

HALKLA İLİŞKİLER KRİZİ ORTADAN KALDIRMADA SİHİRLİ BİR ANAHTAR MI ?

Dr.Göksel (Ataman) UNUTKAN*

GİRİŞ

İşletmeler faaliyet gösterdikleri dinamik çevrede meydana gelen değişikliklere şu veya bu nedenle uyum sağlayamadıklarında kriz ortaya çıkar. Krizin ortadan kaldırılması veya etkilerinin en aza indirilmesi için etkin bir kriz yönetimi çerçevesinde alınacak acil ve yerinde önlemlere ihtiyaç duyulur. İşletme mevcut bir krizi ortadan kaldırmada ve muhtemel bir krizi önlemede şüphesiz bir çok araçtan yararlanacaktır. Bu çalışmada sözkonusu araçlardan biri olan halkla ilişkiler faaliyeti ele alınarak, Etkin bir kriz yönetiminin gerçekleştirilmesinde halkla ilişkiler faaliyetinin yeri nedir? Halkla ilişkiler faaliyeti kriz yönetiminin hangi safhasında önem kazanacaktır? Mevcut bir kriz başarılı bir halkla ilişkiler programı ile ortadan kaldırılabılır mi? Krizlerin ortaya çıkması halkla ilişkiler aracılığıyla engellenebilir mi? gibi sorulara cevap aranmaya çalışılmıştır.

1- KRİZ YÖNETİMİNDE HALKLA İLİŞKİLERİN YERİ VE ÖNEMİ

A-Halkla İlişkiler Kavramı

1- Tanımı , Kapsamı ve Özellikleri

İşletmeler toplumun ekonomik, sosyal ve kültürel yapısından bağımsız olarak düşünülemez. Toplumsal gelenekler ve değer yargılarının işletmeler üzerindeki etkisi büyüktür. Sürekli değişen ve gelişen dinamik bir çevre içinde yer alan işletme, yaşamını amaçlarına dönük biçimde sürdürebilmek için yeni koşullara uymak ve toplumsal ilişkiler kurmak zorundadır. Bu ilişkilerin belirli bir düzen ve sosyal yaklaşım içinde ele alınması, günümüzde, modern işletmelerin en önemli amaçları arasında yer almaktadır. İşletme toplumun yapısını, özelliklerini, beklentilerini, gelenek ve göreneklerini tanımak ve kendisini de topluma tanıtmak zorundadır. Bu yönde harcanacak çabalar işletmenin halkla ilişkiler işlevini oluşturur.

İki yönlü bir süreç niteliği taşıyan halkla ilişkiler şöyle tanımlanabilir²: "Halkla ilişkiler, kişilerin veya kuruluşların (kamu veya özel) karşılıklı iş yaptıkları gruplarla ilişkiler kurması veya mevcut ilişkilerini, geliştirmesi için gösterecek çabalarıdır."

Bir işletme ya da özel veya kamusal bir kuruluşun yönetim fonksiyonu olması,sürekli ve örgütlenmiş bir yönetim görevi niteliği taşıması, uygulanması için uzmanlaşmış birim veya bireylere ihtiyaç duyulması ve son olarak da inandırıcı, kanıtlayıcı ve dürüst bir uygulama olması, halkla ilişkilerin başlıca özellikleri olarak belirtilebilir³.

Halkla işletmenin varlığını duyurma, benimsetme, halkın kendi çıkarlarıyla işletme çıkarlarını birleştirme amacı güden halkla ilişkiler aracılığıyla toplumun çeşitli kesitleriyle yakın ve sıcak ilişkiler kurulur. Bu tür ilişkiler kurulurken işletmenin ürettiği malların reklamının yapılması da düşünülmez. Gerçek amaç işletmeyi tanıtmak, toplumun anlayış ve sempatisini kazanmak diğer deyişle işletme-toplum bütünleşmesini sağlamaktır⁴.

