

**T.C.
ERCIYES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM ANA BİLİM DALI**

**KRİZ İLETİŞİM STRATEJİLERİNDE REKLAMIN
ETKİSİ (AYŞE ÖZGÜN DANONE REKLAMLARI
ÖRNEĞİ)**

**Hazırlayan
Ali Rıza ERBAYRAK**

**Danışman
Yrd. Doç. Dr. Seyfi SAY**

Yüksek Lisans Tezi

**Mayıs 2014
KAYSERİ**

**T.C.
ERCIYES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM ANA BİLİM DALI**

**KRİZ İLETİŞİM STRATEJİLERİNDE REKLAMIN
ETKİSİ (AYŞE ÖZGÜN DANONE REKLAMLARI
ÖRNEĞİ)**

(Yüksek Lisans Tezi)

**Hazırlayan
Ali Rıza ERBAYRAK**

**Danışman
Yrd. Doç. Dr. Seyfi SAY**

**Mayıs 2014
KAYSERİ**

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kuralların gerektiği şekilde, bu çalışmada yararlanılan tüm materyal ve sonuçların tam olarak aktarıldığını ve gerekli referansların yapıldığını belirtirim.

Ali Rıza ERBAYRAK

“Kriz İletişim Stratejilerinde Reklamın Etkisi (Ayşe Özgün Danone Reklamları Örneği)” adlı yüksek lisans tezi, Erciyes Üniversitesi Tez önerisi ve Tez Yazma Yönergesi 'ne uygun olarak hazırlanmıştır.

Tezi Hazırlayan

Ali Rıza ERBAYRAK

Danışman

Yrd. Doç. Dr. Seyfi SAY

Halkla İlişkiler ve Tanıtım ABD Başkanı

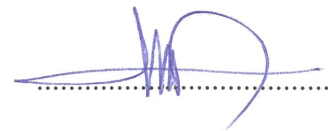
Ad Soyad İmza

Yrd. Doç. Dr. Seyfi SAY danışmanlığında **Ali Rıza ERBAYRAK** tarafından hazırlanan “**Kriz İletişim Stratejilerinde Reklamın Etkisi (Ayşe Özgün Danone Reklamları Örneği)**” adlı bu çalışma jürimiz tarafından Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalında **Yüksek Lisans** tezi olarak kabul edilmiştir.

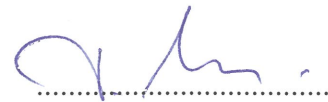
12.05/2014

Jüri:

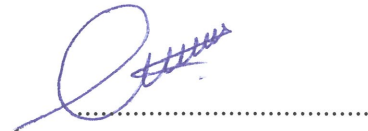
Danışman : Yrd. Doç. Dr. Seyfi Say



Üye : Yrd. Doç. Dr. Özlem GÜLLÜOĞLU



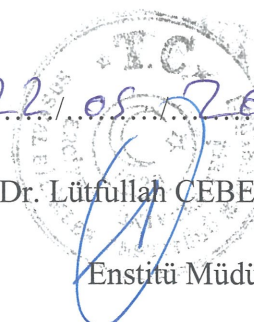
Üye : Yrd. Doç. Dr. İlker ERDOĞAN



ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulu'nun 22.05.2014. tarih ve12..... sayılı kararı ile onaylanmıştır.

22.05.2014



Prof. Dr. Lütfullah CEBECİ
Enstitü Müdürü

KRİZ İLETİŞİM STRATEJİLERİNDE REKLAMIN ETKİSİ (AYŞE ÖZGÜN DANONE REKLAMLARI ÖRNEĞİ)

Ali Rıza ERBAYRAK

Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yüksek Lisans Tezi, Mayıs 2014

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Seyfi SAY

ÖZET

Kriz, beklenmedik anda ortaya çıkan, örgütleri dip noktadan tepe noktaya çıkartabilen veya örgütün tamamen iflasına neden olabilen olaylar bütünüdür denilebilir. “Kriz” net olarak önceden tahmin edilemese dahi süreç yönetimi belirli bir sistem dâhilinde önceden hazırlanabilir ve kriz anında uygulamaya konulabilir. Günümüz iletişim dünyası açısından bakıldığında aniden ortaya çıkan krizlerin, çözüm sürecinin de anlık olması beklenmektedir.

Örgütsel krizlerin sonuçları önceden kestirilemese de nedenleri önceden tahmin edilebilir. Bunlar : “Dış Çevresel Faktörler” ve “İç Çevresel Faktörler” olarak ikiye ayrılır. Krize neden olan dış çevre faktörlerinin genellikle makro faktörler olduğu ve sadece örgütü değil duruma göre dünyayı, bölgeyi, ülkeyi veya sektörü etkisi altına alabildiği düşünülmelidir. Bu etmenler; doğal, ekonomik, politik, teknolojik ve toplumsal yapıya dair faktörler olabilir. İç çevrede oluşabilecek kriz nedenleri ise; tepe yönetimden kaynaklı aksaklıklar, mali disiplinsizlikler, işlevsel aksaklıklar, ortakların anlaşmazlığa düşmesi gibi örgüt iç dinamiklerini etkileyen, çalışma sistematüğini etkileyen durumlardır.

Kriz yönetimi; konuyla ilgili uzmanlık ve sürekli çalışma isteyen, örgütün tüm geleceğini kriz yöneticisinin omzuna yükleyen bir sorumluluktur. Örgüt yöneticilerinin diğer bir deyişle kriz yöneticilerinin düzenli olarak kriz hazırlık planları yapmaları ve kriz esnasında görevlendirilecek diğer personelle birlikte olası kriz senaryoları üzerine çalışmaları gerekmektedir.

Bununla birlikte uygulamanın çok daha karmaşık bir karmaşık bir görünüme sahip olduğu söylenebilir. Bu çalışmada kriz süreçlerinde genel kanı olarak benimsenen “Kriz

Durumunda Tüm Reklam ve Tanıtım Aktiviteleri Durdurulmalıdır” görüşüne “Danone Krizi” örneğinde itibar edilmediği ortaya konulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Reklam, kriz, kriz yönetimi, Danone reklamları, kriz iletişimi, içerik çözümlemesi, gösterge.

**IMPACT OF ADVERTISING IN CRISIS COMMUNICATION STRATEGY
EXAMPLE OF AYSE OZGUN'S DANONE ADVERTISINGS**

Ali Rıza ERBAYRAK

**Erciyes University, Institute of Social Sciences
M.Sc. Thesis, May 2014
Supervisor: Yrd. Doç. Dr. Seyfi SAY**

ABSTRACT

Crisis, abrupt, emerging from peak to trough organizations that can remove or organization is a set of events that may lead to completely bankrupt could be called. "Crisis" it cannot be precisely predicted, even within a particular system of process management can be prepared in advance and can be implemented during the crisis. As the perspective of today's communication world suddenly emerging crisis, the settlement process is expected to be instantaneous.

The factors of organizational crises are unpredictable even predictable reasons. These factors: "External Environmental Factors" and "Internal Environmental Factors" as divided into two. External environmental factors that caused the crisis are generally macro factors and not just the organization according to the situation of the world, region, country or sector can receive under the influence should be considered. These can be natural, economic, political, technological and social structures that could be factors. The causes of the crisis that may occur on the inner circumference; hill-induced disruptions of management, financial discipline, operational disruptions, such as disagreements of the partners affect the internal dynamics of the organization, systematic studies are affecting the situation.

Crisis management; the relevant expertise and constantly wanting to work, the entire future of the organization by the crisis manager is a responsibility on the shoulder. Organization administrators in other words, crisis preparedness, crisis managers to plan on a regular basis and will be deployed during the crisis along with other personnel are required to work on a possible crisis scenarios.

However, a much more complex application can be said to have complex look. Widely adopted in this study in crisis "Crisis should be discontinued in case all advertising and promotional activities" opinion "Danone Crisis" has been found to be as in the example.

Keywords: Advertising, crisis, crisis management, Danone ads, crisis communications, content analysis, and display.

İÇİNDEKİLER

KRİZ İLETİŞİM STRATEJİLERİNDE REKLAMIN ETKİSİ (AYŞE ÖZGÜN DANONE REKLAMLARI ÖRNEĞİ)	
BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK	i
YÖNERGEYE UYGUNLUK SAYFASI	ii
KABUL ONAY.	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
TABLOLAR LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KRİZ ve KRİZİN YÖNETİLME SÜRECİ

1.1. Kriz Kavramına Genel Bakış.....	5
1.2. Kriz Terimine Sistemik Yaklaşımlar	8
1.3. Krizlerin Nedenleri	12
1.3.1. Dış Çevre Faktörleri.....	14
1.3.2. İşletme İçi Faktörler.....	18
1.4. Kriz Türleri.....	21
1.5. Kriz Yönetimi	24
1.6. Kriz Yönetimi Açısından Krizin Evreleri.....	28
1.6.1. Kriz Sinyallerinin Alınması.....	31
1.6.2. Krize Hazırlık ve Korunma.....	32
1.6.3. Krizi Denetim Altına Alma.....	34

1.6.4. Krizin Olumlu Yanlarının Saptanması	36
1.6.5. Krizi Çözme	37
1.6.6. Kriz Sonrası Rehabilitasyon	40
1.7. Kriz Yönetim Planlaması ve Stratejileri	41
1.7.1. Krize Yönelik Planlama	41
1.7.1.1. Kriz Planlama Evreleri	43
1.7.1.2. Kriz Senaryolarının Hazırlanması	45
1.7.2. Kriz Yönetim Strateji ve Modelleri	48

İKİNCİ BÖLÜM

KRİZ İLETİŞİMİ VE KRİZ İLETİŞİMİNDE REKLAM

2.1. Kriz İletişiminin İçeriği ve Biçimleri.....	50
2.2. Kriz İletişim Sistemi.....	54
2.3. Kriz İletişim Planlaması	56
2.4. Halkla İlişkilerde Kriz Kavramı.....	58
2.4.1. Krize Yönelik Halkla İlişkilerin Temel Prensipleri	62
2.4.2. Halkla İlişkilerde Reaktif İletişim Kavramı	64
2.4.3. Kriz Dönemlerinde Medya İlişkileri.....	66
2.5. Kriz İletişiminde Reklamın Yeri.....	70
2.5.1. Örgüt İtibarının Kriz İletişimine Etkisi	72
2.6. Reklam ve Kriz İletişimi İlişkisinin İncelenmesi.....	75
2.6.1. Kriz İletişiminde Pazarlama Halkla İlişkilerinin Destekçisi Olarak Reklamın Kullanımı	78
2.6.2. Kurumsal Reklam	81

