

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HALKLA İLİŞKİLER ANABİLİM DALI
REKLAMCILIK VE TANITIM BİLİM DALI

**KRİZ İLETİŞİMİNDE REKLAMIN KULLANIMI
VE 2006 YILI KUŞ GRİBİ KRİZİ ÖRNEĞİ**

Yüksek Lisans Tezi

Cihangir Kasapoğlu

İstanbul, 2008

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HALKLA İLİŞKİLER ANABİLİM DALI
REKLAMCILIK VE TANITIM BİLİM DALI

**KRİZ İLETİŞİMİNDE REKLAMIN KULLANIMI
VE 2006 YILI KUŞ GRİBİ KRİZİ ÖRNEĞİ**

Yüksek Lisans Tezi

Cihangir Kasapoğlu

Danışmanı: Doç. Dr. NURHAN TOSUN

İstanbul, 2008

Marmara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Onay Belgesi

İLETİŞİM BİLİMLERİ Anabilim Dalı REKLAMCILIK VE TANITIM Bilim Dalı
Yüksek Lisans öğrencisi CİHANGİR KASAPOĞLU'nun KRİZ İLETİŞİMİNDE
REKLAMIN KULLANIMI VE 2006 YILI KUŞ GRİBİ KRİZİ ÖRNEĞİ adlı tez çalışması
,Enstitümüz Yönetim Kurulunun 24.01.2008 tarih ve 2008-1/26 sayılı kararıyla
oluşturulan jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul
edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi : 5.....10.2008

- 1) Tez Danışmanı : DOÇ. DR. NURHAN TOSUN
2) Jüri Üyesi : PROF. DR. FUNDA SAVAŞ GÜN
3) Jüri Üyesi : DOÇ. DR. FİLİZ AYDOĞAN



İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
TABLO LİSTESİ	v
ŞEKİL LİSTESİ	viii
KISALTMALAR	ix
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM KRİZ ve KRİZİN YÖNETİLME SÜRECİ	4
1. Kriz Kavramına Genel Bakış	4
1.1. Kriz Terimine Sistemik Yaklaşımlar.....	5
1.2. Krizin Nedenleri.....	10
1.2.1. Dış Çevre Faktörleri.....	10
1.2.2. İşletme İçi Faktörler.....	17
1.3. Kriz Türleri.....	21
2. Kriz Yönetimi.....	21
2.1. Kriz Yönetimi Açısından Krizin Evreleri.....	24
2.1.1. Kriz Sinyallerinin Alınması.....	30
2.1.2. Krize Hazırlık ve Korunma.....	31
2.1.3. Krizi Denetim Altına Alma.....	34
2.1.4. Krizin Olumlu Yanlarının Saptanması.....	34
2.1.5. Krizi Çözme.....	35
2.1.6. Kriz Sonrası Rehabilitasyon.....	38
2.2. Kriz Yönetimi Planlaması Ve Stratejileri.....	39
2.2.1. Krize Yönelik Planlama.....	39

2.2.1.1. Kriz Planlama Evreleri.....	44
2.2.1.2. Kriz Senaryolarının Oluşturulması.....	46
2.2.2. Kriz Yönetim Stratejileri ve Modelleri.....	49
2.2.2.1. Fink'in Kapsamlı Kontrolü.....	51
2.2.2.2. Littlejohn'un Altı Adım Kriz Modeli.....	51
2.2.2.3. Kriz-Stratejik Yönetim Entegrasyonu.....	51
2.2.2.4 Mitrooff'un Portföy Planlama Yaklaşımı.....	51
2.2.2.5. Burnett'in Kriz Sınıflandırması Matrisi.....	52
3. Kriz İletişiminde Reklamın Yeri.....	53
3.1. Örgüt İtibarının Kriz İletişimine Etkisi.....	56
3.2. Kriz İletişiminin İçeriği ve Biçimleri.....	58
3.3. Kriz İletişim Sistemi.....	61
3.4. Kriz İletişimi Planlaması.....	62
3.5. Halkla İlişkilerde Kriz Kavramı.....	65
3.5.1. Krize Yönelik Halkla İlişkilerin Temel Prensipleri.....	71
3.5.2. Halkla İlişkilerde Reaktif İletişim Kavramı.....	72
3.5.3. Kriz Dönemlerinde Medya İlişkileri.....	74
3.6. Reklam Ve Kriz İletişimi İlişkisinin İncelenmesi.....	78
3.6.1. Kriz İletişiminde Pazarlama Halkla İlişkilerinin Destekçisi Olarak Reklamın Kullanımı.....	81
3.6.2. Kurumsal Reklam.....	81
3.6.2.1.Savunma (Toplumsal İçerikli-Dava) Reklamları.....	90
3.6.2.2. Kriz Dönemi Reklamları.....	81
İKİNCİ BÖLÜM KRİZ İLETİŞİMİNDE REKLAMIN KULLANIMININ 2006 YILI KUŞ GRİBİ KRİZİ ÖRNEĞİ ÜZERİNDE İNCELENMESİ.....	92

1. Kuş Gribi Kavramına Genel Bakış.....	92
1.2. Kuş Gribi Virüsünün Türkiye’ de Görülmesi ve Krizin Kaynağının Saptanılması.....	93
2. 2006 Yılı Kuş Gribi Krizi Uygulanan Kriz İletişimi Faaliyetleri.....	94
2.1. Kriz Öncesi Durumun İncelenmesi.....	94
2.2. Krizin Ortaya Çıkışı Ve Kriz Yönetimi Uygulamaları.....	95
2.3.1. Krizin Kuluçka Döneminde Uygulanan Kriz Yönetimi Stratejileri.....	94
2.4. Kriz Döneminde Yapılan Medya İlişkileri Uygulamaları.....	97
2.5. İkinci Krizin Ortaya Çıkması.....	94
2.6. Kriz Döneminde Yapılan Lobicilik Faaliyetleri.....	97
2.7. İkinci Krizin Ardından Devam Eden Kriz İletişimi Faaliyetleri.....	100
2.7.1. Kuş Gribi Krizinde Sağlıklı Tavuk Bilgi Platform’ unun Uyguladığı Kriz Reklamları.....	101
2.7.1.1 Kriz İletişimi Çalışmalarında Uğur Dündar’ın Kullanılması.....	101
2.7.1.2. Kriz Reklamlarında Uğur Dündar’ın Kullanımı.....	102
2.7.2. Sağlıklı Tavuk Bilgi Platformuna Bağlı Firmaların Kriz İletişim Çalışmaları.....	103
2.7.2.1. Banvit’in Kuş Gribi Krizine Yönelik Uyguladığı Kriz Yönetimi Ve Kriz İletişim Çalışmaları.....	104
2.7.2.2. Beypiliç’in Kuş Uyguladığı Kriz Yönetimi ve Kriz İletişim Çalışmaları.....	107
2.7.2.3. Ömür Piliç’in Uyguladığı Kriz Yönetimi ve Kriz İletişim Çalışmaları.....	109
2.7.2.4. Cp Piliç’in Uyguladığı Kriz Yönetimi ve Kriz İletişim Çalışmaları.....	109
2.7.2.5. Keskinoglu’nun Uyguladığı Kriz Yönetimi ve Kriz İletişim Çalışmaları.....	110
2.7.2.6. Şeker Piliç’in Uyguladığı Kriz Yönetimi ve Kriz İletişim Çalışmaları.....	111
2.7.2.7. Erpiliç’in Uyguladığı Kriz Yönetimi ve Kriz İletişim Çalışmaları.....	111
3. 2006 Yılı Kuş Gribi Krizinin Fırsata Dönüşüp Dönüşmediğinin İncelenmesi.....	112

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM 2006 KUŞ GRİBİ KRİZİ DÖNEMİNDE BEYAZ ET ÜRETİCİLERİNİN YAPTIĞI KRİZ İLETİŞİMİ VE KRİZ REKLAMI UYGULAMALARININ HEDEF KİTLELERİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN BELİRLENMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....114

1. Araştırmanın Konusu.....	114
2. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Kısıtları.....	114
3. Araştırma Yöntemi.....	115
3.1. Ana Kütleinin Belirlenmesi.....	115
3.2. Anket Sorularının Hazırlanması.....	115
3.3. Araştırma Soruları.....	116
3.4. Araştırmanın Hipotezleri.....	116
3.5. Veri Toplama Yöntemi Ve Örnekleme Süreci	119
4. Araştırma Bulguları ve Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi.....	120
4.1. Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular.....	137
5. Araştırma Sonucu.....	154
SONUÇ.....	156
EKLER.....	159
EK-1 Vilsan Dergisi STBP Başkanı Zuhale Daştan ile Söyleşi.....	160
EK-2 ERPİLİÇ Kriz Reklamı.....	163
EK-3 Kriz İletişimi Faaliyetlerinde Uğur Dünder'in Kullanılmasının İletişim Araçlarına Yansımaları.....	164
KAYNAKÇA.....	167

TABLO LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo1: Olguların Doğum Yerleri.....	120
Tablo2: Olguların Yaşları	121
Tablo3: Olguların Cinsiyeti.....	121
Tablo4: Olguların Eğitim Durumu.....	122
Tablo5: Olguların Medeni Durumları	122
Tablo6: Kuş Gribi Virüsünün Türkiye’de Görüldüğü Dönemden Önce Beyaz Et Ürünlerini Satın Alırken Hedef Kitlenin Göz Önünde Bulundurduğu Hususlar.....	123
Tablo7: Kuş Gribi Virüsünün Türkiye’de Görüldüğü Dönemde Hedef Kitlenin Beyaz Et Tüketimi.. ..	124
Tablo8: Kuş Gribi Virüsünün Türkiye’de Görüldüğü Dönemde Beyaz Et Ürünlerini Satın Alırken Hedef Kitlenin Göz Önünde Bulundurduğu Hususlar	125
Tablo9: Şu Anda Beyaz Et Ürünlerini Satın Alırken Hedef Kitlenin Göz Önünde Bulundurduğu Hususlar	126
Tablo10: Hedef Kitlenin Sağlıklı Tavuk Bilgi Platformunu Bilme Düzeyleri	127
Tablo11: Hedef Kitlenin Sağlıklı Tavuk Bilgi Platformunun Amacını Bilme Düzeyleri	127
Tablo12: 2006 Kuş Gribi Krizinin Ülkemizde Yaşandığı Dönemde, Kitle İletişim Araçlarında “Tesislerin, Yılda 365 Gün Denetime Açık” Olduğuna Dair Çağrıda Bulunulmasının Hedef Kitle Üzerinde Güven Oluşturma Durumu	128
Tablo13: 2006 Kuş Gribi Krizinin Ülkemizde Yaşandığı Dönemde Medyada Ambalajlı Ürünlerin Kuş Gribi Virüsüne Karşı Korunmalı Yerlerde Üretildiğine Dair Reklamın Yayınlanması Markalı Beyaz Et Ürünlerine Karşı Hedef Kitle Üzerinde Güven Oluşturma Durumu.....	129
Tablo14: 2006 Kuş Gribi Krizinin Ülkemizde Yaşandığı Dönemde Medyada Markalı Ve Ambalajlı Ürünlerin Tüketilmesine Yönelik Çıkan Haberlerin Hedef Kitle Üzerinde Güven Oluşturma Durumu.....	130
Tablo15: 2006 Kuş Gribi Krizinin Ülkemizde Yaşandığı Dönemde, TBMM, Ticaret Ve Sanayi Odası İle Özel Sektör Temsilcilerinin Katılımıyla Düzenlenen Tavuk Yemekleri Resepsiyonunda Tavuk Ve Tavuk Ürünlerinden Yapılmış Çeşitli Yiyeceklerin İkram Edilmesinin Hedef Kitle Üzerinde Güven Oluşturma Durumu	131

Tablo16: 2006 Kuş Gribi Krizinin Ülkemizde Yaşandığı Dönemde, Sağlık Bakanı Recep Akdağ'ın "Artık Köy Yumurtası, Köy Tavuğu Kavramı Tarihe Karışmak Zorundadır" Şeklindeki Söyleminin Hedef Kitle Üzerinde Güven Oluşturma Durumu.....	132
Tablo17: 2006 Kuş Gribi Krizinin Ülkemizde Yaşandığı Dönemde, Yapılan Reklam Çalışmalarını Hedef Kitlenin Hatırlama Düzeyi	133
Tablo18: 2006 Kuş Gribi Krizinin Ülkemizde Yaşandığı Dönemde, Uğur Dündar'ın Medyada Sağlıklı Tavuk Tüketimi İle İlgili Verdiği Mesajların Hedef Kitle Üzerinde Markalı Beyaz Et Ürünlerine Karşı Güven Oluşturma Düzeyi	133
Tablo19: 2006 Kuş Gribi Krizinin Ülkemizde Yaşandığı Dönemde Uğur Dündar'ın Oynadığı Reklam Filmini Hedef Kitlenin İzleme Düzeyi.....	134
Tablo20: Uğur Dündar'ın Kuş Gribi Krizi İle İlgili Reklam Filminde Kuş Gribi Virüsüne Karşı Nasıl Korunulacağı Konusunda Hedef Kitleye Bilgi Verme Düzeyi	134
Tablo21: Hedef Kitlenin Kuş Gribi İle İlgili Reklam Mesajlarına Maruz Kaldığı Kitle İletişim Araçları.....	135
Tablo22: Beyaz Et Markalarının Hedef Kitle Tarafından Bilinirlik Düzeyi	136
Tablo23: Kuş Gribi Krizi Ortaya Çıkmadan Önce Hedef Kitlenin Tercih Ettiği Beyaz Et Markaları.....	136
Tablo24: Hedef Kitlenin Sağlıklı Ve Hijyenik Bulduğu Beyaz Et Markası.....	137
Tablo25: H1 Hipotezinin Chi-Square Testi Sonucu	138
Tablo26: H2 Hipotezinin Chi-Square Testi Sonucu	139
Tablo27: H3 Hipotezinin Chi-Square Testi Sonucu	140
Tablo28: H4 Hipotezinin Chi-Square Testi Sonucu	141
Tablo29: H5 Hipotezinin Chi-Square Testi Sonucu	142
Tablo30: H6 Hipotezinin Chi-Square Testi Sonucu	143
Tablo31: H7 Hipotezinin Chi-Square Testi Sonucu	144
Tablo32: H8 Hipotezinin Chi-Square Testi Sonucu	145
Tablo30: H6 Hipotezinin Chi-Square Testi Sonucu	143
Tablo31: H7 Hipotezinin Chi-Square Testi Sonucu	144
Tablo32: H8 Hipotezinin Chi-Square Testi Sonucu	145

Tablo33: H9 Hipotezinin Chi-Square Testi Sonucu	146
Tablo34: H10 Hipotezinin Chi-Square Testi Sonucu	147
Tablo35: H11 Hipotezinin Chi-Square Testi Sonucu	148
Tablo33: H12 Hipotezinin Chi-Square Testi Sonucu	149
Tablo34: H13 Hipotezinin Chi-Square Testi Sonucu	150
Tablo35: H14 Hipotezinin Chi-Square Testi Sonucu	151
Tablo36: H15 Hipotezinin Chi-Square Testi Sonucu	152
Tablo37: H16 Hipotezinin Chi-Square Testi Sonucu	153
Tablo35: H17 Hipotezinin Chi-Square Testi Sonucu	154
Tablo36: H18 Hipotezinin Chi-Square Testi Sonucu	155
Tablo37: H19 Hipotezinin Chi-Square Testi Sonucu	156
Tablo38: H20 Hipotezinin Chi-Square Testi Sonucu	157
Tablo39: H21 Hipotezinin Chi-Square Testi Sonucu	158
Tablo40: H22 Hipotezinin Chi-Square Testi Sonucu	159

ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa No.
ŞEKİL1: Kriz araştırmasında bilgi alanları,1994	6
ŞEKİL2: Kriz nedenler ve tepkiler,2001	8
ŞEKİL3: Kriz süreci,2000	24
ŞEKİL4: Kriz Yönetim Süreci,2000	122

Kısaltmalar

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
FAO	Food and Agriculture Organization
IFC	İnternational Finance Cooperation
S.	Sayı
s.	Sayfa
STBP	Sağlıklı Tavuk Bilgi Platformu
UNICEF	United Nations Children's Fund
WHO	World Health Organization

ÖNSÖZ

Ekim 2005'te Manyas'ta bir açık hindi çiftliğinde görülen kuş gripi vakası, Türkiye'de beyaz et satışlarının yüzde yetmiş-seksen düşmesine neden oldu. Ocak 2006' da Iğdır'da insan ölümlerinin görülmesiyle, beyaz et sektörü tam bir çıkmazın eşiğine geldi. Tüm bu olayların ardından sağlıklı gıda tüketimi hakkında yaptığı haberlerle tanınan Uğur Dündar; hijyenik koşullarda üretilen ve kesilen piliçlerin risk taşımayacağına yönelik mesajlar vermesi basında beyaz et tüketiminin tekrar eski satış miktarına dönüştüğü konusunda gündeme geldi. Yapılan kriz iletişimi faaliyetleri dünya çapında çeşitli sivil toplum örgütleri ve sektörel örgütler tarafından örnek vaka olarak gösterildi. Tüm bu olaylar detaylı bir kriz iletişimi sonucunda gerçekleşti. Bu çalışmayı gerçekleştirmemde ilgisini benden esirgemeyen ve beni yönlendiren değerli hocam Doç. Dr. Nurhan Tosun'a, tez çalışmam boyunca hep yanımda olan Elçin Tavşanoğlu'na, anket çalışmamda sorularımı cevapsız bırakmayan Batu Tekstil çalışanlarına, bu aşamaya gelebilmem için öğrenim hayatım boyunca elinden gelen her türlü fedakarlığı gösteren anneme ve babama sonsuz teşekkürü bir borç bilir, çalışmanın tüm ilgililere yararlı olmasını dilerim.

İstanbul, 2008

Cihangir Kasapoğlu

Giriş

Günümüzde insanların güvenini kazanmak, örgütlerin yaşamlarını devam ettirebilmelerinin temel koşullarından biri haline gelmiştir. Bu durum örgütlerin olumsuz olaylarla karşılaştığında atılacak her adımın belirli bir yöntem ve strateji dahilinde uygulanmasını gerekli kılmaktadır. Bu olumsuz olaylar; örgütlerin sıkça karşılaştığı ve olağan görmeye başladığı durumları kapsamaktadır. Sıkça karşılaşılan olumsuz olayların örgütlerin işleyişini ve yönetilişini hatta yaşamlarını tehdit eden konuma gelmesi “kriz” denilen bir olguyu ortaya çıkarmaktadır. Hangi kaynaktan geldiği ve hangi zamanda ortaya çıkabileceği bellirsiz olan krizlerle mücadele edebilmek için ister reaktif ister proaktif bir şekilde olsun yeni yöntemler geliştirilmektedir. Bu yöntemler örgütlerin daha önce yaşadığı kriz ve/veya krizler sayesinde kazandığı deneyimlerden ya da ortaya çıkan krize yönelik tepkisel olarak geliştirilebilmektedir. Fakat her ne sebeple olursa olsun krizle başa çıkabilmek amacıyla yöntemlerin geliştirilmesi ve uygulanması olarak tabir edilen “kriz yönetimi”; plan ve stratejilerin geliştirilmesinde yaratıcılığın önemini vurgulamaktadır.

2005 yılının sonlarında Türkiye’de ortaya çıkan “kuş gribi krizinde” beyaz et üreticilerinin daha önce yaşadıkları “hormon krizi”, kuş gribi krizine yönelik geliştirdiği yöntemleri deneyimlerin aktarılmasını ve proaktif bir yöntem uygulanmasını, kuş gribi krizinin kaynağının müdehale edilmesi zor kaynak olması da krize yönelik tepkisel bir yöntem geliştirmesini sağlamıştır.

Örnekleri daha önce görülmemiş yöntemleri uyguladığı bir kriz olması, Birleşmiş Milletler Gıda ve Tarım Örgütü’nün, Dünya Hayvan Sağlığı Teşkilatı işbirliğiyle İtalya’da düzenlenen ve kuş gribi ile ilgili iletişim çalışmalarını ortak bir stratejik temele oturtmayı amaçlayan yuvarlak masa toplantısında, Sağlıklı Tavuk Bilgi Platformu’nun kriz iletişimi faaliyetlerinin örnek vaka olarak ele alınması (Tokgöz,5:2007), Amerika Hububat Konseyi’nin Nisan 2006 da Ürdün’de düzenlediği Ortadoğu ve Kuzey Afrika

Tavukçuluk Dernekleri Bölgesel Toplantısı’nda Sağlıklı Tavuk Bilgi Platformu’nun kriz iletişimi faaliyetlerinin anlatılması, Mayıs 2006 da Hollanda’da düzenlenen ve ABD, Kanada, Almanya, Finlandiya, Meksika, Rusya, İsveç, Tayland ve İngiltere’nin önde gelen sektörel örgütlerinin katıldığı Uluslar arası Tavukçuluk Konseyi toplantısında kriz

iletişimi faaliyetlerinin aktarılması, Haziran 2006 da Dünya Bankası'na bağlı IFC'nin İstanbul'da düzenlediği Kuş Gribi ve Biyogüvenlik Konferansı'nda, Eylül 2006 da ise Mısır'daki Bölgesel Tarım Konferansı'nda örnek vaka olarak ele alınması, yaşanan deneyimlerin 17-19 Eylül 2006 tarihinde Meksika'da düzenlenen Dünya Tavukçuluk Forumu'nda on iki ülkenin sektör temsilcileri ve sivil toplum kuruluşlarıyla paylaşılması, STBP'nin İzlediği kriz iletişim stratejisi Uğur Dündar gibi alanında duayen bir gazetecinin bilinçlendirme kampanyasına gönüllü desteği ve alınan olumlu sonuçların katılımcılar tarafından ayakta alkışlanması, ABD Kanatlı ve Yumurta İhracat Konseyi'nin haftalık dergisinde yapılan kriz iletişimi çalışmalarından övgü ile söz edilmesi, Hollanda, İstanbul ve Mısır'da düzenlenen toplantılarda Sağlıklı Tavuk Bilgi Platformu yürütme kurulu üyeleri Ürdün ve Meksika'daki toplantılarda ise Sağlıklı Tavuk Bilgi Platformu' nun kriz iletişimi çalışmalarını yürüten Grup 7 ekibinden temsilcilerinin konuşmacı olarak yer alması, Dünya Bankasının UNICEF ve WHO ile beraber 26 Eylül 2006 da düzenlediği Uluslar arası video-konferansta, Dünya Bankası Türkiye Ofisi'nin sunumunda özel sektörü temsilen bu çalışmalara yer verilmesi, İtalya'da 2006 Kasım da FAO tarafından düzenlenen kuş gribi konulu sempozyumda ise Ankara Üniversitesi'nin Türkiye adına yaptığı sunumda Sağlıklı Tavuk Bilgi Platformu'nun çalışmaları kaynak olarak değerlendirilmesi, 2006 yılının Türkiye'deki tüm kurumların bu konudaki iletişim çalışmalarının koordine edilmesi amacıyla Tarım Bakanlığı Ve Sağlık Bakanlığı Eş Başkanlığında "Kuş Gribi Stratejik İletişim Çalışma Grubu" nun hazırladığı kırsal kesimde tavukçulukla geçimini sağlayanların bilinçlenmesi için afiş ve broşürlerin FAO tarafından beğenilmesi, metaryallerin İngilizce versiyonunun hazırlanıp diğer ülkelere örnek kaynak olmak üzere FAO'nun Roma'daki merkezine gönderilmesi kararının alınması (Güzelay, 2006:6) kuş gribine yönelik uygulanan kız iletişimi faaliyetlerini araştırma ihtiyacını ortaya çıkardı.

Türk tavukçuluk sektörü iki krizde de mevcut entegre tesislere sahip olmaları nedeniyle kuş gribi virüsünün Sağlıklı Tavuk Bilgi Platformu'na bağlı beyaz et üreticilerinin yakınından bile geçemeyeceğini anlatmaya çalışmıştır. Fakat kuş gribi virüsü nedeniyle ölümlerin yaşanması krizin şiddetini artıran bir faktör olmuştur. Piliç eti ürünlerinin tüketimi % 90 azalmış, ihracat durma noktasına gelmiş, 250 milyon YTL' nin üzerinde ekonomik kayıp oluşmuş, maliyetlerin altında satıştan dolayı 2 milyon Euro kayıp oluşmuş ve 2,5 milyon kişiye istihdam sağlayan beyaz et sektörü çökme aşamasına gelmiştir.

Bu durumda uyguladığı kriz iletişimi çalışmalarında medya ilişkileri ile medya kontrolünü tam anlamıyla sağlamakta güçlük çeken Sağlıklı Tavuk Bilgi Platformu'na, yeni yöntemler geliştirmiştir. Kriz dönemlerinde hükümet politikalarını etkilemeleri pek mümkün olmayan işletmelerin ömürlerini uzatacak en önemli silahları olan krizden kaçınabilme veya hızlı kararlarla kriz dönemini kendileri için olumlu sonuçlar getirecek stratejiler geliştirmelerine bağlıdır (Titiz ve Çarıkçı,2000:217). Fakat Sağlıklı Tavuk Bilgi Platformu kriz iletişiminde lobicilik faaliyetlerini uygulamıştır. Bunun yanı sıra kriz iletişiminde reklamın kullanımı Sağlıklı Tavuk Bilgi Platformu kontrol altında tutmakta güçlük çekilen medyanın kontrol altında tutulabilmesi için örnek bir uygulamadır.

Bu çalışmada kriz iletişiminde reklam kullanımının, ülkemiz koşulları içerisinde ne kadar etkili olduğu belirlenmek istenmiştir. Birinci bölümde kriz kavramına farklı disiplinlerde bakış açıları, krize neden olan faktörler, krizin türleri, kriz yönetimi ve kriz yönetimi modelleri, kriz iletişiminde reklamın yeri incelenmiştir. İkinci bölümde ise Kuş Gribi Krizi' ne genel bakış ve 2006 yılı kuş gribi krizinde Sağlıklı Tavuk Bilgi Platformu'nun ve bu platforma bağlı beyaz et üreticilerinin kriz döneminde yaptıkları reklamlar incelenmiştir. İkinci bölümde anlatılan kriz ve kriz iletişiminde reklamın kullanımına yönelik faaliyetlerin uygulamada bağdaştırılması üçüncü bölümde ele alınmıştır. Kriz iletişiminde reklamın etkinliğini belirlemeye yönelik olarak beyaz et tüketicilerini temsil edebilecek bir kitle olan Batu Tekstil çalışanlarına kriz iletişiminde reklamın etkisini belirlemeye yönelik bir saha araştırması uygulanmıştır. Beyaz et üreticilerine örnek olarak da STBP ye bağlı olan Banvit, Beypiliç, CP PİLİÇ, Keskinoğlu, Şeker Piliç, Ömür Piliç gibi firmaların uyguladığı çalışmalar kapsamlı olarak incelenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM KRİZ ve KRİZİN YÖNETİLME SÜRECİ

1. Kriz Kavramına Genel Bakış

Kriz, en basit anlamıyla işletme örgütünün normal aktivitelerini tahrip eden önemli bir dengesizlik durumudur. Örgütün uzun ve kısa dönemli amaçlarını tehdit eden, acil tepkiler gerektiren ve bununla birlikte yanıt için karar verme süresini kısıtlayan ve en önemlisi varlığıyla karar verme birimlerini şaşkırtan ve kararsızlığa sürükleyen bir süreçtir (Irvine,1987:36-37). Etimolojik olarak incelediğimizde kriz sözcüğü, ayırt etme ve karar anlamına gelen Yunanca “krisis” sözcüğünden gelmektedir. Kriz kavramı, farklı bakış açılarına göre, farklı biçimlerde tanımlanmaktadır. Hukuki bağlam içerisinde terim, haklı ve haksız, teolojide ise kurtuluşu ve lanetlenmeyi birbirinden ayırmak için kullanılmıştır. Tıbbi terminolojide ise bu ifade, süreklilik arz eden bir gelişimdeki kesintiye işaret etmiştir. 16. yy da klasik tıbbın ortaya çıkışıyla sözcük günlük dilin bir parçası haline gelmiştir. Kriz terimi politika, toplum ve ekonominin her alanında kullanılır olmuştur (Glaesser,2005:1) . Kriz genel anlamda düzgün olmayan, reform gerektiren istikrarsız bir durumdur. Bir örgütün rutin bir sistemini bozan ve aniden ortaya çıkan herhangi bir acil durum olarak tanımlanabilir (Tüz, 2001: 13).

Kriz günlük yaşamdan, bilimin her disiplinine kadar tüm alanlarda yer verilen kavramlardan biridir. Örneğin siyasi kriz, ekonomik kriz, kimlik krizi, hükümet krizi... Türkçede kriz sözcüğünü ilk kullanan kişi tarihçi Cevdet Paşa'dır. Kriz dönemleri kritik dönemlerdir. “Eskiden bu anlamda “kritik” için “nazik” denilmektedir. Kriz dönemleri “ nezaket arz eden kritik dönemlerdir.” Fransızcadaki “crise” teriminin Türkçe’ ye nasıl aktarılacağı düşünüldüğünde Cevdet Paşa Yunanca’ dan gelmiş olan ‘buhran’ terimini teklif etti ve bu kelime literatürümüze yerleşti. Özleştirme akımından sonra kriz terimini iyi karşılamayan “bunalım” terimi kullanılmaya başlanmıştır (Hatemi,1999:17). Kriz, bir kuruluşun beklemediği bir anda meydana gelen, kuruluşun itibarının sarsılmasına neden olan ve sorunun çözümü için sürenin sınırlı olduğu olaylardır. (Mütercimler,2006:654) Bir başka tanıma göre kriz tehdit ve fırsat olarak görülmektedir. Genel olarak verilen kriz tanımlarında krizi daha çok tehlike oluşturduğu üzerine durulmuş, krizlerin kuruluşlar için bir takım eylemleri rahatlıkla yapabilmeleri için uygun fırsatlar sağladıkları da göz önünde bulundurulmalıdır. Her şeyden önce kriz bir gerilim durumudur. Kriz bir tehdittir ve acil cevap verilmesini gerektirir. Bazılarına göre

beklenmedik, bazıları göre de önceden sinyal verdiği halde belirtilerinin çeşitli nedenlerden dolayı geç ve yanlış anlaşıldığı durumdur (Mitroff, 2000:12). ABD' deki Kriz Yönetimi Enstitüsü (ICM) krizleri 4 kategoride toplamaktadır.

- 1) Doğal Afetler
- 2) Mekanik Problemler
- 3) İnsan hataları
- 4) Yönetimsel kararlar ya da kararsızlıklar

1.1. Kriz Terimine Sistemik Yaklaşımlar

Kriz teriminin dilsel kullanımına ilişkin iki farklı bilimsel çalışma yapılmıştır. Çeşitli bilimsel bulgular yoğunlaştıkları noktaya bağlı olarak, ya kişiler/kurumlara gönderme yaparak ya da, bireysel/kolektif modele yapılan katkılar şeklinde sınıflandırılabilir. Kural olarak bireysel modellerle ilgili değerlendirmelerin odak noktası insandır. Bu durumda birey, mevcut durumun yoğunlaşması olarak bir kriz yaşar ki bu da uç noktalara vardığında o kişinin sonunu hazırlayabilir. Bireysel modele katkılar ilaç ve psikomatiklerden, psikososyal gelişim teorisi ve kriz müdahalesinden (kriz müdahalesi, istisnai durumlarda insan davranışları tepki kavramları hakkındaki teoriler için kullanılan kolektif bir terimdir). Diğer taraftan, kolektif modeller için sosyal sistemler, kriz olarak tanımlanabilecek belirli koşullar altında analiz edilir. Ekonomi, siyaset bilimi ve iletişim araştırmalarının tümü bu kolektif modele katkıda bulunur.

Ayrıca, siyaset biliminde uygulanan alt bölümlere ayırma yöntemi kullanılarak sistem ve karar yönetimli yaklaşımlar ayırt edilebilir. Karar teorik yaklaşımlar çerçevesinde kriz, tehlikeli ve sıradışı bir durum olarak algılanır ve bu durum içerisinde zaman baskısı altında karar verme zorunluluğu vardır. Bu bakış açısıyla gerçekleştirilen araştırmalar, akut kriz durumuna yoğunlaşır ve bir kriz durumunda iş akışının düzenlenmesiyle ilgili bilgiler ortaya koyar.

Sistemik yaklaşımlarda kriz, önemli değişkenlerde meydana gelen ve sistemi kısmen veya tamamen tehlikeye sokan ya da yok eden kritik bir değişiklik olarak kabul

edilir. Bu alana yapılan katkıların büyük bir kısmı siyaset biliminden gelir ve erken uyarı sistemlerinin geliştirilmesi hedeflenmektedir (Linde,1994:2).

	Sistem yönelimli yaklaşımlar	Karar yönelimli yaklaşımlar
Bireysel modeller	<p>Tip</p> <ul style="list-style-type: none"> o Dönüm noktası, hastalığın seyri sırasında yaşamla ölüm arasındaki karardır o Bir olay veya durumun, kişinin kaynaklarını ve başa çıkma mekanizmalarını aşan, dayanılmaz bir zorluk olarak algılanması o Davranışsal modellerin başansız olması o Kimlik kaybı tehikesi 	<p>Kriz durumlarında karar alıcıların, bireysel düşünsel sorun çözüme yetenekleri</p>
Kolektif Modeller	<p>Sosyal Bilimler</p> <ul style="list-style-type: none"> o Toplum fenomenleri olarak krizler: savaşa dönük tehdit edici bir firmınma nedeniyle çabşma sırasında tehlikeye düşen ulusal çıkarlar (örneğin: Küba Krizi) o Toplumsal ait sistem fenomenleri olarak krizler: o Politika: politik ilişki modelinde gerçek değişiklikler (örneğin darbe, devrim) o Ekonomi: dışsal ekonomik şoklar, ekonomik döngüdeki aşığı doğru eğilim 	<p>Kriz durumlarında kolektif karar davranışı</p>

Şekil: 1 Kriz araştırmasında bilgi alanları. Kaynak: Linde,1994: 2

İşletme yönetimi açısından incelendiğinde kriz, esas olarak bir şirketin gelişimini önemli ölçüde olumsuz etkileyen bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Krystek,1992:64). Bu anlamda kriz, krizden etkilenen şirketin varlığını tehlikeye atar veya yaşamasını imkansız hale getirir (Glaesser, 2005:3). Budağa göre “kriz örgütün üst düzey hedeflerini tehdit eden, işletmenin yaşamını tehlikeye sokan ve işletmenin hızla tepki göstermesinin zorunlu olduğu özel durumlardır” (Budak ve Budak,1995:408). Yani kriz, işletmelerin beklemeyen bir zamanda, istenmeyen ve çözümü acil olan durumla karşılaşmaları halinde kendinden söz ettirmektedir. Üç koşulun birlikte ortaya çıkışı krizi tanımlamaktadır; (Winner, 1999:26)

- Kuruluşun itibarının sarsılması,
- Sorunun çözümlenebilmesi için sürenin çok kısıtlı olması,
- Kuruluş tarafından beklenmeyen bir zamanda meydana gelmesidir.

İşletme yönetiminin en azından zaman, yer ve konumlanma açısından tam bir tahminde bulunamadığı ya da hiç tahmin edemediği, işletmenin bünyesinde ya da dış etmenlere bağlı olarak oluşup, ürün, hizmet ya da kurumsal imaj gibi unsurlarını etkileyen ve en kısa zamanda, en büyük faydayı sağlayıcı, en yapıcı yanıtını oluşturulup, aktarılmasını gerektiren bir durumdur. Başka bir deyişle kriz, bireyleri ya da örgütleri tehdit eden koşullar karşısında birey ve örgütleri yetersiz kılan bir durumdur. (Gürdal,1997:155)

Siyaset Bilimi Açısından Kriz, Hermann’a göre kriz; karar verme biriminin üst düzey hedeflerini tehdit eden, karar verilir uygulamaya geçilmeden önceki tepki süresini kısıtlayan ve oluşumuyla karar vericiler için sürpriz niteliği taşıyan bir durumdur(Özdemir,1994:17).

Yönetim bilimleri açısından kriz;“ beklenmeyen ve önceden sezilemeyen, acele cevap verilmesi gereken, örgütlerin önleme ve uyum mekanizmalarını etkisiz hale getirerek mevcut değerlerini, amaçlarını ve işleyiş düzenini tehdit eden gerilim durumudur” (Tutar, 2000:29). Yöneticinin yakın dikkatini gerektirir. Sadece devam eden faaliyetleri değil, aynı zamanda işletmenin yaşamını tehdit eder, üretim kapasitesini kullanılamaz duruma getirir ve rekabeti sarsar. Örgütün etkinleşmesi ve değişmesi yönünde kritik bir etkiye sahiptir (Koçel, 1993:1).

Thomas'a göre kriz konusunda iki yaklaşım vardır. Bunlardan biri krizin işletme yönetiminin sezgilerine ve algılamasına bağlı olarak ortaya çıktığını savunan Sezgiye yönelik olan "subjektif yaklaşımdır". Diğeri ise İşletme sistemin alt sistemlerinden birinin bozulmasına bağlı olarak krizin ortaya çıktığını öne süren ve işletmeyi sistem olarak gören "Objektif yaklaşımdır". Bu yaklaşıma göre krizin hangi faktörlerden kaynaklanarak gündeme geldiği önemlidir (Thomas, 1993: 1114).

Krizler ani olarak veya kendini hissettirerek ortaya çıkar. Ne şekilde olursa olsun işletmeleri krizle karşılaşmalarının temel nedeni rekabeti acımasız koşullarından geri kalmalarıdır. Bu temel neden çeşitli faktörlere bağlıdır. Krize neden olan faktörler, işletme dışı çevre faktörleri ve işletmenin kendi yapısal sorunları olmak üzere, genel olarak iki grupta toplanılabilir. Bu aktörlerin kriz yaratma durumu aşağıdaki şekilde görülmektedir.



Şekil:2 Kriz nedenler ve tepkiler. Kaynak: Tüz, 2001:4

Parayı kullanan birer örgüt olan işletmelerde krizi ortaya çıkışındaki işletme dışı çevre faktörleri işletmenin kontrolü dışında makro faktörlerdir. Aynı zamanda tüm ülkeyi, hatta tüm dünyayı kontrolü altına alarak, pek çok işletmenin varlığına etkide bulunabilirler. Evre faktörlerinin hızlı değişmesi, işletmelerinde bu değişikliğe hızlı uyum aşlamalarını gerektirir. Uyum sorunu krize zemin hazırlar. Değişimin gerisinde kalma, diğer bir deyişle gecikilen her an krizin şiddetinin artmasına neden olur. İşletmelerde krize neden olabilecek çevre faktörleri, doğal şartların, toplumsal, ekonomik, teknolojik ve politik yapının değişimidir. Bu faktörlerin dışında, işletme yöneticilerine, personele ve ailelerine yönelik yapılan bombalama, kaçırma, rehin alma, suikast gibi terörist eylemlerde krize neden olabilmektedir.(Tüz ,2001:4)

Çevresel ya da örgütsel etmenlerden kaynaklanan krizin temel özellikleri ise şöyle sıralanabilir: (Özdemir,1994:18)

- Örgütün üst düzey hedeflerini ve hatta varlığını tehdit etmesi

- Örgütün öngörme mekanizmalarının yetersiz kalması
- Acil müdahale gerektirmesi ve zaman baskısı
- Beklenmedik ve ani değişikliklerle sürprizle yaratması
- Karar vericilerde gerilime neden olması
- Korku ve paniğe yol açması
- Kontrol edilme güçlüğü olması
- Yaşamsal bir dönüm noktası olması
- Firmanın imajını, insan kaynaklarını, finansal yapısını tehdit etmesi şeklinde sıralanabilir.

Öte yandan her olay kriz anlamına gelmez. Krizin kendine özgü nitelikleri vardır. Örgütün hayatını tehlikeye sokmayan ve denge durumunu bozmayan her çatışma ve sıkıntıya kriz adını vermek doğru olmaz. Krizi rutin durumlardan ayıran en önemli özellik, acil cevap verme ve çabuk hareket etme zorunluluğudur. Kriz durumunda örgüt yönetimini gerilime sokan en önemli konu belirsizliktir. Çünkü değişime ve gelişime uyum sağlama aciliyeti vardır. Kriz durumu, örgütün krizi tespit etmede, önlemede veya değişikliklere uygun cevap vermede yetersiz kalması halinde ortaya çıkmaktadır (Koçel, 1993:1).

Kriz durumlarını rutin ortamdan ayıran bazı özellikler vardır (Kuklan, 1986: 42) Bunlardan biri krizin ciddi bir hastalık gibi olduğu ve ciddi bir müdahale gerektirdiğidir. Krizler kritik ve tehdit edicidirler. Örgütsel ortamı olumsuz yönde etkileyerek, baskı, güvenlikten yoksunluk, belirsizlik, endişe ve panik gibi pek çok faktörü bir arada barındıran ortamlar yaratabilirler. Bununla birlikte bazı krizler ortaya çıkıncaya kadar uzun bir süre geçer. Bazı krizler ise; ansızın ortaya çıkar. Krizler örgütle ilgili üçüncü kişileri de (yönetici, işgören, hissedar, devlet v.b.) ciddi şekilde etkiler. Her stresli ortam kriz değildir. Çünkü kriz bir örgütün işleyiş sisteminde duraksamalara neden olur. Krizin kesin çözüm formülü yoktur. Bazı krizler tekrar ortaya çıkabilir. Bazı durumlarda fırsatları değerlendirme amacıyla kriz bilinçli olarak geliştirilebilir. Kriz mutlak bir felaket değildir, tam tersine fırsatlara dönüştürülebilir.

Bununla birlikte işletme içinde bazı sorunların krize dönüşebilme riski bulunmaktadır. Bozulan bilançolar, devamlı aksayan nakit akışları, artan, fakat cevapsız kalan müşteri şikâyetleri, iadeler, sabit sermaye-çalışma sermayesi dengesi, düşen satışlar, azalan pazar payı, rakiplerin pazardaki yeni hamleler krize dönüşebilecek işletme sorunlarından bazılarını oluşturmaktadır (Koçel, 1993:4).

Barton'a göre işletmelerde söz konusu olan krizler genellikle şöyle sıralanabilir: yangın, deprem, su baskını gibi doğal afetler, ürün kusuru, ürün tahrifatları, ürünü geri çekme gibi ürünle ilgili sorunlar, bilgisayar verilerinin kaybı, sabotaj, gasp, bomba ya da bomba tehdidi, beklenmeyen bir dava açılması, patent ihlalleri, kilit personelin ölümü ya da medyada şirket için olumsuz bir araştırma raporunun yer alması (Barton, 1994:28).

1.2. Krizin Nedenleri

Krizler ani olarak veya kendini hissettirerek ortaya çıkar. (Soysal, 1994:8) Ne şekilde olursa olsun, işletmelerin krizle karşılaşmalarının temel nedeni, rekabetin acımasız koşullarına uyum sağlamada yetersiz kalmalarıdır. Bu yetersizlik, çeşitli faktörlere bağlıdır. Krize neden olan faktörler işletme dışı çevre faktörleri, işletmenin kendi yapısal sorunları ve iç ve dış faktörlerinin etkileşimi olmak üzere üç grupta toplanabilir.

1.2.1.Dış Çevre Faktörleri

Her kuruluş toplumsal bir organdır ve dış çevresine yaptığı katkı ile kendini gerçekleştirir. Örgütler boşlukta var olamazlar, kendisine kaynaklar sağlayan ve sınırları belirleyen çevresi ile bir arada yaşar. Bu nedenle, örgütün krizden uzak, sağlıklı bir biçimde yaşaması isteniyorsa, devamlı değişmekte olan çevresel koşullara uyması gerekir. Çevreye yeteri kadar uyamamak, örgütün başarısızlığının belirli başlı özelliklerinden biridir(Hicks, 1974: 107). Fakat örgütler büyüdükçe, büyüklüğe bağlı meydana gelen gelişmelerle mevcut yeteneklerini yok etmeye başlarlar (Drucker,1994:24). Örgütlerde stratejik açıklığı da oluşturan bu nedenler, yöneticinin içerdeki gelişmelere yoğunlaşırken, dışarının yeni beklentilerini takip edememesinden kaynaklanır.

Krize neden olan örgüt dışı faktörler örgütün dışında gelişen makro faktörler olarak nitelendirilebilir (Tüz,1991:4). Çevre faktörlerinin hızlı değişmesi, işletmelerin bu

değişime hızlı uyum sağlamalarını gerektirir. Uyum sorunu krize zemin hazırlar. Değişimin gerisinde kalma, diğer bir deyişle gecikilen her an krizin şiddetinin artmasına neden olur (Narbay, 2006:10).

İşletme dışı faktörler üzerinde örgütün kontrol derecesi, kriz durumunun pozitif veya negatif olarak algılanması, işletme yönetimi, krizi amaçlara ve potansiyel daha üst noktalara ulaşma yönünde bir fırsat olarak görebileceği gibi, örgütün bu günkü amaçları bir tehdit unsuru veya amaçlara ulaşmada örgütün yeteneğini azaltan bir faktör olarak da algılayabilir. Örgütün krize olan hassasiyeti de işletmelerin krizden etkilenme düzeylerinin az ya da çok olduğunu gösterir. Örgütün yapısının krize hassasiyeti yüksek ise (krize karşı yapılanma yoksa) krize cevap verme derecesi de düşük olacaktır (Tüz, 2001:12). Bu faktörler Krizin ortaya çıkmasında ve şiddetinin derecesinde etkili olmaktadır.

İşletmelerde krize neden olabilecek çevre faktörleri, doğal felaketler, genel ekonomik belirsizlikler, teknolojik gelişmeler, sosyo-kültürel faktörler, uluslararası ilişkiler, baskı grupları, sendikalar, şiddetli rekabet, hukuksal ve politik düzenlemelerdir (Mullines,1989:71). Bu faktörlerin dışında ayrıca işletme yöneticilerine, personele ve bunların ailelerine yönelik olarak yapılan bombalama, kaçırma, rehin alma, suikast gibi terörist eylemler de krize neden olabilmektedir (Andriole,1985:167).

Krize sebep olan dış çevre faktörlerinden doğal faktörler; doğal çevreyle ilgili beklenmedik değişimlerdir. Genellikle örgütün denetimi dışında kalırlar. Toprak, su, iklim ve çevre kirliliği yönünden ani felaketler krize zemin hazırlar (Ross ve Murdick :167).

Doğal afetler örgütlerin çevrelerine uyum göstermeleri durumunda da örgütsel faaliyetleri belirli oranda etkiler. Doğal felaketlere karşı hazırlıklı olmak, kaynağı doğal felaketler olan krizin etkisini önemli ölçüde azaltır.

Yönetimler tarafından kontrol edilemeyen yangın, sel, deprem, nükleer atıklar ve sızıntılar gibi doğal felaketler, toplumun genelini etkileyen olağan dışı gelişmelerdir. Doğal felaketlerin en geniş boyutlusu ve zarar verici olanı depremdir. Krizin en önemli nedenlerinin başında doğadan kaynaklananlar gelir. Çünkü etkisi diğer doğal felaketlere göre, göreceli olarak geniş ve uzun sürelidir. Doğal felaketlerden kaynaklanan krizi diğer kriz türlerinden ayıran önemli bir fark da, bu tür felaketlerin

belirtilerinin olmaması ve dolayısıyla örgütlerin erken uyarı sistemlerinin ve önleme mekanizmalarının çok fazla işe yaramamasıdır (Narbay, 2006:10-11).

Araştırmamızın inceleme konusu olan kuş gribi krizi de doğal faktörlerden kaynaklanan bir krizdir. Bunun nedeni ise yukarıda da belirtildiği gibi kuş gribi krizi de toplumun genelini etkilemiş, doğal çevreyle ilgili olarak beklenmedik bir şekilde gelişmiş, örgütün denetimi dışında kalmıştır.

Dış çevre faktörlerinden biri de ekonomik faktörlerdir. Örgütün içinde çalıştığı ekonomik sistem, örgütün karşılaşabileceği belirsizlik ve karmaşıklık derecesini etkilemektedir. İşletmenin ürünlerinin arz talep durumu, Pazar faktörleri, ülke ekonomisinin parasal, mali ve geniş iş şartları yönünden değişimi, ekonominin büyümesi sağlığı, gayri safi milli hasıla ve kullanılabilir kişisel gelir ve talepteki büyük değişimler işletmeleri yakından etkiler. Özellikle uluslar arası pazarlarda çalışan işletmeler dış çevre açısından farklı ortamlarda bulunurlar.

Ekonomik dalgalanmalar, istikrarsızlık, yüksek enflasyon oranları, büyüme hacminin daralması işletmeyi krize sokabilir. Bu etkenler ürünün pazardaki talep dengesini bozar ve bu durumda yatırım kararları, fiyat politikaları, üretim politikaları, kar marjları konusunda yeni kararlar almak gerekebilir (Budak ve Budak,2000:218).

Örgütler ekonomik sistemin bir alt sistemidirler ve dolayısıyla, ait oldukları ekonomik sistemdeki herhangi bir istikrarsızlık ve belirsizlik durumu, onları olumsuz yönde etkiler. Örgütlerin ekonomik çevresini, faaliyetlerini sürdürdüğü alandaki doğal kaynakların durumu, bu kaynaklarda yararlanma düzeyi, ekonomik konjonktürün genel yapısı, çalışan sektörün durumu, rekabet gibi faktörler oluşturur. Bu faktörlerde meydana gelen herhangi bir olumsuz gelişmesi, krizin ortaya çıkmasına neden olabilir.

Genel ekonomik belirsizliklerle ilgili krizler, genellikle birbirini izleyen süreçlerle ortaya çıkar. Bu nedenle erken uyarı sistemleri ve öngörü yöntemleri kullanılarak, krizin bu türünü önemli ölçüde önlemek mümkün olabilir.

Örgütün faaliyetlerini sürdürdüğü ekonomik sistemin onun karşılaşacağı belirsizlik ve karmaşıklık derecesinin etkileyeceği açıktır. Bu nedenle bütün kurumlar günümüzde küresel rekabeti, bir stratejik amaç haline getirme durumundadırlar. Hiçbir kurum, şirket, üniversite veya hastane, dünyanın herhangi bir yerinde kendi

konusundaki lider kurumun koyduğu standartlara sahip değilse, başarılı olmak bir yana, varlığını bile sürdüremez (Drucker, 1996:61).

Bu örgütlerin faaliyet alanı ne olursa olsun, söz konusu standartları koyanların yaşadıkları sorunlar, global ölçekte etkili olmaktadır. Bilgi teknolojileri alanında yaşanan krizler bu sektörlerin başında gelmektedir. Ekonomik şartlardaki istikrarsızlık ve belirsizlik sınırlı olduğu ölçüde, kriz sınırlı, istikrarsızlık yoğun olduğu ölçüde de, kriz şiddetli olacaktır (Narbay, 2006:12).

Modern örgütlerin, açık sistem tarzında örgütlenmeleri, genel ekonomik belirsizlikler konusunda, çevresel bağımlılık derecesi üzerinde durmamızı gereksiz kılmaktadır. Bugün örgütlerin, genel ekonomik çevresi, küreselleşme nedeniyle dünya ölçeğinde ele alınmalıdır. 1998 yılında yaşanan “küresel kriz” ekonomik boyutlu bir kriz olmuş ve genel olarak, dünyanın her tarafında, ulusal ve uluslararası faaliyette bulunan bütün örgütleri çok az etkilemiştir.

Hem hukuksal, hem de politik düzenlemeler, işletmelerin örgüsel ve yönetsel faaliyetlerini olumlu veya olumsuz yönde etkilerler. Özellikle faaliyette bulunan ülkedeki politik risk durumları, önemli bir kriz faktörüdür. Hükümetlerin hukuksal, ekonomik, sosyal ve siyasal konularda alacağı yeni kararların gereği örgütler tarafından yerine getirilmemesi durumunda, kriz ortaya çıkabilir. Hukuksal değişimlere örgütlerin hemen cevap verebilmeleri ancak esnek ve öncelik kullanımına imkan veren, demokratik örgüt modelleriyle mümkün olabilir.

İşletmeler, ulusal ve küresel ölçekte faaliyetlerini sürdürseler de, her örgüt merkez ve şubeleriyle, devlet sınırları içinde bulunur. Bu nedenle, işletmeler bir üst sistem olan devletlerin hukuk sistemlerinden etkilenirler. Kanunlar, tüzükler ve kararnameler gibi düzenleyici ve yönetici kurallar, devlet tarafından meydana getirilir ve bunlar o ülkedeki hukuk düzenini oluşturur. Örgütlerde faaliyetlerini söz konusu hukuk düzenine göre yürütürler. Bunun yanında devletler, ekonomik örgütleniş modeli açısından farklı ölçümlerde ve yöntemlerle piyasaya müdahale edebilirler. Devletin egemen bir otorite (tüzel kişilik) olarak oluşturduğu hukuk sistemi, işletmeleri dışarıdan etkileyen bir çevresel faktördür (Tutar,2000:29).

Hukuksal ve siyasal faktörlerin yanında toplumsal ve kültürel faktörlerde krizlerin oluşmasında etkindir. Toplumdaki insan ilişkilerinin, değer yargılarının

değişmesi, toplumsal ve kültürel sorunlar işletmeleri krize götüren nedenler arasında yer alır (Donnelly, Gibson ve Ivancevich,1975:269).

Kültürler, ait oldukları toplumların kurallarına, kurumlarına, süreçlerine, ilişkilerine ve dolayısıyla yapılarına belli bir biçim kazandırır. Teknolojik, sosyolojik, ideolojik, duygusal ya da estetik unsurlar, maddi ve manevi yönü olan kültüre önem verirler (Lessem, 1990:1). Bu unsurlarda önemli değişimler, ancak harp ve büyük kaos dönemleri gibi çok sık rastlanmayan durumların sonucunda ortaya çıkar. Toplumun değer, beklenti ve yaşam tarzındaki köklü değişmeler krizi ortaya çıkaran etmenler arasındadır.

Günümüz, sosyo-kültürel değişiklikler yönünden, geçiş dönemi olarak değerlendirilebilir. Dinsel, ahlaksal etik açıdan, geleneksel değer sistemleri ve yorumları hızla değişmekte, yerine göre ortadan kalkmaktadır. Karşılıklı derin sosyokültürel faktörlerin etkisi, günümü insanını kimlik unsurları ve değer sistemleri açısından farklı bir konuma getirmektedir. Bu nedenlerle strateji uzmanları eğitsel kültürel düzeylerde, sosyal değerlerde ve alışkanlıklarda meydana gelen değişmeleri dikkate alarak, stratejileri üzerindeki etkileri analiz ederek, fırsat ve tehlikelerin neler olduğunu teşhis etmelidirler (Eren, 2000:117-120).

Zorunlu kültür değişimlerinin fert, toplum ve örgüt davranışlarında yarattığı en belirgin sonuç, dengesizlik ve kararsızlıktır. Bu ise, tipik bir kriz halinin belirtisidir. Bir durumdan diğerine geçişte değişikliğe konu olan subje ve objeler ile çeşitli çevre şartlarına göre değişen kültürel değişim durumunda kararsızlık ve belirsizlik kaçınılmazdır. Sosyal değiştirme projesi başladıktan sonra, bunun yönetilmesi ve denetim altına alınması çoğu zaman imkansızdır (Eroğlu, 1993:130).

Teknolojideki değişimler de, toplumsal hayatı ve buna bağlı olarak işletmelerde değişimi zorunlu hale getiren önemli bir faktördür. Teknolojik gelişmeler işletmede kendini zorla kabul ettiren, ettirmese kriz yaratan bir baskı unsurudur. Özellikle ondokuzuncu yüzyılda başlayan makineleşme ve otomasyon işletmenin üretim konusu ürünlerine alternatifler yaratma yönünde etkili olmuştur (Kazan, 2001:13).

Teknolojik değişimin hızı, değişikliğe uyum süreci, örgütün ve faaliyetlerinin teknolojiyle bağımlılık oranı krizin ortaya çıkmasında önemli bir rol oynamaktadır (Budak ve Budak,1995:219).

Çevre koşullarının örgüt üzerindeki hızlı ve yoğun etkisi, yeni teknolojilerin üretim faaliyetlerinde kullanım alanları bulması ve hızla yaygınlaşması, örgüt içinde esneklik ihtiyacının ve yöneticilerden beklentilerin artmasına neden olur. Üretimde, pazarlamada ve yönetsel alanda yoğun bir biçimde kullanılmaya başlanan yeni teknolojilerin, örgütler için getirdiğı avantajlardan bazıları şunlardır (Zander, 1990: 1)

- Daha iyi ürün kalitesi,
- Ürün çeşitliliğinin artması ve bu sayede, müşterilerin özel isteklerini yerine getirme olanağının yaratılması,
- Maliyet düşüşü ve daha hızlı ürün geliştirme olanaklarına kavuşma,

Teknolojik alanda meydana gelen değişmelerin, yukarıda sayılan avantajlarının yanında, bazı olumsuzlukları da beraberinde getirdiğini kabul etmek gerekir. İş yaşamındaki değişimin hızı, becerilerini kısa sürede yetersiz duruma getirmektedir. Gelişen teknoloji karşısında yeni ekipmanı ve sistemleri sürekli iyi bilme ihtiyacı, bireyi tehdit etmektedir. Çünkü birey, teknolojik alanda yaşanan hızlı gelişme karşısında yeterli eğitim almazsa, bu durum potansiyel stres etmeni olur ve gelişen yeni teknoloji, bireyde görevini yapamama duygusu yaratabilir.

Teknolojik alandaki gelişmelerin, krize kaynaklık etmesinin bir nedeni de, insanlığın zihinsel sınırları, kararsızlıkları ve kuşklarının değişimin kabulünde isteksizliğe yol açması şeklindeki geleneksel tutumudur. Yukarıda da bahsettiğimiz gibi, her gelişim ve değişim insanın yeni beceriler kazanmasını gerektirdiğinden, onda yetersizlik yaratabilmektedir.

