

ÖZEL İŞLETMELERDE KRİZ YÖNETİMİ ÜZERİNE GENEL BİR DEĞERLENDİRME

Muharrem GÜNEŞ*
Eylem BEYAZIT**

ÖZET

Kriz olgusu hayatın her alanında ve her zaman diliminde karşılaşılabileceğimiz temel olgulardan biridir. Kriz anı, iç içe girmiş bütün yapıyı etkiler. İşletmeler söz konusu olduğunda iki farklı etkiden söz etmek mümkündür. İç örgütsel yapıdan kaynaklı kriz anları ve örgüt dışı yapıdan kaynaklı kriz anları. İster dışardan ister içerden kaynaklı kriz, kriz yönetimine hazır işletmeler için hem bir fırsat hem de ciddi bir tehdittir. Bu çalışma, özel işletmeler çerçevesinde kriz sürecinin işletmelerce nasıl yönetildiği üzerinden genel bir değerlendirme yapmak amacıyla taşınmaktadır. İşletmelerin krizi fırsata dönüştürebilmelerinin koşulu krizi yönetmeye hazır olmalarından geçmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kriz, Kriz Yönetimi, Özel İşletmeler.

ABSTRACT

The crisis phenomenon is one of the main cases that we can come across at every time and every place in our lives. The moment of crisis affects the whole nested structure. When it comes to organisations, two different effects can be possible: Internal organisation structure welded crisis moment and external organisation structure welded crisis moment. Whether internal or external welded case, crisis is both an advantage and a serious threat for organisations that are ready for crisis management. This study, aims to evaluate how private organisations administer the crisis process. The condition of transforming the crisis to advantage is being ready to manage the crisis for organisations.

Keywords: Crisis, Crisis Management, Private Organisations.

1. GİRİŞ

*“İnsanların işlerinde hep bir dalga akar gider,
çıkabilerseniz bunun üzerine açılır önünüzde talih kapıları;
yok yapamazsanız bunu, mahkum olur
tüm yaşam yolculuğunuz boşluk ve sefalete.”****

William Shakespeare’in dörtlüğü kriz ve kriz yönetimi üzerine yazılan çizilen çoğu çalışmadan daha çok bilgi verir nitelik taşımakta. Kriz her çeşidini sıralayamayacağımız kadar geniş bir yelpazeye sahip; ve öyle ki krizi yönetmek bir sanat... İnce elenip sık dokunulması, uzmanca yaklaşılması ve profesyonel destek alınması gereken bir süreç...

* Doç. Dr., Mustafa Kemal Üniversitesi, İİBF, Kamu Yönetimi Bölümü

** Uzman, Süleyman Demirel Üniversitesi, SBE, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Doktora Programı

*** William Shakespeare (aktaran N.R. Augustine) 2000, “Önlemeye Çalıştığınız Krizi Yönetmek”, Kriz Yönetimi, Harvard Business Review

“Bir örgütün doğal şekilde işleyen sistemlerini bozan ve beklenmedik anda ortaya çıkan durumlar”; “beklenilmeyen ve önceden fark edilemeyen, acele bir şekilde cevap verilmesi gereken, örgüt mekanizmalarını yetersiz hale getirerek, örgütün mevcut durumunu tehdit eden gerilim durumu” şeklinde farklı farklı tanımlarla açıklanmaya çalışılan kriz, ani veya yavaş yavaş gelişen bir değişiklik durumudur ve pek çok şekilde ortaya çıkar (Tutar, 2000; 16). Krizler -risk alırken ve fırsatların yeni sokaklarını keşfederken karşı karşıya kalınan, yinelenen sorunlar gibi- iş döngüsünün normal iniş çıkışları değildir. Aksine krizler iç burkan acı olaylardır (Cep Yönderi Dizisi, 2008; 14).

“Her kriz başarısızlığın kökleri kadar başarının tohumlarını da kendi içinde taşır” der Norman Augustine (2000; 13). Bu zor deneyimlerden ortaya iyi şeyler çıkabilir. Bu bağlamda bir kriz atlatma sonucunda ortaya çıkan bilgi, kriz önleme, kriz yönetimi ve hatta yeni fırsatları yakalama konularında gelecek başarıların tohumlarını taşır.

Literatürdeki çalışmalara bakıldığında kriz çalışmalarının özel işletmelerde tartışılmaya başlanıp oradan kamu yönetimine geçtiği anlaşılmaktadır (Rosenthal ve Kouzmin, 1997; Boin vd, 2005). Bu nedenle krizle ilgili her tartışma neredeyse özel işletmelerin krize bakış açılarının da yansımalarıdır demek yanlış olmaz.

“Özel İşletmelerde Kriz Yönetimi Üzerine Genel Bir Değerlendirme” yapmak amacını taşıyan bu çalışmada ilk olarak kriz ve kriz yönetimi kavramları üzerine bir kuramsal çerçeve çizilmeye çalışılmaktadır. Ardından özel sektörün kriz yönetimi anlayışı çeşitli örnek olaylar bağlamında açıklanmaktadır.

2. KRİZ KAVRAMI ÜZERİNE

2.1. Krizin Tanımı

Dilimize İngilizce’den geçen kriz sözcüğünün İngilizce aslı “crisis” sözcüğüdür ve sözcük “birçok insanı etkileyen, sıkıntıya, güçlüğü ve ölüme neden olabilen ciddi ve tehlikeli bir durum” olarak tanımlanmaktadır. Bu sözcüğün İngilizce’ye Latince’den geçtiği, ancak aslında Yunanca kökenli olduğu ifade edilmektedir. Kriz sözcüğü, Yunanca’da ‘yargılamak, ayırmak, karar vermek’ anlamına gelen “krinein” sözcüğünden gelmektedir (Baltaş, 2002; 6). Kriz, Çin alfabesinde ise iki sembolle ifade edilmekte ve okunuş şekline göre tehlike ve fırsat anlamlarını içermektedir. Kriz sözcüğü Türk Dil Kurumu’na (2009a), “bir toplumun, bir kuruluşun veya bir kimsenin yaşamında görülen güç dönem, bunalım, buhran” olarak tanımlanmaktadır.

Çeşitli bilim dallarında ve günlük konuşma dilinde çok yaygın olarak karşımıza çıkan kriz kavramı ilk olarak tıp alanında kullanılmış, sosyal bilimler literatürüne 1960’lı yıllarda girmiştir. Bunun yanı sıra, ekonomik kriz, mali kriz, finansal kriz, siyasi kriz, hükümet krizi, ahlak krizi, sosyal kriz, psikolojik kriz, coğrafi kriz, tarihi kriz, kimlik krizi gibi kavramlar da günlük dilde ve birçok bilim dalında çok sık kullanılmaktadır (Gottschalk, 2002; Roberts, 2005; Gilpin ve Murphy, 2008). Bozgeyik ise (2004;38) krizi “beklenilmeyen ve önceden sezilemeyen, çabuk ve acele cevap verilmesi gereken, işletmenin önleme ve uyum mekanizmalarını etkisiz hale getirerek, mevcut değerlerini, amaçlarını ve varsayımlarını tehdit eden gerilim durumu” olarak açıklamaktadır.

Sosyal bilimler sözlüğünde kriz “bunalım, buhran, kriz, beklenmedik bir sosyal, ekonomik veya psikolojik gelişme karşısında normal ilişkilerin ciddi olarak sarsılması, karşılaşılan sorunun halledilmesi için mevcut çözüm yollarının yetersiz kalması sonucu ortaya çıkan ve çaresizlik içinde gelişen gerilim durumu” olarak tanımlanmıştır (Demir

ve Acar, 2002; 80). Bu bağlamda yapılan tanımların ışığında, en geniş kapsamlı kriz tanımını Filiz (2007; 7) şu şekilde yapmaktadır: “Kriz, bir ülkenin/kuruluşun her türlü hedef ve menfaatlerini, siyasi, ekonomik, sosyo-kültürel hayatını olumsuz yönde etkileyen; aniden ve beklenmedik bir şekilde ortaya çıkan; karar vermek için zaman baskısının olduğu; yüksek oranda stres oluşturan; önceden önlem alınabilmeye birlikte tümüyle engellenmenin çok zor olduğu; iyi yönetildiğinde fırsatlara dönüştürülebilecek; bozulan olağan durumu tekrar eski durumuna getirmeye yönelik; bir karmaşa ve güçlükler sürecidir”.

