

Uyulu
icaii d...
53-502/10

İŞLETMELERDE KRİZ VE YÖNETİMİ

Barış BARAZ
(Yüksek Lisans Tezi)
Eskişehir - 1998

İŞLETMELERDE KRİZ VE YÖNETİMİ

Barış BARAZ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Prof.Dr. Şan ÖZ-ALP

Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Ağustos 1998

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

İŞLETMELERDE KRİZ VE YÖNETİMİ

Barış Baraz

İşletme Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ağustos 1998

Danışman: Prof.Dr. Şan Öz-Alp

Kriz “herhangi bir durumun doğal gidişi sırasında birdenbire ortaya çıkan ve doğal olmayan aykırılık, bunalım” olarak tanımlanabilir. Başka bir deyişle planlanmamış olayların meydana gelmesiyle kriz oluşur. İşletmeler için istikrarsızlık oluşturan kriz, belirli olasılıklarda “olumlu” ve “olumsuz” sonuçlar verir. İşletmeler açısından önemli olan, “olumlu” sonuç olasılığını arttırmaktır. Bu da krizi önceden tahmin etmek ve planlama yapmak ile mümkündür.

Olası kriz durumuna karşılık kriz sinyallerinin yakalanarak değerlendirilmesi ve işletmenin kriz durumunu en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanmasına “kriz yönetim süreci” adı verilir. Kriz yönetim sürecinin temel amacı işletmeyi kriz durumuna karşı hazırlamaktır. Kriz yönetim süreci beş aşamalıdır. Bu aşamalar: kriz sinyalinin alınması, krize hazırlık ve krizi önleme, krizin denetim altına alınması, normal duruma dönüş, öğrenme ve değerlemedir.

Uygulamada Eskişehir’de gıda sektöründe üretim ve pazarlama faaliyeti gösteren büyük işletmelerin kriz yönetimi açısından değerlendirilmesi yapılmaktadır. Çalışmada planlı, yönlendirilmiş görüşme tekniği kullanılmış ve görüşmeler gıda sektörüyle ilgili krizler doğrultusunda yönlendirilmiştir (bozuk gıda maddeleri; bayatlamış, görünümü bozulmuş, sağlığa zararlı maddeler içeren ürünler vb.). Araştırmadaki amaç, işletme yöneticilerinin krize karşı nasıl hazırlandıklarını, kriz anında alınan önlemleri ve kriz sonrasında yeniden yapılanma çalışmalarını ortaya koymaktır. Görüşmelerden çıkarılan sonuçlar maddeler halinde sıralanmış ve uygulama çalışması tamamlanmıştır.

ABSTRACT

MANAGEMENT OF CRISIS IN ENTERPRISES

Crisis can be defined as an emergence of deviation from a regular situation of business. In other words, crisis means the occurrence of unexpected events in a business firm. Crises cause instability for business and have favourable and unfavourable results depending on the situation.

In this context, enterprises to decrease the probability of unfavorable outcome, may adopt crisis management policy. The preliminary phase in this process involves the prediction of possible negative events that may be faced by a firm and the adoption of necessary cautions.

In general, crisis management process means the preparation of a signal detection and the application of this system to reduce possible losses in extraordinary periods. In other words the main objective of this process is to prepare a firm against unfavourable occurrences. This process can be divided into five phases: signal-detection, preparation/prevention, containment/damage-limitation, returning to normal situation/recovery, learning/evaluation.

In the last section of this study, an application has been conducted among the various large scale enterprises in Eskişehir food industry, to evaluate the crisis management policies of these firms. Deep interview and face to face meeting techniques have been used to gather necessary data and analyse enterprises' concern about possible crisis; like the production of items that are faulty or harmful to health. Together with the question of whether these firms should adopt a "crisis management policy", the results obtained from the case study have been mentioned and various proposals have been suggested in the dissertation to assess the importance of management of crisis in enterprises.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

İmza

- Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.Şan ÖZ-ALP
Üye : Prof.Dr.Hikmet SEÇİM
Üye : Yrd.Doç.Dr.Nuray USKESİCİ

Barış BARAZ'ın "**İşletmelerde Kriz ve Yönetimi**" başlıklı tezi **14 Eylül 1998** tarihinde, yukarıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, İşletme (Yönetim ve Organizasyon) Anabilim Dalında yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Prof.Dr.Enver ÖZKALP
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZ.....	ii
ABSTRACT.....	iii
DEĞERLENDİRME KURULU VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI.....	iv
ÖZGEÇMİŞ.....	v
TABLO VE ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vii
GİRİŞ.....	viii
BÖLÜM 1. İŞLETMELERDE KRİZ.....	1
KRİZ KAVRAMI.....	1
İŞLETMELERDE KRİZİN ORTAYA ÇIKMA NEDENLERİ	6
İç çevre faktörleri.....	6
Dış çevre faktörleri.....	12
BÖLÜM 2. KRİZ YÖNETİMİ SÜRECİ.....	18
KRİZ SİNYALİNİN ALINMASI.....	20
KRİZE HAZIRLIK VE KRİZİ ÖNLEME.....	23
Kriz planının oluşturulması.....	25
İşletmede olası krizlerin belirlenmesi.....	26
Kriz el kitabının hazırlanması.....	33
Kriz yönetim takımının kurulması.....	34
Kriz denetim merkezinin kurulması.....	37
Planın test edilmesi ve eğitim.....	39
KRİZİN DENETİM ALTINA ALINMASI.....	40
Kriz iletişimi ve medya ile ilişkiler.....	41
Diğer çıkar grupları ile ilişkiler.....	46
NORMAL DURUMA DÖNÜŞ.....	49
ÖĞRENME VE DEĞERLEME.....	50
BÖLÜM 3. ESKİŞEHİR GIDA SEKTÖRÜNDE KRİZ	
YÖNETİMİ UYGULAMALARI.....	53
GENEL DEĞERLEME.....	53
SONUÇ.....	61
KAYNAKÇA.....	63

TABLO VE ŞEKİLLER LİSTESİ

		<u>Sayfa</u>
Tablo 1	Krizin olumlu ve olumsuz etkileri.....	2
Tablo 2	Kriz dönemi önlemleri.....	24
Tablo 3	Genel ve sektörel nitelikli krizler.....	28
Şekil 1	Kriz yönetimi süreci.....	18
Şekil 2	Çıkar grupları.....	46

GİRİŞ

Küreselleşme ile birlikte ekonomik sınırların kalkması, iş hayatında da çok hızlı bir değişimi beraberinde getirmiştir. İş hayatına ait örnekler bize hiçbir şeyin durağan olmadığını öğretmektedir. Değişen çevre koşulları, küreselleşme, rekabet vb. nedenler işletmeleri her an bir krizin içine sokabilmektedir. Bu nedenle krizler iş hayatında önemli bir yer tutarlar.

Kriz yönetiminin amacı işletmenin kriz durumunu en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli önlemleri almak ve uygulamaktır. Bu tez çalışmasında kriz yönetimi konusu bilinen teori ve araştırma bulgularının ışığı altında incelenmektedir. Bu amaçla Eskişehir gıda sektörü örnek olarak seçilmiş, değerlendirilmiş ve değerlendirme sonucuna yer verilmiştir.

Araştırmada kaynak tarama ve planlı yönlendirilmiş görüşme teknikleri bir arada kullanılmıştır. Kaynak taramada yerli ve yabancı bilimsel yayınlar, internet kanalıyla ulaşılan makaleler ve ders notlarından yararlanılmıştır. Görüşmeler işletme sahibi ya da tepe yöneticilerle yapılmıştır. Görüşme sırasında kayıt alınmamış, görüşme sonrasında sonuçlar kaydedilmiştir.

Üç bölümden oluşan bu çalışmanın ilk iki bölümü kriz yönetimi ile ilgili teoriyi içermektedir. Birinci bölümde kriz tanımlanmış, önemi ve işletmelerde krizin ortaya çıkma nedenleri açıklanmıştır. İkinci bölümde kriz yönetimi süreci ve aşamaları incelenmiştir. Özellikle krize hazırlık ve krizi önleme aşaması bir krizi denetim altına almada en basit ve en ucuz yol olduğu gerekçesiyle ayrıntılı bir şekilde analiz edilmiştir. Üçüncü bölümde Eskişehir gıda sektöründe üretim ve pazarlama faaliyeti gösteren büyük işletmelerde uygulanan kriz yönetimi çabalarının genel bir değerlemesi yapılmış ve eksik kalan yönler yorumlanmıştır.

Birinci Bölüm

İŞLETMELERDE KRİZ

KRİZ KAVRAMI

Artan rekabet, küreselleşme, hızla değişen çevre koşulları vb. nedenler işletmeleri her an bir sorunlar yumağının içine sokabilmektedir. İşletmenin baş edemeyeceği bazı sorunlar ya da krizler işletmenin geleceğini tehdit edebilir. İşte bu nedenle krizler iş hayatında önemli bir yer tutarlar. Kriz, “herhangi bir durumun doğal gidişi sırasında birdenbire ortaya çıkan ve doğal olmayan aykırılık, bunalım” olarak tanımlanabilir.¹

Kriz yönetimi araştırmacıları krizi değişik biçimlerde tanımlamışlardır. Bazı araştırmacılar krizin ayırddedici özelliği olarak “tehdit edici koşula müdahale yetersizliği” üzerinde odaklaşmıştır. Bazı yazarlar ise krizi “beklenmeyen koşulların üstesinden gelme” veya “örgüt yaşamını tehdit eden bir durum” olarak tanımlamaktadır.

Krizin en önemli özelliği beklenmeyen bir durum olmasıdır. Krizler göreceli olarak daha iyiye veya kötüye gitme noktasındırlar. Başka bir yönden krizi, “kritik bir boyuta ulaşan durum” olarak tanımlayabiliriz. Bu tanım gereği istikrarsız bir durum oluşturan kriz, belirli olasılıklarda “olumlu” ve “olumsuz” sonuçlar verir. İşletmeler açısından önemli olan, “olumlu” sonuç olasılığını arttırmaktır. Bu da krizi önceden tahmin etmek ve planlama yapmak ile mümkündür.² Krize hazırlıklı olan bir işletme bu durumdan yararlanabilir ya da en azından krize hazırlıksız yakalanan işletmelere oranla daha az zarar görür. Sözgeleş, işletmenin merkezinde birdenbire ortaya çıkan grev söylentileri ya da gazete başlıklarında işletmenin bir ürününe zehir enjekte edildiği söylentisi yer alabilir. Bu gibi yüzlerce durum acil, tehdit edici ve planlanmamış olma özelliğini taşır.³

¹ Ali PÜSKÜLLÜOĞLU. *Türkçe Sözlük*, İstanbul: Yapı Kredi Yayını, 1995, s.307.

² Steven FINK. *Crisis Management: Planning for the Inevitable*, New York: American Management Association, 1986, s.15.

³ R.L. DILENSCHNEIDER, ve Richard C HYDE. “Crisis Communications: Planning for the Unplanned”, *Business Horizons*, ocak-şubat, 1985, s.37.

Kriz, belirsizlikle doğru orantıda şiddetlenir. Çince’de krizin sembolü tehlike ve fırsat sözcüklerinin birleşimidir.⁴ Beş bin yıllık bu birikim kriz dönemlerini fırsatın habercisi olarak sunmaktadır. Krizin işletme yönetimine etkileri olumlu ya da olumsuz olabilir. Yönetici düzeyinde yapılan bir araştırmaya göre krizin olumlu ve olumsuz etkileri şu şekilde belirlenmiştir:

KRİZİN OLUMLU ETKİLERİ	KRİZİN OLUMSUZ ETKİLERİ
• Yeni pazar arayışları yaratır.	• Bir merkezden yönetim kuvvetlenir ve yaratıcılık ölür.
• Kâra geçme düşüncesi ağırlık kazanır.	• İşletme içi gerilim ve çatışmalar artar.
• Maliyetlerde tasarrufun önemi ortaya çıkar.	• Kararların etkinliği azalır.
• Özkaynakların önemi artar.	• Mali problemler görülür, sözgelimi kredi faizleri işletmeyi zorlar.
• Dış çevreyle iletişim artar.	• Üretim tekniklerindeki iyileşme durur.
• Diğer işletmelere göre işletmenin gücü ortaya çıkar.	• Birim maliyetler ve sabit giderler artar.
• Ekip çalışması güçlenir.	• Güven ortamı sarsılır ve otorite boşluğu oluşur
• Yönetici-çalışan arasında yakınlaşma sağlanır.	• İşten çıkarılma korkusuyla çalışanların motivasyonu azalır.
• AR-GE ön plana çıkar.	• İşletme imajı zayıflar.
• Kalitenin önemi anlaşılır.	• Kalite düşer.
• Çalışanlar işin ve işyerinin önemini anlar.	• Yatırımlar yarım kalır.
• Kriz deneyimi kazanılır.	• Üretim planlaması yapılamaz, atıl kapasite artar.

Tablo 1. Krizin olumlu ve olumsuz etkileri

Kaynak: Zeyyat SABUNCUOĞLU. “Kriz Yaratan Sebepler, Krizin Olumlu ve Olumsuz Etkileri”, Tepe Yönetici Düzeyinde Yapılan Beyin Fırtınası Sonuçları, Bursa: 1994, s.1.

⁴ Patrick PETERSON. “Crisis Management for Fun and Profit”, (19.02.1997). Sun Herald web sitesi, <http://www.SunHerald.com>

İş hayatına ait örnekler bize hemen hemen hiçbir şeyin durağan olmadığını öğretmektedir. Müşteriler değişir, pazarlar değişir ve buna bağlı olarak ürünler ve hizmetler de değişir. Eğer işletme değişime hazır değilse, değişim tarafından sürüklenecektir.⁵

Yönetimin temel amacı iyi tahmin etmektir. Yöneticiler ne kadar uzağı doğru tahmin ederlerse o kadar başarılı olurlar. Öte yandan süre arttıkça tahminlerin doğruluk derecesi azalır. Geleceğe ait kesin görüşlerde bulunmaya ise “projeksiyon” denir. İşletmelerin pazar durumu, personel durumu, hammadde sağlama olanakları, rakiplerin davranışları gibi konularda projeksiyona ihtiyaçları vardır. Bu amaçla işletmelerde ilgili birimler üretim tahmin modelleri, pazar simülasyonları, mali planlama modelleri, risk analiz teknikleri vb. geliştirirler, bazıları ise ekonometrik modeller kullanırlar.* Bu modeller geçmişteki verileri değerlendirerek, geleceği bir modele göre tahmin etme esasına dayanmaktadır.⁶

Bir krizi yönetmek farklı yönetim yöntemleri gerektirebilebilir çünkü krizi rutin durumdan ayıran bazı nitelikler vardır⁷:

- Kriz ciddi bir hastalık gibidir ve müdahale gerektirir.
- Krizler tehdit edicidirler. Baskı, güvensizlik, belirsizlik, endişe ve panik gibi pek çok özelliği bir arada barındırabilirler.
- Bazı krizler gün ışığına çıkana kadar uzun bir süre geçer, bazı krizler ise ansızın ortaya çıkar.
- Kriz işletmeyle ilgili çıkar gruplarını da etkiler.

⁵ Steve ALBRECHT. **Crisis Management for Corporate Self-Defense**, New York: American Management Association, 1996, s.214.

* Günümüzde birçok büyük işletme bilgisayarlar aracılığıyla geleceği tahmin etmeye, projeksiyon yapmaya çalışmaktadır. FUTURSCAN, KSIM (çapraz etki simülasyonu), CIA (çapraz etki analizi), TIA (trend etki analizi) gibi yazılımlar bu amaçla geliştirilmiş bilgisayar programlarına örnek olarak gösterilebilir.

⁶ Stephen J. ANDRIOLE. “**Corporate Crisis Management**”, Virginia: Library of Congress Cataloging in Publication, 1985. s.16.

⁷ Hooshang KUKLAN. “Managing Crises: Challenges and Complexities”, **Sam Advanced Management Journal**, sonbahar, 1986, s.42.

- Her stresli ortam kriz değildir.
- Bazen oluşacak fırsatları değerlendirmek amacıyla bilinçli olarak kriz yaratılabilir.
- Kriz tekrar ortaya çıkabilir, kesin çözümü yoktur.
- Kriz bir felaket olarak da değerlendirilmelidir

İş hayatında önceden belirlenmiş ve denenmiş yöntemler uygulanmaktadır. Bu uygulanan yöntemlerin dışında, kriz anında “kriz yönetimi” adını da verdiğimiz, “krizi atlama için girişilen planlı faaliyetler” uygulanacaktır. Bunlar rutin uygulamaların dışında alınan özel (kurallar, yöntemler vb.) kararlardır. Böylece kriz yönetimi sayesinde o güne kadar göz ardı edilmiş, bireysel ve yönetsel zayıflıklar bir defa daha gözden geçirilerek değerlendirilir.

Sözgelimi nakit krizi ile karşılaşan bir işletmede maaş ödeme dönemi öncesi bu sıkıntıyı atlatabilmek (maaşları ödeyebilmek) için kısa vadeli bir kredi alımını düzeltici kriz yönetimi uygulamasına örnek olarak verebiliriz.

Aynı örneği alıp örnek olayı genişletebiliriz. Sözgelimi, işletmede mali sorumlunun şehir dışında olduğunu varsayalım. İşletme yöneticisi geçici nakit sıkıntısından haberdar olmayarak maaş çeklerini imzalayabilir. Nakit sıkıntısının farkına varılması zaman alabileceğinden, banka ve işletme çalışanları arasında çalışanlar maaşlarını alamayacakları için ortaya çıkabilecek anlaşmazlık kamuoyuna “işletme maaş ödemedeki sıkıntı çekiyor” biçiminde yansiyabilir. Hatta olay basında yer alabilir, bu da işletme ile ilişkide bulunan kurumların (müşteriler, ortaklar, tedarikçiler, sendika, hükümet vb.) söz konusu işletmeye olan güvenlerini sarsabilir. Durumu en kötümser biçimde ele aldığımızda basit gibi görünen bu olay sonunda alacaklıların alacaklarını aniden istemesi, işletme kredibilitésinin düşmesi gibi çeşitli olasılıklara neden olması yüzünden işletme sarsılabilir, hatta işletme yönetimi bile el değiştirebilir. Şüphesiz bu kadar kötü sonuçlar verebilecek bir durum daha başından, olayın ortaya çıkmasına izin vermeden, yönetim tarafından çözülebilir. Sözgelimi, mali sorumlu görevinin başından ayrılmadan önce nakit sıkıntısı doğabileceğini diğer yetkililere bildirdiğinde çeşitli kötü

sonuçlar yaratabilecek bu durum ortadan kaldırılacaktır. Herhangi bir durumdaki risk veya belirsizliği en aza indiren her türlü uygulama kriz yönetiminin kapsamına girdiğine göre, bu rneği “kriz yönetimi” olarak gösterebiliriz. Sonuçta kriz yönetimi günlük hayatta sınava iki kalemle (biri kırıldığında diğeriyle devam etmek için) girmekten i hayatında kullanılan yöntemlere kadar çok çeşitli uygulamaları kapsamaktadır. Bu basit örneklerden çıkarılacak sonuç Şudur: kriz yönetimi en basit bir biçimde belirsizliğe ve riske karşı hazırlıklı olmaktır.⁸

İşletmelerde bir kriz ortaya çıktığında yapılacak ilk i durumun “niteliğini” ve “boyutlarını” ortaya koymaktır. Krizin boyutlarının belirlenmesi ve etkilerinin hesaplanması için karşılaşılabilecek en kötü durumun tasarlanarak Şu soruların sorulması gerekir.⁹

- Krizin Őiddeti artarak yükseliyorsa, işletme bu duruma ne kadar dayanabilinir?
- İşletmeyle ilgili çıkar grupları (müşteriler, çalışanlar, ortaklar, medya, sendika, hükümet vb.) yaşanan kriz ile ne kadar ilgilenmektedirler?
- Kriz sonucu rutin faaliyetlerin kesintiye uğrama olasılığı nedir?
- Kriz işletmenin kamuoyundaki imajını nasıl etkilemektedir?
- Kriz işletmede ne boyutta hasar yaratır? (yatırımların ertelenmesi, kredilerin ödenmesi, kâr marjının düşmesi vb.)

