışığında kriz yönetim plan ve programları geliştirerek krizle daha iyi mücadele edebilme şanslarını arttırabilirler.

İşletmeler açısından düşünülmesi mümkün olan her tür kriz için hazırlıklı olmak imkansızdır. Ancak işletmenin herhangi bir kriz ihtimali için hazırlık yapması karşılaşılabileceği diğer kriz ihtimalleri içinde hazırlıklı olma şansını arttırabilecektir. Tabiki işletmelerin muhtemel kriz ihtimallerine yönelik yapacağı çalışmaların belirli bir maliyeti olacaktır.

Ancak işletmenin kriz hazırlık çalışmaları için yolun başında harcayacağı paralar, karşılaşılabilecek muhtemel bir krizin işletmeye getirebileceği mali yük karşısında çok önemsiz bir düzeyde kalabilecektir.

Bugün işletmelerin krizleri önlemek ve onlarla karşılaştığında daha iyi mücadele edebilmek için, düşünülmeveni düşünerek işletmeyi etkileyebilecek krizleri tahmin etmek ve bu krizlere karşı geniş bir kriz yönetim çalışması yapmaktan başka seçeneği bulunmamaktadır.

Birinci Bölüm

GENEL OLARAK KRİZ KAVRAMI VE İŞLETMELERİN KRİZLE KARŞILAŞMALARINDA ETKİLİ OLAN FAKTÖRLERİN İNCELENMESİ

1. KRİZ KAVRAMI

Günümüzde örgütler çok dinamik bir ortamda faaliyet göstermektedirler. Örgütlerin amaçlarını gerçekleştirebilmesi, yaşamlarını sürdürebilmesi büyük ölçüde çevreye uyum sağlayabilmelerine bağlıdır. Örgütsel çevre sürekli olarak değişmekte, örgütleri çok çeşitli tehlikelerle karşı karşıya bırakmaktadır. Bu tehlikelere zamanında ve yerinde çözümler bulamayan örgütlerin hayatta kalma şansları azalmaktadır.

Örgütlerin hayatta kalmasında bu derece önemli rol oynayan tehlikeleri incelediğimizde bu tehlikelerin çok ciddi ve belirsiz bir yapıda olduğu, ortadan kaldırılmasında klasik ve sıradan yöntemlerin yetersiz kaldığı görülmektedir. İşte bu önceden sezilemeyen ve anlaşılmasında güçlük çekilen sorunlar örgütleri kriz durumuyla karşı karşıya getirebilmektedir.

Son yıllarda örgütlerin gerek kendi kontrolleri dışında oluşan birtakım olumsuz koşullardan gerekse de kendi uyguladıkları yönetim

politikalarının başarısızlığından dolayı karşılaştıkları krizlerin sayısında önemli artışlar olmakta, krizler örgütsel yaşamın önemli bir parçası haline gelmektedir.

Örgütler faaliyet gösterdikleri endüstri dalı ve sahip oldukları büyüklük ne olursa olsun krizlere karşı genellikle dayanıklı değildirler. Bir kriz gözlemcisi örgütlere şu mesajı vermektedir. "Eğer kriz aşamasında değilseniz, kriz öncesi aşamayı yaşamaktasınız, bu yüzden ufukta görülebilecek bir kriz için hemen hazırlık yapmalısınız⁽¹⁾".

Yakın zamanı düşündüğümüzde gerek Dünya'da gerekse Türkiye'de birçok farklı nedenden ortaya çıkmış krizlerle karşılaşmaktayız.

1974 yılından sonraki dönemde Dünya Petrol fiyatlarında ortaya çıkan önemli artışlar ülkemiz işletmelerini yakından etkilemiş, petrole dayalı girdi maliyetlerinin yükselmesi işletmeleri bir kriz ortamıyla karşı karşıya bırakmıştır.

1980'li yıllara girerken ülkemizde ortaya çıkan enerji darboğazı sonucu elektrik kısıtlamalarına gidilmesi, işletmeler açısından önemli üretim kayıplarına neden olmuştur. Ayrıca bu dönemde yaşanan döviz sıkıntısı, işletmelerin ithalatını önemli ölçüde kısıtlamıştır. İşletmeler üretimde kullanacakları ara malları ithal etmekte büyük güçlüklerle karşılaşmışlardır.

1982 yılının Ekim ayında bilinmeyen kişi yada kişiler tarafından Tylenol kapsülleri siyanürle doldurulmuştur. Bu kapsülü içen birçok kişi ölmüştür. Bu gelişmeler kapsülün üretici işletmesi olan Johnson&Johnon'da bir iç krize neden olmuştur. İşletme parekende satıcıların raflarındaki ürünleri çok yüksek bir maliyetle toplatmış, ambalajlarını dayanıklı hale getirerek yeniden piyasaya sürmüştür⁽²⁾.

1986 yılında New York'da bir kişinin ölümüne neden olan ikinci bir zehirlenme olayı, işletmeyi bu ilacın kapsül biçiminden vazgeçip tablet

(1) Steven FINK, "Coping with Crises", *NATION'S BUSINESS* (Ağustos, 1984), s. 52.

(2) Hooshang KUKLAN, "Managing Crises: Challenges and Complexities", *SAM ADVANCED MANAGEMENT JOURNAL*, S. 4 (Güz, 1986), s. 39.

biçimini kabul etmeye zorlamıştır. Ürünlerin toplatılması, tekrar tasarlanması ve üretim sistemi değişiklikleri işletme açısından çok yüksek maliyetleri gerektirmiştir.

1986 yılının Nisan ayında eski Sovyetler Birliğine ait Çernobil nükleer santralinde ortaya çıkan reaktör erimesi birçok kişinin ölümüne neden olmuştur. Santralin çevresinde yaşayan birçok insan ciddi bir şekilde radyasyona uğramıştır. Radyasyonun etkileri ülke sınırlarını aşarak onbeş komşu ülkeye yayılmış ve bu ülkelerdeki ürünlere, bitkilere ve doğal çevreye oldukça büyük zararlar vermiştir. Bu kazanın etkileri ülkemizde de görülmüştür. Özellikle Karadeniz bölgemizdeki tarımsal ürünlerde (çay, fındık ve buna benzer) insan hayatını tehlikeye sokabilecek oranda yüksek radyasyona rastlanmıştır. Dolayısıyla bu ürünler konusunda faaliyet gösteren birçok işletme ciddi ürün kayıplarıyla karşı karşıya kalmıştır.

1990 yılı Ağustos ayında ortaya çıkan Körfez krizi, ülkemiz işletmeleri üzerinde olumsuz etkiler yaratmıştır. Irak ve Kuveyt'e ihracat yapan, taşımacılık faaliyetleri yürüten, büyük inşaat projeleri gerçekleştiren işletmeler önemli zararlarla karşı karşıya kalmışlardır. Diğer yandan Körfez kriziyle birlikte dünyada dördüncü petrol şoku yaşanmıştır. Petrol üretiminde bir azalmanın ortaya çıkmasıyla birlikte petrole dayalı hammadde maliyetlerinde büyük artışlar yaşanmıştır.

1996 yılı Nisan ayında İngiltere ve Avrupa deli inek krizi ile çalkalandı. Ardından bu kriz Türkiye'ye uzandı ve etkisi çok büyük oldu. Deli inek krizi et sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde büyük bir krizi de başlattı. Kırmızı et satışlarında önemli oranlarda düşüslere neden oldu.

1998 yılında Uzakdoğu ülkelerinde ve Rusyada ortaya çıkan ekonomik krizler işletmelerimizi de olumsuz yönde etkilemektedir. Uzakdoğu krizinin ardından bu ülkelerde ortaya çıkan yüksek devalüasyon oranları ülke işletmelerini ihracatta daha saldırgan bir yapıya dönüştürmektedir. Uzakdoğu işletmeleri acilen ihtiyaç duydukları dövize ulaşabilmek için özellikle tekstil, demir-çelik, elektronik, gıda ve otomotiv gibi endüstri

dallarında önemli fiyat indirimlerine gitmeye başlamışlardır.

Bu durum yukarıdaki endüstri dallarında faaliyet gösteren işletmelerimizi gerek iç gerekse dış pazarlarda önemli krizlerle karşı karşıya bırakabilecektir.

Yukarıda saymaya çalıştığımız bu krizlerin dışında, Hindistan'daki Karbit Birliği trajedisi, Chrysler işletmesi krizi ve onun inanılmaz iyileştirilmesi, Manville işletmesi ve bunu takip eden mahkemeler, Threé-Mile Adası kazası, Coke formülünde yapılan değişiklikler, gelişmekte olan ülkelerde Nestle bebek mamaları, Osborne bilgisayarlarının çöküşü, Kansas city'de Hyatt Otelin çöküşü ve buna benzer daha birçok krizle karşılaşmaktayız⁽³⁾.

Bu tür krizler, çok yüksek oranlarda finansal maliyetlerin yanında, binlerce işletmenin yok olmasına, birçok insanın ölmesine, çevreye ve gelecek kuşaklara yönelik zararların ortaya çıkmasına yol açmaktadır.

Bu krizlerin sebeplerini incelediğimizde, krizlerin örgüt içi ve dışı faktörlerden kaynaklanan yetersizlik, uygun olmayan politika, strateji ve uygulamalar, kaynakların yetersizliği, ekonomik, politik, teknolojik, hukuksal değişiklikler, kredi sorunları, piyasa oranlarında, kârlarda veya satışlarda ortaya çıkan keskin düşüşler, işten çıkarmalar, grevler, üretim güvenliği problemleri, firmaya açılan davalar, işletmelerin yabancı ülkelerde karşılaştıkları engeller gibi birçok sebepten doğduğu görülmektedir⁽⁴⁾.

Krize yol açan faktörler her örgütte aynı etkiyi yaratmamaktadır. Bazı örgütler krizlere hazırlıklı olduğundan daha az etkilenmekte, diğer örgütler ise yok olma tehlikesiyle karşı karşıya kalabilmektedir. Krizlere karşı yönetim tarafından zamanında alınabilecek bazı önlemler karşılaşılabilecek zararları önemli ölçüde azaltabilmektedir.

(3) S. Prakash Sethi, "Inhuman Errors and Industrial Crises", **THE COLOMBIA JOURNAL OF WORLD BUSINESS**, C. XXII, S. 1 (Bahar, 1987), s. 101.

(4) KUKLAN, s. 41.

1.1. KRİZİN TANIMI

Kriz kavramı hakkında bugüne kadar birçok değişik tanımlama yapılmıştır. İşletme krizleri insanlardan, örgütsel yapıdan, ekonomiden veya başka teknolojiden kaynaklanan, insan hayatına doğal ve sosyal yaşama büyük zararlar veren felaketlerdir. Krizler işletmelerin finansal yapısı ve ünü üzerinde olumsuz etki yaratabilmektedirler⁽⁵⁾.

Hermann'a göre Kriz, örgütün yüksek öncelikli hedeflerini tehdit eden, krizi önlemek için zamanın sınırlı olduğu, ortaya çıktığında karar vericileri hayrete düşüren, bu nedenle yüksek oranlarda stres yaratan bir durumdur⁽⁶⁾.

Billing krizi, önemli örgütsel kayıplar yaratabilecek olayları içeren ve karar vermek için bir zaman baskısının bulunduğu durum olarak açıklamıştır⁽⁷⁾.

Hall ve Mansfield, Selye's den yararlanarak örgüt üzerinde hiç istenmeyen kişisel ve örgütsel stres yaratan sonuçları kriz kavramıyla ifade etmişlerdir. Bazı yazarlar krizi, örgütü tehdit eden tehlikeler olarak ifade ederken diğer yazarlar krizin işletme için bir fırsat yaratabileceğini belirtmişlerdir⁽⁸⁾.

İşletmeler, kriz dönemlerinde karşılaşılabilecekleri muhtemel zararları en aza indirmek, yine bu dönem içerisinde elde edilebilecek kazançlarında en yükseğe çıkarmak için yoğun bir çaba harcamak zorundadırlar.

(5) Ian I. MITROFF, "Effective Crisis Management", **THE ACADEMY OF MANAGEMENT EXECUTIVE**, C. I, S. 4 (Kasım, 1987), s. 283.

(6) C.F. HERMANN, **International Crises: Insights from Behavioral Research** (New York: Free Press, 1972), s. 187.

(7) R.S. BILLINGS, T.W. MILBURN, M.L. SCHALLMAN, "A Model of Crisis Perception: A Theoretical and Empirical Analysis", **ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY**, S. 25 (1980), s. 301.

(8) D.T. HALL, R. MANSFIELD, "Organizational and Individual Response to External Stress", **ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY**, S. 16 (1971), s. 534, Ayr. Bkz.: H. SELYE, **The Stress of Life** (New York: Mc Graw-Hill, 1956).

İşletme yöneticilerine krizi tanımlamaları istendiğinde, yöneticiler tanımlarını beş boyutta toplamışlardır. Bunlar: Çok önemli, hemen ilgi isteyen, sürpriz, birşeyler yapılması gereken ve işletmenin kontrolü dışında işletmenin varlığını ve ürünü tehdit eden her an ya da her olay kriz olarak tanımlanmıştır⁽⁹⁾.

Ole R. Holsti krizleri, kısa karar zamanı, önemli değerlerde yüksek tehdit ve sürpriz durumlar olarak tanımlanmıştır⁽¹⁰⁾.

Thierry C. Pauchant ve Ian I. Mitroff aynı görüşü paylaşarak krizi, "bir sistemin tümünü etkileyen, sistemin özünde, kişisel hislerinde, temel görüşlerinde korku ve karışıklık yaratan" durumlar olarak tanımlamışlardır⁽¹¹⁾.

Laurence ve Barton krizi, önceden beklenilmeyen, olumsuz sonuçlar yaratma potansiyeline sahip oluşumlar olarak belirtmiştir. Krizler örgüt yapısında bozulma, çalışanlar, ürünler, hizmetler, finansal durum ve işletme ününde olumsuz sonuçlar yaratabilmektedir⁽¹²⁾.

Başka bir tanımda kriz, işletmeye belirli birşeyler kazandırabilecek yada onu yıkabilecek kapasitede kritik bir oluşum olarak belirtilmiştir⁽¹³⁾.

Kriz bir örgütsel problemin etki alanının hızlı bir şekilde en yüksek noktaya ulaşmasıdır. Kriz, büyük bir rahatsızlık olarak aniden ortaya çıkar ve işletme üst yönetimiyle bölüm yöneticilerinin bütün dikkatini bu

(9) Ian I. MITROFF, "From Crisis Prone to Crisis Prepared a Framework for Crisis Management", **ACADEMY OF MANAGEMENT EXECUTIVE**, C. VII, S. 1 (Şubat, 1993), s. 49.

(10) David W. GUTH, "Organizational Crisis Experience and Public Relations Roles", **PUBLIC RELATIONS REVIEW**, C. XXI, S. 2 (Yaz, 1995), s. 125, Ayr. Bkz.: Ole R. HOLSTI, "Limitations of Cognitive Abilities in the Face of Crisis", İçinde: C.F. SMART, W.T. STANBURY (Der.), **Studies in Crisis Management** (Toronto: Butterworth Company, 1978), s. 41.

(11) Thierry C. PAUCHANT, Ian I. MITROFF, **Transforming the Crisis-Prone Organization** (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992), s. 12.

(12) Laurence BARTON, **Crisis in Organizations: Managing and Communicating in the Heat of Chaos** (Cincinnati: South-Western Publishing Company, 1993), s. 2.

(13) KUKLAN, s. 39.

konuya vermesini zorunlu kılar. Bu tanıma göre krizle ilgili önemli değişkenler şunlardır: Tehlike, ihtimal, örgütün uzun süre hayatta kalması ve kaçınılmazlık⁽¹⁴⁾.

Tablo I-1'de Kriz beş ana başlık altında özetlenerek genel bir tanımlama yapılmıştır.

Tablo I-1: Krizin Tanımlanması

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

1.2. KRİZİN BELLİ BAŞLI ÖZELLİKLERİ

Krizlerin normal durumlardan ayrılan kendine özgü birtakım özellikleri bulunmaktadır. Bu özelliklerden bazıları şunlardır:

* Kriz olağandışı bir durumdur. Kriz durumları işletmedeki tüm yönetimi değiştirerek yerine yenisini getirebilecek ve böylece işletmeye yepyeni bir perspektif kazandıracak ölçüde önemli değişikliklerin yapılmasını zorunlu hale getirebilmektedir. Bu durum, işletme üst yönetiminin, kriz yönetimin gerektirebileceği yeniliklere karşı isteksiz davranmasına yol açmaktadır.

* Krizler, farklı yerlerde ve değişik zamanlarda oluşan birbirine bağlı birçok olaydan ortaya çıkmaktadır. Her olay, bir zincir reaksiyonu olarak diğerine basamak oluşturmakta ve krizi arttırmaktadır.

(14) Janet W. WOHLBERG, Thomas C. HEAD, Organizational Behavior: Cases, Exercises, Readings and an Extended Simulation. İçinde; Otto LERBINGER, *The Toshiba Affair: A Crisis Management Case Study* (Boston: Houghton Mifflin Company, 1989), s. 359.

* Kriz hassas ve kritik bir durumdur, yanlış uygulamalar işletmeyi yok olma tehlikesiyle karşı karşıya bırakabilmektedir. Kriz durumlarında problemi teşhis etme ve uygulama zamanı kısıtlıdır. Krize verilen cevap etkili, ölçülü aynı zamanda güçlü ve hızlı olmalıdır. Örneğin: "Johnson&Johnson işletmesi krize hazırlıklı olmasına rağmen insanların zehirli ürünlerden ölmesini engelleyememiştir. 1982'de meydana gelen bu olay 1986 yılında yeniden tekrar etmiştir. İşletme karşılaştığı bu krizde üretimi derhal durdurmuş, halkı yoğun bir şekilde uyarmıştır.

Birçok insan etkili kriz yönetimi, doğru iletişim politikasından dolayı Johnson&Johnson'ı takdir etmiş ve işletme pazar payını yeniden kazanmıştır⁽¹⁵⁾.

Chrysler işletmesinin karşılaştığı finansal krizin aşılmasında başarılı bir kriz yönetimi uygulayan Lee Iacocca kriz anında zamanın önemini şu sözlerle vurgulamaktadır:

"Krizdeyken çalışma yapmak için zaman yoktur, yokolma ihtimali sizin dikkatinizi telaş içinde toparlamaktadır⁽¹⁶⁾".

* Krizler örgütlerin algılama yeteneklerini bozmakta, örgütleri ortaya çıkan problem karşısında hiçbirşey yapmamaya yada uygunsuz davranmaya yöneltmektedir. Krizlerle karşı karşıya kalan örgütler, genel olarak olağandışı özelliklere sahip değildirler. Örgütlerin büyük bir bölümünde krizi yaratan süreçler, aslında başarıları getiren süreçlerle aynı özellikleri taşımakta, örgütün davranışı bir krizi veya başarıyı getirebilmektedir.

Krizleri tanımlayan Çin sembolü, iki bileşik sembolden oluşmaktadır. Bunlar fırsat ve tehlike sembolüdür. Krizler tehlike zamanlarıdır, fakat aynı zamanda fırsat zamanlarıdır. Örgütler kriz dönemlerinin kendilerine sunduğu fırsatların farkına varıp, cesaret ve istekle mücadele ettikleri

(15) Joseph Z. WISENBLIT, "Crisis Management Planning Among U.S. Corporations: Empirical Evidence and a Proposed Framework", *SAM ADVANCED MANAGEMENT JOURNAL*, C. 52 (Bahar, 1989), s. 31.

(16) KUKLAN, s. 41.

ölçüde krizlerden yararlanabilmektedirler. Örgütlerin bunu gerçekleştirip gerçekleştirememeleri büyük ölçüde üst düzey yöneticilerine bağlıdır. Üst düzey yöneticileri fırsatlar sunan kriz dönemlerini başarıyla şekillendirebilmektedirler⁽¹⁷⁾.

* Krizler bazı durumlarda tahmin edilemezken, çoğu zaman tahmin edilebilmektedir. Krizlerin tahmin edilememesinde işletme üst yönetimin rolü büyüktür. Krizler tipik olarak ortaya çıkıp etkilerini göstermeden önce örgütlere direkt ve endirekt sinyaller göndermektedirler. İşletme üst yöneticileri gönderilen bu sinyallerden bazılarını araştırmamakta, bazılarıyla yeterince ilgilenmemekte yada tamamen gözardı etmekte, bunun sonucunda bir kriz durumuyla karşı karşıya kalınmaktadır⁽¹⁸⁾.

* Krizlerin özünde bulunan dört önemli özellik, onların tehlikeli bir oluşum olarak nitelendirilmesine yol açmaktadır. Bu özellikler: Belirsizlik, komplekslik, menfaat çatışması ve duygusal yaklaşımın alınacak kararı etkilemesi ihtimalinin bulunmasıdır⁽¹⁹⁾.

Kriz durumlarında en çok boşluk yaratan, örgüt üst yönetimini gerilim içine iten konu karşılaşılan ve karşılaşılması muhtemel olan olayların belirsizliği ve bu belirsizliğin çok geç kalmadan birşeyler yapma ihtiyacını doğurmasıdır. Krizler belirsizliklerle doğru orantılı olarak etkisini arttırmakta, diğer yandan yönetim, kısıtlı zaman ve sınırlı kaynaklarla hızlı gelişmeleri takip etmekte yetersiz kalmakta, ortaya çıkan değişme ve gelişmelere uyum sağlamak örgüt açısından hayati bir önem kazanmaktadır⁽²⁰⁾.

(17) James Brian QUINN, Henry MINTZBERG, Robert M. JAMES, **The Strategy Process Concepts, Contexts and Cases** (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall Inc., 1988), s. 696.

(18) KUKLAN, s. 41.

(19) Charles I. STUBBART, "Improving the Quality of Crisis Thinking", **THE COLUMBIA JOURNAL OF WORLD BUSINESS**, C. XXII, S. 1 (Bahar, 1987), s. 89.

(20) Ömer DİNÇER, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası** (İstanbul: Timaş Basım Yayıncılık, 2. Baskı, 1992), s. 313.

Kriz dönemlerinde örgütü etkileyen sorunların çözümüyle ilgili alınacak kararlarda, örgüt üzerinde baskı unsuru yaratan grupların (Hissedarlar, devlet, sosyal güvenlik kuruluşları, medya vb.) kişisel his ve çıkarların etkili olduğu görülmektedir. Kriz dönemlerinde alınacak kararlar bu yönüyle günlük rutin kararlardan ayrılmaktadırlar⁽²¹⁾.

* Kriz ciddi bir hastalık gibidir, çözülmesi büyük ve köklü tedbirleri gerektirmektedir. Dar kapsamlı ve yüzeysel tedbirler problemin kökünden çözülmesinde yetersiz kalmaktadır.

* Krizler kritik, mücadele edilmesi gereken örgütsel durumlardır. Örgütler üzerinde baskı, stres, güvensizlik, panik ve karışıklık gibi olumsuz durumlar yaratırlar.

* Krizler örgütlerin genel amaçlarını ve uzun dönemde gerçekleştirmeyi düşündükleri stratejik amaçları tehdit ederler. Kriz dönemlerinde krizin çözülerek örgütün devamlılığının sağlanması öncelikli bir amaç olarak ortaya çıkmaktadır.

* Krizlerin ortaya çıkıp etkilerini gösterme süreleri arasında farklılıklar bulunmaktadır. Bazı krizlerin ortaya çıkması uzun bir süreyi alırken, bazıları aniden ortaya çıkabilmektedir. Genel olarak, ikisinin sonuçları birbirine benzemekte, ancak aniden ortaya çıkan krizler örgütler açısından daha tehlikeli olabilmektedir.

* Krizler arasında bazı farklı özellikler bulunmasına rağmen, krizlerin özünde, sonuçlarında ve çarelerinde ortak özelliklere rastlanmaktadır. Burada önemli olan konu krizi doğru saptayıp doğru çözümler üretebilmektir.

* Krizler örgütlerin toplumda yarattığı olumlu ünü tehlikeye sokabilmekte, örgüte, yöneticilere, hissedarlara, kredi verenlere, vergi ödeyenlere ve devlete büyük kayıplar getirebilmektedir.

* Örgüt üzerinde stres yaratan her durumu kriz kavramıyla ifade etmek doğru değildir. Çevrenin çok değişken olduğu dönemlerde örgütler

(21) STUBBART, s. 89.

birçok sıkıntı ve baskıyla karşılaşabilmektedirler. Bu baskı ve sıkıntılar daha basit ve etkisiz olaylar olup, çözümleri için örgütün sahip olduğu görüş ve yetenekler yeterli olabilmektedir. Kriz dönemlerinin normal durumlardan ayrılan en büyük özelliği, örgütün sahip olduğu görüş ve yeteneklerin gelişen problem karşısında yetersiz kalması ve yeni çözümler üretilmesinin bir zorunluluk olarak ortaya çıkmasıdır.

* Krizlerin çözümlenmiş olması onların birdaha ortaya çıkmayacakları anlamına gelmemektedir. Bir kriz heran yeniden ortaya çıkabilmektedir. Örneğin; 1982 yılında ortaya çıkan Tylenol krizi 1986 yılında beklenmedik bir şekilde yeniden ortaya çıkmıştır⁽²²⁾.

1.3. KRİZİN AŞAMALARI

Bir kriz dört farklı aşamadan geçmektedir. Bu aşamalar tıbbi terimlerle adlandırılmaktadır, çünkü kriz bir hastalık kadar ciddi özelliklere sahiptir. Bu aşamalar⁽²³⁾:

- Krizin Oluşum Aşaması (Prodromal Crisis Stage)
- Krizin Ortaya Çıkma Aşaması (Acute Crisis Stage)
- Krizin Süreğen Hale Gelme Aşaması (Chronic Crisis Stage)
- Krizin Çözülmesi Aşaması (Crisis Resolution Stage)

Krizin ilk aşaması "krizin oluşumu" yada "prodromal dönem"dir. Bu dönem içinde potansiyel bir krizle ilgili önemli ipuçları ortaya çıkmaya başlamaktadır. Bu uyarıcı mesajlar farkedildiklerinde örgütlere krize engel olabilecek yada krizin potansiyel etkilerini azaltmaya yardım edebilecek tekrarlanan mesajlar ve sürekli ipuçları sunmaktadırlar.

Çevrelerinde ortaya çıkan eğilim ve gelişmelere karşı hassasiyetlerini koruyan örgütler, bir krizi saptama ve ortaya çıkışını önlemede daha şanslı

(22) KUKLAN, s. 42.

(23) Steven FINK, **Crisis Management: Planning for the Inevitable** (New York: American Management Association, 1986), s. 20.

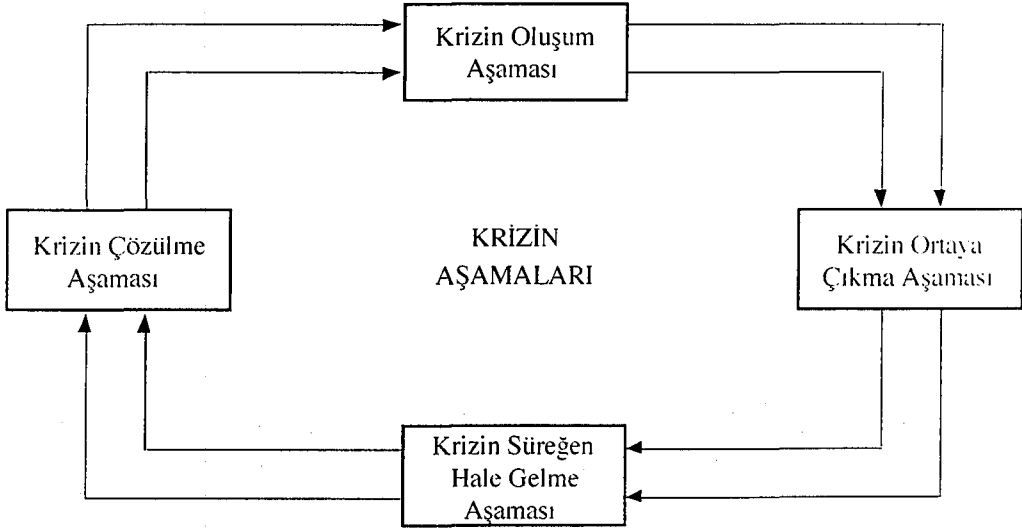
şanslı olabilmektedirler.

İkinci aşama “krizin ortaya çıkması” yada “akut kriz”dir. Bu aşamada bazı faktörler krizin zarar verici bir gerçeğe dönüşmesine neden olmaktadır. Değişik örgütlerin karşılaştığı fiziksel, mali ve manevi sarsılma korkunç olabilmektedir. Bu aşamada örgüt üst yönetimi en ciddi sınavını verecek, yapılabilecek yanlış uygulamalar örgütün hayatını sona erdirebilecektir.

Krizin süreğen bir hal alması üçüncü aşamayı oluşturmaktadır. Bu aşamaya “kronik kriz aşaması” da denilmektedir. Bu aşamanın etkileri uzun yıllar sürebilmektedir. Suçlamalar, karşı suçlamalar, deliller, sorgular, yasal hareketler ve medyanın baskısı bir krizin etkilerini uzatabilmektedir.

Son aşama krizin çözüme kavuşturulması aşamasıdır. Bu aşamada kriz artık örgüt ve çevresi için bir tehdit unsuru olmaktan çıkmaktadır⁽²⁴⁾. Şekil I-1’de krizin aşamaları görülmektedir.

Şekil I-1: Krizin Aşamaları



Kaynak: Steven FINK, *Crisis Management: Planning for the Inevitable* (New York: American Management Association, 1986), s. 20.

(24) David L. STURGES, Bob J. CARRELL, Douglas A. NEWSOM, Marcus BARRERA, “Crisis Communication Management: The Public Opinion Node and Its Relationship to Environmental Nimbus”, *SAM ADVANCED MANAGEMENT JOURNAL*, C. 56, S. 3, 1991, s. 23.

1.4. KRİZ TÜRLERİ

Örgütleri saran çevre koşulları belirsizleştikçe, örgütler tarafından yaşanan krizler de daha karmaşık hale gelmektedir. Günümüzde işletmeler bir yandan kendi faaliyet alanlarını etkileyebilecek krizleri, diğer yandan ülke çapında ortaya çıkabilecek genel kriz türlerini düşünmek durumundadırlar.

Örgütlerin karşılaştıkları krizlerden bir bölümü daha kolay tahmin edilebilirken bazılarının tahmin edilmesi daha güç olabilmektedir. Örgütler açısından tahmin edilmesi daha kolay olabilecek kriz türlerinden bazıları şunlardır:

- Uzun Süreli Grevler
- Yangın ve Patlamalar
- Kirlilik ve Sızma Problemleri
- Hammadde Sorunları
- Taşımacılık Grevleri
- Dış Pazarlarda Ortaya Çıkan Kayıplar
- Hisse Senetlerindeki Düşüşler
- Girdi Maliyetlerindeki Artışlar
- Rekabet, Alternatif Ürünlerin Pazara Girmesi
- Yasal Düzenlemeler, Sınırlamalar, Vergi Değişiklikleri
- Aşırı İthalat Sonucu Fiyatların Düşmesi
- Pazarın yada Önemli Anlaşmaların Kaybedilmesi

Yukarıdaki kriz türlerine oranla tahmin edilmeleri daha güç olan krizlerden bazıları şunlardır:

- Büyük ürün hataları
- Büyük fabrika/ekipman hataları

- Büyük endüstri kazaları
- Büyük Bilgisayar bozulmaları
- Örgüt içinden veya dışarıdan gelebilecek sabotajlar
- Ürün sahtekarlıkları
- Taklitçilik
- Yanlış söylentiler, kötü niyetli iftiralar
- Rüşvet, fiyat düzenlemeleri
- Cinsel taciz
- Terörizm
- Yöneticilerin fidye karşılığı kaçırılması
- Eksik yada hatalı operatör eğitimi
- Boykotlar
- Yönetim bilgi sistemindeki hatalar
- Kötü iletişim

Buraya kadar belirtmeye çalıştığımız krizlerden bazıları diğerlerine göre daha tehlikeli olsa bile, herbiri bir örgütü harab edecek potansiyele sahiptirler.

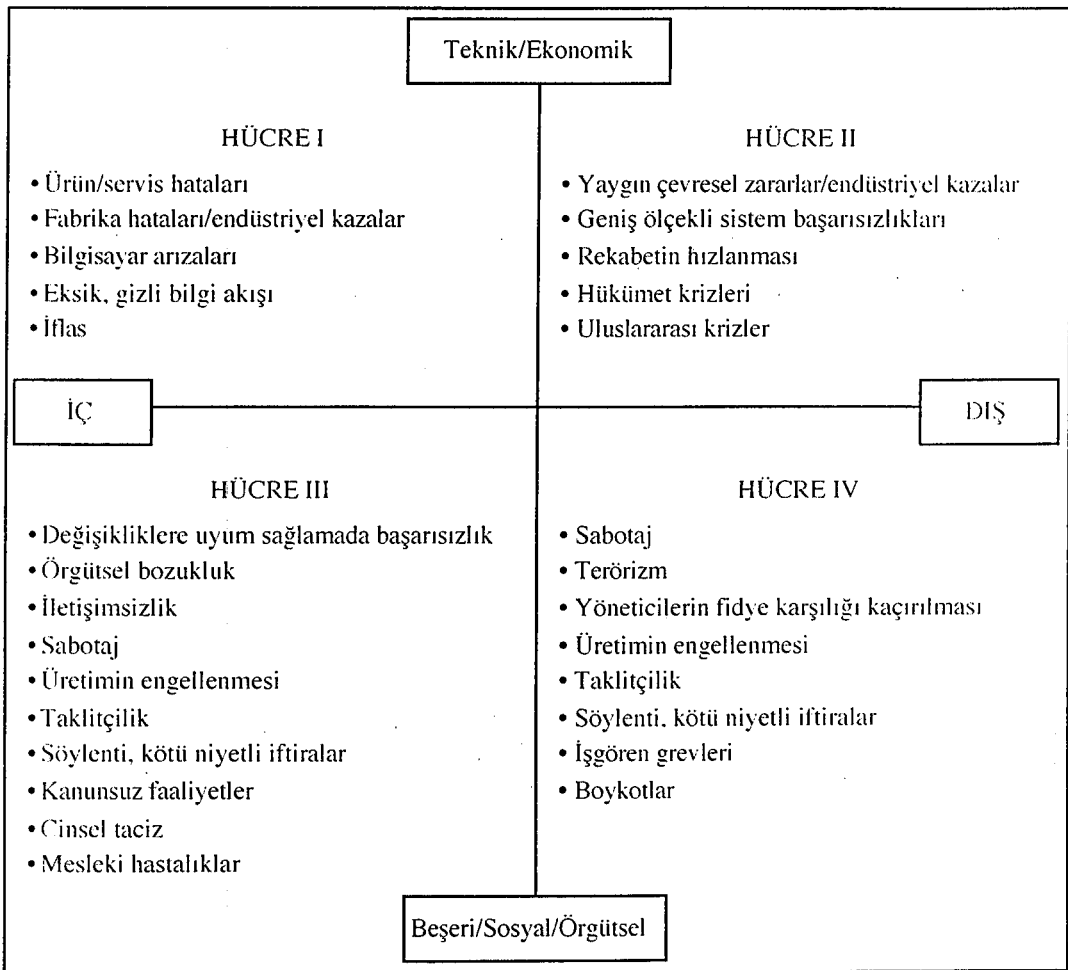
Krizler, (sosyo-teknik) faktörlerin (örgüt-çevre) faktörleri ile etkileşiminden kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla (iç-dış) boyutlarda ve (teknik-sosyal) boyutlarda sınıflandırılabilir.

Tablo I-2'de, krizler bu boyutlar dikkate alınarak sınıflandırılmıştır. Tabloda örgüt içinden kaynaklanan krizlerle, dış çevrede meydana gelip örgütü etkileyen krizler birbirinden ayrılmıştır. Bu ayrımın yapılması örgütlerin karşılaşılabilecekleri krizleri tesbit etmeleri açısından çok önemlidir. Çünkü, bu iki farklı çevrede ortaya çıkan krizlerin örgütlere gönderdikleri sinyaller arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır.

Tabloda aynı zamanda (teknolojik-ekonomik) faktörlerin etkisiyle ortaya çıkan krizler, (örgütsel-beşeri) faktörlü krizlerden ayrılmaktadırlar.

Tablo I-2’de yer alan Bölüm 1, örgütsel sistemlerde ortaya çıkan teknik ve ekonomik başarısızlıkları temsil etmektedir. Bu tür krizler örgütlerin temel teknolojilerindeki başarısızlıklardan kaynaklanmaktadır. Bölüm 2, örgütlerin dış çevresinde ortaya çıkıp örgütleri etkileyen krizleri temsil etmektedir. Örneğin; Endüstrilerin yeniden yapılanmasıyla hızlanan rekabet koşulları, döviz kurlarındaki değişimler, hükümetlerin ekonomi ve politika alanında yaptığı yeni düzenlemeler, uluslararası pazarlarda karşılaşılan güçlükler bu türden krizlerdir.

Tablo I-2: Örgütsel Krizlerin Türleri



Kaynak: Ian I. MITROFF, "Effective Crisis Management", THE ACADEMY OF MANAGEMENT EXECUTIVE, C. I, S. 4 (Kasım, 1987), s. 287'den yararlanarak hazırlanmıştır.

Bölüm 3, örgütsel davranış bozuklukları ve örgütsel sistem başarısızlıklarını temsil etmektedir. Bu bölümde yer alan kriz türleri, yönetici hatalarından, örgüt içinden gelebilecek sabotaj ve kasıtlı zararlardan, hatalı iletişim sistemlerinden, sağlıksız çalışma koşullarından ve alınan yanlış kararlardan kaynaklanmaktadır.

Bölüm 4, örgütlerin sosyal çevrelerinde ortaya çıkan başarısızlıkları temsil etmektedir. Bu tür krizler sosyal çevrede yer alan örgütlerin ve medyanın işletme üzerindeki baskılarını arttırmasıyla ortaya çıkabilmektedir. Örgüt dışından gelebilecek üretim baskıları ve sabotajlar, terörizm bu tür krizlerdendir. Örneğin; İran devrimi sırasında "Electronic Data System Inc."in iki yöneticisinin yerel makamlarca alıkoyulması, işletmede krize neden olmuştur⁽²⁵⁾.

2. İŞLETMELERİN KRİZLE KARŞILAŞMASINDA ETKİLİ OLAN FAKTÖRLERİN İNCELENMESİ

İşletmelerin krizle karşılaşmasında birçok faktör etkili olabilmektedir. Bu faktörleri genel olarak iki ana başlık altında toplamak mümkündür.

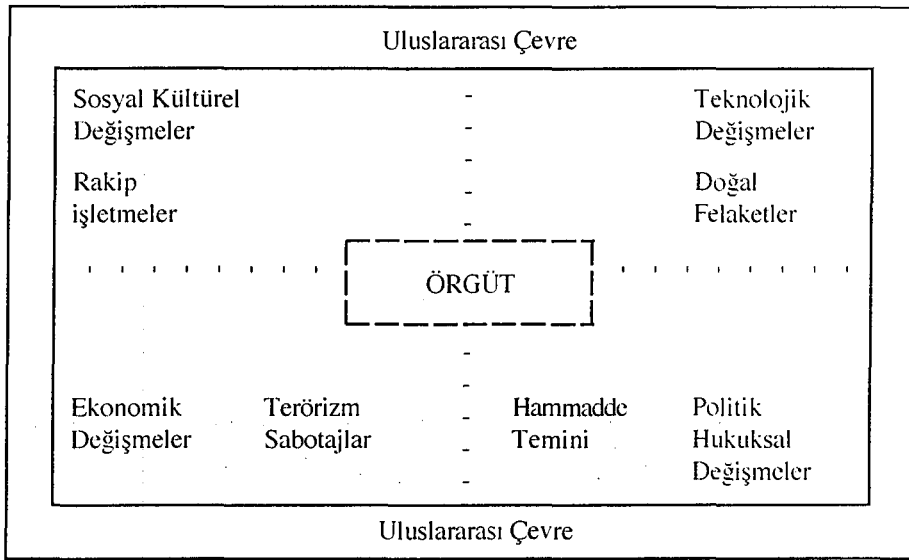
2.1. İŞLETMENİN DIŞ ÇEVRESİYLE İLGİLİ FAKTÖRLER

Krizlerin ortaya çıkmasında etkili olan dış çevre faktörleri, örgütlerin bilgisi dışında gelişen, kontrol edilmesinde güçlük çekilen faktörlerdir. Örgütlerin dış çevresinde sürekli olarak önemli değişiklikler olmaktadır. Mal ve hizmetlerin yaşam süreleri kısaltmakta, işletmeleri ürünlerinde yenilikler yapmaya zorlamaktadır. Teknolojik yeniliklerin çok fazla olması önemli riskleride beraberinde getirmektedir. Hükümet düzenlemeleri, yeni yasalar pazar koşullarını değiştirmektedir. Rekabet şiddetini arttırmakta ve

(25) Paul SHRIVASTAVA, Ian I. MITROFF, "Strategic Management of Corporate Crises", COLUMBIA JOURNAL OF WORLD BUSINESS, C. XXII, S. 1 (Bahar, 1987), s. 7.

globalleşmektedir. Tüketicilerin, sendikaların, sosyal güvenlik kuruluşlarının ve medyanın örgütler üzerindeki etkileri artmaktadır. Çevrenin sürekli değişiklikler karşısında giderek daha çok belirsizleşmesi ve kompleks bir yapıya dönüşmesi, olayların önceden tahmin edilmesini imkansız hale getirmekte, örgütlerde krize zemin hazırlamaktadır.

Şekil I-2: İşletmenin Dış Çevresiyle İlgili Kriz Faktörleri



Kaynak: Halil CAN, **Organizasyon ve Yönetim** (Ankara: Adım Yayıncılık, 1992) s. 298'den yararlanarak hazırlanmıştır.

Belirsizlik ve karmaşıklık arttıkça, kriz ihtimalide artmaktadır. Örgütlerin krizle karşılaşmasında bu derece önemli rol oynayan dış çevre faktörlerinden başlıcaları şunlardır.

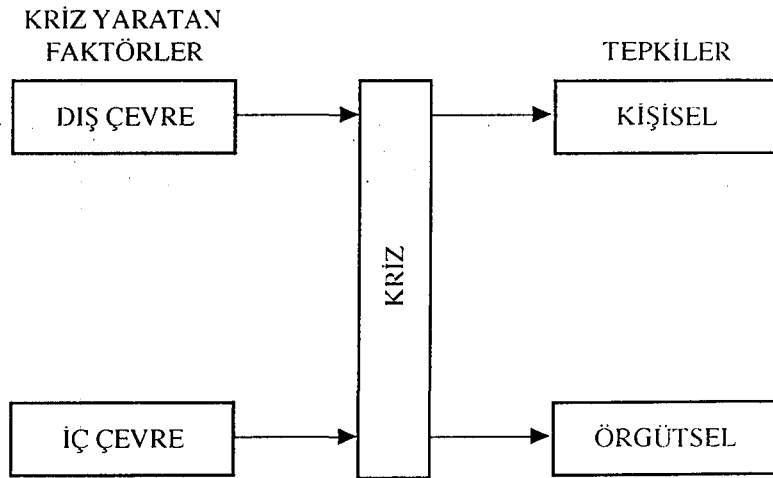
2.1.1. Ekonomik Faktörler

Örgütlerin içinde faaliyet gösterdiği ekonomik sistem, örgütlerin karşılaşılabileceği belirsizlik ve karmaşıklık derecesini etkilemektedir. Ekonomik dalgalanmalar ve istikrarsızlık piyasadaki arz-talep dengesini bozarak örgütün kullanacağı girdilerin ve pazarlayacağı ürünlerin fiyat ve

miktarını, yatırım kararlarını, kâr marjlarını etkileyebilmektedir.

Ekonomik istikrarsızlık sonucu ortaya çıkan olumsuz gelişmeler her işletmeyi aynı oranda etkilememektedir. Bu gelişmeler bazı işletmeler açısından kriz yaratan bir faktör olurken, bazıları için yüksek kârların elde edildiği fırsat zamanları olabilmektedir. Örneğin: Ülkemizde ekonomik istikrarı sağlamak için uygulamaya konulan 5 Nisan ekonomik tedbirleri sonucu döviz kurunda yaşanan yükselme, döviz üzerinden satış yapan, güçlü ihracat faaliyetleri bulunan işletmelere önemli kârlar sağlamıştır. Yine aynı dönemde mevduata uygulanan yüksek faiz politikası sonucu işletmelerin faaliyet dışı gelirlerinde önemli artışlar olduğu gözlenmektedir.

Şekil I-3: Örgütsel Krizin Kavramsallaştırılması



Kaynak: Thomas W. MILBURN, Randall S. SCHULER, Kenneth H. WATMAN, "Organizational Crisis Part I: Definition and Conceptualization", HUMAN RELATIONS, C. XXXVI, S. 12 (Bahar, 1984), s. 1149.

Tablo I-3'de Türkiye'de ekonomik faktörlerin etkisiyle ortaya çıkan önemli krizlerin nedenleri ve sonuçları yer almaktadır.

Tablo I-3: Türkiye’de Ekonomik Faktörlerin Etkisiyle Ortaya Çıkan Önemli Krizler

YILLAR	KRİZLERİN NEDENLERİ	KRİZLERİN SONUÇLARI
1929	Milli Para Buhranı	Dolar 1.97'dan 2.12 TL'ya çıktı, ödemeler dengesi bozuldu, yabancı sermaye girişi durdu.
1946	Dış ticaret açığını kapatmak, fiyat dengesini oluşturmak için devalüasyon yapıldı.	Enflasyon %30'lara çıktı, 1946-1947 yılları arasında ekonomi geriledi.
1958	Döviz bolluğu nedeniyle devalüasyon yapıldı.	Ekonomi darboğaza girdi, piyasayı karaborsa sardı, bazı bankalar battı.
1970	Dış ödemeler üzerindeki enflasyonist baskı, hükümeti devalüasyona itti.	Dolar 9 TL'dan 15.15 TL'ya çıktı, enflasyon tırmandı, büyümede görece düşüş oldu.
1980	24 Ocak Kararları	Dolar 35.70'den 70 TL'ya çıktı, reel faiz dönemi başladı, üç haneli enflasyon yaşandı.
1994	Kamu açıklarını kapatmak amacıyla, devletin giderlerini azaltıcı ve gelirlerini arttırıcı tedbirler uygulanması	Dolar 17 binden 40 bin TL'ya çıktı, Hükümet istikrar paketini açıklamak zorunda kaldı.

Kaynak: CAPITAL DERGİSİ, C. II, S. 5 (Mayıs, 1994), ss. 42-43.

2.1.2. Teknolojik Faktörler

Teknoloji işletme dış çevresinin en hızlı değişen ögesidir. Teknolojik değişikliklere uyum sağlamak, hayatını devam ettirmek ve gelişmek zorunda olan işletmeler için bir ihtiyaç olarak ortaya çıkmaktadır.

Günümüzde geliştirilen yeni teknolojiler, tüketici taleplerinde önemli değişikliklere yol açmakta, yeni hammaddelerin kullanımını, yeni üretim süreçlerinin oluşturulmasını, yeni mal ve hizmetlerin üretimini zorunlu hale getirmektedir. Teknolojik değişiklikler işletmeler için büyük fırsatlar sunduğu gibi, belirsizlik ve riskide ortaya çıkarabilmekte, onları bir kriz durumuyla karşı karşıya bırakarak hayatlarını tehlikeye sokabilmektedir. Krizlerin ortaya çıkmasında, işletmelerin faaliyette buldukları alanlarda yapılan araştırma-geliştirme çabalarının yoğunluğu, ülke içi ve dışındaki teknolojilerin genel yapısı, teknolojik değişikliklerin hızı, değişikliklere

uyum süreci önemli ölçüde etkili olmaktadır. Örneğin; Facit, mekanik hesap makinaları, daktilo ve büro malzemeleri üretim ve satışında faaliyet gösteren bir işletmeydi. 1960 yılı sonlarına gelindiğinde işletme yirmi farklı şehirde fabrikalar kurmuş, onbeş ülkede satış bölümleri oluşturmuş, çalıştırdığı personel sayısı 14.000'lere ulaşmıştı⁽²⁶⁾.

İşletme elli yıl boyunca sürekli olarak başarılı olmuş ve işletme üst yönetimi, dünyada hiçbir işletmenin bu kadar iyi bir mekanik hesap makinesini bu kadar düşük fiyatla üretemeyeceğine inanmıştır. Elektronik sektöründe ortaya çıkan teknolojik gelişmeler, işletme üst yönetiminin bu düşüncelerini geçersiz hale getirmiştir.

Elektronik sektöründe ortaya çıkan bu gelişmeler karşısında işletme içinden bazı mühendisler, elektronik hesap makinaları ve bilgisayarlar konusunda yeni projeler üretmiş, üretilen bu projeler işletme üst yönetimi tarafından dikkate alınmamıştır. İşletme üst yönetimi sadece mekanik hesap makinaları üretecek yeni fabrikalara, ağırlıklı yatırımlar yapmıştır.

Facit üst düzey yöneticileri, elektronik hesap makinalarının, mekanik hesap makinalarının yerini çok yavaş bir şekilde alabileceğini düşünmüştür. Facit üst düzey yöneticilerinin bu yanlış değerlendirmeleri sonucunda, işletmenin satışları 1970 yılında önemli bir azalma göstermiş, kârlar zarara dönüşmüştür.

Facit yönetim kurulu krizi çözümlenmek için, daktilo ve büro malzemeleri üreten fabrikalarını kapatmış, işletmenin önemli bir ürün hattı olan mekanik hesap makinaları üzerinde yoğunlaşmayı uygun görmüştür. Alınan bu karar işletmedeki krizi dahada çikılmaz hale getirmiştir⁽²⁷⁾.

Facit krizi üç yıl boyunca yaşamış, bu süreç içerisinde işletme üst yönetiminde önemli yönetici değişiklikleri olmuş yönetim hiyerarşisi

⁽²⁶⁾ QUINN, s. 687.

⁽²⁷⁾ Paul C. NYSTROM, William H. STARBUCK, "To Avoid Organizational Crisis, Unlearn", *ORGANIZATIONAL DYNAMICS* (Bahar, 1984), ss. 54-55.

yeniden düzenlenmiştir. Sonuç olarak teknolojik faktörlerdeki değişiklikleri önemsemeyen Facit, fabrikalarını Electrolux'e satmak zorunda kalmıştır⁽²⁸⁾.

2.1.3. Hukuk ve Politika Alanında Yapılan Yeni Düzenlemeler

Politik ve hukuki çevre, günümüzde dinamik bir yapıya sahip olmuştur. Hükümetlerin almış olduğu kararlar, uygulamaya koyduğu plan ve programlar işletmeleri etkilemektedir.

Hükümetlerin değişmesi politik ve hukuki çevrede önemli değişikliklere yol açmaktadır⁽²⁹⁾. Ortaya çıkan bu değişikliklerden bazıları işletmelere önemli fırsatlar sunmakta, bazıları ise işletmeleri olumsuz yönde etkileyerek bir krize neden olabilmektedir. Hükümetler bazı işletmelerin veya sanayi kollarının ayakta durması için destek sağlayabilmektedir. Bu destekler, vergi indirimleri sağlamak, eğitim masraflarını karşılamak, iflasa giden işletmelerin hisselerini satın alarak veya ucuz kredi vererek kurtarmak şeklinde olabilmektedir. Devlet yabancı ürünler karşısında yerli ürünleri koruyucu tedbirler alabilmekte, bu amaçla ithalat yasağı, gümrük vergisi, anti dumping tedbirleri getirebilmektedir. Yine hükümet, bir faaliyet alanında sahip olduğu tekelleri kaldırarak veya işletmeleri kısıtlayan kanunları değiştirerek, işletmelere yeni fırsatlar sunabilmektedir. Bütün bu fırsatlara karşılık devlet belirli alanlara yatırımlar yaparak, bazı faaliyet konularını devletleştirerek, ithalatı teşvik ederek, yaptığı bazı yatırımları keserek, işletmeleri bir kriz durumuyla karşı karşıya bırakabilmektedir.