2.2. Kriz Türleri ve Özellikleri

Sel, deprem, rüzgar, volkanik patlamalar gibi doğal afetlerin neden olduğu krizler; makinelerin bozulması veya eskimesi gibi mekanik sorunların neden olduğu krizler; yanlış hesaplamalar, iletişim sorunları gibi insan hatalarının neden olduğu krizler; yönetsel kararların veya kararsızlıkların neden olduğu krizler ve bunlara ek olarak bilgisayar sistemindeki çökmeler, rakiplerin örgütü ele geçirme çabalarının yol açtığı krizler, çevresel kazalar, silahlı saldırılar, beklenmeyen istifalar, kullanıcıların protestoları, örgüt çalışanlarının grevleri, ekonomik dalgalanmalar vb. kriz türleri bulunmaktadır (Glaesser, 2003; Thompson, 2004; Doeg, 2005; Laws vd, 2007).

Kriz kavramı ve kriz yönetimi konusunda ayrıntılı bir teori ortaya konulmamış olsa da kriz ve nedenleri konusunda genel bir çerçeve çizilmekte ve yöneticilerin karşılaştığı her olayın kriz olmadığı; krizin kendine özgü niteliklerinin var olduğu; farklı kriz türleri olsa da bu kriz türlerinin ortak birçok özelliği tespit edilebildiği söylenebilir. Bu bağlamda ortaya çıkabilecek krizlerin özelliklerini şu şekilde belirlemek mümkündür (Tutar, 2000; Tüz, 2004):

- Krizler, bir ülkenin/işletmenin her türlü hedef ve menfaatlerini, siyasi, ekonomik, sosyo-kültürel hayatını olumsuz yönde etkileyen etmenlerdir.
- Krizler beklenmedik zamanlarda ve beklenmedik bir şekilde ortaya çıkarlar.
- Krizler, denetim altına alınabilmesi ve tamamen sonlandırılabilmesi için hızlı hareket ederek önlemler alınmasını ve kriz planlarının yürürlüğe konulmasını gerektirir.
- Krizler, ortaya çıktığında karar vericileri hayrete düşüren ve bundan dolayı yüksek oranda strese neden olan durumlardır.
- Sorunları başlangıçta çözecek modeller geliştirip, olayların büyümesi engellenebilirse kronikleşip kriz olmayacaklardır. Kriz yönetiminin ana hedefi, krizi oluşturmadan önce, başlangıç aşamasında önlemektir.
- Kriz durumunun ortaya koyduğu gerilim ve eksikliklerin tespiti, işletmelerin silkelenip kendilerine gelmelerine yol açarak değişime ayak uydurmada hızlandırıcı etki yapar.
- Kriz anları önce suçlu daha sonra dost aranan, gerçek kimliklerin, liderlerin ortaya çıktığı durumlardır.
- Krizler beklenmedik zamanlarda ortaya çıktığı ve hızlı karar almayı gerektirdiği için bir karmaşa ortamı oluştururlar.

2.3. Krizin Aşamaları

Bir karmaşa ve güçlükler süreci olarak nitelendirilen kriz süreci, belirli aşamalardan oluşur. Kriz aşamaları krizin türüne, ortaya çıkış nedenine ve şiddetine göre

uzun ya da kısa süreli olabilir. Krizlerin tespiti, büyümeden önlenmesi ve kriz ortaya çıktıktan sonra ortadan kaldırılabilmesi, önlem alınabilmesi için krizlerin aşamalar halinde analizinin zorunlu olduğu ifade edilmekte ve krizin “kriz öncesi”, “kriz anı” ve “kriz sonrası” olmak üzere birbiriyle ilişkili üç aşamadan oluştuğu vurgulanmaktadır (Tutar, 2000; Tüz, 2004; Tekin ve Zerenler, 2005; Sweetser ve Metzgar, 2007).

- **Kriz Öncesi:** Kriz öncesi dönem, kriz belirtilerinin çoğunlukla ortaya çıkmaya başladığı, krizin algılanma sınırlarına girdiği dönemdir. Kriz öncesi dönem, krizlerin oluşum ve nedeni sayılabilecek her türlü ölçü, gösterge, faaliyet ve olay olarak adlandırılabilen kriz belirtilerinin ortaya çıkmasıyla başlar, krizin sonuçlarını doğurmaya başlamasıyla sona erer. Kriz öncesi dönemler genel olarak entropi durumunun yaşandığı dönemlerdir. Kriz öncesi entropinin yaşandığı işletmelerde yönetici ve çalışanlarda inisiyatif eksikliği, tembellik, kayıtsızlık egemendir ve kriz belirtileri bunlardan dolayı algılanamaz.
- **Kriz Anı:** Krizin sonuçlarının ortaya çıkmaya ve algılanmaya başladığı ve sonlandırılması için çaba harcandığı dönemdir. Kriz, bu dönemde tüm etkileriyle ortaya çıkmıştır. Krizin büyüklüğü ve etkilerine göre bir panik havası meydana gelir. İlk şok atıldıktan sonra krizin türüne ve şiddetine göre, tedbir alınmaya ve krizin etkilerinden kurtulmaya çalışılır. Kriz anı iki aşamadan oluşur. Bunlar: Tırmanma aşaması; tırmanmanın durması ve gerileme aşamasıdır. Kriz anlarının en önemli yanlarından birisi karizmatik liderlerin ortaya çıkmasına katkıda bulunmasıdır.
- **Kriz Sonrası:** Kriz sonrası dönem, krizin son bulduğu, devam eden etkilerinin tamamıyla ortadan kaldırılmaya çalışıldığı dönemdir. Kriz, bu dönemde kontrol altına alınarak sona erdirilmiştir.

2.4. Krizin Etkenleri

Tutar'a göre (2000; 21) örgütlerde kriz ortamını doğuracak birçok etken vardır. Bunlar; hızlı çevresel değişimler, örgütün bilgi kaynaklarının yetersizliği, bilgilerin güncel olmaması, gereksiz bilgi, yetersiz haberleşme ve eşgüdüksüzlük, plansızlık, farklı değer sistemlerinin varlığı ve buna bağlı olarak gelişen örgütsel çatışmalar gibi etkenlerdir. Örgütlerde krize neden olan etkenler çevresel ve örgütsel etkenler olarak ikiye ayrılmaktadır. Krize neden olan çevresel etkenler dışsal, örgütsel etkenler ise içsel nedenler olarak nitelendirilmektedir. Tutar (2000; 25-48) dışsal ve içsel etkenleri şu şekilde gruplandırmaktadır:

- **Dışsal (Çevresel) Etkenler:** Dışsal etkenler, örgütün dışında olan ve tamamıyla kontrol edilemeyen etkenlerdir. Sürekli değişen ve gelişen çevre, örgütlerin karşılaşacağı karmaşıklık ve belirsizlik derecesini etkilemekte; yönetsel kararlardaki isabet oranının azalmasına ve örgütün kriz durumuna sürüklenmesine neden olmaktadır. Doğal felaketler, genel ekonomik belirsizlikler, teknolojik gelişmeler ve yenilikler, sosyo-kültürel faktörler, hukuksal ve politik düzenlemeler, uluslararası ilişkiler dışsal etkenlere örnek olarak gösterilebilir.

- **İçsel (Örgütsel) Etkenler:** Örgütlerin krize sürüklenmesine neden olan etkenler arasında örgütsel yapı ve yönetimin niteliği gösterilebilir. Örgütlerin yapısına ve yönetimin niteliğine dayalı kriz etkenleri içsel (örgütsel) etkenler olarak adlandırılmaktadır. Örgütsel yapı, üst düzey yönetimin yetersizliği, bilgi toplama ve değerlendirmede yetersizlik, kurumların tarihi geçmişi ve yaşam evreleri, örgüt kültürü ve iklimi ile ilgili sorunlar, belirtileri görememe, iç ve dış etkenlerin etkileşimi, harekete geçememe ve tepkici tutum, yanlış karar ve/veya kararsızlık içsel etkenlere birer örnektir.

2.5. Kriz Süreci

Kriz süreci yakın zaman dilimleriyle birbirini takip eden bazen de aynı zamanda oluşan aşamalardan geçerek örgütü etkiler. Tutar'a göre (2000; 50-51) kriz süreci 3 aşamadan oluşmaktadır.

İlk aşama olan "kriz uyarılarının algılanması ve hareketsizlik" sürecinde, örgütün amaç ve varlığını tehdit eden durumlar ile ilgili sinyaller ortaya çıkmıştır; örgütte ve örgüt çevre ilişkilerinde sorunlar baş göstermeye başlamıştır. Bununla birlikte, örgütün bilgi alma sistemleri kriz sinyallerini yeterince alamamakta ve yönetime iletememektedir. Bu nedenle, gerekli bilgi alınmadığı için krize yönelik gerekli önlemler alınmamaktadır.

İkinci aşama "kriz dönemi"dir. Bu aşamada kriz durumu ortaya çıkmıştır. Yaklaşan krizin sinyalleri alınıp, yorumlanıp, değerlendirilip sağlıklı tepkiler verilmediğinden örgüt kriz dönemine girmiştir. Kriz döneminde, örgütlerde yetkinin merkezileşmesi, korku, panik ve karar sürecinin bozulması gibi durumlar gözlenir.

