

T.C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETMELERİN KRİZ YÖNETİMİNDE HALKLA İLİŞKİLERLE  
ETKİLEŞİM

İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan  
Mehmet ÇİTEKÇİ

Tez Danışmanı  
Yrd. Doç. Dr. Hüseyin Nevzat UYAROĞLU

İSTANBUL – 2016



## TEZ TANITIM FORMU

**YAZAR ADI SOYADI** : Mehmet ÇİTEKÇİ

**TEZİN DİLİ** : Türkçe

**TEZİN ADI** :İşletmelerin Kriz Yönetiminde Halkla İlişkilerle Etkileşim

**ENSTİTÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

**ANABİLİM DALI** : İşletme

**TEZİN TÜRÜ** : Yüksek Lisans

**TEZİN TARİHİ** : 17.10.2016

**SAYFA SAYISI** : VII \ 108

**TEZ DANIŞMANLARI** : Yrd. Doç. Dr. Hüseyin Nevzat UYAROĞLU

**TEZİN TERİMLERİ** : Kriz, Kriz Yönetimi, Kriz Yönetimi ve Halkla İlişkiler

**TÜRKÇE ÖZET** :İşletmelerin çalışma sürecinde her an bir kriz yaşaması muhtemeldir. Bu muhtemel durum içerisinde kriz için önlemler alınması ve kurumun varlığını sağlıklı bir şekilde devam ettirebilme gayreti içerisinde bulunması gerekir. Krizlerden büyük hasar alarak yok olmanın eşiğine gelebileceği gibi bu durumu fırsata çevirerek çok daha iyi bir duruma çevirmek işletmelerin elindedir.

İşletmelerin girebileceği kriz ortamları için hazırlıklar yapması, krizin oluşması durumunda örgüt adına hareket ederek krizin en az hasarla atlatılması veya krizin etkilerinin olumlu bir fırsata dönüştürülmesi ve kriz sonrasında kriz öncesi durumdan daha iyi bir durumun hedeflenmesi ancak halkla ilişkiler sayesinde mümkün olmaktadır. Kriz durumunda işletmeler kendilerine can simidi ararlar ve doğru can simidi seçilirse kurtulabilirler. İşletmelerin kriz durumunda can simidi halkla ilişkilerdir. Halkla ilişkiler uygulamaları ile işletmeler krizden sorunsuz bir şekilde kurtulur ve varlığını sorunsuz bir şekilde sürdürür. Yapılan çalışmada işletmelerin

karşılaştıkları krizler karşısında uyguladıkları halkla ilişkiler yöntemleri ele alınmıştır.

## **DAĞITIM LİSTESİ**

: 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

2. Tez Danışmanına

Mehmet ÇİTEKÇİ



T.C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETMELERİN KRİZ YÖNETİMİNDE HALKLA İLİŞKİLERLE  
ETKİLEŞİM

İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan  
Mehmet ÇİTEKÇİ

Tez Danışmanı  
Yrd. Doç. Dr. Hüseyin Nevzat UYAROĞLU

İSTANBUL – 2016

## BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının ederlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Mehmet ÇİTEKÇİ

.../.../ 2016



## JÜRİ ÜYELERİNİN KABUL VE ONAY SAYFASI

### İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Mehmet Çitekci 'nin "*İşletmelerin Kriz Yönetiminde Halkla İlişkilerle Etkileşim*" adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İşletme Anabilim dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan, .....

Üye, .....

Üye, .....

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.... / 10 / 2016

Doç. Dr. Ragıp Kutay KARACA

Enstitü Müdürü

## ÖZET

Beklenmedik bir anda veya gelişini daha önceden bazı sinyallerle gösteren tehlike Krizin bir işaretidir. Bu işaretler özellikle işletmelerde kendini gösterdiği anda etkin bir yönetim ve düzenleme yapılmaması halinde felakete sonuçlanacak olaylar zincirini doğurur. İşletmelerde yaşanan krizler çok çeşitlilik gösterir. Bunların başında gelenler, ekonomik, siyasi, itibar krizleri gelir.

İşletmelerde krizi oluşturan birçok etken vardır. Bunların başında insan hataları, değişimi takip etmeme, teknolojik yetersizlikler, organizasyon bozuklukları yer almaktadır. İşletme yönetiminde yöneticilerin aldıkları kararlar, krizin baş nedenidir. Çalışmanın ilk bölümünde kriz ve nedenleri incelenmiştir. İkinci bölümde İşletmelerde yaşanan krizler bilgisi verilmiştir. İşletmelerin neden bir kriz yaşadığı bu krizlerin nasıl oluştuğu ve nasıl ortadan kaldırılabileceği bilgisi verilmiştir. Üçüncü Bölümde Halkla İlişkilerin İşletmelerdeki krizin çözümünde üstlenmiş olduğu rolü bilgisi verilmiştir. Kriz esnasında, Halkla İlişkiler nasıl bir rol alıyor, ya da krizin ortadan kaldırılmasında ne gibi görevleri üstleniyor, bu bilgilere yer verilmiştir. Özellikle üçüncü bölümde, İşletmelerin yaşadığı krizde Halkla İlişkilerin en önemli rolü belirtilmiştir. Kriz kaynağı her ne sebepten olursa olsun, Halkla İlişkiler İtibar yönetiminde etkin bir rol oynamaktadır. Oynanan bu etkin rol neticesinde, işletmenin kriz anında ve sonrasında sosyal paydaşlarına verilecek mesajlar ve kurumun duruşunu Halkla İlişkilerin belirlediği bilgisine ulaşılmıştır.

Sonuç bölümünde, İşletmelerin yaşadığı kriz her ne sebeple olursa olsun, Halkla İlişkilerin bu krizi ortadan kaldırdığı ve gelebilecek diğer krizlere karşı tedbirler aldırıldığı bilgisi verilmiştir. Yaşanan krizlerde kurum imajının korunması ve sosyal paydaşlara verilecek mesajın ne kadar önemli olduğu belirtilmiştir.

**Anahtar Sözcükler:** Kriz, Kriz Yönetimi, Halkla İlişkiler, Kriz Yönetimi ve Halkla İlişkiler.



## **SUMMARY**

An unexpected arrival time or earlier with some signals of crisis is a sign indicating danger. These characters are in operation in the effective management and regulation at the time showed himself to be led to the chain of events that ended in disaster. The crises in business shows great diversity. These are the foremost economic, political, as income crises.

There are many factors that make up the crisis on businesses. Among these human errors, to keep track of changes, technological deficiencies, situated organizational problems. decisions taken by the executive management of enterprises, is the chief causes of the crisis. causes of the crisis and the first part of this study. crises experienced in the second part of the information is given in the company. How the formation of this crisis where a crisis has been the cause of the business and how information can be eliminated. The role it has assumed in the crisis solution in the business of public relations information is given in Chapter Three. During the crisis, the PR is what role, or what undertakes tasks such as the elimination of the crisis, this information has been included. Especially in the third section, the crisis in the business are given the most important role of Public Relations. Crisis source regardless of whatever reason, Public Relations plays an active role in managing your reputation. He played an active role in this sequel, during and after the crisis, the company's message to be given to the social partners and the stance of the institutions as determined by the Public Relations reached knowledge.

In conclusion, no matter what reason, every crisis faced by business, has been informed that the Public Relations Taking measures against other crisis that may come and eliminate this crisis. Protection of the image will be given to institutions in the current crisis and how stakeholders stated that the message is important.

**Keywords:** Crisis, Crisis Management, Public Relations, Crisis Management and Public Relations.

## İÇİNDEKİLER

## SAYFA

<b>ÖZET</b>	<b>I</b>
<b>SUMMARY</b>	<b>II</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b>	<b>III</b>
<b>KISALTMALAR</b>	<b>VI</b>
<b>ÖN SÖZ</b>	<b>VII</b>
<b>GİRİŞ</b>	<b>1</b>
<b>BÖLÜMLER</b>	
<b>BİRİNCİ BÖLÜM: KRİZ KAVRAMI</b>	
<b>1.1. KRİZ TANIMLARI</b>	<b>4</b>
<b>1.2. KRİZ KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ</b>	<b>7</b>
<b>1.3. KRİZ TÜRLERİ</b>	<b>9</b>
1.3.1. Muhtemel Krizler	10
1.3.2. Tahmin Edilemeyen Krizler	11
<b>1.4. KRİZ SEBEPLERİ</b>	<b>12</b>
1.4.1. Çevresel Etmenler	13
1.4.1.1. Ekonomik Sistemler ve Durumlar	16
1.4.1.2. Teknolojik Gelişmişlik	17
1.4.1.3. Sosyal ve Kültürel Faktörler	18
1.4.1.4. Hukuki ve Siyasi Faktörler	18
1.4.1.5. Uluslararası Çevre Faktörleri	19
1.4.1.6. Doğal Felaketler	20
1.4.2. Örgütsel Etmenler	21
1.4.2.1. Örgütün Yapısı	23
1.4.2.2. Yönetimin Yapısı	24
<b>1.5. KRİZ SÜRECİ</b>	<b>24</b>
1.5.1. Gizli Kriz	27
1.5.2. Hareketsizlik ve Kriz Yalanlama Aşaması	27
1.5.3. Hatalı Tedbir Aşaması	28
1.5.4. Kriz Aşaması	29
1.5.5. Dağılma Aşaması	30
<b>1.6. KRİZİN OLASI SONUÇLARI</b>	<b>31</b>
<b>1.7. KRİZİN ALGILANMASI</b>	<b>35</b>

## **İKİNCİ BÖLÜM: İŞLETMELERDE KRİZ YÖNETİMİ**

<b>2.1. KRİZ YÖNETİMİNİN TANIMI</b>	<b>37</b>
<b>2.2. KRİZ YÖNETİMİNİN AMAÇLARI</b>	<b>40</b>
<b>2.3. KRİZ YÖNETİMİNİN ARAÇLARI</b>	<b>42</b>
2.3.1. Personel Yönetimi	42
2.3.2. Müşteriler	45
2.3.3. Mali Analizler	46
<b>2.4. KRİZ YÖNETİMİNİN AŞAMALARI</b>	<b>48</b>
2.4.1. Uyarı Sinyallerinin Belirlenmesi	48
2.4.2. Kriz Hazırlığı ve Korunma	49
2.4.3. Krizi Tespit Etme	51
2.4.4. Kriz Dondurma	52
2.4.5. Kriz Çözümü	53

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: KRİZ YÖNETİMİNDE HALKLA İLİŞKİLER**

<b>3.1. HALKLA İLİŞKİLER KAVRAMI</b>	<b>55</b>
3.1.1. Halkla İlişkilerin Amaçları ve Önemi	58
<b>3.2. KRİZ YÖNETİMİNDE HALKLA İLİŞKİLER</b>	<b>62</b>
3.2.1. Halkla İlişkilerde İtibar Yönetimi	77
3.2.1.1. Etik Sorumluluk	79
3.2.1.2. Sosyal Sorumluluk	79
<b>3.3. KRİZ ÖNCESİ HALKLA İLİŞKİLER ÇALIŞMALARI</b>	<b>82</b>
3.3.1. Hazırlık Aşaması	82
3.3.1.1. Kriz Çeşitlerinin Ortaya Çıkarılması	83
3.3.1.2. Krizden Önce Çevre İlişkileri	83
3.3.1.3. Krizi Yönetecek Ekibin Belirlenmesi	84
3.3.1.4. Kriz Yönetim Odası	85
3.3.1.5. Mesaj İletilecek Medya Kanalları	86
3.3.1.6. Kriz Sözcüsünün Belirlenmesi	87
3.3.2. Planlama Aşaması	87
3.3.2.1. Kriz Planının Belirlenmesi	88
3.3.2.2. Örgüt Bilgi Dosyasının Hazırlanması	89
3.3.2.3. Kriz Planlarının Provası	89
<b>3.4. KRİZ ESNASINDA HALKLA İLİŞKİLER ÇALIŞMALARI</b>	<b>90</b>
3.4.1. Halkla İlişkiler Faaliyetlerinde İlk Dönem	91
3.4.1.1. Krizin Varlığını Kabul Etme	91
3.4.1.2. Kriz Bilgilerine Ulaşma	92
3.4.1.3. İlgili Personelin Harekete Geçirilmesi	93

3.4.2. Halkla İlişkiler Faaliyetlerinde İkinci Dönem	93
3.4.2.1. Örgüt Çevresinin Bilgilendirilmesi	94
3.4.2.2. Çalışanların Bilgilendirilmesi	94
3.4.2.3. Hedef Kitlenin Bilgilendirilmesi	95
3.4.2.4. Medyanın Bilgilendirilmesi	95
<b>3.5. KRİZ SONUNDA HALKLA İLİŞKİLER ÇALIŞMALARI</b>	<b>97</b>
3.5.1. Kriz Durumunun ve Yeni Hedeflerin Belirlenmesi	98
3.5.2. Örgüt İmajının Belirlenmesi	99
3.5.3. Krizin Olumlu Etkilerinin Belirlenmesi	99
<b>SONUÇ</b>	<b>101</b>
<b>KAYNAKÇA</b>	<b>103</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ</b>	—

## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>AB</b>	: Avrupa Birliği
<b>ABD</b>	: Amerika Birleşik Devletleri
<b>A.Ş.</b>	:Anonim Şirketi
<b>CD.</b>	: Compact Disc
<b>CPR</b>	: Corporate Public Relations, Kurumsal Halkla İlişkiler
<b>IPRA</b>	: International Public Relations Association
<b>KSS</b>	: Kurumsal Sosyal Sorumluluk
<b>MRP</b>	: Marketing Public Relations, Pazarlama Halkla İlişkiler
<b>ÖSYM</b>	: Ölçme Seçme ve Yerleştirme Merkezi
<b>PR</b>	: Public Relations, Halkla İlişkiler
<b>STK</b>	:Sivil Toplum Kuruluşu
<b>TÜBİTAK</b>	: Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
<b>TV</b>	: Televizyon
<b>VB.</b>	: Ve benzeri
<b>VD.</b>	: Ve diğerleri
<b>YGS</b>	: Yüksek Öğretime Geçiş Sınavı
<b>YÖK</b>	: Yüksek Öğrenim Kurulu
<b>YY.</b>	: Yüzyıl

## ÖN SÖZ

Yüksek Lisans eğitimim süresince, çalışmalarımnda desteklerini esirgemeyen Başta İstanbul Gelişim Üniversitesi İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi Dekanı Prof. Dr. İzzet Gümüş ve Tez Danışmanım Yrd. Doç. Dr. Hüseyin Nevzat Uyaroğlu'na teşekkürlerimi sunarım.

Tez çalışmam süresince, çalışmalarımna maddi ve manevi destek veren ve benim bugünlere gelmemde rolü olan Anneme, Babama ve Sevgili Kardeşime minnettarlığımı belirtir, kendilerine sonsuz teşekkür ederim.

Mehmet ÇİTEKÇİ

## GİRİŞ

İnsanlığın varoluşundan günümüze ve gelecekte de insanlığın yaşamını etkileyecek bir varlık söz konusudur. Bu varlık işletmedir. İşletme, günümüzde bilindiği üzere herhangi bir kurumun, devletin, şirketin, ailenin, sosyal faaliyetin ve hayatımıza yön veren tüm etkenlerin yönetilmesidir.

Bu çalışmanın amacı, işletmelerde yaşanabilen olası bir kriz durumunda halkla ilişkilerin, kriz yönetimindeki etkisine ve sonuçlarına ışık tutmaktır. Kriz durumunda işletmeler çok hızlı bir karar alma durumunda bulunduğu için, bu çalışmaları en hızlı ve etkin bir şekilde yürütecek olan halkla ilişkilerin, krizi nasıl en aza indirdiği, işletmeler için hayati önem taşımaktadır.

İşletme “kişi veya kurumların ihtiyaçlarını karşılamak üzere, üretim faktörlerini uyumlu bir biçimde bir araya getirerek ekonomik mal ve hizmet üreten ve/veya pazarlayan, sonunda maddi veya manevi bir kar elde etmeyi amaçlayan iktisadi, teknik ve hukuki birimler” şeklinde tanımlanmaktadır.

“Bugünün dünyasında hemen her alanda sınırların giderek ortadan kalkması ve beraberinde yaşanan rekabet, işletmeleri daha iyi değil en iyi olmaya zorlamaktadır.”

“İçinde bulunduğumuz yüzyıl, teknolojinin büyük önem kazandığı, zamanın önemli olduğu, büyük toplumsal ve ekonomik sistem içindeki öğelerin birbiriyle her zaman uyumlu olamadığı bir yüzyıldır. Sistemi oluşturan öğeler arası uyumsuzluk, çatışma, sık sık adına kriz dediğimiz olağanüstü koşul ve ortamı yaratmaktadır.”

“Piyasa koşulları sürekli olarak değişmekte, dolayısıyla işletmeler çeşitli tehlikelerle yüz yüze gelmektedir. Bu tehditleri zamanında bertaraf edemeyen örgütlerin, varlıklarını devam ettirmeleri oldukça güçtür.”

Gerek iç gerekse dünya pazarlarında yaşanan rekabet her geçen gün daha da sertleşmektedir. “Küresel piyasada meydana gelen sosyal, kültürel, ekonomik ve teknolojik alandaki değişme ve gelişmeler ülkeler arasındaki rekabeti inanılmaz boyutlara taşımıştır. Yoğun rekabet ortamında, işletmelerin mevcut pozisyonlarını koruyabilmeleri hatta yeni gelişmelere adapte olabilmeleri çevresel değişikliklere uyum sağlayabilme becerilerine bağlıdır.”<sup>1</sup> Organizasyonların varlıklarını sürdürebilmesi ya da itibarlarını koruyabilmesi krizin iyi yönetilmesi ile mümkündür.

“Mevcut problemleri görmezlikten gelen veya bunlara geçici çözüm üreten kurumların, ilerleyen zaman sürecinde krizlerle karşılaşma olasılığı yüksektir. Bilindiği

---

<sup>1</sup> Neylan Öztürk, Marka Yönetimi, Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul, 2010, s.5.

üzere, günümüz piyasa koşullarında ayakta kalmayı başarabilen işletmeler, karşılaştıkları krizleri etkili bir şekilde yönetenlerdir.”

Kriz, “işletmelerin iç veya dış çevrelerinin beklenmedik bir şekilde değişmesi sonucunda ortaya çıkan ve işletmenin fiziki ve finansal durumunu, geleceğini ve çalışanlarını fiziksel ve ruhsal olarak tehdit eden olaylar olarak tanımlanabilir. Kriz yönetimi ise, krize ve krizin etkilerine karşı yapılması gerekenlerin belirlenmesi, kriz planlarının yapılması, uygulamaya konulması ve sonuçların değerlendirilmesi” olarak ifade edilebilir.

İşletmelerin yönetiminde yaşanan kriz durumunda, gelişmiş toplumlarda şeffaflık çok önemlidir. Yaşanan olumsuzluk neticesinde yöneticinin vereceği kararlar, yapılan açıklamalar ve uygulamalar topluma net bir şekilde ulaşmalıdır. Aksi takdirde kriz sonrası yönetim hüsrarla sonuçlanır. Kriz durumlarında, toplumların gelişmişlik düzeyi sonuçları çok açık etkilemektedir.

Krizin yönetimine etki eden ve yardımcı olan birçok faktör vardır. Bunların başında halkla ilişkiler gelir. Sonrasında ekonomi, politika ve medya yer alır. Bu faktörler işletmenin veya kurumun krizde neler yapılması gerektiğini, çalışmaların başarılı yada başarısız olacağını belirler ve değerlendirir.

“Halkla ilişkiler iki temel terimden oluşmaktadır. Halk sözcüğü, Aynı ülkede oturan ve ortak çıkarlarla birbirine bağlı kişilerin tümü” olarak tanımlanabilir. İlişkiler kavramı ise, iletişimin esas alındığı en azından iki tarafı içeren amaçlı faaliyet olarak tanımlanmaktadır. Bu iki terimin birleşiminden oluşan halkla ilişkiler kavramı, bir topluluğun ortak amaçlarına yönelik kurulan ilişkiyi anlatmaktadır.”<sup>2</sup>

“Halkla ilişkiler özde halkın çeşitli kesitleri ile kurum arasındaki iletişim bağıdır. Yansıtır ve kurum içi ile dışı bağları ifade eden bir olgudur.

Halkla ilişkiler uygulamaları, verilen kararların doğruluğunu test etmek, halktan bilgi almak, kamuoyunun nabzını tutmak, kamuoyunda ortaya çıkan işletmenin kötü imajını düzeltmek, mal ve hizmetlerin kalitelerini yükseltmeye yardımcı olmak, işletmenin kurumsal kimliğinin oluşturulmasına yardımcı olmak, işletme ile hedef kitle ve halk arasında bir bağ kurarak halkın sempatisini kazanmak, işletme ve halk ile güven ortamını sağlamaktır.

Günümüzde artık halka açılmayan ve onunla bütünleşmeyen işletmelerin uzun ömürlü olma şansı yoktur. Bu nedenle işletmelerin kendi bünyelerinde oluşturdukları

---

<sup>2</sup> Murat Sezgin, Beyza Bulut, **Örgüt Kültürü ve Halkla İlişkiler**, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2013, s.185.



halkla ilişkiler politika ve uygulamalarından başta ekonomik içerikli olmak üzere birçok beklentileri vardır.

Çalışmada öncelikle işletmelerde krizin tanımı, türleri ve sebepleri ile ilgili literatür taraması yapılmış, ardından işletmelerde kriz yönetimine değinilmiş ve son olarak işletmelerin kriz yönetiminde halkla ilişkiler uygulamaları ve etkileri ele alınmıştır.

Günümüz risk toplumunda, kurumların en güçlü silahı imajlarıdır. Uzun sürede ve büyük çabalarla oluşturulan imaj dahili ve harici nedenlerden kaynaklanan krizlerle kısa süre içinde yıkılabilen ve olumludan olumsuzla dönüşebilen bir olgudur. Bu çalışma, krizin en az zararla atlatılması hatta fırsata çevrilmesinde iletişimin belirleyici rolü, halkla ilişkiler uygulamalarının kurumlar açısından önemini göstermektedir. Araştırma, kurumlara ve halkla ilişkiler alanında çalışacak kişilere risk toplumu ve kriz iletişimi konusunda bir bakış açısı vermeyi amaçlamaktadır.”<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Murat Sezgin, Beyza Bulut, **Örgüt Kültürü ve Halkla İlişkiler**, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2013, s.188.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KRİZE KAVRAMSAL BAKIŞ

#### 1.1. KRİZ TANIMLARI

“Kriz beklenmedik, aniden gelişen, hızlı hareket eden ve her hangi bir hazırlık yapılmadan karşı karşıya kalınan ve örgüt için iyi değerlendirilmezse çöküş, iyi değerlendirilirse bir fırsat anlamına gelebilen bir durumdur.”<sup>4</sup>

“Batı kökenli bir terim olan kriz kelimesi dilimizde son zamanlarda kullanılmaya başlanmıştır. Kriz, bilim literatürüne 30-40 yıl önce girmiş bir kavramdır ve özellikle son 10-15 yıldır üzerinde pek çok bilimsel çalışma yapılmıştır. Kriz kavramı dilimize İngilizce “crisis” kelimesinin okunuşundan kazandırılmıştır. Bu kelime de Latince “krinein”, Grekçede “krisis” köklerinden türetilmiştir. Kriz kavramı, Yunancada “karar” ve “ayrılmak” anlamı taşıyan Krisis kelimesinden gelir. Ülkemizde daha önceleri buna karşılık olarak “buhran”, “bunalım” gibi kavramlar kullanılmaktaydı. Kriz kavramı “afet”, “felaket” durumlarını da içermektedir.”

Çin yazılarında krizin iki sembol anlamı vardır. “Kriz kavramı Çince “Wei-ji” diye söylenen ve fırsat ve tehlike anlamlarına gelen iki simgeden meydana gelmektedir. Bu da kriz ifadesine hem olumlu hem olumsuz anlamlar yüklemektedir. Kriz geleceğin yeniden tanımlanmasıdır. Yapılacak bu tanımlama ile geleceğin şekillenmesinde etkin rol oynayacaktır.”<sup>5</sup>

Kriz ilk kez tıp ve edebiyat alanında kullanılmıştır. Tıp alanında kriz hastalık ve hastalığın kazanacağı yön olarak tanımlanır. Edebiyat alanında ise, trajik konular hakkında olmuştur.

Kriz, yaşadığımız hayatta gerçeklerle yüzleşme durumudur. Gündelik hayatımızda birçok krizle karşılaşmamız çok olağandır. Bu duruma verilebilecek örnekler vardır. Kötü bir olayın haberini telefonda almak, trafik kazaları, doğal afetler, terör saldırıları gibi hayatımızda beklemediğimiz bir sürü olaylar.<sup>6</sup>

“Kriz, yönetim biliminde ve diğer bilim dallarında sıklıkla kullanılan bir kavramdır. Bir krizden söz edebilmek için, sıkıntılı veya bunalım durumunun yaşanıyor olması

---

<sup>4</sup> Mustafa Akdağ, **Halkla İlişkiler ve Kriz Yönetimi**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.3.

<sup>5</sup> Turgut Göksu, **Kriz Yönetimi**, 2011, s.1

<sup>6</sup> Günseli Nilhan Patan, **İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Stratejisinin Önemi**, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2009, ss. 3 – 4. (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

gerekir. Sosyal bilimler alanında kriz kavramının çok değişik tanımları yapılmış olup, yapılan bu tanımlar birbirini tamamlar niteliktedir. Her ne şekilde olursa olsun, kriz, hem insanları hem de örgütleri olumsuz yönde etkileme potansiyeline sahiptir. Krizin, bireyler ve örgütler üzerinde farklı etkilere yol açabileceği gerçeğinden hareketle, olayların kriz olarak adlandırılmasının veya kriz olarak kabul edilmesinin göreceli bir durum olduğu söylenebilir.”<sup>7</sup>

Sosyologların yönünden kriz, toplum yapısında bozulma, din anlayışının gerilemesi, mevcut sosyal yapıya karşı zıt tutum ve davranışlar olarak tanımlanmaktadır.<sup>8</sup>

Tıp alanında kriz, acı veren şiddetli nöbet durumu veya insan hayat fonksiyonlarının tahrip olmasına sebep veren kötü bir hastalık olarak tanımlanır.

Psikoloji, krizin tanımında bireylerin yaşantılarında değişiklik olma durumu ve çok keskin bir kırılma noktası olarak belirtmektedir.

Politika açısından kriz, kara birimine yönelik temel amaçların tehdit edilmesi durumu olarak açıklamaktadır. Politikada liderlerin başarısız olma durumları, mevcut yönetimin idare edilememesi, siyasi partilerin yetersiz olması gibi durumları kriz olarak tanımlamaktadır.

Ekonomi bakımından kriz, bütçe açığı, işsizlik, enflasyon gibi durumlarla ifade edilir. Hükümetler tarafından alınan kararlar, ekonomik sistemdeki olumsuzluklar kriz olarak değerlendirilir.

Krizler gerçekte, olumsuz ya da istenmeyen sonuçlar yaratan potansiyel tehditler olarak tanımlanabilir. Tehditler sıklıkla zarar anlamına gelmektedir. Krizler, verimliliğin yok olması ya da karın düşmesi gibi finansal kayıpları, kurum ilgililerinin sonu ya da yıkımı, yapısal ya da fiziksel zarar, itibarın zedelenmesi ve çevresel zararları içerebilir.<sup>9</sup>

“İşletme yönetimi bakımından kriz, beklenmedik bir anda, daha önceden tahmin edilemeyen, acil bir şekilde düzenlenmesi gereken, kurumun tüm mekanizmalarının yetersiz hale gelmesi durumudur. Kriz, istikrar olmayan ve yeni düzenlemeler gerektiren bir durumdur.” Bir kurumun mevcut işleyişini bozan ve bir anda ortaya çıkan

---

<sup>7</sup> Turgut Karaköse, **Örgütler ve Kriz Yönetimi**, Akademik Bakış, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, Sayı: 13 Ekim – 2007, s.3.

<sup>8</sup> Patan, Günseli Nilhan İşletmelerde **Kriz Yönetimi ve Startejisinin Önemi**, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2009, s.8.

<sup>9</sup> Başak Solmaz, **Krizde İtibarın Yönetilmesi**, 2006, s.66.

acil bir durum tanımlamasıdır. Kriz, sadece işletme faaliyetlerine değil bununla birlikte işletmenin varlığını tehdit eder. Üretim gücü tamamen düşer. Rekabet gücü sarsılır.

İşletme yönetimi açısından krizin genel kabul göreceği bir tanımını yapmak oldukça zordur. İşletme yönetimi literatüründe endişe, stres, felaket, panik gibi farklı kavramların kriz yerine kullanılması, kapsamlı bir tanım yapabilmeyi daha da zorlaştırmaktadır. Kısaca tanımlarsak, kriz kişiyi ya da örgütü tehdit eden koşullar karşısında kişi ya da işletmenin yetersiz kalması durumudur.<sup>10</sup>

“Genel anlamıyla kriz; işletmelerin iç veya dış çevrelerinin beklenmedik bir şekilde değişmesi sonucunda aniden ortaya çıkan ve işletmenin faaliyetlerini, fiziki ve finansal durumunu, geleceğini ve işletme çalışanlarını fiziksel ve ruhsal olarak tehdit eden ve acil önlem alınmasını gerektiren olaylar olarak tanımlanır. Kriz aynı zamanda yöneticiler ve çalışanlar açısından karmaşıklık, belirsizlik, sürpriz, risk, korku, şok, tehdit, tehlikede olma ve zaman darlığı olarak da ifade edilmektedir.”<sup>11</sup>

“İlgili literatürde, kriz kavramına ilişkin farklı tanımlamalar yapılmıştır ancak bunlar birbirine zıt şeyler değildir. Yapılan tanımların her biri, krizin farklı yönlerini açıklamaktadır. Örneğin; kriz, aniden meydana gelen kötüye gidiş yönündeki gelişmeler, örgütün varlığını ve hedeflerini tehdit eden, aynı zamanda performansını da olumsuz yönde etkileyen olaylar şeklinde tanımlanmaktadır.”<sup>12</sup>

İktisat yönünden kriz değerlendirmesi, sorunlu bir ekonominin daha önceden var olduğu gibi devamlılığını sürdürmemeye ve yenilikler yapmak zorunda kalınan zaman dilimi olarak tanımlanmaktadır.<sup>13</sup>

Kriz, işletme örgütleri bakımından ekonomik düzenin bir anda bozulması ve bunun yanında birçok ciddi problemlerin beraberinde gelmesi olarak tanımlanabilmektedir. Kriz, bir takım olumsuz çevreler ve bu çevrelerin oluşturabilecekleri muhtemel sonuçlar ile ilgili olabilmektedir.

“Kriz, önceden beklenilmeyen ve sezilmeyen, örgüt tarafından çabuk ve acele cevap verilmesi gereken, örgütün önleme ve uyum mekanizmalarını yetersiz hale

---

<sup>10</sup> Hitay Baran, **İşletmelerde Kriz Yönetimi**, A&G Bülten Araştırma Ve Meslekleri Geliştirme Müdürlüğü, Kasım, s.26

<sup>11</sup> Fevzi Okumuş, **İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Krizlerin İşletmeler Üzerine Olası Etkileri**, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi 2003, ss.204

<sup>12</sup> Karaköse, **Örgütler ve Kriz Yönetimi**, Akademik Bakış, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, Sayı 13 2007 s.3.

<sup>13</sup> Patan, Günseli Nilhan **İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Stratejisinin Önemi**, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanış Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2009 s. 6 – 7.

getirerek, mevcut değerlerini, amaçlarını ve varsayımlarını tehdit eden gerilim durumudur. Stres, endişe, panik vb. gibi kavramlara kriz döneminde yaşanan duyguların ifadesidir demek daha doğru olacaktır.”<sup>14</sup>

Krizin kavramsal bir diğer tanımı, olumsuz ortamlar, bu ortamların işletme yapıları için ortaya çıkarabileceği muhtemel sonuçlar ile ilgilidir. Kriz için kısa anlam “üretim – tüketim dengesizliği” veya ekonominin gerçek kesimi maddi kesimi arasındaki uyumsuz durumdan ortaya çıkan iktidarsız durum” olarak açıklanabilir.

İşletme krizleri, teknolojik durumlar, ekonomik yapıdan, örgütsel yapıdan ve insan durumundan kaynaklanarak, insanların yaşantısına zarar veren büyük felaket durumlarıdır. Uluslararası Webster sözlüğüne göre kriz, daha iyiye ya da daha kötüye giden bir kırılma noktasıdır, kesin karar verilip hızlı bir şekilde oluşturulmalıdır.

Kriz, işletmelerin olağan varlık sürecinde, olağanüstü ve olumsuz bir şekilde, hiç beklenmedik bir biçimde ortaya çıkan tehlikeli bir andır. Kriz hali işletmenin yapmış olduğu planlamanın, yaşanan gerçeklikle uyumsuz bir hal almasıdır. İşletmenin amaçlarını tehdit eden, işletmeyi amaçlarından saptıran ve planlananların dışında meydana gelen değişmelerin kendini hissettirerek belirsiz bir durumun oluşmasıdır.<sup>15</sup>

Krizin tanımlanması için genel özelliklerinin bilinmesi gerekir. Beklenmedik bir şekilde ortaya çıkan, daha önce denenmiş problem çözme hareketiyle çözülemeyen, ilk kez ortaya çıkan bir durumdur.<sup>16</sup>

## 1.2. KRİZ KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ

Kriz kelimesi çok eski bir kavramdır. Krizin temeli sosyal bilimlerden oluşmamaktadır. Kriz kavramı tıbbi ve askeri olayları karakterize etme amacı ile ilk kez Hippokrates ve Thukydides olarak kullanılmıştır.

Sanayi devrimi sonrasında kapitalist sistemin büyümesi ile bazı iktisadi dönemler geçirilmiştir. Yaşanan bu krizler dönemsel olarak gerçekleştiğinden

---

<sup>14</sup> Hasan Tağraf ve N. Talat Arslan, **Kriz Oluşum Süreci ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım**, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 4, Sayı 1, 2003, s.150.

<sup>15</sup> Salim Kadıbeşgil, **Kriz Geliyor** Der, MediaCat Yayınları, İstanbul, 2002, s.35

<sup>16</sup>Filiz DEMİRÖZ, “Kriz Müdahale Yaklaşımı”,  
<https://docs.google.com/presentation/d/12q02oz2bweFDdJ72qxrMktCnHIVPBzZJkKcfiHskTJw/edit#slide=id.p22> Erişim Tarihi: 05.04.2015

ekonominin dalgalanmaları olarak nitelendirilmiştir. İktisadi olarak dalgalanmalar, mevsimsel, dönemsel hareketlenmeler şeklinde ele alınırlar.<sup>17</sup>

2. Dünya Savaşını izleyen yıllarda gündeme gelmiş ve belirtilen yıllarda kliniklere başvuran kişi sayısının artmasıyla kriz konusunun gelişmesi söz konusu olmuştur.

Avrupa'da ilk büyük kriz, 1600'lü yıllarda meydana gelen fiyat artışları, maaş ve ücret artışları, toprakların rant tutarlarının normal olmayan biçimde artması ve merkezi yönetimin otoritesinin azalmasıyla ortaya çıkmıştır.

Kriz 17. ve 18. yüzyılda toplumsal işlevlerde kullanılmıştır. Toplum içindeki gerilimler ve toplumsal problemler tanımlanmıştır. Kriz kavramı, sosyal bilimler alanında ilk kez iktisat biliminde kendini göstermiştir. İlk kez ciddi anlamda atılım, 19. yüzyılda gerçekleştirilmiştir.

Kriz kelimesi, üçüncü dünya ülkelerinde "buhran" kelimesi ile adlandırılmıştır. Buhran kelimesi ile ilgili Adam Smith, "Durgunluk dönemi karanlık, gerileme dönemi ise, melankoliktir." diye adlandırdığı "Ülkelerin Serveti Üzerine" isimli eserinde belirtmiştir.

Krizin tanımı üzerinde birçok tartışma yaşanmıştır. Gerçekleşen bu tartışmalar neticesinde krizin tanımından çok krizin meydana gelişi üzerinde yoğunlaşma gerçekleşmiştir. 19. yüzyılda bazı iktisatçılar, krizin tesadüfi olarak meydana geldiğini ileri sürmüşlerdir. Bu iktisatçılara göre krizin asıl nedeni ekonomi dışında aranması gereken bir durumdu.<sup>18</sup>

19. yüzyılda Marx'a ait bir iddiaya göre, krizin kapitalizmin durgunluk hareketinde ortaya çıkan bir aksaklık değil, doğrudan kapitalizmin net bir sonucu olarak görmüştür.

---

<sup>17</sup> Patan, Günseli Nilhan İşletmelerde **Kriz Yönetimi ve Startejsinin Önemi**, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2009 s.21.

