



Rekabette Üstünlük Sağlamanın Yeni Yolu Krize Hazırlıklı Olmaktan Geçiyor: 4.500 krizden çıkarılan dersler

PwC Küresel Kriz Araştırması 2019

2.000 şirketle yaşadıkları en kötü krizleri konuştuk

PwC tarafından ilk kez gerçekleştirilen ve şimdiye kadar elde edilmiş en kapsamlı kurumsal kriz verisine dayanan Küresel Kriz Araştırması'nı sunmaktan memnuniyet duyuyoruz.

Raporumuzda, 25 sektör ve 43 ülkeden 2.084 şirketin üst düzey yöneticilerinin görüşleri ışığında, 1.430'u son beş yılda yaşanmış 4.515 krizin değerlendirmesi yer alıyor.

Şirketlerin gerçek hayattaki deneyimlerini inceleyerek oldukça şaşırtıcı bulgulara ulaştık. Bu bulguların çoğu temel kriz yönetimi kavramını, hatta bizim krizi nasıl algıladığımızı, tümüyle değiştirecek cinsten.

Kriz yönetimi süreçlerinde karşılaşılan "sorunlara odaklanmak" yerine, bu sorunlardan yola çıkarak başarılı bir kriz yönetimi planı tasarladık.

En kötü krizlerden güçlenerek çıkan şirketlerle görüşerek bu şirketleri aynı başarıyı gösteremeyen şirketlerle karşılaştırdık. Başarılı olan şirketler neleri farklı yapmıştı? Olumlu sonuç almalarını sağlayan hangi önemli hazırlık adımlarını atmışlardı? Kriz gerçekten de pozitif bir deneyim olabilir miydi? Hatta rakiplere karşı üstünlük sağlayacak bir deneyim olarak görülebilir miydi?

Cevap ise evet. Üstelik bunun nasıl olduğunu anlamak için bir kriz yaşamamız da şart değil.



2,084
katılımcı



43
ülkeden



25
sektörden



Katılımcıların %64'ü
üst düzey yönetici



Katılımcıların %36'sı
departman yöneticisi

Rekabette üstünlük sağlamanın yeni yolu krize hazırlıklı olmaktan geçiyor: 4.500 krizden çıkarılan dersler



Krizle yaşamak

Kriz nedir? Bu yeni düzende faaliyet göstermek ne anlama geliyor?



Krizin zincirleme etkisi

Krizden kaynaklanan şok dalgalarının etkisi uzun zamana yayılarak şirketleri tekrar tekrar vurabiliyor. Bu durumda hasarı nasıl en aza indirgeyebilirsiniz?



Kriz sizin için faydalı olabilir mi?

Bazı şirketler krizden güçlenerek çıkarken, hatta gelirlerini arttırırken; bazıları ise kriz sonrasında hızla güç kaybediyor. Krizden güçlenerek çıkmanın sırrı nedir?



Krizin geleceği

Sizinle aynı sektördeki şirketlerin geçmişteki deneyimleri krizlerin geleceği hakkında bizlere neler söylüyor? 1.400 yöneticiyle bu konuyu değerlendirdik.



Bugüne kadar elde edilen en kapsamlı kurumsal kriz verisinden çıkarılacak beş ana ders

Kriz nedir? Bu yeni düzende faaliyet göstermek ne anlama geliyor?

Bu araştırma kapsamında “kriz”i aşağıdaki şekilde tanımladık:

- İç veya dış kaynaklı büyük faktörlerden veya görece küçük görünen olayların sonradan büyümesiyle tetiklenir
- Kurum veya Şirket çapında birçok fonksiyonu etkiler
- Olağan iş operasyonlarında aksamaya neden olur
- İtibar kaybına neden olur

1

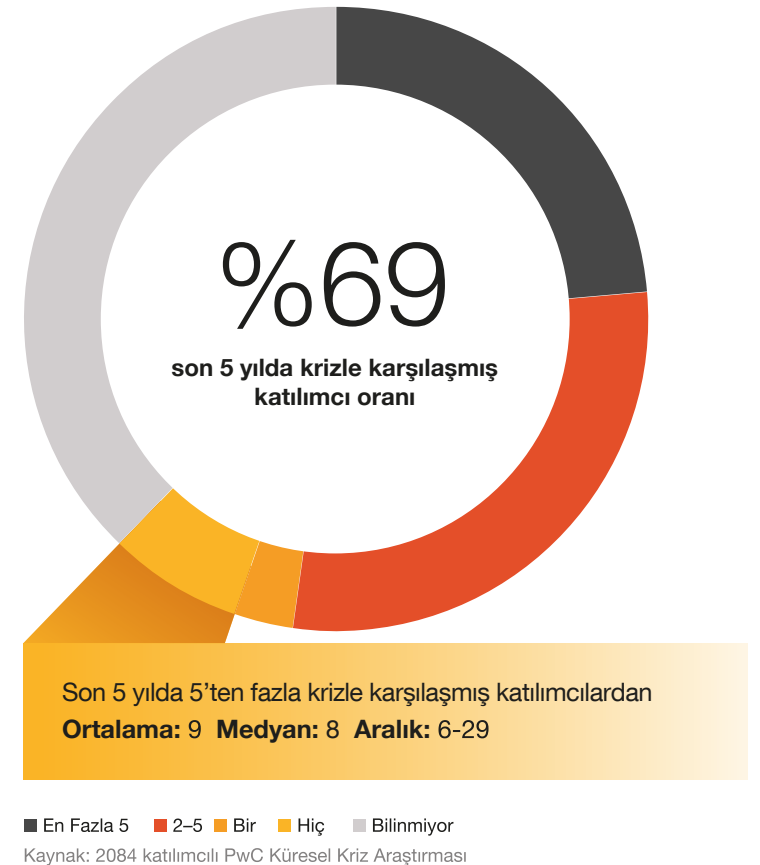
Kriz bir ihtimal değil, kaçınılmazdır: Kimse krizden tamamen korunamaz.

Son beş yıl içinde her 10 yöneticiden yaklaşık 7'si (%69) en az bir kurumsal kriz yaşadı. Kişi başına yaşanan ortalama kriz sayısı ise 3 olarak ölçüldü.