2-Halkla İlişkiler Bölümünün Görevleri

İşletmede halkla ilişkiler bölümünün görevleri; faaliyette bulunulmuş iş kolunun önemine, büyüklüğüne, halkın işletmeye karşı tutumuna, işletmenin büyüklüğüne ve finansal kaynaklarına ve içinde bulunduğu ekonomik sosyal ve politik ortama göre farklılık gösterir. Bununla birlikte halkla ilişkiler bölümünün başlıca görevleri, halkın tutumlarına ilişkin bilgi toplayarak, bunu yönetime bir kamuoyu yorumlaması şeklinde sunmak; yönetimin sosyal, ekonomik ve politik düşüncelerde meydana gelen değişmelere dikkatini çekmek; örgütün işleyiş koşullarındaki çeşitli yönlerin halkla ilişkilerini kurarak, yönetime bu ilişkil-

* M.Ü. İİBF, İşletme Bölümü, Araştırma Gör.

¹ Zeyyat SABUNCUOĞLU, Tuncer TOKOL, Güngör ONAL, *İşletme Bilimine Giriş*, Uludağ Üniversitesi Yayını, Bursa, 1985, s. 209.

² Güngör ONAL, *Halkla İlişkiler*, B.İ.T.İ.A, İşl. Fak. Yayını No:17, Bursa, 1982, s. 7.

³ a.g.e, s. 9.

⁴ SABUNCUOĞLU, a.g.e. s. 209.

erin düzenlenmesinde önerilerde bulunmak olarak belirtilebilir⁵.

B-KRİZ YÖNETİMİ SÜRECİ VE

ÖZELLİKLERİ

1-Kriz Yönetiminin Tanımı ve Kapsamı

Kriz örgütün değer, amaç ve kaynaklarını tehdit ederek, tüm örgütü varlığını sürdürmemeye tehlikesi ile başbaşa bırakan, belirsizlik ve zaman baskısı nedeniyle, örgüt üyeleri arasında gerilim yaratan, gerekli önlemlerin zamanında alınmasıyla ortadan kaldırılabilecek veya etkileri en aza indirilebilecek, sınırlı zamanı kapsayan bir değişim sürecidir⁶.

Kriz yönetimi ise (a) olası bir krizin engellenmesi için uyarı sinyallerinin belirlenerek koruma ve önleme mekanizmalarının kurulması (b) mevcut bir krizin ortadan

kaldırılması veya etkilerinin en aza indirilmesi için gerekli önlemlerin belirlenmesi ve uygulanması faaliyetlerini içeren bir süreçtir⁷.

Tanımdan da anlaşılacağı gibi kriz yönetimi, sadece kriz ortaya çıktıktan sonraki süreci kapsayan bir faaliyet değildir. Gerçekte kriz yönetimi, uyarı sinyallerinin belirlenmesi, koruma ve önleme mekanizmalarının kurulması gibi krizin ortaya çıkmasına kadar geçen sürede gerçekleştirilmesi gereken faaliyetleri de içerir.

Dış çevrede meydana gelen değişimlerin kriz yönetimiyle ortadan kaldırılması olarak olmasa da, etkin bir kriz yönetimi, örgütün, bu değişimlerin yol açacağı bir krizi öngörmesini ve gerekli önlemleri almasını kolaylaştıracaktır.

Kriz yönetimi örgütün krize karşı hazırlıklı olmasını sağladığı gibi, mevcut bir krizin de en az kayıp ve zararla atlatılmasına imkan tanır. Herhangi bir krizle karşılaşan örgüt kriz dönemini önemsiz kayıp ve zararlarla atlatabileceği gibi bu dönem örgütün yaşamının son bulmasıyla da sonuçlanabilir. Krizin, örgüt üzerindeki olumsuz etkilerinin şiddeti, kriz yönetiminin varlığına ve başarısına göre farklılık gösterir.