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

REKLAM FİLMLERİNİN ANALİZİ

3.1. Danone Yoğurt Krizi.....	87
-------------------------------	----

3.2. Yöntem	89
3.3. Danone Reklam Filmlerinin Analiz Örneği.....	91
3.3.1. Danone Lüleburgaz Fabrikası Reklam Filmi Analizi.....	92
3.3.2. Danone Ferhadanlı Köyü Reklam Filmi Analizi.....	99
3.3.3. Danone Anadolu Hisarı	108
3.3.4. Danone Kars	114
SONUÇ.....	121
KAYNAKLAR	123
ÖZGEÇMİŞ.....	129

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Potansiyel Tehdit Çeşitleri	7
Tablo 2. Çalışanların Kriz Karşısında Tutumları	10
Tablo 3. Kriz Yönetimine Örgütsel Tepki.....	27
Tablo 4. Kriz Dönemi Yönetim Aktivitesi	28
Tablo 5. Ürün Yaşam Dönemleri ve Reklamlar	73
Tablo 6. Reklam Yönetimi	79

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Örgüt İçi İletişim Kanalları.....	11
Şekil 2. Kriz Oluşumu	14
Şekil 3. Bir Sistem Olarak İşletme ve Çevresi	15
Şekil 4. Örgütleri Etkileyen Çevresel Faktörler.....	17
Şekil 5. Ürün Yaşam Eğrisi	20
Şekil 6. Krizlerin Ortaya Çıkış Şekillerinin Karşılaştırılması.....	20
Şekil 7. Krize Kaynaklık Eden Faktörler.....	21
Şekil 8. Kriz Türleri	22
Şekil 9. Kriz Gelişim Evreleri.....	29
Şekil 10. Kriz Süreci.....	31
Şekil 11. Krizde Etkin Yönetim.....	33
Şekil 12. Krize Karşı Koruyucu Önlemler.....	35
Şekil 13. Kriz Dönemi İş Yapma Usul ve Süreçleri	38
Şekil 14. Kriz Çözümü ve Kriz Sonrası Süreç.....	44
Şekil 15. Kriz Yönetimi ve Uygulama Modeli	47
Şekil 16. Kriz Senaryoları.....	51
Şekil 17. Kriz Planı	63
Şekil 18. Teknik Tabanlı Kriz İletişim Planı	65
Şekil 19. Reaktif İletişim Planı	69
Şekil 20. İletişim Akışı	71
Şekil 21. Örgüt İtibarı	76
Şekil 22. Reklam Türleri.....	77
Şekil 23. Pazarlama Karması	79

KISALTMALAR LİSTESİ

CEO	: Chief Executive Officer (En Üst Düzey Genel Yönetici)
I.M.C.	: Integrated Marketing Communication (Bütünleşik Pazarlama İletişimi)
MESS	: Türkiye Metal Sanayiciler Sendikası
Örn	: Örnek
s.	: Sayfa Numarası
S.W.O.T.	: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Güçlü yönler, Zayıf yönler, Fırsatlar, Tehditler)
TV	: Televizyon
vb.	: Ve Benzeri
Vol.	: Volume
vs.	: Vesaire

GİRİŞ

Günümüz iletişim dünyasında olaylar artık günlük değil, saatlik hatta anlık değişiklikler gösterebilmektedir. Elbette bu durum var olan akışın değiştiği, örgütün yükselme ya da durağan aşamadan düşüşe geçtiği durumlarda yani kriz durumlarında çok daha fazla geçerlidir. Kriz “Genel bakıldığında işleyişin bozulduğu, örgütsel değişiklikler gerektiren istikrarın olmadığı bir durumdur. Örgütün sistemini bozan ve birden bire ortaya çıkan, örgütün iflasına neden olabilecek herhangi bir acil durum olarak tanımlanabilir. Bir başka deyişle kriz, önceden sezilemeyen, çabuk ve acele cevap verilmesi gereken, örgütün önleme ve uyum mekanizmalarını etkisiz hale getirerek, amaçlarını, hedeflerini, planlarını, stratejilerini ve varsayımlarını tehdit eden, acil müdahale gerektiren durumlar bütünüdür. Diyerek krizin ortaya çıkış şeklinin ve önlem metotlarının türlü değişkenlere bağlı olduğu görülmektedir. Pek çok farklı kaynak örgütsel krizin örgütleri felakete sürükleyebildiği ya da refah seviyesini müspet şekilde değiştirebildiği bilgisini vermektedir. Elbette tüm bunlar başta bahsedilen kısa zaman diliminde ve belirli stratejiler eşliğinde gerçekleşmelidir.

Pazarlama ve üretim gibi konular özellikle Sanayi Devrimi sonrası hız kazanmış, ancak üretmek kolay, satmak zor bir hale gelmiştir. Eşine sadece iletişim ve pazarlama alanında rastlanabilecek olan strateji gibi askerî terimlerin literatüre girmesi özellikle satış yapmanın zorluğunun en büyük delillerindendir. Fransızcadan dilimize geçen “strateji” sözcüğü Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre “1. İzlem. 2. Bir ulusun veya uluslar topluluğunun, barış ve savaşta benimsenen politikalara destek vermek amacıyla politik, ekonomik, psikolojik ve askerî güçleri bir arada kullanma bilimi ve sanatı, sevkulceyştir.” Elbette askerlik ile bu kadar içli dışlı olan terimin pazarlama ve iletişim bilimlerindeki karşılığı büyük benzerlikler gösterse de bazı farklılıklar da içermektedir. Bu konuda Höller, “Her zaman esnek bir biçimde uyarlanması gereken bir amacın yönetilmesi” (Höller, 2007, s. 11) tanımını yaparken, Çınarlı ise, “Strateji, kuruluşun ayrıntılı planıdır. Kuruluşun neyi başarmak ve nasıl başarmak istediğinin

belirlenmesidir” (Çınarlı, 2009, s. 77) demektedir. Torlak ve Altunışık’a göre ise strateji, “Bir işletmenin gelecekte varmak istediği hedeflerin belirlenmesi ve söz konusu hedeflere nasıl ulaşılabacağına ilişkin seçeneklerin belirlendiği bir süreci ifade eder” (Torlak ve Altunışık, 2009, s. 26). Böylece strateji kavramının özellikle pazarlama ve iletişim alanında önemini aktarmaya çalışmaktadır. Örgütün geleceğine bugünden ışık tutabilmek için yapılan çalışmalar bütünü diyerek özetleyebileceğimiz strateji kavramı, iletişim açısından incelendiğinde gelecekte oluşacak ya da oluşması muhtemel durumlara karşı örgütün göstereceği reaksiyon çerçevesi olarak açıklanabilir. Örgüt iletişim stratejisinin en önemli parçası, halka en çok yaklaşılan tanıtım faaliyetleri olarak gösterilebilir. O nedenle burada reklam terimi bir adım öne çıkmakta ve stratejik önemini göstermektedir.

Günümüzde reklam, pazarlama öğeleri arasında en çok göze batan ve çoğu zaman misyonundan fazlasının üzerine yüklendiği bir iletişim biçimidir. İlk ortaya çıktığı zamanlarda görevi sadece hedef kitleyi ürün/hizmet ile ilgili bilgilendirmek olan reklam, günümüzde satın alma davranışlarını dahi yönlendiren bir algı yönetimi silsilesi haline getirdiği için, hem müşteri kanadında hem de üretici/tedarikçi kanadında vazgeçilmez bir oyuncu pozisyonundadır. Özellikle piyasada yaşanan kızgın ve acımasız rekabet koşulları, tüketici ile doğrudan iletişime geçme zorunluluğu ve bu zorunluğun getirdiği zorluklar, benzer ürün sayısında yaşanan artış ve tüketicinin tercihini firmanın kendi ürünü üzerine çekme arayışı reklamı diğer pazarlama araçlarına göre bir adım öne çıkarmaktadır. Tüketici açısından baktığımız zaman ise reklam, müşterinin pazarda yer alan aynı segmentteki belki yüzlerce ürün içerisinden hem fiziki hem de duygusal ihtiyacını karşılayacak ürünü seçmesine yardımcı olacak en temel rehber görünümündedir.

Ürünlerin muadillerinin çoğalması, aynı ihtiyaca yönelik birden fazla ürün/hizmet üreticisinin piyasada var olması, elbette teknolojinin hızlı gelişimini takiben son kullanıcının her gün yeni bir ürünle karşılaşması nedeniyle reklam, özellikle örgütler açısından kaçınılmaz bir pazarlama aracıdır. Reklamın temel amacı, reklamı yapılan ürünün/hizmetin geniş kitlelerce tanınmasını ve bilinmesini sağlamaktır. Teknolojinin günümüzde yakaladığı ivme ile tüketici her gün farklı bir ürünle karşılaşmakta ve tercih yapmakta zorlanmaktadır. Ayrıca yeni pazarlarda yeni tüketici kitlelerine ulaşmak isteyen firmalar reklamı kullanmak durumunda kalmaktadır. Günümüz rekabetçi

koşulları göz önüne alındığında reklamı kullanmayan örgütler pazarda dezavantajlı bir pozisyona geçmekte, hatta pazarın büyüklüğüne bağlı olarak iflas riski ile karşı karşıya kalabilmektedirler.

Örgütlerin hayatta kalma sürelerini ve istikballerini bu denli yakından ilgilendiren kriz sürecinde (özellikle malî krizlerde) öncelikli olarak örgütü susturmayı ve halkın gündeminden kaldırmayı deneyen yöneticiler acaba doğru bir strateji mi izlemektedirler? Bu sorunlara cevap bulmak veya en azından bu soruna farklı bir boyuttan bakabilmek için “Kriz dönemlerinde reklam örgüt itibarı için yararlıdır” hipotezini destekleyen ve 2005 yılında Türkiye’de ortaya çıkan ve elektronik ortamda patlak veren ilk kriz olarak gösterilebilecek “Danone krizi” araştırmamızın eksenini oluşturmaktadır. Konunun önemli olmasının nedenlerinden biri, krizden sadece Danone firmasının değil, aynı zamanda süt üreticileri ve rakip süt ürünleri üreten örgütlerin de etkilenmiş olmasıdır. Daha önce benzer bir kriz yaşanmaması her ne kadar üreticiyi zor durumda bırakmış olsa da, yaşanan süreçte uygulanan proaktif yaklaşım, son kullanıcı nezdinde olumlu karşılanmış ve tüketici tepkisi negatiften pozitif yöne doğru bir ivme kazanmıştır.