Diğer yandan özellikle dış ticaret, dış yatırımlar, diğer ülkelerle ilgili mali destek ve yardımlar, işgücü arz ve talebi yönündeki ilişkiler politik

(28) QUINN, s. 692.

(29) İnan ÖZALP, "İşletme Yönetiminde Çevre ve Teknoloji Faktörünün Durumsallık Açısından İncelenmesi", ANADOLU ÜNİVERSİTESİ İ.İ.B.F. DERGİSİ, C. V, S. 1 (Haziran, 1987), s. 18.

eğilimlere bağlı olarak değişmektedir. Hükümetler politik görüşleri doğrultusunda uluslararası anlaşmalar yaparak, koruyucu tedbirler alarak veya almayarak, dışa açılma politikaları güderek veya kapanarak işletmeleri etkileyebilmektedirler⁽³⁰⁾.

Örneğin; Occidental Petroleum ve diğer Amerikan petrol üreticileri, kendi iradeleri dışında devletin aldığı bir karar uyarınca Libya'daki faaliyetlerini askıya almak zorunda kalmışlardır⁽³¹⁾.

Günümüzde mahalli idareler de işletmelere artan bir şekilde müdahale etmeye başlamışlardır. Asgari ücretler, fiyat kontrolleri, kuruluş yerlerinin belirlenmesi, organize sanayi bölgeleri, teşvik politikaları, iş güvenliği, istihdam şartları, çevre sağlığı gibi konularda yapılan hukuki düzenlemeler işletmeleri bir kriz ortamına çekebilmektedir⁽³²⁾.

2.1.4. Sosyo Kültürel Faktörlerdeki Değişiklikler

Örgütlerin krizle karşılaşmalarında etkili olan faktörlerden biride sosyo kültürel faktörlerdir. Teknolojik faktörler kadar hızlı olmasa bile, sosyo kültürel faktörlerde de önemli değişikliklere rastlanmaktadır. Toplumun sahip olduğu tutum ve değerler, örgütlerin amaçlarını etkileyebilmektedir. Değer ve tutumlara bağlı olarak, toplumun yaşam tarzında önemli değişiklikler olmakta, bu değişikliklere paralel olarak üretilen mal ve hizmetlere olan talebin miktarı, çeşidi ve niteliğinde değişimler meydana gelebilmektedir.

Diğer yönden örf ve adetler, dini inançlar, ahlaki değerler, toplmunu hoş karşılamadığı tutum ve davranışlar örgütleri her an bir kriz durumuyla karşı karşıya getirebilmektedir. Örneğin; Procter&Gamble'ın ürün paketleri

(30) DİNÇER, s. 111.

(31) Thomas N.GLADWIN, Rajesh KUMAR, "The Social Psychology of Crisis Bargaining: Toward a Contingency Model", COLUMBIA JOURNAL OF WORLD BUSINESS, C. XXII, S. 1 (Bahar, 1987), s. 23.

(32) DİNÇER, s. 111.

üzerinde yer alan resim (üzerinde yarı ay bulunan koni şeklinde bir şapka takan sihirbaz) toplum tarafından yanlış algılanmış, işletme şeytanla işbirliği yapmakla suçlanmıştır.

Yine aynı ülkenin en büyük perakende satış kuruluşu olan Sears Roebuck'a ait plastik kredi kartlarında yer alan ilk üç rakamın tesadüfen "666" ile başlaması, işletmenin aynı şekilde suçlanmasına neden olmuştur⁽³³⁾.

2.1.5. Rakip İşletmelerin Sayısında Artış ve Rekabet

Rekabet, işletmelerin krizle karşılaşma riskini arttıran önemli bir faktördür. İşletmenin yeni yatırım alanlarına yönelip, bu alanlarda başarısız olması, faaliyet konusunda yeni rakiplerin ortaya çıkması, kaliteli ve düşük maliyetli ikame mallarının üretilmesi işletmeyi bir kriz durumuyla karşı karşıya bırakabilmektedir. Örneğin; Alcoa alüminyum işletmesi piyasaya çelik malzemelerden yapılmış ürünlerin girmesiyle bir kriz durumuyla karşı karşıya kalmıştır. Dünyanın sayılı petrol işletmelerinden Exxon, kendi faaliyet konusu dışında bir sektör olan ofis otomasyon sistemlerine iki milyar dolar gibi yüksek bir yatırım yapmış, sonuç olarak kâr elde edememiş ve işletmeyi 1985 yılında değerinin altında bir fiyatla satmak zorunda kalmıştır⁽³⁴⁾.

2.1.6. Uluslararası Çevre Koşullarında Ortaya Çıkan Değişiklikler

Uluslararası çevre koşulları özellikle, çok uluslu işletmeler açısından büyük önem taşımaktadır. Ulusal bir işletme tek bir kültür, dil, kambiyo,

⁽³³⁾ Ian I. MITROFF, "Teaching Corporate America to Think About Crisis Prevention", *THE JOURNAL OF BUSINESS STRATEGY* (Bahar, 1986), ss. 40-41.

⁽³⁴⁾ Spyros MAKRIDAKIS, "What Can We Learn from Corporate Failure?", *LONG RANGE PLANNING*, C. XXIV, S. 4 (Ağustos, 1991), s. 118.

politik sistem, pazar düzeni, finansal ortam ve hukuki bir sistem içinde faaliyet gösterirken, çok uluslu işletme farklı ortamlarda faaliyet göstermek zorundadır. Değişik ülkelerde faaliyet göstermek çok uluslu işletmeler açısından önemli bir risk kaynağıdır. Ülke dışı koşullar büyük bir belirsizlik yaratmaktadır. Faaliyet gösterilen ülkede çeşitli ekonomik ve politik riskler bulunmaktadır. Bu riskler genellikle işletmelerin etkili olamayacağı konulardır. Ülkenin politik ve ekonomik durumu, iktidar değişikliği, askeri müdahaleler ve kamulaştırma gibi faktörler, işletmelerin alacakları kararlarda etkili olmakta, bir kriz durumuyla karşılaşma riskinide arttırmaktadır.

Ülke dışındaki ekonomik koşullarda ayrı bir belirsizlik kaynağıdır. Devalüasyonlar, enflasyon ve ekonomik kararlar riskleride beraberinde getirmektedir⁽³⁵⁾.

Çok uluslu işletmelerin krizle karşılaşmalarında etkili olan diğer önemli bir faktörde terörizmdir. Tablo I-4'de 1968-1979 yılları arasında uluslararası düzeyde ortaya çıkan terörist faaliyetlerin çeşidi ve bu faaliyetlerin hedefleri görülmektedir.

Tablo I-4'de görüldüğü gibi terörist faaliyetlerin önemli hedeflerinden birisini, işletmelerin yönetim binaları ve bu binalarda görev yapan üst yöneticiler oluşturmaktadır.

Çok uluslu işletmelerin yanısıra ulusal işletmelerde uluslararası çevre koşullarından etkilenebilmektedir. Dünyanın herhangi bir bölgesinde ortaya çıkabilecek bir değişiklik, ulusal işletmeleride bir tehlikeyle karşı karşıya bırakabilmektedir. Örneğin; 1973 yılı Petrol fiyatlarındaki artış ile 1990 yılı Körfez krizi ülkemiz işletmelerini, içinden çıkılmaz problemlerle karşı karşıya bırakmıştır.

(35) İnan ÖZALP, *Yönetim Organizasyon* (Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık, C. I, 1998), s. 383.

Tablo I-4: Uluslararası Alanda Karşılaşılan Terörist Faaliyetlerin Türleri ve Hedefleri

TÜRLERİ	HEDEFLERİ
Çeşitli Bombalama Olayları	İşletmelerin Yönetim Binaları
Sabotajlar	Diplomatik Binalar
Fidye Karşılığı Kaçırma	Diğer Devlete Ait Binalar
Çeşitli Türden Suikastlar	Askeri Binalar
Silahlı Saldırıları	Özel Kişiler
Uçak Kaçırma Olayları	
Hırsızlık	
Rehin Alma Olayları	
Diğer	

Kaynak: Stephen J. ANDRIOLE, *Corporate Crisis Management* (New Jersey: Petrocelli Books, 1984), s. 262.

2.1.7. Kaynak Sağlamada Karşılaşılan Güçlükler

Hammadde, işgücü ve finansman kaynaklarının temininde karşılaşılabilecek güçlükler, işletmelerde krize neden olabilmektedir. İşletmenin üretimde kullandığı hammaddeleri bulamaması, hammadde maliyetlerinde önemli artışlarla karşılaşması, ülke dışından ithal ettiği hammaddelerin temininde sıkıntıya düşmesi ve kullandığı enerji kaynaklarında dar boğazın ortaya çıkması işletmeyi güç durumda bırakabilmektedir.

Diğer yandan, finansal kredi sağlamada karşılaşılabilecek güçlükler, işgücü maliyetlerinde ortaya çıkabilecek önemli artışlar, sendikal ilişkilerdeki anlaşmazlıklar da işletmeleri olumsuz yönde etkileyebilecek diğer önemli faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.1.8. Doğal Felaketler

İşletme yönetimi tarafından sezilemeyen yangın, sel, kuraklık ve buna benzer doğal felaketler krizlerin en önemli sebeplerindendir. Beklenmedik

felaketler ve doğal çevreyle (toprak-su-iklim) ilgili birçok faktör işletmeleri krize yöneltebilmektedir⁽³⁶⁾.

2.1.9. Diğer Faktörler

Yukarıda sekiz ana başlık altında toplayarak incelediğimiz dış çevre faktörlerinin yanında diğer bazı dış çevre faktörleride işletmelerin krizle karşılaşmalarında etkili olabilmektedir. Örgüt dışından gelebilecek kötü niyetli iftiralar, ürün taklitçilikleri, büyük çaplı endüstriyel kazalar (Örneğin: Çernobil, Exxon Valdez yada Körfez Krizinde etrafa yayılan petrol ve beraberinde gelen yangınlar, dünyanın oldukça büyük bir bölümünü etkilemiştir⁽³⁷⁾) ve özellikle tüketici boykotları, işletmeler üzerinde önemli etkiler yaratabilmektedir. Örneğin; "Dünyanın sayılı gıda üreticilerinden biri sayılan Nestle'nin Üçüncü Dünya Ülkelerine bebek maması pazarlamak için uygulamaya koyduğu yoğun pazarlama stratejisi, işletmeyi bir kriz durumuyla karşı karşıya bırakmıştır.

Bazı sağlık kuruluşları Nestle'nin bebek maması konusunda başlattığı atak pazarlama stratejisinin az gelişmiş ülkelerde biberonla beslenme alışkanlığını arttıracaklarını, bu alışkanlığın artmasının anne sütüyle beslenme alışkanlığını azaltarak, bebeklerde önemli sağlık problemlerine yol açacağını öne sürmesiyle kriz patlak vermiştir. Sağlık kuruluşları bu görüşleri doğrultusunda dünya çapında bütün Nestle ürünlerinin boykot edilmesi yönünde çalışmalar yürütmüşlerdir. Bu çalışmalar sonucunda Nestle'nin ürünleri tüketiciler tarafından yedi yıl boyunca organize bir şekilde boykot edilmiştir⁽³⁸⁾".

(36) DİNÇER, s. 315.

(37) MITROFF, *From Crisis...*, s. 48.

(38) Rafael D. PAGAN, JR, "The Nestle Boycott: Implications for Strategic Business Planning", *THE JOURNAL OF BUSINESS STRATEGY*, C. VI, S. 4 (Bahar, 1986), s.12.

2.2. İŞLETMENİN DOĞAL YAPISI VE FAALİYET SONUÇLARIYLA İLGİLİ FAKTÖRLER

İşletmelerin krizle karşılaşmalarında sadece dış çevre faktörlerinden bir veya birkaçının etkisi söz konusu değildir. Dış çevre faktörlerinin yanında örgütün iç çevresinde meydana gelen değişikliklerde krize zemin hazırlayabilmektedir. Krize zemin hazırlayan örgüt içi faktörleri beş ana grupta toplamak mümkündür.

2.2.1. İşletme Üst Yöneticilerinin Yetersizliği ve Alınan Yanlış Kararlar

Krizler doğal felaketler ve tamamıyla örgütlerin kontrolü dışında gerçekleşen olaylar hariç beklenmedik bir anda ve önlenemez bir şekilde ortaya çıkmamaktadır. İşletme üst yönetiminin yeteneği ve davranışı krizin ortaya çıkıp çıkmamasında önemli bir rol oynamaktadır.

Etkin ve başarılı bir yönetim anlayışı, ortaya çıkabilecek muhtemel bir krizi önleyebilirken, yetersiz ve hatalı bir yönetim anlayışı örgütü bir kriz durumuyla karşı karşıya bırakabilmektedir. İşletmelerin krizle karşılaşmalarında bu derece önemli rol oynayan üst yönetim hatalarından bazıları şunlardır:

2.2.1.1. Büyük ve Gereksiz Risklere Girilmesi

İşletmelerin büyük başarılar elde edebilmesi için risklere girmesi gerekmektedir. Büyük başarılar, belirli risklere girilmesi sonucu elde edilmesine rağmen riske girmek her zaman başarı getirmemekte, önemli finansal kayıpları ve başarısızlıkları da ortaya çıkarabilmektedir.

Pazara yeni giren işletmeler kuvvetli rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilmek, bazı işletmeler büyük kârlara ulaşabilmek için gereksiz risklere (yeni test edilmemiş teknolojilerin denenmesi, yeni pazarlara

yatırım yapılması gibi) girmekte, bunun sonucunda önemli krizlerle karşı karşıya kalabilmektedirler. Örneğin; Bank of America birçok gereksiz risklerin kurbanı olmuştur. İşletme üst yönetimi kalite ve sağlam yatırımlara yönelmek yerine büyüklük ve büyümeye öncelik vermiştir. Bank of America 1970'li yıllarda ulaştığı yerleri globalleştirmek, dev işletmelere ve Üçüncü Dünya Ülkelerine krediler vermek suretiyle rekor kârlar elde etmeyi amaçlamıştır. İşletmenin bu amacı hiçbir zaman gerçekleşmemiş, banka yönetilemeyecek kadar çok büyümüş, önemli kredi kayıpları, büyük bilgisayar arızaları, faiz oranlarındaki artışlar işletmeyi önemli zararlarla yüzyüze getirmiştir. İşletme 955 milyon doları 1987 yılında olmak üzere 3-5 milyar dolar zarar etmiştir⁽³⁹⁾.

2.2.1.2. Rakiplerin, Rekabet Gücünün Yeterince Dikkate Alınmaması

İşletme üst yönetiminin aşırı iyimser bir tutum izleyerek rakiplerinin rekabet gücünü önemsememesi yada gereğinden daha az değerlendirmesi işletmeyi bir kriz ortamına sürükleyebilmektedir. Örneğin; Yamaha, Honda'nın pazardaki liderliğine son vermek, dünyanın bir numaralı motorsiklet üreticisi durumuna gelmek için mücadele etmeye karar verdiğinde Honda'nın bu mücadeleye karşı nasıl bir tutum izleyebileceğini yeterince dikkate almamıştır. Honda birçok yeni modeli düşük fiyatlarla piyasaya sürerek karşı atağa geçmiş, Yamaha bu kadar düşük fiyatlara karşılık verememiştir. Savaş bittiğinde, Yamaha pazarda bir ilerleme kaydedememenin yanında, pazardaki konumunda Suziki'ye kaptırarak ağır bir darbe daha yemiştir. Yine Pepsi-Coke, Mc Donald's - Burger King ve Gillette - Bic savaşları bu konuyla ilgili önemli örnekleri teşkil etmektedir⁽⁴⁰⁾.

İşletmelerin krizle karşılaşmalarında etkili olabilecek diğer önemli üst

(39) MAKRIDAKIS, s. 121.

(40) MAKRIDAKIS, s. 122.

yönetim hataları şunlardır:

* İşletmenin sahip olduğu mevcut kaynakların ve yeteneklerin aşılması

* İşletmenin tüketici tercihlerini izlemede yetersiz kalması (pazarın ihtiyaçlarını cevaplamada geç kalınması, ürün kalitesindeki hatalar, yeni ürünlerin geliştirilememesi, müşteri hizmetlerinin aksaması).

* Kısa vadeli faaliyetler üzerinde gereğinden fazla durularak, işletmenin uzun dönemde hayatta kalmasına etki edebilecek faaliyetlerin (örgüt içi motivasyonu geliştirmek, müşteri ilişkilerini geliştirmek, ürün ve hizmetlerin kalitesini daha iyi hale getirmek, yeterli araştırma-geliştirme harcaması yapmak, yeni teknolojileri sunmak ve buna benzer) göz ardı edilmesi.

Örneğin: Türkiye’de bira sektöründe faaliyet gösteren işletmeler 1980’li yılların başında biraraya getirilen reklam ve belli yerlerde satış yasağını tahmin edemediler. Bunun sonucunda önemli kriz durumlarıyla karşı karşıya kaldılar.

* İşletmenin sahip olduğu monopol ve oligopol üstünlüklerin, rakipleri durdurmada yeterli olacağına inanılması. Örneğin; IBM’in sahip olduğu büyük üstünlükler, rakiplerinin pazara girmesini engelleyememiştir. Birleşik Devletlere ait otomobil işletmelerinin sahip olduğu oligopol üstünlükler, ithal otomobillerin ülkeye girişini engelleyememiş, bu işletmeler önemli krizlerle yüzyüze kalmıştır.

* Krizlerin rutin sorunlar kadar kolay çözüleceğine inanılması

* Uyumsuzluk ortaya çıkartan bütünleşme ve satın alma girişimleri

2.2.1.3. Üst Düzey Yöneticilerin Yetersizliği ve Kişiliklerinden Kaynaklanan Sorunlar

Krizler sadece sürpriz durumlarda ortaya çıkmamaktadır. İşletme üst yöneticilerinin çevresel değişiklikleri izleme konusundaki yetersizlikleri,

aldıkları yanlış kararlar da krizlerin ortaya çıkmasında etkili olabilmektedir.

Tahmin etme ve sezgi gücü zayıf olan üst yöneticilerin, çevrenin aktif ve dinamik yapısından kaynaklanan ve örgütü etkileyen problemlerin eski, rutin görüş ve yöntemlerle (yatırımlara ertelemek, bakım ve onarım faaliyetlerini azaltmak, eğitimi durdurmak, karar vermeyi merkezileştirmek, aktifleri paraya çevirmek, müşterilere kredi vermeyi durdurmak, fiyatları yükseltmek, görev yerlerini boş tutmak ve buna benzer⁽⁴¹⁾) çözmeye çalışmaları sonucunda, örgütün krizle karşı karşıya kalması kaçınılmaz bir gerçek olarak ortaya çıkmaktadır.

Üst yöneticilerin örgüt içinde yanlış roller üstlenmesi kriz yaratan diğer önemli bir faktördür. Örneğin; "Üst yöneticilerin strateji uzmanı olarak hareket etmeleri genel bir hatadır. Üst yöneticilerin motivasyon, amaç oluşturma, inanç ve değerleri yerleştirme gibi birçok özel sorumluluğu bulunmaktadır⁽⁴²⁾".

Kısa vadeli amaçları belirlemede ve risk almada başarılı olan üst yöneticiler, uzun vadeli planlamada ve örgütün gelişme dönemlerinde başarısız olabilmektedir. Belirli bir dönemde krizi doğru olarak teşhis edip uygun çözümler üretebilen üst yöneticiler başka bir dönemde farklı bir krize uygun çözümler üretememektedir.

Karar verme durumunda olan yöneticilerin kişiliği, krizin algılanmasında önemli bir etkiye sahiptir. Kişilik olarak kendine güvenen yöneticiler, krizi algılamada kendine güvenmeyenlere oranla daha az belirsizliğe sahiptirler. Bazı yöneticiler krize gereğinden fazla tepki göstererek, daha fazla tehdit veya fırsat algırlar. Özellikle fazla tepki gösteren yöneticiler, felakete eğilimlidirler ve zaman baskısıyla karşı karşıya kaldıklarında Friedman ve Rosenman'ın tanımlamasını yaptığı A tipi davranış özelliklerini gösterirler⁽⁴³⁾.

(41) NYSTROM, s. 55.

(42) MILBURN, s.1153.

(43) MILBURN, s. 1151, Ayr. Bkz.: Friedman M. Rosenman R., **Type A: Your Behavior and Your Heart** (New York: Knopf, 1974).

A tipi davranış özelliği gösteren yöneticiler, tek başlarına daha başarılı çalışırlar. Bu tür kişilikte olanlar, başkaları ile çalıştıkları zaman, sabırsız ve saldırgan olurlar. Bilerek veya bilmeyerek tahrik edenlere karşı kuvvetli bir tepki gösterirler. Bu tip yöneticiler, zaman baskısı kendini hissettirdiğinde, daha etkin ve başarılı olurlar⁽⁴⁴⁾.

Üst yöneticilerin kişilik özelliklerinin yanında, karar verme biçimleri, tarafsızlık özellikleri ve hisleride krizin önlenip önlenememesinde etkili olabilmektedir.

2.2.2. Örgütsel Sistemden Kaynaklanan Sorunlar

2.2.2.1. Örgütsel Damar Sertliği (Organizational Arteriosclerosis)

Örgütlerin krizle karşılaşmalarında etkili olan önemli faktörlerden biride örgütsel damar sertliğidir. Örgütler belirli bir büyüklüğe erişip, başarılı oldukça daha bürokratik ve tutucu bir yapıya bürünmekte, anlamaları gereken çevresel olaylara daha az tepki gösterir bir duruma gelmektedirler. Artan büyüklük, kişisel insiyatifi azaltan, kontrolü ve etkinliği sağlamak için biçimsel yöntemlere önem veren, bir yapıyı ortaya çıkarmaktadır. Örgütlerin, kontrolü sağlamak için biçimsel politikalar ve yazılı yöntemler oluşturması gereklidir, fakat bunların aşırı derecede önemsenmesi, örgütte dinamizmi ortadan kaldırmakta, örgütsel damar sertliğinin oluşmasına zemin hazırlamaktadır.

“Örgütsel damar sertliğine yakalanan örgütler, hareket etmeden önce nadiren düşünmekte, amaç program ve işgörme yöntemlerinin doğru olduğuna güçlü bir şekilde, inanmakta, çevresel ve teknolojik değişiklikleri görmezlikten gelmektedir. Örneğin; General Motors’un katı bürokrasisi ve

⁽⁴⁴⁾ Atilla BARANSEL ve diğerleri, “Tepe Yöneticilerin Kişilik Özellikleri ve Davranış Biçimlerine İlişkin Bir Uygulama”, ANADOLU ÜNİVERSİTESİ A.Ö.F. DERGİSİ, C. 1, S. 2 (Kış, 1994), s. 7.

tutuculuğu, esnekliğini azaltmış, bir zamanlar mükemmel olan bu işletme örgütsel damar sertliğine yakalanmıştır. İşletme üst yönetimi amaç ve politikalarının doğru olduğunu savunmuş ve zamanın eski şöhreti geri getireceğine inanmıştır. Sonuç olarak General Motors dünyanın sayılı otomobil üreticilerinden biriyken, değişen otomobil piyasasında etkin bir şekilde rekabet edemez duruma düşmüştür⁽⁴⁵⁾”.

Örgütsel damar sertliğine yakalanan örgütler, yeni ürünlerin geliştirilmesinde de isteksiz davranmakta, rakiplerinin yeni ürünler geliştirmesini bekleyerek ona göre hareket etmektedirler. Örneğin; IBM’in krizle karşılaşmasında iki önemli faktör etkili olmuştur. IBM yeni teknolojik ürünler geliştirme konusunda isteksiz davranmış ve rakiplerinin yeni teknolojik ürünler yaratmasını sadece izlemekle yetinmiştir. IBM’in bu davranışı Cray, Digital, Apple ve Compaq gibi işletmelerin yeni teknolojik ürünlerle piyasada önemli bir şöhret elde etmelerine yol açmıştır. Bu işletmeler şöhretlerini daha yüksek satışlara dönüştürmüşlerdir.

2.2.2.2. Örgütsel Tarih ve Tecrübeler

“Geçmiş geleceği anlamaya yarayan bir anahtardır.” Örgütler doğal olarak eski durumu ve mevcut prosedürleri koruma eğiliminde olduklarından, geçmiş krizlerin çözümünde kullandıkları yöntemleri gelecekte karşılaşılabilecekleri diğer krizlerde de kullanmaya çalışmaktadırlar.

Örgütlerin bu eğilimleri, kriz durumlarında verilecek kararları da etkileyecektir. Verilecek kararlar ekonomik-rasyonel olmaktan çok hissi ve politik bir özellik gösterecek, kriz durumunun çözümü önceki yöntemlere bağlı kalacaktır. Örgütlerin yeni krizleri eski yöntemlerle çözmeye çalışması önemli problemleride beraberinde getirecektir. Çünkü her krizin, kendine özgü işaretleri ve kendine özgü çözümleri bulunmaktadır. Geçmişte başarılı

(45) MAKRIDAKIS, s. 120.

olmuş çözümler yeni ve farklı özellikler gösteren krizlerin çözümünde başarılı olamayacaktır. Buna rağmen, örgütlerin geçmiş krizlerde kullanıp başarı sağladıkları çözümler ve elde ettikleri tecrübeler yeni krizlerde de önemli ipuçları sağlayabilecektir⁽⁴⁶⁾.

2.2.3. Stratejik Planın Belirlenmesinde ve Uygulanmasında Yapılan Hatalar

Çevre faktörlerindeki değişikliklerle, örgüt kaynakları arasında uyum sağlamayan hatalı bir stratejik planlama ne kadar iyi uygulanırsa uygulansın başarılı olamayacaktır. Diğer yandan en iyi şekilde hazırlanmış stratejiler hatalı uygulamalar nedeniyle amacına ulaşamayacak, örgüt ciddi bir kriz durumuyla karşı karşıya kalabilecektir.

Stratejik planın belirlenmesinde ve uygulanmasında yapılabilecek hatalardan bazıları şunlardır:

2.2.3.1. İşletme Çevresinin Çok Sık Değişmesi Sonucu İşletmenin Belirlediği Stratejilerin Başarısız Olması

İşletme çevresinin çok sık değişmesi (teknolojik gelişme, pazarın değişen dinamikleri, beklentiler, çevresel değerler, iş hayatının uluslararası bir boyut kazanması ve buna benzer) sonucu işletmelerin belirledikleri stratejiler başarısız olabilmektedir. (Örneğin: Tecrübe eğrisi sürekli büyüme şartlarına uygun, mal üretiminde sıklıkla kullanılan bir stratejidir. İşletme düşük maliyetli bir üretimi gerçekleştirmek istediğinde bu stratejiyi kullanmaktadır). Bu strateji üretim miktarları arttıkça birim başına düşen maliyetlerin azalacağı varsayımına dayanmaktadır. İşletmenin seçtiği bu strateji, üretimini gerçekleştirdiği malları sattığı ölçüde başarılı ve kârlı olacaktır. Endüstriyel talep de ve tüketici taleplerinde önemli düşüşlerin

⁽⁴⁶⁾ MILBURN, s. 1154.

olduğu durumlarda ise işletme ciddi bir kriz durumuyla karşı karşıya kalabilecektir⁽⁴⁷⁾.

2.2.3.2. Stratejik Görüşlerdeki Yetersizlikler

Pekçok strateji belirli görüşler içinde yürütülmektedir. Stratejik görüşler bir işletmenin güçlü yönlerini ve işletme yeteneklerini yansıtmaktadır. İşletme yeteneklerinin (kullanılan teknolojiler, üretilen mal ve hizmetler, tüketicilerle, aracılara, hükümetlerle, finansal kurumlarla olan ilişkiler, örgütsel yetenekler ve buna benzer) tümünü dikkate almadan, ortaya atılan yetersiz stratejik görüşler işletmelerin krizle karşılaşmalarında etkin bir rol oynamaktadır⁽⁴⁸⁾. Örneğin: Dünyanın en büyük parakendeci işletmelerinden biri olan Sears Roebuck aldığı bir kararla herşeyi satan genel anlamdaki pazarlamacılıktan, seçilmiş belli mallara ağırlık veren tutundurucu pazarlamacılığa dönmeye karar vermiş ve bu doğrultuda aktif satış politika ve programları geliştirmiştir. Roebuck'un bu uygulaması sonucunda satışlarda önemli artışlar olmasına rağmen kârlar da önemli düşümlere rastlanmıştır. Roebuck bu gelişmeler karşısında kararından vazgeçmek zorunda kalmıştır.

Roebuck'un karşılaştığı bu başarısızlığın nedeni dışsal faktörlerle ilgili değildi. Roebuck, dev örgütünün yönetim ve denetimini sağlayabilmek için bir dizi alışılmadık kontrol sistemleri geliştirmişti. Genel pazarlamacılık konusunda işletmenin güçlü bir yönünü oluşturan bu kontrol sistemleri, tutundurucu pazarlamanın uygulanması konusunda gerekli olan esnekliği ortadan kaldırmıştır. Sonuç olarak Roebuck yönetimi işletme için hayati önemde bir karar alırken, işletmesinin çok önemli bir özelliğini gözden kaçırmının bedelini yaşadığı krizle ödemiştir⁽⁴⁹⁾.

(47) Barrie G. JAMES, "SMR Forum: Strategic Planning Under Fire", SLOAN MANAGEMENT REVIEW, C. XXV, S. 4 (Yaz, 1984), s. 58.

(48) Jean-Francois ORSINI, "Artificial Intelligence: A Way Through the Strategic Planning Crisis?", LONG RANGE PLANNING, C. XIX, S. 4 (Ağustos, 1986), s. 71.

(49) Yurdakul ALPAY, **Bütçeden Stratejik Yönetime İşletme Planlaması** (İstanbul: Cem Yayınevi Kültür Dizisi, 1990), ss. 68-69.

2.2.3.3. Stratejilerin Yanlış Uygulanması

Belirli bir alanda başarıyla uygulanan stratejiler farklı alanlara uygulandıkları zaman başarısız olabilmektedir. Örneğin: Texas Instruments (TI), tecrübe eğrisini sanayi tipi elektronik sektöründe başarıyla kullanırken, stratejiyi tüketici tipi elektronik sektörüne uygulandığında başarısızlığa uğramıştır. (TI), tüketicinin ihtiyaçlarını karşılamaktan çok, düşük fiyatlarla teknoloji üretmekteki yeteneğini kullanmaya çalışmıştır. (TI) satabileceğini üretmek yerine, üretebileceğini satmaya çalışmış bunun sonucunda tüketici tipi elektronik endüstrisinden çekilmek zorunda kalmıştır⁽⁵⁰⁾.

Sanayi tipi elektronik sektöründe başarılı olabilmek için üzerinde durulması gereken faktörler ürünün maliyeti ve fiyatıdır. Tecrübe eğrisi ürünün maliyeti ve fiyatının önemli olduğu pazar koşullarında kullanılan bir stratejidir. Dolayısıyla (TI) bu sektörde doğru strateji kullanmış ve başarılı olmuştur. (TI) aynı stratejiyi tüketici tipi elektronik sektöründe kullandığı zaman başarısız olmuştur. Çünkü bu sektörde başarılı olabilmek için ürünlerin maliyet ve fiyatlarından daha ziyade, ürünlerin nitelik, nicelik, ulaşılabilirlik, ambalaj ve hizmet bakımından farklı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Dolayısıyla (TI) bu sektörde yanlış strateji kullanmış ve bunun sonucunda bir kriz durumuyla karşı karşıya kalmıştır.

Tablo I-5'de işletme üst yönetimindeki başarısızlıklar sonucu ortaya çıkmış önemli krizler ve sonuçları görülmektedir.

(50) JAMES, s. 59.

Tablo I-5: İşletme Üst Yönetimindeki Başarısızlıklar Sonucu Ortaya Çıkan Önemli Krizler ve Sonuçları

Adı	Endüstri	Olay	Sonuç	Esas Katkı Eden Unsur
ALCOA (Aluminum Company of America)	Metal	Diğer malzemelerden yapılmış ürünlerin alüminyum piyasasına girmesi	İşletmenin büyümemesi ve artan rekabet	Doğal sebepler
Banc of America	Bankacılık	Eski yönetime ait yanlış politikaların düzeltilememesi, kredi kayıpları, pahalı bilgisayar arızaları ve yüksek faizden kaynaklanan durumlar	Banka yönetilemeyecek kadar çok büyümüştür. 955 milyon doları 1987'de olmak üzere 3-5 milyar dolar zarar etmiştir.	Kredilere tanınan uzun vadeler, aşırı iyimserlik, üst yönetimin sadece kısa vadeli kararlarla uğraşması
Beech-Nut Nutrition	Bebek gıda üretimi	Karlı ciklet bölümünü kapatmış, sadece bebek mamalarına yönelmiştir. Üretim maliyetlerinden tasarruf sağlamak için sentetik bir konsantre kullanmış, buda %100 saf olarak belirtilmesine rağmen o şekilde algılanmamıştır.	Cezalar ve mahkeme masrafları 25 milyon doları bulmuş, satışlar azalmış, işletme hisse senedlerinin piyasa değerinde %20'lik bir düşüş olmuştur.	Çabuk çözümler olacağına inanmak.
Burlington Northen	Demiryolu	Yanlış yönlendirilmiş bir şekilde petrol, gaz, boru hattı alanlarına girilmesi.	Büyük mali kayıplar.	Doğal sebepler, örgütün damar sertliğine yakalanması, aşırı iyimserlik, çabuk çözümler olacağına inanmak.
Earsten Air	Havayolu	1987 yılındaki kayıp 182 milyon doları bulmuştur. Yönetimle işgörenler arasında önemli problemler çıkmıştır.	Kötü performans, işgücünü sevmeyen üst yönetim, uygun çözümler bulunamaması.	Çabuk çözümler olacağına inanmak, üst yönetim hataları.
E.F. Hutton	Finansman	Örgütün bozulması ve hatalı yönetim, üst yönetimin yetkisini kullanarak yatırım ve harcamalarda aşırıya kaçması.	1981 yılından beri karlar azalmış, 1985 yılında işletme 2000 hile davasında suçlu bulunmuş. 1986 yılında 90 milyon dolar zarar etmiştir.	Örgütün damar sertliğine yakalanması, üst yönetimin kısa vade ile ilgilenmesi.
Exxon	Petrol devi	Büyük bir büyüme gösteren ofis otomasyon pazarına girmiştir.	20 milyar dolar harcanmış kar edilememiştir, yeni işletme 1985 yılında değerinin altında bir fiyatla satılmıştır.	Yeni teknolojiye aşırı derecede hayranlık, riske girmek, uyumsuzluk.

Tablo I-5: (Devam)

Adı	Endüstri	Olay	Sonuç	Esas Katkı Eden Unsur
Ford'un Edsel Araba Modeli	Otomobil	Orta gelir düzeyine göre fiyatlandırılmış bir otomobil (Edsel) yeni tasarım teknikleri kullanılarak tasarlanmış ve pazara sunulmuştur.	1957-1960 döneminde tahmini olarak 200 milyon dolarlık bir zararla karşılaşmıştır.	Zayıf kararlar, aşırı iyimserlik, durgunluğun tahmin edilememesi
Genex	Bioteknoloji	Bioteknoloji kullanarak daha ucuza üretilebilecek patenti alınmamış bir ürün geliştirmiştir.	Tüketici, ürünü kendi üretmeye başlamış, Genex uzun vadeli bir satış sözleşmesi yapamamış, satışlar düşmüş, boş tesisler işletmeye ek maliyetler getirmiştir.	Rekabetin dikkate alınmaması, çabuk çözümler olacağına inanılması, aşırı reaksiyon gösterilmesi.
International Harvester	Makina/Kamyon Üretimi	Asırlar boyu zayıf yönetim	İflas, tarım makinaları işletmesini satmış, bugün pazarda Navistar tarafından temsil edilmektedir.	Doğal sebepler, örgütün damar sertliğine yakalanması, üst yönetim
Osborne Computers	Bilgisayar	1980 yılında kurulmuş, ilk taşınabilir bilgisayarı üretmiş, 1982 yılında satışları 100 milyon dolar olmuştur.	Eylül 1983 tarihinde iflas başvurusu yapmıştır.	Yeni teknoloji hayranlığı, aşırı genişleme, rekabeti dikkate almama, üst yönetim.
Penn Central	Demiryolu	Üç doğu yakası demiryolu arasında üç taraflı bir bütünleşme yapılması.	Üç taraflı bütünleşme büyük işgücü maliyetleri yaratmış, temettüleri düz bir çizgiye indirmiş, 1970 yılında demiryolu faaliyetleri iflas etmiş, demiryolu ile ilgili olmayan aktifleri 1987 yılında halka büyük zararlar karşılığında satılmıştır.	Doğal sebepler, örgütün damar sertliğine yakalanması.
Time Inc.	Yayıncılık	TC Cable Week'i başlatmış	5 ayda 47 milyon dolar zarar ederek dergiyi kapatmıştır.	Aşırı iyimserlik, rekabeti dikkate almamak, çabuk çözümlere inanmak, üst yönetim.

Kaynak: Spyros MAKRIDAKIS, "What Can We Learn from Corporate Failure?", **LONG RANGE PLANNING**, C. 24, S. 4 (Ağustos, 1991), ss. 118-119.

2.2.4. Üretim Sisteminden ve Hatalı Ürünlerden Kaynaklanan Sorunlar (Endüstriyel Krizler)

Ürünler ve üretimle ilgili çevre, sağlık ve güvenlik konuları örgütler için stratejik bir önem kazanmıştır. Bunun altında yatan temel nedenler şunlardır:

* Üretim sistemi ve hatalı ürünlerle ilgili krizlerin sayısında önemli artışlar olmuştur.

* Bu tür krizlerin örgütlere, topluma ve doğaya verdikleri zararlar son derece yüksek bir noktaya erişmiştir.

* Üretim teknolojileri önemli çevresel zararlara sebep olabilecek kompleks bir yapıya dönüşmüştür.

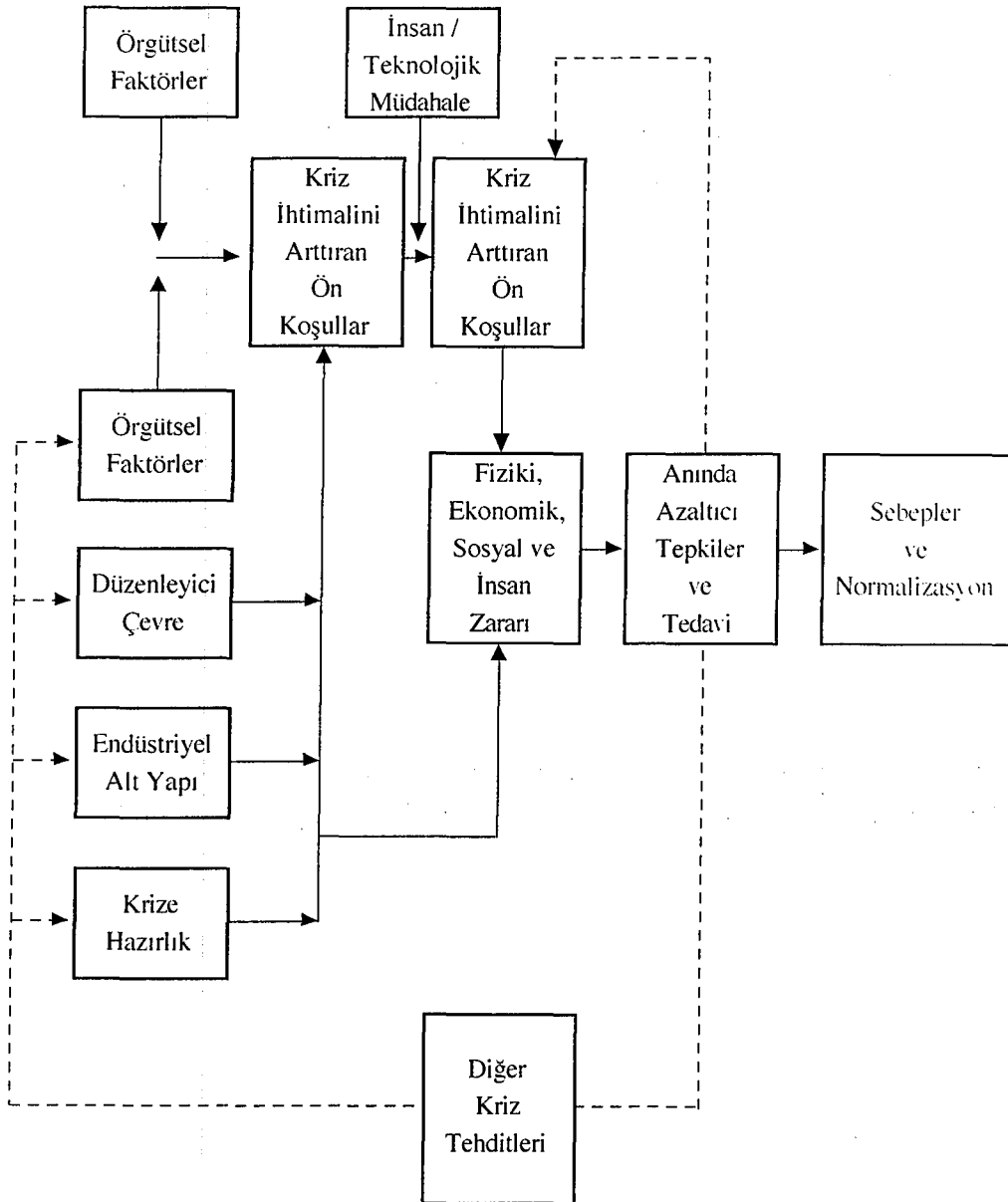
Üretimle ilgili krizlerin ortaya çıkmasında beşeri, örgütsel ve teknolojik faktörlerin çevreyle etkileşimi etkili olmaktadır.

Beşeri faktörler, operatör ve yöneticilik hataları, sabotaj ve terörist baskınları veya savaş olayları gibi maksatlı davranışları kapsamaktadır. Örgütsel faktörler, güvenlik için yetersiz kaynak ayrılması, stratejik baskılar, iletişim başarısızlıkları, tehlikelerin doğasının ve boyutlarının yanlış algılanması, acil durumlarda kullanılacak planların yetersizliği ve güvenliği azaltan maliyet baskılarını içermektedir. Teknolojik sistemle ilgili faktörler, hatalı dizayn, bozuk ekipman, kirlenmiş veya bozuk malzeme ve maddeler ile hatalı teknik işlemleri içermektedir⁽⁵¹⁾.

Üretimle ilgili kriz modeli Şekil I-4'de gösterilmiştir. Şekil I-4'de görüldüğü gibi üretimle ilgili krizlerin oluşmasında örgütsel ve çevresel koşullar etkili olmaktadır. Bunlar, ürünleri, üretim tesislerinin çalışma ve teknolojik özelliklerini, endüstriyel çalışmalarını destekleyen altyapı ve krize hazırlık sistemlerini kapsamaktadır.

(51) Paul SHRIVASTAVA ve Diğerleri, "Understanding Industrial Crises", JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES, C. XXV, S. 4 (Temmuz, 1988), s. 290.

Şekil I-4: Üretimle İlgili Kriz Modeli



Kaynak: Paul SHRIVASTAVA ve Diğerleri, "Understanding Industrial Crises", **JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES**, C. XXV, S. 4 (Temmuz, 1988), s. 293.

Bazı özel koşullarda (insan ve teknolojik başarısızlıklar) krizleri başlatabilmektedir. Başlatıcı olaylar hayata, çevre ve mala zarar verebilmektedir. Altyapı zayıf olduğunda ve krize hazırlılık sistemleri yetersiz kaldığında, zararın boyutları daha büyük olabilmektedir. Zararlar,

teknolojik hasar kontrolü, kurtarma ve yardım, zarar görenlere tazminat, örgütsel gelişmeler ve düzenleyici değişiklikler şeklindeki tepkileri ve düzeltici hareketleri başlatmaktadır. Kriz sonrası normalizasyon, uzun bir zamanı alabilmekte, sosyal kurumlar ile örgütsel yapılardaki değişiklikleri kapsamaktadır.

Üretimle ilgili krizlerin iki yönü vardır. Bunlardan birincisi üretim yönü, diğeri ise tüketim yönüdür. Üretim yönüyle ilgili krizler, üretim sisteminde, üretim çevresinde ve üretim sonrası ortaya çıkabilmektedir. Üretim sistemine bağlı krizler işgörenlere ve toplumlara büyük zararlar verebilecek, kişisel kazalar, nakliyat kazaları ve sistem kazaları yolu ile oluşabilmektedir.

Üretim çevresindeki kriz ise meslek hastalıkları ve işyeri tehlikeleri şeklinde oluşmaktadır. Üretim sonrası krizler, çevre kirlenmesi ve zehirli atıkların elden çıkarılması şeklinde ortaya çıkmaktadır.

Tüketim yönüyle ilgili krizler, güvenilir ürünlerin yanlış kullanımı, ürün sabotajı ve ürün kusurlarıdır. Tüketimin bazı yan etkileri de, hem kişisel örgütler hemde tüm endüstrilerde kriz yaratabilmektedir (örneğin: sigara içmek ve kanser arasındaki ilişki, tütün endüstrisindeki talebi düşürmektedir).

Şekil I-5'de üretimle ilgili krizlerin türleri ve örnekleri görülmektedir.

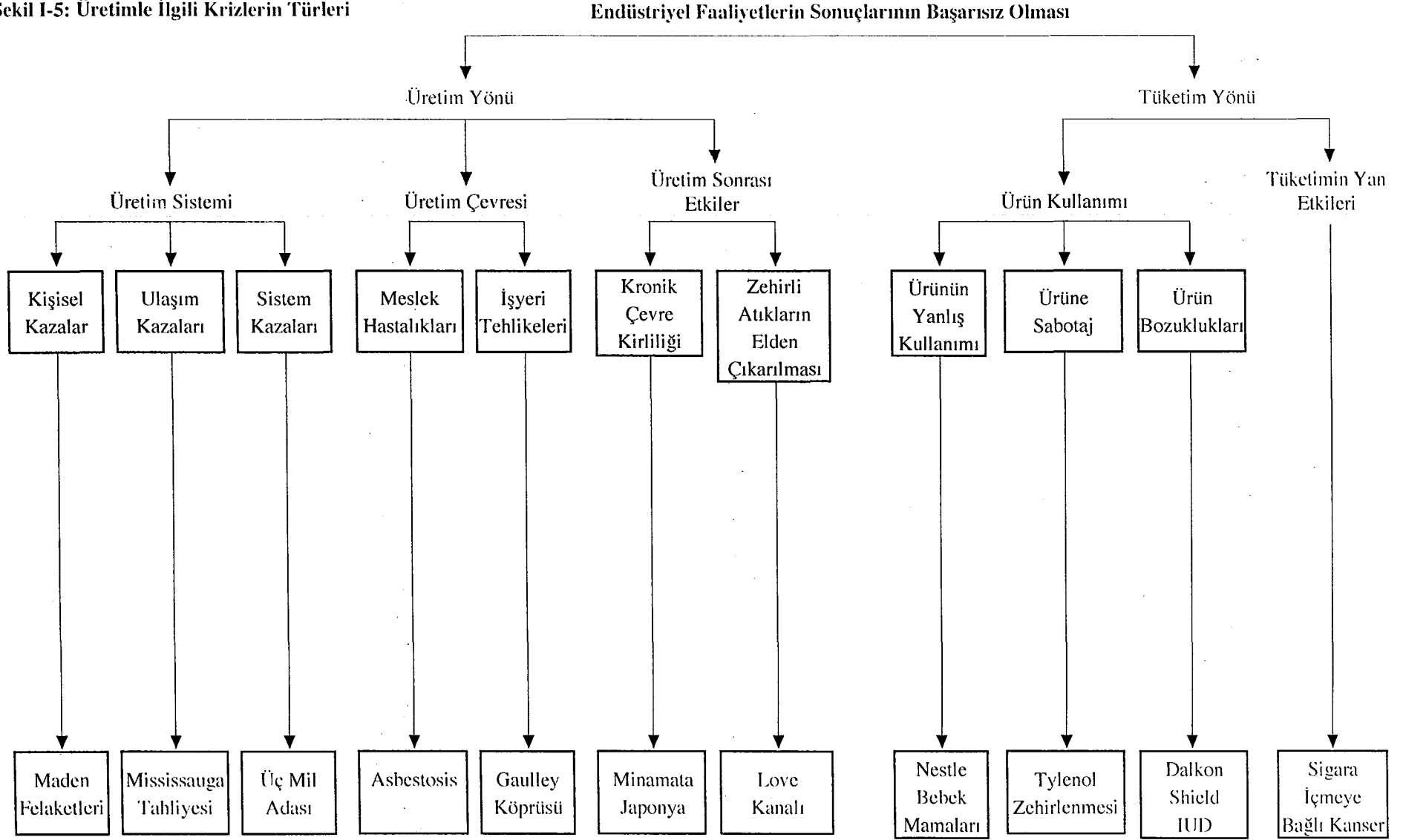
Üretimle ilgili krizlerin ortaya çıkardığı zararlar şunlardır:

* Çevreye ve insan yaşamına verilen zararlar:

İnsanlara Verilen Zararlar (Ölüm, yaralanmalar, gecikmiş sağlık etkileri ve gelecek nesiller üzerindeki sağlık etkileri ve buna benzer).

Çevreye Verilen Zararlar (Bitkilerde ölüm, hava, su ve toprak kirliliği, hava koşullarında değişim, doğal yaşam türlerinin mutasyonu ve buna benzer).

Şekil I-5: Üretimle İlgili Krizlerin Türleri



Kaynak: Paul SHRIVASTAVA ve Diğerleri, "Understanding Industrial Crises", **JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES**, C. 25, S. 4 (Temmuz-1988), s. 289.

* Büyük ekonomik maliyetler:

(Teknik hasar kontrolü, kurtarma ve yardım, kirliliği temizleme, üretim tesislerinin yeniden inşası, bozuk ürünlerin geri alınması, bozuk ürünlerin, işlemlerin yeniden dizayn edilmesi, krizden etkilenen kişiler için sağlık bakımı ve buna benzer).

* Büyük sosyal kayıplar:

(Büyük oranda insan tahliyesi, krizden etkilenen kişilerin rehabilitasyonu ve buna benzer).

Tablo I-6: Üretimle İlgili Önemli Krizler

KRİZİN ADI	KRİZİN TÜRÜ	KRİZİN SONUÇLARI
Johnson&Johnson Tylenol Zehirlenmesi	Ürüne Sabotaj	1982 ve 1986 yıllarında 8 ölüm, önemli tazminat ödemeleri
Ford Pinto Hatalı Tasarım	Ürün Kusurları	500 yanarak ölüm
Three Mile Adası Kazası	Sistem Kazası	Maliyet 4 Milyar Dolar
Bhopol Felaketi	Sistem Kazası	3000 Kişinin ölümü, 300.000 yaralanma, 500 milyon - 1 milyar dolar tazminat ödemesi
Jalisco Peynirleri Zehirli Bakteri	Ürün Sabotajı	84 Kişinin ölümü
Procter&Gamble Rely Tamponları	Ürün Kusurları	Kullananlarda toksik şok sendromu
Chrysler Kullanılmış Araba Satımı	Ürün Kusurları	İşletme iflasın eşiğine gelmiştir
Nestle Bebek Mamaları	Ürünün Hatalı Kullanımı	Nestle Ürünlerine Boykot
Star Kist Foods Ekşimiş Turna Balığı	Ürün Kusurları	Önemli miktarda tazminat ödenmiştir
Union Carbide, Sandoz Hoffmann-La, Roche	Zehirli Atıkların Atılması	Önemli miktarda tazminat ödenmiştir
Çernobil Nükleer Kazası	Sistem Kazası	Ölüm, yaralanma, 23 komşu ülkeye radyasyon yayılması, doğaya ve çevreye zarar

Kaynak: Thomas N. GLADWIN, Rajesh KUMAR, "The Social Psychology of Crisis Bargaining: Toward a Contingency Model", COLUMBIA JOURNAL OF WORLD BUSINESS, C. XXII, S. 1 (Bahar-1987), s. 3'den yararlanarak hazırlanmıştır.