Bu sorulara verilecek cevaplar, “krizin boyutunu” ve “işletme üzerindeki etkilerini” ortaya koyar. Bu uygulamada temel amaç, potansiyel bir krizin hiçbir önlem alınmadığı takdirde işletmeye getireceği zararın tahmin edilmesidir. Böylece işletmelerin önceden hazırlık yapması kolaylaşacaktır. Diğer bir deyişle, ortaya çıkabilecek kriz durumlarının işletmeye getireceği maliyetlerin kriz ortaya çıkmadan hesaplanması işletmenin beklenmeyene karşı hazırlığını arttıracak ve kendine özgü kriz yönetimi planlarını geliştirmesine yardımcı olacaktır.¹⁰

⁸ FINK, s.18-19.

⁹ Brian SAYERS. “Crisis Barometer”, **Sports Media Challenge Inc. web sitesi**, <http://www.sportsmediachallenge.com>, 1997.

¹⁰ FINK, s.42.

İŞLETMELERDE KRİZİN ORTAYA ÇIKMA NEDENLERİ

İşletmelerde krize yol açan nedenler iç ve dış faktörler olmak üzere ikiye ayrılabilir. Farklı yazarlar bu faktörleri değişik yönleriyle ele almışlardır.

Thain ve **Goldthorpe**'a göre iç faktörler zayıf yönetim, yetersiz bilgi alışverişi, zayıf denetim mekanizmaları, yüksek maliyetler, başarısız pazarlama politikaları, kalitesiz üretim ve yanlış pazarlama teknikleri etrafında yoğunlaşmaktadır. Bu yazarlar dış faktörler olarak da artan rekabet, azalan piyasa imkanları ve daralan pazarı vurgulamaktadırlar. **Slatter**, mali ve yönetsel denetimin olmaması, maliyet yapısının bozulması, yönetimin yetersizliği, pazarlama tekniklerinin başarısızlığı ve işletmenin kapasitesinin zorlanması gibi iç faktörlerin yanında pazardaki rekabetin artması, talepteki değişikliklere cevap verememe faktörlerini dış faktörler olarak saymaktadır. **Matridakis** ise, tepe yöneticinin işletmenin başarısızlığındaki rolü üzerinde durmaktadır.¹¹ Krize neden olan iç ve dış faktörler şu şekilde özetlenebilir:

İç çevre faktörleri

İşletmelerde krizin ortaya çıkmasına yol açan önemli bir alan işletme içi problemlerdir. Bu problemleri “iç çevre faktörleri” olarak tanımlayabiliriz. İç çevre faktörlerinin özelliği önlem almaya olanak tanımasıdır. Kriz yönetiminin amacı da krize verilecek tepkiye odaklanmak değil, krizin önlenmesi olduğuna göre iç çevre faktörlerinin önemi ortaya çıkar.¹² Çoğu zaman başlangıçta dış çevreden kaynaklanıyor gibi görünse bile, işletmenin krize düşmesinde iç çevre faktörleri önemli etkiye sahiptirler.¹³ Başka bir deyişle örgüt içi faktörler konusunda güçlü olan işletmeler, dış çevredeki değişimlere anında tepki göstererek krizden kurtulabilirler.

¹¹ Denis SMITH ve Chris SIPIKA. “Back from the Brink-Post Crisis Management”, **Long Range Planning**, kış 1993. s.26.

¹² SMITH-SIPIKA, s.28.

¹³ Ömer DİNÇER. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul: Tımpaş Basım Sanayi, 1992, s.317.

Örgütsel yapıdan kaynaklanan nedenleri değerleyecek olursak şu sonuçlara ulaşırız: örgütsel yapı, çevresel değişmelere uyum gösteremeyecek derecede katı ise işletmenin krizle karşılaşma olasılığı artmaktadır. Benzer şekilde alt düzeyde çalışanların tepe yönetime ulaşmasına olanak tanımayan bir hiyerarşik yapı oluşturulmuşsa ve kurum içi iletişim zayıfsa yine işletmenin krizle karşılaşma olasılığı artmaktadır.

Başka bir yazara göre örgütsel yapıdan kaynaklanan kriz nedenleri şunlardır¹⁴: Örgütün karar verme ve uygulama mekanizmalarının yeniliklere açık olmaması, örgüt içi çatışmalar, örgütteki eşgüdüm sorunları, denetim alanının aşırı geniş ya da dar olması, işgören devir hızı ve devamsızlıkların yüksek olması, aşırı iş yükü ve çalışanların iş ortamından hoşnutsuzluğu.

Yönetimden kaynaklanan nedenler de iç çevre faktörleri arasında yer almaktadırlar. Bir işletme sahibinin veya yöneticisinin felsefesi, işletmesinin örgüt biçimini ve yönetimini büyük ölçüde etkiler. İşletmenin tepe yöneticisi tüm yetkileri ve sorumlulukları üzerine mi almalı, yoksa, yetkilerini işletmede görevli öteki yöneticilere mi dağıtmalı? Makinaların yerini aldığı işçiler ne olacaktır? Çevre kirliliğine karşı ne önlem alınacaktır? Bu ve benzeri konularda verilecek kararlar, sorumlu yöneticinin veya yönetici grubun felsefesini yansıtır ve kriz yönetiminde önemli yer tutar.

İşletmelerin yerine getirdikleri fonksiyonlar (veya faaliyet grupları) çeşitlidir. Bazı fonksiyonlar bütün işletmeler için geçerlidir, bazıları da yalnız belirli tür işletmelerde söz konusu olur.

¹⁴ FINK, s.21.

İşletme fonksiyonları şunlardır¹⁵:

- Genel fonksiyon
 - Yönetim
- Türsel fonksiyonlar
 - Temel fonksiyonlar
 - Pazarlama
 - Üretim
 - Kolaylaştırıcı fonksiyonlar
 - Finans
 - İnsan kaynakları
- Destekleyici fonksiyonlar
 - Muhasebe
 - Araştırma ve geliştirme
 - Halkla ilişkiler

İşletme fonksiyonlarından kaynaklanan sorunlardan dolayı kriz ortaya çıkabilir. Sözgelimi, pazarlamadan kaynaklanan bir nedenden dolayı işletme krizle karşı karşıya kalabilir. Ürünlerin pazara sunulduğunda, tüketicileri tatmin edecek ürünün, kâr getirecek fiyatın, ürünün bulunabilirliğini sağlayacak dağıtım ve tüketicileri haberdar edebilecek bir iletişimin bir plan ve program içinde ele alınması gerekir.¹⁶ Bu faktörlerden birinin yanlış belirlenmesi sonucu işletmede kriz ortaya çıkabilir.

Üretim fonksiyonu her işletmenin temel fonksiyonudur. İşletmeler ürün ve hizmet üretmek için çok çeşitli faaliyetler gerçekleştirirler. Üretimden kaynaklanan bir nedenden dolayı sözgelimi, ürünün doğru seçilmemesi, kuruluş yerinin limanlara, demiryollarına uzak olması veya kuruluş yerindeki enerji sıkıntısının üretimi aksatması gibi problemler işletmeleri krize sokabilir.

Kolaylaştırıcı işletme fonksiyonları arasında yer alan finans ve personel fonksiyonlarından kaynaklanan bir nedenden dolayı da kriz ortaya çıkabilir. Sözgelimi, faaliyet giderlerinin doğru tahmin edilememesi ya da alınan kredilerin zamanında

¹⁵ İlhan CEMALCILAR vd. **İşletmecilik Bilgisi**, 5.B., Eskişehir: İÇEM Yayını, 1995, s.17-18.

¹⁶ Şan ÖZ-ALP vd. **Genel İşletme**, 2.B., Eskişehir: Anadolu Üni. AÖF Yayını, 1997, s. 161.

ödenememesi gibi durumlar işletmeyi krize sokar. Benzer şekilde insan kaynakları fonksiyonundan kaynaklanan bir sorun sözgelimi, işletmenin çalışanlarına tatmin edici bir ücret vermemesi işletmeyi krize sokar. Muhasebe, araştırma ve geliştirme ve halkla ilişkiler gibi destekleyici işletme fonksiyonlarından kaynaklanan sorunlardan dolayı da kriz ortaya çıkabilir.

En önemli işletme fonksiyonu yönetimdir. Genel işletme fonksiyonu olan yönetimin özelliği, türsel fonksiyonlar üzerinde egemen bir rolü olması, tek tek bunların hepsini etkilemesi ve birleştirici nitelik taşımasıdır. Sözgelimi türsel işletme fonksiyonlarından pazarlama fonksiyonunda, pazarlama yönetimine ilişkin faaliyetler söz konusu olur. Yönetim fonksiyonu, işletmenin amacı yönünden belli bir düzenleştirme temeline dayanarak, türsel fonksiyonları birleştirip yönetir.

Temel karar organlarının ve hiyerarşik yapıdaki diğer bütün basamakların belirli bir aileye veya siyasal eğilime bağlılıktan çok, uzmanlık ve yetenek esasına göre seçilen kişiler tarafından doldurulduğu, diğer bir deyişle profesyonel yönetimin geçerli olduğu işletmeler pazarlama, üretim, finans vb. diğer fonksiyonlardan kaynaklanabilecek sorunları önceden görür ve krize karşı önlem alır.

Yönetimin temeli işbölümüdür. İşbölümü bir işin parçalara ayrılması ve bu parçaların bir bütünü oluşturacak şekilde uzmanlaşmış insanlar arasında paylaştırılmasıdır. Yöneticinin bu aşamada sahip olduğu bazı fonksiyonlar vardır. Bu fonksiyonlar şunlardır¹⁷: Planlama, örgütlenme, yöneltme, eşgüdümleme ve denetim.

Planlama gelecekte ulaşılmak istenen nokta veya durumların belirlenmesi olduğuna göre kriz yönetiminin temelini bu fonksiyon oluşturur. Sözgelimi pazarlamadan kaynaklanan bir kriz sırasında işletme içi ve dışı koşulların nasıl gelişeceğini tam olarak bilmek mümkün değildir. Bu açıdan planlama için birinci şart işletmenin güçlü yanlarını, zayıf yanlarını belirlemektir. Planlama kriz karşısında ne yapılacağı sorusuna cevap arar. İşletmenin önüne çıkabilecek fırsatların ve tehlikelerin neler olabileceği

¹⁷ CEMALCILAR, s.17-18.

araştırır. Daha sonra işletmenin şu an nerede olduğu ve krizden kurtulacakları yerin neresi olduğu belirlenmelidir. Planlama sayesinde yönetimin geleceği sistemli olarak düşünmesi sağlanır, işletmede denetim standartlarının geliştirilmesi kolaylaşır dolayısıyla işletme hızlı çevre gelişmelerine uyum sağlar.¹⁸

Eşgüdümleme faaliyetleri aynı zamana denk getirmek, işlerin amaçları gerçekleştirecek şekilde birbirini tamamlamasını sağlamak olarak tanımlanabilir. Çeşitli yazarlar bu fonksiyona koordinasyon ya da uyumlaştırma adlarını da vermektedirler. İşletmede işler arasında uyum yoksa, işleri yapacak kişiler arasında uyum yoksa ve işletme ile dış çevre arasında uyum yoksa kriz ortaya çıkar. Koordinasyon eksikliği sonucu ortaya çıkan krizlerin en önemli sonucu maliyetlerin artması ve işlerin zamanında yapılamamasıdır. Yönetim bir ekip çalışmasıdır ve ekip çalışmasının temelinde koordinasyon vardır. Ekip üyelerinin faaliyetleri birbiri ile uyumlu olduğu sürece işletmelerin krizle karşılaşma olasılığı düşer.

İşletmeyi amaçlarına ulaştırmak için nelerin yapıldığı, nelerin yanlış yapıldığı, ne gibi önlemler alınması gerektiği ve gerekli düzeltmeleri yapma fonksiyonuna ise denetleme denir. Denetim faaliyeti yapılan işin içeriğine uygun değilse, beklenenden sapmaları haber vermiyorsa, ekonomik ve anlaşılır değilse işletmede kriz ortaya çıkar.

Etkili bir yönetim, en kötü planın bile plansızlıktan iyi olduğunu bilen, gerginlik yükseldiği anlarda soğukkanlılığını koruyarak kurum içi iletişimi doğru yönlendiren yöneticilerden oluşur.¹⁹ İşletmelerin krize düşmelerinin belki de en önemli nedeni tepe yöneticilerin çevresel değişimleri izleme, değişimlerle ilgili veri toplama, yorumlama ve değerlendirme konularındaki deneyimsizlikleri ve yetersizlikleridir.²⁰

Yönetimden kaynaklanan iç çevre faktörlerini bazı yazarlar “tepe yöneticilerinin yetersizliği” başlığı altında toplamışlardır. Burada tepe yöneticisi kavramıyla anlatılmak istenen kendilerini stratejist olarak değerleyen üst düzey yöneticilerdir. Tepe

¹⁸ ÖZ-ALP, s.76.

¹⁹ ALBRECHT, s.118.

²⁰ Halil CAN, **Organizasyon ve Yönetim**, 8.B. Ankara: Siyasal Kitabevi, 1998, s.303.

yöneticilerin yetersizliği ise bu kişilerin sezgi gücünün zayıf olması, yeni problemlerin farklılığının kavranılamaması ve onlara eski çözümleri uygulama eğilimi, çevrenin dinamik yapısı karşısında yavaş kalma olarak özetlenebilir. Ayrıca işletmelerin büyüme dönemlerinde yöneticiler yetersiz kalabilirler. Öte yandan kısa vadeli amaçları belirlemede ve risk yüklenmede başarılı olan bir yönetici, uzun vadeli planlamalarda başarısız olabilir. Bir dönemdeki krize doğrudan müdahale edebilen bir yönetici başka bir dönemdeki krize karşı çaresiz kalabilir. Ekonomik ve teknolojik gelişmeler, sosyal ve çevre koşullarındaki değişimler ve bunlara bağlı olarak işletme faaliyetlerinde ve örgüt yapılarında meydana gelen değişiklikler işletmeleri başarılı bir şekilde amaçlarına ulaştıracak tarzda eğitilmiş kişilere olan ihtiyacı arttırmıştır. Bunun sonucu olarak da yönetim işi meslekleşerek **profesyonel yönetici** ortaya çıkmıştır. Böylece ekonomi teorisindeki tipik sahip yöneticinin yerini profesyonel yönetici almıştır.²¹ Kriz birçok durumda erken uyarı sinyalleri vererek gelir. Profesyonel yönetici bu sinyalleri anında alır ve değerler. Görevini ihmal eden, bilgi toplayamayan ya da tecrübesiz yöneticiler ancak işletme darboğaza düştüğünde olan bitenin farkına varırlar. Ayrıca işletmeler çoğunlukla eski durumu ve mevcut süreçleri koruma, krize karşı eski çözümleri uygulama eğilimindedirler. Bu durumda yöneticilerin verdiği kararlar rasyonellikten çok duygusal olur. Ancak her krizin kendine özgü niteliklerinin olması nedeniyle geçmiş çözümler karşılaşılabilecek diğer krizlerin çözülmesi için uygun olmayabilir.²²

İşletme itibarı kriz anında özellikle tepe yönetimin yetersiz kaldığı durumlarda bir kaç günde hatta birkaç saatte kaybedilebilir.²³ Bu açıdan da kriz anında tepe yöneticilerin davranışları çok önem kazanmaktadır. İşletmede hangi işlerin aksadığını görüp kısa zamanda hangi adımların atılması gerektiğini belirleyenler tepe yöneticilerdir. Ayrıca kriz anında işletmenin hem rutin faaliyetlerine devam etmesini sağlayacak hem de krizden çıkmak için alternatif yollar arayacak olan makam yine tepe yönetimidir. Tepe yönetim kriz durumunda insan faktörüne gereken önemi verdiğini gösterebilmeli ve işletmeyle ilgili olan çıkar gruplarını belirlemelidir. Krizin olumsuz etkilerinden korunmak için de medya ile işbirliği içine girmenin yollarını araştırmalıdır.

²¹ ÖZ-ALP, s.62.

²² FINK, s.22.

²³ Michael REGESTER. **Crisis Management**, London: Business Books Limited, 1989, s.15.

Dış çevre faktörleri

Krizin ortaya çıkmasına neden olan dış çevre faktörleri, işletmenin dışında kalan ve üzerinde tamamıyla denetim kuramadığı makro faktörlerdir. İşletmenin çevresi dinamiktir ve sürekli değişim içindedir. Çevrenin, bu değişiklikler karşısında giderek daha çok karmaşıklaşması, işletmelerde krize zemin hazırlamaktadır. Krizin işletmenin dış çevresinden kaynaklanması konusunda işletmenin çevreye bağımlılığının ve çevrenin işletme üzerindeki denetiminin düşük veya yüksek olmasının önemli bir payı vardır. Ayrıca işletme yöneticilerine, çalışanlara ve ailelerine yönelik olarak yapılan bombalama, kaçırma, rehin alma, suikast gibi terörist eylemler de krize neden olabilmektedir.²⁴

Dış çevre faktörlerini şöyle sıralayabiliriz: Ekonomik koşullar, teknolojik gelişmeler, toplumsal ve kültürel nedenler, hukuksal ve siyasal nedenler, uluslararası pazar koşulları ve doğal nedenler.

İçinde bulunulan **ekonomik** sistem, işletmenin karşılaşılabileceği belirsizlik derecesini etkilemektedir. Özellikle ekonomik dalgalanmalar ve istikrarsızlık arz-talep dengesini bozmaktadır. İşletmenin kullandığı girdilerin ve sattığı ürünlerin fiyat ve miktarı, alacağı yatırım kararları, kâr marjları, enflasyonist ortam, kredi maliyetlerinin değişmesi, ihracat-ithalat rejimindeki değişimler vb. işletmenin krize girmesine neden olan ekonomik koşullara örnek olarak gösterilebilir.

Teknolojik gelişmenin en başta gelen yararı, toplum için çok çeşitli ve çok sayıda mal ve hizmet sağlamasıdır. Teknoloji tek bir işçinin üretimini birkaç katına çıkarabilir. Üretimi çok verimli kılabilir. Fiyatların düşmesine, gelirlerin artmasına neden olabilir. Sonuçta daha yüksek bir hayat düzeyi kazandırabilir.

²⁴ Melek Vergiliel TÜZ. **Kriz Döneminde İşletme Yönetimi**, Bursa: Ekin Kitabevi Yayını, 1996, s.5.

Teknolojik gelişme topluma bu yararları sağlamasının yanı sıra çeşitli sorunlar da ortaya çıkarabilir. Kitle halinde üretim birim maliyetleri düşürür, üretimi artırır ve pazarda daha elverişli bir rekabet durumu yaratır. Kitle halinde üretim için üretim mallarına büyük ölçülerde yatırım yapılması gerekir. Üretilen malların modası geçtiğinde ise büyük risklerle karşılaşılır. Fiyat düşmeleri, şiddetli fiyat rekabetine yol açabilir, işçi ile işveren ilişkilerine olumsuz etkiler yapabilir.²⁵ Tüm bu gelişmeler işletmelerde krizin ortaya çıkmasına neden olurlar.

İşletmenin kullandığı teknik ve yöntemlerde hızlı bir gelişme söz konusu olduğunda işletmenin faaliyetleri etkilenir. Teknolojinin değişim hızı, değişikliğe uyum süreci, işletmenin ve faaliyetlerin teknolojiye bağımlılık oranı krizin işletme üzerindeki etkisini belirler. Özellikle yeni teknoloji, işletmenin sunduğu mal ve hizmetlerin yerine ikâme edilebilir yeni mal ve hizmetler ortaya çıkartmışsa işletme için kriz kaçınılmazdır.²⁶

Bilgisayarların çoğalması, hızlanması, yerel ve bölgelerarası ağlarla birbirine bağlanması, internet kullanımının yaygınlaşıp ucuzlaması yeni bir alan oluşturmuştur. Bu alanda bilgisayarlar devlet, sınır ve hukuk tanımadan, mali işlemler, bilgi alış-verişi, doküman değiş tokuşu gerçekleştirmektedirler. Böylece giderek sanal bir ekonomi oluşmaktadır. Bu alanın nasıl değerlendirileceği, burada oluşan rantların nasıl bölüşüleceği, el değiştiren bilgilerin ticaretinin nasıl denetleneceği, sözgelimi nasıl vergilendirileceği, yasa dışı işlemlerin, kara para operasyonlarının nasıl önleneceği gibi soruların cevaplarını henüz çoğu kimse bilmemektedir. Bu alan yalnızca sanal bir ekonomi yaratmakla kalmamakta, gerçek yeni yaşam biçimleri, şirket yapıları, üretim yöntemleri oluşturmaktadır.²⁷

Bilgi-işlem ve iletişimin hızlanması, yaygınlaşması ve ucuzlaması sayesinde sermayenin dolaşımı gerçek zaman kavramı ile ifade edilebilecek işlemler yolu ile, doğrudan bire bir ilişkilerle, araçları ortadan kaldırarak (sözgelimi: direkt bankacılık adıyla telefon kullanarak banka işlemlerin yapılması, etkileşimli televizyon ya da internet aracılığıyla

²⁵ CEMALCILAR, s. 25.

