

**KRİZ DÖNEMLERİNDE STRATEJİK
İLETİŞİM YÖNETİMİ VE AFYONKARAHİSAR
BÖLGESİ ET ENDÜSTRİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Gölsüm KILIÇ

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Hülya ÖCAL

Temmuz, 2018

Afyonkarahisar

T.C
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

KRİZ DÖNEMLERİNDE STRATEJİK İLETİŞİM
YÖNETİMİ AFYONKARAHİSAR VE BÖLGESİ ET
ENDÜSTRİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Hazırlayan
Gülsüm KILIÇ

Danışman
Dr.Öğr.Üyesi Hülya ÖCAL

AFYONKARAHİSAR - 2018

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “**Kriz Dönemlerinde Stratejik İletişim Yönetimi Afyonkarahisar ve Bölgesi Et Endüstrisi Üzerine Bir Araştırma**” konulu çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

05/07/2018

Gülsüm KILIÇ

TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ ONAYI

JÜRİ ÜYELERİ

Tez Danışmanı : Dr. Öğr. Üyesi Hülya ÖCAL

Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA

: Doç. Dr. Duygu KIZILDAĞ

İmza



İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Gülsüm KILIÇ' ın "**Kriz Dönemlerinde Stratejik İletişim Yönetimi: Afyon Bölgesi Et Endüstrisi Üzerine Bir Araştırma**" başlıklı tezi, 29.06.2018 günü saat 09.00' da Afyon Kocatepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca yukarıda isim ve imzaları bulunan jüri üyeleri tarafından değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Celal DEMİR
MÜDÜR

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZETİ
KRİZ DÖNEMLERİNDE STRATEJİK İLETİŞİM YÖNETİMİ
AFYONKARAHİSAR VE BÖLGESİ ET ENDÜSTRİSİ ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA

Gülsüm KILIÇ
İşletme Anabilim Dalı

Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Afyonkarahisar – 2018

Danışman : Dr.Öğr. Üyesi Hülya ÖCAL

Kriz dönemleri, genellikle öngörülemeyen ve işletmelerin varlıklarını tehdit eden bir süreç olarak kabul edilmektedir. Buna karşılık günümüz işletmelerinin varlıklarını koruyabilmeleri, krizi öngörme, krize karşı hazırlıklı olma ve dolayısıyla krizi etkin bir şekilde yönetebilmelerine bağlıdır. Krizin etkin bir şekilde yönetilebilmesi, örgüt içi ve örgüt dışı bilgi akışının, bilgi paylaşımının ve bilgi üretiminin kalitesini ve etkinliğini artıracak iletişim mekanizmalarının varlığını gerektirmektedir. Bu doğrultuda örgütteki iç ve dış çevreye dönük iletişim süreçlerine stratejik önemini kavramak ve iletişimi, işletmenin amaç ve stratejileriyle ilişkilendirmek örgütsel iletişimin kalitesini geliştirmek için önemli bir adımdır. Çünkü stratejik iletişim, işletmelerin öğrenme ve yenilenme kapasitelerini de güçlendirdiğinden, dış çevreye uyum sağlama, değişim ve yenilikler için zamanında harekete geçme yeteneklerini de kazanmalarını sağlayabilir.

Öte yandan, stratejik iletişim, krizleri öngörme ve önleme işlevi kadar, krizleri etkin bir şekilde yönetmedeki rolü ile de önem kazanmaktadır. Çünkü kriz yönetimindeki etkinlik, dinamik ve iyi kurgulanmış kurumsal iletişim mekanizmalarının varlığını gerektirmektedir. Çalışmada, iletişimi stratejik amaç ve hedefler doğrultusunda düzenleyen işletmelerin, krizler ile başa çıkmada daha donanımlı ve güçlü olabilecekleri varsayılmıştır. Bu doğrultuda çalışmada kriz dönemlerinde yönetim ve stratejik iletişim arasındaki ilişkinin ortaya konulması amaçlanmıştır.

Çalışmanın amacına uygun bir şekilde birinci bölümde, kriz ve kriz yönetimi konuları kavramsal olarak incelendikten sonra, kriz yönetimi stratejileri ele alınmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde kriz dönemlerinde stratejik iletişim kapsamında, stratejik iletişim yönetimi, stratejik iletişimin kriz dönemlerindeki işlevi ve çeşitli stratejik iletişim modelleri incelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, kriz yönetimi ve stratejik iletişim arasındaki ilişkinin incelenmesi için, Afyonkarahisar'da et ve et ürünleri sektöründe faaliyet gösteren iki işletmede yarı yapılandırılmış mülakat soruları aracılığı ile görüşme yöntemi uygulanarak örnek olay analizi yapılmıştır. Böylece, işletmelerin kriz dönemlerinde, iletişim süreçlerini stratejik olarak nasıl yapılandıkları ortaya konulmuştur.

Anahtar Sözcükler : Kriz, Kriz Yönetimi, Strateji, Stratejik İletişim,

MASTER’S THESIS ABSTRACT
STRATEGIC COMMUNICATION MANAGEMENT IN THE CRISIS
PERIOD AND A RESEARCH ON MEAT INDUSTRY IN
AFYONKARAHISAR

Glsm KILIÇ
Department of Business Administration

Afyon Kocatepe University, The Institute of Social Sciences
Afyonkarahisar - 2018

Advisor: Asst. Prof. Hlya CAL

Crisis periods are often regarded as a process that is unpredictable and threatens the assets of businesses. On the contrary, the ability of today's businesses to their assets depends anticipating the crisis, being prepared for the crisis, and thus managing the crisis effectively. Effective governance of the crisis requires the presence of communication mechanisms that can increase the quality and effectiveness of information flow, sharing information and production information both within and outside the organization. In this respect, understanding the strategic importance of the communication processes towards the internal and external environment in the organization and relating the communication with the aims and strategies of the operator is an important step to improve the quality of organizational communication. Because strategic communication also strengthens the learning and renewal capacities of businesses, it can also help them adapt to the outside world and gain the ability to act on time for change and innovation.

On the other hand, strategic communication, is important not only for predicting and preventing crises but also for its role in effectively managing crises. Because the activity in crisis management requires the existence of dynamic and well-structured institutional communication mechanisms. In the study, it was assumed that businesses that regulate communication in terms of strategic goals and

objectives could be more equipped and stronger in dealing with crises. In this direction, it is aimed to reveal the relationship between management and strategic communication in crisis periods.

Appropriately for the purpose of the study, in the first part, crisis management strategies were dealt with after conceptualizing crisis and crisis management issues.

In the second part of the study, within the scope of strategic communication during crisis period, strategic communication management, the function of strategic communication in crisis period and various strategic communication models were examined.

In the third part of the study, a case study was conducted by analyzing the relationship between crisis management and strategic communication by interviewing semi-structured interview questions in two businesses operating in meat and meat products sector in Afyonkarahisar. Thus, it has been demonstrated how businesses strategically structured communication processes during times of crisis.

Key Words : Crisis, Crisis Manegement, Strategy, Strategic Communication

ÖNSÖZ

Bu çalışmamda beni bu zamana kadar sabırla büyüten başta canım annem Nergiz KILIÇ'a, tüm fikir pencerelerinden bakmamı sağlayan, her zaman ışığım olacak olan canım babam Selim KILIÇ'a desteklerini eksiltmeden arttıran sayın danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Hülya ÖCAL hocama teşekkürlerimi ve minnetimi bir borç bilirim.

Gülsüm KILIÇ

Afyonkarahisar, Temmuz, 2018

İÇİNDEKİLER

Sayfa

YEMİN METNİ	i
TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT.....	v
ÖNSÖZ	vii
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolarLİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KRİZ VE KRİZ YÖNETİMİ

1. KRİZ KAVRAMI.....	3
2. İŞLETMELERDE KRİZ OLGUSU VE KRİZE NEDEN OLAN İŞLETME İÇİ VE DIŞI FAKTÖRLER	5
2.1. İşletme İçi Faktörler.....	5
2.2. İşletme Dışı Faktörler	7
3. İŞLETMELERDE KRİZ YÖNETİMİ.....	8
4. KRİZ YÖNETİMİ STRATEJİLERİ VE MODELLERİ	13
5. KRİZE YÖNELİK ÖRGÜTLENME VE KRİZ YÖNETİM EKİBİ	18

İKİNCİ BÖLÜM

KRİZ DÖNEMLERİNDE STRATEJİK İLETİŞİM

1. İŞLETMELERDE STRATEJİK YÖNETİM VE STRATEJİK İLETİŞİM	24
--	----

1.1.	Stratejik İletişimin Anlam ve Önemi	26
1.2.	Stratejik İletişimin Özellikleri ve Unsurları	29
2.	STRATEJİK İLETİŞİM YÖNETİMİ.....	30
2.1.	Stratejik İletişim ve Planlama	32
2.2.	Stratejik İletişim ve Örgütlenme	33
2.2.1.	Örgütsel İletişimde Karşılaşılan Engeller	35
2.3.	Stratejik İletişim ve Yönelme	36
2.4.	Stratejik İletişim ve Kontrol	38
3.	STRATEJİK İLETİŞİM VE ÖRGÜTSEL SÜREÇLER.....	42
3.1.	Stratejik İletişim ve Örgüt Kültürü	42
3.2.	Stratejik İletişim ve Liderlik	46
3.3.	Stratejik İletişim ve Karar Alma	50
3.4.	Stratejik İletişim ve Motivasyon	51
4.	KRİZ YÖNETİMİ VE STRATEJİK İLETİŞİMİ.....	54
4.1.	Kriz Dönemlerinde Stratejik İletişimin Önemi	55
4.2.	Kriz Dönemlerinde Yönetim ve Stratejik İletişim	55
5.	KRİZ DÖNEMLERİNDE UYGULANABİLECEK STRATEJİK İLETİŞİM MODELLERİ.....	62

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KRİZ YÖNETİMİ VE STRATEJİK İLETİŞİM ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

1.	ET VE ET ÜRÜNLERİ SEKTÖRÜNDE KRİZ YARATMA POTANSİYELİ TAŞIYAN SORUNLAR	65
2.	ARAŞTIRMANIN AMACI.....	68
3.	ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	68
4.	ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE SINIRLILIKLARI.....	69
5.	ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	70
6.	ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	70

7.	ET VE ET ÜRÜNLERİ SEKTÖRÜNDE YAŞANAN KRİZLER İLE İLGİLİ MEDYADA ÇIKAN ÇEŞİTLİ HABERLER	81
8.	SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....	89
	KAYNAKÇA	92
	EK	100

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1. Kriz Döneminin Genel Özellikleri	11
Tablo 2. Kriz Dönemlerinde Savunma Biçimleri	15
Tablo 3. Kriz Yönetim Ekibinin Görevleri	19
Tablo 4. Mintzberg'e Göre Yapısal ve Örgütse Sınıflar	21
Tablo 5. Geleneksel İletişim ve Stratejik İletişim	31
Tablo 6. Örgüt Kültürü ve Modelleri	44
Tablo 7. Stratejik Liderlikte 20. ve 21. Yüzyıl Uygulamaları	49
Tablo 8. Krizin Olumsuz Etkileri ve Stratejik İletişim	57
Tablo 9. Kriz Dönemi İletişim Stratejilerinin Çeşitli Paydaş Gruplarına Göre Düzenlenmesi.....	60

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Kriz Süreci ve Krize Neden Olan Faktörler	10
Şekil 2. SWOT Analizi	17
Şekil 3. Stratejik Yönetim İçeriği	25
Şekil 4. Stratejik İletişim	28
Şekil 5. Stratejik İletişim Planının Hazırlanması ve Uygulanması	29
Şekil 6. Stratejik İletişim Yönetim Adımları	39
Şekil 7. Balanced Scorecard Boyutları	41
Şekil 8. Beklenti Teorisi Modeli	53
Şekil 9. Stratejik İletişim Modeli	63

GİRİŞ

Kriz dönemleri, olağan dışı koşulların gözleendiği dönemlerdir. Kriz dönemlerinde işletmelerin işleyişleri normalin dışına çıkmaktadır. Ortaya çıkan krizlerin pek çok açıdan tehdit içermesi, kriz dönemlerinde yürütülen faaliyetleri önemli hale getirmektedir. Kriz dönemlerinin sahip olduğu bu nitelikler, böyle bir çalışma konusunun seçilmesindeki temel etken olmuştur.

Çoğunlukla beklenmedik anlarda ortaya çıkan krizler, belirsizliklerin had safhada olduğu bir dönemdir ve belirsizliklerin çokluğu tehditlerin sayısını artırmaktadır. Kriz anlarında etkili bir iletişim yönetimine ihtiyaç duyulmaktadır. Krizlere karşı koyabilmek için doğru karar almak kadar hızlı karar almak da önemlidir. Bu yönüyle kriz dönemleri ve iletişim arasındaki etkileşimin önemi büyüktür. Ayrıca bu etkileşim, kriz dönemlerinde stratejik iletişim yönetimi konusunda çalışma hazırlanmasındaki başlıca etkenler arasında yer almaktadır.

Değişimin düzenli bir şekilde devam ettiği günümüz koşullarında krizlere karşı hazırlıklı olmak gerekmektedir. Aksi takdirde krizlerin ortaya çıkardığı olumsuz etkilerin daha derinden hissedilmesi gerçekleşmektedir. Stratejik iletişim yönetiminin sadece kriz anlarında değil yürütülen faaliyetlerin tamamında gerek duyulan bir yapıda olmasının çıkış noktası burasıdır. Yapılacak olan araştırmada stratejik iletişim yönetiminin bu niteliği göz önünde bulundurularak ilerleme kaydedilecektir.

Belirsizlikler ve tehditlerin çokluğu, krizlerden korunması gerekliliğini ortaya çıkarmış olsa da kriz dönemlerinde bazı fırsatların kendisini göstermesi söz konusu olmaktadır. Kriz döneminin fırsata çevrilebilmesi için etkili iletişime ihtiyaç duyulması, kriz dönemleri ve stratejik iletişim yönetimi etkileşimini meydana getiren faktörlerden birisi olarak görünmektedir. Çalışma içerisinde kriz dönemlerindeki belirsizlik ve tehditlerin yanında krizlerin fırsata çevrilmesi konusunda açıklama getirilecektir. Bu da kriz yönetimi kavramını çalışmanın odak noktalarından birisi konumuna taşımaktadır.

Kriz yönetimi, krizlerden mümkün olan en az seviyede etkilenecek çıkılması için yürütülen faaliyetleri içermektedir. Kriz dönemlerinde olumsuz etkilerden

kaçınılmasının yanında mümkünse krizlerin fırsata çevrilmesi de kriz yönetiminin ilgilendiği konular arasında yer almaktadır. Stratejik iletişim yönetimi ve kriz dönemlerindeki odak noktaları, kriz yönetiminin bu sürece dahil olmasını beraberinde getirmektedir ve çalışma kriz yönetimi ile ilgili açıklamalar yer alacaktır.

Çalışma üç bölümden oluşacak şekilde tasarlanmıştır. Birinci bölüm içerisinde kriz ve kriz yönetiminin kavramsal çerçevesi ile işletmelerde kriz yönetimi ile ilgili açıklamalar yer alacaktır. Kriz dönemlerinde stratejik iletişim konusu ise çalışmanın ikinci bölümünü oluşturmaktadır. Örgüt içindeki dinamiklerle stratejik iletişim etkileşiminin açıklanması, bu bölüm içerisinde gerçekleştirilecektir. Araştırmanın 3. bölümünü ise Afyon ve Bölgesinde faaliyet gösteren et endüstrisi oluşturmaktadır.

İşletmelerin kriz dönemlerinde karşılaştıkları sorunların çözümü için iletişim süreç ve sistemlerini stratejik boyutta nasıl yapılandırdıklarını açıklama ve böylece stratejik iletişim yönetimini kriz dönemlerinde etkin bir araca dönüştürmek için nasıl bir yol izlendiğini ortaya koymak bu tezin konusunu oluşturmaktadır.

İşletmelerde kriz yönetimi ve stratejik iletişim etkileşiminin açıklanması bu tezin en temel amacıdır. Kriz dönemlerinde işletmelerin iletişim süreçlerini stratejik boyutta nasıl yapılandırabileceklerini ortaya koymak tezin öncelikli amaçları arasında yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KRİZ VE KRİZ YÖNETİMİ

Çalışmanın birinci bölümü, kriz ve kriz yönetimi hakkında yapılacak olan araştırmaya ayrılmıştır. Bu amaçla yapılacak olan çalışmada kriz tanımı, işletmelerde kriz olgusu ve krize neden olan işletme içi ve işletme dışı faktörler, işletmelerde kriz yönetimi, kriz yönetimi stratejileri ve modelleri, krize yönelik örgütlenme ve kriz yönetimi ekibi konularına açıklama getirilecektir. Böylece kriz ve kriz yönetiminin sahip olduğu kapsam belirlenmiş olacaktır.

1. KRİZ KAVRAMI

“Beklenmeyen ve önceden sezilemeyen, acele cevap verilmesi gereken, örgütlerin önleme ve uyum mekanizmalarını etkisiz hale getiren, mevcut değer, amaç ve varsayımlarını tehdit eden gerilim durumudur” (Tunçer, 2012: 470). Kriz dönemlerinin hangi özellikleri aracılığıyla kendisini gösterdiğinin anlaşılması bakımından bu tanım açıklayıcı görünmektedir.

“Kriz örgütü ve yöneticiyi sıkıntıya sokan, doğru, tam ve güncel bilginin toplanamaması sağlıklı iletişim kurulamaması, haberleşme engellerinin giderilmemesi, sonuçta örgütsel ve yönetsel faaliyetlerin yeterince yerine getirilmemesi durumudur” (Aksu, 2009: 2435). Bu tanımdan yola çıkılarak kriz için işletmenin olağan fonksiyonlarını işlemez hale getiren bir süreç değerlendirmesinin yapılması mümkün görünmektedir.

“İşletme yönetimi açısından kriz; işlerin daha iyi veya daha kötüye gitmeye başladığı dönüşüm noktası, kesin karar anı veya çok önemli bir zaman dilimidir” (Seçilmiş ve Sarı, 2010: 502). Krizin bir süreç olarak değerlendirilmesi gerektiğini gösteren bu tanım, işletme yönetimi açısından açıklama getirmesi sebebiyle ayrıca önemli bir yere sahiptir. Kriz anlarında karar almanın önemi, yapılan tanımdaki odak noktası olarak belirlenmiş olup kriz anlarında hızlı olduğu kadar doğru kararlar alınmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

Kelime anlamı olarak kolay bir şekilde açıklanan kriz, örgütlerin karşılaştıkları süreçler açısından ise oldukça kapsamlı bir biçimde araştırılmak durumundadır. Bu hususlar göz önünde bulundurularak kriz kavramına şöyle bir açıklama getirilebilir: “Kriz, durgunluk veya bunalımdır... Kriz, işletmelerin uzun ve kısa dönemli amaçlarını tehdit eden, acil tepkiler gerektiren ve bununla beraber yanıt için karar verme süresini kısıtlayan ve en önemlisi varlığıyla karar verme bileşimlerini şaşırtan kararsızlığa sürükleyen dönemdir” (Erol, 2010: 166).

Krizle ilgili olarak çok sayıda tanımla karşılaşılmaktadır. Bunun nedeni krizin pek çok bilim dalı tarafından araştırılıyor olmasıdır. Kriz; tıp, siyaset, davranış bilimleri, psikoloji, ekonomi ve daha birçok bilim dalının araştırdığı bir konudur (Uyan, 2016: 692). Dolayısıyla bu kısımdaki tanımlarda geçerli olduğu gibi krizlerle ilgili farklı içerikte tanımların varlığı olağan karşılanmaktadır. Bu çalışmanın konusu gereği işletme yönetimi açısından kriz tanımının yer alması sebebiyle bu kısımdaki tanımlar yeterli görünmektedir.

Ortaya çıkışı ve tarihi gelişimi açısından kriz kavramının içeriği şu şekildedir: “Kriz kavramı oldukça eski bir kavramdır, kökeni sosyal bilimlere dayanmaz. İlk olarak Hippokrates ve Thukydides tarafından tıbbi ve askeri olayları karakterize etmek amacıyla kullanılmıştır. Bu anlamda kriz yaşama ölüm, zaferle yenilgi arasında kararın verildiği dönüm noktasıdır” (Patan, 2009: 20). Görüldüğü üzere kriz kavramının ortaya çıkışında tıbbi ve askeri olayların açıklanması söz konusudur. Krizin bugünkü anlamıyla kullanılmaya başlamasında iktisat biliminin gelişimi ve kriz kavramını ele alması belirleyici olmuştur.

Kavramsal olarak çok sayıda bilim dalının ilgi alanına giren kriz, etimolojik olarak Yunanca ‘krisis’ kelimesine dayanmaktadır. Sosyal bilimler açısından kriz kavramının kullanımı ise buhran ya da bunalım gibi kullanımlarla birlikte olmuştur (Turgut, 2007: 35). Kriz kavramının gelişimini birden fazla açıdan değerlendirmenin gerekliliğinde bu farklılıklar etkilidir. Tarihte karşılaşılan buhranlar karşısında kriz kavramının kullanılması, krizin ortaya çıkması ve gelişimi açısından göz önünde bulundurulması gereken bir ayrıntıdır.

Özellikle 1929 yılında ABD’de başlayan kriz, büyük buhran olarak anılmaktadır ve kriz kavramının gelişiminde bu krizin önemli bir yeri vardır. ABD’deki borsanın çöküş yaşaması ile başlayan 1929 buhranının etkileri, 1930’lu yılların ilk yarısına dek sürmüştür. ABD ekonomisinin tamamını etkileyen kriz, sonrasında diğer dünya ülkelerine doğru yayılmış ve tüm ülkeleri etkisi altına almıştır (Yardımcı, İnce ve Ekiz, 2017: 254).

1929 Krizi o zamana kadar görülmemiş işsizliğin, ekonomik daralmanın, durgunluğun sebebi olmuştur. Ekonomide yeni akımların da temelleri bu kriz sebebiyle atılmıştır. Büyük Bunalım en çok sanayileşmiş şehirleri vurmuş, bu kentlerde bir işsizler ve evsizler ordusu yaratmıştır. Bunalımdan etkilenen birçok ülkede inşaat faaliyetleri durmuş; tarım ürünü fiyatlarındaki %40-60’lık düşüş, çiftçileri ve kırsal bölge nüfusunu kötü etkilemiştir. Talebin beklenmedik düzeyde düşmesi nedeniyle madencilik alanı buhranın en fazla etkilendiği sektörlerden biri olmuştur. Büyük Bunalım farklı ülkelerde farklı tarihlerde sona ermiştir (Turan, 2011 : 58). Büyük buhran ile birlikte krizlerin içeriğine yönelik değerlendirmelerin farklılaşması sebebiyle krizin gelişiminde 1929 buhranına yer verilmesi önemli bir yere sahiptir.

2. İŞLETMELERDE KRİZ OLGUSU VE KRİZE NEDEN OLAN İŞLETME İÇİ VE İŞLETME DIŞI FAKTÖRLER

İşletmelerde kriz olgusu, iç ve dış faktörlere bağlı olarak kendisini gösterebilir (Arslan, 2009: 3). Bu nedenle işletmelerde kriz olgusu konusunun işletme içi faktörler ve işletme dışı faktörler açısından ayrı ayrı değerlendirilmesinde fayda vardır. Çalışmanın bu kısmında işletme içi faktörler ve işletme dışı faktörlerin ayrı başlıklar altında açıklanması ile birlikte krize neden olan faktörler daha sağlıklı bir şekilde anlaşılmış olacaktır.

2.1. İşletme İçi Faktörler

“İşletmelerde krizin ortaya çıkmasında önemli rol oynayan önemli bir grup faktör işletmelerin kendi iç yapılarından kaynaklanan yetersizlikler ve problemlerdir. İşletmelerin krize girmelerinde de işletme içi kaynakların yeterince kullanılamaması durumunda, dış faktörler kadar etkili olduğunu söylemek mümkündür. Özellikle,

işletme içi kaynaklarda güçlü olan işletmeler dış çevredeki değişimleri hızlı uyum yoluyla krizlerden korunabilme de daha başarılıdır.” (Tüz, 1996: 7)

Krize neden olan başlıca işletme içi faktörler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Tunçer, 2012: 471) :

- Plansızlık ya da plan yetersizliği,
- İletişimin etkili olmaması,
- Koordinasyonun zayıf olması,
- Bilgi kaynaklarının yetersiz olması ya da yeterince etkili kullanımın olmaması,
- Gereksiz bilgilerin bilgi karmaşasına yol açması,
- Farklı değer sistemleri,
- Liderlik stili ve liderin davranışları,
- Örgüt içindeki çatışmalar,
- İşletmenin kapasitesi,
- İşletmenin yaşam evresi,
- İşle ilgili özellikler,
- İşletme yapısı,
- Merkezileşme derecesi,
- Denetim konusunda eksiklikler,
- Yönetimin yetersizliği şeklindedir.

“İşletmelerin yapı ve işleyişinden kaynaklanan yetersizlikler, çevresel şartlarla birlikte işletmelerin krize girmesini kolaylaştırmaktadır. Direncini ve savunma mekanizmalarını kaybetmiş biyolojik bir sistemin hastalıklara daha kolay yakalanması ve hastalıklardan kurtulmasının daha zor olması gibi, sosyal ve mekanik bir sistem olan işletmelerin kendi yapı ve işleyişindeki sorunlar nedeniyle ortaya çıkan kriz çevresel faktörlerle birleştiği zaman kriz sürecini derinleştirebilmektedir.”(Tutar, 2009 : 78)

“Krizlere etki eden işletme içi (örgütsel) faktörler arasında yönetsel özellikler geçmiş deneyim ve tecrübeler demografik özellikler değer yargıları faaliyet yılı büyüklük yerleşim yeri örgütsel etkileşimler merkezileşme içinde bulunan

pazarın özellikleri üretilen mal ya da hizmetin özellikleri ve çeşitliliği üretim sürecinde ve yönetsel yapıda esneklik bilgi akışı işletme birimleri arasındaki uyum ya da uyumsuzluk ve iç müşteriler arasındaki ilişkiler sayılabilir. İşletme içi faktörleri genel olarak yönetsel ve yapısal olarak iki boyutlu düşünmek mümkündür.” (Akgemci, 2007 : 424)

2.2. İşletme Dışı Faktörler

Krize neden olan işletme dışı faktörlerin sahip olduğu kapsam, işletme içi faktörlere göre daha fazladır. Küreselleşen dünyada işletmelerin dış çevrelerinde yaşanan gelişmelerin sürekli değişimi beraberinde getirmesi bu koşulları ortaya çıkarmıştır ve bu sebeple işletme dışı kriz faktörlerinin tamamının açıklanması çalışmanın kapsamını aşacaktır. Krize neden olan işletme dışı faktörlerin sınıflandırma yapılarak ele alınmasının nedeni de budur. Buna göre işletmelerde krize neden olan işletme dışı faktörler; sosyal ve kültürel çevrede yaşanan değişimler, politik ve hukuki çevrede yaşanan değişiklikler, rekabet koşullarında yaşanan değişiklikler ve doğal felaketler şeklinde sıralanmaktadır (Murat ve Mısırlı, 2005: 4).

2.2.1. Doğal Faktörler :

Doğal çevre ile ilgili beklenmedik değişimlerdir. Toprak, su, iklim ve çevre kirliliği yönünden ani felaketler krize zemin hazırlar.

2.2.2. Ekonomik Faktörler :

“İşletmenin ürünlerinin talep durumu, pazar faktörleri, ülke ekonomisinin parasal, mali ve genel iş şartları yönünden değişimi, ekonominin büyümesi ve sağlığı, Gayri Safi Milli Hasıla ve kullanılabilir kişisel gelir talepteki büyük değişimler ve yabancı rekabeti İşletmeleri yakından etkiler. Özellikle uluslararası pazarlarda çalışan işletmeler dış çevre açısından farklı ortamlarda bulunurlar.” (Tüz,2004 : 5)

2.2.3. Politik ve Yasal Faktörler :

“Devlet politikasındaki değişiklikler krizinin en önemli nedenini oluşturur.

Yasal yapı, politik müdahale, finansal destek, dış rekabet konusunda hükümetin yaklaşımı konularını içerir.” (Tüz, 2004 : 6)

2.2.4. Toplumsal Yapı :

“Toplumdaki insan ilişkilerinin değer yargılarının değişmesi, toplumsal ve kültürel sorunlar işletmeleri krize götüren nedenler arasında yer alır.” (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1991 : 26)

2.2.5. Teknolojik Faktörler :

“Teknolojideki değişimler toplumsal hayatı ve buna bağlı olarak işletmelerde değişimi zorunlu duruma getiren önemli bir faktördür. Teknolojik yenilikler işletmelere kendini zorla kabul ettiren ettiremezse kriz yaratan bir baskı unsurudur. Özellikle 19. yüzyılda başlayan makinalaşma ve otomasyon işletmelerin üretim konusu ürünlerine alternatifler yaratma yönünde etkili olmuştur.” (Kazan : 13)

2.2.6. Diğer Faktörler :

- **Endüstriyel Kazalar:** Endüstriyel kazalar, büyük ölçekli ve acil durumlara dayalı kazalar olabilir. Petrol kazaları gibi
- **Mamuldeki Başarısızlar:** Mamuldeki başarısızlıklar diğer bir olası krizdir. Örneğin piyasaya sürülen bir malda toksit maddelerin bulunması
- **Halkın Algılamaları:** Müşterilerin güveninin kaybedilmesine yöneliktir.
- **Endüstriyel İlişkiler:** Zayıf endüstriyel ilişkiler çeşitli sorunlar yaratabilir. Grev vb. gibi
- **Düşmanlık ve Suç Olayları:** Soygun, patlama ve benzeri gibi olaylar karşısındaki kriz durumudur.

3. İŞLETMELERDE KRİZ YÖNETİMİ

“Kriz yönetimi; krize karşı kurumlar tarafından alınması gerekli önlemleri ifade eder. Kriz yönetimi; krize neden olabilecek tüm belirtilerin ortaya çıkması ile birlikte krizin boyutunun ve etkilerinin önceden bilinerek, bu etkilerin hafifletilmesini veya ortadan kaldırılmasını kapsamaktadır” (Oran ve Demir, 2016:

183). Kriz dönemlerinde çözüm geliştirmek için yürütölen faaliyetler, kriz yönetiminin içeriğini meydana getirmektedir.

