

T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



**TÜRKİYE'DE FAALİYET GÖSTEREN GIDA KURULUŞLARININ KRİZ  
İLETİŞİMİ STRATEJİLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ  
Osman Yağız YILDIRIM**

**Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı  
Halkla İlişkiler ve Tanıtım Programı**

**Eylül, 2019**



**T.C.**  
**İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**



**TÜRKİYE'DE FAALİYET GÖSTEREN GIDA KURULUŞLARININ KRİZ  
İLETİŞİMİ STRATEJİLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Osman Yağız YILDIRIM**  
**(Y1612.140015)**

**Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı**  
**Halkla İlişkiler ve Tanıtım Programı**

**Tez Danışmanı: Dr. Öğretim Üyesi Deniz AKBULUT**

**Eylül, 2019**

T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ



YÜKSEK LİSANS TEZ ONAY FORMU

Enstitümüz Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı Halkla İlişkiler ve Tanıtım Tezli Yüksek Lisans Programı Y1612.140015 numaralı öğrencisi Osman Yağız YILDIRIM'ın “Türkiye’de Faaliyet Gösteren Gıda Kuruluşlarının Kriz İletişimi Stratejilerinin Karşılaştırılması” adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 29.05.2019 tarih ve 2019/12 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile Tezli Yüksek Lisans tezi 13.09.2019 tarihinde kabul edilmiştir.

<u>Unvan</u>	<u>Adı Soyadı</u>	<u>Üniversite</u>	<u>İmza</u>
<b>ASIL ÜYELER</b>			
Danışman	Dr. Öğr. Üyesi	Deniz AKBULUT	İstanbul Aydın Üniversitesi
1. Üye	Dr. Öğr. Üyesi	Tuğçe ÇEVİK	İstanbul Aydın Üniversitesi
2. Üye	Dr. Öğr. Üyesi	Begümhan GÖKTÜRK	İstanbul Arel Üniversitesi

ONAY

Prof. Dr. Ragıp Kutay KARACA  
Enstitü Müdürü

## **ONUR SÖZÜ**

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Türkiye’de Faaliyet Gösteren Gıda Kuruluşlarının Kriz İletişimi Stratejilerinin Karşılaştırılması” adlı çalışmanın, tüm süreçlerinde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografyada gösterilen kaynaklardan oluştuğunu, belirtir ve onurumla beyan ederim. (13/09/2019)

**Osman Yağız YILDIRIM**

## **ÖNSÖZ**

Bu tez çalışmasında Türkiye’de faaliyette bulunan firmaların kriz durumlarında izledikleri iletişim stratejileri ele alınarak imaj restorasyon stratejisi kapsamına incelenmektedir. Bu konuyu seçmemde ve çalışma boyunca yanımda olarak bana destek veren değerli hocam Dr. Deniz Akbulut’a çok teşekkür ederim.

Çalışmam süresince desteğini, esirgemeyen ailem ve arkadaşlarıma teşekkürü bir borç bilirim.

**Eylül 2019**

**Osman Yağız YILDIRIM**

## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖNSÖZ.....	iv
İÇİNDEKİLER.....	v
KISALTMALAR.....	vii
ÇİZELGE LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
ÖZET.....	x
ABSTRACT.....	xi
I.GİRİŞ.....	1
II. HALKLA İLİŞKİLER AÇISINDAN KRİZ YÖNETİMİ.....	4
2.1 Kriz Kavramı.....	4
2.1.1 Kriz Özellikleri.....	6
2.1.2 Krizin Etkileri.....	7
2.2 Kriz Türleri.....	8
2.2.1 Eser (Ürün) Kaynaklı Krizler.....	8
2.2.2 Çevresel Kaynaklı Krizler.....	9
2.2.3 Doğal Felaketlerin Yol Açtığı Krizler.....	10
2.2.4 Şiddet (Yeğlilik) Kaynaklı Krizler.....	11
2.2.5 Teknoloji Kaynaklı Krizler.....	11
2.3 Krize Yol Açan Nedenler.....	12
2.4 Kriz Dönemleri.....	13
2.4.1 Kriz Öncesi.....	16
2.4.2 Kriz Dönemi.....	17
2.4.3 Kriz Sonrası Dönem.....	21
2.5 Kriz Yönetimi Kavramı.....	22
2.5.1 Kriz Yönetiminin Özellikleri.....	24
2.5.2 Kriz Yönetim Süreci.....	25
2.5.2.1 Kriz Öncesi İşletme Yönetimi.....	29
2.5.2.2 Kriz Dönemlerinde İşletme Yönetimi.....	32
2.5.2.3 Kriz Sonrası İşletme Yönetimi.....	37
2.6. Kriz Yönetimi Yaklaşımları.....	37
2.6.1 Krizden Kaçma Yaklaşımı.....	37
2.6.2 Krizi Çözme Yaklaşımı.....	38
III. BİR HALKLA İLİŞKİLER UYGULAMA ALANI OLARAK KRİZ İLETİŞİMİ.....	40
3.1 Halkla İlişkiler Kavramı.....	40
3.1.1 Halkla İlişkiler Araçları.....	43
3.1.1.1 Sözlü Araçlar.....	43
3.1.1.2 Yazılı Basılı Araçlar.....	44
3.1.1.3 Görsel İşitsel Araçlar.....	45
3.1.1.4 İnternet.....	45
3.2 Halkla İlişkilerde Sistem Teorisi.....	47
3.3 Kriz İletişimi Kavramı.....	50

3.3.1 Kriz İletişim Süreci.....	53
3.4 Kriz İletişiminde Halkla İlişkilerin Rolü.....	55
3.4.1 Kriz Dönemlerinde Halkla İlişkilerin Rolü.....	55
3.4.1.1 Kriz Öncesi Halkla İlişkiler Uygulamaları.....	55
3.4.1.2Kriz Zamamı Halkla İlişkiler Uygulamaları.....	58
3.4.1.3Kriz Sonrası Halkla İlişkiler Uygulamaları.....	60
3.5 Kriz İletişiminde Halkla İlişkiler Stratejileri.....	60
3.5.1 Proaktif Halkla İlişkiler Stratejisi.....	61
3.5.1.1 Proaktif İletişimcinin Özellikleri.....	62
3.5.1.2 Proaktif Stratejide Etik Kararlar.....	62
3.5.1.3 Proaktif İletişimin Yararları.....	64
3.5.2 Reaktif Halkla İlişkiler Stratejileri.....	64
3.5.2.1 Reaktif İletişimcinin Özellikleri.....	65
3.6 İmaj Restorasyon Teorisi.....	65
<b>IV. TÜRKİYEDEKİ GIDA KURULUŞLARININ KRİZ İLETİŞİMİ</b>	
<b>STRATEJİLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI.....</b>	<b>69</b>
4.1. Metodoloji.....	69
4.1.1 Araştırmanın Amacı ve Kapsamı.....	69
4.1.2 Araştırmanın Soruları.....	69
4.1.3 Araştırmanın Yöntemi.....	70
4.1.4 Araştırmanın Sınırlılıkları.....	70
4.1.5 Araştırmanın Önemi.....	71
4.2 Bulgular.....	71
4.2.1 Mey İçki Sahte Rakı Krizi.....	71
4.2.2 Danone Danilo E-Mail Krizi.....	75
4.2.3 Ülker Reklam Krizi.....	78
4.2.4 Cappy Meyve Suyu Krizi.....	81
4.3 Araştırma Bulgularının Karşılaştırılması.....	83
<b>V. SONUÇ.....</b>	<b>87</b>
<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>93</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>99</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>114</b>



## KISALTMALAR

<b>VD</b>	:Ve Diğerleri
<b>ABD</b>	: Amerika Birleşik Devletleri
<b>NTV</b>	: Nergis Televizyonu
<b>CEO</b>	: Chief Executive Office-Seçilmiş Baş Yönetici
<b>DR.</b>	: Doktor
<b>VB</b>	: Ve Benzeri
<b>E. COLİ</b>	: Escherichia Coli
<b>ISO</b>	: Uluslararası Standartlar Örgütü
<b>H.İ</b>	: Halkla İlişkiler
<b>AT&amp;T</b>	: American Telephone and Telegraph Company
<b>PROF.</b>	: Profesör
<b>STK</b>	: Sivil Toplum Kuruluşları

## ÇİZELGE LİSTESİ

## Sayfa

Çizelge 2.1 : Krizin Olumlu Ve Olumsuz Özellikleri.....	7
Çizelge 2.2 : Kriz Dönemi Özellikleri.....	18
Çizelge 2.3 : Kriz Anında İşletmenin Kendine Sorması Gereken Sorular.....	19
Çizelge 2.4 : Problem Çözme Stratejisi.....	20
Çizelge 2.5 : Örnek Kriz Yönetim Ekibi.....	32
Çizelge 2.6 : Kriz Etki Değerini Hesaplamada Sorulabilecek Sorular.....	33
Çizelge 2.7: Kurum ve Kuruluşlara Kriz Şartlarında Avantaj Sağlayacak Kriterler.....	38
Çizelge 3.1 : İmaj Restorasyon Teorisi Temel Özellik ve Stratejileri.....	65
Çizelge 4.1 : Mey İçki Kriz Çözme Aşamaları.....	72
Çizelge 4.2: Mey İçki Tarafından Kullanılan Halka İlişkiler Araçları ve Kullanılan İmaj Restorasyon Teorisi Mesaj Stratejileri.....	73
Çizelge 4.3 : Danone Kriz Çözme Aşamaları.....	75
Çizelge 4.4: Danone Tarafından Kullanılan Halka İlişkiler Araçları ve Kullanılan İmaj Restorasyon Teorisi Mesaj Stratejileri.....	76
Çizelge 4.5 : Ülker Kriz Çözme Aşamaları.....	78
Çizelge 4.6: Ülker Tarafından Kullanılan Halka İlişkiler Araçları ve Kullanılan İmaj Restorasyon Teorisi Mesaj Stratejileri.....	79
Çizelge 4.7: Cappy Kriz Çözme Aşamaları.....	81
Çizelge 4.8: Cappy Tarafından Kullanılan Halka İlişkiler Araçları ve Kullanılan İmaj Restorasyon Teorisi Mesaj Stratejileri.....	82
Çizelge 4.9: Şirketlerin Kullandıkları Halkla İlişkiler Araçlarının Karşılaştırılması.....	83
Çizelge 4.10: Şirketlerin Kullandıkları İletişim Stratejilerinin Karşılaştırılması.....	85

## ŞEKİLLER LİSTESİ

## Sayfa

Şekil 2.1 : Çevresel Kriz Etmenleri.....	13
Şekil 2.2 : Kriz Yönetim Süreci.....	26
Şekil 2.3 : Kriz Barometresi.....	34
Şekil 3.1 : Bir Kurumun Sistem Modeli ve Kurumun İş Çevresi.....	48
Şekil 3.2 : Organizasyon Alt Sistemi Olarak Halkla İlişkiler.....	49

# TÜRKİYE’DE FAALİYET GÖSTEREN GIDA KURULUŞLARININ KRİZ İLETİŞİMİ STRATEJİLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

## ÖZET

Dünyada her konuda yaşanan hızlı gelişmeler, beraberinde de yeni değişimleri yeni teknolojileri getirmektedir. Bu durumda kurum ve kuruluşların bu değişimlere ayak uydurmaları ve kriz iletişimini, en etkin şekilde kullanmaları gerekmektedir. Halkla ilişkiler biriminin görevlerinden biri olan kriz iletişimi; krizi kurum ve kuruluşlar açısından meydana getiren olguların yok edilmesi veya kurum ve kuruluşun çıkarları doğrultusunda en az zararla atlatılmasını veya krizi avantaja dönüştürmek amacıyla halkla ilişkiler birimleri tarafından yapılan planlı çalışmalar bütünüdür. Aynı zamanda halkla ilişkiler kurum ve kuruluş hakkında bilgi toplama, kurum imajı oluşturma, hedef kitleyle iletişim sağlama, hedef kitlelerin beklentileri ile kurum beklentilerinin isteklerini değerlendirme kriz öncesi, sırası ve sonrası gibi kriz aşamalarına en etkin şekilde cevap veren şirketin dili olan bir birimdir. Kriz iletişimini, halkla ilişkiler birimini iyi bir biçimde kullanamayan kurum ve kuruluşlar paydaşları ve hedef kitlesi tarafından olumsuz tepkiler ile karşılaşmaktadırlar. Bu olumsuz tepkilerden kurtulmanın en etkin yolu ise; medya, internet ve çeşitli günümüz halkla ilişkiler araçlarının kullanılarak kurum ve kuruluşun istediği amaçlara ulaşmasını sağlamak gerekmektedir.

**Anahtar kelimeler:** *“Halkla İlişkiler, Kriz İletişimi, Kriz Yönetimi”*

# COMPARISON OF FOOD CRISIS COMMUNICATION STRATEGIES OF INSTITUTIONS OPERATING IN TURKEY

## ABSTRACT

The rapid developments in all areas of the world and new changes bring new technologies. In this case, institutions and organizations should keep up with these changes and use crisis communication in the most effective way. Crisis communication, one of the tasks of the public relations unit; is the whole of the planned studies carried out by the public relations units in order to eliminate the facts that make up the crisis in terms of institutions and organizations or to circumvent the crisis with an advantage in the interests of the institution and the organization or to turn the crisis into an advantage. At the same time, public relations is a unit that is the language of the company that responds to the stages of crisis in the most effective way before, during and after the crisis such as gathering information about the institution and the organization, creating the corporate image, communicating with the target audience, evaluating the expectations of the target audience and the expectations of the institution. Institutions and organizations that are unable to use the crisis communication and public relations unit are facing negative reactions by their stakeholders and target audience. The most effective way to get rid of these negative reactions is; It is necessary to ensure that the institution and the organization reach the goals they want by using media, internet and various public relations tools.

**Keywords:** *Public relations, Crisis communication, Crisis management*

## I.GİRİŞ

Küreselleşen dünya ve gelişen teknolojinin, kurum ve kuruluşlara getirdiği dezavantajlardan bir tanesi de kuruluşların karşılaşmış oldukları olumsuz durumların özellikle sosyal medya aracılığıyla hızla tüm hedef kitle ve paydaşlarına yayılmasından geçmektedir. McLuhan'ın deyimiyile artık "Küresel Köy" haline gelen dünyada, kişiler arası etkileşimin tek bir tuşla sağlanmasından dolayı kurumlar ne kadar itibarı yüksek olursa olsun bir krizle karşılaştığı zaman kriz iletişimini iyi yönetmediği takdirde itibar ve imaj kayıplarının önüne geçilmesi oldukça güç bir durum halini almaktadır.

Kurum ve kuruluşlar kriz ortamında büyük ölçüde olumsuz olarak etkilenmekte ve bazen tahmin bile edemeyeceği kriz durumlarıyla kendini karşı karşıya görmektedir. Bu durum günümüzde halkla ilişkiler ve iletişim stratejilerinin kullanılmasını kaçınılmaz bir duruma getirmektedir.

Halkla ilişkiler sözcüğü, ilk kez 1807 yılında Amerikan Başkanı tarafından kongreye iletilen bir mesaj yoluyla ortaya konulmuştur. Yirminci yüzyılın başında halkla ilişkiler kavramı daha çok basın ajansı/tanıtım işleviyile önem kazanmıştır. Ekonomik ve teknolojik gelişmeler doğrultusunda kuruluşlar halkla ilişkilere kamuoyunu aydınlatmak ve halkı bilgilendirmek amacıyla ihtiyaç duymuştur. Bununla birlikte halkla ilişkiler, kuruluşların kendilerini tanıtmak, hedef ve amaçlarını hedef gruplara anlatmak için kuruluşlar için vazgeçilmez hale gelmiştir. Günümüzde halkla ilişkiler kuruluşlar için stratejik bir yönetim görevi haline gelmiştir.

Halkla ilişkiler, özellikle yönetime danışmanlık işlevi ile günümüz koşullarında kuruluşların devamlılığını sürdürebilmesi ve yaşayacakları herhangi bir sorun ya da kriz süreçlerini en az zararla atlatmayı sağlamaya yönelik bir iletişim stratejisi uygulamak durumundadır.

Günümüzde özellikle ürün ve hizmet pazarlaması konusunda faaliyet gösteren kuruluşlar her an bir tehdit halinde olabilmektedir. Dolayısıyla özellikle sosyal medyanın yoğun şekilde kullanılmaya başlanmasıyla, kriz kavramı kurumlar

açısından büyük bir öneme sahip olmuştur. Kuruluşların yaşayacakları olası bir kriz sürecinde bu krizleri doğru bir iletişim stratejisi ile atlatması için birtakım çalışmaları yapması gerekmektedir. Bu bağlamda kurum ve kuruluş için, kriz öncesi, sonrası ve kriz anında halkla ilişkiler ve iletişim stratejilerinin önemi büyük olmaktadır. Bu sebeple halkla ilişkiler uygulayıcıları kuruluş için gereken iletişim stratejilerini doğru iletişim kanalları ile doğru hedef kitlesine iletmesi söz konusu olmaktadır. Bu durumda kurumların kriz yönetimi süreçlerinde temel unsur halkla ilişkiler birimlerinin yaptıkları çalışmalar ve izleyecekleri stratejilerdir. Dolayısıyla bir kurum halkla ilişkiler birimi olmadan sadece medya aracılığıyla itibar ve imajını sürdürmeyebilir. Küreselleşmeyle birlikte gelişen rekabet şartları ve artan risk ortamıyla birlikte ve her alanda yaşanan değişim kurumları sık bir biçimde krizlerle karşılaşmaktadır. Kriz süreçlerinde, doğru hamleler yapılarak yönetilemeyen krizler, firmaların ciddi bir biçimde hasara uğramalarına ve buldukları faaliyetlerini durdurmalarına hatta kuruluşların yaşamlarının bir son bulmasına yol açmaktadır. Kurumlar bir kriz ortamıyla karşılaştıkları zaman krize yanıt verme evresindedir ve bu evrede belirli mesaj stratejileri ve araçları belirlemelidir. Belirlenen bu mesaj stratejileri, kurumun krizi yönetme süreci için önemlidir.

Bu çalışmanın amacı, Türkiye'deki gıda sektöründe hizmet sağlayan başlıca beş gıda kuruluşunun 2000 yılı sonrası yaşadığı krizlerin nasıl yönetildiği, imaj restorasyon teorisine göre mesaj stratejilerini nasıl oluşturduklarını incelemek ve karşılaştırma yapmaktır.

Çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm giriş, ikinci bölümde, literatür tarama yöntemiyle halkla ilişkiler kavramı açısından kriz yönetimi kavramı, kriz kavramının olumlu ve olumsuz etkileri, krizin unsurları, kriz kavramının evreleri ve neden olan etkenler anlatılmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde halkla ilişkiler kavramı açısından kriz iletişimi başlığı adı altında, halkla ilişkiler araçları ve uygulama alanları, kriz kavramının iletişim boyutu, kriz döneminde gerçekleşen halkla ilişkiler uygulamaları, proaktif ve reaktif halkla ilişkiler ve imaj restorasyon teorisi aktarılmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın dördüncü bölümünde ise, kriz iletişimi bağlamında kriz sürecinde kurum stratejileri başlığı adı altında, Türkiye'de faaliyet gösteren ve son yıllarda

kamuoyunda ses getiren krizler yaşayan dört farklı gıda kuruluşunun kriz süreçlerindeki gerçekleştirmiş oldukları iletişim stratejileri imaj restorasyon teorisi bağlamında incelenmektedir. Son bölüm ise sonuç kısmından oluşmaktadır.

Yapılan çalışmada kurumların yaşadıkları kriz anları, süreçleri ve daha sonrasında gerçekleştirdikleri kriz sonrası süreçleri hakkında bilgi toplanarak içerik analizi ile incelenmektedir. Elde edilen bilgiler sonucunda toplanan veriler, imaj restorasyon teorisi ve kullanılan halkla ilişkiler araçlarına göre yorumlanmıştır. Ayrıca kurumların kriz süreçlerinde kullandıkları halkla ilişkiler araçları ve söylemleri karşılaştırılarak değerlendirilmiştir. İçerik analizi yoluyla elde edilen veriler, imaj restorasyon teorisine göre değerlendirilmiş ve firmaların mesaj stratejileri karşılaştırılmıştır.



## II. HALKLA İLİŞKİLER AÇISINDAN KRİZ YÖNETİMİ

### 2.1 Kriz Kavramı

Genel olarak kriz sözcüğü “Bir işin, bir olayın geçtiği karışık safha, içinden çıkılması gereken ani kötü karışık durum, aniden beliren kişi veya kişileri kurum veya kuruluşları negatif alana gidiş yönündeki gelişmeler ve tehlikeli an” olarak tanımlanmaktadır (Doğan, 1982: 609). Bir başka tanıma göre kriz “önemli bir gelişme veya değişme olduğunda var olma veya yok olmaya yönelik olarak ortaya çıkan rahatsızlık” anlamına gelmektedir (The Oxford Dictionary, 1961: 1178). Literatürde kriz kavramı birçok şekilde ele alınmıştır. Dinçer’e göre; kriz birden, önceden tahmin edilemeyen, hızlı ve ani cevap verilmesi gereken, kuruluşun mevcut değerlerini, hedeflerini ve iş görme alanlarını tehdit eden negatif durumlar bütünü olarak tanımlanmıştır (Dinçer, 1992: 270). Bu durumda, kriz kavramının aniden ortaya çıkması ve ani cevap verilmemesi durumunda kuruluşun ulaşmak istediği hedeflerin uzağında olacağı belirtilmektedir.

Akat’a göre; kriz bir kuruluşun en önemli hedeflerini tehdit eden bazen de kurum ve kuruluşun yaşamını tehlikeye sokan ve hızlı bir biçimde tepki gösterilmesini gerektiren, örgütün kriz öngörme ve önleme mekanizmalarının iletişim planının yetersiz kaldığı anlarda gerilim yaratan bir olgudur (Akat, 1994: 339). Kupperman’a göre ise; kriz bir kuruluşun hiyerarşik yapısı içindeki en üst düzey yöneticiler tarafından beklenmeyen, aniden ortaya çıkan ve önceden anlaşılamayan bir durumu içermektedir. Bu açıdan kriz “çabuk ve acele uyum sağlamayı gerektiren değişiklikler” olarak tanımlanmaktadır (Kupperman vd., 1975: 404–405). Başka bir olguya göre, kriz kavramı bir kuruluşun hedeflerini ve amaçlarını ileriye dönük yatırımlarını tehdit eden, kurum ve kuruluşun varlığını tehlikeye sokan aynı zamanda yaşanan krize hızlı bir biçimde tepki gösterilmesinin zorunlu olduğu durumları kapsamaktadır (Budak, Budak, 1995: 201). Kavramsal olarak kriz kurum ve kuruluşlar açısından olumsuz ortamlar oluşturan ve bu olumsuz sonuçların meydana getirmiş olduğu sonuçlar ile bağlantılı olmaktadır. Kriz kavramının en basit tanımı

ise talep istek ile maddi açıdan oluşan uyumsuzluğa sebebiyet veren düzensizlik kriz olarak tanımlanmaktadır (Çelik, 1999: 13). Bir diğer tanıma göre ise; Stratejik dönüş noktaları olarak nitelendirilen krizin, bir iş hayatında temel direklerin değişmek üzere olduğu anın oluşturduğu durum olabileceği, söz konusu olan bu değişim anının yeni bir fırsat anlamına geldiği veya sonun başlangıcına da işaret ettiği belirtilmektedir (Grove, 1997:4). Genel manada kriz kurum ve kuruluş açısından, kişi veya kişiler açısından olağan dışı olan ve güncellik gerektiren, kurum ve kuruluşun mevcut işleyişine etki eden beklenmeyen anda beliren pozisyon olarak tanımlanmaktadır. Kriz kurum yöneticisinin bilgili ve uyanık olmasını gerektirmektedir. Kriz kurumun yaşamını işleyişini tehdit etmekte ve diğer kurumlar ile olan rekabette kurumu saf dışı etmektedir (Vergiliel, 1996: 3). Genel olarak literatürde kriz kavramının birçok tanımı bulunmakla birlikte, görüşlerin birbirine yakın olduğu gözlemlenmektedir. Kriz kavramı en genel anlamda, bir kuruluşun amaç ve hedeflerini mevcut işleyiş yapısını etkileyen ve biran önce önlem alınmasını gerektiren durum olarak tanımlanmaktadır (Haşit, 2000: 7). Geçmişte kriz sözcüğü incelendiğinde, Yunanca krisis Türkçe karşılığı 'ayrılmak' olan sözcükten gelmektedir (Özdemir, 1993: 16). Dünya'nın farklı yerlerinde kriz farklı sembollerle gösterilmektedir. Çin yazısında kriz iki karakterle vurgulanmaktadır. Bunlar; krizin avantajlarıyla gerçekleşen fırsat ve krizin dezavantajları sonucu oluşmuş tehlike karakterleridir (Vergiliel, 1996: 3). Dolayısıyla krizin iyi yönetilmesi olumlu bir etkiye sahip olabileceği gibi, iyi yönetilmemesi durumu ise olumsuz bir etki gerçekleştirmektedir. Bu olgu kriz kelimesinin ve kavramının büyük ölçüde bir öneme sahip olduğunu göstermektedir. Gerçekleşen bu döngüde ise, kriz aniden beliren, tahmin edilemeyen, durumlar bütünü olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla kriz durumunun ortaya çıkabilmesi için gerekli bazı nedenleri bulunmaktadır. Bunlar Hermann'a göre;

\*Kurum ve kuruluşun imaj ve itibarının yeksan olması.

\*Yaşanmış olan problemin feraha kavuşturulması için sürenin kısıtlı olması.

\*Kurum ve kuruluş tarafından öngörülmeleyen zaman zarfında ortaya çıkması, şeklinde açıklanmaktadır (Winner, 1990: 87).

Bir diğer görüşe göre ise, bir olayın kriz olarak tanımlanabilmesi için, çalışmalar üzerinde ağır bir bozucu etki yaratması, kamu düzenlemelerinin artması, kamuoyunda kuruma ilişkin olumsuz algılamalar oluşması, finansal zorluklar,

yönetim zamanının verimsiz kullanılması, çalışanların moral ve desteğinin azalması gibi bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir (Gümüş, Öksüz, 2009: 77). Kriz genel olarak, bir firma ya da kuruluşun markasının ve ürünlerinin hakkında olumsuz bir kanaat ve yargı oluşmasına yol açan kamuoyu nezdindeki itibarını zedeleyen, günlük operasyonlarını tehdit eden, istediği hedeflere ulaşmasını engelleyen, finansal performansına ve iş hedeflerine zarar veren bir kavramdır. Kriz aniden gelişen kurum veya kuruluşu hedeflerinden uzaklaştıran, kurum içi ve kurum dışı imajı olumsuz veya iyi yönetilmesi doğrultusunda olumlu etkileyen durumlardır. Krizler, örgütlerin ve toplumların yaşamında karşılaşılabilecekleri kaotik durumlardır ve karmasa yaratırlar. Krizi tümüyle engelleyecek bir yöntem bulunmamaktayken, kurumların etkili bir iletişim kullanmaları sayesinde yaşadıkları kriz sorununu negatif durumdan pozitif bir duruma çevirerek bir fırsat yaratabilmektedirler.

### **2.1.1 Kriz Özellikleri**

Kriz, kuruluşları tehdit eden kuruluşların tamamen ortadan kalkmasını neden olabilen kavramdır. Krizin en başlı özellikleri ise, kriz hızlı gelişen bir değişikliktir ivedi ama doğru tepki gerektirir, kriz daimi her zaman var olan bir gözdağıdır, hedeflere gözdağı verir, öngörüğü yetersiz kılar, acil müdahale gerektirir, beklenmedik ve anidir, gerilim ve panik yaratır, zor kontrol edilir ve kaynakları tehdit eder nitelikte gerçekleşmektedir. Kriz durumu aynı zamanda ayrımlı zaman ve mekânlarda birbirleriyle bağlantılı birçok nedenden ortaya çıkar, kriz olağandışı meydana gelen bir durumdur, kriz genel olarak kimse tarafından tahmin edilmezken bazı durum ve olaylarda tahmin edilebilen durumdur, kriz kurum ve kuruluş için yaşamsal bir dönüm noktasıdır, kriz karar vericilerde gerilim oluşturmaktadır. Kriz sadece olumsuz bir durum olarak kabul görmemeli, kriz iyi yönetildiğinde kurum ve kuruluş için fırsata dönüştürülebilmektedir. Aynı zamanda herhangi bir krizin giderilmiş olması yeniden o krizin meydan gelmeyeceği anlamına gelmemektedir.

Pira 'ya göre kriz kavramının var oluşumunda gerçekleşmiş olan özellikleri,

\*Kriz, kurumun başlıca amaç ve maksadını hatta ha kurum ve kuruluşun ömrünü tehdit eder.

\*Kriz, kurum kuruluşun önleme ve tahmin etme mekanizmalarının yetersiz kalmasını sağlar.

\*Kriz, kurum ve kuruluşların olaya acil müdahale etmesine ve zaman baskısının oluşmasını tetikler.

\*Kriz, karar vericilerde gerilime ve negatifliğe yol açar niteliktedir ( Pira, Sohodol 2004: 27).

Bu özellikler kriz kavramının kuruluşlar için önemini göstermektedir. Bu özellikleri dikkate almayan kuruluşlar hedef kitlesi ve diğer paydaşlarının gözünde itibar kaybına uğrayabilmektedir. İtibar ve imaj kayıplarının getirdiği maddi sıkıntılar ilerleyen zamanlarda kurum ve kuruluş iflasın eşiğine gelmektedir.

### 2.1.2 Krizin Etkileri

Kuruluş açısından kriz, kurum içi paydaşlar, üzerinde olumlu veya olumsuz yönde etki etmektedir. Paydaşlara yansıyan bu etkiler olumlu yönde olduklarında kurum ve kuruluş işleyiş ve potansiyel arttırmak açısından faydalı olurken olumsuz olduğunda kurum ve kuruluşun hayatına son verebilmekte ve kurumları iflasa sürüklemektedir (Narbay, 2006: 63). Krizin olumlu ve olumsuz etkileri aşağıdaki tabloda listelenmektedir.

**Çizelge 2.1** Krizin Olumlu Olumsuz Özellikleri

Krizin olumlu özellikleri	Krizin olumsuz özellikleri
Kar elde etme düşüncesi ön plana çıkarmaktadır	Satışlar düşer, kazançlar azalmaktadır
Yeni rekabet avantajları için fırsatlar doğurmaktadır	Alınan kararlar bilgi yetersizliği nedeniyle yeterli olmamaktadır.
Yeni pazarlar bulma çalışmalarını arttırmaktadır.	Pazar kaybı yaşanmaktadır.
Dış çevreyle iletişimi arttırmaktadır	Çevreye uyum yeteneği zayıflamaktadır
Öz kaynaklar önemli duruma getirmektedir.	Kapasite kullanım oranı düşmektedir
Müşterinin önemi anlaşılmaktadır	Müşteri memnuniyeti azalmaktadır.
Geleneksel yönetim tekniklerinden kurtulma fırsatı doğurmaktadır	Yönetim merkezileşir ve denetim artar hale gelmektedir.
Maliyetlerde tasarrufun önemi ortaya çıkarmaktadır.	Finansal sorunlar artmaktadır
Maliyetlerde tasarrufun önemi ortaya çıkarmaktadır	Çalışanlarda savunmacı/çekimser tutumlar ortaya çıkmaktadır

Çalışanların işletmelerine ve işlerine verdikleri önemi arttırmaktadır.	Yaratıcılık ölür, yenilik azalmaya başlamaktadır
Ar - Ge çalışmalarına ağırlık verilmesini sağlamaktadır.	Yaratıcılık ölür, yenilik azalmaya başlamaktadır
Eğitim etkinliklerini arttırmaktadır	Motivasyon düşer ve iş tatmini azalmaktadır.
Yeni stratejileri uygulama fırsatı doğurmaktadır.	Kurumsal amaç ve değerlerde, zoraki değişimler yaşanmaktadır
Yönetici-iş gören arasında yakınlaşma sağlamaktadır	Örgüt içi gerilim ve çatışmalar artmaktadır
Yarım kalan projelerin tamamlanmasına katkıda bulunmaktadır.	Yatırımlar yarım kalmaktadır.
Kalitenin önemi anlaşılmaktadır	Üretim kalitesinde düşüş ve hatalarda artış görülmektedir

**Kaynak:** Özdevecioğlu, 2002: 18

Çizelge 2.1’de görüldüğü gibi, krizler iyi yönetildiği takdirde her zaman tehlikeli sonuçlar doğurmamaktadır. İyi yönetilen krizler kurum ve kuruluş açısından avantajlı bir hal almakta ve bu doğrultuda da kurumun büyümesi için yollar açmaktadırlar.

## 2.2 Kriz Türleri

Kriz, kurum ve kuruluşların ileri hedeflerini etkileyen başarıya ulaşmasını engelleyen hedef kitlesi ve sosyal paydaşları nezdinde kurum ve kuruluşun itibarını ve imajını zedeleyen etkenlerdir. Kriz türleri ürün kaynaklı krizler, çevresel felaketlere yol açan krizler, doğal felaketlerin yol açtığı krizler, şiddet kaynaklı krizler, teknoloji kaynaklı krizler olarak tanımlanmaktadır ( Peltekoğlu, 2009: 469).

### 2.2.1 Eser(Ürün) Kaynaklı Krizler

Eser (ürün) kaynaklı krizler, üretim hatasından kaynaklanan ve var olan ürüne dış müdahaleler sonucunda gerçekleşen bir kriz türüdür (Peltekoğlu, 2009: 469). 1996 yılında ABD Denver’da yaşanmış olan ürün kaynaklı krizde bir bebeğin içmiş olduğu Odwella adlı elma suyundan sonra rahatsızlanması ve bakteri (e.coli) ’den yaşamını yitirmesi olayın devamında ise farklı eyaletlerde aynı sorunu yaşayan 60 kişiden fazla insanın ortaya çıkması sonucunda Odwella markası tüm ürünlerini piyasadan çekerek yeni pastörizasyon sistemine geçtiğini kamuoyuna duyurmuş, web

sitesi aracılığıyla kriz sonrası olumlu gelişmeleri yine internet ortamında duyurarak başarılı bir kriz iletişimi uygulamaktadır (Holtz, 1998: 207).

Ürün kaynaklı krizlerde sadece kurumun patentli olan ürünlerinin dışında mevcut markaya ait olan ürünün taklit edilmesi sonucu ortaya çıkabilecek sıkıntılar söz konusudur. Ürün, patentli olup hukuki yollardan korunsa da ürünün taklit edilmesi sonucu ortaya çıkan kriz durumunda kuruluşun hedef kitlesi daralmaktadır.

Hedef kitlenin kuruluşa karşı bakış açısı değişmekte ve markaya karşı kafalarında soru işareti belirlemekte bu da markaya olan güveni zedelemektedir. Markanın bu durumda mevcut ürünü piyasadan çekmesi ve sorunun çözümü için belli çalışmalar yürütülmesine neden olmaktadır. Bu duruma verilebilecek en iyi örnek yeni rakı kriz örneğidir (Peltekoğlu, 2009: 470). Gerçekleşen bu ürün krizinde, markaya ait olan ürün taklit edilmiştir. Bu durum firmaya olan güvenin zedelenmesine neden olmuş ve mevcut ürünün imha edilerek tekrar yeni şişelerde ve yeni güvenilir etiketlerle piyasaya çıkarılmasına neden oluşturmuştur. Ürün kaynaklı krizlere göre, dünya çapında gerçekleşen Toyota gaz pedalı krizi örnek gösterilebilir (Milliyet, 2010).

Bu kriz durumunda Toyota markası araçlarında bulunan paspasın gaz pedalına takılması sonucu doğan hatayı kabullenip acil bir şekilde araçlarını geri çekmiş, hedef kitlesiyle iletişim halinde olmuş ve başarıya ulaşmıştır. Ürün kaynaklı krizlerde ilk yapılması gereken hedef kitlenin belirlenmesidir. Sektörün özelliğine göre farklılaşabilmesine karşın ürün kaynaklı krizin temel hedefi hatlarıyla, nihai tüketiciler, ürünü kullananlar, dağıtımıcılar, çalışanlar ve varsa sosyal paydaşlar olarak tanımlanabilmektedir (Peltekoğlu, 2009: 470-471). Bu kriz türü iki aşama da çözüme kavuşur ilk aşama problemin kabulü ve belirlenmesi ikinci aşama ise probleme karşı strateji geliştirilmesi ve uygulanmasıdır.

### **2.2.2 Çevresel Kaynaklı Krizler**

Kurum veya kuruluşun üretim aşamasında ya da ürettiği ürün ya da hizmetin çevreye karşı verebileceği zararlar bütünü olarak, çevresel felaketlere yol açan krizler çevresel kaynaklı krizler olarak tanımlanmaktadır (Peltekoğlu, 2009: 485).

Son yıllarda dünya toplumlarının çevre hassasiyetine, ilgilerinin yoğunlaşması çevreci bir ülke yapısı oluşturarak diğer dünya ülkeleri gözünde çevreci bir ülke konumunda olmak için çevreci gözükmelerini sağlayan etkinlik ve

düzenlemeler yaparak bir diğer yandan da çevresel krizlere yönelik tedbirler almaya itmektedir. Hızla artmakta olan dünya nüfusu ve aynı hızda tükenen rezervler, dikkatleri çevresel problemlere çekmekte ve bu konuda olan iyi niyetinde sonuna gelinmektedir. Bu durum, kurum ve kuruluşların çevreye olan duyarlılıklarını arttırmakta ve daha özverili bir çalışma yürütmesini sağlamaktadır. Kurum ve kuruluşlar hem sivil toplum kuruluşları hem hedef kitle ve toplumun diğer kalanları hem de yasal yoldan sıkıştırıldıklarından dolayı bu kriz türüne önem vermekte ve en ufak bir açık vermemeye çalışmaktadır (Peltekoğlu, 2009: 485 ). Çevresel krizler karşısında sosyal sorumluluk projeleri yaparak ön plana çıkmaya çalışan kurumlar ise kendilerini çevreci bir kurum kimliğine büründürmektedir. Bu sosyal sorumluluklara en iyi örnek olarak ise araba markalarının ve petrol akaryakıt şirketlerinin yapmış olduğu sosyal sorumlulukları örnek verilebilmektedir. Bu sosyal sorumluluklar kapsamında araba üreticileri mevcut arabalarının co2 oranlarının çok az olduğunu bu durumun çevreyi en az şekilde kirlettiğini savunarak kendilerine çevreci görünüşü vererek ürünlerini daha rahat sattırmaya ve sivil toplum kuruluşlarından ödül almayı hedeflemektedir. Bir diğer örnek ise; devam etmekte olan Opet yeşil yol projesi örnek gösterilebilmektedir. Bu projede amaç doğayı kirleten akaryakıt atıklarının yeşil yol projesiyle gündemden düşürülmesi ve kuruma çevreci bir kurum yakıştırılması yapılmaya çalışılmıştır. Bunun neticesinde de Opet' "Yeşil Yol Projesi" ile Türkiye Halkla İlişkiler Derneği'nin 5. altın pusula ödülleri de, kurumsal sosyal sorumluluk kategorisinde Çevre konusunda ödüle layık görülmüştür. Proje, İSO 2010 yılı sürdürülebilir çevre dostu ürün ve uygulama ödülleri de kurumsal sosyal sorumluluk dalında 3'üncülük almıştır (Opet, 2010).