Danone Türkiye’nin yapmış olduğu araştırma, internetin kontrolsüz ortamında başlayan Danone markasını karalamaya yönelik bir mesajın yaklaşık 6,3 milyon kişi ulaşmış olduğunu göstermiştir. 25-45 yaş arası kadınlar arasında yapılan araştırma, mesajın bilinirlik oranının %30’lar seviyesine ulaştığı ve mesajı alan kadınlardan dörtte birin onu inandırıcı bulduğunu ortaya koymuştur. Buna bağlı olarak sütlü çocuk ürünleri kategorisinde % 26’lık bir küçülme yaşanmış ve bu küçülmenin süt üreticilerine de yansısıyla çiğ süt alımlarında 15 milyon litreye varan bir daralma olmuştur. Söz konusu karalama kampanyasının Mayıs 2005 yılına kadarki süreçte internet üzerinden yapılan en büyük karalama kampanyası olması, konuyu araştırma gerekliliğini arttıran bir faktör olarak ortaya çıkmıştır.

Bu çalışmada kriz iletişiminde reklam kullanımının, ülkemiz koşulları içerisinde ne kadar etkili olduğu belirlenmek istenmiştir. Birinci bölümde kriz kavramına farklı disiplinlerdeki bakış açıları, krize neden olan faktörler, kriz türleri, kriz yönetimi ve kriz yönetimi modelleri incelenmiştir. İkinci bölümde ise kriz iletişiminin içeriği, kriz iletişimi planlaması, halkla ilişkilerde kriz kavramı, örgüt itibarının krize etkileri ve kriz

yönetimlerinde reklamın yeri açıklanmaya çalışılmıştır. Üçüncü ve son bölümde ise Danone firmasının kriz karşısındaki tutumu incelenmiş ve kriz esnasında geliştirdiği refleksler gösterge bilimsel esasa dayanarak reklam çözümlemesi yöntemi ile irdelenmiştir.

Göstergebilimsel çözümleme göstergelerin yorumlanmasını, üretilmesini veya işaretleri anlama süreçlerini içeren bütün faktörlerin sistematik bir şekilde incelenmesine dayanan bir bilim dalıdır. (Dağlı, 2012, s.14)

BİRİNCİ BÖLÜM

KRİZ ve KRİZİN YÖNETİLME SÜRECİ

1.1. Kriz Kavramına Genel Bakış

Kriz kavramı, tipik bir sosyal bilimler sorunu olan, bir kavramın birden çok açıklaması olabilmesine en güzel örneklerden biridir. Genel geçer bir açıklama yapmak gerekirse, beklenmedik anda ortaya çıkan, örgütlerin dip noktadan tepe noktaya çıkartabilen veya örgütün tamamen iflasına neden olabilen olaylar bütünüdür denilebilir. Öte yandan kriz “beklenilmeyen ve önceden sezilemeyen, çabuk ve acele cevap verilmesi gereken, örgütün önleme ve uyum mekanizmalarını etkisiz hale getirerek, amaçlarını, hedeflerini, planlarını, stratejilerini ve varsayımlarını tehdit eden gerilim durumudur” (Tutar, 2007, s. 13.) şeklinde de açıklanabilir. Görüldüğü gibi pek çok farklı anlamı bünyesinde barındıran kriz kavramına en uygun açıklamalardan biri, Oxford sözlüğündeki “daha iyi ya da daha kötüye gitmek için dönüm noktası” şeklindeki açıklama gösterilebilir (Pira ve Sohodol, 2010, s. 23.) Dilbilimi yönünden ise kriz sözcüğü Yunancadan gelmektedir ve “krisis” sözcüğünden türemiştir. Krizin farklı bilim dallarına göre yapılan farklı tanımları vardır. Ancak genel açıklama olarak kriz, beklenmedik, aniden gelişen, hızlı hareket eden ve her hangi bir hazırlık yapılmadan karşı karşıya kalınan ve örgüt için iyi değerlendirilmezse çöküş, iyi değerlendirilirse bir fırsat anlamına gelebilen bir durumdur” (Akdağ, 2005, s. 3).

Yukarıda değindiğimiz temel anlamların yanında farklı yaklaşımlardan yola çıkarak konuyu ayrıntılandırmak gerekirse kriz, “bir örgütün (aile, şirket, belediye, bakanlık, sivil toplum vb.) üst düzey hedeflerini ve işleyiş düzenini tehdit eden, bazen de örgütün yaşamını tehlikeye sokan ve ivedi tepki gösterilmesini gerektiren; örgütün kriz öngörme ve önleme mekanizmalarının yetersiz kalmasına neden olan, örgütte gerilim yaratan bir durumdur” (Tutar, 2007, s. 16). Bir başka tanım ise *Harvard Business Review*'da yer

alan bir makalede Norman R. Augustine tarafından yapılıyor: “Neredeyse her kriz başarısızlığın kökleri kadar başarının tohumlarını da kendi içinde taşır. Bu potansiyel başarıyı saptamak, geliştirmek ve sonuçlarını hasat etmek kriz yönetiminin özünü oluşturur. Kötü kriz yönetiminin özü ise durumu kötü görme ve daha da kötüleştirme eğilimine kapılmaktır” (M.E.S.S., 2000 s. 13). “Örgütler her güne potansiyel kriz tehlikesi ile başlamaktadırlar. Bu tehlike ‘çıplaklık çağı’ olarak adlandırılan günümüzde hiçbir örgütün sınırlarını saklayamamasından kaynaklanmaktadır. Bir başka deyişle örgütler günümüzde camdan bir fanusun içinde yönetilmektedirler. Bu durum da, beraberinde her şeyi görünür kılmaktadır” (Peter ve Anthonissen, 2008 s. 1.)

Örgütsel kriz nedir sorusuna verilen yanıtlardan biri John Burnett’in “Krizleri Yönetmede Stratejik Bir Yaklaşım” isimli makalesinde yer almaktadır. Makalesinde Burnett, Paushant ve Mitrof’a atıfta bulunarak, “Kriz en temel varsayımla bir tehdit ve tüm sistemi etkileyerek fiziksel yapıyı bozan durumlar bütünüdür” (Burnett, 1998, s. 478-488) demektedir.

Birçok kaynağa göre ani gelişen durum olarak nitelendirilen “kriz” aslında birçok belirtiyi birlikte gelir. Örgüt iç ve dış oluşumları dikkatle izler ve olası krizlere yönelik önceden hazırlık yaparsa, gelen krize karşı konulması çok daha rahat ve kolay olacaktır.

Mathieu Gorge, (Gorge, 2006 s. 10-13.) “En İyi Kriz Yönetimi Pratiği – Nereden Başlamalıyız” isimli makalesinde kriz esnasında veya öncesinde örgütlerin yapması gereken pratikleri şu şekilde sıralamıştır. Acil güvenlik riskleri ve örgüt sürekliliği arasındaki fark dikkate alınmalıdır; Kriz durumunu çözmek için genel olarak kabul edilen en iyi uygulama adımları incelenmelidir; Örgüt krizi aşabilmek için, kendisini hazırlamak adına hangi önlemleri alabilir.

Aynı makalesinde Gorge potansiyel tehditleri aşağıdaki tabloda görüldüğü şekilde belirtmiştir.

Tablo 1. Potansiyel Tehdit Çeşitleri

Tehditin Çeşidi	Standart Suç Olayları	Potansiyel Kitle İmha Tehditleri	Doğal Afetler
Tipik Örnekler	Hırsızlık, Bilgisayar suçları, Çalışanların örgütsel kaynakları çalmaları, Ayaklanmalar, Kaçırma ve esir alma durumları	Kimyasal sızıntı ve patlamalar, Biyolojik tehditler, Radyoaktif sızıntı ve patlamalar, Nükleer bomba	Sel, Yangın, Fırtına/Tufan Deprem/Tsunami

(George, 2006, s.10-13.)

-Dış çevre ya da örgüt içi nedenlerden oluşan krizin ortak özelliklerini ise Pira ve Sohodol şöyle açıklamaktadır (Pira ve Sohodol, 2010, s. 23):

- Örgütün üst düzey hedeflerini hatta varlığını tehdit etmesi,
- Örgütün önleme ve ön görme mekanizmalarının yetersiz kalması,
- Acil müdahale gerektirmesi ve zaman baskısı yaratması,
- Beklenmedik ve ani değişiklikle sürpriz olması,
- Karar vericilerde gerilim yaratması,
- Korku ve paniğe yol açması,
- Kontrol edilme güçlüğüne bulunması,
- Yaşamsal bir dönüm noktası oluşturması,
- Örgütün imajını, insan kaynaklarını, finans yapısını ya da doğal kaynaklarını tehdit etmesi,
- Bir sistem ya da alt sistemde bütün sistemi o anki ve/veya gelecekteki çalışması açısından psikolojik, fiziksel ve/veya varlıksal olarak etkilemesi.

1.2. Kriz Terimine Sistemik Yaklaşımlar

“Krizi rutin durumlardan ayıran en önemli özellik acil cevap verme ve çabuk hareket etme zorunluluğudur” (Tüz, 1996, s. 9.) Bu noktadan hareketle kriz durumunu sıradanlaştırmak veya kriz sürecinin önceden tahmin edilebileceğini düşünmek şüphesiz örgütler açısından çok büyük bir hata olacaktır. Bununla beraber, “kriz” net olarak önceden tahmin edilemese dahi süreç yönetimi belirli bir sistemik dâhilinde önceden hazırlanabilir ve kriz anında uygulamaya geçilebilir. Tüz’e (Tüz, 1996, s. 9) göre kriz durumunu olağan halden ayıran temel özellikler şunlardır:

- Krizler kritik ve tehdit edicidir. Örgütsel ortamı hedefleyebilirler. Baskı, güvenlikten yoksunluk, belirsizlik, endişe ve panik gibi pek çok faktörü bir arada barındırabilirler.
- Krizler örgütlerle ilgili üçüncü kişileri (yönetici, iş gören, hissedar, devlet vb.) ciddi şekilde etkiler.
- Her stres ortamı kriz değildir.
- Krizlerin kesin çözüm formülü yoktur. Tekrar ortaya çıkabilirler.
- Kriz mutlak bir felaket değildir. Fırsat grubuna dönüştürülebilir.
- Bazı durumlarda fırsatları değerlendirme amacıyla kriz bilinçli olarak geliştirilebilir.