2- Kriz Yönetimi Sürecinin Safhaları

Kriz yönetimi birden çok safhadan oluşan bir süreçtir. Etkin bir kriz yönetimi birbirini takip eden karmaşık faaliyetlerin yerine getirilmesiyle gerçekleştirilir. Bu faaliyetler kriz yönetimi sürecinde beş safhaya ayrılarak incelenebilir⁸: -uyarı sinyallerinin belirlenmesi-hazırlık ve korunma,-krizin kontrol altına alınarak kayıp ve zararın sınırlanması,-denge durumuna dönüş,-öğrenme ve değerlendirme.

Kriz yönetimi süreci içinde ele alınan ilk iki safha olası bir krizin öngörülerek, hazırlık ve korunmanın gerçekleştirilmesi faaliyetlerine yöneliktir. Diğer deyişle kriz yönetimi sürecinin ilk iki safhası, kriz yönetiminin kriz öncesi faaliyetlerini içerir. Üçüncü safha olan, krizin kontrol altına alınarak kayıp ve zararın sınırlanması safhasında kriz yönetiminin,

⁵ İlhan CEMALCILAR 'et al', *İşletmecilik Bilgisi*, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 1989, s. 309.

⁶ Ömer DİNÇER, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, M.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İstanbul, 1991, s. 285, Karl Ludwig BUSSE, "Entscheidungsfindung in kritischen Unternehmensphasen - Einsatzmöglichkeiten der Verfahren des Strategischen Managements zur Vermeidung und Abwehr von Unternehmenskrisen", *Management im Zeitalter der Strategischen Führung*, Artur D. Little Internat, Gabler, Wiesbaden, 985, s. 75, Ulrich KRYSTEK, *Krisenbewältigungsmanagement und Unternehmensplanung*, Wiesbaden, 1981, s.6-7, Cornelia ZANGER, "Unternehmenskrise und Produktentwicklung Zum Strategischen Verhalten von Unternehmen im Übergang von der Plan zu Marktwirtschaft", *ZFB*, Nr. 9., September, 1991, s. 982-983.; Eberhard WITTE, "Die Unternehmenskrise -Anfang vom Ende oder Neubeginn", *Unternehmenskrisen - Ursachen, Frühwarnung Bewältigung*, (Der. Rudolf Bratschitsch, Wolfgang Schnellinger), Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft, e.v. Bericht über die Pfingsttagung in Innsbruck Juni 1979, C.E. Poeschel Verlag, Stuttgart, 1981, s. 9-11.

⁷ Halil CAN, *Organizasyon ve Yönetim*, 1. B., Adım Yayıncılık, No:19, Ankara, 1991, s. 271.

⁸ Ian I. MITROFF, "Crisis Management = Cutting through the Confusion", *Sloan Management Review*, Vol. 29, No:2, Winter, 1988, s. 20.

kriz sırasındaki faaliyetleri ön plana çıkar. Bu safhada olası bir krizle değil mevcut bir krizle başa çıkılmaya çalışılmaktadır. Kriz yönetiminin dördüncü safhada olası bir krizle değil mevcut bir krizle başa çıkılmaya çalışılmaktadır. Kriz yönetiminin dördüncü safhası, krizin olumsuz sonuçlarının ortadan kaldırılmasına yönelik çabalarla ilgilidir. Söz konusu sürecin son safhası ise yaşananların gözden geçirilerek geçmişin geleceğe ışık tutmasını çalışılması faaliyetlerini kapsamaktadır.

C- KRİZ YÖNETİMİNDE HALKLA İLİŞKİLER

Halkla ilişkiler bölümünün veya uzmanının gerçekleştirilmesi gereken faaliyetler, işletmenin içinde bulunduğu krizin safhasına göre farklılık gösterebilir. Krizin henüz açık olarak ortaya çıkmadığı bir durumda halkla ilişkilerin koruyucu ve önleyici özelliği önem taşırken, krizin hız kazanmasıyla halkla ilişkilerin müdahaleci özelliği önem kazanır.