### **2.2.3 Doğal Felaketlerin Yol Açtığı Krizler**

Doğal felaketlerin yol açtığı krizler kurum ve kuruluş için hiç beklenmedik şekilde ortaya çıkan en ufak detayın gözden kaçması sonucu büyük felaketlere neden olabilecek krizlerdir ( Peltekoğlu, 2009: 502). Örneğin 1999 yılında ülkemizde yaşanmış olan 17 ağustos depremi sırasında ve sonrasında meydana gelen aksamalar, yardımların depremin yaşanmış olduğu bölgeye ulaştırılmasında yaşanan güçlükler, deprem kuşağında bulunan ülkemizin Türk kamuoyunda hükümetin hazırlıksız ve tedbirsiz yakalandığı nezdinde bir ifadeye neden olmaktadır. Medyanın başarılı bir sınav verdiği deprem yıkımında kriz senaryolarının ve uygulamayı nazır bulunan bir hareket planının olmadığı izlenimi oluşturmuştur. Verilen sözlerin belirtildiği gibi

sağlanamamış olması ise, depremzedelerin ve toplumun potansiyel felaketlere ilişkin kanaatlerinin oluşumunda önemli rol oynamıştır (Peltekoğlu, 2009: 502). Bu kriz durumları diğer kriz durumlarında olduğu gibi kurum ve kuruluşların genel olarak üstüne senaryo yürütmedikleri krizlerdir. Fakat dünya da son zamanlarda yaşanan bu tür olaylar kurum ve kuruluşları bu tür felaketlere sebep olacak senaryolar üzerine çalışmalarına neden olmuş ve daha bilinçli hale getirilmiştir. Bu da kurum ve kuruluşların bu tür karşılaşılabilecek kriz durumlarına daha hazırlıklı olmalarını sağlamaktadır (NTV, 2000).

#### **2.2.4 Şiddet (Yeğlilik) Kaynaklı Krizler**

Kişiyi alıkoyma, hırsızlık, şiddetli dolandırıcılık gibi gündemden düşmeyen yeğlilik olaylarına bir biçimde kuruluşun adının kullanılmış olması kriz başlangıcı durumudur. Kurumun kendisinden kaynaklanan bir hatası bulunmasa da olayın yaşandığı mekân olması, bir çalışanın olaya dâhil olması krizin kuruma yansımaları şiddet kaynaklı krize sebep olmaktadır (Peltekoğlu, 2009: 508). Kurum ve kuruluşun hedef kitlesi, sosyal paydaşları veya toplumun diğer kalanlarının yaşamış olduğu sıkıntılı zamanlara kurumun her ne kadar olayla ilgili bir hatası bulunmasa da olaya müdahale ederek kriz durumunu çözmeye çalışması ve olay içine girmesi, kurumun krize dahil olmasını gerçekleştirmektedir.

Örneğin; 1984 yılında Amerika Birleşik Devletleri California eyaletinde meydana gelen ülkenin hatta ha dünyanın da en büyük fastfood markalarından olan, Mc Donalds işletmesine giren suçlunun 40 kişiye ateş açması ve 21 kişinin ölümüyle sonuçlanan olay şiddet kaynaklı bir kriz örneğidir (Peltekoğlu, 2009: 508). Bu durum Mc Donalds markasından kaynaklanan bir problem olmamasına rağmen hedef kitlenin, yaşanmış olan olumsuz olayı hafızalarında uzun süre tutmasına ve markanın itibarının düşmesine sebep olmuştur. Bu sebepten dolayı, şiddet kaynaklı gelen kriz türleri çok ani ve hiç beklenmedik anda ortaya çıkabilecek krizlerden bir tanesidir ve bu tür olaylara karşı kurum ve kuruluşların senaryo hazırlamaları ve iyi bir kriz yönetim planı ve iletişimi içinde olmaları gerekmektedir.

#### **2.2.5 Teknoloji Kaynaklı Krizler**

Geliştirilmiş olan iletişim teknolojisinin bir kriz anında bilgi gereksinimini karşılayacak en hızlı kaynak, bir başka deyişle internetin kriz iletişimini yönetirken etkili iletişim kanallarından biri olmasına karşın gelişmiş teknolojinin krize neden



olabilmesi, yani krizin internet yoluyla ivme kazanması da mümkündür (Peltekoğlu, 2009: 513). Teknoloji kaynaklı krizler özellikle günümüzde sıkça yaşanmakta olan krizlerdir. Kurum ve kuruluşlar bu krizler üzerine senaryolar üretmeli ve kriz yönetim planını en iyi şekilde uygulamalıdır. Bu krizlere örnek olarak ise; bir kurum veya kuruluşa ait olan kurum içi bir bilginin medya aracılığı ile hedef kitle ve sosyal paydaşlarla paylaşılması o kurum ve kuruluşa ait olan güveni zedeler ve kafalarda soru işareti bırakır. Bu krizle en sık karşılaşabilecek olan kurumlar ise genelde banka kuruluşlarıdır. Çünkü bir bankanın müşterilerine ait olan bilgilerin kayıtların silinmesi yönünde medyada yer alan bir haber bankanın müşterilerini tedirgin etmekle kalmayıp büyük itibar ve maddi kayıplara neden olabilmektedir (Peltekoğlu, 2009: 513).

### **2.3 Krize Yol Açan Nedenler**

Bilişim teknolojileri ile birlikte sosyal medya, televizyon, internetin gelişimiyle, ülkeler arası sınırların kalktığı yeni bir çağ başlamaktadır. Bunun neticesinde kuruluşun yaşamış olduğu en ufak bir kriz, hızlı bir şekilde dünyaya yayılarak kuruluşlar için atlatılması zor krizlere dönüşmektedir.

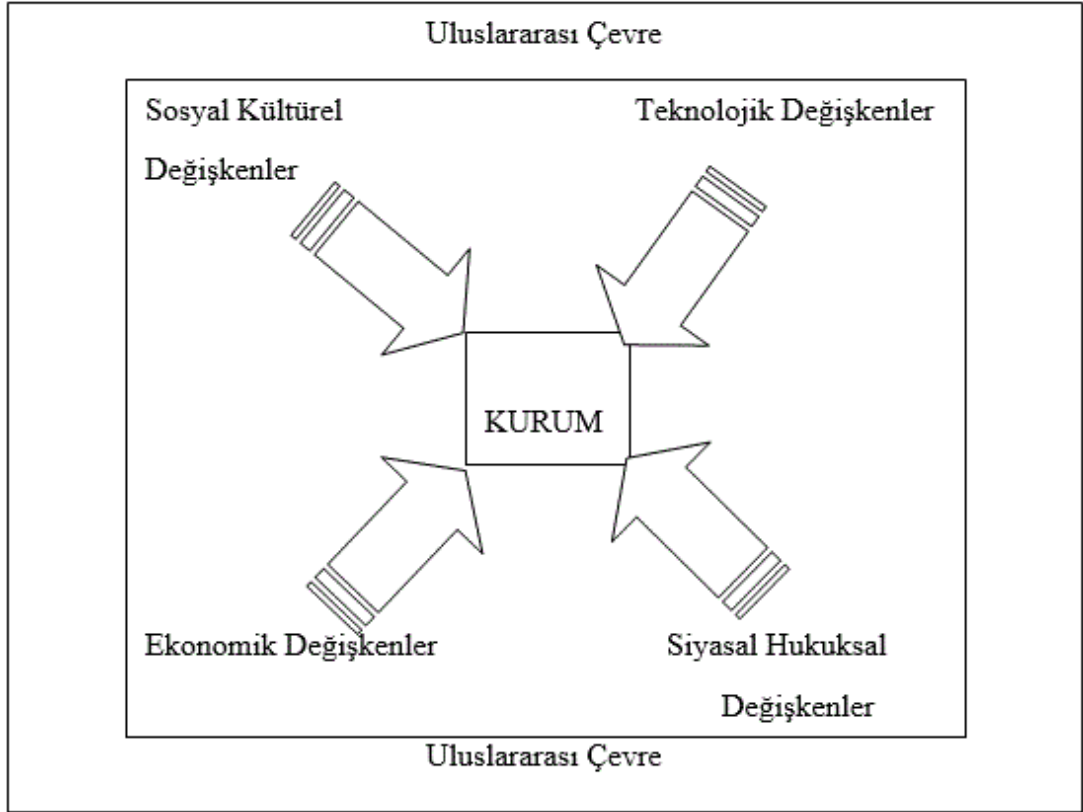
Kuruluşların yaşadıkları krizle yüz yüze gelmesinde rol oynayan etmenler çevresel ve örgütsel etmenler olarak iki ayrı ana başlık altında toplanmaktadır. Kuruluşların kriz durumuna girmesindeki önemli rolü çevresel etmenler üstlenmektedir.

Çevresel etmenler; kuruluşun karşı karşıya kalacağı belirsizlik durumlarında kurumun yönetsel kabiliyetinin azalmasına neden olmakta ve kuruluşun kriz vaziyetine girmesine yol açabilmektedir. (Demirtaş, 2000: 359-360).

*Çevresel etmenler;*

- a) Ekonomik sistem ve durum,*
- b) Teknolojik gelişmeler,*
- c) Toplumsal ve kültürel etmenler,*
- d) Hukuki ve siyasi etmenler,*
- e) Uluslararası çevre etmenleri,*

f) Doğal etmenler, olarak tanımlanmaktadır (Can, 2002: 359-360).



Şekil 2.1 Çevresel Kriz Etmenleri

Kaynak: Can, 2002: 334

Kurumsal (Örgütsel) etmenler; kurumsal yapı, güncel değişimler ile senkronizasyon sağlayamayacak kadar katıysa kuruluşun haberleşme sistemi, kuruluş yönetimine sorunun iletilmesini zorlaştırabilecek bir şekilde yapılmışsa, kuruluşun krizle karşılaşma olasılığı yükselmektedir (Demirtaş, 2000: 359-360). Bu durumda krizin üstesinden gelme olanağı azalır ve kuruluş için dezavantajlı bir durum oluşmaktadır.

## 2.4 Kriz Dönemleri

Kuruluşları etkileyen krizler, aniden gelişirken aynı zamanda belirli bir süreci izleyerek ortaya çıkmaktadır. Bu sürecin en etkin ve yetenekli bireyler tarafından yönetilmesi kuruluşlar için önem taşımaktadır. Kurum ve kuruluşların krizlere hazırlıklı olma düzeyleri beş farklı şekilde gerçekleşmektedir. Bunlar ise şu şekildedir;

*Krize yatkın olmak:* Kriz yönetimine ve iletişimine gereken önemi göstermeyen çevre analizlerini çözümlenme konusunda yetersiz kalan bunun neticesinde potansiyel krizlerle ilgili iletişim kuramayan ve geçmişteki tecrübelerden ders çıkaramayan kuruluşlar krize yatkın olarak değerlendirilmektedir.

*Krize duyarlı olmak,* krize yatkın olan kuruluşların diğer kuruluşlara nazaran ileri seviyede krize duyarlı olması ve daha duyarlı yapıları bulunmaktadır. Krize duyarlı olan kuruluşların yönetsel faktörlerden veya paydaşlardan kaynaklanacak olan krizlere karşı planları bulunmakta fakat dışsal oluşacak olan krizlere karşı bir programları bulunmamaktadır.

*Krize bazı bakımdan hazırlıklı olmak,* krize bazı bakımdan tedbirli olan kuruluşların ayrıntılı bir plan ve prosedürleri pek fazla bulunmamaktadır.

*Krize dayanıklı olmak,* krize dayanıklı kuruluşlar mevcut kriz durumları hakkında tam bir önleme anlayışı geliştirememiş, fakat kriz anı yöntemleriyle alakalı, düzenlemeler belirten yapıya sahip konumdadırlar.

*Krize hazır olmak,* bu aşamada kuruluşlar kendileri için büyük tehdit oluşturabilecek potansiyeli yüksek, krizleri önleyen etkin bir iletişim planı gerçekleştirmektedirler. Krize hazırlıklı olan bu kuruluşlarda insana duyarlı bir yapılanma ve programlama bulunmaktadır (Pira, Sohodol 2004: 44-45).

Krizler, kuruluşlar için birden ortaya çıkan ani, cevaplanması gereken iletişimin iyi yapılmasını öngören durumlar bütünüdür. Turner'a göre; bir krizin oluşumunun altı evresinden söz etmek mümkündür (Pira, Sohodol 2004: 45-46). Bu evreler, *krizin kavramsal olarak başlangıç noktası, kuluçka dönemi, belirme anı, hücum safhası, kurtarma safhası, yeniden yapılanma safhası* olarak tanımlanmaktadır.

Krizin kavramsal olarak başlangıç noktası, geçmiş dönemlerde etkili olmuş eylemlerle ifade edilen kabul görmüş norm ve inançların kabul edildiği evreyi ifade etmektedir.

*Kuluçka dönemi,* kabul edilmiş norm ve inançlarla bağdaşmadığı fark edilen ve bu olayların biriktiği kabul gördüğü evredir. Bu evrede gelmekte olan kriz sinyalleri göndermekte ve kuruluşların üst yönetimine ikaz göndererek duyarlı olmasının sağlanması amaçlanmaktadır. Bunun neticesinde kuruluşta değişik

sinyaller alabilen çeşitli erken uyarı sistemlerinin kurulması ve işletilmesi kurumların ilerisi için büyük bir önem taşımaktadır.

*Belirme anı*, kuruluş için krizin kaçınılmaz olduğu ve karar vericilerin dikkatinin çekildiği evredir. Kuruluş kriz anını erkenden farkederek kriz sinyallerini alması sonucunda, kriz planları devreye sokularak, üst yönetimin harekete geçmesine yardım ederek kriz yönetim ekibinin şekillendirilmesine katkı sağlamaktadır. Fakat kuruluşlar tüm gerekli şartları yerini getirdiği takdirde de kuruluş kriz durumundan büyük olasılıkla kurtulamamaktadır. Bundan dolayı yöneticiler sürekli bu durumları takip ederek, sürekli yeni planlar ve önlemler alması gerekmektedir.

*Hücum safhası*, kuruluş açısından kriz etkilerinin doğrudan gelmiş olduğu ve kuruluş çalışanları tarafından tamamen anlaşılır hale geldiği evredir. Kriz kuruluş tarafından engellenememiş, kuruluşu ve paydaşlarını etkiler duruma geldiği noktada kuruluş etkin şekilde iletişim stratejilerini kullanarak kriz durumunu fırsata çevirmek için bu evrede çaba göstermektedir.

*Kurtarma safhası*, kuruluş tarafından kriz durumunun hızlı şekilde ele alındığı kurumun yaşamış olduğu veya yaşamaya başlayacağı kriz durumundan uzaklaştırmak için kriz çözümlemesinin yapıldığı evredir. Bu evrede kuruluş kriz birimlerini en güncel şekilde iletişim planı doğrultusunda kullanarak kriz durumunun olumsuz etkilerini gidermeye çalışmaktadır.

*Yeniden yapılanma safhası*, kuruluşun yaşamış olduğu kriz neticesinde ileride karşılaşılabilecek krizler ile kuruluşun mücadele etmesini sağlayacak olan bilgilerin gözden geçirilerek kurum yeteneğine katkı sağlanmasını sağlayan son evredir.

Kuruluşları etkileyen krizler aniden gerçekleşmekteyken, diğer bir yandan belli bir süreci izleyerek ortaya çıkmaktadırlar. Kuruluşlar açısından kriz ortaya çıkmadan önce birtakım sinyaller vermektedir. Bu belirtiler doğru şekilde değerlendirilir ve bu doğrultuda stratejik önemli iletişim planları ve analizleri gerekli bir şekilde ele alınırsa kuruluşlar kriz durumunda veya oluşum aşamasının başlarında bulunsa dahi, kurum itibar ve imajını sarsmadan hatta daha da güçlü bir şekilde bu durumdan çıkmayı başaracak konumda olacaklardır. Bu nedenle kuruluşların krizlere karşı geliştirileceği taktik ve teknikler, oluşabilecek kriz ile karşılaşıldığında kurumun krizi yönetmesi kadar önem sağlamaktadır. Bu stratejilerin hazırlanması gerçekte bir öngörü becerilerini oluşturan bir bütün olarak ele alınmaktadır.

Amaç ve hedefler kuruluş açısından ideal konumunda ilerlerken ani bir olumsuz durum için önlem almak pek düşünülmemektedir. Daha önce bir krizle karşılaşmamış olan kuruluşlar kesinlikle olumsuz durum karşısında önceden bir önlem almamakla birlikte bir kriz durumu yaşadıklarında da yanlış belirtiler alarak kriz durumuna yakalanmaktadırlar (Silver, 1990: 13). Bu durum kuruluşun amaç ve hedeflerine ulaşmasına hatta ha kuruluşun iflasın eşiğine gelmesine olanak sağlamaktadır. Mevcut olan durumdan dolayı kuruluşlar kriz süreci baş göstermeden önce kriz durumuna karşı dezavantajdan ziyade avantajlı bir şekilde kriz durumundan çıkacağı bir hazırlık planı yapması gerekmektedir (Pira, Sohodol, 2004: 47). Bu süreci en etkin ve yetenekli bireyler dâhilinde yönetilmesi kurum ve kuruluşlar için önem taşımaktadır.

#### **1.4.1 Kriz Öncesi**

Kriz öncesi dönem, kriz belirtilerinin veya sinyallerinin ortaya çıkmaya başladığı kurum ve kuruluşların kaderine etki edebilecek bir dönemdir. Bu dönemde kriz öncesi dönem yani kriz oluşum süreci kendi içinde üç bölüme ayrılır bunlar; *körlük dönemi, eyleme geçmeme, yanlış eylem olmak üzere üç başlık altında toplanmaktadır* (Tağraf, Arslan, 2003: 151-152).

*Körlük Dönemi*, krizin kuruluş tarafından anlaşılması, tanınması gereken döneme denmektedir (Vergiliel, 2001: 18). Bu dönemde kuruluş birimleri kurumu tehdit eden çevre hakkında bilgi ve belirtiler alabilir, fakat bu dönemde kuruluş gelen belirtileri çözümleyemeyerek işlevsiz kalabilmektedirler (Yeniçeri, 1993: 221).

*Eyleme Geçmeme*, bu dönemde, körlük aşaması oluşur, kuruluş açısından problemler giderek artmaya devam etmektedir. Problemin kaynağıyla alakalı belirtiler bu dönemde tam anlamıyla ortaya çıkmaktadır. Bu dönemde kuruluş yetkilileri tarafından, yaşamış oldukları bu olumsuz ana ilişkin bir tepki görülmemektedir (Vergiliel, 2001: 18). Bu dönemde kuruluş yetkilileri krize karşı tedbir ve önlem almamaktadırlar (Can, 2002: 334). Yetkili ve sorumluların tedbir almamalarının belirli sebepleri bulunmaktadır. Bunun neticesinde de kötü gidişat devam etmektedir. Bu dönemde belirtildiği gibi kriz durumuna karşı herhangi bir eylemde bulunulmamakta ve kriz aşaması bir adım daha ilerleyerek hedef kitlenin kuruluşu olan bakış açısının değişmesine sebep olmaktadır.

*Yanlış Eylem*, bu safhada, kuruluş tarafından olumsuz durumlar anlaşılmaya başlanmaktadır. Kuruluşun paydaşlarının değişimi neticesinde yöneticilerin olay hakkında hüküm vermeleri zorlaşmaktadır (Tekin, Zerenler, 2008: 80). Bu aşamada sorunun fark edilmesi doğrultusunda kuruluş buna karşılık tepki oluşturmaktadır. Bu tepki, sıradan yöntemlerle gerçekleştirildiğinden dolayı genel anlamda krizi atlattadaki başarı oranı düşük olmaktadır. Bu doğrultuda kurum açısından sorun karşısında uygun çözümün bulunma ve aktarılması azaltılmaktadır (Dinçer, 1992: 328). Kriz öncesinde elde edilen strateji kriz dönemi iletişiminin başarısını da etkilemektedir. Kriz döneminde yaşanan krizin başarıya ulaşmasındaki bazı önemli etkenler bulunmaktadır. Kriz öncesi dönemde gerçekleştirilmesi gereken etkenler,

\*Kurum veya kuruluş kriz öncesi dönemde iyi niyet oluşturulmalıdır.

\*İyi bir itibara ve imaja sahip olmak en öncelikli amaçları olmalıdır.

\*Dürüst açık olunmalıdır.

\*Her mecradan en etkin şekilde yararlanılması gerekmektedir (Gönül, Gülay, 1998: 72 ).

#### **2.4.2 Kriz Dönemi**

Kuruluş açısından kriz durumunun ortaya çıktığı bu döneme kriz dönemi denmektedir. Kuruluş artık bu dönemde kriz ile ilgili belirtilerin ortadan kalktığını, bu belirtilerin getirmiş olduğu olumsuzlukların kurum tarafından en belirgin şekilde hissedildiği ana kriz dönemi denmektedir (Yavaş, 2005: 5). Kurum kuruluş tarafından kriz belirtilerinin alınıp, harmanlanıp, değerlendirilmemiş ise, kurumun kriz dönemine girmesi kaçınılmamaktadır. Kurum ve kuruluşun tekrar istikrarlı bir döneme kavuşabilmesi için yapılması gerekenler Tutar tarafından şu şekilde ele alınmaktadır(Tutar, 2000: 96-97);

\* Kurum kuruluş bu dönemden hızlı çıkabilmek için kısa süreli bir kriz planı hazırlaması gerekmektedir.

\* Kurum ve kuruluşun problem karşısında bu problemin çözümü için gerekli kaynak ve bilgiyle alakalı çalışma yapması gerekmektedir.

\* Kurum ve kuruluş elde etmiş olduğu bilgiler neticesinde bir altyapı sistemi oluşturması gerekmektedir.

Kurum ve kuruluş için kriz döneminde krizden kurtulmanın diğer yolları ise şu şekildedir;

\* Kriz ya da problem, kurum ve kuruluş yetkilileri tarafından detaylı şekilde paydaşlara anlatılmalıdır.

\* Krize durumuna karşı planlı ve hazır olunmalıdır.

\* Krizin oluşmaması için stratejiler geliştirilmeli, kurum için en kötü senaryolar üretilmelidir.

\* Kurum ya da ürün, paydaşlar hedef kitle gözünde medyada krizden daha geniş biçimde yer tutmalı ve kriz yerine ürün ya da kuruma dikkat çekilmelidir.

\* Çalışanlara sürekli etkin bir şekilde bilgi akışı sağlanmalı, çalışanların desteği ve bilgisine başvurulmalı, kararlara katılım olanağı verilerek kriz sırasında etkili olmaları için bir tutum sergilemeleri sağlanmalıdır (Peltekoğlu, 2009: 454-455).

Kurum ve kuruluşlar açısından kriz dönemi ise üç ana başlık altında özelliklere ayrılmaktadır. Bu özellikler ise;

-*Yetkinin merkezileşmesi,*

-*Korku ve panik*

-*Karar sürecinin bozulması,* olarak üç ana özellik altında toplanmaktadır (Can, 2002: 338).

## **Çizelge 2.2. Kriz Dönemi Özellikleri**

Yetkinin Merkezileşmesi	Korku Ve Panik	Karar Sürecinin Bozulması
Denetimin büyük ölçüde merkezileştirilmesi.	Kriz döneminde yönetici personel devri artmaktadır.	Karar alma sürecini zorlaşmasına neden olmaktadır.
Denetimin kuvvetlendirilmesi	Kısa vadeli çözümlerin aranması.	Bilişsel süreçlerin sınıflandırılması krizin temel patojileri olarak görülmektedir.
Tehditler karşısında yetkinin tek bir merkeze toplanması.	Bireysel amaçlar doğrultusunda paniğin artması.	Stres altında kişi veya kişilerin tüm yönlerini görme olanağı

azalmaktadır.

Otokratik davranışların artması.

Kriz anında personel ve yöneticideki yorgunluğun

**Kaynak:** Can, 2002: 338

Kriz dönemi lider iletişimi, kurum ve kuruluşun bulunmuş olduğu sakin bir dönemde, kurum işleyişi vasatı aşmayan bir yapıya sahip birey tarafından uygulanabilmektedir. Bireylerdeki hâkimiyet ve yönlendirme becerilerine en fazla kriz durumlarında bir problemle karşılaşıldığı zaman ihtiyaç duyulmaktadır. (Tack, 1994: 9-10). Kriz dönemleri, kurumların yöneticilere ihtiyaç duymuş olduğu zaman dilimleridir. Kurum ve kuruluş için yöneticilerin bu zamanlarda sergileyecekleri iletişim planları ve beceriler, kurum ve kuruluşun itibar kaybına ve hedeflerinden uzaklaşmamasına neden olmakta ve kriz durumundan kurtulmasına yardımcı olmaktadır. Kurum ve kuruluş kriz ile karşılaştığı zaman yapılması gereken ilk olarak krizin anlamsal ve kavramsal açıdan ele alınması olarak değerlendirilmektedir. Yöneticiler tarafından kriz problemi ile ilgili yerinde sorulacak olan sorular sayesinde kriz durumunun çözümü noktasında bir ilerleme kat edilmektedir. Genç'e göre bu sorular şu şekilde ele alınmaktadır;

Bir kriz anında sorulabilecek sorular şöyle sıralanmaktadır (Genç 1995: 193).

### **Çizelge 2.3** Kriz Anında İşletmenin Kendine Sorması Gereken Sorular

---

#### Kriz Anında İşletmenin Kendine Sorması Gereken Sorular

---

- Durumun kritik seviyesi nedir?
- Olabilecek en kötü şey nedir?
- Bu karmaşanın ana etkeni nedir?
- Alternatif çözüm yolları nelerdir?
- En fazla kimin moralinin bozulması ihtimali var?
- İlgili kişilerin en çok suçlayacağı kişi kim olacaktır?
- Durumdan yararlanmaya kalkacak kişiler var mıdır?
- Her şey bittikten sonra hangi gruplar birbirlerine güvensizlik duyabilirler?

---

**Kaynak:** Genç 1995: 193



Kurum idarecisi, kriz döneminde çalışanlarının eğitim seviyesi, sosyal yaşantısı vb. durumları gözetmeksizin kurum çıkarları doğrultusunda yaşanan krizin çözümü ile alakadar olmalı ve bu doğrultuda tarafsızlığını net bir şekilde belli etmesi gerekmektedir. Kurum ve kuruluşun karşılaşmış olduğu kriz durumlarında kurumun hedefleri, amaçları sekteye uğradığı zaman kurum ve kuruluşun bu istemsiz gelişen olay karşısında yapmak isteyeceği başlıca şeylerden bir tanesi de kurumun tekrar hedef ve amaçları nezdinde ilerlemesini sağlamaktır.

Bu sağlamanın yapılması içinde mantıklı ve işleyiş düzeyi yüksek problem çözme stratejisi uygulanmalı, bu problemi bertaraf edebilecek olan strateji Tack tarafından şu şekilde ele alınmaktadır. Bunlar; (Tack, 1994: 25)

#### **Çizelge 2.4** Problem Çözme Stratejisi

---

##### Problem Çözme Stratejisi

---

1. Sorunu saptayın
  2. Sorunu öngörülen hedef çerçevesinde yeniden belirleyin.
  3. Soru sorun ve bilgi edinerek veri toplayın.
  4. Eldeki mevcut verileri inceleyin.
  5. En uygulanabilir strateji ve planları belirleyin.
  6. Bir deneme çözüm seçin.
  7. Çözümün işlerliğini deneyin.
  8. Son çözümü biçimlendirin.
  9. Çözümü uygulayın.
- 

**Kaynak:** Tack, 1994: 25

Kriz dönemlerinde idarecilerde liderlik amiral gemi kalitesi aranmaktadır. Bu sayede kurum ve kuruluş içerisinde olan, ekibin içinde olan uyumsuzluklar ve sürtüşmelerin büyük ölçüde çözümlenmesine sebep olmaktadır. İdareci hareket adamıdır. Kurum için harekete geçen bir idareci, yönetici her türlü risk boyutları ile karşılaşma olasılığı bulunmaktadır. Yöneticinin en büyük özelliklerinden biride

yönetimde çıkan iletişim planı ile ilgili kriz döneminde karşıt görüşlerin olması ve bu karşıt görüşlerin büyümeden ve kuruma daha fazla zarar vermeden çözmesi gerekmektedir. Bu gibi durumları çözüme kavuşturmak için yönetici Tack tarafından belirtilen ilkeleri göz önünde bulundurması gerekmektedir. Bu ilkeler ise şu şekilde sıralanmaktadır; (Tack, 1994: 35-39).

1. *Yöneticinin istemeksizin davranmak yerine her olayı kendi koşulları içinde ele alması gerekmektedir.*
2. *Yönetici ilgi göstermeli, fakat ekibin beraber çalışabileceğini varsaymak zorundadır.*
3. *Yönetici kriz durumlarında kelimelerin hareketlere oranla daha etkili olacağını bilmesi gerekmektedir.*
4. *Yöneticinin ekipteki tutum ve davranışı değiştirmesi gerektiğinde tehdit yerine olumlu ve tutumlu bir desteğe başvurması gerekmektedir.*
5. *Duyularınıza hakim olun, plan ve strateji çerçevesinde ilerleyin*
6. *Yönetici, olduğunuzu kurum ve kuruluştan sizin sorumlu olduğunuzu asla unutmamalı ve bu doğrultuda hareket edilmesi gerekmektedir.*

### **2.4.3 Kriz Sonrası Dönem**

Kriz dönemi sonrası kurum ve kuruluş için kriz durumunun bittiği fakat kriz sonuçlarının devam ettiği döneme kriz sonrası dönem denmektedir. Kriz sonrası dönemde kurum ve kuruluşu hedeflerinden iten kriz ortadan kalkmış kriz durumunun neden olduğu tahribat kuruma etkisi zararları teker teker sıfırdan yenilenmeye başlayıp tekrar aynı durumla karşılaşmamak için yeni teknik ve stratejilerin seçilmeye başlandığı mevcut stratejinin tekrar gözlemlenerek onarıldığı dönemdir. Bu dönem aynı zamanda kuruluş için çözüm ve çöküş aşaması olarak da adlandırılmaktadır (Tutar, 2000: 64).

Kriz sonrası dönemin kurum açısından iki aşama olarak adlandırılmasının nedeni, kriz sonrası dönemde kurum ve kuruluş kendine yeni hedefler, radikal değişimler, yeni iletişim stratejileri belirleyerek çözüm aşaması içine girip kriz durumunu avantaja fırsata dönüştürülebilir ya da kriz durumundan bir ders çıkarmayarak, iyi bir yönetim sağlayamayarak kurumun ve paydaşlarının maksimum

zararla çöküş aşamasına girmesine neden olmaktadır. Bu nedenle de kriz sonrası dönem kurum ve kuruluşlar açısından öneme sahip bir dönem konumunda bulunmaktadır.

Bu dönemde yapılacak değişiklikler kurum ve kuruluş için fırsata dönüşecek kararlar olmakla kalmayıp kurum ve kuruluşu büyük oranda katkı sağlayacak durumlardır. Fakat kurum ve kuruluşun bu döneme özen göstermemesi aynı stratejiler üzerinde durması kurum ve kuruluşun çöküş aşamasına girmesine neden olmakta ve büyük imaj kayıplarına ve maddi kayıplara neden olmakta, bu durumdan dolayı kurum ve kuruluşlar için kriz sonrası dönem büyük önem teşkil etmektedir.

## **2.5 Kriz Yönetimi Kavramı**

Kurum ve kuruluşlar açısından kriz yönetimi kurumların kendi çıkarları doğrultusunda alması gereken önlemler bütünü olarak ifade edilmektedir. Kriz yönetim kavramı kuruluş açısından olumsuzluklara sebebiyet verecek olan bütün sorunların çözümü için uygulanacak olan iletişim stratejisinin etkin bir şekilde uygulanmasını sağlayarak, kurum ve kuruluşun maddi manevi tüm kaynaklarının, hedef kitle paydaşlarla olan diyalogunun hızlı bir şekilde tekrar eski haline dönmesini sağlayan yönetim işleyişine denmektedir (Fink, 1986: 88). Bir diğer tanıma göre ise; kriz yönetimi beklenmedik aniden bir anda ortaya çıkan ve kötü sonuçlar meydana getirebilecek muhtemel bir durumda, kriz anında, kurumun hedeflerinin amaçlarının, etkilenmemesine, hedef kitleyle iletişimin zedelenmemesi için yapılan bilinçli ve programlı halkla ilişkiler çalışmaları olarak ele alınmaktadır (Paksoy, 1997: 47).

Kriz yönetimi, kurum ve kuruluşun paydaşlarının oluşan problem neticesinde yaşanan krizden zarar görmelerine engel olmak veya yaşanmış olan problemin zararının indirgemek amacıyla yapılan çalışmaların tümü olarak ele alınmaktadır (Koroğlu, 2004: 88). Kriz yönetimini daha kısa ve net şekilde tanımlamak gerekirse, yaşanmış olan veya yaşanılacak olan kriz durumlarına karşı belirtiler olarak bu belirtilerin ayrıntılı şekilde değerlendirilerek kurum ve kuruluşun karşılaşmış olduğu sorunla baş edebilmesini sağlayan önlemlerin alınması aşaması ve uygulanması denilebilmektedir. Kriz yönetiminin başarılı bir şekilde yönetilememesi halinde kurum ve kuruluşların mevcut işleyen sistemini sarsıp insanların kuruma karşı olan güvenini zedeleyip kurum ve kuruluşun mevcut durumunu ve ileride ki

hedeflerini en derinden sarsabilmektedir. Kriz yönetimi başarılı ve etkin şekilde yönetilirse kurum ve kuruluş için yaşanan kriz avantaja dönüşüp kurum ve kuruluşun diğer kurum ve kuruluşlar nezdinde prestijini arttırmakla kalmayıp hedef kitle ve diğer paydaşlar nezdinde yoğun ve güçlü şekilde güven ve itibar tazeleme fırsatı yakalamaktadır. Kurum ve kuruluş kriz durumunu avantaja dönüştürebilmesi için en temel ilke olarak kriz durumuna hazırlıklı, becerikli ve deneyimli bir yönetici dâhilinde dezavantaj avantaja dönüşerek kriz yönetimi, normal yönetim sorunlarından biri olmaktan öteye geçememektedir (Peker, Aytürk, 2002: 386). Kriz yönetimini avantaja dönüşüp kurum ve kuruluşun itibarını ve ilerdeki hedeflerini sarsmayacak şekilde bir yolun sağlanabilmesi için belirli ilke ve aşamaların olması gerekir, bu ilkeler ve aşamalar Saffir ve Tarrand tarafından yönetim hazırlık ilkeleri olarak yedi maddede toplanmaktadır. Bu maddeler ise (Saffir, Tarrand 1993: 86-88) şu şekilde sıralanmaktadır.

\* *Kurum ve kuruluş yaşadığı sorun üzerine dikkatini verebilmek için sıradan yüzeysel işlerle ilgilenen bir kriz birimini oluşturulması*, kurum içi ve kurum dışı bilgi akışı kriz ekibi tarafından merkezi hale getirilmeli ve kontrol edilmelidir. Seçilmiş sözcüler bulunmalıdır. Medyaya sadece seçilmiş ve iyi hazırlanmış sözcülerin bilgi vermesi gerekmektedir. Kurum sözcüleri gelişmekte olan kurumun amaçları doğrultusunda çalışmalıdır.

\* *Kurum ve kuruluşun yaşayabileceği en kötü durumlara neden olabilecek durumlara göre stratejinin oluşturulması*, kurumun ileride yaşayabileceği amaç ve hedeflerine ulaşmasını engelleyebilecek en kötü durumları düşünmesi ve bu doğrultuda kurumun amaçlarını ve hedeflerini saptırmayacak bir strateji belirlenmesi gerekmektedir.

\**Baskıları gözetmeksizin içeriğe odaklanmak*, Medya için problemi uygun bir perspektife yerleştirmek gerekmektedir.

\**Kurum kuruluşlar olarak gizli dostlarınızı bilin ve onlarla görüşün*, Kriz sırasında kurumun işbirliği yapabileceği grupları tanıması ve destek grubunu oluşturması gerekmektedir.

\* *Kurum kuruluş geniş kapsamlı bir kriz stratejisi oluşturulmalı*, bu stratejilerinde bütün ekibe dağıtılması gerekmektedir. Bu kriz stratejileri verimli olarak hazırlandığı

taktirde ve yeni kurum v kuruluşa katılan bireylere de dağıtımının yapılması ile başarıya ulaşabilmektedir.

*\*Kriz takımının provası, kriz durumuyla alakalı düzenli çalışmalar yapılması gerekmektedir. Genel olarak kurumlar tarafından krizin kötü ele alınışının dört tane sebebi bulunmaktadır bunlar; İlk başlangıçta açıklık, dürüstlük ve yararlılıktaki eksiklik, en kötü olaya hazırlanmadaki başarısızlık, kuruma değer verme insani ilişkiler ve dürüst iletişimdeki başarısızlık, kurumun kısa vadedeki ihtiyaçlarından önce uzun vadedeki hedeflerinin yerine koymayı reddetmektir.*

### **2.5.1 Kriz Yönetiminin Özellikleri**

Kurum ve kuruluşlar açısından temel amaç olarak kriz yönetimi, kurumların karşılaşılabileceği sorunları krizleri daha önceden kestirebilen ve bu belirtiler nezdinde strateji ve iletişim planları geliştirebilen kurumların ortaya çıkmasına öncülük etmektedir (Pearson, Mitroff, 1993: 49).

Kriz yönetiminin özelliklerinin bazıları ise Haşit tarafından şu şekilde tanımlanmaktadır (Haşit, 2000: 66-67). Kurum kuruluş tarafından krizi yönetecek olan birimlerin öğrenme, yorumlama, bilgi edinme, değerlendirme gibi özellikleri kriz işleyişinde önemli bir yer edinmektedir. Kurum tarafından sorunların yok edilmesi ve başarı sağlanması idarecilerin sorunları ne şekilde yorumladıklarıyla ve bu yorumları ne şekilde değerlendikleriyle doğrudan alakalı olmaktadır. Kurumların kriz durumlarıyla devamlı süre gelen bir çalışması söz konusudur. Kurum ve kuruluşlar tahmin edilebilen krizleri çözüme kavuşturmak için sürekli güncel olarak kriz stratejisi planı hazırlamalı ve hazırlan bu planı sürekli olarak gözden geçirmesi gerekmektedir. Kurum tarafından oluşturulan bu planlar kriz türleri ile alakalı olmalı ve bu doğrultuda kuruma fayda sağlayacak olan planların geliştirilmesi gerekmektedir. Kriz durumunu iyi yöneten yönlendiren ve kendine fayda sağlayan kurumların kendilerine olan öz güvenleri artarak daha bilinçli ve daha dikkatli bir iletişim planı hazırlamasına olanak sağlamaktadır. Kurumlar için, krizler yönetilmesi meziyet isteyen, çok ince ayrıntılı bir taktikle ilerlenilmesini gerektiren olağan dışı durumları içermektedir. Bu zorlu sürecinde aniden çözümlenmesi mümkün olmamaktadır. Krizi bertaraf etmek için gelen bilgileri iyi yorumlayabilen, objektif gözle bakabilen, cesur, grup çalışmasını yatkın bireyler nezdinde kriz durumun bertaraf etmek mümkün olmaktadır. İletişim, maddiyat, kontrol, planlama vb.

durumlar kriz yönetiminde önemli bir yer tutmaktadır. Bu durumlar kurum ve kuruluş açısından krizi atlamanın ilacını oluşturmaktadır (Haşit, 2000: 66-67).