Kriz kendi içinde siyaset bilimi, ekonomi, toplum bilim ve psikoloji gibi pek çok bilim dalını ilgilendirdiği gibi, örgütsel düzeyde düşünüldüğünde tüm bu bileşenlerin toplamı olarak nitelendirilebilir. Eğer örgütler potansiyel kriz risklerine karşı önceden önlem almaya çalışırlarsa krizin getirebileceği muhtemel kötü senaryoya da hazırlıklı olmuş olurlar. Pira ve Sohodol örgütlerin krize hazırlık durumlarını şu şekilde beş ayrı kategoride incelemektedirler.

- **Kriz Yatkın Olmak:** Krize neden olabilecek gelişmeleri takip edemeyen, iç ve dış çevre analizleri gerçekleştirme konusunda etkin olamayan dolayısıyla da potansiyel krizlere ilişkin erken uyarı sistemlerini kuramayan ve geçmişteki tecrübelerinden ders çıkaramayan krize yatkın olarak değerlendirilir.

- **Krize Duyarlı Olmak:** Krize duyarlı örgütlerin diğerlerine göre daha ileri düzeyde bir krize hazırlık durumları söz konusudur. Ancak bu tip örgütlerin de krize yönelik çok duyarlı bir yapıları bulunmamaktadır. Krize duyarlı örgütlerin genellikle doğal faktörlerden ve insanlardan kaynaklanan krizlere ilişkin bir programları bulunmakta, ancak dış etkenlere ilişkin planlara rastlanmamaktadır.

- **Krize Kısmen Hazırlıklı Olmak:** Krize kısmen hazırlıklı olan örgütlerde sınırlı sayıda işin durmasına ilişkin ayrıntılı plan ve prosedürler bulunmaktadır. Ancak bu tür örgütler, daha geniş kapsamlı krizlerde ve krizin yarattığı karmaşık ilişkileri yönetmede başarısız olmaktadır.

- **Krize Dayanıklı Olmak:** Krize dayanıklı örgütler, potansiyel krizlere karşı tam bir önleme davranışı geliştirememiş, ancak kriz dönemi yönetimleri ile ilgili düzenlemeler gösteren bir yapılanma içindedirler.

- **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 (Pira ve Sohodol 2010 s. 44).

Örgütün krizle karşı karşıya kaldığı an içinde bulunduğu durum itibariyle krize göstereceği reaksiyonlar yukarıdaki şekliyle özetlenebilir. Sistemik yaklaşımlar akademik açıdan bizlere aydınlatıcı olmakla birlikte, gerçek yaşamda da tutarlılık gösterirler. Tabii ki bu tutarlılık yüzde yüz geçerlidir demek doğru olmaz. Her zaman için teori ve pratik birbirlerine benzerlik gösterse dahi birbirlerinden ayrıldıkları bazı çizgileri her zaman vardır.

Johansen, Aggerholm ve Frandsen'in (Johansen, Aggerholm ve Frandsen, 2012 s. 274)

hazırlamış olduğu "Yeni Bölgeye Giriş: Örgütlerin İçsel Kriz Yönetimi ve Kriz İletişimi Hakkında Bir Çalışma" isimli makalesinde yer alan Danimarka'da yapılmış anketin sonuçlarına göre, çalışanların kriz karşısında sergiledikleri tutum şu tabloda görüldüğü gibi ortaya çıkmıştır:

Tablo 2. Çalışanların Kriz Karşısında Tutumları

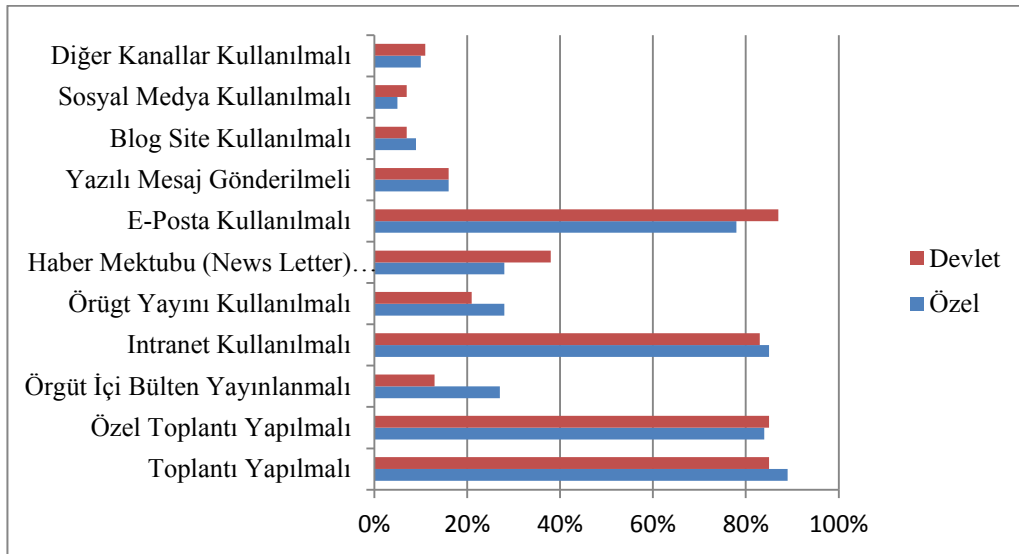
	Toplam Örnek		Özel Sektör		Devlet	
	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama	Standart Sapma
Pasif Kalırım	2,73	0,98	2,67	1,00	2,87	0,94
Panik Yaparım	2,43	1,03	2,44	1,04	2,39	1,01
Güven Kaybı Yaşarım	3,07	1,04	3,04	1,07	3,13	0,97
Ayırt Ederim	2,70	1,03	2,67	1,05	2,75	1,01
Motivasyon Kaybı Yaşarım	3,09	1,12	3,02	1,13	3,27	1,09
Toplulukla Hareket Ederim	2,59	1,12	2,54	1,16	2,69	1,02
Örgütte Kalırım	2,41	0,98	2,33	1,00	2,59	0,92
Sinirlenirim	3,78	0,85	3,71	0,90	3,96	0,73
Güvensizlik Hissederim	3,90	0,90	3,89	0,95	3,93	0,80
Korkarım	3,23	0,97	3,19	1,00	3,31	0,92
Keder Hissederim	2,89	0,96	2,81	1,00	3,08	0,84
İhanete Uğramışlık Hissederim	2,47	1,01	2,34	1,00	2,76	0,93
Kül Olmuşluk Hissederim	2,41	1,01	2,31	1,00	2,63	0,99
Daha Fazla Bilgiye İhtiyacım Olur	4,66	0,64	4,69	0,59	4,59	0,73
Daha Fazla Bilgi İletişimine İhtiyacım Olur	3,89	0,85	3,87	0,85	3,94	0,88
Dedikodu Yayarım	3,47	0,98	3,43	1,00	3,56	0,92
Sessiz Kalırım	2,69	0,93	2,61	0,93	2,87	0,91
Durumu Yanlış Anlarım	3,04	0,96	3,02	0,96	3,10	0,96

(Tabloda koyu değerler düşük, koyu ve italik değerler ise yüksek faktörleri belirtmektedir.)

(Johansen, Aggerholm ve Frandsen, 2012 s. 274.)

Yukarıda detayları verilen çalışmada, anket uygulanırken, çalışanların, cevaplarını, örgüt yöneticisi olsalardı onların altında çalışan çalışanlar olsa nasıl tepkiler verirdi şeklinde düşünerek vermeleri istenmiştir. 5’li likert ölçeğe göre hazırlanan anket için kabul edilebilir en düşük değer 2,50 olarak belirlenirken, kabul edilebilir en yüksek değer ise 3,50 olarak belirlenmiştir.

Yine aynı eserde dikkat çekici bir başka çalışma ise, yine çalışanların örgüt yöneticisi olarak cevaplamaları istenen, “Örgütünüzde örgüt içi kriz durumunda hangi iletişim kanalı kullanılmalı?” sorusuna verilen cevaplardır.



Şekil 1. Örgüt İçi İletişim Kanalları

(Johansen, Aggerholm ve Frandsen, 2012 s. 275.)

Şekil 1’de açıkça görüldüğü üzere genellikle tercih edilen iletişim kanalı toplantı, özel toplantılar ve intranet kullanımı olarak göze çarpmaktadır. Her ne kadar çalışma Danimarka’da yapılmış olsa da, bütün bir dünya için genellenebilecek sorunlar içerdiği kabul edilebilir. Çalışanlar kriz durumunun veya sonuçlarının dışarıdan öğrenilmesi yerine tüm akıştan birinci ağızdan haberdar olmak istemektedirler. Özellikle kriz dönemlerinde örgütün sosyal paydaşlarıyla tüm bağlantıları halkla ilişkiler ekibi tarafından sağlandığı için örgüt içi iletişim kanallarının da aynı ekip tarafından kullanması beklenmektedir.

Örgütün kriz durumuna yatkın olması, duyarlı olması, hazırlıklı olması, dayanıklı olması veya hazır olması; örgütün büyüklüğüne bağlı olmaksızın, üst yönetim kademesinin şeffaf, ileri görüşlü ve örgüt yapısına vakıf olması ile doğru orantılıdır. Örgütler kriz konusunda ne kadar hazırlıklı olursa, sistematik süreç başladığında verecekleri tepkiler de o denli hızlı ve doğru olacaktır. Tüz’ün de değindiği gibi krizler kritik ve tehdit edicidir; örgütte stres ortamı hâkim olur. Ancak krizler doğru yönetilebilirse mutlak felaket değil, mutlak başarı sağlanabilir ve örgüt eskiden olduğundan daha güçlü, daha kendinden emin ve çevresine güven veren bir yapıda olabilir.

1.3. Krizlerin Nedenleri

Örgütlerde krizler bir takım nedenlerden meydana gelir. Örgütlerde krizler genellikle insan hataları, yenilikleri ve değişiklikleri takip edememe, teknolojik yetersizlik, organizasyonel yapıda hata ve bozukluklar, örgüt kültürünün henüz tam olarak örgütçe benimsenmemesi gibi yapısal eksiklik veya bozukluklardan kaynaklanabilir.