2.2.5. Diğer Faktörler

Yukarıda açıkladığımız faktörlerin dışında, büyük bilgisayar bozulmaları, eksik yada yanlış operatör eğitimleri, örgüt içi bilgi akışındaki yanlışlıklar, iletişim bozuklukları, cinsel taciz, hatalı personel seçimi, personelden gelebilecek sabotajlar, kanunsuz işletme faaliyetleri (Örneğin: Toshiba Corporation'ın, bilgisayar ve frezeleme teçhizatını, son derece gizli ve kanunsuz bir şekilde eski Sovyetler Birliğine sattığının açıklanmasıyla Toshiba ciddi bir kriz durumuyla karşı karşıya kalmıştır⁽⁵²⁾), aldatıcı reklam (Örneğin: Volvo Corporation'ın üretimini yaptığı Volvo otomobilin, canavar gibi bir kamyon tarafından birkaç defa ezilip geçilmesine rağmen, otomobile hiç bir şey olmadığını gösteren reklamına "dramatizasyon" etiketini koymadığı için yanıltıcı reklam yapmakla suçlanmıştır⁽⁵³⁾.) gibi faktörler de işletmelerin krizle karşılaşmalarında önemli bir rol oynamaktadır.

3. KRİZİN ORTAYA ÇIKMASINDA İÇ VE DIŞ ÇEVRE FAKTÖRLERİNİN ETKİLEŞİMİ

Krizlerin ortaya çıkmasında iç ve dış çevre faktörlerinin etkileşimi önemli rol oynamaktadır. Bu etkileşimin üç önemli boyutu bulunmaktadır.

- Örgütün dış çevreyi kontrol etme derecesi (Düşük veya Yüksek kontrol).
- Kriz durumlarının pozitif (amaçlara ulaşmak için fırsat yaratan) veya negatif (amaçlara ulaşma şansını azaltan) algılanması.
- Örgütün değişikliklere karşı hassasiyeti. (Düşük veya Yüksek hassasiyet). (*)Yüksek hassasiyet, örgütün krizi karşılama (objektif veya

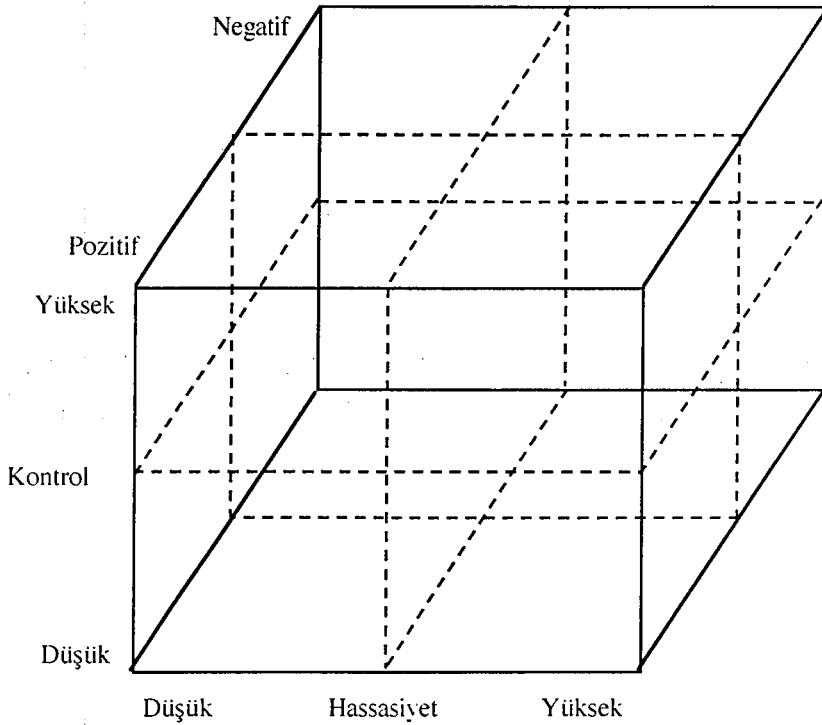
⁽⁵²⁾ Keith Michael HEARIT, "Apologies and Public Relations Crises at Chrysler, Toshiba, and Volvo", **PUBLIC RELATIONS REVIEW**, C. XX, S. 2 (Yaz 1994), s. 114.

⁽⁵³⁾ HEARIT, s. 114.

subjektif) şansının yüksek olduğunu göstermektedir. Düşük hassasiyet, örgütün krizi karşılama şansının düşük olduğunu göstermektedir.

Yukarıda saydığımız bu üç kriter, krizin şiddetini ve örgütün krize nasıl etkin cevap vereceğini belirleyen kriterlerdir. Bu üç kriter birleştirildiğinde, Şekil I-6'da gösterilen sekiz farklı kriz durumuna ulaşılmaktadır.

Şekil I-6: Örgütsel Krizin Tipolojisi



Kaynak: Thomas W. MILBURN, Randall S. SCHULER, Kenneth H. WATMAN, "Organizational Crisis Part I: Definition and Conceptualization", HUMAN RELATIONS, C. XXXVI, S. 12 (Bahar-1984), s. 1157.

- (*) **Yüksek hassasiyete sahip iç çevrenin özellikleri:** a) Stratejik karar alma faaliyetlerinin örgütle uyum sağlamaması, b) Pasif yaklaşım, A tipi kişilikte, düşük öz saygılı, yüksek endişeli, kesin kararlı karar vericiler, c) Esneklik, uyumluluk, istikrar dengesi eksikliği, d) Eski görüşleri bırakmayan, kariyerinden kurtulamayan üst yöneticiler, e) Değişikliklere ve merkezleşmeye önem vermeme.

Şekil I-6'da görüldüğü gibi, en şiddetli krizler, örgütün dış çevresini kontrol etme derecesinin düşük, hassasiyetinin yüksek, değişen durumun negatif olarak algılandığı durumlarda ortaya çıkmaktadır.

Bunun tersi durumlarda, yani örgütün dış çevresini kontrol etme derecesinin yüksek, hassasiyetinin düşük, değişen durumun pozitif olarak algılandığı durumlarda krizin şiddeti azalabilmektedir⁽⁵⁴⁾.

Bu üç kriter ve sekiz kriz alanından hareketle bazı genellemeler yapmak mümkündür.

- Örgütlerin amaç ve ihtiyaçları ile dış çevrenin sunduğu şartlar arasında daha iyi bir uyumun olması, onun krizle karşılaşma ihtimalini azaltır.

- Örgütün dış çevre üzerindeki kontrolünün yetersiz olması ve hassasiyetinin düşüklüğü, çevre ile örgüt arasındaki uyum ihtiyacını azaltır⁽⁵⁵⁾.

- Örgüt kriz durumuna cevap vermede ne kadar kararsız olursa, kriz o derece şiddetli olur.

- Krizi çözmede başarı, örgütün çeşitlilik, esneklik ve karar verme yapısındaki bütünlüğünü koruduğu ölçüde devam edecektir⁽⁵⁶⁾.

(54) MILBURN, s. 1156.

(55) DİNÇER, s. 321

(56) MILBURN, s. 1158.

İkinci Bölüm

KRİZ SÜRECİNİN AŞAMALARI VE İŞLETMELERDE KRİZ YÖNETİMİ KAVRAMI

1. KRİZ SÜRECİNİN AŞAMALARI

Birçok işletme için şiddetli kriz durumları bir günde veya bir akşamda gelişmemekte, tanımlanabilir aşamalar içinde ortaya çıkmaktadır. Krizlerin hızlı büyümeden ortaya çıktığı durumlarda aşamalar arasındaki zaman süreci azalırken, çevresel değişikliklerin çok yavaş değiştiği durumlarda aşamalar arasındaki zaman süreci artabilmektedir.

Kriz sürecini oluşturan aşamalardan her birinin kendine özgü birtakım belirtileri bulunmaktadır. Bu belirtileri zamanında saptayabilen işletmeler kısa bir sürede krizlerle başa çıkabilecek bir duruma gelebilmekte, krizleri önleme şansları yükselmektedir.

İşletmelerde kriz süreci aşağıda belirtilen aşamalardan geçerek hareket etmektedir:

- İşletme krizin ilk aşamalarını görmez, onlara karşı kördür (Körleştirilmiş aşama, gizli kriz aşaması),

- Değişiklik ihtiyacını görmesine rağmen, herhangi bir tedbir almaz (Hareketsizlik aşaması, kriz yalanlama aşaması),
- Tedbir almasına rağmen, aldığı tedbir doğru değildir (Hatalı tedbir aşaması, örgütün bölümlere ayrılma aşaması),
- Bir kriz noktasına ulaşır (Kriz aşaması)
- Tasfiyeye zorlanır (Dağılma aşaması, örgütün çökmesi aşaması)

1.1. KÖRLEŞTİRİLMİŞ AŞAMA (GİZLİ KRİZ AŞAMASI)

Kriz sürecinin ilk aşamasını örgütsel körelme ve gizli kriz aşaması oluşturmaktadır. Bu aşamada işletme, dış çevresinde ortaya çıkan değişme ve gelişmeleri izleme konusunda sahip olduğu yetenekleri kaybetmeye başlamaktadır. Lorange ve Nelson kriz sürecinin bu aşamasında krize yol açabilecek problemleri belirlemede rehber olabilecek dokuz iç sinyal belirtmişlerdir.

Lorange ve Nelson'un belirttiği sinyaller şunlardır⁽¹⁾:

- Aşırı personel
- Yetersiz personele hoşgörüyle bakılması
- Yeniliklere kapalı bir yönetim anlayışı
- Personel kuvvet ve yetkilerindeki dengesizlikler
- Şekil ile esasın yer değiştirmesi
- Açıkça tanımlanmış amaçların sayısında ortaya çıkan azalışlar
- Çatışma ve sıkıntı yaratabilecek durumların ortaya çıkabileceğine ilişkin korku ve endişeler
- Etkin iletişimin kaybolması
- Örgüt yapısının geçerliliğini kaybetmesi

(1) Peter LORANGE, Robert T. NELSON, "How to Recognize and Avoid Organizational Decline", SLOAN MANAGEMENT REVIEW (Bahar, 1987), s. 42.

Tablo II-1: Kriz Sürecindeki Aşamalar ve Tipik Yönetici Davranışları

Aşamalar	Tipik Yönetici Davranışı
1. Gizli Krizler (Körleştirilmiş)	Tatlılık: Sinyaller (Belirtiler) görülmemelikten gelinir. Düşüşün başlangıcı
2. Krizi Yalanlama (Hareketsizlik)	Düzeltilici tedbir konusunda karar verememek. krizin son bulacağı inancı ile tedbire ihtiyaç görülmemesi, krizlerin açıklama getirilerek giderilmeye çalışılması. krizin görünür bir hal alması.
3. Örgütün Bölümlere Ayrılması (Hatalı Tedbir)	Bazı tedbirler alınsada, tedbir alınmasına olan ihtiyaç küçümseilir, yada hatalı karar ve uygulamalar yapılır.
4. Kriz	İşletme çok hızlı değişikliklerin olduğu bir çevrede bulunuyorsa krizi çevirmek için son bir şans bulunmaktadır. çok yavaş değişen bir çevre olduğunda yavaş yavaş erozyona uğrama durumu görülür.
5. Dağılma (Örgütün Çökmesi)	İşletme tedbir alamaz duruma gelir, örgütün çökmesi karşılaşılan krizin türüne göre yavaş yavaş yada çok hızlı bir şekilde gerçekleşir.
* Krizin sonuçları, örgütün çökmesi aşaması dışında bütün aşamalarda ters çevrilebilir. Örgütün çökmesi aşamasında kaynakların şiddetli bir şekilde azalması krizin çözülmesini önlemektedir.	

Kaynak: William WEITZEL, Ellen JONSSON, "Decline in Organizations: A Literature Integration and Extension", **ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY**, C. XXXIV, (1989), s. 97 ile Stuart Sf. P. SLATTER, "The Impact of Crisis on Managerial Behavior", **BUSINESS HORIZONS**, (Mayıs-Haziran, 1984), s. 6'dan yararlanılarak hazırlanmıştır.

Kriz sürecinin birinci aşamasında olumsuz sonuçların etkileri henüz işletmenin mali raporlarında görülmemektedir. Bunun temel nedeni örgüt içinde yeteri kadar kullanılmamış kaynakların bulunması ve olumsuz etkilerin satışlara ve üretime etki etmesinde bir zaman farkının bulunmasından kaynaklanmaktadır. Krizin birinci aşamasında ortaya çıkan olumsuz değişikliklerin birçoğu, işletmenin çevreyi taramada başarısız kalması sonucu saptanamayan (Toplumun beklentilerinde değişiklik, işletmenin mal ve hizmetlerine karşı tüketici tutumlarında değişiklik, teknolojik değişiklikler ve buna benzer) değişikliklerdir.

Bu değişikliklere uyum sağlayamamak, işletmenin satışlarına ve pazar talebine önemli ölçüde etki etmekte, işletmenin önemli kaynaklara veya potansiyel müşteri gruplarına ulaşmasını sınırlandırabilmektedir.

Kriz sürecinin birinci aşamasında işletmenin örgüt içi gözetimi sağlamak için kullandığı yöntemler yetersiz kalabilmektedir. İşletme faaliyetleriyle ilgili standart yöntem ve rutinlerin periyodik olarak incelenip değerlendirilmemesi, çalışan personelin tatminleri üzerinde durulmaması teşvik sistemini de bozmaktadır.

Bu aşamada örgüt içinde yatay ve dikey iletişimde bozulmaktadır. Fonksiyonel alanlar arasında iletişimin bozulması, gözlenebilir hatalara, örgütsel gecikmeye, koordinasyon bozukluğuna yol açmaktadır.

İşletme yöneticileri yukarıda saymaya çalıştığımız bu olumsuz gelişmeleri zamanında kavrayıp yerinde tedbirler aldıkları ölçüde krizi önleme şansına sahiptirler, aksi takdirde işletme kriz sürecinin ikinci aşamasına geçecektir.

1.2. HAREKETSİZLİK VE KRİZİ YALANLAMA AŞAMASI

Kriz sürecinin ikinci aşaması hareketsizlikle karakterize edilmektedir. Bu aşamada örgütsel performans da bozulma belirtileri olmasına rağmen işletme yönetiminde bir hareket görülmemektedir. Bu aşamanın en önemli belirtileri, düşüş gösteren kârlar, azalan satışlar, stoklarda görülen artışlardır. Bu aşamada örgütsel sistemdeki bozulmalar kriz durumuna ulaşmamasına rağmen örgüt personeli tarafından gözlenebilmektedir.

Örgütlerin düzeltici tedbirleri almada neden geciktikleri konusunda iki temel neden vardır. Bunlardan birincisi, tehdit veya fırsatın geçici olabileceğidir. Bu durumda "bekle ve gör" türünde bir politika cazip olmaktadır. İkincisi, değişikliğin maliyeti yüksek ve sonuçları yıkıcı olmaktadır⁽²⁾.

(2) Danny MILLER, Peter FRIESEN, "Archetypes of Organizational Transition", ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY, s. 25 (1980), s. 270.

Birçok durumda, yöneticiler beklemeyi etkili bir taktik olarak görmüşlerdir ancak beklemelerin örgüt açısından yarar sağladığı durumları kriz kavramıyla ifade etmek mümkün değildir. Krizler tehlikelidir, normal davranışlar onları daha kötü durumlara sokabilmektedir.

Hareketsizlik aşamasında, çevresel değişikliklerle ilgili bilgilerin yorumlanmasındaki belirsizlik örgütle ilgili kararların alınmasını güçleştirmektedir. Yine bu aşamada işletmede belirgin bir kaynak yetersizliği yaşanabilmektedir. İşletme yöneticileri politik sebeplerden dolayı kararların verilmesinden kaçınabilmektedirler. Çünkü bu dönemde yapılacak bir değişiklik zaten kıt olan kaynaklarında kaybedilmesine yol açabilecektir. Bu durum örgüt içindeki güç dengelerini de bozabilecektir.

İşletmede krizin etkileri artıp görünür bir hal almaya başladıkça işletme üst yönetimi tarafından krizlerin yalanlanması başlamaktadır. İşletme yöneticileri bu aşamada iki konu üzerinde durmaktadır. Bunlardan birincisi, kriz belirtilerinin işletmenin değişme çabalarından (Örnek olarak: Yeni ürünler, yeni sermaye yatırımları ve buna benzer) ileri geldiği, örgütsel performansın belirli bir zaman sonra yeniden eski durumuna dönebileceğidir. Yöneticilere göre bu durumda sorunun çözümlenmesi için belirli bir zamanın geçmesi gerekmektedir. İkinci görüşe göre örgütteki kötü performansı, işletmenin kontrolü dışındaki (Örnek olarak: Kur dalgalanmaları, ekonomik durgunluk ve buna benzer) kısa vadeli çevresel baskılar başlatmaktadır. Bu baskılar ortadan kalktığında örgüt eski gücüne kavuşabilecektir.

Yöneticilerin yaptığı bu açıklamaların her ikisi de herhangi bir yönetim tedbirinin gerekli olmadığı görüşünü desteklemektedir.

Kriz sürecinin bu aşamasında yöneticilerde krizin varlığını kabul etmeme veya en azından bir tedbir alınmasına gerek olmadığı görüşü hakimdir. Yöneticiler genellikle samimi bir şekilde hala doğru yol üzerinde olduklarına inanmalarına rağmen bir bütün olarak stratejileri yanlışır.

Krizi yalanlama, yönetimin kendini koruma arzusundan kaynaklanmaktadır. Yöneticiler daha önce aldıkları tedbirlerin yanlış olduğunun belirlenmesi halinde, sadece kendilerinin suçlanacaklarını düşünmemekte aynı zamanda işlerini de kaybedeceklerine inanmaktadırlar. Diğer yandan yapılacak değişikliğin, özellikle işletmenin yönetim grubu içindeki güç yapısında değişikliğe yol açabileceğini düşünerek gücü elinde bulunduran kişilerin değişikliğe karşı direnç gösterme eğilimi içine gireceklerine inanırlar ve krizin mali belirtilerinin gerçekte olduklarından daha iyi görülmesini sağlamaya çalışırlar.

Bu çabalar, hesap raporları üzerinde değişiklikler yapılması, hesap dönemlerinin uzatılması, makina bakım ve tamir giderlerinin ertelenmesi, satışlardan elde edilen gelirlerin veya varlıkların yeniden yorumlanması şeklinde olabilmektedir. Örnek olarak: Yağlı radyatörlerin üretimi konusunda faaliyet göstermiş şu anda faaliyetine devam etmeyen Birleşik Kraliyet (UK) işletmesi Dimplex'in yönetim kurulu başkanı, 1970'li yılların ortalarında yaptığı açıklamada kriz yalanlama konusunda iyi bir örnek vermiştir⁽³⁾.

Dimplex ürünlerinin talebi 1974 ve 1976 yılları arasında, (OPEC petrol krizlerini izleyen yıllarda elektrik fiyatlarının yüksek tutulması nedeniyle) yüzde altmış altı azalmış olmasına rağmen, işletmenin yıllık raporlarında ve basında aşağıdaki açıklamalara yer verilmiştir.

"1974 Yıllık Raporu: Radyatör satışlarının yeniden iyi duruma gelebileceği konusunda iyimser bir kâr artışı olacağı planlanmış bulunmaktadır.

1975 Yıllık Raporu: Geçen yıl elektrik tarifelerine yapılan zam tüketiciler üzerinde etkili olmuş ve bu etki satışlara yansımış olmasına rağmen, elektriğin ev için esas enerji kaynağı haline geleceği konusunda herhangi bir şüphe bulunmamaktadır.

(3) Stuart St. P. SLATTER, "The Impact of Crisis on Managerial Behavior". BUSINESS HORIZONS (Mayıs-Haziran, 1984), s. 7.

The Times Dergisi Aralık 1976: Evlere yönelik yapılan pazarlama faaliyetlerinde satışların azalması, ekonomideki sürekli bozulmadan... uzun süren sıcak havadan dolayıdır... ve tüketicilerin ev ısıtma işlerini elektrikle yapmalarının diğer yakıtlara göre birçok üstünlüğü bulunduğu konusunda bilgilendirilmelerinde hala güçlüklerle karşılaşılmaktadır şeklinde açıklamalara yer verilmiştir⁽⁴⁾”.

Dimplex yönetim kurulunun kriz yalanlama konusunda yaptığı açıklamalar boşa gitmiş ve işletme sonuçta piyasadan çekilmek zorunda kalmıştır.

1.3. HATALI TEDBİR AŞAMASI (ÖRGÜTÜN BÖLÜMLERE AYRILMA AŞAMASI)

Kriz sürecinin üçüncü aşamasında, işletme yönetimi artık bir krizin olduğunu görmekte, ancak çevredeki değişiklikler ve örgüt içi problemlerin yorumlanmasındaki belirsizlikler, yönetimin yapması gereken davranışın yönü ve kapsamı konusunda ortak bir görüşe varmasını güçleştirmektedir. Kişisel yorumlar ve sezgiler ön plana çıkarken, bilgi sadece birkaç kaynaktan elde edilmeye çalışılmaktadır. Bu durum işletme yönetimi arasında ortak bir fikir birliği sağlamayı zorlaştırmaktadır⁽⁵⁾.

İşletme üst yönetimi artan baskı altında olduğundan davranışı değişmekte ve aldığı kararların niteliğinde önemli bozulmalara rastlanmaktadır. Örgüt içi karar grupları, merkezleşmenin artmasından ve gizliliğe ihtiyaç görülmesinden dolayı küçülme eğilimi göstermektedir. Sıkı bütçe uygulamaları (giderleri azaltma, ödemelerde kesintiler yapmak ve buna benzer) gündeme gelmektedir.

Örgüt içindeki belirsizlik ve söylentiler çalışan personelin morali üzerinde olumsuz etkiler yaratmaktadır. İlerleme imkanlarının ortadan

(4) SLATTER, s. 6.

(5) DİNÇER, s. 328.

kalktığını gören yetenekli personelden bir bölümünde işletmeden ayrılma eğilimi görülebilmektedir.

Örgüt içindeki üst yöneticilerin yeterliliği işletme personeli tarafından ciddi bir şekilde sorgulanmaya başlamakta, yöneticiler artan bir stresle karşı karşıya kalabilmektedirler. İşletme personeli üzerinde, “eğer yöneticilerimiz yeterli olsalardı krizle ilgili tedbirleri kriz sürecinin birinci ve ikinci aşamasında alırlardı, işletmeyi bu aşamaya getirmezlerdi” yönünde bir görüş hakim olmaya başlamakta, işletme personelinin yöneticilere olan güvenlerinde azalma eğilimi görülmektedir⁽⁶⁾.

Kriz sürecinin üçüncü aşamasında örgüt içi iletişimde tamamen bozulmakta, örgüt üst yöneticileri alt kademelerden gelen ikaz ve uyarıları dikkate almamaktadır. Örgüt personeli alınan kararlar ve yapılan uygulamalar konusunda bilgilendirilmemektedir. Bu gelişmeler örgüt içinde huzursuzluğa neden olmaktadır.

Tablo II-2’de örgütün bölümlere ayrılma aşamasında ortaya çıkan olumsuz yönetici davranışları görülmektedir.

(6) SLATTER, s. 7.

Tablo II-2: Örgütün Bölümlere Ayrılma Aşamasında Ortaya Çıkan Olumsuz Yönetici Davranışları

- Yöneticilerin dikkatlerini yoğunlaştırdığı konuların sayısında azalma görülür.
- İşletme üst yönetimi duyduğu ve inandığı konularda daha seçici duruma gelir.
- Hoşa gitmeyen tehlike sinyalleri görmemezlikten gelinir.
- Yöneticiler olumsuz gelişmelere kendi kişisel görüş ve geçmiş tecrübelerine göre karşılık verirler.
- İşletme üst yönetiminin aldığı stratejik kararların sayısında azalmalar görülür. Alınan kararlar daha basit yapıdadır.
- Yöneticilerde artan otokratik davranış biçimi görülür.
- Daha önce kullanılmış yöntemler yeni problemleri çözmede de tek yol olarak görülür.

Kaynak: Stuart St. P. SLATTER, "The Impact of Crisis on Managerial Behavior", **BUSINESS HORIZONS** (Mayıs-Haziran 1984), s. 8'den yararlanılarak hazırlanmıştır.

1.4. KRİZ AŞAMASI

İşletme, ilk üç aşamada kriz yaratabilecek gelişmeleri sağlamada yetersiz kalmışsa ve değişikliklere uyum sağlayamamışsa bir kriz durumuyla karşı karşıya kalmakta, örgütte bir kızgınlık ve telaş durumu gözlenmektedir.

Kriz etkisini arttırdıkça, örgütsel yapıda önemli bozulmalar ortaya çıkabilmektedir. İşletme yöneticileri örgüt amaçlarını ikinci plana iterek daha çok kendilerine yönelik uygulamalar içine girmektedirler. Başarısızlık beklentilerinin büyümesi, başarısızlığı daha da artırmaktadır. Örgüt içindeki moral düzeyinde önemli düşüslere rastlanmaktadır.

Kriz aşamasında işletme müşterileri, çalışan personel, satıcılar ve işletmeyle ilişkisi olan diğer kişi ve gruplar, bu ilişkilerini sınırlamaya ya da gevşetmeye başlayacaklardır. Diğer yandan satıcılar, daha riskli kredi şartları getirerek, ürünleri için yeni pazarlar arama gayreti içine gireceklerdir.

İşletmenin kredi notunun düşmesi sonucu, ek sermaye elde etmenin maliyeti yükselmektedir. Tüketici grubu yeni ürünlere yönelebilmektedir. Bu aşamada örgütün genel bir yeniden düzenleme faaliyetlerine girmesi zorunlu bir hal almakta, sürekli başarısızlıktan dolayı işletme personeline ortaya çıkan “inanç yıkılması” örgütün daha önceki deneyimlerinden vazgeçmesi sonucunu doğurmaktadır.

Örgüt içinde ortaya çıkan “inanç yıkılması”nın giderilmesi için eski yapı, strateji, personel ve görüşlerde önemli değişikliklerin yapılması gerekmektedir.

Tushman, Newman ve Romanelli yapılması gereken bu geniş çaplı değişiklikleri “çerçeve kırma” değişiklikleri olarak adlandırmaktadırlar.

“Tushman, Newman ve Romanelli “çerçeve kırma” değişikliğinin (Örnek olarak: Temel strateji, yapı, güç ve kontrollerin kullanımına son vermek ve onların yerine ikame alternatifleri koymak gibi) krizi önlemek için tek yol olduğunu öne sürmelerine rağmen, yapılan yeniden düzenleme çalışmalarının hepsi başarılı olmamaktadır. Bununla birlikte, hareket etmemek kesin başarısızlık demektir⁽⁷⁾”.

1.5. DAĞILMA AŞAMASI (ÖRGÜTÜN ÇÖKME AŞAMASI)

Kriz sürecinin son aşamasının ters çevrilmesi genellikle mümkün olmamaktadır. İşletme bu aşamada örgütün çevreyle olan ilişkisinin bozulması, tüketici şikayetlerinin artması, kredi kaynaklarının sınırlanması, sermayenin azalması, pazarların ve işletme ününün kaybedilmesi, yetenekli ve tecrübeli personelin işletmeden ayrılması gibi nedenlerden dolayı ciddi güçlükler içinde bulunmaktadır. İşletmedeki üst yöneticiler değiştirilmiş olmasına rağmen, örgüt içi kaynakların azlığı ve yeni alınan

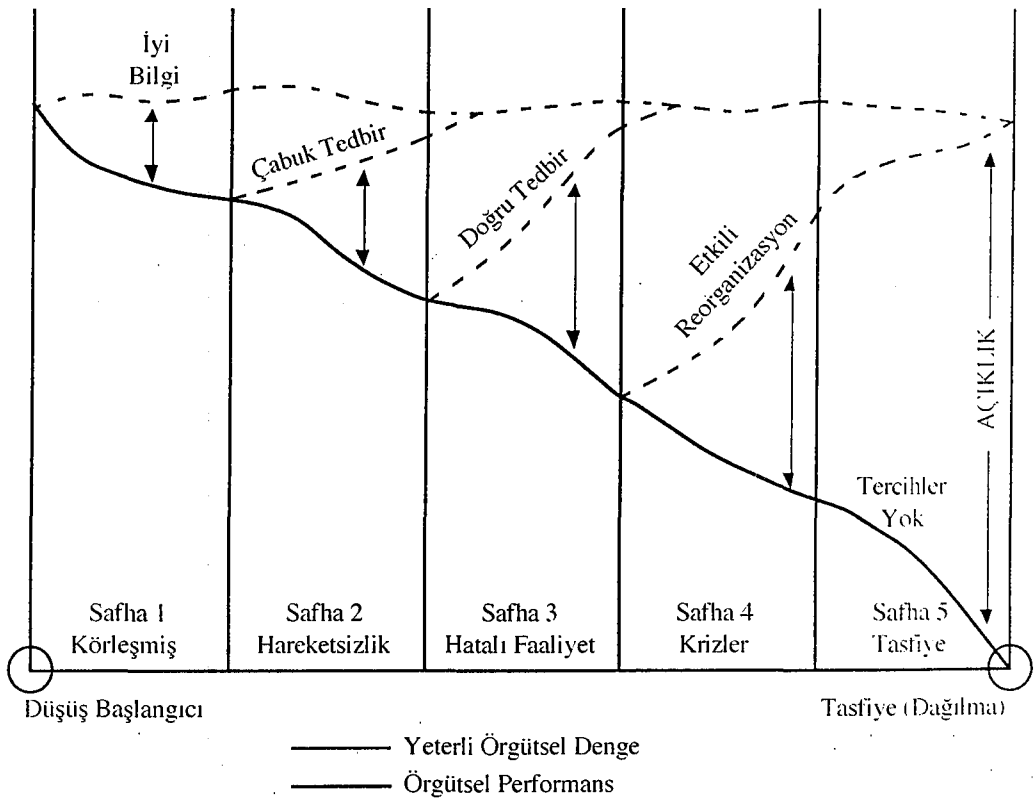
(7) Michael L. TUSHMAN, William H. NEWMAN, Elaine ROMANELLI, “Convergence and Upheaval: Managing the Steady Pace of Organizational Evolution”, CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW, C. I, s. 29, (1986), s. 32.

yöneticilerin tecrübesizliği, başarısızlığa ek bir katkı getirmektedir.

Kriz sürecinin bu aşamasına gelen işletmeler için elde edilebilecek en büyük başarı, tasfiyesini etkin bir şekilde gerçekleştirebilmektir.

Şekil II-1'de kriz süreci boyunca örgüt performansı ile örgütsel denge arasında ortaya çıkan açıklık görülmektedir. Şekil II-1'de görüldüğü gibi, krizin saptanarak gerekli önlemleri alınması geciktikçe başarılı olma şansı azalmaktadır. Krizler, kriz sürecinin ilk aşamalarında saptandıklarında önlenmeleri için daha kolay tedbirler yeterli olabilmektedir.

Şekil II-1: Kriz Derinleştikçe Genişleyen Performans



Kaynak: William WEITZEL, Ellen JONSSON, "Decline in Organizations: A Literature Integration and Extension", **ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY**, C. XXXIV, (1989), s. 102'den yararlanılarak hazırlanmıştır.

Yukarıda geniş bir şekilde incelemeye çalıştığımız kriz süreci beş aşamadan oluşmaktadır. Herhangi bir krizle karşı karşıya kalabilecek

işletmeler mutlak suretle bu aşamaları geçirmek zorunda değildirler. İşletmeyi etkileyen krizin saptanması ve uygun çözümler bulunması, sürecin son aşaması dışında her aşamada mümkün olabilmektedir.

2. KRİZ SÜRECİNİN İŞLETMELER ÜZERİNDE YARATTIĞI ETKİLERİN İNCELENMESİ

Kriz süreci işletme ve çalışanları üzerinde bir çok etkiler yaratabilmektedir. Bu etkileri genel olarak üç ana grup altında toplamak mümkündür.

- İşletme içindeki kararlarda merkezleşme eğilimi
- İşletme personeli üzerinde korku ve huzursuzluk eğilimi
- Zihni süreçlerin zayıflaması ve kararların niteliğinin bozulması

2.1. İŞLETME İÇİNDEKİ KARARLARDA MERKEZLEŞME EĞİLİMİ

Kriz dönemlerinde işletme yönetimi gerek aldığı kararlarda gerekse denetimin sağlanmasında daha merkezci bir uygulama içine girmektedir. Krizlerin önlenmesinde ortaya çıkabilecek bir başarısızlık işletmenin devamlılığını tehlikeye sokabileceğinden, işletme üst yöneticileri başarısızlığa meydan vermemek için alınacak bütün kararları kendilerinde toplamak istemektedirler.

İşletme yöneticileri karar almayı merkezleştirerek daha çabuk ve etkili kararlar alabileceklerine inanmaktadırlar. Merkezleşmeye ağırlık verilmesi karar almayı çabuklaştırırken bazı olumsuzluklara da neden olabilmektedir. Kriz dönemlerinde karar gruplarının güçlü bir lider tarafından yönetilen homojen bir gruba dönüşmesi ve bu grubun bütün kararları alması, örgüt içinde yeni fikirlerin ortaya çıkmasını engellemekte, kararların daha zayıf nitelikte olmasına yol açmaktadır.

2.2. İŞLETME PERSONELİ ÜZERİNDE KORKU VE HUZURSUZLUK EĞİLİMİ

Krize uygun cevabın verilmesi bir zaman baskısının bulunması ve sınırlı kaynaklarla mücadele edilmesi, işletme yönetiminde ve personel üzerinde büyük bir gerginlik ve huzursuzluk yaratmaktadır.

Krizler işletme personeli üzerinde heyecan, endişe, korku, tehdit, tatminsizlik, hayal kırıklığı, kızgınlık gibi olumsuz etkiler yaratabilmektedir. Bu faktörlerin etkisi işletme personelinin kişilik özelliklerine göre değişebilmektedir. Diğer yandan krizler örgüt içindeki gruplar üzerinde bölünmeyi ya da bağlılığın artması sonucunu da doğurabilmektedir. İşletmenin iç çevresinden kaynaklanan krizlerde bölünme daha yoğun bir şekilde yaşanırken, dış çevreden kaynaklanan krizlerde örgütsel bağlılık artabilmektedir.

Kriz dönemlerinde karar sürecinin merkezleşmesi sonucu, işletme personelinin bir bölümü karar sürecine katılırken diğer bölümü kararlara katılamamaktadır. Bu gelişme işletme personeli arasında bir farklılaşma yaratmaktadır. Karar sürecine katılan işletme personelinde başarısızlıktan sorumlu olma duygusu artarken, diğer personel ve gruplar arasında çatışmalar ortaya çıkabilmektedir⁽⁸⁾.

2.3. ZİHNİ SÜREÇLERİN ZAYIFLAMASI VE KARARLARIN NİTELİĞİNİN BOZULMASI

Kriz dönemlerinde karar alma, analiz yapma ve tahmin etme gibi süreçlerde büyük hatalar (Hesap hataları, yaratıcı görüşler üzerinde durmama, belirli bir konuda odaklaşarak diğer faktörleri dikkate almama ve buna benzer) ortaya çıkmaktadır. Şiddetli krizler, yöneticilerin doğru

(8) DİNÇER, s. 332.

kararlar almasını engellemektedir. İşletme yöneticilerinin özellikle krize cevap vermede karşılaşılabilecekleri başarısızlıkların sorumluluğunu dağıtmak ve örgüt içi çatışmaları azaltmak için herkesin kabul edebileceği çözümlere yönelmeleri, alınan kararların niteliğinin bozulmasına yol açmaktadır.

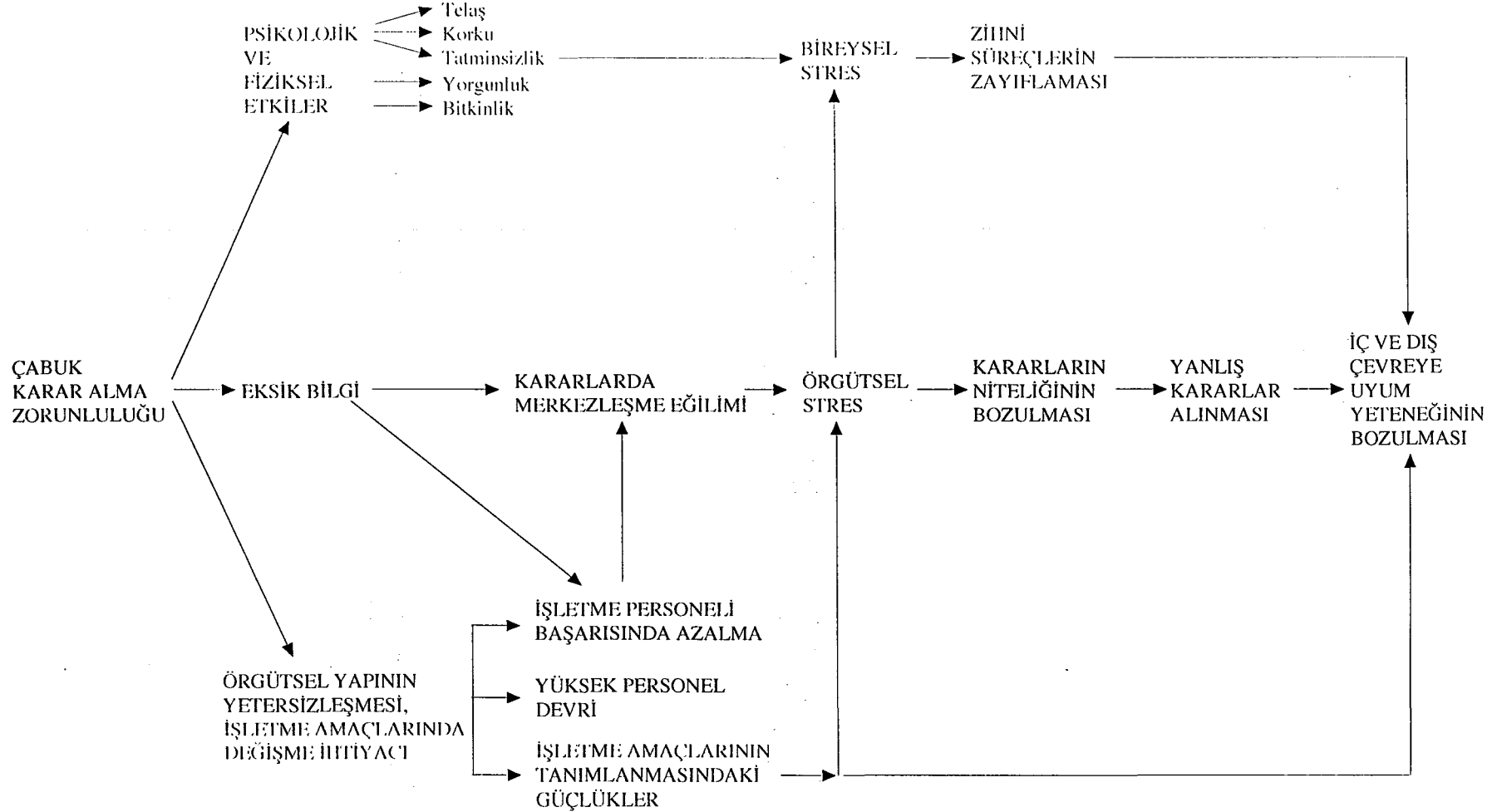
Tablo II-3'de kriz sürecinin işletme üzerinde yarattığı etkiler görülmektedir.

Tablo II-3: Kriz Sürecinin İşletme Üzerinde Yarattığı Etkiler

Kontrolün Merkezleşmesi	Olumsuz Tavırlara Neden Olan Tehditler, Riskler ve Ciddi Kayıp Korkusu	Karar Sürecinde Bozulma
<ul style="list-style-type: none"> - Standartlaşma, denetim kurulması, yetkinin merkezleşmesi yoluyla daha fazla denetimin sağlanması. - Merkezi karar verme birimi güçlü bir liderin yönettiği iyice kaynaşmış bir gruptan oluşur. - Karar verme grupları krizler süresince küçülme eğilimi gösterirler. - Yoğun baskı altında, kendini tehdit altında hisseden lider ya bütün yetkiyi toplar yada görevinden çekilir. - Kriz yetkinin merkezleşmesine yol açar. - Kriz etkinin merkezleşmesine yol açar. - Krizler uzadıkça yada yoğunlaştıkça üst yönetimde görev yapan yöneticiler daha fazla karar alma sorumluluğu üstlenirler. 	<ul style="list-style-type: none"> - Yüksek Yönetici devri. - İşletme personelinin motivasyonu zorlaşır. - İşletme personeline çekilme tutumu görülür. Üretim miktarında azalma, personel devrinde artma ve tatminsizlik görülür. - Karar vericiler kriz süresince tehdit edici zararlarla ilgilenirler, krizden çıkış yolları ararlar ve anında rahatlama veren bir çözümü kabul ederler, hatırlamakta güçlük çekerler, basit mantık kullanırlar, paniğe kapılırlar. - Krizler kişisel hedefleri tehdit eder, verimsizlik, hayal kırıklığı, fiziksel gerilim ve sinir yaratırlar. - Krizle mücadele eden personelde fiziksel ve zihinsel yorgunluk artar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Stres altında bireysel kayıplar daha fazladır. kişi artık durumun önemli yanlarını görmez ve tutumu daha az benimseyicidir. - Yüksek stres altında hata oranı artar. problem çözme süreci katılaşır. tolerans azalır. karmaşık problemlerle başa çıkma becerisi ve karar sayısı azalır. - Kriz yoğunlaştıkça kavramaya ilişkin performans düşer. - Krizlerle karşılaşan işletmelerde bölünme başlar ve tekrar toparlanamazlar. Karar sürecinin bozulması kriz yönetimini zorlaştırır.

Kaynak: Hoosshang KUKLAN, "Crisis Confrontation in International Management: Consequences and Coping Actions", **MANAGEMENT INTERNATIONAL REVIEW**, C. XXVIII, S.3 (1988), s. 22'den yararlanılarak hazırlanmıştır.

Şekil II-2: Kriz Sürecinin İşletme Üzerinde Yarattığı Etkilerin Sonuçları



Kaynak: Thomas W. MILBURN, Randall S. SCHULER, Kenneth H. WATMAN, "Organizational Crisis Part II: Strategies and Responses", **HUMAN RELATIONS**, C. 36, S. 12 (Bahar, 1984), s. 1163 ile Ömer DİNÇER, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası** (İstanbul: Timaş Basım Yayıncılık, 2. Baskı, 1992), s. 33'den yararlanılarak hazırlanmıştır.

3. İŞLETMELERDE KRİZ YÖNETİMİ

Son yıllarda işletmelerin karşılaştıkları krizlerin sayısında ve ortaya çıkardığı zararların miktarında önemli artışlara rastlanmaktadır. Yakın zamana kadar krizlerin, işletmeleri tehdit eden küçük dış etkenler olduğu, bu etkenler için önlem alınmasının gereksiz olduğu yönünde görüşlere yer verilmekteydi. Ancak son zamanlarda krizlerin etkileri göz ardı edilemeyecek boyutlara ulaştıkça, krizlerin sanıldıkları kadar basit oluşumlar olmadığı anlaşılmaya başlamıştır.

Krizler, artan sıklıkları örgütlere ve topluma verdikleri büyük zararlar nedeniyle önemli hale gelmektedirler. Endüstriyel teknolojiler, devamlı olarak daha karmaşık ve tehlikeli hale gelmektedir. Örgütler, büyüklükleri ve faaliyet alanları açısından daha da büyümektedirler. Çernobil nükleer felaketinde yaşandığı gibi, krizlerin etkileri, global çapta zarar oluşturabilecek ölçüde örgütsel ve ulusal sınırları aşabilmektedir.

Günümüzde yöneticiler krizin artık işletmeyi etkileyip etkilemeyeceğini düşünmek yerine nerede, ne zaman, nasıl ve ne şekilde bir krizle karşılaşabileceklerini, kimin ve kaç kişinin bu krizden etkilenebileceğini düşünmek zorundadırlar. Bütün bu gelişmeler sonucunda, işletme yöneticileri herhangi bir zamanda karşılaşabilecekleri krizleri önlemek yada en az kayıpla atlatabilmek için kriz yönetimi çalışmalarına daha çok zaman ayırmak zorunda kalmaktadırlar. İşletmelerin krizlerin doğal sonuçlarından etkilenmemeleri için kriz yönetimi çalışmalarını krizlerin gerçekleşmesinden çok daha önce başlatmaları gerekmektedir. Diğer bir deyişle, eğer fırtına yaklaşıyorsa, camların kırılmasını önlemek için bütün pencerelerin bantlanması, mobilyaların ıslanma ihtimalinin ortadan kaldırılması için naylonla kaplanması, fırtınanın yaratabileceği zararların önlenmesinde önemli bir rol oynayabilecektir.

Krizlerin işletmeler için çok tehlikeli oluşumlar oldukları bir gerçektir. İşletme yöneticileri açısından krizlerin tümünü engellemek gerçekten çok zor bir olaydır. Ancak bu zorluklara rağmen, krizlerin ne zaman, ne şekilde ve nerede olabilecekleri konusunda tahminler yürüterek gelebilecek krizleri başarıyla önleme şansları bulunmaktadır. İşletmeler krizlere ne kadar çok hazırlanıp tahmin yürütürlerse (Krizlerin önlenebilir veya önlenemez olmasına bakılmaksızın) krizleri önleme şansları o derece yüksek olabilmektedir.

3.1. KRİZ YÖNETİMİNİN TANIMI

Kriz yönetimi ile ilgili farklı tanımlar yapılmaktadır. Bu tanımlardan bazıları şunlardır:

Kriz yönetimi, karşılaşılabilecek bir kriz durumunda, kriz sinyallerinin yakalanarak değerlendirilmesi ve işletmenin kriz durumunu en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanması faaliyetlerinden oluşan bir süreçtir⁽⁹⁾.

Diğer bir tanıma göre kriz yönetimi, işletmenin temel ürün, hizmet, üretim süreci, personeli, çevresi ve toplum üzerinde ciddi tehlikeler yaratabilecek krizleri önlemek amacıyla yürüttüğü birbirine bağlı bir seri değerlendirme ve denetimdir⁽¹⁰⁾.

Kriz yönetimi krizleri anlamak ve onlarla başa çıkmak için yürütülen faaliyetlerin bütünüdür. Kriz yönetiminin temel amacı işletmeyi karşılaşılabilecek bir kriz durumuna karşı hazırlamaktır.

Kriz yönetimi, işletmenin temel ürün ve hizmetlerine, üretim sürecine, işgören ve yöneticilerine, dış çevresine önemsenecek oranda tehlike yaratabilecek krizler konusunda gerçekleştirilecek bir seri halindeki

⁽⁹⁾ Christine M. PEARSON, Judith A. CLAIR, "Reframing Crisis Management", THE ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW, C. XXIII, S. 1 (Ocak, 1998), s. 61.

⁽¹⁰⁾ Samuel Coad DYER, "Getting People into the Crisis Communication Plan", PUBLIC RELATIONS QUARTERLY, C. XXXX, S. 3 (Güz, 1995), s. 38.

iç bağıntılı değerlendirme veya denetimdir. Kriz yönetimi ayrıca krizi tahmin etme, önleme, hazırlanma, özelliklerini belirleme, iyileşme ve öğrenme mekanizmalarının planlanması, tekrar planlanması ve uygulanması gibi bir seri faaliyeti içeren bir süreçtir⁽¹¹⁾.

Kriz yönetimi, işletmelerin istenmeyen durumlarla karşılaşmaları halinde yürürlüğe girmesi beklenen uygulamalardır⁽¹²⁾.

Kriz yönetimi bir dizi hoş gitmeyen kararların alındığı, belirli bir zamanı kapsayan ve bazı fedakarlıklar yapmayı gerektiren bir süreçtir⁽¹³⁾.

Tablo II-4: Kriz Yönetiminin Tanımlanması

KRİZ YÖNETİMİ	<p>* Ürünlerin, hizmetlerin, üretim sürecinin, işletme ününün, personelin, çevrenin ve toplumun karşılaştığı tehlikeleri temel alan risk değerlendirme çalışmaları.</p> <p>* Kriz planlarının hazırlanması ve uygulanması, krizlerin saptanması, önlenmesi, sınırlandırılması, iyileştirme ve belli başlı krizlerden birşeyler öğrenme çalışmaları</p>
------------------	--

Kaynak: Ian I. MITROFF, "Crisis Management and Environmentalism: A Natural Fit, CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW, C. XXXVI, S. 2 (Kış, 1994), s. 102.

3.2. KRİZ YÖNETİMİNİN ÖZELLİKLERİ

Kriz yönetiminin klasik yöneticilik anlayışından farklı kendine özgü bir takım özellikleri bulunmaktadır. Bu özelliklerden bazıları şunlardır:

* Kriz yönetiminin temel amacı, krizleri önceden görebilen, bunların

⁽¹¹⁾ Ian I. MITROFF, "Crisis Management and Environmentalism: A Natural Fit, CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW, C. XXXVI, S. 2 (Kış, 1994), s. 102.

⁽¹²⁾ Alfonso Gonzales HERRERO, Cornelius B. PRATT, "How to Manage a Crisis Before -or Whenever- It Hits", PUBLIC RELATIONS QUARTERLY, C. XXXX, S. 1 (Bahar, 1995), s. 26.

⁽¹³⁾ Kathy R. FITZPATRICK, "Ten Guidelines for Reducing Legal Risks in Crisis Management", PUBLIC RELATIONS QUARTERLY, C. XXXX, S. 2 (Yaz, 1995), s. 33.

türlerini ayırdedebilen, bunlara karşı birtakım önlemler alabilen, bunlardan birçok alanda yeni şeyler öğrenebilen ve en çabuk şekilde toparlanan işletmeler yaratmaktadır⁽¹⁴⁾.

* Karar vericilerin algılama yapıları kriz yönetiminde önemli bir yer tutmaktadır. Krizleri önlemedeki başarı, yöneticilerin krizleri ne şekilde algıladıklarına bağlı olarak değişebilmektedir. Krizler yöneticiler tarafından tehdit edici olarak algılandıklarında önlenmeleri konusundaki başarı şansı da artabilmektedir.

* Kriz yönetimi sürekli bir işlemdir, başlangıcı ve sonu yoktur. Önceden tahmin edilebilen krizlerle ilgili hazırlanan planların sürekli olarak denenmesi, tekrar tekrar gözden geçirilmesi gerekmektedir.

* Kriz yönetimi krizlerin türüne uygun olarak yapılmaktadır. Her krizin kendine özgü işaretleri ve çözümleri bulunmaktadır. Farklı bir krizin önlenmesinde kullanılan strateji karşılaşılabilecek yeni bir krizde başarılı olmayabilecektir.

* Kriz yönetimindeki başarının ödülü çok büyük olabilmektedir. Başarılı bir kriz yönetimi yöneticilerin kendilerine olan güvenlerini ve morallerini güçlendirebilmektedir. Krizleri başarıyla atlattığı olan yöneticiler görevlerini kaybetmemenin yanında kariyerlerinde önemli bir aşama kaydedebilmektedirler. Buna en iyi örneği Iacocca'yı ve Chrysler krizinden sonra kariyerinde ortaya çıkan değişiklikleri örnek gösterebiliriz. Iacocca sadece Chrysler için bir kurtarıcı olmamış, ülkesinde milli bir kahraman olarak ilan edilmiştir.