### **2.5.2 Kriz Yönetim Süreci**

Kriz yönetimi, olası kriz durumuna karşılık, kriz sinyallerinin alınarak, değerlendirilmesi ve örgütün kriz durumunu en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanması süreçlerindedir. Kriz yönetim süreci, çalışılan alana ve geleceğe yönelik olası sorun ve tehlike oluşturabilecek etkenlerinin belirlenmesini, uygun tepki, uygun iletişim tekniğinin ve savaşım türlerinin saptanmasını, kuruluşun krizle başa çıkabilecek önlemleri uygulamasını ve tepkileri değerlendirmesini kapsayan bir süreç olarak tanımlanabilmektedir (Demirtaş, 2000:363) Bir başka tanıma göre ise kriz yönetimi süreci olası bir krize karşı kriz sinyallerinin alınarak değerlendirilmesi ve krizi en az zararla atlatabilmek için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanması süreci olarak tanımlanmaktadır (Budak, Budak, 2006: 232). Kriz yönetimi kuruluşlar için çok dikkat ve özveri gerektiren bir yönetim sürecidir. Kurum ve kuruluşlarda kriz yönetim sürecinin bazı ilkeleri bulunmaktadır. Bu ilkeler Regester ve Larkin tarafından şu şekilde ele alınmaktadır (Regester, Larkin, 1997: 172).

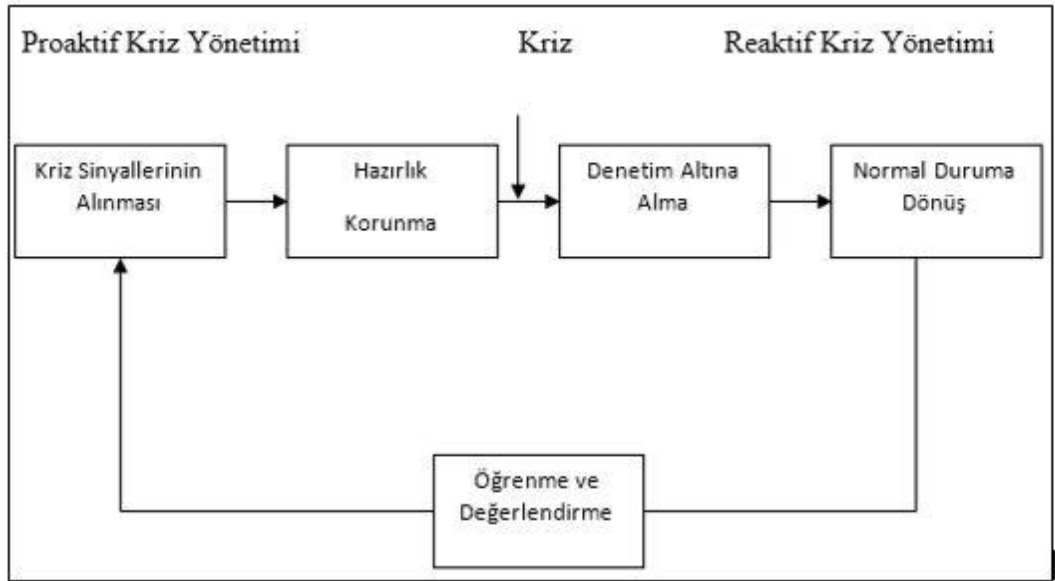
- \* Kuruluşlar kendi çıkarları doğrultusunda bir iletişim stratejisi geliştirmeli ve bu strateji doğrultusunda ilerlemelidir.
- \* Kurumsal verim müşterilerin, hedef kitlenin ve kamuoyunu beklentileri ile uyumlu hale getirilmelidir.
- \* Kurum kamuoyu nezdinde yaralı etkinlikler ve aktiviteler yaparak güven tesis etmeli ve güvenilirliğini arttırmalıdır.
- \* Kriz sürecinde kurumsal gelişimi arttırıcı fırsatlar aranmalı ve bu fırsatlar niteliğinden niceliğine kadar değerlendirilmelidir.

Kriz yönetiminin başlıca amacı, kurum ve kuruluşları kriz zamanlarına dönemlerine hazırlamaktır. Kriz yönetim süreci beş aşamada incelenebilmektedir bunlar;

1. *Kriz sinyallerinin alınması*
2. *Krize hazırlık ve korunma*
3. *Krizin denetim altına alınması*

4. Normal duruma geçiş

5. ğrenme ve değerlendirme. (Can, 2002: 339).



Şekil 2.2: Kriz Yönetim Süreci

Kaynak: Can, 2002: 339

Kriz sinyallerinin alınması, kriz sinyalleri gelmekte olan krizin durumunun varlığı kuruma etki edeceği şiddeti ile ilgili bilgileri içermesinden dolayı, kurum ve kuruluşun yöneticilerin bu sinyallere karşı duyarlı olmaları gerekmektedir. Kriz bu sinyallerin takip edilmemesi, doğru şekilde değerlendirilmemesi sonucunda ortaya çıkmaktadır(Akat, vd. 1994: 352). Kriz sinyallerinin alınabilmesi ise kuruma değişik sinyalleri alabilen çeşitli erken uyarı sistemlerinin kurulması ve geliştirilmesine bağlı olmaktadır.

Hazırlık korunma, kurum ve kuruluşlar için kriz yönetim işleyişinde kriz belirtilerinin alınmasından sonraki aşama olarak hazırlık tedbir alma aşaması gelmektedir. Bu aşamada kurum ve kuruluşlar, kuruma intikal edebilecek kriz durumları karşısında meydana gelecek olan durumlardan kurtulmak, zararı önlemek için kurumun paydaşlarını ve amaçlarını korumaya yönelik alınan tedbir ve stratejileri tümünü içermektedir. (Tutar, 2000: 91). Kurum ve kuruluş idarecisi kuruma yansıyan kriz durumunda, problem çözmeye yönelik taktik geliştirip bu taktik ve stratejiyi de uygulayabiliyorsa kurum ve kuruluşun krize yakalanmadan kriz durumun atlması mümkün olabilmektedir. Kurum ve kuruluşun ne konumda olduğunu ve hangi konuma doğru yöneldiğini bilmek, kurum ve kuruluşun temel

düşünce yapısının algılanması krizden kurtulmada oldukça önemli konumda bulunmaktadır (Dinçer, 1992: 257). Krizi önlemek için ilk olarak, kurum ve kuruluşun hedeflerini, amaçlarının tam olarak ne olduğunu bilinmesi neticesinde adımlar atılması gerekmektedir. Regester, Larkin kurum ve kuruluşların yaşanacak olan kriz durumuna ilişkin korunması ve tedbir alması için bazı faaliyetlerin yerine getirilmesi gerektiğini belirtmiştir (Regester, Larkin, 1997: 92) Bu faaliyetler ise şu şekilde sıralanmaktadır.

- \* Kurum ve kuruluşların kriz idarecilerine karşı mütevazı bir tavır sergilemesi gerekmektedir.
- \* Kurum ve kuruluşlar istenilen sonuca ulaşılması amacıyla, paydaşlar nezdinde itimat oluşturması gerekmektedir.
- \* Kurum ve kuruluşun krize girmesini önleyici iletişim planları ve politikalar geliştirmek.
- \* Kurum ve kuruluş karşılaşılan sorunun çözümü için denetim ekipleri hazırlamalı ve bu ekipten çıkacak olan durumların rapor haline getirilerek kuruma tekrar geri sunulması gerekmektedir.
- \* Kuruma zarar gelmesini önlemek amacıyla iletişim kanalları oluşturulmalı ve lobicilik faaliyetinin de başarılı yapılmasıyla kuruma zarar getirecek olan sorunların giderilmesi sağlanmaktadır.

Denetim altına alma, erken uyarı sistemleri yardımıyla yakalanan kriz sinyallerinin harekete geçirdiği korunma mekanizmaları, yönetime, krizi denetim altına alıcı önlemler konusunda ciddi ipuçları sağlamaktadır (Şimşek,2001: 43). Erken uyarı sistemleri ile tedbir alma işleyişinin uyumlu şekilde kullanılmasıyla kurum ve kuruluş kriz durumunu denetim altına alarak sorunun bertaraf olmasını sağlamaktadır.

Normal duruma dönüş, bir krizde hem aşılması gerekli zorluklar, hem de bu gerginlik ve güçlükler aşıldığında elde edilecek yeni kazançlar bulunmaktadır. Kriz durumları her zaman kurumsal amaçları ve hedefleri tehdit etmemektedir (Acar B.- Baltaş Z. 1999: 65). Bazı krizler, kurumsal değişime ve yeni oluşum düzeni için kurumlara fazlasıyla fırsat sunmaktadırlar. Kurum ve kuruluş idarecisi yaşanmış olan krizi, kurum için faydalı bir yapıya getirebilmektedir. İdareci' nin, krizden korkup



dezavantajlarla ilgilenmek yerine yaşanmış olan kriz durumundan faydalanmanın yollarını arayarak kurumu normal durumuna döndürebilmekle kalmayıp krizi fırsat durumuna dönüştürebilmektedir.

Öğrenme ve değerlendirme, son aşama olarak kriz zamanında kurum tarafından alınan tedbir, karar alma, yorumlama, değerlendirme uygulamalarının kurum için ne kadar faydalı olduğu ve bu alınan kararlar ve değerlendirmeler neticesinde kurumun ne konuma geldiği değerlendirilmeli ve bu çıkarımların üst yönetime iletilmesiyle kurumun tekrar karşılaşabileceği sorun anında bu bilgilerden yararlanmasını ve iyi bir iletişim planı çerçevesinde ilerlenmesine olanak tanımaktadır (Şimşek, 2001: 321). Kurum ve kuruluşlar yaşamış olduğu krizlerle yakın zamanda karşılaşacakları krizleri daha erken anlayıp daha hızlı ve etkili bir iletişim planı ile yola çıkabilecek düzeye gelebileceklerdir. Augustine, kriz yönetim sürecini, krizden kaçınmak, krizi yönetmeye hazırlanmak, krizi saptamak, krizi dondurmak, krizi çözmek ve krizden yarar sağlamak olarak altı aşamada açıklamaktadır (Augustine,2000: 17-39). Bu aşamalar sırasıyla şöyle özetlenebilmektedir;

*1. Aşama Krizden Kaçınmak: "Birinci aşama, doğal olarak krizin önlenmesi aşamasıdır. Potansiyel bir krizi kontrol etmenin en düşük maliyetli ve en kolay yolu olmasına rağmen, bu aşama genellikle bütünüyle atlanmaktadır"* Bunun nedeni olarak birçok yöneticinin, sorunları sıradan olarak kabul ediyor olmasından kaynaklanmaktadır.

*2. Aşama Krizi Yönetmeye Hazırlanmak:* Kurum ve kuruluş idarecileri kurumun ileride karşılaşabileceği sorunların çözümü hakkında zaman ayıramamakta ve önem göstermemektedir. Bu durum neticesinde kurum ve kuruluş bir sorunla karşılaştığı takdirde önleme çabası işe yaramayacağından dolayı kurum ve kuruluşu tüm imkânlarıyla sorunu çözmek için gerekli plan yapma aşaması olarak bu aşama *"kriz yönetmeye hazırlık"* aşaması olarak kabul görmektedir.

*3. Aşama Krizi Saptamak:* Bu aşamada kurum ve kuruluşlar reel olarak bir problemin krizin olduğunu kabul ederek, krizin kabul edilmesi aşamasıdır. Kurum ve kuruluşlar açısından bu zorlu aşama reel olan durumlarla mücadele edilmesini gerektirmektedir.

4. *Aşama: Krizi Dondurmak:* Kurum ve kuruluşlar açısından kötü giden sorunun, krizin biran önce paydaş, hedeflere, amaçlara yansıyan zararların biran önce durdurulması dondurulması aşamasıdır. Bu aşamada kararlılık çok büyük önem taşımaktadır.

5. *Aşama: Krizi Çözmek:* Bu aşamada, esas olan kriz durumuna hızla müdahale etmektir. Kriz kesinlikle beklememektedir, doğru bir plan dâhilinde işleyiş olsa bile ani hızla bir karar alınmazsa doğru olan plan bile işe yaramayarak kriz çözümüne yetmeyecektir, bundan dolayı krize hızlı ve kararlı girişimler verilmelidir.

6. *Aşama: Krizden Yarar Sağlamak:* Kurum ve kuruluş yaşamış olduğu kriz durumunu başarılı bir şekilde atlatmayı başarabilmişse, bu aşamada kurum ve kuruluşu yansıdığı olan tahribatların onarımına fırsat sunmaktadır.

Özetle, kurumun krize girmemesi için her türlü çaba harcanmalıdır. Ancak, krize girilmişse, krizin kabul edilmesi, yönetilmesi ve kurumsal vizyonun uzun vadeye odaklı tutulması gerekmektedir.

### **2.5.2.1 Kriz Öncesi İşletme Yönetimi**

Kriz yönetiminin temel amacı, “krizleri önceden tahmin edebilen, türlerini ayırtılabilen, krize karşı etkili planlar geliştiren önlemler alabilen, bunlardan birçok alanda yeni şeyler öğrenebilen ve en çabuk şekilde kendini toparlayan kuruluşlar ortaya çıkarmaktır” (Vergiliel, 1996: 17).

Kurum ve kuruluşlarda, önemli olan hedef kitle, paydaş ve kurum amaçlarının etkilenmeyecek şekilde sorunun belirtilerini önceden hissederek bu problem, sorun karşısında çözümünü hızlı şekilde yapabilecek olan birim ve yönetim yapısını oluşturabilmektir. Kriz öncesi kurum yönetiminde önem olan bazı alanlar mevcuttur. Bu alanlar şu şekilde sıralanmaktadır (Vergiliel, 1996: 17); Kurum kuruluş daimi olarak devamlılığı olan iç ve dış çevre analizi yapması gerekmektedir. Kurum ve kuruluşlar ani bir sorunla karşılaştıkları zaman bu kriz durumunu önceden sezimseyebilecek bir erken uyarı sistemi geliştirmesi gerekmektedir. Kurum ve kuruluşlar olumsuz teşkil oluşturacak olan kriz durumlarına karşı stratejik bir iletişim planlaması yapması gerekmektedir. Kurumlar amaçları ve hedefleri doğrultusunda krizden kurtulmaya yönelik amaç belirlemesi gerekmektedir. Kurum ve kuruluşlar

bünyelerinde hazır bulunan her türlü problemle baş edebilecek krizlere anında tepki verebilecek düzeyde olan bir yönetim ekibi oluşturması gerekmektedir.

İç ve dış çevre analizi, kurum ve kuruluşların sürekli olarak etkileşim içinde oldukları, kurum yapısı ve işleyişine etki eden iç ve dış çevre unsurları bulunmaktadır. Kurum ve kuruluşlar açısından bu çevreler iki öge olarak ele alınmaktadır. Dış çevreyi oluşturan paydaşlar ise, “tüketiciler, müşteriler, finans kuruluşları, stk’ı, sendika” vb. kesimler oluşturmaktadır. *Kuruluşların ‘hissedarları, yöneticileri ve iş görenleri ise’* kurum ve kuruluşların iç çevresini oluşturmaktadırlar (Eren, 2012: 133). Kurum ve kuruluşlar iç ve dış analiz faaliyetleri neticesinde erken uyarı sistemi geliştirecek kıvama gelerek tehlikeleri zamanında önlenmesine katkıda bulunarak, kriz anlarında korku ve baskıdan kurtularak krizleri fırsat krizlerine dönüştürecek strateji ve politikalar geliştirebileceklerdir.

Erken uyarı sistemi, kurum ve kuruluşların ani birden karşısına çıkan sorunlar, krizler karşısında kurum ve kuruluşun gelen problemi önceden tahmin ederek performans düşmesine engel olunmasını sağlayan çözümlene yöntemidir. Kurum ve kuruluşlara bu yöntemin sağlamış olduğu fayda ise kurumların mevcut durumları ile kriz dönemlerinde olması gereken durumları arasında karşılaştırmalar ve çıkarımlar yapılmasını sağlayarak ileride kurumların karşılaşılabilecekleri krizler karşısında hazır planlı bir şekilde karşılık verebilme durumuna gelebileceklerdir (Tutar, 2000: 105).

Erken uyarı sistemini amaçları arasında başlıcaları, Bozkurt tarafından bazı maddeler halinde ele alınmıştır, bu maddeler; kurum çevresindeki farklılıkların tam olarak kanıtlanmadan gözlemlenmesi, çevrede yaşanan farklılığın sürati ve istikameti sınırlandırılarak kurum istikbaline yansıtılması, kurum tarafından durum tespiti yapılarak farklılığa neden olan etmenlerin incelenmesi (Bozkurt, 1998: 2), bu maddeler Bozkurt tarafından erken uyarı sisteminin amaçları olarak tanımlanmaktadır.

Krize karşı planlama, kurum ve kuruluşlar açısından değişim katsayısının yüksek olduğu dönemlerde doğru bir planlama yapmanın zor olduğu öngörüldüğünden dolayı planlamadan uzaklaşmak doğru bir yaklaşım olarak kabul edilmemektedir. Kriz daha çok planlama eksikliğinden doğmaktadır (Vergiliev, 1996:

22). Bu durumdan dolayı kurum ve kuruluşlar planlamadan uzaklaşmayarak kriz durumlarında etkili bir iletişim planıyla yola çıkmalıdırlar.

Krizden kaçışa yönelik amaç belirleme, kurumlar krizleri fırsat durumlarına dönüştürebilmek, kendine fayda sağlamak, mevcut potansiyel durumunu korumak veya bu potansiyel durumun üzerine koymak için yaşamış oldukları, içinde buldukları durumları belirlemeleri gerekmektedir. Kurum ve kuruluşlar kriz şartlarında amaç belirlerken bazı kriterleri göz önünde bulundurmalıdırlar, bu kriterler Vergiliel tarafından şu şekilde ele alınmaktadır; kurum amaçlarının başlıcası paydaş memnuniyeti değil paydaşların daha fazla tüketim yapmasını sağlayacak olan ihtiyaçları oluşturmaktır. Kurumlar bilgi sahibi olmadığı alanlarda uzaklaşmalıdır. Mevcut potansiyel durum dengede olmalı ve yeni alanlar oluşturarak sadece iç talebe güven duymaktan vazgeçilmesi gerekmektedir (Vergiliel, 1996: 30).

Kriz Yönetim Ekibi Oluşturma: Kurumlar bu ekibi oluşturulurken, ekibe fayda sağlayacak, eksiklerini tamamlayacak, artı yönleriyle diğer ekip üyelerine ön ayak olacak olan elemanların kriz ekibine dahil edilmesi gerekmektedir. Kurum ve kuruluşlarda bu ekibin idarecisi kurumun en yüksek yöneticisi konumundadır. İdareci gerek görürse bu ekibe personel ekleyebilir veya olan personeli ekip dışına atabilmektedir (Budak, Budak, 1998: 252).

Kurumlar bu ekipleri oluştururken her bir ekip azası için yedek bir aza bulundurması gerekmekte, kriz anında bir takım terslik ve sürprizlere hazırlıklı olmak açısından bu durumun zorunlu olması gerekmektedir. Kriz ekibinde yer alacak kişilerin birçok alanda bilgi toplayabilme o bilgiyi kurum için en faydalı şekilde işleyebilme kapasitesine sahip olmaları gerekmektedir. Kriz yönetim ekibinin başlıca görevi; kriz vaziyetlerinin çok yönlü analizlerini yapmak, yaşanmış olan problemle ilgili kurum ve kuruluşun kullanabileceği iletişim planları, stratejiler ve prosedürler geliştirmek bu stratejileri yaşanan problem süresince kullanmak ekibin başlıca görevlerindedir (Tutar, 2000: 156). Yönetim ekibini oluşturan kişilerin aynı amaç ve hedef doğrultusunda kurum ve kuruluşun menfaatlerine, çıkarlarına, imaj ve itibarını arttırmaya odaklanması gerekmektedir. Bunu başarabilmek içinde ekibin taşınması gereken bazı özellikleri bulunması gerekmektedir.

Bu özellikler kurum ve kuruluşta idarecinin ekibin amaç ve görevlerini net şekilde tespit etmesi, bunun yan sıra ekip üyelerine baskı yapmayarak ekibin kendi

faaliyetlerini ölçüp tartmasına, yorumlamasına ve değerlendirmesine fırsat vermesi gerekmektedir. Ekipte bulunan personellere belli görevlerin verilmesi gerekmektedir. Bunun dâhilinde problem çözüme ulaşacaksa ekip içinde ortak kararın ve görüşlerin verilerek sağlanması problem çözümünü kolaylaştırmaktadır. Kurum ve kuruluşlarda oluşturulan örnek bir kriz yönetim ekibi elemanları ve görevleri Tekin ve Zerenler tarafından çizelge 1.5 te şu şekilde ele alınmaktadır (Tekin, Zerenler, 2008: 142).

**Çizelge 2.5. Örnek Kriz Yönetim Ekibi**

Elemanlar	Görevleri
Kriz Yöneticisi	Kurum amaçlarını, kuruluşun önceliklerini belirleyebilecek, süreci başarılı bir şekilde yürütebilecek gerek görürse süreci durdurabilecek niteliklere sahiptir.
Kriz Takım Yöneticisi	Kriz yönetim ekibinin takım üyelerinden gelen düşünce ve görüşleri harmanlayan ve takımı yönlendiren kişilerden oluşmaktadır.
Kriz Sözcüsü	Sosyal paydaşlar ve çevreyle iletişimi sağlayacak kişilerden oluşmaktadır.
Halkla İlişkiler Uzmanı	Kurum açısından yaşanan gelişmeleri doğru basın bültenleriyle halka iletebilecek ve halkla arada feedback kuracak kişilerden oluşmaktadır.
Mali Uzman	Kurum açısından maddi konularda karar alacak veya karar verilmesine yardımcı olacak kişilerdir
Avukat	Kurum ve kuruluş için yasal faaliyetlerde bulunabilecek kişilerdir
Bilgi Analizcisi	Kurum içi ve kurum dışı tüm çevre ve paydaşlardan elde edilecek bilgileri kullanılır hale getirecek kişilerdir.

**Kaynak:** Tekin-Zerenler, 2008: 142

**2.5.2.2 Kriz Dönemlerinde İşletme Yönetimi**

Kriz kurum ve kuruluş tarafından arzu edilmeyen karşılaşılmak istenmeyen bir durumdur. Fakat kurum ve kuruluşun değişimi ve gelişimi için yeni taktik ve iletişim planlarının belirlenmesi açısından avantaj sağlayan bir durum olarak da

kabul görmektedir. Bu avantajlardan fayda sağlamak isteyen yönetim krizi kurum için faydalı hale getirebilmektedir. Kriz süresince, karşılaşılan kriz durumlarında standart davranış ve tepkiler geliştirmekte olan idareci modeli, krizi atlama veya krizi fırsata dönüştürmede yeterli olamamaktadır. Kriz platformu yöneticileri; yetenekli, yeniliğe açık neyi nasıl yaptığını bilen, gündemden haberi olan, güncel plan ve görüşler hakkında yeterli bilgiye sahip, kişilik sahibi, esnek düşünebilen, bilgi düzeyleri yüksek ve hemen her konuda büyük ölçüde farklılaşan özelliklere sahip olması gerekmektedir (Drucker, 1994: 31). Kriz yönetimi kronolojik olarak ara ara sıralamalı verilecek olan kararları stratejileri en etkin şekilde uygulayabilecek ekibi yaratmayı uygulama sonuçlarını süratle alarak yeni kararlar vermeyi içermektedir. Kriz işleyişi kapsamında, kriz zamanlarında kurum ve kuruluş idarecilerinin özen göstermesi gereken durumlar bulunmaktadır. Bunlar;

1-Krizin Boyutlarını Tespit Etmek: Kurum ve kuruluşların yaşamış olduğu problemler, krizler bazen öncesinde işaretler vererek ortaya çıkmakta veya doğal afet krizleri olarak kurum ve kuruluşun paydaşlarından kaynaklı aniden ortaya çıkabilmektedir. Kriz dönemlerinde krizin boyutlarının belirlenmesi iki aşamadan oluşmaktadır. Bunlar (Vergiliel, 1996: 92);

*‘‘Krizin etki değerini hesaplamak; Krizin etki değeri ölçümlenirken olabilecek en kötü senaryo tasarlanmaktadır. Bu anlamda sıfır ile on arasında değerler kullanılarak kriz etki değeri hesaplanmaktadır. On en yüksek değer olarak kabul edilmektedir.*

Bu değer ölçümlenirken beş soru sorulmaktadır bu sorular ise şu şekilde gösterilmektedir.

#### **Çizelge 2.6. Kriz Etki Değerini Hesaplama Sorulabilecek Sorular**

---

##### Kriz Etki Değerini Hesaplama Sorulabilecek Sorular

---

Krizin şiddeti artarak yükseliyorsa, bu şiddete ne kadar dayanabilirsiniz?

Medyanın, devletin, ilgili kurumların krizinize ilgilenme boyutu ne olacaktır?

Kriz ile rutin faaliyetlerin kesintiye uğrama boyutu nedir?

Kriz, işletmenizin kamuoyu imajını ne ölçüde tehlikeye sokmaktadır?

Kriz, işletmede ne boyutta hasar yaratır?

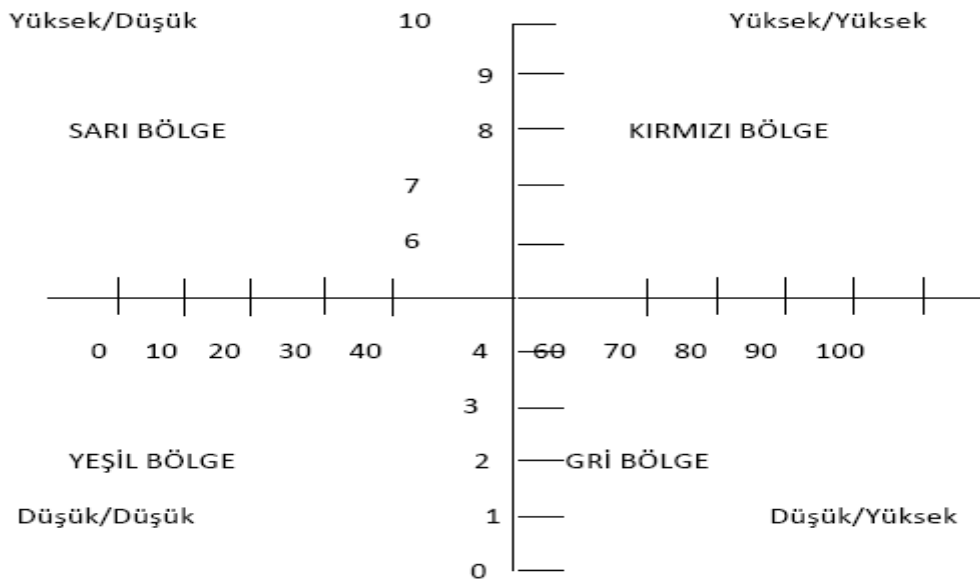
**Kaynak:** Vergiliel,1996: 92

Bu beş soruya sıfır on arası arası değerler verilip, bu değerler toplanarak beş'e bölünmektedir. Çıkan değer krizin kurum ve kuruluş nezdindeki etkisini göstermektedir.

“Kriz barometresi hazırlamak”; Kriz etki ölçeği sıfır ile yüz arası değerlerden oluşmakta olan yatay bir doğruyu ilave edilmesiyle hazırlanmaktadır. Yatay doğru üzerinde çeşitli faktörlere göre krizin gerçekleşme olasılığı işaretlenmektedir.

“Kriz etki ölçeği ve olasılık doğrusu üzerinde işaretlenen değerlerin kesiştiği nokta krizin rengini (önemini ve boyutlarını) göstermektedir”. Kriz barometresi üzerinde, krizi boyutları belirlendikten sonra, müdahale maliyeti hesaplanmaktadır.

Kriz etki değeri, olasılık faktörü ve sonrasında belirlenecek olası etki derecesi ile müdahale maliyeti bileşimlerine göre kriz tanımlanmış konuma gelmektedir (Vergiliel,1996: 94). Bu tanıma göre krizi çözümlene yönünde nelerin yapılip nelerin yapılamayacağı belirlenmektedir.



**Şekil 2.3.** Kriz Barometresi

**Kaynak:** Vergiliel,1996: 94

Oluşturulan kriz barometresine nezdinde, yeşil bölge olarak kabul gören bölge kriz probleminin çıkacağı en düşük bölge olarak kabul görmekte, kırmızı bölge ise kriz probleminin çıkacağı en yüksek bölge olarak kabul görmektedir. Diğer sarı ve gri bölge ise kurum ve kuruluş nezdinde ne düşük ne yüksek olarak görülmekte yani ortalama olarak krize sebebiyet olacak bölge olarak görülmektedir (Haşit, 2000: 96).

2- Kriz Yönetim Planı Oluşturmak: Kurum ve kuruluşlar tarafından kriz durumlarında daha önce hazırlanmış olan strateji ve iletişim planlarının uygulamaya koyulması, düzenli hareket edebilmek ve zaman kazanabilmek açısından önem taşımaktadır. Kriz sırasında yöneticilerin planlı telaşa kapılmadan ana konular üzerinde yoğunlaşmasını, süratli ve nitelikli karar almasını, problemleri anlayarak değerlendirerek kararlar vermede hangi destek araçlarını kullanacağını bilmesinin ve çalışanların krize nasıl karşılık vereceklerini bilmelerini sağlamasının en önemli yolu kriz yönetim planının, stratejisinin yapılmış olmasına bağlı olmaktadır. (Pira, Sohodol, 2004: 188). Kurumlar tarafından meydana getirilen bu strateji ve planların kriz durumlarında kuruma bir yol haritası oluşturmaktadır. Bu yol haritasında kurumlar adım adım olarak ilerlemesi gerekmektedir. Kriz yönetim planı, stratejisi oluşturulurken baz noktalara daha fazla özen göstermek gerekmektedir (Arat, Şişmanoğlu, 2010: 72-73). Bunlar maddeler halinde şu şekilde sıralanmaktadır;

\*Kriz yol açabilecek iç ve dış faktörlerin ve daha önce karşılaşılan krizlerin değerlendirilmesiyle kurum için potansiyel krizlerin belirlenmesi ve senaryo üretiminin yapılması gerekmektedir.

\*Kriz kontrol ve risk denetim ekiplerinin oluşturulması, krizlerin önlenmeleri için yeni tekniklerin geliştirilmesi gerekmektedir.

\*Her kriz durumunun muhtemel sonuçlarının göz önüne alınarak ihtiyaç duyulacak kaynak türlerinin saptanması ve ulaşılabilirliğinin sağlanması gerekmektedir.

\*Kurumun ihtiyaçlarının ve yeniden işe başlayacağı sürenin belirlenmesi gerekmektedir.

\*Kimin, kurum için neler yapacağını kesinlikle belirlenmesi ve müdahalenin gerektiği her şeyin yapılmasını sağlamak için iş tanımlarının ayrıntılı olması gerekmektedir.



\*Halkla ilişkiler biriminin kamuoyunu bilgilendirmesi ve yönlendirmesi gerekmektedir.

\*Kriz iletişiminin yirmi dört saat aktif olması gerekmektedir.

\*Krizin kuruma vermiş olduğu zararı minimuma sabitlemek için iletişim kanallarının etkin şekilde çalıştırılması ve planın yazıya dökülmesi, idarecilere gönderilmesi ve test edilmesi gerekmektedir.

3- Kriz Dönemlerinde Çalışan Politikası Geliştirmek: Kurum ve kuruluşlar kriz sırasında sergilemiş olduğu en önemli özelliği, kurum içi kadro üzerinde yapılan değişikliklerden oluşmaktadır. *“Kriz dönemi çalışan politikasında ilk akla gelen uygulama; kadro yapısını değiştirme, küçültme çalışanları işten çıkarmaktır.”* Bu uygulama şekli yaratıcılığı ve motivasyonu öldürücü niteliktedir. İşten çıkarılma korkusu taşıyan kişilerin kriz şartlarında işletmeye verimli bir şekilde katkı sağlamaları beklenmemektedir (Tack,1994: 15). Krizden çıkmanın en önemli koşulu, kurum ve paydaşlarının tam bir dayanışma içinde olmasından geçmektedir.

4- Kriz Koşullarında Yürütmeyi Sağlamak: Kurum ve kuruluşlarda, performans eksikliğinin nedeni kurum ve kuruluşun katılığında meydana gelmektedir. Kurularda yönetici ve çalışanlar için, işbirliğini öngören ve destekleyici esnek bir yapı, yöneticilikten öncü ve liderliğe geçilmiş bir yönetim modelini gerekli kılmakta ve bu tür kurumlarda performans ve verim artışı görülmektedir (Tutar, 2000: 116-117). Bu durumdan dolayı kurumlar esnek ve organik bir yapıya bürünerek verim ve performans artışı sağlayabilmeleri için kurum yapısının da sağlanması için bazı gerekli faktörler bulunmaktadır. Bunlar (Apuhan,1997: 204); yeni düşünceleri takdir etmek, yaratıcılığı geliştirmek, çalışanları risk alma konusunda cesaretlendirmek. Kriz sırasında başarılı olmak için bazı faktörlerin yerine getirilmesi gerekmektedir. Bunlar (Regester, Larkin, 1997: 78); Kurum ve kuruluş zorluklarla karşılaştıkları zaman karar almada hazırlıklı bilinçli olmaları gerekmektedir. Kurum çalışanlarının performansını etkileyecek olan moralsizlik durumunu egale etmek gerekmektedir. Kurum bu durum nezdinde kişileri zan altında bırakacak bir politika izlememesi gerekmektedir. Kamuoyu, basın, medya, hedef kitle, paydaşlar ile ilişkilerin güncelleştirilmesi ve kuvvetlendirilmesine özen gösterilmesi gerekmektedir.

### 2.5.2.3 Kriz Sonrası İşletme Yönetimi

Kriz sonrası kurum ve kuruluşun yönetim yapısı, bir taraftan krizin tekrar meydana gelmemesi odaklı bir idari yapıyı oluştururken, diğer taraftan tekrar kriz gündeme geldiğinde uygulanabilecek strateji ve taktikler tespit edilmektedir. Her zaman krizin tekrarlanmasını tümüyle önlemek mümkün olmamaktadır (Koçel, 1998: 6). Bundan dolayı gerekli strateji ve planların, önlemlerin zamanında alınmasıyla kurumun karşılaşacağı yeni bir krizden olumsuz etkilenmemesi açısından önemlidir. Kriz sonrasında kurum açısından yapılması gereken önemli unsurlardan bir tanesi de, yeni amaçların ve faaliyet ölçeğinin belirlenmesidir. Yeni faaliyet ölçeğini belirlemek için, öncelikle kurumun içinde bulunduğu durumun değerlendirilmesi gerekmektedir. Analiz sonucu doğrultusunda kurumun yeni faaliyet ölçeği belirlenmelidir (Koçel, 1998: 6). Varlığı koruma, küçülme, büyüme, faaliyet konusunu değiştirme, ortaklığa girme gibi çeşitli yöntemlerden hangisinin tercih edileceği kararlaştırılarak, uygulamaya geçilmelidir. Kriz durumu tamamen sona erdiğinden sonra kurum ve kuruluş açısından yapılması gereken ilk işlerden bir tanesi kurumun mevcut yapısını potansiyeline dönmesini sağlamaktır. Bu çerçevede merkezi yapılanma terk edilerek yerinden yönetime geçilmeli ve karar verme aşamasında katılım genişletilmelidir. Ekip çalışması sistemi yeniden kurulmalı, denetimin yoğunluğu azaltılarak, kuruma esneklik getirilmelidir. Bunların yanı sıra kriz sırasında kurum ve kuruluşa faydası büyük olan personellerden kurulu yeni bir kriz ekibi oluşturması gerekmektedir. Güncel daha erken bir uyarı sistemi yeniden kurulmalıdır. Değişimin zamanlamasını kaçırmadan stratejik ve planlı bir değişim yapılarak çalışan düzeyini arttırmak için bilgi öğrenmeye yatırım yapılmalıdır (Tack, 1994: 87).

## 2.6 Kriz Yönetimi Yaklaşımları

**2.6.1 Krizden Kaçma Yaklaşımı:** Kriz yönetiminde, kaçma yaklaşımı, kurum ve kuruluş tarafından arzu edilmeyen durumları en aza indirme veya kaçınma stratejilerini kapsamaktadır. Bu kurum için ideal olmamakla birlikte, özellikle kurum ve kuruluş açısından büyük tehlike oluşturacak krizlerde, kurumun denge durumunu korumasına yardımcı olmaktadır.

Krizden kaçma yaklaşımı, idarecinin kurum ve kuruluş hakkında çıkan olaylar karşısında verebileceği tepkiye ve bu tepkiyi verip verememesine hazır olup

olmamasına bağılı olmaktadır. Kurum krizden uzaklaşmak için dış paydaşları devamlı olarak takip etmesi gerekmekte, gelecekle ilgili nicelik ve niteliğe yönelik tahmin etme yöntemleri geliştirmesi gerekmektedir (Kaya, 2009: 52). Kuruluş için sorunları tanımlamak, mümkün olduğu kadar etkili ve verimli çözümler bulmak ve tepkiyi kolaylaştıracak kurum yapısını (esnek, dinamik ve arzulu) kurmak ve korumak, krizden kaçınmak için ön şarttır. Krizden kaçmak için dış çevreyi sürekli olarak takip etmek, gelecekle ilgili nicelik ve niteliğe yönelik tahmin etme yöntemleri geliştirmek gerekmektedir Ayrıca iç çevrenin analizinde işletmenin ne durumda olduğunu ve nereye gittiğini ölçebilecek ölçekler geliştirilmelidir (Kaya, 2009: 52).

**2.6.2 Kriz Çözme Yaklaşımı:** Her ne kadar kriz kurum ve kuruluşlar için istenmeyen bir durum olsa dahi, değişme ve gelişme için yönetime baskı yapılması ve kurumun zayıf, eksik yönlerinin ortaya çıkarmasını sağlaması nedeniyle de olumlu fonksiyonlara sahip konumda olmaktadır. Bu olumlu fonksiyonlardan hareketle yönetim, krizi kurum için faydalı hale getirebilmektedir (Kaya, 2009: 53). Kurum ve kuruluşlar karşılaştıkları olumsuz kriz durumlarında avantajlı duruma geçebilmek için bazı kriterleri göz önünde bulundurmak zorundadırlar bunlar;

#### **Çizelge 2.7 Kurum ve Kuruluşlara Kriz Şartlarında Avantaj Sağlayacak Kriterler**

---

##### Kurum ve Kuruluşlara Kriz Şartlarında Avantaj Sağlayacak Kriterler

---

Kriz sadece korkulacak bir şey değil aynı zamanda bir fırsat da olabileceği unutulmamalıdır.

