



KOBİ'LERDE KRİZ YÖNETİMİ

Yrd. Doç. Dr. Hasan İBİCİOĞLU

ÖZET

KOBİ'ler herhangi bir doğal afet veya ekonomik krize karşı daima hazırlıklı olmalıdır. Dolayısıyla herhangi bir krizin zararlı etkilerinden kendilerini korumak için birtakım önlemleri almaları gereklidir. Etkili bir kriz yönetimi planı için öncelikle işletmenin karşılabileceği tehditler belirlenir ve çözüm önerileri ortaya konur. KOBİ'lerde kriz anında görev alacak bir acenta olmadığı için kendi kriz yönetimi planlarını kendilerinin oluşturup uygulamaları gerekir. Bu nedenle, KOBİ'lerde kriz yönetimi ayrı bir öneme sahiptir. Etkili kriz yönetimi işletme yöneticisinin uhdesinde birkaç alanın öncelikle kontrol altına alınmasını gerektirir.

KOBİ'leri etkileyebilecek krizler; küçülme dolayısıyla işgören çakar ılması, davalar, finansal problemler, ayrımcılık/taciz, cezalar, medya kuşatması, dedikodular, ürünlerde aşırı defolar, kalite sorunları, şiddet tehditleri, iş kazaları, yönetim kurulu başkanının ani ölümü, hükümet cezaları, doğal afetler, boykot ve grevler vs'dir.

GİRİŞ

Sistem teorisi organizasyonların birbirine bağlı birçok alt sistemlerden meydana geldiğini ve sistemin gücünün veya etkinliğinin en zayıf alt sistemin veya halkanın gücüne veya etkinliğine bağlı olduğunu kabul eder. Dolayısıyla işletmenin

S. Demirel Üm. İİBF İşletme Bölümü Öğretim Üyesi.

herhangi bir departmanını etkileyen olumsuz bir durum, suya atılan taşın dalga dalga yaptığı etki misali diğer bölümleri de etkiler. Büyük ya da küçük tüm işletmelerin acil müdahale gerektiren durumlarla karşılaşma olasılıkları söz konusu olduğunda devreye girmesi beklenen kriz yönetimi uygulamasıdır. Kriz yönetimi işletmeyi saran birtakım ani sorunların etkisini azaltmakla ilgili çözümler arayan yeni gelişen bir alandır. Uzmanların ifadesine göre iyi bir kriz yönetimi planı olmayan işletmelerin her yıl %80'i piyasadan silinmektedir. Kriz, işletmenin gelecek yaşamını etkileyebilecek ağırlık ve şiddette olabileceğinden dolayı işletme krize karşı hazırlıklı olmalıdır. Kriz düzgün olmayan bir durumu içerdiği için işletmeler liderleri kriz yönetimi ve kriz değerlemesi konularında yeter bilgide olmalıdır. Etkili kriz yönetimi işletmenin birtakım anahtar alanlarını içerir ve bunların hepsi tepe yönetiminin direktifi altında yönetilir.

Genelde krizlerin, doğal afetler(fırtına, deprem, volkanik hareketler vs.), mekanik sorunlar, insanlardan kaynaklanan sorunlar, yönetim kararları veya kararsızlıklar gibi dört nedeni vardır Krize Yol Açabilecek Yönetimsel Etmenler ise; yönetim tarzı, geçmiş olaylar ve deneyimler, işletme büyüklüğü, departmanlaşma, merkezilik yapısı ve bilgi akışı, gruplar, inanç tutum ve bazı demografik özellikler, işletmenin evrensel yaşam seyridir.¹