Dahası, şirket büyüdükçe krizle karşılaşma riski de artmaktadır: 5.000 üzeri çalışanı olan şirketlerin yılda ortalama 5'ten fazla kriz yaşama olasılığı daha küçük şirketlere kıyasla daha fazladır. Kriz tanımında da söylediğimiz gibi, krizler kurumun birçok fonksiyonunda önemli aksaklıklara yol açar, üstelik itibarınıza kayda değer derecede zarar verebilir. Görünen o ki, kriz hayatımızın bir parçası haline geliyor. Kriz yaşamamış olanlar dahil katılımcıların neredeyse tamamı (%95) gelecekte bir krizle karşılaşmayı bekliyor. Katılımcıların %5'i ise gelecekte krizle karşılaşmayı beklemeyenken, bu kişiler önceden yaşanan krizlerden dolayı bağımsızlık kazandığını düşünüyor olabilir.

Kriz şirket ayırmaz. Tıpkı şirketler gibi krizler de farklı büyüklük ve çeşitlerde olabilirler. Dolayısıyla herkes, kriz riski ile karşı karşıya kalabilme potansiyeline sahiptir. Ayrıca, kriz tanımı da sektörden sektöre değişim gösterebilmektedir. Örneğin kasırga gibi doğal afetler finans hizmetleri veren bir şirket için önemsiz bir olay olabilir; fakat altyapı hizmetleri veren bir şirketi ele alırsak bu durum gerçek bir felaket anlamına gelebilir.

Şekil 1: Son 5 yılda karşılaşılan krizler



2

Günümüzde krizlerin değişkenliği nedeniyle tüm şirketler diken üstünde.

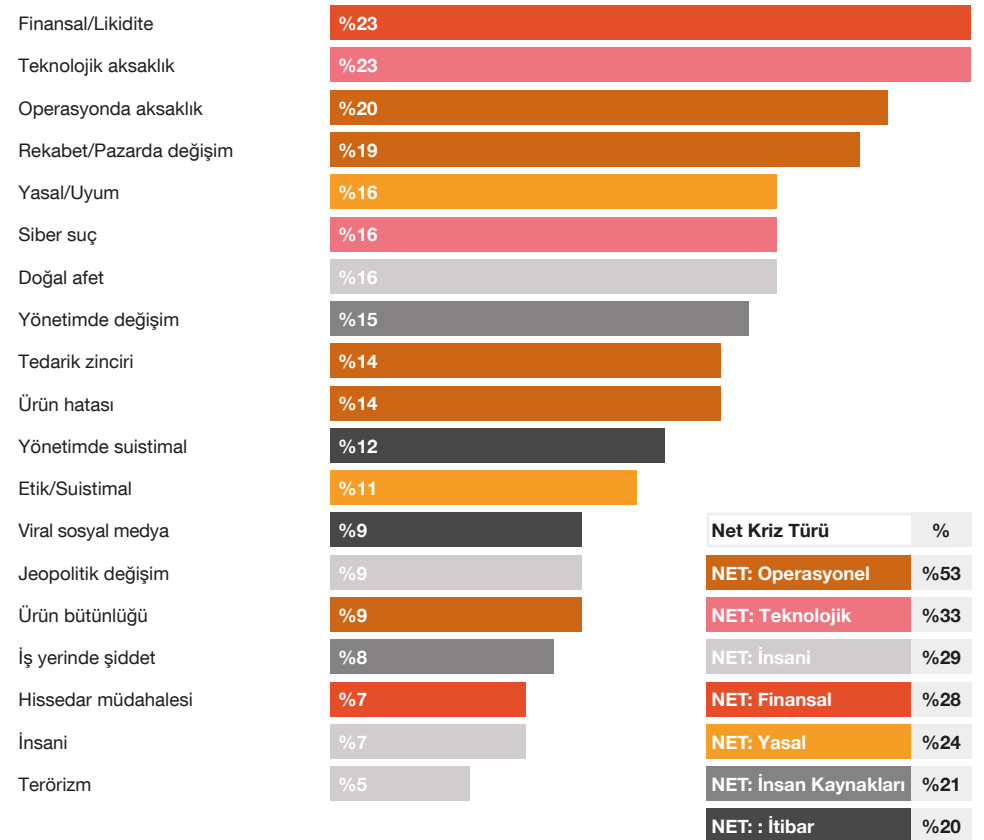
Öncelikle 19 muhtemel kriz tetikleyici unsuru listeledik. Daha sonra bunları 7 kategori halinde olarak sınıflandırdık: Operasyonel, teknolojik, insani, mali (finansal), yasal, insan kaynakları ve itibari. Böylece, krizlerle ilgili daha geniş bir analiz yapılmasına olanak sağladık.

Katılımcıların yarısından fazlası (%53) deneyimledikleri krizlerden en az birinin operasyonel olduğunu belirtiyor (operasyonel kesintiler, rekabette değişim, tedarik zinciri problemleri ve birçok ürün hatası sorunları dahil).

Bu veri kulağa mantıklı geliyor çünkü operasyonlar bilindiği üzere her şirketin can damarını temsil eder. Teknoloji kesintileri ve/veya siber suçlarla tetiklenen teknoloji krizleri katılımcıların üçte biri tarafından bildirilirken, insani (%29) ve yasal (%28) krizler de operasyonel krizleri yakından takip ediyor.

Peki en büyük ölçekteki şirketler için durum nedir? 5.000'den fazla çalışanı olan kurumlar, özellikle siber suçlar (%26), doğal afetler (%22) ile üst yönetimde değişim (%17) veya etik / suistimal vakalar (%16) (dolandırıcılık, yolsuzluk ve kötüye kullanma dahil) gibi krizleri yaşama ihtimali en yüksek olanlar olarak göze çarpıyor.