* Kriz yönetimi önemli, gerekli, zor ve karmaşık bir süreçtir. Krizlerin çözümlenmesi uzun zaman alabilmektedir. Krizi çözümlenmek esnek, yaratıcı, objektif, atak cesaretli, grup çalışmasını seven, harekete hazır, yeniliğe açık, beklenmedik durumlarda bilinmeyene, istenmeyecek koşullara da istekli olmayı gerektirmektedir. Krizleri önlemek önemli fedakarlıklar yapmayı da zorunlu hale getirebilmektedir.

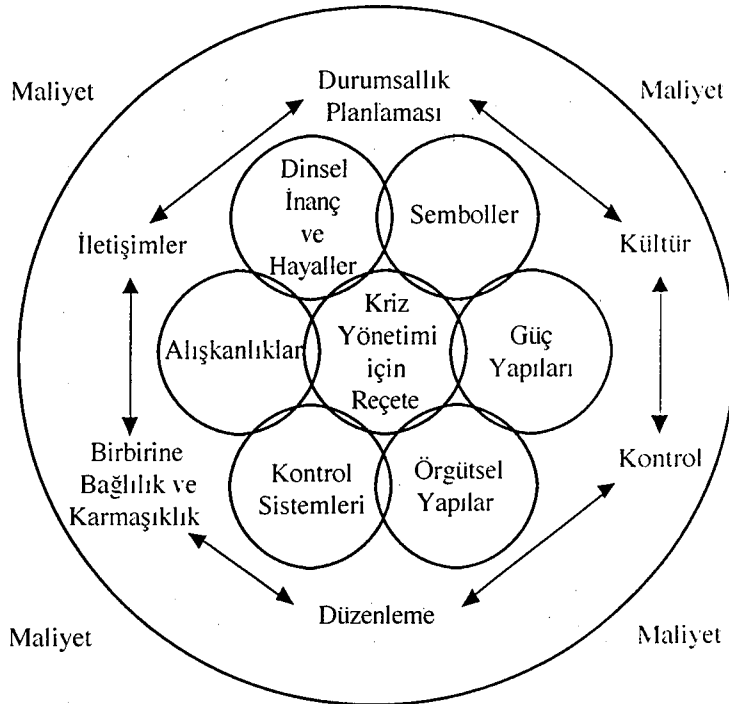
(14) MITROFF, *From Crisis...*, s. 49.

* İletişim, düzenleme, kontrol, maliyet, kültür, durumsallık planlaması, sistemlerin karmaşıklığı ve birbirine bağlılığı gibi faktörler kriz yönetiminde önemli bir yer tutmaktadır. Bu faktörler bir bütün olarak işletmenin krizde kullanabileceği reçeteyi oluşturmakta, örgütsel değerler ve inançlar doğrultusunda krizlerin yönlendirilmesinde önem taşımaktadırlar: Diğer yandan bu yedi faktör işletmenin krize karşı dayanıklılığını belirleyebilmektedir⁽¹⁵⁾.

Şekil II-3'de kriz yönetiminin temel elemanları ile örgütsel kültür arasındaki ilişkiyi göstermektedir.

* Kriz yönetimi bazı yetenekleri ve belirli bir tolerans göstermeyi gerektirmektedir.

Şekil II-3: Kültürel Örümcek Ağı ve Kriz Yönetiminin Yedi Faktörü



Kaynak: Denis SMITH, Chris SIPIKA, "Back from the Brink-Post Crisis Management", *LONG RANGE PLANNING*, C. XXVI, S. 1 (Şubat, 1993), s. 30 ile See D. SMITH, "Commentary", *ADVANCES in STRATEGIC MANAGEMENT*, S. 8, (1992), ss. 261-269.

(15) Denis SMITH, Chris SIPIKA, "Back from the Brink-Post Crisis Management", *LONG RANGE PLANNING*, C. XXVI, S. 1 (Şubat, 1993), s. 29.

* Kriz yönetimi stratejik yönetim alanına girmektedir. Çünkü krizler stratejik hedefleride tehlikeye sokmaktadır⁽¹⁶⁾.

* Kriz yönetim takımlarına hem fiziksel hemde ruhsal eğitim verilmelidir. Fiziksel ve ruhsal sağlık, başarılı kriz yönetiminin gerektirdiği en önemli özelliklerden biridir.

* Kriz bir işletmenin bütününe etkileyen bir yangın gibidir. Kriz yönetiminde ilk amaç yangını söndürmektir. Yeniden yapılanma ilk tehdit uzaklaştırıldıktan sonra olmaktadır. Kriz yönetiminde krize yönelik işlemler iki yönde yürütülmektedir. Kısa dönemde krizi kontrol etmek ve uzun dönemde problemin kökünden çözümlenmesi.

3.3. KRİZ YÖNETİM SÜRECİ

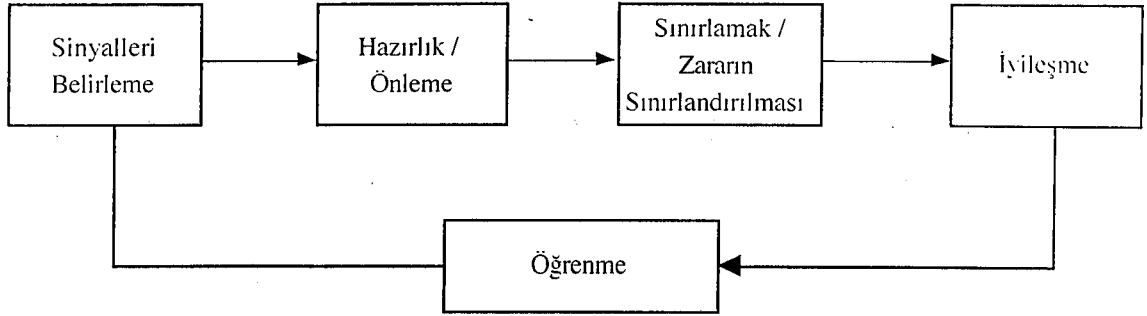
Kriz yönetim süreci genel olarak beş aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar:

- Krizle ilgili sinyallerin saptanması
- Krize hazırlık ve önleme
- Krizin yarattığı zararın sınırlandırılması
- İyileşme (Normal durumu dönüş)
- Öğrenme ve değerlendirme

Şekil II-4'de kriz yönetim sürecini oluşturan aşamalar görülmektedir.

(16) KUKLAN, s. 43.

Şekil II-4: Kriz Yönetim Sürecinin Beş Aşaması



Kaynak: Ian MITROFF, "From Crisis Prone to Crisis Prepared: a Framework for Crisis Management", *ACADEMY OF MANAGEMENT EXECUTIVE*, C. VII, S.1 (Şubat, 1993), s. 53.

3.3.1. Krizle İlgili Sinyallerin Saptanması

Kriz durumları tüm şiddetiyle ortaya çıkmadan önce işletmelere bazı sinyaller göndermektedirler. Bu sinyaller gelmekte olan krizin varlığı ile ilgili bilgileri yansıtmalarından dolayı çok önemlidirler. Örnek olarak: Çok sayıda duvar yazısı çalışanların memnuniyetsizliğinin bir işareti olabilir, artan kaza oranı hatalı ekipmanların bir göstergesi olabilir⁽¹⁷⁾. Kriz bu sinyallerin takip edilmemesi veya doğru bir şekilde yorumlanmaması sonucunda ortaya çıkabilmektedir.

Kriz sinyallerinin yakalanabilmesi için, örgütte değişik sinyalleri alabilen çeşitli erken uyarı sistemlerinin kurulması ve işletilmesi gereklidir. Kriz yönetim sürecinin bu aşaması bu sistemlerin kurulmasıyla ilgili çalışmaları kapsamaktadır.

3.3.2. Krize Hazırlık ve Önleme

Kriz yönetim sürecinin ikinci bölümünü krize hazırlık ve önleme aşaması oluşturmaktadır. Bu aşamada erken uyarı sistemi ile saptanan

⁽¹⁷⁾ Ian I. MITROFF, "Crisis Management: Cutting through the Confusion", *SLOAN MANAGEMENT REVIEW*, C. XXIX, S. 2 (Kış, 1988), s. 19.

bilgiler ışığında karşılaşılabilecek bir krizde kullanılacak önleme ve korunma mekanizmalarının (Güvenlik politikaları, bakım işlemleri, çevre etkileri, kontrol sistemleri, kriz kontrolleri, acil planlama, işgören eğitimi ve buna benzer) oluşturulmasına çalışılmaktadır⁽¹⁸⁾.

3.3.3. Krizin Yarattığı Zararın Sınırlandırılması

İşletmenin erken uyarı sistemleri aracılığıyla yakaladığı kriz sinyalleri, krizi önleme ve hazırlık mekanizmalarını harekete geçirmektedir. Bazı durumlarda erken uyarı, önleme ve hazırlık mekanizmaları etkili bir şekilde çalışsa da bazı kriz durumlarından kurtulmak mümkün olmayabilmektedir. Zararın sınırlandırılmasındaki amaç, krizin etkilerinin daha da büyük boyutlara ulaşmasını önlemektir.

3.3.4. İyileşme (Normal Duruma Dönüş)

Krizin ortaya çıkardığı zararın sınırlandırılması ve krizin atlatılmasından sonra işletmenin mümkün olan en kısa sürede normal faaliyetlerine dönmesi gerekmektedir. Kriz dönemlerinde örgütsel sistemde önemli bozulmalar görülmektedir. Bu bozulmaların düzeltilmesiyle ilgili kısa ve uzun dönem içersinde yapılması gereken çalışmalar kriz yönetim sürecinin bu aşamasında yapılmaktadır. Bu çalışmalarda işletme yöneticilerinin sorması gereken sorulardan bazıları şunlardır:

- İyileştirme için gereken temel işlemler nelerdir?
- Müşterilere hizmet verebilmemiz için gerekli olabilecek faaliyetler nelerdir?

(18) MITROFF, *Effective Crisis...*, s. 285.

3.3.5. Öğrenme ve Değerlendirme

Kriz yönetim sürecinin son aşaması öğrenme ve değerlendirmedir. Bu aşamanın amacı, kriz dönemlerinde alınan karar ve önlemlerin değerlendirilerek ileride karşılaşılabilecek krizlerle daha iyi mücadele etmeyi sağlamaktır. Bu aşamada yapılan çalışmalar “hatasız öğrenme” olarak adlandırılmaktadır.

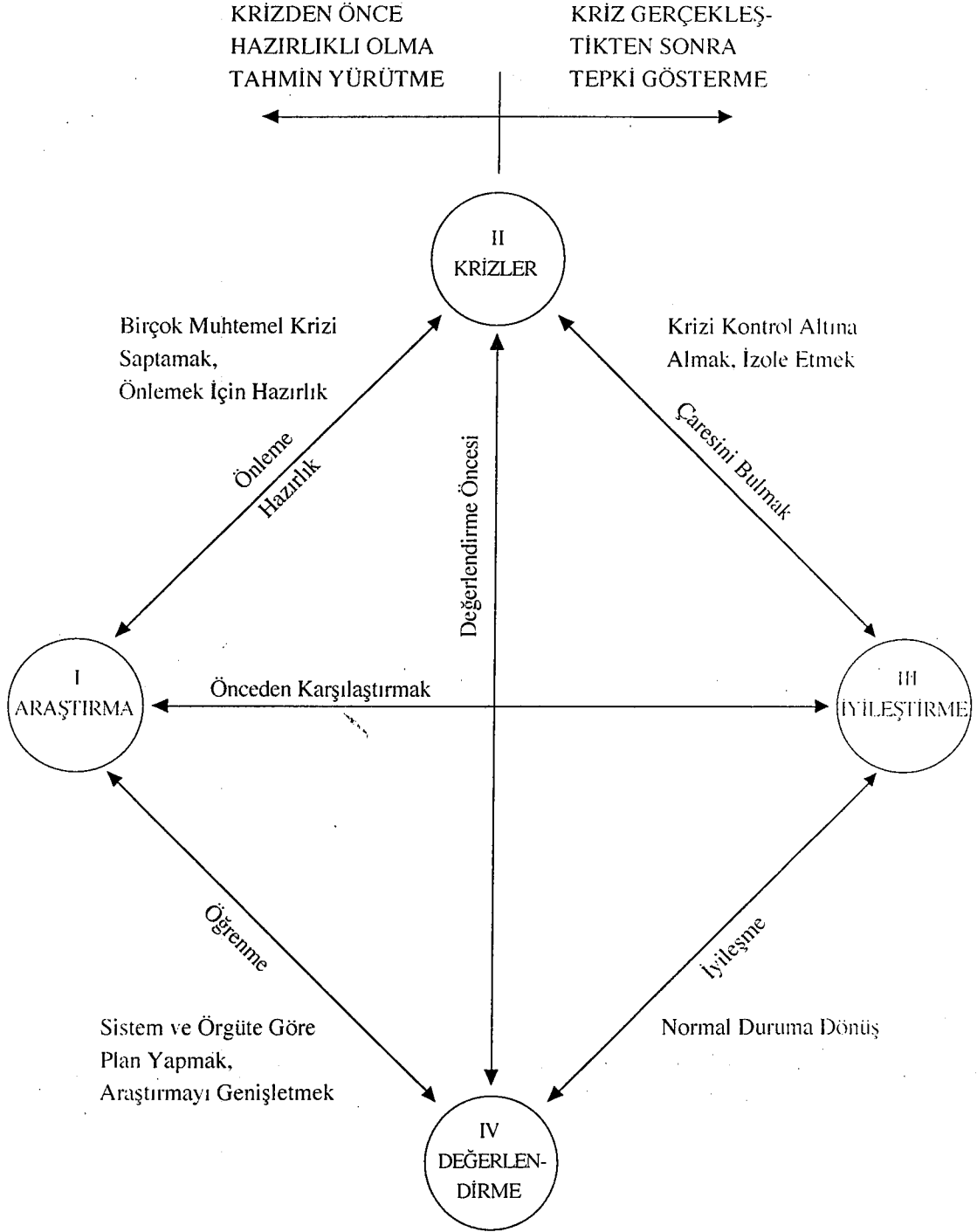
Şekil II-5’de kriz yönetim modelinin işleyişi görülmektedir. Modelde ilk aşama araştırma ile başlamakta daha sonraki aşamalar saat yönünde ilerlemektedir. Araştırma yazılı daire işletmenin erken uyarı sistemlerini temsil etmektedir.

Modeldeki ikinci aşama aniden ortaya çıkabilecek krizlere karşı yapılması gereken hazırlık çalışmalarını belirtmektedir. Üçüncü aşama iyileşme ile ilgili faaliyetleri yönlendirebilecek yapı ve sistemlerin oluşturulması ile ilgilidir. Bu aşamada krizin etrafına sıkı bir ağ örülerek krizin işletme içine veya işletme dışına yayılması önlenmeye çalışılmaktadır.

Dördüncü aşamada işletme, krizlerden neler öğrendiğini ve gelecekte bu bilgileri nasıl kullanabileceğini, kriz anında kullandığı kriz yönetim stratejilerinin etkinliğini, başka hangi alanlarda daha iyi bir kriz yönetim stratejisine ihtiyaç duyabileceğini değerlendirecektir.

Şekil II-5’de yer alan modelin işleyişi işletmelerin kriz yönetimine gösterdikleri hassasiyete göre değişebilmektedir. Kriz yönetimine yüksek hassasiyet gösteren işletmeler modelin sol tarafında yer alarak krizle ilgili araştırma ve hazırlık faaliyetlerini krizden çok önce başlatmaktadırlar. Kriz yönetimine düşük hassasiyet gösteren işletmeler ise modelin sağ tarafında yer alarak krizle ilgili çalışmalarını kriz gerçekleştikten sonra başlatmaktadırlar.

Şekil II-5: Kriz Yönetim Modeli



Kaynak: Ian MITROFF, "Effective Crisis Management", THE ACADEMY OF MANAGEMENT EXECUTIVE, C. I, S.4 (Kasım, 1987), s. 284.

Üçüncü Bölüm

İŞLETMELERİN KRİZ YÖNETİMİ KAPSAMINDA YAPACAKLARI ÇALIŞMALARLA İLGİLİ ÖNERİLER

1. İŞLETMELERİN KRİZLERİ ÖNLEMeye YÖNELİK YAPACAKLARI ÇALIŞMALARLA İLGİLİ ÖNERİLER

1.1. İŞLETME YÖNETİMİ İÇ VE DIŞ ÇEVREYİ YAKINDAN İZLEYEREK KRİZ DURUMUNA DÖNÜŞEBİLECEK GELİŞMELERLE İLGİLİ ERKEN UYARI SİNYALLERİNİ YAKALAMALIDIR

Krizler özellikleri gereği ortaya çıkmalarından çok önce işletmelere önemli sinyaller göndermektedirler. Bu sinyallerin bir bölümü işletme içinden gelirken diğer bir bölümü de işletme dışından gelmektedir. İşletme içi veya işletme dışından gelen bu sinyaller nitelikleri yönünden farklı özellikle göstermelerine rağmen ortaya çıkardıkları sonuçlar açısından önemli benzerlikler göstermektedirler. Her iki çevreden gelen sinyaller de dikkate alınmadıklarında kriz yaratma potansiyeline sahiptirler.

İşletme yönetiminin karşılaşılabileceği bir kriz durumunu saptayabilmesi için, bu iki farklı çevreden gelen sinyalleri aynı oranda dikkate alarak ciddi bir şekilde değerlendirmesi gerekmektedir. İşletme

yönetiminin krize yol açabilecek bu sinyalleri yakalayabilmesi için işletme içinde ve dışında yapması gereken araştırmalardan bazıları şunlardır:

1.1.1. İşletme Personelinin Gönderdiği Uyarı Mesajları Dikkate Alınmalıdır

İşletme personeli tarafından gönderilen uyarı mesajları, işletme içinde krize neden olabilecek gelişmelerin saptanmasında önemli bir yer tutmaktadır. Krize neden olabilecek gelişmeler işletmenin yönetim kurulu odasında ortaya çıkabileceği gibi, üretimin gerçekleştirildiği herhangi bir bölümde de ortaya çıkabilmektedir. Bu gelişmelerin işletme yönetimine ulaşması için işletme içinde etkin bir bilgi akışının sağlanması gerekmektedir. Bilgileri bir kanaldan kapatıp diğerinden akıtan sistemler, bilginin yeterli bir şekilde iletilmesini güçleştirerek, işletme yönetimine gerekli bilgileri sağlamada yetersiz kalabilmektedir.

İşletmede etkin bir bilgi akışının sağlanabilmesi için açık bir iletişim sisteminin kurulması gerekmektedir. Açık bir iletişim sistemi, işletmede neler olduğu konusunda işletme yönetimine önemli ipuçları sağlayabilmektedir. İşletme yönetiminin işletme içindeki olumsuz gelişmeleri izlemek için kuracağı açık iletişim sisteminde bulunması gereken bazı özellikler şunlardır⁽¹⁾:

- İşletmede görev yapan her personelin yazılı ve sözlü uyarı mesajlarını aktarabileceği iletişim kanallarının bulunması
- İşletme içindeki iletişimde yatay, dikey ve çapraz iletişim kanallarının kullanılması
- Kriz yaratabilecek gelişmelerle ilgili uyarı mesajlarını gönderen personele geri bilgi akışının sağlanması. Böylece mesajın alınmış

(1) John RAMEE, "Crisis Management: Looking for the Warning Signs", MANAGEMENT SOLUTIONS (Ocak, 1987), s. 8.

olduğu söylendiği gibi onun motivasyonu da sağlanarak, işletmenin bilgi sistemine yapacağı katkıda arttırılmış olmaktadır

- Gerektiğinde birden fazla iletişim kanalı kullanarak daha çok mesajın alınmasının sağlanması

İşletme yönetiminin kurduğu açık iletişim sistemiyle işletme personelinin potansiyel kriz durumlarını iletmesi mümkün olabilmektedir. Ancak bu sistemin hatalı kullanımını yanlış uyarı mesajlarının iletilmesine de yol açabilmektedir. Kriz sinyallerinin işletme personeli tarafından yanlış yorumlanması sonucu krize yol açmayacak ufak tefek aksaklıklarda işletme yönetimine iletilebilmektedir.

İşletme yönetiminin hatalı mesajlara dayanarak yanlış kararlar almaması için, personelden gönderilen uyarı mesajlarının doğruluğunu çok iyi değerlendirmesi gerekmektedir. İşletme yönetimi kendisine gönderilen mesajları değerlendirirken ilk olarak gönderilen uyarı mesajlarının kısmen doğru olduğunu varsaymalıdır. İkinci olarak mesajın doğru olduğu ortaya çıktığında, işletmeye getirebileceği maliyet ve yararları değerlendirmelidir. Üçüncü olarak gönderilen mesajın doğruluğunu başka kaynaklar yoluyla incelemelidir. Örneğin: "Uyarı mesajını gönderen personel kendi uzmanlık alanıyla ilgili bir konuda mı görüş bildirmektedir? Mesajı gönderen personel kendi söylediklerine inanacak şekilde mi hareket etmiştir?(2)" Dördüncü olarak gönderilen uyarı mesajlarının uygulamada teste tabi tutulmaları gerekmektedir.

İşletme yöneticileri sadece personelden gönderilen uyarı mesajlarıyla yetinmemeli, kendileride sezgilerini kullanarak erken uyarı sinyallerini yakalamaya çalışmalıdırlar. Her yönetici sorumlu olduğu bölümde dolaşmalı, personelle konuşup onları çok iyi dinlemelidir. Herhangi bir değişiklik veya garip bir durum sezinirse nedenini bulmak için çaba harcamalıdır.

(2) NYSTROM, s. 61.

İşletme yönetimi işletme içinde etkin bir iletişimi sağladıktan sonra iletişim sistemini dış çevreyi (Müşteriler, rakipler, tedarikçiler, hükümet, uluslararası pazarlar ve buna benzer) analiz edebilecek ölçüde genişletmelidir.

1.2.2. Müşterilerin Görüş, Beklenti ve Şikayetleri Yakından İzlenmelidir

Müşterilerin işletme hakkındaki görüş ve şikayetleri yaklaşmakta olan bir krizin belirlenmesinde işletme yönetimine önemli ipuçları sağlayabilmektedir. İşletmenin nereye gittiğinin belirlenmesinde müşterilerin görüşleri gerçekleri yansıtmaları açısından işletme personelinin görüşlerinden daha büyük öneme sahiptirler. Çünkü, müşteriler işletme hakkında daha objektif görüş bildirebilmektedirler. İşletme personelinin göremediği olumsuz gelişmeler (Kötü pazarlama stratejileri, ürünle ilgili kusurlar, yetersiz servis hizmetleri, işletme ününde ortaya çıkan olumsuzluklar ve buna benzer) müşteriler tarafından daha yakından görülebilmektedirler.

İşletme yönetiminin müşterilerle ilgili araştırması gereken diğer önemli bir konuda müşterilerin beklenti ve isteklerinin ne yönde değiştiğidir. Müşterilerin beklenti ve isteklerinde ortaya çıkabilecek değişikliklerin izlenmesiyle, işletme açısından ilerki dönemlerde kriz potansiyeline ulaşabilecek önemli pazar kayıpları önceden saptanabilecektir.

Müşterilerin işletme hakkındaki temel görüş, beklenti ve şikayetlerini öğrenmeye yarayabilecek yöntemlerden birisi ankettir. Bu yöntemde işletme tarafından üçer veya dörder aylık dönemler içinde hazırlanarak müşterilere gönderilecek anket formuyla müşterilerin işletme hakkındaki temel görüşleri, ürün ve hizmet kalitesi (Şartnamelere uygunluk, zamanında ve eksiksiz teslimat, satış desteği, teknik destek ve buna benzer) ile ilgili

düşünce ve beklentileri öğrenilebilecektir.

Müşterilerin işletme hakkındaki görüşlerini izlemeye yarayacak bir diğer yöntemde, dağıtım kanallarıyla yakın ilişkide bulunarak bu kanallardan sürekli bir bilgi akışı sağlamaya çalışmaktır. Örneğin; işletmenin aktif pazarlama bölümünde görev yapan satış personeli, müşterilerle ilgili sinyallerin alınmasında etkin bir bilgi iletkeni olarak kullanılabilir.

1.1.3. Aynı Endüstri Dalında Faaliyet Gösteren Rakiplerle Karşılaştırmalar Yapılarak İşletme Başarısı Değerlendirilmelidir

İşletme yönetimi aynı endüstri dalında faaliyet gösteren rakiplerini izleyerek karşılaşılabileceği bir krizle ilgili önemli sinyalleri yakalayabilecektir. İşletme yönetimi sürekli olarak aynı endüstri dalında faaliyet gösteren rakip işletmelerle karşılaştırmalar yaparak işletme başarısını değerlendirmelidir. Bu değerlendirmeyi yaparken endüstride uygulanan standart ve performans ölçülerinden yararlanmalıdır. İşletme yönetimi işletme başarısını değerlendirirken üç beş yıl geriyi dikkate almalıdır. Çünkü krizler uzun süreli başarısızlık dönemleri sonucu ortaya çıkabilmektedirler.

İşletme yönetiminin yaptığı değerlendirmeler sonucunda işletme başarısında rakiplere oranla önemli düşüslere rastlandığında bu düşüşün hangi yıldan itibaren başladığı ve son olarak hangi boyutlara ulaştığı incelenerek, başarısızlığa yol açan faktörler belirlenmelidir.

İşletme yönetiminin rakiplerini izlerken dikkat etmesi gereken diğer önemli bir konuda, rakiplerinin daha önce hangi krizlerle veya krize benzer durumlarla karşılaştıklarının araştırılmasıdır. Aynı endüstri dalında faaliyet gösteren işletmeler farklı örgüt yapılarına, farklı yönetim anlayışlarına sahip olmalarına rağmen birbirlerine yakın teknolojileri kullanmaları, benzer ürünler üzerinde çalışmalarını itibariyle ortak risklere sahiptirler. Dolayısıyla

birkaç yıl önce rakip işletmelerde etkili olmuş bir kriz ilerki dönemlerde bizim işletmemizde de etkili olabilecektir. Bu yüzden rakip işletmelerin geçirdikleri krizleri araştırarak bu krizler hakkında bilgi sahibi olmak krizlerin önceden tahmin edilmesinde önemli bir rol oynayabilmektedir. Örneğin: Johnson&Johnson'ın üretimini yaptığı Tylenol kapsüllerinin kullanımıyla ortaya çıkan zehirlenme olayları aynı endüstride faaliyet gösteren eczacılık işletmelerinin ürünlerinde daha dirençli ambalajlar kullanması sonucunu doğurmuştur⁽³⁾.

İşletmelerin karşılaşabilecekleri krizleri önceden teşhis etmelerinde sadece aynı endüstride faaliyet gösteren rakiplerini ve bunların karşılaştıkları krizleri incelemek yeterli değildir. İşletmelerin karşılaşabilecekleri krizlerin tür ve sayısında bir sınırlama yapmaları mümkün değildir. Bu nedenle işletme yöneticileri gerek kendi endüstrileri içinde gerekse kendi endüstrileri dışında ortaya çıkmış krizleri araştırarak bilgi sahibi olmaları gerekmektedir. Sadece kendi endüstri dalımızda ortaya çıkan krizleri izlemek, endüstri dışından gelebilecek diğer farklı krizlere karşı hazırlıksız yakalanma riskini yükseltebilecektir.

1.2. İŞLETMEDE ESNEK VE YARATICI BİR ÖRGÜT YAPISI OLUŞTURULMALIDIR

İşletmelerin sahip oldukları örgüt yapısı krizlerin önlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Katı ve mekanik bir örgüt yapısı işletmelerin çevreye uyum yeteneklerini zayıflatarak, krizlerin zamanında saptanmasını güçleştirmektedir. İşletmelerin çevresinde olan değişiklikleri daha çabuk algılayarak, kriz ihtimaline dönüşebilecek gelişmeleri zamanında saptayabilmeleri için örgüt yapılarını esnek ve yaratıcı bir hale dönüştürmeleri gerekmektedir.

(3) RAMEE, s. 6.

İşletme yönetiminin krizleri zamanında saptayabilmek için oluşturacağı esnek ve yaratıcı örgüt yapısında bulunması gereken bazı temel özellikler şunlardır⁽⁴⁾:

- * İşletmeyle ilgili sorunların çözümünde örgütün her kademesindeki personelden yararlanılmalıdır
- * Resmi yetkiden çok uzmanlığa önem verilmelidir
- * Personele karşı güven ve açıklık sağlanmalıdır
- * Dış çevreyle ilişkiler birçok personel tarafından yürütülmelidir
- * Personelin yaptığı iş üzerinde etkinliği arttırılarak, rahatça hareket edebilmesi sağlanmalıdır
- * İşletme yönetimi yeni görüşleri teşvik ederek, desteklemelidir
- * İletişim kanalları sürekli açık tutulmalıdır
- * İşletme içerisinde her konu rahatlıkla tartışılmalıdır
- * İşletme personeli arasındaki destek ve güven arttırılmalıdır.

1.3. İŞLETME YÖNETİMİ KRİZLERİN ÖNLENMESİNDE SORUN YÖNETİMİ, TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ, ÇEVRECİLİK, GLOBALİZM VE ÖRGÜTSEL AHLAK GİBİ İŞLETME FONKSİYONLARINDAN YARARLANMALIDIR

Kriz yönetimi ile bazı işletme fonksiyonları arasında sıkı ilişkiler bulunmaktadır. Kriz yönetimi ile özellikle sorun yönetimi, toplam kalite yönetimi, çevrecilik, globalizm ve örgütsel ahlak arasında sıkı ilişkiler bulunmaktadır. Bu fonksiyonlardan herbiri diğer fonksiyonlara hem destek vermekte hem de diğer fonksiyonlardan destek almaktadır.

⁽⁴⁾ Lisa K. GUNDRY, Jill R. KICKUL, "Building the Creative Organization", ORGANIZATIONAL DYNAMICS, C. XXII, S. 4 (İlkbahar, 1994), s. 29.

Sorun yönetimi geniş toplumsal ve endüstriyel trendleri izleyerek, işletme üzerinde tehlike ve fırsat yaratabilecek gelişmeleri belirlemeye çalışmaktadır. İşletme yönetimi sorun yönetimi fonksiyonundan yararlanarak işletme açısından kriz durumu oluşturabilecek çevresel şartları daha iyi değerlendirebilecektir.

Toplam kalite yönetimi ürün ve hizmet kalitesine etki eden yönetim, üretim süreci ve dağıtım gibi faaliyetlerde ortaya çıkabilecek olumsuz gelişmeleri ortadan kaldırarak bu faaliyetleri sürekli olarak daha iyi hale getirmeye çalışmaktadır. İşletme yöneticileri toplam kalite yönetiminden destek alarak üretimini yaptıkları ürün ve hizmetlerde, üretim sisteminden ve hatalı ürünlerden kaynaklanabilecek endüstriyel krizleri önleme şanslarını yükseltebileceklerdir.

Çevrecilik, ürün, hizmet ve üretim süreçlerinin çevre ve toplum açısından ortaya çıkarabilecekleri tehditler konusunda risk değerlendirmesi yaparak, çevreye yararlı ürün ve hizmetler sunmayı amaçlamaktadır. Bu fonksiyon işletmelerin çevreye verecekleri zararlar (Petrol sızıntıları, hava ve çevre kirliliği, zehirli gaz sızıntıları ve buna benzer) nedeniyle karşılaşılabilecekleri krizlerin önlenmesinde işletme yönetimine önemli yararlar sağlayabilecektir.

Globalizm, uluslararası pazar yapılarını inceleyerek, işletmenin ürün ve hizmetlerinin bu pazarlarda rekabet edebilecek bir düzeye getirilmesi için gerekli ürün tasarımlarının yapılmasını sağlamaya çalışmaktadır. İşletme yöneticileri globalizm fonksiyonuna gerekli önemi vererek uluslararası pazarlarda karşılaşılabilecek riskler sonucunda ortaya çıkabilecek kriz ihtimallerini daha kısa zamanda saptayarak önleyebileceklerdir.

Kriz yönetimi ile örgütsel ahlak arasında da kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır. Örgütsel ahlak fonksiyonu örgütün önemli işletme ilkelerini inceleyerek bu ilkelerin işgörenler, müşteriler ve genel çevre üzerindeki etkilerini incelemektedir. Örgütsel ahlak fonksiyonu ayrıca

insanın davranışını şekillendiren esas ilke ve değerlerin doğru bir toplumun gerçekleştirilmesine yapacağı katkıyı da değerlendirmektedir⁽⁵⁾. İşletme yönetimi örgütsel ahlak fonksiyonundan yararlanarak işletme açısından kriz yaratabilecek örgütsel yanlışlıkların kaynağını daha iyi saptayabilecektir. Örgütsel ahlak fonksiyonu işletmenin toplum gözünde sosyal sorumluluk sahibi bir işletme olarak algılanmasına da yardımcı olabilecektir. İşletmenin toplum gözünde sosyal sorumluluk sahibi bir işletme olarak algılanması, bir krizle karşı karşıya kalındığında toplumdan gelebilecek baskıları önemli ölçüde azaltabilecektir.

Tablo III-1'de bu fonksiyonların birbirlerine yapacakları katkılar görülmektedir.

(5) MITROFF, *Crisis...*, s. 103-104.

Tablo III-1: Fonksiyonlar Arasındaki İcibağıntılar

Katkıda Bulunanlar	Yararlananlar					
	Kriz Yönetimi	Sorun Yönetimi	Toplam Kalite Yönetimi	Çevrecilik	Globalizm	Ahlak
Kriz Yönetimi		Tehlike yaratabilecek olumsuz durumlar ile üstünlük yaratabilecek durumları teşhis eder	Muhtemel üretim hatalarını teşhis eder ve ortadan kaldırır	Muhtemel çevresel tehlikeleri teşhis eder ve ortadan kaldırır	Muhtemel rekabete ilişkin zayıflıkları global arenaya göre teşhis eder	Tehlike yaratabilecek ahlaki sapmalardan haberdar olmak
Sorun Yönetimi	Belli başlı kriz halini alabilecek muhtemel sorunları teşhis eder		Kalite konusunda veya kalite talepleri bakımından muhtemel tehlike gösteren tehditlerin teşhis edilmesi sağlanır	Muhtemel çevresel sorunları/tehlikeleri teşhis eder	Yeni pazarları ve pazar kayıplarını teşhis eder	İleride ortaya çıkacak ahlak problemleri konusunda erken ikaz sağlar
Toplam Kalite Yönetimi	Muhtemel ürün bağıntılı krizleri teşhis eder ve ortadan kaldırır	Muhtemel sorunları ortadan kaldırır		Muhtemel çevresel tehlike ve sorunları ortadan kaldırır	Ürünün rekabet gücünü daha iyi hale getirir	Ürün sorumluluğu ve personel tatmini konularından haberdar olmaya katkı yapar
Çevrecilik	Muhtemel endüstriyel krizleri belirler ve ortadan kaldırır	Muhtemel çevresel konuları teşhis eder ve ortadan kaldırır	Kalite bakımından tehlike yaratabilecek gelişmelerin teşhis edilmesi sağlanır		Yeni ürünler için yeni pazarlar teşhis eder	Dış ortakları teşhis eder
Globalizm	Muhtemel uluslararası krizleri teşhis eder	Muhtemel uluslararası krizleri teşhis eder	Uluslararası kalite standartlarını ve yeni ürünleri teşhis eder	Çevresel açıdan yararlı ürünler için yeni pazarlar teşhis eder		İnsanlar arasındaki değer farklarını teşhis eder
Ahlak	Zarara ve kötüye teşvik kaynaklarını teşhis eder	Değer ve toplum problemlerini belirler	Kalitenin belirlenmesine yardımcı olur	Tabiat ve araziye değer verir	Dünya çapındaki değer konuları üzerinde durur	

Kaynak: Ian I. MITROFF, "Crisis Management and Environmentalism: A Natural Fit", **CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW**, C. XXXVI, S. 2 (Kış, 1994), ss. 102-103'den yararlanılarak hazırlanmıştır.

2. İŞLETMELERİN KARŞILAŞABİLECEKLERİ MUHTEMEL KRİZ İHTİMALLERİNE YÖNELİK YAPACAKLARI HAZIRLIK ÇALIŞMALARıyla İLGİLİ ÖNERİLER

İşletmeler açısından bir kriz anında örgütsel stres en üst noktaya ulaşabilmektedir. Bir yanda krizi çözebilmek için uygun çözümler bulabilme zorunluluğu, diğer yanda belirsizliğin yarattığı gerilim ve artan zaman baskısı işletmelerin krizlere karşı uygun çözümler üretmesini zorlaştırmaktadır. İşletme yöneticileri krizin yaratabileceği bu olumsuz gelişmeleri ortadan kaldıracı, kriz anında daha etkili kararlar alabilmek ve işletme kaynaklarını daha verimli kullanabilmek için muhtemel risk ihtimalleriyle ilgili hazırlık çalışmalarını krizle karşı karşıya kalmadan çok önce başlatmak zorundadırlar.

Bir işletme açısından muhtemel bir krize hazırlıklılık geniş bir şekilde belirsizlikle ve kriz tarafından tehlikeli hale getirilmiş değişimle başa çıkmaya hazır olma durumudur. "Mintzberg ve Waters'e göre krize hazır olma bir "şemsiye stratejisi"dir. Krize hazır olma şemsiyesi, karışık, önceden tahmin edilemez ve kontrol edilemez çevreler için uygun olan genel yol göstericilerdir⁽⁶⁾".

Kriz hazırlığı, işletmenin bir kriz anında takip edeceği stratejileri belirlediği içsel bir süreçtir. Bu süreç bir kriz durumunda başarılması gereken hedeflere bir çerçeve hazırlaması bakımından stratejiye benzemektedir. Bu strateji işletmenin bir kriz anında yetersiz kalabilecek yönlerini ortaya çıkartarak, işletme personelinin muhtemel krizlere karşı daha bilgili ve duyarlı hale gelmesine yardımcı olabilmektedir. Krize hazır olma stratejisi, krizin ortaya çıkmasıyla birlikte işletme kaynaklarının

⁽⁶⁾ Anne H. REILLY, "Are Organizations Ready for Crisis? A Managerial Scorecard", THE COLUMBIA JOURNAL OF WORLD BUSINESS, C. XXII, S. 1 (Bahar, 1987), s. 80. Ayrıca Bkz. H. MINTZBERG, J.A. WATERS, "Of Strategies, Deliberate and Emergent", STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL, C. VI, (1985), ss. 257-272.

kullanımı kritik bir durum aldığıında işletmeye ek bir kaynak sağlayabilmektedir. Örneğin; Eğer zaman ve yönetsel dikkat işletme açısından can alıcı kriz yönetim kaynakları olarak ele alınırsa, kriz öncesi yapılacak hazırlık çalışmaları kriz süresince bu kaynaklar üzerindeki talepler için bir tampon görevi görebilecektir.

İşletmelerin muhtemel bir kriz ihtimaline karşı yapacakları hazırlık çalışmalarının boyutu o işletmenin sahip olduğu örgüt kültürüne göre değişebilmektedir. Tablo III-2'de farklı örgüt kültürlerine sahip olan işletmelerin kriz yönetim çalışmalarında uyguladıkları farklı stratejiler yer almaktadır. Tablo III-2'de görüldüğü gibi bazı işletmeler açısından kriz ihtimalleri için hazırlık yapmak gereksiz bir konu olarak algılanırken, bazı işletmeler açısından mutlak hazırlık yapılması gereken bir konu olarak ele alınmaktadır.

İşletmelerin kriz durumlarına verdikleri önem onların kriz ihtimallerine karşı yapacakları hazırlık çalışmalarının kapsamını etkilemektedir. Krizi işletme açısından mutlak hazırlık yapılması gereken bir oluşum olarak ele alan işletmeler, yapacakları kriz hazırlık çalışmalarında finansal, örgütsel, teknolojik ve beşeri faktörleri göz önünde bulundurarak, geniş kapsamlı bir hazırlık çalışması yapmaktadırlar. Diğer yandan krizi önemsiz bir oluşum olarak algılayan işletmeler kriz hazırlık çalışmalarında bu faktörlerden sadece bir veya birkaçını göz önünde bulundurarak sınırlı çapta bir hazırlık çalışması yürütmektedirler.

Tablo III-2'de dördüncü bölümde yer alan, krizi saptamaya ve kriz anında kullanılacak kriz yönetim planları hazırlamaya yönelik uygulanan strateji bütün işletmeler açısından benimsenmesi gereken bir stratejidir. Bu strateji muhtemel bir kriz ihtimali için yapılacak hazırlık çalışmalarının gerçek boyutunu yansıtmaktadır.

Tablo III-2: Farklı Örgüt Kültürlerine Sahip Olan İşletmelerin Kriz Hazırlık Çalışmalarında Uyguladıkları Farklı Stratejiler

Muhtemel Bir Kriz İhtimaline Karşı Yapılacak Hazırlık Çalışmasında Tercih Edilen Strateji	Kriz Hazırlık Çalışmalarında Göz Önünde Bulundurulmuş Faktörler
Hareketsiz	Finansal Faktörler + Hiçbir Kriz İhtimalinin Dikkate Alınmaması
Tepkisel	Finansal Örgütsel Faktörler + Geçmiş Krizlerin Dikkate Alınması
Krizi Teşhis Etmeye Yönelik	Finansal Örgütsel Teknolojik Faktörler + Gelecekte Oluşabilecek Kriz İhtimallerinin Dikkate Alınması
Krizi Teşhis Etmeye ve Kriz Anında Kullanılabilecek Kriz Yönetim Planları Hazırlamaya Yönelik	Finansal Örgütsel Teknolojik + Beşeri Faktörler + Bütün Kriz İhtimallerinin Dikkate Alınması (Bugünkü, Geçmiş, Gelecek Kriz İhtimalleri)

Kaynak: C. I. Fred MASSARIK, *Advances in Organization Development* içinde; Ian I. MITROFF, Will Mc. WHINNEY, *Crisis Creation by Design* (New Jersey: Ablex Pub. Co; 1994), s. 108'den yararlanılarak hazırlanmıştır.

İşletmelerin muhtemel kriz ihtimallerine karşı yapacakları hazırlık çalışmalarını olumlu ya da olumsuz yönde etkileyen diğer önemli bir faktörde işletme üst düzey yöneticilerinin inanç ve tutumlarıdır.

İşletme üst yöneticilerinin kriz hazırlık çalışmalarını olumsuz yönde etkileyen bazı yanlış inanç ve tutumları şunlardır:

- Bir kriz karşısında büyüklüğümüz bizi koruyacaktır
- İyi ya da mükemmel yönetilen işletmeler kriz yaşamaz
- Pazardaki olumlu ünümüz bizi koruyacaktır
- Belirli krizler sadece başka işletmelerde meydana gelir

- Kriz yönetimi veya kriz hazırlığı, yüksek maliyetli lüks bir olaydır
- Eğer büyük bir krizle karşı karşıya kalırsak bir başkası bizi kurtaracaktır
- Her kriz özeldir, bu nedenle krizler için hazırlanmak mümkün değildir
- Bir krize olduğu zaman müdahale etmek yeterlidir
- Çoğu krizler, kötü bir personelin hatasıdır, dolayısıyla yönetim ve örgüt yapımızı inceleyip değerlendirmemize gerek yoktur.

İşletme yöneticileri yukarıda saymaya çalıştığımız bu tür yanlış inanç ve tutumlardan kurtuldukları ölçüde, işletmelerin yapacakları kriz hazırlık çalışmalarında olumlu yönde bir gelişme olabilecektir.

İşletme yöneticilerinin muhtemel kriz ihtimallerine karşı yapacakları hazırlık çalışmalarını genel olarak üç ana başlık altında toplamak mümkündür. Bu çalışmalar:

- Bir kriz anında kullanılabilecek kriz yönetim planının hazırlanmasına yönelik yapılacak çalışmalar
- - Krizle ilgili stratejik yönetim konusunda yapılacak çalışmalar
- İşletme personelinin kriz yönetimi konusunda eğitilmesine yönelik yapılacak çalışmalar

2.1. İŞLETME YÖNETİMİ KARŞILAŞABİLECEĞİ KRİZ İHTİMALLERİNE YÖNELİK BİR KRİZ YÖNETİM PLANI HAZIRLAMALI VE BU PLANDA ŞU KONULARA YER VERMELİDİR

İşletmeler açısından bir krizle karşılaşıldığında ne yapılacağıнын düşünülmesi yerine önceden hazırlanmış bir kriz yönetim planının

uygulamaya konulması zaman kazanmak ve planlı hareket edebilmek açısından büyük önem taşımaktadır. Bir kriz yönetim planı hazırlamanın gerek zaman gerekse insangücü açısından belirli bir maliyeti bulunmaktadır. Ancak bir kriz yönetim planı hazırlamak için ayrılacak zaman ve insangücü maliyeti, küçücük bir krizin ortaya çıkarabileceği zarar karşısında çok önemsiz bir düzeyde kalabilecektir. İşletme yönetimi kriz yönetim planı hazırlamak için katlanacağı maliyetin çok üstünde bir kazanç elde edebilecektir.

Kiesler ve Sproul kriz yönetim planı hazırlama sürecinin hazırlanacak planın içeriği kadar önemli olabileceğini "Plan belki işe yaramaz ama planlamanın kendisi yüksek düzeydeki belirsizlikle başa çıkmanın düşünsel olarak prova edilmesi fırsatını sağlayabilir" sözleri ile dikkat çekmektedirler⁽⁷⁾.

İşletmelerin hazırlayacakları kriz yönetim planlarının amacı bütün işletmeler açısından ortaktır. Bu amaçlar:

- Aniden ortaya çıkabilecek bir krizin daha da ciddileşmesini önlemek
- İşletmede krize neden olabilecek gelişmeleri belirlemek
- Krizin yaratacağı belirsizlikle daha iyi mücadele edebilme şansına kavuşmak
- Bir kriz anında işletme kaynaklarının daha etkin kullanılmasını sağlamak

İşletmelerin hazırlayacakları kriz yönetim planları amaçları açısından ortak olmalarına rağmen yapısal olarak birbirlerinden farklı olmak zorundadırlar. Diğer bir ifadeyle bütün işletmeler için geçerli, raftan parasını ödeyip satın alınarak kullanılacak ortak bir kriz yönetim planı bulunmamaktadır. Başka bir işletmenin bir kriz durumunda kullandığı ve

⁽⁷⁾ S. KIESLER, L. SPROULL, "Managerial Response to Changing Environments: Perspectives on Problem Sensing from Social Cognifion", **ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY**, S. 27 (1982), s. 563.

krizin başarıyla ortadan kaldırılmasında etkili olan bir kriz yönetim planı bizim işletmemizde aynı başarıyı gösteremeyebilecektir. Bu nedenle işletmeler kriz yönetim planlarını hazırlarken kendi sistemlerini (örgüt yapısı, kültür, kullanılan teknoloji, tutum ve inançlar, işletmenin ihtiyaçları, stratejik konular, bilanço konuları, nakit akışları, beşeri unsurlar, pazar tutumları ve buna benzer faktörler açısından) değerlendirmeli, daha sonra bu faktörlerin birbirleriyle etkileşimlerini de göz önünde bulundurmalarıdır.

İşletmelerin muhtemel bir kriz ihtimaline karşı kendi sistemlerini değerlendirmeden hazırlayacakları kriz yönetim planı, işletmede daha önemli krizlere neden olabilecektir. Örneğin: Amerika Birleşik Devletlerinin en büyük perakende zincirlerinden biri olan Sears "Birden azalmaya başlayan gelir sonucu bir kriz ihtimaliyle yüz yüze gelmiştir. Sears bu olumsuz durumu ortadan kaldırmak, daha çok gelir elde etmek amacıyla tasarladığı bir prim planını oto tamir tesislerinde uygulamaya koymuştur. Bu prim planı gerçekten daha çok iş getirmesine rağmen arzulanan başarı elde edilememiştir. İşgören ve yöneticiler prim almak için müşterilere gerekmeden oto tamirleri faturalamışlardır⁽⁸⁾".

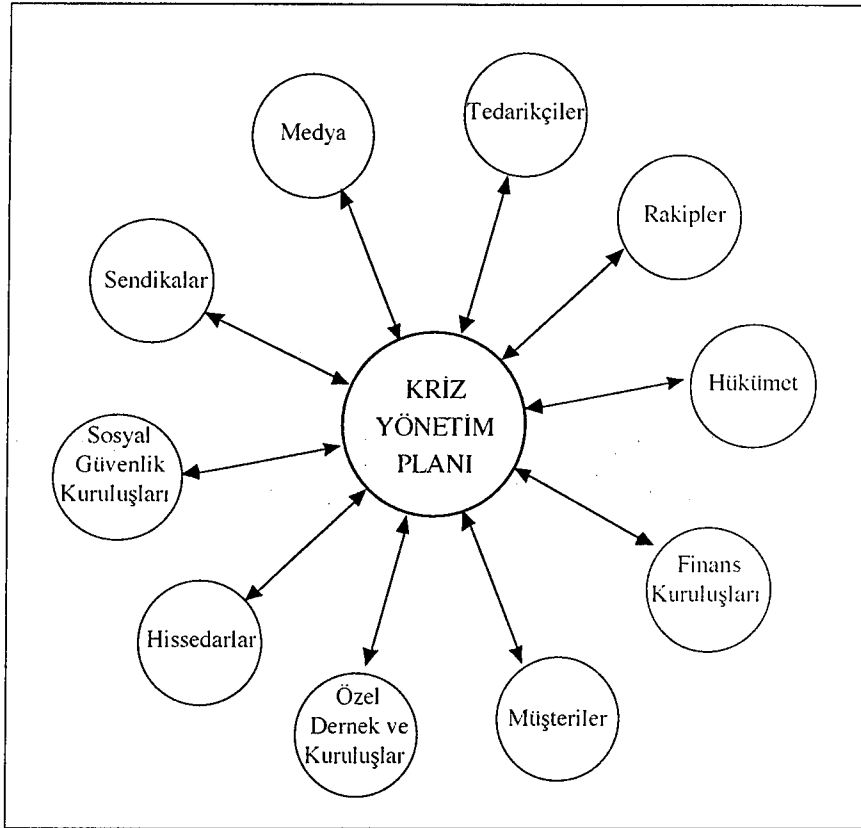
Sears'ın bir kriz ihtimaline karşılık vermek için hazırladığı kriz yönetim planı, işletmenin önünde hesaplanması mümkün olmayan zararlar ortaya çıkarmıştır. Sears yöneticileri kendi sistemlerini değerlendirmeden krizi önlemeye yönelik hazırladıkları planı uygulamaya koymuşlar, Sears'ın bozuk kültür yapısını dikkate almamışlardır.

İşletmelerin kriz yönetim planı hazırlarken sadece kendi sistemlerini değerlendirmesi de yeterli değildir. İşletmeler müşterileri, rakipleri, tedarikçileri, hissedarları, medyayı ve dış çevrenin tüm üyelerini de dikkate almak zorundadırlar. Şekil III-1'de işletmelerin kriz yönetim planı hazırlarken değerlendirmesi gereken dış çevre faktörleri görülmektedir.

(8) MITROFF, *Crisis...*, s. 108.

İşletme yönetimi kendi sistemini ve işletmeyi etkileyebilecek dış çevresel faktörleri değerlendirdikten sonra işletmeye ait kriz yönetim planını hazırlamalıdır. Hazırlanacak kriz yönetim planında şu konular yer almalıdır.