²⁶ Hasan ŞİMŞEK. *Kaostaki Türkiye*, İstanbul: Sistem Yayını, 1996, s.6.

²⁷ Philipe QUEAU. "Control of Cyber-Economy", (26.10.1994), *Financial Times*, s.4.

evden alış-veriş yapılması vb.) gerçekleşmeye başlamaktadır. Bu gelişmelere uzak kalan işletmeler tüketicilerin beklentilerine cevap veremezlerse krizle karşılaşabilirler.

Sermaye, zaman ve mekan ile kesintiye uğramadan yaşamında bir süreklilik kazanmaktadır. Dünyanın hemen her yerindeki ekonomik, mali birimler birbiriyle entegre olmaya başlamışlardır. Bu da ufak bir sarsıntının hızla yaygınlaşarak büyük ekonomik yıkımlara dönüşmesi tehlikesini yaratmaktadır. Sözgelimi Meksika'nın uzak bir köşesinde, Chiapas bölgesindeki bir kıızılderili ayaklanması, bu ülkede bir mali krizin başlangıcı olabilmekte ve bir çok gelişmekte olan pazarın geleceğini etkilemektedir.

Krizin ortaya çıkmasına neden olan dış çevre faktörlerinden biri de **toplumsal ve kültürel** nedenlerdir. İşletmeler tıpkı bireyler gibi içinde yaşadıkları toplumdan ayrı olarak düşünülemezler. Başka bir deyişle işletmeler ve toplum, ekonomide iç içe ve sürekli etkileşim içinde bulunmaktadır. Bir toplumda, toplum üyelerinin türlü kurumların karşısındaki davranışları kurumların faaliyetlerini etkiler. Bu davranışları biçimlendiren güç, toplumun inançları ve düşünceleridir kısaca felsefesidir. Toplum, sözgelimi, istediği malları ve hizmetleri satın almakta bağımsız olmayı, maddi olanakların en iyi biçimde sağlanmasını, yeteneğe ve çalışmaya göre insanların ödüllendirilmesini isteyebilir. İşletme faaliyetlerinin toplumun bu inançlarına uygun olarak yürütülmesi zorunludur. İşletmeler, toplumun inançlarını ve isteklerini göz önünde tutarak işletme amaçlarına ulaşmaya çalışmalıdırlar. İşletmenin toplumsal çevre koşullarına uymayan yöneticisi başarılı olamaz.²⁸

Toplumun değer, beklenti ve yaşam tarzlarındaki değişimler, sosyal karışıklık ve huzursuzluklar işletmeleri krize sokabilir.²⁹ Özellikle toplumun nüfus yapısındaki değişimler en önemli toplumsal ve kültürel nedenlerden biridir. Göç, kadının toplumdaki yeri, yaşam tarzlarının değişmesi, beklentilerin, standartların artması gibi gelişmeler işletmeler üzerinde büyük etkiler bırakmaktadır. Bunlar yalnızca ürünlerin

²⁸ CEMALCILAR, s.20-21.

²⁹ CAN, s.302.

özelliklerini, hizmetlerin niteliğini, bunların nasıl üretildiklerini ve nerede satıldığını etkilemezler. Ayrıca üretim süreçlerini de değiştirebilirler.³⁰

Küreselleşme sonunda ülkeler arasındaki sınırların ortadan kalkması, uydu yayınları sayesinde bugün dünyanın bir köşesinde çıkan yeniliğin hemen yerel pazarlara girmesi bireylerin tüketim, alış-veriş alışkanlıklarını değiştirmiştir.³¹ Bu açıdan özellikle yerel pazarlarda faaliyetlerini sürdüren işletmelerin yöneticileri toplumun değişen beklentilerini ve çok uluslu işletmelerin sermaye birikimini göz önüne alarak rekabete hazır olmalıdırlar. Aksi takdirde her an krizle karşı karşıya kalabilirler.

Bir diğer dış çevre faktörü **hukuksal ve siyasal** nedenlerdir. Hukuk toplum üyelerinin haklarını ve toplumsal sorumluluklarını belirler, toplum düzeni sağlama amacı güder. İşletmeleri ilgilendiren hukuk dalları, işletmelerin toplumla, öteki işletmelerle ve devletle olan ilişkilerindeki haklarını ve sorumluluklarını belirler. Ayrıca işletmeler devlet düzeni içinde faaliyette bulunurlar. Devlet ile işletmeler arasındaki ilişki önemlidir.³²

İşletmeler özellikle kuruluş aşamasında ve faaliyetlerini sürdürürken pek çok yasal düzenleme ve formaliteyle karşı karşıyadır ve bunlara uymak zorundadır. İşletmeleri çevreleyen ve uyum içinde bulunmalarını gerekli kılan hukuki çevre faktörleri aşağıdaki gibi özetlenebilir³³:

Çalışma hayatına ilişkin hukuki düzenlemeler

- İş Kanunu
- Sendikalar, grev, lokavt ve toplu pazarlık
- Sosyal Sigortalar Kanunu
- İşsizlik sigortası

Mülkiyet, üretim araçlarının denetimi, üretim ve dağıtımına yönelik politikalar, devletin ekonomiye müdahalesi

³⁰ ANDRIOLE, s.12.

³¹ Ergin YILDIZOĞLU. *Globalleşme ve Kriz*, İstanbul: Alan Yayını, 1996, s.181.

³² CEMALCILAR, s.25.

³³ ÖZ-ALP, s.34

- Asgari ücret
- Çevre sağlığı
- Reklamlara ilişkin düzenlemeler
- Yatırım alanlarının tesbiti
- Devlet yatırımları
- Teşvik uygulamaları

Devletin genel ekonomiyle ilgili tercihleri

- Dışa açılma
- Serbest rekabete ilişkin düzenlemeler

Siyasi eğilimler ve uluslararası sözleşmeler

Tüm bunlar işletmelere yeni yükümlülükler getirmektedir. Hukuk kurallarına uygun değişiklikleri hızla gerçekleştiremeyen işletmelerin krizle karşılaşması ise kaçınılmazdır.³⁴ Devlet krize düşen, mali açıdan zor durumda olan işletmelerin ayakta kalabilmesi için onlara destek olabilir. Bu destekler ucuz kredi sağlama veya vergi indirimini şeklinde olabilir. Devlet aynı zamanda yabancı mal ve hizmetler karşısında işletmeleri koruyabilir. Bu amaçla dış alım yasakları, yüksek gümrük vergileri gibi önlemler alabilir. Hükümetler bir faaliyet alanında sahip oldukları tekelleri kaldırarak işletmelere yeni fırsatlar sunabilir. Bütün bunların tersine devlet, belirli bazı alanlara yatırım yaparak, kimi faaliyet alanlarını devletleştirerek, dış alımı teşvik ederek, bazı yardımları ve destekleri keserek işletmelere çeki düzen vermeye çalışabilir. Bu nedenle işletmeler, devletin karar ve tercihlerini göz önünde bulundurarak amaçlarını gerçekleştirmeye ve kimi zamanda bu kararları kendi çıkarları doğrultusunda yönlendirmeye çalışırlar.

Uluslararası pazar koşulları da işletmenin krize düşmesine neden olan dış çevre faktörleri arasında sayılabilir. Üretim faktörlerini ele geçirmek için yabancı kaynaklara başvurmak ve üretilen malları yabancı pazarlara sunmak, giderek çok daha önemli olmaktadır. Bunun için de, işletme yöneticisinin, başka ülkelerin insanlarını, kültürlerini, siyasal ve ekonomik yapılarını öğrenmesi zorunlu olmaktadır. Aynı

³⁴ TÜZ, s.6.

zamanda uluslararası rekabetle de karşılaşmaktadır.³⁵ Özellikle çok uluslu işletmeler açısından uluslararası pazar koşulları büyük önem taşımaktadır. Uluslararası pazarlarda oluşan fiyat dalgalanmaları, siyasi nitelikli ambargo, savaş ve benzeri olaylar, arz talep değişikliklerini izlemekte başarısız kalan bir işletme için kriz ortamı hazırlar.

Son olarak **doğal nedenler** de dış çevre faktörleri arasında yer almaktadır. Deprem, su baskını, yangın, kimyasal madde patlamaları ve sızıntılarından doğan tehlikeler, nükleer sızıntı, yanardağ püskürmesi, deniz kirlenmesi, içme suyu kirlenmesi gibi işletmenin denetimi altında olmayan nedenler işletmeleri büyük ölçüde etkilemekte, krize düşmelerine yol açmaktadır. Ayrıca iklim ve arazinin durumu da işletmenin faaliyetlerini etkiler. Isı değişimleri, nemlilik derecesi, toprağın yapısı, arazinin yüksekliği gibi doğal özellikler işletmenin kuruluş yeri kararlaştırılırken göz önüne alınmalıdır.

Deprem bölgesinde kurulan ya da yağışlı havalarda taşan bir dereye yakın olan işletmeler depreme ve sel baskınına hazırlıklı olmalıdırlar. Benzer şekilde soğuk bölgelerde kurulan işletmelerin ısınma için, terör olaylarının yaşandığı bölgelerde kurulan işletmelerin güvenlik için bazı yan masraflara katlanması gerekir.

³⁵ CEMALCILAR, s.25.

BÖLÜM 2

KRİZ YÖNETİMİ SÜRECİ

Olası kriz durumuna karşılık, kriz sinyallerinin yakalanarak değerlendirilmesi ve işletmenin kriz durumunu en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanmasına “kriz yönetim süreci” adı verilir.³⁶ Kriz yönetimi sürecinin temel amacı işletmeyi kriz durumuna karşı hazırlamaktır. Normal şartlardaki yönetim politikalarıyla kriz şartlarına cevap vermek zordur. Kriz dönemindeki uygulamanın farklı olması gerekir. Krizi normal şartların iş yapma ve karar verme alışkanlıkları ile çözmeye çalışan yöneticiler başarısız olurlar. Kriz yönetimi sürecinde “kriz” olarak nitelendirilen durumu ortadan kaldırmak için planlı ve rasyonel bir şekilde birtakım önlemler alınır. Kriz yönetimi süreci beş aşamalıdır:



Şekil 1. Kriz yönetimi süreci

Kaynak: David A.LIGHT. “Managing the Unthinkable”, *Organizational Dynamics*, sonbahar 1997, s.51, tablo 1.

³⁶ CAN, s.304.

P

İşletme büyüklükleri değişik şekilde sınıflandırılır. Küçük işletme, büyük işletme veya küçük işletme, orta işletme, büyük işletme gibi sınıflandırmalar bunlar arasında sayılabilir. Bunlar içinde en uygun olanı küçük ve büyük işletme ayrımıdır. İşletmelerin büyüklükleri arasındaki sınırlar çeşitli ölçülere göre belirtilir. Bu ölçüler genel olarak, nicelik belirten (kantitatif) ölçüler ve nitelik belirten (kalitatif) ölçüler olarak iki grupta toplanır. Kantitatif ölçülerin incelenmesi bize işletme büyüklükleri hakkında bir fikir verebilir ve bu ölçüler pratik olmaları yönünden değerlidirler. Ancak, bu ölçüler çeşitli bakımlardan yeterli değildirler. İşletmelerin büyüklüğünün nicelik olarak belirlenmesinde türlü ölçülerden yararlanılır. Sözelimi çalışanların sayısı, belirli bir süre içinde yapılan satış miktarı veya tutarı, sermaye miktarı vb. yararlanılan başlıca nicelik belirten ölçütlerdir.³⁷

Kriz yönetimi süreci genellikle büyük işletmelerde, profesyonel yönetimlerde uygulanan bir süreçtir. Başka bir yönden değerleyecek olursak yalnızca kriz yönetimi süreci değil, bütün çağdaş yönetim teknikleri büyük işletmelerde uygulama alanı bulmaktadır. Bu durumun nedenini fayda-maliyet analiziyle açıklayabiliriz. İşletme için kriz yönetimi sürecinden gelen fayda maliyetten azsa işletme bu işe girmez. Küçük işletmeler iç pazara yönelik üretim yapıyorlarsa, dış dünyadaki değişimlerden fazla etkilenmiyor ve bazı risklerden uzak çalışıyorlarsa kriz yönetimi süreci uygulamazlar. Başka bir deyişle belirli krizlerle karşılaşma ihtimali olmayan ya da bütçesi, çalışanları sınırlı olan küçük aile işletmeleri çağdaş yönetim tekniklerini uygulamadığı gibi kriz yönetimi sürecini de uygulamaz. İşletmeler büyüdükçe, ihracata yönedikçe, dış dünyayla ilişkisinin artmasıyla orantılı olarak kriz yönetimi sürecine verdiği önemi arttırırlar. Bugün literatürde yer alan kriz yönetimi uygulama çalışmaları (Fink, Wisenblit ve Mitroff'un yaptığı anketler, mülakatlar vb.) Amerikan Fortune dergisinin çeşitli ölçütlere göre belirlediği büyük Amerikan işletmeleri üzerinde yapılmıştır.

³⁷ CEMALCILAR, s.80-81.

KRİZ SİNYALİNİN ALINMASI

Kriz sinyalinin alınması aşaması genel olarak işe yarayacak olan sözlü ve yazılı her türlü veriyi toplamayı esas alır. Bir yazara göre kriz sinyalinin alınması, işletmenin bulunduğu sektör ve yan sanayide yaşanan değişimleri izlemek, çok etkili bir bilgi toplama kanalı oluşturarak denetimi sıklaştırmaktır. Bu arada sezgiler de önemlidir. Değişik gelen sinyallerin ve bilgilerin nedenlerini bulmaya çalışarak uyarılara karşı duyarlı olmak gerekmektedir.³⁸

Kriz durumu tüm şiddetiyle ortaya çıkmadan önce genellikle erken uyarı sinyalleri gönderir. Kriz sinyalleri gelmekte olan krizin varlığı ve şiddetiyle ilgili bilgiler içermesinden dolayı, yöneticilerin bu sinyallere karşı son derece duyarlı olmaları gerekir. Kriz bu sinyallerin takip edilememesi, doğru biçimde değerlendirilmemesi sonucunda ortaya çıkar. Kriz sinyallerinin yakalanabilmesi için işletmede değişik sinyalleri alabilen çeşitli erken uyarı sistemlerinin kurulması ve işletilmesi gereklidir. Sözgelimi işletmenin duvarlarına yazılan yazılar çalışanların sorunlarıyla ilgili bir krizin sinyali olabilir.

Birkaç istisna dışında bütün krizler, önceden uyarıcı sinyalleri gönderirler. Burada şöyle bir zorluk çekilmektedir: En iyi durumlarda bile bütün işletmeler her çeşit sinyalin bombardımanına uğramaktadırlar. Zor olan, belirebilecek bir krizi gösteren sinyalleri, gereksiz parazitlerden ayırabilmeyi öğrenmektir.³⁹

Krize hazırlıklı işletmeler, krize yatkın olanlardan çok değişik bir düşünce sistemine sahiptirler. Krize hazırlıklı işletmeler, uygulamalarını ve yönetim yapılarını sürekli gözden geçirirlerken krize hazırlıksız işletmeler, uygulamalarındaki ve yapılarındaki zayıflıklar dolayısıyla sinyalleri kaçırabilecekler veya göz ardı edeceklerdir. Bazı durumlarda krize hazırlıksız işletmeler uyarıcı sinyalleri kapamak için de çaba

³⁸ Philip B. TACK. *Kriz Zamanı Yönetimi*, (Çev. Y. Güneri), İstanbul: İlgi Yayını, 1994. s.89.

³⁹ LIGHT, s.51.

harcarlar.⁴⁰ Tam bir izleme sistemi, olası krizlere ilişkin erken uyarıların toplanması için bir ön koşuldur. Bu izlemenin temel yönünün ne olacağı önceden belirlenen olası krizlere bağlı olmalıdır.

Büyük işletmeler açısından ilk olarak medyanın izlenmesi yerinde bir karardır. Büyük işletmelerde medyayı takip eden halkla ilişkiler birimi veya tepe yönetime rapor veren bir birim olmalıdır. Bu birim medyayı izlerken sistemli bir çalışma yapmalıdır. Sözelimi işletme isminin, ürünlerinin, belli başlı rakiplerin adlarının geçtiği haberleri kesen bir kupür servisi yeterli değildir. İzleme konuya yönelik olmalıdır. Ulusal basını ve ekonomi basını, sektördeki önemli iş dünyası yayınlarını, alanlarında uzmanlaşmış yayınları (sözelimi çevre konulu yayınları, sendika gazetelerini, yerel basını vb.) kapsmalıdır. Ayrıca meslek odaları sektörü etkileyebilecek sorunları sürekli takip ettikleri için yayınlarının izlenmesi işletme için yararlı sonuçlar verir. Tüm bu izleme faaliyeti gelişmelere bağlı olarak ileride yararlı olabilecek bilgiler sağlar. Kriz sinyallerinin alınması amacıyla özellikle büyük işletmelerde halkla ilişkiler faaliyetleri çatısı altında yürütülen izleme çalışmaları hükümetin çıkardığı yasaları da içermelidir. Bu doğrultuda Resmi Gazete'nin de izlenmesi gerekir. Mevzuattaki (yasa, kanun hükmünde kararname, tüzük ve yönetmelikler) değişiklikler işletme için bir kriz doğurabilir.

Özel çıkar grupları da bir potansiyel kriz kaynağı olabilir. Bunların faaliyetlerinin izlenmesi yararlıdır. Bu grupların kaygılarını paylaşmak için onlarla diyalog kurmak gerekir. Bu gibi faaliyetlerin tipik örneği, çeşitli doğa koruma örgütleri ile işletmelerin arasındaki ilişkidir. Bir restoranlar zincirinin özürülüler ile kurduğu ilişki de bu duruma örnek verilebilir.⁴¹

Erken uyarı sisteminin geliştirilmesi ve kriz tehlikesinin önceden doğru olarak sezilmesi için iki önemli şeyin yapılması gereklidir: Birincisi böyle bir izleme faaliyetinde görevli

⁴⁰ Ian I. MITROFF ve Christine M. PEARSON. *Crisis Management*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1993.s.10.

⁴¹ Peter Sheldon GREEN. *Şirket Ününü Korumanın Yolları*, (Çev. A.Ersoy), İstanbul: Financial Times Yayını, 1996. s.74-75.

olanların yapmakta oldukları işin tam olarak bilincine varmaları sağlanmalı ve bu kişilere belirlenen kriz alanları konusunda tam bilgi verilmelidir. İkincisi, erken uyarı işareti olabilecek bir gelişmeyi belirleyen görevlilerin bu bilgiyi hızlı bir şekilde tepe yönetime iletmesi gerekir. Tepe yönetim gelen bilgilerin koordinasyonundan ve güncelleştirilmesinden sorumludur. İzlemenin sonuçları tepe yönetim tarafından doğru olarak değerlendirilmezse, izleme görevi yapan kişilerin dosyalarında kalırsa bu faaliyetin bir yararı olmaz. Benzer şekilde neyin araştırılacağı bilinmeden gelişmiş izleme faaliyetleri yürütülürse izlemenin yararı azalır. Ayrıca izlemeden elde edilen sonuçlar, bunları kullanabilecek herkesin kullanımına sunulmalıdır.

Öte yandan bir işletmenin sinyal alma mekanizması olsa bile bu yeterli olmayabilir. Özel bir kriz tipi için geliştirilmiş sinyal alma mekanizması, diğer çeşit krizlerin uyarıcı sinyallerini toplamayabilir. Sözelimi teknik hataların uyarıcı sinyallerini belirlemek için geliştirilmiş bir denetim programı, zayıf işletme kültürünün ya da bozulan ahlakın göstergesi olan düşük motivasyon gibi bir duruma karşı uyarıcı olmayacaktır.

