

## KRİZ YÖNETİM SÜRECİ: TÜRKİYE'DE FAALİYET GÖSTEREN ÖZEL BİR BANKA ÜZERİNE İNCELEME

Feyza Çağla Oran\*, Yaşam Demir\*\*

### Özet

Günümüzde işletmeler farklı kriz türleriyle karşı karşıya kalmaktadır. Bu krizleri, kaynakları bakımından örgüt içi ve örgüt dışı olarak sınıflandırmak mümkündür. Ekonomik çevre, terör, teknoloji, doğal afet örgüt dışı etmenler arasında sayılırken, üst düzey yönetimin yetersizliği, işletmenin hayat evresi, finansal yapı gibi nedenler de işletmelerde krizlere neden olan örgüt içi etmenler arasında sayılmaktadır. Sektörel açıdan bakıldığında işletmelerin, krizlerin aşılması ve itibarlarının korunması için farklı kriz yönetim süreçlerini kullandıkları görülmektedir. Kriz süreçlerinde işletmelerin sürdürülebilirliğinin sağlanması iyi bir itibar yönetimi planından geçmektedir. Bu çalışmada, öncelikle kriz türleri ve özellikleri açıklanmış ve kriz yönetim süreçleri hakkında bilgi verilmiştir. Türk bankacılık sektöründe faaliyet gösteren özel bir bankanın merkez ve şubelerinde oluşabilecek krizlere yönelik olarak hazırlanmış kriz eylem planları incelenmiştir. İncelenen eylem planlarında, yaşanan krizlerin neden olabileceği olumsuzlukların önceden belirlenen risk seviyelerine göre sınıflandırıldığı; bu sınıflandırma dikkate alınarak, banka yönetiminde yetki ve sorumluluğun hiyerarşik ve fonksiyonel yapıya göre şekillendirildiği görülmüştür. Üst düzey risk yöneticisi ile yapılan mülakat sonucu bankanın olası krizlere karşı hazırlıklı olduğu ve itibarın korunması konusunda etkin bir sürece sahip olduğu kanısına ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** *Kriz yönetimi, İtibar, Kriz Türleri.*

## THE PROCESS OF CRISIS MANAGEMENT: A CASE IN A PRIVATE TURKISH BANK

### Abstract

Nowadays, organizations are exposed to various types of crises. These crises can be classified according to sources as inter-organizational and external organizational. Economic environment, terrorism, technology, natural disasters are mentioned as external factors. Meanwhile insufficient managers, life cycle of organization, financial structure are mentioned as internal factors of organizations causing crisis. Considering on the basis of industries, organizations can implement different crisis management processes to protect organizational reputation and to overcome the crisis. In times of crisis, having a sustainability process is due to applying effective protection management planning of reputation. In this work, initially the definitions of the sorts of crisis and its qualities are quoted, following the descriptions; the crisis management operations are examined. The emergency action plans for crisis situation of a Turkish private commercial bank, being applied by the banks' branches and head office are examined. As a result of examining the action plans, it can be stated that the problems caused by crisis are classified according to predetermined risk levels; following due to this classification, the authority and responsibilities of bank management is taken shape to the hierarchical and functional structure. According to the interview with executive risk manager, it is considered that bank has an effective process in terms of protection its reputation and overcoming against potential crisis.

**Key Words:** *Crisis Management, Reputation, Types of Crisis.*

---

\* Öğretim Görevlisi, Kadir Has Üniversitesi, Meslek Yüksek Okulu, Lojistik, İSTANBUL.

e-posta:caglaoran@hotmail.com

\*\* Doktora Öğrencisi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme, ANTALYA.

e-posta:yasamdemir@hotmail.com

## 1. GİRİŞ

İşletmeler var oldukları süre içerisinde çeşitli krizler ile karşı karşıya kalmaktadır. Krizler, işletmeler için beklenmeyen durumlar olarak tanımlanmakta ve bir yönetim süreci içinde ele alınmaktadır. İşletmenin krizle karşılaşmış ve karşılaşmamasından ziyade, krizin ne tür bir kriz olduğu ve krize karşı nasıl bir cevap verileceği konusu günümüzde önem kazanmıştır. Krizler iyi yönetilemedikleri takdirde, tüketiciler ve çalışanlar gözünde işletmelerin kurumsal itibarlarını düşürmekte ve algılanan marka değerinde kayba neden olmaktadır. Bu nedenle, krizlerin gelecekte marka itibarında değer kaybına neden olmadan proaktif bir şekilde yönetilebilmesi, özellikle günümüzde hızla gelişen iletişim çağında önemli bir hal almıştır.

Kriz yönetimi işletmeler için oldukça hayati bir kavram olarak ortaya çıkarken, özellikle bankalar gibi küresel krizlere duyarlı olan kurumsal şirketler için ayrı bir öneme sahiptir. Bankaların itibarlarının korunması ve müşterinde oluşturduğu güvenin devamlılığı için oluşabilecek her türlü krize karşı hazırlıklı olması gerekmektedir. Bu noktadan referans alınarak bu çalışmada, özel bir bankanın şirket profili, uygulanan kriz yönetim planları, acil eylem planları ve hangi kademedeki yöneticilere nasıl bir görev ve sorumluluk paylaşımı yapıldığı incelenmiştir. Ayrıca üst düzey kriz yöneticisi ile bankanın kriz yönetim planı ve kriz yönetim yaklaşımı hakkında karşılıklı görüşme yapılmıştır. Gerek yazılı kriz yönetim planlarının incelenmesi gerekse yapılan görüşmesi sonucunda, bankanın uyguladığı kriz yönetimi ve itibar yönetimi süreci incelenerek finans sektöründen faaliyet gösteren diğer finansal kuruluşlara örnek uygulama olarak katkı sağlanması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda, öncelikle krizin özellikleri ve kriz yönetimi tanımlanmış ve kavramsal bir çerçeve oluşturulmaya çalışılmıştır. Daha sonra krizlere neden olan faktörler sınıflandırılarak kriz yönetim sürecinin aşamalarına yer verilmiştir. Bu aşamaların nasıl yönetileceği ve bu sürecin işletmeler üzerindeki olası etkileri sıralanmıştır. Kriz yönetimi konusunda genel açıklamalara yer verildikten sonra Türkiye’de faaliyet gösteren özel bir banka üzerinde inceleme yapılmış, sonuç kısmında ise inceleme sonrası genel değerlendirme ve öneriler sunulmuştur.

## 2. İŞLETMELERDE KRİZ YÖNETİMİ

### 2.1. Krizlerin Özellikleri ve Yönetimi

Kriz beklenmeyen ve önceden sezilmeyen, hızlı cevap verilmesi gereken, örgütün önleme ve uyum mekanizmalarını yetersiz hale getirerek mevcut değerlerini, amaçlarını ve varsayımlarını tehdit eden gerilim durumu olarak tanımlanabilir (Akıncı, 2010: 41). Krizin tanımından da çıkarılabileceği üzere kriz durumundan söz edilebilmesi için üç koşulun sağlanması gerekmektedir. Bunlardan birincisi büyük ölçüde değişime neden olan/olabilecek bir tetikleyicinin varlığı; ikincisi, bu olayla başa çıkılamayacağı algılanması ve üçüncüsü de söz konusu durumun örgütün varlığına yönelik bir tehdit oluşturmasıdır (Aydemir ve Demirci, 2005: 66).

Bir örgütün genelinin veya paydaşlarının krizi algılayış şekillerine göre, krizin yorumlanması değişiklik gösterebilir. Krizlerde yönetimin algısı önemlidir; var olan durum bir kriz mi yoksa felaket olarak mı algılanıyor? Öncelikle, kriz ve felaket terimleri arasındaki ana ayrımın unsuru tanımlanmalıdır. Bu hususta Ritchie (2004), krizin ana kaynaklarının yetersiz yönetim uygulamaları ve yaklaşımları, değişime uyum sağlama konusunda yönetimin başarısızlıkları gibi işletmenin kendi kendine neden olduğu problemler olduğunu vurgulamaktadır. Buna karşılık felaketi ise aniden yüz yüze gelinen üzerinde az bir kontrol oluşturulabilen beklenilmeyen yıkıcı değişimler olarak tanımlamaktadır (Ritchie, 2004: 670).

Krizler, organizasyonun sürdürülebilirliğini tehdit eden yüksek etkili ve düşük olasılıklı olaylar olarak tanımlanır ve sebep olan olayın belirsizliği ve etkisine göre sınıflandırılır (Tesei, So ve Sin, 2006: 4). Cooms (2007), krizlerin nedenlerini örgüt içi ve örgüt dışı durumlar olarak sınıflandırmaktadır. Ritchie (2004) ise, örgüt yapısından kaynaklanan içsel faktörler olarak personelin sağlık durumu, personel değişimleri, kötü niyet ve örgütsel suçlar ifade edilirken; dışsal faktörler olarak doğal felaketler (depremler, seller ve yangınlar) ve terör olaylarını sıralamaktadır (Ritchie, 2004: 670).

Şirketler her gün markalarını lekeleyebilecek çeşitli durumlar ile yüz yüzedir. Meyer (1986) ve Ray (1999) da bu kriz durumlarından gerçekleşebilecek dokuz tanesini şu şekilde tanımlamaktadırlar: genel algı krizleri, ani

pazarlama değişimleri, üretimdeki başarısızlık, tepe yönetimdeki değişiklik, finansal krizler, endüstriyel ilişkiler, düşmanca toplanılan hisseler, uluslararası olumsuz olaylar ile kurallar ve serbestleşme. Newsom ve vd. krizleri şiddetli ve şiddetsiz olarak iki kategoriye ayırmışlardır. Şiddetli krizler, ani felaket ile gelen yaşam dönemi veya sahiplik kaybını içermektedir. Şiddetsiz krizler ise onaysız bir üretim sonucu oluşan bir itibar zedelenmesini içerebilir. (Grundty ve Moxon, 2013: 55).

Bir olayın kriz olarak tanımlanması için aşağıdaki özelliklerin bazılarını ya da tamamına sahip olması gerekmektedir (Gümüş ve Öksüz, 2009: 77).

- Çalışmalar üzerinde ağır bir bozucu etki yaratması
- Kamu düzenlemelerinin artması
- Kamuoyunda kuruma ilişkin olumsuz algılamalar oluşması
- Finansal zorluklar
- Yönetim zamanının verimsiz kullanılması
- Çalışanların moral ve desteğinin azalması

Krizin kapsamını belirleyebilmek için öncelikle aşağıdaki üç adımı ele alarak değerlendirmek gerekmektedir (Suher vd., 2013: 3):

1. Krizin oluşmasına yol açan ortamlar, dışsal çevre ve içsel çevre
2. Krize karşı gelişen tepkiler, bireysel ve örgütsel tepkiler
3. Krizi giderici önlemlerde bulunma; krizi giderici ve geliştirici yollarda geliştirilen ilişkiler

Krizler işletmelerin varlıklarını tehdit eden ani etmenler olarak gösterilirken, aynı zamanda işletmelerin temel hedefi olan sürdürülebilirliğin sağlanmasına yönelik olarak kriz yönetiminin etkin bir şekilde uygulanmasının gerekliliğine vurgu yapılmaktadır.

Kriz yönetimi; krize karşı kurumlar tarafından alınması gerekli önlemleri ifade eder. Kriz yönetimi; krize neden olabilecek tüm belirtilerin ortaya çıkması ile birlikte krizin boyutunun ve etkilerinin önceden bilinerek, bu etkilerin hafifletilmesini veya ortadan kaldırılmasını kapsamaktadır. Kriz yönetimi, krizin başlangıcında uygulanacak iletişimin etkinliğinin artırılması, krize yönelik ilk hamleler, krizlere neden olan olayların etkilerine

karşı yapılacak faaliyetlerin detaylandırılarak geliştirilmesi ve krizin etkilerinin ortadan kaldırılması için zarar gören maddi ve manevi kaynakların etkili ve hızlı bir şekilde tekrar düzeltilmesini kapsayan bir yönetim sürecidir (Suher vd., 2013: 6).

Kriz yönetim süreci, küreselleşmenin işletmelerin uluslararası piyasalarda pazar alanı ve karlılıklarını arttırmaya başlamasıyla farklı boyutlara ulaşmıştır. Bu farklılaşmanın en önemli etkeni ise işletmelerin karşı karşıya kalabilecek risk türlerinin değişmeye başlamasıdır. Nitekim küreselleşme sürecinde uluslararası pazarlara açılmış işletmeler daha geniş alanda küresel risk içermektedir. Ülkelerdeki sıklıkla değişen politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik değişimlerde şirketlerin, özellikle hizmet sektöründeki şirketlerinin yöneticileri etkili kriz planlarına gereksinim duymaktadır (Ritchie, 2004: 670). Bu süreç son yıllarda en fazla turizm sektöründe deneyimlenmiştir. Küresel turizm endüstrisinde, terörist saldırıları, politik dengesizlikler, ekonomik durgunluklar, biyo-güvenlik tehditleri ve doğal felaketleri içeren birçok kriz ve felaket yaşanmıştır. Lee ve Harrald (1999), doğal felaketlerin arza engel olabileceğini hatta hizmet işletmelerinin, iletişim ve diğer kritik savunma sistemlerinde başarısızlığa neden olup bu işletmeleri savunmasız bırakabileceğini ifade etmektedirler.

İşletmelerin küreselleşmeyle beraber risklere karşı daha savunmasız hale gelmesi nedeniyle felaketlerin iyileştirilmesi ve örgütsel devamlılık için kriz yönetiminin gerekliliği ve önemi daha da artmaktadır.

Kriz yönetiminde krizin sınıflandırmasında farklı bir yaklaşım olarak Parsons (1996) krizleri üçe ayırmaktadır (Gümüş ve Öksüz, 2009: 77):

- **Ani Krizler:** Bu tür krizlerde uyarıcıların ya çok az olması ya da hiç olmaması nedeniyle kurumlar, kriz darbelerinden önce problemi araştırmada ya da plan hazırlamada başarısız olmaktadır.
- **Görünebilir Krizler:** Yavaş gelişmektedir. Bu nedenle kurumsal davranışlarla kriz durdurulabilir ya da sınırlanabilir.
- **Uzun Süreli Krizler:** Haftalarca, aylarca ya da yıllarca süren krizlerdir. Krizler genellikle kısa dönem kavramları olmasına

rağmen etkileri ve çözümleri açısından uzun dönemlere yansımaları söz konusu olmaktadır (Gönen, 2012: 38).

## 2.2. Krizlerin Kaynakları

Krize kaynaklık eden etmenler genel olarak üç grup halinde değerlendirilebilir. Bunlar iç çevre faktörleri, dış çevre faktörleri ile iç ve dış çevre faktörlerinin etkileşimidir (Akıncı, 2010: 54). Aşağıda detaylandırılmış biçimde bu faktörlerin içerikleri incelenecektir.

### 2.2.1. Dış Çevre Faktörleri

Krize sebep olan dış çevre etmenleri, işletmenin dışında kalan ve tamamıyla kontrol edilemeyen faktörlerdir. Krize yol açabilecek dış çevre faktörleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Hitay, 2012: 27-28) :

#### 2.2.1.1. Ekonomik Sistem ve Durum

Ekonomik dalgalanmalar ve istikrarsızlık, arz-talep dengesini bozarak, örgütün kullanacağı girdilerin ve satacağı ürünlerin fiyat ve miktarını, yatırım kararlarını, kar marjlarını etkileyebilmektedir (Hitay, 2012: 27-28).

Ekonomik sistemde önemli bir paya sahip olan bankaların bilançolarında risk unsurlarının fazla olması ve bankaların risk yönetiminde başarısız olması ekonomik sistemde ortaya çıkabilecek krizleri tetikleyici bir rol oynayabilmektedir. Finansal krize maruz kalan bankalar açısından nasıl bir riske karşı karşıya oldukları ve finansal krize dayanamama sebepleri arasında da farklılıklar oluşabilir (Ellul ve Yerramilli, 2013: 1758). Küresel ekonomik durgunluğun başta turizm sektörünü etkilediği söylenilebilir (Song vd., 2011: 172). Turizm endüstrisinde ekonomik sistemden kaynaklı krizlere verilebilecek örnekler arasında politik risk içeren bölgelerdeki azalan turizm talepleri örnek gösterilebilir. Ayrıca gıda endüstrisi açısından da bakıldığında mesela; İsrail’de ekonomik krize yol açan etmenler arasında Filistin sürecinde yaşanan istikrarsız durum öne sürülmektedir. İsrail’deki istatistiklere göre yaklaşık 15.000 gıda tesisi bulunmaktadır. Bununla birlikte krizin en belirgin sonucu olarak iç tüketimde keskin bir düşüş yaşandığı gözlenmektedir. 2003 yılında yaklaşık 1.000 restoran kapatılmıştır. Ayrıca diğer gıda işletmeleri de %58’lik kısmı iflas riski altına girmiştir (İsraeli, 2007: 808). Bu durumda ekonomik istikrarsızlığın

hizmet işletmelerindeki yansıması olarak örneklendirilebilir.

### 2.2.1.2. Teknolojik Yenilikler

Krizin ortaya çıkmasında teknolojik değişikliklerin hızı, değişikliğe uyum süreci ve teknolojiye olan bağımlılık oranı önemli ölçüde etkilidir. Bu durumda teknolojik başarısızlıklar da krize neden olmaktadır. 1986 yılındaki Çernobil Nükleer patlamasında çoğu Avrupa ülkesinde bulunan ekinler atık bulaşması korkusu nedeni ile yok edilmiştir (Tesei vd., 2006: 6).

### 2.2.1.3. Terör ve Şiddet

Bu krizler firmaların işlerini aşırı ölçüde aksatan terörist eylemlerini veya suç olaylarını kapsar (Tesei vd., 2006: 6). 2001, 2004 ve 2005 yıllarındaki Amerika, İspanya ve yine Amerika’daki terörist saldırıları örnek gösterilebilir (Herbane, 2013: 82).

### 2.2.1.4. Sosyal Etmenler

Sosyal karışıklık ve huzursuzluklar işletmeleri krize sürükleyebilmektedir. Sosyal çevre krizlerine insan davranışları sebep olduğu ifade edilebilir. Firmaların kaynaklarından biri olan işçilerin grevleri ve boykotları sonucunda oluşabilecek zarar, firmaların sosyal çevresel kriz çeşitleriyle yüzleşmelerine bir örnektir. Hong Kong’daki Sars salgını doğal çevreden kaynaklanan bir krizdir fakat çoğu restoranda salgından sonra likidite problemine neden olmuştur ve binlerce personel parası ödenmeden işten çıkarılmaya zorlanmıştır. Bu durum davalara ve işçilerde huzursuzluğa yol açmıştır (Tesei vd., 2006: 6). Sosyal çevre krizlerinin çözümünde kazan – kazan stratejisinin etkili olması insanlarla müzakere etmeyi ve sakin olmayı içerir. Eğer uzlaşma mümkün değilse yasal önlemler almak gerekli olabilir.

### 2.2.1.5. Hukuki ve Siyasi Etmenler

Yasama organının ekonomik ve toplumsal olgularla ilgili koyabileceği yasa ve kurallara örgütler de uymak zorunda kaldığından, hukuki kurallara uygun değişiklikler tam zamanlı olarak gerçekleştirilemediği takdirde işletmelerin kriz yaşaması olasıdır.



### **2.2.1.6. Uluslararası Çevre Etmenleri**

Savaş ve benzeri olaylar, arz talep değişikliklerini izlemek de başarısız kalan örgütler için kriz ortamı oluşturmaktadır. Bu duruma, 2010 yılında Meksika körfezine yayılan yakıt örneği olarak verilebilir (Herbane, 2013: 82). Meksika körfezinde bulunan sondaj kulesinin yanarak batması sonucu denize hergün akan ham petrol miktarının asgari 60 bin varilin üstünde olduğu belirtilmiştir. BP bugüne kadar Meksika körfezindeki sorumlulukları yerine getirmek için 22 milyar dolar ödeme yapmıştır (BP, 2015).

### **2.2.1.7. Doğal Etmenler**

Yönetim tarafından kontrol edilemeyen yangın, sel, deprem gibi doğal felaketler, krizlerin en belirgin sebepleri arasında gösterilebilir. 1992'de Florida'daki Andrew kasırgası 26,5 milyon ve 1989'da Güney Carolina'daki Hugo Kasırgası 7 milyon dolar değerinde zararlı sonuçlanmıştır. Hong Kong'daki Sars salgını da krizlerdeki doğal çevre kategorisine girmektedir. Salgından iki ay sonra tüm endüstri 3 milyon dolar değerinde bir kayba uğramış ve çoğu restoran kapanmanın eşiğine gelmiştir. Mart 2011 de Tokyo'da meydana gelen deprem ve tsunami de doğal etmenler arasında sayılabilir (Herbane, 2013: 82). Doğal çevre kategorisine giren felaketlerde uygulanacak en iyi strateji zararı minimuma indirecek en hızlı reaksiyonu göstermektir (Tesei vd., 2006: 6).

Genel olarak bakıldığında; kriz genel ekonomi ve çevre üzerinde kümelenmiş bir etkiye neden olmaktadır. 2010 yılında deniz hortumundan zarar gören en azından 100.000 ufak şirket mevcuttur. British Petrol, Meksika Körfezindeki patlamada platformun batması sonucu oluşan petrol sızıntısı olayında iddia edilen tazminatta karara varılan tutar 1,8 milyon dolar değerindedir. 2011 yılında Tayland'da Ekim ve Kasım ayında gerçekleşen seller ülkedeki 500.000'nin üzerinde küçük ve orta ölçekli işletmeyi etkilemiştir. Bu duruma bağlı olarak Honda, Toyota, Western Dijital, Hitachi ve Canon firmaları üretimlerini durdurmuşlardır. Nehrin yukarısında kalan küçük ve orta ölçekli işletmelerde sonuç 2 milyon iş kaybı ve bu süreç boyunca ortalama 25 milyon dolarlık bir kayıp biçiminde gerçekleşmiştir. Firmaların büyüklüğü bu dönemde toparlanmalarında etkili olmuş ve küçük ölçekli firmalar daha

korunmasız kalmışlardır (Herbane, 2013: 82).

### **2.2.2. Örgüt İçi Etmenler**

Örgütlerin krizle karşılaşmalarına kaynaklık eden birçok etmen, o örgütün işleyişi, yönetim tarzı, sahip olduğu insan kaynağının özellikleri gibi kendi iç dinamikleri ile ilgili olabilmektedir (Akıncı, 2010: 60). İşletmelerin kriz yaşamasına neden olan örgüt içi faktörler aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir.

#### **2.2.2.1. Örgütsel ve Yönetimsel Yapı**

Yeniliğe kapalı, geleneksel değerleri her şeye rağmen korumaya çalışan, eğitim seviyesi ve bilgi birikimi yetersiz, değişim için gerekli esneklik ve organik yapıya sahip olmayan katı ve mekanik bir örgüt yapısı ve yönetimi krizin örgütsel ve yönetimsel kaynakları olarak sayılabilir (Akıncı, 2010: 60).

#### **2.2.2.2. Üst Düzey Yönetimin Yetersizliği ve Hataları**

Üst düzey yönetimin yeterli bilgi, beceri ve öngörüye sahip olmaması (Seçilmiş ve Sarı, 2010: 503), yeni problemlerin farklılığını kavrayamama ve bu sorunlara eski çözümleri uygulama eğilimi, çevrenin aktif ve dinamik yapısı karşısında pasif ve yavaş kalma, krizi inkâr etme, yönetim hataları arasında sayılabilir (Akıncı, 2010: 61). Yanlış yapılan mali tahminler ve yanlış hedeflenen amaçlar, etik olmayan davranışlar veya yönetim kademelerindeki suçlu hareketler yönetim kademesindeki çoğu krizin sebebi olabilir. Üst düzey yönetimin yanlışları, son zamanlarda gerçekleşen Enron ve Worldcom skandallarındaki gibi firmanın itibarını oldukça zedeleyen krizlere sebep olabilmektedir (Tesei vd., 2006: 6-7). Sars salgınından sonra çoğu restoran ciddi şekilde nakit akışı problemleri ile yüz yüze gelmiştir. Yöneticiler kriz yönetimin başarısız bir şeklini ortaya koyarak etik olmayan anlaşma yollarına başvurmuşlardır. Sıklıkla da suçlu davranışı reddetmişlerdir. Kriz zamanlarında kuruma yardımcı olacak önlemlerin önemini yöneticiler tarafından bilinmesi ve kriz anında yöneticilerin her bir önlemi gerçekleştirme derecesindeki kullanım düzeyi önem taşımaktadır. Krizle başa çıkmada yöneticilerin önlemleri kullanım düzeylerinde yeterlilikleri öne çıkmaktadır (İsraeli ve Reichel, 2003: 355).

### 2.2.2.3. Finansal Yapı

İşletmenin finansal yapısının işletmenin diğer işlevsel alt sistemleri ile uyumlulaştırılmaması finansal kriz nedenlerinin başında gelmektedir (Akıncı, 2010: 63). Uygun muhasebe değerlendirmelerinde likit pozisyonlarının sürdürülebilirliği amaçlanmalıdır. Operasyonel maliyetler minimize edilmeli ve düşük maliyetli borçlanmalar istenmelidir.

### 2.2.2.4. İşletmenin Hayat Safhası

İşletmeler gelişme dönemlerinde genellikle büyümeyi sağlama çabasıdayken kriz durumuyla karşılaşabilirler. Bu devrede krizden bahsedebilmek için işletmenin temel değerlerinin, amaç ve yaklaşımlarının değişmeye zorlanması gerekebilir. Projelerin uygulanmasında küçük ve orta ölçekli işletmelerde özellikle en çok zorlanan sermaye yetiştirebilme veya yeni teknolojilere uyum sağlayabilmektir. Şirketin büyüklüğü şartlara göre davranabilmesi için anahtar faktör olarak düşünülebilir. Küçük şirketlerin özellikle ilk yıllarında mücadele olanakları daha zordur (Marcelino vd., 2013: 2).

### 2.2.2.5. Personel ve Müşterilerden Kaynaklanan Sorunlar

Bilgi ve beceri yönünden yeterli olmayan personel işletmelerde krize neden olabilmektedir. Hizmetlerin aksaması ya da kalitenin istenilen düzeyde olmaması, personel ve müşteri arasında yaşanan sorunlar, müşterilerin çeşitli nedenlerle oluşturduğu sorunlar, işletme içinde yaşanan güvenlik (gıda güvenliği, adli güvenlik) zafiyetleri krize neden olmaktadır (Seçilmiş ve Sarı, 2010: 503).

### 2.2.2.6. Ürün ve Üretim Sürecinden Kaynaklanan Sorunlar

Üretim süreci düşüncenin tasarım haline dönüşmesinden, bütünleşik hale gelmesine kadar olan süreci kapsamaktadır (Örnek, 2004: 111). Ürün kaynaklı krizlere, Perrier firmasının karşı karşıya kaldığı durum örnek verilebilir. Perrier markalı maden suları, 1990 yılında filtrelerdeki hata nedeniyle şişelere benzer karıştığı belirlendiğinde; 70 milyon şişeyi piyasadan çekmek zorunda kalmış, satışlarında 40 milyon dolar zarar etmiştir. 28 milyon dolar iletişim harcaması yapmış ancak eski satış rakamlarına uzun yıllar boyunca ulaşamamıştır.

### 2.2.3. Krizin Ortaya Çıkmasında İç ve Dış Çevre Etkileşimi

Krizin ortaya çıkmasında ve krizin şiddetinde iç ve dış çevrenin etkileşimine bağlı olarak oluşan faktörler de önemli rol oynamaktadır. Bu faktörleri üç grupta toplayabiliriz:

**İşletme ile çevre arasındaki bağımlılığın derecesi:** işletmenin çevre üzerindeki kontrol derecesini ifade etmektedir. İşletmenin çevre üzerindeki kontrol etme derecesi yüksek ya da düşük olabilir (Hitay, 2012: 30).

**Kriz durumunun olumlu ya da olumsuz algılanması:** kriz amaçlara ulaşmada ve daha gelişmiş amaçlar belirlemede bir fırsat veya işletmenin amaçlarını geliştirmede bir engel ve örgüt kabiliyetini zayıflatan bir tehdit olarak görülebilir (Akıncı, 2010: 65).

**İşletmenin değişikliklere karşı hassasiyeti:** hassasiyet, örgütün krizden etkilenme düzeyinin azlığını ya da çokluğunu gösterir. Örgüt yapısının krize hassasiyeti yüksek ise, krize cevap verme derecesinin düşük olacağı ifade edilebilir (Akıncı, 2010: 65).

Şekil 1: Kriz Yönetim Süreci



Şekil 1: Kriz Yönetim Süreci

### **2.3. Kriz Yönetim Süreci**

İşletmelerde kriz yönetim süreci; beklenmedik bir anda ortaya çıkan, bir ürünün, kuruluşun, ülkenin ya da bölgenin imajını olumsuz etkileyen süreçlerdir. Kriz yönetim süreci, sosyal, ekonomik ve kültürel zarara neden olan olayların ve bu olayların olumsuz etkilerini bertaraf etmek için uyarı sinyallerinin saptanması, koruma ve önleme mekanizmalarının oluşturulması ile örgütün krizi ortadan kaldırması ya da en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli faaliyetlerin belirlenmesi, uygulanması ve değerlendirilmesi işlevi olarak tanımlanmaktadır (Seçilmiş ve Sarı, 2010: 504-505).

Kriz yönetiminde zincirleme olarak takip eden aşamalar şu şekilde sıralanabilir (Bunchanan ve Denyer, 2013: 209):

#### **2.3.1. Kriz Öncesi (Kuluçka) Dönemi**

Bu dönem, krizin gelişmeye başladığı evre olarak belirtilebilir. Kriz yönetim sürecini uygulamaya geçirmiş işletmeler bu evrede topladıkları sinyallerle krizi önleyebilir ya da pozitif yönde etkilenmeyi sağlayabilirler (Örnek, 2004: 117). Kriz yönetimi, krize neden olabilecek unsurların önceden saptanarak, ortadan kaldırılması ve önleyici mekanizmaların geliştirilmesiyle başlar. Kriz öncesi etkin bir yönetim sergileyen işletmeler, krize hazırlıklı olan, kriz yönetimini işletmelerinin stratejik yönetimine dâhil eden işletmelerdir. Bu yönde kriz yönetimini benimseyen işletmelerin, krize karşı önlem almanın ötesinde krizleri dizginleyecek ve kontrol altına alabilecek proaktif davranışlar sergileyecekleri ifade edilebilir (Akıncı, 2010: 113).

#### **2.3.2. Kriz Dönemi**

Krizlerin başlangıcı ani ve işletmenin sürdürülebilirliğine zarar verici nitelikte olan olaylar olarak tanımlanırken, kriz süresince işletmenin itibarının korunması ve krizlerin etkin bir şekilde yönetilebilmesi için etkili bir kriz iletişim planının önceden belirlenmesi gerekmektedir. Kriz iletişim planı, itibarı tehdit edecek bir kriz anının yaşanması durumuyla başlar. Kriz durumunda itibarı tehdit eden üç faktör bulunmaktadır: 1- krizde öncelikli sorumluluk 2- krizin tarihi ve 3- kriz tarihinde ve krizden önceki tarihlerdeki itibarı arasındaki ilişki. Kriz yöneticileri itibara yönelik tehdidi

değerlendirmek için bu üç faktörü iki adımı takip ederek kullanırlar. İlk adımda itibarı tehdit edecek krizdeki öncelikli sorumluluk tespit edilir. Krizdeki öncelikli sorumluluk ortaklara ve yöneticilere aittir. Bu bakımdan, üretimin sorumluluğundan kaynaklanan krizlerde itibara yönelik tehdidin çok yüksek olduğu görülmektedir. Krizin çeşidi, ortakların ve diğer yöneticilerin krizi yorumlamasında ipucudur. Sorulan soru ise krize neden olan olayın, bir ihmali mi yoksa sabotaj sonucu mu olduğudur. Krizin tarihi, krizin gerçekleştiği zamanı ifade etmektedir. Bu andaki hissedarların, yöneticilerin ve işletmenin diğer çevre üzerindeki itibarı ve mali değerini ifade eden borsa değeri ya da hizmet ya da satış hacmi gibi unsurlar kriz anındaki durumun göstergeleridir. Krizin sorumluluğundan yayılan, itibarı tehdit eden iki adet direkt etki bulunmaktadır. Bunlar, kriz tarihindeki ve krizden önceki tarihteki itibarının saptanmasıdır. Kriz iletişim planı kriz tarihindeki itibar ile krizden önceki tarih arasında negatif yönlü ilişkinin itibara yönelik tehdidi güçlendireceğini öne sürmektedir (Coombs, 2007: 136).

#### **2.3.3. Yönetimin Krize Cevabı**

Her yeni kriz çeşidi kendinde yeni bir tür özellik bulundurmaktadır (Coombs, 2007: 135). Her kriz kendine has özelliklere sahiptir. Bu özellikler dikkate alınarak krize verilen yanıtın; pazar payını ve satışlardaki olumsuz etkileri azaltacağı ya da ortadan kaldıracığı ifade edilebilir. İlk olarak krizin nedenlerinin belirlenmesinde yönetimin algısı öncelikli unsurdur. Bu hususta ise atıf teorisinden bahsetmek faydalı olacaktır (Weiner, 1974; Weiner, 1985). Teori, bir olayın ya da sonucun nedenlerine ilişkin bireyin kişisel görüşlerini açıklamaya çalışmaktadır. Bu görüşler doğrultusunda birey bilgi edinerek bir sonuca ulaşılır. Burada önemli husus kontrol noktasıdır. Nedenlerin, bireylerin kontrolünde olan kendi davranışlarından mı yoksa kendi dışında gerçekleşen davranışlardan mı kaynaklandığı hususunda bireyin bir yargısı oluşur. Bu durum kontrolün iç merkezde yani bireyin davranışlarına ya da dış merkezde bireyin davranışlarından bağımsız gerçekleştiği şeklinde ifade edilebilir. Bu bağlamda; yöneticiler birey olarak bu teori çevresinde, krizin nedeni olarak kontrolün dış merkezde olduğunu kanısıyla suçlama veya kontörün iç merkezde olduğu düşüncesiyle

sorumluluk alarak krize verilecek en iyi yanıtın hangisi olduğunu değerlendirirler.

Üretimden kaynaklı krizlerde ilk gelişme kriz iletişiminde kullanılan dört çeşit yanıtır: bunlar inkâr, zorla kabul etme, gönüllü kabul etme ve süper destek olarak ele alınabilir. İnkâr; üretimlerinde tehlikeye rastlanan bir ipucu olmadığını içermektedir. Zorla kabul etme; hükümet geri çağırılmasını ve iyileştirme yapılmasına zorladığında gerçekleşir. Gönüllü kabul etme; şirketin kendi isteği ile iyileştirme ya da geri çağırma işlemini başlatması olarak belirtilebilir. Süper destek ise gönüllü kabul etmenin yanı sıra tazminat ödemeyi ya da kurulan iletişimi promosyon kampanyaları ile desteklemeyi gerektirmektedir (Coombs, 2007: 136).

Üst düzey yöneticilerden gelen video ile iletişimin kriz sonrası organizasyonun itibarının iyileştirilmesinde etkili olduğu görülmüştür. Krize yanıt süresince medya daki pazarlama aktivitelerinin krizde de marka bağlılığına yardımcı olduğu görülmüştür (Grundy ve Moxon, 2013: 56).

### 2.3.4. Örgütsel Öğrenme ve Değerlendirme

Kriz yönetiminde, krizin son safhasına ulaştığı bölümdür. Bu süreçte yaşanan kriz tekrar gözden geçirilir ve elde edilen değerlendirmeler gelecekte uygulanacak kriz yönetim planlarının hazırlanmasına yardımcı olur (Köroğlu, 2004: 43).

### 2.4. Krizde Stratejik Yönetim

Krizlerin yönetim planlarındaki konular; kazalar ve üretim kayıplarından meydana gelen krizler, personelin hastalanması veya suç işleme sebebiyle oluşan krizler, terörizm ve ya kötü niyetli üretimin zorlamasından dolayı yaşanan krizler, siber suç ya da bilgi hırsızlığı gibi iletişimsel krizler olarak tanımlanabilir. Deprem, sel baskınları, fırtınalardan dolayı oluşan krizler, ekonomik durgunluk ya da bir müşterinin kaybindan dolayı oluşan krizler, internette silme ya da kötü niyetli söylentilerden oluşan itibar kayıplarına yol açan krizler yönetilemediği durumda işletmelerde büyük zararlara yol açabilecek krizler arasındadır. Krizler sıradan ya da alışılmamış bir şekilde ne sebeple ortaya çıkmış olursa olsun, organizasyonun mücadele etmesi gereken anlık tehditlerdir (Herbane, 2013: 83).

Elliot vd. (2005)'e göre işletmelerin kriz yönetimindeki olası zayıflıkları, toplum merkezilik (örgütün kendi norm ve değer yargılarını evrensel kabul etme ve diğerler örgütleri de belirlediği kendi standartları üzerinde değerlendirme eğilimi) üzerine temellendirilmelidir. Tüketicinin algısı, krizin kabullenildiği ufak çaplı durumlarda da organizasyonun yanıtlarına bağlıdır. Tüketicinin tutumu kriz yönetiminin etkinliğinin değerlendirilmesinde en önemli göstergedir. Etkili kriz yönetimi, organizasyonun yanıtının tüketiciler tarafından onaylanmasını ve şirketin güvenilirliğine yeniden ikna edilmesini içerir (Vassilikopoulou vd., 2009: 175).

Kriz yönetimi, operasyonel olayları önleyen ya da geciktiren tehditlere cevap verebilmek için hazırlanan plan ve koordinasyonları içerir. Tehditlerin çoğunun meydana gelme olasılığı düşüktür. Fakat yüksek belirsizlikte sonuçları olan bu olayları yöneticilerin kısıtlı zamanda cevaplayabilmeleri gerekmektedir. Kriz yönetimi literatürün ortak özelliği kriz süreçlerinin bir kronolojisinin olmasıdır. Krizin sebepleri sosyo-teknolojik açıdan, kriz çeşitlerini ise teknolojik açıdan sınıflandırılması, kriz öncesi bir örgütsel öğrenmenin anlaşılması ve paydaşların bakış açısı şeklinde yaklaşımlar ile çeşitlendirilebilir. Yönetimin fonksiyonel bozukluğu ve hataları, organizasyondaki üretim ve hizmet sürecinin yeninden tasarlanması kriz yönetiminin odak noktasıdır. İşletmenin yönetimdeki sürekliliği boyunca işletmeler süreçteki kaynaklarını organize ederek krize karşı bir yanıt verebilirler (Herbane, 2013: 83).

Olayların büyüklüğü ve kontrol kapsamına göre zaman baskısına da bağlı olarak kriz durumlarına göre farklı stratejiler ele alınabilir. Kriz yönetiminde stratejik yönetim genellikle dört süreci kapsamaktadır (Ritchie, 2004: 671-673). Bunları aşağıdaki şekilde ifade etmek mümkündür:

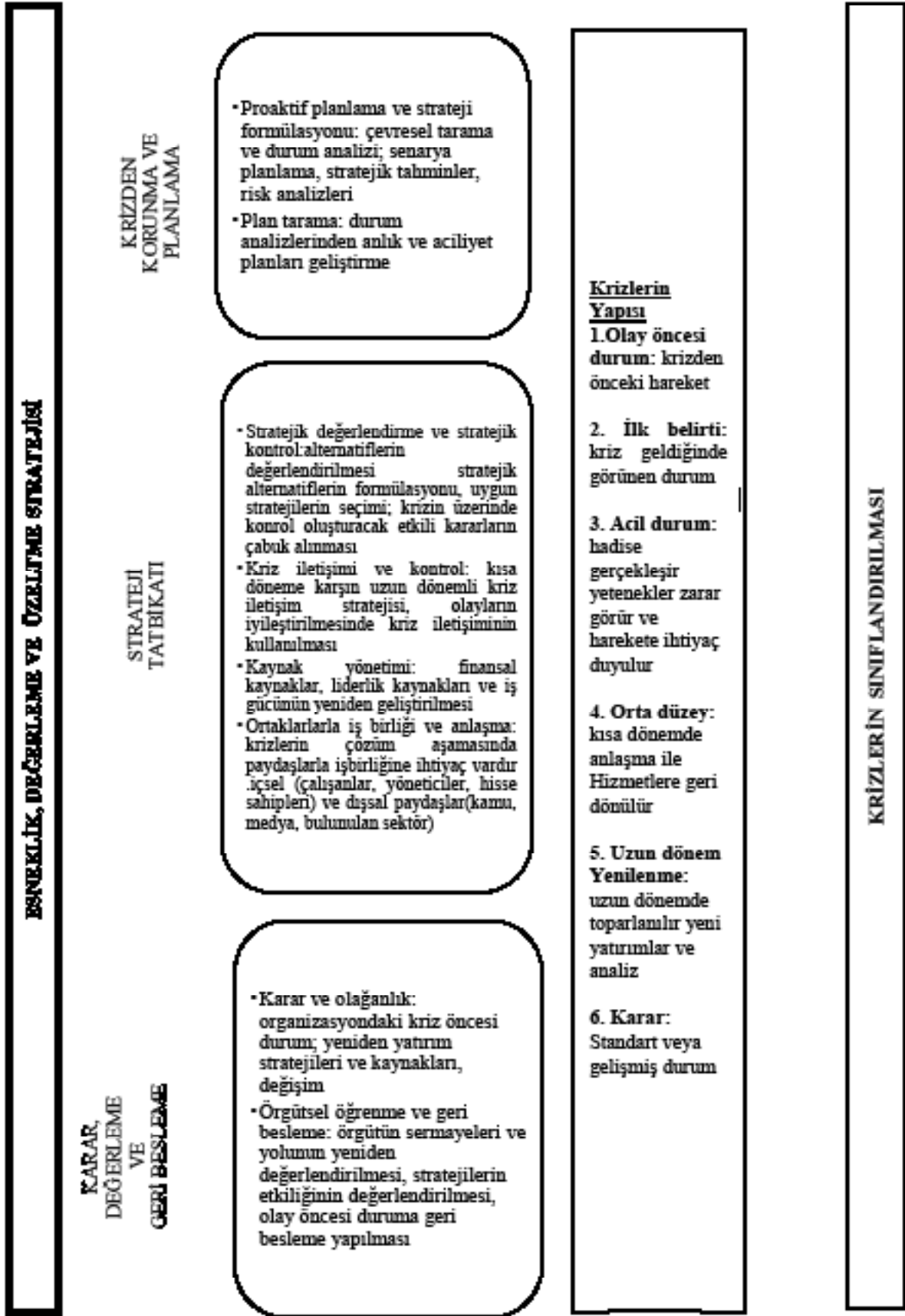
**Stratejik analiz:** Çevreyi makro ve mikro olarak inceleme

**Stratejik açıklama ve seçim:** stratejik bir açıklama seçilmesi ve geliştirilmesi

**Stratejilerin uygulamaya konulması ve kontrol:** organizasyona uygun kurallar, insan ve finansal kaynak stratejileri geliştirilmesi ve özellikli stratejik uygulamaların takibinin yapılması



Şekil 2. Stratejik Yönetim Taslağı



Kaynak: (Ritchie, 2004: 674).

**Stratejik değerlendirme ve geri besleme:** değerlendirme ve izleme ile stratejilerin etkililiğinin nasıl geliştirileceği yönetim ve organizasyonun öğrenmesinde sürekli gelişim için önemli bir bölümdür.

## 2.5. Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkileri

Krizlerin işletmeler üzerindeki etkilerini olumsuz ve olumlu olarak ikiye ayırmak mümkündür. Krizlerin işletmeler üzerindeki olumsuz etkileri aşağıdaki gibi açıklanabilir:

Siomkos ve Kurzbard (1994) üretim tabanlı krizleri “üretim yaşam halkasından aniden vazgeçmek” olarak tanımlamaktadırlar. Üretim temelli krizlerin çeşitli sebeplerden dolayı patlak verebileceği ifade edilebilir: üreticinin ihmali, üretimin amaç dışı kullanımı ve sabotaj vb. bu olayların şirketin mücadele etmesi gereken ciddi problemlere sebep olacağı ifade edilebilir. Bu durum, Şirkette finansal krize, satışlarda negatif etkiye ve hatta şirket imajının yıkımına sebep olur. Kriz boyunca tüketiciler sürekli olarak şirketteki üretim hakkında olumsuz yönde bilgiler alırlar. Sonuç olarak tüketicilerin şirketle ilgili tutumunda negatif bir etki oluşur (Vassilikopoulou vd., 2009: 174). Bunun yanı sıra krizlerin firmaların itibarlarını veya uzun dönemli karlılık hedeflerini zorlayıcı sonuçlara sebep olabileceği belirtilebilir (Tesei vd., 2006: 5).

Firmaların ya da şirketlerin pazarlama yönelimlerinin kilit sermayesi markalardır. Firmalar marka değerini korumak ve geliştirmek için sürekli olarak çaba gösterirler. Markaların yönetici ve sahiplerini zor durumda bırakan sebeplerin başında, bilgi ve iletişim teknolojileri sayesinde hızla yayılan marka krizleri gibi durumlar sayılabilir. Bu gibi krizler markanın net değerine zarar verebilir, markaya olan güveni güçsüzeleştirebilir ve markanın dikkate alma ve seçilme olasılığını azaltabilir (Dutta ve Pulling, 2011: 1281).

Kişisel anlatılara dayalı marka krizleri; söylenti veya gerçekliğe dayanan, müşterilerin gözünde markanın değerinde güvenilirliğine zarar verecek olumsuz yönde ortaya çıkan bilgilerden kaynaklanmaktadır. Örneğin Danimarkalı Procter & Gamble firmasının şampuanları saç dökülmesine sebep olmuş ve ana marka iletişimine zarar vermiş ve market payının %75 oranında azalmasına neden olmuştur. Bu gibi krizler birkaç markanın da

dolaylı olarak zarar görmesine sebep olabilir (Dawar ve Lei, 2009: 509).

Krizlerin işletmeler üzerindeki olumlu etkileri ise şu şekilde sıralanabilir (Aydemir ve Demirci, 2005):

- **İşletmelere değişim fırsatları sunarlar:** Günümüzde çoğu yönetici ve bilim adamı krizleri, deneyim, birikim, beklenti ve hedeflerin test edilebileceği, stratejik dönüşümlerin başlatılabileceği birer fırsat olarak görmektedirler.
- **İşletmelere öğrenme fırsatları sunarlar:** İşletmenin gelecekte oluşması muhtemel başka krizler için de öngörülerde bulunulabilmesini sağlayacak bir deneyim fırsatı sunarlar. Yöneticilerin eksikliklerini görme ve diğer işletmelerden de dersler çıkararak yeni stratejiler oluşturmalarını sağlarlar.
- **İşletmelere büyüme fırsatları sunarlar:** Kriz dönemlerinde şirketler doğru politikalar izledikleri takdirde, müşterilerinin gözündeki güvenlerini de arttırabilmektedirler. İkinci dünya savaşı sonrası yükselişe geçen Japon otomobil endüstrisi bu duruma örnek olarak gösterilebilir. Savaş Japonya’da statükonun sorgulanmasına ve gelişim için yeni yollar aranmasına neden olmuştur.

## 2.6. Kurumsal İtibar ve Kriz İlişkisi

İtibar, hedef kitleler üzerinde kurumla ilgili imajların toplamı olarak kabul edilmektedir. İtibar, organizasyondaki kriz yönetim planının bir parçası olmalıdır (Solmaz, 2006: 69). Kurumsal bağlamda itibar, işletmenin özelliklerine, performansına ve davranışına ilişkin algılamalara dayanmaktadır ve kurumun ticari isminin farklı ilgi gruplarına ne kadar iyi veya ne kadar kötü yansıdığı ile ilgilidir (Gümüş ve Öksüz, 2009: 3).

Kriz ile itibar kavramları arasında doğru orantılı bir bağ söz konusudur. Önlenmekte geç kalınan ve iyi yönetilemeyen kriz durumları, kurumların uzun yıllar boyunca oluşturdukları itibarlarını bir anda sarsabilecek hatta yok edebilecek etkiye sahiptir. İtibarı yaratmak, geliştirmek ve sürdürülebilir kılmak finansal açıdan şirketlerin göz önüne aldıkları önemli bir sorumluluktur. İtibarı oluşturmak için yapılan

reklam, sosyal sorumluluk, sponsorluk gibi çalışmalar finansal açıdan büyük maliyetler gerektiren bütçeler ile hazırlanmaktadır. Kriz ortamlarında şirketlerin kriz öncesi dönemde itibarlarına yaptıkları yatırımlar, kriz dönemlerinde şirketi koruyan bir rezerv olarak karşılıklarına çıkmaktadır (Özkan, 2010: 115-116).

Marka çağrışımı bir markanın zihinsel tanıtımındaki makyajdır ve bu çağrışımlar markanın teklifiğini ve diğer markalardan farklı kılan özelliğini tanımlar. Keller (1993), markanın zihinde kavramsallaştırmasında; markaya ilişkin algının soyutluk derecesine göre kişiler üzerinde farklı anlamlara sahip olduğunu ifade etmiştir. Yarar tabanlı çağrışımlar daha düşük bir soyutlama iken markanın durumu ve markanın güvenilirliği daha yüksek dereceli bir çağrışımı ifade eder. Örneğin Volvo markası müşterinin gözünde güvenliği çağrıştırmaktadır. Krizin yarar çağrışımı yapan markalar üzerinde daha az etki yarattığı belirtilebilir (Dawar ve Lei, 2009: 510).

Marka krizlerinin itibar üzerinde etkisine bakıldığında; marka krizleri markanın kabul edilen yeteneklerini tehdit eden beklenmedik olaylar olduğundan dolayı, bu tür krizlerin markanın net değerini güçsüzleştirdiği görülebilir (Dutta ve Pulling, 2011: 1281-1282). Son zamanlarda yapılan araştırmalarda itibarı sarsan iki tür marka krizinden bahsedilmektedir:

- **Performansla ilgili:** Performansla ilgili krizler yaygın olarak kusurlu üretim durumlarını kapsamaktadır. Her şeyden önce markanın kabul edilen yeteneğindeki özellikli yararlarına zarar vermektedir. Nitekim Mattel oyuncakları vakasında; oyuncak üretiminde aşırı kurşun içeren boya kullanılması performansla ilgili algılanan bir krizdir. Performansla ilgili krizler geniş anlamda tüketicinin güvenini etkiler (Dutta ve Pulling, 2011: 1282). Mattel firması bu kriz karşısında, sağlığa zararlı olduğu gerekçesi ile Çin'de üretimini gerçekleştirdiği oyuncaklarını geri toplama kararı almıştır. Bu yöndeki eylemi ise, Wal-Mart mağazalarından büyük setler halinde ve markasız olarak pazarlanan oyuncak hayvanların yüksek oranda kurşun içermesi sebebiyle geri toplanması kararı alması olmuştur. Bu krizin Mattel firmasına maliyeti yaklaşık toplamda 1 milyon beş yüz bin oyuncağı geri toplatılması olmuştur (DHA, 2007).

- **Üretimle ilgili:** Üretimde yaşanan bir kriz, marka değeri ile ilgili bir krizi doğrudan içermez ancak marka tarafından çevrelenen durumlarda sosyal ve etik durumlarında olumsuzluklara neden olabilir. Bu duruma spor ürünler markası olan Nike firmasının sözde çocuk işçi kullanımı bir örnek olarak göstermek mümkündür. Bu kriz çeşidi özellikli bir üretim durumunu içermez. Markanın net değeri markanın değerinin üzerindedir. Markanın umulan yararları yerine getirme yeteneği içinde müşterinin güvenilirliği daha geniştir (Dutta ve Pulling, 2011: 1282). Çocuk işçi çalıştırma, insanlık dışı mesai saatleri, sendikacılara karşı kullanılan şiddet ile imajı tehlike altına giren Nike firmasının bu iddiaları önlemek için aldığı tedbir ise 1997'de Vada Manager adlı kişiyi Levi Strauss'dan transfer etmesi olmuştur. Manager daha önce Bill Clinton'un da seçim kampanyasını yönetmiştir. Yeni görevi ise Nike firmasının imaj savaşını yönetmek olmuştur. Newsweek gazetesine göre Manager'ın uyguladığı stratejiler; üniversitelere ajan yerleştirip planlanmış protesto gösterilerinden önceden haberdar olmak ve bu gösterileri polis baskınları ile önceden önlemek olmuştur. Fabrikalarda sorun yaşandığını kabul yoluna gitmiş ve bu konularda adım attıklarını röportajda belirtmiştir. Çocuk işçilerin olmadığını, üretim esnasında kullanılan tutkalların değiştirildiğini, davranış kuralları konulduğunu ve sürekli kontrollerin getirildiğini belirtmiştir (Nakay, 2003).

Krizler, markalar için hızlı bir yıkım potansiyeline sahiptir. Kriz anlarında, organizasyonda tutarsız bir marka değeri portresi ortaya çıkar. Bu olumsuzlukların engellenebilmesi için marka yönetiminin rolü önemlidir. Marka yönetimlerinin içeriğinde, kriz yönetiminin rolü daha geniş bir yer almıştır. Marka yönetiminin ana konuları, kriz iletişimi ve kriz yönetiminde tam zamanlı disipline odaklanmaktadır. Bir marka, gelecekteki bir marka krizi veya sıkıntılı bir dönemde, olumlu bir marka imajı ile daha başarılı olabilir (Grundey ve Moxon, 2013: 55).

## 2.7. Kriz Dönemlerinde İtibarın Yönetilmesi

Kriz organizasyona ciddi zararlar verebilecek kritik bir durumu işaret etmektedir. Yönetim açısından bakıldığında kriz, organizasyonun çoğu temel amacını riske atan

gerçekleşme olasılığı düşük, sonuçlara etkisi yüksek olaylardır. Bir kriz organizasyonun iç veya dış çevresinde kök salabilen yangın, fırtına, güvenlik ihlali, işgücündeki grev veya gıda zehirlenmeleri gibi olaylardır. Eğer şirket krize anında müdahale edemezse, felaket şiddetlenerek artar. Etkili kriz yönetiminde etkili olumlu propaganda ile kontrol altına alınabilir ve şirketin imajı korunabilir (Vassilikopoulou vd.,2009: 174).

Kriz dönemlerinde itibarın korunmasına yönelik olarak aşağıdaki dört noktaya odaklanılmalıdır (Solmaz, 2006: 69-70):

1. Stratejik olmak: veriler ile yönetim planı hazırlanması
2. Sorumluluğun gelişmesini sağlamak: itibarın etkileyeceği hedef kitlenin kendi aralarındaki ilişkilerin farkında olmak ve tüm eylemlerde sürekliliği temel almak
3. Bütünleşmek: stratejik olarak karşılıklı ilişkileri düzene koymak
4. Sorumluluğu kabul etmek: işimize etki eden tüm değerlendirme modellerini ve ölçümleri benimsemek.

## 2.8. Kriz Yönetim Stratejileri

Krize verilecek yanıtta hızlılığın, itibarda oluşacak zarar derecesini etkilediğine vurgu yapmaktadır. Kriz zamanlarında liderlik organizasyonel krizin başarılı bir biçimde yönetilmesinde bütünsel bir çark olmaktadır. Kriz liderleri karmaşık durumların sebepleri her ne ise yapılabilecek değişim kararlarını düşünebilmek için esnek olmalıdırlar (Grundy ve Moxon, 2013: 56).

Fombrun ve Vanriel (2003) krizden çıkış evresinde zarar gören olumlu itibarın artırılması üzerine çalışmışlardır. İtibara bağlı olarak kurumsal sosyal sorumluluğa yatırım yapıldığı görülmüştür. Bu durum tüketicilerin kriz boyunca algılarını etkilemiştir. Kriz boyunca müşteri üzerindeki en büyük etki organizasyonun yanıtıdır (Vassilikopoulou vd.,2009: 175). Krize cevap düşünülürken krizin derecesine ve türüne odaklanılmalıdır. Algılanan sorumluluk ve üretilen içsel durumu güçlendirebilmektedir. İmaj yenileme teorisinde ana konulardan biri de kriz iletişiminin uygunluğudur. Her stratejinin etkililiği yüz yüze gelen stratejilerin etkililiğine bağlıdır (Grundy ve Moxon, 2013: 56).

Kriz yönetim sürecinin etkili bir şekilde yönetilebilmesi için, kriz ekibinin başında bulunan liderin sorumluluğunu kabullenip, bu doğrultuda bir hareket stratejisi benimsemelidir. Kriz yönetim stratejisinde liderin nasıl bir davranış çeşidi benimseyeceği ve marka itibarını korumak adına iletişimi ne yönde sürdüreceği önem kazanmaktadır.

Shirivastava ve Siomkos (1989), Vassilikopoulou vd. (2009), Dutta ve Pulling (2011) ve Benoit (1997) tipolojisinde üç sorumluluk çeşidinden bahsetmişlerdir:

**1. İnkâr:** Şirket zararla ilgili olarak sorumluluğunu inkar eder. Tüketicilerin kaygısına yanıtız kalır. Krizi reddetme stratejisidir (Akgöz, 2007: 162). Meydana gelen olayla ilgili şirket sorumluluk kabul etmez (Grundy ve Moxon, 2013: 56). İnkâr; firma ve markaların kaygılanmasına sebep olan olumsuz durumlarla ilgili varsayımlara meydan okur. Bu durumla ilgili Audi ve Nestle firma örnekleri ele alınabilir. Audi'nin 1978'de bir otomobil modelindeki ani hızlanma problemleri ile ilgili olarak fabrika üretimi suçlanmıştır. Audi böyle bir problemin varlığını inkâr etmiştir. 1975'de medya Nestle'nin pratik bebek mamalarının üçüncü dünya ülkelerindeki bebek ölümlerine sebep olduğunu iddia etti. Nestle bu iddiayı yalanlamıştır. Ölümler için atıfta bulunulan sebeplerin şirketle ilgili olmadığını açıklamıştır (Dutta ve Pulling, 2011: 1282).

**2. Sorumluluktan sıyrılmak:** meydana gelen olayda şirketin sorumluluğunun en az düzeyde olduğu kabul edilir (Grundy ve Moxon, 2013: 56). Mazeretler bulunur ya da yasal bir dayanak belirlenir (Akgöz, 2007: 162).

**3. Saldırganlığı azaltmak:** bu durumda kriz yalanlanmaz ya da inkar edilmez fakat olayın etkisini azaltma çabası söz konusu olur. Firmalar hasarın önemsizliğini belirterek saldırganlığı azaltabilirler. Örnek olarak; Exxon Valdez kazası (1989) verilebilir. Exxon Valdez isimli petrol tankerinden resmi verilere göre 10.8 milyon galon petrol denize akmıştır. Doğal yaşamı ciddi şekilde etkilemiştir. Exxon yetkilileri Valdez olayındaki çevresel zararı önemsiz gibi göstermişler; hayvan ölümlerindeki sınırlı sayıda atıfta bulunmuşlardır (Dutta ve Pulling, 2011: 1282). Saldırganlığı azaltmak için de örgütler çeşitli taktikler kullanma yoluna gitmişlerdir. Saldırganlığı azaltmak için kullanılan altı adet



yaklaşım aşağıdaki gibidir (Grundy ve Moxon, 2013: 56):

- Destekleme: bu durumda şirket zararı azaltmak için şirket imajını güçlendirmeye çalışır ya da hükümetle ilgili güçlerden veya hükümetten önce harekete geçerek, geri çağrılacak ürünleri seçer (Vassilikopoulou vd., 2009: 175).
- Minimizasyon: bu anlayışta olumlulukları daha fazla vurgulama söz konusudur. Kurumun tüm paydaşlarına, işletmenin krizden önceki iyi ve başarılı işlerinin hatırlatılmasına gayret gösterilir.

**3-Suçlayan saldırganlık:** bu anlayışta diğerlerinin pozisyonlarını zayıflatmak (Grundy ve Moxon, 2013: 56) söz konusu olup, kriz yöneticisi krizin nedeni olarak işletme dışından bazı kişi ve ya grupları suçlar. Kriz yöneticisi, paydaşlarına işletmenin kriz mağduru olduğunu anlatır.

**4-Zararı ödeme:** şirket sorumluluğu üstlenme imajı çerçevesinde iletişime geçmeye çalışır. Hatalı üretimler acil olarak geri çağrılır ve mağduriyetler telafi edilmeye çalışılır (Vassilikopoulou vd., 2009: 175). Bu durum, yeniden itibar kazanma stratejisi olarak da adlandırılabilir (Akgöz, 2007: 162). Firma sorumluluğu kabul eder ve bundan sonraki eylemlerinde çözüm getirici yollar sunar. Bu duruma, AT&T'nin uzun mesafeli servislerdeki bozulmalara tepkisi bir örnek olabilir. AT&T çok uluslu bir telekomünikasyon şirkettir. AT&T planlarında tüketicilere telafi etme sözünü vererek ve daha yüksek servis güvencesi taahhüt etmiştir (Dutta ve Pulling, 2011: 1282).

**5-Farklaştırma:** lehte olan olaylarla karşılaştırma yaparak, aynı durumu daha önce yaşamış olan ve kriz sürecini lehine çevirmiş şirketleri örnek göstererek kriz iletişim sürecini kontrol altında tutmaya çalışmaktır.

**6-Yatıştırıcı hareket:** olayın kabulü, sorumluluğun kabulü ve bağışlanmak için özür dileme, tekrarlanmasını önlemek için taslak değişimi aşamasını içerir (Grundy ve Moxon, 2013: 56). Kriz yöneticisi yaşanan kriz için tüm sorumluluğu üstlenir ve paydaşlarından özür diler (Akgöz, 2007: 162). Örneğin; boykotlara yönelik Stratejik kamusal tabanlı cevaplar, şirkete zarar veren negatif kamusal etkileri yatıştırmaya yardımcı olur (Mryteza ve Yüksel,

2009: 248). Boykotlar, tüketiciler tarafından, şirketin üretiminde kurumsal davranışlarında etik veya politik mantıksal açıklamalara dayalı anti tüketim davranışı olarak açıklanabilir. İnternetin büyümesi, pazarlarda boykotların gücünü ve tekrarlanma sıklığını kolaylaştırmaktadır. Boykot hareketleri şirketlerin markaları için çok önemli etkilere sahiptir. Bununla birlikte şirketler bu tehdidi yok etmek amacıyla etkili stratejik yanıt uygulayabilirler.

### **3. TÜRKİYE'DE FAALİYET GÖSTEREN ÖZEL BİR BANKANIN KRİZ YÖNETİM SÜRECİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ**

Kriz ve kriz yönetim sürecinin teorik olarak incelenmesinin ardından bu bölümde, Türkiye'de faaliyet gösteren özel bir bankanın krize karşı tutumu ele alınmıştır. İncelenen bankanın kriz anında krizi nasıl karşıladığı, kriz sürecinde nasıl bir eylem planı uyguladığı ve itibarını yönetmedeki başarı derecelerinin etkisi değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmede yapılandırılmış derinlemesine mülakat tekniği kullanılmıştır. İncelenen kriz yönetimi ve eylem planlarının uygulanmasında ve hazırlanmasında yetkili ve sorumlu olan üst düzey risk yöneticisiyle görüşme sağlanmıştır. Örneklem seçiminde ise temsil edilebilirlik yerine o konu hakkında en kapsamlı bilgiye sahip görüşme amacına uygun bir kişi seçilmiştir. Nitekim amaca yönelik çalışmalarda örneklem sayısının bir olabileceği ifade edilmektedir (Patton, 1990: 169). Tek örneklemle genelleme yapmanın çok mümkün olmaması nedeniyle derinlemesine, bütünsel bir değerlendirme yapılarak benzer finansal kuruluşların değerlendirmesine yönelik sonuçlar elde edilmeye çalışılmıştır.

#### **3.1. Bankanın Genel Özellikleri**

İncelemeye konu olan banka, Türk bankacılık sektöründe aktif büyüklüğü sıralamasında ilk 10 banka arasında yer almaktadır. Sermaye yapısında bakıldığında ise halka açık olan hisseleri dışında yerli sermayeli bankalar arasındadır. Çalışan sayısı ise 20 binden fazla olup yaygın bir şube ağına sahiptir. Bankanın odaklandığı hizmet alanı; perakende müşteriler, küçük ve orta ölçekli işletmeler, ihracatçılar, kamu ve proje finansmanı ile ticari ve kurumsal müşterilerden oluşmaktadır. Tarım, enerji, turizm, eğitim, sağlık, altyapı grubun faaliyetlerinde öncelikli olarak belirlediği pazarlardır. İlgili banka operasyon, mali kontrol ve muhasebe

fonksiyonlarını merkezde toplayarak şubelerini pazarlama faaliyetinde etkinleştirmiş; böylece bir yandan çalışan sayısını optimum düzeyde tutarken, aynı zamanda işletme verimliliğini artırmaya çalışmıştır. Bu bağlamda bankanın misyonu; sektördeki pozisyonu, imajı ve kurumsal nitelikleri ile çalışanları, müşterileri ve hissedarlarının memnuniyetini maksimize eden bir banka olmaktadır.

### 3.2. Bankanın Kriz Yönetimi ve Prosedür

Çalışmada ilgi bankanın kriz yönetim planları ve acil eylem planları incelenmiştir. Bu inceleme sonucu bir takım tespitlere ulaşılmıştır. Bu tespitler aşağıdaki kısımda ifade edilmektedir.

Bankanın uyguladığı kriz yönetim sürecinde öncelikli olarak sürecin amacı ve kapsamı detaylandırılmıştır. Kriz ortamının öncelik derecesinin belirleyici unsuru olarak, iş sürekliliğinde oluşabilecek kesinti süresi dikkati çekmektedir. Bankaların sürdürdüğü aracılık ve ödemeler konusundaki fonksiyonları nedeniyle hizmet süresinde oluşabilecek bir aksaklık ciddi olumsuzluklara neden olabilmektedir. Bu nedenle banka, piyasanın ve bankanın iş akışını engelleyen çok kısa sürede müdahale edilmesi gereken süreçleri kriz kapsamında tanımlamıştır. Ayrıca, krizleri doğal afetler, teknolojik krizler, negatif söylentiler, işgücü kaybı, işyerinde şiddet, kaçırma/ fidye talebi, çatışmalar / karşı eylemler / boykotlar, çalışanların yolsuzluk yapması şeklinde sınıflandırmaktadır.

Kriz sırasında ise uygulanacak yönetim şekli planlarda açıkça ifade edilmiştir. Yönetimin kapsamı ve yetkilerini ise krizin meydana geldiği andan normal faaliyetlere geçinceye kadar tespit, ölçüm, değerlendirme, karar alma ve eyleme geçme gibi aşamaları içeren bir yönetim biçimi benimsenmiştir. Bu noktada yetkinin merkezileşerek genel müdürlük seviyesinde bir kriz yönetim komitesi oluşturulduğu görülmüştür. Kriz yönetim komitesinin kumanda merkezi ise genel müdürlük olmakla birlikte, krizin olduğu birimin bulunduğu yerde aynı riske maruz kalmayan ikinci bir yer belirlenmektedir. Belirlenen yerlerde gerekli olan donanımda ise uydu telefonu, basılı kriz yönetim dokümanı, şubelerin lokasyonunu gösteren yol haritaları ve yazılım-donanımla ilgili bakım antlaşmalarının kopyaları yer almaktadır. Ayrıca, iletişimin

sağlanabilmesi için kriz yönetim komitesi üyelerinin, acil eylem koordinatörlerinin, bilgi işlem personelinin, güvenlik güçlerinin, tüm banka personelinin yazılı iletişim bilgilerinin yer aldığı dokümanlar yer almakta olup hangi aşamalarda kimlerle irtibata geçeceği ayrıca belirlenmiştir. Kriz ortamlarında en kritik nokta sorumluluğun ve yetkinin kimin tarafından alınarak kimlerin sürecin içine dâhil edileceğidir. Bu bilgiler doğrultusunda, Herbane (2013)'nin belirttiği gibi iyi bir kriz yönetiminde yetki ve sorumluluklarının belirlenerek, tehditlere hızlı cevap verebilecek koordinasyon ve plan hazırlığının incelenen banka tarafından yapıldığı görülmüştür.

#### 3.2.1. Bankanın Diğer Bölümlerle olan Koordinasyonu

Kriz yönetiminde diğer önemli husus, bölümler arası koordinasyonun sağlanmasıdır. Bankanın üst düzey risk yöneticisine göre, kriz yönetimi kapsamında bankanın en önemli bölümleri halkla ilişkiler ve reklam grubu, mali işler grubu ve bilgi işlem grubudur. Bankaların kriz anında ve sonrasında itibarı zedeleyecek olumsuzları engelleyebilmesi için halkla ilişkiler ve reklam grubun faaliyetleri çok önemlidir. Bir bankanın itibar kaybı, bankanın iflasına neden olabilecek kadar önemlidir. Bu nedenle bankanın bölümü, kriz iletişim planını hazırlayarak bunu kriz yönetim kuruluna sunmaktadır. Daha önce belirlenen lokasyonlarda basın merkezi oluşturarak, durumun önceliğine göre basın toplantıları yapmak ve basın bülteni dağıtmakla görevlendirilmiştir. Ayrıca, banka içerisinden basına ya da üçüncü kişilere bilgi akışını engelleyici yaptırımlar uygulanarak dedikodu ve söylentileri engelleme hususunda yetkilendirilmiş olup, bu süreci insan kaynakları bölümü ile birlikte yönetmektedir. Bu kapsamdaki yetki alanı ise etik kurallar sözleşmesi ile ilişkilendirilmiştir. Bu aşamalar değerlendirildiğinde, Solmaz (2006)'ın çalışmasında da belirttiği gibi, itibarın korunmasına yönelik unsurların banka tarafından önceliklendirildiği görülmüştür.

Diğer önemli bölüm ise, mali işler grubudur. İlgili bölüm, kriz yönetim süreci itibarıyla genel finansman ihtiyacını belirleyerek, bankanın nakit ve ödeme akışında önceliklendirme yapmakta ve hazırladığı iş akış planını kriz yönetim kurulunun onayına sunmaktadır. Ayrıca, Merkez Bankası, Takas Bank, BDDK ve benzeri resmi

kurumlarla koordinasyon da bu birim tarafından sağlanmaktadır. Tüm müşterilerin, hissedarların ve diğer hak sahiplerinin bilgilendirilmesi de bu bölümün görevleri arasında yer almaktadır.

Bilgi işlem grubu ise bir diğer önemli bölümdür. Banka müşterilerinin ve bankaya ait özel bilgilerin korunması ve saklanması hem yasal, hem de sosyal sorumluluktur. Kriz anında bu bilgilerinin sorumluluğu bilgi işlem grubuna aittir. Ayrıca, iş sürekliliği açısından tamamen elektronik haberleşme ve sistem ağına bağlı bankanın faaliyetlerini sürdürebilmesinden ve aksaklıklarının giderilmesinden ilgili bölümün sorumlu olduğu görülmüştür. Kriz anında, alternatif donanım ve alt yapı alternatifleri oluşturarak sistemsal sorunların çözülmesinden sorumlu olan bu bölüm, bilgilerin yedeklenerek saklanması da sorumludur.

Bankanın sistemsal faaliyetlerine devam edebileceği süreyi belirlemeye yetkili olan bölüm bankanın en önemli merkezidir. Bankanın belirtilen kriz yönetim sürecini aktive etmesi için işin sürekliliğindeki tahmini kesinti süresi, kesintinin neden olabileceği finansal kayıplar, kesintinin nedenleri, olayın banka itibarına etkisi gibi faktörleri değerlendirmesi gerekmektedir. Bu değerlendirme sonucu ise, bankacılık faaliyetlerinin tamamen durması, kritik iş süreçlerinin devamı, lokasyon bazlı faaliyetlerin durdurulması ya da tüm faaliyetlerin durdurulmasına karar verilebilir. Bu geniş çerçevenin daraltılması ve konunun öneminin vurgulanması açısından bankanın karşılabileceği krizlere olağanüstü durum ve acil eylem planı gerektiren krizler açısından bakılmıştır.

### **3.2.2. Kriz Yönetim Sürecinde Olağanüstü Durum ve Acil Eylem Planı**

Banka olağanüstü durumları, veri, personel, iş, zaman kayıplarına sebep olan beklenmeyen durumlar şeklinde tanımlamıştır. Bu durumun oluştuğuna ise planın uygulanması kararı genel müdür yetki seviyesindedir. Olağan üstü durum merkezi kurularak teknik ekip tarafından denetim ve kontroller yapılmakta ve olası durumlara karşı tedbir amaçlı tatbikatlar yapıldığı ifade edilmiştir. Bankanın teknik bir sorundan ya da personel hatasından bilgi sisteminde oluşan aksaklıklar bu kapsamda değerlendirilmiştir. Ancak siber saldırı gibi dış faktörler sürekli olarak sistem ve bilgi

güvenliğini tehdit etmektedir. Bu tür krizler görünebilir krizler olarak sınıflandırılmakta olup bu konuda kurumsal tedbirlerin banka tarafından alındığı kanaatine ulaşılmıştır.

Acil eylem planı ise dış faktörlerin neden olduğu krizlere yönelik uygulanan yönetim süreçleridir. Doğal afetler, terör saldırıları, elektrik kesintisi, olumsuz hava koşulları, soygun, savaş, alıkoyma gibi olaylar bu acil eylem prosedürü kapsamındadır. Acil eylem planı koordinatörü yetkisinde yürütülen işlemlerde öncelikle insan güvenliği olduğu vurgulanmıştır. Her şube ya da her idari bölümde yetkili bir acil eylem takım lideri görevlendirilmiştir. Bu aşamada aşağıdan yukarıya doğru bilgi akışı sağlanmaktadır. Takım lideri prosedürlerin belirlediği şartlar oluştuğunda acil eylem planını devreye sokmaya yetkilidir. Acil eylem durumlarında yetki en alt seviyedeki personeldedir. Bu durum hızlı karar verilmesini sağlamıştır. Prosedürlerde açıkça hangi şartlarda işleme alacağı belirtilmiş olduğundan tereddüt ve belirsizlik yaşanmadığı görülmüştür. İlk yardım eğitimi almış kişiler acil eylem takımında yer almaktadır. Şubelerde ve idari bölümlerde daha önce belirlenen toplanma yerlerinde toplanılacağı ifade edilmiştir. Terör saldırılarında uygulanan prosedürde öncelikle iç hizmetler ve güvenlik birimine bilgi verilir. Şube kameraları ile şube takip edilerek kepenk kapatma ya da direk şube tahliyesine karar verilir. Bu kararlar acil eylem komitesi, şube müdürü ve iç hizmetler bölge müdürlüğü tarafından verilmektedir. Doğal afet gibi durumlarda ise şubenin faaliyetleri farklı şubelere aktarıldığı ve işlemlerin merkez tarafından yürütüldüğü görülmüştür. Ayrıca mobil şube uygulamasıyla ilgili yere destek hizmet sağlandığı ve bankanın doğal afetlere karşılık gerekli kriz yönetim planına sahip olduğunu düşünülmüştür.

## **4. SONUÇ**

Bankanın karşılabileceği potansiyel tehlikeler doğal afetler (Deprem, sel, fırtına, yoğun yağış, yangın vb.), terör saldırıları, enerji kesintisi, sistem kesintileri, şehrin ulaşım sistemi ya da salgın hastalık nedeniyle personelin işe ulaşamaması, halk hareketleri şeklinde sınıflandırılabilir. Ayrıca piyasa, faiz, kredi, likidite risklerini de potansiyel tehlikeler kapsamında değerlendirilebilir. Diğer belirtilen tehlikelerden farklı olarak, bankaların bu risklere karşı hazırlıklı olmaları için gerekli



tedbirler yasal düzenlemelerle zorunlu hale getirilmiştir. Bunun yanı sıra bankanın, bu düzenlemelerin dışında oluşabilecek tehlikelere karşı İş Sürekliliği Planı, Acil Eylem Planı ve Kriz Yönetimi Planı bulunmaktadır. İncelemeye konu olan bankanın her bir tehlike senaryosuna karşı alternatif çözümler geliştirdiği ve gerekli alt yapı yatırımlar yapmaya devam ettiği görülmüştür. Bu durumum görüşme yapılan üst düzey yöneticinin ifadelerden de anlaşılmaktadır. Her bir planın düzenli test edildiği, düzeltici ve iyileştirici önlemler aldığı görülmüştür. Konsolide olarak da maliyetlerin izlendiği, tasarruf imkânlarının kullanıldığı belirtilmiştir. Ayrıca tüm süreçler iç denetime tabi olduğu görülmüştür. Görüşmede, iç denetimin örgüt içi risk kaynaklarından oluşabilecek olumsuzlukların engellenmesi için önemli olduğu ve değerlendirme sonuçlarının doğrudan risk yöneticisine bildirildiği ifade edilmiştir. Bu durum bilgi akışında doğruluğun ve gizliliğin esas alındığının bir göstergesi olduğu düşünülmüştür. Banka içerisinde iş süreçleri yürütülürken, teknik problemler çıkması durumunda müşterilere yönelik kesintilerin önlenmesi adına kriz eylem planı doğrultusunda, sistem, enerji ve personel yönünden alternatif çözümler bulunduğu görülmektedir. Bankanın ayrıca sektördeki gelişmeleri ve yenilikleri takip etme düzeyi açısından yapılan mülakat sonucunda, bankanın sadece takipçi değil aynı zamanda birçok üründe de öncü rolü üstlendiği görülmektedir. Bankacılık sektörü yoğun denetime tabi, şeffaf ve rekabetin yoğun olduğu bir sektördür. Bu sebeple, yeniliklerin çok hızlı şekilde sektöre yayıldığı belirtilmiştir. Bankanın üst yöneticilerinden oluşan bir kriz yönetim ekibi ve düzenli olarak yenilenen bir kriz eylem planının bulunduğu görülmektedir. Bankaya ilişkin olarak içeriden ve dışarıdan kaynaklanan sorunların ve krizlerin neler olabileceğine yönelik olarak araştırmaların sürekli takip edildiği ve üst yönetim ile paylaşıldığı açıklanmıştır. Mevcut planların cevap veremeyeceği bir durumda planların ve yatırımların geliştirildiği belirtilmiştir. Yapılan görüşmede; Türk Bankacılık sektöründe 2001 krizi sonrasında alınan düzenleyici önlemler sonucunda bankaların sıkı risk yönetimi prensiplerine uymak zorunda kaldığı ve bu önlemler sonucunda krizlerde daha problemsiz bir geçiş yaşandığı belirtilmiştir. Kriz dönemleri başta olmak üzere devlet desteği hakkında ise bankacılık sektörü açısından itibar ile ilişkisi

açısından bakıldığında; her şirketin kendi finansal yapısını öngörülebilir her riske karşı koruması gerektiği ifade edilmiştir. Ayrıca, bankacılık sektörü için devlet desteği itibar kaybı olarak algılandığı ve alternatif olarak düşünülmemesi gerektiği vurgulanmıştır. Bu sebeple bankalar açısından kriz anlarında verecekleri aktif bir eylem planı ile hızlı bir toparlanma sürecini desteksiz atlatmaları itibarlarını korumaları ve müşterilerin gözünde güvenlerini tazelemeleri açısından önem arz ettiği görülmüştür.

Banka kriz eylem planının incelenmesi sonucunda, süreçlerin oldukça detaylandırılmış olduğu ortaya çıkmaktadır. Hizmet sektörünün içinde yer alan bankacılık ve finans şirketlerinin sadece konjonktürel krizlere değil, aynı zamanda iş akış planlarının aksamasına yol açabilecek süreçlere yönelik olarak detaylandırılmış bir kriz yönetim stratejileri bulunmaktadır. Bunun en önemli sebebi, finans sektörünün temelini güvene dayalı ilişkiler çerçevesinde yürütülmekte olmasından kaynaklı olduğu söylenilebilir. Bu sebeptir ki, krizde stratejik yönetim başlığı altında belirtilmiş olan etkili bir kriz yönetim planının işletmenin güvenilirliğinde yeniden bir ikna sürecinin temel noktası olduğu bilincinden hareket edilerek detaylandırılmış bir kriz yönetim planı ve kriz yönetim komitesinin görevlerinden oluşan etkin bir plan doğrultusunda hareket stratejisi belirlenmiş olduğu görülmektedir. Yönetimin krize cevabı, kriz gerçekleşikten sonra şekillenebilir ancak, süreç içinde meydana gelen aksaklıklardan kaynaklı güveni ve itibarı korumaya yönelik olarak eylem planlarının altı aylık dönemler halinde güncel tutulmaya çalışıldığı ve bu doğrultuda iş süreçlerinde aksamaya neden olabilecek her türlü krize yönelik olarak proaktif bir süreç belirlendiği görülmüştür. Bu durumu yönetimin krize cevabı olarak değerlendirmek mümkündür. Acil durum eylem prosedürü altında bankanın bağlı her bir biriminin görev ve sorumluluk tanımları net bir şekilde yazılı olarak bildirilmiştir. Acil durum eylem faaliyetleri başlığı altında olası fiziksel riskler öncelikli olarak tanımlanmış ve binaların tahliyesi, ilk yardımın sağlanması, güvenliğin sağlanması (fiziksel güvenlik ve bilgi teknolojilerine ait güvenlik), acil durum önlemleri (deprem anında alınacak önlemler ve bomba ihbarı anında alınacak önlemler), toplanma bölgeleri, binaların kapatılması, resmi



kuruluşlarla ilişkiler (itibarın korunması ve sürdürülmesi adına etkili basın açıklamalarının kimler tarafından, ne zaman ve ne şekilde gerçekleştirileceği), toplu bilgilendirme, faaliyetlere tekrar başlama (bankanın kriz anını atlattıktan sonra iş akışının ne zaman aktif hale geleceği), ve acil durum eylem prosedürünün aktivasyonu şeklinde detaylı olarak açıklanmıştır. Bu durumlar bankanın genel kriz planı altında belirlenmiştir. Kriz eylem komitesinin toplanması ve tüm bankanın itibarını ilgilendiren kriz eylem planı çerçevesi olarak ele alınmıştır. Bu plana da şube sınırlı acil durum aksiyon planı başlığı altında detaylandırıldığı görülmektedir. Bu planın alt başlıklarını ise elektrik ve sistem kesintisi

işleyişi, silahlı soygun olaylarına ait işleyiş, doğal afet olaylarına ait işleyiş, terör saldırılarına ait iş akışı şeklinde olası fiziksel kriz durumlarının yine detaylandırıldığı görülmektedir. Şubede gerçekleşebilecek olası aksaklıklar durumunda görev ve sorumluluk dâhilinde şube acil durum komitesinin toplanması ve çalışmaları ve şubede olası iş akışındaki aksamayı önlemek amacıyla farklı şubeden destek ya da kurulacak bir mobil şubeye müşterilerin yönlendirilmesi gibi proaktif nitelik taşıyan hizmette akmayı önlemeye yönelik atılacak adımların belirlendiği görülmüştür. Bu süreçlerin dikkate alınarak diğer finansal kuruluşların benzer iş akış süreçleri uygulanabileceği düşünülmektedir.

**KAYNAKÇA**

- Akgöz, E. (2007). "Kriz Ortamında Turizm İşletmelerinin Rekabet Aracı Olarak İtibar Yönetimi", **Journal of Aizerbaijani Studies**, 158-180.
- Akıncı, Z. (2010). *Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi: Alanya Bölgesindeki Konaklama İşletmelerinde Kriz Sürecinde Karşılaşılan Sorunların Tespit Ve Çözümüne Yönelik Bir Araştırma.*(Yayınlanmamış Doktora Tezi).
- Aydemir, M. ve Demirci, M. (2005). "Son Dönemlerde Yaşanan Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Olumlu Etkilerinin Analizi", **C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi**, 29/1, 65-81.
- Baysal, A. C. ve Tekarslan, E. (2004). **Davranış Bilimleri**, Avcıol Basım Yayın, İstanbul
- Bunchanan, D. A. ve Denyer, D. (2013). "Researching Tomorrow's Crisis: Methodological Innovation and Wider Implication", **International Journal of Management Reviews**, 15, 205-224.
- Benoit, W.L., (1997). "Image Repair Discourse and Crisis Communication", **Public Relations Review**, 23/2, 177-186.
- Coombs, T. W. (2007). "Attribution Theory as a Guide For Post-Crisis", **Communication Research. Public Relations Review**, 33, 135-139.
- Dawar, N., ve Lei, J. (2009). "Brand Crises: The Roles of Brand Familiarity and Crisis Relevance in Determining the Impact on Brand Evaluation", **Journal of Business Research**, 62, 509-516.
- Dutta, S., ve Pulling, C. (2011). "Effectiveness Corporate Responses to Brand Crises: The Role of Crisis Type and Response Strategies", **Journal of Business Research**, 64, 1281-1287.
- Ellul, A. ve Yerramilli, V. (2013). "Stronger Risk Controls, Lower Risk: Evidence from U.S. Bank Holding Companies", **The Journal of Finance**, 68/5, 1757-1803.
- Eren, E. (2008). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi.**, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Gönen, İ. (2012). **Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi (Krizler ve Stratejik Yaklaşımlar)**, Kriter Yayınevi, İstanbul.
- Grundy, M. ve Moxon, R. (2013). "The Effectiveness of Airline Crisis Management on Brand Protection: A Case Study of British Airways", **Journal of Air Transport Management**, 28, 55-61.
- Gümüş, M. ve Öksüz, B. (2009). **Turizm İşletmelerinde Kurumsal İtibar Yönetimi**, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Herbane, B. (2013). "Exploring Crisis Management in UK Small- and Medium-Sized Enterprises", **Journal of Contingencies and Crisis Management**, 21/2, 82-95.
- Hitay, B. (2012). **İşletmelerde Kriz Yönetimi.** Araştırma ve Meslekleri Geliştirme Müdürlüğü Yayınları.
- Israeli, A. A. (2007). "Crisis Management Practices in the Restaurant Industry", **Hospitality Management**, 26, 807-823.
- Israeli, A. A. ve Reichel, A. (2003). "Hospitality Crisis Management Practices: The Israeli Case", **Hospitality Management**, 22, 353-372.
- Keller, K. L. (1993). "Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity", **The Journal of Marketing**, 57/1, 1-22.
- Koroğlu, A. (2004). *Turizmde Kriz Yönetimi: Otel İşletmelerinde ve Seyahat Acentelerinde Bir Uygulama.* (Yayımlanmamış Doktora Tezi).
- Lee , Y. ve Harrald, J.R. (1999) "Critical Issue For Business Area Impact Analysis İn Business Crisis Management: Analytical Capability", **Disaster Prevention and Management: an International Journal**, 8/3, 184 - 189.
- Marcelino, S., Perez, A. S., Lazcono, E. A. ve Villanueva, P. (2013). "Project Risk Management Methodology for Small Firms", **International Journal of Project Management**, 32, 327-340.
- Mryteza, V. ve Yuksel, U. (2009). "An Evaluation of Stragic Responses to Consumer Boycotts", **Journal of Business Research**, 62, 248-159.
- Örnek, A. Ş. (2004). *Kriz Dönemlerinde Yönetim Stratejileri ve Türkiye Bilişim Sektörü Örneği: Model Önerisi.* (Yayımlanmamış Doktora Tezi).
- Özkan, G. (2010). *İtibar Yönetiminde Kriz İletişiminin Önemi ve THY ile Atlas Jet Örneklerinin Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

- Ritchie, B. W. (2004). "Chaos, Crises and Disasters: A Strategic Approach to Crisis Management", **Tourism Management**, 25, 669-683.
- Patton, M. (1990). **Qualitative Evaluation and Research Methods**, 2nd Edition, Sage Publication, London.
- Seçilmiş, C. ve Sarı, Y. (2010). "Kriz Dönemlerinde Konaklama İşletmelerinin Kriz Yönetimi Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 15, Sayı 1, s.501-520.
- Shrivastava, P. ve Siomkos, G. (1989). "Disaster Containment Strategies", **Journal of Business Strategy**, 10/5, 26-30.
- Solmaz, B. (2006). "Krizde İtibarın Yönetilmesi", **Selçuk İletişim**, Cilt 4, Sayı 3, s.65-72.
- Song, H., Lin, S., Witt, S. F. ve Zhang, X. (2011). "Impact of Financial/ Economic Crisis on Demand for Hotel Rooms in Hong Kong", **Tourism Management**, 32, 172-186.
- Suher, İ., Özkoçak, L., Bayçu, S. ve Öztürk, M. C. (2013). **Halkla İlişkiler Uygulamaları ve Örnek Olaylar**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Tesei, A. C., So, S. ve Sin, L. (2006). "Crisis Management and Recovery: How Restaurants in Hong Kong Responded to Sars", **Hospitality Management**, 25, 3-11.
- Vassilikopoulou, A., Siomkosa, G., Cihatzipanagiotou, K. ve Pantouvakis, A. (2009). "Product Harm Crisis Management: Time Heal Shall Wounds?", **Journal of Retailing and Consumer Services**, 16, 174-180.
- Weiner, B. (1974). **Achievement Motivation and Attribution Theory**, General Learning Press.
- Weiner, B. (1985). "An Attributional Theory of Achievement Motivation and Emotion", **Psychological Review**, 92.
- BP.(2015).(3.9.2015) [http://www.bp.com/tr\\_tr/turkey/toplum-ve-cevre-/cevresel-faaliyetlerimiz/cevre-duyarl\\_1/meksika-koerfezi--deepwater-horizon--.html](http://www.bp.com/tr_tr/turkey/toplum-ve-cevre-/cevresel-faaliyetlerimiz/cevre-duyarl_1/meksika-koerfezi--deepwater-horizon--.html)
- Nakay Z. (2003). [www.sadevatandaş.com](http://www.sadevatandaş.com) (2.9.2015) <http://www.spiegel.de/spiegel/print/d-27497177.html>