Şekil III-1: Kriz Yönetim Planı Hazırlarken Değerlendirilmesi Gereken Dış Çevre Faktörleri



Kaynak: Ian I. MITROFF, "From Crisis Prone to Crisis Prepared a Framework for Crisis Management", *ACADEMY OF MANAGEMENT EXECUTIVE*, C. VII, S. 1 (Şubat, 1993), s. 56.

2.1.1. İşletmeyi Etkileyebilecek Kriz İhtimalleri ve Bu İhtimallerin İşletme Üzerinde Yaratabileceği Etkiler Tahmin Edilmelidir

İşletme yönetimi karşılaşılabileceği kriz ihtimalleriyle ilgili iç ve dış çevreden gelen sinyalleri ne kadar iyi izlese de bütün krizleri önlemesi,

krizlerle karşılaşmak bakımından herhangi bir sınırlama yapması mümkün olmamaktadır. Bu nedenle işletme yöneticileri bir yandan işletme içinde veya işletme dışında ortaya çıkabilecek krizlerle ilgili sinyalleri yakalamaya çalışırken, diğer yandan da başlarına gelebilecek en kötü krizleri ve bu krizlerin işletme üzerinde yaratabileceği etkileri önceden tahmin etmek zorundadırlar.

İşletme yöneticileri karşılaşabilecekleri bir krizle ilgili tahminleri yaparken ilk olarak "Başımıza gelebilecek en kötü şey nedir?", "Bu olursa ne olur?" (Örneğin: En değerli ticari sırlarımız rakip işletmelerin eline geçerse ne olur? Üretimini yaptığımız herhangi bir ürünüme sabotaj yapılırsa ne olur? En iyi satış elemanımız bizi bırakıp rakip işletmeyle çalışırsa bu bizi nasıl etkiler?) türünde kriz senaryoları belirlemelidir. Daha sonra belirlenen kriz senaryolarının işletme üzerinde yaratabileceği etki (Kriz etki değeri) ve bu senaryoların işletmemizde ortaya çıkma ihtimali (Kriz ihtimal faktörü) tahmin edilmeye çalışılmalıdır.

Kriz etki değeri, herhangi bir krize karşı tedbir alınmadığında bir krizin nasıl zarar verici bir oluşum olduğunu gösteren önemli bir faktördür. Kriz etki değeri, eğer bir kriz işletmeyi etkilemiş, işletme yönetimi krizi önlemek, kontrol altına almak veya etkisini azaltmak için hiçbir tedbir almamışsa, krizin işletme üzerinde yaratabileceği etkilerin değerini tahmini olarak verebilecektir.

İşletme yönetimi herhangi bir krizden sonra, krizin işletme üzerinde yarattığı zararın maliyetini, normal çalışma düzenine dönmenin ne kadarlık bir maliyet gerektirebileceğini hesaplamaktadır. Krizin ortaya çıkardığı zararları krizden sonra hesaplamanın işletme açısından hiç bir değeri yoktur. Asıl önemli konu krizin yaratabileceği zararların krizden önce hesaplanarak azaltılmasına yönelik tedbirlerin ortaya konulmasıdır. Bu nedenle işletme yönetimi herhangi bir kriz işletmeyi etkilemeden önce, belirli güvenlik parametreleri içinde krizin yaratabileceği etkileri önceden hesaplamalıdır.

İşletme yönetimi kriz etki değerini hesaplarırken karşılaşılabileceği en kötü kriz ihtimalini düşünmelidir. Düşündüğü kriz ihtimalinin işletme üzerinde yaratabileceği etkiyi aşağıdaki sorular çerçevesinde Şekil III-2'de gösterilen kriz etki cetvelinde (0'dan 10 puana, düşükten yükseğe doğru) değerlendirmelidir⁽⁹⁾.

Soru 1:

Düşündüğünüz krizin şiddet olarak ulaşabileceği en yüksek nokta ne olabilecektir? (Kriz bu noktaya ne kadarlık bir sürede ulaşabilir? İşletme ne düzeyde bir şiddete ne kadar süreyle dayanabilecektir? Size göre şiddeti ne oluşturmaktadır? Kızgın telefon selimi? Öfkeli müşteri mektupları mı? Çok sayıda personelin işten ayrılması mı? Müşteri taleplerinde önemli düşüşler mi?)

Krizin şiddeti ile ilgili tahmin edilen değer 0 (Düşük) ile 10 (En yüksek) puan arasında değerlendirilecektir.

Soru 2:

Kriz ile ilgili medya ve hükümetin incelemeler ne düzeyde olacaktır?

Medya ve hükümetin işletme üzerinde yaratabileceği etki ile ilgili tahmin edilen değer 0 (Düşük inceleme) ile 10 (En yüksek) puan arasında değerlendirilecektir.

Soru 3:

Kriz işletmenin normal faaliyetlerini ne düzeyde etkileyecektir? (Kriz işletme personeli ücretlerinin ve kredi ödemelerinin yapılmasını güçleştirecek midir?)

⁽⁹⁾ FINK, ss. 38-39.

Krizin işletmenin normal faaliyetlerine yapacağı etki ile ilgili tahmin edilen değer 0 (Etki yok) ile 10 (En yüksek etki) puan arasında değerlendirilecektir.

Soru 4:

Krizin işletmenin olumlu toplum önünde yaratabileceği zarar ne düzeyde olacaktır?

Tahmin edilen zarar miktarı 0 (Zarar yok) ile 10 (Yüksek zarar) puan arasında değerlendirilecektir.

Soru 5:

Krizin işletmenin temel çizgisine vereceği zarar ne düzeyde olacaktır? (İşletme karında azalma, yatırımları erteleme, kredi sağlamada güçlük, üretim miktarında azalma, personel motivasyonunda bozulma ve buna benzer)

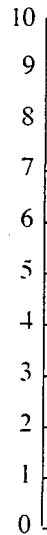
Tahmin edilen zarar miktarı 0 (Zarar yok) ile 10 (Çok yüksek oranda zarar) puan arasında değerlendirilecektir.

İşletme yönetimi, yukarıda incelenen beş sorunun değerlendirilmesi sonucu elde edilen puanların toplamını (En yüksek değer 50 puan olabilir) beş'e bölerek kriz etki değerini tahmini olarak hesaplayabilecektir. Hesaplanan kriz etki değeri, Şekil III-2'de gösterilen kriz etki cetveline işaretlenecektir. İşletme yöneticileri kriz etki değerini hesaplayarak "Başımıza gelebilecek en kötü şey nedir?" sorusuna sayısal bir değer bulmuş olacaklardır.

Yüksek kriz etki değeri işletme açısından tehlike işareti olarak kabul edilmelidir. Örneğin: İşletme yönetimi kriz etki değeri 8.5 puan olan bir durumu önceden tahmin ettiyse, yapması gereken şey bu puanı daha düşük bir değere indirmektir. Kriz etki değerini işletme açısından tehlike yaratmayacak bir düzeye indirmek için değerlendirmeye konu olan beş

soruya verilen puanlar incelenerek yüksek puanla değerlendirilen soruların yeniden gözden geçirilmesi gerekmektedir. Örneğin: İşletme yönetimi, krizin işletmenin normal faaliyetlerine zarar verme olasılığını 10 puanla değerlendirdiyse, bu değer işletmenin tahmin edilen kriz anında normal faaliyetlerini sürdürmede önemli zorluklarla karşı karşıya kalacağına işaret edebilecektir. İşletme yönetimi bu ihtimali ortadan kaldırmak için kriz işletmeyi etkilemeden önce kriz anında normal faaliyetlerini sürdürmesine yardımcı olabilecek yeni alternatifler arayacaktır.

Şekil III-2: Kriz Etki Cetveli



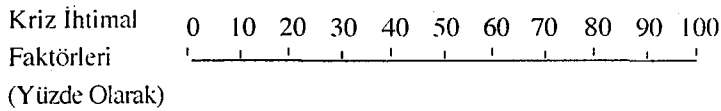
0'dan (En düşük) 10'a (En yüksek) kadar puanlama

İşletme açısından potansiyel bir krizin yaratabileceği etkiyi tahmin etmek kadar oluşma ihtimalini de tahmin etmek aynı derecede önemlidir. İşletme yönetimi yarın oluşabilme ihtimali yüksek olan 7 puanlık bir kriz etki değerine, milyonda bir oluşma ihtimali bulunan 9.5 puanlık bir kriz etki değerinden daha fazla önem vermek zorundadır. Bu nedenle işletme yönetimi kriz etki değerini tahmin ettikten sonra bu değeri, krizin oluşma ihtimaliyle ilgili tahmin edilecek değerle birlikte değerlendirmelidir.

İşletme yönetiminin herhangi bir krizin oluşma ihtimalini tahmin etmesi gerçekten güç bir olaydır. Ancak işletme yönetimi krizin oluşma ihtimaliyle ilgili yapacağı tahminlerde %10 veya %15'lik bir gerçeklik payına ulaşsa bile bu durum, krizin oluşma ihtimaliyle ilgili hiçbir tahmininin olmamasından daha iyidir.

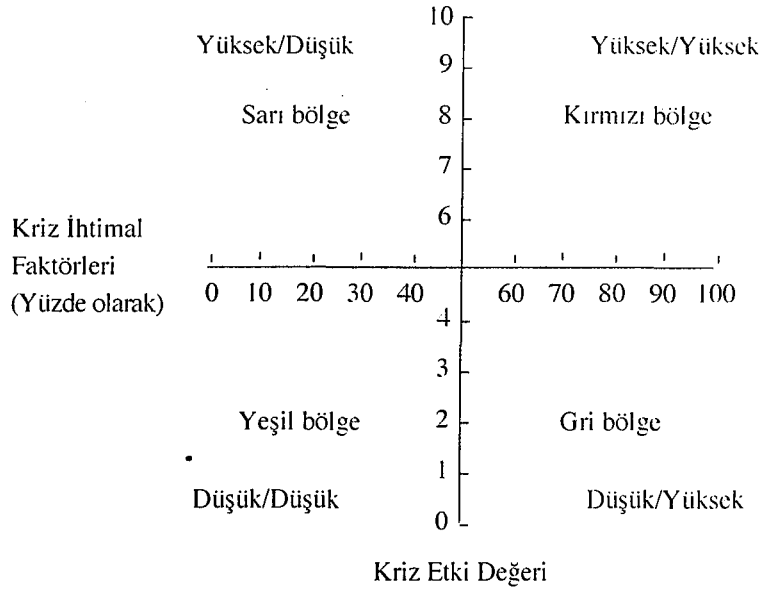
İşletme yönetimi krizin oluşma ihtimalini tahmin ederken, kriz potansiyeline ulaşabilecek iç ve dış çevresel şartları geçmişte işletmeyi etkilemiş ve yeniden etkileme olasılığı bulunan krizleri, diğer işletmelerin karşılaştıkları krizleri dikkate almalıdır. Daha sonra bu değerlendirmeler çerçevesinde krizin oluşma ihtimalini yüzde olarak (0'dan (Mutlak imkansızlık) 100'e (Tam kesinlik) tahmin etmeli ve tahmin ettiği bu değer Şekil III-3'de gösterilen Kriz İhtimal Faktörleri Cetvelinde işaretlemelidir.

Şekil III-3: Kriz İhtimal Faktörleri Cetveli



İşletme yöneticileri belirledikleri kriz senaryolarıyla ilgili kriz etki değeri ve kriz ihtimal faktörünü tahmini olarak belirledikten sonra bu iki değeri Şekil III-4'de gösterilen Kriz Barometresinde birleştirerek değerlendirmelidirler.

Şekil III-4: Kriz Barometresi



Kaynak: Steven FINK, **Crisis Management: Planning for the Inevitable** (New York: American Management Association, 1986), s. 45.

Şekil III-4'de görüldüğü gibi Kriz Barometresinde dört bölge yer almaktadır. Bu bölgeler:

	<u>Kriz Etki Değeri</u>	<u>Kriz İhtimal Faktörü</u>
Kırmızı Bölge	Yüksek	Yüksek
Sarı Bölge	Yüksek	Düşük
Gri Bölge	Düşük	Yüksek
Yeşil Bölge	Düşük	Düşük

Kriz barometresi, potansiyel kriz ihtimallerini mutlak şekilde hazırlıklı olunması gerekenler veya güvenli bir şekilde gözardı edilebilecek olanlar olarak belirlemede işletme yönetimine yardımcı olabilecek önemli bir araçtır. Kriz barometresinde yer alan dört bölge içinde işletme açısından en tehlikeli bölge kırmızı bölgedir. Bu bölgede yüksek kriz etki değeri ve yüksek kriz ihtimal faktörü söz konusudur.

İşletme yönetiminin yüksek kriz etki değeri ve yüksek kriz ihtimal faktörü sonucu kırmızı bölgede tahmin ettiği krizler işletme açısından ortaya çıkma ihtimali en yüksek olan ve ortaya çıktıklarında verecekleri zararların önlenmesi açısından mutlak hazırlıklı olunması gereken krizlerdir.

Kriz barometresinde yer alan dört bölge içinde işletme açısından en güvenli bölge yeşil bölgedir. Bu bölgede düşük kriz etki değeri ve düşük kriz ihtimal faktörü söz konusudur. Dolayısıyla bu bölgede tahmin edilen krizler gerek ortaya çıkma ihtimalleri açısından gerekse ortaya çıktıklarında verecekleri zararlar açısından güvenli bir şekilde göz ardı edilebilecek krizlerdir.

Kriz barometresinde yer alan diğer bölgelerden sarı bölgede yüksek kriz etki değeri ve düşük kriz ihtimal faktörü; gri bölgede düşük kriz etki değeri ve yüksek kriz ihtimal faktörü yer almaktadır. İşletme açısından gri bölgede tahmin edilen krizler sarı bölgede tahmin edilen krizlere oranla daha tehlikeli krizlerdir. Çünkü gri bölgede krizin oluşma ihtimalini gösteren kriz ihtimal faktörü daha yüksek bir değer taşımaktadır. Bu durum işletmenin gri bölgede tahmin edilen krizlerle karşı karşıya kalma olasılığını arttırmaktadır.

2.1.2. Tahmin Edilen Kriz İhtimallerinden Etkilenebilecek Gruplar Belirlenmelidir

İşletme yönetimi kendisini etkileyebilecek kriz ihtimallerini tahmini olarak belirledikten sonra bu ihtimallerden etkilenebilecek grupları da belirlemeye çalışmalıdır. Örneğin; işletme yönetiminin muhtemel kriz ihtimalleriyle ilgili yaptığı tahminlerde, işletmenin ürün zararlarına (ürünlere yönelik yapılabilecek sabotajlar, hatalı ürünler, ürünün hatalı kullanımından kaynaklanabilecek sorunlar ve buna benzer) bağlı krizlerden

etkilenme ihtimalinin yüksek bir değer taşıdığı belirlenmişse, bu tür kriz ihtimallerinden müşteriler, potansiyel müşteriler, müşteri aileleri ve satıcılar direkt olarak etkilenebileceklerdir. Yine işletmeye yönelik yapılabilecek terörist saldırı ihtimallerinden işletme sahipleri, yöneticiler, işgörenler veya bu kimselerin aileleri direkt olarak etkilenebileceklerdir.

İşletme yönetimi önceden tahmin ettiği kriz ihtimallerinden etkilenebilecek grupları belirledikten sonra bu kriz ihtimallerinin belirlenen gruplar üstünde yaratabileceği etkileri azaltıcı yönde çalışmalar yapmalıdır. Örneğin; İşletme yönetimi ürün zararlarına bağlı bir kriz ihtimalinin müşteriler üzerinde yaratabileceği etkiyi azaltmak için, zararlı ürünleri piyasadan en kısa sürede toplamaya yarayabilecek yöntemler geliştirebilir. Ayrıca işletme şu anda üretimini gerçekleştirdiği ürünlere alternatif olabilecek ve kriz anında bu ürünler yerine piyasaya sürülebilecek yeni ürünler tasarlayabilir. İşletme çevreyi kirlettiği yönünde önemli baskılarla karşı karşıya kalma ihtimaline karşı temiz üretim teknolojileri, vücut ve çevre dostu ürün tasarımı ve çevre güvenlik politikaları gibi konular üzerinde yeni araştırmalar yapabilir. Yine terörist faaliyetlerin etkisini azaltmak için işletme personeline terörist faaliyetler ve bu faaliyetlerden korunmaya yönelik alınabilecek güvenlik tedbirleri hakkında gerekli eğitimi sağlayabilir⁽¹⁰⁾.

2.1.3. Kriz Yönetim Ekibi Belirlenerek Kendisine Gerekli Yetki Verilmelidir

İşletme yönetimi bir kriz anında kullanılmak üzere hazırladığı kriz yönetim planında birde kriz yönetim ekibi belirlemelidir. Belirlenecek kriz yönetim ekibi, bir ekip lideri ile farklı uzmanlık alanlarına mensup üyeleri kapsamalıdır.

⁽¹⁰⁾ Robert C. MADDOX, "Terrorism: The Current Corporate Response", SAM ADVANCED MANAGEMENT JOURNAL, C. 56, S. 3 (Yaz, 1991), s. 21.

Ekip lideri, örgütün üst düzeyinde görev yapan genel kriz yönetimi ve grupsal sorun çözme teknikleri konusunda yeterli bilgi ve uzmanlığa sahip bir yönetici olmalıdır. Ekip lideri olarak seçilecek yönetici ayrıca bünyesinde şu özellikleri bulundurmalıdır:

- İşletme hakkında yeterli bilgiye sahip olmak
- Teknik uzmanlığa sahip olmak
- Planlama ve örgütlenme konusunda yetenekli olmak
- İyi dinleme alışkanlığına sahip olmak
- Yaratıcı görüşleri desteklemek
- İşletme dışından destek elemanları sağlama konusunda istekli olmak
- Tatlı sert olmak
- Konuları masaya getirmekte istekli olmak
- Karar verme ve komite yönetimi konusunda gerekli uzmanlığa sahip olmak

Ekip üyeleri örgüt içi veya örgüt dışından, aşağıdaki fonksiyonel uzmanlık alanlarından seçilmelidir⁽¹¹⁾.

- * Beşeri kaynaklar
- * Güvenlik/Emniyet
- * Hukuk
- * Halkla ilişkiler
- * Yönetim bilgi sistemi
- * Sigorta ve risk yönetimi
- * Üretim/Servis hizmetleri
- * Müşteri ilişkileri
- * Gayrimenkul

(11) Norman L. PHELPS, "Setting Up Crisis Recovery Plan", *THE JOURNAL OF BUSINESS STRATEGY*, C. XXII, S. 1 (Bahar 1987), s. 9.

- * Finansal yönetim
- * Pazarlama/Reklam
- * İletişim yöntemleri
- * Tıp

Kriz yönetim ekibi üyeleri ayrıca, farklı risk sahiplerinin bakış açılarının anlaşılmasını, iç ve dış çevreyle iletişimi, kriz görüşmelerini ve stres altında duygusal tutarlılığı sağlayabilecek özel yeteneklere sahip olmalıdırlar.

Ekip lideri ve ekip üyeleri belirlenen kriz yönetim ekibi işletmede aşağıdaki görevleri yerine getirmelidir.

- İşletmeyi etkileyebilecek kriz durumlarını önceden sezinlemek
- Kriz yönetim planlarının hazırlanmasına yardımcı olmak
- Krize yönelik hazırlanacak plan ve programların uygulanıp uygulanmadığını kontrol etmek
- Kriz ihtimallerine yönelik hazırlanan planları sürekli olarak tartışarak, günün şartlarına uygun hale getirmek
- Bir kriz anında krizle ilgili bütün çalışmaları yürütmek
- Krizin hemen ardından yapılabilecek hataları önleyerek, işletmenin daha hızlı iyileşmesini sağlamak.

İşletme açısından bir kriz yönetim ekibinin belirlenmesi kadar belirlenen kriz yönetim ekibine gerekli yetkinin verilmesi de önemlidir. İşletme yönetimi tarafından gerekli yetki verilmeyen bir kriz yönetim ekibi işletme açısından bir maliyet unsuru, ekip üyeleri için bir zaman kaybı olmaktan öteye geçemeyecektir. Bu nedenle kriz yönetim ekibi krizle ilgili bütün kararları almada ve işletme kaynaklarını kullanabilmede yeterli yetkiye sahip olmalıdır.

2.1.4. Kriz İletişim Planı Hazırlanmalıdır

İşletme yönetimi bir kriz anında birçok gruba bilgi iletmek zorundadır. Bilgi iletilmesi gereken önemli gruplardan biri işletmede çalışan işgörenlerdir. İşgörenler krizlerle ilgili işletme yönetimi tarafından kendilerine iletilen bilgileri işletme dışındaki gruplara aktarmada iletken bir konumdadırlar. Bu nedenle işletme yönetimi krizlerle ilgili yanlış bilgilerin işletme dışına taşınmasına engel olmak için kriz süresince işgörenlere karşılaşılan krizlere ilgili açık ve doğru bilgiler iletmek zorundadır.

İşletme yönetiminin krizlerle ilgili bilgi iletmesi gereken diğer önemli bir grupta krizlerden dolayı veya dolaysız yönde etkilenebilecek kişilerdir. Bu kişilerde krizle ilgili önemli bilgilerin kendilerine iletilmesi için işletme üzerinde bir baskı unsuru oluşturabileceklerdir. Bu iki grubun dışında kendisine bilgi iletilmesi gereken diğer önemli bir grupta medyadır. Medya, işletme açısından kriz olaylarını topluma iletmekte anahtar bir rol oynamakta, toplumun krizlere olan tepkilerini ve düşüncelerini şekillendirmektedir.

İşletme yönetimi bir kriz anında yukarıda belirttiğimiz gruplara gerekli bilgileri sağlamak için bir kriz iletişim planı hazırlamalıdır. İşletme yönetimi hazırlayacağı kriz iletişim planında ilk olarak bir kriz anında işletme adına işgörenlere, krizden etkilenecek kişilere ve medyaya gerekli bilgileri iletmekten sorumlu olacak kişileri belirlemelidir. Daha sonra bir kriz anında bütün iletişim faaliyetlerinin yürütüleceği bir kriz kontrol merkezinin işletme içerisinde nerede kurulabileceği, bu merkezde kimlerin görev alacağı belirlenmelidir.

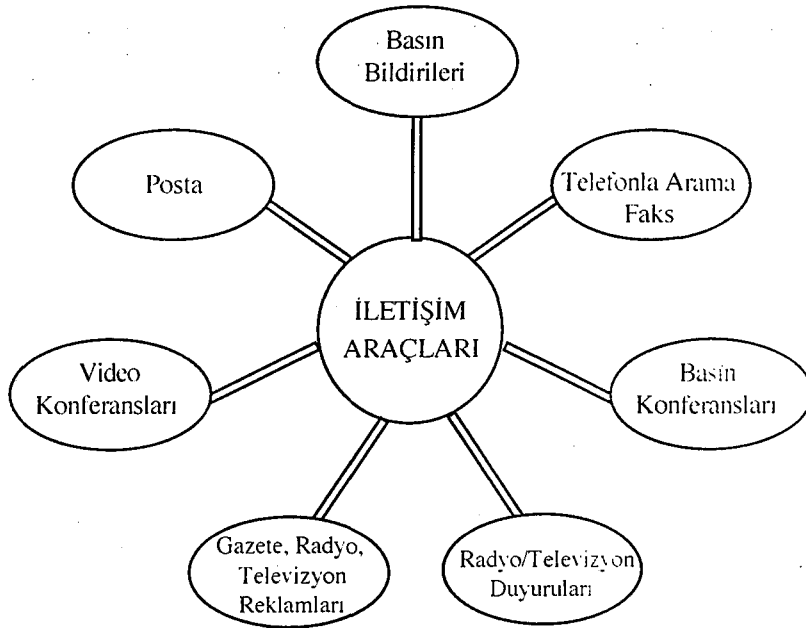
İşletme yönetimi bu belirlemeleri yaptıktan sonra medyayı oluşturan gazete, radyo ve televizyon kanallarının bir listesini çıkartarak, bu kanalların haber müdürleri ve muhabirlerine ulaşmada gerekli olacak telefon ve faks numaralarını öğrenmelidir. Yine medya ile basın toplantıları

yapılmasında kullanılabilir yerler belirlemelidir. Ayrıca bir kriz anında kullanılmak üzere işletme ile medya kuruluşları arasında direkt iletişim hatları oluşturmalıdır.

İşletme yönetimi kriz iletişim planını hazırlarken bir kriz anında kullanılabilir iletişim araçları hakkında da bilgi sahibi olmalıdır. Örneğin; Radyo, televizyon ve basılı olarak yapılan sunuşlar (basın bildirimleri, basın konferansları) toplumun büyük bir bölümü üzerinde etkili olabilecektir. Video konferansları bir kriz anında işletmenin medya üzerindeki etkinliğini arttırabilecektir.

Şekil III-5'de işletmelerin bir kriz anında kullanabilecekleri bazı iletişim araçları görülmektedir.

Şekil III-5: Kriz Anında Kullanılabilir İletişim Araçları



İşletme yönetimi kriz yönetim planının hazırlanmasıyla ilgili yukarıda belirttiğimiz çalışmaları yaparken bu çalışmalara işletme personelinin geniş bir katılımı sağlamalıdır. İşletme yönetiminin bu katılımı sağlayamaması bir kriz anında işletme açısından iki önemli sorunu da beraberinde

getirecektir.

Bu sorunlardan birincisi kriz yönetim planına katılımı sağlanmayan personel içinde bir kriz anında anahtar rol oynayabilecek yönetici ve işgörenler bulunabileceğinden, bu yönetici ve işgörenlerin kriz yönetim planına yapacakları katkılar engellenmiş olacaktır. En az bunun kadar önemli diğer bir sorunda, planlama faaliyetine katılmayan personel bir kriz anında hazırlanan kriz yönetim planını etkili bir şekilde uygulayamayacaktır. İşletme yönetimi yukarıda belirttiğimiz bu sorunlarla karşı karşıya kalmamak için, gerek planın hazırlanması aşamasında gerekse planla ilgili tüm bilgilerin iletilmesi aşamasında işletme personeliyle sıkı bir işbirliği içerisinde bulunmalıdır.

İşletme yönetimi personelin geniş bir katılımını sağlayarak hazırladığı kriz yönetim planını yazılı bir hale getirerek kriz anında anahtar rol oynayabilecek personele dağıtmalıdır. Planın yazılı bir hale dönüştürülmesi işletmeleri "bu konuda endişelenme çünkü eğer böyle birşey olursa Joe ne yapılması gerektiğini bilir⁽¹²⁾" sendromundan kurtaracak, işletme personeli bir kriz anında ne yapılması gerektiği konusunda belirli kişiler olmadan da hareket edebilecektir.

İşletme yönetimi kriz yönetim planını hazırlarken hazırlanacak planın çok katı ve kesin kuralları içeren bir yazılı belge olmaması için gerekli özeni göstermelidir. Hazırlanacak kriz yönetim planı personele yeteneklerini kullanabilecekleri bir hareket alanı sağlayacak esneklikte olmalıdır.

Tablo III-3'de bir kriz yönetim planında yer alması gereken bazı temel konular ana başlıklar halinde özetlenmiştir.

(12) R.L. DILENSCHNEIDER, richard C. HYDE, "Crisis Communications: Planning for the Unplanned", **BUSINESS HORIZONS** (Ocak-Şubat, 1985), s. 36.

Tablo III-3: Kriz Yönetim Planında Yer Alması Gereken Bazı Temel Konular

1. Muhtemel kriz ihtimallerinin tahmin edilerek katalog şeklinde düzenlenmesi
2. Kriz ihtimallerinden etkilenebilecek grupların belirlenmesi
3. Krizlerin etkilerini azaltabilecek stratejilerin geliştirilmesi
4. Bir kriz yönetim ekibinin belirlenmesi
5. İşletmenin üüne gelebilecek zararları azaltacak etkili bir kriz iletişim planının geliştirilmesi
6. Hazırlanan kriz yönetim planının yazılı hale getirilmesi

2.2. İŞLETME YÖNETİMİ KRİZE HAZIRLANMADA STRATEJİK YÖNETİM ANLAYIŞINDAN YARARLANMALIDIR

İşletme yönetimi stratejik yönetim faaliyeti çerçevesinde yapacağı iç ve dış çevre analizleriyle bir erken uyarı sistemine sahip olabilecektir. Erken uyarı sistemi, krizlerle ilgili sinyalleri çok önceden görebilmek ve bu krizlere hazırlanabilmek açısından işletmeye büyük avantajlar sağlayabilecektir. Yine bu sistem bir kriz anında işletmenin mevcut durumunun doğru olarak algılanmasında ve krizden çıkış yollarının gerçekçi bir şekilde saptanmasında önemli yararlar sağlayabilecektir. Bir başka ifadeyle, stratejik yönetim anlayışı içerisinde yapılacak analizler, işletmenin kendisi ve çevresi arasında (*)“Stratejik açıklık” denilen uzaklığı belirlemede yardımcı olacağından, işletmeyi krizden kurtarabilecek teşhis ve önlemlerin alınması daha kolay olabilecektir.

İşletme yönetimi iç ve dış çevreyi yakından izleyerek bir erken uyarı sistemine kavuştuktan sonra stratejik yönetim anlayışıyla ilgili gerek işletme düzeyinde gerekse iş birimleri düzeyinde gerekli önlemleri alarak işletmenin kriz ihtimalleriyle başa çıkma kapasitesini arttırmalıdır.

(*) **Stratejik Açıklık:** Dış çevrenin sürekli değişmesi ve karmaşıklaşması karşısında işletme yönetiminin bu değişiklikleri izlemede yetersiz kalması.

İşletme yönetimi ilk olarak işletmedeki stratejik iş birimlerini belirlemeli daha sonra bu birimlerde kullanılan teknolojilerin ortaya çıkarabileceği zararları değerlendirmelidir. İşletme yönetimi bu değerlendirmeyi yaparken Tablo III-4'de görülen teknolojinin kriz yaratma potansiyelini değerlendirme kriterlerinden yararlanmalıdır.

İşletme yönetimi stratejik iş birimlerinde kullanılan teknolojilerin kriz yaratma potansiyelini tahmini olarak belirledikten sonra, kriz yaratma potansiyeli yüksek değer taşıyan teknolojileri yakından izleyerek bu teknolojileri insan ve çevre açısından daha güvenli hale getirebilecek yeni güvenlik tedbirleri araştırmalıdır. Üretim ve depolama tesislerinin sistematik ve düzenli olarak bakım ve kontrolleri yapılmalıdır.

Tablo III-4: Teknolojinin Kriz Yaratma Potansiyelini Değerlendirme Kriterleri

1. Zararın Maliyeti (Yüksek, orta, alçak)
2. Zararın Etki Alanı (işletme çevresi, Sanayi bölgesi, Yerleşim alanları)
3. Yayılabilir Enerjinin Yoğunluğu (Felaket, yüksek, düşük)
4. Zararlı Etkilerin Kalıcılık Süresi (Günler, haftalar, yıllar)
5. Risk Altındaki Nüfus Oranı
6. Teknolojinin Sebep Olacağı İnsan Ölüm Oranı (Ortalama)
7. Teknolojinin Çevreye Vereceği Zarar Oranı
8. Zarar ile Bu Zararı Topluma Açıklama Arasındaki Erteleme Süresi (Dakikalar, saatler, günler)
9. Nesillere Aktarma Riski (Gelecek nesilleri etkileme %'si)

Kaynak: Paul SHRIVASTAVA, Ian I. MITROFF, "Strategic Management of Corporate Crises", **COLUMBIA JOURNAL OF WORLD BUSINESS**, C. XXII, S. 1 (Bahar 1987), s. 8.

İşletme içinde bir güvenlik ve ihtiyat kültürü oluşturulmalıdır. İhtiyat kültürü, sürekli bir denetim ve düzenleme yoluyla yerleştirilmelidir. İşletme içinde ihtiyatı açıkça ölçen ve izleyen bir performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi kurulmalıdır. Aynı zamanda işletme içindeki

personelin ihtiyat becerilerinin geliştirilmesi yönünde çalışmalar yapılmalıdır.

İşletme içindeki personelin aşırı uzmanlaşması ve görevlerin belirlenmesi, personelin olaylara dar bir açıdan bakmasına sebep olabilir. Bu personel kendi bölümünde ortaya çıkan basit bir hatının bütün üretim sürecinde yaratabileceği hatayı belirleyemez duruma gelebilir. Bu personel fabrikadaki farklı işler ve bölümlerde görevlendirilerek, ihtiyat becerileri arttırılabilir. Personel sistemin birbirine bağlılığını daha iyi anlayarak sistemin değişik bölümlerindeki başarısızlıkların etkilerini daha önceden sezebilir.

İşletmenin üretimini gerçekleştirdiği ürünlere karşı yapılabilecek bir sabotaj ihtimali daha önce benzer işletmelerin ürünlerine sabotaj yapan sabotajcı profillerinin geliştirilmesi, benzer sabotaj tiplerinin belirlenmesi ve işletmenin bu tür sabotajlara karşı koyma kapasitesinin arttırılması için sistematik egzersizlerin yapılması suretiyle engellenebilir.

Çevresel tarama, işletme menfaatlerine zarar verebilecek kin veya diğer güdülere sahip olan belirli grup veya bireylerin belirlenmesinde kullanılabilir. Bu grupların davranış yöntemlerinin anlaşılabilmesi için bu gruplar izlenebilir veya bu gruplar üzerinde belirli çalışmalar yapılabilir. Bu analizlere dayanarak yeni ürün ve ambalaj tasarımları, dağıtım kanallarıyla ilgili yeni güvenlik tedbirleri oluşturulabilir.

Yenilebilir ürünlerin işletme dışındaki kişiler tarafından sabotajı veya politik olarak sorunlu alanlarda endüstriyel terörizm gibi belirli kriz türlerinin yarattığı tehdit, endüstrilerin tamamı veya belirli coğrafik bölgelerle ilgili olabilmektedir. Bu gibi durumlarda genel endüstri düzeyinde karşılıklı işbirliğine dayanan çözümler aramak faydalı olabilecektir. Aynı şekilde genel endüstrideki işbirliği çabaları, alt yapı yatırımlarının yapılması veya daha güvenli hale getirilmesi gibi konularda da sağlanabilecektir.

Tablo III-5’de işletmelerin krizlerin önlenmesinde kullanabilecekleri bazı önleyici tedbirler yer almaktadır.

Tablo III-5: Krizlerin Önlenmesinde Kullanılabilecek Tedbirler

<p style="text-align: center;">Hücre I KISA DÖNEM</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yeni ve daha kaliteli ürün tasarımları • Daha iyi güvenlik sistemleri • Daha modern üretim sistemleri • Fabrika ve ekipmanların günün şartlarına uygun hale getirilmesi • Kriz yönetim ünitelerinin kurulması 	<p style="text-align: center;">Hücre II UZUN DÖNEM</p> <ul style="list-style-type: none"> • Çevreyi izleme sistemleri • Planların sürekli olarak gözden geçirilerek günün şartlarına uygun hale getirilmesi • Kriz senaryolarının tahmin edilmesi • Örgütsel yapının gözden geçirilmesi
<p style="text-align: center;">Hücre III ACİL ÇEVRESEL FAKTÖRLER</p> <ul style="list-style-type: none"> • İşletme personelinin krize karşı daha duyarlı hale getirilmesi • İşletme personelinin krizlere karşı psikolojik yönden hazırlanması • İşgörenlerin ihtiyat becerilerinin geliştirilmesi • Bütün personel için güvenlik eğitimi sağlanması • Yaratıcılık eğitimi verilmesi • Sosyal destek gruplarının oluşturulması • Medya eğitiminin sağlanması 	<p style="text-align: center;">Hücre IV GENİŞLETİLMİŞ ÇEVRESEL FAKTÖRLER</p> <ul style="list-style-type: none"> • Psikopatların, teröristlerin profillerini çıkarmak • 800'lü hatlardan müşterilere bilgi sağlamak • Müşterileri eğitici programları devreye sokmak • Örgütsel kültürün yeniden gözden geçirilmesi • Toplum sağlığıyla ilgili programlar geliştirmek • Sürekli kriz yönetim birimleri kurmak

Kaynak: Ian I. MITROFF, “Effective Crisis Management”, THE ACADEMY OF MANAGEMENT EXECUTIVE, C. I, S. 3 (Kasım, 1987), s. 289’dan yararlanılarak hazırlanmıştır.

2.3. İŞLETME PERSONELİNE KRİZ YÖNETİMİ KONUSUNDA GEREKLİ EĞİTİM VERİLMELİDİR

İşletme yönetimi bir kriz durumuyla karşı karşıya kalmadan önce işletme personeline kriz yönetimiyle ilgili gerekli eğitimi vermelidir. İşletme personeline ilk olarak muhtemel kriz ihtimalleriyle ilgili işletme içi

veya işletme dışından gelebilecek sinyalleri tanımaya yardımcı olabilecek bilgiler ile önemli kriz yönetim değişkenleri hakkında gerekli bilgiler verilmelidir.

İşletme personeline önemli kriz değişkenleriyle ilgili aşağıdaki bilgiler verilmelidir.

Kriz Türleri

- Genel kriz türleri
- İşletmeyi etkileme ihtimali yüksek olan kriz türleri
- İşletme açısından göz ardı edilebilecek kriz türleri
- Değişik kriz türlerine karşı yapılacak hazırlık çalışmaları

Krizin Aşamaları

- Krizlerin ilerlediği belirgin zaman aşamaları
- Her aşamada yapılması gereken çalışmalar

Sistemler

- Kriz yaratma potansiyeline sahip sistemler
 - * Teknolojik sistemler
 - * Beşeri faktörler
 - * Örgütsel yapı
 - * İletişim sistemleri
- Bu sistemlerin birbirleriyle etkileşimleri

Çevre

- Kriz yaratma potansiyeline sahip dış çevresel faktörler
- Dış çevresel faktörlerin analiz edilmesinde kullanılacak tahmin yöntemleri

İşletme yönetimi önemli kriz yönetim değişkenleri hakkında gerekli bilgileri sağladıktan sonra işletme personelinin bir kriz anındaki performanslarını arttırmaya yönelik eğitim çalışmalarına ağırlık vermelidir. Bu çalışmalarda bir kriz ihtimalinin doğuracağı zaman baskısı, belirsizlik ve stresle mücadele konusunda eğitim verilmelidir.

İşletme yönetimi krizin yaratabileceği zaman baskısını azaltmak için işletme personeline zamanı etkili ve üretken bir şekilde kullanmayı öğretmelidir. Ayrıca işletme personelinin gerek bireysel yaratıcılık yetenekleri gerekse grup çalışmalarındaki yaratıcılık yetenekleri arttırılarak onların belirsizlikle daha iyi mücadele edebilmeleri sağlanmalıdır. Yine krizin yaratacağı stresten etkilenmemeleri için stresi kontrol etme yetenekleri arttırılmalıdır.

3. İŞLETMELERİN BİR KRİZ ANINDA YAPACAKLARI ÇALIŞMALARLA İLGİLİ ÖNERİLER

İşletmelerin bir kriz anında yapacakları çalışmalar genel olarak üç ana grup altında toplanmaktadır. Bu çalışmalar:

- Kısa dönem (Savunma aşaması) içinde yapılacak çalışmalar
- Orta dönem (Destekleme aşaması) içinde yapılacak çalışmalar
- Uzun dönem (Atak aşama) içinde yapılacak çalışmalar

3.1. KISA DÖNEM (SAVUNMA AŞAMASI) İÇİNDE YAPILACAK ÇALIŞMALARLA İLGİLİ ÖNERİLER

İşletme yönetimi kısa dönem (Savunma aşaması) içinde daha önce belirlediği kriz yönetim ekibine krizin yönetilmesiyle ilgili yetki ve sorumluluğu vermelidir. Kriz yönetim ekibi işletmenin karşı karşıya bulunduğu krizin bir değerlendirmesini yaparak krizin boyutlarını belirlemeye çalışmalıdır. Kriz yönetim ekibi krizin boyutlarını belirlerken,

bir yandan krizin ortaya çıktığı bölümlerden (Durum ne kadar kötü? Bu karmaşanın ana etkeni nedir? Bu durumun yaratabileceği en kötü şey nedir? gibi sorularla) en iyi ve en doğru bilgileri almalı diğer yandan da dış çevreyle sürekli bir iletişim kurarak krizin dış çevre üzerinde yarattığı etkileri araştırmalıdır.

Kriz yönetim ekibi bu araştırmaları yaparken diğer işletmelerin benzer krizlerle geçmiş dönemlerde nasıl başa çıktıklarını da değerlendirmelidir. Bu tür bir değerlendirme işletmenin karşılaştığı krizin önlenmesi için "yapılması gerekenler" ve "yapılmaması gerekenler" şeklinde bir ayrımı yapmasına yardımcı olabilecektir⁽¹³⁾.

Kriz yönetim ekibi işletmeyi etkileyen krizin boyutlarını gerçekçi bir şekilde belirlemeye dikkat etmelidir. Krize gerektiğinden daha az değer vermek kadar krizi olduğundan büyük göstermek de işletme açısından sakıncalıdır. Yanlış bir değerlendirme krizi önlemek yerine onu daha tehlikeli bir hale getirebilecektir.

Kriz yönetim ekibi krizin boyutlarını belirledikten sonra, krizi çözebilecek çeşitli alternatifler geliştirmelidir. Daha sonra geliştirdiği alternatiflerden herbirini aşağıda belirtilen sorular çerçevesinde değerlendirerek karşılaşılan krizin çözümü için en uygun olabilecek alternatifi seçmelidir.

- Bu alternatif çözümü gerçekleştirmek için yeterli kaynağa (Finansal kaynaklar, teknolojik kaynaklar, beşeri kaynaklar) sahipmiyiz?
- Bu alternatif çözümde öngörülen kaynakları kısa bir sürede temin edebilirmiyiz?
- Bu alternatif çözümün uygulanması için gerekli süre nedir?
- Bu alternatif çözümün işletmeye getireceği maliyet nedir?
- Bu alternatif çözümün işletme açısından ortaya çıkarabileceği riskler nelerdir?

⁽¹³⁾ How to Develop a Crisis Communications Plan", OFFICE ADMINISTRATION AND AUTOMATION (KASIM, 1984), S. 56.

Kriz yönetim ekibi bir yandan karşılaşılan krizin çözümü için ten uygun alternatifi belirlerken bir yandan da krizin işletme personeli üzerinde yaratabileceği belirsizliği azaltıcı yönde çalışmalar yapmalıdır. Kriz yönetim ekibi işletme personeli üzerindeki belirsizliği azaltmak, yanlış bilgi ve asılsız söylentilerin önüne geçmek için, işletme personeline karşılaşılan kriz durumuyla ilgili bütün bilgileri aktarmalıdır. İşletme personeline içinde bulunulan krizin boyutları ve krizin çözümüyle ilgili işletme yönetimi tarafından sistemli bir çalışmanın yapıldığı açıklanmalıdır. Ayrıca işletme personelinden karşılaşılan kriz durumundan kurtulmak için gerekli desteği ve fedakarlığı göstermeleri istenmelidir.

Kriz yönetim ekibi işletme personeline gerekli bilgileri ilettikten sonra krizden etkilenecek gruplara krizlerle ilgili bilgileri iletmekte anahtar rol oynayan medya ya gerekli açıklamaları yapmalıdır. Kriz yönetim ekibi medya ya krizle ilgili yeterli ve zamanında bir açıklama yapmazsa, medya kriz durumuyla ilgili bilgileri elde etmek için güvenilir olmayan kaynaklara yönelebilecektir. Medya, güvenilir olmayan kaynaklardan elde edeceği eksik ya da yanlış bilgileri krizden etkilenen gruplara ileterek bu grupların işletme hakkındaki düşüncelerini olumsuz yönde değiştirebilecektir. Bu durum işletme ününde kapanması mümkün olmayan yaralar açabilecektir.

Kriz yönetim ekibi işletme ününde ortaya çıkabilecek bu olumsuz gelişmeleri önlemek için daha önce kriz iletişim planında belirlenen işletme sözcüsü aracılığıyla medya ya krizle ilgili gerekli açıklamaları yaptırmalıdır.

Krizle ilgili bilgileri medya ya iletmekle görevlendirilen işletme sözcüsü medyayla iletişim kurmadan önce medyanın her zaman sorabileceği üç temel soru üzerinde durarak bu sorulara karşı hazırlıklı olmalıdır. Bu üç temel soru⁽¹⁴⁾: Ne oldu? Niçin? Bu konuda ne

(14) Janet W. WOHLBERG, Thomas C. HEAD, *Organizational Behavior: Cases, Exercises, Readings, and an Extended Simulation*. içinde, James B. LINDMEIM, *The Evolving Art of Crisis Management* (Boston: Mifflin Company, 1989), s. 354.

yapacaksınız?

İşletmenin karşı karşıya kalacağı kriz ne türde bir kriz olursa olsun işletme adına hareket eden sözcü karşı karşıya kalınan krizi bu üç temel soru çerçevesinde değerlendirerek gerekli cevapları hazırlamalıdır.

İşletme sözcüsü karşılaşılan krizle ilgili medyanın sorularını cevaplarırken önünde bir yığın not alınmış kağıt bulundurmamalı, bunun yerine krizle ilgili önemli ayrıntıların yer aldığı küçük kartlardan yararlanmalıdır⁽¹⁵⁾.

İşletme sözcüsü medyanın sorularını cevaplarırken, ihtiyatlı bir tutum sergilemeli, ortaya çıkan krizin işletmede çalışan bir personelin hatasından kaynaklanabileceğini göz ardı etmemelidir. Medya ya krizle ilgili bilgileri iletmekle görevlendirilen işletme sözcüsü kriz ortadan kalkıncaya kadar değiştirilmemelidir. Krizin ortasında sözcünün değiştirilmesi işletme açısından bir karmaşıklık yaratarak, medyayla ilişkilerdeki sürekliliği bozabilecektir.

Kriz yönetim ekibi krizle ilgili bilgileri işletme içine ve işletme dışına iletirken bir yandan da karşılaşılan krizin işletme üzerinde yaratabileceği merkezleşme eğilimini de önlemeye çalışmalıdır. İşletme yöneticileri tarafından karşılaşılan kriz durumunda başarısız olma ihtimaline karşı bir tedbir olarak düşünülen merkezleşme eğilimi, işletme içindeki personelden gelebilecek yaratıcı görüşleri engelleyebilmektedir. İşletme yöneticileri merkezleşme eğiliminin yaratabileceği bu olumsuz etkiyi ortadan kaldırmak için karşılaşılan kriz durumuyla ilgili karar sürecine işletme personelinin de geniş bir katılımını sağlayarak krizle ilgili alınacak kararların etkinliğini arttırmaya çalışmalıdır. Ayrıca yine bu dönem içinde işletme üst yönetimi, işletme içindeki personel arasında bağlılığı arttırıcı yönde tedbirler alırken, işletme personeline karşı destekleyici bir liderlik anlayışı benimsemelidir.

(15) Theodore, H. PINCUS, "A Crisis Parachute: Helping Stock Prices Have A Soft Landing", *THE JOURNAL OF BUSINESS STRATEGY*, C. VI, S. 4 (Bahar, 1986), s.36.

3.2. ORTA DÖNEM (DESTEKLEME AŞAMASI) İÇİNDE YAPILACAK ÇALIŞMALARLA İLGİLİ ÖNERİLER

İşletme yönetimi orta dönem (Destekleme aşaması) içinde karşılaşılan kriz türüne göre ortaya çıkabilecek zararları gidermeye yönelik çalışmalar yapmalıdır. Örneğin: Teknik hasar kontrolü, krizden zarar görenlere tazminat ödenmesi veya gördükleri zararların karşılanması, çevresel kirliliğin temizlenmesi, üretim tesislerinin bakıma alınması veya yeniden düzenlenmesi, bozuk ve hatalı ürünlerin geri toplanması, üretim sistemindeki hataların giderilmesi ve buna benzer.

İşletme yönetiminin krizin ortaya çıkardığı zararların giderilmesine yönelik yapacağı çalışmaların hızı işletmenin kriz ortamından çıkmasında önemli bir rol oynayabilecektir. Örneğin: "Eğer müşteriler işletmenin problemden altı aydır (Bir hafta veya daha bir kısa dönem yerine) haberdar olduğunu ve hiç harekete geçmediğini öğrenirlerse, o işletme hakkında daha olumsuz görüş oluşturacaklardır⁽¹⁶⁾".

İşletme yöneticileri bu dönemde kriz durumundaki sorumluluklarını inkar etmekten ya da devletin yetkili bir kuruluşu tarafından yasal bir kararla sorumluluklarını yerine getirmek zorunda kalmaktan kaçınmalıdırlar. Krizin ortaya çıkardığı zararların giderilmesiyle ilgili işletme yönetiminin ne gibi çalışmalar yaptığı hakkında da müşterilere gerekli açıklamaları yapmalıdırlar.

İşletme yöneticileri krizin ortaya çıkardığı zararları azaltmak için dürüst bir çaba gösterdiklerini ve sosyal açıdan sorumlu olduklarını müşterilere ispat etmeye çalışmalıdırlar. Ayrıca işletme yöneticileri krizi ortadan kaldırmak için gösterdikleri çabaların müşterilerin gözünde nasıl değerlendirildiğini müşterilerle yakın ilişkiler kurarak belirlemeye çalışmalıdırlar. Çünkü müşteriler diğer bir ifadeyle müşteri tutumları krizle

(16) George SIOMKOS, Paul SHRIVASTAVA, "Responding to Product Liability Crises", LONG RANGE PLANNING, C. XXVI, S. 5 (Ekim, 1993), s. 74.

başa çıkmada işletme etkinliğini ölçmek için önemli bir bilgi kaynağı olarak kullanılabileceklerdir. Örneğin: "Johnson & Johnson Tylenol krizi boyunca bu tekniği etkili bir biçimde kullandı. Müşterilerin işletmenin faaliyetleriyle ilgili görüşlerini, endişelerini, düşüncelerini söylemek için arayabilecekleri 800 ücretsiz telefon numarası sağladı. Johnson & Johnson yöneticileri müşterilerin esas ilgi gerektiren sorunlarını seçti ve hemen onlarla ilgilendi. Ayrıca Johnson & Johnson yapılan bu faaliyetleri/kararları kriz iletişim programları içinde müşterilerine geri ilettiler. Bu, işletmeye müşteri görüşlerine duyarlı, bir kriz yönetim stratejisi geliştirmede yardımcı oldu⁽¹⁷⁾".

İşletme yöneticileri yine bu dönem içinde alacak tahsilatlarının hızlandırılması, kredi ödemelerinin ertelenmesi, reklam, ürün geliştirme ve işletme verimliliğinin artırılması, işletmenin rekabet gücünün yüksek olduğu alanlara ağırlık verilmesi (Örneğin: Düşük maliyetli ürünler konusunda rekabet gücüne sahip olan bir işletmenin daha düşük maliyetli ürünler konusunda araştırmalar yapması, teknolojik açıdan güçlü bir işletmenin yüksek teknolojiye dayanan yeni ürünler ortaya koyması ve buna benzer), toplam kalite yönetimi ve kendi kendini yöneten gruplar uygulamalarından yararlanılarak ürün ve hizmet kalitesinin artırılması, piyasa talebinin yakından takip edilerek elde satılmayacak ölçüde stok miktarının kalmasının önlenmesi (Örneğin: Just-in-time sistemini uygulayarak sıfır veya sıfıra yakın bir stok düzeyi ile çalışılması), araştırma-geliştirme faaliyetlerinin artırılması gibi konulara ağırlık vermelidirler.