<sup>18</sup> Patan, Günseli Nilhan İşletmelerde **Kriz Yönetimi ve Startejsinin Önemi**, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2009 s.20

### 1.3. KRİZ TÜRLERİ

“Kriz’e neden olan olayların çeşitlenmesi, daha yıkıcı, geniş çaplı etkileri ile Kuş Gribi, Deli Dana hastalığı, 11 Eylül Saldırısı, küresel ısınma gibi geniş çaplı veya küresel boyutta krizlerin meydana gelmesi, kriz yönetimi konusunun ve örgütler için kriz yönetimi çalışmalarının önemini artırmıştır.”<sup>19</sup>

Çevresel ve örgütsel etmenler çerçevesinde kriz pek çok şekilde kategorize edilebilmektedir. Bunlar;

- Endüstriyel kazalar,
- Çevresel problemler,
- Finansal problemler,
- Ortaklarda problemler,
- El değiştirmeler,
- Yoğun dedikodular,
- Grev,
- Ürün toplatılması,
- Yasal değişimler,
- Bilgi sistemlerindeki bozukluk,
- Doğal afetler,
- İflas,
- Hizmet aksaklıkları şeklinde sıralanmaktadır.

Tüm kriz türleri teknik, ekonomik, insan kaynakları, toplumsal, hukuki, yönetsel ve iletişimsel kökenli olmaktadır. Nedenleri, ortaya çıkış şekli ve boyutlarına göre her krizin kendine özgü özellikleri vardır ve krizler arasında farklılıklar olabilir. Bu nedenle, her kriz kendi dinamiği içinde incelendiğinde çözümü de daha kolay olabilecektir.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Fatma Neval Genç, **Kriz İletişimi: Marmara Depremi Örneği**, 2008, s.161.

<sup>20</sup> Baran Hitay, **Kriz Yönetimi**, A & G Bülten Araştırma Ve Meslekleri Geliştirme Müdürlüğü s.27.

“Ancak, krizler farklı gruplara ayrılırsa bile aralarında önemli benzerlikler nedeniyle etkileşimler olabileceğinden dolayı bir krizin diğer krizleri tetiklemesi mümkündür.”<sup>21</sup>

Krizler her örgüt, topluluk, çevre ve işletmeye göre farklılık gösterebilir ancak “muhtemel” ve “tahmin edilemeyen” krizler olarak sınıflandırılabilirler.

### 1.3.1. Muhtemel Krizler

Muhtemel kriz, gerçekleşmesi beklenen, karşılaşılmada büyük olasılık olan kriz durumudur. Bunların başlıcaları; yangın, grev, ham madde tükenmesi, hisse senedi düşüşü, hükümet değişimi vb. olması muhtemel durumlardır.

“Krizin belirtilerini fark edilememesi, örgütsel yapıdaki sorunlardan (kontrolü güçleştiren büyüklük, bürokratik ve merkezi eğilimler, iletişimsizlik, aşırı biçimsel kontrol ve çalışanların inisiyatif kullanma imkanlarının azlığı); üst düzey yönetiminin yönetsel kapasitesinin yetersizliklerinden (tahmin ve sezgi gücünün olmaması, hızlı hareket edememe, isabetli karar verememe, yeniliğe direnme, liderlik özelliklerinin olmaması); iletişim sisteminin yapısı ve sorunlarından (etkili bilgi toplama ve dağıtım sisteminin yokluğu, bilginin niteliği ile ilgili sorunlar) kaynaklanabilir.”<sup>22</sup>

Olası kriz durumları şu şekilde sıralanabilir;

- Uzun süreli grevler
- Yangın ve patlamalar
- Kirlilik ve sızma problemleri
- Hammadde sorunları
- Taşımacılık grevleri
- Dış pazarlarda ortaya çıkan kayıplar
- Hisse senedindeki düşüşler
- Girdi maliyetlerindeki artış

---

<sup>21</sup> Engin Yavaş, İşletmelerin Kriz Dönemlerinde Uyguladıkları İnsan Kaynakları Politikalarının, İşletmelerin Kriz Aşabilirliğine Olan Etkileri, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, **Yüksek Lisans Tezi**, Ankara, 2014, s.18

<sup>22</sup> Genç Fatma, **Kriz İletişimi: Marmara Depremi Örneği**, s.162.



- Rekabet, alternatif ürünlerin pazara girmesi
- Yasal düzenlemeler, sınırlamalar, vergi değişiklikleri
- Aşırı ithalat sonucu fiyatların düşmesi
- Pazarın ya da önemli anlaşmaların kaybedilmesi<sup>23</sup>

### 1.3.2. Tahmin Edilemeyen Krizler

“Krizler ciddi, geniş kapsamlı bir tehdit; yüksek oranda belirsizlik özellikleri ile normal olaylardan ayrılmaktadırlar. Bu anlamda krizler istenmeyen, beklenmeyen, tahmin edilemeyen, aniden ortaya çıkan, sahip oldukları belirsizlikler nedeniyle yönetilmesi güç, olağan dönemlerde karşılaşılanlardan farklı ve örgütün varlığını ve temel amaçlarını tehdit eden, zaman baskısı altında acil karar verilmesini gerektiren olaylardır.”

Tahmin edilemeyen krizler, beklenmedik bir zamanda karşılaşılan durumlardır. Bunlar; uçak düşmesi, deprem, suikast düzenlenmesi, sel felaketi, bilgisayar kayıtlarının çalınması, casusluk, rakiplerin elinizdeki benzer ürünle pazardaki payının artması vb. durumu tahmin edilemeyen kriz türleri olarak adlandırılır.

“Bir kriz türü olarak afetlerde de krizin belirtilerinin erken fark edilmesi, bunları algılayacak mekanizmalara sahip olma, hazırlıklı olma afet yönetiminin başarısı üzerinde doğrudan etki yapmaktadır. Afet yönetiminde risklerin / afet sinyallerinin hem kriz yöneticileri hem de halk tarafından algılanması önem taşır.”<sup>24</sup>

Bunlara ek olarak tahmin edilmesi zor olan kriz türleri şu şekilde sıralanabilir;

- Büyük ürün hataları
- Büyük fabrika/ekipman hataları
- Büyük endüstri kazaları
- Büyük bilgisayar bozulmaları
- Örgüt içinden veya dışından gelebilen sabotajlar
- Ürün sahtekârlıkları

<sup>23</sup> Yavaş Engin, **İşletmelerin Kriz Dönemlerinde Uyguladıkları İnsan Kaynakları Politikalarının, İşletmelerin Kriz Aşabilirliğine Olan Etkileri**, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2014 s.20.

<sup>24</sup> <http://danismend.com/kategori/altkategori/kriz-yonetimi-1/> (Erişim Tarihi: 19.02.2015).

- Taklitçilik
- Yanlış söylentiler, kötü niyetli iftiralar
- Rüşvet, fiyat düzenlemeleri
- Cinsel taciz
- Terörizm
- Yöneticilerin fidye karşılığı kaçırılması
- Eksik ya da hatalı operatör eğitimi
- Boykotlar
- Yönetim bilgi sistemindeki hatalar
- Kötü iletişim<sup>25</sup>

#### 1.4. KRİZ SEBEPLERİ

“Krizi ortaya çıkaran pek çok faktör sıralanabilir: Çevredeki hızlı değişimler, belirsizlik ve dalgalanmalar, örgütte zayıf bilgi toplama yöntemleri, çok fazla doğru olmayan veri, çok az veri, yetersiz haberleşme, örgüt içi ve dışı koordinasyonsuzluk, farklı değer sistemlerinin varlığı, değişen yönetim amaçları, politik rahatsızlıklar, plansızlık ve zaman yetersizliği gibi... Ancak genel bir ifadeyle, işletme ile çevresi arasındaki karşılıklı olumsuzlukların krizin ortaya çıkmasında etkili olduğu söylenebilir.”<sup>26</sup>

“İşletmelerde krizin kaynakları ise çeşitlilik arz etmektedir. Yapılan araştırmalarda krizin işletmelerin insan hatalarından, teknolojik yetersizlikten, esnek olmayan üretim sistemlerinden, organizasyon bozukluklarından, işletme kültüründen kaynaklanabileceği görülmüştür.” Bunların dışında makro düzeyde ülkede yaşanan siyasi, ekonomik, kültürel veya hukuki sorunlar da mikro düzeyde işletme krizlerine neden olabilmektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde, krizlerin örgütün dış veya iç çevresinden kaynaklandığı görülmektedir.

<sup>25</sup> Yavaş Engin, **İşletmelerin Kriz Dönemlerinde Uyguladıkları İnsan Kaynakları Politikalarının, İşletmelerin Kriz Aşabilirliğine Olan Etkileri**, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2014 s.20

<sup>26</sup> Baran Hitay, **Kriz Yönetimi**, A & G Bülten Araştırma Ve Meslekleri Geliştirme Müdürlüğü s.27.

Dış faktörler, ekonomik, toplumsal, politik, teknolojik, rekabet, tabii çevredir. İç faktörler ise, tepe yöneticiler, işletmenin hayat safhası, örgüt yapısıdır. Ülkemizde yaşanan krizlerin en önemli nedeni ise, ülke düzeyinde yaşanan ekonomik ve siyasi dalgalanmalar ve belirsizliklerdir.<sup>27</sup>

Krizler incelenirken genelde örgüt tabanlı incelendiğinden krize neden olan faktörler sadece örgüte dayalı bir yaklaşım bulunmaktadır. Doğal afetlerin dışında kalan krizlerin temel sebebi olarak örgütlerin değişime uyum sağlayamamaları veya değişimi yönetememeleri gösterilmektedir.

#### 1.4.1. Çevresel Etmenler

“Örgütlerin krize düşmesinde en önemli etken, dış çevre faktörleridir. Açık sistem olmanın bir sonucu olarak, örgütün çevresi dinamiktir ve sürekli değişim halindedir. Çevresel dinamizm ve değişim durumu, örgütlerde karmaşıklık ve belirsizliklere neden olur. Değişimin hızı, bu dinamizmi takip edemeyen örgütlerin istikrarını bozarak, onu kriz durumuna sürükler.”

Örgütlerin krize girmesinde sadece örgüt içi faktörler değil çevresel faktörler de önemli rol oynamaktadır. Örgüt krizlerden uzak bir şekilde yaşamak istiyorsa sürekli değişen dış dünyaya uyum göstermek zorundadır; aksi takdirde kriz yaşaması muhtemeldir.

“Krizle yol açan çevresel faktörler örgütün kendi dışında kalan ve tamamen kontrol edemediği faktörlerdir. Böyle olunca da iyi yönetilemediği takdirde örgüt ne kadar dışa bağımlıysa dış faktörlerin kriz etkisi de o kadar fazla olacaktır. Krize yol açan pek çok dış (çevresel) faktör vardır. Bunların en önemlileri şöyle sıralanabilir: Ekonomik sistem ve durum, teknolojik gelişmeler, sosyal ve kültürel faktörler, hukuki ve siyasi faktörler, uluslararası çevre faktörü, doğal felaketler ve son olarak rakiplerin politikaları.”<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> Mahmut Özdevecioğlu, **Krizin İşletmelerin Yönetimsel ve Örgütsel Yapısı Üzerindeki Olumsuz Etkileri ve Kayseri Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma**, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 19, Temmuz-Aralık 2002, s.94

<sup>28</sup> Turgut Göksu, **Yönetim Bilimi 2**, Anadolu Üniversitesi Web Ofset, Eskişehir, 2013, s.129.

Krizle sebep olan dış çevre etmenleri, işletmenin dışında kalan ve tamamıyla kontrol edemediği faktörlerdir. Çevrenin, sürekli değişiklikler karşısında giderek daha çok belirsizleşmesi ve karmaşıklaşması, dolayısıyla olayları önceden tahmin etmenin imkansız hale gelmesi, işletmelerde krize zemin hazırlamaktadır. Belirsizlik ve karmaşıklık arttıkça, kriz ihtimali de artmaktadır. Krizin çevreden kaynaklanması konusunda, işletmenin çevreye bağımlılığının ve çevrenin işletme üzerindeki kontrolünün düşük veya yüksek olmasının önemli bir payı olduğu söylenmelidir.<sup>29</sup>

Açık bir sistem olan örgütler, amaçlarını gerçekleştirmek için çevrelerinden input alırlar ve bunları çeşitli aşamalardan geçirerek, ürüne çevirirler. Örneğin örgütler, açık sistem olmalarının bir gereği olarak, çevrelerinden bilgi, insan kaynağı, ham madde ve finans gibi kaynaklar alır, belirli amaçlara ulaşmak için bunları dönüştürürler, bunlardan kar, pazarda tutunma, Pazar payını artırma veya tüketici tatmini sağlamak maksadıyla mal ve hizmet üretmek gibi çeşitli çıktıları elde ederler.

Örgütlerin çevreleriyle giriş-çıkış alışverişlerinin sağlıklı işlemesi durumunda, verimlilik ve etkinlik sağlanır. Giriş-çıkış alışverişinin sağlıklı işlememesi durumunda başlangıçta, kriz belirtileri, bunların giderilememesi durumunda da, kriz kaçınılmaz olur.

“Krizin dinamik doğası ve ona hemen cevap verme zorunluluğu, yönetimin, ilk kriz etmenine takılmasına ve krize neden olacak veya derinleştirecek diğer çevresel gelişmeleri takip edememesine veya onların arkasında kalmasına neden olur. Bu durum, örgütlerde bir stratejik açık ortaya çıkarır ve krizin iyice derinleşmesine yol açar.”<sup>30</sup>

“Örgütler, teknik, sosyal ve ekonomik sistemlerdir. Çevreleriyle sürekli etkileşim halindedir. Örgütlerin çevreleriyle uyum içinde olamamaları ve değişimi yönetememeleri durumunda, stratejik açıklık ortaya çıkar. Örgütlerde değişim krizlerine yol açan stratejik açıklık, dış çevrenin sürekli olarak değişmesi ile birlikte, yönetimin değişimi yönetmede başarısız olmasından kaynaklanır.” Örgütlerde stratejik açıklık; eksik veya yanlış çevre analizi, örgüt yapısının esnek olmaması, yetersiz çevre desteği, kaynakların yeterli ve uygun olmaması, açık sistemi ve çevre etkisini basite alma, yetersiz uygulama ve yöntem yanlışları, değişikliklerle ilgili sinyalleri önemsememe gibi faktörlerden kaynaklanır.

Eksik veya yanlış çevre analizi, uzun vadeli planlama ve çevresel analiz elemanlarını içerir ve genellikle geliştirme sürecini oluşturan safhaları takip eder.

<sup>29</sup> Baran Hitay, **Kriz Yönetimi**, A & G Bülten Araştırma Ve Meslekleri Geliştirme Müdürlüğu s.27.

<sup>30</sup> Hasan Tutar, **Kriz ve Stres Yönetimi**, Seçgin Yayın, Ankara, 2007, s.25.

“Bununla beraber, strateji üzerinde etkili olabilecek bütün çevre verilerinin toplanıp gruplara ayrılabilmesi için, karmaşık teknik ya da haber alma sistemleri kullanılmalıdır. Teknolojiyi tahmin etmede Delphi ve Zarf Eğrisi gibi yöntemlerin kullanılması ile faydalı çevre analizleri yapılabilir. Ancak teknoloji; gelişimin tek kaynağı değildir. Analiz tahminleri, sosyal-davranışsal ve yapısal-örgütsel değişimleri de içermelidir.” Dış çevre analizinin tam ve doğru olarak yapılabilmesi için, haberleşmede eksiklikler ve bilgi toplamadaki yetersizlikler giderilmelidir.

Örgüt yapısının esnekliği, fırsatları değerlendirme ve değişikliklere uygun cevabı vermede yetersiz kalabilir ve sonuçta stratejik açıklık oluşur. Karmaşık yapıları olan büyük örgütlerin, örgütsel esneksizlik sendromu vardır. Örgütsel esneksizliğin en önemli sebeplerinden biri de, tepe yönetiminin inanç ve tutumlarıdır.<sup>31</sup>

Rakiplerin politikaları, rakiplerin sayısı, gücü, büyüklüğü gibi faktörler örgütün amacına ulaşılmasını engellediği ve varlığını tehdit ettiği için krizin oluşumunda etkili olabilen faktörlerdir. Bazen rakipler birbirini tamamen ortadan kaldırmak için düşmanca tutum ve eylemlere gidebilmektedir.

Stratejik açıklık, örgütlerin kriz stratejileri ile hayatın gerçekleri arasındaki fark olan stratejik açıklık durumunda farkın büyümesi krizin yönetilebilirliğini de olumsuz şekilde etkilemektedir. Stratejik açıklığın olmaması örgütün çevreyle uyumlu olmasına, bu da sürekli olarak çevrede yaşanan olayları doğru analiz etmeye bağlıdır. Eksik ve yanlış çevre analizi, örgüt yapısının esnek olmaması, yetersiz çevre desteği, kaynakların yeterli ve uygun olmaması, açık sistemi ve çevre baskısını basite alma, yetersiz uygulama ve yöntem yanlışları, değişiklikleri önemsememe gibi faktörler örgütlerde stratejik açıklığa sebep olan faktörlerden bazılarıdır.<sup>32</sup>

İşletmelerde çevre-işletme etkileşiminin üç önemli boyutu olduğu belirtilmektedir:

1. İşletme ile çevre arasındaki bağımlılık derecesi: İşletmenin çevre üzerindeki kontrol derecesi düşük veya yüksek olabilir. Yani, işletmenin dış çevreyi kontrol edebilme imkanı krizin olumsuz etkilerini hafifletecektir.

---

<sup>31</sup> Tutar Hasan, **Kriz ve Stres Yönetimi, Seçgin Yayınları**, Ankara, 2007, s. 120-123.

<sup>32</sup> Tutar Hasan, **Kriz ve Stres Yönetimi, Seçgin Yayınları**, Ankara, 2007 s. 130-131.

2. Kriz durumunun olumlu veya olumsuz algılanması: Kriz, bazı işletmelerde işletmenin amaçlarına ulaşmasını engelleyici bir unsur olarak algılanır. Bu durumda kriz bir tehdit unsuru haline gelecektir.

3. İşletmenin değişikliklere karşı hassasiyeti: İşletmenin değişimleri kabul oranı yüksek veya düşük olabilir. Değişimlere karşı esnek olamayan işletmeler krizin olumsuz etkilerine daha çok maruz kalacaktır.<sup>33</sup>

#### 1.4.1.1. Ekonomik Sistemler ve Durumlar

Örgütlerin içinde çalıştıkları ekonomik sistem örgütün karşılaşılabileceği belirsizlik ve karmaşıklık derecesini etkilemektedir. Ayrıca ekonomik koşulların niteliği de örgütü etkiler. Ekonomik dalgalanmalar ve istikrarsızlık, arz-talep dengesini bozarak, örgütün kullanacağı girdilerin ve satacağı ürünlerin fiyat ve miktarını, yatırım kararlarını, kar marjlarını etkileyebilmektedir.<sup>34</sup>

İşletmelerin dahil olduğu bir ekonomi sistemi vardır. Bu sistem işletmenin var olduğu ülkenin uyguladığı kurallara sahiptir. Türk ekonomi sistemi gereği vergi vermek bir vatandaşlık borcudur. Uygulanan bu yöntemle tüm işletmeciler vergileri ödemek zorundadır. Bu uygulama ile devlet gücünü korumakta ve güçlü bir ekonomik sistem uygulanmaktadır. Bu uygulamalara ayak uyduramayan ya da aksi bir davranışta bulunulması halinde işletmenin kriz yaşaması muhtemeldir.<sup>35</sup>

Merkezi planlamanın yapıldığı ülkelerdeki kurumlar kriz ihtimali açısından serbest ekonomilerdeki kurumlardan daha şanslıdır. Piyasalardaki belirsizlikler ve dalgalanmalar örgütte krize neden olabilmektedir. Ekonomik düzenin bozulması, yüksek enflasyon gibi sebeplerle halkın satın alma gücünün azalması örgütleri etkilemektedir. Ülkedeki ödemeler dengesinin bozulması ve ithalat-ihraçat rejiminin değişmesi; örgütün ürettiği mal ve hizmetlerin girdilerinde meydana gelen darlık ve fiyat değişiklikleri; mal ve hizmetlerde arz-talep dengesinin bozulması gibi sebepler örgütleri etkiler ve krizler doğabilir. Anlaşılabileceği gibi bütün bu ekonomik olumsuzlukların sadece ülke içinde olması gerekmez, ülke dışındaki olumsuzluklar da

<sup>33</sup> Özdevecioğlu Mahmut, **Krizin İşletmelerin Yönetimsel ve Örgütsel Yapısı Üzerindeki Olumsuz Etkileri ve Kayseri Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma**, Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:19, 2002, s.95.

<sup>34</sup> Baran Hitay, **Kriz Yönetimi**, A & G Bülten Araştırma Ve Meslekleri Geliştirme Müdürlüğü s.28.

<sup>35</sup> Vikipedi, **“Türkiye Ekonomisi”**, [http://tr.wikipedia.org/wiki/T%C3%BCrkiye\\_ekonomisi](http://tr.wikipedia.org/wiki/T%C3%BCrkiye_ekonomisi) (**Erişim Tarihi: 02.11.2014**)

ülkeye ve şirketlere yansımaktadır. Bu sebeple kurum ve kuruluşlar ülke dışındaki gelişmeleri de sürekli olarak takip etmek durumundadırlar.

#### 1.4.1.2. Teknolojik Gelişmişlik

Hızla gelişen teknoloji buna uymak zorunda olan örgütleri de güç durumda bırakmaktadır. Bir firmanın ürettiği ürüne alternatif yeni ürünlerin piyasaya sürülmesi eski teknolojiyi kullanan firmayı krize sokabilir. Günümüzde siber saldırılar sonucu devletin ve vatandaşların her çeşit bilgilerine ulaşılmaktadır. Bu bilgilerin kötü niyetli insanların eline geçmesi en ciddi krizleri doğurmaktadır.

İş hayatında teknolojinin sürekli değişmesi şirketleri bu yenilikleri öğrenmeye ve kullanmaya zorlamaktadır. Kurum ve kuruluşlar, teknolojik yenilikleri takip etmede geride kalırlarsa rekabet finanslarını da yitirebilirler. Teknolojik yenilikleri yakalayamama endişesi sadece personeli değil üst seviyedeki idarecileri de etkiler ve gerilime sokar.

ET, izleme araçları, silah, bilgisayar, araba gibi teknik alanlarda kendini yenileyemezse yenileyenler karşısında yenik düşer.<sup>36</sup>

Günümüzde teknolojik değişimlere uyum sağlamak, gelişmek zorunda olan işletmeler için bir ihtiyaçtır. İşletmenin kullandığı teknik ve yöntemlerde hızlı bir değişim söz konusuysa, bunun işletmenin temel amaçlarını etkileyeceği açıktır. Krizin ortaya çıkmasında teknolojik değişikliklerin hızı, değişikliğe uyum süreci ve teknolojiye bağımlılığın oranı önemli ölçüde etkili olacaktır. Özellikle gelişen bir teknoloji, işletmenin arz ettiği mal ve hizmetin yerine ikame edilebilecek yeni mamuller ve faaliyet alanları ortaya çıkarmışsa, örgüt için kriz kaçınılmaz olabilir.<sup>37</sup>

Teknoloji sürekli gelişme yapmaktadır. Bu gelişmeye tüm kurumlar ayak uyduramamaktadır. Bu nedenle yaşanan birçok sorunun temelinde teknolojik gelişmeler yatmaktadır. İşletmenin bu gelişmeye ayak uydurması gerekir. Eski sistemde, yazar kasa olmayan dönemde defter tutma hesabı vardı. Bu uygulama yazar kasanın ortaya çıkmasıyla tarihe karışmıştır. Bununla birlikte, kredi kartı kullanımı ile paranın işletmeye geliş şeklinde bir değişiklik olmuştur. İşletmeci parayı banka aracılığıyla müşterisinden almaktadır. Günümüzde internet alışverişinin en etkin olduğu görülmüştür. İşletmeler bu teknoloji sayesinde müşterisi ile yüz yüze

---

<sup>36</sup> Göksu Turgut, **Yönetim Bilimi 2**, Anadolu Üniversitesi, Web Obset, Eskişehir, 2013, s.3.

<sup>37</sup> Baran Hitay, **Kriz Yönetimi**, A & G Bülten Araştırma Ve Meslekleri Geliştirme Müdürlüğü s.28.

gelmeden internet, banka ve lojistik aracılığı ile satışını gerçekleştirebilmektedir. Bu uygulamayı geçiş yapmayan işletmeler günümüzde varlığını kaybetmişlerdir.<sup>38</sup>

#### 1.4.1.3. Sosyal ve Kültürel Faktörler

Örgütün içinde bulunduğu toplumdaki olumsuz değişimler, huzursuzluklar örgütleri de etkileyecektir. Örneğin, sosyal bunalım örgüt çalışanlarını da etkileyecektir. Ayrıca toplumun değer yargılarının değişmesi sebebiyle bazen sosyal krizler ortaya çıkabilmekte ve çeşitli kurumlar da bunlardan etkilenebilmektedir.

İşletme, toplumun değer yargılarından ve kültürlerinden farklı hareket edemez, Müslüman mahallesinde salyangoz satılamayacağı gibi. Bilindiği üzere, Müslüman toplumlar ve Yahudi toplumlar domuz ve domuz ürünlerini tüketmez. Bu toplumlarda, domuz ve domuz ürünlerinden en iyi ürünü de getirilse, o toplumla barışık olunamaz. Çünkü o toplum bu ürünleri tüketmez. Bunun yanı sıra, din karşıtı ve sosyal değerlere yön vermeyen toplumlarda da dini ürünlerin bulundurulması hoş karşılanmaz.<sup>39</sup>

Toplumun değer yargılarının değişmesi, müşterilerin ilgisinin azalması, sosyal karışıklık ve huzursuzluklar, işletmeleri krize sevk edebilir. Ancak, özellikle toplumun değerlerinin değişmesinin uzun sürede gerçekleşeceği düşünülürse, bu anlamda krizle karşılaşmak az rastlanacak bir durum olarak görülebilir.<sup>40</sup>

#### 1.4.1.4. Hukuki ve Siyasi Faktörler

Kanunlardaki değişikliklere uyum sağlanamaması buna uymak zorunda olan örgütlerde krize neden olabilmektedir. Örneğin, Avrupa Birliği ile bütünleşme sürecinde kanunlarda yapılan değişiklikler bunu uygulamak zorunda olan ama yenilikleri bilmeyen birim ve kişilerde krize yol açmaktadır. Örgüte yapılan siyasi müdahaleler de krize yol açabilir. Gümrük Birliği, tam rekabet sonucu AB ülkeleri ile rekabete açılan ancak o güne kadar gümrük duvarları ve devlet korumasıyla kriz riski az olan yerli işletmelerin kriz riskleri artmıştır. Hükümetlerin yaptığı politik ve hukuki değişiklikler, düzenlemeler işletmeler açısından kriz ortaya çıkarabilir.<sup>41</sup>

<sup>38</sup> Beşir Hamitoğulları, “**Karma Ekonomi, Planlama ve Büyüme**”, <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/42/445/5004.pdf>, (Erişim Tarihi: 02.11.2014)

<sup>39</sup> Raelin, Joseph A., “**Kültürlerin Çatışması**”, çev. K.Tuncay, Türkiye İş bankası yayınları, İstanbul, 1999, s. 96.

<sup>40</sup> Baran Hitay, **Kriz Yönetimi**, A & G Bülten Araştırma Ve Meslekleri Geliştirme Müdürlüğü s.28.

<sup>41</sup> Göksu Turgut, **Yönetim Bilimi 2**, Anadolu Üniversitesi, Web Obset, Eskişehir, 2013 s. 127-128.



“Yasama organının ekonomik, kültürel ve toplumsal olgularla ilgili olarak koyabileceği yasa ve kurallara örgütler uymak zorundadırlar. Hukuk kurallarına uygun değişiklikleri hızla gerçekleştiremeyen örgütlerin krizle karşılaşmaları ise kaçınılmazdır.”<sup>42</sup>

İşletmenin belirli yasalar dahilinde çalışmalarını sürdürmesi mümkündür. Aksi bir tutum ve davranış neticesinde olumsuzluklarla karşılaşılacaktır. Yaşanan siyasi krizlerde bu durumdan olumsuz etkilenmektedir. İşletmenin bulunduğu ülkenin yaşadığı dış ülkeler krizi işletmeleri doğrudan etkilemektedir. Türkiye'nin İsrail ile yaşadığı siyasi kriz neticesinde, İsrail tarım işletmelerinin Türkiye'deki ticari payı ciddi anlamda düşüş gerçekleşmiştir.

#### **1.4.1.5. Uluslararası Çevre Faktörleri**

Özellikle büyük örgütler açısından uluslararası çevre koşulları büyük önem taşır. Uluslararası pazarlarda oluşan fiyat dalgalanmaları, savaş ve benzeri olaylar, arz talep değişiklikleri gibi benzeri olayları izlemekte başarısız kalan örgütler için her an kriz ortamı doğar.<sup>43</sup>

Küreselleşme adı verilen yaşadığımız süreçte milletler arasındaki siyasi, sosyal, ekonomik, kültürel sınırlar siyaseten var olmaya devam etse de pratikte ortadan kalkmaya başlamıştır. Uluslararası siyasi, ekonomik, askerî, sosyal, bilimsel pek çok gelişme doğrudan veya dolaylı olarak örgütleri de etkilemektedir. Örneğin, Balkanlar'da, Filistin'de, Irak'ta olanlar ister istemez Türkiye'yi de etkilemektedir. Örgütün bu gibi konularda yeterli önlem almaması örgütü krize sürükler. Çok uluslu şirketler yatırımlarını kendilerine ekonomik avantaj sağlayan, istikrar ve güven içindeki ülkelere kaydırmaktadırlar. Ayrıca devletler, hükümetler vatandaşlarının başka ülkelerde yatırımları varsa o ülke hükümetleriyle iyi ilişkiler geliştirmeye önem vermektedir.

---

<sup>42</sup> Baran Hitay, **Kriz Yönetimi**, A & G Bülten Araştırma Ve Meslekleri Geliştirme Müdürlüğü s.28.

<sup>43</sup> Baran Hitay, **Kriz Yönetimi**, A & G Bülten Araştırma Ve Meslekleri Geliştirme Müdürlüğü s.28.

Uluslararası çevre, işletmenin büyüklüğüne göre doğrudan etkili olmaktadır. İşletmenin imajı, marka değeri bunların başında gelir. Bu uygulama ile tüm dünya işletmeleri yakından takip edebilmekte ve bilgileri güncel tutabilmektedir.<sup>44</sup>

#### 1.4.1.6. Doğal Felaketler

Yönetimin kontrol edemediği yangın, sel, deprem gibi doğal felaketler, krizin en belirgin sebebidir. Beklenmedik felaketler ve doğal çevreyle ilgili birçok faktör, işletmeleri krize yöneltebilir.

“Doğal felaketler, deprem, sel, yangın, salgın hastalık, kıtlık gibi tabii afetlere karşı alınan önlemlerin yetersiz kalması da krize yol açabilmektedir. Her ne kadar örgütler doğal felaketleri durduracak durumda olmasalar da bu gibi afet hâllerine karşı hazırlıklı olmak durumundadırlar.”

Bu gibi felaketlerin çapı büyüdükçe müdahale şansı o oranda azalmakta, kriz riski ise o oranda artmaktadır. Bu çeşit felaketlerde örgütlerde de panik yaşanmaktadır. Örneğin, bir deprem felaketinde depremin örgütlere maddi zarar vermesinin yanında çalışanların da depremden etkilenmesiyle ayrıca bir yıkıcı etki söz konusudur.

Doğal etmenler, işletmelerin ve tüm canlıların kontrol edemediği bir olayın yaşanması nedeniyle ortaya çıkan bir durumdur. 1999 yılında yaşanan Marmara Depremi sonrasında işletmelerin durumu değişmiştir. Birçok işletme deprem nedeniyle mevcut çalışma alanlarını kaybetmiş, ulaştırmaları gereken siparişlerini ulaştıramamış ve hatta iletişim sistemi bile zarar görmüş olduğu için bireyler birbirileri ile iletişim kuramamışlardır.<sup>45</sup> Doğal etmenlerden bir diğeri yangındır. İşletmede yaşanan bir yangın durumunda tüm çalışma mekanizması ve elemanları devre dışı kalacağından çalışmaların belirsiz süreli olarak durmasına neden olur. Sel felaketinin yaşanması, rüzgar, fırtına olayları gibi durumlar işletmelerin çalışmalarını doğrudan etkilemektedir.<sup>46</sup>

---

<sup>44</sup> DW, “İkili Ticarete Gazze Krizi”, <http://www.dw.de/ikili-ticarete-gazze-krizi/a-17798360> (Erişim Tarihi: 02.11.2014)

<sup>45</sup> H.Özgür, “Körfez Depreminin Ekonomik etkileri”, [http://kocaeli2007.kocaeli.edu.tr/kocaeli2007/TAM\\_METIN\\_NUMARALI-SIRALI-PDF/737-744.pdf](http://kocaeli2007.kocaeli.edu.tr/kocaeli2007/TAM_METIN_NUMARALI-SIRALI-PDF/737-744.pdf) (Erişim Tarihi: 02.11.2014)

<sup>46</sup> İsmail Aktürk, Mesut Albeni, “Doğal Afetlerin Ekonomik Performans Üzerindeki Etkileri”, <http://edergi.sdu.edu.tr/index.php/iibfd/article/viewFile/2476/2220> (Erişim Tarihi: 02.11.2014)

11 Mart 2011 tarihinde, Japonya'nın Tōhoku bölgesinde meydana gelen tsunami felaketi neticesinde, bu bölgede bulunan işletmeler ve insanlar çok ciddi anlamda zarar görmüştür. Neredeyse tüm işletmeler çalışmalarını durdurmuş ve yine bu bölgede yer alan Nükleer santral ciddi anlamda zara görmüştür. Bu bölgede yaşayan insanlar etkin bir şekilde sağlık sorunları ile karşılaşmıştır.

Bu nedenle işletmeler sadece çalışmalarını durdurmak zorunda kalmamıştır. Bunun yanında insan kaynağı sıkıntısını da yaşamaya başlamıştır. Çünkü bu bölgede yaşayan insanlar çok ciddi sağlık sorunları yaşaması üzerine çalışma gücü çok düşmüştür. Bu durum bu bölgedeki işletmelerin, bir süre daha insan kaynağı ihtiyacının süreceğini göstermektedir. Bu nedenle Doğal etmenler tüm insanlarda olduğu gibi işletmelerin durumunda da etkin rol oynamaktadır.<sup>47</sup>

#### 1.4.2. Örgütsel Etmenler

Örgütlerde meydana gelen krizin çeşitli kaynakları vardır. Yapılan araştırmalarda krizin örgütlerde insan hatalarından, değişimi takip edememekten, teknolojik yetersizlikten, organizasyon bozukluklarından, elverişsiz örgütsel iklim ve kültürlerden kaynaklanabileceği gibi, başarısızlığın ve yetersizliğin kanıksanması gibi zihin yapısından da kaynaklanabilmektedir.

İşletmelerde krizin ortaya çıkmasına yol açan ikinci önemli alan, örgüt içi yetersizlik ve problemleridir. Başlangıçta dış çevreden kaynaklanıyormuş gibi görünen bazı etmenlerin, aslında örgüt içinden kaynaklandığı daha sonra ortaya çıkmaktadır. Bu hususta yönetimin çok dikkatli davranıp, teşhisi doğru belirlemesi gerekmektedir. Aksi halinde, işletme savunmasız bir şekilde kendini krizin tam ortasında bulacaktır.<sup>48</sup>

Krizler ani olarak veya belirtileriyle birlikte ortaya çıkar. Ne şekilde olursa olsun, örgütlerin doğal afetlerin dışında kalan kriz türleriyle karşılaşmalarının temel nedeni, değişime uyum sağlayamamaları veya değişimi yönetememelerindedir. "Krizi ortaya çıkaran çeşitli faktörler vardır. Bunlar, hızlı çevresel değişimler, örgütün bilgi kaynaklarının yetersizliği, bilgilerin güncel olmaması, gereksiz bilgi, yetersiz haberleşme ve koordinasyonsuzluk, plansızlık, farklı değer sistemlerinin varlığı ve

<sup>47</sup> Milliyet, "Japonya'daki şiddetli deprem ekonomiyi de vurdu", <http://www.milliyet.com.tr/japonya-daki-siddetli-deprem-ekonomiyi-de-vurdu/ekonomi/ekonomidetay/11.03.2011/1362876/default.htm> (Erişim Tarihi: 02.11.2014)

<sup>48</sup> Baran Hitay, *Kriz Yönetimi*, A & G Bülten Araştırma Ve Meslekleri Geliştirme Müdürlüğü s.28.

buna bağılı olarak artan örgütsel çatışma gibi faktörler, örgütlerde krize kaynaklık eder. Bu faktörlerin yanında, örgütlerde krizi ortaya çıkaran en önemli nedenler; Finansal problemlerin bir sonucu olarak gelişen kriz, Ürün ve piyasa krizi, İnsan ve örgütsel krizdir.”<sup>49</sup>

Bilgi örgütler için önemli bir güçtür. Yetersiz, güncel olmayan, yanlış, gereksiz, vaktinde gelmeyen bilgi kriz anında işe yaramadığı gibi bazen krizi artırıcı etkide bulunacaktır. Bilginin yanında haberleşmedeki aksaklıklar, haberleşme sisteminin şekli ve yetersizliği de kriz faktörleri arasındadır. Örgütlerin krizlere karşı planlama yapmamaları onları krize sürüklemekte ve kriz anında rehbersiz bırakmaktadır. Gerek kurum içinde gerekse kurumlar arasındaki koordinasyon eksikliği diğer bir faktör olarak gözükmektedir. Ayrıca “büyük ürün kayıpları, büyük fabrika, ekipman kayıpları ve endüstriyel kazalar, büyük bilgisayar arızaları, yanlış söylenti, kötü maksatlı karalamalar ve terörizm, yetersiz ve hatalı eğitim faaliyetleri, bilgisizlik ve iletişimsizlik durumları gibi kriz kaynakları da vardır.”