Şekil 2: Kriz tetikleyici unsurlar/deneyimlenen çeşitler



3

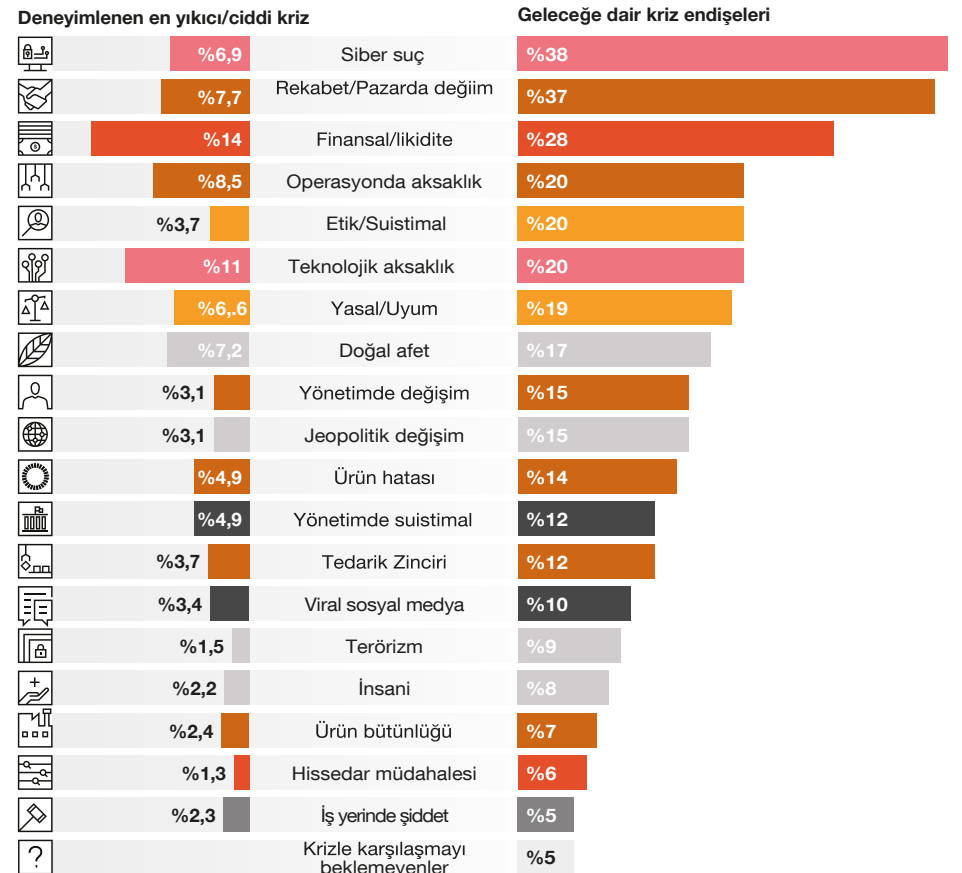
En yıkıcı krizler her zaman haber değeri taşımayabilir.

Şirketler yüzleştikleri en yıkıcı krizlerden; finansal sorunları, teknolojik aksaklıkları ve operasyonel sıkıntıları ilk üç olarak sıralıyor. Bu tür krizleri ise her zaman gazete manşetlerinde görmek oldukça zor.

Şirketleri geleceğe yönelik endişelendiren kriz türleri ise haberlerde görebileceğimiz daha büyük krizler olarak öne çıkıyor: Siber suçlar (%38), piyasadaki değişim (%37) veya etik / suistimal vakaları (%20). Bu gözle görülür fark, insanların aşına olduğu krizlerin kendi başına gelebileceğini düşünmesiyle açıklanabilir: İnsanlar kanıtlara rağmen, kendi gördükleri veya bildikleri krizlere önden hazırlıklıdır. En yıkıcı krizler her zaman haberlerde yer bulamayacağı gibi, en çok haber niteliği taşıyanlar ise en yıkıcı krizler olmayabilir; bu durum krize hazırlıklı olma konusunda olası bir kör noktadır. Deneyimlerimizden yola çıkarak mali/likidite krizlerinin diğer iş

aksaklıklarından kaynaklandığını söyleyebiliriz. Verilerimize göre küçük ölçekli şirketler mali krizleri tetikleyici olarak görmeye meyilliyken, daha büyük şirketler ise bu durumu başka bir yıkıcı kriz tetikleyicisinin etkisi olarak görüyor. Tecrübe edilen krizlerin türleri bölgeden bölgeye kayda değer derecede farklılık gösteriyor. Teknolojik veya operasyonel aksaklık en sık Batı Avrupa, Avustralya, Hindistan ve Japonya'da görülürken, finansal veya likidite krizlerinin en yaygın olduğu bölgeler ise Asya'nın geri kalanı, Brezilya, Orta ve Doğu Avrupa olarak öne çıkıyor. ABD'de ise doğal afetler ve siber suçların ilk sıralarda olduğu görülüyor.

Şekil 3:



Şekil 4: Bölgelere göre en yıkıcı üç kriz

**Kanada**

1. Teknolojik aksaklık/hata (%20)
2. Operasyonel aksaklık/hata (%9)
3. Yasal/uyum (%9)

ABD

1. Doğal afet/çevresel (%22)
2. Siber suç (%13)
3. Yasal/uyum, Teknolojik aksaklık/hata (%10)

Meksika

1. Teknolojik aksaklık/hata (%16)
2. Finans/likidite (%14)
3. Doğal afet/çevresel (%9)

Brezilya

1. Finans/likidite (%35)
2. Operasyonel aksaklık/hata (%9)
3. Teknolojik aksaklık/hata, rekabet/pazarda değişim, etik suistimal ve yönetimde değişim (%6)

Birleşik Krallık

1. Teknolojik aksaklık/hata (%16)
2. Finans/likidite (%12)
3. Operasyonel aksaklık/hata ve Rekabet/pazarda değişiklik (%9)

Avrupa

1. Operasyonel aksaklık/hata (%10)
2. Teknolojik aksaklık/hata (%10)
3. Yönetimde suistimal (%8)

Orta ve Doğu Avrupa

1. Finans/likidite (%15)
2. Rekabet/pazarda değişiklik (%10)
3. Teknolojik aksaklık/hata ve yasal/uyum (%10)

Orta Doğu (Düşük baz, 23)