3.3. UZUN DÖNEM (ATAK AŞAMA) İÇİNDE YAPILACAK ÇALIŞMALARLA İLGİLİ ÖNERİLER

İşletme yönetimi uzun dönem (Atak aşama) içinde işletmenin amaçlarını, değer sistemini ve kültürünü yeniden değerlendirerek işletmede

(17) SIONKOS, s. 79.

köklü bir yeniden yapılanma çalışması içine girmelidir. İşletme yönetimi kriz sonrası işletme içinde hakim olan olumsuz görüşleri ortadan kaldırmak, işletmeye yeni görüşlerin gelmesine zemin hazırlamak için kriz döneminde başarısız olmuş işletme üst yöneticilerini değiştirmelidir. İşletme içinde verimli çalışmayı engelleyen olumsuz faktörler (işletme personeline görülen korku, bitkinlik, güvensizlik eğilimleri, emir-komuta yapısında ortaya çıkan bozulmalar, disiplinsiz hareketler⁽¹⁸⁾) ortadan kaldırılmalıdır.

İşletme yönetimi yine bu dönem içinde krizin işletme üzerinde yarattığı etki ve tecrübeler ışığında bir öz değerlendirme yaparak şu sorulara cevap aramalıdır:

- İşletmeyi etkileyen krizle ilgili hangi uyarı sinyalleri alındı?
- Krizle ilgili uyarı sinyalleri alındığında uygun işlemler yapıldı mı?
- Krize karşı alınan kararlar ve yapılan faaliyetler krizi çözmede yarar sağladı mı?
- Krizlere yönelik hazırladığımız kriz yönetim planı başarılı oldumu? Plandaki eksik yönler neydi?

İşletme yönetimi yukarıda saydığımız bu ve buna benzer sorular ışığında kriz yönetim planında gerekli değişiklikleri yapmalı, karşılaşılabilecek yeni bir kriz karşısında kullanılacak kriz yönetim planının etkinliğini arttırmalıdır.

Tablo III-6'da bir kriz anında (Kısa Dönem, Orta Dönem, Uzun Dönem İçinde) yapılabilecek çalışmaların bir özeti görülmektedir.

(18) E.L. QUARANTELLI, "Disaster Crisis Management: A Summary of Research Findings", JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES, C. XXV, S. 4 (Temmuz, 1988), s. 380.

Tablo III-6: Bir Kriz Anında (Kısa Dönem, Orta Dönem, Uzun Dönem İçinde) Yapılabilecek Çalışmalar

Kısa Dönem (Savunma Aşaması)
<ul style="list-style-type: none"> - Kriz Yönetim Ekibinin Harekete Geçirilmesi - İşletmeyi Etkileyen Krizin Boyutlarının Belirlenmesi - Krizle İlgili Alternatif Çözümlerin Üretilmesi - İşletme Personeline, Kamuya ve Medyaya Krizle İlgili Gerekli Açıklamaların Yapılması
Orta Dönem (Destekleme Aşaması)
<ul style="list-style-type: none"> - Krizin Ortaya Çıkardığı Zararların Tespit Edilerek Ortadan Kaldırılması <ul style="list-style-type: none"> • Teknik Hasar Kontrolü • Krizden Zarar Görenlere Gerekli Tazminatların Ödenmesi • Çevresel Kirliliğin Temizlenmesi • Bozuk ve Hatalı Ürünlerin Geri Toplanması • Üretim Sistemindeki Hataların Giderilmesi - Alacak Tahsilatlarının Hızlandırılması - Kredi Ödemelerinin Ertelenmesi - Reklam, Ürün Geliştirme ve İşletme Verimliliğinin Artırılması - İşletmenin Rekabet Gücünün Yüksek Olduğu Alanlara Yönelinmesi - Toplam Kalite ve Kendi Kendini Yöneten Gruplar Uygulamaları - Just-in-time Sisteminin Uygulanması - AR-GE Çalışmalarına Ağırlık Verilmesi
Uzun Dönem (Atak Aşama)
<ul style="list-style-type: none"> - İşletmenin Yönetim ve Örgüt Yapısının Gözden Geçirilerek Yeniden Yapılanma Çalışmasına Ağırlık Verilmesi - Başarısız İşletme Yöneticilerinin Değiştirilmesi - Kriz Yönetim Planının Gözden Geçirilerek Kriz Anında Başarısız Kalan Yönlerinde Gerekli - Düzeltmelerin Yapılması

Dördüncü Bölüm

TÜRKİYE'NİN BÜYÜK SANAYİ İŞLETMELERİ ÜZERİNDE YAPILAN ARAŞTIRMA ÇALIŞMASI

1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Kriz yönetimiyle ilgili yapılan araştırma çalışmasıyla aşağıdaki amaçlara ulaşılmaya çalışılmıştır.

- Araştırma kapsamına alınan sanayi işletmelerinde kriz yönetiminin ne derece yaygın olup olmadığının saptanması,
- Araştırma kapsamına alınan sanayi işletmelerinin kriz yönetimi konusunda yaptıkları çalışmaların, hazırladıkları kriz yönetim planlarının, oluşturdukları kriz yönetim ekiplerinin temel özelliklerinin belirlenmesi,
- Yapılan araştırma çerçevesinde kriz yönetimi ile ilgili genel sonuçlara ulaşılması.

2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Yapılan araştırma kapsamına, İstanbul Sanayi Odası Dergisi'nin 1998 yılı Ekim sayısında yıllık satış hasılatı, öz sermaye, net aktifler, dönem kârı, ihracat, çalışan ortalama personel sayısı gibi kriterler göz önünde bulundurulularak yapılan değerlendirme sonucunda Türkiye'de ilk 500 sırayı alan sanayi işletmeleri alınmıştır.

Araştırma kapsamına alınan Türkiye'nin 500 büyük sanayi işletmesi araştırmanın ana kütlelerini oluşturmaktadır. Gerek zaman gerekse finansal zorluklar nedeniyle ana kütleleri oluşturan 500 büyük sanayi işletmesinin tümünde araştırma çalışması yapılamamıştır. 500 büyük sanayi işletmesi arasından 60 büyük sanayi işletmesinden oluşan bir örneklem grubu belirlenerek araştırma çalışması bu örneklem grubu üzerinde yürütülmüştür.

Ana kütlelerden örneklem grubunun seçilmesinde sistematik (Dizgesel) örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Ana kütleleri oluşturan birimlerin (500 büyük sanayi işletmesinin) 1 ile 500 numaraları arasında sistemli bir sıra içinde olması sistematik (Dizgesel) örnekleme yönteminin tercih edilmesinde etkili olmuştur.

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Yapılan araştırmada verilerin objektif olarak toplanabilmesi ve istatistiksel analiz teknikleriyle ilgili çeşitli hesaplamalar yapılabilmesi amacıyla anket yöntemi uygulanmıştır. Anket çalışması, kriz yönetimiyle ilgili yapılan çalışmalarda, belirlenen stratejilerde işletme üst yönetiminin daha etkin bir rol oynayabileceği düşüncesiyle örneklem grubunu oluşturan işletmelerin üst düzey yöneticileriyle yapılmıştır.

Hazırlanan anket formları araştırmanın örneklem grubunu oluşturan

60 büyük sanayi işletmesine gerek posta gerekse elden teslim edilmek yoluyla dağıtılmıştır. Anket formları dağıtılırken geri dönüş zarflarıyla birlikte araştırmamanın amaçlarını açıklayan bir yazıda anket formlarına eklenmiştir.

Anket formu gönderilen 60 büyük sanayi işletmesinden 49 büyük sanayi işletmesi anket formunu cevaplandırmıştır. 11 büyük sanayi işletmesi değişik sebeplerden dolayı anket formunu cevaplandırmak istemediğini bildirmiştir.

Araştırmayla ilgili değerlendirmeler 49 büyük sanayi işletmesinden gelen cevaplar doğrultusunda yapılmıştır.

Araştırmayla ilgili verilerin toplanmasında 20 sorudan oluşan bir *anket formu kullanılmıştır. Anket formunda yer alan sorular beş ana başlık altında toplanmaktadır. Bunlar:

- İşletme üst yöneticilerinin demografik özelliklerini (Cinsiyet, yaş, eğitim durumu, işletmedeki görevi) ve işletmelerinin faaliyet gösterdiği sanayi dalını belirlemeye yönelik sorular.

- Kriz dönemlerinde karşılaşılan sonuçları ve izlenen politikaları belirlemeye yönelik sorular.

- İşletme üst yöneticilerinin kriz yönetimi konusundaki genel düşüncelerini ve bu konuyla ilgili yaptıkları eğitim çalışmalarını belirlemeye yönelik sorular.

- Kriz yönetim planı hazırlanıp hazırlanmadığını ve bu planın kapsamını (Kaç yıldan beri hazırlandığı, temel bölümleri, kimin tarafından hazırlandığı gibi) belirlemeye yönelik sorular.

- Kriz yönetim ekibi belirlenip belirlenmediğini ve bu ekibin temel özelliklerini (Kaç kişi ve hangi uzmanlık alanlarına mensup üyelerden oluştuğu gibi) belirlemeye yönelik sorular.

* Araştırmada kullanılan anket formu Ek-8'de yer almaktadır.

Araştırmada şişletmelerden elde edilen verilerin değerlendirilmesinde SPSS (Statistical Package for Social Sciences) paket programından yararlanılmıştır.

Anket formunda yer alan her soru için ayrı ayrı frekans dağılım tabloları ve grafikler hazırlanmıştır.

4. ARAşTIRMA BULGULARI VE YORUM

Araştırma sonucunda 49 büyük sanayi şişletmesinden aşağıdaki bulgular elde edilmiştir.

- **İşletme Yöneticilerinin Cinsiyeti**

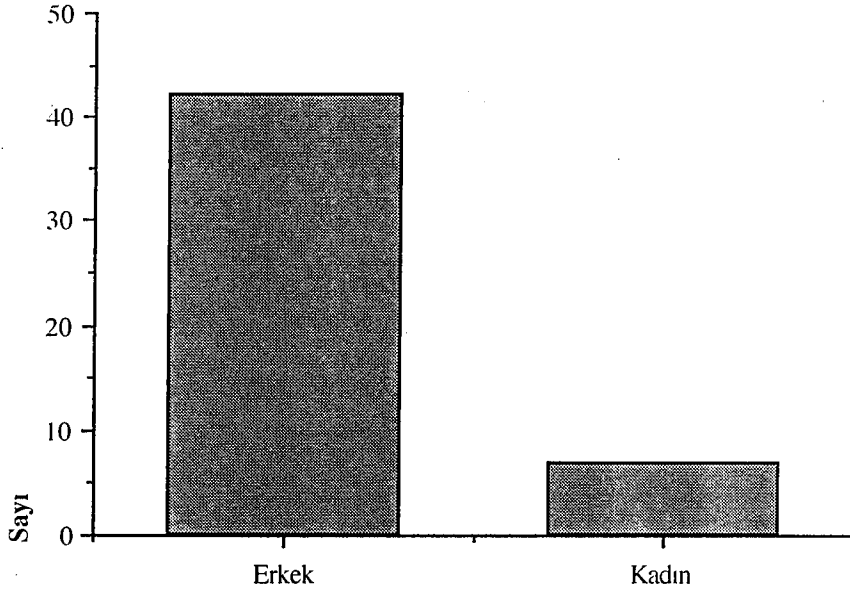
Araştırmaya katılan yöneticilerden 42 kişi (%85.7 oranıyla) erkek, 7 kişi (%14.3 oranıyla) kadın yöneticidir. Araştırmaya katılan yöneticilerin büyük çoğunluğunu erkek yöneticiler oluşturmaktadır.

Tablo IV-1 ve Grafik IV-1'de işletme yöneticilerinin cinsiyetine göre dağılımları yer almaktadır.

Tablo IV-1: İşletme Yöneticilerinin Cinsiyetine Göre Dağılımı

CİNSİYET		
Değişkenler:	Sayı	%
Erkek	42	85.7
Kadın	7	14.3
Toplam	49	100

Grafik IV-1: İşletme Yöneticilerinin Cinsiyeti



• İşletme Yöneticilerinin Yaş Grupları

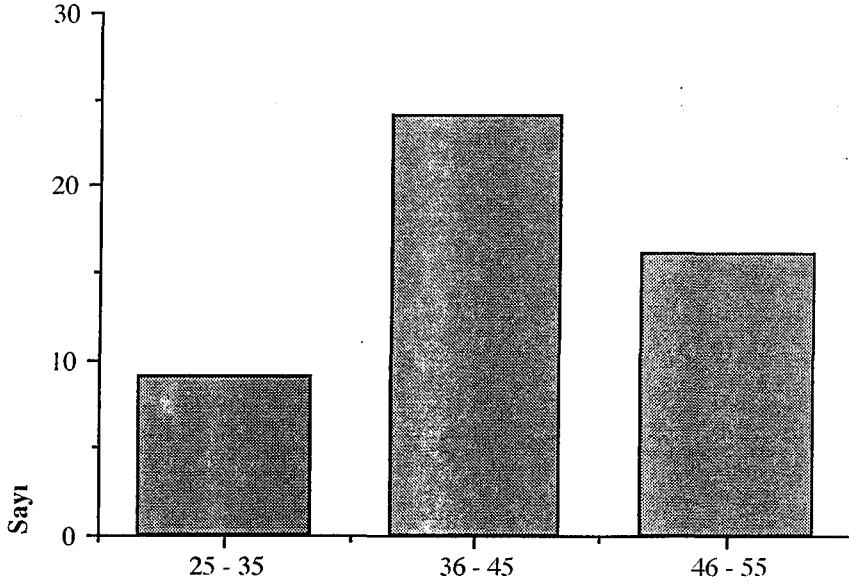
Yöneticilerin yaş gruplarına göre dağılımlarını belirlemeyi amaçlayan soruya verilen cevaplara göre birinci sırayı 24 kişi ve (%49 oranıyla) 36-45 yaş grubu oluşturmaktadır. Bu yaş grubunu 16 kişi ve (%32.7 oranıyla) 46-55 yaş grubu, 9 kişi ve (%18.4 oranıyla) 25-35 yaş grubu izlemektedir.

Tablo IV-2 ve Grafik IV-2'de işletme yöneticilerinin yaş gruplarına göre dağılımları yer almaktadır.

Tablo IV-2: İşletme Yöneticilerinin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

YAŞ GRUPLARI		
Değişkenler:	Sayı	%
25 - 35	9	18.4
36 - 45	24	49.0
46 - 55	16	32.7
Toplam	49	100

Grafik IV-2: İşletme Yöneticilerinin Yaş Grupları



- İşletme Yöneticilerinin Eğitim Durumu

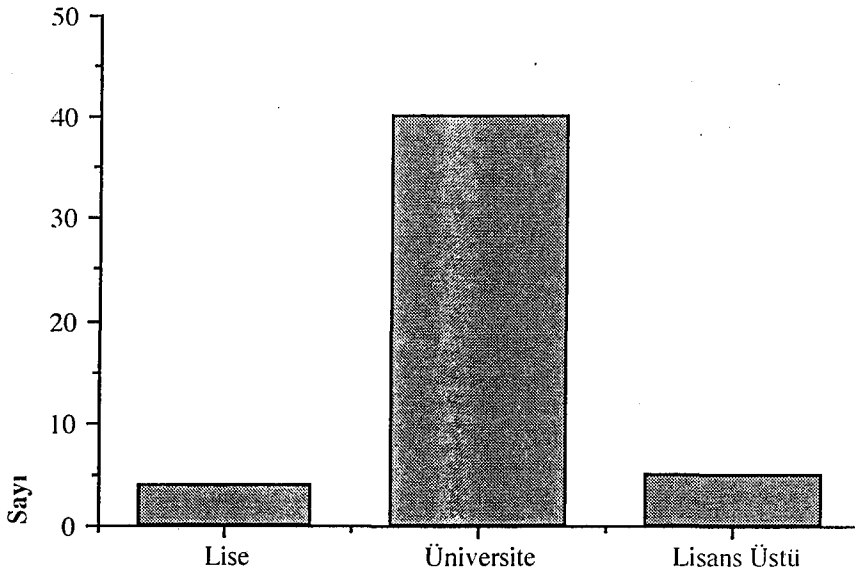
Yöneticilerin eğitim durumlarına ilişkin veriler incelendiğinde yöneticilerin 40 kişi ve (%81.6 oranıyla) üniversite, 5 kişi ve (%10.2 oranıyla) lisans üstü ve 4 kişi (%8.2 oranıyla) lise mezunu olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin büyük çoğunluğu üniversite mezunudur.

Tablo IV-3 ve Grafik IV-3'de işletme yöneticilerinin eğitim durumlarına göre dağılımları yer almaktadır.

Tablo IV-3: İşletme Yöneticilerinin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

EĞİTİM DURUMU		
Değişkenler:	Sayı	%
Lise	4	8.2
Üniversite	40	81.6
Lisans Üstü	5	10.2
Toplam	49	100

Grafik IV-3: İşletme Yöneticilerinin Eğitim Durumu



- **İşletme Yöneticilerinin Görevi**

Araştırmaya cevap veren yöneticilerin bir grubu işletmelerinde genel müdür, tesis müdürü, işletme müdürü, fabrika müdürü olarak görev yapmaktadır.

Diğer bir grubu işletmelerin değişik bölümlerinde genel müdür yardımcılığı görevini yürütmektedir.

- **İşletmelerin Faaliyet Gösterdikleri Sanayi Dalları**

Araştırma çalışmasına katılan 49 büyük sanayi işletmesinden 11'i (%22.4 oranıyla) gıda ve tütün sanayi dalında, 6'sar işletme (%12.2 oranıyla) elektronik araç ve gereç üretim sanayi ile kimya, petrol ürünleri lastik ve plastik sanayi dalında, 5'er işletme (%10.2 oranıyla) taş ve toprğa dayalı üretim sanayi ile orman ürünleri ve mobilya sanayi dalında, 4'er işletme (%8.2 oranıyla) madencilik sanayi ile dokuma ve hazır giyim sanayi dalında,

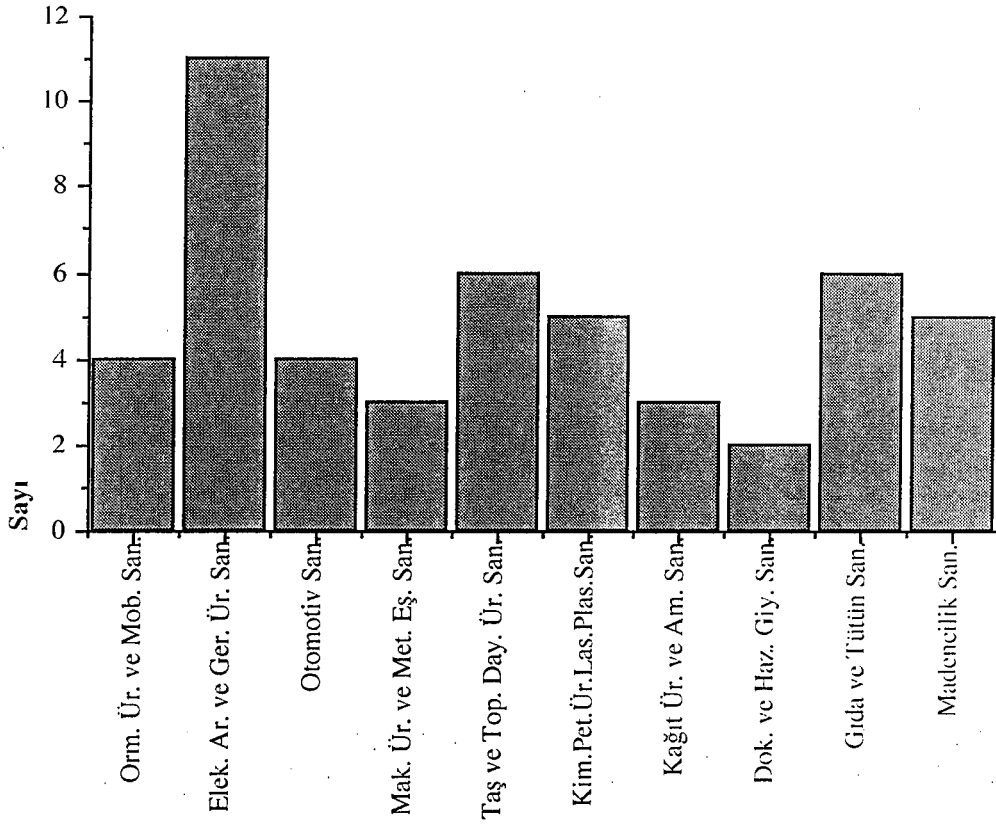
3'er işletme (%6.1 oranıyla) kağıt ürünleri ve ambalaj sanayi ile makina üretimi ve metal eşya sanayi dalında, 2 işletme (%4.1 oranıyla) otomotiv sanayi dalında faaliyet göstermektedir.

Tablo IV-4 ve Grafik IV-4'de işletmelerin faaliyet gösterdikleri sanayi dallarına göre dağılımları yer almaktadır.

Tablo IV-4: İşletmelerin Faaliyet Gösterdikleri Sanayi Dallarna Göre Dağılımı

FAALİYET GÖSTERİLEN SANAYİ DALI		
Değişkenler:	Sayı	%
Madencilik San.	4	8.2
Gıda ve Tütün San.	11	22.4
Dokuma ve Hazır Giyim San.	4	8.2
Kağıt Ürünleri ve Ambalaj San.	3	6.1
Kimya, Petrol Ürünleri Lastik ve Plastik San.	6	12.2
Taş ve Toprağa Dayalı Üretim San.	5	10.2
Makina Üretimi ve Metal Eşya San.	3	6.1
Otomotiv San.	2	4.1
Elektronik Araç ve Gereç Üretim San.	6	12.2
Orman Ürünleri ve Mobilya San.	5	10.2
Diğer	-	-
Toplam	49	100

Grafik IV-4: İşletmelerin Faaliyet Gösterdikleri Sanayi Dalları



• İşletmelerin Kriz Dönemi Yaşama Durumu

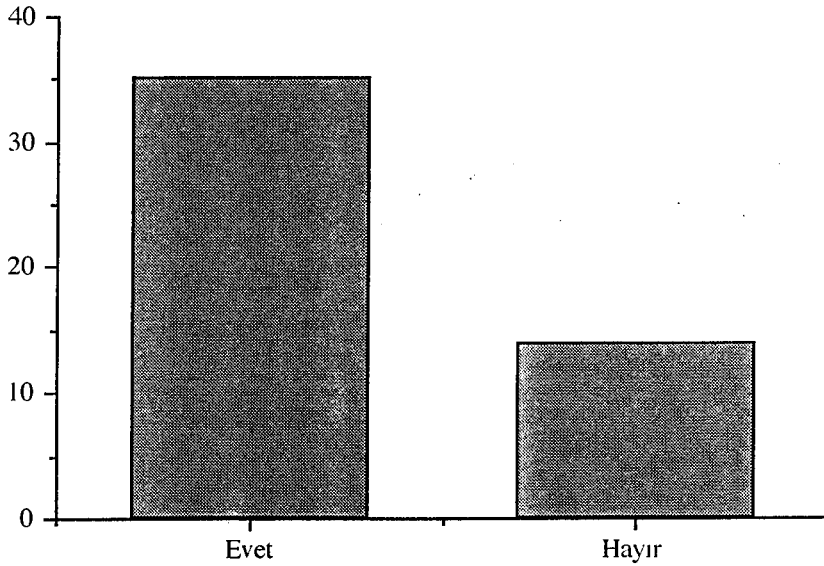
49 büyük sanayi işletmesinden 35 işletme (%71.4 oranıyla) bir kriz dönemi yaşadıklarını belirtirken 14 işletme (%28.6 oranıyla) bir kriz dönemi yaşamadıklarını ifade etmiştir. Araştırma kapsamına alınan 49 büyük sanayi işletmesinin büyük çoğunluğu (35 işletme) belirli bir kriz ortamıyla karşı karşıya kalmıştır.

Tablo IV-5 ve Grafik IV-5'de işletmelerin bir kriz dönemi yaşayıp yaşamadıkları sorusuna verdikleri cevapların dağılımları yer almaktadır.

Tablo IV-5: İşletmelerin Belirli Bir Kriz Dönemi Yaşayıp Yaşamadıkları Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

KRİZ DÖNEMİ YAŞAMA DURUMU		
Değişkenler:	Sayı	%
Evet	35	71.4
Hayır	14	28.6
Toplam	49	100

Grafik IV-5: İşletmelerde Kriz Dönemi Yaşama Durumu



• **İşletmelerin Kriz Dönemi Yaşamalarında Etkili Olan Faktörler**

Kriz dönemi yaşadıklarını belirten 35 işletmeye bu kriz dönemini hangi faktör veya faktörlerin etkisiyle yaşadıkları sorulduğunda 35 işletme (%100 oranıyla) ekonomik faktörleri, 24 işletme (%68.6 oranıyla) rakip işletmeler ve artan rekabeti, 11 işletme (%31.4 oranıyla) uluslararası çevre koşullarını, 9 işletme (%25.7 oranıyla) hukuk, politik ve sosyo kültürel

faktörleri, 1'er işletme (%2.9 oranlarıyla) teknolojik faktörler ile işletmenin örgüt yapısıyla ilgili özellikleri belirtmişlerdir.

İşletme yöneticileri kriz dönemi veya dönemleri yaşamalarında en önemli faktör olarak ekonomik faktörleri göstermişlerdir. Rakip işletmeler ve artan rekabet ile uluslararası çevre koşullarında ortaya çıkan değişimler işletme yöneticileri tarafından kriz yaratma potansiyeline sahip diğer önemli faktörler olarak gösterilmiştir.

Tablo IV-6'da işletmelerin, kriz dönemi yaşamalarında etkili olan faktörlerle ilgili soruya verdikleri cevapların dağılımları yer almaktadır.

Tablo IV-6: İşletmelerin Kriz Dönemi Yaşamalarında Etkili Olan Faktörlerin Dağılımları

KRİZ DÖNEMİ YAŞANMASINDA ETKİLİ OLAN FAKTÖRLER						
	Evet		Hayır		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Değişkenler:						
Ekonomik Faktörler	35	100	-	-	35	100
Teknolojik Faktörler	1	2.9	34	97.1	35	100
İşletme Yönetimiyle İlgili Sorunlar	-	-	35	100	35	100
Uluslararası Çevre Koşulları	11	31.4	24	68.6	35	100
Üretim Sisteminden ve Hatalı Ürünlerden Kaynaklanan Sorunlar	-	-	35	100	35	100
Hukuk, Politik ve Sosyo Kültürel Faktörler	9	25.7	26	74.3	35	100
İşletmenin Örgüt Yapısıyla İlgili Özellikler	1	2.9	34	97.1	35	100
Doğal Felaketler	-	-	35	100	35	100
Rakip İşletmeler ve Artan Rekabet	24	68.6	11	31.4	35	100
Kaynak Sağlamada Karşılaşılan Sorunlar	-	-	35	100	35	100
Diğer	-	-	35	100	35	100

İşletmelerin kriz dönemi yaşamada en büyük yüzdeye sahip faktörler (Ekonomik faktörler, rakip işletmeler ve artan rekabet, uluslararası çevre koşulları) ile ilgili dağılım tabloları ve grafikler Ek-1'de bulunmaktadır.

- **İşletmelerin Yaşadıkları Kriz Dönemlerinde İzledikleri Politikalar**

✓ Kriz dönemi yaşadıklarını ifade eden 35 sanayi işletmesinden bu dönemde izledikleri politikalarla ilgili şu bulgular elde edilmiştir.

35 işletme yöneticisi (%57.1 oranıyla) 1. öncelik olarak "yeni iç ve dış pazar olanakları araştırılması" seçeneğini işaretlemişlerdir. 35 işletme yöneticisi (%48.7 oranıyla) 2. öncelik olarak "örgüt büyüklüğü ve personel sayısının yeniden değerlendirilmesi" seçeneğini, 22 işletme yöneticisi (%54.5 oranıyla) 3. öncelik olarak "pazarlara daha ucuz ve kaliteli ürünler sunulması" seçeneğini, 21 işletme yöneticisi (%47.6 oranıyla) 4. öncelik olarak "satışlarda müşteriye yeni cazip teklifler sunulması" seçeneğini işaretlemişlerdir. Diğer seçeneğini işaretleyen 3 işletme yöneticisi "maliyetlerin azaltılması" yönünde politika izlediklerini belirtmişlerdir. ✓ İşletme yöneticileri tarafından kriz dönemlerinde en fazla tercih edilen politika yeni iç ve dış pazar olanakları araştırılmasıdır. Bu politika ile birlikte, örgüt büyüklüğü ve personel sayısının yeniden değerlendirilmesi, pazarlara daha ucuz ve kaliteli ürünler sunulması, satışlarda müşteriye yeni cazip teklifler önerilmesi işletme yöneticileri tarafından tercih edilen diğer önemli politikalardır.

Tablo IV-7'de işletmelerin, yaşadıkları kriz dönemlerinde izledikleri politikalarla ilgili soruya verdikleri cevapların öncelik sırasına göre dağılımları yer almaktadır.

İşletmelerin kriz dönemlerinde uyguladıkları politikalar içinde en yüksek önceliğe sahip seçeneklerle ilgili dağılım tabloları ve grafikler Ek-2'de bulunmaktadır.

Tablo IV-7: İşletmelerin Yaşadıkları Kriz Dönemlerinde İzledikleri Politikaların Öncelik Sırasına Göre Dağılımı

KRİZ DÖNEMLERİNDE İZLENEN POLİTİKALAR														
Öncelik Sırası	1. Öncelik		2. Öncelik		3. Öncelik		4. Öncelik		5. Öncelik		6. Öncelik		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Örgüt Büy. ve Personel Sayısının Yeniden Değerlendirilmesi	15	42.9	17	48.7	2	5.6	-	-	1	2.8	-	-	35	100
Yeni İç ve Dış Pazar Olanakları Araştırılması	20	57.1	15	42.9	-	-	-	-	-	-	-	-	35	100
Satışlarda Müşteriye Yeni Cazip Teklif Sun.	3	14.3	4	19.0	3	14.3	10	47.6	-	-	1	4.8	21	100
Kredi Ödemelerinin Ertenmesi	-	-	1	11.1	4	44.4	2	22.2	2	22.2	-	-	9	100
Pazarlara Daha Ucuz ve Kaliteli Ür. Sunul.	-	-	-	-	12	54.5	10	45.5	-	-	-	-	22	100
Reklam Harcamalarının Artırılması	-	-	1	7.7	2	15.4	6	46.2	3	23.1	1	7.7	13	100
Diğer	-	-	1	33.3	2	66.7	-	-	-	-	-	-	3	100

• **İşletmelerin Yaşadıkları Kriz Dönemlerinde Karşılaştıkları Olumlu veya Olumsuz Sonuçlar**

35 büyük sanayi işletmesinden, yaşadıkları kriz dönemlerinde karşılaştıkları sonuçlarla (olumlu veya olumsuz) ilgili aşağıdaki bulgular elde edilmiştir.

32 işletme yöneticisi (%40.6 oranıyla) 1. öncelik olarak “yüksek personel devri” seçeneğini işaretlemişlerdir. 32 işletme yöneticisi (%53.1 oranıyla) 2. öncelik olarak “krizle mücadelede etkin stratejilerin geliştirilmesi” seçeneğini, 31 işletme yöneticisi (%35.5 oranıyla) 3. öncelik olarak “işletme kapasitesinin altında bir üretim gerçekleştirilmesi” seçeneğini, 26 işletme yöneticisi (%42.3 oranıyla) 4. öncelik olarak “hızlı karar alma zorunluluğu” seçeneğini, 23 işletme yöneticisi (%43.5 oranıyla) 5. öncelik olarak “korku ve huzursuzluk eğilimi” seçeneğini işaretlemişlerdir.

Diğer seçeneğini işaretleyen 1 işletme yöneticisi “alacak tahsilatlarının gecikmesi” sonucuyla karşılaştıklarını ifade etmiştir. İşletme yöneticileri tarafından yüksek personel devri en önemli seçenek olarak gösterilmiştir.

Tablo IV-8’de işletmelerin yaşadıkları kriz dönemlerinde karşılaştıkları sonuçlarla ilgili soruya verdikleri cevapların dağılımları yer almaktadır.

İşletmelerin yaşadıkları kriz dönemlerinde karşılaştıkları sonuçlar (olumlu veya olumsuz) içinde en yüksek önceliğe sahip seçeneklerle ilgili dağılım tabloları Ek-3’de bulunmaktadır.

Tablo IV-8: İşletmelerin Yaşadıkları Kriz Dönemlerinde Karşılaştıkları Olumlu veya Olumsuz Sonuçların Öncelik Sırasına Göre Dağılımı

KRİZ DÖNEMLERİNDE KARŞILAŞILAN OLUMLU VEYA OLUMSUZ SONUÇLAR																				
Öncelik Sırası	1. Öncelik		2. Öncelik		3. Öncelik		4. Öncelik		5. Öncelik		6. Öncelik		7. Öncelik		8. Öncelik		Toplam			
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%		
Değişkenler:																				
Kararlarda Merkezleşme Eğilimi	6	54.5	1	9.1	3	27.3	1	9.1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	11	100
Örgütün Zayıf Yönlerinin Saptanması	6	46.2	3	23.1	2	15.4	-	-	2	15.4	-	-	-	-	-	-	-	-	13	100
Krizle Mücadelede Etkin Stratejilerin Gel.	10	31.3	17	53.1	4	12.5	1	3.1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	32	100
Yüksek Personel Devri	13	40.6	11	34.4	6	18.8	1	3.1	-	-	-	-	1	3.1	-	-	-	-	32	100
Krizlere Karşı Daha Hazırlıklı Bir Dur. Gel.	1	8.3	1	8.3	2	16.7	3	25.0	3	25.0	2	16.7	-	-	-	-	-	-	12	100
Kapasitenin Altında Bir Üretim	1	3.2	1	3.2	11	35.5	11	35.5	7	22.6	-	-	-	-	-	-	-	-	31	100
Hızlı Karar Alma Zorunluluğu	-	-	3	11.5	5	19.2	11	42.3	6	23.1	-	-	1	3.8	-	-	-	-	26	100
Korku ve Huzursuzluk Eğilimi	-	-	-	-	2	8.7	4	17.4	10	43.5	5	21.7	-	-	-	-	2	8.7	23	100
Diğer	-	-	-	-	1	100	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	100

- **İşletmelerin Kriz Yönetimi Konusundaki Genel Düşünceleri**

Araştırma kapsamına alınan 49 büyük sanayi işletmesinin kriz yönetimi konusundaki düşünceleriyle ilgili aşağıdaki bulgular elde edilmiştir.

40 işletme yöneticisi (%42.5 oranıyla) 1. öncelik olarak “kriz yönetimi ülkemiz işletmeleri tarafından tam anlamıyla bilinmeyen yeni bir konudur” seçeneğini işaretlemişlerdir. 37 işletme yöneticisi (%51.4 oranıyla) 2. öncelik olarak “krizlerin sayısında görülen artışlar işletmeleri kriz yönetimi konusunda bilgi sahibi olmaya zorlamaktadır” seçeneğini, 34 işletme yöneticisi (%38.2 oranıyla) 3. öncelik olarak “kriz yönetimi büyük oranda uzmanlık gerektiren bir konudur” seçeneğini, 26 işletme yöneticisi (%50 oranıyla) 4. öncelik olarak “kriz yönetimi konusunda kapsamlı bir hazırlık çalışması yapmaya gerek yoktur” seçeneğini, 23 işletme yöneticisi (%17.4 oranıyla) 5. öncelik olarak “kriz yönetimi büyük işletmelerin yapabileceği maliyetli lüks bir olaydır” seçeneğini işaretlemişlerdir.

Diğer seçeneğini işaretleyen 3 işletme yöneticisi “işletmelerin kriz yönetiminden çok krizleri önleyici yönde çalışmalar” yapmaları gerektiğini belirtmişlerdir.

Tablo IV-9’da işletmelerin kriz yönetimi konusundaki genel düşüncelerini belirlemeye yönelik soruya verdikleri cevapların dağılımları yer almaktadır.

İşletmelerin kriz yönetimi konusundaki düşünceleri içinde en yüksek önceliklere sahip seçeneklerle ilgili dağılım tabloları ve grafikler Ek-4’de bulunmaktadır.

Tablo IV-9: İşletmelerin Kriz Yönetimi Konusundaki Genel Düşüncelerinin Öncelik Sırasına Göre Dağılımı

KRİZ YÖNETİMİ KONUSUNDAKİ GENEL DÜŞÜNCELER														
Öncelik Sırası	1. Öncelik		2. Öncelik		3. Öncelik		4. Öncelik		5. Öncelik		6. Öncelik		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Krizlerin Say. Gör. Artış. İşletmeleri Kriz Yön. Konusunda Bilgi Sahibi Olmaya Zor.	16	43.2	19	51.4	2	5.4	-	-	-	-	-	-	37	100
Kriz Yön. Büyük İşlet. Yapabileceği Maliyetli Lüks Bir Olaydır.	5	21.7	2	8.7	8	34.8	4	17.4	4	17.4	-	-	23	100
Kriz Yön. Ülkemiz İşlet. Tarafından Bilinmeyen Yeni Bir Konudur	17	42.5	15	37.5	6	15.0	-	-	2	5.0	-	-	40	100
Kriz Yön. Büyük Oranda Uzmanlık Gerektiren Bir Konudur.	4	11.8	10	29.4	13	38.2	7	20.6	-	-	-	-	34	100
Kriz Yönetimi Konusunda Kapsamlı Bir Hazırlık Çalış. Yapmaya Gerek Yoktur	4	15.4	1	3.8	5	19.2	13	50.0	3	11.5	-	-	26	100
Diğer	1	33.3	-	-	-	-	-	-	-	-	2	66.7	3	100

• **İşletmelerin Kriz Yönetimiyle İlgili Yaptıkları Eğitim Çalışmaları**

49 sanayi işletmesinden kriz yönetimi konusunda yaptıkları eğitim çalışmalarlarıyla ilgili aşağıdaki bulgular elde edilmiştir.

27 işletme yöneticisi (55.1 oranıyla) iş güvenliği konusunda eğitim çalışmaları yaptıklarını belirtmişlerdir. 26 işletme yöneticisi (%53.1 oranıyla) kriz yönetimi ve genel kriz türleri hakkında genel bilgiler verdiklerini, 19 işletme yöneticisi (%38.8 oranıyla) kriz yönetimi konusunda herhangi bir eğitim çalışması yapmadıklarını ifade etmişlerdir.

Araştırma kapsamına alınan işletmelerin büyük bir çoğunluğu iş güvenliği konusunda eğitim çalışmaları yapmaktadır.

Tablo IV-10'da işletmelerin kriz yönetimi konusunda yaptıkları eğitim çalışmalarlarıyla ilgili dağılımlar yer almaktadır.

Tablo IV-10: İşletmelerin Kriz Yönetimiyle İlgili Yaptıkları Eğitim Çalışmalarının Dağılımı

KRİZ YÖNETİMİYLE İLGİLİ YAPILAN EĞİTİM ÇALIŞMALARI						
Değişkenler:	Evet		Hayır		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Kriz Yön. ve Genel Kriz Türleri Hakkında Bilgi Ver.	26	53.1	23	46.9	49	100
Stres ve Heyecan Yönetimi	5	10.2	44	89.8	49	100
İş Güvenliği	27	55.1	22	44.9	49	100
Medya Eğitimi	1	2.0	48	98.0	49	100
Eğitim Çalışması Yapılmamaktadır	19	38.8	30	61.2	49	100
Diğer	4	8.2	45	91.8	49	100

İşletmelerin kriz yönetimiyle ilgili yaptıkları eğitim çalışmalarında en büyük yüzdeyle tercih edilen seçeneklerle ilgili dağılım tabloları ve grafikler Ek-5'de bulunmaktadır.

- **İşletmelerin Krizleri Önlemeye Yönelik Yaptıkları Çalışmalar**

49 işletme yöneticisinden işletmelerinde krizleri önlemeye yönelik yaptıkları çalışmalar hakkında aşağıdaki bulgular elde edilmiştir.

44 işletme yöneticisi (%89.8 oranıyla) müşterilerin görüş, beklenti ve şikayetlerinin yakından izlenmesi seçeneğini işaretlemiştir. 37 işletme yöneticisi (%75.5 oranıyla) rakiplerle karşılaştırmalar yaparak işletme başarısının değerlendirilmesi seçeneğini, 30 işletme yöneticisi (%61.2 oranıyla) toplam kalite ve kendi kendini yöneten grup uygulamaları seçeneğini, 29 işletme yöneticisi (%59.2 oranıyla) daha az stokla çalışılması seçeneğini işaretlemişlerdir.

İşletme yöneticilerinin büyük çoğunluğu müşterilerin görüş, beklenti ve şikayetlerinin yakından izlenmesini krizlerin önlenmesinde en etkili yol olarak görmektedir.

Tablo IV-11'de işletmelerin krizleri önlemeye yönelik yaptıkları çalışmalarla ilgili dağılımlar yer almaktadır.

İşletme yöneticilerinin krizleri önlemeye yönelik yaptıkları çalışmalarda en büyük yüzdeyle tercih ettikleri seçeneklerle ilgili dağılım tabloları ve grafikler Ek-6'da bulunmaktadır.

Tablo IV-11: İşletmelerin Krizleri Önlemeye Yönelik Yaptıkları Çalışmaların Dağılımı

KRİZLERİ ÖNLEMeye YÖNELİK YAPILAN ÇALIŞMALAR						
Değişkenler:	Evet		Hayır		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Müşterilerin Görüş, Beklenti ve Şik. Yakından İzlenmesi	44	89.8	5	10.2	49	100
Rakiplerle Karşılaştırmalar Yaparak İşletme Başarısının Değerlendirilmesi	37	75.5	12	24.5	49	100
İşletme Personelinin Gön. Uyarı Mesajlarının Dikkate Alınması	10	20.4	39	79.6	49	100
İşletmede Esnek ve Yaratıcı Bir Örgüt Yapısı Oluşturulması	13	26.5	36	73.5	49	100
Toplam Kalite ve Kendi Kendini Yöneten Grup Uygulamaları	30	61.2	19	38.8	49	100
Daha Az Stokla Çalışılması	29	59.2	20	40.8	49	100
Örgütsel Ahlak ve Çevrecilik Uygulamaları	14	28.6	35	71.4	49	100
Diğer	1	2.0	48	98.0	49	100

• İşletmelerin Bir Kriz Yönetim Planı Hazırlayıp Hazırlamadıkları Sorusuna Verdikleri Cevaplar

49 büyük sanayi işletmesinden 14 işletme (%28.6 oranıyla) bir kriz yönetim planı hazırladıklarını belirtirken, 35 işletme (%71.4 oranıyla) bir kriz yönetim planı hazırlamadıklarını belirtmiştir.

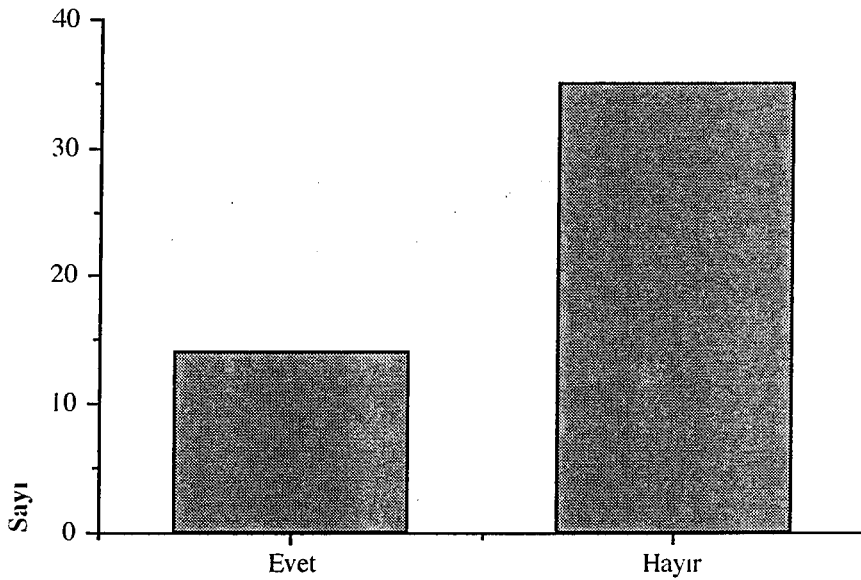
Araştırma kapsamına alınan 49 büyük sanayi işletmesinden önemli bir bölümü (35 büyük sanayi işletmesi) bir kriz yönetim planına sahip değildir.

Tablo IV-12 ve Grafik IV-6'da işletmelerin kriz yönetim planı hazırlayıp hazırlamadıkları sorusuna verdikleri cevapların dağılımları yer almaktadır.

Tablo IV-12: İşletmelerin Bir Kriz Yönetim Planı Hazırlayıp Hazırlamadıkları Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

KRİZ YÖNETİM PLANI SAHİPLİĞİ		
Değişkenler:	Sayı	%
Evet	14	28.6
Hayır	35	71.4
Toplam	49	100

Grafik IV-6: İşletmelerin Kriz Yönetim Planı Sahipliği



- İşletmelerde Kriz Yönetim Planını Hazırlayan Kişi ve Kuruluşlar

49 büyük sanayi işletmesi içinden kriz yönetim planı hazırladıklarını belirten 14 büyük sanayi işletmesi, kriz yönetim planlarının hazırlanmasında hangi kişi veya kuruluşlardan yararlandıkları sorusuna aşağıdaki cevapları vermiştir.

11 işletme yöneticisi (%78.6 oranıyla) işletme üst yönetimi seçeneğini

işaretlemiştir. 2 işletme yöneticisi (%14.3 oranıyla) işletme içi ve dışı uzmanların oluşturduğu kriz yönetim ekibi seçeneğini işaretlemiştir.

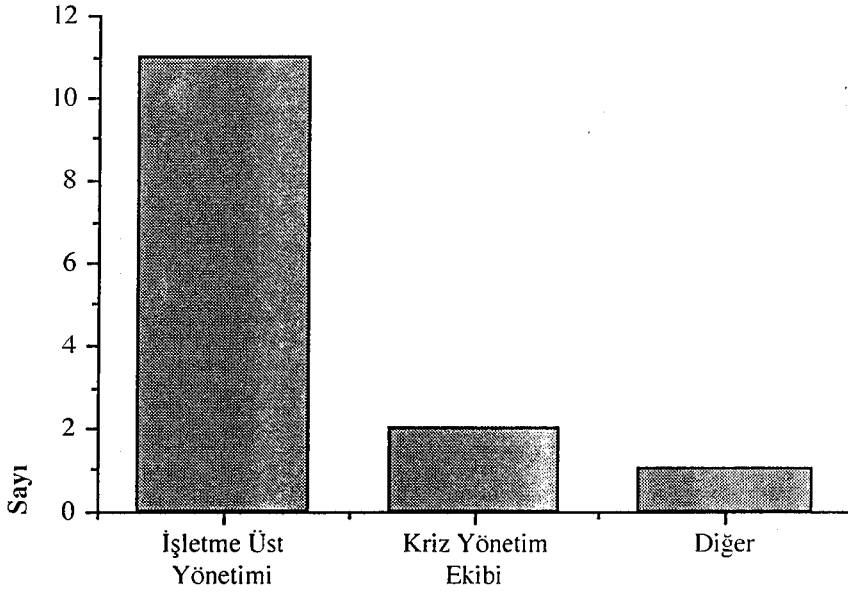
Kriz yönetim planına sahip olan 14 büyük sanayi işletmesinin kriz yönetim planları işletme üst yönetimleri tarafından hazırlanmaktadır.

Tablo IV-13 ve Grafik IV-7'de işletmelerde kriz yönetim planını hazırlayan kişi ve kuruluşlarla ilgili dağılımlar yer almaktadır.

Tablo IV-13: İşletmelerde Kriz Yönetim Planını Hazırlayan Kişi veya Kuruluşların Dağılımı

KRİZ YÖNETİM PLANINI HAZIRLAYAN KİŞİ VE KURULUŞLAR			
Değişkenler:	Sayı	Cevap Ver. %	Toplam İçin. %
İşletme Üst Yönetimi	11	78.6	22.4
Danışmanlık Şirketleri	-	-	-
Üniversitelerin Bu Konuyla İlgili Bölümleri	-	-	-
İşletme İçi ve Dışı Uzmanların Oluşturduğu Kriz Yönetim Ekibi	2	14.3	4.1
Diğer	1	7.1	2.0
Toplam	14	100	28.6
Kriz Yönetim Planı Olmayan İşletmeler	35		71.4
Toplam	49		100

Grafik IV-7: Kriz Yönetim Planını Hazırlayan Kişi ve Kuruluşlar



- **İşletmelerin Kriz Yönetim Planı Hazırlama Süreleri**

14 büyük sanayi işletmesinden kaç yıldan beri kriz yönetim planı hazırlıyorsunuz sorusuyla ilgili aşağıdaki bulgular elde edilmiştir.

10 işletme (%71.4 oranıyla) 6 yıl ve üstü seçeneğini, 4 işletme (%28.6 oranıyla) 3-5 yıl arası seçeneğini işaretlemiştir.

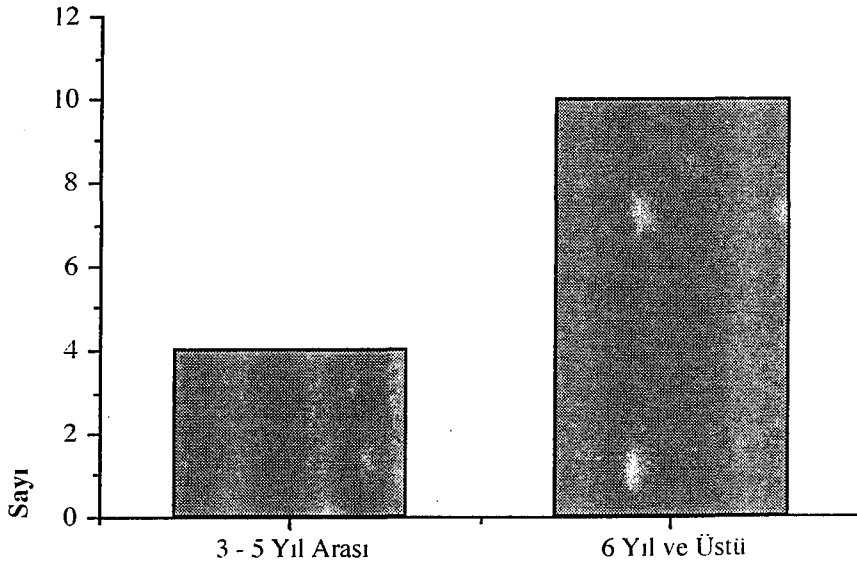
14 büyük sanayi işletmesinin büyük bir çoğunluğu (10 büyük sanayi işletmesi) 6 yıl ve 6 yıldan daha fazla bir süreden beri kriz yönetim planı hazırlamaktadır.

Tablo IV-14 ve Grafik IV-8'de işletmelerin kriz yönetim planı hazırlama süreleriyle ilgili dağılımlar yer almaktadır.

Tablo IV-14: İşletmelerin Kriz Yönetim Planı Hazırlama Süreleri İle İlgili Dağılımlar

KRİZ YÖNETİM PLANI HAZIRLAMA SÜRESİ			
Değişkenler:	Sayı	Cevap Ver. %	Toplam İçin. %
1 Yıldan Az	-	-	-
1-2 Yıl Arası	-	-	-
3-5 Yıl Arası	4	28.6	8.2
6 Yıl ve Üstü	10	71.4	20.4
Toplam	14	100	28.6
Kriz Yönetim Planı Olmayan İşletmeler	35		71.4
Toplam	49		100

Grafik IV-8: İşletmelerin Kriz Yönetim Planı Hazırlama Süresi



• İşletmeleri Kriz Yönetim Planı Hazırlamaya İten Temel Nedenler

Kriz yönetim planı hazırlayan 14 büyük sanayi işletmesinden bu planı hazırlamalarında etkili olan faktörlerle ilgili aşağıdaki bulgular elde

edilmiştir.

