

**2008 KRİZİYLE BAŞLAYAN SÜREÇTE  
İŞLETMELERDE KRİZ YÖNETİMİ VE  
KRİZ İLE RİSK İLİŞKİSİ:  
BİR SERAMİK İŞLETMESİNDE UYGULAMA  
Onur TERZİOĞLU  
(Yüksek Lisans Tezi)  
Eskişehir, 2011**

**2008 KRİZİYLE BAŞLAYAN SÜREÇTE  
İŞLETMELERDE KRİZ YÖNETİMİ VE KRİZ İLE RİSK İLİŞKİSİ:  
BİR SERAMİK İŞLETMESİNDE UYGULAMA**

**Onur TERZİOĞLU**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İşletme (Yönetim ve Organizasyon) Anabilim Dalı**

**Danışman: Yrd. Doç. Dr. Özlem OKTAL**

**Eskişehir**

**Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Ocak, 2011**

## JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Onur TERZİOĞLU'nun "2008 Kriziyle Başlayan Süreçte İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Kriz ile Risk İlişkisi: Bir Seramik İşletmesinde Uygulama" başlıklı tezi 04 Mart 2011 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, **İşletme (Yönetim ve Organizasyon)** Anabilim Dalında, **yüksek lisans tezi** olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Üye (Tez Danışmanı) : Yard.Doç.Dr.Özlem OKTAL

Üye : Prof.Dr.İnan ÖZALP

Üye : Prof.Dr.Leman BİLGİN

İmza  
.....

.....

.....

Doç.Dr. Banu UÇKAN  
Anadolu Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdür Vekili

## Yüksek Lisans Tez Özü

### **2008 KRİZİYLE BAŞLAYAN SÜREÇTE İŞLETMELERDE KRİZ YÖNETİMİ VE KRİZ İLE RİSK İLİŞKİSİ: BİR SERAMİK İŞLETMESİNDE UYGULAMA**

**Onur TERZİOĞLU**

**İşletme (Yönetim ve Organizasyon) Anabilim Dalı**

**Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ocak 2011**

**Danışman: Yrd. Doç. Dr. Özlem OKTAL**

Birçok işletmenin 2008 ekonomik kriziyle birlikte zorluklarla karşılaştığı bilinen bir gerçektir. Bununla birlikte, bazı işletmelerin krizlerden zarar almadan çıktıkları ve hatta krizin ortaya çıkardığı fırsatlardan yararlandıkları da bilinmektedir. Bütün bu gelişmeler, işletmelerin kriz ve risk uygulamalarının önemini arttırmıştır.

Bu çalışmada, işletmelerin krizlere girmemeleri ya da krizlere girmeleri kaçınılmaz ise krizden en az zararla kurtulmaları amacıyla yapmaları gerekenler açıklanmaya çalışılmıştır. Bu nedenle, kriz kavramına ve kriz türlerine değinilmiş, kriz yönetimi kavramı açıklanmış ve işletmelerin krizlerden başarıyla çıkmaları için oluşturmaları gereken kriz yönetimi yapıları ve yapmaları gereken uygulamalar ele alınmıştır.

Ayrıca işletmelerin, gerçekleştiğinde krizlere yol açabilecek risklere karşı önlem almaları için risk kavramını ve risk yönetimini bilmeleri gerekmektedir. Bu nedenle çalışmada kriz ve risk ilişkisine değinilmiştir.

Kriz yönetimi ve kriz ile risk ilişkisi kapsamında, 2008 krizinden başarıyla çıkan, seramik sektöründeki bir işletmedeki uygulamalar ve uygulamaların etkinliği incelenmiştir.

**Anahtar Kelimeler: Kriz, risk, ekonomik kriz.**

## Abstract

### **CRISIS MANAGEMENT IN COMPANIES AND RELATIONSHIP BETWEEN CRISIS AND RISK DURING THE PERIOD BEGINNING WITH THE 2008 CRISIS: AN APPLICATION IN A CERAMIC COMPANY**

**Onur TERZİOĞLU**

**Department of Business Administration (Management & Organization)**

**Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, January 2011**

**Adviser: Assoc. Prof. Dr. Özlem OKTAL**

It is a known fact that many companies faced with difficulties beginning with the economic crisis of 2008. Nonetheless, it is also known that some companies overcame the crisis without any loss. Moreover, they benefited from the opportunities that the crisis revealed. All of these increased the importance of the crisis and risk management applications of the companies.

In this thesis, the precautions that are necessary for preventing the companies from crisis or decreasing the losses if the crisis is not avoidable have been explained. Therefore, the concept of crisis and the types of crises have been described, concept of crisis management has been presented and the structures that are to be established and the applications that are to be applied for overcoming the crises have been described.

In the context of crisis management and the relationship between risk and crisis, the applications and the resulting effectiveness of a company has been analyzed which has overcome the 2008 crisis successfully.

**Keywords: Crisis, risk, economic crisis.**

## **Özgeçmiş**

Onur TERZİOĞLU

İşletme (Yönetim ve Organizasyon) Anabilim Dalı

Yüksek Lisans

## **Eğitim**

Ls.	2007	Yeditepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi (İİBF), İşletme Bölümü
Lise	2001	Eskişehir Anadolu Lisesi, Fen Bilimleri Bölümü
İlköğretim	1994	Fatih Sultan Mehmet İlköğretim Okulu

## **Kişisel Bilgiler**

Doğum yeri/yılı: 29.07.1983/Eskişehir Cinsiyet: Erkek Yabancı dil: İngilizce

## İçindekiler

	<u>Sayfa</u>
Jüri ve Enstitü Onayı .....	ii
Öz .....	iii
Abstract .....	iv
Özgeçmiş .....	v
Tablolar Listesi .....	ix
Şekiller Listesi .....	xi
Giriş .....	1

### Birinci Bölüm

#### Kriz ve Kriz Yönetimi ile İlgili Tanımlamalar ve Açıklamalar

1. Kriz Kavramı.....	3
1.1. Krizin tanımı.....	4
1.2. Kriz çeşitleri.....	7
1.2.1. Fiziksel zarar veren felaketler .....	10
1.2.2. Fiziksel zarar vermeyen krizler .....	13
1.3. Krizleri önceden sezme yöntemleri .....	18
1.3.1. Çevre analizi ve tehditlerin belirlenmesi.....	18
1.3.2. Krizlerin tahmin edilebilmesi .....	20
1.3.3. Krizlerin sıklığının belirlenmesi .....	20
1.4. Krizin aşamaları .....	20
1.4.1. Krizin oluşum aşaması.....	21
1.4.2. Krizin ortaya çıkma aşaması .....	21
1.4.3. Krizin süregelen hale gelme aşaması.....	21
1.4.4. Krizin çözülmesi aşaması.....	21
2. Kriz Yönetimi .....	22
2.1. Kriz yönetiminin tanımı .....	23
2.2. Kriz yönetim takımının oluşturulması.....	24
2.3. Kriz iletişim takımının oluşturulması .....	29
2.4. Kriz iletişim planının oluşturulması .....	29
2.5. Kriz yönetim planının oluşturulması .....	32
2.5.1. İş sürekliliği planı uzmanlarının kriz yönetim planını hazırlaması .....	33
2.5.2. Kriz yönetim takımı üyelerinin kriz yönetim planını hazırlaması .....	34
2.6. Başlıca kriz kontrol modelleri .....	34
2.6.1. Kriz yönetimi için en iyi uygulama modeli.....	34
2.6.2. Kriz yönetimine çok yönlü yaklaşım .....	36
2.6.3. Kriz sürecinde sürekli gelişme.....	36
2.7. Kriz yönetim süreci.....	37
2.7.1. Krizle ilgili uyarıların alınması .....	38
2.7.2. Krize hazırlık ve krizi önleme .....	38

2.7.3. Krizin zararının sınırlandırılması .....	38
2.7.4. İyileşme.....	39
2.7.5. Öğrenme.....	39
2.8. İş sürekliliği planı.....	40

## İkinci Bölüm

### Risk - Kriz İlişkisi ve 2008 Krizinin Türkiye'deki İşletmelere Etkisi

1. Risk Kavramı.....	43
1.1. Riskin tanımı.....	43
1.2. Risk türleri .....	45
2. Risk Yönetimi .....	48
2.1. Risk yönetimi kavramı.....	48
2.2. Risk yönetiminin aşamaları.....	51
2.3. Risk yöneticisi ve risk yöneticisinin sorumlulukları.....	59
2.4. Risk yönetiminin uygulamaya konulması.....	61
3. Risk-Kriz Arasındaki İlişki .....	65
3.1. Modern risk yönetimi ve kriz.....	65
3.2. 2008 Ekonomik krizinde risk yönetiminin rolü .....	67
3.3. İşletmelerin krize girmemesi için gereken risk yönetimi uygulamaları.....	68
3.3.1. İşletme çapında etkin bir risk belirleme ve analiz uygulamaları .....	69
3.3.2. İşletmede bağımsız ve disiplinli değerlendirme uygulamalarının .....	70
sürekli hale getirilmesi.....	70
3.3.3. Likidite, sermaye ve bilançonun etkin yönetimi .....	70
3.3.4. Aydınlatıcı ve yanıtlayıcı risk ölçümü ve yönetimi raporlaması .....	70
4. Türkiye'deki Ekonomik Krizler ve Türkiye'ye Etkileri.....	71
4.1. Geçmişteki krizler ve Türkiye'ye etkileri .....	71
4.2. 2008 Ekonomik krizinin gelişim süreci .....	82
4.3. 2008 Ekonomik krizinin Türkiye'ye etkileri.....	84

## Üçüncü Bölüm

### 2008 Kriziyle Başlayan Süreçte Bir Seramik İşletmesindeki Uygulamaların Yansımalarının Kriz ve Risk Yönetimi Açısından Değerlendirilmesi

1. Araştırmanın Amacı.....	88
2. Araştırmanın Kapsamı.....	88
3. Araştırma Yöntemi.....	89



4. Seramik Sektörü ve İşletme Hakkında Genel Bilgi.....	89
4.1. Seramik ve seramik sektörünün tanımı.....	89
4.2. Araştırma yapılan işletme hakkında genel bilgi.....	92
4.2.1. İşletmenin vizyonu ve misyonu.....	92
4.2.2. İşletmenin kalite politikası.....	92
4.2.3. İşletmenin iş sağlığı ve güvenliği politikası.....	92
5. Araştırmaların Genel Değerlendirmesi.....	92
5.1. Üst yönetim ile yapılan görüşmelerin değerlendirilmesi.....	92
5.1.1. Kriz kavramının işletme tarafından ele alınması.....	92
5.1.2. Kriz türlerinin işletme tarafından ele alınması.....	93
5.1.3. İşletmede kullanılan krizleri önceden sezme yöntemleri.....	93
5.1.4. İşletmede kriz yönetimi.....	94
5.1.5. İşletmede iş sürekliliğinin sağlanması.....	95
5.1.6. İşletmeyi etkileyebilecek risklerin belirlenmesi ve işletmede risk.....	96
yönetimi.....	96
5.2. Çalışanlara uygulanan anketlerin değerlendirilmesi.....	97
5.2.1. Yöntem.....	97
5.2.2. Araştırmanın kısıtları.....	98
5.2.3. Ölçme aracı.....	98
5.2.4. Örneklem ve araştırma profili.....	98
5.2.5. Güvenilirlik analizi.....	99
5.2.6. Faktör analizi.....	101
5.2.7. t-Testi.....	112
5.2.8. Tek yönlü ANOVA testi.....	117
6. Sonuç ve Öneriler.....	125
Ekler.....	130
Kaynakça.....	136

## Tablolar Listesi

### Sayfa

Tablo 1. Büyük Kriz Türleri .....	8
Tablo 2. 10 ve Daha Fazla Kişi Çalıştıran İmalat Sanayii İşyerlerinin Deprem Sonrası Durumu.....	10
Tablo 3. Kriz Yönetimine Çok Yönlü Yaklaşım .....	36
Tablo 4. Gayri Safi Yurtiçi Hasıla Sonuçları .....	84
Tablo 5. Uluslararası Doğrudan Yatırım Girişi Bileşenleri.....	85
Tablo 6. 2007, 2008, 2009 İthalat ve İhracat Verileri.....	86
Tablo 7. Seramik Kaplama Malzemeleri Verileri.....	91
Tablo 8. Ankete Katılanların Profil Yapısı .....	101
Tablo 9. KMO ve Barlett Testi .....	103
Tablo 10. Toplam Açıklanan Varyans.....	103
Tablo 11. Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	105
Tablo 12. İşletmenin Kriz ve Risk Yönetimi Uygulamaları Bileşenleri.....	106
Tablo 13. İşletmeye Duyulan Güvenin Sıklık Dağılımı.....	106
Tablo 14. 9.Soruya Verilen Yanıtların Sıklık Dağılımı.....	107
Tablo 15. 10. Soruya Verilen Yanıtların Sıklık Dağılımı.....	107
Tablo 16. Ters Çevrilmiş 12.Soruya Verilen Yanıtların Sıklık Dağılımı.....	107
Tablo 17. 13.Soruya Verilen Yanıtların Sıklık Dağılımı.....	108
Tablo 18. 16.Soruya Verilen Yanıtların Sıklık Dağılımı.....	108
Tablo 19. Katılımcılık Sıklık Dağılımı .....	108
Tablo 20. 19.Soruya Verilen Yanıtların Sıklık Dağılımı.....	109
Tablo 21. 23.Soruya Verilen Yanıtların Sıklık Dağılımı.....	109
Tablo 22. 24.Soruya Verilen Yanıtların Sıklık Dağılımı.....	109
Tablo 23. Üst Yönetime Güven Dağılımı .....	110
Tablo 24. 18. Soruya Verilen Yanıtların Sıklık Dağılımı.....	110
Tablo 25. 20.Soruya Verilen Yanıtların Sıklık Dağılımı.....	110
Tablo 26. Krizin Etkisi Dağılımı .....	111
Tablo 27. 3.Soruya Verilen Yanıtların Sıklık Dağılımı.....	111
Tablo 28. 4.Soruya Verilen Yanıtların Sıklık Dağılımı.....	111
Tablo 29. Cinsiyet ve İşletmeye Duyulan Güven.....	113
Tablo 30. Cinsiyet ve Katılımcılık.....	114
Tablo 31. Cinsiyet ve Üst Yönetime Güven .....	114
Tablo 32. Cinsiyet ve Krizin Etkisi.....	115
Tablo 33. Medeni Durum ve İşletmeye Duyulan Güven.....	115
Tablo 34. Medeni Durum ve Katılımcılık.....	116
Tablo 35. Medeni Durum ve Üst Yönetime Güven .....	117
Tablo 36. Medeni Durum ve Krizin Etkisi .....	117
Tablo 37. İşletmedeki Görevlere Göre Varyans Analizi.....	118
Tablo 38. Katılımcılık Faktörü Çoklu Karşılaştırma Tablosu .....	119
Tablo 39. Yaş Dağılımına Göre Varyans Analizi.....	120
Tablo 40. Katılımcılık Faktörü Çoklu Karşılaştırma Tablosu .....	121
Tablo 41. Krizin Etkisi Faktörü Çoklu Karşılaştırma Tablosu.....	122
Tablo 42. Çocuk Sayısına Göre Varyans Analizi .....	123

<b>Tablo 43. Krizin Etkisi Faktörü Çoklu Karşılaştırma Tablosu.....</b>	<b>123</b>
<b>Tablo 44. Eğitim Durumuna Göre Varyans Analizi .....</b>	<b>125</b>
<b>Tablo 45. Üst Yönetime Güven Faktörü Çoklu Karşılaştırma Tablosu.....</b>	<b>125</b>

## Şekiller Listesi

### Sayfa

Şekil 1. Kriz Türleri .....	7
Şekil 2. Kriz Türleri .....	9
Şekil 3. Kriz Yönetimi İçin En İyi Uygulama Modelinin Bileşenleri.....	35
Şekil 4. Kriz Yönetim Süreci.....	37
Şekil 5. İş Sürekliliği Planı .....	42
Şekil 6. Risk Türleri .....	46
Şekil 7. Risk ve Kriz Yönetiminin Büyük Tesislerdeki İşlevleri.....	66
Şekil 8. Risk Yönetimi ve Kriz Yönetimi Döngüsü.....	67
Şekil 9. Yamaç Eğim Grafiği.....	104

## Giriş

İşletmeler, yaşamları boyunca birçok zorluklarla karşı karşıya kalmaktadır. Bu zorluklar işletmeleri güç duruma sokmakta ve bazı durumlarda işletmelerin kapanmasıyla sonuçlanmaktadır. İşletmelerin karşılaştığı bu zorluklardan birisi de krizlerdir. Krizler; deprem, hortum, sel gibi doğal felaketler sonucu oluşabileceği gibi ekonomik krizler, üretim hataları, finansal sorunlar, işletmenin kamuoyunda olumsuz algılanması gibi insani etmenlerden dolayı ortaya çıkabilmektedir.

Krizler değişik nedenlerden kaynaklanmakla birlikte ortak özellikleri işletmenin faaliyetlerini olağan şekilde sürdürmesine ve bazen de varlığını devam ettirmesine yönelik tehditleri içermesidir. Bu tehditler, işletmenin kendi hatalarından kaynaklanabileceği gibi işletmenin kendi dışında gelişen koşullar nedeniyle de oluşabilmektedir. İşletmenin krizlerden başarıyla çıkabilmesi için kriz daha ortaya çıkmadan tehditlerin birer risk etmeni olarak belirlenmesi ve buna yönelik önlemler alınması gerekmektedir.

2008 yılında başlayan ve tüm dünyayı etkileyen ekonomik krizle birlikte bu krizi önceden gören, buna yönelik önlemler alan ve bu önlemleri başarıyla uygulayan işletmeler krizden başarıyla çıkmışlardır. Bunun tersine krizin geldiğini görmeyen işletmeler gerekli önlemleri almadıklarından krizden ya çıkamamışlar ya da büyük yara almışlardır.

Bütün bunlar nedeniyle, işletmelerin krizlerden olumsuz etkilenmelerini önlemek amacıyla risk ve kriz yönetimi uygulamalarını devreye sokmaları gerekmektedir. Ayrıca, işletmelerin risk ve kriz yönetimi konusunda yapmaları gerekenleri eksiksiz yerine getirmeleri gerekmektedir. İşletmeler her türlü kriz için hazırlıklı olamayabilirler. Ancak işletmenin kendisini en çok etkileyebilecek riskleri belirlemeleri ve bunlara karşı önlem almaları olası krizlere karşı alınabilecek en iyi önlem olacaktır.

Bu noktadan hareketle, bu çalışmanın birinci bölümünde kriz kavramı ve kriz türleri ile birlikte kriz yönetimi konusu ele alınacaktır. İkinci bölümde ise krizden önce ortaya

çıkıldığı ve önlenmediğinde krizlere neden olduğu için kriz ve risk yönetimi konusu ele alınacaktır. Son bölümde ise 2008 krizini başarılı bir biçimde atlatmış olan bir seramik işletmesinin kriz ve risk yönetimi uygulamaları incelenecek ve ayrıntılı olarak analiz edilecektir.

## Birinci Bölüm

### Kriz ve Kriz Yönetimi ile İlgili Tanımlamalar ve Açıklamalar

Kriz ve kriz yönetimi özellikle 2008 krizi ile başlayan süreçte gündemde olan bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. 2008 kriziyle birlikte gelişen süreci ve krizin işletmelere olan etkisini daha iyi anlamak için öncelikle krizle ilgili temel kavramlara değinilmesi yararlı olacaktır.

#### 1. Kriz Kavramı

Günümüz dünyasında örgütler artan rekabet koşulları içinde yaşamlarını sürdürmeye çalışmaktadırlar. Gelişen teknoloji özellikle de bilgi teknolojileri ve küreselleşme sonucunda örgütler geçmişe göre çok daha dinamik ve çok daha büyük bir dünya pazarında yer almaktadırlar.

Kazancı, içinde bulunduğumuz yüzyılı şu şekilde betimlemektedir<sup>1</sup>:

İçinde bulunduğumuz yüzyıl, teknolojinin büyük önem kazandığı, zamanın önemli olduğu, büyük toplumsal ve ekonomik sistem içindeki öğelerin birbiriyle her zaman uyumlu olmadığını bir yüzyıldır. Sistemi oluşturan öğeler arası uyumsuzluk, çatışma, sık sık, adına kriz dediğimiz olağanüstü koşul ve ortamı yaratmaktadır.

Tüm bu gelişmeler örgütleri tehlikelere daha açık hale getirmektedir. Çünkü örgütlerin rekabet şartları, müşterilerin istekleri ve ihtiyaçları teknoloji ile birlikte hızlı bir biçimde değişmekte ve örgütler küresel ekonomik ve sosyal dalgalanmalara daha duyarlı hale gelmektedir.

Dünyada ve Türkiye’de şimdiye kadar birçok kriz yaşanmıştır. Ekonomik alanda olduğu gibi diğer alanlarda yaşanmış krizler de vardır. Küresel alanda 1929 Ekonomik Krizi, 1973 Petrol Krizi, Türkiye’deki 1994 Ekonomik Krizi, 1999 Marmara Depremi,

---

<sup>1</sup>M. Kazancı (2002). *Kamuda ve özel kesimde halkla ilişkiler*. Ankara: Turhan Kitabevi, s.287.

2003'teki terör saldırıları gibi birçok kriz ülkeleri ve dolayısıyla işletmeleri hayati derecede etkilemiştir.

ABD'de 2008 yılında başlayan mortgage krizi ile birlikte kriz dalga dalga diğer ülkelere de yayılmış ve tüm dünyada bir ekonomik kriz baş göstermiştir. Başlangıcında yalnızca finans sektöründeki bir kriz olarak ele alınan kriz diğer alanlara da sıçramış ve dünyadaki tüm sektörler bu krizden etkilenmiştir.

Görüldüğü gibi, dünyanın kriz kavramıyla tanışması yeni bir durum değildir. Bu nedenle kriz ile ilgili zaman içinde birçok tanımlamalar yapılmıştır. Şimdi bu tanımlamalara yer vermek yararlı olacaktır.

### **1.1. Krizin tanımı**

Kriz kavramı üzerine günümüze kadar birçok tanımlama yapılmıştır. TDK Büyük Türkçe Sözlüğe göre kriz şu şekilde tanımlanmaktadır<sup>2</sup>:

1. Bir organda birdenbire ortaya çıkan fizyolojik bozukluk.
2. Bir kimsenin yaşamında görülen fiziksel bunalım.
3. Bir şeyin çok kıt bulunması durumu.
4. Bir şeye duyulan ani ve aşırı istek.
5. Ekonomik çöküntü.
6. Bir ülkede veya ülkeler arasında, toplumun veya bir kuruluşun yaşamında görülen güç dönem, bunalım, buhran.

Yukarıdaki tanımlar genel olarak krizi ele alan tanımlardır. Kriz değişik yerlerde ortaya çıkabilmekte ve etkileri de kişileri, toplumları ve iktisadi kuruluşları farklı şekilde etkileyebilmektedir. Bu çalışmada ele alınacak olan işletmelerle ilgili krizlerdir. Devlin krizle ilgili olarak, "kriz; bir örgüt için istenmeyen bir durumun gerçekleşme olasılığının olduğu, durağan olmayan bir zaman dilimidir. Bu istenmeyen sonuç,

---

<sup>2</sup><http://www.tdk.org.tr/TR/Genel/SozBul.aspx?F6E10F8892433CFFAAF6AA849816B2EF4376734BED947CDE&KELIME=kriz> (Erişim tarihi: 20.12.2009)



işletmenin olağan çalışma düzenini etkileyebilir, işletmenin itibarına zarar verebilir ve devletin işletmeyi incelemeye almasına neden olabilir.” demektedir<sup>3</sup>.

Rosenthal ise krizi bir sosyal sistemin değerlerine, normlarına ve temel yapılarına karşı ciddi bir tehdit olarak ele almaktadır<sup>4</sup>. Boin ve Hart ise krizi bir grup insanı etkileyen; bir örgütün, bir ülkenin ya da bir belediyenin temel değer ve normlarına ya da temel yapısına yönelik olarak ciddi bir tehdit içeren; zaman baskısı ve belirsizlikler altında önemli kararlar almayı gerektiren bir durum olarak tanımlamaktadırlar<sup>5</sup>.

Reid’a göre kriz “dikkati şirketin üzerine olumsuz olarak çeken ve şirketin finansal durumunu, müşterileriyle olan ilişkilerini ya da piyasadaki itibarını olumsuz etkileyen herhangi bir olaydır.”<sup>6</sup>. Fink, krizi ilişkilerin durumunun ve zamanın durağan olmadığı ve kesin bir kararın verilmesini gerektiren bir durum olarak açıklamaktadır. Bu durumda ya sonuç olarak arzu edilen, olumlu bir durumla karşılaşılacak ya da istenmeyen, olumsuz bir durumla karşılaşılacaktır<sup>7</sup>.

Nathan ise krizin tehdit kavramı ile dönüşümlü olarak kullanılan bir sözcük olduğunu söylemektedir. Bu kullanım sonucu kriz sözcüğünün atıl bir duruma düştüğünü belirtmektedir. Oysa kriz içinde hem tehdit hem de fırsat potansiyelini içeren bir kavramdır. Nathan’a göre bu iki potansiyelin bilinci bizim düşünüş biçimimizi ve krize yanıt verişimizi etkilemelidir. Kriz tanımlarının, algılarının ve krizden sonraki eylemlerimizin birbirinden ayrılmaz biçimde iç içe geçtiğini belirten Nathan’a göre tehlide odaklanan bir düşüncenin tehlide yönelik bir hazırlığa neden olduğunu ve bunun da krizin durumunu etkilediğini söylemektedir. Aynı şekilde yalnızca fırsata

---

<sup>3</sup>E. Devlin (2007). *Crisis management planning & execution*. New York: Auerbach Publications, s.5.

<sup>4</sup>U. Rosenthal (1996). *Crisis management: second-order techniques*. (Ed: T. Jones, A. Amendola, R. Casale). Suffolk: E& FN Spon, s.476-483’ten aktaran E. Borodzicz (2005). *Risk, crisis & security management*. West Sussex: John Walley & Sons Ltd., s.81.

<sup>5</sup>R. Boin ve P. ‘t Hart (2008). *Governing after crisis: the politics of investigation, accountability & learning*. Cambridge: Cambridge University Press, s.42’den aktaran E. Deverell (2009). Crisis as learning triggers: exploring a conceptual framework of crisis-induced learning. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 17 (3), s.180.

<sup>6</sup>J. Reid, *Crisis management* (2000). USA:John Wiley & Sons,Inc., s.2.

<sup>7</sup>S. Fink (1986). *Crisis management: planning the inevitable*. New York: American Management Association, s.15’ten aktaran J. Massey ve J. Larsen (2006). Crisis management in real time: how to successfully plan for and respond to a crisis. *Journal of Promotion Management*, 12 (3/4), s.66.

odaklanan bir düşüncenin de bilgece olduğunun söylenemeyeceğini vurgulamaktadır. Bu noktada Nathan'ın önerisi hem tehdidi hem de fırsatı bir arada düşündürmektedir<sup>8</sup>.

Barton'a göre "kriz; büyük, tahmin edilemeyen ve potansiyel olarak olumsuz sonuçları içeren bir olaydır"<sup>9</sup>. Lerbinger ise krizi "bir örgütün itibarını zedeleyecek ve gelecekteki kârlılığını, büyümesini ve devamını tehlikeye sokan ya da sokma tehlikesi olan bir olay" olarak tanımlamaktadır<sup>10</sup>. Caponigro'ya göre ise kriz "bir işin itibarını ya da güvenilebilirliğini olumsuz olarak etkileme potansiyeline sahip olan ve kısa sürede kontrolden çıkabilen bir olay ya da eylemdir"<sup>11</sup>.

Coombs ise krizin toplumun krizle ilgili olarak üç konudaki algılarına bağlı olarak değiştiğini söylemektedir. Ona göre bir örgüt kontrol edilebilen, durağan bir ortamda örgüt içi nedenlerden dolayı krize giriyorsa bu durumda örgütün kendisi krizden sorumlu olmaktadır. Bunun tam tersi de -yani dış kaynaklı bir nedenden ötürü durağan olmayan ve kontrol edilemeyen koşullarda- krizler için geçerlidir. Ancak bu durumda krizin oluşması örgütün elinde olmayan nedenlerden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle bir örgütün krizdeki örgütsel sorumluluğunun payı ne denli büyük olursa, insanların da örgüte bakışı olumsuz yönde değişecek ve örgüt krizden o denli olumsuz etkilenecektir<sup>12</sup>.

Kriz ile ilgili yukarıdaki tanımlardaki ortak payda krizin birdenbire ortaya çıkan ve sonuçları itibariyle işletmeler için olumsuzlukları içeren bir durum olduğudur. Bu nedenle krizler işletmeler için bir tehdit olmaktadır. İşletmelerin bu tehditleri önlemesi için kriz çeşitlerini de bilmeleri gerekmektedir.

---

<sup>8</sup>M. Nathan (2000). The paradoxical nature of crisis. *Review of Business*, 21 (3/4), s.12.

<sup>9</sup>L. Barton (1993). *Crisis in organizations*. Cincinnati, Ohio: South-Western, s.2'den aktaran Reid, (2000), s.1.

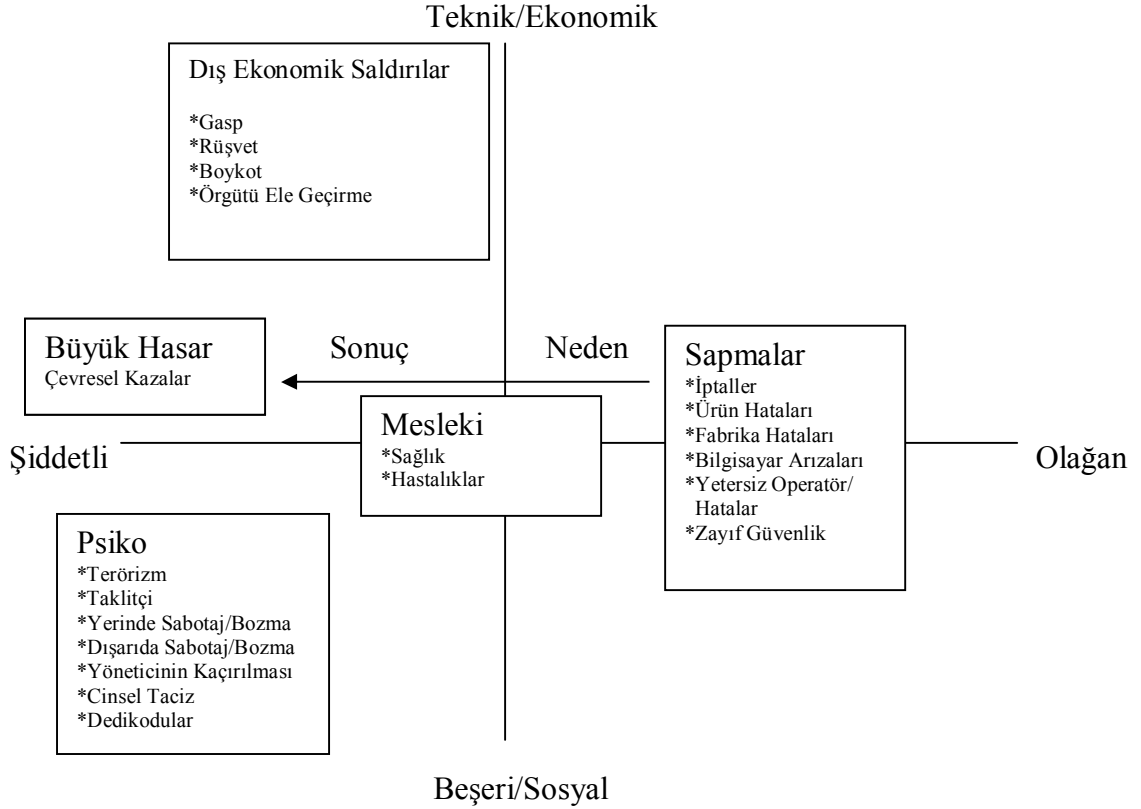
<sup>10</sup>O. Lerbinger (1997). *The crisis manager*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Inc, s.4.

<sup>11</sup>J. Caponigro (1998). *The crisis counselor*. Southfield: Barker Business Books, s.3'ten aktaran Reid, (2000), s.2.

<sup>12</sup>T. Coombs (1995). The development of guidelines for the selection of the "appropriate" crisis-response strategies crisis. *Management Communication Quarterly*, 8 (4), s.449.

## 1.2. Kriz çeşitleri

Değişik araştırmacılar hemen hemen aynı kriz çeşitlerini ele almakla birlikte bunların farklı biçimde sınıflandırmışlardır. Bunlardan birisi aşağıdaki şekilde yer almaktadır. Bu kriz sınıflandırmasında düşey eksen krizleri teknik, ekonomik, doğal, beşeri, sosyal olarak sınıflandırmaktadır. Mesleki krizlerin ortada olması bu tür krizlerin hem teknik, ekonomik hem de beşeri ve sosyal yönünün olmasındandır. Yatay eksen ise krizlerden tehlikesi büyük olmayan, sıklıkla karşılaşılabilenleri olağan krizler olarak tanımlarken nadir olarak karşılaşılan ve işletme için yıkıcı etkileri olanları şiddetli olarak tanımlamıştır. Ayrıca olağan krizler gerekli önlemler alınmadığı takdirde şiddetli krizlerin nedeni olabilmektedir.



Şekil 1. Kriz Türleri

**Kaynak:** Pearson ve Mitroff, 1993: 50.

Kriz türleri ile ilgili diğer bir sınıflandırmayı da Otto Lerbinger yapmıştır. Lerbinger'e göre kriz türleri şunlardır<sup>13</sup>: Doğal afetler, teknolojik felaketler, çatışma krizleri, kötü niyet, yanlış uygulanan yönetsel değerler, hileli işler, yönetsel beceriksizlik. Başka bir kriz sınıflandırması da Timothy Coombs tarafından yapılmıştır. Buna göre kriz türleri şu şekildedir<sup>14</sup>: Dedikodular, doğal afetler, kötü niyet, kazalar, suçlar.

Kriz türlerini sınıflandıran diğer isimler de Ian Mitroff ve Gus Anagnos'tur. Mitroff ve Anagnos'a göre büyük kriz türleri Tablo 1'deki gibi sınıflandırılmaktadır.

Tablo 1. Büyük Kriz Türleri

Ekonomik Afetler	Bilgi	Fiziksel	İnsan Kaynakları	İtibari	Psikopatik	Doğal
<ul style="list-style-type: none"> <li>Grevler</li> <li>İşçi hareketleri</li> <li>İşgücü eksikliği</li> <li>Hisse senedi fiyatlarındaki büyük düşüşler ve dalgalanmalar</li> <li>Piyasanın çökmesi</li> <li>Ana kazançlardaki düşüş</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Öncelikli bilgi ve gizli bir bilginin kaybı</li> <li>Yanlış bilgi</li> <li>Bilgisayar kayıtlarının değiştirilmesi</li> <li>Müşteriler ve tedarikçiler ile ilgili bilgisayar bilgilerinin silinmesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ana ekipman, fabrika ve malların kaybı</li> <li>Ana ekipman v.b. bozulması</li> <li>Ana tesisin yok olması</li> <li>Büyük fabrika düzensizlikleri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ana yöneticilerin ayrılması</li> <li>Ana personelin ayrılması</li> <li>İşe gelmeme durumunun sıklaşması</li> <li>Saldırganlık ve kazalardaki artış</li> <li>İşyerinde şiddet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Karalama</li> <li>Dedikodu</li> <li>Kötü şakalar</li> <li>İddialar</li> <li>İşletme itibarına zarar verme</li> <li>Şirket logolarını değiştirme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ürünlerde oynama</li> <li>Adam kaçırma</li> <li>Rehin alma</li> <li>Terörizm</li> <li>İşyerinde şiddet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Deprem</li> <li>Yangın</li> <li>Sel</li> <li>Patlama</li> <li>Tayfun</li> <li>Kasırğa</li> </ul>

**Kaynak:** Mitroff, Anagnos, 2001: 34-35.

Krizle ilgili diğer bir sınıflandırma da İngiltere Ticaret ve Endüstri Bakanlığının yaptığı sınıflandırmadır. Bu sınıflandırmaya göre düşey eksen krizleri teknik/ekonomik ve beşeri/sosyal olarak sınıflandırmakta yatay eksen ise krizleri örgüt içi nedenlerden

<sup>13</sup>T. Kippenberger (1999). Facing different types of crisis. *Antidote*, 4 (3), s.24-27.

<sup>14</sup>T. Coombs (2000). Designing post-crisis messages: lessons for crisis response strategies. *Review of Business*, 21 (3/4), s.38.

kaynaklanan krizler ve örgüt dışı nedenlerden kaynaklanan krizler olarak sınıflandırmaktadır. Bu sınıflandırma Şekil 2’de verilmiştir.

Bazı araştırmacılara göre doğal afetler kriz tanımının kapsamına girmemektedir. Goemans “kriz birkaç açıdan doğal afetten farklıdır” diyerek felaketleri krizden farklı olarak ele almıştır<sup>15</sup>. Yine Dombrowsky’e göre beşeri olmayan(doğal) felaketlerin beşeri felaketler şeklinde ele alınması “doğacı” bir anlayışın ürünüdür. Ona göre “afet şehri vurdu”, “kasırgalar zarar verir ve öldürür” gibi ifadeler doğacı bir anlayışın ürünüdür. Çünkü fırtına, sel, hortum gibi afetler öldürmemektedir; ama onların etkileri insanlara zarar vermektedir. Bu noktada afetler ile onların etkilerini birbirinden ayırmanın gerektiğini belirtmektedir<sup>16</sup>.



Şekil 2. Kriz Türleri

**Kaynak:** [http://www.ica.bc.ca/pdf/cicapubs\\_crisisdirectors.pdf](http://www.ica.bc.ca/pdf/cicapubs_crisisdirectors.pdf) (Erişim tarihi: 12.01.2010)

Bu çalışmada kriz türleri Edward S.Devlin’in yaptığı sınıflandırmaya göre ele alınacaktır. Bu sınıflandırmaya göre kriz çeşitleri krizin işletmeye verdiği zarar türüne

<sup>15</sup>Borodziez (2005), s.81.

<sup>16</sup>W. Dombrowsky (1995). Again and again: is a disaster what we call ‘disaster’? some conceptual notes on conceptualizing the object of disaster sociology. *International Journal of Mass Emergencies and Disasters*, 13 (3), s.243-244.

göre ele alınmaktadır. Krizler işletmeye fiziksel ya da fiziksel olmayan zararlar vermektedir. Burada öncelikle fiziksel zarar veren felaketler ele alınacaktır.

### **1.2.1. Fiziksel zarar veren felaketler**

#### **1.2.1.1. Deprem**

Deprem felaketinin işletmeler üzerindeki etkisi depremin şiddetine ve depremden önce alınan önlemlere göre değişmektedir. Deprem felaketinin ekonomik etkileri yalnızca depremin yaşandığı bölgeyi etkilemekle kalmayıp tüm ülkeyi hatta küresel ekonomik sistem içinde tüm dünyayı etkilemektedir. Türkiye, 17 Ağustos 1999 depremi ile bu gerçeği yaşamıştır. Bu depremin sonucunda birçok iş yeri ve fabrika yıkılmış, altyapı sorunları ortaya çıkmış, ulaşım aksamış, nitelikli iş gücü kaybı yaşanmıştır. Tablo 2’de depremin imalat sektörüne olan etkileri gözler önüne serilmektedir<sup>17</sup>.

*Tablo 2. 10 ve daha fazla kişi çalıştıran imalat sanayii işyerlerinin deprem sonrası durumu*

<b>İLLER</b>	<b>Toplam İşyeri Sayısı</b>	<b>Üretimi Etkilenen İşyeri Sayısı</b>	<b>Hasar Gören İşyeri Sayısı</b>	<b>Tahmini Fiziki Hasar (Milyar TL)</b>	<b>Toplam Üretim Kaybı (Milyar TL)</b>	<b>Toplam Zarar (Milyar TL)</b>	<b>Zarar Gören Personel Sayısı</b>	<b>Nitelikli Personel Kaybı</b>
<b>Bolu</b>	233	185	749	18754,6	18372,5	37127,1	308	85
<b>Kocaeli</b>	690	590	109	167453,5	234959,8	402413,3	1398	496
<b>Sakarya</b>	218	208	420	97031,7	84586,9	181618,6	1134	271
<b>Yalova</b>	45	42	185	12712,8	17527,9	30239,8	651	462
<b>Toplam</b>	1186	1025	1463	295952,6	355446,2	651398,8	3491	1314

**Kaynak:** DİE, 28.10.1999, DİE-Başbakanlık Kriz Yönetim Merkezi Ortak Çalışması, İmalat Sanayiine Depremin Ekonomik Etkisi Anket Sonuçları (Tamamen yıkılan işyerlerinin bilgileri elde edilemediğinden bunlar dahil edilmemiştir.).

<sup>17</sup>İ. Aktürk ve M. Albeni (2002). Doğal afetlerin ekonomik performans üzerine etkisi: 1999 yılında Türkiye’de meydana gelen depremler ve etkileri. *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi* , 7 (1), s.7.

### 1.2.1.2. Hortum

İşletmelere fiziksel zarar veren felaketlerden bir diğeri de hortumdur. Hortumlar pek çok ülkede görülmekle birlikte çoğunlukla ABD'yi etkisi altına almaktadır. The Economist dergisinin haberine göre ABD'de Louisiana and Pennsylvania eyaletlerindeki 70 kadar hortum birçok iş yerini ve fabrikayı yıkmıştır<sup>18</sup>.

### 1.2.1.3. Sel

İşletmelere fiziksel zarar veren felaketlerden bir diğeri de sel ya da diğer bir deyişle taşkındır. Uşkay ve Aksu'nun selle ilgili verdiği bilgiler şu şekildedir<sup>19</sup>:

Ülkemizde sel ya da diğer bir ifade ile taşkın afetleri depremlerden sonra en büyük ekonomik kayıplara neden olan doğal afettir. Mevcut envanter verileri itibarı ile taşkınlardan kaynaklanan ekonomik kayıp her yıl için ortalama 100.000.000 ABD dolarına ulaşmaktadır. Buna karşın taşkınların kontrolü ve zararlarının azaltılmasına yönelik olarak genelde yapısal önlemler bağlamında sürdürülen projeli faaliyetler için ayrılan yatırım miktarı ise yılda ortalama 30.000.000 ABD doları civarındadır.

2009 yılı Eylül ayı içinde İstanbul'da meydana gelen sel sonucu Hadımköy'deki işletmeler büyük zarara uğramıştır. Hadımköy Sanayici ve İş Adamları Derneğine göre bu taşkın sonucu yaklaşık 100 işletme hasar görmüş, bunlardan 10 tanesinin zararı ise çok ciddi boyutlarda olmuştur. Taşkın sonucu hem işletmelerin fiziki malları zarar görmüş hem de taşkından dolayı üretim yapılamamıştır. Ayrıca elektrik hatları ve altyapılarda arızalar çıkmıştır<sup>20</sup>.

### 1.2.1.4. Kasırga

Kasırga, işletmelere fiziksel zarar veren felaketlerden bir diğeridir. Kasırgalar içinde en bilinenlerden ve en çok hasar verenlerden birisi olan El Nino kasırgası etkilediği ülkelerde özellikle de ABD'de işlerinin durumu hava şartlarına bağlı olan sektörlerdeki işletmeleri(tarım, inşaat, enerji dağıtımı v.b.) zarara uğratmıştır. Ayrıca buna bağlı

<sup>18</sup>.....(2002). United States: to come; the twisters return. *The Economist* , 365 (8299), s. 55.

<sup>19</sup>S. Uşkay ve S. Aksu (2002). Ülkemizde taşkınlar, nedenleri, zararları ve alınması gereken önlemler. *Türkiye Mühendislik Haberleri Dergisi*, 420-421-422, s.133.

<sup>20</sup><http://www.haberler.com/hasiad-sel-felaketinde-100-firmanın-zararı-15-haberi> (Erişim tarihi: 30.12.2009)

olarak finans ve sigorta şirketlerini, bazı hizmet işletmelerini, perakende ve toptancı ticaret işletmelerini, üretim işletmelerini olumsuz olarak etkilemiştir. Bazı uzmanların görüşüne göre bu etkinin ekonomik boyutu 2.7 trilyon ABD dolarına ulaşmıştır<sup>21</sup>.

#### *1.2.1.5. Yangın*

İşletmelere fiziksel zarar veren diğer bir felaket de yangınlardır. Yangınlar, çok büyük maddi ve manevi zararlara yol açabilmektedir. Yangınlar işletmelerde hem mal hem de can kaybına neden olabilmektedir.

Özellikle kimyasal maddeler kullanan işletmeler yangın açısından potansiyel risk taşımaktadır. Türkiye'nin de aralarında bulunduğu 70 ülkede 178 bini aşkın çalışanı ile 80 milyon müşterisine bankacılık, sigortacılık ve varlık yönetimi hizmetleri veren Allianz'ın verdiği araştırma sonuçlarına göre elyaf gibi kolay tutuşan malzemelerin kullanıldığı tekstil sektöründeki yangınlar her yıl meydana gelen sanayi yangınlarının yaklaşık %70'ini oluşturmaktadır<sup>22</sup>.

#### *1.2.1.6. Enerji kaynağından kaynaklanan felaketler*

Enerji kaynağından kaynaklanan felaketler de işletmelere fiziksel olarak zarar vermektedir. Buna örnek olarak San Fransisco'da 1998 yılında yaşanan bir elektrik kesintisi 49 mil karelik bir alandaki 940.000 kişiyi etkilemiştir. San Fransisco'daki gökdelenlerdeki bürolarda çalışanlar asansörlerde mahsur kalmışlardır. Bu kesintinin nedeni ise yeraltında çalışan 4 elektrik işçisinin kabloların topraklama bağlantısını yapmamalarıdır. Bunun sonucu iki elektrik jeneratörü yanmış ve şirketlerin bilgisayarları bozulmuştur<sup>23</sup>.

#### *1.2.1.7. Bombalama*

İşletmelere fiziksel zarar diğer bir felaket de bombalamadır. HSBC'nin İstanbul'daki genel müdürlük binasına 20 Kasım 2003 tarihinde yapılan bombalı saldırı sonucu genel müdürlük binası tamamen yanarak kullanılmayacak hale gelmiş ve HSBC'nin 120'ye yakın çalışanı yaralanmış; içlerinde HSBC çalışanlarının da bulunduğu 16 kişi de

<sup>21</sup><http://www.spacedaily.com/news/pacific-02g.html> (Erişim tarihi: 30.12.2009)

<sup>22</sup><http://www.allianzrisk.com/?p=199> (Erişim tarihi: 30.12.2009)

<sup>23</sup>Devlin (2007), s.22-23.



hayatını kaybetmiştir. Aynı bankanın İstanbul Kartal şubesi de bundan 6 yıl sonra böyle bir saldırıyla karşılaşmıştır<sup>24</sup>.

#### *1.2.1.8. Kundaklama*

Kundaklama da işletmelere fiziksel olarak zarar vermektedir. Kundaklanan işletmelerin sigortalı olmaması durumunda büyük zararlara uğrayacakları bir gerçektir. Fransa'da 2008 yılı içinde çıkan olaylar sonucu birçok işyeri kundaklanmıştır. Bu olaylar sonucu işletmeler zarar görmüştür.

#### *1.2.2. Fiziksel zarar vermeyen krizler*

Krizlerin ikinci türü ise işletmeye fiziksel zarar vermeyen krizlerdir. Bu krizler işletmenin bina, tesis, araç gibi fiziksel varlıklarına zarar veren krizlerden farklı olarak işletmeye itibar, güvenilirlik, imaj gibi gözle görülmeyen, soyut kavramlar çerçevesinde zarar veren krizlerdir.

##### *1.2.2.1. Ürünün itibarıyla ilgili krizler*

Ürünün müşterilerin gözündeki itibarı ürünün yaşamına devam etmesi için çok önemlidir. Ürünün itibarının azalması müşterilerin ürünle ilgili olumlu olan algılarını da değiştirebilecektir. İtibar, ürünün müşteri gözündeki değeri olduğundan ürünün itibarının zedelenmesi ürünün değerini de düşürecektir.