Krizler aniden ortaya çıkabilen ya da sinyalleri önceden görülebilen olgulardır. Sonuçları önceden tahmin edilemese dahi nedenleri önceden sezilebilir. Her kriz, kendi çözümünü içerisinde barındırır. Eğer örgüt yöneticisi ve dolayısıyla örgüt potansiyel krizlere karşı hazırlıklıysa, kriz sonucunun örgüt açısından kayıptan ziyade bir kazanç olabileceği aşikârdır. Birçok faktörden ortaya çıkabilecek olan kriz, genellikle şu nedenlerden ortaya çıkmaktadır:

- Finansal problemlerden dolayı,
- Ürün ve piyasalardan dolayı,
- İnsan unsuru ve örgütten dolayı,
- Büyük ürün kayıplarından dolayı,
- Büyük fabrika/ekipman kayıpları ve endüstriyel kazalardan dolayı,
- Büyük bilgisayar arızaları, sistem çökmelerinden dolayı,
- Yanlış şayia, kötü maksatlı karalamalar ve terörden dolayı,
- Yetersiz ve hatalı eğitim faaliyetlerinden dolayı,
- Bilgi eksikliği ve iletişimsizlik durumundan dolayı (Tutar, 2007, s. 23).

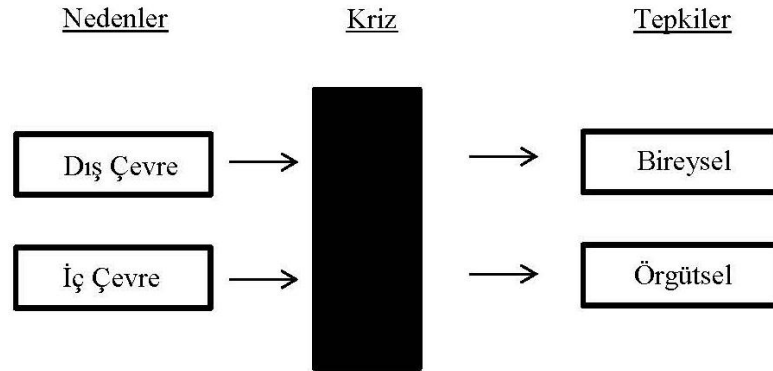
Krizler nasıl ortaya çıkarsa çıksın, örgütler açısından olumlu veya olumsuz sonuçlar doğuracağı aşikârdır. Kriz durumunda olan örgüt elbette kaçınılmaz bir değişim içine girecek ve düzen, krizin büyüklüğüne bağlı olarak değişecektir. Bu değişim rüzgârı eğer iyi takip edilebilirse, örgüt, sonucu muhtemel bir zaferle ve güçlenme ile bitecek bir son

ile kapatacaktır. Ancak statüko muhafaza edilmeye çalışılırsa muhtemelen o denli büyük bir hüsrana yaşanacaktır. Konfüçyüs'ün "Değişim rüzgârları esmeye başladığı zaman akıllılar yel değirmeni yapar, aptallar duvar örer" sözü, durumu daha net olarak ortaya koymakta ve krizlerin çözümü konusunda sergilenmesi gereken bakış açısı esnekliği hususunda, birçok ipucunu bünyesinde barındırmaktadır.

Anthonissen, (Anthonissen, 2008, s. 11) "Tüm Yönleriyle Kriz" isimli makalesinde şunları ifade etmektedir: "Birçok kriz büyük bir çeviklik gerektirir ve kriz haberi tüm dünyada aynı hızla yayılır. Örgütler şu risklere önlem almadan kendilerini krize hazır saymamalıdır;

- Örgüt ürün veya servisinin boykot durumu,
- Borsada hisselerin çökmesi,
- Ciddi hukuki iddialar,
- Örgütün kredibilitesinin düşmesi,
- Olası iflas,
- Örgüt imaj ya da itibarına ciddi darbe,
- Örgüt orta ya da üst yönetiminin tehdide maruz kalması,
- Örgütün tamamen ya da kısmen kapatılması."

Tüz ise konuyu aşağıdaki tabloda görüldüğü üzere açıklamaktadır.



Şekil 2. Kriz Oluşumu

(Tüz , 2008, s. 4.)

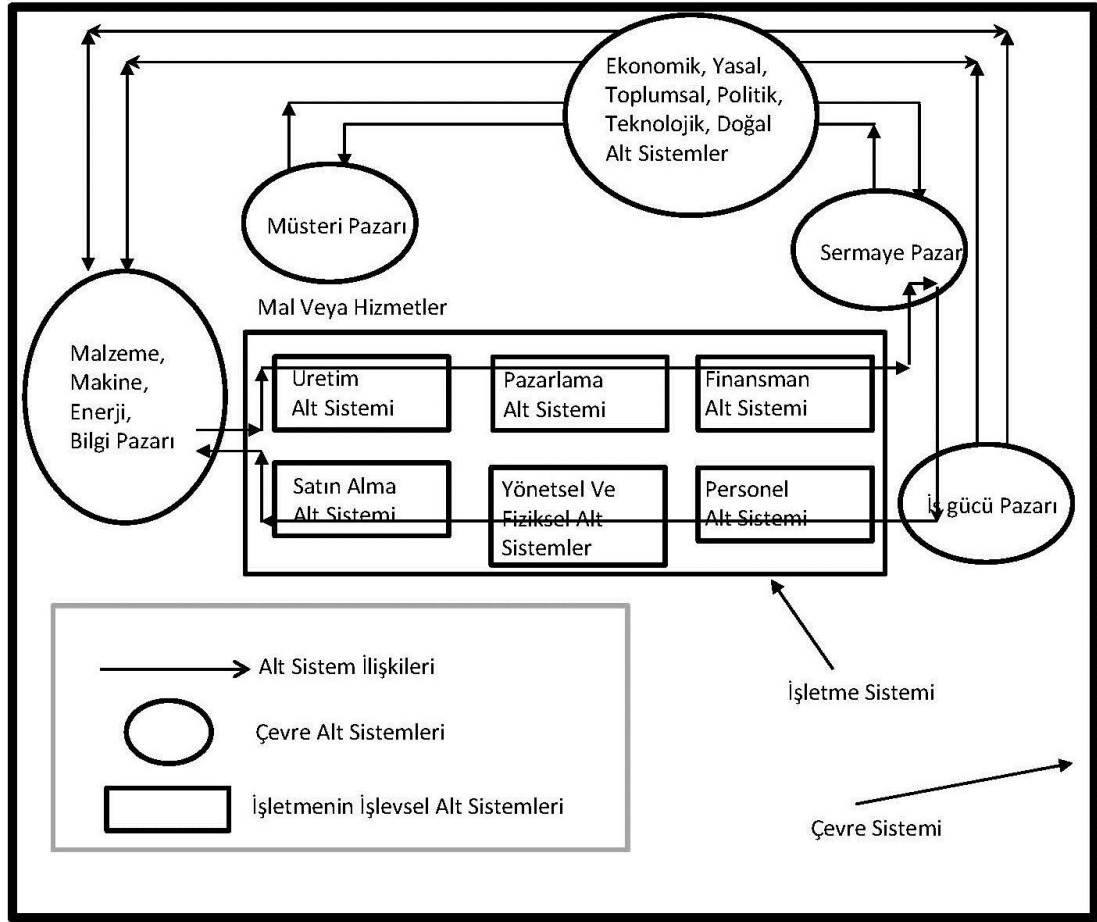
Tablo incelendiğinde krizin nedenleri genel olarak iç ve dış çevresel faktörler olarak ikiye ayrılmaktadır. Dış çevresel faktörler; genellikle aktif kamunun eylemleri, yeni yasal düzenlemeler ile birlikte yaşanabilecek örgütsel sıkıntılar sonucu örgütün yaşayabileceği problemler gibi örgütün iç çevresinden bağımsız sorunlar bütünüdür. İç çevresel faktörler ise; örgüt organizasyonel yapısında var olan ya da olabilecek bozukluklar, örgüt içi iletişim kanallarında meydana gelebilecek tıkanmalar gibi örgüt veya örgüt yöneticisi kaynaklı aksaklıklar sonucu ortaya çıkmaktadır.

Konuyu daha derinlemesine ele alacak olursak krizleri iki ayrı başlık altında toplamak mümkün olacaktır. Bunları dış ve iç çevre faktörleri olarak sınıflandırabiliriz.

1.3.1. Dış Çevre Faktörleri

Bilginin bu kadar kolay ulaşılabilir hale geldiği, birçok kişi tarafından iletişim çağı olarak adlandırılan günümüz dünyasında bir örgütün dış çevre ile bağlantısının tümünden kopuk olması beklenemez. Özellikle şeffaf bir yönetim anlayışını benimseyen pek çok örgüt tüm sosyal paydaşlarına hesap vermek durumundadır. Şeffaf bir yönetim anlayışını benimsemeyen, daha çok aile şirketi görünümünde olan örgütler dahi in put - out put bilgi, para, ürün vs. akışından dolayı sosyal paydaşları tarafından sürekli gözlem altında tutulmakta ve neredeyse her adımları takip edilmektedir.

Krize neden olan dış çevre faktörlerinin genellikle makro faktörler olduğu ve sadece örgütü değil duruma göre dünyayı, bölgeyi, ülkeyi veya sektörü etkisi altına alabildiği düşünülmelidir. Özden, (2009) dış çevre faktörlerini şu şekilde şemalaştırmıştır;



Şekil 3. Bir Sistem Olarak İşletme ve Çevresi
(Özden, *Toplam Kriz Yönetimi*, 2009, s. 7.)

Şekilde görüldüğü üzere örgüt ile çevresi aktif bir alış-veriş içerisinde. Örgüt alt sistemleri; müşteri pazarı, ekonomik, yasal, toplumsal, politik, teknolojik, doğal alt sistemlerden, sermaye ve iş gücü pazarından dolaylı olarak etkilenmektedir. Diğer bir deyişle bir sistem olarak işletme ve çevresi incelendiğinde her birim tıpkı bir makinenin dişlisi gibi diğer birimi etki etmektedir.

