

KRİZ YÖNETİM STRATEJİLERİ VE TÜRK YE BİLİM SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ *

Ali Şahin ÖRNEK
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

ABSTRACT

Some radical changes have been occurring in management and organization paradigmas. It is compulsory to have crisis management in a social order where chaos prevails. The practices for crisis management are strategically crucial for businesses. Similar process has been seen in all decision units from individuals to government. Developing countries, such as Turkey, could be affected by external environmental factors more than the developed countries. In this study, the crises that 500 big businesses in Turkish ICT sector have faced are studied. The dimensions of crises occurred recently in ICT sector are analytically studied. A Dynamic & Cyclic Model for Crisis Management has been developed in the frame of strategies and technics they follow.

Keywords: Crisis, Strategy, Information & Communication Technology (ICT) Sector in Turkey, Dynamic & Cyclic Model for Crisis Management (DCMCM).

GİRİŞ

Sosyal olay ya da olgular geçmişten izler taşıyabileceği gibi geleceğin tohumları, da içinde barındırır. Bugün içinde yaşadığımız tarihsel süreç, bilgi toplumunun ürünüdür. Bilgi toplumunda yaşanan her an yeniden canlanmayla, kaos içinde düzen bulmayla, dinamik dengeyi sağlamayı gerektirmektedir. Aksi halde her canlı, gibi işletmeler de neye uğradıklarına, anlamakta ve krizlerle karşılaşmaktadırlar.

* Bu çalışmanın özeti 12. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresinde sunulmuştur. Çalışmanın görgül kısmının hazırlanmasında katkıda bulunan Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İstatistik Fakültesi Öğretim Üyeleri Prof. Dr. Ömür N. Timurcanday Özmen ve Prof. Dr. Yasemin Arbak'a teşekkürü borç bilirim.

20. yüzyıla ait bir kavram olarak kabul edilen kaos teorisi¹ günümüzde kendisini iyiden iyiye hissettirmektedir. Dünyayı, çok boyutlu ve dengesiz olmayan sistemler olarak görmektedir. Her canlı, organizmada olduğu gibi işletmeler için de krizler şüphesizdir. Sosyal bilimlerle kavramsal olarak etkileşim içinde bulunan yönetim bilimi biraz gecikmeli de olsa karmaşık olarak ikilemleri (dilemma), çelişkileri (paradox), belirsizlik (uncertainty), karmaşıklık, (complexity) ve kaosu (chaos) tartışmaktadır.

Dünyamızın ve işletmelerin geleceği söz konusu olduğunda bu konular ön plana çıkmaktadır². Kaotik özelliklere sahip günümüzün dinamik ekonomisini analiz etmek zor hatta olanaksız görünmektedir³. Böylesi bir ekonomik yapıda, örgütlerin istenmeyen sonuçlarla karşılaşmaları işletmecilik bilimi açısından kabul edilemez. Bu çalışmalar, ne kadar karmaşık ve karmaşık olursa olsun; kriz dönemlerini yeniden canlanma ve diriliş olarak gören, farklı biçimde öben de varmış diyebilen işletmelere, farklılıklarını gösterebilecekleri stratejiler sunmayı amaçlamaktadır.

Yapılan araştırmalar ortalama işletme ömrünün 20-30 yıl olduğunu göstermektedir. Ortalama yaşam süresi ile en uzun yaşam süresi arasında büyük uçurum vardır. Krizler dolayısıyla yaşanan ölümler, öngörülemez ölümlerdir. Yönetim ve organizasyonlar açısından bu zamansız ölümlerin önüne geçmek hatta yeniden canlanmak (resuscitate) için; kriz yönetimi zorunluluk haline gelmektedir. Belki de yeniden varolma (reenkarnasyon) şansına sahip olan tek organizma işletmelerdir.

Dünya üzerinde ekonomik karar birimleri, kaos içinde istikrar, ararken işletmeler için krizler gündelik hayatın bir parçası haline gelmektedir. Kriz dönemleri geçmişe ait kuralları geçersiz kılanı yitirdiği zaman dilimleridir. Krizlere, stratejik açıdan yaklaşmak ve kriz yönetimiyle ilgili bilgileri kurum kültürünün bir parçası haline dönüştürmek yöneticilerin en zor görevlerindedir. Krizleri yönetebilmek için öncelikle sorunlar izlenmeli; daha sonra çözümlere ilişkin işletmenin yapısına uygun yönetsel, örgütsel teknik ve stratejiler geliştirilmelidir.

1. Kriz ve Kriz Yönetiminin Stratejik Önemi

Kriz (crisis) Latince krinein, Grekcede krisis köklerinden türetilmiş bir kelimedir. Birden fazla anlam, olan kriz: Bir hastalık, sorunlar,...

¹ James Gleick, *Kaos: Yeni Bir Bilim Teorisi*, (Çev. Fikret Üçcan), İstanbul: TÜB TAK Popüler Bilim Kitapları, 2000, s. VIII.

² Daha fazla bilgi için bkz. Gene Calvert, *High Wire Management: Risk-taking Tactics For Leaders, Innovators, and Trailblazers*, San Francisco: Jossey & Bass, 1993; Joel Kurtzman, *Thought Leaders: Inside On The Future Of Business*, San Francisco: Jossey & Bass, 1998; Ralph D. Stacey, Douglas Griffin, Patricia Shaw, *Complexity And Management: Fad or Radical Challenge to Systems Thinking?* Florence: Routledge, 2000.

³ David Ruelle, *Rastlantı ve Kaos*. (Çev. Deniz Yurtören), Ankara: TÜB TAK Popüler Bilim Kitapları, 2001.

zorlad, , daha iyi ya da daha kötüye gitme amaçları,na geçilebilecek dönüm noktası; fonksiyonlarda düzensizliğin ortaya çıkması, nöbetli sancular, endişe uyandırıcı durum; insan yaşamında önemli duygusal olay ya da köklü değişimler; karar anları; olmasın, kesin gözüyle bakılan değişimin gerçekleşmesi için çok önemli, istikrarsız zaman; can alıcı, bir evreye ulaşılmasını gösteren durum anlamları,na gelmektedir⁴. Kriz, etimolojik olarak bir hastalık, zaman ilerleyerek ulaşılan, doruk noktasıdır.

Tarihsel kökenlerine inildiğinde kriz kelimesi, savaşla ilgili bir kavram olarak kullanılmaya başlanmıştır. Hippokratès ve Thukydides krizi, ölümler, zaferle yenilgi arasında karar verildiği dönüm noktası olarak kullanılmışlardır. Savaşla ilgili bir kavram olarak krizin, stratejiyle benzerlik gösterdiği söylenebilir. Söz konusu dönüm noktası, kritik bir an olarak değişimin daha iyi ya da daha kötüye gittiği anı simgelemektedir. Bu açıdan bakıldığında kriz kelimesinin Çince Wei-ji olarak söylenen, fırsat ve tehlike anlamlarını ifade eden simgelerden⁵⁶ oluştuğu düşünülmektedir.

Kriz, ekonomik boyutu açısından basan bir olgudur. Ekonomik krizlerden sonra genellikle, yeniden canlanma, iyileşme görülür⁷. Küresel ekonomik krizlerin doğması,nda en büyük neden, sermayeyi elinde bulunduran egemen ekonomiler olmakla birlikte oyunun kuralları, değişmektedir. Önceden para, mal ve bölümlenmiş sorunlar, yeni yollarla, krizler yerini bilgi ve insan odaklı, teknolojik olarak karmaşık sistemlere bırakılmaktadır.

Kriz yönetimi açısından kriz; değişimin daha iyi veya daha kötüye gitmeye başladığı, dönüm noktası, kesin karar anı, veya çok önemli zaman dilimidir. Söz konusu durum artık kritik bir evredir. Değişim gerektiren, istikrarsız, sorunlu bir durumdur⁸. Kriz, işletmelerde özellikle başarı, etkinliklerden sonra, yerini kapatarak, yok edecek duruma gelinebilir⁹. Evrensel olarak kabul edilen bir tanım, olmamakla birlikte kriz denilince genellikle anlaşılacak, örgütün tamamını etkisi altına alıp zarar veren; onu yok edebilecek olaydır¹⁰. Kriz bazen örgütün bir bölümünde ortaya çıkabileceği gibi ürünün mü teriyle buluşturuldu

⁴ <http://www.m-w.com/cgi-bin/dictionary> Erişim: 25.10.2002.

⁵ Steven Fink, *Crisis Management Planning For The Inevitable*, New York: AMACOM, 1986, s. 1.

⁶ Acar Batla, Zuhâl Batla, *Stres ve Başarı Çıkma Yolları*, İstanbul: Remzi Kitabevi, 2002, s. 66.

⁷ Bernard Rosier, *ktisadi Kriz Kuramları*, (Çev. Nurhan Yentürk), İstanbul: İletişim Yayınları, 1991, s. 20.

⁸ Fink, *Crisis İ*, s. 15.

⁹ Steve Albrecht, *Crisis Management for Corporate Self-Defense*, New York: AMACOM, 1996, s. 7.

¹⁰ Ian I. Mitroff, Christine M. Pearson, L. Katherine Harrington, *The Essential Guide to Managing Corporate Crises ó A Step-by-step Handbook for Surviving Major Catastrophes*, New York: Oxford University Press, 1996, s. 7.

zincirin herhangi bir evresinde de ortaya çıkabilir. Örgütte yapısal sorunlara neden olabileceği gibi finansal performans, da olumsuz etkileyebilir. İletmenin tüm çevresini oluşturan paydaşlar (stakeholder), etkilenmeye başlar. Olay ile letmenin çalınmaları, ve mü terilerini aarak kamuya mal olur. Güven kaybı, ile birlikte itibar ve imajın, kaybeden ile letme her an iflasla yüz yüze gelebilir.

İletmelerin etkinliklerini sürdürürken, bilgiye ulaşma ve ileme süreçlerinde de iimler meydana getirme olasılığına sahip, zaman, ve tipi belli olmayan; ile letmenin varlığına, tehlikeye sokabilecek, ancak içinde çeşitli fırsatlar, da barındırabilen; çabuk karar almayı, acil eyleme geçmeyi zorunlu kılan; örgüt psikolojisini derinden yaralayabilecek olay ve/veya olgular bütününe ortaya çıktığında, kriz denir. Kriz, yöneticilere: "Artık hiçbir şey eskisi gibi olmayacak"ı dedirten andır.

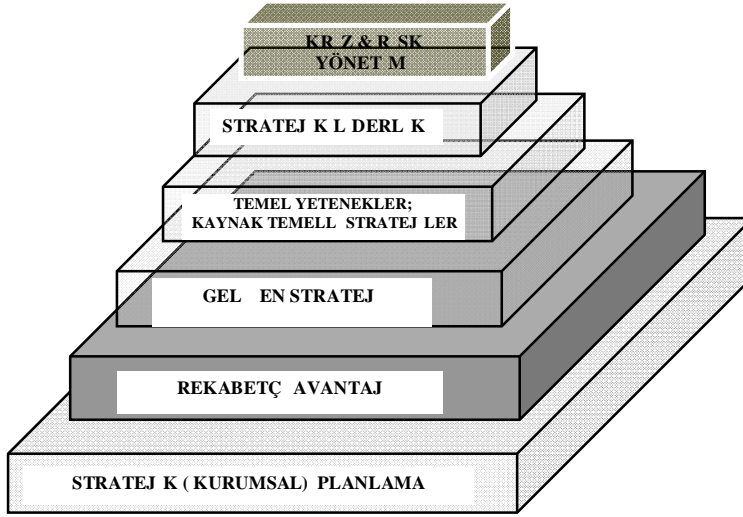
Kriz, örgütün üst düzey amaç ve hedeflerini tehdit eder, ile letmenin öngörme ve önleme mekanizmaları, yetersiz kalabilir¹¹. Eğer karar alma sürecini bozan, gerilimi artıran önemli bir sorun zamanında öngörülebiliyor ve çözüme kavuşturulabilirse zaten kriz olmaz. Kriz dönemlerinde yaşanan hızlı, de iimler ve ya am tehlikesi, doğal olarak büyük gerilimler yaratacaktır¹². Ortaya çıkan stresin yok edilmesi, do ru biçimde yönlendirilmesine bağlıdır.

ekil 1:

Stratejik Yönetimde Ön Plana Çıkan Paradigmalar

¹¹ Halil Can, *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara: Siyasal Kitabevi, 1994, s. 300.

¹² Hasan Tutar, *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*, İstanbul: Hayat Yayınları, 2000.



Kaynak: Thompson, 1999; 292.

Ayakta durmay, beceremeyen bir işletmeden ne kar, ne de sosyal fayda beklenemeyeceğine göre bütüncül bir kriz yönetimi bilgi ve becerisi her işletmenin öncelikli stratejileri arasında yer almalıdır. İşletme yönetimi stratejik yönetime, oradan da kriz yönetimine doğru bir kayma göstermektedir. İşletme yönetimi ektir kriz yönetimi gerçeğine doğru hızla ilerlenmektedir. Stratejik yönetimin belirli özellikleri zaman içerisinde ön plana çıkmaktadır. Günümüzde stratejik yönetimin başat paradigması, ektir ilde görüldüğü üzere kriz yönetimidir¹³. Örgüt yönetiminin, kriz yönetimiyle örtüşmesinde işletmeler açısından fayda vardır.

2. Kriz Yönetimi Yazınındaki Gelişmeler ve Kriz Tipleri

Yazına baktığımızda, kriz konusunun sosyolojiden işletmeciliğe, politikadan ekonomiye kadar pek çok alandaki araştırmacılar tarafından incelendiğini görürüz. Psikolojinin bakış açısıyla yapılan çalışmalar dikkate alındığında, 1960'larda Caplan'ın yaptığı, görgül araştırmalara kadar geriye gidebiliriz. İlk başlarda yapılan araştırmalar, bireysel ya da olay çalışmaları biçiminde olup, temelde daha çok deneyimlerin aktarılması biçimindedir. Bir kısım ise rekabetçi yaklaşımları içermektedir. Kriz yönetiminin belirli bir olgunluğa ulaşması, Fink,

¹³ John L. Thompson, "A Strategic Perspective Of Entrepreneurship" *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 5(6), 1999, s.292.

Mitroff ve Pauchant'ın 1980'li yıllarda yaptıkları, görgül araştırmalara dayanmaktadır¹⁴. Mitroff, oniki yıl önce yazdığı, bir makalede¹⁵ kriz yönetimi konusunun hala yeni bir alan olduğunu, bu yüzden iyi anlaşılmalı, ve geniş çevreler tarafından kabul edilmediğini belirtmektedir. Geçen zaman içerisinde kriz yönetimi, geniş çevrelerce kabul edilmekle birlikte, iyi anlaşılmalı, söylenemez.

Son yirmi beş otuz yıldır meydana gelen savaşlar, doğal felaketler, örgüt hataları, çoğu zaman suç do urucu nitelik kazanırken; büyük can ve mal kayıpları, neden olmuştur. Kriz yönetimi çeyrek yüzyıllık dönemde, işletmeciliği, insan kaynaklarını, psikolojiyi, halkla ilişkileri ve finansı, ayrı bir disiplin olmaya başlamıştır¹⁶. Kriz yönetimi konusundaki birikimlere rağmen, son zamanlarda gerçekleşen vahim olayların sonuçlarına bakıldığında, krizlerin iyi yönetilmedikleri görülür.

Geçmişte yaşanan krizler göstermiştir ki kriz yönetimini, etkin ve etkin olmayan biçiminde kesin çizgilerle birbirinden ayırmak zordur. Exxon Valdez tankerinin 24 Mart 1989'da Alaska'da meydana gelen kaza olayı, finansal açıdan zararlı bulunurken¹⁷, mahkeme 14 yıl sonra işletmeyi 6.750 milyon dolar tazminata mahkum etmiştir¹⁸. Kriz yönetimi süreci diğer işletme süreçleriyle eş zamanlı ve kesintisiz sürdürülmesi gereken eylemler döngüsüdür.

Kriz dönemlerinde geri dönüşü oldukça zor, maliyeti yüksek olabilecek kararlar alınır. Krizlerle sık sık karşılaşan işletme yöneticilerinin öncelikle entelektüel bir dönüşüme gereksinimleri vardır. Yöneticilerin verecekleri kararlar, paydaşları üzebilir. Kaynakları, bütçe harcamaları yöneticiler, yeni bütçe maliyetlerle karşılaşabilirler. Bir hastalığın tedavisi için öncelikle tanı konulması gerekir. Karar vericiler öncelikle krize neden olan sorunu tanımlamalıdır. Doğru kararın verilebilmesi için tanı konulması önemlidir. Daha sonra tanımlamaya uygun önlemler alınarak, çözümü getirecek eylemler gerçekleştirilir¹⁹. Yöneticiler sorunu iyi tanımlayamazlarsa, sorunu ortadan kaldıracak stratejiler geliştiremezler ve kriz patlak verir. ÖGünü

¹⁴ Simon A. Booth, *Crisis Management Strategy: Competition and Change in Modern Enterprises*, London: Routledge, 1993, s. 89-90.

¹⁵ Ian I. Mitroff, "Crisis Management and Environmentalism: A Natural Fit", *California Management Review*, 36(2), 1994, s. 101.

¹⁶ Laurance Barton, *Crisis In Organization II*. Cincinnati: South-Western College Publishing, 2001, s. 2.

¹⁷ Christine M. Pearson, Judith A. Clair, "Reframing Crisis Management", *Academy of Management Review*, 23 (1), 1998, s. 61.

¹⁸ Akam, 2004, s. 28.

¹⁹ Fink, *Crisis í*, s. 83.

kurtarmakö, kriz yönetimi de ildir²⁰. Krizlere karşı, kurtarmak için, eklindeki tepkici kriz yönetimi yaklaşımları, daha çok günü kurtarma niteliinde çözümlerdir. Stratejik düşünme ve vizyon belirleme yetisi olmayan işletmeler, kısa süreli başarılarına odaklanmakla kendi problemlerini çözerler.

Krizler başlangıçlarına göre ikiye ayrılabilirler²¹. Birincisini doğal felaketler gibi ani, ortaya çıkan krizler oluşturur. İkinci gruba ise birikimli olarak zaman içinde patlak veren krizler girer. Birinci grupta risk yönetimi önem kazanırken, ikincisinde kötüye gidiş algılayabilecek hazırlıkların varlığı, ön plana çıkmaktadır. Ani, ortaya çıkan krizleri tahmin etmek zordur, belirsizlik yüksektir. Birikimli krizler ya örgütsel durgunluk ya da yapısal değişim biçiminde patlak verir.

Kriz yönetimi yazınında kriz, afet (disaster), acil durum ve risk yönetimi (emergency and risk management) gibi çeşitli kavramlar kullanılmakta ve benzer çözümleri içermektedirler. Latince'de dis+astro kelimelerinin birleşmesiyle oluşan disaster kavramı, ölümlü, yıkıcı anlamına taşınmaktadır²². Afetlerin açıklanması, ifade etmek için felaket getiren astral etkilere gönderme yapılmaktadır. Daha çok afet yönetimiyle örtüşen acil durum ve risk yönetimiyle; kriz yönetimi birbirinden farklılık gösterir. Acil durum ve risk yönetimi aslında doğal felaketlerle ilgilenirken; kriz yönetimi, insanların yaptığı, ya da neden olduğu krizlere çözüm arar.

İnsan kaynaklı krizler, doğal felaketler gibi kaçınılmaz değildirler. Kriz yönetiminin öncelikle ilgilendiği konulara örnek olarak: Üst düzey yöneticinin kaçırılması, bilgisayar korsanlığı, çevre kirlenmesi, dolandırıcılık, ürüne zarar verme, cinsel taciz, iş yerinde iddet uygulamaları, sayılabilir²³. Son zamanlarda yaşanan iddet uygulamaları, en dündürücü, ilginç örnek: Arjantin'de adanmış, açılmayan perakende satış mağazaları, zincirlerinden birisinin, çalınması, bayan kasiyerleri iş saatleri içinde çocuk bezi giymeye zorlanmasıdır. Tablo 1'de büyük kriz tiplerine yer verilmiştir²⁴.

Afetler, etkisi altına alındığında, diğer nedenlerden kaynaklanıyor ve sonuçta olayla ilgisi olmayan kurbanlar ortaya çıkar. 26 Aralık 2004'de

²⁰ Salim Kadıoğlu, *Kriz Geliyorum Der!* İstanbul: Mediacat, 2002, s. 104.

²¹ Peter Hwang, David J. Lichtenhal, "Anatomy of Organizational Crises" *Journal Of Contingencies And Crisis Management*, 8(3), 2000, s. 133.

²² Ethne Swartz, Dominic Elliott, Brahim Herbane, "Out of Sight, Out of Mind: The Limitations of Traditional Information Systems Planning" *Facilities*, 13(9/10), 1995, s. 17.

²³ Ian I. Mitroff, Gus Anagnos, *Managing Crises Before They Happen ó What Every Executive and Manager Needs to Know about Crises Management*, New York: AMACOM, 2000, s. 6.

²⁴ Mitroff, *Managing it*, s. 34-35.

Güney Asya'da yaşanan, 300.000 civarında insanın ölümüne neden olan deprem ve arkasından gelen tsunami felaketi, etkileri hala devam eden en acı örneklerden biridir. Önlenemeyeceklerinden dolayı, doğal felaketlere karşı, zararlar, azaltmaya yönelik çözümler getirilmeye çalışılır. Kriz yönetimi ise etkileşimdir ve daha genel bir çerçevesi vardır. Kriz, hem örgütsel yapı, süreçlerden hem de iç ve dış tehlikeler arasındaki karmaşık ilişkilerden oluşur. Krizlerin önüne geçilebilir. Bütüncül risk yönetimi: Verilerin izlenmesi, ileriye yönelik senaryoların tahmin edilmesi ve örgütsel öğrenme etkinliklerinin keskinliğinden oluşur²⁵.

Kriz dönemlerinde bazı belirtiler, krizin habercisidir. Deprem gibi tahmini güç felaketlerin zamanında, önceden kestirebilmek günümüz teknolojisiyle olanaklıdır, ancak kasırga vb. doğal afetlerin bir kısmı, önceden tahmin edilebilmektedir. Onlar, algılayacak duyuların geliştirilmelidir. Krizleri önlemeye yönelik etkinlikler kriz dönemlerinde yetersiz kalabilir. Örgütteki her gelişme ve değişimin kriz olarak algılanması, dağınıklık, tır. Çünkü böylesi bir yaklaşım günlük işlerin aksamasına; hatta sonuçlanmasına, olanaklı sorunların krizlere dönüşmesine de neden olabilir.

Tablo 1:

Büyük Kriz Tipleri / Riskler

KRİZ NEDENLERİ	KRİZ TİPLERİ
Ekonomik	Çalışanların greve gitmeleri
	Çalışanların iş yerinde huzursuzluk çakarmalar, kıtlık, (yeterince işin olmaması)
	Hisse sahiplerindeki dalgalanma ve büyük düşüşler
	Piyasada / borsada hızlı yayılan büyük iflaslar
Bilgi Kaynakları	Kazançlarda (gelir / kar) görülen büyük azalmalar
	Gizli bilgi ve tescil edilmiş patent kaybı,
	Gerçek olmayan bilgi
Fiziksel Kaynaklar	Bilgisayar kayıtlarının yasadışı yollarla deşifre edilmesi
	Mü teriler, Tedarikçiler vb. (Y2K) bilgisayardaki önemli bilgilerin kaybı,
	Önemli demirbaş, malzeme, gereçlerin kaybı,
	Önemli demirbaş ve gereçlerin bozulması,
	Önemli tesislerin / fabrikaların kaybı,
	Büyük fabrikalarda aksama / bozulma

²⁵ Clive Smallman, David Wier, "Communication and Cultural Distortion During Crises", *Disaster Prevention and Management*, 8(1), 1999, s. 34.

İnsan Kaynakları	Önemli bir üst düzey yöneticinin kaybı, Önemli bir çalışan kaybı, Devamsızlıkların artması, Kazaların ve vandalizmin artması, Yerinde iddet Fırtınalar Dedikodular
İtibarla İlgili Olanlar	Reputation riskleri Söylentiler İtibara verilen zararlar İtibar logosunu deşirmek Ürünü deşirmek / bozmak
Psikolojik	Kaçış, korku Rehin alınması
Eylemler	Terörizm Yerinde iddet uygulama Depremler Yangınlar Sel baskınları,
Doğal Felaketler	Patlamalar Tayfunlar Kasırgalar

Kaynak: Mitroff ve Anagnos, 2000; 34-35'ten uyarlanmıştır, t.r.

Bilinen büyük kriz tiplerine her geçen gün yenileri eklenmektedir. Bu krizlerin ortaya çıkmasıyla yaşanan büyük miktarlarda can ve mal kayıpları, olağan üstü gelişmeler, kamuoyunun dikkatlerini işletme ve yönetimi üzerine toplar. Medya hemen örgütteki gelişmelere odaklanır. Önceden yapılmayan kriz yönetimi çalışmaları, varsa olaylara kısa sürede müdahale edilir. Aksi durumda panik havası, can sıkıcı sahnelerin yaşanmasına neden olur. Paydaşlarla iletişiminde büyük sorunlar yaşanabilir. İletişim bozukluğu sonucu medyaya karşı cephe alınır. Alınması gereken kararın önemi ve acil alınması zorunluluğu iyice zora sokar. Kriz dönemlerinde yöneticiler büyük bir karar şevkından geçebilirler. Onların verecekleri kararlar kamuoyuna işletmenin etik görüntüsünü yansıtır. Yöneticiler, mahkemeleri ve avukatları aracılığıyla yapmayacakları çözümler olarak algılanmaya başlarlar. Hırsız olmayan müteahhirlere, toplu işten çıkarmalar, ödenemeyen yüklü borçlar, kurumuna ve işine sevgi beslemeyen çalışanlar hemen hemen tüm kriz dönemlerinde görülebilir. Çalışanlar kurumu sahiplenmediği gibi emeğiyle üretim yaptıran, fabrikasını, ömürünü hapis hane olarak görmeye başlarlar.

Kriz dönemlerinde, krizin ne zaman başlayacağı ne zaman biteceğini kestirmek zordur. Aniden ortaya çıkan krizler daha yıkıcı olabilirler. Örgütün yaşamı ciddi biçimde tehdit altına girebilir. Diğer taraftan yeni fırsatlar da bu dönemde ortaya çıkabilir. Krizin çözüme kavuşturulması, bir daha çıkmayacağı anlamına gelmez. Krizler tek tek ele alınır,

incelendi inde, krizin dönemlerinden söz edilebilir. Bununla birlikte etkin biçimde kriz yönetiminin sa lanmas,, konunun ödöngüselö olarak dikkate alınmas,na ba l,d,r. Çünkü bir zaman diliminde birden fazla kriz birlikte ya an,yor olabilir. Biri di erini tetikleyebilir.

3. Kriz Yönetimi Aç,s,ndan Türkiye Bili m Sektörü Örne i ve Model Önerisi

Çal, man,n görgül k,sm,, Türkiye bili m sektöründe gerçekleştirilmi tir. Sektörü tan,mlayan veriler analiz edildikten sonra; bili m i letmelerinin ya ad,klar, krizlerin boyutlar,, kriz yönetimine ili kin etkinlikleri ortaya konulmu tur. statistikte kullan,lan yöntem, tekniklerden yararlan,larak; de i kenler aras,ndaki ili kiler ara t,r,lm, , bulgular yorumlanm, t,r. leri sürülen hipotezlerin geçerlilikleri s,nanm, t,r.

Ara t,rman,n Önemi ve Amac,

Türkiye bili m i letmelerinin piyasa ko ullar,n, çok iyi analiz ederek güçlü stratejiler geli tirmeleri zorunluluktur. Çünkü yeni kurulan bili m i letmeleri, güçlü holdingler taraf,ndan kurulsalar bile her an krize girip, k,sa sürede kapanabilmektedirler. 2002 y,l,nda kurulan 4front Business Solutions, ba l, oldu u Erel Grubuğunun ya ad, , sorunlar nedeniyle daha bir y,l geçmeden etkinliklerine son vermek durumunda kalm, t,r²⁶.

Bilgi teknolojisi, stratejik bir kaynakt,r²⁷. K,y,s,ndan yakalamaya çal, t, ,m,z BT sektörünün gerisinde kalmamak için ülkemizdeki bili m i letmelerinin, krizlerden olabildi ince az hasarla ç,kmalar, sadece kendilerinin de il; ülkenin gelece i aç,s,ndan da büyük önem ta ,maktad,r. Türkiyeødeki i letmeler, geli mi ekonomilere göre, istikrars,zl, a daha fazla aç,k olan ekonomik yap, içinde ya amaya çal, maktad,rlar. Bilgi ça ,na dünya ile e zamanl, girmi olsak bile, 21. yüzy,la ökusursuzö bir kriz ortam,nda girilmi tir. Emekleme sürecindeki BT i letmelerinin krizlerden çabuk ç,kabilmeleri; onlar,n öncelikle krizlerin genel felsefesine hakim yöneticilere sahip olmalar,na; tüm çal, anlar,n, kriz yönetimi çerçevesinde izlenen stratejilere uygun bilinç düzeyiyle hareket etmelerine ba l,d,r. Ara t,rmada cevap, aranacak temel sorular unlard,r:

²⁶ <http://www.itb.com.tr/latestnews.asp?nid=321> IT-Business Weekly, Profesyonel Yöneticinin BT Rehberi, Eri im: 21 Mart 2003.

²⁷ Bill Gates, *Dijital Sinir Sistemiyle Dü ünçe H,z,nda Çal, mak*, (Çev. Ali Cevat Akkoyunlu), stanbul: Do an Kitapç,lak, 1999, s. 295.

- Ülkenin geleceğini ekilendirebilecek öneme sahip BT sektörü, 2001 yılında krizlerden ne derecede etkilenmiştir ?
- Krizlerden olumlu ya da olumsuz etkilenme durumları, nedir ?
- Kriz süresince hangi stratejileri kullanmışlardır ?
- Kullandıkları stratejilerin krizlere etkisi ne olmuştur ?

Yukarıdaki sorulara yanıt aranarak deyimlenenler arasındaki ilişkiler analiz edilecektir. Varolanlar olmasın, gereken açışından yapılacak deyimlendirmeler; sadece BT sektöründeki deyimlemelerin deyimli tüm deyimlemelerin kriz yönetimine bakışın, açışları, en azından gözden geçirmelerini sağlayacaktır. Farkın varmak, farklılık yaratmakta ilk adım olur. Kriz ortamında 500 büyük deyimlemeden elde edilen verilerle bilişim sektörü tanımlanarak sektörün geleceğine yönelik bir vizyon oluşturulması, hedeflenmektedir. Sonuçta, deyimlemelere kalıvuzluk edecek ökriz yönetimi modeli geliştirilmeye çalışılacaktır.

Örneklem Kümesinin Seçimi

Türkiye'de, Interpro Pazar Araştırma Merkezi 1998 yılından beri bir önceki yılın verilerine göre periyodik olarak, bilişim sektöründe ilk be yüze giren bilişim deyimlemelerini açıklanmaktadır. İlk 500 Bilişim irketi Türkiye 2001 ösalaması, deyimlemelerin net satış gelirleri Türk Lirası, cinsinden esas alınarak yapılmıştır. Sözkonusu araştırmayla belirlenen deyimlemeler örneklem kümesini oluşturmaktadır. BT sektörü Interpro'nun araştırmasında EITO (European Information Technology Observatory) modeline uygun olarak: BT donanımı, yazılım, hizmet, telekom donanımı, taşıyıcı hizmetler ve tüketim malzemeleri ekinde alt kategoride; 67 alt kategoride incelenmektedir. Interpro 2001 yılı salaması, 26 Haziran 2002'de düzenlenen ödül töreniyle kamuoyuna duyurmuştur. Salamaya giren firmaların % 69'unun merkezi İstanbul, % 18'inin merkezi ise Ankara'dır²⁸.

Araştırmanın Yöntemi ve Teknikleri

Araştırmada Survey yöntemi ve anket tekniği kullanılarak veriler toplanmıştır. Bilişim sektörünün ya da, krizleri ölçmeye yönelik anket formunda başlangıçta oldukça fazla soruya yer verilmiştir. Anket sorularının hazırlanmasında öncelikle kriz yönetimiyle ilgili yazın

²⁸ İlk 500 Bilişim irketi - Türkiye 2001, İstanbul: Interpro Pazar Araştırma Merkezi, s. 123.

taranarak bu alanda yapılan çalışmalar, malardan yararlanılmı, tır²⁹. 26 Haziran 2002'de Interpro'nun düzenlediği ilk Be Yüz Bilim Sektörü Türkiye 2001 örneğine katılmak, olarak görülmüştür. Daha sonra sektörün yöneticileriyle, çalışmalar, yla ilgili kiye geçilerek görüşleri alınmıştır. Hem açık uçlu sorular ve sektörün yakından izlenmesi (yöneticilerle yüz yüze yapılan görüşmeler, fuar izlemeleri vb.), hem de kapalı uçlu sorularla araştırmaların yapılması, dikkate alınmıştır; bu çalışmalar, mada nitel ve nicel yöntemlerin bütünü olarak kullanılmış, den, söyleyebiliriz.

Söz konusu forumun, 09-12 Ekim 2002 tarihleri arasında İzmir'de gerçekleştirilen COMPOTEK2002 Bilgisayar Büro ve İletişim Teknolojileri Fuarında pilot uygulaması yapılarak soruların netleştirilmiştir. Soruların web üzerinden yayınlanması, yöneticilere ulaştırılması, uygun görülümüştür. Anket sorularının web sayfası olarak düzenlenmesinde asp formatı ve html kodları kullanılmıştır. Örnek kümesindeki her işletmeye bir kod ve bir link verilmiştir. Microsoft Access (XP sürümü)de hazırlanan veri tabanı, program ile ilişkilendirilen link ve kodlar internetten yayınlanmıştır. E-posta gönderilen işletme yöneticilerinin anket formuna ulaşmaları, e-postadaki linke tıklamalarıyla olanaklı kılınmıştır. Be web sayfasından oluşan anketin her sayfası için ayrı ayrı denetim ve okuma sayfaları oluşturulmuş; elde edilen verilerin otomatik olarak tablolarda izlenmesi sağlanmıştır. Anketlerin geri dönüş oranının, sadece ilk sayfaya verilen yanıtların dikkate alınması, % 50,8'dir (254 işletme).

Örnek Kümesinin Genel Özellikleri

Anket sorularının tümüne yanıt veren 182 bilim yöneticisinden, % 89,6'dır (163 kişi) dilimi olan büyük çoğunluk erkek, % 10,4'ü (19 kişi) ise kadındır. Katılmak, yöneticilerin % 53,84'ü 36 - 45 yaş arasında, grupta yer almaktadır. Yöneticilerin % 75'inin 45 yaşından altı olması, nedeniyle genç bir yönetici kitlesi söz konusudur.

Yöneticiler yüksek eğitimli çalışmalar, anlar olarak karışmaktadır. Üniversite mezunu olanların oranı, % 95,06'dır. Lisansüstü eğitim yapanların oranı, % 38,47 iken bunların % 4,40'ü (8 kişi) doktora seviyesinde eğitim almışlardır. Yöneticilerin % 74,72 gibi küçümsenemeyecek bir oran, 1-5 yıldan bu yana yönettikleri işletmede çalışmalar, belirtilmiştir. Anketi yanıtlayan yöneticilerin % 83,05'i yönetim kurulu başkanları, yönetim kurulu başkan yardımcısı, genel müdür, genel müdür

²⁹ Michael Regester, *Crisis Management, How To Turn A Crisis Into An Opportunity*, Kent: Mackays of Chatham PLC, 1989; Michael de Kare-Silver, *Strategy in Crisis: Why Business Urgently Needs a Complementary New Approach*, New York: New York University Press, 1997; Timothy W. Coombs, *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*, Thousand Oaks: Sage Publication, 1999; Fatma Küskü, *Krizde İnsan Kaynakları, Yönetimi: Türk Tekstil Sektöründe Bir Araştırma. VIII. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Nevşehir, 2000; Gürkan Hacıoğlu, *İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2000; Melek Vergililer Tüz, *Kriz ve İşletme Yönetimi*, İstanbul: Alfa Yayınları, 2001 vd.; Daha fazla bilgi için bkz. Ali Şahin Örnek, *Bilgi Toplumunda Kriz Yönetimi Stratejileri*, Ankara: Detay Yayıncılık, 2006.

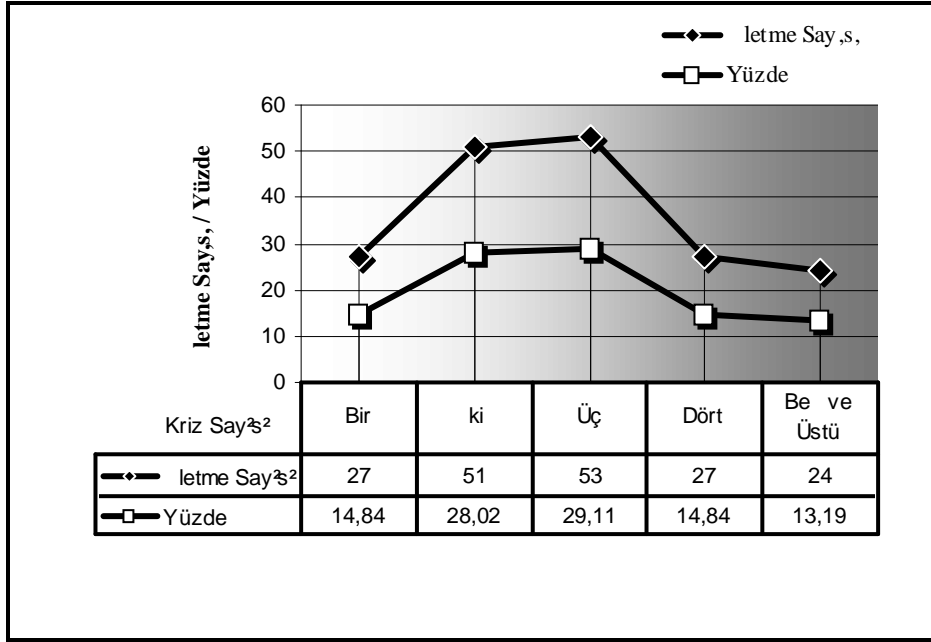
yardımcı, gibi unvanlar taşımaktadırlar. Söz konusu unvanların içinde öbölge yöneticisi ö CKOö unvanı, olmadıkça, gibi öenformasyon yöneticisi ö CIOöün olmaması, da dikkat çekicidir. Ortalama işletme ömrünü 30 yıl olarak düündüümüzde, firmaların % 68,13'ünün orta yaşı (14 yıl) altında yer aldığı görölmektedir. En uzun süre etkinlikte bulunan işletme 68 yaşındadır. Yaşının 28 yılın üzerinde olduğunu belirten 8 işletmenin etkinlik yılları: 30, 32, 34, 35, 40, 45, 55, 68 yılı biçimindedir. İşletmelerin yarısından fazlası (% 54,9 ö 100 işletme) krizleri işletme açışından tehlike olarak görmektedir. Fırsat olarak gören işletmelerin oranı ise % 45,1'dir (82 işletme). Katılımcı işletmelerin sadece 32 tanesi (% 17,58), 100 kişinin üstünde çalışıyor, an istihdam etmektedir. İşletmelerin % 74,73'dük (136 işletme) büyük çoğunluğu 50 kişinin altında çalışıyor, ana sahiptir. Bin kişinin üzerinde çalışıyor, ana sahip işletme sayısı, 3'dür. BT işletmelerinin % 30'du çok fazla rakipleri olduğunu ifade etmiştir. Borsaya açılma oranı, % 4 seviyesinde kalmaktadır. İşletmelerin % 68'ünün mülkiyeti yerli sermayeye aittir.

Örnekleme Oluşturulan İşletmelerin Kriz Yönetimiyle İlgili Durumlar,

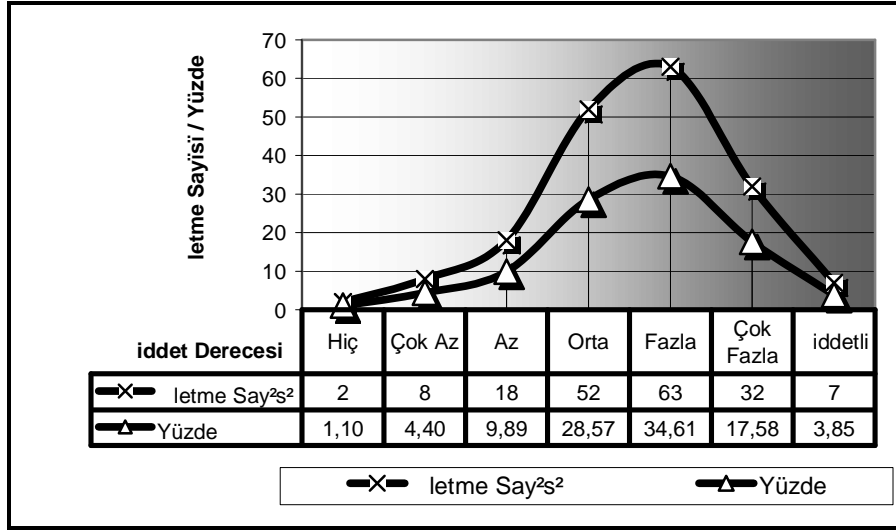
Örnekleme kümesini oluşturulan işletmelerin yaşları, boyunca kaç kez kriz yaşadıkları, sorduğumuzda, ökil 2'de göröleceği üzere yaşları boyunca 3 ve üzerinde kriz yaşayan işletmelerin oranı, % 57,14'dür. Katılımcı işletmelerin % 68,13'ü 14 yaşının altında olduğu ve Türkiye'de ortalama 10'ar yıllık aralarla ekonomik krizler yaşandıkça, işletmeler yaşadıkları krizleri tümüyle genel ekonomide yaşanan krizlere bağlamamaktadırlar. Buna rağmen genel ekonomide yaşanan olumsuzluklar kriz faktörleri arasında öne çıkmaktadır.

ekil 2:

BT işletmelerinin Yaşları, Boyunca Karşılaştıkları, Kriz Sayıları,

**ekil 3:**

İşletmelerin Geçen Üç Yılda Yaşadıkları, Krizlerden Etkilenme Dereceleri



İletme yöneticilerine geçen üç yıl, düşüklerinde, ya adları, krizlerin etki derecelerinin ne olduğu sorulduğunda sadece 2 yönetici (% 1,10) hiç etkilenmediklerini ifade etmiştir. Ekil 3'de görüldüğü üzere krizlerden orta ve üzerinde etkilendiğini söyleyen işletmelerin oranı, % 84,61'dir.

Son üç yılda yaşanan krizlerin iddet derecelerinin oldukça yüksek olduğunu söyleyebiliriz. Krizin etkilerini sadece parasal ölçütlerle ifade etmek eksik bir değerlendirme olacaktır. Krizlerin belki paradan daha büyük etkileri işletmelerin entelektüel sermayeleri, itibarları, gibi finansal tablolarda görülmeyen ya da yeterince yansıtılmayan alanlarda olmaktadır. Oysa sektöre yönelik yapılan analizlerde daha çok finansal ölçütler dikkate alınmaktadır. Yöneticiler çözüm yolu olarak öncelikle finansal çözümleri uygulamaya sokmaktadır.

Tablo 2:

BT işletmelerinin Kriz Yönetimi Planı ve Kriz Yönetimi Ekibi Uygulamaları,

İletmelerin Krizlere Hazırlıkları,		Olanlar	Olmayanlar	Toplam
	N	108	74	182
Kriz Yönetimi Planı,	%	59,3	40,7	100
	N	46	136	182
Kriz Yönetimi Ekibi	%	25,3	74,7	100

Kriz yönetiminde planlama, sürecin temelini oluşturur. Örneklem kümesindeki işletmelerin, kriz yönetimi planları olup olmadığına bakıldığında, Tablo 2'den anlaşılabildiği üzere % 40,7'sinin KY planı yoktur. Kriz zamanlarında planları olmayan, özellikle tepkici / reaktif işletmelerde, bozulan moral değerlerle birlikte merkezileşme eğiliminin iyice fazlalaştığı gözlenir. Yöneticilerin içlerinde katılmaktan yana olan insan ilişkileri güçlü işletmelerin bile zor dönemlerde, kendilerinin yöneticisi oldukları, vurgulanıyor, yazılan masalarda dolaylı olarak şimdiye kadar görülen alınmayan çalışmalar, onlarla toplantılar bile yapılmıyor. Ancak söz konusu toplantılar genellikle, ilgililerin dikkatini çekmeye ve sorumlu aramaya yöneliktir. Bu tür kurumlarda iyi niyetli toplantılar yapılsa da, krizin patlak vermesine kadar görülen dikkate alınmayan çalışmalar, onları kazanımları, yönetimin söylemlerinde inandırıcı, çok zordur. Çünkü informal iletişim çoktan başlamıştır. Herkes birbirine konuşuyor, bundan sonra derece kritik bilgiler çok zaman saklanıyor ya da görmezlikten gelinir. Böyle durumlarda ekip oluşturmak güçtür. Eğer işletmeler krizlere hazırlanmış, yakalanmış, larsa ekip halinde çalışıyorlar, sorunları üstesinden gelmeleri de zorlaşır.

Yöneticilere işletmelerinde kriz yönetimi ekibinin olup olmadığına, soru durumunda Çizelge 2'de görüleceği üzere örneklemin yaklaşık 3/4'ü kriz yönetimi ekibiyle birlikte olmadığını belirtmiştir. Az sayıda işletmenin kriz yönetimi ekibinin olması, kriz yönetimi planları sistematikli ve disiplinli yönünden güven vermemektedir.

Hipotez Testleri ve Elde Edilen Bulgular

Araştırmanın, buraya kadar yapılan analiz ve yorumlanmasında tanımlayıcı, istatistik kullanılmamıştır. Bu noktadan sonra ayrı olarak, verilerden bulgulara ulaşmaya ve hipotezleri test etmeyi sağlayan; faktör analizi, anova, t testi gibi sonuç çıkarıcı, parametrik testler uygulanarak hipotezler test edilmiştir. Analiz ve yorumlarda şimdiye kadar olduğu gibi Microsoft Office XP (Excel ve Access), SPSS (Windows uyumlu 10.0 sürümü) paket programlarından yararlanılmamıştır.

Öncelikle örneklem kümesini oluşturmuş işletme yöneticilerinin verdikleri yanıtlar doğrultusunda, krizin etkilerinin ve kriz dönemlerinde işletmelerin izledikleri stratejilerin faktör boyutları ortaya çıkarılacaktır. Tüm sektörlerde olduğu gibi bilişim sektörü de yaşanan krizlerden olumsuz yönde etkilenmiştir. Ancak her sosyal olayda sadece olumsuz sonuçları dikkate alınması, büyük eksiklik olacaktır. Bu nedenle anket formunda krizin etki derecelerini ölçen soruda, krizin hem olumsuz hem de olumlu etkilerine yer verilmiştir. Likert tipi 5'li ölçekte, 1: çok az, 5: çok fazla etki derecesini gösterecek biçimde krizlerin etkileri ölçülmüştür. Krizin etkileriyle ilgili soruya yanıt veren yönetici