Rekabet stratejilerinin iyi belirlenmesi gerekmektedir.

Stratejik rekabette güçlü olunan bölgeler iyi analiz edilmesi gerekmektedir.

Uluslararası pazarlamanın krizden korunmak için en iyi araçlardan birisi olduğunun unutulmaması gerekmektedir.

Uluslararası stratejik birleşmeler küreselleşmenin en uygun yollarından birisi konumunda olduğu bilinmesi gerekmektedir.

Kurum içi tasarruflara önem verilmesi gerekmektedir.

Kısa vadede geri dönüşümü yüksek alanlara öncelik verilmesi gerekmektedir.

Kurum çalışanlarının krize karşı iyi motive edilmesi gerekmektedir.

Rakipler ve pazardaki değişmeler anında izlenmeli bunun içinde düzenli araştırma ve analizlerin sürdürülmesi gerekmektedir.

Müşteri memnuniyeti bu dönemde de kurumun temel felsefesi olarak kabul edilmesi ve özen gösterilmesi gerekmektedir.

Uzun ve vadeli yatırımlardan kaçınılması gerekmektedir.

Reklâm ve tanıtım faaliyetlerini kısarak arka plana itmenin aksine reklâm ve tanıtıma daha fazla önem verilmesi gerekmektedir.

Tasarruf amaçlarıyla ucuz iş gücüne yönelmek yerine, kaliteli ve nitelikli iş gücünün her zaman daha ucuza geldiğinin unutulmaması gerekmektedir.

---

**Kaynak:** Kaya 2009: 53-54

Krizi çözme yaklaşımı, kurum ve kuruluş açısından hem kriz öncesi durumu tahmin etmeye hem de sorunların çözümü için uygun zamanda harekete geçmeye bağlıdır. Bunun için her şeyden önce, kriz sinyallerinin alınarak bu sinyaller doğrultusunda planlar geliştirilmeli ve erken uyarı sistemlerinin oluşturulması gerekmektedir.

Aktif kriz yaklaşımı, kurumların kriz çıkmadan önce bu ihtimali göz önünde bulundurarak gerekli çalışmaları yapmaları temeline dayanmaktadır. Aktif kriz yönetimi ise ikiye ayrılmaktadır. Bunlar; öngörücü kriz yönetimi ve koruyucu kriz yönetimi olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Öngörücü kriz yönetimi potansiyel kriz durumlarında etkili olmaktadır. Koruyucu kriz yönetimi ise gizli kriz durumlarında etkili olmaktadır.

Tepkici kriz yaklaşımı, belirgin hale gelen krizlerin ortadan kaldırılması veya olumsuz etkilerinin en aza indirgenmesi olarak tanımlanabilmektedir. Tepkici kriz yönetimi, saldırgan kriz yönetimi ve tasfiyeci kriz yönetimi olarak ikiye ayrılmaktadır. Krizin kontrol edilebilir olduğu durumlarda saldırgan kriz yönetimi, kontrol edilemez olduğu durumlarda ise tasfiyeci kriz yönetimi uygulanmaktadır.

### III. BİR HALKLA İLİŞKİLER UYGULAMA ALANI OLARAK KRİZ İLETİŞİMİ

#### 3.1 Halkla İlişkiler Kavramı

Halkla ilişkiler iletişimi ve kavramı ile bu zamana kadar ki süreçte birçok biçim değiştirmiş ve farklı alanlara sahip olmuştur. Bu sebepten dolayı, bu kavram ile ilgili birçok tanım gerçekleştirilmiştir. Bu sebeple gerçekleştirilen tanımlar, 472 tanım olmak üzere 1920 yılında başlamış ve 1970 yılı olmak üzere farklı biçimlerde sunulmaktadır.

Rex Harlow bulunan 472 halkla ilişkiler tanımlarını harmanlayıp kısa ve öz biçimde bir halkla ilişkiler tanımı gerçekleştirmiştir. Bu bağlamda Rex Harlow'a göre halkla ilişkiler iletişiminin ve olgusunun var olan bir kurum ya da kuruluşun karşısındaki kitlesi ya da hedefinde bulunan bir kitleyle ilgili olarak iletişimde bulunmasıdır. Bulunan bu iletişim sayesinde kurum ve kitle arasındaki etkileşim yani iletişimin anlayış ve ya ortak bir noktada bulunmalarını sağlamaya yönelik bir amacı gütmekte olan bir işleyiş yöntemi olmaktadır. Bu durumda bu olgunun bir takım özellikleri çıkmaktadır. Dolayısıyla halkla ilişkiler kavramının bir diğer amacı ise, kamuoyu ve paydaşlara bilgilendirmelerde bulunma kendini güvenilirlik açısından sağlamlaştırmak gibi amaçları söz konusu olmaktadır (Okay, 2016: 9-10). Halkla ilişkilerin görevleri arasında kurum ya da kuruluşların karşısında bulunan tüm kitleyle sağlıklı ilişkiler kurma çabasını yönetmek ve bulunan ilişkileri bir güven doğrultusunda sağlamlaştırılabilmektedir (Asna, 1969: 2).

Bozkurt'a göre ise, halkla ilişkiler bir kurumun imaj ve itibarını desteklemeye yarayan bir olgudur. Bu olay ise, halkla ilişkiler yönetiminin daha çok kitlesini bilgilendirmek için çabalayan, kurum ya da kuruluşunun itibarını ve imajını sağlamlaştırarak kitlesinin gözünde bir olumlu algı yaratma faaliyeti olarak açıklanmaktadır (Bozkurt, 2007: 107). Yapılan bu tanımlamalara göre halkla ilişkiler amaçlarının doğrultusunda daha geniş kitlelere daha az zamanlarda ulaşabilmeyi hedeflenmektedir (Solmaz, 2007: 69). Bu bağlamda halkla ilişkiler iletişimi kurum ya da kuruluşun iletişimde buldukları çevresiyle ve ya hedef kitleleriyle

gerçekleştirdikleri iletişimi sağlamlaştıran ve bu iletişimi bir güven ortamı sayesinde oluşturmayı hedefleyerek kurumun imajını ve itibarını yükseltmek için çabada bulunan bir stratejik olgu olmaktadır.

Geçmişten bugünü kadar birçok halkla ilişkiler olgusu adına açıklamalar ve tanımlar yapılmıştır. Yapılan bu tanımlamalar doğrultusunda, halkla ilişkiler kavramının bir uzmanlık dalı olduğu aynı zamanda bir yönetim fonksiyonunun bulunduğu sonuçlarını doğurmaktadır. Dolayısıyla bu yönetim, kendi çevresi ve hedef kitlesinin çevresinde gerçekleşen tüm iletişimi sağlamaktadır (Bozkurt, 2007: 108). Aynı zamanda halkla ilişkiler, gerçekleştirilecek olan karşılıklı iletişimleri belirli bir strateji ile gerçekleştirilmesini hedefleyen ve sisteme koyan bir yönetim biçimidir. Halkla ilişkiler, hangi kurumun parçası ise bu parçada en üst biçime dayalı çalışmaktadır. Bu bağlamda, gerçekleştirilen halkla ilişkiler yönetimi için ortak bir çıkarım olarak ele alınan sonuçları özetlenebilmektedir (Özüpek, 2003: 84-85). Bu durumda halkla ilişkilerin amacı ve görevleri; hedef kitlesini iyi belirlemek ve belirlediği bu hedef kitle doğrultusunda bu kitleyle sağlam bir ilişki iletişim kurabilmesi, kurumun ürettiği ürünleri ya da gerçekleştirdiği herhangi bir aktiviteyi kendi hedef kitlesi ve paydaşlarıyla gözü önünde yapabilmesi ve bu durumların gerekli kişilerin ya da hedef kitle tarafından bilinmesinin sağlanması halkla ilişkilerin yönetim ve oluşum sürecinde amaçları arasında yer almaktadır. Gerçekleştirilen bu olaylar sonrasında halkla ilişkiler birimlerinin yapacakları bir iş sonucunda bu işin halk tarafından bilinirliğinin sağlanması için çalışmalar yapması ve hedef kitlesinin desteğini alması büyük bir önem kazanmaktadır. Halkla ilgili olarak, sağlıklı bir iletişim sağlanmadığı durumlarda karşılıklı gerçekleştirilecek olan iyi niyet ve birtakım stratejik döngü içine girilmesi gerekmektedir. Bu durumda halkla ilişkiler iletişiminde bulunacak halkla ilişkiler elemanlarının hedef kitle ya da paydaşlar ile ilgili bulunacakları iletişimlerinde dürüst bir iletişimin gerçekleştirilmesi, halkla ilişkiler olgusunun ve halkla ilişkiler uygulayıcılarının temel bir niteliği olmaktadır.

Kurum ya da kuruluşlar tarafından gerçekleştirilecek olan halkla ilişkilerin, kurumlar ve ya hedef kitleler tarafından iyi anlaşılabilmesi ve iletişimin olumlu yönde sonuçlandırılması için halkla ilişkiler yönetiminde birtakım özellikleri barındırması gerekmektedir (İşçi, 2002: 9). Bu özellikler ise; halkla ilişkiler misyonunun ve temelinin, kamuoyunu oluşturan hedef kitle ve paydaşlar ile oluşturduğu iletişim bağlamında açıklamalarda bulunması ve bu doğrultuda kurumun

gerçekleştirdiği halkla ilişkiler çalışmalarının bir somut deliller çevresinde kamuoyuna sunması gerekmektedir. Bir diğer halkla ilişkiler özelliği olarak, halkla ilişkilerin görevi ileriye dönük ileri görüşlü bir bakış açısına sahip kurum yöneticilerinin bulunması ve bu yöneticilerin görevlerine sadık olarak yaptıkları işte oldukça fazla sorumluluk anlayışı benimsemeli ve çevresi ile gerçekleştirecekleri iletişimlerde şeffaf bir iletişim anlayışı benimsemeleri gerekmektedir. Bu süreçte, halkla ilişkilerin görevlerinden bir diğeri ise, kurum ya da kuruluşların gerçekleştirdikleri işlerde hedef kitlesinin bu işle ilgili olarak yararını sağlaması ve bu durumu ön planda tutması gerekmektedir. Halkla ilişkiler her zaman kamu yararını düşünmeli bu doğrultuda strateji belirlemelidirler. Halkla ilişkilerin amaç ve görevlerinin en önemlilerinden biri olarak gerçekleşen halkın ve ya toplumun değerlerinin ön planda tutulmasıdır (İşçi, 2002: 9). Yani bir kurum bir faaliyette bulunurken toplumla kurum arasında gelişen iletişimi ve bulunan değerlerinin birbirleriyle karşılıklı olması gerekmektedir (Okay, Okay, 2016: 13- 14).

Bu yapıtaşları halkla ilişkilerin kuruluşunu gelişimi ve günümüzdeki kavramına erişimini ele alınmasını sağlayan atılımlar ve başlangıçlar bütünü olarak kabul edilebilmektedir. Tarihsel açıdan bakıldığında halkla ilişkiler gelişen teknolojiler sayesinde kendine her geçen gün bir artı katarak ilerlemiş ve devam etmiştir. Buna göre halkla ilişkiler geçirdiği yenilik ve olumlu gelişmelere göre belirli evrelerden geçmiştir. Bu evreler;

**Yönlendirme Evresi:** Bu evre, halkla ilişkilerin ilk çıkış noktası olarak adlandırılabilir. Eskiye dayanan bir iletişim tekniği bulunmaktadır. Dolayısıyla eski dönemin teknolojisine ve olanaklarına bağlı olarak dönemin siyasal kampanyalarında gerçekleştirilecek olan propaganda süreçlerinde kullanılan bir strateji olmaktadır (Bıçakçı, 2006: 98-101). Bu evrede halkla ilişkiler açısından ilk doğrudan halka sesleniş bu yöntemle gerçekleştirilmiştir.

**Bilgilendirme Evresi:** Bu evrede halkla ilişkiler yönetiminde, genellikle dönemin sağlamış olduğu olanaklar sayesinde var olan basın ve basına iletilen mesajların alıcı konumunda bulunan kamuoyu aracılığıyla gerçekleşmiştir (Bıçakçı, 2006: 98-101). Bu durumda halkla ilişkiler görev olarak daha çok kurumun kendi hedeflerinin duyurulmasında kamuoyu oluşturma çabalarına girerek halka ve hedef kitlesini yanına bu stratejiyle yanına çekmeye çalışmaktadır.

Etkileşim ve Anlayış Geliştirme Evresi: Gelişen bu evrede halkla ilişkiler yönetim biçimi olarak, halkla ilişkiler kavramına danışmanlık görevini yüklemiştir (Bıçakçı, 2006: 98-101). Gerçekleşen bu durum geçmiş evrelere göre en önemli konu olan basın ve kamuoyu oluşturulmanın önemi kadar bir önem kazanmıştır.

### **3.1.1 Halkla İlişkiler Araçları**

İletişimin gerçekleştirilmesiyle varlık kazanmakta olan halkla ilişkilerin kendi alanında, en etkin ve akıcı şekilde iletişim araç ve metotlarından yararlanması ve belirlenen amaca ulaşması halkla ilişkiler açısından en öncelikli koşul konumundadır (Peltekoğlu, 2009: 217). Halkla ilişkiler çalışmalarında kullanılan araçlar, sözlü, yazılı ve görsel-işitsel araçlar olarak sınıflandırılmaktadır (Koro, 2005: 57).

#### **3.1.1.1 Sözlü Araçlar**

Halkla ilişkiler alanında kullanılmakta olan yöntemlerden bir tanesi de yüz yüze geri dönüşümlü iletişimden oluşmaktadır. Bu iletişim tekniği, kurum ve kuruluşun hedef kitlesi, paydaşları amaçları doğrultusunda olumlu ve inandırıcı izlenimler bırakmayı amaçlamaktadır (Koro, 2005: 57). Sözlü araçlar kapsamına giren araçlar ise şu şekilde sıralanmaktadır.

*Görüşme ve konuşma*, sözlü olarak adlandırılan iletişim araçlarından biri olan görüşme ve konuşma aracı, halkla ilişkilerde en fazla kullanılan araç türüdür. Çünkü halkla ilişkilerin temeli karşılıklı iletişim sağlamayı gerektiren bir olgudur. Dolayısıyla halkla ilişkilerde yüz yüze yapılan görüşme ve konuşmalarda kurum ve kuruluşun kurum sözcü olarak adlandırılan halkla ilişkiler uygulayıcısından herhangi birinin yapmış olduğu görüşmeler halkla ilişkilerin sözlü adı altındaki özelliklerinden olan görüşme ve konuşma özelliği bir araç olarak kabul görülmektedir.

*Basın Toplantısı*, halkla ilişkiler açısından toplantılar kurum ve kuruluş hakkında veya yaşanmış olan konu veya konular hakkında bilgi verme, değerlendirme amacıyla yapılmaktadır. Toplantıya katılan kişi veya kişilerle karşılıklı görüş ve düşüncelerin açıklanarak karşılıklı bilgi alış- verişi sağlamaktadır (Peltekoğlu, 2009: 227).

*Konferans*, halkla ilişkilerin sözlü araçlarından biri olarak kabul edilen konferans özelliği, kurum ve kuruluşların yapmış oldukları tek yönlü bir iletişim kaynağıdır (Peltekoğlu, 2009: 227). Bu özelliğin amacı ise, kurumun var olan hedef



kitle ve paydaşlarına kurumun kendi görüşlerinin paylaşmasını sağlamaya yardım etmektedir.

*Seminer*, konferans göre daha uzun süreli kurum hedef amaçları doğrultusunda kişi veya grupların güvenini kazanmak için düzenlenen etkinlikler bütünü olarak tanımlanmaktadır.

*Sempozyum*, halkla ilişkiler yapan kurum ve kuruluşların kendilerini tanıtmak amacıyla yaptıkları bir araçtır. Bu doğrultuda bu özellik, kurumun yetkili kişilerinin birbirleriyle etkileşim halinde olmalarını sağlamaktadır.

*Panel*, halkla ilişkiler çalışmalarının amacı, kurum ve kuruluş hakkındaki iletilmek istenen bilgi ve düşünceleri paydaş ve hedef kitleye iletilmesini sağlamak amacıyla açık ve net şekilde de anlaşılması panel aracı ile sağlanmaktadır.

### **3.1.1.2 Yazılı Basılı Araçlar**

Halkla ilişkilerde kullanılan yazılı ve basılı araçlar, halkla ilişkiler çalışmalarında kurum ve kuruluşun yaygın olarak kullandığı araçlardır. Basılı araçlar, kurum ve kuruluşun özelliklerini ve görüşlerini en doğru biçimde yansıtan araçlar bütünü olarak ele alınmaktadır.

*Kuruluş gazetesi*, halkla ilişkilerin kullanmış olduğu yazılı ve basılı araçlar başlığı adı altında bir diğer aracı kurumun kuruluş gazetesidir. Bu gazete, bir bilgi aktarımı ve kurumun tanıtılmasındaki en önemli mecralardan biri olmaktadır (Koro, 2005: 63). Kurumun geliştirdiği bu gazetelerde, kuruluşun gerçekleştirmiş olduğu yatırımları kurumun kendi hakkındaki gelişmeleri aktarılmaktadır.

*Dergi*, halkla ilişkiler yazılı ve basılı araçlar olarak gerçekleşen aracı olan dergi, halkla ilişkilerde daha uzun zaman dilimleri arasında çıkan ve genelde bir iki ay sürelerinde çıkmakta olan bir araç türü olmaktadır.

*Broşür*, halkla ilişkilerde kullanılan bu araç, genellikle tek sayfa ya da sayfası az olan, ufak bir biçimde bastırılan aynı zamanda kurum ve kuruluşun hakkında gerçekleşen bilgilerin ya da gelişmelerin özgün ve kısa bir biçimde gerçekleşen bir halkla ilişkiler aracı olarak kabul edilmektedir.

*Afişler*, halkla ilişkilerin gerçekleştirdiği çalışmalarında ve yapmış olduğu etkinliklerinde tüm halka ve ya hedef kitlesine yönelik kullanım olduğu bir halkla ilişkiler aracı olmaktadır.

*Basın bültenleri*, kurum ve kuruluşun kişi veya gruplara belirli zamanlarda yayınlanan yazılar basın bülteni olarak tanımlanmaktadır. Bültenler kurum ve kuruluş ile ilgili haberleri çalışanlarına ve paydaşlarına, hedef kitlelerine ulaştıran araçlara basın bülteni denilmektedir.

### **3.1.1.3 Görsel İşitsel Araçlar**

Gelişen teknoloji, halkla ilişkiler açısından da birtakım gelişmeleri getirmiş ve bu özellikler sayesinde daha fazla kitleye ulaşabilmeyi sağlamıştır. Radyo ve televizyon sayesinde halkla ilişkiler işitsel ve görsel anlamda halkla ilişkiler çalışmalarına yeni bir boyut kazandırmış ve görsel ve işitsel anlamda halkla ilişkiler araçları olarak kabul edilmektedir.

*Radyo*, halkla ilişkiler açısından radyo sayesinde kurum ve kuruluşların büyük hedef kitlelere ulaşması sağlanmıştır. Radyolarda düzenlenmiş olan verilen mesajlar, programlar sayesinde duyurulmaktadır. Bu sayede bir halkla ilişkiler aracı olarak kabul edilmektedir.

*Televizyon*, günümüzde iletişim harikası olarak nitelendirilmekte olan televizyonun bir tanıtma aracı olarak, kurum ve kuruluşun, kişi veya kişilerin hedef kitlelerini ve paydaşlarını maximum derecede etkilemekte olduğu görülmektedir (Cutlip, vd.,1985: 377). Halkla ilişkiler televizyon sayesinde kendi imaj ve itibarlarını buradan yönetebilmek aynı zamanda büyük hedef kitlelere aynı anda ulaşabilmektedirler. Halkla ilişkiler biriminin televizyonu kullanırken, yayın zamanı, süresi, programın niteliği gibi öğelerin dikkate alınması gerekmektedir.

### **3.1.1.4 İnternet**

Gelişen teknolojilerin bir sonucu olarak doğan internet kavramı birçok şeyi değiştirmiştir. Değiştirdiği olguların arasında halkla ilişkilerin dijitalleşmesi sonucunu doğurmaktadır (Koro, 2005: 85). Günümüz koşullarında ise internet, en fazla tercih edilen bir kanal olmaktadır. Bu doğrultuda internet kavramı halkla ilişkiler kavramına ve yöntemine bir dijitallik ve teknoloji tabanlı çalışmalar ve yönetim süreçleri katmaktadır (Peltekoğlu, 2009: 307). Dolayısıyla internet

kavramının halkla ilişkilerin yönetim sürecine kattığı hızlilik ve dinamiklik kurumun hedef kitlesine ve paydaşlarına daha kolay bir biçimde ulaşabilmesini daha hızlı ve kolay bir iletişimde bulunmalarını sağlamaktadır.

Solmaz' göre; halkla ilişkiler araçları arasında internet ortamının daha çok tercih edilmesinin nedenleri şu şekilde sıralanmaktadır ( Solmaz, 2007: 67-74);

- İnternet geniş kitlelere daha kısa bir zaman zarfında ulaşılmasına olanak sağlamaktadır.
- İnternet hedef kitlenin kurum ve kuruluşla ilgili bilgi ve düşüncelerini kısa sürede öğrenme olanağı sağlamaktadır.
- Kurum ve kuruluşa ait olan ürün ve hizmetle ilgili özellikleri bu ürün hizmet hakkındaki yenilikleri hedef kitleye hızlı iletme ve aktarma olanağı sağlamaktadır.

Halkla ilişkiler kurum ve hedef kitlesi arasında gerçekleştirmiş olduğu iletişimindeki kullanmış olduğu internet tabanlı olanakları bulunmaktadır. Bunlar kurumun oluşturduğu web sitesi, kurum ya da kurumun halkla ilişkiler biriminin ve halkla ilişkiler uygulayıcısının iletişime geçtiği elektronik postası, kurumun internet kanalı aracılığıyla kullandığı blog sayfası, kurum ve kuruluşun kullanmış olduğu diğer internet kanalları olan forum sayfaları ve haber grupları olarak ayrılmaktadır.

Web Sitesi, bir kurumun ya da kuruluşun kendi hakkındaki tüm bilgilerinin bulunduğu bir web sayfasıdır (Peltekoğlu, 2009: 307). Web sitesi barındıran kurumlar hedef kitlelerini etkili bir biçimde hazırlamalıdır.

Elektronik Posta, halkla ilişkilerin internet kanalı aracılığıyla kullanmış olduğu elektronik posta, kurumun hedef kitlesi ve paydaşları arasındaki iletişimi gerçekleştirmeye olanak sağlamaktadır. (Peltekoğlu, 2009: 315).

Bloglar, blog içeriklerden oluşmuş olan bir web sayfasıdır (Peltekoğlu, 2009: 317). Kurum ve kuruluş hakkında, kurumun hedef kitlesi ya da paydaşlarını kurum hakkındaki olumlu ya da olumsuz düşünceleri internet aracılığıyla paylaştığı sayfadır.

Forumlar ve haber grupları, forum var olan yazılara ya da haberlere yorum ekleyebilme özellikleri olan bir internet aracıdır (Kestellioğlu, Taş, 2011: 86).

Dolayısıyla hedef kitle kurum hakkındaki eleştirilerini ve olumsuz görüşlerini bu kanal aracılığıyla belirtebilmektedirler.

### **3.2 Halkla İlişkilerde Sistem Teorisi**

Sistem, bilimsel olarak, günlük hayatta kullanıldığından daha geniş ve kapsamlı olarak ele alınmaktadır. Sistem var olan bir bütünün içerisinde bulunan bir öğeler bütünüdür. Bireylerin günlük yaşamlarında sistem kavramı belirli bir düzen olarak adlandırılmaktadır. Fakat sistem kavramı bilimsel açıdan bakıldığında, var olan etkileşimli parçaların gerçekleştirdiği bir bütünün sonucudur (Yozgat,1992: 61).

Sistem olgusunun belirli bir amacı bulunmaktadır. Bu amacı gerçekleştirmek için, sistemde bulunan sistemin alt sistemleri yani alt fonksiyonları bir arada bulunmaktadırlar. Dolayısıyla bu durum halkla ilişkiler kavramı açısından bakıldığında halkla ilişkilerin bir sistem olarak kabul edilmesiyle birlikte içerisinde bulundurduğu elemanlarının gerçekleştirmiş olduğu faaliyet ve çalışmaları bununla birlikte davranışlarını ve bulunan diğer elemanlarının davranış ve gerçekleştirdikleri faaliyet ve fonksiyonlara bağlı bir durumda ilerlemektedir.

1940 yılında Ludwing Von Bertalanffy tarafından sistem teorisi kavramı gerçekleştirilmiştir ( Okay, Okay, 2016: 100). Bertalanffy ye göre, güvenilir ve gerçek sistemler bulunduğu çevreye karşı şeffaf ve bu çevrelerle karşılıklı etkileşim gerçekleştirdiklerini ve sürekli bir biçimde yeni alanların elde edilmesine olanak sağlamaktadır. Sistem teorisinin içerisinde bulundurduğu diğer bir özelliği, içinde bulunan bütün unsurların ve bu unsurların kendi aralarındaki bir bütünün içerisindeki unsurlarla gerçekleştirdikleri iletişimi ve ilişkileri düzenlemeye yarayan bir nitelikte özelliğini barındırması söz konusu olmaktadır ( Okay, Okay, 2016: 100).

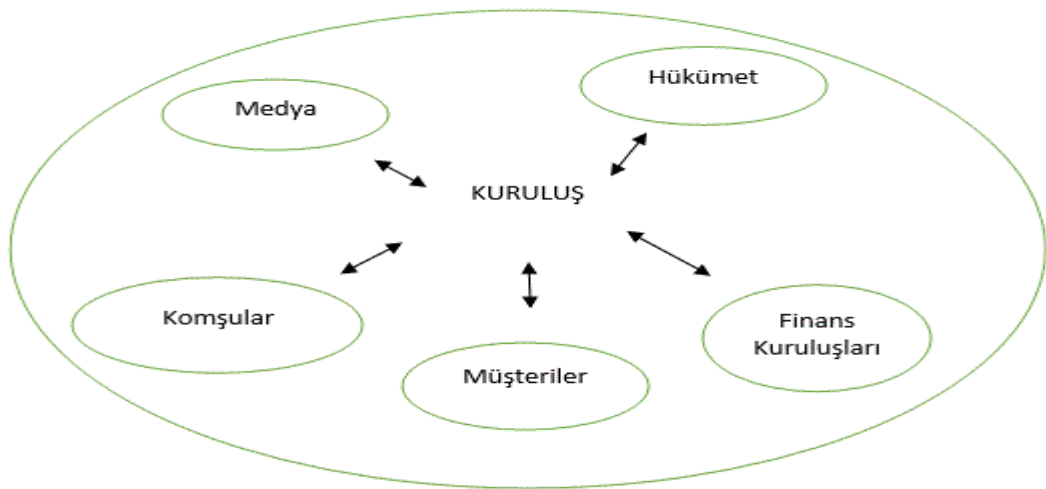
Bu sistem teorisi halkla ilişkiler yönetim biçimine göre uyarlandığında kurum ve kuruluşlar açısından kurumun kiminle ya da hangi bir biçimde nasıl bir iletişim kurması gerektiğini ya da kurduğunu ve kurduğu bu iletişimin nasıl geliştiği ve kimlerle gerçekleştirdiği dolayısıyla bu iletişimden nasıl etkilenmiş olduğu bilmesiyle sonuçlanmaktadır. Bu durum ise, halkla ilişkiler iletişimlerinde ve çalışmalarında kurumun iletişimini en üst seviyeye taşımaktadır.

Sistem teorisi kapalı ve açık olmak üzere iki başlık çatısı altında toplanmaktadır. Kapalı sistem teorisi kullanan kurum ve kuruluşlar çevreleriyle

hiçbir iletişimde bulunamayıp kendileri ile çevresi ile etkileşim halinde bulunamazlar. Bu durum kurum ve kuruluş açısından eksi bir yön sağlamaktadır. Açık sistem teorisi anlayışına göre, kendilerini bu yönde soyutlayan kurumlar zor duruma girmektedirler (Austin, 2000: 270). Sistem teorisine göre, bu teorisini ve anlayışı benimsenmiş olan kurum ve kurumların başarı elde edebilmesi için gerekli olan faaliyetler sadece bu anlayışla kalmamakla birlikte kurum ve halkla ilişkiler yönetimine danışmanlık edebilmek ve iyi bir gözlem sonucu yorumlama unsurlarının bulunması gerekmektedir (Okay, Okay, 2016: 101-102).

Gözetim, kurum ve kuruluşun çevresi hakkında bilgi toplaması anlamına gelmektedir. Yorumlama, kurum ve kuruluşun içinde bulunduğu durum karşısında kuruluşa yardım edecek veya zarar verecek bulgular karşısında öneriler geliştirmek için toplanan bilgilerin süzölmüş halini kapsamaktadır. Yönetime danışmanlık etmek ise; kurum ve kuruluşun hedef ve amaçlarının tutarlı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için yapılması gereken faaliyet ve önerilerini ifade etmektedir (Austin, 2000: 271). Sistem teorisi halkla ilişkiler açısından fayda sağlamaktadır. Bunun nedeni, halkla ilişkiler hakkında düşünülmesini sağlamaktadır.

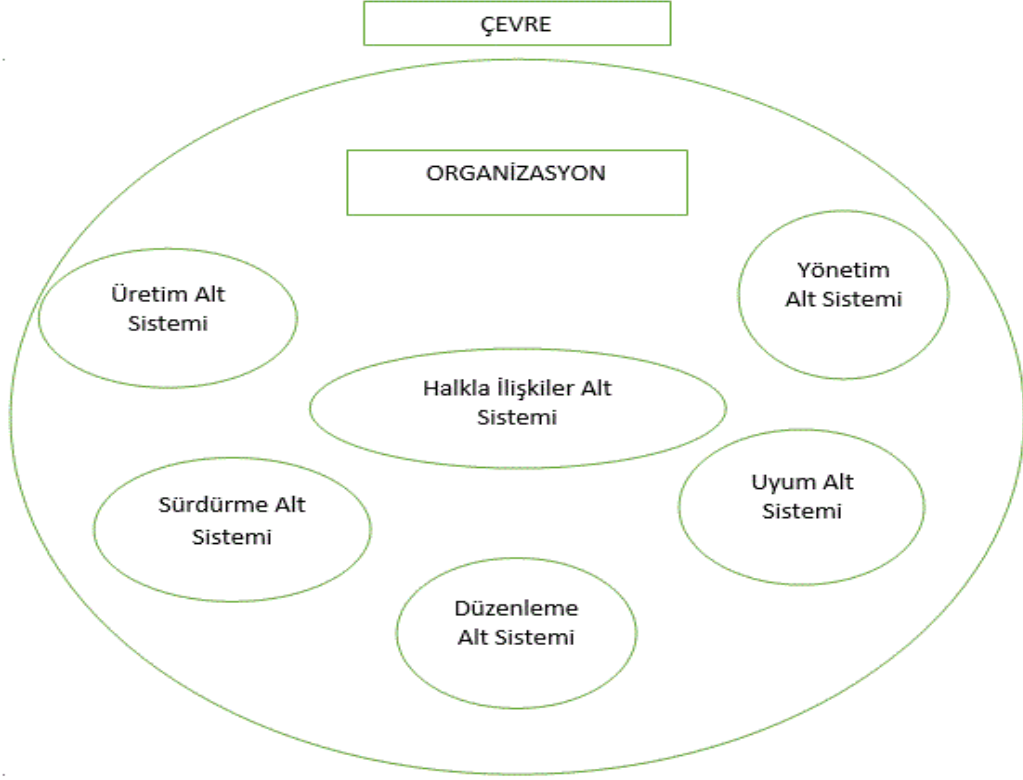
Bir bütünü ve parçaları yakalayıp, yapıyı anlama imkânını kolaylaştırmaktadır. Sistem teorisi, bir bütünü kısımlarını nasıl birbirlerini etkilediği konusunda fikir ve görüşleri formüle ederek anlaşılabilirliği en basite indirgemektedir (Fischer, 1997: 54). Sistem teorisi, bir bütünü parçalara bölmek için kullanılan en iyi yol konumundadır. Fischer, bir kuruluş örneğini şu şekilde göstermektedir;



**Şekil 3.1** Bir kurumun sistem modeli ve kurumun iş çevresi

**Kaynak:** Okay, Okay, 2016: 103

Fischer'in göstermiş olduğu bu örnekte, kurum ve kuruluş ana bir sistemdir, çevresinde bulunan diğer sistemler ise alt sistemler olarak ele alınmaktadır. Halkla ilişkiler açısından sistem teorisine bakıldığında da Grunig ve Hunt halkla ilişkileri organizasyon alt sistemi olarak görmekte ve ele almaktadırlar.



**Şekil 3.2** Organizasyon Alt Sistemi Olarak Halkla İlişkiler

**Kaynak:** Grunig, Hunt, 1984:9

Sistem teorisinde halkla ilişkiler fonksiyonları Grunig ve Hunt tarafından şu şekilde tanımlanmaktadır, kurum ve kuruluşun ürünlerinin dağıtımının gerçekleştirilmesinde ürünün promosyon ve diğer yapılan çalışmalar ile desteklemesi düzeltme alt sistemi olarak gerçekleşmektedir. Kurum ve kuruluşun kurum içinde çalışanlarıyla geliştirdiği iletişimlerini desteklemesi ve geliştirmesi uyum alt sistemi olarak gelişmektedir.

Toplumsal akımların getirilmesi ilgili ve organizasyon ilgilerinin, hedef doğrultusunda ki hedef gruplara yönelmesi, üretim sisteminin desteklemesi, kurum yönetiminin(yönetim alt sistemi) amaç ve hedefler doğrultusunda iletişim aktivitelerinin planlamasının ve uygulanmasının desteklenmesi, halkla ilişkilerin

sistem içinde her aşama da iletişim yönetimi ve iletişim düzenleme görevlerinde bulunmaktadır (Okay, Okay, 2016: 105). Halkla ilişkiler yaptığı çalışmalarla kurum ve kuruluşa hedef kitleden bilgileri aktarma ve kurumun değişik ilgilerini de değişik olan hedef kitlelerinde de temsil etmektedir.

### **3.3 Kriz İletişimi Kavramı**

Kriz iletişimi kavram ve yöntemi, kurumların yaşadıkları ya da yaşamadıkları özel durumlar için geliştirdikleri stratejik açıdan bir iletişim olmaktadır. Bu iletişim türü, kurumun iletişim süreçlerini ya da özel durumlarında yönetilmesi gereken problemlerini etkin bir biçimde kurum yararı doğrultusunda kullanılması olarak tanımlanmaktadır (Özer, 2012: 353).

Kriz iletişimi yapısı gereği üç bölümden oluşmaktadır. Bunlar kriz dönemi, kriz öncesi ve sonrası olmak üzere kendi arasında bölümlendirilmektedir. Kriz öncesi dönemde kriz durumunun fark edilmesiyle birlikte alınan önlemlerin öneminin varlığı, kriz sonrası dönemde kurumun gerçekleştireceği iletişim ve faaliyetlerin sonucunda hedef kitlenin algı ve düşüncelerini etkilemek ve değiştirmek aynı zamanda hedef kitle üzerinde yapılan pozitif imajını oluşturmaya yönelik yapılan çalışmalardan oluşan bir dönemdir. Bu bağlamda kriz yönetimi ve kriz iletişimi kavramları birbirlerinden ayrılmaktadır. Kriz yönetimi kavramı daha çok kurum ve kuruluşların yaşadıkları krizlerden nasıl çıkacaklarını, oluşan krizin nedenlerini araştırarak bu duruma bir çözüm yolu bulması amaçlarını hedeflemektedir.

Kriz iletişim kavramı ise, kurumların gerçekleşen kriz dönemlerinde kriz durumlarında bulunacakları iletişimin stratejisini oluşturmak ile ilgililmektedir.

Olan krizlerin oluşmaması için kurumun birtakım önlem alması gerekmektedir. Aynı zamanda krize olanak sağlayacak ve tekrar kıvılcımlaştıracağı nedenleri ortadan kaldırarak hedef kitlesi ile kurum amaçları doğrultusunda çözümler üretilmesini açıklamaktadır. Kriz yönetiminin çözüm kazanması ve belirli bir gelişmelere neden olması için hedef kitle ile olan paylaşımların kriz iletişiminin konusunu oluşturmaktadır (Peltekoğlu, 2009: 448-453). Kriz iletişimi kavramı kurumların yaşadıkları kriz dönemlerinde nasıl bir yol izlemeleri gerektiğini, gerçekleştirdikleri strateji ve iletişimlerinin nasıl bir taktik yönüyle ve nasıl bir teknik ile yönetilmesi gerektiğini açıklayan bir yönetim biçimi olmaktadır.

Kriz yönetimi kavramı ve fonksiyonu ise, yaşanan krizin teknik açıdan yönetilmesi ve algılanması doğrultusunda gerçekleştirilen stratejilerin uygulamaya konulması olarak açıklanabilmektedir. Bu doğrultuda yaşanan krizde sağlıklı bir biçimde iletişim kurabilmenin en etkin ve en anlamlı olabilmesi açısından iletişim unsuru en önce gelmektedir. Bu bağlamda kurum ve kuruluşların belirli bir kriz olmadan önce tedbir ya da kurumun öngörülü olması sebebiyle hazırlanan kriz iletişim taktik ve stratejilerini hızlı bir biçimde hedef kitle ve paydaşlarıyla paylaşmasına olanak tanımaktadır.

Bu yönetimin sağlanması içinde bir kriz iletişimi planlaması yapmak ve kurum sözcüsünün belirlenerek, en etkin ve donanımlı hale gelene kadar eğitmek ve hedef kitleye verilecek mesajların oluşturulmasıyla gerçekleşmesi mümkün hale getirilmektedir. Kriz iletişimini önemli noktalarından bir tanesi de kriz meydana geldiğinde güncel h.i araçlarını kullanarak, sosyal mecralar vd. hedef kitle, paydaş ve kamuoyuna, doğru ve net bilgiler paylaşarak, açık temiz bir iletişim yoluyla kurumun krizden çıkması için bir olanak sağlanmaktadır. Kısaca kriz iletişimi kriz anında kurum ve kuruluş için büyük önem arz etmektedir. Bu önemli kavramın kullanılmaması demek kurum veya kuruluşun sessiz kalması ve kriz durumunu kabullenip kurum veya kuruluşun hedef kitle ve paydaşlar nezdinde kurum imajını kısmen ya da tamamen kaybetmesi neden olmaktadır. Bu nedenle kriz iletişimin en etkin hızlı ve donanımlı kişiler tarafından kullanılması gerekmektedir.