Tüz ise, (Tüz , 2008, s. 39.) konuyu daha da detaylandırarak şu şekilde açıklamaktadır:

a. Doğal Faktörler: Doğal çevre ile ilgili beklenmedik değişimlerdir. Toprak, su, iklim ve çevre kirliliği yönünden ani önem taşıyan felaketler krize zemin hazırlar.

b. Ekonomik Faktörler: Ürünlerin arz-talep durumu, pazar faktörleri, ülke ekonomisinin büyümesi ve sağlığı, Gayri Safi Milli Hasıla ve kullanılabilir kişisel gelir, talepteki büyük değişimler ve yabancı rekabeti işletmeleri yakından etkiler. Özellikle

uluslararası pazarlarda çalışan işletmeler dış çevre açısından farklı ortamlarda bulunurlar.

c. Politik ve Yasal Faktörler: Devlet politikalarındaki değişiklikler, krizin en önemli nedenini oluşturur. Yasal yapı, politik müdahale, finansal destek, dış rekabet konusunda hükümetin yaklaşımı konularını içerir.

d. Toplumsal Yapı: Toplumdaki insan ilişkilerinin değer yargılarının değişmesi, toplumsal ve kültürel sorunlar kriz nedenleri arasında yer alır.

e. Teknolojik Faktörler: Teknolojideki değişimler toplumsal hayatı ve buna bağlı olarak değişimi zorunlu hale getiren önemli bir faktördür. Teknolojik yenilikler, kendini zorla kabul ettiren, ettiremezse kriz yaratan bir baskı unsurudur. Özellikle 19. yy'de başlayan makineleşme ve otomasyon ürünlere alternatifler yaratma yönünde etkili olmuştur.

f. Diğer Faktörler:

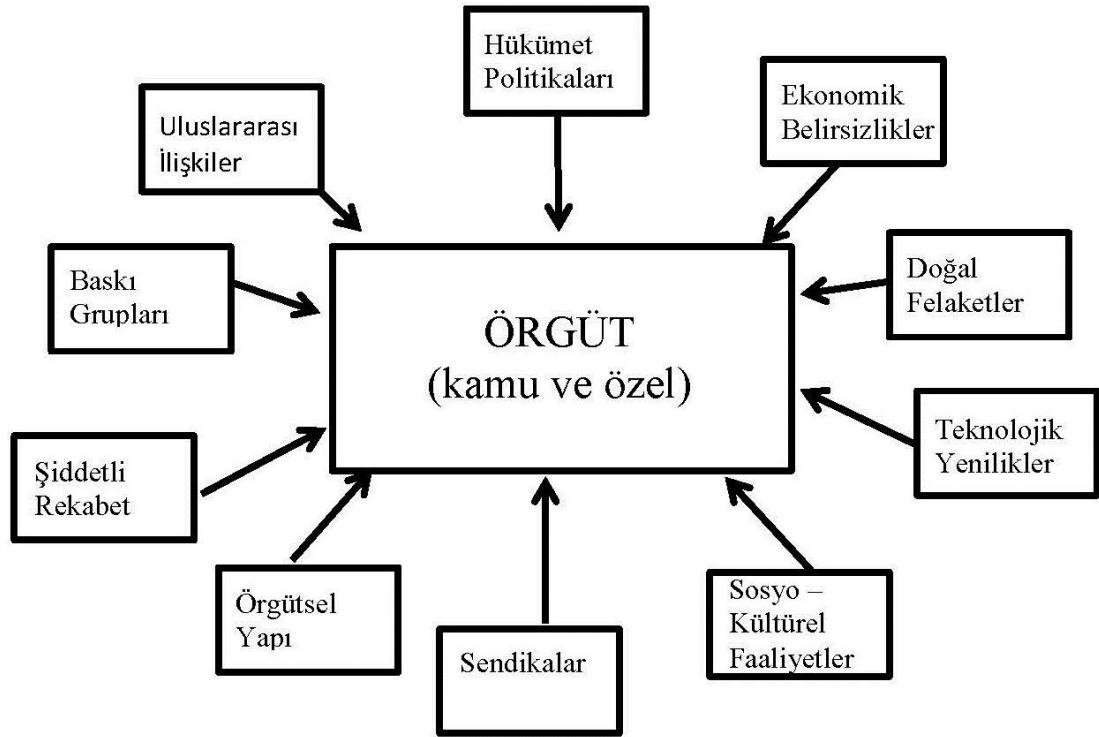
- Endüstriyel kazalar: Bu tip kazalar büyük ölçekli ve acil durumlara dayalı kazalar olabilir. Petrol kazaları gibi...

- Mamuldeki başarısızlıklar: Bu tarz başarısızlıklar bir diğer kriz nedenidir.

- Halkın Algılamaları: Müşteri güveninin kaybedilmesine yöneliktir.

- Düşmanlık ve Suç Olayları: Soygun, patlama vb. olaylar karşısındaki kriz durumudur.

Krizin doğası gereği ani değişikliklere gebe oluşu ve krizlere acil cevap verilmesi zorunluluğu, bazen yönetim kademesinin ilk kriz dalgasında takılmasına neden olur. Özellikle global krizlerde, örneğin ekonomik kriz ve buhranlarda yönetim kademesi örgüt için gelecek planları kurarken, global çevreyi ve krizin bu çevrede meydana getirdiği etkileri tam göremeyebilir. Tüm yukarıdaki veriler ışığında dış çevreden kaynaklı krizlere neden olabilecek durumları inceleyen Tutar şöyle bir şema hazırlamıştır:



Şekil 4. Örgütleri Etkileyen Çevresel Faktörler

(Tutar, 2007, s. 26.)

Şekilde görüldüğü gibi örgütler pek çok değişkenden etkilenmektedir. Bu değişkenlerin bazıları örgütü dolaylı yoldan (ekonomik belirsizlikler, hükümet politikaları, sosyo-kültürel faaliyetler gibi...) etkilerken, bazıları ise (doğal felaketler, teknolojik yenilikler, şiddetli rekabet gibi...) doğrudan etkilemektedir. Etkilenme ne şekilde gerçekleşirse gerçekleşsin, örgütün olabilecek krizlere karşı önlem senaryoları hazırlamış olması beklenir.

Tüm bu örneklerden de açıkça görüldüğü üzere örgütler sadece sosyal paydaşlarından (sendikalar, yatırımcılar vb.) değil, doğal afetler, ekonomik krizler gibi global ya da yerel çaplı faktörlerden de etkilenmekte ve krize girebilmektedirler.

1.3.2. İşletme İçi Faktörler

Dış çevre ile ilgili krizlere neden olabilecek faktörler her ne kadar makro ölçeklerde önceden tahmin edilemez olsalar da, yöneticiler konuyla ilgili belirli bir öngörüye sahip olabilirler. Tabii bu ön görünün oluşması yöneticilerin sürekli çevre analizlerini yapmalarına ve sonuçları doğru okuyabilmelerine bağlıdır. “Krizlerin ortaya çıkmasında makro faktörlerden çok örgüt içi faktörlerin daha etkili olduğu söylenmektedir.” (Tüz, 1996, s.6.) Bir başka ifadeyle örgüt yapısı güçlü olan kurumlar, çevre şartlarında meydana gelebilecek değişimlere de hızla uyum sağlayabilir ve bu yolla muhtemel krizlerden kurtulabilirler.

Örgüt kültürü, örgütlerin yaşamını sürdürebilmesi ve başarı için mutlak bir öğedir. Örgütün politikaları, eylemleri ne kadar köklü ve doğruysa örgüt o derece güçlü olacak ve sosyal paydaşların örgüte inançları o nispette güçlenecektir. Örgütsel faktörlerden doğan krizlere neden olan durumlar şu tabloda sıralanabilir:

a. Tepe Yönetim: Örgütlerin eğer yetenekli üst kademe yöneticilerine sahip değilse, krize düşme ihtimalleri büyüktür. Her ne kadar dış çevresel etkenler kontrol edilemez olsa da tepe yönetimin, tüm alametleri görerek önlemler alması gerekir. Tepe yönetimin tahmin gücü ve sezgi gücü zayıfsa, çevrede olan gelişmeleri görememesi ve değişimi reddetmesi de olasıdır. Özellikle kriz anlarında anlık değişimler gösterebilen çevre şartları karşısında statükocu bir tutum sergileyen üst yönetim, kurumun küçük bir krizden dahi büyük yaralar almasına neden olabilir.

Tepe yöneticilerin rollerinin tam belirlenmemiş olması veya yönetim kademesinin rol tanımını var olandan farklı algılaması da krizlere davetiye çıkartabilmektedir. “Tepe yöneticilerin moral, motivasyon, amaç oluşturma, inanç ve değerleri yerleştirme gibi bir çok sorumluluğu bulunmaktadır.” (Tutar, 2007, s. 33.) Bu görevler dışında üst yönetim kademesi kendisini tek sorumlu ve tek hakim olarak görürse, bu görevleri ihmal etme hatasına düşebilir ve sonuçta kriz büyüyerek yoluna devam edebilir.

b. Mali Etkenler: Örgütün malî yapısı, örgütün üretim yapısı ile uyum göstermelidir. Eğer örgütün malî yapısı ile çalışan sayısı ve üretim miktarı gibi parametreler benzerlik veya uyum içerisinde değilse, muhtemel bir krizin yaşanması şaşırtıcı olmayacaktır.

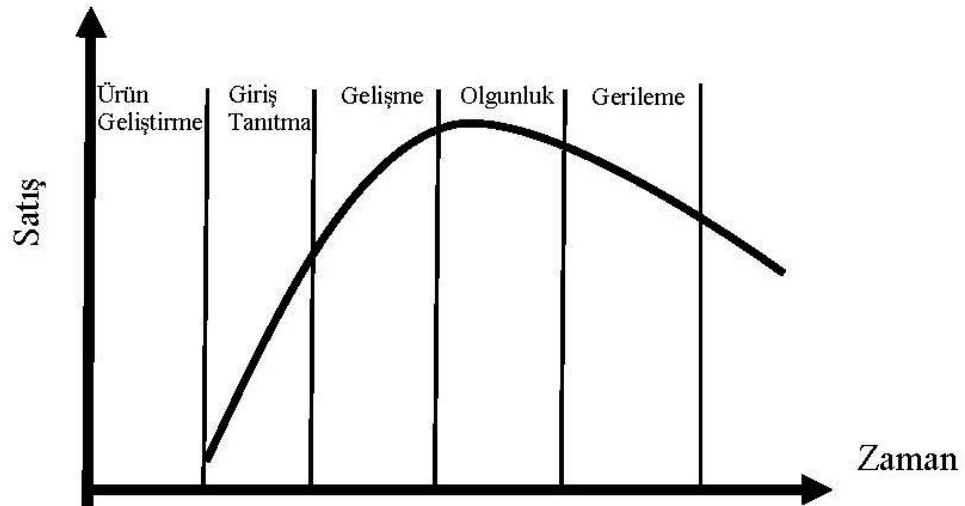
Diğer bir deyişle “Gerçekte işletmenin felaketler dışında dışsal etmenlerden kaynaklanan krizlerden etkilenip etkilenmemesi ve krizi aşip aşamaması, tümüyle işletmenin sağlam bir finansal yapıya sahip olmasına bağlıdır” (Özden, 2009, s. 12).