"Çözülme dönemi" üçüncü aşamadır. Kriz döneminde, krizi başarıyla atlatacak çözümler geliştirilemezse, krizin şiddetine bağlı olarak örgüt ortadan kalkabilir. Bu aşamada örgütün çevresi ile ilişkileri bozulur. Artan tüketici şikâyetleri, kredi kaynaklarının sınırlanması ve azalması, satış miktarındaki azalma, devletin getirdiği sınırlılıklar ve pazar payının kaybedilmesi, örgütün çevresi ile ilişkilerinin bozulduğunu gösterir. Dolayısıyla örgüt içinde artan işgücü devri ve devamsızlığı, çalışanların şikâyetleri, stres ve panik, örgütsel olarak çözülmeye neden olur.

2.6. Krizin Etkileri

Kriz, çalışanlar, yöneticiler ve bir bütün olarak işletmenin üzerinde olumlu ve olumsuz; kısa ya da uzun dönemli birtakım etkilerde bulunur ve sonuçlar doğurur. İşletmenin bir kesiminde ve bölgesinde ya da genelinde de ortaya çıkabilir. Kriz, ödenek yetersizliği, siyasi ve idari öncelik ve tercihlerin farklı yönlerde kullanılması gibi nedenlerle yarım kalan projelerin tamamlanmasına katkı sağlar, kriz döneminde yapılması gerektiği belirlenen birtakım projelerin hazırlanmasına ve uygulanmasına, dolayısıyla değişime neden olur. Kriz dönemleri karmaşık olaylar ve müdahalelere, geniş bir örgütlenme ve koordinasyona neden olduğu için kriz döneminde işletmenin ve çalışanların dış çevreyle iletişimi artar, gerek işletme içinde ve işletmeler arası, gerekse işletmelerle sivil toplum kuruluşları arasında ekip çalışması güçlenir. Bu dönemde, çalışanlar, yöneticiler ve bir bütün olarak işletme kriz deneyimi kazanır (Tüz, 2004; 86). Yine kriz dönemlerinde işletmenin sorunları ve zayıf yönleri açığa çıkar, kriz döneminin olağanüstü koşullarında yeni yetenekler keşfedilir. Hurst gibi bazı yazarlar (2000; 126),

değişim ve değişim yönetimi kavramları içinde daha da ileri giderek krizin “yaratıcı yıkım” olarak kullanılabilceğini savunmaktadır.

Kriz, işletmelerde yukarıda belirtilen olumlu etkilerinin yanında olumsuz birtakım sonuçlar da doğurur. Bu dönemde alınan kararlar bilgi yetersizliği nedeniyle yeterli olmaz. Kriz ortamı psikolojisinin ve ortaya çıkan krizin niteliğine göre yönetim merkezileşir. Krizin doğurduğu stres ve gerilim ortamında işletme içi gerilim ve çatışma artar, güven ortamı sarsılır ve otorite boşluğu oluşur (Tüz, 2004; 87).

3. KRİZ YÖNETİMİ KAVRAMI ÜZERİNE

3.1. Kriz Yönetiminin Tanımı

Özel sektörden kamu sektörüne birçok alanda uygulama olanağı bulan kriz yönetimi daha çok, uluslararası ilişkiler, işletme, siyaset bilimi ve yönetim bilimleri alanında kullanılmaktadır. “Kriz Yönetimi” Türk Dil Kurumu tarafından (2009b), “işletmelerde hatalı üretim, ham madde, kalite düşüklüğü, pazarlama gibi sebeplerle ortaya çıkan sorunlu dönemde, işbaşına getirilen yöneticilerin davranışı” olarak tanımlanmaktadır. Tüz’e göre de (2004; 85) kriz yönetimi “kriz olarak nitelenen durumu ortadan kaldırmak için yapılan planlı, sistematik, ve rasyonel bir şekilde uygulanan faaliyetler topluluğudur” ve “sistematik olarak adım adım verilecek kararları, bu kararları uygulayacak ekibi oluşturmayı, uygulama sonuçlarını hızla alarak yeni kararlar vermeyi kapsamına alır”.

Kriz yönetimi işlevsel olarak özel sektörde, mekan olarak ise Batı Avrupa’da ve ABD’de ortaya çıkmış, ülkemize de 1990’lı yıllarda girmiştir. Özellikle ülkemizde, özel sektörde kriz yönetimi anlayışı daha önce yer edinmiş ve ardından kamuya öncülük etmiştir.

3.2. Kriz Yönetiminin Özellikleri

Kriz yönetiminin evrensel bir modeli henüz ortaya konulamamış olup, evrensel olarak geçerli olabilecek bazı özelliklerini belirlemek ve bu özellikleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Drucker, 1998; Baltaş, 2002; Tekin ve Zerenler, 2005; Dewlin, 2007):

- Kriz yönetimi, kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası yönetimi olmak üzere üç aşamadan oluşan karmaşık bir süreçtir. Kriz yönetimi süreci; krizle ilgili olabilecek tüm belirtilerin ortaya çıkmasıyla birlikte kriz nedeni olabilecek unsurların, kriz boyutunun ve etkilerinin önceden bilinerek (reduction), krizin başlangıcında uygulanacak tekniklerin etkinliğinin artırılması (onset management), krizlere neden olan olayların etkilerine karşı yapılacak faaliyetlerin detaylandırılarak geliştirilmesi (response management) ve krizin etkilerinin ortadan kaldırılması için zarar gören maddi ve manevi kaynakların etkili ve süratli bir şekilde tekrar düzeltilmesinden oluşmaktadır. Bu görünümüyle kriz yönetimi, dikkatli ve ayrıntılı planlamayı, işlevsel örgütlenmeyi gerektiren karmaşık bir süreçtir.

- Günümüz yönetiminde daha çok çıktı almak için daha sıkı ve daha uzun süre çalışmak yerine daha akıllıca çalışmak yani daha verimli çalışmak gerektiği görüşü egemendir. Kriz yönetiminde olağan dönemlerdeki yönetime benzer şekilde verimlilik için dört kilit kaynak sürekli, sistemli ve dikkatli bir şekilde yönetilmelidir. Bu dört kilit kaynak; sermaye (bütçe, insan kaynakları vb.), hayati fiziksel kıymetler, zaman ve bilgidir.
- Krizler, işletmelerin özelliklerine ve görev alanlarına göre farklılık gösterir. Krizler uluslararası gelişmelerden etkilenmekle birlikte ülkenin kendi iç dinamikleri doğrultusunda da oluşmaktadır. İyi işleyen bir kriz yönetimi krizin tanımlanmasını, krize bir plan dahilinde müdahale etmeyi, krizi oluşmadan engellemeyi, oluşuktan sonra çözmeyi kapsamaktadır.
- Kriz yönetimi, krizin türü, büyüklüğü ve doğurduğu sonuçlara göre farklı bilim alanlarının birikimini gerektirir. Buna göre kriz yönetimi, hukuk, psikoloji, sosyoloji, maliye, ekonomi, halkla ilişkiler, işletme gibi sosyal bilim dallarına gereksinim duyabileceği gibi tıp, mühendislik gibi teknik bilim dallarına da gereksinim duyabilir.
- Olağan dönemin koşullarına göre tanımlanmış süreçlerle kriz yönetilemez. Kriz durumlarında gerekli bilgi ve beceriler gündelik hayatta yapılan işlerden farklılık gösterir. Kriz yönetiminin; krizi yönetmeye hazır olmak, krizi tanımlamak, krizi dondurmamak, krizi çözmek, krizden yarar sağlamak olmak üzere beş adımdan oluştuğu söylenmektedir.

Anlatılanlar ışığında kriz yönetiminde önemli olan faaliyetleri “4R” formülü olarak adlandırılan bir formülle özetlemek mümkündür. Buna göre 4R ve açılımı şu şekildedir (Bozgeyik, 2008; 50-51):

- Reduction (Azaltma): Kriz oluşmadan olası krizin etkilerini azaltmak, en aza indirmek için çalışma yapmak, erken uyarı sistemi kurmak, kriz işaretlerini dikkate almak.
- Readiness (Hazır olma): Geçerliliği kanıtlanmış planların ve tüm kaynakların master planına göre hazırlamak, senaryolar oluşturmak ve test etmek.
- Response (Cevaplama): Etki ve tepki yönünde hazırlıksız, karamsar cevap değil, araştırılmış, üzerinde düşünülmüş, onarıcı, sorunu doğru teşhis eden, ümit vadeden, güven veren, kurumsal imajı geliştiren, tutarlı bir cevaplama yöntemini bir süreç dahilinde izlemek ve medyanın desteği almak.
- Recovery (Tedavi): Öncelikle SWOT analizi yapmak ve radikal çözümler üretmek, sorunların üstünü örtmemek.

