

24.09.2021

Belirsizlik Döneminde Kriz ve Risk Yönetimi



HUMANICA
academy

Dr.Barbaros KON



“Çalışmadan, öğrenmeden, yorulmadan rahat yaşamamanın yollarını aramayı alışkanlık haline getirmiş milletler, evvela haysiyetlerini, sonra hürriyetlerini ve daha sonra da istikballerini kaybetmeye mahkumdurlar.”

M.Kemal ATATÜRK

DR.BARBAROS KON



1969, İstanbul

Maltepe Askeri Lisesi, KHO, SAÜ Y.Lisans ve Doktora

Kıdemli Üsteğmen Rütbesine Kadar Subay

Tire Kutsan A.Ş., Dentaş A.Ş., Kocaer Tekstil, Pamukkale Üniversitesi
İK ve KG/ Genel Müdürlük/Öğretim Üyesi

Humanika, HMNC, Humanicanada



Eğitmen, Danışman, Koç, YK Üyesi, STK Yöneticisi, Kalite Ödül Baş Değerlendiricisi

Türkiye’de Fark Yaratan İnsan Kaynakları Yöneticiliğinin de Ödül

24Yıllık Evli, 21 Yaşında Oğlan, 15 Yaşında Kız Çocuğu,
İngilizce ve İspanyolca

GİRİŞ

“Yeni Dünya Düzeninde Çevik Liderlerin Olduğu Çevik Kurumlar Kazanacak”

- Coronavirüs, kurumlarımızda oluşabilecek 10 felaketten biriydi. Peki biz diğer 9 felaketi şimdiden belirledik mi, bunun için kriz senaryolarımızı hazırladık mı?
 - **Tabii ki HAYIR!**
- İşte bu nedenle bu virüse de liderler olarak, şirketler, kurumlar olarak hazırlıksız yakalandık.

ÇİNCEDE KRİZ

危
機

kriz

tehlike



fırsat



Çin dilinde kriz tehlike ve fırsat kelimelerinden oluşur.

İyi Bir Krizi Asla Ziyan Etmemeliyiz

«Fırtınadan Çıktığımızda Asla
Fırtınaya Bir Daha Girmezsiniz»

Bunları Önce Sormalıyız Kendimize

1. Bu Krizin Değerlendirilmesi-Ne Oldu?
2. Peki Bu Krizden Ne Öğrendik?
3. Bundan Sonra Ne Yapacağız?
4. Nasıl Yapacağız?





SORUYORUM...

1. Kurumda oluşabilecek 10 Önemli olay(Salgın Hastalık bunlardan sadece biri) ve bu olaylara yönelik Kriz Senaryoları neler?
2. Dünyada ve Türkiye’de Ocak 2022 Sonrası Pazar nasıl olacak?
3. Sektörde pazarlama ve satış anlamında nasıl bir model kazanacak?
4. İş yapış tarzımızda yapay zekayı nasıl kullanacağız?
5. Tasarım merkezi kurup arge ve ürgeyi fark yaratmak adına nasıl kullanacağız?
6. Hızlı, Esnek ama Hijyen Hizmet sunma adına neleri farklı yapacağız?
7. Maliyetleri düşürerek, verimliliği artırarak kalitemizi nasıl arttıracacağız?
8. Nihai ve Ara Stoklarımızı nasıl azaltacağız?
9. İsraf noktalarımızı nasıl yok edeceğiz?
10. Finansman giderlerimizi yönetmede önceliğimiz neler olacak?
11. Yetenekli personeli şirkete nasıl çekeceğiz ve nasıl elde tutacağız?
12. Önümüzdeki 3 aylık süreçte kurumda yapılacak alternatifli insan kaynakları politikamız ne olacak ?

Peki Bundan Sonra Ne Yapacağız?

Bu fırtına dinecek. Ancak şimdi yaptığımız seçimler önümüzdeki yıllar boyunca hayatlarımızı etkileyebilir

Bu nedenle....

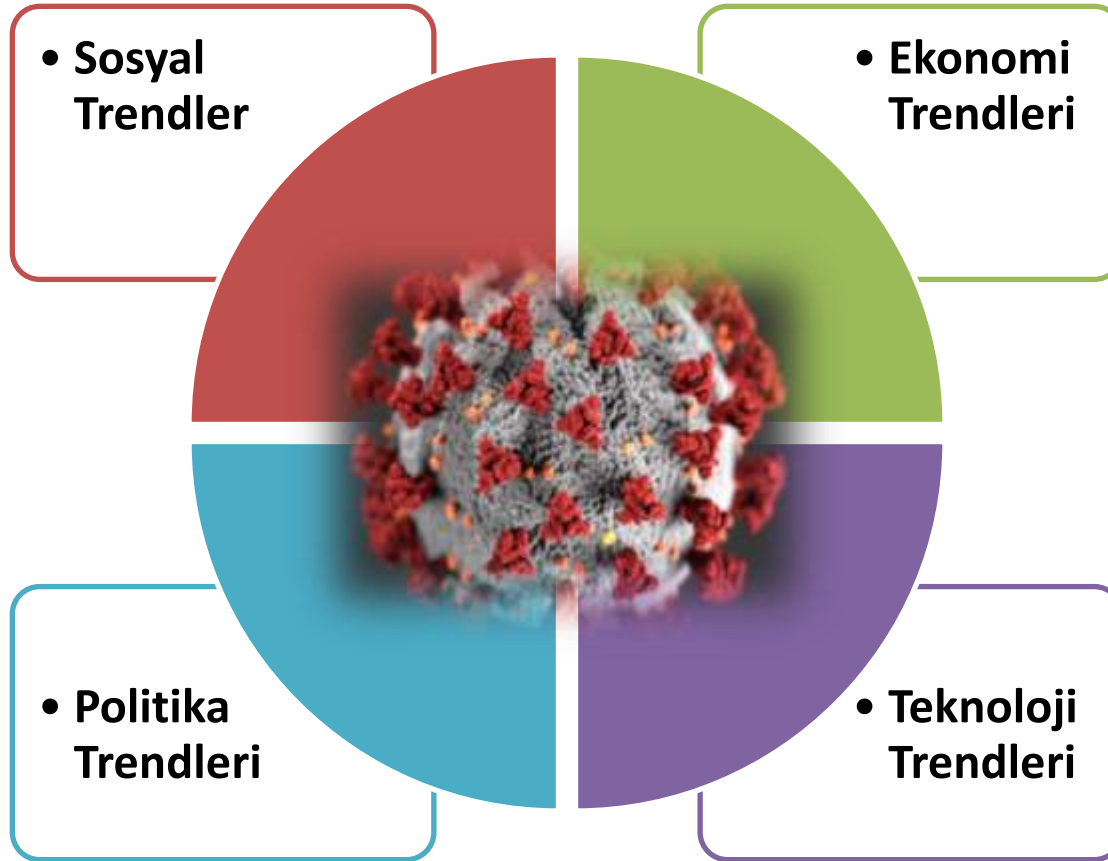
Bu kriz bizi dönüştürecek ama neye yatkınsak ona dönüştürecek.

Unutmayın...

Yarın elbet gelecek. Tüm bunlar sona erdiğinde ise süreci nasıl yönettiğinizle hatırlanacaksınız. Dolayısıyla işletmenizi samimiyet ve hassasiyet sınırları içerisinde yönetmelisiniz. Normalleşme döneminde sizinle iş yapmak isteyenler bu süreci nasıl yönettiğinizle muhakkak ilgilenecektir.

Koronavirüs Sonrası Geleceğimiz

KORONAVİRÜS SONRASI YAŞANABİLECEK GELİŞMELER VE OLASI ETKİLERİ



İŞ DÜNYASINA ETKİ EDECEK 5 ANA TREND

Küresel Belirsizlik

- Tüketicilerde güvensizlik ve tasarruf eğilimlerinin artışı
- Kurumsal yatırımların ertelenmesi, bütçelerin kısılması
- Ekonomide kırılganlık artışı, piyasalarda dalgalanmalar
- Ulusal / uluslararası siyasette belirsizlikler ve değişimler
- Sağlık riskleri, tedavi yöntemleri ve süreleri konusundaki belirsizlikler
- Üretim, tedarik zinciri ve lojistik süreçlerdeki belirsizlikler
- Kriz sonrasında olası uluslararası gerginlikler ve ticaret kısıtlarının oluşması

Küçülme

- Tasarruf eğiliminin artışı
- Tüketime öncelikli ihtiyaçlarda yoğunlaşması
- Belli sektörlerde satışlarda ve cirolarda azalma
- İflaslarda artış ve toplam işletme sayısında azalma
- İşten çıkartmaların artması / istihdamın azalması
- Alım gücünün düşmesi

Agresif Rekabet

- Küçülen pazarlarda hayatta kalabilme mücadelesi
- Rakiplerin daha görünür ve farklı olabilme çabası,
- Değişen müşteri ihtiyaçları, beklentileri ve tercihleri
- Yenilenmenin, değişim ve dönüşümün artan aciliyeti
- Artan işbirliği ihtiyacı
- Satın almalar / birleşmeler

Sosyal Mesafe Artışı

- Sağlık ve hijyen konusunda artan duyarlılık
- Özel alan, sosyal mesafe konusundaki hassasiyetin artması
- Fiziksel mesafelerin kontrol edilebileceği mekansal düzenleme ihtiyaçları
- Fiziksel ve toplu etkinliklere, mekanlara katılımda güvensizlik ve azalma
- Kurumlardan, ürün, hizmet ve süreçleriyle ilgili sağlık ve hijyen tedbirleri konusunda artan beklentiler
- Uzaktan iletişim kurabilme ihtiyacının artışı

Değişen Çalışma Kültürü

- Ofis, ulaşım gibi maliyetlerden tasarruf etme eğilimi
- Evden çalışma yetkinliklerinin ve alışkanlıklarının gelişimi
- Uzaktan çalışma, ev-ofis gibi uygulamaların yaygınlaşması
- Eğitimin kısmi olarak online-eğitim ile destekleneceği modellerin yaygınlaşması
- Uzaktan çalışmayı mümkün kılacak teknoloji altyapısına ihtiyacın artışı
- İş yaşamının siber saldırılara daha açık hale gelmesi, siber güvenliğinin artan önemi
- Uzaktan çalışanların verimini ve motivasyonunu yüksek tutabilme ihtiyacı
- Kurumlardan sosyal ve etik duruş beklentisinin artması
- Kurumlardan milli çıkarlara uygun davranma beklentisinin artması
- Dışa bağımlılığı azaltacak yerli teknolojileri geliştirmenin öneminin artması

Bireysel Dönüşüm Fırsat Alanları

Kurumsal Dönüşüm Fırsat Alanları

Ulusal Dönüşüm Fırsat Alanları

Bireyler, Kurumlar ve Uluslar için Fırsat Alanları

Yeni Yetkinlikler Kazanma

- Mekandan bağımsız / uzaktan çalışabilme,
- İletişim teknolojilerinin etkin kullanımı,
- Çoklu çalışabilme,
- Öz disiplin ve öz motivasyonu kuvvetlendirme,
- Süre değil hedef odaklı çalışabilme,
- İçerik üretebilme / yayıncılık.

Yenilenerek, Yeniliklerle Büyüme

- Stratejik, organizasyonel, kültüre, finansal ve operasyonel altyapıların gözden geçirilmesi ve kuvvetlendirilerek yenilenmek,
- Yenilikçi ürünler, hizmetler, sağlık ve güvenlik önlemler, geliştirebilmek,
- Küresel kriz yönetim becerisinin kazanılması,
- Operasyonel maliyetleri (ofis, ulaşım vs.) azaltmanın yöntemlerinin geliştirilmesi,
- İnsan odaklı yaklaşımlarla, marka itibarının kuvvetlendirilmesi.

Yenilik Odaklı Rekabet Gücüne Geçiş

- Sağlık, Eğitim, Turizm, Ulaşım, Gıda, Tarım, Etkinlik / Organizasyon gibi sektörleri teknolojinin etkin kullanımına dayalı inovasyonlarla dönüştürebilmek, altyapının dönüşümü ve kuvvetlendirilmesi, daralan küresel pazarlarda rekabet avantajı kazanabilmek,
- Sağlık teknolojileri, mikro üretim, yazılım gibi alanlarda hızla yeni ulusal yetkinliklerin kazanılması.

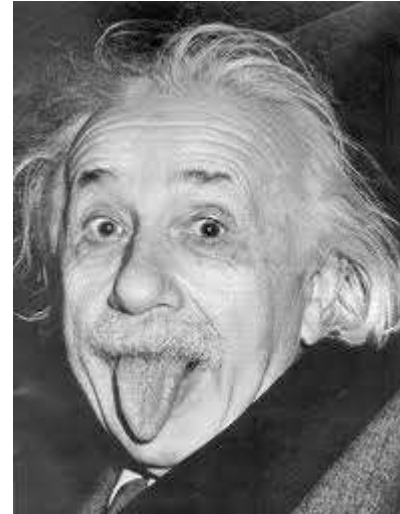
KURUMUNUZDAKİ DÖNÜŞÜMLER

1) Stratejik Dönüşüm	2) Organizasyonel Dönüşüm	3) Kültürel Dönüşüm	4) Operasyonel Dönüşüm	5) Finansal Dönüşüm
Hedeflerimizi, rekabet stratejilerimizi, ürün ve hizmetlerimizi nasıl yenilemeliyiz?	Gelirlerimizin azalması ve küresel belirsizliklerin artması durumunda, çalışanlarımızın iş güvencesini sağlamak için ne yapabiliriz?	Müşterilerimizle fiziksel mesafelerimiz artarken, iletişimimizin niteliğinin ve niceliğinin azalmaması için neler yapabiliriz?	Belirsizlik durumlarında üretimimizi istikrarlı kılabilmek için neler yapabiliriz? Tedarik zincirimizi nasıl yenilemeliyiz?	Mevcut nakit akışımızı nasıl istikrarlı hale getirebiliriz?
Mevcut pazarlarımız küçülürken, yeni pazarlar geliştirmek üzere neler yapabiliriz?	Çalışanlarımızın yeni oluşacak ihtiyaçlara göre ne tür yetkinlikleri kazanması gerekmekte?	Çalışanlarımızın memnuniyetini ve motivasyonunu arttırmak için, çalışma koşullarımızı ve günlük rutinlerimizi nasıl yenileyebiliriz ?	Artan rekabet ve düşen gelir koşullarında, pazarlama stratejilerimizi nasıl yenilemeliyiz?	Mevcut finansal uygulamalarımızda neleri değiştirmemiz gerekiyor?
Kimlerle (hangi dış paydaşlarımızla) ne tür işbirlikleri yapabiliriz?	Çalışanlarımızın verimini arttırmak üzere, teknik imkanlardan nasıl faydalanabiliriz? Siber güvenlik risklerimizi nasıl engelleyebiliriz?	Değişken koşullarda ve beklenmedik krizlerde, marka itibarımızı kuvvetlendirmek için neler yapmalıyız?	Müşterilerimizin fiziksel mesafe, temas ve sosyal mekanlar konusundaki çekincelerine yönelik, satış ve satış sonrası hizmetlerimizde ne tür yeni düzenlemeler yapabiliriz?	Belirsizlik ve yeni dalgalanmalara hazırlıklı olmak üzere, finansal altyapımızı nasıl kuvvetlendirebiliriz?

Deliliğin Tanımı

- Sürekli aynı şeyleri yapıp farklı sonuçlar beklemektir.

Albert Einstein



FARKLILAŞ...

**Yaptıklarımızı Daha İyi Yapmaya Devam
Ederek Varlığımızı Sürdüremeyeceğimiz Bir
Dünyada Yaşıyoruz**



ÜÇ KUTU YAKLAŞIMI



Sürekli “bu işte fark yaratmak için daha farklı nasıl yapabilirim” diye düşünün.



SADECE
ÜŞÜNEN
DEĞİL
YAPAN
KAZANIR

DEĞİŞEN DÜNYA

1. Gelişmekte Olan Pazarların Yükselişi
2. Disruptive Teknolojilerin Gücü
3. Dünya Nüfusunun Yaşlanması
4. Yeni Eko-Sosyal Sistem
5. Big Data-Büyük Veri
6. Yeni Nesil Müşteri-Türetici
7. Yeteneğin Yönetimi-Kuşakların Yönetimi-3P
8. Seni Yöneteni Yönetme Yüzyılı
9. İşinin Lideri Olmak

A medium shot of Hal Varian, a man with glasses and a blue button-down shirt, speaking. He is in an office environment with a potted plant and a bulletin board in the background.

Hal Varian
Chief Economist, Google

«Veriyi kullanabilmek, onu anlayabilmek, işleyebilmek, veriden bir değer çıkarabilmek, onu görselleştirebilmek ve başkalarına anlatabilmek gelecekte çok önemli bir yetkinlik olacak.»

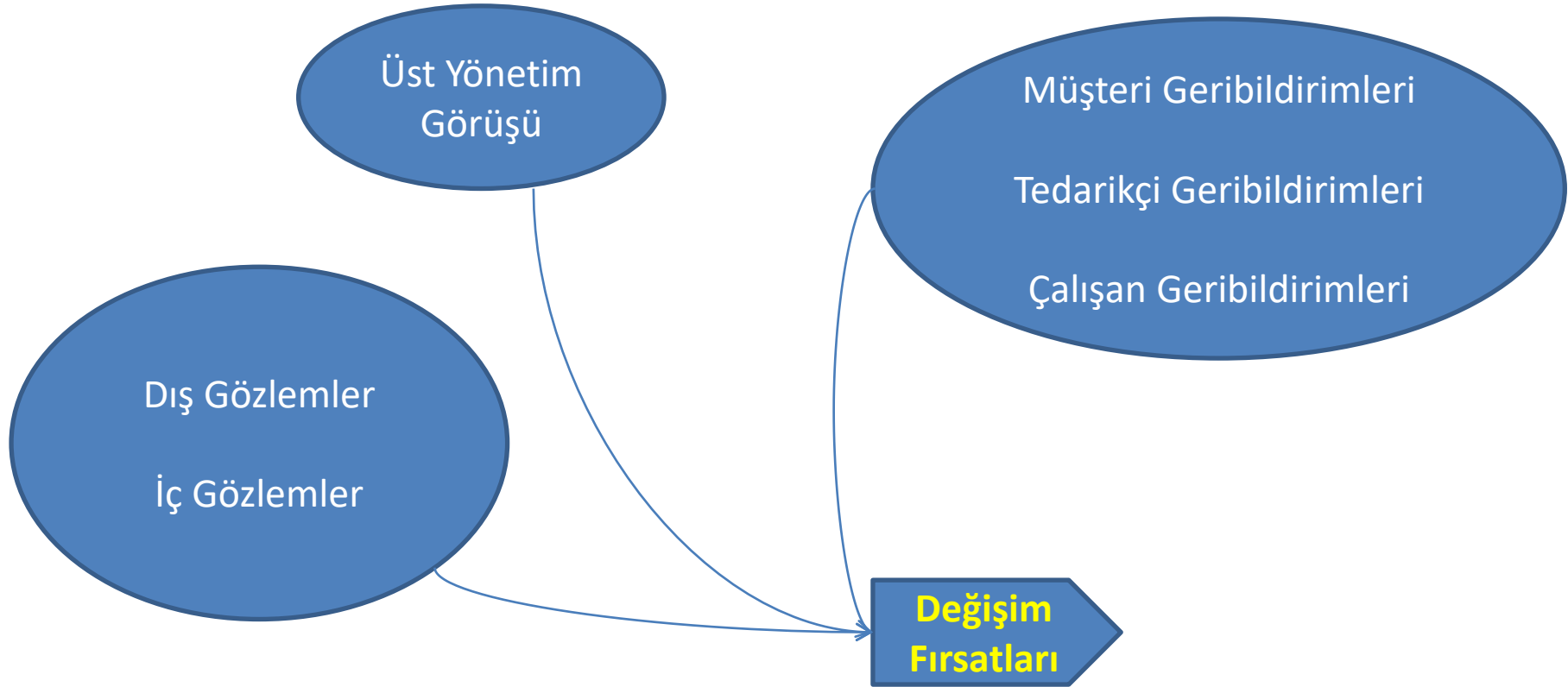
BIG DATA KRİZ YÖNETİMİNDE NEDEN ÖNEMLİ?

- Krizin oluşumunu engellemedeki önemli bir unsur, doğru ve yeterli bilgi akışının sağlanmasıdır.
- Doğru bilginin doğru zamanda doğru kişiye ulaşmasını sağlayarak, bilgi eksikliği veya yanlış anlamalar sebebiyle risk unsurlarının krize dönüşmesi önlenmiş olur.

Rekabet sorunu kaçınılmaz hale geldiğinde, çoğu yönetici acil cerrahi müdahaleye başvurmakta, firmada oluşmuş yağ tabakalarını kesip atmakta ve verimsiz işleri tasfiye etmektedir.

Değişim Fırsatları

- Değişimi yönetebilmek için sistematik şekilde değişim sinyallerinin algılanması ve gerekli adımların atılması gereklidir.





**Tünelin ucunda
görülen ışık üzerinize
doğru gelmekte olan
trenin farı olabilir.**

Murphy

Krizin Önlemeye Yönelik Stratejiler

- Reaktif Kriz Yönetimi
- Proaktif Kriz Yönetimi



Krizin Önlemeye Yönelik Stratejiler

- Reaktif Kriz Yönetimi



Rahatsız edilince mürekkep salgılar, daha önce değil...

Krizin Önlemeye Yönelik Stratejiler

- ~~Reaktif Kriz Yönetimi~~
- **Proaktif Kriz Yönetimi**

Yunuslar, başlarında bulunan "melon" (kavun) adındaki özel bir organdan sıklığı saniyede 200 bin titreşime ulaşan ses dalgaları yollar. Bu canlı, kafasını hareket ettirerek dalgaları istediği tarafa doğru yönlendirebilir. Yayılan ses dalgaları katı bir cisme çarptığında yansıyarak yunusa geri döner. Balığın ağzının alt tarafı alıcı görevi görür. Alınan dalgalar önce iç kulağa, oradan da beyne gönderilir. Bu veriler oldukça hızlı olarak yorumlanır. Bu yorumlama sayesinde son derece hassas ve kesin bilgiler elde edilir. Yunus, bu sayede ses dalgasının çarptığı objenin hareket yönünü, hızını ve büyüklüğünü ayrıntılarıyla belirleyebilir.



Proaktif Kriz Yönetimi

- Olası kriz senaryolarının belirlenip, hareket planlarının önceden hazırlandığı ve gerekli kaynakları sürekli erişilebilir tutulduğu, kriz baş gösterdiğinde planların en hızlı ve etkin şekilde uygulandığı yöntemdir.
- Her an kriz oluşabilir riskini hesaba katarak proaktif yaklaşım geliştirilir.
- Potansiyel tehlike yada fırsat olarak görülen konular için kurum hazırlıklıdır

Nuh peygamberin yağmur başlamadan gemiyi inşa etmeye başlaması...



Proaktif Kriz Yönetimi

- Kriz yönetiminde önemli nokta, işletmenin krizle karşılaştığı anda yerine getirilmesi gereken faaliyet planlarının varlığıdır.



Kriz Yönetimi

- Muhtemel kriz durumuna karşılık, kriz sinyallerinin alınarak, değerlendirilmesi ve örgütün kriz durumunu en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanması sürecidir. Kriz yönetiminin temel amacı örgütü kriz durumuna karşı hazırlamaktır.

Kriz Planlarının Yazıya Dökülmesi

- Sözlerle ifade edilen planlar uygulama safhasına geçememekte veya bir kaç kişinin düşüncesinde ortaya çıkmaktadır.
- İşletmeler “Şu iş şöyle olursa xxx kişisi ne yapacağını biliyor” sendromunu aşmalıdır. Xxx kişisi tatile çıkmış olabilir.
- Planların yazılı olarak bulunmaması zaten aşırı görev yükü olan yöneticiler için saatlerce ilave bir çalışmaya sebep olabilir.
- Çalışanlar temel uygulamaları yapmada yetersiz olabilir, örneğin, çalışanlara acil bir durumu bildirmedeki yetersizlik, Telefon numaralarının ihtiyaç duyulduğu anda yazılı olarak bulunmaması sebebiyle değerli zamanlar kaybolur ve mevcut kriz durumu büyür.
- Kriz ortaya çıkmakta olduğunda yapılacak şeyler ve bunları yapacakların listesi kontrol edilerek bunlarla ilişki kurulmasıyla örgütlenme düşünülmeyecek şekilde kolaylaşarak mevcut duruma karşı anında tepki verilebilir.
- Bu durum aynı zamanda ani istifalar kısmında da büyük problemdir. Sadece bir çalışana verilen işlerin raporlanmaması ve adım adım yazılmaması sonucunda, o çalışanın aniden işten ayrılmasıyla beraber kriz meydana gelir. Bu tür krizler genellikle aşılabılır olsa da çok fazla zaman kaybına ve iş yüküne sebep olmaktadır.

Krizin Planlanması

- Riskleri Ölçmek
- Senaryo Planlarını Hazırlamak
- Roller ve Sorumlulukları Belirlemek
- Kriz Yönetim Takımını Kurmak
- İletişim Planını Hazırlamak
- Rehber Ve Organizasyon Şemasını Hazırlamak
- Krize Hazırlık Eylem Planını Yapmak
- Plana Göre Kişileri Eğitmek
- Test Edip, Uygulamak, Kontrol Etmek Ve İyileştirmek



KRİZ NEDİR?

Kriz sözcüğü dilimize Fransızca'dan (crise) girmiş. Bir örgütün üst düzey hedeflerini tehdit eden, bazen de örgütün yaşamını tehlikeye sokan ve acil tepki gösterilmesini gerektiren; örgütün kriz öngörme ve önleme mekanizmalarının yetersiz kaldığı gerilimli bir durum olarak tanımlayabiliriz.



**KRİZ
YÖNETİMİ**

Kriz Nedir?

Örgüt açısından kriz ise; bireyin, grubun veya örgütün normal rutin prosedürlerin/uygulamaların kullanılmasıyla baş edemedikleri ve ortaya çıkan ani değişimin, stres yarattığı bir durumdur



危
機

tehlike

fırsat

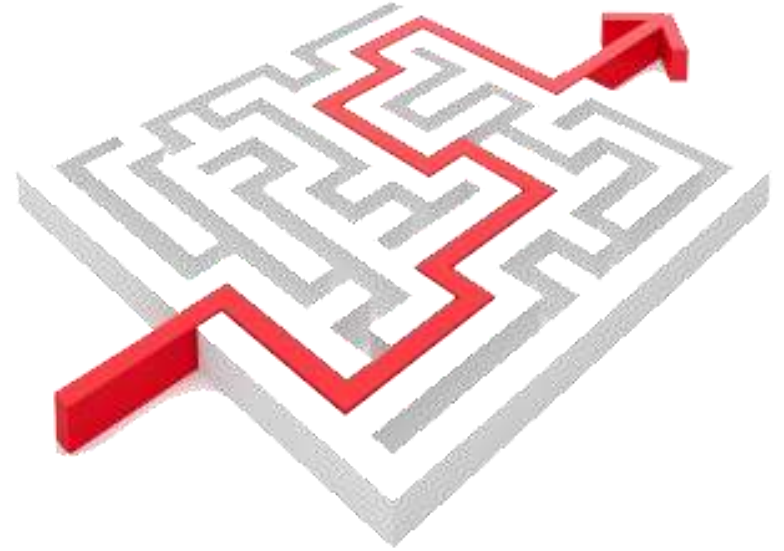
kriz

Çin dilinde kriz tehlike ve fırsat kelimelerinden oluşur.

Kriz ile İlgili Söylentiler



Krize karşı hazır olabilmek ve krizle etkili şekilde başa çıkabilmek için hatırdaki tutulması gereken bazı mitler (söylentiler) vardır. Bunlar;



Kriz ile İlgili Söylentiler

1-) Krizler kaçınılmazdır.

Yöneticiler, krizin kaçınılmaz olduğuna inanırlarsa, bu durum, örgütte bir kadercilik yaratır. Böylece, muhtemel krizlerin etkisini sınırlayacak gerekli tedbirlerin alınmasında bile başarısız olunur.



Kriz ile İlgili Söylentiler

2-) Krizi önlemek veya anlamak için gerekli temel bilgiden yoksunuz.

Bu durum, bilimsel/bilgi temelli örgütlerde yaygın bir yaklaşımdır. Olumsuz etkilere ilişkin herhangi bir bilimsel veri olmadığı için, ürünlerinin kanıtlanmamış yan etkilerine yönelik herhangi bir girişimde bulunmazlar.



Kriz ile İlgili Söylentiler

3-) Daha iyi teknoloji, gelecekteki krizleri önleyecektir.

Gelişen teknoloji, genellikle yönetimde, teknolojik olarak güvenli prosedürlerinin kullanımının, hataları ve krizleri önleyeceği inancını oluşturur. Gerçekte, teknolojinin etkin kullanımı hata oranını azaltabilir, fakat oluşabilecek bir hata ya da krizin etkisi de buna karşılık daha büyük olacaktır.



Kriz Nedir?

4-) Kriz yönetiminde duygulara yer yoktur.

Kriz yönetimi, etik bir sorumluluk da gerektirir. Sezgisel bir güç ve duygusal bir anlayış, krize hazır olma ve krizle başa çıkmada önemlidir.



Risk Nedir?

Risk; kurumun hedef ve başarılarını etkileyebilecek, gelecekte olması muhtemel tehdit ve fırsatlardır.



Risk Nedir?

**FIRSAT VE TEHDİTLERİMİZ
NELERDİR?**



Risk Nedir?

Risk, belli bir tehlikenin gerçekleşmesine ilişkin olasılık hesaplaması yapılarak öngörülebilmektedir. ve belli bir maliyet karşılığında, risk altındaki değerin zararına karşı önlem alınabilmektedir.



Risk Belirleme

Gerek kuruluş döneminde gerekse büyüme sürecine girdiğinde sahip olduğu kaynaklara göre amaçlarını gerçekleştirmek için göze alması gereken bir risk vardır. Bu yüzden alınacak risk miktarının belirlenmesi önemlidir. Çünkü bu miktarın üzerine çıkılması, riskli durumun her an krize dönüşmesine zemin hazırlayabilir.



Risk Belirleme

Risk Belirlemede Yardımcı Sorular

- Amaca ulaşma yolunda neler yanlış gidebilir?
- Nerelerde sorun yaşanır?
- Başarısız olmamıza neden olabilecek işler nelerdir?
- Hangi alanlarda ya da yerlerde zayıfız?
- Hangi varlıkları daha çok korumalıyız?
- Hırsızlık veya yolsuzluk alanları neler olabilir?
- Faaliyetlerimiz hangi durum ya da olaylar karşısında aksayabilir, durabilir?



Risk Belirleme

Risk Belirlemede Yardımcı Sorular

- En kritik bilgi kaynaklarımız nelerdir?
- En fazla harcama yaptığımız alanlar hangileridir?
- Bir kişi tarafından takdire değer alınan kritik kararlar nelerdir?
- Hangi faaliyet veya süreçler daha karmaşıktır?
- İdari, mali ve cezai yaptırımlara maruz kaldığımız alanlar hangileridir?



Risk Değerlendirme

Kim tarafından yapılmalıdır?

İşverenler ya da işverenler tarafında yetkilendirilmiş uzmanlar tarafından tüm kaynaklar göz önünde bulundurularak yapılmalıdır.



Risk Değerlendirme

Ne zaman yapılmalıdır?

- Yeni makine veya ekipman geldiğinde,
- Sistemde proses değişikliklerinde,
- Yeni bir işkoluna başlarken,
- İş kazası ve meslek hastalığı sonrası,
- Düzenli aralıklar ile yapılmalıdır.



Risk Değerlendirme

Neden yapılmalıdır?

- İnsan sağlığı,
- Ekonomik güvenlik,
- Hedeflerin tutturulmasını sağlamak,
- Yasalara uygunluk,
- Güvenli ve ergonomik çalışma ortamı,
- Acil durumlara karşı hazırlıklı olma,
- Kuruma duyulan güveni arttırmak,
- Tehlike anlarında zararı en aza indirmek
amacı ile yapılmalıdır.



Risk Matrisi

Etki ve olasılık düzeyi en düşük için 1, en yüksek için 5 değeri kullanılır. Sırası ile olasılık değerleri etki değeri ile çarpılarak her bir olayın risk puanı veya risk skoru bulunur.

OLASILIK DERECELENDİRME BASAMAKLARI	
(1)	Çok Küçük. Risk beklenmiyor, olma olasılığı çok zayıf, hiç yok gibi.
(2)	Küçük. Risk olasılığı çok az. Yılda bir kez tekrarlanabilir. Mevcut kontrol sistemini sürdürün.
(3)	Orta Derece. Risk az da olsa mevcut. Yılda birkaç kez veya altı ayda bir tekrarlanabilir.
(4)	Yüksek. Risk mevcut. Ayda, haftada bir sıklıkta tekrarlanabilir. Acil risk yönetimi gerekir.
(5)	Çok Yüksek. Risk her gün olabilir, her an olabilir.

ETKİ DERECELENDİRME BASAMAKLARI	
(1)	Çok Hafif. Zararsız. Herhangi bir kayıp yok. İlk yardım gerekir.
(2)	Hafif. Kayda değer bir zarar ve kayıp yok, kıymetsiz. Ayakta tedavi edilir.
(3)	Orta Derece. Zarar var ancak telafisi mümkün. Kısa süreli iş görmezlik. Yaralanma, yatarak tedavi gerekir.
(4)	Ciddi. Önemli zarar ve kayıp var. Ciddi yaralanma, uzun süreli tedavi gerekir.
(5)	Çok Ciddi. Telafisi mümkün olamayacak kadar büyük zarar. Ölüm. Sürekli iş göremezlik. Kontrol edilememesi durumunda faaliyet derhal durdurulur.

Risk Matrisi

Risk değerlendirmede 5x5, 3x3, 10x10 gibi matrislerden yararlanılır. Risk matrisi, riskin olma olasılığı ve olduktan sonra yaratacağı etki gibi iki değişkeni analiz etmek için kullanılan bir değerlendirme aracıdır. Belirlenen risklerin her birine 1'den 5'e kadar bir etki değeri (soldan sağa) ve bir olasılık değeri (yukarıdan aşağıya) verilir.



OLASILIK (İHTİMAL)	1 ÇOK HAFİF	2 HAFİF	3 ORTA DERECE	4 CİDDİ	5 ÇOK CİDDİ
1 ÇOK KÜÇÜK	Anlamsız 1	Düşük 2	Düşük 3	Düşük 4	Düşük 5
2 KÜÇÜK	Düşük 2	Düşük 4	Düşük 6	Orta 8	Orta 10
3 ORTA DERECE	Düşük 3	Düşük 6	Orta 9	12	Yüksek 15
4 YÜKSEK	Düşük 4	Orta 8	Orta 12	Yüksek 16	Yüksek 20
5 ÇOK YÜKSEK	Düşük 5	Orta 10	Yüksek 15	Yüksek 20	Tolere Edilemez 25

1-2-3-4-5-6 : DÜŞÜK RİSKLER
Olasılık ve şiddeti düşük riskler. EK ONLEM ALINMASINA, KAYIT TUTULMASINA GEREK OLMAYAN RİSKLER
8-9-10-12 : ORTA RİSKLER
Olasılık düşük, şiddet yüksek. PAYLAŞILAN, TRANSFER EDİLEN RİSKLER
8-9-10-12 : ORTA RİSKLER
Olasılık yüksek, şiddet düşük KONTROL EDİLEBİLEN RİSKLER
15-16-20 : KABUL EDİLEMEZ RİSKLER
Olasılık ve şiddeti yüksek riskler. BASİT ONLEMLERLE KONTROLÜ MÜMKÜN OLMAYAN RİSKLER

5x5 L Risk Matrisi		ŞİDDET(ETKİ)			
OLASILIK (İHTİMAL)	1 ÇOK HAFİF	2 HAFİF	3 ORTA DERECE	4 CİDDİ	5 ÇOK CİDDİ
1 ÇOK KÜÇÜK	Anlamsız 1	Düşük 2	Düşük 3	Düşük 4	Düşük 5
2 KÜÇÜK	Düşük 2	Düşük 4	Düşük 6	Orta 8	Orta 10
3 ORTA DERECE	Düşük 3	Düşük 6	Orta 9	Orta 12	Yüksek 15
4 YÜKSEK	Düşük 4	Orta 8	Orta 12	Yüksek 16	Yüksek 20
5 ÇOK YÜKSEK	Düşük 5	Orta 10	Yüksek 15	Yüksek 20	Tolere Edilemez 25

ÇÖZÜM ÖNERİLERİ EYLEM PLANI

S. No	KONU	ÇÖZÜM ADIMLARI	BAŞ. TARİHİ	BİTİŞ TARİHİ	SORUMLU	KAYNAK

Risk Değerlendirme Adımları

1. Adım: Politika Belirleme

2. Adım: Planlama

- Hedef Belirleme
- Hedefe Uygun Prosedürler Hazırlama
- Risk Değerlendirme Metodu Belirlemek
- Risk Değerlendirme Yapmak

3. Adım: Uygulama

- Riski kabul edip etmeme kararı
- Kontrol tedbirlerini uygulama
- Yazılı Prosedürleri Hayata Geçirme
- Hedef Tutturma Çalışmaları

4. Adım: Kontrol Etme

- Yapılan uygulamaların doğruluğunu kontrol etme (İç ve Dış Denetimler)
- Yönetimin gözden geçirilmesi
- Uygunsuzlukları tespit etmek

5. Adım: Önlem Almak / Düzenleyici Önleyici Faaliyetler



Risk Yönetimi



1
Bilgi Toplama -
Sınıflandırma
Tehlikeleri
Tanımlama, Riskleri
Belirleme

2
Risk Değerlendirme

3
Riskleri Analiz
Etme, Fayda –
Maliyet Kontrol
Önlemlerini
Belirleme

5
Raporlama,
Denetleme, İzleme,
Gözden Geçirme

4
Kontrol Önlemlerini
Uygulama

Kriz Türleri

Kriz Türleri

- Endüstriyel kazalar
- Çevresel problemler – Doğal afetler
- Finansal problemler
- Sosyal ve siyasal krizler
- Üst yönetim problemleri
- El değiştirmeler
- Yoğun dedikodu
- Grev, terör, sabotaj
- Ürünlerde çıkan problemler
- Yasal Değişimler
- Bilgi sistemlerinde oluşan beklenmedik problemler
- İflas



Kriz Olasılığının Tespiti

UYGULAMA-1

Doğabilecek Sıkıntının 30 Uyarı İşareti



Kriz'in Özellikleri

KRİZ

1

Kriz durumu tahmin edilemez.

2

Örgütün tahmin ve kriz önleme mekanizmaları yetersiz kalır.

3

Kriz, örgütün amaç ve varlığını tehdit eder.

4

Krizin üstesinden gelmek ve izlenmesi gerek yolların kararlaştırılması için yeterli bilgi ve zaman bulunamaz.

5

Kriz, acil müdahale gerektirir.

6

Kriz, karar veren kişilerde gerginlik yaratır



Kriz Dönemi

Bu dönemde, örgüt içinde özellikle yöneticiler ve çalışanlar arasında büyük bir korku ve panik doğar, stres artar. Yaklaşan krizin sinyalleri alınıp, yorumlanıp, değerlendirilmemişse ve sağlıklı tepkiler verilmemişse, örgütün kriz dönemine girmesi kaçınılmazdır. Kriz döneminde, yetkinin merkezileşmesi, korku, panik ve karar sürecinin bozulması gibi durumlar gözlenir.



Kriz Yönetimi

Bir kriz ortaya çıktığında ve işleyen mekanizma bozulduğunda, durumun **en kısa zamanda eski verimli haline getirilmesi** öncelik verilen bir yaklaşım olmalıdır.



Kriz Yönetimi

ÖRNEKLER

- LCW
- BENETTON
- BELLONA
- KUŞ GRİBİ
- VOLSWAGEN
- WATSONS
- BP



Bir iki örnek olaya bakacak olursak;

- **“APO KRİZİ” VE İTALYAN ŞİRKETLERİ**

Ekim 1998’de Suriye’den kaçmak zorunda kalan, terör örgütü PKK’nın başı Abdullah Öcalan, Roma havalimanında yakalandı.

İtalyan Benetton markasıyla üretim ve pazarlama yapan Boğaziçi Hazır Giyim AŞ; 21 Kasım’da gazetelerdeki tam sayfa ilanlar "Renklerimizden vazgeçiyoruz - Biz her şeyden önce Türk’üz" diyordu. Boğaziçi, Benetton dükkanlarının vitrinlerini İtalya’ya tepki olarak siyah perdelerle örttü.

İtalya'ya ticari ambargoz

BOYKOT ÇAĞRISI: TOBB ve İTO başta olmak üzere idünyasının önde gelen odaları İtalyan mallanna boykot çağrısı yapmaya hazırlanıyor. İtalya'nın helikopterlerinden dışlanması gündemde.

Ambargodan İtalya zararlı çıkar

Boykot paniği

Türkiye'deki ekonomik ambargo İtalyanları ürküttü



■Türk ambargosu İtalyan basınında manşetlere çıktı. Migros İtalya'dan yatırım malı almaya çağrı açıkladı. İstanbul halinde İtalyan meyve ve sebzeleeri yakıldı. İzmir Belediyesi Pirelli'ye i-hale vermedi. Ayakkabıcılar da "İtalyan ayakkabıya palydos" dedi.

9 ve 21. sayfa

Poma'ya uyarı

Türk ve İtalyan hükümetleri arasında yaşanan "1998 Apo'nun İadesi" siyasal krizi, Türkiye sınırlarında ekonomik faaliyette bulunan İtalyan firmalar, bu firmaların Türk distribütörleri ve hatta sermayesi % 100 Türk fakat isimleri İtalyanca çağrışım yapan firmalara, ekonomik boyutta ürünlerine yönelik boykot ve kısmende olsa mülkiyetlerine saldırı olarak yansımıştır.

Firmalar, kriz ortamında öncelikli olarak basın bildirisi şeklinde halkla ilişkiler faaliyetleri ve çeşitli eylemlerde bulunmuşlardır. Kriz yönetimi olarak savunmacı bir yol izlemişlerdir.

Bu sunumda analiz edilen, uyguladığı kriz yönetimi şekli ile diğer firmalardan, Türk kamuoyu önünde farklılaşarak, kriz dönemini başarı ile atlaman **Benetton-Turkey** firmasının "**Renklerimizden vazgeçiyoruz!**" mottolu kriz yönetimi örnek vakasıdır.

- Ancak, verilen en ilginç ilan şüphesiz mobilya üreticisi Bellona'ninkiydi. (23 Kasım) Boytaş Mobilya Sanayii ve Ticaret AŞ, yüzde 100 Türk sermayeli bir şirket olduğunu hatırlatıyor ve "Kimi çevrelerin düşündüğü gibi (Bellona) bir İtalyan kuruluşu değildir. Herhangi bir İtalyan kuruluşu ya da markasıyla dolaylı veya doğrudan hiçbir ilişkisi bulunmamıştır, bulunmamaktadır" diye altını çiziyordu.



Savunmacı Tepki

İtalyan FIAT bünyesinde faaliyet gösteren **TOFAŞ** firması ilanında; Türkiye için var olduğunu, Türk Malı üretim yaptığı ve Türk Kamuyu ile aynı duyguları paylaştıklarını belirtmiştir.

Ayrıca aynı ilanda;

firmanın **üretim kapasitesi**, ürünlerinin adları, sağladığı **istihdam**, ihracat gelirleri, **ekonomik faydalar** ve ürün görselleri gibi bilgiler paylaşılmıştır.

İlanın içeriğinden anlaşılabileceği gibi TOFAŞ firması krize;

Rasyonel ve Savunmacı

bir tepki vermiştir.



Bu fabrika bizim !

Türkiye'nin en büyük otomobil fabrikasıdır.
Bu fabrika bizimdir.
Bu fabrika bizimdir.

Şirketin, Türkiye Cumhuriyeti
Cumhurbaşkanı tarafından

Şirketin
Türkiye'nin en büyük otomobil fabrikasıdır.
Türkiye'nin en büyük otomobil fabrikasıdır.
Türkiye'nin en büyük otomobil fabrikasıdır.

Şirketin en büyük otomobil fabrikasıdır.
Türkiye'nin en büyük otomobil fabrikasıdır.
Türkiye'nin en büyük otomobil fabrikasıdır.

Şirketin en büyük otomobil fabrikasıdır.
Türkiye'nin en büyük otomobil fabrikasıdır.
Türkiye'nin en büyük otomobil fabrikasıdır.

Bu fabrika bizimdir.



TOFAŞ
TÜRK OTOMOBİL FABRİKASI A.Ş.

TÜRK PIRELLİ TÜRK MALI ÜRETİR.

1962'de ilk Türk lastiği olan fabrikasıyla, satışları ve üretim kapasitesi 30 yılın süresi bir Türk şirkettir.

Türkiye'nin en büyük 500 sanayi kuruluşu arasında üretimde 37. sıradadır.

Pirelli Tyre Holding (Hollanda), Türkiye İş Bankası ve Ensanlılar Grubu ortaklarına aittir.

Üstün kaliteli bir Pirelli lastiği kalitesiyle üretildiği bir Türk markası.

Güvenleri, yerli çalışanları ve yatırımları 50.000 kişiye büyük bir Türk şirkettir.

Ürettiği Türk malı lastiklerle protestoları önler, Türk Pirelli adına ve Türk ekonomisine katkıda alır.

Biz de her Türk vatandaşını gibi İtalyan hükümetini koruyoruz.

Türk Pirelli olarak, Türkiye'de haklı düşünceleri duyurmak için hesaba kadar ilerlemeye hazırız.

Yaptığı devreyi idare eder.

TÜRK-PIRELLİ LASTİKLERİ A.Ş.

Rasyonel Tepki

Rasyonel ve savunmacı tepkiye bir örnekte

Pirelli firmasının basın ilanlarıdır.

TOFAŞ firması gibi kamuoyu ile benzer duygular paylaşılmış üretim değerleri, istihdam, Türk Mali ve ortaklıklara vurgu yapılmıştır.

Hatta firmaya karşı yapılan protestoların haksızlığına değinilmiştir.

Firma üst düzey yönetimi bu rasyonel değerlendirme ile kamuoyunun kendisi gibi düşünmesi gerektiğini ileri sürmüştür.

Kriz döneminde Türk-Pirelli firması % 12 oranında pazar değeri kaybetmiştir.

Renklerimizden vazgeçiyoruz!

Biz Boğaziçi Hazır Giyim A.Ş. yıl: 1984 yılından beri Türkiye'de 5000'e yakın çalışan ile **BENETTON** markası altında üretim ve pazarlama yapıyoruz. Ama her şeyden önce Türkiye ve son gelişmelerden büyük bir özünü duyuyoruz. Çünkü biz de halkımızla aynı duyguları taşıyoruz.

Bizim için önemli olan duygularımızın halkımıza dem doğruluğu ve hassasiyetle olduğunu biliyoruz.

Biz de İtalyan hükümeti'nin bu tutumuna kırgınız. Biz de tepkiyiz. Biz ayrıca tüm bu dışarıda olmamız, aynı yüksek sesle İtalya'da da söylüyoruz ve söyletiyoruz.

Açıkça ilan ediyoruz;

bu konuda, her Türk gözlemlerimiz gerek Türkiye'de, gerek İtalya ve tüm dünyada gösteriyoruz ve kararlılıkla göstermeye devam edeceğiz. Ve bundan itibaren renklerimizden vazgeçiyoruz.

**Artık BENETTON vitrinleri
simsiyah!**

BOĞAZIÇI HAZIR GIYIM A.Ş.

15 yıldır Benetton-Turkey firmasının pazarlama ve üretim faaliyetlerini yürüten Boğaziçi Hazır Giyim A.Ş. kriz döneminde proaktif bir yönetim şekli sergilemiştir.

Krizi yaratan süreç analiz edilerek, Türk kamuoyunun değerleri göz önünde bulundurulmuş ve **duygusal bir tepki** verilmiştir.

Bir hafta gibi kısa sürede strateji belirlenmiş ve uygulama sonucunda kamuoyu nezdinde kurum itibarı adına olumsuz bir durumdan fayda yaratılması sağlanmış ve markanın zarar görmesi engellenmiştir.

Benetton-Türkiye göstermiş olduğu toplumsal duyarlılık duruşu ile bu kriz döneminde marka algısı olarak uzun vadede kazanan olmuştur.



SONUÇ

Marka'nın çok kısa bir sürede geliştirdiği proaktif tavır, Türk halkı tarafından mağaza vitrinlerine yapıştırılan destek notları ile takdir edildi.

Notlar, kamuoyunun markaya olan algısı ve siyah vitrin eylemine verilen destegin göstergesi oldu.

Markanın İtalya'da sürdürdüğü iletişim faaliyetleri ile Türk Kamuoyunun tepkisi dile getirilmiş ve Türkiye'nin sesinin farklı kesimlere duyurulması sağlanmıştır.

KUŞ GRİBİ KRİZİ VE SAĞLIKLI TAVUK BİLGİ PLATFORMU

- 2004 senesinde futbol yorumcusu Erman Toroğlu'nun, hormonlu olduğu için tavuk eti ve sera ürünlerini yemediğini söylemesi üzerine patlak veren "hormon krizi" günlerinde, üreticiler bir araya gelmiş ve Sağlıklı Tavuk Bilgi Platformu'nu kurmuşlardı. Bir yıl sonra, "kuş gribi" krizi patlak verdi. Tavuk tüketimi durma noktasına geldi.

- Ama üreticiler bu kez nispeten daha iyi hazırlıklıydılar. Yıllardır halk sağlığı konusunu misyon edinmiş televizyon gazetecisi Uğur Dürdar'ı saflarına çektiler. Dündar gönüllü olarak katıldığı kampanyada tesisleri gezdi, gördüklerini anlattı. Ve kriz atlatıldı.



LEYLA ZANA KRİZİ VE LC WAIKIKI

- 1985 yılında Fransa’da kurulan, 1997 yılında Tema Grubu tarafından satın alınan ve Türk markası olarak hizmet veren LCW 2007 ‘ de internette dolaşmaya başlayan Leyla ZANA’nın LCW ortaklarından olduğu iddiasıyla satışlarında %20lere varan bir düşüş yaşadı. Şirket yetkilileri, çok süratli hareket ederek yasal süreç başlattılar.

LC WAIKIKI

LC WAIKIKI

LC WAIKIKI

KRİZ ÖRNEKLERİ VE ÇÖZÜMLER

Bir Burger King çalışanının bulaşıkların yıkandığı lavaboda banyo yaptığı görüntüyü yine Youtube'da paylaştıktan sonra firmanın başına gelenleri, yaşanan krizi diğer yandan bir KFC çalışanının bir polis memuru ve ailesine hazırladığı yiyeceklere tükürük ve idrar karıştırdığı için temiz gıda yasasına aykırı davranışlarından ötürü para cezasına çarptırıldığı tüm bunların sosyal medyaya olan yansımaları

Burger King çalışanını işten çıkarma, tüketiciye hijyen açısından güven sağlamak yolunu seçerken, KFC çalışanını savunmuş ve inkar yoluna başvurmuştur.” Aslında yapılması gereken; kamuoyunu bilgilendirici bir yazı ile suçu kabul ederek gerekli iç iletişim işlemlerinin hemen başlatılmasıyla kendilerine yönelen kaos şeklinde ki tepkiyi krize dönüşmeden küçültebilirlerdi.



KRİZ ÖRNEKLERİ VE ÇÖZÜMLER

6 Domino's Pizza çalışanlarının, çektikleri etik dışı videoları Youtube'da paylaşımlar ile krizin belirme anı başlamıştır. Ardından sayısı sürekli artan izlenme oranı ile, önce müşterilerin hücum safhası başlamış insanlar hijyen ve güven duygularının sömürüldüğü hissi ile telefonlara ve mailler ile kurumu soru yağmuruna tutmuştur. Sorulara yanıt vermeyen kurum müşterilerinin tepkisini toplamıştır. Kurumun burada yapmış olduğu en büyük hata, olay bu kadar büyümüş olmasına rağmen kamuoyuna net bilginin verilmemiş olması ve ilk 48 saat içerisinde herhangi bir cevap verilmemesidir. Kriz anında en önemli nokta, kamuoyunu net, şeffaf ve gerçek bilgi ile bilgilendirmek ve sorulara cevap vermektir.

Ancak Domino's ilk 48 saat gelmeyen cevabın üzerine "Bütün işe alım süreçlerini gözden geçireceğiz ve bu iki çalışan gibileri işe almamak için özen göstereceğiz" açıklamasını yapmıştır. Halkın sağlığını tehlikeye atan bir durumda, kurumun bu yersiz açıklaması, kuruma olan algının değişmesine katkıda bulunmuştur."



KRİZ ÖRNEKLERİ ve ÇÖZÜMLERİ

2007 yılında “ABD merkezli havayolu JetBlue, fırtına dolayısıyla 5 günde 1000 uçuşunu iptal etmek zorunda kaldı. Şirketin CEO'su David Neelman hava durumunu suçlama yoluna gitmedi. JetBlue müşterilerine yönelik içten bir özür mektubu yazdı, haklarının ne olduğunu anlattı ve etkilenen müşterilere şirketin her türlü desteği vereceğini açıkladı. Bu açıklamayı yaklaşık bir hafta bekledikten sonra alan müşteriler oldukça kızgındı. Ancak açıklamanın içtenliği ve netliği öfkenin dozunu azalttı. İlerleyen haftalarda Neelman bir çok TV kanalında, internette ve her türlü mecrayı kullanarak özrünü yineledi. Bir kere bile, 'bizim hatamız yok' demedi. İtibar konusunda hasar alınsa da en azından belli bir çerçeve içerisinde tuttu.”²⁰ Bu örnekte göreceğimiz üzere şirket yöneticilerinin tavırları şirketin geleceğini önemli bir şekilde etkilemektedir. Genel olarak baktığımızda fırtınanın önüne geçilecek bir durum olmadığı, havayolu şirketinin doğrudan suçlu olmadığını görebilmekteyiz. Şirket CEO'su bu kaos ortamında suçu üstlenerek, gerekli bilgilendirme ve açıklamalarla daha fazla zarar alınmasının önüne geçmiştir.



KRİZ ÖRNEKLERİ ve ÇÖZÜMLERİ

Toyota 2010 yılında “Japon otomotiv devi Toyota'nın gaz pedalındaki arıza dolayısıyla ölümlü kazalardan sorumlu tutulması ve 9 milyona yakın aracını geri çağırması şirket tarihinin en büyük krizlerinden birinin başlangıcı oldu. Şirket öncelikle problemin neden kaynaklandığını bulamadı ve PR ekipleri ile medya saldırısını engellemeye çalıştı. Üst yönetimin krizin ilk evrelerinde ortalıkta görünmemesi krizin üzerine benzin döktü. Toyota sonbahara kadar şikâyetler karşısında milyonlarca araç kullanıcısına 'paspasları araçlardan çıkarın' tavsiyesi yapmakla yetindi. Kısaca şirket bu sürecin her aşamasında olayın ciddiyetini hafife aldı ve aşırı güvenli bir şekilde durumu basit açıklamalar ve tamiratlarla geçiştirmeyi seçti. Şirket milyonlarca dolarlık davalarla karşı karşıya kaldı ve daha kötüsü küresel arenada büyük itibar kaybına uğradı. Şirket sürecin en başında konuya hakim olup özür dileseydi ve gerekeni yaptıklarını hissettirebilseydi bu krizin bedeli bu kadar ağır ödenmezdi.”



KRİZ ÖRNEKLERİ ve ÇÖZÜMLERİ

Johnson & Johnson siyanürlü Tylenol kapsüller

Kriz: ABD'nin Chicago kentinde içine ölümcül bir zehir olan siyanür konulmuş ağrı kesici Tylenol kapsülleri 7 kişinin ölümüne yol açtı. Katil bulunamadı. J&J nasıl karşıladı: Kuruluş paniği önlemek ve mümkün olduğu kadar hızlı bir biçimde elde ettikleri bilgiyi kamuoyuna duyurmak için medyaya ihtiyaçları olduğunu fark etti. Bu yüzden Johnson & Johnson, derhal kapılarını medyaya açtı. Tüm adımlarının açık ve şeffaf olmasını sağladı. Halkın sağlığını ilk sıraya koydu. Siyanürlü ürün kendi üretimleri olmadığı halde, 100 milyon dolar değerindeki 31 milyon şişeyi anında piyasadan çekti. Chicago Polisi, FBI ve Ulusal İlaç Dairesi FDA ile katilin yakalanmasını konusunda sıkı işbirliği yaptı ve 100 bin dolar ödül koydu. Krizin ardından 2.5\$ indirimli ve kilitli kapaklı Tylenol'lar yeniden piyasaya sürüldü.

Sonuç: Dünya çapındaki halkla ilişkiler derslerinde okutulan bir strateji ile şirket en iyi kriz yönetimlerinden birine imza attı. Bugün Johnson & Johnson markasının insanlarda uyandırdığı güven duygusunun arkasında etkili bir kriz yönetimi anlayışı önemli bir yer tutmaktadır.



KRİZ ÖRNEKLERİ ve ÇÖZÜMLERİ

1984 yılında İngilizler Ferris dönme dolabından etkilenerek bir dönme dolap yapmaya karar verirler. Bunun için Walter Bassett görevlendirilir. Dönme dolap bittiğinde çok fazla rağbet görür ama henüz 10 ay olmuşken, içinde insanlarla beraber bozulur. Bu olay çok büyük bir skandala yol açar. Üstelik dönme dolabın içinde kalan 70 kişinin elbiseleri incedir ve hava da gittikçe soğumaya başlamaktadır. Arızadan tam 15 saat sonra 70 kişi kurtarılır. Bu olayın akabinde herhangi bir hukuki yaptırım bulunmamasına rağmen Walter Basset kabinde mahsur kalan her bir kişiye 5 sterlin dağıtır. Bu dönemin koşullarında yüksek bir paradır. Ertesi gün o güne kadar görülmemiş bir kalabalık, yaklaşık on iki bin kişi dönme dolaba binmek için gelmiştir.”

Önemli olan hedef kitlenin istediğini saptayarak, güven kaybetmemektedir. Özellikle günümüz teknolojisinde bilgi akışı bu kadar kolay ve hızlıyken şirketlerin zaman geçmesini bekleyip unutulmasını umması halk nezdinde sadece sorumluluklarından kaçma olarak algılanmaktadır.



KRİZ ÖRNEKLERİ

Independent Insurance'ta riskin boyutu tam kavranamadan adımların atılması şirketin sonunu getirmiştir. "İngiliz sigorta şirketi Independent Insurance'ta şirket genel müdürünün hapis cezası almasını sağlayan bir süreç yaşandı. Ne olursa olsun büyümeye odaklı bir strateji, karizmatik bir CEO ve yönetim kurulunun yeterli sigorta deneyiminin olmaması gibi tanıdık nedenler kriz için uygun ortamı yarattı. Yönetim kurulunun her konuda bilgi sahibi olması beklenmemekle birlikte kendilerine yeterli bilgi akışı sağlayacak bağımsız üyelerin seçilmesinde gösterdikleri yetersizlik en önemli hataları oldu. Şirket her zaman kısa dönemli kazançlara odaklandı ve üstlendiği riskin maliyetini dikkate almadan agresif büyüme politikalarını devam ettirdi. 1987 yılında kurulan şirket, sadece sekiz yıl içerisinde yolun sonuna geldi. Yönetim kurulunun atadığı yöneticilerin her türlü durumu yönetebileceklerine dair olan inançları kontrolsüzlüğü arttırdı. Şirket hissedarı olan bağımsız yatırımcılar, iflasının ardından yatırımlarını 'Hissedar Koruma Kanunu' ile geri alabildi. Ancak London Fire Brigade ve Surrey Country Cricket Club gibi kurumsal yatırımcılar, bu güvenceye sahip olmadıklarından yatırımlarını kaybettiler.



KRİZ ÖRNEKLERİ

Erken uyarı mekanizmalarını dikkate almamak, İngiltere'nin ünlü finansal kurumu HboS'ta sonu getirmiştir. "İngiltere'nin en büyük dört bankası arasında yer alan HboS Plc aynı zamanda ülkenin en büyük mortgage kurumuydu. Hızla büyümeye devam eden şirketin risk yönetimi, 2004 yılında yönetim kurulunu hızla büyüyen risk konusunda uyardı. Ancak risk yönetimi ciddiye alınmadı ve büyüme politikası devam ettirildi. Şirket, 2008 yılında yüzde 17 bir değer kaybıyla birlikte ek kaynak talebi için İngiltere düzenleyici kurumu FSA'ye (Financial Services Authority) başvurdu. Ancak alınan aksiyonlar sonuç vermedi ve HboS, Lloyds TSB tarafından satın alındı.



KRİZ YÖNETİMİ'NDE DİKKAT EDİLMESİ GEREKENLER: BP ÖRNEĞİ

20 Nisan'da BP'nin Meksika Körfezi'nde sondaj yapan petrol platformunda bir patlama gerçekleşiyor. Patlamada 11 işçi hayatını kaybediyor ve iki gün sonra da platform batıyor. Platformun batması ile birlikte Meksika Körfezi'ne petrol karışıyor. Farklı sayılar telaffuz edilmesine rağmen yaklaşık günlük 35 bin varil petrol denize karışarak bir felakete ve çevre katliamına sebep olmuştur.



KRİZ YÖNETİMİ'NDE DİKKAT EDİLMESİ GEREKENLER: BP ÖRNEĞİ

BP krizle birlikte ilk açıklamalarında CEO Tony Howard tarafından bir açıklama geldi ve bizlere sızıntıyı durdurmak için en az 20 güne ihtiyaç duyulacağı söylendi. Bu açıklamadan önce de ABD Başkanı Obama sorunun çözülmesi için BP'ye 48 saat süre vermişti.



KRİZ YÖNETİMİ'NDE DİKKAT EDİLMESİ GEREKENLER: BP ÖRNEĞİ

BP krizle birlikte ilk açıklamalarında CEO Tony Howard tarafından bir açıklama geldi ve bizlere sızıntıyı durdurmak için en az 20 güne ihtiyaç duyulacağı söylendi. Bu açıklamadan önce de ABD Başkanı Obama sorunun çözülmesi için BP'ye 48 saat süre vermişti.

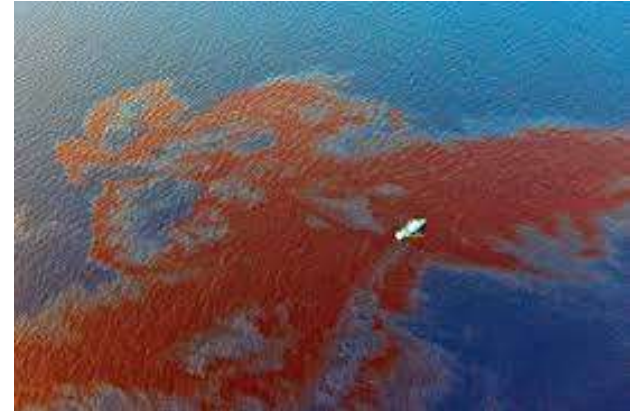
Kriz Döneminde Yapılan Açıklamalara Dikkat Etmeli
Böyle durumlarda temel kural : Kriz dönemlerinde
hızlı davranmak gerektiğidir. Buna kimsenin itirazı yok.
Ancak elde sağlıklı veriler olmadan bağlayıcı açıklama
yapmak da tehlikeli.



KRİZ YÖNETİMİ'NDE DİKKAT EDİLMESİ GEREKENLER: BP ÖRNEĞİ

BP yöneticisi sızıntıyı durdurmak için 10 güne ihtiyacı olduğunu söyledi çünkü bunun kısa vadede tepkileri azaltacağını düşündüler. Ancak sorunun gerçek boyutları bundan çok daha büyüktü çünkü sorun tüm çabalara rağmen 100 gün (söylenen sürenin 19 katı) geçtiği halde istenen sonuçlara ulaşılamadı.

Buradan çıkacak ders; demek ki elde sağlam veri yoksa, bağlayıcı açıklama yapmak yerine, biraz zamana bırakmak ya da sağlıklı veriler elde edilene kadar bu tür açıklamalar yapmamak.



KRİZ YÖNETİMİ'NDE DİKKAT EDİLMESİ GEREKENLER: BP ÖRNEĞİ

Sorumluluğu Üstlenme Erdemi

BP sorunun başlangıcı ile beraber sorumluluğu tamamen üstlenmedi. Ancak BP bu sorumluluğu aldığını yeterince ifade edemedi. Daha doğrusu bu sorumluluğu almak istemedi.

Bir diğer sorun da bu. Gerek kamuoyu gerekse yetkililer kriz dönemlerinde şirketlerin sorumluluğu tamamen üstlenmesini ve gereklerini yapmalarını bekler.

KRİZ YÖNETİMİ'NDE DİKKAT EDİLMESİ GEREKENLER: BP ÖRNEĞİ

Krizin İnsani Boyutunun Vurgulanması Gerekirdi

BP krize sebep olan patlamada hayatını kaybedenlere ve ailelere yönelik hemen tazminat ödeme planları çıkarmalı, olaydan duyulan üzüntüyü anlatmalı, hastanede olanların sağlık durumlarına ilişkin verimli bilgi akışı sağlamalıydı. Her kriz olayında muhakkak insani boyutlara vurgu yapılmalı. Olaylar insani boyutlarından uzak irdelenmemeliydi.



KRİZ YÖNETİMİ'NDE DİKKAT EDİLMESİ GEREKENLER: BP ÖRNEĞİ

Kriz Maliyetinin Sürekli Söylenmesi Doğru Mu ?

BP sürekli kriz boyunca, yaşanan bu olayın BP'ye maliyetlerinden bahsediyordu. Maliyetler şu kadar milyon dolar oldu, daha da artan rakamlarla birlikte BP'ye maliyeti 3 milyar doları buldu gibi rakamlar sürekli kamuoyu ile paylaşıldı.

Bu kriz sürecinde BP şirkete doğan maliyetlerden kamuoyuna bu şekilde bahsetmemeliydi. BP'ye kimse durup dururken bu cezaları veya maliyetleri çıkarmadı. Ki BP bu maliyetleri karşılayınca doğada meydana getirdiği hasar telafi olmayacak. Çevre örgütleri ve yetkililer sızıntının tesirinin seneler içinde ortadan kaldırılabileceğini söylüyorlar.

NE YAPMALIYDI?



KRİZ YÖNETİMİ'NDE DİKKAT EDİLMESİ GEREKENLER: BP ÖRNEĞİ

BP bu maliyetleri sürekli dile getirmek yerinde, " hayatını kaybeden kişilerden ötürü, doğaya verdikleri hasardan ötürü duydukları üzüntüyü ifade etseler. Maliyetleri ne olursa olsun BP olarak bunu üstlenmeye hazır olduklarını" söyleseler daha iyi olurdu.



KRİZ YÖNETİMİ'NDE DİKKAT EDİLMESİ GEREKENLER: BP ÖRNEĞİ

Suçlu Kim Tartışması

Kriz dönemlerinde yaşanan bir diğer önemli sorun da krizin müsebbibi yani krizin sorumlusunun kim olduğu sorusudur. Kamuoyu kriz durumlarında suçluların veya krize sebep olduğu düşünülen kişilerin bulunmasını ve cezalandırılmasını isterler.

Peki bu olayda ne oldu ? BP yöneticileri bazı açıklamalarında platformu yöneten ” Transocean” adlı firmayı sorumlu tuttular ve böyle bir durumda onların sorumlu olduğunu belirttiler. Bu da kamuoyunun kriz anında en son duymak istediği sözlerden.

PEKİ NE YAPMALIYDI?

KRİZ YÖNETİMİ'NDE DİKKAT EDİLMESİ GEREKENLER: BP ÖRNEĞİ

Suçlu Kim Tartışması

Kriz dönemlerinde yaşanan bir diğer önemli sorun da krizin müsebbibi yani krizin sorumlusunun kim olduğu sorusudur. Kamuoyu kriz durumlarında suçluların veya krize sebep olduğu düşünülen kişilerin bulunmasını ve cezalandırılmasını isterler.

Peki bu olayda ne oldu ? BP yöneticileri bazı açıklamalarında platformu yöneten ” Transocean” adlı firmayı sorumlu tuttular ve böyle bir durumda onların sorumlu olduğunu belirttiler. Bu da kamuoyunun kriz anında en son duymak istediği sözlerden. **Böyle bir ortamda birilerini suçlamak yerine çözüme yönelik çalışmalara odaklanma ve sorunu çözdükten sonra bağımsız bir araştırma komisyonu ile suçlu arama işlemini gerçekleştirebilirdi. Bu suçlu arama süreci de hatalı bir kriz yönetim refleksi idi.**

KRİZ YÖNETİMİ'NDE DİKKAT EDİLMESİ GEREKENLER: BP ÖRNEĞİ

BP'da Çalışan İşçi : Biz BP'yi sorundan önce uyarmıştık.

Kriz sürecinde en vahim noktalardan biride bir BP işçisinin, olay öncesinde kuyuda yaşanan sızıntı ile ilgili olarak yetkilileri uyardıkları çare olarak sondaj çalışmalarının geçici süre ile durdurulması gerektiğini ancak BP yetkililerinin bu işlemin maliyeti sebebiyle buna yanaşmadığını söylemesi.

Bu iddianın BP tarafından gerçek olup olmadığının kamuoyu ile paylaşılması gerekirdi. Eğer gerçekten böyle bir uyarı yapıldıysa mutlaka bunların e posta kaydı, uyarı mesajı kaydı gibi bir dokümanı vardır. **Eğer böyle bir olay yaşandıysa zaten söylenecek bir şey yok.** Ancak bu iddia gerçek değilse o halde BP kayıtlarını açıp bize böyle bir uyarı gelmedi demeliydi. Çünkü iddialar yalanlanmadığı sürece , kamuoyunca doğru olarak kabul görme eğilimi görülebilir.

KRİZ YÖNETİMİ'NDE DİKKAT EDİLMESİ GEREKENLER: BP ÖRNEĞİ

BP Yöneticisi : Sorunla Mücadele İçin Gerekli Techizata Sahip Olmadıklarını” söyledi.
BP CEO’su Tony Howard, Financial Times Gazetesi’ne verdiği bir mülakatta “sorunla mücadele için gerekli techizata sahip olmadıklarını” bildirmiş. Bu BP için sözün bittiği yerdir.



KRİZ YÖNETİMİ'NDE DİKKAT EDİLMESİ GEREKENLER: BP ÖRNEĞİ

Şirketlerin yönetimleri “kriz planlarını” zaten bu durumlar için yapıyorlar. BP yetkilileri böyle bir durumun yaşanma ihtimalini düşük görmüş olabilirler.

Kriz senaryoları oluşturulur ve bu senaryolara göre kriz planları kurum için önemlidir. Eğer BP farklı senaryolarla bir sebeple platformda bir patlama çıkma ve kuyudan sızıntı ihtimalini düşünmeli ve buna yönelik gerekli deniz temizleme cihazları gibi teçhizata para ayırmalıydı. BP'nin buraya ayıracak parasının olmaması ihtimali mümkün değil. Çünkü yine gazete haberlerinde BP'nin üç ayda bir 2.5 milyar dolar kar payı dağıttığı yer alıyordu.



KRİZ YÖNETİMİ'NDE DİKKAT EDİLMESİ GEREKENLER: BP ÖRNEĞİ

BP 20 Milyar Dolar Ödemeyi Taahhüt Etti

Burada atılan adım doğru ancak zamanlama ve yöntem hatası var. BP kriz ilk patlak verdiğinde bu işin sorumluluğunu üstlenirken ciddi bir bütçeyi bu işe ayırmalıydı. Çünkü BP'nin bu açıklaması ABD Başkanı Obama ile BP yöneticileri görüştüktan sonra gerçekleşti. ABD Başkanı BP'nin bu işin temizlenmesi ve tazminatların ödenmesinde tamamen sorumlu olduğunu söylemesi ile işler farklı bir boyut kazandı. Ancak işin ABD Başkanı'nın zorlaması ile gerçekleşmesinden ziyade BP'nin gönüllü olarak bu işe el atması çok daha doğru olacaktı. Burada BP gecikmeli ve hatalı bir yöntemle tepki vermiş oldu.



KRİZ YÖNETİMİ'NDE DİKKAT EDİLMESİ GEREKENLER: BP ÖRNEĞİ

BP CEO'sunun Yat Yarışı İzlemesi Konusu

Kriz sırasında kamuoyunu çok rahatsız ettiğine inanılan bir diğer olay da BP CEO'sunun Meksika'da çevre kirliliği devam ederken Yat yarışı izlemeye gitmesi oldu. Kamuoyunun gözlerinin bir çevre felaketine yöneldiği esnada soruna çözüm bulması beklenen yetkililerin, olay yeri dışında, hatta eğlence içerikli bir faaliyette bulunmasının makul bir izahının bulunması zordur. Bu da BP'nin bu süreçteki hatalarından biri olarak görülmektedir. Bilindiği gibi bu gibi kriz durumlarında temel refleks özellikle üst yöneticilerin izinlerinin dahi kaldırılmasıdır.



KRİZ YÖNETİMİ'NDE DİKKAT EDİLMESİ GEREKENLER: BP ÖRNEĞİ

BP CEO'sunu İstifa Edeceği İddiası

Krizle birlikte BP CEO'sunun istifa edeceği haberleri çıktığında, BP yönetimi CEO'sunun tam kadro olarak arkasında olduğunu belirtmişti. Aradan zaman geçti bu sefer de BP CEO'sunun 1 Ekim'de görevi bırakacağı resmen açıklandı. Bu süreçte de kurum içinde bir kararsızlık varmış gibi gözüküyor. Kriz yönetiminde kararsızlık en tehlikeli tepkilerden biri. Zaman zaman kötü bir karar bile kararsızlıktan daha iyidir.

Hayward'ın yerine sızıntıyla mücadele operasyonlarını devralan ve Amerikan basınıyla başarıyla başa çıkan ABD'li Bob Dudley şirketin yeni CEO'su oldu



KRİZ YÖNETİMİ'NDE DİKKAT EDİLMESİ GEREKENLER: BP ÖRNEĞİ

Web Sitesi Yönetimi

www.bp.com adlı sitede kamuoyunu aydınlatmak üzere hemen bir link verilmesi ve buradan çalışmaların yönlendirilmesi önemli.

Fikir Önerileri İstenmesi

BP yönetimi Dünya'nın her yerinden uzman ve gönüllülerden gelebilecek fikirler için web sitesinde ilgili linki göstermiş. Telefon hatları kurmuş. Bu sayede toplam 40 bin önerinin geldiği bunların yaklaşık 12 bininin BP'de değerlendirildiği söyleniyor. BP böylece soruna herkesi müdahil kılıyor. Bu da kriz yönetimi açısından önemli bir adım.

Denizin 1500 m Altından Canlı Yayın :

Denizin 1500 metre altından sızıntıya ilişkin ve gerçekleştirilen çalışmalara ilişkin bilgi vermesi çok önemli bir adımdı. İnsanlar gözleri ile inandıklarına çok daha fazla güveniyorlar. Dolayısıyla kamuoyu ile denizin altında gerçekleştirilen çalışmaların paylaşılması, inandırıcılık noktasında başarılı bir uygulama oldu.

KRİZ YÖNETİMİ'NDE DİKKAT EDİLMESİ GEREKENLER: BP ÖRNEĞİ

SONUÇLAR

Tüm bu anlatılanlardan sonra kriz yönetimi açısından yapılması gerekenlerden bir kaçını kısaca söylemek gerekirse :

Kriz anında “samimi” olmaya azami özeni gösterin.

Kriz gelmeden önce “ kriz senaryolarınızı” hazırlayın.

Kriz anında sorumluluğu üstlenin. Başka suçlular aramayın.

Krizlerin insani boyutlarını unutmayın.

Krizlerde yapılan resmi açıklamalarda çok dikkatli olun.

Elinizde net bilgi olmadan yanıltıcı açıklamalar yapmayın.

Kamuoyuna sürekli ve sağlıklı bilgi akışı sağlamaya özen gösterin.

Kriz sürecinde kontrolün sizde olması için çaba sarfedin.

Bunun karşıtı olan, “bilmiyorum”, ”işin üstesinden gelemeyeceğiz” gibi acziyet ifade eden cümleler kurmamaya özen gösterin.

Uygulama-2: Şirketinizde Olabilecek En Kötü 10 Şey



Şirket'de Olabilecek KRİZ SENARYOLARI

1. Ürünle Alakalı Olaylar
2. İnsan Sağlığında veya Güvenliğindeki Tehlikeler
3. Operasyonel Süreçte Kesintiler
4. Kötü İdare/İtaat
5. İletişim Krizleri



Şirketlerde Olabilecek KRİZLER

- Ürünlerden dolayı insanların cilt rahatsızlığı yaşaması
- Üretimde çalışan biri tarafından sabotaj amacı ile ürünlerin içerisinde yabancı madde atılması
- Sosyal medya hesaplarında hacklenme/bilgi güvenliğinin aşılması
- Şirket logosu bulunan aracın ölümlü kazaya karışması
- Fabrika merkezinde bir çalışanın müşteriye firma kültürü çerçevesinde yardımcı olmayıp müşterinin memnuniyetini ve markayı zedelemesi
- Firmaya ait özel bilgilerin dışarıya sızması
- Rakip firma tarafından marka lekeleme olayının yaşanması,
- Çalışanlar tarafından şirket içindeki marka değerini zedeleyici fotoğrafları sosyal medyada paylaşması
- Üretim tesislerinin hasare istilasına uğraması.
- Ülkesi ile girilen ciddi siyasi ve ekonomik çatışma
- Ülkedeki Ekonomik Kriz
- En Büyük Satış Yaptığımız Müşterinin Kaybı
- En Büyük Krediyi Aldığınız Bankanın Krediyi Geri Çekmesi
- En Büyük Tedarikçi ile ilişkilerin bozulması veya tedarikçinin batması
- Tedarikçilerin tekel oluşturularak kartelleşmesi

Uygulama-3: KRİZ SENARYOLARINA ÇÖZÜM

1. Kriz Kimleri Etkileyebilir
2. Önem ve Aciliyet Durumu
3. Tahmini Maddi ve Manevi Zarar
4. Oluşabilecek Başka Maddi ve Manevi Zararlar
5. İlk Yapılması Gereken Eylemler
6. Bu İlk Eyleme Geçiş Süresi Ne Kadar
7. Kimler Yapacak
8. Organizasyondaki Kime Bilgi Verilecek
9. Organizasyonda Bu Krizi Kim Nasıl Yönetmeli
10. Organizasyon Dışında Kime Bilgi Verilecek
11. Hangi İletişim Araçları Kullanılacak
12. Hangi Kaynaklar Kullanılacak
13. Devam Eden Çözüm Eylemleri Ne Olacak
14. Krizi Kapatma Eylemi Ne Olacak ve Ne Zaman Kapatılacak
15. Bu Krizde Yapılanlar Kime Raporlanacak

KRİZ SENARYOLARINA ÇÖZÜM

NE ÖĞRENDİK?



Şirketiniz İçin Uygulama

Kriz Yönetim Takım Lideri Kim Olacak
Kriz Yönetim Takım Üyeleri Kimler Olacak
Kriz Yönetim Merkezi Neresi Olacak
Kurumsal İletişimden Kim Sorumlu Olacak
İnsan Kaynaklarından Kim Sorumlu Olacak
İş Sürekliliği Koordinatörlüğünü Kim Yapacak
İdari İşleri Kim Yönetecek
Kriz Yönetim Takım Üyeleri Ne Sıklıkla Toplanacak
Kriz Yönetim Takımı Toplantı Gündemlerinde Ne konuşulacak
KYT Tatbikatları Hangi Sıklıkla Yapılacak

危
機

tehlike

fırsat

kriz

Çin dilinde kriz tehlike ve fırsat kelimelerinden oluşur.

Krizi Fırsata Çevirebilmek

Müşteriyi Elinizde Tutun

- Kriz dönemlerinde şirketlerin en değerli varlıklarının sermayeleri değil, müşterilerdir. "Bir kriz sırasında müşteriler kolayca unutulabilir. Ancak bu, kaybedenlerin yaptığı en büyük hatadır."



Krizi Fırsata Çevirebilmek

Pazara Değerli Yenilikler Getirin

- Kriz dönemleri, yeni fırsatların düşünülmesi, birkaç cesur hamlede bulunma zamanıdır. Rakipleriniz kendini geri çektiği için, pazarda yenilikçi ürünler için önemli bir boşluk doğuyor. Rakiplerinizin dikkati dağılmışken pazara değerli yenilikler getirin. Özellikle müşterilerin aynı ihtiyaçlarını görebilecek, daha az fonksiyonel ama çok daha uygun fiyatlı ürünler bu dönemde hayata geçirilebilecek en akıllıca hamle.

Krizi Fırsata Çevirebilmek

Anahtar Ürünler Bulun

- Kriz dönemlerinde yapılabilecek en büyük hata ise indirim kampanyalarına gitmek. İndirim yerine, pazara «anahtar ürünler» sunulmalı.
- Kriz dönemlerinde uygulanacak fiyat stratejisi için dikkat çekici fiyat noktalarına odaklanmalı. 9.99 veya 99 TL gibi anahtar noktalar hala en çok işe yarayan uygulamalar.



Krizi Fırsata Çevirebilmek

PARA

- Fiyat konuşmayı kesin, değerınızı anlatın ve savunun. Düşünmeden indirim yapmayı kesin
- Kar marjınızı hesaplayın, koruyun ve herkesi kar marjı konusunda eğitin
- Ödeme koşullarınızı netleştirin ve müşterilerin onları kabul etmesini sağlayın
- Faturanızı takip edin, sonra ödemenizin peşine düşün
- Bankanızla kurabildiğiniz en iyi ilişkiyi kurun
- Tek tek bütün tedarikçilerinizle kurabildiğiniz en iyi ilişkiyi kurun
- Her israf alanına el atın ve israfı ortadan kaldırın
- Para kazandırıcı harika fikirleri talep edin ve destekleyin

Krizi Fırsata Çevirebilmek

ÇALIŞANLAR

- Çalışanlarla iletişim kurun, doğrudan söyleyin
- Öğrenme sürecini başlatın, eğitimi devam ettirin ve ekip liderlerinizden bu süreci tüm örgüte yaymasını isteyin
- Bütün çalışanlarınızı, basit sorunları ele alarak ve düşlerini destekleyerek motive edin
- Eğitimi koçluğa dayandırın
- Temel işlerde mükemmel olun
- Farklılıkların alınganlığına yol açmadan yönetilmesini destekleyin
- İş dışında da bir hayat sahibi olmaya teşvik edin
- Başarıları kayıt edin ve uygun biçimde ödüllendirin
- Bilgiye, beceriye ve tutuma göre işe alın

Krizi Fırsata Çevirebilmek

SATMAYA BAŞLAYIN

- Stratejik başlayın; taktik olarak muhtemel alıcıları alıcıya, alıcıyı müşteriye, müşteriye sürekli müşteriye, sürekli müşteriye hayran müşteriye dönüştürün
- Şirket+Ürün+Siz=Fark. Bu farkı çok iyi anlatın
- Satış hedeflerini dikkatle belirleyin, gerçekten istediğiniz şeye odaklanın; bu genelde kardır
- Fiyattan değil, değerden konuşun. Fiyattan söz etmek düşüşe geçmektir
- Sadece yetkili kişilerle konuşmaya zaman ayırın
- İş için sorun ve sormaya devam edin. Sürekli müşterilerinizi sevin.
- Doğru soruları doğru zamanda sorun, ne istediklerini bilemediğiniz sürece satamazsınız
- Altından kalkabileceğinizden daha fazla potansiyel işiniz olsun. Sadece indirim vermek satış değildir; pazarlık da değildir. Her iki beceriyi de öğrenin

Krizi Fırsata Çevirebilmek

FIRSATLAR

- Bu fırsattan en iyi şekilde nasıl faydalanabilirim diye düşünün
- Sizin için önemli olan neyse ona odaklanın
- Şirketinizin yaptığı şeyi değiştirme fırsatını kaçırmayın
- Büyümeye karar verin, ama istediğiniz doğrultuda. Gelir? Kar? Daha fazla Pazar payı? İtibar? Hangisi olursa olsun-yeterki büyümenizi garanti etsin
- Ne yapmada iyisiniz? Bunu önceliğiniz haline getirin
- Yen, yetenekleri saptayın ve yetiştirin
- İyi performans göstermeyenlere karşı dürüst olma şansını kullanın
- Önemsiz giderleri ve sapmaları eleyin
- Cesur ve radikal olma kararı alın

Krizi Fırsata Çevirebilmek

SÜREÇ VE SİSTEMLER

- Şimdi en önemli süreç ve sistemlerinizi tanımlayın. Mevcut olanların işe yaradığından emin olun
- Muhtemel işleri gözden geçirmeye hemen başlayın
- Teklif ve önerileri standartlaştırın
- Fiyat listesini düzenli olarak güncelleyin ve indirim politikalarının anlaşıldığından emin olun
- Bütün işleri takip edin
- Başarıyı büyük bir olay haline getirin
- Bir pazarlama rehberi oluşturun
- Öneride bulunmayı kolaylaştırın. İyileştirmeyi kolaylaştırın. İnsanların şikayet etmesini kolaylaştırın
- Özellikle verilerinizle ilgili güvenliğin en üst düzeyde olmasını sağlayın

Krizi Fırsata Çevirenler

- **SİMİT SARAYLARI :**

2001 krizinde ortaya çıkan en yaratıcı projelerden Simit Sarayları, ekonominin iyi gittiği dönemlerde de markalaşmaya ve tüketicinin rahat ettiği mekanlar oluşturmaya ağırlık verdi.



Krizi Fırsata Çevirenler

- **SEMT TEKSTİL**

Tohum Holding`in, 2007 eylül ayında kurduğu Semt Tekstil Marketleri de krizi fırsata çevirenlerden. şirket, `iyi giyin, az öde` sloganıyla, hedeflerini daha önceden gerçekleştirdi. Firma, ürün gamını daha uygun fiyatlı ve ihtiyaca odaklı ürünlerle geliştirdi.



Kriz Yönetimi

Kriz anında yöneticilerin **sorması gereken bazı önemli sorular** aşağıda sıralanmıştır;

- Durum ne kadar kötü?
- Olabilecek en kötü şey nedir?
- Bu karmaşanın temel etkeni nedir?
- Mevcut seçenekler, alternatifler nelerdir?
- Mevcut seçeneklerden hangileri aynı anda geçerli olabilir? Örgütte kimlerin morali en çok bozulacak?
- İlgili kişilerin en çok suçlayacağı kişi kim olacak?
- Durumdan yararlanmaya kalkacak kişiler var mı?
- Her şey bittikten sonra kimler ya da hangi gruplar birbirine güvensizlik duyabilir?



Krizi Fırsata Çevirebilmek

siz

- Hangi Adımları Atmalısınız?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Çözölme Dönemi

Kriz döneminde, krizi başarıyla atlatacak çözümler geliştirilemezse, krizin şiddetine bağlı olarak örgüt ortadan kalkabilir. Örgütün çevresi ile ilişkileri bozulur.

- ✚ Artan tüketici şikayetleri,
- ✚ Kredi kaynaklarının sınırlanması ve azalması,
- ✚ Satış miktarındaki azalma, devletin getirdiği sınırlılıklar,
- ✚ Pazar payının kaybedilmesi, örgüt çevre ilişkilerinin bozulduğunu gösterir.
- ✚ Örgüt içinde artan işgücü devri ve devamsızlığı, iş gören şikayetleri, stres ve panik örgütsel çözülmeye yol açar.



Kriz Yönetimi

Kriz Yönetimi ve Yöneticiler

Kriz zamanları, yöneticilerin en çok arandığı zamanlardır. Yöneticilerin bu zamanlarda sergileyecekleri yönetsel beceriler, örgütü dağılmaktan kurtarır ve krizin yarattığı paniği gidererek kriz durumunun bir an önce atlatılmasını sağlar.



Kriz Yönetimi

Kriz Yönetimi ve Yöneticiler

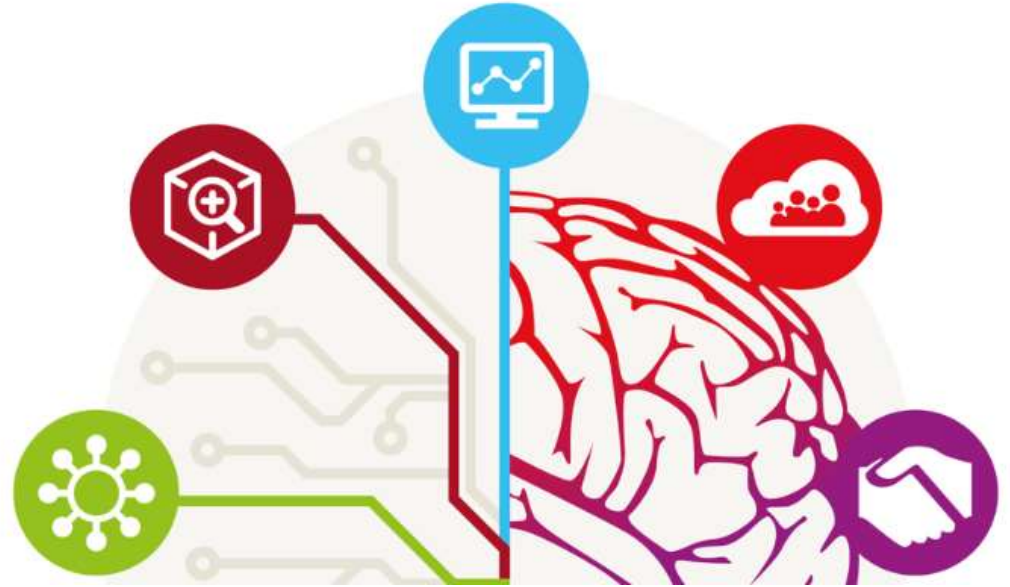
Kriz anlarında yöneticilerde **liderlik** özellikleri aranır. Bu liderlik niteliklerinin boyutlarından biri, ekibin bir bütün olarak ele alınmasını, diğeri de kişiler arasında çıkan çatışmaları yönetmeyi içerir. Yönetici, hareket adamı olmalıdır.



Kriz Yönetimi

Kriz Yönetimi ve Yöneticiler

Ve liderlik bir iş unvanı değil, bir karardır. Yani size verilen unvanlar sizleri yönlendirmiyorsa ve etkin bir iletişim kurulmuyorsa unvanlar anlamlarını kaybedecektir.



Kriz Yönetimi

Kriz Yönetimi ve Yöneticiler

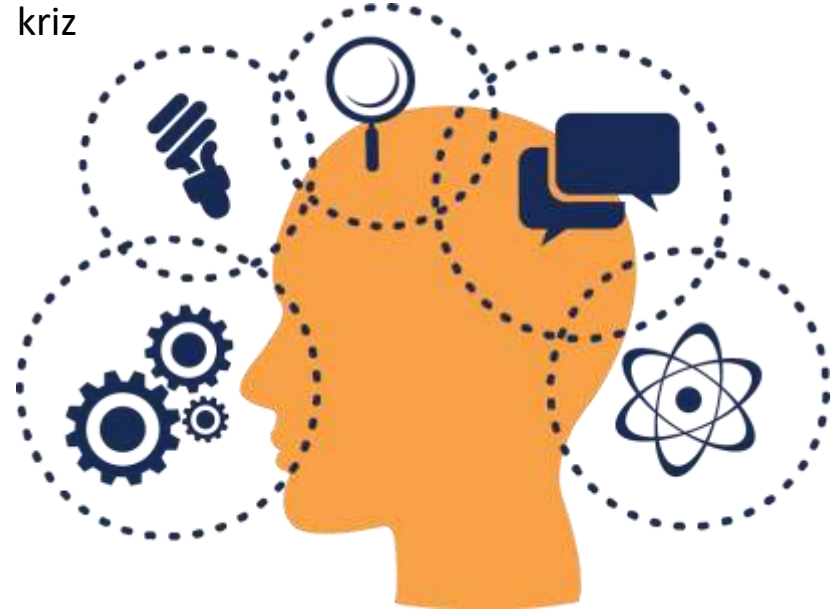
Örgütsel etkililik açısından, yöneticilerin kriz yönetim becerilerine sahip olmaları önemlidir. Özellikle, kriz anlarında yöneticiler, gerekli kriz yönetim becerilerini sergileyerek, örgütün varlığını devam ettirmesini sağlayabilirler.



Kriz Yönetimi

Kriz Yönetimi ve Yöneticiler

Bir örgütte, kriz ortaya çıktığında yönetici, önce durumun niteliğini ve boyutlarını saptamak zorundadır. Zamanında ve yerinde sorular sormak, çoğunlukla krizin çözümünde kilit bir rol oynar. “Sorumlu kim?” sorusuna cevap aramak, kriz anında bir yarar sağlamaz.



Kriz Yönetimi

Kriz Yönetimi ve Yöneticiler

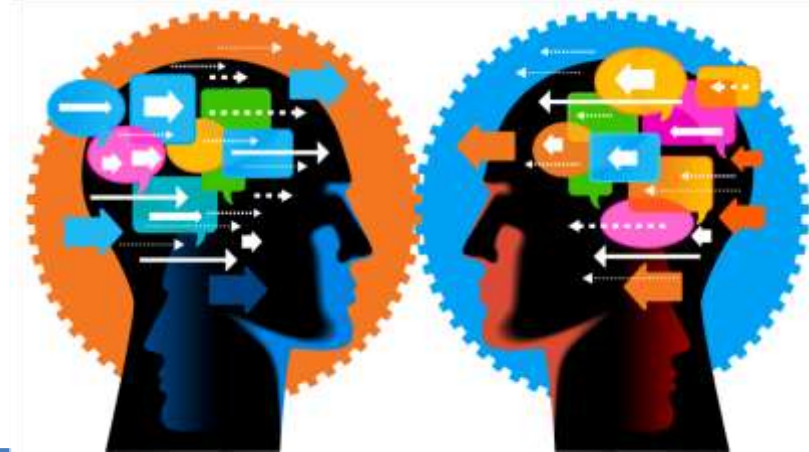
Kriz, **acil müdahale gerektiren bir durumdur** ve acil müdahalenin gerekli olduğu bir anda, suçlu aramak gereksiz zaman kaybına yol açacaktır. Böyle davranan bir yönetici, krizi çözmek yerine krizin şiddetini artırabilir.



Kriz Yönetimi

Kriz Yönetimi ve Yöneticiler

Kriz yönetiminin başarısı ya da başarısızlığı, **etkili bir iletişim becerisine** bağlıdır. Örgütlerde, etkili bir iletişim kültürünün oluşturulması, kriz yönetimin başarısında önemli bir etkindir. Böyle bir iletişimin ortamının varlığı, aynı zamanda kriz sinyallerinin önceden alınmasına ve krize karşı hazır olunmasına yardımcı olabilir.



Kriz Yönetimi

Kriz Sonrası Etkiler

İş görenlerde;

- Korku,
- Bitkinlik,
- Güvensizlik,
- Aşırı tepki ve
- Öz-savunma gibi davranışlar gözükabilir.





humanica_ik



HUMANiCA



Humanica IK



*Humanica Yönetim
Danışmanlık & İnsan Kaynakları*



HUMANiCA İnsan Kaynakları

TEŞEKKÜRLER...

Dr.Barbaros KON

barbaros.kon@humanica.com.tr

0533 4954629

