

Kayıp Krizi Nasıl Fırsat Krizine Dönüştü? Türkiye, ABD ve AB Ülkelerinden Seçilmiş İşletmeler Örneği

Adnan ÇELİK*
Beyhan Özgü ÇAKIR**

ÖZET

Organizasyonları birer sosyo-teknik sistem hatta birer canlı organizma gibi görececek olursak, son yıllarda yaşanan hızlı değişimleri kavramak, sorunları tespit etmek, çözüm yolları bulmak, bu yollardan en makulünü denemek ve sorunları tamamen ortadan kaldırmak için işletmelerin çok da fazla vakti bulunmamaktadır. Durumsallık yaklaşımının ışığı altında işletmeler birer açık sistem olmakla birlikte çevreleriyle sürekli iletişim halindedir ve bunun gereği olarak etkileşim ve değişim kaçınılmaz olmakta ve kimi zaman da bu etkileşimin sonucu kriz gibi işletme için hayati sorunlara yol açabilmektedir. Krizler en genel anlamıyla atlatılması gereken zor zamanlar olarak tanımlanabilir. Organizasyonları tüm fonksiyonel faaliyetlerin durmasına kadar sürükleyebilecek bu gibi durumlara hazırlıklı olmak onu kısa yoldan atlatmanın veya ondan karla çıkmanın bir yolu olarak kullanılabilir. Öte yandan yönetim perspektifinden bakıldığında ise krizler yöneticinin her zaman göz önünde bulundurması gereken olgular olarak değerlendirilmektedir. Günümüz rekabetçi iş ortamında yönetici, bir yandan geleceği düzgün planlamanın peşindeyken, bir yandan da olası tehlikelere karşı işletmenin hayatını sürdürebilmesi için gerekli önlemleri almakla yükümlüdür. Kriz anları bu tehlikelere bir örnek olarak gösterilebilecekken, var olan önlemler sayesinde ve krizlerin dinamik ve değişken yapısı itibarıyla yöneticiler bu zamanları birer fırsat olarak da kullanabilirler.

İş dünyasındaki gelişmeleri takip ederek ve bu gelişmelere adapte olma sürecini minimuma indirerek yola devam edebilmek bugün tüm organizasyonların temel sorunu halindedir. Zira günümüz iş dünyasında ayakta kalmanın yolu sadece birkaç değil birçok koşulun bir araya gelmesi ile mümkün bir hale gelmiştir. Dolayısıyla işletmeleri zor duruma sokacak ekonomik, finansal, küresel her türlü olumsuz değişiklik durumuna hazırlıklı olmak günümüz iş dünyasında tutunabilmenin olmazsa olmaz şartıdır. Her ne kadar krizleri bu olumsuz gelişmelere örnek olarak verebilirsek de incelenen gerçek vakalarda kriz ortamında doğan fırsatlarla karşılaşmış ve hatta bu zamanları kar ile atlatan işletme örneklerine rastlanmıştır. Kriz ortamında var olan konjonktürü iyi değerlendiren işletmelerden bazıları kişilerin alım gücünün azalmasına istinaden geliştirdikleri yeni marka ile müşterilerine daha ucuz mal sunarak büyümüşlerdir. Hatta bazıları ise bu kriz ortamlarında ortaya çıkmış ve var olan boşluğu doldurarak müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamışlardır. Türkiye açısından örnek verecek olursak indirim perakendeciliğinin doğuşu ve gelişimi kriz ile başlayan bir sürecin ürünüdür.

Krizlerin ortaya çıkış sebepleri ne olursa olsun, işletmeler adına bir etki yarattıkları aşikârdır. Bu etkiden olumlu kazanımlar çıkartabilmenin yollarından biri de doğru bir kriz yönetim planı ve yerinde bir iletişimden geçmektedir. Tüm bu açıklamalardan beslenerek bu çalışmanın amacı, teorik açıdan krizlerin fırsata dönüşmesi olgusunu açıklamaya çalışmak olup bu durumu bazı kriz ortamlarındaki işletme örnekleriyle pekiştirmektedir. Aynı zamanda bu çalışma, krizlerin kayıp yerine kazanç olarak algılanma kültürünün gelişimine katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Bütün bunları doğru bir şekilde aktarabilmek adına çalışmada krizin detaylı tanımlanmasına, kriz yönetimine ilişkin görüşlere ve krizlerin fırsat olarak algılanmasına gerekliliğinden hareketle çeşitli yaşanmış kriz örneklerine yer verilmektedir. Daha geniş bir perspektiften değerlendirebilmek için verilen işletme örnekleri hem Türkiye'yi, hem de ABD ve AB Ülkelerini kapsamaktadır. Bu örneklerden varılan ortak sonuç, krizlerin sahip olduğu dinamik ve değişken yapısı sayesinde bünyesinden bazı fırsatları barındırdığı yönünde olmuştur.

Anahtar Kelimeler: Kriz, Kriz Yönetimi, Kayıp Krizi, Fırsat Krizi

Çalışmanın Türü: Derleme

* Prof. Dr., Selçuk Üniversitesi

** Arş. Gör., KTO Karatay Üniversitesi

How Loss Crisis Can Turn To An Opportunity Crisis? Evidence From Chosen Businesses From Turkey, ABD and EU

ABSTRACT

Organizations can be seen as a socio-technical system, even more as living organisms; therefore businesses do not have plenty time to grasp the rapid changes, to identify problems, to find solutions, to try the most suitable of these and to eliminate the problems. Businesses in the light of the contingency approach are an open system and in constant contact with the environment. This requires inevitable interaction and exchange and sometimes it can also lead to vital problems for businesses such as crisis as a result of this interaction. Crises can be described as- a difficult time to overcome -in the most general sense. Being ready to this kind of times which can lead businesses to close up all functional activities can be used as a way of overcoming the crisis easily or coming out of the crisis by profit. On the other hand, when looking at the subject from the management perspective, crises are seen as a high considered situation by managers. In today's competitive business environment, while managers are pursuing proper planning of the future, they are also responsible of taking necessary measures to sustain the life of the company against possible dangers. Even though crisis can be given as an example to these difficult times, with the dynamic and changing nature of crisis as well as taken measures, crisis can be seen as an opportunity.

Business world is changing all the time. Ability in following up these changes and adapting developments in a very short time is not something that any business can easily accomplish. The reason is that there is not only one way but combination of several ways available to survive in today's business world. It is essential to be prepared for all kinds of difficulties like financial, economic as well as global changes because of coping with rivals in market. Crises can be given as an example to those mentioned as difficulties. However, it may not be all correct to classify crises as a negative development. There are lots of companies out in business world which managed crises and come out of it better than before. Especially some businesses which assess the environment carefully during crises produced new budget brands and tried to come off this difficult time. Even some companies may only come out during crises or produce new marketing solutions and build different strategies to meet customer needs. If we give an example from Turkey, the birth and the development of discount retailing is the result of a process that began with the crisis.