Örgütlerin kullandığı teknoloji ve yöntemlerde hızlı bir gelişme söz konusu ise ve örgüt bu gelişmeleri zamanında takip edemiyorsa, bu durum, örgütün krize girmesine neden olabilir. Teknolojik değişmenin hızı, değişime uyum süreci, örgütün ve faaliyetlerinin teknolojiye bağımlılık düzeyi, krizin ortaya çıkmasında ve şiddetinde belirleyici olabilir. Bu nedenle, Eren'in de belirttiği gibi, örgütlerin içinde buldukları endüstrideki değişim ve araştırma-geliştirme çabalarının yoğunluğunun ne olduğu iyi

bilinmelidir. Ülke içindeki ve ülke dışındaki teknoloji potansiyeli ve kaynaklar kapsamlı bir biçimde araştırılmalıdır. Örgüt içinde yeni teknoloji uyarlamasına ilişkin tedbirler alınmalı, teknik eleman yetiştirilmelidir (Eren, 2000:121).

Günümüzde dış çevre faktörlerinden önemli bir tanesi de uluslararası çevre faktörüdür. Son yıllarda dünyada yaşanan küreselleşme eğilimleri, örgütsel faaliyetlerde yeni yaklaşımları gerekli kılmaktadır. Uluslararası çevre faktörünün örgütler için önemli bir kriz kaynağı olmasına neden olan küreselleşmedir. Küreselleşme; ülkelerarası siyasi, sosyal, ekonomik ilişkilerin gelişmesi, farklı toplum ve kültürlerin inanç ve beklentilerinin daha iyi tanınması uluslararası ilişkilerin yoğunlaşması, ülkelerin sahip olduğu maddi ve manevi değerlerin milli sınırları aşarak dünya çapına yayılması, farklılıkların bir bütün içinde ortadan kalkması gibi birçok değeri içermekte; söz konusu değerler ekonomik olmanın dışında siyasi, sosyal, kültürel nitelikte de olabilmektedir.

Dünya ekonomisinin küreselleşmesiyle beraber, hızla oluşan değişimler ve bu değişimlerin sonucu ekonomik faaliyetlerdeki hızlı ve etkin yeniden yapılanma çabaları, kaos diyebileceğimiz belirsizlikler yaratmaktadır. Küreselleşme, dünyanın herhangi bir yerinde meydana gelen değişmelerin hızla dünyanın diğer yörelerine dağılımının kolaylaştığı bir süreci ifade etmektedir. Gündelik yaşantımız giderek karmaşıklaşmakta ve her işletmenin hayatı ve geleceği küresel ölçekte oluşan süreçlerle belirlenmektedir (Drucker,1994:202).

Dünya çapında yaşanan bu yapısal değişim sürecinde strateji geliştirmede temel olması gereken kural, ekonomik gerçek ile politik gerçek arasında, giderek artan uyumsuzluklardır. Ekonomik gerçek ile politik gerçek arasında diğer bir paradoks alanı ise; ekonominin, küreselleşmesinin yanında politik çekişmeler ve siyasi anlamda bölünmeleri ifade eden, global bir paradoksun yaşanmasıdır.

Bugün özellikle büyük bir hızla gelişen iletişim teknolojileri ile birlikte, zaman ve mekan anlamsızlaşmış ve yeniden tanımlanmıştır. Mekanın fiziki sınırlarının algılanış biçimi, gelişmiş teknoloji sayesinde değişmiştir. Buna göre, genel olarak kategorik bir ayrıma tabi tutacak olursak, bugün uluslararası ilişkileri anlatmada en sık başvurulan kavram küreselleşmedir ve küreselleşme ekonomik, kültürel ve siyasi-politik olmak üzere yaşamın üç farklı alanında etkili olmaktadır.

Ekonomik alan, mal ve hizmetlerin üretimini, Pazar koşullarını ve tüketimini içermektedir. Kültürel alan ise; inançlar, değerler, yaşam tarzları, kültürel imgeler ve motifler bağlamında ortaya çıkmaktadır. Bugünkü uluslar arası ilişkileri belirleyen bir başka alan da, siyaset alanıdır. Günümüzde örgütlerin faaliyetlerini sağlıklı bir biçimde yönetebilmeleri, yukarıda saydığımız alanlarda konjonktürel koşullara uymasına bağlıdır. Söz konusu koşullara uyum sağlayamadığında kriz kaçınılmaz olacaktır.

Küreselleşme süreci örgütlerin iş yaptığı alanların genişlemesine ve ayrıca da tüm ekonomik sosyal hukuksal birimlerim birbirleriyle sürdürdükleri ilişkilerin artmasına hatta tüm ekonomik örgütlerin birbirlerine eklenmesine neden olmuştur (Drucker, 1999:63). Sonuç olarak “çevredeki belirsizlik ve değişiklik durumu, örgütleri sürekli olarak beklenmedik tehlike veya fırsatlarla karşı karşıya bırakmaktadır. Örgütlerin varlığını devam ettirebilmeleri, bu tehlikelerden korunmalarına veya fırsatları değerlendirebilmelerine bağlı kalmaktadır. İster tehlike olsun, ister fırsat olsun beklenmeyen ve önceden sezilmeyen olaylar, örgütleri plansız değişmeye zorlamakta ve hatta krize sevk edebilmektedir (Hitay, 2004:1).

1.2.2. İşletme İçi Faktörler

İşletme dışı çevre faktörleri, kontrol edilemez değişkenler olmakla birlikte, dikkatli bir çevre analizi ile büyük ölçüde tahmin edilebilir. İşletmelerin krize düşmelerinde makro faktörlerden çok işletme içi faktörlerin daha etkili olduğu öne sürülmektedir (Dinçer,1992:317). Diğer bir deyişle örgüt içi faktörlerde güçlü olan işletmeler dış çevredeki değişime hızlı uyum yoluyla krizden kurtulabilirler. Krize neden olan işletme içi faktörler “tepe yöneticiler ile ilgili sorunlar, işletmenin hayat eğrisi, örgütsel yapı, örgüt kültürü ve örgüt iklimi ile ilgili sorunlar olarak dört grupta toplanabilir: (Narbay, 2006:18)

Örgütte üst yönetim tarafından benimsenen yönetim anlayışı ve üst yönetimin sahip olduğu otoriteyi nasıl kullandığı, çalışanların motivasyon ve performansları üzerinde etkili olmaktadır. Eğer yönetim anlayışı ve otoriteyi kullanma biçimi çalışanların motivasyon ve performanslarını olumlu yönde etkileyecek biçimde kullanılmıyorsa örgüt içinde moralsizlik, huzursuzluk ve verimsizlik gibi istenmeyen durumlar ortaya çıkarak çalışanların örgüte bağlılıklarını azaltmakta ve örgüt için bir kriz tehdidi oluşturabilmektedir. Üst yönetim anlayışı ve otoriteyi kullanma biçimi dışında yöneticilerin kişisel hataları da örgütler için önemli bir kriz tehdididir. Örgütlerin

karşı karşıya kaldıkları pek çok kriz, yetersiz ve başarısız yöneticilerin aldıkları ya da alamadıkları kararlar, yaptıkları yanlış uygulamalar gibi kişisel hatalardan ortaya çıkmaktadır. Ayrıca yöneticilerin misyon ve vizyon belirleme moral, motivasyon, amaç oluşturma, inanç ve değerleri yerleştirme gibi temel rolleri yerine getirememesi de krize kaynaklık eden faktörler arasında sayılmaktadır (Dinçer, 1992:317). Institute For Crisis Managament (icm) tarafından yapılan bir değerlendirmede 1993–2002 yılları arasında krize kaynaklık eden ana faktörler ortaya konmuş ve buna göre dikkate alınan 9 yıllık süre içinde en dikkat çekici kriz kaynağının yönetim olduğu ortaya çıkmıştır (www.imc.com 15,05,2004).

İşletmelerin krize düşmelerinin en önemli nedeni, tepe yöneticilerin krizi görmemeleri ya da örgütü krizden kurtarma yönünde yetersiz kalmalarıdır. Yöneticinin tahmin etme ve sezgi gücünün zayıf olması, yeni problemlerin farklılığını kavrayamama ve onlara eski çözümleri uygulama eğilimleri, hızlı çevre değişimlerinde yavaş kalma, Yöneticinin önündeki sorunu kriz olarak algılayamaması, Çevredeki gelişmeler hakkında bilgi toplama yetersizliği ve üst düzey yöneticilerin vefatı veya plansız bir şekilde ayrılması; “yöneticilerden kaynaklanan kriz nedenlerini oluşturmaktadır (Dinçer, 1992:317).

Yöneticilerin gelmekte olan krizi görmemeleri veya gördükleri kriz sinyallerini yok saymaları, yöneticilerin tahmin etme ve sezgi güçlerinin zayıf olması, yöneticilerin hızlı çevre değişimleri karşısında yavaş kalmaları, yöneticilerin çevrede meydana gelen değişiklikler hakkında bilgi toplama yetersizliği, üst düzey yöneticilerin ölmesi veya plansız şekilde örgütten ayrılmaları yöneticilerin kriz durumlarında yaşadıkları temel hatalarından bazılarıdır (Kadıbeşegil, 2001:38).

Örgütün tepe yöneticileri ile sorunlarının yanında işletmenin hayat eğrisi de Bir işletmenin hayat eğrisi doğuş, gelişme, olgunlaşma, gerileme ve çöküş olmak üzere beş aşamadan oluşur. Örgütlerin hayat evrelerine baktığımızda, krizlerle en yoğun olarak karşılaşma ihtimali bulunan evrenin gelişme dönemi olduğunu söylemek mümkündür(Tutar, 2000:29). Çünkü bu evrede büyüebilmek için her türlü çevresel fırsat ve olanaklardan yararlanmaya çalışacak ve her anlamda yoğun bir kaynak gereksinimi duyacaktır ve dolayısıyla da hem ihtiyaçlarını karşılamak hem de fırsat ve olanaklardan yararlanmak için çevre ile olan alışverişlerini en üst seviyeye çıkaracak bunun sonucunda da örgütün her türlü çevresel olumsuzluklardan etkilenme ve bu olumsuzlukları kendi iç yapısına taşıyarak krize zemin hazırlama ihtimali artacaktır

(Tüz, 1991:4). İşletmelerin büyüme dönemlerinde önlem alınmadan belirli bir sınırın aşılması, yetki, sorumluluk, karar verme ve denetim alanı konularında çatışmalar yaratarak örgüt dengesini bozucu özellik gösterir. Öte yandan işletmenin Pazar talebinden daha hızlı bir büyüme hızı göstermesi de krize neden oluşturabilir. İşletmenin satışlarının ve karlarının azalma gösterdiği gerileme dönemleri de krize uygun zemin hazırlar (Kazan, 2001:43).

Örgütler de krize neden olan işletme içi aktörlerden bir de örgütsel yapıdır. Örgütsel yapı, örgüt kültürünü etkilediği ve ondan etkilendiği için içinde faaliyetlerini sürdürdüğü dış çevre/toplum kültürü ile de uyum içinde olmalıdır. (Prokopenko, 1995:253). Örgütsel yapıyı belirleyen faktörler, örgütün hem somut ve fiziksel yanları, hem de örgüt kültürü ve örgüt ikliminden oluşan soyut değerlerdir.

İşletmenin örgüt yapısında şu sorunlar görülebilir; karar vermede ve uygulamada yavaşlık, sık sık yapılan önemli hatalar, işveren-işgören iletişim kopukluğu, aşırı merkezci yönetim, politika, yenilik ve yaratıcılık yönünden yetersizlik, çatışmalar, koordinasyon sorunları, denetim alanının aşırı geniş ya da dar olması, amaçların belirgin olmaması, işgören devir hızı ve devamsızlıkların yüksek olması, aşırı iş yükü, sinirsel gerilim, iş ortamından hoşnutsuzluk ve bu gibi (Arbak, 2000:22-23).

Örgütler büyüdükçe resmileşmiş ilişkiler yaşanır, kurallar ve standartlaşmış prosedürler kullanılmaya başlanır (Mullines,1989:2). Örgüt, çevresel değişmelere uyum gösteremeyecek kadar katılaştır. Hiyerarşik örgütlenme nedeniyle, yönetim kademeleri arasında etkin bir iletişim sağlanamaz ve örgütün krizi yaşama olasılığı artar. Bu yapının sürdürülmesi, bir bakıma krizin süreci anlamına gelir.

Örgütsel ve yönetsel bakımdan, bugünün dünyasında, geleneksel örgüt modellerini takip etmek önemli bir kriz nedeni olabilir. Merkeziyetçi bir anlayış ve merkezi bir örgüt yapısı, iş ortamını sosyal ofis anlayışın göre tasarlanmaması sonucu ortaya çıkan gerilim ve strese bağlı verimsizlik durumları, krizin önemli örgütsel faktörleri arasındadır.

Krizde önemli bir yer tutan yapı da örgüt yapısının esnekliğidir. Örgütlerin krizle karşılaştıklarında mekanik sistem mantığı içinde yapılanmaları ve bu yapılanmaya bağlı olarak da çevresel değişimlere uyum sağlayamamaları dikkat çekici bir iç çevre faktörüdür. Özellikle de günümüz iş piyasalarındaki gelişim ve değişim

hızını, küreselleşme ve rekabet sürecinin etkilerini düşündüğümüzde örgütlerin değişime uyum sağlamalarının ne kadar önemli olduğu karşımıza çıkmaktadır. Oysaki mekanik örgüt yapıları bu değişimin hızına uyum sağlayacak bir esneklik avantajı yaratmamakta ve bu durumu ile örgütü kriz durumuna sürükleyebilmektedir. Günümüz örgütlerinin krizle karşılaşma ihtimallerini düşürebilmek için organik sistem tarzında örgütsel ve yönetsel etkinlikleri yürütmeleri gerekmektedir. Organik sistem belirsiz çevresel değişim ve etkinliklere uyum sağlayabilmek için daha esnek bir anlayış sağlayarak krize karşı koyan bir örgüt yapısı sunmaktadır.

Örgütler farklı alanlarda faaliyetlerde bulunsalar da onları benzer kılan ortak amaçları vardır. Bu nedenle, örgütler hem birbirine benzer, hem de birbirinden ayrı özellikler taşırlar ve benzer özellikleri onun iç ve dış mücadelesini, iç süreçlerini, iletişim modellerini, istihdam biçimlerini ve otoritenin uygulanış tarzını, kısaca iklimini belirler (Mullines,1989:489). Örgütlerin kendilerine özgü iklimleri ve kültürleri ise; onların kimliğini oluşturur. Örgüt kültürünün ve ikliminin örgüt çalışanları açısından önemi; sinerjik bir etki doğurmasına bağlıdır. Eğer örgüt kültürü ve iklimi, örgütsel bağlılığı arttırıp motive edici bir niteliğe sahipse; bunun sonucunda verimlilik ve etkinlik ortaya çıkar. Örgüt iklimi ve kültürü, çalışanların performanslarını olumsuz yönde etkiliyorsa, böyle bir örgütün krize karşı savunma mekanizmalarının işe yaramayacağı gibi, krizden kurtulması da kolay olmayacaktır.

Örgüt iklimi ise; birbirleriyle ilişkisi olan bireyleri etkileyen tutum ve değer yargılarından oluşan (Bennis, 1969:80) ve aynı zamanda, onların inanç, tutum ve davranışlarından etkilenen psikolojik bir ortamdır. Örgüt kültürünün ve ikliminin çalışanlar tarafından benimsenmesini, kısaca onların sahip oldukları değerlere dayalı olmasının motivasyonu, dolayısıyla performansı arttırabilmesi için, bazı unsurların bulunması gerekir. Buna göre örgüt kültürü ve ikliminin; çalışanların ortak inanç ve değerlerini temsil etmesi ve onları yaşamaya fırsat vermesi, liderlik yaklaşımlarıyla desteklenmesi ve liderliğin bir fonksiyon olarak kurumsallaştırılması, başarı öykülerinin sıkça vurgulanması, örgütsel ve kişisel hedefleri kaynaştırıcı özelliğinin olması, çalışanların paylaşılan bir vizyona sahip olmalarının sağlanması, örgütün farklı seviyeleri arasında, ortak sorumluluğu destekleyen bir anlayışın bulunması, kariyer geliştirme, ilerleme ve kişisel gelişim için fırsatların bulunması gibi özelliklere sahip olması gerekir (Narbay, 2006:22).

Karar verme ve uygulamadaki yavaşlık, sık sık yapılan önemli hatalar- İşveren - işgören arasındaki iletişim kopukluğu, amaçların yeterince belirgin olmayışı, işgören devir hızı ve devamlılıklarının aksaması, aşırı ve dengesiz iş yükü, iş ortamından hoşnutsuzluk krize neden olan diğer iç çevre faktörlerini oluşturmaktadır (Tüz,1991:4).

1.3. Kriz Türleri (Narbay, 2006:25)

Narbay'a göre genel anlamda beş kriz türü vardır; bu kriz türlerinden biri olan dışsal ekonomik saldırılar; doğrudan örgütün ekonomik ve sosyal yapısını tehdit eden unsurlardır. Boykotlar, gasp, rüşvet ve düşmanca saldırılar bu duruma tipik birer örnektir.

Örgütün dışından gelen ve şirketin önemli bilgilerini ele geçirmeyi hedefleyen bir kriz türü olan "dışsal bilgiye dayalı saldırılar", güvenli bilgilerin çalınması ve hasar verici dedikoduların yayılmasını içerir.

Fabrikada, önemli ekipman ve birimlerde, stres nedeniyle morali bozulan çalışanların görevlerini yapmamaları nedeniyle işin durma noktasına gelmesi, Sabotaj, yönetici kaçırma, cinsel taciz ve mamule hasar verme gibi suça dayalı faaliyetler, çalışanların morallerinin düşük olması, yönetici değişimi ve mesleki yanlışlıklar vb .İnsan kaynakları faktörleri (Pheng and David, 1999:233).

2. Kriz Yönetimi

Kriz yönetimi terimini tanımlamaya dönük çeşitli çalışmalar yapılmış olmakla birlikte henüz standart bir tanıma ulaşılamamıştır. Kriz yönetimi; büyük sıkıntı ve tehlike durumunda olayların ve insanların yönetilmesidir (Wells and Burnett, 2003:41). Narbay'a göre kurumun ileride karşılaşılabileceği sorunları, doğal felaket ve krizleri önceden belirleyerek, gerçekleşmesi, durumunda etkisini azaltmak ya da denetim altına almak için kullanacağı iletişim yöntemlerinin planlamasıdır. Bir diğer tanıma göre, krizi tahmin etmek, gerekli önlemler almak, krizin örgüt lehine sonuçlar yaratacak biçimde değerlendirilmesi işlemlerinden oluşan bir süreçtir (Budak ve Budak, 2000: 218). Hukuki tanılamaya göre kriz yönetimi, bir kriz durumunun teşhisinden başlayarak, gerekli yönlendirici kararların alınmasına, uygulanmasına, takip ve kontrolüne kadar

uzanan bir seri faaliyetlerin manzumesidir (Resmi Gazete, 9/1/1997 No: 22872, Madde 6).

İletişim incelemelerinde, kaynağı çevredeki ani, olumsuz değişmelerde bulunabilecek ve şirketin mevcut durumunun sürdürülmesine engel olmayan gelişmelere rastlanabilir (Glaesser, 2005:7). Örneğin Scheller kriz yönetimini şöyle tanımlar: “bir işletmenin aniden meydana gelen bir tehlike ya da risk durumuna, normal iş rutinine olabildiğince kısa bir süre içerisinde dönebilecek şekilde ayak uydurmasına olanak tanıyan her türlü tedbirdir (Scheller, 1996).

Ekonomik açıdan kriz yönetimi; krize karşı organizasyonlar (devlet ve aynı zamanda firmalar) tarafından alınması gereken tedbirleri ifade eder (Aktan, 2004:1). Bir diğer tanımda ise kriz yönetimi, bir yöneticinin muhtemel tehlike durumlarında kendi amaçlarını kabul edilebilir bir maliyetle karşılamaya çalışması sürecidir (Kuzgun, S.2, 2000).

Siyasi açıdan kriz Yönetimi; krizi yaratan olayların önlenmesi, ortadan kaldırılmasını veya ülke menfaatleri doğrultusunda en az zararla atlatılmasını sağlamak amacıyla gereken hazırlık ve faaliyetleri yönlendirilmesidir (www.izmir.gov.tr/tr/genel/default.aspx?mid1=12).

Kriz yönetimi; “ işletmenin her zaman işletmecilik faaliyetleri ve işlerini ters yönde etkileyen, şirketin mal varlığını ya da kamu imajını azaltan, insan sağlığını ve güvenliğini tehdit eden eylemleri azaltma hedefinden yola çıkan ve aniden ortaya çıkan kriz olasılıklarına karşı plan yapabilme organizasyonu” olarak tanımlanmaktadır. (Pheng, 1999: 231).

Kriz yönetimi terimi ilk olarak politika dünyasına atfedilmiştir. “ Buna göre ABD Başkanı J.F. Kenedy’ nin bu ifadeyi, son derece ciddi olan sıradışı bir durumu tanımlamak amacıyla 1962 tarihli Küba Krizi sırasında kullanıldığı belirtilmektedir (Glaesser,2005:10). Fakat kriz yönetimi sözcüğü literatüre son yıllarda girmiş olmasına karşın, “ uygulamada kökleri Ivy Lee’ ye kadar uzandığı söylenebilir. 150 bin işçinin katılımıyla yaşanan Antrasit Kömür grevini kamuoyu önünde işletmenin haklılığını kanıtlayacak bir şekilde sonlandırması kriz yönetiminin en iyi örneklerinden biridir. Kamuoyu arasında, açıklığı temel alan ilişkilerin geliştirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Ivy Lee basın için hazırladığı bildirmede, kamuoyuna haber değeri

taşıyan, doğru ve güncel bilginin sağlanması gerektiğini vurgulamıştır. Ivy Lee'nin 1902'de yaşanan ve 1906'da tekrar patlak veren Antrasit kömür greviyle ilgili aldığı tedbirlerde kendini göstermiş; bu tedbirler aynı zamanda kamuyu bilgilendirme modelinin temel felsefesini teşkil etmiştir. 1902 yılında kamuoyu önünde sürekli yaptığı açıklamalarla haklı durumda olan "UNİTED Mine Workers" sendikasının tersine, sessizliği tercih eden maden işletmeleri yöneticileri, bu krizi atlatabilmek ve kamuoyu önünde işletmenin imajını kurtarabilmek için Ivy Lee ile anlaşmışlardır (Peltekoğlu, 2004:315).

Örgütlerde meydana gelen krizlerin yönetilmesinde ortaya çıkan kriz yönetim ilkelerini Saffir-Tarrand genel bir ifadeyle açıklayarak şu şekilde değerlendirmiştir; "Problem üzerinde odaklanmak için günlük işlerle ilgilenen bir kriz ekibi oluşturulmalı. Bilgi akışı kriz ekibi tarafından merkezi hale getirilmeli ve kontrol edilmelidir. Seçilmiş sözcüler bulunmalıdır, medyaya sadece seçilmiş ve iyi hazırlanmış sözcülerin bilgi vermesi gerekir. Sözcüler geliştirmekte olan örgütün imajı ve imaj stratejisi konusunda çalışmalıdırlar. En kötü senaryolara göre bir stratejinin belirlenmeli. Olabilecek en kötü şeyler düşünülmeli ve bunlara göre bir strateji seçilmelidir. Baskıları gözetmeksizin içeriğe odaklanılmalı, medya için problemi uygun bir perspektife yerleştirmek gerekir. Potansiyel müttefikler bilinmeli ve onlarla görüşülmelidir. Kriz sırasında işbirliği yapılabilecek ulusal ve özel grupları tanınmalı ve destek grubu oluşturulmalıdır. Etraflı bir kriz hareket planı oluşturulmalı ve bu planı ilgili tüm şahıslara dağıtılması gerekmektedir. Ekibe yeni elemanlar geldiğinde, mutlaka kriz planı onlara da anlatılmalıdır. İyi hazırlanan programlar her zaman başarılı olmayabilir". Bunun nedeni yeni elemanların hiç kimse tarafından aydınlatılmamasıdır. Hareket planı için gerekli dökümanlar şunları içermektedir:

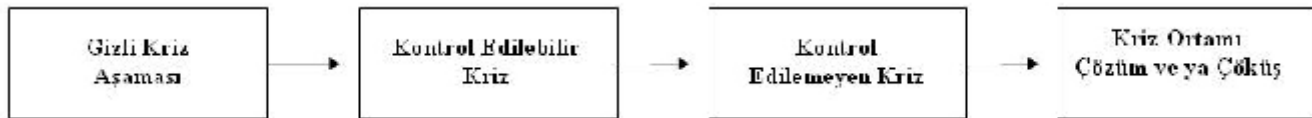
- Kriz anında başvurulacak bir ilkeler raporun hazırlanılması
- Oluşabilecek çeşitli krizlerin etraflı bir listesinin hazırlanılması
- Muhalif grupların gözetilmesi ile birlikte, anahtar dinleyici ve takdir edici grupların bir listesinin hazırlanılması
- Kriz planı için kaynakların analizinin yapılması

➤ Kriz takımı üyelerinin bir listesi, isimler, görevlendirmeler, telefon ve faks vb numaraları ile birlikte hazırlanması

Krizle ilgili periyodik çalışmalar yapılmalıdır. Ara sıra sistemin 'atış talimleri' ile sınanması gerekir. Genellikle krizin kötü ele alınışının sebepleri ise başlangıçta açıklık, dürüstlük ve yararlılıktaki eksiklik, en kötü olaya hazırlanmadaki başarısızlık, örgüte değer verme, insani ilişkiler ve dürüst iletişimdeki başarısızlık, örgütün kısa vadedeki ihtiyaçlarından önce uzun vadedeki hedeflerinin yerine koymayı reddetmek olarak ifade edilmektedir (Saffir ve Tarrant, 1993: 24).

2.1. Kriz Yönetimi Açısından Krizin Evreleri

Krizin yönetimsel aşamalarının dışında krizin örgüt üzerinde oluşturduğu doğal bir süreci vardır. Tüm toplumsal ve kurumsal olayların işleyiş sürecinde olduğu gibi kriz süreci de genel olarak, krizi gelişme süreci, kriz dönemi ve krizin sona erme dönemi olarak üç alana ayrılmaktadır. Kriz sürecinde ilk olarak stratejik açıklık ortaya çıkmaktadır. Meydana gelen bu stratejik açıklık potansiyel bir kriz durumudur. Ortaya çıkan bu stratejik açıklığın farkına varılmazsa "gizli kriz" durumunu oluşturur. Stratejik açıklık durumunda erken uyarı ve krizi öngörme sistemleri harekete geçirilirse "kontrol edilebilir kriz durumu" oluşur ve ardından iyileştirme çalışmaları sürdürülür. Şayet erken uyarı sisteminden oluşan veriler iyi yorumlanamazsa kriz, "kontrol edilemez krize" dönüşür. Bu aşamadan krizi önleme mekanizmaları harekete geçirilemez. Bu durum "yönetilemeyen kriz" durumuna geçiş sonucunu doğurur. Bu durumdan sonra örgüt bütün kaynaklarını kullanarak ve dış destek sağlama yoluna giderek ya krizi, yönetebilir ya da kriz olmadığını görerek, değişim planları yaparak "çözüm aşamasına geçer", ya da plan dışı gelişmelerin üstesinden gelemeyerek, aynı zamanda hızlı bir entropi (çözülme, bozulma) süreciyle birlikte "çöküş" aşamasına geçer. Bu kombine aşamalar aşağıdaki gibi bir süreçte işler (Tutar, 2000:51).



Şekil:3 Kriz süreci . Kaynak: Tutar, 2000:51

Krizin son aşaması olan, çözüm veya çöküş aşamasına her zaman bu aşamalar yaşanarak gelinmez. Doğal afetler ve ani gelişmelerin yaşandığı durumlarda,

örgütler kendilerini önceki süreçler yaşanmadan gelmiş olabilirler. Böyle bir durumda yapılması gereken gerekli mekanizmaları harekete geçirerek krizi yönetmektir. Krizi yönetme mekanizmalarının yetersiz kalması halinde ise çöküş kaçınılmaz olur (Tutar, 2000:51).

Erken uyarı sinyalleri ve kriz öncesi dönem; kriz durumuna gelinmeden önce belirtilerinin geldiği ve bunların aşama aşama giderek ağırlaştığı dönemdir. Krizin ortaya çıkışına ilişkin ipuçları bu dönemde gelişir. Bu ipuçlarını hissetmek örgütün krize karşı koyabilmesini ya da krizin şiddetini azaltmasını sağlayabilir. Örgütün dış çevreyle, müşterilerle ve diğer kişilerle olan ilişkilerindeki gelişmelere karşı duyarlı olması gereken aşamadır (Sturges, No 3:23).

Kriz öncesi dönem ilk olarak körlük; krizin tanınması gereken bir dönemdir. İşletme içerisinde yetersizlikler ve performans düşüklüğü başlamıştır. Bu sorunları işletme yönetimi kriz belirtileri olarak algılamadığı için değişim ihtiyacı hissedilmez.

Kriz öncesi dönemde ikinci aşama olan “yanlış eylem”; sorunlar fark edilmeye başlayınca, bilinen çözümler uygulanır. Değişime uygun eylemlere geçilmez. Performans düşüklüğü devam ettikçe huzursuzluklar ve gerilimler artar. Panik başlar. Gereken önlemler alınmadığından krizin eşiğine gelinir.

Performans düşüklüğü devam ettiği halde işletme yönetimi olağan faaliyetlerine devam eder. Değişim yönünde eylem yoktur. Kriz belirtileri giderek ağırlaşır. “Eyleme geçemez”. Verimlilik ve kalite düşer, giderler, şikayetler ve iş kazaları artar(Narbay, 2006: 28-29).

Krizin ortaya çıktığı ilk aşama olan kriz döneminde (acute/breakout aşaması) örgütün ve çevresinin hissedeceği fiziksel, mali ve psikolojik sorunlar uç noktalara gelir. Karmaşıklık ve gerilim artar. Mecburen günlük işlere ağırlık verildiğinden yaratıcılıktan uzaklaşılır. Çok çalışılır ama performans düşüklüğü engellenemez. İşletmeyle ilişkisi olan diğer örgütler bu örgütlerle olan ilişkisini sınırlandırmaya başlarlar (Summers, 1977:194) . Kriz denilince anlaşılan yukarıda açıklanmaya çalışılan akut dönemdir. Krizin ikinci aşamasında (kronik dönem) krizin şiddeti azalır ancak bitmez. Başarılı bir kriz yönetimi bu aşamayı kısaltabilir ve krizi daha çabuk sona erdirebilir (Fink,1986:20).

Krizin son aşaması olan “Abatement Aşaması” ‘nda; işletme değişime uygun çözümlerle krizi ortadan kaldırarak, faaliyetlerine yeni bir hareket kazandırabilir. Bu dönemin süresi hamleler, karşı hamleler, yasal gelişmeler, medyada yer alış gibi nedenlerle çok uzun olabilir. Bu son şans kullanılmazsa gelişmelerden tamamen kopulur ve yok oluş süreci başlar.

Ancak kriz başarıyla yönetilmişse de örgütü çevresiyle ilişkisi bozulmuş, kendi kaynakları azalmış, satış miktarı düşmüş, Pazar payı gerilemiş, tüketicinin güveni azalmış, işgören huzursuzluklarının da artmış olabileceği de unutulmamalıdır.

Dolayısıyla, kriz sonrası dönemde de çözümleri önleyecek, önceki standartlarını yakalayacak bir yeniden yapılanma aşaması ile karşı karşıyadır. Bu dönemde örgütün yapısında ya da çevre ile ilişkilerinde radikal değişimler olabilir. (Narbay, 2006: 28-29)

Kadıbeşegil'e göre kriz yönetimine kriz beş ana evreden oluşmaktadır(Kadıbeşegil,2002:95). Bu bağlamda ele alınabilecek evrelerden ilki “**Kuluçka Dönemi**” olarak adlandırılmaktadır. Bu evre krize yol açacak olayların fark edilmeden birikmesini ifade etmektedir. Krizin henüz oluşmadığı fakat ya da kriz planlarımızın olmadığı dönemdir. Bu dönem iki başlık altında değerlendirilir. Birincisi doğal afetler ve bizim dışımızda gelişebilecek olaylar nedeniyle ortaya çıkabilecek krizlere karşı ne kadar hazırlıklı olduğumuzdur. İkincisi firmanın kendi tedbirsizlikleri neticesinde her an bir krizle karşılaşabilme endişesidir. Kabul görmüş bilgi ile bağdaşmadığı fark edilmeyen olayların yavaş yavaş biriktiği evredir. Ancak bunlar geleneksel bilgiye olan güçlü inanç tarafından engellenmektedir. Gerekli bilgiye sahip öngörü yeteneği gelişmiş ve yenilikçi bazı kişiler, bir krizin ortaya çıkabileceğini algılamış olabilir ama bu görüşleri diğer örgüt üyeleri ile derhal paylaşılmaz, kabul edilmez. Aslında bu dönemde gelmekte olan kriz, bazı sinyaller göndermektedir ve üst yönetimin bunlara duyarlı olması gerekir. Bunlardan dolayı kriz sinyallerinin yakalanabilmesi için örgütte değişik sinyaller alabilen çeşitli erken uyarı sistemleri kurulması ve işletilmesi gerekir (Erramel ve Bourn,1991: 400).

İkinci evre olarak adlandırılan “**Krizin Patlaması**”, krizin belirlenme anıdır. Krizin, karar vericilerin dikkatini çektiği ve algılanır hale geldiği andır. Zamanında sinyaller yakalanırsa, kriz planları devreye sokulur ve krizin seyri takip edilmeye başlanır(Özdemir 1994: 18-19). Kriz patlar döneminin ömrü kriz yönetimi kararının

alınmasına kadardır. Kadıbeşegil bu evrede kriz yönetimi kararının alınmaması halinde kurumun “kriz içinde kriz denilen bir evreye gireceğini ve bu durumdan çıkışın olamayacağını savunur. Şirketlerde personelin krizi algılayabilmesi çok zordur. Yani personel kriz dönemi içerisine girip girmediğine karar verinceye kadarki dönem zaman kaybı yaratabileceğinden dolayı ileriki bölümde bahsedeceğim “kriz senaryolarının oluşturulması” büyük önem arz etmektedir. Krizin kaçınma olarak karar vericilerin dikkatini çektiği evredir. Karar vericiler, krizin bir kuluçka dönemi yaşamış olduğunu ancak, henüz algılanabilir olduğunu fark ederler. Krizin kaçınma olarak karar vericilerin dikkatini çektiği evredir. Karar vericiler, krizin bir kuluçka dönemi yaşamış olduğunu ancak, henüz algılanabilir olduğunu fark ederler.

Şayet örgüt erken uyarı sistemleri kriz sinyallerini yakalamamışsa kriz önleme ve korunma mekanizmaları harekete geçirilir, kriz planları devreye sokulur, üst yönetim bu doğrultuda hareket etmeye başlar, kriz yönetim ekibi şekillendirilir. Ancak bazı durumlarda tüm şartlar yerine getirildiği takdirde örgüt kriz durumundan kurtulamayabilir. Dolayısıyla yöneticilerin krizin seyrini durmadan takip etmesi ve gerekli önlemleri almaya devam etmesi gerekir. (Erramel ve .Bourn,1991: 400).

“Krizin sıcak dönemi” olarak da adlandırılan üçüncü dönemde kriz kurum üyeleri tarafından anlaşılır hale gelmiştir ve önlenemez durumdadır. Bu evrede kriz komitesi krize el koyar ve krizi yönetmeye başlar. Bu evrede şu hususlara dikkat edilmesi gerekir (Kadıbeşegil 2002: 97).

- Alınacak her türlü karar, soğuma ve fırsatlar dönemine de hizmet etmelidir.
- Sıcak dönemin ne zaman biteceğine dikkatlice karar verilmelidir
- Yapılan tüm çalışmalar yazılı bir şekilde dökümanite edilmelidir
- Kriz komitesinin yeterliliği sorgulanmalı, gerekiyorsa zamana karşı yarış için gerekli takviyeler yapılmalıdır.
- Yetki ve sorumluklar tamamen komitenin insifyatinde olmalıdır
- İç ve dış iletişim tek merkezde kontrol altında tutulmalıdır
- Çok süratli, gerekiyorsa saat başı güncellemeler yapılmalıdır

- Kriz komitesi üyelerinin eş zamanlı ve aynı bilgiye sahip olmaları sağlanmalıdır

Bir sonraki aşama “**Krizin Soğuma**” aşaması olarak adlandırılmaktadır ki bu aşama krizin kurtarma safhasıdır, bu evrede krizin en önemli özellikleri ortaya çıkarılarak denetim altına alınmaya çalışılır. Sıcak dönemin rutine kaydığı aşamadır. Teknik çalışmalar planlı bir şekilde devam etmektedir. Krizi ilerleyişi durmuştur. Bu devrede kriz yönetim ekibi güncel bilgiyle krizi idare etmeye, kriz planını uygulamaya devam ederek krizin yaratmış olduğu olumsuz etkiyi gidermeye çalışılır.

Yeniden yapılanma olarak da bilinen “**Fırsatlar Aşaması**” krizin son evresi olarak tanımlanmaktadır ve kurum tekrar istikrarlı hale getirilmeye ve önceden kabul edilmiş kurallar, inanışlar gözden geçirilerek kurumun yeni krizlere hazırlıklı olmasına çalışılır (Özdemir 1994: 18-19). Krizin sıcak ve soğuma dönemlerinde kurumun gelecek değerinin artırılmasına yönelik kararlar alınır. Krizin etkileriyle başa çıktıktan sonra önceden kabul edilmiş inançlar, normlar, prosedürler ve hareket kurallarının örgütün gelecek krizlerle baş etme yollarını, yeteneğini geliştirmek üzere gözden geçirildiği evredir. Buna bağlı olarak ele alınması gereken bir unsur da kriz ve fırsat ilişkisidir. Pek çok tanımlanan kriz aynı zamanda fırsattır. Çince’ de krizin sembolü ile fırsat sembolünün aynı olması bundandır (Pines, 2000: 17). Bir başka tanım da krizi tehdit ve fırsat olarak görmektedir. Genel olarak kriz tanımlarında krizin daha çok tehlike oluşturduğu üzerinde durulmuş, krizin kuruluşlar için bir takım eylemleri yapabilmeleri için uygun fırsatlar sağladıkları da göz önünde bulundurulmalıdır (Çöklü, 2004:215) .

Kriz bir başka açıdan incelendiğinde geleceğin yeniden tanımlandığı ve tasarmlandığı ortamlardır. Var olan birikimin krizle buluşmasından yeni bir çocuk dünyaya gelebilir. Kriz ortamında yaşanan deneyimler kurumlar için farklı bir gelecek yaratabilir. Genellikle krizi fırsata dönüştüren yaklaşımlar bu gelecek tanımlaması ile ilintilidir (Kadıbeşgil 2002: 46).

Fırsat, örgüte tüketici güvenini sağlamalı, kamu kurumları nezdindeki itibarını yükseltmeli, örgüt çalışanlarının çalıştıkları kurumla gurur duymaları sonucunu taşımalı, iş ortakları ve dağıtım kanallarının yıllarca örgütle beraber bu yolda yürüyebileceklerinin altını çizmeli, rekabette örgüte bir avantaj getirmelidir.

Krizlerin fırsatlara dönüştürülmesi "Fırsatçılıkla" eş anlamlı değildir. Buradaki fırsat daha çok yönetsel taktiklerden ve kamuoyundan bunların örgütle ilgili olumlu bir algılamaya dönüşmesi süreciyle ilgilidir. Özellikle rekabet ortamında bu tür fırsatlar, tüketici ile örgüt arasında bir güven bağı oluşturacağından uzun zaman yayılan çabalara bağlıdır. Bu nedenle fırsatlar günlük değildir ve uzun vadede sonuçları alınabilecek türdendir. (Narbay, 2006:74)

Peltekoğlu'na göre kriz yönetim stratejileri kriz planlaması sürecini de kapsayan "riskin tanımlanması, riskin sınıflandırılması, krizin planlanması ve hazırlanması, harekete geçirilmesi ve krizin yanıtlanması" olarak çeşitli aşamalardan geçmektedir (Peltekoğlu, 2004: 315). Kriz yönetimi stratejilerinde riskin tanımının yapıldığı aşama olan "riskin tanımlanması" çeşitli tehlikeler içermektedir. Çünkü tanımlanamamış riskler de vardır. Bu tehlikeden uzaklaşabilmek için, kurumu tüm yönleriyle tanıyan ve temsil eden geniş ekiplere ihtiyaç vardır. Öncelikle yapılan işin içerdikleri, geçirilen süreçler, kurumun ünü, müşterinin algılayışı, ürünün hayat çizgisi, teknolojik sistemler, insan sermayesi ve pazardaki durum incelenir. Kurumun karşı karşıya olduğu riskler, bomba tehdidi, protestolar, bilgisayar virüsü, deprem, kirlilik, sel, yangın, terörizm, üründe bozulma, pazar payının kaybı gibi çok çeşitli riskler ortaya konur.

Kriz Yönetim stratejilerinde ikinci aşama ise "riskin sınıflandırılması" aşamasıdır. Bu aşamada riskler bir soruna yol açma oranları ve şiddetleri açısından sınıflandırılırlar. Ayrıca var olan kontrol mekanizmaları da değerlendirilir ve bütçeler oluşturulur. Araştırmalar ortaya koymaktadır ki, kurumlar kontrol mekanizmalarını ancak büyük bir kriz başlarına geldiğinde ciddi biçimde değerlendirmektedirler. "Kriz hiçbir zaman ortaya çıkmayabilir fakat krizi en az zararla atlatabilmek için bütün olasılıklar önceden düşünülmeli, gerekli önlemler alınmalı ve yönetimin onayından geçirilmelidir.

"Krizin planlanması ve hazırlanması" kriz yönetim sürecinde üçüncü aşama olarak ifade edilmektedir. Bu aşamada, ilk iki aşamada ortaya konan risklere uygun yazılı kriz planları hazırlanır ve rollerle sorumluluklar tespit edilir. Çünkü kriz oluştuğunda kurumun bütün üyeleri plansız biçimde duruma müdahale etmek istediklerinde karışıklık meydana gelecektir. Önleyici tedbirler yoluyla krizin oluşmasının engellenmesi, kuruma para ve zaman kazandırır. Planlama aşamasında, medyayla ilişkiler, çalışanların eğitimi, planın başarısızlığı durumunda alınacak tedbirler

ele alınmaktadır. “Bir kriz planı hazırlanırken yapılacak ilk iş, krizin en az zararlarla atlatılabilmesi için tüm olasılıklar yazılı olarak saptanır. İşletmenin krizle mücadele edebilme yetisi nesnel ölçüler içerisinde ele alınmalı, krizin önlenilebilmesi için gerekli tedbirler belirlenerek strateji ve taktikler geliştirilmelidir”.

Son aşama olan harekete geçirilmesi ve krizin yanıtlanması ise kriz meydana geldiğinde yapılacakların düşünülmesidir. İyi eğitilmiş bir ekibin varlığı her şeyden önemlidir. Ardından gelen toparlanma aşamasında da kurumun normal düzene bir an önce geçebilmesi için yapılacaklar önem taşır. Bütün bu aşamaların gereğince yerine getirilmesi, krizden uzak durulabileceği anlamına gelmez, krize hazırlıksız yakalanmama anlamını taşır.

2.1.1. Kriz Sinyallerinin Alınması

Krizin ortaya çıkmasında ilk aşama, işaretlerin ortaya çıktığı aşamadır. Bu aşama “erken uyarı sistemi” nden gelen uyarılara gerekli duyarlılığı gösterilmesini gerekli kılar. Krizin ortaya çıkmasında erken uyarı sisteminin olanaklarıyla krize karşı duyarlılık gösterilir (Mitroff ve Christine, 1993: 13). Krizler ortaya çıkmadan önce erken uyarı sistemlerinden gelen sinyaller, ısrarlı bir biçimde ve defalarca ortaya çıkar, örgüt yöneticisi bu işaretleri algılayabilecek ve yorumlayabilecek duyarlılığa sahip olmalıdır, “tepkici (reaktif) yöneticiler, erken uyarı sistemlerini sürekli göz ardı ederler, hatta onlar bile bile uyarılarının üstünü örtmeye çalışırlar. Oysa profesyonel yöneticiler, daha proaktif (etkici) davranarak inkar etme yerine kriz yönetimine daha sağlıklı bir biçimde yaklaşarak, erken uyarı sistemlerinden gereği gibi yararlanmasını bilirler. Farklı krizlerin, farklı uyarılarla ortaya çıkması nedeniyle çeşitli erken uyarı sistemlerinin geliştirilmesi yararlı olur.

Örgütlerin, erken uyarı sistemleri aracılığıyla yakaladıkları verileri kullanarak, krize karşı hazırlık ve önlemler alınabilmesine yardımcı olan mekanizmaları kurması gerekir. Kurulacak olan önleme ve koruma mekanizmaları, erken uyarı sisteminden gelen bilgileri işleyerek, olası bir krizle ilgili alınabilecek önlemler konusunda yönetime bilgi verir. Kriye hazırlık ve koruma mekanizmalarının sağlıklı biçimde işlemesi için, erken uyarı sinyallerinin etkili biçimde izlenmesi zorunludur (Can, 1997:317).

Kriz yönetiminin ilkeleri, diğer stratejik planlama yöntemlerine benzer. Erken uyarı sinyallerini dinlemek, rakiplerden gelen sinyalleri dinlemekten farklı değildir. Kriz

sinyallerinin alınabilmesi, çok iyi işleyen bir erken uyarı sisteminin varlığına bağlıdır. Bu nedenle, her kriz durumu için fonksiyonel bir erken uyarı sisteminin bulunması gerekir (Narbay, 2006:74).

2.1.2. Krize Hazırlık ve Korunma

Bu aşama örgütün krizin ortaya çıkaracağı zararı önleme amacıyla örgütün birimlerini, departmanlarını veya çevresini bozulmanın ortaya çıkaracağı zararın etkisinden korunmaya yönelik faaliyetlerini içerir (Can, 1997:317). Eğer yönetici muhtemel krizi ve boyutlarını önceden sezebiliyor ve gerekli önlemleri alma konusunda yeterlilik gösterebiliyorsa, krize düşmeden krizden kaçınmak mümkün olabilir

Örgütlerin karşılaştıkları krizler, o örgüte ya da o döneme özgü özellikler gösterebilmektedir; ancak hemen hemen tüm krizlerin ortak yönleri daha da önemlisi düzenleri bulunmaktadır. Bu düzen içerisinde örgütlerin krize karşı hazırlıklı olması kriz sürecinin de bir parçasını oluşturmaktadır. Örgütlerin krizlere hazırlıklı olma düzeyleri altı farklı şekilde olmaktadır bunlar; (Narbay, 2006: 28-29)

- **Krize yatkın olmak:**

Krizlere neden olabilecek çevresel gelişmeleri takip edemeyen, iç ve dış çevre analizleri gerçekleştirilmede yeterince etkin olmayan, dolayısıyla da potansiyel krizlere ilişkin evrelerde erken uyarı sistemleri kuramayan ve geçmişteki tecrübelerinde ders çıkarmayan örgütler krize yatkın olarak değerlendirilmektedir.

- **Krize duyarlı olmak:**

Krize yatkın olan örgütlere göre nispeten daha ileri düzeyde bir krize hazırlık durumları söz konusudur. Ancak bu tip örgütlerinde krize yönelik çok duyarlı bir yapıları bulunmamaktadır. Krize duyarlı örgütlerin genellikle doğal faktörlerden ve inanlardan kaynaklanan krizlere ilişkin bir planları bulunmakta ancak, dış problemlere ilişkin bir programa rastlanmamaktadır.

- **Krize Kısmen Hazırlıklı Bulunmak:**

Krize kısmen hazırlıklı bulunan örgütlerde sınırlı sayıda işin durmasına ilişkin ayrıntılı plan ve prosedürler bulunmaktadır. Ancak bu tür örgütler daha geniş kapsamlı krizlerde ve krizin yaratmış olduğu karmaşık ilişkileri yönetmede başarısız olmaktadır.

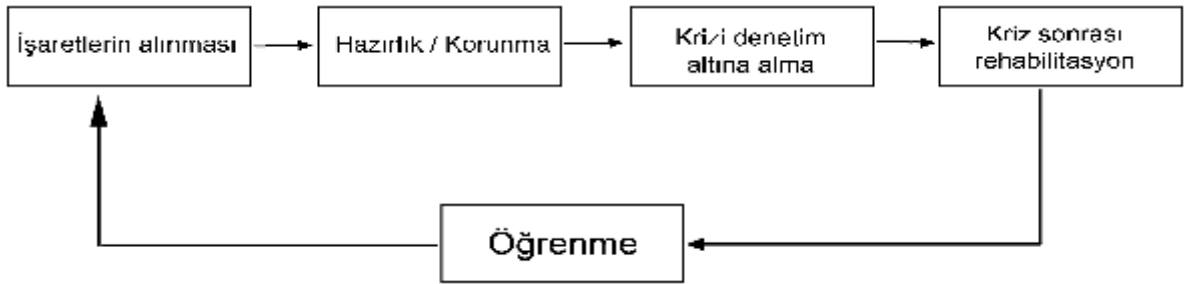
- **Krize Dayanıklılık Olmak:**

Krize dayanıklı örgütler potansiyel krizlere karşın tam bir önleme davranışı geliştirmemiş ancak kriz dönemi ile ilgili düzenlemeler gösteren bir yapılanma içindedir.

- **Krize Hazır Olmak:**

Bu konumdaki örgütler önemli krizleri etkileyen ve önleyen etkin plan ve prosedürler geliştirmektedirler. Krize hazır olan örgütlerde insana duyarlı bir yapılanma gözlemlenmekte, insan faktörüne dayalı programlara önem verilmektedir (Tüz, 2001: 19-20).

Tutar'a göre kriz yönetimi aşamaları kriz sonrası dönemi de kapsamaktadır. "Kriz yönetimi" genel bir anlam ifade etse de farklı türdeki krizler vardır ve bunların ortaya çıkışları da farklıdır (Kırım,1998:75). Ancak yine de ister korku krizi, ister hasar veya kayıp krizi olsun, kriz türlerinin aralarında güçlü benzerlikler vardır (Narbay,2005:38).



Şekil:4 Kriz Yönetim Süreci. Kaynak: Tutar, 2000:89

Kriz hangi türde olursa olsun "kriz belirtilerinin ortaya çıkması", "krize hazırlık" ve "önleme", "zararın giderilmesi", "örgütsel yapının iyileştirilmesi", "öğrenme"(Mitroff ve Christine, 1993: 10), "krizin olumlu yanlarının saptanması" gibi yönetilmesi gereken altı

ayrı aşamayı içerir. Yönetim, yönetici ve örgüt geliştirme faaliyetlerini de kriz yönetim süreci içinde saymak gerekir(Mitrof ve Christine, 1993: 11). Krizin ortaya çıkması her zaman belli bir sıra ile gelişmez, yine de organizasyonlar, her zaman bu sürecin ilk aşaması olan “ krize hazırlık” aşaması konusunda gerekli duyarlılığa sahip olmalıdır. Kriz belirtileri yokken bile, olası en kötü kriz senaryosu oluşturarak, krize hazırlıkların sürdürülmesi gerekir (Tutar,2000:51).

Kriz yönetiminde “korunma yaklaşımı”, arzu edilmeyen durumların olumsuz etkilerini hafifletme ve kaçınma stratejilerini kapsar. Bu işletme açısından kriz tehlikesi karşısında ideal bir durum olmamakla birlikte, özellikle tehlikeye yönelik krizlerde denge durumunun korunmasına yardımcı olur. Ancak fırsat krizlerinde aynı yaklaşım, alternatif bir kayıp doğuracaktır. Krizi önlemek için her şeyden önce örgütün ihtiyaçlarını ve yönetimin değerlerini tanımlamak, belirlenecek amaçlarla bu ihtiyaç ve değerleri göz önüne almak gerekir. Örgütün nereye gittiğini bilmek, yönetimin temel süreç ve fonksiyonlarında bilgi ve değerleri paylaşmak, yönetimin felsefesini kavramak, krizden kaçınmak konusunda atılması gereken önemli adımlardır (Dinçer,1992:355).

Kriz yönetimi disiplinlerarası bir yaklaşımdır. Örgütlerin farklı bölümleri, kendi krizlerine yol açabilir. Kriz sadece endüstrinin tümünde olmaz, bazen de örgütün alt bölümlerinde olabilir. Örneğin, bir bölüm, terörizmden etkilenebilir, diğer bölüm ürün hileleri, bir başka bölüm hatalı iletişim nedeniyle krizi yaşayabilir. Bu nedenle krizin türü ve yeri, krize hazırlık ve korunma faaliyetlerinde belirleyici olacaktır.

Krize hazırlık ve krizden korunmak için yerine getirilmesi gereken faaliyetleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Regester,1989:79); Kriz yönetimine karşı olumlu tutum geliştirmek, Faaliyetlerde sorumluluğun başarılmaması yoluyla güven oluşturmak, Örgütün krize düşmesini önlemek amacıyla politikalar geliştirmek, Kriz kontrol ve risk denetimi takımları kurmak, Olası kriz durumlarından etkilenecek olanları belirlemek, Örgütün adına gelecek zararı minimize etmek amacıyla etkili iletişim kanalları oluşturmak, Tüm bu faaliyetleri sürekli test etmek, yine test etmek ve tekrar test etmek.

2.1.3. Krizi Denetim Altına Alma

Krizi denetim altına almanın en etkin yollarından biri, önleme ve hazırlık mekanizmalarını sürekli yerinde test etmektir. Önleme ve hazırlık mekanizmaları her hangi bir zayıflık işaretini ortaya çıkarabilmektedir. Daha sonra kriz yönetim ekibi nerede zayıflık varsa onu ortaya çıkarmak ve belirlemekten sorumlu tutulacaktır. Eğer önleme ve erken uyarı mekanizmaları sistematik olarak izlenmezse önleme ve hazırlık mekanizmaları da çalışmayacaktır. Bu aşama mümkün olduğu kadar, hem ortaya çıkan krize karşı hazırlık aşamasını, hem de kontrol altına alma amacıyla, onun yönünü başka tarafa çevirme aşamasını içerir. Bu yapılmazsa örgütün yapı ve süreçlerinde daha önceki bozukluklar çok daha fazla büyümeye başlar (Narbay,2000:42).

Krizi kontrol altına alma, ancak kontrol edilebilen ve zararları sınırlandırılabilen, yani yönetilebilen krizler için mümkündür. Krizin yönetilebilmesi ise kriz yönetim ekibinin donanımlı olmasına bağlıdır. Kriz yönetimi için oluşturulacak ekibin eğitimi zorunludur ve bu ekibin karar vericilerin, krizin gelişim ve sonuç aşamaları için neler yapacakları konusunda bilgili olmaları, belirtiler, performans durumları ve belli kriterlerin kullanılması yoluyla, krizin tanınmasına yardımcı olmaları, krizden kaçınmak için planlama teknikleri geliştirmeleri, mümkün olduğu kadar en iyi kriz yönetimi için yöneticilere gerekli becerileri kazandırma tekniklerini geliştirebilmeleri gereklidir (Rosental, Pijnenburg, 1991: 105).

Kriz yönetim sürecinin ilk aşaması olan kriz sinyallerinin alınması ve krize hazırlık ve korunma aşamaları amaca uygun bir şekilde uygulandıktan sonra krizin olumlu yönlerinin saptanması aşamasına geçilir.

2.1.4. Krizin Olumlu Yanlarının Saptanması

Daha önce de ifade edildiği gibi “krizde hem aşılması gereken zorluklar, hem de bu gerginlikler ve güçlükler aşıldığında elde edilecek yeni kazançlar vardır” (Baltaş ve Baltaş,1999:65). Kriz durumları her zaman örgütsel hedefleri ve amaçları ifade etmez; bazı krizler örgütsel değişim ve yeniden yapılanma için mükemmel fırsatlar sunabilir. İster olumlu isterse de olumsuz yönde etkilesin, örgütün temel değer ve amaçlarını yetersizleştirilmesi, hedef ve örgütsel vizyonun yeniden oluşturulmasını gerektirmesi nedeniyle kriz sürecinde ve kriz sonrasında örgütsel ve yönetsel faaliyetlerde yeniden yapılanma faaliyetleri gerekli olur.

Kriz yönetimi öncelikle krizin örgütün aleyhine sonuçlar doğurmayacağını kabul etmekle başlar. Her kriz durm tehditleri içerdiği gibi fırsatları da içermektedir. Tehditleri fırsata dönüştürmede temel unsur ise yöneticidir. Bu durumda yönetici olumsuzlukları görmek yerine krizden yararlanmanın yollarını aramalıdır (Narbay, 2006:43).

Şimşek'e göre kriz, örgütsel sorunların ortaya çıkmasını sağlar, İç ve dış değişikliklere karşı kaybolan uyum yeneğinin yeniden kazanılması ve yeni stratejilerin oluşturulmasına olanak verir. Yeni rekabet avantajları ve ekonomik çıkarlar için fırsat oluşturur. Geleneksel yönetim tekniklerinde, hızlı bir değişimin sağlanması söz konusu olur. Örgütün bütün unsurlarının (fiziki, mali, beşeri) yeniden gözden geçirilmesi ve olası kriz için daha donanımlı ve dirençli hale gelmenin yollarının aranması ve tedbirlerin alınmasına olanak sağlar. Çalışanlarda sürekli istikrarın, bir bakıma bir durgunluk olduğu asıl istikrarın değişim ve gelişmede aranması gerektiği düşüncesinin oluşmasını sağlar. Krizler aynı zamanda, yöneticilerin istikrar dönemlerinde gizlenen eksikliklerin ortaya çıkmasını, dolayısıyla örgütte liderlik fonksiyonunun önemini anlaşılmasını sağlar. Bütün bu bahsedilen krizin örgüt üzerindeki yararlarını oluşturmaktadır (Şimşek,1998:312).

2.1.5. Krizi Çözme

Krizi etkin bir biçimde yöneterek, onu fonksiyonel hale getiren yani krizleri fırsata dönüştürebilen bir yönetici hem kendini hem örgütü güçlendirerek krizden çıkabilir. Çünkü krizin ortaya çıkardığı fırsatlardan yararlanan yönetici, yapılan durum analizi sonucunda belirlenen zayıf yönler üzerinde gerekli iyileştirmeleri yaparak örgüte yeni bir anlayış ve dinamizm kazandırır.