Zihinsel nedenlerle yaşanan krizler, daha yaygındır, bir bakıma diğer tüm krizlerin kaynağı yetersiz örgütsel yönetim ve ona temel teşkil eden zihinsel yapıdır. Ülkede yaşanan ekonomik, siyasi, kültürel, politik ve siyasi sorunlarda örgütü dışarıdan etkileyen, örgüt dışı stres kaynaklarıdır.

“Örgütlerde krizi ortaya çıkaran faktörler farklı ve çok çeşitli olabilir veya bu faktörlerin krizdeki ağırlığı farklı boyutlarda bulunabilir; ancak burada krizin en önemli kaynakları olarak görülen üç kavram vardır. Bunlar; değişim, statüko ve istikrar kavramlarıdır. Değişim, örgütsel verimliliği olumlu yönde etkileyen yapı, süreç ve anlayışlarda farklılaşmayı ifade eder.”

“İstikrar, değişen şartlara ve mevcut duruma uyum yeteneğidir. Örgütsel ve yönetsel etkinlikler, değişim koşullarını takip ettiği oranda istikrar vardır. Statüko her şeye rağmen mevcudun korunması durumudur.” Statükoyu korumada istikrar yoktur.<sup>50</sup>

Krize neden olan faktörleri kabaca iç (örgütsel) faktörler ve dış (çevresel) faktörler olarak iki grupta toplamak mümkündür. Krize neden olan iç faktörleri örgütsel yapı ve yönetimin niteliği şeklinde ikiye ayırmak mümkündür.<sup>51</sup>

---

<sup>49</sup> Tack, Philip B., **Kriz Zamanı Yönetim**, İlgı Yayıncılık, İstanbul, 1994, s. 91.

<sup>50</sup> Tack, Philip B., **Kriz Zamanı Yönetim**, İlgı Yayıncılık, İstanbul, 1994, s. 100 – 101.

<sup>51</sup> Turgut Göksu, **Yönetim Bilimi 2**, Anadolu Üniversitesi Web Ofset, Eskişehir, 2013, s. 126-127.

### 1.4.2.1. Örgütün Yapısı

“Örgütsel yapıyı belirleyen faktörler kontrol alanının dar veya geniş olması, otorite ve yetkinin kullanım biçimi, merkezleşme derecesi, örgütün hiyerarşik veya yatay olumlu, demokratik veya otoriter yönetim anlayışı gibi faktörlerdir.”

Krizin örgütsel kaynaklarına bakıldığında başta yeniliğe kapalılık, geleneksel değerleri her şeye rağmen korumaya çalışma, eğitim seviyesi ve bilgi birikiminin yetersiz olması, değişim için gerekli esneklik ve organik yapıya sahip olamama, katı ve mekanik bir örgüt yapısı gibi faktörler gelmektedir. “Çevresel değişimlere uyum gösteremeyecek derecede katı bir örgütsel yapı krize neden olabilir.” Böyle bir yapı hem çalışanların davranışlarında hem de idari açıdan istikrarlı değişimi gerçekleştiremez. Sorunlara en yakın olan kirli ve grupların karar organlarına hızla ulaşmalarını sağlayacak bir iletişim ve hiyerarşik yapısı kurulmalıdır. Diğer türlü kriz olasılığı artar ve krizin algılanması gecikebilir.

Örgüt yapısının krize sebep olan yönleri şöyle sıralanabilir:

- Bilgi Toplamada Yetersiz Kalma,
- Örgütün Tarihi Geçmişi ve Deneyimleri,
- İçinde Bulunduğu Hayat Safhası,
- Merkezleşme Derecesi,
- Yapı Esnekliği,
- Kültürel Yapısı,
- Değerleri,
- İnanç ve Tutumları, .
- İşin Özellikleri,
- Mal ve Hizmet Türü Çeşitliliği,
- Bilgi Akışı,
- Karar Verme.<sup>52</sup>

---

<sup>52</sup> Turgut Göksu, **Yönetim Bilimi 2**, Anadolu Üniversitesi Web Ofset, Eskişehir, 2013, s.3.

### 1.4.2.2. Yönetimin Yapısı

Yönetimin niteliği, kriz durumunda üst yönetimin ve özellikle de liderin niteliği krizin oluşum ve gelişimini etkilemektedir. Örgüt üst yöneticilerinin çevresel değişimleri izleme, değişimlerle ilgili veri toplama, yorumlama ve değerlendirme konularındaki deneyimsizlikleri ve yetersizlikleri krize yol açabilmekte veya krizi önlememektedir. Bir ekip işi ve çalışması olan yönetimde başarıları ve başarısızlıkta yöneticinin rolü büyüktür. Yönetici bugünün problemlerini dünün çareleriyle çözmeye kalkıyorsa veya bugünkü dünyayı, dünün kafasıyla algılama ve yorumlama yoluna gidiyorsa örgütte bizzat yöneticinin kendisi bir kriz kaynağıdır.

Krizler liderleri ortaya çıkaran önemli olaylardır. Yeteneksiz liderler krizler karşısında tutunamazlar. Büyük krizler aktif olan, isabetli kararlar veren, donanımlı liderler tarafından çözülür. Hiçbir sorun yok sayılarak veya görmezden gelinerek çözülemez. Görmezden gelinerek yok sayılan bir sorun, kendini görmezlikten geleni ortadan kaldırır.<sup>53</sup>

“İşletmelerin krize düşmelerindeki en önemli faktör, üst kademe yöneticilerinin kabiliyetsiz ve yetersiz olmalarıdır. Bunlar; yöneticinin tahmin etme ve sezgi gücünün zayıf olması, yeni problemlerin farklılığını kavrayamama ve onlara eski çözümleri uygulama eğilimi, çevrenin aktif ve dinamik yapısı karşısında pasif ve yavaş kalma, sistemi kusurlu bulma, krizi inkar etme şeklinde değerlendirilebilir.”<sup>54</sup>

Yönetim değerleri ve inanç tutumları, krizin ortaya çıkmasında etkili olabilir. Özellikle hızla değişen çevre karşısında yönetimin değer ve varsayımları, uyum sağlamada önemli rol oynar.

İyi yönetici olmak, mevcut konumundan birçok alanda bilgi sahibi olabilmektir. Ekonomi yöneticisi eğer yabancı para dengesini, yükselişleri ve düşüşleri takip etmezse doğrudan kriz oluşmasına sebep olur.<sup>55</sup>

## 1.5. KRİZ SÜRECİ

“Beklenmedik zamanlarda ortaya çıkan ve örgütün işleyişine zarar veren olaylar, kriz kapsamında değerlendirilebilir. Ancak kriz dönemlerini her zaman

<sup>53</sup> Turgut Göksu, **Yönetim Bilimi 2**, Anadolu Üniversitesi Web Ofset, Eskişehir, 2013, s.127.

<sup>54</sup> Baran Hitay, **Kriz Yönetimi**, A & G Bülten Araştırma Ve Meslekleri Geliştirme Müdürlüğü s.29.

<sup>55</sup> Metin Aksu, **“Kriz Yönetimi”**, Kumsaati Yayın Dağıtım, İstanbul, 2008, s. 44.

olumsuz olarak nitelendirmek tutarlı bir yaklaşım değildir.” Kriz zamanları, örgütler açısından tehlikeli olmakla birlikte, aynı zamanda bir değişim ve gelişim fırsatı olarak da algılanmalıdır. Meydana gelen krizlerin, örgütler üzerindeki etkilerinin boyutları, üst yönetim tarafından uygulamaya konulan kriz yönetimi stratejilerinin niteliğiyle yakından ilişkilidir.

Yöneticiler, “bunalım dönemlerinden en az zararla hatta fayda sağlayarak çıkabilmek için; erken uyarı sistemleri vasıtasıyla kriz sinyallerini öngörerek, krizin etkilerini minimize edecek çeşitli stratejiler geliştirmelidir. Bu bağlamda, kriz dönemlerinin, örgütler açısından bir fırsat haline dönüştürülebilmesinin ancak etkili bir kriz yönetimi stratejisi ile olanaklı olacağı ifade edilebilir.”<sup>56</sup>

Kriz sürecinin, işletmelerde mevcut durumu ve işletmenin geleceğini tehdit eden bir unsur olduğu dikkate alındığında, yönetsel ve örgütsel yapıda önemli değişimleri zorunlu kılacağı açıktır. Kriz sürecinde, örgütsel stres en üst düzeye ulaşmaktadır. Bir yanda krizi çözebilmek için uygun çözümler bulabil-me zorunluluğu, diğer yanda belirsizliğin yarattığı gerilim ve artan zaman baskısı işletmelerin yönetim yapısını olumsuz etkiler.<sup>57</sup>

Kriz başta da belirtildiği gibi aniden oluşup gelişen bir olgudur. Krizin temel olarak üç dönemi vardır:

- Kriz uyarıcılarının oluşum ve gelişimi,
- kriz dönemi ile
- çözülme dönemleridir.

İlk aşamada kriz sinyal vermeye başlamış ancak yönetim henüz bunun farkına varamamıştır. Uyarıcıları alacak olan mekanizmalar henüz harekete geçmediğinden kriz, bunu çözecek üst makamlara da iletilmemiştir. Eğer bu dönemde kriz sinyalleri doğru alınamaz ve çözüm üretilemezse kriz başlamış olur. Her dönemde olduğu gibi bu dönemde liderliğin önemi büyüktür.

İkinci aşamada kriz ortaya çıkmış iyice belirginleşmiştir. Kriz sinyalleri algılanamamış veya yeterince başlamadan bastırılmamışsa kriz ortaya çıkar. Bu

---

<sup>56</sup> Turgut Karaköse, **Örgütler ve Kriz Yönetimi**, Akademik Bakış, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, Sayı: 13 Ekim – 2007, s.6.

<sup>57</sup> Özdevecioğlu Mahmut, **Krizin İşletmelerin Yönetsel ve Örgütsel Yapısı Üzerindeki Olumsuz Etkileri ve Kayseri Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma**, Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:19, 2002, s.96.

dönem "Personel, idari yapı, ideoloji, genel amaçlar ve izlenen stratejiler" in daha dikkatlice gözden geçirildiği dönemdir. Eğer yönetim de değişiklik yapmak gerekiyorsa yapılmalıdır. Ancak bunun yeni bir krize yol açmamasına çalışılmalıdır. Çünkü yöneticilerin değiştirilmesi halef ve selefin yeteneklerine bağlı olarak çalışanların (ya da toplumun) moralini düzeltir ya da bozar.

"Kriz döneminde genellikle denetim merkezileşir, korku ve panik yaşanır ve karar alma süreci bozulur. Üçüncü ve son dönem olan çözülme döneminde ya kriz bastırılır ya da örgüt krizi çözemez ve yok olur."<sup>58</sup>

Kriz, hissedilmeye başladığında kurumlarda değişim başlar. Krizi umursamama ihtimali yoktur. Kısaca kriz başlamış demektir. Kriz gelişim süreci üç temel safhada gerçekleşmektedir.

- Fonksiyonların Zayıf olması: Bu aşamada kriz bulunmaktadır. Fakat işletmeyi hareket noktasında aksamaya sebep oluşturmadığından gizli kalmaktadır.
- Fonksiyonların Aksama yaşaması: Bu aşamada kriz gizli olmaktan çıkmıştır. İşletmenin hareket noktasında aksaklıklar hissedilmeye başlar.
- Fonksiyonların Görevinin gerçekleştirilememesi: Bu aşamada kriz kendisini göstermiştir. Bu durumda önlem alınması gerekir. Aksi takdirde işletmenin sona ermesi an meselesidir.

Farklı görüşlere göre, krizin oluşumu dört safhadan oluşur. Bu görüşe göre, krizin yaygın hale gelmesi en uzun süreyi kapsar ve ortaya çıkış süreci de kriz şiddetinin en yoğun olduğu dönemdir.

- Krizden Önceki Durum
- Krizin Meydana Gelmesi
- Krizin Yaygın Hale Gelmesi
- Krizin Çözüm Aşaması <sup>59</sup>

---

<sup>58</sup> Turgut Göksu, **Yönetim Bilimi 2**, Anadolu Üniversitesi Web Ofset, Eskişehir, 2013, s.4.

<sup>59</sup> Patan, Günseli Nilhan İşletmelerde **Kriz Yönetimi ve Stratejisinin Önemi**, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2009, s. 22 - 23.



### 1.5.1. Gizli Kriz

Krizin meydana gelmesinde en önemli etken stratejik açıkların kurumun işleyişini zorlamasıdır. Stratejik açıklık, krizin oluşmasında ilk aşamadır. Üst düzey yöneticilerin ayrıca dikkat etmeleri gerekir. Önlem alınmayan stratejik çalışmalar, krizin gizli bir şekilde büyümesine neden olur.

“İlk safha işletmenin dış çevrede meydana gelen değişme ve gelişmelerden hiç haberdar olmaması ya da teşhis etmede tanımlamada yetersiz kalmasıyla başlar. Olayları önceden sezmek ve tahmin etmek zorlaşmıştır. Bunun yanında krize işaret eden bir takım problemler, belirtmeye başlar.”<sup>60</sup>

İşyerinde çalışan personel sayısının gereğinden fazla artması, talep etme yolunu keserek ihtiyaç olan gerekliliklerin belirtilememesi, yöneticilerin sosyal haklar hakkında bilgi sahibi olmaması, yetki düzensizlikleri, iletişim kuramama gibi durumlardan kaynaklanan problemler gizli krizi tetiklemektedir.

### 1.5.2. Hareketsizlik ve Kriz Yalanlama Aşaması

Kriz sürecini olumsuz etkileyen bir faktör olarak kriz durumunun bekle gör politikasıyla ilgilenilmesidir. Belirtilen durumda kriz meydana gelmiş ve kontrol edilebilir vaziyetini devam ettirmektedir. İşletmeler bu durumda çok ciddi bir yanılgı içine girmiştir. Bu nedenle işletmedeki başarı düşüşüne rağmen harekete geçilmemiştir. Bu durumun nedenleri, işletmeyi yöneten idarecilerin avantajı ya da dezavantajı geçici görmeleri, yapılacak olan değişikliğin maliyetinin yüksek olması ve sonucun olumsuz yönde olması, önceden kazanılmış başarının, var olan hazırdaki politika ve düzenlemeler dışında bir yol izlememesidir.<sup>61</sup>

“Çoğu kez işletmeler, beklenmedik olaylar karşısında, rutin faaliyetlerinin dışına çıkmazlar ve yeni faaliyetlere yönelme ihtiyacını hissetmezler. Bunun üç önemli sebebi bulunmaktadır.”<sup>62</sup>

<sup>60</sup> Hitay Baran, **İşletmelerde Kriz Yönetimi**, A& G Bülten Araştırma Ve Meslekleri Geliştirme Müdürlüğü, Kasım, s.30.

<sup>61</sup> Patan, Günseli Nilhan **İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Stratejisinin Önemi**, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2009, s 24 - 25.

<sup>62</sup> Hitay Baran, **İşletmelerde Kriz Yönetimi**, A& G Bülten Araştırma Ve Meslekleri Geliştirme Müdürlüğü, Kasım, s.31.

-Ortaya çıkan tehlike veya fırsatın geçici olabileceği düşüncesi ve dolayısıyla bekle gör politikasının cazip görünmesi,

-Değişikliğin mevcut dengeyi bozacak olması, dolayısıyla pahalıya mal olacağı veya yeni problemler çıkaracağı endişesi,

-Geçmiş başarıların mevcut politika ve uygulamalarla kazanılmış olması sebebiyle yöneticilerin rutin faaliyetlere bağlı kalma eğilimi.

### 1.5.3. Hatalı Tedbir Aşaması

Kriz sürecinde üçüncü aşamayı oluşturan hatalı tedbir aşaması, işletme yöneticileri netice itibariyle bir krizin varlığını görmekte birlikte, çevresel değişiklikler ve kurum içindeki problemlerin yorumunda oluşan belirsizlikler, işletme yöneticilerinin yerine getirmesi gereken duruş yönü ve kapsamı hususunda ortak bir görüş çıkarmasını güçleştirmektedir. Hatalı tedbir aşamasında yönetici davranışlarının ortaya çıkan olumsuzlukları:

- İşletme yöneticisinin dikkatini artırdığı konu sayısında azalma görülmesi
- İşletmenin üst yönetimi sadece duyduğu ve inandığı konularda seçici bir hal alması
- Hoş görünmeyen tehlikeleri görmemezlikten gelme
- İşletme yöneticilerinin istenmeyen olumsuz durumlarda sadece kişisel fikirleri ve geçmişteki tecrübeleri ile yanıt vermesi
- İşletmenin üst yönetiminde alınan stratejik kararların sayısında bir azalma görülmesi
- İşletmenin kararlarında basit düzeye indirgenmesi
- İşletme yöneticilerinde otokratik davranışın oluşması
- Eski yöntemlerin güncel problemleri çözmede etkin bir yol olduğu inancı<sup>63</sup>

---

<sup>63</sup> Patan, Günseli Nilhan İşletmelerde **Kriz Yönetimi ve Stratejisinin Önemi**, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2009, s. 26 - 27.

“Bu dönemin en zor ve tehlikeli tarafı; işletmenin krize karşı önlem almada, krizi yönetmede yetersiz kalması ve krize karşı hazırlıksız olmasıdır. Bu aşamanın diğer aşamalara göre daha kısa olduğu fakat yönetici ve çalışanlar için bıraktığı fiziksel ve psikolojik etkiler açısından en uzun dönem olarak hatırlandığı savunulmaktadır. Bu aşamada yapılması gerekenler; işletmenin ve özellikle hangi bölümlerin krizden ne kadar etkilendiği, mal veya hizmet üretiminin sağlıklı olarak yürüyüp yürümediği, acil olarak hangi önlemlerin alınması gerektiği, krizin işletmenin uzun dönemli stratejilerine olan olası etkileri gibi hususların gözden geçirilmesidir.”<sup>64</sup>

#### 1.5.4. Kriz Aşaması

İşletmenin yönetiminde bahsedilen ilk üç aşamada krize neden olabilecek gelişmeleri engellemede yetersiz kalınmışsa ve değişime ayak uydurulamamışsa, işletme ciddi bir kriz durumuyla karşı karşıya kalmış demektir. Mevcut yapıda bir sinir ve telaş hali görülmektedir. Krizin etkisi büyüdükçe, işletmenin yapısında ciddi bozulmalar meydana gelebilmektedir.

Kriz aşamasında, işletmenin tekrardan düzenleme faaliyeti oluşturması zoraki bir hal olmuştur. Gelişmenin sürekli başarısızlık haliyle işletmede görev yapan çalışanlarında inanç yıkılmasına sebebiyet vererek, daha önce kazanılmış olan deneyimlerden vazgeçilmesi gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. İşletme içerisinde meydana gelen inanç yıkılmasının yok olması için eski düşünce, stratejik yapı ve görüşlerde bir takım değişikliğe gidilmelidir.

“Ortaya çıkan karmaşıklık bu safhada iyice şiddetlenmiştir. Genellikle planlama yapmak gereksiz görülmekte ve günlük faaliyetler önem kazanmaya başlamaktadır. İşletme içindeki gerilim alt kademelere doğru yayılır. Böylece örgüt iklimi bozulur. Herkes çok çalışır, ancak başarı bir türlü gerçekleşmez. Kriz safhasında, problemler işletmeyi sosyal alanda da etkiler. Müşteriler, çalışanlar, satıcılar ve işletmeyle ilişkisi olan diğer kişi ve gruplar, bu ilişkilerini sınırlamaya veya gevşetmeye başlar. Kriz genelde firma dışındaki grupların da ilgisini çeker. Kriz öncesi dönemden basın ve diğer hedef kitleler haberdar değilken, kriz dönemi ve kriz sonrası dönemde söz

---

<sup>64</sup> Fevzi Okumuş, **İşletmelerde Kriz Yönetimi ve KRİZLERİN İşletmeler Üzerinde Olası Etkileri**, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi 2003, s.207.

konusu gruplarla iletişim çok önemlidir. Artık basın da işin içindedir ve krizin ötesinde bir de basın ile başa çıkmak gerekmektedir.”<sup>65</sup>

### 1.5.5. Dağılma Aşaması

Kriz sürecinin son aşaması olarak dağılma süreci işlemlerinin ters çevrilerek oluşturulması mümkün değildir. İşletme yönetimi bu aşamada işletmenin çevresel ilişkilerinin bozulması, müşterilerden gelen olumsuz şikayetlerin artması, Sermaye kaynaklarının azalması, Nakit desteği sağlayacak kredilerin azalması, ticaret yapılacak pazarların azalması ve nitelikli personellerin işyerinden ayrılması ciddi yıkılma sürecinin içine girmiş demektir. Ayrıca işletmede üst düzey yöneticilerin değişmesi ve bu yöneticilerin tecrübesiz ve deneyimsizlikleriyle başarısızlık bir kez daha kaçınılmaz bir hal almaktadır.

Krizin belirlenerek, kriz önleyici kararların alınmasında gecikme yaşandıkça başarılı olma ihtimali gittikçe azalmaktadır. Kriz durumunda ilk aşamalarda saptanarak daha kolay ve hızlı tedbirler alınabilir.<sup>66</sup>

“İyi bir kriz yönetimiyle eğer kriz atlatılmışsa ve normal hayata dönülmüşse artık bu krizden alınması gereken derslerin ele alınması gereken son aşamaya gelinmiştir. Bu aşamada krizin bir değerlendirmesi yapılır. Krizin getiri ve götürüleri analiz edilerek yine benzer bir kriz yaşanması durumunda en az hasarla atlatılması için gerekli tedbirler ele alınır. Bu aşama sürecin yeniden gözden geçirilerek gelecek krizler için dersler alınması aşamasıdır. Bu durumda eksikliklerin giderilerek gelecek krizler için planların yapılması gerekmektedir.”

Krizin çöküş aşaması aynı zamanda gelecek krizler için çözüm aşamasıdır. Bu dönemde:

- . Uygun strateji seçilmeli
- . Yeni amaçlar belirlenmeli

---

<sup>65</sup> Hitay Baran, **İşletmelerde Kriz Yönetimi**, A& G Bülten Araştırma Ve Meslekleri Geliştirme Müdürlüğü, Kasım, s.32.

<sup>66</sup> Patan, Günseli Nilhan İşletmelerde **Kriz Yönetimi ve Stratejisinin Önemi**, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2009, s.28.

. Değişim başlatılmalıdır.<sup>67</sup>

## 1.6. KRİZİN OLASI SONUÇLARI

“Krizlerin işletmeler üzerine hem olumlu hem de olumsuz etkilerinin olabileceği savunulmaktadır. Ancak bir krizin bir işletmeye tehdit mi, yoksa bir fırsat mı sunduğu krizin sonucunda görülen olumlu veya olumsuz sonuçlara dayanılarak yapılacak değerlendirmelerle görülebilir.”<sup>68</sup>

İşletmelerin etkinlik gösterdiği bölgelerdeki ekonomik yapı, işletmenin yaşayabileceği belirsiz ve karışık kriz durumunun ne derece olacağını etkilemektedir. Bu durum sonucunda işletmeler genel olarak ekonomik değişimlerden etkilenmektedir. Ekonomik değişimler sonucunda kriz oluşmaktadır. Bu dönemde özellikle bazı ciddi sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Bunlar:

- Kriz süresince, işletmede yetkiler ve işletmenin kontrolünde merkezileşme yöneliminde bir artış gerçekleşmektedir.
- Alınan karar sürecinde yaşanan bozulma ve sonrasında karar almada yaşanan zorluklar.
- Krizin, olumsuz etkiye yol açan tutumları kendisini gösterir ve bunun sonucunda örgüt geriliminde bir artış meydana gelir.
- Kriz sürecinde yöneticiler ve personel devrinde bir artış yaşanarak, iş tatminsizliğine neden olur.
- Yöneticilerin sadece kayıplar ve giderlerle ilgilenmesi ile kısa sürede geçici çözümler oluşturularak bireyler üzerinde panik havası esmesine sebep olur.

---

<sup>67</sup> Turgut Göksu, **Yönetim Bilimi 2**, Anadolu Üniversitesi Web Ofset, Eskişehir, 2013, s.5-6.

<sup>68</sup> Fevzi Okumuş, **İşletmelerde Kriz Yönetimi ve KRİZLERİN İşletmeler Üzerinde Olası Etkileri**, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi 2003, s. 208.

- Krizlerin bireyleri hedef alarak tehdit etme girişiminde bulunur. Bunun neticesinde iş veriminde düşüş, fiziksel olarak gerginleşme ve kaygı ortaya çıkar. Kriz ile ilgilenen personelde bedensel ve zihinsel yorulma görülür.<sup>69</sup>

Kriz döneminde bilgilerin artırılması yeteneğinin azalması ve sabit çalışmaların dışında bir faaliyet gösterilmemesi durumu, işletmenin yönetim aşamasında, karar alma ve vermede kontrolün merkezileştiği sonucunu ortaya koyar. Sabit çalışmaların dışında planlama yapma işletme yapısını ve yeteneklerini güçsüz duruma düşüreceğinden, üst yönetimden personele olan güvenin azalması ve başarısızlık durumuna karşı tedbir alma durumu kararları merkezileştirmiştir. Bununla birlikte, işletmede yaşanacak bir başarısızlık durumunun ortaya çıkmasıyla bu eğilim daha fazla güçlenmiştir. Bunun neticesinde karar sürecine katılım azalır. Karar alma sürecine üst yönetim ve bu yönetimin güvenini almış bazı kişiler katılır.<sup>70</sup>

Aniden yapılan değişiklik, işletmeyi kriz sürecinde olumlu ya da olumsuz sonuçlanarak yaşayacakları bir durumdur. Bunun neticesinde kriz, işletmeye kesinlikle bir takım değişiklikler yaptıracaktır. Plansız bir şekilde hareket etme durumu krizin beklenmeden bir anda ortaya çıkma fonksiyonudur. İç ve dış çevremizde yaşanan tüm olumsuz durumlar ve ani gelişmeler işletmeyi olumsuzluğa sürüklemektedir. Böylelikle işletme tecrübesinin olmadığı bir yolda ilerlemek zorunda kalmaktadır.<sup>71</sup>

“Yetkinin merkezileştirilmesi, karar verme mekanizmasının bozulması, üretim sistemlerinin aksaması, maliyetlerin artması, çalışanların işi bırakması veya yavaşlatmak zorunda kalması, yönetici ve çalışanların fiziksel veya ruhsal olarak yaralanması veya can kaybına uğraması, işletme binalarının ve ekipmanlarının zarar görmesi, borçların ödenememesi, alacakların tahsil edilememesi, acil yeni kaynaklara gereksinim duyulması, işletme içinde şikayetlerin artması, yeni kaynakların bulunamaması, yatırımların durdurulması ve nihayetinde işletmenin kapanması veya el değiştirmesi krizin olumsuz etkilerine örnek verilebilir.”<sup>72</sup>

---

<sup>69</sup> Fevzi Okumuş, **İşletmelerde Kriz Yönetimi ve KRİZLERİN İşletmeler Üzerinde Olası Etkileri**, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi 2003, s. 229.

<sup>70</sup> Fevzi Okumuş, **İşletmelerde Kriz Yönetimi ve KRİZLERİN İşletmeler Üzerinde Olası Etkileri**, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi 2003, s. 230.

<sup>71</sup> Fevzi Okumuş, **İşletmelerde Kriz Yönetimi ve KRİZLERİN İşletmeler Üzerinde Olası Etkileri**, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi 2003, s. 231.

<sup>72</sup> Fevzi Okumuş, **İşletmelerde Kriz Yönetimi ve KRİZLERİN İşletmeler Üzerinde Olası Etkileri**, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi 2003, s.208.

Çok hızlı ve ani karar alma zorunluluğu işletme yöneticilerinin yeterli bilgi toplamasına imkan vermez. Fakat ani kararlar, bilgi akışında hızlilik, bölümlerin birbirileri ile iletişimini gerekli görür.

Kriz döneminde işletmeyi yönetenler, güven vermeyen kişilerdir ve bu nedenle kararların yalnızca kendilerinde toplanmasını isterler. Alt yönetim ile üst yönetim arasında güven sona ermiştir. Bu durum işletmeyi normalinden çok daha fazla zor duruma sokmaktadır.

Karar almada merkezileşme durumu, daha çabuk ve etkin karar alınabileceği düşüncesi, yeni fikir ve düşüncelerin meydana çıkmasını engellemektedir. Bu durum merkezileşmenin olumsuz yönde etkisini gösterir.

Kriz durumunda gergin ortam ve stresli bir halde alınacak karar, hemen ve çabuk verilmelidir. Yaşanan bu durum, bireylerin zihinsel yapısını kısıtlayarak olumsuz sonuçlar ortaya çıkartabilir. Sürecin kısa bir hal alması alınacak olan kararlar zorludur ancak çabuk olmak zorundadır.<sup>73</sup>

Kriz dönemlerinde, karar, analiz, tahmin gibi durumlarda hesaplama hatası, sadece belli bir alanda yoğunlaşarak diğer etmenleri dikkate almayarak ciddi hatalar meydana gelmektedir. Bireyler kriz süresince gerilim altında kalır ve çok kısa bir sürede karar oluşturulması gereğinden bireylerin beyin süreçlerini kullanmada düşüş görülür. Zorlu krizler işletme yöneticilerinin isabetli bir karar almasını engeller. Bunun yanı sıra, İşletmeleri yönetenler krize karşı cevap verirken, yaşanmış olan kriz başarısızlıklarının sorumluluğunu dağıtmak için ve kurum içindeki çatışmaları azaltmak amacıyla tüm herkesin kabul ettiği çözümlere yönelmesi, alınacak olan kararların niteliğinin bozulmasına sebep olmaktadır.

Örgüt ve çevre koşullarının birleşmesiyle kriz durumunda yönetsel ve örgüt bazında bazı problemlerin meydana gelmesi mümkündür. Bu sorunların meydana gelmesinde gerilim ve stres yaşayan personelin yaşadığı sorunlardan kaynaklanmaktadır. Psikolojik sorunlar yaşayan personelden, ne olacağından habersiz bir gerilim içinde yaşar.

Kriz döneminde kurum çalışanları, güven, saygı ve kendini ifade edebilme gibi genel ihtiyaçları yerine gelemez. Gerilimli bir havanın hakim olmasıyla bu durum gerçekleşemez. Bu uygulama ile üretim düşer, hizmet kalitesi istenilenin çok altına

---

<sup>73</sup> Fevzi Okumuş, **İşletmelerde Kriz Yönetimi ve KRİZLERİN İşletmeler Üzerinde Olası Etkileri**, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi 2003, s. 209.

iner, çalışanların iş ve emeklerine karşı motivasyonu tamamen yok olur. Verimsizlik oluşur ve çalışan bireylerin zihinsel yorgunluk yaşaması muhtemel bir sonuç olur.<sup>74</sup>

“Krizlerin işletmeler üzerine her zaman olumsuz etkilerinin olmadığı, çoğu zaman da işletmelere önemli fırsatlar sunduğu ve işletmelere faydalı olabildiği ifade edilmektedir. Bunlardan en önemlileri; yeni pazarlara açılma, yeni ürünler üretmek zorunda kalma, işletme yöneticilerinin ortaya çıkan krizleri kullanarak veya onları neden göstererek kendi işletmelerinde küçük veya büyük yapısal ve kültürel değişimler yapmaları, bazı güçlü grupları etkisiz kılmaları ve önemli maliyet tasarruflarını kolay ve hızlı bir şekilde uygulamaya koyabilmeleridir.”

Krizlerin diğer bir avantajı ise, yaşanan krizlerden yöneticilerin bilgi ve tecrübe kazanmalarındır. Bu konu kriz yönetimi literatüründe üzerinde fazlaca durulan önemli konulardan biridir. Özellikle işletmelerin yaşanan krizlerden ne öğrendiği, bu örgütsel öğrenmeyi işletme içinde farklı kademelerde nasıl yaydığı ve bu öğrenmeye dayanarak yeni krizlere karşı nasıl önlemler aldığıdır. Krizi yönetebilmenin ve krizlerden ders alabilmenin firmalar için önemli bir beceri olduğu ve uzun dönemde rekabet gücü yaratabilmede önemli bir etken olabileceği savunulmaktadır.<sup>75</sup>

“İşletme içi ve dışı bazı faktörlere dayalı olarak işletmelerde krizlerin yönetsel ve örgütsel yapı üzerindeki etkisi değişkenlik gösterse de krizlerin işletmelerin yönetsel ve örgütsel yapıları üzerindeki etkileri, aşağıda maddeler halinde sıralanan sonuçları doğurur:”

1. Örgüt İçi İletişimin Bozulması
2. Yetkinin Merkezileşmesi
3. Kararların Kalitesinin Bozulması
4. Örgütsel Değişim Eğiliminin Azalması
5. Koordinasyon Yetersizliği

---

<sup>74</sup> Patan, Günseli Nilhan İşletmelerde **Kriz Yönetimi ve Stratejisinin Önemi**, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2009, s.29.

<sup>75</sup> Fevzi Okumuş, **İşletmelerde Kriz Yönetimi ve KRİZLERİN İşletmeler Üzerinde Olası Etkileri**, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi 2003, s 209.



6. Görev, Yetki ve Sorumluluklarda Karmaşa
7. Örgüt Üyeleri Arasında Korku ve Paniğin Artması
8. Karar Sürecinin Bozulması
9. Moralin Bozulması
10. Psikolojik ve Fizyolojik Çöküntü
11. Öz savunmanın Artması
12. İşletmenin Diğer Departmanları Arasındaki İlişkilerin Bozulması <sup>76</sup>

## 1.7. KRİZİN ALGILANMASI

Krizin algılanışı, kriz sonucunu ciddi açıdan etkiler. Krizin fırsat veya tehdit olarak algılanması önemli etkiye sahiptir. Kriz her zaman kötü sonuçlanmaz, bir çok zaman hazırlıksız olarak yakalanmak krizi kötü olarak karşımıza çıkarır. Kriz durumu bir işletmenin algılanmasını çok ani ve kısa bir anda olumsuz yönde etkileyebilir.

Ayrıca bazı kriz durumları içerisinde fırsatları da barındırır. Kimi durumlarda liderler ve liderlikler oluşturabilir. Bazı olaylarda kriz, işletmelerde hızlı bir değişikliği zoraki olarak yaptırarak işletmenin uzun süreçte avantajlar kazanmasını sağlar. Bazı işletmeler, özellikle krizden başarıyla çıkan işletmeler muhtemel diğer krizlere diğer işletmelerden daha güçlü ve dayanıklı olur. Bu durum işletmenin krizden ders alma becerisine oluşturmaktadır. <sup>77</sup>

İşletmelerin bazılarında, özellikle 2010 yılı sonrası incelendiğinde, kriz döneminde küçülmeye gitme hareketi oluşmuştur. Normal şartlarda bir işletmenin büyüme içinde olması işletmenin çalışmalarının iyi yönde olduğunu gösterir. Diğer yandan küçülme politikası güdülmesi işletmede çalışmaların olumsuz yönde ilerlediği algısını ortaya koyar. Ancak, kriz sürecinde küçülmeye giden işletme bazı durumları

---

<sup>76</sup> Özdevecioğlu Mahmut, **Krizin İşletmelerin Yönetmel ve Örgütsel Yapısı Üzerindeki Olumsuz Etkileri ve Kayseri Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma**, Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:19, 2002,s.99-100.

<sup>77</sup> Özdevecioğlu Mahmut, **Krizin İşletmelerin Yönetmel ve Örgütsel Yapısı Üzerindeki Olumsuz Etkileri ve Kayseri Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma**, Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:19, 2002, s.98.

değerlendirerek krizi fırsata çevirmektedir. Bu durum işletmenin krizi fırsat veya tehdit olarak algılaması sorulacak olan sorunun yanıtıma şekline göre net bilgi vermektedir.

Algı durumu işletmenin hareket şeklini etkileyen faktörlerdendir. İşletmenin kriz anlayışı, işletmeye yön vererek, beklenmedik bir biçimde işletmeyi çıkmazdan kurtaracaktır.<sup>78</sup>

“Kriz sürecine girmiş bulunan işletmelerde işletme içi uyum mekanizmaları yoluyla, işletme öncelikle ne olduğunu anlamaya çalışır ve çevresine ilk tepkilerini verir. Bu tepkiler, uyumlaşma mekanizmasının tepkileridir. Daha sonraki tepkiler biraz daha üzerinde düşünülmüş ve stratejik tepkilerdir. İşletmelerde çalışanların geliştirilmesi, yeni pazarlar bulmaya yönelme, yeni yöneticiler bulma, teknolojiyi değiştirme, dış ticarete önem verme gibi stratejik nitelikli tepkilerle, krizin olumsuz etkilerinden kurtulmaya çalışılır. Burada en önemli nokta, işletmenin uyum mekanizmasının etkinliğidir. Eğer işletmenin uyum mekanizması istenilen nitelikte çalışmıyorsa, kriz işletmenin yönetsel ve örgütsel yapısını, hatta tüm işletme fonksiyonlarını etkileyecektir.”<sup>79</sup>

Kriz dönemini etkileyen, çevresel etmenler, çalışan personelin yaşadığı huzursuzluk, işletme ortaklarının memnuniyetsizliği ve mali yönden yaşanacak olumsuz durum algı yönünden işletmeyi ciddi anlamda etkiler. Algının olumlu yönde olması ve motivasyon yönünden güçlü bir yol izlenmesi bu çıkmazdan işletmeyi kurtaracaktır.<sup>80</sup>

Kriz döneminde tek halkalı (single-loop) ve çift halkalı (double-loop) öğrenme olarak iki tür öğrenme şekli belirlemiştir: Tek halkalı öğrenme boyut ve etkileri açısından daha sonraki krizlere karşı hazırlık ve krizlerin yönetiminde basit ve küçük değişimler olarak kabul edilir. Çift halkalı öğrenme ise, ilerideki krizlere karşı, krizlerin yönetiminde ve nihayetinde işletme politikalarında ve yönetim anlayışlarında radikal değişimlerin yapılması olarak kabul edilir.<sup>81</sup>

---

<sup>78</sup> Özdevecioğlu Mahmut, **Krizin İşletmelerin Yönetimsel ve Örgütsel Yapısı Üzerindeki Olumsuz Etkileri ve Kayseri Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma**, Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:19, 2002, s.96.

<sup>79</sup> Özdevecioğlu Mahmut, **Krizin İşletmelerin Yönetimsel ve Örgütsel Yapısı Üzerindeki Olumsuz Etkileri ve Kayseri Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma**, Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:19, 2002, s.98.

<sup>80</sup> Patan, Günseli Nilhan İşletmelerde **Kriz Yönetimi ve Stratejisinin Önemi**, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2009, s.30.

<sup>81</sup> Fevzi Okumuş, **İşletmelerde Kriz Yönetimi ve KRİZLERİN İşletmeler Üzerinde Olası Etkileri**, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi 2003, s.209.

## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞLETMELERDE KRİZ YÖNETİMİ

#### 2.1. KRİZ YÖNETİMİNİN TANIMI

Kriz yönetimi, işletmenin işletmecilik faaliyetlerini olumsuz yönde etkileyen ve varlığını büyük olumsuzluklarla tehdit eden, üretimine zarar veren, aniden ortaya çıkarak çalışmasını engelleyen durumlara karşı plan yapabilen bir organizasyondur.

“Kriz yönetimi, örgütün zararlarını telafi etmek veya minimize etmek amacıyla önleme, planlama, değerlendirme ve koruma faaliyetlerini de kapsar. Bu faktörler kurumun kriz reçetesini oluşturmaktadır ve tabi ki, örgütün değerleri ve inançları doğrultusunda krizlerin yönlendirilmesi ve çözümünde önem taşımaktadırlar.”<sup>82</sup>

“Kriz yönetimi, olabilecek sorunların önceden tespit edilmesi, önlenmesi ya da sonuçlarının sınırlandırılmasına yönelik adımlar atmak yerine ortaya çıktıklarında tepki gösterilmesi olarak tanımlanmaktadır. Tanımdan da anlaşılabilceği gibi krizlerin önceden kestirilmesi ve oluşmasını engelleyici ya da durdurulamadığında sonuçlarını kısıtlayıcı adımların atılması gerekmektedir.”<sup>83</sup>

Yaşanan bir krizin fırsata dönüşebilmesi için kriz anının iyi bir şekilde yönetimiyle mümkündür. Yönetimin gücü gerek işleyişte gerek de insan yönetmede en etkili bir aşamadır. Kriz döneminde işletme, stratejik planlamasını uygun yönetim şekilleri ile uygulamalıdır.

“Kriz yönetimi; krizi ve nedenlerini saptamayı, onları analiz etmeyi, gerekli önlemleri uygulamaya koymayı, bunlara dayanarak gelecekteki krizleri öngörmeyi, krizler ortaya çıktığında daha önce hazırlanan planları uygulamayı ve krize karşı önlemler almayı içerir. Bir başka tanımda ise, kriz yönetimi, krize ve krizin olası etkilerine karşı yapılması gerekenlerin belirlenmesi, planlanması ve yerine getirme süreci olarak ifade edilmiştir.”<sup>84</sup>

---

<sup>82</sup> Turgut Karaköse, **Örgütler ve Kriz Yönetimi**, Akademik Bakış, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, Sayı: 13 Ekim – 2007, s.8.

<sup>83</sup> Akdağ Mustafa, **Kamu Yönetiminde Kriz Yönetimi**, International Journal of Social Science, 2013, s.3.

<sup>84</sup> Fevzi Okumuş, **İşletmelerde Kriz Yönetimi ve KRİZLERİN İşletmeler Üzerinde Olası Etkileri**, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi 2003, s.204-205.

İşletmelerin krizi sona erdirmek için yaptığı çalışmaların tümü kriz yönetimi olarak adlandırılabilir. Kriz yönetimi işletmelerin sürekli uygulama yapacakları bir yönetme ve uygulama şekli değildir. Kriz sonrasında krizde yapılan yönetim şekli ortadan kalkmalıdır. Kriz yönetimi, yaşanan krizin teknik olarak yönetsel kısmına yoğunlaşmaktadır.<sup>85</sup>

“Kriz yönetiminin kurumun imajı ve hedef kitleyle iletişimin zedelenmemesi için gerekli olduğu belirtilen bir tanımda ise; kriz yönetimi, beklenmedik bir anda ortaya çıkan ve kötü sonuçlar doğurması muhtemel bir durumda, yani kriz anında, kurumun imajının yara almaması, hedef kitleleriyle iletişimin zedelenmemesi için yapılan bilinçli ve programlı halkla ilişkiler çalışmalarıdır.”<sup>86</sup>

“Kuruluşlar için öncelik taşıyan, kriz şartlarına ulaşıldığında krizi atlatmanın ya da geçiştirmenin yollarını aramak değildir. Kriz oluşmadan önce, krizin gelmekte olduğunu hissedebilen, kriz şartlarını başarı yönünde kullanabilen ve kuruluşun süreçlerine yeni bir ivme kazandırabilen yönetim yapısının hazırlanmış olması önem taşımaktadır. Krizlerin önceden kestirilmesi ve oluşmasını engelleyici ya da durdurulmadığında sonuçlarını kısıtlayıcı adımların atılması gerekmektedir. Krizin nasıl atlatılacağı, sebepleri ve çözüm yolları üzerinde yoğunlaşma olan kriz yönetimi, olası krizlerin yaşanmaması için önlemler alınması, kriz oluşturabilecek unsurların ortadan kaldırılması, çözümler üretilmesi konularını içerir.”<sup>87</sup>

Mevcut işletmeler bilinçli ve tedbirli hareket etmelerine rağmen kriz ile karşı karşıya kalmaları mümkündür. Bu nedenle kriz yönetimi ayrı bir disiplin olayı olarak görülebilir. Kriz yönetiminin amacı önlem almak değildir. Yapılan çalışmalarda etkili bir kriz yönetiminin işletmeleri çok hızlı bir şekilde önceki haline getirerek, yaşanan olumsuzluktan başarıyla kurtulmasına yardımcı olduğu ispatlanmıştır.<sup>88</sup>

Kriz yönetimi sürecinde başarılı olmak için tepkilerin iyi değerlendirilmesi ile mümkündür. Krizi yönetmek için başarılar tespit edilerek sonucu iyi noktaya çekmek

---

<sup>85</sup> Mustafa Akdağ ve Arklan Ümit, **Kamu Yönetiminde Kriz Yönetimi**, International Journal of Social Science, 2013, s.2.

<sup>86</sup> Mustafa Akdağ ve Arklan Ümit, **Kamu Yönetiminde Kriz Yönetimi**, International Journal of Social Science, 2013, s.3.

<sup>87</sup> Mustafa Akdağ ve Arklan Ümit, **Kamu Yönetiminde Kriz Yönetimi**, International Journal of Social Science, 2013, s.59.

<sup>88</sup> Mustafa Akdağ ve Arklan Ümit, **Kamu Yönetiminde Kriz Yönetimi**, International Journal of Social Science, 2013, s.56.

gerekir. Olumsuz bir kriz durumunda ise umutsuzluk krizin fırsata dönüşmesi bir yana tahmin edilenden daha kötü bir hale dönüşmesine sebep olur.<sup>89</sup>

Kriz yönetmek, başarılı ve sağlıklı bir sonuca ulaşmak için hangi yolun uygulanacağına karar vererek ve bu kararın nasıl verileceğini bilmedir.

Kriz yönetimi ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, krizin etkili bir şekilde yönetilebilmesi için çeşitli aşamaların dikkate alındığı anlaşılmaktadır. Bu basamaklar kısaca, kriz yönetimi süreci olarak da ifade edilebilir.

Bu bağlamda, kriz yönetimi süreci şu şekilde açıklanabilir:

- Kriz sinyallerinin alınarak hazırlık yapılması,
- Krizin denetim altına alınması,
- Zararın kontrol altına alınarak normal duruma dönüş planlarının yapılması,
- İyileştirme,
- Nihayet yaşanan krizin değerlendirilmesi suretiyle bundan bir takım dersler çıkarma ya da yararlanma.<sup>90</sup>

Kriz yönetiminin bir diğer algılanışı, işletmeyi yönetenlerin en az giderle hayatta durma mücadelesi olarak adlandırılabilir. Bunun yanında işletme krizde karşılaştığı tehlike halinde az zararla kurtulmayı amaçlarken, krizin fırsata döndüğü süreçte kazancın en üst seviyeye çıkması hedefiyle hareket eder.

“Kriz yönetiminin gelişimini ve değişimini belirleyen faktörlerden en önemlisi, endüstriyel toplumların risk toplumlarına dönüşmesidir. Küreselleşme, yeni teknolojiler, artarak dünyayı saran iletişim ağları, ekonomik gelişmeler bedelleriyle birlikte gelmişler, beraberlerinde müthiş bir hız ve sistem karmaşıklığını getirmişlerdir. Yeni sistemlerin kontrolü ve etkin biçimde işlemesi güçleşmektedir. Daha iyiyi yapmak, daha kötü hissetmek, risk toplumu bireylerinin açmazı durumundadır.”<sup>91</sup>

<sup>89</sup> Patan, Günseli Nilhan İşletmelerde **Kriz Yönetimi ve Stratejisinin Önemi**, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2009, s.36-37.

<sup>90</sup> Turgut Karaköse, **Örgütler ve Kriz Yönetimi**, Akademik Bakış, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, Sayı: 13 Ekim – 2007, s.8.

<sup>91</sup> Şule Tankut Tuğcu, **Kriz Yönetiminde Liderlik Kavramının Önemi**, Selçuk İletişim, 3, 2, 2004, s.19.

Kriz Yönetimi, dört farklı boyuttan meydana gelir.

- Stratejik,
- Teknik ve Yapısal,
- İletişim ve
- Psikolojik Yönetim.

İşletmeler belirtilen boyutlar üzerinde yapacağı çalışmalarla kriz yönetiminde başarılı olacaklardır. Diğer türlü kriz yönetimi etkin olmayıp başarısız olacaktır.<sup>92</sup>

“Başarılı bir kriz yönetimi, başarılı bir iletişim sürecine dayanır. Kriz dönemlerinde iletişim, önceden hazırlanmış ve kriz anında elde edilen bilgilerden oluşan bir iletişim stratejisine dayanmalı, bilginin en hızlı ve doğru biçimde hedef kitlelere ulaştırılmasını amaçlamalıdır. Bu amaçla, iletişim planında, hedef kitlenin belirlenmesi, kriz hakkında kimin açıklama yapacağı, bu kişinin eğitimi, verilecek mesajların niteliği önem taşır. Krizle ilgili bilgiler, mümkün olduğunca sık medya ve ilgili hedef kitlelerle paylaşılmalıdır.”<sup>93</sup>

## 2.2. KRİZ YÖNETİMİNİN AMAÇLARI

Kriz yönetiminde temel amaç, krizlerin önceden tespit edilip, gerekli sınıflandırmaların yapılarak, bu olumsuzluklara karşı önlem olarak mevcut yapıdan yeni deneyimler kazanarak en hızlı bir şekilde eski gücüne kavuşan işletmelerin oluşturulmasıdır.<sup>94</sup>

Kriz yönetmek, olası bir kriz halinde, krize karşı sensörlerle algılanarak, değerlendirilip, işletmenin muhtemel krizden en az zararla kurtulması için gereken tüm önlemlerin alınıp uygulanmasıdır. Kriz yönetiminin amacı, işletmeyi krize karşı hazır tutmaktır.<sup>95</sup>

<sup>92</sup> Genç Fatma Neval, **Kriz İletişimi: Marmara Depremi Örneği**, s.161.

<sup>93</sup> Genç Fatma Neval, **Kriz İletişimi: Marmara Depremi Örneği**, s.162.

<sup>94</sup> Turgut Karaköse, **Örgütler ve Kriz Yönetimi**, Akademik Bakış, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, Sayı: 13 Ekim – 2007, s.5.

<sup>95</sup> Turgut Karaköse, **Örgütler ve Kriz Yönetimi**, Akademik Bakış, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, Sayı: 13 Ekim – 2007, s.6.

“Kriz yönetiminde, aniden ve beklenmedik bir şekilde ortaya çıkan olayları kontrol altına almak ve olumsuz etkileri olumluya dönüştürebilmek için stratejik planlamaya gereksinim duyulmaktadır. Kriz yönetiminde esas olan, en kötü senaryoya göre stratejilerin belirlenmesidir. Kriz yönetiminin temel amacı, örgütlerin, krizleri önceden tahmin etmesini, krize karşı bir takım önlemler almasını ve hızlı bir şekilde çözüm üretmesini sağlamaktır.”<sup>96</sup>

Karar sürecinde yöneticilerin algı yapısı kriz yönetimini etkileyen en önemli faktördür. Krizin engellenmesindeki başarı, işletme yöneticilerinin yaşanan krizi nasıl algıladıklarına bağlıdır. Krizin işletme yöneticilerince tehdit olarak algılanması krizin engellenmesi aşamasında başarılı olma olasılığı artar.

Kriz yönetimi durağan olmayan bir durumdur. Başlangıç ve bitiş noktası olmayan bir durumdur. Önceden tespit edilen krizler için oluşturulan planların uygulanması ve bu planların sürekli kontrol edilmesi gerekir.

Kriz yönetiminde krizler türlerine uygun olarak değerlendirilmek zorundadır. Krizler kendilerine özgü durumları ve sonuçları vardır. Mevcut krizden farklı bir diğer krizin çözümünde mevcut krizin çözüm kuralları geçerli değildir, geçerli kılınması halinde başarısızlık meydana gelir.

Kriz yönetiminde başarı mevcut durumdan daha büyük olmaktır. Başarıyla sonuçlanmış bir kriz yönetiminde işletme yöneticilerinin kendilerine olan güvenleri ve kazandıkları moral gücü olarak yansıyacaktır. Bu durum sadece krizi başarmak değil, aynı zamanda işletme yöneticilerinin kariyer dünyalarında da önemli bir başarı aşaması kazanması demektir.

Kriz yönetimi zorlu ve karışık bir aşamadır. Bu aşamaların başarı ile sonuçlanması yöneticilerin grup çalışmasını sevmesi, hareketli, yenilikçi, beklenmedik durumlar karşısında soğukkanlı tutum sergileme gibi özelliklere sahip olmasını zorunlu kılmıştır.

Kriz yönetiminde, iletişim kurma, kontrol etme, maliyetleri inceleme, durum planı, kültürel yaklaşım önemli bir yere sahiptir. Bun yanında kriz yönetimi stratejik yönetim alanında bulunmaktadır. Böylece kriz hedefleri tehlike altına alabilmektedir.<sup>97</sup>

---

<sup>96</sup> Turgut Karaköse, **Örgütler ve Kriz Yönetimi**, Akademik Bakış, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, Sayı: 13 Ekim – 2007, s.7.

<sup>97</sup> Patan, Günseli Nilhan İşletmelerde **Kriz Yönetimi ve Stratejisinin Önemi**, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2009, s.40 - 43.

### 2.3. KRİZ YÖNETİMİNİN ARAÇLARI

“İşletmelerde ortaya çıkan krizlerin etkili şekilde yönetebilmesi için, bazı kriz yönetim tekniklerinin uygulanması gerektiğini belirtmektedir.”

Bu kriz yönetim teknikleri içerisinde öncelikle, bir kriz çağrı planı hazırlanmalıdır.

Örgütün krize düşmeden önce, bir kriz çağrı planı hazırlaması gerekir. Ardından, kriz acil eylem planı oluşturulmalıdır.

Daha sonra sırasıyla,

- Kriz yönetim merkezi kurulmalı;
- Kriz ekipleri oluşturulmalı;
- Kriz iletişim sistemi kurulmalı;
- Halkın güven ve desteği sağlanmalı;
- Otoriter bir yönetim biçimi uygulanmalı;
- Disiplin önlemleri alınmalı ve uygulanmalı;
- Başarılı personel ödüllendirilmeli;
- Personelin ve vatandaşların kayıpları ve zararları giderilmeli;
- Personele ve halka moral verilmeli;
- Kriz süreci ve kriz yönetimi değerlendirilmelidir.<sup>98</sup>

Kriz yönetimi, krizlerin ortaya çıkmasını önlemenin yanı sıra, önlenemediğinde krizi en az zararla atlatabilmek için yapılan her türlü etkinliği içerir. Kriz yönetimi, kurumlarda proaktif bir gereklilik olsa bile, çoğu krizler reaktif stratejilerle yönetilir. Bu durumda, kriz yönetimi, krizin şiddetini azaltma amaçlı bir iletişimi öngörür.

#### 2.3.1. Personel Yönetimi

Kriz dönemi politikasında ilk akla gelen uygulama kadro yapısını küçültme yani çalışanları işten çıkarmaktır. Bu uygulama şekli yaratıcılığı ve motivasyonu öldürücü niteliktedir. İşten çıkarılma korkusu taşıyan kişilerin kriz şartlarında işletmeye verimli

---

<sup>98</sup> Feridun Sezgin, **Kriz Yönetimi**, Sosyal Bilimler Dergisi, s.193.



bir şekilde katkı sağlamaları beklenemez. Krizden çıkmanın en önemli koşulu, işveren, yönetici, işçi ve hatta müşterinin tam bir dayanışma içinde çözüm yollarını birlikte aramalarıdır. En tehlikeli durum işveren işten çıkarmayı düşünürken, sendikaların genel grev kararı almalarıdır. Kriz döneminde çalışanlar arasında en önemli olgu iş güvencesidir. Özveride bulunulması istenen kişilere iş güvencesi vermedikçe hiçbir şey elde edilemez. Kriz dönemlerinde işten çıkarma yolunu seçmek, düşünülebilecek en son çözüm yolu olmalıdır.

“Zorunlu olarak işten çıkarma uygulanacaksa şu kriterlere dikkat edilmelidir;

- Öncelikle yıllık izin, askerlik, ücretli ve ücretsiz izin gibi her türlü izin yolu denenmelidir.
- Emeklilik yaşı gelenlere işten çıkarmada öncelik verilmelidir.
- Daha önceden yapılmış olan performans değerlendirme sonuçlarına göre çıkarılacak kişiler belirlenmelidir. Puanlamada performansı düşük çıkan kişiler işten çıkarılmalıdır. Başarılı ve devamı yüksek elemanların işletmede kalmasına özen gösterilmelidir.”<sup>99</sup>

“Kriz süreci, birçok olumsuzlukları beraberinde getirerek işten çıkarılan kişileri ve işgörenleri strese sokar ve bu kişilerin zamanla ruhsal sağlıklarının bozulmasına neden olabilir. Stres, kişilerin sorunları sağlıklı olarak değerlendirmelerini ve çözüm geliştirmelerini engeller. Krizden en çok etkilenen örgütün işgörenleri olduğu gibi, krizden çıkmada da en etkili faktör yine işgörenlerdir. Etkili bir kriz yönetimi için çalışanların moral düzeylerinin yüksek tutulması ve psikolojik yönlerinin her zaman göz önünde bulundurulması gerekir. Ayrıca kriz sürecinde etkili bir yönetim için insanların stres düzeyini etkileyen faktörlerin tespit edilmesi ve incelenmesi gerekmektedir.”<sup>100</sup>

---

<sup>99</sup> Fatih Şen, **Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Bir Örnek Olay Analizi**, Yüksek Lisans Tezi, Karaman, 2011, s.52.

<sup>100</sup> Barış Safran, **Krizlerin Aşılmasında Önemli Bir Araç Olan İşveren Motivasyonuna Yönelik Olarak İstanbul Tekstil Sektörü İşletmelerinin İncelenmesi**, Celal Bayar Üniversitesi, Yönetim ve Ekonomi, Cilt:10, Say:1, Manisa, 2003, s.61.

İnsan kaynaklar işletmenin en değerli varlığıdır. Açık bir sistem anlayışı içinde bakıldığında işletme girdileri arasında yer alan hammadde, malzeme, makine ve enerji gibi faktörler ancak insanın fiziksel ve düşünsel katkısıyla biçimlenir ve değer kazanır. Diğer tüm girdileri sağlayan, planlayan, onları işletme içinde bilinçli ve uyumlu biçimde birleştiren, mal ve hizmet çıktılarını bilgisi ve emeğiyle gerçekleştiren en büyük güç, insan kaynağıdır. “Kriz dönemleri aslında, organizasyonların ve insan kaynakları politika ve uygulamalarının kalitesinin test edildiği ve önemli derslerin alındığı dönemlerdir. Bu nedenle de işletme stratejileri doğrultusunda insan kaynaklarını iyi yönetebilen işletmelerin, söz konusu kriz ortamlarından fazla etkilenmediği söylenebilir.”<sup>101</sup>

“Ortaya çıkan tüm krizlerin temelinde insan ögesi vardır ve dolayısıyla da krizden en çok etkilenen insan olmakla birlikte, krizden çıkış yolu da insana dayanmaktadır.” “Yeteri kadar sağlıklı ve güvende olduklarını düşünen personelin varlığı kriz yönetimi için çok önemlidir. Özellikle kriz sırasında çalışanlar güvende olduklarından emin olmalıdırlar. Liderlerine güvenmeli ve kendilerini ona bağlılıktan doğan bir iç huzuru içinde bilmelidirler. Ancak bu şekilde çalışanlar, kısa süreli olayların üstesinden gelip örgütün krizden çabuk çıkmasında etkin bir rol üstlenebilirler.”<sup>102</sup>

“Krizde hazır esnek bir örgüt yapısında bulunması gereken bazı özellikler şunlardır:

- İşletmeye ilgili sorunların çözümünde örgütün her kademesindeki personelden yararlanılmalıdır.
- Resmi yetkiden çok uzmanlığa önem verilmelidir.
- Personele karşı güven ve açıklık sağlanmalıdır.
- Dış çevreyle olan ilişkiler birçok personel tarafından yürütülmelidir.

---

<sup>101</sup> Barış Safran, **Krizlerin Aşılmasında Önemli Bir Araç Olan İşveren Motivasyonuna Yönelik Olarak İstanbul Tekstil Sektörü İşletmelerinin İncelenmesi**, Celal Bayar Üniversitesi, Yönetim ve Ekonomi, Cilt:10, Say:1, Manisa, 2003, s.62.

<sup>102</sup> Hasan Ekinci ve Ferit İzci, **Kriz Yönetiminde İnsan Kaynaklarına Psikolojik Desteğin Önemi ve Kayseri Tekstil Sektöründe Bir Araştırma**, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (12) 2006, s.40.

• Personelin yaptığı iş üzerinde etkinliği artırılarak, rahatça hareket edebilmesi sağlanmalıdır.

- Yönetim, yeni görüşleri teşvik ederek desteklemelidir.
- İletişim kanalları sürekli açık tutulmalıdır.
- İşletme içerisinde her konu rahatlıkla tartışılabilir.
- İşletme personeli arasında destek ve güven artırılmalıdır.”<sup>103</sup>

### 2.3.2. Müşteriler

“Kriz zamanlarında etkin ve verimli olabilmenin yollarından biri müşteri ilişkileridir. Mevcut müşterilerle iletişim halinde olmaya, onların beklentilerine cevap vermeye ve aynı zamanda müşteri portföyünü genişletmeye çalışılmalıdır.” İşletmeler için, müşterilere sunulan özel hizmetler ve bu hizmetleri en kısa zamanda onlara ulaştırabilmek çok önemlidir. “Çünkü daha fazla hizmet alan müşteri her zaman için kendisini daha değerli hissedecektir. Bu özel hizmetlere örnek olarak; özel indirimler, belli sektörlerle yönelik kampanyalar, sözleşmelere işlevsel bir madde eklemek, ayrıcalıklı müşteri hizmeti sunmak sıralanabilir.”<sup>104</sup>

Halkla ilişkilerin, hedef kitleler ile iletişim kurma, bilgilendirme, kurum imajı oluşturma gibi işlevleri kriz dönemlerinde de önemlidir.

“Kurumsal reklamcılık, halkla ilişkiler uygulama alanlarında duyurum, destekleme ve kamu yararına faaliyet gibi tekniklerden biri olarak görülür. Kriz dönemi stratejilerinde kamuoyuna kurumun görüş ve düşüncelerini, işletme amacını savunucu reklamlar kurumsal reklamcılık türlerinden birisidir. Bu tür reklamlar kriz dönemlerinde işletmenin kendini savunma ve baskılara karşı koyabilme gücünü artırır. Savunucu reklamlar işletmelerin, kuruma ilişkin yayınlanan olumsuz haberlerin medyada yer alması, kamuoyunda kuruma yönelik çeşitli iddiaların artması gibi kriz ortamlarında daha yoğunlukla kullandıkları bir reklam türüdür.”<sup>105</sup>

“Kriz döneminde uygulanan stratejilere göz atıldığında birçok işletmenin uyguladığı en önemli stratejinin müşterilerin kolay satın almasını sağlayan uygulamalarla firmaların ellerindeki stokları hızla eritmeye çalışmaları olmuştur. Diğer

<sup>103</sup> Fatih Şen, **Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Bir Örnek Olay Analizi**, Yüksek Lisans Tezi, Karaman, 2011, s.46.

<sup>104</sup> <http://www.kariyer.net/kariyer-rehberi/kriz-donemlerinde-musteri-iliskileri-ve-ise-alimler/> (Erişim Tarihi: 20.07.2016)

<sup>105</sup> Fatih Şen, **Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Bir Örnek Olay Analizi**, Yüksek Lisans Tezi, Karaman, 2011, s.49.

bir strateji de ihracatın mümkün olduğunca artırılmasıdır. Diğer taraftan işletmeler kriz dönemlerinde birçok farklı mecralarda reklam yaparak farklı hedef kitle gruplarına ulaşmayı hedeflemektedirler. İşletmeler bu reklamlar vasıtasıyla hem yeni ürünlerini tanıtmakta hem de yapmış oldukları satın almayı kolaylaştırıcı kampanyaları hedef tüketicilerine duyurmaktadır. Tüm bu stratejilerin yanında işletmeler kriz döneminde çeşitli halkla ilişkiler stratejileri uygulayarak halkın gözünde olumlu bir marka imajı yaratma yoluna gitmeyi denemişlerdir.”<sup>106</sup>

### 2.3.3. Mali Analiz

“Kriz dönemlerinde işletmelerin amaçlarına ulaşmasında maliyetlerin ayrı bir yeri ve önemi vardır. Çünkü maliyetler işletme faaliyetlerini ölçmede, planlamada, yönetsel karar almada, rakiplerle rekabet etmede önemli bir etkidir.”<sup>107</sup>

Kriz dönemleri işletmelerin hem faaliyetlerini hem de mali yapısını etkiler. Bu dönemde faaliyetlerini ve mali yapılarını krize karşı güçlendiren işletmeler başarılı olurken, krizi öngöremeyen ve gerekli tedbirleri alamayan işletmeler ise başarısız olurlar. Kriz dönemleri, ekonomik, siyasal veya sektör bazında yaşanan olumsuz gelişmeler sonucu oluşur. Kriz dönemlerinde dönemsellik gözlenir. Gerekli önlemler alınmadığı zaman krizler belirli aralıklarla tekrarlanır. Bu tekrarlanma hem işletmeler hem de ülke ekonomileri için geçerlidir. Ayrıca krizlerin işletmelere ve ülke ekonomilerine çok büyük maliyeti vardır.

İşletme için kriz genel olarak bir üretim ve ürettiğini satamama sorunudur. Dolayısıyla kriz dönemlerinde üretim maliyeti önem arz eder. Kaliteden ödün vermeden maliyetleri azaltma bir üstünlüktür. Ayrıca ürettiğini satıp nakde çevirme ve işletmedeki nakit akışını sürekli kılma da önemli bir konudur. İşletmeler kriz dönemlerinde mali başarısızlığa uğramak istemiyorsa;

- Yeterli bir yönetime sahip olmalı,
- Yeterli nakit akışı sağlayabilmeli,
- Maliyet, üretim ve satışlarına dikkat etmeli,
- Mali kaynakları çok iyi seçmeli ve kullanabilmeli,

---

<sup>106</sup> Muharrem Güneş ve Eylem Beyazıt, **Özel İşletmelerde Kriz Yönetimi Üzerine Genel Bir Değerlendirme**, Aksaray Üniversitesi İİBF Dergisi, Temmuz 2010, Cilt: 2, Sayı: 2, s.29.

<sup>107</sup> Sami Karacan ve Mustafa Savcı, **Kriz Dönemlerinde İşletmelerin Mali Başarısızlık Nedenleri**, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (21) 2011, s.41.

- Değişikliklere ve yeniliklere anında uyum sağlayabilmeli ve gerektiğinde küçülmeli veya bir başka işletme ile birleşebilmeli,
- Muhasebe bilgi sistemine gereken önem verilmeli ve muhasebe sinyalleri göz ardı edilmemelidir.<sup>108</sup>

Kriz dönemlerinde işletmeler için en önemli sorun piyasaların daralması ve maliyetlerin yükselmesidir. Bu dönemde işletmeler üretim-satış sorunları yaşarlar. Üretim maliyetlerindeki yükselmeden dolayı üretim sorunları artar. İşletmeler maliyetleri azaltmak için işgören çıkarma yoluna gidebilirler. Bu durum ise daha başka sosyo-ekonomik sorunları gündeme getirir. Ayrıca bu dönemde piyasalar daraldığı için üretilenlerin satılması güçtür. Talepteki daralma işletmelerin üretimlerini kısmalarına yol açar.<sup>109</sup>

Kriz dönemlerinde alacakları tahsil edememe, hammadde ve kredi bulmadaki zorluklar gibi maliyetleri artırıcı birçok olumsuz durumla karşı karşıya kalınabilir. Bu olumsuzluklardan etkilenmemek ise maliyetlerin azaltılması, gereksiz maliyetlerin elenmesi, gerekli maliyetlerin ise dengelenmesi ile olur. Gereksiz maliyetlerin elenmesindeki amaç, işletmenin ürettiği ürünlerin kalitesini ve piyasa değerini düşürmeden kaynakların en etkin kullanılması ve ortadan kaldırılacak faaliyetlerin saptanması ve bunların maliyetlerinde bir tasarruf sağlanmasıdır. İşletmeler gereksiz maliyetleri elemek istiyorlarsa öncelikli olarak mal ve hizmet üretimi için yapılan maliyetleri üç kaleme ayırmalıdır. Bunlar;

1. Yok edilmesi gereken maliyet kalemleri,
2. Kaçınılabılır maliyet kalemleri,
3. Fayda yaratması nedeniyle fazlaştırılacak maliyet kalemleridir.<sup>110</sup>

---

<sup>108</sup> Sami Karacan ve Mustafa Savcı, **Kriz Dönemlerinde İşletmelerin Mali Başarısızlık Nedenleri**, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (21) 2011, s.50.

<sup>109</sup> Sami Karacan ve Mustafa Savcı, **Kriz Dönemlerinde İşletmelerin Mali Başarısızlık Nedenleri**, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (21) 2011, s.51.

<sup>110</sup> Sami Karacan ve Mustafa Savcı, **Kriz Dönemlerinde İşletmelerin Mali Başarısızlık Nedenleri**, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (21) 2011, s.60.

## 2.4. KRİZ YÖNETİMİNİN AŞAMALARI

Kriz durumunda, etkilenilen duruma başarılı bir şekilde karşılık verebilmek için, krizden haberdar olunmalıdır. Bununla birlikte, krize karşı koymak ve krizi önleyip hazırlıklı bir şekilde bulunmak için bir çok aşama geliştirilmiştir. Bu aşamalar, kriz türlerini yakından ilgilendirmektedir.

Yaşanılan krizin boyutu ve sonucu nasıl olursa olsun kriz her türlü işletmeyi derin etkilemektedir. Bu duruma istinaden kriz yönetimi bir takım safhalardan meydana gelir. Bu safhalar, Kriz durumunda uyarı sinyallerinin alınarak belirlenmesi, Kriz karşısında alınacak önlemler, Krizin dondurulması ve Krizin çözülmesi olarak belirlenmiştir.<sup>111</sup>

“Kriz yönetimi, sürekli çabayı gerekli kılmaktadır. Kriz yönetimi; zaman baskısı, sınırlı kontrol ve yüksek belirsizlik gibi ilave öğeler nedeniyle çözülmesi oldukça zor gibi görünen stratejik konuyu ifade etmektedir.”<sup>112</sup>

### 2.4.1. Uyarı Sinyallerinin Belirlenmesi

İşletmelerde kriz meydana gelmeden önce bazı sinyaller gönderir. Gönderdikleri bu sinyaller bazen işletmelerin kendi içerisinden gelir ve hemen fark edilir. Bazen de işletmelerin dışından gelen sinyaller vardır ve bunlar içeriden gelenlerden farklı olarak kendisini hemen göstermese de etkisi ve ortaya çıkaracakları netice bakımından içeriden gelen sinyallerle aynı sonuçları doğuracaktır. Bu nedenle kriz durumuna karşı iç ve dış kriz analizi yapmayan işletme yönetimi krizin önlenemez bir hal almasına sebep olacaktır. İşletme içinde ve dışında oluşan krizin sinyallerine karşı atılan ilk adımlar büyük önem arz etmektedir. Her bir sinyal bir diğeri ile bağının olduğu ve her ikisinin de birlikte değerlendirilmesi kriz yönetimi açısından önemlidir.

İşletme yönetiminde oluşabilecek krize karşı daha önceden krizin fark edilmesi için, işletme yönetimini erkenden uyaracak uyarı sensörlerinin olması gerekir. Her kriz farklı bir uyarı gönderdiği için farklı erken uyarıcı bir düzen kurulması gerekir.<sup>113</sup>

“Kriz yönetimini, krizi işaret eden sinyallerin alınması ile başlar. Bu aşamada, iç ve dış çevrede beliren işaretler potansiyel bir krizin varlığını ortaya koyar. Burada

<sup>111</sup> Patan, Günseli Nilhan İşletmelerde **Kriz Yönetimi ve Stratejisinin Önemi**, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2009, s. 40.

<sup>112</sup> Patan, Günseli Nilhan İşletmelerde **Kriz Yönetimi ve Stratejisinin Önemi**, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2009, s. 42.