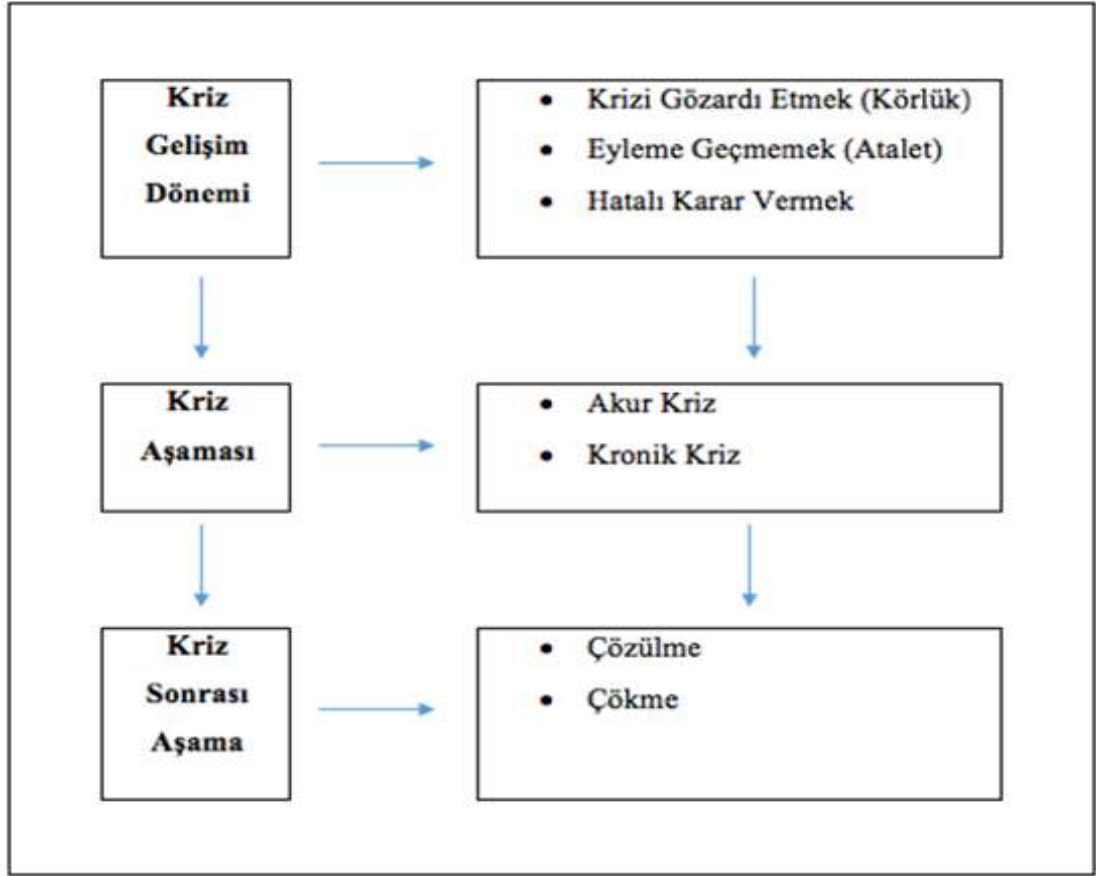
Sürec̄ yaklaşımıyla işletmeler açısından kriz yönetimi şu şekilde tanımlanmaktadır: “Kriz yönetimi, örgütün ürünü, hizmeti, üretim süreci, çalışanı, dış çevresi üzerinde ciddi tehlikeler yaratabilecek krizleri önlemek amacıyla yürüttüğü birbiriyle sistemik olarak değerlendirme ve denetim sürecidir” (Aslan, Atabey ve Yörük, 2009: 76). Kriz yönetiminin sadece krizlere karşı çözüm üretmekle sınırlı bir kavram olmadığı, krizlerin ortaya çıkmasından önce alınan önlemleri de içerdiğini göstermesi bakımından bu tanım önemlidir.

“Kriz yönetimi süreci, krizle ilgili olabilecek tüm belirtilerin ortaya çıkması ile birlikte kriz nedeni olabilecek unsurların, krizi boyutunun ve etkilerinin önceden bilinerek hafifletilmeleri veya ortadan kaldırılmaları, krizin başlangıcında uygulanacak tekniklerin etkinliğinin artırılması, krize neden olan olayın etkilerine karşı yapılacak faaliyetlerin detaylandırılarak geliştirilmesi ve krizin etkilerinin ortadan kaldırılması için zarar gören maddi ve manevi kaynakların etkili ve süratli bir şekilde tekrar düzeltilmesinden oluşmaktadır.” (Fink, 2009 : 88)

Kriz yönetimi, krizlerin kumanda edilmesi ve kontrol edilmesi ile ilişkili bir kavramdır (Solmaz, 2006: 66). Bu nedenle kriz yönetimi, kriz anında işletmenin mümkün olan en az hasarlar krizi atlattması şeklinde bir odak noktasına sahiptir. Krizlerin bir anda ortaya çıkması sebebiyle kriz yönetiminin kontrol etme fonksiyonunun önem düzeyi yüksektir.

İşletmelerde kriz yönetimi, öncelikle krizlerin olumsuz etkilerinin ortadan kaldırılması için yürütölen çabaları içermektedir. Kriz yönetiminde ayrıca kriz döneminin fırsata çevrilmesi için ortaya koyulan çabalardan bahsedilmektedir. Kriz yönetimi süreci içerisinde kriz döneminin içerdiğ i fırsatlara yönelik vurgular dikkat çekmektedir (Tekin, 2015: 125). İşletmelerin krizin olumsuz yönlerinden kurtulmasının yanında krizleri avantaja çevirmesi, kriz yönetiminin işletmeler açısından önemi ve gerekliliğini gösteren bir faktördür.

Şekil 1. Kriz Süreci ve Krize Neden Olan Faktörler



Kaynak: Göral, 2014: 92

Bir işletmenin, önceki safhalardaki gelişmeler olmaksızın beklenmedik bir şekilde dördüncü sayfayla (kriz dönemi) karşılaşması mümkündür. İlk üç safhada (bunlar krizin oluşum süreci ve önceden önleme çalışmaları, planlama ve kriz başlangıcı) sorunlar çözümlenememiş ve değişikliklere uyum sağlanamamışsa kriz ortaya çıkmakta, yönetimde kızgınlık ile telaş gözlenmekte ve genellikle planlama yapmak gereksiz görülmektedir. İşletme içindeki gerilim alt kademelere doğru yayılmakta ve örgüt iklimi bozulmaktadır. (Akgemci, 2007 : 438)

Tablo 1. Kriz Döneminin Genel Özellikleri

YETKİNİN MERKEZİLEŞTİRİLMESİ	KORKU VE PANİK	KARAR SÜRECİNİN BOZULMASI
<p>-Denetimin önemli ölçüde merkezileştirilmesi</p> <p>-Standardizasyon, denetimin güçlendirilmesi veya yetkinin merkezileştirilmesi yolu ile faaliyetlerin daha fazla denetlenmesi</p> <p>-Çevrenin yarattığı örgüt içi sınırlılıkları önder, yapı ve denetim derecesini arttırarak gidermeye çalışır</p> <p>-Merkezi karar alma birimi birbirine kenetlenmiş homojen bireylerden oluşur ve güçlü bir önder tarafından yönlendirilir</p> <p>-Karar alma grubu kriz sırasında küçülür</p> <p>-Tehditler karşısında önder, ya tüm gücü elinde toplar yada gücünden feragatte bulunur.</p> <p>-Yetki merkezileşir</p> <p>-Kriz anında örgütsel çözülme sürecinde otokratik davranışlar artar,karar alma grubu küçülür</p> <p>-Kriz, yetkininde merkezileşmesini sağlar</p> <p>-Kriz uzadıkça ve şiddetlendikçe hiyerarşinin üst düzeyinde bulunanlar daha fazla karar alma sorumluluğu üstlenirler.</p>	<p>-Kriz döneminde yönetici personel devri artar</p> <p>-Stres nedeniyle güvenlik saygı ve öz gerçekleştirme gereksinimleri tatmin edilemez duruma gelir</p> <p>-İstenmeyen örgütsel iklim yaratılır</p> <p>-Kriz döneminde örgüt üyeleri geri çekilme davranışı gösterirler. Üretim miktarı azalır devamsızlık ve işgören devri artar, doyumsuzluk çoğalır</p> <p>-Kriz, kriz öncesi çalışmaları arttırır</p> <p>-Yöneticiler kayıplarla ilgilenirler, çıkmazdan kurtulma yollarını ararlar. Zorunlu olarak kısa vadeli çözümleri kararlaştırırlar. Basit mantıkla hareket ederler, panik duyarlar.</p> <p>-Kriz bireysel amaçları tehdit eder, verimsizlik, hüsrana, gerilim ve korku yaratır</p> <p>-Krizle ilgilenen bireylerde bedensel ve zihinsel yorgunluk görülür</p>	<p>-Bilişsel süreçlerin sınırlandırılması,anlam bozulması, grup patolojileri, programlamada katılık ve karar için yeterli bilginin hazır bulunmaması krizin temel patolojileridir</p> <p>-Yaratıcı politika çok önemlidir. Ancak oluşması pek olası değildir</p> <p>-Paranoid tepkiler, kriz davranışlarının karakteristiğidir</p> <p>-Stres altında bireyin, koşulların tüm yönlerini ayrıntılı biçimde görebilme perspektifi daralır</p> <p>-Yüksek stres altında hata oranı artar. Sorun çözme süreci katılaşır, belirsizlik hoşgörüsü azalır. Karmaşık sorunların üstesinden gelme becerisi azalır. Kararın kalitesi düşer</p> <p>-Krizin şiddeti ve süreci arttıkça bilişsel performans düşer</p> <p>-Kriz döneminde örgüt çözülür kendini yönetemez duruma gelir</p> <p>-Kriz yönetimi yönetsel karar alma sürecini zorlaştırır</p>

Kaynak: Patan, 2009: 27

Yukarıdaki tabloda kriz dönemlerinin genel özellikleri görülmektedir. Bunun yanında kriz yönetiminin özelliklerine değinmekte fayda görülmüştür.

3.1. Kriz Yönetiminin Özellikleri

“Kriz yönetimi geleneksel yönetim anlayışından gerek uygulama biçimleri ile gerekse geçici olması yönüyle bir takım farklılıklar göstermektedir. Kriz yönetiminin temel amacı işletmelerin içinde bulunduğu anormal durumdan en az zararla ya da fırsatlarla çıkabilmesini sağlamak İşletmeleri tekrar normal durumuna getirebilmektir. Bu bağlamda işletmelerde kriz yönetimi uygulamalarının temel özelliklerini açıklamakta yarar vardır.” (Akgemci, 2007: 438)

a. Stratejik Bir Karar Alma İşlemi Olması

“İşletmelerde krizlere yönelik kararlar alınırken krizlerin etkileri, kapsamı, olumsuzlukların açılabilmesi için eylem planları, krizlerden çıkış için yapılacak olan faaliyetler bir bütün olarak düşünülmelidir. Sürekli değişen çevre koşullarına cevap verebilecek ve işletmelerin sürekli dinamizmini koruyacak etkin kararlar alınması kriz yönetim sürecinin stratejik ve geleceğe yönelik olması anlamını taşımaktadır.” (Stoney, 2001 : 12)

b. Krizin Etkilerini Fırsata Dönüştürebilme

“Kriz yönetimi sürecinde işletmelerin karşı karşıya olduğu fırsat ve tehlikeler ön plana çıkmaktadır. İşletme yöneticileri kriz süresi boyunca ellerinde bulundurdukları olanakları değerlendirerek krizden çıkabilme yollarını araştırmalıdır. Uygulamada işletme yöneticilerinin kriz sürecinde çok riskli olarak gördükleri kararları uygulamaktan çekindikleri bunun yerine herkes tarafından kabul edilebilen ve desteklenen popülist kararlar aldıkları gözlemlenmektedir. İşletme yöneticileri alacakları riskli kararları uygulama aşamasında uygulamanın riskini hiçbir müdahalede bulunmamanın yaratacağı riskle karşılaştırmalıdır. Genellikle kriz sürecine etki eden faktörlerin çokluğu ve belirsizliği nedeniyle kriz yönetiminde alınacak kararlarda risk unsuru ön plana çıkmaktadır. İşletme yöneticileri kriz etkilerini fırsata dönüştürebilmek krizi ortadan kaldırmak ya da hafifletebilmek amacıyla etkin kararlar alınabilmesi için risk unsurunu sürekli olarak göz önünde bulundurmalı alınacak kararların başarılı olmaması halinde önceki durumu daha da kötüleştirebilmesi ihtimaline karşı da hazırlıklı olmalıdır.” (Akgemci, 2007, s.440)

c. Bir Süreç Olması

“Kriz yönetimi kriz belirtilerinin ortaya çıkmasından kriz çözümlenmesi ya da işletmenin çöküşüne kadar süren ve içerisinde bir dizi faaliyet, karar alma ve uygulama barındıran bir süreçtir. Krizleri çözümlmek, iç ve dış çevre iletişimine açık olmak, etkili ve yerinde kararlar almak, esnek, yaratıcı, atak, cesaretli olmak ve grup çalışmasını desteklemek ile mümkün olmaktadır.” (Haşit, 2000: 66)

“Kriz yönetiminin bir süreç olması bu süreçte yer alan faaliyetlerin her birinin kendi arasında ayrı ayrı kriz yönetimine yapacağı katkıyı gündeme getirmektedir. Bunun yanı sıra kriz yönetiminin sürekli bir faaliyetler dizininden oluşması, başlangıcının ve sonunun kestirilemeyeişi, önceden tahmin edilebilen krizler ile ilgili hazırlanan planların sürekli olarak denenmesi, tekrar gözden geçirilmesi de kriz yönetiminin bir süreç olmasından kaynaklanmaktadır. “ (Akgemci, 2007 : 440)

d. Krizi Önceden Görebilme ve Hazırlıklı Olma

“İşletmeler içinde buldukları denge durumunu bozacak, krizlere yol açabilecek olayları analiz edip bunların krize dönüşebilme ihtimallerini yok etmeye ya da en aza indirmeye çalışmalıdır. Kriz belirtilerini algılayabilmek için iç ve dış çevre iletişimini sürekli etkin kılmak, işletmelerin faaliyet gösterdiği pazarlarda meydana gelen değişimi izleyerek buna cevap verebilmek, tüketicilerin istek ve tercihlerindeki değişimi anlamak, finansal göstergeleri olduğu kadar işletmelerin uzun dönem başarısı ve performansını ölçen göstergeleri önem vermek, toplumdaki sosyal değişimi izlemek, bölgesel ve ulusal düzeydeki siyasal toplumsal ve ekonomik gelişmeleri takip etmek gerekmektedir.” (Henry, 2009: 63)

Bu gelişmeleri yakından takip eden yöneticilerin krizlerle başarılı şekilde baş edeceği açıktır.

4. KRİZ YÖNETİMİ STRATEJİLERİ VE MODELLERİ

İşletmelerde yönetim anlayışının stratejik yönetime ve kriz yönetimine doğru kayması, kriz yönetimi stratejilerinin önemini artıran bir gelişmedir (Örnek, 2007: 118). İşletmelerde etkili bir yönetim anlayışından bahsedilmesinin aynı zamanda kriz yönetimi ile ilişkili bir yapıda olması, kriz yönetimi stratejilerinin ve modellerinin açıklanmasını gerekli kılmaktadır.

Kriz yönetimindeki başlıca stratejileri dört temel başlıkta değerlendirmeye almak mümkündür. Buna göre kriz yönetimi; azaltma, hazır olma, cevaplama ve tedavi olacak şekilde sıralanmaktadır (Güneş ve Beyazıt, 2010: 21). Karşılaşılan krizin içeriğine göre bu kriz yönetimi stratejilerinden birisi tercih edilerek krize çözüm üretilmesi, kriz yönetimi stratejileri açısından bilinmesi gereken faktörlerdendir. Bununla birlikte krizin hangi aşamada olduğu ve hangi düzeyde etkisini gösterebileceği de kriz yönetimi stratejileri bakımından önemli bir etkidir.

Kriz yönetimi modellerinde, krizlerin ortaya çıktığı aşamalara daha fazla dikkat gösterilerek ilerleme kaydedilmektedir. Bunun nedeni krizlerin ilk aşamasındaki belirtilerin fark edilmesi ile birlikte kriz yönetiminin daha kolay bir şekilde gerçekleşecek olmasıdır (Erol, 2010: 170). Dolayısıyla kriz yönetimi stratejileri bu durumun etkisi altında şekillenmektedir denilebilir.

İşletmelerde kriz yönetimi konusunda geliştirilen stratejiler, krizin önlenmesi ve krize karşı hazırlık yapılması aşamalarında yoğunlaşmaktadır (Seçilmiş ve Sarı, 2010: 505). Kriz yönetimine karşı tüm tarafların olumlu bir tutum geliştirilmesi ve kriz yönetiminin etkili bir şekilde sonuçlanabilmesi bakımından bu aşamalardaki stratejilerin etkisi yüksektir.

Yaşanan krizlerin yönetilmesi noktasında değişimlere uyum sağlama gerekliliği söz konusudur ve bunun bir getirisi olarak kriz yönetimi ile stratejik yönetim anlayışı arasındaki etkileşimin varlığı kaçınılmazdır (Patan, 2009: 83). Kriz yönetimi stratejilerinin açıklanması noktasında bu etkileşimin göz önünde bulundurulmasında fayda vardır.

Kriz yönetimi stratejileri konusunda değinilmesi gereken hususlardan bir tanesi de bu stratejilerin yanıt aradığı sorulardır. Kriz yönetimi süreci içerisinde yanıt aranan sorular ve kriz yönetimi stratejileri arasındaki ilişkinin sahip olduğu içerik aşağıdaki tablo üzerinde gösterildiği gibidir.

Tablo 2. Kriz Dönemlerinde Savunma Biçimleri

Savunma biçimleri	Söylenen sözler
İnkâr etme	Biz asla kriz yaşamayız. Krize daima başkaları kapılır. Bizim sağlam bir örgütsel yapımız var.
İtiraf edememe	Krizler yaşanır, fakat bu krizlerin bizim örgütümüzdeki etkisi zayıftır. Bizi çok fazla etkilemez.
İdealleştirme	İyi örgütler krize yakalanmazlar.
Gösteriş yapma, böbürlenme	Biz o kadar büyük bir örgütüz ki, krizlerden korunuruz.
Atma, sıyrılma	Eğer bir kriz olursa bu başarısız, bize ayak uyduramayan birinin yüzünden olur.
Ussallaştırma	Bir kriz ciddiye alınmadan önce, krizin olabilirliği ve sonuçları tam olarak değerlendirilmelidir.
Bölgümlere ayırma	Krizler örgütün tamamını etkilemezler, bölümler birbirinden bağımsızdır.

Kaynak: Sezgin, 2003: 181

Tablo 2’de yer alan verilerden de anlaşılacağı üzere kriz yönetimi stratejileri ve kriz yönetimi modellerinde yer alan savunma biçimleri inkâr etme, itiraf edememe, idealleştirme, gösteriş yapma, atma, ussallaştırma, bölümlere ayırma gibi konulardaki yanlışların ve hataların önüne geçilmesini içermektedir. Kriz yönetimi stratejileri ile birlikte hangi konularda önlem alındığının anlaşılması bakımından bu tablo üzerinde yer alan hususların bilinmesi önemlidir. Bunlara ek olarak işletmelerin

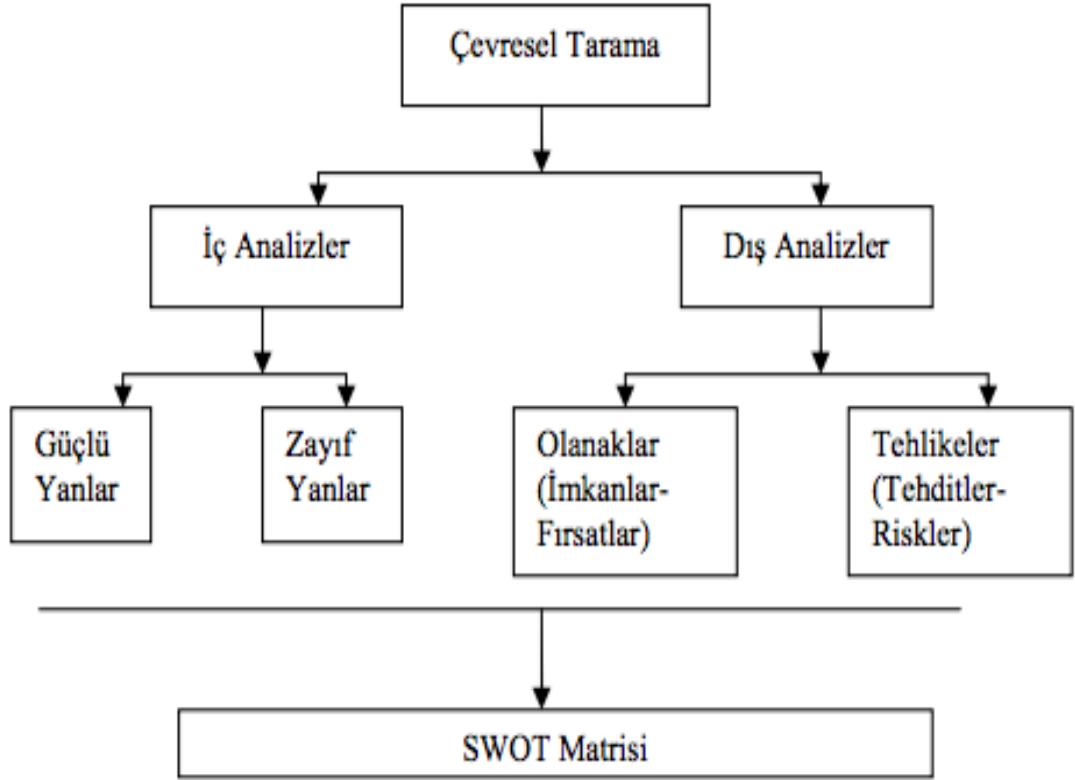
hangi hataların etkisi altında krizle yüzleşmek durumunda kaldıklarını tespit etmek için bu hususların belirleyici bir konumda oldukları söylenebilir.

İşletmelerde belli başlı kriz yönetimi tekniklerinin arasında olasılık planlaması, sorun analizi, senaryo analizi, Delphi tekniği, kriz yönetimi takımı oluşturma, nominal grup tekniği, stratejik planlama swot analizi, karar konferansı gibi teknikler yer almaktadır (Tunçer, 2012: 481-482). Krizin içeriğine göre burada sıralanan kriz yönetimi tekniklerinin kullanımına yönelik karar verilmesi gerçekleşmektedir.

SWOT analizinde işletmeyle ilgili değerlendirmeler yer almaktadır. Bu değerlendirme işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini içermesinin yanında işletme için fırsat ve tehditlerin varlığını içermektedir (Tunçer, 2012: 480). Günümüzde işletmelerin faaliyet gösterdikleri ortamlarda rakiplerine göre konumlarını belirlemeleri için sık sık kullandıkları bir yöntem olan swot analizi, hem iç hem de dış analizleri içeren bir yapıda olması sebebiyle krizlerin etkili bir biçimde yönetilmesi bakımından büyük önem ifade etmektedir. Bu analize ismini veren ise güçlü-zayıf-fırsat-tehdit kelimelerinin İngilizce dilindeki baş harflerinin sıralanması ile birlikte ortaya çıkan swot'tur.

Diğer modellere göre daha fazla ön plana çıkan bir yapıda olan SWOT analizinin içeriği şekil üzerinde gösterildiği gibidir.

Şekil 2. Swot Analizi



Kaynak: Demir ve Yılmaz, 2010: 77.

Şekil 2’de görüldüğü üzere swot analizi güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesi suretiyle iç analizler, fırsatlar ve tehditlerin belirlenmesi suretiyle de dış analizler ile ilişkilidir. SWOT analizi, iç ve dış analizlerin bir araya gelmesi neticesinde çevresel taramalar yapmaktadır.

Olasılık planlaması, beklenenden farklı şekilde ilerleyen süreçler için geliştirilen alternatif planları içermektedir ve krizlere karşı farklı seçeneklere yönelmeyi ifade etmektedir. Sorun analizinde karar verici konumunda kişi ya da kişilerin tetikte tutulması sağlanarak krizin yönetilmesi, mümkünse fırsata çevrilmesi şeklinde bir içeriğe sahiptir. Senaryo analizi ise daha önceden belirlenen senaryoların sonuçlarının analiz edilmesi ve olumsuz etkiler ortaya çıkmadan önce önlem alınmasını kapsayan bir modeldir. Delphi tekniği, klasik toplantıların yetersizliğine karşı olarak ortaya çıkmış, hızlı ve tarafsız karar alınmasını sağlamayı amaçlayan bir kriz yönetimi modeli olarak görünmektedir. Nominal grup tekniği, küçük bir grubun

bir araya gelerek gelecekteki olası krizleri tartışmasını içeren bir yapıdadır. Nominal grup tekniğinin katılımcıları, uzman ve deneyimi yüksek kişiler olarak öne çıkmaktadır. Karar konferansı ise krize konsantre olunarak iş ortamından farklı bir yerde bir araya gelinmesi ve krizden çıkışa dair kararlar alınmasını kapsayan bir tekniktir (Tunçer, 2012: 478-482). Değınilen modellerin her birisi, kriz yönetiminde faydalanılması muhtemel çok sayıda tekniğın varlığını ortaya koymaktadır. Krizlerin ortaya çıkmasında etkisi olan faktörlerin çok geniş bir içeriğeye sahip olmasının getirisi olarak krizlerin yönetilmesine yönelik teknikler de benzer şekilde oldukça geniş bir kapsama sahiptir.

5. KRİZE YÖNELİK ÖRGÜTLENME VE KRİZ YÖNETİM EKİBİ

Kriz dönemlerinde örgüt yapıları önemli bir hal almaktadır. Kriz yönetiminde merkezi örgüt yapısının yanında merkezkaç örgüt yapısı seçeneğiy bulunmaktadır. Merkezi örgüt yapısında kararlar bir merkezde toplanan yetkiyle alınmaktadır. Merkezkaç örgüt yapısında ise kriz dönemlerinde yetki belirli merkezlere dağıtılarak kararlar alınması gerçekleşmektedir (Arslan, 2009: 6). Bu seçenekler kriz yönetimi ekibinin oluşturulması ve örgütlenme ile doğrudan ilişkilidir.

Krize karşı örgütlenme ve kriz yönetimi ekibi ile birlikte aşağıdaki tabloda yer alan sonuçlar kendisini göstermektedir.

Tablo 3. Kriz Yönetim Ekibinin Görevleri

Görev Tanımı	Bilgi	Beceri	Tehlikeler
Kriz takımı hedeflerinin uygulanmasını sağlamak için bir takım olarak çalışmak	1.Çeşitli tartışma, çözüm tiplerini anlama 2.Ahlaksal tartışma çözmenin unsurlarını anlama	1.Birlikte çalışabilme 2.Ahlaki unsurları uygulayabilme	Birliktelik varsayımı
Kriz yönetimi planının uygulanması	1.Kriz yönetimi planının nasıl kullanılacağını anlamak 2.Birisinin fonksiyonel alanındaki uzman bilgisini anlamak 3.Stresle yaşama mekanizmasını anlamak 4.Belirsizlikle yaşama mekanizmasını anlamak	1.Kriz yönetimi planındaki emirlere uymak 2.Bilgiyle ilgili destek alma başvurma yeteneği 3.Bu mekanizmayı kullanma gücü 4.Belirsizlikle yaşama mekanizmasını kullanma gücü	1.Stres 2.Belirsizlik toleransı
Problemleri etkin çözmek için grup kararı vermek	1.Kritik karar verme fonksiyonlarını anlama 2.Konuşmanın değerini anlama 3.Konuşmanın nasıl olacağını anlama 4.Grup katılımının değerini anlama	1.Bunu uygulayabilmek 2.Konuşabilme gücü 3.Grup içinde konuşabilme	1.Konuşmayı bilen 2.Grup içinde konuşmaya gönüllü
Diğerlerini bilgi toplamak için dinlemek	1.Etkin dinleme adımlarını anlama	1.Etkin dinleme adımlarını kullanma yeteneği	

Kaynak: Öztürk, 2010: 5

Tablo 3'te yer alan verilere göre krize yönelik örgütlenme ve kriz ekibinin oluşturulması neticesinde elde edilen sonuçlar başarılı ya da başarısız olabileceği gibi

nötr de olabilir. Kriz yönetiminin etkinlik düzeyine göre elde edilen sonuçların içeriğinin farklılaşması söz konusu olmaktadır.

Kriz yönetiminde örgütlenme, krize karşı önleme mekanizmalarının devreye girmesi şeklinde olmaktadır (Tunçer, 2012: 474). Bu örgütlenmenin gerçekleşmesi, kriz yönetimi ekibinin etkin katılımı ile gerçekleşecektir. Krize yönelik örgütlenme ve kriz yönetimi ekibi arasındaki etkileşimin çıkış noktası burasıdır denilebilir.

Mintzberg tarafından geliştirilen yapısal konfigürasyon modelinde örgütün dışsal kontrolü ve çalışanların güç isteğinin etkilerinin örgüt yapısının belirlenmesinde etkili olduğu ifade edilmektedir (Reyhanoğlu, 2009: 7). Kriz yönetimi ve örgüt yapısı arasındaki ilişkinin açıklanmasında yardımcı olması sebebiyle Mintzberg tarafından geliştirilen bu teoriye değinilmesi gerekli görülmüştür.

Yapısal konfigürasyon modeline göre yapılar ve örgütsel sınıflandırma gösterildiği gibidir.

Tablo 4. Mintzberg'e Göre Yapılar ve Örgütsel Sınıflandırma

Yapı	Birincil Koordinasyon	En Önemli Bölüm	Merkezileşme Türü
Girişimci örgütler	Doğrudan yönlendirme	Stratejik doruk	Dikey ve yatay merkezsizleştirme
Makina örgütler	İz sürecinin standardizasyonu	Tekno yapı	Yatay merkezsizleştirme
Profesyonel örgütler	Becerilerin standardizasyonu	Faaliyet merkezi	Yatay merkezsizleştirme
Bölümlenmiş örgütler	Çıktıların standardizasyonu	Orta kademe	Sınırlı dikey merkezsizleştirme
Yenilikçi örgütler	Karşılıklı uyum	Destek birimi	Seçimli merkezileştirme
Misyoner örgütler	Normların standardizasyonu	İdeoloji	merkezsizleştirme
Siyasi örgütler	Hiçbiri	Hiçbiri	Değişiyor

Kaynak: Demirhan, 2018: 210.

