

# İŞLETMELERDE KRİZ YÖNETİMİ VE KRİZLERİN İŞLETMELER ÜZERİNE OLASI ETKİLERİ

Fevzi OKUMUŞ<sup>(\*)</sup>

**Özet:** Bu makalede işletmelerde kriz yönetimi hakkında bilgi verilmiş ve krizlerin işletmeler üzerine olası etkileri tartışılmıştır. Kriz, işletmelerin iç veya dış çevrelerinin beklenmedik bir şekilde değişmesi sonucunda ortaya çıkan ve işletmenin fiziki ve finansal durumunu, geleceğini ve çalışanlarını fiziksel ve ruhsal olarak tehdit eden olaylar olarak tanımlanabilir. Kriz yönetimi ise, krize ve krizin etkilerine karşı yapılması gerekenlerin belirlenmesi, kriz planlarının yapılması, uygulamaya konulması ve sonuçların değerlendirilmesi olarak ifade edilebilir. Krizlerin işletmeler üzerine her zaman olumsuz etkilerinin olmadığı bazen de işletmelere önemli fırsatlar sağladığı savunulmaktadır. Krizlerin olumlu ve olumsuz etkilerinin belirlenmesi ve işletme lehine kullanılabilmesi için bazı yönetim mekanizmalarının kurulması gerekir.

**Anahtar Kelimeler:** Kriz, kriz yönetimi, krizlerin olası etkileri, krizlere karşı önlemler.

**Abstract:** This article explains crisis management and discusses potential impacts of a crisis on organizations. Crisis is defined as any unplanned events emerging from the external and internal environment of an organization which can disrupt operations, threaten customers and employees physically and mentally and endanger an organization's financial status and future viability. Crisis management is referred to the process of identifying, studying, forecasting crisis issues, setting specific ways to prevent or overcome crisis and evaluation of its results. It is stated that crises do not always mean threat or danger for organizations but they may also mean important opportunities for organizations. In order to identify potential threats and opportunities emerging from crises, organizations are advised to establish some managerial mechanisms.

**Key Words:** Crisis management, impacts of crises and precautions against crises.

## I. Giriş

Ülkemizde olağan hale gelen politik ve ekonomik krizlerden ve deprem gibi doğal felaketlerden dolayı kriz ve kriz yönetimi ülkemizdeki işletmelerde güncel ifadeler halini almıştır (Arıkboğa, 2001). Öyleki, krizlere karşı hazır olmanın ve krizlerle başedebilmenin her sektördeki işletme yöneticilerinin temel görevi haline geldiği ileri sürülebilir. Kriz yönetimi hakkında yapılan çalışmalarda genel olarak, her işletme için krizin bir dönemde kaçınılmaz olacağı ve bu nedenle işletmelerin olası krizlere karşı hazırlıklı olmaları gerektiği belirtilmektedir (Kash ve Darling, 1988; Fink, 1986). Yapılan bu çalışmalarda, işletmelerin yaşam seyir eğrilerinin belirli bir döneminde gerek içsel gerekse dışsal nedenlerden dolayı krizlerle karşılaştıkları ve bu nedenle

<sup>(\*)</sup> Doç.Dr. Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu Öğretim Üyesi

işletmelerin yaşamlarına devam edebilmeleri ve başarılı olabilmeleri için sürekli olarak olası krizlere karşı hazırlıklı olmaları gerektiği vurgulanmaktadır. Yapılan araştırmalarda, uluslararası büyük firmaların bile krizlere karşı hazırlıklı olmadıkları, kriz plan veya senaryolarının bulunmadığı saptanmıştır (Augustine, 1995; Davies and Walters, 1998; Kash ve Darling, 1998).

Kriz yönetimi literatürüne bakıldığında özellikle 1980'li yıllardan itibaren bu alanda daha fazla çalışmanın yapıldığı ancak kriz yönetimi literatürünün henüz istenilen düzeye ulaşmadığı savunulmaktadır (Albrecht, 1996; Burnett, 1998; Heath, 1998; Roux-Dufort ve Metais, 1999). Bu alanda yapılacak teorik ve ampirik çalışmaların ülkemizdeki araştırmacı, akademisyen ve üst kademe yöneticilere yardımcı olacağı kesindir. Buradan hareketle bu çalışma, kriz ve kriz yönetiminin tanımlanması, farklı kriz türlerinin belirlenmesi, krizin aşamalarının belirlenmesi, krizlerin işletmeler üzerine olan olası etkilerinin açıklanması ve işletmelerin krizleri en etkili şekilde nasıl yönetilebilecekleri konularının irdelenmesi amacı ile hazırlanmıştır. Makalenin ilk bölümünde kriz ve kriz yönetimi ile ilgili genel açıklamalar verilmiştir. İkinci bölümünde krizin farklı türleri ve krizlerin aşamaları, üçüncü bölümde ise işletmelerin krizlerden sağlayabilecekleri faydalar tartışılmıştır. Son bölümde ise, bu makaleden çıkan genel sonuç ve öneriler sıralanmıştır.

## II. Kriz ve Kriz Yönetimi Kavramları

Krizin tanımlanması ve özelliklerinin iyi analiz edilmesi krizlerin öngörülmesi ve yönetilmesi için önemli bir gereksinimdir. Kriz deneyimi, üç temel faktörün özelliklerinin analiz edilmesiyle daha iyi anlaşılacaktır. Bunlar; (1) krizin kendisi, (2) krizi yaşayanlar ve (3) işletmenin kriz yönetim mekanizmalarıdır (Kovoor-Misra vd., 2001). Krizin genel özelliklerini bilmek ve anlamak; krizi yaşayanların niteliklerini ve işletmenin kriz yönetim sisteminin yapısı hakkında bizlere daha ayrıntılı bilgi verecektir.

Genel anlamıyla kriz; işletmelerin iç veya dış çevrelerinin beklenmedik bir şekilde değişmesi sonucunda aniden ortaya çıkan ve işletmenin faaliyetlerini, fiziki ve finansal durumunu, geleceğini ve işletme çalışanlarını fiziksel ve ruhsal olarak tehdit eden ve acil önlem alınmasını gerektiren olaylar olarak tanımlanır (Dinçer, 1998; Kash ve Darling, 1988). Kriz aynı zamanda yöneticiler ve çalışanlar açısından karmaşıklık, belirsizlik, sürpriz, risk, panikleme, korku, şok, tehdit, tehlikede olma ve zaman darlığı olarak da ifade edilmektedir (Darling, 1994; Dinçer, 1998). Nystrom ve Starbuck (1984) ve Kovoor-Misra vd., (2001) ise krizi işletmelerin sistemlerini etkileyen, faaliyetlerini sürdürebilmesine ve hedeflerine ulaşabilmesine engel olacak tehlike ve tehditler olarak tanımlamışlardır.

Kriz yönetimi; krizi ve nedenlerini saptamayı, onları analiz etmeyi, gerekli önlemleri uygulamaya koymayı, bunlara dayanarak gelecekteki krizleri öngörmeyi, krizler ortaya çıktığında daha önce hazırlanan planları uygulamayı ve krize karşı önlemler almayı içerir (Darling, 1994; Fink, 1986). Bir başka

tanımda ise, kriz yönetimi, krize ve krizin olası etkilerine karşı yapılması gerekenlerin belirlenmesi, planlanması ve yerine getirilme süreci olarak ifade edilmiştir (Kash ve Darling, 1988).

### **III. Krizlerin Sınıflandırılması**

Ortaya çıkış şekli ve boyutları incelendiğinde, her krizin kendine has özellikleri olduğu gibi krizler arasında farklılıklar olabileceği ve bu nedenle krizlerin ayrı ayrı incelenmesi gerektiği ileri sürülmektedir (Darling, 1994). Krizlerin çıkış nedenleri açısından farklı kriz türleri belirlenmiştir (Dinçer, 1998; Kovoov-Misra vd., 2001; Pearson and Mitroff, 1993; Richardson, 1994). Bunlar; bir bölge veya ülke genelinde görülen genel veya belirli bir sektörde karşılaşılan politik ve ekonomik krizler, sosyal çalkantılar, doğal ve teknolojik felaketler, işletmelere dışarıdan yapılan fiziki veya ruhsal saldırılar ve son olarak işletme içindeki nedenlerden dolayı karşılaşılan içsel krizlerdir. İçsel krizler, büyüme ve düşüşe geçiş krizleri olarak ikiye ayrılmaktadır (Kovoov-Misra vd., 2001). Teknolojik krizlere örnek olarak Çernobil nükleer santrali kazası; ekolojik krizlere örnek olarak, deprem ve sel felaketleri verilebilir. Politik ve ekonomik krizlere örnek olarak ise; ülkenin karşılaştığı politik ve ekonomik krizlerin sonucunda işletmelerin zor durumda kalmaları verilebilir. İşletmelerin karşılaştıkları düşüşe geçiş krizlerinin; kötü yönetim, teknolojik yeniliklerin göz ardı edilmesi, yanlış ve eksik kararların alınması ve uygulamaya konulması, yönetim değişiklikleri ve kişi ve gruplar arasındaki çatışmalardan dolayı ortaya çıktığı savunulmaktadır. Yeni firmalar satın alındıkça, yeni iş alanlarına girildikçe, büyük yatırımlar yapıldıkça, coğrafi olarak farklı bölgelerde iş yapıldıkça, işletmenin örgütsel yapısında radikal değişimler yapılmadıkça veya bu değişiklikler yapıldıkça işletmelerin büyüme krizleriyle karşılaştığı ileri sürülmektedir. Dinçer (1998), Kovoov-Misra vd., (2001) Pearson and Mitroff (1993) ve Richardson (1994); krizler farklı gruplara ayrılışları bile aralarında önemli benzerliklerin ve etkileşimlerin olabileceğini ve bir krizin diğer krizleri tetikleyebileceğini ifade etmişlerdir.

Krizlerin çıkışı, boyutu ve çevreye etkileri incelendiğinde üç tip kriz sınıflaması yapılmaktadır (Parsons, 1996). Bunlar; (1) herhangi bir sinyal vermeden 'aniden' ortaya çıkan kriz, (2) belirli sinyaller vererek 'yavaş yavaş beliren' kriz, (3) birden veya sinyaller vererek beliren ancak uzun zaman devam eden 'sürekli' krizlerdir. İlk gruptaki krizlerin genellikle doğal afetler nedeniyle ortaya çıktığı, ikinci tür krizlerin ekonomik ve politik nedenlerden kaynaklanabileceği, son tip krizlerin ise uzun süreli olması nedeniyle daha yıkıcı olabileceği ileri sürülmektedir.

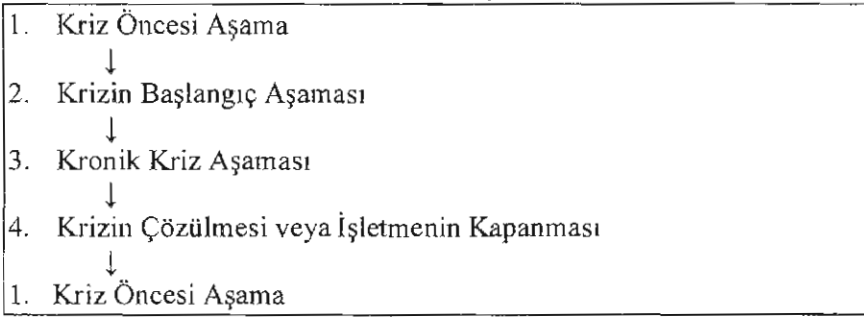
### **IV. Kriz Süreci**

Kriz yönetiminin sadece üst kademe yöneticilerinin veya özel bir departmanın sorumluluğunda olmadığı, aksine kriz yönetiminin ve krizlere karşı gerekli önlemleri almanın her kademedeki bireylerin ve her departmanın görevi

olduğu savunulmaktadır. Bu nedenle, kriz yönetimini öğrenmek ve her kademede uygulamak için işletmelerin sistemli, planlı ve kontrollü bir şekilde krizlere karşı hazırlanması ve yönetebilmesi gerekmektedir (Fink, 1986).

Krizi yönetebilmek ve krizin olumsuz etkilerini ortadan kaldırmak için hazır ve her işletmede kullanılabilecek kesin bir formül veya çözüm önerisi bulunmamakla beraber, krizlerin genellikle dört aşamalı bir süreçten oluştuğu belirtilmektedir (Burnett, 1998; Darling, 1994; Davies ve Walters, 1998; Fink, 1986; Shrivastava, 1992; Turner, 1994; Tutar, 2000). Bunlar; Tablo 1'de gösterildiği gibi (1) kriz öncesi, (2), kriz başlangıcı, (3) kronik kriz aşaması ve (4) krizin çözülmesi veya işletmenin kapanması aşamalarıdır. Bir aşamadan diğer aşamaya geçişi kesin olarak gösteren çizgi ve sınırlar olmamakla beraber yukarıda verilen ve birbirini takip eden kriz aşamalarını tanımanın ve her aşamada nelerin yapılması gerektiğini bilmenin işletme yöneticilerine önemli avantajlar sağlayabileceği savunulmaktadır.

Tablo 1: *Krizin Aşamaları*



Kaynak: Burnett (1998), Darling (1994), Davies ve Walters (1998), Fink (1986) ve Turner'in (1994) çalışmalarından geliştirilmiştir.

Yukarıda belirlenen her aşamadan önceki aşamalara bir geri beslemenin olabileceği ifade edilmektedir. Ayrıca 4. aşamadan sonra eğer işletme krizden başarıyla çıktı ise yine 1. aşama olan kriz öncesi aşamaya dönüldüğü varsayılır. Ancak bazı durumlarda bir işletmenin birden fazla krizle karşı karşıya kalabileceği ve bu durumda ilgili işletmenin birden fazla krizin farklı aşamalarında olabileceği savunulmaktadır.

**Kriz Öncesi Aşama:** Kriz öncesi dönemde kriz belirtilerinin, bazen belirgin olmasının yanında her zaman açık ve net olarak görülemeyeceği kesindir. Eğer bu dönemde krizin belirtileri doğru olarak tespit edilebilirse, gerekli önlemlerin alınmasının daha kolay ve maliyetsiz olacağı ve işlerin kontrolden çıkmadan ve zaman baskısı olmadan toparlanabileceği ileri sürülmektedir. Bunun başarılabilmesi için sürekli iç ve dış çevreyi analiz eden, yorumlayan ve işletme içinde esnek bir örgütsel yapıyı oluşturan ve gerekli önlemleri alan bilinçli bir yönetim kadrosuna gereksinim duyulmaktadır (Fink, 1986). Bütün bunlara ek olarak, Parsons (1996), kriz öncesi yapılması gereken

en önemli hususun, kriz planlaması ve senaryolarının hazırlanması olduğunu savunmaktadır. Kovoov-Misra vd., (2001) krizlerin ortaya çıkmadan önce veya ilk çıktığı aşamadaki en önemli problemlerden birinin; yöneticilerin kriz sinyallerini görememe, görmezlikten gelme, kendilerini beğenme, başkalarını suçlama ve kaynakları yanlış kullanma olduğunu belirtmişlerdir.

**Krizin Başlangıç Aşaması:** Bu aşama, kriz belirtilerinin tespit edilememesi ve gerekli önlemlerin alınamaması sonucunda krizin kaçınılmaz hale geldiği ve krizin başladığı aşama olarak kabul edilmektedir. Ayrıca bu aşama, yöneticilerin krizle ilgili gelişme ve olayların kontrolünü belirli ölçüde elinden kaçırdığı ve gelişmeleri kontrol etmekten çok bu gelişmelere karşı savunmada olduğu süreç olarak kabul edilmektedir. Bu dönemin en zor ve tehlikeli tarafı; işletmenin krize karşı önlem almada, krizi yönetmede yetersiz kalması ve krize karşı hazırlıksız olmasıdır. Bu aşamanın diğer aşamalara göre daha kısa olduğu fakat yönetici ve çalışanlar için bıraktığı fiziksel ve psikolojik etkiler açısından en uzun dönem olarak hatırlandığı savunulmaktadır. Bu aşamada yapılması gerekenler; işletmenin ve özellikle hangi bölümlerin krizden ne kadar etkilendiği, mal veya hizmet üretiminin sağlıklı olarak yürüyüp yürümediği, acil olarak hangi önlemlerin alınması gerektiği, krizin işletmenin uzun dönemli stratejilerine olan olası etkileri gibi hususların gözden geçirilmesidir.

Dinçer (1998), kriz öncesinde ve krizin başlangıcında işletmelerde; kişisel yorumların ve sezgilerin ön plana çıktığını, maliyetleri düşürme ve örgütsel yapıyı merkezileştirme gibi hatalı karar ve faaliyetler içine girildiğini ve bütün bunların ise gerilimi, karışıklığı ve gizliliği artırdığını belirtmiştir. Allinson (1993) ise, krizin başlangıç aşamasında yapılan en önemli hataların, kriz için bir suçlu veya suçlular bulma ve cezalandırma çabası olduğu ve çoğu zaman da gerçek suçluların göz ardı edildiğini ileri sürmüştür.

**Kronik Kriz Aşaması:** Bu aşamada durum analizlerinin yapılması, daha önce hazırlanan kriz planlarının uygulamaya konulması, kriz ekibinin göreve başlaması, bütün iletişim kanallarının kullanılarak etkin bir iletişim ve yönetimin uygulamaya geçirilerek harcamaların kontrol edilmesi ve yeniden yapılanma gibi önlemlerin alınması önerilmektedir (Drummond ve Chell, 1994; Kash ve Darling, 1998; Mitroff vd., 1996; Parsons, 1998). Kriz sürecinde işletme sahip ve yöneticilerinin kendilerini düşündükleri kadar çalışanlarını ve müşterilerini de düşünmeleri gerektiği önerilmektedir (Kash ve Darling, 1998; Maynard, 1994). Cosgrave (1996), kriz gibi acil ve karmaşık durumlarda zaman ve kaynak darlığından ve kişilerin içinde bulunduğu stresten dolayı karar verme görevinin daha zor olduğu ve bu nedenle yöneticilerin yanlış kararlar vermemek için bu aşamada daha dikkatli davranmaları ve durumu farklı boyutlardan değerlendirmeleri gerektiğini savunmuştur.

Kronik kriz aşamasında daha önce alınan kararların ve önlemlerin sonuçlarının yavaş yavaş görülmeye başladığı kabul edilir. Başarılı bir yönetimle bu aşamanın daha kısa süreceği ve kolayca atlatılabileceği

savunulmaktadır. Ancak krize hazırlıklı olmayan veya alınan önlemlerin yanlış veya yetersiz olduğu durumlarda, bu aşamanın uzun süreceği ve sonuçta işletmeler için oldukça yıkıcı ve zararlı olabileceği ileri sürülmektedir (Davies ve Walters, 1998; Fink, 1986).

**Krizin Çözülmesi veya İşletmenin Çöküş Aşaması:** Bu aşamada işletmenin gidebileceği iki yön bulunmaktadır: Bunlardan ilki işletmenin kriz nedeniyle kapanması ve el değiştirmesidir. Karşılaşılan krizin beklenenden daha uzun sürmesi ve olumsuz etkilerinin azalacağına artması ve bu dönemde yeni krizlerin ortaya çıkması bu sonucu beraberinde getirebilir. İkinci ve olumlu yön ise; işletmenin almış olduğu karar ve önlemlerin olumlu sonuç vermesi sonucunda işlerin normale dönmesi, krizle bozulan yönetim ve üretim sistemlerinin iyileşmesi ve işletmenin geleceğine güvenle bakabilmesidir.

Eğer işletme krizi başarıyla atlatabilmiş ise yapılması önerilen hususlar; krizin olası zarar ve faydalarının tespiti, alınan önlemlerin etkinliğinin derecesi, karşılaşılan bu krizden nelerin öğrenildiğinin saptanması, ileride ortaya çıkabilecek olası krizlerin öngörülmesi ve bu alanda sürekli takip ve analizlerin yapılması olarak ifade edilmektedir (Darling, 1994; Fink, 1986). İşletmenin krizi başarı ile atlatabilmesinin ve krizin sona ermesinin yöneticiler açısından anlamı ise, işletmenin kriz yönetimi aşamalarından ilk aşama olan kriz öncesi aşamaya geri döndüğü ve yeni bir krizle tekrar karşılaşabileceğidir.

### **V. Krizlerin İşletmeler Üzerine Etkileri**

Krizlerin işletmeler üzerine hem olumlu hem de olumsuz etkilerinin olabileceği savunulmaktadır (Burnett, 1998; Fink, 1986; Kerchner ve Schuster, 1982; Kovoov-Misra vd., 2001). Ancak bir krizin bir işletmeye tehdit mi, yoksa bir fırsat mı sunduğu krizin sonucunda görülen olumlu veya olumsuz sonuçlara dayanılarak yapılacak değerlendirmelerle görülebilir (Kovoov-Misra vd., 2001).

Yetkinin merkezileştirilmesi, karar verme mekanizmasının bozulması, üretim sistemlerinin aksamaması, maliyetlerin artması, çalışanların işi bırakması veya yavaşlatmak zorunda kalması, yönetici ve çalışanların fiziksel veya ruhsal olarak yaralanması veya can kaybına uğraması, işletme binalarının ve ekipmanlarının zarar görmesi, borçların ödenememesi, alacakların tahsil edilememesi, acil yeni kaynaklara gereksinim duyulması, işletme içinde şikayetlerin artması, yeni kaynakların bulunamaması, yatırımların durdurulması ve nihayetinde işletmenin kapanması veya el değiştirmesi krizin olumsuz etkilerine örnek verilebilir (Burnett, 1998; Dinçer, 1998; Fink, 1986; Okumuş, 2001; Okumuş ve Çiçek, 2002). Drummond ve Chell (1994); krizlerin küçük işletmeleri olumsuz olarak daha fazla etkilediğini savunmaktadırlar. Bunun nedeni, bu tür işletmelerin profesyonel olarak yönetilmedikleri, çoğu zaman tek ve dar bir alanda faaliyet gösterdikleri için riski dağıtamadıkları, finansal güçlerinin yetersizliği ve kredi bulma zorluğu olarak ifade edilmektedir.

Krizlerin işletmeler üzerine her zaman olumsuz etkilerinin olmadığı, çoğu zaman da işletmelere önemli fırsatlar sunduğu ve işletmelere faydalı olabildiği ifade edilmektedir (Fink, 1986; Kovoov-Misra vd., 2001). Bunlardan en önemlileri; yeni pazarlara açılma, yeni ürünler üretmek zorunda kalma, işletme yöneticilerinin ortaya çıkan krizleri kullanarak veya onları neden göstererek kendi işletmelerinde küçük veya büyük yapısal ve kültürel değişimler yapmaları, bazı güçlü grupları etkisiz kılmaları ve önemli maliyet tasarruflarını kolay ve hızlı bir şekilde uygulamaya koyabilmeleridir.

Krizlerin diğer bir avantajı ise, yaşanan krizlerden yöneticilerin bilgi ve tecrübe kazanmalarındır. Bu konu kriz yönetimi literatüründe üzerinde fazlaca durulan önemli konulardan biridir. Özellikle işletmelerin yaşanan krizlerden ne öğrendiği, bu örgütsel öğrenmeyi işletme içinde farklı kademelerde nasıl yaydığı ve bu öğrenmeye dayanarak yeni krizlere karşı nasıl önlemler aldığıdır. Krizi yönetebilmenin ve krizlerden ders alabilmenin firmalar için önemli bir beceri olduğu ve uzun dönemde rekabet gücü yaratabilmeye önemli bir etken olabileceği savunulmaktadır (Roux-Dufort ve Metais, 1999).

Richardson (1994), kriz döneminde tek halkalı (single-loop) ve çift halkalı (double-loop) öğrenme olarak iki tür öğrenme şekli belirlemiştir: Tek halkalı öğrenme boyut ve etkileri açısından daha sonraki krizlere karşı hazırlık ve krizlerin yönetiminde basit ve küçük değişimler olarak kabul edilir. Çift halkalı öğrenme ise ilerideki krizlere karşı, krizlerin yönetiminde ve nihayetinde işletme politikalarında ve yönetim anlayışında radikal değişimlerin yapılması olarak kabul edilir.

Krizlere hazırlık yapılması ve yönetilmesi aşamasında, yaşanan krizlerin değerlendirilmesi ve elde edilen tecrübenin kullanılabilmesi için kriz yönetimin üzerine orta ve üst kademe yöneticilere eğitim verilmesinin gerekli olduğu ileri sürülmektedir (Albrecht, 1996; Barton, 1993; Heath, 1998). Bu sayede krizlere hazırlığın ve yönetimin daha başarılı olacağı düşünülmektedir. Bununla ilgili olarak Coombs (1998; 2001), kriz yönetiminde yöneticilere ve liderlere önemli görevler düştüğünü ve bu görevlerin başlıcalarının kriz sinyallerini iyi analiz edebilmek, kriz planları yapabilmek, gerekli bilgi ve verileri toplayabilmek, kriz ekibi kurabilmek, krizleri ve nedenlerini iyi analiz edebilmek, kriz sürecinde iyi iletişim kurabilmek ve krizlerden dersler çıkarabilmek olduğunu belirlemiş ve bu alanda yöneticilerin eğitilmesi gerektiğini savunmuştur. Krizlerin öngörülebilmesi ve başarıyla yönetilebilmesi için bazı mekanizmalar geliştirilmiştir. Bunlar; işletmelerde erken uyarı sisteminin kurulması, sürekli iç ve dış çevre analizi, dinamik planlama ve esnek ve organik örgüt yapısı kurma ve örgüt sisteminin etkinliği hakkında sürekli bilgi toplama ve örgüt geliştirmedir (Dinçer, 1998). Bu mekanizmaların kurulması ve başarıyla uygulanabilmesi için de yöneticilerin eğitilmeleri gerekmektedir.

## VI. Sonuç ve Öneriler

İşletmelerde kriz yönetiminin açıklandığı ve krizlerin işletmeler üzerine olası etkilerinin tartışıldığı bu çalışmadan bazı önemli sonuç ve öneriler çıkarılabilir. Bu makaleden çıkan ilk sonuca göre kriz ve kriz yönetimi konusunda farklı tanımlar bulunmaktadır. Ancak genel anlamıyla kriz; işletmelerin iç veya dış çevrelerinin beklenmedik bir şekilde değişmesi sonucunda işletmenin faaliyetlerinin, fiziki ve finansal durumunun, geleceğinin ve işletme çalışanlarının fiziksel ve ruhsal olarak tehdit altında ve zor durumda kalması ve bu duruma acil olarak cevap verilmesi durumu olarak tanımlanabilir. Kriz yönetimi ise; krizi ve nedenlerini belirlemeyi, onları analiz etmeyi, önlemler almayı, önlemleri uygulamaya koymayı, bunlara dayanarak gelecekteki krizleri öngörmeyi ve krizler ortaya çıktığında daha önce hazırlanan planları uygulamayı ve krize karşı önlemler almayı içermektedir. Çalışmadan çıkan ikinci sonuç ise; krizlerin öngörülmesi ve yönetilmesi zor ve karmaşık bir yönetim işlevidir. Ancak krizler genellikle dört aşamalı bir süreçten oluşmakta ve her aşamada nelerin yapılması gerektiğinin bilinmesi ve buna göre hazırlık yapılması yöneticilere önemli faydalar sağlayabilecektir. Çalışmadan çıkan diğer bir sonuç ise, krizlerin işletmeler üzerine önemli olumlu ve olumsuz etkileri olabilmektedir. Krizlerin öngörülebilmesi, krizleri engellemek için gerekli tedbirlerin alınabilmesi, krizlerle karşılaşıldığında yönetilebilmesi, olumsuz etkilerinin azaltılabilmesi veya ortadan kaldırılabilmesi ve sunduğu fırsatların değerlendirilebilmesi için erken uyarı sistemlerinin kurulması, sürekli iç ve dış çevre analizlerinin yapılması, esnek bir örgütsel yapının kurulması ve örgüt geliştirme gibi yönetim mekanizmalarının kullanılması gerekmektedir. Ancak bu mekanizmaların başarı ile uygulanabilmesi için de yöneticilerin bu alanlarda eğitilmeleri zorunludur.

Krizlerin geleneksel hale geldiği ülkemizde kriz yönetimi literatürünün halen yetersiz olduğu göz önünde bulundurularak bu alanda yeni çalışmalara gereksinim duyulmaktadır. Ancak işletmelerde kriz yönetimi ve krizlerin işletmeler üzerine etkileri konularının araştırılmasının zor ve karmaşık bir araştırma alanı olduğu ve bu nedenle krizleri araştırmak için kabul görmüş genel yöntem ve prensiplerin tam olarak gelişmediği savunulmaktadır (Heath, 1998). Bunun temel nedeni, insanların kendileri ve çalıştıkları işletmelerin zor dönemleri ile ilgili bilgi vermek istememeleridir (Allinson, 1993; Lee, 1995; Heath, 1998). Buradan hareketle bu konu üzerine yapılacak ampirik çalışmaların genelleyci (deductive) araştırmalardan çok, teori geliştirme (inductive), durum saptayıcı (exploratory) ve açıklayıcı (explanatory) çalışmalar olması gerekmektedir. Bu alanda yapılan ampirik çalışmalarda daha çok örnek olay (case study) yönteminin tercih edildiği görülmektedir (Cosgrave, 1996; Drummond ve Chell, 1994; Roux-Dufort ve Metais, 1999). Bu tür çalışmalarda genelleme yapılamaması sakıncasına karşın kriz yönetimi hakkında derinlemesine bilgi verilmesi ve teori geliştirmeyi sağlaması açısından tercih edilmektedir (Yin, 1994). Veri toplamada ise genel olarak kullanılan anket



tekniklerinin tek başına yeterli olamayacağı görüşme, gözlem ve doküman analizi gibi veri toplama tekniklerinin de kullanılması gerekliliği düşünülmelidir.

### Kaynakça

- Albrecht, S., (1996), *Crises Management for Corporate Self-Defence*, New-York: Amacon.
- Allinson R., (1993), *Global Disasters: Inquires into Management Ethics*, New-York: Prentice Hall.
- Arıkboğa, Ş., (2001), 'Kriz Ortamlarında İşletme Yönetimi', *İktisat Dergisi*, Şubat-Mart, ss. 410-411.
- Augustine, N. R., (1995), 'Business Crises: Guaranteed Preventatives – and What to Do After They Fail', *Executive Speeches*, 9 (6), ss. 28-42.
- Barton, L., (1993), *Crises in Organizations: Managing and Communicating in the Head of Chaos*, Cincinnati, OH: South-Western.
- Burnett, J., (1998), 'A Strategic Approach to Managing Crises', *Public Relations Review*, 24 (4), ss. 475-488.
- Casgrave, J. (1996), 'Decision Making in Emergencies', *Disaster Prevention and Management*, 5 (4), ss. 28-35.
- Cooms, W., (2001), 'Teaching the Crises Management/Communication Course', *Public Relations Review*, 27, ss. 89-101.
- Coombs, W. (1998), 'An Analytic Framework for Crises Situations: Better Responses From Better Understanding of the Situation', *Journal of Public Relations Research*, 10, ss. 177-191.
- Darling, J. R., (1994), 'Crises Management in International Business', *Leadership and Organisation Development Journal*, 15 (8), ss. 3-8.
- Davies, H. ve Walters, M., (1998), 'Do All Crises Have to Become Disasters? Risk and Risk Mitigation', *Disaster Prevention and Management*, 7(5), ss. 396-400.
- Dinçer, Ö., (2000), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 5. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Drummond, H., ve Chell, E., (1994), 'Crises Management in a Small Business: A Tale of Two Solicitors' Firms', *Management Decision*, 32 (1), ss. 37-40.
- Fink, S., (1986), *Crises Management: Planning for the Inevitable*, New-York: American Management Association.
- Heath, R., (1998), 'Looking for Answers: Suggestions for Improving How We Evaluate Crises Management', *Safety Science*, 30, ss.151-163.
- Kash, T. ve Darling, J. (1988), 'Crises Management: Prevention, Diagnosis and Intervention', *Leadership and Organisation Development Journal*, 19 (4), ss. 179-186.
- Kerchner, C., ve Schuster, H., (1982), 'The Use of Crisis: Taking the Tide at the Flood', *The Review of Higher Education*, Spring, 5(3), ss. 121-141.

- Kovoor-Mistra, S., Clarir, J., ve Bettenhusen, K., (2001), 'Clarifying the Attributes of Organizational Crises', *Technological Forecasting and Social Change*, 67(1), ss. 77-91.
- Lee, R. M. (1995), *Doing Research on Sensitive Topics*, London: Sage.
- Maynard, R. (1993), 'Handling a Crises Effectively', *Nation's Business*, 81(12), ss. 54-55.
- Mitroff, I., Harrington, L. ve Eric, K., (1996), 'Thinking about the Unthinkable', *Across the Board*, September, ss. 44-48.
- Nystrom, P., ve Starbuck, W., (1984), 'To Avoid Organizational Crises, Unlearn', *Organizational Dynamics*, Spring, ss. 53-65.
- Okumuş, F. (2001), '2001 Yılı Başında Ortaya Çıkan Ekonomik Krizin Bodrum'daki Konaklama İşletmeleri Üzerine Olan Etkileri'. Dokuz Eylül Üniversitesi Türk Turizm Araştırma Enstitüsü 2. Turizm Sempozyumu. 6-7 Aralık 2001. ss. 234-254.
- Okumuş, F ve Çiçek, E. (2002), '2001 Yılında Ortaya Çıkan Ekonomik Krizin Bodrumdaki Konakla İşletmeleri Üzerine Uzun Vadeli Etkileri ve Otelcilerin Krizden Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma', Akdeniz Ülkeleri I. Turizm Kongresi, Akdeniz Üniversitesi, 17-21 Nisan 2002, Antalya, ss. 636-648.
- Parsons, W. (1996), 'Crises Management', *Career Development International*, 1 (5), ss. 26-28.
- Pearson, C. ve Mitroff, I. (1993) 'From Crises Prone to Crises Prepared: A Framework for Crises Management', *Academy of Management Executive*, 7 (1), ss. 48-59.
- Richardson, B. (1994), 'Crisis Management and Management Strategy - Time to 'Loop the Loop?', *Disaster Prevention and Management*, 3 (3), ss. 59-80.
- Roux-Dufort, C. ve Metais, E. (1999), 'Building Core Competencies in Crises Management Through Organizational Learning', *Technological Forecasting and Social Change*, ss.113-127.
- Shrivastava, P. (1992), Bhopal: Anatomy of a Crises, London: Poul Chapman.
- Turner, B., (1994), 'Causes of Disaster: Sloppy Management', *British Journal of Management*, 5, ss. 215-219.
- Tutar, H., (2000), *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*, İstanbul: Hayat Yayınları.
- Yin, R., (1994), *Case Study Research Design and Methods*, London: Sage.