Business Week dergisinin 2003 yılında verdiği bir habere göre lüks araba üreticisi Mercedes 1990 yılında itibar açısından birinci sırada iken 2003 yılında 26.sıraya düşmüştür. J.D. Power & Associates Inc. şirketinin yaptığı araştırmaya göre müşteriler fren sistemi, yol tutuşu ve sarsıntı, elektronik pencere kontrol sistemi ve yetersiz akaryakıt gösterge lambası gibi nedenlerden ötürü şikayetçi olmuşlardır. Yazıya göre bunun nedeni Daimler-Benz ve Chrysler'in birleşmesi sonrası yönetimde yapılan yanlışlıklardır. Birleşmeden sonra DaimlerChrysler'in genel müdürü Jurgen

---

<sup>24</sup><http://www.milliyet.com.tr/Yasam/SonDakika.aspx?aType=SonDakika&KategoriID=15&ArticleID=1145936&PAGE=1> (Erişim tarihi: 02.01.2010); <http://www.habervitrini.com/haber.asp?id=107407> (Erişim tarihi: 02.01.2010)

E.Schrempp'in şirketin en iyi yöneticilerinden bazılarını Chrysler'i iyileştirmek için Detroit'e göndermesi bu itibar kaybının nedeni olarak gösterilmektedir<sup>25</sup>.

### 1.2.2.2. Ürün ayıbı ile ilgili krizler

Ayıplı ürün T.C. Sanayi Bakanlığı internet sitesinde şu şekilde tanımlanmaktadır<sup>26</sup>:

Ambalajında, etiketinde, tanıtma ve kullanma kılavuzunda ya da reklam ve ilanlarında yer alan veya satıcı tarafından bildirilen, standardında veya teknik düzenlemesinde tespit edilen nitelik veya niteliği etkileyen niceliğine aykırı olan ya da tahsis veya kullanım amacı bakımından değerini veya tüketicinin ondan beklediği faydaları azaltan veya ortadan kaldıran maddi, hukuki veya ekonomik eksiklikler içeren mallar, ayıplı mal olarak kabul edilir.

Ayıplı mal satışı işletmeleri zora sokan bir durumdur. Üstelik bu durum seri üretimde meydana gelen bir hatadan kaynaklanıyorsa bu durumda sorun daha da ciddi bir nitelik kazanır. Buna örnek olarak dünyanın en büyük oyuncak üreticisi olan Mattel'in sattığı oyuncakların ayıbı gösterilebilir. Mattel, Çin'de ürettirdiği oyuncakların insan sağlığına zararlı oranlarda kurşun içerdiğinin belirlenmesi üzerine dünya çapında dağıttığı yaklaşık 18.200.000 adet oyuncak piyasadan toplatma kararı almıştır. Ayrıca oyuncakların bazılarındaki miknatısların bebeklerin yutabileceği biçimde yapılması da diğer bir sorun oluşturmuş ve bu oyuncaklar da toplatılma kararına dahil edilmiştir<sup>27</sup>.

### 1.2.2.3. Ürünün güvenliği ile ilgili krizler

Ürünün güvenliği ile ilgili bir kriz, bir üreticinin ürünlerinden biriyle ilgili olarak müşterilere fiziksel zarar vermekle, onları yaralamakla ya da öldürmekle suçlandığında ortaya çıkmaktadır<sup>28</sup>.

Ürünün güvenliği ile ilgili bir krizi Bayer yaşamıştır. Bayer ilaç şirketinin Trasyolol adlı kalp ilacını kullanan kalp hastalarında ölüm oranının, diğer kalp ilaçlarını kullanan hastalara göre %50'den daha fazla olduğunu belirlenmiştir. Bunun üzerine bu ilacın

<sup>25</sup>G. Edmonson ve C. Tierney (2003). Mercedes' head-on collision with a quality survey. *BusinessWeek*, 3842, s.27.

<sup>26</sup><http://www.sanayi.gov.tr/webedit/gozlem.aspx?sayfaNo=276> (Erişim tarihi: 03.01.2010)

<sup>27</sup><http://www.istanbulburda.com/Mattel-18.2-milyon-oyuncagi-topladi-2082> (Erişim tarihi: 03.01.2010)

<sup>28</sup>Devlin (2007), s.11.

üretimi durdurulmuş ve ilaç piyasadan toplatılmıştır. Bu olaydan 7 yıl önce buna benzer bir olumsuz olayın ardından yine benzer bir durumun ortaya çıkması adı geçen şirketin ürünlerinin güvenliği ile ilgili bir kriz doğurmuştur<sup>29</sup>.

#### *1.2.2.4. Kamuoyunda işletmenin olumsuz imajı*

Bir işletmenin kamuoyunda olumsuz imaja sahip olması, genellikle işletmenin yaptığı hatalardan dolayı ortaya çıkan krizi iyi yönetememesinden kaynaklanmaktadır.

AtlasJet'e kiraya verdiği uçakları 30 Kasım 2007 tarihinde Isparta'da 57 kişinin ölümüyle sonuçlanan bir kazaya neden olan World Focus A.Ş., bu kazadan sonra krize girmiştir. Şirketin krize girmesinin nedeni kazanın verdiği zarardan öte işletmenin kamuoyundaki olumsuz imajı olmuştur. Bu nedenle şirket World Focus A.Ş. ismini değiştirerek "Anka Air" adını almıştır<sup>30</sup>.

World Focus, bu olaydan sonra yeni bir krize daha imza atmıştır. World Focus, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nden 'uçuş' ve 'uçuşa elverişlilik' izni almadan İstanbul-Erbil charter seferleri yapmaya kalkınca yolcular saatlerce uçakta beklemiştir. Yolcuların bu beklemesi boşa çıkmış ve uçak izin almadığından havalanmamış ve uçuş iptal edilmiştir<sup>31</sup>.

#### *1.2.2.5. Pazarın başka alanlara kayması*

Pazarın başka alanlara kayması da işletmeler için ciddi sorunlara yol açacak bir kriz çeşidi olarak karşımıza çıkmaktadır. Pazardaki talepler teknolojik gelişmelerle birlikte değişmekte ve bu değişme sonucunda pazarda eskiden talep edilen ürünler artık talep edilmemeye başlamaktadır.

Kodak, 1892 yılında kurulduğu andan itibaren ticari ve amatör fotoğrafçılık alanında en güçlü marka olmayı başarmıştır. "Siz yalnızca düğmeye basın, gerisini biz hallederiz!" sloganı ile fotoğraf makinası ve fotoğraf filmi satan dünyanın en büyük film üreticisi

<sup>29</sup> <http://arsiv.ntvmsnbc.com/news/446578.asp> (Erişim tarihi: 03.01.2010)

<sup>30</sup> <http://www.tumgazeteler.com/?a=2539598> (Erişim tarihi: 05.01.2010)

<sup>31</sup> <http://www.tumgazeteler.com/?a=2436634> (Erişim tarihi: 05.01.2010)

pazardaki değişikliği kavrayamadığından bugün pazarın büyük bir bölümünü kaybetmiştir. Dijital fotoğraf makinelerinin çıkmasıyla birlikte değişmeye başlayan pazar talebini algılayamayan Kodak, gelişmelerin farkına vardığında geç kalmıştır. Bugün halen dünyanın en büyük film üreticisi olmakla birlikte satışları oldukça düşmüştür<sup>32</sup>.

#### 1.2.2.6. Finansal sorunlar

İşletmelerin finansal sorunlarla karşılaşmaları işletme için ciddi sorunlara yol açabilecek bir kriz çeşidi olarak karşımıza çıkmaktadır. Finansal sorunlar maliyetlerin artması, satışların istenilen düzeyde olmaması, likidite sıkışıklığı gibi mali konulardan kaynaklanmaktadır.

Finansal sorunlar birçok işletmede krize yol açarak iflaslara neden olmaktadır. Bunlardan birisi de General Motors şirketi olmuştur. Satışların, 8 bölüm ve 89 farklı şubesi bulunan bu şirketi besleyemeyecek duruma geldiği belirtilmiştir. Bu durumda yüksek giderlerin kısılması, satışı düşük olan modellerin üretiminde kısıntıya gidilmesi gibi önlemlerin alınması gerektiği belirtilmiştir<sup>33</sup>. Ancak geçen süre içinde 2008 yılında başlayan küresel krizle birlikte toparlanamayan General Motors iflas koruma başvurusunda bulunmak zorunda kalmıştır<sup>34</sup>.

#### 1.2.2.7. Endüstriyel ilişkiler sorunları

Endüstriyel ilişkiler sorunları da işletmeleri krize sokan sorunlardan birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Tüm işletmelerde işletme içindeki çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerinden kaynaklanabilecek krizler ciddi sorunlara yol açabilmektedir.

TMSF'nin elinde bulunan CİNE 5'in medya grup başkanına sorulmadan başka birisinin genel müdür olarak atanması şirket içinde bir krize neden olmuştur. Bunun sonucunda

---

<sup>32</sup><http://rosenblumtv.wordpress.com/2008/05/> (Erişim tarihi:06.01.2010)

<sup>33</sup>D. Welch (2005). GM's emerging road map Mercedes. *BusinessWeek Online*.  
[http://web.ebscohost.com/ehost/detail?hid=119&sid=36659244-c083-45ac8af7233f70\\_857ba0%40sessionmgr112&vid=4&bdata=JnNpdGU9ZWVhc3QtbG12ZQ%3d%3d#db=bth&AN=16850389](http://web.ebscohost.com/ehost/detail?hid=119&sid=36659244-c083-45ac8af7233f70_857ba0%40sessionmgr112&vid=4&bdata=JnNpdGU9ZWVhc3QtbG12ZQ%3d%3d#db=bth&AN=16850389)  
(Erişim tarihi: 06.01.2010)

<sup>34</sup><http://www.turkishny.com/old/en/headline-news/9137-gm-iflas-etti-kurtuldu-ya-iscileri.html> (Erişim tarihi:06.01.2010)

aynı zamanda yönetim kurulu üyesi olan medya grup başkanı istifa edeceğini açıklamıştır<sup>35</sup>.

#### 1.2.2.8. Uluslararası olumsuz olaylar

Uluslararası ilişkilerde meydana gelen olumsuzluklar da işletmelerin krize girmelerine yol açabilmektedir. Özellikle ülkeler arasında yaşanan olumsuzluklar ticareti etkilemekte ve bu ülkeyle ticaret yapan işletmeleri güç duruma sokmaktadır. Bu olayların nedeni genellikle iki ülke arasında ortaya çıkan siyasi, ekonomik, kültürel anlaşmazlıklar olmaktadır.

Bu krizlerden birisi de Türkiye Cumhuriyeti ile Rusya Federasyonu arasında yaşanan gümrük krizidir. Rusya Federal Gümrük Servisi Temmuz 2008'de yayınladığı bir iç genelge ile Türkiye'den Rusya Federasyonu'na yapılan tüm sevkiyatlara ilişkin yoğun kontroller başlatmış, 13.08.2008 tarihinde yayımladığı bir iç genelge ile de Türkiye'den sevk olunan ve/veya Türk menşeli tüm ürünlere % 100 gümrük kontrolü uygulayarak Türk araçları ve ürünlerini Rus gümrüklerinde uzun süreli beklemele maruz bırakmıştır. Beklemeler zaman zaman haftalar almıştır. Bu uygulama yalnızca Türk menşeli mallara yapılmamakla birlikte Türk mallarına yönelik daha geniş ve yaygın denetim uygulandığı belirtilmektedir<sup>36</sup>. Bu krizden sonra Rusya Federasyonu hükümeti ülkenin en büyük ticaret pazarı olan Çerkezovski pazarını kapatınca, bu pazarda 2 milyar ABD doları değerinde deri, tekstil ve ayakkabı ürünü bulunan 5000 Türk firması krize girmiştir<sup>37</sup>.

Krizleri bilmek önemli olmakla birlikte krizleri önleme konusunda gereksinim duyulan en önemli konulardan birisi de krizlerin önceden sezilmesidir. Bu nedenle krizin çeşitlerini ele aldıktan sonra krizleri önceden sezme yöntemleri konusuna değinmek yararlı olacaktır.

---

<sup>35</sup><http://www.sivilmedya.com/haber/6310-Cine-5te-genel-mdr-atamas-kriz-yaratt.html> (Erişim tarihi: 11.03.2010)

<sup>36</sup><http://www.gumruk.gov.tr/tr-TR/abdisiliskiler/Sayfalar/RusyaBGH.aspx> (Erişim tarihi: 06.01.2010)

<sup>37</sup><http://www.radikal.com.tr/Default.aspx?aType=RadikalHaberDetay&Date=26.07.2009&ArticleID=946691> (Erişim tarihi: 06.01.2010)

### 1.3. Krizleri önceden sezme yöntemleri

Krizin önceden sezilmesi ve işletmeye olabilecek zararlarının önceden belirlenmesi işletmeler için önemlidir. Çünkü işletmenin krize hazırlıksız yakalanması olası zararları artırıcı bir etki yapacaktır.

Krizin sezilmesi için öncelikle etkin bir koordinasyon sisteminin kurulması gerekmektedir. Bu aşamada Ofluoğlu ve Mısırlı müşterilerle olan ilişkinin önemini vurgulamaktadır<sup>38</sup>:

İşletmelerin gelişmelerden haberdar olmaları ve bu doğrultuda etkin bir koordinasyon sistemi kurmaları bilgi akışı sistemlerinin hızına bağlıdır. Krize yönelik koordinasyonda müşterilerle olan bağlantılar önemlidir. Eski ve potansiyel müşterilerle iletişim kurarak güven sağlamak gereklidir. Çoğu zaman bu güven fiyat ve diğer faktörlerden daha etkin olabilmektedir. Yine yeni fikirler işletmeleri krizden kurtaran bir faktör olabilir. Bu fikirlerin alt basamaklarda yer alan elemanlardan ya da müşterilerden gelmesi de söz konusu olabilir. Bu yaratıcı fikirlerin üst yöneticilerce elenmemesi için bir koordinasyon komitesi kurulabilir. Müşterilerle iletişimi sürekli canlı tutmak ve onları sistemli ve dikkatli bir şekilde dinlemek çok önemlidir.

Krizi sezme yöntemlerinden ilki çevre analizidir.

#### 1.3.1. Çevre analizi ve tehditlerin belirlenmesi

İşletmeler iç ve dış çevreleri ile var olan örgütlerdir. Bu nedenle işletmenin hem kendi iç çevresini hem de dış çevresinde olup bitenlerden haberdar olması da gerekmektedir.

##### 1.3.1.1. İç çevre analizi

İç çevre analizi, örgütün elinde bulunan kaynaklar, süreçler, var olan uygulama ve başarı durumunun değerlendirilmesidir<sup>39</sup>. Kaynaklar; çalışanları, örgüt içi sosyo-ekonomik yapıyı, iletişim ve diğer öğeleri; süreçler; tüm örgüt ve örgüt içi birimlerin

---

<sup>38</sup>G. Ofluoğlu ve K. Mısırlı (2001). İşletme ve kriz yönetimi. *Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 6 (2), s.13.

<sup>39</sup>P. Pashiardis (1996). Environmental scanning in educational organizations: uses, approaches, sources and methodologies. *The International Journal of Educational Management*, 10 (3), s.5.

her biri için yapılan uygulamaları; başarı ise, geçmişteki performans ve sonuçların bugünle karşılaştırılmasını ifade etmektedir<sup>40</sup>.

İç çevre analizinin yapılmasının örgüte getireceği faydalar aşağıda açıklanmıştır<sup>41</sup>:

Örgütün iç çevre analizinin yapılması, örgütün niteliğinin ve performansının artırılması ile maliyetleri azaltma yoluna gidilmesine yardımcı olur. Bunun yanında, örgütte takım anlayışının geliştirilmesine ve başarı oranlarının artırılmasına katkı sağlar. Ayrıca örgütün bağlı bulunduğu topluma olumlu dönütler verebilmesine, örgütün tüm paydaşları ile çalışanlarının yüksek güdülenme, moral ve iş doyumlarının geliştirilmesine ve iş streslerinin yok edilmesine de katkıda bulunur.

İç çevre analiziyle işletmenin iç çevresi denetim altında tutulacaktır. Böylece olası krizlerin önüne geçilecek ya da krizin gerçekleşmesi önlenemiyorsa da bunun en az zararlarla atlatılması sağlanacaktır.

### 1.3.1.2. Dış çevre analizi

Dış çevre, örgütün kendisi ile ilgili ancak kendi dışındaki etmenlerden oluşmaktadır. Dış çevre analizinde bir örgütün varlığını sürdürmesini ve gelişmesini engelleyici dış çevreden kaynaklanan tehditler belirlenerek bunlara uygun önlemlerin alınması sağlanır<sup>42</sup>. Dış çevre, özel ve genel dış çevre olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Özel dış çevre işletme yöneticilerinin kararlarını ve eylemlerini doğrudan etkileyen müşteriler, tedarikçiler ve baskı gruplarından oluşur. Genel çevre ise işletmeleri etkileyen ekonomik, siyasi, yasal, sosyokültürel, demografik, teknolojik ve küresel değişikliklerden oluşmaktadır<sup>43</sup>.

Dış çevre analizi konusunda küresel bir düşünceye sahip olmak önem taşımaktadır. Bu nedenle dış çevre analizinin ilk aşamasında işletmeyi yakından ilgilendiren ülkeler ve

---

<sup>40</sup>I. Boyett (1996). *Module 3: strategic management in educational establishments-background reading*. Nottingham: Nottingham University'den aktaran R. Küçüksüleymenoğlu (2008). *Stratejik planlama süreci. Kastamonu Eğitim Dergisi*, 16 (2), s.406.

<sup>41</sup>Kalite Derneği [KalDer] (2002). *Eğitimde TKY uzmanlık grubu. eğitim kurumları için toplam kalite yönetimi ve özdeğerlendirme*. İstanbul: KalDer Yayınları'ndan aktaran Küçüksüleymenoğlu (2008), s.406.

<sup>42</sup>Küçüksüleymenoğlu (2008), s.406.

<sup>43</sup>S. Robbins ve M. Coulter (2005). *Management*. Prentice Hall, s.64-69.

bu ülkelerdeki gelişmeler incelenir. Bu incelemeler sonucu elde edilen veriler kullanılarak geleceğe yönelik tahminler ortaya konur. İkinci aşamada ise ülke içindeki gelişmeler değerlendirilerek tahminlerde bulunulur<sup>44</sup>.

### **1.3.2. Krizlerin tahmin edilebilmesi**

Krizlerin tahmin edilebilmesi konusunda geçmişteki verilerden yararlanmak gereklidir. Kriz ya da bir felaket geçirmiş diğer bir şirketin krizle ve felaketle neden karşılaştığının incelenmesi, bu kriz ya da felaketle nasıl başa çıktıklarının ya da neden başa çıkamadıklarının ele alınması yararlı olmaktadır. Bir krizle karşı karşıya olduğunu düşünen şirketler, araştırma yaparak benzer sorunlarla karşılaşan şirketleri özellikle de kendi şirketleriyle aynı sektörde olanları ele almaları gerekmektedir<sup>45</sup>.

### **1.3.3. Krizlerin sıklığının belirlenmesi**

Krizlerin sıklığının belirlenmesi, olası krizlerin önceden sezilmesi konusunda işletmelere yardımcı olan bir bilgi olmaktadır. Hangi tür krizlerin hangi tür sektörleri nasıl etkilediğini bilmek krizlere hazırlıklı olmak için işletmelere büyük yarar sağlamaktadır.

Yapılan araştırmalara göre; önceden bilinmeyen krizlerin oluşumu da bir gerçek olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak sektörlerde sık sık ortaya çıkan krizlerin olduğu da bir gerçektir. Önemli olan bu tür krizleri belirleyerek sektörel gerçekleri de göz önünde bulundurarak önceden bu tür krizlere karşı önlem almaktır. Şirketlerin karşılaşmış olduğu krizlerin kaynakları yönetimden kaynaklanan krizler %51, çalışanlardan kaynaklanan krizler %31, diğer %18 olarak belirlenmiştir<sup>46</sup>.

## **1.4. Krizin aşamaları**

Krizler belirli aşamalardan oluşmaktadır. Krizin aşamaları şu biçimde ele alınabilir<sup>47</sup>:

- 1.Krizin Oluşum Aşaması (Prodromal Kriz Aşaması)
- 2.Krizin Ortaya Çıkma Aşaması (Akut Kriz Aşaması)

---

<sup>44</sup>Ofluoğlu ve Mısırlı (2001), s.13.

<sup>45</sup>Devlin (2007), s.26.

<sup>46</sup>Institute for Crisis Management [ICM] (2008). *Annual ICM crisis report*, 18 (1), s.2.

<sup>47</sup>S. Fink (1986). *Crisis management: planning the inevitable*. New York: American Management Association, s.20'den aktaran İ.Özalp (2000). *İşletme yönetimi*. Eskişehir: Birlik Ofset, s.531.



- 3.Krizin Süreğen Hale Gelme Aşaması (Kronik Kriz Aşaması)
- 4.Krizin Çözülmesi Aşaması

#### ***1.4.1. Krizin oluşum aşaması***

Krizin oluşum aşaması, uyarı aşamasıdır. “Prodromal” sözcüğü tıbbi bir terim olup; hastalık öncesi belirti, uyarı anlamına gelmektedir. Bu nedenle bu aşama krizin belirtilerinin görüldüğü bir aşama olarak ele alınabilmektedir. Yönetimin her bir uyarının krize neden olabileceğinden hareketle dikkatli olması gerekmektedir. Kriz belirtileri çok açık bir biçimde ortaya çıkabileceği gibi çok sinsi bir şekilde de ortaya çıkabilir<sup>48</sup>.

#### ***1.4.2. Krizin ortaya çıkma aşaması***

Krizin ortaya çıkma aşaması krizin gerçekleştiği aşamadır. Bu aşamada artık geriye dönüş mümkün değildir. Hasar, bu aşamada gerçekleşmekte ve yönetim bu aşamada hasarı önlemeye çalışmaktadır. Eğer prodromal aşama kriz öncesi aşama olarak ele alınırsa, akut kriz aşaması krizin gerçekleştiği aşamadır. Bu aşamada alınan kararlar, krizin sonuçlarının daha kötüye ya da daha iyiye gitmesini etkileyecektir<sup>49</sup>.

#### ***1.4.3. Krizin süreğen hale gelme aşaması***

Kronik kriz aşaması, uzun süren bir aşamadır. Bu aşama araştırmaların, denetimlerin ya da derinlemesine incelemelerin olduğu aşamadır. Yönetim bu aşamayı toparlanma, kendi kendini analiz etme ya da kendi kendini sorgulama aşaması olarak görebilir. Fink’in yaptığı araştırmalara göre kriz yönetim planı olmayan işletmelerde bu aşama olanlara göre 2,5 kat daha uzun sürebilmektedir<sup>50</sup>.

#### ***1.4.4. Krizin çözülmesi aşaması***

Krizin çözülmesi aşaması kriz sürecinin son aşamasıdır. Kriz yönetiminin amacı krizi bu son aşamaya ulaştırmaktır. Fink, kriz belirtileri ortaya çıktığında yönetimin en uygun yoldan krizi sona erdirmek için çalışması gerektiğini belirtmektedir. Ancak, kriz

---

<sup>48</sup>Fink (1986)’ ten aktaran A. Carroll & A. Buchholtz (2000). *Business and society: ethics and stakeholder management*. South-Western Educational Publishing, s.629.

<sup>49</sup>Fink (1986)’ ten aktaran Carroll & Buchholtz (2000), s.629.

<sup>50</sup>Fink (1986)’ ten aktaran Carroll & Buchholtz (2000), s.629-630.

uyarıları krizin oluşum aşamasında farkedilmezse, bu durumda yapılması gereken krizin diğer aşamalarının hızlı bir şekilde atlanarak krizin çözülmesi aşamasına ulaşılmasının sağlanmasıdır<sup>51</sup>.

Yalnız krizin aşamalarının bilinmesi işletmeleri krizlerden korumaya yetmemektedir. Krizlere karşı gerekli önlemlerin alınması ve bu önlemlerin uygulamaya konulması etkin bir kriz yönetimi ile mümkündür. İşletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için kriz yönetimini bilmeleri ve uygulamaya koymaları gerekmektedir.

## **2. Kriz Yönetimi**

İşletmelerin kriz konusundaki düşünceleri 2008 yılında başlayan krizle birlikte büyük bir değişime uğramış ve kriz konusuna verdikleri önem daha da artmıştır. 2008 krizinden önce çok güvenilir ve iflas etmesi düşünülmeyen işletmelerin bile iflas etmesi krizin ciddiyetini işletmelere hissettirmiştir.

Krizin etkilerinin devam ettiği bugünlerde buna örnek olacak birçok gelişmeler yaşanmaktadır. Dünyanın önde gelen yatırım bankalarından biri olan Lehman Brothers 2008’de başlayan krizle birlikte iflas etmiştir. 1850’de kurulan ve 158 yıllık yaşamı boyunca birçok kriz atlatan banka bu krizle birlikte iflas etmek zorunda kalmıştır. Yapılan araştırmalar Lehman Brothers’ın batışında bankanın çok fazla riske girmesi ve krizi önceden görememesi rol oynamıştır. Aynı şekilde Merrill Lynch de Bank of America’ya satılarak iflastan kurtarılmıştır<sup>52</sup>.

Tüm dünyaya yayılan krizle birlikte artık yalnızca işletmeler değil ama aynı zamanda dünya çapında ticaret merkezi olarak kabul edilen şehirler ve hatta ülkeler iflasa sürüklenmektedir. Örneğin Birleşik Arap Emirlikleri’ndeki ticari merkezlerden biri olan Dubai’nin kamu şirketi olan Dubai World’ün borçlarını zamanında ödeyemeyeceğini bildirmesi ve bu yüzden borçlarının 6 ay ertelenmesini istemesi hem Dubai’ye hem de bu şirkete kredi veren bankalara büyük bir sıkıntı yaşattırmaktadır<sup>53</sup>. İzlanda da krizle

---

<sup>51</sup>Fink (1986)’ ten aktaran Carroll & Buchholtz (2000), s.630.

<sup>52</sup><http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/9905242.asp> (Erişim tarihi: 26.01.2010)

<sup>53</sup><http://www.radikal.com.tr/Radikal.aspx?aType=RadikalDetay&ArticleID=966573&Date=29.11.2009&CategoryID=80> (Erişim tarihi: 26.01.2010)

birlikte iflas eden ülkelerden biri olmuştur. Yapılan yorumlara göre Letonya, Ukrayna, Macaristan ve Yunanistan gibi ülkeler de iflas riskiyle karşı karşıyadır.

Tüm bu gelişmeler ışığında işletmelerin krizden başarılı bir şekilde çıkmaları etkin bir kriz yönetimi uygulamalarıyla mümkündür. Kriz yönetimini başarıyla, tavizsiz uygulayan işletmelerin en azından uygulamayanlara göre krizi atlattmada bir adım önde olduğunu söylemek mümkün olmaktadır.

## 2.1. Kriz yönetiminin tanımı

Kriz yönetimi Pearson ve Clair tarafından “Örgütsel kriz yönetimi, örgüt üyeleri tarafından örgüt dışındaki paydaşlar da dahil edilerek krizleri önlemek ya da oluşan krizleri etkili bir şekilde yönetmek için yapılan stratejik bir girişimdir.” şeklinde tanımlanmıştır<sup>54</sup>.

Wilson’a göre kriz yönetimi ise şu şekilde tanımlanmaktadır<sup>55</sup>: “Kriz yönetimi; potansiyel kriz yaratabilecek alanların tanımlanması ve belirlenmesi ile uğraşan, krizlerin oluşumunu ya da bir olaydan krizin oluşumunu önlemek için eylemler ve ölçüler geliştiren ve önlenemeyen bir krizin etkilerini ve zararlarını en aza indirmeye çalışan bir yönetim biçimidir.”

Shrivastava ve Mitroff’a göre ise stratejik kriz yönetimi şirket genelinde ve iş birimlerinde hem krizden korunmayı hem de onunla baş etmeyi içeren bir yapıda olmalıdır<sup>56</sup>. Mitroff kriz yönetimini şu şekilde tanımlamaktadır<sup>57</sup>: “Ürünlere, hizmetlere, üretim süreçlerine, işletme itibarına, çalışanlara, çevreye ve topluma yönelik tehditlerin risklerinin değerlendirilmesidir. Ayrıca büyük krizleri belirlemek, engellemek; bunlardan korunmak, kurtulmak ve tecrübe edinmek için kriz planlarını ve süreçlerini tasarlamak ve uygulamaktır.

---

<sup>54</sup>C. Pearson ve J. Clair (1998). Reframing crisis management. *The Academy of Management Review*, 23 (1), s.61.

<sup>55</sup>B. Wilson (1992). *Crisis management: A case study of three American universities*. Unpublished dissertation: University of Pittsburg’dan aktatan J. Preble (1997). Integrating the crisis management perspective into the strategic management process. *Journal of Management Studies*, 34 (5), s.773.

<sup>56</sup>P. Shrivastava ve I. Mitroff (1987). Strategic management of corporate crisis. *Columbia Journal of World Business*, 22 (1), s.7.

<sup>57</sup>I. Mitroff (1994). Crisis management and environmentalism: a natural fit. *California Management Review*, 36 (2), s.102.

Pearson v.d. kriz yönetimini şu şekilde tanımlamaktadırlar<sup>58</sup>:

Kriz yönetimi bir soruna yönelik olarak uygulanan bir stratejik formül, bir danışmanlık yutturmacası ya da bir oyun değildir. Kriz yönetimi kızgın paydaşları köşeye sıkıştırmak için bir yaklaşım ya da örgütün en son “ayın programı” değildir. Kriz yönetimi bir düşünce sistemi ve süreci olup günlük temelde şirketin kararlarını ve eylemlerini yürütür. Bulduğumuz birçok şirkette kriz yönetimi el kitabı ve yetkili kriz karşılama takımının olmasının krize hazırlık için yeterli olmadığı görülmektedir.

Kriz yönetimindeki diğer önemli bir nokta da kriz yönetiminin etkinliğidir. Yine aynı kaynak kriz yönetiminin etkinliğinin “potansiyel krizlerin atlatıldığı ya da ana paydaşların kısa ya da uzun vadeli başarıların krizin olumsuzluklarını gölgede bıraktığına inandıkları anda ispatlandığını” belirtmektedir<sup>59</sup>.

Kriz yönetiminin başarıyla yürütülmesi için yapılması gerekenlerden başlıcaları kriz yönetim takımının oluşturulması, kriz yönetim planının oluşturulması, kriz iletişim takımının ve kriz iletişim planının oluşturulmasıdır. Ancak bu şekilde kriz yönetiminin başarıya ulaşması mümkün olmaktadır.

## **2.2. Kriz yönetim takımının oluşturulması**

Kriz yönetiminde yapılması gereken işlerden birisi de kriz yönetim takımının oluşturulmasıdır. İşletmelerin yapılarındaki icra kurullarına kriz yönetimi takımı oluşturulmasında büyük bir görev düşmektedir. Bu icra kurulları bir tür yönetim takımı biçimindedir. Yönetim takımında icra kurulu başkanı, mali işler genel müdürü, operasyonlar genel müdürü, hukuki işler genel müdürü, halkla ilişkiler genel müdürü, insan kaynakları genel müdürü, risk yönetimi genel müdürü gibi üyeler bulunmaktadır<sup>60</sup>.

Kriz öncesi aşamada yönetim takımı önemli bir rol oynamaktadır. Yönetim takımı, kriz öncesinde gelişen koşulların örgüte zarar verebilecek bir krize sürüklendiğini belirlemeli ve bu durumun krize yol açmamasını sağlamalıdır. Kriz döneminde ise

---

<sup>58</sup>C. Pearson v.d. (1997). Managing the unthinkable. *Organizational Dynamics*, 26 (2), s.52.

<sup>59</sup>Pearson ve Clair (1998), s.61.

<sup>60</sup>Devlin (2007), s.192.

yönetim takımının krizi yönetmekle ilgili görevi azalmaktadır. Kriz döneminde yönetim takımının krizle ilgili sorumluluğu kriz yönetim takımına geçmekte ve yönetim takımı daha çok günlük olağan işlerle ilgilenmektedir. Kriz yönetim takımının üyeleri farklı uzmanlık alanlarından gelen kişiler olup krizin niteliğine göre bu üyeler değişebilmektedir<sup>61</sup>.

Mitroff ve Alpaslan'a göre kriz yönetim takımının 3 tane sorumluluğu bulunmaktadır. Bunlardan ilki her bir kriz türünden en az bir tane yer almak koşuluyla örgütün kriz portföyünün oluşturularak bunlara yönelik korunma ve hazırlık planlarının oluşturulmasıdır. İkincisi ise her bir kriz türünde en yüksek olasılıkla olabilecek krizlere yönelik senaryoların hazırlanması ve bunlara yönelik stratejilerin ortaya konulmasıdır. Üçüncü olarak ise bir krizin diğerini tetiklediği senaryolarla ilgili çalışmalar yapmasıdır<sup>62</sup>.

Pearson ve Mitroff'a göre etkili bir kriz yönetimi için örgütte uygun bir altyapı oluşturulmalıdır. Örgüt içinde dikey ve yatay iletişim ağları açılmalı ve kriz yönetimi ile ilgili eylemlerden ve kötü haberleri iletmekten kimlerin sorumlu olacağı belirlenmelidir. Bu yapı oluşturulurken kriz yönetimi diğer günlük faaliyetlerle birlikte bütüncül bir şekilde uygulanmalıdır. Altyapıyla birlikte kalıcı bir kriz yönetim takımı oluşturularak kriz yönetimi desteklenmelidir. Kriz takımında icra kurulu başkanı; yönetim, hukuk, insan kaynakları, yönetim bilgi sistemleri, finans bölümlerinin üst düzey yöneticileri yer almalıdır. Bir kriz anındaki sorunları yaşayabilecekmiş gibi bu takım kendi kriz yönetimi rollerini ve sorumluluklarını benimsemelidir<sup>63</sup>.

Kriz yönetim takımının üyeleri krizi belirleyip önlemeye hazırlıklı olmalı ve örgüte yönelik olumsuz etkilerini en aza indirecek biçimde çalışmalıdırlar. Kriz yönetim takımı karşılaştıkları krizi analiz edebilmelidir. Takım, krizi derinlemesine anlayabilecek ve

---

<sup>61</sup>Devlin (2007), s.191.

<sup>62</sup>I. Mitroff ve M. Alpaslan (2003). Preparing for evil. *Harvard Business Review*, 81 (4), s.115.

<sup>63</sup>C. Pearson & I. Mitroff (1997). From crisis prone to crisis prepared: a framework for crisis management, *The Executive*, 7 (1), s.54.

değerlendirebilecek yetenekte olmalı ve krizi çözecek önerileri ortaya koymalıdır<sup>64</sup>. Kriz yönetim takımının özellikleri temel olarak şunlardır<sup>65</sup>:

- Çabuk hareket etme yeteneğine sahiptir.
- Olguları belirler.
- Kriz öyküsünü bilir.
- Sorunu çözmeye çalışır.

Kriz, sorunun çözümünde yaratıcı olmayı gerektirmektedir. Kriz yönetim takımı öncelikle sorunu belirler. Sonrasında sorunla ilgili bilgi toplar ve sorunun çözümüne yönelik fikirler ve çözümler üretir. Önerilen fikir ve çözümler değerlendirilir ve gerektiğinde değişiklikler yapılır. Yaratıcı bir düşünce ve önerinin kriz yönetim takımı tarafından oluşturulması şarttır. Çünkü alışılmış fikirlerin krizi çözmeye katkısı yoktur. Kriz yönetim takımları genellikle yaratıcı ve uygun fikirleri üretmekte zorluk yaşamaktadırlar<sup>66</sup>.

Kriz yönetim takımı oluşturulurken öncelikle kriz yönetim takımının üyeleri belirlenmelidir. Üyeler icra kurulu tarafından krizi çözmeye yönelik hazırlanan sorulara istenilen cevabı verebilen yöneticiler içinden seçilir<sup>67</sup>. Daha sonra ise üyeler arasından krizin özelliğine göre bir başkan seçilmelidir. Bu başkan kendi ilgi alanına ve deneyimine göre krizi yönetebilecek bir kişi olmalıdır. Örneğin ürünle ilgili bir kriz söz konusu ise üretim ile ilgili bir yöneticinin, finansal bir kriz söz konusu ise finansla ilgili bir yöneticinin başkan olması uygun olmaktadır<sup>68</sup>.

Kriz yönetim takımının üyelerinin belirli özellikleri olmalıdır. Bunlar şu şekildedir<sup>69</sup>:

- 1.Öncelikli işi sorunla ilgilenmek olmalıdır.
- 2.Krizle ilgili yapılan yorumları basite indirgeyebilmelidir.
- 3.Operasyonlara karşı hassas olmalıdır.

---

<sup>64</sup>Devlin (2007), s.263.

<sup>65</sup>Devlin (2007), s.263.

<sup>66</sup>A. Sommer ve C. Pearson (2007). Antecedents of creative decision making in organizational crisis: team-based simulation. *Technological Forecasting & Social Change*, 74, s.1235.

<sup>67</sup>Devlin (2007), s.259.

<sup>68</sup>Devlin (2007), s.264-265.

<sup>69</sup>E. James (April 2009). Leading teams in crisis situations: from chaos to extraordinary performance. *Effective Executive Magazine*, s.7.

4.Esnek bir yapıya sahip olmalıdır.

5.Uzman kişilerin görüşlerini dikkate alabilecek kişiler olmalıdır.

Yapılan araştırmalar kriz yönetim takımı üyelerinin aşağıdaki özelliklere sahip olması durumunda daha başarılı olacaklarını ortaya koymaktadır<sup>70</sup>:

- Önceden birbirini tanıyan ve birbirleriyle fikir alışverişi yapmış olan üyelerden oluşan bir takım önceden birbirini pek tanımayan ve birbirleriyle pek de fikir alışverişi yapmamış olan üyelerden oluşan takımlara göre daha iyi fikir oluşturmakta ve bunları paylaşmaktadır.
- Uzmanlık alanı, geçmiş tecrübeleri, kişilik özellikleri, düşünceleri farklı olan üyelerden oluşan heterojen takımlar; uzmanlık alanı, geçmiş tecrübeleri, kişilik özellikleri, düşünceleri benzer olan üyelerden oluşan homojen takımlara göre daha iyi fikirler geliştirmektedirler.
- Krize neden olan konuyla ilgili bilgisi ve deneyimi olan üyelerden oluşan takımlar olmayan üyelerden oluşan takımlara göre daha iyi fikirler geliştirmektedirler.
- Kriz yönetim takımının karizmatik bir başkanının olması bir örgütsel krizi kontrol etmede ve krizden kurtulmada daha etkili olmaktadır.
- Kriz planına gereken desteği vermeyen bir kültüre sahip olan örgütte kriz yönetim takımı daha az etkili olmaktadır.

Etkili bir kriz yönetim takımı için gereken diğer bir koşulsuz takım üyelerinin kendi bilgi, beceri ve deneyimlerini takım içinde kullanabilecek bir çalışma ortamının sağlanmasıdır. Böylelikle yüksek performansla sahip, eşgüdüm içinde çalışan ve bilgileri birbirleriyle paylaşan; bunun sonunda da her bir üyenin katkısının toplamından daha büyük bir katkıyı yani sinerjiyi ortaya çıkaran bir takım oluşturulur.

Küresel bir bilgisayar ağı üreticisi olan Cisco'da hiyerarşik olarak ve coğrafi bölgeler temel alınarak oluşturulmuş birden fazla kriz yönetim takımı bulunmaktadır. Bu takımlardan biri günlük olayları yakından izleyerek bu olayların çalışanları, müşterileri

---

<sup>70</sup>G. King (2002). Crisis management & team effectiveness. *Journal of Business Ethics*, 41, s.240-243.

ve diğer paydaşları olumsuz etkileyip etkilemeyeceğini incelemektedir. 2009 yılında Cisco, küresel ekonomik kriz ile birlikte tedarik zincirinde sorunlar çıkabileceği düşüncesiyle üretim kriz yönetimi takımını etkinleştirmiştir. Bu takımın görevi karayolu taşımacılığı ve havayolu taşımacılığında ortaya çıkabilecek sorunları sürekli takip edecek bir plan çerçevesinde kendi taşımacılık operasyonlarını kontrol altında tutmaktır.

Bu takım, Cisco'nun tedarik zincirinde doğabilecek bir krizi sistematik bir şekilde takip ederek krize anında yanıt verebilen ve kriz yönetimiyle birlikte şirketin olağan işlemlerine devam etmesini sağlayan bir yapı olmaktadır. Ayrıca bu takım kriz döneminde kilit noktaları tutarak belirli örgüt üyelerini, bilgileri ve kaynakları harekete geçiren bir işlev görmektedir<sup>71</sup>.

Dünyanın önde gelen perakende satıcısı Wal-Mart marketler zinciri Katrina kasırgasından hemen sonra felaketin meydana geldiği bölgedeki mağazalarını açmış, felaketten zarar gören vatandaşlarına da gıda ve giyecek yardımı yapmıştır. Şirketin icra kurulu başkanı 3 milyon ABD doları tutarında yardım malzemesi ve de 17 milyon ABD doları tutarında nakit göndermiştir. Wal-Mart'ta kriz yönetimi süreci etkin olduğundan bölgedeki 126 mağazadan 113'ü felaketten itibaren 18 gün içinde yeniden açılmıştır<sup>72</sup>.

Bu başarının ardında yatan ise Wal-Mart'ın kriz yönetim takımlarının olmasıdır. Wal-Mart'ın kriz yönetim takımı 38 kişiden oluşmaktadır. Bu takım 4 ayrı alt takıma ayrılmaktadır: Hazırlıklı olma, alarm işlemleri, cevap ve kurtarma işlemleri, iş sürekliliği takımları. Her bir alt takım krizin 5 aşamasına göre örgütlenmiştir. Bunlar; sinyal alma, hazırlık ve korunma, hasar kontrolü ve krizi kontrol altına alma, hasar onarımı, düşünme ve öğrenmedir<sup>73</sup>.

Kriz yönetim takımının oluşturulması tek başına yeterli olmamaktadır. Bunun yanında kriz iletişim takımının da oluşturulması gerekmektedir.

---

<sup>71</sup>James (2009), s.3-4.

<sup>72</sup>.....(2007). Crisis management –easy to do badly, hard to do right. *Strategic Direction*, 23(1), s.26.

<sup>73</sup>James (2009), s.4.



### 2.3. Kriz iletişim takımının oluşturulması

Kriz iletişim takımı yöneticiler tarafından seçilen bir sözcü ve ona destek verecek bir destek takımından oluşmaktadır. Sözcünün görevi örgütün toplumun güvenini ve desteğini hak eden, sorumluluk sahibi bir örgüt olduğunu göstermektir. Sözcü, örgütün kendi itibarını koruyacak biçimde çalıştığını topluma anlatabilmelidir. Yöneticiler sözcüyü seçtikten sonra sözcünün kendisine destek olacak destek takımını seçmesine izin vermelidir. Sözcü, krizin türüne göre hem yönetsel hem de teknik açıdan desteğe gereksinim duyabilmektedir<sup>74</sup>.

Kriz iletişim takımı üyeleri örgütün farklı bölümlerinden seçilmiş kişiler olmalıdır. Ayrıca kriz iletişim planını uygulamaya koyarken her bir takım üyesinin kendine düşen sorumlulukları bilmesi gerekmektedir. Takım içindeki kişilerin önceden birbirini tanıyıp tanımadığı da kriz aşamasında yararlı olmaktadır.

Kriz iletişim takımının sözcüsü olacak kişinin krizin konusuyla ilgili bir kişi olması gereklidir. Örneğin finansal bir krizde mali işler yöneticisinin sözcü olması yararlı olacaktır. Ayrıca sözcünün kamuoyuna açıklama yapması gerekebileceğinden önceden bir etkin iletişim eğitimi alması gerekmektedir. Çünkü kriz anında eğitimin alınması güç olacaktır<sup>75</sup>.

Kriz iletişim takımının yapacağı görevler ve elinde bulundurduğu yetkiler kriz iletişim planında önceden belirlenerek kriz iletişim takımının hareket alanı ortaya konulmaktadır.

### 2.4. Kriz iletişim planının oluşturulması

Kriz, akut kriz aşamasına ulaştığında ve basın organları krizden haberdar olduklarında örgüt, kamuoyunu krizin kontrol altında olduğuna ve durumun yakından takip edildiğine dair ikna etmiş olması gerekmektedir. Bu noktada kriz yönetim takımı kriz iletişim planını devreye sokmaktadır. Kriz iletişim planının amacı kamuoyuna krizin

---

<sup>74</sup>Devlin (2007), s.367-368.

<sup>75</sup>R. Bierck (2002). What will you say when disaster strikes? *Harvard Management Communication Letter*, 5 (5), s.3.

örgüt tarafından kontrol altına alındığı ve krize zamanında müdahale edildiği güvencesini vermektir<sup>76</sup>.

Kriz iletişim planını oluştururken öncelikle örgütün bir kriz iletişim felsefesinin olması gerekmektedir. Bu felsefeye göre, örgütün itibarını sarsabilecek bir kriz ortaya çıktığında bunu suskun kalıp örtbas etmeğe çalışmak doğru olmamaktadır. Tam tersine örgütün krizi doğuran olaydaki sorumluluğunu kabul edip hedef kitleye anında ve düzenli bir biçimde sorunun çözümü için yapılanları bildirmek ve onların güvenini kazanmak gerekmektedir<sup>77</sup>.

Kriz iletişim planı çerçevesinde kamuoyuna açıklama yapmamak ve suskun kalmak bir örgüt için tehlikeli olabilmektedir. Bu nedenle yöneticiler ve takım liderleri kesin olarak doğrulattıkları bilgileri kamuoyuyla paylaşarak kamuoyunda oluşabilecek tedirginliğin ve dedikoduların önüne geçmeye çalışmalıdırlar. Dedikodular kamuoyunda kafa karışıklığına ve tedirginliğe neden olarak durumu daha da kötüye götürebilmektedir<sup>78</sup>.

Bununla ilgili birçok örnek bulunmaktadır. Sara Lee şirketinin sosislerinde ve etlerinde bulunan bir tür öldürücü mükroorganizma sonucu 11 kişi hayatını kaybetmiştir. Bu olaydan sonra haftalar boyunca şirket sessiz kalmıştır. En sonunda şirket konuyla ilgili olarak gazetelere bir açıklama göndermiştir. Ancak kamuoyu bunun çok geç olduğunu düşünmüş ve şirketin müşterilerine değer vermediğini kabul etmiştir. Sonradan bu şirketin ürünleri bir daha raflara gelmemek üzere ortadan kaybolmuştur<sup>79</sup>.

Kriz iletişim planının hedefi krizi doğuran nedenleri biraraya getirmek ve bunları kamuoyuyla paylaşmaktır. Etkili bir kriz iletişim planında şunlar yer almalıdır<sup>80</sup>:

- Akut kriz aşamasında krize cevap olarak kullanılacak stratejiler belirlenmiş olmalıdır.
- Mesajın hedef kitleye ulaşması sağlanmalıdır.

---

<sup>76</sup>Devlin (2007), s.358.

<sup>77</sup>J. Remsik (1999). A crisis communication plan: a vital element in Y2K readiness. *Direct Marketing*, 62 (3), s.33.

<sup>78</sup>S. Adubado (2008). How to lead and communicate during a crisis. *Njbiz*, 21 (30), s.15.

<sup>79</sup>Remsik (1999), s.33.

<sup>80</sup>Devlin (2007), s.359.

- Akut kriz aşamasında kriz iletişim sözcüsüne kriz iletişim stratejilerini uygulamaya koyma yetkisi verilmiş olmalıdır.

Kriz iletişim planı, kriz iletişim takımının kriz anında gereksinim duyduğu araçları ve prosedürleri içermektedir. Kriz iletişim planı her bir kriz durumunda ne yapılması ve ne söylenmesi gerektiğini söyleyen bir kılavuz değildir. Çünkü her bir durum kendine özgüdür ve kendine özgü stratejiler uygulanmalıdır.