c. İşlevsel Etkenler: Örgütün mali yapısı dışında kalan işlevsel etkenler üretim, satış, satın alma, hammadde bulma, bulundurma gibi konuları kapsar. İyi tasarlanmamış bir örgüt işleyiş tablosu, örgütün büyümesi ile paralel olarak ya da rekabet koşulları ile birlikte örgütü krize sürükleyecektir. Örneğin fizibilite çalışması tam olarak yapılmadan girilen bir pazarda örgütün sert piyasa koşullarına direnmesi mümkün olmayacak ya da büyüyen bölge veya pazara uygun olmayan ürün üretimi yapılabilecektir. Bu durumla karşılaşan örgüt, büyüyen ürün stoğuyla ve gereksiz işçi maliyetleri ile uğraşacak, ancak yeterli düzeyde gelir elde edemeyecektir. Bu da örgütün krize sürüklenmesine, belki de iflasına neden olacaktır.

d. Ortakların Anlaşmazlığa Düşmesi: Ortakların farklı perspektiften örgüte bakıyor oluşları, örgütün geleceğini farklı noktalarda görmeleri, kişisel kıskançlıklar gibi faktörler örgütleri hızla krize sürükleyen önemli etkenlerdendir. “Şirketlerin yaşam süresiyle ilgili yapılan araştırmaların da gösterdiği gibi özellikle gelişmekte olan ülkelerde ortalama şirket ömrünün on yılı aşmadığı görülür.” (Özden, 2009, s. 13.) Özellikle ülkemizde yoğunlukla görülen ortak seçiminde uzmanlık alanı farklılıkları, eğitim farklılıkları gibi örgütü daha ileriye, daha refaha çıkartacak objektif değerler yerine seçilen akrabalık derecesi, hemşerilik ve kişisel dostluk gibi sübjektif kavramlar örgütleri çıkmaza sürükleyen ve ortaklar arası anlaşmazlıklara düşülmesini hızlandıran önemli faktörlerdendir. Bu tarz ahabplık ilişkisi üzerine kurulu örgüt yönetimlerinde sürtüşme veya fikir ayrılığı bir kez başladığı zaman başta kurumsallaşamamanın verdiği sancılar olmak üzere, ortakların birbirini, çekememesi, aile içi dedikodular ve rekabete yetişememenin verdiği kaygılar kendini gösterecek ve ortaklar arası anlaşmazlık, yerini ortaklardan birinin görevden ayrılmasına bırakabilecektir. Bu durumda eğer diğer ortağın malî gücü ayrılan ortağın hisselerini almaya yeterliyse kriz çözülmüş olacak, aksi takdirde örgüt yatırımcılara devredilerek kriz aşılacaktır.

e. Diğer Faktörler: Örgütlerin yukarıda sayılan işletme içi faktörlerine ek olarak ürün yaşam eğrisinde buldukları yer, grevler, el değiştirmeler, ölüm ve yoğun dedikodular gibi nedenler de işletme içi kriz faktörlerinden sayılabilir. Kotler’e göre, “bir örgütü

konumlama ve farklılaştırma stratejileri zamana, ürün çeşitliliğine ve rakiplere göre farklılıklar gösterir. Örgütlerin moda ile olan ilişkilerine göre ürünlerin yaşam süreleri farklılıklar göstermektedir. Ancak ürün kategorileri en uzun hayat eğrisine sahiptir. Bu noktadan hareketle günümüzde örgütler kategori yönetimi anlayışını benimser.” (Kotler, 2002, s. 24)



Şekil 5. Ürün Yaşam Eğrisi
(Kaynak: İslamoğlu, 2011, s. 186.)



Şekil 6. Krizlerin Ortaya Çıkış Şekillerinin Karşılaştırılması
(Pira ve Shodol, 2010, s. 33.)



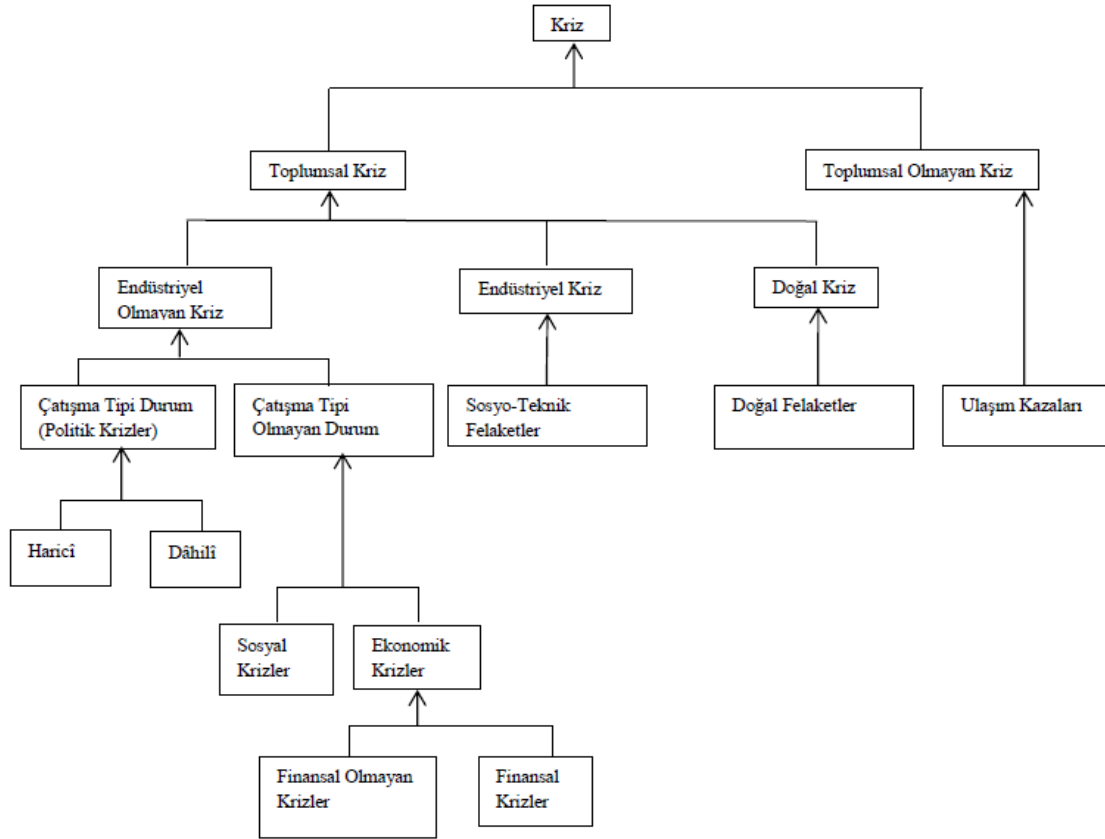
Şekil 7. Krize Kaynaklık Eden Faktörler

(Pira ve Shodol, 2010, s. 35.)

Krizin ortaya çıkış şekillerine baktığımızda, krizlerin %72'lik bir bölümünün yavaş yavaş ortaya çıktığı görülmektedir. Diğer taraftan %28'lik bir bölüm ise aniden ortaya çıkmaktadır. Şekil 6'da gösterildiği gibi 1993 yılından günümüze doğru gelindiğinde aniden ortaya çıkan kriz sayısında gözle görülür bir artış söz konusudur. Bu artışın temel nedeni, teknolojik yenilikler ile birlikte aktif kamunun sayısının artması olarak gösterilebilir. Krize kaynaklık eden faktörlere baktığımızda ise, %53 yönetsel faktörler, %28 çalışan faktörleri, ve %19 diğer faktörler olarak görülmektedir. Şekilde de görüldüğü üzere yıllar baz alındığında oranlarda küçük değişiklikler olmakla beraber büyük bir değişiklik görülememekte, yönetsel hataların örgütlere büyük zararlar verebildiği görülebilmektedir.

1.4. Kriz Türleri

Krizler genellikle teknik, ekonomik, insan kaynakları, toplumsal, hukuksal, yönetsel veya iletişim kökenli olmaktadır. Shaluf, Ahmadun ve Said, kriz türlerini aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi formüle etmişlerdir;



Şekil 8. Kriz Türleri
(Rajib, 2006, s. 24-32.)

Shaluf, Ahmadun ve Said, iki farklı tür örgütsel kriz önermektedirler. Bunlardan ilki örgüt çevresinden diğeri ise sosyo-teknik faktörlerden kaynaklanmaktadır. (Rajib, 2006, s. 24-32.)

Peltekoğlu ise, (Peltekoğlu, 2009, s. 509-520) krizleri, olası krizler ve beklenmeyen krizler olmak üzere iki ana grupta incelemekle birlikte detaylı açıklamalarında altı aşamadan söz etmektedir.

a) Ürün Kaynaklı Krizler: Bu kriz türünde, özürlü ürün üretilmesi ve ayrıca ürüne rafta ve/veya üretim bandından çıktıktan sonra müdahale edilmesi sonucu ürünün ayıplı ürün kategorisine girmesi söz konusudur. Konuyla ilgili en güzel örnek olarak Johnson's & Johnson's firmasının Tylenol markasında yaşadığı sorunlar gösterilebilir. Söz konusu firma b bahsi geçen markaya dışarıdan eklenen siyanür ile zor durumda kalmış ve büyük bir kriz geçirmişti.

b) Çevresel Krizler: Küresel ısınma, ormanların giderek azalması ve hava/su kirliliği gibi nedenlerden dolayı, fabrika vb. büyük çapta üretim yapan üretim birimlerinin çevreye verdikleri zarar her zamankinden daha fazla dikkat çekmektedir. Özellikle iletişim çağı olan günümüzde güvenilirliğini ve bilinirliğini arttırarak yola devam eden ‘TEMA’ ve ‘Greenpeace’ gibi çevre örgütleri gerek global arenada gerekse lokal alanlarda örgütleri sürekli takip etmekte ve çevre duyarlılıklarını sorgulamaktadırlar. 20 Nisan 2010 tarihinde Mississippi nehrinde meydana gelen petrol sızıntısı sonrası yaşanan patlama ve BP’nin duruma yaklaşımı, yaşananlar konuya ilişkin en dikkat çekici örneklerden biridir.