Bu nedenle kriz dönemlerinde yönetim becerilerine daha fazla gerek duyulmaktadır. Krizi çözmek herşeyden önce, örgütü krize sokan nedenlerin saptanmasıyla başlar. Yapılan swot analizi ile krizin nedenleri bütün yönleriyle saptanıp bunları ortadan kaldıracak önlemler alınarak örgüt önceki istikrar durumuna kavuşturulur. Örgütü önceki istikrar durumuna kavuşturmak için izlenecek çeşitli yöntemler vardır, bunlardan bazıları şunlardır (Tutar, 2000: 96):

1. Kısa süreli, esnek bir kriz çözüm planı oluşturmak,
2. Örgütte krizin çözümü için, gerekli enformasyona nasıl ulaşılacağı konusunda çalışmalar yapmak, örgütü krizden çıkaracak verileri toplamak için model oluşturmak,
3. Toplanan verileri, sonuç almaya ve örgütsel amaçları geliştirmeye yarayacak yönetim bilgi sistemi kurmak, varsa sistemi yeni duruma göre geliştirmek,
4. Süreçler arasındaki ilişkileri yeniden gözden geçirmek ve aksaklıkları (varsa) gidermek, re-organizasyon için alt yapı oluşturmak,
5. Süreçleri modülerize etmek; süreçler arasındaki iletişimi ve bilgi akışını kolaylaştırmaya çalışmak,
6. Üst yönetime yardımcı olmak amacıyla görev ve sorumlulukları devretmeye hazır, yeterli ve yetenekli elemanlardan oluşan bir kriz yönetim ekibi oluşturmak,
7. Kriz çözüm planını bir bütün olarak uygulamak ve yeni yönetimin ve yapının, enformasyona ve değişime açık olup olmadığını, beklenmeyen gelişmelere uyum sağlayacak ölçüde olup olmadığını kontrol etmek,
8. Son olarak, uygulanan tedbirlerin genel bir değerlendirmesini yaparak, örgütü istikrar durumuna kavuşturmak amacıyla geliştirilen tedbirlerin uygulanmasından önceki durumla, uygulama sonrası durum arasında bir karşılaştırma yapmaktır.

Tack, krizlerin meydana getirdiği olumsuz etkileri gidermenin ve örgütü kriz öncesi durumdan daha güçlü bir duruma ulaştırmanın üç ana kuralını, daha çok çalışanların motivasyonu ve örgütsel faaliyetlerin sinerji oluşturabilecek koşullara bağlı olmasıyla açıklanmaktadır. Sözü edilen üç ana kural şunlardır: (Tack, 1994:63)

- Verimli çalışmayı önleyen engelleri ortadan kaldırmak,
- Örgütün hedef ve amaçlarını yeniden ve daha güçlü olarak belirlemek,
- Kriz boyunca yapılan başarılı çalışmalarını değerlendirmek ve gerekirse ödüllendirme yoluna gitmek,

Gerek olağan dönemlerde, gerekse kriz dönemlerinde, örgütlerde, standart ve rutin olmayan davranışlar göstermeye ihtiyaç vardır. Bir krize önceden hazırlıklı olabilmenin ve onu çözebilmenin yollarından biri kriz merkezleri kurmak, krizi önleme planları ve bütçeleri oluşturmak, gerektiğinde uygulamaya konulacak yedek düzenlemeler saptamaktır.

Kriz yönetimi yaklaşımı aynı zamanda, yedekte bekleyen, acil durumlarda gücü ve yetkileri eline almaya hazır bir “gölge yönetim” kurmayı gerektirir. Gölge kurumun, bu işin üstesinden gelmesi, formasyona ulaşabilmesine, veriyi işleyebilmesine ve iletişimi kontrol edebilmesine bağlıdır. (Toffler, 1992:207)

Krizin etkin bir biçimde çözülebilmesi için, örgüt içi yönetim süreçlerinin gözden geçirilmesi ve bazı tedbirlerin alınması gerekir. Bu nedenle, etkinlik ve verimlilik sağlayan unsurların üzerinde durarak, çalışanların paylaşılan bir vizyon ve güçlü bir misyon duygusu taşımalarının araçları geliştirilmelidir. Kriz çözümünde çalışanlarda güçlü bir amaç duygusunun oluşturulabilmesi için yeni vizyon ve misyon bildirimleri hazırlamak yararlı olur.

Kriz yönetimi, tehdit edici unsurlardan uzak, destekleyici bir atmosferi gerekli kılar. Çünkü tehdit altında bulunma, iyi bir haberleşmeyi önler, esnekliği azaltır ve tüm sisteme ilgi duyma yerine, bireysel savunmayı hızlandırır. Örgütler, kalıcı bir etkinlik ve veimlilik sağlamayı ve krizden kurtulmayı samimi olarak arzu ediyorsa, işgörenlerin kendilerini, güvence altında görmelerini sağlamalıdır. Bu ancak, çalışanların işlerine içten gelen bir dürtüyle bağlanıp, örgütsel amaçlara yürekten ilgi duymalarını sağlayacak örgütsel yapı oluşturmakla başarılabilir.

Krizin kaynağı belirlendikten sonra, bazı riskleri de göze alarak, gerekli çözüm planları ve stratejiler oluşturmak, krizi çözmenin ikinci adımını oluşturur.

Mitroff'a göre; krizden güçlü ve daha iyiyükmanın yolunun aşağıdaki “7 ayrı IQ” dan geçtiğini ifade eder (kobifinans.com.tr/icerik.php):

- **Doğru His (Duygusal IQ):** Krizi kaçınılmaz olarak kabul ediyorsanız, onun şoklarını ve yıkıcı etkilerini de önceden görmüş olursunuz. Böylece, krizin daha yıkıcı hale gelmesini önleme şansınız da olur. Krizin olağanüstü duygusal yıkımı olacağı açıktır. Ancak, onu yönetmek de olağanüstü duygusal kapasite ister.

- **Doğru Düşünme (Yaratıcı IQ):** Krizler, yöneticilerin bu gibi durumlarda anlık yaratıcı düşünme yeteneğine sahip olmasını gerektirir. Normal düzen kriz nedeniyle tahrip olduğundan, “ Out of the box thinking” (farklı düşünme, alışılmışın dışında düşünme) yaklaşımını benimsemek gerekir.

- **Doğru Sosyo-Politik Yaklaşım (Sosyal-Siyasal IQ):** Yöneticiler, kendi şirketlerine, sektörleri ve rakipleriyle karşılaştırarak değerlendirirler. Oysa, şirket, sadece ait olduğu sektördeki tehditlerle karşı karşıya değildir. Aynı zamanda çok büyük ve farklı bir etkiler dünyasının tehditleri altında olduğu göz ardı edilmemelidir.

- **Doğru Entegrasyon (Tamamlayıcı IQ):** krizin değişik paydaşlar tarafından farklı olarak algılanacağı göz önünde tutulmalıdır ve krizlerin basit bir alıştırma ile çözülemeyeceği unutulmamalıdır. Bu nedenle, farklı algılamalar tanımlayıp uzlaştırılmalı, böylece krizin etkilerini ortadan kaldıracak yeni bir yol haritası oluşturulmalıdır.

- **Doğru Teknik (Teknik IQ):** Kötü niyetli kişilerin şirketinizde krize yol açmaması için, tıpkı “Kontrollü paronayaklar” gibi düşünün. “Normal”, “olanaksız”, “Absürd” varsayımlar için soru sorun, bunların yanıtlarını arayın. Bu, size her varsayım için farklı bir yanıt geliştirmeyi öğretecektir.

- **Doğru Estetik (Estetik IQ):** İş dünyasındaki şirketlerin önemli bir bölümü geride kalan yüzyılda kurulmuştur. Bunların neredeyse tamamında krizlerin görülmesi, krizler yükselmeye başlayıp tahribata yol açtığı anda mümkün hale gelir. Bugünün dünyasında ise şirketler, krizi önceden görecekriz yönetim sistemleri kurmak zorundadır.

- **Manevi IQ:** Şirketler, ‘manevi’, ‘duygusal’, ‘psikolojik’ ve ‘zihinsel’ alanlara dikkat etmeli ve buradan gelecek uyarı sistemlerini dinlemelidir. Bunlar krizi tanımlama, önleme ve tahribatını ortadan kaldırma konusunda büyük katkı sağlayacaktır.

2.1.6. Kriz Sonrası Rehabilitasyon

Bir örgüt krizin olumsuz etkilerini ortadan kaldırmak, örgüte yeni bir dinamizm kazandırmak için kısa ve uzun dönemde iyileştirme mekanizmalarını yerinde test etmelidir. Son aşamada tüm örgütsel yapı ve süreçler yeniden iyileştirilir, devamlı öğrenme ve sürekli geliştirme faaliyetleri örgütsel anlayış haline getirilir. Bu aşamada

örgütün normal işleyiş düzenine geri dönmesine yardımcı olmak amacıyla, örgütün yapı ve süreçlerini yeniden tasarlanması, kısa ve uzun dönem iş programlarının uygulanması gerekir (Mitrof ve Christine, 1993: 13).

Kriz sonrası rehabilitasyon, örgütün tüm yapı, süreç ve işleyişlerinde krizin etkisine göre yeniden bir yapılanma ve reorganizasyon kapsamında yapılacak faaliyetler kümesini içerir. Kriz sonrası örgütte krizin ortaya çıkardığı olumsuzlukları ortadan kaldırmak ve örgütte yeni bir gelişim süreci kaydetmek için tüm personeli kapsayacak şekilde, ortaya çıkan eğitim gereklerinin ışığında eğitim planları gözden geçirilmesi ve tüm personel için sistematik bir eğitim süreci başlatılması, liderler için geliştirme programı yapılması, çalışma ortamı iyileştirilmesi, başarılı personelin, performanslarından dolayı ödüllendirilmesi, toplantılarda kriz süreci ile ilgili olarak çok yönlü değerlendirmelerin yapılması, kriz çözme ekipleri, örgüt geliştirme gruplarına dönüştürülmesi ve bunların eğitiminin sürdürülmesi, çalışanlar düzeyinde yeni becerilerin geliştirilmesi ve bu becerileri kullanma fırsatının verilmesi sağlanması, uzun dönem verimlilik ve etkinlik programı için misyon ve vizyon bildirileri hazırlanması gerekmektedir (Haavisto, 1997: 56).

Kriz yönetiminde önemli olan krizden kaçmak ya da krizi çözmek değil, krizi ortaya çıkmadan önlemek veya krizi başarıya dönüştürmektir. Bununla beraber, örgütün dışından gelen ve öngörülemeyen çevresel etmenlerle, doğal, siyasal, ekonomik ve teknik sebeplerle ortaya çıkan krizi zamanında, gerekli yönetsel ve akılcı önlemler alarak ve bunları başarıyla uygulayarak yönetmek, kriz yönetiminde oldukça önemli bir yere sahiptir. Örgütlerde, yöneticilerin liderliğine, bilgi, beceri ve deneyimine en çok kriz dönemlerinde ve kriz yönetiminde gereksinim duyulmaktadır (Peker ve Aytürk, 2000: 385-386).

2.2. Kriz Yönetimi Planlaması Ve Stratejileri

2.2.1. Krize Yönelik Planlama

Örgütlerin kriz öncesi dönemdeki yönetim anlayışları öncelikle krizi önleme yaklaşımından hareket etmektedir ve örgütler oluşabilecek krizin sinyallerini önceden tespit edilmesi, kriz öngörme ve önleme mekanizmalarının hayata geçirilebilmesine ilişkin çalışmalar yürütmektedir. Söz konusu çalışmaların temelini de kriz planlaması oluşturmaktadır. Örgütler kriz planlaması yaparken öncelikle krizle karşılaşmamak,

bunun başarısız olduğu durumlarda da krizi mümkün olan en az hasarla atlatabilmek amacıyla hareket etmektir. Ortaya çıkan bir krizin nasıl çözülebileceğini kriz ortaya çıktığı anda planlamak örgütün başını ciddi dertlere sokacaktır. Kriz sırasında kriz yönetiminin şaşkınlığa düşmeden ana konular üzerinde yoğunlaşmasının, hızlı ve etkin bir uygulama için gerekli yapının hazır olduğunu bilerek kararlar vermesinin, sorunları bilerek hangi destek araçlarının kullanılacağını bilmesinin ve üyelerinin karşılaşılan türde bir olaya nasıl tepki vereceklerinin sağlamlasının en önemli yolu kriz öncesi dönemde kriz planlaması yapılmasıdır (Gren,1996: 99).

İşletme yöneticilerinin stratejik düşünmesi ve hareket etmesi gerekliliğinin altında yatan ilk ve belki de en önemli neden geleceğin doğasında olan belirsizlikler ve bu nedenle çıkabilecek olan krizlerdir. İşletme yöneticileri açısından en zor ve en riskli uğraş gelecekteki belirsizliklerle mücadele etmektir (Foster, 1993:124).

Gelecekte neler olacağını tam olarak bilinemeyeceği gerçeği özellikle işletmeleri uzun dönemli düşünmeye ve alternatif senaryolar üretmeye zorlamaktadır. Başka bir deyişle, işletmenin çevresi belirsizliklerle kuşatılmıştır ve işletme yönetimi açısından belirsizliklerle uğraşmak çok zor bir faaliyet olarak görülmektedir (Kuhn,1989: 194).

Belirsizliklerle mücadele edebilmenin en etkin yöntemlerinden birisi stratejik düşünebilmek ve mevcut durumu doğru analiz edebilmektir. Çevrede meydana gelen değişikliklerin hiçbir şekilde kontrol edilemiyor oluşu da stratejik analizleri işletmeler açısından gerekli hale getiren faktörlerden üçüncüsü olmaktadır (Titiz ve Çarıkçı,2000:217).

Stratejik yönetim; belirli rekabet çevresi içinde işletmelerin varlıklarını devam ettirmeleri ve etkinlik kazanmalarını sağlayan bir araç olarak tanımlandığında; bir işletme küçük veya büyük ölçekli olsun mutlaka stratejik analizler yapma ihtiyacı duymaktadır (Kuhn, 1989: 194). Yaşadığı çevre içinde kendi yönünü belirlemek ve olası krizlerden daha az etkilenmek amacıyla olan bir işletme bu amacını sistematik ve planlı bir şekilde gerçekleştirirse etkinliği artabilmektedir (Foster, 1993: 124). Dolayısıyla; işletme yöneticileri faaliyetlerini sürdürürken bir sonraki adımda ne yapacaklarına karar vermek için çevrede meydana gelen değişiklikleri sürekli gözlemlemek ve değişikliklere karşı aktif bir tutum takınmak zorundadırlar. Bu çerçevede stratejik analizler çevredeki değişimleri izlemeyi ve işletmelerin yapısal

unsurlarını bu değişimlere göre geliştirmeyi ve değiştirmeyi öngördüğünden yöneticiler açısından doğru bir yaklaşım olarak görölmektedir.

Örgütlerin yukarda belirlenen amaçlar doğrultusunda hazırlanan kriz planlarından başarılı sonuçlar alabilmeleri için dikkat etmeleri gereken önemli noktalar bulunmakta ve bazı sorulara yanıt verebilmesi gerekmektedir. Bunlar: (Coşkun, 2006: 68-69):

- **Örgüt Hangi İş Alanı İçersindedir?**

Örgütlerin bu soruya yanıt verebilmelerinin büyük önemi bulunmaktadır çünkü, örgütün kendi iş alanı ve iş sahası ile ilgili görüşü, bundan sonraki çalışmalarında ona sınırlar getirebilmekte, yeni faaliyette bulunmak için örgütü yüreklendirebilmekte ya da mevcut tehditleri daha iyi görmesini sağlayabileceği için nelere dikkat etmesi konusunda fikir verebilmektedir.

Aynı zamanda içinde bulunduğu iş alanını net olarak tanımlamak, örgüte bu alanla ilgili potansiyel tehditleri tanımlayabilme şansını vermektedir. Eğer örgütler bu noktada kendi faaliyetlerini, işlerini yürüttükleri sektörü çok iyi analiz edip gerekli sınırları çizebilirlerse hangi tür krizlerle karşılaşma risklerinin daha çok olduğunu belirlemek konusunda önemli ipuçları elde edebileceklerdir.

- **Örgütün ve Rakiplerinin Pazardaki Konumu Nedir ?**

Pazardaki mevcut rekabet içersinde örgütün yeri nerededir sorusu, bu noktada önem kazanmaktadır. Bununla birlikte örgütün müşterileri kimlerdir, müşterilerin mevcut beklentileri nelerdir, gelecekte söz konusu beklentilerde nasıl bir değişiklik olabilir vb. sorulara verilebilecek yanıtlar da potansiyel kriz tehlikelerinin belirlenip kriz planlarının bu doğrultuda hazırlanmasına yardımcı olacaktır.

Ayrıca pazardaki rakipler kimlerdir, söz konusu rakiplerin pazardaki konumları nasıldır, rakiplerle sürdürölen ilişkilerin mevcut boyutları ve gelişim durumu nasıldır gibi sorulara da yanıt aranması kriz planlamasının sağlıklı bir şekilde yapılması açısından önem kazanmaktadır.

- **Örgütün Uzun Dönemli Amaçları Nelerdir?**

Örgütün uzun dönemli amaçlarını, genel misyonunu ve vizyonunu bilmeden kriz planı hazırlamak mümkün olmamaktadır çünkü örgütlerin, uzun dönemli amaçları, misyon ve vizyonları nereye kadar risk alıp hangi dinamikler içinde hareket edebileceklerini belirleyen ana unsurlardır. Eğer örgütler, kriz planı hazırlarken sadece günlük çalışmalara odaklanır ve sonunda varılmak istenen noktayı gözden kaçırlırsa kriz planlamasından olumlu sonuçlar elde edememektedir.

- **Örgütün Kültürel Şebekesi Nasıldır?**

Örgütün kültürel yapısını tam olarak analiz etmek, kültürel şebekenin örgütün önünü tıkayabileceği noktaları tespit etmek, örgüt kültürünün iş ilişkilerine verebileceği yönü belirlemek kriz planlaması bakımından büyük önem taşımaktadır, çünkü hem krizlerle karşılaşmamak hem de kriz ve kriz sonrası dönemlerde örgütün yeniden yapılandırılması için kültürel dinamiklerin iyi biliniyor olması gerekmektedir.

- **Örgütün İletişim Yapısı Nasıldır?**

Hazırlanan kriz planının örgütün geneline aktarılabilmesi, gerekli bilgilendirmenin gerçekleştirilebilmesi, kriz planının uygulanmasına gerekli zemini hazırlayacak eşgüdümün sağlanabilmesi için örgütün iletişim yapısının buna uygun olması ve mevcut yapı içerisinde hangi kanalları kullanmak suretiyle kriz planının etkinliğe kavuşturacak uygulamaların yürütebileceğinin mutlaka bilinmesi gerekir.

Kriz planları hazırlanırken tepkici planlama mantığı ile değil önleyici planlama mantığı içerisinde hareket edilmesi gerekmektedir. Önleyici kriz planlamasının hazırlanması sırasında araştırmanın çok büyük önemi vardır çünkü potansiyel krizlerin karakteristiklerinin değerlendirilebilmesi için araştırma sonuçlarına ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca kriz planlaması değişkenlik katsayısının yüksek olduğu bir planlama biçimidir ve bu nedenle tüm değişkenlerin önleyici planlara dahil edilmesi gerekmektedir. Kriz yönetim planında önleyici planlara dahil edilmesi gereken dörtlü değişkenler den biri "krizin çeşitleridir". Bu değişken örgütün hazırlıklı olmak zorunda oldukları kriz türlerini belirlemektedir. "Krizin aşamaları" krizin her bir aşamasında yer alan yönetim sorunlarını ve aktivitelerini içeren bir diğer değişkendir. Önleyici kriz planlamasında "sistemler" Krizin nedenini incelemektedir. "Çıkar grupları" örgütte krizi etkileyen ya da krizden etkilenen grupları ifade etmektedir (Tüz, 2001:33).

Kriz planı hazırlanırken kriz yöneticileri tarafından mutlaka tehditler incelenmeli, medya proaktif şekilde takip edilmeli, örgütün tarihini ve sanayi dalını iyi tanınmalı, gelişimler izlemeli, tüm bilgi kaynakları denetlemeli, anahtar çıkar sahiplerini hedefleyerek onlarla sürekli diyalog içinde bulunulmalı, tehditler içten yönetilmeli, bilgi ve eylem için sürekli hazır bulunulmalı (www.thesourcemelcrum.com , 25,10 2001) .

Kriz planlaması her örgütün mutlaka yapması gereken bir uygulamadır ve bu planlar örgütlerin krizleri yönetmeye istekli olduklarının ana göstergesi olmaktadır. Ancak burada üzerinde durulması gereken bir nokta her örgütün hazırladığı kriz planının birbirinin aynısı standart reçetelere bağlı olamayacağı ve örgütlerin kendi üretim, pazarlama, yönetim ve örgüt kültürlerine özel planlar geliştirmesi gerekliliğidir. Kriz planlaması ile ilgili bir diğer önemli nokta da hazırlanan planların sürekli güncelleştirilmesi ve içerdiği eylemlerin sorgulanması gerekliliğidir.

Kriz planlaması yöneticilerin kriz yönetimi için gerekli ihtiyaçları ve örgütün içine düşebileceği olayları değerlendirme açısından önemli bir gerekliliktir. Kriz planlaması bir dizi “eğer” sorusunu sormakla ve araştırmalardan elde edilebilecek bilgileri hayal gücüyle birleştirerek cevapların göz önünde bulundurulmasıyla gerçekleştirilmektedir. Bu sorgulama biçimi bir örgütün karşılaşılabileceği potansiyel kritik olayların ve gelişmelerin listesinin çıkarılmasına yardımcı olmaktadır (White,1991:115).

Söz konusu planlama eşliğinde hazırlanan kriz planları aşağıdaki aşamalardan oluşmaktadır (Herrero Ve Pratt,1995:26) :

- Kriz durumlarının listelenmesi ve tanımlanması
- Her bir krizle baş edebilmek için strateji ve taktikler geliştirilmesi
- Krizden etkilenebilecek kişilerin ve grupların tanımlanması
- Kriz yönetim ekibinin oluşturulması, görev, sorumluluk ve çalışma şartlarının belirlenmesi
- Zararı en aza indirebilecek kriz iletişim planının hazırlanması
- Yapılan tüm aktivitelerin test edilmesi

Kriz planlama aktivitelerinde öncelikle kriz sözcülerinin tespiti, durum hakkında, teknoloji hakkında yetkin uzmanlarla çalışılması, bir lider ve danışmanlardan oluşan kriz ekibi ile iletişim planının oluşturulması, olay hakkında, olayın etkileri hakkında kurum merkez bürosu tarafından merkeze gelen ve giden bilgi akışının sağlanması, krize yönelik demeç ve onaylamaların yapılması, önceki benzer olayların, geçmişteki olay yada belgeleri dosyalayarak kurum tarihi hakkında bilgi edilmelidir, örgüt kültürü, karar alma sürecinde ihtiyaç duyulan işlemler, kurum ilginliği belirlenmelidir, şirketin yapısı üzerine, satışlar üzerine, çalışanların morali üzerine, toplum üzerine potansiyel etkiler incelenmelidir, medya ile ilgili bağlantılar, telefonlar, zaman sınırları, potansiyel önyargılar, haber geçmişi belirlenmeli, çalışanlar ve toplum hakkında uyarılar, bültenler, genel duruma ilişkin bildirimler, sağlık durumları incelenmeli, yasa koyucu kurum, siyasi iktidar, yasal düzenlemeler dikkate alınmalı, uyarılar, tüketici bilgileri, açıklamalar, aracılar-perakendiciler hakkında bilgi edilmeli, baskı grupları, bunların örgütlenme biçimleri, uyguladıkları taktikler, finansal kaynakları, ana söylemleri incelenmelidir (Pira Ve Sohodal, 2004 :193).

2.2.1.1.Kriz Planlama Evreleri

Araştırmaların gerçekçi ve düzgün olması, sadece ekibi değil araştırma yapacak ve acil durum kararlarının uygulanmasını sağlayacak kişileri de içermesi önemlidir. Plan sisteminin yeteneklerini yürürlüğe sokabilecek, bağımsız değerlendirmeler yapabilecek kriz yöneticileri tarafından idealde kriz yönetim ekibi liderinin baş danışmanı durumundaki halka ilişkiler yöneticisinin desteğiyle değerlendirilmelidir.

Tüm bu detayların, örgütün yönetim planını işlerliğe sokmakla elde etmeyi beklediği plan dahilinde belirtilmiş şirket misyonuna ve amacına uygun hedefler doğrultusunda gerçekleştirilmesi çok önemlidir.

Bir kriz durumu ortaya çıkıp da işleyen mekanizma bozulduğunda durumun en kısa zamanda eski verimli hale getirilmesine ve zararın en aza indirilmesine öncelik verilir. Bunun için tüm geçerli seçeneklerin araştırılıp en uygun sonuca varılması, krizin somut etkilerine zamanında yönelerek kilit elemanların belli işlere verilmesi ve tüm hedef kitlelere yönelik bir iletişim sisteminin çalıştırılması gerekmektedir. Bu ise kriz

planlamasını lüzumlu kılmaktadır. Aslında kriz yönetiminde planlama, öncelikle krizin oluşumunu önlemeyi hedeflerken kaçınılmaz olarak krizin ortaya çıktığı durumlarda ise olağanüstü bir durumu normal hale optimum şartlarla dönüştürmeyi amaçlar. Kriz yönetiminin ana ilkesi önlem tedaviden daha ucuzdur şeklinde ifade edilir. Buradaki ucuzluktan kasıt, maddi külfet kadar hasarın şiddetidir. Ayrıca bir kriz anında yönetim krizi çözerken ilgili kişilerde meydana gelen manevi hasarı da onarmayı ve mümkün olduğu ölçüde aynı durumların tekrarlanmaması için değerlendirme yapıp önlem almaya özen gösterir. Dolayısıyla kriz dönemine proaktif hazırlık, kriz sonrası tepkilerin planlanması kadar önemlidir. Bugün birçok örgüt kriz öncesi dönemde kriz planları geliştirmemekte, krizle karşılaştığında ise ne yapacağını bilememektedir. Oysa kriz tiplerinin belirlenmesi, krizlerin öngörülen amaçlarda değerlendirilmesi, veri toplanması ve incelenmesi, en uygulanabilir seçeneklerin dökülmesi, görev tanımlarının ve iş akışı ile çağrı planının geliştirilmesi, iletişim sisteminin oluşturulması, hedef kitlelerin belirlenmesi, ana mesajların geliştirilmesi ve tüm bunların kriz yönetim ekibince yerine getirilmesi krizin şiddetini hafifletebilir.

Kriz yönetiminde planlama evreleri etkenlerin saptanması, senaryo üretimi olarak incelenebilir. "Etkenlerin saptanması"; kriz yönetim planı yazıya geçirilmeden önce bir kaç planlama toplantısının yapılması çok önemlidir. Bu etkenlerin saptanması aşamasıdır. Bu dönemde kriz yönetim ekibi, kriz yönetim planını uygularken hangi bilgilere ihtiyaç olduğunu belirlemek ister. Örgüt içerisinde kaç kişi istihdam ediliyor, maaşları ve sosyal ödeneklerinin toplamı ne kadar, genel masraflarının aylık toplamı aylık ne kadar ? örgütün bölge ekonomisi üzerinde firmanın nasıl bir etkisi var ? Son üç yılda firmanın ve personelin hayırsever faaliyetlerinin toplam tutarı, manevi çalışmalar için harcanan vakit ve bunların mahiyeti nedir? Bu soruların cevaplarının dışında, firmanın iş yaptığı yerlerin isimleri, yöneticilerinin isimleri, istihdam ettikleri personel sayısı, sigorta durumları ve söz konusu örgütün yabancı ortaklı olup olmadığı, ödenen vergiler ve belediye harçları ile bağışların miktarı, son yıllarda ticaret ve sanayi odaları vb.kurumlardan, gruplardan alınan plakette taktir belgeleri var mı, firmayı ilgilendirecek yasal zorunlulukların listesi (zirai, kamu sağlığı, yiyecek vs.), üretilen ve dağıtılan ürünlerin bilgileri, dökümleri, kullanılan makine veya aletlerin tipleri, yapılan resmi denetimlerin sonuçları, Örgütü tanıtıcı bir rapor (ne zaman kuruldu , nasıl bugüne geldi, gelecek planı ne vb.), örgütün her departmanından çıkabileceği düşünülen problemler gibi bilgileri örgütün gerekli yerlerinden temin eden kriz yönetim ekibi ikinci safhaya geçer.

“Senaryo üretiminde ise” Bu bilgilere sahip ekip gelecek yıllarda nasıl krizlerle karşılaşacağını belirlemeye çalışır. Tartışma dahilinde grup ürünün kaldırılması (yasaklanması, geri çekilmesi); üretim tesisinden kimyasal madde sızıntısı ya da patlama ; ceo nun ölümü, örgütün bir başka grup tarafından alınacağına, el değiştireceğine yönelik söylenti, basında çıkabilecek kötü bir dedikodu; örgüte karşı bir terör ya da sabotaj eylemi; diğer tüketicilerin takip edebileceği büyüklükteki güçlü veya etkin bir tüketiciyi ya da tüketici grubunu kaybetmek; bir grup hisse sahibinin örgüte dava açması veya ellerindeki hisse senetleriyle oynaması; sendikal hareketler yada organize işçi hareketleri,ekonomik dalgalanmalar gibi senaryoların üretimi yaşanabilecek kriz olasılıklarını aza indirecek, kriz yaşansa da örgütün bu krizden etkilenme oranı geliştirilen kriz senaryoları ve bunların çözüm senaryolarıyla en aza inecek ve uygun şartlarda fırsata dönüşebilecektir (pira ve sohodol, 2004 :195- 197).

2.2.1.2 Kriz Senaryolarının Oluşturulması

Kriz planlaması içinde ele alınması gereken bir diğer önemli nokta da kriz senaryolarının hazırlanıp, bu senaryolara dayalı bir planlamanın gerçekleştirilmesi gerekliliğidir. Senaryo üretimi örgütlere karşı karşıya kalabilecekleri potansiyel tehlikeleri ayrıntılı bir biçimde görme, inceleme ve önlem alma şansı vermektedir.

Senaryo üretimi bir risk değerlendirme programı olarak ele alınabilmekte ve muhtemel kriz alanlarını belirleyerek bu alanları ortaya koyabilecek senaryoların hazırlanmasını gerektirmektedir (Gren,1996 :122).

Kriz gerçeğini kabul etmek kriz yönetim sürecinden önceki aşamayı oluşturur. İkinci aşama ise kriz yönetimine geçip senaryoların oluşturulmasıdır. Krizi atlatabilmenin temel öğelerinden biri tüm ihtimallerin önceden düşünülmüş olmasıdır. Beklenmedik anda meydana gelen krizlerin üstesinden gelebilmek ya da asgari zararlarla atlatabilmek için benimsenmesi gereken temel felsefe her an herşey olabilir anlayışıdır(Özgen, 2004:4). Krizlere karşı bir önlem amacıyla, şirketi yöneten kadroların ve oluşturulacak kriz ekibinin, yılda en az bir kez iş ortamı dışında bir araya gelerek kriz senaryolarıyla ilgili ortak bir çalışma yapmaları oldukça yararlı bir faaliyettir.

Böyle bir çalışmada şirketin kendi kültürüne uygun olarak bir program uygulanabilir; Ortak çalışma yöneticisinin yarım saatlik sunumu ile kriz yönetimi konusunda neden böyle bir gereksinim duyulduğu yaşanmış örneklerle anlatılır. Bu

örneklemelerde başarılı ve başarısız olanlar arasındaki sorgulama senaryolarla ilgili eleştiri açısından olumlu katkıda bulunmaktadır. Bu amaçla sorgulama eğitsel çalışmaya dahil edilmelidir. Daha sonra katılımcılar dört-beş gruba ayrılarak her birinden en az “iki ya da üç” kriz senaryosu getirmesi ve gruba sunması istenir. Her grubun sunduğu senaryoya bir tehlike derecesi verilir. Bu dereceler “on” ile “onaltı” arasında hasar derecesi olabilecek bir sıralamaya tabi tutulur. Çalışma grubu, “on” ve buna yakın derecede olanlar için veya tümü için tekrar gruplara ayrılır ve bu senaryoların üstesinden nasıl gelineceği ile ilgili ortak akıl üretilir. Bundan sonraki işlem, ilgili senaryo süreçlerinin çalıştırılacağıdır. Böyle bir çalışma ile hem şirket yöneticilerinin duyarlı hale getirilmesi sağlanır, hem de olası bir krizle ilgili prova yapılmış olunur.

Kriz planının yapılmasından önce kriz senaryolarının yaratılması gerçek niyetimizi ortaya çıkarmaktadır. Bu niyetler, özellikle de kriz diye nitelendirdiğimiz konunun iletişimi ile ilgilidir. Bu anlamda kurumun değerleri ortaya çıkacak, senaryolar bir kez daha değerlerin sorgulanmasına izin verecektir. Olumsuz olasılıkları göz ardı etmeden proaktif bir yaklaşım geliştirmek şirket değerlerinin yeniden yaratılmasında önemli rol oynayacaktır (Özgen,2004:14).

Her kurumun elinde bir kriz planı olmalıdır. İçeriği şekli ne şekilde olursa olsun bir kriz planının olması demek o kurumun krizi yönetmeye kararlı olduğunun birinci göstergesidir. Beklenilmeyen durumlara karşı hazırlıklı olmanın birinci kuralı olan kriz planları, geliştirilmiş olan kriz senaryolarına uyum sağlamak zorunda değildir. (Kadıbeşegil 2002: 72). Sınırsız sayıda muhtemel kriz senaryolarının olması ve bunların uygulanması evrensel olarak kabul edilmiş bir planlama stratejisinin uygulanmasını önleyecektir. Bazı durumlarda kriz planlamasını yapan kişilerin yaptıkları plan krize uygun olmamaktadır (Okay ve Okay,2005:426).

Bu durumda, her kriz için önceden plan yapılabilir mi sorusuna verilebilecek cevap hem evet, hem hayırdır. Önceden hazırlanan ve temel adımları tanımlayan bir prosedürün olması, kriz anında karar verme güçlüğünü azaltarak, gerekli işlemlere anında karar verebilme imkanı verirken, diğer taraftan beklenmeyen acil bir durumun tüm ayrıntılarının önceden planlanabilmesi oldukça zordur. Bu durumda yapılması gereken temel haberleşme planının oluşturulması ve çok sayıda olasılığı içeren yapılacak işler listesinin hazırlanmasıdır. (Peltekoğlu, 2004: 36)

Kriz yönetimi programları içinde de bu senaryolara karşı test edilebilir ve muhtemel olayları çözümlenebilmek için spesifik planlar hazırlanmaktadır. Bu senaryoların bir parçası olarak ve yapılan testlere dayanarak senaryoları yansıtan gerçek bir krizin çözülmesi daha kolay olmaktadır.

Kriz planlanmadan yalnız tahminlerle idare edilebilecek durum değildir. Dolayısıyla her örgütün yönetiminde kendi somut koşullarına uygun bir mekanizma geliştirmesi gerekir. Kriz durumu yavaş yavaş yada aniden oluşabilir; dar yada geniş bir alanı kaplayabilir. Tüm bu koşullar altında örgütler, krize el koyma işinin koordinasyonunu, kimin, ne zaman, neye müdahale edeceği sorununu çözmeyi programlayacaktır. Kriz yönetim planı herhangi bir görevliden birim başkanına, oradan da en üst yetkiliye kadar uzanan, örgütün iç ve dış kaynaklarının rasyonel kullanımını içeren aşamalı bir müdahale mekanizmasının oluşturulmasını kapsar. Kriz yönetim organizasyonunun ilk basamağı olarak kriz yönetim ekibi kurulduktan sonra geliştirilecek kriz yönetim planı temelde şu ana noktalardan oluşur:

1. Kriz için potansiyel yaratabilecek iç ve dış durumların, daha önce karşılaşılan ve tekrar karşılaşılabilecek krizlerin, benzer firmaların karşılaştığı krizlerin değerlendirilmesiyle örgüt için potansiyel krizlerin belirlenmesi ve senaryo üretimi.

2. Kriz kontrol ve risk denetim ekiplerinin oluşturulması

3. Krizlerin önlenmeleri / baş edilmeleri için tekniklerin geliştirilmesi

4. Her olağanüstü durumun muhtemel sonuçlarının göz önüne alınarak ihtiyaç duyulacak kaynak türlerinin saptanması ve ulaşılabilirliğinin sağlanması

5. Örgütün ihtiyaçlarının ve yeniden işe başlayacağı sürenin belirlenmesi

6. Kimin, neyi, ne zaman, yapacağını kesinlikle belirlenmesi ve müdahalenin gerektiği her şeyin yapılmasını sağlamak için iş tanımlarının ayrıntılı olması

7. Görev tanımı yapılmış personelin krizde göreve çağırılması için ayrıntılı bir çağrı planının hazırlanması ve güncel tutulması

8. Kamuoyunun bilgilendirilmesine ilişkin sorumluluğun bir üst düzey yöneticiye verilmesi ve eğitimi.

9. Halkla ilişkilerin en üst düzeyde kontrol edilmesi, kriz iletişiminin planlanması ve kriz haberleşmesinin yirmidört saat çalışabilir hale getirilmesinin sağlanması, krizin firma ürününe verdiği zararı minimize etmek için iletişim kanallarının etkin şekilde çalıştırılması, gerekli alet ve ekipmanın hazır tutulmasının sağlanması

10. Planın yazıya dökülmesi, kilit yöneticilere dağıtılması ve test edilmesi bu aşamada kriz yönetim ekibi son derece dikkatli olmalıdır, geri beslemenin tam olarak çalışmadığı bu süreçte önyargılardan ve taraf tutmalardan kaçınmak gerekir.

2.2.2. Kriz Yönetim Stratejileri ve Modelleri

Kriz yönetimi konusunda çeşitli modeller geliştirilerek daha sistematik bir şekilde tanımlanılmaya çalışılmıştır. Glassier kriz yönetimini kriz önleme ve krizle başa çıkma gibi iki ana faaliyet olarak alt bölümlere ayırmıştır. Kriz önleme, gelebilecek belirsiz zararlara karşı veya olumsuz olaylara karşı hazırlıklı olmak şeklinde anlaşılmalıdır. Krizle baş etmenin aksine, sorunla sürekli olarak meşgul olmak şeklinde ifade edilebilir. Kriz önleme, kriz tedbirleri ve krizden kaçınma şeklinde iki alandan oluşur. Bu alanların birbirinin yerini aldıkları düşünülmemelidir. Daha ziyade bunlar uygulamada ve belirli bir zaman perspektifinden bakıldığında, arka arkaya veya aynı anda kullanılabilen bağımsız parçalardır.

KRİZ ÖNLEME		KRİZLE BAŞETME
Kriz tedbirleri	Krizden kaçınma	Araçların kullanılması
Planlama, uygulama	Erken uyarı- ayarlama	

Şekil:3 Kriz yönetimi aşamaları. Kaynak: Glaesser,2005:12

Kriz tedbirleri krizle daha etkin bir şekilde başa çıkmak için, hasarın kapsamını daraltmaya yönelik yürütülen tedbir amaçlı faaliyetleri ve önlemleri tanımlar. Bu alan sonuç olarak, stratejik bir yapıya sahiptir ve risk oluşturmayı içerir, etkili kriz planları da hazırlar. Krizden kaçınma hedefi, tanımlanan kriz olasılıklarının gerçek anlamda krize dönüşmesini önlemeye yönelik tedbirler almaktır. Bu esasen incelemeye ve değerlendirmelerle uğraşan erken uyarının görevidir. Erken uyarının amacı, karşı tedbirleri hızlı bir şekilde alabilmek amacıyla, olayları zamanında tespit etmek ve ciddilik derecelerini tahmin etmektir.

Kaçınmaya yönelik kriz yönetimi uygulamasının haklı çıkarılmasını sağlayan temel varsayım, kullanılan araçları geliştirme olasılığıdır. Bu varsayım krizlerin gözlenmesi yoluyla doğrulanır. Bu gözlemler sırasında bulunan neden veya nedenler, sonradan yapılan değerlendirmelerle kriz tetikleyicisi olarak teşhis edilebilmektedir.

ICM' e göre kriz yönetimi, yönetim, iletişim ve operasyonel yaklaşımların birbiriyle entegre bir şekilde uygulanması ile kriz yönetiminin başarılı olabileceğini savunur. Ve bu üç ögeyi kriz yönetiminin bileşenleri olarak tanımlamaktadır. Bu bileşenlerden biri olan "operasyonel tepki"; acil kriz prosedürlerinin uygulanması, çalışanların ve ticari faaliyetlerin korunması, durum değerlendirilmesinin uygulanması, merkezin bilgilendirilmesini kapsamaktadır. Kriz takımlarının harekete geçirilmesi, krizin ciddiyetinin onaylanması, kriz yönetim planlarının uyarlanması ve uygulanması, dış iletişim hazırlıklarının yapılması kriz yönetiminde "yönetim tepkisini" oluşturmaktadır. Örgüt içerisinde yer alan tüm çalışanlar, çalışan aileleri, destekleyiciler ve rakipler, finansman kaynakları, kamu görevlileri ve basın kriz yönetiminde dikkate alınması gereken "iletişim tepkisi" olarak tanımlanmaktadır. Bu üç öge yönetimin kriz karşısındaki duruşu, operasyonel etkinlik ve iletişimin performansının koordineli bir şekilde işlemesi etkin bir kriz yönetimini sağlar (Tutar,2000:88).

Kriz yönetimi; stratejik yönetim, teknik ve yapısal yönetim, iletişimin yönetimi ve psikolojik kültürel öğelerin yönetimi olmak üzere dört farklı boyuttan oluşmaktadır (Narbay2006:36). Örgütler bu boyutların hepsi üzerinde çalışmalar yürüttükleri takdirde kriz yönetimi konusunda başarı kazanabilmektedir. Aksi bir durumda krizlerin yönetilmesi de mümkün olmamaktadır.

Kriz yönetiminde başarıdan söz edebilmek için yukarıda gösterilen örgütsel tepkiler ile kriz yönetimine ilişkin dört boyutun birbirine entegre edilmesi de önem taşımaktadır.

2.2.2.1 Fink'in kapsamlı kontrolü:

Fink'in kapsamlı kontrolü; bu modelde kapsamlı bir durum kontrolü önerilmekte ve bu kontrolün de fonksiyonel alanlarda hangi olayın krize neden olabileceğini belirlemek için yardımcı olabileceği düşünülmektedir. Bu çalışma sayesinde oluşturulan senaryolara bağlı olarak ta eylem planları hazırlanmaktadır. Söz konusu planlarda kriz durumunun tanımlanması ve kabul edilebilir sonuçların ifadeleri yer almaktadır (Penrose, 2000:158)

2.2.2.2. Littlejohn'un altı adım kriz modeli:

Söz Konusu kriz modeli, temel kriz yönetimi modellerini veren bir çerçeve sunmakta ve atılacak ilk adım olarak da kriz yönetimi organizasyon yapısının oluşturulmasını göstermektedir. Bir sonraki adımda da kriz durumunun kontrol altına almayı ve dizayn etmeyi önermektedir. Yapılacak bu işlemlerden sonrada bir acil durum planı hazırlanması gerekmektedir ve son aşamada da gerçekten kriz yönetilmektedir (Penrose, 2000:159).

2.2.2.3. Kriz-stratejik yönetim entegrasyonu:

Kriz yönetiminin stratejik olarak örgütler için önemli görüldüğü düşüncesi etrafında şekillenmekte ve kriz yönetimi sürecin stratejik yönetim sürecine entegre edilmesi gerektiğini vurgulamaktadır(Penrose, 2000:159).

2.2.2.4 Mitroof'un portföy planlama yaklaşımı:

Bu görüşe göre örgüt anlaşılabilir kriz senaryosu hazırlamasına rağmen bir örgüt adına daha önce mevcut olan yapısal benzerliklere göre krizleri gruplayabilir. Kriz grupları belirlendikten sonra da örgüt en uygun önleyici tedbirleri düşünerek buna uygun senaryoları hazırlamaktadır (Penrose, 2000:159).

2.2.2.5. Burnett'in Kriz sınıflandırması matrisi:

Söz konusu model, krizin dört ana özelliği etrafında şekillenmekte ve stratejik problemlerin sınıflandırılmasına ilişkin bir temel oluşturmaktadır. Matrise temel olan dört özellik aşağıdaki gibi sınıflandırılmaktadır:

- tehdit düzeyi (düşük –yüksek)
- tepki seçeneklerinin durumu (çok fazla – birkaç tane)
- zaman baskısı (yoğun- az)
- kontrol düzeyi (düşük –yüksek)

Yukarda açıklanan dört değişken 16 hücreli bir matrisle sınıflandırılmaktadır. Bu matriste başa çıkılması en zor problem düzey 4 hücresinde, kriz olarak adlandırılan durumlar düzey 3 ve düzey 2 hanelerinde gösterilmektedir. Düzey 1 ve düzey 0 hücrelerinde bulunan problemler ise kriz olarak sınıflandırılmamaktadır. Söz konusu söz konusu problemlerin birbirlerinden nasıl farklılaştığı aşağıdaki tabloda gösterilmektedir. Kriz sınıflama matrisinin örgütlerin, çeşitli stratejik kararlar almasına yardımcı olmaktadır. Stratejik problemleri ve tehdit düzeylerini, zaman baskısı, kontrol yüzeyleri ve tepki seçeneklerinin sınırlılıklarına göre 4 boyutlu bir matrisle açıklamak mümkündür (Burnett, 1998:482).

Bir başka modele göre kriz yönetimi krizin kaynağı açısından 2 ögede sistematize edilmiştir. “ Bunlardan birincisi, kuruluşun ürettiği ürün veya hizmetin doğasından karşılaşılabilen kriz yönetimidir. Örneğin nükleer alanda radyoaktif tehlikenin ne zaman çıkacağı bilinmemekle birlikte potansiyel risk olarak varlığı açıktır. Diğeri ise, tahmin edilemeyen ve daha çok dış etkenlerden kaynaklanan kriz yönetimidir. Bu konuda bilinen örnek 1982 yılında ABD’ de Tylenol adlı ağrı kesici kapsüllerin siyanür zehrinin enjekte edilmesinden kaynaklanan krizdir”(Peltekoğlu, 2004:315). Bu modelin diğer modellerden farkı krizin sebeplerinden kaynaklanan bir tanımlama olmasıdır. Daha önce belirttiğim kriz yönetimi bileşenleri krizin çözümüne yönelik geliştirilmiş modellerdir.

3. Kriz İletişiminde Reklamın Yeri

Öncelikle “kriz yönetimi” ve “kriz iletişimi” birbirinden farklı kavramlardır. Kriz yönetimi krizin teknik anlamda yönetimine yoğunlaşırken, kriz iletişimi; yaşanmakta olan kriz içerisinde alınan önlemlerin algılanmasına yönelik stratejilerin gerçekleştirilmesi ve uygulanmasıdır (Kadıbeşegil 2002: 55). Kriz yönetiminin kritik başarı faktörü iletişimdir. Kriz yönetimini fırsatlara taşıyacak etkileşim de, iletişimi nasıl yönettiğiniz ile yakından ilgilidir (Kadıbeşegil 2002: 108). Krizlerde fırsatlar iletişimin içinden doğarlar. Çünkü, mevcut algılamalar bize önümüzde bir fırsatın olup olmadığını gösterir. Algılamalar da iletişim ile yönetilirler (Kadıbeşegil 2002: 111). Krizle ilgili çok önemli ve yerinde kararlar alınmış olabilir, ancak bunların iletişiminde yetersiz kalırsa, bu kararlar yeteri kadar etkili olmayacaktır. O halde, kriz iletişimini farklı bir kavram olarak tanımlamak ve bu işlevin altını bir kez daha çizmek gerekmektedir (Narbay, 2005: 74).

Kriz yönetiminin tehlikeli olan bir yanı da, şirket krizlerinin görünür hale gelmesidir. Günümüz medyasında, yalnızca krizler değil, şirketin karşı karşıya kaldığı her olay örgütle ilgili hedef kitlelerin gündemine girer haldedir. Bir kriz ile karşılaşıldığında, krizden etkilenecek tüm kişi ya da kuruluşlar krizle ilgili açık, net, hızlı bilgi almak ve normal duruma dönmek için neler yapılacağını detayları ile öğrenmek isterler. Bireyler büyük stres altına girdiklerinde, rasyonel ve kendini kontrol edebilen davranış biçimleri göstermek yerine akılcı olmayan ve beklenmedik tepkiler vermeye başlayabilirler. Kişiler bu gibi durumlarda Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki en alt basamaklara geri dönüp fiziksel ve güvenlik ihtiyaçlarının giderilip giderilmeyeceği endişesi ile paniğe sürüklenebilirler ve alt benlik ihtiyaçları tarafından yönetilebilirler. Ayrıca bu kişiler acil bilgi istemektedirler; çünkü fiziksel ve güvenliğe ait ihtiyaçlarını karşılayacakları endişesi paniğe ve kendini garanti altına alma çabasına yol açar. Glaesser kriz yönetiminde iletişim politikasını iki unsurda açıklamıştır. Glaesser bu unsurları olumsuz olaylar için iletişim türleri olarak tanımlamaktadır. Olumsuz bir olay “risk iletişimi” ve “kriz iletişimi” olarak iki tür temel iletişim biçimini kapsamaktadır (Glaesser, 2005: 222-231).

Risk iletişiminin amacı, risk durumunda güven anlayış inşa etmek olan uzun vadeli bir yaklaşım sergilemektedir. Bu yaklaşım, aynı zamanda, aksi takdirde gözden kaçabilecek risklere dikkat çekmeyi de amaçlayabilmektedir.

Diğer yandan kriz iletişim birdenbire başlar. Bu iletişim türü, olumsuz bir olay başladıktan sonra, iletişim politikasının sahip olduğu araçları kullanarak, söz konusu olayın sonuçlarını alt düzeye indirmeye yönelik çabayı ve ürünün yeniden piyasaya sürülme etkinlikleri için itibarın korunmasına yönelik yönetimi olarak tarif edilmektedir.

Her iki iletişim biçiminin etkinlik aşamaları göz önünde bulundurulduğunda, risk iletişiminin olay öncesi aşamada kullanıldığı, kriz iletişiminin ise yalnızca olumsuz olayın başlamasından sonraki aşamada devreye girdiği görülmektedir.

Risk: İleride sonuçları olumsuz olacak olaylarla karşı karşıya kalma ihtimali olarak tanımlanmaktadır (<http://www.crisisexperts.com/prepare.htm>, Erişim tarihi: 22.12.2007). Risk iletişimi ise genel iletişimin niteliklerini kısmi olarak taşıyan ve kendine özgü bazı niteliklere sahip olan bir iletişim süreci olarak kabul edilmektedir (Yakut, <http://sanattasarim.iku.edu.tr/kentometre/sozce/makale.doc:1>) Olay öncesi aşamada yer aldığından risk iletişimi önleyici bir özelliğe sahiptir. Bu iletişim türü, daha önce, olayların stratejik açıdan ele alınmasıyla ilgili olarak deryinilen değerlendirmelerin bir parçasını oluşturmaktadır. Bu iletişim türü, olaylardan kaçınmak veya sonuçlarını hafifletmek, kriz ihtimalini düşürmek, kriz engellenemiyorsa olumsuz etkilerini asgariye indirmek için planlama yapmak amacıyla kullanılmaktadır (Glasesser, 2005:222). Başarılı bir organizasyon bunu sağlamak için “risk analizi – değerlendirilmesi” ve “risk yönetimi” konularında etkin olmalıdır. Risk analizi ve değerlendirmesi riskleri niteliksel ve niceliksel olarak belirlemek, tanımlamak ve potansiyel etkilerini değerlendirmek, risk yönetimi ise risk olasılığını azaltmak, ya da en azından risklerin etkisini azaltmak için analiz sonucu ortaya çıkan risklere çözüm getirecek hareketleri planlamak, izlemek ve kontrol etmek olarak tanımlanmaktadır.

Risk istatistiklerini değerlendirmek zordur. Riski muhakeme etme kapasitemizi etkileyen bir diğer etmen de bilginin kaynağıdır. Bazı riskler algılayışımızı etkileyen psikolojik, duygusal ve kültürel etmenler nedeniyle büyük tepkilere neden olmaktadır. Risk analizi tüm olası tehditlerin belirlenmesi bu risklerin olasılıklarının ve sonuçlarının değerlendirilmesi ve tahminde bulunulması, riski doğru bir perspektife yerleştirilmesi ve riskin kabul edilebilir olup olmayacağıının muhakemesinin yapılması ve genel değerlendirme gibi faktörlerden oluşmaktadır.

Risk yönetimi; planlama, riskleri ortadan kaldıracak veya azaltacak eylemlerin belirlenmesi, riskin kaynağının belirlenmesi, planların kontrol edilmesi ve sonuçların

incelenmesi, planlanan sonuçlara erişilmesini sağlamak için gerektiğinde müdahale edilmesi, risklerin ve hassasiyetlerin pro-aktif olarak belirlenmesi yoluyla krizlerin önlenmesi ve krizler oluşmadan önce yönetim girişimleri yoluyla risk ve hassasiyetlere çare bulunması sürecidir.

Risk yönetimi sürecinin iletişimle ilgili alanlarında etkili olan en önemli ögesi risk iletişimidir. Risk yönetimi içinde iletişimle ilgili olan tüm ihtiyaçlar risk iletişimi etkinliğini gerektirmektedir. Risk yönetimi sürecinde kamu katılımı anlayışı risk iletişiminin önemli yaklaşımlarından ve etkinlik alanlarından ve üzerinde değiştirme yapmaya ihtiyaç duyulan konular, risk anlayışının sağlanması, yanlış kavramaların düzeltilmesi, afet etkilerini azaltma ve hazırlıklı olma konusunda önlem alınmasının sağlanması ve risk algı düzeyinin uygun hale getirilmesidir. Aynı zamanda bireylerin riske uygun mevcut tutumlarının pekiştirilmesi ve davranışlarının sürdürülmesine yönelik yapılan çalışmalar da risk iletişiminin çalışma alanı içinde yer almaktadır.

Risk iletişimi, iletişim sürecinde iki yönlü bir diyalogun nasıl kurulabileceği üzerine temellenmektedir. Ama bu iletişim süreci aynı zamanda açık, yaşayan, dinamik bir karakteristik özelliğe sahiptir (Wiedemann ve Schütz, 2000: 8). Bu yönüyle burada iletişim sadece bir iletişim süreci değil, fakat aynı zamanda dinamik bir süreç olup, kamu katılımının sağlanması bu dinamik ve etkileşimli yapının oluşması ve devamında önem taşımaktadır. Dinamik olma, geri bildirim mekanik olarak sağlanması olmayıp, toplum içinde çatışma ve uyuşmayla ilgili risk dinamiklerini ifade etmektedir (Yakut, <http://sanattasarim.iku.edu.tr/kentometre/sozce/makale.doc>:13).

Risk iletişim stratejisinin, kamudaki hedef grupların kendilerine özgü niteliklerine, yani sahip oldukları değer, amaç ve isteklerine göre düzenlenmesi gerekir. Kamunun ilgi ve sorun alanları kamudan öğrenilebildiğinden sorunların çözüm lenmesinde de yine kamunun etkinliği gerekli olmaktadır. Burada kamudaki farklı alıcıların ihtiyaçlarını belirlemek ve bu ihtiyaçlara cevap vermek gerekir.

Risk iletişimi, mevcut ya da potansiyel bir tehlike ile başlar. Bu iletişim süreci; panikten kaçmak ya da paniği azaltmak, kamunun risk yönetimi karar sürecine katılımını sağlamak ve kamunun bireysel riskini azaltmasını sağlamaktan oluşmaktadır. Kuş gribi krizine yönelik Dünya Sağlık Örgütü' nün uyguladığı risk iletişimi, "karar vericiler ya da uzmanlar ile kamu arasında riskin varlığı, çeşidi, biçimi, ciddiyeti veya risk olarak kabul edilebilirliği hakkındaki iki yönlü iletişim süreci" olarak

tanımlamaktadır. Risk iletişimde sosyal ve politik kurumlar, medya kuruluşları, kamu ve “karar vericiler” arasında bir etkileşime ihtiyaç vardır. Risk iletişimi yoluyla farklı paydaşların bilgilendirilmesi, paniğin ya da korkunun yanısıra, söylentilerin ve mezenformasyonun (kasıt içermeyen hatalı enformasyon) en aza indirilmesi, bireylerin uygun tedbirleri almaları sağlanmaktadır (www.mach1digital.com, 23.12.2007).

Kriz iletişimi, aniden başlatılan bir iletişim biçimidir ve olumsuz olayın ortaya çıkmasına bağlıdır. Aktif iletişimin olaydan hemen sonra mı yoksa bir süre geçtikten sonra mı başlatılacağı, yani ne zaman uygulanacağı, seçilmiş olan krizi ele alma stratejisi tarafından belirlenmektedir.

Diğer yandan, kriz iletişiminin defansif bir karakteri vardır. Bu iletişimin başlatılması, olaydan etkilenen şirket veya organizasyon tarafından değil, olayın bizzat kendisi tarafından gerçekleşmektedir. Söz konusu defansif unsur, organizasyonun kriz için hazırlıklı olup olmadığından bağımsız olarak aynıdır.

Kriz iletişimi, artan orandaki nitel ve nicel gereklilikleri nedeniyle de diğer iletişimlerden farklıdır. Nicel gereksinimler artmaktadır çünkü, biryandan organizasyonla ilgilenen kişilerin bilgi ihtiyaçları artarken, diğer yandan bilgi talebinde bulunanlar çemberi de genişletmektedir. Olaya bu şekilde bakıldığında, kriz iletişiminin aynı zamanda medya iletişiminden daha fazla bir kitle iletişimi olduğu görülmektedir.

İletişimle ilgili artan gereksinimler, organizasyona yönelen özel bir dikkatin sonucudur. Bu durum mantıklı, kesin ve çelişkilerden arınmış bir iletişimi, kriz iletişimi en azından kriz dönemlerinde gerekli hale gelmektedir (Gartner, 1993 :31).

Kriz iletişiminin defansif özelliği, hazırlık yapılması suretiyle ortadan kaldırılamasa da, belirli nitel ve nicel taleplere alışkın olmak, iletişimin bir panik iletişimi mi yoksa planlanmış bir iletişim olarak mı nitelendirdiğini etkilemektedir. Aşağıdaki tartışmaların konuları, kriz iletişimin özel taleplerine ilişkin olarak iletişim politikasının araçlarıdır (Glaessier,2005: 225).

3.1. Örgüt İtibarının Kriz İletişimine Etkisi

Ün bir şirket açısından normal koşullarda bile oldukça önemli bir işleme sahiptir. Özellikle iletişim politikası kapsamındaki eylemleri içeren pazarlama etkinlikleri, organizasyonun ününe bağlı olarak farklı şekillerde değerlendirilmektedir

(Kaas,1990: 48). Ün, sabit olmayan, zaman içinde gelişen bir şeydir. Organizasyonun daha önceden yapmış olduğu eylemlerin ve yürütmüş olduğu iletişim faaliyetlerinin bir sonucudur.

Eğer geçmişte yapılan eylemler birbirine benziyorsa ve itibarlıysa pozitif bir ünden söz edilebilir. İtibar son derece önemlidir. Yine de, onun benzersiz değeri sadece kriz durumlarında ortaya çıkmaktadır. Güvenilirlik, güvensizliği azaltmak ve iletişim eylemlerini güvenli bir şekilde yürütmek için başka hiçbir aracın yapamayacağı oranda yardımcı olur.

Daha kesin olarak değerlendirildiğinde, itibar kriz yönetimi açısından iki şekilde önemlidir: ilk olarak, enformasyon kaynaklarının seçilmesinde ve değerlendirilmesinde etkide bulunur, ikinci olarak alıcının enformasyonu değerlendirme biçimini etkiler

Olumsuz olaydan belirli bir süre sonra, medya konuyu araştırmaya ve bu konuda bilgi talep etmeye başlar. Bu bilgilendirme sürecinin başlangıcında, olaydan etkilenmiş şirket, başvurulacak ilk enformasyon kaynaklarında biridir. Ancak bundan sonra, medyanın haberi sunma sürecinde daha geniş bir enformasyon kaynağı ortamına başvurulmuş bir aktarma süreci gerçekleşir.

Bu aktarma süreci olaydan etkilenmiş şirket tarafında hızlandırılabilir. İnanılabilecek olmayan eylemler ve ifadeler gazetecilerin hızlı bir şekilde gayri resmi kaynaklar ve diğer enformasyon kanallarına başvurularına katkıda bulunur. Böyle olduğunda, yalnızca olaylarla ilgili olarak ilk yorumu yapma fırsatı kaçırılmış olmaz, aynı zamanda olayların duygusal bir şekilde sunulması da teşvik edilmiş olur.

Özellikle olayların bu şekilde duygusal bir yaklaşımla ele alınması şirket açısından dezavantaj durumu oluşturur. Eğer şirket medya temsilcilerinin gözündeki itibarını yitirirse, medya haberleri, bildirin gerçek içeriğinden ziyade ifadelerdeki çelişkiler üzerine yoğunlaşır. Söz konusu inandırıcılık kaybını medya tüketicileri dahil herkes için açık kılmak amacıyla çelişkiler, polemik biçiminde ve abartılı bir şekilde yansıtılır, hatta uydurma ifadeler yer verilir. Söz konusu durum enformasyon politikalarındaki inandırıcılığı yitirmenin ve çelişkilerin yaygın bir sonucu olduğu için, buna son derece büyük bir dikkatle yaklaşılmalıdır.

Buna ilave olarak, itibar olaylardan olumsuz anlamda etkilenmiş şirketin çeşitli etkinlik alanlarında doğrudan ilişkilerinde de önemlidir. Bu anlamda, daha uzun süreli

ve daha geniş bir perspektife sahiptir. Daha uzun sürelidir çünkü, hem geçmiş deneyimlerden hem de bilginin alıcı üzerinde gelecekte oluşak etkilerinden doğmaktadır. Geniş bir boyuta sahiptir çünkü, durumun bir portresinin çizilmesi için dayanılan bütün enformasyon yelpazesinin bir sonucudur.

Bu durum sadece olumsuz medya haberleri sonucunu yaratmayıp aynı zamanda, olaydan olumsuz olarak etkilenen şirket açısından geleceğe dair bir perspektifle daha dikkatli bir şekilde hareket etmesi gerekliliğini açık bir şekilde ortaya koyması açısından fırsat yaratmaktadır. Olumsuz olay medyanın gündem maddesi durumunda olduğundan ve olaydan tümüyle bağımsız hale gelişinden çok uzun süre sonra bile, güvenilirlik uygulanmakta olan pazarlama önlemlerinin başarısını etkilemektedir.

Eğer çeşitli etkinlik alanlarında itibar kaybı olursa, yapıcı görüşlerin ve değişimlerin hiç bir başarı şansı kalmaz. Diğer olasılıklarında en az bu oranda düşük olduğu göz önünde bulundurulmalıdır. Bu durumlarda çoğunlukla, güvenilir kurum ve kişilerin şirket lehine etkinlik göstermesi için dışarıdan bir itibar satın alınması gerekmektedir. Bu sadece uzun süren ve maliyeti yüksek bir durum değildir, aynı zamanda başarılı olunacağı da şüphelidir.

Bir bütün olarak bakıldığında, pozitif bir saygınlık kriz durumlarında bir tür sigorta işlevi görmektedir. Bu tür bir ün olumsuz sonuçları hafifletmekte ve şirketin bakış açısının dikkat çekmesine katkı sağlamaktadır.

3.2. Kriz İletişiminin İçeriği ve Biçimleri

Kriz dönemlerindeki iletişim politikası, oluşan durumun bir sonucu olan ve normal dönemlerdeki iletişimin görevlerinden farklılık gösteren belirli talepleri dikkate almak zorundadır. Özellikle, sıradışı olaylar içeren durumlar, alıcı tarafından karmaşık olarak nitelendirilmektedir. Bu nedenle, iletişim politikasının birinci görevi durumun anlaşılmasının sağlanması ve şeffaflığın yaratılmasıdır. Bağlamın bu şekilde açıklanması ve organizasyonun itibarına önemli oranda katkıda bulunmaktadır. Eğer kesin bilgiler başarılı biçimde aktarılmaz ise objektif gerçekler ve rasyonalite az önemli hale gelmekte ve organizasyonun enformasyon sürecini etkileme şansı azalmaktadır.

Zaman açısından bakıldığında, tipik olarak kriz iletişiminin aşağıda belirtilen sırayla bağlamsal odakları ortaya çıkmaktadır.

- **Organizasyonun Sorumluluklarının Ve Endişelerinin Tanımlanması:** Olayın yetkili ve durumla ilgili kararları en yüksek düzeydeki yöneticiler tarafından ciddi bir şekilde ele alındığının altı çizilmelidir. Bu ve bunu takip eden zaman kaybının, kritik sonuçlar doğurabileceği alanlar olarak değerlendirilmelidir. Aktif ele alış stratejisinin kullanıldığını var sayarsak, bu başlangıç adımının atılmasından önce sadece birkaç saatin bulunduğu bilinmelidir.

- **Alınan Kararlar Ve Önlemlerin Açıklanması:** Krizlerle başa çıkmak için alınan kararlar ve önlemler açıklanmalıdır. Bu şekilde şirketin kendi yetkinliğinin altı çizilmekte ve gelecekte de, durumla ilgili bilgileri almak için görüşülmesi gereken en önemli mercii olarak değerlendirilmesine katkı sağlanmaktadır.

- **Önlemlerin Açıklanması:** Geriye mevcut deneyimlerin sonucu olan ve olayların gelecekte tekrarlanmasına önlemeye hizmet eden daha ileri boyuttaki önlemlerin açıklanması kalmaktadır. Olay tümüyle şirketin kendi sorumluluk alanına yüklenemeyebileceğinden, olayın arka planını oluşturan genel sorunların vurgulanması önerilmektedir. Böylelikle, örneğin deniz yollarının aşırı yoğun olması bağlamında ele alındığı takdirde, bir gemi kazasının değerlendirilmesinin boyutu değişmektedir.

Kullanıma sunulan bilginin içeriği ve sunulacağı zaman, şirketin yerine getirmesi gereken bilgilendirme yükümlülükleri tarafından da belirlenmektedir. Son olarak, gerçekleştirilen iletişimin içeriğinin bir takım yasal sonuçlar doğurabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Daha da ötesi, hataların kabul edilmesi veya özür dilenmesi gibi iletişim önlemlerinin vazgeçme taleplerine yol açıp açmayacakları kontrol edilmelidir (Avenarius,1995:15).

Bu nedenle, zamanın son derece kritik olduğu başlangıç aşamasında bu tür bir içeriğe sahip bir bilgilendirmeden kaçınılması gerekmektedir. Özür, yalnızca orta ve uzun vadeli değerlendirmeler dikkatli bir şekilde yapıldıktan sonra dilenmelidir. Bir yandan, bu özürlerin bilgiyi alan kişi tarafından olumlu şekilde değerlendirileceği noktası tümüyle belirsizdir.

İçeriğe bağlı olan kriz iletişimi unsurları dışında, daha ileri boyuttaki temel iletişim biçimleri de göz önünde bulundurulmalıdır. Normal koşullarda da önemli olan, resimli ve metinsel iletişimin bu şekilde birleştirilerek kullanılmasına karar verilmesi, mevcut durumda önem kazanmaktadır.

Bu bağlamda değerlendirildiğinde, olumsuz olaylar, kişisel düzeyde deneyimlenmedikleri takdirde, yalnızca medya aracılığıyla görülebilir olmaktadır. Eğer bir olay haber niteliği kazanırsa, bu haber basılı, sesli veya görsel-işitsel medya tarafından dağıtılmaktadır. Aynı zamanda, televizyon sansasyonel etki yaratıldığından, görsel-işitsel medyanın daha yaygın olarak kullanıldığı gözlemlenebilir.

Bu duruma etki eden çeşitli faktörler vardır: Öncelikle, yüksek orandaki görsel bilgi, televizyonun bilginin algılanmasını kolaylaştırdığı anlamını taşımaktadır. Yazılı olarak bilgilendirmede olduğu gibi, sıralanmış olan bilginin algılanması dışında, bilgiler daha az zihinsel çaba gerektiren resimli bilgilendirme yoluyla bütünlüklü bir şekilde algılanmaktadır. Bu durum, özellikle bilginin ortalama bir alıcının orta düzeyde karmaşık bir resmi algılamak için bir buçuk- iki buçuk saniyeye ihtiyaç duyarken, aynı sürede yalnızca on sözcüğü kavrayabildiği göz önünde bulundurulduğu takdirde, daha açık bir şekilde anlaşılabilir (Kroeber,1993 den aktaran Glaesier,2005)

Alıcı, metinsel bilgiyle, görsel bilgiyle olduğundan daha farklı bir ilişki geliştirmektedir. Görsel bir bilgiye daha fazla güvenmektedir. Çünkü bütün olan biteni kendi gözleriyle gördüğüne inanmaktadır, bu nedenle resimler düşük düzeyde mantıksal zihinsel kontrole tabiidir. Bu durum, deneysel gözlemlerle de doğrulanmaktadır. Bu gözlemlere göre, televizyon, ankete katılanların yarısından fazlası tarafından nispeten yüksek düzeyde güvenilir olarak değerlendirilmektedir. Gazete ve radyolar, televizyonu oldukça geriden takip etmektedir çünkü bunlar ankete katılanların yalnızca 1/6 sı tarafından güvenilir olarak değerlendirilmektedir.

Doğası gereği bilgilendirici olmanın yanı sıra resimler, sözcüklerle ancak güçlükle aktarılabilen yüksek düzeydeki duygusal uyarıcıları iletmektedir. Olumsuz haberler sunumunun tehlikesi de burada yatmaktadır. Çünkü, alıcılar üzerindeki duygusal etki, onların ne derece olayla ilgilendiklerine bağlıdır (Dylick,1993 den aktaran Glaesser,2005).

Son olarak, daha hızlı algılanma, daha itibarlı olma ve duyguları daha yoğun bir şekilde harekete geçirmenin dışında, resimler, bir olayın hatırlanmasını daha kolay hale getirmektedir. Somut olarak bu durum, görsel-işitsel medya tarafından aktarılan olumsuz bir olayın, özellikle durgun resimlerden ziyade hareketli resimler olarak aktarılması halinde, daha uzun süre hatırlanacağı anlamına gelmektedir.

Bu bulgular uygun aracın kullanılması konusuna uyarlandığında, kriz dönemlerinde bile resimsel iletişimin kullanılmasının son derece faydalı olduğu görülür. Geçmişte, özellikle enformasyon kanallarının mevcudiyeti ve gerekli araçların esnekliği gibi önemli tartışmalar, şüpheye yer bırakmayacak şekilde görsel malzeelerin kullanılmasına karşı bir sonuca varmıştır. Eylem aşamasında, iletişim tercihen basın bültenleri şeklinde sözlü iletişimle kısıtlıydı. Bununla birlikte, internet gibi yeni araçlar bu kısıtlamalardan kaçınmanın yollarını sunmaktadır. Resimli bilgiler, video görüntüleri biçiminde olsa bile erkenden ve çok fazla hazırlanma süresi gerektirmeksizin, kullanıma sunulabilmektedir. Bu olanaklar en başından itibaren yaygın bir şekilde kullanılmalıdır. Çünkü bunlar güvenilir bir iletişim için önemli desteklerdir.

Durum ne olursa olsun bu insanlar (hedef kitleler) kriz dönemi ve sonrasında kriz yönetim ekibinin dürüst ve duyarlı açıklamalarını bekler. Çünkü bilgi eksikliği, bireyi en kötüyü düşünmeye iter. Böylece zaten bir krizle yüz yüze olan şirketin ürünleri boykot edilebilir, hisse senetleri değer kaybedebilir, kredi problemleriyle, yasal sorunlarla karşılaşabilir, hammadde temininde güçlük çekebilir. Bu gibi üzücü durumların olmaması için standart çalışma işlemleri ve krizde nasıl tepki verileceğinin bilinmesi gerekmektedir. Bunlar, kriz yönetimini başarılı kılan önemli etmenlerdir ki, bu da etkin bir iletişimle olanaklıdır. Ayrıca karar vericilerin kriz yönetiminde örgüt misyonunu çiğnememesi ve hatta uzaklaşmaması gerekir. Çünkü böyle bir durumda işletme yeni bir krizle karşılaşabilir. Dolayısıyla tüm kriz yönetim planı ve kriz iletişimi örgüt misyonu doğrultusunda geliştirilir. Bu da tüm kriz yönetim çabalarının güvenilir ve gerekli bilgi üzerine odaklaşacağına bir diğer göstergesidir.

3.3. Kriz İletişim Sistemi

Kriz iletişim sisteminin oturtulmasında göz önünde bulundurulması gereken en önemli noktalardan biri işletme dahilinde etkin ve güvenilir bir bilgi akışının sağlanması, kriz yönetim planında öngörülen her krize hitap edebilecek bir iletişim planının geliştirilmesi, durumun asla hafife alınmaması, planlarda oynama olabileceğinin ve insani endişelerin giderilmesi gerektiğinin kabul edilmesi, kriz iletişim planının sürekli güncel tutulması, kriz anında irtibata geçilecek kişilerin güncel listesinin hazır bulundurulması, personel için bir iletişim çizelgesinin hazırlanması ve dağıtılması, basın merkezinin kurulması ve basın toplantıları için bir mekanın ayrılması, firmanın tek yetkili bilgi kaynağı haline getirilmesi ve krizle ilgili açıklanabilecek her şeyde ivedilikle açıklama yapılması, şirket sözcüsünün eğitimi, işletmenin tüm birimleri ve hedef kitleleri

ile ilgili tüm bilgilerin el altında tutulması, kriz anında kullanılacak medya ve tekniklerin belirlenmesi, gerekli hazırlıkların yapılması, tüm iletişimi yönetecek halkla ilişkiler yöneticisine mutlaka kriz yönetim ekibinde yer verilmesi, santral görevlilerin eğitimi ve acil telefon hatlarının belirlenip duyurulması, hikayenin açıkça, dürüstçe anlatılması, açıklanmayacak şeylerin sebebinin ve ne zaman bilgi verilebileceğinin bildirilmesi ve açıklanan her şeyin kanıtlanabilecek durumda olması, kusur varsa açık yüreklilikle belirtilmesi, ancak yoksa suçsuzluğun kanıtlanması için her yola başvurulması, durumu açıklarken krizin etkilerinden kurtulup normal seyre dönülmesi için yapılanların ve yapılacakların açıklanması, alınan kararların öncelikle personele iletilerek içte huzursuzluk çıkmasına mutlaka engel olunması, grup ruhu yaratılması, durumun abartılmaması, kriz planına uyulması, şirket misyonunun ve ana hedeflerin unutulmaması, mesajların açık, dürüst, samimi, tarafsız, şefkatli, yapıcı ve kolay ve anlaşılabilir olması, şirket içi ve dışı iletişim kanallarının sürekli açık tutulması, problemlerin görmezden gelinmemesi, kriz yönetim ekibinin basın merkezine güvenmesi ve krizi kontrol altına almak için her adımdan haberdar etmesi, basın merkezinin 24 saat hizmet vermesi ve gerekli personelin eğitilip hazır bulundurulması, tüm iletişim sürecinde dürüst, sempatik, açık, kolay ulaşılabilir, tarafsız, yapıcı ve doğru zamanlı olunması, kayıtsız ve saldırgan bir tutum takınılması, durumdan duyulan üzüntünün belirtilerek kişilerin her zaman maddi varlıkların önünde tutulması olarak sıralanabilir (Pira ve Sohodol, 2004 : 236).

Etkin bir kriz iletişiminde sadece basın ile uğraşılmayacağını, kamu yöneticileri, çalışanlar, bazı durumlarda çalışanların yakınları, finansal gruplar, tüketiciler gibi pek çok diğer gruplarla da ilişki içinde blunacağını gözardı etmemek gerekir. Tüm gruplarla farklı şekillerde iletişim kuruluyor olmasına rağmen önemli olan söz konusu gruplara gönderilen tüm bildirimlerde mesajların birbiriyle uyumlu tutarlı olmasıdır.

3.4.Kriz İletişimi Planlaması

Kriz yönetimi planlamasında olduğu kadar, kriz dönemindeki iletişim planlaması da çok önemlidir. Bunun için şu soruların cevaplanması gerekir (Özdemir 1994: 56-57);

- Kritik hedef kitleler kimlerdir?

- Her hedef kitledeki kilit kişi/kişiler kimlerdir?
- İletişim kurmaya ilk ne zaman başlanacak ve ne sıklıkla sürdürülecektir?
- İletişim için hangi araçlar kullanılacaktır?
- İletişimi kim yönlendirecektir?
- Firma dışı hangi örgütlerle iletişim kordine edilecektir?

Kriz dönemi iletişimi süresince işletme tek bilgi kaynağı haline getirilir, yanlış durumun düzeltilmesi için yapılacakları hızla kamuoyuna aktaracak şekilde hazırlanır. Kriz iletişiminin yönetimi, kriz ortamının kendi doğasındaki özel koşullarda geliştirilmiş stratejik iletişim hedeflerine uygun iş, ilişki, iletişim ve bilgi süreçlerinin etkin bir şekilde çalıştırılmasıdır.

Kriz iletişiminin üç temel kritik başarı faktörlerinden birincisi “iletişimi yönetecek insan kaynaklarıdır”. Hem kriz komitesinde, o komitenin bir üyesi olarak kararlara katılan, düşünce ve bilgi üreten bireyler, hem de komite kararlarının yaşama uygulanmasında süreçlerin içinde bizzat görev alacak kadrolar kastedilmektedir. Başarı faktörlerinden ikincisi olan “liderliktir”. Kriz durumlarında liderlik bir görev değil, kaçınılmaz bir sorumluluktur. Sadece görevin yerine getirilmesi değil liderliğin gerektirdiği tüm niteliklerin ortama yansması gerekmektedir. Kriz iletişimde “süreçler” bir başka kritik başarı faktörüdür. Olağan bir dönemin koşullarına göre tanımlanmış süreçlerle kriz yönetilemez. Tersine kriz için en kestirme, süratli, etkin yapıcı süreçler tanımlanmış olmalıdır. Yol parasını vermiyor diye kriz komitesindeki göreve gelmeyen, cep telefonu ücretini şirket karşılamıyor diye mesai saatinden sonra kendisine ulaşılamayan, fotokopi çekmek için idari amirinden izin bekleyen, hiyerarşik yapılanma nedeniyle üst kademelere doğru bilginin bir türlü ulaşamadığı ortamlarda doğal olarak “kriz iletişiminden” istenen performans elde edilemeyecektir (Narbay,2006:75).

İletişimi yöneten kadroların nitelikleri, kriz iletişiminin bir uzmanlık alanı haline gelmesinden sonra değişmiştir. Şirketin geleceği ile ilgili kararların alınmasında, tepe yöneticilerini doğrudan etkileyen, stratejilerin geliştirilmesinde başrolü oynayan kişilerin bir profesyonel geçmişe sahip olması gerekmektedir. İletişim uzmanı Goldstein bu kişilerin iyi metin yazarı olmalarının yanında liderlik özelliklerinin bulunması gerektiğini, vurgulamaktadır (Goldstein’dan aktaran Narbay, 2006: 79).

Çünkü bu kadrolar, yönetim kararlarının dış dünyada nasıl algılanabileceği ve bunların orta ve uzun dönemli şirket stratejilerine katkı sağlayıp sağlamayacağı konusundaki ipuçlarını vereceklerdir. Goldstein bu kadroların, bu nedenle, mesaj yönetimi, kurumsal konumlandırma ve kurumsal markanın stratejik yönerini iyi bilen kişilerden oluşması gerektiğini vurgulamaktadır. Goldenstein'in değerlendirmelerinden yola çıkarak aşağıdaki iki temel noktada yetkinliğinin bulunduğu söylenebilir;

I. Strateji geliştirme ve uygulama araçlarının yönetime yetecek araştırma ve teknoloji donanımlarının bulunması

II. Disiplinler arası deneyime sahip ve üst düzey iletişim stratejilerinin olması

İletişim, günümüzde maalesef hala üst düzey yöneticilerin öncelikli işler listesinin en altında yer almaktadır. İletişimin böylesine önemsenmeyen görüntüsünün nedenleri arasında iş, ilişki, bilgi ve iletişim süreçlerine bütünüyle hakim olmayan insanların iletişimle ilgili kadrolarda yer alıyor olmasıdır. Bu kadrolardan gelen plan, program, öneri, strateji ve benzeri üretime üst yöneticiler şüphe ile bakmakta, daha doğrusu güvenememektedirler. Bu nedenle de iletişimi önceliklerinin arasına almamaktadırlar.

Oysa ki, iletişim asli işlerinin ayrılmaz bir parçasıdır. Bundan dolayı kriz iletişimi, son derece yetkin kadrolar tarafından yönetilmelidir. Bu kadrolar, ne yaptığını ve yaptırdığını bilen, kendine güvenen ve yönettikleri konunun net bir fotoğrafını çekebilecek kişilerden oluşmalıdır.

Şu hususlar bu tür kadroların sahip olması gereken özellikler arasında yer alabilir(Kadıbeşegil 2002: 121).

a) Üst düzey medya ilişkileri: Haber değerini bilen medya ile uzun yıllara varan ve bilgi üzerine inşa edilmiş ilişkileri bulunan,

b) Medya segmentasyonu: Medyanın kendi içindeki segmentasyonuna hakim, yerel basın, ulusal basın, sektörel yayınlar, ulusal basın şemsiyeleri altında, ekonomi, haber, spor kültür sanat, magazin gibi alt dalları tanıyan bilen,

c) Medya üretimi: Televizyonların, dergilerin, günlük gazetelerin,

radıoların haber üretim tekniklerini bilen, bu kurumların mutfaktaki üretim süreçlerini iyi analiz eden,

d) Araştırmalar: Kalitatif ve kantitatif araştırma tekniklerine vakıf, araştırma raporlarının neresine bakılacağını, nasıl yorumlanacağını bilen ve bunlardan kıssadan hisse çıkaran.

e) Meslek odaları, sivil toplum örgütleri, üniversiteler: İlişki yönetimi ağı içerisinde kendisinin veya yakın çevresinin kolaylıkla erişebileceği, bir toplantıya davet edebileceği sivil toplum kuruluşlarıyla ilişkileri olan,

f) Stratejik yaklaşımlar: Çalışmış olduğu şirketin iş hedefleri ve iş sonuçları arasında iletişimin rolünü stratejik bulgularla ortaya koyabilen ve buna uygun taktiksel yaklaşımları üreten,

g) Dile hakimiyet: Kullandığı dile hakim, uslubu, hitap ettiği kitlelerde kabul gören, mesaj geliştiren, konsept belirleyen,

h) Pratik, akılcı, sorun çözücü: Karmaşık ortamların, keskin tartışmaların ortasında çözüm üreten, arabulucu olan, ortak akı üreten,

i) Raporlama: Yapılan işleri belgeleyen, belgeselleştiren, herkesin paylaşımına sunan ve dolayısıyla bilgiden bilgi üreten bir çalışma düzenini benimseyen,

j) Takım çalışması: Tek kişilik gösteri yapmaktansa, takım çalışmasını tercih eden, kurum içinde ve dışında amaca uygun ekip kurabilen, ekibi motive eden,

k) Sunum becerileri: Topluluk önünde veya dar kapsamlı ancak üst seviyeli toplantılarda etkin bir sunumla planlarını, amaçlarını kanaatlerini etkileyecek bir şekilde aktaran özellikte olması gerekir.

3.5. Halkla İlişkilerde Kriz Kavramı

Kurumun beklenmedik bir zamanda, istenmeyen ve çözümü acil olan bir durumla karşılaşması halinde krizden söz edilir. Son yılların olgusu gibi görünen “halkla ilişkilerde kriz yönetimi” kavramı, aslında Ivy Lee'nin 1902'de yaşanan ve 1906'da tekrar patlak veren “Antrasit Kömür Grevi” ile ilgili aldığı tedbirlerde kendini göstermiş;

bu tedbirler aynı zamanda kamuyu bilgilendirme modelinin temel felsefesini teşkil etmiştir(Balta Peltekoğlu 2001: 313).

Ivy Lee'nin "kamuoyu aydınlatılmalıdır" yaklaşımıyla ortaya çıkan bu model, kurumla kamuoyu arasında, açıklığı temel alan ilişkilerin geliştirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Ivy Lee basın için hazırladığı bildirmede, kamuoyuna haber değeri taşıyan, doğru ve güncel bilginin sağlanması gerektiğini vurgulamaktadır (Balta Peltekoğlu 2001: 71-75).

Kriz, tüm örgüt yönetimine olduğu kadar halkla ilişkiler faaliyetine de aynı oranda ihtiyaç duyan bir ortamdır (www.toksuvechase.com). Krizler, çevre ile sürekli etkileşim halinde bulunan örgüt ve örgütsel yaşamın parçalarını oluşturduklarından, bunların örgüt üzerinde yıkıcı etkiler meydana getirmelerine izin verilmemelidir. Ancak bunların her zaman tümüyle ortadan kaldırılmaları mümkün görünmese de, optimal düzeyde tutulmaları ve örgüte zarar vermeyecek bir biçimde halkla ilişkiler politikalarıyla krizin atlatılması mümkündür (Şimşek, 1999). Buradan hareketle, halkla ilişkiler anlayış ve uygulaması kriz dönemiyle eşzamanlı olmak üzere bazı değişikliklere uğramaktadır. Örgüt açısından en önemli değişiklik ise kriz dönemlerinde halkla ilişkiler birimlerinin karara katılan ve uygulamaya doğrudan müdahale edebilen eylemci birimler hüviyetine bürünmesidir (Kazancı 1996:6). Halkla ilişkiler açısından bakıldığında, her örgütün hedefleri örgütün adını ve itibarını korumak olmalıdır.

Halkla ilişkiler birimlerinin krizleri tahmin edemeseler bile, sorun olabilecek konuları ve zayıf noktaları belirlemesi gerekmektedir. Olasılıklar öncelik sırasına göre gruplandırılmalı ve her bir olası kriz senaryosu için sorular, yanıtlar ve çözümler belirlenmelidir. Strateji oluşturulduktan sonra üst yönetim bilgilendirilmeli, kriz tanımı oluşturulmalı ve medya ile ilişkilere halkla ilişkiler önder ve yardımcı olmalıdır (Görpe,2001:110).

İster özel sektör, ister kamu kuruluşu olsun, her işletmenin çevresi ile ilişki kurması, etkileşmesi için bir düzen oturtması gerekir. Bu bağlamda halkla ilişkiler devreye girer.

Halkla ilişkiler, toplumsal yaşamın her döneminde farklı biçimde uygulanmasına karşın, 20. yüzyıl başlarında toplumun dinamizme uygun olarak, devamlı değişen ve gelişen sosyal bir olgu olarak toplumun karşısına çıkmaktadır.

Halkla ilişkiler, işletmelerin ve kamuoyunun hedef kitleleriyle olan ilişkilerini kapsayan bir etkinliktir (Ker, 1998:266).

Gittikçe şiddetlenen rekabet ortamı, sosyal bilinçlenme ile kendilerini iyice hissettiren baskı grupları, sosyal sorumluluk ilkesinin belirginleşmesi, sosyo-kültürel ve ekonomik gelişmeler, işletmelerin çevreye ve kamuoyunun desteğine olan bağımlılıklarının artması, teknolojik gelişmeler, Örneğin günümüz dünyasının sanal ofislerden yönlendirildiği, medya evrimi gibi birçok nedenle halkla ilişkilerinin önemi hissedilmeye başlamıştır (Eroğlu, 2000: 75).

Bu nedenle işletmeleri pek çok tehlike ile karşı karşıya getirmiş, yaşanan birçok deneyim de kamuoyu desteğinin işletmeler için hayati önem taşıdığına delili olmaktadır.

Bu bağlamda, hedef kitlelerin sempati, güven ve desteğinin sağlanması için planlı, örgütlenmiş, sürekli, toplum hayatına katkısı olan halkla ilişkiler faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi, bir krizle yüz yüze gelindiğinde işletmeletmenin kendisini destekleyecek bir kamuoyuyla karşılaşması açısından çok önemlidir. Ayrıca halkla ilişkilerin bilgi toplama, bilgilendirme, kurum imajı oluşturma ve korunma, hedef kitlelerle iletişim sağlama, hedef kitlelerin beklentileri ile firma performansını aynı çizgiye getirme, sonuçları değerlendirme gibi temel işlevleri kriz döneminde de kendini göstermektedir (Özdemir 1994: 63-65).

Kriz döneminde yapılan marka yatırımları, imaj kampanyaları ve hedef kitleye verilen güven mesajları şirketin güvenini artıracak gibi bunların uzun vadede şirkete olumlu bir geri dönüşü de olacaktır (www.btinsan.com).

Kimse kriz döneminde sesini yükseltmeyen veya ortalıkta görünmeyen yada felaket çığırkanlığı yapan firmalara güvenmez. Genellikle kriz dönemlerinde hala geleceği ile ilgili planlar yapan ve ürün hizmetinin arkasında dimdik durabilen, kişi ve şirketler kamuoyunun güvenini kazanacaktır. (Özgen,2004 :26).

Krizlerin en az zararla atlatılabilmesi ve eski imajın tekrar sağlanabilmesi için önce krize neden olan asıl problemler bulunarak, vakit kaybetmeden halkla ilişkiler faaliyeti devreye sokulmalıdır (www.danishment.com./konular/krizyönetimi).

Karşılaşılması olası fakat hoş olmayan durumların önlenmesini yada en az zararla atlatılabilmesini, kuruluşun zarar gören imajının düzeltilmesini temel alan, bir kriz anında yürürlüğe girmesi beklenen uygulamaları içeren kriz yönetimi kuruluşun politikasını etkileyen bir yönetim görevi olması ve iletişimin belirleyici özellik taşıması nedeniyle halkla ilişkilere büyük görevler düşmektedir (Özdemir, 1994: 65).

Kriz döneminde halkla ilişkiler birimi kriz yönetim planı dahilinde kriz dönemi iletişiminin planlanmasını sağlamalı, tam ve doğru bilgi edinilmeli ve önceden hazırlanan kriz planı uygulamaya sokularak iletişim kanalları oluşturulmalı, iç iletişimi sağlamak yani çalışanlar, ortaklar ve üst yönetim durum hakkında bilgilendirilmeli, planlama aşamasında basına konuşma yapma amacıyla eğitilmiş sözcü görevlendirilmeli, basınla iletişimi sağlamak, örneğin basın mensupları için basın odası düzenlenerek, faks, telefon gibi haberleşme olanakları sunulmalı ve basın mensuplarına görüşme yapacakları ve olay yerini görüntüye almayan bir yer belirlenmeli, başka insanları suçlamaya çalışmak yada sorumluluğu başkalarının üzerine atmak denenmeli, halkla ilişkilerin en önemli gereğinin dürüstlük olduğu unutulmamalı, medya kuruluşlarından her an telefon alınabileceği unutulmamalı, bazen bunların araması beklenmeden yetkililerin araya girip bilgi vermesi, daha faydalı olacaktır. Hatta firma ile ilgili gerçekleri anlatan kısa ve kesin bir basın bülteni hazırlanarak ilgili medya kuruluşlarına göstermesi gerekir, dış gruplar ile iletişimi sağlamalıdır, çalışanlar yada diğer kişiler hayati tehlikeyle karşı karşıya ise öncelikle bunu bertaraf etmeli ve kazazedelerin yakınları ile irtibata geçmelidir, krizin neden olacağı sonuçlar açıkça belirtilmelidir. kriz sonrasında işletmenin eski imajı sağlamaştırılarak yerleştirilmesini sağlamalı, tüm bunların şirket misyonu ve iş menfaatleri doğrultusunda yönetilmesini temin etmelidir(Meyers, 1986:231). Tüm bu ifadeler kriz dönemlerinde halkla ilişkiler birimine düşen görevlerdir.

Kriz dönemlerinde halka ilişkiler yöneticisi şu sorulara yanıt aramalıdır (Özgen, 2004:28):

1. Oturum deneyimlerinden hareketle şirket sözcüsü en uygun kişi midir? Bu kişi medyada gelen soruları cevaplamada bir eğitim almış mıdır? Kişisel sunuş stiline, grup önünde konuşma, yönetsel iletişim gibi konularda ders almasının katkısı olur mu?

2. Firma içinde kriz merkezi ve basın merkezi uygun yerde midir? Değilse nasıl bir yer uygundur, burası gerekli ekipmanla kolayca donatılabilir mi? Donatılmazsa nereden temin edilebilir yada kiralanılabilir,

3. Hedef kitleleri yeterince tanıyor muyuz? Hedef kitleye kullandığımız metotlar ne kadar uygun? Uygun değilse hangi farklı metotlar ne kadar uygun? Uygun değilse hangi farklı metotlar eklenilebilir ya da çıkartılabilir?

4. Medyanın yönlendirilmesinde ya da takibinde başarılı mıyız? Medyanın talep edebileceği konular nelerdir yada neler olabilir?

5. Kriz anında kimin ne sorumlulukları olduğunu belirleyen kumanda zinciri çalışmakta mıdır? Tüm birimlere iletilmiş midir? (Bu konu ile eğitim almamış bir alt düzey yöneticinin bir krizle karşılaştığında her şeyi alt üst etmemesi ve zaman kaybının önlenmesi bakımından önemlidir)

6. Krizi çevreleyen olaylar hakkında çalışanlara bilgi veren iletişim planının işlerliği nedir? (Eğer çalışan krizi yönetimden önce basından duyar ve takip ederse, bu çalışanın yönetimine olan güveni sarsar)

7. Halkla ilişkiler yöneticisi, tüketicilerin anında bilgilendirilip, bilgilendirilmediği konusunda da sorular sormalı ve bunları yanıtlamalıdır (Özdemir: 68).

Kısacası kriz dönemindeki halkla ilişkiler faaliyetlerinde şunlara dikkat edilmelidir: Medyaya yapılan açıklamalarda kurumun olumlu yönleri ve çalışmaları sık sık yinelenmelidir. Basın açıklamaları arasında uzun zaman boşlukları bulunmamalıdır. Basın açıklamaları makul sürelerle birbirini izlemeli, haber niteliği taşıyan ve kurumu yakından ilgilendiren değişiklikler kriz yönetim grubunda tartışıldıktan sonra basına açıklanmalıdır. Kriz dönemi sırasında kurumun eğer varsa sosyal amaçlı yatırım ve çalışmaları, iyiliksever girişimleri hatırlanılmalıdır. Ancak abartıdan olabildiğince uzak durmak ve tüm ötedeki alanlarda olması gerektiği gibi burada da doğruluk ilkesinden uzaklaşılmalıdır (Kazancı, 1997: 283–284). Yöneticilerin sağlıklı kararlar verebilmeleri için düzenli bilgi akışını sağlayacak bir yapılanmanın kurulması gerekmektedir. Böylelikle yönetici gelen bilgileri değerlendirebilecek, daha isabetli kararlar alabilecek, yaşadığı stres azalacaktır (Okay,2002:473-498).

Kriz yönünden halkla ilişkiler çalışmalarına başlamak için en uygun zaman, krizin olmadığı ve iyi niyet geliştirme olasılığı bulunduğu zamandır. Kârlar yükselirken, büyüme iyi giderken, gelecek parlak görünürken, ortaklarla ilişkiler sağlam durumdayken en iyi savunma iyi bir saldırı” ilkesiyle güven kazanmak iyi bir itibar oluşturmak gerekir. Bu amaçla medyayla ilişkiler sürekli olmalı, firma güvenilirliği yüksek tutulmalıdır (Tüz, 2001: 107).

Krizi yöneten kadrolar ile krizi iletişimini yöneten kadrolar belki kriz komitesinde birlikte çalışıyolardır. Ancak kadroların günlük hayata geçmesindeki birinci derece sorumluluk, iletişimi yöneten kadrolardadır. Kriz iletişimi yönetimi, kriz iletişiminin kendi doğasındaki özel koşullarda geliştirilmiş stratejik iletişim hedeflerine uygun iş, ilişki, iletişim ve bilgi süreçlerinin etkin bir şekilde çalıştırılmasıdır. (Kadıbeşegil, 2002: 115-116)

Halkla ilişkiler, bir bakıma, örgütün çevresini tanıma, örgütü çevreye tanıtmaya ve çevresel faktörlerden gelen geri bildirimleri yorumlama çabasıdır. Bu nedenle, halkla ilişkiler dinamik ve süreklilik gösteren bir haberleşme sürecidir. Özellikle kriz dönemlerinde örgütün içinde bulunduğu iletişimsizlik durumunda, halkla ilişkilerin temel amacı, inandırma ve ikna etme olmalıdır. Krizi etkin bir şekilde yönetmenin yollarından biri, sağlıklı iletişim kurmak ve iletişim kanallarını açık bulundurmadır. Şüphesiz sağlıklı iletişim kurmanın bazı kuralları vardır. Buna göre etkin bir iletişim; hedefi denetim altına alma ve onu yönlendirme yeteneği olmalı; kaynağın inanılır bulunması, mesajın dikkat çekecek bir biçimde düzenlenmesi, simgelerin ve kodların alıcı tarafından çözümlenebilmesi, alıcının değer ve normlarının bilinmesi, hedefin ihtiyaçlarına ve beklentilerine cevap verebilecek bir nitelikte olması, mesajın iletiminde uygun araç ve üslubun seçilebilmesi gibi özelliklerin bulunması sayesinde sağlanabilir.

İletişimcilerin gözlüğü ile bakıldığı zaman, krizlerin üstesinden gelebilmek için krizi yönetmek, krizi yönetmek içinde kriz yönetimini bilmek ve bunu iletişim süreçlerine taşımak gerekmektedir (www.prciturkey.com). Kriz öncesi dönemde firmanın misyonuna ve amaçlarına uygun bir halkla ilişkiler programının geliştirilip etkin bir şekilde işlerliğe koyulması, kriz döneminde ihtiyaç duyulacak ve faydalı bir etkidir. Ancak bir kriz anında görevi, öncelikle bilgi toplama ve yayma eksenleri üzerine oturtulmuş kriz iletişim planını işler hale sokmak olan halkla ilişkiler yönetimi, normal halkla ilişkiler programından bir müddet uzaklaşmak durumunda kalabilir. Böyle bir

anda kriz yönetim planlaması aşamasında öngörülen krizler için geliştirilmiş halkla ilişkiler devreye sokulur.

3.5.1. Krize Yönelik Halkla İlişkilerin Temel Prensipleri

(Harrison,1995: 121)

Krize yönelik halkla ilişkilerin temel prensiplerinin ilki krize karşı “hazırlıklı olunması” olarak ifade edilmektedir. Hazırlık basamağının içinde senaryo planlama ilk adımdır. Senaryo planlaması hem neler olabileceğini tanımlamak hem de olabilecek şeylere kimlerin müdahale edebileceğini belirlemek açısından önem taşımaktadır. Kriz ekibinin kurulması, rollerin dağıtılması ve provaların yapılmasına ilişkin faaliyetler de hazırlık aşamasının içinde gerçekleştirilmektedir.

“Geçmiş bilgilerin toplanması” ise krize yönelik halkla ilişkilerin diğer temel prensiplerinden birisidir. Kriz anında gerekli olabilecek tüm belge, bilgi ve dökümanların neler olabileceğini saptayarak bunları önceden temin etmek, kullanılabilir durumda hazır bulundurmak ilk basın görüşmeleri için önemli kolaylıklar sağlanacaktır. Bu nedenlegewçmiş bilgilerin toplanması kriz yönetim planı içine mutlaka dahil edilmelidir.

Krizler, çok hızlı ve aniden ortaya çıkabilen olaylardır ve örgütün böylesi bir ortamda “bilgi akışını düzenlemesi ve yönetmesi” son derece önemlidir. Bilgi akışı neden ve nasıl sorularına cevap verecek şekilde düzenlenmektedir. Neden sorusuna cevap vermek bilgi akışının uygun biçimde düzenlenmesine yardımcı olacak, öte yandan açıklık ve netlik sağlayacaktır. Hazırlana kriz planlarının mükemmelleştirilebilmesi için prova edilip güncelleştirilmesi gerekmektedir. Nasıl sorusuna verilecek yanıtta da bu mükemlemeleştirirmenin nasıl yapılacağıının yolları aranmaktadır.

Örgütün muhtemel bir krizle ilgili önceden planlama yapması, öncelikle kendisinin etkileneceği bir krizin oluşması durumunda nasıl davranması gerektiğini ortaya koyduğu gibi diğer ilgili taraflarında tanımlanmasına ve fikirlerinin alınmasına, “temel kurallar üzeinde fikir birliğine varılmasına” olanak vermektedir. Kriz ortaya çıktığında ilgili taraflarla örgütün belirli temel kurallar üzerinde önceden anlaşmış olmasının önemli yararları vardır. Bu anlaşma örgütün kamuoyuna neleri saöyleyip neleri söylemeyeceğinin belirlenmesi üzerine bir fikir birliği sağlar, basın ile ilişkilerde

hangi çerçeve içinde hareket edilmesi gerektiğine ilişkin ortak bir görüş ortaya çıkarılmasına yardımcı olur.

Diğer prensiplerden birisi de” yetki sahibi ve otoriter olunması” olarak ifade edilmektedir. Burada kastedilen yetki sahipliği ve otoriterlik örgütün insiyatifi ele alarak olayla ilgili yapılanlar konusunda örgütü en güvenilir, açık ve net haber kaynağı haline getirmesidir.

“Medya ve diğer ilgili gruplarla konuşmaya istekli görünme” şeklindeki bir yaklaşım hem örgütün itibarının zedelenmemesi hem de örgüte yönelik ilgisiz çağrışımların ve bağdaştırmaların yapılmaması açısından önem taşımaktadır.

Diğer prensiplerden biri olan “bilgi doğruluğunun kontrol edilmesi”; konusunda iki konunun önemi bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, örgütün kamuya verdiği bilgilerin doğruluğunu kontrol etmek, ikincisi ise; medyada yer alan haberlerin doğruluğunu gözlemlemektir.

Kriz dönemlerinde “örgütün duyarlılığı” son derece önem taşımaktadır. Burada sözü edilen duyarlılık, örgütün hem iç hem de dış çevresiyle kurduğu tüm iletişimi için geçerlidir. Krizle ilgilenen yada krizden etkilenen insanları olumsuz etkileyecek mesajlar, söylemeler, tepkiler ve haberlerden kaçırılması örgütün duyarlılığını göstermesi açısından önem taşımaktadır.

Eğer örgüt, yaşanan krizden gerçekten sorumlu ise; özür dilemeli daha doğrusu üzgün olduğunu açıklamalıdır. Bu prensipler halkla ilişkilerde reaktif iletişimin koşulları olarak Caywood tarafından da ele alınmıştır.

3.5.2. Halkla İlişkilerde Reaktif İletişim Kavramı

Bir kuruluş, gelişmeler karşısında fırsat yaratmaya yönelik proaktif bir strateji ya da tepkisel reaktif bir strateji benimseyebilir. Kuruluşun iletişiminin sürekli olması gerekliliği proaktif bir stratejiyi, yani sorun çözmekten çok fırsat yaratmaya yönelik çabaları; beklenmedik olaylarla karşılaşma olasılığının yüksek oluşu ise reaktif bir stratejiyi, yani karşı karşıya kalınan olumsuzluklardan o anda yaratılan çözümlerle kurtulabilmeyi gerekli kılar. (Peltekoğlu, 2001: 54)

Reaktif iletişim stratejisini benimseyen, kriz planını önceden yapmayan kuruluşların örgüt yapısının bozuk ve plansız olduğu, yönetimin iletişim sorumluluğunu almaktan kaçınarak, olayları akışına bıraktığı görüşü yaygındır. Reaktif iletişim, kurumun imajını yükseltmeye ve gelirini arttırmaya yönelik çalışan proaktif halkla ilişkilerden farklı olarak, kuruluşun adını onarmak, satış kaybını kazanca dönüştürmek ve o anki durumu korumakla ilgilenir. Kurumun hedefleriyle ve başarılarıyla ilgili çalışan proaktif iletişimden, kurumun zayıflıklarıyla ilgili olan reaktif iletişimi ayırmak için “vulnerabilite” (yararlanılabilirlik) kavramı kullanılır (Peltekoğlu 2001: 59-65).

Kurumun hedef kitleleriyle ilişkilerini etkileyen ve rakip kuruluş tarafından kurumun imajını zedelemek, kazancını, pazar payını düşürmek amacıyla yaratılabilen güncel zayıflıklar vulnerabilite olarak adlandırılır. Gerçek veya söylenti olsun, kuruluşun zayıflıklarının farkında olması ve bunlarla ilgili bir VR programı gerçekleştirmesi gereklidir (Peltekoğlu 2001: 59-65).

Kriz durumlarında işletmelerin mutlaka uygulamak zorunda oldukları reaktif iletişimin koşullarını Caywood tarafından betimlenen kriz yönetiminde 7R’si olarak ifade edilmektedir;

(www.mendiil.northwestern.edu/imc/studentwork/pubs/jic/journal/2002/caywood.pdf) ;

1. **Respond** (cevap verme): Sınırlı bile olsa, mutlaka kriz anında yanıt verilmeli, diğer bir deyişle kriz durumu hakkında hedef kitleye bilgi akışı sağlanmalıdır. (bknz. S.36 9.Hatanın kabul edilip gerekirse özür dilenmesi)

2. **Regret** (üzünlük belirtme): İster sorumlu olunsun ya da ister işletme dışından kaynaklanan bir kriz ortamıyla karşılaşılınsın, işletme mutlaka hizmet sunduklarına karşı, krizin sonuçları karşısında üzgün ve hassas olduğu mesajı iletilmelidir.

3. **Resolution** (çözüm yaratma): Kriz ortamının ana sebepleri araştırılarak, çözüleceğini bildirmek, bu noktada büyük önem taşımaktadır.

4. **Restitution** (tazmin etme): Kriz ortamından ve sonuçlarından etkilenenlerin sıkıntılarının ürün/hizmet bazında tazmin edileceğini ilan etmek ve bunu yerine getirmek krizlerden pozitif mesajla çözümlere ulaşılmasını sağlar.

5. **Reform** (geliştirme): Örneğin kriz ortamlarından çalışanların fazlasıyla etkileneceği görülüyorsa, bir takım düzenleme ve iyileştirmelerin yapılması gerekmektedir.

6. **Responsibility** (sorumluluk): Kriz durumunun ortasında, krizden sonra özellikle bazen kuruluş CEO'larının sorumluluğu, işletme adına açıklamaları dikkatlice yapmaktır.

7. **Reputation/ Brand Rebuilding** (itibarı koruma/ marka yaratma): Kriz yönetimi içinde (kriz öncesinde, sırasında ve sonrasında) kurumsal itibar ve marka değerlerinin korunması gerekmektedir.

3.5.3. Kriz Dönemlerinde Medya İlişkileri

Krizde etkin yönetimin dört boyutu vardır. Stratejik yönetim, teknik ve yapısal yönetim, psikolojik ve kültürel öğelerin yönetimi ve iletişimin yönetimidir. İletişimin yönetiminin içeriğine baktığınızda karşımıza üç başlık çıkmaktadır: kurum içi iletişim, medya ile ilişkiler ve halkla ilişkiler (Baltaş, 2002: 22).

Kriz yönetiminde halkla ilişkilerin yerini genel olarak bir cümleye vermeye çalışırsak; Halkla ilişkiler, kriz ortamında ne tür teknik önlemlerin alınacağından çok, alınan önlemlerin iletişim ortamlarına nasıl yansıtılması gerektiği ile ilgilenir (www.mehmetak.net).

Kriz yönetiminde asıl olan medya ilişkilerinin doğru bir şekilde yürütülebilmesidir. Meydana gelen krizlerin alıp başını yürümesi genel olarak onun iyi yönetilmemesinden dolayı meydana gelmektedir (Kadıbeşegil 2002: 38-39). Krizin yönetilebilmesi ise herşeyden önce krizin önemsenmesi ve incelenmesi ile, doğal olarak yönetimin onu ne kadar ciddiye aldığıyla da ilişkindir. Bu şekilde vurdum duymaz bir yönetim anlayışı içerisinde kriz tırmanacak, gelişecektir.

Krizin yönetilmesi, iletişim kanalları, medyular dahilinde olabildiğince parazitsiz ortamlarda kontrol edilen bir iletişimin sürekliliğini gerektirir. Bu açıdan yaklaşınca krizi yönetmek demek biraz da kendimizi ifade etmek demektir. Bu şekilde krizin bir tarafı olarak işletmenin kendisi ve diğer taraf olan ulaşılabilecek hedef ki bunlar krizden doğrudan etkilenmiş kişiler/kurumlar olabileceği gibi, krizden etkilenmeyen

fakat kendilerine medyadan ulaşan haberler dahilinde, işletme hakkında kanaatleri olumsuz yönde değişen kişiler/kurumlar olabilir.

Kanaatlerin olumsuzdan tekrar olumluya çevrilmesi işi ise, medyanın etkin kullanımı ile mümkün olacaktır. Kitle iletişim araçlarının televizyondan internete, insanları sardığı ve kendi kültür değerlerini oluşturduğu bir dönemde etkin medya kullanımı sadece basın toplantısı düzenlemek olarak algılanırsa, krizin oluşturduğu bir dönemde, başarısızlık bir kader değil, kötü yönetimin bir sonucu olarak ortaya çıkacaktır.

Kuruluşların bütün iletişim çabalarının başarıya ulaşması hedef kitleye yollanan mesajın doğru bir biçimde algılanmasına bağlıdır. Bir diğer anlatımla, sunulan mesajla algılanan mesajın örtüşmesi şarttır. Diyebiliriz ki, mesajı almak ile mesajı algılamak aynı manaya gelmemekte hatta bu durumun varlığı, kurumsal iletişim stratejilerinin bütününde de bazen, telafi edilmeyen kriz ortamları doğurmaktadır.

Haber niteliği taşıyan hikayeyi ilk önce almak istediklerinden medya mensupları korkunç bir rekabet içerisindeyler. Haberlerle ilgili olarak olaylardan etkilenenler, sorumlular görsel malzeme için kriz ortamı içerisinde olay yerinde olmak isterler (Argenti,1998: 28).

Halkla ilişkiler görevlisi medyayla ilişkiler ve krizin türüne bağlı olarak ne zaman, hangi iletişim aracını kullanabileceği konusunda bilgili ve hazırlıklı olunmalıdır. Kriz dönemlerinde özel iletişim kurulması gereken, daha önce de söylendiği gibi işgören, müşteri, yatırımcı devlet, toplum liderleri, güvenlik kuruluşları, avukatlar ve krizden etkilenenlerin aileleri gibi farklı gruplar vardır. Halkla ilişkiler görevlisi bu gruplardan herbirine değişik yöntemlerle ulaşmayı başarabilmelidir.

Kriz dönemleri ve ortamlarında medya ile örgüt arasındaki ilişkiler kritik bir süreç içermektedir. Çünkü medya krizin etkilerinin, kamuoyuna aktarılması, krizin şiddet ve derinliğini dozajını ortaya koyması ve kanaatlerin oluşması açısından önemli bir rolü vardır. Yaşanan krizde örgüt itibarının ne ölçüde zedeleneceği yine medyanın örgüte bakış açısına bağlıdır. Kriz dönemlerinde kamuoyunun örgütle ilgili edindiği bilgiye katılacak yorum daha çok medya aracılığı ile sağlanmaktadır. Bu nedenle kriz dönemlerinde medyanın yaydığı bilgiler, kamuoyunun algılaması üzerinde yoğun bir etkiyi yaratmaktadır. Medya akıllı ahlaka uygun davranan, krizin taleplerine uygun

biçimde tepki gösteren örgüt için potansiyel bir müttefiktir. Medya, gizlediği bir şeyler olan hatta davasını sempatik bir biçimde sunmayan bir örgüt içinse; potansiyel bir düşman olmaktadır.

Bir kriz durumunda, bir şirketin itibarının tehlikeye girmesinde, medyanın olaya yer vermesinin büyük katkısı bulunmaktadır, itibarın kullanılmasında anahtar rolü oynayacak olanda yine medyadır. Burada medya ile ilişkiler konusunda tam bir stratejiyi belirlemek mümkün olmamakla birlikte, bir kriz sırasında medyayı yönetmede benimsenmesi gereken bazı ilke ve kurallar bulunmaktadır (Pira ve Sohodol, 2004: 220).

“Medya ile ilişkiler stratejisi konusunda karar vermek ve taktikleri değiştirmeye hazır olunması”; kriz yönetimi çalışmalarının başında medya ile ilişkiler stratejisini, yayılması istenen temel mesajları ve bunu yapmanın en etkin yollarını belirlemek büyük önem taşımaktadır. Stratejinin önceden belirlenmesi gerekli olmakla birlikte, taktiklerin esnek olması gerektiği de kabul edilmelidir. Gelişmekte olan bir krizde şartlar hızla değiştiğinden hiçbir medya ilişkileri planı, bu gibi değişikliklere cevap veremeyecek kadar katı olmamalıdır.

Medya ile ilişkilerde işbirliği son derece önemlidir ancak burada söz konusu ilişkilerin örgütün çıkarları ile uygun olması gerektiğinin de unutulmaması gerekmektedir. Bu nedenle “örgütün çıkarları ile uyduğu sürece medya ile mümkün olduğunca işbirliğine gidilmesi,” medyanın öncelikleri ve çıkarlarının, kriz içindeki bir şirketinki ile aynı olmadığının bilinmesi gerekmektedir.

Kriz dönemlerinde medya ile ilişkilerin bilinçli ve temel amacı, herkesin aynı anda bilgiye sahip olmasını sağlamaktır. Bu nedenle “Medya yönetilirken mümkün olduğunca eşit danranılmalı” Elbette ek bilgi sağlamak konusunda daha aktif konumda olabilecek mevcut medya ilişkileri bulunabilir; ancak yine de bunlara özel ilgi verilmemelidir.

Bir krizde yalnızca medyanın isteklerine tepki göstermek yerine, kendi insiyatifi ile bilgi aktarma ve açıklama yapma konumuna mümkün olduğunca erken ulaşılması uygun olmaktadır. Böylesi bir uygulama yapıldığı zaman bilginin içeriği, zamanlaması ve vurgulanacak noktalar üzerinde bir kontrol sağlanabilecek ve bu sayede örgütün

medya ile işbirliği sağlaması yönünde önemli adımlar atılabilecektir. Bu nedenle inisiyatif mümkün olduğunca hızlı ele geçirmek;

Örgüt adına seçilen yetkili dışında bir kişinin medya ile tartışmaya girmemesi için medyaya söylenenlerin denetlenmesi yaşamsal bir öneme sahiptir. Bu bağlamda “medyaya söylenenler ve verilenler üzerinde katı bir denetim” sürdürülmelidir.

Belli saatlerle kısıtlanmış gazeteci için bilgi veya röportaj sözü aldıktan sonra, bunun gerçekleştirilmemesi itibar kaybettirici bir durumdur. Bu nedenle medya mensuplarına karşı verilen bütün sözlerin mutlaka tutulması gerekmektedir.

Bu kurallar medya ile ilişkilerin tüm yönleri ile geçerli olmaktadır ancak bunlar kriz dönemlerinde daha da hayati bir öneme sahip olmaktadır.

Medyanın örgütlerin yaşadığı krizlere ilişkin bakış açısı ve incelemeleri çeşitli faktörler çerçevesinde şekillenmektedir. Medyanın yaptığı incelemelerin özünü medyanın ilgi alanı ve haber değeri oluşturmaktadır. Yaşanan olayın coğrafi konumu, yaşanan olayın maddi boyutu; yaşanan olaydaki can kayıpları, olayda kamuoyunca tanınan kişilerin adlarının geçmesi, Toplum birebir etkileyebilecek sonuçların olması medyanın ilgisini yaşanan krize yönlendirecek ve olaya haber değeri katabilecek önemli noktalardan bazılarıdır (Kadıbeşgil, 2001:141).

Kriz dönemlerinde yürütülen medya ilişkilerinde öncelikle dikkat edilmesi gereken temel kurallar bulunmaktadır. Bu koşullardan biri olan “dürüstlük” kriz dönemlerinde medyanın destek ve güvenini sağlayabilmek için bir ön koşul olmaktadır. Kriz dönemlerinde örgütün medya ile olan iletişiminin hiç kesilmemesi, güncel bilgi ve kaynaklara ulaşıldıkça elde edilen sonuçların medyaya sürekli iletilmesinin gerekliliği nedeniyle medya ilişkilerinde “süreklilik” önem taşımaktadır. Medya ile iletişimde “zamanlama” kuralına mutlaka dikkat edilmesi ve gelişmelerin medyaya zamanında, geciktirilmeden aktarılması gerekmektedir. Kriz ile ilgili bilgi aktarımı gerçekleştirilirken belli medya kanallarına özellikle yoğunlaşmak, diğerlerine gerekli bilgileri aktarmamak ve eşit davranmamak kriz içinde başka bir medya krizine neden olabileceğinden bu medya ilişkilerinde “eşitlik” kuralına mutlaka dikkat edilmesi gerekmektedir.

Kriz dönemlerinde medya örgütün krizle gerçek anlamda ilgilenip ilgilenmediğini sorulamakta ve krize yönelik olarak kurgulayacağı haberi de bu

sorgulama sonucu oluşan kanaatine göre belirleyecektir. Bu nedenle örgütün medyanın “İlgili odağı olduğunu kanıtlaması” gerektiği ifade edilmektedir.

Kriz dönemlerinde medya ile ilişkiler sırasında “sakinliği kaybetmek” örgütün sağduyusunu da kaybettireceğinden oldukça yıkıcı sonuçlar doğurabilecektir. Bu nedenle kriz sırasında medya ile olan ilişkilerde sağduyulu, sakin ve akılcı bir biçimde yürütülmesi gerekmektedir.

Medyanın olayla ilgili doğru, örgütün verdiği bilgileri onaylayacak bağımsız ve tarafsız bilgi kaynaklarına yönlendirilmesi sağlanmalıdır.(Pira ve Sohodo,2004: 222)

Kriz durumlarında medyanın örgüt hakkında yayınlayacağı haberleri etkileyen en önemli unsurlardan biride, söz konusu örgütün kriz öncesi basınla geliştirmiş olduğu ilişkilidir. Rutin dönemlerde medya ile geliştirilen iyi ilişkiler, başarılı iş birlikleri medyanın örgüt krizde iken daha ılımlı bir tavır almasına sebep olacaktır. Ayrıca örgütün sahip olduğu kriz planlaması içerisinde medya ile kurulacak ilişkilerin ne derece ayrıntılandırıldığı, medyaya hangi bilgilerin, ne zaman, hangi kanallar aracılığı ile ve kimler tarafından verileceğinin hangi oranda belirlendiği ile ilgili olarak da kriz dönemindeki medya-örgüt ilişkileri şekillenmektedir. Eğer söz konusu ayrıntılar kriz planına gereği gibi dahil edildi ise örgüt, medya ilişkilerini daha profesyonel biçimde sürdürebilmektedir (Okay ve Okay, 2002: 175).

3.6. Reklam ve Kriz İletişimi ilişkisinin incelenmesi

Pazarlama halkla ilişkilerinde olduğu gibi bütünleşik pazarlama iletişimi bileşenlerinden biri olan reklamın da kriz durumlarında önemli bir fonksiyonu bulunmaktadır. Kriz iletişiminde medya, genellikle medya ilişkileri çalışmaları şeklinde yönetilmektedir. Halkla ilişkilerin temel fonksiyonlarından biri olan kriz iletişiminde de yine halkla ilişkilerde çoğunlukla uygulanan basın ajansı modeli en önemli modellerden birisidir. Troy’a göre, büyük ölçekli işletmelerin iletişim yetkilerinin raporlandığı aktiviteler ve bütçe oranları şu şekildedir (Troy’dan aktaran Çöklü, 2004:51)

Medya ilişkileri	: % 100
Konuşma metni yazımı	: % 92
Çalışanlarla iletişim	: % 86
Kurumsal reklamcılık	: % 86

Bu noktada ele alınması gereken bir diğerkonu da medyanın kontrollü ve kontrolsüz tanımlamaları şeklinde sınıflandırılabileceğidir. Kontrollü medya dediğimiz sınıf, reklam metinleri, çalışanlara yönelik gazeteler, broşürler, web sayfaları vb. Bir kriz iletişim uygulayıcısının kontrol edebildiği alana olarak karşımıza çıkmaktadır. Kontrollü medya dediğimiz bu sınıfta sadece kelimeler, imajlar ve görüntüler değil aynı zamanda mesajın ne zaman verileceği ya da tekrarlanacağı gibi konular da kontrol altında tutulabilir.(Çöklü, 2004: 52-53). Kontrollü medya pek çok hedef kitle arasından etkilemek istediklerini seçerek, onlara yönelik olarak da kullanılabilir. Örneğin bir haber medyasında bir reklam metni olarak da mesajınızı kontrollü olarak iletebilirsiniz (Guth ve Marsh,2003:266-267).

Aynı zamanda medya ilişkilerinde kontrol edemeyen unsurlar da bulunmaktadır. Televizyon kanalları ve radyo istasyonlarının hangi haberi vermeleri gerektiğini söyleyemeyiz. Basın mensuplarına gönderilen basın bültenleri eşik bekçilerinin kendi kontrol ve yorumlarını içeren mesaj haline dönüşmektedir. Bu durumda istenilen mesaj, medya ilişkileri yoluyla kontrolsüz medya aracılığıyla verilemiyorsa ya da verilebilen mesajı desteklemek istiyorsa kontrollü iletişim yöntemlerinden biri olan reklamın desteğini almak kaçınılmazdır. Dolayısıyla pazarlama halkla ilişkilerinde olduğu gibi reklam da bütünleşik pazarlama iletişimi ile kriz iletişimi arasındaki sinerjiyi açıklamaktadır. Editörlerin bir gün, kuruluşla ilgili haberleri bir yerde doğru bir biçimde yayınlamayacakları beklenilir.; ya da kuruluşlar bir iletişim aracında toplumsal içerikli haberlerin yerine yer satın alarak belirledikleri kitle iletişim araçlarında ve belirledikleri tarihlerde ne söyleyeceklerini kendileri tespit ederler (Jeffkins,1991:220-231). Reklam, enformasyon alıcısının davranışlarının belirli iletişim yöntemleri kullanılarak etkilenmesi için yürütülen çabaları ifade etmektedir. Normal koşullarda bu satış reklamı olarak adlandırılan ve müşterilerin bir ürünü almaları veya tüketmeleri için ikna edilmelerine yönelik bilinen bir çabayı ifade etmektedir. Yine de reklamın bilgilerin aktarılması ve davranışların kontrol edilmesi şeklindeki amacı, kriz yönetimi dahil, her düzeydeki şirket hedeflerine ulaşılmasına yardımcı olabilir.

Olumsuz bir olay ortaya çıkmadan önce, bazı reklam önlemlerinin alındığı var sayılabilir. Bunun sonucunda, söz konusu reklam kararlarının tutarlılığının incelenmesi bir şirket yönetiminin en öncelikli görevidir. Bu inceleme olumsuz olay nedeniyle değişen kısa ve orta vadeli şirket hedefleri ve durumun kendisi göz önünde bulundurularak yapılmalıdır. Reklamın hemen durdurulmasına dair sık sık dile

getirilen bakış açısı, önemli bir iletişim kanalı ve sonuç olarak bir etki şansı kaybedebileceğinden, uygulanamaz.

Eylem aşamasında reklamın görevi bilgilerin aktarılmasıdır. (Reklamın üç ana hedefi şöyle sıralanabilir: konusallık, duygu ve enformasyon Dikkatlerin ürünün üzerine çekilmesi olan konusallık, olumsuz bir olayın sonucudur ve bu bağlamda etkili bir hedef olarak söz konusu olayın ortadan kaldırılmasına çalışılır. Ürünle ilgili duygusal uyarıcıların serbest bırakılması veya bilgilerin aktarılması da etkili hedeflerdir). Bu durum kriz dönemlerinde olaydan etkilenmiş organizasyonun olumsuz olayın kendisi kadar enformasyon eksiklikleriyle de ilgilenmesi gereği gerçeğinden dolayı ortaya çıkmaktadır. Bu enformasyon eksiklikleri çeşitli etkinlik alanlarında varlığını sürdürmektedir ve medya tarafından düzeltilmemekte aksine çoğu durumda daha da yoğunlaştırılmaktadır.

Bu tür durumlarda tanıtım, aksi takdirde, iletme şansı olmayan ve yokluğunda veya çarpıtılması durumunda organizasyonun itibarına zarar gelmesine sebep olabilecek bilgilerin aktarılması görevini üstlenmektedir.

Bilgilenme amacı güden tanıtım anlamında, krizden etkilenmiş bir organizasyonun kriz dönemlerindeki etkili hedeflerine ne ölçüde ulaşabileceği, herşeyin ötesinde hedef kişiye sunulan bilginin söz konusu durumla ilgili ve güvenilir olup olmadığına bağlıdır.

Eylem aşamasında, taktik boyuttaki reklamcılığın var olan tıkanıklıkları aşması gerekirken, eylem sonrası aşamada, ürünün konumuna dair stratejik etkili hedefler ön plana çıkar. Reklam araçlarının bu şekile yayılmasının krize ilişkin herhangi bir özelliği yoktur. Normal koşullarda kullanılanlar ile aynı araç ve önlemleri kullanır. Strateji etkili hedeflerin olumsuz bir olayın hedefi olarak değişmesi, belirtilmesi gereken bir durumdur. Bir yandan bunlar temelde uygun olmadıklarını gösterebilir. Diğer yandan, hedeflenen ve elde edilen konum, yine de en mantıklı konum olabilir ve bu nedenle reklamcılık önlemleri durumun iyileştirilmesine yönelir. Sonuç olarak eylem aşamasında etkinlikler başlatılmadan önce, mevcut olan ve hedeflenen konumların temel bir değerlendirmesi yapılmaktadır. Eğer bu yapılmazsa reklam etkinlikleri kalıcı bir zarara neden olabilir (Glaesser, 2005: 239-241).

Kriz iletişimde reklamın kullanımı hakkında iki farklı yaklaşım uygulanmaktadır. Bu yaklaşımlar;

3.6.1. Kriz İletişiminde Pazarlama Halkla İlişkilerinin Destekçisi Olarak Reklamın Kullanımı

Kriz iletişimi halkla ilişkilerin bir uygulama kalemidir. Olumsuz koşullarda olumlu ilişkiler içine girmek ve sorumlu davranmak halkla ilişkilerin temel işlevlerindedir. Genellikle halkla ilişkilerin türleri aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir (Burnett, 1998: 65);

- a. Medya ile ilişkiler
- b. Kurumsal halkla ilişkiler
- c. İşgörenele ilişkiler
- d. Finansal ilişkiler
- e. Devlet ve toplumla ilişkiler
- f. Pazarlama amaçlı halkla ilişkiler
- g. Kriz iletişimi**

Sistem yaklaşımı içerisinde halkla ilişkilerin tüm bu fonksiyonları arasında doğrudan ve dolaylı olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu fonksiyonlardan biri üzerinde gelen değişiklik diğer fonksiyonlar üzerinde etki oluşturarak, bütünü etkilemektedir (Gün, 1999:7). Böylece yukarıda değinilen fonksiyonlar birbirleri ile etkileşim içerisinde bulunmakta ve kendi aralarında bir sinerji yaratmaktadır. Örneğin 2006 yılı kuş gribi krizinde beyaz et üreticilerinin başbakan ve kurmayları ile yaptığı toplantılar halkla ilişkilerin bir fonksiyonu olan kriz iletişimi ile diğer bir fonksiyonu olan "lobiciliğin" biribiri içerisinde uygulanışını göstermekle beraber halkla ilişkilerin fonksiyonlarının ne şekilde birbiriyle etkileşim içerisinde olduğuna iyi bir örnektir. Kriz dönemlerinde yapılan marka yatırımları, imaj kampanyaları ve hedef kitleye verilen güven mesajları şirketin güvenilirliğini artıracak gibi, bunların uzun vadede şirkete olumlu geri dönüşü de olacaktır (Bayrak, btinsan.com, 2004).

Bütünleşik pazarlama iletişimi ise Amerikan Reklam Ajansları Birliği'nin tanımına göre reklam, satın alma noktası iletişimi, kişisel satış, doğrudan pazarlama, satış geliştirme ve pazarlama halkla ilişkilerinin iletişim birimlerinin stratejik rollerini değerlendiren, açıklık, tutarlılık ve maksimum iletişim etkisi sağlamak için bu işlevleri birleştiren kapsamlı bir plandır. Bu iletişim çalışmalarının programında tek sesliliği sağlayacak mesajlar, amaca, mesaja ve hedef kitlenin özelliğine uygun kanallar ile en uygun zamanda hedef kitleye iletilir. Kanallar ve mesajlar arasındaki tutarlılık ve işbirliğinin yarattığı sinerjinin sonucunda iletişim çalışması daha etkili ve verimli olur (Tosun, 2003: 8).

Halkla ilişkilerin alt bileşeni konumunda olan pazarlama halkla ilişkileri ise bütünleşik pazarlama iletişimi sisteminin de alt bileşeni konumundadır. Bu durumda her iki iletişim sisteminin alt bileşeni konumunda olan pazarlama halkla ilişkileri, kriz iletişimi ile de bir etkileşim içerisindedir. Pazarlama halkla ilişkileri, pazarlama sürecinde kuruluşun tüketiciler ve diğer çıkar grupları ile olan etkileşimleri içerir. Kısacası halkla ilişkilerin pazarlama yönlü kullanılmasıdır (Shimp'den aktaran Tosun,2003:26). Bu durumda kriz iletişimi pazarlama halka ilişkileri içerisinde bir alt bileşen olarak kullanılabilir.

Kotler pazarlama halkla ilişkilerinin aşağıdaki fonksiyonlara katkı sağlayacağını belirtmiştir:

- Yeni ürünlerin pazara sunulmasına yardımcı olmak
- Yerleşmiş bir ürünün yeniden konumlandırılmasına yardımcı olmak
- Bir ürün kategorisine yardımcı olmak
- Belirli hedef kitleleri etkilemek
- **Toplumsal sorunlarla karşılaşılan ürünlerin savunulması**
- Şirket ürünlerine olumlu yansiyacak şekilde kurumsal imaj oluşturmak

Yukarıdaki fonksiyonlardan biri olan “ **Toplumsal sorunlarla karşılaşılan ürünlerin savunulması**” pazarlama halkla ilişkilerinin kriz iletişimde kullanılabilen bir iletişim yöntemi olduğunu kanıtlamaktadır. Kurumsal halkla ilişkilerin görevi, işletme hedeflerini denetlemek iken pazarlama halkla ilişkilerinin görevi pazarlama hedeflerini

desteklemektir (Kitchen,1999:340). Pazarlama halkla ilişkileri genel olarak ürün, marka tanıtımı, imajı sadakati dolay ile satış sürekliliği sağlayarak diğer bütünleşik pazarlama iletişimi bileşenleri ile birlikte direkt olarak pazarlama amaçlarının gerçekleşmesini sağlar (Tosun, 2003: 22). Pazarlama halkla ilişkileri işletmelerin ürünlerini, markalarını müşterilerin istekleri, kaygıları ve ilgileri doğrultusunda oluşturdukları iletişim programlarını tanıtan ve müşteri tatminini, satın alma davranışını artırmaya, imaj oluşumunu sağlamaya yönelik programları uygulama, planlama ve değerlendirme sürecidir (Harris, 1998:21). Bu tanımdan da anlaşıldığı gibi pazarlama halkla ilişkilerinin asıl kaygısı ürünün imajıdır. Kriz durumlarında genellikle birincil hedef kurumun itibarının kurtarılmasıdır. Fakat bu durumda kurum itibarı sarsılırken firma ürünlerinin satış miktarında düşüş yaşaması da söz konusudur. Kurum itibarının yönetimi doğal olarak kurumsal halkla ilişkiler ile kriz iletişimi arasındaki etkileşimi ifade eder “Kurumsal halkla ilişkiler çalışmaları sonucunda kuruma itibar kazandırma, istenilen imajın oluşturulması pazarlama halkla ilişkilerini doğrudan etkiler. Aynı şekilde pazarlama halkla ilişkilerinin diğer bütünleşik pazarlama iletişimi bileşenleri ile yaptığı entegre çalışma sonucunda oluşturduğu ürün/ marka imajı sonuçları da kurumsal halkla ilişkileri direkt olarak etkiler” (Tosun, 2003:33). Bu durumda pazarlama halkla ilişkileri kriz iletişiminin destekleyici bir unsuru olmaktadır.

Kriz iletişimi de reaktif halkla ilişkilerde olduğu gibi “nitelik olarak aniden oluşan ve acil çözüm gerektiren olay ve olaylar” (Tosun,2003:35) için söz konusudur. MPR stratejisi savunucu olmaktan çok hücumla yöneliktir, sorun çözmekten çok fırsat kollayıcı, düzeltici olmaktan çok destekleyici niteliktedir. Reaktif halkla ilişkilerde ise pazarda meydana gelen değişiklikler, tüketici davranışındaki değişiklikler, hükümet politikası ya da rekabet koşullarındaki değişiklikler gibi bu tür dış etkiler bazında harekete geçilir. Bunlar, genellikle olumsuz değişikliklerdir. İşletmenin zedelenen itibarını kazanmak gibi amaçlarla hareket edilir (Kocabaş, Elden ve Çelebi, 1999: 83-117).

Kurum marka, proaktif pazarlama halkla ilişkilerini yani sorun olabilecek zayıflıkları ve tehlikeleri yok etmeye yönelik iletişim programını uygulamadığı veya ürün sabotesi, hatalı üretim sabotesi, hatalı üretim, rakibin güçlü çıkışı gibi spontane olaylardan ötürü kaynaklanan bir sorunla karşılaştığı zaman, hemen reaktif pazarlama halkla ilişkilerine geçerek gerekirse kriz iletişim planı hazırlanmalıdır (Tosun,2003: 36). Bu bağlamda “krizlerin ve sorunların ele alınmasında” reaktif halkla ilişkilerden

yararlanılır (Kocabaş, Elden, Çelebi, 1999: 83). Pazarlama ve halkla ilişkiler açısından reaktif çalışma gerektiren sorun ve kriz dönemlerinin temel özellikleri şunlardır (Hayes, 1996'dan aktaran Tosun,2003: 36);

1. Sürekli dinamizm içerir. Bir ürün markasının iç veya dış faktörlerden ötürü yaşayabileceği olumsuzluklar karşısında uygulanması gereken reaktif çalışma krizin hızlı tırmanması dolayısıyla da hızlı tahribat verme özelliğinden kaynaklanan plan dışı gelişmelerin yaşanma olasılığının yüksek olması nedeniyle, sürekli, sistematik ve gerektiğinde spontane davranabilmeyi gerektirir.

2. Reaktif halkla ilişkiler anlayışına göre gerçek sorun veya kriz fiilen olan değil hedef kitlenin olduğunu düşündüğü oluşumlardır. Reaktif halkla ilişkiler çalışmasında en önemli mesajlar, uygulayıcının söylenmesi gerektiğini düşündüklerinden çok hedef kitlenin söylenilmesini bekledikleridir. Bu nedenle reaktif halkla ilişkiler çalışmasında verilecek mesajların içeriği halkın konuyu algılaması doğrultusunda saptanmalıdır.

3. Küreselleşme reaktif pazarlama halkla ilişkileri çalışmasını kapsamını genişletir. İletişim teknolojisindeki gelişmeler sonucu dünyanın küresel bir köy haline gelmesi ve çok uluslu, uluslararası, global pazarlamanın yoğunlaşması markaların yaşadıkları sorun ve krizlerin geniş bir alana yayılmasına neden olan faktörlerin başında gelmektedir. Bu nedenle ani bir sorunla karşılaşan bir marka şayet uluslararası alanda faaliyet gösteriyorsa reaktif pazarlama halkla ilişkileri uygulaması uluslararası platformda uygulanmalıdır.

4. Hedef kitle bilinç düzeyi reaktif pazarlama halkla ilişkileri çalışmasında belirleyici olur. Günümüz insanları herşeyi bilmeye ve doğruyu öğrenme hakkına sahip olduklarını düşünmektedirler. Sivil toplum kuruluşları, baskı ve çıkar grupları, araştırmacı basın mensupları bu oluşumu güçlendirmektedirler. Bu nedenle geniş toplum kesimlerini ilgilendiren konuda reaktif pazarlama halkla ilişkileri uygulamasını yapacak olan kurumlar hedef kitlenin bilinç düzeyine göre iletişim planlarını yapmalıdırlar.

5. Reaktif halkla ilişkiler uygulaması dürüst ve açık olmalıdır. Hedef kitleleri dürüst davranıldığına ikna etmenin en önemli yolu Caywood' un kriz yönetiminin 7R si bileşenlerinden Respond (cevap verme) ve hataları kabul etmedir.

6. İyi yönetilen reaktif halkla ilişkiler çalışmaları fırsata yol açabilir. Sorun ve kriz dönemlerinde amaca ve hedef kitlelere uygun iletişim planları uygulandığı takdirde sorunun aşılmasının yanı sıra önceki döneme oranla daha sağlam ve güçlü bir marka imajına sahip olmakla mümkün olabilir.

Reklam, pazarlama halkla ilişkileri gibi bütünleşik pazarlama iletişimi bileşenlerinden biri konumundadır. Bütünleşik pazarlama iletişimde doğru olan entegre bir çalışmanın var olmasıdır. Bu durumda pazarlama halkla ilişkilerine en büyük katkıyı reklamın yaptığı söylenebilir. Bu nedenle bütünleşik pazarlama iletişimi içinde reklam ve pazarlama halkla ilişkilerinin birbirlerinin üstünlüklerinden yararlanmanın yanısıra zayıflıklarını da kapattıklarını söyleyebiliriz. Reklam pazarlama halkla ilişkileri stratejilerinde kullanılan taktikler arasında da bulunmaktadır (Tosun: 2003, s 73-74).

Kriz iletişimde pazarlama halkla ilişkilerinin uygulandığını kabul edersek reklamın da kriz iletişimde kullanılan bir uygulama olduğunu kabul etmiş oluruz. Kriz yönetimine reaktif pazarlama halkla ilişkileri açısından baktığımızda pazarlama halkla ilişkilerinin kriz iletişiminin taktikleri olarak uygulanabilir. Reklam yerinde kullanıldığı takdirde pazarlama halkla ilişkileri amaçlarının gerçekleşmesinde tamamlayıcı rol oynar. Aynı doğrultuda kriz iletişimi stratejileri arasında kullanılan pazarlama halkla ilişkilerinin amaçları kriz iletişimde de reklamın kullanımını gerekli kılar. Pazarlama halkla ilişkilerinde kullanılacak reklamın ana sorumlulukları kriz iletişimde kullanılan pazarlama halkla ilişkilerinde reklamın kullanımının önemini vurgulamaktadır. Pazarlama halkla ilişkilerinde kullanılan reklamın ana sorumlulukları şunlardır (Tosun, 2003: 74-75):

- Ürünün fiziksel özellikleri gerekirse içeriği hakkında bilgi vermek,
- Belirli bir ürün veya markanın varlığını bilinçlere yerleştirmek
- Marka kimliğini tanıtarak benimsetmek
- Ürün veya markanın üstünlüklerini anlatarak kanıtsatmak
- Ürün veya markaya yönelik yanlış bilgi, izlenim ve düşünceleri değiştirmek

- Markaya karşı olumlu duygusal ve rasyonel eğilimler oluşturmak
- Marka tanınmışlığını ve hatırlanmasını sağlayarak yeni pazarlar yaratmak
- Ürün veya marka ile ilgili güven oluşturmak
- Markayı dağıtım kanallarına karşı güçlü kılabacak tüketici talebi yaratmak
- Dağıtım yaygınlığı sağlamak
- Ürünün jenerik adı ile istenmesi yerine markası ile istenmesini diğer bir deyişle ürünün marka adı ile özdeşleşmesini sağlamak
- Ürün veya markayı seyrek kullanan tüketicileri düzenli ve sürekli kullanıcılar haline getirmek
- Ürün veya markaya yönelik olarak satış sonrası tatmini sağlamak
- **Sorun veya kriz dönemlerinde gerekli açıklamaları yapmak**
- Ürün veya markaya yönelik olarak düzenlenen ve desteklenen etkinliklerin duyurusunu yapmak
- **Basında haber olarak yer almayacak teknik ayrıntıları açıklamak**
- Hedef kitleyi düzenlenen bir etkinliğe katılmaya ikna etmek
- **Ürün veya markaya yönelik olarak oluşturulması amaçlanan imaj çalışmasına yardımcı olmak**

Yukarıda belirtilen pazarlama halkla ilişkilerinde reklamın sorumluluklarından ,sorun veya kriz dönemlerinde gerekli açıklamaları yapmak, basında haber olarak yer almayacak teknik ayrıntıları açıklamak, ürün veya markaya yönelik olarak oluşturulması amaçlanan imaj çalışmasına yardımcı olmak kriz iletişiminde kullanılan pazarlama halkla ilişkilerinde reklamın kullanılabileceğini kanıtlamaktadır.

3.6.2. Kurumsal Reklam

Bu yaklaşımda kurumsal halkla ilişkilerin ortam ve araçları arasında yer alan kurumsal reklamın amaçları içinde yer alan kriz iletişimini ifade etmektedir. Kurumsal reklam: kurum imajı yaratmak amacı ile hedef alıcıların ilgisini kuruma çekmek, kuruma olan sempatisini pekiştirmek ve davranışları iyi yönde etkilemek için yapılan bir reklam türüdür (Gürgen, 2000:106). İşletme yönetimi açısından kurumsal reklam; işletmenin kamuoyu tarafından farkedilmesi, kabul görmesi ve pazarda daha iyi pozisyon yakalamasını sağlamak, birleşme yönetim değişikliği veya isim değişikliği sonrasında işletmeyi tekrar tanımlamak, ortakları ve finansal grupları etkilemek, işletmenin günün eğilimini yakalamasına yardımcı olmak, **kriz durumlarında yönetime yardım etmek**, kaliteli işgücünün işletmeye çekilmek amacıyla uygulanan reklamdır (Peltekoğlu, 2004:371). Kurumsal reklam ürün ve ürün markasını ele almayarak hedef kitleye kuruma yönelik iyi niyet, itibar, imaj oluşumuna destek olmak; düzenlenen aktiviteleri ve bu aktivitelerin haber olarak yayınlanması mümkün olmayan ayrıntılarını duyurmak; sorun ve **kriz dönemlerinde gerekli açıklamaları yapmak** ve kurum kimliğine ilişkin olarak hedef kitlede farkındalık yaratmak gibi amaçlar taşıyan reklamlardır (Shanon' dan aktaran Tosun,2003:123). Jefkins'e göre kurumsal reklam; "bir şirketin, kuruluş ya da finansal çıkarlarını duyurmak için yaptığı özel reklamcılıktır. Genel yada özel kitlelere yer ve zaman satın alarak ulaşılan, oldukça etkili oranda maliyetli ve çok kullanışlı bir halkla ilişkiler aracı olarak da görülen kurumsal reklam genel olarak kurumun mesleki ya da mali konulardaki çıkarlarını özel reklam yoluyla anlatması" olarak tanımlanmaktadır (Karpat,1999:8).

Yirminci yüzyılın son yirmi yılında fiziksel, sosyal ve ekonomik çevredeki bazı temel faktörlerin değişimi ve gelişimi kurumsal reklama özel bir önem yüklemiştir. İlk örneklerine ABD de rastlanılan kurumsal reklamın ortaya çıkış nedenleri şöyle özetlenebilir (Varol,1994:37).

1. Örgüt, duyurma-tanıtma yoluyla medyada yer alabilmek ve dolayısıyla kamulara ulaşabilmek ve gerektiğinde kamuoyu gündemine girmek ve bu gündemi etkileyebilmekte güçlüklerle karşılaşmaktadır.

2. Kamulara duyurma-tanıtma yoluyla ulaşabildiği, kamuoyu gündemine girebildiğinde de okunabilirlik, görülebilirlik ve dolayısıyla etkileyebilirlik açısından yer ve zamanlama sınırlılığıyla karşılaşmaktadır. Ayrıca aktarılan enformasyonun içeriği

bakımından da kendisine ve içeriği bakımından da kendisine ve ilgili olduğu soruna ilişkin anlatımları yeterli görmemekte veya yeterli bulmamaktadır. Bu anlatımların kamuların kendisini veya ilgili olduğu sorunu anlamalarına yetmediğini düşünmektedir.

3. Bu nedenlerle; kendisini kendi mesajlarıyla kendi belirlediği yer ve zamanda anlatmak gereksinimi içindedir. Böylece yer, zaman, yayın kuşağı satın alarak yani reklamcılık yoluyla kamulara ulaşmaya karar vermektedir.

Genel olarak mal ve hizmet anlayışı dışında kalan ve daha çok halkla ilişkiler amaçları doğrultusunda kullanılan reklam türü olarak tanımlanabilen kurumsal reklam, belirli bir kurum, bir düşünce veya konu hakkında iyi niyet ve anlayışı geliştirme ve oluşan ilgileri belirli bir eylem doğrultusunda motive etme amacındadır(Karpat, 1999: 69). Kurumsal reklamlar amaçlarına göre çeşitli bölümlere ayrılmaktadır. Bunlar; imaj (prestij) reklamı, savunma (toplumsal içerikli-dava) reklamları, değişim-devralma (değişiklik çeşitlilik) reklamları, kriz dönemi reklamları, finansal reklamları kapsamaktadır. Fakat bu öğelerden savunma (toplumsal içerikli-dava) reklamları ve kriz dönemi reklamları kriz iletişimde kullanılan reklam türlerini içermektedir.

İmaj reklamı, bir dizi bilgilendirme süreci sonunda oluşan imge olarak tanımlanabilen imaj, objektif ve subjektif yargıları içeren, aynı zamanda, bireyin tutum ve davranışları üzerinde belirleyici rolü olan bir kavramdır (Karpat; 1999: 116). Prestij reklamı gerçekten bir halkla ilişkilere biçimi olan imaj oluşturma reklamlarını ihtiva etmektedir (Jefkins,1991:220).

Bu tanımlardan yola çıkılırsa imaj reklamı, kuruma olumlu bir kimlik kazandırma ya da eleştirilerin haksızlığını ortaya çıkarma amacıyla yapılan reklam olarak tanımlanabilir (Bernette, 1988:558). Kurumların çeşitli kitleleri ulaşabilmesini sağlayan temel amaçlardan biri olan imaj reklamı için büyük çapta harcamalar yapılmaktadır. Şirketler imaj reklamını yıllarca sürececek uygun bir imajın kurulması ya da devamının sağlanması amacıyla kullanmaktadırlar. Buna ek olarak imaj reklamı, imajı zedeleyebilecek türdeki olaylara karşı koyabilme amacını da güder. Bu reklamlarda şirketler, satın aldıkları reklam alanlarında nerede, nasıl ve ne zaman isterlerse, içeriği belirlenen mesajları ilgili hedef kitleye duyurmayı amaçlamaktadırlar.

İmaj reklamları, kurum kimliğinin ya da bireyseliğinin yansıtılmasıdır. Reklamlar aracılığıyla özel yada kamu olsun büyük şirketler, halkın gözündeki şüpheli

hallerinden sıyrılmaya çalışarak şirketin içindeki ve dışındaki insanlara karşı yakından ilgili olduğunu, insancıl yanının gösterme amacını taşıdığını belirterek binlerce kişiyi etrafına toplamayı hedefler. Tüm bunların temelini de kurumun görünmeyen tarafını sunma ve bilinmeyen öyküsünü anlatmak isteği oluşturmaktadır.

İmaj kampanyasında, gerçek olmasa bile hedef kitlenin gerçek olarak algıladığı şeyin işletmenin imajını oluşturduğu bilinmelidir. Tepe yöneticinin işletmeyi tüm boyutuyla tanıyan ve mevcut çatışmaları önleyebilen kişi olması nedeniyle, imaj kampanyası tepe yönetimle birlikte oluşturulamalı, bir imaj kampanyasına başlamadan önce, işletme kendini tanımalı ve durumun farkına varmalıdır. Başka bir deyişle nereye gideceğimize karar vermeden önce nerede olduğumuzu bilmemiz gerekmektedir. Kampanyada neyin nasıl söyleneceğini etkilemesi, söylenecekleri belirlemesi ve en doğru cevabın alınabileceği kişiler olması nedeniyle, hedef kitleyi iyi tanımak büyük önem taşır. Nasıl söylediğinizin, en az ne söylediğiniz kadar önemli olması nedeniyle bu aşamada yaratıcılığın büyük görev düşmektedir. İmaj reklamının tarzı ve nasıl yapıldığı sadece reklam gurubunun kalitesi ile ilişkili değildir. Aynı zaman da süreklilik etkinliği gerektirmektedir (Peltekoğlu, 2004:371).

Prestij reklamları, kurum imajını güçlendirmek için çok edebi ve artistik bir biçimde hazırlanırlar. Çünkü modern eğilim, daha düzenli, daha kesin bir biçimde iknaya dayanan reklam metni hazırlama ve şirketin tarihçesini, meziyetlerini, başarılarını olumlu ve göze batıcı bir biçimde göstermek şeklindedir. Kısacası imaj reklamları, bir medyada kurumun halkla ilişkiler amaçlarını ve imaj yaratma amacını gerçekleştirmek üzere kontrol edilmiş mesajların yayınlanmasıdır.

Prestij reklamları kriz döneminin sona ermesinin ardından kurumun kriz dönemi uygulamalarda yakaladığı fırsatları kaybetmemesi, kriz döneminde kaybedilen ve sonra tekrar geri kazanılan güvenin tazelenmesi amacıyla kullanılabilir.

Özel bir şirket piyasaya açıldığı zaman hisse senetleri borsada satılır. Bir şirket özelleştirildiğinde ve hisse senetleri halka arz edildiğinde yad da kamu kuruluşu piyasadan borç para istediğinde çeşitli tahvilleri piyasaya sunar. Bu durumda reklamın özel bir biçimine ihtiyaç duyar (Jefkins,1991:328). Kurumsal reklamların bir başka ögesi olan "finansal reklamlar", kurumun parasal görünümünü ve geleceğe yönelik yönetimlerin nasıl gerçekleştirildiğini anlatmaktadır. Genellikle potansiyel yatırımcıların hedef kitle olarak alındığı finansal reklamlarda, şirketin rakip kuruluşlardan farklılıkları

hakkındaki bilgilerin yanısıra finansal kararlılıkları da aktarılmaktadır. Finansal reklamlar devir işlemlerine de etki edebilmekte ve fiyat tekliflerinde daha cazip kuruluş olarak görünmesini sağlamakta, yatırım toplulukları üzerinde olumlu etkilerde bulunmaktadır (Karpaz; 1999: 121-122).

Bazı şirketlerin tekeli olduğuna ya da sadece bir sanayi dalıyla uğraştıklarına inanılmaktadır. "Değişim döneminde uygulanan kurumsal reklamlar", şirketlerin tekeli olmayı ya da sadece tek bir sanayi dalına bağlı kalmayı tercih ettiklerinde bu imajları doğrulamak ve eylemlerinin gerçek büyüklüklerini göstermek amacıyla kullanılacak araçlardan birisidir. Kurumsal reklamlar pazar payına yöneltilerek yatırımcıların, muhtemelen belirli pazarlarda yükselmesini sürdüren ve zengin bir kar alanına sahip olan bir şirkete daha fazla güven duymaları sağlanabilir (Jefkins, 1991:327).

Bu tür reklam kampanyaları hisseleri sağlıklı bir şekilde yayılmış ve şirkete büyük güven sağlamış yatırımcılar tarafından ortak bir pazarda yürütülmektedir. Aynı zamanda değişim dönemi reklamları, kurumun amblem logo gibi görsel kimlik elemanlarını değiştirme ve bunu kamuoyunu benimsetme amacıyla yada kurumun faaliyet alanını genişletmek, daraltmak veya tamamen farklı bir iş koluna geçmek amacıyla da kullanılabilir.

Devralma döneminde uygulanan kurumsal reklamlar ise güçlü şirketlerin, zayıf şirketlerden büyük oranda hisse satın almaları ve güçlü şirketlerin diğer ortaklarına da uygun tekliflerde bulunmaları durumunda her iki şirket rekabet ortamında birbirlerinden geri kalmamak amacıyla. Devralma reklamları hem reklamın temel öğeleri aracılığıyla hem de ortaklara mektup gönderilmesi yoluyla gerçekleştirilir. Değişim ve devralma olaylarını kapsayan kurumsal reklamlar daha çok mesleki konuları kapsayan araçları kullanmaktadır (Karpaz, 1999: 119).

3.6.2.1. Savunma (Toplumsal İçerikli-Dava) Reklamları

Bir davayı, bir iddiayı savunmak için yapılan ve kamunun ilgilendiği ihtilafli bir konu hakkında kimliği belirli kaynak tarafından yayın aracına bedeli ödenerek, belirli bir görüş açısını savunucu nitelikli reklamlar olarak tanımlanmaktadır.. Şirketler bu tür reklamları sosyal faaliyetleri ya da yasamayı tehdit eden fikirlere karşı koyabilme amacıyla kullanmaktadır (Karpaz, 1999: 118). Kurumsal reklamın bu türü ABD'de yaygın United Kingdom'da ise nadir olarak kullanılmaktadır. Bazı durumlarda da

kurumsal reklam popöler olan bazı fikirlerin desteklenmesi, kurumu ilgilendiren ve imajını arttıran kanıtların sağlanması amacı ile de kullanılır. Prestij ya da kurumsal imaj reklamı ile bu reklam türlerinin halkla ilişkiler özellikleri karşılaştırıldığında, toplumsal içerikli reklamların daha çok propaganda içerikli oldukları görülmektedir. Toplumsal içerikli reklamlar hem kuruluşun durumunu gösterir, hem de siyasi bir mesele ile ilişkili olarak konumunu belirtir. Şimdilerde bir şirketin siyasilere saldırısı ya da yasamaya kanun teklif etmesi, muhalif yönetimlerde siyasi partilerden veya baskı gruplarından kendi kendini savunması, belki de resmi politikaya ve tavsiyelere bağlanarak kuruluşun sosyal yönden nasıl sorumlu olduğunu göstermesi şeklinde cereyan eden politik bir iş aleminde bulunmaktayız.

Bir kuruluş medya tarafından, politikacılar ya da diğer kanaat önderleri tarafından eleştirilmiş olabilir. Böyle durumlarda yayınlanan reklamlar kuruluş tarafından olayın anlatılmasını sağlamak ve eleştirilerin haksız olduğunu ispatlamak için kitle iletişim araçlarında yer alacaktır. (Jefkins,1991:326). Siyasi ya da ticari konulu olarak ikiye ayrılabilen savunucu reklamlar arasındaki farklar, reklamın ne olduğunu veya ne olmadığını incelenmesi ile anlaşılabilir ve bunun için şu üç nokta üzerinde durulur (Cutler ve Muehling,1991: 50):

- Para ödenip ödenmediği
- Farklılaştırılmış ürüne referans olup olmadığı
- Ekonomik olarak harekete geçirip geçirmediğine bakılması.

Kurumlar ürünlerinden, yaklaşımlarından, çalışma alanlarından ve bu alanlardaki bazı olumsuzluklardan ve diğer etkinliklerden kaynaklanan sorunla karşılaştıkları veya kriz dönemi yaşadıkları zamanlar, sorun veya krize ilişkin düşüncelerini ve alacaklarını önlemleri gerekçeleri ile açıklayan sorun reklamlarını sorun-kriz iletişim planının bir parçası olarak uygularlar (Tosun: 2003, s 123).

3.6.2.2. Kriz Dönemi Reklamları

Bazı kaynaklarda kriz reklamları kurumsal reklamın alt bileşenlerinden savunma reklamının inceleme konusuyken bazı kaynaklarda ise kurumsal reklamın ayrı bir alt bileşeni olarak değerlendirilmektedir. Değişik türdeki krizler şirketleri olumsuz yönde etkileyebilir ve acil olarak reklamın yapılmasına ihtiyaç duyulabilir.

Jeffkins'e göre normal ticari ve tüketici reklamlarının kullanımından farklı olan özel reklamların kullanımını gerektiren olası kriz durumları şunlar olabilir (Jeffkins,1991:231).

a) Bir grev yada tartışmada işverenin görüşlerini ifade eden reklama gerek duyulabilir

b) Bir kaza nedeniyle hizmetlerin aksamasından sonra devlet, normal hizmetleri yeniden başlatacağı zaman reklama gerek duyabilir.

c) Bir ürünün karşı tarafça üretilmesi durumunda reklama ihtiyaç duyulabilir

Kriz dönemleri baskı, stres ve paniğin yoğun olduğu ve normal düzenin bozulduğu, önemli kararların alınmasını gerektiren evredir. Bu nedenle kriz dönemi reklam uygulamalarında değişikbilgi, tecrübe ve eğitime sahip kişilerin görüşleri alınarak reklam kampanyaları oluşturulmalıdır. Reklam mesajları açıklık ve dürüstlük ilkesinden ayrılmadan tarafsız, yapıcı ve kolay anlaşılabilir şekilde hazırlanmalıdır. Reklamlarda kurumun hataları varsa bunlar açık yüreklilikle belirtilmeli, yoksa suçsuzluğun kanıtlanması için çaba sarfedildiği vurgulanmalı ve içinde bulunulan durum abartılmamalıdır. Kriz dönemi reklam uygulamalarında şirket performansı ve kamu beklentileri aynı noktaya getirilmeli, şirketin imajı ve hedefleri koruyucu strateji doğrultusunda uygulamaya geçilmelidir.

İKİNCİ BÖLÜM KRİZ İLETİŞİMİNDE REKLAMIN KULLANIMININ 2006 YILI KUŞ GRİBİ KRİZİ ÖRNEĞİ ÜZERİNDE İNCELENMESİ

1. Kuş Gribi Kavramına Genel Bakış

Kuş gribi; tavuk, kaz, ördek gibi kanatlı hayvanlarda kitlesel ölümlere yol açan ve aslında bir hayvan hastalığının etkeni olan H5N1 virusunun insanlarda yaptığı viral bir hastalıktır. Üst solunum yolu hastalığı gibi başlar, sürü halinde yaşayan kanatlı hayvanlar arasında çok hızlı yayılabilir ve bu nedenle çok yüksek oranda kanatlı ölümüyle sonuçlanabilir. Hastalık daha çok ördek, hindi, tavuk, sülün, evcil kaz, bildircin, tavus kuşu, muhabbet kuşu, martı, bataklık kuşları, keklik, deniz kuşları, beç tavuğu ve papağan cinslerinde görülmektedir. Hastalık 1999 yılında İtalya'da 2003'te Hollanda, Belçika, Almanya ve Amerika'da, 2004'te Uzak doğuda 2005'te Rusya son

olarak da Türkiye, Yunanistan, Ukrayna ve Romanya'da ortaya çıkmıştır. 1918 yılında H1N1 virüsü, Birinci Dünya Savaşında ölenlerden çok daha fazla sayıda insanı öldürmüştür; 1957'de antijenik yapısını tamamen değiştirerek H2N2 virüsü şeklinde Asya gribi pandemisine yol açmıştır. 1968'de yeniden değişime uğrayarak H3N2 virüsü şeklinde Hong Kong gribi pandemisini yaratmıştır. 1977'de dünyaya yayılan kuş gribinin etkeni, 60 yıl önceki influenza A virüsü ile aynı antijenik yapıda, yani H1N1 virusudur. Ancak 1997 yılında Çin'deki kuş gribi salgını sırasında H5N1 virusunun insanda da hastalık yapacak bir nitelik kazandığı ve insanların da kuş gribi nedeniyle öldüğü saptanmıştır. Hastalık Çin'den komşu ülkelere yayılmış ve Vietnam, Tayland gibi Güneydoğu Asya ülkelerinde de görülmüştür. Göçmen kuşlar aracılığı ile, göç yolları üzerinde bulunan ülkelere de yayılma olasılığı, o zamandan beri, özellikle Asya ve Avrupa ülkeleri için bir tehdit oluşturmaktadır (<http://www.ntvmsnbc.com/news/344827.asp>)

1.2. Kuş Gribi Virüsünün Türkiye' de Görülmesi ve Krizin Kaynağının Saptanılması

2 Ocak 2006 tarihinde Hürriyet gazetesinde yayınlanan "Kuş gribinde öldüren şüpheli habere göre Doğubeyazıt'ta hasta tavuk eti yiyen ve kuş gribi kuşkusuyla tedaviye alınan dört kartdeşten biri olan M. Ali Koçyiğit'in yaşamını yitirdiği yazılmaktaydı. 5.Ocak.2006 tarihinde ise ilk gün kuş gribi şüphelerini yalanlayan dönemin Sağlık Bakanı Recep Akdağ; Doğubeyazıt'taki ölümün nedeninin kuş gribi olduğunu açıkladı. Bununla birlikte Van Tıp Fakültesi Hastanesi'nde dokuz vaka olduğunu ve hastalıklı hayvanların yenmemesini istedi. Dünya Sağlık Örgütü uzmanları kuş gribi virüsünün insanda görülen grip virüsü ile birleşmesi halinde 150 milyon kişinin ölebileceğini ve Türkiye'de ki bu vakaların H5N1 virüsünden kaynaklandığını bildirdi. 9.Ocak.2006 tarihinde Hürriyet baş sayfa haberinde "kuş gribinin Ankara' da da ortaya çıktığını ve Sağlık Bakanlığı Temel Sağlık hizmetleri Genel Müdürü Turan Buzgan'ın, ikisi Kastamonu, Çorum, Samsun ve Van'da beş kişide daha kuş gribi virüsünün tespit edildiğinin bildirilmesi. Van' da ölen üç hastayla birlikte vaka sayısının 10'de ulaşması, ."15 Ocak 2006 Yüzüncü Yıl Üniversitesi' de kuş gribi şüphesiyle tedavi gören Fatma Özcan hayatını kaybetmesi. Kuş gribinde ölenlerin sayısı dörde yükselmesi.". 17 Ocak tarihinde ise Başbakan tarafından yaklaşık 1 milyon kanatlı hayvanın itlaf edildiği bildirmesi krizi kaynağını oluşturan olaylardan bazılarıdır

(Almanak,2006:16-19).

Kuş gribi teşhisiyle Manyas bölgesinde sekiz bin civarındaki kanatlı hayvan itlaf edildi. Alınan önlemlerle olayın yayılmasının önü kesildi. Bundan sonra ülke genelinde başka bir kuş gribi vakası yaşanmamıştır. Ama başta tavuk olmak üzere tüm kanatlı hayvanların satışı durdu. Talep olmaması nedeniyle fiyatların yarı yarıya düşmesine rağmen perakende satıcılar beyaz et ürünlerini teşhirden kaldırdı.

2. 2006 Yılı Kuş Gribi Krizi Uygulanan Kriz İletişimi Faaliyetleri

2.1. Kriz Öncesi Durumun İncelenmesi:

2006 Kuş gribi krizi öncesinde beyaz et üreticileri daha küçük çapta bir krizle karşı karşıya idi. Türkiyede beyaz etlerin üretiminde hormon kullanıldığını ve insan sağlığını tehdit ettiğine dayalı medyaya yansımamış bir söylenti halk arasında yayılmaktaydı. Bu söylentilerin medyada yer almaması krizin şiddetini önemli oranda düşürdü. Fakat her an bir krizle karşılaşma olasılığını göz önünde bulunduran on sekiz beyaz et üreticisi “Sağlıklı Tavuk Bilgi Platformu” adı altında birleştiler ve hedef kitlelerine kendilerini en doğru şekilde anlatmak için çalışmalarına başlamışlardı. Hormon krizini ancak aynı çatı altında birleşerek atlabileceklerini düşünüyorlardı. Kriz konusunda profesyonel destek alınması kararına da bu süre içerisinde karar verilmişti. Sağlıklı Tavuk Bilgi Platformu Başkanı Zuhal Daştan’ın deyimiyle önce kendi evlerine çeki düzen verdiler. Her üyenin ululararası güvenlik sertifikalarını tamalaması için ortak çaba harcandı. Üretimin en yüksek standartlarda yapılmasının yeterli olmadığını anlayan üreticiler, iletişim faaliyetlerinin nasıl yapılacağını belirledi.

Basına bilgilendirme yapılarak tesislerin üç yüz altmış beş gün yirmidört saat basının, bilim adamlarının ve yetkililerin denetimine açık olduğunu bildirildi Bilim adamlarından danışma kurulu oluşturuldu ve web sitesi hazırlandı. Piliç üretimi bu faaliyetler sonucunda krizi atlattı. Buradan da anlaşıldığı gibi beyaz et sektörü kuş gribi krizi öncesinde düşük şiddette bir kriz yaşayarak kriz konusunda deneyim kazandığı ve bundan sonra çıkabilecek krizler için hazırlıklı olduklarını göstermektedir.

2.2 Krizin Ortaya Çıkışı Ve Kriz Yönetimi Uygulamaları

7.Ekim.2005 te Manyas Kuş Cenneti, Kızıksa Beldesinde hindilerin kuş gribi nedeniyle öldüğünün ortaya çıkması krizin etkilerinin göstermesine neden oldu. Devlet yetkilileri olaya el koyarak hastalığın yayılmasını engellemeye çalıştı. Bu tür bir hastalığa karşı kriz öncesinde hazırlıklı olan üreticiler tesislerini her hangi bir hastalığı geçirmeyecek şekilde güvenliğini hazırlamışlardı. Fakat bu durum hiç bir şekilde duyurulmamıştır. Hatta tüketiciler tavuk çiftliklerini çevresi çitlerle çevrili yeşil otlak bir alan olarak düşünüyordu. Üreticiler modern Avrupa Birliği standartlarında üretim yaptıklarını anlatmalarına rağmen bunun için geç kalınmıştı. Bununla birlikte Ab ülkeleri Türkiye'den hiç beyaz et alımı yapmamasına rağmen sanki daha alıyormuş da sanki bu olay üzerine yasaklanmış gibi yansıtılmıştır. Bunun üzerine “ Avrupa Birliği tavuk ithalatını durdurdu” şeklinde haberlerde eklenince kime nasıl güvенеceğini bilmeyen tüketici tepkisini tavuk yemeyerek vermiştir. Yaklaşık iki milyon kişinin geçimini sağladığı üç buçuk milyon dolarlık sektör bitme noktasına gelmiştir. Krizin sektöre faturası yılda bir buçuk trilyon tl olarak gerçekleşmekte ve bu zarar üretimi düşürme adına yapılan damızlık kesimleri ve besi müddeti artırılan etlik piliçlerdeki canlı ağırlık kayıplarından doğan kayıpları içermemektedir. Kuş gribi krizi ile ilgili kriz iletişimi çalışmalarını yürüten Grup 7' nin Başkanı Cengiz Turhan; kuş gribi karşısında tavuk üreticilerinin yaşadığı krizi 11 Eylül felaketi karşısında dünya havayolu sektörünün yaşadığı krizle eşdeğer bir karşılaştırma yapılabileceğini ifade etmiştir. Bunun sebebinin ise krizi yaratan kaynak üzerinde hiçbir denetimin olamayacağını, insan psikolojisinin her türlü rasyonel düşüncenin ötesinde reaksiyon gösterdiğini, bütün bir sektörün ortak karalar alması gerektiğini ve bunun zor bir iş olduğunu belirtmiştir. Turhan'a göre bu dönemde alınan tedbirler hiçbir haber değeri taşımamaktadır çünkü bu tedbirlerin hedef kitle tarafından krize maruz kalan örgütün görevi olarak algılanması dolayısıyla örgütün krize yönelik alamadığı tedbirlerin haber değeri taşıdığını ifade etmektedir. Aynı zamanda bu dönemde bilimsel otoritelerin olumsuz olayın kaynağına karşı kuşkulu olduğunu, sektör yetkililerinin dikkate alınmadığını ifade etmektedir. Hedef kitlenin kendi bağımsız yargısını oluşturduğunu bu nedenle internette dolaşan bağımsız komplo teorilerinin başka herşeyden fazla rağbet gördüğünü belirtmektedir. Bunun nedenin ise tüketicide daha öncesinde güvenin yaratılmamış olmasıdır. Sektör bir krizle karşılaşana kadar kendini anlatma ihtiyacı hissetmemiştir. Bu durum ise kriz

yönetiminin ve kriz iletişiminin krize yakalanmadan önce başladığının en büyük göstergesidir. “Kriz iletişiminin başlangıç noktası “itibar yönetimidir”. İtibarlı bir sektörün kriz yönetimi ve iletişimi ile yaratacağı etki itibarı önemsememiş olan örgütlere göre daha olumludur” (Güzelay, 2006: 1-6).

Sektörün önde gelen 19 tavukçuluk firmasının üye olduğu Sağlıklı Tavuk Bilgi Platformu; tüketicilerin, medyayı ve genel kamuoyunu sağlıklı tavuk tüketimi konusunda bilinçlendirmek amacıyla 2004 yılı sonunda kurulmuştur. Bağımsız bir sivil toplum örgütü niteliğinde olan platform, gıda güvenliği alanındaki uluslararası sistemlerin yüksek üretim standartlarını kanatlı eti üretiminin tüm aşamalarında faaliyet gösteren kuruluşlara yaygınlaştırmayı, kamuoyunu sağlıklı tavuk eti üretimi ve tüketimi konusunda bilinçlendirmeyi hedeflemektedir. Bunun için; çeşitli araştırmalar yayınlar, bilimsel toplantılar, inceleme ve raporlar, eğitim programları Sağlıklı Tavuk Bilgi Platformu tarafından hazırlanarak uygulanmaktadır. En önemlisi uygulamaların sonuçlarını da denetlenmektedir. Sağlıklı Tavuk Bilgi Platformu; veterinerlik, ziraaat, gıda güvenliği, beslenme gibi ilgili alanlarda uzman, bilim adamı ve sivil toplum kuruluşu temsilcileri ile Tarım ve Sağlık Bakanlığı temsilcilerinden oluşan bir danışma kuruluşu ile işbirliği yapmaktadır. Sağlıklı Tavuk Bilgi Platformunu oluşturan firmalar şu kriterler doğrultusunda faaliyet göstermektedir:

- Uluslararası ve ulusal yasal düzenlemeler doğrultusunda üretimin yapılması
- Gıda güvenliği ve hijyen uygulamalarında tam uyumun sağlanması
- Çevreye saygılı davranılması
- Üç yüz altmış beş gün izlenebilirlik
- Bağımsız ve şeffaf denetim
- Bilim adamları ve sivil toplum örgütleriyle işbirliği içinde olunması
- Tüketici talep ve haklarına duyarlı olunmasıdır

Sağlıklı Tavuk Bilgi Platformu Başkanı Zuhal Daştan hormon krizi sırasında edindikleri tecrübelerin aslında kuş gribi krizine hazırlıklı olmalarını sağladığını ifade etmektedir. (www.stbp Sağlıklı Tavuk Bilgi Platformunun krize karşı uyguladığı kriz yönetimi srstratejileri şunlardır:

2.3.1. Krizin Kuluçka Döneminde Uygulanan Kriz Yönetimi Stratejileri

Sağlıklı Tavuk Bilgi Platformu tarafından oluşturulan stratejide; hızlı bilgilendirme, şeafalık, yoğun iletişim, uzmanlarla işbirliği olarak dört ana noktada odaklanılmıştır. Bu bağlamda Sağlıklı Tavuk Bilgi Platformu' nun sektör hakkındaki sorularda ve haberlerde ilk adres haline getirilmesi birincil hedef olarak belirlenmiştir.

Kriz patlak vermeden önce bilgilenme, ardından sektör içi bilinçlendirme çalışmaları yapılmıştır. Tarım Bakanlığı ile kordinasyon sağlanması, Eylül 2005'te sağlanan bu koordinasyon çerçevesinde, Bandırma'da düzenlenen bir tatbikatla hem kuş gribi ile ilgili son çalışmalar gözden geirilmif, sektör bilgilendirilmif hem de iş bolumu yapılarak vakanın gorulmesi halinde en hızlı ve en etkin çalışmanın yapılabilmesi hedeflenmiştir

Kriz konusunda toplumu bilgilendirmek için gerekli materyaller hazırlanmıştır. Kriz kontrol ve risk denetim ekiplerinin oluşturulması amacıyla sektör temsilcileri bir araya gelerek önce kendi alabilecekleri tedbirler gözden geirilmif ardından iletişim çalışmalarıyla birlikte bilgilendirme çalışmalarının nasıl olacağı belirlenmiştir.

Hormon krizi döneminde hazır olarak bulunan web sitesi, bilgi dosyası ve bilim adamlarından oluşan danışma kurulu kuş gribi krizi için devreye sokulmuştur. Entegre tesislerde, uluslararası kurallara, standartlara ve hijyen koşullarına uygun olarak üretilen, piyasaya ambalajlı, markalı olarak sunulan urunlerin hiçbir şekilde risk oluşturmadığı kamuoyuna anlatılmaya çalışılmıştır(Yücel, 2007:8-10) .

2.4. Kriz Döneminde Yapılan Medya İlişkileri Uygulamaları

Sağlıklı Tavuk Bilgi Platformu tarafından kuş gribi vakası tespit edildikten sonraki ilk iş gunu kamuoyunu ve halkı doğru bilgilendirme adına bir basın toplantısı düzenlenmiştir. Kuş gribi ve Türkiye'deki tavuk üretimi konusunda basına bilgi verilmiş ,toplantıda hem üreticiler hem de bilim adamları ve bakanlık yetkilileri yer almıştır (Aydın,2006, 28). Yapılan toplantıda entegre tesislerde uygulanan biyogüvenlik önlemlerini ve önemini basına ilk kez kapsamlı bir biçimde anlatılma fırsatı bulunulmuştur (Güzelay; 2006:5).

Krizin ortaya çıktığı bölgede yapılan tatbikatlara basın davet edilmiş, medyaya, akademisyenlere ve sivil toplum kuruluşlarına açık çağrıda bulunarak “Tesislerin, yılda üç yüz altmış beş gün, günde yirmi dört saat, denetimimize açık” mesajı verilerek şeffaflık ilkesinin hayata geçirilmeye çalışılmıştır . Bu durum uygulama ile stratejinin tutarlı bir şekilde uygulandığını göstermektedir.

Yazılı basın, radyolar, beyaz et satış noktaları ve internette “ % 100 güvenli ” sloganıyla başarılı bir kriz iletişimi planı tasarlanıp uygulanmıştır.

2.5. İkinci Krizin Ortaya Çıkması

Ocak 2006’da Iğdır’da ortaya çıkan ikinci krizde insan ölümleri yaşanmasının tavukçuluk sektörüne darbesi, kamuoyunun bilgilendirilmesi için daha geniş kapsamlı ve hızlı etkili bir çalışma gerektirmiştir. Bu çalışmaların ardından Daştan; hormon krizi döneminden farklı olarak Sağlıklı Tavuk Bilgi Platformu’nun artık bu konuda adres olarak görülmeye başlandığını, basında bir önceki krize göre daha çok olumlu haber ve yorum yer aldığını. fakat toplamda baktığımızda olumsuz yaklaşım ve paniği körükleme havası yine ağırlıkta olduğunu belirtmiştir. Tüketici de kaçınılmaz olarak bu durumdan etkilenmiş olup tek bir tavukta hastalık görülmemiş olmasına ve hastalığı kapan ve açık alanda yetiştirilen ilk hindi sürüsünden sonra olay lokalize edilmiş olmasına rağmen beyaz et tüketiminin ani bir şekilde kesildiğini ifade etmektedir. Daştan; buradaki kriz yönetimine ve kriz iletişimine kısa dönemli etkileri açısından yaklaşmadıklarını, sektörün uzun dönemli bekası için çalıştıklarını bildirmiştir (Aydın, 2006: 28).

2.6. Kriz Döneminde Yapılan Lobcilik Faaliyetleri:

İkinci krizin ortaya çıkışının ardından Türkiye Büyük Millet Meclisi Başkanı Bülent Arınç, Başbakan Recep Tayyip Erdoğan, Tarım ve Köy İşleri Bakanı Mehdi Eker, Sağlık Bakanı Recep Akdağ ve milletvekilleri, Türk-İş Başkanı Salih Kılıç, Ankara Ticaret Odası Başkanı Sinan Aygün ile özel sektör temsilcilerinin katılımıyla “Tavuk Yemekleri Resepsiyonu” düzenlenilmiştir. Resepsiyona katılanlara on dört çeşit güvenli tavuk ve tavuk ürünlerinden yapılmış çeşitli yiyecekler ikram edilmiştir. Entegre tesislerde, steril şartlarda yetiştirilen tavuk ve tavuk ürünlerinin güvenle tüketilebileceğinin anlatıldığı altı dakikalık bir sinevizyon gösterimiyle başlayan resepsiyonda Yem Sanayicileri Birliği Başkanı Karakuş, Tarım ve Köy İşleri Başkanı

Vahit Kirişçi ve Türkiye Büyük Millet Meclisi Başkanı Bülent Arınç ile Başbakan Recep Tayyip Erdoğan tarafından birer konuşma yapılmıştır. Düzenlenen resepsiyonda Türkiye Büyük Millet Meclisi Tarım, Orman ve Köyişleri Komisyonu Başkanı Vahit Kirişçi; "beyaz et sektörünün yaşadığı sorunların çözümünün bu sektörün ürettiği ürünlerin tüketiminden geçtiğini, aksi takdirde sektörü yaşatmanın mümkün olamayacağını" bildirmiştir. Türkiye Büyük Millet Meclisi Başkanı Arınç, Türkiye Büyük Millet Meclisi' nin yasama çalışmalarının dışında, toplumu bilgilendirmek için bu gibi toplantılara ev sahipliği yaptığını belirterek; "Amaclarının vatandaşları bilgilendirmek olduğunu ve sektördeki üreticileri destekleyeceklerini belirtmiştir. Arınç ayrıca, kuş gribi hastalığının dünyanın bir çok ülkesinde görüldüğünü ancak bazılarında gizli tutulduğunu, üstünün kapatıldığını söyleyerek; "Türkiye açık ve şeffaf bir mücadeleyi yürütmektedir" şeklinde ifade etmiştir.

Başbakan Recep Tayyip Erdoğan da, "Bu olayda da yaşadığımız gibi bilinç eksikliğinin nelere mal olduğunu, insan hayatına varıncaya kadar çok açık ve net gördük. Böyle bir ortamda, adeta puslu havayı özleyenler oldu ve bu puslu havayı değerlendirmek için bir çok olumsuz gayretlerin içine girenler oldu" diyerek sektördeki ekonomik dalgalanmayı değerlendirmiştir.

Erdoğan, ekonomik kayıpları "Aslında ülke kaybediyor, milyarlarca dolarlık yatırımlar zarar görüyor, ülkenin ihracatı, güçlenmesi zarar görüyor. Adeta tüm insanlarımızı evhamın bir vehmin içine sokma gayretlerini de bu ortamda ne yazık ki acımasızca gördük, acımasızca bunlarla karşı karşıya olduk" şeklinde ifade etmiştir (http://www.tbmm.gov.tr/develop/owa/haber_portal.aciklama?p1=32186).

Tarım ve Köyişleri Bakanlığı'nın açıkta kanatlı hayvan besiciliğinin yasaklanması amacıyla Bakanlar Kurulu'na öneri götüreceği belirtilmiştir. Tarım ve Köyişleri Bakanlığı yetkilileri, açıkta kanatlı hayvan besiciliği durdurulmadan hastalığın önüne geçilemeyeceğini ifade etmişlerdir. Sağlık Bakanı Recep Akdağ da Van'da "Ülkemiz göçmen kuşların yolu üzerinde olduğu için bu meseleyle önümüzdeki yıllarda da karşılaşılabilir. Bu nedenle artık köy yumurtası, köy tavuğu kavramı tarihe karışmak zorundadır" şeklinde ifade etmiştir (Radikal gazetesi, 10 Ocak 2006, s.7).

2.7. İkinci Krizin Ardından Devam Eden Kriz İletişimi Faaliyetleri

İkinci krizin ardından tasarlanan kampanyada kamuoyuna entegre tesislerde yapılan güvenli üretimi anlatılması amacıyla Uğur Dündar, STBP' nin sözcülük teklifini gönüllü olma şartıyla kabul etmiştir. Dündar, entegre tavukçuluk tesislerini bizzat ziyaret ederek, üretim süreçleriyle ilgili her aşamayı gözlemiştir ve gözlemlerinin kendisini ikna etmesi doğrultusunda yorumlarını tarafsız, objektif üslubunu kamuoyuna aktarması sağlanmıştır. Şubat 2006 tarihinde başlatılan kampanya bir ayı aşkın süre boyunca yürütülmüştür. Kuş gribine ilişkin yazı yazan köşe yazarlarına tek tek bilgilendirici mektuplar gönderilmiştir. Medyaya yönelik yoğun ziyaret programları hazırlanmış, krize yönelik alınan önlemleri yerinde görmeleri için basın temsilcilerine tesis ziyaretleri düzenlenmiştir. STBP Başkanı Zuhal Daştan çok sayıda özel haber ve röportaja, canlı yayına katılmıştır. Bütün bu süreçte veterinerlik, ziraat, gıda güvenliği, beslenme vb. çeşitli alanlardan uzman, bilim adamı, ve sivil toplum kuruluşu temsilcileri ve Tarım Ve Köy İşleri Bakanlığı ile sürekli iştiarede bulunularak lobicilik faaliyetlerine de devam edilmiştir. Türkiye Tabipler Birliği, Ziraat Mühendisleri Odası, İstanbul Veteriner Hekimler Odası, Ankara Ziraat Mühendisleri Odası, Veteriner Tavukçuluk Derneği, Gıda Güvenliği Derneği gibi kurumlardan uzmanlarla temas halinde bulunulmuştur. Bilim adamlarının kuş gribi konusunda toplumu aydınlayabileceği ortamlar oluşturulup hazırlanan web sitesine gelen bütün soruların yanıtlanması sağlanmıştır.

Satış noktaları, gıda güvenliğinde üretim tesisinden sofraya uzanan zincirin en önemli halkalarından biri olması nedeniyle 2006 Nisan tarihinde İstanbul'da beyaz et satış noktası çalışanlarına yönelik olarak "**Sağlıklı Tavuk Temiz Kasap**" adlı bir gıda güvenliği semineri düzenlenilmiştir. Uğur Dündar'ın onur konuğu olarak katıldığı seminerde, gıda güvenliği alanında uzman akademisyenler tarafından hijyen ve sağlık kamuoyu konusunda bilgilendirilmeye çalışılmıştır.

Konuyla ilgili diğer kuruluşlara aktarılması amacıyla, 21 Kasım. 2006' da "Kuş Gribi ve Biyogüvenlik" konulu bir uluslararası seminer düzenlenilmiştir. Seminerde, üretim tesislerinde biyogüvenlik önlemlerinin önemi, yurt dışından uzman veteriner hekimler tarafından aktarıldı. Kriz süresince, basın çok sıkı takip edilmiş, medya

takibinde profesyonel destek alınmış, kuş gribine ilişkin yazı yazan her köşe yazarına yanıt gönderilmiştir (Yavuz, 2006: 24).

2.7.1. Kuş Gribi Krizinde Sağlıklı Tavuk Bilgi Platform' unun Uyguladığı Kriz Reklamları

Kuş gribi krizinin ortaya çıkışından itibaren son altı ay içinde tavukçuluk sektörü ard arda iki kriz yaşamıştır. Sektör, iki krizde de entegre tesislere sahip olduklarını, kuş gribi virüsünün kendilerinde kesinlikle rastlanamayacağı anlatılmak istenmiştir. Kuş gribinin sonuçları ağır fakat kanatlı sektörü mücadeleden vazgeçmemiştir. Krize karşı savaş, reklam mesajları ile verilmeye çalışılmıştır.

Olayın başına dönersek daha birinci krizin etkileri sona ermeden bitmeden ikinci krizin başlaması , kuş gribinden ölen sayısının artması önce sektör temsilcilerinin olayı görmezden gelmesine neden olmuştur. Ardından da o güne kadar reklamın ne olduğunu bilmeyen üreticilerin bile hızla reklam atağına geçmelerine şahit olunmuştur (Yavuz, 2006: 26).

2.7.1.1 Kriz İletişimi Çalışmalarında Uğur Dünder'in Kullanılması

STBP' nin 2005 yılında yaptığı kamuoyu araştırmasında, gıda sektörüne ilişkin haberler konusunda kamuoyunun en güvendiği Uğur Dünder ve Arena programı olduğu ortaya çıkmıştır. Yaşanan ikinci krizde entegre tesislerde üretilen tavuğun güvenli olduğu, bu tesislere hastalığın giremeyeceği mesajını aktarmak için bir sözcüye ihtiyaç olduğu tespit edilmiştir. Bu sözcülüğü yapabilecek en doğru ismin de Uğur Dünder olduğu konusunda kriz komitesi fikir birliğine varmıştır. Bu kararın diğer sebeplerinden biri de Arena programlarıyla kokmuş et satan işletmelerin, hijyenik olmayan ortamda ekmek üreten fırıncının, fındık kreması üreticisinin kâbusu olan Dünder, Türk televizyon izleyicisi için 'besin hijyeni'nin simge ismi olmasıdır. Dünder, son olarak bahçesine düşen ölü kuşla konuşulmuştur. Kavacık'taki evinin bahçesine düşen ölü kuşu görür görmez maskesini takıp kuş ölüsünün üzerine ve çevresine çamaşır suyu döken Dünder, eşi ve çocuklarının kesinlikle kuşla temas etmemesini sağlayarak örnek bir davranış sergilemiştir. Dünder bu önlemlerin ardından telefonla Tarım Bakanı Mehdi Eker'i aramıştır (<http://www.radikal.com.tr/haber.php?haberno=177724>)

STBP Türk tüketicisinin gıda konusunda yaptığı haberlerle en çok güvendiği isimler den biri olan Uğur Dündar'lı reklam filmi ile mücadele etmeye başlamıştır. Uğur Dündar'ın kuş grine yönelik reklam filminde kullanılması hakkında Turhan, kamuoyunun bilgilendirme işini kamuoyunda güven ile özdeşleşen gıda sektörüne ilişkin yaptığı haberlerle gündemi oluşturan Uğur Dündar' ın üstlendiğini belirtmiştir.

Herkesin Arena programında gıda sektörüne karşı yaptığı programlarla tanınan Uğur Dündar'ın bu filmde oynaması ve onun ağzından “bu tavuklar güvenli” mesajının aktarılmasının kriz iletişiminde “saygın, ünlü” kullanımının ne kadar isabetli bir karar olduğunu göstermektedir. Turhan tarafından Uğur Dündar'ın kullanıldığı tanıtım filmlerinin ardından satışlar arttığı ve piliç hisselerinin borsada yeniden değer kazandığı iddia edilmektedir. Kuş gribi hastalığından sonra satış olmaması nedeniyle dükkanlarındaki tavuk tabelalarını bile kaldıran et marketleri, Uğur Dündar'lı tanıtım filmlerinin ardından poşetlenmiş markalı tavuk etlerini tekrar raflara koymaya başladıkları belirtilmiştir (Yavuz, 2006: 26).

Bu kararı iletişim düzeneğinin öğeleri açısından incelediğimizde mesajın iletimi açısından en önemli etkenin kaynağın özellikleridir. Söz konusu kaynağın inanılır olması gereklidir ve inanılabilirliği ise temelde, kaynağın saygınlığı ve güvenilirliği husuları meydana getirir. İletişim sürecinde kaynağın saygınlığı, değerli olmak, olağanüstü bir iş başarmak, dikkate alınmak, bir konuda yetkin olmak, uzman olmak, toplum değerlerine uygun örnek olmak, göz üstünde tutulmak özelliklerinden birini ya da birkaçını taşımak anlamına gelir. Bu özellikler bir grubun, kurumun, kuruluşun yada işletmenin ötesinde kamuoyuna taşınan bir saygınlık getirdiği için mesajın inanılabilirliği da artmış olacaktır. Kaynağın saygınlığının yanında güvenilir de olması gereklidir. Kaynağın güvenilirliği iletişim sürecinde, çıkarına ters düşse dahi doğruluktan şaşmaması ve iletişim faaliyetinipozitif yada negatif bakımdan etkileyecek tüm noktaların sunulmasıdır (Mcdonald ve Tanner, 1998:43).

2.7.1.2. Kriz Reklamlarında Uğur Dündar'ın Kullanımı

STBP tüm bu iletişim faaliyetlerinden sonra verilen mesajları pekiştirmek ve medyada söylenilmeyenleri söylemek amacıyla kendi mesajını, kendi kontrolünde oluşturmak ve kendi istediği yerde ve zamanda iletmek amacıyla reklam kampanyasının oluşturulmasına karar verilmiştir.

Yapılan uygulamaları semiotik olarak incelediğimizde Uğur Dündar'ın üzerinde hijyeni simgeleyen beyaz önlüğü ve arka planda görev yapan fabrika işçileri yine hijyenik bir ortamda çalışırken görüntülenmektedir. Semiotiğin çalışma alanına göre reklamda yer alan karakter Uğur Dündar sağlıklı gıda üretiminin bir simgesi olarak yer alarak, göstergesi taşıyan insularla ilişkilendirilerek göstergenin kendisi durumundadır. Yani bir gönderici tarafından diğer yandaki bir alıcı üzerinde etki yaratmak amacıyla gösterge denilen anlam yüklü birimlerden yararlanarak mesaj ulaştırılmaya çalışılmaktadır. Reklam metninde Uğur Dündar, sağlıklı tavuğun ne şekilde üretilmesi gerektiğini ve tavuk satın alırken nelere dikkat edilmesi gerektiği konusunda bilgilendirme yapmaktadır.

Bu uygulama tasarlanan kriz iletişimi stratejisine uyumlu olarak reklamın stratejisinin de şeffaflık ve bilgilendirme üzerine kurulu olduğunun göstergesidir. Biçimsel olarak reklam karakteri taşıdığı güven anlamını STBP na yansıtarak hem kuş gribi krizinin yayılışını hızlandıran bilgisizliğe hem de beyaz et sektörünü sarsan önyargılara karşı bir bilgilendirme mesajı vermektedir. Önceki sayfalarda incelediğimiz kriz iletişimde reklamın kullanım türleri olarak reklamı sınıflandırırsak; uygulanan bu reklam kampanyası "bilgilendirme amaçlı kriz reklamıdır". Bunun sebebi kriz döneminde olaydan etkilenmiş olan tavukçuluk sektörünün olumsuz olayın kendisi kadar enformasyon eksiklikleriyle de ilgilenmesi gereğinin gerçeğidir. Bu enformasyon eksiklikleri çeşitli etkinlik alanlarında varlığını sürdürmektedir ve medya tarafından düzeltilmemekte aksine çoğu durumda daha da yoğunlaştırılmaktadır. Bu nedenle kuruluş bilgilendirme görevini kendi kontrolü altında yapmaktadır.

2.7.2. Sağlıklı Tavuk Bilgi Platformuna Bağlı Firmaların Kriz İletişim Çalışmaları

Beyaz et üreticilerinin ortak sesi olan STBP nun uyguladığı kriz yönetimi ve iletişimi çalışmalarının dışında platforma üye olan Banvit, Beypiliç, CP PİLİÇ, Keskinöğlü, Şeker Piliç, kendi örgütlerine yönelik krize yönetimi faaliyetleri uygulamışlardır. Bu iletişim çalışmalarını uygularken her biri kriz iletişimde reklamı kullanmayı da ihmal etmemişlerdir. Yine on dokuz tavuk markasını içinde barındıran STBP olmak üzere Banvit, Erpiliç, Keskinöğlü ayrı ayrı reklam kampanyaları ile tüketicilere seslenmiştir.. Böylesi bir krizde tüketiciye haber niteliği taşıyan reklamlarla yakalamak gerektiğine inanan beyaz et sektörünün mesaj stratejileri ambalajlı ve

markalı ürünlerin tüketilmesinde hiçbir sakınca olmadığını üzerine kurulu reklamlar ile köprü vazifesi görmüştür. Bu firmaların kuş gribi krizine yönelik kriz yönetimi ve iletişimi faaliyetleri şunlardır;

2.7.2.1. Banvit'in Kuş Gribi Krizine Yönelik Uyguladığı Kriz Yönetimi Ve Kriz İletişim Çalışmalar

Banvit Kurumsal İletişim Direktörü İlgı Görener, ülkemizde 2005 yılında görülen kuş gribi hastalığını, aslında kurum olarak daha önceden bildiklerini ve izlediklerini, bu nedenle ekonomik ve sosyal anlamda yaratacağı etkilerin de farkında olduklarını belirtmektedir. Banvit'in kuş gribi acil eylem planını, hastalık Türkiye'de ortaya çıkmadan önce hazırlamış olduğunu, hastalığın Türkiye'de görülmesiyle birlikte, Banvit'in hem teknik hem de personel eğitimi anlamında hiçbir sıkıntı yaşamadığını ifade etmektedir. Buna rağmen, geçtiğimiz yıl, bu hastalığın görüldüğü tüm ülkelerdeki diğer üretici firmalarda olduğu gibi Banvit'in de satışlarında oldukça büyük bir azalma yaşandığını, hastalığın kontrol altına alınması ve yapılan bilgilendirme kampanyaları sonucunda üretim ve satış rakamlarının tekrar eski seviyelerine ulaştığını iddia etmektedir.

Bu hastalığın görüldüğü tüm ülkelerdeki diğer üreticiler gibi Banvit'in de bu dönem içerisinde satışlarında oldukça büyük bir azalma yaşandığını, üretim ve kalite güvence koşullarını daima dinamik tutan Banvit'in bu nedenle kuş gribi döneminde yaptığı tüm çalışmalarla krizden güçlenerek çıktığını belirtmektedir (Güzelay, 2006: 5)

Bu bağlamda kriz yönetimi ve kriz iletişimi uygulamalarına biyogüvenlik tedbirlerinin sadece göç dönemlerinde değil, yılın on iki ayı boyunca en üst seviyede ve eksiksiz olarak sürdürmeye devam edilmesi ile başlanılmıştır. Hastalık hakkında sadece sahada ve üretimde değil, idari işlerde çalışan personele de eğitimler vererek tüm çalışanlar bilgilendirilmiştir. Sahada çalışan tüm veterinerlere çiftlikler ve civarındaki alanların denetimleri tam olarak gerçekleştirilmiş, çiftliklerin dışında Bandırma'da kurulu merkez kampüsünde girişlerde bile etkin olarak araç ve insan dezenfeksiyonu uygulaması yapılmıştır.

Kapalı sistem yetiştiricilik yapılan ve sıkı biyogüvenlik önlemleri uygulanan kümeslerde doğabilecek her türlü riski ortadan kaldırmak üzere "Avian Influenza Hızlı Test Prosedürü" ' uygulaması başlatılmıştır. "Avian Influenza hızlı test kiti" uygulamasının sektörde kullanılmasını öneren ve ilk uygulamaya başlayan firma

Banvit'tir. Kesim öncesinde kapalı kümeslerde yetiştirilen kanatlı hayvanlar üzerinde kullanılan "Avian Influenza Hızlı Test Prosedürü" kanatlıların kesimhaneye sevk öncesindeki kalite güvence zincirinin önemli bir güvenlik halkasıdır. Halen Banvit'e bağlı piliç ve hindi çiftliklerinde günde yüz otuz adet test kiti kullanılmaktadır ve bu miktar sektörde en fazla günlük test kiti uygulamasıdır (Yavuz, 2006: 26).

Bu bağlamda oluşturulan kriz yönetimi stratejilerine uyumlu olarak Banvit tarafından çeşitli kriz iletişimi uygulamaları yapılmıştır. Yne Sağlıklı Tavuk Bilgi Plaformundan olduğu gibi hedef kitleyi bilgilendirmeye yönelik iletişim modeli uygulanmıştır. Bu uygulamaların başında gerek kurumsal yayınları, gerek web sitesi, tüketici danışma hattı ve gerekse hazırlayıp yurt sathında dağıtılan broşürlerle kamuoyu doğru bilgilenebilir çalışılmıştır.

Kriz döneminde halkla ilişkiler ve reklam faaliyetleri Banvit tarafından entegre olarak uygulanmıştır. Televizyonlara yansıyan kırsal alan görüntülerinin entegre tesislerle hiçbir alakası olmadığını, beyaz etin sağlıklı ve ucuz bir protein kaynağı olduğunu ve entegre tesislerde üretilerek işlenen markalı beyaz et ürünlerinin rahatlıkla tüketilebileceğini anlatılmaya çalışılmıştır.

Yalnızca ücretsiz telefon hattı ve web sitesi kanalıyla değil, aynı zamanda internet ortamında da değişik gruplara dahil olarak tüketicilerle birebir iletişim kurulup, gelen tüm sorulara açıklıkla yanıtlar verilmiştir. Bununla birlikte tesislerin kapısı her zaman açık tutularak, üretim süreçlerini birebir görmek isteyen tüketiciler hem ağırlanmış hem de bilgilendirilmiştir.

Kriz ortamının yatışmasını takiben bir sosyal sorumluluk projesi başlatılarak, kuş gribi konusunda sektör içerisinde ilk ve en büyük eğitim programı projelendirilmiş ve 'İyiliğiniz İçin, Sağlığınız İçin' sloganıyla proje uygulanmıştır. Kentsel ve kırsal alanlarda kadın ve çocukları kuş gribi, gıda güvenliği ve temel hijyen uygulamaları konusunda bilinçlendirmeyi amaçlayan bu eğitim hareketi yoğun olarak Mayıs, Haziran ve Eylül aylarında yürütülmüştür. Balıkesir, Bursa, Çanakkale ve İzmir'de toplam altmış sekiz ilçe ve seksen sekiz köyü kapsayan kuş gribi eğitim çalışmalarında, profesyonel eğitmen ve veterinerlerden oluşan yirmi yedi kişilik Banvit ekibi tarafından toplam yetmiş üç bin sekiz yüz kişiye kuş gribi, gıda güvenliği ve genel hijyen kuralları konularında eğitim verilmiştir.

Yapılan bu eğitim çalışmaları, ilköğretim okulları, Sağlık Meslek Liseleri, Halk Eğitim Merkezleri ve köy kahvelerinde yürütülerek hedef kitlenin yoğun olarak bulunduğu sahalara inilmiştir. Eğitimin ardından bilgileri hatırlatıcı broşürler dağıtılmış en çok risk altındaki köyler öncelikli olarak tespit edilerek düzenlenen toplantılar ile bu köylerdeki toplam üç bin sekiz yüz haneye birebir ulaşılarak eğitim verilmiştir (Aydın,2006:28).

Banvit tarafından uygulanan kriz iletişimi çalışmalarına bağlı olarak yine kamuoyunu bilgilendirmeye yönelik reklam uygulamaları gerçekleştirilmiştir. Öncelikle kampanyada kullanılan önemli bir mecra olan gazetelere verilen tam sayfa ilanlarda hastalık ve alınan önlemler hakkında bilgiler aktarılmıştır.

“Her kuşun eti yenmez, kuşkunuz olmasın” sloganıyla çiftliklerde uygulanan biogüvenlik uygulamaları konusunda bilgi verilmiştir. Daha sonra Banvit; “Uyanık Olun, asıl tehlike kuş gribi virüsüne açık ortamlarda beslenen kümes hayvanları; yani açtıktakiler... Lütfen uyanık olun ve mutlaka markasına güvendiğiniz, ambalajlı ürünleri tercih edin” şeklinde bir metinle basın ilanı ile billboard, raket vb. açık hava ilanlarını kullanmıştır.

Banvit'in daha önce gerçekleştirdiği reklam stratejilerinin yerine daha farklı mesajları içeren reklamlar yapılmış, krizin ortaya çıkışından önceki reklam kampanyalarında beyaz et sevdirmeye ya da kurumsal imaja yönelik reklamlar uygulanmışken, kriz döneminde ise üretim tesislerinin güvenilirliği mesajını taşıyan reklamlar uygulanmıştır. Mecra olarak ağırlıklı radyo, TV, gazete ve internet kullanılmıştır. Banvit'in çalıştığı reklam ajansı Creative Ajanstan Özdikmen; uygulanan reklamların sadece tüketiciye markalı ve ambalajlı ürün almaları ve ambalajın üzerinde yasanın gerektirdiği her türlü bilgiyi içeren bir etiket bulunmasına dikkat etmeleri konusunda hedef kitleye mesaj iletilildiğini belirtmektedir .

Banvit kurumsal iletişim Direktörü İlgı Görener de krizde yapılan reklamların sektöre olumlu katkıda bulunacağını düşündüğünü açıklamıştır. Krizi fırsat olarak gördüklerini belirten Görener; "Güven tazeledikten sonra yayına girecek reklam filminde ambalajlı ve etiketli ürün tüketimine teşvik etmeye çalıştık." şeklinde açıklamada bulunmuştur (Yavuz, 2006: 26).

2.7.2.2. Beypiliç'in Kuş Uyguladığı Kriz Yönetimi ve Kriz İletişim Çalışmaları

Kuş gribinin ilk olarak Manyas'ta ortaya çıktığında sektörü etkilediğini, ancak etkinin kısa sürdüğünü belirten Beypiliç Canlı Üretim Müdürü Nihat Aktunal, "Manyas'taki vakanın etkisinin kısa süreli olmasında hastalık çıkışında bölgedeki sektör firmalarının hastalığı bulunduğu yerde hapsetmesi, başarılı çalışması en önemli faktördür, bu arada Tarım Bakanlığı'nın bir ay önce Kuş Gribi için Avrupa Birliği yetkilileri ile tatbikat yapmış olması da isabet olmuş ve hastalık çıktığı anda görevliler yapacakları konusunda doğru tutum takınmışlardır" şeklinde açıklamada bulunmuştur. Kuş gribinin sektörü çok ciddi biçimde etkilemesinin bir nedeni de, hastalığın İğdır'da yine serbest yetiştirilen köy tavuklarında ve beraberinde hastalanan bu hayvanlara yakın temasta bulunan çocuklarda da hastalığın görülmesi olduğunu vurgulayan Aktunal, "Bu durum bizim için hastalığın bir ileri boyutu anlamına geliyordu, çünkü hastalık insanlarda görüldüğünden tüketiciler tavuk eti tüketiminden kaçınacaklardı. Hastalığın bizden önce görüldüğü ülkelerin hepsinde hükümetler ve entegre firmalar gerekli bütün önlemleri almalarına karşın tüketiciyi yeterince ikna edememişlerdi. Bizim ülkemizde saptadığımız ise basın bilimsel bilgi yerine bu olayda kulaktan dolma haberleri manşete çıkararak verdi, tüketim belki olması gerekenden 2-3 kat daha az gerçekleşti. Bu krizden Beypiliç de ciddi anlamda etkilendi. Toplam satışlardaki azalma üretilen piliç etinin stoklanmasını ve beraberinde ek maliyeti getirdi" şeklinde ifade etmiştir. Bu durum Beypiliç'te de krizin olumsuz etkilerinin görülmeye başladığını göstermektedir.

Beypiliç, krizin bu olumsuz etkilerini en aza indirmek için kriz yönetimi faaliyetlerini gerçekleştirmiştir. 2005 yılı sonunda hastalık sadece açıkta yetiştirilen serbest kanatlılarda görülmesine karşın ilk hastalık bildirim yapıldığında, önceden bu yana rutin olarak sağlıklı üretim amacıyla almış olunan biogüvenlik önlemleri tekrar gözden geçirilmiştir.

Beypiliç'in sözleşmeli yetiştiricilik yaptırdığı bölgelerdeki veteriner hekimler kümeslerde alınması gereken bütün önlemleri yerinde inceleyerek eksikleri bulunan kümeslerin üretim yapmasına izin vermemiştir. Bu kümeslere eksiklerini tamamlamaları için süre verilmiş, eksiklerini tamamlayan kümeslerin yeniden üretim yapmalarına izin verilmiştir.

Bu bağlamda Beypiliç kriz iletişimi çalışmaları başlamadan öncelikle kendi üretim koşullarını gözden geçirmiş, uygulamayı planladığı kriz iletişimi çalışmaları için zemin hazırlamıştır. Bu durum üretici firmanın iletişim faaliyetlerine başlamadan önce ürün, fiyat ve dağıtım konularında eksikliklerinin giderilmesi ve tüm bu kararların entegre bir şekilde uygulanması gerektiğinin göstergesidir.

Ekim 2005 tarihinden itibaren sözleşmeli yetiştiricilerin bulunduğu dokuz il, kırk bir ilçede hastalığın kümeslere girişinin engellenmesi için neler yapılması gerektiği konulu eğitim çalışmaları Tarım İlçe Müdürlükleri ile beraber uzman veteriner hekimlerce yapılmıştır..

Kesime gönderilecek piliçler sorumlu veteriner hekimler tarafından yerinde kontrol edilip, kümes bazında Avian Influenza testine tabi tutulmuştur, sadece test sonucu hastalık olmayan kümeslerin sevkine izin verilmiştir. Hastalıklı piliçler tüketiciye hiçbir koşulda ulaşamayacağını, hatta bu kümeslerin Avian Influenza testi ile kesimhaneye ulaşmasının da imkansız olduğu üzerinde durulmuştur. Aynı zamanda her kümes kesime alınmadan üç gün önce hayvan sağlığını ve yapılan uygulamaları içeren bilgi formu kesimhaneye bölge sorumlusu veteriner hekim tarafından gönderilmiştir .Bu form ve hayvan sağlık raporu, ihracat ön izni almış kesimhane olmasından dolayı resmi veteriner hekimler tarafından kontrol edildikten sonra kesimine izin verilebilmektedir (Çiftçi,2006:7).

Bey Piliç Genel Müdürü Sait Koca; " Her firmanın kriz iletişim stratejisi öncelikle krizden en hafif bir şekilde çıkabilmektir. Stratejinin pozitif dönüşü ancak zamanla olabilir. Etraf durulduğunda yaptığınız reklam çalışmalarının tüketicinin beyninde pozitif imaj bırakması çok önemli. Bu tür krizde yapacağınız reklam çalışmalarında hassas dengelere ve çok ince detaylara dikkat etmek zorundasınız. seçtiğiniz dil, zamanlama, verdiğiniz mesajlar önem kazanıyor. Bunların hepsi doğruysa kriz dönemimde de krizden sonra da yaptığınız çalışmaların pozitif getirisi olabilir" şeklinde ifade etmiştir

Bu doğrultuda Beypiliç, "Herşey kontrol altında" konseptiyle üretimin her aşamasıda ve kuş gribinin bu tesislere giremeyeceği konusunda bilgilendirme çalışmaları yapmıştır ve bu sloganı bir amblem-logo haline getirerek ambalaj ve basılı araçlarda bu amblemi bulundurmuştur (Yavuz, 2006: 26).

2.7.2.3. Ömür Piliç'in Uyguladığı Kriz Yönetimi ve Kriz İletişim Çalışmaları

Reklamlarını gazete, radyo, açık hava, internet mecralarında kullanan Ömür Piliç, satış ve perakende noktalarında yaygın olmayı daha çok tercih etmiştir. Tüketicilere "Yüzde yüz güvenli ve Ömür piliç markasını güvenle tüketebilirsiniz" şeklinde mesajlar veren Ömür Piliç, ayrıca her Ömür Piliç ambalajındaki etikette yer alan parti numarası ile isteyen tüketici satın aldığı piliçini hangi kapalı kümesteki ana-babanın yumurtasından çıkıp kim tarafından yetiştirildiğine, hangi yem formülü ile beslediğinden ürünlerin paketlenmesine kadar inceleyebiliyor (Yavuz, 2006: 26).

2.7.2.4. Cp Piliç'in Uyguladığı Kriz Yönetimi ve Kriz İletişim Çalışmaları

Krizin ortaya çıkmasından önce CP Piliç' in üretim ve hijyen standartları, kriz döneminde de vurgulanarak tüketicinin güveni kazanılmaya çalışılmıştır. CP Piliç' in uyguladığı bu standartlar ise tesislere ziyaretçi alınmaması, sadece sorumlu bakıcı girmesi, özel ayakkabı, tulum ve eldivenin kullanılması, tesise girerken mutlaka dezenfeksiyon havuzundan geçilmesi, tesise kedi, köpek veya herhangi bir kemirgenin girmemesi için tedbirlerden oluşmaktadır. Yem, su ve ekipman hijyenine mutlaka uyulmuştur. Kümeslerin periyodik temizliği, dezenfeksiyonu ve havalandırması düzenli olarak sağlanmıştır.

CP Piliç'in hijyenik kümeslerinin dışarıyla teması minimum düzeye indirilmiştir. Biyogüvenlik önlemleri alınmıştır. Hayvanlar düzenli olarak veteriner kontrolünden geçmektedir. 45 günlük gelişim süresini kümesinde tamamlayan hayvanlar, kesimhaneye sevk edilmeden önce işletme veterineri tarafından hızlı test kitleri ile kontrolden geçirilmektedir.

Kriz iletişiminden çok kendi tesislerinin güvenliği ve standartları konusuna yönelen CP Piliç, kriz iletişimi çalışması olarak Web sitesinde kuş gribinin ne olduğu konusunda bilgilendirme yapmıştır (Çiftçi,2006:7).

2.7.2.5. Keskinoglu'nun Uyguladigi Kriz Yonetimi ve Kriz Iletisim Calismalari

Kuş gribi öncesinde de, sonrasında da gıda güvenliğini her zaman maksimum seviyelerde tutan Keskinoglu Tavukçuluk tavukları Tarım Bakanlığı'na bağlı çalışan son derece deneyimli veterinerler tarafından sürekli kontrol edilmiştir. Yemler düzenli olarak testlerden geçirilmiş, kesim yaşı gelmiş piliçlerden boğaz kültürü alınıp kuş gribi testi yapılmıştır. Tüm testlerin sonucu uygun ise kesim yapılmıştır. Keskinoglu Tavukçuluk'un da, Avian İnfluenza testini kullandığını vurgulayan Keskinoglu, diğer firmalarında uyguladığı Avian İnfluenza testini son derece hızlı ve güvenilir olduğu için kullandıklarını ve bu test ile kümeslerde yetiştirilen piliçlerin Avian İnfluenza virüsünü taşıyıp taşımadıklarını kısa sürede anlamanın mümkün olduğunu vurgulamış, bu uygulama virüsü hemen saptadığından riskleri minimize etmek konusunda son derece önemli olduğunu belirtmiştir

En ucuz hayvansal protein kaynağı olan piliç eti ve yumurta hakkında doğru bilinçlendirme kampanyaları (ilan, broşür duyuru, gazete, radyo, TV reklamları, tüketici danışma hattı..vs) gerçekleştirilmiştir.

Tesislerdeki piliçlerin tüketiciler tarafından geri izlenebilirliğini sağlayan "piliç kimlik kartı" uygulamasını online olarak tüketicilere sunarak piliçin hangi çiftlikte yetiştiğini, yetiştiricisinin adını, kontrol eden veteriner hekimleri, resmi onaylarını, hangi araçlar ile transfer olduğunu, kesim sevk sağlık raporunu tüketicilere sunarak sektörde bir ilk gerçekleştirilmiştir.

Gerek tv, gerek gazete, gerekse radyo reklamlarında halka dökme piliç etinden uzak durmalarını, güvendikleri markaların ambalajlı ürünlerini tercih etmeleri belirtilmiştir. "İçiniz Rahat Olsun Markalı Ürünler Sağlıklıdır. Güvenle Keskinoglu" sloganıyla kriz iletişimi çalışmalarını gerçekleştiren Keskinoglu, ilk kez uygulanan 'izlenebilirlik numarası' ile üretilen kanatlı etinin sofraya geliş sürecini tüketicilere sunmuştur. Keskinoglu ürünlerindeki etikette yer alan ve tam izlenebilirliği sağlayan numara ile birlikte Keskinoglu'nun resmi internet sitesine girildiğinde ürün hakkındaki tüm bilgilere ulaşmak mümkün olabilmektedir (Yavuz, 2006: 26).

2.7.2.6. Şeker Piliç'in Uyguladığı Kriz Yönetimi ve Kriz İletişim Çalışmaları

Erken uyarı sistemi olarak tanımlanan "Avian Influenza (kuş gribi) Hızlı Test Prosedürü" ile piliçler kesimhaneye girmeden Şeker Piliç tesislerinde de testten geçirilmiştir. Sağlık kontrolleri zincirine en son eklenen "Avian Influenza Hızlı Test Prosedürü" ile güvenlik tedbirlerini en üst seviyeye çıkaran Şeker Piliç, ürünlerini doğabilecek her türlü riskten korumuştur. Tamamen dış ortamdan bağımsız, kapalı kümeslerde veteriner hekimler kontrolünde yetiştirdiği etlik piliçleri, kesimhaneye gelmeden önce Avian Influenza (Kuş Gribi) hızlı test kitiyle kontrol etmiş ve hastalığın var olup, olmadığı tespit edilmiştir. Hastalığı anında tespit edebilen bu erken uyarı sistemi, Şeker Piliç 'in tüm çiftliklerinde kullanılmaktadır. Test edilmemiş hiçbir kümeden kesim tesislerine asla hayvan sevki yapılmamıştır (Çiftçi, 2006:7).

Şeker Piliç kriz iletişimini satış noktasında yapmayı tercih etmiştir. "Sorumlu Üretici" olarak kamuoyunu bilgilendirmek amacıyla ilanlar ve advertoriallar hazırlamıştır. Kriz iletişimi için kurum sözcülerinin sürekli hazır olmalarını sağlamış, üretim tesislerinin güvenliği ve alınan ekstra tedbirler konusunda tesisi medyaya açarak kamoyunu bilgilendirmeye çalışmıştır. Ayrıca web sitesinde konu ile ilgili bilgiler vermiş ayrıca ambalajlarda "Güvendesiniz" biçimindeki ibareler yer almıştır.

Kuş gribi hakkında yurt içindeki ve yurt dışındaki gelişmeleri takip eden firma, ilgili grupları gelişmelerden haberdar ederek, hastalık ve süreçleri hakkında tüketicileri bilgilendirmeye çalışmıştır. Tüketicisi ile sürekli iletişim halinde olan Şeker Piliç, ücretsiz tüketici hattından yirmi dört saat hizmet vererek kuş gribi konusunda panik yaşanmaması için halkın bilinç düzeyini artırmayı hedeflemiştir. Web sitesindeki "uzmanına sor" köşesinden de, tüketiciden gelen mesajlara beslenme ve gıda uzmanları ile cevap verilmeye çalışılmıştır (Yavuz, 2006: 26).

2.7.2.7. Erpiliç'in Uyguladığı Kriz Yönetimi ve Kriz İletişim Çalışmaları

Erpiliç'in kriz döneminde uyguladığı "sabret kuşum bana da deli diyorlardı" başlıklı mizahi reklamı basit fakat etkili bir uygulama olarak karşımıza çıkmıştır. Hem dış mekan hem de basılı mecralarda uygulanan bu kriz reklamı 1996 yılında deli dana krizi olarak tabir edilen büyükbaş hayvan sektörünün içinde bulunduğu

krizden başarıyla çıkmasını yine kuş gribi krizinde de aynı sonuçları elde edebileceğini ve kamuoyuna panik ortamının geçici olduğunu mesajını vermeye çalışılmıştır. Reklam kampanyasında 'deli dana' hastalığına göndermede bulunarak kuş gribinin kalıcı olmadığı mesajını verilmiştir.

Er piliç'in uyguladığı kriz iletişimi konusunda Er iliç reklam ajansı olan Başartan Creative'in Başkanı Turan Başartan; tüketicinin bu dönemde yükselmiş olan reklam filtrelerinden sıyrılmasının her zamankinden daha güç olduğunu ama başarılırsa kalıcılığının da o derece büyük olduğunu, bu dönemde tüketici daha duyarlı olduğu için firmanın iletişiminin samimi ve dürüst olması gerektiğini, reklamın doğasının samimiyete ters olduğunu düşündüğünden tüketiciyi daha çok haber niteliği taşıyan reklamlarla yakalamak gerektiğini ve bu haber durumuna göre mesajların bilgilendirme, açıklama hatta itiraf şeklinde dahi olabileceğini ifade etmiştir (Yavuz, 2006: 25)

3. 2006 Yılı Kuş Gribi Krizinin Fırsata Dönüşüp Dönüşmediğinin İncelenmesi

KMG Pazarlama Hizmetleri Grubu şirketlerinden HTP nin her ay düzenli olarak gerçekleştirilen "Hane Tüketim Paneli Araştırması" nın sonuçları piliç pazarındaki son gelişmelere ışık tutmuştur.

2006 Ocak ayında pazar, miktar olarak yüzde elli sekiz oranında azalmıştır. Daralmanın sebebi Ocak ayında piliç satın alan hane oranının azalmasının yanı sıra bir hanenin satın aldığı piliç miktarının da azalmasından kaynaklandığını göstermiştir. 2005'in Aralık ayında yüzde elli yedi hane evine piliç satın alırken bu oran 2006'nın Ocak ayında yüzde yirmi yedi seviyesine inmiştir. Piliç alan haneler aylık ortalama üç buçuk kg piliç satın alırken, alımlarını iki buçuk kg'a kadar düşürmüşlerdir. Şubat ayında ise ortalama alım miktarı tekrar yükselerek üç kg'a çıkmıştır.

2005 yılı incelendiğinde piliç pazarının ortalama yüzde seksenin açık ürünlerden oluştuğu görülmektedir. Ancak 2006'nın Ocak ayında pazarın daralması özellikle açık ürünleri etkilemiştir. Ambalajlı (poşetli+tabaklı) ürünlerde de miktar kaybı olmasına rağmen ambalajlı ürünler Ocak ayında pazar payını yüzde yimibeşe çıkarmıştır.

Şubat ayı genel piliç satışlarına baktığımızda ise piliç pazarında Uğur Dündar'ın desteğiyle yüzde on üç lük miktar bazında büyüme gerçekleştiği

görülmektedir. Ocak ayında on beş bin ton düzeyinde olan piliç tüketimi Şubat ayında on yedi bin ton seviyesine yükselmiştir. Pazarda yıllardır etkin olan ve büyümesi durdurulamayan açık ürünler kuş gribinin etkisiyle ciddi oranda daralmıştır. Pazar, ambalajlı ürünlere doğru gelişimini sürdürmüştür. Şubat ayında ambalajlı ürünler miktar olarak büyüyerek pazardan aldıkları payı artırmışlardır. Şubat ayında ise ambalajlı piliçlerin toplam piliç pazarındaki payı yüzde kırk üçe ulaşarak açık-ambalajlı piliç dengesi neredeyse eşit konuma gelmiştir. Markalı ürünler daha fazla tüketiciye, daha fazla miktarda ulaşmıştır.

Piliç pazarında AB dahil tüm SES (sosyo ekonomik sınıf) grubu hanelerde yüksek paya sahip olan açık ürünler kuş gribi sonrasında da tüm SES grubu hanelerinde daralmaya ve pay kaybetmeye devam etmiştir. Pazardaki ambalajlı ürün büyümesi açık ürün kullanımı çok yüksek olan düşük (D ve E grubu) SES hanelerinde de artmaya başlamıştır.

HTP Genel Müdürü Kıvanç Bilgeman yaptığı değerlendirmede ambalajlı ürünlerin pazar payının daha da artacağını söylemiştir. Kıvanç Bilgeman pazarın gelişimiyle ilgili şunları söylüyor: “Şatış noktaları özelinde pazar incelendiği zaman ise modern kanallarda ambalajlı ürünlerin etkisi artarken, çok hafif de olsa yıllardır açık ürünlerin kalesi olan kasaplarda dahi ambalajlı ürünlerin payının arttığı görülüyor. Özellikle büyük üretici firmaların ürünlerini reklamlar ile desteklemesi ve markalı ürünlerin sağlıklı oluşunu vurgulamaları tüketicinin ambalajlı ürünlere yönelmesi ile sonuçlandı. Aslında dolaylı olarak kuş gribinin Türkiye’ye ve sektöre olumlu etkisi oldu. Genellikle sağlıksız şekilde açıkta satılan beyaz et ürünlerinin yerine ambalajlı ürünler pazara girmeye başladı ve 2006 yılında açık beyaz et ürünü satış payının çok ciddi şekilde düşeceğini bekliyorum.”¹ şeklindeki ifadesi kuş gribi krizinin fırsata dönüştüğünü göstermektedir.

Kriz iletişimi çalışmalarında kullanılan reklam faaliyetlerini incelersek; HTP’nin yapmış olduğu Hane Tüketim Paneli (HTP) Araştırması’nın sonuçlarına göre Ekim 2005’te yüzde on yedilerde olan markalı tavuk pazarı, Mart 2005’te yüzde kırka çıkıyor. Yine HTP’nin araştırma sonuçlarına göre kriz döneminde markalı tüketimden en fazla payı Banvit almış görünüyor. Banvit’in kriz öncesinde yüzde 4.4 olan pazar payı Şubat 2006’da yüzde 15.7’ye kadar çıkmış. Bileşim A.Ş’ de tavukçuların son beş yılda yaptığı

¹

reklam yatırımlarına bakarsak Bileşim'in rakamları brüt rakamlar ama yine de bir eğilimi çok rahat göstermektedir. Bir'e göre Banvit'in başarısının en büyük sebebi kriz öncesinde yapılan markalaşma ve iletişim çalışmalarının olduğudur (Bir, <http://www.marketingturkiye.com>, 17 Haziran.2007).

Yukarıda belirtilen veriler ile ilgili üçüncü bölümde de bir araştırma uygulanarak, kriz sonrasında tüketicilerin yapılan iletişim faaliyetlerine olan tepkileri ölçümlenmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM 2006 KUŞ GRİBİ KRİZİ DÖNEMİNDE BEYAZ ET ÜRETİCİLERİNİN YAPTIĞI KRİZ İLETİŞİMİ VE KRİZ REKLAMI UYGULAMALARININ HEDEF KİTLELERİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN BELİRLENMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

1. Araştırmanın Konusu

Araştırmanın konusu 2006 kuş gribi krizi döneminde beyaz et üreticilerinin yaptığı kriz iletişimi ve kriz reklamı uygulamalarının hedef kitleleri üzerindeki etkilerinin araştırılmasıdır. Aynı zamanda beyaz et üreticilerinin kriz öncesinde yapılan markalaşma çalışmalarının kriz sonrası döneme etkilerinin araştırılmasıdır.

2. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Kısıtları

2006 kuş gribi krizi döneminde beyaz et üreticilerinin yaptığı kriz iletişimi ve kriz reklamı uygulamalarının kriz durumunu nasıl fırsata dönüştürdüğünü belirlemektir.

Araştırmanın konusuna ve amacına yakın başka araştırmalar bir çok araştırma şirketi tarafından yapılmıştır. Fakat çalışmamızda yapılan araştırma beyaz et üreticilerinin uyguladığı kriz reklamı faaliyetlerinin iletişim etkinliğinin ölçülmesidir. Buradan da anlaşıldığı gibi bu araştırma bir satış etkinliği araştırması değil bir iletişim etkinliği araştırmasıdır.

3. Araştırma Yöntemi

Yapılan frekans analizlerine ek olarak, verilerin daha derinlemesine analizini yapabilmek ve hipotezlerin sonuçlarını elde edebilmek için chi-square testleri kullanılmıştır. Ankette yer alan değişkenler için parametrik olmayan testlerden chi-square testi tercih edilmiştir. Chi-square testleri yapıldıktan sonra elde edilen değerler aşağıda gösterilmiştir.

3.1. Ana Kütlenin Belirlenmesi

Araştırmanın ana kütlesini 20- 60 yaşları arasında, cinsiyet farkı olmadan İstanbul ili, Güngören ilçesinde bulunan Batu Tekstil firmasında çalışanlar oluşturmaktadır.

3.2. Anket Sorularının Hazırlanması

Verilerin toplanmasında 21 sorudan oluşan bir anket formu kullanılmıştır. Anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik sorular, ikinci bölümde tüketicilerin kriz öncesinde, kriz döneminde ve kriz sonrasında beyaz et tüketimi konusundaki tutumlarını belirleyen sorular, üçüncü bölümde beyaz et üreticilerinin gerçekleştirdiği kriz iletişimi ve kriz reklamı uygulamalarının etkinliğini belirleyen sorular, dördüncü bölümde ise beyaz et üreticilerinin kriz öncesinde marka bilinirliklerinin ve marka güvenilirliklerinin; kriz öncesinde yaptığı markalaşma çalışmalarının krizi atlattıklarında etkili olup olmadığını belirleyen sorular yer almaktadır. Anket formunun nihai olarak hazırlanmasından önce sorulardaki eksiklik ya da hataların belirlenebilmesi için anket formu taslağı ana kütleyi temsil eden tüketicilerin bir bölümünde uygulanarak sınanmıştır. Yapılan ön anket çalışması neticesinde yeteri kadar anlaşılmayan, birbirine benzer nitelikte bulunan sorularda gerekli düzeltmeler yapılarak ön çalışmada yer almayan bazı soruların eklenmesi ile ankete son şekli verilmiştir.

3.3. Araştırma Soruları

I. 2006 yılında kuş gribi krizinde yapılan kriz iletişimi uygulamaları sonrasında ambalajlı ve markalı ürünlere karşı güven ve olumlu bir imaj hedef kitle tarafından oluştu mu?

II. 2006 yılında kuş gribi krizinde yapılan kriz iletişimi uygulamaları sonrasında ambalajlı ve markalı ürünlere karşı oluşan güven ve olumlu imaj ile hedef kitlenin eğitim durumu arasında bir ilişki var mıdır?

III. 2006 yılında kuş gribi krizinde yapılan kriz iletişimi uygulamaları sonrasında ambalajlı ve markalı ürünlere karşı oluşan güven ve olumlu imaj ile hedef kitlenin cinsiyeti arasında bir ilişki var mıdır?

IV. 2006 yılında kuş gribi krizinde ambalajlı ve markalı ürünlere karşı oluşan güven ve olumlu imajın oluşmasında kriz reklamlarının etkisi oldu mu?

V. Markalı ve ambalajlı ürünlere karşı olumlu imajın oluşmasında uygulanan kriz reklamlarının hangi mecralarda kullanılması daha etkili olmuştur?

VI. STBP nin uyguladığı kriz reklamlarında Uğur Dündar'ın kullanılması markalı ve ambalajlı ürünlere karşı olumlu imajın oluşmasında etkili oldu mu?

VII. Beyaz et üreticilerinin kriz öncesinde yaptığı markalaşma çalışmaları ile kriz sonrasında tüketicilerin bu markalara karşı tutumları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

VIII. Kriz döneminde kriz iletişimi çalışmaları kapsamında uygulanan lobicilik , medya ilişkileri, kriz reklamı faaliyetlerinden hangisi ya da hangileri tüketici üzerinde daha etkili olmuştur?

3.4. Araştırmanın Hipotezleri

H1: 2006 yılı kuş gribi krizinden önceki dönemde hedef kitlenin beyaz et tüketimi konusunda dikkat ettikleri hususlar ile kriz döneminde beyaz et tüketimi konusunda dikkat ettikleri hususlar arasında anlamlı bir fark vardır.

H2: 2006 yılı kuş gribi krizi döneminde hedef kitlenin Uğur Dündar'ın oynadığı reklam filmini izleyip izlemedikleri ile Sağlıklı Tavuk Bilgi Platformu' nun amacını bilenler arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3: 2006 yılı kuş gribi krizinden önceki dönemde hedef kitlenin beyaz et tüketimi konusunda dikkat ettikleri hususlar ile şunda beyaz et tüketimi konusunda dikkat ettikleri hususlar arasında anlamlı bir fark vardır.

H4: 2006 yılı kuş gribi krizi döneminde Uğur Dündar'ın oynadığı reklam filminin hedef kitleye kuş gribi virüsüne karşı nasıl korunacağı konusunda bilgi verip vermemesi ile kriz döneminde hedef kitlenin beyaz et tüketip tüketmedikleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H5: 2006 yılı kuş gribi krizi döneminde, medyada ambalajlı ürünlerin kuş gribi virüsüne karşı korunmalı yerlerde üretildiğine dair reklamların yayınlanmasının hedef kitle üzerinde markalı beyaz et ürünlerine karşı güven oluşturup oluşturumaması ile kriz döneminde hedef kitlenin beyaz et tüketip tüketmemesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H6: 2006 Kuş gribi krizinin ülkemizde yaşandığı dönemde, kitle iletişim araçlarında "Tesislerin, yılda 365 gün, günde 24 saat, denetime açık" olduğuna dair çağrıda bulunulması hedef kitlede markalı beyaz et ürünlerine karşı güven oluşturup oluşturumaması ile kriz döneminde hedef kitlenin beyaz et tüketip tüketmemesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H7: 2006 Kuş gribi krizinin ülkemizde yaşandığı dönemde, medyada markalı ve ambalajlı ürünlerin tüketilmesine yönelik çıkan haberlerin hedef kitle üzerinde markalı beyaz et ürünlerine karşı güven oluşturup oluşturumaması ile kriz döneminde hedef kitlenin beyaz et tüketip tüketmemesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H8: 2006 Kuş gribi krizinin ülkemizde yaşandığı dönemde, TBMM, Ticaret ve sanayi odası ile özel sektör temsilcilerinin katılımıyla düzenlenen tavuk yemekleri resepsiyonunda tavuk ve tavuk ürünlerinden yapılmış çeşitli yiyeceklerin ikram edilmesi hedef kitlede markalı beyaz et ürünlerine karşı güven oluşturup oluşturumaması ile kriz döneminde hedef kitlenin beyaz et tüketip tüketmemesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H9: 2006 Kuş gribi krizinin ülkemizde yaşandığı dönemde, Sağlık Bakanı Recep Akdağ'ın "**artık köy yumurtası, köy tavuğu kavramı tarihe karışmak zorundadır**" şeklindeki söyleminin hedef kitlede markalı beyaz et ürünlerine karşı güven oluşturup oluşturumaması ile kriz döneminde hedef kitlenin beyaz et tüketip tüketmemesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H10: 2006 Kuş gribi krizinin ülkemizde yaşandığı dönemde, Uğur Dündar'ın medyada sağlıklı tavuk tüketimi ile ilgili verdiği mesajların hedef kitlede markalı beyaz et ürünlerine karşı güven oluşturup oluşturumaması ile kriz döneminde hedef kitlenin beyaz et tüketip tüketmemesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H11: 2006 yılında kuş gribi krizinde ambalajlı ve markalı ürünlere karşı oluşan güven ve olumlu imajın oluşmasında kriz reklamlarının etkisi olmuştur.

H12: 2006 Kuş gribi krizinin ülkemizde yaşandığı dönemden sonra, hedef kitlenin beyaz et satın alırken dikkat ettikleri hususlar ile 2006 kuş gribi krizinin ülkemizde yaşandığı dönemde tesislerin yılda 365 gün denetime açık olduğuna dair çağrıda bulunulmasının markalı beyaz et ürünlerine karşı hedef kitle üzerinde güven oluşturup oluşturumaması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H13: 2006 Kuş gribi krizinin ülkemizde yaşandığı dönemden sonra, hedef kitlenin beyaz et satın alırken dikkat ettikleri hususlar ile 2006 kuş gribi krizinin ülkemizde yaşandığı dönemde ülkemizde medyada ambalajlı ürünlerin kuşgribi virüsüne karşı korunmalı yerlerde üretildiğine dair reklamların yayınlanmasının hedef kitle üzerinde güven oluşturup oluşturumaması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H14: 2006 Kuş gribi krizinin ülkemizde yaşandığı dönemden sonra, hedef kitlenin beyaz et satın alırken dikkat ettikleri hususlar ile 2006 kuş gribi krizinin ülkemizde yaşandığı dönemde TBMM, Ticaret ve sanayi odası ile özel sektör temsilcilerinin katılımıyla düzenlenen tavuk yemekleri resepsiyonunda tavuk ve tavuk ürünlerinden yapılmış çeşitli yiyeceklerin ikram edilmesi hedef kitlede markalı beyaz et ürünlerine karşı güven oluşturup oluşturumaması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H15: 2006 Kuş gribi krizinin ülkemizde yaşandığı dönemden sonra, hedef kitlenin beyaz et satın alırken dikkat ettikleri hususlar (markalı ve ambalajlı ürünlerin ve tanınmış markalı ürünlerin tercih edilmesinin fazlalığı) ile 2006 Kuş gribi krizinin ülkemizde yaşandığı dönemde, Uğur Dündar'ın medyada sağlıklı tavuk tüketimi ile ilgili

verdiği mesajların hedef kitlede markalı beyaz et ürünlerine karşı güven oluşturup oluşturumaması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H16: 2006 Kuş gribi krizinin ülkemizde yaşandığı dönemden sonra, hedef kitlenin beyaz et satın alırken dikkat ettikleri hususlar ile 2006 yılı kuş gribi krizi döneminde hedef kitlenin Uğur Dündar'ın oynadığı reklam filmini izleme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.5. Veri Toplama Yöntemi Ve Örneklem Süreci

2006 kuş gribi krizi döneminde beyaz et üreticilerinin yaptığı kriz iletişimi ve kriz reklamı uygulamalarının hedef kitleleri üzerindeki etkilerinin ve beyaz et üreticilerinin kriz öncesinde yaptığı markalaşma çalışmalarının kriz sonrası etkilerinin araştırılması amaçlı çalışmada, basit tesadüfi örnekleme yönteminin kuralları dikkate alınarak ve rastsal olarak seçilen İstanbul'daki Batu Tekstil firmasındaki 100 tüketici ile yüzyüze anket yapılmıştır. Anket araştırmacının kendisi tarafından 1 Kasım 2007 ve 25 Kasım 2007 tarihleri 10:00-18:00 saatleri arasında hafta içi uygulanmıştır. Veriler SPSS 11.5 programı aracılığı ile analiz edilmiştir.

4. Araştırma Bulguları ve Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Demografik Özelliklerin Frekans Analizleri

Tablo 1: Olguların Doğum Yerleri

Doğum Yeri (Bölge Olarak)	Frekans	Yüzde
Marmara Bölgesi	32	31,7
Karadeniz Bölgesi	16	15,8
Ege Bölgesi	9	8,9
Akdeniz Bölgesi	7	6,9
İç Anadolu Bölgesi	20	19,8
Doğu Anadolu Bölgesi	7	6,9
Güneydoğu Anadolu Bölgesi	8	7,9
Yurtdışı	2	2,0

Yukarıdaki tabloda anket çalışması uygulanan deneklerin doğum yerlerini gösteren frekans analizi yer almaktadır. Bu bağlamda deneklerin doğum yeri 31,7 ile Marmara Bölgesi çoğunluğu oluşturmaktadır. İç Anadolu Bölgesi yüzde 19,8 , Karadeniz Bölgesi yüzde 15,8'dir.

Tablo 2: Olguların Yaşları

Yaş	Frekans	Yüzde
17-25 yaş arası	47	46,5
26-35 yaş arası	44	43,6
36-45 yaş arası	4	4,0
46-55 yaş arası	6	5,9

Yukarıdaki tabloda anket çalışması uygulanan deneklerin yaş aralıklarını gösteren frekans analizi yer almaktadır. Bu bağlamda deneklerin yaş aralıkları yüzde 46,5'i 17-25 yaş arasında olup çoğunluğu oluşturmaktadır. Yüzde 43,6'sı 26-35 yaş arası, yüzde 5,9'u 46-55 yaş arası, yüzde 4'ü 36-45 yaş arası olarak tespit edilmiştir.

Tablo 3: Olguların Cinsiyeti

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Erkek	51	50,5
Kadın	50	49,5

Yukarıdaki tabloda anket çalışması uygulanan deneklerin cinsiyetlerini gösteren frekans analizi yer almaktadır. Bu bağlamda deneklerin yaş aralıkları yüzde 50,5'i erkek, 49,5 kadın olarak tespit edilmiştir.

Tablo 4: Olguların Eğitim Durumu

Öğrenim Durumu	Frekans	Yüzde
İlkoğretim	21	20,8
Lise	24	23,8
Önlisans	10	9,9
Lisans	42	41,6
Yüksek lisans	4	4,0

Yukarıdaki tabloda anket çalışması uygulanan deneklerin eğitim durumunu gösteren frekans analizi yer almaktadır. Deneklerden lisans düzeyinde eğitime sahip olanlar yüzde 41,6 lık oran ile çoğunluğu oluşturmaktadır. Deneklerin yüzde 23,8i lise mezunu, yüzde 20,8 i ise ilköğretim mezunudur.

Tablo 5: Olguların Medeni Durumları

Medeni Durum	Frekans	Yüzde
Evli	46	45,5
Bekar	55	54,5
Dul	0	0

Yukarıdaki tabloda anket çalışması uygulanan deneklerin medeni durumlarını gösteren frekans analizi yer almaktadır. Deneklerin yüzde 54,5 i bekadır ve çoğunluğu oluşturmaktadır. Deneklerin yüzde 45,5 i evli olarak tespit edilmiştir.

Tablo 6: Kuş Gribi Virüsünün Türkiye’de Görüldüğü Dönemden Önce Beyaz Et Ürünlerini Satın Alırken Hedef Kitlenin Göz Önünde Bulundurduğu Hususlar

Kuş Gribi Virüsünün Türkiye’de Görüldüğü Dönemden Önce Beyaz Et Ürünlerini Satın Alırken Hedef Kitlenin Göz Önünde Bulundurduğu Hususlar	Frekans	Yüzde
Sadece ambalajlı ürünler olmasını	11	10.9
Markalı ve ambalılı ürünler olmasını	33	32.7
Tanınmış markalı ürünler olmasını	35	34.7
Markasız ve ambalajsız ürünler olmasını	12	11.9
Beyaz et satın almadım	2	9.8
Farketmiyordu	2	
Kasaptan alıyordum	3	
Son kullanma ve üretim tarihi	1	1
Köy tavuğu	2	2

2006 yılı kuş gribi krizinden önceki dönemde hedef kitlenin beyaz et tüketimi konusunda dikkat ettikleri hususlardan tanınmış markalı ürünler olması yüzde 34,7 lik oranla ilk sırada elmektedir. Bununla birlikte markalı ve ambalajlı ürünlere dikkat edilme

oranı da önemli bir orana sahiptir. Yukarıda görülen frekans analizine göre tüketiciler kriz dönemi öncesinde de tanınmış markalı, markalı ve ambalajlı ürünleri tercih etmektedir.

Tablo 7: Kuş Gribi Virüsünün Türkiye’de Görüldüğü Dönemde Hedef Kitlenin Beyaz Et Tüketimi

<i>Kuş Gribi Virüsünün Türkiye’de Görüldüğü Dönemde Hedef Kitlenin Beyaz Et Tüketimi</i>	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>
<i>Evet</i>	<i>35</i>	<i>34.7</i>
<i>Hayır</i>	<i>66</i>	<i>65.3</i>

2006 yılı kuş gribi krizinin ortaya çıktığı dönemde tüketicilerin yüzde 66 lık kısmı beyaz et tüketimine devam etmemiştir. Bu sonuç kriz döneminde tüketicide yer alan korku durumunu açıklamaktadır. Bu bağlamda krize maruz kalan firmaların yanında sektörün kendisi krize maruz kalmıştır.

Tablo 8: Kuş Gribi Virüsünün Türkiye’de Görüldüğü Dönemde Beyaz Et Ürünlerini Satın Alırken Hedef Kitlenin Göz Önünde Bulundurduğu Hususlar

Kuş Gribi Virüsünün Türkiye’de Görüldüğü Dönemde Beyaz Et Ürünlerini Satın Alırken Hedef Kitlenin Göz Önünde Bulundurduğu Hususlar	Frekans	Yüzde
Sadece ambalajlı ürünler olmasını	4	4
Markalı ve ambalajlı ürünler olmasını	19	18.8
Tanınmış markalı ürünler olmasını	13	12.9
Markasız ve ambalajsız ürünler olmasını	0	0
Kasaptan alıyordum	2	64.4
Son kullanma ve üretim tarihi	1	
Tavuk eti tüketmeyenler	62	

2006 yılı kuş gribi krizinin ortaya çıktığı dönemde beyaz et tüketimine devam edenlerin yüzde 18,8 lik oranı markalı ve ambalajlı, yüzde 12,9 luk oranı ise tanınmış markalı ürünleri tercih etmiştir. Markalı - ambalajlı ve tanınmış markalı ürünlere olan

güven deneklerin yüzde 31,7 sinde bulunmaktadır. Bu bağlamda kriz öncesinde yapılan markalaşma çalışmaları krizin şiddetinin daha düşük yaşanmasını sağlamıştır.

Tablo 9: Şu Anda Beyaz Et Ürünlerini Satın Alırken Hedef Kitlenin Göz Önünde Bulundurduğu Hususlar

Şu Anda Beyaz Et Ürünlerini Satın Alırken Hedef Kitlenin Göz Önünde Bulundurduğu Hususlar	Frekans	Yüzde
Sadece ambalajlı ürünler olmasını	4	4
Markalı ve ambajlı ürünler olmasını	52	51.5
Tanınmış markalı ürünler olmasını	39	38.6
Beyaz et satın almıyorum	1	1
Kasaptan almaya devam ettim	3	3
Son kullanma ve üretim tarihi	2	1.9

2006 yılı kuş gribi krizinden sonra hedef kitlenin Markalı - ambalajlı ve tanınmış markalı ürünlere olan yönelimi artış göstermiş, markasız ve ambalajsız ürünlere olan

yönelim miktarı düşmüştür. Bu veriler tanınmış markalı ürünlerin kriz sonrasında güven anlamında bir fırsat yakaladığını ifade etmektedir.

Tablo 10: Hedef Kitlenin Sağlıklı Tavuk Bilgi Platformunu Bilme Düzeyleri

Hedef Kitlenin Sağlıklı Tavuk Bilgi Platformunu Bilme Düzeyleri	Frekans	Yüzde
Evet	36	35.6
Hayır	65	64.4

Deneklerin yüzde 65 i Sağlıklı Tavuk Bilgi Platformunu bilmemektedir. Yüzde 35,6 lık kısmı ise bilmektedir.

Tablo 11: Hedef Kitlenin Sağlıklı Tavuk Bilgi Platformunun Amacını Bilme Düzeyleri

Sağlıklı Tavuk Bilgi Platformunun Amacını Bilme Düzeyleri	Frekans	Yüzde
Evet	36	35.6
Hayır	65	64.4

Deneklerin yüzde 65 i Sağlıklı Tavuk Bilgi Platformunun amacını bilmemektedir. Yüzde 35,6 lık kısmı ise bilmektedir.

Tablo 12: 2006 Kuş Gribi Krizinin Ülkemizde Yaşandığı Dönemde, Kitle İletişim Araçlarında “Tesislerin, Yılda 365 Gün Denetime Açık” Olduğuna Dair Çağrıda Bulunulmasının Hedef Kitle Üzerinde Güven Oluşturma Durumu

2006 Kuş Gribi Krizinin Ülkemizde Yaşandığı Dönemde, Kitle İletişim Araçlarında “Tesislerin, Yılda 365 Gün Denetime Açık” Olduğuna Dair Çağrıda Bulunulmasının Hedef Kitle Üzerinde Güven Oluşturma Durumu	Frekans	Yüzde
Evet	72	71.3
Hayır	29	28.7

2006 Kuş Gribi Krizinin Ülkemizde Yaşandığı Dönemde, Kitle İletişim Araçlarında “Tesislerin, Yılda 365 Gün Denetime Açık” Olduğuna Dair Çağrıda Bulunulmasının Hedef Kitle Üzerinin yüzde 71,3 ünde güven oluşturmuş, yüzde 28,7 sinde güven oluşturmamıştır.

Tablo 13: 2006 Kuş Gribi Krizinin Ülkemizde Yaşandığı Dönemde Medyada Ambalajlı Ürünlerin Kuş Gribi Virüsüne Karşı Korunmalı Yerlerde Üretildiğine Dair Reklamların Yayınlanması Markalı Beyaz Et Ürünlerine Karşı Hedef Kitle Üzerinde Güven Oluşturma Durumu

2006 Kuş Gribi Krizinin Ülkemizde Yaşandığı Dönemde Medyada Ambalajlı Ürünlerin Kuş Gribi Virüsüne Karşı Korunmalı Yerlerde Üretildiğine Dair Reklamların Yayınlanması	Frekans	Yüzde
Evet	83	82.2
Hayır	18	17.8

2006 kuş gribi krizinin ülkemizde yaşandığı dönemde ambalajlı ürünlerin kuş gribi virüsüne karşı korunmalı yerlerde üretildiğine dair reklamların yayınlanması hedef kitlenin 82,2 sinde markalı beyaz et ürünlerine karşı güven oluşmuş. Hedef kitlenin 17,8 inde güven oluşturmamıştır.

Tablo 14: 2006 Kuş Gribi Krizinin Ülkemizde Yaşandığı Dönemde Medyada Markalı Ve Ambalajlı Ürünlerin Tüketilmesine Yönelik Çıkan Haberlerin Hedef Kitle Üzerinde Güven Oluşturma Durumu

2006 Kuş Gribi Krizinin Ülkemizde Yaşandığı Dönemde Medyada Markalı Ve Ambalajlı Ürünlerin Tüketilmesine Yönelik Çıkan Haberlerin Hedef Kitle Üzerinde Güven Oluşturma Durumu	Frekans	Yüzde
Evet	82	81.2
Hayır	19	18.8

2006 kuş gribi krizinin ülkemizde yaşandığı dönemde medyada markalı ve ambalajlı ürünlerin tüketilmesine yönelik çıkan haberler hedef kitlenin 81,2 sinde markalı ve ambalajlı ürünlere güven oluşturmuş. Yüzde 18,8 inde güven oluşturmamıştır.

Tablo 15: 2006 Kuş Gribi Krizinin Ülkemizde Yaşandığı Dönemde, TBMM, Ticaret Ve Sanayi Odası İle Özel Sektör Temsilcilerinin Katılımıyla Düzenlenen Tavuk Yemekleri Resepsiyonunda Tavuk Ve Tavuk Ürünlerinden Yapılmış Çeşitli Yiyeceklerin İkrâm Edilmesinin Hedef Kitle Üzerinde Güven Oluşturma Durumu

2006 Kuş Gribi Krizinin Ülkemizde Yaşandığı Dönemde, TBMM, Ticaret Ve Sanayi Odası İle Özel Sektör Temsilcilerinin Katılımıyla Düzenlenen Tavuk Yemekleri Resepsiyonunda Tavuk Ve Tavuk Ürünlerinden Yapılmış Çeşitli Yiyeceklerin İkrâm Edilmesi	Frekans	Yüzde
Evet	50	49.5
Hayır	51	50.5

2006 kuş gribi krizinin ülkemizde yaşandığı dönemde bir lobcilik uygulaması olan TBMM, Ticaret Ve Sanayi Odası İle Özel Sektör Temsilcilerinin Katılımıyla Düzenlenen Tavuk Yemekleri Resepsiyonunda Tavuk ve Tavuk Ürünlerinden Yapılmış Çeşitli Yiyeceklerin İkrâm Edilmesi hedef kitlede güven oluşturma oranı yarı yarıyadır. Bu veriler uygulanan lobcilik faaliyetlerinin başarılı olduğunu göstermektedir.

Tablo 16: 2006 Kuş Gribi Krizinin Ülkemizde Yaşandığı Dönemde, Sağlık Bakanı Recep Akdağ'ın "Artık Köy Yumurtası, Köy Tavuğu Kavramı Tarihe Karışmak Zorundadır" Şeklindeki Söyleminin Hedef Kitle Üzerinde Güven Oluşturma Durumu

2006 Kuş Gribi Krizinin Ülkemizde Yaşandığı Dönemde, Sağlık Bakanı Recep Akdağ'ın "Artık Köy Yumurtası, Köy Tavuğu Kavramı Tarihe Karışmak Zorundadır" Şeklindeki Söylemi Hedef Kitle Üzerinde Güven Oluşturma Durumu	Frekans	Yüzde
Evet	34	33.7
Hayır	67	66.3

2006 kuş gribi krizinin ülkemizde yaşandığı dönemde Sağlık Bakanı Recep Akdağ'ın "artık köy yumurtası, köy tavuğu kavramı tarihe karışmak zorundadır" şeklindeki söylemi hedef kitlenin 66,3 ünde güven markalı ürünlerin tüketimine yönelik güven oluşturmamış, hedef kitlenin 33,7 sinde güven oluşturmamıştır.

Tablo 17: 2006 Kuş Gribi Krizinin Ülkemizde Yaşandığı Dönemde, Yapılan Reklam Çalışmalarını Hedef Kitlenin Hatırlama Düzeyi

2006 Kuş Gribi Krizinin Ülkemizde Yaşandığı Dönemde, Yapılan Reklam Çalışmalarını Hedef Kitlenin Hatırlama Düzeyi	Frekans	Yüzde
Evet	97	96
Hayır	4	4

2006 kuş gribi krizinin ülkemizde yaşandığı dönemde yapılan reklam çalışmalarını hedef itlenin yüzde 96 ı hatırlamaktadır. Yüzde 4 ü ise hatılamamaktadır.

Tablo 18: 2006 Kuş Gribi Krizinin Ülkemizde Yaşandığı Dönemde, Uğur Dündar'ın Medyada Sağlıklı Tavuk Tüketimi İle İlgili Verdiği Mesajların Hedef Kitle Üzerinde Markalı Beyaz Et Ürünlerine Karşı Güven Oluşturma Düzeyi

2006 Kuş Gribi Krizinin Ülkemizde Yaşandığı Dönemde, Uğur Dündar'ın Medyada Sağlıklı Tavuk Tüketimi İle İlgili Verdiği Mesajların Hedef Kitle Üzerinde Markalı Ve Beyaz Et Ürünlerine Karşı Güven Oluşturma Düzeyi	Frekans	Yüzde
Evet	83	82.2
Hayır	18	17.8

2006 kuş gribi krizinin ülkemizde yaşandığı dönemde, uğur dündar'ın medyada sağlıklı tavuk tüketimi ile ilgili verdiği mesaların hedef kitlenin yüzde 82,2 sinde markalı ve beyaz et ürünlerine karşı oluşturmuş fakat 17,8 inde güven oluşturmamıştır.

Tablo 19: 2006 Kuş Gribi Krizinin Ülkemizde Yaşandığı Dönemde Uğur Dündar'ın Oynadığı Reklam Filmini Hedef Kitlenin İzleme Düzeyi

2006 Kuş Gribi Krizinin Ülkemizde Yaşandığı Dönemde Uğur Dündar'ın Oynadığı Reklam Filmini Hedef Kitlenin İzleme Düzeyi	Frekans	Yüzde
Evet	94	93.1
Hayır	7	6.9

2006 kuş gribi krizinin ülkemizde yaşandığı dönemde uğur dündar'ın oynadığı reklam filmini hedef kitlenin yüzde 93,1 i izlemiş, yüzde 6,9 u izlememiştir.

Tablo 20: Uğur Dündar'ın Kuş Gribi Krizi İle İlgili Reklam Filminde Kuş Gribi Virüsüne Karşı Nasıl Korunulacağı Konusunda Hedef Kitleye Bilgi Verme Düzeyi

Uğur Dündar'ın Kuş Gribi Krizi İle İlgili Reklam Filminde Kuş Gribi Virüsüne Karşı Nasıl Korunulacağı Konusunda Hedef Kitleye Bilgi Verme Düzeyi	Frekans	Yüzde
Evet	68	67.3
Hayır	26	25.7

Hedef kitlenin yüzde 67,3 ü : uğur dündar'ın kuş gribi krizi ile ilgili reklam filminde kuş gribi virüsüne karşı nasıl korunulacağı konusunda bil verdiğini düşünmekte, yüzde 25,7 si düşünmemektedir.

Tablo 21: Hedef Kitlenin Kuş Gribi İle İlgili Reklam Mesajlarına Maruz Kaldığı Kitle İletişim Araçları

Hedef Kitlenin Kuş Gribi İle İlgili Reklam Mesajlarına Maruz Kaldığı Kitle İletişim Araçları	Frekans
TV	101
Radyo	12
Gazete	46
Dergi	1
Açık hava (Billboard, poster, afiş, digiboard vb.)	7
İnternet	27

Hedef kitlenin kuş gribi ile ilgili reklam mesajlarına büyük bir bölümü televizyonda maruz kalmıştır. Hedef kitlenin 46 sı bu mesajlara gazetede, 27 si internette, 12 si ise radyoda, diğer kısım ise açık hava ve dergide maruz kalmıştır.

Tablo 22: Beyaz Et Markalarının Hedef Kitle Tarafından Bilinirlik Düzeyi

<i>Hedef Kitlenin Bildiği Beyaz Et Markaları</i>	<i>Frekans</i>
Banvit	90
Şeker Piliç	70
Beypiliç	75
Cp Piliç	18
Ömür Piliç	24
Erpiliç	40
Keskinoğlu	48

Hedef kitle tarafından bilinirliği en yüksek olan marka Banvit olarak tespit edilmiş. Hedef kitle tarafından bilinirliği en yüksek olan markalar sırasıyla Beypiliç, Şeker Piliç, Keskinoğlu, Erpiliç, Ömür Piliç ve son olarak Cp Piliç gelmektedir.

Tablo 23: Kuş Gribi Krizi Ortaya Çıkmadan Önce Hedef Kitlenin Tercih Ettiği Beyaz Et Markaları

<i>Kuş Gribi Krizi döneminden önce Hedef Kitlenin Tercih Ettiği Beyaz Et Markaları</i>	<i>Frekans</i>
Banvit	68
Şeker Piliç	43
Beypiliç	29
Cp Piliç	1
Ömür Piliç	5
Erpiliç	18
Keskinoğlu	35
Marka tercihim yoktu	19
Köy tavuğu	1

Kuş Gribi Krizi Ortaya Çıkmadan Önce Hedef Kitlenin Tercih Ettiği Beyaz Et Markalarından en yüksek oranda Banvit olduğu tespit edilmiştir. Hedef kitle tarafından

tercih edilme oranı en yüksek olan markalar sırasıyla Şeker Piliç, Keskinöğlü, Beypiliç, Erpiliç, Ömür Piliç son olarak Cp Piliç gelmektedir. Araştırma yapıla deneklerden 19 unun maraka tercihi bulunmamaktadır.

Tablo 24: Hedef Kitlenin Sağlıklı Ve Hijyenik Bulduğu Beyaz Et Markası

Hedef Kitlenin Sağlıklı Ve Hijyenik Bulduğu Beyaz Et Markası	Frekans
Banvit	81
Şeker Piliç	40
Beypiliç	31
Cp Piliç	2
Ömür Piliç	7
Erpiliç	6
Keskinöğlü	35

Hedef kitlenin sağlıklı ve hijyenik bulduğu beyaz et markalarının başında yine Banvit gelmektedir. Hedef kitle tarafından Sağlıklı Ve Hijyenik bulunan markalar sırasıyla Şeker Piliç, Keskinöğlü, Beypiliç, Ömür Piliç, Erpiliç son olarak Cp Piliç gelmektedir.

4.1. HİPOTEZ TESTLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Yapılan frekans analizlerine ek olarak, verilerin daha derinlemesine analizini yapabilmek ve hipotezlerin sonuçlarını elde edebilmek için chi-square testleri kullanılmıştır. Ankette yer alan değişkenler için parametrik olmayan testlerden chi-square testi tercih edilmiştir. Chi-square testleri yapıldıktan sonra elde edilen değerler aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 25: H1 Hipotezinin Chi-Square Testi Sonucu

H1 Hipotezi	Chi-Square Değeri	p	Sonuç
H1: 2006 yılı kuş gribi krizinden önceki dönemde hedef kitlenin beyaz et tüketimi konusunda dikkat ettikleri hususlar ile ş uanda beyaz et tüketimi konusunda dikkat ettikleri hususlar arasında anlamlı bir fark vardır	32.182	0.00*	Anlamlı bir fark vardır.

*p < 0.05 değişkenler arasında anlamlı bir fark bulunmuştur.

Yukarıda görülen tablo, Tablo 6 ve Tablo 9 daki veriler arasında uygulanan bağıntı analizinin sonucudur. 2006 yılı kuş gribi krizinden önceki dönemde hedef kitlenin beyaz et tüketimi konusunda dikkat ettikleri hususlardan “sadece markalı ürünleri” satın alma oranı 10 olarak hesaplanmıştır. Fakat hedef kitlenin ş uanda beyaz et tüketimi konusunda dikkat ettikleri hususlardan “sadece markalı ürünleri” satın alma oranı 4 olarak saptanmıştır. Bununla birlikte kriz öncesi dönemde markalı ürünlerin tercih edilme oranı 32.7 iken, kriz sonrası dönemde bu oran 51,5 e yükselmiştir. Tanınmış markaları satın alınmasına dikkat edilmesi hususu kriz öncesi dönemde 34,7 iken ş uan bu oran 38,6 ya yükselmiştir. Kriz öncesi dönemde markasız ürünlerin tercih edilme oranı 11,9 iken kriz sonrası dönemde 0 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlara göre ş uanda beyaz et tüketimi konusunda markalı ve ambalajlı ürünler olmasına ve tanınmış markalı ürünler olması hususlarına dikkat edilmesi oranında kriz öncesi döneme göre artış olduğunu, markasız ve ambalajsız ile sadece markalı ürünler olması hususuna dikkat etme davranışının ise terkedildiğini göstermektedir.

Tablo 26: H2 Hipotezinin Chi-Square Testi Sonucu

H2 Hipotezi	Chi-Square Değeri	p	Sonuç
H2: 2006 yılı kuş gribi krizi döneminde hedef kitlenin Uğur Dündar'ın oynadığı reklam filmini izleme düzeyleri ile Sağlıklı Tavuk Bilgi Platformu' nun amacını bilenler arasında anlamlı bir ilişki vardır.	1.618	0.203*	Anlamlı bir ilişki yoktur.

* $p > 0.05$ değişkenler arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Yukarıda görülen tablo, Tablo 11 ve Tablo 19 daki veriler arasında uygulanan bağıntı analizinin sonucudur. Sağlıklı Tavuk Bilgi Platformu' nun amacını bilenlerin oranı 35,6 olarak hesaplanmıştır. 2006 yılı kuş gribi krizi döneminde hedef kitlenin Uğur Dündar'ın oynadığı reklam filmini izleyenlerin oranı ise 93,1, buna karşılık Sağlıklı Tavuk Bilgi Platformu' nun amacını bilmeyenlerin oranı 64,4 iken Uğur Dündar'ın oynadığı reklam filmini izlemeyenlerin oranı 6,9 olarak saptanmıştır. Bu sonuçlara göre Uğur Dündar'ın oynadığı reklam filmini izlenmiş olmasının Sağlıklı Tavuk Bilgi Platformu' nun amacını bilinmesinde etkili olmadığını göstermektedir.

Tablo 27: H3 Hipotezinin Chi-Square Testi Sonucu

H3 Hipotezi	Chi-Square Değeri	p	Sonuç
H3: 2006 yılı kuş gribi krizinden önceki dönemde hedef kitlenin beyaz et tüketimi konusunda dikkat ettikleri hususlar ile kriz döneminde beyaz et tüketimi konusunda dikkat ettikleri hususlar arasında anlamlı bir fark vardır.	15.651	0.016*	Anlamlı bir fark vardır.

*p < 0.05 değişkenler arasında anlamlı bir fark bulunmuştur.

2006 yılı kuş gribi krizinden önceki dönemde hedef kitlenin beyaz et tüketimi konusunda dikkat ettikleri hususlardan “sadece markalı ürünleri” satın alma oranı 10 olarak hesaplanmıştır. Fakat hedef kitlenin kriz döneminde beyaz et tüketimi konusunda dikkat ettikleri hususlardan “sadece markalı ürünleri” satın alma oranı 4 olarak saptanmıştır. Bununla birlikte kriz öncesi dönemde markalı ürünlerin tercih edilme oranı 32.7 iken, kriz döneminde bu oran 18.8 e düşmüştür. Tanınmış markaları satın alınmasına dikkat edilmesi hususu kriz öncesi dönemde 34,7 iken kriz döneminde bu oran 12,9 dur. Kriz öncesi dönemde markasız ürünlerin tercih edilme oranı 11,9 iken kriz döneminde 0 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlara göre kriz döneminde beyaz et tüketimi konusunda markalı ve ambalajlı ürünler olması ve tanınmış markalı ürünler olması hususlarına dikkat edilmesi oranında kriz öncesi döneme göre düşüş olduğunu, markasız ve ambalajsız ile sadece markalı ürünler olması hususuna dikkat etme davranışının ise azaldığını göstermektedir. Genel olarak incelendiğinde hedef kitlenin beyaz et ürünü satın alırken dikkat ettikleri hususlarda kriz döneminin kriz öncesi döneme göre daha düşük oranda olduğunu göstermektedir.

Tablo 28: H4 Hipotezinin Chi-Square Testi Sonucu

H4 Hipotezi	Chi-Square Değeri	p	Sonuç
H4: 2006 yılı kuş gribi krizi döneminde Uğur Dünder'in oynadığı reklam filminin hedef kitleye kuş gribi virüsüne karşı nasıl korunacağı konusunda bilgi verme düzeyi ile kriz döneminde hedef kitlenin beyaz et tüketim düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır	1.680	0.195*	Anlamlı bir ilişki yoktur.

* $p > 0.05$ değişkenler arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

2006 yılı kuş gribi krizi döneminde Uğur Dünder'in oynadığı reklam filminini izleyen hedef kitleye kuş gribi virüsüne karşı nasıl korunacağı konusunda bilgilendirdiğini düşünenlerin oranı 68 iken buna karşılık bilgi vermediğini düşünenlerin oranı 26 olarak hesaplanmıştır. Kriz döneminde beyaz et ürünlerinin tüketimine devam edenlerin oranı 34,7, devam etmeyenlerin oranı ise 63,3 olarak saptanmıştır. Bu sonuçlara göre 2006 yılı kuş gribi krizi döneminde uygulanan reklam kampanyası esnasında hedef kitleye kuş gribi virüsüne karşı nasıl korunacağı konusunda bilgilendirme durumunun henüz oluşmadığı görülmektedir.

Tablo 29: H5 Hipotezinin Chi-Square Testi Sonucu

H5 Hipotezi	Chi-Square Değeri	p	Sonuç
H5: 2006 yılı kuş gribi krizi döneminde, medyada ambalajlı ürünlerin kuş gribi virüsüne karşı korunmalı yerlerde üretildiğine dair reklamların yayınlanmasının hedef kitle üzerinde markalı beyaz et ürünlerine karşı güven oluşturup oluşturumaması ile kriz döneminde hedef kitlenin beyaz et tüketip tüketmemesi arasında anlamlı bir ilişki vardır	0.927	0.336*	Anlamlı bir ilişki yoktur.

* $p > 0.05$ değişkenler arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

2006 yılı kuş gribi krizi döneminde, medyada ambalajlı ürünlerin kuş gribi virüsüne karşı korunmalı yerlerde üretildiğine dair reklamların yayınlanmasının hedef kitle üzerinde markalı beyaz et ürünlerine karşı güven oluşturduğunu söyleyenlerin oranı 82,2 iken, güven oluşturmadığını belirtenlerin oranı 17,8 olarak hesaplanmıştır. Buna karşılık kriz döneminde hedef kitlenin beyaz et tüketimine devam edenerin oranı 34,7 , devam etmeyenlerin oranı ise 63,3 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlara göre 2006 yılı kuş gribi krizi döneminde medyada ambalajlı ürünlerin kuş gribi virüsüne karşı korunmalı yerlerde üretildiğine dair reklamların yayınlanmasının kampanya döneminde henüz güven oluşturmadığını göstermektedir.

Tablo 30: H6 Hipotezinin Chi-Square Testi Sonucu

H6 Hipotezi	Chi-Square Değeri	p	Sonuç
H6: 2006 Kuş gribi krizinin ülkemizde yaşandığı dönemde, kitle iletişim araçlarında “Tesislerin, yılda 365 gün, denetime açık”olduğuna dair çağrıda bulunulması hedef kitlede markalı beyaz et ürünlerine karşı güven oluşturup oluşturmaması ile kriz döneminde hedef kitlenin beyaz et tüketip tüketmemesi arasında anlamlı bir ilişki vardır	0.01	0.982*	Anlamlı bir ilişki yoktur.

* $p > 0.05$ değişkenler arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

2006 Kuş gribi krizinin ülkemizde yaşandığı dönemde, kitle iletişim araçlarında “Tesislerin, yılda 365 gün, denetime açık”olduğuna dair çağrıda bulunulması hedef kitlede markalı beyaz et ürünlerine karşı güven oluşturduğunu düşünenlerin oranı 71,3 iken, güven oluşturmadığını düşünenlerin oranı 28,7 olarak hesaplanmıştır. Buna karşılık kriz döneminde hedef kitlenin beyaz et tüketimine devam edenerin oranı 34,7 , devam etmeyenlerin oranı ise 63,3 olarak saptanmıştır. Bu sonuçlara göre 2006 Kuş gribi krizinin ülkemizde yaşandığı dönemde, kitle iletişim araçlarında “Tesislerin, yılda 365 gün, denetime açık”olduğuna dair çağrıda bulunulması hedef kitlede markalı beyaz et ürünlerine karşı güven oluşturma durumunun kriz döneminde henüz etkili olmadığını göstermektedir.

Tablo 31: H7 Hipotezinin Chi-Square Testi Sonucu

H7 Hipotezi	Chi-Square Değeri	p	Sonuç
H7: 2006 Kuş gribi krizinin ülkemizde yaşandığı dönemde, medyada markalı ve ambalajlı ürünlerin tüketilmesine yönelik çıkan haberlerin hedef kitle üzerinde markalı beyaz et ürünlerine karşı güven oluşturup oluşturmaması ile kriz döneminde hedef kitlenin beyaz et tüketip tüketmemesi arasında anlamlı bir ilişki vardır	0.574	0.449*	Anlamlı bir ilişki yoktur.

* $p > 0.05$ değişkenler arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

2006 Kuş gribi krizinin ülkemizde yaşandığı dönemde, medyada markalı ve ambalajlı ürünlerin tüketilmesine yönelik çıkan haberlerin hedef kitle üzerinde markalı beyaz et ürünlerine karşı güven oluşturduğunu düşünenlerin oranı 81,2 iken, güven oluşturmadığını düşünenlerin oranı 18,8 olarak hesaplanmıştır. Buna karşılık kriz döneminde hedef kitlenin beyaz et tüketimine devam edenerin oranı 34,7 , devam etmeyenlerin oranı ise 63,3 olarak saptanmıştır. Bu sonuçlara göre 2006 Kuş gribi krizinin ülkemizde yaşandığı dönemde, medyada markalı ve ambalajlı ürünlerin tüketilmesine yönelik yapılan medya ilişkileri çalışmalarının hedef kitle üzerinde markalı beyaz et ürünlerine karşı güven oluşturma durumunun kriz döneminde henüz etkili olmadığını göstermektedir.

Tablo 32: H8 Hipotezinin Chi-Square Testi Sonucu

H8 Hipotezi	Chi-Square Değeri	p	Sonuç
H8: 2006 Kuş gribi krizinin ülkemizde yaşandığı dönemde, TBMM, Ticaret ve sanayi odası ile özel sektör temsilcilerinin katılımıyla düzenlenen tavuk yemekleri resepsiyonunda tavuk ve tavuk ürünlerinden yapılmış çeşitli yiyeceklerin ikram edilmesi hedef kitlede markalı beyaz et ürünlerine karşı güven oluştururup oluşturumaması ile kriz döneminde hedef kitlenin beyaz et tüketip tüketmemesi arasında anlamlı bir ilişki vardır	0.947	0.331*	Anlamlı bir ilişki yoktur.

*p> 0.05 değişkenler arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

2006 Kuş gribi krizinin ülkemizde yaşandığı dönemde, TBMM, Ticaret ve sanayi odası ile özel sektör temsilcilerinin katılımıyla düzenlenen tavuk yemekleri resepsiyonunda tavuk ve tavuk ürünlerinden yapılmış çeşitli yiyeceklerin ikram edilmesinin markalı beyaz et ürünlerine karşı güven oluşturduğunu düşünenlerin oranı 49,5 iken, güven oluşturmadığını düşünenlerin oranı 50,5 olarak hesaplanmıştır. Buna karşılık kriz döneminde hedef kitlenin beyaz et tüketimine devam edenerin oranı 34,7 , devam etmeyenlerin oranı ise 63,3 olarak saptanmıştır. Bu sonuçlara göre 2006 Kuş gribi krizinin ülkemizde yaşandığı dönemde uygulanan lobcilik çalışmalarının kriz döneminde frekans analizinde etkili olmadığını göstermesine rağmen elde edilen veriler birbirine yakın değerdedir. Bu bağlamda kriz döneminde uygulanan lobcilik

çalışmalarının hedef kitle üzerinde güven oluşturma durumunda yaklaşık olarak eşit oranda etkili olduğunu göstermektedir.

Tablo 33: H9 Hipotezinin Chi-Square Testi Sonucu

H9 Hipotezi	Chi-Square Değeri	p	Sonuç
H9: 2006 Kuş gribi krizinin ülkemizde yaşandığı dönemde, Sağlık Bakanı Recep Akdağ'ın " artık köy yumurtası, köy tavuğu kavramı tarihe karışmak zorundadır " şeklindeki söyleminin hedef kitlede markalı beyaz et ürünlerine karşı güven oluşturup oluşturmaması ile kriz döneminde hedef kitlenin beyaz et tüketip tüketmemesi arasında anlamlı bir ilişki vardır	6.546	0.011*	Anlamlı bir ilişki vardır.

* $p < 0.05$ değişkenler arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

2006 Kuş gribi krizinin ülkemizde yaşandığı dönemde, Sağlık Bakanı Recep Akdağ'ın "**artık köy yumurtası, köy tavuğu kavramı tarihe karışmak zorundadır**" şeklindeki söyleminin hedef kitlede markalı beyaz et ürünlerine karşı güven oluşturduğunu düşünenlerin oranı 33,7 iken, güven oluşturmadığını düşünenlerin oranı 66,3 olarak hesaplanmıştır. Buna karşılık kriz döneminde hedef kitlenin beyaz et tüketimine devam edenerin oranı 34,7 , devam etmeyenlerin oranı ise 63,3 olarak saptanmıştır. Bu sonuçlara göre Sağlık Bakanı Recep Akdağ'ın "**artık köy yumurtası, köy tavuğu kavramı tarihe karışmak zorundadır**" şeklindeki söyleminin hedef kitlede markalı beyaz et ürünlerine karşı güven oluşturmadığını göstermektedir.

Tablo 34: H10 Hipotezinin Chi-Square Testi Sonucu

H10 Hipotezi	Chi-Square Değeri	p	Sonuç
H10: 2006 Kuş gribi krizinin ülkemizde yaşandığı dönemde, Uğur Dündar'ın medyada sağlıklı tavuk tüketimi ile ilgili verdiği mesajların hedef kitlede markalı beyaz et ürünlerine karşı güven oluşturup oluşturmaması ile kriz döneminde hedef kitlenin beyaz et tüketip tüketmemesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.	1.680	0.195*	Anlamlı bir ilişki yoktur.

* $p > 0.05$ değişkenler arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

2006 Kuş gribi krizinin ülkemizde yaşandığı dönemde, Uğur Dündar'ın medyada sağlıklı tavuk tüketimi ile ilgili verdiği mesajların hedef kitlede markalı beyaz et ürünlerine karşı güven oluşturduğunu düşünenlerin oranı 82,2 iken, güven oluşturmadığını düşünmeyenlerin oranı 17,8 olarak hesaplamıştır. Buna karşılık kriz döneminde hedef kitlenin beyaz et tüketimine devam edenerin oranı 34,7 , devam etmeyenlerin oranı ise 63,3 olarak saptanmıştır. Bu sonuçlara göre 2006 Kuş gribi krizinin ülkemizde yaşandığı dönemde, Uğur Dündar'ın medyada sağlıklı tavuk tüketimi ile ilgili verdiği mesajların hedef kitlede markalı beyaz et ürünlerine karşı güven oluşturma durumu kriz döneminde henüz etkili olmamıştır.

Tablo 35: H11 Hipotezinin Chi-Square Testi Sonucu

H11 Hipotezi	Chi-Square Değeri	p	Sonuç
H11: 2006 Kuş gribi krizinin ülkemizde yaşandığı dönemden sonra, hedef kitlenin beyaz et satın alırken dikkat ettikleri hususlar ile 2006 kuş gribi krizinin ülkemizde yaşandığı dönemde tesislerin yılda 365 gün denetime açık olduğuna dair çağrıda bulunulmasının markalı beyaz et ürünlerine karşı hedef kitle üzerinde güven oluşturup oluşturmaması arasında anlamlı bir ilişki vardır.	8.626	0.035*	Anlamlı bir ilişki vardır.

*p< 0.05 değişkenler arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

2006 Kuş gribi krizinin ülkemizde yaşandığı dönemden sonra, hedef kitlenin beyaz et satın alırken dikkat ettikleri hususlardan “sadece markalı ürünleri” satın alma oranı 4 olarak saptanmıştır. Bununla birlikte markalı ürünlerin tercih edilme oranı 32.7,. Tanınmış markaları satın alınmasına dikkat edilmesi hususu oranı 38,6, markasız ürünlerin tercih edilme oranı kriz sonrası dönemde 0 olarak hesaplanmıştır. Buna karşılık 2006 kuş gribi krizinin ülkemizde yaşandığı dönemde tesislerin yılda 365 gün denetime açık olduğuna dair çağrıda bulunulmasının markalı beyaz et ürünlerine karşı hedef kitle üzerinde güven oluşturduğunu düşünenlerin oranı 71,3, güven oluşturduğunu düşünmeyenlerin oranı ise 28,7 olarak saptanmıştır. Bu sonuçlara göre 2006 kuş gribi krizinin ülkemizde yaşandığı dönemde tesislerin yılda 365 gün denetime açık olduğuna dair çağrıda bulunulması hedef kitle üzerinde kriz sonrası dönemde

markalı ve ambalajlı ürünler ile tanınmış markalı ürünlerin satın alınımına dikkat edilmesi konusunda etkili olmuştur.

Tablo 36: H12 Hipotezinin Chi-Square Testi Sonucu

H12 Hipotezi	Chi-Square Değeri	p	Sonuç
H12: 2006 Kuş gribi krizinin ülkemizde yaşandığı dönemden sonra, hedef kitlenin beyaz et satın alırken dikkat ettikleri hususlar ile 2006 kuş gribi krizinin ülkemizde yaşandığı dönemde ülkemizde medyada ambalajlı ürünlerin kuşgribi virüsüne karşı korunmalı yerlerde üretildiğine dair reklamların yayınlanmasının hedef kitle üzerinde güven oluşturup oluşturmaması arasında anlamlı bir ilişki vardır.	1.160	0.763*	Anlamlı bir ilişki yoktur.

*p> 0.05 değişkenler arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

2006 Kuş gribi krizinin ülkemizde yaşandığı dönemden sonra, hedef kitlenin beyaz et satın alırken dikkat ettikleri hususlardan “sadece markalı ürünleri” satın alma oranı 4 olarak saptanmıştır. Bununla birlikte markalı ürünlerin tercih edilme oranı 32.7,. Tanınmış markaları satın alınmasına dikkat edilmesi hususu oranı 38,6, markasız ürünlerin tercih edilme oranı kriz sonrası dönemde 0 olarak hesaplanmıştır. Buna karşılık 2006 kuş gribi krizinin ülkemizde yaşandığı dönemde ülkemizde medyada ambalajlı ürünlerin kuşgribi virüsüne karşı korunmalı yerlerde üretildiğine dair reklamların yayınlanmasının hedef kitle üzerinde güven oluşturduğunu düşünenlerin

kriz sonrası dönemde markalı ve ambalajlı ve tanınmış markalı beyaz et ürünlerine güven oluşturduğunu düşünmemektedir.

Tablo 37: H13 Hipotezinin Chi-Square Testi Sonucu

H13 Hipotezi	Chi-Square Değeri	p	Sonuç
H13: 2006 Kuş gribi krizinin ülkemizde yaşandığı dönemden sonra, hedef kitlenin beyaz et satın alırken dikkat ettikleri hususlar ile 2006 kuş gribi krizinin ülkemizde yaşandığı dönemde ülkemizde medyada ambalajlı ürünlerin kuşgribi virüsüne karşı korunmalı yerlerde üretildiğine dair haberlerin yayınlanmasının hedef kitle üzerinde güven oluşturup oluşturmaması arasında anlamlı bir ilişki vardır.	2.744	0.433*	Anlamlı bir ilişki yoktur.

* $p > 0.05$ değişkenler arasında anlamlı bir ilişki yoktur..

2006 Kuş gribi krizinin ülkemizde yaşandığı dönemden sonra, hedef kitlenin beyaz et satın alırken dikkat ettikleri hususlardan “sadece markalı ürünleri” satın alma oranı 4 olarak saptanmıştır. Bununla birlikte markalı ürünlerin tercih edilme oranı 32.7,. Tanınmış markaları satın alınmasına dikkat edilmesi hususu oranı 38,6, markasız ürünlerin tercih edilme oranı kriz sonrası dönemde 0 olarak hesaplanmıştır. Buna karşılık 2006 kuş gribi krizinin ülkemizde yaşandığı dönemde ülkemizde medyada ambalajlı ürünlerin kuşgribi virüsüne karşı korunmalı yerlerde üretildiğine dair haberlerin yayınlanmasının hedef kitle üzerinde 81,2 oranında güven oluşturmuş, 18,8 oranında güven oluşturmadığı saptanmıştır. Bu sonuçlara göre 2006 kuş gribi krizinin

Ülkemizde yaşandığı dönemde ülkemizde medyada ambalajlı ürünlerin kuşgribi virüsüne karşı korunmalı yerlerde üretildiğine dair haberlerin yayınlanmasının 2006 Kuş gribi krizinin ülkemizde yaşandığı dönemden sonra, hedef kitlenin beyaz et satın alırken dikkat ettikleri hususlarda etkili olmamıştır.

Tablo 38: H14 Hipotezinin Chi-Square Testi Sonucu

H14 Hipotezi	Chi-Square Değeri	p	Sonuç
H14: 2006 Kuş gribi krizinin ülkemizde yaşandığı dönemden sonra, hedef kitlenin beyaz et satın alırken dikkat ettikleri hususlar ile 2006 kuş gribi krizinin ülkemizde yaşandığı dönemde TBMM, Ticaret ve sanayi odası ile özel sektör temsilcilerinin katılımıyla düzenlenen tavuk yemekleri resepsiyonunda tavuk ve tavuk ürünlerinden yapılmış çeşitli yiyeceklerin ikram edilmesi hedef kitlede markalı beyaz et ürünlerine karşı güven oluşuşturup oluşurmaması arasında anlamlı bir ilişki vardır.	8.256	0.041*	Anlamlı bir ilişki vardır.

*p < 0.05 değişkenler arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

2006 Kuş gribi krizinin ülkemizde yaşandığı dönemden sonra, hedef kitlenin beyaz et satın alırken dikkat ettikleri hususlardan "sadece markalı ürünleri" satın alma oranı 4 olarak saptanmıştır. Bununla birlikte markalı ürünlerin tercih edilme oranı 32.7,. Tanınmış markaları satın alınmasına dikkat edilmesi hususu oranı 38,6, markasız

ürünlerin tercih edilme oranı kriz sonrası dönemde 0 olarak hesaplanmıştır. Buna karşılık 2006 Kuş gribi krizinin ülkemizde yaşandığı dönemde, TBMM, Ticaret ve sanayi odası ile özel sektör temsilcilerinin katılımıyla düzenlenen tavuk yemekleri resepsiyonunda tavuk ve tavuk ürünlerinden yapılmış çeşitli yiyeceklerin ikram edilmesinin markalı beyaz et ürünlerine karşı güven oluşturduğunu düşünenlerin oranı 49,5 iken, güven oluşturmadığını düşünenlerin oranı 50,5 olarak saptanmıştır. Bu sonuçlara göre kriz döneminde uygulanan lobicilik çalışmalarını kriz sonrası dönemde markalı ve ambalajlı ürünler ile tanınmış markalı ürünlerin tercih edilmesinde güven oluşturmamıştır.

Tablo 39: H15 Hipotezinin Chi-Square Testi Sonucu

H15 Hipotezi	Chi-Square Değeri	p	Sonuç
H15: 2006 Kuş gribi krizinin ülkemizde yaşandığı dönemden sonra, hedef kitlenin beyaz et satın alırken dikkat ettikleri hususlar ile 2006 Kuş gribi krizinin ülkemizde yaşandığı dönemde, Uğur Dünder'in medyada sağlıklı tavuk tüketimi ile ilgili verdiği mesajların hedef kitlede markalı beyaz et ürünlerine karşı güven oluşturup oluşturmaması arasında anlamlı bir ilişki vardır.	0.358	0.949*	Anlamlı bir ilişki yoktur.

*p> 0.05 değişkenler arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

2006 Kuş gribi krizinin ülkemizde yaşandığı dönemden sonra, hedef kitlenin beyaz et satın alırken dikkat ettikleri hususlardan “sadece markalı ürünleri” satın alma oranı 4 olarak saptanmıştır. Bununla birlikte markalı ürünlerin tercih edilme oranı 32,7,. Tanınmış markaları satın alınmasına dikkat edilmesi hususu oranı 38,6, markasız ürünlerin tercih edilme oranı kriz sonrası dönemde 0 olarak hesaplanmıştır. 2006 Kuş gribi krizinin ülkemizde yaşandığı dönemde, Uğur Dündar’ın medyada sağlıklı tavuk tüketimi ile ilgili verdiği mesajların hedef kitlede markalı beyaz et ürünlerine karşı güven oluşturduğunu düşünenlerin oranı 82,2 iken, güven oluşturmadığını düşünenlerin oranı 17,8 olarak saptanmıştır. Bu sonuçlara göre , Uğur Dündar’ın medyada sağlıklı tavuk tüketimi ile ilgili verdiği mesajların hedef kitlede markalı beyaz et ürünlerine karşı güven oluşturmuş fakat 2006 Kuş gribi krizinin ülkemizde yaşandığı dönemden sonra, hedef kitlenin beyaz et satın alırken dikkat ettikleri hususlarda etkili olmamıştır.

Tablo 40: H16 Hipotezinin Chi-Square Testi Sonucu

H16 Hipotezi	Chi-Square Değeri	p	Sonuç
H16: 2006 Kuş gribi krizinin ülkemizde yaşandığı dönemden sonra, hedef kitlenin beyaz et satın alırken dikkat ettikleri hususlar ile 2006 yılı kuş gribi krizi döneminde hedef kitlenin Uğur Dündar’ın oynadığı reklam filmini izleme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	0.602	0.896*	Anlamlı bir ilişki yoktur.

*p> 0.05 değişkenler arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

2006 Kuş gribi krizinin ülkemizde yaşandığı dönemden sonra, hedef kitlenin beyaz et satın alırken dikkat ettikleri hususlardan “sadece markalı ürünleri” satın alma oranı 4 olarak saptanmıştır. Bununla birlikte markalı ürünlerin tercih edilme oranı 32,7,. Tanınmış markaları satın alınmasına dikkat edilmesi hususu oranı 38,6, markasız ürünlerin tercih edilme oranı kriz sonrası dönemde “0” olarak hesaplanmıştır. Uğur

Dünder'in oynadığı reklam filmini izleyenlerin oranı 93,1 iken izlemeyenlerin oranı 6,9 olarak saptanmıştır. Bu sonuçlara göre Uğur Dünder'in oynadığı reklam filmini izlenme oranı 2006 Kuş gribi krizinin ülkemizde yaşandığı dönemden sonra, hedef kitlenin beyaz et satın alırken dikkat ettikleri hususlarda etkili olmamıştır.

5. Araştırma Sonucu

Yapılan araştırma kriz öncesi, kriz dönemi ve kriz sonrası olarak üç dönemde incelenmiştir. Araştırmaya bu şekilde üç dönemde incelenmesinin nedeni; iletişim etkinliği araştırması olmasıdır. Reklam iletişim etkinliği araştırmalarında kampanya öncesi, kampanya dönemi ve kampanya sonrası dönem olarak incelenmesi 2006 kuş gribi krizinde uygulanan kriz iletişimi uygulamalarının araştırmalarının da bu yöntem model alınmıştır.. Bu nedenle öncelikle hedef kitlenin kriz öncesi ve kriz sonrası beyaz et ürünlerine yönelik satın alma davranışları incelenmiştir.

Bu bağlamda kriz dönemi sonrasında beyaz et tüketimi konusunda markalı ve ambalajlı ürünlerin tercih edilmesine ve tanınmış markalı ürünler olması hususlarına dikkat edilmesi oranında kriz öncesi döneme göre artış olduğu, markasız ve ambalajsız ile sadece markalı ürünler olması hususuna dikkat etme davranışının ise terkedildiğini tespit edilmiştir. Bu sonuçlar kriz yönetimi uygulamalarının hedeflerinin amacına ulaştığını doğrulamaktadır. Kriz döneminde ve kriz öncesi dönemde hedef kitlenin beyaz et tüketimi konusunda markalı ve ambalajlı ürünler olması ve tanınmış markalı ürünler olması hususlarına dikkat edilmesi oranında kriz öncesi döneme göre düşüş olduğunu, markasız ve ambalajsız ile sadece markalı ürünler olması hususuna dikkat etme davranışının ise azaldığını göstermektedir. Bu sonuca göre hedef kitlede yaşanan korku durumu markalı ve ambalajlı ürünlere ve tanınmış markalı ürünlere eğilimin markasız – ambalajsız ürünlere göre daha düşük oranda tercih edilmesini sağlamıştır. Bu durumda sağlıklı tavuk bilgi platformu ve buna bağlı olan beyaz et üreticilerinin kriz iletişimi uygulamaları başlamadan oluşan doğal bir davranış durumudur. Bu davranışın ortaya çıkışında kriz döneminde ve kriz sonrasında yapılan kriz iletişimi faaliyetlerinden çok beyaz et üreticilerinin kriz öncesinde yaptıkları markalaşma çalışmalarıdır.

Hedef kitlenin yüzde altmışbeşi Sağlıklı Tavuk Bilgi Platformunu bilmemektedir. Uğur Dündar'ın oynadığı reklam filmini izleyenler de reklamvereninin Sağlıklı Tavuk Bilgi Platformu olduğunu ve Sağlıklı Tavuk Bilgi Platformun amacını bilmemektedir.

2006 yılı kuş gribi krizi döneminde uygulanan reklam kampanyası esnasında hedef kitleye kuş gribi virüsüne karşı nasıl korunacağı konusunda bilgilendirme durumunun henüz oluşmadığı, medyada ambalajlı ürünlerin kuş gribi virüsüne karşı korunmalı yerlerde üretildiğine dair reklamların yayınlanmasının kampanya döneminde henüz güven oluşturmadığını göstermektedir. Bu durum yapılan kriz reklamlarının kriz döneminde etkili olmadığını göstermektedir.

2006 Kuş gribi krizinin ülkemizde yaşandığı dönemde, kitle iletişim araçlarında "Tesislerin, yılda 365 gün, denetime açık" olduğuna dair çağrıda bulunulması, Uğur Dündar'ın medyada sağlıklı tavuk tüketimi ile ilgili verdiği mesajlar ve medyada markalı-ambalajlı ürünlerin tüketilmesine yönelik yapılan haberlerin yayınlanması hedef kitle üzerinde markalı beyaz et ürünlerine karşı güven oluşturmamıştır. Bu bağlamda kriz döneminde yapılan medyada markalı ve ambalajlı ürünlerin tüketilmesine yönelik yapılan medya ilişkileri çalışmalarının hedef kitle üzerinde markalı beyaz et ürünlerine karşı güven oluşturma durumunun kriz döneminde henüz etkili olmadığını göstermektedir.

2006 Kuş gribi krizinin ülkemizde yaşandığı dönemde uygulanan lobcilik çalışmalarının kriz döneminde frekans analizinde etkili olmadığını göstermesine rağmen elde edilen veriler birbirine yakın değerdedir. Fakat Sağlık Bakanı Recep Akdağ'ın "**artık köy yumurtası, köy tavuğu kavramı tarihe karışmak zorundadır**" şeklindeki söyleminin hedef kitlede markalı beyaz et ürünlerine karşı güven oluşturmamıştır. Bu bağlamda kriz döneminde uygulanan lobcilik çalışmalarının hedef kitle üzerinde güven oluşturma durumunda etkili olmamıştır.

2006 kuş gribi krizinin ülkemizde yaşandığı dönemde ülkemizde medyada ambalajlı ürünlerin kuş gribi virüsüne karşı korunmalı yerlerde üretildiğine dair reklamların yayınlanmasının hedef kitle üzerinde güven oluşturduğunu düşünenlerin kriz sonrası dönemde markalı ve ambalajlı ve tanınmış markalı beyaz et ürünlerine güven oluşturduğunu düşünmemektedir. Bu tespite göre yapılan reklam çalışmaları hedef kitlede istenilen tutumun oluşmasında etkili olmuş fakat herhangi bir hedeflenen

davranışın gerçekleşmesinde etkili olmamıştır. Bu sonucun oluşmasındaki en büyük etken hedef kitlenin kriz öncesi dönemde de istenilen davranışı gösteriyor olmasıdır.

SONUÇ

2006 yılı kuş gribi krizi doğal faktörlerden kaynaklanan bir kriz türü olup belirtilerinin olmaması, beyaz et üreticilerinin erken uyarı sistemlerinin ve önleme mekanizmalarının işlevsiz kalması nedeniyle şiddeti ağır yaşanan bir kriz olmuş, sektörde yıllık bir buçuk trilyonluk zarara neden olmuştur (Güzelay2006:6). Böylesine yüksek şiddette yaşanan ve hızlı bir şekilde oraya çıkan krizle başa çıkmak amacıyla oluşturulan “Sağlıklı Tavuk Bilgi Platformu” kriz dönemi dışında birbirileri ile rekabet içerisinde bulunan beyaz et üreticilerinin birlik içerisinde krizi yönettiği ve kriz yönetimi tarihinde örneklerine pek rastlanmamış bir uygulama olduğu anlaşılmaktadır. Yine aynı doğrultuda bu krizi yaşamış diğer krizlerden ayıran bir özellik de “kriz iletişimde ünlü kullanımıdır”. Sağlıklı Tavuk Bilgi Platformu” tarafından yapılan kriz iletişimi uygulamalarında istenilen mesajı verebilecek güvenilir bir kaynak olduğu düşünülen Uğur DüNDAR’ın hem medya ilişkileri, hem de kriz reklamlarında kullanılması literatürde bulunan kriz yönetim modellerinin dışında bir uygulamadır.