Kriz iletişim planı oluşturulurken şunlara dikkat edilmelidir<sup>81</sup>:

- Kritik olay formu planda yer almalıdır. Kriz ortaya çıktığında kritik olay formu o anda uygun olan kriz takımı üyesi tarafından hemen doldurularak ne olduğunun, kimlerin etkilendiğinin, ne zaman olduğunun ve ne tür önlemler alındığının üyelere bildirilmesi sağlanmalıdır.
- Kriz yönetim takımını görev başına çağırarak ve kilit yöneticileri planda yer aldığı gibi uyaracak adımların yer aldığı bir uyarı protokolü bulunmalıdır. Bu uyarı sistemi normalde bir telefon ağı biçiminde olarak tüm kilit kişilere ulaşılmasını sağlamaktadır.
- Kriz iletişim takımının üyelerinin görevleri yer almalıdır.
- Kriz bulgularını, gerekli personelin ve kamu kurumlarının uyarılmasını, güvenlik ölçülerini ve mesajları tanımlayan bir kriz iletişim takımı protokolü yer almalıdır.
- Dışarıdan gelen aramaları uygun kişilere bağlayacak çalışanlar için hazırlanmış bir iletişim protokolü yer almalıdır.
- Taşınabilir telefon, çağrı cihazı, araç listesi; müşteriler, çalışanlar ve diğer temel kişilerin iletişim bilgileri ve diğer gerekli malzemelerin bilgileri yer almalıdır. Ayrıca gerekli kişilere iş saatleri dışında ulaşılabilen telefon numaraları da yer almalıdır.

---

<sup>81</sup>Remsik (1999), s.36.

Örgütlerin kriz yönetiminde gereksinim duydukları çok önemli bir başka plan da kriz yönetim planıdır. Bu nedenle kriz yönetim planını açıklamak yararlı olacaktır.

## 2.5. Kriz yönetim planının oluşturulması

Kriz yönetim planının ortaya konulması ve belgelendirilmesi için tüm örgütlerin kullanacağı standart bir yöntem yoktur. Ancak planlar oluşturulurken en çok kullanılan iki yöntemden birisi iş sürekliliği planı uzmanlarının kriz yönetim planını oluşturması diğeri ise kriz yönetim takımının kendi planını kendisinin oluşturmasıdır<sup>82</sup>.

Kriz yönetim planının oluşturulması konusunda Tağraf ve Arslan ise planın yapılış biçimini ele almaktadırlar<sup>83</sup>:

Kriz yönetimi için başvuru planlarının hazırlanması bütün krizler için genel olarak benzerdir. Plan uygulama stratejileri farklı tarzdeki krizler için çok önemli şekilde farklılık göstermemektedir. Yani temel olarak kriz önlemek için geliştirilen planlamalar benzer aşamalar sonucu hazırlanır. Tutarlı bir yaklaşım potansiyel bir krizin tanımlanması yani risklerin tanımlanması ile başlar.

Kriz yönetimi planının hazırlanmasına başlarken şu sorular öncelikli olarak yanıtlanmalıdır<sup>84</sup>:

- Oluşacak durumların krize dönüşebilecek bir potansiyeli var mıdır?
- Kriz şirkette benzer şekilde yaşandı mı veya aynı sektörde benzer işletmelerde yaşandı mı ve yineleyebilir mi?
- Planlanan uygulamalar çıkar grupları tarafından engelleniyor mu?

Muhtemel risk alanları tanımlandıktan sonra aşağıdaki sorular sorulmalıdır:

- İşletmenin bir riskin krize dönüşmesini engelleyebilecek politika ve prosedürleri var mıdır?
- Krizin bütün yönleriyle ilgilenebilecek planlar oluşturulabildi mi?
- Etkili bir şekilde çalışmasını sağlamak için planlar test edildi mi?

Kriz yönetim planı oluşturulurken mutlaka yapılması gerekenler vardır. Öncelikle kriz hareket planı oluşturularak konuyla ilgili olan tüm çalışanlara dağıtılması

---

<sup>82</sup>Devlin (2007), s.398.

<sup>83</sup>H. Tağraf ve N. Arslan (2003). Kriz oluşum süreci ve kriz yönetiminde proaktif yaklaşım. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4 (1), s.155.

<sup>84</sup>Tağraf ve Arslan (2003), s.155-156.

gerekmektedir. Takıma yeni kişiler katıldığında kriz yönetim planı onlara da anlatılmalıdır. Hareket planında kriz anında başvurulacak ilkeler raporu, oluşabilecek krizlerin bir listesi, anahtar dinleyici ve takdir edici grupların listesi, kaynakların listesi ve kriz takımı üyelerinin bir listesi üyelerle ilgili ayrıntılı bilgilerle (telefon, faks, görev ve sorumluluklar) birlikte yer almalıdır<sup>85</sup>.

Kriz yönetim planının içerisinde başlıca şu bölümler yer almalıdır<sup>86</sup>:

- a. Krizin nasıl oluştuğunun belirlenmesi.
- b. Krizin işletmeye olan potansiyel etkisinin belirlenmesi.
- c. Bir kriz anında yapılması gerekenlerin listesi.
- d. Belirli durumlarda yapılması gerekenlerin adım adım açıklanması.
- e. Emir-komuta zincirinin yapısı.
- f. Kriz kontrol merkezinin yeri.
- g. Kriz yönetim takımının üyeleri.
- h. Kriz iletişim süreci.

Kriz yönetim planının oluşturulmasında farklı yöntemlere başvurulmaktadır. Bunlar planı hazırlayan kişilere göre değişmektedir. Aşağıda bu yöntemler ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

### **2.5.1. İş sürekliliği planı uzmanlarının kriz yönetim planını hazırlaması**

Bu ilk yönetime göre iş sürekliliği planı uzmanları kriz yönetim planını kendileri hazırlarlar. Planı hazırlarken uzmanların yöneticilerden planla ilgili olarak “Kim?”, “Ne zaman?”, “Nasıl?” sorularının yanıtlarını almaları gerekmektedir. Ancak yöneticiler genellikle zamanları olmadıklarını söyleyerek bu konuda çok yardımcı olamamaktadırlar. Ayrıca iş sürekliliği planı uzmanlarınca hazırlanan kriz yönetim planının, hazırlandıktan sonra rafta kalması ve okunmaması da söz konusu olmaktadır. Kriz olduğunda bu plan ilk kez yöneticiler tarafından okunur ve bu durumda geç kalınmış olunur. Ayrıca kriz yönetim takımı tarafından hazırlanmadığı için planın kriz yönetim takımı tarafından benimsenmemesi de olasıdır<sup>87</sup>.

---

<sup>85</sup>M. Akdağ (2005). Halkla ilişkiler ve kriz yönetimi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14, s.5.

<sup>86</sup>J. Wisenblit (1989). Crisis management planning among U.S. corporations: empirical evidence and a proposed framework. *Sam Advanced Management Journal*, 54 (2), s.37.

<sup>87</sup>Devlin (2007), s.399.

### **2.5.2. Kriz yönetim takımı üyelerinin kriz yönetim planını hazırlaması**

Kriz yönetim planının hazırlanmasındaki diğer bir yöntem de planın kriz yönetim takımı tarafından hazırlanmasıdır. Kriz yönetim takımının hazırladığı planla birlikte yukarıda söz edilen olumsuzlukların da önüne geçilmiş olmaktadır. Kriz yönetim takımı üyelerinin kriz yönetim planını hazırlamasıyla planın sorumluluğu asıl görev sahiplerine devredilmiş olmaktadır.

## **2.6. Başlıca kriz kontrol modelleri**

Krizi modellemek bir örgütün kriz durumunu etkileyen çeşitli değişkenleri, özellikleri ve olayları anlamasını sağlamaktadır. Kriz kontrol modelleri, kriz olmadan önce etkili bir araç olarak kullanılabilir. Kriz kontrol modellerinden başlıca üç tanesi olan “kriz yönetimi için en iyi uygulama modeli”, “kriz yönetimine çok yönlü yaklaşım”, “kriz sürecinde sürekli gelişme” ele alınacaktır<sup>88</sup>.

### **2.6.1. Kriz yönetimi için en iyi uygulama modeli**

“Kriz yönetimi için en iyi uygulama modeli” Mitroff ve Anagnos tarafından ortaya konulmuş olan bir modeldir<sup>89</sup>. Bu modele göre krizin kontrol edilmesi için modeli oluşturan 5 farklı bileşenin kriz öncesinde, kriz anında ve kriz sonrasında yönetilmesi gerekmektedir. Bu modelin 5 farklı bileşeni ve birbirleriyle ilişkileri şekil 3’te verilmiştir.

Bu modelin bileşenlerinden biri olan kriz türleri ve riskler örgüt bünyesi içinde ele alınarak değerlendirilmelidir. Buna göre Mitroff’un kriz sınıflandırması (Tablo 1) temelinde örgütün her bir kriz sınıfı için bir plan hazırlanmış olması gerekmektedir. Böylelikle aynı özellikleri gösteren farklı krizler için benzer kriz yönetim planları elde bulunuyor olacaktır<sup>90</sup>.

---

<sup>88</sup>M. Bulgu ve S. Islam (2007). *Corporate crisis & risk management*. Netherlands: Elsevier, s.182.

<sup>89</sup>I. Mitroff ve G. Anagnos (2001). *Managing Crisis Before They Happen*. USA: Amacom, s.32-39.

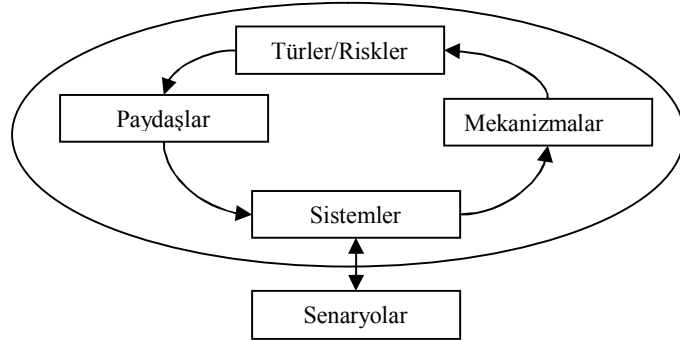
<sup>90</sup>Mitroff ve Anagnos (2001), s.32-39.

Diğer bir bileşen de sistem bileşenidir. Örgütler kendi içlerinde bir sistem olarak çalışmaktadırlar. Bu sistemin içinde teknoloji, örgütsel yapı, insan etmenleri, kültür, tepe yönetim psikolojisi yer almaktadır. Bunlar birbiriyle etkileşim halinde olduğu için aralarında bir uyumun olması gerekmektedir. Nasıl ki bir organizmanın bir organı rahatsızsa organizmanın tümü hasta oluyorsa, örgütün bölümlerindeki bir sorun tüm örgütü sorunlu yapacaktır<sup>91</sup>.

Diğer bir bileşen olan paydaşlarla da yapılanların paylaşılması, kriz yönetiminde yapılacakların onlara anlatılması gerekmektedir. Paydaşlarla karşılıklı güvene dayanan, güçlü bir iletişimin kurulması gerekmektedir<sup>92</sup>.

Mekanizmalardan kastedilen örgütün savunma mekanizmalarıdır. Örgütler krizle ilgili olarak kendilerini suçlu görmemeye eğilimli olabilmektedirler. Örgütün kendi yaptığı yanlışları kabul etmemesi, bunları inkar etmesi, üstünü örtmeye çalışması sorunu çözmezken krizin daha da uzamasına neden olmaktadır<sup>93</sup>.

Örgüt, kendi sistemini bir kriz senaryosu ile denetlemelidir. “İyi durumda-kötü durumda” senaryosu ile örgüt krizle ilgili olarak kendi kendisini test etmeli ve sistemin işlerliğini sorgulamalıdır<sup>94</sup>.



Şekil 3. Kriz Yönetimi İçin En İyi Uygulama Modelinin Bileşenleri

**Kaynak:** Mitroff, Anagnos, 2001: 31.

<sup>91</sup>Mitroff ve Anagnos (2001), s.42-48.

<sup>92</sup>Mitroff ve Anagnos (2001), s.48.

<sup>93</sup>Mitroff ve Anagnos (2001), s.39-42.

<sup>94</sup>Mitroff ve Anagnos (2001), s.48-49.

### 2.6.2. Kriz yönetimine çok yönlü yaklaşım

Kriz yönetimine çok yönlü yaklaşımı ortaya koyan Hickman ve Crandhall'a göre örgütler bir dizi alt sistemden oluşmaktadır. Bu sistemin gücü ya da dayanıklılığı en zayıf alt sistemin gücü ya da dayanıklılığı kadar olmaktadır. Bu açıdan bakıldığında "kriz yönetimi için en iyi uygulama modeli"ne benzer bir açıklama karşımıza çıkmaktadır. Bir kriz ortaya çıktığında tüm sistem bundan zarar görmektedir<sup>95</sup>.

Bu yaklaşıma göre bir kriz anında üst yönetim kontrolü ele almalı ve kriz geçinceye kadar yönetmelidir. Kriz yönetimi sırasında her alt sistemin yapması gereken görevleri vardır. Bunlar Tablo 3'te verilmiştir<sup>96</sup>.

Tablo 3. Kriz Yönetimine Çok Yönlü Yaklaşım

	Etkilenen Sistemler:	Eylemler:
Kriz Öncesi	Stratejik Yönetim	*Kriz yönetim takımının oluşturulması. *En kötü durum senaryosunun geliştirilmesi. *Kriz yönetim planının oluşturulması.
	Bilgi Sistemleri	*Tüm bilgisayar dosyalarının yedeklenmesi. *Kriz internet sitesinin oluşturulması.
Kriz Sonrası	İnsan Kaynakları Yönetimi	*Çalışan kurtarma sistemini devreye sokma.
	Kamuoyunu Bilgilendirme/İletişim	*Aşağıdaki gruplarla etkili iletişim kurma: -Paydaşlar. -Çalışanlar. -Müşteriler.
	Operasyon Yönetimi	*İş yerini ve makineleri korumak ve güvende tutmak için yapılacak plan.

**Kaynak:** Hickman, Crandall, 1997: 76.

### 2.6.3. Kriz sürecinde sürekli gelişme

Ross Campbell'in ortaya koyduğu bu model beş basamaktan oluşmaktadır. Bu beş adım temel olarak kriz öncesi, kriz ve kriz sonrası dönem olarak da sınıflandırılabilir. Bu modele göre kriz öncesi dönemde kriz planı hazırlanmakta, görev ve sorumluluklar

<sup>95</sup>J. Hickman ve W. Crandall (1997). Before disaster hits: a multifaceted approach to crisis management. *Business Horizons*, 40 (2), s.75-79.

<sup>96</sup>Hickman ve Crandall (1997), s.75-79.

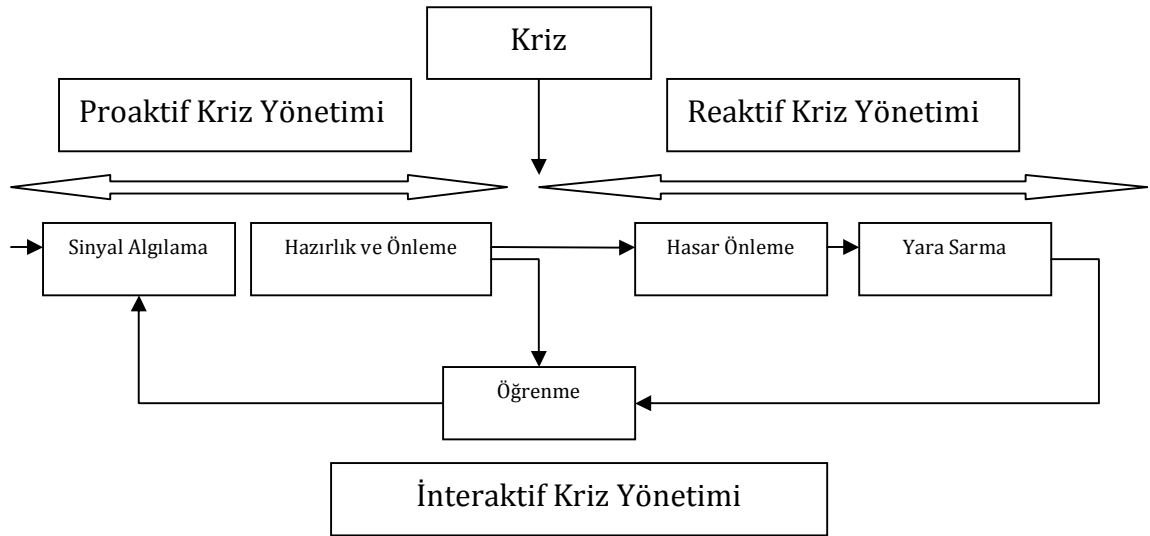


belirlenip paylaştırılmaktadır. Kriz anında kriz planı uygulamaya konulmakta ve kriz sonrası aşamada ise hasarları giderilmekte ve krizden öğrenilenler analiz edilmektedir<sup>97</sup>.

## 2.7. Kriz yönetim süreci

Kriz yönetim süreci beş aşamadan oluşmaktadır. Bu beş aşama krizle ilgili uyarıların alınması, hazırlık-önleme, zararın sınırlandırılması, iyileşme ve öğrenmedir. Kriz yönetiminde başlıca üç yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar proaktif kriz yönetimi, reaktif kriz yönetimi ve ikisinin birlikte ele alındığı interaktif kriz yönetimidir.

Proaktif kriz yönetimi krize ait uyarıların alınması, hazırlık ve önleme aşamalarını içeren yaklaşımdır. Proaktif kriz yönetimi sonucu işletmeler uyarıları doğru değerlendirerek krizden en avantajlı şekilde çıkmasını bilecektir. Reaktif kriz yönetimi ise kriz ortaya çıktıktan sonraki aşamaları kapsayan bir yönetim biçimidir. İki yönetim biçimi birarada interaktif kriz yönetimi olarak adlandırılmaktadır<sup>98</sup>. Şekil 4'te interaktif kriz yönetimi gösterilmektedir.



Şekil 4. Kriz Yönetim Süreci

**Kaynak:** Tağraf, Arslan, 2003: 152.

<sup>97</sup>R. Campbell (2004). Crisis control: preventing and managing corporate crises. Camberwell: Viking Revised'tan aktaran Bulgu ve Islam (2007), s.55-56.

<sup>98</sup>Tağraf ve Arslan (2003), s.152-153.

### **2.7.1. Krizle ilgili uyarıların alınması**

Krizler ortaya çıkmadan önce geldiklerine ilişkin uyarı vermektedirler. Pearson ve Mitroff, birkaç istisna dışında krizlerin çoğunun erkenden uyarı verdiğini belirtmektedir. Ancak birçok işletme bu uyarıları dikkate almadığı gibi uyarıların üstünü örtmeye çalışmaktadırlar. Günlük olarak bilgi bombardımanıya karşı karşıya kalan işletmelerin hangilerinin krize neden olabileceğini diğerlerinden iyi ayırt edebilmelidir<sup>99</sup>.

### **2.7.2. Krize hazırlık ve krizi önleme**

Krize hazırlık olarak işletmenin yapması gerekenler yukarıda ayrıntılı olarak verilmiştir. Bunlar, kriz yönetim ve iletişim takımlarının oluşturulması, kriz yönetim planının ve iletişim planının oluşturulmasıdır. Bu teknikler krizi önleme konusunda da yararlı olmaktadır.

Krizi önlemek için diğer bir yöntem de Watkins ve Bazerman'ın ortaya koyduğu üç adımdan oluşan kriz önleme yöntemidir. Buna göre kriz öncelikle örgüt liderince algılanmalı ve lider konuyu kritik olarak kabul edip konuya öncelik vermelidir. Daha sonrasında ise krizi önlemek için gereken tüm maddi ve manevi desteği ortaya koymalıdır<sup>100</sup>.

### **2.7.3. Krizin zararının sınırlandırılması**

Kriz meydana geldikten sonra zararının sınırlandırılması büyük önem taşımaktadır. Kriz önlenemediği takdirde en azından krizin zararının sınırlandırılması gerekmektedir. Bu aşamada örgütün krizin etkilerinin yayıldığı birimlerinde kalması diğer birimlere sıçramamasına çalışılmalıdır<sup>101</sup>.

---

<sup>99</sup>Pearson ve Mitroff (1997), s.52.

<sup>100</sup>M. Watkins ve M. Bazerman (2003). Predictable surprises: the disasters you should have seen coming. *Harvard Business Review*, 81 (3), s.74-75.

<sup>101</sup>L. Pheng vd. (1999). Crisis management: a survey of property development firms. *Property Management*, 17 (3), s.235.

#### 2.7.4. İyileşme

Krizle karşı iyi hazırlanmış olan işletmeler kısa ve uzun dönemli iyileşme prosedürlerine sahiptirler. Bu prosedürler şu sorulara yanıt vermektedir<sup>102</sup>:

1. İşletmeyi eski durumuna getirmek için gereken asgari prosedürler ve yapılması gerekenler nedir?
2. Önemli müşterilerimizi korumak için yapmamız gerekenler nedir?

#### 2.7.5. Öğrenme

Kriz sonrasında öğrenme örgütler için önemli bir aşamadır. Örgütlerin krizlerden dersler çıkarması ve bunları içselleştirmesi çok önemlidir. Böylelikle örgütler gelecekte olabilecek krizleri önleyebilirler ya da en azından benzer bir krizle karşılaşıldığında bunu daha etkili yönetebilirler.

Krizler her ne kadar olumsuz olsa da gerekli dersleri çıkaran örgütlerin gelişmesine de yardımcı olmaktadır. Örgütler gerçekleşen krizlerden sonra davranış, yöntem ve sistem açısından dersler çıkarmaktadırlar. Davranış açısından çıkarılan dersler, kriz sonrasında örgüt bireylerinin krize yaklaşımların ne ölçüde doğru ne ölçüde yanlış olduğunun irdelenerek doğru yaklaşımların neler olduğunun ortaya konulmasıdır. Yöntem açısından çıkarılan dersler, kriz sonrasında kriz içindeyken krizi önlemek için kullanılan yöntemlerin geçerliliğinin sorgulanmasıdır. Sistem açısından dersler ise kriz sonrasında krizle mücadelede kullanılan stratejilerin değerlendirilmesidir<sup>103</sup>.

Örgütler kriz sonrası öğrenmede üç aşamadan geçmektedirler<sup>104</sup>: Savunma, açıklık ve unutma. Bu üç aşama öğrenmeyi oluşturmaktadır.

Savunma aşamasında üst yönetim; iyileştirmeye ve örgütsel sorumluluğu en aza indirmeye odaklanmıştır. Öğrenmeye karşı bir direnç vardır. Kriz dönemine çalışanlar savunmada ve kendilerini koruma konumundadırlar. Bildikleri hakkında açıkça konuşup

---

<sup>102</sup>Pearson ve Mitroff (1997). s.53-54.

<sup>103</sup>L. Simon ve T. Pauchant (2000). Developing the three levels of learning in crisis management: a case study of the Hagersville tire fire. *Review of Business*, 21, (3/4), s.6-11.

<sup>104</sup>S. Misra ve M. Nathan (1999). Timing is everything: the optimal time to learn from crises. *Review of Business*, 21 (3/4), s.31.

konuşamayacakları hakkında üst yönetimden ipucu almaya çalışırlar. Bu aşamada öğrenme en düşük düzeydedir<sup>105</sup>.

Açıklık aşamasında ise öğrenme en üst düzeydedir. Krizler, yoğunluklarına bağlı olarak dikkat çekerler ve örgütün kalıplaşmış bazı temel varsayımlarına meydan okurlar. Ancak bu temel varsayımlar ve değerler değişime direnç gösterirler. Ancak krizlerin şiddeti bu temel değerlerdeki yanlışlıkları daha güçlü biçimde açığa çıkarır. Bu aşamada tüm örgüt üyeleri krize neden olan etmenleri irdeleyerek krizden ders çıkarırlar<sup>106</sup>.

Son aşama ise unutma aşamasıdır. Örgütlerin bireyleri meydana gelen krizi tamamen unutmamakla beraber bir süre sonra yüzeysel olarak öğrendiklerini unuturlar ve konuyla ilgili hassasiyetlerini kaybederler. Örneğin 1980'lerin sonunda San Francisco'da olan yangınlar sonucu yangına karşı güvenlik önlemleri arttırılmış ancak üç yıl sonra yine eski duruma dönmüştür<sup>107</sup>.

## 2.8. İş sürekliliği planı

İş sürekliliği planı, bir işletmenin olağan üretimini yapamaması ve bunun sonucunda hizmet ve ürünlerini sunmasında sorunlar çıkması durumunu göz önüne alarak örgütün kritik başarı faktörlerine dayanarak geliştirilen bir plandır. Bir sistemin olağan şekilde işlemesi için gerekli kilit kaynaklar planda yer almalıdır<sup>108</sup>.

İş sürekliliği yönetimi yeni ve gelişmekte olan bir alan olarak kabul edilmektedir<sup>109</sup>. Kavramın ortaya çıktığı ilk yıllar olan 1970'lerde iş sürekliliği yönetimi teknoloji odaklı bir yapıda olup iş sürekliliği planı da işletmenin makina, cihaz ve diğer teknolojik aygıtlarının arızalanmasını ve bozulmasını önlemeye yönelik olmuştur. Çünkü bu dönemde en çok teknolojik sorunların işletmelere zarar vereceği düşünülmüştür. İş

---

<sup>105</sup>Misra ve Nathan (1999), s.32.

<sup>106</sup>Misra ve Nathan (1999), s.32.

<sup>107</sup>Misra ve Nathan (1999), s.32.

<sup>108</sup><http://www.continuitycentral.com/feature0348.htm> (Erişim tarihi: 18/02/2010)

<sup>109</sup>D. Elliott vd. (2002). *Business Continuity Management*. London: Routledge, s.1.

sürekliliği bu nedenle bu yıllarda tüm bir işletmeye değil yalnızca teknik araçlara odaklanmıştır<sup>110</sup>.

1980'lerle birlikte iş sürekliliği yönetimi halen teknoloji odaklı olmakla birlikte iş sürekliliğinin temel iş etkinliklerinin korunması ile elde edilebileceği düşünülmüştür. Bu nedenle plan da teknolojiyi korumak amaçlı olmakla birlikte temel işlerin olağan biçimde yürütmesine öncelik vermiştir. 1990'lı yıllarla birlikte ise iş sürekliliği örgütü oluşturan tüm sosyal ve teknik bileşenlerin yer aldığı bir yapıya oturtularak iş sürekliliğinin örgütün teknik ve sosyal bileşenlerinin bütünlük bir biçimde etkin bir koruma sağlamasıyla oluşturulacağı belirtilmiştir<sup>111</sup>.

İş sürekliliği planı oluşturmanın dört aşaması (Uluslararası İleri Güvenlik Kuruluşu) ASIS'e göre şu biçimdedir<sup>112</sup>: Hazırlık, korunma, karşılık verme, hasarları karşılamak-kurtarma. Hazırlık aşamasında yöneticilerin sorumluluk alması, risk değerlendirmesinin yapılması, işletme için kritik olan iş süreçlerinin ele alınması, stratejik planların üzerinde anlaşılması, kriz yönetim takımının oluşturulması yer almaktadır. Korunma aşamasında yapılan planın neyi krizden koruyacağını belirlenmesidir. Karşılık verme aşaması krize karşı tepki gösterme ve gerekli önlemleri almayı, hasarları karşılamak-kurtarma ise kriz sonrası yapılması gerekenleri içermektedir<sup>113</sup>.

İş sürekliliği planının kriz yönetimiyle bağlantılı olduğunu belirten ve kriz yönetimini iş sürekliliği planının içinde inceleyen yazarlar vardır. Bunlardan biri olan Blyth'a göre iş sürekliliği planı üç ana alana ayrılmaktadır: Süreklilik planlaması, kriz yönetimi ve hasar giderme<sup>114</sup>.

---

<sup>110</sup>Elliott vd. (2002), s.11-12.

<sup>111</sup>Elliott vd. (2002), s.12-13.

<sup>112</sup><http://www.asisonline.org/guidelines/guidelinesbc.pdf> adresinden aktaran A. Lasecki (2009). Assessing and exploring strategic business continuity planning methods in Michigan small businesses. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Arizona: Northcentral University Graduate Faculty of the School of Business and Technology Management, s.31.

<sup>113</sup>Lasecki (2009), s.31-38.

<sup>114</sup>M. Blyth (2009). *Business continuity management*. New Jersey: John Wiley & Sons, s.9.

Devlin'e göre iş sürekliliği planı önleme planları, acil yanıt planları ve işi devam ettirme planlarından oluşmaktadır. Şekil 5'te iş sürekliliği planının ayrıntılı şekli yer almaktadır.



Şekil 5. İş Sürekliliği Planı

**Kaynak:** Devlin, 2007: 45.

## İkinci Bölüm

### Risk - Kriz İlişkisi ve 2008 Krizinin Türkiye'deki İşletmelere Etkisi

Risk kavramı işletmelerin sürekli karşılaştıkları bir kavramdır. Riskin olmadığı bir işletme yönetimi süreci düşünmek olası değildir. Ancak işletmelerin riski önceden görüp gerekli önlemleri alarak riski azaltmaları ya da riski tamamen ortadan kaldırmaları olasıdır. Bunun için risk yönetiminin işletmelerde uygulamaya konulması gerekmektedir.

#### 1. Risk Kavramı

##### 1.1. Riskin tanımı

Risk, Türk Dil Kurumunun Büyük Türkçe Sözlüğünde şu anlamlara gelmektedir<sup>115</sup>:

1. Zarara uğrama tehlikesi, riziko.
2. İktisadi karar birimlerinin verecekleri kararlar sonucunda ortaya çıkacak getiriye olumsuz etkileyebilecek olayların gerçekleşme olasılığı, diğer bir deyişle olayların gerçekleşme olasılığının bilindiği durum.
3. Bir olayın meydana gelme olasılığı.

Doherty'e göre risk, belirli bir eylemin sonucunun bilinmemesi durumunda ortaya çıkmaktadır. İktisadi olarak bakıldığında risk almanın sonuçları doğrudan ya da dolaylı olarak parasal olarak ölçülebilmektedir. Risk, bir eylemin sonucunda gerçekleşmesi olası olayların varyansıdır. Bir olayın sonucunun varyansı ne kadar büyükse risk de o kadar büyüktür. Riskin olmasının temel nedeni geleceğin kesin olarak bilinmemesidir. Doherty "Eğer risk olmasaydı bizim aldığımız birçok karar anlamsız olurdu" diyerek riskin önemine dikkat çekmiştir<sup>116</sup>.

Fıkrkoca'ya göre ise risk şöyle tanımlanmaktadır<sup>117</sup>:

<sup>115</sup> <http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=risk&ayn=tam> (Erişim tarihi: 26.02.2010)

<sup>116</sup> N. Doherty (2000). *Integrated risk management*. USA: McGraw-Hill, s.17.

<sup>117</sup> M. Fıkrkoca (2003). *Bütünsel risk yönetimi*. Ankara: KalDer Yayınları, s.24.

Risk, belirli bir zaman aralığında hedeflenen bir sonuca ulaşamama, kayba ya da zarara uğrama olasılığıdır. İstenmeyen bir olayın/zararın/kaybın oluşma olasılığı ve oluşması durumunda yaratacağı olumsuz etkinin şiddeti olarak da tanımlanır. Risk, gelecekte oluşabilecek potansiyel problemlere, tehdit ve tehlikelere işaret eder.

Conrow'a göre ise risk şu biçimde tanımlanmaktadır<sup>118</sup>:

Risk; tüm program amaçlarına önceden belirlenen maliyet, süre ve teknik kısıtlar çerçevesinde ulaşılamamasının ölçümü olup 2 bileşenden oluşmaktadır: 1)İstlenen sonucu elde edememe olasılığı. 2)Başarısız olma durumunda ortaya çıkacak sonuçlar.

Risk kavramıyla karıştırılan diğer bir kavram da belirsizliktir. Ancak 1920'lerde ekonomist Frank Knight ikisinin arasındaki farkı ortaya koymuştur: Risk söz konusu olduğunda ortaya çıkabilecek sonuçların gerçekleşebilirliği olasılık hesaplarına dayanılarak ortaya konulabilmektedir. Ancak tam bir belirsizlik söz konusu olduğunda hiçbir biçimde bir olasılıktan söz etmek mümkün değildir<sup>119</sup>.

Risk ile ilgili kavramlardan birisi de “getiri” kavramıdır. Getiri ile risk arasında doğru orantı vardır. Risk ile getiri bir kaldıraçın iki ucundaki ağırlık gibidir. Risk ne kadar büyükse getirisi de o kadar büyük olmaktadır<sup>120</sup>.

Riskle birlikte anılan diğer bir kavram da “değişkenlik” kavramıdır. Riskle ilgili olarak gelecekteki durumun ne kadar belirsiz olduğu önemli olmaktadır. Değişkenlikten kastedilen hedeflenen sonuçtan sapmalardır. Sapmalar ne kadar fazla ise risk de o kadar fazla olmaktadır<sup>121</sup>.

Olasılık da riskle çok yakından ilişkisi olan bir kavramdır. Riskli olarak kabul edilen olayın gerçekleşme olasılığının bilinmesi önemlidir. Riskli olan olayın gerçekleşme olasılığı ne kadar fazlaysa risk de o kadar fazla olmaktadır. Faiz oranlarının değişimi, kredi kartı temerrüdü gibi belirli bazı olaylarla ilgili olarak yöneticiler planlama yapmaktadırlar. Ancak örneğin bilgisayar merkezindeki bir yangın işletmeye her ne

---

<sup>118</sup>E. Conrow (2003). *Effective risk management*. Virginia: American Institute of Aeronautics and Astronautics, Inc., s.21.

<sup>119</sup>M. Crouhy v.d. (2006). *The essentials of risk management*. USA: McGraw-Hill, s.9.

<sup>120</sup>M. Gorrod (2004). *Risk management systems*. New York: Palgrave Mcmillan, s.10.

<sup>121</sup>J. Lam (2003). *Enterprise risk management*. USA: John Wiley&Sons, Inc., s.24.



kadar büyük bir zarar verse de alınacak önlemler nedeniyle gerçekleşme olasılığı azaltıldığından riski de az olmaktadır<sup>122</sup>.

Riskle ilişkili diğer önemli bir kavram da riskin şiddetidir. Fıkırkoca'ya göre riskin gerçekleşmesi durumunda projenin maliyetine, çizelgesine ve performansına etkisi riskin büyüklüğünü belirleyen faktörlerden birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durumda istatistik ve olasılık teorisi kullanılabilir<sup>123</sup>.

“Zaman çerçevesi” de risk ile ilgili bir kavramdır. Riske ne kadar süreyle maruz kalınacağı önemlidir. Riske maruz kalınan süre uzadıkça risk de artmaktadır. Örneğin aynı borçluya açılan 10 yıla yayılmış bir kredinin ödenmeme olasılığı, bir yıllık bir kredinin ödenmeme olasılığından büyüktür. Finansal enstrümanlarda zaman çerçevesi enstrümanın güvenilirliği ile de ilgilidir. Bir hazine bonosunun elden çıkarılması az alınıp satılan bir hissenin ya da bir gayrimenkulün elden çıkarılmasından çok daha çabuk olmaktadır<sup>124</sup>.

Fıkırkoca, “Bir olaydaki bileşenlerin sayısı ve bileşenler arasındaki ilişkinin artması olayın karmaşıklığını arttırmaktadır.” demektedir. Bir olayın ya da durumun karmaşıklık derecesi olası risk şiddetini etkileyen bir faktör olmaktadır. Karmaşıklık ile risk doğru orantılıdır. Karmaşıklık arttıkça risk de artmaktadır<sup>125</sup>.

Risk kavramı ve risk kavramıyla ilişkili tanımlardan sonra işletmelerin hangi tür risklerle karşı karşıya kalabileceklerini göstermek amacıyla risk türlerini ele almak yararlı olacaktır.

## 1.2. Risk türleri

Bir işletme bir hedefe ulaşmak istediğinde hedeften sapmalar olasılık dahilinde olmaktadır. Sapmalar sonucu istenilen sonuçtan farklı bir sonuçla karşılaşmak olasıdır. Bu durum daha önce “değişkenlik” olarak ele alınmıştı. İşte bu değişkenliğe neden olan

---

<sup>122</sup>Lam (2003), s.25.

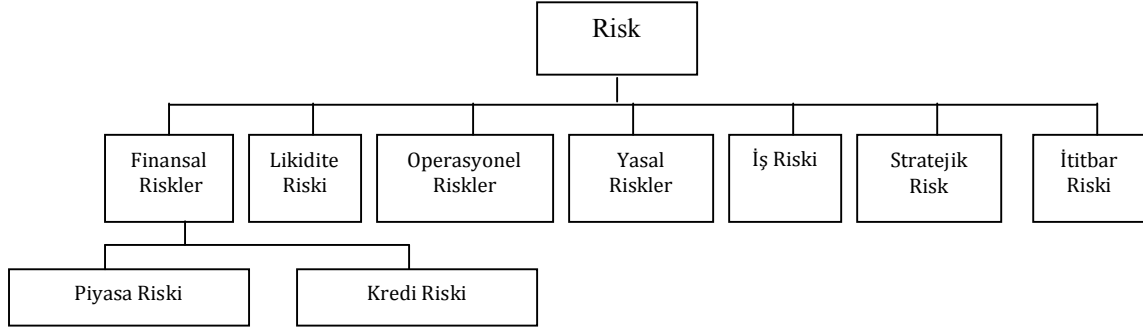
<sup>123</sup>Fıkırkoca (2003), s.26.

<sup>124</sup>Lam (2003), s.26.

<sup>125</sup>Fıkırkoca (2003), s.31-32.

bazı etmenler “risk faktörleri” olarak ifade edilmektedir. Risk faktörleri sonucu etkileyen bağımsız değişkenlerdir ve her biri değişik bir risk türünü ortaya koymaktadır<sup>126</sup>.

Risk türleri aşağıdaki gibi sınıflandırılmaktadır:



Şekil 6. Risk Türleri

**Kaynak:** Crouhy, Galai, Mark, 2006: 27.

- **Finansal Riskler:** Finansal riskler; satış, satın alma, yatırım, kredi kullanma ve benzeri diğer faaliyetler sonucu ortaya çıkan risklerdir<sup>127</sup>. Finansal riskler piyasa riski ve kredi riski olmak üzere iki ana bölüme ayrılmaktadır. Piyasa riski; hisse senedi, döviz kurları, faiz oranları ve emtia fiyatlarındaki değişikliklerin bir finansal portföyü etkilemesi riski olarak tanımlanmaktadır<sup>128</sup>. Kredi riski; işletmenin ticari bir ilişki içine girdiği kişi ya da kurumun anlaşmayla sabit bir yükümlülüğünü istenilen zamanda tam olarak yerine getirmemesi ya da parça parça yerine getirmesi ya da zamanından geç yerine getirmesi sonucu zarar görme olasılığıdır<sup>129</sup>.
- **Likidite Riski:** Eğer likidite nakit ve nakit eşdeğerlerinin hazır olarak bulunması ise likidite riski nakit ve nakit eşdeğerliliğindeki varlıkların olmama riski ya da finansman sağlanamaması sonucu zarar oluşması riski ya da bir varlığın

<sup>126</sup>Crouhy vd. (2006), s.25.

<sup>127</sup>K. Horcher (2005). *Essentials of financial risk management*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc., s.2-3.

<sup>128</sup>P. Christoffersen (2003). *Elements of financial risk management*. California: Academic Press, s.4.

<sup>129</sup>Christoffersen (2003), s.5.

beklenen ya da beklenmeyen bir yükümlülüğü yerine getirmek için ucuza elden çıkarılmasıdır<sup>130</sup>.

- **Operasyonel Riskler:** Operasyonel risk finansal işlemlerle ilgili olarak bilinçli ya da bilinçsiz yapılan eylemler ya da ticaretteki hatalardan ya da boşluklardan oluşabilecek risklerdir. Basel-II operasyonel riski “iç süreçlerdeki yetersizliklere ya da başarısızlıklara, insanlara, sistemlere ya da dışarıdan kaynaklanan etmenlere dayanan risk” biçiminde tanımlanmaktadır<sup>131</sup>.
- **Yasal Riskler:** Yasal riskler çoğunlukla belirli işlemlerle ilgili olarak yasal düzenlemelerden ortaya çıkmaktadır. Yasal riskler temel olarak belge riski, kapasite riski, iflas riski, yasal düzenleme riskleri biçiminde sınıflandırılmaktadır<sup>132</sup>.
- **İş Riski:** İş riski, iş dünyasında klasik olarak karşılaşılan; ürünlere olan talebin belirsizliği, ürünlere biçilecek fiyat, üretim maliyetleri ve ürünlerin dağıtımını gibi risklerdir. Üretim dünyasında iş riski yönetimin temel görevleri çerçevesinde yönetilmektedir. Örneğin ürünlerin dağıtım kanalının seçilmesi, ürünlerin seçimi, tedarikçilerin belirlenmesi, ürünlerin nasıl pazarlanacağını ortaya konulması gibi temel görevler yer almaktadır<sup>133</sup>.
- **Stratejik Risk:** Stratejik risk bir işletmenin misyonu ve gelecekteki planlarıyla ilgili olan bir risktir. Bu risk sınıfının içinde yeni iş alanlarına girme, şu anda elde bulunan hizmetleri satınalma ve birleşmelerle genişletme, eldeki teknik altyapı, makine ve tesisleri geliştirme sonucu ortaya çıkabilecek riskler yer almaktadır<sup>134</sup>.

---

<sup>130</sup>E. Banks (2005). *Liquidity risk*. USA: Palgrave Macmillan, s.4.

<sup>131</sup>N. Petria ve L. Petria (2009). Operational risk management & Basel-II. *Revista Academiei Fortelor Terestre*, 14 (4), s.97.

<sup>132</sup>C. Culp (2001). *The risk management process*. John Wiley&Sons,Inc., s.440-454.

<sup>133</sup>Crouhy vd. (2006), s.32.

<sup>134</sup>.....(2010). Federal Financial Institutions Examination Council [FIEC] (February 2010). *Retail payment systems*, s.46.

- **İtibar Riski:** Bir şirketin en değerli varlıklarından birisi de itibardır. Rekabetin olduğu birçok sektörde ürün ya da hizmetlerin sıradan bir müşteri tarafından birbirinden ayırt edilmesi zor olmaktadır. Her özelliği ile aynı görünen ürün ya da hizmetler arasından seçim yapılırken genel algılar bu seçimleri etkileyen temel unsur olmaktadır. Bu genel algılar içinde en önemli olanı itibardır. İyi bir itibar kararsız bir müşterinin ürünü seçmesini kolaylaştırırken, var olan müşterilerin ise rakip ürünlere geçmesini önler. Zarar görmüş bir işletme itibarı ise işletmeyi iflasa sürükleyebilir<sup>135</sup>.

Tek başına risk kavramını bilmek işletmelerin riske karşı önlem almasına tam anlamıyla yardımcı olamayacaktır. Riskin işletmelerce anlaşılabilmesi için risk yönetiminin de bilinmesi gerekmektedir.

## 2. Risk Yönetimi

### 2.1. Risk yönetimi kavramı

Risk kavramının farkındalığının artması, geleneksel risk yönetimi kavramının da gelişmesini sağlamıştır. Risk yönetimi sigortalabilir ve sigortalanamaz hasarların yönetimi ile ilgili olan tüm sistemleri kapsamaktadır. Ayrıca riskin önlenmesi, riskin transfer edilmesi de risk yönetiminin kapsamına girmektedir. Geleneksel risk yönetimi 1940'larda resmi bir süreç olarak II.Dünya Savaşından sonra Kuzey Amerika'da başlamış ve daha sonra dünyadaki diğer gelişmiş ülkelere yayılmıştır. 1940'lı yıllardan önce işletmeler risk transferine odaklanan bir yapıda olmuştur. İşletmeler olası riskleri belirleyip bunlara karşı sigorta yaptırmışlardır. Bu türlü risk yönetimi 1960'larda da baskın bir yönetim tarzı olmuştur<sup>136</sup>.

1970'li yıllardan başlayarak risk yönetimi zarar kontrolü, güvenlik ve riski azaltan,önleyen ya da transfer eden stratejileri de uygulamaya koymuştur. Riske karşı sigortalama devam etse de risk yöneticilerinden artık zararları azaltacak programlar geliştirmeleri beklenir hale gelmiştir<sup>137</sup>.

---

<sup>135</sup>M. O'Rourke (2004). Protecting your reputation. *Risk management*, 51 (4), s.14.

<sup>136</sup>J. Hampton (2009). *Fundamentals of enterprise risk management*. New York: Amacom, s.10-11.

<sup>137</sup>Hampton (2009), s.11.

Risk yönetimi Gorrod tarafından şu şekilde tanımlanmaktadır<sup>138</sup>: “Risk yönetimi kesin olarak beklenmeyen, rastgele değişiklikler ve olaylar ortaya çıktığında bir örgütün maruz kaldığı mali zararların belirlenmesinde kullanılan analiz ve ölçüm tekniklerinin uygulanmasıdır.” Conrow ise risk yönetimini şu şekilde ele almaktadır<sup>139</sup>:

Risk yönetimi, riskle ilgili olarak eylemlerde bulunma ve alıştırma yapmaktır. Bunların içinde risk planlaması, risk konularının belirlenmesi ve değerlendirilmesi, riskle mücadele seçenekleri, risklerin nasıl değiştiğini anlamak için riskleri takip etme ve risk yönetim programının belgelendirilmesi yer almaktadır.

Fıkrkoca ise risk yönetimini şu şekilde tanımlamaktadır<sup>140</sup>:

Risk yönetimi, belirsizlikleri ve belirsizliğin yaratacağı olumsuz etkileri daha kabul edilebilir bir düzeye indirgemeyi sağlayan disiplindir. Problemlerin oluşmadan önlenmesini sağlayan proaktif bir yaklaşımdır. Problem haline gelmeden, tehlikeye dönüşmeden önce, risklerin belirlenmesini ve risklerin oluşma olasılığını ve/veya etkisini en aza indirgeyen faaliyetlerin planlanmasını ve yürütülmesini kapsar. Risk yönetimi maliyet, çizelge ve performans parametreleri arasında en uygun dengenin kurulmasını sağlar. Proje kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasını ve bilgiye dayalı karar vermeyi destekleyen bir disiplindir.

Hampton işletme riski yönetimi tanımını üç başlık altında toplamaktadır. Stratejik açıdan risk yönetiminin tanımı sonuçlara odaklı bir tanım olup, işletmenin örgütsel hedefleri açısından ele alınmaktadır. İşlevsellik açısından risk yönetiminin tanımı riski azaltan eylemler açısından ele alınmaktadır. Süreç açısından risk yönetiminin tanımı ise yöneticiler tarafından riski yönetmek amacıyla sorumluluğu üstlenilen eylemler açısından ele alınmaktadır<sup>141</sup>. Bunların tümünün ortak bir paydada bulunduğu genel bir tanım olarak aşağıdaki tanımı yapmaktadır<sup>142</sup>:

İşletme riski yönetimi bir işletmenin karşılaştığı temel riskleri belirleyen, bu risklerin iş süreçlerine olabilecek etkilerinin şiddetini öngörebilen, riskleri sistematik ve düzenli bir plan

---

<sup>138</sup>Gorrod (2004), s.3.

<sup>139</sup>Conrow (2003), s.22.

<sup>140</sup>Fıkrkoca (2003), s.14.

<sup>141</sup>Hampton (2009), s.19.

<sup>142</sup>Hampton (2009), s.19.

çerçevesinde ortaya koyan, bu planı uygulayabilen, sorumlulukları çerçevesinde kritik riskleri yönetecek kişileri belirleyen bir süreçtir.

Risk yönetimi ile ilgili bir tanım da Chelst ve Bodily tarafından yapılmıştır. Bu tanıma göre risk yönetimi seçilen bir strateji ile ilgili istenmeyen durumların etkisinin ya da gerçekleşme olasılığının azaltılması için alınacak bir dizi önlem olmaktadır<sup>143</sup>. Gallati ise risk yönetimini hem geniş hem de dar açıdan tanımlamıştır. Geniş açıdan risk yönetimi bir kişi ya da kuruluşun varlıklar ve gelir açısından korunması sürecidir. Dar açıdan ele alındığında ise risk yönetimi bir yönetim işlevi olup iyi tanımlanmış adımlarla riskli konuları bilimsel olarak yönetmektir<sup>144</sup>.

Hubbard, risk yönetimi konusunu ele alırken öncelikle her işte riskin olduğunun ve risk azaltmanın belirli bir noktaya kadar olanaklı olduğunun bilinmesi gerektiğini belirtmektedir. Hubbard risk yönetimini uzun ve kısa tanım olmak üzere iki türlü tanımlamıştır. Kısa tanıma göre risk yönetimi, fırsatları yakalamak için zeki olmak şeklinde tanımlanırken, uzun tanıma göre risk yönetimi ise kaynakların düzenli ve ekonomik olarak kullanılmasını takiben istenmeyen olayların etkilerini ya da olasılıklarını en aza indirmek, gözlemek ve kontrol altında tutmak için risklerin tanımlanması, değerlendirilmesi ve önceliklerine göre sıralandırılmasıdır<sup>145</sup>.

Risk yönetimi, yukarıdaki tanımlarda genel olarak bir girişimle beraber işletmenin yüklendiği risklerin belirlenmesi ve bu risklere karşı hazırlıklı olunması, risklerin getirebileceği olumsuzlukların en aza indirilmesi konularını ele almaktadır. Risk yönetiminin bu amaçlarına ulaşabilmesi için adım adım belirli aşamaları takip etmesi ve bunları uygulaması gerekmektedir.

---

<sup>143</sup>K. Chelst ve S. Bodily (2000). Structured risk management: filling a gap in decision analysis education. *The Journal of the Operational Research Society*, 51 (12), s.1420.

<sup>144</sup>R. Gallati (2003). *Risk management and capital adequacy*. USA: McGraw-Hill, s.11.

<sup>145</sup>D. Hubbard (2009). *The failure of risk management and capital adequacy*. John Wiley & Sons, Inc., s.10.

## 2.2. Risk yönetiminin aşamaları

Risk yönetimi bir süreç olduğundan risk yönetimi faaliyetleri bazı aşamalardan oluşmaktadır. Risk yönetimi süreçlerinde duruma göre bazı eklemeler de olmakla beraber risk yönetimi süreçleri temel olarak şu aşamalardan oluşmaktadır<sup>146</sup>:

- **Risk Planlama:** Risk planlama süreci, yinelenen bir süreç olup riskleri değerlendiren, azaltan, izleyen ve belgeleyen süreç ve eylemlerin anlatımını ve zamanlamasını kapsamaktadır. Risk planlamasının amacı riski ortadan kaldırmak ya da en aza indirmektir<sup>147</sup>. Risk planı çerçevesinde belirlenen hedefler şunlardır<sup>148</sup>: Riski tecrit etmek ve riski en düşük düzeye getirmek, uygun ve olası riski yok etmek, alternatif eylem planları geliştirmek, yok edilemeyen riskler için zaman ve para rezervi bulundurmak. Risk planlama aşamasında kullanılacak olan plan “Risk Yönetim Planı”dır. Risk yönetim planı, risk yönetimiyle ilgili olarak kim, ne, ne zaman, nerede, neden ve nasıl sorularının yanıtlarının yer aldığı ayrıntılı bir plan olarak karşımıza çıkmaktadır<sup>149</sup>.
- **Risk Değerlendirme:** Risk değerlendirmenin temel amacı riskleri belirlemek ve analiz etmektir. Böylelikle risk unsurlarının en kritik olanlarının kontrol edilmesi amaçlanmaktadır. Risk değerlendirme; yöneticilerin maliyet belirleme, teknik performans ve zamanlama konularında dikkate almaları gereken bir unsur olmaktadır. Çünkü risk değerlendirme, amaçlanan hedefe ulaşılması konusunda bir gösterge niteliğindedir<sup>150</sup>. Risk değerlendirme, risk tanımlama ve risk analizi alt aşamalarından oluşmaktadır. Risk tanımlama düzenlenmiş, bütüncül bir yaklaşım olup bir proje ile ilgili gerçek risklerin ortaya çıkmasına yardımcı olmaktadır. Risk tanımlamanın önemi risklerin anlaşılır bir biçimde

---

<sup>146</sup>Conrow (2003), s.25-34.

<sup>147</sup>Fıkkırkoca (2003), s.149.

<sup>148</sup>C. Pritchard (2001). *Risk management*. Virginia: ESI International, s.26.

<sup>149</sup>D. Kasap ve M. Kaymak (2007). Risk identification step of the project risk management. *The Management of Engineering and Technology*, s.2117.

<sup>150</sup>Conrow (2003), s.26.

tanımlanmadan değerlendirilemeyeceği ve de yönetilemeyeceği gerçeğinde yatmaktadır<sup>151</sup>.

Risklerin tanımlanması için bazı yöntemler kullanılmaktadır. Bu yöntemler; beyin fırtınası, aynı konulardaki ve projelerdeki yerel ya da uluslar arası deneyimlerin proje öncesi aşamalarındaki raporları ve inceleme sonuçları da dahil olmak üzere incelenmesi, kontrol listeleri oluşturma, görüşmeler ve anketler, iş dökümü yapısı analizidir<sup>152</sup>. Risk analizi tanımlanan risk konularının ayrıntılı olarak ele alınmasıyla başlamaktadır. Risk analizindeki amaç risklerle ilgili gerekli bilgileri toplayarak risklerin gerçekleşme olasılığı hakkında bir yargıya varmak ve risklerin gerçekleşmesi durumunda bunların maliyet, performans ve zamanlamaya olan etkilerini ortaya çıkarmaktır<sup>153</sup>. Risk analizini gerçekleştirirken bazı yöntemler kullanılmaktadır. Bu yöntemlerle risk analizi yapılmakta ve sonuçları paylaşılmaktadır. Başlıca risk analizi yöntemleri şunlardır:

- Öncü Risk Analizi: Öncü risk analizinde riskler olası olaylar biçiminde öncelikle alt bölümlere ayrılarak bunların meydana gelme nedenleri yazılır<sup>154</sup>.

- İş Güvenliği Analizi: İş güvenliği analizi tehlikeleri ve güvenlik önlemlerini belirlemek ve değerlendirmek için uygulanan sistematik bir prosedürdür<sup>155</sup>.

- Hata türü ve etkileri analizi: Hata türü ve etkileri analizi, tümevarım yöntemini kullanarak sistemin her bir bileşenini tek tek ele almakta, bileşenlerde bir sorun çıktığında sistemin tümünü nasıl etkileyeceğini incelemektedir<sup>156</sup>.

- Tehlike ve İşletilebilme Çalışması Metodolojisi: Bu yöntem genellikle kimyasal süreçlerin olduğu endüstrilerde uygulanan bir yöntemdir. Bu yöntemle

---

<sup>151</sup>Pritchard (2001), s.31.

<sup>152</sup>D. Cooper vd. (2005). *Project risk management guidelines: managing risk in large projects and complex procurements*. West Sussex: John Wiley & Sons, Inc., s.38.

<sup>153</sup>Conrow (2003), s.27.

<sup>154</sup>T. Aven (2008). *Risk analysis*. West Sussex: John Wiley& Sons,Inc., s.57-61.

<sup>155</sup>L. Harms-Ringdahl (2005). *Safety Analysis*. London: Taylor & Francis, s.32.

<sup>156</sup>Aven (2008), s.64.



tehlikeler belirlenerek bunlarla ilgili kontrol mekanizmalarının oluşturulması amaçlanmaktadır<sup>157</sup>.

- Yapılandırılmış Ne-Eğer Analizi: Bu analiz, iş süreci içinde istenmeyen sonuçlara yol açabilecek durumların bir kontrol listesi yardımıyla belirlenmesini sağlamaktadır<sup>158</sup>.

- Hata Ağacı Analizi: Bu analiz, istenmeyen olay ya da durumların nedenlerinin mantıklı bir biçimde oluşturulan bileşiminin grafiksel olarak gösterimidir. Hata ağacı analizi yalnızca teknik konularda uygulanmakla kalmayıp insanla ilgili konularda ve diğer risk analizlerinde kullanılmaktadır<sup>159</sup>.

- Olay Ağacı Analizi: Olay ağacı analizi olası kaza senaryosunda olumsuz olayı tetikleyici olayın gerçekleşmesinden sonraki aşamaları belirlemek ve değerlendirmek amacıyla yapılmaktadır. Olay ağacı analizinin amacı olumsuz olayı tetikleyici öncü olayın ciddi sorunlara yol açıp açmayacağını ya da öncü olayın yeteri kadar kontrol altında tutulup tutulmadığını ortaya çıkarmaktır<sup>160</sup>.

- Bayes Ağları: Bayes ağları, olayları temsil eden halkalar ve olaylar arasındaki bağlantıları gösteren oklardan oluşmaktadır. Bayes ağları; deniz taşımacılığı kazalarında, finansal karar alma aşamasında, tıbbi konularda kullanılmaktadır<sup>161</sup>.

- Monte Carlo Simülasyon Yöntemi: Monte Carlo simülasyon yöntemi parametrelerin olasılık dağılımları ile modellenebileceği varsayımına dayanan stokastik bir simülasyon tekniğidir. Bu tekniğin istatistiksel verilerin bulunduğu durumlarda, süre ve maliyet analizinde kullanılması önerilmektedir<sup>162</sup>.

- **Risk Azaltma ve Risklere Karşı Önlem Alma:** Bu aşama, belirlenen risklerle başatmayı, risk konusu ile ilgili sorumluları belirlemeyi ve bütün bunlar için gerekli olan maliyet ve zamanlamayı ortaya koyan özel yöntem ve teknikleri içerir. Risk azaltma ve risklere karşı önlem alma aşaması planlama ve yönetimi

---

<sup>157</sup>Harms-Ringdahl (2005), s.107-109.

<sup>158</sup>J. Roughton ve N. Crutchfield (2008). *Job hazard analysis*. USA: Butterworth-Heinemann, s.154.

<sup>159</sup>Harms-Ringdahl (2005), s.120-121.

<sup>160</sup>C. Ericson (2005). *Hazard analysis techniques for system safety*. John Wiley & Sons, Inc., s.223.

<sup>161</sup>Aven (2008), s.80-83.

<sup>162</sup>Fıkrıkoca (2003), s.404-405.

riski kabul edilebilir bir düzeyde tutmak için kullanır<sup>163</sup>. Bu aşamada, sırasıyla risk azaltma faaliyetlerinin belirlenmesi, belirlenen risk azaltma faaliyetinin maliyet-fayda analizinin yapılması, risk azaltma faaliyetine karar verilmesi ve risk azaltma faaliyetlerinin planlanması ve gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Riski azaltmak mümkün değilse risk önleme planı uygulanır.

- Risk Azaltma Faaliyetlerinin Belirlenmesi: Risklerin en aza indirilmesi için kritik risklerden başlayarak risk azaltma faaliyetleri belirlenir. Bunun sonucunda kritik risklerin her birinin en aza indirilmesi için yürütülecek risk azaltma faaliyetleri ortaya çıkmaktadır. Risklerin azaltılmasında öncelikli olarak en kritik riskler ele alınmalıdır. Her bir risk için birden üçe kadar farklı azaltma teknikleri ortaya konularak risklere karşılık azaltma faaliyetleri bir tablo haline getirilir<sup>164</sup>.
- Önerilen Risk Azaltma Faaliyetinin Maliyet-Fayda Analizi: Risk azaltma faaliyetleri belirlendikten sonra bu faaliyetlerin yaşama geçirilmesi durumunda oluşacak maliyetle işletmeye sağlanan yararın karşılaştırılması gerekmektedir. Sonuç olarak risk azaltma faaliyetlerinin meydana getirdiği maliyetler sağlanacak faydadan küçük olmalıdır<sup>165</sup>.
- Risk Azaltma Faaliyetine Karar Verme: Risk azaltma faaliyetine karar verirken risk değerlendirme sonuçlarının kullanılarak uygun bir risk azaltma yöntemi seçilir. Risk azaltma ve önlem alma seçenekleri riskten kaçınma, riski transfer etme, riski kabul etme ve riski hafifletmedir<sup>166</sup>. Riskten kaçınma riskle karşılaşılmayacak ya da riski tümüyle yok edecek bir eylemin planlanması ve uygulanmasıdır. Bu yöntem, olası riski tümünden ortadan kaldırdığı ve seçenek dışı bıraktığından öncelikli olarak düşünülmesi gereken bir yöntemdir. Riski transfer etme yöntemi ise riski ve riskin etkilerini onunla başa çıkabilecek kişi ya da kuruluşlara transfer etmektir. Yangın, sel, hırsızlık gibi risklere karşı sigorta yaptırmak riski

---

<sup>163</sup>Conrow (2003), s.29.

<sup>164</sup>Fıkrkoca (2003), s.340.

<sup>165</sup>Fıkrkoca (2003), s.340-341.

<sup>166</sup>Conrow (2003), s.366.

transfer etmenin başlıca örneklerinden birisidir<sup>167</sup>. Riski kabul etme yöntemi ise riskin varlığının bilinmesi dışında herhangi bir önlemin alınmadığı durumdur. Herhangi bir önlemin alınmamasının iki nedeni vardır. Bunlardan birisi riski önleyecek bir stratejinin olmaması ve projenin sonlandırılmasını gerektirecek bir durumun olmamasıdır. İkincisi ise riskin gerçekleşmesi durumunda vereceği zararın boyutunun ufak kalacak olmasıdır. Riski hafifletme ise riskli bir olayın olmasından sonra olayın etkisinin azaltılmasını amaçlamaktadır. Riskli olay gerçekleşmeden önlem almak daha iyi olmakla birlikte riskli durumun ne zaman gerçekleşeceğini bilinmemesi ve risk önleme faaliyetlerinin çok masraflı olması riski hafifletme yöntemine başvurulmasına neden olmaktadır<sup>168</sup>.

- Risk Azaltma Faaliyetlerinin Planlanması ve Gerçekleştirilmesi: Risk azaltma planı üç aşamadan oluşmaktadır. Risk azaltma planının ilk aşaması risk değerlendirme sonucu işletmeye en çok zarar verebilecek risklerin ortaya konulmasıdır. İkinci aşamada ise teknik, yönetsel ve finansal stratejiler ortaya konulmaktadır. Üçüncü aşamada ise risk azaltma stratejilerinden optimum bir bileşimi ortaya koyarak riski azaltmaya çalışmaktır<sup>169</sup>.
- Risk Önleme Planı: Riski azaltmak mümkün değilse bu durumda riski kabul etmek ve risk önleme planının hazırlanması gerekmektedir. Önlem planının amacı riskin getireceği olumsuzluğun etkisini sınırlandırmak ve projenin kalite, zaman ve bütçe bileşenlerinde meydana gelebilecek sapmaları düzelterek projenin olağan gidişatını yeniden sağlamaktır. Projenin kalite, zaman ya da bütçe gibi bileşenlerin birinden kaynaklanan riski önlemek için diğerlerinde sapmaya başvurulması mümkündür<sup>170</sup>.

---

<sup>167</sup>A. Webb (2003). *The project manager's guide to handling risk*. Gower Publishing Limited, s.98-99.

<sup>168</sup>Webb (2003), s.98-99.

<sup>169</sup>H. Marshall vd. (2004). Risk mitigation plan for optimizing protection of constructed facilities. *Cost Engineering*, 46 (8), s.28.

<sup>170</sup>M. Vivien (2006). *Managing projects in human resources, training & development*. Kogan Page Limited, s.65-66.

- **Risk İzleme ve Kontrol:** Risk izleme ve kontrol aşaması projeye ilgili risklerin durumunu, proje çevresini ve riskler ortaya çıktığında bunlara karşılık verilmesini içerir. Risk izleme ve kontrol aşamasında bu aşamaya kadar olan planların yürürlüğe konulmasını ve bunların sonuçlarının değerlendirilmesini içermektedir. Bu aşamada, şu faaliyetler yapılır<sup>171</sup>: Tanımlanmış riskler izlenir, riskler ortaya çıktığında bunlara karşı gerekli eylemlere başvurulur, ikincil riskler incelenir, yeni riskler tanımlanır, uygulamaya konulacak risk karşılık planları değerlendirilir, risk tetikleyici etmenler izlemeye alınır, risk politikaları ve prosedürlerinin izlenip izlenmediği kontrol edilir, risk planlarının uygun ve etkili olup olmadığı kontrol edilir.

Riskleri izlemek ve kontrol etmek için bazı yöntemler kullanılmaktadır. Bu yöntemler yardımıyla risk tetikleyicileri belirlenmekte, risklere karşı etkili bir yanıt verilmekte ve yeni riskler tanımlanmaktadır. Riskleri izlemek ve kontrol etmek için kullanılan yöntemler şunlardır: Risk denetimleri, riskleri yeniden değerlendirme, risk analizleri, teknik performans ölçümleri, durum tespit toplantılarıdır<sup>172</sup>.

- Risk Denetimleri: Risk denetimleri, risk denetçileri tarafından bir proje sürdükçe yapılan denetimlerdir. Risk denetçileri proje takım üyeleri olmayıp özel olarak denetim teknikleri ve risk değerlendirme konularında eğitim almış kişilerdir. Bu denetçiler risk transferi, riskten kaçınma ve risk hafifletme stratejilerinin etkin kullanımını ve uygulanmasını incelemektedirler<sup>173</sup>. Risk denetiminde yapılması gerekenler sırası ile şunlardır<sup>174</sup>:

- Öncelikle denetime konu olacak tüm başlıklar belirlenir. Bu sıklıkla “denetim evreni” denilen kümeyi oluşturur. Yönetimden nelerin

---

<sup>171</sup>K. Heldman (2005). *Project manager's spotlight on risk management*. Sybex Incorporated, s.171.

<sup>172</sup>P. Sanghera (2006). *PMP in depth : project management professional study guide for PMP and CAPM exams*. Course Technology Incorporated, s.232-233

<sup>173</sup>K. Heldman (2004). *Project management professional study guide*. Sybex Incorporated, s.368.

<sup>174</sup>P. Griffiths (2005). *Risk based auditing*. Abingdon: Ashgate Publishing Limited, s.86.

önemli olduğu hakkında bilgi alınarak mümkün olduğu kadar girdi toplanır.

- Önceden hazırlanmış risk kayıtları varsa bunlardan yararlanılır.
- Yönetimin istediği asgari güvenlik seviyesi belirlenir.
- Denetimlerin hangi sıklıkla yapılacağı belirlenir.
- Denetçiler kendilerinin işletmeden elde edebileceği yetenekleri ve iş bilgilerinin derinliğini çalışanları görevlendirerek değerlendirirler. Özellikle de teknik bilginin gerekli olduğu durumlarda bu gereklidir.
- Tüm bu bilgiler bir araya getirilerek denetimde öncelikli olarak değerlendirilecekler ortaya konur.

- Riskleri Yeniden Değerlendirme: Proje devam ettiği sürece risklerin yeniden değerlendirilmesi gerekmektedir. Örneğin risk izleme listesinde olan bir risk çok önemli bir hale gelebilir. Bu durumda buna karşılık bir risk yanıt planının hazırlanması gerekebilir<sup>175</sup>.

- Risk Analizleri: Risk analizleri gerçekleşen risklere karşı etkili bir yanıtın verilmesi, risk tetikleyicilerinin belirlenmesi ve yeni risklerin tanımlanması için gereklidir. Risk analizinin iki türü risk izleme ve kontrol aşamasında uygulanmaya elverişlidir. Bunlar; sapma ve trend analizi ve rezerv analizidir<sup>176</sup>.

Sapma ve trend analizi, proje sırasında durumu yakından takip etmek için kullanılan bir analizdir. Bütçe, zaman çizelgesi ve diğer konularda projede ortaya çıkan sorunların olabildiğince kısa sürede çözülmesine yardımcı olur<sup>177</sup>.

Rezerv analizi, projenin yürütülmesi sırasında yapılan bir analizdir. Rezerv analizi ile birlikte projenin yürütülüşü sırasında harcanan

---

<sup>175</sup>Sanghera (2006), s.233.

<sup>176</sup>Sanghera (2006), s.233.

<sup>177</sup>T. Kendrick (2004). *Project management tool kit : 100 tips and techniques for getting the job done right*. New York: AMACOM, s.99.

kaynaklar (finansal, süresel ve insani) ile kalan kaynaklar belirlenerek planlanan biçimde işlerin yürüyüp yürümediği belirlenmeye çalışılır<sup>178</sup>.

- Teknik Performans Ölçümleri: Teknik performans ölçümü, kritik performans parametrelerinin tahmini değerleri ile gerçekleşen değerleri karşılaştıran bir teknik olup belirlenen her farkın sistemin performansına olan etkisini ele alır. Teknik risklerin izlenmesi ve kontrolü teknik performans ölçümleri ile yapılır. Kritik sistem gereklerine ilişkin riskler (ağırlık, soğutma yeteneği, güvenilirlik v.b.) bu yöntemle izlenir. Teknik performans ölçümlerinin iki düzeyi bulunmaktadır: Bunlardan birisi kritik müşteri gereksinimlerine karşılık gelen ve toplam sistem performans metriklerini içeren sistem düzeyi teknik performans ölçümüdür. Diğeri ise ürün ve bileşen gerekleridir. Bu tekniğin uygulanması sonucu bilinen risk alanlarındaki planlanan ve ulaşılan performans değerlerinin karşılaştırılması ile risklerin izlenmesi sağlanmaktadır<sup>179</sup>.

- Durum Tespit Toplantıları: Risk listesinde yer alan risklerin bir bölümünün projenin yaşam döngüsü içerisinde gerçekleşme olasılığı bulunmaktadır. Genellikle projenin uygulamaya geçmesi ile birlikte riskler de artar. Risk listesindeki risklerin durumunu kontrol altında tutmak için durum tespit toplantıları düzenlenir. Her bir toplantıda risk listesi yeniden gözden geçirilir. Bugün için sorunlu görünmeyen bir durumun yarın için sorunsuz olacağını garanti etmek zor olabilmektedir<sup>180</sup>.

- **Risk Yönetimi Belgelendirmesi ve İletişim:** Risk yönetimi belgelendirmesi ve iletişimi risklerin değerlendirilmesi, risk azaltma ve önleme ile ilgili belgelerin ve planların gerektiği biçimde doldurulması, saklanması, gerekli yerlere rapor edilmesidir. Bu aşama program, program yürütücüsü ve karar verme yetkilileriyle ilgili tüm planları ve raporları kapsamaktadır<sup>181</sup>.

---

<sup>178</sup>Sanghera (2006), s.233.

<sup>179</sup>Fıkrkoca (2003), s.360.

<sup>180</sup>Heldman (2005), s.174.

<sup>181</sup>Conrow (2003), s.23.

Risk yönetimi belgelendirmesinin amacı, yönetimin zamanında ve etkili karar alması için yönetimi gerekli tüm bilgilere sahip kılmaktır. Bunun için risk yönetim takımının eylemlerinin, kaynakların tahsisinin koordineli ve disiplinli bir biçimde yürütülmesi gerekmektedir<sup>182</sup>. Risk yönetim faaliyetlerinin sonuçları veri toplama hedefleri doğrultusunda belgelendirilmelidir. Belgelendirme etkin ve hızlı olmalı; yeterli ve gerekli bilgiyi içermelidir. Risk yönetimi kapsamında belgelendirme yaklaşımı belirlenmeli ve buna göre hareket edilmelidir. Risk yönetimi ile ilgili bilgilerin toplanması, üretilmesi, saklanması, düzenlenmesi, zamanı geldiğinde yürürlükten kaldırılması gerekmektedir. Bu işlerin düzenli bir biçimde yapılması ancak risk yönetim belgelendirmesinin belirli sistematik bir iş akışıyla yürütülmesi sonucu elde edilebilir<sup>183</sup>.

Risk iletişimi bireyler, gruplar ve kurumlar arası bilgi ve düşünce alışverişi sağlayan karşılıklı etkileşimli bir süreçtir. Risk iletişimi yalnızca riskin yapısı ile ilgili mesajları içermez; bunun yanı sıra risk mesajları ile ilgili düşünceleri, tepkileri ve kaygıları; risk yönetimi ile ilgili olarak yasal ve kurumsal işbirliklerini de ele alır. Başarılı bir risk iletişimi, risk yönetimi kararlarının en iyiyi sağlayacağını garantilemez. Ancak karar vericiler en iyiyi sağlayacak uygulamalarla ilgili ne bilindiğini ve uygun seçenekleri anlarlar<sup>184</sup>.

Risk yönetimi aşamalarının her biri gerekli ve önemli aşamalardır. Bu aşamalardan birisinin eksik ya da yanlış ele alınması risk yönetim sürecinin bütününe olumsuz etkileyecektir.

### **2.3. Risk yöneticisi ve risk yöneticisinin sorumlulukları**

Yapılacak eylem ne olursa olsun öncelikle risk yönetimiyle ilgili olarak yetkili birisinin olması gerekmektedir. Bu kişi, bir üretim işletmesine yeni bir strateji belirlemeye çalışan bir genel müdür ya da yeni bir ürünü piyasaya sunmayı tasarlayan bir pazarlama yöneticisi olabilir. Bu kişi yeni bir dizi döküm pompası üretimini tasarlayan üst düzey

---

<sup>182</sup><http://www.dau.mil/pubs/gdbks/docs/RMG%20Ed%20Aug06.pdf> (Erişim tarihi: 25.04.2010)

<sup>183</sup>Fıkrıkoca (2003), s.377-388.

<sup>184</sup>[http://www.nap.edu/openbook.php?record\\_id=1189&page=21](http://www.nap.edu/openbook.php?record_id=1189&page=21) (Erişim tarihi: 25.04.2010)

bir yönetici hatta hiyerarşinin daha alt basamaklarında yer alan üretim sürecinde köklü değişikliklere gitmeyi planlayan bir mühendis de olabilir. Bütün koşullarda yapılacak olan risk yönetimi sorumluluğunu üzerine alan kişinin resmi olarak risk yönetimi uygulamalarını gerçekleştiren kişi olarak görevlendirilmesi ve bu kişinin raporlarının olağan hiyerarşik yapı içinde üst kademelere iletilmesidir<sup>185</sup>. Risk yöneticisi, işletme dışından atanan profesyonel bir risk yöneticisi de olabilir<sup>186</sup>.

Risk yöneticisinin sorumlulukları ve işlevleri işletmeden işletmeye değişse de risk yöneticilerinin örgütler için yapması gereken birçok uygulama olduğu kesindir. İşletmenin bütünü için düşünüldüğünde risk yöneticisinin işletmenin bütçeleme ve planlama sürecini ele alması gerekmektedir. Ayrıca risk yöneticisi kendiliğinden önemli muhasebe konularıyla yakından ilgilenmelidir.

Zarar kontrolü de risk yöneticilerinin diğer bir sorumluluk alanı olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca risk yöneticileri bakım ve mühendislik faaliyetlerinde etkin bir biçimde yer almalıdır. İşletme içinde iş yeri güvenliğinin gerektirdiği tüm önlemlerin alınmış olmasına ve yapılan uygulamaların iş güvenliği yasalarına uygun olmasına dikkat etmelidir. Risk yöneticileri insan kaynakları ile yakından ilgilenmeli ve gerekli durumlarda iş sağlığı, işçi sağlığı, işçi-işveren görüşmeleri konularını yakından izlemelidir<sup>187</sup>.

Bütün bu söylenenleri özetlemek istersek risk yöneticisinin sorumlulukları şu şekilde karşımıza çıkmaktadır<sup>188</sup>:

- Risk yönetim sürecinin yürütülmesi ve sürdürülmesi.
- Riskli durumların izlenmesi
- Tüm risk bilgilerinin karşılaştırılarak genel bir fikir elde edilmesi.
- İstenildiğinde risk analizlerinin sağlanması.
- Risk izlenimlerinin düzenlenmesi.

---

<sup>185</sup>R. King (2000). *Risk management*. Scitech Educational, s.66.

<sup>186</sup>King (2000), s.66.

<sup>187</sup>B. Christine (1995). Empowering the risk manager. *Risk Management*, 42 (4), s.116-117.

<sup>188</sup>Webb (2003), s.123.



- Önlem alınmasını gerektiren durumlarda yetkililerin önemli risk konularında uyarılması.
- Gerektiğinde önerilerde ve uyarılarda bulunulması.

#### 2.4. Risk yönetiminin uygulamaya konulması

Risk yönetiminin uygulamaya konulması belirli aşamaları gerektiren bir süreçtir. Risk yönetiminin aşamaları uygulamaya konulurken bazı konuların göz önünde bulunması gerekmektedir. Çünkü işletmenin öncelikli olarak değerlendirmesi gereken konular vardır ve risk yönetiminin başarısı bu öncelikli konuların gerektiği biçimde ele alınmasına bağlı olmaktadır.

- **Amacın Belirlenmesi:** Risk yönetiminin amaçları, risk ve getiri kavramlarıyla açıkça ifade edilmedikçe risk yönetimi uygulamaya konmamalıdır. Yönetim kurulu ve yöneticiler tarafından kabul edilmiş açık hedefler olmadan yürütülecek bir risk yönetimi çalışması tutarlı olmayan ve masraflı önlemlerle karşılaşacaktır<sup>189</sup>.

Belirlenen amaçlar “en fazla kâr, en az zarar” gibi bir slogan biçiminde olmamalıdır. Şirket yönetimi şirketin hangi risklerden kaçınacağını hangilerini ise strateji gereği üstleneceğini belirlemelidir. Amaçlar açık bir biçimde ifade edilmeli ve yönetilebilir olmalıdır. Yönetim kurulunun belirli risk limitlerini ortaya koyması da icracı yöneticilerin belirli risk aralıklarında rahatlıkla çalışmalarını sağlayacaktır. Ayrıca belirlenen bu risk sınırlarının dışına çıkılması da önlenmiş olacaktır<sup>190</sup>.

Yapılan araştırmalarda işletmenin çevresinin, stratejisinin ve stratejinin yürütme süreçlerinin işletmenin risk düzeyi ve bununla ilgili getirisi üzerinde büyük etkisi olduğunu göstermektedir. Bowman’ın yaptığı çalışma ilk kez risk ile getiri arasındaki ilişkide belirli durumlarda ters orantılı bir durumla karşılaşılacağını

---

<sup>189</sup>Crouhy vd. (2006), s.45.

<sup>190</sup>Crouhy (2006), s.46.

ortaya çıkarmıştır. Diğer bir deyişle risk ile getiri arasındaki doğrudan orantının bazı durumlarda tersine döneceğini ortaya koymuştur<sup>191</sup>.

Bu çelişkinin nedenlerinden biri, iyi yöneticilerin gelirleri arttırırken, riskleri iyi yönetimle azaltmalarındadır. Uygun çevre koşullarında, doğru strateji, doğru bir biçimde uygulamaya konulduğunda alınan kararlar sonucu bu çelişki ortaya çıkmaktadır. Diğer bir neden ise yöneticilerin bazı durumlarda riskten kaçınmak yerine risk almayı tercih etmeleridir<sup>192</sup>. Özellikle zor durumda olan işletmeler, olması gereken yerde olmadıklarını düşünen işletmeler iyi durumda olan işletmelere göre daha yüksek riski olan ama getirisi daha düşük olan işlere yatırım yapmayı düşünmektedirler<sup>193</sup>.

Tüm bu nedenlerden ötürü işletmelerin risk-getiri analizini yapmaları ve buldukları konuma göre gerçekleştirmek istedikleri projeleri, iş fırsatlarını değerlendirmeleri gerekmektedir. İşletmenin stratejisine uygun doğrultuda seçilecek faaliyetler işletmenin geleceğini olumlu yönde etkileyecektir.

- **Risk Haritasının Çıkarılması:** Risk haritasının ilk aşamasında risk türlerinden risk değerlendirme aşamasında ortaya çıkan riskler ortaya konur ve bu risk türleri ile ilgili olan iş birimleri belirlenir. Bu şekilde risklerin hangi iş birimleriyle ilişkili olduğu belirlenmiş olur. Örneğin piyasa riski ile ilgili olan iş birimleri işletmenin hazine birimi, satınalma birimi, satış birimi olabilmektedir. Kredi riski garanti alınan ya da akreditif bağlamında anlaşılan bankanın iflas etmesi biçiminde olabilmektedir. Likidite riski, işletmenin ödeme ya da tahsilat konularında likidite sıkıntısı sonucu zor duruma düşmesi olabilmektedir. Doğal olarak bu ilişki işletmenin faaliyet alanına göre değişikliğe uğrayabilecektir<sup>194</sup>.

- **Risk Yönetimi Araçlarının Kullanılması:** Risk azaltma ve risklere karşı önlem alma aşamasında, risk yönetim araçları kullanılırken öncelikli olarak risk

---

<sup>191</sup>E. Bowman (1980). A risk/return paradox for strategic management. *Sloan Management Review* 21 (3), s.17-31.

<sup>192</sup>Bowman (1980), s.25-26.

<sup>193</sup>E. Bowman (1982). A risk seeking by troubled firms. *Sloan Management Review*, 23 (4), s.39-40.

<sup>194</sup>Culp (2001), s.248-252.

azaltma ve risklere karşı önlem alma stratejisinin belirlenmesi gerekmektedir. Bu stratejinin seçiminde kullanılacak yöntemler üç türdür: Riskten kaçınma, maliyet etkinliği ve yüksek değer yaklaşımı<sup>195</sup>.

Risk altında karar verme konusu ile ilgili olarak Kahneman ve Tversky'nin beklenti teorisine göre riskten kaçınan kişi, kesin kazancın olduğu seçeneği kaybetme olasılığı olan seçeneğe tercih eden kişi olarak tanımlanmaktadır. Bireyler alınacak iki tür karardan kesin kazançla sonuçlanacak kararı, kesin kazançla sonuçlanmayabilecek ama gerçekleştiği takdirde daha fazla kazanç getirebilecek karara tercih etmektedirler. Buna "kesinlik etkisi" adı verilmiştir<sup>196</sup>. Riskler değerlendirildikten sonra riskten kaçınmak gerekli görülüyorsa bu durumda riskten kaçınma stratejisinin ve onun gerektirdiği araçların kullanılması gerekmektedir.

Risk azaltma faaliyetleri maliyetli olmakta ve riskin olumsuz etkisinin azaltılması riski tümüyle ortadan kaldırmayabilmektedir. Bu nedenle yönetim, alternatif yöntemler arasında tercih yaparak risk ve maliyet arasında bir denge kurmalıdır. Bu alternatif yöntem, örgütün risk özelliklerine göre seçilmelidir. Maliyetler ölçülmeli ve maliyeti etkileyecek etmenler incelenmelidir. Bu etmenler risk yönetimi stratejileri, seçilen risk stratejisinin uygulanması için gereken yöntemler, stratejiyi etkileyebilecek işletmeye özgü ve genel endüstriyel özellikler, uygulama ve maliyettir<sup>197</sup>.

Çeşitli risk yönetim araçlarının maliyet etkinliğini değerlendirirken özel risk yönetim stratejileri ile risk yönetim performansı arasındaki ilişkinin ölçülmesi gerekmektedir. Bu ilişki, iki stratejik karar sonucu ortaya çıkmaktadır: Varsayılacak riskin ne kadar olacağı ve merkezi ya da merkezi olmayan risk yönetim programından hangisinin kullanılacağıdır<sup>198</sup>.

---

<sup>195</sup><http://sti.srs.gov/fulltext/Y-ESR-G-00004.pdf> (Erişim tarihi: 29.04.2010)

<sup>196</sup>D. Kahneman ve A. Tversky (1979). Prospect theory: an analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47 (2), s.263-269.

<sup>197</sup>J. Smith ve K. Roth (1990). Cost effectiveness of risk management practices. *The Journal of Risk & Insurance*, 57 (3), s.457.

<sup>198</sup>Smith ve Roth (1990), s.458.

Maliyet etkinliği analizinde önemli olan, birim başına düşen risk yönetim maliyetini düşürmek olduğundan bu durumda bu analiz gereği risk yönetim maliyetini birim başına en aza indiren yöntemler kullanılmalıdır. Diğer bir yöntem ise risk yönetiminin merkezileştirilmesidir. Bu durumda yine birim başına düşen risk yönetim maliyeti azalmış olacaktır<sup>199</sup>.

Yüksek değer yaklaşımı açısından risk, riskin gerçekleşme olasılığı ile riskin etkisinin şiddetinin çarpımından elde edilen değerdir. Bu hesaplamaya göre bir riskin hem gerçekleşme olasılığı yüksek hem de riskin vereceği zarar yani şiddeti yüksekse bu risk çok tehlikelidir ve bu nedenle işletme öncelikle bu riske ağırlık vermelidir<sup>200</sup>.

- **Stratejinin Oluşturulması ve Uygulamaya Konulması:** Risk yönetimi stratejisi, işletmenin karşılaşılabileceği risklerin kabul edilebilir ve mantıklı bir düzeyde tutulmasının sağlanması ve bu düzeyin üzerine çıktığında ise bunu engellemek için gerekli yönetsel faaliyetlerin uygulamaya konulmasıdır. Risk yönetimi stratejisi, risk yönetiminin işletme içinde nasıl ele alınacağını ve bunun nedenlerini ortaya koymaktadır. Ayrıca risk yönetimi stratejisi risk temelli yaklaşımla işletme içindeki kontrol sistemleri ve diğer yönetsel sistemler ve kuralların ilişkilerini de açıklamaktadır<sup>201</sup>.

Stratejinin oluşturulması ve uygulamaya konulması risk yönetiminin başarısı için oldukça önemlidir. Çünkü stratejinin belirlenmesiyle birlikte işletme bir yol haritası oluşturmuş olacak ve risk yönetimi sürecini bu stratejiye göre şekillendirecektir.

- **Performans Değerlendirmesi:** Risk yönetimi performansının değerlendirilmesi, risk yönetiminin başarılı olup olmadığını anlamaya yarayacaktır. Burada risk yönetimi sürecinin risk izleme ve kontrol

<sup>199</sup>Smith ve Roth (1990), s.458-459.

<sup>200</sup><http://sti.srs.gov/fulltext/Y-ESR-G-00004.pdf> (Erişim tarihi: 29.04.2010)

<sup>201</sup>M. McCrae ve L. Balthazor (2000). Integrating risk management into corporate governance: the turnbull guidance. *Risk Management: An International Journal*, 2, s.38.

aşamasındaki yöntemler kullanılarak performansın değerlendirilmesi yoluna gidilebilir.

İşletmenin risk yönetim sistemi düzenli aralıklarla değerlendirilmelidir. Değerlendirmedeki kriter, hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı ile ilgili olmalıdır. Yoksa belirli işlemlerin kâr mı yoksa zarar mı getirdiği ele alınmamalıdır. Hedef, riskin bertaraf edilmesi ise ve risk sonuçta bertaraf edildiyse bu durumda risk yöneticisi hedefine varmıştır<sup>202</sup>.

### **3. Risk-Kriz Arasındaki İlişki**

Risklerin etkin bir biçimde yönetilmediği, risklerin önemsenmediği ya da yeterli biçimde değerlendirilmediği durumlarda riskler gerçekleşerek krize dönüşebilmekte ve bu durum işletmeleri ciddi bir şekilde zor duruma sokabilmektedir. İşletmelerin bu tür zorluklarla karşılaşmamaları için, risk ile kriz arasındaki ilişkiyi görmeleri ve etkin bir risk yönetimi uygulamaları gerekmektedir.

#### **3.1. Modern risk yönetimi ve kriz**

Geleneksel risk yönetimi, tehditleri değerlendiren ve bunu önlemek için gerekli sigortalama politikalarını ortaya koyan, dar kapsamlı bir yönetim biçimidir. Modern risk yönetimi ise sıklıkla kontrole odaklanan ve alternatif zarar finansmanı yöntemlerini ortaya koyan, geniş kapsamlı bir yönetim biçimidir. Bu geniş kapsamlı yönetim biçimi, kriz yönetiminin temel bir amacı olan işletmenin varlığını devam ettirmeyi sağlamaktadır<sup>203</sup>.

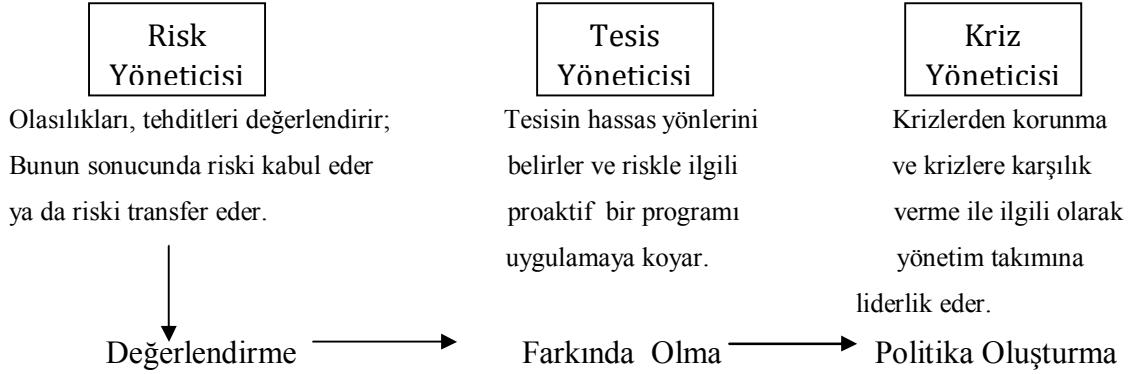
Günümüzde bazı işletmeler risk ve kriz işlevlerinden bir sinerji yaratarak kriz yöneticisi aracılığıyla risklerini yönetmektedirler. Geleneksel risk yöneticisi, işletmenin fiziksel varlıklarına gelebilecek zararlarla ve bu risklerin profesyonel sigorta kuruluşlarıyla ortadan kaldırılmasıyla ilgilenmektedir. Ancak modern risk yöneticisinin ise bunlara ek

---

<sup>202</sup>Crouhy vd. (2006), s.53.

<sup>203</sup> L. Barton ve D. Hardigree (1995). Risk and crisis management in facilities: emerging paradigms in assessing critical incidents. *Facilities*, 13 (9/10), s.12.

olarak, potansiyel krizleri önleme görevi de bulunmaktadır<sup>204</sup>. Aşağıdaki şekilde risk ve kriz yönetiminin büyük tesislerdeki işlevleri yer almaktadır.



Şekil 7. Risk ve Kriz Yönetiminin Büyük Tesislerdeki İşlevleri

**Kaynak:** Barton, Hardigree, 1995: 13.

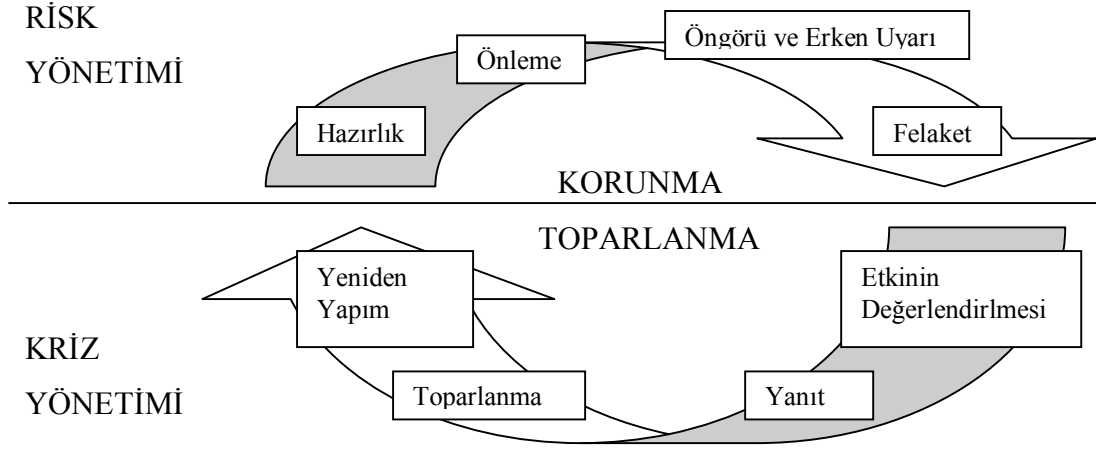
Özellikle felaketlere yol açan krizler söz konusu olduğunda risk yönetimi ve kriz yönetimi bir döngü biçiminde ortaya çıkmaktadır. Bunun anlamı risk yönetiminin kriz öncesinde, krizin gerçekleşmesini önleyici bir görevi vardır. Felaketin gerçekleşmesini önlemeye yönelik korunma aşamasında risk yönetimi uygulanmaktadır. Bu aşamada hazırlık, riskin gerçekleşmesini önleme, öngörü ve erken uyarı aşamaları risk yönetimi kapsamında uygulanabilmektedir. Tüm bu risk yönetimi uygulamaları felaketin gerçekleşmesini önlemeye yetmiyorsa bu durumda kriz yönetimi uygulamaya konulur. Kriz yönetimi kapsamında krizin etkisinin değerlendirilmesi, krize yanıt verilmesi, toparlanma ve yeniden yapım faaliyetleri gerçekleştirilir<sup>205</sup>.

Risk yönetimi; risk analizi sürecini de içermekte olup, olası bir krizin belirlenmesini sağlayan bir yöntem olarak kullanılmaktadır. Risk analizi ile birlikte krize yol açabilecek nedenin geçmiş yıllardaki bilgilerden derlenen istatistiğini incelemek yararlı olacaktır. Ayrıca krizlerin gerçekleşme sıklığını da irdelemek uygun olacaktır<sup>206</sup>.

<sup>204</sup>Barton ve Hardigree (1995), s.12.

<sup>205</sup>D. Wilhite ve C. Knutson (2008). Drought management planning: conditions for success. *Options Méditerranéennes*, A (80), s.144.

<sup>206</sup>Devlin (2007), s.48-49.



Şekil 8. Risk Yönetimi ve Kriz Yönetimi Döngüsü

Kaynak: Wilhite, Knutson, 2008: 144.

### 3.2. 2008 Ekonomik krizde risk yönetiminin rolü

2008 ekonomik krizi önceden de belirtildiği gibi bir mortgage krizi olarak ABD'deki bankaların yanlış risk yönetimi uygulamalarından kaynaklanmıştır. Yapılan incelemeler; bu bankalardaki risk yönetimi uygulamalarında görülen aşağıdaki eksikliklerin, krizin ortaya çıkmasına neden olduğunu ortaya çıkarmıştır<sup>207</sup>:

- Risk yönetiminin bütünsel olmaması.
- Yüksek getiri arayışına bağlı olarak artan risk iştahı, düşük risk algısı.
- Kâr hedefine odaklanma-Risk yönetiminin satış süreçlerine entegre edilmemesi.
- Düzenleme ve denetim işlevlerinde yönetim, gözetim ve denetim eksikliği.
- Risk ölçüm yöntemlerinde modelleme eksiklikleri ve yöntemlerin sonuçlarının yeterli düzeyde kullanılmaması.
- Menkul kıymetleştirme ve türev ürün işleyişinde şeffaflığın olmaması.
- Sistemik risklerin yeterince değerlendirilememesi.

2005, 2006 ve 2007 yıllarında aşırı derecede artan kredi kanalları ile ilgili uyarılar piyasa düzenleyicileri tarafından yapılmasına rağmen bankalar bunları pek dikkate almamıştır. Ancak, ABD vergi sisteminin mortgage kredilerini almayı teşvik eden bir

<sup>207</sup> [http://www.kpmg.com.tr/dbfetch/52616e646f6d495681454097ce9067c076ddca47d24ea7f1/c\\_neyt\\_se\\_zgin.pdf](http://www.kpmg.com.tr/dbfetch/52616e646f6d495681454097ce9067c076ddca47d24ea7f1/c_neyt_se_zgin.pdf) (Erişim tarihi: 06.06.2010)

yapıya sahip olduğu piyasa düzenleyicilerince bilinmektedir. Bu nedenle de bankalar kredi kanallarını genişletmeye devam etmişlerdir<sup>208</sup>.

Tüm bu gelişmelere rağmen bazı bankalar doğru risk yönetimi uygulamalarıyla krizden daha az zararla çıkmayı başarmışlardır. Bu uygulamalardan bazıları şunlardır<sup>209</sup>:

- İşletme üst düzey yöneticileri arasında serbest ve proaktif bilgi paylaşımı.
- Tutarlı, bağımsız bir denetim ve risk ölçümü.
- İş kanallarını harekete geçirerek gerçek risklerin kendi eylemlerine yansımalarının sağlanması.
- Nitel değerlendirme yöntemleri kullanılarak esnek ve dinamik risk ölçüm süreçlerinin kullanılması.

Bankaların aşırı derecede risk almaları ve sonunda hem kendilerini hem de tüm dünyayı ekonomik bir krize sürüklemelerinin nedenleri incelendiğinde risk yönetimi işlevlerinin uygulanmadığı görülmektedir. Bu bankalardaki risk yöneticileri riskleri belirlemekte, riskleri doğru biçimde ölçmekte, riskleri üst yöneticilerine rapor etmekte ya da riskleri izlemekte hata yapmışlardır. Sonuç olarak performans dayalı olarak maaş alan banka yöneticileri ve simsarları daha fazla risk almak için kendilerini kısıtlayacak bir düzenleme ile karşılaşmamışlardır<sup>210</sup>.

Ekonomik krizin ABD'den tüm dünyaya yayılması ile birlikte işletmelerin risk yönetimi faaliyetleri de önem kazanmıştır. İşletmelerin bu tür bir krize girmemeleri için gerekli risk yönetimi uygulamalarını krizden önce devreye sokmaları gerekmektedir.

### **3.3. İşletmelerin krize girmemesi için gereken risk yönetimi uygulamaları**

İşletmelerin krize girmelerini önlemek için işletme yöneticileri tarafından yapılması gereken bir dizi risk yönetimi uygulaması vardır. Yapılan araştırmalara göre, aşağıda

<sup>208</sup><http://www.theirm.org/publications/documents/IRMRiskandtheFinancialCrisisSummer2009.pdf>  
(Erişim tarihi: 06.06.2010)

<sup>209</sup><http://www.theirm.org/publications/documents/IRMRiskandtheFinancialCrisisSummer2009.pdf>  
(Erişim tarihi: 06.06.2010)

<sup>210</sup>[http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1550361](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1550361) (Erişim tarihi: 06.06.2010)



belirtilen risk yönetimi uygulamalarını gerçekleştiren işletmeler krizden başarı ile çıkmışlardır. Bu uygulamalar şunlardır<sup>211</sup>:

- İşletme çapında etkin bir risk belirleme ve analiz uygulamaları.
- İşletmede bağımsız ve disiplinli değerlendirme uygulamalarının sürekli hale getirilmesi.
- Likidite, sermaye ve bilançonun etkin yönetimi.
- Aydınlatıcı ve yanıtlayıcı risk ölçümü ve yönetimi raporlaması.

### ***3.3.1. İşletme çapında etkin bir risk belirleme ve analiz uygulamaları***

Yapılan araştırmalarda, krizden başarıyla çıkan işletmelerdeki üst yönetimi oluşturan yöneticilerin, iş birimleri risk yöneticilerinin ve diğer ilgililerin 2007 yılını başarılı bir şekilde kapatmalarının nedeni nitel ve nicel bilgileri tüm işletme içinde etkin bir biçimde paylaşmalarıdır. Başarılı işletmelerden bazıları ise önemli risk kaynaklarını 2006 yılının ortasında belirleyerek bu risklerin olası hasarlarını ortaya koymuşlardır. Bu risklerin hasarlarını azaltmak ya da bu riskleri engellemek için planları uygulamaya koymuşlardır<sup>212</sup>.

Üst yönetim, işletmenin tümünü kapsayan bir plan ortaya koymuş olup bu görevi iş birimlerinin yöneticilerine devredip onların kendi başlarına aldıkları kararlarla şirketin tümünü hasardan kurtaracakları düşüncesine itibar etmemişlerdir. Büyük sorunlarla karşılaşan işletmelerde ise iş birimleri yöneticileri piyasadaki gelişmeler ışığında ne kendi aralarında ne de üst düzey yöneticilerle alınacak önlemleri tartışmışlardır. Bu durum da işletmeyi risklerin hasarlarına açık hale getirmiştir<sup>213</sup>.

---

<sup>211</sup>Financial Stability Board (2009). *Risk management lessons from the global banking crisis of 2008*, s.2.

<sup>212</sup>Financial Stability Board (2008). *Observations on risk management practices during the recent market turbulence*, s.3.

<sup>213</sup>Financial Stability Board (2008). *Observations on risk management practices during the recent market turbulence*, s.3.

### ***3.3.2. İşletmede bağımsız ve disiplinli değerlendirme uygulamalarının sürekli hale getirilmesi***

2007 yılının sonlarında iyi performans gösteren işletmelerde piyasalardan sorunlar ortaya çıkmaya başladığında karar vermek için, karmaşık ve potansiyel sorun yaratacak varlıklara değer biçilmesi için gerekli iç süreçler ve disiplin oluşturulmuştur. Ayrıca kredi derecelendirme kuruluşlarının karmaşık kredi varlıkları için yapmış oldukları değerlendirmelere kuşkuyla yaklaşmışlar ve kendi iç değerlendirme birimlerini oluşturmuşlardır. Böylelikle varlıkların değerleriyle ilgili kendi kendilerine bir sonuca ulaşmışlardır. Buna ek olarak ilgili varlıkların küçük bir bölümünü piyasaya satarak varlıkların gerçek değerlerini belirlemeye çalışmışlardır<sup>214</sup>.

### ***3.3.3. Likidite, sermaye ve bilançonun etkin yönetimi***

İşletmenin bütününe kapsayan bir perspektifi sağlamak için işletmenin bilançosu, sermaye durumu ve likiditesinin etkin bir biçimde kontrol edilmesi gerekmektedir. Daha büyük sorunları önleyen işletmelerin etkin bir likidite planlaması yaptıkları ve bunu risk yönetimi süreçleri ile uyumlaştırdıkları görülmektedir. Ayrıca başarılı işletmeler, ani likidite ihtiyaçlarını karşılama konusunda da başarılı bir performans sergilemişlerdir. Başarısız işletmelerin ise bilançodaki büyümeleri ve likiditeyi zayıf bir biçimde kontrol ettikleri ortaya çıkmıştır<sup>215</sup>.

### ***3.3.4. Aydınlatıcı ve yanıtlayıcı risk ölçümü ve yönetimi raporlaması***

Başarılı olan işletmelerin risk durumlarını değerlendiren bilgi sistemlerine sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Başarılı işletmeler değişken risk ölçüm süreçlerine sahipken, başarısız olanların ise sabit bir risk ölçüm sürecine sahip oldukları belirlenmiştir. Değişken risk ölçümü ile değişen şartlara göre riskler yeniden değerlendirilmektedir. Ayrıca risk ölçümleri geniş bir alana yayılmakta ve böylece birçok risk unsuru ölçüm

---

<sup>214</sup>Financial Stability Board (2008). *Observations on risk management practices during the recent market turbulence*, s.3.

<sup>215</sup>Financial Stability Board (2008). *Observations on risk management practices during the recent market turbulence*, s.3-4.

kapsamına girmektedir. Bu şekilde hazırlanan risk raporları aydınlatıcı ve yanıtlayıcı olmaktadır<sup>216</sup>.

#### **4. Türkiye’deki Ekonomik Krizler ve Türkiye’ye Etkileri**

Geçmişte dünyada birçok ekonomik krizle karşılaşmış ve bu krizler ülkeleri olduğu gibi işletmeleri de etkilemiştir. Türkiye’de yaşanan krizler de hem Türk işletmelerini hem de Türkiye ile ticari ilişki içinde olan ülkeleri etkilemiştir. Hem dünyada hem de Türkiye’de krizleri başarıyla atlatan işletmeler olduğu gibi krizlerden başarıyla çıkamayan işletmeler de olmuştur. Dünyada ve Türkiye’de olan ekonomik krizleri ele almak 2008’de başlayıp şu anda da içinde bulunduğumuz kriz sürecini anlamak açısından da yararlı olacaktır.

##### **4.1. Geçmişteki krizler ve Türkiye’ye etkileri**

Dünya çapında etkili olan ilk büyük ekonomik kriz sayılan 1929 yılında ABD’de ortaya çıkan kriz olmuştur. 1929 ekonomik krizi İngiliz Merkez Bankasının 26 Eylül 1929 tarihinde faizleri %5.50’den %6.50’ye yükseltmesiyle başlamıştır. Bu faiz oranı hisse senetlerinden elde edilen kar payı oranından, yatırım bonolarının getirisinden ve menkul kıymetler borsasının kullandığı vadesiz paranın getirisinden daha büyük bir oran olmuştur. Faizlerin yükseltilmesinin Keynes’e göre bir nedeni vardır. Buna göre İngiltere Merkez Bankasından son 12 aylık dönemde 40 milyon İngiliz sterlini tutarında altın çıkışı olmuştur. Bu İngiltere’nin altın rezervinin %25’ine eşittir. Bu altınlar ise ABD borsalarındaki hisse senetlerine yatırılmıştır. İngiltere faizleri yükselterek bu parayı geri çekmek istemiştir<sup>217</sup>.

Diğer bir neden de ABD Merkez Bankası (FED) yönetim kurulunun 1928 ve 1929 yıllarında bankaların aracı kurumlara kredi verilmesini zorlaştıran önlemler almış olmasıdır. Bu nedenle bankalar “diğerleri” olarak adlandırılan en ufak bir faiz değişiminde kaçmaya hazır olan yabancı yatırımcılara kredi vermeye yönelmişlerdir.

---

<sup>216</sup>Financial Stability Board (2008). *Observations on risk management practices during the recent market turbulence*, s.4.

<sup>217</sup>H. Bierman (1998). *Causes of the 1929 stock market crash: a speculative orgy or a new era?* Westport: Greenwood Publishing Group, s.134.

1927’de diğlerleri tarafından alınan kredilerin toplamı 800,000,000 ABD doları iken, 1929’un Eylül ayında 3,860,000,000 ABD dolarına çıkmıştır<sup>218</sup>.

Kriz ABD Merkez Bankasının hisse senedi spekülasyonunu bahane ederek faiz oraları ile oynaması sonucu ortaya çıkmıştır. Bu da ekonomi üzerindeki deflasyonist baskıyı arttırmıştır. Diğler bir değışle ABD’li banka otoriteleri faiz oranlarını öyle bir noktaya getirmişlerdir ki şirketler için gereken kredi alımları azalmış ve para arzının sınırlı büyümesi ekonominin gerçek gereksiniminin altında kalmıştır<sup>219</sup>.

12 Ekim 1929 tarihinden başlayarak Massachusetts ve New York düzenleme komisyonları tarafından kamu hizmetleri işletmelerine yönelik bu işletmelerin hisselerinin spekülatif olduğu açıklamaları krizi tetiklemiştir. “Kara Perşembe” olarak anılan 24 Ekim ve “Kara Salı” olarak anılan 29 Ekim’de yapılan olumsuz yayınların da etkisiyle panik yaşanmış ve bu panik sonucu hisse senetlerini ellerinden çıkarmak isteyenlerin sayısı artmış ancak hisselerine alıcı çıkmamıştır<sup>220</sup>.

Bu kriz sonucu başta ABD olmak üzere tüm dünya ağır bir ekonomik bunalıma girmiştir. ABD’de birçok işletme iflas etmiş ve kriz 1929-1933 yılları arasında tüm dünyayı olumsuz etkilemiştir. ABD 1933 yılında başladığı toparlanma faaliyetlerine 1937’ye kadar devam etmiştir. Ancak 1937’de çalışabilir iş gücünün %15’i halen işsiz durumdadır ve ABD’nin 1929’daki durumuna gelmesi ancak 1941 yılında gerçekleşebilmiştir<sup>221</sup>.

1929 yılında Lozan Anlaşması ile yürürlüğe giren dış ticaret ve vergiler üzerindeki sınırlamaların kalkmasıyla birlikte Türkiye Cumhuriyeti gümrük vergilerini yükseltmiş ve korumacı politikalara yönelmiştir. Ancak Osmanlı Devleti döneminden kalan borçların ödenmesi nedeniyle 1929 yılındaki krizle birlikte bir ödemeler dengesi sorunu ortaya çıkmıştır.1930 yılında hazırlanan raporlarda devletin yeni politikası dış ticarete

---

<sup>218</sup>Bierman (1998), s.136.

<sup>219</sup>R. Himmelberg (2000). *Great depression & the new deal*. Westport: Greenwood Publishing Group, s.29.

<sup>220</sup>Bierman (1998), s.137-138.

<sup>221</sup>Himmelberg (2000), s.21-22.

ve mali piyasalarda devlet denetiminin arttırılması, devlet yatırımlarının arttırılması, ithal ikameci anlayışın uygulanması ve korumacılığın arttırılması biçiminde olmuştur<sup>222</sup>.

Türkiye Cumhuriyeti, II.Dünya Savaşı sonrasında yaptığı 7 Eylül 1946 devalüasyonu ile birlikte ufak bir krize girmiştir. Bu devalüasyonla “1931 yılından 1946 yılına kadar tam on beş yıl” değerine dokunulmayan Türk Lirası ABD doları karşısında %40 oranında değer kaybetmiştir<sup>223</sup>. Bu devalüasyonun yol açtığı krizin sonuçlarını Çelebi şu şekilde açıklamaktadır<sup>224</sup>:

1946 devalüasyonu ağır olumsuz sonuçlarla sonuçlandı. Üretimde beklenen sonuç sağlanamadı. Devlet giderleri arttı. Bütçe açıkları çoğaldı. Nakit hacmi yükseldi. Türk parasının satınalma gücü düştü. İthalat çoğaldı. İhracat düştü....O yıllarda işadamlarımız, çalışan insanlarımız, bugünkü gibi çeşitli dış ülkelere yayılmamışlardı. Ayrıca dış finansman kurumlarında, bankalarda tasarruf meblağları olanlar olmadığı için, dışarıdan bu yollardan döviz girdisi de sağlanamadı. Bunların yanında 1946 devalüasyonunda, dış ticaret bilançosundaki açıklar büyüdü. Döviz stokları azaldı. Hayat pahalılığı artmaya başladı. İşsizlik ülkenin dörtbir yanına yayıldı.

7 Eylül 1946 devalüasyonu Türk lirasının yaşadığı ilk büyük şok olmuştur. Ekonomide bu devalüasyona neden olabilecek bir gelişme olmadığı halde devalüasyon gerçekleşmiştir. Uluslararası Para Fonuna (IMF) üye olmadan hemen önce yapılan bu devalüasyonun en önemli gerekçesi, artık kur artışlarının bu kuruluşa dayandırılarak yapılabileceği yeni döneme avantajlı girebilmek olmuştur. Ayrıca üzerinde miktar ve fiyat sınırlamalarının kaldırılacağı ithalatın çok fazla artması önlenmek istenmiştir. Ancak bu amaçlara ulaşamadığı gibi, izleyen dönemde hem ihracat hem de ithalat artışı gerçekleşmiştir. İthalattaki artışın ihracatı geçmesi nedeniyle dış ticaret açığı ortaya çıkmıştır<sup>225</sup>.

---

<sup>222</sup>M. Akçay (2002). Atatürk ve Vargas dönemleri (1920-1938): Türkiye ile Brezilya'nın sanayileşme kararlarının karşılaştırması. *DPT Planlama Dergisi*, DPT'nin Kuruluşunun 42. Yılı Özel Sayısı, s.34.

<sup>223</sup>E. Çelebi (2001). Türkiye'de devalüasyon uygulamaları, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 3, s.59.

<sup>224</sup>Çelebi (2001), s.59-60.

<sup>225</sup>S. Altınok ve M. Çetinkaya (2003). Devalüasyon ve Türkiye'de devalüasyon uygulamaları ve sonuçları, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9, s.56.

1946'dan sonra ilk kriz belirtileri 1954 yılında alınmaya başlanmış ve Türkiye yeni bir kriz sürecine girmiştir. Bu konuda Eroğlu şunları söylemektedir<sup>226</sup>:

1954 yılından itibaren gerek dış ticarete gerek tarım sektöründe meydana gelen tıkanmalar sonucunda tarıma ve dış ticarete dayalı sanayileşme politikası terk edilerek, yerine sanayileşmeye öncelik veren korumacı, ithal ikamesine yönelik politikalar tercih edilmiştir. Türkiye bu dönemden itibaren iç pazara yönelik, tüketim malları üretimini ön plana çıkaran bir ithal ikameci sanayileşme sürecinde yol almaya başlamıştır.

İthal ikameci sanayileşmenin uygulandığı, dönemin ikinci yarısında da enflasyon oranı düşürülemedi, dış ticaret açıkları kapatılamamıştır. 1958 yılına doğru Avrupa İktisadi İşbirliği Teşkilatı dış yardımların gereken düzeyde sürdürülebilmesi için bir istikrar programının uygulanması gerektiğini ileri sürmüştür. Türkiye dış yardımların kesilmesini göze alamadığından 4 Ağustos 1958'de istikrar programını uygulamaya koymuştur.

1958 yılında IMF uzmanı Ernest Struc'un yaptığı düzenlemelerle 400 milyon ABD doları tutarındaki dış borç ertelenmiş ve 359 milyon ABD doları tutarında yeni kredi sağlanmıştır. Buna karşılık, devalüasyon yapılmış ve Türk Lirası, ABD doları karşısında 2.80 liradan 9 liraya düşmüştür. Alınan kararlar çerçevesinde ithalat yeniden düzenlenmiş, para arzı ile bütçe harcamaları kısıtlanmıştır. Tedbirlerin uygulanması ile dış ekonomik ilişkilerdeki tıkanıklık giderilmiş; ithalat ve ihracat artmıştır. Ancak; bütün bunlar gerçekleşirken dış ticaret açığı da artmıştır<sup>227</sup>.

1970'lere gelinirken içinde Türkiye'nin de bulunduğu gelişmekte olan ülkelerde kamu harcamalarıyla birlikte kamu açıkları da artmıştır. Bu durum kamu mali dengesini bozarken artan harcamalar da para arzı artışını tetikleyerek enflasyonist baskıları arttırmıştır<sup>228</sup>.

---

<sup>226</sup>N. Eroğlu (2003). Türkiye'de iktisat politikalarının gelişimi: *TC Marmara Üniversitesi İnkılap Tarihi Araştırma ve Uygulama Merkezi 80.Yılında Türkiye Cumhuriyeti Sempozyumu*'nda sunulan bildiri. İstanbul: T.C. Marmara Üniversitesi.

<sup>227</sup>E.Tokgöz (1997). *Türkiye'nin iktisadi gelişme tarihi: 1914-1997*. Ankara: İmaj Yayınları, 128.

<sup>228</sup>A. Şimşek (2006). Kamu mali dengesinin sağlanmasında maliye politikasının rolü: 2000 sonrası Türkiye deneyimi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8 (3), s.310.

Türkiye, 1969'da bir ufak bir ekonomik kriz atlatmış ve bunun sonucunda IMF istikrar programını yürürlüğe sokmuştur. Ayrıca Ağustos 1970'te TL'nin ABD doları karşısında değeri düşürülmüştür<sup>229</sup>.

Krizin asıl çıkış noktası ise ABD'nin Bretton Woods sistemini 15 Ağustos 1971'de kaldırması olmuştur. Bu sisteme göre ABD doları altın karşılığı ile basılan tek para olmuştur. Ancak 1971'de alınan kararlar dolar altın değişim standardından çıkmıştır. Böylece doların karşılığı kalkmış ve dolar dalgalanmaya bırakılmıştır. İngiltere'nin de sterlini dalgalanmaya bıraktığını açıklaması sonrasında diğer gelişmiş ülkeler de onları izlemiş ve rezerv arttırmak için kolaylıkla para basmalarına neden olmuştur. Böylece hem dolar hem de diğer para birimleri değer kaybetmişlerdir.

Bu değer kaybı sonucu petrol fiyatları ABD dolarına bağlı olduğundan petrol üreticisi ülkeler kayıplarla karşılaşmamak için petrol fiyatlarının altına bağlandığını açıklamışlardır. Bunun üzerine petrol fiyatları 1973'te yaklaşık 3 ABD doları/varil iken 1974'te 12 ABD doları/varil olmuştur<sup>230</sup>. 1973 birinci petrol krizi ile birlikte sanayileşen Türkiye'nin ara ve yatırım mallarının ithalinin artmış olması da Türkiye'yi krize sokan nedenler arasındadır. Çünkü henüz ekonomi ara ve yatırım mallarını üretecek aşamaya gelmemiştir. Mevcut üretim kapasitesinin kullanılması için ithalat gerekmiştir. Bu nedenle Türkiye'nin döviz talebi artmıştır<sup>231</sup>.

Türkiye 1973 birinci petrol krizinden sonra 1979'da ikinci petrol krizine kadarki süreçte aşağıda açıklanan durumla karşı karşıya kalmıştır<sup>232</sup>:

İthal-ikamesi stratejisi ağırlıklı olarak ithal hammaddelere dayanıyordu. Bu nedenle, Türkiye'nin ticaret hadleri 1973-1974 dönemindeki ilk petrol krizinden sonra kötüleşmiştir. Bu kötüleşme, ödemeler dengesi üzerinde büyük bir yük yaratmış, bu ilave yük kısa vadeli borçlanmalarla telafi edilmeye çalışılmıştır. 1977'den sonra, ithalatın gereken zamanda ve oranda gerçekleşmemesi üzerine işgücü piyasasında da sorunlar baş göstermiş ve arz yönünde

<sup>229</sup>G. Kazgan (2004). *Tanzimattan 21.yüzyıla Türkiye ekonomisi: Birinci küreselleşmeden ikinci küreselleşmeye*. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, s.103.

<sup>230</sup>M. Eğilmez (2009). *Küresel finans krizi*. İstanbul: Remzi Kitabevi, s.62-63.

<sup>231</sup>H. Şahin (1997). *Türkiye ekonomisi* (4.Baskı). Bursa: Ezgi Kitabevi, s.162.

<sup>232</sup>Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası [TCMB] (2002). *Küreselleşmenin Türkiye Ekonomisine Etkileri*. (1.Baskı). Ankara:TCMB Yayınları, s.5.

önemli sorunlar ortaya çıkmıştır. Talep yönünden bakıldığında ise genişlemeci maliye politikası korunmuştur. Toplam talep ve arz arasındaki dengesizlikler zaten artmakta olan enflasyonu olumsuz yönde etkilemiştir.

Gelişen koşullar 1978'deki ikinci krizi oluştururken 1979'da ve 1980'de petrol fiyatları %150 oranında artınca Türkiye kendini daha büyük bir krizin içinde bulmuştur. Bu dönemde işsizlik oranı %20'lere yaklaşmıştır. Enflasyon %63.9'a yükselmiştir. 1979-1980 petrol kriziyle birlikte pek çok temel tüketim maddesi karaborsaya düşmüş ve piyasada benzin, tüp, ampul sıkıntısı ortaya çıkmıştır<sup>233</sup>.

Türkiye'nin 1970'lerin sonunda yaşadığı ekonomik bunalımda, 1974 yılından itibaren petrol fiyatlarındaki çok hızlı yükselişin ödemeler bilançosu üzerine yüklediği yükün payı oldukça büyüktür. 1974'te tonu 68.4 ABD doları olan ham petrol fiyatı 1977'de 99.9 ABD dolarına, 1979'da 145.2 ABD dolarına ve 1980'de 243.1 ABD dolarına çıkmıştır. Büyüyen ve gelişen sanayinin ihtiyaç duyduğu petrol miktarının ve karayolu taşıtlarının sayısının artması ile birlikte petrol fiyatlarındaki bu artış Türkiye'nin krize girmesine neden olmuştur. 1972 yılında petrol ithalatı, Türkiye'nin toplam ithalatının %10'unu oluştururken bu oran 1980 yılında %47'ye yükselmiştir. 1980 yılının ihracat gelirleriyle petrol ithalatını karşılamak mümkün olmamıştır<sup>234</sup>.

1982 yılında yaşanan bankerler krizi de Türkiye ekonomisine zarar veren krizlerden birisi olmuştur. Bankerlere paralarını yatıran yatırımcıların büyük bir bölümü paralarını geri alamamıştır. Bankerler krizinin ortaya çıkışı şu şekilde ele alınmaktadır<sup>235</sup>:

Ocak 1980'de mevduat ve kredi faiz oranlarına konan tavan değerler kaldırılmıştır. Faiz oranları üzerindeki devlet denetiminin kaldırılmasıyla amaçlanan, tasarrufları finansal sisteme çekerek ve finansal kuruluşlar arasındaki rekabeti artırarak finansal sektörün derinleşmesini sağlamaktır. Ne var ki belli başlı büyük bankalar aralarında bir "centilmenlik anlaşması" imzalayarak faiz oranlarındaki artışı engellemek için ortak bir faiz oranı belirleme kararı almışlardır. Mevduat faizleri için büyük bankalar tarafından belirlenen bu üst değerler, kredilere olan talebin aşırı şekilde artmasının yanı sıra komisyonculardan ve küçük bankalardan da rekabetçi baskılar

<sup>233</sup> <http://www.atonet.org.tr/yeni/index.php?p=276&l=1> (Erişim tarihi: 20.02.2010)

<sup>234</sup> Şahin (1997), s.163.

<sup>235</sup> TCMB. (2002), s.13.



gelmesi sonucu kademeli olarak artırılmıştır. Bunun sonucunda pek çok komisyoncu ve küçük banka taahhüt ettikleri ödemeleri yapamayarak 1982 ortalarında iflas etmiştir.

1991 yılında çıkan Körfez krizi sonucu Türkiye’den sermaye kaçıışı olmuş ve Türkiye riskli bir ülke konumuna gelmiştir. Turizm sektörü başta olmak üzere birçok sektör etkilenmiş ve Türkiye 1 yıllık bir durgunluğa girmiştir<sup>236</sup>. Bu süreçle birlikte “ülke içinde kamu açıklarının enflasyon üzerinde yarattığı baskı ve izlenen kur politikası ile diğer ekonomik kötü gidişat 1994 krizine götüren ortamı hazırlamış ve nisan ayında ekonomik tedbirlerin alınması kaçınılmaz olmuştur”<sup>237</sup>.

1994 krizi bir döviz krizi olup kriz esnasında Türk Lirası %60 dolayında değer kaybetmiştir. Türk ekonomisi %6 dolayında küçülmüştür. Merkez bankasının uluslararası rezervleri 3 milyar ABD doları azalmış ve üç küçük banka iflas etmiştir<sup>238</sup>.

1994 krizinden çıkış için 5 Nisan 1994 yılında ekonomik istikrar programı açıklanarak uygulamaya konulmuştur. Bu programla birlikte kamu harcamaları azaltılmış ve kamuda çalışan işçi ve memurların maaşlarına yalnızca bütçe ödenekleriyle sınırlı olmak üzere sınırlı bir artış yapılmıştır. Kamuya personel alımı durdurulmuş ve 1994 yılı yatırım programına hiçbir yeni proje alınmamıştır<sup>239</sup>.

Gelirleri arttırmak için petrol ürünlerinin fiyatları arttırılmış ve akaryakıt tüketim vergisinden bütçeye aktarılan pay arttırılmıştır. KİT mal fiyatları ani bir şekilde önemli ölçülerde artırılmış ve daha sonra fiyatları sabit tutulmuştur. Bunun dışında bir seferlik emlak vergisi ve ücretliler dışındaki vergi mükelleflerinden ek vergi alınmıştır. Para ve

---

<sup>236</sup> <http://www.atonet.org.tr/yeni/index.php?p=276&l=1> (Erişim tarihi: 20.02.2010)

<sup>237</sup>N. Eroğlu (2003). Türkiye’de iktisat politikalarının gelişimi: *TC Marmara Üniversitesi İnkılap Tarihi Araştırma ve Uygulama Merkezi 80.Yılında Türkiye Cumhuriyeti Sempozyumu*’nda sunulan bildiri. İstanbul: T.C. Marmara Üniversitesi.

<sup>238</sup> [http://www.emu.edu.tr/smeconf/turkepdf/bildiri\\_09.pdf](http://www.emu.edu.tr/smeconf/turkepdf/bildiri_09.pdf) (Erişim tarihi: 21.02.2010)

<sup>239</sup>S. Bahçeci (1997). *Ortodoks ve heterodoks istikrar programları: seçilmiş ülke örnekleri ve 1994 Türkiye deneyimi*. Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı. s.93-94. <http://ekutup.dpt.gov.tr/ekonomi/> (Erişim tarihi: 29.05.2010)

döviz piyasalarına istikrar kazandırmak amacıyla iç borçlanma piyasasında üç ay vadeli net %50 faizli bono satılmış, banka mevduatları sigorta kapsamına alınmıştır<sup>240</sup>.

5 Nisan kararları ile açıklanan istikrar tedbirlerine rağmen spekülasyon kârı peşinde koşan yabancı ve yerli mali kuruluşları dizginlemek mümkün olmamıştır. Uluslararası kredi derecelendirme kuruluşu Moody's'in Türkiye'nin kredi notunu düşürmesi, Merkez Bankasının rezervlerinin azalmaya devam etmesi ve para piyasalarında ABD doları olarak likidite fazlası bulunması 6 Nisan 1994 günü ABD dolarının 40000 TL düzeyine yükselmesine neden olmuştur. Gecelik faizler %1000'e çıkmıştır<sup>241</sup>.

1997 yılında dünya, "Asya Krizi" olarak da bilinen yeni bir krizle karşı karşıya kalmıştır. Aslında Doğu ve Güneydoğu Asya ülkeleri 1970'li yılların ortalarından başlayarak hızlı bir büyüme süreci yaşamışlardır. Ülkelerin başarısı "Asya mucizesi" olarak nitelenmiş ve gelişmekte olan diğer ülkelere örnek olarak gösterilmiştir. Ancak 1997 yılı ortalarında Tayland'da başlayan kriz bölgenin diğer ülkelerine de yayılmıştır. Başlangıçta ülkelerin paraları ABD doları karşısında önemli ölçüde değer kaybettiği gibi borsaları da çökmüştür. Dünya küresel bir krizin eşiğine gelmiş; finansal alanda başlayan kriz reel kesimi de etkisine almıştır<sup>242</sup>. Bu krizle ilgili olarak Karluk v.d. şunları söylemektedir<sup>243</sup>:

Güneydoğu Asya ülkelerinde 1997 yılı ortalarında başlayan kriz, 2 Temmuz 1997 tarihinde Tayland'ın para birimi Baht'ı %40 oranında devalüe etmesiyle başlamıştır. Vadeli döviz satışı yapan Tayland Merkez Bankası'nın 30 milyar dolar olarak açıkladığı döviz rezervlerinin aslında 1 milyar dolar civarında olduğunun ortaya çıkması, devalüasyonun sebeplerinden birini oluşturmuştur. Bunalımın bir diğer sebebi de, Merkez Bankası'nın devlete ait Mali Kuruluşları Geliştirme Fonu'nun zor durumdaki aracı kurum ve bankalara aktardığı yaklaşık 8 milyar doları finanse etmek için durmaksızın para basmasıdır.

---

<sup>240</sup>Bahçeci (1997), s.93-94.

<sup>241</sup>Tokgöz (1997), s.225.

<sup>242</sup>G. Demir (1999). *Asya krizi ve IMF*. İstanbul: Der Yayınları, s.132-133.

<sup>243</sup>R. Karluk vd. (1999). *Güneydoğu Asya ve Rusya krizi karşısında Türkiye*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Yayınları, s.2.

Krizin oluşum nedeni üç noktada toplanabilir<sup>244</sup>:

- Başta Tayland olmak üzere bölgedeki diğer birçok ülkede ödemeler dengesi ve cari açık, kriz sinyali vermeye başlamış ve piyasalarda dalgalanmalar yaşanmıştır.
- İstikrarlı döviz kurlarının çok uzun süredir devam ediyor olması, dış borçlanma nedeniyle finansal ve finansal olmayan sektörlerdeki riskin arttığı ve kurların aşırı yüksek kaldığı görüşünün piyasalarda yaygınlaşmasından kaynaklanan döviz kuru riskine yol açmıştır. Döviz kuru riskinin gelişiminde ise ABD Dolarının değer kazanması ve öte yandan bölge ülkelerinin ticari ilişkilerinin yoğun olduğu Japonya'nın para birimindeki koruma önlemlerinin gündeme gelmesi önemli unsurlar olmuştur.
- Mali disiplinde ve prensiplerde esnek davranılması ve finansal yanlışlar, bankaların kredilendirme kaltesini bozmuştur. Kriz yayıldıkça, politik belirsizlikler ile güvensizliğin artması ve öte yandan gerekli düzenlemelerin yapılamayacağına düşünülmesi para ve semaye piyasalarındaki baskıları arttırmıştır.

Asya krizi, Türkiye'nin mali piyasalarını ve dış borçlanma olanaklarını olumsuz etkilemiştir. Krizin başında İMKB endeksi yükselmiş; ancak iki ay geçtikten sonra İMKB'de sert düşüşler yaşanmıştır. Bunun nedeni yabancı yatırımcıların Türkiye'den daha güvenli ülkelere yatırımlarını kaydırmış olmalarıdır. Ayrıca Asya krizi, uluslararası piyasalarda Türkiye'nin kamu ya da özel kesime arz edilebilecek fonların miktarında azalmaya ve maliyetlerinin artmasına neden olmuştur<sup>245</sup>.

1997 yılı Temmuz ayında "Asya Krizi" olarak adlandırılan krizin ortaya çıkmasıyla Rusya gibi o dönemde ekonomik sorunlarla karşı karşıya olan ülkelerin durumu dikkat çekici hale gelmiştir. Rusya'nın o dönemde yüksek bütçe açığına ve kısa vadeli borçlara sahip olması Rusya ekonomisi ile ilgili kaygılara yol açmıştır. Rusya, eski borçlarını ve ücretleri ödeyebilmek için 1995 yılından itibaren yoğun bir biçimde kısa vadeli borçlanmaya gitmiştir. Alınan bu borçların üretken yatırımlar yerine maaş ve ücretlerin ödenmesi için kullanılması endişeleri artırmıştır<sup>246</sup>.

---

<sup>244</sup> V. Akman (1998). *Modern dünyadaki en büyük ekonomik kriz*. İstanbul: Rota Yayınları, s.22.

<sup>245</sup> L. Hacıslamoğlu ve H. Silahşör (1998). *Güneydoğu Asya krizinin nedenleri, gelişimi ve olası etkileri*. Ankara: T.C. Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı Ekonomik Araştırmalar Genel Müdürlüğü Yayınları, s.69-71.

<sup>246</sup> Akman (1998), s.104-105.

1998 yılında Rusya'nın karşılaştığı bu kriz de Türkiye'yi olumsuz etkilemiştir. Ekonomide yaşanan bir dizi olumsuzluk sonucu Rus hükümeti bazı önlemler almak zorunda kalmıştır. Öncelikle ABD doları karşısında yapılan devalüasyonu kamu borçlarının yapılandırılması ve 90 günlük dış borçlarla ilgili moratoryum\* izlemiştir. Buna ek olarak ülkede yabancı yatırımcıların 1 yıldan kısa vadeli yatırım yapmaları da yasaklanmıştır<sup>247</sup>.

Rusya krizinin etkileri 1998 yılının ikinci çeyreğinden başlayarak Türkiye'yi etkilemeye başlamıştır. Türkiye'nin Asya krizinden etkilenmeye başlarken krizin Rusya'ya geçmesiyle olay vurgun yeme boyutuna gelmiştir. Türkiye'den sermaye kaçışları gerçekleşmiş ve kriz ekonominin reel kesimlerini etkilemiştir. Bu dönemde borsadan 7 milyar ABD doları kaçarken; dokuma-giyim, deri eşya, demir-çelik, otomotiv, bavul ticareti ve diğer ihracat gelirleri düşmüş ve bu sektörler krizden en çok etkilenen kesim olmuştur<sup>248</sup>.

Türkiye'deki diğer bir kriz 2000 yılının kasım ayında ortaya çıkmıştır. Bu krizin altında, tüm bankacılık sistemine güven kaybına yol açan, birkaç bankadaki portföy kayıpları ve likidite sorunları yatmaktadır. Bunu çözmek için T.C. Merkez Bankası, bankacılık sistemine büyük miktarda likidite aktarmaya karar vermiştir. Bu karar piyasalarda istikrar programı ve sabit döviz kuru uygulaması ile ilgili kuşku doğurmuş ve aşırı likidite sermaye hesapları aracılığıyla yurtdışına kaçmıştır.

2000 yılının sonlarında ve 2001 yılının başlarında faiz oranları artmaya başlamıştır. Böyle bir ortamda, 19 Şubat 2001'de dönemin cumhurbaşkanı ile başbakanı arasında yaşanan bir tartışma derhal iktidardaki hükümetin ve programın bozulacağı düşüncesini beraberinde getirmiştir. Durulan kriz bu gelişmelerle yeniden canlanmıştır. 21 Şubat 2001 tarihinde gecelik faizler %5000'e ulaşmıştır. Zaten 2000

---

\*Moratoryum: Ekonomik kriz hallerinde ülkenin dış borçlarının ödenmesinin bir süre için geri bırakılmasıdır. (Şakir Altay, **Hukuk ve Sosyal Bilimler Sözlüğü**, (1. Basım. Bilgi Yayınevi, Kasım 1983, s.304.)

<sup>247</sup>[www.dtm.gov.tr/dtmadmin/upload/EAD/TanitimKoordinasyonDb/rusya.doc](http://www.dtm.gov.tr/dtmadmin/upload/EAD/TanitimKoordinasyonDb/rusya.doc) (Erişim tarihi:21.02.2010)

<sup>248</sup>Kazgan (2004), s. 283-284.

krizinde büyük ölçüde zayıflamış olan bankacılık sistemi, bankalar arası ödemeler sisteminin durmasından dolayı bir çöküş yaşamıştır<sup>249</sup>.

2001 krizinden çıkmak için bir dizi önlem uygulamaya konulmuştur. Krizden önce Türkiye’de, 2000 yılında döviz kuru çapasına dayalı bir istikrar programı uygulamaya konulmuştur. Kur çapasının uygulanması ile birlikte faizler üzerindeki döviz kuru riskinin ortadan kaldırılması, faiz oranlarında, kamu açıklarında ve enflasyonda önemli gerilemelerin gerçekleşmesi hedeflenmiştir<sup>250</sup>. Döviz kuru çapası ile milli paranın değerinin, yabancı paralar karşısında korunması ve enflasyon beklentilerinin düşük seviyelerde kalması sağlanmaktadır<sup>251</sup>. Ancak bu kur politikası ithalatın ucuzlayıp ihracatın pahalılaşmasına ve cari açığın büyümesine neden olmuştur<sup>252</sup>. Bu durum döviz kuru çapasının çökmesine neden olmuştur.

2001 krizinden çıkmak için, sabit kur politikası terkedilmiş ve döviz kurunun tamamen serbestleştiği dalgalı kur rejimine geçilmiştir. Bu durum fazi oranlarını düşürmüştür. Kasım 2000 likidite krizinin tersine 2001 krizinde yalnızca yabancıların değil, aynı zamanda yerleşiklerin de döviz talebi artmıştır. Bankaların bunu karşılayamayacak duruma düşmemesi için T.C. Merkez Bankası, piyasalara ABD doları satışı gerçekleştirmiştir. Ayrıca bankacılık yeniden yapılandırma operasyonu ile bankaların daha sağlıklı bir yapıya kavuşmaları sağlanmıştır<sup>253</sup>.

2001 krizinden sonra Türkiye, ABD’de 2008 yılında başlayan kredi kriziyle birlikte yeni bir krize daha girmiştir. Bunun sonucunda 2007 yılında kurulan şirket ve kooperatiflerin sayısı 55350 iken, bu sayı 2008 yılında 49003’e, 2009 yılında ise 44472’ye gerilemiştir. 2007 yılında açılan ticaret ünvanlı işyeri sayısı 48673 iken, bu sayı 2008 yılında 46401’e, 2009 yılında ise 44050’ye gerilemiştir. 2007 yılında kapanan

<sup>249</sup>[http://www.emu.edu.tr/smeconf/turkcepdf/bildiri\\_09.pdf](http://www.emu.edu.tr/smeconf/turkcepdf/bildiri_09.pdf) (Erişim tarihi: 21.02.2010)

<sup>250</sup><http://www.econturk.org/Turkiyeekonomisi/krz.rtf> (Erişim tarihi: 02.06.2010)

<sup>251</sup> F. Mishkin (2000). *Para politikası ve teorisi*. (Çev: İlyas Şıklar, Ahmet Çakmak, Suat Yavuz), İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi, s.135-136.

<sup>252</sup><http://www.econturk.org/Turkiyeekonomisi/krz.rtf> (Erişim tarihi: 02.06.2010)

<sup>253</sup>S. Serdengeçti (2002). Şubat 2001 krizi üzerine düşünceler: merkez bankası bakış açısından çıkarılacak dersler. *erc/ODTÜ VI. Uluslararası Ekonomi Konferansı*’nda yapılan konuşma. [http://www.tcmb.gov.tr/yeni/evds/konusma/tur/2002/METU\\_Eyl111.htm](http://www.tcmb.gov.tr/yeni/evds/konusma/tur/2002/METU_Eyl111.htm) (Erişim tarihi: 02.06.2010)

şirket ve kooperatiflerin sayısı 9954 iken, bu sayı 2008 yılında 9578'e gerilese de, 2009 yılında 10395'e çıkmıştır. 2007 yılında kapanan ticaret ünvanlı işyeri sayısı 23595 iken, bu sayı 2008 yılında re'sen kapananlar da dahil olmak üzere 37343'e, 2009 yılında ise azalarak 32419'a gerilemiştir<sup>254</sup>.

#### 4.2. 2008 Ekonomik krizinin gelişim süreci

2007 yılında belirtileri ortaya çıkan kredi krizi bugün artık küresel bir ekonomik krize dönüşmüştür. Başlangıçta yalnızca bir kredi krizi, mortgage krizi olarak algılanan kriz nitelik de değiştirerek bir ekonomik kriz durumuna gelmiştir. Bu krizin kaynağı ABD olmakla birlikte krizin etkileri ABD ile sınırlı kalmamış ve bütün dünyaya yayılmıştır. T.C.Merkez Bankası başkanı Yılmaz'ın krizin nasıl başladığıyla ilgili olarak değerlendirmeleri şu şekildedir<sup>255</sup>:

2000 yılının sonlarında dünya ekonomilerinde yavaşlama belirtilerinin ortaya çıkması ile birlikte, başta ABD olmak üzere Avrupa ve Japonya merkez bankaları, uyguladıkları para politikalarında önemli bir gevşemeye giderek faiz oranlarını düşürdüler. Bu dönemde izlenen gevşek para politikaları, bir yandan varlık fiyatlarında şişme yaratırken, diğer yandan bankaların kısa vadeli ve düşük faizle borçlanarak, başta konut kredisi olmak üzere uzun vadeli kredi plasmanı yapmalarını teşvik etti...Bankaların, konut kredilerine olan talebi artırmak amacıyla kredi çeşitlendirmesine gitmesi ve kredi koşullarını esnekletmesi de özellikle geri ödeme olasılığı düşük olan tüketicilerin kredi kullanım oranının hızla artmasına neden oldu. Bu dönemde genişleyen global likidite arzı ile birlikte uzun dönemli faizlerin düşük seviyelerde seyretmesi, yüksek getiri sunan riskli varlıklara olan talebi artırdı. Bu tip varlıklardan biri de yüksek riskli ipoteğe dayalı konut kredileriydi. Bu varlıklar, menkul kıymet haline getirilip tekrar pazarlanarak global finans sistemi içinde yaygın olarak işlem görmeye başladı. Türev ürünlerin işlem hacmi hızla artarak astronomik seviyelere ulaştı. Ancak, bu tür menkul kıymetlerin likit bir ikincil piyasaya sahip olmaması ve yeterince denetlenememesi, risklerin doğru olarak fiyatlanmasını engelledi. Finans sektöründe denetim, düzenleme ve bilgilendirme faaliyetleri ile özel sektörün risk yönetiminin, iş dünyasındaki hızlı

<sup>254</sup>[http://www.tuik.gov.tr/PreIstatistikTablo.do?istab\\_id=537](http://www.tuik.gov.tr/PreIstatistikTablo.do?istab_id=537),

<http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=6>,

[http://www.tuik.gov.tr/PreIstatistikTablo.do?istab\\_id=539](http://www.tuik.gov.tr/PreIstatistikTablo.do?istab_id=539) (Erişim tarihi: 12.03.2010)

<sup>255</sup>D. Yılmaz (2008). Küresel mali kriz ve Türkiye ekonomisine etkileri: nasıl başladı, hangi aşamadayız? *Küresel Bunalım ve Türkiye Ekonomisi Çalıştayı*'nda yapılan konuşma. <http://www.sgb.gov.tr/esad/Kaynaklar/Sunumlar%20Konuşmalar/Merkez%20Bankası%20Başkanı/2008/Durmuş%20Yılmaz%2027%20Aralık%202008.pdf> (Erişim tarihi: 21.02.2010)

değişimin gerisinde kalması da aşırı risk alma, vade uyumsuzlukları ve varlık fiyatları enflasyonu gibi sorunlara zemin hazırladı.

2008 yılının eylül ayında önce ABD’de patlayan sonra tüm dünyaya yayılan küresel krizin kökeninde tarihin en büyük gayrimenkul ve kredi balonu yatmaktadır. ABD’deki mortgage piyasası yaklaşık 10 trilyon dolarlık bir büyüklüğe ulaşmıştır ve bu şekilde dünyanın en büyük piyasası olmuştur. Başlangıçta yalnızca geri ödememe riski az olan müşterilere verilen krediler varken süreç içinde geri ödememe riski fazla olan müşterilere de verilen krediler ortaya çıkmıştır. 2008 yılı ortasında ABD’de geri ödememe riski fazla olan müşterilere verilen kredilerin tutarı 1,5 trilyon dolara ulaşmıştır. Yukarıda da belirttiğimiz gibi ABD’de faizlerin düşük olması düşük kaliteli müşterilerin değişken faizli kredileri seçmelerine yol açmıştır. Ancak ABD Merkez Bankasının faizleri peş peşe arttırması ve konut fiyatlarındaki düşüşün de buna eşlik etmesi bu kişilerin aldıkları kredileri geri ödeyememe sorunlarıyla karşılaşmasına yol açmıştır<sup>256</sup>.

2004 yılının ikinci çeyreğinden başlayarak ABD Merkez Bankasının faizleri peş peşe arttırmasının arkasında enflasyonist baskıları kontrol altına almak yatmaktadır. Konut talebi 2005 yılı ortalarından başlayarak yavaşlamış ve konut fiyatlarındaki artış yerini durgunluğa bırakmıştır. Bu dönemden başlayarak konut kredilerinde ödeme zorlukları ortaya çıkmış ve yatırımcılar güven kaybı nedeniyle varlığa dayalı menkul kıymetlere olan taleplerini azaltmışlardır. Finansal kuruluşların teminat olarak varlığa dayalı menkul kıymetleri göstermede sorun yaşamaları durumu daha da çözülmez bir duruma getirmiştir<sup>257</sup>.

Bugün gelinen son noktada başta ABD olmak üzere birçok banka ve finans kuruluşu iflas etmiş ya da el değiştirmiştir. Kriz, yalnızca finansal bir kriz olma özeliğinden çıkmış ve diğer sektörlerle de yayılmıştır. Birçok finans dışı sektörlerde faaliyet gösteren

---

<sup>256</sup>Eğilmez (2009), s.66-67.

<sup>257</sup>D. Yılmaz (2008). Küresel mali kriz ve Türkiye ekonomisine etkileri: nasıl başladı, hangi aşamadayız? *Küresel Bunalım ve Türkiye Ekonomisi Çalıştayı*’nda yapılan konuşma. <http://www.sgb.gov.tr/esad/Kaynaklar/Sunumlar%20Konuşmalar/Merkez%20Bankası%20Başkanı/2008/Durmuş%20Yılmaz%2027%20Aralık%202008.pdf> (Erişim tarihi: 21.02.2010)

işletme de iflas etmiştir. Kriz tüm dünyayı sarmış ve bugün bazı ülkelerin iflas etme olasılığı konuşulur duruma gelmiştir. Kriz Türkiye’yi de etkilemiş ve Türkiye ekonomisi de olumsuzluklardan kendine düşen payı almıştır.

### 4.3. 2008 Ekonomik krizinin Türkiye’ye etkileri

“2008 küresel ekonomik krizinin Türkiye’ye etkileri şunlar olmuştur” diyerek sonlandırmak henüz süreç devam ettiği için yanlış bir yaklaşım ve değerlendirme olacaktır. Bu nedenle sürecin devam ettiğini göz önünde bulundurarak içinde bulunduğumuz zamana kadarki durumu değerlendirmek gerekmektedir.

Krizin makro ekonomik etkilerinin şu alanlarda ortaya çıkacağını belirtmiştir: Büyüme, yabancı sermaye, döviz kuru, likidite, dış ticaret, üretim ve borçlanma<sup>258</sup>. Büyüme ile ilgili olarak temel veriyi oluşturan GSYİH’nin 2008’in tüm çeyrekleri ve 2009’un ilk üç çeyreği Tablo 4’te yer almaktadır.

Tablo 4. Gayri Safi Yurtiçi Hasıla Sonuçları

Dönem	Cari fiyatlarla GSYH		Cari fiyatlarla GSYH		Sabit fiyatlarla GSYH	
	(Milyon TL)	Gelişme hızı %	(Milyon \$)	Gelişme hızı %	(Milyon TL)	Gelişme hızı %
<b>I</b>	215 562	14.7	179 783	35.1	24 483	7.2
<b>II</b>	239 436	17.8	189 000	24.7	25 279	2.8
<b>III</b>	262 384	13.0	216 660	20.7	28 049	1.0
<b>IV</b>	232 717	5.9	156 311	-15.3	24 353	-6.5
<b>2008 Yıllık</b>	950 098	12.7	741 754	14.3	102 164	0.9
<b>I*</b>	209 781	-2.7	127 078	-29.3	20 879	-14.7
<b>II*</b>	228 948	-4.4	145 718	-22.9	23 285	-7.9
<b>III</b>	262 229	-0.1	174 280	-19.6	27 129	-3.3
<b>2009 9 aylık</b>	700 958	-2.3	447 076	-23.6	71 294	-8.4

**Kaynak:** TÜİK Haber Bülteni, Sayı 212, 10 Aralık 2009.

Bu tabloya göre 2008 yılında büyüme oranlarının sürekli azalarak 2008’in dördüncü çeyreğinde eksiye düştüğü görülmektedir. 2008’in son çeyreği ile 2009’un ilk çeyreğinde ekonomik küçülme zirve yapmakta ve 2009’un üçüncü çeyreğine doğru

<sup>258</sup>B. Selçuk ve N. Yılmaz (2008). Küresel finansal sistemde değişim ve Türkiye’ye etkileri. *2008 Uluslararası Finans Sempozyumu*’nda sunulmuş bildiri. <http://bsy.marmara.edu.tr/Konferanslar/2008/33.pdf> (Erişim tarihi: 24.02.2010)



ekonomik küçülmenin hız kestiği görülmektedir. İlk belirtileri 2007 yılında çıkan krizin Türkiye'nin büyümesini 2008'den başlayarak olumsuz etkilediği görülmektedir.

Selçuk ve Yılmaz krizle birlikte yabancı sermaye girişlerinin azalacağını belirtmişlerdir<sup>259</sup>. Tablo 5'teki Hazine Müsteşarlığının verileri de bunu doğrulamaktadır.

Selçuk ve Yılmaz, döviz kurunun sermaye piyasalarından kaçışla birlikte yükseleceğini belirtmişlerdir. 2009'un ilk çeyreğine kadar olan yükselme, 2009'la birlikte yerini daha durağan bir duruma bırakmıştır<sup>260</sup>.

Likidite konusunda ise piyasada sorunların olduğu gerçeği karşımıza çıkmaktadır. Özellikle işletmelerin satışlarının düşmesi, vadelerin uzaması ve tahsil edilemeyen çeklerin artması likidite konusunda sorunların olduğunu göstermektedir.

*Tablo 5. Uluslararası Doğrudan Yatırım Girişi Bileşenleri*

(Milyon Dolar)	2008	2009	% Değişim
<b>Uluslararası Doğrudan Yatırımlar (Net)</b>	18.269	7.597	-58,4
<b>Uluslararası Doğrudan Sermaye</b>	15.332	5.777	-62,3
<b>Sermaye (Net)</b>	14.698	5.630	-61,7
Giriş	14.733	5.694	-61,4
Çıkış	-35	-64	-
<b>Diğer Sermaye*</b>	634	147	-76,8
<b>Gayrimenkul (Net)</b>	2.937	1.820	-38,0

\* Uluslararası Sermayeli Firmaların Yabancı Ortaklarından Aldıkları Kredi

**Kaynak:** T.C.Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı, Şubat 2010: 3.

Kriz döneminde dış ticaret de etkilenmiştir. 2007'den itibaren ithalat ve ihracattaki değişim Tablo 6'da yer almaktadır.

<sup>259</sup>B. Selçuk ve N. Yılmaz (2008). Küresel finansal sistemde değişim ve Türkiye'ye etkileri. *2008 Uluslararası Finans Sempozyumu*'nda sunulmuş bildiri. <http://bsy.marmara.edu.tr/Konferanslar/2008/33.pdf> (Erişim tarihi: 24.02.2010)

<sup>260</sup><http://evds.tcmb.gov.tr/cbt.html> (Erişim tarihi: 24/02/2010)

Tablo 6. 2007, 2008, 2009 İthalat ve İhracat Verileri

Yıllar	İhracat		İthalat		Dış Ticaret Dengesi	Dış Ticaret Hacmi	İhracatın İthalatı Karşılama Oranı
	Değer (000 ABD Doları)	Değişim %	Değer (000 ABD Doları)	Değişim %	Değer (000 ABD Doları)	Değer (000 ABD Doları)	%
2007	107.271.750	25,4	170.062.715	21,8	-62.790.965	277.334.464	63,1
2008	132.027.196	23,1	201.963.574	18,8	-69.936.378	333.990.770	65,4
2009	102.164.809	-22,6	140.775.457	-30,3	-38.610.648	242.940.266	72,6

**Kaynak:** TÜİK, Yıllara Göre Dış Ticaret.

2009 yılında krizin etkisiyle 2008 yılına göre hem ithalat hem de ihracat azalmış ve dış ticaret hacmi 2007'nin de gerisine düşmüştür.

Üretimde krizle birlikte Temmuz 2008'den itibaren bir düşüş yaşanmış; Şubat 2009'da dip yapan sanayi üretim endeksi bu tarihten itibaren yükselişe geçmiştir. Aralık 2009'da 2008 başındaki konumuna yaklaştığı görülmektedir<sup>261</sup>.

Türkiye'nin toplam dış borç stoku 2007 Aralık sonu itibariyle 247.2 milyar ABD doları olup bunun %63.9'u özel kesimin, %29.7'si kamu kesiminin, %6.4'ü de merkez bankasının borcu olmuştur<sup>262</sup>. 2008 Aralık sonu itibariyle ise toplam dış borç stoku 276.8 milyar ABD doları olup bunun %66.9'u özel kesimin, %28.2'si kamu kesiminin, %4.9'u da merkez bankasının borcu olmuştur<sup>263</sup>. 2009 Eylül ayı sonu itibariyle ise toplam dış borç stoku 273.5 milyar ABD doları olup bunun %64.5'i özel kesimin, %30.5'i kamu kesiminin, %5'i de merkez bankasının borcu olmuştur<sup>264</sup>. 2007'den 2009

<sup>261</sup> <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=6184> (24/02/2010 tarihinde saat 16:46'da erişilmiştir.)

<sup>262</sup>Türkiye Cumhuriyeti Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı. Basın Duyurusu, 2008/50. <http://www.hazine.gov.tr/irj/portal/anonymous?NavigationTarget=navurl://e82bda799b1daca1a4a763c80019cab5f> (Erişim tarihi: 13.03.2010)

<sup>263</sup>Türkiye Cumhuriyeti Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı. Basın Duyurusu, 2009/50. <http://www.hazine.gov.tr/irj/portal/anonymous?NavigationTarget=navurl://e82bda799b1daca1a4a763c80019cab5f> (Erişim tarihi: 13.03.2010)

<sup>264</sup>Türkiye Cumhuriyeti Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı. Basın Duyurusu, 2009/238. <http://www.hazine.gov.tr/irj/portal/anonymous?NavigationTarget=navurl://e82bda799b1daca1a4a763c80019cab5f> (Erişim tarihi: 13.03.2010)

eylülüne kadar olan dönemde dış borç stoku artmış olsa da oranların dağılımında büyük bir değişiklik olmamıştır.

Türkiye'deki işletmeler krizle birlikte çok büyük zorluklar içine girseler de krizin ilk yılını başarılı geçiren işletmeler de bulunmaktadır. Halka açık 236 şirket arasında yapılan bir araştırmaya göre Eylül 2008-Eylül 2009 dönemini kapsayan süreçte 84 şirket cirosunu artırmayı başarmıştır. Beş şirket bu dönemde cirosunu korumayı başarırken, 147 şirketin cirosu ise azalmıştır. Yine aynı dönem içinde 112 şirket kâr edebilirken, bunlardan yalnız 51'i kârını arttırmıştır. 14 şirket ise bu dönemde zarardan kâra geçmiştir. Kârdan zarara geçen işletme sayısı ise 57 olarak gerçekleşmiştir<sup>265</sup>.

Krizin ilk yılında en çok kâr eden şirket Turkcell olurken, kârını en fazla artıran ise Arçelik olmuştur. Arçelik'in kârını artırmada kriz yönetiminin etkinliği etkili olduğu gibi ÖTV ve KDV indirimleri de etkili olmuştur<sup>266</sup>. Cirounda %25'e yakın bir artış gerçekleştiren perakende sektörünün oyuncusu BİM'in başarısı yurtiçi ve yurtdışı mağazalardan kaynaklanmaktadır. Diğer bir başarılı şirket Vestel Elektronik ise her dönem kriz varmış gibi hareket etmekte ve krizle birlikte bütçelerini dörder aylık sürelerle hazırlamaya başlamıştır. Ayrıca Ar-Ge yatırımlarına da krizde de devam etmiştir<sup>267</sup>. Coca-Cola bu dönemde satın almalar yoluyla büyümeyi seçerken, Migros da mağaza sayısını artırarak cirosunu artırma yoluna gitmiştir<sup>268</sup>.

---

<sup>265</sup>B. Mavi (2010). Krizde büyüyen şirketler. *Cnbc-e Business*, 39, s.26.

<sup>266</sup>Mavi (2010), s.26.

<sup>267</sup>Mavi (2010), s.31.

<sup>268</sup>Mavi (2010), s.34.

## Üçüncü Bölüm

### 2008 Kriziyle Başlayan Süreçte Bir Seramik İşletmesindeki Uygulamaların Yansımalarının Kriz ve Risk Yönetimi Açısından Değerlendirilmesi

#### 1. Araştırmanın Amacı

2008 kriziyle başlayan süreçte dünyada olduğu gibi Türkiye'deki işletmeler de etkilenmiştir. Ancak işletmelerin krizden etkilenmeleri işletmeden işletmeye farklılık göstermiştir. Bazı işletmeler kapanma tehdidiyle karşılaşırken bazı işletmelerse yaşanan olumsuz ekonomik durumdan az etkilenmişlerdir. Bu noktadan hareketle bu çalışmada aşağıdaki amaçlara ulaşılmasına çalışılmıştır:

- Krizle başa çıkmada hangi kriz ve risk yönetimi uygulamalarının etkili olduğunun belirlenmesi.
- Kriz ve risk yönetimi konusunda yapılan çalışmaların temel özelliklerinin verilmesi.
- Kriz ve risk yönetimi konusunda yapılan çalışmaların çalışanlarca nasıl algılandığının belirlenmesi ve çalışanlar gözünde yapılan uygulamaların başarısı ve çalışanların farkındalık düzeyi.
- Yapılan çalışma sonucunda kriz ve risk yönetimi uygulamalarının etkinliğinin ortaya konulması.

#### 2. Araştırmanın Kapsamı

Yapılan araştırma kapsamında cam ve seramik inşaat malzemeleri imalat sanayiinde faaliyet gösteren bir işletme seçilmiştir. Bunun nedeni, inşaat malzemeleri sanayiinin krizden en çok etkilenen sektörlerden biri olmasıdır. Çünkü sektörün bağlı bulunduğu inşaat sektörü 2009 yılını ilk üç çeyrek dönem verilerine göre %19,6 daralmayla kapatmıştır. Bina inşaatları yapımındaki düşüş 2008 yılının son çeyreğinde % 5 azalırken 2009 yılında bir önceki yıla göre ortalama %15.4 azalmıştır<sup>269</sup>. Türkiye İstatistik Kurumunun 2009'un Temmuz-Ağustos-Eylül aylarını kapsayan üçüncü

<sup>269</sup> <http://www.tuik.gov.tr/insaatapp/insaatapp.zul?> (Erişim tarihi: 26.10.2010)

çeyrek büyüme rakamlarına göre ekonomi geçen yılın aynı dönemine göre % 3,3 daralırken, Türkiye 9 ayda % 8,4 küçülmüştür. En fazla küçülme ise %18,1 ile inşaatla yaşanmış ve bu durum da büyümeyi 0.99 puan aşağı çekmiştir<sup>270</sup>.

Araştırma kapsamında ele alınan işletme 700'e yakın çalışanı ile kriz dönemini başarıyla atlaman bir işletme olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletme, krizin en yoğun yaşandığı dönemlerde bile krizden büyüyerek çıkmasını bilmiştir. İşletme 2009 yılında ihracatını artıran bir şirket olmuştur. İşletme yönetiminin şirket adının geçmemesi isteği nedeniyle bu çalışmadaki şirketin adı verilmemiştir.

### **3. Araştırma Yöntemi**

Araştırmada tarama yöntemi; anket ve mülakat teknikleri kullanılmıştır. Cam ve seramik inşaat malzemeleri imalat sanayiinde faaliyet gösteren bir işletmede yapılan araştırma kapsamında genel müdür yardımcısı ile önceden hazırlanan açık uçlu sorular sorularak biçimsel bir mülakat yapılmıştır. Bu mülakat kapsamında işletmenin kriz ve risk yönetimi uygulamaları ele alınmıştır.

Bu işletmedeki kriz ve risk yönetimi uygulamalarının etkinliğini ölçmek için de aralarında yöneticilerin de bulunduğu tüm işletme çalışanlarına anket dağıtılmış; yanıtlanan anketler aracılığıyla veri toplanmıştır. Anket; mülakatta yer alan sorulardan yola çıkarak özgün olarak hazırlanmıştır. Bu aşamadan sonra 24 soruluk taslak bir anket formu oluşturulmuştur. Bu anket 43 kişiye yöneltilmiş ve güvenilirlik değerlendirmesi sonucunda Cronbach Alfa değeri 0,723 bulunmuştur. Yüksek bir güvenilirlik değeri elde edildiği için taslak anketin olduğu gibi uygulanmasına karar verilmiştir.

## **4. Seramik Sektörü ve İşletme Hakkında Genel Bilgi**

### **4.1. Seramik ve seramik sektörünün tanımı**

Günümüzde seramik “binaların iç ve dış yüzeylerinin, zeminlerinin kaplanmasında, banyo ve mutfaklardaki sağlık gereçlerinin sağlanmasında kullanılan önemli bir

---

<sup>270</sup> .....(Aralık 2009). Krizden ağır ağır çıkıyoruz. *EBSO Haber Ege Bölgesi Sanayi Odası Aylık Yayın Organı*, s.12.

gereksinim” şeklinde tanımlanmaktadır<sup>271</sup>. Seramik sanayinin tanımı ise şu şekilde yapılmaktadır<sup>272</sup>:

Seramik sanayi; seramik yer ve duvar karoları, banyolarda ve mutfaklarda kullanılan lavabolar, klozetler, rezervuarlar gibi inşaat sektörünün girdisi olan malzemeleri, sofrta ve mutfak eşyaları gibi günlük hayatımızda kullanılan eşyaları ve modern bilim ve tekniğin ürünlerini ve teknolojilerini üreten şu alt sektörlerden oluşmaktadır: Seramik kaplama malzemeleri, seramik sağlık gereçleri, refrakter ateş tuğlaları, seramik ham maddeleri, seramik mutfak ve sofrta eşyaları, teknik seramik.

Türkiye’de seramik sanatının 8000 yıllık bir geçmişi olmakla birlikte Türkiye’de seramik sanayi 1950’li yıllarda gelişmeye başlamıştır. 2009 yılı verilerine göre Türkiye, sahip olduğu kaliteli ve zengin seramik hammaddeleri, seramik konusunda çok iyi eğitim görmüş bilim adamları ve teknisyenleri ile innovasyona ve müşteri memnuniyetine öncelik veren firmaları sayesinde dünya seramik üretiminde 9. sırada yer almaktadır. Yine 2009 yılı verilerine göre seramik sanayi, modern teknoloji yatırımları ve yüksek kalitedeki hammadde rezervleri ile üretim kapasitesini 2 milyar Euro’ya ulaştırmış ve ihracatını da 1 milyar Euro’ya çıkarmıştır<sup>273</sup>.

Türkiye, 2009 yılında seramik kaplama malzemelerinde 360 milyon m<sup>2</sup>’ye, seramik sağlık gereçlerinde 21 milyon parçaya ulaşan kurulu kapasitesiyle ve 100 milyon m<sup>2</sup>’ye ulaşan seramik kaplama malzemeleri ihracatı ile 8 milyon parçaya ulaşan seramik sağlık gereçleri ihracat rakamıyla dünyadaki en büyük üretici ülkeler arasındaki yerini almıştır<sup>274</sup>.

Türkiye’de seramik kaplama malzemeleri üretimi 2008 krizinden oldukça etkilenmiş ve 2007 yılından başlayarak üretimi azalmaya başlamıştır. 2007 yılından itibaren kapasite hiç artmamış; bununla birlikte üretim 2006 yılına göre 2009’da %27 oranında azalmıştır. Tablo 7’de bu durum açık bir şekilde görülmektedir.

---

<sup>271</sup>G. Saatçioğlu (2010). *Türk seramik sanayi: 1990-2009 yılları*. İstanbul: Türkiye Seramik Federasyonu, s.3.

<sup>272</sup>Saatçioğlu (2010), s.3.

<sup>273</sup>Saatçioğlu (2010), s.4.

<sup>274</sup>Saatçioğlu (2010), s.4.

Seramik sektöründe kapasite kullanım oranı da yıllara göre değişiklik göstermiştir. Kapasite kullanım oranı 1995 yılında %94,6 iken sonraki yıllarda bu oran düşmeye başlamıştır. Bu düşüş 2000 yılındaki hafif bir artışın dışında 2002 yılına kadar devam etmiştir. 2002 yılındaki kapasite kullanım oranı %63,7 olmuştur. Dip nokta teşkil eden 2002 yılından itibaren kapasite kullanım oranlarında artış başlamış ve 2005 yılında, incelediğimiz dönemin tepe noktası olan %84,2'ye kadar çıkmıştır. Kapasite kullanım oranı tekrar inişe geçmiş ve 2007 yılında %72,2'ye, 2008 yılında %62,5'a ve 2009 yılında %56,9'a düşmüştür<sup>275</sup>.

*Tablo 7. Seramik Kaplama Malzemeleri Verileri*

Seramik Kaplama Malzemeleri							
Yıl	Kapasite (000) m <sup>2</sup>	Üretim (000)m <sup>2</sup>	Üretimden İç Piyasa Satışları (000) m <sup>2</sup>	İhracat		İthalat	
				(000) m <sup>2</sup>	(000)USD	(000) m <sup>2</sup>	(000)USD
2002	255.100	162.000	89.000	72.370	246.265	1.115	9.441
2003	258.500	189.000	102.350	83.815	311.500	1.552	10.623
2004	275.000	216.000	120.000	94.170	389.520	3.530	28.444
2005	310.000	261.000	145.000	96.850	407.130	5.331	58.867
2006	325.000	275.000	165.000	93.190	406.040	7.047	87.861
2007	360.000	260.000	156.000	104.000	475.000	4.492	63.712
2008	360.000	225.000	125.000	91.880	523.357	4.292	67.307
2009	360.000	205.000	135.000	67.271	400.663	2.749	42.482

**Kaynak:** Saatçioğlu, 2010: s.9.

2010 yılının başındaki verilere göre Türk seramik sektörünün en büyük pazarları olan ABD ve Avrupa ülkelerindeki kriz nedeniyle ihracatta düşüş yaşanmıştır. Ayrıca fiyatlar % 22 artış göstermiştir. Kriz öncesi seramikte Türkiye ihracatta dördüncü, üretimde dünya beşincisi ülke konumunda bulunurken krizle birlikte Türkiye ihracatta dokuzunculuğa gerilemiştir. Brezilya, Çin, Hindistan ve İran gibi iç piyasaları büyük ülkeler Türkiye'nin önüne geçmiştir<sup>276</sup>.

<sup>275</sup>Saatçioğlu (2010), s.12-13.

<sup>276</sup><http://www.emlakhaberleri.com/sektozel-haberleri/zeynep-bodur-okyay-seramik-sektoru-duzeliyor.html> (Erişim tarihi: 13.11.2010)

## **4.2. Araştırma yapılan işletme hakkında genel bilgi**

Bu bölümde işletmenin vizyonu, misyonu, kalite politikası ile ilgili genel bilgiler verilecektir.

### ***4.2.1. İşletmenin vizyonu ve misyonu***

İşletmenin vizyonu; faaliyet gösterdiği endüstride güvenilir ve sürekli tercih edilen öncü şirketlerden biri olmaktır. İşletmenin misyonu ise bağlı olduğu faaliyet alanında çalışanlarıyla birlikte müşteri beklentilerine uygun kaliteli ürünler üreterek güvenilir bir marka olmaktır.

### ***4.2.2. İşletmenin kalite politikası***

İşletme, TS EN ISO 9001:2000 kalite yönetim sistemi ve TS EN 14411 kalite belgesinin gerekliliklerine uygun olarak faaliyetini sürdürmektedir.

### ***4.2.3. İşletmenin iş sağlığı ve güvenliği politikası***

İşletme, güvenli bir çalışma ortamı için gerekli iş sağlığı ve güvenliği yasa ve mevzuatlarına uygun olarak çalışmaktadır. İşletme içindeki risklerin değerlendirilerek kazaların önlenmesi iş sağlığı ve güvenliği performansının sürekli olarak artırılması temel hedef olarak ele alınmaktadır.

## **5. Araştırmaların Genel Değerlendirmesi**

### ***5.1. Üst yönetim ile yapılan görüşmelerin değerlendirilmesi***

İmalat sanayiinde faaliyet gösteren bir işletmede yapılan araştırma kapsamında genel müdür yardımcısı ile önceden hazırlanan açık uçlu sorular sorularak biçimsel bir mülakat yapılmıştır. Bu mülakat kapsamında işletmenin kriz ve risk yönetimi uygulamaları ele alınmıştır.

#### ***5.1.1. Kriz kavramının işletme tarafından ele alınması***

Araştırmanın yapıldığı işletme, kriz kavramını iş hayatında karşılaşılabilen bir durum olarak ele almaktadır. İşletmelerin sonsuz olarak kabul edilen yaşam çizgileri boyunca krizlerle karşılaşmaları olasıdır. Ancak, krizlerin olabilirliğini kabul ederken bunu



işletmelerin yaşaması gereken bir zorunluluk olarak görmemekte ve bu nedenle önlem alma faaliyetlerine önem vermektedir.

### ***5.1.2. Kriz türlerinin işletme tarafından ele alınması***

İşletme, özellikle fiziksel zarar veren krizlere ve felaketslere önem vermektedir. Çünkü işletmenin üretim süreçleri çok hassas olup üretim sürecinde çıkacak sorunlar işletmeye büyük zararlar vermektedir. Örneğin işletmenin hammaddelerinin işlendiği büyük fırınlarda ya da bunlara konulan malzemelerde bir sorun çıktığında geri dönülemez, büyük zararlar ortaya çıkmaktadır. Bu durumda, fırına giren malzemelerin tümünün hurdaya ayrılması gerekmektedir ki bu da işletme için hem büyük bir kayıp olmakta hem de işletmenin siparişlerini zamanında yerine getirememesi gibi bir soruna yol açmaktadır.

### ***5.1.3. İşletmede kullanılan krizleri önceden sezme yöntemleri***

İşletme, krizleri önceden sezmek için iç ve dış çevre analizi yapmaktadır. Üretim ve tedarik süreçleri, araştırma-geliştirme, ürün geliştirme, pazarlama, satın alma, finans, personel yönetimi konularında süreçleri de kapsayacak biçimde bir iç çevre analizi yapmaktadır. Özellikle icra kurulunun yapmış olduğu toplantılarda sonuçlar analiz edilmekte ve bu sonuçların işletme için ne anlam ifade ettiğine dikkat edilmektedir. Toplantılar sonucu krize yol açabilecek gelişmeler öngörülüyorsa bu durumda bunlara yönelik önlemler alınmaktadır. Aynı şekilde dış çevre analizinde devlet ve yerel yönetimlerin düzenlemeleri, yasal değişiklikler, rakiplerin hamleleri, genel ve sektörel ekonomik durum, çevreyi korumayla ilgili yükümlülükler, teknolojik değişiklikler icra kurulunun yapmış olduğu toplantılarda ele alınmaktadır. Yine krize yol açabilecek gelişmeler öngörülüyorsa gerekli önlemler için karar alınmaktadır.

İşletme, ekonomik krizleri önceden tahmin edebilmektedir. Ekonomik gelişmeler özellikle izlenmekte ve değişen şartların işletmeye etkilerinin ne olacağı işletme tarafından incelenmektedir. Ekonomik krizlerin önceden belirlenmesinde istihdam oranları, sipariş miktarları, döviz kurları gibi göstergeler değerlendirilmektedir.

İşletme 2008 krizine yaptığı öngörüler sayesinde hazırlıklı girmiştir. Bu nedenle krizin etkisi sınırlı olmuştur. Kriz sırasında işletmenin en çok üretimin yeniden düzenlenmesi ve çalışanların işten çıkarılmaması için çalışma sürelerinin ve izinlerin düzenlenmesi konusunda sıkıntı çektiği belirtilmiştir. Krizin şu aşamada bittiği düşünülmele birlikte yine de ihtiyatlı davranmaya devam edildiği belirtilmiştir.

#### ***5.1.4. İşletmede kriz yönetimi***

İşletmede kriz dönemlerinde bir kriz yönetim takımı oluşturulmaktadır. Bu dönemlerde işletme sahibi, genel müdür ve genel müdür yardımcısı kriz yönetim takımında her zaman yer almaktadır. Ancak krizin konusuna ve kapsamına göre bu takıma müdürlerden de üye alınmaktadır. Bu üyeler seçilirken kişilerin uzmanlık alanları, kişisel deneyimleri, krizin konusuna yakınlıkları değerlendirilmektedir.

İşletmede krizle ilgili gerekli iletişimi sağlayacak ve krizin işletme tarafından nasıl ele alındığını paydaşlara bildirecek bir kriz iletişim sözcüsü de bulunmaktadır. Kriz iletişim sözcüsü kriz yönetim takımı tarafından seçilmekte ve kriz yönetim takımının belirlediği yetki çerçevesinde görevini yapmaktadır. Kriz iletişim sözcüsü işletme içinde kimlerin çalışanlara kriz döneminde alınacak tedbirleri iletceğini ve onlara güven vereceğini seçmektedir. Kriz döneminde işletme, çalışanlarla iletişim kurarak işletmenin yapacağı fedakarlıkları ve çalışanların ne tür fedakarlıklar yapması gerektiğini iletmiştir. Tüm bunlar yapılırken yönetici-işçi ayrımı yapmadan bir bütünlük içinde çalışılmıştır.

İşletmede kriz öncesi işletme içindeki hazırlıkların yapılması ve örgütün krizi karşılayabilmesi için bir kriz yönetim planı hazırlanmaktadır. İşletmede; işletme sahibi, genel müdür, genel müdür yardımcısı ve müdürlerin yer aldığı üretim değerlendirme toplantısını izleyen ve tüm ekonomik, sosyal, politik gelişmelerin değerlendirildiği genel değerlendirme toplantısında genel durum değerlendirilmektedir. Kriz öncesinde bu genel değerlendirme toplantısında, krizin geldiğinin görülmesi üzerine krizin en çok ne şekilde işletmeye zarar verebileceği ele alınmış ve bu krizden en az zararla çıkılması için ne tür önlemlerin alınması gerektiği saptanmıştır. Öncelikli olarak yapılması gerekenler belirlenmiş ve bunlar adım adım uygulamaya konulmuştur. Ayrıca kriz yönetim takımının üyeleri belirlenmiştir. Alınan kararlar çerçevesinde öncelikli olarak

hammadde stokları düşürülmüştür. Sarf malzemelerinde ve yedek parçalarda da stoklar azaltılmıştır. Azalan siparişler oranında çalışan fırınlar kapatılmıştır. Krizin yalnızca kapanan fırınlarda çalışan işçileri etkilememesi için kayıp tüm çalışanlar arasında eşit şekilde bölüştürülmüş ve tüm işçilere birer haftalık ücretli izin kullandırılmıştır. Böylelikle hem işten çıkarılan olmamış hem de kriz tüm çalışanlara eşit şekilde yansıtılmıştır. Ayrıca işletme de krizde kendine düşen fedakarlığı göstermiştir. İşletmenin yatırımları da 1-2 aya bölünerek tamamlanmıştır.

İşletmede etkileşimli bir kriz yönetim süreci bulunmaktadır. Önceden de açıklandığı gibi kriz gerçekleşmeden önce krizin sinyalleri alındığında gerekli önlemler alınmıştır. Bu önlemler alınırken işletmede krizin bitmesinden sonra yapılacaklara da dikkat edilmiştir. Krize yönelik önlemlerin görüldüğü genel değerlendirme toplantısında çalışanların hiçbirinin işten çıkarılmaması kararı; işletmede eğitim görmüş, deneyimli insanları kaybetmemek için alınmıştır. Böylelikle kriz sonrası işler düzeldiğinde, yeniden deneyim sahibi olmayan işçilerin alınıp eğitimden geçirilmeleri gerekliliği ortadan kaldırılmıştır. Bunun yanında, işletmenin eleman alımlarında azalmaya gidilmiştir. Ayrıca yatırımların devam ettirilmesi işletmenin kriz sonrası atağa geçmesini sağlamıştır.

#### ***5.1.5. İşletmede iş sürekliliğinin sağlanması***

İşletmede iş sürekliliği konusunda gerekli çalışmalarda işletmenin siparişlerini istenilen zamanda, istenilen yerde, istenilen kalitede hazır hale getirilmesine odaklanılmıştır. Bu nedenle işletme içinde çalışanlar işin aksamaması için gerekli tüm önlemleri alacak biçimde yetiştirilmektedirler. Bu önlemler arasında üretim sırasında oluşabilecek hataların önüne geçilmesi için kalite kontrol uygulamaları, makine ve teçhizatların bir çizelge dahilinde düzenli olarak belirli aralıklarla bakımlarının yapılması, işletme içinde oluşabilecek her türlü kazayı önlemeye yönelik iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının yürütülmesi yer almaktadır.

### ***5.1.6. İşletmeyi etkileyebilecek risklerin belirlenmesi ve işletmede risk yönetimi***

İşletmenin temelde en çok finansal risk, kredi riski, likidite riski, operasyonel riskler, iş riski ile karşı karşıya kalabileceği belirtilmiştir. Bu riskler, genel değerlendirme toplantılarında ele alınarak planlanmakta ve değerlendirilmektedir. Daha sonra ise riskleri azaltmak ve kontrol altına almak için çalışmalar yapılmaktadır. Kriz öncesinde işletmeye en çok zararı dokunabilecek olan finansal risk, kredi riski, likidite riski, operasyonel riskler, iş riski ele alınmıştır. Finansal risk konusunda özellikle ekonomik krizin ortaya çıkması durumunda piyasa riski kapsamında değerlendirilen satış, kredi kullanma, yatırım, döviz kurları ve faiz oranlarındaki değişikliklerin işletmeyi zor durumda bırakabileceği ortaya konulmuştur. Satışların azalabileceğinden hareketle stokları azaltma yoluna gidilmiştir. Satışların azalması riskine karşılık stokların azaltılması önlemiyle işletmenin likit kaynakları, likit olmayan stoklara bağlanmayarak işletmenin likidite riskine karşı da önlem alınmıştır. Bu şekilde ürünlere olan talebin belirsizliği riski olan iş riskine karşı da önlem alınmıştır. Satılan ürünlerin bedellerinin tahsil edilmesinde güçlüklerle karşılaşabileceğinden yola çıkarak, satış konusunda dikkatli davranılmaya başlanmıştır. Böylece işletme, yine likidite riskine karşı önlem almıştır.

Bütün bu risk yönetimi uygulamaları sayesinde işletme, önce gerekli önlemleri zamanında alarak ekonomik krizden başarıyla çıkmıştır. İşletmenin 2008 küresel ekonomik krizinden ve diğer krizlerden başarıyla çıkmasının altında yatan temel neden, işletmenin içindeki ve dışındaki riskleri önleme konusunda risk analizi yapmasıdır.

İşletmede risk yönetimi uygulamaya konulurken temel amaç risklerin gerçekleşmesinin önlenmesidir. Özellikle üretim işletmesi olduğundan işletmede üretim sürecinin kritik aşamaları risk açısından değerlendirilmektedir. İşletmede iş güvenliği analizi yapılarak işletme içindeki iş kazalarını önlemeye yönelik çalışmalar yapılmaktadır. Ayrıca üretimdeki potansiyel hataların analizlerini yapmaya yarayan “hata türü ve etkileri analizi” (fmea) işletmedeki mühendisler tarafından uygulanmaktadır. Buna ek olarak sistemde tehlikeli olarak kabul edilebilecek sorunların ve hataların belirlenmesi için hata ağacı analizi uygulanmaktadır. Bütün bu yöntemler risk azaltma ve önleme

açısından işletme tarafından güvenilen yöntemlerdir ve etkin olarak işletmede uygulandığı belirtilmiştir.

İşletmede en alt düzeydeki çalışanlardan en üst düzeydeki yöneticilere kadar herkesi kapsayan, krizle ilgili gelişmeleri ve işletmenin politikalarını anlatan bilgilendirme toplantıları yapıldığı ve çalışanların görüş ve önerilerinin değerlendirildiği belirtilmiştir.

İşletme, kriz öncesinde gerçekleşmesi olası durumların gerçekleştiğini kriz süresince görmüştür. Kriz sürecine hazırlıksız yakalanmadığı için işletmenin krizi atlatması kolay olmuştur. Eğer kriz öncesinde gerekli önlemler alınmamış olsaydı krizin işletmeyi daha güç durumda bırakacağı krizin gerçekleşmesi ile birlikte işletmenin yöneticileri tarafından anlaşılmıştır.

## **5.2. Çalışanlara uygulanan anketlerin değerlendirilmesi**

### **5.2.1. Yöntem**

Anket çalışması, kriz ve risk yönetimi konularında üst yönetimin aldıkları kararlardan çalışanların ne kadar etkilendiklerinin belirlenmesi ve işletme uygulamalarının etkinliğinin daha doğru algılanabilmesi amacıyla çalışanlara uygulanmıştır. Anket; mülakatta yer alan sorulardan yola çıkarak özgün olarak hazırlanmıştır. Bu aşamadan sonra 24 soruluk taslak bir anket formu oluşturulmuştur. Bu anket 43 kişiye yöneltilmiş ve güvenilirlik değerlendirmesi sonucunda Cronbach Alfa değeri 0,723 bulunmuştur. Geçerli bir güvenilirlik değeri elde edildiği için taslak anketin olduğu gibi uygulanmasına karar verilmiştir.

Anket, araştırmanın yapıldığı işletmede uygulanmıştır. İşletmede 129 kadın, 527 erkek çalışan bulunmaktadır. 115 kadın mavi yakalı personel bulunurken, 486 erkek mavi yakalı çalışan bulunmaktadır. İşletmedeki kriz ve risk yönetimi uygulamalarının etkinliğini ölçmek için de aralarında yöneticilerin de bulunduğu tüm işletme çalışanlarına anket dağıtılmış ancak 300 adet anket geri gelmiştir.

Anketten elde edilen verilerin değerlendirilmesinde t-testi ve faktör analizi yöntemlerinden yararlanılmıştır.

### ***5.2.2. Araştırmanın kısıtları***

Bu çalışmayı bir bütün olarak ele alırken çalışmanın kısıtlarını da göz önünde bulundurmak yararlı olacaktır. Çalışmanın, farklı sektörlerde faaliyet gösteren birden fazla işletme ile yapılması düşünülürken bu işletmelerden olumsuz yanıt gelmesi sonucu tek bir işletme ve tek bir sektör ile çalışmanın yapılmış olması kısıtlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durum, anketlerin hem daha az çalışana uygulanmasına hem de farklı sektörlerdeki işletmelerin durumunun çalışmaya yansımamasına neden olmuştur.

### ***5.2.3. Ölçme aracı***

Çalışanlardan veri toplanması için ölçme aracının belirlenmesi ve bunun uygulanması gerekmektedir. Çalışmada kullanılan ölçme aracı; Küskü (2001), Koyuncu ve Şenses (2004), Gafuroğlu (2007), Sarı ve Seçilmiş (2010), Civan, Buyuran ve Büyükkoyunlu (2010)'nun çalışmalarından yararlanılarak hazırlanmıştır. Ölçme aracı olarak kullanılan anket, iki ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde ankete katılanların sosyo-demografik yapısı araştırılmış, ikinci bölümde ise araştırma konuları hakkında ankete katılanların tutumları ve düşüncelerini ortaya koymayı amaçlayan ifadeler 5'li Likert ölçeği ile sunulmuştur. Ankette sosyo-demografik yapıyı açıklayan 6 soru, kriz ve risk yönetimi uygulamalarının çalışanlara yansımalarını incelemek üzere hazırlanmış olan 24 ifade yer almaktadır.

### ***5.2.4. Örneklem ve araştırma profili***

Araştırmanın yapıldığı işletmedeki tüm çalışanları kapsayacak şekilde anket formları dağıtılmış ve bu anket formları 3 haftalık bir sürenin sonunda toplanmıştır. Yapılan sayımda 300 adet formun yanıtladığı belirlenmiştir. Araştırmaya katılanların yapısı Tablo 8'de verilmiştir.

Araştırmaya katılanların %17,6'sı kadın, % 82,4'ü erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcılar en yüksek oranda ( % 65) 26-35 yaş aralığındaki kişilerden oluşurken, eğitim durumu açısından katılımcıların % 8,33'ü ilköğretim/ortaokul, % 81,34'ü lise, %10,33'ü ise üniversite mezunu oldukları belirlenmiştir. Katılımcıların % 37,3'ü bekar, % 62,7'si evli olduğunu belirtmiştir. Katılımcıların en yüksek oranda 2 çocuğa (% 32) sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Katılımcılardan % 90,3'ü işçi, % 7'si yönetici, geri kalanı ise diğer seçeneğini işaretlemiştir.

### **5.2.5. Güvenilirlik analizi**

Korelasyon analizi yapılırken değişkenler üzerinde yapılan ölçümlerden biri de güvenilirlik analizidir. Güvenilirlik kavramıyla ifade edilen tekrar edilebilirliktir. Bir sorular kümesindeki istatistiksel ölçümler eğer tekrar edilebilir değilse, bu durumda elde edilen skorların sabit olmadığı ya da her bir skorun rastlantı olarak elde edildiği düşünülür. Her iki durumda da sorular kendi özelliklerini yansıtmıyorsa ölçümün iyi olmadığı sonucu ortaya çıkmaktadır<sup>277</sup>.

Güvenilirlik kavramı, her ölçüm için temel bir kavramdır. Güvenilirlik, yapılan ölçümlerle ilgili olarak ortaya konan yorumların ve bunu izleyen sayısal analizlerin de temeli olmaktadır. Bir değişkenle ilgili olarak ortaya konulan sorular kümesinin skorları yinelenen ölçüm sonucunda yaklaşık aynı şekilde ortaya çıkıyorsa bu durumda ölçümler güvenilir olmaktadır. Ancak, sonuçlar büyük ölçüde farklı çıkıyorsa bu durumda ölçümler güvenilir olmamaktadır<sup>278</sup>.

Birbirini izleyen ölçümlerle bir değişkene bağlı olarak anket sorularının güvenilirliğini ölçmeye "test-yeniden test güvenilirliği" denilmektedir. Belirli bir değişkene ve iki ölçüm arasındaki süreye bağlı olarak güvenilirlik katsayısının (test-yeniden test korelasyonunun) en az 0.90 olması beklenir<sup>279</sup>.

---

<sup>277</sup>S. Kachigan (1986). *Statistical Analysis*. New York: Radius Press, s.217-218.

<sup>278</sup>Kachigan (1986), s.218.

<sup>279</sup>Kachigan (1986), s.218.

Güvenilirliği sınama yöntemlerinden bir diğeri de “ikiye bölme” yöntemidir. Bu yöntemde veri kümesi rastgele iki parçaya bölünür. Her bir katılımcının skoru hangi yarıya aitse ona göre hesaplanır. Eğer ölçeğin bir yarısındaki bir kişinin skoru güvenilir ise ölçeğin diğeri yarısında da bu böyle olmalıdır. Bu nedenle ölçeğin her iki yarısından seçilen katılımcıların skorlarının birbirleriyle çok yüksek bir korelasyon göstermeleri gerekmektedir<sup>280</sup>.

Bu yöntemin yol açtığı sorun ise veri kümesinin birçok şekilde ikiye bölünmesi olanağıdır. Böylelikle sonuçlar, veriler nasıl bölünmüşse o şekilde bir sonuç verecektir. Bu sorunun çözülmesi için Cronbach kendi adıyla anılan Cronbach alfa ölçümünü ortaya koymuştur. Bu ölçüm yöntemi ile veri kümesi, olasılık dahilindeki tüm ikişerli kümeler bölünmekte ve her bir bölünme şekli için korelasyon katsayısı hesaplanmaktadır<sup>281</sup>.

Alfa değeri, 0 ile 1 arasında değerler almaktadır ve ölçeğin geçerli olabilmesi için en az 0,7 değerini alması beklenir. Ancak, inceleme türü çalışmalarda bu değer 0,5'e kadar da kabul edilebilir olduğu bazı araştırmacılar tarafından öne sürülmektedir<sup>282</sup>.

24 sorudan oluşan anketlerin uygulanması sonucu elde edilen verilere göre Chronbach alfa değeri 0,135 olarak çıkmıştır. Bu güvenilirlik açısından yeterli olmadığından ilk aşamada çıkarıldığında en yüksek Cronbach alfa değerine ulaştıran 5.soru, soru kümesinden çıkarılmıştır. Bu durumda oluşan Cronbach alfa değeri 0,354 olmuştur. Bu değer de güvenilirlik için yeterli olmadığından 1.soru da çıkarılmıştır. Bu durumda Cronbach alfa değeri 0,468 olmuştur. Bu işlem daha sonra 6., 11., 14., 15., 21. soruların çıkarılmasıyla sürdürülmüştür. Geriye kalan 17 sorudan oluşan anketin Cronbach alfa değeri 0,781 olmuştur. Bu değer, ölçeğin yeterli derecede güvenilir olduğu sonucunu vermektedir.

---

<sup>280</sup> A. Field (2005). *Discovering statistics using SPSS*. Great Britain: Sage Publications Inc., s.667.

<sup>281</sup> Field (2005), s.667.

<sup>282</sup> R. Altunışık vd. (2007). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık, s.116.



Tablo 8. Ankete Katılanların Profil Yapısı

	Frekans	%
<b>Cinsiyet</b>		
Erkek	247	82,4
Kadın	53	17,6
<b>Yaş</b>		
16-25	54	18
26-35	195	65
36-45	35	11,7
46-55	9	3
56-	7	2,3
<b>Medeni Durum</b>		
Bekar	112	37,3
Evli	188	62,7
<b>Çocuk Sayısı</b>		
0	79	26,3
1	54	18
2	96	32
3	9	3
Yanıtsız	62	20,7
<b>Eğitim Durumu</b>		
İlköğretim/Ortaokul	25	8,33
Lise	244	81,34
Üniversite	31	10,33
<b>Görev</b>		
İşçi	271	90,3
Yönetici	21	7,0
Diğer	8	2,7

### 5.2.6. Faktör analizi

Faktör analizi, başlıca amacı aralarında ilişki bulunduğu düşünülen çok sayıdaki değişken arasındaki ilişkilerin anlaşılmasını ve yorumlanmasını kolaylaştırmak için daha az sayıda temel boyuta indirgemek ya da özetlemek olan bir grup çok değişkenli analiz tekniğidir. Diğer bir deyişle faktör analizi aralarında ilişki bulunan çok sayıda değişkenden oluşan bir veri kümesindeki faktörlerin ortaya çıkarılması ve bunlar ortaya çıkarıldıktan sonra da veri kümesinde yer alan kavramlar arasındaki ilişkilerinin anlaşılmasının sağlanmasıdır<sup>283</sup>.

Faktör analizi, bir tür veri azaltma tekniği olarak da kabul edilebilir. Faktör analizi yardımıyla değişkenler yüksek korelasyona sahip oldukları temel değişkenler (faktörler)

<sup>283</sup> Altunışık vd. (2007), s.222.

kümelerine ayrılmakta ve böylece düşük korelasyona sahip olan değişkenler faktörlerden ayıklanmaktadır<sup>284</sup>.

Faktör analizi, saptanan değişkenlerin bazı gizil (hipotetik ya da gözlenemeyen) faktörlerin doğrusal bileşenleri olduğunu varsaymaktadır. Bu faktörlerin bazıları iki ya da daha fazla değişken için ortak bazıları ise yalnızca bir değişkene özel olmaktadır. Bu nedenle özel faktörlerin değişkenler arasındaki kovaryanslara bir katkısı olmamaktadır. Diğer bir deyişle yalnızca ortak faktörlerin saptanan değişkenler arasındaki kovaryansa katkısı olmaktadır<sup>285</sup>.

Faktör analizinde ilk aşama verilerin toplanması aşamasıdır. Bunun için araştırmacının öncelikle faktör analizi için ölçü kümesini belirlemesi gerekmektedir. Ölçü kümesi araştırmacının araştıracağı konuya göre değişiklik gösterecektir. İkinci aşamada korelasyon matrisi oluşturulmaktadır. Üçüncü aşamada faktör analizinin gerçekleştirilmesi yer almaktadır. Dördüncü aşamada faktör analizinin sonuçları incelenmektedir. Son aşamada ise ortaya çıkan sonuçlara göre faktörler belirlenerek bunlar adlandırılmaktadır<sup>286</sup>.

Bu çalışmada açıklayıcı faktör analizinden yararlanılmıştır. Açıklayıcı faktör analizinde değişkenler arasındaki ilişkiyle ilgili bir öngörünün olmaması nedeniyle değişkenler arasındaki olası ilişki bu analizle ortaya çıkarılmaya çalışılır<sup>287</sup>.

Faktör analizini gerçekleştirebilmek için değişkenlerin faktör yüklerinin analize dahil edilebilmesi için örnek yeterlilik ölçüm değerinin (MSA) 0.5'in üzerinde olması gerekmektedir. Bu değer altında kalan verilerin analizden çıkarılması uygun olmaktadır<sup>288</sup>. Bu nedenle, güvenilirlik testi sonucu elde kalan 17 sorudan 7., 8., 17., 21., ve 22.soruların faktör yükleri 0.5'in altında kaldığından bu sorular faktör analizine dahil edilmemiştir.

---

<sup>284</sup>Kachigan (1986), s.378.

<sup>285</sup>J. Kim ve C. Mueller (1986). *Factor analysis statistical methods & practical issues*. USA: Sage University Paper, s.8.

<sup>286</sup>D. Sheskin (2000). *Handbook of parametric & nonparametric statistical procedures*. USA: Chapman & Hall/CRC, s.825-829.

<sup>287</sup>Altunışık vd. (2007), s.224.

<sup>288</sup>Altunışık vd. (2007), s.226.

Örnekleme büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olup olmadığını anlamak için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testinin yapılması gerekmektedir. Bu testin sonucunda elde edilen değerler 0-1 arasında değişmektedir. Sıfıra yakın değerler örnekleme kümesinin faktör analizi için uygun olmadığını gösterirken, birine yakın değerler örnekleme kümesinin faktör için uygun olduğunu göstermektedir. KMO değerinin 0.5'in altında olması faktör analizi için kabul edilemez iken; 0.5-0.7 orta düzeyde, 0.7-0.8 iyi düzeyde, 0.8-0.9 çok iyi düzeyde, 0.9'un üzeri ise mükemmel düzeyde yeterli kabul edilmektedir<sup>289</sup>. Ayrıca Bartlett testi sonucunda önemlilik derecesinin (P) 0.05'ten küçük olması gerekmektedir<sup>290</sup>.

SPSS programı kullanılarak yapılan testlerde ortaya çıkan değerler Tablo 9'da verilmiştir.

Tablo 9. KMO ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Ölçümü	0,850
Bartlett Testi	
Tahmini Ki Kare	2829,565
Serbestlik Derecesi	56
P(Sig.)	0,000

Bu sonuçlara göre KMO değeri (0,850) çok iyi düzeyde çıkmıştır. P derecesi de istenilen düzeyde gerçekleşmiştir (P< 0,005). Ayrıca Bartlett testi sonuçları değişkenler arasında güçlü bir ilişki olduğunu da göstermiştir.

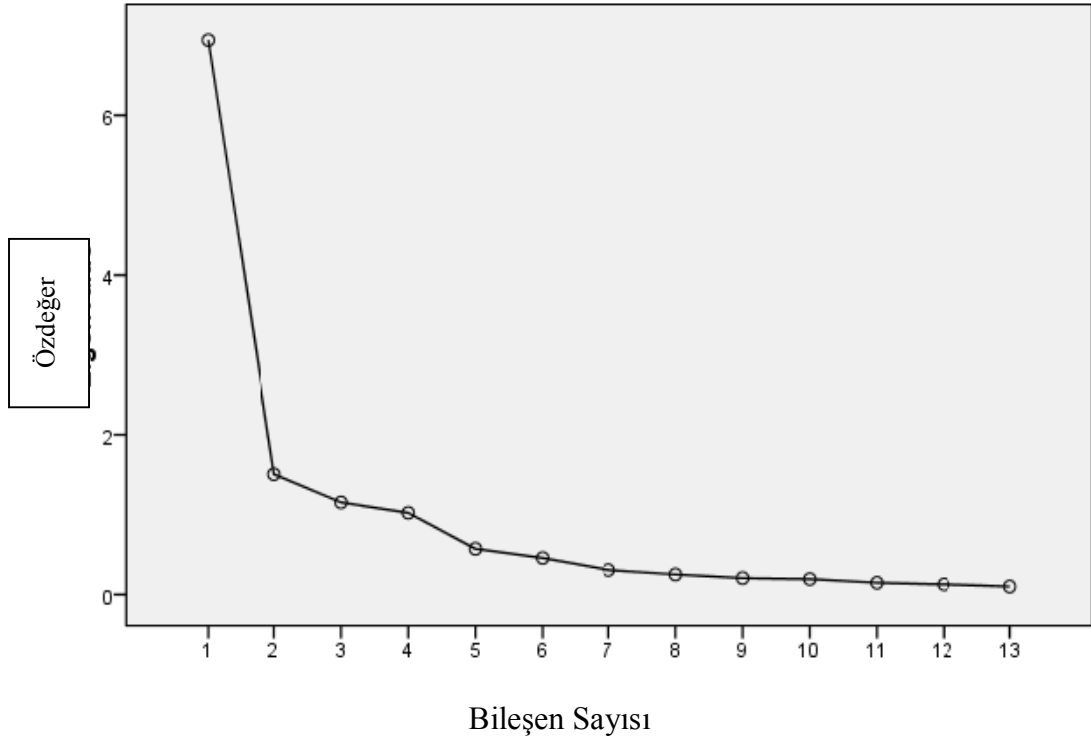
Tablo 10. Toplam Açıklanan Varyans

Faktörler	Başlangıç Yükleri (Özdeğerler)			Dönüştürülmüş Yükler		
	Toplam	Varyans(%)	Toplam(%)	Toplam	Varyans(%)	Toplam(%)
1	6,278	52,314	52,314	3,532	29,434	29,434
2	1,507	12,561	64,874	2,652	22,099	51,533
3	1,137	9,479	74,353	1,937	16,138	67,671
4	1,011	8,423	82,776	1,813	15,105	82,776

Faktör belirleme yöntemi olarak temel bileşenler analizi kullanılmıştır.

<sup>289</sup>Field (2005), s.640.

<sup>290</sup>J. Pallant (2007). *SPSS survival manual*. USA: McGraw-Hill Education, s.190.



Şekil 9. Yamaç Eğim Grafiği

Temel bileşenler faktör analizinde özdeğer (eigenvalue) değerleri 1 ve üstü olan bileşenler dikkate alınmıştır. Bu şekilde yapılan analiz sonucu 4 farklı faktör bileşeni olduğu görülmüştür. İlk bileşenin en yüksek özdeğeri (6,278) aldığı ve toplam varyansın % 52,314'ünü açıkladığı görülmüştür. Diğer bileşenler ise sırasıyla 1,507, 1,137, 1,011 özdeğerleri almış ve toplam varyansın % 12,561, % 9,479, % 8,423 açıklama oranlarını elde etmişlerdir. Kriz ve risk yönetimi ile ilişkili 12 değişken 4 faktör altında toplanmıştır. 12.soru, içinde bulunduğu faktördeki diğer değişkenler olumsuz, kendisinin olumlu ifade taşıması nedeniyle faktörün diğer değişkenleriyle uyumlu olması için ters çevrilmiştir. Tablo 13'te görüldüğü gibi bu 4 faktör toplam varyansın %82,776'sını açıklamaktadır. Özdeğeri 1'den büyük olan bu 4 faktör kendi içlerinde incelendiğinde ilk faktörün açıklama oranı %29,434, ikinci faktörün %22,099, üçüncü faktörün %16,138, dördüncü faktörün ise %15,105 olduğu belirlenmiştir.

Sonraki aşamada faktörlerin başlangıç çözümü elde edilmiştir. Başlangıç çözümünden elde edilen bulgulara dayanarak değişkenlerin belirli faktörlere yüksek yükleme yapmasını sağlamak ve böylelikle değişkenleri faktörlere göre sınıflandırmak için faktör döndürmesi yapılmıştır. Bu şekilde her bir faktörün adlandırılması da

kolaylaştırılmaktadır. Yukarıda belirlenen 4 faktöre göre dağılım Tablo 11’de verilmiştir. Yüksek değerde yüklenen değişkenler o değişkenin hangi faktörle ilişkili olduğunu vermektedir.

*Tablo 11. Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları*

		<b>Faktörler</b>			
		1	2	3	4
Faktör 1	Soru 9	0,845			
	Soru 10	0,853			
	Soru 12(Ters)	0,703			
	Soru 13	0,768			
	Soru 16	0,762			
Faktör 2	Soru 19		0,812		
	Soru 23		0,887		
	Soru 24		0,857		
Faktör 3	Soru 18			0,893	
	Soru 20			0,916	
Faktör 4	Soru 3				0,856
	Soru 4				0,896

\* Faktör belirleme yöntemi olarak temel bileşenler analizi, döndürme yöntemi olarak Kaiser normalleştirilmesi ile varimax döndürme yöntemi kullanılmıştır. Döndürme yakınsaması 6 tekrarda sağlanmıştır.

Faktör analizi sonucu bulunan faktörler işletmeye duyulan güven, katılımçılık, üst yönetime güven ve krizin etkisi şeklinde adlandırılmıştır. Bu faktörlerin değişkenleri Tablo 12’de verilmiştir.

Faktörleri oluşturan sorulara 5’li Likert ölçeğine göre verilen yanıtlar faktörlerle ilgili tablolarda aşağıda verilmiştir. Bu tablolardaki ilk sütunda bu soruların kaç kişi tarafından yanıtlandığı yer almaktadır. İkinci sütun, en düşük değer 1 (kesinlikle katılmıyorum) ve en yüksek değer 5 (kesinlikle katılıyorum) olan Likert ölçeğinin ortalamasını göstermektedir. Son sütun ise bu ifadeye verilen yanıtların standart sapmasını göstermektedir.

Tablo 12. İşletmenin Kriz ve Risk Yönetimi Uygulamaları Bileşenleri

FAKTÖR 1 İŞLETMEYE DUYULAN GÜVEN	9. Bir çalışan olarak işletmede krizi hissetmedim.
	10. İşletmede, çalışan biri olarak gelecek kaygısı duymamaktayım.
	12(Ters). İşletmenin kapanacağından endişe etmemekteyim.
	13. İşletme yönetimi, krizin etkilerini bize yansıtmamıştır.
	16. Kriz yüzünden işten çıkarılacağıma inanmıyorum.
FAKTÖR 2 KATILIMCILIK	19. İşletmede krizi aşmak için üst yönetim çalışanlarla diyaloga tamamen açıktır.
	23. İşletmede krizi aşmak için çalışanlar katkı ve görüşlerini hiçbir baskı altında kalmadan serbestçe ifade edebilmektedirler.
	24. İşletme, krize yol açabilecek her türlü riske karşı çalışanlarla işbirliği yapmaktadır.
FAKTÖR 3 ÜST YÖNETİME GÜVEN	18. İşletmede krize karşı üst yönetim her zaman hazırlıklıdır.
	20. Üst yönetim işletmenin krizi en az zararla atlattığı için gerekli tüm önlemleri almaktadır.
FAKTÖR 4 KRİZİN ETKİSİ	3. 2008 yılından beri işletmemizde ücretsiz izinler artmıştır.
	4. 2008 yılından beri işletmemizde işçi çıkarmalar artmıştır.

• **İşletmeye Duyulan Güven :**

Tablo 13'teki verilere göre işletme çalışanları krizle birlikte gelişen süreçte krizin kendilerine olumsuz yansımayaacağı konusunda işletmeye ortalamanın çok az üstünde güven duydukları ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda çalışanlardan işletmeye güven duyanların duymayanlara göre az miktarda fazla olduğu sonucu da ortaya çıkmaktadır.

Tablo 13. İşletmeye Duyulan Güvenin Sıklık Dağılımı

	Geçerli Sıklık	Ortalama	Standart Sapma
9. Bir çalışan olarak işletmede krizi hissetmedim.	300	3,21	1,521
10. İşletmede, çalışan biri olarak gelecek kaygısı duymamaktayım.	300	2,91	1,593
12(Ters). İşletmenin kapanacağından endişe etmemekteyim.	300	3,61	1,242
13. İşletme yönetimi, krizin etkilerini bize yansıtmamıştır.	300	3,17	1,555
16. Kriz yüzünden işten çıkarılacağıma inanmıyorum.	300	3,14	1,532

Tablo 14. 9.Soruya Verilen Yanıtların Sıklık Dağılımı  
“Bir çalışan olarak işletmede krizi hissetmedim.”

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
1	58	19,3	19,3	19,3
2	55	18,3	18,3	37,7
3	45	15,0	15,0	52,7
4	50	16,7	16,7	69,3
5	92	30,7	30,7	100,0
<b>TOPLAM</b>	<b>300</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Tablo 15. 10. Soruya Verilen Yanıtların Sıklık Dağılımı  
“İşletmede, çalışan biri olarak gelecek kaygısı duymamaktayım.”

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
1	89	29,7	29,7	29,7
2	50	16,7	16,7	46,3
3	37	12,3	12,3	58,7
4	47	15,7	15,7	74,3
5	77	25,7	25,7	100,0
<b>TOPLAM</b>	<b>300</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Tablo 16. Ters Çevrilmiş 12.Soruya Verilen Yanıtların Sıklık Dağılımı  
“İşletmenin kapanacağından endişe etmemekteyim.”

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
1	33	11,0	11,0	11,0
2	0	0,0	0,0	11,0
3	114	38,0	38,0	49,0
4	57	19,0	19,0	68,0
5	96	32,0	32,0	100,0
<b>TOPLAM</b>	<b>300</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Tablo 17. 13.Soruya Verilen Yanıtların Sıklık Dağılımı*  
“İşletme yönetimi, krizin etkilerini bize yansıtmamıştır.”

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
1	62	20,7	20,7	20,7
2	58	19,3	19,3	40,0
3	42	14,0	14,0	54,0
4	42	14,0	14,0	68,0
5	96	32,0	32,0	100,0
<b>TOPLAM</b>	<b>300</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Tablo 18. 16.Soruya Verilen Yanıtların Sıklık Dağılımı*  
“Kriz yüzünden işten çıkarılacağıma inanmıyorum.”

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
1	71	23,7	23,7	23,7
2	33	11,0	11,0	34,7
3	67	22,3	22,3	57,0
4	42	14,0	14,0	71,0
5	87	29,0	29,0	100,0
<b>TOPLAM</b>	<b>300</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

- **Katılımcılık**

*Tablo 19. Katılımcılık Sıklık Dağılımı*

	Geçerli Sıklık	Ortalama	Standart Sapma
19. İşletmede krizi aşmak için üst yönetim çalışanlarla diyaloga tamamen açıktır.	300	2,61	1,519
23. İşletmede krizi aşmak için çalışanlar katkı ve görüşlerini hiçbir baskı altında kalmadan serbestçe ifade edebilmektedirler.	300	2,60	1,481
24. İşletme, krize yol açabilecek her türlü riske karşı çalışanlarla işbirliği yapmaktadır.	300	2,44	1,470

Tablo 19'daki verilere göre işletme çalışanları krizle birlikte gelişen süreçte, işletme yönetiminin krizle ilgili olarak ortaya çıkan sorunların çözümünde çalışanların görüş, düşünce ve önerilerini alma ve böyle bir ortamın oluşmasına izin verme konusunda



ortalamanın altında kaldığı ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda çalışanlardan işletme yönetiminin katılımcılığa açık olmadığını düşünenlerin, açık olduğunu düşünenlerden fazla olduğu sonucu da ortaya çıkmaktadır.

*Tablo 20. 19.Soruya Verilen Yanıtların Sıklık Dağılımı*

“İşletmede krizi aşmak için üst yönetim çalışanlarla diyaloga tamamen açıktır.”

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
1	113	37,7	37,7	37,7
2	38	12,7	12,7	50,3
3	53	17,7	17,7	68,0
4	46	15,3	15,3	83,3
5	50	16,7	16,7	100,0
<b>TOPLAM</b>	<b>300</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Tablo 21. 23.Soruya Verilen Yanıtların Sıklık Dağılımı*

“İşletmede krizi aşmak için çalışanlar katkı ve görüşlerini hiçbir baskı altında kalmadan serbestçe ifade edebilmektedirler.”

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
1	108	36,0	36,0	36,0
2	41	13,7	13,7	49,7
3	59	19,7	19,7	69,3
4	46	15,3	15,3	84,7
5	46	15,3	15,3	100,0
<b>TOPLAM</b>	<b>300</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Tablo 22. 24.Soruya Verilen Yanıtların Sıklık Dağılımı*

“İşletme, krize yol açabilecek her türlü riske karşı çalışanlarla işbirliği yapmaktadır.”

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
1	113	37,7	37,7	37,7
2	67	22,3	22,3	60,0
3	43	14,3	14,3	74,3
4	29	9,7	9,7	84,0
5	48	16,0	16,0	100,0
<b>TOPLAM</b>	<b>300</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

- **Üst Yönetime Güven**

*Tablo 23. Üst Yönetime Güven Dağılımı*

	<b>Geçerli Sıklık</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>
18. İşletmede krize karşı üst yönetim her zaman hazırlıklıdır.	<b>300</b>	<b>2,90</b>	<b>1,477</b>
20. Üst yönetim işletmenin krizi en az zararlarla atlatması için gerekli tüm önlemleri almaktadır.	<b>300</b>	<b>3,06</b>	<b>1,412</b>

Tablo 23'teki verilere göre işletme çalışanlarının krizle birlikte gelişen süreçte, işletme yönetiminin kriz yönetimi konusunda başarılı olacaklarına ilişkin güvenlerinin ortalamaya yakın olduğu ortaya çıkmaktadır. İşletme çalışanlarından üst yönetime kriz yönetimi konusunda güvenenlerin sayısı güvenmeyenlere göre fazla olmakla birlikte aralarında çok büyük bir farklılık bulunmamaktadır.

*Tablo 24. 18. Soruya Verilen Yanıtların Sıklık Dağılımı*  
“İşletmede krize karşı üst yönetim her zaman hazırlıklıdır.”

	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Geçerli Yüzde</b>	<b>Birikimli Yüzde</b>
<b>1</b>	<b>88</b>	<b>29,3</b>	<b>29,3</b>	<b>29,3</b>
<b>2</b>	<b>28</b>	<b>9,3</b>	<b>9,3</b>	<b>38,7</b>
<b>3</b>	<b>59</b>	<b>19,7</b>	<b>19,7</b>	<b>58,3</b>
<b>4</b>	<b>75</b>	<b>25,0</b>	<b>25,0</b>	<b>83,3</b>
<b>5</b>	<b>50</b>	<b>16,7</b>	<b>16,7</b>	<b>100,0</b>
<b>TOPLAM</b>	<b>300</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Tablo 25. 20.Soruya Verilen Yanıtların Sıklık Dağılımı*

“Üst yönetim işletmenin krizi en az zararlarla atlatması için gerekli tüm önlemleri almaktadır.”

	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Geçerli Yüzde</b>	<b>Birikimli Yüzde</b>
<b>1</b>	<b>63</b>	<b>21,0</b>	<b>21,0</b>	<b>21,0</b>
<b>2</b>	<b>42</b>	<b>14,0</b>	<b>14,0</b>	<b>35,0</b>
<b>3</b>	<b>66</b>	<b>22,0</b>	<b>22,0</b>	<b>57,0</b>
<b>4</b>	<b>71</b>	<b>23,7</b>	<b>23,7</b>	<b>80,7</b>
<b>5</b>	<b>58</b>	<b>19,3</b>	<b>19,3</b>	<b>100,0</b>
<b>TOPLAM</b>	<b>300</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

- **Krizin Etkisi**

*Tablo 26. Krizin Etkisi Dağılımı*

	<b>Geçerli Sıklık</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>
3. 2008 yılından beri işletmemizde ücretsiz izinler artmıştır.	<b>300</b>	<b>3,16</b>	<b>1,408</b>
4. 2008 yılından beri işletmemizde işçi çıkarmalar artmıştır.	<b>300</b>	<b>3,03</b>	<b>1,569</b>

Tablo 26'daki verilere göre işletme çalışanlarının krizle birlikte gelişen süreçte, krizden etkilenme konusunda ortalamaya yakın oldukları ortaya çıkmaktadır. İşletme çalışanlarından ücretsiz izinlerin arttığını düşünenler, artmadığını düşünenlerden fazla olmakla birlikte aralarında çok büyük bir fark göze çarpmamaktadır. Aynı şekilde çalışanlardan işçi çıkarmalar konusunda da artış olduğunu belirtenler, artış olmadığını belirtenlerden fazla olmakla beraber aralarında çok büyük bir farklılık göze çarpmamaktadır.

*Tablo 27. 3.Soruya Verilen Yanıtların Sıklık Dağılımı*  
“2008 yılından beri işletmemizde ücretsiz izinler artmıştır.”

	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Geçerli Yüzde</b>	<b>Birikimli Yüzde</b>
<b>1</b>	<b>42</b>	<b>14,0</b>	<b>14,0</b>	<b>14,0</b>
<b>2</b>	<b>73</b>	<b>24,3</b>	<b>24,3</b>	<b>38,3</b>
<b>3</b>	<b>54</b>	<b>18,0</b>	<b>18,0</b>	<b>56,3</b>
<b>4</b>	<b>56</b>	<b>18,7</b>	<b>18,7</b>	<b>75,0</b>
<b>5</b>	<b>75</b>	<b>25,0</b>	<b>25,0</b>	<b>100,0</b>
<b>TOPLAM</b>	<b>300</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Tablo 28. 4.Soruya Verilen Yanıtların Sıklık Dağılımı*  
“2008 yılından beri işletmemizde işçi çıkarmalar artmıştır.”

	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Geçerli Yüzde</b>	<b>Birikimli Yüzde</b>
<b>1</b>	<b>70</b>	<b>23,3</b>	<b>23,3</b>	<b>23,3</b>
<b>2</b>	<b>66</b>	<b>22,0</b>	<b>22,0</b>	<b>45,3</b>
<b>3</b>	<b>35</b>	<b>11,7</b>	<b>11,7</b>	<b>57,0</b>
<b>4</b>	<b>42</b>	<b>14,0</b>	<b>14,0</b>	<b>71,0</b>
<b>5</b>	<b>87</b>	<b>29,0</b>	<b>29,0</b>	<b>100,0</b>
<b>TOPLAM</b>	<b>300</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 5.2.7. t-Testi

t-Testi, sosyal bilimlerde yaygın olarak kullanılan bir testtir. t-Testi, t dağılımı ile kullanılmaktadır. t-dağılımı özellikle 30'un altında olan örnek büyüklüklerinde yararlı olmaktadır. Ancak; örnek büyüklüğü arttıkça t-dağılımı normal dağılıma daha çok benzemekte ve örnek büyüklüğü 100'ü geçtiğinde t-dağılımı ile normal dağılım arasındaki farklılığı görmek zorlaşmaktadır. t-Testinden, evrene ait standart sapmaların bilinemediği durumlarda yararlanılmaktadır. t-Testi, incelenen bir değişken açısından bağımsız iki grup arasında anlamlı bir farkın olup olmadığını ve incelenen bir değişken açısından herhangi bir grubun farklı şartlar altındaki tepkileri arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını ele almaktadır<sup>291</sup>.

Araştırmanın yapıldığı işletmede faktör analizinde belirlenen faktörler açısından cinsiyete ve medeni duruma göre anlamlı bir farklılığın olup olmadığının anlaşılması için t-Testi uygulanmıştır. Bu değişkenleri test etmek için aşağıdaki hipotezler kurulmuştur:

Hipotez 1: İşletmeye duyulan güven konusunda cinsiyetler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez 2: Katılımcılık konusunda cinsiyetler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez 3: Üst yönetime güven konusunda cinsiyetler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez 4: Krizin etkisi konusunda cinsiyetler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez 5: İşletmeye duyulan güven konusunda medeni durumlar arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez 6: Katılımcılık konusunda medeni durumlar arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez 7: Üst yönetime güven konusunda medeni durumlar arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez 8: Krizin etkisi konusunda medeni durumlar arasında anlamlı bir farklılık vardır.

---

<sup>291</sup> Altunışık vd. (2007), s.172-173.

Hipotez 1 için;

Ho: İşletmeye duyulan güven konusunda cinsiyetler arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H<sub>1</sub>: İşletmeye duyulan güven konusunda cinsiyetler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Ho hipotezinin kabul edilmesi için değişkenler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirleyen anlam düzeyi (p) değerine bakmak gerekmektedir.

*Tablo 29. Cinsiyet ve İşletmeye Duyulan Güven*

Cinsiyet	N	Ortalama	Std.Sapma	Serbestlik Derecesi	t	Anlam Düzeyi(P)
Erkek	247	3,2024	1,2642	298	-0,165	<b>0,868</b>
Kadın	53	3,2340	1,2684			

Cinsiyet ile işletmeye duyulan güven ile ilgili t-Testi, Tablo 30'da verilmiştir. Bu sonuçlarına göre erkeklerin ortalaması 3,2024, kadınların ortalaması ise 3,2340'tır. Buradan da anlaşılacağı gibi kadınların işletmeye güveni daha yüksek çıkmıştır. Ancak burada anlamlı bir farklılığın olup olmadığı anlam düzeyinden anlaşılacaktır. Anlam düzeyi (p) değerinin % 95 güven aralığında 0,05'ten küçük olması durumunda hipotez reddedilecektir.  $0,868 > 0,05$  olduğundan Ho hipotezi doğrudur. H<sub>1</sub> reddedilmiştir. Bu sonuca göre, işletmeye duyulan güven konusunda cinsiyetler arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Hipotez 2 için;

Ho: Katılımcılık konusunda cinsiyetler arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H<sub>1</sub>: Katılımcılık konusunda cinsiyetler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Ho hipotezinin kabul edilmesi için değişkenler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirleyen anlam düzeyi (p) değerine bakmak gerekmektedir.

Tablo 30. Cinsiyet ve Katılımcılık

Cinsiyet	N	Ortalama	Std.Sapma	Serbestlik Derecesi	t	Anlam Düzeyi(P)
Erkek	247	2,5520	1,4183	298	0,052	<b>0,199</b>
Kadın	53	2,5409	1,3094			

Tablo 31’de yer alan t-Testi sonuçlarına göre erkeklerin ortalaması 2,5520, kadınların ortalaması ise 2,5409’dur. Buradan da anlaşılacağı gibi her iki ortalama da birbirine çok yakın çıkmıştır. Ancak burada anlamlı bir farklılığın olup olmadığı anlam düzeyinden anlaşılacaktır. Anlam düzeyi (p)  $0,199 > 0,05$  olduğundan  $H_0$  hipotezi doğrudur.  $H_1$  reddedilmiştir. Bu sonuca göre, katılımcılık konusunda cinsiyetler arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Hipotez 3 için;

$H_0$ : Üst yönetime güven konusunda cinsiyetler arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

$H_1$ : Üst yönetime güven konusunda cinsiyetler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

$H_0$  hipotezinin kabul edilmesi için değişkenler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirleyen anlam düzeyi (p) değerine bakmak gerekmektedir.

Tablo 32’deki t-Testi sonuçlarına göre erkeklerin ortalaması 2,9170, kadınların ortalaması ise 3,2925’tir. Anlam düzeyi (p)  $0,031 < 0,05$  olduğundan  $H_0$  hipotezi reddedilmiştir.  $H_3$  doğrudur. Dolayısıyla, üst yönetime güven konusunda cinsiyetler arasında anlamlı bir farklılık vardır ve kadınların üst yönetime güveni erkeklere göre yüksektir.

Tablo 31. Cinsiyet ve Üst Yönetime Güven

Cinsiyet	N	Ortalama	Std.Sapma	Serbestlik Derecesi	t	Anlam Düzeyi(P)
Erkek	247	2,9170	1,4193	298	-1,792	<b>0,031</b>
Kadın	53	3,2925	1,2027			

Hipotez 4 için;

Ho: Krizin etkisi konusunda cinsiyetler arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H<sub>1</sub>: Krizin etkisi konusunda cinsiyetler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Ho hipotezinin kabul edilmesi için değişkenler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirleyen anlam düzeyi (p) değerine bakmak gerekmektedir.

*Tablo 32. Cinsiyet ve Krizin Etkisi*

Cinsiyet	N	Ortalama	Std.Sapma	Serbestlik Derecesi	t	Anlam Düzeyi(P)
Erkek	247	3,1579	1,3944	298	1,586	<b>0,751</b>
Kadın	53	2,8208	1,4481			

Tablo 33'teki t-Testi sonuçlarına göre erkeklerin ortalaması 3,1579, kadınların ortalaması ise 2,8208'dir. Anlam düzeyi (p)  $0,751 > 0,05$  olduğundan Ho hipotezi doğrudur. H<sub>1</sub> reddedilmiştir. Bu nedenle, cinsiyetler arasında krizin etkisinin hissedilmesi açısından anlamlı bir farklılık yoktur.

Hipotez 5 için;

Ho: İşletmeye duyulan güven konusunda medeni durumlar arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H<sub>1</sub>: İşletmeye duyulan güven konusunda medeni durumlar arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Ho hipotezinin kabul edilmesi için değişkenler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirleyen anlam düzeyi (p) değerine bakmak gerekmektedir.

*Tablo 33. Medeni Durum ve İşletmeye Duyulan Güven*

Medeni Durum	N	Ortalama	Std.Sapma	Serbestlik Derecesi	t	Anlam Düzeyi(P)
Bekar	112	2,9589	1,3755	298	-2,663	<b>0,008</b>
Evli	188	3,3564	1,1695			

Tablo 34'te verilen t-Testi sonuçlarına göre bekarların ortalaması 2,9589, evlilerin ortalaması ise 3,3564'tür. Anlam düzeyi (p)  $0,008 < 0,05$  olduğundan Ho hipotezi

reddedilmiştir.  $H_1$  kabul edilmiştir. Çıkan bu sonuca göre evlilerle bekarlar arasında işletmeye duyulan güven arasında anlamlı bir farklılık vardır ve evliler bekarlara göre işletmeye daha fazla güven duymaktadırlar.

Hipotez 6 için;

$H_0$ : Katılımcılık konusunda medeni durumlar arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

$H_1$ : Katılımcılık konusunda medeni durumlar arasında anlamlı bir farklılık vardır.

$H_0$  hipotezinin kabul edilmesi için değişkenler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirleyen anlam düzeyi ( $p$ ) değerine bakmak gerekmektedir.

*Tablo 34. Medeni Durum ve Katılımcılık*

Cinsiyet	N	Ortalama	Std.Sapma	Serbestlik Derecesi	t	Anlam Düzeyi(P)
Bekar	112	2,5357	1,5573	298	-0,136	<b>0,892</b>
Evli	188	2,5585	1,2975			

Tablo 35'deki t-testi sonuçlarına göre bekarların ortalaması 2,5357, evlilerin ortalaması ise 2,5585'tir. Anlam düzeyi ( $p$ )  $0,892 > 0,05$  olduğundan  $H_0$  hipotezi doğrudur.  $H_1$  reddedilmiştir. Bu sonuca göre, katılımcılık konusunda medeni durumlar arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Hipotez 7 için;

$H_0$ : Üst yönetime güven konusunda medeni durumlar arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

$H_1$ : Üst yönetime güven konusunda medeni durumlar arasında anlamlı bir farklılık vardır.

$H_0$  hipotezinin kabul edilmesi için değişkenler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirleyen anlam düzeyi ( $p$ ) değerine bakmak gerekmektedir.



Tablo 35. Medeni Durum ve Üst Yönetime Güven

Cinsiyet	N	Ortalama	Std.Sapma	Serbestlik Derecesi	t	Anlam Düzeyi(P)
Bekar	112	3,2143	1,1735	298	2,238	<b>0,026</b>
Evli	188	2,8457	1,4889			

Tablo 36'daki t-testi sonuçlarına göre bekarların ortalaması 3,2143, evlilerin ortalaması ise 2,8457'dir. Anlam düzeyi (p)  $0,026 < 0,05$  olduğundan  $H_0$  hipotezi reddedilmiştir.  $H_1$  hipotezi doğrudur. Dolayısıyla bekarların üst yönetime evlilerden daha fazla güvendiği ortaya çıkmaktadır.

Hipotez 8 için;

$H_0$ : Krizin etkisi konusunda medeni durumlar arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

$H_1$ : Krizin etkisi konusunda medeni durumlar arasında anlamlı bir farklılık vardır.

$H_0$  hipotezinin kabul edilmesi için değişkenler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirleyen anlam düzeyi (p) değerine bakmak gerekmektedir.

Tablo 36. Medeni Durum ve Krizin Etkisi

Cinsiyet	N	Ortalama	Std.Sapma	Serbestlik Derecesi	t	Anlam Düzeyi(P)
Bekar	112	2,8080	1,2897	298	-2,788	<b>0,006</b>
Evli	188	3,2713	1,4491			

Tablo 37'deki t-Testi sonuçlarına göre bekarların ortalaması 2,8080, evlilerin ortalaması ise 3,2713'tür. Anlam düzeyi (p)  $0,006 < 0,05$  olduğundan  $H_0$  hipotezi reddedilmiştir.  $H_1$  hipotezi doğrudur. Dolayısıyla evlilerin krizden bekarlara göre daha fazla olumsuz etkilendikleri ortaya çıkmaktadır.

### 5.2.8. Tek yönlü ANOVA testi

t-Testi yalnızca iki grup arasındaki farklılıkların incelenmesi için uygun olmaktadır. Bu nedenle ikiden fazla grup arasındaki farklılıkların incelenmesinde tek yönlü ANOVA testi kullanılmaktadır. ANOVA testi sonuçları hem karşılaştırma yapılan gruplar

arasında farklılığın olup olmadığını göstermekte hem de farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını da belirtmektedir<sup>292</sup>.

Tek yönlü ANOVA testinde faktörler; anketi yanıtlayanların işletmedeki görev, yaş, çocuk sayısı ve eğitim durumlarına göre değerlendirilmiştir. Bu değişkenleri oluşturan gruplar arasında faktörler temelinde farklılıkların olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır.

### • İşletmedeki Görev

İşletmedeki görevleri açısından ankete yanıt verenlerin faktörler açısından tek yönlü varyans analizi (ANOVA) Tablo-37’de gösterilmektedir.

*Tablo 37. İşletmedeki Görevlere Göre Varyans Analizi*

Faktörler	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kare Ortalama	F Oranı	Anlamlılık Değeri(Sig.)
İşletmeye duyulan güven	Gruplar arası	3,728	2	1,864	1,170	0,312
	Gruplar İçi	473,133	297	1,593		
	Toplam	476,861	299			
Katılımcılık	Gruplar arası	22,944	2	11,472	6,073	<b>0,003</b>
	Gruplar İçi	561,083	297	1,889		
	Toplam	584,028	299			
Üst yönetime güven	Gruplar arası	2,579	2	1,289	0,667	0,514
	Gruplar İçi	574,338	297	1,934		
	Toplam	576,917	299			
Krizin etkisi	Gruplar arası	0,201	2	0,100	0,050	0,951
	Gruplar İçi	592,148	297	1,994		
	Toplam	592,349	299			

Tablo-38’deki bulgulara göre faktörler açısından işletmedeki görevler arasında farklılığın olup olmadığını anlamak için anlamlılık değerine bakmak gerekmektedir. Buna göre anlamlılık değeri (sig.) 0,05’ten küçük olan faktörlerde gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Burada yalnızca katılımcılık faktörünün anlamlılık

<sup>292</sup>Altunışık vd. (2007), s.182-183.

değeri 0,003 olup; 0,05'ten küçük olduğundan bu faktörde gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Katılımcılık faktörünün çoklu karşılaştırma tablosuna (Tablo 38) bakıldığında gruplar arası farklılık daha rahat görülecektir.

*Tablo 38. Katılımcılık Faktörü Çoklu Karşılaştırma Tablosu*

Bağımlı Değişken	(I) Görev	(J) Görev	Ortalamaların Farkı	Standart Hata	Anlamlılık Değeri(Sig.)	%95 Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Katılımcılık Tukey	1	2	-1,01470*	0,31134	0,004	-1,7481	-0,2813
		3	0,53490	0,49307	0,524	-0,6265	1,6963
	2	1	1,01470*	0,31134	0,004	0,2813	1,7481
		3	1,54960*	0,57106	0,019	0,2045	2,8947
	3	1	-0,53490	0,49307	0,524	-1,6963	0,6265
		2	-1,54960*	0,57106	0,019	-2,8947	-0,2045

Tablo 38'deki yıldızlar, ortalamaların %5 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir. Görevler hanesindeki 1 rakamı işçileri, 2 rakamı yöneticileri, 3 rakamı ise diğer görevlileri temsil etmektedir. Yıldızla işaretli değerlere bakıldığında bunların hep yöneticilerin yanıtlarıyla ilgili olduğu göze çarpmaktadır. Bu nedenle katılımcılık konusunda yöneticiler ile diğer iki grup arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Buradan yöneticilerin işletme yönetimine katılım konusunda diğer iki gruptan daha iyi oldukları ve kendilerinin görüş ve önerilerine diğer iki gruptan daha fazla önem verildiği anlaşılmaktadır.

#### • Yaş Dağılımı

Ankete yanıt verenlerin yaş dağılımına göre faktörler açısından tek yönlü varyans analizi (ANOVA) Tablo-39'da gösterilmektedir. Tablo-39'daki bulgulara göre faktörler açısından yaş grupları arasında farklılığın olup olmadığını anlamak için anlamlılık değerine bakmak gerekmektedir. Buna göre anlamlılık değeri (sig.) 0,05'ten küçük olan

faktörlerde gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Burada katılımcılık ile krizin etkisi faktörünün anlamlılık değeri 0,05'ten küçük olduğundan bu faktörlerde gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

*Tablo 39. Yaş Dağılımına Göre Varyans Analizi*

Faktörler	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kare Ortalama	F Oranı	Anlamlılık Değeri(Sig.)
İşletmeye duyulan güven	Gruplar arası	10,550	4	2,637	1,669	0,157
	Gruplar İçi	466,331	295	1,581		
	Toplam	476,861	299			
Katılımcılık	Gruplar arası	34,124	4	8,531	4,576	<b>0,001</b>
	Gruplar İçi	549,904	295	1,864		
	Toplam	584,028	299			
Üst yönetime güven	Gruplar arası	12,437	4	3,109	1,625	0,168
	Gruplar İçi	564,480	295	1,913		
	Toplam	576,917	299			
Krizin etkisi	Gruplar arası	18,952	4	4,738	2,438	<b>0,047</b>
	Gruplar İçi	573,397	295	1,994		
	Toplam	592,349	299			

Tablo 40'teki yaş hanesindeki 1 rakamı 16-25 yaş arasındaki, 2 rakamı 26-35 yaş arasındaki, 3 rakamı 36-45 yaş arasındaki, 4 rakamı 46-55 yaş arasındaki, 5 rakamı ise 56 ve üstündekileri temsil etmektedir. Yıldızla işaretli değerlere bakıldığında bunların 5. grup ile 2. ve 3. grupla ilgili olduğu göze çarpmaktadır. Bu nedenle katılımcılık konusunda 5., 2., ve 3. gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Tablo 40'teki sonuçlara göre 56 yaş ve üstündeki çalışanlar, işletme yönetimine 26-35 ve 36-45 yaş aralığındaki çalışanlara göre daha çok katılmakta ve kendi görüş ve önerilerine daha çok değer verilmektedir. 56 yaş ve üzerindeki çalışanlarla diğer yaş grupları arasında katılımcılık açısından anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Ancak, grup ortalamaları ele alındığında 56 yaş ve üstündeki çalışanların katılımcılık konusunda en etkin grup olduğu ortaya çıkmaktadır. Özellikle 56 yaş ve üstünün yaş nedeniyle deneyime sahip olması ve de işletmede üst düzeylerde görev almaları bu sonucu ortaya çıkarmaktadır denilebilir.

Tablo 40. Katılımcılık Faktörü Çoklu Karşılaştırma Tablosu

Bağımlı Değişken	(I) Yaş	(J) Yaş	Ortalamaların Farkı	Standart Hata	Anlamlılık Değeri(Sig.)	%95 Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Katılımcılık Tukey	1	2	0,43162	0,20995	0,242	-0,1446	1,0079
		3	0,45238	0,29628	0,546	-0,3608	1,2656
		4	-0,75926	0,49157	0,534	-2,1085	0,5900
		5	-1,16667	0,54847	0,211	-2,6721	0,3387
	2	1	-0,43162	0,20995	0,242	-1,0079	0,1446
		3	0,02076	0,25064	1,000	-0,6672	0,7087
		4	-1,19088	0,46549	0,081	-2,4685	0,0868
		5	-1,59829*	0,52522	0,021	-3,0399	-0,1567
	3	1	-0,45238	0,29628	0,546	-1,2656	0,3608
		2	-0,02076	0,25064	1,000	-0,7087	0,6672
		4	-1,21164	0,51027	0,125	-2,6122	0,1889
		5	-1,61905*	0,56529	0,036	-3,1706	-0,0675
	4	1	0,75926	0,49157	0,534	-0,5900	2,1085
		2	1,19088	0,46549	0,081	-0,0868	2,4685
		3	1,21164	0,51027	0,125	-0,1889	2,6122
		5	-0,40741	0,68805	0,976	-2,2959	1,4811
	5	1	1,16667	0,54847	0,211	-0,3387	2,6721
		2	1,59829*	0,52522	0,021	0,1567	3,0399
		3	1,61905*	0,56529	0,036	0,0675	3,1706
		4	0,40741	0,68805	0,976	-1,4811	2,2959

Tablo 41’de krizin etkisi faktörünün yaşlara göre değerlendirilmesi yer almaktadır. Sonuçlara göre 26-35 yaş grubundaki çalışanlarla 16-25 yaş grubundaki çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. 26-35 yaş grubundaki çalışanların krizden 16-25 yaş aralığındaki çalışanlara göre daha çok etkilendiği ortaya çıkmaktadır. 26-35 yaş aralığındaki çalışanların yeni evlilerden oluşması ve bu yeni durumun yarattığı güçlüklerle krizin de eklenmesi krizin etkisini artırmış olabilmektedir.

Tablo 41. Krizin Etkisi Faktörü Çoklu Karşılaştırma Tablosu

Bağımlı Değişken	(I) Yaş	(J) Yaş	Ortalamaların Farkı	Standart Hata	Anlamlılık Değeri(Sig.)	%95 Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Krizin Etkisi Tukey	1	2	-0,60171*	0,21439	0,042	-1,1901	-0,0133
		3	-0,70317	0,30254	0,140	-1,5336	0,1272
		4	-0,50000	0,50196	0,857	-1,8777	0,8777
		5	0,03968	0,56006	1,000	-1,4975	1,5769
	2	1	0,60171*	0,21439	0,042	0,0133	1,1901
		3	-0,10147	0,25593	0,995	-0,8039	0,6010
		4	0,10171	0,47533	1,000	-1,2029	1,4064
		5	0,64139	0,53632	0,754	-0,8307	2,1135
	3	1	0,70137	0,30254	0,140	-0,1272	1,5336
		2	0,10147	0,25593	0,995	-0,6010	0,8039
		4	0,20137	0,52106	0,995	-0,1270	1,6333
		5	0,74286	0,57724	0,700	-0,8415	2,3272
	4	1	0,50000	0,50196	0,534	-0,8777	1,8777
		2	-0,10171	0,47533	0,081	-1,4064	1,2029
		3	-0,20137	0,52106	0,125	-1,6333	1,2270
		5	0,53968	0,70260	0,976	-1,3888	2,4681
	5	1	-0,03968	0,56006	0,211	-1,5769	1,4975
		2	-0,64139	0,53632	0,021	-2,1135	0,8307
		3	-0,74286	0,57724	0,036	-2,3272	0,8415
		4	-0,53968	0,70260	0,976	-2,4681	1,3888

- **Çocuk Sayısı**

Sahip oldukları çocuk sayısı açısından ankete yanıt verenlerin faktörler açısından tek yönlü varyans analizi (ANOVA) Tablo-42’de gösterilmektedir. Burada krizin etkisi faktörünün anlamlılık değeri 0,05’ten küçük olduğundan bu faktörde gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Tablo 42. Çocuk Sayısına Göre Varyans Analizi

Faktörler	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kare Ortalama	F Oranı	Anlamlılık Değeri(Sig.)
İşletmeye duyulan güven	Gruplar arası	10,664	3	3,548	2,238	0,085
	Gruplar İçi	371,030	234	1,586		
	Toplam	381,674	237			
Katılımcılık	Gruplar arası	0,409	3	0,136	0,072	0,975
	Gruplar İçi	443,410	234	1,895		
	Toplam	443,819	237			
Üst yönetime güven	Gruplar arası	8,602	3	2,867	1,459	0,227
	Gruplar İçi	459,952	234	1,966		
	Toplam	468,555	237			
Krizin etkisi	Gruplar arası	41,183	3	13,728	7,222	<b>0,000</b>
	Gruplar İçi	444,779	234	1,901		
	Toplam	485,962	237			

Tablo 43. Krizin Etkisi Faktörü Çoklu Karşılaştırma Tablosu

Bağımlı Değişken	(I) Çocuk	(J) Çocuk	Ortalamaların Farkı	Standart Hata	Anlamlılık Değeri(Sig.)	%95 Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Krizin Etkisi Tukey	1	2	-0,43179	0,24343	0,289	-1,0617	0,1981
		3	-0,96651*	0,20943	0,000	-1,5084	-0,4246
		4	-0,32068	0,48503	0,912	-1,5757	0,9344
	2	1	0,43179	0,24343	0,289	-0,1981	1,0617
		3	-0,53472	0,23452	0,106	-1,1416	0,0721
		4	0,11111	0,49638	0,996	-1,1733	1,3955
	3	1	0,96651*	0,20943	0,000	0,4246	1,5084
		2	0,53472	0,23452	0,106	0,0721	1,1416
		4	0,64583	0,48062	0,536	-0,5978	1,8895
	4	1	0,32068	0,48503	0,912	-0,9344	1,5757
		2	-0,11111	0,49638	0,996	-1,3955	1,1733
		3	-0,64583	0,48062	0,536	-1,8895	0,5978

Tablo 43'teki çocuk hanesindeki 1 rakamı hiç çocuğu olmayanları, 2 hanesi 1 çocuğu olanları, 3 hanesi 2 çocuğu olanları, 4 hanesi ise 3 ve 3'ten fazla çocuğu olanları göstermektedir. Yıldızla işaretli değerlere bakıldığında 3. grup ile 1. grup arasında anlamlı bir farklılık bulunduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 43'teki sonuçlara göre 2 çocuğu olan çalışanlar, hiç çocuğu olmayanlara göre krizi daha derinden hissetmişlerdir. Bunun nedeni iki çocuğu olanların hiç çocuğu olmayanlara göre daha fazla harcama yapmak zorunda kalması olabilir. Ayrıca hiç çocuğu olmayanların içinde bekarların da bulunması, aile kurmamış olanların sorumluluklarının az olması nedeniyle krizin etkisini daha az hissetmelerine neden olmuş olabilir. Üç ya da daha fazla çocuğu olanların sayısının az olması, diğer gruplarla arasında anlamlı bir farklılığın doğmamasına yol açmış olabilir.

- **Eğitim Durumu**

Ankete yanıt verenlerin aldıkları eğitime göre faktörler açısından tek yönlü varyans analizi (ANOVA) Tablo-44'te gösterilmektedir. Burada üst yönetime duyulan güven faktörünün anlamlılık değeri 0,05'ten küçük olduğundan bu faktörde gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Tablo 45'teki eğitim hanesindeki 1 rakamı ilköğretim/ortaokul mezunlarını, 2 hanesi lise mezunlarını, 3 hanesi ise üniversite mezunlarını göstermektedir. Yıldızla işaretli değerlere bakıldığında 1. grup ile 2. grup arasında anlamlı bir farklılık bulunduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 45'teki sonuçlara göre ilkokul mezunları üst yönetime lise mezunlarından daha çok güvenmekte ve aralarında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. İşçi olarak çalışacaklar için özellikle en az lise mezunlarının tercih edildiği bir ortamda ilköğretim ya da ortaokul mezunu işçilerin çok önceden işletmeye girmiş olmaları ve bu nedenle kıdemli ve de deneyimli olmaları bu durumu ortaya çıkarmış olabilir. Bu nedenle, üst yönetimin kriz sırasında işçi çıkarılması söz konusu olduğunda kendilerinin çıkarılmayacağını düşünüyor olabilirler.



Tablo 44. Eğitim Durumuna Göre Varyans Analizi

Faktörler	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kare Ortalama	F Oranı	Anlamlılık Değeri(Sig.)
İşletmeye duyulan güven	Gruplar arası	1,400	2	0,700	0,437	0,646
	Gruplar İçi	475,461	297	1,601		
	Toplam	476,861	299			
Katılımcılık	Gruplar arası	10,684	2	5,342	2,767	0,064
	Gruplar İçi	573,343	297	1,930		
	Toplam	584,028	299			
Üst yönetime güven	Gruplar arası	13,583	2	6,791	3,581	<b>0,029</b>
	Gruplar İçi	563,334	297	1,897		
	Toplam	576,917	299			
Krizin etkisi	Gruplar arası	11,313	2	5,657	2,891	0,057
	Gruplar İçi	581,036	297	1,956		
	Toplam	592,349	299			

Tablo 45. Üst Yönetime Güven Faktörü Çoklu Karşılaştırma Tablosu

Bağımlı Değişken	(I) Eğitim	(J) Eğitim	Ortalamaların Farkı (I-J)	Standart Hata	Anlamlılık Değeri(Sig.)	%95 Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Üst Yönetime Güven	1	2	0,67475*	0,28921	0,053	-0,0065	1,3560
		3	0,26968	0,37021	0,747	-0,6024	1,1417
	2	1	-0,67475*	0,28921	0,053	-1,3560	0,0065
		3	-0,40508	0,26260	0,273	-1,0236	0,2135
	3	1	-0,26968	0,37021	0,747	-1,1417	0,6024
		2	0,40508	0,26260	0,273	-0,2135	1,0236

## 6. Sonuç ve Öneriler

İşletmede genel müdür yardımcısı ile yapılan görüşme sonucuna göre işletmenin, kriz kavramına ve kriz ve risk yönetimine yabancı olmadığı anlaşılmaktadır. İşletmede yaşanabilecek krizlerin işletmeyi ne denli etkileyebilecek olduğu öngörüsüne sahip bir yönetimin işbaşında olduğu, özellikle yöneticilerin bu konuda yapmakta olduğu

çalışmalardan ve 2008 krizini başarıyla atlattıklarından anlaşılmaktadır. İşletmenin, kriz aşamalarından krizin çözüme aşamasında olduğu ortaya çıkmaktadır. Çünkü işletmenin kapasite kullanımını en düşük düzeye ulaşmış ve bu düzeyde biraz kaldıktan sonra toparlanmaya başlamıştır. Ayrıca, işletme krizin zararlarını belirlemiş ve zarar belirleme konusunda çalışmalara başlamıştır.

İşletmenin krizleri önceden sezmek için iç ve dış çevre analizi yaparak riskleri belirlemesi, krizin önlenmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Bu analizler yapılırken işletmenin üst düzey yöneticilerinin de bulunduğu toplantılarda risklerin görüşölüp tartişılması da gerekli ve yararlı olmaktadır.

İşletmede kriz yönetim takımının, kriz iletişim sözcüsünün bulunması işletmenin krizi başarıyla atlattığı açısından önemlidir. İşletmede; işletme sahibi, genel müdür, genel müdür yardımcısı ve müdürlerin yer aldığı üretim değerlendirme toplantısı ve buna bağlı olarak işletmenin üretimini ve satışlarını etkileyebilecek durumların değerlendirildiği genel değerlendirme toplantısının yapılmasının işletmenin başarısını olumlu etkilediği yapılan görüşme ile anlaşılmıştır.

İşletmede kriz oluşturabilecek risklerin finansal riskler, kredi riski, likidite riski, operasyonel riskler, iş riski biçiminde sınıflandırılması ve değerlendirmelerin buna göre yapılması da olumlu bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu biçimde yapılan bir sınıflandırmanın hem işletmenin risk analizini daha kolay biçimde yapmasını hem de alınacak önlemlerin etkinliğinin arttırılmasını sağladığı ortaya çıkmaktadır.

Kriz ve risk yönetimi konusunda yapılan çalışmaların çalışanlarca nasıl algılandığının belirlenmesi ve çalışanlar gözünde yapılan uygulamaların başarısı ve çalışanların farkındalık düzeyinin belirlenmesi amacıyla çalışanlara anket uygulanmıştır. Ayrıca, yapılan çalışma sonucunda kriz ve risk yönetimi uygulamalarının etkinliğinin ortaya konulması ve üst yönetim ile yapılan görüşme sonucu elde edilen verilerle karşılaştırma yapmak için de anket düzenlenmiştir.

Çalışanlara uygulanan anket sonuçlarına göre işletmenin kapanacağından endişe etmeyen çalışanların oranı, işletmeye duyulan güven faktörünü oluşturan değişkenler arasında en yüksek ortalamaya sahip olmuştur. Bu durum, işletmenin risk ve kriz yönetimini başarılı bir biçimde ortaya koyduğunu göstermektedir. Faktörü oluşturan değişkenlerden en yüksek ortalamaya sahip ikinci değişkenin de “bir çalışan olarak işletmede krizi hissetmedim” olarak çıkması da bunu destekler niteliktedir. Tüm bunlara rağmen, işletmeye duyulan güven ortalamasının az üstünde çıkmıştır. Bunun nedeni ise işletmeye duyulan güven faktörünü oluşturan değişkenler arasında en düşük ortalamaya sahip olan “işletmede çalışan biri olarak gelecek kaygısı duymamaktayım” değişkenidir. Ayrıca “kriz yüzünden işten çıkarılacağıma inanmıyorum” değişkeni ikinci en düşük ortalamaya sahip değişkendir. Bu nedenle işletmenin çalışanlarla olan iletişiminin kriz döneminde yönetici ile yapılan görüşmede belirtilenin tersine çok da iyi olmadığı sonucu çıkmaktadır. Çalışanlar, işletmenin krizi başarıyla atlatacağına inanırlarken kendilerinin bu işletmede çalışmaya devam edip edemeyecekleri konusunda çok kötümser olmasa da görece olarak kuşkuludurlar.

İşletme yöneticisi ile yapılan görüşmede belirtilenin aksine işletmede katılımcılığın çok da iyi olmadığını anket sonuçları bize göstermektedir. Özellikle çalışanların kriz ve risk yönetimi uygulamalarında karar alma mekanizmalarına dahil edilmedikleri, kendi görüş ve önerilerinin alınmadığı sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu durum yetkinin yöneticilerde toplanmış olduğunu ve yöneticilerin verdikleri kararların astlara bildirildiğini ortaya çıkarmaktadır.

İşletmede, araştırma bulgularına göre 56 yaş ve üstündeki kişilerin görüş ve önerilerinin diğer yaş gruplarına göre daha çok dikkate alınması ve de yöneticilerin görüş ve önerilerinin işçilerinkinden daha fazla dikkate alınması ve katılımın bu gruplarda daha fazla olması, işletmenin diğer grupları dikkate almadığı görüntüsünü vermektedir. Bu durumda diğer grupların hem katkılarından yararlanılamayacaktır hem de diğer grupların motivasyonları azalacaktır.

Üst yönetime güven konusunda çalışanların verdikleri yanıtlara göre çalışanlar üst yönetime ne güvenmekte ne de güvenmemektedir sonucu çıkmaktadır. İşletme

yöneticilerinin krizi aşma konusunda başarılı olmaları için çalışanların güvenini kazanmaları da önemlidir. Bu nedenle işletme yönetiminin çalışanlarla olan ilişkilerini gözden geçirmesi yararlı olacaktır. Üst yönetime en çok ilköğretim ya da ortaokul mezunlarının güveniyor olması, üst yönetimin daha iyi eğitim görmüş olan çalışanların güvenini kazanamadığını göstermektedir. Eğitim düzeyinin yükselmesiyle beklentilerin de artması nedeniyle üst yönetimin güven konusunda bazı noktalarda eksik kaldığı anlaşılmaktadır.

Krizin etkisinin çalışanlarca hissedilmesi konusunda yapılan anket sonucunda krizi hissedenlerle hissetmeyenler arasında çok büyük bir fark olmadığı ortaya çıkmıştır. Bu durum da işletme yöneticisinin belirttiği gibi krize karşı alınan önlemlerden ücretsiz izinlerin çalışanların geneline dağıtılması konusunda sorunların olabileceği kuşkusuna yol açmaktadır. Çünkü ücretsiz izinlerin çalışanların geneline dağıtılması sonucunda ankete yanıt verenlerin hepsinin bunu hissetmiş olması gerekmektedir. Ancak anket sonuçları bunun böyle olmadığını ortaya koymaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre krizin en çok 26-35 yaş arasındaki çalışanlarca hissedildiği ortaya çıkmıştır. Özellikle yeni aile kuran ve de geliri yeteri kadar yüksek olmayan çalışanların olduğu bu grupta krizin etkilerinin en çok bu grupta çıkması doğal sayılabilir. Çocuk sayısı bakımından iki çocuğu olanların krizden en çok etkilendiğini belirten grup olması yine bu kişilerin ekonomik olarak zor durumda olduklarını göstermektedir.

Ortaya çıkan diğer bir sonuca göre işletmede çalışan kadınlar, üst yönetime erkeklerden daha fazla güvenmektedirler. Ayrıca bekarların üst yönetime evlilerden daha fazla güvendiği ortaya çıkmaktadır. Bekarların genellikle anne-babalarıyla birlikte yaşamaları ve henüz bir aile sorumluluğu yüklenmemiş olması bu sonuca yol açmış olabilir. Buna ek olarak, bekarların yaş ortalamaları düşük olduğu için evlilere göre daha az deneyimli olmalarından kaynaklanabilir.

İşletmeye duyulan güven açısından evlilerin daha fazla güvene sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Bunun nedeni işletmede belirli bir kıdeme sahip olan, yaşça büyük

çalışanların evlilerden oluşmasıdır. Ayrıca evlilerin bekarlara göre işten çıkarılma ve diğer alınan önlemler konusunda aile geçindirdikleri olgusu nedeniyle işletme tarafından korunup gözetilecekleri algısından da kaynaklanabilir.

İşletmenin krizleri önceden sezmek için iç ve dış çevre analizi yaparak riskleri belirleme çalışmalarını daha ayrıntılı olarak ele alması yararlı olacaktır. Çünkü işletmenin başarısını sürdürmesi için tüm risklerden haberdar olması gerekmektedir.

İşletmenin kriz dönemlerinde çalışanlarla iletişimini iyi kurması gerekmektedir. Bunun için kriz iletişim takımı oluşturularak devreye sokulabilir. Özellikle işletme çalışanlarının işlerini kaybetme kaygısı onların motivasyonlarını etkileyerek verimliliğin düşmesine neden olabilmektedir. İşletmede, çalışanların görüş ve önerilerini belirtebileceği bir ortamın sağlanması önerilmektedir. Bunun sonucunda işletmede katılımcılık ve çalışan memnuniyeti artabilir; çalışanların kaygıları azalabilir.

Üst yönetimin, çalışanların güvenini kazanmak için çalışmalar yapması gerekmektedir. Ayrıca işletmenin kriz nedeniyle yapılan uygulamaları gerçek anlamda işletmenin tümüne yayması yararlı olacaktır. Böylece hem krizin etkilerinin herkes tarafından paylaşılması sağlanmış olacak hem de krizin olumsuz yönlerinin her bir çalışana daha az yansması sağlanmış olacaktır.

İşletmede risklerin planlanmasının daha düzenli bir biçimde oluşturulması gerekmektedir. Özellikle işletmenin risk yönetimi konusunda risk değerlendirmelerinin daha sağlıklı yapılması için risk değerlendirme yöntemlerinin kullanılması yararlı olacaktır. Ayrıca, işletme içindeki riskleri ortaya çıkaracak; işletme içinden bir risk yöneticisi bulunmalıdır. Çünkü yalnızca işletme dışındaki riskler değil; aynı zamanda işletme içindeki üretim faaliyetleri dışındaki risklerin de değerlendirilmesi gerekmektedir.

## Ekler Listesi

<b>Ek 1: Çalışanlara Yöneltilen Anket Soruları .....</b>	<b>131</b>
<b>Ek 2: Üst Düzey Yöneticiye Yöneltilen Görüşme Soruları .....</b>	<b>133</b>

## Ekler:

### Ek 1: Çalışanlara Yöneltilen Anket Soruları

Sayın Katılımcı,

Amacımız, 2008 krizinin başladığı andan itibaren geçen süre içinde, başarılarını sürdüren işletmelerde, kriz yönetimi uygulamalarının çalışanlar üzerindeki etkisini incelemek, çalışanlar açısından bu uygulamaların başarısını araştırmak ve krizin çalışanlara yansımaları görmek. Bu nedenle, anket sorularını doğru bir şekilde cevaplandırmanız, bilimsel bir çalışmanın da doğru bir şekilde sonuçlanmasına yardımcı olacaktır. Katılımınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Yrd. Doç. Dr. Özlem Oktal  
Anadolu Üniversitesi Öğretim Üyesi

Onur Terzioğlu  
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Ens.  
Yüksek Lisans Öğrencisi

#### Kişisel Bilgiler

Aşağıdaki sorularda size uygun olan seçeneği (X) ile işaretleyiniz.

- Cinsiyetiniz: ( )Erkek ( )Kadın
- Yaşınız: ( )16-25 ( )26-35 ( )36-45 ( )46-55 ( )56 ve üstü
- Medeni Durumunuz: ( )Bekar ( )Evli
- Çocuk Sayısı:  
( )Çocuğum yok ( )1 ( )2 ( )3 ( )3'ten fazla (Lütfen belirtiniz .....)
- Eğitim Durumunuz:  
( )Ortaokul/İlköğretim ( )Lise ( ) Üniversite ( ) Lisansüstü ( ) Diğer  
(Lütfen belirtiniz .....)
- İşletmedeki göreviniz:  
( )İşçi (Mavi Yaka) ( )Yönetici (Beyaz Yaka) ( ) Diğer (Lütfen belirtiniz.....)

Aşağıda, işletmenizde var olması muhtemel durumlar verilmiştir. Bu durumlarla ilgili düşüncelerinizi (5: Kesinlikle katılıyorum 4: Katılıyorum 3: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum 2: Katılmıyorum 1: Kesinlikle Katılmıyorum) şeklinde sınıflandırma ile ifade edebilirsiniz. Belirtilen duruma yönelik düşüncelerinizi yansıtan kutuları seçmek için X işaretini kullanınız. Ancak, her durum için sadece bir kutuyu işaretlemelisiniz.

2008 yılından itibaren işler belirgin bir şekilde yavaşlamıştır.	1	2	3	4	5
Krize ilişkin işletmede hiçbir belirti yok. İşler her zamanki gibi devam ediyor.	1	2	3	4	5
2008 yılından beri işletmemizde ücretsiz izinler artmıştır.	1	2	3	4	5
2008 yılından beri işletmemizde işçi çıkarmalar artmıştır.	1	2	3	4	5
İşletmede geleceğe yönelik karamsar bir hava hakimdir.	1	2	3	4	5
İşletmede işlerin daha da yavaşlayacağını düşünmekteyim.	1	2	3	4	5
2008 yılından itibaren yönetimde bir panik havası görülmektedir.	1	2	3	4	5
İşletmede krizle ilgili olarak kaygı duyulacak hiçbir şey yoktur.	1	2	3	4	5
Bir çalışan olarak işletmede krizi hissetmedim.	1	2	3	4	5
İşletmede, çalışan biri olarak gelecek kaygısı duymamaktayım.	1	2	3	4	5
İşletmeye her gidişimde işten çıkarılacağım kaygısını taşıyorum.	1	2	3	4	5
İşletmenin kapanacağından endişe etmekteyim.	1	2	3	4	5
İşletme yönetimi, krizin etkilerini bize yansıtmamıştır.	1	2	3	4	5
İşletmedeki işlerime krizin getirdiği moralsizlik nedeniyle sıkı sıkıya sarılamamaktayım.	1	2	3	4	5
Yöneticilerin krizi başarıyla atlatacağımızı söylemeleri yalnızca moral vermek için yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
Kriz yüzünden işten çıkarılacağıma inanmıyorum.	1	2	3	4	5
İşletmenin üst yönetimi, çalışanlara işlerin devamı konusunda güven vermektedirler.	1	2	3	4	5
İşletmede krize karşı üst yönetim her zaman hazırlıklıdır.	1	2	3	4	5
İşletmede krizi aşmak için üst yönetim çalışanlarla diyaloga tamamen açıktır.	1	2	3	4	5
Üst yönetim işletmenin krizi en az zararla atlması için gerekli tüm önlemleri almaktadır.	1	2	3	4	5
İşletmenin kriz döneminde başarıyla yönetildiğini düşünmüyorum.	1	2	3	4	5
İşletmenin krizde çalışan sayısının azalmaması için elinden gelen gayreti gösterdiğine inanıyorum.	1	2	3	4	5
İşletmede krizi aşmak için çalışanlar katkı ve görüşlerini hiçbir baskı altında kalmadan serbestçe ifade edebilmektedirler.	1	2	3	4	5
İşletme, krize yol açabilecek her türlü riske karşı çalışanlarla işbirliği yapmaktadır.	1	2	3	4	5



## Ek 2: Üst Düzey Yöneticiye Yöneltilen Görüşme Soruları

Amacımız, 2008 krizinin başladığı andan itibaren geçen süre içinde başarılarını sürdüren işletmelerin, kriz yönetimi uygulamalarını incelemek, bu başarılarını kriz yönetimi çerçevesinde nasıl sağladıklarını ortaya çıkarmak ve gerçekleştirilen uygulamalardan ortak bir model ortaya koymaktır.

Yrd. Doç. Dr. Özlem Oktal  
Anadolu Üniversitesi Öğretim Üyesi

Onur Terzioğlu  
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler  
Enstitüsü Yüksek Lisans Öğrencisi

**ÖNEMLİ NOT:** Verilen yanıtlar sonucu elde edilen bilgiler yalnız ve yalnız “2008 Kriziyle Başlayan Süreçte Başarısını Sürdürebilen İşletmelerin Kriz Yönetimi Uygulamalarının İncelenmesi” konulu yüksek lisans tez çalışması kapsamında kullanılacaktır. Belirtilen amaç dışında yer alan başka bir amaç güdülmektedir.

\* \* \*

### SORULAR:

1. İşletmeniz kriz kavramını nasıl algılamaktadır? İşletmenizin krize bakışı nasıldır?
2. İşletmelere zarar veren krizler bildiğiniz gibi temelde fiziksel zarar veren krizler ve fiziksel zarar vermeyen krizler olarak iki alt başlık altında incelenmektedir. İşletmenizin en çok üzerinde durduğu kriz türü hangisidir? Neden?
3. Krizleri önceden sezmek için belirli bir yöntem kullanılıyor mu? (İç ve dış çevre analizi) Kullanılıyorsa bu yöntem nasıl uygulanıyor?
4. Krizleri tahmin edebiliyor musunuz? Krizleri tahmin etmede özellikle başarılı olduğunuz bir kriz türü var mı?
5. İşletmenizde krizlerin sıklığını ortaya koyan bir çalışma yapılmış mıdır? Yapılmışsa bu çalışma size yarar sağlamış mıdır?
6. İşletmeniz 2008 ekonomik krizinden nasıl etkilendi? En çok hangi alanlarda sıkıntı çektiniz? Krizin kendi işletmeniz açısından bakıldığında bittiğini düşünüyor musunuz?
7. İşletmenizde bir kriz yönetim takımı var mıdır? Varsa bu yapı nasıl oluşturulmaktadır?
8. Bilindiği gibi, kriz sırasında krizle ilgili gerekli iletişimi sağlayacak ve krizin işletme tarafından nasıl ele alındığını paydaşlara bildirecek bir kriz iletişim

takımı kriz yönetiminde yararlı olmaktadır. İşletmenizde böyle bir kriz iletişim takımı var mıdır?

9. Bilindiği gibi, kriz öncesi işletme içindeki hazırlıkların yapılması ve örgütün krizi karşılayabilmesi için bir kriz planı hazırlanır. İşletmenizde böyle bir kriz yönetim planı hazırlanmakta mıdır?
10. Kamuoyuna krizin örgüt tarafından kontrol altına alındığı ve krize zamanında müdahale edildiği güvencesini vermeye yarayan kriz iletişim planı işletmenizde hazırlanmakta mıdır?
11. Kriz yönetimi süreci krizleri önceden görüp ele alan proaktif, krizler ortaya çıktıktan sonra ele alan reaktif ve ikisinin birlikte olduğu interaktif yöntemleriyle ele alınmaktadır. İşletmenizde bu süreç nasıl işlemektedir?
12. Bir işletmenin olağan üretimini yapamaması ve bunun sonucunda hizmet ve ürünlerini sunmasında sorunlar çıkması durumunu göz önüne alarak örgütün kritik başarı faktörlerine dayanarak geliştirilen iş sürekliliği planı işletmenizde var mıdır? Varsa bu plan kapsamında neler yapılmaktadır?
13. İşletmeniz hangi risklerle karşı karşıya kalabilir ?
14. İşletmenizde krizleri önlemek için riskleri planlamaya, riskleri değerlendirmeye, riskleri azaltmaya ve kontrol altına almaya yönelik olarak risk yönetimi uygulanmakta mıdır? Uygulanıyorsa risk yönetiminin faaliyetleri nelerdir?
15. 2008 krizi ve başka krizlerde risk yönetimi uygulamalarının ne tür yararlarını gördünüz?
16. İşletme içindeki ve dışındaki riskleri önleme konusunda risk analizi yapılmakta mıdır?
17. İşletmenizde risk yönetimi uygulamaya konulurken amaç, risklerin işletme içindeki dağılımı, riskleri önleme için kullanılacak araçlar belirlenmekte midir?
18. Riski önleme ve kontrol etme konularında yaptığınız faaliyetlerin ekonomik krizi iyi bir biçimde atlatmanıza yardımcı olmuş mudur?
19. Risk yönetim raporlarının işletmenizdeki etkinliği nasıldır?
20. Risk azaltma ve önleme açısından en çok güvendiğiniz yöntem ve araçlar nelerdir?
21. 2008 kriziyle yatırımlarınızda, işe eleman alımlarınızda bir azalma oldu mu? İşten eleman çıkarmanız gerekti mi?

22. En alttan en üste krizle ilgili bilgilendirme toplantısı yaptınız mı? Ya da gerek duyduunuz mu?
23. Kriz öncesi ve süresince devam eden genel durum arasında bir karşılaştırma yapabilir misiniz?
24. Karşı karşıya kaldığınız bu krizi önceden tahmin edebildiniz mi? Size yaratabilecek zararlarını kestirebildiniz mi?
25. Eğer kriz ve risk takımınız varsa kimlerden oluşturulmuştur?

## Kaynakça

- Adubado, S. (2008). How to lead and communicate during a crisis. *Njbiz*, 21 (30), 15.
- Akçay, M. (2002). Atatürk ve Vargas dönemleri (1920-1938): Türkiye ile Brezilya'nın sanayileşme kararlarının karşılaştırması. *DPT Planlama Dergisi*, *DPT'nin Kuruluşunun 42. Yılı Özel Sayısı*, 31-48.
- Akdağ, M. (2005). Halkla ilişkiler ve kriz yönetimi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14, 1-21.
- Akman, V. (1998). *Modern dünyadaki en büyük ekonomik kriz* (1.Baskı). İstanbul: Rota Yayınları.
- Aktürk, İ. ve Albeni, M. (2002). Doğal afetlerin ekonomik performans üzerine etkisi: 1999 yılında Türkiye'de meydana gelen depremler ve etkileri. *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 7 (1), 1-18.
- Altay, Ş. (1983). *Hukuk ve sosyal bilimler sözlüğü* (1.Basım). Ankara: Bilgi Yayınevi.
- Altınok, S. ve Çetinkaya, M. (2003). Devalüasyon ve Türkiye'de devalüasyon uygulamaları ve sonuçları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9, 47-64.
- Altunışık, R.; Coşkun, R.; Bayraktaroğlu, S.; Yıldırım, E. (2007). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (Beşinci Baskı). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Aven, T. (2008). *Risk analysis*. West Sussex: John Wiley & Sons, Inc.
- Bahçeci, S. (1997). *Ortodoks ve heterodoks istikrar programları: seçilmiş ülke örnekleri ve 1994 Türkiye deneyimi*. Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı. <http://ekutup.dpt.gov.tr/ekonomi/> (Erişim tarihi: 29.05.2010)
- Banks, E. (2005). *Liquidity risk*. USA: Palgrave Macmillan.
- Barton, L. & Hardigree, D. (1995). Risk and crisis management in facilities: emerging paradigms in assessing critical incidents. *Facilities*, 13 (9/10), 11-14.
- Bierck, R.(May 2002). What will you say when disaster strikes? *Harvard Management Communication Letter*, 5 (5), 1-4.
- Bierman, H. (1998). *Causes of the 1929 stock market crash: a speculative orgy or a new era?* Westport: Greenwood Publishing Group.
- Blyth, M. (2009). *Business continuity management*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

- Borodzicz, E. (2005). *Risk, crisis & security management*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Bowman, E. (1980). A risk/return paradox for strategic management. *Sloan Management Review*, 21 (3), 17-31.
- Bowman, E. (1982). A risk seeking by troubled firms. *Sloan Management Review*, 23 (4), 33-42.
- Bulgu, M. & Islam S. (2007). *Corporate crisis & risk management* (1.Edition). Netherlands: Elsevier.
- Carroll, A. & Buchholtz, A. (2000). *Business and society: ethics and stakeholder management* (4<sup>th</sup> Edition). South-Western Educational Publishing.
- Chelst, K. & Bodily, S. (2000). Structured risk management: filling a gap in decision analysis education. *The journal of the operational research society*, 51 (12), 1420-1432.
- Christine, B. (1995). *Empowering the risk manager*. *Risk Management*, 42 (4), 116-117.
- Christoffersen, P. (2003). *Elements of financial risk management*. California: Academic Press.
- Civan, M.; Buyuran, B.; Büyükkonuklu, B. (2010). 2008 mali krizinin tekstil sektörü üzerindeki etkileri Gaziantep sanayi işletmelerinde uygulama. 9.Ulusal İşletmecilik Kongresinde sunulan bildiri. [http://iibf.karaelmas.edu.tr/uik2010/images/9\\_uik\\_kitap.pdf](http://iibf.karaelmas.edu.tr/uik2010/images/9_uik_kitap.pdf) (Erişim tarihi: 25.11.2010)
- Conrow, E. (2003). *Effective Risk Management*. Virginia: American Institute of Aeronautics and Astronautics, Inc.
- Coombs, T. (May 1995). The development of guidelines for the selection of the “appropriate” crisis-response strategies. *crisis management communication quarterly*, 8 (4), 447-476.
- Coombs, T. (2000). Designing post-crisis messages: lessons for crisis response strategies. *Review of Business*, 21 (3/4), 37-41.
- Cooper, D.; Grey, S.; Raymond, G.; Walker, P. (2005). *Project risk management guidelines: managing risk in large projects and complex procurements*. West Sussex: John Wiley & Sons, Inc.

- Crouhy, M.; Galai, D.; Mark, R.(2006). *The essentials of risk management*. USA: McGraw-Hill.
- Culp, C. (2001). *The risk management process*. John Wiley & Sons, Inc.
- Çelebi, E. (2001). Türkiye’de devalüasyon uygulamaları. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 3, 55-66.
- Demir, G. (1999). *Asya krizi ve IMF*. İstanbul: Der Yayınları.
- Deverell, E. (2009). Crisis as learning triggers: exploring a conceptual framework of crisis-induced learning. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 17 (3), 179-188.
- Devlin, E. (2007). *Crisis management planning & execution*. New York: Auerbach Publications.
- Doherty, N. (2000). *Integrated risk management*. USA: McGraw-Hill.
- Dombrowsky, W. (1995). Again and again: is a disaster what we call ‘disaster’? some conceptual notes on conceptualizing the object of disaster sociology. *International Journal of Mass Emergencies and Disasters*, 13 (3), 241-254.
- Edmonson, G. & Tierney, C. (2003). Mercedes’ head-on collision with a quality survey. *BusinessWeek*, 3842, 27.
- Eğilmez, M. (2009). *Küresel finans krizi* (3.Baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi A.Ş.
- Elliott, D.; Swartz, E.; Herbane, B. (2002). *Business continuity management* (1. Publication). London: Routledge.
- Ericson, C. (2005). *Hazard analysis techniques for system safety*. John Wiley & Sons, Inc.
- Eroğlu, N. (2003). Türkiye’de iktisat politikalarının gelişimi. *TC Marmara Üniversitesi İnkılap Tarihi Araştırma ve Uygulama Merkezi 80.Yılında Türkiye Cumhuriyeti Sempozyumu*’nda sunulan bildiri. İstanbul: T.C. Marmara Üniversitesi.
- Fıkırkoca, M. (2003). *Bütünsel risk yönetimi*. Ankara: KalDer Yayınları.
- Field, A. (2005). *Discovering statistics using SPSS* (Second Edition). Great Britain: Sage Publications Inc.
- Financial Stability Board. (21 October 2009). *Risk management lessons from the global banking crisis of 2008*.
- Financial Stability Board. (06 March 2008). *Observations on risk management practices during the recent market turbulence*.

- Gafuroğlu, Ő. (2007). Ekonomik krizlerin kk ve orta ölçekli işletmeler üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Adana: T.C. ukurova Üniversitesi.
- Gallati, R. (2003). *Risk management and capital adequacy*. USA: McGraw-Hill.
- Gorrod, M. (2004). *Risk management systems*. NewYork: Palgave Mcmillan.
- Griffiths, P. (2005). *Risk based auditing*. Abingdon: Ashgate Publishing Limited.
- Hacıislamoğlu, L. ve SilahŐr, H. (1998). *Gneydoğu Asya krizinin nedenleri, gelişimi ve olası etkileri*. Ankara: T.C. Başbakanlık Hazine MsteŐarlıđı Ekonomik Araştırmalar Genel Mdrlğ Yayınları.
- Hampton, J. (2009). *Fundamentals of enterprise risk management*. New York: Amacom.
- Heldman, K. (2004). *Project management professional study guide*. Sybex Incorporated.
- Heldman, K. (2005). *Project manager's spotlight on risk management*. Sybex Incorporated.
- Hickman, J. & Crandall, W. (1997). Before disaster hits: a multifaceted approach to crisis management. *Business Horizons*, 40 (2), 75-79.
- Himmelberg, R. (2000). *Great depression & the new deal*. Westport: Greenwood Publishing Group.
- Horcher, K. (2005). *Essentials of financial risk management*. Hoboken: John Wiley & Sons, Incorporated.
- Hubbard, D. (2009). *The failure of risk management and capital adequacy*. John Wiley & Sons, Inc.
- Institute for Crisis Management. (2008). *Annual ICM crisis report*, 18 (1).
- James, E. (April 2009). Leading teams in crisis situations: from chaos to extraordinary performance. *Effective Executive Magazine*, 1-9.
- Kachigan, S.(1986). *Statistical analysis*. New York: Radius Press.
- Karluk, R.; Tonus, .; atalbaŐ, N. (1999). *Gneydoğu Asya ve Rusya krizi karşısında Türkiye*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Yayınları.
- Kasap, D. ve Kaymak, M. (August 2007). Risk identification step of the project risk management. *The Management of Engineering and Technology*, 2116-2120.

- Kazgan, G. (2004). *Tanzimattan 21.yüzyıla Türkiye ekonomisi: Birinci küreselleşmeden ikinci küreselleşmeye* (2.Baskı). İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Kendrick, T. (2004). *Project management tool kit : 100 tips and techniques for getting the job done right*. New York: AMACOM.
- Kim, J. & Mueller, C. (1986). *Factor analysis statistical methods & practical issues* (Eleventh Edition). USA: Sage University Paper.
- King, G. (2002). Crisis management & team effectiveness. *Journal of Business Ethics*, 41, 240-243.
- King, R. (2000). *Risk management*. Scitech Educational.
- Kippenberger, T. (1999). Facing different types of crisis. *Antidote*, 4 (3), 24-27.
- Koyuncu, M. ve Fikret Şenses (2004). Kısa dönemli krizlerin sosyoekonomik etkileri: Türkiye, Endonezya ve Arjantin deneyimleri. *Çalışma ve Toplum*, 3, 11-52.
- Küçüksüleymenoğlu, R. (2008). Stratejik planlama süreci. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 16 (2), 403-413.
- Küskü, F. (2001). Kriz döneminin insan kaynakları yönetimi uygulamalarına etkileri: ampirik bir inceleme. *Amme İdare Dergisi*, 34 (1), 15-32.
- Lasecki, A. (2009). Assessing and exploring strategic business continuity planning methods in Michigan small businesses. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Arizona: Northcentral University Graduate Faculty of the School of Business and Technology Management.
- Lerbinger, O. (1997). *The crisis manager*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Marshall, H.; Chapman, R.; Leng, C. (2004). Risk mitigation plan for optimizing protection of constructed facilities. *Cost Engineering*, 46 (8), 26-33.
- Massey J. & Larsen J. (2006). Crisis management in real time: how to successfully plan for and respond to a crisis. *Journal of Promotion Management*, 12 (3/4), 63-97.
- Mavi, B. (2010). Krizde büyüyen şirketler. *Cnbc-e Business*, 39, 25-39.
- McCrae, M. & Balthazor, L. (2000). Integrating risk management into corporate governance: the turnbull guidance. *Risk Management: An International Journal*, 2, 35-45.
- McDermott, R.; Mikulak, R.; Beauregard, M. (2009). *The basics of FMEA* (Second Edition). New York: CRC Press-Taylor & Francis Group.



- Mishkin, F. (2000). *Para politikası ve teorisi*. (Çev: İ. Şıklar, A. Çakmak, S. Yavuz). İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi.
- Misra, S. & Nathan, M. (1999). Timing is everything: the optimal time to learn from crises. *Review of Business*, 21 (3/4) (1999), 31-36.
- Mitroff, I. (1994). Crisis management and environmentalism: a natural fit. *California Management Review*, 36 (2), 101-113.
- Mitroff, I. & Alpaslan, M. (2003). Preparing for evil. *Harvard Business Review*, 81 (4), 115.
- Mitroff, I. & Anagnos, G. (2001). *Managing crisis before they happen*. USA: Amacom.
- Moores, T. & Champion, R. (1996). A methodology for measuring the risk associated with a software requirements specification. *Australasian Journal of Information Systems*, 4 (1), 55-63.
- Murphy, D.(2008). *Understanding risk*. USA: Chapman & Hall/CRC.
- Nathan, M. (2000). The Paradoxical Nature of Crisis, *Review of Business*, 21 (3/4), 12-16.
- Ofluoğlu, G. ve Mısırlı, K. (2001). İşletme ve kriz yönetimi. *Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 6 (2), 13.
- O'Rourke, M. (2004). Protecting your reputation. *Risk management*, 51 (4), 14-18.
- Özalp, İ. (2000). *İşletme yönetimi* (1.Bası). Eskişehir: Birlik Ofset.
- Pallant, J. (2007). *SPSS survival manual* (First Edition). USA: McGraw-Hill Education.
- Pashiardis, P. (1996). Environmental scanning in educational organizations: uses, approaches, sources and methodologies. *The International Journal of Educational Management*, 10 (3), 5-9.
- Pearson, C. & Clair, J. (1998). Reframing crisis management. *The Academy of Management Review*, 23 (1), 59-76.
- Pearson, C.; Misra, S.; Clair, J.; Mitroff, I. (1997). Managing the unthinkable. *Organizational Dynamics*, 26 (2), 51-64.
- Pearson, C. & Mitroff, I. (1993). From crisis prone to crisis prepared: A framework for crisis management. *Academy of Management Executive*, 7 (1), 48-59.
- Petria, N. & Petria, L. (2009). Operational risk management & Basel-II. *Revista Academiei Fortelor Terestre*, 14 (4), 96-100.

- Pheng, L.; Ho; D.; Ann, Y. (1999). Crisis management: a survey of property development firms. *Property Management*, 17(3), 231-251.
- Preble, J. (1997). Integrating the crisis management perspective into the strategic management process. *Journal of Management Studies*, 34 (5), 769-791.
- Pritchard, C. (2001). *Risk management* (2. Edition). Virginia: ESI International.
- Reid, J. (2000). *Crisis management*. USA: John Wiley & Sons Inc.
- Remsik, J. (1999). A crisis communication plan: a vital element in Y2K readiness. *Direct Marketing*, 62 (3), 32-37.
- Ringdahl, L. (2005). *Safety analysis*. London: Taylor & Francis.
- Robbins, S. & Coulter, M. (2005). *Management* (8. Edition). USA: Prentice Hall.
- Roughton, J. & Crutchfield, N. (2008). *Job hazard analysis*. Butterworth-Heinemann.
- Saatçioğlu, G. (01 Nisan 2010). *Türk seramik sanayi: 1990-2009 yılları*. İstanbul: Türkiye Seramik Federasyonu.
- Sanghera, P. (2006). *PMP in depth : project management professional study guide for PMP and CAPM exams*. Course Technology Incorporated.
- Sarı, Y. ve Seçilmiş, C. (2010). 2008 yılı finansal ekonomik krizinin Türkiye turizm sektörüne yansımaları üzerine bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5 (1), 191-204.
- Selçuk, B. ve Yılmaz, N. (2008). Küresel finansal sistemde değişim ve Türkiye'ye etkileri. *2008 Uluslararası Finans Sempozyumu'nda* sunulmuş bildiri. <http://bsy.marmara.edu.tr/Konferanslar/2008/33.pdf> (Erişim tarihi: 24.02.2010)
- Serdengeçti, S. (2002). Şubat 2001 krizi üzerine düşünceler: merkez bankası bakış açısından çıkarılacak dersler. *erc/ODTÜ VI. Uluslararası Ekonomi Konferansı'nda* yapılan konuşma. [http://www.tcmb.gov.tr/yeni/evds/konusma/tur/2002/METU\\_Eyl111.htm](http://www.tcmb.gov.tr/yeni/evds/konusma/tur/2002/METU_Eyl111.htm) (Erişim tarihi: 02.06.2010)
- Sheskin, D. (2000). *Handbook of parametric & nonparametric statistical procedures* (Second Edition). USA: Chapman & Hall/CRC.
- Shrivastava P. & Mitroff, I. (1987). Strategic management of corporate crisis. *Columbia Journal of World Business*, 22 (1), 5-11.

- Simon, L. & Pauchant, T. (2000). Developing the three levels of learning in crisis management: a case study of the Hagersville tire fire. *Review of Business*, 21 (3/4), 6-11.
- Smith, J. & Roth, K. (1990). Cost effectiveness of risk management practices. *The Journal of Risk & Insurance*, 57 (3), 455-470.
- Sommer, A. & Pearson, C. (2007). Antecedents of creative decision making in organizational crisis: team-based simulation. *Technological Forecasting & Social Change*, 74, 1234-1251.
- Şahin, H. (1997). *Türkiye ekonomisi* (4.Baskı). Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Şimşek, A. (2006). Kamu mali dengesinin sağlanmasında maliye politikasının rolü: 2000 sonrası Türkiye deneyimi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8 (3), 309-331.
- Tağraf, H. ve Arslan, N. (2003). Kriz oluşum süreci ve kriz yönetiminde proaktif yaklaşım. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4 (1), 149-160.
- Tokgöz, E. (1997). *Türkiye'nin iktisadi gelişme tarihi: 1914-1997*. Ankara: İmaj Yayınları.
- Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası. (2002). *Küreselleşmenin Türkiye ekonomisine etkileri* (1.Baskı). Ankara.
- Türkiye Cumhuriyeti Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı. Basın Duyurusu, 2008/50. <http://www.hazine.gov.tr/irj/portal/anonymous?NavigationTarget=navurl://e82bda799b1dacle1a4a763c80019cab5f> (Erişim tarihi: 13.03.2010)
- Türkiye Cumhuriyeti Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı. Basın Duyurusu, 2009/50. <http://www.hazine.gov.tr/irj/portal/anonymous?NavigationTarget=navurl://e82bda799b1dacle1a4a763c80019cab5f> (Erişim tarihi: 13.03.2010)
- Türkiye Cumhuriyeti Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı. Basın Duyurusu, 2009/238. <http://www.hazine.gov.tr/irj/portal/anonymous?NavigationTarget=navurl://e82bda799b1dacle1a4a763c80019cab5f> (Erişim tarihi: 13.03.2010)
- Türkiye Cumhuriyeti Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı, Uluslar Arası Doğrudan Yatırım Verileri Bülteni (Şubat 2010) <http://www.hazine.gov.tr/irj/go/km/docs/documents/Hazine%20Web/%c4%b0statistikler/Uluslararası%c4%b1%20Do%c4%9frudan%20Yat%c4%b1r%c4%b1m>

[%20%c4%b0statistikleri/4875%20Say%c4%b1%c4%b1%20Kanun'dan%20So  
nraki%20B%c3%bclten%20ve%20%c4%b0statistikler/Uluslararası%c4%b1%20  
Do%c4%9frudan%20Yat%c4%b1r%c4%b1m%20Verileri%20B%c3%bclteni%  
202010%20%c5%9eubat.pdf](#) (Erişim tarihi: 24.05.2010)

Uşıkay, S., Aksu S. (2002). Ülkemizde taşkınlar, nedenleri, zararları ve alınması gereken önlemler. *Türkiye Mühendislik Haberleri Dergisi* , 420-421-422, 133-136.

Vivien, M. (2006). *Managing projects in human resources, training & development*. Kogan Page Limited.

Watkins, M. & Bazerman, M. (2003). Predictable surprises: the disasters you should have seen coming. *Harvard Business Review*, 81 (3), 72-80.

Yılmaz, D. (2008). Küresel mali kriz ve Türkiye ekonomisine etkileri: nasıl başladı, hangi aşamadayız? *Küresel Bunalım ve Türkiye Ekonomisi Çalıştayı*'nda yapılan konuşma.

<http://www.sgb.gov.tr/esad/Kaynaklar/Sunumlar%20Konuşmalar/Merkez%20Bankası%20Başkanı/2008/Durmuş%20Yılmaz%2027%20Aralık%202008.pdf>

(Erişim tarihi: 21.02.2010)

Webb, A. (2003). *The project manager's guide to handling risk*. Gower Publishing Limited.

Welch, D. (April 13, 2005). GM's emerging road map Mercedes. *BusinessWeek Online*.

<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?hid=119&sid=36659244-c083-45ac8af7233f70>

[857ba0%40sessionmgr112&vid=4&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtG12ZQ%3d%3d#db=bth&AN=16850389](http://web.ebscohost.com/ehost/detail?hid=119&sid=36659244-c083-45ac8af7233f70&vid=4&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtG12ZQ%3d%3d#db=bth&AN=16850389) (Erişim tarihi: 06.01.2010)

Wilhite, D. & Knutson, C. (2008). Drought management planning: conditions for success. *Options Méditerranéennes, Series A* (80), 141-148.

Wisnblit, J. (1989). Crisis management planning among U.S. corporations: empirical evidence and a proposed framework. *Sam Advanced Management Journal*, 54 (2), 31-41.

.....(2002). United States: to come; the twisters return. *The Economist* , 365 (8299).

.....(Aralık 2009) Krizden ağır ağır çıkıyoruz. *EBSO Haber Ege Bölgesi Sanayi Odası Aylık Yayın Organı*.

- .....(2009). Business continuity. *The RoSPA Occupational Safety & Health Journal*,39(6), 21-24.
- .....(2010). *Retail Payment Systems*. Federal Financial Institutions Examination Council.
- ..... (2007) Crisis management– easy to do badly, hard to do right. *Strategic Direction*, 23 (1), 26-29.
- <http://www.econturk.org/Turkiyeekonomisi/krz.rtf> (Erişim tarihi: 02.06.2010)
- [http://www.kpmg.com.tr/dbfetch/52616e646f6d495681454097ce9067c076ddca47d24ea7fl/\\_cuneyt\\_sezgin.pdf](http://www.kpmg.com.tr/dbfetch/52616e646f6d495681454097ce9067c076ddca47d24ea7fl/_cuneyt_sezgin.pdf) (Erişim tarihi: 06.06.2010)
- [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1550361](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1550361) (Erişim tarihi: 06.06.2010).
- <http://www.tdk.org.tr/TR/Genel/SozBul.aspx?F6E10F8892433CFFAAF6AA849816B2EF4376734BED947CDE&KELIME=kriz> (Erişim tarihi: 20.12.2009)
- <http://www.haberler.com/hasiad-sel-felaketinde-100-firmanin-zarari-15-haberi> (Erişim tarihi: 30.12.2009)
- [http://www.nap.edu/openbook.php?record\\_id=1189&page=21](http://www.nap.edu/openbook.php?record_id=1189&page=21) (Erişim tarihi: 25.04.2010)
- [http://www.referansgazetesi.com/haber.aspx?HBR\\_KOD=134765](http://www.referansgazetesi.com/haber.aspx?HBR_KOD=134765) (Erişim tarihi: 26/10/2010)
- <http://www.emlakhaberleri.com/sektorel-haberleri/zeynep-bodur-okyay-seramik-sektoru-duzeliyor.html> (Erişim tarihi: 13.11.2010)
- <http://www.spacedaily.com/news/pacific-02g.html> (Erişim tarihi. 30.12.2009)
- <http://www.allianzrisk.com/?p=199> (Erişim tarihi. 30.12.2009)
- <http://www.sanayi.gov.tr/webedit/gozlem.aspx?sayfaNo=276> (Erişim tarihi. 03.01.2010)
- <http://www.istanbulburda.com/Mattel-18.2-milyon-oyuncagi-topladi-2082> (Erişim tarihi: 03.01.2010)
- <http://arsiv.ntvmsnbc.com/news/446578.asp> (Erişim tarihi: 03.01.2010)
- <http://www.tumgazeteler.com/?a=2539598> (Erişim tarihi: 05.01.2010)
- <http://www.tumgazeteler.com/?a=2436634> (Erişim tarihi: 05.01.2010)
- <http://rosenblumtv.wordpress.com/2008/05/> (Erişim tarihi: 06.01.2010)

<http://www.turkishny.com/old/en/headline-news/9137-gm-iflas-etti-kurtuldu-ya-iscileri.html> (Erişim tarihi: 06.01.2010)

<http://www.gumruk.gov.tr/tr-TR/abdisiliskiler/Sayfalar/RusyaBGH.aspx> (Erişim tarihi: 06.01.2010)

<http://www.radikal.com.tr/Default.aspx?aType=RadikalHaberDetay&Date=26.07.2009&ArticleID=946691> (Erişim tarihi: 06.01.2010)

<http://www.sivilmedya.com/haber/6310-Cine-5te-genel-mdr-atamas-krizyaratt.html>  
(Erişim tarihi: 11.03.2010)

<http://www.radikal.com.tr/Radikal.aspx?aType=RadikalDetay&ArticleID=966573&Date=29.11.2009&CategoryID=80> (Erişim tarihi: 26.01.2010)

<http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/9905242.asp> (Erişim tarihi: 26.01.2010)

[http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?tb\\_id=55&ust\\_id=16](http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?tb_id=55&ust_id=16) (Erişim tarihi: 24.02.2010)

[http://www.tuik.gov.tr/PreIstatistikTablo.do?istab\\_id=537](http://www.tuik.gov.tr/PreIstatistikTablo.do?istab_id=537) (Erişim tarihi: 12.03.2010)

<http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=6176> (Erişim tarihi: 24.02.2010)

[http://www.tuik.gov.tr/PreIstatistikTablo.do?istab\\_id=539](http://www.tuik.gov.tr/PreIstatistikTablo.do?istab_id=539) (Erişim tarihi: 12.03.2010)

<http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=203> (Erişim tarihi: 25.02.2010)

<http://www.dau.mil/pubs/gdbks/docs/RMG%20Ed%20Aug06.pdf> (Erişim tarihi: 25.04.2010)

<http://www.atonet.org.tr/yeni/index.php?p=276&l=1> (Erişim tarihi: 20.02.2010)

[http://www.ica.bc.ca/pdf/cicapubs\\_crisisdirectors.pdf](http://www.ica.bc.ca/pdf/cicapubs_crisisdirectors.pdf) (Erişim tarihi: 12.01.2010)

<http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=risk&ayn=tam> adresinden (Erişim tarihi: 26.02.2010)

[http://www.emu.edu.tr/smeconf/turkcepdf/bildiri\\_09.pdf](http://www.emu.edu.tr/smeconf/turkcepdf/bildiri_09.pdf) (Erişim tarihi: 21.02.2010)

<http://www.continuitycentral.com/feature0348.htm> adresinden (Erişim tarihi: 18/02/2010)

[www.dtm.gov.tr/dtmadmin/upload/EAD/TanitimKoordinasyonDb/rusya.doc](http://www.dtm.gov.tr/dtmadmin/upload/EAD/TanitimKoordinasyonDb/rusya.doc) (Erişim tarihi: 21.02.2010)

[http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1550361](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1550361) (Erişim tarihi: 06.06.2010)

<http://sti.srs.gov/fulltext/Y-ESR-G-00004.pdf> (Erişim tarihi: 29.04.2010)

<http://www.theirm.org/publications/documents/IRMRiskandtheFinancialCrisisSummer2009.pdf> (Erişim tarihi: 06.06.2010)