2000'li yıllara girerken kullandığımız yeni teknolojik faktörler bilgi akışını kolaylaştırmış ve çabuklaştırmıştır. Sözelimi faks makinaları, e-posta, video-konferans vb. araçlar dünya çevresinde görsel ve işitsel bilginin dolaşımına hız katmıştır. Aynı zamanda bilgi toplamak (yazı, fotoğraf, video vb.) ve ilgili kişilerle bağlantı kurmak teknolojik faktörlerdeki gelişmelerle çok daha kolay hale gelmiştir. Bütün bunlar işletmelerin özellikle halkla ilişkiler sorumluları için önemli birer kaynaktır. Video-konferans teknolojisi sayesinde dünyanın dört bir yanındaki işletme yetkililerinin birbirleriyle iletişim kurmaları, küresel konferans yapmaları, uluslararası basın açıklamalarında bulunmaları ucuz ve hızlı bir yol haline gelmiştir.⁴² Sözelimi büyük bir işletmenin ürettiği bir gıda ürünüde kullandığı bir maddenin kansere yol açtığı ortaya çıktığında işletme ürünü pazardan geri çekebilmek için binlerce tedarikçi, pazarlama yetkilisi vb. ile kısa bir sürede iletişim kurmak zorunda kalacaktır. Aynı zamanda bütün işletme yetkilileri gelişmeleri anında takip etmek isteyeceklerdir. Tepe yönetim stratejiler geliştirecek, medya konu ile ilgili bilgi isteyecektir. Tüm bu bilgi

alışverişinin eş zamanlı ve hızlı bir şekilde yapılabilmesi günümüzde ucuz ve güvenilir bir hale gelmiştir. Ayrıca günümüzde işletmeler yine video-konferans teknolojisi sayesinde genel merkezlerinden binlerce kilometre uzakta olsa dahi bilgi alabilmektedirler. Herhangi bir kriz durumuyla karşılaşan işletme bu yolla kısa bir sürede başka işletmelerin aynı durumda yaşadığı deneyimlerden türlü dersler çıkarabilmektedir. Sonuçta tüm bu teknolojik gelişmeler işletmelerin önünü açan gelişmeler olarak değerlendirilebilir.

KRİZE HAZIRLIK VE KRİZİ ÖNLEME

Kriz ortaya çıkmadan yapılan çalışmalar ya da krizi önleme çalışmaları potansiyel bir krizi denetim altına almada en basit ve en ucuz yol olmasına rağmen çoğu zaman atlanan bir basamaktır. Problem çoğu yöneticinin krizi kendi çabalarıyla önleyebileceğini düşünmesinden kaynaklanır. Bu durumu başka bir deyişle yöneticilerin kendilerine olan özgüvenlerinin fazla olması olarak değerleyebiliriz.

Sözgelimi, 1984'de Hindistan-Bhopal'de gaz sızması sonucu 2 binden fazla kişinin ölümüyle sonuçlanan olayda (Union Carbide Şirketi krizi) kurbanlar temel güvenlik önleminden (methyl isocyanate gazını solumayı önlemek için ağzı ve burnu ıslak bezle kapatma) haberdar edilmiş olsalardı, birçoğu bugün hayatta olmayı başarabilirdi.⁴³

Krize hazırlıklı işletmeler, kriz sırasında normal işlerin sürdürülmesi için geliştirdikleri kısa ve uzun vadeli programlarını uygulamaya koyarlar. Bu program asgari işlerin yönetilmesi için gerekli hizmetlerin ve yöntemlerin belirlenmesini, işlerin devamı için sorumlulukların kararlaştırılmasını ve alternatif uygulama alanlarının geliştirilmesini içermektedir. Sözgelimi bir banka şubesinde kısmen bir yangın çıktığında şube, diğer şubelerden yardım alarak başlıca hizmetlerini sürdürebilmelidir. Banka şubesinin bu

⁴² John BIRCH. "New Factors in Crisis Planning and Response", **Public Relations Quarterly**, bahar, 1994, s.31-34.

⁴³ FINK, s.168-189.

amaçla hazırlanmış birtakım alternatif iş akışlarını önceden planlamış olması gerekir.(First Interstate Bankası Los Angeles şubesinin yaptığı gibi⁴⁴)

Öte yandan, kriz dönemlerinde alınan önlemler kadar, bu önlemlerin telaşsız ve başarılı bir şekilde uygulanması önemlidir. Bir İngiliz çalışma grubu, kriz döneminde alınan önlemler bakımından işletmelerin başarılarını karşılaştırmıştır.⁴⁵

İŞLETMENİN MÜCADELE YÖNTEMİ	BAŞARILI (%)	BAŞARISIZ (%)
• Varlıkları azaltmak	93	7
• Yönetimi değiştirmek	87	13
• Mali denetimi sıklaştırmak	70	30
• Maliyetleri düşürmek	63	37
• Borçları yeniden düzenlemek	53	47
• Pazar geliştirmek	50	50
• Örgütsel değişikliğe gitmek	47	53
• Ürün geliştirmek	40	60
• Başka işletme satın almak	30	70
• Yeni yatırımlara gitmek	30	70

Tablo 2. Kriz dönemi önlemleri

Kaynak: Melek Vergiliel TÜZ. **Kriz Döneminde İşletme Yönetimi**. Bursa: Ekin Kitabevi Yayını, 1996. s.71, tablo 4.

Tablo 2’de verilen bu araştırmanın sonuçlarına göre, genelde alınan önlemlerin tasarrufa yönelik olduğu görülmektedir. Ayrıca aynı önlemlerle bazı işletmeler başarılı, bazıları ise başarısız olmaktadır. Bu durum işletmelerin büyüklükleriyle, faaliyet gösterdikleri sektörle vb. açıklanabilir.

Krize hazırlık aşamasında öncelikli olarak işletmenin erken uyarı sistemleri aracılığıyla yakaladığı verileri kullanarak krize karşı hazır olması ve önlemler alabilmesine

⁴⁴ MITROFF, s.12.

⁴⁵ TÜZ, s.71.

yardımcı olan mekanizmaları kurması gereklidir. Bu mekanizmaları şöyle sıralayabiliriz:

- Kriz planının oluşturulması
- Kriz el kitabının hazırlanması
- Kriz yönetim takımının kurulması
- Kriz denetim merkezinin kurulması
- Planın test edilmesi ve eğitim

Kurulacak olan bu hazırlık ve önleme mekanizmaları erken uyarı sisteminden gelen bilgileri kullanarak, olası bir krizle ilgili alınacak önlemler konusunda yönetime bilgi iletir. Krize hazırlık ve önleme mekanizmalarının sağlıklı biçimde işlemesi için erken uyarı sinyallerinin etkili biçimde izlenmesi zorunludur.

Kriz planının oluşturulması

Plan geniş anlamda tutulacak yol ve davranış biçimi demektir. Planlamayı ise amaçlar ile bunlara ulaşmayı sağlayacak araç ve olanakların seçimi veya belirlenmesi diye tanımlayabiliriz.⁴⁶ Yönetimde söz hakkına sahip olan herkes bir gün krizle yüz yüze gelinebileceğini kabul ederek buna göre planlarını yapmalıdır. İş hayatında krizler tıpkı ölüm, vergi vb. kabullenilmesi gereken hayatın gerçeklerindedir. Bu gerçekleri kabullenmeyi zayıflık ya da korku olarak değil, olası sorunlara karşı hazırlık düşüncesiyle görmek gerekir.⁴⁷

Krizlerle uğraşabilmek için planlar yapmak gerekmektedir (faaliyet planları, iletişim planları, vb.). Çoğu havayolu işletmesinin hazırda bekleyen kriz takımları, özel iletişim ağları ve detaylı faaliyet planları vardır. Ayrıca günümüzde pek çok işletmenin doğal afet olasılığına karşı bilgisayar destek sistemleri bulunmaktadır. Doğal afet gibi durumlarda planlama çok daha büyük önem taşımaktadır. ABD’de ağustos 1989’da 1000 kişilik bir federal afet ekibi San Fransisco’da bir deprem sonrası kurtarma

⁴⁶ CEMALCILAR, s.99.

⁴⁷ FINK, s.56.

operasyonunu test etmişlerdir. Altı hafta sonra aynı bölgede meydana gelen Loma Prieta depremi sonunda uygulama planından kazanılan deneyimlerle pek çok hayat kurtarılmıştır.⁴⁸ Bu olay doğal afet durumlarında planlamanın önemine işaret etmektedir.

İşletmelerde kriz planlamasını zorunlu kılan bir diğer faktör kriz anında karar verme aşamasında yaşanan paniktir. Karar verme sürecinde yöneticilerin üzerinde yoğun bir baskı vardır. Kriz anında krizden etkilenen bütün çıkar grupları kriz ve yönetimiyle ilgili bilgi almak isterler. Bu baskı krizin neden olduğu sorunlarla birleşince panik yaratır ve yanlış kararlar verilmesine yol açabilir. Paniğin yarattığı bu yanlış kararları önleyebilmek için kriz anında ihtiyaçlara cevap verebilecek bir plan yapılarak belirsizlikleri önlemek en doğru yoldur.

Kriz planlamasında amaç muhtemel krizi her şey sakın ve düzenliyken denetim altına almaktır. İşletmelerde kriz planını zorunlu bir ihtiyaç haline getiren faktörlerden birincisi zaman kısıtlamasıdır. Kriz anında işletmenin önlem alabilmesi için yeterince zamanı yoktur. Kriz etkilerini çok çabuk gösterir ve kısa sürede denetimden çıkabilir. Zamanın iyi kullanılması **olası krizlerin** belirlenerek önceden hazırlık yapılmasına bağlı olacaktır.

İşletmede olası krizlerin belirlenmesi

Hiç bir işletme karşılaşılabileceği bütün krizleri tahmin edemez. Fakat her işletmenin olası krizlere karşı alabileceği önlemler vardır. İşletmelerde olası krizler belirlenirken iki ayrıma gidilebilir:

- Genel nitelikli krizler
- Sektörel nitelikli krizler

Bunlar çıkabilecek krizin niteliğiyle ilgilidir. **Genel nitelikli krizler** başlığı altında değerlendirilen krizler ülkenin içinde bulunduğu koşullar ile yakından ilgili, dış çevre faktörleriyle oluşan krizlerdir. **Sektörel nitelikli krizler** başlığı altında değerlendirilen

⁴⁸AUGUSTINE, s.151.

krizler ise işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörlerde görülen krizlerdir.⁴⁹ İşletmenin faaliyet gösterdiği sektörde ortaya çıkan gelişmeler aynı sektördeki işletmeler üzerinde benzer etkiler bırakmaktadır. Böylece bir işletmenin olumlu ya da olumsuz deneyimlerinden yararlanma olasılığı ortaya çıkar. Eğer işletme yeni kurulmuşsa daha önceden karşılaştığı durumlardan yararlanma olasılığı ortadan kalkar. Bu durumda faaliyet gösterdiği sektörü incelemek, kendine yakın bulunduğu işletmelerin deneyimlerinden yararlanmak gerekir.⁵⁰

İşletmeler öncelikle karşılaşma olasılığı yüksek kriz durumlarıyla ilgili hazırlıklar yapmalıdırlar. Sözgelimi, kimyasal maddelerle üretim yapanlar olası bir patlama ya da gaz sızıntısına hazırlıklı olmalıdırlar. Aynı şekilde gıda maddesi üretenler gıda zehirlenmesine; havayolları işletmeleri kazalara ve kaçırma olaylarına; banka, borsa, sigorta vb. mali kurumlar bilgisayar ortamındaki kayıtların kaybedilmesine karşı hazırlık yapmalıdır.⁵¹ Yapılan bir araştırmaya göre genel ve sektörel nitelikli krizler genel olarak şu şekilde belirlenmiştir*:

⁴⁹ R.L. DILENSCHNEIDER ve Richard C. HYDE. "Crisis Communications: Planning for the Unplanned", **Business Horizons**, ocak-şubat, 1985.s.40.

⁵⁰ Adiba KHAN. "Draft: Garden Pride Policy on Crisis Management", **Garden Pride Inc. web sitesi**, <http://www.GardenPride.com>, 1997.

⁵¹ LIGHT, s.51.

* Özellikle gıda ve ilaç sektöründe faaliyet gösteren işletmeler "krize" ve "kriz yönetimine" diğer işletmelerden daha çok duyarlılık göstermektedirler. Bunun nedeni ise "insan sağlığıyla" doğrudan ilişkili olmalarıdır. Gıda ve ilaç endüstrisinde faaliyet gösteren bir işletmede küçük bir dikkatsizlik sonucu meydana gelen zehirlenme, bayatlama vb. olay kısa sürede basına yansımakta ve işletmenin yıllar boyu oluşturduğu imaj, itibar zedelenmektedir. Bu yüzden bu araştırmaya örnek olarak "gıda sektöründe" faaliyet gösteren bir işletmenin karşılaşılabileceği sektörel nitelikli krizler değerlendirilmektedir.

GENEL NİTELİKLİ KRİZLER	SEKTÖREL NİTELİKLİ KRİZLER
• Doğal felaketler sonucu oluşan krizler	• Müşterinin ürünü kullanıp hastalanması
• Finansal krizler	• Müşterinin ürün içinde yabancı bir madde bulması
• Yöneticilerin yeteneksizliği	• Müşterinin satılan gıda ürününden zehirlenmesi
• Sendikanın greve gitmesi	• Bir birimin sağlık denetimi sonucu başarısız olması
• Çalışanın fabrikada yaralanması veya ölmesi	• Ürün paketi üzerinde son kullanma tarihinin yazmaması ya da son kullanma tarihi geçmiş bir ürünün raflarda yer alması
• Yanlış ücret politikalarının sonunda işyerinde kamplaşmaların oluşması	• Ürünü taze tutan kimyasal maddelerden birinin tüketicilerde sağlık problemlerine yol açığının ortaya çıkması.
• Üst yönetimde genel yönetim politikasıyla ilgili görüş ayrılıkları	• Bulaşıcı bir hastalık taşıyan personelin gıda ürünleri aracılığıyla bu hastalığı müşterilere bulaştırması
• Yöneticilerden birinin adının yolsuzluğa karışması	• Ürünün son kullanıcılara sağlıksız koşullarda sunulması

Tablo 3. Genel ve sektörel nitelikli krizler

Kaynak: Adiba KHAN. "Draft: Garden Pride Policy on Crisis Management", Garden Pride Inc. web sitesi, tablo1, <http://www.GardenPride.com>, 1997.

Kriz yönetim planı hazırlanırken önce planın genel çerçevesinin çizilmesi yararlı olacaktır. Hazırlık aşamasında kriz yönetim planının şu özellikleri taşımasına özen gösterilmelidir: plan somut biçimde dile getirilmelidir, ölçülebilir olmalıdır, zaman kısıtlamalarını göstermelidir, öncelikleri saptamalıdır ve sorumlulukların paylaşımı tepe yönetim tarafından örgütlenmelidir.⁵²

Öte yandan kriz yönetim planı hazırlarken ulaşılmak istenen amaçlar açık seçik belirlenmelidir. Bu süreçte işletmenin kriz karşısında alacağı önlemlerde önceliklerin belirlenmesi gerekir. Öncelikleri belirlerken işletme şu faktörlere dikkat etmelidir:⁵³

⁵² Sadun EMREALP. **Belediyelerde Kriz Yönetimi**, İstanbul: Kent Yayını, 1990, s.17.

⁵³ GREEN, s.85.

- İnsan sağlığına ve güvenliğine yönelik tehditleri önlenmek
- Bireylere ve kamuoyuna verilebilecek sıkıntıları en aza indirmek
- İşletmenin ticari çıkarlarını korumak

Krize karşı planlama yaparken işletmeler koşulların sık sık değişmesine paralel olarak belirlenen ana hedefleri sürekli gözden geçirmelidirler. Böylece plan güncelliğini korur.⁵⁴ Ayrıca plan çabuk elde edilebilir, anlaşılabilir ve kullanılabilir olmalıdır. Eğer plan birinin kafasındaysa, başka birinin dolabında kilitliyse veya ansiklopedi kalınlığındaysa bir işe yaramaz.⁵⁵ Planların yazılı bir şekilde hazırlanması gerekmektedir. İşletmede bir kişinin planı bilmesi yeterli değildir. O kişi ne yapılacağını bilse bile hazır olmayabilir veya başkalarını örgütleyecek zamanı olmayabilir. Eğer yazılı bir plan hazırlanmamışsa işletme sözgelimi şöyle durumlara karşılaşılabılır:

- Çalışanları haberdar etmek için düzenli bir şekilde bilgi akışı olmayacaktır, bu da gereksiz telefon trafiğine ve zaman kaybına yol açabilir.
- Medya ile iletişim kuracak görevliler hazırlıksız olmaları dolayısıyla yanlış açıklamalarda bulunabilirler. Bu durum ileride işletme için telafi edilmesi zor kayıplara yol açabilir.

Bu örneklerde de görüldüğü gibi nelerin yapılacağı ve kimlerle ilişki kurulması gerektiğinin listesinin yapılması çok önemlidir. Ayrıca, yapılan planın çok katı ve spesifik olmaması gerekir. Başka bir deyişle esnek bir yapının kurulması gerekir.⁵⁶

⁵⁴ Tamer KOÇEL. “İşletmelerde Kriz Durumlarında Yönetim Uygulamaları”, Zaman Yön. ve Kriz Yön. Sem., Gebze, 1993, s.3.

⁵⁵ Kathleen HESSERT. “How to Prepare PR Professionals for the Dennis Rodman’s and Michael Irving’s of Sports”, **Sports Media Challenge web sitesi**, <http://www.sportsmediachallenge.com>, 1998.

Kriz yönetim planı bazı ana noktaları içermelidir.⁵⁷

- Kriz yaratabilecek olası faktörlerin belirlenmesi ve senaryo üretimi
- Kriz yönetim takımının oluşturulması
- Her olağanüstü durumun sonuçları göz önüne alınarak ihtiyaç duyulabilecek kaynakların ve bunlara ulaşılabilirliğin sağlanması
- Kimin neyi, ne zaman yapacağını belirlenmesi
- Krizde görevli personelin kriz anında göreve çağırılması için çağrı planının hazırlanması ve güncel tutulması
- Kriz iletişiminin planlanması ve 24 saat çalışabilir hale getirilmesi. Gerekli donanımın hazır tutulması (basın merkezi, dahili-harici telefon hatları, faks, bilgisayar sistemleri ve internet, telsiz, cep telefonları, televizyon, radyo vb.)
- Planın yazıya dökülmesi, yöneticilere dağıtılması ve test edilmesi

Her konuda çok ayrıntılı planlama yapmak yanıltıcı olabilmektedir. Ayrıca her tür değişkeni tanımlamak ve ölçülür duruma getirmek de gerekli değildir. Önceleri belirsiz olarak görünen değişkenler zaman geçtikçe daha kesin tanımlanabilir şekilde işletmenin karşısına çıkarlar. Bu aşamada kısa vadeli taktik planlara geçilerek işbölümü yapılabilir. Tüm bunlara rağmen bilinmeyenler kalıyorsa işletmenin kendi yaşadığı veya başka işletmelerden öğrenilen deneyimler devreye girer.⁵⁸

Günümüzde kriz yönetimi ve özellikle kriz planları konusunda anket, mülakat vb. araştırmalar yapan üç yazar göze çarpmaktadır. Bu yazarlar Steven Fink, Seton Hall Üniversitesi öğretim üyesi Joseph Z. Wisenblit ve Ian I. Mitroff'dur. Üç yazar da Amerikalıdır. Araştırmalarını Amerikan üniversiteleriyle işbirliği yaparak yürütmüşlerdir. Üç yazar da araştırmalarında örneklem olarak Fortune dergisinin belirlediği büyük Amerikan işletmelerini almışlardır. Fink 1986'da, Wisenblit 1987'de, Mitroff ise 1990 yılında bu araştırmaları yapmıştır.

⁵⁶ DILENSCHNEIDER, s.38.

⁵⁷ Aylin ÖZDEMİR. **Kriz Yönetimi ve Halkla İlişkiler**, İzmir: Ege Yayımları, 1994. s.42.

Krize karşı planlama yapmak bilinci gün geçtikçe yaygınlaşmasına rağmen hala işletmelerde bu bilincin tam olarak yerleştiğini söyleyemeyiz. Kriz yönetimi konusunda danışmanlık da yapan Amerikan yazar Fink “Kriz Yönetimi” adlı kitabında Fortune’ın ilk 500 işletmesini (Amerikanın en büyük işletmeleri) kapsayan bir anket yapmıştır⁵⁹(1986). Bu anketin sonuçlarına göre yöneticilerin yüzde 89’u krizlerin önlenemez olduğunu düşünmektedir. Yöneticilerin yüzde 50’si ise olası sorunlara ilişkin planları, çalışmaları olmadığını belirtmektedir. Yöneticilerin yüzde 97’si bir kriz ortaya çıktığında bununla başa çıkabileceğinden emin olduğunu, gerekli çözümün o anda bulunacağını öne sürmektedir. Bu araştırmanın sonuçlarından göre işletmelerin “krize hazırlık süreci eksikliği” yaşadıklarını çıkarabiliriz.

Wisnblit’in 1987’nin sonlarında Amerikan işletmeleri üzerinde yaptığı araştırmanın sonuçlarına göre⁶⁰ (bu araştırma Fortune 1000, Amerikanın en büyük işletmeleri, Fortune 500 Amerikanın en büyük hizmet işletmeleri ve Fortune 100 Amerikadaki en hızlı büyüyen aile işletmeleri arasında yapılmıştır). İşletmelerin yüzde 80’den fazlasının aşağıda belirtilenleri içeren planları vardır:

- Oluşan krizin nasıl belirleneceği
- İşletme üzerindeki etkisinin nasıl değerlendirileceği
- Kriz durumunda yapılacak işlerin denetim listesi
- Özel koşullar altında alınacak önlemlerin sırası
- Komuta zinciri
- Kriz denetim merkezi
- Kriz yönetim grubunun üyeleri
- Kriz iletişim prosedürleri

⁵⁸ KUKLAN, s.43.

⁵⁹ FINK, s.67-68.

⁶⁰ WISENBLIT, s.39.

Araştırmanın sonuçlarına göre küçük işletmelerin önemli bir bölümü de bu özelliklerin çoğunu kapsayan planlara sahip oldukları halde planları daha az ayrıntılıdır. Sözelimi, küçük işletmelerin yalnızca yüzde 68'inin, kriz ortaya çıkmadan krizin nasıl algılanacağını ayrıntıyla açıklayan planları vardır. Yine bu işletmelerin yalnızca yüzde 57'sinin krizin işletme üzerindeki etkilerinin nasıl değerlendirileceğini belirleyen planları vardır.

Wisensblit ankete cevap veren yöneticilerden, kriz süresince faaliyetlere devam etmek için geliştirdikleri olası planlarının ne olduğunu sorduğunda ise genelde büyük işletmelerin, bir krizin neden olduğu olumsuzlukları değerlemek için yaptıkları olası planları olduğu ortaya çıkmıştır. Bu olası planlar şu faktörleri içermektedir:

- Alternatif üretim seçenekleri (grevede iken üretimi diğer fabrikalara kaydırmak yoluyla vb.)
- Ürünlerin geri toplanması (hatalı bir üretimde hatalı ürünleri değiştirerek vb.)
- Ana satıcıların değişmesi (ürünler tüketiciye zamanında ve istenilen şekilde ulaşmadığında ana satıcıları değiştirerek vb.)
- Planlanmış reklamların geri alınması (hedef kitleyi değiştirerek vb.)

İşletmelerin yaptığı planlar kadar önemli olan bir diğer konu da işletmenin kültürünün planlar üzerindeki etkisidir. Mitroff yöneticilerle yaptığı görüşmelerde şu sonuçları çıkarmıştır: tepe yöneticiler kriz denetimini ve kriz planlamasını ciddiye almamalarına gerekçe olarak "Herhangi bir krizi yönetemeyecek kadar çok büyüğüz. Kazalar sadece iş yapmanın bir bedelidir. Kriz yönetimi mali olarak karşılayamayacağımız bir lüktür. Eğer önemli bir kriz olursa, başka birileri bizi kurtarır." bahanelerini göstermektedirler.⁶¹ Bu sonuçlar işletme kültürünün kriz yönetiminde etkili olduğu göstermektedir. Özellikle aile işletmeleri ve küçük işletmeler süregelen işletme kültürünün etkisiyle kriz planlarını mali olarak karşılayamayacaklarını öne sürmektedirler.

⁶¹ MITROFF, s.15.

Son olarak kriz planının çalışanlar üzerindeki etkilerini Albrecht şöyle değerlendirmektedir:⁶² İnsanların bilebileceği, gözden geçirebileceği, öneriler ve düzeltmeler yapabileceği planlar yaptığınızda bu planlar çalışanlarınıza şöyle bir mesaj verir: “Burada olan herşeyle ilgiliyiz. Bu işletmenin sağlığı, güvenliği ve devamlılığı ile ilgiliyiz ve bizim doğru yolda olmamıza yardımcı olacak fikirlerinize ve tekliflerinize ilgi duyuyoruz.”

Kriz el kitabının hazırlanması

Kriz el kitabı kriz takımı üyelerinin kriz anında ihtiyaçları olabilecek tüm bilgileri içeren ve ilk başvuracakları kaynaktır. Kriz yönetiminin “kim, ne, nerede ve ne zaman?” sorularını kriz el kitabı cevaplar. Bir krizin kritik saatlerindeki yol gösterici kaynağıdır. Bu el kitabının kolay anlaşılabilir, yöneticilerin evlerinde mevcut, personel tarafından bilinen bir kılavuz olması gerekir. Kriz el kitabı geniş hacimli ve sindirilemeyecek kadar kalın bir cilt olmamalıdır. Bunun yanında kitapta yer alan bilgilerin güncel olması için sürekli denetlenmesi gerekir. Bir krizde olabilecek en kötü durum, el kitabının kriz sırasında incelenmeye başlanmasıdır.⁶³

Kriz el kitabının biçimini örgüt kültürü belirlemektedir. Bununla birlikte kriz el kitabının iyi bir başvuru kaynağı olabilmesi için işletmedeki kriz yönetim koşulları, kriz sırasında işletme için öncelikli olan konular, sorumlulukların dağıtımı, kriz ilan etme yöntemleri ve donanım için gerekenler ayrıntılı olarak belirtilmelidir. Sözgelimi, ürünün beklenmeyen bir yan etkisi ortaya çıktığında ve pazardan çekilmesine karar verildiğinde, geri toplama için çok kesin ayrıntılı yöntemlerin olması gerekir. Bunlar kriz el kitabının içinde değil ayrı bir belgede ek olarak yer almalıdır. Kriz el kitabı aynı zamanda bir eğitim malzemesidir. İyi bir kriz el kitabının şunları içermesi gerekmektedir:

⁶² ALBRECHT s. 121

- Kriz yönetim planının amaçlarını gösteren bir giriş bölümü
- Kriz yönetim takımını oluşturan bireyler ve sorumlulukların dağılımı
- İşletmede kriz yönetim takımı dışında kalan sekreter, resepsiyon görevlileri, telefon santrali görevlileri vb. diğer personelin kriz sırasında yapacağı işler
- Kriz yönetim takımı üyelerinin, diğer çalışanların, kamu kurumlarının, acil durum servislerinin, önemli müşterilerin ve medya üyelerinin adları, adresleri ve telefon numaraları
- İşletmenin ürünleri ya da hizmetleri, bunların kalitesi, dağıtımı, pazarlaması ve satış sistemleri hakkında bilgiler içeren özet raporlar

Kriz yönetim takımının kurulması

Kriz, tanımı gereği herhangi bir alanda olağandışı ve zor koşulların ortaya çıkması olduğuna göre o koşullarla karşılaşan insanların kararları ve uygulanan yönetim şekli de olağandışı olur. Böyle durumlarda olay mahallinde bulunanlar panik davranışları gösterirler. Sözelimi herkes birbiriyle çelişen ya da birbirinin karşıtı olan bazı önlemleri bağıırır, biri “kapağı aç!” derken, öbürü “kapağı kapa!” der. Biri “sağ tarafa!” derken öteki “sol tarafa!” der. Acele davranma gereği vardır, ancak çok zaman bu kendi başına bir amaç haline gelir; yani çalışanlar koşturur ama bir sonuç çıkmaz. Belki koşturanlar yapmaları gereken şeyi yaptıklarını düşünürler ve rahatlarlar. Ama bu sahiden yapılması gereken şeyin yapıldığı anlamına gelmez. Kriz durumlarında genellikle koşmayan ve bağıırmayan, paniğe kapılmayan, bildiği işi yapmaya devam eden birkaç kişi vardır. Dolasıyla onlar işi götürürler.⁶⁴

İş hayatında krizlerin kaçınılmaz olduğunu kabul edersek, krizleri ele almak için planlar ve politikalar oluşturmak ve bunları gözden geçirmek için de kriz yönetim takımı oluşturmak gerekir. Bu takımın oluşturulması işletmenin kendini işin sorumluluğuna vermesinin göstergesi olacaktır.⁶⁵ Takım işini etkili bir şekilde yaparsa öncelikle oluşan

⁶³ GREEN, s.116.

⁶⁴ Murat BELGE. “Kriz Davranışları”, **Radikal**, (7.2.1998), s.5.

⁶⁵ REGESTER, s.63.

krizin tehlikesini en aza indirgeyecek, işletme itibarına gelen zararı azaltacak ve örgütün kültürünü olumluya doğru değiştirecektir.

Kriz yönetim takımının görevleri şunlardır:⁶⁶

- Her çeşit krizi vaktinde algılamak ve önerileri değerlemek
- Krizle ilgili stratejiler ve yöntemler geliştirmek
- Politikaların ve yöntemlerin uygulanabilirliğini denemek
- Kriz boyunca rutin işlerin yürümesini sağlamak

Kriz yönetim takımı krizin etkin olarak yönetilebilmesi için gerekli rehberliği sağlayacak yöneticiler ve uzmanlarla sınırlı olmalıdır. Karar verme aşamasında gerektiğinden fazla yönetici ve uzmanın bu sürece katılması takımın ana konular üzerinde yoğunlaşmasını engelleyebilir ve esas problemin göz ardı edilmesine yol açabilir.⁶⁷ Kriz yönetim takımı üyelerinin kimlerden oluşacağı işletmenin faaliyetlerine göre farklılıklar gösterse de her kriz yönetim takımında bulunması gereken temel bir uzman grubu vardır. Bu uzman grubu şu üyelerden oluşabilir: Genel müdür, halkla ilişkiler sorumlusu, finans sorumlusu, insan kaynakları sorumlusu, hukuk danışmanı, üretim yöneticisi ve teknik uzmanlar. Krizin niteliğine bağlı olarak takımın bileşiminde değişiklik yapılabilir. Sözgelimi işçi eylemlerinden kaynaklanan bir kriz insan kaynakları yöneticisinin olarak takımda sürekli yer almasını zorunlu kılabilir. Holdinge bağlı bir işletmedeki kriz durumunda ise o bağlı işletmenin genel müdürünün takımın bir üyesi olması gerekir.

Regester bazı tavsiye edilen üye türlerinin özelliklerini şöyle değerlemektedir:⁶⁸

- Fikirler üreten birey. Sürekli yeni fikirler ve öneriler getiren yaratıcı bir üyedir. Bazı fikirleri abartılı olabilir fakat bazılarının gerçek değeri vardır. Kriz yönetimi takımı lideri için önemli olan uygulanabilir fikirleri ayırarak diğerlerini dikkate almamaktır.

⁶⁶ REGESTER, s.65.

⁶⁷ GREEN, s.109.

⁶⁸ REGESTER, s.64-65.

- İletişimci. Hem takım içinde, hem takım dışında bilgi akışına yardım eden üyedir.
- Felaket taciri. Önerilen her çözümün ve fikrin olumsuz bir yanını ortaya çıkaran, tartışma ortamı yaratmaya çalışan bir üyedir.
- Muhasebeci. Kriz sırasında olup biten her şeyin, alınan kararların, hazırlanan planların, basın açıklamalarının vb. bütün kayıtların mükemmel bir şekilde tutulmasını isteyen, düzenli bir üyedir.
- Hümanist. Çözümleri daima problemin insanla ilgili yanına dayanan insancıl bir üyedir.

Takım ileri görüşlü, soğukkanlı, hızlı ve anlaşılır kararlar verebilen, statülerine örgüt, iş ve politik çevre hakkındaki bilgilerine göre dikkatle seçilmiş profesyonellerden oluşmalıdır. Genellikle kriz yönetimi takımı lideri işletmelere göre genel müdür, yönetim kurulu başkanı sıfatlarını taşıyan tepe yöneticisidir.

Kriz ya da kriz uygulamalarında farklı liderlik tarzları ortaya çıkar. İnsancıl ve katılımcı bir lider genellikle en etkili kriz yönetim takımı lideriyken, bazen acil durumlarda hızlı karar veremeyebilir. İşletme böylece zaman kaybeder. Diğer taraftan otoriter bir lider takımın yaratıcılığını ortadan kaldırabilir. Ayrıca takım üyelerinin farklı yaklaşımlarını tanımak, kriz boyunca üyeleri kaynaştırmak takım lideri için çok önemlidir. Kriz yönetim takımı lideri karar verirken kimlerin işletmenin yanında olduğunu bilmeli ve onların işletmeye etkilerini görebilmelidir. Bu amaçla hükümet, yerel politikacılar, çevreciler vb. grupları takip etmeli, bunların işletmeye zarar verme olasılığını şartlara göre değerlemelidir.

Wisnblit'in 1987'nin sonunda Amerikan işletmeleri arasında yaptığı araştırmanın sonuçlarına göre⁶⁹ küçük işletmelerin (Fortune 100, Amerikada en hızlı büyüyen aile işletmeleri) kriz yönetim takımları ortalama 14 kişiden oluşmaktadır. Bunu büyük işletmeler 11 üyeye, orta büyüklükteki işletmeler ise 8 üyeye takip etmektedir. Küçük işletmelerin kriz yönetim takımları genellikle krizi asıl ele alan kişiler olan tepe yöneticilerden oluşmaktadır. Kriz yönetim takımı olan işletmelerin yarısından fazlası

⁶⁹ WISENBLIT, s.37-38.

(yüzde 53) takımlarını kriz uygulamaları yoluyla eğitmektedirler. Takımlardan yüzde 23'ü işletmenin patronu tarafından, yüzde 13'ü profesyonel yönetici veya yetkili başkan tarafından, yüzde 23'ü başkan vekili tarafından, yüzde 14'ü danışman tarafından, yüzde 6'sı diğer yöneticiler tarafından yönetilmektedir. (yüzde 19'u takım liderinin sıfatını açıklamamıştır.)

Bu konuda Mitroff'un Southern California Üniversitesi (USC) Kriz Yönetimi Merkezi işbirliğiyle 1990 baharında ve kışında Fortune 1000 işletmeleriyle (Amerikanın en büyük işletmeleri) yaptığı araştırmanın sonuçlarına göre,⁷⁰ işletmelerin yaklaşık yüzde 75'inin kriz yönetim takımı vardır. Ankete katılan yöneticilerin yüzde 90'dan fazlası tepe yönetimin kriz yönetim takımında temsil edilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Öte yandan yüzde 80'i kriz yönetiminin yalnızca tepe yönetimde ele alınmasına karşıdır. Anketi cevaplayan yöneticilerin yüzde 75'i işletmenin bütün seviyelerindeki çalışanların (işçilerin bile) kriz yönetim takımında temsil edilmesini gerektiğine inanmaktadırlar. Bu çalışmanın da sonuçlarını da değerlemeye alırsak, kriz yönetim takımı farklı bakış açılarına ve farklı eğitim düzeylerine sahip üyelerden oluşturulmalıdır. Böylece takımın subjektif kararlar vermesi önlenir. Üyeler eşgüdüm yeteneği olan, geleceği görebilen ve iletişim yeteneği gelişmiş bireyler arasından seçilmelidir.

Kriz denetim merkezinin kurulması

Kriz takımı üyelerinin biraraya gelip çalışabileceği ve kriz anında bilgi akışının çabuk sağlanması için iletişim araçlarıyla donatılmış birime "kriz denetim merkezi" denir. Kriz denetim merkezinde olması gereken iletişim araçları şunlardır: dahili ve harici telefon hatları, faks, televizyon, radyo, bilgisayar ve internet bağlantısı, uydu alıcısı, video konferans sistemi, telsiz, mobil telefonlar vb. Bu iletişim araçlarının yanında tepegöz, video, slayt projektör, fotokopi makinası, bilgisayar yazıcısı, yazım için gerekli araçlar ve uygun bir oturma düzeni gereklidir.⁷¹

⁷⁰ MITROFF s. 127.

Kriz durumunda kriz takımı üyeleri bu birimde toplanırlar. Üyelerin dış dünyanın baskısından ve spekülasyonlardan uzak tutulması amacıyla kriz denetim merkezi işletmenin merkezinden ayrı bir yerde veya merkez içinde çevre baskısından yalıtılmış bir ortamda kurulmalıdır. Kriz anında krizle ilgili tüm bilgiler bu birime akar, hemen değerlendirilir, gerekli kararlar verilerek stratejiler geliştirilir. Yönetim kurulu bilgilendirilir. Böylece kriz denetim merkezi, tüm bilgilerin aynı birimde toplanmasını, anında değerlendirilmesini ve en yetkili kişilerle birlikte hemen karar verilerek uygulamaya geçilmesini sağlar. Bu yöntemin yürütmeyi hızlandırma özelliği vardır.⁷²

Öte yandan kriz denetim merkeziyle eşgüdüm sağlayabilecek bir basın merkezi de kurulmalıdır. Basın merkezinde medya üyeleri rahatça çalışabilmelidir. Benzer iletişim araçları bu basın merkezinde de bulunmalı, merkez basın toplantısı yapabilecek nitelikte olmalıdır. Basın merkezi kurmanın iki önemli avantajı vardır: Birincisi, kriz denetim merkezinden gelen bilgiler halkla ilişkiler sorumlusu tarafından basın merkezine iletilir. Böylece medyaya, tüketicilere, devlete vb. gruplara kontrollü bir şekilde gerekli olan yazılı ve sözlü açıklamalar yapılır. Kriz yönetim takımı doğrudan bilgi alış verişiyle zaman kaybetmez. İkincisi de bu yolla medya olup bitenler hakkında kurumun ne kadar sorumlu ve ilgili olduğunu görür.

Bazı yazarlar kriz denetim merkezine savaş odası, durum odası vb. isimler vererek askeri ve politik terimlere işaret etmektedirler. İngiltere’de tümüyle kriz yönetimi üzerinde uzmanlaşmış olan Regester danışmanlık şirketinin genel müdürü Michael Regester kriz denetim merkezinin yanında camla ayrılmış bir bölüm önermektedir. Bu bölüme “sessiz oda” adını vermiştir. Regester’e göre sessiz oda kriz yönetim takımı liderine ayrılmıştır. Lider üyelerin çalışmalarını buradan görür, istediğinde dahili mikrofon aracılığıyla konuşmaları dinler. Aynı zamanda istediğinde mikrofonu kapatıp sessiz bir ortamda önemli kararlar verebilir. Sessiz odanın ikinci avantajı da şudur: lider başbakan, bakan, yönetim kurulu başkanı vb. önemli kişilerle buradan telefon görüşmesi yapabilir.⁷³

⁷¹ REGESTER, s.128.

⁷² TÜZ, s.85.

⁷³ REGESTER, s.130.

Planın test edilmesi ve eğitim

Eğer kriz yönetimi planının gerçekte çalışıp çalışmadığı test edilmemişse bu planın hazır durumda tutulmasında bir yarar yoktur. Kriz bir değişimdir ve ilk aşamada önemli olan örgüt üyelerini bu değişime hazırlamaktır. İkinci aşamada krizle yakından ilgili olabilecek kişiler başka bir deyişle kriz yönetim takımı üyeleri krize karşı hazırlanmalıdırlar.⁷⁴

Kriz yönetimi etkinliğini ve hazırlık derecesini test etmenin en iyi yolu sahte bir kriz yaratarak (senaryo) kriz koşullarında sistemlerin ve insanların nasıl çalıştıklarına bakmaktır.⁷⁵ Bu testler mümkün olduğu kadar gerçekçi olmalıdır. Bunu yapmanın geçerli bir yolu senaryonun her adımını ayrıntılı biçimde daktilo ederek ayrı zarflara koymaktır. Her zarf kriz yönetim takımı başkanına verilir. Sözgelimi kriz yönetim takımı başkanı saat 10:15'te şöyle yazılı bir talimat alabilir: "Manchester'deki fabrikamızın müdüründen ana depolama merkezinde veya yakınında bir patlama olduğunu öğrendiniz. Bazı işçilerin durumu bilinmiyor, ölü ya da yaralı olabilirler. Medya olayın üzerinde. Bazıları fabrikaların giriş kapılarına geliyor. Pek çoğu telefonda. Manchester milletvekili şu an konuşmak için telefonda sizi bekliyor. Bu durumda ne yaparsınız?"⁷⁶

Benzer durumlarda dışarıdan yardım alınabilir. Bir uygulama yaparken dışarıdan uzman yardımı almanın bir çok avantajı vardır. Ayrıca yerel polis, itfaiye yetkilileri vb. otoritelerin de uygulamalara katılması teşvik edilmelidir.⁷⁷ Uygulamanın yapılması bir dizi zayıf noktanın, özellikle kişilerin performansları ile ilgili olanların belirlenmesini sağlayacaktır. Ancak kriz yönetiminde bir eğitim aracı olarak önceden yaşanmış bir kriz deneyiminin yerini bu uygulamalar tutamaz. İşletmeler kendi yaşadıkları krizlerden çok daha öğretici dersler çıkarırlar.

⁷⁴ TÜZ, s.63-64.

⁷⁵ GREEN, s.152.

⁷⁶ REGISTER, s.77.

⁷⁷ WISENBLIT, s.40.

Kriz yönetme yeteneği sırandıktan sonra, sonuçlar analiz edilmeli, yöntemlerde gerekli düzeltmeler yapılmalı ve çalışanlara ek eğitim verilmelidir. Ancak her kriz farklıdır ve her krizde beklenmeden oluşan bir öğe bulunur. Eğitim ve hazırlığın düzeyi ne olursa olsun bunlar gerçek bir kriz durumunda başarı düzeyini garanti etmezler.

Kriz anında iletişim yönünden kilit noktada bulunacak ve kamuoyuyla bağlantı kuracak kişilerin iletişim, insan ilişkileri, medyayla ilişkiler ve halkla ilişkiler konularında önceden eğitilmiş olmaları gerekir. Büyük bir kriz sırasında işletmenin performansının ve tavırlarının kamuoyunda algılanması, büyük ölçüde işletme sözcüsünün yarattığı izlenimle şekillenecektir. Genellikle bu kişi televizyon, radyo ve basından türlü sorularla karşı karşıya kalacaktır. Bu deneyim ve eğitim olmadan yapılacak bir iş değildir. Danışman şirketlerden sağlanabilen bu tür bir eğitim işletme sözcüsü olarak görev yapacak tüm tepe yöneticilere sağlanmalıdır.⁷⁸

KRİZİN DENETİM ALTINA ALINMASI

Krizin denetim altına alınması aşamasını çeşitli yazarlar “duruma hakim olma” veya “zarar kontrolü” olarak da tanımlamışlardır. Kriz yönetimi sürecinin bu aşamasının temel amacı krizin etkilerini önleyerek durdurmaaktır. İşletmenin erken uyarı sistemleri aracılığıyla yakalanan kriz sinyalleri, kriz önleme ve korunma mekanizmalarını harekete geçirir. Tepe yönetim gelen bilgiler doğrultusunda krizi önlemeye yönelik harekete geçer. Bu aşamada kriz iletişimi ön plana çıkmaktadır. Yönetimin medya ile, çıkar gruplarıyla iletişim kurarken bazı ilkelere uyması gerekmektedir. Aksi takdirde zayıf bir kriz iletişimi kâr oranından çalışanların moraline kadar işletmeyi pek çok yönden olumsuz etkileyecektir. Bazı durumlarda erken uyarı, önleme ve korunma mekanizmaları etkili biçimde çalışsa da kriz durumundan tamamen kurtulmak mümkün olmayabilir. Bu nedenle tepe yönetimin, kriz yönetiminin ilk iki aşamasında elde ettiği verileri kullanarak krizin gelişimini izlemesi ve gerekli önlemleri alması gereklidir. Bu aşamada tepe yönetim tek bir kişiyi işletme sözcüsü olarak seçmelidir ve kamuoyuna

⁷⁸ GREEN, s.157.

bütün açıklamaları bu kişi yapmalıdır. Ayrıca çalışanların ya da işletmeyle ilişkisi olan kişilerin (müşteriler, ortaklar vb.) olan biteni medyadan öğrenmek zorunda kalmaması için gereken özen gösterilmelidir.⁷⁹

Denetim altına alma aşamasında işletme için önemli kararların kısa sürede alınması ve önceliklerin belirlenmesi gerekir. Çünkü faaliyete geçilip önlemlerin alındığı adım krizin denetim altına alınması aşamasıdır. Karar vermek, kararı kısa sürede vermek işletme için son derece önemlidir.⁸⁰ Bu aşamadaki en önemli sorun bilinmeyen noktaların, eksik bilgilerin farkında olunmamasıdır. Elde çok az veri olabileceği gibi, yeterince, fazla bilgi olduğu halde önemli olanlar seçilemeyebilir. Ayrıca krizlerde yönetim birbiriyle çelişen tavsiyelerle, fikirlerle karşı karşıya kalabilir. Sözgelimi hukuk danışmanları dışarıya bilgi verilmemesi konusunda hassas davranırken, halkla ilişkiler birimi acilen bir basın toplantısı düzenlenmesi için baskı yapabilir. Augustine böyle bir durumda: “Yöneticilerin konumlarını tehlikeye atmak, hata yapmak pahasına, açık davranmaları gerekir. İş hayatında güvenilirlik her şeyden (mevkinden bile) önce gelir. İyi bir yönetici değişik fikirleri dinledikten sonra kararı kendi sağduyusunu dinleyerek vermelidir. Böylelikle doğru olduğuna inandığı kararı savunabilir.” diyerek dışarıya bilgi vermenin daha doğru olduğunu belirtmektedir.

Kriz iletişimi ve medya ile ilişkiler

Herhangi bir bilginin, düşüncenin ya da tutumun her türlü yolla başkalarına aktarılmasına “iletişim” denir. Bir krizin etkin yönetimi büyük ölçüde etkin iletişime bağlıdır. İşletmenin uzun vadede krizden ne ölçüde etkileneceğini iletişim stratejilerinin başarısı belirler. İşletmelerde genellikle halkla ilişkiler bölümü iletişim faaliyetlerini üstlenir. Halkla ilişkiler, halkın tutumunu değerleyen, kamu çıkarına uygun olarak işletmenin politika ve yöntemlerini ortaya koyan, kamunun anlayış ve kabulünü kazanmak için bir faaliyet programının yürütülmesini içeren bir işletme fonksiyonudur.⁸¹ İngiliz Halkla İlişkiler Enstitüsünün geliştirdiği tanım ise şöyledir:

⁷⁹ AUGUSTINE, s.156.

⁸⁰ AUGUSTINE, s.154.

⁸¹ CEMALCILAR, s.304.

Halkla ilişkiler, işletme ile ilgili çevreleri arasında karşılıklı iyiniyet ve anlayışı sağlayıp sürdürmeye yönelik planlı ve sürekli çabalardır.⁸² Bu tanımlardan toplumun tüm işletme ve kurumlarına yaygın bir fonksiyon olarak ortaya çıkan halkla ilişkilerde uygulamada şu aşamalardan geçme zorunluluğu vardır⁸³:

- Dikkat çekmek
- Güven vermek
- Anlayışı sağlamak

Geçilecek bu aşamalardan sonra ulaşılabilecek amaç, işletmelerin halka açık bir tutumu benimsemeleri veya belli bir gidiş yolunu izlemeleri gerektiği konusunda güven vermedir. Yapılan tanımlar üç noktada birleşmektedir.

- Halkla ilişkiler bir iletişim görevidir.
- Halkla ilişkiler bir yönetim işlevidir.
- Halkla ilişkiler kamuoyunu etkileme aracıdır.

Halkla ilişkiler yalnızca krizle karşılaşıldığında değil, her kuruluşun sürekli gereksinim duyduğu bir olgudur. Krizle karşılaşıldığında uygulanması beklenen halkla ilişkiler faaliyetleri “kriz dönemi halkla ilişkileri” olarak literatürde yerini almıştır. Kriz yönetimi günümüzde halkla ilişkilerin özel ve sürekli gelişen bir alanıdır. İnternet’te Mc Cormick-Barnes, Wilson Inc. vb. binlerce halkla ilişkiler şirketinin reklamı yer almaktadır. Bunlar kriz yönetimi halkla ilişkilerinde uzmanlaşmışlardır. Halkla ilişkilerin kriz döneminde en önemli katkısı başta medya olmak üzere, çalışanlara, tüketicilere, sendikacılara, satıcılara, bayilere ve tüm kamuoyuna basın yayın organları aracılığıyla, krizin işletme üzerindeki etkileri, sonuçları ile alınması düşünülen önlemler konularında doyurucu, doğru ve net bilgilerin verilmesidir. İşletme tarafından resmi bilgiler verilmediği takdirde başka kaynaklardan ve doğruluğu belli olmayan bilgilerin alınması olasılığı artar. Böyle dönemlerde abartılı haberlerin, dedikoduların yayılma

⁸² Hikmet SEÇİM, **Halkla İlişkiler**, 3.B., Eskişehir: Anadolu Üni. AÖF Yayını, 1997, s.4-5.

⁸³ CEMALCILAR, s.304.

olasılığını göz önüne alarak sözel ve yazılı iletişim araçlarıyla ilgili kişilere doğru bilgileri aktarmak gerekir.⁸⁴

Kriz sırasında işletmeyle ilgili bilgiler medya aracılığıyla kamuoyuna verilecektir. Televizyon, radyo, gazete ve dergiler haber verecekler, yorumlarını ekleyecekler ve kamuoyunun algılaması üzerinde yoğun bir etki yapacaklardır. Medya akıllı ve ahlaka uygun davranan bir işletme için dost olmasına rağmen gizlediği bir şeyler olan bir işletme için potansiyel bir düşmandır. Medyanın esas işi haberdur ve bir olayın işletme için iyi ya da kötü oluşundan çok haber değeri onlar için önemlidir.⁸⁵ Eğer işletmeler kriz hakkındaki haberlerin duyurulmasını engellemekte direnirse, medya da işletmelere karşı direnir. Bu konuda bir yazar şöyle bir öneride bulunmaktadır.⁸⁶ “Kamyon dolusu gazete kağıdı ve galonla mürekkebi olan insanlarla asla olumsuz bir şekilde tartışmayın.”

Medya krizdeki işletme için düşman olmaktansa, dost gibi davranabilir. Medyanın işletmeye nasıl davrandığı büyük ölçüde işletmenin medyaya krizin başlangıcında nasıl davrandığıyla şekillenir. Taştan bir duvar gibi “yorum yok” cevapları medya çalışanlarının daha derin araştırma yapmasına neden olur. Eğer onlara rapor edebilecekleri hiç bir önemli haber verilmezse medya olayları daha da kötüleştirecek senaryolar yaratabilir. İletişim ve danışmanlık konusunda uzman olan James Lukaszewski şöyle demektedir: “Bir şeyler söyleyin. Eğer konuşmaya hazır değilseniz muhabirler hazır olan birilerini bulurlar. Yorum yok sözü bugünün hızlı iletişim dünyasında kabul edilebilir bir cevap değildir. Aynı şekilde şikayetleri duymadık, okumadık veya bir hata yapılmış sözleri de kabul görmez.”⁸⁷ Kriz yönetiminde bir yöneticinin tavrı konuyla ilgili astları kadar bilgisi olmasa bile şu iki önemli mesajı yansıtmalıdır:

- Önemsiyorum.
- Güvenilirim.

⁸⁴ TÜZ, s.88.

⁸⁵ GREEN, s.142.

⁸⁶ ALBRECHT, s.131.

⁸⁷ AUGUSTINE, s.155.

Kriz döneminde karşılaşılabilecek yaklaşımlardan birisi, medyanın işletmenin yaptığı olumlu olayları dikkate almadan, olumsuz olayları haber olarak ele almasıdır. Sözgelimi 1000 personelin 200'ü işten çıkarılırsa, medya işden atılan 200 kişiyle ilgilenir. Diğer 800 kişiyi işsiz bırakmamak için 200 kişinin çıkarıldığı ve 200 kişiyi de işsiz bırakmamak için çaba gösterildiğini belirtmeyebilir. Bu durumda halkla ilişkiler devreye girerek olumsuz durumu olumluya çevirmek için çaba göstermelidir.

Kriz dönemlerinde özel iletişim kurulması gereken personel, müşteri, yatırımcı, resmi kuruluşlar, güvenlik kuruluşları, avukatlar ve krizden etkilenenlerin aileleri gibi farklı gruplar vardır. Halkla ilişkiler görevlisi bu gruplara değişik yöntemlerle ulaşmayı başarabilmelidir. Kriz dönemlerinde yönetimin medyayla ilişkiler kurarken uyması gereken ilkeler şunlardır:⁸⁸

- Dürüstlük en önemli konudur. Dürüstlükten uzaklaşmak krizin şiddetlenmesine neden olur.
- Tam olarak bilgi verilmese bile medyayla birlikte olunduğu imajı yaratılmalıdır.
- “Kayıt dışı” ya da “yayınlanmamak üzere” ifadeleri kullanılmamalıdır. Kriz esnasında söylenen her şeyin kaydedileceği unutulmamalıdır.
- Görüşme yapılacak kişi hakkında bilgi ve izlenim sahibi olmadan görüşme başlatılmamalıdır.
- “Evet” ve “hayır” şeklinde cevaplardan kaçınılmalıdır.
- Açıklanan bilginin yorumlanmasına, konuşmanın kesilmesine ve muhabirin “şunu söylüyorum” gibi kendi düşüncesini işletme ağzından söylemesine izin verilmemelidir.
- Yanlış anlamayı önlemek için, medyaya kısa yazılı metinlerle bilgi verilmelidir. Metin yazma, düşünceleri topladığı gibi yazılı metinler kayıt yönünden değerlidirler. Medyaya verilecek metinde kim, ne, nerede, ne zaman, niçin, varsa hasar durumu yer almalıdır. Ayrıntılara girmeden olayın özü aktarılmalıdır.

⁸⁸ Tüz, s.90.

- Sürprizlere hazırlıklı olunmalıdır. Aniden kayda alınmak mümkündür. Söyleneceklerden emin olmadıkça, konuşulmamalıdır. Krizin gelişimi konusunda yeterli bilgi yoksa doğru bilgiye en kısa zamanda ulaşılarak açıklama yapılacağı söylenmelidir.

Konuya açıklık kazandırmak için Amerika'nın güney eyaletlerinden birinde yer alan iki hastanenin bir hastanın ölümü sonrasındaki halkla ilişkiler faaliyetlerini karşılaştıracak olursak⁸⁹ (bu hastanelere Hastane A ve Hastane B adını veriyoruz):

Hastane A'nın yönetimi ölüm olayından sonra medya ile konuşmayı reddeder. Gerçekler basına yavaşça ve şüphe çekici bir biçimde ulaşır. Yaklaşık 4 hafta sonra Hastane A'nın yönetimi hatasını kabul eder ve ölüm olayını medyaya açıklamak zorunda kalır. Hastane A'nın kamuoyundaki imajı olumsuz yönde etkilenir.

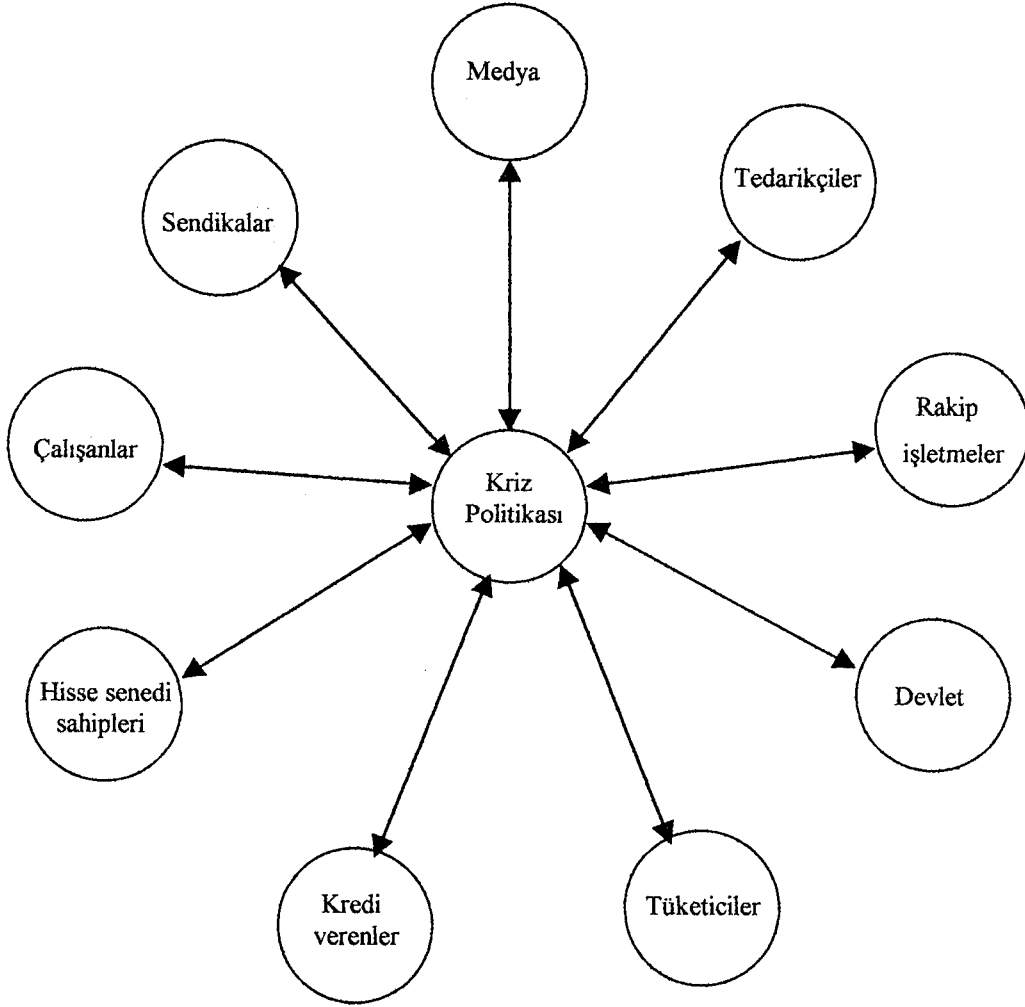
Hastane B ise tam tersi bir politika izler. Hastanın ölümünden sonra hastane yöneticisi basın toplantısı düzenler. Hastanenin hastanın ölümündeki sorumluluğunu, yaptığı yanlışları anlatır. Ardından böyle bir olayın bir daha yaşanmaması için ne gibi önlemler alındığını, sözgelimi sorumlu doktor ve diğer personele ne gibi yaptırımlar uyguladıklarını açıklar. Bütün bunlar iki gün içinde olup biter. Hastane B'nin imaj kaybı daha düşüktür. Öte yandan bazı medya mensupları ile sıradan vatandaşlar yönetimi açık sözlülüğü için kutlarlar.

Sonuçta Hastane B kriz iletişiminin ilkeleri uygulamakla kayıplarını en aza indirmiştir. Savunmacı bir politika izlemeyip sorumluluk kabul etmiştir. Hata yaptığını kabul etmiş, özür dilemiş ve toplum sağlığına duyarlı bir yönetim olduğunu açıklamıştır.

⁸⁹ Nigel GILMOUR. "How Your Company Can Survive a PR Crisis with the Press", Wallace Corp. web sitesi, <http://www.Wallace.com>, 1997.

Diğer çıkar gruplarıyla ilişkiler

Çıkar grupları işletmeler tarafından etkilenen veya işletmelerin etkilediği kişiler ya da gruplardır. Başka bir deyişle işletmelerin sorumluluk taşıdığı gruplardır.⁹⁰ Bu gruplara örnek olarak medya, müşteriler, çalışanlar, kredi verenler, tedarikçiler, devlet, hisse senedi sahipleri, sendikalar ve rakip işletmeler gösterilebilir.



Şekil 2. Çıkar grupları

Kaynak: Ian I. MITROFF ve Christine M. PEARSON. **Crisis Management**, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1993, s.26.

⁹⁰ ÖZ-ALP, s.17.

Şekil 2 çıkar gruplarını göstermektedir. Bütün çıkar grupları işletmenin kriz politikasını etkilerler.⁹¹

İşletmenin faaliyet gösterdiği sektörün niteliklerine göre çıkar grupları değişebilir. Bir işletmenin kriz yönetim politikası belirlenirken çıkar grupları göz önünde bulundurulmalıdır. Son yıllarda çıkar gruplarının kapsamı çalışanların, yöneticilerin ve sendikacıların ötesinde çevreyle ilgili dernekleri hatta küçük satıcıları içerecek biçimde genişletilmiştir. İyi bir kriz yönetimi çıkar gruplarının kapsamını (işletmeden daha uzak olan kişileri de içerecek şekilde) daha fazla genişletilmesi gerekir: kredi verenler ve rakip işletmeler gibi.

Krize karşı hazırlıklı olan, kriz yönetimine yatırım yapan işletmeler ile krize hazırlıksız, kriz yönetimini önemsemeyen işletmeler arasındaki en önemli farklardan biri çıkar gruplarının tanımıyla ilgilidir. Krizi önemsemeyen işletme, krizi kendi içinde meydana gelen bir olay olarak görür ve bu yönde çıkar gruplarını belirler. Krize hazırlıklı işletme ise krizin yalnızca kendini etkilemediğini, krizin aynı zamanda geniş bir çıkar grubu kitlesini etkilediği açısından değerler. Bu fark çok önemlidir. İşletmeler arasındaki farklı anlayışları yansıtır. Benzer şekilde krize hazırlıklı işletmeler, hazırlığı olmayan işletmelerin yaptığından daha geniş bir çıkar grubunu izlerler. Çıkar gruplarının değişik tutumları vardır. Bunların bir işletmeyi nasıl etkileyebileceğinin sistematik incelenmesi kriz yönetiminde önemli bir yer tutar. İşletme çıkar gruplarını belirledikten sonra bu çıkar gruplarını değerlemelidir. Bu değerlendirme sonrasında ise sorması gereken sorular şunlardır⁹²:

İşletme bir kriz durumuyla karşılaştığında:

- En fazla etkilenen çıkar grubu hangisidir?
- İşletme üzerinde en etkili çıkar grubu hangisidir?
- Hangi çıkar grubu kriz yönetimine yardımcı olur?
- Hangi çıkar grubu kriz yönetimini engeller?

⁹¹ MITROFF, s.26.

⁹² MITROFF, s.26-27.

Kriz anında iletişim kurulacak tek çıkar grubu medya olmamalıdır. Medya dışındaki başlıca çıkar grupları ve kurulacak ilişkiler şöyle değerlendirilebilir⁹³:

- **Çalışanlar.** İşletmelerin çalışanlara karşı önemli sorumlulukları vardır. Çalışanların maddi ve manevi bakımdan tatmin edilmesi gerekir. Çalışanlar tatmin edici bir ücret, iyi çalışma koşulları, yükselme olanakları, ödüllendirme vb. faktörlere önem verirler. Çalışanlara krizle ilgili verilen bilgiler doğru olmalıdır. Çalışanlar krizle ilgili bilgileri medyadan veya diğer yollardan önce kendi işletmelerinden almalıdırlar.
- **Müşteriler.** İşletmelerin varlığı müşterileri tatmin edecek mal ve hizmetleri üretip pazara sunmasına bağlıdır. Bu sağlanmadığı zaman işletmeler zaten yaşamlarını sürdüremezler. Kriz anında müşterilere her şeyin denetim altında olduğunun güvencesi verilmelidir.
- **Hisse senedi sahipleri.** Bunlar işletmenin özvarlığını sağlayan kişilerdir. Hisse senedi sahipleri, sermayedarlar, yalnızca yüksek kâr elde etme, zengin olma vb. nedenlerle işletmeye para yatırmazlar. Bunların yanında toplumsal prestij, saygı görme, güç sahibi olma vb. nedenler de vardır. Kriz anında hisse senedi sahiplerine bilgi verilmeli, kriz yönetiminin duruma hakim olduğu anlatılmalıdır.
- **Tedarikçiler.** Tedarikçiler işletmeye mal ve hizmet sağlayan kuruluşlardır. Bunlarla olan ilişkilerin de, siparişlerden ödemelere kadar, ticari ilkelere uygun olarak yürütülmesi gerekir. Kriz sırasında ödemelerde yeni bir düzenleme yapılacaksa bu durum tedarikçilere önceden bildirilmelidir.
- **Devlet.** İşletmelerin devlete karşı da sorumlulukları vardır. Vergi vermek, çalışanların sigorta primlerini yatırmak, iş güvenliğine önem vermek vb. devlete karşı sorumluluğun bir kaç örneğidir. Krizin yol açtığı sorunlara göre kriz sırasında devlet ve hükümet yetkilileriyle iletişim kurmak, durumu değerlemek gerekir.

Çıkar grupları belirlendikten sonra bu çıkar gruplarında iletişime geçilecek kişilerin isimleri, adresleri, telefonlarını içeren listeler hazırlanmalı ve bu listeler sürekli güncelleştirilmelidir.

⁹³ ÖZ-ALP, s.17-19.

NORMAL DURUMA DÖNÜŞ (İYİLEŞME)

Kriz yönetimi sürecinin bu aşaması “iyileşme” olarak da adlandırılmaktadır. Krizin denetim altına alınması ve atlatılmasından sonra işletmenin istikrarlı duruma getirilmesi gereklidir. Kriz döneminde işletmenin alt sistemleri arasındaki bağlar zayıflamış, örgütsel düzen bozulmuş olabilir. Bú durumu düzeltmek için işletmenin yeniden yapılandırılarak değişen çevre koşullarına uygun duruma getirilmesi gerekir. Böylece krizin yarattığı olumsuz etkilerin giderilmesine çalışılır.

Normal duruma dönüş duruma hakim olunduktan sonra geçilmesi gereken yönetim yapısını içerir. İşletme zaten duruma hakim olmak için kaynaklarının bir bölümünü kullanmıştır. Kriz anında rutin faaliyetlerini (aynı kaynaklarla) sürdürebilmesi için gerekli prosedürleri önceden belirlemelidir. Başka bir deyişle işletmede yeni bir işbölümü ortaya çıkmaktadır.⁹⁴

Bu aşamada krizin işletmenin imajına verdiği zararı azaltmak için bazı önlemlerin alınması gerekir. Bu önlemleri alırken amaç kamuoyunda işletmenin güvenilirliğini yeniden kazanmak olmalıdır. İş hayatına ait birçok örnek, benzeri durumlarda işletmelerin daha çok kurum dışı uzmanlardan yardım aldığını göstermektedir.⁹⁵ İyileşme aşamasında krizin yol açtığı sorunlar ve işletme üzerindeki etkileri belirlenerek çıkar gruplarına bu sorunların atlatıldığı mesajı verilmelidir. Bu mesajın iletilebilmesi için kriz sonrası basın toplantıları yapılmalı, bu basın toplantılarında kriz değerlendirilmelidir.

⁹⁴ LIGHT, s.51.

ÖĞRENME VE DEĞERLEME

Kriz yönetimi sürecinin son aşaması, kriz döneminde alınan karar, önlem ve uygulamaların gözden geçirilmesi ve kriz döneminden dersler çıkarılması faaliyetlerini içerir. Bu aşamayı “deneyim” olarak da adlandırabiliriz. Öte yandan krizin tekrarını önleyici önlemler alınması ve krizden yarar sağlama bu aşamada değerlendirilen diğer çalışmalardır.

Öğrenme işletmenin kendi deneyimlerinden ya da diğer işletmelerden öğrenilen derslerin incelenmesiyle ilgilidir. Bazı işletmeler geçmişini incelemenin eski acıları tazelemekten başka bir işe yaramayacağı gibi yanlış bir düşünce nedeniyle bu aşamayı yürütmezler. Bu işletmeler krize hazırlıksız işletmelerdir. Öğrenmektense başkalarını suçlamaya ya da mazeret bulmaya daha çok önem verirler.⁹⁶

Krizden sonra işletmeler kriz yönetimi performanslarını incelemelidirler. Bunu mümkün olduğunca kimseyi suçlamadan yapmak gerekir. Böyle bir değerlendirme şu soruları içermelidir:⁹⁷

- Kriz nasıl çözümlendi?
- Hangi uyarıcı belirtiler nerede ve kim tarafından ortaya çıkarıldı?
- Uyarıcı sinyaller alındığında uygun tepkiler oluştu mu?
- Yapılan faaliyetler kriz çözümüne yardım mı etti, yoksa onu engelledi mi?

Böylece yapılan hatalar, sorun yaratan alanlar belirlenerek kriz yönetim planında düzeltmeler yapılmalıdır. Bu görevi kriz yönetim takımı ve tepe yönetim üstlenmelidir. Değerleme ile ileride karşılaşılabilecek krizler için önemli kaynak ve kriz yönetimi takımı için iyi bir eğitim aracı oluşturulacaktır.

⁹⁵ AUGUSTINE, s.156.

⁹⁶ MITROFF, s.23.

⁹⁷ WISENBLIT, s.40.

Yöneticilerin yeterince önem vermedikleri bir konu da kamuya hizmet veren işletmelerin kamuoyunu dikkate almadan yollarına devam edemeyecekleridir. Ayrıca işletmenin imajı, kamuoyundaki güvenilirliği çok önemlidir. Kriz öncesinde işletmenin kamuoyunda bıraktığı imaj krizden sonra olumlu ya da olumsuz yönde etkilenebilir.⁹⁸

İş hayatındaki örneklere bakarsak; krizden yarar sağlayan işletmeler daha çok isimlerinin medyada daha fazla yer almasını kullanarak insan yaşamına, toplum sağlığına ne kadar duyarlı olduklarını ön plana çıkarmışlardır. Benzeri davranışlar işletmelerin sosyal sorumluluklarının da gereğidir. Krizden yarar sağlayan işletmeler bu yolda gereken her türlü harcamayı yapmaktan çekinmemişler ve karşılığında da gazetelerin birinci sayfalarında, televizyon haberlerinin ilk sıralarında yer almışlardır.

Krizden yarar sağlayan şirketlerin başında Johnson and Johnson şirketi gelir. Literatüre “Tylenol krizi”⁹⁹ olarak geçen kriz sonrasında şirket satışlarını artırmayı başarmıştır.⁹⁹ 1982’de Tylenol adlı ağrı kesici kapsüllerin içine terörist kişiler tarafından zehir enjekte edilir ve yedi kişi ölür. Johnson and Johnson şirketi sadece ölümlerin olduğu Chicago bölgesindeki değil, bütün Amerika’daki (satılanlar dahil) bütün Tylenol kapsüllerini toplatır ve kontrol eder. Geri toplama, Johnson and Johnson şirketine 100 milyon dolara mal olmasına rağmen kriz anında izlediği açık ve duyarlı politika sayesinde kamuoyunda şirketin imajı olumlu olarak etkilenir. Bu arada tüm basın organlarının gündeminde kalarak büyük bir reklam yapar.

Benzer bir durum küçük bir kriz olmasına rağmen öğretici dersler veren Pizza Hut krizidir.¹⁰⁰ Olay, Amerika’da Güney Carolina eyaletinde, Granite Falls kasabasında 1995’de yaşanır. Alkollü bir sürücü kamyonetiyle birlikte kalabalık bir Pizza Hut restoranına girer. İki ağır on kişi yaralanır. Pizza Hut bir anda kendini hiç bir hatası olmamasına rağmen kasabanın yaşadığı en büyük kazalardan birinin içinde bulur. Ertesi gün Pizza Hut yoğun bir kampanyaya öncülük eder. Alkollü araç kullanmaya karşı olan anneler derneği (MADD) ve yerel bir radyo istasyonunun desteklediği bu kampanyanın

⁹⁸ AUGUSTINE, s.157.

⁹⁹ FINK, s.203-218.

¹⁰⁰ Ruder FINN. “A Crisis for Pizza Hut”, **Emmi Inc. web sitesi**, <http://www.register.com>, 1998.

amacı “alkollü araç kullanmanın tehlikeleri” hakkında halkı eğitmek ve yaralılara maddi gelir sağlamaktır. Kampanya süresince restoranda satılan yiyecek ve içeceklerden elde edilen gelirin bir oranı kampanyaya ayrılır. Pizza Hut medyanın desteğini alır. Yaralılar ve aileleri ise tedavi ve sigorta masraflarını karşılamak için yaklaşık 5 bin dolar yardım alırlar. Pizza Hut restoranı yeniden açıldığında satışları yüzde 10 artar.

Granite Falls kazası Union Carbide Şirketi krizi ya da Tylenol kriziyle karşılaştırıldığında küçük bir kriz olmasına rağmen “krizden yarar sağlama” konusunda önemli dersler çıkarılabilecek bir olaydır. Böyle bir durumda kendi sorunlarıyla uğraşması işletme için çok daha kolay olmasına rağmen Pizza Hut yaralılara nasıl yardım edeceğine ve böyle trajedilerin bir daha yaşanmaması için neler yapılması gerektiğine yönelmiştir. Böylece Pizza Hut toplumda kamuoyunu yönlendiren bir lider olur ve yerel gazetelerle, radyo, televizyon istasyonlarıyla iyi ilişkiler kurup kampanyayı desteklemelerini sağlar.

Pizza Hut krizinden çıkan sonuçlar şöyle değerlendirilebilir:

- Granite Fallsda Pizza Hut restoranı yeniden açıldığında satışları artmıştır.
- Granite Falls kamuoyu alkollü araç kullanmanın tehlikeleri konusunda bilinçlenmiştir.
- Yaralılar tedavi ve sigorta masrafları için yardım almışlardır.
- Alkollü araç kullanmaya karşı olan anneler derneği ile ortak davranış böyle olayların bir daha yaşanma şansını düşürmüştür.

B Ö L Ü M 3

ESKİŞEHİR GIDA SEKTÖRÜNDE KRİZ YÖNETİMİ UYGULAMALARI

GENEL DEĞERLEME

Bu bölümde kriz yönetimi sürecinin aşamaları göz önüne alınarak Eskişehir’de gıda sektöründe üretim ve pazarlama faaliyeti gösteren büyük işletmelerin kriz yönetimi açısından değerlendirilmesi yapılmaktadır. Kriz yönetim süreci kriz sinyallerinin alınması ile başlar, krizden dersler çıkarma ve kriz değerlendirme ile biter. Araştırmanın sonunda işletmelerin kriz yönetimi süreci ile ilgili eksiklikleri ve bunları gidermeleri için öneriler yer almaktadır.

Araştırmanın kapsamına gıda sektöründeki işletmelerin alınmasının nedeni sektörün doğrudan insan sağlığıyla ilgili olmasındandır. Bu sektörde faaliyet gösteren işletmeler krize diğer işletmelerden daha çok duyarlılık göstermektedir. Araştırmada planlı, yönlendirilmiş görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşmeler gıda sektörüyle ilgili krizler doğrultusunda yönlendirilmiştir (bozuk gıda maddeleri; bayatlamış, görünümü bozulmuş, sağlığa zararlı maddeler içeren ürünler vb.). Sorular doğrudan işletmenin sahibine ya da tepe yöneticilerine yöneltilmiştir. Bu kişilere önce işletmelerde kriz ve kriz yönetim süreci hakkında kısa bilgiler verilmiştir. Araştırmadaki amaç işletmelerin yöneticilerinin krize karşı nasıl hazırlandıklarını, kriz anında alınan önlemleri ve kriz sonrasındaki yeniden yapılanma çalışmalarını ortaya koymaktır.

Araştırma kapsamına giren işletmeler Eskişehir’de 200 ve daha fazla personel çalıştıran fabrikalar ve Eskişehir’de faaliyet gösteren en büyük 3 dağıtıcı işletmedir. Erden Gıda, Cici Şekerleme, Eti Gıda, Eskişehir Şeker Fabrikası, Et Balık Kurumu Eskişehir Kombinası, Pınar Süt Eskişehir Fabrikası, Tuzcular ile Alanyalı ve Özlem toptancılarının yöneticileri ile görüşmeler yapılmıştır. Mis Süt Eskişehir Fabrikası uzun süredir üretim yapmadığı için, Alpata Gıda ise görüşme talebini geri çevirdiği için araştırma kapsamından çıkarılmıştır.

Görüşmelerden çıkarılan saptamalar şu şekilde özetlenebilir:

- Kriz yönetiminin araştırma kapsamına giren işletmelerde uygulanmadığı, işletmelerin kriz yönetimine hazır olmadığı ya da ancak bir kriz çıktığı zaman bu konuyla ilgilendikleri görülmüştür. Türkiye’deki uygulamalar için ipucu vereceği gerekçesiyle araştırma kapsamı genişletilerek dağıtıcı işletmelerle görüşmeler yapıldığında da, benzer sonuçlar alınmıştır. Bazıları basına yansımış, bazıları hiç basında yer almamış olaylarla karşılaşmıştır. Basında olumsuz bir haber çıktığında genellikle “üstüne gitmeyelim, büyütmeyelim, nasıl olsa unutulur” görüşüyle hareket edildiği sonucu çıkarılmıştır. Sözelimi, bir gazetenin gündeme getirdiği maden suyu ve soda krizinde sağlığa zararlı olduğu tespit edilen sodalar piyasada satılmıştır ve hala satılmaya devam etmektedir. Üretici ve dağıtıcı işletmeler konu ile ilgili bilgi vermek istememişlerdir. Üreticiler benzer şekilde şişe üstüne eski tarihli analiz sonuçlarını (1989) basarak tüketicileri de yanıltmaktadırlar. Tüm bunlara rağmen bu işletmeler bugün piyasada en çok mal satan markalardır.
- Fabrikalar büyük kapasitelere sahiptirler (yılda 122 bin ton süt, 50 bin ton bisküvi, 20 bin ton şekerleme gibi). Bu yüzden kriz olarak nitelendirdiğimiz sözelimi hatalı üretim ya da ürünün içinden yabancı madde çıkması gibi durumlarla nadiren karşılaşmaktadır (binde 0.5-1). Benzer şekilde dağıtıcı işletmelerde 150-570 farklı ürünün dağıtımı yapılmakta ve kendi ifadelerine göre kriz durumuyla ender olarak karşılaşmaktadırlar.
- Üretim yapan fabrikalar ve aracı kurumlar (dağıtıcılar) son kullanma tarihi (miyad) ile ilgili sorunlarda ve kötü saklama koşullarından doğan bozulmalarda ürünü değiştirme yoluna gittiklerini ifade etmişlerdir. Tüketici şikayetleri konusunda ayrı birim kuran işletmeler Eti Gıda ve Pınar Süttür. Bu birimlere gelen şikayetler hijyenik koşullardan çok, ambalaj ve üzerindeki bilgiler ile ilgilidir. Yetkililer “hata analizi” adını verdikleri bir yöntemle her şikayetin nedenini araştırmakta ve sonuçları şikayette bulunan tüketicilere yazılı olarak bildirilmektedir.