Kriz iletişiminin kurum ve kuruluşlar açısından kullanılmasını sağlayan ve kurum bünyesinde barındırmaları gereken önemli noktaları bulunmaktadır. Bunlar Regester'a göre şu şekilde sıralanmaktadır (Regester, 1989: 140-142);

Kurum ve kuruluşun risk altında olabileceği düşünülen her dalı hakkında arka plan bilgilerini içeren planlar hazırlanması gerekmektedir. Kurumun kriz dönemi süreci için hazırladığı planları sürekli güncellemesi ve hazır olarak bekletmesi gerekmektedir. Krizin ne zaman olacağı belli olmamakla birlikte, kurumun gerçek anlamda bir basın odasını bünyesinde bulundurması ve icraate geçirmesi zorunlu olmaktadır. Kurumun kriz sürecinde hedef kitlesi ve sosyal paydaşları ile iletişimi daimi tutabilmesi ve sağlıklı bir açıdan gerçekleştirebilmesi için devamlı olarak hedef kitle ve sosyal paydaşlardan gelen mail ve telefonları cevaplamalı ve bu yönde bir basın odası olarak adlandırılan bir merkez oluşturması gerekmektedir. Kurumun



üst düzey halkla ilişkiler uygulayıcıları ve kurumun üst düzey yöneticileri kriz yönetim sürecini sağlıklı bir şekilde sürdürebilmek için belirledikleri kriz yönetim ekibinin bir parçası olarak kendileri bulunan bu ekibin içerisinde anlamlı bir yerde konumlandırarak çalışmalarda bulunmaları gerekmektedir. Kriz süreci ortamında yeni gelişen veriler, kurumun hedef kitlesi ve amaçları doğrultusunda bu unsurları medya kapsamında paylaşmasının olması gerekmektedir. Aynı zamanda basın bildirilerinin kurumun içerisine ve kurumun dışarısında bulunan sosyal paydaşları ile paylaşmadan önce medya ile bir iletişim halinde bulunmamaları gerekmektedir. Kriz durumunda kurum ve kuruluşun yapacağı basın konferanslarının zamanlarını da olabildiğince çabuk açıklaması bu durumda medya, aktör ve paydaşlardan gelebilecek telefonların baskı oluşturmasının önüne geçilmesini sağlamaktadır. Basın konferanslarına hazırlıklı çıkılması her planın önceden yapılması gerekmektedir. Kriz ortamında yürütülecek olan plan ve programın bütün iletişim süreci boyunca doğru olması ve dürüst davranılması, spekülasyonlara neden olabilecek davranışların ve buna ortam hazırlayacak durumların yapılmaması gerekmektedir.

Kurumların geçirmiş oldukları kriz dönemlerindeki kullandıkları iletişim stratejisi ve süreci, gerçekleşen bu krizin neye sebep olduğu ve krizin sebep olmuş olduğu belirsizliğin açıklanması ve sınanması gerekmektedir. Bunun neticesinde de kurumun yaşadığı kriz sürecinde kullanılan iletişim anlayışı unsurlarının birçoğu Register tarafından ana hatlarıyla ele alındığı gözlemlenmektedir.

Kriz iletişiminin iyi yönetilmemesi ve önem verilmemesi kurumun tamamen güven ve itibarını yitirmesine veya kısmen itibarını yitirmesine ve büyük maddi kayıplara uğramasına neden olabilmektedir. Bu durumdan dolayı kriz iletişimine olduğundan fazla önem verip, etkin, planlı şekilde ve seçkin bireyler tarafından yönetilip kriz durumu fırsata dönüştürülebilmektedir. Kriz iletişimini önemli kılan etkenler ise; kurum ve kuruluşun hedef kitle gözünde olumlu ve itibarlı olan algısını korumak, kurum veya kuruluşun maddi açıdan zarar görmesini ve ciro kaybına neden olacak etkenleri ortadan kaldırmasını sağlamak, potansiyel krizler tam meydana gelmeden ilk aşamada bu belirtileri saptayıp hedef kitlenin bakış açısına zarar verecek sonuçlar ortaya çıkmadan bu duruma feedback yaparak anında tepkiyle sorunu ortadan kaldırmak, kriz öncesinde veya kriz sırasında kurum veya kuruluşa ait ürünlerin, hammaddelerin itibarını zedeleyecek tehditlere yönelik bir anti virüs programı gibi oluşabilecek tehditleri ortadan kaldırmak, kriz durumunu fırsata

çevirmenin tek yolu ve yönü ise iyi bir kriz iletişim planı hazırlamak ve yürütmekten geçmektedir. Bu özellikler kriz iletişiminin planlı ve özenli olarak yapılmasını sağlayan, önemli kılan en belirgin özellikler ve faktörler bütünü olarak ele alınmaktadır.

Kriz iletişiminin başlıca gerçekleştirilmesi gereken bazı unsurları bulunmaktadır. Bunlar;

*-Kriz iletişimi takımınızı tespit edin*

*-Kriz sözcünüzü belirleyin*

*-Sözcülerinizi eğitin*

*-Bildirim sistemini kurun*

*-Paydaşlarınızı tespit edin ve bilin*

*-Krizleri tahmin edin*

*-Tutucu tablolar geliştirin*

*-Kriz durumunu değerlendirin*

*-Anahtar mesajları belirleyin*

*-Fırtınayı atlattın (Halkla İlişkiler 2018).*

### **3.3.1 Kriz İletişim Süreci**

Kriz iletişiminin aşamaları kurum ve kuruluşun kriz anında sırasında ve sonrasında kurumun ne şekilde bir yol izlemesi gerektiği olarak tanımlanmaktadır (Reich, vd., 2011: 1-4). Kriz iletişiminin süreçleri Reich, Bentman, Jackman tarafından şu şekilde tarif edilmektedir;

1. Aşama: Hazırlık aşamasıdır, kurum için yaklaşmakta olan kriz ile baş edebilmek için kurumun ilk yapması gereken, kriz sinyallerini tespit edilerek bu doğrultuda mücadeleye başlaması ilk aşama olan hazırlık aşamasında ele alınmaktadır.

2. Aşama: Uyarı/ikaz aşamasıdır, bu aşamada kurum ve kuruluşlar kendileri için olan risk faktörlerini aramakta ve kuruma gelebilecek olan zarar ve riski en aza indirmeye çalışmaktadırlar.

3. Aşama: Kriz yanıtı aşamasıdır, bu aşamada kurumun krizle mücadele edebilmesi için doğrudan kurumun önceden planlanmış eylemler doğrultusunda kriz durumuna tepki vermesi olarak tanımlanmaktadır.

4. Aşama: İmar, kurtarma aşamadır, kurum krizle mücadele sonucu eski rutinlerine dönebilmek adına yapmış olduğu, çalışmalar bütünü olarak tanımlanmaktadır.

5. Aşama: Değerlendirme aşamasıdır, kurum ve kuruluş bu aşamada yaşamış olduğu krizi gözden geçirmekte ve gelecek dönemlerde farklı krizlerle daha iyi mücadele edebilmek adına kendini tekrar güncel olarak yenileme aşaması olarak tanımlanmaktadır (Dzenan, 2017: 12). Kriz iletişimi, Coombs tarafından kriz öncesi kriz iletişimi, kriz sırası kriz iletişimi olarak ta ayrı ayrı şu şekilde ele alınmaktadır bunlar;

Kriz öncesi kriz iletişimi:

1. *Kriz yönetim planı hazırlamak*
2. *Kriz yönetim ekibi oluşturmak*
3. *Kurum sözcüsü seçilmesi*
4. *Ön taslak mesajlar hazırlanması*
5. *İletişim Kanalları* olarak sıralanmaktadır.

Kriz Sırası Kriz İletişimi, kurum ve kuruluşlar kriz iletişimi çalışmaları kapsamında öncelikle kriz ile karşı karşıya kalınmadan alınması gereken tedbirlere, Coombs tarafından kriz öncesi ve kriz sırası olarak iki ana başlık altında değinilmektedir. Kriz olgusu kurumun önüne çıkmadığı takdir de bir kriz planı ve stratejisi kurumlar tarafından hazırlanmamaktadır. Dolayısıyla kurumların bünyesinde kriz yönetimin ekiplerinin oluşturulmaması, kriz süreci içerisinde krize yönelik bir kriz iletişim stratejisi ve verilecek olan mesaj ve taktikler belirlenmediği sürece kurum için verilecek tepkiler kaotik, birbirinden kopuk ve muhtemelen başarısız olmaması kaçınılmaz hal alacak bu durumda kuruma zarar vererek kurumu çıkmaza sürükleyecektir. Dolayısı ile kurum ve kuruluşun kriz iletişimi en önemli adımlarından biri olan krizlere önceden hazırlık yapması ve bu planlar dâhilinde ilerlemesi gerekmektedir.

### **3.4.Kriz İletişiminde Halkla İlişkilerin Rolü**

Kurum ve kuruluşlar yapıları itibariyle sürekli tehdit altında olan yapı ve kuruluşlardır. Dolayısıyla kriz kavramı kurum ve kuruluş için olağan bir şeydir. Burada önemli olan nokta ise, kurumların bu gelecek olası krizlerin engellemek için ya da olmaması için yaptıkları çalışmaları ile ilgilenmektedir. bu durumda bir kurum ve kuruluş için kriz süreçlerinde ya da kriz sonrası ve kriz öncesi süreçlerindeki süre zarfında halkla ilişkiler ve stratejilerinin önemi büyük olmaktadır. Bu sebepten dolayı halkla ilişkiler birimleri ya da uygulayıcıları gereken iletişim stratejilerini gereken iletişim kanalları ile hedef kitlesine verip, aynı zamanda da kurumun hedef kitlesine yönelik uyumlu etkinliklerde bulunmaktadır. Bu durumdan yola çıkarak kurumların kriz yönetimi süreçlerinde en önemli unsur halkla ilişkiler birimlerinin yaptıkları çalışmalar ve stratejilerdir (Vergiliel, 2001: 26). Dolayısıyla bir kurum halkla ilişkiler olmadan sadece basın aracılığıyla kurum algı, itibar ve imajını sürdüremeyebilir. Bu durumda devreye giren en önemli etken kurum ve kriz açısından halkla ilişkiler yaptırımları olmaktadır.

#### **3.4.1 Kriz Dönemlerinde Halkla İlişkiler Uygulamaları**

Kurumların kriz dönemlerinde gerçekleştirdikleri kriz iletişimi stratejileri üç başlıkta toplanmaktadır. Toplanan bu başlıklar aynı zamanda kriz süreçleri ve evrelerini kapsamaktadır (Pira, Sohodo, 2004: 47). Bu evreler kriz sürecinin başlamadan önceki evre olan kriz öncesi, kurumun yaşadığı sorunlar sonucu oluşan herhangi bir kriz oluşumunda kurum ve kuruluşun yaşadığı kriz süreci olan kriz zamanı ve kurumun kriz sürecini atlattıktan sonra gerçekleştirmesi gereken unsurlardan oluşan kriz sonrası halkla ilişkiler kriz iletişimi fonksiyonları olarak gerçekleşmektedir.

##### **3.4.1.1Kriz Öncesi Halkla İlişkiler Uygulamaları**

Kurum ve kuruluşlar kendi adını, imaj ve itibarının sarsılmaması için birtakım stratejiler geliştirmektedir. Dolayısıyla kurumlar böylesi durumlarda strateji belirleyip üst yönetimin bu durumla ilgili olarak bilgilendirilmesi planlamaktadır (Görpe, 2001: 28). Bu bağlamda ise, kurumların geliştirmiş oldukları kriz önce halkla ilişkiler çalışmaları ve sürecinde, halkla ilişkiler çalışmaları hazırlık ve plan aşamaları olarak iki ayrı maddeye ayrılmaktadır.

1- Hazırlık Aşaması: Kurum ve kuruluşun karşılaştıkları olası bir kriz durumu için geliştirdikleri hazırlık aşaması unsurunda içerisinde birçok unsur barındırmaktadır. Bunlar; kriz ekibinin kriz anında kullanacakları iletişim stratejisi, gönderilecek olan mesajların hangi kanal aracılığıyla hedef kitleye iletilmesi gerektiği ve verilecek bu mesaj ve bilgilerin tek bir kişi aracılığıyla verilmesi gerektiği gibi etmenler olmaktadır.

Kurum ve kuruluşu etkileyecek kriz çeşitlerinin ortaya çıkarılması, bir kurum ve kuruluşun zaman içerisinde karşılaşılabileceği bir krizi yönetirken kurum stratejisi ile ilgili bir çalışma hazırlayarak nasıl bir yol izleneceği ve ne tür bir mesaj iletileceği sorularına yanıt aranmaktadır.

Kriz öncesi paydaşlar ile ilgili ilişkiler, bütün kurum ve kuruluşlar kendi paydaş ve çevresini edinmekte, bu doğrultuda faaliyetlerini gerçekleştirebilmektedir. Kurum mal ve hizmet üretmek için çevre ve paydaşlarından elde ettiği çıktılar sayesinde üretim ve hizmet vermekte, tekrar paydaş ve çevrelerine çıktılar halinde bu hizmet ve ürünleri geri vermektedir. (Can, 2002: 333-337). Dolayısıyla kurum ve kuruluş hedef kitlesi ile sürekli bir biçimde etkileşimde bulunması gerekmektedir.

Kriz yönetimi ekibinin belirlenmesi, bir kurum ve kuruluşun kriz yönetim ekibini belirlerken ilk öncelikli kurum bünyesinde bulunan çalışanlarının en nitelikli olanını seçmesi ve bu ekibin başına geçirmesi gerekmektedir (Genç, 1995: 193). Kurumdaki kriz yönetim ekibinin başında olan kişi kurumun üst düzey yöneticilerinden biri ise bu kişi bir baş danışman olarak görülmektedir (Budak, Budak, 1998: 252). Bundan yola çıkarak, kriz yönetim ekibini oluşturan elemanlar aynı anda hareket etmelidirler.

Kriz yönetim odası, kurum ve kuruluşun buldukları kriz dönemi süreci içerisindeki önceden hazırlanmış olan kriz planı dosyasının ya da kriz sürecinde kullanılacak olan iletişim stratejilerinin diğer halkla ilişkileri elemanları ile konuşup, gerçekleşen bu krizin ya da problemlerin çözümü için oluşturulan odaya denmektedir (Vergiliel, 2001: 104). Kurum bu odada krizin durumu ile ilgili tüm sorunları ve bu sorunların çözüme ulaşması için gerçekleştirdikleri çözüm yollarını tek bir ağızda burada toplar ve işlemektedirler.

Mesajların iletileceği iletişim kanalları, mesajların iletileceği iletişim kanalları, kurum ve kuruluşun yaşadığı kriz yönetimi süreci çerçevesi içerisinde

kurum için çalışma yöneticilerin ya da çalışanların vermiş olduğu mesajların önemini ve bu mesajların hangi kanal aracılığı ile yönettiklerini açıklayan bir kriz iletişimi unsuru olmaktadır (Silver, 1990: 73-74). Bu bağlamda kurum ve kuruluş yaşadığı kriz sürecinde daima hazırlıklı ve iletişimde şeffaf olmalıdır.

Kriz sözcüsünün belirlenmesi, kurumların yaşadıkları sorunlarda ya da krizlerde, kurumlar tarafından oluşturulan iletişim stratejisi ve iletişim kanalları aracılığıyla verilen mesajlarda kurum tek bir kişinin söz sahibi olmasını belirlemesi gerekmektedir. aksi taktirde hiçbir paydaş ve hedef kitle yahut herhangi bir birey farklı yerlerden gelen mesajları doğru bulmaz ve algılayama bu durum ise kişide güvensizlik hissi uyandırır. Dolayısıyla bir kurum kriz anında oluşturmuş olduğu kriz stratejilerini ve iletişim anlayışını tek bir kişi aracılığı ile yönetmektedir. Kurumun seçmiş olduğu kriz sözcüsü, bulunduğu kurumu ve durumu iyi tanımalı ve analiz etmiş olabilmelidir, dış görünüşüne önem vermelidir, soğukkanlı olmalı ve bulunan durumun nabzını ileri ya da geri götürecekt etkenlerde bulunmamalıdır (Göztaş, 1997: 35-36).

2- Planlama Aşaması: Bir kurumun yaşadığı kriz olgusundan başarılı bir biçimde çıkabilmesi doğrultusunda kurumun kriz üzerinde çalışmalar ve planlamalar yapması aynı zamanda bir iletişim planı hazırlaması gerekmektedir (Çöklü, 1994: 324). Kriz planının hazırlık aşamasının bir takım özellikleri bulunmaktadır. Bunlar; iletişim sürecinde ve kriz planının kendisi içerisinde bulunan hedef kitleye ulaşma çabalarının somut bir biçimde olması gerekmekte ve kriz için oluşturulan planda bu planın daha gerçekçi ve ulaşılabilir olması aynı zamanda krizde bulunan daha öncelikle sorunları saptamalı ve onlar üzerinde gitmelidir olarak açıklanabilmektedir (Emrealp, 1993: 29).

Kriz planının belirlenmesi, kurumların olası krizlere karşı yönelik her zaman bir kriz planı oluşturmaları gerekmektedir. Bir kriz iletişim planı kurum ve kuruluş için tedbir ve anındalık özelliği kazandıran bir etmen olmaktadır (Çamdereli, 2000: 126-127). Krizin ne zaman geleceği belli olmadığından dolayı kurum ve kuruluşun hazırladıkları kriz planlarını devamlı güncelleştirmeleri gerekmektedir (Peltekoğlu, 2009: 450-452).

Kurum bilgi dosyasının hazırlanması kurumun bilgi dosyası, kurum ve kuruluşun kriz anında kullanmaları için geliştirdikleri kurum bilgi dosyasının, kriz

sürecinde olup biteni öğrenmek için çabalayan kurumun hedef kitlesi ve sosyal paydaşları için gerekli bilgileri içeren bir dosyadır.

Hazırlanan kriz planlarının provası, kurum ve kuruluşun yaşayacakları krizde önceden hazırladıkları kriz planlarının provasını yapmaları gerekmektedir. hazırlanan kriz planının halka ilişkiler tarafından prova edilmesi, kurum ve kuruluşun karşılaşacağı olası bir kriz durumunda krize karşı tepkilerinde daha akılcı ve sağlam aynı zamanda stratejik bir iletişim geliştirmelerini sağlamaktadır (Göztaş, 1997: 45). Dolayısıyla bu durum kurum açısından önemli bir yer edinmektedir.

### **3.4.1.2 Kriz Zamanı Halkla İlişkiler Uygulamaları**

Kurum ve kuruluşun kriz sürecinde krizi yönetiminde ilk öncelikle belirli sorunları benimseyip, kurumun ve kuruluşun önceden kriz dönemlerinin oluşabileceğini öngörmesi ile oluşturdukları kriz planını ortaya koyması gerekmektedir. Dolayısıyla bu planla birlikte, kurumda oluşan zararları ve olumsuzluklarının azaltılması için çalışmalara yardımcı olunmaktadır (Gürdal, 1997: 158-159) Gerçekleşen bu kriz sürecinde kurumun kimlerle iletişim halinde olacağı ve kurumun nasıl bir tavır sergileyeceği hedef kitle açısından önemli olmaktadır.

Krizin varlığını kabul etme, bu dönem, krizin gerçekleştiği kurum ya da kuruluşlar oluşan bu kriz döneminde bu süreci kabul ederek yapmış olduğu çalışmaları açıklamaktadır (Peltekoğlu, 2009: 445-446).

Görevli personelin harekete geçirmesi, kriz sürecinde kurum ve kuruluşun bünyesinde çalışan görevli halkla ilişkiler personellerinin ve ya oluşan krizlerin yapılacak çalışmaların önceden belirlemiş olan kriz ekibi tarafından toplanarak kriz sürecini en iyi şekilde iletişim ve stratejik taktikleri yok etmeye çalışmak için hazır bulunmalıdırlar (Akdağ, 2005: 13). Bu durumda kurum ve kuruluşun bünyesinde çalışan personellerinin iletişim bilgileri hazırda bulunmalı ve istenildiği zaman çağırılabilir. Bu durumla birlikte gerçekleşen kriz sürecini yönetebilmek adına kriz ekibi ve ya kurum personeli tarafından yeni detaylı bir kriz planı ortaya konulup uygulanmalıdır.

Kurum çevresi ve paydaşlarının kriz hakkında bilgilendirilmesi, gerçekleşen kriz sürecinde kurum ve kuruluşun yapması gereken bazı durumlar bulunmaktadır. Bunlardan birisi çevresini yani sosyal paydaşlarını ve hedef kitlesini yaşadıkları kriz

ile ilgili bilgilendirmesi olmaktadır. Bu durumda en önemli unsur ise, kurum ve kuruluşun yaşanan krizin atlatılması için yaptıkları iletişim çalışmalarında kendi çevresini ve hedef kitlesinin çevresi iyi şekilde bilmesi ve tanınması gerekmektedir (Üzün, 2000: 63). Aynı zamanda kurumun yaşamış olduğu bu kriz sürecinde, halkla ilişkiler çalışmalarının sağlıklı bir biçimde yönetilebilmesi ve uygulanabilmesi için kurumun çevre ve paydaşlarına yönelik görüşlerin alınarak bu doğrultuda kurum çevresini ve hedef kitlesini bilgilendirmesi amaçlanmalıdır.

Hedef kitlenin bilgilendirilmesi, kurum ve kuruluşun kriz sürecindeki yapması gereken en önemli unsur kendi hedef kitlesini bilgilendirmesi olmaktadır. Kurum iç ve dış hedef kitlesi ile birlikte sağlıklı bir iletişim kurmalı ve bu iletişimi güvenilir kaynaklar doğrultusunda gerçekleştirmektedir (Akdağ 2005: 14). Bu bağlamda, kurum ve kuruluş kriz dönemi süreci içerisinde hedef kitlesini bilgilendirirken hedef kitlenin bulunduğu çevre unsurlarına ve kişisel özelliklerine göre bilgilendirme yoluna gitmektedir (Çamdereli, 2000: 125-126). Kurumun hedef kitlesine gönderdiği mesajlarda tutarlı, güvenilirlik düzeyi yüksek olan bilgiler sunmalıdır. Yapabiliyorsa hedef kitlesinden her kişiye teker teker ulaşabilmelidir.

Medyanın bilgilendirmesi, kurum ve kuruluşun yaşadıkları sorunlardan kaynaklanan kriz oluşum süreçlerinde var olan medyanın bilgilendirme unsuru kurum açısından çok önemli bir durumdur. Çünkü kurum ve kuruluş yaşamış olduğu bir krizi daha çok medya üzerinden bilgilendirmelerde bulunarak yönetmektedir. Dolayısıyla bir kurum yaşadığı kriz süreci sırasında kurum içerisinde basın için bir basın odası hazırlamalıdır. Aynı zamanda hazırlamış olduğu bu basın odasına basının işini görebilecek her türden iletişim aletlerinin bulundurması gerekmektedir (Peltekoğlu, 2009: 465). Basına yapılan açıklamalar yapan kurum ve kuruluş, hedef kitlesi ve sosyal paydaşlarına yönelik verdiği mesajlar etkili olmalıdır. Dolayısıyla, kurumun medya ile yaptığı iletişim süreci, kurum açısından avantaj sağlamak ve hedef kitlenin algısında daha iyi bir algı yaratmaktadır. Örneğin, medya ile gerçekleştirilen iletişim anlayışın kurum açısından proaktif stratejik iletişim özelliğinin bulunduğu algısı yaratmaktadır. Bu durumda kurumun mesajlarını iletebilmesi için beklenen süreçte kurumun daha fazla zaman kazanması sağlamaktadır (Fink, 1986: 109). Aynı zamanda kurumun medya ile kurmuş olduğu iletişim anlayışı, kurumun yaşadığı kriz sürecinde kriz kavramına vakıf olduğunu belirtmektedir.



### **3.4.1.3 Kriz Sonrası Halkla İlişkiler Uygulamaları**

Kurum ve kuruluş kriz durumundan çıktığı zaman, kurumun yaşamış olduğu olaylar yönetim tarafından gözden geçirilerek gerekli güncellemeler ve planlamalar yapılmalı, kurumun tekrar karşılaşılabileceği yeni kriz durumunda kullanılacak olan planın işlerliğinin artırılması gerekmektedir (Haşit, 2000: 114). Kurum açısında oluşan krizin hangi kaynaktan çıkmış olduğunun tespiti yapıldıktan hemen sonra bu durumun ortadan kaldırılması ve kurumun tekraren eski imajını ve itibarını kazanması gerektiğinden dolayı, kurumu başarılı bir dönem içerisine sokmak için bazı yöntemler bulunmaktadır. Tutar'a göre bu yöntemler (Tutar, 2000: 96-97);

\*Bir kriz planı hazırlayarak, kurumun oluşabilecek bir krizin çözülmesi için gerekli olan bilgilerin sağlanması amacıyla çalışmalarda bulunmak.

\*Kurumda bilgi alış verişini sağlayarak bir bilgi sistemi oluşturmak.

\*Oluşabilecek herhangi bir kriz durumunda, anında ve sağlam bir strateji belirlemek için halkla ilişkiler çalışmaları açısından iyi bir altyapı oluşturmak.

\*Kurumun yönetilmesinde halkla ilişkiler biriminin kurumun üst düzey safhasına yardımcı olmak ve yetenekli insanlarla birlikte olası bir kriz anında hızlı bir savunmaya geçmek için kriz yönetim ekibini oluşturmak.

\*Oluşturulan bu kriz yönetim ekibinin gerçekleştirmiş olduğu kriz planını benimsenerek yeri geldiğinde uygulanması olarak gerçekleşmektedir.

### **3.5 Kriz İletişiminde Halkla İlişkiler Stratejileri**

Krizden kaçma stratejileri olarak gerçekleşen ve halkla ilişkiler kavramı açısından bakıldığında iki türlü halkla ilişkiler stratejileri bulunmaktadır. Bunlar reaktif ve proaktif stratejiler olarak iki ayrı maddeden oluşmaktadır.

#### **3.5.1 Proaktif Halkla İlişkiler Stratejileri**

Halkla ilişkilerde proaktif strateji, bir kurum ve kuruluşun belirli bir sebep altında toplanan ve bu sebebin stratejik açıdan uygulanmasında etkili ve uygun bir biçimde kuruma ve ya gerçekleşen olaya uygun olarak oluşturulan bir iletişim türüdür. Proaktif yaklaşımlar eylemi ve iletişimi tek bir kapsam altında toplamaktadır. Proaktif Halkla ilişkiler stratejileri de kurum ve kuruluş tarafından başlatılan stratejilerden oluşmaktadırlar. Proaktif stratejik yaklaşımının

gerçekleştirdiği en etkin stratejilerdir, çünkü dışarıdan gelen baskı ya da kurumun hedef kitlesinin beklentisinden çok kuruluşun kendi planlamasına göre uygulanmaktadır (Smith, 2005: 82-83). Proaktif halkla ilişkiler yaklaşımı, kurum veya kuruluşun kriz süreçlerinde ya da herhangi bir sorun süreçlerinde kurumun sorunları çözme çabası ile değil daha çok bu sorunlu durumlarda fırsat yakalamaya çabaladıkları bir halkla ilişkiler stratejileri olmaktadır (Peltekoğlu, 2009: 79).

Proaktif iletişim stratejisi kurumun iç ve dış hedef kitleleri ve sosyal paydaşları ile gelişen faktörleri kontrol ederek sorunda hâkimiyet sağlama unsurunu ve bu faktörlere tepki gösteren bir iletişim stratejisini benimsemeleri sonucu proaktif stratejisi olma yetisi kazanmıştır. Bu durumda kurum, kendi hedefleri doğrultusunda hedef kitlesini ve sosyal çevresini etkileyerek yaşanan olaylardan ve sosyal çevresinin endişe ve düşüncelerinden haberdar olmaktadır (Çınarlı, 2013: 87).

Bir örnek ile açıklamak gerekirse, araba üreticileri araba ön hava yastıklarının pek çok yolcuyla trafik kazalarından ölmekten kurtardığını bilmektedir. Ancak hava yastıkları ile ilgili eleştiriler de bulunmaktadır. Ön koltukta oturan çok yapılı olmayan insanların özellikle çocukların hava yastıkları açıldığında yaralandığı veya öldüğü vakalar mevcuttur. Arka koltukta oturan çocuklar önde oturan çocuklara göre daha güvenli durumdadır. Yan hava yastıkları ise daha çok çatışmalı bir durumdadır ve araba tedarikçileri üreticileri bunda gönülsüz davranmaktadırlar bunun nedeni olarak tabi ki maddi kaygılar ön plandadır. Proaktif bir araba üreticisi bu durumu bir fırsat olarak görür, hükümet ile işbirliği yaparak, araştırma ve geliştirme faaliyetlerini hükümetin hava yastıkları ile ilgili yasal düzenlemeleri üzerine yoğunlaştırarak yasama sürecini olumlu şekilde etkileyebilmektedir. Oysa reaktif bir araba üreticisi siyasal düzenlemelerin yapılmasını kabul görmesini bekler, daha sonra ise kendisinden bu konuda daha ileride olan rakiplerine yetişmeye çalışır ve bunun neticesinde pazar lideri olamamakla beraber bir karar alma yetkisini de sahip olamamaktadır (Çınarlı, 2013: 87).

Proaktif halkla ilişkiler stratejilerinde, kurum ve kuruluşun pazarlama alanındaki gelişmeleri ve hedeflerini, geliştirdikleri ürünlerini ve kendi şirket bünyesini tanıtmalarıyla birlikte, bir sorunu çözmekten daha çok kurumun kendisini ileriye atmasını sağlan fırsatları kollamasına yönelik yapılan çalışmalardan oluşmaktadır (Odabaşı, Oyman, 2003: 153). Aynı zamanda bu yaklaşım, kurumların

uzun hedefleri belirlemeleri sonucu kullandıkları bir stratejik yönetim anlayışıdır. Reaktif yaklaşım ve Proaktif yaklaşım arasındaki fark ise; reaktif yaklaşımda gerçekleşen sorunlar karşısında her türlü önlemleri alırken proaktif yaklaşım bu sorunları her an olacakmış gibi öngöründe bulunup gereken önlemlerin önceden alınması ile gerçekleşmektedir.

### **3.5.1.1 Proaktif İletişimcinin Özellikleri**

İletişim anlayışı olarak proaktif stratejiyi benimseyen ve yürüten bir proaktif iletişimci, kurum ve kuruluşun istekleri doğrultusunda bu isteklere cevap verebilecek şekilde çalışmalarda bulunmalıdır. Gerekli tüm stratejik iletişim anlayışlarını benimseyerek bu durumu mükemmel ve sorunsuz bir biçimde uygulamalıdır. Bu istek ve hedefler doğrultusunda kurum ve kuruluşun ilerleyebilmesi için bu stratejileri benimseyip öncelik hangisinde ise ona yoğunluk vermeli ve bir sıraya oturtmalıdır. Kurum iletişimcisi ilk öncelikle, sorun ne ise onu belirlemeli ve en önemlisi ise bu sorunun kurumu sıkıntıya sokmadan önce konuşmak zorundadır.

Halkla ilişkiler iletişimcisi, kurum yöneticileriyle birlikte gelişen değişiklikleri, kurum yönetiminin anlayamadığı durumlarda hedef kitlesine yönelik çözümler aramalı ve çaba sarf etmelidir. Bu durumdan dolayı proaktif iletişimci, kurum içi ve kurum dışı hedeflerine karşı belirli yayınlar hazırlayarak, hedef kitlesi ve sosyal paydaşlarıyla yüz yüze iletişim anlayışı geliştirerek ve sorunlar büyümeden en önemlisi ise bir sorunun sorun olmadan önce bu durumun önceden fark edilip çözülmesi için çalışmalarda bulunmalıdır (Peltekoğlu, 2009: 80-82). Bir kurum ve kuruluşta proaktif iletişimcinin kurumun analizini yapması sonucu ile başlamakta olan proaktif iletişim sürecinin gerçekleşmesi için ilk öncelikle belirlemesi gereken sorular bulunmaktadır. Bu sorular Peltekoğlu'na göre; (Peltekoğlu, 2009: 80-82).

*1-Hedefler ve öncelikler nelerdir?*

*2-Yönetimin plan ve beklentileri nelerdir?*

*3-Bunlar çalışanlar, müşteriler ve ortaklar tarafından nasıl görünmektedir?*

*4-Birlikte çalışmak zorunda olunan kişilerle ilişkiler nasıldır?*

*5-Yönetim çalışanlarına nasıl davranmaktadır?*

6-Onların değerlerine ve insani gereksinimlerine saygılı mıdır? olarak belirlenmeli bu uygulanmalıdır.

Bu sorulara cevap verebilmek için ilk öncelikle iletişimcinin, kurumun geliştirmiş olduğu uzun süreli taktik ve stratejik planları ile açıklanmaktadır. Ya da kurumun bulundurduğu yıllık planlarındaki istek ve hedefler doğrultusunda göze çarpan riskler sonucunda gerçekleşen tehditleri tanımlanması ve bundan dolayı çalışmalarda bulunması proaktif iletişimci açısından önemli bir kaynak olmaktadır.

### 3.5.1.2 Proaktif Stratejide Etik Kararlar

Proaktif stratejide geliştirilen iletişim stratejileri doğrultusunda önemli olarak kabul edilen kararların kurum için kimin karar vermesi gerektiği ve bu konuda kimin etkili olabileceği gibi soruların cevabı olarak şekillenmektedir. Bu uygulamalar doğrultusunda yaptırımlar Smith'e göre 5 madde olarak açıklanmaktadır (Smith, 2005: 84). Bunlar;

1. *Kendimize karşı görevlerimiz*; kendi ahlaki değerlerimiz ile hedef kitle ve ya müşterilerin kendi değerleri ile uyumlayabilir. Dolayısıyla bu konuda bilgi sahibi olup dikkatli bir biçimde iletişim çalışmalarını sürdürülmesi gerekmektedir.

2. *Müşterilere karşı görevlerimiz*; müşteri ve hedef kitleler kurumun gerçekleştirdiği strateji ve organizasyonların dinleyicileridir. Dolayısıyla kurum bu stratejiyle müşterilere olan saygı ve sevgiyi göz önünde bulundurması gerekmektedir.

3. *Şirketimize ve patronumuza karşı görevlerimiz*; kurum ve kuruluşa bağlı olmak kurumun vizyon, misyon ve ahlaki felsefelerine ayak uydurmak göz önünde bulundurulmalıdır.

4. *İş arkadaşlarımıza karşı görevlerimiz*;

Kurum ve kuruluşa çalışan herhangi bir halkla ilişkiler uygulayıcısı niteliğindeki kişi, kurumda çalışan diğer kişilerle arasına belirli bir mesafe koyarak kendi itibarı ve kurumun itibarını zedelememek için çaba göstermelidir.

5. *Topluma karşı görevlerimiz*; burada en önemli unsur topluma karşı olan görevlerdir. Çünkü halkla ilişkiler uygulayıcılar ve kavramı en çok halkla iç içe bir iletişim sağlamak ve halkın yararını gözetmektedir. Dolayısıyla bunları

gerçekleştirmek adına yapması gerektiği böylesi durulmada ne yapmalı ve nasıl yapılması sorusuna cevap aramalıdır.

### **3.5.1.3 Proaktif İletişimin Yararları**

Proaktif iletişimin kurum açısından yararları, kurumunda bulunan gerçekleşmiş kriz süreci ya da bir sorunun analizlerini yapabilmesi doğrultuda, kurumun yönetimi ve kurumun hedef kitlesi arasındaki ortak soruna değinmek ve bu sorunu ortak bir dille çözmeye dayalı bir yararı bulunmaktadır.

Proaktif iletişimin bir kurumun yönetimine sağladığı yararlar sıralandırılacak olursa, bunlar bir sorunun neden çıktığı ya da bir şeyin neden ters gittiğini sorgulamak yerine, önceden planlanmış olan taktik ve stratejilerin ortaya çıkmasıyla uygulanması olarak açıklanabilmektedir. Bir kurumun proaktif iletişim yöntemini belirlediği sürece yaptığı çalışmalarında ve iletişim süreçlerinde bir devamlılık ve kurumun devamlı olarak çalışmalar yapmasını sağlamaktadır. Aynı zamanda proaktif iletişim, reaktif iletişim anlayışına göre, oluşan sorunlar sonucunda ortaya çıkmaz. Dolayısıyla proaktif iletişim anlayışında oluşan bir sorun sonucunda devreye girerek konu dahil olarak sorunu çözmeye odaklı bir iletişim anlayışı ve stratejisi olmaktadır (Peltekoğlu, 2009: 83).

### **3.5.2 Reaktif Halkla İlişkiler Stratejileri**

Reaktif halkla ilişkiler stratejisi, kurum ve kuruluşun başarısız olduğu bir durumda ya da kurumun yaşadığı herhangi bir kriz sürecinde ortaya çıkan aynı zamanda bu sorun ve ya krizi çözmeye yönelik strateji ve iletişim biçimleri geliştiren bir iletişim şekli olmaktadır (Peltekoğlu, 2009: 79). Dolayısıyla kurumlar kendilerine gelen kötü eleştiri ve suçlamalar karşısında kendilerini savunacak ve bulundurdıkları kriz durumundan çıkabilmek için geliştirmiş oldukları taktik ve stratejilerini ortaya koyarlar. Bu durumda kurumun bu durumunda en az zararla çıkmasını hedeflemeye yönelik çalışmalar geliştirirler. Reaktif halkla ilişkiler stratejilerinin proaktif iletişim stratejilerine göre farkı, bu iletişim anlayışında meydana gelen sorunların olduğu sırada stratejiler belirlenmesi ile açıklanabilmektedir. Proaktif iletişim anlayışı gibi bir önceden oluşturulmuş olan iletişim teknik ve stratejileri söz konusu olmamaktadır (Smith, 2005: 100-101). Kurumları kriz anında reaktif halkla ilişkiler stratejileri devreye girmektedir.

### 3.5.2.1 Reaktif İletişimcinin Özellikleri

Reaktif iletişimci olaylara bir gazeteci gibi bakmakta ve bu yaşanan sorunlara gazetecilik yöntemini kullanarak bir tepki oluşturmaktadır. Bu durum ise iletişimde yaşanan bir karışıklığa neden olmaktadır.

Reaktif iletişim anlayışı daha çok olan sorunlarla ilgilenmekte ve gerçekleşen sorunlar karşısında hedef kitleye spekülasyon yapma özelliği ile bazı çıkarımlara varma söz konusudur. Dolayısıyla bu durum kurum açısından bir tehdit kaynağı oluşturmaktadır. İletişimde reaktif stratejisini kullanan kurumlarda, iletişimde anlaşmazlıklar, yönetimde yaşanan plansızlıklar ve sorumluluklardan kaçma özelliği bulunmaktadır (Peltekoğlu, 2009: 83-85).