Halkla ilişkiler uygulamalarından kriz iletişimde, reklam yoğun bir biçimde kullanılmış ve uygulamanın bütünlük bir şekilde olmasına dikkat edilmiştir. Araştırma içerisinde tespit edilen kriz reklam modelleri açısından incelendiğinde kuş gribi krizine yönelik uygulanan reklamlar, pazarlama halkla ilişkileri ve kriz iletişimi arasındaki sinerjinin göstergesi durumundadır. Tosun’ a göre pazarlama halkla ilişkilerinin ana sorumluluklarından olan ”sorun veya kriz dönemlerinde gerekli açıklamaları yapması, ürün veya markaya yönelik olarak oluşturulması amaçlanan imaj çalışmasına yardımcı olması, basında haber olarak yer almayacak teknik ayrıntıları açıklaması” 2006 kuş gribi krizinde uygulanan reklamların “pazarlama halkla ilişkilerinin destek olarak uygulandığını göstermektedir. Bunun sebebi kriz döneminde sağlıklı tavuk tüketimi ve kuş gribi virüsünden korunabilme konusunda medyada yer alamayacak bilgiler bu reklamlarda verilmiştir. Bununla birlikte kuş gribi krizinde uygulanan reklamların kuş gribi virüsünün markalı ve ambalajlı ürünlerde görülmeyeceği gibi bir iddiayı savunmak için yapılması ve kamunun ilgilendiği ihtilafli bir konu hakkında kimliği belirli kaynak tarafından yayın aracına bedeli ödenerek yapılması, belirli bir görüş açısını savunucu bir özelliği olması nedeniyle kurumsal reklamın türlerinden “Savunma (Toplumsal İçerikli-Dava) Reklamları” kapsamında incelenebilir fakat Jeffkins’in “Kriz Dönemi

Reklamları” olarak nitelendirdiği reklam türünün kapsamına girmemektedir. Bunun sebebi Jeffkins’ in kriz dönemi reklamları olarak tanımladığı kriz reklamı modeli yalnızca: “Bir grev yada tartışmada işverenin görüşlerini ifade eden reklamları, bir kaza nedeniyle hizmetlerin aksamasından sonra devlet, normal hizmetleri yeniden başlatacağı zaman ve bir ürünün karşı tarafça üretildiği zaman uygulanan” reklamları kapsamaktadır. Kuş gribi krizne yönelik uygulanan reklamların hiçbiri Jeffkins’in vurguladığı özellikleri kapsamamaktadır. Kuş gribine yönelik uygulanan kriz iletişimde medya ilişkileri ve lobicilik faaliyetlerinde verile bilgilendirme mesajları yine bu krize yönelik reklamlarda da verilmiştir. Bu bağlamda hem “Sağlıklı Tavuk Bilgi Platformu” nun hem de platforma bağlı beyaz et üreticilerinin uyguladığı kriz dönemi reklamları ne tam olarak bir kurumu ne de pazarlama halkla ilişkilerinin destekçisi olarak yani bir ürün imajını iyileştirmeye yönelik uygulanan reklam olarak incelemek doğru olmayabilir. Bununla birlikte reklamın hedef kitleyi kuş gribi virüsünden kaçınması için hijyenik ve ambalajlı ürünlerin tüketimi konusunda bilgilendirmesi “bilgilendime amaçlı kriz reklamı” ifadesi altında incelenmelidir. “Sağlıklı Tavuk Bilgi Platformu” hedeflerine başarılı bir şekilde ulaşabilmek için hedef kitle sağlıklı tavuk tüketimi ve kuş gribine karşı tüketicilerin markalı ürünlere yönelmesini konusunda bilgilendirmeye çalışılmıştır. Bu şekilde medya tarafından süzülerek haber olarak yer alamayacak bilgiler bu reklamlar sayesinde hedef kitleye aktarılmıştır. Bu doğrultuda kriz iletişimi kapsamında bulunan halkla ilişkiler, lobicilik, medya yönetimi ve event management (olay yönetimi) uygulamalarının da desteklenmesi amaçlanmıştır.

Üçüncü bölümde 2006 kuş gribi krizi döneminde beyaz et üreticilerinin yaptığı kriz iletişimi ve kriz reklamı uygulamalarının hedef kitleleri üzerindeki etkilerinin üzerine yapılan araştırmanın bulguları incelendiğinde kuş gribi virüsünün Türkiyede görüldüğü dönemden önce de markalı ve ambalajlı ürünler ile tanınmış markalı ürünlerin tüketiminin yüksek olduğunu görmekteyiz. Bu durum; araştırma yapılan deneklerin tamamının İstanbul’da ikamet etmelerinin bir sonucudur. Mevcut metropol yaşantısı içinde markasız ve ambalajsız ürünlere ve köy tavuğuna erişimin taşra illerine oranla daha zor oluşu ve perakende zincir mağazaların taşraya göre daha yaygın olması tanınmış markalı ve ambalajlı ürünlerin tercih edilme oranının yüksek olması sonucunu doğurmaktadır. Krizin ülkemizde görüldüğü dönemde yüzde altmışaltısında beyaz et tüketimi devam etmemiştir. Beyaz et satın alımına devam eden yüzde otuzbeşlik bölümün ise tanınmış markalı ürünlerin tüketimine devam etmiştir. Bu durum ambalajlı ve tanınmış markalara olan güvenin kriz döneminde de devam ettiğini, bu kısmı bu

davranışa yönlendirmede uygulanan kriz iletişimi çalışmalarından çok krizden önce markalaşma çalışmalarına önem vermiş ve tanınmış özelliği kazanmış markalara olan güvenin devam ettiğini göstermektedir. Bununla birlikte şuanda beyaz et tüketiminde markalı, ambalajlı ve tanınmış markalı ürünlerin kullanımının kriz öncesi döneme göre artış gösterdiği görülmektedir. Yapılan araştırmaya göre kriz döneminde devam eden beyaz et tüketimine yönelik korku durumu “Sağlıklı Tavuk Bilgi Platformu” nun uyguladığı reklam kampanyası sırasında da devam etmesi nedeniyle beyaz et tüketimi düşük miktarda gerçekleşmiştir. Uğur Dünder’ın oynadığı reklam filmini izleyenler reklam filminin “Sağlıklı Tavuk Bilgi Platformu” tarafından uygulandığını bilmemektedir. Kriz döneminde yapılan medya ilişkileri ve lobicilik çalışmaları kriz döneminde kuş gribine yönelik korku nedeniyle etkili olmamıştır.

Krizin son aşaması olan “abatement” aşamasında (Narbay, 2006: 28-29) gönderilen basın bildirimleri ve şeffaflık mesajları markalı ve tanınmış markalı ürünlere karşı güven oluşumunda etkili olmuştur. Yapılan reklam çalışmaları da yine aynı dönemde markalı ve tanınmış markalı ürünlere karşı güven oluşumunda etkili olmuştur. Kriz döneminden önce yüksek oranda devam eden markalı ve tanınmış markalı ürünlerin kullanımı krizin sona erdiği aşamada da devam etmiştir. Bu nedenle uygulanan bağıntı analizlerinde kriz dönemi öncesinden krizin sona erdiği aşamaya kadar anlamlı bir artış gözlemlenememiştir. Hedef kitlede bilinirlik düzeyi en yüksek olan “Banvit” kriz dönemi öncesinde en çok tercih edilen beyaz et markası olmuş ve krizin sona erdiği dönemde de hijyenik ve sağlıklı üretim konusunda en güvenilen marka olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda kriz dönemi öncesinde yapılan markalaşma çalışmaları örgütlerin krizin şiddetini daha düşük bir şekilde yaşadığını ve kriz sonrasında yakalanması muhtemel fırsatlara daha kolay ulaşabildiğini göstermektedir.

EKLER



• Vilsan Pazarcısına 880'inci Gün Hakkında

Vilsan Dergisi sordu; Besd-Bir Yönetim Kurulu ve Sağlıklı Tavuk Bilgi Platformu Başkanı sayın Zuhal DAŞTAN cevapladı.

Kuş gribi krizi sırasında ve sonrasında, başarılı olabilmemizin ana kaynağı ve stratejilerimizin en önemli öğelerinden biri şeffaflıktı.

Başçı Yücel : Önemli tavukçuluğumu gelecek on yılda bekleyen yenilikler sizce nelerdir ?

Zuhal Daştan : Bugün ülkemizde entegre tesislerde yapılan tavuk eti üreticiliğinin geleneğinde, alle işletmedilği bulunur. Ne yazık ki tavukçuluk sektörü son yıllarda hormon süylenişleri ve kuş gribi nedeniyle ciddi krizler yaşadı. Zarar önlemlerinde de bilyak firmaların sektöründen çekilmek zorunda kalmışız kaçınılmaz oldu. Önümüzdeki yıllarda, alle şifakel kavramı deşilecek ve daha farklı bir yapılanma altında pek çok firmanın bileyişliğini görmek kaçınılmaz olacaktır. Ayrıca ÖDÜN bazında incelenerek, firmaların tüketicilerin tercihlerine uygun olarak, pek çok yeni ÖDÜN geliştirecektir. Tüketicilemlerin hayatına kolaylaşmak amacıyla pilmiş tavuk ürünleri de raftarda yerini alacaktır. Tüketici, eskiden ambalajlar ÖDÜNÜ "daha doğalı" buluyordu. Krizle birlikte ambalajlı ürünler tercih etmeye başladı. Krizden önce, entegre tesislerde üretilen tavuğun sadece % 20'si ambalajlı ve markalı olarak satılırken şimdiki bu oran % 80'e yükselmış durumda. İleride ambalajlı ÖDÜN tüketiminin daha da yaygınlaşmasını öngörüyoruz. Önümüzdeki dönemde ihracatta da ilgili olumlu gelişmeler yaşanmasını bekliyoruz. Ne yazık ki, kuş gribi riski gerektirecek AB'ye öğü ÖDÜN ihracatının önü kapalı tutuluyor. Ancak, pilmiş ürün ihracatının serbest bırakılması için Tarım ve Köylüleri Bakanlığı ile gerekli görüşmeler bulunmaktadır. Nisan ayında gelecek AB heyeti bu talebimizi değerlendirecek. Ancak sektörde ihracatın önündeki en büyük engel kuş gribi değil yem maliyetleri olduğu görülmektedir. Eğer engeller kalkarsa, ihracat başarsa sektörün önü de açıktır.

B. Y. : Kuş gribi krizinin yönetimi ülkemizde çok başarılı olmuştur. Başka ülkelerle karşılaştırıldığında bu durum açıkça görülmektedir. Bu izleyişiminin Besd-Bir ve Sağlıklı Tavuk Platformu ile olan ilişkilerini ve çalışma şeklini, sürekliliğini anlatır mısınız ?

Z. D. : Sağlıklı Tavuk Bilgi Platformu, tüketiciyi, medyayı ve genel kamuoyunu sağlıklı tavuk eti tüketimi konusunda bilgilendirmek, tavuk etinin sağlıklı beslenme açısından önemini gündeme getirmek, gıda güvenliği alanındaki uluslararası sistemleri ve yüksek üretim standartlarını üretimin tüm aşamalarında faaliyet gösteren kuruluşlara yaygınlaştırmak, sektörü haklı yere sarsan mesnetsiz iddialara karşı kamuoyuna doğru ve güvenilir bilgi aktarmak amacıyla kurulan bir iletişim platformudur. Besd-Bir'in iletişim organı olarak faaliyet gösteren Platform, Türkiye'de yapılan tavuk üretimini % 85'ini gerçekleştirilen 17 firma tarafından temsil ediliyor. Sağlıklı Tavuk Bilgi Platformu'nun

B



Besd-Bir Yönetim Kurulu ve Sağlıklı Tavuk Bilgi Platformu Başkanı sn. Zuhal Daştan

çalışmaları krizden çok önce başlamış. 2004 yılında yapılan hormon krizi, biz tavuk üreticilerini bir araya getirdi. İletişim danışmanlığı aldığımız Grup 7 ile otuz beş temel stratejimizi belirledik. Amacımız, üretimi en yüksek standartlarda yapmanın yanı sıra, topluma doğru bilginin ulaşmasını da sağlamaktı. Birinci hedefimiz, Sağlıklı Tavuk Bilgi Platformu'nu sektör hakkındaki sorunlar ve haberlerde bir adres haline getirmektir. Kuş gribi krizi bu süreç ciddi biçimde hızlandırdı. Ancak biz kuş gribi krizine de hazır idik. Platforma üye firmaların entegre tesisler kadar bilgi doğamız, web sitemiz, bilim adamlarından oluşan danışma kurulumuz da hazır.

Ana Strateji : Şeffaflık

Kuş gribi krizi sırasında ve sonrasında, başarılı olabilmemizin ana kaynağı, stratejilerimizin en önemli öğelerinden biri şeffaflıktı. Hem Manyas hem Iğdır krizinde, basından ve tüketicilerden sorular aldık ve hiçbirini yanıtsız bırakmadık. Aynı dönemde, medyaya, akademisyenlere ve sivil toplum kuruluşlarına açık çağrıda bulunarak "Testlerimiz, yılda 365 gün, günde 24 saat, denetimimize açık" dedik. Eylül 2005'te Tarım Bakanlığı ile sağladığımız koordinasyon çerçevesinde, Bandırma'da düzenlenen bir toplantıda hem kuş gribi ile ilgili son çalışmalar gözden geçirildi, sektör bilgilendirildi hem de iş bölümü yapılacak vakarın görülmüş halinde en hızlı ve en etkin çalışmanın yapılabilmesi hedeflendi. Eylül 2005'te Manyas'ta kuş gribi olduğunun ortaya çıkmasının 3. gününde sektör, Bakanlık yetkilileri ve bilim adamlarının katılımı ile bir basın toplantısı düzenledik. Kuş gribi ve Türkiye'deki tavuk üretimi konusunda basına bilgi verdik. Yazılı basın, radyolar, beyaz ve sarı noktaları ve İnternette " % 100 güvenli " sloganıyla başarılı bir kriz iletişim planı tasarlayıp uyguladık. Entegre tesislerde, uluslararası kuşlara, standartlara ve hıyen kuşlarına uygun olarak üretilen, piyazaya ambalajlı, markalı olarak sunulan ürünlerin hiçbir şekilde risk oluşturmadığını kamuoyuna anlattık. Ocak 2006'da Iğdır'da patlak veren 2. krizde İrcan Ümidesi yaparımızın tavukçuluk sektörüne dair, kamuoyunun bilgilendirilmesi için daha geniş kapsamlı ve hızlı etkili bir çalışma gerektirdi. Ocak sonunda, Başbakanın ve bakanların katılımıyla TBMM'de "Tavuk yemekleri resepsiyonu" düzenledik. Kamuoyuna entegre tesislerde yapılan güvenli üretimi anlatabmak için bizim için en doğru isim olan Uğur Önder, sözdekk tekilimizden gönüllü olma şartıyla kabul etti. Önder, entegre tavukçuluk tesislerini bizzat ziyaret ederek, üretim süreçleriyle ilgili her aşamayı gözledi ve gözlemlerinin kendisini ilna etmesi doğrusunda yorumlarını tarafsız, objektif Öskubu

Şubat ayı başında başlattığımız kampanya 1 ayı aşkın süre boyunca yürüttü. Satış noktaları, gıda güvenliğinde üretim tesisinden sofraya uzanan zincirün en önemli halkalarından biridir. İşte bu nedenle, Nisan ayında İstanbul'da beyaz et satış noktası çalışanlarına yönelik olarak "Sağlıklı Tavuk Temiz Kasap" adlı bir gıda güvenliği semineri düzenledik. Uğur Dündar'ın onur konğu olarak katıldığı seminerde, gıda güvenliği alanında uzman akademisyenlerin ağzından hijyen ve sağlık konusunda bilgilerimiz tazeledi. Kuş gripeli konusunda dünyadaki güncel gelişmelerin hem kanatlı sektörüne hem de üniversiteler ve konuyla ilgili diğer kuruluşlara aktarılması amacıyla, 21 Kasım'da "Kuş Gribeli ve Biyogüvenlik" konulu bir uluslararası seminer düzenledik. Seminerde, üretim tesislerinde biyogüvenlik önlemlerinin önemli yurd dışından uzman veteriner hekimler tarafından aktarıldı. Kız ölüncü, bazıları çok sıkı takılı ettik; medya takibinde profesyonel destek aldık. Kuş gripine ilişkin yazı yazan her köşe yazısına vakit gönderdik. Medyaya yoğun ziyaret programı hazırlayarak Platform'u bir danışma merkezi olarak tanıttık ve entegre tesislerin güvenliğini anıttık. Bunun yanında alınan önlemleri yerinde görmeleri için bazından temsilcilere test ziyaretleri düzenledik. Özel haber ve röportajlar gerçekleştirildi. Canlı yayınları katıldık. Gazetelerin köşe yazarlarına, editörlere, yabnetçilere bilgilendirici mektuplar hazırladık. İletişim çalışmalarında, veterinerlik, ziraat, gıda güvenliği, beslenme vb. çeşitli alanlardan uzman bilim adamı ve sivil toplum kuruluşu temsilcileri ile Tarım ve Köylüleri Bakanığı temsilcilerinin oluşturduğu STBF Danışma Kurulu üyeleriyle istişarede bulanduk. Türkiye Tabipleri Birliği, İstanbul Tabipleri Odası, İstanbul Veteriner Hekimler Odası, Ankara Ziraat Mühendisleri Odası, Veteriner Tavukçuluk Derneği, Gıda Güvenliği Derneği gibi kurumlardan uzmanlarla iletişimde bulunduğımızı yaptık. Bilim adamlarının kuş gripeli konusunda topluma aydınlatılabileceği ortamları oluşturduk. Tarafsız bilim adamlarının görüşlerini Platform'un web sitesinde yayınladık; periyodik olarak e-bülten gönderimi yaptık. STBF web sitesine gelen bütün soruları da danışma kurumumuzda yer alan bilim adamlarının yanıtlamasını sağladık.

Türkiyeolumlu örnek vak'a oldu

Türkiye'de kuş gripeli ile ilgili raporları bugün uluslararası toplantılarda örnek vak'a olarak kullanılıyor. Özellikle sizin Uğur Dündar ile yapılan kampanya büyük ilgi görüyor. Sağlıklı Tavuk Bilgi Platformu'nun kuş gripeliyle mücadelede yürüttüğü çalışmalar ilk olarak Nisan 2006'da Amerika Hububat Konseyi'nin Ürdün'de düzenlediği Ortadoğu ve Kuzey Afrika Tavukçuluk Dernekleri Bölgesel Toplantısı'nda anlatıldı. Yürüttüğümüz kırz iletişim faaliyetlerini, Mayıs ayında Hollanda'da düzenlenen ABD, Kanada, Almanya, Finlandiya, Meksika, Rusya, İsviçre, Tayland ve İngiltere'nin önce gelen sektörel birgüderinin katıldığı Uluslararası Tavukçuluk Konseyi toplantısında aktardık. Çalışmalarımız, Haziran'da Dünya Bankası'na bağlı IFC'nin İstanbul'da düzenlediği Kuş Gribeli ve Biyogüvenlik Konferansı'nda, Eylül ayında ise Misir'da düzenlenen Bölgesel Tarım Konferansı'nda "örnek vak'a" olarak ele alındı. Son olarak, Türkiye'nin ve STBF'nin kuş gripeliyle mücadele konusundaki deneyimlerini 17-19 Eylül 2006 tarihleri arasında Meksika'da düzenlenen Dünya Tavukçuluk Forumu'nda 12 farklı ölkeden sektör temsilcileri ve sivil toplum kuruluşlarıyla paylaştık. STBF'nin izlediği kırz iletişim stratejisi, Uğur Dündar gibi alanında duaven bir gazetecinin bilinclendirme kampanyasına gönüllü desteği ve alınan olumlu sonuçlar kabilmciler tarafından ayakta alkışlandı. ABD Kanatlı ve Yumurta İhracat Konseyi'nin haftalık değişiminde, yaptığımız sunumdan büyükte söz edildi. Bunların yanı sıra, Dünya Bankası'nın UNICEF ve Dünya Sağlık Örgütü ile beraber 26 Eylül'de düzenlediği uluslararası video-konferansta, Dünya Bankası Türkiye Ofisi'nin sunumunda özel sektörün temsil çalışmalarımıza yer verildi. İtalya'da 14 Kasım'da FAO tarafından düzenlenen kuş gripeli konulu sempozyumda ise, Ankara Üniversitesi'nin Türkiye adına yaptığı sunumda STBF'nin çalışmalarını kaynak olarak değeriendirildi.

B. Y. : Ökete tavukçuluğunun şzce çözümleri bekleyen en önemli sorunları nelerdir ?

Z. D. : Ölkemizde sektörümüzü tehdit eden en önemli konu, üretim maliyetlerimizin yüksekliğidir. Özellikle yem hammaddesi olarak mısırdan İc piyasaya fiyatlarının yüksekliği maliyetlerimizde yukarıya fırlatmaktadır. Yem hammaddesi olan soya fasulyesinde tamamen dışa bağımlı olmamız ve bu konuda gümrük vergisi ve KDV oranlarının yüksekliği, ihracat taleplerinin düşüklüğü gibi sorunlar da bu çerçevede sayılabilir.

Bunların çözömleri kavuşturulması, sektörümüzün geleceğini tayin edecektir. Türkiye'nin yıllık mısır ihtiyacı yaklaşık 3,5-4 milyon ton düzeyindedir. Su an İtalya ile mısırdan yemde malıyetli nakliye dahil 0,42 YTL'dir. Nisan ayında mısır açığına karşılıcağımız kesindi; mısır ithalatı yapımadığı takdirde fiyatlar buğday hasadından önce 0,50 YTL/tonu rahatlıkla bulabilir. Dolayısıyla 2007 yılında mısır üreticisi asgari 0,40 YTL/ton taban fiyat isteyecektir; alamazsa bir sonraki yıl mısır ekilemeyecektir. Bu da ya 2007 bütçesinde sorun yaratacak, ya da 2008'de mısır ekimini buğdaydan de düşüklü bir seviyeye getirecektir. Sonuçta mısırın bu sezonda nakliye dahil 400 YTL/tonu geçmemesi için tedbir alınması gerekir. Alınacak en iyi tedbir, mısırın ithalatının gümrük vergisi dahil 0,375 YTL/tonu geçmeyecek şekilde satılmasını sağlamasıdır. Kanatlı sektöründe yem hammaddesinden canlı civciv satışlarına, et ve yumurta satışlarına kadar tüm ürünlerde uygulanmakta olan KDV oranı % 8'dir. Kanatlı ürünlerinin hayvansal protein ihtiyacını karşılayan temel gıda maddeleri olması nedeniyle taşıdığı büyük önem dikkate alınarak bu ürünlerin KDV oranının düşürülmesini zorunlu görüyoruz. İşlenmiş kanatlı etlerinde % 18 olan KDV oranının da aynı şekilde düşürülmesi, tüketimi ve kayıt altındaki üretimi olumlu yönde etkileyecektir. Türkiye, Avrupa ve Ortadoğu gibi iki önemli ithalat merkezinin arasında konumlanıyor. Dünya kanatlı et ihracat pazarının üçte birini kaplıyor. Türkiye'ye komşu ölkelerde ve Ortadoğu pazarında gerçekleştiriyor. Buna rağmen üretimimizin sadece % 3'ü, yani 30 bin ton kanatlı eti ihracat edilebiliyor. Ökemiiz kanatlı eti pazarının tamamı geçişinde durmasına rağmen yeterli teşvik alamadığı için dünya ölkeleriyle rekabet edemiyor. Çünkü diğer ölkeler ihracatlarını bizden kat kat fazla destekliyor. ABD'de 600 ABD Doları/ton İken, AB'de 525 ila 310 ABD Doları/tonu buluyor. Ölkemizde bu konudaki teşvikten sağlanan sadece 26 ABD Doları/tondur. Sektörümüz için ilk sene dış pazarlarda rekabeti sağlayabilecek yeterli ölçüde bir ihracat desteği belirlenmesini, takip eden her sene % 10 azaltılarak kanatlı ihracat desteğini sürdürülmesini öneriyoruz. Bu şekilde teknoloji ve istihdamımızı kullanarak ihracatımızı rahatlıkla 150.000 tona, yani 250 milyon ABD Doları mertebelerine ulaştırmamız mümkün olacaktır.

B. Y. : Kanatlı ürünlerinin yurt içi talep arzları ve dış satımı konularında Besd-Bir olarak düşüncelerinizi, yaptığınız çalışmalar ve hedeflerinizi konusunda bilgi verir misiniz ?

Z. D. : Fiyat etli ürünleri içerisinde bütün tavuk satışları üretimin yaklaşık % 70'ini teşkil etmektedir. Kalan % 30 ise büyük ölçüde işli işlem görmemiş but, göğüs, kanat gibi parçalardan oluşmaktadır. Unlu, marinate edilmiş veya işli işlem görmüş ürün çeşitleri her geçen gün piyasaya daha sık giriyor durumda. Ölkemizde özellikle süpermarketlerde işlenmiş pilic etli çeşitlerinde görülen zenginlik dikkat çekiyor. Fiyat etli piyasaşının gelişim istikametine bakarak bütün tavuk satışının zaman içerisinde azaltılması ve parça tavuk, unlu, marinate, işli işlem görmüş ürünlerin satışında artış olması, ürünlerin kalitesinde yükselmeler beklenmektedir. Kesimhanesi üretim hatlarında da bu doğrultuda yatırımlar yapılması gerekecektir. Ambalajız ve ökeme tavuk satışları yakın bir gelecekte tamamen kalkacaktır. Çiğ tavuk etli yanında işli işlem görmüş İler işlenmiş tavuk ürünlerinin AB'ye ihracatı için gerekli bapvunlar yapılmıştır. Bu konuda AB Gıda ve Veterinerlik Ofisinden (PVO) bir heyet gerekli incelemeleri yapmak üzere 16-25 Nisan tarihleri arasında ölkemize gelecektir. Bu prosedür tamamlandıktan sonra ihracatta hızlandırılabilir bir gelişme kaydetmek mümkün olacaktır.

B. Y. : Besd-Bir'in ve Sağlıklı Tavuk Platformunun 2007 yılı çalışma programında şzce en önemli husus nedir ?

Z. D. : Geçen yıl kırz sırasında çok hızlı ve bazıları bir çalışma yürüttük. Her şeyden önemlisi çok çalıştı. Özellikle, halihazırda entegre tesislerde virüsten ilgili herhangi bir risk olmadığını, gümrük rahatsızlığı ile beyaz et tüketilebilecekleri mesajını doğru şekilde aktarabilmek için önemli kampanyalar düzenledik. Daha da önemli çok deneyim kazandı. Türkiye'de 31 Mart 2006 tarihinden beri kuş gripeli vakası görüldü. Ancak ölkemizin yabancı kuşların göç yolları üzerinde bulunması nedeniyle, bu dönemde yeni bir kuş gripeli salgınının yasanabileceği ve teyakuz halinde olmamız gerektirir, uzmanlar tarafından sıkça dile getiriliyor. STBF üyeleri olarak bizler, bu hastalığın tüm dünyada yasan bir "doğal afet" olduğunu her fırsatta yineleyor, kısıtlıdan kente, üretimden tüketiciye bütün vatandaşlarımızın dilerlerine düzenli görevleri yerine getirerek yeni bir salgının önüne geçilebileceğini belirtiyoruz. Türk kamuoyunun kuş gripelinin deği tebligizlikten,

EK-1 DEVAM

bilinçsizlikten, gıda sektöründe uluslararası hijyen standartları bir yana, en temel temel ilk kuralımıza bile uymayan, marka bilindiyile hareket etmeyen sorumsuz üreticilerden korunmaya çalışıyoruz. Dönemsel olarak, basın mensuplarını özel olarak ziyaret ederek, kuş gripine karşı yaptığımız hazırlıklar ve sektörün güncel durumu hakkında detaylı bilgi aktarıyoruz. Sektörümüz ve konusunda uzman akademisyenler ile bir araya gelerek yeni projeler üzerinde çalışıyoruz.

Sektör önlemlerini sıkı tutuyor

STBP Üyesi firmalar olarak, bugün de önlemlerimiz geliştiriyoruz. Düzenli ve yoğun biçimde çalışmaya devam ediyoruz. Hem testlerin alılabildiği ve alınan biyogüvenlik önlemlerinde, hem de iletişim çalışmalarında sıkı tutuyoruz. Testlerimizdeki biyogüvenlik önlemleri, oları bir yeni salgına karşı en üst düzeyde tutuluyor. Çiftlik, kesimhaneye, kümes gibi testlere giriş çıkışlar kontrollü bir şekilde yaparken, uzman veteriner hekimler tarafından düzenli denetimler uygulanıyor. Kümes ekipmanları ise sürekli dezenfekte ediyor. İşletmelerin biyogüvenlik açısından aldıkları tedbirler şöyle sıralanabilir:

1) Kümeslere giriş çıkışların kontrolü, 2) Evcil olmayan kanatlılar ve kemirici hayvanların kümeslerden uzak tutulması, 3) Kümes ekipmanlarının dezenfeksiyonu, 4) Personelin hijyen ve dezenfeksiyon kontrollerinin sağlanması kümeslerdeki her türlü biyogüvenlik tedbirine ek olarak, 45 günlük gelişim süresini kümesinde tamamlayan ve toplu olarak kesimhaneye sevk edilme üzere olan kanatlılar, işletmelerin veteriner hekimleri tarafından kontrollerden geçirilip "sağlık raporu"



BIRD-TR Genel Sekreter Yrd. Aste İlgen, Muhazıf Hilmi Haydar, Sekreter Anıl Özal ve Genel Sekreter Yüce Çanalar

alıyor ve ancak bundan sonra kesimhaneye sevk ediyor. Bu kontroller sırasında her kümeste hızlı test kiti ile hayvanlarda kuş gripini olup olmadığı da mutlaka test ediyor. Özellikle sağlıklı hayvanların kümese ulaşmaması için gereken her önlem alıyoruz. Bunların yanında bağımsız denetimci bir kuruluşa düzenli olarak kesimhanelerimizde denetimlere başladık. Altı ayda bir düzenli olarak yapılacak olan denetim çalışmalarını hedefliyoruz. Uygulanan denetimlerde firmaların gıda güvenliğine ilişkin teknik altyapı ve yönetim sistemlerinin yanı sıra, kuş gripini önlemeye yönelik kontrol uygulamaları da ele alıyoruz.

"Kuş Gribi Stratejik İletişim Çalışma Grubu" kuruldu

Çeçdiğimiz yıl kuş gripini nedeniyle sıkıntılı günler geçiren Türkiye'de, bu yıl tüm kuruluşların bu konudaki iletişim çalışmalarını koordine edilmesi amacıyla Tarım Bakanlığı ve Sağlık Bakanlığı eşbaşkanlığında "Kuş Gribi Stratejik İletişim Çalışma Grubu" kuruldu. Bakanlıklar, FAO, TRT, Yumurta Üreticileri Merkez Birliği, Unicef, Doğa Derneği, Kuş Araştırmaları Derneği, Dyanet İşleri Başkanlığı, Türk Veteriner Hekimler Birliği gibi çeşitli kamu kurumları, sivil toplum kuruluşları ve uluslararası örgütler tarafından temsil edilen Çalışma Grubu'nda BIRD-TR ve STBP olarak kamuoyunu bilgilendirme faaliyetlerinde öncülük olarak görev üstleniyoruz. Bilinçli üretici firmalar olarak bizler entegre testlerimizde her türlü önemi alarak da yaban hayatıyla temas ettiği bölgelerde kuş gripine rastlanabilir; hırsız geçen kuş olduğu gibi. Açık havada, hijyenik olmayan ortamlarda yetiştirilen kümes hayvanları, kuş gripine en büyük risk etmenini oluşturuyor. Bu nedenle Çalışma Grubu'nun ilk projesi, kiral alanda yaşayanları bilgilendirmeye yönelik aff ve broşür çalışması oldu. "Kuş gripinden korunmak elimizde" temalı

çalışmanın hazırlıklarını, Sağlık Bakanlığı Platformu Döndü. Kuş gripinden korunmak için önlem almayı ve evcil kanatlıları kapalı alanda bulundurmaya tepik eden eğitimci affı ve broşürler, ulusal çapta sergilenen faaliyetlerin bir bölümünü temsil ediyor. 90 bin'er adet üretilen çalışmalar, İl Tarım Müdürlükleri ve İl Sağlık Müdürlükleri aracılığıyla tüm Türkiye geneline dağıtıldı. Tarım ve Köylüleri Bakanlığı Koruma ve Kontrol Genel Müdürlüğü'nde danışman olarak görev yapan Bilimsel Milletler Gıda ve Tarım Örgütü (FAO) uzmanı, kiral kesime dönük affı ve broşürlerin kuş gripine mücadele eden tüm ülkelere örnek olacağını belirtti. Bu amaçla çalışmaların İngilizce versiyonunun hazırlanarak FAO'nun Roma'da bulunan genel merkezine gönderilmesi planlanıyor. Sağlık Bakanlığı ile iletişim ve tüketim konusunda kamuoyunu bilgilendirmek platformumuzun ana amacı. Bu nedenle, konferans ve seminerler, sektöre ve genel kamuoyuna dönük eğitim amaçlı çalışmalar yoluyla sadece kuş gripini mezelesinde değil, sektörel ilgilendiren her konuda bilgiyle donanmış iletişimin olması sorunları çözeceğine inanıyoruz.

B. Y. : Son olarak bize kendinizden biraz bahsedebilir misiniz?

Z. D. : 1948 yılında İstanbul'da doğdum. İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi'nden mezun olduktan sonra kanatlı sektöründe eğitim almaya 2 yıl İngiltere'de başladım. Fakülte'nin sahibi ve genel müdürüydüm. 1971 yılından bu yana tavukçuluk sektöründe çalışıyorum. Gelenekten gelen üreticilerden biri olarak içimi evladım gibi görürüm. En büyük hobim içimdir. Sağlık Bakanlığı Platformu Başkanlığı'nın yanı sıra Mart 2006'dan beri BIRD-TR Yönetim Kurulu Başkanlığı'nı da yürütüyorum. Aynı zamanda Türkiye Kanarya ve Kafes Kuşları Federasyonu başkanlığına evli ve 3 çocuk babasıyım.

B. Y. : Verdığınız bilgiler için teşekkür ediyoruz, Vilcan Dergi olarak başlattığımız devamını diliyoruz.

Tavuk etini vazgeçilmez kılan 10 neden

1. Besleyici: Yüksek protein oranı. "Gıda ve Sağlık Bakanlığı'na göre, tavuk etinin protein oranı %20'dir."
2. Sağlık: Tavuk etini az yağlı ve düşük yağ oranında hazırlanabilir.
3. Ekonomik: Tavuk etini az miktarda hazırlanabilir.
4. Lezzetli: Tavuk etini az miktarda hazırlanabilir.
5. Hızlı hazırlanabilir: Tavuk etini az miktarda hazırlanabilir.
6. Vitamini: Tavuk etini az miktarda hazırlanabilir.
7. Buzdolabı: Tavuk etini az miktarda hazırlanabilir.
8. Pratik: Tavuk etini az miktarda hazırlanabilir.
9. Yeterli, Sağlıklı: Tavuk etini az miktarda hazırlanabilir.
10. Vazgeçilmez: Tavuk etini az miktarda hazırlanabilir.

EK-2 ERPİLİÇ Kriz Reklamı

*Sabret kuşum!
Bana da deli diyorlardı..*

Dış kaynaklı herhangi bir virüs asla entegre tesislerden içeri giremez.

Erpilic'in entegre tesislerinde yani kapalı kümes sisteminde üretilen piliçler %100 sağlıklıdır.


Her piliç Erpilic değildir

Tüketici Danışma Hattı 0 800 344 44 44 www.erpilic.com.tr

'ARENA GİBİ REKLAM FİLMİ' TAVUKÇULUK SEKTÖRÜNÜ KURTARDI

03.03.2006 14:49

Kuş gribinin ardından hazırlanan reklam filminde yer alarak tavukç satışlarını artıran Uğur Dündar sektörde kahraman ilan edildi. Dündar filmde oynamak için hangi koşulları öne sürdü?

Bir sektörü kurtaran adam

Aşkın Baysal/MediaCat

Uğur Dündar, bir süper kahraman gibi yetişip beyaz etçileri kurtardı. Aldığımız son rakamlara göre Dündar'ın devreye girmesinden sonra, beyaz et satışı yüzde 65 arttı, artmaya da devam edecek gibi...

Beyaz etçilerden size teklif geldiğinde ne düşündünüz? Çünkü bu sizin toplumdaki algınızla da ilgili bir şey...

Bir araştırma yapmışlar. Böyle bir krizde bilimsel doğruları kim anlatsa toplum inanır diye. Benim adım çıkmış. Bana geldiklerinde açıkçası şaşırmadım. Böyle olması doğaldı. Benim 36 yıllık bir geçmişim var. Türk halkına hep doğruları anlatmaya çalıştım. Ayrıca son birkaç yıldır yaptığımız gıda terörü haberleri ile topluma neyi tüketmemesi gerektiğini, neyi tüketebileceğini anlattık. Bu durumda da dürüst üreticilerin mağdur olmasını istemedim.

Kendinizi bir süper kahraman gibi hissettiniz mi?

(Gülüyor) Yok, öyle bir şey düşünmedim. "Uğur Dündar, artık kolları sıvamanın zamanıdır. Çık ve insanlara doğruları anlat. Bu senin görevindir" diye düşündüm ve teklifi tereddütsüz kabul ettim. İki koşul öne sürdüm: Bir, bu işten para almam, bu mutlaka açıklanmalı. İki, bunun reklam olmadığı açıklanmalı, ancak o zaman inandırıcı olabiliriz.

Sizin filmin üretim sürecine müdahale etmediğinizi düşünmek istemiyorum!..

Müdahale ettim. Filmin Arena konseptine uygun olmasını istedim.

Size gelen fikir nasıldı?

Yine bilimsel doğrulardan bahsediyordu ama reklama daha yakın bir şeydi. Benim o üslubu benimsemem mümkün değil. Benimsediğim takdirde de insanların bunu

EK-3 DEVAM

yadırgamaması mümkün değil. Seyirciye bu konuda bilgi verecek Uğur Dündar'ın Arena'daki Uğur Dündar'dan farkı olmaması gerekiyor diye düşündüm.

Başka bir ürün için, para karşılığı bir reklamda oynamaz mısınız?

Gıda terörü haberlerine başladığımda, bana bir milyon dolarlık bir reklam projesi getirildi ama ben o haberleri bana duyulacak güveni paraya tahvil etmek amacıyla yapmadığımı söyledim. Zaten benim için para o kadar önemli değil. Ben daha önce bir televizyonda çalışıyordum. Orada Aydın Doğan'a küfür etmemek için milyonlarca doları elimin tersi ile iterek işimden ayrıldım. Yarın geriye dönüp baktığımda utanacağım bir iz bırakmamam benim için çok önemli.

Birçok alana yetecek potansiyeliniz olduğu halde, yalnızca habercilikle yetiniyorsunuz. Neden?

Benim kanıtlamaya çalıştığım bir şey var: Bu mesleğim en şövalye tarafı ve gazetecilerin elinde taşınması gereken en önemli bayrak muhabirliktir ve muhabirliğin yaşı yoktur.

Peki bu iş sizin için vazgeçilmez mi? Başka bir iş yapabilir miydiniz? Sizi film yıldızı olarak da gördük...

Kesinlikle yapamazdım. Ben dünyaya bin kez gelebilsem yine aynı işi yapmak isterdim. Oynadığım filmdeki karakter de sanal bir karakter değil, televizyondaki Uğur Dündar'dı ve yine halkın meseleleriyle uğraşıyordu. Ama eğer isteseydim, o dönemde eli yüzü düzgün, görüntüsüne bakılabilecek üç beş sinema ünlüsünden biri olabilirdim.

Korkusuzluğunuz tescilli, ama tansiyonunuzu çok zorlayan bir habercilik tecrübesi yaşamadınız mı?

Yaşadım. Ölümün kıyısından döndüm. Susurluk'taki kaza olmasaydı öldürülebilirdim. Dönemin bir siyasetçisi beni o çeteye havale etmişti. Ama çok enteresandır, o çetenin içinden bazı kişiler bile "Ya bu adam öldürülecek adam değil. Biz onu severiz" diye karşı çıkmışlar.

Avrasya Feribotu?

O çok basit bir serüveni. O gemiye mutlaka bir gazeteci gidecekti. O neden ben olmayayım dedim ve gittim. Gemiye atladıktan sonra teröristler çılgınca bir şey yapabilirler miydi? Evet yapabilirlerdi. Ama haberci haber peşinde koşarken bunları düşünmez.

Bu mesleği kaç yaşına kadar yapmayı düşünüyorsunuz?

Enerjim yettiği kadar yapacağım. İnsanlar size baktığında "Ya bu adam vaktinde çok yakışıklıydı. Güzel yaşadığı için güzel yaşıyor. Yüzündeki çizgiler habercilik yaparken oluştu. Saçındaki aklar bize doğruları anlatmaya çalışırken belirdi" diyorsa mesele yoktur. Bu çok büyük bir sermayedir ve kolay kolay kazanılmaz.

<http://www.medyatava.net/haber.asp?id=26691>

TAVUK ÜRETİCİLERİNİN REKLAM ATAĞI...

Tavuk eti üretiminin yüzde 80'ini gerçekleştiren 18 firmanın oluşturduğu Sağlıklı Tavuk Bilgi Platformu, iki gün boyunca 6 gazeteye reklam verirken, 200 bin YTL (200 milyar TL) harcadı. İlanlarda entegre tesislerde üretilen tavuk ve yumurtaların rahatlıkla tüketilebileceği mesajı verildi. Tavukçular, bundan sonra bütün satış noktalarına dağıtılmak üzere tavuk eti hakkında bilgilendirmelerin yer alacağı afiş bastırarak. Platformun yanı sıra piliç üreticisi firmalar ferdi olarak kendi reklamlarını da artıracak. Sektör temsilcileri şimdiye kadar gazete ve televizyonlara reklam vermeyen birçok firmanın binlerce dolarlık yeni reklam bütçesi ayırdığını kaydediyor. Reklamlarda ürünün tanıtımından ziyade tüketimin faydalarına ağırlık verilecek.

CP Piliç, Banvit, Beypiliç, Şenpiliç, Pakpiliç, Şekerpiliç, Köy-tür, Abaloğlu, Emre Piliç, Güncanlar Piliç, Gedik Piliç, Aspiliç, Karagüp, Bupiliç, Ömür, Ak Piliç, Fatpiliç-Yemsel firmalarının üye olduğu Sağlıklı Tavuk Bilgi Platformu bazı gazetelere verdiği tam sayfa ilanlarda, entegre tesislerde, uluslararası hijyen standartlarına uygun olarak üretilen ürünlerinin hiçbirinde bugüne kadar kuş gribi vakasına rastlanmadığını bildirdi. Platformun her üyesinin, yaşanan olayın ve sorumluluğunun bilincinde olduğunu vurgulandığı ilanlarda şöyle denildi: "Tavuklarımızı, Tarım ve Köyişleri Bakanlığı'nın denetiminden geçtikten ve sağlık sertifikası aldıktan sonra kesime gönderiyoruz. Kaldı ki, iyi pişirilmiş tavukta ne kuş gribi virüsü yaşayabilir ne de başka bir organizma... Tavuk eti eşsiz bir protein ve vitamin kaynağıdır. Tavuk suyu çorbanın sağlıklı sıcaklığını başka hiçbir şeyde bulamazsınız. Tavuk etinin faydalarından kendinizi ve sevdiklerinizi mahrum etmeyin."

www.habervitrini.com/haber.asp?id=193828

KAYNAKÇA

Aktan, Coşkun. C. Ekonomik Kriz, Yeni Türkiye Dergisi, 2004

Andriole, Stephan . J, High Order Corporate Crisis Management, Coporate Crisis Management, Ed. Stephen J. Andriole, Petrocelli Boks, USA, 1985

Arbak, Gani. Oktay, İleri Teknoloji Ve Çağdaş Yönetim Anlayışında Gelişmeler, Organizasyon Dergisi, Y.1, S.2,

Argenti Paul. Corporate comunication. İrwin Mcgraw hill, Newyork,1998

Avenarius. H, Public Relations, Wissenschaftliche Buchgesellscaft, 1995

Aydın Özlem,Bütünleşik Pazarlamada Marketing Türkiye, Sayı 87, 2006

Baltaş Acar, Baltaş Zuhul, Stres Ve Başa Çıkma Yolları, Remzi Kitabevi, 19. Basım, İstanbul, 1999

Baltaş Zuhul, Krizde Fırsatları Görmek-Yöneticiler İçin Krizde Yönetim El Kitabı, Remzi Kitapevi, İstanbul, 2002

Başbakanlık Kriz Yönetim Merkezi Yönetmeliği, Resmi Gazete, 9/1/1997 No: 22872

Bennis, Warren, G, Organization Development; Its Nature, Origins And Prospects, Addison-Wesley, Publishing Company. Inc.,New York, 1969

Bernette Peter D. Maketing, Mcgraw Hill Book Company, USA, 1988

Bir Ali .A, <http://www.marketingturkiye.com>, 17 Haziran.2007

Budak, Gönül, Budak, Gülay, Halkla İlişkiler, Davranışsal Bir Yaklaşım, Barış Yayınları, İzmir, 2000

Burnett John, Introduction to Marketing Communications: An Integrated Approach, Prentice Hall Inc, New Jersey, 1998

Burnett .J.J , A Strategic Approach To Managing Crises Public Relation Review , 1998

Cutler, Bob D-Muehling, Darrell, Another Look At Advocacy Advertising And The Boundaries Of Commercial Speech, Journal Of Advertising, Ctc Press, Houston, Volume 20, Number 4, 1991

Çiftçi Elif, Kuş Gribi Önlemleri, Ekonometri Ekonomi, İş Dünyası Ve Aktüel Dergisi, Vol 27, No. 4, Aralık 2006

Çöklü Y. Ç, “Halkla İlişkilerde Medya Yönetimi”, Set-Systems Yayıncılık, 2004, İstanbul

Dinçer, Ömer, Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası, 2.B.,Timaş Basım, İstanbul, 1992

Donelly, James, Gibson. J, Ivancevich. J, Fundamental Of Management, Business Pub., USA, 1975

Drucker, Peter. F, Etkin Yöneticilik, Eti Kitapları, İstanbul, 1994

Dylick. T, management der umweltbeziehungen, gabler, 1992 den aktaran Glaesser. Dirk

Eren, Erol, Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası, Beta Yayınları, İstanbul, 2000

Eroğlu Renan, Kriz Dönemi ve Halkla İlişkilerde Yeni Boyutlar, Her Yönüyle Pazarlama İletişimi Mediacat Yayınları, 2000

Eroğlu, Feyzullah, Davranış Bilimleri, Maveraya Yayıncılık, Erzurum, 1993

Foster, M.S., "Scenario Planning For Small Businesses", Long-Range Planning, 1993

Glaesser, Dirk, Turizm Sektöründe Kriz Yönetimi' . Çev. Bahadır Ahıska, Set Systems, 2005

Goldstein Z. Stuart, Information Preparedness, An Integrated Model For Comunication, A Special Report, Strategic Communication Management, S.10 dan aktaran Narbay, 2006

Görpe, S.. Açıklamalı İngilizce – Türkçe Halkla İlişkiler Kavramları, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları , 2001

Guth David W, Marsh Charles, Public Relations: A values-Driven Approach, 2 Ed, Pearson Ed. Press, ABD, 2003

Gün. Funda. S, Elektronik Reklamcılık Ve Uygulamaları, İstanbul, 1999

Gürdal, Sahavet, Halkla İlişkiler Ve Yerel Yönetimlerden Uygulamalar, Simge Yayınları, İstanbul, 1997

Gürgen Haluk, Halkla İlişkiler Ortam Ve Araçları, AÖF Yayını No:430, Eskişehir, 2000

Güzelay Gaye, Uğur Dündar'lı Kampanya Örnek Vaka, Hürriyet Gazetesi İK, 2006

Güzelcik, E. Ural, Örgütlerde Değişen Kurum İmajı Anlayışı Ve Kurum İmajı Yönetimi, Marmara Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, Sayı 11, 2001

Haavisto Tapani, Toward New Ways Of Action A Case Study, Proceeding Of The 13th Tri. Congress Of International Ergonomics Association Tampere

Organizational Design And Management, Finland, 1997, 56' Den Aktaran Narbay Mine Şimşek, 2005

Harris, T. Value Added Public Relations, Chicago: Ntc Business Book, 1998

Harrison . S, Public Relations, Routledge, USA, 1995

Hatemi Hüseyin., Krizin Etiği, Düşünen Siyaset, Şubat 1999

Hayes. R, We Come Not To Burry Chernobyl But To Explain It, PR Week, 17 May 1996'dan Aktaran Tosun, 2003

Hicks, Herbert. G; Örgütlerin Yönetimi: Sistemler Ve Beşeri Kaynaklar Açısından, Çev. Osman Tekok Ve Diğ, Turhan Kitabevi, 1974

Hitay, Baran, İşletmelerde Kriz Yönetimi (II), Araştırma Ve Meslekleri Geliştirme Müdürlüğü Bülteni, 2004

Hürriyet Almanak 2006, Hürriyet Gazetecilik Ve Matbaacılık A.Ş,

Irvine, Robert B. , “What’s a Crisis, Anyway”, Midyear Special, 1987

Jefkins Frank, Kurumsal Reklamcılık, , Second Edition, Pitman Publishing, London, 1991, , Çev: Aydemir Okay

Kaas,K.P.Marketing Als Bewaltigung Von Informations Und Unsicherheits problemen Im Markt.Die Betriebswirtschaft,1990

Kadıbeşegil S, Kriz Geliyorum Der! Kriz İletişimi ve Yönetimi, MediaCat Kitapları, İstanbul, 2002

Karpat Işıl, Bankacılık Sektöründen Örneklerle Kurumsal Reklam, İstanbul Yayınevi, İstanbul, 1999

Kazan, Haydar, İşletme Organizasyonunda Teknolojik Yenileme Ve Büyümenin Etkileri

Organizasyon Dergisi, Y.1, 2001, S.2

Kazancı Metin, Kamu Ve Özel Sektörde Halkla İlişkiler, Turhan Yayınları, Ankara, 1997

Kazancı Metin.. Halkla İlişkiler. Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları, Ankara,1996

Ker Müjde, Halkla İlişkiler Ve Propaganda İlişkisi, İÜ İletişim Fakültesi Dergisi, İÜ, Basımevi,İstanbul,1998

Kitchen, P. J Ve Papasolomou, L. Marketing Comuncations: Principles And Practise, İnternational Thompson Business Press London, 1999

Kocabaş Fusun. Elden Müge, Çelebi Sera İnci, Marketing Public Relations, Mediacat Yayınları, Ankara, 1999

Koçel, Tamer, İşletmelerde Kriz Durumunda Yönetim Uygulamaları, Zaman Yönetimi Ve Kriz Yönetimi Semineri, TÜSSİDE, 1993

Kroeber-Riel. W, Strategie Und Technik Der Werbung, Kohlhammer,1993 den aktaran Glaesser.Dirk,2005

Kuhn, R.L. , Creativity and Strategy in Mid-Sized Firms, Prentice-Hall, New Jersey. Sayı 194, 1989

Kuklan, Hooskang, Managing Crisis: Challanges And Complexities, Advanced Management Journal, 1986,

Kuzgun, Selman, Girişimci Güç Dergisi, Sayı 2, 2000

Laurance Barton, Preparing The Marketing Manager For Crisis, Marketing Intelligence & Planing, Vol: 12,1994

Lessem, Runnie, Managing Corporate Culture, USA Gowe Publishing Company Ltd, 1990, P.1

M.Erramel, M.Bourn, The Role Of Accounting Information Systems In Organization Experiencing Financial Crises, Cilt 15 No 5 ,1991

Mathes, R. Gartner, Czaplicki, Krisenkominikation Teil 1, PR Magazin, 1993

Mcdonald John, Tanner Steve, Succesful Comunication At Work In A Week, Headway Pub., Çev Emel Köymen, Bir Haftada Başarılı İletişim, Dünya Yayınları, No:3, İstanbul, 1998

Meyers, J. G. Halusha, When It Hits The Fan: Managing The Nine Crisess Of Business,Boston: Houghton-Mifflin Company, 1986

Mitroff Ian, "How To Keep Crisis From Happening, Harvard Management Update, December 2000, Vol 5, Issue 12

Mitroff Ian, Christine Pearson, Crisis Management, Jossey-Bass Publishers, San Fransisco, 1993

Mullines, Lourie. J, Management And Organizational Behaiviour, Pitman Publishing, , Second Edition, S.2, 1989

Narbay, M. Ş, Kriz İletişimi, Nobel Yayınları, Ankara, 2006, S.18

Okay Aydemir; Kriz Yönetimi ve Halkla lişkiler, İstanbul İletişim Fakültesi Dergisi; Cilt:2, Sayı:12, İstanbul, 2002

Okay Ayla ve Okay Aydemir, Halkla İlişkiler Kavram Strateji ve Uygulamaları, Mediacat yayınları, İstanbul, 2005

Okay Ayla ve Okay Aydemir, Halkla İlişkiler Ve Medya, Mediacat Yayınları, 2002, 175

Özdemir, Aylin, Kriz Yönetimi Ve Halkla İlişkiler, Ege Yayıncılık, İzmir, 1994,S.17

Özgen, Ebru, Marmara Üniversitesi İletişim Fak. “Kurum İçi İletişim” (Yayınlanmamış Ders Notları), İstanbul, 2004

Paul Winner, Effective Pr Management, A Guide To Corporate Succes,London,1999

Peker, Ö. - Aytürk, N.. Etkili Yönetim Becerileri. Yargı Yayınevi, Ankara ,2000

Peltekoğlu, Filiz. B, Halkla İlişkiler Nedir, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Eylül 2004

Penrose J.M, The Role Of Perception İn Crisis Planing, Public Relation Review cilt 26 no:2 yazı 2000

Pheng, Low, David K.H, Crises Management: Survey Of Property Devolopment Firms, Property Management, 1999, S.233

Pira Aylin, Sohodol Çisil, Kriz Yönetimi Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme, İletişim Yay, İstanbul, 2004

Prokopenko, Joseph, Verimlilik Yönetimi, MPM Yayını, Ankara, 1995

Radikal gazetesi, 10 Ocak 2006

Regester, Michael, Crisis Management, How Toturn A Crisis Into An Opportunity, Hutchinson Business, London, Reprinted,1989

Rosental Uriel, Pijnenburg Bert, Crisis Management And Decision Making, Kluwer Academic Publishers, London, 1991

Ross, Joel .E, Murdick Robert, Management Update: The Answer To Obsolence, American Managemnt Ass, USA

Saffir, L. - Tarrant, J. . Power Public Relations.: NTC/Contemporary Publishing Company, Chicago

Scarborough, N.M.-T.W.Zimmerer , "Strategic Planning For Small Businesses",1989

Scheller. P, Management Der Krisenkommunikation, Helbig & Lichtenhann, 1996

Soysal, Muhan, Krizlerin En Büyük Faydası Fırsata Çevirilebilmeleridir, İş Dergisi, T. İş Bankası Yayını, Ankara, 1994, S. 33

Şimşek Şerif .M, Yönetim Ve Organizasyon, Damla Ofset Matbaacılık, Konya, 1998, 312

Tack Philip. B, Kriz Zamanı Yönetim, Çev. Y. Güneri, İlgi Yayıncılık, İstanbul, 1994

Thomas, W. Milburn,Randall S.Schuler,Kenneth H, Watman, Organizational Crisis, Part1:Defination And Conceptualization, Human Relations, Vol 36, No 12, 1993

Titiz İ. Ve Çarıkçı H.İ, Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 2, Sayı 1 , 2000

Toffler Alvin, Yeni Güçler Yeni Şoklar, Altın Kitaplar Yayınevi, Çev. Belkıs Porakçı, İstanbul, 1992

Tokgöz Zuhal, Hürriyet Gazetesi Tavukçuluk Özel Reklam Eki, 19 Haziran 2007

Tosun Nurhan, Pazarlama Halkla İlişkileri Ve Reklam (Bütünleşik Pazarlama İletişimi Yönlü Bir Yaklaşım), Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2003

Troy Kathryn, Managing Corporate Communications In A Competitive Climate, Conference Board Study, 1996' Dan Aktaran Çöklü Y. E, 2004

Tutar Hasan, Kriz Ve Stres Ortamında Yönetim, Hayat Yayınları İstanbul,2000

Tüz Melek Vergisel, Kriz Ve İşletme Yönetimi, Alfa Yayınları, İstanbul, 2001

Varol Muharrem, Siyaset Ve Halkla İlişkiler- Bir Başlangıç, İmaj Yayıncılık, Ankara, 1994

Küresel Virüs” ve Risk İletişimi, www.mach1digital.com, (23.12.2007).

Wayne L. Pines, “ Myths Of Crisis Management” , Public Relations Quarterly, 2000, Vol 45

Wells William, Burnett John, Advertising Principles And Practice, Prentice Hall, Minesota Univercity, 2003

Wiedemann, P.M.,ve Schütz, H. , Developing Dialogue-Based Communication Programmes. Programmgruppe Mensch, Umwelt, Technik(MUT). 2006

Yavuz Hande, Reklam Kuş Gribine İyi Geldi,Bütünleşik Pazarlamada Marketing Türkiye, Sayı 96, mart 2006

Yakut İnci, Etkili İletişim Stratejisi Geliştirmede Kamu Katılımı Yaklaşımının Yeri: Risk İletişimi Alanındaki Durum, Kocaeli Üniversitesi İletişim Fakültesi Radyo-Sinema-Televizyon Bölümü.
<http://sanattasarim.iku.edu.tr/kentometre/sozce/makale.doc>, (22.12.2007)

Yücel Barış, Sağlıklı Tavuk Bilgi Platformu Başkanı Zuhul Daştan'la söyleşi, Vilsan Dergisi, 2007, Sayı 5

Zander, Ernst, Geleceğin İşletme Ve Personel Politikası, Çev, M. Y. Tınar,
Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt.5, Sayı, 1-2,
1990

www.izmir.gov.tr/tr/genel/default.aspx?mid1=12