- Bir yönetici kullanılan teknolojilerle ürünlerin içinden yabancı madde çıkma olasılığının yok denecek kadar az olduğunu, ancak araştırılırsa bu tür olayların çoğunlukla toplu sözleşmelerin yapıldığı dönemlere denk geldiğine işaret ederek çalışanların sabotaj yaptığını ileri sürmüştür.
- Genel merkezi Eskişehir dışında olan işletmelerin temsilcileri, genel işletme politikası ve kriz yönetimi ile ilgili kararların kendi bilgileri dışında merkezden alındığını, bu kararlara kendilerinin çok az katkılarının olduğunu belirtmişlerdir. Bu işletmelerin yöneticileri küçük çaplı kriz olarak nitelendirebilecek rutin durumlar için gerekli önlemleri almaktadırlar. Sözgelimi, çalışanların iş kazası geçirmesi durumunda ilkyardım önlemleri almaktadırlar, arıtma tesislerini sürekli denetlemektedirler.
- Bütün işletmeler ilk bölümde “sektörel nitelikli kriz” olarak tanımlanan olaylarla şimdiye kadar sık sık karşılaşmadıkları için bunları “talihsizlik” olarak değerlendirmektedirler. İşletme sahipleri ya da yöneticileri “küçük talihsizlikler” için ayrı birimler oluşturmanın, planlar yapmanın zaman ve maliyet gerektirdiği için gereksiz olduğunu ifade etmişlerdir.
- Aracı kurumlar olarak nitelendirebileceğimiz dağıtıcı firmaların yaklaşımları ise krizle karşılaşıldığında üreticiyle işbirliği içine girip, tüketicilerin sorununu çözmek (değiştirme, para iade etme gibi) yönündedir. Öte yandan dağıtıcı işletmeler bir ürün hakkında kısa zamanda birden çok sorunla karşılaştıklarında o ürünü üreten işletmeyi uyardıklarını, şikayetler devam ettiğinde ise o üreticiyle bir daha çalışmadıklarını ifade etmişlerdir.
- Sektörde şimdiye kadar karşılaşılan ve araştırmamıza örnek olabilecek krizler kısaca şunlardır:

Kızılay ve Şifa sodaları. Türkiye genelinde üretilen maden suyu ve sodaların sağlığa zararlı “nitrit” maddesi içerdiği tespit edildiğinde Sağlık Bakanlığı Kızılay sodalarının üretimini durdurmuş ve işletmeyi mahkemeye vermiştir. Şifa sodası ise ruhsatlı 20 işletme arasında “nitrit” içermeyen 3 sodadan biridir. Kızılay sodası işletmesi genel müdürü ve Eskişehir bölgesi dağıtıcısı Alpata yöneticisi konu ile ilgili görüşme isteğimizi geri çevirmiştir. Şifa sodalarının Eskişehir dağıtıcısı Tuzcular yöneticisi Şifa sodalarının satışının bu dönemde 5 kat arttığını ifade etmiştir.

Erden reçeli. Birkaç tüketicinin “reçelin içinden saç çıktı” şikayeti üzerine işletme yöneticisi şikayette bulunan tüketicileri aramış, konuyla ilgili bilgi vermiş (reçelin içindekinin saç olmadığı, eskiyen bir makina fırçalarının parçası olduğu ve makinanın değiştirildiğini) ve hatalı ürünler yenileriyle değiştirilmiştir.

Tamek bezelye. Piyasadaki diğer konserve bezelyelerin daha yeşil ve parlak gözükmelerini sağlamak amacıyla sağlığa zararlı “nitrat” maddesi kullandığı ortaya çıkınca bu maddeyi kullanmayan Tamek bezelyesinin satışları 3 kat artmıştır.

Guigoz bebek maması. Bir televizyon kanalının “Guigoz bebek mamasının sağlığa zararlı katkı maddeleri içerdiği” yönünde yayın yapması mama satışları düşmesine yol açar. Haberin asılsız olduğunu iddia eden üretici işletme Nestle, televizyon kanalına dava açar, kazanır ve tekzip yayınlanır. Dağıtıcı işletme Alanyalı ise yerel basına ve yerel radyo, televizyonlara reklamlar vererek olayı duyurur. Mama satışları eski oranına gelir.

Panda dondurma. Panda'nın limonlu dondurmasında sentetik boya kullanıldığı haberiyle satışlar düşer. Sağlık Bakanlığı dava açar. Araştırma yapılır. Dondurmanın sağlığa zararlı olmadığı tespit edilir. Bu süre içinde dağıtıcı işletme Tuzcular, Panda dondurmaları soğuk hava deposunda bekletir. Dava sonuçlanınca yeniden satmaya devam eder. Kısa sürede satışlar eski oranına gelir.

Derman çay. Yaş çayın kurutulması aşamasında 3 ay beklemesi gerekirken 1997’de üretimin az olması ve fiyatın artmasıyla çaylar 3 ay dolmadan piyasaya sürülür. Üretici işletme çayların bu süreyi toptancıda, market raflarında veya tüketicilerin evlerinde beklerken dolduracağını düşünür. Ancak üretici işletmenin beklediği gibi olmaz. Bu durum çaylarda koku, tat bozukluğu ve demde bulanıklık yapar. Dağıtıcı işletme Alanyalı, pazarladığı çayları geri toplar, paraları iade eder ve tüketicilerden özür diler.

- Sonuç olarak temel iki nedenden dolayı Eskişehir’de gıda sektöründe faaliyet gösteren büyük işletmelerde kriz yönetimi süreci uygulama alanı bulamamaktadır. Bu nedenler:

- Eskişehir’de gıda sektöründe faaliyet gösteren büyük işletmeler ve dağıtım yapan işletmeler iç pazara dönük çalışmaktadırlar. Oturmuş müşteri portföyleri vardır. Dış pazarlara açılmadıkça, ciddi bir rekabetle karşılaşmadıkça eski üretim ve yönetim anlayışlarını değiştirmemektedirler. Belirli risklerden uzak çalışmakta ve karşılaşılabilecekleri riskleri de kontrol edebilmektedirler. Belirli bir işe girişeceklerinde ise, fayda-maliyet analizi gereği o işten kazanacakları faydaya ve o iş için harcayacakları maliyetlere bakmaktadırlar. Bu yüzden krizler için önceden çeşitli planlar ve birimler oluşturarak önlem almak yerine o an için geçici kurulacak kriz masası ekibinin bu işin üstesinden geleceğini öne sürmektedirler.
- Sektörel nitelikli krizler olarak tanımladığımız olaylar Türkiye’de yabancı ülkelerde olduğu kadar büyük sorunlara yol açmamaktadır. Sözelimi tüketicilerin yaklaşık binde 0.5 veya binde 1’i işletmeyle ilgili olumsuz bir olayla karşılaştıklarında işletmeyi aramaktadır. Benzer şekilde tüketicilerin çoğu tüketici haklarından habersizdir. Medyada bu tür olaylar çok az yer almakta dolayısıyla işletmeler büyük bir imaj ya da prestij kaybına uğramayacaklarını bilmektedirler.

İşletmelerin kriz yönetimi ile ilgili eksikliklerini gidermek için gereken öneriler şu şekilde özetlenebilir:

- Üretici işletmeler ve aracı kurumlar (dağıtıcılar) bir krizle karşılaştıklarında işbirliği içine girmelidirler (bebek maması olayında Nestle ve Alanyalı Ticaretin yaptığı gibi). Üretici ve dağıtıcı işletme birlikte çözüm yolu aramalıdır. Öncelikle işletmeler bir plan hazırlamalı ve kriz sırasında hangi işlerin sırasıyla kimler tarafından yapılacağı belirlenmelidir. Bu işbölümü yazılı bir metin haline getirilmelidir. Görev ve sorumluluklar tespit edildikten sonra görevlilerin, medyanın ve resmi yetkililerin isim, adres ve telefonları da bu metine eklenmelidir. Bu kayıtların oluşturduğu metine “kriz broşürü” de denilebilir. Kriz broşüründeki bilgiler düzenli olarak güncelleştirilmelidir. Broşürün içeriği işletmenin niteliğine, krizin türüne bağlı olarak değişse de temel olarak benzer ve kısa bilgiler içermelidir. Böylece kriz sırasında rutin işlerin aksaması önlenir.
- İşletme kültürü kriz ve kriz yönetimi konusunda etkili olmaktadır. İşletmeler küçük ya da büyük bir sorunla karşılaştıklarında “genel merkez bir çözüm bulur, gerektiğinde birileri bizi kurtarır” gibi bir yaklaşımdan çok kendi içlerinde krizi çözmek için yollar aramalıdır. Bunun için de önceden hazırlık yapılmalıdır.
- Kriz doğal olarak beklenmeyen bir durumdur. Beklenmeyen durumlara hazırlıklı olmak ise “olduğu zaman bakarız” gibi bir yaklaşımı içermez. Hangi konularda kriz doğabileceğini tahmin etmek ve buna göre planlama yapmak gerekir (kimyasal maddelerle üretim yapan işletmelerin patlamalara, havayolları şirketlerinin uçak kazalarına, gıda maddesi üreticilerinin gıda zehirlenmelerine hazırlıklı olması gibi). Planlı şekilde harekete geçildiği zaman işletme tüm hedef kitlelerine en hızlı şekilde krizle ilgili bilgiyi aktarır zaman kazanabilir.
- İşletmeler karşılaşılabilecekleri olası kriz durumlarını belirlemeli ve krizi en az zararla atlatabilmek için gerekli önlemleri almalıdırlar. Bunu yaparken önce “karşılaşılabileceğimiz genel nitelikli kriz durumları nelerdir?” sorusunu sorup her durumda nelerin yapılması gerektiğini, bunlar karşısında işletmenin güçlü ve zayıf

olduğu yanları tespit edilmelidir. Sözgelimi, dövizin fiyatı beklenmedik ölçüde artarsa hammadde olarak kullandığımız alüminyumun yerine başka bir maddeyi ikâme edebilir miyiz, toplu sözleşme sonucunda sendika greve giderse grev süresince önceden alınmış siparişlerimizi nasıl yerine getiririz, arıtma biriminin iyi çalışmadığı ve işletmenin çevreyi kirlettiği ortaya çıkarsa ne yapabiliriz? gibi.

- İşletme yöneticileri daha sonra “karşılaşabileceğimiz sektörel nitelikli krizler nelerdir?” sorusunu sorup her durumda nelerin yapılması gerektiğini tespit etmelidir. Sözgelimi, “Tüketici bizim ürünümüzü kullanıp zehirlenirse, ürünümüzün içinden yabancı bir madde çıkarsa, ürünlerimizde kullandığımız bir maddenin sağlığa zararlı olduğu ortaya çıkarsa ne yapmalıyız?” gibi.
- Özellikle kriz yaşandığı problemleri dönemlerde işletme yetkililerinin açıklama yapmaktan çekinmemesi gerekir. Bu koşullarda olumsuz soruların gelebileceği olasılığı da göz önüne alınarak normalde yapılan bilgi alışverişinin devam ettirilmesi gerekir. İşletme yetkilileri yeterli açıklamayı yapmazsa, başkaları konuşacak ve yanlış bilgiler verecektir. Doğru bilgi kimdeyse, o marka ve işletmenin faaliyetlerinden sorumlu kişi kimse o kişinin konuşması gerekir. Başka bir yönden değerleyecek olursak, kriz yönetimi işletmeyle ilgili olan problemleri bir konuya işletmenin sahip çıkması demektir.
- Üretici işletmeler diğer araçlarla (dağıtıcı, nakliyecisi, market, bakkal vb.) sürekli iletişim içinde olmalıdırlar. İşletmelerin satış, stok ve pazarlama raporları bilgisayarlara kaydedilmelidir. Aynı zamanda üretici işletme bilgisayar ağları ile dağıtıcılara ve büyük marketlere ulaşabilmelidir. Böylece bir parti malın hatalı üretildiği tespit edildiğinde bunların hangi dağıtıcı kanalıyla, hangi bölgelerdeki bakkal ve marketlerde satıldığı tespit edilir ve geri toplanması kolaylaşır.
- Üretici ve dağıtıcı işletmeler işbirliği içine girerek nakliyecileri, marketleri, küçük bakkal dükkanlarını eğitmelidir. Onlara ürünlerin hangi koşullarda ve nasıl saklanması gerektiği konusunda bilgi verilmeli, toplantılar düzenlenmelidir. Benzer şekilde ürünün saklanması, kullanılması gibi konularda tüketicileri de eğitmek

gerekir. Bu tür bilgiler ambalajda tam, anlaşılabilir, okunabilir şekilde yer almalı, aynı zamanda radyo, televizyon yoluyla ya da basın bültenleri aracılığıyla da tekrarlanmalıdır. Tüm bu işler için işletmeler bünyelerinde halkla ilişkiler birimi kurmalı ve bu birimde halkla ilişkiler eğitimi görmüş personel çalıştırmalıdır.

- Son olarak işletme bir değerlendirme yapıp krizden sonra gereken dersleri çıkarabilmelidir. Yapılan işlerin krizin çözülmesine ne derecede katkıda bulunduğu tartışılmalı ve hatalar belirlenmelidir. Bu faaliyet işletmenin ileride benzer bir krizle karşılaşma olasılığını azaltır veya böyle bir krize karşı hazırlıklı olmasını sağlar.

SONUÇ

Çalışmamızın temel amacı, iş hayatındaki değişimlere uyum sağlayabilmek amacıyla işletmelerde kriz ve yönetimi konusunda bilgi vermek, uygulamadaki olumlu ve olumsuz yönleri ortaya koymaktır.

Günümüzde yaşanan ilerlemeler sonucunda dünya tek pazar haline gelmektedir. Özellikle bilgi işlem ve iletişimin hızlanması, yaygınlaşması ve ucuzlaması sayesinde müşteri ihtiyacı olan en uygun mal ve hizmeti dünyanın herhangi bir noktasından alma olanağına kavuşmaktadır. Mal ve hizmetin bu sınır tanımayan dolaşımı işletmeleri en kaliteli, en rekabetçi fiyatlarda mal ve hizmet sunmaya yöneltmektedir. Diğer taraftan rekabet, küreselleşme, hızla değişen çevre koşulları vb. nedenler işletmeleri her an bir kriz içine sokabilmektedir.

Krizler işletmenin geleceğini tehdit edebilmekte, bu nedenle iş hayatında önemli bir yer tutmaktadırlar. Krizin işletme üzerinde olumlu ya da olumsuz etkileri olabilmektedir. İşletme açısından önemli olan dış çevreyle iletişimin artması, kalitenin öneminin anlaşılması gibi olumlu etkileri arttırmaktır. Bu da krizi önceden tahmin etmek ve planlama yapmak ile mümkün olmaktadır. Krize hazırlıklı olan işletme bu durumdan yararlanabilmekte ya da en azından krize hazırlıksız yakalanan işletmeye oranla daha az zarar görmektedir.

Krizi normal şartların iş yapma ve karar verme alışkanlıkları ile çözmeye çalışan yöneticiler başarısız olmaktadır. Kriz yönetimi sürecinde “kriz” olarak nitelendirilen durumu ortadan kaldırmak için planlı ve rasyonel bir şekilde birtakım önlemler alınmaktadır. Kriz yönetimi süreci beş aşamalıdır. Bu aşamalar: Kriz sinyalinin alınması, krize hazırlık ve krizi önleme, krizin denetim altına alınması, normal duruma dönüş, öğrenme ve değerlemedir.

İnsan sağlığıyla ilgili olmasından dolayı kimyasal maddelerle üretim yapan, gıda sektöründe faaliyet gösteren işletmeler ve havayolu şirketleri krize diğer işletmelerden daha çok duyarlılık göstermektedir. Bu nedenle uygulamada örnek olarak gıda sektörü alınmış ve Eskişehir gıda sektöründe kriz yönetimi uygulamaları incelenmiştir.

Pınar Süt ve Eti Bisküvi gibi Türkiye’de önemli pazar payına sahip işletmeler dahil dokuz büyük işletmeyle görüşmeler yapılmıştır. Uygulama sonunda kriz yönetiminin teoride yer alan pek çok niteliğin dışında, özellikle son kullanma tarihi ve kötü saklama koşullarından doğan bozulmalar sonucu ürünün değiştirilmesi olarak algılandığı ortaya çıkmıştır.

Türkiye’deki uygulamalar için ipucu vereceği gerekçesiyle araştırma kapsamı genişletilerek dağıtıcı işletmelerle görüşmeler yapıldığında da benzer sonuçlar alınmıştır. Bu nedenle Türkiye’de işletmelerde kriz yönetimi çalışmalarının yeteri kadar uygulandığını söylemek oldukça güçtür.

Sonuç olarak işletme yöneticilerinin kriz yönetimini bilmeleri gerekmektedir. Krizin nasıl yönetileceği, işletmenin çevreden nasıl etkileneceği, bu etkilere nasıl uyum göstereceği gibi konular her çağdaş işletme yöneticisinin hazırlık yapması gereken konulardır. Bu yolla yöneticinin kriz yönetimi süreci hakkında bilgi sahibi olması da rekabet edebilmenin temel koşullarından biri haline gelmektedir.

KAYNAKÇA

- ALBRECHT, Steve. **Crisis Management for Corporate Self-Defense**, New York: American Management Association, 1996.
- ANDRIOLE, Stephen J. “**Corporate Crisis Management**”, Virginia: Library of Congress Cataloging in Publication, 1985.
- BELGE, Murat. “Kriz Davranışları”, **Radikal**, (7.2.1998)
- BIRCH, John. “New Factors in Crisis Planning and Response”, **Public Relations Quarterly**, bahar,1994.
- CAN, Halil. **Organizasyon ve Yönetim**, 8.B., Ankara: Siyasal Kitabevi, 1998.
- CEMALCILAR, İlhan vd. **İşletmecilik Bilgisi**, 5.B., Eskişehir: İÇEM Yayını, 1995.
- DILENSCHNEIDER, R.L. ve Richard C HYDE. “Crisis Communications: Planning for the Unplanned”, **Business Horizons**, ocak-şubat, 1985.
- DİNÇER, Ömer. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul: Timpaş Basım Sanayi, 1992.
- EMREALP, Sadun. **Belediyelerde Kriz Yönetimi**, İstanbul: Kent Yayını, 1990.
- FINK, Steven. **Crisis Management: Planning for the Inevitable**, New York: American Management Association, 1986.
- FINN, Ruder. “A Crisis for Pizza Hut”, **Emmi Inc. web sitesi**, <http://www.register.com>, 1998.

GREEN, Peter Sheldon. **Şirket Ününü Korumanın Yolları**, (Çev. A.Ersoy), İstanbul: Financial Times Yayını, 1996.

GILMOUR, Nigel. "How Your Company Can Survive a PR Crisis with the Press", **Wallace Corp. web sitesi**, <http://www.Wallace.com>, 1997.

HESSERT, Kathleen. "How to Prepare PR Professionals for the Dennis Rodman's and Michael Irving's of Sports", **Sports Media Challenge web sitesi**, <http://www.sportsmediachallenge.com>, 1998.

KHAN, Adiba. "Draft: Garden Pride Policy on Crisis Management", **Garden Pride Inc. web sitesi**, <http://www.GardenPride.com>, 1997.

KOÇEL, Tamer. "İşletmelerde Kriz Durumlarında Yönetim Uygulamaları", **Zaman Yön. ve Kriz Yön. Sem.**, Gebze: 1993.

KUKLAN, Hooshang. "Managing Crises: Challenges and Complexities", **Sam Advanced Management Journal**, sonbahar, 1986.

LIGHT, David A. "Managing the Unthinkable", **Organizational Dynamics**, sonbahar 1997.

MITROFF, Ian I. ve Christine M. PEARSON. **Crisis Management**, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1993.

ÖZ-ALP, Şan vd. **Genel İşletme**, 2.B., Eskişehir: Anadolu Üni. AÖF Yayını, 1997.

ÖZDEMİR, Aylin. **Kriz Yönetimi ve Halkla İlişkiler**, İzmir: Ege Yayını, 1994.

PETERSON, Patrick. "Crisis Management for Fun and Profit", (19.02.1997). **Sun Herald gazetesi web sitesi**, <http://www.SunHerald.com>

PÜSKÜLLÜOĞLU, Ali. **Türkçe Sözlük**, İstanbul: Yapı Kredi Yayını, 1995.

QUEAU, Philippe. "Control of Cyber-Economy", (26.10.1994), **Financial Times**.

REGESTER, Michael. **Crisis Management**, London: Business Books Limited, 1989.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat. "Kriz Yaratan Sebepler, Krizin Olumlu ve Olumsuz Etkileri", **Tepe Yönetici Düzeyinde Yapılan Beyin Fırtınası Sonuçları**, Bursa: 1994.

SAYERS, Brian. "Crisis Barometer", **Sports Media Challenge Inc. web sitesi**, <http://www.sportsmediachallenge.com>, 1997.

SEÇİM, Hikmet. **Halkla İlişkiler**, 3.B., Eskişehir: Anadolu Üni. AÖF Yayını, 1997.

SMITH, Denis ve Chris SIPIKA. "Back from the Brink-Post Crisis Management", **Long Range Planning**, kış 1993.

TACK, Philip B. **Kriz Zamanı Yönetimi**, (Çev. Y. Güneri), İstanbul: İlgi Yayını, 1994.

TÜZ, Melek Vergiliel. **Kriz Döneminde İşletme Yönetimi**, Bursa: Ekin Kitabevi Yayını, 1996.

YILDIZOĞLU, Ergin. **Globalleşme ve Kriz**, İstanbul: Alan Yayını, 1996.