### 3.6 İmaj Restorasyon Teorisi

Kurum ve kuruluşun paydaşları, kurum için hedeflemiş oldukları itibarını sarsacak olan bir durum sonucunda geliştirilen imaj restorasyon teorisi, tehdit altında olan bir kurumun ve ya kriz sürecinde olan bir kurumun kriz anında ya da sonrasında kurumun itibarını yükseltmek ve bunu hangi hedef kitleleri ile paylaşmasını sağlayan aynı zamanda bu hedef kitleye nasıl ve ne biçimde hitapta bulunacağına yardımcı olan bir teori olmaktadır. Dolayısıyla bu teori, paydaş kitle ve hedef kitlenin ikna edilmesini sağlayan teori imaj restorasyon teorisinin başlıca hedeflerinden bir tanesi konumundadır (Çınarlı, 2016: 49-50). Teorinin amacı kurumun imajını korumak ve inşa etmekten geçmektedir. İmaj restorasyon teorisi, aynı zamanda kurum ve kuruluşun paydaş ve yöneticilerinin karşılaştıkları olumsuz durumları, önem sırasına göre belirlemeleri ve bu olumsuz durumları bir an önce düzeltmeye yönelik iletişim planı ve iletişim planında kullanılacak olan araçların belirlenmesine yardım sağlamaktadır (Çetin, vd. 2016: 58). İmaj restorasyon teorisi temel özellik ve stratejileri ise Benoit tarafından şu şekilde ele alınmaktadır;

#### Çizelge 3.1 İmaj restorasyon teorisi temel özellik ve stratejileri

Strateji	Temel Özellik
1. İnkâr	
1.1 Basit İnkâr	Kurum ve kuruluşun herhangi bir yanlış, hata olmadığını belirtmesi.
1.2 Suçu Başkasına Atma	Kurum hatanın kurumdan değil başkasından

	kaynaklandığını belirtmektedir.
2.Sorumluktan Kaçma	
2.1 Provokasyon	Kurum hatanın anlaşılabilir karşılanmasını sağlamaya çalışmaktadır.
2.2 Eksiklik	Kurum hatanın bilgi eksikliğinden kaynaklandığını belirtmektedir.
2.3 Kaza	Kurum atanın bir şansızlık sonucu çıktığını belirtmektedir.
2.4 İyi Niyet	Kurum hatanın olmasının iyi niyet ile yapıldığını belirtmektedir.
3.Eylemin Olumsuzluklarını Azaltma	
3.1 Destekleme	Hata olmasına rağmen etkinliğin iyi niteliklerine veya geçmişteki olumlu yönlerine vurgu yapılmaktadır.
3.2 Minimize Etme	Kurum tarafından, hata sonucunun etki ettiği zararın çok ufak olduğu ileri sürülmektedir.
3.3 Ayırt Etme	Kurum hatanın başka firmaların yaptıkları benzer hatalardan daha az zarara neden olduğunu ileri sürülmektedir.
3.4 Üstünlük	Etkinlik sonucunda elde edilen faydanın, hatadan kaynaklanan zararlarından daha önemli olduğu ileri sürülmektedir.
3.5 İtham Edenlere Saldırma	Kurum hata ile ilgili suçlamalarda bulunanlar hakkında olumsuz itibar oluşturarak, toplumdaki güvenilirliğini azaltılmaya çalışmaktadır.
3.6 Tazminat	Mağdurlara tazminat ödeme veya zararların karşılanmasıdır
4.Düzeltilici Eylem	Kurum problemi çözerek tekrar etmemesi için çalışmaktadır.
5.Kabullenme	Kurum tarafından hata için özür dilenmesidir.

---

**Kaynak:** Benoit, 1997: 178-182

İmaj restorasyon teorisi beş ana başlık altında ele alınmaktadır bunlar; *inkar, sorumluluktan kaçma, eylemin olumsuzluklarını azaltma, düzeltici eylem ve kabullenme stratejileri olarak ele alınmaktadır* (Coombs, Schmidt,2000: 165);

*İnkâr*; İnkâr stratejisinde, kurum ve kuruluş olası kriz anında ve bu süreçte yaptığı çalışmalarında ve hedef kitlesi ile olan iletişimde yaşanan sorunun kendileri tarafından olmadığını ve bir kriz yaşamadıklarını savunmaktadırlar (Benoit, 1997: 177). Aynı zamanda bu strateji, kurum ve kuruluş açısından kriz sürecinin gerçekleşmediği ve başka biri tarafından gerçekleştirildiği aynı zamanda suçu bir başkasına yıkarak oluşturulan ve kullanılan bir iletişim stratejisidir (Masaviru, 2016: 29-36).

*Sorumluluktan Kaçma*: Sorumluluktan kaçma stratejisinde, kurum ve kuruluş kamuoyu, hedef kitle ve paydaşların, algılamasını manipüle etmeye, engellemeye sorumluluktan kaçmaya çalışmaktadır. Kurumun sorumluluktan kaçınması için dört yol bulunmaktadır, bunlar (Masaviru, 2016: 29-36); Provokasyon, kurum saldırgan tavrı sergilemek için provoke edildiğini söylemektedir. Savunabilirlik, kurum bilgi eksikliğinin olduğunu iddia etmektedir. Kaza, kurum kaza olduğu için sorumlu tutulmaması gerektiğini ifade etmektedir. İyi niyet, kurum haksız durumdan ötürü iyi olduğunu belirterek sorumluluktan kaçınmaktadır.

*Eylemin Olumsuzluklarını Azaltma*: Eylemin olumsuzluklarını azaltma stratejisinde, kurum ve kuruluşun yaşamış olduğu sorun ya da kriz sürecindeki olumsuzluklarını azaltmaya yönelik gerçekleşen eylemlerden oluşmaktadır. Bu stratejide, destekleme, minimize etme, ayırt etme, üstünlük, suçlayana saldırma ve tazminat stratejileri olarak eylemin olumsuzluklarını azaltma adı altında toplanan altı strateji bulunmaktadır (Çakır, 2014: 88).

*Düzeltilici Eylem*: Düzeltici eylem stratejisinde, kurum ve kuruluşa neden olan sorunun düzeltilebilmesi ve eski halini alabilmesi için yapılan çalışmalardan oluşan bir eylem stratejisidir. Dolayısıyla bu durumda kurum, hedef kitlesine ve sosyal paydaşlarına yaşanan sorunun ve yaşanan krizin düzeltilmesi için çaba gösterdiklerini ve düzeltme arzusunda bulduklarını gösterir nitelikte yaptığı çalışmalarından oluşan bir strateji olmaktadır ( Çakır, 2014: 89).



*Kabullenme*: Kurum ve kuruluş yaşamış olduğu krizdeki sorumluluğu kabul ederek paydaş ve hedef kitesinden, kamuoyundan bu stratejide özür ve af dilemektedir (Hearit, 2007: 173).

## **IV. TÜRKİYEDEKİ GIDA KURULUŞLARININ KRİZ İLETİŞİMİ STRATEJİLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI**

### **4.1. Metodoloji**

Bu çalışmada kurumların kriz dönemlerinde imaj restorasyon mesaj stratejilerine göre var olan kriz sürecini yönetmeleri adı altında değerlendirilerek kriz iletişim süreci ve kurumların gerçekleştirdikleri mesaj stratejileri incelenmektedir.

#### **4.1.1 Araştırmanın Amacı ve Kapsamı**

Bu çalışmanın amacı, Türkiye'deki gıda sektöründe faaliyet gösteren kuruluşların kriz iletişimi faaliyetlerini incelemek ve imaj restorasyon teorisine göre mesaj stratejilerini ortaya koyarak aynı zamanda firmalarda kullanılan halkla ilişkiler araçları ile bir karşılaştırma yapmaktır. Buna göre, kuruluşların yaşadığı krizlerin tarihsel gelişimi ortaya konularak kullanılan halkla ilişkiler araçları saptanacak ardından bu araçların imaj restorasyon teorisinde yer alan mesaj stratejilerine göre ne şekilde kullanıldığı ve hangi halkla ilişkiler araçlarının kullanıldığı ortaya konulacaktır.

Araştırmanın evrenini Türkiye'de gıda sektöründe faaliyet gösteren kuruluşlar oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini olarak, 2000 sonrası kamuoyu gündemini meşgul ederek medyada bir yer tutmuş ve Capital 500 dergisi (Capital500, 2019) ve Fortune global 500 (Fortune global500, 2019) dergisinde yer alan dört gıda kuruluşu seçilmiştir.

Bu kuruluşlar Mey İçki Sanayi ve Ticaret A.Ş. (Yeni Rakı Krizi), Danone Tikveşli Gıda ve İçecek Sanayi ve Ticaret A.Ş. (Danone Krizi) , Ülker Bisküvi Sanayi Anonim Şirketi (1 Nisan Reklamı Krizi), ve Coca- Cola Meşrubat Pazarlama Danışmanlık Sanayi ve Ticaret A.Ş. (Cappy Krizi)'dir.

#### **4.1.2 Araştırmanın Soruları**

Türkiye'de faaliyet gösteren gıda kuruluşları kriz iletişimi sırasında imaj restorasyon teorisine göre hangi mesaj stratejilerini kullanmaktadırlar?

Türkiye'de faaliyet gösteren gıda kuruluşlarının kriz dönemlerinde mesaj stratejilerini kullanırken hangi halkla ilişkiler araçlarını kullanarak sağlamışlardır?

### **4.1.3 Araştırmanın Yöntemi**

Çalışmanın yöntemi olarak içerik analizi tekniğinden yararlanılmaktadır. İçerik analizi yöntemine bağlı olarak, araştırmanın birinci aşamasında kuruluşların medya kanalları ve internet üzerinden yapılan araştırmalarla veri toplanmış ve kriz iletişimi stratejileri ortaya konulmaya çalışılmıştır. İkinci aşamada ise, kuruluşların bu süreçte kullandıkları halkla ilişkiler araçlarını mesaj stratejileri doğrultusunda incelenmiştir.

İçerik çözümlemesinin amacı, iletişimin içeriğindeki var olan uluslararası farkları belirlemek, iletişim araçlarını ya da seviyelerini karşılaştırmak, bireylerin ve/veya grupların psikolojik durumlarını açığa çıkartmak, mesajlara yönelik duyum ve davranış tepkilerini ortaya koymak ve var olan bir metnin içinde bulunan dilsel/görsel özellikleri belirli bir toplumsal çerçevede anlamlandırmak amacıyla yapılabilmektedir (Aziz, 2015: 134-135). İçerik çözümleme yöntemi, belirli bir zamanda gerçekleşen iletilerin sunduğu mesajları belli hedefler doğrultusunda mesaj kaynağının amacını ortaya çıkarmak için yapılmaktadır (Yengin, 2017: 75). Aynı zamanda bu doğrultuda içerik çözümlemesi, mesajların çeşitli imaj ve temsillerle bunların toplumsal açıdan açığa çıkarmak amacını taşımaktadır.

Günümüzde içerik çözümlemelerinin uygulama alanları olarak alan çözümlemesi ve mesaj çözümlemesi kullanılmaktadır. Alan çözümlemelerinde, iletişimin bağlı olarak ölçüm yapılmaktadır. Basılı mesajların alan çözümlemeleri cm olarak gerçekleşirken, sesli ve görüntülü olan mesajların ölçülenmesi zaman olarak yapılabilmektedir. Mesaj çözümlemelerinde ise, var olan mesajın anlamının çözümlenmesi, bir amaca bağlı olarak ve çeşitli konularda yapılmaktadır. Bu bağlamda, ölçmek istenilen şey içerik çözümleme yönteminin birer alt türlerini belirlemektedir (Aziz, 2015: 137). İçerik çözümleme tekniğinde, araştırmanın sorunu test edilip evren tanımlanmaktadır. Evrenin büyüklüğüne göre ise, örneklem birimleri seçilmektedir.

### **4.1.4 Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırma, Gıda firmaları içerisinde Türkiye’de faaliyet gösteren marka değeri yüksek olan ulusal ve küresel firmalarla sınırlıdır.

Araştırma Türkiye’de yankı uyandırmış ve bilinen krizlerin sahibi olduğu firmalarla sınırlıdır. Araştırma, 2000 yılı ve sonrası gerçekleşmiş gıda krizleriyle sınırlıdır.

Araştırma, Capital 500 dergisi (Capital 500, 2019) ve Fortune global 500 (Fortune global 500, 2019) dergisinde yer alan gıda firmaları ile sınırlıdır.

#### **4.1.5 Araştırmanın Önemi**

Kriz yönetimi krizi oluşturabilecek olayların önlenmesine yardım eden, ortadan kaldırılmasını sağlayan veya kuruluşların iyiliğine çalışan ve bu doğrultuda yaşanabilecek zararın atlatılmasını sağlayabilecek ya da bu zararı bir avantaja dönüştürmek amacıyla halkla ilişkiler birimleri tarafından gerçekleştirilen birer planlı çalışmaların tümüdür.

Aynı zamanda halkla ilişkiler bilgi toplama, kuruma bir imaj oluşturma, hedef kitleyle iletişim sağlama, hedef de olan kitlelerin beklentilerini değerlendirme ile kurumun beklentilerini değerlendirme, kriz anında ya da sonrasında gerçekleşen krizin her adımında kitlesine etkin bir biçimde cevap veren şirketin dili olarak görülmektedir.

Bu çalışmanın önemi, firmalar üzerinde oluşabilecek kriz durumunda halkla ilişkiler ve iletişimin önemliliğinin göz önünde bulundurulmasıdır. Bu bağlamda, iyi bir kriz iletişimi gerçekleştiren firmalar ayakta kalıp devamlılığını sürdürebilirken, kötü bir kriz iletişimi ve halkla ilişkiler yürüten firma ya da kurumlar devamlılığını sürdüremeyerek ayakta kalamaz ve başarısız olurlar.

Bu olay ise, kriz sırası, öncesi ya da sonrasında kullanılacak stratejiler, imgeler, söylemler ve mesajların önemliliğine vurgu yapmaktadır. Dolayısıyla bu çalışmadaki en önemli etken, krizlerin etkin bir biçimde nasıl yönetildikleri ya da başarısız bir şekilde yönetildiklerini ve bununla gerçekleşen sonuçlarını gözler önüne sermektedir.

## **4.2 Bulgular**

### **4.2.1 Mey İçki Sahte Rakı Krizi**

**Mey İçki Tarihçesi:** Mey içki, Tekel’in alkollü içkiler bölümünü satın alan Nuro Holding, Özaltın İnşaat, Limak inşaat ve Tütsab ortak girişim grubu tarafından

2004 yılı mart ayında kurularak şubat ayında faaliyete geçen, bir şirket olarak faaliyetlerine devam etmektedir.

Kurulduğu günden bu yana topluma karşı sorumlu bir şirket olmayı sürdüren Mey, çalışanlarının yeteneklerini ve markalarının gücünü birleştirerek, distribütör ve satış ekipleriyle birlikte 2.000'den fazla çalışanıyla Türkiye'nin en büyük şirketlerinden biri haline gelmiş ve günümüzde de faaliyetlerine, devam eden bir şirket konumundadır (Mey, 2018).

**Mey İçki Sahte Rakı Krizi:** Yeni rakı krizi 1 Mart 2005 tarihinde İstanbul Dem Restoranda rakı içen iki müşterinin ölümü ile kriz durumu meydana gelmektedir. Hastanelere de bu esnada 28 kişi tedavi için başvurmuş, bunun üzerine polis Bayrampaşa da bulunan sahte rakı imalathanesi ve Antalya da imalathanelere baskın yaparak 4 bin şişe sahte rakı ele geçirerek, şişelerdeki alkolün metil alkol içerdiği ve sahte oldukları tespit edilip çeşitli illerde de imalathanelere baskın yapması sonucu Mey içki adına sahte rakı krizi 1 Mart itibarı ile kriz durumu başlamış bulunmaktadır (Radikal, 2005).

#### **Çizelge 4.1:** Mey İçki'nin kriz çözme aşamaları

<b>01.03.2005</b>	Haber 1 Mart tarihli gazetelerde 3. sayfa haberi olarak yer almaktadır.
<b>02.03.2005</b>	2 Mart 2005 tarihinde Mey içki, satış örgütüne bilgi verildi ve piyasada görülebilecek sahte ürünler konusunda yönetime bilgi verilmesi ve satış noktalarına duyuru asılması talimatı verilerek bir basın açıklaması yapıldı.
<b>02.03.2005</b>	Ancak akşamüzeri ajanslarda ve internet haberlerinde 3 kişinin daha öldüğü bilgisi verildi.
<b>03.03.2005</b>	Gazetelerde haber artık ana başlıklara taşındı
<b>04.03.2005</b>	Mey İçki, CEO Galip Yorgancıoğlu önderliğinde tekrar İzmir'de bir basın toplantısı yaptı, ürünü toplama fikri ağırlık kazandı.
<b>05.03.2005</b>	Kadın erkek tüm çalışanları Mey logolu yelekleri ile İstanbul'daki restoran ve barları dolaşarak tüketicileri bilgilendirdiler ve açık ürün içmemeleri konusunda uyardılar.

- 07.03.2005** Mey binasında 7 Martta yapılan kapsamlı bir basın toplantısıyla CEO, Türkiye'nin her yerindeki yaklaşık 100 bin satış noktasından gümüş kapaklı Yeni Rakı ürününün toplanacağını ve yerine çift seri numaralı sarı kapaklı ürün verileceğini açıkladı.
- 08.03.2005** Mey içki tüm mecralarda basın toplantısı ve gazetelerde de tam sayfa duyuru ilanları yayınlandı.
- 09.03.2005** 9. Gün ve 30 gün arası CEO bu dönemde basından gelen her türlü yazılı ve sözlü soruyu yanıtladı.
- 10.03.2005** Toplanan ürünler ispiroya dönüştürülerek imha edildi.

**Çizelge 4.2:** *Mey İçki Tarafından Kullanılan İmaj Restorasyon Teorisi Mesaj Stratejileri*

MEY İÇKİ		Basın Toplantısı	Kuruluş Sözcüsü	Konferans	Seminer	Sempozyum	Kuruluş gazetesi	Kuruluş dergileri	Bası bülteni	Web sitesi	Sosyal medya	Kurumsal Reklam	Baskılı işler	Blog	e-posta	Forum – Haber Grupları	Kanaat Önderi	Etkinlik Yönetimi	Toplam
1-İnkâr	1.1.Basit İnkâr		1						1				1						3
	1.2. Başka Birini Suçlama		1						1				1						3
2.Sorumluluktan Kaçma	2.1 Provokasyon																		
	2.2. Eksiklik																		
	2.3. Kaza																		
	2.4. İyi Niyet																		
3.Olayın Olumsuzluklarını Azaltma	3.1.Destekleme																		
	3.2.Minimize Etme																		
	3.3.Ayırt Etme																		
	3.4.Üstünlük																		
	3.5.Sorunu Dile Getirenlere Yüklenme																		

	3.6. Tazminat								
4- Düzeltici Eylem	4- Düzeltici Eylem	2	2		1	1			1 7
	5- Kabullenme								
5- Kabullenme	Toplam	4	4	2	2	3	1		1 17

- Tablo içinde yer alan sayılar araçların kaç defa kullanıldığını betimlemektedir.

Mey İçki kriz ile ilgili olarak yaptığı açıklamalarda 3 adet halkla ilişkiler aracı kullanmıştır. Bunlar kuruluş sözcüsü, basın bülteni ve baskılı işler olarak kriz sürecini bu halkla ilişkiler araçlarıyla yürütmüştür.

Mey içki kriz sürecinin iletişim stratejisi açısından 17 adet imaj restorasyon teorisi olan mesaj stratejilerini kullanmıştır. Bu mesajlardan Mey İçkinin Gazetevatan gazetesinin haberindeki, Ceo Galip Yorgancıoğlu'nun açıklaması olan *"Her ne kadar bizimle ilgili olmasa da, piyasadaki tüm rakıları toplayıp imha etmemiz tüketici nezninde bize çok büyük artı puan kazandırdı."* cümlesi ile basit inkar ve başka birini suçlama mesaj stratejisi gerçekleşmiştir (Gazetevatan, 2005). Milliyet gazetesinin haberinde yayımlanan Ceo Galip Yorgancıoğlu'nun yaptığı bir diğer açıklamasıyla *" Piyasada bulunan ve sayısı 3-5 milyon şişe olarak tahmin edilen 70 cl'lik yeni rakıların tamamının toplanarak imha edileceğini bildirdi."* cümlesi ile olayın olumsuzluklarını azaltma stratejisi gerçekleşmiştir (Son dakika, 2005). Mey içki, anlaştığı Zarakol halkla ilişkiler Ajansıyla gerçekleştirmiş olduğu proje ile Milliyet Gazetesine haber olan ve yayınlanan ürünlerin imha edilirken görseli ile düzeltici eylem mesaj stratejisini kullanmıştır (Milliyet, 2005). Milliyet internet gazetesinde çıkan haberde açıklama yapan Ceo Galip Yorgancıoğlu, imha operasyonunun başlatılacağı ve 10 gün içerisinde tamamlanacağını belirterek düzeltici eylem mesaj stratejisi kullanıldığı görülmüştür (Son dakika, 2005).

Toplamda, Mey içki yaşadıkları kriz sürecinde 13 adet mesaj stratejisi kullanarak, 3 kez basit inkar, 3 kez başka birini suçlama ve 7 kez düzeltici eylem mesaj stratejilerini kullanmıştır.

#### 4.2.2 Danone Danino E- Mail Krizi

**Danone Tarihiçesi:** Danone markası 1919 yılında Fransa de kurulmuş ve faaliyete geçmiştir. Türkiye’de ise 1998 yılında faaliyete geçmiştir. 500 den fazla çalışanı, 9000 çiftçisi ve 1.000 tedarikçisi bulunmaktadır. Aynı zamanda Türkiye’nin en geniş en kapsamlı soğuk zincir satış ve dağıtım ağına sahip bir markadır (Danone, 2005).

**Danone Danino E- Mail Krizi:** Danone ürünlerinin çocukların fiziksel ve ruhsal gelişimini olumsuz yönde etkilediğine dair bir yazının Mayıs 2005’te Almanya’da bulunan bir forum sitesi aracılığı ile ortaya atılması ile kriz durumu meydana gelmektedir.

Ortaya atılan iddiaya göre laboratuvar sonuçlarıyla kanıtlandığını ve altında Prof. Dr. Turan Karadeniz’in imzası olduğu belirtilmekte bunun neticesinde de bu yazı internet aracılığı ile 6,3 milyon kişi haberdar olmasını, bu sayını sadece 1 milyonu internet vasıtasıyla, geri kalanının ise kulaktan kulağa iletişimle yayılması sonucu, 25-45 yaş arası kadınlar arasında yapılan bir araştırmada, kadınların her 3 kişiden 1’i bu yazıdan haberdar olmuş bu durumda Danone markası için bir kriz durumu meydana getirmiş bulunmaktadır.

Aynı zaman da Danone markasının yaşamış olduğu bu kriz, Türkiye tarihinde bir firmanın internette hedef olduğu en büyük karalama kampanyası olarak da tarihe geçmektedir.

#### **Çizelge 4.3:** Danone’nin kriz çözme aşamaları

<b>20.05.2005</b>	Beş ay sonra, Danone internet sitesinde açıklama yapıldı.
<b>03.07.2005</b>	Danone hukuk bölüm başkanı basın toplantısı gerçekleştirdi.
<b>19.10.2005</b>	Söz konusu krize sebebiyet veren Prof. Dr. Turan Karadeniz’e Danone bir açıklama yazısı gönderdi.
<b>19.04.2006</b>	Danone e-posta adı altında geçen Prof. Dr. turan Karadeniz’in konuyla alakalı herhangi bir ilgisinin olmadığı ve kendisinin de mağdur olduğu anlatan bir yazı paylaşıldı.
<b>30.08.2006</b>	Gazetelerde profesörün mağdur olduğu ile ilgili haberler yayınlandı
<b>21.09.2006</b>	Üretim izin belgesi etiket bilgileri gıda güvenliği denetimi üstün



başarı belgesi ve besin ögesiyle ilgili bilgilendirici metinler tüketicilerle paylaşıldı.

- 21.09.2006** 21 Eylül 2006 da Lüleburgaz fabrika gezileri düzenledi. Bir bilgilendirici panel düzenlendi
- 05.04.2007** Gazete haberi yayınlandı. Basın toplantısı gerçekleştirildi. İnternet sitesine konuldu. Kriz sürecinin atlatıldığı belirtildi.
- 05.06.2007** Marketlerde anasınıflarında bilgilendirici broşürler dağıtıldı
- 10.10.2007** Reklam filmi yayımlatıldı.

**Çizelge 4.4:** Danone Tarafından Kullanılan İmaj Restorasyon Teorisi Mesaj Stratejileri

DANONE		Basın Toplantısı	Kuruluş Sözcüsü	Konferans	Seminer	Sempozyum	Kuruluş gazetesi	Kuruluş dergileri	Bası bülteni	Web sitesi	Sosyal medya	Kurumsal Reklam	Baskılı işler	Blog	e-posta	Forum – Haber Grupları	Kanaat Önderi	Etkinlik Yönetimi	Toplam
1-İnkâr	1.1.Basit İnkâr	1	1	1		1		1	1				1						7
	1.2. Başka Birini Suçlama	1						1					1						3
2.Sorumluluktan	2.1 Provokasyon																		
	2.2. Eksiklik																		
	2.3. Kaza	1				1	1		1										4
	2.4. İyi Niyet																		
3.Olayın Olumsuzluklarını	3.1.Destekleme																		
	3.2.Minimize Etme																		
	3.3.Ayırt Etme																		
	3.4.Üstünlük																		
	3.5.Sorunu Dile Getirenlere Yüklenme	1							1	1									3

	3.6. Tazminat													
4- Düzeltici	4- Düzeltici Eylem	1		1	1		1	1		1		1	1	8
5-	5- Kabullenme													
	Toplam	5	1	1	1	3	1	4	4	1	2	1	2	4

- Tablo içinde yer alan sayılar araçların kaç defa kullanıldığını betimlemektedir.

Danone kriz ile ilgili olarak yaptığı açıklamalarda 7 adet halkla ilişkiler aracı kullanmıştır. Bunlar basın toplantısı, kuruluş sözcüsü, konferans, sempozyum, basın bülteni, baskılı işler ve kurumsal reklam halkla ilişkiler araçlarını kullanarak kriz sürecini yürütmüştür.

Danone'nin kendi web sitesinde yapmış olduğu basın bültenindeki 20.05.2005 tarihli “*Kurumumuzun Mayıs ayında yaşamış olduğu aslı olmayan ve internet üzerinden kamuoyuna yayılan Danone'nin sağlıksız koşullar altında üretiliyor olduğu iddiasının bir gerçekliği bulunmamaktadır*”(Danone, Emaze 2005) açıklamasıyla basit inkar mesaj stratejisini kullanmıştır. Danone'nin kendi resmi web sayfasında yayınladığı basın bülteninin açıklamasına göre, “*her şey sağlık için sloganı ile yola çıktığı gelecek nesilleri inşa etmek amacı taşımaktadır.*” Danone ile sağlıklı nesiller sloganlarıyla sosyal sorumluluk kapsamında okul yapımı ve ağaçlandırma çalışmalarını gerçekleştirerek bir etkinlik yönetimi gerçekleştirmiştir aynı zamanda düzeltici eylem mesaj stratejisini kullanmıştır(Danone, Emaze 2005). Sonrasında 21 Eylül 2006 da bir fabrika gezisi düzenlemiştir(Danone, 2006). Gerçekleştirilen bu faaliyetlerle düzeltici eylem stratejisi ve olayın olumsuzluklarını azaltma mesaj stratejisi kullanılmıştır. “*internetin özgür ortamını kötü niyetine alet eden kişilerin bağlattığı karalama kampanyasına karşı mücadelesini son iki yıldır yılmadan sürdüren Danone geldiği son noktayı basına açıkladı*” açıklamasıyla başka birini suçlama mesaj stratejisini kullanmıştır(Danone, 2007). Sabah gazetesinde çıkan habere göre, “*Danone bir internet sitesindeki zeka geriliğine yol açıyor iddiasını*

*mahkemeye taşıdı ve suçlu kişiler için suç duyurusunda bulundu'' haberi ile sorunu dile getirenlere yüklenme mesaj stratejisini kullanmıştır(Sabah, 2007).*

Danone, yaşadıkları kriz süreci içerisinde toplam 25 adet mesaj stratejisi kullanarak, 7 kez basit inkar, 3 kez başka birini suçlama, 4 kez kaza, 3 kez sorunu dile getirenlere yüklenme ve 8 kez düzeltici eylem mesaj stratejilerini kullanmıştır.

#### **4.2.3 Ülker Reklam Krizi**

**Ülker'in tarihçesi:** Ülker 1994 yılında Sabri Ülker tarafından Eminönü Nohutçu Han'da temelleri atılan bir markadır. Ülker markası, güven, yakın, samimiyet, yakınlık mutlu anlara eşlik etme ve aileden biri gibi olma duygularını barındıran bir markadır. Başlangıçta sadece bisküvi olarak çıkış gösteren marka, 1970 den beri çikolatalı ürünler, çikolata ve gofret üretmeye başladı. 1990 ve 2000'li yıllarda ise içecek, süt, yağ ve kek gibi ürünlerini tüketicisiyle buluşturmuştur. Günümüzde Ülker ana markası altında büyüyen yüzlerce marka tüketicisiyle buluşuyor. Her biri gıda alanında güçlü duruş sergileyen ve Ülker'in değerlerini paylaşan bu markalar, bisküviden çikolataya, şekerlemeden sakıza, sıvı yağdan kahveye geniş bir ürün yelpazesi oluşturuyor (Ülker, 2017).

**Ülker krizi:** Ülker 1 nisan 2017 de sosyal medya hesaplarından 1 nisan temalı bir reklam yayınlıyor. Video içeriğinde şakaların Türkiye'nin içerisinde bulunduğu siyasi durumundan dolayı yanlış bir biçimde algılanmıştır. Video da abi ve ablaların kardeşlere şaka yaptığı bunun üzerine sıranın küçük kardeşlere geldiği vurgulanmaktadır. Durum bu hale gelince, 31.3.2017'de son birkaç saat içerisinde bu video içeriğiyle ilgili 3.000 adet tweet paylaşılmıştır. Ülker medya hesaplarından paylaştığı videoyu değiştirdi ve atılan tweetleri sildi (Pazarlama Türkiye, 2017).

#### **Çizelge4.5: Ülker'in kriz çözme aşamaları**

<b>21.03.2017</b>	Twitter 'da 1 nisan konulu bir reklam yayınlandı.
<b>31.03.2017</b>	Yönetim kurulu başkanı Murat Ülker resmi twitter sayfasından olaydan haberi yokmuş gibi bir açıklama yaptı.
<b>01.04.2017</b>	Yayınlanan reklam tepki aldığı için yayından kaldırıldı ve yorumlar silindi.
<b>01.04.2017</b>	Ülker kendi resmi web sitesinde bir basın bülteni yayınladı.

<b>01.04.2017</b>	Yeni bir reklam yayınladı ve bu reklam üzerine twitter'da açıklama yaptı.
<b>01.04.2017</b>	Twitter, Instagram ve Facebook sayfalarından açıklamalar yapıldı. Aynı zamanda kendi resmi web sitesinde bir kamuoyu açıklaması yaptı. Kendi ajansı ile yollarını ayırdığını belirtti.
<b>01.04.2017</b>	Twba reklam ajansı bir açıklama yayınladı.
<b>06.04.2017</b>	Plesanta reklam ajansı bir açıklama yayınladı.
<b>08.04.2017</b>	Kurum içi haber bültenleri ve işten çıkarmalar yapıldı. Reklam ajanslarıyla yollar ayrıldı.

**Çizelge 4.6: Ülker Tarafından Kullanılan İmaj Restorasyon Teorisi Mesaj Stratejileri**

		ÜLKER																	
		Basın Toplantısı	Kuruluş Sözcüsü	Konferans	Seminer	Sempozyum	Kuruluş gazetesi	Kuruluş dergileri	Bası bülteni	Web sitesi	Sosyal medya	Kurumsal Reklam	Baskılı İşler	Blog	e-posta	Forum – Haber Grupları	Kanaat Önderi	Etkinlik Yönetimi	Toplam
1-İnkâr	1.1.Basit İnkâr	1	1						1	1	3								7
	1.2. Başka Birini Suçlama	1	1						1	1	3								7
2.Sorumluluktan Kaçma	2.1 Provokasyon																		
	2.2. Eksiklik																		
	2.3. Kaza	1	1						1	1	3								7
	2.4. İyi Niyet																		
3.Olayın Olumsuzluklarını Azaltma	3.1.Destekleme																		
	3.2.Minimize Etme																		
	3.3.Ayırt Etme																		
	3.4.Üstünlük																		
	3.5.Sorunu Dile Getirenlere Yüklenme	1	1						1	1	3								7
	3.6. Tazminat																		

4- Düzeltici Eylem	4- Düzeltici Eylem	1		1	1	3	1	7
	5- Kabulenn	1		1	1	3		6
	Toplam	6	4	6	6	1	1	4
						8		1

- Tablo içinde yer alan sayılar araçların kaç defa kullanıldığını betimlemektedir.

Ülker, toplam 6 adet mecra kullanmış bunlar; basın toplantısı, kuruluş sözcüsü, basın bülteni, web sitesi, sosyal medya, ve kurumsal reklam halkla ilişkiler araçlarını kullanmıştır.

Ülker yönetim kurulu başkanı ve kurum sözcüsü olan Murat Ülker'in resmi twitter hesabından paylaşmış olduğu, ‘*Yurt dışındayım şimdi duyudum. Kumpası kuranlar hakettiklerini bulacaklardır. Milletimizin yanındayız*’ sözleriyle aynı zamanda Facebook ve Twitter üzerinde yayınlanan basın açıklanmasına göre, ‘*1 nisan şakalarını konu alan seri reklam filmlerimizin birisi ile ilgili şirketimize ve markamıza yönelik akıl almaz mesnetsiz bir karalama kampanyası başlatıldı*’ açıklamasıyla basit inkar ve başka birini suçlama mesaj stratejileri kullanılmıştır. Aynı zamanda yapılan bu açıklamayla kurumun bu durumu kabullendiği söz konusu olmakla birlikte bu durumda kurum, kabullenme mesaj stratejisini kullanmıştır (Yeni şafak, 2017). Ülker yayınlanan reklamın yanlış ve saptırılmış olduğunu dile getiren bir açıklamayla Twitter resmi sayfasında yeni bir reklam yayınlamış ve düzeltici eylem mesaj stratejisini kullanmıştır (Twitter, 2017). Ülker aynı zamanda yayınlattığı reklam filminde yaptığı ‘*İşte kampanyanın aslı, nasıl saptırmışlar hayret, gerekli tedbir alınacak*’ ifadesiyle olayın bir kaza olduğunu belirterek kaza mesaj stratejisini kullanmıştır(Twitter, 2017). Ülker İnstagram ve Twitter üzerinden yayınladığı basın bülteninde, ‘*Şirketimiz tarafından konu ile ilgili kapsamlı bir soruşturma başlatılmış olup, ilgili kişilerin tamamı açığa alınmış olup, ihmali ve kastı olan herkes hakkında idari tedbirlerin yanı sıra suç duyurusunda bulunulacaktır*’ açıklamasıyla başka birini suçlama ve sorunu dile getirenlere yüklenme mesaj stratejilerini kullanmıştır (Fcebook ve Twitter, 2017).

Ülker, kriz sürecinde toplamda 41 adet mesaj stratejisi kullanarak, 7 kez basit inkar, 7 kez başka birini suçlama, 7 kez kaza, 7 kez sorunu dile getirenlere yüklenme, 7 kez düzeltici eylem ve 6 kez kabullenme mesaj stratejilerini kullanmıştır.

#### 4.2.4 Cappy Meyve Suyu Krizi

**Cappy'nin Tarihiçesi:** Cappy markası, coco-cola company tarafından üretilen bir meyve suyu markasıdır. 1994'ten itibaren coco-colanın bir alt markası olarak üretilmektedir.

**Cappy'nin Krizi:** Coca Cola'nın bir markası olan Cappy'nin içerisinde küf, kurt ve türlü cisimler çıkmasıyla birlikte tüketiciler sosyal medyada özellikle twitterda Cappy'nin resmi sayfasında paylaşarak şikâyet etmiş ve soru yönelmişlerdir. Cappy bu duruma herkese aynı cevabı vererek ve hiçbir açıklama yapmayarak krizi önemsememiştir (Türkçe Bilgi, 2016).

#### Çizelge 4.7: Cappy'nin kriz çözme aşamaları

---

<b>28.10.2015</b>	Twitter' da alınan meyve suyu paketinin saklanma koşulları ile ilgili dikkat edilecek hususlar üzerine bilgilendirici bir yazı paylaşıldı.
<b>15.12.2015</b>	Twitter' da meyve suyu alınırken dikkat edilecek hususlar üzerine bilgilendirici bir yazı paylaşıldı.
<b>04.01.2016</b>	Twitter' da alınan meyve suyu paketinin çabuk tüketilmesinin gerektiği hususlar üzerine bilgilendirici bir yazı paylaşıldı.
<b>17.01.2016</b>	Twitter' da meyve suların neden bozulduğunu anlatan bilgilendirici bir yazı paylaşıldı.
<b>17.01.2016</b>	Twitter' da meyve suyunun nasıl saklanması gerektiği ile ilgili açıklama yapıldı.
<b>11.02.2016</b>	Twitter' da ambalajlı ürünlerin buzdolabında nasıl saklanması gerektiğini anlatan bilgilendirici bir video paylaşıldı.
<b>25.08.2016</b>	Twitter üzerinden tüketici şikâyetlerine cevap verildi.
<b>01.05.2017</b>	Yeni şişe çıkartıldı ve yayınlandı.
<b>04.08.2017</b>	Reklam filmi yayınlandı.

---

**Çizelge 4.8: Cappy Tarafından Kullanılan İmaj Restorasyon Teorisi Mesaj Stratejileri**

CAPPY		Basın Toplantısı	Kuruluş Sözcüsü	Konferans	Seminer	Sempozyum	Kuruluş gazetesi	Kuruluş dergileri	Bası bülteni	Web sitesi	Sosyal medya	Kurumsal Reklam	Baskılı işler	Blog	e-posta	Forum – Haber Grupları	Kanaat Önderi	Etkinlik Yönetimi	Toplam	
1-İnkâr	1.1.Basit İnkâr										1									
	1.2. Başka Birini Suçlama																			
	2.1 Provokasyon																			
2.Sorumluluktan Kaçma	2.2. Eksiklik																			
	2.3. Kaza																			
	2.4. İyi Niyet																			
	3.1.Destekleme																			
3.Olayın Olumsuzluklarını Azaltma	3.2.Minimize Etme																			
	3.3.Ayırt Etme																			
	3.4.Üstünlük																			
	3.5.Sorunu Dile Getirenlere Yükleme																			
	3.6. Tazminat																			
4- Düzeltici Eylem	4- Düzeltici Eylem										2	2								4
	5- Kabullem																			
	Toplam										3	2								5

- Tablo içinde yer alan sayılar araçların kaç defa kullanıldığını betimlemektedir.

Cappy, kriz sürecinde toplamda 2 adet halkla ilişkiler aracı kullanmaktadır. Bunlar ise; sosyal medya, ve kurumsal reklam olmaktadır.