Whatever the reasons for the emergence of crises, they have definitely an effect on businesses. This effect can be eliminated and used in a positive way if there is a crisis management plan in hand with a correct crisis communication approach. In regards to these explanations, the purpose of this study is to explain the phenomenon of the crisis into an opportunity in theory and to consolidate the idea of using crises as an opportunity with real business examples in practise. Therefore, we aim to contribute to the development of culture which sees crises as an opportunity rather than a loss. To be able to clarify these better, there are detailed definitions of crisis, crisis management in the text and some real world examples to understand perception of crises as an opportunity. These examples cover companies from Turkey as well as USA and EU Countries to make a broad evaluation. The overall result suggests that due to dynamic and changing nature of the subject, crisis accommodate some kind of opportunities.

Keywords: Crisis, Crisis Management, Loss Crisis, Opportunity Crisis

The Type of the Research: Compilation

1. Kriz Kavramı, Kapsamı ve Temel Boyutları

Kriz kelimesi Yunanca kökenli olup bireyi, grupları, toplulukları veya tüm toplumu tehlikeye sokan belirsiz bir durumu ifade eder. Hatta krizin kelime anlamı itibarıyla negatif bir etki yaratan terim olduğu yönünde birçok fikir birliği mevcuttur. Çünkü bünyesinde risk, belirsizlik, sıkıntı, bunalım, stres, çatışma, kaos, felaket gibi kavramları da içermektedir.

Krizin anlamına gelince, krize ait birçok terimde göze çarpan öğeler şöyle sıralanabilir. Birincisi, kriz şirketler açısından hem değer kaybı hem de toplumda itibar kaybı yaratabilecek tehdittir. İkincisi, nasıl ve ne zaman ortaya çıkacağı belli olmadığından sürpriz unsuru vardır. Üçüncüsü ise, krizlerin kısa zamanda ortaya çıktığıyla ilgilidir. Krizler ani durum değişiklikleridir ve toplumu ya da şirketleri bu kriz ortamının olumsuz etkilerinden en az seviyede zarar alarak kurtarmak adına alınacak kararlar için fazla zaman yoktur. (Eder ve Alvintzi,2010:7)

Günümüzde krizlerin uğramadığı, ülke, toplum veya kuruluş bulmak oldukça zordur. Küreselleşme ve bilgi teknolojilerindeki hızlı gelişmeler sayesinde krizler ortaya çıktıkları bölgeleri veya birbirleriyle ticari ilişkileri olan ülkeleri etkilemekten çok dünyayı saran bulaşıcı bir özellik kazandılar. Özellikle son yaşanan 2008 ABD krizi, krizlerin küreselleştiğinin bir göstergesidir. Aynı zamanda belli sektörde veya belli ürün gruplarına yönelik yaşanan krizler de yine aynı sebeplerden dolayı hızlı bir yayılma ve geniş bir alanı etkileme gücüne sahiptirler.

Crisis Management: Planning for the Inevitable kitabında Steven Fink (1996), krize değişik bir yönden bakar. Ona göre krizler, yoğunluğu artan, devlet denetimi veya yakın medyanın kapsamına giren, işletmenin normal işleyişine aykırı düşen, halk tarafından benimsenmiş olumlu imajı tehlikeye sokacak ve son olarak işletmenin alt kademelerini her halükarda etkileyecek riskleri içerir. Bu durumda krizler

işletmelerin toplum nezdindeki imajlarına kötü etki edebilecek ve işletme alt kademesine zarar verici nitelikler içerir. İşletmeler bu olumsuz havayı ancak ve ancak doğru bir yönetim anlayışı ve sürekli bir iletişim sayesinde atlatılabılırler. (Fink, 1996: 15-16)

Kriz olarak değerlendirilebilecek olaylar çok çeşitlidir. İşletme örgütlerinin karşı karşıya kaldıkları olumsuzluklar kriz bağlamında ele alınmakla beraber, olası nükleer tehlikeler, uçak kazaları, fabrikalardaki zararlı patlamalar vb. birçok istenmeyen olay da kriz kavramıyla ifade edilebilmektedir.(Jeffery vd. 1994: 29)

Reid krizleri birçok alt başlıkta sıralamaya çalışır. Ona göre; krizler doğal afetlerden (deprem, sel, hortum vb.), operasyonel faaliyetlerden(patlama, çökme, elektronik veri kaybı vb.), çevresel kazalardan(toksik kimyasalların hava veya suya karışması), çalışan güvenliğini ve sağlığını tehdit eden unsurlardan, işgücü ilişkilerinden, yönetsel sıkıntılardan, çalışan-yönetim uyumsuzluğu veya kötü yönetsel davranıştan olabileceği gibi devlet ilişkilerinden de kaynaklanabilir. (Reid, 2000:3-5) Bu çalışmada kriz kelimesi genel anlamda kullanılmış yani oluştuğunda şirketleri tehdit altına alan durum olarak ele alınmıştır. İlerleyen bölümlerde örnek olarak verilen kriz durumları çıkış sebepleri itibariyle değil, ele alınış ve sonuçları itibariyle değerlendirilmiştirlerdir.

Coombs krizlerin tahmin edilemez olduklarını savunur ancak krizler beklenmedik olmadıklarını da kabul eder. Çünkü er ya da geç kriz kapıyı çalacaktır. Akıllı işletmelerin krizin geleceğini bildiklerini ancak ne zaman gerçekleşeceğini bilmediklerini savunur. Krizlerin ani yaşanmasından dolayı bir öngörülemezlik mevcuttur. (Coombs,1999: 2-3)

Krizin boyutlarını değerlendirirken değinilmesi gereken en önemli noktalardan birisi krizin içeriği veya büyüklüğünün yanı sıra kriz esnasında işletmelerin içinde bulunduğu çevre ve bu çevrenin unsurlarıdır. Çünkü işletmeler faaliyetlerini yerine getirmeye çalışırken çıkarları, amaçları ve beklentileri birbirinden farklı çok sayıda etkenle iletişim halinde olurlar. Herhangi bir kriz durumunda, işletmeler kurumsal, çevresel, kültürel ve davranışsal boyutta birçok yapı değişikliğine gitmek zorunda kalabilirler.(Çelik, 2010: 37-38) Krizlerin içerikleri ne olursa olsun işletmeler açısından yukarıda bahsedilen belli temel boyutlarda yapısal değişiklikler söz konusu olabilmektedir. Sonuç olarak krizin boyutunun temel göstergeleri de işletmenin içinde bulunduğu çevre ile yakından ilişkilidir.

