İşletmelerde Kriz Yönetimi Çalışmaları ve İşletmelerin Kriz Öncesi, Kriz Anı ve Kriz Sonrası Yaptıkları Uygulamalara Yönelik Alan Araştırması

Crisis Management of Organizations and the Field Research for the Applications Made Before, Meanwhile and After the Crisis

Ph.D. Candidate Özgül Uyan (İstanbul Gelişim University, Turkey)

Abstract

Nowadays, the companies proceed to their business in more competitive and uncertain conditions due to the globalization. These conditions might be chances time to time or might be threats time to time and can cause to increase of possibility of crisis for the companies come face to face. Surviving in these circumstances depends on protecting from risks and taking advantages of the chances. To achieve that, the effective crisis management system has to be established. In this article, the importance and the procedures made by the business organizations before, meanwhile and after the crisis are aimed to find out. In this sense, the common and theoretical perspective are defined for the crisis and the management of the crisis, and, the search and data of 30 business organizations in Istanbul World Trade Center are presented. In the research, survey method was used to collect the data. Then the data were analyzed using SPSS statistical software and subjected to the frequency, ratio, correlation and alpha reliability tests. As a result of the study, it is observed that these companies usually implement the crisis management after the crisis started and the crisis management applications were not institutionalized in the organizations.

1 Giriş

Günümüz dünyasında her alanda görülen hızlı değişim ve artan belirsizlik, işletmeleri beklenmedik tehlike ve fırsatlarla yüz yüze bırakabilmektedir. Diğer taraftan, globalleşmenin etkisiyle ülkeler arasında artan ekonomik entegrasyon ve yoğunlaşan rekabet, işletmelerin krizle karşılaşma risklerini oldukça artırmaktadır. Tehditleri bertaraf edebilmek veya olası fırsatları değerlendirebilmek, işletmeler açısından, bu değişim ve belirsizlik durumlarına hazırlıklarıyla paralellik göstermektedir. Aksi halde, ticari, ekonomik, siyasi, sosyal, doğal kısacası her türlü çevre unsurunun dinamizmine ayak uyduramayan organizasyonlar için krizler kaçınılmaz olmaktadır.

Günümüzde kriz kavramı, adeta gündelik yaşamın parçası haline gelmiş ve tüm disiplinlerin önemseydiği bir konu olmuştur. Genellikle ilk olarak finansal ve ekonomik nedenler akla gelse de, siyasi istikrarsızlıklar, sosyal olaylar, doğal afetler, kazalar, üretim ve yönetim sorunları, yolsuzluklar, kaynakların israfı, iç-dış borç yükü, riskli ülke sayılma ve hatta kurumsal gaflar dahi krize yol açabilmektedir. Bu sebeple kriz kavramı çok çeşitli şekillerde tanımlanmıştır (Erdoğan, 2010). Kriz kavramı, ister işletmeler için isterse insanlar için olsun, arzu edilmeyen koşulların cerayan ettiği, rutin faaliyetlerin yapılmasını engelleyen, kendine has koşulları olan ve her zaman karşılaşılmayan olağanüstü durumları ifade etmektedir (Titiz, 2003). Yapısı gereği krizler bir organizasyonun yaşam evresindeki tehlikeli anlar olup dönüm noktalarıdır, bununla beraber organizasyonu bazı yönlerden krizden önce olduğundan daha güçlü hale getirme potansiyeli ile de önemli fırsatlardır. Örneğin Çin kültüründe krizler, özünde sosyal ve ekonomik hayatın negatif güçleri olarak değil, bilakis pozitif sonuçlara da yol açabilecek olan fırsatlar olarak algılanmaktadır. Hatta Mandarin Çincesinde kriz kelimesi “tehlikeli fırsat” olarak çevrebileceğimiz sembollerle ifade edilmektedir (Ulmer, vd, 2011).

Krizler istisna olmaktan çok uzak olgular olup aslında sadece gelişmekte olan ekonomilerde değil aynı zamanda gelişmiş sanayi ekonomilerinde de görülebilecek olan, her zaman bizimle olmuş ve olmayı sürdürecektir olan normlardır. Yani krizler, geçmişte zannedildiği üzere, ABD gibi ekonomik güçleri değil de sadece az gelişmiş ve sorunlu ülkeleri sarsan durumlar değildir (Roubini ve Mihm, 2012). Çağlar boyunca dünyanın her yerinde pek çok kriz yaşanmış olup, küreselleşme olgusuyla birlikte özellikle 1980 ve sonrasında tüm dünya ülkelerini olduğu gibi Türkiye’yi de saran çok sayıda kriz görülmüştür. Türkiye son yirmi yılda, hem yurt içindeki problemlerden kaynaklanan, 1994 Nisan krizi, 1999 krizi, 2000 Kasım krizi ve 2001 Şubat krizi; hem de global olarak ortaya çıkan, 1991 Körfez krizi, 1997 Asya krizi, 1998 Rusya krizi, 2008 küresel ekonomik kriz (Soysal, vd, 2009), 2011 Avrupa Birliği borç krizi gibi önemli krizler atlatmıştır. Söz konusu krizler, ülke ekonomisinde daralmaya yol açarak tüm piyasaları derinden etkilemiş bazı kesimlere de fırsatlar sunmuştur.

İşletmeler yaşam süreleri boyunca az veya çok sayıda kriz ile karşı karşıya kalmaktadırlar (Murat ve Mısırlı, 2005) ve şüphesiz ki yaşanan bu krizler bütün işletmeleri negatif veya pozitif yönlü olarak etkilemektedir. Dolayısıyla bugünün iş dünyasındaki baş döndürücü gelişmelerle başa çıkabilmek ancak etkin ve kararlı bir kriz yönetimi modeli ile mümkün olacaktır. Buna rağmen araştırmalar göstermektedir ki, yöneticiler kriz yönetimi çalışmalarının gerekli olduğuna inandıkları halde işletmelerin çoğunun hala planlı ve sürekli bir kriz yönetimi çalışması bulunmamaktadır. Oysa ki organizasyonel yapı, model ve işleyişlerinde kriz yönetimi uygulamalarını

kuran ve kurumsallaştıran örgütlerin krizleri aşabilmeleri kolaylaşacaktır. Böylece, işletmeler belirsizliklere karşı hazırlanabilecek, kriz durumunun olumsuzluklarını önleyebilecektir. Hatta kriz, işletmenin yaşamını riske sokan bir gerilim olmaktan çıkıp rekabet gücünü artıran bir fırsata dönüşebilecektir (Soysal, vd, 2009). Gerek sosyal gerekse siyasi hayatta kriz konusuna iki türlü yaklaşımlara rastlanmaktadır; krizi yok sayanlar yahut krizi kabul eden fakat tedavi yerine sadece pansuman tedbirler öne sürenler. Oysa ki krizleri aşabilmek için bireysel, kurumsal ve toplumsal refleks yani her seviyede destek lazımdır (Bozgeyik, 2004). Aksi halde, rasyonel yanıtların verilemediği krizlerin hem kurum hem de ülke ekonomisi açısından yol açabileceği zararların boyutu büyük olabilecektir. Dolayısıyla günümüz işletmeleri için krize stratejik yaklaşmak kaçınılmaz bir hal almıştır.

Bu çalışmanın amacı, işletmelerin kriz yönetimine verdikleri önemi ve kriz öncesinde, kriz anında ve kriz sonrasında yaptıkları uygulamaları ortaya koymaktır. Bu bağlamda çalışmada ilk olarak kriz kavramı ele alınmıştır, ardından kriz yönetimine ilişkin teorik bilgiler sunulmuştur, daha sonra ise İstanbul Dünya Ticaret Merkezi'nde faaliyet gösteren 30 işletme üzerinde anket yöntemi ile gerçekleştirilen bir araştırmaya yer verilerek elde edilen araştırma bulguları yorumlanmıştır.