Cappy, twitter hesabı üzerinden gelen şikayetleri ‘*Merhaba konuyla ilgili yardımcı olabilmemiz için iletişim bilgilerinizi mesaj olarak paylaşmanızı rica ederiz. Teşekkürler*’ cevabıyla tüm şikayette bulunan kişilere bu şekilde cevap vererek bir düzeltici eylem stratejisi kullanmıştır(Twitter, 2016).

Cappy, twitter hesabı üzerinden, ‘*Meyve suyu alırken paketlere dikkat edelim, marketten aldığımız ürünler havayla temas ettiğinde mikroorganizmalar üretir, onları çabuk tüketmeliyiz*’ açıklamalarıyla düzeltici eylem stratejisi kullanmıştır (Twitter, 2016).

Cappy’nin Twitter hesabı üzerinden yaptığı açıklamalarda, ‘*Unutmayalım, marketten alıp açtığımız süt, peynir vb gibi ürünlerde de hava ile temas ettiklerinde bir süre sonra mikroorganizmalar ürer ve ürünlerin bozulmasına sebep olur*’ ve ‘*İçerisinde herhangi bir koruyucu madde bulunmayan kutulu meyve suları, doğallığının sonucu olan hava ile temas ettiğinde ve uygun ortam sağlandığında bozulabilir. İyi korunmuş ve hava ile temas etmemiş bir ürünün bozulması ise mümkün değildir*’ açıklamalarıyla basit inkar stratejilerini kullanmıştır (Twitter, 2016). Düzeltici eylem stratejisi olarak, Twitter üzerinden ve diğer mecralar üzerinden yeni şişe konulu iki reklam yayınlamıştır(Twitter, 2017). Cappy, krizi yönetmede toplamda 3 adet mesaj stratejisi kullanarak, 4 kez düzeltici eylem ve 1 kez basit inkar mesaj stratejilerini kullanmıştır.

### 4.3 Araştırma Bulgularının Karşılaştırılması

**Çizelge 4.9:** Şirketlerin Kullandıkları Halkla İlişkiler Araçlarının Karşılaştırılması

	Basın Toplantısı	Kuruluş Sözcüsü	Konferans	Seminer	Sempozyum	Kuruluş gazetesi	Kuruluş dergileri	Bası bülteni	Web sitesi	Sosyal medya	Kurumsal Reklam	Baskılı işler	Blog	e-posta	Forum – Haber Grupları	Kanaat Önderi	Etkinlik Yönetimi	Toplam		
Mey içki	1	1						1				1	1					1	6	
Danone	1	1	1		1			1	1		1	1						1	1	10
Ülker	1	1						1	1	1	1									6



- Tablo içinde yer alan sayılar hangi araçların kullanıldığını betimlemektedir.

Mey içki, Danone, Ülker ve Cappy firmalarının yaşadıkları kriz sürecinde kullandıkları halkla ilişkiler araçlarına göre;

Mey içki, kriz sürecinde toplamda 6 adet halkla ilişkiler aracı kullanmıştır. Bunlar ise, kuruluş sözcüsü, basın bülteni, basın toplantısı, baskılı işler, blog gibi araçlardan yararlanmış ve bir etkinlik yönetimi gerçekleştirmiştir.

Danone, toplam 10 adet halkla ilişkiler aracı kullanmıştır. Bunlar ise; basın toplantısı, kuruluş sözcüsü, konferans, sempozyum, basın bülteni, web sitesi, kurumsal reklam, baskılı işler, kanaat önderi gibi araçlardan yararlanmış ve bir etkinlik yönetimi çalışmasında bulunmuştur. Ülker ise, toplam 6 adet mecra kullanmış bunlar; basın toplantısı, kuruluş sözcüsü, basın bülteni, web sitesi, sosyal medya, ve kurumsal reklam halkla ilişkiler araçlarını kullanmıştır. Cappy ise, kriz sürecinde toplamda 3 adet halkla ilişkiler aracı kullanmaktadır. Bunlar ise; sosyal medya, baskılı işler ve kurumsal reklam olmaktadır.

Tablolara göre kriz süreçlerinde kullanılan halkla ilişkiler araçları krizlerin yaşandıkları dönemlere göre değişkenlik göstermektedir. Mey içki ve Danone krizlerinde kullanılan halkla ilişkiler araçları daha çok geleneksel halkla ilişkiler araçları olarak görülmektedir. Fakat yaşanan döneme göre internetin yaygın olarak kullanılmaması sebebiyle sosyal medyada fazla aktif bulunamamışlardır. Firmaların kullanmış oldukları halkla ilişkiler araçlarından sosyal medya mecraları çıkarıldığında en çok, basın bülteni ve basın toplantısının kullanımının yoğunlukta olduğu görülmektedir. Aynı zamanda en çok halkla ilişkiler araçlarını kullanan firma Danone iken en az kullanan ise Cappy firması olmuştur.

**Çizelge 4.10: Şirketlerin Kullandıkları İletişim Stratejilerinin Karşılaştırılması**

		Mey İçki	Danone	Cappy	Ülker	Toplam
1-İnkâr	1.1.Basit İnkâr	3	7	1	7	<b>18</b>
	1.2. Başka Birini Suçlama	3	3		7	<b>15</b>
2.Sorumluluktan Kaçma	2.1 Provokasyon					
	2.2. Eksiklik					
	2.3. Kaza		4		7	<b>11</b>
	2.4. İyi Niyet					
3.Olayın Olumsuzluklarını Azaltma	3.1.Destekleme					
	3.2.Minimize Etme					
	3.3.Ayırt Etme					
	3.4.Üstünlük					
	3.5.Sorunu Dile Getirenlere Yüklenme		3		7	<b>10</b>
	3.6. Tazminat					
4- Düzeltici Eylem	4- Düzeltici Eylem	7	8	4	7	<b>26</b>
5- Kabullem	5- Kabullem				6	<b>6</b>
	Toplam	<b>13</b>	<b>25</b>	<b>5</b>	<b>41</b>	<b>86</b>

- Tablo içinde yer alan sayılar imaj restorasyon teorilerine göre kullanılan iletişim stratejilerinin sayısını betimlemektedir.

Toplamda, Mey içki yaşadıkları kriz sürecinde 13 adet mesaj stratejisi kullanarak, 3 kez basit inkar, 3 kez başka birini suçlama ve 7 kez düzeltici eylem mesaj stratejilerini kullanmıştır.

Danone, yaşadıkları kriz süreci içerisinde toplam 25 adet mesaj stratejisi kullanarak, 7 kez basit inkar, 3 kez başka birini suçlama, 4 kez kaza, 3 kez sorunu dile getirenlere yüklenme ve 8 kez düzeltici eylem mesaj stratejilerini kullanmıştır.

Cappy, krizi yönetmede toplamda 2 adet mesaj stratejisi kullanarak, 4 kez düzeltici eylem ve 1 kez basit inkar mesaj stratejilerini kullanmıştır.

Ülker ise, kriz sürecinde toplamda 41 adet mesaj stratejisi kullanarak, 7 kez basit inkar, 7 kez başka birini suçlama, 7 kez kaza, 7 kez sorunu dile getirenlere yüklenme, 7 kez düzeltici eylem ve 6 kez kabullenme mesaj stratejilerini kullanmıştır.

İmaj restorasyon teorisi mesaj stratejilerine göre, bu stratejileri en fazla 41 uygulamayla Ülker kullanmıştır. En az mesaj stratejisini kullanan firma ise, Cappy olmaktadır. Firmalar içerisinde kullanılan en fazla mesaj stratejisi, 26 kez olarak düzeltici eylem mesaj stratejisidir. Firmaların kullandıkları mesaj stratejilerine göre toplamda 18 kez olarak kullanılan basit inkar mesaj stratejisi kullanılan stratejilere göre ikinci sırada yer almaktadır. Daha sonrasında, başka birini suçlama mesaj stratejisi olarak firmalar arasında toplamda 15 kez kullanılarak üçüncü sırada yer almıştır. Kaza mesaj stratejisi ise firmalar arasında 11 kez kullanılmış ve dördüncü sıradadır. Son olarak, kabullenme mesaj stratejisi 6 kez Ülker tarafından kullanılarak beşinci sırada yer almaktadır.

Tabloya bakıldığında, kriz sürecinde olan bir firmanın mesaj stratejilerinin yoğun bir biçimde kullanması kriz yaşayan bir firmanın krizi tamamen atlatmasında etkili olduğu söylenemez. Bu stratejiler sadece kriz sürecinde olan bir firmanın krizi atlatmalarına yardım sağlayan bir etkinlik olmaktadır. Sonuç olarak kuruluşların davranışsal ve iletişimsel olarak sürdürecekleri kriz stratejisi ile krizde kullanılacak olan mesaj stratejilerinin birbiriyle uyumu gerekmektedir. Birbiriyle uyumsuz stratejileri benimseyen kurumlar kriz atlatmada daha zayıf kalacağı aşikâr konumdadır

## V. SONUÇ

Küreselleşmeyle birlikte gelişen rekabet şartları ve artan risk ortamıyla birlikte her alanda gelişen değişimler işletmeleri ya da kurumları sık bir biçimde krizlerle karşılaştırmaktadır. Kriz süreçlerinde, doğru hamleler yapılarak yönetilemeyen krizler, firmaların ciddi bir biçimde hasara uğramalarına ve buldukları faaliyetlerini durdurmalarına hatta kuruluşların yaşamlarının bir son bulmasına yol açmaktadır. Kurum ve kuruluşlarda kriz, kriz anının ne getireceğini kestirememek ve daha büyük bir paniğe kapılmanın yolunu açmaktadır. Eğer bu durumda kriz yönetimi ve iletişimi iyi bir biçimde uygulanmazsa kuruluş büyük zarar görür ve sona gelmiş durumunda olur. Kurumlar bir kriz ortamıyla karşılaştıkları zaman krize yanıt verme evresindedirler. Ve bu evrede belirli mesaj stratejileri ve ortamları belirlemelidirler. Belirlenen bu mesaj stratejileri, kurumun krizi yönetme sürecini ve kurumun imajını korumak için önemlidir.

Sonuçlar incelendiğinde firmalar arasında krizi iyi yöneten kurumlar Mey içki ve Danone, olarak gözlemlenmektedir. Fakat bu süreçte, bu dört firmanın krizleri en başından en sonuna kadar iyi yönettikleri söylenemez. Bu olay ise, gerçekleştirdikleri mesaj stratejilerinin kriz iletişim ya da yönetim stratejileri ile tam uyuşmamakla açıklanabilir. Toplam puanlar incelendiğinde 4 firmadan, 3 firma bu sonucu desteklemekle birlikte ilgili süreçteki stratejilerin birbirleri ile ilişkili olduğu ve stratejilerin diğerlerinden etkilendiğini söyleyebiliriz.

Ülker yaşadığı kriz sürecini, sosyal medya üzerinden iyi yöneten firmadır. Bu firma tüm sosyal medya hesaplarından ve mecralarından yararlanarak tüketicilerle bir iletişim sağlayabilmiş ve tüketicilere geri dönüş gerçekleştirebilmiştir. Mey içki ve Danone krizlerinde kullanılan mecralar az olarak görülmektedir. Fakat yaşanan döneme göre internetin yaygın olarak kullanılmaması sebebiyle sosyal medyada fazla aktif bulunamamışlardır. Bu süreç içerisinde sosyal medya olmadan ana akım medyadan yararlanarak başarılı bir kriz ve süreci yönetmişlerdir. Bir diğer firma olan Cappy ise, yaşadığı kriz sürecinde aldığı tepkilere karşılık aslında hiçbir etkide bulunamamıştır. Bu firma sadece bu krizi dolaylı yöntemlerle geçiştirmeye çalışmıştır.

Bu firmaların süreci iyi yöneterek, krizlerinde gösterdiği başarıyı incelediğimiz ilk faktör olan hız etkili olmuştur. Krizin belirmesiyle yapılan hızlı müdahalenin sonucunda krizi yönetmelerinde başarıya ulaşmak için bu firmaları bir adım ileriye götürmüştür. Danone markası yaşadığı kriz sürecine anında tepki veremeyerek başlarda kötü bir imaj sağlamış ve marka değeri gittikçe düşmüş aynı zamanda firma zarara uğramıştır. Belli bir süreden sonra bu durumu ciddiye alan firma, yaptığı basın açıklamaları ve bulunduğu durumdaki konumunu en yükseğe taşımak için kendi içeriğini göstererek ve şeffaflık ilkesini temel alarak tüketicilerin güvenini tekrardan sağlamayı başarmıştır. Ülker, yaşadığı kriz süreci içerisinde dürüst olamamakla birlikte tutarsızlık yaşamıştır. Krizi ilk başta kötü yöneten ve bu durumu kabul eden Ülker firması, daha büyük tepkiler sonucunda kriz sürecindeki algısını ve stratejisini değiştirme yoluna gitmiş ve bu durumu kabullenerek özür dilemiştir. Ülker ne kadar kaza ve hata biçimde bu durumu kapatmaya çalışmak istese de aldığı kötü tepkiler değişmemiştir. Mey içki, yönettiği krizde tüketicilere yanında olduğunu belirten stratejiyi benimsemiş ve olmayı başarmıştır. Cappy firması ise krizi, ortada bir kriz yok varsayarak kendi devamlılığını sürdüren bir markadır. Cappy kriz sürecinde sadece Twitter üzerinden gelen tüketici şikâyetlerini cevaplamakla yetinmiş ve krizde yaşanan meyve suyu kutularının ne kadar güvenilir olduğunu belirtmeye çalışmıştır. Cappy ürünlerinin tercih edilme oranı düşüş gösterse de Coco-cola adı altındaki büyük bir firmanın bir ürünü olması sayesinde pazardaki yerini korumaktadır.

Seçilen dört firmadan 2'si kriz yönetimi sürecinde sosyal medyayı kullanmış ve kriz dönemlerini bu yolla yönetmişlerdir. Yapılan değerlendirme sonucunda, kriz yönetiminin sosyal medya üzerinden gerçekleştirilmesi firmaların daha kolay ulaşılabilir olması nedeniyle krizlerinin daha kolay bir biçimde atlattıkları görülmektedir. Bu analiz sonucunda kriz süreçlerinde sosyal medyanın sağladığı birçok fırsat ve fayda kavramlarının, sadece fırsat ve fayda sağlamamakla birlikte zayıflık ve güçlük sağladığı da görülmektedir.

İmaj restorasyon teorisi mesaj stratejilerine göre, Ülker, firmalar içerisinde krizi kabullenen ve özür dileyip, kabullenme mesaj stratejisini kullanan firmadır. Mey içki ana akım medyadan faydalanarak, basın bülteni aracılığıyla inkâr mesaj stratejisini belirlemiş, gazete ve basın bülteni mecralarından faydalanarak olayın olumsuzluklarını azaltma mesaj stratejisini ve düzeltici eylem stratejisini

kullanmıştır. Mey içki inkâr mesaj stratejisini kullansa da kendi firmasından ya da ürününden kaynaklı bir kriz gelişmediğini belirtmek amacıyla kullanmıştır. Sonuç olarak Mey içki kriz sürecini kullandığı mesaj stratejileri ile iyi yürütmüştür.

Danone, yoğun olarak inkâr mesaj stratejisini, ve sonrasında düzeltici eylem mesaj stratejisini kullanmıştır. Danone'nin kriz sürecindeki geliştirdiği inkâr mesaj stratejisi, kendi firması tarafından kaynaklanan ya da kendi ürününden kaynaklanan bir sebepten dolayı olmayıp firmaya yapılan karalama ve iftira kampanyası olduğundan dolayı firma bu mesaj stratejisini kullanmak zorunda kalmıştır. Düzeltici eylem mesaj stratejini reklam filmi gerçekleştirip firmanın şeffaflığını göstererek gerçekleştirmiştir. Sonuç olarak Danone firması, Mey içki gibi kriz sürecini ve sonrasını iyi yürütmüştür.

Ülker'in belirlediği mesaj stratejilerinden inkâr mesaj stratejisini kendinden çıkan bir sorun olmadığını belirtmek amacıyla ve çalışanlarının üzerine atarak kriz sürecini yönetmesi amacıyla benimsemiştir. Aynı zamanda bu mesaj stratejisini bir kaza sonucu kendilerine gerçekleştirilen bir komplo olduğunu savunduğu sebebiyle bu mesaj stratejisini benimsemiştir. Ülker olayın düzeltici eylem stratejisini gerçekleştirerek yaşadığı kriz sürecini atlatmaya çalışmıştır.

Cappy, diğer firmalara göre en az mesaj stratejisini belirlemiş olan firmadır. Basit inkar mesaj stratejisiyle, Twitter hesabından bu olayı tüketiciler tarafından sebebiyet veriyormuş gibi göstererek bilgilendirici kısa yazılar paylaşmasından oluşmaktadır. Düzeltici eylem mesaj stratejisinde ise, reklam filmi ve Twitter üzerinden gelen şikayetleri cevaplayarak gerçekleştirmektedir. Bu reklam düzeltici eylem mesaj stratejisi anlayışıyla oluşturulmuş ve firmanın kendine olan güveni ve şeffaflığını dile getiren bir mesaj stratejisidir. Cappy diğer firma krizlerine göre, krizi sadece dolaylı olarak atlatmaya çalışan bir firmadır. Yaşadığı kriz süreci içerisinde ele alınan kriz vaka örnekleri arasından, kendine bir kimlik ve aynı zamanda kriz kimliği belirlemeyen tek firmadır.

Yapılan araştırmaya göre, Türkiye'de ve kullanılan sınırlılıklar doğrultusunda olan gıda firmaları yaşamış oldukları kriz süreçlerinde en çok düzeltici eylem mesaj stratejisini kullanmışlardır. Bunun sebebi ise, olası bir kriz durumunda önceden kriz planı hazırlanmaması ve yeterince profesyonel olunmaması gibi durumlardan kaynaklıdır. Dolayısıyla kurumlar bir krizle karşılaştıklarında önceden planlı ve

programlı olmadıklarından veya kurumsallaşmadıklarından dolayı böyle bir durumda, var olan durumu tamamen anlayıp çözmeden, başka birilerinin üzerine atma, bir kaza olduğunu ileri sürme ve inkar etme gibi durumda bulunmaktadır. Bu mesaj stratejisini benimseyip daha sonrasında ise bu durumu düzeltmek için birtakım çalışmalar gerçekleştirmektedir. Bu çalışmalar ise yaşanan kriz süreci ve sonrası için kuruluşun itibarını ve imajını ön planda tutarak aynı zamanda algılanan kötü süreci iyileştirme çabasına gitmeyi planlamaktadır. Dolayısıyla bir kriz durumunla karşılaşan bir kuruluş bir etkinlik yönetimi gerçekleştirerek ve belirli çalışmalar yaparak düzeltici eylem mesaj stratejisini ön plana koyarlar. Araştırmaya göre, kuruluşların birçoğu ilk öncelikle oluşan krizi kendilerinden kaynaklı olmadığını ön plana atmışlardır. Bu durum karşısında ise, krizin orta evrelerinde artık hedef kitle ve tüketicilerdeki algıyı değiştirmek gerektiğini düşünmesi sonucu bu durumu düzetme çabasında bulunmuşlardır.

Yapılan araştırmaya göre, bir firmanın kriz sürecindeki yaşanan olanaklara ve teknolojisine göre krizi atlatmada hangi eğilimleri ve hangi halkla ilişkiler araçlarının kullanılmasına göre değişkenlik gösterdiği görülmektedir. Aynı zamanda gelişen teknolojiler ve internetin oluşmasıyla birlikte çoğalan sosyal medya araçları ile firmalar kriz süreçlerini bu yönde ilerletme eğilimindedirler. Ana akım medyadan yararlanan firmalar artık çoğunlukla ana akım medya ile birlikte yeni medya ve araçlarını beraberinde kullanmaktadırlar. Günümüzde firmaların yaşamış olduğu krizlerin sebepleri arasında internet ve sosyal medya araçlarından kaynaklanan krizler veya olası bir kriz durumunda sosyal medya platformları tarafından bu krizin herkese yayılması ve farklı bir yöne gidebilmesi söz konusudur. Bu durumda kuruluşlar her şeyi önceden planlamalı ve belirli bir stratejiye oturarak sosyal medya hesaplarını iyi bir biçimde yürütmelidirler. İncelenen firmalar içerisinde buna en iyi örnek olan Ülker firması, bir sosyal medya platformu üzerinden yani teknoloji kaynaklı bir kriz türü olarak çıkmış ve bunun sonucunda tepki almıştır.

Geleneksel medya üzerinden yürütülen bir kriz sürecinde firmalar uzun süre bu krizi yürütürken, sosyal medya üzerinden yürütülen bir kriz daha hızlı bir biçimde yürütülerek kısa bir sürede atlatılmaktadır. Örneğin Mey İçki krizi ve Danone krizlerinde yaşanan kriz süreci geleneksel medya üzerinden yürütülmüş kamuoyunda uzun süreli gündemde kalarak bir kriz süreci gerçekleşmiştir. Ülker ve

Cappy krizleri ise, sosyal medya üzerinden yürütülerek sosyal medyanın her gün kendini yenilemesi ve değiştirmesi sayesinde kısa sürede olup bitmektedir.

Krizlerin başarılı olduğu etkenlere bakıldığında, Danone firmasının kriz sürecinde kullandığı kanaat önderi unsuru önemli bir rol oynamıştır. Ülker firmasının kriz sürecinde kullanmış olduğu sosyal medya hesapları ve hedef kitlesiyle hızlı bir biçimde iletişimde bulunabilmesi sayesinde başarılı bir kriz gerçekleşmiştir. Mey içki firmasının ürünlerini geri toplatarak firmasına olan güvenilirliği geri kazanma çabası ile aynı zamanda kullanmış olduğu kurum sözcüsünün krizin atlatılması için adım adım yapmış olduğu açıklamaların net bir dilde olması bu krizin başarılı olmasına yardımcı olmuştur.

Ülker firmasının benimsediği taktikler doğrultusunda başarısız olduğu etkenler, hedef kitle ve kamuoyunun karşısında yaptığı ilk açıklaması ile akıl karıştıracak bir biçimde açıklamada bulunması bu kriz sürecini olumsuz yönde etkilemiş ve algıları değiştirmiştir. Örneğin, yaptığı açıklama sonrasında söz konusu açıklamasını değiştirip başka bir tavır sergileyerek suçu başkalarına atmış ve kabul etmemiştir. Bu durum Ülker firmasının yaşamış olduğu kriz sürecinde bir başarısızlık kaynağı olmaktadır. Danone firmasının başarısız olduğu nokta ise, hakkında çıkan haberin çok sonradan farkında olunarak geç bir açıklama yapılması ve bunun sonucunda tedbir alınarak krizi atlatmak adına birtakım çalışmaların gerçekleşmiştir. Bu durum Danone firmasının esasında internet araçlarından uzak bir firma olarak teknolojiye daha az önem vermesiyle oluşmaktadır. Bu durum ise, Danone krizinde bir başarısızlık oluşturmuştur. Cappy firmasının başarısız olduğu nokta ise, Coco Cola Company gibi pazarda büyük bir yer kaplayan global bir marka adı altında olmasından kaynaklı bir kaygısının bulunmaması sonucu yaşanan bu kriz için hiçbir şey yokmuş gibi dolaylı yönlerden kendini değişime gitmesi aynı zamanda krizi atlatmak için yeterince çalışmalarda bulunmaması bu krizi başarısızlığa sürüklemiştir.

Ülker firması yönettiği kriz sürecinde oluşan krizin sosyal medya üzerinden gerçekleştiği için, krizi ilk önce buradan yönetmiştir. İlk adımda her ne kadar tüketiciye tatmin edici açıklamalarda bulunamasa da burada başlayan krizi ilk buradan çözmeye çalışmak bu firmaya artı bir yön kazandırmıştır. Cappy firmasında gerçekleşen kriz ile ilgili twitter hesabı üzerinden şikayetler gelmesi üzerine buradan



karşılık vermiştir. Bu durumda Cappy sosyal medyayı üzerinde Twitter hesabını tercih etmiştir. Çünkü şikayetler buradan gelmektedir. Danone firması, kriz oluşum sürecine göre geleneksel medyadan faydalanmıştır. Bu durumda Danone firması kendisini haklı çıkarmak adına tüm hedef kitleye ulaşmak istemiş ve bu sebeple bir reklam filmi çekerek burada annelerin de güveneceği güvenilir bir kanaat önderi olan Ayşe Özgün'ü seçerek reklam filminde oynatmıştır. Danonenin Türkiye'de faaliyet gösteren bir gıda kuruluşu olması nedeniyle Türk özelliğinin güvenilir bir karaktere daha itibar etme özelliğinden dolayı kanaat önderi kullanılmıştır. Danone firmasının kullanmış olduğu bu mecra krizin gerçekleştiği süre içerisinde sosyal medyanın gelişmemesi sebebiyle geleneksel medyanın en çok ulaşılabilir olan mecrası reklam filmi seçilmiştir. Mey içki ise, krizin gerçekleşmiş olduğu zamana göre geleneksel medyadan faydalanmıştır. Gazete haberlerine ve kurum sözcüsünün yapmış olduğu basın açıklamalarına yönelmiştir.

Firmalar yaşadıkları kriz süreçlerinde cevap verme süreci içerisinde, kendilerine birer iletişim stratejisi ve bununla uyumlu olarak bir mesaj stratejisi belirlemeleri gerekmektedir. Krizlerdeki bu iki yönlü uyum sayesinde kurumlar kriz süreçlerinde dedikleri ile yaptıkları bir olacağından dolayı tüketicilerin gözünde daha iyi bir konumda olabilirler. Kurumlar kriz anında olduğunu hissettiği andan itibaren tek bir strateji belirlemeli ve bu belirlediği strateji doğrultusunda devam etmelidirler. Buna örnek olarak incelenen Ülker kriz vakasında, firma kendisiyle çelişmiş ve sonradan benimsedikleri strateji fazla işe yaramamıştır.

Kısacası kurumlar buldukları kriz süreçlerini iyi yönetebilmek ve bu krizden avantajlı bir şekilde çıkabilmek için dürüst ve şeffaf bir iletişim stratejisi belirlemeleri gerekmektedir. Bu gidişatı benimsemeyen kurumlar, benimseyen kurumlara göre arkada kalır ve devamlılığını sürdüremeyerek çöküşe geçmektedirler.

## KAYNAKLAR

- AUGUSTİNE Norman Ralph. **Önlemeye Çalıştığımız Krizi Yönetmek. Kriz Yönetimi.** Harvard Business Review. (Çeviren: Salim Atay). MESS. Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, İstanbul BZD Yayıncılık, 2000.
- AUSTİN Erica Weintraub, – PİNKLETON Bruce E. **Strategic Public Relations Management**, UK. Lawrence Associats, 2000.
- AKAT, İter. – BUDAK, Gönül. – BUDAK, Gülay. **İşletme Yönetimi**, İstanbul Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. 1. Baskı. 1994.
- AKDAĞ Mustafa. **Halkla İlişkiler ve Kriz Yönetimi.** Konya. 2005.
- ASNA, Aledin. **Halkla İlişkiler**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Sevinç Matbaası, Ankara. Cilt 2, Sayı 3, 101-115. 1969.
- AYDEDE, Ceyda. **Halkla İlişkiler Kampanyaları**, İstanbul Media Cat Yayınları, 1.Baskı 2007.
- ARAT, Meltem. – ŞİŞMANOĞLU, Türkan. **Kriz ve Stres Yönetimi.** İstanbul. Lisans Yayınları 1.Baskı. 2010.
- APUHAN, Recep Ş. **“Doğru Yönetim Kesin Sonuç”.** İstanbul. Timaş Yayınları. 1. Baskı. 1997.
- AZİZ, Aysel. **Sosyal Bilimlerde Araştırma Teknikleri ve Yöntemleri.** Ankara Nobel Kitabevi. 10. Baskı. 2015.
- BALTAŞ Acar, BALTAŞ Zuhul. ; **“Stres ve Başa Çıkma Yolları”**, İstanbul Remzi Kitabevi, 1. Baskı. 1999.
- BALTAŞ, Zuhul, **Değişimde Değer Yaratmak**, İstanbul. Remzi Kitabevi, 1.Baskı 2003.
- BENOİT William L. **Image Repair Discourse and Crisis Communication.** Public Relations Review. 23(2): 177-186. 1997.
- BIÇAKÇI, İlker. **İletişim ve Halkla İlişkiler: Eleştirel Bir Yaklaşım**, İstanbul. MediaCat Yayınları, 6. Baskı. 2006.
- BOZKURT, Rüştü. **“Ekonomik krizler Erken Uyarı Sistemi İle Önlenebilir”.** İstanbul. BİAR Yayınları, 1998
- BOZKURT, İzzet. **Bütünleşik Pazarlama İletişimi**, İstanbul. MediaCat Yayınları, 4. Baskı. 2007.
- CAN, Halil. **Organizasyon ve Yönetim Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş** Ankara Siyasal Kitabevi, 6. Baskı. 2002.
- COOMBS W. Timothy – SCHMİDT Lainen. **”An Empirical Analysis of Image Restoration: Texaco’s Racism Crisis.”** Journal of Public Relations Research. 12 (2): 163-178. UK. 2000.
- CUTLİP Scott M. CENTER Allen H. BROOM M. Elan. **Effective Public Relations.** 6. Edition, Prentice Hall International Inc. USA. 1985.
- ÇAMDERELİ, Mete. **Ana Çizgileriyle Halkla İlişkiler.** Konya Çizgi Kitabevi, 1. Baskı. 2000.
- ÇAKIR, Vesile. **“Kriz İletişimi Teorileri”**, **Kriz Yönetimi** (Ed. Mustafa Akdağ ve Ümit Arklan). Konya. Literatürk, 2014
- ÇETİN, Muharrem, TOPRAK, Y. Emre **“Kriz İletişimi ve Sosyal Medya: Emisyon Krizinde Volkswagen’in Facebook Kullanımı.”** Selçuk İletişim Dergisi. 9 (3) 2016.
- ÇÖKLÜ, Y. Ece. **Halkla İlişkiler Faaliyetleri Çerçevesinde Kuruluştaki Kriz Yönetimi.** Marmara İletişim Dergisi, sayı. 7, Temmuz. 1994.

- ÇINARLI, İnci. **Stratejik İletişim Yönetimi** İstanbul Beta yayınevi 2. Baskı. 2013.
- ÇINARLI, İnci. **Kriz İletişimi**. İstanbul. Beta yayınevi, 1.Baskı 2016.
- DEMİRTAŞ, Hasan. **Kriz Yönetimi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**. Yıl: 6, Sayı: 23, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi. 2000.
- DEMİNG, William Edwards **Krizden Çıkış**. (Çev. Cem Akaş). İstanbul. Arçelik A.Ş. 1.Baskı 1996.
- DOĞAN, Mehmet. **Türkçe Sözlük**, İstanbul Birlik Yayınları. 1982.
- DİNÇER, Ömer. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul. Timaş Yayınları, 2. Baskı, 1992.
- DRUCKER, Peter F. **Etkin Yöneticilik**. İstanbul. Eti Kitapları. 1.Baskı. 1994.
- DZENAN, Karic. **Study About Internal Crisis Communication Strategies in Swedish Private And Public Companies**, Master Thesis, University Of Gothenburg Department of Applied Information Technology. Sweden. May. 2017.
- EMREALP, Sadun. **Belediyelerde Kriz Yönetimi**. İstanbul. Iula Emme Yayınları 1. Baskı. 1993.
- EREN Erol. **“Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi”**, İstanbul. Beta Yayınları, 1. Baskı. 2012.
- FISCHER R. **Public Relations.The Profesion and The Practice**, McGraw Hill, USA. 1997.
- FİNK, Steven. **Crisis Management: Planning for The İnevitale, American Management Association**, New York. 1986.
- FİDAN, Mehmet. **Halkla İlişkiler Aracı Olarak İnternet Ve Markaya Katkısı**. Selçuk Üniversitesi İletişim Dergisi, 5(3) Konya 2008.
- GROVE, Andrew S. **Yalnızca Paranoidler Ayakta Kalır**. (çev. Özlem Dinçkal-Ferma Lekesizalın. Sistem Yayıncılık İstanbul. 1.baskı 1997.
- GENÇ, Nurullah. **Zirveye Götüren Yol Yönetim**. İstanbul. Timaş Yayınları, 1.baskı 1995.
- GRUNIG James E. – HUNT Todd, **Managing Public Relations**, New York: Holt, Rinehart and Winston, 1984.
- GÖNÜL Budak. – GÜLAY Budak. **Kriz ve Kriz Yönetimi**, Ankara Nobel Yayın Dağıtım, 2006
- GÖNÜL Budak – GÜLAY Budak. **Halkla ilişkiler**, İzmir Barış Yayınları İzmir 1995.
- GÖRPE, Serra. **Açıklamalı İngilizce – Türkçe Halkla İlişkiler Kavramları**, İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları, 1.Baskı. 2001.
- GÖZTAŞ, Aylin. **Kriz Yönetimi ve Halkla İlişkiler**, İzmir. Ege Yayıncılık. 2.Baskı. 1997.
- GÜMÜŞ, Murat. - ÖKSÜZ, Burcu. **Turizm İşletmelerinde Kurumsal İtibar Yönetimi**, Ankara Nobel Yayıncılık, 1. Baskı. 2009.
- GÜRDAL, Sahavet. **Halkla İlişkiler ve Yerel Yönetimlerde Uygulamalar**, İstanbul. Rga Yönetim Danışmanlık Yayınları, 1997.
- HARRİS, R. Lee. **The Customer is King**, ASQC Quality Press, Wisconsin. 1991.
- HAMARAT, Şeref. **“Kriz Dönemlerinde Modern Yönetim Sistemlerinin Etkinliği”** Önce Kalite Yayıncılık Ekim, Sayı: 9, 20-22. 1994.
- HAŞİT, Gürkan. **İşletmelerde Kriz Yönetimi Ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerine Yapılan Araştırması**, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları Yayın No: 616, 2000.
- HEARİT, Keith Michael **“Corporate Deception and Fraud: The Case for an Ethical Apologia, In The Debate over Corporate Social Responsibility**

- (Ed. Steve May, George Cheney and Juliet Roper). Oxford University Press, New York. 2007.
- HOLTZ Shel. **Public Relations On The Net**, New York. Amacom. 1998.
- İŞÇİ Metin. **Halka İlişkiler** İstanbul. Der Yayınları 1.Baskı. 2002.
- KAZANCI, Metin. **Kamuda ve Özel Kesimde Halkla İlişkiler**, Ankara Turhan Kitabevi, 2.Baskı 2007.
- KAYA, Seda. **Kriz Yönetimi ve Ekonomik Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkileri**, İstanbul Teknik Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi. Haziran, 2009.
- KORO, Tarkan. **Halkla İlişkilerde Kullanılan Yöntem ve Araçlar**, Selçuk Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Konya. 2005.
- KÖREOĞLU, Ahmet. **Turizmde Kriz Yönetimi (Otel İşletmelerinde ve Seyahat Acentalarında Bir Uygulama)**". Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir. Haziran, 2004
- KESTELLİOĞLU Gözde. – TAŞ İ. Ethem. **Halkla İlişkilerde İnternetin Yeri ve Önemi**. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Cilt 1, Sayı 1, Mart, 2011.
- KINGİR, Said, MESCİ, M. **Yönetimde Çağdaş ve Güncel Konular**, Ankara Gazi Kitabevi, 1. Baskı 2011
- KUPPERMAN H. Rabert, RICHARD H. Wilcox and HARVEY A.Smith, **Crisis Management Some Oppertunities**, Science. Vol 187. Şubat 1975.
- KOÇEL, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul, Beta Yayınları. 2.Baskı 1998.
- LİPPİTT. L. Gordon and SCHMİDT. Warrem H. **"Crises in a Developing Organization"**, Harvard Business Review, November-December. 1967.
- MASAVİRÜ, M. **Image Restoration: From Theory to Practice - The Case of Manny Pacquiao and Nike Company**, New Media and Mass Communication, 52, s. 29-36. 2016.
- NARBAY, Mine Şimşek. **Kriz İletişimi**, Ankara Nobel Yayın Dağıtım, 1. Baskı. 2006.
- OKAY, Ayla. – OKAY, Aydemir, **Halkla İlişkiler: Kuram, Strateji ve Uygulamaları**, İstanbul Der Yayınları, 9. Baskı. 2016.
- ODABAŞI, Yavuz. – OYMAN Mine. **Pazarlama İletişimi Yönetimi**, İstanbul Media Cat Yayınları, 1. Baskı. 2003.
- KOCAMAN, Ömer Faruk. **Belediyelerde Halkla İlişkiler Ve İstanbul Büyükşehir Belediyesi Örneği**, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Ankara 2006.
- ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut. **Krizin İşletmelerin Yönetimsel ve Örgütsel Yapısı Üzerindeki Olumsuz Etkileri ve Kayseri Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma**, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 19. 2002.
- ÖZGEN, Hüseyin. – TÜRK, Murat. **Türkiye' deki Sanayi İşletmelerinde Kriz Yönetimi Sorunlarının Çözülmesi Üzerine Bir Araştırma**, Yönetim, Yıl: 7, Sayı: 23, 1996.
- ÖZÜPEK, M. Nejat. **Halkla İlişkiler Faaliyetleri ve Basın**, Selçuk İletişim Dergisi Cilt: 2 Sayı: 4, 2003.
- ÖZER, Mehmet Akif. **Halkla ilişkiler Dersleri**, Ankara Adalet Yayınevi, 1. Baskı 2012.
- ÖZDEMİR, A. (1993). **Kriz Yönetiminde İletişim**. İzmir Düşünceler Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, Cilt: 7 Sayı: 6 Şubat, 1993.
- PAKSOY, Arzu Çekirge. **Türkiye'de Halkla İlişkiler Uygulamaları**. İstanbul Rota Yayınları, 1.Baskı 1997.