Tüm bu açıklamalardan beslenerek krizlerin ani, tahmin edilemez ve işletme hayatını tehlikeye sokacak türden olaylar olduğunu vurgulamak gerekir. Ancak bu denli olumsuz bir etkiye sahip krizlerin doğru bir şekilde değerlendirilip yönetilmesi işletmelere çeşitli faydalar sağlayabilir mi? Bu bağlamda işletmeler krizleri yönetirken aslında kayıp gibi görünen durumları tersine çevirip var oldukları konjonktür içinde bir fırsat da yakalayabilirler mi? Çalışmanın kalan kısmında bu ve buna benzer sorulara cevaplar aranacak ve bazı kriz ortamlarından verilecek örneklerle krizlerin nasıl fırsat olarak değerlendirilebileceklerine yönelik önermeler yapılacaktır.

2. Kayıp ve Fırsat Krizi

Geçmişe göre krizler günümüzde farklı açılardan değerlendirilmeye başlanmıştır. Her kayıptan bir kazanç çıkartma isteği ve yönelimi krizler içinde baş göstermiş ve dünyada bugün şirketler kriz ortamlarından nasıl fayda ile çıkabileceklerinin hesaplarını yapmaktadırlar. Ian Mitroff'un kendi sitesinde yayınladığı makalelerinden birinde söylediği gibi 'hiçbir şey yapmadan duruyorsan, geriye gidiyorsun demektir.' (Sanal: Mitroff, 2013) Günümüz işletmeleri yoğun rekabetin çetince yaşandığı piyasalarda her türlü gelişmelerden- ki bu gelişmeler olumsuz da olabilir –olumlu çıkarım yapmak zorunda kalmışlardır. Dolayısıyla yerinde saymak, kendinden çok daha hızlı hareket edenlerin arasında ivme kaybedip geriye düşmekten başka bir şey olamaz.

Krizlerin dinamik ve değişken bir yapısı vardır ve bu yapı bünyesinde eşit olarak tehlike ve fırsatları barındırır. (Imbrescu, 2012: 14) Dolayısıyla kriz anları ya daha iyiye ya da daha kötüye gitme anlarıdır ve sonucunda işletmeler ayakta kalma çabasını doğru yönetirlerse krizlerden daha iyiye ulaşmış olarak çıkabilirler.

2.1 Kayıp Krizi Kavramı ve Kapsamı

Çok geniş bir perspektiften krizi tanımlayacak olursak kriz dengenin bozulması anlamına gelir. (Koparal, 2006: 250) Bu bozulan denge de işletmeler eğer ki krizi doğru yönetememişlerse kayıpların yaşanması kaçınılmaz olur. Krizlerin kayıp olarak niteleyebileceğimiz olumsuz sonuçlarını şöyle sıralayabiliriz: Çabuk karar alma zorunluluğundan kaynaklanan kararlarda merkezleşme eğilimi, örgüt genelinde gerilimin artması, plan ve kararların niteliğinin bozulması, iç ve dış değişikliklere uyum yeteneğinin azalması ve tüm bunlardan beslenerek işletmede meydana gelecek belirsizlik, psikolojik ve ekonomik çöküntü ortamıdır. (Dinçer, 1992: 334)

Planlanmamış bir değişiklik arz eden krizlerin olumsuz sonuçları arasında işletmeye olan güven unsurunun hem çalışanlar hem kamuoyu hem de hissedarlar tarafından zedelenmiş olması da büyük önem taşır. Çünkü her türlü güven kaybı, satışlarda ve hisse değerlerinde ani azalmalara yol açabilir. Bu durum da var olan ekonomik yapının bozulmasına, ticari zararlara ve sonuç olarak iflasa dahi yol açabilir.

2.2 Fırsat Krizi Kavramı ve Kapsamı

Kriz ve belirsizlik ortamında yaşanan değişimi doğru yönetebilmek o krizden fırsat çıkarımı ile sonuçlanabilir. Ancak bunun sağlanabilmesi öyle kolay değildir. Kriz sürecinde uyum ve anlaşmaların sağlanabilmesi için lider davranışlarının, hızlı ve derinlemesine iletişimin ve iletişimi sürekli ve canlı tutabilmenin büyük önemi vardır. Karmaşıklık çözmenin en etkin yolu ise kesinlik ve mutabakat ile sağlanabilir. (Sanal: Yurdakul, 2008)

Kriz anları aynı zamanda atlatılması gereken zor zamanlar olarak görülse de her kriz ortamında var olan fırsatları görmeye çalışmak gerekir. Çünkü geleceğe bakmayı sağlayacak her bir umut kıvılcımı hem şirketler adına hem de hissedarlar ve müşteriler adına pozitif bir algı oluşturacak ve bu da ister istemez olumlu etkiler sağlayacaktır. (Duska, 2009: 17-18)

Fırsat Krizi kavramı doğru bir kriz iletişiminden doğar çünkü mevcut durumdan algılanan vaziyet, yönetime herhangi bir fırsat olup olmadığına yönelik fikir verebilir. Bu tür algıların gelişmesi de ancak iyi bir kriz iletişimi ile sağlanabilir. Kriz ve fırsat kelimeleri bir araya gelmesi muhtemel kelimeler gibi görünmeseler de farklı pencerelerden bakıldığında krizlerin bünyesinde fırsatları barındırdığı aşikârdır. (Kadıbeşegil, 2003: 111)

3. Kayıp Krizinin Fırsat Krizine Dönüşme Olgusu

Krizlerin olumlu sonuçları yok ise bu krizleri birer kayıp olarak adlandırmak mümkün ancak eğer bir şirket yaşadığı bir kriz ortamından pozitif kazanımlarla çıkıyorsa burada değerlendirilmesi gereken bir fırsat durumu söz konusudur. Nitekim bazı örnekler verecek olursak, 2008 dönemindeki finansal kriz ortamında İngiltere'nin dev bankalarından biri olan Lloyds TSB, Halifax'ı satın alarak ipotekli konut kredisi (mortgage) alanında pazarın yaklaşık %30'una sahip oldu. Bu kriz ortamı Halifax için sona doğru bir gidişi durdurmuş ve tam tersine çevirerek yapılan birleşme sonucu ortaya eskisinden daha güçlü bir yapı çıkmıştır. (Sanal: Lloyds, 2013) Yine aynı dönemde bir başka birleşme ise Fransız BNP Paribas bankası ile Fortis arasında yaşanmış ve bu birleşme kriz döneminde atılmış bir fırsat adımı olarak değerlendirilmiştir. Çünkü Türkiye'de TEB olarak faaliyet gösteren BNP, Fortis ile birleşimini 'gücümüzü ikiye katladık' sloganıyla duyurarak ve gerçekten de 300 civarında olan şube sayısını ikiye katlayarak krizi fırsata çevirmiştir. (Sanal: TEB, 2013)

3.1. Genel Olarak Kriz Yönetimi

Kriz yönetimi kestirme bir ifade ile rutin olmayan olaylar ve gelişmeler durumunda var olan tüm yönetsel faaliyetleri içerir diyebiliriz ancak detaylıca kriz yönetimi, işletme için zor kabul edilebilecek zamanlarla ilişkilidir ve yönetsel faaliyetlerin en çok karar alma, iletişim, kesinlik oluşturma ve güven unsurunu ön plana çıkarma dallarıyla ilgilenir. (Comfort, 1988: 163). Kriz anları olumsuz sonuç doğurabilecek tehlike anları olarak tanımlanacak olursa, kriz yönetimi ise krizi doğru şekilde ele alıp yönetecek yol ve yöntemleri sergileyerek bu tehlikeyi elimine ederek olumsuz sonuçları en aza indirme çabalarının bir bütünü olarak tanımlanabilir. (Coombs, 1999: 3)

Kriz yönetim süreci kriz sinyallerinin alınması ile başlar, kriz ortamına hazırlık ve krizden korunma faaliyetleri önem kazanır, ardından krizin denetim altına alınıp kayıpların en aza indirgenmesi sağlanır ve eskiye yapıya geri dönüş gerçekleşir. Son aşama olarak ise krizden gereken dersi alıp, bunu ileriye yönelik olabilecek risklere karşı değerlendirir. (Çelik, 2010:125; Boin, 2004: 168; Reid, 2000:2)

Şirketlerin hali hazırda bir kriz yönetim planlarının olması mutlaka fayda sağlayacak bir hazırlıktır. Çünkü krizler çok ani hallerde geliştiklerinde kısa zamanda belirsizlik ortamında ani kararlar almak gerekebilir. Bu durumun düzgün bir biçimde atlatılabilmesi için lider yöneticilere büyük görev düşmektedir. Krizlere kısa zamanda doğru yanıtlar vererek olası zararı en aza indirmek hatta krizlerden fayda ile çıkmak mümkündür.

3.2. Krizlerin Fırsat Olarak Değerlendirilmesi

Krizleri fırsat olarak değerlendirirken fırsatçılıkla karıştırmamak gerekir. Krizlerden fırsat doğurma çabasında olan yönetsel faaliyetler kamuoyunda şirket adına olumlu algılamaya yol açma ve tüketici ile kurum arasında güven unsurunu doğurup pekiştirme çabası içine girerler. Bunlarda günübürlük veya kısa vadeli sonuçlar doğurmak amacıyla yapılmaz. (Kadıbeşegil, 2003: 112)

Wan ve Yiu' nun 2009 da yaptıkları araştırma da kriz ortamlarında kurumsal satın almalarının (corporate acquisitions) firma performansına pozitif etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Kriz öncesi ve sonrası dönemlerde ise bu durum firma performansına olumlu etki yapmazken kriz anlarında yaşanan bu satın almanın fırsatsal bir özelliği mevcuttur. (Wan ve Yiu, 2009: 797)

Krizin fırsata dönüşmesi yolunda izlenecek kapsamlı bir yaklaşım uyum ve işbirliğini artırmada ortak bir motivasyon faktörü oluşturur ve şirketlerin kriz ortamından fırsat sağlamalarına yol açar. (Friis ve Jarmyr, 2008: 20) Fırsat firmaya tüketici güvenini sağlamalı, kamu kurumları nezdindeki itibarını yükseltmeli, çalışanların firmalarıyla gurur duymaları sonucunu getirmeli, rekabette avantaj getirmeli, iş ortaklarının ve dağıtım kanallarının firma ile uzun yıllar çalışmalarını sağlamalıdır. (Kadıbeşegil, 2003: 112) Bu durumda kriz ortamından doğan fırsatlar firma için hem maddi hem de manevi kazanımlar yaratan durumlardır.

Bir başka çalışma da ise 8 Avrupa ülkesinden 844 işletmeye uygulanan kapsamlı bir araştırma olup birçok çarpıcı sonuçlar elde edilmiştir. Krizleri birer fırsat olarak görme adına araştırmaya katılan işletmelerin üst düzey yöneticilerinin %73'ü krizlerden kesinlikle etkilendiklerini, %61'i var olan durumlarının daha iyiye gideceğine inandıklarını, %77'si ise krizlerin onlara harika fırsatlar sunduğuna inandıklarını saptamıştır. Fırsat olarak görülen en önemli etkenin ise kriz zamanlarına yeni yönetim modellerini uygulamak olduğunu açıklamışlar ve bu durumun olumlu sonuçlara yol açtığını belirtmişlerdir. (Jourdan, vd. 2012: 107) İlerleyen bölümde gerçek kriz ortamlarında işletmelerin yol ve yöntemlerinden örnekler verilecek ve krizi fırsata dönüştürmeyi başarmış örneklerin detayları incelenecektir.

4. Kayıp Krizini Fırsat Krizine Dönüştüren İşletmeler: Türkiye, ABD ve AB Ülkelerinden Seçilmiş Örnekler

Ulusal boyutta veya son yıllarda yaşandığı gibi küresel boyuttaki krizlerde özsermayesine güvenen (yani yoğunluğu borca dayalı bir sermaye yapısı olmayan) ve kaliteli hizmet anlayışından ödün vermeyen işletmeler bir şekilde krizleri atlatmayı başarabiliyorlar. Hatta krizlerden büyüyerek dahi çıkabiliyorlar. (Şimşek, 2013: 40) Bunu destekleyen bir bakış açısı da İshak Alaton' tan geliyor. Alarko'nun kurucularından olan Alaton, özellikle 1994 krizinden çok etkilendiklerini ve bu durumu analiz ederken de özsermaye yapılarına daha fazla önemi vererek borca dayalı sermaye yapısından kurtulmaları gerektiğini fark ettiklerini anlatıyor. Bundan sonraki kriz dönemlerini güçlü bir sermaye yapısı ile daha kolay atlattıklarını da teyit ediyor. (Gündem, 2013: 218)

Ülkeler boyutuna geçmeden evvel genel çerçevede özetlemek gerekir ki yöneticiler veya liderler için kriz anları yönetilmesi zor, belirsizliğin hâkim olduğu ve çabuk karar alınması gereken anlardır. Bu durumlarda kesinlik arz edecek, güven duygusunu ön plana çıkaracak ve önceliğin insan olduğu bir tavır ile oluşacak ivedi iletişim, medyayı doğru kullanma ve çabuk hareket etme muhakkak krizin kontrol altına alınabilmesi adına olumlu sonuçlar getirecektir.