1. Jeopolitik değişim (%36)
2. Siber suç, doğal afet/çevresel ve finansal/likidite (%14)

Afrika

1. Finans/likidite (%12)
2. Doğal afet/çevresel (%12)
3. Yönetimde suistimal ve teknolojik aksaklık/hata (%9)

Hindistan

1. Teknolojik aksaklık/hata (%14)
2. Finans/likidite (%12)
3. Yasal/uyum (%9)

Çin-Hong Kong

1. Finans/likidite (%18)
2. Rekabet/pazarda değişim (%16)
3. Ürün hatası (%12)

Japonya

1. Operasyonel aksaklık/hata (%14)
2. Finans/likidite (%12)
3. Ürün hatası (%11)

Güney Kore

1. Finans/likidite (%27)
2. Rekabet/pazarda değişiklik (%12)
3. Yasal/uyum (%10)

Avustralya

1. Teknolojik aksaklık/hata (%18)
2. Siber suç (%11)
3. Finansal/likidite ve yönetimde suistimal (%10)

Güney Doğu Asya Ülkeleri

1. Finans/likidite (%14)
2. Rekabet/pazarda değişiklik (%12)
3. Teknolojik aksaklık/hata (%11)

4

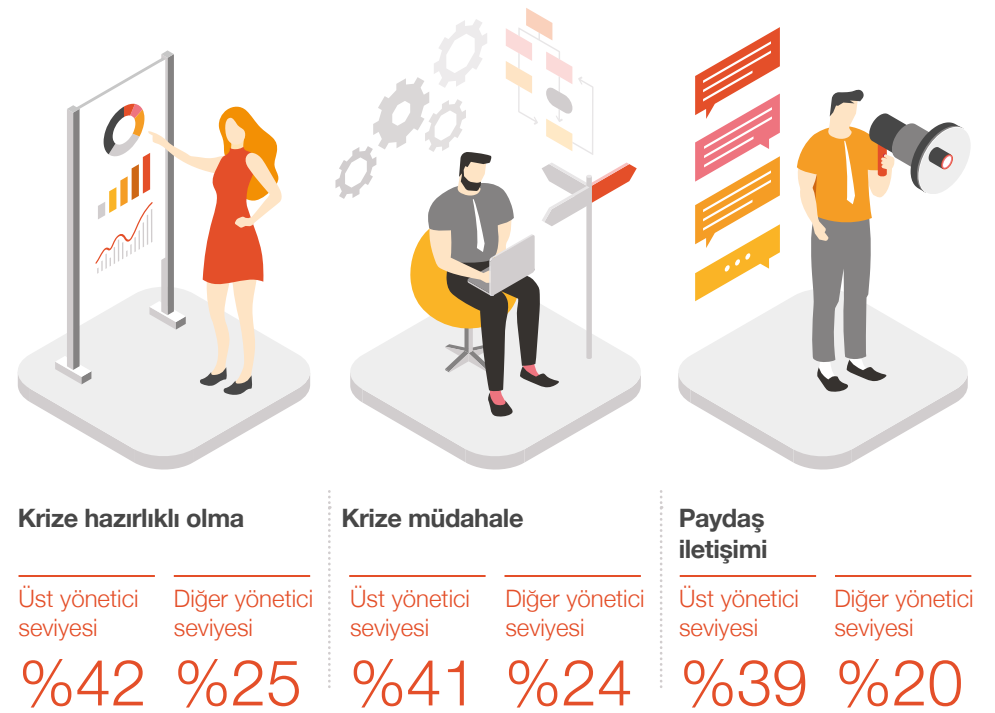
Kriz yönetiminden kim sorumludur? Herkes ve aynı zamanda hiç kimse.

Krizin “sahibini” işaret etmek kolay bir iş değildir. İlginç olan ise, yönetim kurulundan CEO'ya, Hukuk ve Risk ekibinden BT Departmanı'na kadar herkes krizde çeşitli roller (hazırlıklı olma, müdahale, kurtarma çalışmaları, kurumsal risk yönetimi, iletişim) üstleniyor. Bu durum bize en deneyimli yöneticilerin bile, şirketlerinin krize ve krize müdahaleye hazırlanmasına katkıda bulunmak istediklerini gösteriyor ki; bu olumlu bir işaret olarak nitelendirilebilir.

Sonuçlara göre şirketler krizi yönetme ve sahiplenme konusunda çoğunlukla tek bir fonksiyonun daha uygun olduğunu düşünmese dahi, üst seviyeden yöneticilerin krizle ilgili rollerinin diğer çalışanlara oranla kayda değer şekilde daha fazla olduğunu düşünüyor. Bu durum, başarıya ulaşmak için kriz yönetimi fonksiyonunun üst yönetim katında gerekli bir işlev olarak öne çıktığını göstermektedir.

Bununla birlikte “krizi sahiplenme haritası” üzerinde rollerin ve sorumlulukların kesiştiğini de açıkça görebiliyoruz. Kriz anında etkili koordinasyon, iletişim ve zamanında doğru karar verme becerisi gibi özelliklerin yıkıcı krizler sırasındaki en zayıf halkalar olarak öne çıktığı görülüyor.

Şekil 5: Kriz yönetimine dahil olma seviyesi



Kaynak: 2084 katılımcılı PwC Küresel Kriz Araştırması

Krizlere hazırlık, planlama ve müdahalesinde en önemli unsurlardan birisi, mevcut duruma destek olma çabasıyla, bir işe gerekenden fazla kişinin yoğunlaşmasıyla ortaya çıkan karmaşayı dengelemektir. Kısacası, belirli bir kişinin açık şekilde üstlendiği ve rollerin net bir şekilde tanımlandığı durumda krizi kimin üstlendiğinin fazla önemi yoktur.

Şirketlerin krizlere karşı daha tecrübeli ve dikkatli olduğunun bir başka göstergesi ise, şirketlerin neredeyse dörtte üçünün (%74) en ciddi krizleri sırasında veya krizlerin ardından şirket dışından yardım istemeleri olarak belirlenmiştir.

Bunun yanı sıra, onda üçten azı (%29) krize hazırlık veya krize müdahale konularında çalışanlarının bulunmadığını ifade ediyor. Krize özel olarak iç ve dış kaynakların ayarlanması eğilimi, kriz yönetiminin şirketin en üst yöneticilerinin desteğini alan, şirket stratejisini korumaya yönelik önemli bir programa dönüştüğünü gösteriyor.



Şirketlerin neredeyse dörtte üçü

%74

en büyük krizleri sırasında veya sonrasında şirket dışından yardım talep etmiş.



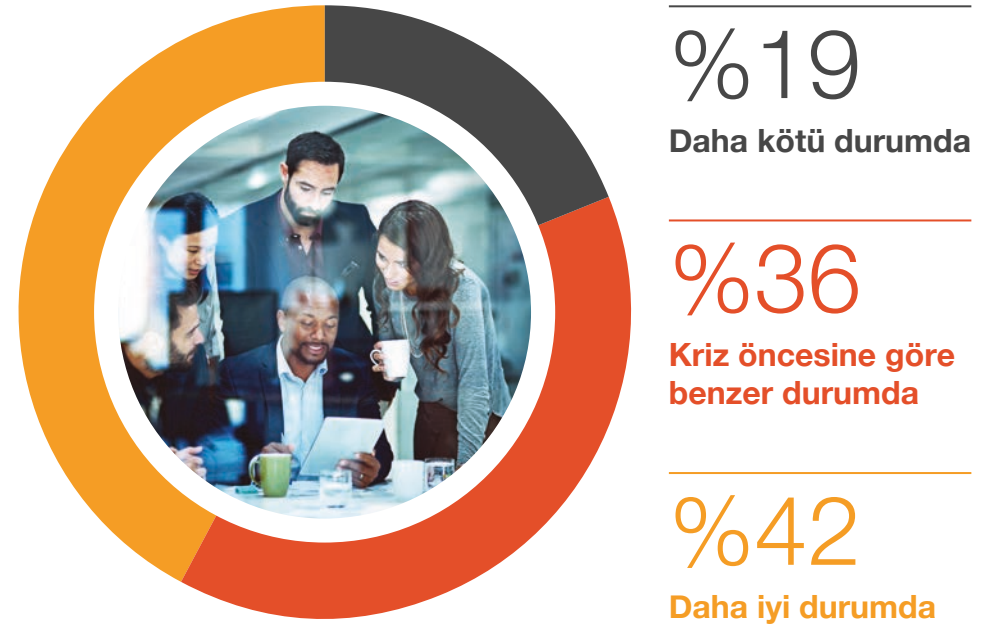
5

Krizlerden güçlenerek çıkan şirketler belirli adımlar atıyor.

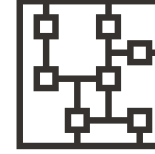
Sizi öldürmeyen şey, güçlendirir. Ciddi bir krizle karşılaşan 1.400 şirketin %42'si krizin ardından daha iyi konumda olduğunu belirtiyor, hatta bir kısmı kriz yönetiminin doğrudan bir sonucu olarak gelirlerinde artışı olduğunu belirtiyor.

Bu şirketlerin başarılı olmasının sırrı nedir? Raporumuzda bu şirketlerin emsallerinden önce attığı belli başlı krize hazırlık adımları ana hatlarıyla anlatılıyor. Bunlar, sizi en beklemediğiniz anda vurması daha muhtemel olan krizlerden daha güçlü ve sağlıklı olarak çıkabilmek için her şirketin şimdiden alması gereken önlemlerdir.

Şekil 5: Krizin etkisi



Kaynak: 2084 katılımcılı PwC Küresel Kriz Araştırması



Krizin zincirleme etkisi

Krizden kaynaklanan şok dalgalarının etkisi geniş bir zaman aralığına yayılabiliyor, hatta sonrasında şirketleri tekrar etkileyebiliyor. Bu durumda zararı nasıl en aza indirgeyebilirsiniz?

Kriz kimseyi ayırt etmeden, kuruluşların her seviyesine etki ederek hem iç hem de dış paydaşlara farklı şekillerde tesir eder.

Sonuçlar, krizin etkilerinin katmanlı bir yapısı olduğunu doğruluyor. Krizin etkisi iş ilişkilerine (%74), itibara (%61), çalışanların moraline (%59), yasal/uyum problemlerine (%57) ve daha ötesine uzanıyor. Şirketler en kötü krizlerinin etkileri arasında ekonomik kayıp (%57), çevreye zarar (%20) ile yeni yasa ve düzenlemeler (%25) ve siyasi değişiklik (%18) gibi uzun vadeli olanları sıralıyor.

Ancak krizler çoğu zaman çorap söküğü gibidir. Bunun yanı sıra, krizin en tehlikeli olduğu an bir veya birkaç artçı krizi başlattığı zamandır; bu krizlerin her biri iç ve dış sonuç döngüsünü oluşturabilir.

Krizin kurumunuzu nasıl etkileyeceğine dair üç boyutlu dinamikleri anlamak ve ikincil etkilerini durdurmak ya da en azından en düşük seviyeye indirmek üzere adımlar atmak, krize hazırlıklı olmanın esas unsurlarından biridir. Bu nedenle katılımcılarımızın deneyimlediği ilk krizlerin ardından ikincil krizlerin (veya kriz tetikleyicilerinin) ortaya çıkıp çıkmadığını araştırdık.

Kriz tecrübesi bulunan liderler şunları söyledi: İlk krizin tabiatından bağımsız olarak, yarısına yakını (%47) operasyonel bir yan krizle karşılaştı. Peki, bu operasyonel felaketin en büyük etkisi neydi? Rekabet/pazarda değişim (%20). Ayrıca bu şirketlerin dörtte birinden fazlası itibar sorunu yaşadı, %22'si ise yasal veya uyum sorunları ile karşılaştı.

Uygulanabilir kriz araştırması oluşturma hedefimize yönelik olarak 4.500 yaşanmış krizden topladığımız verilere daha yakından baktık. Bu güçlü ve etkileşimli aracı, ilk krizin her bir kategorisinde deneyimlenen etki ve ikincil krizlerin tam etki alanını belirlemek için oluşturduk. Böylece, ilk defa krizle karşılaştıktan sonra tekrar gerçekleşme olasılığı olan krizlerin etkisini ve olasılığını görebilme şansınız olacak.

İlk krizden sonra en çok bahsedilen artçı kriz olarak piyasada meydana gelen bozulmalar göze çarpıyor. Bu durum ciddi finansal kriz deneyimlemiş (%35) olanlarda daha yaygınken, bu durum

likidite probleminin bir kurumun rekabetçi konumunu korumasını doğal olarak zorlaştırdığını gösteriyor.

İtibar krizleri ise kurumlar için daha da tehlikelidir. İtibar krizi deneyimlemiş her dört şirketten biri (%24) en az bir artçı itibar krizi, beşte biriyse (%20) bunun dolandırıcılık, etik veya suistimal (%20) veya yönetimde değişim (%14) gibi farklı bir krize yol açtığını deneyimlediğini belirtti.

Ne zaman, nasıl, nereye etki ettiği bir yana, krizler şirketinizin hem iç hem de dış operasyonlarını kesintiye uğratacak kurumsal bir stres testi görevi görecektir. Kriz gerçekleşirken, tam da doğru adımı atmak için gerçekleri bilmeniz gereken zamanda olayları algılama şeklinizi etkileyip, krize vereceğiniz tepkinizi yavaşlatacaktır.

Krizin toplu olarak zincirleme etkisi, zaman içinde ciddi hasar yaratabilir. Öte yandan bir kurumu krizlere karşı daha kırılğan hale getiren stres kırıklarını ve boşlukları da (ister birçok fonksiyona yayılmış, ister kültürel olsun) görünür hale getirir. Bunlar güçlü bir koruma mekanizması, gelişmiş krize hazırlık ve gelecekte daha iyi sonuçlar alabilmek adına başlangıç adımları olacaktır.

Tüm sonuçları detaylı olarak görüntülemek için www.pwc.com.tr/kuresel-kriz-arastirmasi-2019 adresini ziyaret ediniz.

3



Kriz sizin için faydalı olabilir mi?

Bazı şirketler krizden güçlenerek çıkıyor, hatta gelirlerinde artış olduğu görülüyor; ancak bazıları ise güç kaybediyor. Peki, bu işin sırrı nedir?

Bazı şirketler krizden güçlenerek çıkıyor, hatta bazılarının gelirlerinde artış olduğu görülüyor; ancak bir kısmı ise gücünü kaybediyor. Peki, bu işin sırrı nedir?

Kriz uzmanları olarak krizin vereceği potansiyel zararın (ve bu krizden güçlenerek çıkıp çıkamayacağınızın) krizin doğasından ziyade krizi ne kadar iyi yönettiğinize bağlı olduğunu biliyoruz. Başarılı kriz yönetiminin üç unsuru; hazırlıklı olma, gerçeklere dayalı bir yaklaşım ve etkili paydaş (tüm taraflarıyla) iletişimidir.

Krizlerde başarılı sonuçlar elde etmenin kilit noktası, gerçek bilgilere hızlı bir şekilde ulaşmak ve krize müdahalenizi bu gerçeklere dayanarak belirlemektir. Haberlerin yarım saniye içinde yaygınlaştığı dünyamızda, yanlış, yetersiz veya yanıltıcı bilgiler (hatta bazen yanlış zamanda veya yanlış şekilde yayılan doğru bilgiler) maruz kaldığınız etkileri artırarak krizi büyütebilir.

Bu alanda yapılması gereken birçok çalışma var. Katılımcıların %87'si gerçekleri saptamanın önemi konusunda hemfikir olurken, her on kişiden dördü etkili müdahale için ihtiyaç duydukları verilerin ellerinde olmadığını bildirdi. Kurumların dörtte biri ise en ciddi krizleri sırasında etkin iletişim kuramadığını kabul etti.

Bu durum şirketlere, krizlerin ilk günlerinde doğru bilgiye ulaşma araçlarına yatırım yaparak muadillerinin hatalarından ders çıkarma fırsatı veriyor.

Ayrıca iç ve dış bilgi akışları arasında da bir tutarsızlığı ortaya çıkardık: Yöneticiler iç iletişim dinamiklerinde özgüvenliken dış paydaşlarla iletişim kurmada kendilerini zayıf hissediyorlar. Yöneticilerin yaklaşık onda dördü (%38) bu konuyu en zayıf oldukları üç konudan biri arasında gösteriyor.

Bu durum, şirket liderlerinin kurum içerisindeki ekipleri daha iyi tanıması sebebiyle mantıklı olmakla birlikte, diğer yandan eksik veya yanlış müdahale edilmiş bir krizin kanıtlanmış risklerini, ya da en büyük riskin bilgilendirilmeyen paydaşlardan (müşteriler, düzenleyiciler, hissedarlar, medya) gelebileceği gerçeğini göz önünde bulundurduğumuzda pek anlamlı gelmiyor.

Şekil 7: Zayıflık ve güven alanları



Doğru bilgiyi hızla toplayabilme



Zamanlı ve bilinçli kararlar verebilme



■ En zayıf

■ En güvenli

Kaynak: 2084 katılımcılı PwC Küresel Kriz Araştırması

Kriz sizin için ne zaman faydalı olabilir?

Verilerimize göre şirketler kriz ardından bu beş hamleyi yaparsa güçlenerek çıkıyor ve rekabet avantajı sağlıyor:

1 Kriz gerçekleşmeden kriz yönetimine bütçe ayırmak

Kriz sonrası eskiye göre daha iyi durumda olan kurumların onda dördünden fazlası (%41), kriz gerçekleşmeden önce kriz yönetimine bütçe ayırmış ve neredeyse bu şirketlerin tamamının (%39) gelirinde artış yaşanmış. Bu durum, net bir kriz müdahale programı ve kriz yönetim yapısına önceden yatırım yapmanın yararlarını gözler önüne seriyor.

2 Plan oluşturmak ve bu planı test etmek

Kriz vurduğunda, hiçbir şey kas hafızasının yerini tutmaz. Neredeyse ikiye bir oranla (%54 - %30), krize müdahale programı bulunan kurumlar, planı olmayanlara göre kriz sonrası daha iyi durumdaydı.

Kriz planını güncelleyenlerin ve öğrendiklerini uygulayanların zirveye çıkma ihtimali ise dört kat daha fazla. Yine de hazırlıklı olmak her şeyi tahmin edebileceğiniz anlamına gelmez. Sektörünüzde risk oluşturan belirli tetikleyicileri göz önünde bulundururken, krize müdahale planınızın sadece bir-iki senaryoya yönelik olmadığından emin olun. Planınız kapsayıcı ve esnek olsun. Test edin, düzeltin ve sonra yeniden test edin. Kriz anında verdiğiniz kararlara güvenebilmekle olayların etkisinde kalarak düşünmeden tepki vermek arasındaki fark budur.

3 Gerçeklere dayalı bir yaklaşım benimsemek ve kilit paydaşları ihmal etmemek

Krizden sonra daha iyi durumda olan şirketlerin dörtte üçü kriz sırasında gerçekleri saptamanın önemini vurguluyor.

Bu şirketler krizin ortasındaiken gerçeklere daha çabuk ve daha doğru şekilde ulaştıklarını ve bu gerçekleri etkili şekilde kullanarak müdahale stratejilerini belirlediğini söylüyor. Fakat gerçekleri saptamaya ve iletişim stratejinize odaklanırken bir-iki ana paydaş grubuna gereğinden fazla bilgi vermekten kaçınmak oldukça önemlidir. Tüm önemli iç ve dış şirket paydaşlarını kapsamayı hedefleyin. Paydaşların geniş çaplı ve çeşitli ihtiyaçlarını dikkate alarak uygun mekanizma ile iki yönlü iletişim kurduğunuzdan emin olun. Paydaşların sürece kapsamlı şekilde dahil edilmesi ve şeffaflığın çoğu zaman gözle görülmeyen avantajı, bu prensiplerin dış paydaşların kriz anında sizin yanınızda olabilmesidir.

“

Hazırlanmada başarısızlık, başarısızlığa hazırlıktır.

Benjamin Franklin

4 Kök-neden analizi gerçekleştirmek ve takibini yapmak

Kriz sonrasında daha iyi durumda olan şirketler kriz yönetiminin kök-neden analizini gerçekleştirdi ve onda sekizi sonuçlara göre gerekli adımları attı: Üçte biri (%33) birkaç değişiklik yaptı, dörtte biri (%24) birçok projenin bittiğini belirtti ve diğer dörtte bir çoğunluk ise (%24) kayda değer aksiyonları aldığını ifade etti.

Bu kayda değer aksiyonlar ise şu şekillerde gerçekleşiyor:

1. Benzer bir krizin etkilerini engellemek veya azaltmak amacıyla kilit iyileştirme girişimlerini tespit ve takip etmek,
2. Krizle ilgili uzun vadede karşılaşılabilecek kilit risk ve fırsatları inceleyerek geleceği planlamak. Ayrıca şirketlerin çoğunluğu kriz tecrübelerinden yola çıkarak kriz müdahale planlarında ve dokümantasyonunda değişiklik yapmaya sıcak bakıyor.

5 Ekip olarak hareket etmek ve değerlere bağlı kalmak

İyi bir ekip çalışması ve iyi sonuçlar arasında kuvvetli bir bağlantı bulunması şaşırtıcı değil. Kendisini “daha iyi durumda” gören şirketlerin büyük çoğunluğu (kesinlikle katıldığını belirten %66 da dahil %93) krize ekip olarak müdahale ettiğini ifade ederken benzer katılımcı oranları da etik davranışında hemfikir oldu. Diğer yandan, iç uyumsuzluk kriz yönetimini zorlaştırabilir. Kriz sonrasında daha kötü durumda olanların sadece %39'u ekip halinde krizlere müdahale ettiğini ifade etti. Gerçek veya simülasyon olarak kriz deneyimini ekipçe canlandırmak, şirket kültürünü güçlendirme aracı olarak da kullanılabilir.

Krizler bir büyütece benzer. Bir kriz yaşamak, hem şirketinizin hem de çalışanlarınızın en iyi ve en kötü yönlerini ortaya çıkarabilir. Birlikte kriz yaşamak ve atlatmak kişileri birbirine, ekipleri ise kurumlarına çok daha derin bir şekilde bağlar. Diğer taraftan, iyi planlanmamış ve yürütülememiş müdahale, kurumu veya ekibi altından kalkamayacakları bir

karmaşaya sokabilir. Bu bulgular tüm kurumlara hem durup düşünme ihtiyacı hem de geleceğe yönelik iyimserlik hissettirmeli. En önemli bulgu, geçtiğimiz beş yılda kaç şirketin önemli krizler atlattığıyla ilgili değil. Esas önemli bulgu, krizin sadece tehlike değil, aynı zamanda fırsatlar da yarattığını ortaya koyması. İyi yönetilen bir vaka, bağlılık sisteminizi iyileştirmenize olanak sağlayarak gelecekteki tehlikelerin hızla tespit edilip bunlara müdahale edileceğine dair özgüvenle daha riskli fırsatları yakalamanıza aracı olur. Sürdürülebilir rekabetçi avantajın sırrı da aslında buradadır.

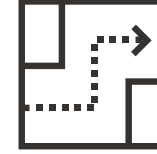
Kriz sonrası daha iyi durumda olan şirketler gerçekleri saptamanın önemli olduğuna, diğer şirketlere oranla kayda değer farkla daha çok katılıyor.

%73'e
karşı
%54



Kriz tehdit oluşturduğu gibi, fırsatlar da sunmaktadır.

4



Yeni kriz gerçekliği ve kriz yönetimi

Sizinle aynı sektörde yer alan şirketlerin geçmişteki deneyimleri krizin geleceği hakkında bizlere neler söylüyor? 1.400 kişiyle bu konu hakkında konuştuk.

Yakın geçmişimizdeki krizlerin deneyimi bize krizin geleceğiyle ilgili ne anlatıyor? Kriz deneyimlemiş 1.400 kişiyle konuştuk.

Araştırma sonuçlarına, şirketlerin her çeşitte ve boyutta krizlere hazırlanması, müdahale etmesi ve bunlardan ders çıkarmalarına dair tecrübemize dayanarak, gelecekteki kriz yönetimi uygulamasında yeni bir yaklaşıma ihtiyaç olduğunu söyleyebiliriz.

Günümüzde hata yapmaya neredeyse hiç yer yok ve krizlere çok yavaş veya etkili olmayan tepkiler vermenin maliyeti de her saniye artıyor. Tekrarlanan ve basında geniş yer alan kurumsal krizlerin ardından, yaygın akıllı telefon kullanımı ve medya/sosyal medyanın yoğun desteğiyle birlikte kamuoyu “kriz uzmanı” olmuş durumda. Tüm gerçeklere ulaşılmamış olsa dahi yanlışlıkların ifşa edilmesi ve derhal düzeltilmesi gereken bir şeffaflık yaşıyoruz.

Gelecekte dış paydaşlar ciddi derecede şeffaflık talep edecek. Kriz tetikleyicilerine karşı çok daha hızlı tepki verilmesini bekleyecekler. Bu durumda müdahalesini yavaş veya etkisiz olarak değerlendirdikleri şirket ve markaları cezalandırmaktan ise kaçınmayacaklar. **Sonuç olarak**, krizler eskisine göre daha karmaşık ve yıkıcılık potansiyeli daha yüksek olsa bile ilk günden itibaren krizin kusursuz olarak yönetilmesi beklenecek.

Bu gelecek — kriz ve kriz yönetiminin geleceği- kapımızı çalıyor. Diğer şirketlerin olumlu ve olumsuz deneyimlerinden ders çıkararak hazırlıklı olmanıza yardımcı olmak amacıyla bu çalışmayı ve araştırmayı gerçekleştirdik. Bu çalışma hem krize hazırlık durumunuzu hem de krize karşı olan bakış açınızı değiştirme fırsatı sunuyor.

Gelecekteki krizlere hazır olma yolculuğunuza başlarken aklınızda tutabileceğiniz birkaç madde:

- **Krizler daha karmaşık ve kontrol altına alması her zamankinden daha zor hale gelecek.**

Neredeyse tüm katılımcılar gelecekte operasyonel bir krizle karşılaşmayı bekliyor. Geçmişte kontrol ve muhafaza edilmesi mümkün görülse de günümüzün krizleri çatlaklardan sızarak, kurum çapında ve ötesinde paydaşları etkiliyor. Günümüzde önemli siber krizler sadece BT ekiplerince bastırılmıyor. Hileci bir çalışanın tetiklediği, onlarca akıllı telefonun görüntülediği itibar krizi bu çalışmanı işten çıkarmakla düzeltilemeyebilir.

- **Herkesin sizi sürekli olarak izlediğini varsayın.**
Dış paydaşların keskin dikkati (ve ifşanın etik sorumluluk olduğu inancı) nedeniyle, şirket olarak tüm krizlerle anında, etkili şekilde ve layıkıyla başa çıkmanız gerekecek.
- **Kriz liderine ihtiyacınız var.**
Kriz yönetiminin geleceği; kapsamlı, test edilmiş, ilk günden uygulanmaya hazır bir müdahale programı gerektiriyor. Bu ise, hazırlık, müdahale ve iletişimin her açısını ele alan bir kriz yönetim programını geliştirme talimatı ve yetkisi almış merkezde bir kişi olmadan başarılması zordur.
- **Kültürel beklentiler birbirine yaklaşıyor.**
Farklı kültürlerin krize tepkileri tarihsel anlamda farklı olmuştur. Bugün ise normlar ve beklentiler birbirine benziyor; hangi bölgelerde faaliyet gösterdiğinizden bağımsız olarak bunları bilmeniz gerekiyor.



- **Kriz hazırlıklı olmak bir fırsattan daha fazlası olarak rekabet avantajı da sağlayabilir.**

Kriz hazırlıklı olmanın uzun vadeli değer sağladığına inanıyoruz ve yöneticilerle yatırımcıların kilit performans göstergesi olarak kriz hazırlığı endeksine baktığı bir gelecek görüyoruz.

- **Kriz insan faktörünü barındıran bir meseledir ve hep öyle kalacaktır.**

Kriz yönetimini işletme risk yönetimi altına sınıflandırmak kolay olsa da bu alanı diğer tüm işletme fonksiyonlarından ayıran şey, insanlar üzerindeki olumsuz veya olumlu anlamdaki etkisidir. Krizi sadece insanlar etkili şekilde yönetebilir ve krizlerden en çok insanlar (çalışanlarınız, müşterileriniz, iş ortaklarınız ve daha fazlası) etkilenir. Hem iç hem dış paydaşlarınızın ihtiyaç ve beklentileri sürekli değişmektedir ve sizin iletişim stratejiniz de bu yolu izlemelidir.

- **Kriz konusunda iyimser olmak mümkün.**

Kriz ihtimaliyle (istatistiksel olarak konuşmak gerekirse, mümkün olmasıyla) karşılaşınca hiçbir şey yapmamak, hazırlıksız yakalanmak kolay. Oysa, tam tersine gerçekleştiğini okuduğunuz krizlere odaklanarak, sizi vurabilecek esas konuları gözden kaçırmak da öyle. Bunun yerine krizi stratejik risk istihbaratı unsuru, olgunluk ve ekonomik büyüme fırsatı olarak görün.

Sonuç olarak, krizin geleceğinde ne var? Krizlerin iş hedeflerine ulaşmada ve sonuçlarda önemli bir dış rol oynamaya devam edeceği apaçık. Bu yüzden de krize hazırlık konusu öncelikleriniz arasında daha stratejik bir rol oynamalıdır.

İrtibat



Serkan Tarmur

PwC Türkiye
Danışmanlık Hizmetleri
Şirket Ortağı
+90 212 376 5312
serkan.tarmur@pwc.com



Dr. Gökhan Yılmaz

PwC Türkiye
Suistimal İncelemeleri,
Uyum ve Kriz Yönetimi
Danışmanlığı Lideri
+90 212 326 6488
gokhan.yilmaz@pwc.com

www.pwc.com/globalcrisissurvey

PwC'de amacımız, toplumda güven oluşturmak ve önemli sorunlara çözüm üretmektir. Biz, denetim, danışmanlık ve vergi hizmetleri alanında kaliteli hizmet sunmaya odaklanmış, 158 ülkede 250.000'i aşkın çalışanın oluşturduğu bir topluluğuz. Önem verdiğiniz konuları bizimle paylaşmak ve daha fazla bilgi almak için www.pwc.com.tr sitesini ziyaret edebilirsiniz.

1981'den bu yana Türkiye'de iş dünyasına hizmet sunan PwC olarak; İstanbul, Ankara, Bursa ve İzmir'deki 5 ofisimizdeki, yaklaşık 1.750 kişilik profesyonel kadromuz ile müşterilerimizin aradığı değeri yaratmak için çalışıyoruz.

© 2019 PwC. Tüm hakları saklıdır. "PwC", PwC ağını ve/veya bu ağın, her biri ondan bağımsız ve ayrı bir işletme olan şirket ya da şirketlerini ifade eder. Ayrıntılı bilgi için lütfen www.pwc.com/structure adresini ziyaret edin.

2019-0211