Tablo 4'e göre girişimci örgütler, makine örgütler, profesyonel örgütler, bölümlenmiş örgütler, yenilikçi örgütler, misyoner örgütler ve siyasi örgütler olmak üzere yedi farklı örgüt biçimi ortaya konmuştur ve bu örgüt biçimlerinin her birisinin farklı niteliklerinin olabileceği görülmüştür. Bu farklılıklar kriz yönetimi ile ilgili süreçlerdeki ilerleyişin farklı olmasını beraberinde getirmesi sebebiyle ayrı ayrı önemlidir. Yatay merkezleşmenin olmadığı örgütlerde koordinasyon ve iletişim açısından sorunlar çıkacağı için krizle ilgili süreçlerin varlığı gözlenmekte iken dikey

merkezleşmenin olmaması durumunda ise rol belirsizliklerine dayalı olarak kriz faktörleri kendisini gösterebilir. Yukarıdaki tablo üzerinde görülen sınırlı dikey ve yatay merkezleşmenin farklı şekilde krizle ilgili olabileceği anlamına gelen bu ifadeler, aynı zamanda kriz yönetimi ekibinin odaklanması gereken noktaları işaret etmektedir. Tüm bunlar, kriz yönetiminin örgütlerin yapısına göre ne şekilde farklılaşabileceğini göstermesi bakımından dikkate alınmak durumundadır.

Yalın örgütler “takım ruhunun hakim olduğu, müşteriler tarafından yönlendirilme ve sürekli gelişme ilkesine dayalı, basık bir örgüt piramidi içinde yetki devrinin etkin şekilde hayata geçirildiği, basitleştirilmiş görevlerin büyük bir etkinlik içinde yerine getirildiği bir yapı” şeklinde tanımlanmaktadır (Kanbur, 2008: 398). Bu örgütlerin takım ruhu açısından sahip olduğu nitelikler, kriz yönetimi ekibi ile ilişkili olması sebebiyle çalışmanın bu kısmında kendisine yer edinmiştir. Kriz yönetimi için ekip oluşturulması noktasında yalın örgütlerin özelliklerinin yardımcı olması beklenmektedir.

Krize yönelik örgütlenme ve kriz yönetimi ekibi konusu gereğince değinilmesi gereken hususlardan biri de örgütsel süreçlerdeki farklı aşamalarda gösterilen tepkilerdir. Şok aşaması, inkar etme aşaması, kabullenme aşaması, yanlış uyarılma aşaması ve uyum aşamasında krize karşı gösterilen tepkiler aşağıdaki konuları içermektedir (Sezgin, 2003: 186):

- Örgütsel değerlere yönelik yaklaşım,
- Örgütsel hedeflerdeki değişim,
- Kaynakların kriz sürecindeki kullanımı,
- Kriz esnasında örgütün işleyişi,
- Kriz karşısında sergilenen liderlik stili,
- Denetleme faaliyetleri,
- Planlama etkinlikleri,
- Kriz anındaki iletişim akışı,
- Krize karşı gösterilen mücadele esnasında kişiler ve gruplar arasındaki ilişkilerin niteliği,
- Örgütsel yapı şeklinde sıralanmaktadır.

Sıralanan maddelerden anlaşılacağı üzere krize yönelik örgütlenme konusunda dikkate alınması gereken ve kriz yönetimi ekibinin tepki gösterdiği pek çok konu bulunmaktadır. Bu konuların her birisi, krizin yayılmasıyla ilişkili olması sebebiyle ayrıca önem ifade etmektedir. Krizin farklı aşamalarında farklı konularda tepki gösterilmesinin mümkün olduğu, yukarıda değinilen farklı tepkiler aracılığıyla anlaşılmaktadır.

Çalışmanın bu kısmına kadar kriz dönemleri ve kriz yönetimi hakkında bilgi verilmiştir. Buradan sonraki kısımlarda ise stratejik iletişim özelinde açıklamalarda bulunularak ilerleme kaydedilecektir.

İKİNCİ BÖLÜM

KRİZ DÖNEMLERİNDE STRATEJİK İLETİŞİM

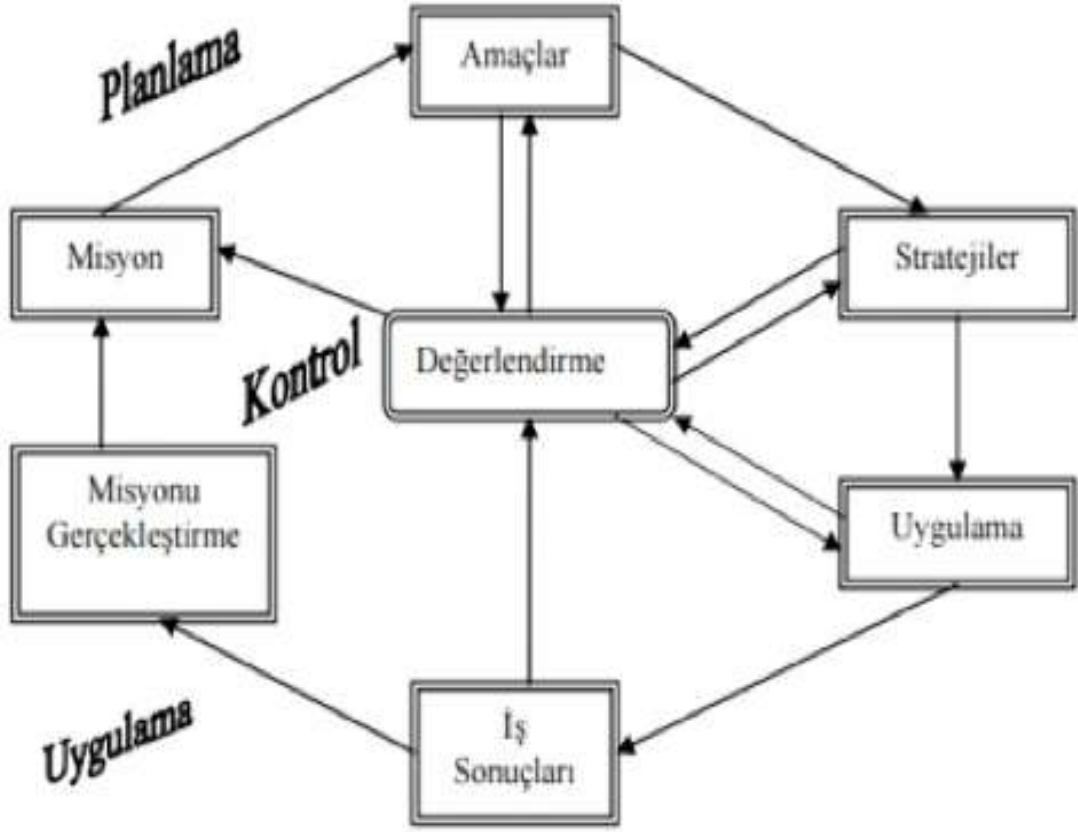
Çalışmanın ikinci bölümü, kriz dönemlerinde stratejik iletişim konusunun araştırılmasına ayrılmıştır. Bu amaçla yapılacak olan incelemede öncelikle işletmelerde stratejik yönetim ve stratejik iletişim konularına yer verilmesi planlanmaktadır. Stratejik iletişim yönetiminin araştırılması ile devam edilecek olan bu bölümde stratejik iletişim ve örgüt içi dinamik süreçler konusuna açıklama getirilmesi suretiyle ilerleme kaydedilecektir. Kriz yönetimi ve stratejik iletişim ile kriz yönetiminde kullanılacak stratejik iletişim modellerinin araştırılması ile birlikte ikinci bölümdeki inceleme tamamlanmış olacaktır.

1. İŞLETMELERDE STRATEJİK YÖNETİM VE STRATEJİK İLETİŞİM

Çağdaş bir yönetim tekniği olarak işletmelerin yoğun bir biçimde faydalandığı stratejik yönetim, şu şekilde tanımlanmaktadır: “Stratejik yönetim, bir örgütün amaçlarına ulaşmak için kararları biçimlendirme, uygulama ve değerlendirme sanatı ya da bilimi olarak adlandırılmaktadır” (Kaya, 2010: 28).

Stratejik yönetimin sahip olduğu içerik, bu kısımdaki araştırma konusu stratejik iletişim ile etkileşimi oluşturmaktadır. Stratejik yönetimin içeriği gösterildiği gibidir.

Şekil 3. Stratejik Yönetimin İçeriği



Kaynak: Doğan ve Demiral, 2008: 15

Şekil 3'te yer alan verilere göre stratejik yönetim kapsamında amaçlar, stratejiler, uygulamalar, iş sonuçların, misyon ve vizyonu gerçekleştirme gibi hususlar yer almaktadır. Bu hususların planlama, kontrol etme ve uygulama faaliyetlerinin etrafında şekillendiği de yukarıdaki şekil aracılığıyla anlaşılmaktadır. Tüm bunlar stratejik yönetim ve stratejik iletişim ilişkisinin ortaya çıkmasında birbirinden farklı düzeyde etkisini göstermektedir.

İşletmelerde stratejik yönetim ve stratejik iletişim konusunda açıklama getirilirken ilk olarak stratejik iletişimin anlamı ve önemine dair bilgi aktarılacaktır.

Ardından stratejik iletişimin özellikleri ve unsurlarına ilişkin incelemelerde bulunulması suretiyle genel çerçeve belirlenmiş olmaktadır.

1.1. Stratejik İletişimin Anlam ve Önemi

“Geleneksel anlamda strateji: önceden belirlenmiş hedefleri en uygun yöntem ve vasıtalarla, en etkin ve en çabuk şekilde ulaşma sanatı olarak tanımlanırken, iletişim ise: bir kaynaktan bilgi içeren bir mesajın bir kanal vasıtasıyla alıcıya aktarılması süreci olarak tanımlanmaktadır.” (Okay, Aydemir, 2005: 13)

“Her iki kelimenin birleşimi olan stratejik iletişim, uzun vadeli stratejik hedeflere ulaşmayı kolaylaştırmak maksadıyla belirlenmiş mesajların en uygun yer ve zamanda, en uygun vasıta ile en güçlü etki yaratacak ve en senkronize şekilde sürekli ilgili kamuoyu ile paylaşılması ve ilgili kamuoyunun etkilenmesi olarak tanımlanabilir.” (Julia Coffman, 2004 : 97)

“Stratejik iletişim Bu yönüyle harp prensiplerinden ‘sıklat merkezi’ ile açıklanabilir.” (ABD Harekat Talimnamesi FM 100-5, 1993, pp. 2-6). Birlik komutanının, sıklat merkezi prensibi ışığında, kesin zaman ve yerinde azami muharebe gücünü toplayarak hedefine ulaşmayı amaçlaması gibi, stratejik iletişim planlamacısının da nihai hedefi kesin, zaman ve yerinde azami bilgi gücünü toplayarak kurumun stratejik hedeflerinin ilgili kamuoyu tarafından en iyi şekilde anlaşılmasını ve kamuoyunun etkilenmesini sağlamaktır. (Gürcan ,2012 : 101)

Stratejik iletişim kavramı “bir kuruluş tarafından misyonunun yerine getirilmesi için enformasyonel, ikna edici, söylemsel ve ilişkiyel iletişimin bir amaca uygun olarak kullanılması” şeklinde tanımlanmaktadır (Çınarlı, 2014: 32). Bu tanımdan hareketle stratejik bir hedefin yerine getirilmesi için iletişimden faydalanılması ile birlikte stratejik iletişim kavramından bahsedilmesi mümkündür denilebilir. Bunun yanında stratejik iletişim işletmenin misyonu ile olan ilişkisi, tanımın öne çıkan yönlerinden bir tanesi olarak görünmektedir.

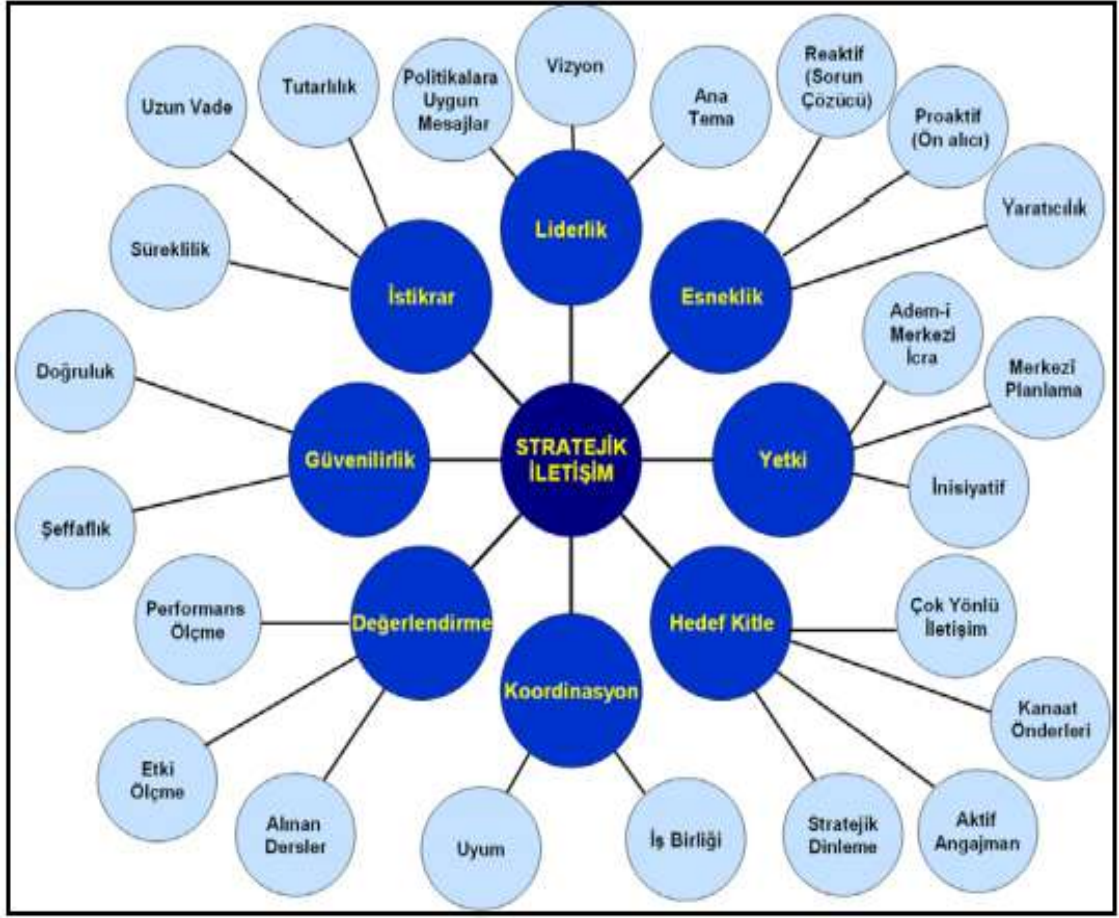
İşletmeler açısından iletişimin boyutları, stratejik iletişimin anlamı ve önemini oluşturan hususlardan birisidir. Buna göre işletmelerde iletişimin boyutları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Canpolat, Kısaç ve Byashimov, 2013: 259) :

- Hedef kitleyi etkileme,
- İşletme imajını geliştirme,
- Kurumsal faaliyetleri sürdürülebilir hale getirme,
- Kurumsal faaliyetleri medyada gösterebilme,
- Kararlar alacak ilgili tarafları etkileme,
- Kurumsal sorunların işletme bünyesindeki herkes tarafından anlaşılmasını sağlama,
- Çalışanlara işletmede yer aldıklarına dair gurur duymayı sağlama,
- Kurumsal itibarı geliştirme,
- Hedef kitle üzerinde istenilen yönde tutum değişikliği meydana getirme şeklindedir.

Yukarıda sıralanan maddelerden anlaşılacağı üzere stratejik iletişim, işletmelerde iletişimin boyutları ile doğrudan ilişki içerisindedir ve bu boyutların her birisi stratejik iletişimin anlamı ve önemini şekillenmesinde etkili olmaktadır.

Stratejik iletişimin anlamı ve önemini meydana getiren hususlar şekil üzerinde gösterildiği gibidir.

Şekil 4. Stratejik İletişim



Kaynak: Güler, 2015: 277.

Şekil 4'e göre stratejik iletişimi meydana getiren faktörler arasında liderlik, esneklik, yetki, hedef kitle, koordinasyon, değerlendirme, güvenilirlik, istikrarı saymak mümkündür. Bunun yanında vizyon, tutarlılık, planlama, işbirlikleri, çok yönlülük, performans ölçme, şeffaf olma, doğru olma, süreklilik sağlama, uzun vadeli bir yaklaşımın varlığı, politikalara uygun mesajlar verilmesi gibi hususların da stratejik iletişimin içeriğini meydana getirmede etkili olduğu görülmektedir. Stratejik iletişimin ne denli geniş bir kapsama sahip olduğu da bu şekil üzerindeki verilerle birlikte daha sağlıklı bir şekilde anlaşılmaktadır.

Stratejik iletişim, geliştirilen fikirler, ortaya konulan hedefler, sunulan hizmetler aracılığıyla belirlenen hedef kitleler üzerinde destek oluşturulmasını ve

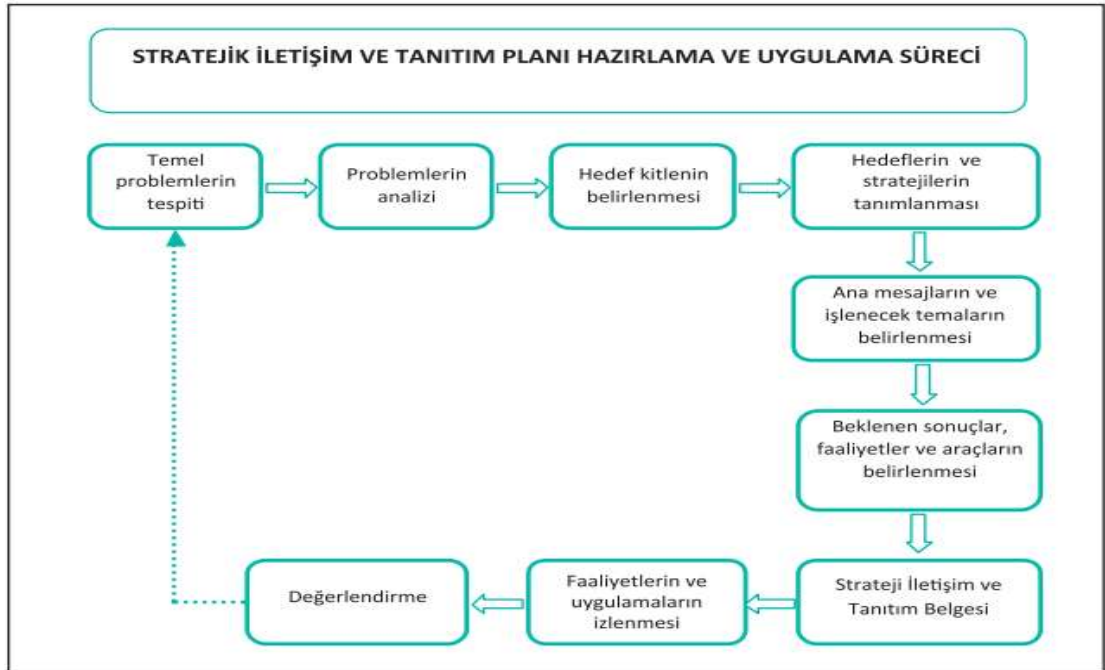
hedef kitlenin anlayışının elde edilmesini gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır (Çınarlı, 2014: 32).

1.2. Stratejik İletişimin Özellikleri ve Unsurları

Stratejik iletişim; dayanışma, paylaşma, güvenilirlik, çözüm odaklılık, şeffaflık, tarafsızlık, adillik, sürekli gelişim gibi ilkelerin etrafında şekillenen bir yapıdadır (Barutçu ve Ertaş, 2011: 17). İletişim hedeflerinin gerçekleşmesi adına stratejik iletişimin bu ilkelerinin etrafında şekillenen bir sürecin varlığına gereksinim duyulmaktadır denilebilir. Stratejik iletişim hakkında yapılan tanımlarda değinilen bilgilerle uyumlu bir içeriğe sahip olması, stratejik iletişimin bu özelliklerini ayrıca önemli konuma getirmektedir.

Stratejik iletişimin hazırlanması ve uygulanması süreci, stratejik iletişimin özelliklerine yönelik dikkate alınması gereken başlıca konular arasında yer almaktadır. Buna göre stratejik iletişim planının hazırlanması ve uygulanması süreci şekilde gösterildiği gibi olmaktadır.

Şekil 5. Stratejik İletişim Planının Hazırlanması ve Uygulanması



Kaynak: Barutçu ve Ertaş, 2011: 7.

Şekil 5'e göre stratejik iletişim planı, temel problemlerin tespit edilmesiyle birlikte başlamakta, problemlerin analiz edilmesiyle devam etmektedir. Hedef kitlenin belirlenmesi, stratejik iletişim uygulama sürecindeki üçüncü aşamayı meydana getirmektedir. Dördüncü aşamaya gelindiğinde hedeflerin ve stratejilerinin tanımlanması gerçekleşmekte olup bir sonraki aşamada ise ana mesajların ve işlenecek temaların belirlenmesi söz konusu olmaktadır. Stratejik iletişim tanıtım planının sonraki aşamasında ise beklenen sonuçlar, beklenen faaliyetler ve araçların ortaya konulması gerçekleşmektedir. Sürecin devamında faaliyetlerin ve uygulamaların izlenmesi olmaktadır ve bu şekilde dinamik bir yapıda olan süreç sürekli olarak yinelenir.

Stratejik iletişimin özellikleri arasında değinilmesi gerekenlerden bir tanesi de ikna etmeye olan katkılar üzerinedir. Bazı işletmelerin hedef kitlelerini ikna edebilmek için stratejik iletişimi kullandıkları bilinmektedir (Solmaz, 2012: 148). Bu da stratejik iletişimin özellikleri arasında ikna aracı olarak kullanılmasının yer almasını beraberinde getirmektedir. Günümüzdeki yoğun rekabet ortamının koşulları göz önüne alındığında stratejik iletişimin bu özelliğinin ifade ettiği önem daha net bir şekilde anlaşılmalı olacaktır.

2. STRATEJİK İLETİŞİM YÖNETİMİ

Stratejik iletişim yönetimi, iletişim işlevlerinin bütünleşik bir biçimde değerlendirmeye alındığı bir yapıya sahiptir (Çınarlı, 2014: 24). Stratejik iletişim anlayışının hakim olmaya başlamasıyla birlikte stratejik iletişim yönetimi kavramının bilinirliği de artmıştır ve stratejik iletişim yönetiminin bilinirliğinin artarak devam etmesi beklenmektedir.

Geleneksel iletişim ve stratejik iletişim arasındaki farkların bilinmesi, stratejik iletişim yönetimine giriş yapılması açısından gereklidir. Bu kapsamda ulaşılan veriler tablo üzerinde gösterildiği gibidir.

Tablo 5. Geleneksel İletişim ve Stratejik İletişim

Geleneksel İletişim	Stratejik İletişim
Dış etkilere karşı kapalı bir mesaj kanalı bulunmaktadır.	Dış çevre, kanal ve kaynakları etkiler, kaynaklar da kurumsal itibarı etkiler
Tek bir alıcı bulunmaktadır.	Farklı çıkar ve görüşleri bulunan çok sayıda alıcı vardır.
Alıcının önyargıları yok sayılmaktadır.	Alıcının geçmişteki şartlanmışlıkları ve önyargıları dikkate alınır.
Alıcının kaynak üzerinde etkisi yoktur.	Kaynaktan gelen mesaj alıcı tarafından belli oranda kabul ya da reddedilebilir.
İletişim süreci kesintili bir biçimde ilerlemektedir.	İletişim süreklidir.
Süreçteki odak noktası iletilen mesajdır.	Süreçteki odak noktası alıcıdır.
Kaynaklar alıcıdan bağımsızdır.	Kaynaklar ve alıcılar arasında karşılıklı bağımlılık vardır.

Kaynak: Gürcan, 2012: 110

Tablo 5’te yer alan verilerden de anlaşılacağı üzere geleneksel iletişim ve stratejik iletişim arasındaki karşılaştırmada stratejik iletişimin daha dinamik bir yapısı bulunmaktadır. Stratejik iletişimin içeriği, stratejik yönetim anlayışına uygun bir biçimde olması sebebiyle günümüz koşullarında geleneksel iletişime göre daha fazla karşılaşılan bir konumdadır.

İletişimin stratejik bir kavram olarak algılanması ve stratejik yönetimi her geçen gün daha da önemli hale gelmektedir. Çünkü modern dünyada kitle iletişim

araçları gelişmiş ve çeşitlenmiş, kamuoyuna iletilecek mesajların hem içeriğinde hem de şeklinde önemli değişiklikler meydana gelmiştir. (Vural, Bat, 2010, s.3348-3382) Bilgi iletişim hızındaki artış ve alternatif haber kaynaklarının çoğalmasına paralel olarak ‘bizi daha çok tanıdıkça, daha çok severler ve desteklerler’ anlayışı olarak özetlenebilecek tanıtım ve halkla ilişkiler merkezli, alıcıdan ziyade, kaynak odaklı ve tek taraflı bilgilendirmeye dayanan geleneksel iletişim anlayışı sona ermiştir. (Taylor, Philip M., 2009 : 17) En başta internet hayatın her alanında bilgiye ulaşma ve bilgiyi paylaşma bakımından iletişim ortamında bir devrime neden olmuştur. (Numan, Hogan, 2005: 28). Örneğin, günümüz iletişim ortamında basit bir video kamerası ve internet erişimi olan birisinin paylaşacağı bilginin önemine bağlı olarak ulusal, hatta küresel dengeleri bile değiştirebilecek bir güçle olduğunu söylemek pek de abartılı olmaz. (Gürcan, 2012 : 101)

2.1. Stratejik İletişim ve Planlama

Stratejik iletişim yönetiminde örgütün içinde bulunduğu konum ortaya konulmak suretiyle yürütülecek olan faaliyetler belirlenmektedir (Hoştut, 2013: 418). Bu nedenle stratejik iletişim ve planlama arasındaki etkileşim kaçınılmaz bir hale gelmektedir. Stratejik iletişim ve planlama ilişkisini stratejik hedeflerin gerçekleşmesine yönelik girişimlerle ilişkilendirmek doğru bir yaklaşım olacaktır.

İşletme yönetiminde, belirsizliklerin fazla olduğu dönemlerde, plan yapmanın güç olduğu düşüncesiyle planlamadan uzaklaşmak doğru değildir. Krizler daha çok planlama eksikliğinden doğmaktadır. Belirsizliğin arttığı dönemlerde strateji belirlemek işletmelere önemli avantajlar sağlayabilmektedir. (Tüz, 2004:22)

“Kriz yönetimine ilişkin yapılan planlamalar genel olarak iki yönlüdür. Bir yandan kriz durumunun tekrarlanmaması için önlemler alınırken, diğer yandan beklenmeyen bir sorun ortaya çıktığında uygulanacak stratejiler belirlenmektedir. Planlama aşamasında işletmeler bazen aşırı planlama gibi bir hataya düşerek hiçbir zaman gerçekleşmeyecek durumlar için ayrıntılı planlar ve yöntemlerde geliştirebilmektedir. Bu bağlamda, krizlere karşı yapılacak planlar geniş tutulduğunda, beklenenin tersine olumsuz sonuçlarla da karşılaşılabilir.” (Tack, 2004 : 85)

Planlamanın stratejik iletişim gereğince sahip olması gereken/beklenen belli başlı özellikler aşağıdaki gibi maddeler halinde sıralanmaktadır (Tunçer, 2012: 167-168):

- Bilinçli bir seçim süreci niteliği taşımaktadır.
- Tercihlere dair farkındalık olmalıdır.
- Geleceğe dönük faaliyetler bulunmalıdır.
- Gelecekle ilgili tahmini hususlar yer almalıdır.
- Kararlar toplamı niteliği taşımaktadır.
- Belirli bir zaman dilimini içermelidir.
- Yazılı ve uygulanabilir olmalıdır.
- Gerçekçi olmalıdır.
- Belirlenen ilke ve standartlarla uyumlu olmalıdır.

Sıralanan maddelerden anlaşılacağı üzere stratejik iletişim ve planlama arasındaki ilişki kapsamında planın sahip olması gereken pek çok nitelik bulunmaktadır. Belirtilen özelliklere ne kadar fazla yaklaşırsa planlamanın stratejik iletişime katkısının aynı oranda yüksek olması beklenmektedir.

İşletmelerinin geleceğine ilişkin olarak belirlenen bu programlarının hazırlanması, yazılması eyleme konulmak için, tüm birimlerden tartışılarak yani dolayısıyla bir iletişim süzgecinden geçmesi beklenmektedir. Dolayısıyla iletişimin ne kadar önemli olduğu ön plana çıkmaktadır.

2.2. Stratejik İletişim ve Örgütlenme

Bütün toplumsal etkileşimler iletişimi içermektedir. Etkileşimin olmadığı yerlerde örgütlerden ya da gruplardan söz edilememektedir. Çünkü etkileşim ve iletişim örgütlerin can damarı konumundadır (Yıldırım vd. 1996:179). Zoga'nın da ifade ettiği gibi iletişim sistemi, "bir örgütü, insan vücudunun sinir sistemi gibi saran bir yapıdır" (Sabuncuoğlu, 1974:141).

