

Yekta Ö. Özözer / ABC Danışmanlık Ltd. Şti.

yekta.ozoz@abcdanismanlik.com

Krizler (yeryüzü, ülke ekonomileri, şirketler gibi) sistemlerin çeşitli baskılar nedeniyle olması gereken denge konumundan uzaklaşmasıyla (fay hattında, gelir-gider, ihracat-ithalat, varlık-borç vb. arasındaki dengesizlikler sonucu) oluşan gerilimin genellikle tesadüfi veya basit bir eylem tarafından tetiklenerek hızlıca ve kuvvetlice boşalması sürecidir. Tüm krizlerin bazı ortak noktaları:

• Gerilim uzun zaman içinde ve artarak oluşur (cari açığın, yeryüzünün veya kişinin iç gerilimi gibi). Sistemi dengeden uzaklaştıran unsurlar çıkan olumsuz sinyallere rağmen hareketlerinde desteklenirlerse (2000'de ülkemizde enflasyonu indirmek için faiz indirimi, batık tüketici kredilerine rağmen sorumsuzca kredi kartı pazarlamasına engel olunmaması vb.), aksi hissedilmediği için gerilim daha da artmaya devam eder. Unsurların (bireylerin) kendine yararı ile sistemin genelinin (toplumun/devletin) yararı arasındaki çelişki ekonominin en önemli konularından birisidir. Sistemde düzenleyici etkin bir mekanizma (piyasa regülasyonları, kişinin kendine getirtilmesi, sıvı/gaz yakıt sızıntısı dedektörü) yoksa gerilim artar ve deliği büyütür.

• Bu ön süreçte sistem, gerilimin oluşmakta olduğunun belirtilerini mutlaka verir ama psikolojik algı bariyerleri nedeniyle dikkate alınmaz. Bireylerin/unsurların kendi çıkarlarını maksimize etme odağı da (devasa açık pozisyonundan, yüksek gecikme faizlerinden ve ipotek kredi türleştirilmesinden kârlarını arttıran bankalar, cari açığını değerli TL destekli sıcak para politikası karşılayan Türk ekonomisi) hem gerilimi ve dolayısı ile krizin hacmini arttırmakta, hem de krize karşı reaksiyonu uyandırmakta ve geciktirmektedir.

• Oluşmuş gerilim çoğunlukla da beklenmeyen "göreceli önemsiz" bir eylem ile (2001'de Anayasa kitapçığının fırlatılması, 1994'de Moody's tarafından ülke kredi notunun düşürülmesi, Tayland'ın 1997'de parasını devalüe etmesi vb.) dolayısıyla da beklenmeyen bir anda sertçe boşalır.

• Sistemin dengesizliğe reaksiyonu sert ve hızlı olacağı için ondan daha hızlı ve etkin davranabilmek yaşamsaldır. Ama genelde oyuncular birbirine rakiptir. Birinin diğerlerinden önce kendini kurtarmaya ve önlem almaya çalışması kendisini kısa vadede kurtarsa da krizi hızlandırır, büyütür.

• Tüm bu yukarıdaki nedenlerle, en etkin kriz yönetimi kriz şartları oluşmadan yapılan gerilimi veya tesadüfi tetikleyici unsurları önleyici kriz yönetimidir. Önleyici bakım, portföye yatırımda risk analizi, BT sisteminin veya kritik elemanın yedeklenmesi, alacak teminatları, bilanço küçültmek, likit kalmak, sigorta yaptırmak bu türde önlemlerdir.

• Çoğunlukla yaşam savaşı verdiği için sisteme ve diğer oyunculara güven azalır ve ortak hareket edilemez. Paradoksal olarak da güven ve işbirliği olmazsa kriz aşılamaz. Bu da her krizin temelinde olan ama hep göz ardı edilen bir çelişkidir: Krizde bireyler kendi varlığını sürdürülebilmek için bütülmek, böylece kendini kurtarmak zorundadır. Ancak, bu tutum da krizi büyütmede, bireylerin zarar görmesini, hatta yok olmasını hızlandırmaktadır.

• Sapmanın düzeltilmesinin sertçe olması denge pozisyonuna geri gelişte (döviz kurunda, faizlerde ve artçı deprem şoklarında da olduğu üzere) anti-eksi salınımlara ve kaosa neden olur. Bu salınımların hacmi ve süresi azaltılmalıdır.

Şirketlerde kriz nasıl yönetilebilir?

Doğal krizlerle temelde benzer unsurları içeren makro (ekonomik) veya mikro (şirket) ölçekli krizleri daha iyi yönetebilmek için doğaya bakabiliriz:

a) Develer: Bazı yöntemler sayesinde çöl ortamına en uzun süre dayanırlardır. Su içmeden en az bir hafta yolculuk yapabilir, yemek yemeden de birkaç ay yaşayabilirler. Bir defada 46 litre su içebilirler. Develer hörgütlerinde aslında su değil (gerekinde enerjiye dönüştürmek üzere) yağ biriktirirler. Diğer birçok

memelinin aksine vücut ısıları gün içinde büyük (34°C ile 42°C arasında) değişiklikler göstererek çevre şartlarına uyum sağlar, böylece su tüketimlerini azalır. Kulaklarındaki kılların yoğun olması kum, toz veya sıcak hava akımı gibi olumsuz çevre unsurlarının kulağının içine girmesini önler. Uzun ayakları ve diz yapıları sayesinde derin kuşlarda fazla enerji tüketmeden ilerler. Kalın dudakları sayesinde çöle başka hayvanların yiyemeyecekleri dikenli bitkileri yiyebilirler.

b) Antarktika'da yaşayan kral penguenler: Soğuk dönem öncesi kriz önlemi olarak önceden kilo alırlar. Yumurtayı (maço erkeklerimize nisbet yaparsanız) erkek penguenler korurlar. Takım çalışmaları kriz yönetimini başarılı uygulayan erkek penguenler sert kutup koşulları karşısında yan yana gelir ve ortada sırayla durmak koşuluyla hem birbirlerini hem de yumurtadaki yavruları ıstarak yavrunun çukmasını ve dişi penguenlerin çıkacak yavrulara yiyecek getirmesini bekler. Burada çıkarılabilecek sonuçlar şunlardır:

• Altın kural: Kriz yönetimine kriz ortaya çıkmadan başla. Krize olabildiğince likit girmek, iş ortaklarının (banka, tedarikçi, çalışan, müşteri), ürün gamının daha güvenli ve risksizini seçmek gerekir. Dayanıklılık önceden yüksek birikimle (yağ, su, nakit para, işe yarar çalışanlar, kriz tatbikatları, ürün-pazar çeşitlemeleri gibi) sağlanır. Kriz başladığı anda herkes benzeri önlemler alacağı için geç alınan önlem bedeli ağır olacaktır. İşin sırrı göreceli zayıf sinyalleri objektif şekilde önceden algılayabilmekte yatar. Ortalama 2 C'lık küresel sıcaklık artışına reaksiyonsuzluğumuz çok daha büyük küresel iklim değişikliği krizini doğuracaktır.

• Olumsuz dış etmenlere karşı olabildiğince kapanmalı, enerji (nakit) korunmalıdır. Yani, giderler gelirleri aşmamalıdır. Gelirler düşeceği için giderlerin özellikle sabit olanları minimize edilmelidir. Bu ise ancak daha kriz öncesinde geçilecek değişken gider ağırlıklı iş modeliyle olur. Şirketin en önemli hayatta kalabilme becerisi (sıcaklık, nakit darlığı, büyüme gibi) çevre şartlarına hızla ve tam olarak uyum sağlayabilmesidir.

• Atılan adımlar, fazla enerji (para, zaman, emek vb.) harcamayacak bir etkin bir gelir ve operasyon modelinde olmalıdır. Rayların önceden (örneğin etkin bir dağıtım ağı kurularak) bir defa döşenirse ek yatırım yapmadan sürekli gelir sağlar.

• Çevremizde çok kaynak var, yeter ki görebilelim. Yoklukta sizi ayakta tutacak ek gelirlerin (B planlarının) önceden eliniz altında bulundurulması, ucuz ve bol bulunabilecek atıl kaynakların etkin kullanılması gereklidir. Problemler (gürültü, sel, çöp, ısı, rakipler) bile aslında kaynaktır ama bu inovasyon perspektifisizliğimizden "bu su böyle akar, bizde böyle bakar"ız. Örneğin, hava basıncı kullanılarak tüm sistemlerde su tasarrufu sağlanabilir; tedarikçiler, çalışanlar, çalışanların aileleri bile ek satış kanalı olarak kullanılabilir. Bunu gerçekleştirecek özel bakış yöntemler ve inovatif teknikler vardır ama bilinmezler.

• Krizden ancak taraflar birbirlerine destek olarak, işbirliği ve güven ile çıkabilirler. Beklenti ve insan yönetimi şarttır ama çok zordur. Çıkar çatışmaları ve farklı kişiliklerin/hedeflerin varlığı işbirliğini güçleştirir (Oyun Teorisi). Şirket yöneticilerinin strese dayanıklı olmalı, aralarında çatıksız, uzun vadeli, saydam, açık, güven verici ve en önemlisi işlerin kontrolde olduğunu hissettiren, paniği yatıştırıcı şekilde krizi yönetmelidir.

Etkin kriz yönetimi için diğer pratik öneriler

• Özellikle öldürücü boyuttaki bu tür krizlerde işletmelerin birinci görevi yaşamda kalabilmektir. Hızlı aksiyon almaları ancak herkesin aynı önlemleri almasını da sistemi ve güveni kilitleyeceği unutulmamalıdır. Aynı sektörde veya dikey entegrasyon zincirinin halkalarında birlik oluşturmak yaşamsaldır. Yoksa bireysel kendini kurtarma çalışmalarının fazlalığı aslında sektörde, sonunda da firmayı batırır. Ortak bir strateji olmayan ve büyük yurtdışı alıcılar karşısında

birbirlerini saf dışı bırakmaya çalışan Türk tekstil üreticileri ve aracıları krizi yönetememektedir. Mağaza sahipleri-perakendeci veya şirket-banka itişmeleri krizin olumsuz etkilerini arttırmaktadır. Alışveriş Merkezleri Perakendeciler Derneği'nin (AMPD) perakendecilerin ortak hareket etmelerini sağlamaya çalışması veya İTO'nun 330.000 civarında turisti alışveriş için İstanbul'a getirme girişimi ise olumlu birer uygulamadır.

• Sektör oyuncuları arasında güven kendidliğinden oluşturulmuyorsa bir otoritenin (hükümet, meslek örgütleri veya sektörel düzenleme kurumlarının) acilen devreye girmesi gerekir.

• İşten çıkarma olacağı önlem en kısa zamanda ve sadece bir kerede yapılmalı, en azından uzun bir süre için tekrarlanmayacağı güvencesi verilmelidir. Birçok şirket bu süreci uzattığı veya tekrarlayabileceği endişesini uyandırdığı için dedikoduların da çarpan etkisiyle işte kalanların verimi, etkin çalışma süresi ve konsantrasyonu radikal şekilde düşmektedir. Kararlar kahve arası dedikodulardan değil direkt işin başından itibaren duyulmalıdır.

• İşten çıkartma saydam ve işten ayrılanların onurunu kırmayacak tarzda olmalı, out-placement yapılmalıdır. İşten ayrılacağıni manyetik giriş kartı çalışmıyınca öğrenmeleri veya ayrılacağı gün bilgisayarlarına el sürdürülmeleri en az ayrılan çalışan kadar geride kalanları da olumsuz etkilemektedir. Adaletsizlik algılaması işten çıkartmadan daha olumsuz etki yaratacağı için seçim kriterleri net bir şekilde ortaya konulmalıdır. Kriz sürecinde çalışana saygı mevcut uygulamada en az dikkat edilen, ama aslında en fazla dikkat edilmesi gereken unsurlardandır.

• Daha akıllı adam başkalarının da aklını kullanacağı için tasarruf etme hedefi verildikten sonra çalışanların da fikirlerine başvurulmalıdır. Öneriler hem daha yaratıcı olur hem de sahiplenilir.

• Acı ilacı içme ve fedakârlık üst yönetimden başlamalı, önlemleri de göstermelik olmamalıdır. Türkiye'de önemli bir sorun buradaki samimiyetsizlik, kişisel bütünlük eksikliğidir.

• Birbirine güvenin azaldığı ortamlarda bireyler güvenebilecekleri, kendilerine önderlik edebilecek kişilerle ihtiyaç duyulur. Gazi Mustafa Kemal Atatürk, Winston Churchill, Mahatma Gandhi gibi büyük liderlerin zor dönemlerde başarıya ulaşabilmelerinin nedeni kaotik ortamlarda birbirlerinden farklı düşünen, aralarında çatışan büyük kitlelere güven vererek ortak hareket etmelerini sağlamaları ve hareketi başlatmada örnek olabilmeleridir.

• Nakit para akışının adata durmasının önemli bir sebebi oynak döviz kurlarından veya faizden yararlanma niyetidir. Güven yaratmak, piyasalardaki akışkanlığı artırmak için faiz indirilir. Sistem bir vücutsa, "nakit" organların yaşamasını sağlayan "kanı", "güven" ise damarın çeperini temsil eder. Herkes kan akışından bahsediyor ama güvenin olmadığı ortamda kanın tıkanacağı, ayrıca damarlar arası uyum olması gereği göz ardı ediliyor.

• Krizde şirketlerin kendi aralarındaki sıralamaları değişir. Hayatta kalabilme önlemleri almak zorunludur ama riski de yükseltmemek gerekir. İşten çıkarmada bile şirketin uzun vadeli en önemli kaynağının insan olduğu unutulmamalı ve kritik personel mutlaka ve gerekirse karşılıklı fedakârlıkla elde tutulmalıdır.

• Kriz, reorganizasyon için bir fırsattır. Çince'de "kriz" ("wei ji") ideogramı altında "fırsat" kelimesini içermez. Ama kriz içerir ve acılı da olsa birçok yararı vardır. Sistemin veya kişilerin kendi hatalarının sert bir şekilde ortaya çıkması kendilerini, iş süreçlerini, stratejilerini, varsayımlarını revize etmelerini kolaylaştırır. Ayrıca, çalışanlar kriz döneminde değişiklikleri daha kolay kabullenirler. Sonuç: Kriz yönetiminin özü, önlemleri çevrenin ve çalışanların size olan güvenini kaybetmeden, koordinasyonu ve hızı yüksek şekilde, işi yönettiğinizi göstererek ve riskleri iyi hesaplayarak almaktır. Kriz avantaj da sunar; yukarı sıçrayabilmek için önce dizleri biraz kırmak, hafif çömelmek gerekir.