<sup>113</sup> Patan, Günseli Nilhan İşletmelerde **Kriz Yönetimi ve Stratejisinin Önemi**, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2009, s. 43.

yöneticilerin, bu işaretleri referans alarak yaptıkları doğru analizler, krizin ilerideki süreçte, krizin çözümünde büyük etkiye sahip olacaktır.”<sup>114</sup>

İşletmelerin kriz karşısında tutumu krize karşı dayanıklılığını gösterir. Bazı işletme yöneticileri kriz uyarılarını önemsemeyebilir. Bazı yöneticiler de krize karşı olması gerektiği gibi davranır.

“Erken uyarı sisteminin amaçları şunlardır;

- Çevredeki değişikliklerin iyice belirginleşmeden yakalanması,
- Değişikliğin hızı ve yönü belirlenerek, geleceğe yansıtılması,
- Değişikliklerin önem derecesinin belirlenmesi,
- Sapmaların tespit edilmesi ve sinyallerin alınması,
- Öncelikli sapmalar doğrultusunda muhtemel tepkilerin tespiti,
- Değişikliğe sebep olan faktörler etkileşiminin incelenmesi.”

Erken uyarı sistemi genellikle dört ana işlem üzerine kurulmaktadır. Bunlar; çevre analizi, plan ve mali oranların karşılaştırılması, erken uyarı sinyallerinin değerlendirilmesi ve tepki stratejilerinin belirlenmesidir. <sup>115</sup>

#### 2.4.2. Kriz Hazırlığı ve Korunma

İşletme yönetiminde kriz için erken uyarıcı sistem etkili bir şekilde takip sağlanmazsa, krize karşı hazırlıklı olmak ve krizden korunmak mümkün olmayacaktır. Bununla beraber, krizin meydana gelmesinin engellenmesi için erken uyarı ve koruma düzeneğinin birlikte etkili bir şekilde çalışması gereklidir.

Kriz yönetiminin ikinci aşamasında önemli olan, erken uyarılarla elde edilen bilgilerle, krize karşı alınacak olan tedbirler ve krizden korunma planlamalarının bir bütün halinde ilerlemesi gerekir. Bu uygulamalar, Acil ve öncelikli planlama yapma, Çalışan personelin eğitilmesi, Kriz kontrol mekanizması, Krizin çevresel etkileridir.

<sup>114</sup> Yavaş Engin, **İşletmelerin Kriz Dönemlerinde Uyguladıkları İnsan Kaynakları Politikalarının, İşletmelerin Kriz Aşabilirliğine Olan Etkileri**, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2014, s.30.

<sup>115</sup> Yavaş Engin, **İşletmelerin Kriz Dönemlerinde Uyguladıkları İnsan Kaynakları Politikalarının, İşletmelerin Kriz Aşabilirliğine Olan Etkileri**, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2014, s.33.

Krizi yöneten işletme yöneticileri bir takım konuların üzerinde daha etkin bir şekilde durmalıdırlar, Bunlardan bazıları:

- İşletme yöneticileri için krizin tam olarak ne anlama geldiği ve bu krizin nasıl önlenmesi gerektiği konusunda bir takım yetenekler kazandırmak,
- İşletme yöneticilerinin krizi en detaylı bir şekilde etkili bir biçimde yönetme yeteneği kazandırmak,
- İşletme yöneticilerine işletmenin kriz yaşamaması için yeni planlar geliştirme becerisi kazandırmak,
- Beklenmedik bir kriz anında krizin bulunduğu aşama hakkında işletme yöneticilerini aşama hakkında bilgilendirmek.

İşletme yöneticilerine verilecek destek için belirtilen özelliklerin bulunması gerekir. Gelişmekte olan işletmeler, var oldukları süre içerisinde sürekli bir kriz ile karşı karşıya kalmaktadır.

Kriz yönetiminde, belirtilen aşamada, kriz önleyici çabalar sarf edilmesine rağmen, istenilen sonucun alınmadığı durumlara karşı hazırlıklar yapılması gerekir. Beklenmedik ağır bir olumsuz duruma karşı planlamalar yapılması gerekir. Özellikle hava yolu şirketlerinin bu konuda hazırda bekleyen bir kriz ekibi vardır.

Yaşanabilecek en küçük bir olumsuzluktan en büyük olumsuzluğa kadar tamamına hazır bir yapı söz konusudur.<sup>116</sup>

“Kriz hazırlık ve krizden korunmak için gereken faaliyetler;

1. Kriz yönetimine karşı olumlu tutum geliştirmek,
2. Faaliyetlerde sorumluluğun başarılması için güven oluşturmak,
3. Örgütün krize düşmesini önlemek amacıyla politikalar geliştirmek, yazılı planlar yapmak,
4. Kriz kontrol ve risk denetimi takımları kurmak,

---

<sup>116</sup> Patan, Günseli Nilhan İşletmelerde **Kriz Yönetimi ve Stratejisinin Önemi**, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2009, s.45.



5. Olası kriz durumlarından etkilenebilecek olanları belirlemek,
6. Örgütün adına gelecek zararı minimize etmek maksadıyla, etkili iletişim kanalları oluşturmak,
7. Tüm bu faaliyetleri tekrar tekrar test etmek.”<sup>117</sup>

### 2.4.3. Krizi Tespit Etme

Yaşanması muhtemel bir krizin tespit edilmesi, krizin temel noktasını oluşturur. Krizin algılanması ile gelen sinyaller doğrultusunda krize hazır bekleyen mekanizma hızlı bir şekilde hareketlenir.

Yaşanan bir kriz için istenilen bilgilerin toplanması için mevcut bulunan tüm kesimlerden destek alınması gerekir. Krizin tespit edilmesi sadece kurum içerisinde gerçekleşen kriz bilgileri ile değil, kurum dışından gelecek olan bilgilerin de önemli olduğudur.

Krizin tespit edilmesinde en ideal kriz programı bileşeninin tespiti amacıyla Güney Kaliforniya Üniversitesinin Kriz Yönetim Merkezi çalışmasıyla, ABD de en büyük 100 şirkette gerçekleştirilen bir araştırma neticesinde, elde edilmiş olan bilgilerin bir araya getirilmesiyle kriz yönetiminin yapısı güçlü bir şekilde ortaya çıkarılmıştır. En ideal kriz yönetimi 5 kategoriden meydana gelmiştir.

Bu kategoriler;

- Stratejik Faaliyetler,
- Teknik ve Yapısal Faaliyetler,
- Değerlendirme ve Teşhis Faaliyetleri,
- İletişim Faaliyetleri,
- Psikolojik ve
- Kültürel Faaliyetler olarak belirlenmiştir.<sup>118</sup>

<sup>117</sup> Yavaş Engin, **İşletmelerin Kriz Dönemlerinde Uyguladıkları İnsan Kaynakları Politikalarının, İşletmelerin Kriz Aşabilirliğine Olan Etkileri**, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2014, s.30.

<sup>118</sup> Patan, Günseli Nilhan İşletmelerde **Kriz Yönetimi ve Stratejisinin Önemi**, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2009, s.46.

#### 2.4.4. Kriz Dondurma

“Kriz yönetiminin bu aşaması, önceliklerin belirlenmesini, kan kaybının durdurulmasını gerektirir. Zor kararların, üstelik çabuk bir şekilde alınması gerekir. Bu aşamada, kararlılık kritik önem taşır. Bu aşamadaki sorun, genellikle neyi bilmediğinizi bilmemenizdir. Enformasyon çok azdır ya da neyin önemli olduğunu eleyip bulamayacağınız kadar çoktur.”<sup>119</sup>

İşletmelerde krize karşı, krizden önce erkenden uyarı verecek olan uyarı sensörleri sayesinde elde edilen bilgiler, hazırlık ve korunma sistemini hareketlendirir. Bu uygulamanın amacı krizin meydana gelmesini engellemektir. Buna rağmen krizin tamamen engellenmesi yapılamayabilir. Bu uygulamada işletme yönetiminin belirtilen ilk safhalarda elde edilen bilgiler kullanılarak gereken tüm tedbirlerin alınması gerekir.

Uygulanan bu aşama nelere sahip olup olmadığımızı, ne kadar bilgi sahibiyiz veya değiliz durumunun tespit edilerek hızlı bir şekilde hareket edilmesi kısmıdır. Harekete geçiş için işletme yönetiminde tecrübeli bir yöneticinin bulunması gereklidir. Kriz durumunda asılsız bilgilerin önüne geçmek için sözcülük yaparak kurumun itibarını koruyucu bir rol üstlenecektir.

Kriz döneminde iletişim konusu en önemli bir durumdur. Öncelikle, dürüst bir davranışta bulunmak, sorumluluğun gereklerini yerine getirmek, gerekli bilgileri ilgi noktalarla paylaşmak, yanlış bilgiler içeren haberleri engellemek, olaylara bakış açısını net bir şekilde aktarmak, medya ve iletişim kanallarına her zaman açık olmak ve onları doğru bir şekilde bilgilendirmek gerekir. Kriz dondurma aşamasında dört özellik büyük önem arz etmektedir. Öncelikle, Krizi dondurmak için gerekli çalışmayı yapacak bir ekibin olması. İkinci sırada, İşletme adına kamuoyuna açıklama yapacak güvenilir ve sadece bir kişinin olması. Üçüncü sırada İşletmenin sosyal paydaşlarının sadece medyadan gelen haberlerle bilgi sahibi olması engellenerek, en net bilginin verilmesi. Son sırada kriz neticesini ve işletmede bulunan durumu dürüstçe açıklayabilecek kriz ekibinde bir kahraman bulunmasıdır.

Krizin kontrolü sağlanıp normal işleyişe başlamak için bu sürecin çok hızlı bir şekilde ilerlemesi gerekir. Bu durumda işletmelerde ciddi anlamda olumsuzluklar yaşandığı gözlenmiştir.

---

<sup>119</sup> Sezgin Feridun, **Kriz Yönetimi**. Sosyal Bilimler Dergisi, s.191.

Krizin kontrolü sağlandıktan sonra, işletme denge pozisyonu almalıdır. Kriz durumunda işletmenin iç işleyişindeki bağlarda kopma veya zayıflama söz konusu olmuş olabilir. Bu nedenle çevresel faktörler göz önünde bulundurularak işletme yapısının yeniden gözden geçirilerek düzenleme yapılması gerekir.

Krizler sonucu işletmelerde oluşan bazı korku, güvensizlik, bitkin hal gibi olumsuz durumlar gelişebilir. Bunların tamamen ortadan kaldırılması için işletmenin hedefinin mevcuttan ve eski halinden daha üst bir seviyeye yükseltmek gerekir.<sup>120</sup>

#### 2.4.5. Kriz Çözümü

“Bu aşamada, esas olan hızdır. Kriz kesinlikle beklemeyecektir. Doğru şeritte olsanız bile, orada durup beklerseniz ezilirsiniz. Hızlı ve kararlı girişimlerle kriz çözümlenmelidir.”<sup>121</sup>

Krizin sona ermesiyle, işletme üzerinde olumsuz düşüncelerin giderilmesi ve yeniden değerlendirilmesi gerekir. Krizin son aşamasında krizden sonucuna kadar gerçekleştirilen tüm çalışmalar değerlendirilerek, gelecek çalışmalar için tecrübelerin birikimi sağlanır.

Kriz sürecinin son aşamasında en önemli durum hızdır. Gerçekleşecek kriz durumuna acil bir şekilde müdahale gerekir. ABD de bulunan Süper Marketler zinciri Food Lion hakkında bir TV kanalında bozuk et sattığı iddiası ile karşı karşıya kalmış ve hisse senetlerinde bile aniden ciddi bir düşüş yaşanmıştır.

Kriz süresince işletmenin bahsedilen iddiayı çürütecek şeffaf ve insanların güvenini kazanacak çalışma gerçekleştirmesi ile ve bu gerçekleştirmeyi hızlı bir şekilde tüm marketlerinde uygulaması ile krizi başarılı bir şekilde sonlandırmıştır. Hatta bu uygulamayı daha da ilerleterek fiyat düşüşüne giderek mağazasına daha fazla müşteri çekerek krizden önceki halinden daha iyi bir seviyeye gelmesini sağlamıştır.<sup>122</sup>

“Kriz döneminde, krizi başarıyla atlatacak çözümler geliştirilemezse, krizin şiddetine bağlı olarak örgüt ortadan kalkabilir. Bu aşamada örgütün çevresi ile ilişkileri

---

<sup>120</sup> Patan, Günseli Nilhan İşletmelerde **Kriz Yönetimi ve Stratejisinin Önemi**, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2009, s.47.

<sup>121</sup> Sezgin Feridun, **Kriz Yönetimi**. Sosyal Bilimler Dergisi, s.191.

<sup>122</sup> Patan, Günseli Nilhan İşletmelerde **Kriz Yönetimi ve Stratejisinin Önemi**, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2009, s.49.

bozular. Artan tüketici şikâyetleri, kredi kaynaklarının sınırlanması ve azalması, satış miktarındaki azalma, devletin getirdiği sınırlılıklar ve pazar payının kaybedilmesi, örgütün çevresi ile ilişkilerinin bozulduğunu gösterir. Dolayısıyla örgüt içinde artan işgücü devri ve devamsızlığı, çalışanların şikâyetleri, stres ve panik, örgütsel olarak çözülmeye neden olur.”<sup>123</sup>

“Veri araştırma ve diğer bilgiler kriz ve etkilerinin ne zaman ortadan kalktığını ortaya çıkaracaktır. Şu soruların cevaplanması ile bu anlaşılacaktır.

- Çalışanlar, müşteriler ve diğerleri hala kriz konusunda sorular sormaya ve problemler bildirmeye devam ediyor mu?

- Satışlar, karlar ve diğer göstergeler tekrar yükseldi mi?

- Eğer normal işlere dönülürse kriz tekrar eder mi?

- Çalışanların morali hala düşük mü?

Bu sorulara uygun cevaplar verebilecek duruma gelinmesi krizin sona erdiğini gösterir.”<sup>124</sup>

---

<sup>123</sup> Güneş, Muharrem ve Beyazıt, **Özel İşletmelerde Kriz Yönetimi Üzerine Genel Bir Değerlendirme**, Aksaray Üniversitesi İİBF Dergisi, Temmuz 2010, Cilt:2, Sayı:2, s.19.

<sup>124</sup> Şen Fatih, **Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Bir Örnek Olay Analizi**, Yüksek Lisans Tezi, Karaman, 2011, s.59.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KRİZ YÖNETİMİNDE HALKLA İLİŞKİLER

#### 3.1. HALKLA İLİŞKİLER KAVRAMI

“Halkla ilişkiler iki temel terimden oluşmaktadır. Halk sözcüğü, Aynı ülkede oturan ve ortak çıkarlarla birbirine bağlı kişilerin tümü olarak tanımlanabilir. İlişkiler kavramı ise, iletişimin esas alındığı en azından iki tarafı içeren amaçlı faaliyet olarak tanımlanmaktadır. Bu iki terimin birleşiminden oluşan halkla ilişkiler kavramı, bir topluluğun ortak amaçlarına yönelik kurulan ilişkiyi anlatmaktadır.<sup>125</sup> Yabancı literatürde halkla ilişkiler sözcüğünün karşılığı olarak Fransızca Relations Publiques, İngilizcede ise Public Relations kavramları kullanılır. Bu sözcüklerin baş harfi olan PR, halkla ilişkilerciler tarafından kullanılır olmuştur.”<sup>126</sup>

“Sosyal bilimler alanındaki birçok kavram gibi, çok geniş bir uygulama alanına sahip halkla ilişkiler kavramı için kesin bir tanım yapmak kolay olmamaktadır. Halkla ilişkiler özde halkın çeşitli kesitleri ile kurum arasındaki iletişim bağına yansır ve kurum içi ile dışı bağları ifade eden bir olgudur.

Halkla ilişkiler bir işletmenin veya kamusal bir kurumun karşısındaki kitlenin ilgisini çekmek, sempatisini kazanmak için amaçlarını, hedeflerini ya da iletmek istediği mesajları, projeleri ve sosyal sorumluluklarını doğru zamanda doğru iletişim kanallarıyla doğru hedef kitleye iletebilme sanatıdır.

Halkla ilişkiler anlık bir olgu değildir. Uzun süreleri kapsayan ve birbirini takip eden organizasyonlardır. Halkla ilişkiler, kavramı karşılıklı iletişime, takım çalışmasına ve uzmanlaşmaya dayanır.”<sup>127</sup>

“Halkla İlişkiler:

- Uzmanlık gerektirir.

<sup>125</sup> Murat Sezgin, Beyza Bulut, **Örgüt Kültürü ve Halkla İlişkiler**, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2013, s.185.

<sup>126</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, **İşletmelerde Halkla İlişkiler**. Bursa: Rota Ofset, 1998, ss.40-41.

<sup>127</sup> Güngör Onal, **Halkla İlişkiler**, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1997, ss. 7-9.

- Bir yönetim görevidir ve uzmanlar tarafından yerine getirilmelidir.
- Kamuoyunun etkisinin farkında olarak çeşitli gruplar arasında iletişimi düzenler.
- Hedef kitlenin davranışları hakkında yönetimi bilgilendirir, kuruluşun gerek duyduğu araştırmaları yaparak önerilerde bulunur.
- Kuruluşun kar amacı yanında sosyal sorumluluğunun da olduğunu kanıtlayacak biçimde davranmasına yardımcı olur.
- Kamuoyu araştırmaları ve diğer araştırma yöntemleri ile çeşitli iletişim araçlarından yararlanır.
- Gerek danışman firma, gerekse kuruluş içi halkla ilişkiler birimi olsun, yönetimin bir parçası olarak faaliyet gösterir.”<sup>128</sup>

“Günümüz işletmeleri kendi içinde, aynı zamanda çevresi ile sürekli iletişim halindedir. Halkla ilişkiler kavramı işletmelerin çevresi ile olan ilişkilerini düzenleyen; işletmenin kimliğini, hedeflerini, amaçlarını, sosyal sorumluluklarını veya iletmek istediği mesajı doğru zamanda doğru kanallarla hedef kitleye, topluma, ulaştırmaya yarayan uzun süreli kapsayan bir mekanizmadır. Halkla ilişkilerin temelinde iletişim vardır. İletişim kitle iletişim araçlarıyla ya da yüz yüze de yapılmaktadır. Halkla ilişkiler, hedef kitleyi tanıma ve işletmeyi hedef kitleye tanıtmaya sanatıdır. Bu sayede halk ve hedef kitle işletmeye karşı sempati besleyecektir.”<sup>129</sup>

“Halkla ilişkiler, özel yada tüzel kişilerin belirtilmiş kitlelerle dürüst ve sağlam bağlar kurup geliştirerek onları olumlu inanç ve eylemlerle yöneltmesi, tepkileri değerlendirerek tutumuna yön vermesi, böylece karşılıklı yarar sağlayan ilişkiler sürdürme yolundaki planlı çabaları kapsayan bir yöneticilik sanatıdır.”<sup>130</sup>

“Modern işletmeler kendi içlerinde ve çevresiyle sürekli olarak iletişim halinde olmakla beraber kitlelere gerek kitlesel gerekse bireysel olarak mesajlarını, hedeflerini, amaçlarını ve sosyal sorumluluklarını iletmektedir.”<sup>131</sup> Halkla ilişkiler

---

<sup>128</sup> İ.Ethem Taş, Gözde Kestellioğlu, **Halkla İlişkilerde İnternetin Yeri Ve Önemi**, s.75.

<sup>129</sup> www.yok.gov.tr Erişim Tarihi: (16 Mayıs 2015)

<sup>130</sup> Sabuncuoğlu Zeyyat, **Örgütsel Yönetim**, Bursa, Ezgi Kitabevi Yayınları, 1998, s.45-46.

<sup>131</sup> Fatma Geçikli, **Halkla İlişkiler ve İletişim**, İstanbul: Beta Yayınları, 2008, s. 42-43.

kavramında karşılıklı iletişim esastır ve halkla iletişimin derecesi ve başarısı bu iletişimin ölçüsü ile doğru orantılıdır.

“Halkla ilişkiler oldukça geniş bir faaliyet alanına sahiptir. Bu bağlamda halkla ilişkiler faaliyetleri;

- Kurum içi iletişimi sağlamak,
- Kurum adına halkla iletişimi sağlamak,
- Medya ile ilişkiler geliştirmek,
- İtibarın korunmasını ve sürekliliğini sağlamak,
- Tedarikçi ve perakendecilerle iletişimi sağlamak,
- Kurumsal sosyal sorumluluk bilincinin oluşumuna ve gelişimine katkıda bulunmak,
- Kurum, ürün ve marka imajının oluşumuna katkıda bulunmak,
- Sorunların analizini yapmak ve alternatif çözümler sunmak,
- Siyasi, sosyal, ekonomik ve teknolojik değişimleri izlemek (çevreyi takip etmek),
- Değişim yönetimine katkıda bulunmak,
- Yayın idaresi (kurumun iç ve dış iletişimini sağlamada kitapçıklar ve kataloglarla ilgilenmek),
- Kriz iletişimini sağlamak,
- İlişki yönetimi,
- Etkinlik yönetimi,
- İzlenim yönetimi şeklinde sıralanabilir.”<sup>132</sup>

---

<sup>132</sup> Bedirhan Güven, Yükseköğretim Kurumlarında Halkla İlişkiler Faaliyetleri: Atatürk Ve Muş Alparslan Üniversiteleri Örneğinde, **Yüksek Lisans Tezi**, 2014, s.95.

### 3.1.1. Halkla İlişkilerin Amaçları ve Önemi

“Halkla ilişkilerin amaçları çoğaltılabilir. Halkla ilişkilerin farklı sektörlerde farklı amaçları vardır.”<sup>133</sup>

“Halkla ilişkilerde temel amaç, kamuoyunu etkilemek ve ondan etkilenmektir. Bu temel amacın gerçekleştirilmesinde örgüt içinde ve diğer örgüt ve kuruluşlarla arasında güven, saygınlık ve olumlu bir görüntü önemli bir yer alır.”<sup>134</sup>

“Kamuoyunu etkilemek halkla ilişkiler açısından önemli bir kavramdır. Kamuoyunun doğru biçimde bilgilendirilmesi, yanılgıya yer verilmemesi, bir yandan sorumlu anlayışın ve ortak zemin yakalama çabasının altını çizirken, diğer taraftan gönderilen iletilerde doğru bilgiyi aktarma gerekliliği kaliteyi zorunlu hale getirmektedir.”<sup>135</sup>

“İşletmenin halka açılması, halkın sorunlarına sahip çıkması toplum tarafından çok iyi karşılanır. Toplum kendisine sadece firmanın ürünlerini satın alan tüketici gözüyle bakılmasını istemez. Toplum firmaların ürettikleri ve kendisinin tükettikleri dışında bu hizmeti sunan kuruluşları daha yakından tanımak ve haklı olarak firmaların üretim ve satış dışında topluma ne gibi katkılarda bulunduğunu ve sosyal sorumluluk yüklediğini öğrenmek ister.”<sup>136</sup>

“İşletmenin karlılığını maksimumda tutmak ve sürekliliğini sağlamak, kamuoyunu aydınlatmak, sosyal problemlere dikkat çekmektir.

Halkla ilişkiler çalışmaları;

- Verilen kararların doğruluğunu test etmek,
- Halktan bilgi almak,
- Kamuoyunun nabzını tutmak,
- Kamuoyunda ortaya çıkan işletmenin kötü imajını düzeltmek,
- Mal ve hizmetlerin kalitelerini yükseltmeye yardımcı olmak,

<sup>133</sup> Ahmet Yatkin, **Halkla İlişkiler ve İletişim**, Ankara: Nobel Yayıncılık, 2015, ss. 69-70.

<sup>134</sup> Ahmet Güneş, **Kamu Kurum Ve Kuruluşlarında Halkla İlişkiler Kavramının Tanımı Yeri ve Önemi Üzerine Bir Yaklaşım**, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 10, Sayı 1, 2009, s.72.

<sup>135</sup> Güven Bedirhan, **Yükseköğretim Kurumlarında Halkla İlişkiler Faaliyetleri: Atatürk ve Muş Alparslan Üniversitesi Örneği**, Yüksek Lisans Tezi, 2014, s.67.

<sup>136</sup> Sezgin Murat ve Bulut, **Örgüt Kültürü ve Halkla İlişkiler**, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2013, s.188.



- İşletmenin kurumsal kimliğinin oluşturulmasına yardımcı olmak,
- İşletme ile hedef kitle ve halk arasında bir bağ kurarak halkın sempatisini kazanmak,
- İşletme ve halk ile güven ortamını sağlamaktır. <sup>137</sup>

Bu sonuçlara ulaşmak için halkla ilişkilerin uyması gereken bazı kurallar da aşağıdaki gibidir.”

- “Dürüstlük, açıklık
- İnandırıcılık
- Karşılıklılık
- Yararlılık
- Uzmanlık <sup>138</sup>

Günümüzde artık halka açılmayan ve onunla bütünleşmeyen işletmelerin uzun ömürlü olma şansı yoktur. Bu nedenle işletmelerin kendi bünyelerinde oluşturdukları Halkla İlişkiler politika ve uygulamalarından başta ekonomik içerikli olmak üzere birçok beklentileri vardır.

Toplumsal açıdan olaya bakıldığında halkla ilişkilerin amaçları aşağıda belirtilen şekildedir;”

- “Halkı aydınlatmak,
- Halkın yönetimle olan ilişkilerinde işlerini kolaylaştırmak,
- Halkla işbirliği sağlayarak hizmetlerin daha çabuk ve kolay görülmesini sağlamak,
- Halkın dilek, istek, tavsiye, telkin ve şikayetlerini dinlemek, aksaklıkların giderilmesi için çalışmalar yapmak.

<sup>137</sup> Cemal Mihçioğlu, “**Halkla ilişkiler nedir?**”, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Ankara, 1970, s. 94.

<sup>138</sup> Cemal Mihçioğlu, “**Halkla ilişkiler nedir?**”, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Ankara, 1970, s. 95.

İşletme ve kurumlar açısından bakıldığında ise, bu beklentiler özet olarak şöyle sunulabilir;<sup>139</sup>

- Özel girişimciliği aşılama
- İşletmeyi koruma
- Finansal güçlenme
- Saygınlık sağlama
- Satış artırma
- İş gören bulma
- Endüstri ilişkilerini geliştirme

Halkla ilişkilerde ana amaç, kamuoyunu etkilemek ve ondan etkilenmektir. Bu ana amacın gerçekleştirilmesinde örgüt içinde ve diğer örgütlerle, kuruluşlarla arasında güven, saygınlık ile kamunun zihninde örgüt konusunda olumlu bir görüntü yaratmaktır.

Halkla ilişkiler sayesinde kurumun diğer kuruluşlar ile ilişkilerinin geliştirilmesi ve iyi bir ortam oluşturulması ile kurumun çalışma verimliliğinin artacağını ve daha çok ilerleme kaydedeceği savunulmuştur. Halkla ilişkilerin hedefleri genel olarak aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır:<sup>140</sup>

- “Hedef topluluğu ikna etmek ve uygulamalara dahil olmalarını sağlamak için doğru yöntemler kullanarak, onay almak, inandırmak, etkilemek,
- Toplum bilinçlendirmek ve onlara uygulamaları tanıtmak,
- Toplumda yöneticilere yönelik olumlu tavırlar oluşturmak,
- Toplumun yönetim ile olan ilişkilerinde işlerini kolaylaştırmak,
- Alınan kararların uygulanabilirliğini artırmak için toplumun taleplerini dinlemek,

---

<sup>139</sup> Submitted to Bahcesehir University on 2016-03-17 (Erişim Tarihi: 15.07.2016)

<sup>140</sup> Güven Bedirhan, **Yükseköğretim Kurumlarında Halkla İlişkiler Faaliyetleri: Atatürk ve Muş Alparslan Üniversitesi Örneği, Yüksek Lisans Tezi**, 2014, s. 68.

- Nizam ve kanunlara uyumlu davranışlar sergilemesi için bunlar hakkında halka açıklayıcı tanıtımlar yapmak,
- Toplum ile ortaklık yaparak hizmetlerin daha hızlı ve kolay sunulmasını sağlamak,
- Hedef topluluktan alınacak tepki ve yorumları değerlendirerek, gerekli geliştirme ve planlamaları gerçekleştirmek,
- Toplumun istek, öneri, dilek, telkin ve şikâyetlerinden yapılan araştırmalarda, oluşturulan yasa, tüzük ve diğer tasarımlardan faydalanmak, sorunların çözülmesi için gerçekleştirilen uygulamalarda bunları değerlendirmek,
- Özel ve kamu faydasını sağlamaya çalışmak ve herkesin kişiliğine saygı göstererek sosyal sorumluluk hissi oluşturmak,
- Toplumun yatırımlarda devlet ile ortak olmasını, fırsatlara ilgili olmasını sağlayarak, ekonomik refahı olumlu yönde geliştirmek,
- Kurumlar tarafından ekonomik, sosyal, siyasal düşünce ve görüşlerini açıklama, finansal kaynaklar ile sağlam ilişkiler oluşturma, yurt içi ve yurt dışında saygınlık edinme, nitelikli çalışan bulmada kolaylık vb. çok sayıda yarar sağlamak,
- Toplumun yönelimlerini değerlendirmek, çalışma planlarını bu sonuçlara göre belirlemek, farklı fikir veya uygulamaların oluşturulmasında toplumun desteğini almak için ona bu farklı fikir veya uygulamayı tanıtmaya, benimsetmeye çalışmaktır.”<sup>141</sup>

---

<sup>141</sup> Güven Bedirhan, **Yükseköğretim Kurumlarında Halkla İlişkiler Faaliyetleri: Atatürk ve Muş Alparslan Üniversitesi Örneği**, Yüksek Lisans Tezi, 2014s. 68.

“Çağımız, Bir Enformasyon ve İletişim çağıdır. Bu nedenle işletmeler yaşamlarını sürdürebilmek için örgüt içi ve dışına hızlı, doğru ve etkin işleyen bir iletişim dokusuna ihtiyaç duyarlar. Bu ihtiyaç Halkla İlişkiler olgusudur. Bu olgu, toplum içinde bir saygınlık kazanma savaşıdır. Kuşkusuz bu savaşı kazanan firmalar diğerlerine fark atacaktır.

Küreselleşme sürecinin sınırları kaldırması rekabet ortamının artmasına ve pazar alanının daralmasına neden olmuştur. İşletmelerin daralan pazarlarda yer bulabilmesi için kendilerini anlatmaları, tanıtılmaları ve propagandalarını hedef kitlelere aktararak sempatisini kazanmaları şüphesiz ki çok önemli bir olgudur. İşletmeler ürettikleri malları ya da hizmetleri pazarlayabildikleri sürece ayakta kalabilirler. İşletmeler markalaşmalı, markalarını yaratmalı ve müşteri odaklı çalışmalıdırlar. Bu sebeple pazarlama çalışmalarının içerisinde örtülü pazarlama ve halkla ilişkilere fazlasıyla yer vermektedirler. Günümüz işletmelerinde üretim odaklı yaklaşım müşteri ve çalışan performansı odaklı yapılara dönüşmüştür. Bu durum halkla ilişkilerin önemi kat ve kat artmıştır.

Günümüz dünyasında politik anlaşmalarla sınırların kalkması, teknoloji ile iletişim ağının gelişmesi, işletmelerinin gelişmesi, dünya ülkelerinin iç içe geçmesi, işletmelerin birbirlerinin pazarlarına girmelerine olanak sağlamıştır. Bunların yanında hammaddelerin azalması ve pazarların daralması rekabet ortamını arttırmıştır. Bu sebeple işletmeler üretim odaklı olmaktan çıkıp müşteri odaklı bir anlayışı benimsemiştir. Müşteri odaklılığın en önemli unsuru şüphesiz ki halkla ilişkilidir.”<sup>142</sup>

“Günümüz koşullarında halkla ilişkilerin önemini arttıran birçok sebep bulunmaktadır. Bu sebeplerden bazıları daralan pazarlar ve artan rekabet ortamıdır. İşletmelerin bu rekabet ortamında hedef kitlelerinin sempatisini kazanmak, yeni müşteriler edinmek, mevcut müşterilerini korumak ve sempatisini kazanmak marka bağlılığı sağlamak için halkla ilişkiler çalışmalarına başvurmaktadır. Dolayısıyla halkla ilişkilerin önemi gitgide artmaktadır.”<sup>143</sup>

### **3.2. KRİZ YÖNETİMİNDE HALKLA İLİŞKİLER**

“Halkla ilişkiler çağdaş yönetim anlayışının temel unsurudur. Yirmi birinci yüzyılın başlarında kamuoyunu dikkate almayan, daha çok iş adamlarında

---

<sup>142</sup> Cavit Yavuz, **Halkla İlişkiler**, Ankara: Detay Yayıncılık, 2013, ss. 55-56.

<sup>143</sup> Submitted to Bahcesehir University on 2016-03-17 (Erişim Tarihi: 10.06.2016)

belirginleşen, işletmenin tek amacının daha çok kâr etmesi; sahiplerinin daha çok para kazanması olduğu görüşü, işletmeler büyüyüp ortak sayısı arttıkça geçerliliğini yitirmiştir.”<sup>144</sup>

Birkaç kişinin sermayesi ile yönetilemeyecek hale gelen işletmeler halka açık şirketler haline dönüştükçe, önce yöneticilerin halktan gelen ortaklarla olumlu ilişkiler kurma zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Daha sonra, bu ilişkilerin, çalışanları, müşterileri, bayileri, küçük satıcıları, işletmeye tedarikçi olarak çeşitli maddeleri sağlayanları, yerel toplumu, eğitim kurumlarını, yerel ve merkezi hükümet kuruluşlarını ve nihayet 1930’larda sivil toplum örgütleri de dahil tüm kamuoyunu içine almasıyla, halka karşı sorumluluğunun bilincine varan yönetim anlayışı değer kazanmıştır.<sup>145</sup>

“Halkla ilişkilerin gelişimi, önce ABD’de ve kamu kesiminde ortaya çıkmıştır, daha sonra özel kesimde de önem kazanarak çeşitli evrelerden geçmiştir. Kamu kesiminde halkla ilişkilerin geçmişi çok eski tarihlere kadar gitmekle beraber, planlı ve düzenli bir şekilde ilk uygulaması bundan 115 yıl öncesine (1896 başkanlık seçimleri) dayanmaktadır. Onu izleyen yıllarda, 20. yüzyılın başlarında bir işletmede bir gazetecinin “İşletme ile ilgili gruplar arasında iyi ilişkiler geliştirmek amacıyla” maaşlı olarak çalıştırılmasıyla özel kesimde de görülmeye başlamıştır. Ancak Büyük Ekonomik Kriz (1929-1933) her iki kesimde de halkla ilişkilerin gelişimini hızlandırmıştır. Devletçe bu kriz atlatılmaya çalışılırken, bilimsel (özellikle toplum-bilimsel, psikolojik, sosyo-psikolojik niteliktedir) araştırmalara girilmiştir; bugünkü anlamda kamuoyu yoklamaları getirilerek uygulamaya başlanmıştır. Böylece, kamuoyunun toplumsal sorunlara ilgisinin artması yanında, işletmelerin de sadece kâr peşinde koşmalarının yeterli olmadığı, taylorizm doğrultusunda yalnızca verimlilik artışına odaklanmış olan işletme faaliyetlerinin, ihmal edilmiş bulunan işletme içi insan ilişkilerine ve işletme-çevre-aile-sendika gibi işletme dışı grup ilişkilerine önem vermeleri gereği ortaya çıkmıştır.”<sup>146</sup>

“Büyük Kriz ile toplumsal bir içeriğe kavuşan halkla ilişkiler, 2. Dünya Savaşı sonuna kadar Avrupa’ya da yayılarak bir işletme yönetim fonksiyonu olarak

---

<sup>144</sup>

[http://content.lms.sabis.sakarya.edu.tr/Uploads/57258/38742/13\\_hafta\\_halkla\\_ili%C5%9Fkiler\\_ve\\_arge.pdf](http://content.lms.sabis.sakarya.edu.tr/Uploads/57258/38742/13_hafta_halkla_ili%C5%9Fkiler_ve_arge.pdf) (Erişim Tarihi: 20.09.2016)

<sup>145</sup> İsmet Mucuk, “**Modern İşletmecilik**”, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2013, s. 356

<sup>146</sup>

[http://content.lms.sabis.sakarya.edu.tr/Uploads/57258/38742/13\\_hafta\\_halkla\\_ili%C5%9Fkiler\\_ve\\_arge.pdf](http://content.lms.sabis.sakarya.edu.tr/Uploads/57258/38742/13_hafta_halkla_ili%C5%9Fkiler_ve_arge.pdf) (Erişim Tarihi: 20.09.2016)

benimsenmiş; daha sonra hemen hemen bütün ülkelerde benimsenmeye başlamıştır.” Ülkemizde de özellikle 1961 Anayasası ile çalışanlara sendikal hakların verilmesi ve toplumsal örgütlenmeler ile bu yönde kamu kesiminde bir hareket başlamıştır. Özel sektörde işletmelerin halkla ilişkilerle tanışması ise 1970’lerde olmuştur. Bunda Türkiye’deki çokuluslu şirketlerin (örneğin, petrol ve havayolu şirketlerinin) halkla ilişkiler birimleri kurmalarının önemli etkisi olduğu; Mobil, Shell, Chryaler, Goodyear, Hilton gibi yabancı kökenli şirketlerden sonra Koç, Eczacıbaşı, Yaşar gibi holdinglerle, Ziraat ve İş Bankaları, Oyak-Renault, Hürriyet ve Milliyet gibi büyük kuruluşların aynı yolu izledikleri bilinmektedir.

1980’lerden itibaren çok sayıda büyük şirket ya kendi bünyesinde bir halkla ilişkiler bölümü oluşturmuş ya da sayıları gitgide artan halkla ilişkiler ajanslarından yararlanmaya başlamıştır.

Halkla ilişkiler, ekonomik, sosyal ve siyasal kuruluşların yöneticilerini, her faaliyetlerinde halkın yararını ön plana çıkaran bir görüş ve tutuma yönelten bir yönetim felsefesi haline gelmiştir. “Halkla ilişkiler, temelde bir iletişim faaliyeti olup, bir işletmenin ya da genelde bir kuruluşun toplumda kendisiyle ilgili çeşitli çıkar grupları ile iyi ilişkiler geliştirmesi, topluma yararlı faaliyetleri konusunda bilgi vermek suretiyle bu ilişkileri sürdürmesi çabalarıdır. Bu çabalarda, işletmede alınacak kararlarda kamu yararının gözetildiği düşüncesi, ya da felsefesinin bulunması gerekir. “İş dünyasında bu yönde bir düşüncenin gelişmesi, sanayi, ticaret ve hizmet sektörlerinde “sosyal kurum” kavramını geliştirmiştir. Bir işletme belirli bir düzeye (büyüklüğü) geldikten sonra, dolaylı veya dolaysız olarak ilişkide bulunduğu kitlelerin ortaklar, çalışanlar, müşteriler yararlarına eşit ölçüde hizmet eden bir sosyal kurum olarak çalışmalıdır.”<sup>147</sup>

Şu halde belirli büyüklüğe ulaşmış özel ya da kamu kuruluşunun, her şeyden önce, topluma yararlı işler başarması gereği ortaya çıkmaktadır. Halkla ilişkiler faaliyetlerinin hedef kitlesi durumundaki gruplara ya da genel kamuoyuna toplum yararına yapılan çalışmaların duyurulması da, konunun diğer bir boyutunu oluşturmaktadır. Böylece, halkla ilişkiler, iki aşamalı bir fonksiyonu yerine getirmektedir.

Devlet açısından değil de, özel sektör açısından bakıldığında, halkla ilişkiler kavramındaki halk kelimesi ile ifade edilmek istenilen tümüyle halk olmayıp, bir işletmenin ilişkili olduğu hedef kitledir. Bu kitle halkın büyük bir bölümü olabileceği

---

147

[http://content.lms.sabis.sakarya.edu.tr/Uploads/57258/38742/13\\_hafta\\_halkla\\_ili%C5%9Fkiler\\_ve\\_arge.pdf](http://content.lms.sabis.sakarya.edu.tr/Uploads/57258/38742/13_hafta_halkla_ili%C5%9Fkiler_ve_arge.pdf) (Erişim Tarihi: 20.09.2016)

gibi, sadece küçük bir kısmı da olabilir. Örneğin, ülkedeki tüm hanımlar, erkekler ya da çocuklar; doktorlar, mühendisler gibi sadece belirli meslek mensupları; işletmede çalışanlar ya da veliler; bir spor kulübünün sporcuları veya taraftarları.<sup>148</sup>

“Halkla ilişkilerde hedef kitleyi etkilemek için yürütülen çalışmaların, verilen mesajların tekrarlanması gerekir. Tekrarın amacı, iletilen mesajların ilgili kişilerin zihnine yerleşmesini ve unutulmamasını sağlamaktadır. Ancak süreklilik sağlamaya çalışırken, reklamlarda çok rastlanan bir olgu olan usanç ve bıkkınlık yaratılmaması için halkın nabzını tutmaya, tepkileri yoklamaya özen gösterilmelidir.

Halkla ilişkiler planlı ve programlı yürütülmeyi gerektiren, dolayısıyla sabırlı çalışmanın önemli olduğu bir faaliyet alanıdır. Genelde kısa bir süre içinde ve kolayca sevgi, saygı ve nüfuz kazanılmaz. Kişilerarası ilişkilerde güven yaratmak ve dostluk ilişkileri geliştirmek nasıl zamana ve sabırlı olmaya dayanırsa, halkla iyi ilişkiler kurulabilmesi ve geliştirilmesi de aynı şekilde sabırlı çalışmaya bağlıdır.”<sup>149</sup>

Halkla ilişkiler çalışmalarının uygulanmasında uyulması gereken yukarıda ele alınıp ana hatlarıyla açıklanan ilkelere başka iki yönlü ilişki kurmak, sorumluluk, açıklık, firma imaj oluşturmak gibi ilkeler de vardır.

“Bir halkla ilişkiler kampanyasının ilk önemli adımı, araştırma ya da bilgi toplama aşamasıdır. Başarılı olmak için, öncelikle hedef kitleleri iyi tanımak gerekir. Araştırma, problemlere güvenilir çözümler aramak için planlı ve sistematik olarak verilerin toplanması, analizi, yorumlanması ve rapor edilmesi süreci olarak tanımlanabilir. Bu aşamada toplanan verilerin ve onların analizi ile ulaşılan bilgilerin doğru ve geçerli olmasına bağlıdır. Böylece bir araştırma ile farklı hedef kitlelerin beklentileri, tutumları, sorunları önceden görülebilmeli, gerçekçi amaçlara odaklanılarak, zaman ve çaba israfına yol açmadan kampanyanın planlanıp uygulanmasına, diğer bir deyişle, kaynakların etkin kullanımına özen gösterilmelidir.

Hedef kitleyi tanıma çalışmaları ve izleyici veya okuyucu profilinin çıkarılması işlemi işletmenin halkla ilişkiler birimi tarafından yapılabileceği gibi, bu konuda uzman profesyonel kuruluşlarından da yardım alınabilir. Burada önemli olan nokta, uygun yöntem ve tekniklerin kullanılmasını uygun örnekleme-anket, formları veya diğer bilgi toplama araç ve metotlarının kullanılması; doğru değerlendirmeler yapılmasıdır. Çoğu

---

<sup>148</sup>

[http://content.lms.sabis.sakarya.edu.tr/Uploads/57258/38742/13\\_hafta\\_halkla\\_ili%C5%9Fkiler\\_ve\\_arge.pdf](http://content.lms.sabis.sakarya.edu.tr/Uploads/57258/38742/13_hafta_halkla_ili%C5%9Fkiler_ve_arge.pdf) (Erişim Tarihi: 20.09.2016)

<sup>149</sup>

[http://content.lms.sabis.sakarya.edu.tr/Uploads/57258/38742/13\\_hafta\\_halkla\\_ili%C5%9Fkiler\\_ve\\_arge.pdf](http://content.lms.sabis.sakarya.edu.tr/Uploads/57258/38742/13_hafta_halkla_ili%C5%9Fkiler_ve_arge.pdf) (Erişim Tarihi: 20.09.2016)

halkla ilişkiler birimi için bu tür bilgi toplama, uzman kuruluşların yardım ve desteğini gerektirir.

Yapılan araştırma, sorunların ve fırsatların ortaya çıkarılmasını sağlarken, planlama ile sorunların çözüm yolları ve fırsatlardan nasıl yararlanılacağı ele alınır. Bu çerçevede kampanyanın amaçları ve ilgili hedef kitleler belirlenir; olası amaçların listesi oluşturulup, her bir amacın kısa ve uzun vadeli etkileri değerlendirilir. Halkla ilişkiler uzmanlarınca belirlenecek amaçların işletme amaçlarıyla uyumlu ve tutarlı olmaları önemlidir. Belirlenebilecek amaç ve hedefler, kurum imajının oluşturulması ya da değiştirilmesi, iş başvurularında kalitenin yükseltilmesi, halkta var olan olumlu düşünceleri güçlendirmek veya olumsuz düşünceleri düzeltmek gibi önceki kısımda başlıcaları belirtilmiş olan amaçlardan biri veya birkaçı olabilir.<sup>150</sup>

“Planlama çalışmalarında amaçlar belirlendikten sonra, sıra halkla ilişkiler faaliyetlerinin yönetileceği hedef kitle veya kitlelerin belirlenip tanımlanmasına gelir. Ayrıca önemli bir nokta, bütçenin yapılması, harcanacak paranın belirlenip sağlanmasıdır. Kamudaki birçok kuruluştakinden farklı olarak, özel sektörde halkla ilişkiler çalışması fayda-maliyet analizi üzerine oturtulur. Zira araştırma ve planlama daha çok bu kesimde bir anlam ifade eder.

Halkla ilişkiler çalışmasında hedef kitleleri etkileyecek, amaçlara ulaşmayı sağlayacak hareket tarzları olarak strateji ve taktikler belirlenir. Burada çevreye gönderilecek mesajların seçimi önemli olup, özellikle ama temaların iyi saptanması gerekir. Mesaj çarpıcı, vurucu olmalı; insanların beklentileri ile uyumlu, kısa ve kolay anlaşılabilir olmalıdır. Ayrıca, medya planlaması önemli olup, bu hedef kitle hakkında elde edilen bilgiler ve medya analizleri ışığında, işletmenin medyada yer alması için en uygun olan medya kombinasyonunun oluşturulmasıdır. Her hedef kitle için farklı medya gerekebilir. Planlamada göz önünde tutulması gereken bir husus da kampanyalara da tekrarın önemidir.

Bu aşamada çeşitli kitle iletişim araçlarıyla sıkı bir işbirliğine gidilir. Planlama aşamasında belirlenmiş olduğu şekilde, neyin, nasıl, hangi iletişim araçları metotları, ne zaman hedef kitlelere söyleneceği konusunda artık eyleme geçilir. Radyo, TV, gazete, dergi, tanıtıcı film, CD gibi araçlar; ya da fuar, sergi, özel gün, panayır gibi etkinlikler veya bilimsel toplantı, seminer, konferans, açık oturum gibi akademik ağırlıklı çalışmalar uygulamada başvurulan yöntemler arasındadır.

---

150

[http://content.lms.sabis.sakarya.edu.tr/Uploads/57258/38742/13\\_hafta\\_halkla\\_ili%C5%9Fkiler\\_ve\\_arge.pdf](http://content.lms.sabis.sakarya.edu.tr/Uploads/57258/38742/13_hafta_halkla_ili%C5%9Fkiler_ve_arge.pdf) (Erişim Tarihi: 20.09.2016)



Halkla ilişkiler sürecinde etkili bir şekilde iletişim sağlamak için, alıcının mesajları gönderen kaynağa güvendiği bir ortamın yaratılması, çevresel gerçeklerle desteklenmiş bir program kapsamının bulunması, mesajların hedef kitleler için anlamlı ve anlaşılır olması, iletişim sürekliliğinin sağlanması, hedef kitlenin güvendiği iletişim kanallarının kullanılması gerekir. Ayrıca, hedef kitlenin eğitim düzeyi, bilgi düzeyi, okuma veya izleme alışkanlıkları gibi sosyo-kültürel özelliklerin araştırma-bilgi toplama aşamasında doğru tespit edilip, yazılı ya da sözlü basındaki yayınlarda veya diğer şekillerde yapılan etkileme çabalarından göz önünde bulundurulmaları zorunludur.

Bu son aşama, uygulanan halkla ilişkiler etkinliklerinin önceden saptanmış amaçlara ulaşıp ulaşmadığının veya ne ölçüde ulaştığının belirlenmesi; diğer bir ifadeyle, fiili durumun ortaya çıkarılarak planlanan ile gerçekleşenin karşılaştırılması çalışmasıdır. Böylece gerçekleştirilen kampanyanın başarısı ortaya konulur; bu geri bilgi alışığı gelecekteki çalışmalar ve kampanyalar için yeni ipuçları verir.<sup>151</sup>

Bu halkla ilişkiler kampanyasının etkilerini ve sonuçlarını tamamen objektif bir şekilde ölçmek ve değerlendirmek hiç de kolay değildir. Söz konusu değerlendirme için çeşitli kriterler geliştirilmiştir. Değerlendirme aşamasında mesajın alıcı, okuyucu/izleyici kapsamı, kitlenin tepkisi ve kampanyanın etkisi gibi ölçüm faktörlerinden yararlanılabilir.<sup>152</sup>

Günümüzde küreselleşmenin etkisiyle rekabetin yoğunlaşması işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmesini zorlaştırmıştır. Aynı ürün ya da hizmete sahip birçok işletmenin pazara girmesi tüketiciyi birçok seçenekle baş başa bırakmaktadır. Bu yoğun rekabet karşısında işletmeler yaşamlarını sürdürmek ve kendilerini geliştirmek durumundadırlar. Bu bağlamda, bu rekabete karşılık verebilmek için yeni arayışlara girmekte ve yeni yöntemler geliştirmeye çalışmaktadırlar. Halkla ilişkiler de bu yeni arayışlara yanıt veren yöntemlerden birisidir.

Son yıllarda reklamların çoğalarak artması sonucunda tüketicilerin kafası karışmakta ve reklamın tüketiciye ulaşması zorlaşmaktadır. Ancak, toplum ve özelliğine göre seçeceklerini ve ne istediklerini bilmektedirler. Özellikle son yüzyılın ikinci yarısından itibaren teknoloji alanında meydana gelen değişiklikler toplumu da

---

<sup>151</sup>

[http://content.lms.sabis.sakarya.edu.tr/Uploads/57258/38742/13\\_hafta\\_halkla\\_ili%C5%9Fkiler\\_ve\\_arge.pdf](http://content.lms.sabis.sakarya.edu.tr/Uploads/57258/38742/13_hafta_halkla_ili%C5%9Fkiler_ve_arge.pdf) (Erişim Tarihi: 20.09.2016)

<sup>152</sup> Mucuk İsmet, **Modern İşletmecilik**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, s.366-369.

etkilemiş ve değiştirmiştir. Ayrıca işletmelerin de topluma bakış açıları değişmiş ve üretim odaklı anlayış, yerini müşteri odaklı bir anlayışa bırakmıştır. Dolayısıyla işletmelerin ürün ve hizmetlerini tüketiciye tanıtmaya ve onları ikna etmeye çabaları da değişmiştir. Bu durum, hem pazarlamayı hem reklam çalışmalarını hem de halkla ilişkiler çalışmalarını da etkilemiştir. Artık işletmeler tüketicilerle tek yönlü bir ilişki değil, çift yönlü bir ilişki kurmak istemekte ve bu yönde çaba göstermektedir. Bu bağlamda işletmelere yardımcı olabilecek en önemli araçlardan birisi halkla ilişkilerdir. Halkla ilişkiler gittikçe küçülen dünyada, giderek daha fazla kişinin bütünleştiği bir olgu haline gelmektedir. Sosyal medyanın da işin içine girmesiyle daha büyüyen bir alan olmuştur.<sup>153</sup>

Sanayi Devrimi'nden sonra yaşanan hızlı değişim, iletişimin ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Bilginin paylaşımı, iletişim ve teknoloji alanlarında yaşanan hızlı değişim yepyeni disiplinlerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Halkla ilişkiler bu iletişim çağının en önemli yeni disiplinlerinden birisidir.

İletişim ve bilgi çağı olarak adlandırılan günümüz dünyasında halkla ilişkiler bir iletişim çabası olarak ortaya çıkmaktadır. Günümüzde kar amacı olsun ya da olmasın tüm kurum ve kuruluşlar varlıklarını uzun süre sürdürebilmek için özellikle halkla ilişkilere büyük gereksinim duymaktadır. Temel amacı tanıma ve tanıtmaya olan halkla ilişkiler, özellikle günümüzün toplumsal ve ekonomik yapısının bir sonucu olarak kuruluşların duyarlı oldukları çevreyi tanımaları ve o çevreye kendilerini tanıtmaları için sahip olmaları gereken iki yönlü bir iletişim unsurudur. Halkla ilişkiler, bir dizi eylem, oluşumları onaylama ya da onaylamama durumu olarak ortaya konabilir. Halkla ilişkiler, kamu işletmeleri yanında özel işletmelerde de yaygınlaşarak kuruluşların kazançlarının artmasını amaçlayıp, işletme lehine olumlu bir durum oluşturarak kamuoyunun kendilerini kabul etmelerini sağlamaktadır.<sup>154</sup>

Özellikle büyük ölçekli işletmeler, ilişki içinde bulunduğu kişi ve kuruluşlarla sağlıklı, güvenilir ve doğru ilişkiler kurmak, iç ve dış halklarına karşı olumlu bir imaj oluşturmak durumundadır. İşletmelerin temel amaçlarından birisi, içinde bulunduğu toplumun çeşitli kesimleriyle olumlu ve uyumlu ilişkiler kurmak ve geliştirmektir. Sosyologlar topluma iş yaptırmak için; zor kullanmak, para harcamak ya da inandırmak gibi üç yöntemden söz ederler. Bunlar içinde en etkili ve kalıcı olanı inandırmaktır. Halkın inanç desteğine dayanılarak girişilen çabaların başarılı olma şansı yüksektir. Açık sistem özelliğindeki bu işletmeler kendileriyle ilişkili çevreyi

<sup>153</sup> Süer İrfan, **Genel İşletmecilik Bilgileri**, Nobel Yayınları, Ankara, 2013, s.378.

<sup>154</sup> Süer İrfan, **Genel İşletmecilik Bilgileri**, Nobel Yayınları, Ankara, 2013, s.379.

etkileyerek ve ondan da etkilenererek ürün ve hizmet satmak çabasıdadırlar. Aynı zamanda sosyal bir yapıya sahip olan bu işletmeler bu çevreye kendilerini tanıtmak, çalışmalarını ve çalışma politikalarını buna göre yönlendirmek gerekliliğini duymaktadır. Bunun sonucunda her işletme varlığını sürdürebilmek ve hedeflerine ulaşmak amacıyla gerek kendi bünyesinde gerek bağımsız bir ajans aracılığıyla çeşitli halkla ilişkiler araçlarını etkin bir şekilde kullanmak durumunda kalırlar.

İşletmeler rakipleriyle yaptıkları yoğun rekabette hep ileriye doğru gitmek isterler. Bu bakımdan teknolojik gelişmeleri izlemek ve uygulamak, yeni ürünler ortaya koymak ve kaliteli üretim yapmak, bu yoğun rekabette bunları sadece reklam yaparak tanıtmak ve satmaya çalışmak yeterli olmayabilir. Bu anlamda halkla ilişkilerin uygulanması hem işletme hem de ürünler açısından bir avantaj olarak ortaya çıkmaktadır.

Halkla ilişkiler tanımlarına bakıldığında birçok tanımla karşılaşılır. Halkla İlişkiler üzerine çalışanların ve uygulayıcıların üzerinde uzlaştığı tek bir halkla ilişkiler tanımından söz edilememektedir. Bu durumun en önemli nedeni, halkla ilişkiler etkinliklerinin pek çok alanla iç içe olması gösterilebilir. Çoğu zaman halkla ilişkiler; reklam, propaganda, pazarlama, davranış bilimleri ve iletişim gibi alanlarla karıştırılmaktadır. Halkla ilişkiler uygulama alanlarının genişliği ve birbirlerinden çok farklı iş kollarında uygulanabilirliği, mesleğin belirli standartlarının olmayışı gibi etkenler de tek bir tanımın yapılmasını güçleştirmektedir. Yapılan her bir tanımın kendine özgü olması ve halkla ilişkiler kavramının önemli bir tarafını ortaya koyması açısından ele alınarak değerlendirilmesi gerekmektedir.<sup>155</sup>

Halkla ilişkiler kurum ve kuruluşların dışarıya açılan yüzüdür. Dolayısıyla amaçları da çok yönlü ve değişiktir. Halkla İlişkiler çalışmalarının temel amacı da genel anlamda, kurum ve kuruluşlar açısından ve toplumsal açıdan olmak üzere ele alınabilir. Halkla ilişkiler çalışmaları uzun zaman alan ve pek çok emek gerektiren uygulamalardır. Halkla İlişkiler çalışmalarında çevreyle olan ilişkiler önemlidir. Bu bağlamda örgütün çevresiyle olumlu ve sürekli iyi ilişkiler geliştirmesi gerekmektedir.

Halkla ilişkiler çalışmalarının birçok yan amacı bulunsa da, iki ana amacı bulunmaktadır. Bunlardan ilki ve kuruluşların yönetimi için önem taşıyan; yöneticinin ve halkın tepkilerini, çeşitli konulara ilişkin düşünce ve yorumlarını, inançlarını eğilimlerini bilme, anlama isteğidir. Yani örgütün çevreye uyarlanmasıdır. Halkla ilişkiler, halk ve kurum arasında bir köprü görevi görerek tüm bu bilgileri ileride

---

<sup>155</sup> Süer İrfan, **Genel İşletmecilik Bilgileri**, Nobel Yayınları, Ankara, 2013, s.380.

kullanmak üzere kuruluşa aktarmaktır. Dolayısıyla, halkla ilişkiler çalışmalarının ana noktasını, toplumu tanıma ve topluma kuruluşu tanıtarak olumlu bir imaj oluşturmaktadır. Halkla ilişkilerin ikinci ana amacı, mevcut ve potansiyel müşterilerin ve hedef kitlenin kuruluş hakkında merak ettiği bilgileri vererek, söz konusu kitleleri kuruluş lehinde yönlendirmek ve tatmin etmektir. Anlaşılacağı üzere bu çift taraflı bilgi alma isteğidir ve halkla ilişkilerin amacı da her iki taraf için de mümkün olduğunca çok bilgi toplayarak bu istekleri yerine getirmektir.<sup>156</sup>

Halkla ilişkiler faaliyetlerinin temeli, tıpkı pazarlamanın tutundurma faaliyetlerinde olduğu gibi iletişim, daha doğrusu etkili iletişimdir. Yine, hedef kitlelere bilgi vererek aydınlatma ve bu yoldan onları etkileme yoluna gidilmektedir. Ancak, halkla ilişkilerde mal veya hizmetin tutundurulmasından çok daha geniş kapsamlı amaçlar söz konusudur; ayrıca, alıcı ve potansiyel alıcılara göre hedef kitleler de çok çeşitli, birbirlerinden farklı, oldukça heterojen nitelikteki gruplardır. Örneğin, işletmenin çevresindeki halk da, çalışanlar da, kamu yöneticileri ve kendilerinden kredi alınmak istenilen finansal kuruluşlar da, halkla ilişkiler faaliyetlerinin hedef kitlesi olabilirler.

Halkla ilişkiler çalışmalarındaki iletişimin bir ucunda işletme, diğer ucunda toplumun değişik kesimlerinden oluşabilen hedef kitle yer alır. Hedefi oluşturan halk kesimleri veya kamusal, sosyal ya da finansal vb. Örgütlerin niteliklerine göre de, çok çeşitli araçlardan yararlanma yoluna gidilir. Örneğin, basın bültenleri, konferanslar, ziyafetler.

Halkla ilişkiler sürecinde hedef kitlelerle etkili bir biçimde iletişim kurulması çok önemlidir. Etkili iletişimin sağlanması için de şu özellikler göz önünde tutulmalıdır;

- İletişim programı, işletmenin performansına dayanan, alıcı açısından güvenilir bir ortamda başlamalıdır.
- Program çevresel geçeklerle desteklenmeli ve katılıma elverişli olmalıdır.
- Mesajlar açık-seçik, anlaşılır olmalı, farklı anlaşılmayacak biçimde ifade edilmeli; karmaşık konular sloganlaştırılarak kolay anlaşılır hale getirilmelidir.

---

<sup>156</sup> Süer İrfan, **Genel İşletmecilik Bilgileri**, Nobel Yayınları, Ankara, 2013, s.381.

- Mesaj alıcı için anlamlı olmalı, alıcın değerleriyle çatışmamalıdır.
- İletişimde süreklilik sağlanmalı, mesajların etkili olabilmesi için gereken tekrarlar yapılmalıdır.
- Alıcının güveneceği iletişim kanalları kullanılmalıdır.
- Hedef kitlenin özellikleri iletişim sürecinin ilk aşamasında iyi belirlenip, tüm süreç sağlam bilgiler temeline oturtulmalıdır.

İşletmeler açısından ele alındığında, halkla ilişkiler faaliyetlerinin hedefini oluşturan toplum kesimleri veya kurum ve kuruluşlar oldukça çok ve çeşitli gruplar ve örgütlerdir. Bu geniş çerçeve içinde, halkla ilişkilerin hedefi olan grupları: İşletme ile yakından ya da doğrudan ilgili gruplar ve genel anlamda, Dış çevre ile ilgili gruplar şeklinde ikiye ayırma yoluna gidilebilir. Böylece bir yaklaşımla ilk grup hedefler ya işletme içinde yer alan ya da işletme ile yakından ilgili hedef kitle ve gruplardır. Bunların başlıcaları;

- İşletmenin Ortakları (A.Ş. Türündeki İşletme Tipinde, Hissedardır),
- İşletmede Çalışanlar;
- İşçi Sendikaları,
- Bayi, Acente vb. Aracılar,
- İşletmenin Tedarikçileri (Üretim Faktörleri Sahipleri ve Üretim Faktörlerinin Tedarikinde Yararlanılan Aracılar)
- Tüketicilerdir. <sup>157</sup>

İşletme ile ilgili olabilecek ikinci grup hedef kitleler olarak da şunlar belirtilebilir;

- Kamu Kuruluşları,
- Finansal Kuruluşlar,
- Eğitim Kurumları,
- Mesleki Kuruluşlar,

---

<sup>157</sup> Mucuk İsmet, **Modern İşletmecilik**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, s.369

- Sosyal Kuruluşlar,
- Basın,
- Diğer İşletmeler,
- İşletmenin Bulunduğu Yerdeki Çevre Halkı,
- Sivil Toplum Örgütleri vb.<sup>158</sup>

İşletmenin faaliyet gösterdiği çevre halkı, çalışanlar, potansiyel işgücü, tedarikçiler, araçlar, finansal kurumlar, tüketiciler ve endüstriyel alıcılar, kamuoyu önderleri, merkezi ve yerel kamu kuruluşları, meslek kuruluşlar, eğitim kuruluşları, sivil toplum örgütleri.<sup>159</sup>

“Halkla ilişkiler farklı şekillerde sınıflandırılabilir. En genel şekilde, renklerin siyah-beyaz ayrımı gibi halkla ilişkiler ikiye ayrılabilir.

- Kurumsal halkla ilişkiler ve
- Pazarlama halkla ilişkiler.

Halkla ilişkiler etkinliklerin çok büyük bir kısmı, pazarlamadan çok genel yönetim ile tüm işletme veya kurum ile ilgilenmektedir. Halkla ilişkilerin bu genel yönüne kurumsal halkla ilişkiler (CPR- Corporate Public Relations) denilmektedir. Klasik anlamda halkla ilişkilerin hedefi, örgütle ilgili iç ve dış çevredeki tüm ilgili gruplandır.

1990'ların ortaya çıkardığı önemli bir özellik, pazarlama rekabetinin gerek ulusal, gerekse uluslararası boyutta hayli artmış olmasıdır. Rekabetçi bir pazarlama ortamında büyük-küçük ulusal ve çokuluslu şirketler müşterileri kendine çekmek için yoğun bir şekilde rekabet girmişlerdir. Bu durumda, kurumsal ilişkiler ve imaj oluşturmaya çalışan genel halkla ilişkilerden farklı olarak, daha çok mal ve hizmetlerin pazarlanmasıyla ilgili bir halkla ilişkiler türünün ortaya çıkmasına yol açmıştır: pazarlama halkla ilişkiler (MRP-Marketing Public Relations). Pazarlama yönlü veya

---

<sup>158</sup> Mucuk İsmet, **Modern İşletmecilik**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, s. 370 – 375.

<sup>159</sup> Mucuk İsmet, **Modern İşletmecilik**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, s.376.

amaçlı halkla ilişkiler olarak da adlandırılan bu türde, işletmenin mal ve hizmetleri, müşteri memnuniyeti, müşteri istek ve ihtiyaçları satış ve kar ön plandadır. Bu, bir kuruluşun pazarlama amaçlarına ulaşmasında halkla ilişkilerin stratejik desteği; daha açık bir ifadeyle, halkla ilişkilerin mamul, marka ve tüketici ile ilgili olan daha dar kapsamlı bir yönü dolayısıyla, pazarlama ile halkla ilişkilerin ortak tarafıdır. Pazarlamada bu kavram uzun süre tanıtma olarak kullanılmıştır.

Ayrıca, gerek genel halkla ilişkilerin, gerekse pazarlama halkla ilişkilerin bir başka yönden iki türe ayrılması yoluna gidilmektedir. Proaktif halkla ilişkiler stratejisi hücumu yöneliktir. Genelde uzun dönemli programlarla işletmenin pazarlama hedefleri üzerine yoğunlaşır. Reaktif pazarlama halkla ilişkiler ise, adının da ima edildiği gibi savunmacıdır; dış çevre koşullarında, örneğin tüketici davranışlarında, hükümet politikalarında, rekabet koşullarında vb. işletme için olumsuz gelişmeler karşısında ne yapmalı? sorusunun cevabını arar, işletmenin düşen satışlarını azaltan Pazar payını veya zedelenen itibarını düzeltmeyi hedefler.”<sup>160</sup>

“Bir bütün olarak ele alındığında halkla ilişkiler birçok farklı fonksiyonu üstlenebilir ve başarabilir. İşte bu fonksiyonları temel alarak da halkla ilişkilerin sınıflandırılması yoluna gidilebilir; bu yaklaşımla halkla ilişkilerin türleri:

- Medya ile ilişkiler,
- Kurumsal halkla ilişkiler,
- Kriz yönetimi,
- İşgörenle ilişkiler,
- Finansal ilişkiler,
- Devletle ve toplumla ilişkiler,
- Pazarlama halkla ilişkiler.

Ayrıca lobicilik, sponsorluk gibi hayli yaygın kullanılan diğer halkla ilişkiler türleri de vardır.

İşletmenin halkla ilişkiler faaliyetlerinde, ister örgüt içi, ister örgüt dışı olsun personele veya genelde halkına yönelik yapılması gereken tanıtıma çalışmalarında

---

<sup>160</sup>

[http://content.lms.sabis.sakarya.edu.tr/Uploads/57258/38742/13\\_hafta\\_halkla\\_ili%C5%9Fkiler\\_ve\\_arge.pdf](http://content.lms.sabis.sakarya.edu.tr/Uploads/57258/38742/13_hafta_halkla_ili%C5%9Fkiler_ve_arge.pdf) (Erişim Tarihi: 20.09.2016)

kullanılan metot ve teknikler, anketler, toplantılar, basın izleme, danışma ve halkla ilişkiler olarak sayılabilir.”<sup>161</sup>

Tanıtma çalışmalarında kullanılan araç, metot ve teknikler de oldukça çok ve çeşitli olup, başlıca şu şekilde sıralanabilir;

Yüz Yüze İlişkiler, Yazılı Basın Araçları:

- Basın Bildirileri,
- Basın Bültenleri,
- Basın Toplantıları,
- Basın Brifingi,
- Basın Büroları,
- Mesleki Yayınlar,
- El İlanlarıdır.

İşletmenin Basılı Kaynakları:

- Kitaplar,
- Kitapçılar,
- Dergiler,
- İşletme Gazetesi,
- Makaleler,
- Broşürler,
- Raporlar,
- Mektuplar,
- Afiş,
- Pankart,
- Duyurular,
- Fotoğraflar,

---

<sup>161</sup>

[http://content.lms.sabis.sakarya.edu.tr/Uploads/57258/38742/13\\_hafta\\_halkla\\_ili%C5%9Fkiler\\_ve\\_arge.pdf](http://content.lms.sabis.sakarya.edu.tr/Uploads/57258/38742/13_hafta_halkla_ili%C5%9Fkiler_ve_arge.pdf) (Erişim Tarihi: 20.09.2016)



- Duvar İlanları,
- Özel Mektup,
- Kağıt ve Zarfları,
- Yıllık Rapor ve İstatistiklerdir.

#### Sözlü Basın Araçları:

- Kitlesele Yayın Araçları,
- İşletmenin Yayın Araçları,
- Diğer Görüntülü Araçları

#### Diğer Araçlar,

- Yarışmalar,
- Fuarlar,
- Sergiler,
- Festivaller,
- Seminerler,
- Konferanslar,
- Diğer İşletme Toplantıları,
- İşletme Gezileri,
- Özel Olaylar,
- Özel Haberler,
- İnternet ve Web Sayfaları, E-Mail,
- Spor ve Kültürel Olaylar.<sup>162</sup>

---

<sup>162</sup> Mucuk İsmet, **Modern İşletmecilik**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, s. 378 – 380.

“Halkla ilişkilerin bilgi toplama, bilgilendirme, kurum imajı oluşturma ve koruma, hedef kitlelerle iletişim sağlama, hedef kitlelerin beklentileri ile kurum performansını aynı çizgiye getirme, sonuçları değerlendirme gibi temel işlevleri kriz dönemlerinde de kendini göstermektedir. Karşılaşılması olası fakat hoş olmayan durumların önlenmesini ya da en az zararla atlatılabilmesini sağlamak amacıyla yürürlüğe girmesi beklenen kriz yönetimi, kuruluşun politikasını etkileyen bir yönetim görevi olması ve iletişimini belirleyici özellik taşıması sebebiyle halkla ilişkilere büyük ölçüde ihtiyaç duymaktadır.”<sup>163</sup>

Halkla ilişkilerin bir örgütte bulunması önemlidir. Çünkü örgütün girebileceği kriz ortamları için hazırlıklar yapması, krizin oluşması durumunda örgüt adına hareket ederek krizin en az hasarla atlatılması veya krizin etkilerinin olumlu bir fırsata dönüştürülmesi ve kriz sonrasında kriz öncesi durumdan daha iyi bir durumun hedeflenmesi ancak halkla ilişkiler sayesinde mümkün olmaktadır.<sup>164</sup>

“Kriz, tüm örgüt yönetimine olduğu kadar halkla ilişkiler faaliyetine de aynı oranda ihtiyaç duyan bir ortamdır. Krizler, çevre ile sürekli etkileşim halinde bulunan örgüt ve örgütsel yaşamın parçalarını oluşturduklarından, bunların örgüt üzerinde yıkıcı etkiler meydana getirmelerine izin verilmemelidir. Ancak bunların her zaman tümüyle ortadan kaldırılmaları mümkün görünmese de, optimal düzeyde tutulmaları ve örgüte zarar vermeyecek bir biçimde halkla ilişkiler politikalarıyla krizin atlatılması mümkündür.”<sup>165</sup>

Buradan hareketle, halkla ilişkiler anlayış ve uygulaması kriz dönemiyle eşzamanlı olmak üzere bazı değişikliklere uğramaktadır. Örgüt açısından en önemli değişiklik ise kriz dönemlerinde halkla ilişkiler birimlerinin karara katılan ve uygulamaya doğrudan müdahale edebilen eylemci birimler hüviyetine bürünmesidir. Halkla ilişkiler açısından bakıldığında, her örgütün hedefleri örgütün adını ve itibarını korumak olmalıdır.<sup>166</sup>

---

<sup>163</sup> Akdağ Mustafa, **Halkla İlişkiler ve Kriz Yönetimi**, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.5.

<sup>164</sup> Akdağ Mustafa, **Halkla İlişkiler ve Kriz Yönetimi**, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.1.

<sup>165</sup> Akdağ Mustafa, **Halkla İlişkiler ve Kriz Yönetimi**, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.8.

<sup>166</sup> Akdağ Mustafa, **Halkla İlişkiler ve Kriz Yönetimi**, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.6.

### 3.2.1. Halkla İlişkilerde İtibar Yönetimi

“İtibar, hedef kitleler üzerinde kurumla ilgili imajların toplamı olarak kabul edilmektedir. Olaylar ya da krizler meydana geldiğinde önemli olan mevcut kurum kültürü ile nasıl yönetileceğini bilmektir.”<sup>167</sup>

“İtibar her zaman değerli olmuştur. Fakat bilgi ekonomisinde şirketlerin itibarı ve genel kimlik anlayışı giderek artan bir değer taşımaktadır. Hatta bireyler ve şirketler arasındaki bağlar sıradan şirketlerde yıpranırken, yüksek performans gösteren şirketlerde bu bağlar daha önemli hale gelmiştir. Bu, aynı zamanda onların neden yüksek performans gösteren şirketler olduğunu açıklamaktadır.”

“Kurumsal itibar, başlangıçta iletişim dünyasında küçük bir kavram gibi kabul edilirken günümüzde, toplum ile kurumlar arasındaki güvenin simgelerine dönüşmüş eylemler bütünü olarak kabul edilmektedir. Şirketler artık sadece finansman sermayeleriyle değil, ahlak sermayeleriyle birlikte değerlendirilmektedir.”<sup>168</sup>

“İtibar ağızdan çıkan sözle yayılır. Öyleyse bu sözün ne olacağını kontrol etmek önemlidir. İletişim planı halka, çalışanlara, satıcılara, hissedarlara ve elbette medyaya hitap etmelidir. Herkes şirketle irtibatlı olarak bilgilendirilirse bu doğruluk payı olan veya olmayan zararlı rivayetleri önler.”

“Medya hikâyeyi bir kez yakalarsa, haberler çok çabuk yayılır. İtibar, organizasyonun kriz yönetim planının bir parçası olmalıdır. Riskin, kendi özelliklerinin korunmasızlığını değerlendirmeleriyle aynı şey olduğunu kavramak gerekir. Bu, kriz yönetiminde itibarı içeren bir korunmasızlık değerlendirmesinin gerçekten diğer basamaklardan farklı olmadığı anlamına gelmektedir. Ne meydana gelebileceğini düşünün, bunun için ne yapacağınızı düşünün, zaman zaman bunu gözden geçirin ve talihsiz bir olayla karşılaşsanız geriye bakın ve nelerin değişmeye ihtiyacı olduğunu görün. Kendi planınızı revize etmek için başkalarının başına gelenleri de değerlendirebilir, planınızda nelerin çalışıp çalışmadığını görebilirsiniz. İtibarı korumaya yönelik bir plandaki en önemli bileşen iyi bir iletişim stratejisidir.”<sup>169</sup>

“İtibarlar değerlidir çünkü soyut değer olan itibarlar, uzun vadede somut değerler üretirler. İyi itibara sahip şirketler, ürünleri ve hizmetleri için yüksek fiyat talep edebilirler, sadık çalışanlara sahip olabilirler, çalışanlarını daha ucuz fiyata çalıştırabilirler, kriz dönemlerini daha kolay atlatabilirler. İşte bu nedenle bir halkla

<sup>167</sup> Submitted to Bahcesehir University on 2016-03-17 (Erişim Tarihi: 10.05.2016)

<sup>168</sup> Submitted to Bahcesehir University on 2016-03-17 (Erişim Tarihi: 10.05.2016)

<sup>169</sup> Başak Solmaz, **Krizde İtibarın Yönetilmesi**, 2006, s.69.

ilişkiler çalışması olarak itibarın korunmasının ve bu amaçla yönetilmesinin kurum açısından büyük önem taşıdığı görülmektedir.

İyi bir kurum imajının ve kurum itibarının işletmeye temel olarak üç açıdan değer kattığı söylenebilmektedir. Bunlar;

1. Finansal açıdan kattığı değer,
2. Pazar açısından kattığı değer,
3. İnsan kaynakları açısından kattığı değerdir.”<sup>170</sup>

“İtibar, güvenilir olmaktır. Güven, kişilere olduğu gibi kurumlara da güç kazandırır. Ancak, güvenilir olabilmek uzun bir zaman içinde elde edilebilen, diğer yandan çok kısa sürede yitirilebilen, yanılma ve aldatılma riskini de içerdiğinden dolayı kırılgan bir değerdir.

Kurumsal itibar, bir örgütün yarattığı güvenin toplam pazar değeri içindeki katkı payıdır. Kurumun elle tutulamayan değerlerinin karşılığıdır. Bu karşılığın bedelini hesaplayabilecek herhangi bir para birimi henüz icat edilmemiştir. Kurumların işleyişinde bu kadar hayati öneme sahip olan kurumsal itibar çevreye duyarlılık, kalite bilinci, şeffaflık, müşteri memnuniyeti, ilkeli ve tutarlı işletme politikaları gibi düşünce ve uygulamalarla yükselmektedir.”<sup>171</sup>

“Kurumlarda başarılı ve etkin itibar yönetimi için;

1. Süreç içinde kurum için önem taşıyan zihinlerin hangileri olduğunu saptamak,
2. Kurumun rakipleri arasındaki mevcut görünürlük ve güvenilirliğini gerçekçi bir şekilde teşhis etmek,
3. Konum oluşturmada şirketin kontrolü altındaki faktörlerin hangisinin kullanılacağına karar vermek,
4. Kurumun farklılaşmış bir konuma ulaşıp ulaşmadığını, hedef pazar dilimleri açısından iyi bir konuma ulaşıp ulaşmadığını ve hedef pazar dilimleri açısından özellikle değer taşıyan konumlar olup olmadığını belirlemek,
5. Son olarak, hedef müşterilerin zihnine ve kalbine etki eden yolları belirlemek üzere geniş iletişim taktiklerinden yararlanmak gerekmektedir.”<sup>172</sup>

---

<sup>170</sup> Ebru Güzelcik Ural, **İtibar Yönetimi; Değer Yaratan Bir Halkla İlişkiler Çalışması Olarak İtibar Yönetimi**, İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi, s.87.

<sup>171</sup> Submitted to Bahcesehir University on 2016-03-17 (Erişim Tarihi: 10.05.2016)

<sup>172</sup> Karatepe Selma, **Örgütler ve Kriz Yönetimi**, Akademik Bakış, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E- Dergisi, Sayı:13, 2007, s.84.

“Kısaca itibar kurumun ilgili paydaşlarının sahip olduğu algılamalarının özet görüntüsüdür. Diğer bir deyişle, müşterilerin, çalışanların, tedarikçilerin, yöneticilerin, kredi sağlayanların, medyanın ve toplulukların kurumun ne olduğuna ilişkin inançları ve onunla yaptıkları bağlantılardır.”<sup>173</sup>

### 3.2.1.1. Etik Sorumluluk

Kurumlar açısından, büyük ve karlı olmak itibarlı olmak için yeterli değildir. Hukuk kurallarına ve toplumsal beklentileri oluşturan etik kurallara da uymak zorundadırlar.

“Halkla ilişkiler mesleğinde etik, gerçekleştirilen halkla ilişkiler uygulamalarında ahlaki olarak neyin doğru, neyin yanlış olduğunun ortaya konmasıdır. Ya da diğer bir deyişle; etik dışı davranışların mesleki itibarı etkilediği bilinciyle, çalışanların kendi mesleklerinde, meslek üyelerini, belli bir şekilde davranmaya zorlayan, kişisel eğilimlerini sınırlayan, yetersiz ve ilkesiz üyeleri meslekten dışlayan, meslek içi rekabeti düzenleyen ve hizmet ideallerini korumayı hedefleyen, bu alandaki mesleki ilkeler bütünü şeklinde ele alınmalıdır.”

“Kısaca, halkla ilişkiler mesleğinin, ahlaki açıdan kabul gören mesleki davranış standartlarının oluşturulmasıdır.

Etik açıdan önemli olan, etik prensipler değil, etik davranışlardır; güven kavramı, halkla ilişkiler uygulamalarının merkezinde yattığı için, mesleklerini güven sarsıcı bir şekilde icra edenler, kendilerine olduğu kadar meslektaşlarına da zarar verirler. Etik davranış, uygulayıcılar için iş güvencesi, meslek grubu için saygı, güven ve itibar demektir.”<sup>174</sup>

### 3.2.1.2. Sosyal Sorumluluk

“İtibar literatürü kurumsal sosyal sorumlulukla ilgilenmektedir ve sosyal sorumluluk işletme beklentilerini ve itibarını oluşturan önemli bir boyuttur. Kurumsal sosyal sorumluluğun kurum performansı ile en açık bağlantısı itibar yönüdür. Ampirik çalışmalar daha fazla sosyal faydaya yönelik çalışmalara daha fazla katılan kurumların daha iyi itibara sahip olduğunu göstermektedir. Sosyal sorumluluk

---

<sup>173</sup> Submitted to Bahcesehir University on 2016-03-17 (Erişim Tarihi: 10.05.2016)

<sup>174</sup> Submitted to Bahcesehir University on 2016-03-17 (Erişim Tarihi: 10.05.2016)

pazarlamasının müşteri bağlılığı ve itibarın artırılması için bir iletişim aracı olduğu genel olarak kabul edilen bir olgudur.”<sup>175</sup>

“Günümüzün rekabet ortamında işletmelerin başarıları yalnız ticari kriterlerle değil, (ticari ilişkilerin kalitesi, ürün ve hizmetin kalitesi vs.) gerçekleştirdikleri bu başarıları hedef kitlelerine anlatıp, gelecek feed-back'lerle kendilerine yeni yollar çizmelerinde yardımcı olan halkla ilişkiler uygulamalarıyla mümkündür.”

“Sosyal sorumluluk, kurumların daha iyi bir toplum ve daha temiz bir çevreyle bağıntılı olarak verdikleri gönüllülük kararları ile ilgili görüşler olarak tanımlanmaktadır. Kurumlar yeşil alanların çoğaltılmasından kız çocuklarının okula gönderilmesine kadar pek çok farklı alanda sosyal çalışmalar gerçekleştirebilmektedir.

Kurumlar kendi çıkarları dışında toplumun varlığını kabul ederek, temel görevleri dışında, toplumsal sorunlarla da ilgilenmesi, atacağı adımların doğuracağı sonuçları önceden düşünmeye çalışması sosyal sorumluluğun temelini oluşturmaktadır. Kurumlar topluma karşı sorumluluklarını göstermek adına geleneksel hayırseverlik kavramından en az ticari pazarlama kampanyalarına kadar zaman, emek ve maliyet içeren sosyal pazarlama ve amaca yönelik pek çok farklı pazarlama uygulamalarını gerçekleştirmektedir.”<sup>176</sup>

“Bu uygulamalar kapsamında desteklenen sosyal amaçların arasında toplum sağlığı, güvenlik, eğitim, istihdam, çevre, toplumsal ve ekonomik gelişime katkıda bulunmak yer almaktadır. Kurumlar bu sosyal girişimlerden birini ya da birkaçını bir arada uygulayabilmektedir. Sosyal sorumluluk uygulamaları olarak kurumsal sosyal teşvikler, kurumsal hayırseverlik, kurumsal gönüllülük, sosyal pazarlama, amaca yönelik pazarlama ve yeşil pazarlama örnekleri bu bağlamda ele alınabilmektedir.”<sup>177</sup>

“Kurumsal sosyal sorumluluk; kurumlarca, çeşitli eylemlerinin sosyal paydaşlarına karşı oluşturduğu çevresel, ekonomik ve sosyal etkileri ölçmek; oluşan olumsuz etkileri azaltmak ve toplumun ve şirketin aynı anda gelişmesine katkı sağlayabilecek işlemleri hayata geçirmek olarak tanımlanmaktadır.”<sup>178</sup>

---

<sup>175</sup> Gümüş Murat ve Öksüz, **İtibar Sürecinde Kilit Rol: Kurumsal Sosyal Sorumluluk İletişimi**, 2014, s.2141.

<sup>176</sup> Submitted to Bahcesehir University on 2016-03-17 (Erişim Tarihi: 10.05.2016)

<sup>177</sup> Güven Bedirhan, **Yükseköğretim Kurumlarında Halkla İlişkiler Faaliyetleri: Atatürk ve Muş Alparslan Üniversitesi Örneği**, Yüksek Lisans Tezi, 2014, s.49.

<sup>178</sup> Submitted to Bahcesehir University on 2016-03-17 (Erişim Tarihi: 10.05.2016)

“Halkla ilişkilerde sosyal sorumluluk kavramı, halkla ilişkiler çalışanının görevini yaparken, toplum çıkarlarına, kişilerin değerlerine ve özgürlüklerine saygılı olunmasını, hedef aldığı kitlelere ve yararlandığı medyaya karşı dürüst ve açık davranılmasını gerekli kılar.

Müşterilerine, medyaya, topluma, meslektaşlarına ve mesleğe karşı sorumluluğu olan halkla ilişkiler uygulayıcılarının çalışmalarında, sosyal sorumluluğun uygulanabilirliği;

- Doğruluk ve dürüstlük ilkelerinin benimsenmesiyle,
- Medya ile ilişkilerde etik değerlerin uygulanmasıyla,
- Müşterilerle ilgili bilgilerin gizliliği ve bu konuda güvenilir olmalarıyla ölçülür.

Kurumların faaliyet alanları ve maddi güçlerine göre üstlenebilecekleri birçok sosyal sorumluluk alanları vardır. Örgütlerin sorumluluk alanlarını toplam yedi başlık altında toplamıştır.

Bu sorumluluklar ana başlıkları ile şunlardır;

- Sahiplere karşı sorumluluklar,
- Müşterilere karşı sorumluluklar,
- Çalışanlara karşı sorumluluklar,
- Topluma karşı sorumluluklar,
- Rakiplere karşı sorumluluklar,
- Destekleyicilere karşı sorumluluklar,
- Sosyal gruplara karşı sorumluluklar.”<sup>179</sup>

“Kurumsal sosyal sorumluluğun faydaları şöyle sıralanabilmektedir:

- İyi niyeti geliştirmek
- Müşteri sadakatini artırmak

---

<sup>179</sup> Submitted to Bahcesehir University on 2016-03-17 (Erişim Tarihi: 10.05.2016)

- Bağlantılı kurumlar için fayda sağlamak
- alışan sadakatini artırmak
- Perakende satışlarının artırmak
- Paydaş ilişkileri kurmak
- İtibarı oluşturmak ve geliştirmek
- Rekabet avantajı oluşturmak.”<sup>180</sup>

### 3.3. KRİZ ÖNCESİ HALKLA İLİŞKİLER ÇALIŞMALARI

Halkla ilişkiler kullandığı tekniklerle oldukça önemli işlevleri yerine getirmektedir. Bugün artık “stratejik iletişim yönetimi” olarak kabul edilen modern halkla ilişkilerin ilkeleri, yararlandığı teknikler ve yaptığı çalışmalar incelendiğinde görölmektedir ki; “kurumların itibarı, halkla ilişkilerin hedeflediklerinin toplamı”ndan başka bir Şey değildir.

Elde edilen bu toplamın kaybedilmemesi ve geliştirilerek devam ettirilmesi, halkla ilişkiler tekniklerinin bilinçli, sağlıklı ve dürüst bir biçimde kullanılabilmesine bağlı olmaktadır. <sup>181</sup>

“Kriz öncesi örgüt içindeki hazırlıkların yapılması ve örgütün krizi karşılayabilmek için kriz yönetiminin hazırladığı kriz yönetim planını oluşturması gerekmektedir. Burada halkla ilişkilere düşen, örgütün krize duyarlı olmasını çeşitli faaliyetlerle sağlamasına ve kriz ortamı oluştuğunda ise, çok fazla zarar görmeden kriz durumunun atlatılmasına öncülük etmesidir.” <sup>182</sup>

#### 3.3.1. Hazırlık Aşaması

Krizden önce halkla ilişkiler çalışmaları gerçekleştirmek için bir hazırlık aşaması gerekir. Bunların başında işletmenin krizi tanımlaması, dış ilişkilerin değerlendirilmesi,

---

<sup>180</sup> Gümüş Murat ve Öksüz, **İtibar Sürecinde Kilit Rol: Kurumsal Sosyal Sorumluluk İletişimi**, 2014, s.2135.

<sup>181</sup> Canpolat Nesrin, **Risk Toplumunda Halkla İlişkiler Şirketlerinin Kriz ve Kriz İletişimine Yönelik Bakış Aıların Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma**, Gümüşhane Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Elektronik Dergisi, Mart, 2012, s.124.

<sup>182</sup> Akdağ Mustafa, **Halkla İlişkiler ve Kriz Yönetimi**, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,s.6.



kriz esnasında krizi kontrol etmek amacıyla krizi yönetecek ekip oluşturulması, oluşan bu ekibin çalışmalarını gerçekleştireceği alanın, kriz esnasında gönderilecek olan dış mesajların hangi iletişim kanallarıyla yapılacağı belirlenmesi ve krizi yönetecek ekip içerisinde kriz sözcüsünün belirlenerek verilecek olan mesajın tek bir noktadan çıkmasını sağlamak, kriz yönetiminin hazırlık aşamasında büyük önem taşır.

“Bunların yanında iletişimin en üst kademedede ve tek merkezde toplanması, oluşturulacak kriz odasının gerekli teknolojilerle donatılması, açıklamaların yazılı metne dayanması, genelde aynı sözcüklerin kullanımı, açıklanan bilgilerin gerçekleri yansıtması, krize neden olabilecek konu ile ilgili bilgi, belge ve dokümanın her an kullanıma hazır hale getirilmesi kurumların göz ardı etmemesi gereken noktalar olarak görülmektedir.”<sup>183</sup>

### **3.3.1.1. Kriz Çeşitlerinin Ortaya Çıkarılması**

İşletmelerin gelecek dönemlerinde meydana gelebilecek etkin krizlerin belirlenerek hızlı bir şekilde problem çözülmesine gidilmesini sağlamak amacıyla etkin bir çalışma planlaması tavsiye edilmektedir. Bu yolla nasıl bir krizle karşılaşılacağı ve nasıl bir yol çizileceği, karşılaşılabilecek krizlerin farklı açılardan bakılarak çözüme ulaştırılması gerekir. Böylece yaşanacak olan bir krizin etkisiz hâle getirilmesi ile yaşanması muhtemel başka krizlerinde engellenmesi mümkün olabilmektedir. Bir diğer ifadeyle toplum içerisinde kullanılan söyleyiş “nabza göre şerbet” olarak tabir edilebilir. Bu deyişle oluşması mümkün olan krizlere karşı tedbir bir diğer farklı kriz için kullanılacak tedbirden tamamen farklı olabilmektedir.

“Her kriz için farklı bir bakış açısı getirmek gereklidir. Çünkü bir kriz için çıkış olan durum diğer bir kriz için çöküş haline gelebilir”.

### **3.3.1.2. Krizden Önce Çevre İlişkileri**

İşletmeler sosyal ve ekonomik çevresiyle her zaman etkileşim içinde bulunur. Gerçekleşen bu etkileşim ne zaman, nasıl, nereden başlayıp ne zaman, nasıl, nerede bittiğini takip edilmesi oldukça zor bir durumdur.

---

<sup>183</sup> Canpolat Nesrin, **Risk Toplumunda Halkla İlişkiler Şirketlerinin Kriz ve Kriz İletişimine Yönelik Bakış Açılarının Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma**, Gümüşhane Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Elektronik Dergisi, Mart, 2012, s.125.

Tüm işletmeler kendi çevrelerini oluşturmaktadırlar. İşletmeler oluşturdukları bu çevre etrafında tüm faaliyetlerini etkin bir şekilde başarıyla gerçekleştirmektedir. Farklı bir söyleyişle işletmeler mal ve hizmet üretmek için işletmelerine girdi olarak oluşturulan bu çevreden sağlanır. Sağlanan bu girdiler sonrasında ele geçen çıktı aynı şekilde kendi çevresine geri döner.

### **3.3.1.3. Krizi Yönetecek Ekibin Belirlenmesi**

Gerçekleşen kriz yönetimini etkin bir şekilde gerçekleştirmek krizin çözümünde tarafsız bir şekilde hareket ederek, kriz yönetimini gerçekleştiren personellerin kişilik durumlarına bakılmaksızın kriz durumu detaylı bir şekilde değerlendirilip, alınacak önlemlerin belirlenip çözümünün gerçekleştirilmesinde personellerin çalışması gerekir.

Krizi yönetecek ekibin oluşmasında önemli olan bir takım kriterler vardır. Bunun başında riski göze alabilen, bilgili, başarılı ve çalışkan personellerin özenle seçilmesi gerekir. Kriz yönetimi için oluşturulacak ekibin personel tedariginde dikkatli ve özenli davranması gerekir. Kriz yönetimini gerçekleştiren ekibin başında yönetici olarak işletmede yer alan üst düzey yönetici olarak adlandırılan kişiler bulunur. Halkla ilişkiler yönetimi bu üst düzey yöneticiye danışmanlık eder. İşletme içerisindeki diğerleri (üretim, personel, pazarlama), işletmede yer alan bölümlerin yöneticileridir. Bölüm yönetiminde yer alan ekibin başkanı ekip içerisinde gördüğü bir takım eksiklikleri, işletme dışından personel tedarik edebilir. İşletme yöneticisi çalışan personellerine sürekli olarak danışmanlık hizmeti vererek personelin yol çizmesinde gerekli desteği sağlar. Hatta bilgi alışverişi gerçekleştirilerek karşılıklı fayda paylaşımı sağlanır. Böylece kurum içerisinde çalışan herkes karşılaşılacak tüm güçlüklerin üstesinden kolay bir şekilde gelecektir.

Kriz yönetimini gerçekleştirecek olan personel, işletmenin çalışmaları hakkında uzman seviyeye gelmiş, karar verme yetkisine sahip güvenilir kişilerin seçilmesi gerekir. Bununla birlikte personelde bulunması gereken en önemli özellik güçlü bir iletişim sistemine sahip olması gerekir.<sup>184</sup>

Krizi yöneten ekibin yapacağı ilk iş krizin farklı türlerine göre gerek duyulan diğer çalışanların listelerini oluşturmaktır. Bu sayede krizin gerçekleştiği anda ihtiyaç

---

<sup>184</sup> <http://emreisci.blogspot.com.tr/2008/11/halkla-ilikiler-ve-kriz-ynetimi.html> (Erişim Tarihi: 10.05.2016)

duyulan personelin iletişim bilgilerinden ulaşılarak zaman kaybı önlenecektir. Krizi yönetecek personel listesi oluşturulurken dikkat edilecek en önemli şey, personellerin isimleri değil, personellerin var olan pozisyonlarıdır. Bunun nedeni meydana gelen krizin devam sürecinde personellerden ayrılanlar, hayatı kaybedenler veya iş akdi feshedilenler olabilir.

#### **3.3.1.4. Kriz Yönetim Odası**

Kriz yönetim odası ilk kez dış politika gelişmelerinde, (savaş odası veya durum odası) olarak kullanılmıştır. Bu oda, işletmenin karşılaşılabileceği problemleri çözmek ve sonuç noktasına gitmede yöneticilerin bir araya gelerek oluşturdukları sembolik bir odadır. Kriz esnasında yaşanan tüm olumsuzluklar çözüm için üretilen tüm bilgiler bu odada toplanır, akabinde hızlı bir şekilde değerlendirilerek ihtiyaç duyulan ve yerine getirilecek olan kararlar bu ortamda bir araya getirilerek yöneticilerle birlikte değerlendirilerek hızlı bir şekilde uygulamaya geçilmesi sağlanır.

Kriz yönetimi odası içerisinde kullanılmak üzere bir takım materyaller bulunur. Bu materyallerin başında yazı tahtası gelir. Oda içerisinde görevli kişiler birbirleriyle iletişim kurabilecek şekilde dizayn edilmiş koltuklarda oturmalıdırlar. Burada üst düzey yöneticinin statü farkı sona erer. Bunun nedeni her bir bireyin vermiş olduğu fikrin toplu bir şekilde değerlendirilerek krizin çözümünde etkin bir ifade toplanması olanağıdır. Oda içerisindeki personeller birçok teknolojik araç ve gereçlere sahip olmalıdır. Bunların içerisinde bilgisayar sistemi, tepegöz, video, slayt, tahta, not kağıtları, kalem bulundurulması gereken en önemli araç gereçlerdir. Kriz odasında bulunması gereken önemli bir merkez vardır. Bunun adı acil bilgi merkezidir. Acil kriz merkezi sayesinde işletme dışından gelen bilgilerin değerlendirilmesi veya krizi yöneten personellerin almış oldukları kararların ve söylemlerin etkin kontrolü sağlanarak sözlü veya yazılı açıklamaların yapıldığı merkezdir. Bu sayede kriz yönetim odasındaki personeller bilgi alışverişi yaparak zaman kaybetmeden çalışmalarına devam ederler.<sup>185</sup>

---

<sup>185</sup> Akdağ Mustafa, **Halkla İlişkiler ve Kriz Yönetimi**, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.5.

### 3.3.1.5. Mesaj İletilecek Medya Kanalları

İşletmedeki krizi yöneten personeller karşılaştıkları kriz durumunda gerçekleşen bilgi akışı krizin yönlenmesinde büyük rol oynar. Krizi yöneten personeller aralıksız bir şekilde tüm iletişim kanallarını kullanmak zorundadır. İşletme içerisinde alınan kararlardan hangilerinin ulaştırılacağı ya da hangilerinin ulaştırılmayacağı gibi durumlara karşı hazırlıklı olması gerekir. İşletmede yaşanan kriz durumunda iletişim kurmak bir zorunluluktur. İletişimi sağlayan kanallar işletmenin içinde bulunduğu duygu ve düşünceleri iletmek istediği kişi ya da kurumlara ulaşmanın tek ana yoludur. Kriz durumunda alınan kararlarda iletilecek olan mesajların hangileri ve neler olduğuna üst düzey yöneticiler karar vermelidir. Gerçekleşen bu iletişim usulü işletmenin kendine ait bir değer yargısının bulunduğu parlak bir aynasıdır.

Krizi yönetirken güçlü bir iletişim sisteminin kurulması birtakım önlemlerle sağlanabilir.

- İşletmede bilgi akışının etkili bir şekilde sağlanması gerekir.
- Kriz durumunda işletme içerisinde iletişim kurulacak personellerin listesi güncel olarak hazır tutulmalıdır.
- Tüm basın ve medya kuruluşları ve onların temsilciliklerinde bilgi alabilecekleri basın merkezi oluşturularak gerekli destek sağlanmalıdır.
- Kriz yönetimini gerçekleştirildiği alanda tüm kamuoyuna ve basına bilgi verecek basın, yayın ve halkla ilişkiler ofisinin kurulması gerekir. Kurulacak bu ofisle birlikte tüm kamuoyuna doğru bilginin aktarılması gerekir.
- Krizi yöneten personellerin aldığı kararları sadece bu işlevde görevlendirilmiş personele ulaştırılmalıdır.

- Doğru olmayan, gerçeği yansıtmayan, moral bozan, korku yaratan, tahrik eden, abartılı bilgi ve haberlere karşı hızlı bir şekilde şeffaf ve aydınlatıcı bilgilendirilmeler yapılmalıdır. <sup>186</sup>

### 3.3.1.6. Kriz Sözcüsünün Belirlenmesi

Krizin yaşandığı dönemde işletme içinde tek ağızdan bilgi verme oldukça önemlidir. Krizi yöneten personel tarafınca verilen bilgiler işletme adına her zaman aynı kişi tarafından yapılmalıdır. Bu işi gerçekleştirecek olan kişiler güncel bilgilere sahip yetkilendirilmiş ve karizması iyi seviyede olan kişilerden seçilmelidir. Kriz sözcüsü olarak belirlenen kişi işletmenin yönetim kurulu başkanı ya da yönetim kurulu üyesidir ve bunlar ciddi anlamda eğitilmelidir. Bu esnada halkla ilişkiler yöneticisi basın açıklamaları yapılırken kriz sözcüsünün yanında bulunarak basının ve kamuoyunun beklentilerini kriz sözcüsüne ileterek kriz sözcüsünü bilgilendirir. Kriz sözcüsü seçimi için bir takım kriterler vardır. Sözcü işletmesini çok iyi tanıyarak analiz yapabilmelidir. Bununla birlikte pozitif düşünmeli gelebilecek muhtemel tahrikler, duygusal baskılara karşı kendini korumalıdır. Sözcü dış görünüşüne önem vermeli, güçlü olduğunu göstermeli gerektiğinde giyiminde kendisine yakışan markaları tercih etmelidir. Kriz sözcüsü itibar sahibi imajı kaybetme ihtimali olmayan güçlü kişilerden seçilmelidir. Sözcü konuya hakim olarak anlamlardan uzaklaşmayıp herhangi bir saptırmaya maruz kalmayan, sorulan tüm sorular net cevap veren, söylenip söylenmemesi gereken ifadeleri ayırt edebilen medyayı kontrol altında tutabilen hızlı, sağ duyulu, inisiyatif sahibi bir lider olması gerekir. <sup>187</sup>

### 3.3.2. Planlama Aşaması

İşletme içerisinde gerçekleşen tüm organizasyonlar için muhtemel bir kriz durumunda başarılı bir şekilde neticeye ulaştırıp, etkin planlar yaparak ve analizler yapmak işletme için bir zorunluluktur. Bu uygulama için ihtiyaç duyulan mali başarı sağlanamasa bile bu durum için etkili bir sonuç almak adına bir iletişim planlaması

---

<sup>186</sup> Akdağ Mustafa, **Halkla İlişkiler ve Kriz Yönetimi**, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.6.

<sup>187</sup> Akdağ Mustafa, **Halkla İlişkiler ve Kriz Yönetimi**, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.7.

yapılması gerekir. Bir diğer deyişle planlamalar hazırlanırken kriz yönetiminde uygulamaya başlanması işletmenin devamlılığı için yararlı olacaktır. Bu aşamada bir takım dikkat edilmesi gereken özellikler vardır.

- Planlama somut olarak aktarılmalıdır.
- Erişilebilir bir planlama olmalıdır.
- Ölçülebilir bir planlama olmalıdır.
- Plan, zaman kısıtlamalarını açıkça belirtmelidir.
- Planın öncelikleri ortaya çıkarılmalıdır.
- Planın sınırlamaları net bir şekilde belirtilmelidir.<sup>188</sup>

### **3.3.2.1. Kriz Planının Belirlenmesi**

Kriz yönetimini gerçekleştiren personel kullanım gereği duyulmasa bile kriz esnasında uygulanması için bir iletişim planı hazırlamak zorundadır. Bu iletişim planı muhtemel fırtına öncesi yapılacak olan hazırlıkların tamamıdır. Bu planlama belli sınırlarla sınırlandırılmayıp, krizin meydana gelme biçimine göre değişiklik gösterebilir. Bu plan aynı zamanda genel bir kriz durumuna karşı ön hazırlık çalışması olarak da ifade edilir.

Kriz planının hazırlanmasında yapılması gereken ilk iş krizden en düşük olumsuz etki ile kurtulması için tüm ihtimaller hem sözel hem de yazılı olarak ortaya çıkarılmalıdır. İşletmenin bu olumsuz durumla başa çıkması ve bu durumun tamamen objektif bir biçimde değerlendirilip kriz önleme durumu içine gerekli tedbirlerin alınarak taktik ve stratejiler geliştirilmelidir. Özellikle kriz yaşanmaz düşüncesiyle hareket etmeyerek muhtemel gerçekleşebilecek krizlere karşı daha önceden gerekli önlemler alınmalıdır. Kriz iletişim planı hazırlanma aşamasında işletmenin tüm bölümlerinde bilgi alınarak ele geçirilen bu bilgiler güncel olarak tutulmalıdır. Ayrıyeten krizi yönetecek personeller muhtemel kriz ile ilgili endişeleri ortadan kaldıracak şekilde planlar

<sup>188</sup> Akdağ Mustafa, **Halkla İlişkiler ve Kriz Yönetimi**, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.8.

yapmalıdır. İşletme kriz durumunda ana kaynak halinde bulunmalıdır. Uygun olmayan ve yolunda gitmeyen durumların düzeltilmesi kamuoyuna hızlı bir şekilde doğru bilgilerin aktarılması gerekir.<sup>189</sup>

### 3.3.2.2. Örgüt Bilgi Dosyasının Hazırlanması

İşletme bilgi dosyası kriz esnasında işletme hakkında gerekli bilgilere ulaşmak isteyen kişiler için, işletme hakkında bilgi veren ve işletmeyi tanıtan belgelerdir. Kriz öncesinde krize karşı hazırlanan işletmeyi tanıtıcı ve işletmeye yol gösteren bu belgeler her zaman güncel tutulmalı ve son hali ile hazır olmalıdır. Çünkü kriz esnasında ihtiyaç duyulduğu anda, bu belgeler ortaya çıkarılarak işletme için yapılan olumsuz söylentiler, dedikoduların ortadan kaldırılarak, işletme hakkında doğru bilgiler alınmasını sağlamaktır.

İşletme kriz anında bulunduğu çevrenin güvenini alarak ve kazanmış olduğu itibarı olarak dış güçlerden gelecek olan tüm olumsuzluklara karşı, çalışmalarını bilgi ve bulgular üzerine inşa etmesi gerekir. Krizler beklenmedik dönemlerde beklenmedik bir şekilde karşımıza çıkabilirler. Bu esnada meydana gelebilecek dedikodular, gerçekleri yansıtmayan bilgiler, işletmenin güvenini ortadan kaldırma çalışmaları gibi durumlara karşı şeffaf ve net bir şekilde bilgilerin gerekli yerlerle paylaşılması gerekir. Bununla birlikte alınmış olan kararların arkasında durularak yapılacakların tüm kamuoyunun gözü önünde şeffaf bir şekilde ortaya koymalıdır.<sup>190</sup>

### 3.3.2.3. Kriz Planlarının Provası

Krizi yönetecek personelin beklenmedik bir olumsuzluklara karşı krizin bir denemesini yapması kriz yönetimi için verimli gerçekleşecek bir durumdur. Krizi yöneten personelin başkanı bu uygulamayı etkin bir şekilde organize ederse bu kriz yönetim planı görev yapacak olan personel açısından öğretici ve dinamik bir tecrübe olacaktır.

Kriz yönetimini yapan personeller ilerleyen yıllarda krizin hangi türlerde meydana geleceğini açıklamaya çalışır. Bu uygulamada planlamayı yapan başkanın

---

<sup>189</sup> Akdağ Mustafa, **Halkla İlişkiler ve Kriz Yönetimi**, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.9.

<sup>190</sup> Akdağ Mustafa, **Halkla İlişkiler ve Kriz Yönetimi**, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.9.

geçmiş dönemlerde yapmış oldukları kriz yönetimlerini ve benzer olayların tekrarına karşı oldukça önemli bir rol oynar. Bu provalar genelde iki saat süren oturumlar olarak belirlenmiştir. Bu oturumların verimliliği için bazı kurallar vardır.

- Krizi yöneten üst düzey yönetici ve diğer personeller yaşanacak krizden bilgi sahibi olmalıdır.
- Üst düzey yönetici oturumu yönettiği sürece ciddi konumunu korumalıdır. Provanın asıl amacı görev yapan kişileri formalite olarak değil, gerçek anlamda karşılaşılacak tehditlere karşılık vermesini sağlamaktır.
- Prova öncesi personellerin tüm araç gereçleri odada hazır olmalıdır.
- Prova odasında dış çevreyle iletişim kurulacak teçhizatın hazır olmalıdır.
- Oturumun gerçekleştirildiği anda meydana gelebilecek dış etkilere karşı (protesto gibi) gerçeği aratmayan bir hisle çalışmanın devam ettirilmesinin sağlanmasıdır.
- Gerçekleştirilen bu toplantının gizliliğinin tüm çalışanlarca sağlanması gerekir.<sup>191</sup>

#### **3.4. KRİZ ESNASINDA HALKLA İLİŞKİLER ÇALIŞMALARI**

“Örgüt yönetimi öncelikle krizin geldiği boyutları belirledikten sonra, daha önce geliştirilen kriz planı çerçevesinde kriz nedeniyle oluşan zarar, ziyan, hasar tespit çalışmaları yapılmalıdır. Daha doğrusu krizin etkilerini azaltmaya çalışmak için, kriz in etkileri ya kontrol altına alınır ya da kriz sınırlandırılabilir. Böylece örgütün zarar görmesi önlenir. Bu aşamada önemli olan öncelikle kimlerle ilgilenileceğinin (yönetim, devlet-hükümet, ortaklar, halk, çalışanlar vb.) olayın ilgili birimlere nasıl

---

<sup>191</sup> Akdağ Mustafa, **Halkla İlişkiler ve Kriz Yönetimi**, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.12.



aktarılabacağı, kimlerle muhatap olunacağı, yaraların nasıl sarılacağı, hangi davranışların sergileneceğinin ele alındığı bir dönemdir.”<sup>192</sup>

“Krizler bilindiği üzere örgüt içi nedenlerden de kaynaklanabilmektedir. Örgütte meydana gelen çatışmalar, aşırı merkezi örgüt yapısı, ast-üst ilişkisindeki iletişim kopuklukları, yenilik ve yaratıcılık açısından yetersizlik, koordinasyon yetersizliği gibi nedenlerden krizler oluşabilmektedir.

Halkla ilişkiler çalışmaları içerisinde örgüt içi iletişimin güçlendirilmesi, bazı iletişim araçları ile (pano, el ilanı vb.) örgüt içi iletişim güçlendirilmesi ve birey-örgüt ilişkisi çerçevesinde çalışanların örgüte aidiyetinin artırılması gibi çalışmalar bu kapsamda değerlendirilebilir.

Kriz esnasında alınacak önlemlere bakıldığında özellikle çatışma yönetiminde çatışan kişi ya da grupların kendi çıkarlarını bir yana bırakarak bir üst amaca (örgütün yararına yönelik bir amaç) motive edilmesi, çalışan-yönetici arasında oluşan iletişim eksikliğinden kaynaklanan krizlerin çözümünde iletişimin güçlendirilmesi ve çalışanların örgüte aidiyetinin artırılması ile “biz” anlayışının örgütte hakim olmasının sağlanması krizin sonlandırılmasının kolaylaşması, kriz süresinin kısaltması ve oluşabilecek zararların en aza indirilmesi açısından önemlidir. Bu bakımdan halkla ilişkiler çalışmaları kriz yaşanırken de krizin etkilerinin en aza indirilmesinde etkilidir denebilir.”<sup>193</sup>

### **3.4.1. Halkla İlişkiler Faaliyetlerinde İlk Dönem**

Krizin yaşandığı anda halkla ilişkiler faaliyetinin ilk dönemi işletme içerisinde krizin varlığının kabul edilmesiyle yani krizi kabullenmekle başlar. Kriz ile ilgili bilgilendirmeler ve ilgili personellerin çalışmalarına başlaması ilk dönem faaliyetleri içerisinde yer alır.

#### **3.4.1.1. Krizin Varlığını Kabul Etme**

Bu dönemde krizin varlığı kabul edilmektedir. Krizin olduğu ve buna çözüm üretmek için faaliyete geçmek gerektiği, krizi yalanlamanın örgüte bir fayda

---

<sup>192</sup> Akdağ Mustafa, **Halkla İlişkiler ve Kriz Yönetimi**, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.11.

<sup>193</sup> <http://emreisci.blogspot.com.tr/2008/11/halkla-ilikiler-ve-kriz-yonetimi.html> (Erişim Tarihi: 10.04.2016)

sağlamayacağı gibi zarar vereceği şüphesizdir. Kriz yönetimindeki en önemli hususların başında, sorunu yok saymak yerine, Dow Kimya Sanayi'nin yaptığı gibi sorunu kabullenmeye çalışmak gelmektedir.

“1977 yıllarında Toronto yakınlarında 250 bin yöre sakininin etkisinde kaldığı tren kazasının şirket üzerindeki baskısı sonucunda, Dow Kimya, kriz yönetim ekibinin bir bölümü ile kaza yerinde bir basın merkezi oluşturmuş, bununla da yetinmeyerek bir yandan temizleme işlemlerini yürütürken diğer taraftan da olayın tehlikeleri ve bunlardan kurtulma yolları hakkında bölge halkını aydınlatmak için uzman ekiplerden oluşan kimyacıları ve sağlık görevlilerini görevlendirmiş ve gerekli personelin kaza yerinde örgütlenmesini sağlamıştır. Krizin varlığının kabul edilmesinin gerekliliği ve dolayısıyla her örgütün kriz yaşayabileceği göz önüne alınmalıdır.”<sup>194</sup>

#### **3.4.1.2. Kriz Bilgilerine Ulaşma**

Yaşanan krizin yönetiminde personellerin gösterdiği çaba ile kriz hakkında bilgilerin toplanması ve işletmeyi krizden çıkarmak üzere etkin stratejiler geliştirerek bilgilere ulaşılır. Bir diğer yönden bakıldığında krizi yöneten personeller işletmenin maruz kaldığı krizin derin bir değerlendirmesini yapıp meydana gelmiş krizin boyutunu ortaya çıkarır. Krizin boyutları ele alınırken bir diğer yandan kriz ile ilgili en doğru bilgilerin ele geçirilmesi ve dış çevreyle iletişim kesilmemelidir. Çünkü dış çevreden kesilecek olan iletişimle krizin oluşturmuş olduğu etkilerin araştırılması mümkün olmayacaktır.

Kriz esnasında önem verilmesi gereken konu bilginin üretimidir. Bilgi üretiminde zamanı doğru bir şekilde kullanarak uygulamayı lehimize çevirebiliriz. Bu bilginin basın ve halkla ilişkiler ofisinde oluşturulmasına gerek olmayabilir. Ancak krizin üstesinden gelebilmek için ve bilgiyi üretmek için üst düzey yöneticilerle entegre çalışarak dış çevreyle paylaşım önem arz etmektedir.

Kriz yönetimi ile kriz boyutu gerçeği yansıtmalıdır. Krizin değerinin az gösterilmesi veya krizin abartılarak aktarılması işletmeye ciddi anlamda zarar verir. Hesap edilmeyen bir değerlendirme yapıldığında krizin önlenmesi yerine çok tehlikeli hale gelmesine sebep olabilir.<sup>195</sup>

<sup>194</sup> Akdağ Mustafa, **Halkla İlişkiler ve Kriz Yönetimi**, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.12.

<sup>195</sup> Akdağ Mustafa, **Halkla İlişkiler ve Kriz Yönetimi**, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.13.

### 3.4.1.3. İlgili Personelin Harekete Geçirilmesi

Basın ve halkla ilişkiler birimi kriz esnasında görev yapan tüm personele kriz görev ve sorumluluklarını belirleyerek gerçekleştirecek bütün etkilerden ve iletişimden sorumludur. Bu nedenle personellerin tamamının iletişim bilgileri kartlarında yazılı hale getirilerek herkesin görebileceği ve temin edebileceği bir şekilde ulaşımını sağlaması gerekir.

Krizin meydana gelmesi ile görev yapacak personeller halkla ilişkiler birimi tarafından belirlenir. Bu uygulamayı gerçekleştirmek için gerekli bazı kriterler vardır.

- Sıra önceliğine bakılarak önemli personellerin isimleri ve iletişimleri saptanır.
- Sıralı planlar oluşturularak ve bu sıralama oluşturularak tüm personeli kapsayarak düzenlenmesi gerekir.
- Belirlenen planlama belirli aralıklarla denenerak güncel tutulmalıdır.
- İletişim görüşme süresi en aza indirgenerek süre kontrolü sağlanmalıdır.

196

### 3.4.2. Halkla İlişkiler Faaliyetlerinde İkinci Dönem

Kriz esnasında halkla ilişkilerin ikinci döneminde işletmelerin mevcut çevresini bilgilendirerek işletmelerin aynı zaman çalışanlarını bilgilendirerek, hedef kitlenin kriz ile ilgili bilgilendirilmesi yapılır.

---

<sup>196</sup> Akdağ Mustafa, **Halkla İlişkiler ve Kriz Yönetimi**, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.14.

### 3.4.2.1. Örgüt Çevresinin Bilgilendirilmesi

İşletmeler meydana gelen değişmelere karşı duyarlı davranır. Gerek duyulduğunda farklı değişikliklere kendini hazırlayabilir. İşletme çevresinde meydana gelen olaylar ve problemlerden etkilenme durumu işletmelerin durumuna göre değişmektedir. Bazı işletmeler çevresel etkilerden çok fazla etkilenirken bazı işletmeler ise çok az etkilenir. Bunun için işletmeler çevre durumlarını çok iyi bir şekilde tanımaları, detaylı ve güvenilir bilgilere sahip olması gerekir.

İşletmenin bulunduğu bölgedeki itibarı ve saygınlığı önemlidir. Halkla ilişkiler birimi personeli çalışmalarında politikalarını oluştururken çevrenin görüşünü alarak ve bu görüşlere değer vererek çalışmalarını gerçekleştirir. Böylece kriz durumunda daha da önem kazanır.

### 3.4.2.2. Çalışanların Bilgilendirilmesi

Kriz yönetimini düzenleyen personeller işletme çalışanlarına kriz yaşadıklarını bildirmesi gerekir. Bu bildiri öncelikle yazılı olarak yapılmalıdır ve sonrasında krizi yöneten ekip çok kısa bir süre içerisinde toplantı içerisinde bulunması gerekir. Böylece krizin yönetiminde kimlerin bulunduğu işletmelerde nasıl faaliyetler gösterileceği çalışanların mesai saatleri, yetkiler ve sorumluluklar gibi ayrıntılar aktarılır.

Kriz ekibi bir taraftan kriz çözümü yaparken bir diğer taraftan da işletme çalışanlarını doğru bilgiler aktarmak, söylentileri ortadan kaldırmak, çalışan personellerin kriz ile bilgilendirilmesinin sağlanması, işletme çalışanlarının kriz sistemi ile bilgilendirilmesi gerekmektedir. Özellikle işletme yönetiminin aldığı kararların çalışanlara duyurulması önem arz etmektedir. Bu durum işletme içerisindeki huzursuzluğu gidermek, personelin yaşanan krize bakış açısını doğrudan etkilemektedir. Ayrıca işleme çalışanları kriz anında gönünde olmaları gerekir. Çalışanlar geçmiş dönemlerinde kazanmış oldukları bilgiler beceriler ve yetenekleri kriz anında da işletmenin selameti için büyük bir özveriyle destekte olması beklenir. Bu uygulamanın personele uyarlanıp aktarılması işi, çalışanların motivasyonlarının güçlendirilmesi güveninin tekrardan sağlanması halkla ilişkiler birimi tarafından yapılır.<sup>197</sup>

<sup>197</sup> Akdağ Mustafa, **Halkla İlişkiler ve Kriz Yönetimi**, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.16.

### 3.4.2.3. Hedef Kitlenin Bilgilendirilmesi

İşletmelerde halkla ilişkilerin temel görevlerinden biri de hedef kitlenin doğru bir şekilde bilgilendirilmesidir. İşletme yönetim kademesine bilgi verir, hedef kitlelerle iletişim kurarak bilgilerin şeffaf ve dürüst bir şekilde iletir.

Kriz durumunda işletmelerin kendisine hedef kitle olarak belirlediği kitleler çeşitlilik gösterebilir. Bu çeşitlilik özel sektör, kamu sektörü, tüketiciler, finans çevresi gibi bir dizin gruptan oluşur. Hedef kitleye erişmek için farklı iletişim yolları kullanılacak, kullanılacak olan bu farklı yollar ve verilecek olan mesajların hiçbir şekilde çelişmemesi gerekir. Tutarlı bir sonuca ulaşmak için bu konuya son derece önem gösterilmelidir. Yaşanan her kriz tüm çevrelerce ve medyada önemli bir haber niteliği taşımaktadır.

Kriz döneminde krizi yöneten personeller etkili bir yönetim yapabilmek adına hiçbir şekilde hata yapmamaları gerekmektedir. Özellikle iletişim hatalarıyla meydana gelebilecek asılsız dedikodu, iddialar, yanlış anlaşılmalarda ve saçma ifadeler olması muhtemeldir. Bu tür durumlara karşı hedef kitleye bilgi vermemek, tatmin edici açıklamalarda bulunmamak, meydana gelebilecek olayların beklenilenden çok daha farklı bir noktaya gelmesine zemin hazırlar.<sup>198</sup>

### 3.4.2.4. Medyanın Bilgilendirilmesi

İşletmeler kriz durumuna girdiğinde krizle ilgili tedbirler alınması düşünülürken, bir diğer taraftan basın görevlileri için onlara ait bir oda hazırlanmalıdır. Bu odada tüm iletişim imkanlarını sağlayacak araç ve gereçlerinin bulundurulması gerekir. Basın görevlilerinin çalışma yapabilecekleri uygun ortam oluşturulmalıdır. Ayrıca kriz ile ilgili durumların kamuoyuna aktarılmasında krizin neden gerçekleştiği ve nasıl sonuçlanacağı ile ilgili bilgiler basın görevlileri tarafından işletmenin hedef kitlesine iletilir. Böylelikle medya desteğinin sağlanmasıyla işletme birçok avantaj kazanır. Bu avantajlar;

---

<sup>198</sup> Akdağ Mustafa, **Halkla İlişkiler ve Kriz Yönetimi**, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.17.

- Medya işbirliği işletmeye proaktif yapı özelliği kazandırır.
- Verilecek olan mesajın kontrolü sağlanarak açıklanması işletmeye zaman kazandıracaktır.
- Verilecek olan mesajların yanlış olanlarını düzeltmek, işletmenin medya bağı olmadan geçirdiği zamandan daha fazla avantaj kazanır.
- İşletmenin medyaya bilgi vermemesi kriz durumunda işletmenin etkin olmadığı bir işarettir.<sup>199</sup>

Media Guide for Academics yayın organında görevli Joann E. Rotgers ve William C. Adams kriz yönetimi durumunda basın için bir takım isabetli bilgiler vermiştir.

- Öncelikle korkulardan kurtulmak gerektiği.
- Mevcut bilginin paylaşılması.
- Medya personelinin yönlendirilmesi.
- Dürüst davranılması.
- Doğru ifade edilmesi.
- Bilginin hedef kitleye ulaştırılmasının unutulmaması.
- Gerçekleştirilen organizasyonun planlanmış kriz yönetimine bağlı kalması.
- Kriz boyunca normalden daha fazla vakit ayrılmasının gerekliliği.
- Tüm herkese eşit bir şekilde davranış sergilemek.<sup>200</sup>

<sup>199</sup> <http://emreisci.blogspot.com.tr/2008/11/halkla-ilikiler-ve-kriz-ynetimi.html> (Erişim Tarihi: 04.04.2016)

<sup>200</sup> <http://emreisci.blogspot.com.tr/2008/11/halkla-ilikiler-ve-kriz-ynetimi.html> (Erişim Tarihi: 04.04.2016)

### 3.5. KRİZ SONUNDA HALKLA İLİŞKİLER ÇALIŞMALARI

İşletme krizin sonuna geldiğinde ve bütün bu olumsuzluklardan arındığında var olan kriz yönetim planı tekrardan göz geçirilerek ihtiyaç duyulan değişiklikler yapılmalıdır. Bununla birlikte muhtemel yeni bir kriz öncesi devreye sokulacak yeni kriz planlarının işlevselliği arttırılmalıdır.

“Krizler kamuoyunda işletmenin yanlış algılanması, başka bir deyişle örgüt imajının müşteri tarafından olumsuz algılanması ile de oluşabilir. Buna örnek olarak belki geçtiğimiz günlerde ortaya çıkan “yeni rakıdan ölümler” verilebilir. Art arda gelen ölümler üretici firmadan kaynaklanmamasına karşın yeni rakıya olan güvenin ortadan kalkmasına neden olmuştur. Bu durum firmanın krize girmesine neden olmamıştır ancak üretici firmanın ürününü yeterli düzeyde satamamasına, dolayısıyla uzun vade de bir krizle karşı karşıya kalmasına neden olabileceği düşüncesini akla getirmiştir. Ancak firma yöneticilerinin zamanında aldıkları önlemler ve kamuoyuna gazete, televizyon, internet vb. iletişim araçlarıyla yaptıkları duyurularla bu ölümlerin kendi ürünlerinden kaynaklanmadığı, yine de piyasada olan tüm rakıları toplayarak imha edeceklerini bildirerek hem iyi bir sosyal sorumluluk hem de bu çerçevede halkla ilişkiler çalışması yaptıkları söylenebilir. Ortaya çıkan bu durum işletme fonksiyonlarına en son eklenenlerden olan halkla ilişkilerin önemini bir kez daha ortaya koymuştur.”<sup>201</sup>

Bu örnek sinyaller alınır alınmaz kriz oluşmasının önlenmesinde halkla ilişkilerin ne kadar önemli olduğunu ortaya koysa da kriz oluşuktan sonra da buna benzer çalışmalar örgüt imajının müşteri gözünde aynı tutulmasında yararlı olacaktır. Örgütün kendini ifade etmede kullandığı bir araç olarak düşünülebilecek halkla ilişkiler bozulan örgüt imajının örgütün gerek ürününün tüketici tarafından tercih edilmemesiyle gerekse borsa da hisse senetlerine olumsuz etkilerle oluşabilecek finansal kayıpların önlenmesinde oldukça etkili olacağı düşünülebilir. Kriz sonrasında ise örgütün durumuna ilişkin kamuoyunun halkla ilişkiler çalışmaları ile bilgilendirilmesi örgüte olan güvenin tekrar sağlanması ile krizin atlatılmasında rol oynayacağını akla getirebilmektedir.<sup>202</sup>

<sup>201</sup> <http://emreisci.blogspot.com.tr/2008/11/halkla-ilikiler-ve-kriz-ynetimi.html> (Erişim Tarihi: 04.04.2016)

<sup>202</sup> <http://emreisci.blogspot.com.tr/2008/11/halkla-ilikiler-ve-kriz-ynetimi.html> (Erişim Tarihi: 04.04.2016)

### 3.5.1. Kriz Durumunun ve Yeni Hedeflerin Belirlenmesi

Kriz planları sadece işletmelerde değil diğer tüm alanlarda da önem arz eder. Bu durumda bir savaş söz konusudur. Savaş öncesinde ortaya yeni bir harita çizilir. Bu haritayla düşmanın her durumu ele alınır. Savaş süresince hem kazananlar hem de kaybedenler olacaktır. Savaş öncesi hazırlık yapan güç karşılaştığı bütün güçlükleri yenerek ve hedefinden sapmayarak bunula birlikte plan içerisinde hiçbir taktik kullanmayarak amacına ulaşır.

Neticede krizin çözüme götürülmesi öncelikle işletmeyi krize sokan gerekçelerin derin bir şekilde araştırılıp öğrenilmesiyle başlar. Yaşanan krizin neden kaynaklandığı tespit edilerek sonrasında bu krizin yok edilmesi ve işletmenin istenilen istikrarlı varlığına ulaştırılması gerekmektedir. İşletmenin istikrar kazanması için dikkat edilmesi için yöntemler vardır.

- Kriz planını kısa süreli ve esnek bir şekilde hazırlamak
- İşletmede yaşanan krizin ortadan kaldırılması için ihtiyaç duyulan bilgiye nasıl ve nereden ulaşılacağı ile ilgili detaylı ve kapsamlı araştırma ve çalışmaların yapılması.
- Kriz ile ilgili bilgilerin bir araya getirilerek sonuçları ve işletmenin amaçları doğrultusunda güçlü bir bilgi sistemi oluşturmak.
- Krizin neden gerçekleştiği nasıl bir şekilde ortaya çıktığıyla ilgili tüm bilgiler araştırılarak düzenleme sürecinin alt yapısını oluşturmak.
- Kriz yönetiminde üst düzey yöneticilere destek olmak için yeterli ve donanımlı yeni bir kriz yönetim elemanları oluşturmak.
- Kriz yönetim elemanlarınca oluşturulacak yeni planların etkin bir şekilde uygulatılması bilgi değişikliklerine karşı değişime açık olup ve bununla birlikte beklenilmedik gelişmelere karşı esnek davranılması gerekir.



### 3.5.2. Örgüt İmajının Belirlenmesi

İşletmede imajın belirlenme süreci krizi yöneten ekibin sade bir dille anlamasına bağlıdır. İşletmenin imajı sadece işletme açısından değil bunula birlikte kriz döneminde büyük çaba sarf etmiş kriz yöneten elemanlar açısından da önemlidir. Çünkü kriz sonrasında meydana gelen gelişmeler kriz yönetim personellerini gerçekleştirmiş olduğu yoğun çalışmalardır.

İşletme imajının oluşmasında halkla ilişkiler önemli rol oynar. Öncelikle medya ilişkilerini düzenler işletmenin güvenilir olduğu bilgisi yansıtılır. Halkla ilişkiler işletme imajı için medyaya yaşanmış olan krizle ilgili şeffaf bir şekilde bilgi ulaştırarak imajın korunmasını sağlar. Böylece kriz sona ermiş olur.

### 3.5.3. Krizin Olumlu Etkilerinin Belirlenmesi

Kriz sonrasında işletmelerin krizden doğan zararlarının giderilmesi ve zara sonrasında krizi olumlu yöne çevirecek bir takım çalışmalar vardır.

- Kriz sonrasında meydana gelen tüm gelişmeleri her yönüyle araştırıp kriz yönetiminde katkısı bulunan tüm personele tekrardan başarıyı kazandıklarını iletin.
- Bireysel emekleri özellikle vurgulayarak tüm personelin yaptığı çalışmaları tek tek belirtin. Bunun için yazılı bir bildiriye bulunmak yeterli bir değere sahip değildir.
- Övgü verilecek personel çok iyi bir şekilde ayırt edilerek kimlerin neler yaptığının iyi bilinmesi gerek. Kriz yönetiminde katkısı bulunan birçok personele genel bir teşekkür değil her birine ayrı bir teşekkür edilmesi gerekir.

- Kriz durumunda liderlik vazifesini başarılı bir şekilde sonlandırılmışsa bu esnada yöneticinin liderlik durumu güçlenmiştir. <sup>203</sup>



---

<sup>203</sup> <http://emreisci.blogspot.com.tr/2008/11/halkla-ilikiler-ve-kriz-ynetimi.html> (Erişim Tarihi: 04.04.2016)

## SONUÇ

Hangi sektör bünyesinde, ne tür bir faaliyet alanında varlığını sürdürmekte olursa olsun tüm kurum ve kuruluşlar için kriz yönetimi son derece elzem bir konudur.

Krizi önceden bütünüyle engelleyecek kesin bir yöntem yoktur. Krizle başa çıkmak, örgütler açısından etkili bir yöneticiliği ve güçlü bir yönetimi kaçınılmaz kılar.

Krize neden olan etkenlerin soğukkanlılıkla ve ciddiyetle saptanması, uzun vadede sorun çıkarmayacak düzeltici önlemlerin alınması ve gelecekte çıkması muhtemel bir krize karşı esnek, acil bir durum planının yapılması gerekir.

Kriz dönemleri işletmeler için pek çok açıdan sorunlara yol açmaktadır. Bu alanların en önemlisi de şüphesiz yönetim ve organizasyondur. Kriz sürecinde bulunan işletmelerde yönetsel ve örgütsel yapıda önemli olumsuzluklar yaşanmaktadır.

Kriz olarak nitelendirilen durumu ortadan kaldırmak için planlı, sistematik ve rasyonel şekilde uygulanan faaliyetler topluluğunu anlatan kriz yönetimi etkili bir şekilde yerine getirildiğinde, iç ve dış hedef kitleye, medyaya gerekli, güvenilir, inanılır ve doğru bilgiler doğru zamanda, doğru yerde, doğru mesaj örüntüleriyle sunulduğunda krizin fırsat yönü kurum için işlemektedir. Diğer bir deyişle kişi ve kurumlar krizlerin üstesinden gelebilmek için krizi yönetmek, krizi yönetmek içinde kriz yönetimini bilmek ve bunu iletişim süreçlerine taşımak gerektiğini bilmek zorundadır. Bu bağlamda da kişi ve kurumlar için halkla ilişkiler çalışmalarının önemi ortaya çıkmaktadır.

Bu durumda önemli olan; kriz ortaya çıkmadan krize hazır olmaktır. Kriz yönetimi, çalışma sırasında fırtınanın başlamasıyla tam fırtına ortasında öğrenilecek bir disiplin değildir. Kriz yönetimi, örgütsel ufukta hiçbir bulut belirmediği zaman öğrenilmesi gerekir. Bu nedenle, pek çok yönetici örgütsel gökyüzü daha bulutlanmadan, berrak iken fırtınaya karşı hazırlık yapmaktadır. Ortaya çıkan tüm krizlerin temelinde insan ögesi vardır ve dolayısıyla da krizden en çok etkilenen insan olmakla birlikte, krizden çıkış yolu da insana dayanmaktadır. Ancak yapılan hataların en büyüğü; örgütlerin kriz yönetimi ve acil eylem planı hazırlarken sadece sistem, örgütsel faaliyetler, altyapı ve halkla ilişkiler gibi, uygulamalar üzerinde yoğunlaşması ve insan ögesinin hep ihmal edilmesidir. Yeteri kadar sağlıklı ve güvende olduklarını düşünen personelin varlığı kriz yönetimi için çok önemlidir.

Halkla ilişkilerin üzerine düşen görevlerden biri de, örgüt imajına gelen zararı en aza indirmek ve hatta yönetilen krizin başarısıyla da örgüt imajına olumlu katkılar sağlamaktır.

Bu çalışmada, işletmelerin belirledikleri hedeflere ulaşabilmeleri için, muhtemel kriz durumlarını önceden belirleyip gerekli alt yapı sistemlerini uygulama ve stratejilerini oluşturmaları zorunluluğu göze çarpmaktadır.

Yapılan araştırmanın hipotezine göre, kriz zamanlarında halkla ilişkiler etkinliklerinin önemi büyüktür. Halkla ilişkiler istenildiği ölçüde işlerlik kazandığı zaman işletme için uyum ve anlaşma ortamı sağlanmakta, örgüt içi ve dışı ile ilişkiler düzenlenmektedir. Halkla ilişkiler işletmenin dış çevrede ilişkide bulunduğu kamularla işbirliği sağlamakta, işletmenin olumlu imajının ve prestijinin artırılmasına katkıda bulunmaktadır.

Ayrıca halkla ilişkiler, toplumun ve hedef kitlenin örgüte güven duymasına, örgüt çalışanlarına ve çalışanların çevresine örgüt ile oluşan her türlü zorlukların aşılması noktasında yardımcı olmaktadır.

Çalışmada yer alan krizin tanımı, türleri ve sebepleri ile ilgili literatür taraması, işletmelerde kriz yönetiminin önemi ve işletmelerin kriz yönetiminde uyguladıkları halkla ilişkiler çalışmaları ve etkileri ile hem yol göstericilik hem de örnek teşkil edilmiştir.

Bu çalışma, krizin en az zararla atlatılması hatta fırsata çevrilmesinde iletişimin belirleyici rolü, halkla ilişkiler uygulamalarının kurumlar açısından önemini göstermektedir. Araştırma, kurumlara ve halkla ilişkiler alanında çalışacak kişilere risk toplumu ve kriz iletişimi konusunda bir bakış açısı vermeyi amaçlamaktadır.

Sonuç olarak çalışmadan da anlaşılıyor ki, kriz dönemlerinde işletmeler sadece finansal, yönetsel yada insan kaynakları kanallarıyla hareket etmemelidir. Başarılı bir halkla ilişkiler ile kriz yönetimi sağlanabilir ve uygulanırsa başarı kaçınılmazdır. Bulgular incelendiğinde artık günümüzde, halkla ilişkiler, şirketler için krizi tehdit ve fırsatı içinde barındıran bir durum olarak algılandıkları görülmektedir.

## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

AKSU Metin, **Kriz Yönetimi**, Kumsaati Yayın Dağıtım, İstanbul, 2008.

BOZKURT İzzet, **Bütünleşik Pazarlama İletişimi**, MediaCat Yayınları, Ankara, 2000.

GEÇİKLİ Fatma, **Halkla İlişkiler ve İletişim**, İstanbul: Beta Yayınları, 2008.

GÖKSU Turgut, **Yönetim Bilimi 2**, Anadolu Üniversitesi Web Ofset, Eskişehir, 2013.

GÖKSU Turgut, **Kriz Yönetimi**, 2011.

KADİBEŞGİL Salim, **Kriz Geliyorum Der**, MediaCat Yayınları, İstanbul, 2002.

MUCUK İsmet , **“Modern İşletmecilik”**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2013.

ÖNAL Güngör, **Halkla İlişkiler**, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1997.

RAELIN Joseph A., **Kültürlerin Çatışması**, çev. K.Tuncay, Türkiye İş Bankası Yayınları, İstanbul, 1999.

SAFRAN Barış, **Krizlerin Aşılmasında Önemli Bir Araç Olan İşveren Motivasyonuna Yönelik Olarak İstanbul Tekstil Sektörü İşletmelerinin İncelenmesi**, Celal Bayar Üniversitesi, Yönetim ve Ekonomi, Cilt:10, Say:1, Manisa, 2003.

SABUNCUOĞLU Zeyyat, **İşletmelerde Halkla İlişkiler**. Bursa: Rota Ofset, 1998.

SABUNCUOĞLU Zeyyat, **Örgütsel Yönetim**, Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları, 1998.

SÜER İrfan, **Genel İşletmecilik Bilgileri**, Nobel Yayınları, Ankara, 2013.

TACK Philip B., **Kriz Zamanı Yönetim**, İlgı Yayıncılık, İstanbul, 1994.

TUTAR Hasan, **Kriz ve Stres Yönetimi**, Seçgin Yayın, Ankara, 2007.

YATKIN Ahmet Yatkın, **Halkla İlişkiler ve İletişim**, Ankara: Nobel Yayıncılık, 2015.

## **MAKALELER**

AKDAĞ Mustafa ve ARKLAN, Ümit, **Kamu Yönetiminde Kriz Yönetimi**, International Journal of Social Science, 2013.

AKDAĞ Mustafa, **Halkla İlişkiler ve Kriz Yönetimi**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

BARAN Hitay, İşletmelerde Kriz Yönetimi, A& G Bülten Araştırma Ve Meslekleri Geliştirme Müdürlüğü, Kasım.

CANPOLAT Nesrin, **Risk Toplumunda Halkla İlişkiler Şirketlerinin Kriz ve Kriz İletişimine Yönelik Bakış Açılarının Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma**, Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi, Mart, 2012.

EKİNCİ Hasan ve İZCİ, Ferit, **Kriz Yönetiminde İnsan Kaynaklarına Psikolojik Desteğin Önemi ve Kayseri Tekstil Sektöründe Bir Araştırma**, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (12) 2006.

GENÇ Fatma Neval, **Kriz İletişimi: Marmara Depremi Örneği**, 2008.

GÜMÜŞ Murat ve ÖKSÜZ, Burcu, **İtibar Sürecinde Kilit Rol: Kurumsal Sosyal Sorumluluk İletişimi**, 2014.

GÜNEŞ Ahmet, **Kamu Kurum Ve Kuruluşlarında Halkla İlişkiler Kavramının Tanımı Yeri ve Önemi Üzerine Bir Yaklaşım**, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 10, Sayı 1, 2009.

GÜNEŞ Muharrem ve BEYAZIT, Eylem, **Özel İşletmelerde Kriz Yönetimi Üzerine Genel Bir Değerlendirme**, Aksaray Üniversitesi İİBF Dergisi, Temmuz 2010, Cilt: 2, Sayı: 2.

KARACAN Sami ve SAVCI, Mustafa, **Kriz Dönemlerinde İşletmelerin Mali Başarısızlık Nedenleri**, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (21) 2011.

KARAKÖSE Turgut, **Örgütler ve Kriz Yönetimi**, Akademik Bakış, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, Sayı: 13 Ekim – 2007.

KARATEPE Selma, **İtibar Yönetimi: Halkla İlişkilerde Güven Yaratma**, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 2008.

MIHÇIOĞLU Cemal, **“Halkla ilişkiler nedir?”**, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Ankara, 1970.

OKUMUŞ Fevzi, **İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Krizlerin İşletmeler Üzerine Olası Etkileri**, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi 2003.

ÖZDEMİR Vedat, **Halkla İlişkilerde Sosyal Sorumluluğun ve Etiğin Uygulanabilirliği**, İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi.

ÖZDEVECİOĞLU Mahmut, **Krizin İşletmelerin Yönetimsel ve Örgütsel Yapısı Üzerindeki Olumsuz Etkileri ve Kayseri Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma**, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 19, Temmuz-Aralık 2002.

SEZGİN Feridun, **Kriz Yönetimi**, Sosyal Bilimler Dergisi.

SEZGİN Murat ve BULUT Beyza, **Örgüt Kültürü ve Halkla İlişkiler**, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2013.

SOLMAZ Başak, **Krizde İtibarın Yönetilmesi**, 2006.

SOLMAZ Başak, **Halkla İlişkiler Bakış Açısından Kriz Durumlarında İnternetin Rolü ve İnternet Kriz Planlaması**, 2007.

TAGRAF Hasan ve ARSLAN, N. Talat, **Kriz Oluşum Süreci ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım**, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 4, Sayı 1, 2003.

TAŞ İ. Ethem ve KESTELLİOĞLU, Gözde, **Halkla İlişkilerde İnternetin Yeri ve Önemi**.

TUĞCU Şule Tankut, **Kriz Yönetiminde Liderlik Kavramının Önemi**, Selçuk İletişim, 3, 2, 2004.

URAL Ebru Güzelcik, **İtibar Yönetimi; Değer Yaratan Bir Halkla İlişkiler Çalışması Olarak İtibar Yönetimi**, İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi.

YAVUZ Cavit, **Halkla İlişkiler**, Ankara: Detay Yayıncılık, 2008.

## TEZLER

GÜVEN Bedirhan, **Yükseköğretim Kurumlarında Halkla İlişkiler Faaliyetleri: Atatürk Ve Muş Alparslan Üniversiteleri Örneğinde**, Yüksek Lisans Tezi, 2014.

ÖZTÜRK Neylan, **Marka Yönetimi**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2010.

PATAN Günseli Nilhan, **İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Stratejisinin Önemi**, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2009.



ŞEN Fatih, **Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Bir Örnek Olay Analizi**, Yüksek Lisans Tezi, Karaman, 2011.

YAVAŞ Engin, **İşletmelerin Kriz Dönemlerinde Uyguladıkları İnsan Kaynakları Politikalarının, İşletmelerin Kriz Aşabilirliğine Olan Etkileri**, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2014.

## İNTERNET

Beşir Hamitoğulları, “Karma Ekonomi, Planlama ve Büyüme”, <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/42/445/5004.pdf>, Erişim Tarihi: 02.11.2014

DW, “İkili Ticarete Gazze Krizi”, <http://www.dw.de/ikili-ticarete-gazze-krizi/a-17798360> (Erişim Tarihi: 02.11.2014)

Filiz DEMİRÖZ, “Kriz Müdahale Yaklaşımı”, <https://docs.google.com/presentation/d/12q02oz2bweFDdJ72qxrMKtCnHIVPBzZJKKcfiHskTJw/edit#slide=id.p22> Erişim Tarihi: 05.04.2015

H.Özgür, “Körfez Depreminin Ekonomik etkileri”, [http://kocaeli2007.kocaeli.edu.tr/kocaeli2007/TAM\\_METIN\\_NUMARALI-SIRALI-PDF/737-744.pdf](http://kocaeli2007.kocaeli.edu.tr/kocaeli2007/TAM_METIN_NUMARALI-SIRALI-PDF/737-744.pdf) (Erişim Tarihi: 02.11.2014)

[http://content.lms.sabis.sakarya.edu.tr/Uploads/57258/38742/13\\_hafta\\_halkla\\_ili%C5%9Fkiler\\_ve\\_arge.pdf](http://content.lms.sabis.sakarya.edu.tr/Uploads/57258/38742/13_hafta_halkla_ili%C5%9Fkiler_ve_arge.pdf) ( Erişim Tarihi: 20.09.2016 )

<http://danismend.com/kategori/altkategori/kriz-yonetimi-1/>(ErişimTarihi: 19.02.2015).

<http://emreisici.blogspot.com.tr/2008/11/halkla-ilikiler-ve-kriz-ynetimi.html> Erişim Tarihi:10.04.2016

<http://www.kariyer.net/kariyer-rehberi/kriz-donemlerinde-musteri-iliskileri-ve-ise-alimler/> Erişim Tarihi: 04.04.2016

İsmail Aktürk, Mesut Albeni, “Doğal Afetlerin Ekonomik Performans Üzerindeki Etkileri”, <http://edergi.sdu.edu.tr/index.php/iibfd/article/viewFile/2476/2220> (Erişim Tarihi: 02.11.2014)

Milliyet, “Japonya’daki şiddetli deprem ekonomiyi de vurdu”, <http://www.milliyet.com.tr/japonya-daki-siddetli-deprem-ekonomiyi-de-vurdu/ekonomi/ekonomidetay/11.03.2011/1362876/default.htm> (Erişim Tarihi: 02.11.2014)

Submitted to Bahcesehir University on 2016-03-17 Erişim Tarihi: 04.04.2016

Vikipedi, “Türkiye Ekonomisi”, [http://tr.wikipedia.org/wiki/T%C3%BCrkiye\\_ekonomisi](http://tr.wikipedia.org/wiki/T%C3%BCrkiye_ekonomisi) (Erişim Tarihi: 02.11.2014)

## ÖZGEÇMİŞ

1. **Adı Soyadı:** Mehmet Çitekci
2. **Doğum Tarihi:** 06.06.1986
3. **Ünvanı:** Öğretim Görevlisi
4. **Öğrenim Durumu:** Yüksek Lisans

Derece	Alan	Üniversite	Yıl
Lisans	Halkla İlişkiler ve Reklamcılık	Uluslararası Kıbrıs Üniversitesi	2009
Y. Lisans	İşletme	İstanbul Gelişim Üniversitesi	2016
Doktora			

5. **Akademik Unvanlar:** Öğr. Gör.
6. **Yönetilen Yüksek Lisans ve Doktora Tezleri**
  - 6.1. **Yüksek Lisans Tezleri**
  - 6.2. **Doktora Tezleri**
7. **Yayınlar**
8. **Projeler**
9. **İdari Görevler**
  1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Sorumlusu
  2. İstanbul Gelişim Üniversitesi Uluslararası İlişkiler Ofisi Tanıtım Sorumlusu
  3. İstanbul Gelişim Üniversitesi SHMYO Staj Komisyonu Başkanı

**10. Bilimsel ve Mesleki Kuruluşlara Üyelikler**

**11. Ödüller**

**12. İletişim**

1. Cep Telefonu: 0 537 476 20 10

2. E-Mail [mehmetcitekci@gmail.com](mailto:mehmetcitekci@gmail.com)