13 işletme yöneticisi (%92.9 oranıyla) krizin yaratabileceği belirsizlikle daha iyi mücadele edebilmek seçeneğini işaretlemiştir. 11 işletme yöneticisi (%78.6 oranıyla) bir kriz anında işletme kaynaklarını daha etkin kullanabilmek seçeneğini, 6 işletme yöneticisi (%42.9 oranıyla) daha önce hazırlıksız yakalanılan bir krizde önemli zararlarla karşılaşılması seçeneğini işaretlemiştir. 14 işletme yöneticisi %92.9 gibi yüksek bir yüzdeyle krizin yaratabileceği belirsizlikle daha iyi mücadele edebilmek için kriz yönetim planı hazırlamaktadır.

Tablo IV-15'de işletmeleri kriz yönetim planı hazırlamaya iten temel nedenlerle ilgili dağılımlar yer almaktadır.

Tablo IV-15: İşletmeleri Kriz Yönetim Planı Hazırlamaya İten Temel Nedenlerle İlgili Dağılımlar

KRİZ YÖNETİM PLANI HAZIRLAMAYA İTEN TEMEL NEDENLER						
Değişkenler:	Evet		Hayır		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Krizin Yaratabileceği Belirsizlikle Daha İyi Mücadele	13	92.9	1	7.1	14	100
Daha önce Hazırlıksız Yakalanılan Bir Krizde Önemli Zararlarla Karş.	6	42.9	8	57.1	14	100
Bir Kriz Anında İşletme Kaynaklarını Daha Etkin Kullanabilmek	11	78.6	3	21.4	14	100
Kriz Anında Medya Baskısını Azaltabilmek	1	7.1	13	92.9	14	100
Diğer	1	7.1	13	92.9	14	100

İşletmelerin kriz yönetim planı hazırlama nedenleri içinde en yüksek yüzdeye sahip seçeneklerle ilgili dağılım tabloları ve grafikler Ek-7'de bulunmaktadır.

• **İşletmelerin Hazırladıkları Kriz Yönetim Planlarının Önemli Bölümleri**

Kriz yönetim planı hazırladıklarını ifade eden 14 büyük sanayi işletmesinin hazırladıkları planlarda daha çok krizleri önlemeye yönelik çalışmalar yer almaktadır. Bu planlarda esnek üretim metodları, alternatif üretim imkanları, toplam kalite uygulamaları, yeni pazarlama yöntemleri, etkili iletişim teknikleri gibi konular yer almaktadır. Ayrıca işletmelerin kriz yönetim planlarında ağırlıklı olarak acil durumlarda (Gaz sızıntısı, sabotaj, yangın, çeşitli patlamalar gibi) kullanılacak planlarda yer almaktadır.

• **Kriz Yönetim Planına Sahip Olan İşletmelerin Bu Planı Herhangi Bir Kriz Karşısında Kullanıp Kullanmadıkları Sorusuna Verdikleri Cevaplar**

Kriz yönetim planına sahip olan 14 büyük sanayi işletmesinden 4 işletme (%28.6 oranıyla) hazırladıkları kriz yönetim planlarını değişik krizler karşısında kullandıklarını, 10 işletme yöneticisi (%71.4 oranıyla) hazırladıkları kriz yönetim planlarını herhangi bir kriz karşısında kullanmadıklarını belirtmiştir.

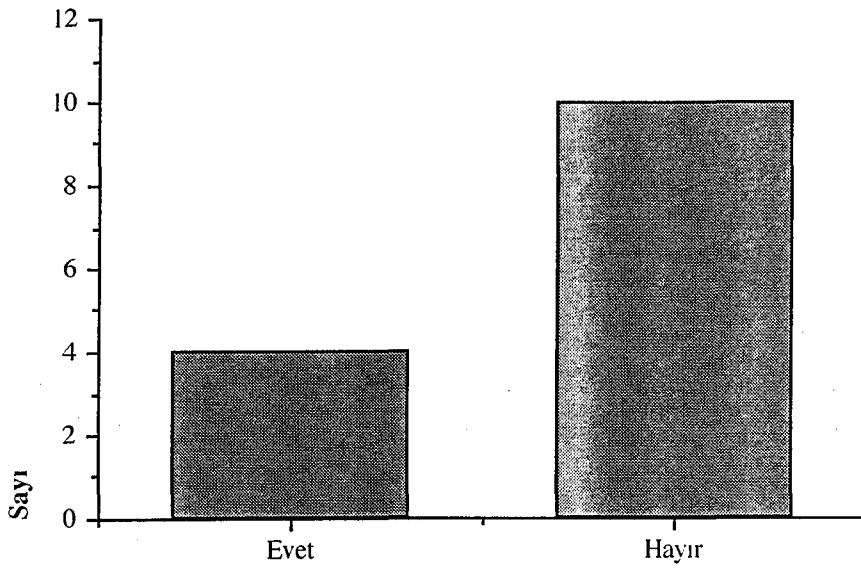
14 büyük sanayi işletmesinin büyük bir çoğunluğu (10 büyük sanayi işletmesi) hazırladıkları kriz yönetim planlarını herhangi bir kriz karşısında kullanmamıştır.

Tablo IV-16 ve Grafik IV-9'da işletmelerin hazırladıkları kriz yönetim planlarını herhangi bir kriz karşısında kullanıp kullanmadıkları sorusuna verdikleri cevapların dağılımları yer almaktadır.

Tablo IV-16: İşletmelerin Hazırladıkları Kriz Yönetim Planlarını Herhangi Bir Kriz Karşısında Kullanıp Kullanmadıkları Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

HAZIRLANAN KRİZ YÖNETİM PLANININ BİR KRİZ KARŞISINDA UYGULANIP UYGULANMADIĞI			
Değişkenler:	Sayı	Cevap Ver. %	Toplam İçin. %
Evet	4	28.6	8.2
Hayır	10	71.4	20.4
Toplam	14	100	28.6
Kriz Yönetim Planı Olmayan İşletmeler	35		71.4
Toplam	49		100

Grafik IV-9: İşletmelerin Hazırladıkları Kriz Yönetim Planlarını Herhangi Bir Kriz Karşısında Kullanma Düzeyi



• **İşletmelerin Hazırladıkları Kriz Yönetim Planlarını Kullanmalarında Etkili Olan Kriz Türleri**

Kriz yönetim planlarını bir kriz karşısında kullandıklarını söyleyen 4 büyük sanayi işletmesinden planları kullanmalarında etkili olan kriz türleri hakkında aşağıdaki bulgular elde edilmiştir.

4 işletme yöneticisi (%100 oranıyla) ekonomik faktörlerin etkisiyle seçeneğini işaretlemiştir. 2 işletme yöneticisi (%50 oranıyla) uzun süreli grevlerde seçeneğini, 2 işletme yöneticisi (%50 oranıyla) diğer seçeneğini işaretlemiştir. Diğer seçeneğini işaretleyen yöneticiler uluslararası çevre koşullarında ortaya çıkan değişimler karşısında kriz yönetim planlarını kullandıklarını belirtmiştir.

Tablo IV-17'de işletmelerin hazırladıkları kriz yönetim planlarını kullanmalarında etkili olan kriz türleriyle ilgili yapılan dağılımlar yer almaktadır.

Tablo IV-17: İşletmelerin Hazırladıkları Kriz Yönetim Planlarını Kullanmalarında Etkili Olan Kriz Türleri İle İlgili Yapılan Dağılımlar

KRİZ YÖNETİM PLANININ KULLANILMASINDA ETKİLİ OLAN KRİZ TÜRLERİ						
Değişkenler:	Evet		Hayır		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Endüstriyel Kazalarda	-	-	4	100	4	100
Ekonomik Faktörlerin Etkisiyle	4	100	-	-	4	100
Çevre Kirliliği Problemlerinde	-	-	4	100	4	100
Doğal Afetlerde	-	-	4	100	4	100
Ürün Sabotajlarında	-	-	4	100	4	100
Uzun Süreli Grevlerde	2	50.0	2	100	4	100
İşletme Üst Yöneticileri veya İşletmeye Karşı Yapılan Terörizm	-	-	4	100	4	100
Diğer	2	50.0	2	100	4	100

• **İşletmelerin Hazırladıkları Kriz Yönetim Planlarının Esnekliğini Kaybetmemesi İçin Yaptıkları Çalışmalar**

Kriz yönetim planı hazırlayan 14 büyük sanayi işletmesinden kriz yönetim planlarının esnekliğini kaybetmemesi için yaptıkları çalışmalarla ilgili aşağıdaki bulgular elde edilmiştir.

13 işletme yöneticisi (%92.9 oranıyla) planın iç ve dış iletişiminin geliştirilmesi seçeneğini 7 işletme yöneticisi (%50 oranıyla) kriz ihtimallerine daha gerçekçi çözümler bulunması seçeneğini, 3 işletme yöneticisi (%21.4 oranıyla) planın daha çok test edilmesi seçeneğini işaretlemiştir.

İşletme yöneticilerinin büyük bir çoğunluğu (13 büyük sanayi işletmesi) hazırladıkları kriz yönetim planlarının esnekliğini kaybetmemesi için planlarının iç ve dış iletişimini geliştirmeye yönelik çalışmalara ağırlık vermektedir.

Tablo IV-18’de işletmelerin hazırladıkları kriz yönetim planlarının esnekliğini kaybetmemesi için yaptıkları çalışmalarla ilgili dağılımlar yer almaktadır.

Tablo IV-18: İşletmelerin Hazırladıkları Kriz Yönetim Planlarının Esnekliğini Kaybetmemesi İçin Yaptıkları Çalışmalarla İlgili Dağılımlar

KRİZ YÖNETİM PLANININ ESNEKLİĞİNİ KAYBETMEMESİ İÇİN YAPILAN ÇALIŞMALAR						
	Evet		Hayır		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Değişkenler:						
Daha Fazla Sayıda Kriz İhtimalinin Saptanması	1	7.1	13	92.9	14	100
Planın İç ve Dış İletişiminin Geliştirilmesi	13	92.9	1	7.1	14	100
Kriz İhtimallerine Daha Gerçekçi Çözümler Bulunması	7	50.0	7	50.0	14	100
Planın Daha Çok Test Edilmesi	3	21.4	11	78.6	14	100
Diğer	1	7.1	13	92.9	14	100

• **İşletmelerin Bir Kriz Yönetim Ekibi Belirleyip Belirlemedikleri Sorusuna Verdikleri Cevaplar**

Araştırma kapsamına alınan 49 büyük sanayi işletmesinden 36 işletme (%73.5 oranıyla) bir kriz yönetim ekibi belirlemediklerini, 13 işletme (%26.5 oranıyla) bir kriz yönetim ekibi belirlediklerini ifade etmiştir.

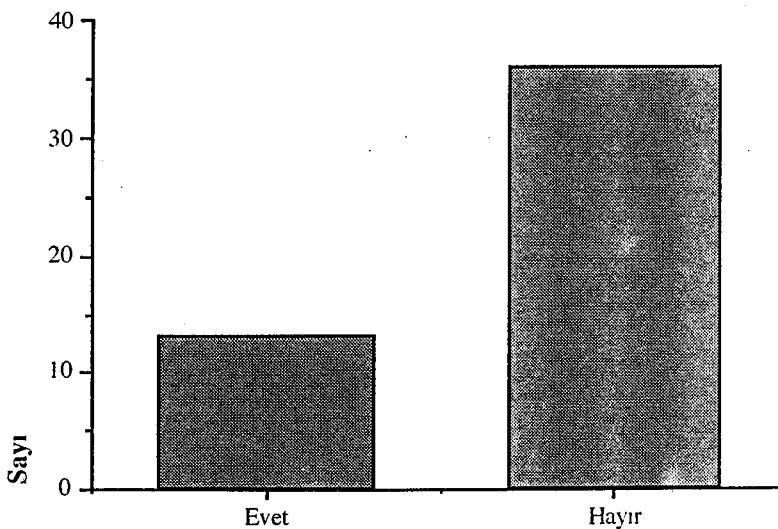
49 büyük sanayi işletmesinin büyük bir çoğunluğu (36 büyük sanayi işletmesi) bir kriz yönetim ekibi belirlememiştir.

Tablo IV-19 ve Grafik IV-10'da işletmelerin bir kriz yönetim ekibi belirleyip belirlemedikleri sorusuna verdikleri cevapların dağılımları yer almaktadır.

Tablo IV-19: İşletmelerin Bir Kriz Yönetim Ekibi Belirleyip Belirlemedikleri Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

KRİZ YÖNETİM EKİBİ BELİRLENİP BELİRLENMEDİĞİ		
Değişkenler:	Sayı	%
Evet	13	26.5
Hayır	36	73.5
Toplam	49	100

Grafik IV-10: İşletmelerin Kriz Yönetim Ekibi Belirleme Düzeyi



• **İşletmelerin Belirlediği Kriz Yönetim Ekiplerinde Görev Yapan Üyelerin Sayısı**

Kriz yönetim ekibi belirediklerini söyleyen 13 büyük sanayi işletmesinden belirledikleri kriz yönetim ekiplerinin sayısı ile ilgili aşağıdaki bulgular elde edilmiştir.

10 işletme (%76.9 oranıyla) 0-5 kişi seçeneğini, 3 işletme (%23.1 oranıyla) 6-10 kişi seçeneğini işaretlemiştir.

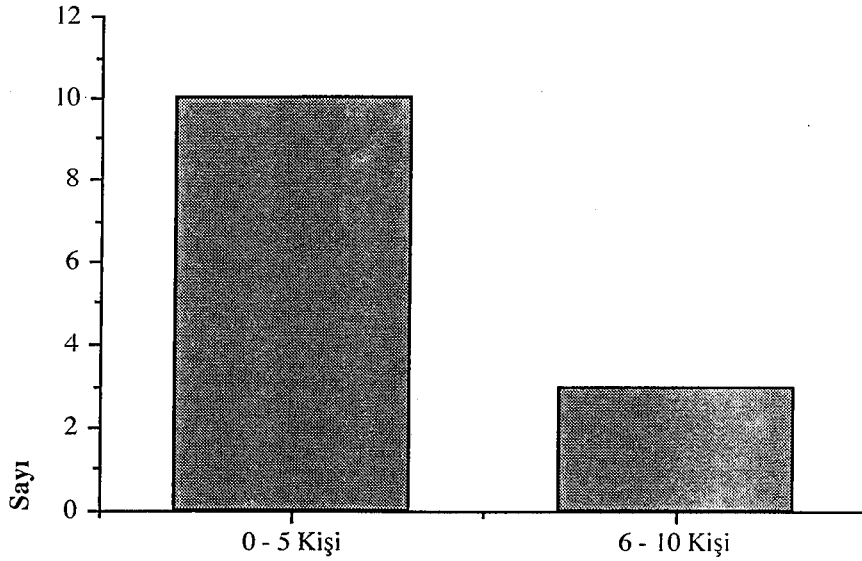
13 büyük sanayi işletmesinden büyük bir çoğunluğu (10 büyük sanayi işletmesi) 0-5 kişiden oluşan bir kriz yönetim ekibi belirlemiştir.

Tablo IV-20 ve Grafik IV-11'de işletmelerin belirlediği kriz yönetim ekiplerinde görev yapan üyelerin sayısı ile ilgili dağılımlar yer almaktadır.

Tablo IV-20: İşletmelerin Belirlediği Kriz Yönetim Ekiplerinde Görev Yapan Üyelerin Sayısıyla İlgili Dağılımlar

KRİZ YÖNETİM EKİBİNİN SAYISI			
Değişkenler:	Sayı	Cevap Ver. %	Toplam İçin. %
0 - 5 Kişi	10	76.9	20.4
6 - 10 Kişi	3	23.1	6.1
11 - 15 Kişi	-	-	-
16 ve Daha Fazla Kişi	-	-	-
Toplam	13	100	26.5
Kriz Yönetim Ekibi Belirlemeyen İşletmeler	36		73.5
Toplam	49		100

Grafik IV-11: İşletmelerin Belirlediği Kriz Yönetim Ekibinin Sayısı



• **İşletmelerde Kriz Yönetim Ekibini Oluşturan Üyelerin Uzmanlık Alanları**

Kriz yönetim ekibi oluşturduğunu söyleyen 13 büyük sanayi işletmesinin belirlediği kriz yönetim ekiplerinde görev alan üyelerin uzmanlık alanlarıyla ilgili aşağıdaki bulgular elde edilmiştir.

10 işletme yöneticisi (%76.9 oranıyla) yönetim bilgi sistemi seçeneğini işaretlemiştir. 8 işletme yöneticisi (%61.5 oranıyla) güvenlik/emniyet seçeneğini, 7 işletme yöneticisi (%53.8 oranıyla) hukuk/finansal yönetim seçeneğini, 6 işletme yöneticisi (%46.2 oranıyla) halkla ilişkiler seçeneğini, 4 işletme yöneticisi (%30.8 oranıyla) tıp seçeneğini işaretlemiştir.

Kriz yönetim ekibi belirleyen 13 büyük sanayi işletmesinin belirledikleri kriz yönetim ekiplerinde, yönetim bilgi sistemi, güvenlik/emniyet, hukuk ve finansal yönetim, halkla ilişkiler ve tıp konusunda uzman üyeler görev yapmaktadır.

Tablo IV-21'de işletmelerde kriz yönetim ekibini oluşturan üyelerin uzmanlık alanlarına göre dağılımları yer almaktadır.

Tablo IV-21: İşletmelerde Kriz Yönetim Ekibini Oluşturan Üyelerin Uzmanlık Alanlarına Göre Dağılımı

KRİZ YÖNETİM EKİBİNİ OLUŞTURAN ÜYELERİN UZMANLIK ALANLARI						
	Evet		Hayır		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Değişkenler:						
Beşeri Kaynaklar	3	23.1	10	76.9	13	100
Güvenlik / Emniyet	8	61.5	5	38.5	13	100
Hukuk / Finansal Yönetim	7	53.8	6	46.2	13	100
Halkla İlişkiler	6	46.2	7	53.8	13	100
Yönetim Bilgi Sistemi	10	76.9	3	23.1	13	100
Sigorta ve Risk Yönetimi	3	23.1	10	76.9	13	100
Müşteri İlişkileri	1	7.7	12	92.3	13	100
Pazarlama / Reklam	3	23.1	10	76.9	13	100
Tıp	4	30.8	9	69.2	13	100
Toplam	3	23.1	10	76.9	13	100

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma çalışmasından elde edilen sonuçlara göre büyük sanayi işletmelerimizin çok önemli bir bölümü bir kriz dönemi yaşamıştır. İşletmeler kriz dönemi veya dönemleri yaşamalarında en önemli faktör olarak ekonomik faktörleri göstermiştir. Rakip işletmeler ve artan rekabet ile uluslararası çevre koşullarında ortaya çıkan değişmelerde işletme yöneticileri tarafından kriz yaratma potansiyeline sahip diğer önemli faktörler olarak belirtilmiştir.

İşletme yöneticileri uluslararası çevre koşullarıyla ilgili olarak özellikle Almanya'nın birleşmesi, Körfez krizi ve Global kriz'den büyük ölçüde etkilendiklerini ifade etmişlerdir.

İşletmeler yaşadıkları kriz dönemlerinde yeni iç ve dış pazar olanakları araştırma politikasına ağırlık vermişlerdir. İşletmeler ülkemiz ekonomisinde yaşanan olumsuz gelişmelerin satışlarında önemli düşüşlere neden olduğunu belirterek, satışlarında ortaya çıkan bu düşüşleri gidermek için yurt dışında yeni pazar olanakları araştırdıklarını ifade etmişlerdir. İşletmeler yaşadıkları kriz dönemlerinde yurtiçindeki satış miktarlarını arttırmak için satışlarda müşterilere yeni cazip teklifler (Ödemelerde daha uzun vade, eski ürünün peşinata sayılması, ödemede kredi kolaylığı gibi) sunduklarını belirtmişlerdir. İşletmeler yine bu dönemde işletme giderlerini azaltıcı yönde çalışmalar yaptıklarını bu çalışmalar kapsamında işletmelerinin büyüklüğünü yeniden değerlendirdiklerini, verimsiz

bölümleri ve bu bölümlerde çalışan personeli azaltıcı yönde çalışmalar yaptıklarını belirtmişlerdir.

m. 5/ İşletme yöneticileri yaşadıkları kriz dönemlerinde, pazarlara yeni ve daha kaliteli ürünler sunmaya çalıştıklarını, aldıkları kredilerin vadelerini uzatma imkanlarını araştırdıklarını ve ürünleriyle ilgili reklam çalışmalarına ağırlık verdiklerini söylemişlerdir.

İşletme yöneticileri yaşadıkları kriz dönemlerinde karşılaştıkları sonuçlarla (olumlu veya olumsuz) ilgili olarak işletmelerinde önemli personel değişiklikleri olduğunu, bu dönemin kendilerine kriz konusunda önemli tecrübeler kazandırdığını, gelecek dönemlerde karşılaşılabilecek kriz ihtimallerine karşı etkin stratejiler geliştirdiklerini belirtmişlerdir. İşletmeler ayrıca bu dönem içinde işletme kapasitesinin altında bir üretim gerçekleştirmiş, alacaklarını tahsil etmede önemli güçlüklerle karşılaşmışlardır.

İşletme yöneticilerinin kriz yönetimi konusundaki görüşleri genel olarak iki ana başlık altında toplanmaktadır.

İşletme yöneticilerinin bir bölümü kriz yönetimi çalışmalarının ülkemiz işletmeleri açısından bilinmeyen yeni bir konu olduğu, fakat gerek ülkemizde gerekse Dünya'da yaşanan krizlerin sayısında ortaya çıkan artışların işletmeleri kriz yönetimi konusunda bilgi sahibi olmaya zorladığı görüşündedir.

İşletme yöneticilerinin diğer bir bölümü kriz yönetimi konusunda yeterli bilgiye sahip olduklarını ancak her krizin kendine özel sonuçları ve çözüm yolları bulunduğunu dolayısıyla kriz yönetimi çalışmalarına ağırlık vermelerinin işletmelerine ek bir maliyet ve zaman kaybı getirebileceğini belirterek, krizlere ortaya çıktıklarında tedbir almayı yeterli görmektedir.

İşletme yöneticileri kriz yönetimiyle ilgili yaptıkları eğitim çalışmalarında işletme personeline iş güvenliği ve genel kriz türleri hakkında temel bilgiler vermektedir.

İşletmeler krizlerin önlenmesinde, müşterilerin görüş, beklenti ve

şikayetlerinin izlenmesini en etkili yol olarak görmektedir. İşletme yöneticileri müşterilerinin istek ve şikayetlerini yakından takip eden ve örgüt yapılarını müşteriye odaklı bir anlayış çerçevesinde geliştiren işletmelerin krizleri önleme şanslarının daha yüksek olabileceği görüşündedir.

İşletme yöneticileri faaliyet gösterdikleri sanayi dallarında gerek ülke içinde gerekse ülke dışında önemli rakiplerinin olduğunu, bu rakipler karşısında pazar paylarını kaybederek bir kriz dönemi yaşamamak için rakiplerini çok yakından izlediklerini belirtmişlerdir.

İşletmeler toplam kalite çalışmalarına ağırlık verilmesinde krizlerin önlenmesinde etkili bir yol olabileceği görüşündedir. İşletmelerin büyük bir çoğunluğu kaliteden ödün vermeyen işletmelerin krizle karşılaşmak bakımından daha şanslı bir konumda olabileceği görüşündedir.

İşletme yöneticileri gerek Medya'nın gerekse Sivil Toplum Örgütlerinin günümüzde etkinliklerini arttırdıklarını belirterek, müşterilerin daha bilinçli bir yapıya dönüştüklerini, bu gelişmelerin işletmeleri daha dikkatli davranmaya zorladığını ifade etmişlerdir. İşletmeler bu görüş çerçevesinde örgütsel ahlak ve çevrecilik uygulamalarına ağırlık vererek toplum gözünde dürüst bir işletme ününe sahip olmayı amaçlamaktadır.

Araştırma kapsamına alınan sanayi işletmelerinin büyük bir bölümü (35 sanayi işletmesi) kriz dönemi yaşadıklarını belirtirken, bu işletmelerden sadece 14 sanayi işletmesinin bir kriz yönetim planına sahip olduğu görülmektedir. Büyük sanayi işletmelerinin önemli bir bölümü kriz yönetim planı hazırlamamaktadır.

Kriz yönetim planı hazırlayan işletmelerin hazırladıkları planlarda daha çok krizleri önlemeye yönelik çalışmalar (Esnek üretim metodları, alternatif üretim imkanları, toplam kalite uygulamaları, yeni pazarlama teknikleri gibi) bulunmaktadır. Ayrıca işletmelerin kriz yönetim

planlarında ağırlıklı olarak acil durumlarda (Sabotaj, gaz sızıntısı, yangın, çeşitli patlamalar gibi) kullanılacak planlar yer almaktadır.

İşletmelerde krizleri önlemeye yönelik yapılan çalışmalar işletmelerin üst yönetimleri tarafından yürütülmektedir.

İşletme yöneticileri 6 yıl ve 6 yıldan daha fazla bir süreden beri kriz yönetim planı hazırladıklarını söylerken, kriz yönetim planlarını hazırlama nedenini, karşılaşılabilecek krizlerin yaratabileceği belirsizlikle daha iyi mücadele edebilmek olarak belirtmişlerdir.

Kriz yönetim planına sahip olan işletmelerden çok az bir bölümü bu planı bir kriz karşısında kullanmıştır. İşletmeler bu planı ekonomik faktörlerin etkisiyle ve uluslararası çevre koşullarında ortaya çıkan gelişmeler karşısında uygulamaya koymak zorunda kalmıştır.

İşletmeler kriz yönetim planlarının esnekliğini kaybetmemesi için planlarının iç ve dış iletişimini geliştirmeye yönelik çalışmalar yapmaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre 49 büyük sanayi işletmesinden sadece 13 büyük sanayi işletmesi kriz yönetim ekibi belirlemiştir. Genellikle kriz yönetim planı hazırladıklarını söyleyen işletmeler bir kriz yönetim ekibi de belirlemiştir. (Kriz yönetim planı hazırlayan 14 işletmeden 13'ü kriz yönetim ekibi belirlemiştir.)

İşletmelerin belirledikleri kriz yönetim ekipleri, yönetim bilgi sistemleri, güvenlik/emniyet, hukuk/finansal yönetim, halkla ilişkiler ve tıp uzmanlarından oluşmaktadır.

Araştırma sonuçlarına baktığımızda ülkemizde faaliyet gösteren büyük sanayi işletmelerinin önemli bir bölümünün kriz yönetim çalışmalarına gereken önemi vermediği görülmektedir. İşletme yöneticileri bir krizle karşı karşıya kaldıklarında kriz yönetimi çalışmalarına ağırlık vermeyi daha uygun bir yol olarak görmektedir.

İşletme yöneticileri sadece krizleri önlemeye yönelik çalışmalara ağırlık vermektedir. Ancak bazı krizler işletmelerin ne kadar iyi hazırlanmış olup

olmadığına bakmaksızın kaçınılmazdır ve işletmelerin bütün krizleri önlemeleri mümkün değildir. Zaten kriz yönetim çalışmalarının amacı da bütün krizleri önlemek değildir. Etkili bir kriz yönetim faaliyetinin amacı işletmeleri muhtemel kriz ihtimallerine karşı daha duyarlı hale getirerek kriz anında ne yapması gerektiğini bilen işletmeler ortaya çıkarabilmektir.

İşletmeler kriz ortamında alacakları yanlış kararları önlemek ve işletmenin muhtemel kriz ihtimalleri karşısında etkinliğini arttırmak için kriz ihtimalleriyle ilgili yapacakları çalışmaları krizle karşılaşmadan çok önce başlatmak zorundadırlar. İşletmeler kendilerini etkileyebilecek muhtemel kriz ihtimallerini tahmin etmeye çalışmalı, bu kriz ihtimallerini tahmini olarak belirledikten sonra bu kriz ihtimallerinden direkt ve endirekt olarak etkilenebilecek grupları belirlemelidir. Daha sonra belirlenen kriz ihtimallerine yönelik kriz yönetim planları hazırlamalıdır. Hazırlanan kriz yönetim planlarında şu konulara yer verilmelidir:

- Kriz anında yapılması gereken işlerin listesi
- Kriz anında görev yapacak kriz yönetim ekibi üyeleri
- Kriz anında kullanılacak kriz iletişim planları (Kriz anında kullanılacak işletme bölümleri, medyayı oluşturan kuruluşların telefon, faks numaraları gibi)

İşletmeler hazırladıkları kriz yönetim planlarını stratejik planlamayla bütünleştirmelidir.

İşletmelerin hazırladıkları kriz yönetim planları çok katı bir yapıda olmamalı sürekli olarak gözden geçirilerek günün şartlarına uygun hale getirilmelidir. İşletme yöneticileri kriz yönetim planlarına daha çok kriz ihtimalini dahil etmeye çalışmalıdır.

İşletme yöneticileri işletmelerinde kriz yönetimiyle ilgili olumlu tutumlar geliştirmeye çalışmalı, işletme içinde ve dışında etkili iletişim kanalları oluşturmalıdır. Kriz yönetim çalışmalarına bütün işletme personelinin katılımı sağlanmalıdır.

KAYNAKÇA

- ALPAY, Yurdakul : **Bütçeden Stratejik Yönetime İşletme Planlaması** (İstanbul: Cem Yayınevi Kültür Dizisi, 1990).
- ANDRIOLE, J. Stephen : **Corporate Crisis Management** (New Jersey: Petrocelli Books, 1984).
- BARANSEL, Atilla
ve Diğerleri : "Tepe Yöneticilerin Kişilik Özellikleri ve Davranış Biçimlerine İlişkin Bir Uygulama", **ANADOLU ÜNİVERSİTESİ A.Ö.F. DERGİSİ, C. I, S. 2** (Kış, 1994).
- BARTON, Laurence : **Crisis in Organizations: Managing and Communicating in the Heat of Chaos** (Cincinnati: South-Western Publishing Company, 1993).
- BILLINGS, R.S.
MILBURN, T.W.
SCHALLMAN, M.L. : "A Model of Crisis Perception: A Theoretical and Empirical Analysis", **ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY, S. 25** (1980).

- CAN, Halil : **Organizasyon ve Yönetim** (Ankara: Adım Yayıncılık, 1992).
- DILENSCHNEIDER, R.L.
HYDE, C. Richard : "Crisis Communications: Planning for the Unplanned", **BUSINESS HORIZONS** (Ocak-Şubat, 1985).
- DİNÇER, Ömer : **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası** (İstanbul: Timaş Basım Yayıncılık, 2. Baskı, 1992).
- DYER, C. Samuel : "Getting People into the Crisis Communication Plan", **PUBLIC RELATIONS QUARTERLY**, C. XXXX, S. 3 (Güz, 1995).
- FINK, Steven : "Coging with Crises", **NATION'S BUSINESS** (Ağustos, 1984).
- FINK, Steven : **Crisis Management: Planning for the Inevitable** (New York: American Management Association, 1986).
- FITZPATRICK, R. Kathy : "Ten Guidelines for Reducing Legal Risks in Crisis Management", **PUBLIC RELATIONS QUARTERLY**, C. XXXX, S. 2 (Yaz, 1995).
- GLADWIN, N. Thomas
KUMAR, Rajesh : "The Social Psychology of Crisis Bargaining: Toward a Contingency Model", **COLUMBIA JOURNAL OF WORLD BUSINESS**, C. XXII, S. 1 (Bahar, 1987).

- GUNDRY, K. Lisa
 KICKUL, R. Jill : "Building the Creative Organization", **ORGANIZATIONAL DYNAMICS**, C. XXII, S. 4 (İlkbahar, 1994).
- GUTH, W. David : "Organizational Crisis Experience and Public Relations Roles", **PUBLIC RELATIONS REVIEW**, C. XXI, S. 2 (Yaz, 1995).
- HALL, D.T.
 MANSFIELD, R. : "Organizational and Individual Response to External Stress", **ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY**, S. 16 (1971).
- HEARIT, Michael Keith : "Apologies and Public Relations Crises at Chrysler, Toshiba, and Volvo", **PUBLIC RELATIONS REVIEW**, C. XX, S. 2 (Yaz 1994).
- HERMANN, C.F. : **International Crises: Insights from Behavioral Research** (New York: Free Press, 1972).
- HERRERO, G. Alfonso
 PRATT, B. Cornelius : "How to Manage a Crisis Before -or Whenever- It Hits", **PUBLIC RELATIONS QUARTERLY**, C. XXXX, S. 1 (Bahar, 1995).
- JAMES, G. Barrie : "SMR Forum: Strategic Planning Under Fire", **SLOAN MANAGEMENT REVIEW**, C. XXV, S. 4 (Yaz, 1984).

- JR. PAGAN, D. Rafael : "The Nestle Boycott: Implications for Strategic Business Planning", **THE JOURNAL OF BUSINESS STRATEGY**, C. VI, S. 4 (Bahar, 1986).
- KIESLER, S.
SPROULL, L. : "Managerial Response to Changing Environments: Perspectives on Problem Sensing from Social Cognifion", **ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY**, S. 27 (1982).
- KUKLAN, Hooshang : "Managing Crises: Challenges and Complexities", **SAM ADVANCED MANAGEMENT JOURNAL**, S. 4 (Güz, 1986).
- KUKLAN, Hooshang : "Crisis Confrontation in International Management: Consequences and Coping Actions", **MANAGEMENT INTERNATIONAL REVIEW**, C. XXVIII, S. 3 (1988).
- LERBINGER, Otto : **The Toshiba Affair: A Crisis Management Case Study** (Boston: Houghton Mifflin Company, 1989).
- LINDMEIM, B. James : **The Evolving Art of Crisis Management** (Boston: Mifflin Company, 1989).

- LORANGE, Peter
 NELSON, T. Robert : "How to Recognize and Avoid Organizational Decline", **SLOAN MANAGEMENT REVIEW** (Bahar, 1987).
- MADDOX, C. Robert : "Terrorism: The Current Corporate Response", **SAM ADVANCED MANAGEMENT JOURNAL**, C. 56, S. 3 (Yaz, 1991).
- MAKRIDAKIS, Spyros : "What Can We Learn from Corporate Failure?", **LONG RANGE PLANNING**, C. XXIV, S. 4 (Ağustos, 1991).
- MILBURN, W. Thomas,
 SCHULER, S. Randal,
 WATMAN, H. Kenneth : "Organizational Crisis Part I: Definition and Conceptualization", **HUMAN RELATIONS**, C. XXXVI, S. 12 (Bahar, 1984).
- MILBURN, W. Thomas,
 SCHULER, S. Randal,
 WATMAN, H. Kenneth : "Organizational Crisis Part II: Strategies and Responses", **HUMAN RELATIONS**, C. XXXVI, S. 12 (Bahar, 1984).
- MILLER, Danny
 FRIESEN, Peter : "Archetypes of Organizational Transition", **ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY**, s. 25 (1980).

- MINTZBERG, H.
WATERS, J.A. : "Of Strategies, Deliberate and Emergent", **STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL**, C. VI, (1985).
- MITROFF, I. Ian : "Effective Crisis Management", **THE ACADEMY OF MANAGEMENT EXECUTIVE**, C. I, S. 4 (Kasım, 1987).
- MITROFF, I. Ian : "From Crisis Prone to Crisis Prepared a Framework for Crisis Management", **ACADEMY OF MANAGEMENT EXECUTIVE**, C. VII, S. 1 (Şubat, 1993).
- MITROFF, I. Ian : "Teaching Corporate America to Think About Crisis Prevention", **THE JOURNAL OF BUSINESS STRATEGY** (Bahar, 1986).
- MITROFF, I. Ian : "Crisis Management and Environmentalism: A Natural Fit", **CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW**, C. XXXVI, S. 2 (Kış, 1994).
- MITROFF, I. Ian : "Crisis Management: Cutting through the Confusion", **SLOAN MANAGEMENT REVIEW**, C. XXIX, S. 2 (Kış, 1988).
- MITROFF, I. Ian
WHINNEY, Mc. Will : **Crisis Creation by Design** (New Jersey: Ablex Pub, Co., 1994).

NYSTROM, C. Paul

STARBUCK, H. William : "To Avoid Organizational Crisis, Unlearn", **ORGANIZATIONAL DYNAMICS** (Bahar, 1984).

ORSINI, F. Jean

: "Artificial Intelligene: A Way Through the Strategic Planning Crisis?", **LONG RANGE PLANNING**, C. XIX, S. 4 (Ağustos, 1986).

ÖZALP, İnan

: **Yönetim Organizasyon** (Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık, C. I, 1998).

ÖZALP, İnan

: "İşletme Yönetiminde Çevre ve Teknoloji Faktörünün Durumsallık Açısından İncelenmesi", **ANADOLU ÜNİVERSİTESİ İ.İ.B.F. DERGİSİ**, C. V, S. 1 (Haziran, 1987).

PAUCHANT, C. Thierry

MITROFF, I. Ian

: **Transforming the Crisis-Prone Organization** (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992).

PEARSON, M. Christine

CLAIR, A. Judith

: "Reframing Crisis Management", **THE ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW**, C. XXIII, S. 1 (Ocak, 1998).

PHELPS, L. Norman

: "Setting Up Crisis Recovery Plan", **THE JOURNAL OF BUSINESS STRATEGY**, C. XXII, S. 1 (Bahar 1987).

- PINCUS, H. Theodore : "A Crisis Parachute: Helping Stock Prices Have A Soft Landing", **THE JOURNAL OF BUSINESS STRATEGY**, C. VI, S. 4 (Bahar, 1986)
- QUINN, James Brian
MINTZBERG, Henry
JAMES, M. Robert : **The Strategy Process Concepts, Contexts and Cases** (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall Inc., 1988).
- QUARANTELLI, L.E. : "Disaster Crisis Management: A Summary of Research Findings", **JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES**, C. XXV, S. 4 (Temmuz, 1988).
- RAMEE, John : "Crisis Management: Looking for the Warning Signs", **MANAGEMENT SOLUTIONS** (Ocak, 1987).
- REILLY, H. Anne : "Are Organizations Ready for Crisis? A Managerial Scorecard", **THE COLUMBIA JOURNAL OF WORLD BUSINESS**, C. XXII, S. 1 (Bahar, 1987).
- SETHI, S. Prakash : "In human Errors and Industrial Crises", **THE COLUMBIA JOURNAL OF WORLD BUSINESS**, C. XXII, S. 1 (Bahar, 1987).

- SHRIVASTAVA, Paul
ve Diğeri : "Understanding Industrial Crises", **JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES**, C. XXV, S. 4 (Temmuz, 1988).
- SHRIVASTAVA, Paul
MITROFF, I. Ian : "Strategic Management of Corporate Crises", **COLUMBIA JOURNAL OF WORLD BUSINESS**, C. XXII, S. 1 (Bahar, 1987).
- SIOMKOS, George
SHRIVASTAVA, Paul : "Responding to Product Liability Crises", **LONG RANGE PLANNING**, C. XXVI, S. 5 (Ekim, 1993).
- SLATTER, P. St. Stuart : "The Impact of Crisis on Managerial Behavior", **BUSINESS HORIZONS** (Mayıs-Haziran, 1984).
- SMITH, Denis
SIPIKA, Chris : "Back from the Brink-Post Crisis Management", **LONG RANGE PLANNING**, C. XXVI, S. 1 (Şubat, 1993).
- SMITH, D. See : "Commentary", **ADVANCED IN STRATEGIC MANAGEMENT**, S. 8 (1992).
- STUBBART, I. Charles : "Improving the Quality of Crisis Thinking", **THE COLUMBIA JOURNAL OF WORLD BUSINESS**, C. XXII, S. 1 (Bahar, 1987).

STURGES, L. David,
 CARRELL, J. Bob,
 NEWSOM, A. Douglas,
 BARRERA, Marcus

: "Crisis Communication Management: The Public Opinion Node and Its Relationship to Environmental Nimbus", **SAM ADVANCED MANAGEMENT JOURNAL**, C. 56, S. 3, 1991.

TUSHMAN, L. Michael,
 NEWMAN, H. William,
 ROMANELLI, Elaine

"Convergence and Upheaval: Managing the Steady Pace of Organizational Evolution", **CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW**, C. I, s. 29, (1986).

WISENBLIT, Z. Joseph

: "Crisis Management Planning Among U.S. Corporations: Empirical Evidence and a Proposed Framework", **SAM ADVANCED MANAGEMENT JOURNAL**, C. 52 (Bahar, 1989).

WEITZEL, William,
 JOHNSON, Ellen

: "Decline in Organizations: A Literature Integration and Extension", **ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY**, C. XXXIV, (1989).

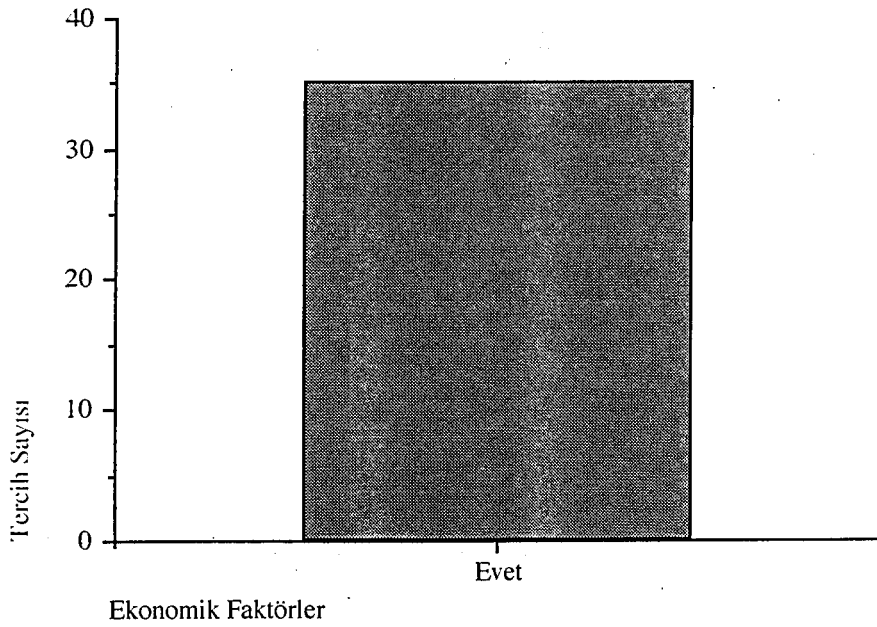
: How to Develop a Crisis Communications Plan", **OFFICE ADMINISTRATION AND AUTOMATION** (Kasım, 1984).

: **CAPITAL DERGİSİ**, C. II, S. 5 (Mayıs, 1994).

EKLER

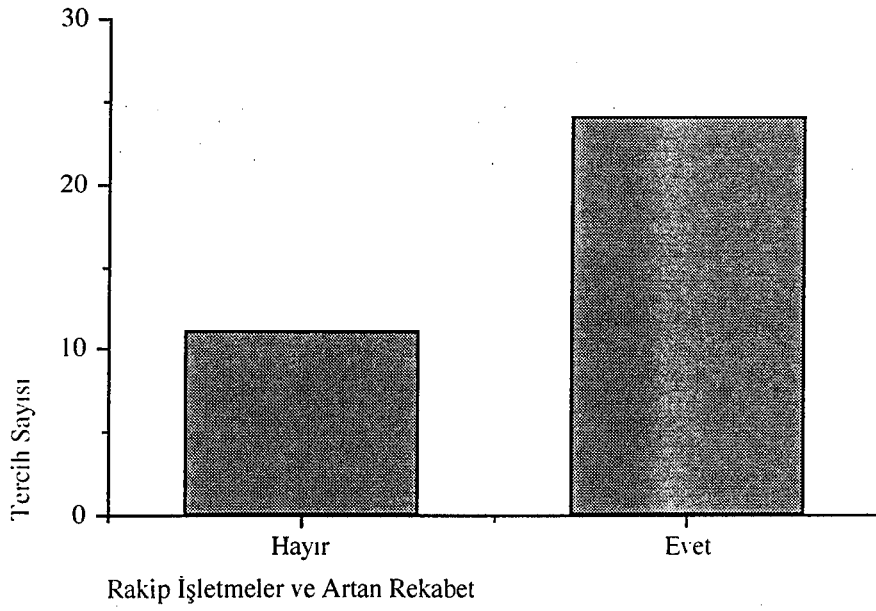
Ek-1: İşletmelerin Kriz Dönemi Yaşamada En Büyük Yüzdeye Sahip Faktörlerle İlgili Dağılım Tabloları ve Grafikler

EKONOMİK FAKTÖRLER			
Değişkenler:	Tercih Sayısı	Cevap Ver. %	Toplam İçin. %
Evet	35	100	71.4
Hayır	-	-	-
Toplam	35	100	71.4
Kriz Dönemi Yaşamayan İşletmeler	14		28.6
Toplam	49		100



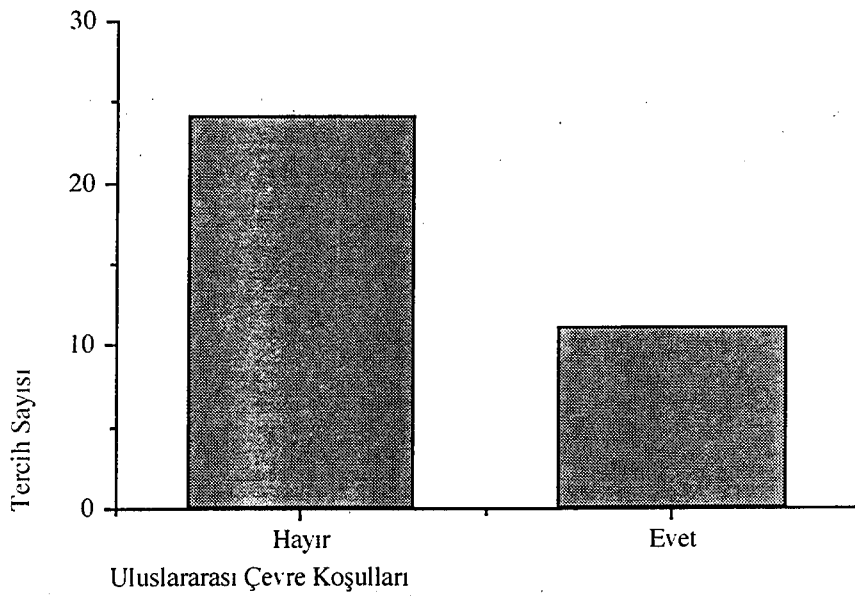
Ek-1: (Devam)

RAKİP İŞLETMELER VE ARTAN REKABET			
Değişkenler:	Tercih Sayısı	Cevap Ver. %	Toplam İçin. %
Evet	24	68.6	49.0
Hayır	11	31.4	22.4
Toplam	35	100	71.4
Kriz Dönemi Yaşamayan İşletmeler	14		28.6
Toplam	49		100



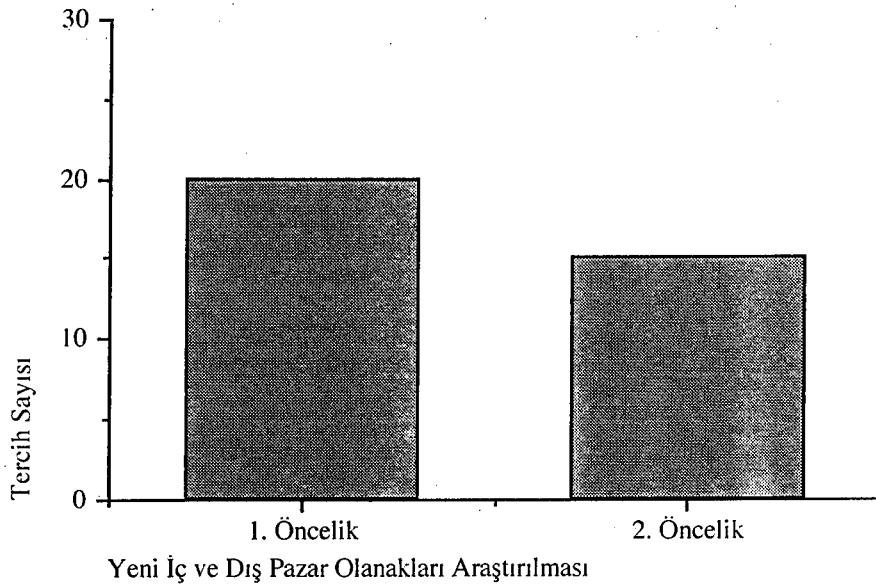
Ek-1: (Devam)

ULUSLARARASI ÇEVRE KOŞULLARI			
Değişkenler:	Tercih Sayısı	Cevap Ver. %	Toplam İçin. %
Evet	11	31.4	22.4
Hayır	24	68.6	49.0
Toplam	35	100	71.4
Kriz Dönemi Yaşamayan İşletmeler	14		28.6
Toplam	49		100



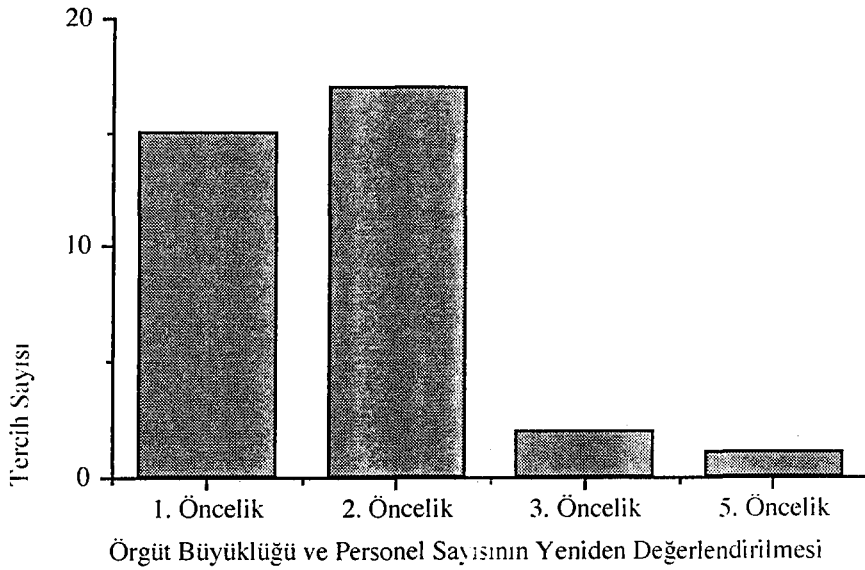
Ek-2: İşletmelerin Kriz Dönemlerinde Uyguladıkları Politikalar İçinde En Yüksek Önceliğe Sahip Seçeneklerle İlgili Dağılım Tabloları ve Grafikler

YENİ İÇ VE DIŞ PAZAR OLANAKLARI ARAŞTIRILMASI			
Değişkenler:	Tercih Sayısı	Cevap Ver. %	Toplam İçin. %
1. Öncelik	20	57.1	40.8
2. Öncelik	15	42.9	30.6
Toplam	35	100	71.4
Kriz Dönemi Yaşamayan İşletmeler	14		28.6
Toplam	49		100



Ek-2: (Devam)