KRİZ YÖNETİMİ VE KÜÇÜK İŞLETMELER

Kriz, işletme faaliyetleri veya kredibilitesi üzerinde olumsuz etkiye bulunabilecek herhangi bir toplum, şirket ya da kişide ortaya çıkan buhrandır. Başka bir ifadeyle kriz; örgüt tarafından beklenmeyen ve önceden sezilmeyen bir durumdur. Krizi aşılmış durumlardan ayıran en önemli özellik, acil cevap verme ve çabuk hareket etme zorunluluğudur. Kriz durumunda örgüt yönetimini strese sokan en önemli konu belirsizliktir. Değişme ve gelişmelere uyum sağlanmak zorunluluğu vardır. Çünkü "değişimin gerisinde kalma, diğer bir ifadeyle gecikilen her an krizin şiddetinin artmasına neden olur".² Kriz durumu, örgütün krizi tespit etmede, önlemede veya değişikliklere uygun cevap vermede yetersiz kalması halinde ortaya çıkmaktadır.³ Kriz yönetimi ise, örgütün olası bir kriz durumunu en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli önlemlerin alınması süreci⁴ veya olası kriz alanlarının belirlenerek, krizin ortaya çıkmasının önlenmesi, krize neden olabilecek durumların kontrol altına alınması, ve/veya önlenemeyen krizlerin etkilerinin minimizeasyonu ile ilgilidir.

Küçük işletmelerde krizlerle bizatihi işletmenin sahibi ilgilenmek durumunda olduğundan kriz yönetimi önemlidir.⁵ Zira büyük işletmelerde kriz yönetimiyle işletmedeki özel departmanlar veya halkla ilişkiler acentaları ilgilenirken küçük

¹ Brown D., "A Tale Of Two Cities," *Management Review*, February 1990, ss. 31-35.

² ICM-Essence Of Crisis Management, Crisis Definitions, <http://www.crisisexperts.com>.

³ Çelik Akçemici, a. g. e., s. 254

⁴ Rubberg, a. g. m., s. 154.

⁵ Çelik Adnan, Akçemici Tahir, Girişimcilik Kültürü, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1998, s.250.

⁶ Tüz Melek Vergünel; Kriz Döneminde İşletme Yönetimi, Ekin Kitapevi Yayınları, Bursa, 1996 . s. 4.

⁷ Tüz Melek Vergünel; a. g. e., s. 4.

Can, Halil., Yönetim ve Organizasyon, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1994, s. 303.

Budoin Peter, Child's Pay, Small Business Reports, June 1994 v. 19 n. 6 p. 44(4)

işletmelerde bizatihi kendileri ilgilenmektedir¹¹. Vurgulamamız gereken diğer bir husus küçük işletmelerde kriz yönetiminin yeterince üzerinde durulmadığıdır". Son yıllarda işletmelerin %80'inin ani durumlara hazırlıklı kriz planları olmadığı için silineceklerine dair bir yargı gelişmiştir. Geçmişteki milyonlarca dolar kaybına ve zararlarına rağmen işletmelerin çoğunun hala ortaya çıkması muhtemel krizlere karşı stratejik planları yoktur. Fortune'nin belirlediği işletmelerden sadece %6(ı tan daha azının bir stratejik planı vardır¹². Küçük işletmelerde çevresel, sosyal, ekonomik, örgütsel, üst kademe yöneticilerinin yetersizlikleri, işletmenin faaliyet alanları, örgütsel sorunlar, kişisel faktörler vb. birçok faktör krize neden olabilir.

Küçük işletmelerin karşılaşılabilecekleri kriz durumları; işgören devamsızlığı, şasal olmayan zorba yaptırımlar, acil finansal sorunlar, ayrımcılık ve taciz suçlamaları, negatif medya kuşatması, dedikodu, ürün fireleri ve kalite problemleri, eski bir işgören tarafından şiddet tehditleri, iş kazaları, hükümet cezaları, doğal afetler, boykot ve grevler, teknolojiye başarısızlık vs olabilir¹³.

