



Kriz yönetimi ve Samsung Note 7 örnekleme

Özden ÖZDEMİR^a

^a Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Özet

Dünya üzerinde hızla yayılan rekabet ortamı başta bireyler olmak üzere tüm ülkeleri etkisi altına almakta ve bu durum zamanla olası kriz ihtimallerinin göz önünde bulundurularak hazırlıklı olunması gereken bir kriz yönetimi sürecinin önemini ortaya koymaktadır. Bu çalışmanın amacı, samsung firmasının galaxy note 7 serisi cep telefonlarında yaşadığı kriz sürecinden yola çıkarak, kriz dönemlerine dair stratejilerin önceden belirlenmesi ve mümkün mertebe krizin tehdidinin önüne geçilmesi, hali hazırda baş göstermiş kriz döneminin en az hasarla atlatılmasının sağlanması ve örgütün itibar ve sahip olduğu değerlerinin korunmasıdır.

Anahtar Sözcükler: Kriz yönetimi, rekabet ortamı, itibar, stratejilerin belirlenmesi.

Abstract

Competition environment rapidly spreading over the world takes hold of all countries, initially individuals, and this situation presents the importance of crisis management process requiring to be prepared by considering potential crisis possibility. The purposes of this study are to destine strategies about crisis period, to preclude crisis threat as much as possible, to provide getting over crisis period arising currently with a least damage, and to preserve the dignity and values owned by organization, based on the crisis period that Samsung Company had about Samsung Note 7 Cell Phone.

Keywords: Crisis management, competitive environment, reputation, strategy

Giriş

Zaman içerisinde hızla gelişen, değişen ve küreselleşen Dünya üzerindeki ülkelerdeki sosyal, siyasal ve ekonomik faktörler bireyleri, örgütleri ve hedef kitleyi etkilemekte, bu durum kitleler üzerinde gelişme, farklılaşma, ön plana çıkma isteğini artırmakta ve rekabet ortamını kaçınılmaz kılmaktadır.

Örgütlerin devamlılığı krizlerin kötü etkilerinden kurtulmalarına ve krizi fırsata çevirmelerine bağlıdır. Bunun için de öncelikle sağlam bir kriz yönetimi sisteminin oluşturulması gerekmektedir. Her şeye rağmen oluşan kriz risklerinin neticesinde örgütler sosyo-kültürel ve teknolojik alanlardaki her türlü değişime ayak uydurmaya çalışmak, sahip oldukları bilgileri sürekli güncel tutmak ve olumsuzluklar karşısında daima mücadeleci bir tavır takınmak zorundadır.

Bu çerçeveden bakıldığında yapılan çalışmanın temel amacı; krizlerin etmenlerinin, çeşitlerinin, özelliklerinin ve örgütler üzerindeki olumlu ve olumsuz etkilerinin araştırılması ve kriz yönetiminin sağlanmasıdır.

Birinci bölümde krizin tanımı, ikinci bölümde krizin etmenleri, üçüncü bölümde krizin türleri ve özellikleri, dördüncü bölümde kriz yönetiminin tanımı, beşinci bölümde kriz öncesinde alınması gereken önlemler, altıncı bölümde kriz anında yapılması gerekenler, yedinci bölümde kriz sonrasında yapılması gerekenler, sekizinci bölümde samsung note 7 krizi örnekleme ve son olarak da sonuç kısmı yer almaktadır.

1. Kriz Tanımı

Kriz aniden ve beklenmedik bir şekilde gerçekleşen, kötü yönden değerlendirildiğinde çöküş niteliğinde olmasına karşın iyi yönden değerlendirildiğinde özellikle işletmeler için fırsata dönüşebilen bir olgudur. Kriz konusunda literatürde farklı tanımlamalar mevcuttur:

Bir yönetim sorunu ya da olgusu olarak bakıldığında “kriz, bir kuruluşun üst düzey hedeflerini tehdit eden, kuruluşun varlığını tehlikeye sokan ve kuruluşun hızla tepki göstermesinin zorunlu olduğu özel durumlardır” (Okay, Okay, 2002: 418). Kriz, bir toplumun, bir kuruluşun veya bir kimsenin yaşamında görülen güç dönem, bunalım ya da buhran olarak (TDK, 1994: 479) ya da arzu edilmeyen bir sonucu olan, planlanmamış bir olay, durum veya olaylar dizisi (Sikich, 2002) olarak da tanımlanmaktadır.

Kriz kelimesi “Bir isin, bir olayın geçtiği karışık safha”, “içinden çıkılması zor durum”, “Birdenbire meydana gelen kötüye gidiş yönündeki gelişmeler ve tehlikeli an” olarak tanımlanabilir (Doğan, 1982: 609).

Kriz yabancı kaynaklarda “önemli bir gelişme veya değişme olduğunda iyileşme veya yok olmaya yönelik olarak ortaya çıkan rahatsızlık” anlamına gelmektedir (The Oxford Dictionary, 1961: 1178). Uluslararası Webster sözlüğünde ise kriz şu şekilde tanımlanmaktadır, “kriz daha iyiye veya daha kötüye giden bir dönüm noktası; kati kararların verilmesi gereken kritik zamandır” (Webster’s Dictionary, 1982: 267).

Diñer (1991:270)’e göre kriz; beklenilmeyen, önceden sezilmeyen, çabuk ve acele cevap verilmesi gereken, örgütün önleme ve uyum mekanizmalarını yetersiz hale getirerek; mevcut değerlerini, amaçlarını ve is görme usullerini tehdit eden gerilim durumu olarak ifade edilmektedir.

Örgütsel yapının işleyişi açısından kriz ise, bir örgütün üst düzey hedeflerinin tehdit eden bazen de örgütün yaşamını tehlikeye sokan ve ivedi tepki gösterilmesini gerektiren; örgütün kriz öngörme ve önleme mekanizmalarının yetersiz kaldığı gerilim yaratan bir durumdur (Akat, 1994: 339). Buradan hareketle, işletmenin hiyerarşik yapısı içindeki üst düzey yöneticiler tarafından beklenmeyen ve önceden anlaşılamayan bir durumdur. Bu açıdan kriz “çabuk ve acele uyum sağlamayı gerektiren değişiklikler” olarak tanımlanır (Kupperman, vd., 1975: 404–405).

Krizin en kısa ve anlamlı tanımı; “Üretim Tüketim dengesizliği” veya “ekonominin reel kesimi ile parasal kesimi arasındaki uyumsuzluğa bağlı olarak doğan iktidarsızlık” şeklinde yapılabilir (Çelik, 1999: 13).

2. Krizin Etmenleri

- **Kurum içi etmenler**

İşletmenin yapısı, işleyişi, yönetim tarzı ve çevresel bağlantıları krize yol açan faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır. Krizin başlıca sebebini irdelerken örgütün tutum ve sergilediği davranışları da göz ardı etmemek faydalı olacaktır. Özellikle örgütlerin kriz sinyallerini önemsememesi ve potansiyel kriz tehdidini yok sayan tavırlar sergilemeleri, söz konusu örgütün krize hazırlıksız yakalanmasını kaçınılmaz kılacaktır.

Kriz durumuna düşmek istemeyen örgütlerin çevresel gelişmeleri izlemeye yönelik proaktif bir tutum geliştirmeleri uygun olmakta yani; gelişim ve değişimleri yakından izlemeleri, örgüt yapısını bunlara uygun biçimde değiştirip geliştirebilecek plan ve programlar üretmeleri, krize ilişkin olarak uyarı ve sinyalleri görmezden gelme ya da inkâr etme yerine bunları dikkate alan bir yapı içinde hareket etmeleri önerilmektedir.

- **Kurum dışı etmenler**

İşletmenin inisiyatifi dışında kalan faktörler olarak gruplandırabiliriz. Çevre, doğal koşullar, toplumsal, ekonomik ve politik yapının değişmesi başlıca etmenlerdendir. Bu faktörlerin dışında, işletme yöneticilerine, personele ve ailelerine yönelik olarak yapılan bombalama, kaçırma, rehin alma, suikast gibi terörist eylemlerde krize neden olabilmektedir.

- a. **Ekonomik sistem ve durum**

Örgütün içinde çalıştığı ekonomik sistem, örgütün karşılaşılabileceği belirsizlik ve karmaşıklık derecesini etkilemektedir. Ayrıca ekonomik koşulların niteliği de örgütü etkiler. Ekonomik dalgalanmalar ve istikrarsızlık arz talep dengesini bozarak, örgütün kullanacağı girdilerin ve satacağı ürünlerin fiyat ve miktarını, yatırım kararlarını, kar marjlarını etkileyebilmektedir. Bir ekonomide krize yol açacak etmenler;

- Yatırımların azalması
- Talepteki azalmaya bağlı olarak üretimin düşmesi
- Kaynak ve kredi yetersizliği sonucu büyümenin yavaşlaması
- İthalat ve ihracattaki dengesizlikler

- b. **Teknolojik faktörler**

Gelişen teknoloji bize donanımı yüksek, nitelikli ürünler üretme imkanı tanır. Fakat ekonomik kaynakların zaman içinde yetersiz kalması krize yol açacak ve işletmeyi dar boğaza sürükleyecektir. Bu durum işletme açısından teknolojinin sunduğu bir dezavantajdır.

Yeni teknoloji beraberinde çevre sorunlarına yola açabilir. Ancak böyle bir soruna yol açabileceği gibi bunu çözümünü de sağlayabilir. Fakat böyle bir olanağa sahip olmak hem ekonomik hem de teknik bilgi yeterliliğine sahip olmayı gerekli kılar aksi takdirde örgüt sıkıntıya düşer.

- c. **Toplumsal yapı**

Toplumdaki insan ilişkilerinin değer yargılarının değişmesi, toplumsal ve kültürel sorunlar işletmelere kriz getiren nedenler arasında yer alır.

- d. **Hukuki ve siyasi faktörler**

Büyükükleri, çalışma sahaları, amaç, politika vb.. pek çok şeyleri birbirinden farklıda olsa tüm örgütler, çalışmalarını yürüttükleri yerlerde geçerli olan hukuk sisteminden

etkilenmekte; faaliyetlerini orda geçerli olan kanunlar, tüzükler, kararnameler gibi düzenleyici ve yönetici kurallar çerçevesinde sürdürmektedirler. Bu anlamda mevcut hukuk kurallarında yapılan her türlü değişiklik örgütler açısından bağlayıcı bir nitelik taşımakta, örgüt çalışmalarını bu değişiklikler doğrultusunda uydurabilme çabaları da örgütler için bir kaos ortamı yaratarak çok ciddi krizlerin yaşanmasına neden olmuştur.

3. Krizin Türleri ve Özellikleri

Sel, deprem, rüzgar, volkanik patlamalar gibi doğal afetlerin neden olduğu krizler; makinelerin bozulması veya eskimesi gibi mekanik sorunların neden olduğu krizler; yanlış hesaplamalar, iletişim sorunları gibi insan hatalarının neden olduğu krizler; yönetsel kararların veya kararsızlıkların neden olduğu krizler ve bunlara ek olarak bilgisayar sistemindeki çökmeler, rakiplerin örgütü ele geçirme çabalarının yol açtığı krizler, çevresel kazalar, silahlı saldırılar, beklenmeyen istifalar, kullanıcıların protestoları, örgüt çalışanlarının grevleri, ekonomik dalgalanmalar vb. kriz türleri bulunmaktadır (Glaesser, 2003; Thompson, 2004; Doeg, 2005; Laws vd, 2007).

Örgütsel krizin temel özellikleri; kriz durumunun tahmin edilememesi, örgütün tahmin ve önleme mekanizmalarının yetersiz kalması, örgütün amaç ve varlığını tehdit etmesi, üstesinden gelmek için atılması gereken adımların karşılaştırılması için yeterli bilgi ve zamanın bulunmaması, ivedi müdahale gerektirmesi ve karar alıcılarda gerilim yaratmasıdır (Can 1992:312).

Kriz kavramı ve kriz yönetimi konusunda ayrıntılı bir teori ortaya konulmamış olsa da kriz ve nedenleri konusunda genel bir çerçeve çizilmekte ve yöneticilerin karşılaştığı her olayın kriz olmadığı; krizin kendine özgü niteliklerinin var olduğu; farklı kriz türleri olsa da bu kriz türlerinin ortak birçok özelliği tespit edilebildiği söylenebilir. Bu bağlamda ortaya çıkabilecek krizlerin özelliklerini şu şekilde belirlemek mümkündür (Tutar, 2000; Tüz, 2001):

- Krizler, bir ülkenin/işletmenin her türlü hedef ve menfaatlerini, siyasi, ekonomik, sosyo-kültürel hayatını olumsuz yönde etkileyen etmenlerdir.
- Krizler beklenmedik zamanlarda ve beklenmedik bir şekilde ortaya çıkarlar.
- Krizler, denetim altına alınabilmesi ve tamamen sonlandırılabilmesi için hızlı hareket ederek önlemler alınmasını ve kriz planlarının yürürlüğe konulmasını gerektirir.
- Krizler, ortaya çıktığında karar vericileri hayrete düşüren ve bundan dolayı yüksek oranda strese neden olan durumlardır.

- Sorunları başlangıçta çözecek modeller geliştirip, olayların büyümesi engellenebilirse kronikleşip kriz olmayacaklardır. Kriz yönetiminin ana hedefi, krizi oluşturmadan önce, başlangıç aşamasında önlemektir.
- Kriz durumunun ortaya koyduğu gerilim ve eksikliklerin tespiti, işletmelerin silkelenip kendilerine gelmelerine yol açarak değişime ayak uydurmada hızlandırıcı etki yapar.
- Kriz anları önce suçlu daha sonra dost aranan, gerçek kimliklerin, liderlerin ortaya çıktığı durumlardır.
- Krizler beklenmedik zamanlarda ortaya çıktığı ve hızlı karar almayı gerektirdiği için bir karmaşa ortamı oluştururlar.

4. Kriz Yönetimi

Kriz yönetimi genel anlamda sorunların önceden tespiti, akabinde sorunları önleme girişimi ve sorunlara tepki gösterilmesi olarak tanımlanabilir. Bu konuda önceden yapılmış farklı tanımlamalar da mevcuttur:

Kriz yönetimi; örgütün her zamanki işletmecilik faaliyetleri ve işlerini ters yönde etkileyen, örgütün mal varlığını ya da kamu imajını azaltan, insan sağlığını ve güvenliğini tehdit eden eylemleri azaltma hedefinden yola çıkış bulan ve aniden ortaya çıkan baskın olay ve etken olasılıklara karşı plan yapabilme organizasyonudur (l.s. Pheng ve David k.h, 1999: 231).

Kriz yönetimi, muhtemel kriz durumuna karşılık, kriz sinyallerinin alınarak, değerlendirilmesi ve örgütün kriz durumunu en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanması sürecidir. Kriz yönetiminin temel amacı örgütü kriz durumuna karşı hazırlamaktır (Akat ve Budak, 1994: 343)

Kriz yönetimi; "işletmenin her zaman işletmecilik faaliyetleri ve işlerini ters yönde etkileyen, şirketin mal varlığının ya da kamu imajını azaltan, insan sağlığını ve güvenliğini tehdit eden eylemleri azaltma hedefinden yola çıkış bulan ve aniden ortaya çıkan baskın olay etken olasılıklara karşı plan yapabilme organizasyonu" (PHENG Low Sui, HO David K.H., Crisis Management: 17-3, 1999, s. 231) olarak tanımlanırken, "kriz olarak nitelenen durumu ortadan kaldırmak için yapılan planlı, sistematik, ve rasyonel bir şekilde uygulanan faaliyetler topluluğudur" ve "sistematik olarak adım adım verilecek kararları, bu kararları uygulayacak ekibi oluşturmayı, uygulama sonuçlarını hızla alarak yeni kararlar vermeyi kapsamına alır" (tüz 2001:85)

Etkin bir kriz yönetimi için öncelikle şunlar yapılmalıdır (Ural, 2006: 100):

- Krizin boyutları hakkında kamuoyuna doğru bilgiler verilmeli, açık ve şeffaf olunmalıdır.
- Krize hemen tepki verebilmek için çok hızlı biçimde iletişim kanalları harekete geçirilmeli, iletişim köprüleri kurulmalıdır.
- Muhtemel belirsizliklere ve emin almadığımız durumlara karşı tutarlı olabilmek için esnek davranılmalıdır.
- Çeşitli sosyal paydaş gruplarının ve medyanın davranışları yakından takip edilmelidir.
- Krizi yönetecek bir kişi belirlenmeli, kamuoyuna sunulacak mesajlar tek bir elden verilmelidir.
- Kriz ile ilgili bilgileri ve gelişmeleri takip etmek ve koordinasyonu sağlamak için kriz yönetim ekibi oluşturulmalıdır.
- Krize tepki verebilme kapasitesine sahip olabilmek için kriz planlaması yapılmalıdır.
- Krizde kurum imajını korumak için gerekli tedbirler alınmalıdır.

5. Kriz Öncesinde Alınması Gereken Önlemler

• Olası kriz ihtimallerinin değerlendirilmesi

İşletme içinde meydana gelmesi ihtimal dahilinde olan krizlerin belirlenmesini sağlamak ve kolaylaştırmak amacıyla olası kriz dönemi için çalışmalar yapılmalı ve stratejiler belirlenip uygulamaya hazır hale getirilmelidir.

Krizle başa çıkabilmenin temel koşulu ‘B’ planının hazır olmasıdır. Krizin zamanının bilinmemesi, önceden hazırlıklı olup tedbirler alınmasını gerektirir. Etkili bir planlama süreci için olması gerekenler şu şekilde sıralanabilir;

- ❖ Planlama için gruplandırmalar yapılmalı,
- ❖ Plan oluşturulmalı ve denemeye tabii tutulmalı
- ❖ Belli dönemlerde planda güncellemeler yapılmalıdır.

• Kriz öncesi çevre ile ilişkiler

Her örgüt kendi çevresini edinmektedir. Faaliyetlerini bu çevre etrafında gerçekleştirmektedir. Bir diğer ifadeyle, örgüt mal veya hizmet üretmek amacıyla bazı girdiler kullanmaktadır. Bu girdiler çevreden sağlanmaktadır ve elde edilen çıktılar yine çevreye verilmektedir (Can, 1999: 47). Kriz ekibi olarak nitelenen, örgüt faaliyetleri konusunda

uzmanlaşmış, karar verebilme yeteneği ve yetkisine sahip kişiler arasından seçilmesinin yanı sıra etkili bir iletişim sisteminin öneminin (Özkan, 1999: 43) de ayrıca dikkate alınması gerekir.

- **Kriz yönetimi ekibinin belirlenmesi**

Ekibinin kişiliklerine bakmadan krizin çözümü ile ilgilenmek ve tarafsızlığını açıkça belli etmek zorunda olan kriz yönetimi, kriz durumunu değerlendirerek alınması gereken önlemleri belirler ve ayrıca nitelikli elemanlarını, çözümün belli aşamasında görevlendirir (Genç, 1996: 193). Kriz ekibi olarak nitelenen, örgüt faaliyetleri konusunda uzmanlaşmış, karar verebilme yeteneği ve yetkisine sahip kişiler arasından seçilmesinin yanı sıra etkili bir iletişim sisteminin öneminin (Özkan, 1999: 43) de ayrıca dikkate alınması gerekir.

- **Kriz yönetimi odasının oluşturulması**

Kriz odası, işletmenin sorun çözme yolunda sahip olduğu tüm kaynakları toplayabileceğini sembolize eden, stratejilerini gerçekleştirebileceği bir oda olarak tanımlanabilir.

Kriz odasının alt kısmında acil bilgi merkezi yer alır. Kriz döneminde bilgiler acil bilgi merkezinde toplanır ve yine krizin ilgili olduğu gruplarla iletişim bu merkez yoluyla sağlanır. Yönetim ekibinin sorun çözüme ve sonuca ulaşacağı yolu sembolize eden, ihtiyaç duyacağı materyalleri barındıran bir odadır. Kriz odası yönetimi, tüm bilgilerin aynı merkezde toplanmasını, anında değerlendirilmesini ve lider-yönetici ile birlikte hemen karar verilerek uygulamaya geçilmesi sağlamaktadır (Tüz, 2001: 104).

Kriz odasında yazı tahtası hazır bulunmalıdır. Üyelerin hepsi birbirini göreceğ biçimde oturmalıdır. Lider- yönetici diye adlandırılan ekip başı da toplantılarda seçtiği oturma yeriyle statü farkını en aza indirmelidir (Gordon, 1999:124).

- **Kriz sözcüsünün belirlenmesi**

Kriz iletişimde en önemli faktörlerden biri de kurum adına bir kriz sözcüsü seçmektir. Kriz ile ilgili tüm açıklamaları, medyaya yönelik bilgilendirmeleri bu kriz sözcüsü yapmalıdır. Kriz ile ilgili açıklamaların sadece sözcü aracılığı ile yapılması yanlış anlaşılmalara önleyecek, farklı açıklamalar nedeniyle kamuoyunun zihninde oluşabilecek tereddütler giderilecektir (Geçildi, 2008: 234). Buradan yola çıkarak kriz sözcüsü seçilirken şu kriterlere dikkat etmek gerekmektedir (Göztaş, 1997: 35-36):

- Sözcü örgütü iyi tanımalı ve analiz yeteneğine sahip olmalıdır.

- Uyumlu olmalı, tahriklere, duygusallığa, fevriyeye kapılmamalıdır.
- Giyimine, dış görünüşüne özen göstermeli, profesyonelliğini hissettirmelidir.
- İtibarı kolay zedelenmeyecek bir imaj oluşturmuş olmalı, zayıf noktaları bilinmemelidir.
- Konuya hakim, konudan uzaklaşmayan ve konuyu saptırmayan, sorulara cevap veren, ne söyleyip ne söylememesi gerektiğini ayırt edebilen, medyayı tahrik etmeyecek, pratik, ahenkli, sağduyulu ve inisiyatif sahibi bir kişi olmalıdır.

6. Kriz Anında Yapılması Gerekenler

• Kriz iletişimi

İşletme içinde meydana gelmesi ihtimal dahilinde olan krizlerin belirlenmesini sağlamak ve kolaylaştırmak amacıyla olası kriz dönemi için çalışmalar yapılmalı ve stratejiler belirlenip uygulamaya hazır hale getirilmelidir.

Herhangi bir kriz anında etkili bir iletişim kurmak, bir kuruluşun en öncelikli konusu olmalıdır. Önceden hazırlanmış planların, kriz anında elde edilen bilgilerle zenginleştirilerek hedef gruplara uygulanabilmesi için iletişim kanallarının kurulması, iletişim köprülerinin oluşturulması gerekir. Bunun için mutlaka "kriz iletişim planı" yapılmalıdır. Etkili bir kriz iletişim planının amacı, kuruluşu korumak, krizden mümkün olan en az zararla çıkmasını sağlamaktır (Okay-Okay, 2001: 429).

Kriz anında iyi yönetilen iletişim, işletmenin zararını minimize ederken aynı anda krizi fırsata çevirme imkanı sağlayabilir. Bu noktada dikkat edilmesi gereken bazı öğeler vardır. Bunlar sırasıyla;

- Bilgi aktarımının güvenilirliğinin sağlanması
- Plan ve stratejilerin sürekli olarak güncellenmesi
- Kriz esnasında irtibata geçilecek kişilerin listesinin oluşturulması
- Panik ve endişeye mahal verilmemesi
- İşletmenin tüm birimleriyle ilgili bilgilerin hazır bulunması
- Mesajların dürüst, samimi ve anlaşılır olması
- Kriz yönetim ekibinin basın merkeziyle irtibat halinde olması
- Sorun ya da krizin çözümünde önemli bir güç olan çalışanlar, krizin türü ne olursa olsun, kurum tarafından medya yada diğer kanallardan önce bilgilendirilmelidir (peltekoğlu, 2012, s.462)

Kriz yönetiminde halkla ilişkiler en çok şu noktalar üzerine odaklanır:

1. Kriz yönetim planı dahilinde kriz dönemi iletişiminin planlanmasını sağlamak,
2. İş görenler ya da diğer kişiler hayati tehlike ile karşı karşıya ise, öncelikle bunu bertaraf etmek ve kazazedelerin yakınları ile sürekli irtibat halinde olmak,
3. İç iletişimi sağlamak,
4. Basın ile iletişimi sağlamak,
5. Dış gruplar ile iletişimi sağlamak,
6. Tüm bunların şirket misyonu ve iş menfaatleri doğrultusunda yönetilmesini temin etmek,
7. Kriz sonrasında işletmenin eski imajının sağlamlaştırarak yerleştirilmesini sağlamak.

Görüldüğü üzere etkili bir kriz yönetimi, güncel tutulan ve denenen bir kriz yönetim planı ve iyi oluşturulmuş kriz yönetim ekibine dayanırken; halkla ilişkiler yöneticisi, kriz yönetim ekibinin aktif bir üyesi olarak kriz yönetim ve iletişim planlarının oluşturulması ve kriz iletişim planına işlerlik kazandırılması ekseninde kriz yönetiminin yadsınamaz bir parçasıdır (Baran, a&g bülten ocak sayısı: 9)

- **Krizle ilgili bilgi sağlama**

Kriz zamanlarında dikkat edilmesi gereken bir diğer konu da bilgi üretimidir. Bilgiyi üretecek zamanı kendi lehimize çevirmemiz gerekir. Bu bilginin halkla ilişkiler birimi tarafından üretilmiş olması veya olmaması önemli değildir. Aksine krizin üstesinden gelebilmek için bilgi üretimi ve bunun üst düzey yöneticilerle, ilgili kişilerle paylaşımı önemli yer tutmaktadır (Çamdereli, 2001: 126-127). Derlenen bütün bilgiler ışığında kriz yönetim ekibi, krizi boyutlarını gerçekçi bir şekilde belirlemeye dikkat etmelidir. Krizi olduğundan daha az değerli göstermek veya çok fazla büyütmek örgüte zarar vermektedir (Haşit, 2000: 109).

- **Örgüt çevresinin bilgilendirilmesi**

Örgütün ortamı itibarıyla saygın bir konumu ve itibarı vardır. Amaç ve kuralların belirlenmesi için örgüt çevresinin görüş ve fikirlerine ihtiyaç duyulur. Bu sebepten halkla ilişkiler birimi bilgi sağlama yönünde çalışmalar yapmalıdır.

Örgütler, çevrelerindeki değişimlere duyarlı olabilmekte, gerektiğinde bu değişimlere kendini hazırlayabilmektedir. Çevresinde oluşan olaylardan ve sorunlardan etkilenme ve fırsatlardan yararlanma derecesi örgütten örgüte değişmektedir. Bazıları çevresel etmenlerden

oldukça fazla etkilenirken, bazıları ise diğerlerinden daha az etkilenmektedirler. Bu nedenle örgütlerin, çevresel koşullara tepki gösterebilmeleri için çevreyi tanımaları, onun hakkında yeterli ve güvenilir bilgiye sahip olmaları gerekmektedir (Üzün, 2000: 63)

- **Hedef kitlenin bilgilendirilmesi**

Hedef kitleler ile iletişim kurmak için iletişim kanallarını aktif olarak kullanarak örgüte iletişim desteği vermek, halkla ilişkiler biriminin başlıca sorumluluklarından biri olmalıdır. Olağan durumlarda olduğu gibi kriz iletişim sürecinde de etkili olabilmenin yolu hedef kitlenin doğru belirlenmesinden geçer. Krizden etkilenenler ve etkilenme olasılığı olanlar arasında yapılacak öncelik sıralaması, kriz mağdurlarını ilk basamaklara yerleştirmektir. Mağdurların yanında krizin olumsuz etkilerini ilk hissedenler çalışanlardır. Çalışanlar, kurumların vitrini ve sözcüsü olmaları yanında kurumların verimliliğine etkileri nedeniyle olağan dönemlerde olduğu gibi kriz dönemlerinin de vazgeçilmez hedef kitleleridir. (peltekoğlu, 2012:471)

- **Medyanın bilgilendirilmesi**

Kriz esnasında dış çevre ve kamuoyunda merak uyanmakta ve bilgiye ulaşma ihtiyacı iyice artmaktadır. Bu durumda yapılması gereken, kurumların yaşananları birinci ağızdan anlatmaları ve doğrudan iletişimi sağlamasıdır. Medyayla kurulan iletişim örgüt için büyük avantajlar kazandırmaktadır. Bu avantajları şöyle sıralamak mümkündür (Fink, 1986: 109):

- Medya ile yapılan işbirliği, örgüte reaktif yapıdan çok proaktif yapı özelliği kazandırmaktadır.
- İletilecek mesajı kontrol edip sunmak için örgütün daha fazla zaman kazanmasını sağlamaktadır.
- Yanlış verilen bilgileri düzeltmek için, örgüte medya ile bağlantılı olmadığı zaman yani iletişim kurulmadığı zamanlara oranla daha fazla fırsat eline geçmiş olur.
- Medya ile iletişim kurulamaması, örgütün kriz üzerinde çok fazla etkili olamadığının bir işareti olmaktadır.

Ayrıca medya ile ilişkiler durağan olmamalı, gelişmeler aktarılmalı, bilgiler güncellenmelidir. Medyaya gönderilen bilginin en azından krize yol açan yansıma eşdeğer bir etki yaratabilmesi ve krizle aynı alanı kapsayabilmesi, iletişimin birincil amacı olmalıdır (Peltekoğlu, 2012:472). Media Guide for Academics adlı yayın organında, Joann E. Rodgers

ve William C. Adams kriz yönetiminde basınla ilgili şu ipuçlarını vermektedirler (Kadıbeşegil, 1998: 113-114):

- İlk önce paranoyanızdan kurtulun.(Size bir şey yapmak için orada değiller, bilgi almak istiyorlar.)
- Var olan bilgiyi verin.
- Medya mensuplarını yönlendirin.
- Dürüst olun. (Bilgilerinizi paylaşın, hataları kabul edin gerekirse özür dileyin)
- Doğruyu söyleyin.
- Bilgi verirken hedef kitlenizi unutmayın. (Sadece gazetecilere bilgi vermiyorsunuz, onlar aracılığıyla hedef kitlenize ulaştırıyorsunuz.)
- Organizasyonunuzun kriz yönetim planına bağlı kalın.
- Kriz sürecine oldukça çok zaman ayırmanız gerektiği gerçeğini bilin.
- Herkese eşit davranmaya çalışın. Krizin üstesinden gelmeye gayret gösterin.

7. Kriz Sonrası Yapılması Gerekenler

• Yeni hedeflerin belirlenmesi

Krizin çözüme kavuşması ve yeni hedef yollarının oluşturulması için öncelikle örgütü krize iten nedenlerin araştırılması gerekmektedir. Bu nedenlerin sağlıklı bir şekilde yok edilmesi ve örgüte yeniden itibar ve istikrar kazandırmak için çalışılmalıdır. Örgütü istikrarlı bir döneme kavuşturmak için takip edilecek yöntemler şu şekilde ele alınmaktadır (Tutar, 2000: 96-97):

- Kısa süreli, esnek bir kriz planı hazırlamak
- Örgütte krizin çözümü için, gerekli olan bilgiye nasıl ulaşılabileceğiyle ilgili çalışmalar yapmak
- Toplanan bilgileri işleyerek, sonuç almaya ve örgütsel amaçları gerçekleştirmeye yönelik yönetim bilgi sistemi kurmak
- Kriz oluşum ve yapılanma süreçleri arasındaki ilişkiyi gözden geçirmek ve aksaklıkları gidermek için altyapı oluşturmak
- Yönetimde üst kademeye yardımcı olmak amacıyla yeni bir dönem için, yeterli ve yetenekli elemanlardan oluşan bir kriz yönetim ekibi oluşturmak

- Kriz yönetim ekibi tarafından oluşturulmuş olan kriz planını bir bütün olarak uygulamak, yeni oluşturulan yönetimin ve yapının bilgi ve değişime açık olup olmadığına, beklenmeyen gelişmelere uyum sağlayacak ölçüde esnek olup olmadığına dikkat etmek gerekmektedir.

- **Krizin olumlu etkilerinin belirlenmesi**

Tack, krizin olumlu etkileri şöyle sıralamaktadır (1994: 59-60):

- Bir kriz sonrası meydana gelebilecek yönleri araştırın ve güçlendirin.
- Ekibinize onlarla gurur duyduğunuzu ve birinci sınıf bir organizasyon oluşturabilmeyi tekrar kanıtladıklarını söyleyin.
- Kişisel çabaları vurgulayın. Bunu genel olarak belirtmektense herkesin yaptığı işi ayrı ayrı belirtin. Bunun için iyi iş başardın şeklinde yazılı bir mesaj göndermek yeterli değildir.
- Övgüden önce dikkat edilecek en önemli nokta kimin ne yaptığını iyi bilmektir. Krizin bir bölümünün giderilmesine birçok kişi katkıda bulunmuşsa her birinin çabasını takdir edin.
- Liderlik görevinizi başarıyla yürütmüşseniz, grup içinde durumunuz güçlenmiştir. Kendi katkılarınızı da vurgulayın.

- **Krizin olumsuz etkilerinin belirlenmesi**

Kriz sonrasında ister istemez örgüt içinde tedirginlik ve korku hali gözlenir. Bu olumsuz etkiler, verimi azaltacak etkenlerin yok edilmesi, hedeflerin yükseltilmesi ve yeni stratejilerin belirlenmesi ve kaybedilen motivasyonun yeniden kazandırılmaya çalışılmasıyla en alt seviyeye inecek ve zamanla ortadan kalkacaktır.

8. **Kriz Yönetiminde Bir Örnekleme: Samsung Note 7 Krizi**

Samsung hakkında kısaca bir bilgi verecek olursak: “Lee Byung Chull tarafından, 1938 yılında kurulmuş olan Güney Kore merkezli bir şirkettir. Yönetim Kurulu Başkanı Lee Byung Chull’dır. Samsung çeşitli şirketlerden oluşan bir grup olup, bunlardan en önemlisi; Samsung Elektronik’tir.” Samsung uzun yıllardır elektronik eşya üretiminde adından söz ettiren, son zamanlarda da özellikle cep telefonu alanında önemli yeniliklere imza atan bir üretici firmadır. Galaxy Note 7 serisi telefonlara kadar oldukça memnuniyet düzeyi yüksek bir üretim ve satış zinciri söz konusu olan Samsung’da, Not 7 krizi; “telefonlar patlıyor!” ifadesiyle baş gösterdi.

İlk aşamada firma sorunun kaynağı “tedarik edilen pil” şeklinde bir savunmaya girse de yapılan incelemelerde pilin tek başına bu etkiyi yaratamayacağı karmaşık yazılımından da kaynaklanabileceği izlenimine ulaşıldı.

Firma, olayın sabotaj olma ihtimali üzerinde durup Galaxy Note 7 serisini geri toplatma kararını aldı. Özellikle Uçakta alev alan bir telefonun her ne kadar müdahale zamanında yapılmış olsa da oluşturabileceği sonuçlar düşünülerek yaklaşık 2,5 milyon civarında piyasaya sürülmüş ve güvenlik zafiyeti oluşturan Note 7 serisinin tamamı iade edilebilir yönünde karar alındı. Krizi Ücret iadesi, Yeni Note 7 ya da başka bir telefonla değişim şeklinde alternatifler sunmak suretiyle oluşan endişe yada memnuniyetsizliği giderme çabası içine girildi.

Hadisenin meydana geldiği süreçte rakipleri Google ve Apple piyasaya yeni seri sürmüş olması nedeniyle Samsung, hem borsada hem de prestij manasında ciddi bir zarara uğramış oldu. Hem Not 7 üretimi durdu ve süreç incelemeye alındı, hem piyasadaki ürünler geri çağrıldı hem de oluşan algı nedeniyle borsada ilk seansta %3 lük kayıpla başladığı açıklanmıştı. Bu da Samsung firmasının oluşan bu hata nedeniyle ağır bir bedel ödemek zorunda kalacağı sonucunu doğurmuştur.

Samsung Note 7 için şansını denedi ve özellikle değişim sonrası problemin devam etmesi güven endişesini ortaya çıkaran en büyük sorun oldu. Bundan sonrasında Samsung'un nasıl bir adım atacağı merak konusu. Sizlerin de takip ettiği bazı iddialar var, Note markasının sonlanacağı hatta Galaxy markasının bile sonlanacağı şeklinde, çünkü bir kere güven sorunu yaşandı artık. Galaxy markası için olacağını düşünmüyor zira milyarlarca dolar harcanarak oluşturulmuş dev bir markadan bahsediyoruz, Note serisi için de olmaması olmasından daha güçlü bir ihtimal bana soracak olursanız eğer.

Samsung'un en büyük avantajı cihaz başına kar marjını kendisinin tayin edebiliyor olması, çünkü diğer tüm rakiplerinden farklı olarak Samsung, bir telefonun ihtiyaç duyduğu neredeyse tüm komponentleri geliştirip üretebiliyor: işlemci, ekran, ram, depolama, kamera sensörü, pil, kasa kalıpları vs. Dolayısıyla Note 8 diye çıkacak çok güçlü, güzel görünen ve fiyat olarak Note 7'nin altına konumlanacak bir strateji işe yarayabilir. Kesin olan şu ki, yeniden güven oluşturabilmek için şirket milyarlarca dolar reklam harcaması yapmak isteyecek ki bence bunun bir kısmını fiyatlamaya yansıtabilirse çok çabuk sonuç alır.

Galaxy Note 7 fiyaskosu, akıllı telefon endüstrisindeki en büyük geri çağırma oldu. Sadece pil seviyesinde daha önce Nokia'nın on milyonlarca pili topladığını biliyoruz ama yekpare bir cihaz ve maliyet anlamında Note 7'nin durumu da ortada. "İnsanların güvenini kaybetmektense para kaybetmeyi tercih ederim" anlayışı, buradan temel figürlerden biri olmalı.

Samsung Mobile'in geleceği, biraz da krizi fırsata dönüştürüp dönüştüremeyeceğiyle ilgili... muhtemelen Samsung, seride radikal bir yenilik yapmak suretiyle kaybolan güven kaybını örtecek bir hamle geliştirecektir. Bu durum henüz şirket sırrı mahiyetinde ki bu konuda bir açıklama yok...

Sonuçlar

Kriz genel olarak örgüt işleyişini sekteye uğratan, mevcut düzeni bozan ve acil müdahale edilmesi gereken bir durumdur. İki yönlü olarak gelişebilir; “beklenen” ve “beklenmeyen”... bazı krizler, gerçekleşen olaylardan hareketle göz göre göre hayata geçer, büyür ve sonuçlanır ki bunları biz olağan hadiselerden doğan krizler olarak ifade edebiliriz. Ekonomide kötü yönde seyir, çalışanların hak arayışı, fiyatlar genel seviyesinde meydana gelen yükselme gibi olaylar sonrasında kriz ön görülebilir. Ancak, deprem, yangın, savaş, terör... gibi öngörülemeyen olaylar ve sonrasında çıkan krizler ise beklenmedik kaynaklı olarak ifade edilir. Samsung firmasının yaşadığı olay kendilerinin yorumuna göre “komplo” ise bu da beklenmedik bir kaynak kabul edilebilir. Şirket içinden birilerinin muhtemelen rakiplerden elde ettiği önemli bir menfaatin karşılığında üretim sürecini sabote etmesi hadisesi ne öngörülebilir, ne tedbir geliştirilebilir ne de kolayca ispatlanabilir... tespit edilse bile üretim hatası olarak izah edilmesi mümkün bir durum. Öngörülemezse bile vuku bulduğunda çok hızlı bir çözüm üretilmesi için kriz masası oluşturulmalı ve sağlam bir ekip çalışması ile oluşan her türlü kaybın telafisi yönünde adımlar atılmalıdır. İnkâr asla çözüm değildir. Sorunun tedarikçilerden kaynaklandığını iddia etmek sadece zaman kazandırır ki firma bunu kullanmış pil tedarikçisine dikkatleri çekemeye çalışmıştır. Akabinde geri toplama imaj olarak kötü bir durum olsa da aslında “Bizim Kaybımız sizin Sağlığınızdan Daha Önemli Değildir!” gibi etkili bir slogan eşliğinde yapılırsa idi krizin yarattığı imaj kaybı, bir kazanıma dönüştürülebilirdi.

Kaynağı her ne olursa olsun asıl önemli olan krizin etkin bir şekilde yönetilebilmesi ve çöküşün engellenmesidir. Türkiye için kriz yönetimini tarihsel evreleri açısından ele aldığımızda yazık ki etkin bir çözüm stratejisinin uygulanmadığı, bu konuda gerekli çalışmaların yeterli düzeyde yapılmadığı görülmektedir. Oysaki öncelikli olarak yapılması gereken, etkin bir stratejiye sahip olmak için belli ilke ve kuralları benimsenmeli, kriz yönetiminin gerektirdiği şartlar ve koşullar yerine getirilmelidir. Ülkemizde kriz ve onun getirdiği kayıplar genelde kaderci mantıkla karşılanmakta ve oluşan maddi kayba yönelik telafi tedbirler alınmakta. İmaj açısından oluşan kaybın kısa sürede unutulacağına dair bir kanı hakim ki bu noktada çok da haksız sayılmamakta. Millet olarak yaşanan bir olumsuzluğun etkisini

yıllarca sürdürdüğümüz söylenemez. En ufak yeni bir güzel hamle öncekine dair izleri büyük oranda ortadan kaldırmakta ve unutturmaktadır. Globalleşen dünya şartlarında sınır ötesi üretim çizgisi ve kalite yakalayamayışımızın temel sebebi de sanırım budur. Henüz gerçekleşmemiş hadiselerle karşı tedbirler geliştirmek, alternatif hareket tarzlarının belirlenip yedekte bekletilmesi çok da planlanan bir olay değil. Bunun geliştirilmesi, bir kültür tarına dönüşmesi organizasyonlar açısından hayati öneme sahip bir detay olacaktır.

Örgütün ilk olarak kriz öncesi sinyalleri önceden alabilmesi ve etkin bir kriz yönetimi stratejisi uygulaması gerekmektedir. Krizin boyutuna yönelik gerekli analizler yapılmalı, gerektiğinde konuyla ilgili uzmandan yardım alınmalı ve sonrasında en doğru zamanda harekete geçilmelidir. Stratejistler her kurumun en mühim elemanları olarak görülmeli, sürekli takip ve incelemeler yaparak öngörülerde bulunmalı ve oluşan her olağan ve olağan dışı hadiselerle karşı tedbirler geliştirip anında uygulamaya koymaya çalışmalıdır ki kriz büyük bir etki uyandırmadan engellenip fırsata dönüştürülebilsin. Kriz çıkıp büyüdüktan sonra kontrol altına alınmasının maliyeti daha fazla olacaktır. Kriz yönetimi uzmanlarının aslında kriz önleme uzmanı olarak vazife icra etmesi daha mühim bir konudur.

Krizler, oluşturdukları karmaşa ortamı ve yaşattığı olumsuzluklar nedeniyle maddi anlamda büyük kayıplara neden olmaktadır. Bu sebepten yönetim sistemi maddi olarak olabildiğince desteklenmeli, gerekli durumlarda yasal prosedürlere başvurulmalıdır. Krizin kaynağına göre maliyet düzeyi değişiklik göstereceğinden tedbir ve oluşması halinde maliyetlerin karşılanmasına dönük bütçeleme yönünde bir çalışmanın yapılması, sürekli güncellenmesi ve her an kriz çıkacakmış bakış açısına sahip bir ekip tarafından olağan süreçler olağan üstü bir inceleme, takip ve denetime tabi tutulmalıdır. Bu çalışmalar öyle hassas bir şekilde gerçekleşmeli ki, rutin çalışma sürecinde takip ve denetime bağlı olarak bizzat kendisi krize neden olacak bir hal almamalıdır. Yani süreç iyi yönetilemezse kriz çıkmasın diye yapılan kriz yönetimi ve kriz önleme çalışmaları bizzat krizin kaynağı olabilir.

Kaynakça

- AKAT, İ. ,BUDAK, G., BUDAK, G. 1994, İşletme Yönetimi, Beta Basım Yayım Dağıtım A.S. , İstanbul
- CAN, H.(1992). Organizasyon ve Yönetim. Ankara: Adım Yayıncılık.
- CAN Halil, (1999) Organizasyon ve Yönetim. Ankara: siyasal kitabevi
- ÇAMDERELİ M. (2000). Ana Çizgileriyle Halkla İlişkiler. Konya: Çizgi Kitabevi.
- ÇELİK, A. 1999, İşletmelerde Kriz Yönetimine İlişkin Teorik Ve Uygulamalı Çalışma, Doktora Tezi Konya
- DİNÇER, Ö. 1991, Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası, M.M. Ü İİBF, İstanbul
- DOĞAN, D. BÜYÜK, M. 1982, Türkçe Sözlük, Birlik Yayınları
- FİNK S. (1986). Crisis Management: Planning for The İnevitabile. New York: American Management Association.
- GENÇ, N. (1996) Zirveye Götüren Yol: Yönetim, İstanbul: Timaş Yayınları
- GLAESSER, D. (2003). Crisis Management in the Tourism Industry, Butterworth-Heinemann, Oxford-UK.
- GORDON, T. (1999). Etkili Liderlik Eğitimi: Katılımcı Yönetimin Temeli. (Çev.Emel AKSAY). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- GÖZTAŞ, A. (1997). Kriz Yönetimi ve Halkla İlişkiler, İzmir: Ege Yayıncılık.
- HAŞİT, G. (2000). İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları:616.
- <http://www.toksuvechase.com/krizyonetimi.html>, 2001
- BARAN, H. A&G bülten araştırma ve geliştirme meslekleri müdürlüğü ocak:9
- Kadıbeşegil, S. (1998). Halkla İlişkilere Nereden Başlamalı. Ankara: MediaCat Yayınları.
- KUPPERMAN H. RABERT, RICHARD H. WILCOX AND HARVEY A. SMITH,1975, Crisis Management Some Oppertunities, Science, Vol. 187
- OKAY Ayla, Aydemir Okay (2002), Halkla İlişkiler, Kavram, Strateji ve Uygulamaları, Der Yayınları, İstanbul.
- ÖZKAN, I. (1999). Krize Olumlu Yaklaşım Önerileri İzmir'den Geldi. Marketing Türkiye, 8(192), 15 Nisan 1999
- PELTEKOĞLU (2012) halkla ilişkiler nedir? İstanbul: beta yayıncılık
- PHENG Low Sui, HO David K.H., Crisis Management: Survey of Property Development Firms, Property Management Vol: 17-3, 1999,

- SIKICH, Geary W. (2002). All Hazards. Crisis Management Planning. Logical Management Systems, Corp
- TACK, P. B. (1994). Kriz Zamanı Yönetimi. (Çev. Yakut Güneri). İstanbul: İlgi Yayıncılık.
- TDK. (1994). Türk Dil Kurumu Okul Sözlüğü. Ankara: Türk Tarih Kurumu Basım Evi
- TUTAR. H.(2000). Kriz ve Stres Ortamında Yönetim. İstanbul: Hayat Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri.
- TÜZ, M.V.(2001). Kriz ve İşletme Yönetimi. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- THE OXFORD ENGLISH DICTIONARY, V. II., Oxford , 1961
- URAL, Ebru Güzelcik (2006), Stratejik Halkla İlişkiler Uygulamaları, Birsen Yayınevi, İstanbul
- ÜZÜN, C. (2000). Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler. İzmir: Dokuz Eylül Yayınları.
- WEBSTRE'S DICTIONARY; Massachusetts; G&C Merriam Company 1982

Yazarlar Hakkında

Özden ÖZDEMİR



Özden Özdemir, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Reklamcılık Anabilim Dalında Yüksek Lisans eğitimine devam etmektedir. Yazar, Halkla İlişkiler ve Reklamcılık ana başlığında akademik araştırmalar ve çalışmalar yapmaktadır. Hali hazırda Türkiye’de lobcilik faaliyetleri ve kriz yönetimi konusunda yazmış olduğu makaleleri mevcuttur.

Posta adresi : Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eposta : iletisim@ozdenozdemir.net
URL : [http:// www.ozdenozdemir.net](http://www.ozdenozdemir.net)