Etkin bir kriz yönetimi için proaktif bir yaklaşımın, çok iyi bir planlama ve organizasyonun, çevre analizlerinin ve halkla ilişkilerin gerekli olduğu söylenmektedir (Tağraf ve Arslan, 2003; Akdağ, 2005). Yine ideal kriz yöneticilerinde bazı temel yönetim becerileri bulunmalıdır. Bu beceriler Tutar (2000; 89) tarafından altı grupta toplanmaktadır:

- Bilgiyi araştırabilme, yani çevreyi sürekli gözlemleyebilme ve gelişmeleri izleyebilme becerisi,
- Kavramsal esneklik, yani farklı alternatifleri aynı anda düşünebilme becerisi,
- Başka insanların farklı bakış açılarını anlayabilme becerisi,

- Etkileşimli (interaktif) yönetim, yani daha fazla insanı karara katabilme ve ekipler oluşturabilme becerisi,
- Çalışanları geliştirebilme becerisi,
- Değişimi yönetebilme becerisi.

3.3. Kriz Yönetiminin Türleri

Yönetim gibi uygulamaya yönelik bir alan dahi olsa yönetici ve çalışanların bakış açıları ve düşünce tarzları sorunların ele alınmasında, buna yönelik çözümlerin geliştirilmesinde ve bu çözümlerin uygulanmasında önemlidir. Bunun için ilk önce kriz yönetimi türleri incelenmelidir.

Ataman'a göre (2001) kriz yönetimi, aktif kriz yönetimi ve tepkici kriz yönetimi olmak üzere iki türden oluşmaktadır. Aktif kriz yönetimi; saldırgan bir karaktere sahiptir ve krizin açıkça ortaya çıkmadığı aşamalara yöneliktir. Tepkici kriz yönetimi; savunmacı bir karaktere sahiptir. Krizin açıkça ortaya çıktığı kontrol edilebilir ve kontrol edilemeyen kriz aşamalarında önem kazanır. Tepkici kriz yönetiminin görevi, belirgin hale gelen krizlerin ortadan kaldırılması veya olumsuz etkilerinin en aza indirgenmesi şeklinde açıklanmaktadır.

3.4. Kriz Yönetimi Dönemleri ve Süreci

Kriz yönetimi dönemleri genellikle birbirini tamamlayan ve bu nedenle de birbirlerinden kesin çizgilerle ayrılması mümkün olmayan üç ana dönemden oluşur. Kriz yönetimi dönemleri; kriz öncesi yönetimi, kriz anı yönetimi, kriz sonrası yönetimi olarak üçe ayrılmaktadır. Kriz yönetiminde kriz öncesi dönemde "düzeltici ve önleyici"; kriz anında "aktif" ve kriz sonrası dönemde "düzeltici ve geliştirici" bir yaklaşımın yararlı olacağı ifade edilmektedir (Lagadec, 1997; Tutar, 2000).

Kriz yönetim süreci, olası kriz durumuna karşılık, kriz sinyallerinin yakalanarak değerlendirilmesi ve işletmenin kriz durumunu en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanması sürecidir. Kriz sinyalinin alınması sürecinde veri toplanmalıdır. Kriz ortaya çıkmadan önce erken uyarı sinyalleri gönderir. Bu süreçte izleme sistemi kurulmalı ve medya, mevzuat, teknoloji izlenmelidir. Krize hazırlık ve krizi önleme sürecinde erken uyarı mekanizmalarıyla alınan sinyaller kullanılır ve bazı mekanizmalar kurulur. Mekanizmalar şunlardır (Cep Yönderi Dizisi, 2008):

- Kriz planının oluşturulması (olası krizlerin belirlenmesi, alternatif üretim seçenekleri, ürünlerin geri toplanması, ana satıcıların değişmesi, planlanmış reklamların geri alınması vb.),
- Kriz el kitabının hazırlanması,
- Kriz yönetim takımının kurulması,
- Kriz denetim merkezinin kurulması,
- Planın test edilmesi ve eğitim.

Kriz yönetim sürecinin 6 aşamadan oluştuğu ifade edilmektedir (Cep Yönderi Dizisi, 2008:22). Bunlar:

- Krizden kaçınmak,
- Krizi yönetmeye hazırlanmak,
- Krizi saptamak,

- Krizi dondurmak,
- Krizi çözmek,
- Krizden yarar sağlamak.

4. ÖZEL İŞLETMELERDE KRİZ YÖNETİMİ ÜZERİNE

4.1. Özel İşletmelerde Kriz Yönetimi Anlayışı

Daha önceden de vurgulandığı gibi işletmelerin genel bir kriz yönetimi anlayışına sahip olduğunu söylemek mümkün değildir. Zira işletmeler krizin özelliklerine ve türüne göre, dış ve iç dinamiklerinde etkisiyle stratejiler belirlemektedirler. Ayrıca işletmenin türü de bu süreçte önemli bir belirleyicidir. Bu nedendir ki tek bir kriz reçetesinden, tek bir kriz yönetimi anlayışından söz edilemez. Ne var ki konuyla ilgili çalışmalar incelendiğinde olması gereken kriz yönetimi anlayışı ve krizi yönetmede kullanılan teknik ve yöntemlere dair ipuçlarına rastlamak mümkündür (Thompson, 2004; Roberts, 2005; Lewis, 2006).

4.1.1. Özel İşletmelerin Kriz Yönetiminde Kullandıkları Teknik ve Yöntemler

Kash ve Darling (aktaran Murat ve Mısırlı, 2005) finans, üretim, tedarik, pazarlama ve insan kaynakları gibi bir işletmenin önemli işsel fonksiyonlarının dış çevresindeki sosyo-ekonomik, politik-hukuki, rekabetçi, teknolojik, demografik, global ve ahlaki faktörlere duyarlı olduğunu belirtmekte ve daha duyarlı ve daha uygulanabilir bir hareketin, gelecekteki krizleri ele almak ve değerlendirmek için gerekli süreçleri tanımladığını söylemektedirler. Bu sürecin temelinde uygun bilgi sistemleri, planlama prosedürleri ve karar verme teknikleri yer almaktadır. Kash ve Darling, kriz yönetiminde işletmelerin kullanabilecekleri teknikleri stratejik tahmin, olasılık planlaması, sorun analizi ve senaryo analizi şeklinde sıralamaktadırlar.

“Stratejik tahmin” her şeyden önce geleceğe dönük tahminler yapmayı gerektirirken; “Olasılık planları” olayların beklenen şekilde gerçekleşmemesi durumunda yerine konulabilecek alternatif planlardır. “Sorun analizi yaklaşımı” ise olasılık planlaması ile daha çok benzerlik göstermektedir. Burada amaç, işletmenin dışsal çevresindeki eğilimleri yavaş yavaş geliştirerek şirkette karar verenleri tetikte tutmaktır. “Senaryo analizi” de, önceden belirlenmiş nihai bir duruma yol açabilen olayların sonucunu ayrıntılı olarak tanımlama veya alternatif olarak bugünkü tercihlerin sonuçlarını düşünme girişimleridir. Özel işletmelerin kriz yönetiminde uyguladıkları tekniklerden bir diğeri de “kriz yönetimi takımı oluşturmak”tır.

Yöneticiler kriz şartlarında, kriz konusunun niteliğine ve kendi tercihlerine bağlı olarak şu karar alma yöntemlerini kullanabilmektedirler (Tüz, 2004; 109-112): Stratejik düşünme yöntemi, beyin fırtınası yöntemi, DELPHI yöntemi ve karar konferansı yöntemi. Stratejik düşünme, kriz şartlarında sezgilere dayalı olarak karar almaktır. Bir sentez yöntemidir ve bu yöntemde planlamacılar veri sağlayarak stratejik düşünme sürecinde katalizör rolü görürler. Beyin fırtınası, bir sorunu beyinde fırtınalama şeklinde çeşitli düşünceler yaratarak yapılan yaratıcı bir yöntemdir. Kriz şartlarında karar almada kullanılan bu yöntem, yönetici bazında bireysel olarak ya da grup olarak uygulanabilir. DELPHI yöntemi de klasik toplantı yönteminin yetersizliklerine karşın geliştirilmiştir. Bu yöntemi uygulamak için kriz ekibine uzman kişilerin alınmış olması gerekir. Yöntem yazılı bir karar alma tekniğidir. Kriz sorununa yönelik cevaplar yazılı anket şeklinde

alınır. Kriz şartlarında gelecekteki olayları objektif şekilde tahmin ederek, doğru karara ulaşmada etkili bir yöntem olduğu öne sürülmektedir. Karar konferansı yöntemi ise özel olarak kriz sorunu üzerine konsantre olunan bir süreçtir. Ekibe uzmanların alınmasının gerektiği bu yöntemde toplantı iş ortamından farklı bir yerde yapılır.

4.1.2. Özel İşletmelerde Kriz Yönetimi Yaklaşımı

Özel işletmeler krize karşı iki tür yaklaşım sergilemektedir. İşletmeler ya krizi yok saymaktadırlar ya da krizi kabul etmektedirler. Krizi kabul edenler, krizleri yönetmeye çalışmakta, konuya duyarlı olarak bilgi edinmektedirler (Robert ve Lajtha, 2002; Dinçer, 2004).

Kriz yönetiminde Dinçer'e göre (2004; 423-424) iki önemli yaklaşım vardır. Bunlardan biri "krizden kaçma yaklaşımı" diğeri ise "krizi çözme yaklaşımı"dır. Krizden kaçma yaklaşımı, erken uyarı sistemleri gibi gerekli krizi önleme ve denetim altına alma mekanizmalarını harekete geçirerek işletmeyi krize sokmamaya amaçlarken, krizi çözme yaklaşımı işletmeyi en az maliyet ve kayıpla kriz durumundan kurtarmayı amaçlamaktadır.

Son zamanlarda kriz yönetimine dair farklı yaklaşımlar ön plana çıkmaktadır (Reimann, 2002; 7-9). Bunlar "kriz yatıştırması", "kriz çözümlemesi" ve "kriz dönüşümü" olmak üzere birbirinden ayrı ama birbiriyle ilintili yaklaşımlardır. Kriz yatıştırma ile sürdürülebilir "win-win" çözümleri / ya da "şiddet olaylarına" son vermek gibi, ille de altta yatan kriz nedenlerini irdelemeyen, sonuca yönelik stratejiler kastedilmektedir. Kriz çözülmesi, dolaysız, kültürel ve yapısal şiddetin altında yatan nedenleri hedef alan bütün sürece yönelik etkinlikleri içerir. 'Yapısal şiddet' krizin, adaletsiz güç dağılımı, hakimiyet ve bağımlılık durumundaki sosyal, siyasi ve ekonomik yapısını tanımlar. "Kültürel şiddet" ise dolaysız ve yapısal şiddetin sosyal ve kültürel legitimasyonunu (meşrulaştırma) irdeler. "Kriz dönüşümü" de dolaysız, kültürel ve yapısal şiddet gösterge biçimlerini gerçek anlamda yenmeyi amaçlayan sonuç, süreç ve yapıya yönelik uzun erekli barış sağlama çabalarına göndermede bulunur.

Kriz dönemlerinde işletmelerin savunma mekanizmaları da devreye girmektedir. İşletmeler krizi inkar etme, itiraf edememe, idealleştirme, gösteriş yapma-böbürlenme, atma-sıyrılma, ussallaştırma, bölümlere ayırma şeklinde adlandırılan savunma mekanizmalarını kullanmaktadırlar (Güneş, 2005).

4.1.3. Özel İşletmeler Krize Nasıl Hazırlanıyor? Neler Yapıyorlar?

Türkiye'de bilişim, GSM, çikolata ve şekerleme, havayolu, hızlı tüketim, kuyumculuk, mobilya, teknomarket ve sigorta sektöründe öne çıkan 13 şirketin krizlere nasıl hazırlandıklarına dair Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi'nde yayımlanan "Hesaplar Yeniden Yapılıyor" başlıklı araştırmada işletmelerin krize özel çözüm ve stratejileri oldukça ilginç bilgiler sunmaktadır (Fırat, 2008).

"Özel işletmeler krizde ne yapıyorlar?", "Hangi tasarruf tedbirlerini uygulamaya koyuyorlar?", "Üretimi kısıyorlar mı?", "Yeni ürünleri piyasaya sunuyorlar mı?", "Ürün portföyünü daraltıyorlar mı?", "Kısa vadeli finansal riskleri nasıl karşılıyorlar?", "İşletme sermayeleri, nakitleri ne durumda?", "Parayı nasıl yönetiyorlar?" gibi soruların cevaplarını aramaya yönelik bu araştırmada Fırat (2008) her firmanın kendi kriz reçetesini oluşturduğunu vurgulamaktadır. Görüşülen 13 şirketin CEO'su/Genel

Müdürü/Yönetim Kurulu Başkanı ya da üyesi krizlere karşı hızla aksiyon almaya başladıklarını söylemektedirler. Bu aksiyonlar arasında hedefleri ve yatırımları revize etme ön sıralarda yer almaktadır. Çünkü yöneticilere göre yaşanan krizlerle birlikte bütçelerini, büyüme hedeflerini ve yatırımları gözden geçirmek ve yeniden hesaplar ve tahminler yapmak gerekmektedir. İşletme sermayesinin kontrolü ve verimli yönetimi, masraf kısma, nakitte kalma ve nakit akışını yönetme şirketlerin ilk adımda aldıkları diğer önlemlerdir. Bazı şirketler, kısa vadeli risklerden arınmak için plan yaparlarken; kapasite daraltanlar, ürün portföyünü yeniden değerlendirenler, iş gücü kapasitesini sorgulayanlar da bulunmaktadır. İnsan kaynakları yatırımları da önem gösterdikleri konular arasında yer almaktadır. Ancak bunların yanı sıra yeni ürün sunumlarını öne çekenler, pazarlama ve reklam yatırımlarına hız kesmeden devam edenler de bulunmaktadır. Özellikle hızlı tüketim sektöründe pazarlama ve reklam yatırımlarını sürdürmek yöneticilere göre hayati önem taşımaktadır.

Tablo 1. Özel işletmeler krize nasıl hazırlanıyorlar? Neler yapıyorlar?

Şirket, Görüşülen Kişi ve Görevi	Kriz Yaklaşımları
PEGASUS Ali SABANCI Yönetim Kurulu Başkanı	“Kriz fırsat yaratır” düşüncesini taşıyan Ali Sabancı, kriz dönemlerinde konsolidasyon fırsatına dikkat çekmektedir: “Muhakkak doğru ölçeği yakalamamız şart. Nasıl bankacılık sektöründe bundan 4-5 yıl evvel birleşmeler olduysa, nasıl şu anda bile Batı’da oluyorsa, havacılıkta da bunu göreceğiz” diyen Sabancı, konsolidasyonun hem yurtdışında hem yurtiçinde beklenmesi gerektiği düşüncesini taşımaktadır.
BOYDAK HOLDİNG Memduh BOYDAK Yönetim Kurulu Üyesi	Tüketicinin belirsizlik ortamında alışveriş yapmaktan çekindiğini söyleyen Boydak, şirketlerini kısa vadeli risklerden arındırmaya yönelik bazı planlamalar yaptıklarını; başlamış olan yatırımları sürdüreceklerini ancak yeni yatırımlar konusuna temkinli yaklaşacaklarını ifade etmektedir. Grup, mevcut kredi havuzunu da analiz ediyor. “İşçi çıkarmayız” diyen Memduh Boydak, yeni işçi alımı ve insan kaynakları yatırımlarına özenle yaklaştıklarının altını çizmektedir. Ayrıca grup kampanyalı satışlarla tüketicilerini çekmeye çalışmaktadır.
DARTY TÜRKİYE Nedim ESGİN CEO	Sektörde bazı günler inişli çıkışlı satışlar olsa da kriz dönemlerinde büyüme ve yatırımlara yönelik herhangi bir kısıtlamaya gitmemekte; bu dönemde nakit akışına çok dikkat etmektedirler.
ŞÖLEN GIDA Elif ÇOBAN Yönetim Kurulu Üyesi	“Bütçelerinde büyük bir değişiklik yapmayan şirket, orta ve uzun dönemli nakit akışını var olabilecek kriz senaryolarına göre önceden oluşturmakta; kriz döneminde dikkat ettikleri en önemli unsurun açık döviz pozisyonundan kaçınmak ve böylelikle finansal riskleri azaltmak olduğunu söylemektedirler. Şirket, öncelikle nakit akışı dengesini kontrol altına almaktadır. Kısa ve orta finansal risk getiren yatırımlar yapmamak, yükselen pazarlarda pozisyonlarını iyileştirmek, küçülen pazarlarda fırsatları yenilikçi ürünlerle koruyarak gelişmiş pazarlarda pazar payını artırmak şirketin aldığı diğer önlemlerdir.”
AVEA Cüneyt TÜRKTAŒ CEO	Avea kriz döneminde kontrollü ve sağlıklı büyümeyi hedeflemektedir. Avea CEO’su Cüneyt TürktaŒ’ın cümlesi krize nasıl hazırlandıklarını görmek açısından çok dikkat çekicidir: “Dünya ve ülkemiz gerçeklerini dikkate alarak temkinli, ancak agresif hedeflere koşarak çalışmalarımıza devam ediyoruz”.
UNİLEVER İzzet KARACA CEO	Unilever CEO’su İzzet Karaca: “Büyümenin yavaşlamasının ciro üzerindeki etkisini kategorilerimizde kısmen pazar payı olarak, kısmen inovasyonlarla ve her keseye hitap eden portföyümüzle en aza indiriyoruz” diyor. Bu portföy sayesinde satın alma gücü azalan tüketicilerin, premium ürünlerden daha uygun fiyatlı ürünlere kaydığını söylüyor. Şirket kriz dönemlerinde planlarda önemli değişikliklere gitmiyor. Benzer piyasa şartlarına en iyi cevabı verebilmek amacıyla günün şartlarında çok geçerli olan “dinamik planlamaya” geçtikleri ve “Bu sayede yıl içinde meydana gelecek değişikliklere en esnek şekilde cevap verebilecekleri” düşüncesini taşıyorlar.
ATASAY KUYUMCULUK Cihan KAMER Yönetim Kurulu Başkanı	Cihan Kamer, krizden fırsat bekleyenlerden... Kriz dönemlerinde pasta daralacağı için günün şartlarına adapte olamayan şirketlerin piyasadan çıkacağını düşünen Kamer, daha faal, yenilikçi yaklaşımları olan ve yeni kanallara yayılanların, krizlerden daha güçlü çıkacağına inanıyor ve ekliyor: “Her kriz ortamında yeni iş alanları oluştuğunun farkındayız. Atasay olarak da bu tür alanlarda ilk hareket eden olmaya özen gösteriyoruz.”