KÜÇÜK İŞLETMELERDE KRİZ YÖNETİMİ PLANININ AŞAMALARI

"Kriz yönetimi "kriz" olarak nitelenen durumu ortadan kaldırmak için yapılan planlı, sistematik ve rasyonel bir şekilde uygulanan faaliyetler topluluğudur."¹⁴ İşletmeler planlama yaparken krizden fazla etkilenmeleri ya da aniden krize yakalanmaları durumunda kolay çıkış yapabilecekleri şekilde hareket etmelidirler. İşletmeler krizden en az etkilenebilecek bir yapı oluşturmak için herşeyden önemlisi içinde buldukları durumu belirleyerek işgörenlerin, ortakların ve tüketicilerin gereksinimlerini dengeli bir şekilde karşılamak ve hatta bu gereksinimlerin ötesine geçmek durumundadır. İşletmelerin kriz şartlarında avantajlı olabilmeleri için öncelikle yaşamı devamlı kılma amacını edinmeleri gerekmektedir. Tek amaca yönelmek hatalıdır. Kriz daha çok planlama eksikliğinden doğar. Kararların kriz şekline gelme derecesi planlamanın etkinliğiyle bağlantılıdır. Bir krizle karşılaşıldığında ne yapılacağı düşünülmesi yerine önceden hazırlanmış olan bir planın yürürlüğe girmesi zaman kazanmak ve planlı hareket edebilmek açısından büyük önem taşımaktadır. Böyle bir uygulamada amaç ilgili kitleyi ve çalışanları en kısa sürede bilgilendirebilmek için hızlı hareket etmek gerekir.

Krizle mücadelede kriz yönetim planının yapılması ve uygulamasında, kriz yönetimi takımının oluşturulması, en kötü duruma uygun senaryoların geliştirilmesi ve kriz yönetimi planının oluşturulması şeklindeki üç kritik süreç önemlidir¹⁵. Plansız gelen değişimler, işletmelerin aniden kendilerini farklı bir ortamda bulmalarına neden olarak krize uygun bir zemin yaratırlar. O halde yapılması gere-

¹¹ Brian Rubbery, *Danger Zone*. Entrepreneur, Nov 1998, v. 26, n. 11, s. 135(5).

¹² Cliff Vicki, *Even Small Firms Must Learn To Deal With Crises*. Marketing News, July, 5, 1993. v. 27, n. 14, s. 13(1).

¹³ Hickman Jenifer R., Crandall William, *Before disaster hits: a multifaceted approach to crisis management* Business Horizons, March-April 1997 v. 40 n. 2 p75(5).

¹⁴ Rubbery. a. g. m., s. 135(5).

¹⁵ Tüz Melek Vergünel; a. g. e. s. 70.

Hickman, a. g. m., s. 75(5).

ken, planlı değişimler yaratarak değişimi yönetmektir.⁴⁴ Her örgüt, kendisine uygun olarak geliştirilecek bir planlı değişim süreci uygulamalıdır. Değişim tanımı doğru koymak krizden kaçış için önemlidir. Değişim tanımı tarafsız ve objektif bir gözle koyabilmek için, danışmandan yardım alınması uygun olabilir.

KRİZ TAKIMININ OLUŞTURULMASI

Kriz yönetiminde en önemli adımlardan birisi kriz yönetimi takımının oluşturulmasıdır⁴⁷. Kriz yönetimi takımı, kriz yönetimi ve kontrolünü yürütecek kişileri kapsamaktadır. Takım üyeleri, mümkünse organizasyonun bütün bölümlerinden seçilmelidir⁴⁸. Kriz yönetimi takımının en önemli rolü, krizin ortaya çıkmasını önlemek, kriz olduğunda ise, ilk aşamada riski minimize etmek, işletme imajına yönelik zararı azaltmak ve örgüt kültürünü olumlu yönde değiştirmeye çaba göstermektir.

Kriz yönetimi takımı elemanları fiziksel ve zihinsel olarak kriz şartlarına uygun kişiler olmalıdır. Kriz ekibinde bulunması gerekli özellikleri, sorumluluk, uzmanlık, organizasyon yapabilme gücü, hızlı karar verebilme ve zor kararlara atik alabilme, bilgi ve planlama kapasitesinin geniş olması vs dir. Kriz ekibinde krizi en iyi şekilde atlatılabilecek kişiler bulunmalıdır. Bunlar; kriz yöneticisi, kriz lideri, kriz sözcü, halkla ilişkiler sorumlusu, uzmanlar, dış organizasyondan bir kişi, denetmende iletişimi sağlayacak bir kişidir.