Halkla ilişkiler kriz dönemlerinde çoğunlukla, hiçbirşey olmamış gibi bir anda herşeyi eski haline döndürebilecek sihirli bir değnek olarak görülür. Kimi zaman halkla ilişkiler uzmanları da aklı, kara diye yutturan becerikli kişiler olarak algılanır ve hile ile durumu düzeltebilecekleri düşünülür. Oysa halkla ilişkiler ne yalanı, hileyi, satın almayı, her türlü dürüst olmayan yolu kullanarak istenen amaca ulaşan bir yöntem ne de örgütü yok edecek bir yangın tehlikesi olduğunda ansızın olay yerine getirilecek bir yangın söndürme cihazıdır⁹.

Sürekli ve örgütlenmiş bir yönetim görevi olan halkla ilişkiler, dağınık ve düzensiz olarak gerçekleştirilmesi halinde herhangi bir yarar sağlamayacaktır. Bünyelerinde devamlı olarak halkla ilişkiler faaliyetleri gerçekleştirilmeyen işletmeler krizle karşılaştıklarında, halkla ilişkilere birdenbire aşırı önem vermeleri, bu bölümü ön plana çıkarmaları son derece anlamsız bir çabadır. Zaman ve para savurganlığından başka bir işe yaramaz.

Kriz dönemlerinin önemli bir özelliği krize acil olarak cevap verme gerekliliğidir. Ani olarak ortaya çıkan beklenmeyen durum karşısında işletme çabuk ve yerinde kararlar almak zorundadır. Aksi halde işletmenin

yaşamı son bulabilir. Kriz döneminin bu özelliği de kriz ortaya çıktıktan sonra girişilecek bir halkla ilişkiler faaliyetinin başarısız olacağını ortaya koymaktadır. İşletmelerin kriz dönemlerinde acil hareket etme zorunluluğuna karşın halkla ilişkiler uzun dönemli bir çabayı içerir.

İşletmede daha önceden halkla ilişkiler kavramının anlaşılması, benimsenmiş ve uygulanmakta olması krizi çözme, diğer deyişle krizi ortadan kaldırma açısından büyük avantajlar sağlar. Kriz zamanlarında medya ile ilişkiler son derece önemlidir. Medyanın krizden ne şekilde bahsettiği kriz süreci üzerinde etkilidir. Zarar ve ziyarı azaltabilir veya arttırabilir¹⁰.

Medyanın krizle ilgili olarak vereceği asılsız bir haber, bir anda işletmenin daha kötü duruma düşmesine, kriz sürecinde bir önceki safhadan bir sonraki safhaya geçirilmesine, kayıp ve zararın artmasına neden olabilir.

Medyanın sansasyon merakı krizle karşılaşan işletmelerde karşılaşılan önemli bir problem niteliği taşır. Medya haber ihtiyacının bir sonucu olarak, işletmelerden her türlü bilgiyi talep eder. Bunun yanı sıra kötü haber medya açısından iyidir ve ilgi çeker. Kısaca belirtmek gerekirse kriz koşulları, çevreyi işletme hakkında kritik yapmaya fazlasıyla davet eder. İşte medyayı işletme lehine kullanabilme ve asılsız haberler sonucunda ortaya çıkabilecek zarar ve ziyarı engellemeye halkla ilişkilerin önemi büyüktür. Medya ile olan ilişkilerde, başarılı bir halkla ilişkiler uzmanı, insancıl olmalı, kötü haberleri çabuk ve tam olarak iletmeli, gerçeği söylemeli, susmak ve yorum yapmaktan kaçınmamak gerektiğini bilmeli ve ona göre hareket etmelidir¹¹.

İşletmede etkin ve sürekli bir halkla ilişkiler programı, işletme hakkında iyi bir imajın oluşmasını sağlar ve herhangi bir kriz anında emniyet subabı olarak kullanılır¹². İşletmenin geçmişte ne şekilde tanındığı krizi çözme bakımından önemlidir. Geçmişte iyi tanınan işletmelerin karşılaştıkları krizi atlattıkları, diğerlerine göre daha kolay olabilir.

¹⁰ Howard GENEEN, Alvin MOSCOW, *Crash Management*, Landsbers, 1989, s. 31.

¹¹ Fraser P. SEITEL, *The Practice of Public Relations*, 5. Edition, Macmillan Publishing Company, New York, 1992, s. 545.

¹² GENEEN, MOSCOW, a.g.e., s. 31.

⁹ ONAL, a.g.e., s. 14.

Halkla ilişkiler, çevreye gereken bilgileri iletirken hangi haberleşme araçlarından yararlanılacağına da doğru olarak belirlenmesini sağlar. Diğer deyişle halkla ilişkiler haberleşme araçlarının etkili bir biçimde bir araya getirilmesinden sorumludur.¹³

Kriz dönemlerinde çeşitli çıkar gruplarının uygun bir şekilde bilgilendirilmesi konusu özel bir önem kazandığı için halkla ilişkilerin bu yönü ön plana çıkmaktadır. Televizyon için gerekli fotoğrafların sağlanması, finansman dergileri için sayısal verilerin sağlanması halkla ilişkilerin görev kapsamındadır.

Önceden başarılı bir halkla ilişkiler programının yürütüldüğü bir işletme, herhangi bir krizle karşılaştığında, medya, daha önceden ilişkide olduğu halkla ilişkilerden bilgi alma yoluna girer. Oysa böyle bir faaliyetin olmadığı bir işletmede, medya çoğu zaman Sözkonusu işletmenin iş yaptığı gruplardan (müşteriler, tüketiciler, satıcılardan vb.) aldığı haberlere göre haber yayımlayabilir. Bu olasılık, zaten kötü durumda olan işletmenin medya ile uğraşacak zamanının olmadığını düşünmesiyle fazlaşır. Sonuç olarak işletme daha da kötü duruma düşer, kriz şiddetlenir.

Halkla ilişkiler uzmanından, medya ile ilişkilerin ayarlanması konusunda yararlanılmasının yanısıra, kriz komitesinde de önemli ölçüde yararlanılması sözkonusudur. Kriz komitesinde bir halkla ilişkiler uzmanının yer alması oldukça faydalıdır. Halkla ilişkiler, yaratıcılık ve yeni durumlara yeni çözümler bulabilme yeteneklerini gerektirir.¹⁴ Bu yetenekler ise kriz dönemini atlama ihtiyacı duyulan en önemli yeteneklerdir. Kriz dönemlerinde temel çaba, ani ve beklenmeyen bir şekilde ortaya çıkan probleme çözüm bulma ve hatta çözüm yaratmadır. İşte bu çözümlerin bulunması ve hatta yaratılması konusunda, halkla ilişkiler uzmanının yaratıcılığına ihtiyaç duyulur.

Buraya kadar hep halkla ilişkilerin kriz sırasındaki faaliyetleri üzerinde durduk. Ancak halkla ilişkilerin rolü ve önemi sadece krizin belirgin olarak ortaya çıktığı dönemle sınırlanamaz. Krizin henüz belirgin olarak ortaya

çıkmadığı, gizli veya potansiyel kriz safhalarında da halkla ilişkilere büyük ölçüde ihtiyaç duyulur. Yine kriz ortadan kalktıktan sonraki sürede de halkla ilişkilerin önemi yadsınmaz.

Dış çevrede sürekli olarak değişikliklerin yaşandığı günümüzde her türlü değişikliğe açık olmak gerekmektedir. Kimyasal, elektronik, nükleer felaketler ve terör olaylarıyla burun buruna yaşanan bu dönemde her türlü duruma hazırlıklı olmak önem taşır. Bu bakımdan modern halkla ilişkiler yöneticisi, tahmin edilmeyen olayları da gözönünde bulundurmalı, bu tür olaylar karşısında ne tür bir hareket tarzı izleyeceğini önceden planlamalıdır. İşletmenin karşılaşması olası krizlerle, karşılaşması daha az olası krizler listelenmeli, bu krizlere karşı geliştirilen planlar halkla ilişkilerin görevlerini içermelidir. Diğer deyişle halkla ilişkiler, tıpkı bir yangın istasyonu gibi, çalan yangın alarmı ile birlikte harekete geçecek alt yapıya sahip olmalıdır.¹⁵ Bu yolla mevcut bir krizi ortadan kaldırma kolaylaşacağı gibi olası bir krize karşı hazırlık ve korunma da sağlanmış olur.

Halkla ilişkiler programının etkin ve sürekli bir şekilde yerine getirilmesi, işletmenin yönetim yetersizliğinden kaynaklanan bir krizle karşılaşma olasılığını da büyük ölçüde azaltır. Bildiğimiz gibi krizler dış çevrede meydana gelen değişiklikler ve örgüt içi faktörler ve yetersiz yönetim sonucunda ortaya çıkmaktadır. Ancak örgütlerin krizle karşılaşmalarında, dış çevrede meydana gelen değişikliklerden çok örgütün bu değişikliklere uyum yeteneğinin zayıf olması etkili olmaktadır. Diğer deyişle dış çevreden kaynaklanan değişikliklerin krize yol açması büyük ölçüde yönetimin yetersizliği ve örgütün yapısal özelliklerine bağlıdır. Buradan da anlaşılacağı gibi krizin ortaya çıkışında yöneticilerin mesleki bilgi ve tecrübelerinin yetersiz olması, ileriye görme yeteneğine sahip olmamaları gibi nedenler son derece etkilidir.

Bir işletmenin nitelikli elemanların başvurduğu ve çalıştığı bir firma olmasında halkla ilişkilerin payı büyüktür. Dolayısıyla halkla ilişkilere gereken önemin verildiği bir işletmede nitelikli elemanlardan yararlanmak kolaylaşacak ve bu şekilde yönetimin başansız

¹³ -----, Wirtschaftswoche, J 10718 C., Nr. 12, Freitag, 19. März, 1993, 47. Jahrgang, s. 52-56.

¹⁴ ONAL, a.g.e., s. 15.

¹⁵ Frank JEFKINS, *Public Relations Techniques*, Butterworth-Heinemann Publ, London, 1990, s. 95.

olma olasılığı azalacak ve sonuçta işletme uzun vade de geleceğini garanti altına alacaktır¹⁶.

Yine çatışmaların neden olduğu krizlere, halkla ilişkiler çalışması etkinlikle uygulandığı işletmelerde, daha az rastlanmaktadır. Bunun nedeni, halkla ilişkiler bölümünün çalışanların istek ve gereksimleriyle daha yakından ilgilenmesi olarak açıklanabilir.

Halkla ilişkiler faaliyeti, kriz esnasında ve kriz öncesinde olduğu kadar kriz sonrasında da önem taşımaktadır. Kriz ortadan kalktıktan sonra yarattığı olumsuz etkiler bir çırpıda silinmez. Krizin olumsuz etkilerinin ortadan kaldırılması ve işletme hakkındaki imajın yenilenmesi bir takım ek çaba ve zamanı gerektirir. Kriz ortadan kalktıktan sonra medyaya, nelerin yapıldığının ve problemin neden artık mevcut olmadığını açıklanması gerekir. İşletme hakkında çıkan hatalı bilgilerin ispatlarıyla birlikte teksip ettirilmesi, kriz sırasında yardımcı olan kişi veya kuruluşlara teşekkür yazısının gönderilmesi gibi faaliyetler, halkla ilişkilerin kriz sırasında üstlenmesi gereken faaliyetler olarak belirtilebilir¹⁷.

SONUÇ

İşletmeler sürekli değişen ve gelişen dinamik bir çevrede yaşarlar. Dış çevrede meydana gelen değişme ve gelişmelere uyum sağlanması, işletmelerin yaşama ve gelişme gücünü yakından etkilemektedir.

İşletme ile çevresi arasındaki uyumsuzluğun bir sonucu olarak ortaya çıkan kriz, etkin bir şekilde yönetilmemesi durumunda işletmenin yaşamının son bulması ile sonuçlanır. İşletme hangi nedenle ve ne tür bir krizle karşılaşırsa karşılaşsın etkin bir kriz yönetimine ihtiyaç duyulur. Kriz yönetimi, krizin en az kayıp ve zararlarla atlatılmasını sağlayacağı gibi işletmelerin krize karşı hazırlıklı olmasını da sağlar.

Etkin bir kriz yönetimi ise başarılı bir halkla ilişkilere ihtiyaç duyar. Ancak burada dikkat edilmesi gereken nokta; kriz yönetimi gibi, halkla ilişkilerin de, krizin ortaya çıkmasından sonra gerçekleştirilmesi gereken bir çaba olarak algılanmaması gerekliliğidir. Krizi ortadan kaldırma kadar krizi önleme ve

olumsuz etkilerini giderme konusunda da etkili olan halkla ilişkiler, kriz yönetiminin önemli bir aracı niteliği taşır. Bu bakımdan işletmede halkla ilişkilere gereken önemin verilmesi, sürekli ve örgütlenmiş bir yönetim görevi olarak yerine getirilmesi işletmenin yaşama ve gelişme gücünü olumlu yönde etkileyecektir.

¹⁶ ONAL, a.g.e., s. 38.

¹⁷ GENEEN, MOSCOW, a.g.e., s. 260.

Göksel UNUTKAN

YARARLANILAN KAYNAKLAR

BUSSE, Karl Ludwig, "Entscheidungs- findung in kritischen Unternehmensphasen- Einsatzmöglichkeiten der Verfahren des Strategischen Managements zur Vermeidung und Abwehr von Unterneh- mungskrisen", Management im Zeitalterdes Strategischen Führung, Arthur D. Liffle Internat Gabler, Wiesbaden, 1985.

CAN, Halil, Organizasyon ve Yönetim, 1.B., Adım Yayıncılık, 1991.

DİNÇER, Ömer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, M.Ü.İkt. İd.Bil.Fak, İstanbul, 1991.

GENEEN, Howard, Moscow Alvin, Crash Management, Landsberg, 1989.

JEFKINS, Frank, Public Relations Techniques, Butterworth-Heinemann Publ, London, 1990.

KRYSTEK, Ulrich; Krisenbewaeltigungsmanagement und Unternehmenspla-nung, Wiesbaden, 1981.

MITROFF, Ian I., "Crisis Management: Cutting through the Confusion" Sloan Management Review, Vol.29, No:2, Winter, 1988.

ONAL, Güngör.; Halkla ilişkiler, B.İ.T.İ.A. İşlt. Fak. Yayını No:17, Bursa, 1982.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve diğ.; İşletme Bilimine Giriş, Uludağ Üniversitesi Yayını, Bursa, 1985.

SEITEL, Fraser P., The Practice of Public Relations, 5.Edition, Macmillan Publishing Company, New York, 1992.

WITTE, Eberhard; "Die Unternehmenskrise-Anfang vom Ende oder Neubeginn", Unternehmenskrisen- Ursachen, Frühwarnung, Bewaeltigung, (Der: Rudolf Bratschitsch, Wolfgang Schnellinger), Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V Bericht über die Pfingsttagung in Innsbruck, Juni, 1979, C.E Poeschel Verlag, Stuttgart, 1981.

ZANGER, Cornelia, " Unternehmenskrise und Produktentwicklung zum strategischen Verhalten von Unternehmen im Übergang von der Plan zu Marktwirtschaft", ZFB, Nr. 9, September, 1991.

-----, Wirtschaftswoche, J. 10718 C., Nr.12, Freitag, 19. Maerz, 47. Jahrgang, 1993. 89-456+1