4.1. Türkiye'den Seçilmiş Örnekler

Kriz dönemleri hem ülkemiz hem de diğer ülkeler için özellikle son yıllarda son derece ağır geçmektedir. Tüm bunlara rağmen Türkiye'nin sık sık finansal kriz yaşadığı 90lı ve 2000li yıllarda ulusal şirketlerin ister istemez krizlere karşı olan dirençlerini kuvvetlendirdikleri konuşulmaktadır. Öyle ki bazı çevreler 2008 de başlayan küresel krizin Türkiye'ye etkilerinin beklenenden az gerçekleşmesini bu sebebe bağlamaktadırlar. Bu çerçevede mobilyacılık sektörünün önde gelen isimlerinin görüşlerine bakıldığında benzer fikirlere rastlanmaktadır. Türkiye bol krizli dönemler geçirmiştir. İşletmeler ister istemez her an kriz olabilir diye kriz senaryolarını hazır hale getirmeye başlamışlardır ve hazırlıklı hale gelen şirketler kriz dönemlerinde de yatırımlarına devam ederek büyümeyi sürdürmüşlerdir. (Sanal: Şanlı, 2013)

Kriz dönemlerinde büyüme gösteren firmalardan biri olan BİM, kendi adına oluşturduğu iş modelinden beslenerek büyüme kaydetmiştir. Ucuz fiyat ve az çeşide dayalı bu modelden yararlanan ilk perakendecilerden biri olan BİM özellikle 2001 krizi sonrası sektörün küçüldüğü bir dönemde büyüme kaydederek müşteri sayısını artırmıştır. (Sanal: Capital, 2013)

Yine aynı döneme ait bir başka atak ise AKBANK tarafından gerçekleştirilmiştir. Bankacılık sektörünün büyük tahribata uğradığı bu dönemde birçok banka kapandığı için pazarda büyük bir boşluk oluşmuş ve güven unsuru büyük önem kazanmıştır. Bu durumu fark eden Akbank reklam ve pazarlama faaliyetlerinde bu unsura yoğunlaşarak kendine güvenli bir adres arayanların talebini karşılamış ve dolayısıyla o dönemde müşteri portföyünü genişletmeyi başarmıştır. (Sanal: Capital, 2013) Hatta bankanın web sitesinde bu durum şu şekilde özetle izah edilmiştir: '2001'de yaşanan ekonomik kriz sonrasında Türk ekonomisinin ve bankacılık sektörünün krizin etkileri ile mücadelesi sırasında, "Yeni Ufuklar Değişim Programı" başlatılmıştır. Banka'nın uygulamaya koyduğu yönetim değişim ve büyüme stratejisi, Akbank'ın kriz döneminde de büyümesinin önünü açarken aynı zamanda Banka'nın ekonomik krizden çıkış ve büyüme konularında ders konusu ve referans olmasını da sağlamıştır.' (Sanal: Akbank, 2013)

Bir diğer örnek ise hazır giyim sektöründen verilebilir. KOTON firması 2001 krizi döneminde halkın yaşadığı darboğaza daha farklı bir yönden yaklaşarak hem kendi finansal sıkıntılarını çözerek hem de halkın ihtiyaçlarına cevap vererek kriz dönemini atlattır. Bu dönemde Winmaxx adında Koton'a göre daha alt kademe mal üreten ve daha ucuza pazarlayan yeni bir marka üretmiş ve satışlarını bu kanaldan arttırmayı başarmıştır. (Sanal: Koton,2013; Öncel ve Durmuş 2011: 37)

4.2. ABD'den Seçilmiş Örnekler

Krizlerin dünya devletleri uğramayacağı yönündeki bazı tezleri son yaşanan 2008 küresel krizi biraz da olsa çürütmeyi başarmıştır ancak 2008 krizi aynı zamanda krizlerin ne kadar kısa zamanda nasıl tüm dünyaya yayılabileceğini de kanıtlamıştır. Özellikle Amerika'nın yenilmezliği fikri üzerine yapılan bir araştırmada finansal krizlerin daha derin sebeplere dayandığı ve Amerika hakkında kamuoyu ve dünya basınında var olan on yanlış varsayımdan bahsedilir. Bunlar da genel anlamda Wall Street' te oluşan baskın kültürün ve bu kültürün inanışlarının (Evrenin yöneticisi, her zaman en iyisini yapan, başaran, en iyiyi bilen ve uygulayan vb.) yanlışlarına dayanmaktadır. (Mitroff ve Alparslan, 2011: 190)

Amerika'nın ayaküstü yiyecek sektörünün öncülerinden McDonalds'ın 2004 yılında başına gelenler etkin bir kriz yönetimi adına çabuk karar vermenin önemini vurgulamaktadır. McDonald'sın CEO'su ve kurul başkanı olan James Cantalupo Orlando da yapılan geleneksel bir toplantı öncesi sabah saatlerinde otelindeki odasında kalp krizi sonucu vefat eder. Cantalupo McDonald'sın sağlıklı menü(daha fazla salata ve ızgara) oluşturmasına destek veren başkanlardan birisi olarak bilinmektedir. Cantalupo sabah saat 08:07 de vefat etmiştir ve 9:30 da borsa açıldığında McDonald'sın kağıtları hızlı bir şekilde değer kaybetmeye başlar. Ancak saat tam 10:42'de yani Cantalupo vefat ettikten 2.5 saat ve borsa açıldıktan sadece 72 dakika sonra Mcdonalds yeni CEO'nun ve Kurul Başkanının kim olduğunu açıklar. Bu durum, kurumun aslında var olan trajediye takılmaktan ziyade ne kadar hızlı bir şekilde ileriye dönük kararlar almakta etkin olduklarını göstermektedir. Kağıtların değerleri hızlı bir şekilde toparlanmaya başlar ve ertesi gün Wall Street McDonald'sın bu hızlı ve etkin kriz yönetimi yaklaşımı öven bir yazı yayınlar ve kısa zamanda McDonald'sın kağıtları eski oranlarına geri döner. Hatta Garcia'nın yaptığı bir başka araştırmaya göre, kriz dönemlerinde etkin bir yol izleyip hızlı ve doğru kararlar alan işletmelerin borsadaki kağıtları kriz öncesi döneme göre krizden bir yıl sonra ortalama %7 oranında değer kazanmaktadır. (Garcia, 2006:6)

Toyota'nın 2009 ve 2010 yılında başına gelenler de doğru bir kriz yönetimi açısından verilecek güzel bir örnek olup işletmenin güven unsurunu kaybetmeden, çok kısa bir sürede toparlanarak faaliyetlerine kaldığı yerden devam etmesini sağlamıştır. Amerika'da Ağustos 2009 da Toyota'nın Lexus modelinde seyir halinde olan 4 kişilik bir aile gaz pedalı sıkışması sonucu vefat eder ve bu durum araba kaza yapmadan önce aile reisinin 911 acil servisi arayıp yaptığı ihbardan yola çıkılarak tespit edilir. Bunun ardından US Ulaşım sözcüsü 'Toyotalarınızı kullanmayın' çağrısı yapar. Toyota ise paspasa dayandırdığı bu sıkışma sorununu araştırmak için 5.4 milyon aracını geri çağırır ve Toyota kullanıcılarına paspaslarını çıkartmalarını tavsiye eder. Ancak Ocak 2010 da yine 4 kişilik bir aile Avalon modelinde seyir halindeyken gölete uçarak vefat ederler. Sürücü paspas kullanmamaktadır ve bunun gibi yaklaşık 56 kaza vakasının benzer sorunla alakalı olabileceği saptanır. Toyota araştırmasının sonucunda bazı nadir gaz pedallarının baskılı bir pozisyon alarak eski haline daha geç döndüğünü saptar ve 8 modelin satışını durdurur. 16 milyondan fazla aracı geri çağırır Ancak tüm bunlara rağmen şirket 3 ay gibi kısa bir sürede toparlanmaya başlar. (Knoespele,2011:1-3,55)

Bir diğer örnek ise Boeing firmasından verilebilir. 2002-2004 yılları arasında Boeing firmasının üst düzey yönetici kademelerine Pentagon üyelerinin getirildiği ve Boeing'i halen devletin bir koruyucusu olarak görmeleri kriz durumu yaratmıştır. Bu durum sonucunda dönemin CEO' su şirketten ayrılmak zorunda kalır, yerine geçen yeni CEO ise hemen 'işe ilişkin ahlak kuralları' gibi bir liste yayınlar ve çalışanların bunlara uymasını talep eder. Ancak kısa bir süre sonra yeni CEO'nun da bayan çalışanlardan biriyle özel bir ilişkisi olduğu ortaya çıkar. Bunu duyan yönetim tek hamlede CEO'yu görevinden alır, hiçbir spekülasyona izin vermeden hemen yeni düzenlemelere gider. Bu kapsamda Wall Street yazarlarından Ron Alsop'un tespiti ilginçtir. Ron, büyük firmaların bir müddet sonra bir rehavete kapıldıklarını, büyüklüklerinin asla sarsılmayacağı gibi bir düşünceye haiz olarak krizlerin onlara uğramayacağı duygusuna kapıldıklarını ve dolayısıyla herhangi bir durumda kullanılabilecek bir kriz planı elde bulundurmadıklarını savunur. (Garcia, 2006:7)

4.3. AB'den Seçilmiş Örnekler

2010 yılının Nisan ayında BP'nin Meksika körfezindeki Platformunda başına gelenler kriz iletişimi açısından etkin olmayan bir yaklaşım sergilemektedir. BP'nin platformunda sızıntıdan kaynaklanan bir patlama yaşanır ve platform 2 gün sonra çöker. 11 işçi ölür ve 17'si de yaralanır. Günde yaklaşık 35 bin varil petrol okyanusa karışmaya başlamıştır. Olayın ardından ABD Başkanı Barack Obama BP' ye sızıntıyı durdurması için 48 saat mühlet verir. Ancak uzun bir süre sesini çıkartmayan BP yönetiminin ilk açıklamasında bu durumun durdurulması için en az 20 güne ihtiyaçları olduğunu anons ederler. Bu durum çevreyi, doğayı ve insanları endişeye sürükler çünkü özellikle doğa büyük tehlike altındadır. Bazı BP işçileri sızıntı için yönetimi uyardıklarını ancak platformun durdurulmasının hayli maliyetli olmasından taleplerinin geri çevrildiğini söylerler. Bütün bu söylentileri BP yönetimi hiçbir açıklamasında yalanlamamıştır ve sızıntının durdurulması aylar almış toplamda 4.9 milyon petrol okyanusa karışmıştır. Daha da tehlikeli olan petrolü temizlemek için 1.9 milyon toksik madde kullanılmasıdır. (Sanal: BP, 2013)

BP bu krizi genel manada iyi yönetememiştir. Zamanında halkla iletişim kurulmamış, gereken açıklamalar yapılmamış ve yeterli önlem alınmamıştır ve sonuç olarak özellikle doğa büyük zarar görmüştür. Ancak BP'nin 2012 yılında yayınladığı verilere bakacak olursak, toplam 26 milyar dolar tazminat, temizleme vb. giderlere harcanmış, turizm eski performansına dönme meyline girmiş ve yaklaşık % 86 oranında denizlerin temizlenmesi başarılmıştır. (Heller, 2012: 27-31; Sanal: BP, 2012)

İngiltere'nin en büyük süpermarketlerinden biri olan Tesco'da 2013 yılının ilk aylarında yaşanan skandal ve kriz ortamı tüm dünyayı etkilemiş ancak doğru bir kriz yönetimi ve iletişimi firmanın kısa sürede bu durumu aşmasını sağlamıştır. Ocak ayında Tesco'nun dondurulmuş dana burgerlerinin içinde yüksek oranda at eti DNA'sına rastlanmış hatta birçok dana eti etiketli ürünlerinde hem at hem de domuz eti DNA'ları saptanmıştır. Bu durum dünya gündeminde büyük yer edinmiş ve tüm müşterileri tedirgin etmiştir. Tesco bu ürünleri üçüncü parti tedarikçilerden edindiğini duyurmuş ve ardından 10 milyon değerindeki ürünleri raflarından kaldırmıştır. Hemen gazetelere tam sayfa özür mesajları yayınlatarak halkın güvenini tekrar kazanma çabasına girmiş ve ardından daha da iyi bir adım atarak yeni bir DNA test sistemi getireceklerini duyurmuşlardır. Konunun uzmanları ile çalışarak henüz dünyada bir örneği olmayan bu yeni sistemle bir daha asla böyle bir duruma mahal vermeyeceklerinin de güvencesini vermişlerdir. Buna ek

olarak üçüncü parti tedarikçileri denetleyecek yeni standartlar getirerek bu mana da diğer firmalara da öncülük edeceklerini belirtmişlerdir. Bunun sonucunda firma kısa zamanda toparlayarak faaliyetlerine kesintisiz devam etmiştir. (Sanal: BBC, 2013 ve Sanal: The guardian, 2013)

Tüm bu örneklerden beslenerek kriz yönetimi büyük önem kazanmakta ve kriz oluşmadan, sinyallerinin alınma aşamasında veya kriz anında yapılabilecek birçok eylem krizlerin daha hafif atlatılabilmesi, hatta ve hatta kazançla atlatılabilmesi adına birçok ipucu vermektedir. Dünyada krizlerin firmalar adına pozitif çıktılarla sonuçlandığı birçok durum mevcuttur. Dolayısıyla bu çalışma bu örneklerden yola çıkarak değişik kriz anı yanıtlarını sunmuş ve kriz sonrası firmaların durumları hakkında fikir vermiştir. Son bölümde ise genel olarak değerlendirmeler yapılacak ve konuya uygun öneriler sıralanacaktır.

5. Sonuç, Değerlendirme ve Öneriler

Daha önceki bölümlerde üzerinde fazlaca durduğumuz üzere, krizler en genel anlamıyla atlatılması gereken zor zamanlar olarak tanımlanırlar. Krizi kayıp olarak gören zihniyete sahip yöneticiler, zaten krizin getireceği kayıpları çoktan kabul etmiş demektir. Burada önemli olan krizin paniğe kapılmadan ele alınması gereğidir. Bu durumu başarabilen işletmeler için krizler çeşitli fırsatlar dahi sunabilirler. Çalışmamızda yer alan örnekler işletmelerin kriz öncesine, esnasına ve sonrasına yönelik birçok adımından bahsetmektedir. Olumlu sonuca ulaşan kriz örnekleri olduğu gibi olumsuzluklarla sonuçlanan kriz örnekleri de verilmiştir. Çalışmanın amacına hitap etmesi açısından bu iki durumun da doğru bir şekilde sınırlanarak işletmelerin krizleri bir fırsat olarak görmelerini sağlamaktır.

Diğer bölümlerde verilen örneklerden de anlaşılacağı gibi işletmeler adına kriz öncesinde, esnasında ve sonrasında atılması gereken bazı önemli adımlar vardır. Önlem olarak hali hazırda bir kriz planı buldurmak bunlardan sadece bir tanesidir. Bir diğeri ise kriz ortamında kurulacak doğru ve etkin bir iletişimdir. 2013 başlarında at eti skandalıyla sarsılan Tesco yöneticilerinin yaptığı gibi, halkı en kısa sürede, olaya hâkim, gerekli önlemleri almış ve gerekli adımları atmış olarak bilgilendirmek gerekir. Bu adımlar krizlerin o an ki etkinliğinin kaybolmasına ve izlerinin daha az kalıcı olmasına yardımcı olur. Zira Mcdonalds ve Boeing örneklerinde de etkin ve hızlı karar almanın faydaları görülmüştür. Hızlı karar alabilmenin yolu etkin bir kriz yönetim planının hazır bulunmasını gerektirir. Olası bir durumda kullanılabilir bir yol haritasının olmaması hızlı karar mekanizmasının çalışmasına olanak vermeyebilir.

Bir diğer açıdan bakıldığında bu iki dünya devi işletmeye zıt bir örnek oluşturan BP vakasında ise, kriz yeterli manada araştırılmamış, halkın bilgilendirilmesinde geç kalınmış ve krizin olumsuz sonuçları elimine edilememiştir. Karar verme bir işletmede yöneticinin yapacağı en önemli işlerdir. Karar mekanizmalarını etkileyen birçok unsur mevcuttur. Dolayısıyla yöneticinin yapması gereken bu çevresel ve içsel unsurları hızlı bir şekilde analiz edip, bir karar almaktır. 2010'da yaşanan ve doğayı inanılmaz şekilde harap eden bu üzücü platform kazası zamanında karar alamamanın ve halkı zamanında bilgilendirememenin vahim sonucunu gözler önüne sermektedir. O olayda medya vasıtasıyla unutulmaz bir diyalog akıllarda kalmıştır. ABD başkanı Obama'nın BP'ye sızıntıyı durdurması için 48 saat tanınmasına rağmen, BP hem geç yanıt vermiş hem de en az 20 güne ihtiyaçları olduklarını duyurmuştur. Ardından sızıntı en az 3 ay devam etmiştir. Bu durum BP'nin krize ne kadar hazırlıksız yakalandığının bir göstergesidir.

Çalışmanın asıl amacına yönelik verilen Türkiye işletmeleri örneklerinde ortak bir nokta göze çarpmaktadır. BİM, AKBANK, ve KOTON örneklerinde firmalar var olan konjonktürü doğru bir şekilde değerlendirmişlerdir. Çıkma gibi görünen bazı yolların da çıkabileceğini ispatlayabilmesi açısından güzel örnekler olan bu işletmelerin ülkenin içinde bulunduğu dar boğazı inceleyip yeni bir ihtiyaçlar hiyerarşisi yaratarak buna yönelik adım attıkları gözlemlenmektedir. Halkın var olan kriz ortamı ile tasarrufa yönelik davranış biçimini daha uygun fiyatlı muadil mallar arz ederek sunan BİM ve KOTON gibi, AKBANK da kriz ortamında kaybolan güven unsurunu tamir etmeyi tercih etmiştir.

Tüm bu yapılan değerlendirmelerden yola çıkarak özetlemek gerekirse kanımızca söylenecek en net cümle -krizlerin her zaman olumsuz sonuçlar doğurmadığıdır. Yukarı da hem olumlu hem de olumsuz sonuçlanan kriz örneklerinin verilmesindeki kasıt her iki durumdan da alınacak derslerin çıkarılması gerekliliğidir. Yazında var olan birçok kaynağa bakıldığında ve gerçek hayata dair yukarıdaki örnekler incelendiğinde göze çarpan en belirgin nokta, olası kriz durumlarına yönelik hazırlık yapmanın önemidir.

Krizler oluşmadan kaçınmaya yönelik atılabilecek bir diğer adım ise kuşkusuz güçlü bir sermaye yapısı oluşturmaktır. Sermayenin borca dayalı olması herhangi bir kriz durumunda işletmenin yapısını son derece kırılgan bir hale getirmektedir. Dolayısıyla güçlü bir sermaye yapısı oluşturmak, kriz yönetim planları bulundurmamak, kriz anında iletişime açık ve hızlı karar alabilen yapılar kurmak krizden kaçınmak ve krizi fırsata çevirebilmek için işletmeler adına önlem olarak değerlendirilebilecek noktalardır. Günümüz iş dünyasının çekişmeli rekabet ortamında bu ve benzeri önerileri hesaba katmak işletmelere ancak artı değer katmaktır.

Referanslar

- Boin, A. (2004), “Lessons from Crisis Research”, (Editor: Bruce W. Dayton), *International Studies Review*, Vol: 6, ss: 168
- Comfort, L. K. (1988), *Managing Disaster: Strategies and Policy Perspectives*, Durham: Duke University Press p:163.
- Coombs, W. T. (1999), *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding*, USA: Sage Publications.
- Çelik, A. (2010), *Kriz ve Stres Yönetimi*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Dinçer, Ö. (1992), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Timaş Yayınevi.
- Duska, R. F. (2009), “Dealing with Financial Crisis: Burden or Opportunity”, *Journal of Financial Service Professionals*, May, ss.17-18.
- Eder, H. ve Alvintzi, P. (2010), *Crisis Management: Theory and Applications Series* (1. Edition), New York: Nova Science Publishers Inc.
- Fink, S. (1996), *Crisis Management: Planning for the Inevitable*, USA: Universe Inc.
- Friis, K. ve Jarmyr, P. (2008), “Comprehensive Approach: Challenges and Opportunities in Complex Crisis Management” Norway: Norwegian Institute of International Affairs, NUPI Report
- Garcia, H. F. (2006), “Effective Leadership Response to Crisis’ Strategy and Leadership”, Emerald Group Publishing Limited, Vol: 34, No:1 ss: 4-10
- Gündem, M. (2013), *Lüzumlu Adam İshak Alaton*, İstanbul: Alfa Yayıncılık,
- Heller, N. A. (2012), “Leadership in Crisis: An Exploration of the British Petroleum Case” *International Journal of Business and Social Science*, Vol: 3, No: 18, ss: 21-32
- Imbrescu, I. (2012) ‘Aspects of Signalling Hazards and of Identifying Opportunities in Crisis Situations’ *Theoretical and Applied Economics*, Vol: 19, No: 12, ss: 13-22
- Jeffrey, B., Kaufman, I. F. K. and Thomas, L. H. (1994), "The Myth of Full Disclosure: A Look at Organizational Communications During Crises", *Business Horizons*, Vol: 37, No: 4, ss: 29
- Jourdan, P., Meier, O., Pacitto, J. C. and Soparnot, R. (2012), “How to Emerge from the Crisis and from Crisis: Lessons Learned from a European Survey” *International Business Research*, Vol: 5, No: 6, ss: 105-116
- Kadıbeşegil, S. (2003), *Kriz Geliyorum Der: Kriz İletişimi ve Yönetimi*, İstanbul: Kapital Medya ss:112
- Knoespel, R. M. (2011), “How did Toyota Stay on Top? Revisiting Crisis Communication Discourse” *Yüksek Lisans Tezi*, Marquette Üniversitesi, Milwaukee, USA
- Koparal, C. (2006), *Yönetim Organizasyon*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, ss:250
- Mitroff, I. ve Alparslan C. M. (2011), “10 Wrong Assumptions and Risk Cultures: Deeper Causes of the Global Financial Crisis” *Kitap Bölümü: ‘Swans, Swines, and Swindlers: Coping with the Growing Treat of Mega Crises and Mega Messes’* Stanford University Press, ss: 188-196
- Öncel, S. ve Durmuş, Y. Z. (2011), “Kriz Yönetimi ve Örnekler” *Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*
- Reid, J.L. (2000), *Crisis Management: planning and media relations for the design and construction industry, USA: John Wiley & Sons Inc* pp:2
- Şimşek, L. (2013), “Kaliteli Hizmet Vermeye Devam Ederseniz Krizlerden Büyüyerek Çıkarırsınız” *İş’te Uzman Dergisi* Yıl: 3, Sayı: 9 Mart 2013 ss: 40
- Wan W. P. ve Yiu D. W. (2009), “Crisis to Opportunity: Environmental Jolt, Corporate Acquisitions and Firm Performance” *Strategic Management Journal*, ss: 791-801

Online Referanslar

- Akbank, (2013), “Harvard Vaka Çalışması” <http://www.akbank.com/hakkimizda/harvard-vaka-calismasi.aspx> Erişim Tarihi: 18/06/2013
- Bbc, (2013), <http://www.bbc.co.uk/news/uk-21418342> Erişim Tarihi: 24/08/2013
- British Petrol (2012), “Gulf of Mexico, Progress of Restoration Efforts”, http://www.bp.com/content/dam/bp/pdf/gulf-of-mexico/US_Gulf_Progress_V7.pdf , Erişim Tarihi: 22/08/2013.
- British Petrol (2013) <http://www.bp.com/> Erişim Tarihi: 15/08/2013.
- Capital Dergisi, (2003), “Sektör Küçülürken Nasıl Büyüdüler” <http://www.capital.com.tr/sector-kuculurken-nasil-buyuduler-haberler/15505.aspx> Erişim Tarihi: 18/03/2013
- Koton, (2013), <http://www.koton.com.tr/index.php/home/icerik/hakkimizda> Erişim Tarihi: 12/07/2013
- LLOYDS, (2013), www.lloydstsb.com Erişim Tarihi: 18/04/2013
- Mitroff, I. (2012), “Wall Street: Unmitigated Culture of Risk” <http://mitroff.net/2012/05/18/wall-street-an-unmitigated-culture-of-risk/> Erişim Tarihi: 29/05/2013
- TEB, (2013), http://www.teb.com.tr/eng/Main/news_14022011.html Erişim Tarihi: 18/04/2013
- The Guardian Gazetesi, (2013) <http://www.theguardian.com/business/2013/jun/05/tesco-sales-fall-horsemeat-scandal> Erişim Tarihi: 17/7/2013
- Şanlı, K (2013), “Başarılı Şirketlerin Krizi Yönetme Stratejisi” Mutlu Dergi Grubu Finans Editörü <http://www.myfikirler.com/basarili-sirketlerin-krizi-yonetme-stratejisi.html/2> Erişim Tarihi: 12/03/2013
- Yurdakul, S. (2008), “Kriz ve Belirsizlik Ortamında Değişimi Nasıl Yönetirsiniz” <http://isyasami.yenibiris.com/Default.aspx?pageID=498&nID=60277&NewsCatID=327&AuthorID=112> Erişim Tarihi: 15/03/2013.