- PELTEKOĞLU, Filiz. **Halkla İlişkiler Nedir**, İstanbul Beta Basım, 6. Baskı 2009.
- PEARSON, Christine. – MİTROFF, Lan. **From Crisis Prone to Crisis Prepared Framework for Crisis Management**. Academy Of Management Executive, 7(1), February. 1993.
- PEKER Ömer. – AYTÜRK, Nihat. **Etkili Yönetim Becerileri**. Ankara Yargı Yayınevi, 1. Baskı. 2002.
- PİRA Aylın. – SOHODOL Çisil. **Kriz Yönetimi Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme**, İstanbul İletişim Yayınları, 1.Baskı 2004.
- REGESTER, Michael. **Crisis Management: How to Turn a Crisis into an Opportunity**, London Chatham: Hutchinson Business, 1989.
- REGESTER, Michael. – LARKİN Judy. **Risk Issues And Crisis Management**, London, Kogan Page Ltd. 1. Edition, 1997.
- SAFFİR, L. - TARRAND, J. **Power Public Relations**. USA NTC/Contemporary Publishing Company, USA, Chicago. 1993.
- SOLMAZ Başak. **Halkla İlişkiler Bakış Açısından Kriz Durumlarında İnternetin Rolü ve İnternet Kriz Planlaması**, Selçuk İletişim Dergisi. Cilt: 4 Sayı: 4, 2007.
- SMART, Carolyne – VERTİNSKY İlan. **Designs for Crisis Decision Units**, England Administrative Science Quarterly, December, Volume. 22. 1977.
- SMİTH, Ronald D. **Strategic Planning For Public Relations**, USA, Lawrence Earlbaum Associates, Inc 2005.
- SİLVER, A.David. **Kriz Dönemlerinde Şirket Yönetimi**, (Çeviren: Naz Türer) İstanbul, Form Yayınları, 1. Baskı, 1990.
- ŞİMŞEK, M.Şerif. **Yönetim ve Organizasyon**, Konya, Günay Ofset, 1. Baskı 2001.
- TACK, Philip B. **Kriz Zamanı Yönetim**, (Çeviren: Yakut Güneri). İstanbul, İlgi Yayıncılık, 1. Baskı. 1994.
- TAĞRAF Hasan ve ARSLAN N. Talat, **Kriz Oluşum Süreci ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım**, Sivas, Cumhuriyet Üniversitesi. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 4, Sayı 1, 2003
- TORRINGTON, Derek - WEIGHTMAN, J. , JOHNS, K. **Effective Management. People and Organization**. Englewood Cliffs: Prentice Hall Inc.1989
- TEKİN, Mahmut ve ZERENLER, Muammer. **İşletmelerde Kriz Yönetimi**, Konya Selçuk Üniversitesi Yayınları, 1. Baskı. 2008.
- TURNER, Bary. **Causes of Disaster: Sloppy Management**, British Journal Of Management. Cilt: 5 Sayı: 3 1994.
- THEAKER, Alison. **Halkla İlişkilerin El Kitabı**, İstanbul MadiaCat Yayınları, 2. Baskı, 2008.
- TUTAR, Hasan. **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, İstanbul, Hayat Yayıncılık, 1. Baskı. 2000.
- ÜZÜN, Cengiz. **Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler**, İzmir Dokuz Eylül Yayınları, 2000.
- VERGİLİEL, Melek. Tüz. **Kriz Dönemlerinde İşletme Yönetimi**, Bursa, Ekim Kitapevi, 1.Baskı, 1996.
- VERGİLİEL, Melek Tüz. **Kriz ve İşletme Yönetimi**, İstanbul Alfa Yayınları, 1.Baskı 2001.
- YAVAŞ, Hikmet. **Doğal Afetler Yönüyle Türkiye’de Belediyelerde Kriz Yönetimi**. Ankara, Orion Yayınevi. 1.Baskı. 2005.
- YENGİN, Deniz. **İletişim Çalışmalarında Araştırma Yöntemleri ve Uygulamaları**. İstanbul Der Yayınlar, 1.Baskı 2017.

- YENİÇERİ, Özcan. **İşletmelerde Yönetim, Organizasyon ve Davranış**, Ankara Tutubay Basım, 1.Baskı. 1993.
- YOZGAT, Osman. **İşletme Yönetimi**, İstanbul, Marmara Üniversitesi Nihat Sayar Vakfı Yayınları 2. Baskı, 1992.
- WİNNER P. **Effective PR Management, A Guide to Corporate Succes**.1990.

## ELEKTRONİK KAYNAKLAR

- “Kriz Yönetimi Nedir?”, 27 Ekim 2010 (Çevrimiçi)  
<http://enm.blogcu.com/kriz-yonetimi-nedir-1/9077263> 2 Mart 2018.
- “Kriz Yönetimi”, 13 Mart 2013 (Çevrimiçi)  
<http://danismend.com/kategori/altkategori/kriz-yonetimi-1/> 13 Mart 2018.
- “Kriz Nedir”, 19 Aralık 2010 (Çevrimiçi)  
[http://www.krizyonetimi.com.tr/kriz\\_nedir.html](http://www.krizyonetimi.com.tr/kriz_nedir.html) 26 Nisan 2018.
- “Kriz İletişimi”, 23 Eylül 2014 (Çevrimiçi)  
<http://www.halklailiskiler.com/kriz-iletisimi.html> 7 Mayıs 2019.
- “Toyota Gaz Pedalını Hafife Aldı, Aklını Başına Naklen Kaza Yayımlı Getirdi”, 2 Şubat 2010 (Çevrimiçi) <http://www.milliyet.com.tr/ekonomi/toyota-gaz-pedalini-hafife-aldi-aklini-basina-naklen-kaza-yayini-getirdi-1193832> 14 Mayıs 2018
- “Yeşil Yol Projesi”, 10 Ekim 2015 (Çevrimiçi).  
<https://www.opet.com.tr/yesil-yol> 20 Ekim 2018.
- “Başbakan’dan Deprem Açıklaması”, 18 Ağustos 2000 (Çevrimiçi)  
<http://arsiv.ntv.com.tr/news/24450.asp> 16 Ekim 2018.
- “Ülker’den Tepki Çeken Reklamla İlgili Flaş Kararlar” 1 Nisan 2017(Çevrimiçi)  
<https://www.yenisafak.com/ekonomi/ulkerden-tepki-ceken-reklamla-ilgili-flas-kararlar-2636976> 19 Şubat 2019.
- “Ülker’in 1 Nisan Reklamı 'Hesaplaşma Zamanı' Tartışma Yarattı” 1 Nisan 2017 (Çevrimiçi).  
<https://www.aydinlik.com.tr/turkiye/2017-nisan/ulker-in-1-nisan-reklam-hesaplasma-zamani-tartisma-yaratti> 19 Şubat 2019.
- “Bir Marka Nasıl Kötü Yönetilir?” 23 Eylül 2017 (Çevrimiçi)  
<http://fikircok.net/bir-marka-nasil-kotu-yonetilir-ulkerin-bir-nisan-reklam-rezaleti-hakkinda.html> 20 Şubat 2019.
- “Haber Türk 1 Nisan Ülker Açıklaması” 1 Nisan 2017 (Çevrimiçi)  
<https://www.youtube.com/watch?v=E4IHfu71AMA> 20 Şubat 2019.
- “Ülker krizi aslında bir ülke krizi” 3 Nisan 2017 (Çevrimiçi)  
<http://selimtuncer.blogspot.com/2017/04/ulker-krizi-aslında-ulke-krizi.html> 20 Şubat 2019.
- “Ülker’in 1 Nisan Reklamı: Hesaplaşma Zamanı” 1 Nisan 2017 (Çevrimiçi)  
<https://tr.sputniknews.com/turkiye/201704011027894369-ulkerin-1-nisan-reklam-tartisma-yaratti/> 20 Şubat 2019.
- “Ülker Reklam” 23 Nisan 2017 (Çevrimiçi)  
<https://tr-tr.facebook.com/Ulker/> 22 Şubat 2019.
- “Ülker Vakası Tüm Şirketlere Ders Olmalı” 13 Ağustos 2017 (Çevrimiçi)  
<http://bertankaya.net/2017/04/ulker-vakasi-tum-sirketlere-ders-olmali/> 25 Şubat 2019.
- “Sahte Rakı Beş Can Aldı” 1 Mart 2005 (Çevrimiçi)  
<http://www.radikal.com.tr/turkiye/sahte-raki-bes-can-aldi-739476/> 26 Mart 2019.

- “Mey: Sahte Rakının Etkisini Attık, Lideriz” 14 Eylül 2005 (Çevrimiçi)  
<http://www.gazetevatan.com/mey--sahte-rakinin-etkisini-attik--lideriz-60563-ekonomi/> 26 Mart 2019.
- “Danone Basın Bülteni” 3 Temmuz 2005 (Çevrimiçi) 18 Ekim 2019.  
<https://userscontent2.emaze.com/images/0f4ab0c4-a1ad-41e8-8ca1-cb7820fcade2/8e0de024-6810-4830-a7ba-488734221d8f.jpg> 10 Ekim 2019.
- “Anneler Bilgilenmek İstedi... Ayşe Özgün Danone'nin Lüleburgaz Fabrikasını Ziyaret Etti” 20 Temmuz 2005 (Çevrimiçi)  
<http://www.danone.com.tr/tr/sirketimiz/basinda/basinda3.aspx> 11 Ekim 2019.
- “Milyonlarca Anne Rahat Bir Nefes Alabilir” 15 Temmuz 2005 (Çevrimiçi)  
<http://www.danone.com.tr/tr/sirketimiz/basinda/basinda10.aspx> 12 Ekim 2019.
- “Bir İnternet İftirasının Perde Arkası” 19 Nisan 2006 (Çevrimiçi)  
<http://www.haber7.com/medya/haber/151262-bir-internet-iftirasinin-perde-arkasi> 12 Ekim 2019.
- “Danone Peşini Bırakmadı, 'Zekâ Geriliği' İddialarının İzini Buldu” 6 Nisan 2007(Çevrimiçi) <http://arsiv.sabah.com.tr/2007/04/06/eko116.html> 12 Ekim 2019.
- “Fortune Coco-Cola Sıralama” 10 Ağustos 2017 (Çevrimiçi)  
<https://fortune.com/fortune500/coca-cola/> 20 Nisan 2019.
- “Fortune Danone Sıralama” 10 Ağustos 2017 (Çevrimiçi).  
<https://fortune.com/global500/2018/danone/> 21 Nisan 2019.
- “Capital Mey İçki Sıralama” 25 Ağustos 2016 (Çevrimiçi)  
<https://www.capital.com.tr/listeler/capital-500/mey-icki> 21 Nisan 2019.
- “Capital Ülker Bisküvi Sıralama” 25 Ağustos 2016 (Çevrimiçi)  
<https://www.capital.com.tr/listeler/capital-500/ulker-biskuvi> 21 Nisan 2019.

## EKLER

Ek:1 Mey İçki Ürünlerini İmha Ederken Gösterimi.(Zarakol, 2005).



Ek 2: Mey İçki Gazete Haberi (Milliyet, 2005).

**Milliyet.com.tr** **SON DAKİKA**

18:39 01 Mart 2005 / Salı

**Sahte rakı kurbanlarının sayısı 6'e yükseldi...**

Gaziosmanpaşa'da bir restoranda içtikleri sahte rakıdan zehirlenerek ölenlerin sayısı 5'e yükseldi. Beylikdüzü'ndeki bir marketten aldığı rakıdan zehirlenerek hayatını kaybeden Abbas Avcı ile birlikte, sahte rakıdan ölenlerin sayısı 6 oldu. Ölenler arasında sahte rakının imal edildiği otoparkın sahibi ile satıldığı restoranın sahibi de var. Tedavi altındaki 17 hastadan 5'inin durumu ciddiyetini koruyor.

Polis, imalathanede bulunamayan ve çevredeki marketlere satıldığından kuşkulandığı 52 koli rakının peşine düştü. Zehirlenenlerin sayısının daha da artmasından endişe ediliyor.

- **Sahte rakıdan zehirlenenler anlattı: Her zaman gittiğimiz yerd**  
- **Mey İçki'den "Sahte rakı" uyarısı...**



Ek 3: Mey İçki Gazete Haberi (Milliyet, 2005).

The screenshot shows the Milliyet.com.tr website interface. The main headline is "5 milyon şişelik operasyon" (5 million bottle operation). The article text states: "Piyasada bulunan 3-5 milyon şişe 70 cl'lik Yeni Rakı'lar bugün başlatılan operasyonla toplatılarak imha edilecek. Bu, üretici firmaya 40 milyon YTL'ye mal olacak" (3-5 million bottles of 70 cl Yeni Rakı in the market will be recalled and destroyed today with the operation. This will cost the manufacturer 40 million YTL). The article is categorized under "EKONOMİ SERVİSİ" (Economic Service). A photo of Galip Yorgancıoğlu, CEO of Yeni Rakı, is shown. The website also features a sidebar with navigation links like "SON DAKİKA", "ANA SAYFA", "YAZARLAR", and "SİYASET".

Ek 4: Mey İçki İnternet Haberi (Son dakika, 2005).

Son Dakika > Yaşam > Haber

## Sahte rakılar ispiroto olacak

15 yıl önce

Mey İçki'nin piyasadan toplattığı gümüş kapaklı rakılar, dün ispiroto yapımında kullanılmak üzere imha edilmeye başlandı'Ewing'lere ne oldu?

SonDakika.com

Ek 5: Mey İçki Gazete Haberi (Gazetevatan, 2005).

Gazetevatan.com » Ekonomi » Haber

## Mey: Sahte rakının etkisini attık, lideriz

Aylin LÖLE | 14 Eylül 2005 Çarşamba - 22:44 | Son Güncelleme : 14 09 2005 - 22:44

**Ölümlerle sonuçlanan sahte rakı olayları sonrası yüzde 60'a yakın pazar kaybı yaşayan Mey İçki, krizin etkisini üzerinden çabuk attı. CEO Yorgancıoğlu, "Tüm rakıları toplamamız tüketiciye güven verdi. Pazar payımız yüzde 85 oldu" dedi**

[Paylaş](#) [Tweet](#) [Yorum Yaz](#) [0](#)



Birbiri ardına ölümlere neden olan sahte rakı olayının yaşandığı Mart ayında, pazar payı yüzde 60 gerileyen Mey içki, krizi çabuk atlattı. Mey İçki CEO'su Galip Yorgancıoğlu, "Yeni kapak ve şişe tasarımıyla bir ay içinde yüzde 60'lık pazar kaybını telafi ettik ve artıya geçtik" dedi. Yorgancıoğlu, yaşadıklarını şöyle anlattı:

"Her ne kadar bizimle ilgili olmasa da, piyasadaki tüm rakıları toplayıp imha etmemiz tüketici nezdinde bize çok büyük bir artı puan kazandırdı. Bu da satış rakamlarına derhal yansdı. O ayki kaybımızı telafi ettiğimiz gibi, pazar payımızın çok daha üzerine çıktık. Pazardaki oyuncu sayısının artmasına

Ek 6: Danone'nin yaptığı ilk açıklama. (Danone, Emaze 2005).



## BASIN BÜLTENİ

20.05.2005

### DANONE İDDALARI YALANLADI!

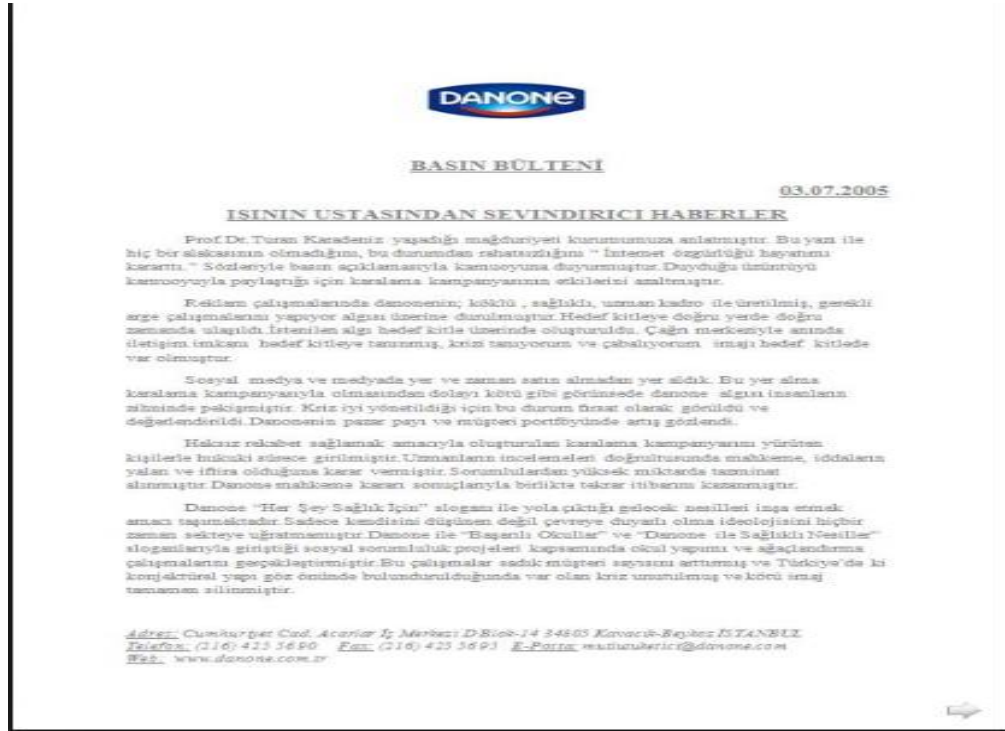
Kurumumuzun Mayıs ayında yapılmış olduğu aslı olmayan ve internet üzerinden kamuoyuna yayılan Danone'nin sağlıksız koşullar altında ürettiği iddalarının bir gerçeği bulunmamaktadır.

Kurumumuz aslı bulunmayan bu iddaları boşa çıkarmak için iletişim araçlarını doğru kullanarak insanlara doğru mesajlar verecek ve gerekli faaliyetleri gerçekleştirecektir. Danone'nin kurucu ismi İsaak Karasu yapmış olduğu açıklamada ise işten çıkarılan üst düzey yöneticilerin kurumu kötülemek, kurumun imajını ve itibarını zedelemek için internet üzerinden karalama kampanyası başlattıklarını söyledi.

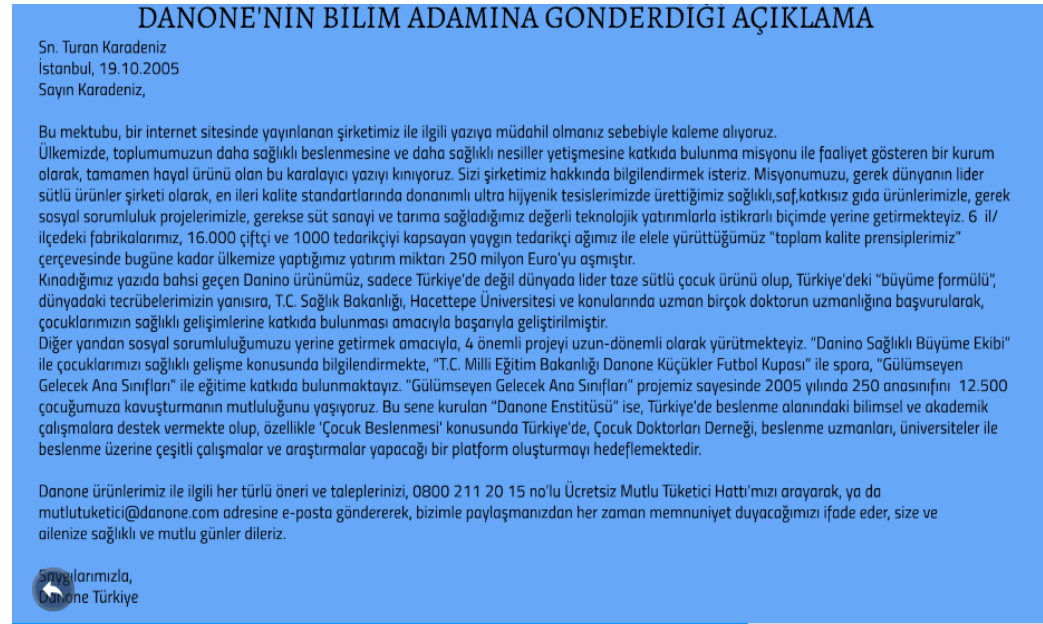
Kurumumuz internet üzerinden ilerleyen ve kamuoyunu etkisi altına alan krizi yine sosyal medya üzerinden engellenek için gerekli çalışmaları yürütecektir. Var olan kriz durumu kabul edilip, gerekli müdahale yapılacaktır. Gerçekler batına ve kamuoyuna aktarılacak kriz durumu sona erecektir.

Adres: Cumhuriyet Cad. Acarlar İş Merkezi D Blok-14 34005 Kavacık-Beykoz İSTANBUL  
Telefon: (216) 425 56 90 Fax: (216) 425 56 95 E-Posta: [matrutkocaci@danone.com](mailto:matrutkocaci@danone.com)  
Web: [www.danone.com.tr](http://www.danone.com.tr)

**Ek 7: Danone'nin yaptığı ikinci açıklama. (Danone, Emaze 2005).**



**Ek 8: Söz konusu krize sebebiyet veren Prof. Dr. Turan Karadeniz'e gönderilen açıklama yazısı. (Prezi, 2005).**



**Ek 9: Prof. Dr. Turan Karadeniz Danone 'ye gönderdiği açıklama yazısı(Haber7, 2006).**

## PROF. KARADENİZ'İN DANONE'YE GÖNDERDİĞİ AÇIKLAMA

Sayın Danone Tüketicileri,

Benim dışımda gelişip, tamamen başkalarına ait olan bir yazıdan dolayı bu konunun içine çekilmeme bir anlam verememekteyim. Danone ürünleri ile ilgili olarak herhangi bir araştırma yapmadığım gibi, araştırma yapanlarla da hiçbir teması olmadı. Kanaatimce, internette dolaşan Danone ürünleri ile ilgili bilgiler şirketler arası haksız rekabetten doğan birer karalama yazısı olabilir. Dolayısıyla, ülkemizde yatırım yapan, binlerce insana iş imkanı sağlayan ve uluslar arası bir marka olan Danone ürünlerinin en az diğer muadil ürünler kadar güvenilir olduğu şüphesizdir. Zira, gıdalar ilgili kanun ve yönetmeliklere uygun olarak üretilmekte, Sağlık Bakanlığı ve Tarım Bakanlığı bu ürünleri sürekli denetlemektedir. Dolayısıyla, Danone ürünlerini de diğer ürünler gibi hiçbir endişe duymadan tüketebiliriz.

Saygılarımla,  
Prof.Dr.Turan KARADENİZ

**Ek 10:** 21 Eylül 2006 da gerçekleştirilen fabrika gezisi (Danone, 2006).



## Şirketimizden Haberler

### Anneler Bilgilenmek İstedi... Ayşe Özgün Danone'nin Lüleburgaz Fabrikasını Ziyaret Etti

*Ayşe Özgün, "Danino Anneleri Bilgilendirme Kampanyası" reklam filminde Danino'nun üretildiği Lüleburgaz Fabrikası'ni gezerek, annelerin merak ettiği tüm soruların cevaplarını Danone Lüleburgaz Fabrika Müdürü Metin Erkaya'dan öğreniyor.*

*Ayşe Özgün, çocuklarının sağlıklı beslenmesine özen gösteren tüm anneleri Danone'nin Lüleburgaz Fabrikası'ni birlikte gezmeye davet ediyor. Başvurular için web adresi: [www.fabrikamizadavetlisiniz.com](http://www.fabrikamizadavetlisiniz.com)*

Danone Lüleburgaz fabrikasındaki üretim sürecini inceleyen ve Fabrika Müdürü Metin Erkaya ile görüşen Ayşe Özgün, fabrikadaki üretim sürecinden çok etkilendiğini belirterek, tüm annelere çocuklarının sağlıklı büyümelerine yardımcı olmak için her gün Danino yedirmelerini tavsiye etti.

Ayrıca Ayşe Özgün, tüm anneleri Danino hakkında bilgilenmek için Danone Lüleburgaz fabrikasını birlikte gezmeye davet ediyor.

[www.fabrikamizadavetlisiniz.com](http://www.fabrikamizadavetlisiniz.com) adresindeki başvuru formunu dolduranlar arasından noter huzurundaki çekilişle belirlenecek 50 anne, Danino ile ilgili tüm üretim sürecini en güvendikleri isimlerden Ayşe Özgün ile birlikte inceleyecek.

İstanbul'dan Lüleburgaz'a hareket edecek otobüsle anneler ziyarete öncelikle Danone'nin süt alımı yaptığı çiftliklerden başlayacak. Burada annelere Danone ve süt alım süreci hakkında bilgiler verilecek. Daha sonra Danino'nun üretildiği Danone fabrikasına gidecek olan anneler, hammaddelerin alımından üretimine ve saklama koşullarına kadar Danino'nun üretimine ilişkin tüm aşamalar hakkında bilgilendirilecekler.

### Danino ile ilgili bilgiler

#### Raf Ömrü: En İleri Teknolojiden

Danino tamamen kapalı ortamda üretilip üzeri de hava almayacak şekilde sıkıca kapatıldığı için bakteriler içine giremez. Böylece son kullanma tarihine kadar taze kalır.

Açık ortamda üretilen sütü ürünlerin içine giren bakteriler, kısa sürede bozulmaya neden olur. Kapalı ve hijyenik ortamda üretilip tıpkı evde yaptığımız konserveler gibi üzeri sıkıca kapatılan Danino'nun içine ortamdaki zararlı bakteriler giremez. Bu sayede koruyucu katkı maddesi kullanmaya ihtiyaç duymadan açık ortamda üretilen süt ürünlerinden daha uzun süre tazeliğini korur.



## Ek 11: Kriz sürecinin ve sonrasında anlatıldığı basın bülteni (Danone, 2007)



### Milyonlarca Anne Rahat Bir Nefes Alabilir

Sağlıklı ve güvenli Danone ürünlerine karşı internet üzerinden yalanlarla yürütülen karalama kampanyası aydınlatıldı. Bu karalama kampanyasını başlatanların (IP) numaraları ele geçirildi ve Cumhuriyet Savcılığına suç duyurusunda bulunuldu.

İnternetin özgür ortamını kötü niyetlerine alet eden kişilerin başlattığı karalama kampanyasına karşı mücadelesini son iki yıldır yılmadan sürdüren Danone Türkiye, geldiği son noktayı, düzenlediği basın toplantısında açıkladı.

İftiraların hedefi olan Danino'nun, tüm Danone ürünleri gibi T.C. Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı tarafından düzenli olarak kontrol edildiği; ürünlerin sağlıklı ve güvenilir olduğunun böylece onaylandığı belirtildi. Bu sayede haksız yere olaya adı karışmış profesör de aklandı.

İki yıl önce Danone Türkiye ürünlerine yönelik bir saldırı niteliği taşıyan ve milyonlarca anneyi kandıran bu karalama kampanyasını başlatan kişilerin Bilgisayar Takip (IP) numaralarına ulaşıldı. Numaralar, Cumhuriyet Savcılığına intikal ettirilerek suç duyurusunda bulunuldu.

Türkiye tarihinde bir firmanın internette hedef olduğu en büyük karalama kampanyasına yönelik çalışmalar ve gelinen son nokta 5 Nisan 2007'da gerçekleşen basın toplantısı ile kamuoyuna duyuruldu.

Toplantıda Danone Türkiye Genel Müdürü Serpil Timuray, "Danone Türkiye olarak, İnternet'te bir firmaya karşı yürütülen tarihimizin belki de en büyük yalan ve iftira kampanyası ile karşı karşıya geldik.

Türkiye'nin dört bir yanında ürünlerimizi tüketen milyonlarca anneyi üzüntüye ve endişeye sevk eden bu asılsız, dayanaksız yalan ve karalamaya karşı, bugüne kadar ciddi bir hukuk mücadelesi verdik.

Bugün, bu karalamaların yalan olduğunu aydınlatarak; zarar gören bir çok taraf adına önemli bir adım atmış bulunuyoruz. Bu konudan etkilenen herkesin, özellikle endişelere kapılan annelerimizin bu yalanı öğrenmeleri ve rahatlamaları ile biz de rahat bir nefes alabileceğiz. Ki, bir anne olarak benim de en çok önemseydiğim konu bu." Şeklinde konuştu.

### Bilgisayar Takip (IP) numaraları Savcılığa teslim edildi

Herşey, 2005 yılı Mayıs ayında bir İnternet Forum sitesinde yer alan bir yazı ile başladı. Bu karalama mesajını hazırlayan kötü niyetli kişiler, iletiye Profesör Doktor Turan Karadeniz'in imzasını, bilgisi ve onayı dışında eklenmekten ve zincir ileti haline getirip internette dolaştırmaya başlamaktan çekinmediler. Profesör Doktor Turan Karadeniz'in konu ile ilgisi bulunmadığını açıklamasına rağmen; bu zincir ileti internette dolaşmaya devam etti.

## Ek 12: Sabah Gazete Haberi (Sabah, 2007).

06 Nisan 2007 Cuma Hava durumu için şef

**SABAH** Türkiye'nin en iyi gazetesi

HIZLI ARAMA:  ara

Servislerimiz

- Son Dakika
- News in English
- Yazarlar
- Günün İçinden
- » Ekonomi
- Gündem
- Siyaset
- Dünya
- Spor
- Hava Durumu
- Sarı Sayfalar
- Ana Sayfa
- Dosyalar
- Teknoloji
- Emlak
- Otomobil
- Detaylı Arama
- Arşiv

**Ekonomi**

**Bu haberi dinle**

**KONUyla İLİŞKİLİ DİĞER YAZILAR**

- Danone peşini bırakmadı, 'zekâ geriliği' iddialarının izini buldu
- Çocuk süt ürünleri pazarı % 26 küçüldü

**Danone peşini bırakmadı, 'zekâ geriliği' iddialarının izini buldu**

**Danone, bir internet sitesindeki "Süt ürünü Danino, zekâ geriliğine yol açıyor" iddiasını mahkemeye taşıdı. Şirket, mesajı yayımladığından şüphelendiği kişilerin IP numaralarını tespit edip Cumhuriyet Başsavcılığı'na suç duyurusunda bulundu.**

**Ek 13:** Reklam filmi (Youtube, 2007).



**Ek 14:** 31 Mart'ta yönetim kurulu başkanı Murat Ülker'in resmi twitter sayfasından yaptığı açıklama(Yeni şafak, 2017).

**“ Yurtdışındayım.Şimdi  
duydum.Haber verenlere  
teşekkürler.Kumpası kuranlar  
hakettiklerini  
bulacaklar.Milletimizin yanındayız.  
— Murat Ülker (@MU\_ULKER) 31  
Mart 2017**

**Ek 15:** 1 Nisanda Ülker'in kendi resmi web sitesinden yayınladığı basın bülteni (Fikirçöknet, 2017).



**Ek 16:** Ülker'in yayınladığı yeni reklamı ve açıklaması (Twitter, 2017).



**Ek 17:** Ülker'in Twitter ve Instagram üzerinden yayınladığı basın bülteni (Twitter ve Instagram, 2017).



1 Nisan şakalarını konu alan seri reklam filmlerimizin birisi ile ilgili şirketimize ve markamıza yönelik akıl almaz, mesnetsiz bir karalama kampanyası başlatıldı.

20 Mart'tan bu yana televizyonda ve sosyal medyada yayında olan bu reklam filmi 1 Nisan'ın şaka ruhunun ve hep olageldiği üzere aile bireyleri ve bilhassa kardeşler arasındaki şakalaşmaların üzerine kurgulandı.

Akıl ve izanla açıklanamayacak bir biçimde, bir şaka reklamı, başlatılan bir sosyal medya kampanyası ile farklı noktalara çekildi ve içinde asla olmayan ve olması dahi düşünülemez anamlar yüklenerek, markamıza yönelik olumsuz yargılar oluşturulmaya çalışıldı. Reklam film görüntüleri ve üzerindeki yazılarla oynanarak deformasyon oluşturuldu ve sanki bu deforme edilmiş görüntü ve sözler markamıza aitmiş gibi lanse edilmeye çalışıldı.

Oysa filmin içeriğindeki görüntüler, kardeşlerin birbirlerine yaptıkları şakalardan örnekler taşıyordu. Ki bu senaryo, gerçek hayattaki bilindik 1 Nisan şakalarının hikaye edilmesinden başka bir şey değildi.

Herhangi bir yanlış anlamının önüne geçmek amacıyla, reklam filminin amacını anlatan bir açıklama ve devam filmleri kamuoyu ile paylaşıldı. Fakat bu açıklamaya rağmen reklam filmine farklı anlamlar katmaya çalışan bu olumsuz kampanya, markamıza / şirketimize yönelik 'hakaret ve tehditler' içerecek kadar ileriye götürüldü.

Ülker, 1944 yılından bu yana bu memleket için üreten, ürettikleri ile tüketicilerini memnun eden bir şirket olarak milletimizin ve memleketimizin önemli bir değeri olduğunun bilincindedir. Ve yine Ülker, milletimizin, Ülker'e verdiği değerini de bilincindedir.

Aslında, Ülker'i hedef almış gibi görünmekle birlikte, haksız itham ve iftiralarla; devletine, milletine ve ülkesine bağlı saygıdeğer vatandaşlarımızı da tahrik etme ve hasmane tutum almaya zorlamayı amaçlamıştır. Maalesef bu tarifsiz çirkin yaklaşım memleketimize zarar vermektedir. Ama hiç kimse Aziz vatanımıza, Milletimize, Devletimize ve milletimizle bütünleşen markamıza zarar veremeyeceklerdir. Bu maksatlı kişilerin kumpas ve linç girişiminin yarattığı tahribatin sonuçları kanun önünde ayrıca takip edilecektir.

Ayrıca şirketimiz tarafından konu ile ilgili kapsamlı bir soruşturma başlatılmış olup, ilgili kişilerin tamamı açığa alınmış olup, ihmali ve/veya kastı olan herkes hakkında idari tedbirlerin yanı sıra suç duyurusunda da bulunulacaktır.

Bu vesile ile bu haksız algıdan incinmiş olan tüm vatandaşlarımızdan da ayrıca özür diliyoruz. Öte taraftan bu süreçte, yanımızda olan ve bize, haklılığımızı dile getirip, geçmiş olsun diyen milletimize de bilhassa teşekkür ederiz.

Saygılarımızla

**ÜLKER**

**Ek 18:** Ülker'in Facebook üzerinden yaptığı açıklama (Facebook, 2017).



**Ülker**  
1 Nisan 2017 · 🌐

Kamuoyuna duyurulur.

1 Nisan şakalarını konu alan seri reklam filmlerimizin birisi ile ilgili şirketimize ve markamıza yönelik akıl almaz, mesnetsiz bir karalama kampanyası başlatıldı.

20 Mart'tan bu yana televizyonda ve sosyal medyada yayında olan bu reklam filmi 1 Nisan'ın şaka ruhunun ve hep olageldiği üzere aile bireyleri ve bilhassa kardeşler arasındaki şakalaşmaların üzerine kurgulandı. ...  
[Devamını Gör](#)

👍👎❤️ 2,9 B 2,8 B Yorum 301 Paylaşım

👍 Beğen      💬 Yorum yap      ➦ Paylaş

**Ek 19:** Ülker'in çalıştığı reklam ajansından gelen açıklama (Fikirçoknet, 2017).

## KAMUOYU AÇIKLAMASI

"Ülker - 1 Nisan Reklam Kampanyası", tamamen dünya genelinde gerçekleştirilen 1 Nisan şakalaşmalarını hatırlatmayı amaçlamıştır.

Söz konusu reklam kampanyasının fikri, stratejisi ve söylemleri Şirketimiz tarafından hazırlanmamıştır; Ülker için çalışan başka bir reklam ajansı tarafından oluşturulmuştur. Şirketimizin sınırlı olarak içerisinde yer aldığı reklam kampanyasının uygulama süreçleri, reklam veren müşterimiz ile müşterimiz için çalışan diğer reklam ajansının talimatları ve ilgili aşamalarda verilen onaylar doğrultusunda ilerlemiştir.

Şirketimizin iyi niyetli olarak içerisinde yer almış olduğu çalışmaların, bir bütün olarak değerlendirilmemesi ve sadece belli kısımlarının farklı yorumlanarak kötü niyetli şekilde toplum gündemine taşınması, bizleri derinden üzmüştür.

Şirketimizin, Devletimizin menfaatlerine aykırı faaliyetlerde bulunması düşünülemez. Bizler, her zaman ülkemizin istikrarlı ve güçlü hedeflerine katkı sağlayan işler ortaya çıkarmaktayız.

Şirketimiz, birlik ve bütünlüğümüze aykırı hareket eden tüm kişi ve kuruluşların daima karşısındadır.

Kamuoyunun değerli bilgilerine sunarız.

Saygılarımızla.

Plasenta Reklam Hizmetleri Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi

Plasenta<sup>CA</sup>

**Ek 20:** Ülker'in çalıştığı reklam ajansından gelen açıklama (Fikirçoknet, 2017).

## Kamuoyuna Duyuru

31 Mart 2017 tarihi itibarıyla kamuoyunun gündemine gelen ve tepkilere sebep olan Ülker 1 Nisan Dijital Animasyon reklam filminin **TBWA/İstanbul ile herhangi bir ilgisi bulunmamaktadır.**

Bu reklam filminin senaryosu ve üretimi şirketimiz tarafından yapılmamıştır. Şirketimizi bu animasyon reklam filmi ile ilişkilendirmeye çalışan tüm kişi ve kuruluşlara karşı hukuki yollara başvuracağız.

Kamuoyuna saygıyla duyurulur.

TBWA Reklam Hizmetleri A.Ş

**TBWA** Istanbul  
The Disruption<sup>®</sup> Company

**Ek 21:** Ülker'in yaptığı basın açıklaması (Youtube, 2017).



Ek 22: Cappy'nin Twitter üzerinden gelen şikayetlere cevap vermesi (Twitter, 2016).



Ek 23: Cappy'nin Twitter Üzerinden Yaptığı Bilgilendirici Açıklama (Twitter, 2015).



Cappy Türkiye @CappyTR · 15 Ara 2015

Meyve suyu alırken paketlere dikkat edelim.



1 3

Ek 24: Cappy'nin Twitter Üzerinden Yaptığı İkinci Bilgilendirici Açıklama (Twitter, 2016).



Cappy Türkiye @CappyTR · 4 Oca 2016

Marketten aldığımız paket ürünler, havayla temas ettiğinde mikroorganizmalar üretir, onları çabuk tüketmeliyiz.



1 3

Ek 25: Cappy'nin Twitter Üzerinden Yaptığı Üçüncü Bilgilendirici Açıklama (Twitter, 2016).



Cappy Türkiye @CappyTR · 17 Oca 2016

Doğal meyve suları neden bozulur?

**meyve**  
MEYVE SUDU ENDOZTRMİ ÖZELİ

İçerisinde herhangi bir koruyucu madde bulunmayan kutulu meyve suları, doğallığının bir sonucu olarak hava ile temas ettiğinde ve uygun ortam sağlandığında (ortam sıcaklığı, ürünün açık kalma süresi, nem ve pH dengesi gibi) bozulabilir. İyi korunmuş ve hava ile temas etmemiş bir ürünün bozulması ise mümkün değildir.

**Cappy**

3

Ek 26: Cappy'nin Twitter Üzerinden Paylaştığı Reklam Filmi (Twitter, 2017).



Cappy Türkiye @CappyTR · 2 May 2017

Cappy Pulpy şimdi yeni şişesinde. Portakal salla, portakal parçalarıyla lezzetin #KeyfiniKatla.



7 10 115

**Ek 27:** Cappy'nin Twitter Üzerinden Paylaştığı Bir Diğer Reklam Filmi (Twitter, 2017).



**Cappy Türkiye** @CappyTR · 4 Ağu 2017

Yazın kavurucu sıcaklarına Cappy'den ferah çözüm; Cappy Serin Limonata. Sıcak bastıysa aç Cappy Serin Limonata, bu yazı #SerinSerin yaşa.



2



## ÖZGEÇMİŞ

**Ad Soyadı:** Osman Yağız YILDIRIM

**Doğum Tarihi ve Yeri:** 05.10.1992 - İSTANBUL

**E-posta:** osmanyagizyildirim@gmail.com

### Öğrenim Durumu:

**Lisans:** : 2015, İstanbul Aydın Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım

**Yüksek Lisans :** 2019, İstanbul Aydın Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım

