

HALKLA İLİŞKİLERİN İŞLETMELERİN KRİZ DÖNEMLERİNDEKİ ROLÜ VE ÖNEMİ

Dr. Nurhan BABÜR TOSUN

ABSTRACT : *Because of Management's either environmental factors or cooperative factors their finding themselves in acrisis is a quite possibility. Public Relation which has the responsibility of collecting and delivering information during the crisis, as long as it applies the tactigues up to the management, product and communication, according, to the purpose, the manager in crisis, besides over coming the crisis, completes the constitution process successfully and can possibly gain a positive image in a short while.*

İ.GİRİŞ

21. yüzyılın eşliğinde bulunduğumuz günümüz koşullarında, işletmelerin karşılaştığı başta ekonomik olmak üzere değişik tür krizler sadece ülkemizde değil, batı dünyasının kalkınmış ülkelerinde de kendini belirli periyodik zamanlarda hissettirmektedir. İletişim teknolojisindeki gelişmeler doğrultusunda dünyanın globalleşmesi, kamuoyunun giderek önem kazanarak insan faktörünün ön plana çıkması ve çıkar gruplarının baskı grubu haline dönüşmesi, ikame ürünlerin nitelik ve niceliğindeki artış gibi nedenlerden kaynaklanan sorunlar işletmelerin krizlerle karşılaşma olasılığını giderek arttırmaktadır. Diğer bir deyişle, 21. Yüzyılın çağdaş yönetim anlayışında, yerini korumak isteyen işletmelerin kriz dönemlerine hazırlıklı olması gerekmektedir.

İşletmelerin tüm departman yöneticileri bu kriz dönemlerinde krizin türüne, niteliğine ve derinliğine göre gereken planları yapmak, bunları uygulamak ve sonuçlarını kontrol etmek durumunda kalmaktadır.

Alternatif kriz planlarının hazırlayarak krizin oluşmasını önlemek, oluşmuş bir krizi ise uygun strateji ve stratejinin gerektirdiği taktiklerle ortadan kaldırarak işletmeyi kriz öncesi duruma getirmek, günümüzde halkla ilişkilerin görev ve sorumluluğu içinde bulunmaktadır.[1]

II.KRİZ TÜRLERİ VE NEDENLERİ

Bilgi, iletişim ve rekabet çağı olarak adlandırabileceğimiz yüzyılımızın işletmelerinin korkulu rüyalarından birisi, kriz dönemine girmek olmaktadır. İletişim teknolojisindeki gelişmenin yanısıra diğer teknolojilerdeki ilerleme, finansal imkanlardaki artış kalifiye eleman bulma sıkıntısının geçmiş yıllara oranla greceli olarak azalması, üretmeyi sorun olmaktan

çıkarmıştır. Artık işletmelerin en büyük sorunlarından birisi üretileni satabilmektir.

İşletmelerin çeşitli nedenlerle dar boğaza girmelerine yol açan oluşumu kriz olarak nitelendirmemiz mümkündür. "İşletmenin genel amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesini tehdit eden, acil çözüm gerektiren ve beklenmeyen bir zamanda ortaya çıkan durumlar kriz olarak nitelendirilir." [2] Yukarıdaki tanıma dayanarak krizin üç ana özelliğinin olduğu söylenebilir.

Kriz, işletmenin yaşam eğrisinin doğal seyrini bozarak yok olmasına zemin hazırlayabilir. Çeşitli nedenlerden kaynaklanan krizlerin etkileri minimize edilmediği takdirde, işletmenin uzun vadeli amaçları, hedefleri ve stratejileri şekil değiştirebilir. Yaşanan kriz kamuoyuna yansdığı takdirde ise işletmenin uzun zamanda, sistematik çalışmalar sonucu oluşan imajı zedelenebilir.

Krizin oluşumu ile çözümünün sağlanmasını gerektiren zaman dilimi arasındaki mesafenin çok kısa olması krizin zararlarını asgariye indirmeye yardımcı olur. Krizin önemli özelliklerinden birisi acil müdahale gerektirmesidir.

Kriz genelde işletme için sürpriz sayılabilecek bir zaman sürecinde meydana gelir. Yöneticilerin kriz sinyallerini algılayamamaları, olayın beklenmedik bir anda patlak vermesine yol açabilir.

Bir işletmede krize yol açan oluşumları genel olarak iki ana grupta toplamak mümkündür.[3]

A- Çevresel Etmenler : İşletmenin yaşamını sürdürdüğü çevre ve bu çevre içindeki çeşitli değişimler ve faktörler, işletmenin krize girmesine neden olabilir. Çevresel etmenler genelde işletme tarafından kontrol edilemeyen değişkenlerdir. Ancak kapsamlı kriz planları ile zararın minimize edilmesi söz konusu olabilir.

1- Ekonomik sistem : İşletmenin içinde bulunduğu sistemdeki ekonomik koşulların niteliği, enflasyon, devalüasyon gibi olgular, dalgalanmalar üretim ve ürün kimliğinde kalitatif ve kantitatif değişimlere yol açabilir. Piyasa koşullarındaki kontrol edilemeyen değişimler işletmenin üreteceği ve/veya satacağı

ürünlerin mevcut kimliğinde bazı sapmaların olmasına neden olabilir. Örneğin, ürünün fiyatı, tüketiciye ulaşacağı dağıtım kanalları, üretim miktarı koşulların gereği değişebilir.

2- Teknolojik değişimler : Teknolojideki hızlı değişimler ve gelişimler bugün için çağdaş olan bir üretim şekli ve ürünün kısa bir süre sonra güncelliğinin yitirmesine neden olabilmektedir.[4] Teknolojik gelişimler ikame ürün miktarındaki artışın önemli nedenleri arasındadır. İşletmenin ürettiği mal ve hizmetlerin yerine ikame ürünlerin piyasada yer alması veya daha özellikli ürünlerin tüketiciye sunulması işletme için krizi kaçınılmaz kılar. Bu nedenle çağdaş işletmelerin teknolojik gelişimleri yakından izlemesi ve adaptasyonlarını mümkün olduğunca çabuk yapmaları gerekmektedir.

3- Hukuki ve siyasi nedenler: Toplumsal, kültürel ve teknolojik değişimlerin uzantısı olarak çalışma koşulları, ürün standartları vb. konularda ülkelerin yasama organları tarafından yeni hukuki düzenlemeler günümüzde sık olarak yapılmaktadır. Yapılan hukuki düzenlemelerin gereği olan değişimleri bünyelerinde gerçekleştiremeyen işletmeler krizle karşı karşıya kalabilirler.[5]

4- Toplumsal ve kültürel değişimler : İşletmenin varlığını sürdürebilmesi için toplumun ihtiyacı olan ürünlerin üretimini ve satışını gerçekleştirmesi gerekir. Bilgi ve iletişim çağının bir gereği olarak toplumsal ve kültürel değişimler günümüzde çok hızlı olmaktadır. Toplumsal ve kültürel değişimler ise bireylerin istek ve ihtiyaçlarını farklılık göstermesine neden olmaktadır. Bu değişime ayak uyduramayan, üretim ve ürün kimliğinde yeniden yapılanmayı hızlı gerçekleştiremeyen işletmeler krizle karşılaşabilirler.

5- Uluslararası çevre etmenleri : Dış ülkelerde oluşan ekonomik, siyasi dalgalanmalar işletmenin yaşamını sürdürdüğü ülkeyi dolayısı ile de işletmeyi etkiler. Dış çevrede oluşan oluşumları izleyerek gerekli önlemleri alamayan örgütler kriz ortamı içinde kendilerini bulurlar.

6- Doğal etmenler : Yangın, deprem gibi işletmenin denetimi altında olmayan doğal felaketler işletmelerin kendilerine hızla krizin içinde bulmalarına neden olabilirler.[6]

B- İşletmeden kaynaklanan nedenler : Örgütün işletme kimliğinden ve üretilen mal veya hizmetin niteliğinden kaynaklanan sorunlar günümüz işletmelerini krize sokan nedenler arasında yer almaktadır.[7] Örgüt üst düzey çalışanlarının yeterli donanımda olmamaları, iletişim kopukluğu, kriz sinyallerinin zamanında algılanmaması, ürünün niteliğinde bozulmalar oluşması

ve bunun kontrol altına alınmaması, ürüne yapılan sabotaj gibi faktörler krize zemin hazırlar.

Mal veya hizmet üreten işletmelerin ürünün doğal yaşam eğrisinden ötürü krizle karşılaşma olasılığı hayli yüksektir. Malın yaşam süreci, pazara sunulan ürünün zaman içinde satış gelirleri, karlar ve üretim miktarı bakımından gelişimini çeşitli dönemler veya aşamalar halinde gösteren bir kavramdır.[8] Malların yaşam süreleri ürünün niteliğine göre değişir. Günümüzde hızlı, teknolojik, kültürel ve toplumsal değişimler ürünlerin yaşam eğrisinin kısalmasına neden olabilmektedir. Ürünün yaşam süreci genelde dört dönemde incelenmektedir.[9]

Sunuş (tanıtma)

Büyüme (gelişme)

Olgunluk

Gerileme (düşüş)

Ürünün özellikle gerileme döneminde, işletmeler, pazarlama ve halkla ilişkiler stratejilerini doğru ve önceden önlemlerle olmak üzere hazırlamamışlarsa kendilerini krizin içerisinde bulabilirler. Ürünün yaşam eğrisinin doğal gelişiminden kaynaklanan kriz ortamında ise halkla ilişkiler stratejisi ve taktiklerinin büyük önemi vardır. Bu dönemde pazarlama ve halkla ilişkiler departmanları koordine çalışarak kriz dönemini atlatabilirler.

Görüldüğü gibi ekonomik, teknik, doğal, hukuki nedenlerin yanısıra işletmenin ve ürünün doğasından kaynaklanan krizler günümüz işletmelerini tehdit etmektedir. Kriz genelde bir anda oluşmaz. Ani oluştuğu söylenen krizlerin sinyalleri kendini bir süre önce gösterebilir.

III. KRİZ YÖNETİMİNDE HALKLA İLİŞKİLERİN ROLÜ

İşletmelerin iç ve dış etkenlerden kaynaklanan krizleri zarar görmeden atlatabilmeleri hatta kriz dönemlerini yeniden yapılanma, eksiklik ve aksaklıklarını gidermede fırsata dönüştürebilmelerinde halkla ilişkilere büyük ve görev düşmektedir. Çağdaş işletmeler oluşan kriz nedenlerini ortadan kaldırmaktan çok krizin oluşmasını önlemeye yönelik çalışmalar yapmaktadırlar. Günümüzün modern, yenilikçi işletmelerinin çoğunun alternatif kriz planları mevcuttur. Kriz sinyalleri alınmaya başlandığı noktada alternatif kriz planı devreye sokulur ve olası krizin önlenmesi çalışmaları başlar. Krizin başlamasının önlenmesinde işletmenin enformasyon ve iletişim sürecinin çok sağlıklı işlemesi gerekmektedir.

Kriz dönemi iletişimde işletmenin çeşitli departmanları arasında koordinasyonu sağlamak ve dış çevreye karşı tek sesli bir görüntü çizmek son derece önemlidir. İletişim süreci sağlıklı olarak yürütülmezse doğruların yerini rivayetler alır. Rivayet ve dedikoduların yoğunlaşması ise krizi yukarılara çeker.[10]

Amaca uygun strateji oluşturma ve oluşan stratejiyi uygun taktiklerle hedef kitleye benimsetme amacı güden halkla ilişkiler, kriz dönemi öncesi, kriz dönemi ve kriz dönemi sonrası olarak niteleyebileceğimiz kriz evrelerinde önemli fonksiyonlar üstlenir. İletişim planının oluşturulması, oluşan planın uygulamaya sokulması, örgüt imajının zedelenmemesi için gereken taktiklerin uygulanması ve yeniden yapılanma gerektiği taktirde kurumsal kimliğin öğelerinin gözden geçirilmesi kriz döneminde uygulanan halkla ilişkiler planının parçaları arasında yer alır.

Kriz dönemi halkla ilişkilerine düşen görevleri şöyle maddeleştirmek mümkündür.

1- Örgüt içi iletişimi sağlamak: Kurum personelini konu hakkında bilgilendirerek endişelerini gidermek ve kurum bağlılığının motivasyonun sürekliliğini temin etmenin yanısıra dış çevreye karşı işletmenin tek sesli olabilmesi için örgüt içi iletişimin sağlanması gerekmektedir.

2- Kriz dönem hedef kitleleri ile iletişimi sağlamak : Krizin oluşmasında belirleyici olan grup, kişi ve şirketlerle bağlantı haline geçmek, krizden etkilenen dış çevreyle iletişim kurarak onların zararlarını minimize etmek vasıtasıyla desteklerini sağlamak işletmenin kriz dönemi ve sonrasında kamuoyu desteği kazanmasına yardımcı olur.[11]

3- Basın ile iletişimi sağlamak : Kamuoyu oluşturmak ve oluşmuş kamuoyunu açıklamak gibi birbirini tamamlayan iki fonksiyonu ifa eden basın istedikleri her konuda aydınlatmak, işletmeyle sürekli iletişim halinde olabilmelerine zemin hazırlamak kriz dönemimin zararlarını kısmi olarak azaltabilir.

4- İşletmenin dış hedef kitleleriyle iletişimi sağlamak: İşletmenin mal ve hizmetlerini ulaştırmayı amaçladığı hedef kitle, kriz döneminde göz ardı edilmemelidir. Mevcut veya potansiyel dış kitleyle kurulacak iletişimin nitelik ve niceliği önemlidir. Eğer iletişim doğru ve yeterli düzeyde kurulmazsa, kriz sonrası dönemde işletmenin yeniden yapılanma süreci zorlaşabilir.

5- Yeniden yapılanmada kurumsal kimlik ve imaj çalışması yapmak: Kriz sonrası dönemde işletmenin eski gücüne kavuşabilmesi için yeniden yapılanması gerekebilir. Yeniden yapılanma aşamasında kurumsal kimlik oluşturma oldukça önemlidir. İşletmenin,

işletme kimliği-ürün kimliği-görsel kimlik-PR kimliği-reklam kimliği-davranış kimliği öğeleri üzerinde gereken değişiklikleri yapması ve bu doğrultuda kurumsal imaj oluşturma çalışmalarına başlaması halkla ilişkilerin görev alanı içinde bulunmaktadır.

IV. SONUÇ

İşletmelerin gerek çevresel etmenler gerekse örgütsel etmenlerden ötürü ani olarak bir kriz ortamı içinde kendilerini bulmaları günümüz koşullarında hayli yüksek bir olasılıktır.

Elbette ki doğru olan olası krizleri önceden saptamak ve gerekli önlemleri alarak kriz oluşumunu önlemektir. Bu noktada gerekli olan stratejileri saptayarak uygun taktikleri uygulamada işletme fonksiyonu olan halkla ilişkilere büyük görev düşmektedir. Güçlü bir kurumsal kimliğe dayanan kurumsal imaj oluşturma çabalarının başarı oranı, olası krizlerin atlatılmasına yardımcı olur. Zamanında gereken önlemler alınmadığında veya kontrol dışı oluşan krizlerin zararının minimize edilmesinde, kurumun yıpranan imajının düzeltilmesinde kriz yönetim ekibinin bel kemiğini oluşturan halkla ilişkiler danışmanına büyük görevler düşmektedir.

Bilgi toplama ve bilgi yayma fonksiyonlarını üstlenen halkla ilişkiler kriz dönemlerinde işletmeye, ürüne ve iletişime yönelik geliştirdiği stratejileri amaca uygun taktiklerle uyguladığı taktirde kriz ortamı içinde bulunan işletmenin krizi atlatmanın yanısıra yeniden yapılanma sürecini başarıyla tamamlayarak kısa sürede pozitif imaja sahip olması mümkün olabilir.

KAYNAKÇA

- [1]-Jefkins, Frank. Public Relations for Your Business Mercury Business. London 1990
- [2]-Erromel, Mahmut. Micheal Bourn The Role of Accounting Information Systems in An Organization Experiencing Financial Crisis. Accounting Org and Society Vol.15 Issue 5 1990
- [3]-Özdemir, Aylin. Kriz Yönetimi ve ... Ege Yayın. İzmir, 1994
- [4]-Winner, Paul. Effective PR Management, A Guide to Corporate Success Kagon Page London, 1990
- [5]-Meyers, G.C. When It Hits the Fun: The Managing The Nine Crisis of Business Houghton Mifflin Boston 1986
- [6]-Little John, R.F. Crisis Management: A Team Approach AMA Membership Pub. NY. 1983
- [7]-Fraizer, F. Moore. Public Relations. 1985

[8]-Tokat. Bülent. Şerbetçi, Derya. İşletmecilik Bilgisi İst. 1998

[9]-Mucuk. İsmet. Pazarlama İlkeleri Der.Yay. İst. 1994

[10]-Jefkins, Frank. Public Relations Techniques. Heineman
Profesional Pub. Oxford 1989

[11]-Reinhardl. Claudio. Handle a Crisis Public Relation Journal
Vol.43 No:11 Nov 1987

Berstein Jonathan. The 10 Steps of Crisis Management Security
Management V.34 Iss.3 YY. BY. March
1990

Peltekoğlu, Filiz. Kriz Yönetiminde Halkla İlişkilerin İşlevi
Verimlilik Dergisi Milli Produktivite
Merkezi Yayını Ankara 1992