Kaynak: Fırat, E. (2008)’den yararlanılarak hazırlanmıştır.

4.2. Özel İşletmelerde İş Modeli ve Kriz Yönetimi

Günümüzün dinamik ortamında sürekli krizlerle iç içe yaşamak zorunda kalan işletmelerin süreçte karşılaşmış oldukları bu karmaşa ve dinamizm çeşitli iş kazalarına, insan kaynaklı hatalara, finansal ve ekonomik çalkantılara yol açabilmekte ve bu nedenle işletmeler krizlere karşı daha açık hale gelmektedir. Bu durum işletmeler için kriz yönetimini daha da önemli hale getirmektedir.

Genel anlamı ile işletmelerin değer yaratma yöntemlerinin bütünü olarak tanımlanan iş modeli ile kriz yönetimi arasındaki ilişki Korkmazıyürek ve Basım tarafından (2009; 128) şu şekilde açıklanmaktadır: Yapılan çalışmalar krize hazırlıklı olabilmenin sistemsel boyutta ilk koşulunun işletmenin uygulamakta olduğu iş modelinden kaynaklanabilecek muhtemel risklerin farkına varabilmektir. Çünkü iş modeli işletme için gerekli olabilecek muhtemel kırılmalıkların doğasını ve niteliklerini ortaya koyan başlıca faktördür. Farklı iş modelleri farklı kırılmalıklara kaynaklık yapacağından işletmelerin kriz yönetimi sürecine öncelikle kendi iş modellerinin yapısını belirleyip, iş modeli haritası oluşturmaları önerilmektedir.

4.3. Özel İşletmelerde Halkla İlişkiler, Medya ve Kriz Yönetimi

Halkla ilişkilerin görevi sadece işletme hakkında olumlu bir imaj yaratılmasına katkıda bulunmak değildir. Bir problem ya da kriz durumunun olumsuz etkilerini en aza indirmek için de halkla ilişkiler faaliyetlerinden yararlanılır (Henslowe, 1999; Akyürek, 2005; Register ve Larkin, 2005, Sweetser ve Metzger, 2007).

Özel işletmelerin sonları olabilecek krizlerle karşılaşma olasılıklarını dikkate alarak kurumsal iletişim yönetimi anlayışıyla kriz yönetimine önem vermeleri gerekmektedir. Kriz yönetimi, kurumlarda proaktif bir gereklilik olarak görülmesine karşın çoğu krizler reaktif stratejilerle yönetilir. Bu durumda kriz yönetimi krizin şiddetini azaltma amaçlı bir iletişimi öngörür. Kriz yönetiminin en önemli yanı, kriz yönetim ekibinin kurulmasıdır. Kriz yönetim ekibinin içinde yer alan halkla ilişkiler uzmanı, kriz yönetim ve iletişim planını oluşturulması ve kriz iletişim planının uygulanmasında sorumluluk taşır. Kriz iletişim planı işletmenin tepkisinin belirlenmesidir. Halkla ilişkilerin hedef kitleler ile iletişim kurma, bilgilendirme, kurum imajı oluşturma gibi işlevleri kriz dönemlerinde oldukça önem taşır (Akyürek, 2005; 91).

İletişim, kriz yönetiminin her aşamasında, acil durum planlamasında, dizginleme ve çözüm aşamalarında kullanılan önemli bir araçtır. Kamuoyunun işletmenin yaşadığı krizi doğru algılaması adına gazete, televizyon, radyo ve genel olarak medya ile iletişimin kurulması gerekmektedir. Etkin bir iletişimin kurulamaması durumunda kamuoyu doğru bilgilenebilir. Bu bağlamda Richard Luecke (2009; 111) işletmelerin kriz yönetim ekibinin medyayla ilişkilerine özen göstermeleri, medyaya gerçeği söylemeleri, doğru basın sözcüsünü seçmeleri, hedeflenen kesimlerin belirlenmesi ve en uygun iletişim araçlarının seçilmesi gerektiğinin altını çizmektedir.

4.4. Reklamın Gücü ve Özel İşletmelerde Kriz Yönetiminde Reklamın Önemi

Kriz döneminde reklam yapmak marka kimliği oluşturup yeni müşteriler kazanarak müşteri tabanını güçlendirmek için fırsatlar sunmaktadır. Araştırmalar, krizle başa çıkmanın tek yolunun sürüklenmek veya beklemek değil, krizi yönetmek olduğunu göstermektedir.

Kriz dönemlerinde reklam yapmak veya yapmamak konusunda en geniş çaplı araştırmalar ABD’de yapılmıştır. Reklamı geçen yüzyıldan beri pazarlamanın en önemli unsurlarından biri olarak gören ve büyük yatırımlar yapan Amerika’da 1990 Ekim ayında The Center for Research and Development’in kriz döneminde reklam konulu araştırmasına göre, kriz döneminde kârlılığı artırmak için reklam harcamalarını kesen şirketler bunun işe yaramadığını görmüşlerdir. Kriz döneminde reklam yapan kuruluşların, sonraki yıllarda pazar paylarını büyüttüğü tespitine Türkiye’den önemli bir örnek de Beko’dur. 1994 yılındaki krize rağmen reklam yatırımlarını kesmek yerine arttıran Beko’nun pazar payı 1993-1996 yıllarında hızla büyümüştür (Karahasan, 1999).

Kurumsal reklamcılık, halkla ilişkiler uygulama alanlarında duyurum, destekleme ve kamu yararına faaliyet gibi tekniklerden biri olarak görülür. Kriz dönemi stratejilerinde kamuoyuna kurumun görüş ve düşüncelerini, işletme amacını savunucu reklamlar kurumsal reklamcılık türlerinden birisidir. Bu tür reklamlar kriz dönemlerinde işletmenin kendini savunma ve baskılara karşı koyabilme gücünü artırır. Savunucu reklamlar işletmelerin, kuruma ilişkin yayınlanan olumsuz haberlerin medyada yer alması, kamuoyunda kuruma yönelik çeşitli iddiaların artması gibi kriz ortamlarında daha yoğunlukla kullandıkları bir reklam türüdür (Uztuğ, 2005; 69-71).

Danone Türkiye’nin 2008 yılında yaşamış olduğu kriz savunucu reklamlara dair iyi bir örnektir. Danone, ürünlerinin içinde sağlığa zararlı maddeler olduğu iddiası yüzünden kaybettiği itibarı ve müşteriye geri kazanmak için bir kampanya başlatmıştır. Danone savunucu reklamlar yoluyla, ürünlerinin laboratuvar testlerini gösteren reklamları televizyon, radyo ve internet aracılığıyla kamuoyu ile paylaşarak kendini savunma yolunu seçmiştir.

4.5. Özel İşletmelerde Kriz Yönetimi Anlayışına Dair Örnek Olaylar

Özel işletmelerde kriz yönetimi anlayışını konuyla ilgili yapılan akademik çalışmalardan yola çıkarak örnek olaylar bağlamında değerlendirmek çalışmamıza anlam katacaktır. Otomotiv, turizm, KOBİ, tekstil gibi farklı farklı sektörlerin kriz yönetimi anlayışlarındaki farklılıkları ortaya koymak adına böyle bir değerlendirme yapmak yerinde olacaktır.