“Örgütler de tıpkı canlılar gibi varlıklarını sürdürebilmek için iç ve dış çevre ile etkili bir iletişim kurmak zorundadır. Günümüzün belirsiz ve rekabetçi ortamında örgütler sadece örgüt içi iş birliği ve ortak görüş sağlama çabasında değildirler. Ayrıca çevreden aldıkları bilgilerle dış çevre şartlarına uyum sağlayabilme çabası içerisindeyler. İletişimin temel işlevinin de uyumlaştırma ve eş güdüm olduğu düşünülürse, gerek örgüt içi uyum, ortak görüş ve koordinasyon sağlama, gerekse örgüt dışı adaptasyon ve bilgi giriş çıkışına yönelik faaliyetlerdeki başarı etkin bir örgütsel iletişimde saklıdır. Bu bağlamda örgütlerde iletişimin öneminin giderek arttığı söylenebilir.” (Karaçor ve Şahin, 2007: 104)

“Örgütlerin giderek büyümesi ve yönetimlerinin karmaşıklaşması, uzmanlaşmanın artması, teknolojik gelişmelerin hızla artması örgütlerde iletişimin önemini arttıran başlıca faktörler arasında yer almaktadır (Arslan ve Arslan, 2003:145). Bu gelişmeler aynı zamanda bilgiye duyulan ihtiyacı arttırmıştır. Gerek bireylerin gerekse örgütlerin ihtiyacı olan bilgi, çevre ile uyumlu etkileşimin oluşturulmasında önemli bir role sahiptir. Bilginin paylaşımı etkileşimin temelidir. Hem bireyler hem de örgütler çevreleriyle ilişki kurabilmek ve gelişmeleri takip edebilmek için bilgi alışverişinde bulunmaktadır.” (Gürüz ve Yaylacı, 2004:49).

“Örneğin sağlıklı karar verebilmek için doğru bilgiye ihtiyaç vardır. Bu durum ancak etkin bir iletişimle sağlanabilir. Diğer taraftan örgüte yeni üye olan birey örgütsel ve bireysel davranışı yönlendiren kurum kültürünü de bilgi alış veriş ile öğrenebilir. Böylece yeni üye örgütün öncelikleri, davranış kalıpları, amaçları, vizyonu vb. neler olduğunu örgütsel iletişim sayesinde öğrenmektedir. Çalışanların sorumluluk alanları, işlerin nasıl, ne zaman ve nerede yapılacağı ve örgütsel statüye bağlı olarak kimden hangi rolün beklendiği, etkin bir örgütsel iletişimle öğrenilebilir. İletişim, örgütün dikkatini başarılması gereken örgütsel amaçlar üzerinde toplamaktadır. Örgüt; üyelerinin kendilerine düşen görevleri yerine getirmeleri için gerekli bilgileri verir, onları motive eder, çalışanların örgüte katkıda bulunmalarını ve bu katkıların amaca yönlendirilmesini sağlar.” (Yıldırım vd., 1996: 179).

2.2.1. Örgütsel İletişimde Karşılaşılan Engeller

Örgütsel iletişim, örgütlerde işbirliği, koordinasyon ve kontrol işlevini yerine getiren örgütsel ve yönetsel yapının en önemli öğelerinden bir tanesidir. Bu öğenin uygulamada tam olarak işlediği söylenemez. Eğer örgütlerde arzu edilen düzeyde etkili bir iletişim söz konusu olsaydı, örgütsel çatışmalar ve örgütsel başarısızlıklarla karşılaşılması mümkün olmayabilirdi. Bugün birçok örgütün başarısızlığından ya da örgütlerde meydana gelen çatışmalardan söz edilmektedir. Bunun temelinde iletişimsizlik yatmaktadır. Çünkü etkili bir iletişimin oluşmasını engelleyen hem örgüt içi hem de örgüt dışı birçok faktör söz konusudur. Örgütsel iletişimi olumsuz yönde etkileyen faktörler arasında genel olarak mesajın içeriği, alıcının yapısı ve iletişimde kullanılan dil vb. unsurlar adlandırılabilir (Gökçe, 2002:147). Alıcının yapısından kaynaklanan sorun, aynı zamanda kaynak ile alıcı arasındaki farklılığı ifade etmektedir. Bu farklılığın neden olduğu iletişim engelleri şu şekilde sıralanmaktadır (Uztuğ, 2003:195) ;

- İnsanların iletişim ihtiyaçlarının farkında olmamaları,
- İnsanların iletişimin ne olduğunu tam olarak kavrayamamaları,
- İletişimin ne kadar önemli olduğunun farkında olmamaları,
- İnsanların etkin iletişim yöntemlerini bilmemeleri ve iletişim kurmakta zorlanmaları,
- İletişim bir yetenek işidir. İletişim için gerekli yetenek ve beceriden yoksun olmak iletişim sorununa yol açmaktadır.

Bunların dışında bir iletişim sürecinin etkin bir biçimde işlemesine engel olan faktörlerin bir kısmı fiziksel ve teknolojik nitelikte iken bir kısmı ise, sosyopsikolojik özelliktedir. İletişim engelleri şu şekilde özetlenebilir (Karaçor ve Şahin, 2007: 104-105)

- Kişisel engeller,
- Fiziksel ve teknik engeller,
- Dil engelleri,

- Statüden kaynaklanan engeller,
- Zaman engeli,
- Sosyo- kültürel ve psikolojik engellerdir.

2.3. Stratejik İletişim ve Yönelme

Stratejik yönetim içerisindeki temel konulardan birisi, niçin bazı örgütlerin diğerlerinden daha başarılı olduğudur. Bu soruya verilecek bir yanıt örgütte uygulanan stratejik liderliğin kapsamı olacaktır (Hitt ve Ireland 2002). Hosmer (1982) stratejik lideri, çevre, örgüt ve yönetsel tutumlardaki değişikliklere düzenli olarak uyum sağlama temelinde, örgütün stratejik yönetim süreçlerinden (stratejilerin oluşturulmasından uygulanmasına ve performansın değerlendirilip yeniden oluşturulmasına kadar) sorumlu kişi olarak tanımlamaktadır.

Ireland ve Hitt (2005) tarafından stratejik liderlik, örgüt için gerçekleştirilebilir bir gelecek yaratacak değişiklikleri başlatmak için geleceği görme, vizyon oluşturma, esnekliği sağlama, stratejik olarak düşünme ve diğerleri ile çalışabilme becerileri olarak tanımlanmaktadır. Buna göre, stratejik liderlik süreçlerinin rakipler tarafından anlaşılması ve taklit edilmesi güç olduğunda firma rekabetçi bir avantaj elde etmiş olur. Bir firmanın küresel ekonominin güçlükleriyle karşı karşıya kaldığında, etkili stratejik liderlik olmaksızın üst düzey ve hatta tatmin edici bir performans elde etme olasılığı oldukça azalacaktır.

Swayne ve diğerleri (2006) ise stratejik bir liderin sahip olması gereken özellikleri aşağıdaki gibi özetlemektedirler :

- Gelecek için heyecan verici bir vizyon oluşturur ve açıklar.
- Stratejik yönetim süreçlerine örgütün tüm düzeylerinden ve farklı deneyimlere sahip insanların katılımını sağlar.
- Bugünden çok yarını yönetir.
- Çalışanlarına zaman ayırır ve problemlerini anlamaya çalışır ve düzenli aralıklarla onlarla konuşur.

- İnsanların hata yapmasına izin verir. Ürünler, hizmetler ve yönetim süreçlerinde yenilik yapılabilmesi çalışanların risk almasına bağlıdır. Bazen insanlar hata yapabilirler, fakat başarıya ulaşmak için çabalamak gerekmektedir.
- Örgütün her yerinde liderler geliştirir. Üst düzey yöneticiler izleyenlerini örgüte yön verme ve çalışanları motive etme konularında sorumluluk almaları için cesaretlendirir.
- Her şeyi en küçük ayrıntısına kadar kontrol etmek yerine, en iyi kararları vermek için örgütteki diğerlerine güvenir.
- İşlerin yürümesi için zaman tanır.
- Davranışları ile örnek olur.
- Problemleri çözmek için çalışanları güçlendirir.

Ireland ve Hitt'e göre (2005) ise stratejik bir lider aşağıdaki özellikleri yerine getirmelidir :

- Örgütün amaç ve vizyonunu belirlemek.
- Örgütün temel becerilerini ortaya çıkarmak ve sürdürmek.
- İnsan kaynağını geliştirmek.
- Etkili bir örgüt kültürü sürdürmek.
- Etik uygulamaları vurgulamak.
- Dengeli bir örgütsel kontrol oluşturmak.

Yönetimin temel fonksiyonlarından birisi olarak yöneltmenin stratejik iletişime olan etkileri, pek çok farklı yönüyle varlığını hissettirmektedir. Bu nedenle stratejik iletişim ve yöneltme ilişkisinin birey ve örgüt açısından önemi büyüktür. Yukarıda değinilen stratejik iletişim ve yöneltme konusunda yöneticinin kilit rol oynaması beklenmektedir. İlgili konularda yöneticinin yetkinliğinin belirleyici olacağı düşünüldüğünde stratejik iletişimde yöneltme konusunda özellikle bireylerin niteliğini tanımak suretiyle varlığını hissettireceği değerlendirilmesi yapılabilir. Stratejik iletişim sürecine dahil olacak kişilerin yeterli düzeyde tanınması ile birlikte

doğru bir şekilde yöneltme sağlanmış olacaktır. Aksi takdirde stratejik iletişim hedeflerinin gerçekleşmeyecek olması sebebiyle yöneltme konusunda yöneticinin üstlendiği roller kritik öneme sahiptir.

2.4. Stratejik İletişim ve Kontrol

Kontrol etmek, iletişim stratejilerinin uygulanmasının tamamlanmasıyla birlikte etkilerin değerlendirilmesi açısından gereklidir. (Barutçu ve Ertaş, 2011: 5) . Bu gereklilik, stratejik iletişim ve kontrol arasındaki ilişkiyi meydana getirmektedir. Stratejik iletişim hedeflerinin gerçekleşmesi noktasında yapılan kontrollerin standart hale gelmesi ve adil bir şekilde gerçekleşmesinin ulaşılacak sonuçlar açısından belirleyici olması beklenmektedir.

Stratejik iletişim ve kontrol ilişkisi, beklenmedik krizlerin ortaya çıkmasını engellemek açısından etkilidir (Işık, 2015: 108). Bu nedenle stratejik iletişim kapsamında geliştirilen stratejilerin etkili bir şekilde uygulanması kadar uygulamaların uygunluk düzeyinin kontrol edilmesi de önemli konumdadır. Stratejik iletişim ve kontrol arasındaki ilişkiyi bu açıdan değerlendirmek daha doğru sonuçlar elde edilmesi açısından faydalıdır.

Şekil 6. Stratejik İletişim Yönetimi Adımları



Kaynak: Karataş Ateş, 2008: 61.

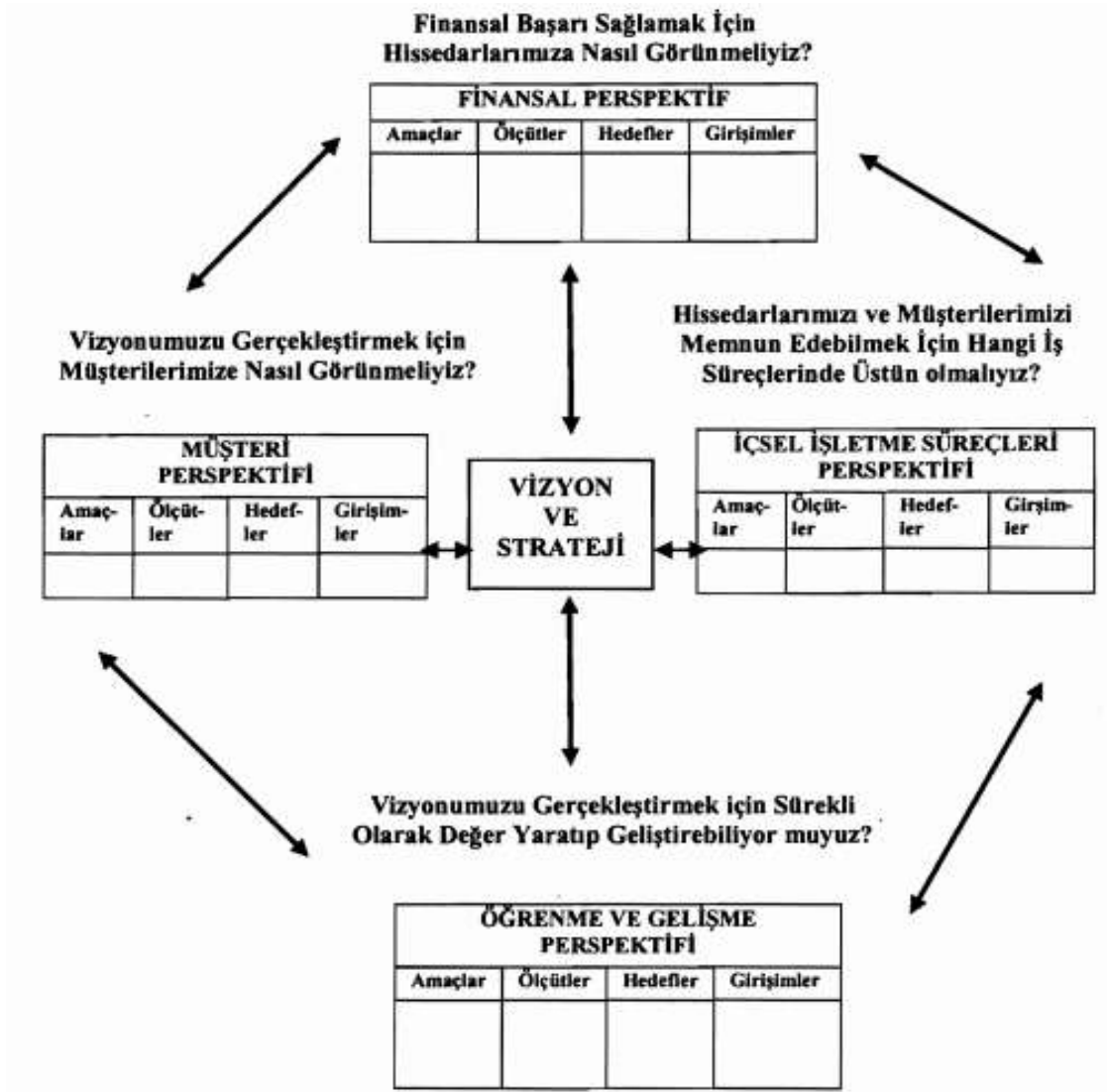
Şekil 6'da yer alan verilere göre stratejik iletişim yönetiminde ilk olarak kurum-çevre analizi, paydaşların analizi, pazar ve rekabet analizi aracılığıyla stratejik analizler yapılmaktadır. İkinci aşamada stratejik eğilim adı altında girişimler bulunmaktadır. Stratejik eğilim kapsamında stratejik seçimin altyapısının belirleme, stratejik seçenekler üretme, stratejik seçeneklerin değerlendirilmesi, seçim yapılması adımları yer almaktadır. Stratejik tedbir adı altındaki bir sonraki aşamada iletişim rolü tespit edilmekle birlikte kurumla ilgili düzenlemeler yapılmakta, iletişim taktiklerinin programlanmakta ve planlama yapılmaktadır. Stratejik iletişim yönetiminin etkili bir şekilde yürümesi adına nelerin gerekli olduğunun anlaşılması bakımından yukarıdaki şekilde yer alan verilerin yardımcı rol üstlenmesi beklenmektedir.

Stratejik iletişim ve kontrol konusu gereğince değinilmesi gereken konulardan birisi de Balanced Scorecard'tır. "Balanced Scorecard (Dengeli Sonuç Kartı) yöntemi bilgi toplumu işletmelerinin karşı karşıya kaldığı stratejik uygulamalardaki başarısızlık ve geleneksel performans sistemlerinin yetersiz kalması sorununa etkili çözüm önerileri getirerek işletmelerin hedeflerine ulaşmalarına katkıda bulunmaktadır" (Güner, 2008: 249-250).

Balanced Scorecard ile yapılan ölçümler finansal olan ölçütlerin yanında finansal olmayan ölçütleri içermektedir (Kuğu ve Kırılı, 2013: 303). Birden fazla boyutta ölçüm yapılması sebebiyle Balanced Scorecard, diğer tekniklerin önüne geçen bir yapıdadır. Çünkü Balanced Scorecard aracılığıyla yapılan ölçümlerin daha doğru sonuçlar ortaya koyması beklenmektedir. Tüm bunların bir araya gelmesiyle birlikte Balanced Scorecard, gün geçtikçe daha fazla tercih edilen ve daha fazla bilinen bir hale gelmektedir denilebilir.

Sahip olduğu dört temel boyut (finansal boyut, işletme içi iş süreci boyutu, öğrenme ve gelişme boyutu ve müşteri boyutu) ve bu boyutların içeriği bakımından Balanced Scorecard aşağıdaki şekilde gösterildiği gibidir.

Şekil 7. Balanced Scorecard Boyutları



Kaynak: Ölçer, 2005: 94.

Şekil 7’de görüldüğü üzere Balanced Scorecard boyutlarında finansal başarı sağlamak, vizyonu geliştirmek, değer meydana getirmek ve müşterilerle iyi ilişkiler kurmak amaçlarına yönelik çaba gösterilmektedir.

“Finansal hedeflere ulaşmaya öncelik tanımakla birlikte finansal hedeflerin işletme performansına bağlı yönlerinin de dikkate alınması gerektiğini savunan yaklaşım, işletmelerin strateji ve vizyonlarını fiziksel ölçülere dönüştürülerek ifade edilmesine ve böylece stratejik ölçüm ve yönetim sistemi için gereken çerçevenin

oluşturulmasını sağlamaktadır.” (Kaplan ve Norton, 1999: 2) “Bu bağlamda BS, gelişmiş bir ölçüm sistemi olmaktan çok temel bir yönetim sistemi olarak değerlendirilebilir. BS sistemi, finansal hedefleri ulaşmaya öncelik tanımakla birlikte, işletmelerin geleneksel olarak kullandığı maddi varlıklardaki değişimi ölçen performans ölçülerinin ötesine geçilerek maddi olmayan (işletme değeri, istihdam gücü, bilgi vs.) varlıkların da dikkate alınması gerektiğini vurgulamaktadır.” (Köseoğlu, 2005: 23). “Başka bir ifade ile BS, istenen sonuçlara ait ölçülerin yanı sıra gelecekte bu sonuçları elde etmeyi sağlayacak yöntemleri de içerir. Bu bağlamda bir bütün olarak BS vizyon ve stratejinin, denge içimdeki boyutlar dizisi vasıtasıyla amaç ve ölçüler şeklinde ifade edilmesidir. Bu çerçevede BS sisteminde kurumsal performansın ölçümünde dengeli bulunması gereken dört boyuta vurgu yapılmaktadır. Bunlar yukarıda da değinildiği gibi finansal boyut, müşteri boyutu, işletme içi iş süreci boyutu ve öğrenme ve gelişme boyutudur.” (Kaplan ve Norton, 1993: 3)

3. STRATEJİK İLETİŞİM VE ÖRGÜT SÜREÇLERİ

“Stratejik iletişim; pazarlama iletişimi, sosyal pazarlama, etkinlik planlaması, stratejik halkla ilişkiler, risk iletişimi, kriz iletişimi, itibar yönetimi, sağlık iletişimi, bütünleşik pazarlama iletişimi, bütünleşik iletişim, ya da davranış değiştirme iletişimi (gibi birçok disiplin ya da alt disiplinle yakın ilişki içerisindedir” (Işık, 2015: 76). Stratejik iletişimin etkileşim halinde olduğu bu disiplinlerin örgütsel süreçlerdeki varlığı, stratejik iletişim ve örgüt içi dinamik süreçler incelemesinin yapılmasını beraberinde getirmektedir.

3.1. Stratejik İletişim ve Örgüt Kültürü

“Örgüt kültürü, bireyin örgüt içinde davranışını ve dolayısıyla iletişimini etkilemesi ve belirlemesi bakımından son derece önemlidir. Üzerinde çok konuşulan ve tartışılan kültür kavramı ile ilgili çok sayıda tanım bulunmaktadır. çok genel anlamda insanoğlunun doğa ile savaşındaki tüm maddi ve manevi kazanımlar ya da Marx'ın tanımıyla, doğanın yarattıklarına karşılık insanoğlunun yarattığı her şey olarak” (Koçel, 1995: 366-367) tanımlayabileceğimiz kültürün diğer tanımlarını burada açıklamak yerine, Kültür tanımlarının ortak özelliklerinden kısaca özetlemek

kültür kavramını açıklık kazandırmak bakımından daha yararlı olacaktır. (Aktaş, 1997: 49-59)

- Kültürün bir dizi anlamları (paradigmlar, inançlar, değerler), çeşitli anlamlar içeren sembolleri ve uygulamaları kapsayan bir içeriği vardır.
- Bir insan grubu olmadan bir kültürden söz edilemez. Kültür, onun sahibi olan üyeler tarafından üretilir, öğrenilir, paylaşılır ve aktarılır.
- kültürün içeriği ile, onu üreten, paylaşan, yaşatan, aktaran üyeler arasında sürekli bir ilişki ve etkileşimin olması gerekir. her kültürün içeriği, kültürün sahibi olan gruba özgü olup bu kültürle iç içe bulunmaktadır.

“Örgüt kültürü kavramı da tıpkı kültür kavramı gibi, kültür ve örgüt kavramlarına ilişkin yaklaşımlara bağlı olarak farklı şekillerde tanımlanmıştır.konuya ilişkin çeşitli kuramsal yaklaşımlar ve tanımlar incelendiğinde örgüt kültürü tanımlarında karşılaşılan ortak özelliklerin, Örgüt üyelerince paylaşılan, anlamlar, inançlar ve değerler olduğu görülmektedir. örgüt kültürü, örgütün içinde yer aldığı toplumun kültürel ortamından ve örgütün kendisinin ürettiği kültürel öğelerden beslenerek oluşur.” (Kağıtçıbaşı, 2014: 375)

“Örgüt kültürü ve onu oluşturan temel öğeler, bir grup ya da örgütün üyelerinin ortaklaşa paylaştıkları paradigmlar, temel değerler, semboller ve uygulamalar bütünü olarak tanımlanabilir.” (Koçel,2014: 375). Örgüt kültürünü oluşturan bu temel öğeleri şu şekilde açıklayabiliriz.

“Örgütsel semboller, zengin anlamları olan, insanları davranışa yönlüten, söz, davranış ve fiziksel nesnelere dir. örgüt üyeleri, örgütü ve burada geçerli olan değerleri, normları, büyük ölçüde örgütsel semboller aracılığıyla tanır, öğrenir ve pekiştirir. bu yönüyle örgütsel semboller, örgüt üyeleri arasında kullanılan bir iletişim aracı ve örgütsel toplumsallaşma sürecinde de önemli bir öğrenme aracıdır.” (Gürgen, 1997: 160)

Yukarıda değinilen örgütsel sembellere örnek olarak, dil, hikayeler ve kahramanlar, törenler ve toplantılar, fiziksel semboller, örgütsel uygulamalar,

temel değerler ve paradigmlar iletişimi gerçekleştiren değerler olarak örnek gösterilebilir.

Aşağıdaki tabloda gösterilen farklı araştırmacılar tarafından geliştirilen farklı örgüt kültürü modelleri görülmektedir. Geliştirilen bu modellere bağlı olarak örgüt içerisinde görünen iletişim hakkında yorum yapılabilir.

Tablo 6. Örgüt Kültürü Modelleri

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELİ	SINIFLANDIRMA
Deal ve Kennedy Modeli	<ul style="list-style-type: none">- Sert erkek, maço kültürü- çok alış sert oyna kültürü- Őirketin zerine idaaya gir kültürü- Süreç kültürü
Quinn ve Cameron Modeli	<ul style="list-style-type: none">- Klan kültürü- Hiyararşi kültürü- Adhokrasi kültürü- Piyasa kültürü
Harrison ve Handy Modeli	<ul style="list-style-type: none">- G kültürü- Rol kültürü- Görev kültürü- Kişi kültürü
Quchi Modeli	<ul style="list-style-type: none">-Tip A (Amerikan tarzı örgüt kültürü)-Tip J (Japon tarzı örgüt kültürü)-Tip Z (Amerikan tarzına uyarlanmış örgüt kültürü)
Wallach Modeli	<ul style="list-style-type: none">- Bürokratik kültür- Yenilikçi kültür- Destekleyeci/teşvik edici kültür
Schneider Modeli	<ul style="list-style-type: none">-Kontrol kültürü-İşbirliği kültürü-Yeterlilik kültürü-Gelişme kültürü
Byars Modeli	<ul style="list-style-type: none">- Sistemetik kültür- Müteşebbis kültür- Etkileşim kültür- Bütünleşik kültür

Kaynak: Yücel ve Koçak, 2014: 49.

Tablo 6'da yer alan verilerden hareketle örgüt kültürünün farklı araştırmacılar tarafından açıklandığı, farklı şekilde açıklamaların stratejik iletişimle etkileşimin ortaya çıkmasında belirleyici olduğu değerlendirilebilir. Yukarıdaki modellerden Quinn ve Cameron modelini ele alarak iletişim konusunu pekiştirmiş oluruz :

Klan Kültürü : Rekabetçi değerler modeli ile ortaya konan kültür tiplerinden biri klan tipi örgüt kültürüdür. Klan teriminin kullanılmasının nedeni bu tür kültüre sahip örgütlerin aile tipi örgütlere benziyor olmasıdır. Klan kültürüne sahip örgütler hiyerarşik kural ve prosedürler yerine, takım çalışması, çalışan katılımı programlar ve çalışanlara kurumsal bağlılık gibi karakteristik özelliklere sahiptirler (Cameron ve Quinn, 2006: 41). Bu tür örgütlerde çalışanlar samimi ilişki içindedirler ve birbirleriyle her türlü bilgi ve tecrübelerini paylaşırlar. Geniş bir kabileye benzeyen bu tür kültüre sahip örgütlerde şirket yöneticileri çalışanlar için danışman veya anne-baba gibidirler (Kulvinskienė ve Šeimienė, 2009: 39).

Hiyerarşi Kültürü : Bu tür örgütler çok fazla yapılandırılmış ve biçimlendirilmiş örgütlerdir. Önceden belirlenen kural ve politikalar örgüt içinde veya dışında yaşanan değişimler ne olursa olsun kolay kolay değişmezler. Sahip olunan yönetim tarzı her zaman her durumda en iyi yönetim tarzı olarak görülür (Kulvinskienė ve Šeimienė, 2009: 41).

Bu tür kültüre sahip örgütlerde etkili lider iyi koordine ve organize eden, ayrıca örgütü verimliliğe, sonuçlara ve kara götüren kişi olarak tanımlanır. Örgütün uzun vadedeki hedefi istikrar, tahmin edilebilirlik ve verimlilik. Kontrol ve sorumluluğun temel değerler olarak görüldüğü hiyerarşi kültürüne sahip örgütlerde (Vogds, 2001: 59) çalışanların neyi nasıl yapacakları, kimden emir alacakları ve kime karşı sorumlu olacakları önceden belirlenmiştir ve sadece kendilerinden bekleneni yapmaları istenir (Erdem, Adıgüzel ve Kaya, 2010: 80).

Pazar Kültürü : Pazar kültürüne sahip örgütler tedarikçiler, müşteriler, anlaşmalı taraflar, sendikalar ve düzenleyici kuruluşlar gibi dışsal unsurlara odaklanırlar (Cameron ve Quinn, 2006: 39). Sonuç odaklı olmak, hedeflere ulaşmak ve örgütün pazar payını sürekli artırmak bu tür örgütlerin en başta gelen hedefleri arasındadır.

Çalışanların bireysel olarak iyi işler başarmalarını teşvik edici bir ortam yaratan bu tür örgütlerde çalışanlar birbirleriyle sürekli bir rekabet içerisinde (Özbek, 2008: 40).

Adhokrasi Kültürü : Bu tür örgüt kültürü dinamik, yenilikçi ve yaratıcı iş çevresi olarak karakterize edilir. Örgüt içerisinde hakim olan adhokrasi kültürü çalışanların yaratıcı olmalarına yardımcı olur ve riskli kararlar almaları konusunda cesaretlendirir (Erdem, Adıgüzel ve Kaya, 2010, s.79). Adhokrasi kültürüne sahip örgütlerde liderler vizyon sahibi, yenilikçi, risk odaklı ve yeni bilgi, ürün ve hizmet konularında çığır açan kişilerdir (Vogds, 2001, s.60).

Örgüt kültürü ve stratejik iletişim etkileşiminde strateji geliştirilirken kültürel potansiyel analiz edilerek kültür teşhisi yapılmaktadır. Stratejilerin uygulanması noktasında kültürü şekillendirmek için stratejiyle uyumlu bir örgüt kültürü oluşturulmalıdır. Stratejik kontrol kapsamında kültür gözlemlenmesi yapılırken stratejik yönetimin itici bir güç olarak kullanılması söz konusudur (Dursun, 2013: 51).

3.2. Stratejik İletişim ve Liderlik

Lider konumundaki kişi ya da kişilerin sahip olması gereken temel beceri, iletişim becerisidir. Liderin hitap ettiği kitleyi etkilemesi ve doğru bir şekilde yönlendirebilmesi için öncelikli iletişim kurma becerisine sahip olması gerekmektedir (Özgen, 2003: 117). Bunun için liderlerin insanlarla ne şekilde iletişim kuracağına dair bilgi sahibi olması beklenmektedir. Stratejik iletişim ve liderlik ilişkisinin oluşumunda liderlerin iletişim becerileri temel etken olarak görünmektedir.

Liderlik ve stratejik iletişim ilişkisi kapsamında stratejik liderlik yaklaşımının bilinmesi gerekmektedir. Stratejik liderlik yaklaşımı, örgütlerdeki sorumluluğu alan bireylere odaklanmakta ve işletmenin geleceğini oluşturmada sorumluluk sahiplerine yönelik bir şekilde dağılım göstermektedir (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009: 125).

Burada değinilmesi gereken önemli konulardan biri de geçmişten günümüze gelen örgüt kuramları açısından liderlik ve iletişim konusudur.

Klasik kuram : “Klasik kuramın, insana en az düzeyde, işi ise en yüksek düzeyde önem ve öncelik verdiğini, insana güvenmediğini, işgörenlerin sorumluluktan kaçtığını , kendi güvenliklerini her şeyin önünde tutan kişiler olarak görürler. Bu anlayışının gerektirdiği yönetim ve liderlik anlayışı da doğal olarak otoriter bir özellik taşıyacaktır. Lider, otoritesini astlarına kabul ettirmek için hiyerarşik basamaktaki mevkisinin kendisine verdiği gücü kullanacak, Buranın patronu benim, ben ne dersem o olur diyecektir. Bu yöneticiler işgörelere iş yaptırmanın tek yolunun iyi ücret vermekten geçtiğine inandığı için, işgöreleri ile insanı ilişkiler içine girmeyecek, dolayısıyla onlar da iletişimi de emir ve talimatlarını iletmesi ile sınırlı kalacaktır.” (Gürgen, 1997: 185-186)

Davranışçı kuram : “Bu kuram doğrultusunda hareket eden yönetici, klasik kuramın tam tersine işe değil, insana önem ve öncelik verecektir. bu yönetici, iş görenlerle yakın, sıcak ilişkiler kuracak, onları verimli bir şekilde çalıştırmının yolunun, zorlama ve cezayla korkutmaktan değil, benim hissettirmekten, dolayısıyla çift yönlü iletişimden geçtiğini kabul edecektir. İnsan ilişkileri kuramının yaklaşımını benimsemiş yönetici, otoriterlik ile otorite yokluğu arasındaki çizgide, otorite yokluğu ucuna daha yakın bir yerde bulunduğu için yöneticilik görevini yerine getirememesi gibi bir tehlikeyle de karşı karşıya bulunabilir. Özellikle, özgüveni gelişmemiş, inisiyatif kullanamayan, otoriteye bağımlı olmayı bir kişilik özelliği olarak sergileyen insanların çoğunluğu oluşturulan toplumlarda, insan ilişkileri kuramını benimsemiş bir yöneticinin işi oldukça güçleşecektir.” (Gürgen, 1997: 185-186)

Çağdaş örgüt kuramı : “Çağdaş yeni sistem kuramı açısından her örgüt için geçerli tek bir yapı ve iletişim sistemi olmayacağı için bütün örgütler için geçerliydi artık bir de olamaz. Çağdaş örgüt kuramlarına göre, yöneticiler, iç ve dış çevre sistemleri ile karşılıklı bir etkileşim bir anlamda kaynak alışverişi girdi ve çıktı içinde bulunarak yöneticilik görevlerini yaparlar. Dolayısıyla, yöneticilerin kendisinin ve ilişkide bulunduğu iç ve dış çevrenin kaynaklarını algılaması ve ilişki kurma biçimine göre Lider tipleri ortaya çıkmaktadır.” (Varol, 1993: 60-66).

Yukarıda sıralanan kuramlar açıklanmaya çalışıldığında şu yorumlar yapılabilir. Çalışanlarıyla kapalı bir iletişim boyutunu benimsemiş liderlerin kararlarını çalışanlarıyla değil kendi başına aldığını, çalışanlarına değil işe önem verir. Sadece yukarıdan aşağıya emir ve komutların yaptırılması amacına yönelik bir düşünce tarzını benimsediğini ve bu yüzden tek yönlü bir iletişim ağını tercih ettiği anlaşılmaktadır.

Çalışanlarıyla açık bir iletişim ağını benimseyen, çalışanların kararlara katılımını sağlayan liderlerin demokratik ve davranışçı örgüt kuramlarını benimseyen kişilerdir.

Ayrıca değinmekte fayda gördüğüm konulardan biri ise toplumsal ve örgütsel yapıda meydana gelen hızlı değişim süreci, örgütleri transformasyon niteliğinde bir değişim yaşamaya zorlamaktadır. Transformasyonel (dönüşümcü) liderlik, bu hızlı değişim sürecini yönlendiren ve değişime öncülük eden bir liderlik biçimidir.

Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik

“Literatür incelendiği zaman, örgütsel ortamda oluşan transformasyonel liderlik davranışının işbirliğine dayalı bireysel gelişme olanaklarıyla yakından ilgili olduğu görülmektedir. Özellikle işgörenlerin hayalleriyle yeteneklerini geliştirmesine yardımcı olma lider etkililiğinin temel bir faktörüdür. Bass, liderliğin ahlaki ve moral kalitesinin birinci derecede transformasyonel liderin bir felsefeyi kavramsallaştırması ve bunu kendini izleyenlere iletmesine bağlı olduğunu ileri sürmektedir. Liderlerin değerleri ve inançları, örgütsel vizyonun kavramsallaştırılmasına ışık tutmakta ve örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesine yardım etmektedir.” (Norris vd., 1996: 150).

“Transformasyonel liderlik, özgürlük, eşitlik, adalet ve kardeşlik gibi çok geniş çevreyi kapsayan ortak değerlerle ilgilidir. Bu liderlik biçiminde örgüt ile toplum arasındaki ilişkilere ve örgütün temel amaçlarına önem verilmektedir. Bu liderlik biçimi yüksek amaçlara bağlanmış işgörenlerin pragmatik ve monoton çabalarını geliştirmeyi amaçlamaktadır. Ortak hedeflerin arkasındaki enerji havuzu, bireysel ve grupsal hedeflerin daha kolay gerçekleşmesine olanak sağlamaktadır. Transformasyonel liderlikte insanların eylemsel tutum, inanç ve değerleri, yüksek

düzeyde kendi merkezli alturistik (başkalarını düşünür) tutum, inanç ve değerlere dönüşmektedir.” (Starratf, 1995: 110).

Transformasyonel liderin başarısının odak noktası, bir karizmaya sahip olmasıdır. Karizmatik liderler yüksek bir güce ve etkiye sahiptir, işgörenler karizmatik liderin kişiliğiyle özdeşleşirler ve yüksek düzeyde bir güven duyarlar. Karizmatik liderler, işgörenlerin fikirlerini canlandırır ve onlara ilham verir. Bu liderler başarmak için büyük çaba gösterir. Ayrıca transformasyonel liderler, işgörelere bireysel destek sağlar, onların gelişme ve ilerlemelerine yardımcı olur. Entellektüel uyarımı sağlayan bu liderler, istekli olduklarını işgörelere gösterir, sorunlara yeni ve rasyonel çözümler bulur (Bass, 1990: 21).

Tablo 7. Stratejik Liderlikte 20. ve 21. Yüzyıl Uygulamaları

20. Yüzyıl Uygulamaları	21. Yüzyıl Uygulamaları
Çıktı odaklı	Çıktı ve süreç odaklı
Bilgiyi elde etmeye çalışır.	Bilgiyi elde etmeye ve sonuç almak için kullanmaya çalışır.
İmsanların yaratıcılıklarını yönlendirir.	İnsanların yaratıcılıklarını serbest bırakır ve besler.
İş akışları hiyerarşiye göre belirlenir.	İş akışları ilişkilerden etkilenir.
Saygı talep edilir.	Saygı kazanmak istenilir.
Çalışanların gelişimine yatırım yapılır.	Çalışanların sürekli gelişimine önemli miktarda yatırım yapılır.
Temelde yerel bir kafa yapısı ile çalışılır.	Temelde küresel bir kafa yapısı ile çalışılır.
Çalışanlar bir kaynak olarak görülür.	Çalışanlar kritik bir kaynak olarak görülür.

Kaynak: Uğurluoğlu ve Çelik, 2009: 126.

Tablo 7'ye göre stratejik liderlikteki uygulamalar 20. ve 21. Yüzyılda önemli farklılıklar içermektedir. Böylece stratejik iletişim ve liderlik etkileşiminin de aradan geçen zamanda farklılaşması olağan karşılanmaktadır. Bu farklılaşmayı gelişen teknoloji ile beraber iletişim ağının gelişmesi ve küreselleşen dünyanın sonuçları olarak gösterilebilir.

3.3. Stratejik İletişim ve Karar Alma

Yoğun rekabetin yaşandığı küresel dünyada rekabet ortamında başarı elde edebilmek için doğru zamanda doğru kararlar almak gerekmektedir. Doğru kararlar almak için doğru ve yeterli bilgiye ihtiyaç vardır (Göl, 1999: 357). Bu da karar almanın stratejik yönünü meydana getirmektedir ve stratejik iletişim ile karar alma arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaktadır.

“Stratejik kararlar, işletme ve çevresi arasındaki ilişkileri düzenleyen, üst yönetimi ilgilendiren, geniş kapsamlı kararlardır. Bu çeşit kararlar işletmenin gelecekteki ve mevcut sistemine yönelik olan, işletmede alınan üst düzey kararlardır. Örneğin işletme amaçlarının açık bir şekilde belirlenmesi, alt hedeflerin oluşturulması stratejik kararlardandır. Üretim ve pazarlama ile ilgili kararlar genel olarak stratejik kararlar içerisinde halledilir” (Yeşil ve Erşahan, 2011: 320). Bu ifadelerden de anlaşılacağı üzere stratejik iletişim ve karar alma ilişkisi, stratejik karar alma kavramının varlığını beraberinde getirmiştir. Değişim hızının oldukça yüksek olduğu bugünün koşullarında karar almanın ifade ettiği önem bir hayli fazladır.

İşletme faaliyetlerini yürütebilmek için, işletme içerisinde nelerin nasıl yapıldığının ve yapılacağına ilişkin bilgilerin dolaşması işletmenin devamlılığı için gereklidir. İşletmede nelerin nasıl yapılacağına doğru olarak bilinmesi gerekmektedir. Örgütte görevler ne kadar niye düzenlenirse düzenlensin görev tanımları ne denli açık olursa olsun görevleri yürütecek iş görenler arasında iletişim olmadan eş güdüm ve amaçlara yönelik etkileşim olması söz konusu olamaz. Yöneticiler ancak işletmede yeterli bir iletişim kurabildiğinde ve bunu etkin bir şekilde çalıştırabildiğinde örgütünde neler yapıldığını anlayabilir ve bu bilgilere dayanarak sağlam, geçerli kararlar verebilir. (Gürgen, 1997: 33)

İletişim, yöneticinin gönderdiği mesajın anlamını, iş görene anlatmasını, benimsetmesini, onu eyleme geçirmesini de kapsar. İletişim işletme amaçlarını gerçekleştirmek için yapılan işlem ve eylemlerden geri bildirim yoluyla tepkileri, yanıtları taşımak zorundadır. Böylece iletişim hem yöneticinin iş göreni etkilemesini hem de iş görenin yöneticiye yanıtını içeren çift yönlü bir iletişim süreci olarak gerçekleşir. (Gürgen, 1997: 33)

Yukarıda değinilen bilgilerden yola çıkarak karar almanın ve bunu çalışanlara benimsetmenin ve özellikle alınan kararları eyleme geçirilmesinin çok zor olduğu görülmekte, hele ki olağanüstü durumlarda yaşanan kriz dönemleri gibi hallerde bu sürecin ne kadar güç olduğu inkar edilemez bir gerçektir.

3.4. Stratejik İletişim ve Motivasyon

“Motivasyon olarak da adlandırılan güdüleme, kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek için kendi arzu ve istekleri ile davranışları şeklinde tanımlanabilir. Bir diğer deyişle, güdüleme, bireyi belirli bir amaç için harekete geçiren güçtür. İş görenlerin örgüt amaçları doğrultusunda çalışma arzu ve isteğinin nasıl yaratılacağı, güdüleme ile ilgili çalışmaların temel konusunu oluşturur. Örgüte ve işlerine karşı iyi güdülenmiş iş görenlerin, moral ve iş tatmini yüksek olacağı için işlerini başarma Yani performans düzeyleri de yüksek olur.” (Gürgen, 1997: 203)

“İş görenlerin örgüte ve işlerine sadakatini sağlayabilmenin yolu yöneticilerin, iş görenlerini yakından tanımalarını ve onların ne tür güdülerin etkisiyle davrandıklarını öğrenmelerine bağlıdır. Çünkü, iş görenleri nelerin güdülediği ancak onların davranışlarının yorumlanmasıyla anlaşılabilir. Başka deyişle, bir iş göreni güdülenmesini sağlayan herhangi bir durum, bir diğerini etkilemeyebilir. Bu nedenle yöneticiler, her bir çalışanı, bir birey olarak tanımalı, onların farklılıklarına saygı göstererek, nelerin güdüleyeceğini saptanmalıdır.” (Gürgen, 1997 : 204)

Stratejik iletişim ve motivasyon ilişkisi, motivasyonun güçlendirilmesi için stratejik iletişim araçlarının kullanılması şeklinde ortaya çıkmaktadır. Motivasyonu güçlendirmek için haberler, fikirler ve tekniklere dikkat çekilerek yapılan kullanımlar bulunmaktadır (Barutçu ve Ertaş, 2011: 17)

Çalışanların örgütü benimsemeleri, motive edilmeleri ile birlikte olmaktadır (Tanrıverdi, Adıgüzel ve Çiftçi, 2010: 119). Stratejik iletişimle ilgili tutum ve davranışlar, çalışanların örgütü benimseyerek motive edilmelerinde etkili olmuştur.

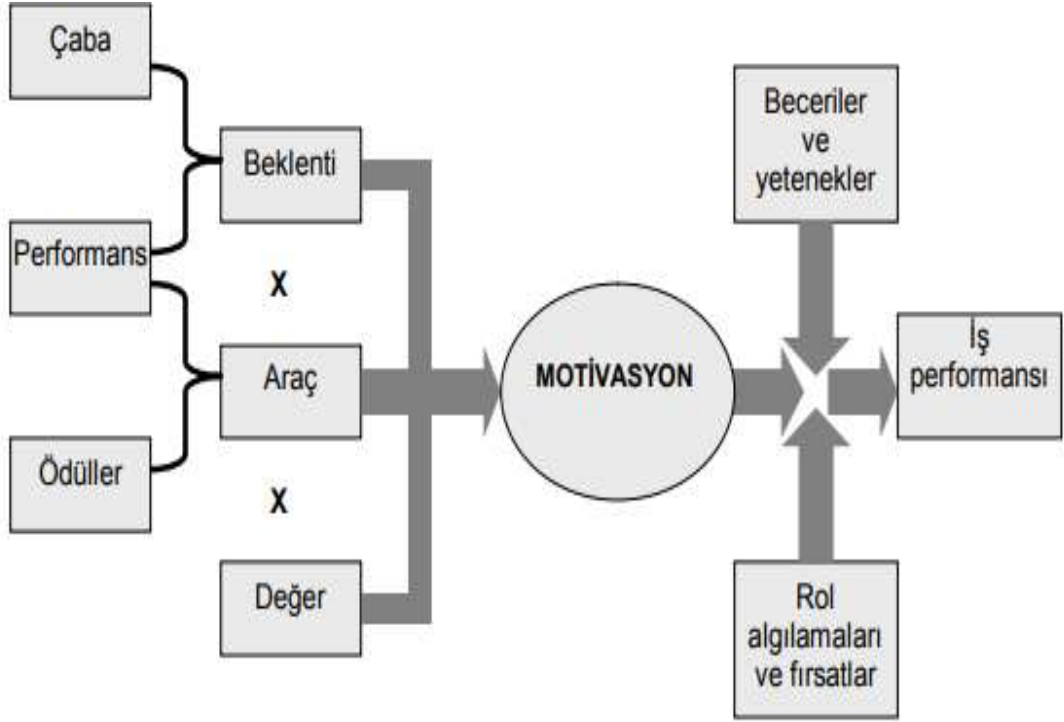
Çalışanların içsel motivasyonunu yükseltmek için açıklamakta fayda görülen Victor Vroom'un bekleme teorisine değinmekte yarar vardır.

Vroom'un Bekleme Teorisi

Her bireyin düşüncesinde, yaptığı her davranışın kesin sonuçlarının bulunduğu yer almaktadır. Örneğin birey yaptığı davranışlarının sonucunda bir takım çıktılar (ödülleri ya da cezalar) elde edeceğinin bekleme teorisi ya da inancı içindedir. Bireylerin davranışlarının altında bekleme teorilerinin yer alması bekleme teorisinin gelişimine zemin hazırlamıştır (Nadler ve Lawler, 1977: 27).

En fazla kabul gören ve işletmelerin en fazla yararlandıkları bekleme teorilerinin başında Vroom'un geliştirdiği teori gelmektedir. Vroom'a göre motivasyon bireyin işinde göstereceği çabanın sonucunun büyük olasılıkla performansla sonuçlanacağı inancına dayanmaktadır. Bekleme teorisine göre motivasyon, üç önemli inancın bir sonucudur. Bunlar; bekleme (çabanın performansı etkileyeceği inancı), araç (performansın ödüllendirileceği inancı) ve değer (beklenen ödüllerin algılanan değeri-valansı)dir (Greenberg ve Baron, 1997: 159). Vroom'un bekleme teorisinin modeli Şekil 8' de yer almaktadır.

Şekil 8. Beklenti Teorisi Modeli



Kaynak: Greenberg, Jerald and Robert A. Baron. (1997). Behavior in Organizations: 6th Edition. New Jersey: Prentice Hall Inc., 160.

Bu teori üç ana faktör üzerine kurulmuştur (Gülнар, 2007: 181-182). Bunlar:

- **Başarı-Ödül-Beklenti İlişkileri:** Bireyin zihnindeki her davranışın bir takım sonuçları ya da ödülleri bulunmaktadır. Diğer ifadeyle birey, bütün davranışlarının sonucunda bazen ödül alacağını, bazen de cezalandırılacağını düşünmekte ya da bu beklentiyle işe başlamaktadır.
- **İstek ya da ihtiyaç şiddeti:** Her ödül ya da cezanın her işgören için ihtiyaç ya da istek şiddeti farklıdır. Buna ödülün değeri ya da çekiciliği de denilebilir. Her işgören, her ödüle farklı şiddet derecesinde istek duymaktadır. Bireysel ihtiyaç ve değerlerden oluşan değerlendirme sonuçları buna neden olmaktadır.
- **Çaba-Başarı-Beklenti İlişkileri:** İşgörenin işinde ortaya koyacağı çaba, iki faktöre bağlıdır. Birincisi, çaba sonunda elde etmeyi düşündüğü beklentiler,

ikincisi ise gösterilen çaba sonunda kendinden beklenen başarıyı elde etme olasılığıdır.

Beklenti teorisi işletmeler için bazı önerilerde bulunmaktadır (Nadler ve Lawler, 1977: 32-33). Bu öneriler şunlardır:

- Ücret ya da ödül sisteminin düzenlenmesi,
- Görevlerin, işlerin ya da bireylerin örgüt içerisindeki rollerinin yeniden tasarlanması,
- Örgütlerde grup yapısının oluşturulması ve öneminin vurgulanması,
- Örgütlerin başarısında yöneticilerin tutum ve davranışlarının öneminin vurgulanması,
- İşgören motivasyonunun ölçülmesi,
- Bireyselleştirilmiş organizasyonlar yaratılması,
- İşgörenlerin beklentilerinin sürekli analiz edilmesi.

Yukarıda da değinilenlerden yola çıkarak, işgörenlerin içsel motivasyonunun sağlandığı sürece işletmeye olan katkılarının üst düzeyde olacağı buna bağlı olarak işletmenin amaç ve hedeflerini benimseyeceği bu doğrultuda işletmeye en yüksek performansla karşılık vereceği öngörülmektedir. Bundan yola çıkarak işletme herhangi bir kriz durumuyla karşı karşıya kaldığı zaman, işgörenin aيدات hissi ortaya çıkacak ve çalıştığı kurumun geçirdiği zor süreçler içerisinde kendine yer edinecektir.

4. KRİZ YÖNETİMİ VE STRATEJİK İLETİŞİM

Birinci bölümde de değinildiği gibi kriz dönemlerinin zor bir süreç olduğu ve işletmelerin bu süreç ile başa çıkmaları bir hayli zor olduğu bilinmektedir. Bu zor süreçleri atlatmanın en önemli boyutlarından birinin iletişim olduğu inkar edilemez bir gerçektir.

Kriz yönetimi ve stratejik iletişim, kriz dönemlerinde stratejik iletişim uygulamalarını açıklayacak olması sebebiyle çalışmanın temel amacının gerçekleştirilmesine doğrudan katkı sağlayacaktır ve bu nedenle bu kısımdaki inceleme oldukça önemlidir. kriz yönetimi ve stratejik iletişim kapsamında ilk olarak kriz dönemlerinde stratejik iletişimin önemi konusuna değinilecektir.

4.1. Kriz Dönemlerinde Stratejik İletişimin Önemi

Kriz dönemlerinde hızlı ve doğru kararlar alınması, kriz döneminin olumsuz etkilerinin atlatılabilmesi bakımından son derece önemlidir. Kriz dönemlerinde doğru bir şekilde karar alabilmek için iletişim engellerinin ortadan kalkması gerekmektedir. İletişim hızlı ve kolay bir şekilde gerçekleştiği örgütlerde kriz gibi olağanüstü durumlarda daha kolay bir şekilde organize olunması söz konusu olacaktır (Akdağ ve Taşdemir, 2006: 141). Bu nedenle kriz dönemlerinde etkili iletişime gerek vardır denilebilir ve bu gereklilik aynı zamanda stratejik iletişimin kriz dönemlerindeki varlığını işaret etmektedir.

Stratejik iletişimin kriz dönemlerindeki önem düzeyi, krizin düzeyine ve krizin içeriğine göre farklılıklar gösterebilir. Kriz dönemlerinde hangi türde ve büyüklükte kriz söz konusu olsa da çalışanların krizin atlatılacağına yönelik inancının sağlanması gerekmektedir. Bu zorlu hedefin gerçekleşmesi için stratejik iletişimin belirleyici rol oynaması beklenmektedir. Krizle ilgili sinyallerin alınmaya başladığı dönemden itibaren çalışanların sürece dahil edilmesi, bu aşamada kolaylaştırıcı etkiler ortaya koyacaktır. Kriz ortaya çıkana kadar çoğunlukla düşüncesi dikkate almayan çalışanların krizin atlatılacağına inandırılması çok güçtür (Örnek, 2007: 129).

İşletmelerin gelecekte etkili olan faktörler arasında yüksek teknolojinin yanında iletişim olanakları da yer almaktadır (Kaya, 2010: 31). Bu nedenle kriz dönemlerini de içerecek şekilde iletişimin işletmeler için belirleyici konumda olması söz konusudur. Gelecekteki hedeflerin gerçekleştirilmesi noktasında krizlerin meydana getireceği olumsuz etkilerinin önüne geçilmesi için stratejik iletişimle ilgili olanakların varlığı bulunmaktadır.

4.2. Kriz Dönemlerinde Yönetim ve Stratejik İletişim

Olağanüstü dönemler olarak bilinen kriz dönemlerinde yönetim kademesinin kendilerine yöneltilen eleştirilere ve sorulara yanıt vermeleri gerekmektedir (Çınarlı, 2014: 28). Yöneticilerin bu dönemde stratejik iletişimi etkili bir biçimde kullanmaları beklenmektedir. Aksi takdirde krizden çıkılması için gerekli inanç elde edilemeyecektir. Kriz dönemlerinde yönetim faaliyetlerinin hemen hepsinde stratejik

iletişime ihtiyaç olduğu için kriz dönemlerinde yönetim ve stratejik iletişimi yöneticilerle sınırlandırmamak gerektiği göz ardı edilmemelidir.

Kriz dönemlerinin beraberinde getirdiği olumsuz etkiler, kriz dönemlerinde yönetim ve stratejik iletişim ilişkisi kapsamında yer almaktadır. Bu konuda elde edilen veriler tabloda gösterildiği gibidir.

Tablo 8. Krizin Olumsuz Etkileri ve Stratejik İletişim

KONTROLÜN MERKEZLEŞMESİ	OLUMSUZ TAVIRLARA NEDEN OLAN TEHDİTLER RİSKLER VE CİDDİ KAYIP KORKUSU	KARAR SÜRECİNDE BOZULMA
<p>-Standartlaşma, denetim, denetim kurulması, yetkinin merkezleşmesi yoluyla daha fazla denetimin sağlanması</p> <p>-Merkezi karar verme birimi güçlü bir liderin yönettiği iyice kaynaşmış bir gruptan oluşur.</p> <p>-Karar verme grupları krizler süresince küçülme eğilimi gösterir.</p> <p>- Yoğun baskı altında, kendini tehdit altında hisseden lider ya bütün yetkileri toplar ya da görevinden çekilir.</p> <p>- Kriz uzadıkça üst yönetimde görev yapan yöneticiler daha fazla karar alma sorumluluğu üstlenirler.</p> <p>-Kriz yetkinin merkezleşmesine yol açar.</p>	<p>- Yüksek yönetici devri</p> <p>- İşletme personelinin motivasyonu zorlaşır.</p> <p>-İşletme personeline çekilme tutumu görülür. Üretim miktarında azalma, personel devrinde artma, tatminsizlik görülür.</p> <p>-Karar vericiler kriz süresince tehdit sürecinde tehdit edici zararlarla ilgilenirler, krizden çıkış yolları ararlar, anında rahatlama veren bir çözümü kabul ederler, hatırlamakta güçlük çekerler, basit mantık kullanırlar, paniğe kapılırlar.</p> <p>-Krizle mücadele eden personelde fiziksel ve zihinsel yorgunluk artar.</p> <p>-Krizler kişisel hedefleri tehdit eder. Verimsizlik, hayal kırıklığı, fiziksel gerilim ve sinir yaratırlar.</p>	<p>-Stres altında bireysel kayıplar daha fazladır, kişi artık durumun önemli yanlarını görmez ve tutumu daha az benimseyicidir.</p> <p>-Yüksek stres altında hata oranı artar, problem çözme süreci katılaşır, tolerans azalır. Karmaşık problemlerle başa çıkma becerisi ve karar sayısı azalır.</p> <p>- Kriz yoğunlaştıkça kavramaya ilişkin performans düşer krizlerle karşılaşılan işletmelerde bölünme başlar ve tekrar toparlamazlar.</p> <p>-Karar sürecinin bozulması kriz yönetimini zorlaştırır.</p>

Kaynak: Patan, 2009: 36.

Tablo 8’de değinilen hususlar kontrolün merkezileşmesi, riskler ve kayıp korkusu ile karar alma süreçlerinde bozulma başlığı altında gerçekleşen olayların, kriz dönemlerinde yönetim ve stratejik iletişim kapsamında belirleyici konumda olduğunu ortaya koymaktadır. Stratejik iletişim aracılığıyla hangi konularda önlem alınabileceğini göstermesi bakımından yukarıdaki tabloda yer verilen unsurlar, ayrı ayrı önem ifade etmektedir.

Kriz dönemlerinde etkili yönetimin gerçekleşmesi iletişimin iyileştirilmesine ve bunun tüm organizasyon bünyesine yayılmasına bağlıdır. (Akdağ ve Taşdemir, 2006: 141). Bu da kriz dönemlerinde stratejik iletişimin kriz yönetiminin başarısına olan etkisini gösteren bir ayrıntıdır. Stratejik iletişimle birlikte kriz yönetiminde daha iyi sonuçlar alınması beklenmektedir ve organizasyon genelinde bunun yansımaları ile karşılaşılması mümkündür.

Kriz dönemleri aynı zamanda örgütlerde değişim ve yeniden yapılanma fırsatlarıyla dolu süreçler olarak algılanabilir. Bu yönüyle krizi yönetmek, bir değişim planı hazırlamak ve değişimi yönetmek anlamını da taşıyabilir. Böyle bir değişim sürecinin başarılı biçimde yönetilmesi iletişimin stratejik kapsamını ve önemini kavramayı gerektirir. Stratejik iletişimin kapsamı örgüt içi ve örgüt dışı iletişim süreçlerinin her ikisini de kapsamaktadır.

Örgüt içi stratejik iletişim, örgüt içinde gerekli köklü değişim gerektiren yapısal ve davranışsal müdahaleleri uygulamak için gerekli bilgi akışını sağlamaktadır. Değişimin gerekliliği, yapısal ve davranışsal müdahalelerin kapsamı konusunda bilgi aktarmak, kriz yönetimi için belirlenen temel ilke ve politikalar konusunda bilgi vermek ve uzlaşma sağlamada örgüt içi iletişim süreçlerini stratejik yaklaşımla yeniden ele almak gerekir (Dolphin, 2005:174)

Örgüt dışı stratejik iletişim, kriz yönetiminin, işletmenin kurumsal çevredeki güvenilirliğini ve meşruiyetini güçlendirecek bir etkiyi yaratmasını sağlamalıdır. Bu nedenle, kriz dönemlerinde oldukça kırılgan ve sorgulanabilir hale gelen işletme itibarı ve meşruiyetini yeniden inşa etmede ve güçlendirmede, örgüt dışı çevreye ve dış paydaşlara dönük bir stratejik iletişim yaklaşımının benimsenmesi büyük yarar sağlayacaktır. “Kriz dönemleri ve meşruiyet üzerine yapılan çalışmalar, yaşanan

örgütsel meşruiyet krizlerinin, dış paydaşlara odaklanmış stratejik bir iletişim süreci ile çözülebileceğini göstermektedir” (Massey, 2001: 154).

Bu doğrultuda kriz dönemlerinde iletişim süreçleri, hem örgüt içinde, hem de örgüt dışında, krizin yoğunlaşmasıyla birlikte daha bütünleşik, kurumsal ve karmaşık bir iletişim türü olan stratejik iletişim özelliğini kazanmalıdır (Leseniuc ve Daniela, 2008). Öte yandan, stratejik iletişim, bütünleşik ve kurumsal bir iletişim biçimi olduğu kadar, aynı zamanda, bir kriz müdahale stratejisi olarak kabul edilmelidir. Bu görüşe göre, “stratejik iletişim, kriz dönemlerinde neyin etkili ya da etkisiz olabileceği noktasında hem alternatif geliştirme, hem de alternatifler arasından en etkin olanın seçimi konusunda kriz yönetimi sürecine katkı sağlayabilir”. Stratejik iletişim bu yönüyle, bir kriz iletişimi modeli olarak da tanımlanabilir. Buna göre kriz iletişimi stratejik olmalı, yöneticiler, hem paydaşların (çalışanlar, hissedarlar, müşteriler tedarikçiler, sivil toplum ve kamu kuruluşları) hem de işletmenin amaç ve hedeflerini göz önünde bulundurarak, iletişimi, işletmenin içinde bulunduğu kriz koşullarına uygun bir şekilde düzenlemek gerekir (Coombs, 2014: 141). Buna göre iletişim tabloda olduğu gibi yapılandırılabilir.

Tablo 9. Kriz dönemi iletişim stratejilerinin çeşitli paydaş gruplarına göre düzenlenmesi

Paydaş Grupları	Anahtar Mesajlar	İletişim Aracı	Zamanlama	Sorumlu Kişi
Çalışanlar	İşlerin yeniden düzenlenmesi ve yeni eğitim programı	Firma çapında toplantı, her çalışana bir mektup gönderilmesi	Basın toplantısından önce, sürekli izleme	Tepe Yönetimi
Hissedarlar	Değişimin gerekliliği	Hissedarlara mektup ve web sayfası duyuruları	En kısa zamanda	Tepe Yönetimi ve Yatırımcı İlişkileri sorumlusu
Müşteriler	Müşterilere daha iyi hizmet vermek için değişime gitmek; firma değişim için güçlü ve siparişler ve hizmet sunumu kesintiye uğramayacak	Tüm alıcı firmaların satın alma birimlerine mektup gönderilmesi sanayi ve ticaret dergileri aracılığı ile teklif sunma sürecinin sürdürülmesi	Basın bülteniyle eş zamanlı	Pazarlama Yöneticisi
Tedarikçiler	Firma değişim ile birlikte daha güçlü hale gelecek	Tüm tedarikçilere mektup	En kısa zamanda	Firmanın tedarik zinciri yöneticisi
Sivil Toplum Kuruluşları	Değişimin neden gerekli olduğunu açıklamak	Sivil toplum kuruluşları temsilcileriyle toplantı yapmak	Basın toplantısından önce	Tepe Yönetimi
Kamu Kuruluşları ve Yasa Koyucular	Değişimin neden gerekli olduğunu açıklamak	Resmi kayıtlı mektup	Basın toplantısından önce	Tepe yönetimi ve hukuk konseyi

Kaynak: Valackiene, A. (2010). Efficient corporate communication: decisions in crisis management. *Engineering Economics*, 66(1), 105.

Yukarıdaki tablo, işletmelerin kriz dönemlerinde müdahale ve değişim süreçlerini, etkileşim içinde olduğu paydaş gruplarına göre stratejik iletişimi kullanarak nasıl düzenlediklerini göstermektedir.

Kriz dönemlerinde işletmenin ve paydaşların tüm gereksinmelerini karşılayarak, kriz ile başa çıkma kapasitesini artıracak stratejik iletişim şu ilkeler göz önünde bulundurulmalıdır. ([https://www.c4cs.com/what-we-do/crisis-communication:](https://www.c4cs.com/what-we-do/crisis-communication/))

- Stratejik iletişim zamanında doğru, tutarlı, güvenilir bilgi edinmeyi sağlamalıdır.
- Yalnızca işletme içi teknik ve operasyonel süreçler değil, aynı zamanda dış paydaşlar ile etkin bir koordinasyon sağlamalıdır.
- Yetersiz iletişimin, şirket ve marka itibarına zarar verebileceği düşünülerek, dış paydaşlar ile karşılıklı iletişimin kalitesi ve miktarı artırılmalıdır.
- Etkili paydaş mesajları geliştirme için geleneksel medyanın yanı sıra sosyal medyanın sürekli proaktif biçimde takip edilmesi, analiz edilmesi ve kullanılması, başarılı bir kriz iletişiminin anahtarı olarak kabul edilmelidir.
- Kriz iletişiminin stratejik olarak planlanması, hem geleneksel medyayı hem de sosyal medyayı kapsamalıdır.

Kriz dönemlerinde örgütsel iletişimi stratejik ve bütünlük boyutlarda yapılandırmak, ayrıca işletmelerin erken uyarı sistemleri geliştirmesine de katkı sağlayabilir. İşletmenin finansal durumunu, pazar ya da endüstrideki performansını ve müşterilerden geri bildirim yoluyla elde edilebilecek bilgiyi sürekli, güncel ve güvenilir şekilde temin etmeyi sağlayan erken uyarı sistemi, kriz henüz derinleşmeden örgütün mücadele kapasitesini artırabilir (Laitinen, 1998: 90).

5. KRİZ DÖNEMLERİNDE UYGULANABİLECEK STRATEJİK İLETİŞİM MODELLERİ

“Geleneksel iletişim modeli, kaynak tarafından, bilginin kodlanmış bir mesajla, tek bir alıcıya, dış etkilere kapalı bir kanal vasıtası ile iletilmesi esasına dayanmaktadır” (Gürcan, 2010: 108). Buradan hareketle stratejik iletişim modelinin kriz dönemlerinde uygulanan geleneksel iletişim modellerinin yetersiz kalmasının bir sonucu olarak ortaya çıktığı söylenebilir.

Stratejik iletişim, giderek karmaşık hale gelen kitle iletişim sürecine çözüm getirmektedir (Özkan, 2015: 483). Stratejik iletişim, uygulanacak kurumsal politikaların belirlenmesinde bir “yol haritası” çizilmesine rehberlik eder. Bu sayede, ilgili kamuoyu ile paylaşılacak “mesajların” içeriğini doldurarak “ne” söylenebileceğini saptamakta, “el yordamı” ile yapılan iletişim çalışmaları yerine “neyi”, “niçin” ve “nasıl” yaptığını bilen ve kurumsal itibarı güçlendiren bir vizyon ortaya koyar. Stratejik iletişim aslında karmaşıklaşan iletişim sürecini çözen bir “decoder” işlevi görmektedir. Reaktif değil, proaktif bir anlayışla sorunları oluştuktan sonra çözmek yerine, sorun oluşturacak zayıf noktaları önceden belirleyip bunları güçlendirerek, sorunları belirmeden veya henüz belirmeye başlamışken çözmeyi hedefler. Günübürlük değil, uzun soluklu bir çalışmayı gerektirir. (Gürcan, 2012 : 105)

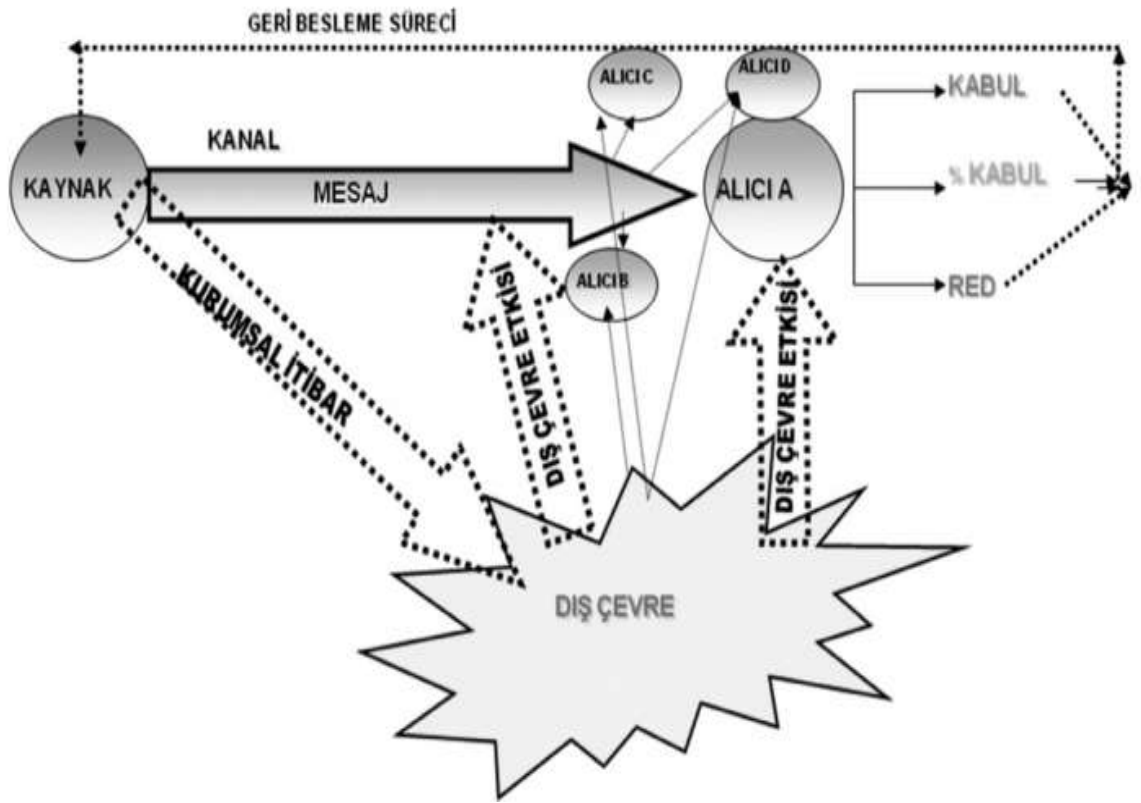
Stratejik iletişim ilgili kamuoyunun mevcut algısını değiştirmek için ne düşünmesi gerektiğini dikte eden gizli bir ajandası olan, gerektiğinde uygulanan ve zorlayıcı bir propaganda süreci değil, tam tersine mevcut algıyı olumlu şekilde şekillendirmek maksadıyla ilgili kamuoyu için neler hakkında da düşünebileceğini gösteren alternatifler sunan şeffaf ve sürekli bir ikna etme ve etkileme sürecidir. (Reding ve Weed, 2009 :13)

Stratejik iletişim salt en uygun mesajın ilgili kamuoyuna ulaştırılmasını, kamuoyunun bilgilendirilmesini amaçlayan kaynak odaklı pasif bir iletişim süreci değil, belirlenmiş mesajların kurumun vizyon ve hedeflerine uygun şekilde ilgili kamuoyu ile paylaşılmasını ve kamuoyu algısının olumlu şekilde şekillenmesini sağlayacak ve etkilemeyi esas alan aktif bir iletişim sürecidir. Stratejik iletişim, kurumun vizyonunu ortaya koyduğu, stratejik hedefleri ile niyet ve maksadını, eylem

ve söylemlerinin ilgili kamuoyu tarafından iyi anlaşılmasının amaçlandığı, halkla ilişkiler, bilgi yönetimi, kamu diplomasisi, medya ile ilişkiler ve algı ve itibar yönetimi gibi disiplinleri sinerji içinde kullanır. (Gürcan, 2012 : 106)

Aşağıdaki şekilde kriz dönemlerinde geleneksel iletişimin yetersiz kaldığı ve bundan dolayı farklı bir stratejik iletişim modeli geliştirildiği görülmektedir.

Şekil 9. Stratejik İletişim Modeli



Kaynak : Gürcan, 2012 :109

Şekil 9'a göre stratejik iletişim modelinden faydalanılarak oluşturulan iç çevre ve dış çevre faktörlerinin göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Değişen günümüz koşullarına bağlı olarak geleneksel iletişim yetersiz görülerek stratejik iletişim olarak ele alınması gerçeği görülmektedir. Model incelendiğinde, kaynak ve alıcıdan sonra dış çevre üçüncü bir aktör olarak dikkate alınır. Dış çevre hem ortamdaki alıcıları hem de kanalı etkiler. Kaynak ise dış çevreyi kurumsal itibarı etkiler. Model de farklı çıkar ve görüşleri olan birde fazla alıcı vardır yani iletişim

ortamı parçalıdır. Alıcı kaynaktan gelen mesajı kabul, belli oranda kabul veya reddedebilir. Alıcı geri besleme süreci ile kaynağı etkiler. Model de iletişim süreci sürekli ve süreç alıcı odaklıdır. Kaynak ile alıcı arasında karşılıklı bağımlılık olduğu görülür. Alıcının geçmiş şartlanmışlıkları ve ön yargılarını dikkate alır. Bu nedenle alıcının algı ve kanaatlerinin doğru analizi başarı için önem taşır. Görüldüğü üzere stratejik iletişim modelinde alıcının ne kadar önemli olduğu görülmektedir.

Tüm bunlar dikkate alınmak suretiyle stratejik iletişim modellerinden faydalanılarak kriz yönetimi eylem planı oluşturulmalıdır. Stratejik iletişime yönelik kriz dönemleri ve kriz dönemlerinde yönetim özelinde yapılan değerlendirmeler göz önünde bulundurularak işletmelerin bilgi hareketi, medya yönetimi, halkla ilişkiler ve benzeri disiplinlerle hedef kitle ile iletişime geçerek onları daha iyi anlamak ve işletme lehine kullanarak bu süreci yönetmek zorundadırlar.

Yapılan araştırmada, yöneticilere yöneltilen mülakat soruları kriz dönemlerinde kullanılan veya geliştirilen stratejik iletişim mekanizmalarının varlığını veya nasıl algıladıkları üzerine oluşturulmuştur.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KRİZ YÖNETİMİ VE STRATEJİK İLETİŞİM ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

1. ET VE ET ÜRÜNLERİ SEKTÖRÜNDE KRİZ YARATMA POTANSİYELİ TAŞIYAN SORUNLAR

a. Tarım ve hayvancılık sektöründeki genel sorunlar

1. Besiye alınacak hayvanlarla ilgili yaşana problemler en başta gelmektedir. Çünkü üreticiler besiye alacakları hayvanları temin ederken birtakım problemler ile karşılaşmaktadır. Besi hayvanı almak için civar illere, doğu illerine ve günümüzde artık yurt dışına kadar gitmektedirler.
2. Hayvancılıkta yaşanan problemlerin bir diğeri de pazarlama ve fiyat istikrarsızlıklarıdır. Girdi maliyetlerinin sürekli yükselmesine karşı Ürün fiyatlarında görülen dalgalanmalar üreticiyi olumsuz yönde etkilemektedir.
3. Bir hayvancılık işletmesinde harcamaların % 65 70 ini yem girdileri oluşturur. Karlı bir üretim için ucuz ve kaliteli yem temin etmek şarttır. Bölgede çayır ve mera alanlarının yetersizliğinin yanı sıra, aşırı ve zamansız otlatma, tekniğine uygun olmayan kullanımlar nedeniyle kaba yem temininde ciddi sıkıntılar mevcuttur..

b. Sağlıksız üretimden kaynaklanan sorunlar

1. Son yıllarda yapılan hayvan ithalatından kaynaklanan yabancı hayvanlarda görülen hastalıklar üretici ve tüketici olumsuz yönde etkilemektedir. Bunun için özellikle sağlıklı, aşıları yapılmış ve menşei belli olan hayvanların alınmasına gereken önem verilmelidir.
2. Tüketicinin sağlıklı ürün tüketmesi için tarımsal hammaddenin sanayide değerlendirilerek tüketiciye sunulması önemlidir. Oysa hayvancılık sektöründe yaşanan sorunlar, et ve et ürünleri sanayinin sağlıklı bir şekilde işleyişini de engellemektedir. Son dönemde, Türkiye’de kırmızı et üretiminin azalması, et fiyatlarının artmasına neden olmuştur. Yeterli ve dengeli beslenme açısından önemli besinlerden biri olan kırmızı et tüketimi zaten düşük olan Türkiye’de, fiyatların

artması tüketicinin bu ürünlere ulaşmasını daha da zorlaştırmıştır. Fiyat artışları tüketimi düşürdüğü gibi, tüketiciyi gıda güvenliği ve kalite standartlarından uzak üretim yapan firmaların ürünlerine yöneltmektedir. Bu nedenle, kırmızı et üretiminde sürdürülebilirliğinin sağlanması, gıda güvenliği açısından da önem arz etmektedir. (Tosun D., Demirbaş N., 2012)

c. Yasal Düzenlemelerden ve Denetimsizlikten Kaynaklanan Sorunlar

1. Türkiye’de son yıllarda, AB’ye uyum çerçevesinde gıda güvenliği ile ilgili mevzuat çalışmaları hızlanmıştır. Bunlar, 1997 yılında çıkarılan Türk Gıda Kodeksi Yönetmeliği ve buna istinaden et ve et ürünlerine yönelik çıkarılan Tebliğler, 2004 tarihinde yürürlüğe giren 5179 sayılı Gıdaların Üretimi, Tüketimi ve Denetlenmesine Dair Kanun ve 2010 yılında çıkarılan Veteriner Hizmetleri, Bitki Sağlığı, Gıda ve Yem Kanunu’dur. Bu yasal düzenlemelerin temel amacı; gıda güvenliğinin, üretici ve tüketici menfaatleriyle halk sağlığının ve çevrenin korunmasını sağlamaktır. Türkiye’de, AB’ye uyum çerçevesinde hayvancılık sektörü, et ve et ürünleri sanayiinde gıda güvenliği ile ilgili mevzuatın çıkarılması önemli bir adım olarak görülmektedir. Bununla birlikte, mevcut mevzuatın uygulanması ve denetlenmesinde sorunlar devam etmektedir (Anonim, 2004b; Anonim, 2007c; Atlı ve ark, 2010). Mevzuatın gereklerine uyum düzenli olarak denetlenmeli ve uyumun aksadığı noktalarda uygulanacak cezalar caydırıcı nitelikte olmalıdır.

2. Türkiye’de gıda güvenliğini denetleyen otorite konumunda bulunan Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı’nın yanı sıra Sağlık Bakanlığı, İl Özel İdareleri ve Belediyeler de denetim yapma yetkisine sahiptirler (Anonim, 2009c). Türkiye’de kırmızı et ve et ürünleri sektöründe birden fazla kurum ve kuruluşun yetkili olması ve kurumlar arası koordinasyon eksikliği, denetim ve kontrol başta olmak üzere gıda güvenliğine yönelik ciddi sorunların yaşanmasına zemin hazırlamaktadır. İlgili kurumlar arasında etkin bir koordinasyon 98 gerçekleştirilmelidir. Ayrıca, denetimlerde görev alacak eleman sayısı ve eğitimleri de yeterli düzeye getirilmelidir.

d. Et ve Et Ürünleri Sanayinin Yapısından Kaynaklanan Sorunlar

1. Türkiye’de ticari amaçla kasaplık hayvan kesimlerinin mezbaha, et kombinası veya kapalı hayvan kesim yerlerinde yapılması ve kesim yapılacak hayvanlar başka il veya ilçelere ait ise veteriner sağlık raporu, civar köylerden gelenlerin ise menşe şahadetnamesi bulundurmaları gerekmektedir (Anonim, 1986). Bununla birlikte Türkiye’de et sanayinde üretimin %59’u kontrol dışı kesimlerle sağlanmaktadır (Çopur ve ark., 2010).

2. Kasaplık hayvanların nakil şartları arzu edilen düzeyde değildir. Kesimden önce hayvanlara yapılan kötü muameleler nedeniyle hayvanlar strese girebilmekte ve bunun sonucunda et kalitesi olumsuz yönde etkilenebilmektedir. Bunun için, hayvan refahına ilişkin önlemler dikkate alınmalıdır. Karkas, kalite derecelendirilmesi yönünde bir değerlendirmeye tabi tutulmamaktadır (Çapraz, 2004; Kaya ve ark., 2010).

3. Türkiye’de mevcut özel sektör kombina ve mezbahaları arasında tüm teknolojik olanaklara sahip; hijyenik koşullarda üretim yapan işletmeler olduğu gibi, hijyenik ve teknolojik açıdan uygun olmayan koşullarda üretim yapan işletmelerin sayısı önemli orandadır (Anonim, 2001; Kaya ve ark., 2010).

4. Türkiye’de üretimi yapılan et ürünlerinin başında sucuk, sosis, salam ve pastırma gelmektedir. Bu ürünlerden sucuk genellikle küçük işletmelerde uygun olmayan reçetelerle çok düşük kaliteli etlerden üretilmektedir. Sucuk üretim teknolojisinin standardize edilerek pratiğe aktarılmaması ve bilgi eksikliği nedeniyle önemli sorunlar ortaya çıkmaktadır. Bunların başında, üretim teknolojisinde olmamasına rağmen sucuklara ısıl işlem uygulanması, düşük kaliteli hammaddenin yanı sıra üretimde değişik katkı maddelerinin kullanılması ve sucuk üretimine uygun olmayan içeriklerin kullanılması gelmektedir. Pastırma ve kavurma gibi geleneksel et ürünlerinin üretiminde teknoloji düzeyi oldukça düşük olmakla birlikte, sosis ve salam üretiminde modern teknoloji kullanımı geleneksel ürünlere göre daha yüksektir. Ancak, son yıllarda merdiven altı sosis ve salam üretimi de yaygınlaşmıştır (Kaya ve ark., 2010).

2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Kriz yönetimi, kriz sürecinin nasıl üstesinden gelineceği krizin altındaki nedenleri ve krizin çözüm yollarını içermektedir. Stratejik iletişim ise, kriz sürecinde yürütülecek iletişim stratejisi ve uygulamalarını içermektedir. Bu bağlamda bu zamana kadar verilen teorik bilgilerin ışığında aşağıdaki sorulara yanıt bulunmaya çalışılmıştır.

- İşletmelerde kriz yönetimi ve stratejik iletişim süreçleri arasında bir ilişki var mıdır?
- İşletmelerin kriz dönemlerinde performanslarını korumak için iletişim süreçlerini nasıl yapılandırmaktadırlar?
- İşletmeler kriz dönemleriyle başa çıkmak için hangi iletişim tekniklerini kullanmaktadırlar?
- İşletmeler kriz dönemlerinde iletişim faaliyetlerini nasıl yürütmektedirler?
Sorularından yola çıkarak bu çerçevede sonuçlara ulaşılmak hedeflenmiştir.

3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Bir krizin etkin yönetimi büyük ölçüde iyi bir iletişime bağlıdır. Aynı zamanda iletişimin iyileştirilmesi ve bunun örgüt dışına da yayılması sonucunda kriz durumunda kullanılacak etkin kanallar ortaya çıkartılacaktır. Buradan hareketle kriz sırasında, iletişim faaliyetlerinin kriz yönetimine yardımcı olmak ve örgütün itibarını korumak gibi ikili bir rolü yerine getirdiği ortaya çıkmaktadır. Kriz yönetimi bir ekip çalışmasıdır. Kriz yönetim ekibinin örgüt içi ve örgüt dışı paydaşlarla uyumlu bir şekilde çalışabilmesi ve krize neden olan olayları daha iyi anlatabilmesi iletişimin etkin bir biçimde kullanılmasıyla mümkün olacaktır.

İletişim hayatın her evresinde karşımıza çıkan ve iletişimsizliğin mümkün olmadığı bir süreçtir. Bir kriz durumunda örgütlerin iletişime önem vererek bunu kriz iletişimi adı altında etkinleştirmeleri gerekli bir ön koşuldur.

Daha önceki çalışmalara bakıldığında kriz yönetimi ve stratejik iletişim konularının, iletişim bilimleri, kamu yönetimi, halkla ilişkiler alanında incelendiği araştırılmış ancak işletme yönetimi alanında böyle bir boşluk görülmüştür. Bu

anlamda çalışmanın birinci önceliği özgünlük taşıdığından çalışmanın önemi burada ortaya çıkmaktadır.

Diğer bir neden olarak, işletmelerin olası krizlere hazırlıklı olup olmamaları yaşamlarını devam ettirmeleri açısından önemli bir unsur olmakla birlikte, işletmelerin; faaliyette buldukları ülkenin ekonomik sisteminden hem etkilenen, hem de sistemi etkileyen taraflar olmaları nedeniyle, krizlere hazırlıklı olmalarının ülke ekonomisi açısından da belirleyici bir etmen olduğu göz ardı edilmemelidir.

Bu araştırma ; Afyon da Et ve et ürünleri sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerin kriz yönetiminde stratejik iletişim faaliyetlerini uygulayıp uygulamadıklarının ortaya konulması açısından önemlidir. Araştırma bulguları ve sonuçları, gerek Afyon'daki işletmelere yön vermesi açısından, gerekse de aynı konuda araştırma yapacak araştırmacılara veri oluşturacak olması bakımından önemlidir.

4.ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE SINIRLILIKLARI

Çalışmada elde edilen bulgular görüşme sonucu elde edilen bulgularla sınırlandırılmıştır. Bu formların hazırlanmasında konu ile ilgili kaynaklardan ve daha önce bu konuda çalışmış olan araştırmacıların formlarından yararlanılmıştır. Araştırma kapsamına alınan firmaların yöneticileri üzerinden çalışma yapılmıştır. Yapılan bulgular işletme yöneticilerine yöneltilen sorular ve alınan cevaplar üzerinden yorumlanmıştır.

Araştırma Afyon veya bölgesindeki hizmet gösteren işletmelerin karşılaştığı kriz yönetim süreci ve stratejik iletişim boyutlarını ele alması araştırmanın sınırlılığını oluşturmaktadır. Araştırma için et ve et ürünleri sektörünün tercih edilmesinin en önemli nedeni, et ve et üretiminin sıklıkla denetime tabi tutulması, salgın hastalıklar, yetersiz hijyen koşullarına bağlı olarak krizlerden etkilenme eğiliminin yüksek olması ve üretim ve dağıtım yapan işletmelerin Afyon bölgesinde yoğunlaşmış olmasıdır.

5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu çalışma üç bölümden oluşmakla birlikte birinci ve ikinci bölüm için literatür taraması kullanılmış olup üçüncü bölüm için ise mülakat tekniği kullanılarak örnek olay analizi yapılmıştır.

Hazırlanan görüşme soruları, kriz yönetimi ile ilgili yapılan çalışmalarda ve belirlenen stratejilerde işletme üst yönetiminin daha etkin bir rol oynayabileceği düşüncesiyle örneklem grubunu oluşturan işletmelerin üst düzey yöneticileri ile yapılmıştır.

Araştırma için ATSO'ya kayıtlı 180 tane et ve et ürünü firması bulunmaktadır. Tümü telefonla aranmış olup görüşmeyi ve yardım etmeyi kabul eden iki üretim işletmesi bulunmuştur. Hazırlanan görüşme soruları, çalışmanın örneklem grubunu oluşturan, et ve et ürünleri sektörlerinde faaliyet gösteren firmalara yüz yüze uygulanmıştır. Sorular verilen firmalara ait yöneticilerin tamamından yanıt alınmış olup, araştırmayla ilgili değerlendirmeler bu firmalardan gelen yanıtlar doğrultusunda yapılmıştır.

6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Yapılan görüşmelerden yola çıkarak, firmalardan gelen talepler doğrultusunda, firma isimlerinin kullanılmaması gerektiği rica edildiğinden ötürü görüşülen firmalara X ve Y olarak kodlama yapmak uygun görülmüştür. X firmasında fabrika müdürü ile görüşülmüş Y firmasında ise üretim müdürü ile görüşülmüştür.

6.1. X İŞLETMESİNİN KRİZ YÖNETİMİ SÜREÇLERİ VE STRATEJİK İLETİŞİM MODELLERİ

Firma, sosis, salam, pastırma, kavurma ve sucuk üretimini gerçekleştirmektedir. Firma, et sektöründe sadece Afyonkarahisar'ın değil, Türkiye'nin önde gelen isimlerinden biridir. Temelinin 1920 yılına dayanan firmanın yaklaşık bir asırdır faaliyette olduğu bilinmektedir.

Firmanın misyonu : Herkesin güvenle tüketip sevdikleriyle paylaşabildiği ürünler üreterek, adı söylendiğinde kalite ve güven unsurunun ön plana çıktığı bir marka olmayı, her ürünü aynı titizlikle üreten, emeğe, çevreye ve çalışanına saygılı, doğal kaynakları verimli kullanan, oluşturduğu değerlerle gıda sektörüne yeni bir soluk katabilmeyi de kendine misyon edinmiştir.

Firmanın vizyonu ; ‘Neredeyse bir asır önce bulduğumuz ve hiç değiştirmedığımız bu eşsiz lezzeti muhafaza etmek, asla değiştirmemek ve gelecek nesillere aktarabilmektir. Aynı zamanda yasalara ve ahlaki kurallara uygun davranan, çevre ve doğaya önem veren, insan kaynağını dikkatle değerlendiren, her zaman AR-GE çalışmaları ile kendini ve ürünlerini geliştiren bir grup olmaktır.’

Firmanın ana ilkesi : Çalışanları, üreticisi ve tedarikçileriyle birlikte büyümeyi; tüketicisi ile bütünleşerek uluslararası alanda söz sahibi olan bir "bölgesel güç" olmayı, çalışanlarıyla birlikte kârlılığını ve verimliliğini arttırmayı ana hedefi olarak belirlemiştir.

Firmanın değerleri: ‘Tüm birimlerimizle; tüketicilerimizin ihtiyaçlarını hızlı ve doğru algılar, onların beklentilerini karşılamada çevik, proaktif ve yenilikçi bir yaklaşım içerisinde oluruz. Operasyonel mükemmellik anlayışımızın temelini, teknolojinin tüm alanlarda etkin kullanımı, yalın iş süreçleri, tanımlı iş yapma sistematigi, veriye dayalı ve hızlı karar verme sistemlerimiz oluşturur.

Bilim, birlik ve başarı meşalesinin ışığında; eğitilmiş, deneyimli, aidiyet ve sahiplik duygusu yüksek, tüm gelişimlere açık, bilgi paylaşımına ve birlik ruhuna değer veren, katılımcı yönetim anlayışını ve başarı odaklı çalışmayı benimsemiş insan kaynağımızın en önemli değerlerimizden biri olduğuna inanırız. Faaliyet gösterdiğimiz her coğrafyada sosyal, politik ve kültürel değerlere saygı gösterir, yasalara, iş etiği kurallarına uygun ve şeffaf davranırız. Dürüstlüğe, açık iletişime ise büyük önem veririz.’

Yöneltelen sorular ve alınan cevaplar incelendiğinde, kriz dönemlerini ayrı bir taraf, stratejik iletişimi ayrı bir taraf olarak değerlendirilip iki başlık adı altında cevaplar derlenmiştir. X firmasının temel bilgilerinden yola çıkılarak yapılan görüşmelerde, yöneltelen sorulara verdiği yanıtlar şu şekildedir :

Kriz Dönemleri Başlıklı Soru ve Cevapları :

Ek-1 de yer alan sorulardan yola çıkarak yöneticilere,

‘Sizin görevde olduğunuz süre içerisinde belirli bir kriz dönemi yaşanmış mıdır ?’ sorusuna firma, genel olarak son dönemde Türkiye’de yaşanan et fiyatlarındaki artıştan kaynaklanan yükselmelerin kendi işletmesini de olumsuz etkilediğini belirterek zaman zaman böyle bir dönem yaşadığını belirtmiştir.

‘İşletmenizde bu kriz dönemi için ne tür politikalar izlenmiştir ?’ sorusuna firma yöneticisi diğer işletmeler gibi çare olarak ithalata yöneldiklerini, dolayısıyla dış kaynak ile çözdüklerini dile getirmiştir.

‘İşletmeniz kriz kavramını nasıl algılamaktadır ?’ sorusuna firma, et fiyatındaki dalgalanmalar yüzünden bunun mecbur yönetilmek zorunda kaldığını dile getirmiştir.

‘Krizleri önceden sezmek için belirli bir yöntem kullanıyor musunuz ?’ Sorusuna firma, pazarla sürekli entegre olduklarını, pazar araştırması yaptıklarını, zayıf ve güçlü yönleri tespit ettiklerini dile getirmiştir.

‘Krizleri önceden tahmin etmede dışa dönük bir mekanizmanız var mı ?’ sorusuna firma yöneticisi, yine pazar araştırmasına dikkat çekerek, pazardan hızlı büyüdüklerini ve tehditleri fırsata çevirdiklerini dile getirmiştir.

‘İşletmenizde krizlerin sıklığını ortaya koyan bir çalışma yapılmış mıdır ?’ sorusuna firma, böyle bir çalışma yapmadıklarını dile getirmiştir.

‘İşletmenizde bir kriz yönetim takımı var mıdır ?’ sorusuna firma, böyle bir takımlarının olmadığını söylemektedir.

‘İşletmenizde kriz yönetim planı hazırlanmakta mıdır ?’ sorusuna, firmanın böyle bir planlarının olmadığını ve bunun da biraz hayal ürünü olduğunu dile getirmiştir.

‘Yaşadığınız kriz ile alakalı olarak, iş eleman alımlarınızda bir azalma oldu mu ? işten eleman çıkarmanız gerekti mi ?’ sorusuna firma yöneticisi, krizi atlattıklarını, işten eleman çıkarmadıklarını dile getirmiştir.

‘Kriz öncesi ve süresince devam eden genel durum arasında bir karşılaştırma yapabilir misiniz ?’ sorusuna firma, çok çok büyük çapta bir kriz yaşamadıklarını dile getirerek ‘umarız büyük bir kriz yaşamayız’ cümlesini kurmuştur. Ancak yaşadıkları takdirde öncesi ve süresince olan olaylarla ilgili gerekli çalışmalar yapılarak hem krizin kaynağına ulaşılabileceğini, hem de kriz süresince yapılacak aksiyonlar tanımlanarak gerekli dökümanları hazırlayacaklarını vurgulamışlardır. Bundan yola çıkarak işletme yöneticisi çok büyük bir kriz ile karşı karşıya kalmadıklarını tekrar yinelemiştir.

‘Eğer kriz takımınız varsa kimlerden oluşmaktadır ?’ sorusuna firma, daha önce de söylediği gibi böyle bir takımlarının olmadığını dile getirmiştir.

Son olarak, ‘kriz yönetimi konusunda genel düşünceniz nedir ?’ sorusuna firma yöneticisi, son zamanlarda yükselen et fiyatlarından yakılarak ve dolayısıyla giderek dışa bağımlı hale gelmemizden dert yanarak, özellikle devlet desteğiyle yatırımların Anadolu'ya kaymasını, eskisi gibi tekrar yerli üretime dönmemiz gerektiğini ve böylece et sektöründe yaşanan krizleri en aza indirileceğini düşünmektedir.

Stratejik İletişim Başlıklı Soru ve Cevapları :

‘Firma yöneticisine bu olağanüstü dönemde iletişimi nasıl sağlıyorsunuz ?’ sorusuna firma, insan kaynağının önemini vurgulayarak, işletme kültürüne, rollere, kurum aidaına dikkati çekerek bu süreci en alttan en üstte bir bütün olarak sağladıklarını ve yatay iletişimi ilke edindiklerini belirtmiştir.

‘Yararlandığınız stratejik iletişim modeli nedir ?’ sorusuna firma yöneticisinin verdiği cevaplar doğrultusunda iletişimin önemine dikkat çekerek genellikle, müşteri firmalar, tedarikçi firmalar ve firma içinde mail yoluyla iletişim sağladıklarını ancak acil durumlarda veya mailleri iletilmediği internet kesintisi, ağ bağlantısı problemleri gibi durumlarda telefon yoluyla haberleşme sağladıklarını dile getirmişlerdir. Bundan yola çıkarak kurum içi iletişimi ise belli kurallar bütünü çerçevesinde yatay iletişim modelini benimsediklerini dile getirmiştir.

‘En alttan en üstte kriz ile ilgili bilgilendirme toplantısı yaptınız mı ? Sorusuna firma yöneticisi, böyle toplantılara ihtiyaç duyduklarını ve belirli aralıklarla toplantılar yaptıklarını dile getirmiştir.

‘Krizle ilgili gerekli iletişimi sağlayacak ve krizin işletme tarafından nasıl ele alındığını paydaşlara bildirecek bir kriz iletişim takımınız var mı ?’ sorusuna firma yöneticisi, olmadığını ancak kriz anında böyle bir takım oluşturulabileceğini dile getirmiştir.

‘Kamuoyuna krizin örgüt tarafından kontrol altına alındığı ve krize zamanında müdahale edildiği güvencesini vermeye yarayan kriz iletişim planı işletmenizde hazırlanmakta mıdır ?’ sorusuna X firması böyle bir şey hazırlamadıklarını dile getirmiştir.

‘Son olarak kurum içi iletişimi nasıl sağlıyorsunuz ? sorusuna firma yöneticisi genel olarak yüz yüze veya telefon ile iletişim sağladıklarını dile getirmiştir.

X FİRMASININ GENEL DEĞERLENDİRMESİ

X firma yöneticisinin aktardığı cevaplar üzerinden yola çıkarak, yönetici son yıllarda yaşanan et üzerindeki fiyat artışlarından etkilendiklerini buna bağlı olarak zaman zaman kriz yaşadıklarını aktarmıştır. Buna bağlı olarak yurt içindeki firmalarla etkileşime girilmiş ve firma çoğu zaman krizleri fırsata çevirmiştir. Ancak firma kriz takımı ve planı gibi konulara yer vermemiştir. Yönetici, iletişim konusunda ise insan kaynağına önem vermiş, işletme kültürüne, rollere, kurum aidiyatına dikkat çekmiş ve bu doğrultu da yatay iletişim modelini ele almıştır. Bundan yola çıkarak işletmenin kriz döneminde, örgüt içi ve örgüt dışı iletişim içinde olan tüm çevresiyle, krize neden olan olayları daha iyi anlayabilmesi ve anlatabilmesi için iletişimi etkin bir biçimde kullanmıştır.

Görüşülen yöneticiden alınan bilgilerden yola çıkarak, örgütte çalışanlar, çalışanların yakınları tüketici ve ortaklar gibi örgütü direkt ilgilendiren gruplar krizden ilk etkilenecek olan gruplardır ve ilk bilgiye ihtiyaç duyan kesimlerdir. Bunun yanı sıra örgüt dışı çevre olarak nitelendirilen medya, kamu kuruluşları ve

finansal çevre gibi kuruluşlar da krizden etkilenen gruplardır. Bu çevreler krizle ilgili bilgilere ulaşmak için kurum üzerinde bir baskı unsuru oluşturabilirler.

X firması karşı karşıya kaldıkları krizlerde veya ülkemizde yaşanan fiyat artışlarında ithalata yönelerek yabancı firmalarla bir stratejik iletişim mekanizması geliştirerek sorunlarını çözmeye çalışmaktadır. Kendi ülkesindeki çevresine ise denetim ve memnuniyet formları düzenleyerek bir çift taraflı iletişim mekanizmaları geliştirmişlerdir. Buradan hareketle, yaptığımız görüşmelerden yola çıkarak, İşletmelerin kriz dönemlerinde izledikleri stratejiler ile stratejik iletişim süreçleri arasında bir ilişki vardır. Yine yapılan ve düzenlenen çift taraflı iletişim formları yürütülen iletişim faaliyetlerini, yine olağanüstü dönemlerde kullanılan iletişim tekniği ise amaç kısmında belirtilen sorulara yanıt bulunmuştur.

6.2. Y FİRMASININ KRİZ YÖNETİMİ SÜREÇLERİ VE STRATEJİK İLETİŞİM MODELLERİ

Temelleri 1995 yılında atılan firmanın, et grubu, döner grubu, yağ grubu, köfte grubu, baton grubu ve pişmiş ürünler grubu olarak birçok alanda faaliyet göstermektedir. Firma, Afyonkarahisar'ın önde gelen firmalarından biridir.

firmanın misyonu ve vizyonu şu şekildedir :

Firma Misyonu : Et ve et ürünleri sektöründe, müşteri ihtiyaç ve beklentilerini en iyi şekilde anlayarak, yaygın dağıtım ağı ile etik değerlerinin bilincinde olarak kalite standartlarına uygun ürün üreten ve dağıtan, sürdürülebilir karlılıkla ekonomiye değer katan, müşteri memnuniyetini her şeyden üstün tutan bir üretim işletmesi olmaktır.

Firma Vizyonu : Modern üretim tesislerini nitelikli iş gücü ile birleştiren, müşteri ve insan kaynağını en önemli sermayesi kabul eden, gelecekte fark ve değer yaratan, tüm paydaşlarının parçası olmaktan gurur duyduğu bir firma olmaktır.

Firma Hedef ve Değerleri : Firma, evrensel standartlarda ürün ve hizmet üreterek, müşterileri, bayileri ve çalışanları için saygınlık unsuru haline gelmeyi, daima en iyiyi hedeflemektedir.

- En önemli sermaye 'insan kaynağı'dır.

- İş ahlakı ve dürüst çalışma ilkelerine uymak düsturumuzdur.
- Mükemmeli yakalama arzusu her zaman var olmalıdır.
- Sağlıklı gıda, çevreye ve doğaya özen göstermek ile başlar.

Firma İlkeleri : Müşteri memnuniyetine odaklanan bir bakış açısıyla, her geçen gün en iyi olmayı hedefleyerek, çağın gereksinimleri doğrultusunda üretim kalitesini ve hizmetini artırmaya, özverili ve disiplinli çalışan, dürüstlüğü ilke edinmiş, kalite ve hijyenden asla ödün vermeyen, geçmişini unutmadan geleceğe odaklanan bir topluluktur.

Yine X firmasında yapıldığı gibi, yöneltilen sorular ve alınan cevaplar incelendiğinde, kriz dönemlerini ayrı bir taraf, stratejik iletişimi ayrı bir taraf olarak değerlendirilip iki başlık adı altında cevaplar derlenecektir. Y firmasının temel bilgilerinden yola çıkılarak yaptığımız birebir görüşmelerde, yöneltilen sorulara verdiği yanıtlar şu şekildedir :

Kriz Dönemleri Başlıklı Soru ve Cevapları :

Ek-1 de yer alan sorulardan yola çıkarak yöneticilere,

‘Sizin görevde olduğunuz süre içerisinde belirli bir kriz dönemi yaşanmış mıdır ?’ sorusuna Y firmasının yöneticisi, et miktarının yetersiz olması, hayvan varlığının geçmişe göre düştüğünü TÜİK verilerinden yola çıkarak azaldığını söylemiştir. Bundan yola çıkarak her iki işletmede özellikle son zamanlarda sorunlar yaşadıklarını dile getirmiştir. Yaşanan bu krizlere neden olarak ise, kontrolsüz türün değişikliği, yapılan tohumlamalar, kendi türümüzün ortadan kalkması ve buna paralel olarak et ve süt veriminin aynı olmaması faktörleri gösterilmiştir.

‘İşletmeniz bu kriz dönemi için ne tür politikalar izlenmiştir ?’ sorusuna Y firma yöneticisi, ithalata yöneldiklerini bunun yanında aynı zamanda İSO 22000 gıda sistemleri alt başlıkları adı altında kriz yönetim sistemlerini uyguladıklarını belirtmiştir.

‘İşletmeniz kriz kavramını nasıl algılamaktadır ?’ sorusuna , Y firması üretime zarar verecek her şey işletmeye zarar mantığı ile bunun çok önemli olduğunu vurguluyor.

‘Krizleri önceden sezmemek için belirli bir yöntem kullanıyor musunuz ?’ Sorusuna Y firması, HACCP (Tehlike analizi kritik kontrol noktaları) adlı bir program kullandıklarını ve bu programdan yola çıkarak hangi noktada problem var, hangi nokta benim için önemli ? sorularının yanıtlarını kolayca aldıklarını ve tabii ki bunun yanında pazar araştırması yaptıklarını da belirtmiştir.

‘Krizleri önceden tahmin etmede dışa dönük bir mekanizmanız var mı ?’ sorusuna Y firma yöneticisi müşteriler için memnuniyet formları gönderdiklerini, tedarikçileri için ise denetim formu gönderdiklerini dile getirerek böyle bir mekanizma seçtiklerini açıklamıştır.

‘İşletmenizde krizlerin sıklığını ortaya koyan bir çalışma yapılmış mıdır ?’ sorusuna firma, krizlerin sıklığı ile ilgili zamanlama anlamında bir çalışmalarının olmadığını, ancak kriz çalışmalarının üretim akış şemaları ve yapılan her aşama için ayrı ayrı kritik kontrol noktaları üzerine olduğunu belirtmiştir ve bundan yarar sağlandığını da dile getirmiştir.

‘İşletmenizde bir kriz yönetim takımı var mıdır ?’ sorusuna firma, üretime zararı olacak veya üretimi sekteye uğratabilecek olaylarla ilgili yaptıkları çalışmaların mevcut olduğunu, konuyla ilgili özel eğitim verdikleri takımlardan kurmuş oldukları ve görev ayrımı yaptıkları ekiplerinin mevcut olduklarını dile getirmiştir. üretim dışı konularda ise genel müdürlerinin başkanlığında toplanan yönetim kurulu kararları esas alınarak kriz ile ilgili önlem çalışmaları yapıldığını söylemektedir.

‘İşletmenizde kriz yönetim planı hazırlanmakta mıdır ?’ sorusuna firma, sadece krizlerle ilgili değil, olması muhtemel olan bütün olaylarla ilgili önleyici ve düzeltici faaliyet planları ve raporlar hazırladıklarını belirtmektedir.

‘İş sürekliliği planı işletmenizde var mıdır ? Varsa bu plan kapsamında neler yapılmaktadır ?’ sorusuna firma, iş gerçekleştirdikleri bir ürün sürekliliği planlarının mevcut olduğunu dile getirmiştir. Yalnız bu plan üretimin hiç yapılamaması durumunu kapsamıyor olağanüstü durumlarda üretiminde yaşanan veya yaşanabilecek durumları kapsıyor. üretimin hiç yapılamaması durumunu ortadan kaldırmak adına üretimde kullanılan ve olmazsa olmaz dedikleri makinelerden ikişer adet mevcut olduğunu, buradaki sorun teşkil edebilecek nokta makinelerin kapasite

farklılığından dolayı, herhangi birinde oluşabilecek arıza esnasında eldeki mevcut imkânlarla üretimde yaşanabilecek dalgalanmalar ile mücadele edebildiklerini açıklamaktadır.

‘Yaşadığınız kriz ile alakalı olarak, iş eleman alımlarınızda bir azalma oldu mu ? işten eleman çıkarmamız gerekti mi ?’ sorusuna firma yöneticisi, eleman çıkarma durumlarının olmadığını aksine üretimde çalışacak kalifiye elemana ihtiyaç duyduklarını söylemektedir.

‘Kriz öncesi ve süresince devam eden genel durum arasında bir karşılaştırma yapabilir misiniz ?’ sorusuna firma, çok çok büyük çapta bir kriz yaşamadıklarını dile getirerek ‘umarız büyük bir kriz yaşamayız’ cümlesini kurmuşlardır. Ancak yaşadıkları takdirde öncesi ve süresince olan olaylarla ilgili gerekli çalışmalar yapılarak hem krizin kaynağına ulaşılabileceğini, hem de kriz süresince yapılacak aksiyonlar tanımlanarak gerekli dokümanları hazırlayacaklarını vurgulamışlardır. Bundan yola çıkarak yine her iki işletme yöneticisi de çok büyük bir kriz ile karşı karşıya kalmadıklarını tekrar yinelemişlerdir.

‘Eğer kriz takımınız varsa kimlerden oluşmaktadır ?’ sorusuna firma daha önce söylediği gibi böyle bir takımlarının var olduğunu ve bu takımın, üretim müdürü, kalite müdürü, muhasebe departmanı, satın alma müdürü, ve üretimde görevlendirilmiş ustabaşlarından oluşan bir kriz yönetimi takımlarının olduğunu vurgulamıştır.

‘Bildiğiniz gibi son derece hassas bir sektörde faaliyet gösteriyorsunuz, bu bağlamda firmanıza karşı bir dedikodu veya denetimlerde bir problem yaşanması ve bunun medyaya, müşterilere yansımaları sonucunda bozulan imajınızı düzeltebiliyor musunuz veya düzeltmek için neler yapıyorsunuz ?’ sorusuna firma böyle bir yüz kızartıcı olayın içinde olmadıklarını dile getirmiştir. Özellikle burada en büyük rolün tüketicilere düştüğünü belirterek bilmedikleri veya çok kurumsallaşmamış firmalardan alışveriş yapılmaması gerektiğini belirtmiştir. Denetimlerde olağan dışı bir şey çıktığı takdirde bunun işletme varlığını tehlikeye atacağı ve zamanla yok olacağı dile getirilmiştir. Ancak pek tabii ki yeterince sermayeye sahip iseler farklı isimlerde tekrar faaliyete geçmesi de yaşanan durumlardan birisidir.

Son olarak, ‘kriz yönetimi konusunda genel düşünceniz nedir ?’ sorusuna firma yöneticisi, daha teknik bir konuşma yaparak her firmada olması gerekli bazı sistemlerden ve önemli noktalardan bahsetmiştir. Bu sistemlerin geliştirilmesi gerektiğini söyleyerek özellikle gıda sektöründe ele alındığında PUKO (planla, uygula, kontrol et ve önlem al) şeklinde başlayan sistem GMP (iyi gıda uygulamaları) ÖGN (ön gereksinim noktaları), NÖGP (operasyonel ön gereksinim noktaları) ve HACCP sistemleri üzerinde yoğunlaşarak hazırlanması ve süreklilik arz etmesi sağlanmalıdır şeklinde düşüncelerini belirtmiştir.

Stratejik İletişim Başlıklı Soru ve Cevapları :

‘Krizle ilgili gerekli iletişimi sağlayacak ve krizin işletme tarafından nasıl ele alındığını paydaşlara bildirecek bir kriz iletişim takımınız var mı ?’ sorusuna firma yöneticisi, işletmelerinde kriz ve benzeri durumlar için tanımladıkları bir iletişim ekibi olduğunu dile getirmiştir. Bu ekibin işini kolaylaştırmak ve iletişimi daha hızlı hale getirmek için bu tür durumlarda irtibata geçilecek kişi ve kurumların numaraları ve diğer bilgileri veri tabanlarında düzenli aralıklarla güncellenerek kaydedildiğini söylemektedir.

‘Kamuoyuna krizin örgüt tarafından kontrol altına alındığı ve krize zamanında müdahale edildiği güvencesini vermeye yarayan kriz iletişim planı işletmenizde hazırlanmakta mıdır ?’ sorusuna firma, şu ana kadar kamuoyunu bilgilendirmelerini gerektirecek kadar büyük bir kriz ile karşılaşmadıklarını ancak bu tür durumlarda, yapılacaklar ve kamuoyunu doğru ve etkin bir biçimde bilgilendirebilmek için hazırlanmış alınacak ve yapılacak tüm aksiyonların belirtildiği planlarının mevcut olduğunu dile getirmiştir.

‘Firma yöneticisine bu olağanüstü dönemde iletişimi nasıl sağlıyorsunuz ?’ sorusuna firma, insan kaynağının önemini vurgulayarak, işletme kültürüne, rollere, kurum aidaına dikkati çekerek bu süreci en alttan en üstte bir bütün olarak sağladıklarını ve yatay iletişimi ilke edindiklerini belirtmiştir.

‘En alttan en üstte kriz ile ilgili bilgilendirme toplantısı yaptınız mı ?’ sorusuna firma yöneticisi, belirli periyotlarla HACCP (Tehlike analizi kritik kontrol noktaları) toplantıları yaparak hem personeli hem üst yönetimi bilgilendirmeye

çalıştıklarını, yine üretim bölümlere ayrılarak şeflerin atamaları ve uygulanacak planlarını revizyonu yapılarak dağıtım ve bilgilendirme yaptıklarını söylemektedir.

‘Yararlandığınız stratejik iletişim modeli nedir ?’ sorusuna hem X ve hem Y işletmelerinin verdiği ortak cevaplar doğrultusunda iletişimin önemine dikkat çekerek genellikle, müşteri firmalar, tedarikçi firmalar ve firma içinde mail yoluyla iletişim sağladıklarını ancak acil durumlarda veya maillerin iletilmediği internet kesintisi, ağ bağlantısı problemleri gibi durumlarda telefon yoluyla haberleşme sağladıklarını dile getirmişlerdir. Bundan yola çıkarak kurum içi iletişimi ise belli kurallar bütünü çerçevesinde hem X firması yatay iletişim modelinde, hem de Y firması yatay iletişim modeli ile sağladıklarını, yine iletişimi telefonla, bilgi almayı ise mail ile yaptıklarını dile getirmişlerdir.

‘Son olarak kurum içi iletişimi nasıl sağlıyorsunuz ?’ sorusuna firma yöneticisi genel olarak, belli kurallar çerçevesinde, yüz yüze, telefon ve mail yoluyla iletişim sağladıklarını dile getirmiştir.

Araştırmaya dahil edilen işletmelerden elde edilen bilgiler doğrultusunda sektörün kendine özgü koşulları ve kriz yaratma potansiyelleri aşağıda belirtilmiştir.

Y FİRMASININ GENEL DEĞERLENDİRMESİ

Y firma yöneticisinin görüşlerinden yola çıkarak firma, krizleri son derece ciddiye aldıklarını ve bunu önlemek için ise her ay düzenli olarak, oluşturdukları kriz yönetim takımıyla toplantı ve planlar yapmışlardır. İşletmelerinde belirledikleri kritik kontrol noktaları ile her bir departmanlarındaki problemleri büyümeden önlem almışlardır. İmajlarının zedelenmemesi için üretimde titiz davrandıklarını aktarmıştır.

Yine firma yöneticisinin aktardığı kadarıyla, krizler ile başa çıkmada tabii ki temel görevin yöneticiler üzerinde olduğu inkar edilemez bir gerçektir. Çünkü gerekli koordinasyonun sağlanması ve bilgilerin aktarılması için bir güçlü bir mekanizma konumundadırlar. Yöneticiler bu problemleri yönetirken örgüt içi iletişim ne kadar önemliyse örgüt dışı iletişimde bir o kadar önemlidir. Çünkü etkin bir yönetici bazı durumlarda krizleri fırsata dönüştürebilme yeteneğine de sahip olan kişidir. Özellikle bu süreçte medyayı yakından takip ederek, kriz hangi sektörde

yaşanıyorsa, o sektörü üzerinde pazar araştırması yapmak ve aynı sektörde faaliyet gösteren işletmeleri yakından takip etmek son derece önemlidir.

Yine bu süreçte müşteriler ve tedarikçiler veya finansman kuruluşları hatta sivil toplum örgütlerini bile yakından takip etmek zorundadır. Bunlara ek olarak aynı zamanda siyasal çevreyi ve teknolojik gelişmeleri yakından takip eden işletme yöneticileri bu krizleri fırsata çevirebilme yeteneğine sahip olurlar.

Y firma yöneticisinden alınan bilgiler doğrultusunda güçlü bir stratejik iletişim mekanizması geliştirdiklerini, çalışanları ile yatay iletişim modelini benimseyerek en ufak bir kargaşa ve krizde yaşanan problemlerde birinci ağızdan müdahale edilerek başa çıkılabildiği görülmüştür. Diğer çevre olan dış çevre ise başta tüketiciler ve tedarikçiler ile karşılıklı iletişim formlarından yararlandıklarını öğrenerek güçlü bir çift yönlü stratejik iletişim modeli geliştirdikleri söylenebilir. Bu bağlamda, stratejik iletişimin, kriz dönemlerindeki problemlerle başa çıkmada örgütsel ve yönetsel başarı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır denilerek diğer bir amaca da cevap bulunmuştur.

ET VE ET ÜRÜNLERİ SEKTÖRÜNDE YAŞANAN KRİZLER İLE İLGİLİ MEDYADA ÇIKAN ÇEŞİTLİ HABERLER

İnsan sağlığı için son derece faydalı olan bu ürünün aynı zamanda ülke ekonomisindeki yeri de oldukça büyüktür. Bundan dolayı söz konusu üründe yaşanan problemler, ortaya çıkan krizler, hem sağlığımızı etkilemekte hem de ülke ekonomisini önemli derecede etkilemektedir. Yaşanan bu krizleri basından örnekler vermek de yarar görülmüştür.

İşlenmiş ette %100 kavgası!

Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı'nın taklit ve tağşiş yapan firmaları kamuoyuna teşhir etmesi et ve et ürünleri sektöründe sarsıntıya neden oldu. Teşhir edilenler arasında sektörcü bilinen asırlık firmaların olması sanayicilerin tepkisine neden oldu.



Ette yüzde 100 dana krizi yaşanıyor. Piyasaya yüzde 100 dana etinden üretildiği bildirilen sucuk, salam, sosis gibi et ürünlerinde yapılan analizlerde kanatlı eti, domuz eti, at ve eşek eti bulunduğu iddiası ile tanınmış firmaların teşhir edilmesi et sektöründe yeni bir krize neden oldu. Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı'nın taklit ve tağşiş yapan firmaları teşhir etmesi özellikle salam, sosis, sucuk üreten et ve et ürünleri sektöründe tepkiyle karşılanıyor.

Dünya Gazetesi'nden Ali Ekber Yıldırım'ın haberine göre teşhir edilen firmalar arasında asırlık ve et sektöründe bir çok ilke imza atan öncü firmaların olması sektörde endişe yarattı. Yüzde 100 dana etinden imal edildiği bildirilen sucuk, sosis, salam gibi ürünlerde kanatlı eti, tek tırnaklı hayvan eti, domuz eti, sakatat gibi ürünlerin bulunması analiz sonuçlarıyla ilgili tartışmayı da gündeme getirdi. (<http://finans.mynet.com/>)

Görüldüğü üzere yukarıdaki haberde yakın zamanda hepimizin bildiği büyük firmaların isimlerinin Bakanlıkca teşhir edilmesi herkesi son derece şaşırtmıştı. İnsanların, hem firmalara olan bakış açısı büyük ölçüde değişmiş, hem de ürünlere olan taleplerde azalma olmuştur.

'Ette tedbir alınmazsa kriz büyüyecek..'

Et ithalatıyla gündeme gelen hayvancılık sektöründeki problemler, Türkiye Kasaplar, Besiciler Et ve Et Ürünleri Esnaf ve Sanatkarları Federasyonu'nun hazırladığı raporla gözler önüne serildi.

Türkiye'yi gıda sektöründe önemli riskler bekliyor. Et, süt ve yumurta gibi gıda ürünlerine yönelik talep artarken, hayvan sayısında gerileme yaşanıyor. Türkiye Kasaplar, Besiciler Et ve Et Ürünleri Esnaf ve Sanatkarları Federasyonu'nun raporuna göre Türkiye büyükbaş ve küçükbaş hayvan varlığı açısından, Avrupa'da ikinci ve dünyada altıncı sırada olmasına rağmen, sayı giderek azalıyor.

Federasyonun Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı'na sunduğu rapora göre piliç eti, yumurta ve balıkçılık sektöründe Cumhuriyet'in 100. yılında talebin karşılanmasında herhangi bir risk görünmüyor. Tavukçuluk dışında hayvancılık sektöründe beklenen gelişmenin sağlanamadığının altının çizildiği raporda, "Kırmızı et, et ürünleri, süt ve süt ürünleri açısından 2023 yılı için şimdiden gelişme planlarının yapılması gerekiyor. Eğer gerekli önlemler alınmazsa Cumhuriyet'in yüzüncü yılında ciddi gıda krizi yaşanacaktır. Planlamalarda kırmızı et ve süt sektörü bir arada düşünülmelidir. Bu yapılırken koyunculuk politikası da yeniden ele alınmalıdır." ifadelerine yer veriliyor. Üretim projeksiyonunda 2023 yılında Türkiye'nin kırmızı et ihtiyacının yüzde 100'ün üzerinde artış göstererek 2 milyon tondan fazla olacağına dikkat çekiyor.

Raporda Türkiye'de yaşanan kırmızı et probleminin kısa vadede sadece sığır eti ithalatı yoluyla çözülmesi mümkün görünmüyor. Kırmızı et üretimi konusunda yaşanan en temel sorunun besi materyali olarak kullanılacak erkek dana sayısının azlığı olarak vurgulanırken şu değerlendirmede bulunuluyor: "Kalıcı karkas et ithalatı sonucu süt üreticilerinin belki de yetiştiricilikten elde ettikleri tek gelir kaynağı olan erkek danalarının fiyatı düşeceğinden kârlılık azalacak ve dolayısıyla süt inekleri tekrar kesime gitmek zorunda kalacaktır." (<http://ekonomi.haber7.com/>)

Yukarıdaki farklı haberde tavuk dışında kırmızı et de yaşanan yetersizlikten bahsedilmektedir. 2023 yılında yapılacak planlamalardan ve temel problem olan kalıcı karkas et ithalatı sonucu süt üreticilerinin belki de yetiştiricilikten elde ettikleri

tek gelir kaynağı olan erkek danalarının fiyatı düşeceğinden kârlılık azalacak ve dolayısıyla süt inekleri tekrar kesime gitmek zorunda kalınacağı vurgusu yapılmıştır.

'İthal ette skandal! Bosna'dan ithal edilen 20 ton et hastalıklı çıktı... Hastalık, etler piyasaya sürüldükten sonra anlaşıldı.. !'



Türkiye'nin, Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı aracılığı ile Bosna Hersek'ten ithal ettiği 20 ton sığır karkas etinde insan sağlığına zararlı hastalık olduğu ortaya çıktı...Etlerin, laboratuvar incelemesinin sonuçları beklenmeden piyasaya sürüldüğü anlaşıldı.

Türkiye'nin, Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı aracılığı ile Bosna Hersek'ten ithal ettiği 20 ton (20 bin 43 kilogram) sığır karkas etinde insan sağlığına zararlı hastalık olduğu ortaya çıktı. Etlerin, laboratuvar incelemesinin sonuçları beklenmeden piyasaya sürüldüğü anlaşıldı.

Hastalıklı etler piyasaya sürüldükten sonra anlaşıldı. Odatv'de yer alan habere göre, Kapıkule sınır kapısından giriş yapan 20 ton sığır karkas etindeki hastalık, sınır kapısından giriş yaptıktan sonra tespit edildi.

24 Ağustos 2017 tarihinde incelemeye alınan hayvanların tahlil sonuçları, 29 Ağustos'ta belli oldu. Tahlil sonuçlarına göre raporda, insan sağlığına zararlı,

“E.coli O157” hastalığı tespit edildi. Bu hastalık tıp dünyasında bilinen en tehlikeli gıda kaynaklı patojen bakteriler arasında değerlendiriliyor.

Yazıda, Bakanlar Kurulu kararıyla MUJANOVİĆİ firmasından alınan etler hatırlatılarak, “Bu ithalat sözleşmesi kapsamında ülkemize giriş yapan tırlardan alınan numunelerde E. Coli O157 pozitif çıktığı ve insan gıdası olarak tüketimin uygun bulunmadığı başkanlığımıza bildirilmiştir” ifadeleri yer aldı. Yazının devamında ise etlerin imha edilmesi istendi. İşte Türkiye Et ve Süt Kurumu Genel Müdürlüğü’nden gönderilen yazının sonparagrafı :

“Söz konusu uygunsuz emtiaların, deponuzun bağlı olduğu belediyeye ait imkanlar dahilinde imhası, imkan bulunmayan durumlar için ise Erzincan Et Kombinasi rendering tesislerinde imhası için gerekli hazırlıkların yapılması, imha takviminin belirlenmesi ve tarafımızca imha komisyonu oluşturulması için yapılan programın Bakanlığımıza bildirilmesi hususunda gereğini rica ederim.”

Yani hastalıklı etler, analiz sonuçları beklenmeden iç piyasaya sürüldü. 29 Ağustos’ta hastalık tespit edilmesine karşın imha yazısı Et ve Süt Kurumu Genel Müdürlüğü Alım ve Üretim Dairesi Başkanı Mustafa Sami Cüceloğlu imzasıyla 5 ay sonra, 5 Ocak 2018’te yazıldı. (<http://www.cumhuriyet.com.tr>)

Yukarıda görülen üçüncü farklı haberimizde Bosna Hersek’den yapılan ithal et ürünlerinde insan sağlığına son derece zararlı olan bir bakterinin bulunduğu ve bulunduğu anda ise etlerin çoktan piyasa sürüldüğü değinilmiştir. Daha sonra ise Türkiye Et ve Süt Kurumu Genel Müdürlüğü bir yazı göndererek etlerin imhasını ve piyasadan çekilmesi istenmiştir.

‘MB: Kırmızı et fiyatları gıda enflasyonunda yukarı yönlü risk oluşturuyor..’

İstanbul, 30 Nisan (DHA) - Merkez Bankası Para Politikası Kurulu’nun (PPK) son toplantı özetinde, kırmızı et fiyatlarındaki yükselişin, gıda enflasyonu üzerinde yukarı yönlü risk oluşturduğu vurgulandı ve yıl sonu enflasyon tahmini 0.5 puan yukarı yönlü revize edildi.

Merkez Bankası'nın 25 Nisan'da gerçekleşen PPK toplantısına ilişkin notlarda "Para Politikası ve Riskler" başlığı altında şu değerlendirme ve öngörüler paylaşıldı:

"Tahminler üzerinde bir diğer belirleyici unsur olan gıda enflasyonu üzerindeki risklerin yukarı yönlü olduğu değerlendirilmektedir. İthalat tedbirlerinin etkisiyle 2017 yılının ikinci yarısında gerilemiş olmasına karşın 2018 yılının ilk çeyreğinde hızlı bir yükseliş sergileyen kırmızı et fiyatlarının, sektördeki arz koşulları da dikkate alındığında, yılın kalanında gıda fiyatları üzerinde yukarı yönlü risk oluşturduğu düşünülmektedir. Bununla birlikte, gıda enflasyonu varsayımları oluşturulurken, Gıda Komitesi'nin aldığı tedbirlerin gıda fiyatları üzerindeki yukarı yönlü riskleri büyük ölçüde dengeleyeceği bir görünüm esas alınmıştır. "Kurul, toplantıda Nisan Enflasyon Raporu'nda yer alması öngörülen orta vadeli tahminleri değerlendirmiştir. Bu çerçevede, 2018 yıl sonu enflasyon tahmini önceki Rapora göre 0.5 puan yukarı yönlü güncellenmiş, 2019 yılı tahmininde ise değişiklik yapılmamıştır. (<http://www.hurriyet.com.tr>)

Yukarıdaki diğer farklı haberimizde, Merkez Bankasının enflasyon araştırmaları ve raporlarından yola çıkarak, et sektörünün enflasyon üzerinde ne kadar etkili olduğu ve bunun da genel olarak ülke ekonomisini ne kadar önemli derecede etkilediği gözler önüne serilmiştir.

Et fiyatları neden sürekli artıyor? Etin kilosu şuan kaç TL?

Sürekli artışta olan et fiyatlarından rahatsız olan vatandaş, et fiyatlarının neden bu kadar pahalı olduğunu merak ediyor. Dar gelirli vatandaşlar için yapılan ithal et projesine rağmen et fiyatları sürekli artıyor. Peki, et fiyatları neden bu kadar yüksek? Şuanda et fiyatları ne durumda? İşte, 2018 güncel et fiyatları...



Gün geçtikçe artan et fiyatları vatandaşı tedirgin ediyor. 40 liraya dayanan kuş başı et fiyatları ithalata rağmen et fiyatları neden artıyor, sorusunu akıllara getiriyor. Peki, sürekli artışta olan et fiyatları için Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı tarafından geliştirilen başka projeler var mı? Dar gelirli vatandaşlar için yapılan karkas et ithalatı ile beraber makul fiyatlı et satışlarına başlanmıştı.

Ancak kasaplarda et fiyatları hala el yakıyor. Peki, et fiyatları neden sürekli yükselişte?

BAKANLIKLAR ET FİYATLARI İÇİN DEVREDE

Türkiye'de et üretimi ve tüketimine dair yeni projelerin geliştirildiği ve çalışmaların devam ettiğini belirten Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanı Ahmet Eşref Fakıbaba et fiyatlarına ilişkin yapılan eleştirilere cevaben, “Bakanlığımızca, et ve et ürünleri dâhil tarım ve hayvancılık ürünlerine yönelik piyasalar ve gelişmeler takip edilmekte olup, hem üreticinin hem de tüketicinin korunması amacıyla ilgili tüm Bakanlıklarla ortak çalışmalar yapılarak alınacak tedbirler belirlenmektedir” dedi.

Et ve Süt Kurumu Genel Müdürlüğü tarafından et fiyatlarının makul seviyede olması için çalışmalar devam ederken, gerektiği yerde piyasaya müdahalede bulunduğu belirtildi. Öte yandan et fiyatlarında yaşanan dalgalanmaların en aza indirgenerek gerekli tedbirlerin alındığı da aktarıldı. Yerli üretimin geliştirilmesinin önemine dikkat çeken Bakan Fakıbaba, “Bakanlığımızca hayvancılıkta yerli üretimin geliştirilmesine yönelik çalışmalar yoğun bir şekilde devam etmekte olup, bu kapsamda yeni projeler ve destekler ile üretimin artırılması planlanmaktadır” şeklinde konuştu.

ET FİYATLARI NEDEN SÜREKLİ YÜKSELİYOR ?

2017 yılı Kasım ayında yürürlüğe giren karkas et ithalatı ve vatandaşa ucuz et satışı et fiyatlarında kısmi bir azalmaya neden olurken, yükselişine mani olamadı. Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) verilerine göre, Türkiye 2017'de 1 milyar 205 milyon dolar, bu yılın ilk 2 ayında ise 169 milyon dolar kırmızı et ithalatı yaptı. 14 ayda toplam 1 milyar 374 milyon doları bulan et ithalatı sonrası et fiyatları hala el yakıyor. Öte yandan şeker fabrikalarının özelleştirilmesi sonucunda hayvanlar için yem olarak kullanılan pancar küspesinin de ortadan kalkma durumu üreticiyi

tedirgin ediyor. Yem konusunda et fiyatlarının durumu ile yakından ilişkili olduğunu düşünürsek, tüketici de bu durumdan nasibini almış olacak. (<http://ekonomi.haber7.com>)

Yukarıdaki son haberimizde en güncel gündem ve fiyatlar alınmıştır. Haberde sürekli et fiyatlarının yükselmesi ve buna nelerin etken olduğu sunulmaya çalışılmıştır. 2017 yılı Kasım ayında yürürlüğe giren karkas et ithalatı ve vatandaşa ucuz et satışı et fiyatlarında kısmi bir azalmaya neden olurken, yükselişine mani olamadığı dile getirilmiştir. Öte yandan şeker fabrikalarının özelleştirilmesi sonucunda hayvanlar için yem olarak kullanılan pancar küspesinin de ortadan kalkma durumu üreticiyi tedirgin edeceği ve Yem konusunda et fiyatlarının durumu ile yakından ilişkili olduğunu ve bundan dolayı tüketici de bu durumdan nasibinin almış olacağı dile getirilmiştir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Krizler örgütlerin ve toplumların yaşamında karşılaşılabilecek olağanüstü durumlardır ve karmaşaya sebebiyet verirler. Kriz olasılığını bütünüyle engelleyecek bir yöntem de yoktur. Söz konusu olan bu durum bir doğal felaket gibi bunu önceden bilmek ve sonuçlarını kestirebilmek nasıl ki çok mümkün değil ise krizleri de önceden bilmek pek mümkün değildir. Yapılması gerekenler krize ve onun yaratacağı etkileri önceden hazırlıklı olmak, gerekli tedbirleri almak, erken uyarı sistemleri geliştirmek, krizin yarattığı hasarı yönetmek krizi en az hasarla atlattmak temel hedefler olabilir.

Bunları yaparken en etkili yollardan biri olan stratejik iletişimi göz ardı etmemek gereklidir. Bir krizin etkin yönetimi büyük ölçüde iyi bir iletişime bağlıdır. Aynı zamanda iletişimin iyileştirilmesi ve bunun örgüt dışına da yayılması sonucunda kriz durumunda kullanılacak iyi bir mekanizma ortaya çıkartılacaktır. Buradan hareketle kriz sırasında, iletişim faaliyetlerinin kriz yönetimine yardımcı olmak ve örgütün itibarını korumak gibi ikili bir rolü yerine getireceği ortaya çıkacaktır.

İş dünyasında meydana gelen hızlı değişimler, işletmeleri belirsizliğin içine sürüklemektedir. Bu belirsizlikler de işletmeleri krize sürüklemektedir. Bu durumlarda iyi bir mekanizma geliştirilmez ise işletmeler büyük sıkıntıya düşebilir hatta faaliyetlerine son verebilir. Bu durumda iyi bir kriz yönetimi uygulamaya konulması gerekmektedir. Bu noktada hemen teşhisin konulması ve çözüm üretilmesi ile başlanır. Teşhisin konulması veya geç kalınması krizden daha fazla etkilenilmesine sebep olabilir. İşletmeler bir çok farklı nedenlerden dolayı krizlerle karşı karşıya gelebilirler. Birinci bölümümüzde de değinildiği gibi bunlar iç ve dış çevre nedenlerdir. İşletmeler iç ve dış çevreden kaynaklanan krizler ile başa çıkmak için farklı stratejik iletişim mekanizmaları belirler. Bu bakımdan örgüt içi ve örgüt dışı stratejik iletişim yapılarını ayrı değerlendirmek gerekmektedir

Örgütsel açıdan iletişim yani iç çevre dediğimiz faktör, örgütü oluşturan departmanlar arasında, bilgi iletiminin sağlanmasının yanında, örgütte yatay, dikey, çapraz, kurmay veya kumanda ilişkilerinin kurulması işletmelerin bir sistem olarak

yürütülebilmesinin temel aracıdır. İç çevre kaynaklı krizler genellikle işletmenin kendi bünyesindeki örgütsel yapı ve işleyişle ilgili problemlere dayanmaktadır. Bu problemler zamanında fark edilmeyip gerekli önlemler alınmadığında daha büyük problemlere neden olabilir.

Öte yandan işletmelerin kriz dönemlerinde hem yöneticilerin, hem de yönetici olmayan iş görenlerin stres ve gerilim düzeyleri yüksek olabilir. Bundan dolayı bu dönemlerde başta iletişimin kalitesi ve işleyişi olmak üzere her düzeydeki örgütsel iletişime daha fazla önem vermek gerekmektedir. Aksi takdirde güvenilir, doğru ve güncel bilgi akışının ve paylaşımının önündeki engeller, krizi daha da derinleştirebilir.

Son dönemlerde yeni yönetim yaklaşımlarının en belirgin özelliği emir komuta zincirlerinin karşılıklı anlayış güven ve sadakat üzerine kurulu olması ve kesintisiz ve doğru bilgi akışını sağlayacak bir yapıya sahip olmasıdır. Araştırmaya katılan Afyonkarahisar et ve et ürünleri sektöründe faaliyet gösteren iki işletmeden, "kriz dönemlerinde stratejik iletişimin nasıl bir işleyişe sahip olduğuna ilişkin elde edilen bulgular", her iki işletmede de, böyle bir iletişim düzeninin kriz ile başa çıkmada önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. İşletmelerle yapılan görüşmeler sonucunda, kriz dönemi gibi olağan üstü çaba ve emek gösterilmesi gereken dönemlerde en önemli mekanizmanın iletişim olduğu gözlenmiştir. Araştırma bulguları, işletmelerin kriz dönemlerinde örgüt içi ve örgüt dışı iletişimin niteliğini artırmak için daha fazla çaba gösterdiklerini ve yöneticilerin, iletişimin stratejik önemini yoğun bir şekilde fark ettiklerini göstermektedir.

İşletme dışı dediğimiz çevre faktörleri işletmenin kontrolü dışındaki faktörlerdir. Aynı anda tüm ülkeyi belki tüm dünyayı etkisi altına alarak pek çok işletmenin varlığına etkide bulunabilir. Çevre faktörlerinin hızla değişmesi, işletmelerin de bu değişikliğe hızla uyum sağlamalarını gerektirir. Uyum sorunu krize zemin hazırlar. Değişimim gerisinde kalma, diğer bir deyişle gecikilen her an krizin şiddetinin artmasına neden olur. İşletmelerde krize neden olabilecek çevre faktörleri, doğal faktörler, ekonomik faktörler, teknolojik ve politik faktörler etmenler gibi faktörler işletmenin elinde olmadan kaynaklanan faktörlerdir.

İşletmeler bu faktör yapılı krizler için farklı stratejik iletişim mekanizmaları geliştirmek durumunda ve zorundadır.

Bunların başında küresel veya ulusal boyutta bir dil kullanılması gerekmektedir. Uluslararası iletişim kurabilme yeteneği, bugün için bir zorunluluk olarak görülmektedir. Ekonomik açıdan evrensel bir pazara ve faaliyetler ağına kavuşmak, herhangi bir konuyu, herhangi bir kişiyle, yine herhangi bir biçimde iletişim kurabilme yeteneğine sahip olmayı zorunlu hale getirmiştir. Yine toplumsal açıdan baktığımızda işletmelerin, çevreyi analiz ederek toplumla ilişkilerinin geliştirilmesi, daha sonra toplum bireyleri arasında iletişimin geliştirilmesi ve son olarak da toplumsal değer ve geleneklerin sürdürülmesini araçlarını geliştirmektir.

Bunlardan yola çıkarak kriz kaynağı ne olursa olsun, işletmeler bu süreci iyi yönetmek zorundadırlar. Hem örgüt içi çalışanlarına karşı hem de dış dünyasındaki müşterisi, tedarikçisi ve diğer bağlantı da olduğu kuruluşlarla ve faktörler ile birlikte iletişimi etkin bir biçimde sağlamalı ve krizi en iyi şekilde bir bütün olarak yönetmek zorundadır. Aksi halde bu uyumu yerine getiremeyen işletmeler varlıklarına son verebilirler.

Çalışmamızın literatüre sağlayacağı katkıların, kriz dönemlerinde stratejik iletişimin önemine dikkat çekerek, bu dönemlerde nasıl bir iletişim mekanizması uygulanacağı ortaya koyulmuştur. Bu bağlamda ileride yapılacak çalışmalara zemin hazırlanmış olduğu düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Akdağ, M., Taşdemir E. (2006) Krizden Çıkmanın Yolları: Etkin Bir Kriz İletişimi 4, 2, s. (141-157
- Akgeci, T. (2007), Stratejik Yönetim. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Akgecik, T. (2003). İnsan kaynakları yönetimi boyutuyla kriz yönetimi, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Dergisi, 53 (2), 1-
- Aksu, A. (2009). Kriz Yönetimi ve Vizyoner Liderlik. Yaşar Üniversitesi Dergisi, 4 (15), 2435-2
- Arslan, A. (2009). Kriz Yönetiminde Liderlik. Akademik Bakış Dergisi, 18, 1-12.
- Aslan, Ş., Atabey, A. ve Yörük, E. (2009). Örgütsel Kriz Yönetim Tarzlarının ve Kriz Dönemlerindeki Yönetici Davranışlarının Araştırılması: Konya Örneği, Journal of Azerbaijani Studies, 72-96.
- Barutçu, F. ve Ertaş, A. (2011). Stratejik İletişim ve Tanıtım Belgesi, İpekyolu Kalkınma Ajansı, Gaziantep.
- Canpolat, N., Kısaç, A., Byashimov, G. (2013). Kurumsal İletişimde İki Stratejik Alan: Pazarlama ve Halkla İlişkiler Üzerine Bir Değerlendirme, Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 6 (2), 259-274.
- Coombs, W. T. (2015). The value of communication during a crisis: Insights from strategic communication research. *Business Horizons*, 58(2), 141-148.

- Çetin S., Tekiner M.A (2015). Kurumsal İmajın Temel Belirliyecileri : Emniyet Teşkilatı Örneklemi İç Paydaş Anketi, Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi - Cilt:13 Sayı:1, s.58
- Çınarlı, İ. (2014). Stratejik İletişim Yönetimi Bağlamında Paydaş Kuramının Eleştirel bir Değerlendirmesi. İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, 46, 23-36.
- Demir, C. ve Yılmaz, M.K. (2010). Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 25 (1), 69-88.
- Demirhan, K. (2018). Mintzberg'in Örgütsel Yapılandırma Teorisi Bağlamında Türkiye'deki Sivil Toplum Örgütleri Üzerine Bir İnceleme, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 30, 207-222.
- Derin, N. ve Demirel, E.T. (2010). Krizin Olumsuz Etkilerini Azaltmada Müşteri ilişkileri Yönetiminin Etkililiği. Turgut Özal Uluslararası Ekonomi ve Siyaset Kongresi, 15-16 Nisan, 2283-2306.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2008). İşletmelerde Stratejik Yönetimin Etkinliğini Artırmada Önemli Bir Araç: Benchmarking, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 4 (7), 1-22.
- Dolphin, R. R. (2005). Internal communications: Today's strategic imperative. *Journal of marketing communications*, 11(3), 171-190.
- Dursun, İ.T. (2013). Örgüt Kültürü ve Strateji İlişkisi: Hoftsed'e'nin Boyutları Açısından Bir Değerlendirme. Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, 1 (4), 43-56
- Erol, M. (2010). Ekonomik Kriz ve KOBİ'ler. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 5 (1), 165-181.

- Göçen, S., Yirik, Ş. ve Yılmaz, Y. (2011). Türkiye'de Krizler ve Krizlerin Turizm Sektörüne Etkileri, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16 (2), 493-509.
- Göl, M. (1999). Stratejik Karar Alma Ortamında Üst Yönetim Bilgi Sistemi ve Uzman Sistemler. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 3, 357-364.
- Göral, R. (2014). Turizm Sektöründe Stratejik Kriz Yönetimine İlişkin Bütünsel bir çerçeve. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 32, 89-101.
- Güler, R. (2015). Güvenlik Odaklı Stratejik İletişim: Tarihsel Karşılaştırmalı Bir Analiz, Doktora Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Güner, M.F. (2008). Bir Stratejik Yönetim Modeli Olarak Balanced Scorecard, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10 (1), 247-265.
- Güneş, M. ve Beyazıt, E. (2010). Özel İşletmelerde Kriz Yönetimi Üzerine Genel Bir Değerlendirme, Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2 (2), 15-33.
- Gürcan, M. (2012). Stratejik İletişim Modeli ve Güvenlik Alanına Uygulanabilirliği. Güvenlik Stratejileri Dergisi, 8 (15), 99-138.
- Gürgen, H. (1997), Örgütlerde İletişim Kalitesi. İstanbul: Der Yayınları,
- Haşit, G. (2000) İşletmelere Kriz Yönetimi ve Türkiyenin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması. Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi Yayınları
- Hoştut, S. (2013). Stratejik Halkla İlişkilerde Halkla İlişkiler Uygulayıcı Roller. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 18 (1), 417-434.
- Işık, M. (2015). Madde Kullanımı ve Stratejik İletişim. Sage Yayıncılık, Ankara.

- Kanbur, A. (2008). Küreselleşme Sürecinde Postmodern Örgüt Yapıları, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13 (3), 387-404.
- Karataş Ateş, E. (2008). Kütüphane ve Bilgi - Belge Merkezlerinde Stratejik İletişim Yönetimi. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karcıoğlu, F. ve Kaygın, E. (2010). Krizin Organizasyonların Yönetimsel ve Örgütsel Yapısına Olumsuz Etkileri ve İşgörenlerin İş Tatmini Düzeylerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Uygulama, Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 1 (2), 23-40.
- Kaya, İ. (2010). Konaklama İşletmeciliğinde Stratejik Yönetim Süreci: Kavramsal Bir Yaklaşım, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 12 (18), 27-35.
- Kuğu, T.D. ve Kırılı, M. (2013). İşletme Performansının Değerlendirilmesinde Bir Yenilikçi Yönetim Muhasebesi Aracı Olarak Balanced Scorecard uygulaması. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 18 (2), 301-318.
- Laitinen, E. K., & Gin Chong, H. (1999). Early-warning system for crisis in SMEs: preliminary evidence from Finland and the UK. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 6(1), 89-102.
- Leseniuc, A., & Daniela, N. A. G. Y. (2008). Role of communication in crisis management. *Defense Resources Management in the 21st Century*.
http://conference.dresmara.ro/conferences/2008/10_Lesenciuc_Adrian.pdf

- Massey, J. E. (2001). Managing organizational legitimacy: Communication strategies for organizations in crisis. *The Journal of Business Communication* (1973), 38(2), 153-182.
- Murat, G. ve Mısırlı, K. (2005). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz Yönetimi. Çaycuma Örneği, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 1 (1), 1-19.
- Odabaşı, H. (2007). Bir Kent Gelişim Projesinin Oluşturulması ve Tanımı Aşamalarında Stratejik İletişim Planlaması ve Malatya örneği, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Oran, F.Ç. ve Demir, Y. (2016). Kriz Yönetim Süreci: Türkiye'de Faaliyet Gösteren Özel Bir Banka Üzerine İnceleme, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 24, 181-197.
- Ölçer, F. (2005). Dengeli Stratejik Performans Ölçüm ve Yönetim Sisteminin (Balanced Scorecard) Tasarımı ve Uygulanması. *Amme İdaresi Dergisi*, 38 (2), 89-134.
- Örnek, A.Ş. (2007). Kriz Yönetimi Stratejileri ve Türkiye Bilişim Sektörü Örneği, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5 (1), 114-129.
- Özgen, E. (2003). İletişim ve Liderlik. *İletişim Dergisi*, 18, 99-119.
- Özkan, A. (2015). Stratejik İletişim Yönetiminin Ülke Markası İnşasındaki Rolü. *Uluslararası İletişim Konferansı*, 16-18 Mayıs, 481-487.
- Öztürk, B. (2010). Kriz Yönetimi ve Örnek Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Patan, G.N. (2009). İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Stratejisinin Önemi. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- Reyhanoğlu, M. (2009). Mintzberg'in Örgütlenme Boyutları ve Örgüt yapıları. Mustafa Kemal Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 1-11.
- Seçilmiş, C. ve Sarı, Y. (2010). Kriz Dönemlerinde Konaklama İşletmelerinin Kriz Yönetimi Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15 (1), 501-520.
- Sezgin, F. (2003). Kriz Yönetimi, Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 4 (8), 181-195.
- Solmaz, B. (2006). Krizde İtibarın Yönetilmesi, Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, 4 (3), 65-72.
- Solmaz, B. (2012). Halkla İlişkilerde Proaktif ve Reaktif Stratejiler. İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, 25, 143-154.
- Tanrıverdi, H., Adıgüzel, O. ve Çiftçi, M. (2010). Sağlık Yöneticilerine Ait İletişim Becerilerinin Çalışan Performansına Etkileri. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11, 101-122.
- Tekin, Ö.F. (2015). Kriz Yönetimi ve Kamu Yönetimi İçin Önemi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 18 (2), 119-135.
- Tunçer, P. (2012). Yönetim ve Organizasyon. Beta Yayınevi, İstanbul.
- Turan Z., (2011). Dünyadaki ve Türkiye'deki Krizlerin Ortaya Çıkış Nedenleri ve Ekonomik Kalkınmaya Etkisi Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt: 4, Sayı: 1, s.58
- Turgut, A. (2007). Türleri, Nedenleri ve Göstergeleriyle Finansal Krizler, TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi, 20 (4-5), 35-46.

Uğurluoğlu, Ö. ve Çelik, Y. (2009). Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 12 (2), 121-156.

Uyan, Ö. (2016). İşletmelerde Kriz Yönetimi Çalışmaları ve İşletmelerin Kriz Öncesi, Kriz Anı ve Kriz Sonrası Yaptıkları Uygulamalara Yönelik Alan Araştırması. Uluslararası Avrasya Ekonomileri Konferansı, 691-700.

Valackiene, A. (2010). Efficient corporate communication: decisions in crisis management. *Engineering Economics*, 66(1), 99-110

Vergiliel Tüz, M. (2004), Kriz Yönetimi. Bursa: Alfa Basım

Yardımcı, M.E., İnce, M.R. ve Ekiz, R. (2017). 1929 Dünya Ekonomik Krizinin Sebepleri ve Sonuçları Üzerine Bir Değerlendirme, Ecoei Publication, Kocaeli.

Yeşil, S. ve Erşahan, E. (2011). Konaklama İşletmelerinde Stratejik Karar Alma İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri İle İşletmelerin Özellikleri İlişkisi. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 3 (2), 317-329.

Yılmaz, A.İ. (2016). Bir Rekabet Stratejisi Olarak Farklılaşma: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama. Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.

Yücel, İ. ve Koçak, D. (2014). Örgüt Kültürü İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 7 (2), 45-64.

<https://www.c4cs.com/what-we-do/crisis-communication>

<http://www.canturket.com.tr/>

<http://www.cumhuriyetsucuklari.com.tr/#Anasayfa>

<http://ekonomi.haber7.com>

<http://www.hurriyet.com.tr>

<http://www.cumhuriyet.com.tr>

<http://ekonomi.haber7.com/>

(<http://finans.mynet.com/>)

EK 1: KRİZ DÖNEMLERİNDE STRATEJİK İLETİŞİM SÜREÇLERİNE İLİŞKİN MÜLAKATSORULARI *

1. İşletmeniz sizin görevde olduğunuz süre içinde belirli bir kriz dönemi yaşanmış mıdır?
2. İşletmenizin bu kriz dönemini yaşanmasında hangi faktörler etkili olmuştur ?
3. İşletmenizde bu kriz dönemi için ne tür politikalar izlenmiştir ?
4. İşletmeniz kriz kavramını nasıl algılamaktadır? İşletmenizin krize bakışı nasıldır?
5. İşletmenin bir bütün olarak düşünüldüğünde en alttan en üste iletişim bu dönemde nasıl sağlanmaktadır ?
6. Krizleri önceden sezmek için belirli bir yöntem kullanılıyor mu? (İç ve dış çevre analizi) Kullanılıyorsa bu yöntem nasıl uygulanıyor?
7. Krizleri tahmin edebiliyor musunuz? Krizleri tahmin etmede özellikle başarılı olduğunuz bir kriz türü var mı?
8. Krizleri önceden tahmin etmede dışa dönük bir mekanizmanız var mı ? (müşteriiler, tedarikçiler, STK, finansman kuruluşları ?
9. İşletmenizde krizlerin sıklığını ortaya koyan bir çalışma yapılmış mıdır? Yapılmışsa bu çalışma size yarar sağlamış mıdır?
10. İşletmenizde bir kriz yönetim takımı var mıdır? Varsa bu yapı nasıl oluşturulmaktadır?
11. Yararlandığımız stratejik iletişim modeli nedir ? (bilgi alamada, sorun çözmede)
12. Kurum içi iletişimi nasıl sağlıyorsunuz ?

* Mülakat Soruları, Haşit, G. (2000) İşletmelere Kriz Yönetimi ve Türkiyenin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması. Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi Yayınları, kaynağından yararlanılarak geliştirilmiştir.

13. Bilindiği gibi, kriz sırasında krizle ilgili gerekli iletişimi sağlayacak ve krizin işletme tarafından nasıl ele alındığını paydaşlara bildirecek bir kriz iletişim takımı kriz yönetiminde yararlı olmaktadır. İşletmenizde böyle bir kriz iletişim takımı var mıdır?

14. Bilindiği gibi, kriz öncesi işletme içindeki hazırlıkların yapılması ve örgütün krizi karşılayabilmesi için bir kriz planı hazırlanır. İşletmenizde böyle bir kriz yönetim planı hazırlanmakta mıdır?

15. Kamuoyuna krizin örgüt tarafından kontrol altına alındığı ve krize zamanında müdahale edildiği güvencesini vermeye yarayan kriz iletişim planı işletmenizde hazırlanmakta mıdır?

16. Bir işletmenin olağan üretimini yapamaması ve bunun sonucunda ürünlerini sunmasında sorunlar çıkması durumunu göz önüne alarak örgütün kritik başarı faktörlerine dayanarak geliştirilen iş sürekliliği planı işletmenizde var mıdır? Varsa bu plan kapsamında neler yapılmaktadır?

17. Yaşadığınız krizle alakalı olarak, işe eleman alımlarınızda bir azalma oldu mu? İşten eleman çıkarmanız gerekti mi?

18. En alttan en üste krizle ilgili bilgilendirme toplantısı yaptınız mı? Ya da gerek duydunuz mu?

19. Kriz öncesi ve süresince devam eden genel durum arasında bir karşılaştırma yapabilir misiniz?

20. Karşı karşıya kaldığımız bu krizi önceden tahmin edebildiniz mi? Size yaratabilecek zararlarını kestirebildiniz mi?

21. Eğer kriz takımınız varsa kimlerden oluşturulmuştur?

22. Kriz yönetimi konusundaki genel düşünceniz nedir ?

23. Bildiğiniz gibi son derece hassas bir sektörde faaliyet gösteriyorsunuz, bu bağlamda firmanıza karşı bir dedikodu veya denetimlerde bir problem yaşanması ve bunun medyaya, müşterilere yansımaları sonucunda bozulan imajınızı düzeltebiliyor musunuz veya düzeltmek için neler yapıyorsunuz ?