En Kötü Senaryoların Geliştirilmesi

Kriz yönetimi takımı kriz dönemlerinde işletmenin karşılaşılabileceği en kötü durumları belirleyerek listesini çıkarmalıdır⁴⁹. Bu aşamada işletmenin olası krizlerde karşılaşılabileceği en olumsuz durumlar belirlenir⁵⁰ ve buna göre kriz yönetimi planında uygun çözüm alternatifleri geliştirilir.

İşletmenin Zayıf Yönlerinin Belirlenerek Kriz Ortaya Çıkmadan Sözkonusu Zayıflıkların Giderilmesi

İşletmenin zayıf yönlerinin belirlenmesi şüphesiz işletmenin kriz boyutu SWOT analizinin bir aşaması olup işletmenin kriz dönemlerinde özel önlem alması gerekli bölüm ve faaliyetler hakkında bilgi verir. Sözkonusu zayıflıklar kriz ortaya çıkmadan düzeltilmeye çalışılır.

Kriz Harekat Planının Geliştirilmesi

Kriz yönetiminde en önemli aşamalardan birisidir. Kriz anında hareketlerin adım adım belirlenmesi ve alternatif planların hazırlanmış olası kriz hareket planı içerisinde olması gerekli konulardandır. Kriz hareket planı krizin ilk ortaya çıktığı anlarda bireylere bir yol haritası görevi ifa eder. Dolayısıyla Kriz yönetimi planı özellikle ilk dakikalarda önemlidir. Kriz yönetimi planları büyük kalın dosyalar şeklinde olmamalıdır. Kriz dönemlerinde atılacak adımlarla ilgili pratik bilgileri içermelidir.

⁴⁴ Preble John F. Integrating the crisis management perspective into the strategic management process. *Journal of Management Studies*, Sep 1997 v. 34 n. 5 p. 769(23)

⁴⁷ Rubberry, a. g. m., s. 135(5).

⁴⁸ Hickman, Crandall, a. g. m., s. 75(5).

⁴⁹ Hickman, Crandall, a. g. m., s. 75(5).

⁵⁰ Andriole Stephen J, *Corporate Crisis Management*, Petrocelli Books, Princeton New Jersey, 1985, s. 36.

İletişim Ve Medya İle İlişkiler

Çoğu krizler çarpıtma, bozgun, kokuşma, dedikodu, stres, kontrolsüzlük, dışarıdan inanılmaz bir baskıya beraberinde getirir'. Sözkonusu problemlerin önüne geçebilmek için özellikle işletmedeki çıkar grupları ve işletme ile yakın ilişkide olan kişilerin bilgilendirilmeleri önemlidir. İşletmeyle ilgili bireylerin kriz hakkında bilgilendirilmedikleri takdirde başkaları tarafından olumsuz şekilde bilgilendirilebilirler. Bu nedenle küçük işletmeler pazar odaklı olmanın ötesinde halkla ilişkiler odaklı olmalıdırlar. Çünkü iyi bir medya ve dolayısıyla halkla ilişkiler stratejisi işletmenin halk nezdinde kredibilitesinin tekrar kazanılmasını belli grupların işletmeye sempatisinin artırılmasını ve en azından işletmeye düşman olmasını engeller²².

Küçük işletmeler çalışanlarına örgüt içi iletişim araçlarını kullanarak ulaşabilirler fakat işletme ile ilgili dış çevrenin doğru ve işletmenin yararına bilgilendirilmesi için medya ile ilişki kurulmalıdır.

Başarılı Bir Kriz Yönetiminin İşletmeye Sağladıkları²³

- o İşletme sahibine liderliğini ve kapasitesini gösterebilme fırsatı vermesi,
- o İşletmenin gücünü ortaya çıkarması,
- o İşletmenin başarılı olmasında önemli olabilecek bireylerle ilişki kurulması,
- o Çalışanlarla yöneticileri yakınlaştırması,
- o Dış pazarlara açılma gereğini hatırlatması,
- o İşletmenin uzun dönemli başarılı olmasını sağlayacak değişimleri yapabilmesine olanak sağlaması,
- o Dış çevre iletişimi arttırması,
- o Kriz deneyimi kazandırması,
- o Ekip çalışmasının önemi ortaya çıkarmasıdır.