Murat ve Mısırlı’nın (2005) küçük ve orta ölçekli işletmelerin krize ve kriz yönetimine ilişkin bakış açılarının ortaya konulmaya çalışıldığı araştırmalarında, işletmelerin kriz dönemlerinde kendi yetenekleri doğrultusunda krize karşı çözüm politikaları belirlemeye çalıştıkları; kriz dönemlerinde işletme kapasitesini küçültme, yeni pazar olanaklarını değerlendirme gibi yöntemlere başvurdukları bulgulanmıştır. Aynı çalışmada işletmelerin bilinçli olarak kriz yönetimi çalışması yapmadıkları saptanmıştır. Kriz yönetimi çalışması yapan az sayıda işletme ise daha çok çalışanlarına kriz yönetimi ile ilgili temel bilgiler vermeyi tercih etmekte, moral desteği ile motivasyonu sağlamaya çalışmaktadırlar. İşletmelerin büyük çoğunluğu kriz anında personel politikalarında değişiklik yapmazken, ücretsiz izin verme, çalışma sürelerini kısaltma gibi personel politikaları da uygulamaktadırlar. İşletmelerin bir kriz yönetimi stratejisi belirlemesi ve her an krize hazır olması gerektiğini düşünen işletmeler, kriz önleme çalışması olarak müşteri ilişkilerine önem vermeyi, müşteriye odaklanmayı tercih etmektedirler. Bunun yanı sıra rakiplerle karşılaştırma yaparak işletme başarısını değerlendirme ve tedbirler alma, personel görüşlerine önem verme, örgüt yapısında esnekliği ön planda tutma, toplam kalite yöntemlerinden yararlanma gibi krizi önleme

çalışmaları da tercih edilmektedir. Ancak bu çalışmanın en önemli bulgusu hiç kuşkusuz işletmelerin çoğunun kriz yönetim planına sahip olmadığıdır. Çoğu işletmenin kriz yönetimi ekibi bulunmamaktadır. Bulunanların ise kriz yönetim ekibi üyeleri genellikle yöneticilerden oluşmaktadır. Bu işletmelerin etkili bir kriz yönetim çalışması yapmadıkları ve kriz yönetimi konusunda bilgilerinin yetersiz olduğu anlaşılmaktadır.

Özel işletmelerin kriz yönetimi anlayışlarına ilişkin bir başka çalışma da Nardalı ve Çivi (2004) tarafından otomotiv sektörüne yönelik yapılan ve TOFAŞ'ın kriz yönetim stratejilerinin ele alındığı çalışmadır. Nardalı ve Çivi'ye göre (2004; 85), ithalatın baskısı, sık sık yaşanan ekonomik krizler, TOFAŞ'ın yüksek üretim kapasitesine sahip olması ve artan rekabetin de etkisiyle yeni arayışlara yönelen TOFAŞ, bu arayışlar neticesinde oluşturduğu ve başarıyla uyguladığı stratejiler sayesinde dünya ölçeğinde faaliyet gösteren, elliden fazla ülkeye ürettiği ürünleri ihraç eden ve ülkede yaşanan krizlerden olabildiğine az etkilenen bir konuma gelmiştir. TOFAŞ'ın bu stratejileri çalışmada halkla ilişkiler stratejileri, reklam stratejileri, satış geliştirme stratejileri, satış sonrası hizmetlere ilişkin stratejiler olarak gruplandırılmaktadır. Kriz döneminde uygulanan stratejilere göz atıldığında birçok işletmenin uyguladığı en önemli stratejinin müşterilerin kolay satın almasını sağlayan uygulamalarla firmaların ellerindeki stokları hızla eritmeye çalışmaları olmuştur. Diğer bir strateji de ihracatın mümkün olduğunca artırılmasıdır. Diğer taraftan işletmeler kriz dönemlerinde birçok farklı mecralarda reklam yaparak farklı hedef kitle gruplarına ulaşmayı hedeflemektedirler. İşletmeler bu reklamlar vasıtasıyla hem yeni ürünlerini tanıtmakta hem de yapmış oldukları satın almayı kolaylaştırıcı kampanyaları hedef tüketicilerine duyurmaktadır. Tüm bu stratejilerin yanında işletmeler kriz döneminde çeşitli halkla ilişkiler stratejileri uygulayarak halkın gözünde olumlu bir marka imajı yaratma yoluna gitmeyi denemişlerdir. Ayrıca bu dönemlerde işletmeler kişisel satış stratejilerini de artırmış, bu bağlamda çalışanlarının eğitimine özel önem vermiştir. İşletmelerin kriz dönemlerinde bu stratejiyi uygulamasının en önemli nedeni potansiyel müşteri ile satış elemanları vasıtasıyla iyi ilişkiler kurarak bu kişileri normal müşteri haline dönüştürmek dolayısıyla satışları artırmaktır.

Aymankuy (2001) turizm sektörünün kriz yönetimi anlayışını incelediği çalışmasında, sektörün içeride ve dışarıda yaşanan ekonomik krizlerden ve doğal afetlerden oldukça etkilendiğini ifade etmektedir. Ancak sektörde yaşanan krizin doğru algılanmadığını, krizin yönetilmesi düşüncesinden ziyade krizi atlama düşüncesinin hakim olduğunu vurgulayan Aymankuy (2001; 114), sektörde olan bitenlerin “bir kez oldu, tekrarlanmaz” mantığı ile görmezlikten gelinmemesi gerektiğini ve çözüm arayışlarına girilmesi gerektiğini ifade etmektedir.

Özel işletmelerin kriz yönetiminde insan kaynaklarına psikolojik destekleri üzerine yapılan ve tekstil sektöründeki 152 işletmenin yöneticileri üzerinde yapılan araştırmada ise oldukça dikkat çekici bulgulara ulaşılmıştır (Ekinci ve İzci, 2006). Bu bağlamda yöneticiler; çalışanların ruhsal sağlığını koruma politikalarından; “krizin çalışanların ruhsal sağlıkları üzerindeki etkilerini göz önünde bulundurmanın”, “çalışanların kriz sırasında duygusal açıdan sağlığını anlamanın”, “çalışanların kriz sırasında lidere bağlılıktan doğan iç huzur içinde bulunmasının” ve “kriz sırasında yetişmiş insan gücünün korunmasının” kriz çözümünde çok etkili olduğuna inanmaktadırlar. Ekinci ve İzci'ye göre (2006; 52) yöneticilerin bu düşüncelerinde; yaşlarının ilerlemesinin, yönetim kademelerinde yükseldikçe daha çok eğitim ve

geliştirme çalışmalarına katılmalarının, eğitim düzeyleri yükseldikçe, yönetim konusundaki bilgi düzeylerinin de yükselmesinin ve deneyimleri arttıkça yönetim uygulamaları, dolayısıyla da gözlemlerinin artmasının önemli bir rolü bulunmaktadır.

Yöneticiler, çalışanların ruhsal sağlığını koruma politikalarından; “kriz sırasında insan kaynaklarının fiziksel açıdan sağlığını anlamanın” ve “kriz sırasında çalışanların bilgilendirilip rahatlatılmasının” kriz çözümünde orta derecede etkili olduğuna inanmaktadırlar. İkinci ve İzci bu durumu, işyerinde iletişim kanallarını açık tutarak etkin kullanımını sağlayabilen yöneticilerin, bilgi akışının kriz yönetiminde çalışanların psikolojik sağlığındaki önemini anlayabildikleri, ancak her iki olgu arasında iyi bağlantı kuramadıkları ile açıklamaktadırlar.

Bunun yanı sıra aile şirketlerinin kriz ortamlarındaki tutumları üzerine yapılan bir çalışmada Türkiye’deki şirketlerin büyük bir bölümünün bir krizden diğerine savruldukları halde hala ayakta kalmalarının temel nedenlerinden birinin aile şirketleri olduğu ifade edilmektedir (Kırcova, 2008; 161). Bu tür şirketler yerleşik bir kurum kültüründen yoksun olmalarına karşın aile bağlarının güçlü olması, aile içi hiyerarşinin şirket kültürüne yansımaları gibi nedenlerle farklı bir şirket yapısına sahiptir ve bu yapı kriz ortamlarında farklı bir performans sergilenmesine neden olmaktadır. Kırcova’ya göre (2008; 163) sürekli kriz ortamında profesyonel yöneticilerden fedakarlık yapmalarını beklemek mümkün olmadığından, aile fertlerinin yönetimde yer aldığı şirketlerde krizi yönetmek daha kolay olmaktadır. Aile bireyleri aile içi dayanışma ile daha fazla efor sarf ederek şirketi düze çıkarmaya çalışmaktadırlar. Kaybedecekleri bir iş, pozisyon ya da ücret değil de bütünüyle sermaye olacağından işe daha fazla sarılmaktadırlar.