2 Krizin Tanımı, Özellikleri, Kaynakları, Türleri, Aşamaları ve Etkileri

2.1 Krizin Tanımı

Kriz kelimesine ilk olarak askeri ve tıbbi alanda rastlanmakta olup 17'inci ve 18'inci yüzyıllarda sosyal bilimlerin alanında da kriz kavramının yaygınlaşmaya başladığı görülmektedir. 1929 büyük buhranı ile birlikte ise kriz kavramının ekonomi alanındaki kullanımının arttığı bilinmekte olup kavram günümüzde işletme yönetimi alanında da yoğun olarak anılmaktadır. Günümüzde kriz; psikoloji, davranış bilimleri hatta tıp gibi beşeri bilimlerin ve siyaset bilimi, ekonomi, işletme ekonomisi gibi sosyal bilimlerin kullandığı ortak bir kavramdır. Ne var ki literatürde, birçok disiplinin ortak konusu olan kriz kavramı hakkında bir tanım birliği bulunmamaktadır. Bu durumun, krizin belirsizlik niteliği içeren bir kavram olmasından kaynaklandığı söylenebilir.

Etimolojik olarak bakıldığında kriz kelimesinin Yunanca “karar”, “ayrılmak” manasına gelen “krisis” kelimesinden geldiği görülmektedir (Khodarahmi, 2009). İngilizcede “crisis” olarak kullanılan kriz sözcüğü, Oxford Sözlüğü'nde, “yoğun zorluk veya tehlike anı” olarak tanımlanmaktadır (Oxford Dictionaries, 2016). Kriz kelimesi Türkçeye ise Fransızca “crise” kelimesinden uyarlanmıştır. Türk Dil Kurumu tarafından yayınlanan Güncel Türkçe Sözlük'te kriz kelimesi “bir ülkede veya ülkeler arasında, toplumun veya bir kuruluşun yaşamında görülen güç dönem, bunalım, buhran” olarak ifade edilmektedir (Güncel Türkçe Sözlük, 2016).

Kriz kavramı, enteresan bir şekilde, Çince, “fırsat” ve “tehdit” anlamına gelen ve Wei-ji olarak söylenen iki sembolle anlatılmaktadır. Buradan da anlaşılacağı üzere kriz, yapısında pozitif ve negatif özellikler içermektedir. İlgili kişi ve kurumların kriz yönetimi konusundaki başarılarına bağlı olarak bu özelliklerden birisi öne geçecektir (Pira ve Sohodol, 2010). Antik yunan tarihçisi ve bir komutan olan Thukydides ve modern tıbbın babası olarak anılan Hippokrates de (Bonnard, 2013) kriz konusunu benzer bir bakışla ele alarak, krizi yaşam ile ölüm ve zafer ile yenilgi arasındaki kritik kararın alındığı hayati bir dönüm noktası şeklinde yorumlamışlardır (Örnek, 2007). Krizin Çince fırsat ve tehdit olarak belirtilen olumlu ve olumsuz iki yönü, bu tarihsel tanımda yaşam ve ölüm, zafer ve yenilgi ikilemleriyle karşımıza çıkmaktadır.

危机

Şekil 1. Krizin Çince Sembolü **Kaynak:** Ulmer, vd, 2011.

Kriz kavramı, pek çok disiplin tarafından ele alınmaktadır. Örneğin, tıp bilimi krizi, kalp krizi gibi insanın yaşam merkezlerinden birinde yaşamı güçleştirecek veya tehdit edecek bir olayın ortaya çıkması hali; psikoloji bilimi krizi, bireyin sorunlarını çözme becerisini kaybetme hali; davranış bilimleri krizi, davranış bozukluğu veya toplumsal normlardan aşırı sapma hali; siyaset bilimi krizi, karar birimlerinin sorunları çözümleyemez duruma gelmesi hali; ekonomi bilimi krizi, ekonomik faaliyetlerin hızla ve uzun süreli olarak daralması hali olarak tanımlanmaktadır (Birdal, 2011). Bütün bu farklı disiplinlerce yapılan tanımların kapsadığı ortak noktaya göre kriz, yaşamı zorlaştıracak hatta tehdit edecek nitelikteki hadiselerin ortaya çıkması ve dengeli yaşamı sağlayan sistemin, önüne çıkan bu sorunları alışlagelmiş yöntemlerle çözümleyemez hale gelmesidir.

İşletmeler açısından kriz; işletmenin faaliyetlerini engelleyici, bozucu ve hatta yıkıcı olaylar dizisidir (Gençtürk, 2002). Bir işletme için kriz, çalışanlarına, itibarına ve mali durumuna ani ve ağır zarar verme ihtimali olan herhangi bir olay olabilir (Luecke, 2008). Daha geniş bir anlatımla kriz, örgütün amaçlarını, temel değerlerini ve tüm kaynaklarını adeta tehdit altına almak suretiyle örgütün yaşamının devamını tehlikeye sokan, beraberinde getirdiği zaman baskısı ve belirsizlik sebebiyle örgüt üyelerinde stres ve paniğe yol açan, uygun tedbirlerin zamanında alınması halinde etkileri minimize edilebilecek veya ortadan kaldırılabilecek (Ataman, 2001) hatta fırsata dönüştürülebilecek olan sıradışı olaylar dizisidir.

2.2 Krizin Özellikleri

Günlük konuşmalarda gerek bireyler gerekse kurumlar tarafından kriz kelimesi oldukça gelişigüzel bir biçimde kullanılmaktadır. Oysa ki kriz, gündelik hayatta karşılaşılan rutin problemlerden çok daha farklıdır. Organizasyonlar için ele alınacak olursa, krizler örgütlerin tarihindeki benzersiz anlardır (Ulmer, vd, 2011). Ayrıca, kriz kavramı ilişkili görüldüğü stres, gerilim, endişe, felaket, panik gibi bazı terimler ile de karıştırılmaktadır. Bu sebeple genel olarak kriz tanımları krizin üç boyutunu vurgulayarak formüle edilmektedir. Bunlar; krizin örgütün yüksek öncelikli değerlerini tehdit etmesi, kısıtlı bir tepki süresi sunması, organizasyon için beklenmedik yani sürpriz bir durum olmasıdır (Hermann, 2008). Dolayısıyla krize ait özellikleri kısaca; “tehdit”, “zamansızlık” ve “sürpriz” şeklinde sıralamak mümkündür (Ulmer, vd, 2011). Krizler olağan gerilimlerden ayrılacak özellikler taşır. Mesela, krizler örgütün amaçlarını, kaynaklarını ve yaşamını dahi tehlikeye sokar; örgütteki standart karar alma, önleme ve uyum sistemini işlemez kılar; kriz durumunda yönetim merkezileşir ve denetim artar; kriz ortamında oluşan stres altında ve sınırlı zamanda gelişigüzel kararlar verilir; krizler genellikle önceden sezilemeyen ani değişikliklerdir; kriz acil müdahale gerektiren ciddi bir hastalık gibidir; örgütte korku, gerilim, panik, endişe, belirsizlik, güven kaybı, motivasyonda düşme ve çatışmaya yol açar; krizler işgören, müşteri, devlet gibi örgüt ile ilgili 3’üncü şahısları fazlasıyla etkiler; krizin net bir çözümü bulunmadığından tekrarlayabilir; kriz örgüt için yaşamsal bir dönüm noktasıdır; tüm bunlara rağmen kriz mutlak bir felaket olmayıp fırsata da dönüştürülebilir (Akıncı, 2010; Baltaş, 2002; Pira ve Sohodol, 2010).

2.3 Kriz Kaynakları

İşletmelerde krizin kaynakları çeşitlilik arz etme olup krize yol açan faktörleri genel olarak “İşletme dışı çevre faktörleri” ve “İşletme içi çevre faktörleri” olmak üzere iki grupta incelemek mümkündür (Milburn, vd, 1983).

İşletmelerde görülen krizin başlıca nedeni, işletmenin dış çevresi denen, yaşadığı ortamın değişmesi ve işletmenin bu değişime ayak uyduramamasıdır. İşletmelerin dış çevresi, işletmenin kontrolü dışındaki makro faktörlerdir (Doğan, 2010). Dış çevre; ekonomik, siyasi, yasal, sosyal, doğal, teknolojik ve uluslararası çevre gibi işletme faaliyetlerini dolaylı etkileyen unsurlarından oluşan “uzak dış çevre” ile müşteriler, rakipler ve rekabet koşulları, girdi piyasası, sektörün özellikleri gibi işletme faaliyetlerini doğrudan etkileyen unsurlardan oluşan “yakın dış çevre”den meydana gelmektedir (Birdal, 2011).

Araştırmalar, dış çevrenin durağan bir yapıda olmayıp devamlı değişmesinden ziyade, örgütün söz konusu değişime adapte olacak olanaklara sahip olmamasının yani iç çevre yetersizliklerinin krize yol açtığını ortaya koymaktadır (Asunakutlu, vd, 2003). İşletmenin iç çevresi, işletmenin kontrol sahasında kalan mikro faktörlerdir. İç çevre; örgütsel yapı, yöneticinin ve çalışanların niteliği, teknik donanım (Öztürk ve Türkmen, 2005), finansman imkanları, üretim ve satış potansiyeli gibi unsurlardan oluşmaktadır. Örgütün makro (dış) çevresindeki faktörler her ne kadar kontrol edilemese de dikkatlice yapılan çevre analizleri sayesinde bu faktörlerde oluşabilecek değişiklikler önceden isabetle tespit edilebilir (Dinçer, 1992). Mikro (örgütsel/iç) çevre faktörlerinde güçlü olan işletmeler, dış çevredeki bu değişime hızla adapte olarak krizi atlatabilirler.

2.4 Kriz Türleri

Krizler yukarıda bahsedilen örgüt içi ve örgüt dışı çevre faktörleri çerçevesinde farklı biçimlerde kategorize edilmektedir. Literatürde geniş ölçüde kabul gören çalışmalardan biri olan Mitroff’un sınıflandırması, yedi temel kriz nedenini ve bunlar çerçevesinde gelişen onlarca kriz türünü ortaya koymaktadır. Buna göre kriz sebepleri ve türleri: Ekonomik (grev, huzursuzluk, iş kıtlığı, hisse değerlerinde düşüşler, piyasalarda çöküşler, kazançlarda azalma), Bilgi ile İlgili (gizli bilgi ve tescil kaybı, yanlış bilgi, müşteri ve tedarikçilerle ilgili bilgilerin kaybı), Fiziksel Kayıplar (malzeme/teçhizat kayıp ve arızaları, patlama, kötü ürün tasarımı, düşük kalite kontrol), İnsan Kaynakları ile İlgili (önemli yöneticinin veya personelin kaybı, devamsızlıklarda artış, kazalarda artış, işyerinde şiddet, yolsuzluk), İtibarla İlgili (iftira, söylentiler, işletme itibarına verilen zararlar), Psikopatolojik Olaylar (ürün tahribi, adam kaçırma, rehin alma, terör) ve Doğal Afetler (deprem, yangın, sel, kasırga, toprak kayması) şeklinde kategorilere ayrılmaktadır (Mitroff ve Anagnos, 2000). Yöneticilerin krizi yönetmek için öncelikle krizin türünü bilmeleri gerekir, zira kriz türüne göre uygulanacak yöntemler farklılık arz etmektedir.

2.5 Kriz Süreci ve Aşamaları

Kriz aniden ortaya çıkarak işletmenin varlığını tehdit eden bir gelişme olarak algılanmaktadır. Ne var ki işletmeler, yaşamlarını tehdit eden kriz ortamına bir anda girmemektedirler. Bu olumsuz gelişme bir süreç içinde ve artan performans kaybı sonucu oluşmaktadır. Nitekim, bu süreç adeta kanser gibi ölümcül bir hastalığın gelişme sürecine benzetilmektedir. Nasıl ki insanlar düzenli sağlık kontrolleri ile hastalığı erken teşhisle tedavi ettirebilirlerse, işletmeler de kriz sinyallerini önceden alarak krizi en az zararla atlatabilirler (Birdal, 2011). Bu durum fırtınaya yakalanan denizcilerin fırtınayı yok edemeseler bile kendilerini ve gemilerini fırtınaya karşı hazırlayıp koruyabilmelerine de benzetilmektedir (Keown-McMullan, 1997). Kısacası, bütün krizler, beklenmedik bir anda ve önlenemez şekilde ortaya çıkmaz, aksine evvelinden defalarca ikaz eder. Kriz sürecini oluşturan aşamalardan her birinin kendine özgü belirtileri bulunmaktadır. Bu belirtileri zamanında saptayabilen işletmelerin krizlerle kısa sürede başa çıkabilme şansları yükselmektedir. Kriz Sürecini her biri alt aşamalardan oluşan “kriz öncesi dönem (körlük aşaması, eylemsizlik aşaması ve yanlış eylem aşaması), “kriz dönemi (kriz aşaması)”, “kriz sonrası dönem (sona erme aşaması)” olarak üç boyutta ele almak mümkündür.

Örgütün dış çevresindeki değişimleri önceden sezerek tedbir alamadığı, örgütsel yetersizlikler, performans düşüklüğü gibi krize işaret eden bazı ipuçlarının geliştiği aşama krizin “körlük aşaması”dır (Kaya, 2009). Satışlarda azalma, stoklarda artış vb şeklinde kendini gösteren bu performans kaybını yöneticilerin geçici görerek gözardı etmesi ise krizin “eylemsizlik aşaması” olarak adlandırılır (Avgan, 2010). Zaman içinde performans düşüşü işletmenin yaşamını tehdit eden bir boyuta ulaşır ve yöneticiler bu sorunun çözümü için, işten çıkarma, harcamaları kısma gibi panik halinde yüzeysel önlemler alırlar ki bu krizin “yanlış eylem aşaması” olarak bilinir (Birdal, 2011). Dolayısıyla asıl sorunun teşhisine ve çözümüne gidilmediğinden işletme “kriz aşaması” adı verilen safhaya gelir ve örgüt iklimi bozulur, işletme yöneticileri günü kurtarmaya çalışırlar, yeni planlar yapılmaz (Tağraf ve Arslan, 2003). Daha sonra ise, örgütün içine düştüğü krize cevap verebilmek için son şansı olan (Avgan, 2010) “Sona Erme Aşaması”na gelinir. Bu aşama bazı örgütler için iyileşmenin başlangıcı, bazıları içinse tamamen bitiş anlamına gelmektedir (Kash ve Darling, 1998). Eğer yöneticiler krizin safhalarında doğru çözüm ve stratejileri uygulayabilirlerse işletme krizi atlatabilir hatta avantaja çevirebilir. Ancak krize zamanında ve uygun yanıtlar verilmezse işletme içindeki kaos ve işletmenin çevresiyle yaşadığı çatışma çözümlenemez bir hal alır ve zaman içinde işletmenin çöküşü kaçınılmaz olur (Kaya, 2009).

2.6 Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Olumlu ve Olumsuz Etkileri

Krizler, zamanı ve sebepleri belirli olmayan karmaşık durumlar olup işletmeler ve çıkar gruplarını derinden etkilemektedir. Bu etkiler çoğunlukla işletmeleri zarara uğratan olumsuz durumlar olarak bilinse de krizlerin kimi zaman işletmelere yarar sağladığı da görülmektedir (Roux-Dufort ve Metais, 1999).

Yaşanan krizler örgütlerde, yetkilerin merkezde toplanması; acele, riskli ve kalitesiz kararların alınması; örgüt içi iletişimin ve departmanlar arası koordinasyonun bozulması; örgüt ikliminin bozulması, yönetici ve çalışanlarda psikolojik ve fizyolojik çözüntü; müşteri memnuniyetinin azalması; işletmenin itibar ve imajının zedelenmesi; işten ayrılmalara; üretimde aksamalar; pazar kaybı ve satışlarda düşüş; borçların ödenememesi ve alacakların tahsil edilememesi; yatırımların durdurulması ve nihayetinde işletmenin kapanmasına varan olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir (Akıncı, 2010; Avgan, 2010; Okumuş, 2003; Özdevecioğlu, 2002).

Diğer yandan krizler ve fırsatlar daima kol kola dolaşmaktadır. Krizlere hazırlıklı olmak krizi önlemese de usta manevralarla örgüt için olumlu sonuçlar verebilmektedir (Kadıbeşegil, 2001). Krizler başarıyla yönetildiğinde, işletmenin güçlü ve zayıf taraflarını görerek fiziki, mali, beşeri, kültürel, stratejik ve teknolojik anlamda kendini yenilemesine imkan sağlar; yeni ürünler üretme ve yeni pazarlara açılma olanağı verir, çalışanların yeni yetenek ve özgün fikirlerinin ortaya çıkmasını sağlar; eğitim etkinliklerinin ve ekip çalışmasının artmasını sağlar; en önemlisi de krizler öğrenme ve krizden ders çıkarma fırsatı sunarak, hataların tekrarlanmamasını ve olası krizlere karşı tedbirli olmayı sağlar (Akıncı, 2010; Avgan, 2010; Aydemir ve Demirci, 2005; Okumuş, 2003)

3 Kriz Yönetiminin Tanımı, Özellikleri ve Aşamaları

3.1 Kriz Yönetiminin Tanımı

Günümüzün yöneticileri, örgütün ne zaman ve hangi türdeki krizlerle baş başa kalabileceğini evvelinden sezmek ve söz konusu krizleri zarar görmeden nasıl aşabileceklerini bilmek mecburiyetindedirler. Kriz dönemlerinde krize karşı etkin önlemler almak, mevcut tehlike ve tehditlerden en az zararla çıkmak ve kriz ortamındaki gelişmeleri fırsata çevirmek ise ancak etkin bir “kriz yönetimi” ile mümkün olabilecektir.

Kriz yönetimi örgütün, insan sağlığına veya güvenliğine yönelik tehdit, işletmenin maddi-mali varlığında veya kamusal imajında azalma gibi istenmeyen ve beklenmeyen durumlarla hızlı ve etkili bir şekilde mücadele etme kabiliyetini ifade eder (Pheng, vd, 1999). Kriz yönetimi, muhtemel bir krize karşı savunma ve önleme mekanizmalarının yerleştirilmesi ile oluşmuş bir krizin yok edilmesini ve krizin işletmede yol açabileceği negatif etkileri en aza indirmeye yönelik bir dizi faaliyetleri kapsayan bir süreçtir (Sucu, 2000). Başka bir ifadeyle ise, kriz işletmedeki faaliyetlerin akışında meydana gelen sıradışı gelişmeler, kriz yönetimi ise bu sıradışı durumlara karşı gösterilen davranış biçimleridir (Gültekin ve Aba, 2011).

3.2 Kriz Yönetiminin Özellikleri

Kriz yönetimi, birden fazla evreden oluşan, kriz dönemi dışındaki normal zamanları da kapsayan, klasik yöneticilik anlayışından farklı bir bakış açısını gerektiren, kendine özgü birtakım özellikler gösteren, sürekli ve karmaşık bir süreçtir (Mitroff ve Pearson, 1993). Genel olarak kriz yönetimi, örgütün varlığını tehdit eden olaylarla ilgilidir; birçok safhadan oluşan komplike bir süreçtir; örgütün krizlere karşı her daim hazır olmasını sağlar; stratejik yönetim ve risk yönetimi ile benzerlik gösterir; ortaya çıkan krizin türüne ve işletmenin özelliklerine göre farklı uygulama planlarını içerir; krizlerin yol açacağı zararı sınırlar; örgüte bir takım ek maliyetler yükler (Özden, 2009).

3.3 Kriz Yönetimi Süreci ve Aşamaları

Krizler aslında şekillendirilebilir, dinamik, kontrol edilebilir ve uygun stratejilerle yönetilebilir süreçlerdir. Kriz yönetimi sürecine, proaktif, reaktif ve interaktif olmak üzere 3 temel stratejiyle yaklaşılmaktadır. Proaktif kriz yönetimi modeli krizlerin henüz oluşmadan evvel öngörü ve hazırlıkla engellenebileceğini gösterir; reaktif kriz yönetimi modeli krizler ortaya çıktıktan sonra yapılacak faaliyetlere odaklanır; interaktif kriz yönetimi modeli ise

öğrenme, kriz yokken ya da bir kriz deneyiminden sonra planların ve hazırlıkların devamlı gözden geçirilmesini içeren, krizin tüm safhalarını entegre eden bir modeldir (Seeger, vd, 2003; Pauchant ve Mitroff, 1992). Krizin türüne bakılmaksızın, işletmelerde uygulanacak etkili bir kriz yönetimi tüm krizlerin geçirdiği beş farklı aşamanın yönetimini kapsamaktadır. Buna göre, kriz yönetimi süreci her biri alt aşamalardan oluşan, “kriz öncesi işletme yönetimi (kriz sinyallerinin alınması aşaması, krize hazırlık ve önleme aşaması)”, “kriz anı işletme yönetimi (krizin denetim altına alınması aşaması)”, “kriz sonrası işletme yönetimi (iyileşme ve normal duruma dönüş aşaması, öğrenme ve değerlendirme aşaması)” olmak üzere üç boyutta incelenebilmektedir.

Şekil 2. Kriz Yönetimi Süreci *Kaynak: Tağraf ve Arslan, 2003.*

Kriz Öncesi İşletme Yönetimi: “kriz sinyallerinin alınması” aşamasında, firmada krize ilişkin sinyalleri yakalayacak sistemler kurulmalıdır. Ardından “krize hazırlık ve önleme” safhasına geçilir ve sinyalizasyon sistemleri sayesinde sezilen belirtilere göre olası krizi önleme ve korumaya yönelik tedbirler üst yönetime sunulur (Birdal, 2011). Kriz öncesinde yapılabilecek kriz yönetim çalışmalarından bazıları şunlardır; kriz yönetim planının hazırlanması, kriz yönetim ekibinin belirlenmesi, erken uyarı sistemlerinin kurulması, kriz senaryolarının hazırlanması, sürekli iç ve dış çevre analizinin yapılması, bilginin etkin kullanılması, kriz öncesi eğitim ve motivasyon verilmesi, krize hazır bir örgüt yapısının oluşturulması (Akıncı, 2010; Tüz, 2004).

Kriz Anı İşletme Yönetimi: “krizin denetim altına alınması” safhasında, tepe yönetim krizi çözmek için sunulan önlemlerden uygun olanları seçerek ilgili birimlere bu önlemlerin yerine getirilmesi için talimat verir ve faaliyetlerin dosdoğru yürütülmesini izler (Birdal, 2011). Kriz anında yapılabilecek başlıca kriz yönetim çalışmaları şunlardır; krizin boyutlarının belirlenmesi, karar alma yöntemlerinden yararlanılması, kriz dönemi finansal yönetim politikasının geliştirilmesi, kriz dönemi personel politikasının geliştirilmesi, kriz döneminde yürütmenin sağlanması, etkileşimli halkla ilişkiler ve iletişim politikasının oluşturulması (Akıncı, 2010; Tüz, 2004).

Kriz Sonrası İşletme Yönetimi: “iyileşme ve normal duruma dönüş” aşamasında, kriz döneminin olağanüstü koşullarına göre oluşturulmuş olan örgüt yapısı normal çalışma düzenine döndürülür. Kriz yönetiminin son safhası olan “öğrenme ve değerlendirme” aşamasında ise yaşanan krizde alınan karar ve önlemler incelenerek gelecekte oluşabilecek krizlere hazırlık yapılır (Birdal, 2011). Kriz sonrasında yapılabilecek başlıca kriz yönetim çalışmaları şunlardır; kriz sonrası durum analizinin yapılması, yeniden yapılanma çalışmaları ve kriz sonrası rehabilitasyon çalışmaları (Akıncı, 2010; Tüz, 2004).

4 İşletmelerin Kriz Öncesi, Kriz Anı ve Kriz Sonrası Yaptıkları Uygulamalara Yönelik Alan Araştırması

4.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüzde yaşanan hızlı değişim ve küreselleşmenin etkisiyle ortaya çıkan acımasız rekabet, işletmelerin krizle karşılaşma risklerini artırmaktadır. Buradan hareketle bu araştırmada, işletmelerin kriz yönetimine verdikleri önem ile kriz öncesinde, kriz anında ve kriz sonrasında yaptıkları uygulamaların tespiti amaçlanmıştır. Araştırmada, İstanbul Yeşilköy’de bulunan İstanbul Dünya Ticaret Merkezi’nde (İDTM) faaliyet göstermekte olan işletmeler incelenmiştir. Araştırma, kriz yönetiminin kurumsallaştırılmasına dair işletmelerin ne türlü ve hangi düzeyde çalışmalar sarf etmekte olduklarının görülmesi açısından önemlidir. İDTM İş bloklarında uluslararası çalışan pek çok kurum da yer aldığından özellikle küresel krizlerden etkilenme olasılıkları yüksek olan bu firmaların kriz yönetimine bakışlarının ortaya konması da yararlı olacaktır.

4.2 Araştırmanın Yöntemi

Hipotezler;

Araştırmada İDTM İş bloklarında faaliyette bulunan işletmelerin kriz öncesinde, kriz anında ve kriz sonrasında yaptıkları kriz yönetimi çalışmaları incelenmiştir. Araştırmanın amacı doğrultusunda geliştirilen aşağıdaki hipotezler “kabul” veya “red” şeklinde test edilecek olan karşıt (alternatif) hipotezlerden ibarettir.

H1: İşletmeler kriz öncesinde kriz yönetimi çalışması yapmaktadırlar.

H2: İşletmeler kriz anında kriz yönetimi çalışması yapmaktadırlar.

H3: İşletmeler kriz sonrasında kriz yönetimi çalışması yapmaktadırlar.

H4: Sürekli iç ve dış çevre analizi yapma ile krizin boyutlarının belirlenmesi (krizin tanımlanması) arasında ilişki vardır.

Kapsam;

Araştırma kapsamına alınan İDTM İş Bloklarında faaliyet gösteren işletmelerden, uluslararası faaliyet gösteren 75 işletme araştırmanın ana kütesini (evren) oluşturmaktadır. Araştırmanın evrenini meydana getiren bu 75 işletme arasından ise kasti örnekleme yöntemini kullanarak, araştırmacının anketi amacı doğrultusunda cevaplayabileceğini tahmin ettiği, 30 işletmelik örneklem grubu oluşturulmuştur. Bu işletmelerin sahipleri ya da orta veya üst düzey yöneticileri üzerinde anket çalışması yapılmış olup örneklemin tamamı anketi doldurmuştur.

Sınırlılıklar;

Çalışmada elde edilen bulgular, anket tekniği sonucu elde edilen bulgularla sınırlıdır. Ayrıca anketteki soruların cevaplayan yöneticiler tarafından doğru anlaşılıp doğru yanıtlandığı farzedilmiştir. Araştırma, İDTM İş Blokları sınırları içerisinde faaliyet gösteren işletmeler ile sınırlandırılmıştır. Araştırmanın bir diğer kısıtı, anketi dolduracak kişilerin sadece işletmelerin sahipleri veya orta/üst kademe yöneticilerinden oluşmasıdır. Bunun nedeni ise, kriz yönetimi uygulamalarının genellikle bu kadrolar tarafından icra edilmesidir.

Veri Toplama Yöntemi ve Aracı;

Araştırmada anket yöntemi uygulanmıştır. Kullanılan anket sorularının hazırlanmasında daha önce bu konuda çalışmış olan araştırmacıların kaynaklarından yararlanılmıştır. Verilerin toplanması; anket formlarının bizzat araştırmacı tarafından örneklem olarak belirlenen şirketlere elden teslim edilmesi ve 1 hafta içerisinde geri toplanması yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Veri toplama aracı üç bölümden ve toplam 26 sorudan oluşmaktadır. Birinci bölümde, “işletme hakkında genel bilgileri”i tespit etmek amacıyla hazırlanan 4 adet soru; ikinci bölümde, işletmelerde daha evvel yaşanan “kriz durumu”na ilişkin bilgileri edinebilmek için hazırlanan 2 tane soru; üçüncü bölümde, “kriz yönetimi çalışmaları”nı (kriz öncesinde, kriz anında ve kriz sonrasında işletme yönetimi) tespiti yönelik 20 tane soru bulunmaktadır. İşletmelerde Kriz Yönetimine ilişkin düzenlenen anketin sorularında beşli likert tipi ölçek kullanılmış olup cevaplandıranlardan “kesinlikle uygulanmamaktadır”, “uygulanmamaktadır”, “bazen uygulanmaktadır”, “uygulanmaktadır”, “kesinlikle uygulanmaktadır” seçeneklerinden işletmeleri için uygun olanı seçmeleri talep edilmiştir. Araştırmada 5’li likert ölçüm düzeyinde sorulan sorular, denek sayısının azlığından dolayı anlamlı sonuçlar elde edilebilmesi açısından SPSS 16 Programı kullanılarak 3’lü likert ölçüm düzeyine indirilmiştir (uygulanmamaktadır, bazen uygulanmaktadır, uygulanmaktadır). Yöneticilerin ankete verdikleri cevapların tutarlılığını ölçmek amacıyla yapılan güvenilirlik analizi kapsamında, “kriz yönetimi çalışmaları”na ilişkin tüm sorular için Cronbach Alpha (α) değeri 0,93 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen bu α değeri, anketin toplam güvenilirliğini göstermekte olup literatürde beklenen 0.7’den büyük olduğundan bilimsel bir araştırma için oldukça kabul edilebilir bir değerdir.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,930	20

Tablo 1. Cronbach's Alpha Güvenilirlik Testi

Verilerin Analizi ve Yorumu;

Verilerin analizi, SPSS 16 istatistiksel paket programı kullanılarak yapılmıştır. Bulguların yorumunda frekans ve yüzdelerin yanı sıra korelasyon analizinden faydalanılmıştır.

4.3 Araştırmanın Bulguları ve Yorumları

İşletme Hakkında Genel Bilgiler;

Araştırmaya katılan kişilerin yönetim kademesi ile ilgili bulgular incelendiğinde; %56,7’sinin işletme sahibi, %23,3’ünün üst düzey yönetici, %20’sinin ise orta düzey yönetici olduğu görülmektedir. İşletmelerin faaliyet gösterdiği sektör ile ilgili bulgulara göre; %43,3’ü hizmet, %40’ı ticaret, %16,7’si ise sanayi sektöründe faaliyet göstermektedir. İşletmenin faaliyet süresi ile ilgili sonuçlara göre; %63,3’ü 10 yıldan az, %26,7’si 10-19 yıl arası, %10’u ise 20 yıldan daha fazla süredir faaliyet göstermektedir. İşletmelerin personel sayısı ile ilgili bulgulara bakıldığında ise %53,3’ünde 20 ve daha fazla sayıda, %43,3’ünde 10-19 arası, %3,3’ünde ise 10’dan az sayıda personel çalıştığı anlaşılmaktadır.

Kriz Durumu;

İşletmede son 15 yıl içinde bir kriz dönemi yaşanıp yaşanmadığı incelendiğinde, işletmelerin tamamında kriz deneyiminin yaşanmış olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte krizin işletmeyi nasıl etkilediği sorusuna verilen yanıtlar ise işletmelerin %63,3’ünün krizden olumsuz etkilendiğini, %33,3’ünün krizden etkilenmediğini, %3,3’ünün ise krizden olumlu etkilendiğini ortaya koymaktadır.

Kriz Öncesi İşletme Yönetimi;

Aşağıdaki tabloda araştırma kapsamındaki işletmelerin kriz öncesinde yaptıkları kriz yönetimi çalışmalarına ilişkin elde edilen bulgular gösterilmiştir. Tabloya göre firmaların %76,7'si olası bir kriz durumu için kriz yönetim planı hazırlamamaktadır, %66,7'si olası bir kriz durumu için kriz yönetim ekibi oluşturmamaktadır, %76,7'si olası krize karşı erken uyarı sistemlerinden yararlanmamaktadır, %73,3'ü sürekli iç-dış çevre analizi yapmamaktadır, %43,3'ü bilgi yönetimi çalışmaları yapmaktadır, %70'i krize hazırlık şeklinde özel eğitimler vermemektedir, %56,7'si krize hazır esnek örgüt yapısı oluşturmamaktadır. Bulgular topluca değerlendirildiğinde, firmaların 7 adet kriz öncesi çalışmadan sadece 1'ini (bilgi yönetimi) daha çok uyguladıkları görülmektedir. Buna göre araştırmaya dahil olan firmalarda kriz öncesinde kriz yönetimi çalışmalarının yapılmadığı ifade edilebilir. Böylece "İşletmeler kriz öncesinde kriz yönetimi çalışması yapmaktadırlar" şeklinde ifade edilen H1 hipotezi red edilerek, Ho hipotezi kabul edilecektir.

Kriz Öncesi İşletme Yönetimi	Uygulanmamaktadır		Bazen Uygulanmaktadır		Uygulanmaktadır		TOPLAM	
	Fre	%	Fre	%	Fre	%	Fre	%
Olası bir kriz durumu için Kriz Yönetim Planının hazırlanması	23	76,7	3	10	4	13,3	30	100
Kriz olduğunda hemen göreve başlayacak özel bir Kriz Yönetim Ekibinin oluşturulması	20	66,7	7	23,3	3	10	30	100
İşletmenizde krize karşı Erken Uyarı Sistemlerinden yararlanılması	23	76,7	3	10	4	13,3	30	100
İşletmenizde sürekli İç ve Dış Çevre Analizlerinin yapılması	22	73,3	4	13,3	4	13,3	30	100
İşletmenizde Bilgi Yönetimi çalışmalarının yapılması	7	23,3	10	33,3	13	43,3	30	100
İşletmenizde Krize Hazırlık şeklinde özel Eğitimlerin verilmesi	21	70	8	26,7	1	3,3	30	100
İşletmenizde krize hazır Esnek bir Örgüt Yapısının oluşturulması	17	56,7	7	23,3	6	20	30	100

Tablo 2. Kriz Öncesinde Yapılan Kriz Yönetimi Çalışmaları

Kriz Anı İşletme Yönetimi;

Aşağıdaki tabloda araştırma kapsamındaki işletmelerin kriz anında gerçekleştirdikleri kriz yönetimi çalışmalarına ilişkin bulgular verilmiştir. Tabloya göre firmaların %63,3'ü kriz anında krizin boyutlarını belirlememektedir, %66,7'si kriz anında karar alma yöntemlerinden yararlanmamaktadır, %50'si kriz anında merkezi bir yapılanmaya gitmektedir, %76,7'si olası kriz anında kriz odası ve acil bilgi merkezi kurmamaktadır, %46,7'si kriz döneminde halkla ilişkiler çalışmaları yapmamaktadır, %66,7'si krizden çıkış için personelinin işten çıkarmaktadır, %63,3'ü kriz anında personelin motivasyonunu yüksek tutmaya çabalamamaktadır, %70'i krizden çıkış için harcamaları kısmaktadır, %70'i krizden çıkış için varlıkları azaltmaktadır, %43,3'ü krizden çıkış için bazen ürün ve pazar değiştirmektedir. Bulgular topluca ele alındığında, firmaların totalde 10 adet kriz anındaki yönetim çalışmasından 5'ini daha fazla kullanmış oldukları söylenebilir. Bunlar; merkezi bir yapılanmaya gidilmesi, personelin işten çıkarılması, harcamaların kısılması, varlıkların azaltılması, ürün ve pazar değiştirilmesi çalışmalarıdır. Buna göre ankete dahil edilen firmalarda kriz anı kriz yönetim çalışmalarının yapıldığı söylenebilir. Böylece "İşletmeler kriz anında kriz yönetimi çalışması yapmaktadırlar" biçiminde ifade edilen H2 hipotezi kabul edilecektir.

Kriz Anı İşletme Yönetimi	Uygulanmamaktadır		Bazen Uygulanmaktadır		Uygulanmaktadır		TOPLAM	
	Fre	%	Fre	%	Fre	%	Fre	%
Kriz anında Krizin Boyutlarının Belirlenmesi (Krizin Tanımlanması)	19	63,3	10	33,3	1	3,3	30	100
Kriz anında, Karar Alma Yöntemlerinden yararlanılması	20	66,7	9	30	1	3,3	30	100
Kriz anında yönetimde Merkezi bir Yapılanmaya gidilmesi (Yetkilerin üst yönetimde yoğunlaştırılması)	3	10	12	40	15	50	30	100
Kriz anında Kriz Odası ve Acil Bilgi Merkezi kurulması	23	76,7	6	20	1	3,3	30	100
Kriz döneminde Halkla İlişkiler çalışmalarının yapılması	14	46,7	10	33,3	6	20	30	100
Krizden çıkış için personelinizin İşten Çıkarılması	3	10	7	23,3	20	66,7	30	100
Kriz anında Personelinizin Moralini Yüksek Düzeyde Tutma yönünde çaba gösterilmesi (Motivasyon)	19	63,3	6	20	5	16,7	30	100
Krizden çıkış için Harcamaların Kısılması	0	0	9	30	21	70	30	100
Krizden çıkış için işletmenizdeki Varlıkların Azaltılması	0	0	9	30	21	70	30	100
Krizden çıkış için Ürün ve Pazarın Değiştirilmesi	7	23,3	13	43,3	10	33,3	30	100

Tablo 3. Kriz Anında Yapılan Kriz Yönetimi Çalışmaları

Kriz Sonrası İşletme Yönetimi;

Aşağıdaki tabloda araştırma kapsamındaki işletmelerin kriz sonrası kriz yönetim çalışmaları ile ilgili bulguları sunulmuştur. Tabloya göre işletmelerin %46,7'si kriz sonrası bazen durum analizi yapmaktadır, %43,3'ü kriz sonrası yeniden yapılanmaya gitmemektedir ve %60'ı kriz sonrası rehabilitasyon çalışmaları yapmamaktadır.

Bulgular topluca incelendiğinde işletmelerin toplam 3 adet kriz sonrası yönetim çalışmasından yalnızca 1'ini (durum analizinin yapılması) daha fazla uyguladıkları görülmektedir. Neticede araştırma kapsamındaki firmalarda kriz sonrası kriz yönetim çalışmalarının yapılmadığı söylenebilir. Böylelikle “İşletmeler kriz sonrasında kriz yönetimi çalışması yapmaktadırlar” şeklinde ifade edilen H3 hipotezi red edilerek, Ho hipotezi kabul edilecektir.

Kriz Sonrası İşletme Yönetimi	Uygulanmamaktadır		Bazen Uygulanmaktadır		Uygulanmaktadır		TOPLAM	
	Fre	%	Fre	%	Fre	%	Fre	%
Kriz sonrası işletmenin Durum Analizinin yapılması	8	26,7	14	46,7	8	26,7	30	100
Kriz sonrası işletmenizde Yeniden Yapılanmaya gidilmesi	13	43,3	11	36,7	6	20	30	100
Kriz sonrası Rehabilitasyon Çalışmalarının yapılması	18	60	7	23,3	5	16,7	30	100

Tablo 4. Kriz Sonrasında Yapılan Kriz Yönetimi Çalışmaları

Son olarak ise, sürekli iç ve dış çevre analizi yapma ile krizin boyutlarının belirlenmesi olarak belirtilen 2 değişken arasındaki ilişkiyi yön ve derece olarak saptamak amacıyla yapılan korelasyon analizi kapsamında 0.01 anlamlılık seviyesinde korelasyon katsayısı 0.693 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen korelasyon katsayısının pozitif olması ve 0,50-0,69 arasında bir değer olması literatürdeki genel kabule göre değişkenler arasında doğru yönlü ve orta düzeyde bir ilişkinin bulunduğu şeklinde yorumlanabilir. Neticede “sürekli iç ve dış çevre analizi yapma ile krizin boyutlarının belirlenmesi (krizin tanımlanması) arasında ilişki vardır” biçiminde ifade edilen H4 hipotezi kabul edilmiş olacaktır.

Correlations			
		İşletmenizde sürekli İç ve Dış Çevre Analizlerinin yapılması	Kriz anında Krizin Boyutlarının Belirlenmesi (Krizin Tanımlanması)
İşletmenizde sürekli İç ve Dış Çevre Analizlerinin yapılması	Pearson Correlation	1	,693**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	30	30
Kriz anında Krizin Boyutlarının Belirlenmesi (Krizin Tanımlanması)	Pearson Correlation	,693**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	30	30
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

Tablo 5. Korelasyon Analizi

5 Sonuç ve Değerlendirme

Küreselleşme olgusu ile birlikte, giderek ağırlaşan rekabet şartları, artan belirsizlik ve risk ortamı ve her alanda yaşanan hızlı değişim, işletmeleri sık sık krizlerle karşılaşabilmektedir. Zamanında doğru hamlelerle yönetilemeyen krizler örgütlerin, ciddi hasara uğramalarına, faaliyetlerini durdurmalarına hatta yaşamlarının son bulmasına yol açabilmektedir. Ülkeler açısından sürdürülebilir bir sosyal ve ekonomik kalkınmanın sağlanması ise olumsuz koşullarda ayakta kalabilen ve rekabet gücüne sahip işletmelerle mümkündür. Türkiye’deki işletmeler de gerek ülke içi gerek bölgesel gerekse küresel pek çok krizden etkilenmişlerdir. Dolayısıyla kalkınmamıza katkı sağlayacağı düşüncesiyle bu çalışmada ülkemiz işletmelerinin kriz yönetimi çalışmaları ele alınmıştır.

Bu çalışma kapsamında krizler ve kriz yönetimi konusu açıklanarak İstanbul Dünya Ticaret Merkezi’nde faaliyet gösteren otuz işletmenin kriz yönetimi çalışmaları incelenmiştir. Araştırma bulguları değerlendirildiğinde, söz konusu işletmelerin tümünün son on beş yıl içerisinde bir kriz dönemi yaşadıkları belirlenmiştir. Bu durum işletmelerin krizin etkileri ve alınması gereken önlemlere dair kısmen de olsa bilgi sahibi oldukları şeklinde yorumlanabilir. Araştırmaya katılan işletmelerden sadece birinin krizden olumlu etkilenmiş olduğunu belirtmesi ilgi çekicidir. Araştırma esnasında bu şirketin, atıl kapasite ve stok değerlendirme metodlarını içeren alternatif finans uygulamalarının da yardımıyla krizi lehine çevirmiş olduğu öğrenilmiştir. Ayrıca, araştırmaya katılan on işletme krizden etkilenmediğini, on dokuz işletme ise olumsuz etkilendiğini belirtmiştir. Bir diğer önemli bulgu ise, sürekli iç ve dış çevre analizi yapma ile krizin boyutlarının belirlenmesi arasında ilişki bulunmuş olmasıdır. Buna göre, çevresini devamlı izleyen ve buna göre yapılan işletmeler olası krizleri ve boyutlarını belirleyerek krize karşı doğru strateji ve taktikler geliştirebileceklerdir. Araştırmaya dahil olan firmaların, toplam yedi adet kriz öncesi çalışmadan sadece birini (bilgi yönetimi) uyguladıkları saptanmıştır. Bununla birlikte firmaların, kriz anında yapılması gereken toplam on adet çalışmadan beşini (merkezi yapılanmaya gidilmesi, personelin işten çıkarılması, harcamaların kısılması, varlıkların azaltılması, ürün ve pazar değiştirilmesi) uyguladıkları tespit edilmiştir. Buna göre firmaların kriz anında kriz yönetimi çalışması gerçekleştirdikleri söylenebilir. Ayrıca araştırmadaki firmaların toplam üç adet kriz sonrası çalışmadan sadece birini (durum analizi) uyguladıkları belirlenmiştir. Sonuç olarak incelenen firmalarda kriz öncesinde bir hazırlık yapılmadığı, kriz yönetimi çalışmalarının kriz anında daha fazla

yoğunlaştığı, yaşanan krizin ardından ise gelecek için tedbir alınmadığı söylenebilir. Öte yandan işletmelerde kriz yönetiminin kurumsallaştırılmamış olduğu, bilimsel temellere dayalı, bilinçli ve profesyonel bir kriz yönetim faaliyetinin uygulanmadığı ifade edilebilir. Ayrıca çalışmada ele alınan firmaların kriz yönetim politikalarının “proaktif” ve “interaktif” olmaktan çok “reaktif” olduğu söylenebilir.

İşletmelerin kriz ve yönetimi konusu üzerinde hassasiyetle durmaları gerekliliği ortadadır. Krize hazırlık kapsamında yürütülecek çalışmalar olası kriz durumlarında hayati önem taşımasının yanında, kriz olmayan zamanlarda da işletmelere büyük faydalar sağlayacaktır. Krizleri hasarsız atlatabilmek hatta bir fırsata dönüştürebilmek için işletmelerin kriz yönetimi çalışmalarını; organizasyonun tüm formal yapısına aktarmaları, tüm işleyiş mekanizmalarına yerleştirmeleri, en nihayetinde bu çalışmaları uygulayacak olan beşeri unsurları tarafından benimsenmesini sağlamaları, kısacası kurumsallaştırmış olmaları önem taşımaktadır.

Kaynakça

- Akıncı, 2010. “Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi: Alanya Bölgesindeki Konaklama İşletmelerinde Kriz Sürecinde Karşılaşılan Sorunların Tespit ve Çözümüne Yönelik Bir Araştırma”, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Süleyman Demirel Üniversitesi, S.B.E., Isparta, 2010.
- Asunakutlu, vd, 2003. “Kriz Yönetimi Üzerine Bir Araştırma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi S.B.E. Dergisi*, 5(1), ss.141-163.
- Ataman, 2001. **İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar**. Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Avgan, 2010. "Kriz Yönetimi ve Türkiye’de Krizlerin Tarihsel Gelişimi: Bursa’daki İşletmelerde Kriz Yönetimi Üzerine Bir Araştırma", *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Uludağ Üniversitesi, S.B.E., Bursa.
- Aydemir ve Demirci, 2005. “Son Dönemlerde Yaşanan Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Olumlu Etkilerinin Analizi”, *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 29(1), ss.65-81.
- Baltaş, 2002. **Krizde Fırsatları Görmek: Yöneticiler İçin Krizde Yönetim El Kitabı**. Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Birdal, 2011. **İşletmelerde Kriz Yönetimi**. Ders Notları, İstanbul.
- Bonnard, 2013. **Antik Yunan Uygarlığı 3: Euripidis’ten İskenderiye’ye**. Çev.Kurtgözü, Evrensel Basım Yayın, 2.Basım, İstanbul.
- Bozgeyik, 2004. **Krizleri Fırsata Dönüştürmek**. Hayat Yayınları, İstanbul.
- Dinçer, 1992. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. Timaş Yayınları, İstanbul.
- Doğan, 2010. “Örgütsel Öğrenme ve Kriz Yönetimi Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Kadir Has Üniversitesi, S.B.E., İstanbul.
- Erdoğan, 2010. “Global Mali Krizin KOBİ’lerin Finansal Yapıları Üzerine Etkileri: İzmir İli Tekstil Sektöründe Bir Araştırma”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Süleyman Demirel Üniversitesi, S.B.E., Isparta.
- Gençtürk, 2002. “Finansal Kriz Döneminde Şirketlerin Hisse Yapılarının Performanslarına Etkisi ve İMKB’de Bir Uygulama”, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Süleyman Demirel Üniversitesi, S.B.E., Isparta.
- Gültekin ve Aba, 2011. "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz Yönetimi: Şanlıurfa Örneği ", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 6(2), ss.205-226.
- **Güncel Türkçe Sözlük**, 2016. Türk Dil Kurumu, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.574c0751926d46.81735112
- Hermann, 2008. **Some Consequences of Crisis Which Limit the Viability of Organizations”, Crisis Management - Volume II**. Ed.Boin, SAGE Publications, Thousand Oaks, California, pp.210-224.
- Kadıbeşegil, 2001. **Kriz Geliyorum Der**. MediaCat Kitapları, İstanbul.
- Kash ve Darling, 1998. “Crisis Management: Prevention, Diagnosis and Intervention”, *Leadership and Organization Development Journal*, 19(4), pp.179-186.
- Karakaya, 2004. “Stratejik Yönetim Sisteminin Kriz Yönetimine Katkısı Üzerine Bir Araştırma”, *Teknoloji*, 7,(2), ss.225-233.
- Kaya, 2009. “Kriz Yönetimi ve Ekonomik Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkileri”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Teknik Üniversitesi, F.B.E., İstanbul.
- Keown-McMullan, 1997. “Crisis: When Does A Molehill Become A Mountain?”, *Disaster Prevention and Management*, 6(1), pp.4-10.
- Khodarahmi, 2009. “Crisis Management”, *Disaster Prevention and Management*, 18(5), pp.523-528.
- Luecke, 2008. **Kriz Yönetimi**. Çev.Sarıkaya, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.

- Milburn, vd, 1983. "Organizational Crisis, Part I: Defination and Conceptualization", *Human Relations*, **36**(12), pp.1148-1149.
- Mitroff ve Pearson, 1993. **Crisis Management: A Diagnostic Guide for Improving Your Organization's Crisis-Preparedness**. Jossey-Bass Business and Management Series, San Francisco, California.
- Mitroff ve Anagnos, 2000. **Managing Crises Before They Happen: What Every Executive and Manager Needs to Know about Crisis Management**, Amacom, Broadway, New York.
- Murat ve Mısırlı, 2005. "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz Yönetimi: Çaycuma Örneği", *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, **1**(1), ss.1-19.
- Okumuş, 2003. "İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Krizlerin İşletmeler Üzerine Olası Etkileri", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, **17**(1-2), ss.203-212.
- **Oxford Dictionaries**, 2016.Oxford University Press, <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/crisis>
- Örnek, 2007. "Kriz Yönetimi Stratejileri ve Türkiye Bilişim Sektörü Örneği", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, **5**(1), ss.114-129.
- Özden, 2009. **İşletme ve Örgütlerde Toplam Kriz Yönetimi**. Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Özdevecioğlu, 2002. "Krizin İşletmelerin Yönetimsel ve Örgütsel Yapısı Üzerindeki Olumsuz Etkileri ve Kayseri Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı.19, ss.93-114.
- Öztürk ve Türkmen, 2005. "Turizm İşletmelerinin Krizlerden Etkilenme Düzeylerine İlişkin Bir Araştırma", *Balıkesir Üniversitesi S.B.E. Dergisi*, **8**(14), ss.167-198.
- Pauchant ve Mitroff, 1992. **Transforming the Crisis-Prone Organization: Preventing Individual, Organizational and Environmental Tragedies**, Jossey-Bass Business and Management Series, San Francisco, California.
- Pheng, vd, 1999. "Crisis Management: a Survey of Property Development Firms", *Property Management*, **17**(3), pp. 231-251.
- Pira ve Sohodol, 2010. **Kriz Yönetimi: Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme**. İletişim Yayınları, 3.Basım, İstanbul.
- Roubini ve Mihm, 2012. **Kriz Ekonomisi: Dünya Ekonomisinin Çöküşü ve Geleceği**. Çev.Tezcan, Pegasus Yayınları, İstanbul.
- Roux-Dufort ve Metais, 1999. "Building Core Competencies in Crisis Management Through Organizational Learning: The Case of the French Nuclear Power Producer", *Technological Forecasting and Social Change*, **60**(2), pp.113-127.
- Seeger, vd, 2003. **Communication and Organizational Crisis**. Praeger Publishers, Westport, Connecticut.
- Soysal, vd, 2009. "KOBİ'lerde Kriz Yönetimi: Kahramanmaraş'ta Tekstil Sektöründeki KOBİ'lerde Bir Uygulama", *Selçuk Üniversitesi S.B.E. Dergisi*, Sayı.21, ss.431-446.
- Sucu, 2000. **Kriz Yönetimi**. Yaşar Sucu Yönetim Serisi: 5, Elit Yayıncılık, Ankara.
- Tağraf ve Arslan, 2003. "Kriz Oluşum Süreci ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım", *Cumhuriyet Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, **4**(1), ss.149-160.
- Titiz, 2003. "Kriz Dönemi Yönetimsel Kararların Kriz Sonrası İşletme Stratejileri Üzerine Etkileri", *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, **8**(2), ss.111-123.
- Tüz, 2004. **Kriz Yönetimi: İşletmelerde Uygulama için Temel Adımlar**. Alfa Yayınları, 3.Basım, İstanbul.
- Ulmer, vd, 2011. **Effective Crisis Communication: Moving From Crisis to Opportunity (2nd Ed)**, SAGE Publications, Thousand Oaks, California.