Krizin Olumsuz Etkileri;

- Alınan kararlar bilgi yetersizliği nedeni ile sağlıklı olmayabilir,
- Yönetim merkezileşir, yaratıcılık azalır,
- Örgüt içi stres artar ve çatışmalar başlar,
- Kararların etkinliği bozulur,
- Finansal problemler ortaya çıkar,
- İlgören motivasyonu azalır,
- Olumsuz işletme imajına neden olur,
- Güvensizlik başlar ve otorite boşluğu meydana gelir.

S. Paterson, "Planning For Disaster," Nursing Homes, May 1993, pp. 18-21.
- Dyer Samuel Coad. Public Relation Strategies for Small Business Growth, Public Relations Quarterly, Fall 1996, v. 41, n. 3, p. 43(4).
- Rubbeny, a. g. m., s. 135(5).

Kriz Yönetiminde Genel Yanlıřlar

- İleriyi planlama hataları
- Uyarıları ihmal etme
- Kararları çok yavaş alma
- Yönetici ve üstlerle iletişim kuramama
- Gelişmeyle ilgili bilgi materyallerini hazırlamada başarısızlık
- Medyaı yönlendirememek,
- İlgili kişilerden gelen telefon konuşmalarına çıkmamak
- Gerekli düzenlemeleri yapmada isteksiz davranmak.

Küçük İşletmelerin Kriz Yönetiminde Uymaları Gerekli İlkeler²⁴

- Erken uyarı sistemi ve kriz sinyalinin alınması,
- Sürekli iç ve dış çevre analizi,
- Sıfır tabanlı bütçeleme, harcama yönetimi ve finansal gelişim,
- Etkin kararlar alınması ve stratejik politikalar oluşturulması,
- Dinamik ve geleceğe dönük planlama,
- Esnek, organik ve öğrenen bir örgüt yapısı kurulması,
- Örgüt geliştirme ve değişim yönetimi,
- Risk yönetimi ve sorun giderici yönetim,
- Zaman baskısını giderme ve etkin zaman kullanımı,
- Stres ve gerilim yönetimi,
- Çatışmanın işlevsel kılınması,
- Moral yönetimi ve ekibin yeniden özendirilmesi,
- Etkin bir iletişim ve halkla ilişkiler sistemi ile işletme imaj yönetimi,
- Modern pazarlama etkinliklerine önem vermek,
- Toplam kalite yönetimine ulaşmak,
- Ekolojik yapıya duyarlılık ve çevre yönetimi,
- İnsan kaynaklarına gereken duyarlılığı göstermek,
- İnternet yönlü işletmecilik eylemlerine yönelmek,

Kriz Sonrası İşletme Yönetimi

- Kriz sonrası işletme yönetimi kriz bittikten sonraki aşamayı gösterir. Krizin tekrarlanmasına yönelik yönetim yapısı hazırlanır ve krizin yeniden gündemi gelmesi durumunda kullanılacak kriz rehberine ilaveler yapılır. Krizin tekrarlanması önlenemese de zararlarını önceden bilgi kazanma nedeni ile en aza indirilebilir.

Durum Analizi Yapmak

- Kriz sona erdikten sonra kriz sonrası durum analizi yapmak işletmenin yeni faaliyetlerinin belirlenmesi ve amacının belirlenmesi amacını kapsar.

Faaliyet yapısının belirlenmesi

- Maliyetler düzenlenerek, finansal yapı ve karlılık düzeyi ortaya konmalıdır. Varlığını koruma, küçülme, büyüme, faaliyet konusunu değiştirme gibi çeşitli yöntemler belirlenir ve bu yöntemlerden işletme için en yararlı olacak yöntemin seçilmesine çalışılır.

²⁴ Çelik ve Akçemici, a. g. e. s. 260.

H. İRİCİOĞLU/ KOBİLERDE KRİZ YÖNETİMİ

Yeni Amacın Belirlenmesi

- Belirlenecek amaç, sonuca yönelik olmalıdır. Düzenli arահıklarla gözden geçirilmeli ve yenilenmelidir. Bu aşamadan sonra amacın alt kademeleri zorluk derecelerine göre belirlenmelidir.

İlk duruma geri dönüş

- Gerekli eleştiriler yapılmalı ve yardımda bulunmuş, aktif rol almış kişilere olan minnet duyguları ifade edilmelidir. Merkezi yapılanmadan uzaklaşarak diğer şartlar uygun hale getirilmelidir.

Merkezi Yapıya Son

- Kriz anı yönetimin merkezi bir yapıda toplanmasına yol açmıştır. Kriz anı sona erdikten sonra merkezi yapıya son verilerek kararlara katılım tekrar sağlanmalıdır. Burada en büyük görev yöneticilere ve liderlere düşmektedir. Motivasyonun tekrar sağlanması ve yaratıcılık yeniden oluşturulmalıdır.

Yeni Kriz Öncesi Şartlar Sağlama

- Tekrar kriz ekibi hazırlama,
- Erken uyarı sistemleri kurma,
- Planlı değişim yapma,
- Eğitim,

SONUÇ

KOBİ'lerin acil müdahale gerektiren durumlarda karşılaşma olasılıkları söz konusu olduğunda devreye girmesi beklenen kriz yönetimi uygulamasıdır. Uzmanların ifadesine göre iyi bir kriz yönetimi planı olmayan işletmelerin her yıl %80'i piyasadan silinmektedir. Kriz, işletmenin gelecek yaşamını etkileyebilecek ağırlık ve şiddette olabileceğinden dolayı işletme krize karşı hazırlıklı olmalıdır. Genelde krizlerin, doğal afetler (fırtına, deprem, volkanik hareketler, vs.), mekanik sorunlar, insanlardan kaynaklanan sorunlar, yönetim kararları veya kararsızlıkları gibi dört nedeni vardır. Krize yol açabilecek yönetsel etmenler ise; yönetim tarzı, geçmiş olaylar ve deneyimler, işletme büyüklüğü, departmanlaşma, merkezilik yapısı ve bilgi akışı, gruplar, inanç tutum ve bazı demografik özellikler ve işletmenin evrensel yaşam seyri vs. dir.

Büyük işletmelerden farklı olarak küçük işletmelerde krizlerle bizzat işi işletmenin sahibi ilgilenmek durumundadır. Fakat KOBİ'ler maalesef genelde krizlere karşı hazırlıklı değildir. Fortune'nin belirlediği işletmelerden sadece %60' tan daha azının krizi kapsayan stratejik planları vardır. KOBİ'lerde çevresel, sosyal, ekonomik, örgütsel, üst kademe yöneticilerinin yetersizlikleri, işletmenin faaliyet alanları, örgütsel sorunlar, kişisel faktörler sermaye birikiminin yetersizliği vb. birçok faktör krize neden olmaktadır. Küçük işletmelerin karşılaşabilecekleri kriz durumları; iş gören devamsızlığı, yasal olmayan yaptırımlar, acil finansal sorunlar, ayrımcılık ve taciz suçlamaları, negatif medya kuşatması, dedikodu, ürün fireleri ve kalite problemleri, eski bir iş gören tarafından şiddet tehditleri, iş kazaları, hükümet cezaları, doğal afetler, boykot ve grevler, teknolojiye başarısızlık, pazar alanını genişletememe, ağır vergi yasaları vs. olabilir. İşletmeler planlama yaparken krizden fazla etkilenmeleri ya da aniden krize yakalanmaları durumunda kolay çıkış yapabilecekleri şekilde hareket etmelidirler, işletmeler krizden en az etkilenebilecek bir yapı oluşturmak için her şeyden önemlisi cinde buldukları durumu belirleyerek iş görenlerin, ortakların ve tüketicilerin ge-

reksinmelerini dengeli bir şekilde karşılamak ve hatta bu gereksinmelerin öte geçmek durumundadırlar. KOBİMerde kriz yönetim planının aşamaları kısaca; a) yönetimi ve kontrolünü yürütecek kişileri kapsayan kriz yönetimi takımının kurulması b) işletmenin karşılaşılabileceği en olumsuz durumları belirleyen en kötü senaryo geliştirilmesi, c) işletmenin zayıf yönlerinin belirlenerek kriz ortaya çıkmış durumda söz konusu zayıflıklar giderilmesi d) krizin ilk ortaya çıktığı anda bir yol haritası geliştirilmesi e) kriz hareket planının geliştirilmesi, e) örgüt içi iletişim ve medya ile sağli ilişki/er kurulmasıdır.

Beşanlı bir kriz yönetimi, işletmenin gücünün ortaya çıkmasını, işletmenin olmasında önemli olabilecek bireylerle ilişki kurmasını, çalışanlarla yöneticileri yakınlaşmasını, dış pazarlara açılma gereğini ortaya çıkmasını, işletmenin gerekli değişimleri yapmasını, dış çevre ile iletişimi artırılmasını, kriz deneyimi kazandırılmasını ve ekip çalışmasını önemini ortaya çıkmasını sağlar. Küçük işletmelerin kriz yönetiminde uyulan gereksinimleri; erken uyan sistemi ve kriz sinyalinin alınması, sürekli iç ve dış çevre analizi, sıfır tabanlı bütçeleme, harcama yönetimi ve finansal gelişim, etkin kararlar alınması ve stratejik politikalar oluşturulması, dinamik ve geleceğe dönük planlama, esnek, organik ve öğrenici bir örgüt yapısı kurulması, örgüt geliştirme ve değişim yönetimi, risk yönetimi ve sonuç odaklı yönetim, zaman baskısını giderme ve etkin zaman kullanımı, stres ve gerilim yönetimi, çatışmanın işlevsel kılınması, moral yönetimi ve ekibin yeniden özendirilmesi etkin bir iletişim ve halkla ilişkiler sistemi ile işletme imaj yönetimi, modern pazarlama faaliyetlerine önem verilmesi, toplam kalite yönetimine ulaşmak, ekolojik yapıya duyarlılık ve çevre yönetimi, insan kaynaklarına gereken duyarlılığı gösterilmesi ve internet yönü işletmecilik eylemlerine yönelmektir. İşletmede kriz sonrası ilgili olarak durum analizinin yapılması, faaliyet yapısının belirlenmesi, maliyetlerin düzenlenerek, finansal yapı ve karlılık düzeyinin ortaya konulması, merkezi yapının ortadan kaldırılması, kriz öncesi şartları yeniden sağlanması gereklidir.

KAYNAKÇA

- Andriole Stephen J, Corporate Crisis Management, Petrocelli Books, Princeton New Jersey, 1885.
- Baudoin Peter, Child's Play, Small Business Reports, June 1994 v19 n6 p44(4).
- Brown D., "A Tale Of Two Cities," Management Review, February 1990, ss. 31-35.
- Can, Halil, Yönetim ve Organizasyon, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1994.
- Çelik Adnan, Akçemici Tahir, Girişimcilik Kültürü, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1998.
- Dyer Samuel Coad, Public Relation Strategies for Small Business Growth, Public Relations Quarterly, Fall 1996, v.41, n.3, p.43(4).
- Hickman Jennifer R., Crandall William, Before disaster hits: a multifaceted approach to crisis management Business Horizons, March-April 1997 v40 n2 p75(5)
- ICM-Essence Of Crisis Management, Crisis Definitions, <http://www.crisisexperts.com>
- Paterson S., "Planning For Disaster," Nursing Homes, May 1993, p. 18-21.
- Preble John F. Integrating the crisis management perspective into the strategic management process, Journal of Management Studies, Sep 1997 v34 n5 p769 (23)
- Ruberry, Brian, Danger Zone, Entrepreneur, Nov.1998,v.26,n.11 p.135(5).
- Tüz, Melek Vergiliel; "Kriz Döneminde İşletme Yönetimi", Ekin Kitabevi Yayınları, Bursa, 1996.
- Clift Vicki, Even Small Firms Must Learn To Deal With Crises, Marketing News, July, 5, 1993, v.27, n.14, S.13(1).