**Kriz Kavramı veİşletmeler AçısındanKriz Yaratan Faktörler**

Günümüzde ulusal ve uluslararası çevre koşullarında yaşanan **hızlı değişimler**, işletmeleri önemli ölçüde etkilemekte, onları çeşitli risklere, belirsizliklere, tehlikelere ve karmaşık kriz durumlarınasürüklemektedir.

İşletmeleri etkileyen kriz durumları **özellikle, küreselleşmenin hız kazandığı 1980’li yıllardan sonra**önemli bir konu haline gelmiş ve işletmeler üzerindeki etkilerini artırmışlardır. Bu yıllarda özelliklegelişmekte olan ülkelerde ortaya çıkan finansal serbestleşme, dışa açılma çabaları, gelişmiş ülkelerden gelişmekte olan ülkelere doğru bir sermaye akımının başlamasına neden olmuştur. Gelişmekte olan ülkelerin ekonomik ve finansal yapıları bu gelişmelere uygun olmadığı için önemli ekonomik krizler yaşanmıştır (ÖRN: Türkiye’deki 2001 ekonomik krizi).

Kriz denildiğinde ilk akla gelen, **ekonomik ve finansal** kaynaklı krizlerdir. Ancak örgütler açısındanbirçok faktör krize yol açabilmektedir. **Teknolojik değişiklikler, hukuk ve politika alanında yapılan yenidüzenlemeler, sosyo kültürel faktörlerdeki değişiklikler, rakip işletmelerin sayısında artış ve pazarlardaki acımasız rekabet şartları, uluslararası çevre koşullarında yaşanan gelişmeler, kaynak sağlamada karşılaşılan güçlükler, doğal felaketler, üretim ve ürün sorunları, endüstriyel kazalar, yönetim sorunları, yolsuzluklar** iyi yönetilmedikleri takdirde örgütler açısından bir krize dönüşebilmektedir. Görüldüğü gibi, örgütlerin **hemen hemen her konuda krizlerle karşılaşma olasılığı** bulunmaktadır

Peki, işletmeler bu krizlere önceden hazırlanabilir mi?

Bu krizleri önlemek için bir şeyler yapılabilir mi?

Bu krizleri önceden tahmin etmek mümkün mü?

**EVET.**

İşletme yöneticileri, **muhtemel kriz ihtimallerinin sistematik nedenlerini, belli başlı türlerini,belirgin zaman aşamalarını ve işletmeye gönderdikleri sinyalleri tanıyarak, bu bilgiler ışığında krizyönetim plan ve programları geliştirerek** krizle daha iyi mücadele edebilme şanslarını artırabilirler.

Kriz yönetimi yalnızca krizin ortaya çıkmasından sonraki süreci kapsayan bir faaliyet değildir. Krizyönetiminde önemli olan krizden kaçmak ya da krizi çözmek değil, **krizi önlemek veya krizi başarıyadönüştürmektir.**

İşletmeler açısından kriz bir karmaşadır ve her karmaşada bazı işletmeler kazanırken bazılarıkaybedecektir. Kriz dönemlerinde kazananlar arasında yer alıp, kriz şartlarını önemli karların eldeedildiği gelişme ve büyüme zamanları olarak kullanmak mümkündür. **Çince’de kriz ve fırsat aynıkelimelerle yazılmaktadır**. Beş bin yıllık bu kültür birikimi bizlere, kriz dönemlerinin önemli fırsatlarınkazanılması için uygun dönemler olabileceği mesajını vermektedir.

**KRİZ TANIMI**

Krizler, çok yüksek oranlarda finansal maliyetlerin yanında, binlerce işletmenin yok olmasına, birçok insanın ölmesine, çevreye ve gelecek kuşaklara yönelik zararların ortaya çıkmasına yol açmaktadır.

Krize yol açan faktörler her örgütte aynı etkiyi yaratmamaktadır. Bazı örgütler krizlere hazırlıklı olduğundan daha az etkilenmekte, diğer örgütler ise yok olma tehlikesiyle karşı karşıya kalabilmektedir.

Krizlere karşı yönetim tarafından zamanında alınabilecek bazı önlemler karşılaşılabilecek zararları önemli ölçüde azaltabilmektedir.

Kriz kavramı hakkında bugüne kadar birçok değişik tanımlama yapılmıştır.

**Genel olarak kriz;**

-Önceden sezilemeyen ve anlaşılmasında güçlük çekilen,

-İşletmenin öncelikli hedeflerini ve hayatta kalmasını ciddi bir şekilde tehdit eden,

* -Çözülmesi için acil tedbirler gerektiren,

-İşletmenin saptama ve önleme sistemlerini yetersiz hale getiren,

-Örgüt personeli üzerinde baskı ve stres yaratan bir durumdur.

**Krizin Belli Başlı Özellikleri**

Krizlerin normal durumlardan ayrılan kendine özgü birtakım özellikleri bulunmaktadır. Bu özelliklerden bazıları şunlardır:

1-Kriz **olağandışı bir durumdur**. Kriz sırasında radikal değişiklikler yapılması gerekebilir (örn: tüm yönetimi değiştirmek gibi) bu da yöneticilerin genelde kriz yönetiminin gerektirebileceği yenililiklere karşı isteksiz davranmasına yol açabilmektedir.

2-Kriz **hassas ve kritik bir durumdur**, yanlış uygulamalar işletmeyi yok olma tehlikesiyle karşıkarşıya bırakabilmektedir. Kriz durumlarında problemi teşhis etme ve uygulama zamanıkısıtlıdır. **Krize verilen cevap etkili, ölçülü aynı zamanda güçlü ve hızlı olmalıdır**.(örn: bazı ilaç firmalarının karşılaştığı krizlerde acil ve hızlı tedbirlerin alınması yaşamsal önemde olmuştur.Mesala zehirlenmeler yaşanması gibi.)

3-**Krizler tehlike zamanlarıdır, fakat aynı zamanda fırsat zamanlarıdır.** Örgütler kriz dönemlerinin kendilerine sunduğu fırsatların farkına varıp, cesaret ve istekle mücadele ettikleri ölçüde krizlerden yararlanabilmektedirler.

4-**Krizler bazı durumlarda tahmin edilemezken, çoğu zaman tahmin edilebilmektedir**. Krizlerintahmin edilememesinde işletme üst yönetiminin rolü çok büyüktür. Krizler tipik olarak ortayaçıkıp etkilerini göstermeden önce örgütlere **direkt ve endirekt sinyaller** göndermektedirler.İşletme üst yöneticileri gönderilen bu sinyallerden bazılarını araştırmamakta, bazılarıylayeterince ilgilenmemekte ya da tamamen gözardı etmekte, bunun sonucunda bir kriz durumuylakarşı karşıya kalınmaktadır.

5-Krizler ciddi bir hastalık gibidir, **çözülmesi büyük ve köklü tedbirleri gerektirmektedir.** Darkapsamlı ve yüzeysel tedbirler problemin kökünden çözülmesinde yetersiz kalmaktadır.

6-Krizler kritik, mücadele edilmesi gereken örgütsel durumlardır. **Örgütler üzerinde baskı, stres,güvensizlik, panik ve karışıklık gibi olumsuz durumlar yaratırlar.**

7-Krizlerin ortaya çıkıp etkilerini gösterme süreleri arasında farklılıklar bulunmaktadır. **Bazıkrizlerin ortaya çıkması uzun bir süreyi alırken, bazıları aniden ortaya çıkabilmektedir.** Genelolarak ikisininde sonuçları birbirine benzemekte, ancak aniden ortaya çıkan krizler örgütleraçısından daha tehlikeli olabilmektedir.

8-Krizler arasında bazı farklı özellikler bulunmasına rağmen, krizlerin özünde, sonuçlarında veçarelerinde **ortak özelliklere rastlanmaktadır**. Burada önemli olan konu krizi doğru saptayıpdoğru çözümler üretebilmektir.

9-Krizler örgütlerin toplumda yarattığı **olumlu ünü tehlikeye sokabilmekte**, örgüte, yöneticilere,hissedarlara, kredi verenlere, vergi ödeyenlere ve devlete büyük kayıplar getirebilmektedir.

10-**Örgüt üzerinde stresyaratan her durumu kriz kavramıyla ifade etmek doğru değildir.** Çevrenin çok değişken olduğu dönemlerde örgütler birçok sıkıntı ve baskıyla karşılaşabilmektedirler. Bubaskı ve sıkıntılar daha basit ve etkisiz olaylar olup, çözülmeleri için örgütün sahip olduğu görüşve yetenekler yeterli olabilmektedir. **Kriz dönemlerinin normal durumlardan ayrılan en büyüközelliği, örgütün sahip olduğu görüş ve yeteneklerin gelişen problem karşısında yetersiz kalmasıve yeni çözümler üretilmesinin bir zorunluluk olarak ortaya çıkmasıdır.**

11-Krizlerin çözümlenmiş olması onların bir daha ortaya çıkmayacakları anlamına gelmemektedir.**Bir kriz her an yeniden ortaya çıkabilmektedir**. Örneğin: 1982 yılında ortaya çıkan Tylenol krizi1986 yılında beklenmedik bir şekilde yeniden ortaya çıkmıştır.

**Krizin Aşamaları:**

**Bir kriz dört farklı aşamadan geçmektedir.** Bu aşamalar tıbbi terimlerle adlandırılmaktadır, çünkü kriz bir hastalık kadar ciddi özelliklere sahiptir. Krizin dört aşaması şunlardır:

**1-Krizin oluşum aşaması:**

Bu dönem içinde **potansiyel bir krizle ilgili önemli ipuçları ortaya çıkmaya başlamaktadır**. Bu uyarıcı mesajlar fark edildiklerinde örgütlere krize engel olabilecek ya da krizin potansiyel etkilerini azaltmaya yardım edebilecek tekrarlanan mesajlar ve sürekli ipuçları sunmaktadırlar. Çevrelerinde ortaya çıkan eğilim ve gelişmelere karşı hassasiyetlerini koruyan örgütler, bir krizi saptama ve ortaya çıkışını önlemede daha şanslı olabilmektedirler.

**2-Krizin ortaya çıkma aşaması (akut kriz aşaması):**

Bu aşamada bazı faktörler krizin zarar verici bir gerçeğe dönüşmesine neden olmaktadır. Değişik örgütlerin karşılaştığı fiziksel, mali ve manevi sarsılma korkunç olabilmektedir. Bu aşamada örgüt üst yönetimi en ciddi sınavını verecek, yapılabilecek yanlış uygulamalar örgütün hayatını sona erdirebilecektir.

**3-Krizin süreğen hale gelme aşaması (kronik kriz aşaması):**

Bu aşamanın **etkileri uzun yıllar sürebilmektedir**. Suçlamalar, karşı suçlamalar, deliller,sorgular, yasal hareketler ve medyanın baskısı bir krizin etkilerini uzatabilmektedir.

**4-Krizin çözülmesi aşaması:**

Bu aşamada kriz artık örgüt ve çevresi için bir tehdit unsuru olmaktan çıkmaktadır.

**Kriz Türleri:**

Örgütler açısından tahmin edilmesi daha kolay olabilecek kriz türlerinden bazılarışunlardır:

Uzun süreli grevler

Yangın ve patlamalar

Kirlilik ve sızma problemleri

Hammadde sorunları

Taşımacılık grevleri

Dış pazarlarda ortaya çıkan kayıplar

Hisse senetlerindeki düşüşler

Girdi maliyetlerindeki artışlar

Rekabet, alternatif ürünlerin pazara girmesi

Yasal düzenlemeler, sınırlamalar, vergi değişiklikleri

Aşırı ithalat sonucu fiyatların düşmesi

Pazarın ya da önemli anlaşmaların kaybedilmesi

Yukarıdaki kriz türlerine oranla tahmin edilmesi daha güç olan krizlerden bazıları şunlardır:

Büyük ürün hataları

Örgüt içinden veya dışından gelebilecek sabotajlar

Önemli fabrika ve/veya donanım hataları

Ürün sahtekarlıkları

Taklitçilik

Büyük endüstri kazaları

Yanlış söylentiler, kötü niyetli iftiralar

Rüşvet

Cinsel taciz

Terörizm

Yöneticilerin fidye karşılığı kaçırılması

Eksik ve/veya hatalı operatör eğitimi

Boykotlar

Yönetim bilgi sistemindeki hatalar

Kötü iletişim

Büyük bilgisayar bozulmaları

KAYNAKÇA

**Kriz iletişimi-Mine Şimşek Narbay-Nobel Yay.**

**Kriz Yönetimi-Uygulama için temel adımlar- Prof.dr.MelekVergilielTüz-Nobel yay.**

**Kriz Yönetimi-Richard Luecke-Harward Business Press-Türkiye İş bankası Kültür Yayınları**

**Kriz yönetimi (Halkla ilişkiler açısından bir değerlendirme)-Aylin Pira-Çisil Sohodol. İletişim yay.**

**Kriz İletişimi-Doç.Dr.İnci Çınarlı-Beta Yay.**