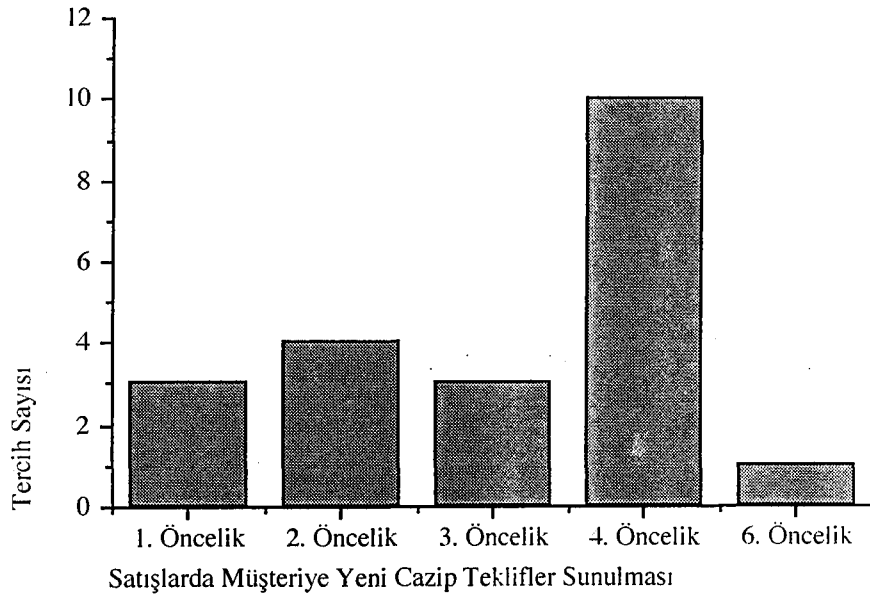
İŞLETMENİN ÖRGÜT BÜYÜKLÜĞÜNÜN VE PERSONEL SAYISININ YENİDEN DEĞERLENDİRİLMESİ			
Değişkenler:	Tercih Sayısı	Cevap Ver. %	Toplam İçin. %
1. Öncelik	15	42.9	30.6
2. Öncelik	17	48.7	34.7
3. Öncelik	2	5.6	4.0
5. Öncelik	1	2.8	2.1
Toplam	35	100	71.4
Kriz Dönemi Yaşamayan İşletmeler	14		28.6
Toplam	49		100



Ek-2: (Devam)

SATIŞLARDA MÜŞTERİYE YENİ CAZİP TEKLİFLER SUNULMASI			
Değişkenler:	Tercih Sayısı	Cevap Ver. %	Toplam İçin. %
1. Öncelik	3	14.3	6.1
2. Öncelik	4	19.0	8.2
3. Öncelik	3	14.3	20.5
4. Öncelik	10	47.6	6.1
6. Öncelik	1	48	2.0
Toplam	21	100	42.9
*	28		57.1
Toplam	49		100

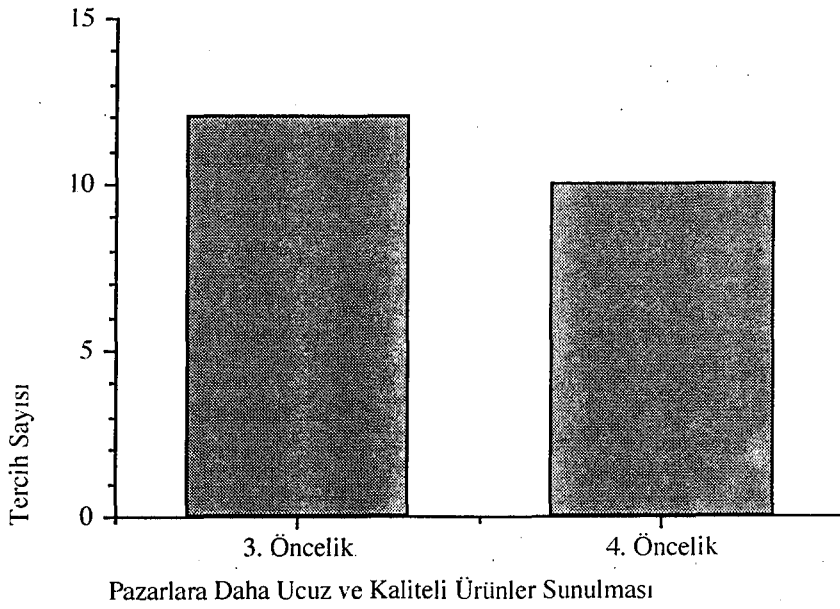
* Kriz Dönemi Yaşamayan İşletmeler (+) Diğer Seçeneklere Verilen Öncelikler



Ek-2: (Devam)

PAZARLARA DAHA UCUZ VE KALİTELİ ÜRÜNLER SUNULMASI			
Değişkenler:	Tercih Sayısı	Cevap Ver. %	Toplam İçin. %
3. Öncelik	12	54.5	24.5
4. Öncelik	10	45.5	20.4
Toplam	22	100	44.9
*	27		55.1
Toplam	49		100

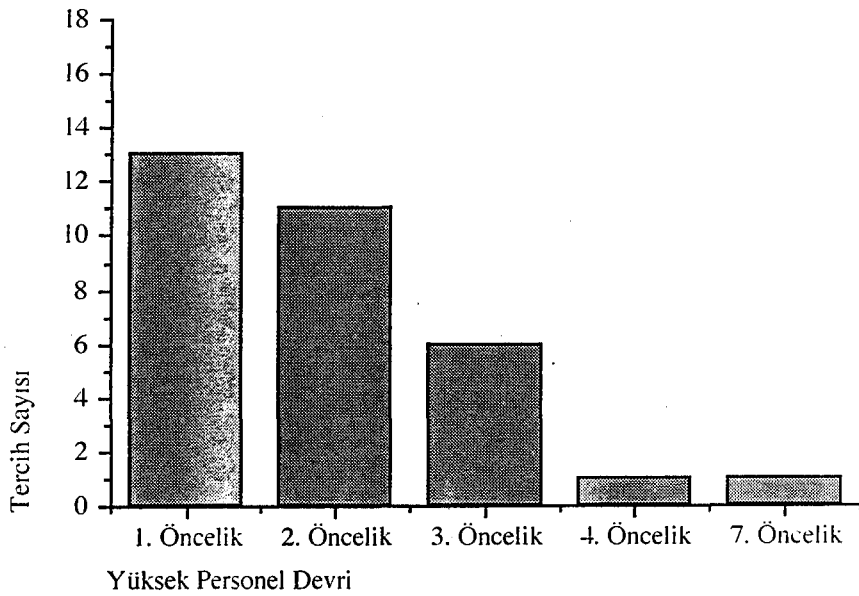
* Kriz Dönemi Yaşamayan İşletmeler (+) Diğer Seçeneklere Verilen Öncelikler



Ek-3: İşletmelerin Yaşadıkları Kriz Dönemlerinde Karşılaştıkları Sonuçlar İçinde En Yüksek Önceliğe Sahip Seçeneklerle İlgili Dağılım Tabloları ve Grafikler

YÜKSEK PERSONEL DEVRİ			
Değişkenler:	Tercih Sayısı	Cevap Ver. %	Toplam İçin. %
1. Öncelik	13	40.6	26.5
2. Öncelik	11	34.4	22.4
3. Öncelik	6	18.8	12.2
4. Öncelik	1	3.1	2.0
7. Öncelik	1	3.1	2.0
Toplam	32	100	65.3
*	17		34.7
Toplam	49		100

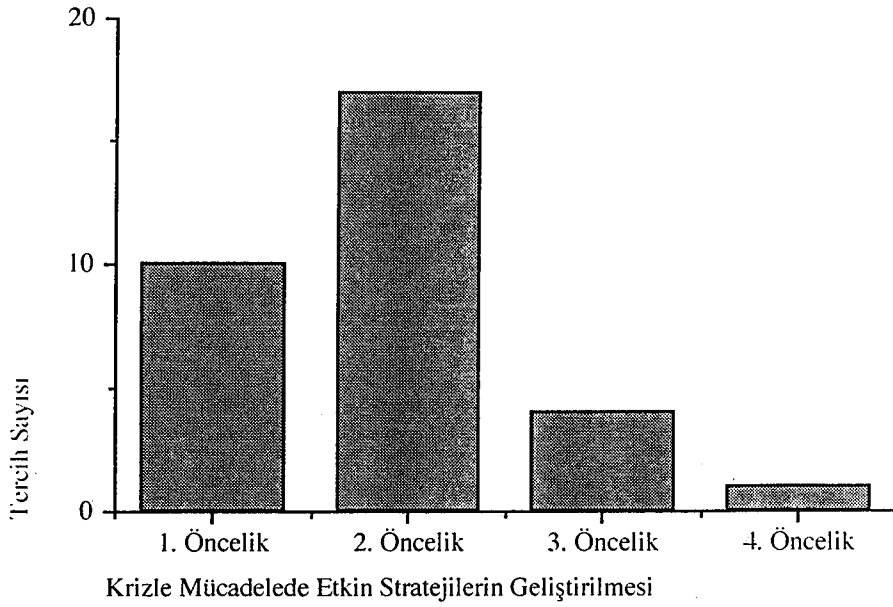
* Kriz Dönemi Yaşamayan İşletmeler (+) Diğer Seçeneklere Verilen Öncelikler



Ek-3: (Devam)

KRİZLE MÜCADELEDE ETKİN STRATEJİLERİN GELİŞTİRİLMESİ			
Değişkenler:	Tercih Sayısı	Cevap Ver. %	Toplam İçin. %
1. Öncelik	10	31.3	20.4
2. Öncelik	17	53.1	34.7
3. Öncelik	4	12.5	8.2
4. Öncelik	1	3.1	2.0
Toplam	32	100	65.3
*	17		
Toplam	49		100

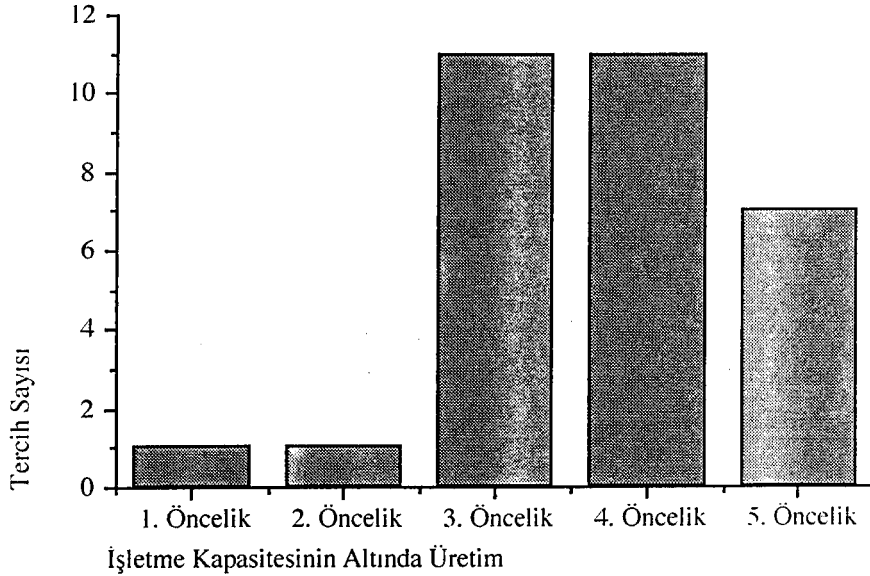
* Kriz Dönemi Yaşamayan İşletmeler (+) Diğer Seçeneklere Verilen Öncelikler



Ek-3: (Devam)

İŞLETME KAPASİTESİNİN ALTINDA BİR ÜRETİMİN GERÇEKLEŞTİRİLMESİ			
Değişkenler:	Tercih Sayısı	Cevap Ver. %	Toplam İçin. %
1. Öncelik	1	3.2	2.0
2. Öncelik	1	3.2	2.0
3. Öncelik	11	35.5	22.4
4. Öncelik	11	35.5	22.4
5. Öncelik	7	22.6	14.3
Toplam	31	100	63.3
*	18		36.7
Toplam	49		100

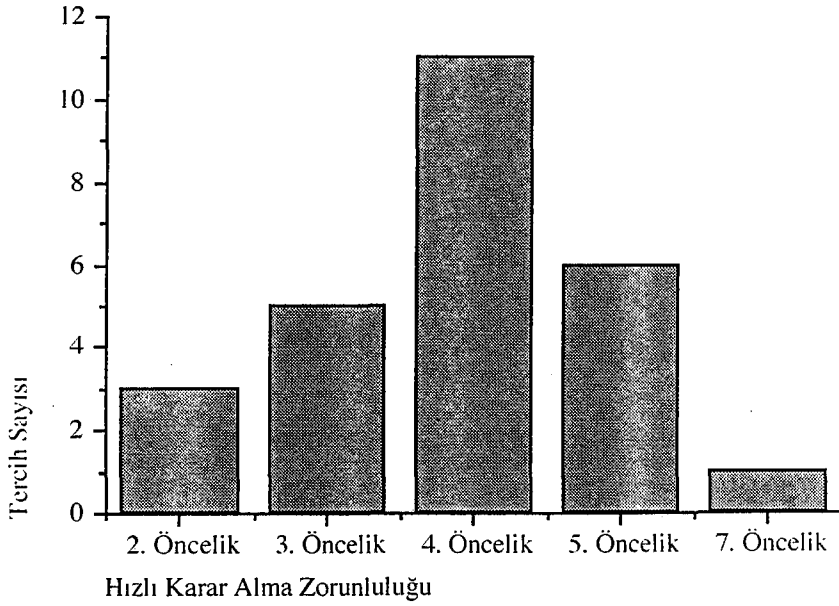
* Kriz Dönemi Yaşamayan İşletmeler (+) Diğer Seçeneklere Verilen Öncelikler



Ek-3: (Devam)

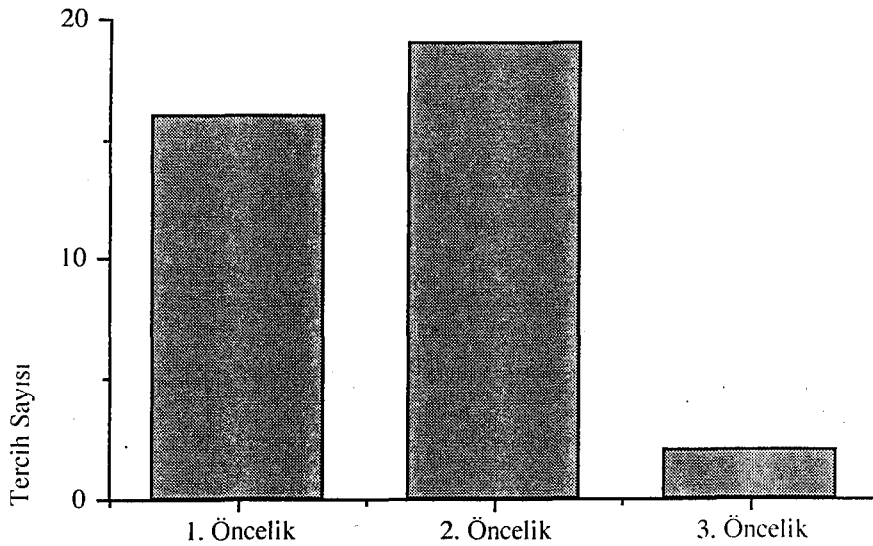
HIZLI KARAR ALMA ZORUNLULUĞU			
Değişkenler:	Tercih Sayısı	Cevap Ver. %	Toplam İçin. %
2. Öncelik	3	11.5	6.1
3. Öncelik	5	19.2	10.2
4. Öncelik	11	42.3	22.4
5. Öncelik	6	23.1	12.2
7. Öncelik	1	3.8	2.0
Toplam	26	100	53.1
*	23		46.9
Toplam	49		100

* Kriz Dönemi Yaşamayan İşletmeler (+) Diğer Seçeneklere Verilen Öncelikler



Ek-4: İşletmelerin Kriz Yönetimi Konusundaki Düşünceleri İçinde En Yüksek Önceliklere Sahip Seçeneklerle İlgili Dağılım Tabloları ve Grafikler

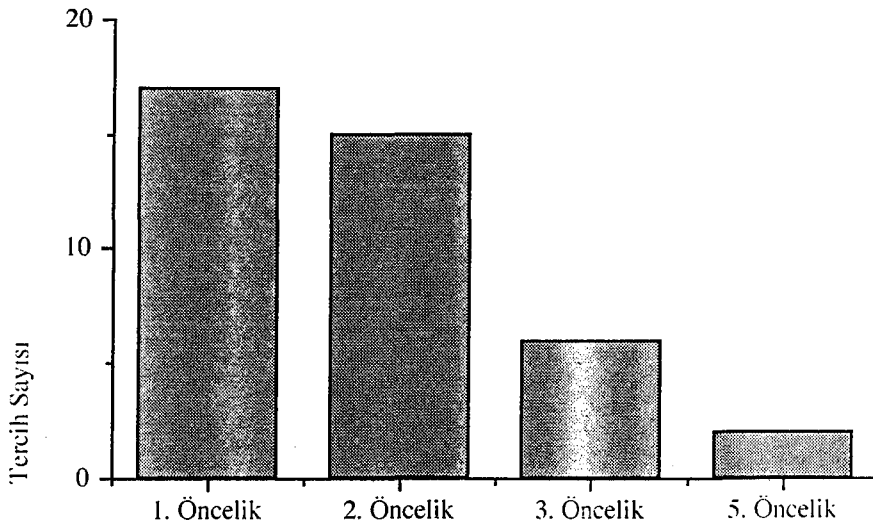
KRİZLERİN SAYISINDA GÖRÜLEN ARTIŞLAR İŞLETMELERİ KRİZ YÖNETİMİ KONUSUNDA BİLGİ SAHİBİ OLMAYA ZORLAMAKTADIR			
Değişkenler:	Tercih Sayısı	Cevap Ver. %	Toplam İçin. %
1. Öncelik	16	43.2	32.7
2. Öncelik	19	51.4	38.7
3. Öncelik	2	5.4	4.1
Toplam	37	100	75.5
Diğer Seçeneklere Verilen Öncelikler	12		24.5
Toplam	49		100



Krizlerin Sayısında Görülen Artışlar İşletmeleri Kriz Yönetimi Konusunda Bilgi Sahibi Olmaya Zorlamaktadır

Ek-4: (Devam)

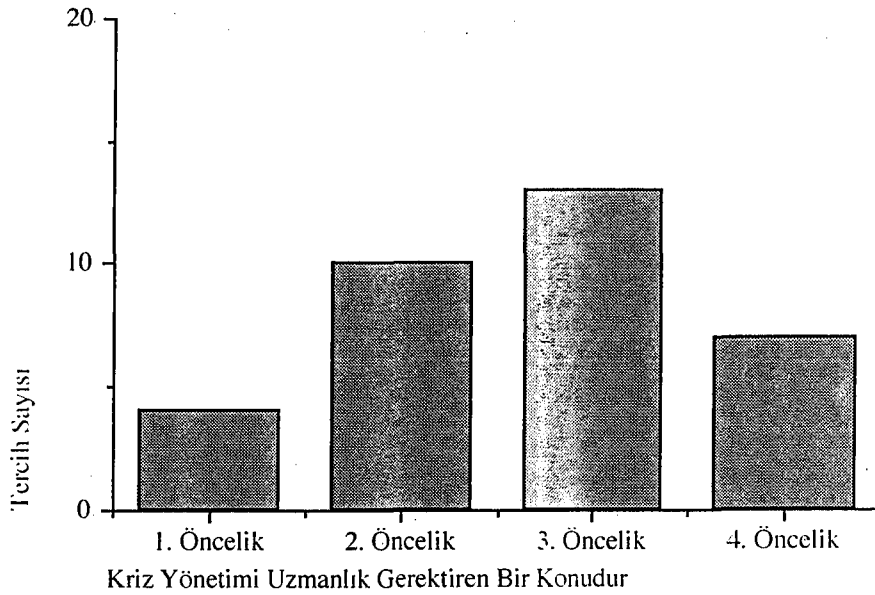
KRİZ YÖNETİMİ ÜLKEMİZ İŞLETMELERİ AÇISINDAN TAM ANLAMıyla BİLİNMEYEN YENİ BİR KONUDUR			
Değişkenler:	Tercih Sayısı	Cevap Ver. %	Toplam İçin. %
1. Öncelik	17	42.5	34.7
2. Öncelik	15	37.5	30.6
3. Öncelik	6	15.0	12.2
5. Öncelik	2	5.0	4.1
Toplam	40	100	81.6
Diğer Seçeneklere Verilen Öncelikler	9		18.4
Toplam	49		100



Kriz Yönetimi Ülkemiz İşletmeleri Açısından Tam Anlamıyla Bilinmeyen Yeni Bir Konudur

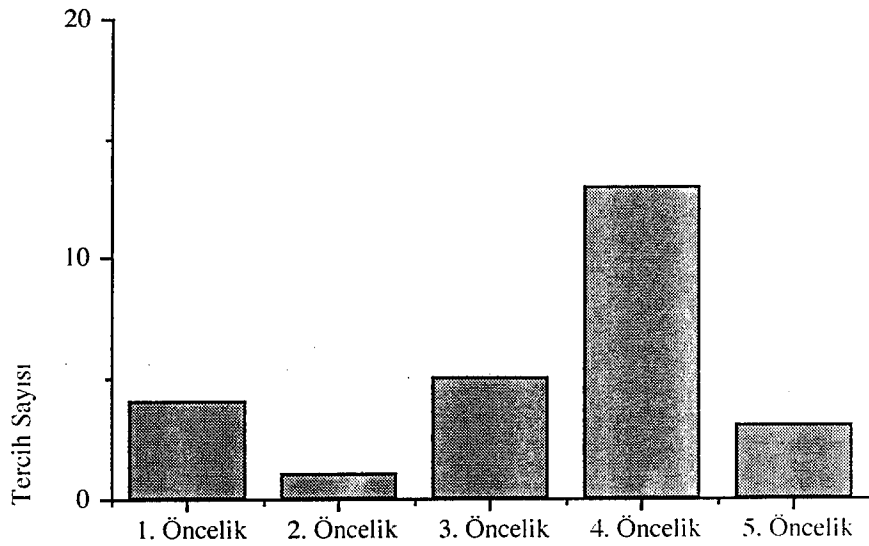
Ek-4: (Devam)

KRİZ YÖNETİMİ UZMANLIK GEREKTİREN BİR KONUDUR			
Değişkenler:	Tercih Sayısı	Cevap Ver. %	Toplam İçin. %
1. Öncelik	4	11.8	8.2
2. Öncelik	10	29.4	20.4
3. Öncelik	13	38.2	26.5
4. Öncelik	7	20.6	14.3
Toplam	34	100	69.4
Diğer Seçeneklere Verilen Öncelikler	15		30.6
Toplam	49		100



Ek-4: (Devam)

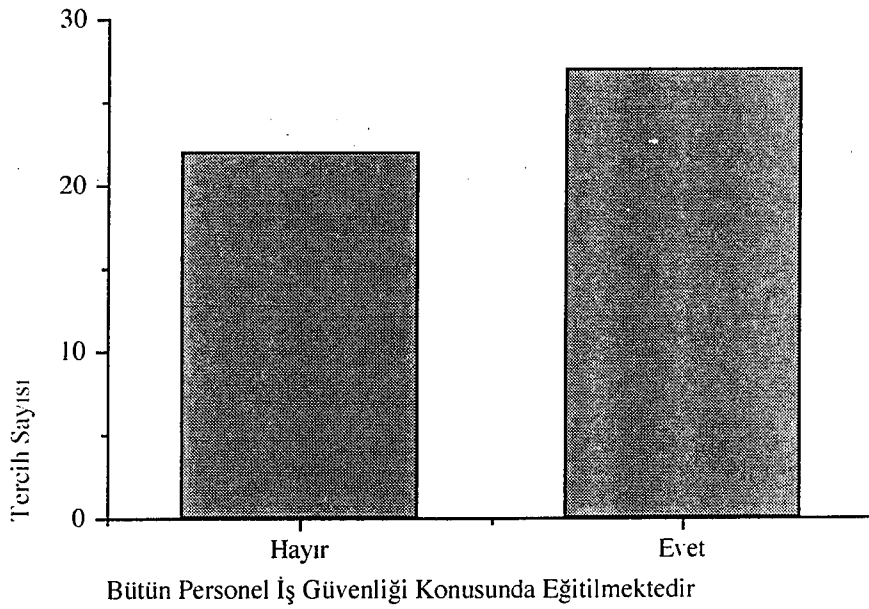
HER KRİZ ÖZELDİR, BU NEDENLE KRİZ YÖNETİMİ KONUSUNDA KAPSAMLI BİR HAZIRLIK ÇALIŞMASI YAPMAYA GEREK YOKTUR			
Değişkenler:	Tercih Sayısı	Cevap Ver. %	Toplam İçin. %
1. Öncelik	4	15.4	8.2
2. Öncelik	1	3.8	2.0
3. Öncelik	5	19.2	10.2
4. Öncelik	13	50.0	26.5
5. Öncelik	3	11.5	6.1
Toplam	26	100	53.1
Diğer Seçeneklere Verilen Öncelikler	23		46.9
Toplam	49		100



Her Kriz Özeldir, Bu Nedenle Kriz Yönetimi Konusunda Kapsamlı Bir Hazırlık Çalışması Yapmaya Gerek Yoktur

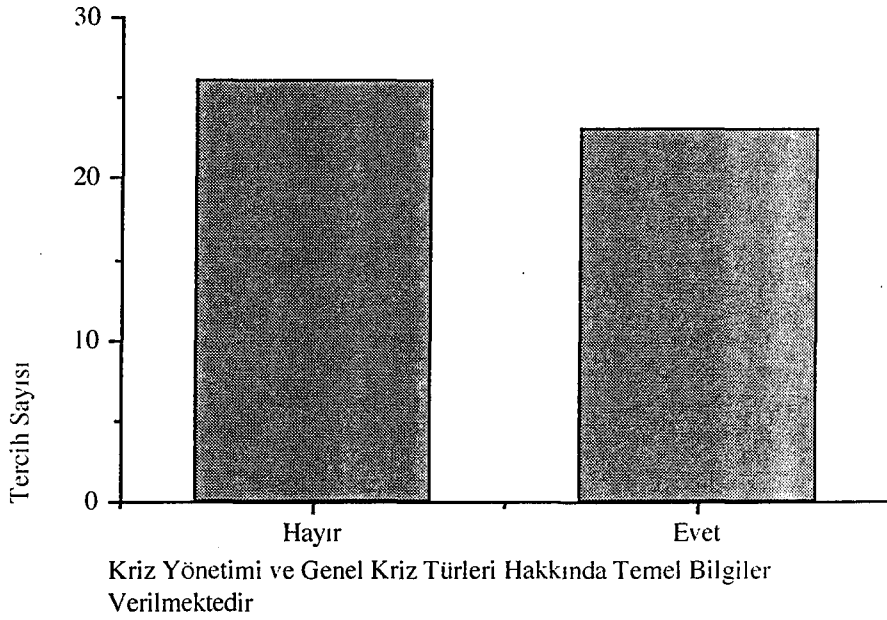
Ek-5: İşletmelerin Kriz Yönetimiyle İlgili Yaptıkları Eğitim Çalışmalarında En Büyük Yüzdeye Sahip Seçeneklerle İlgili Dağılım Tabloları ve Grafikler

BÜTÜN PERSONEL İŞ GÜVENLİĞİ KONUSUNDA EĞİTİLMEKTEDİR		
Değişkenler:	Sayı	%
Evet	27	44.9
Hayır	42	55.1
Toplam	49	100



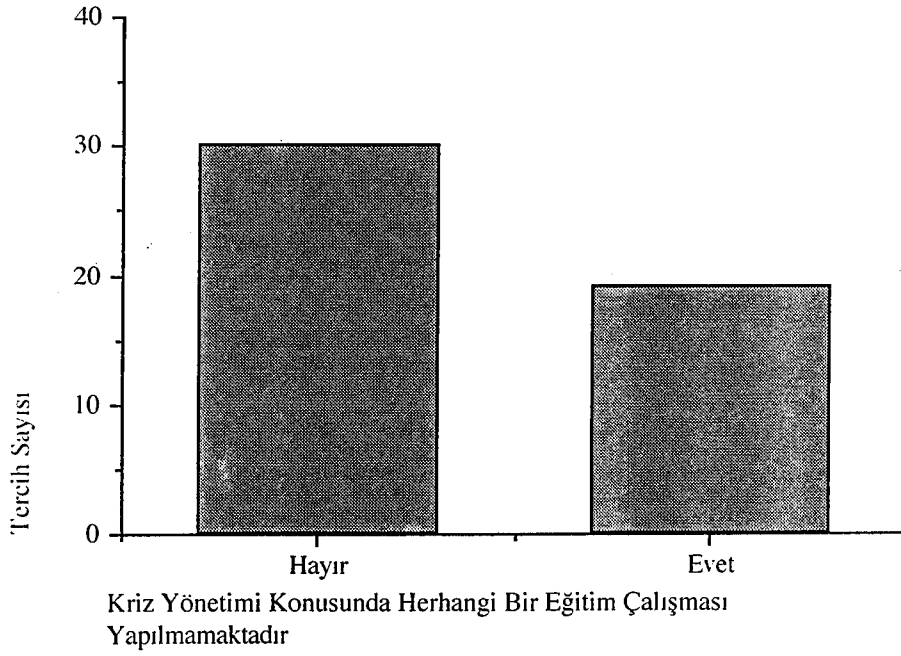
Ek-5: (Devam)

KRİZ YÖNETİMİ VE GENEL KRİZ TÜRLERİ HAKKINDA TEMEL BİLGİLER VERİLMEKTEDİR		
Değişkenler:	Sayı	%
Evet	26	53.1
Hayır	23	46.9
Toplam	49	100



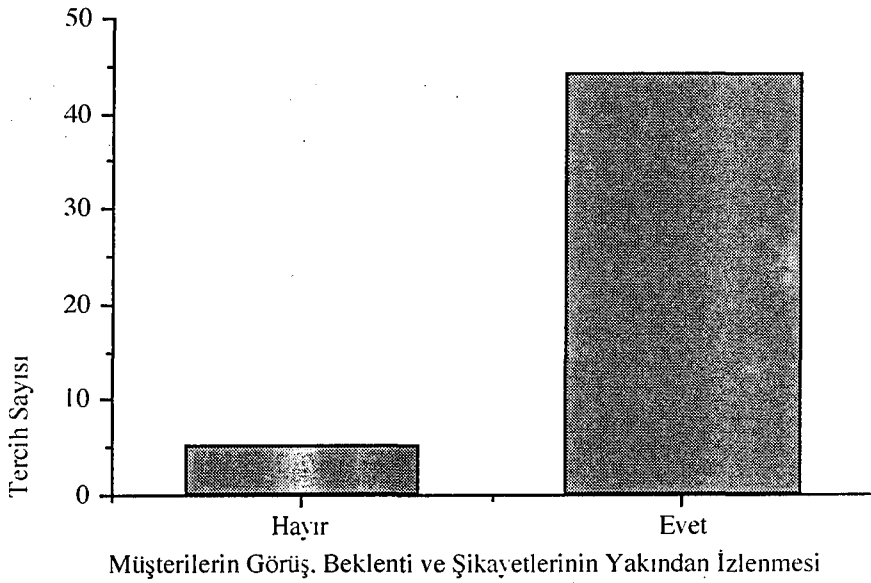
Ek-5: (Devam)

KRİZ YÖNETİMİ KONUSUNDA HERHANGİ BİR EĞİTİM ÇALIŞMASI YAPILMAMAKTADIR		
Değişkenler:	Sayı	%
Evet	19	38.8
Hayır	30	61.2
Toplam	49	100



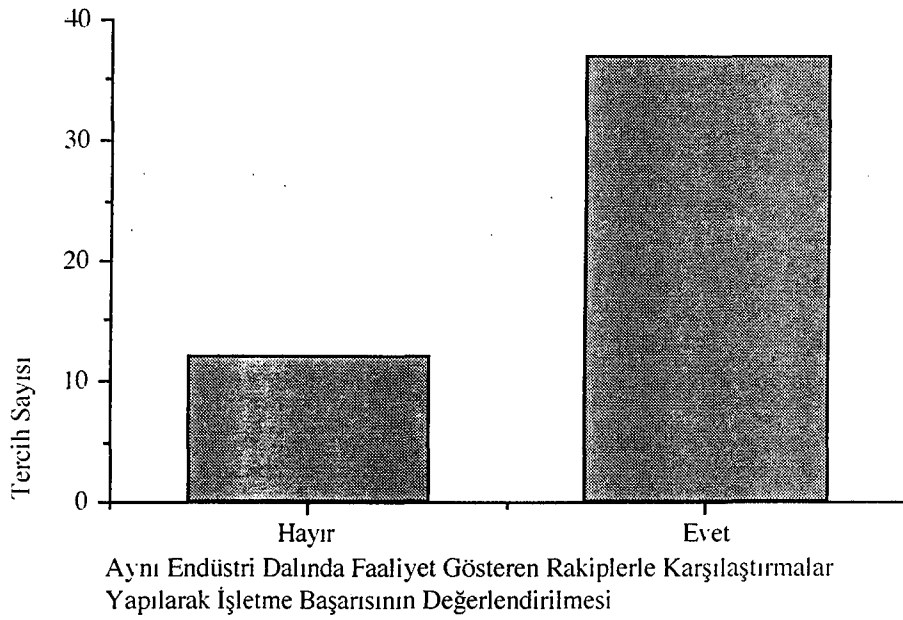
Ek-6: İşletmelerin Krizleri Önlemeye Yönelik Yaptıkları Çalışmalarda En Büyük Yüzdeyle Tercih Ettikleri Seçeneklerle İlgili Dağılım Tabloları ve Grafikler

MÜŞTERİLERİN GÖRÜŞ, BEKLENTİ VE ŞİKAYETLERİNİN YAKINDAN İZLENMESİ		
Değişkenler:	Tercih Sayısı	%
Evet	44	89.8
Hayır	5	10.2
Toplam	49	100



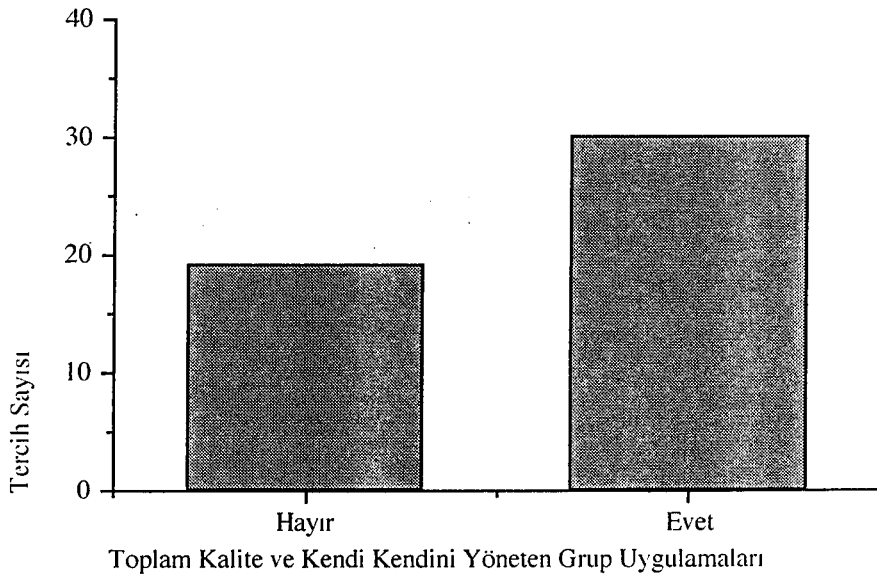
Ek-6: (Devam)

AYNI ENDÜSTRİ DALINDA FAALİYET GÖSTEREN RAKİPLERLE KARŞILAŞTIRMALAR YAPILARAK İŞLETME BAŞARISININ DEĞERLENDİRİLMESİ		
Değişkenler:	Tercih Sayısı	%
Evet	37	75.5
Hayır	12	24.5
Toplam	49	100



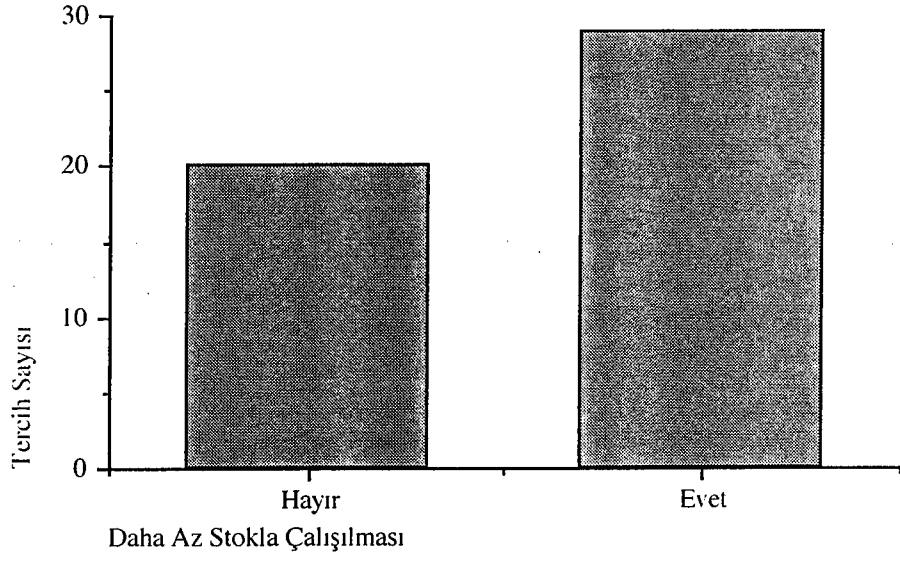
Ek-6: (Devam)

TOPLAM KALİTE VE KENDİ KENDİNİ YÖNETEN GRUP UYGULAMALARI		
Değişkenler:	Tercih Sayısı	%
Evet	30	61.2
Hayır	19	38.8
Toplam	49	100



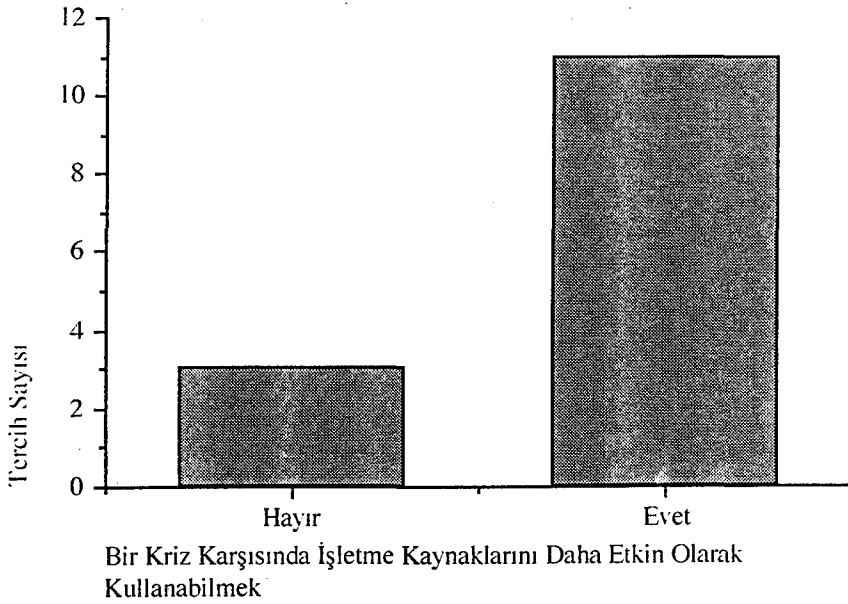
Ek-6: (Devam)

DAHA AZ STOKLA ÇALIŞILMASI		
Değişkenler:	Tercih Sayısı	%
Evet	29	59.2
Hayır	20	40.8
Toplam	49	100



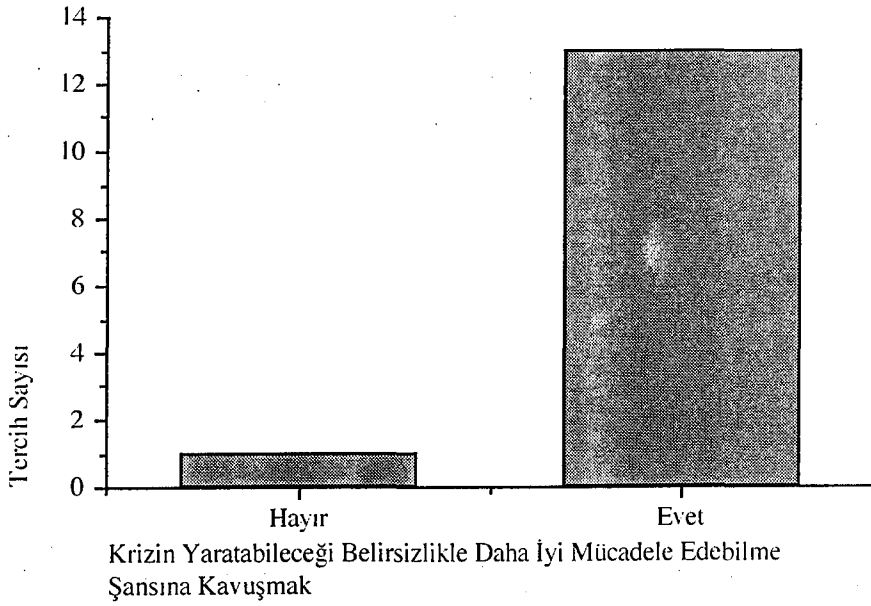
Ek-7: İşletmelerin Kriz Yönetim Planı Hazırlama Nedenleri İçinde En Yüksek Yüzdeye Sahip Seçeneklerle İlgili Dağılım Tabloları ve Grafikler

BİR KRİZ KARŞISINDA İŞLETME KAYNAKLARINI DAHA ETKİN OLARAK KULLANABİLMEK			
Değişkenler:	Tercih Sayısı	Cevap Ver. %	Toplam İçin. %
Evet	11	78.6	22.4
Hayır	3	21.4	6.1
Toplam	14	100	28.6
Kriz Yönetim Planı Olmayan İşletmeler	35		71.4
Toplam	49		100



Ek-7: (Devam)

KRİZİN YARATABİLECEĞİ BELİRSİZLİKLE DAHA İYİ MÜCADELE EDEBİLME ŞANSINA KAVUŞMAK			
Değişkenler:	Tercih Sayısı	Cevap Ver. %	Toplam İçin. %
Evet	13	92.9	2.0
Hayır	1	7.1	26.5
Toplam	14	100	28.6
Kriz Yönetim Planı Olmayan İşletmeler	35		71.4
Toplam	49		100



Ek-8: Araştırma Çalışmasında Kullanılan Anket Formu

Aşağıdaki soruları size uygun gelen cevap seçeneğini (gerekli gördüğünüz sorularda birden fazla seçeneği) karşısındaki () içine X işareti koymak suretiyle cevaplayınız.

Anketi cevaplarırken DİĞER seçeneğini işaretlerseniz, bu seçenek karşısındaki boşluğa ifade etmek istediğiniz görüşü açıkça yazınız.

1. Kişisel Bilgiler

Cinsiyetiniz:

() Erkek () Kadın

Yaşınız:

- () 25-35
 () 36-45
 () 46-55
 () 56 ve üstü

Eğitim Durumunuz:

- () Lise
 () Üniversite
 () Lisans Üstü

İşletmedeki Göreviniz: (İşletmede çalıştığınız bölümü ve bu bölümde yaptığınız görevi aşağıdaki boşluğa yazınız).

.....

2. İşletmenizin faaliyet gösterdiği sanayi dalı:

- Madencilik Sanayi
- Gıda ve Tütün Sanayi
- Dokuma ve Hazır Giyim Sanayi
- Kağıt Ürünleri ve Ambalaj Sanayi
- Kimya, Petrol Ürünleri, Lastik ve Plastik Sanayi
- Taş ve Toprağa Dayalı Üretim Sanayi
- Makina Üretimi ve Metal Eşya Sanayi
- Otomotiv Sanayi
- Elektronik Araç ve Gereç Üretim Sanayi
- Orman Ürünleri ve Mobilya Sanayi
- Diğer (.....)

3. İşletmenizde sizin görevde olduğunuz süre içinde belirli bir kriz dönemi yaşanmış mıdır?

- Evet Hayır

Eğer üçüncü soruya vereceğiniz cevap HAYIR ise, yedinci soruya geçiniz.

4. İşletmenizin bu kriz dönemini yaşamasında hangi faktörler etkili olmuştur?

- Ekonomik Faktörler
- Teknolojik Faktörler
- İşletme Yönetimiyle İlgili Sorunlar
- Uluslararası Çevre Koşulları
- Üretim Sisteminden ve Hatalı Ürünlerden Kaynaklanan Sorunlar
- Hukuk, Politik ve Sosyo Kültürel Faktörler
- İşletmenin Örgüt Yapısıyla İlgili Özellikler
- Doğal Felaketler

- () Rakip İşletmeler ve Artan Rekabet
- () Kaynak Sağlamada Karşılaşılan Sorunlar
- () Diğer (.....)

5. İşletmenizde bu kriz dönemi içinde ne tür politikalar izlenmiştir? (Aşağıdaki seçeneklerden size göre öncelikli olanları 1, 2, 3, ... şeklinde derecelendirerek belirtiniz).

- () İşletmenin örgüt büyüklüğünün ve personel sayısının yeniden değerlendirilmesi
- () Yeni iç ve dış pazar olanakları araştırılması
- () Satışlarda müşteriye yeni cazip teklifler (ödemelerde daha uzun vade, eski ürünün peşinata sayılması, ödemede kredi kolaylığı ve buna benzer) sunulması
- () Kredi ödemelerinin ertelenmesi
- () Pazarlara daha ucuz ve daha kaliteli ürünler sunulması
- () Reklam harcamalarının arttırılması
- () Diğer (Yukarıdaki politikaların dışında daha farklı politikalar izlediyseniz, o politikaları aşağıdaki boşluğa yazarak, derecelendirmeyi daha sonra yapınız)

.....

6. Yaşadığınız bu kriz döneminde ne gibi olumlu veya olumsuz sonuçlarla karşılaştınız? (Aşağıdaki seçeneklerden size göre öncelikli olanları 1, 2, 3, ... şeklinde derecelendirerek belirtiniz).

- () İşletme içindeki kararlarda merkezleşme eğilimi
- () Örgütün zayıf yönlerinin saptanması
- () Krizle mücadelede etkin stratejilerin geliştirilmesi
- () Yüksek personel devri

- () Gelecekte karşılaşılabilecek krizlere karşı daha hazırlıklı bir duruma gelinmesi
- () İşletme kapasitesinin altında bir üretimin gerçekleştirilmesi
- () Hızlı karar alma zorunluluğu
- () İşletme personeli üzerinde korku ve huzursuzluk eğilimi
- () Diğer (Yaşadığınız kriz döneminde yukarıdaki sonuçların dışında daha farklı sonuçlarla karşılaştıysanız bu sonuçları aşağıdaki boşluğa yazarak, derecelendirmeyi daha sonra yapınız)

.....

.....

.....

7. Kriz yönetimi konusundaki genel düşünceniz nedir? (Aşağıdaki seçeneklerden size göre öncelikli olanları 1, 2, 3, ... şeklinde derecelendirerek belirtiniz).

- () Krizlerin sayısında görülen artışlar işletmeleri kriz yönetimi konusunda bilgi sahibi olmaya zorlamaktadır
- () Kriz yönetimi veya kriz hazırlığı belirli bir büyüklüğe sahip işletmelerin yapabileceği yüksek maliyetli lüks bir olaydır
- () Kriz yönetimi ülkemiz işletmeleri açısından tam anlamıyla bilinmeyen yeni bir konudur
- () Kriz yönetimi çok büyük oranda uzmanlık gerektiren bir konudur
- () Her kriz özeldir, bu nedenle kriz yönetimi konusunda kapsamlı bir hazırlık çalışması yapmaya gerek yoktur
- () Diğer (Yukarıdaki görüşlerin dışında ifade etmek istediğiniz görüşler varsa, bu görüşleri aşağıdaki boşluğa yazarak, derecelendirmeyi daha sonra yapınız)

.....

.....

.....

8. İşletmenizde personelinize kriz yönetimiyle ilgili ne tür eğitim çalışmaları yapmaktasınız?
- () Kriz yönetimi ve genel kriz türleri hakkında temel bilgiler verilmektedir
- () İşletme personeli krizlere karşı psikolojik yönden hazırlanmaktadır (Stres ve heyecan yönetimi)
- () Bütün personel iş güvenliği konusunda eğitilmektedir
- () Medya eğitimi verilmektedir
- () Kriz yönetimi konusunda herhangi bir eğitim çalışması yapılmamaktadır
- () Diğer (.....)
9. İşletmenizde krizleri önlemeye yönelik ne tür çalışmalar yapılmaktadır?
- () Müşterilerin görüş, beklenti ve şikayetlerinin yakından izlenmesi
- () Aynı endüstri dalında faaliyet gösteren rakiplerle karşılaştırmalar yapılarak işletme başarısının değerlendirilmesi
- () İşletme personelinin göndereceği uyarı mesajlarının dikkate alınması
- () İşletmede esnek ve yaratıcı bir örgüt yapısı oluşturulması
- () Toplam kalite ve kendi kendini yöneten grup uygulamaları
- () Daha az stokla çalışılması
- () Örgütsel ahlak ve çevrecilik uygulamalarına ağırlık verilmesi
- () Diğer (.....)
10. İşletmenizde muhtemel kriz ihtimallerine yönelik hazırlanmış bir kriz yönetim planı var mıdır?
- () Evet () Hayır
- Eğer onuncu soruya vereceğiniz cevap HAYIR ise, onsekizinci soruya geçiniz.

11. İşletmenizdeki kriz yönetim planı hangi kişi veya kuruluşlar tarafından hazırlanmıştır?

- İşletme üst yönetimi
- Danışmanlık şirketleri
- Üniversitelerin bu konuyla ilgili bölümleri
- İşletme içi ve işletme dışı uzmanların oluşturduğu kriz yönetim ekibi
- Diğer (.....)

12. Kaç yıldır kriz yönetim planı hazırlıyorsunuz?

- 1 yıldan az
- 1-2 yıl arası
- 3-5 yıl arası
- 6 yıl ve üstü

13. İşletmenizi kriz yönetim planı hazırlamaya iten temel neden veya nedenler nelerdir?

- Krizin yaratabileceği belirsizlikle daha iyi mücadele edebilme şansına kavuşmak
- Daha önce hazırlıksız yakalanan bir kriz karşısında önemli zararlarla karşılaşılması
- Bir kriz karşısında işletme kaynaklarını daha etkin olarak kullanabilmek
- Muhtemel bir kriz anında medya baskısını azaltabilmek
- Diğer (.....)

14. Hazırladığınız kriz yönetim planının temel bölümlerini aşağıdaki satırlara yazınız.

.....

.....

15. Hazırladığınız kriz yönetim planını herhangi bir kriz karşısında uygulama fırsatı buldunuz mu?

() Evet () Hayır

Eğer onbeşinci soruya vereceğiniz cevap HAYIR ise, onyedinci soruya geçiniz.

16. Kriz yönetim planınızı hangi tür bir kriz karşısında uygulamaya koydunuz?

() Endüstriyel kazalarda

() Ekonomik faktörlerin etkisiyle

() Çevre kirliliği problemlerinde

() Doğal afetlerde

() Ürün sabotajlarında

() Uzun süreli grevlerde

() İşletme üst yöneticileri veya işletmeye karşı yapılan terörist faaliyetlerde

() Diğer (.....)

17. Kriz yönetim planınızın esnekliğini kaybetmemesi için ne gibi çalışmalar yapmaktasınız?

() Daha fazla sayıda kriz ihtimalinin saptanması

() Planın iç ve dış iletişiminin geliştirilmesi

() Kriz ihtimallerine daha gerçekçi çözümler üretilmesi

() Planın daha çok test edilmesi

() Diğer (.....)

18. İşletmenizde bir kriz yönetim ekibi belirlenmiş midir?

() Evet () Hayır

Eğer onsekizinci soruya vereceğiniz cevap HAYIR ise, anketi cevaplandırmayı bitiriniz.

.....

19. Belirlediğiniz kriz yönetim ekibi kaç üyeden oluşmaktadır?

() 0-5 kişi

() 6-10 kişi

() 11-15 kişi

() 16 ve daha fazla kişi

() Diğer (.....)

20. Kriz yönetim ekibiniz hangi uzmanlık alanlarına mensup üyelere oluşmaktadır?

() Beşeri kaynaklar

() Güvenlik / Emniyet

() Hukuk / finansal yönetim

() Halkla ilişkiler

() Yönetim bilgi sistemi

() Sigorta ve risk yönetimi

() Müşteri ilişkileri

() Pazarlama / Reklam

() Tıp

() Diğer (.....)