5. SONUÇ

Günümüzde teknolojik, ekonomik ve toplumsal değişimlerin hızına yetişmek mümkün görünmemektedir. Bu değişimlere paralel en küçüğünden en büyüğüne bütün işletmeler krizlerle karşılaşmakta. Bazı işletmeler bu krizleri yönetebilmekte, bazıları da “yönetememe krizi” yaşamakta. Ancak ne var ki dünya geleneksel kriz yönetimi anlayışını çoktan aşmış, kriz yönetimine farklı yaklaşımların tartışmasını yapmaktadır. Ülkemiz ise ne yazık ki kriz yönetimine ancak son yıllarda gereken önemi vermiştir. Konuyla ilgili yapılan akademik çalışmaların son zamanlarda yoğunlaşması bu savı doğrular niteliktedir.

Krizle ilgili çeşitli kitaplar, firmalara yönelik seminerler ve danışmanlık hizmetleri de bunun bir göstergesidir. Özellikle işletmeleri krizlerden fırsat yaratmaya, krizleri fırsata dönüştürmeye odaklayan söylemler literatürde daha çok yer almaktadır. “Krizlerden yükselerek çıkın”, “Krizler gelişim kaldırıcıdır”, “Her kriz içinde bir fırsat barındırır” düşüncesinin özel işletmelerin kriz yönetimi anlayışının odak noktasına yerleştiği söylenebilir.

6. KAYNAKLAR

- AKDAĞ, M. (2005). Halkla İlişkiler ve Kriz Yönetimi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Yıl: 2005, Sayı: 14, (s: 1-20).
- AKYÜREK, R. (2005). *Halkla İlişkiler, Kurumsal İletişim Yönetimi*, (Ed. Rüyeyde Akyürek), Anadolu Üniversitesi Yayını: Eskişehir.
- ATAMAN, G. (2001). *İşletme Yönetimi*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

- AUGUSTİNE, R.N. (2000). *Önemeye Çalıştığınız Krizi Yönetmek, Kriz Yönetimi*, (Çev. Selim Atay), MESS Yayınları, İstanbul.
- AYMANKUY, Ş.Y. (2001). Turizm Sektöründe Kriz Yönetimi, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 6, (s: 105-118).
- BALTAŞ, Z. (2002). *Krizde Fırsatları Görmek, Yöneticiler İçin Krizde Yönetim El Kitabı*, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- BOIN, A. – HART, P. vd. (2005). *The Politics of Crisis Management*, Cambridge University Press: UK
- BOZGEYİK, A. (2004). *Krizleri Fırsata Dönüştürmek*, Hayat Yayınları, İstanbul.
- BOZGEYİK, A. (2008). *Krizlerden Yükselerek Çıkmak*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Cep Yönderi Dizisi (2008). *Kriz Yönetimi*, Pocket Mentor, Harvard Business School Pres.
- DEMİR, Ö. – ACAR, M. (2002). *Sosyal Bilimler Sözlüğü*, Vadi Yayınları, Ankara.
- DEWLIN, E.S. (2007). *Crisis Management Planning and Execution*, Auerbach Publications, New York.
- DİNÇER, Ö. (2004). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- DOEG, C. (2005). *Crisis Management in the Food and Drinks Industry: A Practical Approach*, Springer Science+Business Media, USA.
- DRUCKER, P. (1998). *Fırtınalı Dönemlerde Yönetim*, (Çev. Bülent Toksöz), İnkilap Kitabevi, İstanbul.
- EKİNCİ, H. – İZCİ, F. (2006). Kriz Yönetiminde İnsan Kaynaklarına Psikolojik Desteğin Önemi ve Kayseri Tekstil Sektöründe Bir Araştırma, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (12) 2006/2, (s: 39-54).
- FIRAT, E. (2008), Hesaplar Yeniden Yapılıyor, *Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi*, http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=5075, erişim tarihi: 23.04.2009
- FİLİZ, E. (2007), *Türk Kamu Yönetiminde Kriz Yönetimi*, Alfa Aktüel, Bursa.
- GILPIN, D.R. – MURPHY, P. (2008). *Crisis Management in a Complex World*, Oxford University Pres, UK.
- GLAESSER, D. (2003). *Crisis Management in the Tourism Industry*, Butterworth-Heinemann, Oxford-UK.
- GOTTSCHALK, J. (2002). *Crisis Management*, Capstone Publishing, Oxford, UK.
- GÜNEŞ, M. (2005). *Yönetim Bilimi Ders Notları*, Mustafa Kemal Üniversitesi İİBF, Hatay.
- HENSLOWE, P. (1999). *Public Relations a Practical Guide to the Basics*, Kogan Page, London.
- HURST, D. (2000). *Kriz ve Yenilenme*, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

- KARAHAN, F. (1999). Kriz Dönemleri ve Reklam, Radikal Online, <http://www.radikal.com.tr/1999/04/18/yorum/01kriz.html>, Erişim Tarihi: 23.04.2009
- KIRCIOVA, İ. (2008). *Aile Şirketleri ve Krizler, Krizlerden Yükselerek Çıkın*, (Ed. Abdullah Bozgeyik), Beta Yayıncılık, İstanbul.
- KORKMAZYÜREK, H. – BASIM, N.H. (2009). *İş Modeli ve Kriz Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, İstanbul.
- LAGADEC, P. (1997). Learning Processes for Crisis Management in Complex Organizations, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Cilt: 5, Sayı: 1, March, (s: 24-31).
- LAWS, E. – PRIDEAUX, B. vd. (2007). *Crisis Management in Tourism*, CABI, UK.
- LEWIS, G. (2006). *Organizational Crisis Management-The Human Factor*, Auerbach Publications, New York.
- LUECKE, R. (2009). *Kriz Yönetimi*, (Çev. Önder Sarıkaya), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.
- MURAT, M. – MISIRLI, K. (2005). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz Yönetimi: Çaycuma Örneği, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 1, Sayı:1, (s: 1-19).
- NARDALI, S. – ÇİVİ, E. (2004). Kriz Yönetimi ve TOFAŞ, *CBÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 2.
- REGESTER, M. – LARKIN, J. (2005). *Risk Issues and Crisis Management*, CIPR: London-Sterling.
- REIMANN, C. (2002). Kriz Dönüşümüne Doğru: Kriz Yönetiminde En Son Durum, http://www.berghofhandbook.net/uploads/download/turkish_reimann_handbook.pdf, Erişim Tarihi: 01.03.2009
- ROBERT, B. ve LAJTHA, C. (2002). A New Approach to Crisis Management, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Cilt: 10, Sayı: 4, March, (s: 181-191).
- ROBERTS, A.R. (Ed) (2005). *Crisis Intervention Handbook: Assesment, Treatment and Research*, Third Edition, Oxford University Pres, UK.
- ROSENTHAL, U. ve KOUZMIN, A. (1997). Crises and Crisis Management: Toward Comprehensive Government Decision Making, *J-PART 7*, April, (s: 277-304).
- SWEETSER, K. ve METZGER, E. (2007). Communicating During Crisis: Use of Blogs as a Relationship Management Tool, *Public Relations Review*, 33(2007), (s: 340-342).
- TAĞRAF, H. ve ARSLAN, N.T. (2003). Kriz Oluşum Süreci ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım, *CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 1.
- TEKİN, M. ve ZERENLER, M. (2005). *Krizi Yönetebilmenin Sırları*, Çizgi Kitabevi, Konya.
- THOMPSON, R.A. (2004). *Crisis Intervention and Crisis Management*, Brunner-Routledge, New York.

TUTAR, H. (2000). *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*, Hayat Yayınları, İstanbul.

Türk Dil Kurumu (2009a), Güncel Türkçe Sözlük, <http://www.tdk.gov.tr/TR/SozBul.aspx?F6E10F8892433CFFAAF6AA849816B2EF4376734BED947CDE&Kelime=kriz>, erişim tarihi: 01.03.2009

Türk Dil Kurumu (2009b), Güncel Türkçe Sözlük, <http://www.tdk.gov.tr/TR/SozBul.aspx?F6E10F8892433CFFAAF6AA849816B2EF05A79F75456518CA&Kelime=kriz%20yönetimi&EskiSoz=kriz&GeriDon=2>, erişim tarihi: 01.03.2009

TÜZ, M.V. (2004). *Kriz Yönetimi*, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

UZTUĞ, F. (2005). *Kurumsal Reklamcılık, Kurumsal İletişim Yönetimi*, (Ed.Rüveyde Akyürek), Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir.