

Krize Dayanıklı Bir Organizasyon: Her Adımda Yanınızda Olacak Kriz Çözümleri

Hazırlan, müdahale et, krizden daha güçlü çık

PwC Türkiye Kriz Yönetimi Danışmanlığı
Ocak 2023



Krizin 3 Dalgasına İlişkin Çözümlerimiz



1 Kriz Komuta Merkezi Kurulumu

İlk günden itibaren kontrolü ele alın

Müdahale

Entegre bir komuta merkezi oluşturmak, şirketlerin krizin etkilerini, verimli ve etkin bir şekilde anlayabilmeleri, önceliklerini belirleyebilmeleri ve yönetebilmelerini sağlamak için kritik öneme sahiptir.

1.Gün Oluştur

- Kriz yönetimi çerçevesinin oluşturulması
- Birimler arası liderlerden oluşan çekirdek bir ekibin kurulması
- Çekirdek ekibin rol ve sorumluluklarının tanımlanması
- Kriz komuta destek ekibinin harekete geçirilmesi
- Kriz müdahale ilke ve değerlerinin oluşturulması

1. Hafta Tasarla

- Devam etmekte olan kriz müdahale faaliyetlerinin envanterinin çıkarılması ve etkinliğinin değerlendirilmesi
- Yönetişim için fonksiyonel iş akışlarının tanımlanması
- Devam eden faaliyetlerin temel iş süreçleriyle birleştirilmesi
- Süreç hesap verilebilirliği ve sahipliğinin tanımlanması (RACI)
- Süreç raporlama araçları ve şablonlarının geliştirilmesi

2. Hafta Uygula

- İş süreçlerine özgü proje planları, hedef noktaları ve zaman çizelgeleri geliştirilmesi
- Proje planlarının ve zaman çizelgesindeki ana hedeflerin komuta merkezi programına entegre edilmesi
- Merkezi istihbarat ve bilgi merkezi kurulması
- Kriz komuta merkezinde yönetsel / operasyonel sağlık raporlaması oluşturulması
- Programın sürekli olarak izlenmesi ve değerlendirilmesi
- Ana değerlere uygun paydaş hizmet stratejilerinin etkinleştirilmesi
- Senaryo planlaması ve potansiyel risk ve fırsatların belirlenmesi için strateji ekibi oluşturulması

2 Kriz Program Yönetimi

Koordineli olun ve aksiyonları takip edin

Müdahale / Toparlanma

Etkili kriz programları, kriz yönetim süreçleriyle entegre çalışan sağlam bir program yapısından oluşur.

Program Yapısı

Yönetim

- Kriz programını yönetecek uygun kişilerin ve ilgili rollerinin belirlenmesi

Program Yönetimi

Hedef Noktaları

- Programın ilerlemesini sağlamak için önemli faaliyetlerin tanımlanması ve izlenmesi

Kilit Dokümanlar

- Krizi etkileyen gerekli bilgi ve belgelerin toplanması, muhafaza edilmesi ve kullanılması

Görevler

- Aktivitelerin önündeki engellerin belirlenmesi ve kritik hedeflere ulaşmak için aksiyonların uygulanması

Gözlem ve Raporlama

Raporlama

- Yapılacaklar listesinde sırasıyla önemli adımları ve ilgili alanlarını yansıtan dinamik raporlamalar

Medya Gözetimi

- Medya gözetimi ile ilgili alanlara göre alınacak aksiyonların belirlenmesi

3 Kriz Veri Analizi ve Raporlama

Bilgiye dayalı bir müdahale planı oluşturun

Müdahale / Toparlanma

Kilit verilerinizi tek bir bakışta görme ve analiz çıktılarına kolayca ulaşma becerisi; krize hızlı, net ve güvenli bir şekilde müdahale etmenizi sağlar.

Tek adımda anahtar verileri gösteren dinamik raporlama

Krizinin yönetilmesi için, yönetim tarafından bilinmesi gereken verileri içeren dinamik bir raporlama sistemi sunulmaktadır. Bu veriler zaman içinde kurumunuzun ihtiyaçlarına göre değişiklik gösterebilir.



Yönetim Raporlaması

Kriz programının mevcut durumunu izlemek ve dinamik bir gösterge üzerinden takip etmek, belirli sorunların erken tespiti açısından önemlidir.

Medya Takibi

Medya yayınlarını düzenli takip etmek ilgili taraf ve paydaşların algılarını yönetmek için kritik önem taşır.

4 Paydaş İletişiminin Yönetimi

Paydaşlar ile net ve zamanında iletişim kurun

Müdahale / Toparlanma

Paydaşlar ile etkin bir şekilde iletişim kurmak için öncelikle ihtiyaçlarının ve beklentilerinin kriz boyunca nasıl değişeceğini anlamak gerekir. Net bir iletişim stratejisinin tanımlanması ve bunun bir aksiyon planı ile bağdaştırılması şirketlerin hızla değişen durumlarda kontrolü elde tutmasına yardımcı olur.

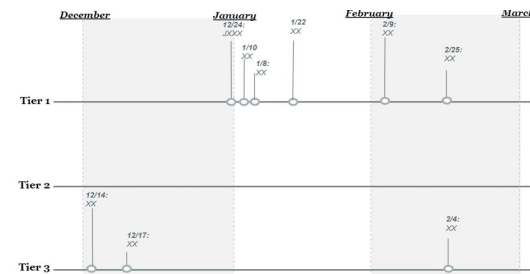
Aksiyonlar

- Hedeflerin belirlenmesi
- Tüm paydaş grupların belirlenmesi
- Paydaşların kategorilere ayrılması
- Her paydaş grubun sorunlarının ve beklentilerinin tanımlanması
- Aksiyon/operasyon planlarının tanımlanması
- Aksiyon/operasyon planlarının uygulanması

Çıktılar

- Kategorik paydaş haritalaması / infografikler
- Paydaş yaklaşım stratejisi
- Paydaş aksiyon planı: İletişim stratejisini uygulamak için özelleştirilmiş plan
- İletişim stratejisi uygulaması için operasyon desteği

Paydaş İletişim Özeti



Paydaş #1

Stakeholder Priorities:	• XXX • XXXX	Owner	• Accountable: XXXXXXXX • Supporting team: XXXXX, XXXXX
Desired Action:	• XXX	Approvals Required	• Overall Plan: XXXXX, XXXXX, XXXXX • Engagement Specific Comms: Legal, Comms, XXXXX, XXXXX
Tailored messaging:	• XXX • XXX		

Planned/Proactive Engagement:			
Date	Event/Action	Objective	Comms Needs
12/17	Meeting #1	180	Taking Points
12/22	Meeting #2	180	Taking Points
12/28	Meeting #3	180	Taking Points

Unplanned/Reactive Engagement:			
Date	Event/Action	Objective	Comms Needs
-	XX	180	Taking Points
-	XX	180	Taking Points

5 Kriz Stratejisi & Senaryo Planlaması

Çalkantılı süreçte kendinize doğru rotayı çizin

Müdahale / Toparlanma

5 kilit alandaki riskleri en aza indirmek ve fırsatları tespit etmek için, birçok senaryoyu değerlendirmek ve acil durum stratejileri geliştirmek krize karşı organizasyonları esnek hale getirir.

İş gücü

Operasyon &
Tedarik Zinciri

Finansal
Raporlama

Vergi & Ticaret
Uygulamaları

Strateji & Marka



Aksiyonlar

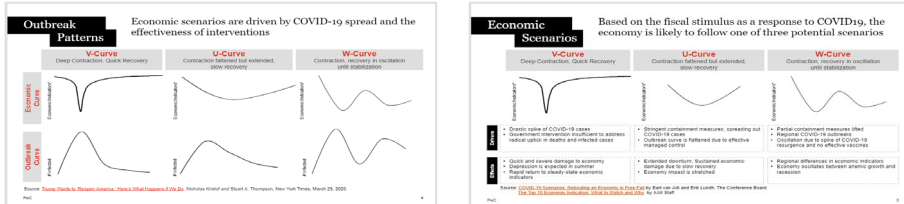
Tüm süreçlere hakim bir Strateji ve Gözetim ekibinin kurulması:

- Müdahale için stratejik hedeflerin belirlenmesi ve önceliklendirmelerin yapılması
- Kurum genelindeki risklerin ve etkilerin anlaşılması ve azaltılması için senaryo planlanması yapılması ve süreç sahipleriyle irtibat kurulması
- Riskleri azaltmak veya yeni fırsatlardan faydalanmak için acil aksiyonların tespit edilmesi
- Risklerin azaltılmadığı noktalarda, var olan kriz ve iş sürekliliği planlarına göre dizayn edilmiş hazırlık aktivitelerinin belirlenmesi
- Stratejik fırsatların tespit edilmesi (anlaşmalar, değişim alanları vb.)
- Çalışanların ve paydaşların, şirketin krize müdahale yaklaşımını ve etkisini anlamaları için, yalın ve kendilerini ilişkilendirebilecekleri bir "iletişim planı" hazırlanması



Çıktılar

Organizasyon önceliklerini, müdahale stratejilerini, senaryolarını, kritik riskleri azaltma/risklere hazırlık aktivitelerini gösteren yönetim raporlamaları



6 Krize Müdahalenin İyileştirilmesi

Müdahale faaliyetlerinizi küresel standartlara yükseltin

Müdahale / Toparlanma

Etkileri uzunca bir süre hissedilen krizler, şirketlerin krize müdahale performanslarını değerlendirmeleri ve gerçek zamanlı düzeltmeler yapmaları için imkan sağlar. Hızlı bir müdahale incelemesi (kısa sürede tamamlanan) müdahale stratejisinin geliştirilmesi gereken noktaların tespit edilmesini sağlar.



Aksiyonlar

- Mevcut müdahale yaklaşımı ve yetkinlikleri hakkında 5 gün içerisinde hazırlanacak ve aşağıdaki başlıkları kapsayacak hızlı bir inceleme yapılması:
 - Krize müdahale ekibinin lideri ve müdahale ekibi ile çalıştay ve görüşmeler
 - Teknolojik yetkinlik incelemesi
 - Doküman incelemesi
- Organizasyona, müdahalenin yapılandırılması, uygulanması ve optimize edilmesi konularında yardımcı olmak adına potansiyel gelişim alanlarının tespit edilmesi
- Tavsiye edilen değişiklikler için önceliklerin ve sorumluların belirleneceği hızlı bir iyileştirme yol haritası hazırlanması

Krize Müdahale Değerlendirmesi Bileşenleri

- Yönetim, Liderlik, & Strateji
- Kriz Proje Yönetimi
- Müdahale Planı
- Müdahale Ekibi
- Marka & Paydaş Yönetimi
- Teknoloji
- Toparlanma Stratejisi



Çıktılar

- Müdahale fonksiyonlarının değerlendirme özeti
- Önceliklendirilmiş tavsiyeler ve krizden daha güçlü çıkma yol haritası

7 Kriz Sonrası Durum Değerlendirmesi ve Yeni Normale Dönüş

Kriz sırasındaki performansın değerlendirilmesi ve yeni iş ortamına adaptasyon

Toparlanma / Dönüşüm

Büyük çaplı krizleri tecrübe eden organizasyonlar, ne kadar başarılı olmuş olsalar da, her zaman gelişebileceklerinin farkındadırlar. Yetkinliklerine ve iş süreçlerine yatırım yapan şirketler gelecekte olabilecek krizler için daha dayanıklı olurlar.



Aksiyonlar

- Değerlendirme kriterleri/metodolojisi üzerinde mutabakat sağlanması
- Müdahale çizelgesinin, ilgili dokümanların ve müdahalede teknoloji kullanımının incelenmesi
- Kriz müdahale eden kilit kişiler ile görüşmeler yapılması
- Değerlendirilen süreçlerin örneklem incelemesi ile olgunluk puanlarının belirlenmesi
- İyileştirme yol haritasının oluşturulması, proje sponsorları ile gözden geçirilmesi ve gerekli olduğu durumlarda güncellenmesi
- Evden çalışma düzeninden ofis ortamına dönmeye önce yapılacakların planlanması



Çıktılar

- Değerlendirme kriterlerinin olgunluk puanlamalarını da içeren kapsamlı bir kriz sonrası raporu
- Gelecekteki müdahalelerin etkinliğini arttırmak için özel olarak hazırlanmış iyileştirme yol haritası
- Sürekli öğrenmeyi teşvik etmek için bulguları ve tavsiyeleri içeren yönetici özeti sunumu

8 Krize Hazırlık Değerlendirmesi

Krize dayanıklılığın sektörel karşılaştırması ve mevcut programın güçlendirilmesi

Dönüşüm

PwC Krize Hazırlık Değerlendirmesi uygulaması, dünya çapında önde gelen örneklerden ve uluslararası kriz yönetimi standartlarından yola çıkarak oluşturulmuş internet tabanlı bir platformdur. Şirketlerin, mevcut kriz müdahale kabiliyetlerini anlamaları ve programlarını güçlü ve zayıf yanlarına göre düzenlemeleri konusunda yardımcı olur.

Potansiyel çıktılar:

- Mevcut kriz yönetimi yetkinliklerinin detaylı raporu
- Her değerlendirme kategorisi için net ve ölçülebilir olgunluk puanları
- Hedeflenen olgunluk seviyeleri için yol haritası ve öncelikli tavsiyeler
- Sektör ortalamaları ve benzer şirketlerle karşılaştırma raporları

Mevcut ve hedeflenen durumların olgunluk puanları

Genel olgunluk puanı



Hedeflenen olgunluk puanı



Ortalama sektör puanı



Tavsiye edilen uygulama yol haritası



9 Kriz Yönetimi Program Tasarımı

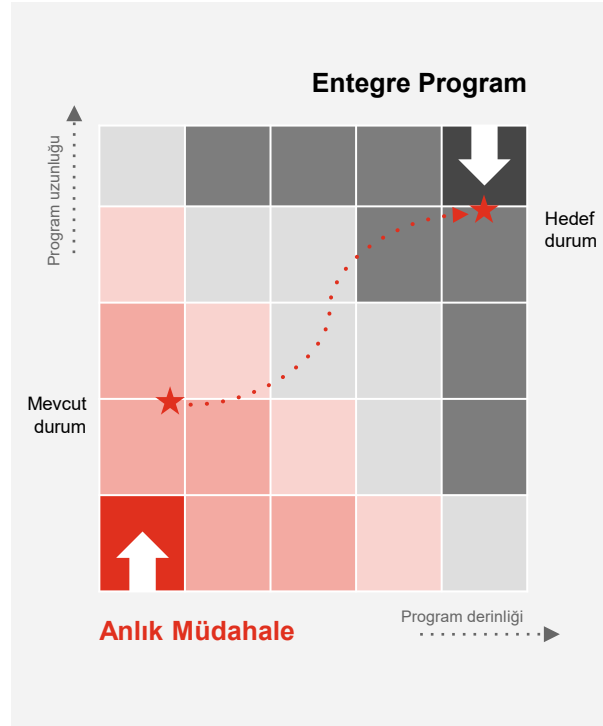
Krize dayanıklılığınızı üst seviyeye taşıyın

Dönüşüm

Kriz yönetimi programları, yol gösterici ilkeler, amaç ve kapsam, program yönetim yapısı, yöneticilerin sorumlulukları, gözetim ve hesap verebilirlik, eğitim, farkındalık ve geri bildirim planı gibi öğeleri içermektedir.



- Program stratejisi ve yönetim modeli
- Kritiklik matrisi ve eskalasyon tetikleyicileri
- Kriz Yönetim ekip yapısı
- Yol haritası ve uygulama programı
- Program güncelleme planı



10 Kriz Planının Geliştirilmesi

Dünya standartlarında bir kriz planı oluşturun

Dönüşüm

Kurum çapında etkili olan krizler, kurumlara mevcut planlarını gözden geçirmek ve geliştirmenin yanı sıra paydaşlarından geri bildirim almak için de önemli fırsatlar yaratır.





Dr. Gökhan Yılmaz

PwC Türkiye Suistimal, Uyum ve Kriz
Yönetimi Danışmanlığı Lideri
+90 212 376 5302
gokhan.yilmaz@pwc.com

Yalnız değilsiniz. Sizlere yardımcı olmak için yanınızdayız.

Hazırlan

- Planlama ve yetkinlik değerlendirmesi
- Mevcut durum değerlendirmesi ve iyileştirme yol haritası
- Kriz senaryo planlaması
- Test ve simülasyonlar

Müdahale et

- Kriz müdahale ekibinin harekete geçirilmesi
- Strateji ve yönetim modeli
- Paydaşlarla iletişim stratejisi
- Operasyonel müdahale ve inceleme desteği

Daha güçlü çık

- Toparlanma stratejisi
- Kriz programı oluşturulması ve mevcut programın iyileştirilmesi
- Şirket içi eğitim ve iletişim