

Krizi Fırsata Çevirmek

Feride Bal¹

“Sorunlar iş kıyafeti giymiş fırsatlardan başka bir şey değildir”

H.Kaiser

Özet

Kriz kavramı “siyasi, sosyal veya ekonomik olaylarda olduğu gibi ani veya belirleyici değişikliklerin yapılmasını içeren istikrarsız koşullar” olarak tanımlanmaktadır (Brockner & James, 2008). Bir başka tanıma göre kriz; örgütün öncelikli hedeflerini tehdit eden, krizi önlemek için zamanın kıt olduğu, ortaya çıktığında karar vericileri şaşırta ve bundan dolayı da çok güçlü şekilde stres yaratan bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır (Hermann, 1972). Kriz; önceden fark edilemeyen, örgütlerin hızlı bir şekilde müdahale etmesini gerektiren, örgütün önlem ve uyum mekanizmalarını devre dışı ve yetersiz bırakarak mevcut değerlerini, hedeflerini ve varsayımlarını tehdit eden gerilim hali olarak da tanımlanmaktadır (Tağraf & Arslan, 2003). Krizin etkileri bireysel (ciddi bir hastalık, başarısızlık, vb.), örgütsel (ekonomik krizler vb.) ve toplumsal (yozlaşmalar, salgınlar vb.) boyutlara uzanacak şekillerde karşımıza çıkabilmektedir. Tüm bu olumsuzluklara rağmen krizler uygun şekilde ele alınırsa, örgüt veya bileşenlerini önceden olduğundan daha iyi durumlara ulaştırabilir (Brockner & James, 2008).

Kriz; “yıkımla sonuçlanan bir dönüşüm” veya “ileri, gelişkin bir evreye geçiş” şeklinde birbirine ters gibi de olsa aslında birbirini tamamlayan iki cümlenin birleşimi şeklinde de kullanılmaktadır. Başa çıkılmaması durumunda tehlike yaratan kriz, uygun yollarla ve doğru yöntemlerle ele alındığında ise fırsat yaratabilen bir durumdur (Baltaş, 2004). Yani; iyi yönetilebilen bir kriz (örneğin, yöneticilerin sağladığı fırsatı algıladığı bir kriz) pozitif örgütsel değişimi de beraberinde getirecektir (Brockner & James, 2008). Krizi iyi yönetebilmenin yolu ise kriz karşısında nasıl konumlanacağımız ve ne kadar durabileceğimiz, krizi anlama, karar verme ve uygulamalardaki verimliliğimize bağlıdır (Baltaş, 2004).

1 Öğr. Gör. Dr., Gaziantep Üniversitesi, feridebal@gantep.edu.tr, 0000-0003-4641-6151

1. Giriş

Kriz kavramı “siyasi, sosyal veya ekonomik olaylarda olduğu gibi ani veya belirleyici değişikliklerin yapılmasını içeren istikrarsız koşullar” olarak tanımlanmaktadır (Brockner & James, 2008). Bir başka tanıma göre kriz; örgütün öncelikli hedeflerini tehdit eden, krizi önlemek için zamanın kıt olduğu, ortaya çıktığında karar vericileri şaşkırtan ve bundan dolayı da çok güçlü şekilde stres yaratan bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır (Hermann, 1972). Kriz; önceden fark edilemeyen, örgütlerin hızlı bir şekilde müdahale etmesini gerektiren, örgütün önlem ve uyum mekanizmalarını devre dışı ve yetersiz bırakarak mevcut değerlerini, hedeflerini ve varsayımlarını tehdit eden gerilim hali olarak da tanımlanmaktadır (Tağraf & Arslan, 2003). Krizin etkileri bireysel (ciddi bir hastalık, başarısızlık, vb.), örgütsel (ekonomik krizler vb.) ve toplumsal (yozlaşmalar, salgınlar vb.) boyutlara uzanacak şekillerde karşımıza çıkabilmektedir. Tüm bu olumsuzluklara rağmen krizler uygun şekilde ele alınırsa, örgüt veya bileşenlerini önceden olduğundan daha iyi durumlara ulaştırabilir (Brockner & James, 2008).

Kriz; “yıkımla sonuçlanan bir dönüşüm” veya “ileri, gelişkin bir evreye geçiş” şeklinde birbirine ters gibi de olsa aslında birbirini tamamlayan iki cümlemin birleşimi şeklinde de kullanılmaktadır. Başa çıkılmaması durumunda tehlike yaratan kriz, uygun yollarla ve doğru yöntemlerle ele alındığında ise fırsat yaratabilen bir durumdur (Baltaş, 2004). Yani; iyi yönetilebilen bir kriz (örneğin, yöneticilerin sağladığı fırsatı algıladığı bir kriz) pozitif örgütsel değişimi de beraberinde getirecektir (Brockner & James, 2008). Krizi iyi yönetebilmenin yolu ise kriz karşısında nasıl konumlanacağımız ve ne kadar durabileceğimiz, krizi anlama, karar verme ve uygulamalardaki verimliliğimize bağlıdır (Baltaş, 2004).

2. Krizin Doğru Yönetilmesi

Krizin iyi yönetilmesi, örgütteki sorunların ortaya çıkmasına, değişime uyum gösterme yeteneğinin kazandırılmasına, yeni stratejilerin ve rekabet üstünlüklerinin geliştirilmesine ve alışılmış yönetim anlayışlarının sorgulanmasına ve iyileştirilmesine fırsat sunmaktadır. Krizin örgütlerin yönetsel ve örgütsel yapıları üzerinde olumlu etkileri bulunmaktadır ve bu etkiler şu şekildedir;

- **Kriz, örgütün zayıf yönlerini belirlenmesini sağlar:** Kriz sürecinin başlamasıyla örgütler zorunluluktan dolayı zayıf olan, aksayan yönleri tespit eder ve bu kısımların verimliliğini artırarak bir yenilenme sürecine gider ki bu durum da krizin örgütler üzerinde sağladığı olumlu bir sonucudur (Baltaş, 2004).

Sanko Holding Yönetim Kurulu Başkanı Abdülkadir Konukoğlu

İnsanlar, normal dönemlerde verimsiz olan yatırımlarının farkına varamıyor. Su faturası yüksek geldikten sonra tamirci çağırıp muslukları tamir ettiriyor. Barbaros Hayrettin Paşa'nın, Preveze Deniz Savaşı sonrası Osmanlı gemileri yanınca söylediği meşhur sözü vardır: "Siz bizim sakalımızı kestiniz, biz sizin kolunuzu kestik. Kesilen sakal daha gürlü olarak yeniden çıkar ama kaybedilen kol geri gelmez." Biz de kriz sonrasında Barbaros Hayrettin Paşa gibi yaptık. Verimsiz olan bölümlerimizi kapattık. Krizde budanarak büyümeyi öğrendik. Budanan ağaç daha kurvetlenerek, güçlenerek çıkar. Örneğin daha önce organizasyon şemalarımızda, genel müdür yardımcılarımızın sayısı 2 taneydi, bunların sayılarını bire düşürdük. İdari ve alt kademelerde check-up yaptık. 6 ay önce iplik bölümümüzü kapattık. 15 yaşını geçmiş verimsiz makinelerimizi üretimden çıkardık. Enerji sektörüne daha çok ağırlık verdik. 1997'den bu yana kademeli olarak faaliyet gösterdiğimiz sektörlerimizin sayısını azalttık. Tekstilde küçülüp enerji, çimento, iş makineleri ve ısıtma-soğutma alanlarında büyümeye odaklandık. Müşterilerimize daha çok önem vermeye başladık. Müşterilerimizle ilişkilerimizi güçlendirip, diyaloglarımızı arttırmak için iş seyahatlerimizi artırdık. Sonuçta krizde paniğe kapılmamak gerekiyor. Denize düştüğünüzde paniğe kapılırsanız, yüzemezsiniz boğulursunuz. Onun için paniklemeden yolunuza devam etmeniz lazım (Aksakal, 2009).

- **Kriz, yeni yeteneklerin bulunmasını ve geliştirilmesini sağlar:** Kriz dönemleri örgütler için olağanüstü ve belirsiz dönemlerdir. Bu dönemler, çalışanlara performanslarını en üst düzeyde sergilemelerine imkân tanıyabilir ve örgütte çalışanlar; özellikle orta ve alt kademe yöneticileri, kriz dönemlerinde olağandışı görevler üstlenerek tepe yöneticilerin ilgisini çekebilirler. Bu oluşan durum sonucunda da çalışanlara mesleki yönden ilerleme olanağı sağlar ve örgüte de yeni yeteneklerden yararlanma fırsatı sunar (Baltaş, 2004).

Pilot Chesley Sullenberger

Tarihler 15 Ocak 2009'u gösterirken New York Hudson Nehri'nde büyük bir mucize yaşandı. UsAirways'e ait Airbus A320 tipi uçak, LaGuardia Havalimanı'ndan kalkışından hemen sonra kuş sürüsüne girdi. Her biri 15-20 kilogram ağırlığındaki Kanada kazları, A320'nin iki motorunun da durmasına neden oldu. İçinde 155 yolcu ve mürettebat bulunan, 78 ton ağırlığındaki uçak, adeta motorsuz hava taşıtı 'planör' haline gelmişti. 1549 sefer sayılı A320'nin tek kurtuluşu Hudson Nehri'ni yapacağı inmişti.

Kaptan Chesley Sullenberger, gerçekleşen bu kriz anında zor bir karar verdi. Hudson nehrine zorunlu iniş yapma kararı aldı ve mükemmel bir planlamayla

uçacağı büyük bir ustalikle nehrin buz gibi sularına başarılı bir şekilde indirmeyi başardı. İki motora aynı anda kuş girmesinin korkunç bir tesadüf olduğunu belirten uzmanlar, bir jet uçağını suya indirmenin son derece ustalık gerektirdiğini söyledi Yolcuların ve ekibinin hayatını kurtaran Sullenberger, ulusal kahraman haline geldi (Cebeci, 2010).

- **Kriz, örgütlere yenilenme ve değişim fırsatı sağlar:** Kriz, olağan dönemlerde tartışılma fırsatı olmayan varsayımların sorgulanabileceği, deneyimlerin, birikimlerin, alışkanlıkların, tercihlerin, kaygıların, beklentilerin ve hedeflerin yeniden gözden geçirilebileceği, stratejik ve teknolojik dönüşümlerin uygulanabileceği, takım ruhunun sağlanabileceği ve yeni yeteneklerin ortaya çıkarılabileceği dönemler olarak karşımıza çıkabilir (Baltaş, 2004).

Toyota Geri Çağırma Krizi

Hikâye, Ağustos 2009'da San Diego'da bir Kaliforniya Karayolu Devriyesi memuru tarafından kullanılan Lexus'un parçalanmasıyla başladı. Çarpışmaların çoğundan farklı olarak, dört kişinin hayatına mal olan trajik kaza, 911'e yapılan bir çağrıyla kaydedildi. Söz konusu araç bir Lexus bayinden ödünç alınmıştı (aile kendi araçlarını rutin bakım için bırakmıştı). Banliyo karayolunda giderken, sürücü aracın hız kontrolünü kaybetti. Araç yavaşlamamış aksine sürücü ne kadar gayret etse de saatte 177 kilometreye ulaşmaya kadar hızlanmıştı. Araçtaki bir yolcu, otomobil kontrol dışında hızla gittiği için yardım isteme amacıyla 911'i aradı. Aracı durduracak bir çözüm bulunamadan önce otomobil, bir spor arazi aracıyla çarpıştı, toprak sete vurdu, alev alarak parçalandı ve dört yolcunun da ölmesine neden oldu. Daha sonra medya da önlenmesi güç bir spekülasyon başladı; buna göre otomobilin bilgisayar kontrollerini bozan ve aracın kontrol dışı bulunmasına sebep olan bir elektromanyetik parazitti.

Gazeteler, Ulusal Karayolu Trafik Güvenlik Yönetimi (National Highway Traffic Safety Administration-NHTSA), Amerikan Kongresi ve son olarak NASA tarafından araştırmalar başlatıldı. Los Angeles Times, Toyota'ya odaklanmak ve Toyota araçlarında ani istenmeyen hızlanmaya yol açan önemli elektronik problemleri ve Toyota'nın bu problemleri iddia edildiği gibi örtbas ettiğini ortaya çıkarmak üzere özel bir araştırma ekibi kurdu. rum, çığ gibi büyüyen söylentilere ve hatta bireylerin ve örgütlerin ilgilerini tatmin etmek için kötü niyetli saldırılara yol açacak şekilde gerçeklerin nasıl karıştırılabileceğini örneklemektedir.

O ana kadar en azından birkaç kişi San Diego polis raporunu veya raporun özetlerini okumuştur. Rapor Ekim 2009'da yani kazadan iki ay sonra ve kriz en ateşli zirvesine ulaşmadan üç ay önce tamamlanmış ve internete konmuştu; fakat son zamanlara kadar medyanın çok dikkatini çekmemişti. Ayrıntılı polis

araştırması şüphe götürmez bir şekilde gerçek nedenin, aracı ödünç veren yetkili satış bayiiindeki insan hatası olduğunu gösteriyordu. Bayii, yanlış model paspas kullanmıştı, bir başka SUV'dan alınan çok büyük ebatlı paspas ödünç yolcu otomobilinin sürücü bölümüne zar zor sığdırılmış ve paspası yerinde tutmak için tasarlanan kelepçeler standart işletim prosedürlerini ihlal edecek şekilde emniyete alınmamıştı. Sonuç, tahmin edileceği gibi sıkışmış gaz pedalıydı. Orijinal araçta hiçbir kusur yoktu, aracı hazırlayan bayii tarafından kusur oluşturulmuştu. En sonunda NHTSA, Toyota ve Toyata'nın görevlendirdiği Exponent, ani istenmeyen hızlanma iddiasını tüm vakalar için birer birer incelediler ve hiçbirinin elektronik bir problemten kaynaklanmadığını buldular; hemen hemen tüm durumlarda sebep insan hatasıydı- sürücü fren pedalı olduğunu düşünerek gaz pedalına basıyordu. Bunun doğru olduğunu endişeli olan Kongre'ye ispatlamak için NHTSA, bağımsız bir araştırma yapması için NASA ile sözleşme imzaladı. Sonuçlar krizin en hararetli olduğu dönemlerden bir yıl sonra raporlandı. Şubat 2011'de taşkınlıktan bir yıl sonra, Ulaştırma Bakanı Ray LaHood, araştırmanın sonuçlarını bir basın konferansında özetledi: "Karar; Toyataların istenmeden yüksek hızlara çıkmasının nedeni elektronik değildir. Nokta."

Böylece herkes her şeyi geride bırakabilir, evine gidebilir ve Toyata'ya yanlış bilgilendirme saldırısı olduğunu unutabilir; değil mi? Tabi ki Toyata böyle yapamazdı. Toyota tarafından yapılan hatalar ortaya çıkarıldı; örneğin, az sayıda araçta karşılaşılan yavaş tepki veren yapışkan pedal problemi (iki milyondan fazla satışta, Amerika 'da onaylanmış sadece 12 vaka); yazılım ayarlı Prius frenlerinin ABS sistemini olağandışı zamanlarda devreye sokması ve bunun sonucunda frenlerin tuhaf bir his yaratması ve muhtemelen sürücünün çok az baskı uygulamasına yol açması; Consumer Reports dergisinin gerçekleştirdiği bir test sürüşünde karşılaşılan saatte 97 kilometre hızla keskin bir dönüş sırasında frenlere basmadan aniden ayağın gazdan çekilmesi durumunda Lexus SUV'un çekiş kontrol sisteminin yeterli hassasiyette olmaması problemi. Neyse ki bu problemlerin hiçbiri kazaya neden olmadı; fakat yine de bunlar hataydı.

Ardı ardına geri çağırılmalar. Toyata'yı ani ortaya çıkan pek çok kalite ve güvenlik konularından mustarıpılmış gibi gösterdi. Bunların birçoğuna Toyota'nın reaksiyonu neden oldu. Krizin derinliği netleştiği zaman Toyota herhangi bir problem için genellikle konuyu araştırmadan önce her aracı geri çağırmaya başladı. Örneğin, Consumer Reports tarafından eleştirilen Lexus, CR makalesinin yayınlandığı gün geri çağırıldı.

Muhtemelen Toyota bu yoğun geri çağırmaya yol açan olağandışı sayıda teknik probleme sahip değildi; fakat yeniden seçilme peşinde olan kongre temsilcileri, Büyük Durgunluk sırasında gelirleri tersine dönen çaresiz medya, Amerikalı hedefleri iflasın eşiğinde olan dava avukatları ve dava avukatları tarafından

ödeme yapılan “uzman” şahitler gibi çeşitli çıkar gruplarının neden olduğu bir politik tsunamiye yakalandı. 2000-2010 yılları arasındaki on yıllık dönemde çok fazla büyüme ve karlılığa odaklanmanın bir sonucu olarak artan kalite problemleriyle ilgili tüm spekülasyonlara rağmen, 2009 sonbaharında Toyota herhangi bir otomobil üreticisinden daha çok sayıda kalite ve güvenlik ödülü kazandı. Toyota geri çağırılmalar yüzünden durmaksızın haberlerde yer aldığı 2010 ilkbaharında kalite araştırma grupları azaldı, daha sonra birdenbire 2010 sonbaharı itibarıyla medya sakinleştiği zaman Toyota Tüketici Raporlarının 17 kategorisinin 10’unda önde olan araçlara sahipti ve üç yıllık dayanıklılık ve 322.000 kilometreden daha fazla giden araçlar için J.D.Power ödüllerinde tüm otomobil üreticilerine liderlik etti. Toyota; Polk, Kiplinger’s, Karayolu Güvenliği Sigorta Enstitüsü ve Motorist Choice vb tarafından verilen ödüllerde tüm otomobil üreticilerini gölgede bıraktı. 2010.’nun ortalarına doğru ABD’de perakende satışlarında bir numara olma özelliğini geri kazandı. Açıkçası, Toyota araçları hastalanmış ise iyileşmeleri ve hatta daha da üstünlük sağlamaları birkaç ay kadar kısa bir sürede ve olağanüstü bir başarı ile sağlandı (Liker & Convis, 2013).

- **Kriz, örgütlere öğrenme fırsatı sağlar:** “Kriz, sert bir öğretmendir; önce sınavdan geçirir sonra dersi öğretir” sözünde de vurgulandığı gibi kriz zamanını, iyi yönde değerlendirebilen örgütler için kriz, bir büyüme zamanıdır ve örgütler, krizlerden ders alarak hataların tekrarlanmamasını amaçlar. Bunun sonucunda da örgütler, krizleri fırsata dönüştürme imkân kazanmış olur (Baltaş, 2004).

KFC

Ünlü tavuk restoranı zinciri KFC, 2018’in başlarında Birleşik Krallık’ta büyük çapta bir stok krizi yaşadı. KFC’nin İngiltere’de yıllardır çalıştığı teslimat firmasını değiştirmesi nedeniyle çıkan lojistik sorunlarla başlıyor ve tavuklar teslim edilememeye başlıyor. İlk olarak dükkânlara o günlük bir sorun olduğuna ilişkin kısa özür duyuruları asılıyor. Ancak sorun giderilemeyince kriz büyüyor. KFC Twitter üzerinden yeni ortağı DHL’in biraz çuvalladığını ama konu üzerinde çalıştıklarını belirten bir açıklama yayınlıyor. Tabii tavuk olmayınca KFC’nin pek anlamı kalmadığından, bazı dükkânların sorun giderilene kadar kapanmasına veya sınırlı bir menü sunulmasına karar veriliyor. Hatta nerede hangi mağazanın açık olduğunu gösteren bir internet sitesi hazırlanıyor. Yani olay böyle bir marka için olabilecek en ağır kriz belki de.

Olay böyle çığırından çıkarken KFC, asla istifini bozmuştur ama. Konuyla dalga geçmeye ve eleştirileri yanıtlamaya devam ediyor. Yetmiyor, krizin başlangıcından bir hafta sonra suların durulmadığını gören marka; The Sun ve Metro gazetelerinde tam sayfa bir basın ilanı çıkıyor. Mother London tarafından

hazırlanan basın ilanında üzerinde KFC olan tavuk kovalarını kullandı fakat kovanın üzerinde KFC'nin harfleri "FCK" (yani) "beceremedik" anlamında) olarak sıralanarak bir özür metnine yer veriliyor. Metin hem samimi ve esprili hem alçak gönüllü hem de şeker. "Farkındayız tavuksuz bir tavuk restoranı pek ideal değil." diye başlayan metin açık bir şekilde özür diledikten sonra, insanlara sabırları ve çalışanlara da özverili çabaları için teşekkür ediyor. Marka, korkunç bir haftadan sonra konuyu çözmeye çalıştıklarını ve her gün ilerleme kaydettiklerini belirterek ilanı bitiriyor. KFC Birleşik Krallık ve İrlanda'nın pazarlama ekibinin Mother London isimli reklam ajansı ile birlikte hazırladıkları bu reklam, Cannes Lions 2018'de, halkla ilişkiler ve basılı reklam kategorilerinde, "Altın Aslan" ödülüne layık görüldü.

İrlanda'daki tüm dükkânlar yeniden açılmış, İngiltere'de ise çalışmalar sürüyor. Marka, sosyal medya üzerinde yine kendisiyle dalga geçmekten çekinmeyen bir üslupla krize ve tekrar hizmet vermeye başlayan dükkanlara ilişkin bilgilendirme yapıyor. Kriz Yönetiminde Ders Niteliğinde Markanın samimi özrü yerine ulaşıyor. Sosyal medya işe bayılıyor ve olumlu geri dönüşler gelmeye başlıyor. Frank PR'ın kurucusu Andre Bloch gibi reklam, pazarlama ve halkla ilişkiler sektöründen önemli isimler de çalışmayı "Halkla ilişkiler ve kriz yönetimi konusunda ders!" açıklamalarıyla paylaşıyor (Erbak, 2018).

3. Kriz Nedenleri

Krize neden olan birçok faktör bulunmaktadır. Ancak krizin oluşmasında etkili olan faktörlerin başında işletme ve çevresi arasındaki karşılıklı olumsuzlukların olmasıdır; yani ya çevrenin talep ve beklentileri, işletmenin kaynak ve yeteneklerinin üzerindedir, ya da çevre, işletmenin tüm ihtiyaç ve beklentilerine karşılık veremez durumdadır. Bu uyumsuzluk işletmenin dengesini bozarak krizin oluşmasına neden olmaktadır (Koçel, 2018).

Krize neden olan faktörler; örgüt dışı çevre faktörleri ve örgüt içi (kendi yapısal sorunları) çevre faktörler olmak üzere iki grupta sınıflandırılmaktadır.

3.1. Dış Faktörler

Krize neden olan dış çevre faktörleri, örgütlerin dışında kalan ve tamamıyla kontrol edilemeyen faktörlerdir. Günümüzde örgütler açık sistem yaklaşımını benimsemekte ve bu durum da sürekli değişen dış çevre faktörlerinden bağımsız hareket etme şansını ortadan kaldırmaktadır. Buradan hareketle çevreleri ile daha fazla ilişki içine giren örgütler, kriz ile daha fazla karşı karşıya kalmaktadırlar (Pira & Sohodol, 2015). Örgütlerin krizle karşılaşmasında önemli rol oynayan dış çevre faktörlerinden şunlardır:

Ekonomik Faktörler: Örgütlerin içinde buldukları ekonomik sistemler ve ekonomik koşulların niteliği, örgütün karşılaşabileceği belirsizliği ve karmaşıklığı önemli ölçüde etkilemektedir. Ekonomik sistemlerde oluşan birçok aksaklık beraberinde krizleri de getirmektedir (Parasız, 2002).

Politik ve Yasal Faktörler: Politik ve yasal çevre; örgütlerin yaşama ve gelişme gücü üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Devletin, örgütlerin faaliyetlerini düzenleyici karar ve yasalarında belirlediği değişiklikler, örgütler için kriz sebebi olabilir (Koçel, 2018).

Teknolojik Faktörler: Teknoloji; örgütün dış çevresinin en hızlı değişen ve en fazla uyum gerektiren faktördür. Teknolojik gelişmeler örgütler için büyük fırsatlar sunduğu gibi, belirsizlik ve riskleri de beraberinde getirmektedir. Teknolojik faktörlerden kaynaklı krizler iki şekilde karşımıza çıkmaktadır. Bunlardan birincisi; örgütlerin faaliyette buldukları alanlarda yapılan araştırma ve geliştirme çabalarının yoğunluğu, ülke içi ve dışındaki teknolojilerin genel yapısı, teknolojik değişikliklerin hızı, değişikliklere uyum süreci gibi durumlarda örgütlerin eyleme geçememesi ya da gerisinde kalması durumudur. Teknolojik faktörlerden kaynaklı bir diğer kriz ise veri kaybı ve güvenlik ihlalleridir. Bilgisayar korsanlarınca örgütlerin hesaplarına ulaşılması, verilerin silinmesi veya çalınması gibi durumlar örgütler için büyük krizlere dönüşmektedir (İnan, 2007).

Sosyo-Kültürel Faktörler: Örgütleri, tüketicilerinin bulunduğu çevreden ve ihtiyaçlarından ayrı olarak düşünmek mümkün değildir. Toplumun değer yargılarının değişmesi, tüketicilerin ilgisinin azalması, sosyal karışıklık ve huzursuzluklar, örgütleri krize sürükleyebilmektedir (Koçel, 2018).

Rekabet Faktörleri: Rekabet, örgütlerin krizle karşılaşma riskini artıran önemli bir faktördür. Örgütlerin yeni yatırım alanlarında başarısız olması, örgütlerin kendi faaliyet alanlarında yeni rakiplerin pazara girmesi, kaliteli ve düşük maliyetli ikame malların üretilmesi örgütler için bir kriz ortamı oluşturmaktadır (Makridakis, 1991).

Uluslararası Çevre Faktörleri: Örgütler açısından uluslararası çevre faktörleri büyük önem taşımaktadır. Uluslararası çevrede oluşan fiyat dalgalanmaları, arz talep değişiklikleri, savaşlar vb. durumlar örgütler için kriz ortamları hazırlamaktadırlar (Koçel, 2018).

Doğal Faktörler: Doğal faktörler; insanların en az müdahale etme şansının olduğu ve iklimsel ya da jeolojik temelli, depremler, seller, volkanik olaylar, kasırgalar, deniz kaynaklı felaketler gibi nedenlerden kaynaklı krizlerdir. Örneğin; dünya tarihinin en büyük doğal felaketlerinden biri

olan 1952'de Londra'da 12 bin kişinin ölümüne yol açan sis felaketi İngiliz hükümeti için ciddi bir kriz ortamı hazırlamıştır (Nova, 2018).

3.2.İç Faktörler

Örgütlerin karşılaştıkları krizler yalnızca dış çevreden gelen tehlikeler kapsamında gerçekleşmemekte aynı zamanda insan kaynakları, yönetsel faktörler, örgüt kültürü gibi iç faktörlerden de kaynaklanmaktadır (King,, 2002).

Örgütsel ve Yönetimsel Hatalar: Her örgütün kendilerine özgü bir kültürü bulunmaktadır ve bunlar örgüt içerisinde ortak değer ve inanışlar bütünüdür. Örgütlerin krizlere tepki gösterme süreleri ya da krizleri kontrol altına alma hızları, oluşturulan kültürün yapısı ile ilişkilidir. Eğer örgüt esnek bir yapılanmada ise değişen çevre şartlarına hızlı bir şekilde uyum göstererek kriz sürecinde zarar görmeyecek ve hatta bu süreci fırsata dönüştürebilecektir. Ancak aksi konumdaki örgütler ise krizlere karşı kendilerini daha savunmasız bir halde bulacaklardır (Tutar, 2007).

Örgütlerin, krizler ile başa çıkabilmesinde yöneticilerin krizlere bakış açısı da oldukça önemli bir faktördür. Yöneticilerin kriz olgularına duyarsız kalması, kendi örgütünün başına geleceğine inanmaması, örgütlerin kriz sinyallerini görememesi ya da görmezden gelmesi, çevresel değişimlere karşı duyarsız olması, teknolojik veya diğer her tür gelişmelere uyum sağlamaması ya da sağlamak istememesi örgütleri krizlere karşı savunmasız bir konumda bırakmaktadır (Meyer & John, 1998).

Önemli bir diğer yönetsel sorun da örgüt içerisinde yetki ya da otorite kullanımı ile ilgilidir. Yöneticilerin, üst yönetim ile yakınlığı ya da tanıdıklık ilişkisinin olumsuz etkileri, yetersiz donanımdaki yöneticilerin karar verme aşamasında bulunması vb. durumlar yönetsel sorun kaynaklı kriz nedenleridir (Pira & Sohodol, 2015).

Next Media Animation

Hicivsel videolar oluşturan Tayvan merkezli bir animasyon stüdyosu olan Next Media Animation'ı, şirketin eski çalışanı Marina Shifrin, işiyle ilgili bütün şikâyetlerini sıralarken "yorumlayıcı bir dans" ile işini bıraktığını ifade eden bir video yayımladıktan sonra bir internet fenomeni haline geldi. Kısa sürede viral hale gelen video, YouTube'da yaklaşık olarak 20 milyon izlenmeye ulaştı. Marina Shifrin, hazırladığı bu videoda şirketin isminden hiçbir şekilde bahsetmese de, haber ajansları Next Media Animation'ın kimliğini kısa sürede ortaya çıkararak şirketi bir ilgi odağı haline getirdiler. Şirket, Shifrin'i eleştirmek ya da onun şirketle ilgili şikâyetlerini yalanlamak yerine, son derece akılluca bir şey yaptı: Shifrin'i taklit etti.

Next Media Animation, şirket çalışanlarının ofiste dans ettikleri ve şirket kültürlerini vurgulayan ve neredeyse *Shifrin*'in videosuyla aynı olan bir YouTube videosu hazırladı. Videonun sonunda da izleyicileri, işe alım yaptıkları konusunda bilgilendirdiler ve ilgilenenleri internet sitelerine yönlendirdiler. Bu video, kısa bir süre içerisinde yaklaşık olarak 5 milyon izlenme rakamına ulaştı ve şirketin kanalındaki en çok izlenen video oldu. Aynı zamanda bu video, şirketi *Shifrin*'in videosunun ilk başta belirtmiş olabileceğinden hoş mizaçlı ve daha çekici olarak tasvir etti (Altan, 2018).

Örgütün Yaşam Döngüsü: Örgütlerin de yaşayan sistemler gibi belli bir yaşam döngüleri vardır. Bu döngüler de tıpkı bir insanda olduğu gibi doğumundan ölümüne kadar geçirdiği süreçler, örgütlerinde kuruluşundan yok oluşuna kadar ki süreçlerini kapsamaktadır.

Krizler, genellikle örgütlerin büyüme evresinde meydana gelir. Örgütler, etki alanları büyüdükçe çevrede gerçekleşen krizlere ve örgüt içi faktörler nedeni ile de krizin etkisine daha açık hale gelmektedirler. Greiner (1997)'ın yapmış olduğu bir çalışma da bu düşünceyi destekler niteliktedir ve bu çalışmada örgütlerin yaşam evreleri beş aşamada değerlendirilmekte ve her aşamada da gerçekleşmesi olası kriz yapılarını ve bunlara ilişkin çözüm yollarını ele alınmaktadır (Greiner, 1997).



Şekil 1 Büyümenin Beş Evresi (Greiner, 1997).

Şekil 1'de de görüldüğü gibi örgütlerin küçük boyuttan büyüğe, gençlik döneminden olgunluk dönemine geçiş evrelerinde yaşadıkları sorunlar da çözümler de birbirinden farklı şekilde gelişmektedir. Bu çalışmaya göre örgütün büyüme sürecinde yöneticinin giderek yetersiz kalmaya başlaması ilk kriz sürecini ortaya çıkarırken bu sorunu aşmak için de yeni örgüt boyutuna uyum sağlayabilecek yaratıcı insan kaynağı gücünün sağlanması gerekmektedir. Bir sonraki evrede ilk krizi atlatan örgütler, zaman içerisinde büyüyerek ayrı birimlere bölünmektedir ve buna bağlı olarak da geniş ve çok yönlü bir karar alma süreci meydana gelmektedir. Bu noktada yapılması gereken şey doğru birimlerin doğru yöntemlerle iletişim kurması, verilerin sistem içerisindeki doğru kaynağa yönlendirilmesi oluşabilecek kriz için en doğru çözüm yolu olacaktır. Üçüncü aşamada görülen kontrol krizi, yöneticilerin genişleyen saha çalışmalarında kontrolü kaybetme duygusu ile meydana çıkan bir durumdur. Bu krizin çözümünde ise gerekli birimlerin iş ile ilgili yetkilendirilmesi, kontrolün daha kolay ve merkezi bir şekilde yapılması sağlanmalıdır. Dördüncü aşamadaki bürokrasi krizi ise giderek büyüyen örgütlerde, süreçlerin ve evrak işlemlerinin giderek artması ile meydana gelen örgüt içi amaçlarda kaymaların olduğu bir evredir. Örgütün amacını gerçekleştirebilmesi için ilgili tüm birimlerin ve kişilerin uyumlu çalışmasının düzenlenmesi gerekmektedir; yani koordinasyonun öneminin ortaya çıktığı evredir. Son aşamadaki krizler örgütlerin ilerleme düzeyine göre ne olacağı tam olarak kestirilemezken örgütün yeniden yapılanmasına dayalı bir strateji ile en üst düzey krizlerin atlatılabileceği ileri sürülmektedir (Greiner, 1997).

3.3.İç ve Dış Faktörlerin Etkileşimi

Krizin ortaya çıkmasında ve krizin şiddetinde örgütün iç ve dış çevre faktörlerinin etkileşimlerinin çok önemli bir rolü bulunmaktadır. Krizin oluşumu ile ilgili bazı genellemeler bulunmaktadır;

- Örgütün amaç ve ihtiyaçları ile dış çevrenin arz ettiği koşullar arasında daha iyi bir uyumunun olması, örgütün krizle karşılaşma olasılığını azaltacaktır.
- Krizin şiddeti arttıkça, örgütlerin kriz durumuna cevap vermesi daha belirsiz hale gelecektir.
- Krizle baş etmede örgütün esnekliği yüksek ise başarı da o ölçüde yüksek olacaktır.

Amaçlarla ilgili fırsat ve tehditten derecesi arttıkça kriz durumunun şiddeti de artacaktır (Tüz, Haşit, İpçioğlu, & Suher, 2013).

4. Kriz Yönetimi

Kriz yönetimi; örgütün kritik bir süreci olarak ifade edilmektedir (Coombs, 2006). Bir başka tanıma göre kriz yönetimi; krizlerin verdikleri zararı minimize etmeye çalışan ve durumun kontrol altına alınmaya çalışıldığı bir süreç olarak belirtilmektedir (Spillan, 2003). Krizin nasıl yönetildiği ya da hangi bakış açısından ele alındığı örgütlerin başarısını belirlemektedir.

Edward N Lorenz, 1972 yılında “kelebek etkisini” açıklamak amacıyla yaptığı bir sunumda: “*Amazon Ormanları’nda bir kelebeğin kanat çırpması, ABD’de fırtına kopmasına neden olabilir. Farklı bir örnekle bu, bir kelebeğin kanat çırpması, dünyanın yarısını dolaşabilecek bir kasırganın oluşmasına neden olabilir*” demiş ve verdiği bu örnek ile ünlenmiştir. Lorenz, burada küçük bir değişimin, alakasız olan başka bir şey de çok büyük değişikliklere sebep olabileceğini iddia etmektedir (Kutluay, 2017). Lorenz’in bu örneğinden hareketle günümüz dünyasını değerlendirecek olursak her alan da hızlı bir değişim ve gelişim olduğu görülmekte ve bu yeni durumların etkisinin azımsanamayacak derecede önemli olduğu sonucuna varılmaktadır. Yaşanan bu değişimler belirsizlikleri arttırmakta ve örgütler için risk faktörü haline gelmektedir. Örgütler, karşılaştıkları bu gibi krizlerin üstesinden gelebileceği ve hatta bunları fırsata dönüştürebileceği gibi bu krizleri büyük bir zarar ya da yıkımla da sonuçlandırabilir veya örgütler için küçük bir problem, devasa bir kriz olarak karşılına çıkabilir. Krizlerin ne şekilde sonuçlanacağını belirleyen en önemli unsur da örgütlerin süreci nasıl gördüğü ve yönettiği ile ilgili stratejileridir. Kriz yönetiminde üç farklı yaklaşım bulunmaktadır: Proaktif yaklaşım, reaktif yaklaşım ve interaktif yaklaşımdır.

4.1.Proaktif Kriz Yaklaşımı

Proaktif kavramı, herhangi bir sistem bozukluğu gerçekleşmeden, risk analizleri yaparak veya olası sorunları öngörerek, gerekli önlemlerin alınmasını ve işin başında düzenlemelerin yapılmasını ifade etmektedir ve bu kavram günümüzde çağdaş yönetim anlayışını benimsemiş olan toplumlar, örgütler ya da insanlar için kullanılmaktadır (Erdoğan, 2016).

Proaktif yaklaşım, örgütlerin henüz kriz oluşmamışken bu olasılık ile ilgili öngörü sahibi olduğu ve gerekli tedbirlerin alındığı bir anlayıştır. Krizin öngörülmesi, hazırlıklı olma, çevrede gerçekleşen değişimlere karşı duyarlı olma ve bu değişikliklere uyum sağlayacak esneklikteki örgütlerin başarabileceği bir durumdur (Özden, 2009).

Proaktif yaklaşım da kriz oluşumundan önce farklı alternatifler geliştirilerek, krizin örgüte zarar vermesi önlenabilir ya da örgütlerin krize yakalanmasına engel olunabilir. Ayrıca; bu yaklaşım hem krizi önlemeyi hem

de krize hazırlık olarak krizin olumsuz etkilerini minimuma indirmeyi ve hatta krizi fırsata dönüştürmeyi amaçlamaktadır (Ren, 2000).

Örgütler için en önemli şey krizin ortaya çıkmasıyla krize katlanmak, bunun için çözümler aramak veya krizden kaçınmak değil kriz oluşmadan önce krizden korunmak, krizi önlemek ve öngörülü olmaktır. İçsel ve dışsal faktörlerden kaynaklı krizler ortaya çıkmadan önce örgütlere birtakım önemli sinyalleri vermektedir. Krizin açık ve net olarak ortaya çıkmadığı dönemlerde kriz sinyallerinin algılanması ve yorumlanması ile yapılan kriz yönetimi ve kriz çalışmalarına *proaktif* kriz yaklaşımı denilmektedir. Bu yaklaşım örgütlerin kriz çıkmadan önce kriz ihtimalini tahmin edebilme, krize karşı hazırlıklı olma ve gereken tedbirleri alabilmesine imkân veren önleyici ve koruyucu çalışmaları içermektedir (Tüz, Haşit, İpçioğlu, & Suher, 2013).

Örgütler, proaktif yaklaşım çerçevesinde krizi önlemek ve korumak için sürekli olarak değişen çevre koşullarını göz önünde bulundurmak, esnek ve dinamik bir planlama yapmak, planlamayla ilişkili olarak sürekli iç ve dış çevre analizi yapmak, kendini bekleyen tehlikelerle baş edebilmede durum tespiti yapmak zorundadır. Örgütler, hızlı ve zamanında etkili kararlar alabilmek için etkin bir bilgi yönetimi, esnek örgüt yapıları ve örgüt geliştirme çabaları konusunda önemli çalışmaları yerine getirmesi gerekmektedir. Bu çalışmaların yanı sıra çalışanların tutum ve algıları ile onların moral ve motivasyonunu sağlamak, sürekli eğitim ve gelişmelerini sağlamak da oldukça önemlidir (Tüz, Haşit, İpçioğlu, & Suher, 2013).

4.2.Reaktif Yaklaşım

Reaktif kavramı, süregelen zaman içinde bir sorun gerçekleştikten sonra, olayın neden ve sonuçlarını incelemeyi ve oluşan aksaklıkların giderilmesi adına işin yeniden düzenlenmesini ifade etmektedir ve bu kavram günümüzde geleneksel yönetim anlayışını benimsemekte olan toplumlar, örgütler ya da insanlar için kullanılmaktadır (Erdoğan, 2016).

Reaktif yaklaşımda; kriz öncesinde hazırlık yapmak ya da sinyal toplamak yerine, krizin gerçekleşmesi ile birlikte müdahalede bulunmak en uygun çözüm yöntemidir (Narbay, 2006). Reaktif yaklaşım; krizin belirgin durumda olduğu aşamada krizi ortadan kaldırmayı veya etkilerini en aza indirmeyi hedeflemektedir ve bu yöntem “kriz ortaya çıktı şimdi ne yapmalıyız?” sorusunu hızlı bir şekilde yanıtlamaya çalışan bir yaklaşımdır. Yaklaşımın asıl ilkesi başka sorunları ortaya çıkarmadan var olan krizin en kısa sürede çözümlenebilmesidir (Sezgin, 2003).

Reaktif kriz yaklaşımı, proaktif kriz yaklaşımının yetersiz kaldığı, krizin fiilen ortaya çıktığı ve krizin örgüt üzerindeki etkilerini minimuma

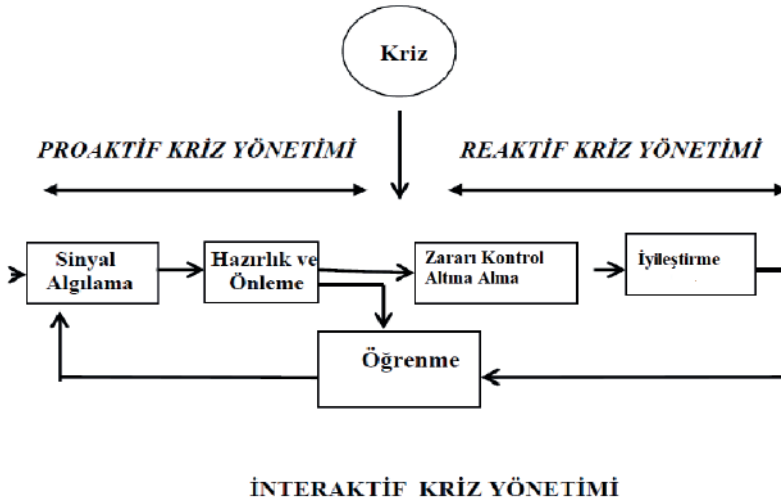
indirmeyi amaçlayan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımda yöneticiler krizi ortadan kaldırmaya, krizi kontrol altına almaya ve krizin örgüt üzerindeki olumsuz etkilerini gidermeye çalışarak krizi en az zararla atlattırmayı hedeflemektedirler ve bu yöntemin temel amacı, kriz vurduğunda şiddetini en aza indirebilmektir (Ren, 2000).

Reaktif kriz yaklaşımı örgütlerde yaygın olarak benimsenen bir yaklaşım olmasına rağmen günümüzde proaktif yaklaşım kadar geçerli bir yaklaşım değildir. Bunun en önemli nedeni de proaktif yaklaşımının örgütlerin krizlerden daha az zarar görmesini sağlaması ve bu şekilde de örgütlerin rekabet ve ayakta kalabilme gücünü arttırmasından kaynaklıdır (Soysal,, Karasoy, & A.Alıcı, 2009).

4.3.İnteraktif Yaklaşım

İnteraktif kriz yaklaşımında; krizi çözüm aşamasında öğrenmeye ve iyileştirmeye dayanan bir süreç şeklinde değerlendirmektedir. Bu yaklaşıma göre; etkili bir kriz yönetiminde krizlerin geçirdiği beş farklı aşamanın yönetimini kapsamaktadır ve bu aşamaların önemine dikkat çekilmektedir. Bu aşamalar: İşaretlerin fark edilme aşaması, hazırlık ve önleme aşaması, zararı kontrol altına alma aşaması, iyileştirme ve öğrenme aşamasıdır (Pheng, David, & Ann, 1999).

Proaktif, reaktif ve interaktif yaklaşımların süreçleri şu şekilde özetlenebilmektedir (Tağraf & Arslan, 2003):



Şekil 2 *Kriz Yönetim Yaklaşımları (Tağraf & Arslan, 2003)*

5. Krizde Etkin Yönetim

Stratejik analiz sürecinde örgütler çevrelerinden gelecek tehdit ve fırsatlarla birlikte kendilerinin (örgüt iç) güçlü ve zayıf yönlerini analiz ederler. Strateji seçiminde çevresel dönüşümlere odaklanılan fırsatlar yaklaşımı (fırsat ve tehditler) uygulanabildiği gibi örgütün iç faktörlerine ve potansiyeline odaklanılan kaynaklar yaklaşımı (güçlü ve zayıf yönler) da uygulanabilir. Bu iki yaklaşımı birleştiren ve yaygın olarak kullanılan yöntem de SWOT analizidir (Eren & Özdemirci, 2018).

5.1.Çevre Analizi: Tehdit ve Fırsatlar

Çevre analizi; genel ve yakın çevre olarak değerlendirilerek kendi içerisinde sınıflandırılacaktır. Genel çevre kapsamında ekonomik, politik ve yasal, sosyo-kültürel, teknolojik, ekolojik ve uluslararası çevre gibi faktörler bulunmaktadır. Yakın çevre kapsamında ise potansiyel ve mevcut rakipler, tedarikçiler, müşteriler ve ikame ürünler gibi faktörler bulunmaktadır. Genel ve yakın çevre ayrımını belirleyen unsur ise genel çevre faktörlerinin örgütlerin kısa dönemli faaliyetlerinden çok uzun dönemli karar ve performanslarını etkileyen unsurlar oluşudur (Eren & Özdemirci, 2018).

5.1.1.Genel Çevre

Genel çevre faktörleri örgütü doğrudan etkilememesine rağmen örgütlerin faaliyetlerini ve geleceğini çok ciddi şekilde etkilemektedir. Genel çevre faktörlerinin önemi ve analizi örgütten örgüte değişiklik göstermektedir. Her örgüt için faktörlerin önemi, ele alınışı ve analizi farklılaşabilir (Ülgen & Mirze, 2020).

Sineklerin Bakış Açısı

Anne sinek, yeni doğan çocuklarını eğitmek için onları ormanda dolaşmaya çıkarmıştı. Uçarlararken bir örümcek ağı gördüler. Anne sinek, yavrularını uyardı: " Aman çocuklar, örümceğe dikkat ediniz, " dedi. " Onun yaptığı bu ağlardan birine yakalanırsanız, bir daha kurtulamazsınız, örümceğe yem olursunuz. Anne sinek, yavrularıyla bir süre daha uçtuktan sonra, kendini ve onları yine büyük bir tehlikeden kurtardı. Karşudan, sinek yiyen bir kuş geliyordu. Anne sinek yavrularının önüne geçti ve birlikte bir ağacın yaprağı altına saklandılar. Tehlike geçtikten sonra anne ve yavru sinekler yeniden uçmaya hazırlanırken, ormanın derinliklerinde tüyler ürpertici bir kükreme duydular. Yavru sinekler korkularından, yeniden yaprağın altına girdiler, saklandılar. Yavrularının korktuğunu gören anne sinek yanlarına geldi ve onları rahatlattı: " Korkmayın yavrularım, o kükreyen, aslan denen bir hayvandır," dedi. " Merak etmeyin, kimseye bir zararı dokunmaz..." (Kaymak, 2018).

Ekonomik Çevre: Genel çevre faktörlerinin başında gelmektedir. Bu çevre hem ilgili ülkedeki hem de küresel piyasalardaki üretim, tüketim ve bölüşüm sistemlerine ek olarak finansal piyasalara ilişkin değişkenlerden oluşmaktadır. Ekonomik çevre kapsamında enflasyon, işsizlik oranı, fiyat ve ücret kontrolleri, kredi olanakları, devlet teşvikleri devalüasyon, revalüasyon ve enerjiye ulaşılabilirlik ve maliyetleri de bulunmaktadır (Eren & Özdemirci, 2018). Tüm bu faktörler dikkatle analiz edilmeli ve örgüt üzerinde nasıl bir etki oluşturabileceği öngörülmeye çalışılmalıdır.

Petrol Krizi

Petrol İhraç Eden Ülkeler Örgütü (OPEC) üyesi ülkeler, ABD'nin 4. Arap-İsrail Savaşı sırasında İsrail'e silah desteği sağlaması üzerine misilleme yapmaya karar verdi. Bu bağlamda OPEC ülkeleri hem ABD'ye hem de Amerikan müttefiklerine ambargo koyarak petrol satışını aniden durdurdu. Dolayısıyla ABD ve müttefikleri petrol tedariki konusunda ciddi sorunlar yaşadı ve petrole çok zor ulaşabilmeleri fiyatların da aşırı derecede yükselmesini sağladı. Hem ABD'de hem de Amerikan dostu pek çok gelişmiş ülkede yeni bir ekonomik kriz patlak verdi. Petrol fiyatlarının tırmanışa geçmesiyle birlikte hem enflasyon artış gösterdi hem de ekonomik durgunluk yaşanmaya başladı (Yeni İş Fikirleri, 2016).

Politik ve Yasal Çevre: Örgütlerin faaliyette bulunduğu ülkede, merkezi ve yerel resmi makamların ve buna bağlı kuruluşların siyasi otoritesini sağladığı yönetmelik ve kararlar ortamı olarak ifade edilen bu çevrenin analizi de oldukça önemlidir. Bu analizlerin geçerliliği örgütlerin krizlerdeki konumunu belirlemektedir ve bazı örgütler için bir tehdit olurken diğer bazı örgütler için ise fırsat olarak değerlendirilmektedir (Ülgen & Mirze, 2020).

Emisyon Skandalı

2014 yılında Uluslararası Çevre Vakfı'ndan Peter Mock, Volkswagen'in açıkladığı "toksik madde emisyonlarının" gerçeği yansıtmadığından şüphelendi. Uluslararası Çevre Vakfı'nın yaptığı testlerin sonucu, Mock'un şüphelerini doğrular nitelikteydi. Yapılan araştırmalarla Volkswagen'in; toksik Azot-Oksit yayının değerlerini, gerçek değerlerinin çok daha altında gösterdiği keşfedildi. 2014'ün Mayıs ayında yayınlanan rapora göre otomobillerin gerçek emisyon değeri, yasal sınırın neredeyse 40 katıydı.

2014'te yayınlanan Uluslararası Çevre Vakfı'nın raporu, oldukça ses getirmişti ve bu ciddi iddiaya kulak veren ABD Çevre Koruma Ajansı EPA, yaptığı araştırmalar sonucu 18 Eylül 2015'te bir rapor yayınladı. Yayınlanan raporda 2009 ile 2015 yılları arasında üretilmiş Volkswagen ve Audi dizel araçlarında, emisyon oranlarını düşük gösteren hileli cihazlar kullanıldığı ortaya çıkarıldı.

Küresel otomotiv piyasasında büyük yankı uyandıran bu raporla Volkswagen, tepkilerin odak noktası haline geldi.

Volkswagen, bir süre sessizliğini koruduktan sonra iddiaları kabul etti. 22 Eylül 2015'te otomotiv devi tarafından yapılan açıklamada, dünya genelinde 11 milyon dizel araçta emisyon değerlerini düşük gösteren hileli cihazların kullanıldığı belirtildi. Yaşanan bu gelişme sonrası, otomotiv tarihinin en büyük skandallarından biri daha açıklığa kavuşmuş oldu.

Volkswagen'in itirafından sonra konunun peşini bırakmayan Çevre Koruma Ajansı EPA, 2 Kasım 2015 tarihinde ikinci bir rapor daha yayınladı. Bu raporda geçen "Volkswagen, Audi ve Porsche markalarının ürettiği 3.0 litre dizel araçların 2014, 2015 ve 2016 modellerinde, emisyon oranlarında benzer bir ihlal tespit edilmiştir." ifadesi, Alman araba üreticisinin başını iyice derde soktu.

Yayımlanan ikinci rapordan sonra ABD federal hükümeti, Volkswagen'in ABD yasalarındaki emisyon için belirlenmiş yasal sınırı ihlal ettiği gerekçesiyle bir tazminat davası açtı. Açılan davada Alman otomobil üreticisinden istenen tazminat, tam olarak 46 milyar dolardı.

Volkswagen, 11 Ocak 2017'de suçunu kabul etti ve mahkeme tarafından para cezalarına çarptırıldı. İhlaller için 2.8 milyar dolar ceza ödeyen Volkswagen, ortaya çıkan çevre sorunları için de 1.5 milyar dolarlık ek bir ceza ödemeye mahkum oldu. Yani mahkeme, anlaşmaların dışında Volkswagen'in 4.3 milyar dolarlık bir cezaya çarptırdı (Akpınar, 2019).

Sosyo-Kültürel Çevre: Bu çevre insanların değer yargılarını, tutumlarını, davranış biçimlerini, kültürel alışkanlıklarını, olaylara bakış açılarını, yaşam biçimlerini oluşturan ve etkileyen faktörlerden oluşmaktadır. Bu faktörleri dikkate almayan, yeni gelişimleri fark edemeyen örgütler bu faktörlerin yarattığı fırsat ve tehditlere uygun stratejiler geliştiremeyerek örgütün yaşam süresini kısaltmış olacaktırlar (Ülgen & Mirze, 2020).

Sosyo – kültürel faktörler işletmede çeşitli sorunlara ve anlaşmazlıklara neden olurken işletmenin içinde bulunduğu ortamda, dış çevre koşullarını da etkilemektedir. İşletme; pazarlama faaliyetlerini, hukuksal yapısını, finansman durumunu vb. unsurları bulunduğu sosyo-kültürel ortamın koşullarına göre uyarlamak durumundadır. Örneğin; renkler ya da cisimler toplumdan topluma farklı anlamlarda kullanılmaktadır. Çin kültüründe mavi renk, ölümü temsil ettiğinden mavi ambalaj içinde piyasaya sürülen bir ürün Hong Kong'da tercih edilmezken diğer ülkelerde yoğun bir talep görebilmektedir (Akpınar, 2019).

Coca Cola'nın Pazarlama Temsilcisi, Araplara Coca Cola'yı Tanıtıyor!

Coca Cola'nın pazarlama temsilcilerinden biri, Ortadoğu'daki görevinden hayal kırıklığı ile dönmüş ve niye başarılı olamadığını arkadaşlarına anlatmış:

“Beni Ortadoğu'ya ilk gönderdiklerinde kendime çok güveniyordum ancak tek bir sorun vardı. O sorun da benim Arapça bilmememdi. Bu yüzden, onlara vermek istediğim mesajı yan yana üç poster halinde düzenledim. Birinci posterde bir Arap... Çölde kumların üzerinde sürünüyor; susuzluktan kavrulmuş, ölmek üzere. İkinci posterde, Arap, kumların arasında bulunduğu Coca Cola'ya bulup içiyor. Üçüncü posterde ise adam diriliyor; ayağa kalkıyor; canlı ve neşeli hale geliyor.”

Eee, harika bir fikir. Anlamadılar mı?

Anladılar anladılar ama... Sorun da bu! Araplar sağdan sola doğru okuduklarını bilmiyordum (Fındık, 2011).

Satış yapmaya çalışırken, iletişim kurarken ya da süreci yönetirken kültürel çevreyi bilmek, tanımak oldukça önemlidir. Kültürel çevreye hâkim olamamak işletmeler için bir kriz sebebi oluşturabilmektedir.

Teknolojik Çevre: Günümüzde örgütlerin çevre koşullarında çok hızlı değişimler ve gelişmeler yaşanmaktadır. Teknolojik çevrenin sürekli değişmesi, geleceğin öngörülebilirliğinin azalmasına ve örgütlerin bilgiye duydukları ihtiyaçların artmasına neden olmaktadır. Çünkü bilgiye sahip olan, daha da önemlisi doğru bilgiyi doğru zamanda kullanabilen örgütler, rakiplerine göre daha avantajlı olacaklardır. Gelişen teknolojiler, küresel rekabeti arttırmakta, iş dünyasının yapısını değiştirmekte ve bu durum da bütün örgütlerin üzerinde önemli bir baskı oluşturmaktadır. Bu baskı sonucunda örgütler, teknolojik çevreyi anlama ve uyum sağlamada daha fazla çaba harcamak durumundadır (Ülgen & Mirze, 2020).

Nokia İçin Kriz Yenilikçi Markalar İçin Fırsat

90'lı yıllarda ve 2000'li yılların başında Panasonic, Ericsson, Motorola, Arcatel gibi isimlerle rekabet eden ve pazarı domine eden Nokia, akıllı telefon pazarının oluşması ile birlikte Apple, Samsung, HTC gibi yenilikçi markalarla rekabete girmeye başladı. Bu rekabetten, tecrübesini akıllı telefon pazarına yansıtarak çıkması beklenen Nokia'nın, geleceğin dokunmatik ekranlı telefonlarda olduğu gerçeğini ısrarla kabullenmemesi ve tuş takımına sahip geleneksel telefonlar üretmeye devam etmesi sonucunda pazar liderliğini kaybetmesi ile sonlandı. 90'lı yıllarda oyunun kuralını belirleyen Nokia, teknolojik gelişmelerin gerisinde kalmasından dolayı mevcut pazarda 'takip eden' konumuna düştü. 90'lı yıllarda pazar lideri olan bir markanın yeniliklere karşı bu kadar tutucu davranması Nokia isminin de tarihe karışmasına yol açtı (Murat, 2014).

Ekolojik Çevre: Hava kirliliği, su kirliliği, ormansızlaşma, toprak ve bitki örtüsünün ortadan kalkması vb. faktörler canlıların ve insanların geleceği için oldukça önemlidir. Doğayı ve çevreyi bozucu her türlü değişim insanlar, örgütler ve toplumlar için bir tehdit unsurudur (Eren & Özdemirci, 2018).

Deprem ve Tsunami Felaketi

Japonya’da 2011 yılında meydana gelen 9 büyüklüğündeki deprem ve sonrasında depremin neden olduğu tsunami felaketi ülkede çok büyük bir yıkıma yol açtı. Yaşanan bu deprem ve tsunami felaketi, Japonya’nın ekonomisini derinden etkiledi. Ülkede, aralarında dünyaca ünlü birçok markanın üretimini gerçekleştiren, fabrikalar üretimlerini durdurmak zorunda kaldı. Üretimlerini durdurmak zorunda kalan fabrikalar arasında Japon otomotiv devlerinden Toyota, depremin etkilediği bölgedeki iki montaj fabrikasını ve bir yedek parça fabrikasını, Nissan’ın da dört fabrikasındaki faaliyetleri bulunmaktadır. Ayrıca, Honda’nın Sayama, Tochigi ve Hamamatsu fabrikalarında da üretim durdurulmuştur. Asahi Kasei şirketinin Miyagi’deki fabrikası, elektrik kesintisi nedeniyle üretimine ara vermiş. Cosmo Oil şirketinin Chiba bölgesinde bir petrol rafinerisinde yangın çıkmış ve Fuji Heavy Industries şirketinin, bazıları otomobil parçaları üretiminde faaliyet gösteren 10 fabrikasından 8’inde üretim durdurulmuştur. Üretimde yaşanan bu duraklamalar sadece Japon ekonomisi için değil, küresel ekonomi için de tehdit oluşturmaktadır (İZTO, 2019).

Uluslararası Çevre: Örgütlerin faaliyette bulunduğu ülkenin dışındaki ülkelerde görülen tüm değişimleri kapsayan faktörlerdir. Günümüzde, dünyanın herhangi bir bölgesinde veya ülkede meydana gelen bir olay başka bir ülkeyi de kolaylıkla etkileyebilecek güçtedir (Tüz, Haşit, İpçioğlu, & Suher, 2013).

Mortgage Krizi

2008 yılı ABD ve tüm dünya için ekonomik açıdan büyük bir buhran dönemi ile kapandı. Amerika’da yaşanan “Mortgage” krizinin (yani konut kredisi serivveninin) ardından bütün dünya zor bir dönem geçirirken, aralarında ABD’nin en büyük 4.yatırım firması olan Lehman Brothers’ın da yer aldığı büyük firma iflas etti.

ABD’de yer alan bankalar ve finans kurumları düşük gelirli ailelere yüksek riskli kredi notları ile krediler vermeye başlamıştı. Bankalar en kötü ihtimalle borçların ödenememesi durumunda varlıkların kendilerine geçeceğini ve satış yoluyla yine kar elde edeceklerini düşünüyordu. 2008 yılının son çeyreğine doğru insanlar faizleri yükselen kredileri ödemeyebilirler. Aksamalar başlayınca piyasa büyük bir çalkantıya girdi. Çünkü tahvillerin yüksek risk içermesi ve yapılmayan ödemeler fonların değerini düşürüyor ve büyük bankalar ile yatırım şirketlerini

büyük bir ekonomik krize doğru sürüklüyordu. Bear Stearns, Lehman Brothers gibi yatırım bankaları ve Merrill Lynch ve sigorta firması iflas etmeye ve diğer bankalara satılmaya başladı. Bankalar iflas ettiklerini açıkladıkça bu bankalarda hesabı olan insanların da bankalara akın etmesi ile kriz daha da büyüdü. Kriz, küresel boyutlara ulaşarak yüzyılın krizi haline geldi. 2008 de yaşanan bu kriz ile tüm dünya genelinde pek çok banka battı ve devlete veya özel şirketlere satıldı (Yeşilyurt, 2018).

Örgütlerin, dış çevresindeki faktörlerin analizi yapılarak çevredeki olası fırsat ve tehditler belirlenebilir ve bu durumda olası ya da mevcut krizin çözümünde etkili bir rol oynayabilir.

5.1.2. Yakın Çevre

Yakın çevre analizinde; Porter'ın “Beş Güç Modeli” adlı çalışmasındaki faktörleri baz alarak yapılacak incelemeleri kapsamaktadır (Grundy, 2016). Bu modelde bahsedilen faktörler;

- Tedarikçilerin pazarlık gücü,
- Müşterilerin pazarlık gücü,
- İkame ürünlerin tehdidi,
- Potansiyel rakiplerin tehdidi,
- Mevcut rakipler arasındaki rakiplerin şiddetidir.

Örgütler için bu beş faktörün analizi krizi yönünü ve şiddetini belirleyecek ve krizin sonucunu değiştirecektir.

5.2. İşletme Analizi: Güçlü ve Zayıf Yönler

Örgütler dış çevre analizine ek olarak bir de kendi içine dönerek işletme analizini de gerçekleştirmek durumundadır. İşletme analizi; hataları düzeltme şansı sağlayan içe dönüş faaliyeti olarak değerlendirilebilirken aynı zamanda işletmenin kimliğini ortaya koyma çabası olarak da tanımlanabilmektedir (61). Bir başka tanıma göre işletme analizi; işletmenin içinde bulunduğu mevcut durumu, sahip oldukları varlıkları ve yetenekleri belirleme sürecidir. İşletmenin ne durumda olduğu, nelere sahip olduğu, hangi konularda üstün, hangi konularda yetersiz olduğu bu analiz sonucunda ortaya çıkmaktadır (Ülgen & Mirze, 2020).

Bu analiz kapsamında işletmenin kendi kontrolünde olan güçlü ve zayıf yönleri incelenir. Güçlü yönler; örgütün kendi faaliyet alanında o sektördeki mevcut ve potansiyel rakiplerine göre daha üstün olduğu noktalarıdır. Zayıf yönler ise örgütün bir faaliyette mevcut ve potansiyel rakiplerine göre

daha yetersiz bulunduğu durumları ifade etmektedir (Wheelen , Hunger, Hoffman, & Bamford, 2015).

Etkili bir işletme analizinde ele alınması gereken başlıca konular şu şekildedir;

- İşletmenin varlık ve yeteneklerinin tespiti,
- Bu varlık ve yeteneklerin, temel yetenekler (değerli, nadir, taklit edilemeyen ve ikamesi olmayan) kapsamında olup olmadığının belirlenmesi,
- İşletmenin kendi varlık ve yeteneklerinin rakiplerinin varlık ve yetenekleri ile karşılaştırılarak güçlü veya zayıf yönlerinin tespitinin yapılması,
- İşletmenin kendi finansal ve temel faaliyetleri ile rakiplerinin durumunu karşılaştırması,

Önemli başarı faktörlerinin belirlenmesi şeklindedir (Ülgen & Mirze, 2020).

Aşil Efsanesi

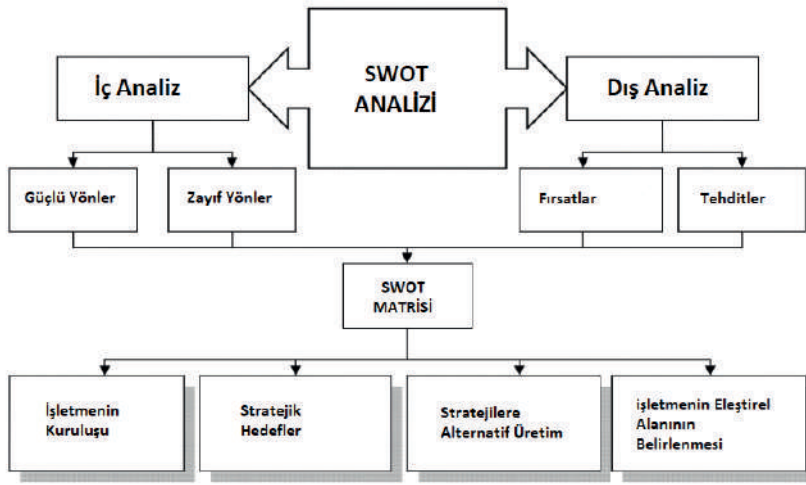
Aşil (Achille veya Akhileus) Yunan mitolojisinin en önemli kahramanlarından birisidir. Bu efsaneye göre yeryüzündeki suyun tanrıçası, güzeller güzeli Thetis ile Zeus birlikte olmak ister. Ama bir kehanet işleri değiştirir: Kehanete göre Thetis'ten doğacak çocuk babasından daha güçlü olacaktır. Bunun üzerine Tanrılar Thetis'le evlenmek istememiş, onu bir ölümlü olan Phatya kralı Peleus ile evlendirmişler. Bir tanrıçayla bir faninin evliliğinden, yarı-tanrı olan Aşil dünyaya gelmiştir. Aşil'in annesi Themis, oğluna ölümsüzlük kazandırmak için, onu ölümsüzlük nehri Styx'de yıkar. Ancak Thetis'in elini bu nehre sokması yasaktır. Thetis, elleriyle Aşil'in topuklarından tuttuğu için, Aşil'in topukları yıkanmamıştır. Aşil bu sayede ölümsüzlük kazanır, tek bir şartla; topuklarından vurulmadığı sürece. Fakat tek zayıf noktası olan topuğuna saplanan bir ok ile ölüir (Derci, 2012).

Bu efsaneden çıkarılması gereken sonuç sahip olunan güç ne kadar büyük olursa olsun zayıf bir nokta da mutlaka vardır. Bireyler, örgütler ve toplumlar karşılaştıkları bir krizi değerlendirirken bu zayıf ve güçlü yönleri doğru bir şekilde tespit etmek durumundadır.

5.3. SWOT Analizi

SWOT analizi İngilizce'de strength (güçlü yönler), weakness (zayıf yönler) ile opportunity (fırsat) ve threat (tehdit) kelimelerinin baş harflerinin birleştirilmesi ile oluşan bir kavramdır. İşletmenin dış çevresindeki faktörlerin analizi sonucunda işletme için fırsat ve tehditler, işletme içi analiz sonucunda

ise işletmenin güçlü ve zayıf yönleri belirlenir ve tüm bu analizlerin tek bir tabloda toplanması ile SWOT analizi gerçekleştirilmiş olur (66). Yani; bir SWOT analizi, belirli bir varlığın iç analizi (güçlü ve zayıf yönleri) ile işletmenin piyasada karşı karşıya kaldığı çevresel eğilimlerin analizi (fırsatlar ve tehditler) arasındaki optimum eşleşmeyi ortaya çıkarmaya hizmet eder (Rizzo & Kim, 2005).



Şekil 3 SWOT Analizinin Genel Çerçevesi (Rehak & Grasseova, 2011).

Şekil 3'te SWOT analizinin genel bir çerçevesi gösterilmektedir. İç ve dış analiz kapsamında değerlendirilmekte ve bu kapsamda önemli olan süreçler belirtilmektedir.

İşletmelerin kendilerini doğru bir şekilde değerlendirebilmesi için SWOT matrisi oluşturarak bu doğrultuda da stratejiler belirlemeleri gerekmektedir. İşletmelerin içinde buldukları sektöre göre fırsat ve tehditler değişebilmektedir. Güçlü ve zayıf yönlerini belirleyen işletmeler; fırsat ve tehditler ışığında da stratejiler geliştirerek yaşanabilecek krizleri fırsata dönüştürebilecektir.

Dış Analiz	İç Analiz	GÜÇLÜ YÖNLER	ZAYIF YÖNLER
		1, 2, 3,	1, 2, 3,
FIRSATLAR		<i>Arayış Stratejisi</i> Fırsattan yararlanarak zayıflığın üstesinden gelmek	<i>Avantaj Elde Etme Stratejisi</i> Güçlü yönleri fırsata çevirmek
TEHDİTLER		<i>Kaçınma Stratejisi</i> Zayıf yönleri en aza indirme ve tehditlerden kaçınmak	<i>Karşılaşma Stratejisi</i> Tehditi önlemek için güçlü yönlerden yararlanmak

Şekil 4 SWOT Matrisinde Stratejiler (Rehak & Grasseova, 2011).

Şekil 4'te örnek bir matris verilerek işletmelerin benzer şekilde kendi ihtiyaçları ve içinde buldukları çevrenin gereklilikleri çerçevesinde uyarlamalar yaparak SWOT matrisi oluşturmaları gerekmektedir.

Güçlü (Strength) Yönler: İşletmenin tanımlanmış hedeflerine ulaşmasını sağlayan bir kaynak, benzersiz bir yaklaşım veya kapasite olarak görülebilir (Rizzo & Kim, 2005). İşletmelerin ayakta durabilmesi için kaynaklara ihtiyacı bulunmaktadır ve işletmeler bu kaynaklara sahip olduğu ölçüde güç elde edeceklerdir. İşletmeler, ihtiyaç duydukları kaynaklara sahip değilse güçlü olan (kaynağa sahip olana) işletmelere bağımlı hale gelir.

Kaynağın Gücü

Türkiye, özellikle petrol ve doğalgaz açısından enerji tedarikinde dışa bağımlı bir ülkedir. Öncelikle Rusya, İran, Irak ve Azerbaycan gibi komsularından enerji ithal eden Türkiye'nin, doğalgazda Rusya'ya olan mutlak bağımlılığı, ilk nükleer santralin yapımının da yine bu ülke tarafından üstlenilmesi, iki ülkenin diplomatik ilişkilerine de yansımaktadır. Türkiye'nin en öncelikli dış ticaret ortağı olan Rusya, dış politikasında enerjiyi sadece Türkiye'ye karşı değil, Avrupa'ya karşı da önemli bir diplomatik silah olarak kullanmaktadır. Türkiye'nin, elektrik enerjisinde tek kaynağa (doğalgaz), bu kaynağın temininde de tek ülkeye (Rusya) bağımlı olması, enerji güvenliği ve ekonomik istikrar açısından olduğu kadar, dış politika ve güvenlik açısından da önemli bir sorun teşkil etmektedir. Ancak burada Rusya'nın elindeki kaynak onun gücünü ve konumunu da arttırmaktadır (Doster, 2014).

Zayıf (Weakness) Yönler: İşletmenin tanımlanmış hedeflerine doğru ilerlemesini engelleyen varlıklarındaki bir sınırlama, hata veya kusurlardır (Rizzo & Kim, 2005).

Ford Motors'un Stratejisi

“1970’li yıllarda Ford Pinto ABD’ de en çok satan küçük arabacılardan birisidir; ancak arabanın benzin deposu hatalı tasarlanmıştır ve arkadan çarpmalı kazalarda genellikle patlamaktadır. Buna bağlı olarak gerçekleşen trafik kazalarında beş yüzden fazla sürücü ölmüş, pek çok sürücü de şiddetli yanık yaralanmalarından acı çekmiştir. Kaza kurbanlarından birisi, Ford Motors şirketini dava etmiş ve arabayı tasarlayan mühendislerin benzin deposunun arkaya yerleştirilmesinden kaynaklanan bu tehlikenin farkında olduklarını belgeleryle ortaya çıkarmıştır. Yani, şirket yöneticileri fayda-maliyet analizi yaptırmış ve arabaları geri çağırarak bu sorunu giderebilmek için 11 USD’lık bir cihaz takarak daha güvenli bir benzin deposunun maliyetine kullanmaktansa, tazminat davası açan sürücü yakınlarına ve yaralanan sürücülere tazminat ödemenin daha karlı olduğu sonucuna varmışlardır.

Ford Motors Company arabalarının hatalı üretim nedeniyle çağrılmaması durumunda 180 ölümlü kaza ve 180 yanık yaralanması olabileceğini hesaplamıştır. Fayda-maliyet analizi kapsamında, kazada ölen her sürücü için 200.000 USD ve her yanık için 67.000 USD tazminat ödemesi belirlenmiştir. Bu hesaba kazada alev alarak yanacak Pinto’lar için ödenecek tazminat miktarı da eklenmiş ve sonuçta 49.5 milyon USD rakamına ulaşılmıştır. Buna karşılık, satılan 12.2 milyon aracı üretim hatası olarak geri çağırmanın ve 11 USD’lık bir cihaz eklemenin maliyeti 197.5 milyon USD olarak hesaplanmıştır. Sonuçta, arabalar geri çağırılmamıştır. Mahkeme, fayda-maliyet analizinden haberdar olduğunda, hayat kurtarmak ve ağır yaralanmaları engellemek için 11 USD’lık bir cihazın arabalara takılmaması kararı jüriyi öfkeliendirir ve Ford Motors 2.5 milyon USD maddi olmak üzere toplamda 125 milyon USD cezai tazminat ödemeye mahkum edilir. Mahkemenin bu kararında, jüri üyelerinin bir şirketin insan yaşamına parasal değer biçilmesinin yanlış olduğunu ya da yanarak ölen her sürücü için belirlenen 200.00 USD’lık tazminatı düşük buldukları düşünülür bilinir. Ancak Ford Şirketi karara itiraz etmiş ve itirazının gerekçesi olarak 1970’li yılların başında ABD Ulusal Otoyol Trafik Güvenliği Kurumu’nun ölümlü kazaların maliyetini hesaplamasını göstermiştir. Kurum; üretim kaybını, sağlık harcamalarını, cenaze masraflarını ve kurbanların acılarını hesaplayarak, her ölümlü trafik kazası için 200.000 USD’lık bir tazminat belirlemiştir. Bunun üzerine mahkeme, 125 milyon USD olarak belirlediği cezai tazminatı 3.5 milyon USD’ya düşürmüştür (Saruhan, ve diğerleri, 2018).

Ford Motors’un yapmış olduğu fayda-maliyet analizi yaşanabilecek krize karşı geliştirdikleri bir strateji göstermektedir. İşletmenin kendi elinde olan ve kendisinden kaynaklı bir hatayı en düşük maliyetle çözümlenmeye çalışmasını gösteren bir örnektir.

Fırsatlar (Opportunity): Dış çevrede gerçekleşen durumların işletme üzerinde olumlu sonuçlar yaratabileceği durumlardır (Ülgen & Mirze, 2020).

Krizin işletmelere sunduğu bazı fırsatlar şu şekildedir:

- Kriz; işletmelere strateji değişiklikleri için uygun dönemler sunabiliyor.
- Kriz dönemlerinde uygun fiyatlı ürünlere eğilim artıyor ve bu durum da alt markaların öne çıkmasını kolaylaştırabiliyor.
- Kriz dönemlerinde; farklı, yenilikçi, katma değer sağlayan ürünler ön plana çıkarılabiliyor.
- Kriz dönemlerinde rakiplerin eliminasyonu artıyor.

LC Waikiki Standardizasyon Kararı

2001 krizini fırsata çeviren LC Waikiki; bu başarısını şu şekilde açıklamaktadır: “Perakende kan kaybederken, üretim grubunun yaptığı ihracatların getirdiği döviz ile şirketi ayakta tutulduğunu, kriz şirketi hazırluksuz yakalasa da önemli bir fırsatı da beraberinde getirdiğini vurgulayan Vahap Küçük, 700 olan bayi sayısının, kriz nedeniyle 50’ye düşürüldüğünü ve bu küçülmenin de LC Waikiki’nin perakendeci olmasına neden olduğunu belirtmektedir Bayilik kriz nedeniyle küçülmüş gibi gözüксе de, bayiler aslında marka için bir engel teşkil ediyordu. O dönemde tek markanın yer aldığı mağazalar yerine, markaların köşelerinin bulunduğu çoklu marka mağazaları mevcuttu. Bu ürünün satışından, sergilenmesine kadar pek çok sınırlama getiriyordu markaya. Ayrıca parayı son kullanıcı vermesine rağmen, bayinin tercihleri nedeniyle bazen onların isteklerine kulak veremiyordu, bu sebeple bayileri aradan çıkarmaya karar veren LC Waikiki,” baştan aşağı bütün örgütü yeniden şekillendirerek bugünlere gelen yapısının, ilk adımlarını kriz döneminde atmış ve krizi fırsata çevirebilmiştir (Coşkun, 2013).

Tehditler (Threat): İşletmenin sürdürülebilirliğine engel olabilecek veya rekabet üstünlüğünü kaybettirecek dış çevredeki değişimler sonucu ortaya çıkan istenilmeyen oluşumlardır (Ülgen & Mirze, 2020).

Philip Morris’in Tehditi

“Philip Morris şirketi Çek Cumhuriyeti’nde önemli bir pazara sahiptir. Çek hükümeti, sigara içmenin sağlık harcamalarının artılabileceğinden endişe ederek sigara tüketimindeki vergi oranları yükseltir. Vergi oranlarının yükselmesi doğrudan sigara fiyatlarını artıracak, sigara tüketimi azalacak ve satışları düşen Philip Morris’in karlılığı olumsuz etkilenecektir. Zarar göreceğini düşünen Philip Morris, sigara tüketiminin Çek ulusal bütçesi üzerindeki etkilerini ölçebilmek için fayda-maliyet analizi yaptırır ve yapılan bu çalışmanın sonuçlarını alırılar.

Çalışma sonuçları, Çek hükümetinin sigara içilmesinden dolayı para kaybetmekten çok para kazandığını ortaya koymaktadır. Şöyle ki; sigara içenler yaşarken her ne kadar bütçede sağlık harcamalarının yükselmesine neden olsalar da, erken öldükleri için hükümet sağlık harcamalarından, emekli maaşlarından ve yaşlılar için bakım evi harcamalarından büyük ölçüde tasarruf etmektedir. Fayda-maliyet analizine göre, vergi gelirleri ve sigara içenlerin erken ölümlerinden kaynaklanan tasarruflar gibi sigara içmenin ‘pozitif etkileri’ göz önünde bulundurulduğunda, hazinenin net geliri her yıl 147.1 milyon dolar olarak hesaplanmıştır.

Basın, Philip Morris’in yaptığı fayda-maliyet analizini ‘Sigara üreticileri eskiden sigaranın insan sağlığına zararlı olduğunu ve insanı öldürdüğünü inkâr ederlerdi, şimdi sigaranın insanı öldürmesiyle övünüyorlar’ şeklinde eleştirmiştir. Sigara içmeyenler, Çek hükümetinin ölen her sigara içicisinde kazancı gösteren 1.227 USD’lık fiyat etiketini morgda bir kadavranın ayak başparmağına bağlayarak çektikleri fotoğrafı gazetelerde reklam olarak kullanarak, Philip Morris’in fayda-maliyet analizini protesto etmişlerdir. Toplumun öfkesi ve basında çıkan sert eleştiriler sonunda, Philip Morris başkanı fayda-maliyet analizinin ‘insanların temel değerleriyle uyummadığını ve kabul edilemez olduğunu’ söyleyerek özür dilemiştir” (Saruhan, ve diğerleri, 2018).

Dış çevreden gelebilecek bir tehdidi ve bu tehditle nasıl başa çıkılabileceğini gösteren bir örnektir Philip Morris. Dış çevrede gerçekleşen bir karar, işletmeleri doğrudan etkileyebilmektedir. Çevrede gelişen sürekli bir değişim; işletmeler için de sürekli iyileştirmeleri ve önlemlerin alınmasını gerektirmektedir.

6. Sonuç

Kriz dönemleri, bireylerin, kurumların, ülkelerin ve bazı zamanlarda da tüm dünyanın işleyişini olumsuz yönde etkileyen bir süreçtir. Tarafların maruz kaldıkları bu dönemlerde sakin, mantıklı ve hızlı cevap verebilmeleri sürecin başarısı için oldukça önemlidir. Kriz dönemleri firmaların kendilerini tanıma ve anlama zamanlarıdır. Bu dönemlerde firmalar güçlü ve zayıf yönlerini tespit edebilir ve buna göre kaynaklarının planlamasını yapabilir. Bu bölümde ele alınan birçok örnek bu durumun göstergesidir. Tüm dünyayı etkisi altına alan Covid 19 pandemisi’nde de benzeri durumlara sıklıkla rastlanmış ve kriz, bazı firmalar için başarı nedeni haline gelmiştir.

Krizin nasıl yönetildiği ya da nasıl ele alındığı örgütlerin güçlenmesi veya başarısızlığı ile sonuçlanmaktadır. Örgütler, bu süreci en doğru şekilde yönetmeli ve burada elde ettiği başarı ile kendi konumunu ve tecrübesini daha da geliştirmelidir.

7. Kaynakça

- Akpınar, B. (2019, Şubat 6). *Tüm Detaylarıyla Otomotiv Tarihinin En Kara Lekesi: Volkswagen Emisyon Skandalı*. /www.webtekno.com: <https://www.webtekno.com/tum-detaylariyla-otomotiv-tarihinin-en-kara-lekesi-volkswagen-emisyon-skandalı-h61117.html> adresinden alındı
- Aksakal, A. T. (2009, Mayıs 1). *Krizden Neler Öğrendim?* www.capital.com.tr: <https://www.capital.com.tr/is-dunyasi/soylesiler/krizden-neler-ogrendim> adresinden alındı
- Altan, S. (2018, Ağustos 31). *Krizi Fırsata Çevirmeyi Başaran 3 Şirket*. /pazarlamasyon.com: <https://pazarlamasyon.com/krizi-firsata-cevirmeyi-basaran-3-sirket/> adresinden alındı
- Baltaş, Z. (2004). *Krizde Fırsatları Görmek*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Brockner, J., & James, E. H. (2008). Toward an Understanding of When Executives See Crisis as Opportunity. *The Journal Of Applied Behavioral Science*, 94-115.
- Cebeci, U. (2010, Kasım 28). *İşte Kahraman Pilot Sullenberger'in Hayat Hikayesi*. www.hurriyet.com.tr: <http://www.hurriyet.com.tr/gundem/iste-kahraman-pilot-sullenberger-in-hayat-hikayesi-16393049> adresinden alındı
- Coombs, W. (2006). *Code Red in the Boardroom, Crisis Management as Organizational DNA*. London: Praeger.
- Coşkun, O. (2013, Nisan 30). *Krizden Doğan Dev Perakendeci*. pazarlamasyon.com: <https://pazarlamasyon.com/krizden-dogan-dev-perakendeci/> adresinden alındı
- Derci, B. (2012, Temmuz 20). *bugraderci.blogspot.com*. Aşıl Tendonu ve Truva Savaşı: <http://bugraderci.blogspot.com/2012/07/asil-tendonu-ve-truva-savas.html> adresinden alındı
- Doster, B. (2014). Türkiye'nin Enerjide Dışa Bağımlılığının Türkiye-Rusya İlişkilerine Etkileri. *Uluslararası Enerji ve Güvenlik Kongresi* (s. 599-609). Kocaeli: BİLGESAM. www.bilgesam.org: <http://www.bilgesam.org/incele/1925/-turkiye-nin-enerjide-disa-bagimliliginin-turkiye-rusya-iliskilerine-etkileri/#.XQFMkPZuKhd> adresinden alındı
- Erbak, N. (2018, Mart 2). *Tavuksuz Kalan KFC'den Espirili Özür*. serinletici.com: <https://serinletici.com/2018/03/02/tavuksuz-kalan-kfcden-esprili-ozur/> adresinden alındı
- Erdoğan, C. (2016, Mayıs 22). *www.cansuerdogan.com*. Reaktif Yaklaşımdan Proaktif Yaklaşımına..: <https://www.cansuerdogan.com/reaktif-yaklasimdan-proaktif-yaklasima/> adresinden alındı
- Eren, E., & Özdemirci, A. (2018). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayınları.

- Fındık, T. (2011). *Başarılı Satış Taktikleri ve Satış Öyküleri*. İstanbul: Omega Yayınları.
- Greiner, L. E. (1997). Evolution and Revolution as Organizations Grow: A Company's Past Has Clues for Management That Are Critical to Future Success. *Family Business Review*, 394-410.
- Grundy, T. (2016). Rethinking and reinventing Michael Porter's five forces model. *Strategic Change*, 213-229.
- Hermann, C. (1972). *International Crises: Insights from Behavioral Research*. New York: Free Press.
- İnan, M. (2007). *Harvard Business School Kriz Yönetimi*. (M. İnan, Çev.) İstanbul: Optimist.
- İZTO. (2019, Mayıs 25). *Japonya Depremi ve Küresel Ekonomi Üzerine Etkiler*. <http://www.izto.org.tr>: <http://www.izto.org.tr/portals/0/pusuladergisi/2011/03/japonyadepremivekureselekonomiUzerineetkileri.pdf> adresinden alındı
- Kaymak, T. (2018, Şubat 16). *www.biymed.com*. Sineklerin Bakış Açısı: <https://www.biymed.com/makaleler/kisisel-gelisim/sineklerin-bakis-acisi-31957.html> adresinden alındı
- King, G. (2002). Crisis Management & Team Effectiveness: A Closer Examination. *Journal of Business Ethics*, 235-249.
- Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kutluay, H. (2017, Kasım 13). *Kelebek Etkisi Nedir?* www.makaleler.com: <https://www.makaleler.com/kelebek-etkisi-nedir> adresinden alındı
- Liker, J. K., & Convis, G. L. (2013). *Toyota Tarzı Yalın Liderlik*. (A. Soydan, Çev.) İstanbul: Optimist.
- Makridakis, S. (1991). What Can We Learn from Corporate Failure? *Long Range Planning*, 115-126.
- Meyer, C., & John, H. (1998). *Managing Crisis: A Positive Approach*. London: Unvvin Hyman Ltd.
- Murat, N. (2014, Ekim 22). *Nokia İsmi Tarih Oluyor: Peki Nokia Nerede Hata Yaptı?* pazarlamasyon.com: <https://pazarlamasyon.com/nokia-ismi-tarih-oluyor-peki-nokia-nerede-hata-yapti/> adresinden alındı
- Narbay, M. Ş. (2006). *Kriz İletişimi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Nova, H. (2018). *12 bin kişinin yaşamını yitirdiği doğa katliamı: Londra Sis Felaketi*. Storia: <https://storia.me/@HyperNova/12-bin-kisininin-yasamini-4swb2t> adresinden alındı
- Özden, K. (2009). *İşletme ve Örgütlerde Toplam Kriz Yönetimi*. İstanbul: Beta.
- Parasız, İ. (2002). *Enflasyon-Kriz-Ayarlamalar Dünyada ve Türkiye'de Kalkınma Makro Ekonomisi Sorunları*. Bursa: Ezgi Kitabevi.

- Pearson, C. M., & Mitoff, I. I. (1993). From Crisis Prone to Crisis Prepared: a Framework for Crisis Management. *Academy of Management*, 48-59.
- Pheng, L. S., David, K. H., & Ann, Y. S. (1999). Crisis Management: A Survey of Property Development Firms. *Property Management*, 231-251.
- Pira, A., & Sohodol, Ç. (2015). *Kriz Yönetimi : Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme*. İstanbul: İletişim.
- Rehak, D., & Grasseova, M. (2011). The Ways of Assessing the Security of Organization Information Systems. *Cases on E-Readiness and Information Systems Management in Organizations through SWOT Analysis* (s. 162-184). içinde IGI Global.
- Ren, C. H. (2000). Understanding and Managing the Dynamics of Linked Crisis Events. *Disaster Prevention and Management*, 12-17.
- Rizzo, A. S., & Kim, G. J. (2005). A SWOT Analysis of the Field of Virtual Reality Rehabilitation and Therapy. *Massachusetts Institute of Technology*, 119-146.
- Saruhan, Ş. C., Yavuz, M., Zeybek Yılmaz, E., Elbaşı, İ. H., Sayğan Yağız, F. N., & İşbilen Duru, E. (2018). *Ahlak Felsefesi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Sezgin, F. (2003). Kriz Yönetimi. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 181-195.
- Soysal, A., Karasoy, H., & A. Alıcı, S. (2009). KOBİ'lerde Kriz Yönetimi: K. Maraş'ta Tekstil Sektöründeki KOBİ'lerde Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 431-446.
- Spillan, J. E. (2003). An Exploratory Model for Evaluating Crisis Events and Managers' Concerns in Non-profit Organizations. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 160-169.
- Tağraf, H., & Arslan, T. N. (2003). Kriz Oluşum Süreci ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 149-160.
- Temizel, H., Turan, E., & Temizel, M. (2015). Küresel İşletmecilikte Ülkelere Sosyo-Kültürel Yapılarından Kaynaklanan Sorunlar. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 459-474.
- Tutar, H. (2007). *Kriz ve Stres Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tüz, M., Haşit, G., İpçioğlu, İ., & Suher, İ. K. (2013). *Kriz İletişimi ve Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Ülgen, H., & Mirze, K. S. (2020). *Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2015). *Strategic Management and Business Policy Globalization, Innovation, and Sustainability*. Pearson Education Inc.

Yeni İş Fikirleri. (2016, Haziran 14). *Gelmiş Geçmiş En Büyük Ekonomik Krizler*. www.yeniisfikirleri.net: <http://www.yeniisfikirleri.net/gelmis-gecmis-en-buyuk-ekonomik-krizler/> adresinden alındı

Yeşilyurt, M. (2018, Eylül 21). *Üstünden Tam 10 Yıl Geçti! 2008 ABD Ekonomik Krizinde Ne Oldu? Perde Arkasında Neler Yaşandı?* onedio.com/: <https://amp.onedio.com/haber/ustunden-tam-10-yil-gecti-2008-abd-ekonomik-krizinde-ne-oldu-perde-arkasinda-neler-yasandi-840689> adresinden alındı