c) Doğal Felaketlerden Kaynaklanan Krizler: Beklenmeyen kriz türü örneği gibi dursa da aslında “doğal felaketlerden kaynaklanan krizler” önceden önlem alınabilir kriz türleri arasında yer almalıdır. Örgütler bu tip krizlere ya ürettikleri ürün/hizmet dolayısıyla ya da kuruluş yerleri açısından yakalanabilirler. Örneğin örgüt inşaat sektöründeysen binalarını yapacağı arazi şartlarını çok iyi araştırmak tüm fizibilite raporlarını objektif ve doğru olarak yorumlamak zorundadır. Aksi takdirde deprem, sel ve taşkın gibi felaketlerde büyük krizler yaşaması kaçınılmaz olacaktır. Bu konunun en acı örneklerini ülkemizde 1999 Marmara ve 2011 Van depremlerinin oluşturduğu söylenebilir. Örgütün kuruluş (merkez yönetim) binası seçimi de olası doğal felaket senaryoları için önem teşkil etmektedir. Yine 1999 Marmara depreminde “Uzan Grup” un yaşadığı tecrübe bu duruma verilebilecek örneklerden sadece biridir.

d) Şiddet Kaynaklı Krizler: Mobbing ve kaba kuvvet kullanımı gibi çalışana uygulanacak tüm şiddet içerikli davranışların neden olduğu krizler örgütleri zor ve savunmasız durumda bırakmaktadır. Özellikle insan haklarının önemini arttırdığı ve kamuoyunun konu ile ilgili olarak daha bilinçli hale geldiği günümüzde bu tür uygulamaların görülebileceği örgütler için sorun teşkil edeceği söylenebilir. Ancak yine de bu tür durumların yaşandığı örgütler halen bulunmaktadır. Konu halkla ilişkiler açısından incelendiğinde iki tarafın da kullandığı strateji genellikle “her halükarda muhalefet” olarak açıklanabilir. Konuya ilişkin örnek olarak son zamanlarda yaşanan Burger King Call Center krizi gösterilebilir. Burger King Call Center çalışanları sürekli hamburger yemek zorunda bırakılmış, kişisel ihtiyaçları için mesai saatlerinde görev yerlerinden ayrılmasına izin verilmemişti. Konuya ilişkin bir video hazırlayan

çalışanlar dertlerini sosyal medya üzerinden dile getirerek gerekli kamuoyu desteğini almışlardır.

e) Ünlüler ve Krizler: Marka iletişiminin zorlaştığı, mesajın hedef kitlede istenen etkiyi bırakmasının daha güç hale geldiği günümüzde, markaların bilinirlik ve akılda kalıcılığı arttırmak için başvurduğu yollardan birisi de marka yüzü belirlemektir. Ragga Oktay/Genç Turkcell birlikteliğinden de hatırlanabileceği üzere markalar türlü sözleşmelerle hedef kitlenin ilgisini çekebilecek ünlüleri markalarına bağlamaktadırlar. Ancak özellikle paparazzi tarzı haberciliğin yaygınlaştığı ve rağbet gördüğü 1990'lı yılların son yarısında ve günümüzde marka yüzü olarak tercih edilen ünlülerin yaşamları ve tutumları da markalar için önemli hale gelmiştir. Uluslararası pazara açılmak isteyen “Vestel” firmasının önce Süreyya Ayhan ile anlaşması, akabinde ortaya çıkan doping skandalı sonrası marka yüzü olarak Ata Demirel'i tercih etmesi, konuya ilişkin dikkat çekici örneklerdendir.

f) Teknoloji Kaynaklı Krizler: Özellikle aile şirketlerinde rastlanan Ata'dan devralınan yöntemler ile şirket faaliyetlerin devam ettirilme çabası, teknolojinin ve teknolojik ilerlemelerin yok sayılması eğilimi, örgütleri rakipleri karşısında güçsüz hale getirmekte, hatta çoğu zaman iflas ile baş başa bırakabilmektedir. Peltekoğlu'nun değindiği gibi “1994 yılında Intel firmasının ürettiği çiplerle ilgili olarak bir matematik profesörünün ortaya attığı işlemci bölümlenmesi açığı önceleri firma tarafından yalanlansa da, sonra kabul edilmiş ve firma müşterilerinin güvenini tazelemeyi başarmıştır”.

1.5. Kriz Yönetimi

Kriz yönetimi kavramı ve yaklaşımı işlevsel olarak özel sektörde, mekân olarak ise Batı Avrupa'da ve ABD'de ortaya çıkmış, ülkemize de 1990'lı yıllarda girmiştir. Ülkemizde, özel sektörde kriz yönetimi anlayışı daha önce yer edinmiş, bu konuda özel sektör kamuya öncülük etmiştir. (Erdinç, 2007, s. 25) Kriz yönetimi, konu ile ilgili uzmanlık ve sürekli çalışma isteyen, örgütün tüm geleceğini kriz yöneticisinin omuzuna yükleyen bir sorumluluktur. Pheng kriz yönetimini, “kamuya göre örgütün beklenmedik durumlar karşısında etkin ve etkili bir tabloda insan sağlığı üzerindeki tehdidi azaltıcı, halkın veya örgüt gayrimenkulünün kaybını önleyici, normal düzeni tekrar sağlayan yönetim veya

operasyon” (Low Sui Pheng, 1999 s. 231) olarak belirtmiştir. Mathieu Gorge’e göre “kriz yönetimi stratejileri acil durum planları, örgüt sürekliliği ve afetten kurtulma konsepti ile bağlantılıdır” (Gorge, 2006, s. 11). Bir başka tanıma göre ise kriz yönetimi “kriz olarak nitelendirilen durumu ortadan kaldırmak için planlı, sistematik ve rasyonel bir tabloda uygulanan faaliyetler topluluğudur ve sistematik olarak adım adım verilecek kararları uygulayacak ekibi oluşturmayı, uygulama sonuçlarını hızla alarak, yeni kararlar almayı kapsamaktadır.” (Pira ve Sohodol, 2010, s. 184)

Günümüzde hemen her gün bir kriz riski ile güne başlayan örgütler ve dolayısıyla örgüt yöneticileri, olası krizlere karşı bir önlem planını hazırda tutmak zorundadırlar. Bu noktadan hareketle örgütlerde bu zor görevi üstlenen ve/veya üstlenecek olan örgüt yöneticilerinin, diğer bir deyişle kriz yöneticilerinin düzenli olarak kriz hazırlık planları yapmaları ve kriz esnasında görevlendirilecek diğer personelle birlikte olası kriz senaryoları üzerine çalışmaları gerekmektedir. Bahsi geçen tüm önlemler örgütleri krizden uzak tutmaya yetmeyebilecek, ancak krizlere karşı daha öngörülü ve daha dirençli kılacaktır.

Chong, (Chong, 2006, s. 43-46) daha iyi bir kriz yönetimini sağlayabilmek için altı farklı adımdan söz etmektedir. Bu adımlar şöyle sıralanmaktadır:

1- Başa çıkma: Bir krizle başa çıkmak bir boğayı boynuzlarından kucaklamak gibidir. Burada önemli olan oluşabilecek zararları minimize etmek ve kaybı sıfır noktasında tutmaya çalışmaktır.

2- Tekrar düşünme: Krizden sağ salim çıkmayı başaran tüm yöneticiler bir mola hak ederler ancak bu mola kesinlikle çok uzun olmamalıdır. Çünkü örgüt iyi bir yola girmiştir ve yöneticilerin cevaplaması gereken şu sorular vardır:

a. Ne oldu ve nasıl oldu?

b. Nedeni neydi?

c. Neden bu tabloda oldu?

Tekrar düşünme, günah keçisi bulma adımı değildir. Bu adım, tamamıyla, kanayan yarayı iyileştirme adımıdır.

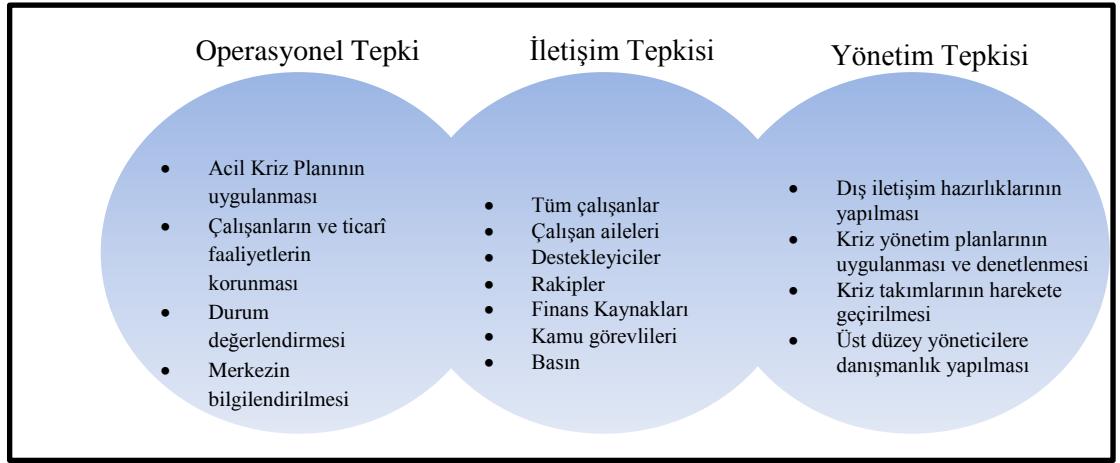
3- Yeniden başlatılma: Bu aşamada örgüt yeniden yapılanmaya gitmelidir. Eğer örgütün bir kriz yönetim planı yoksa bu acilen oluşturulmalıdır. Daha önceki krizden arta kalan, örgütün direncini azaltan menfi fikir ve kurallar, var olan ya da yeni oluşturulacak kriz hareket planından kaldırılmalıdır. Bu süreçte krizden çıkan örgütün tamamen ya da kısmen yeniden yapılandırılması esastır.

4- Algılama: Bu aşamada en önemli amaç potansiyel kriz sinyallerini erken hissetmektir. Bu süreçte örgüt iç ve dış çevresini kontrol eder. Dış ve iç çevresinden tam olarak haberdar olabilmek ve objektif sonuçlara ulaşabilmek için tipik S.W.O.T (Güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler) analiz çalışmasını yapar. Eğer yöneticiler bu adımda yeterince sıkı çalışırlarsa bu onlara ve dolayısıyla örgütlerine yeni iç görüler yakalama ve var olan eğilim ve gelişmelerden haberdar olma şansı tanıyacaktır.

5- Müdahale: Bu süreçte yöneticilerin analitik düşünme ve yargılama yetenekleri onları istedikleri sonuca yaklaştıracak veya uzaklaştıracaktır. Potansiyel krizleri önceden sezerek krizi, henüz ısrarcı bir tohum gibi yayılmadan önce örgüt adına önlemeye çalışmak önem taşımaktadır.

6- Kum torbası tekniği: Nehrin kıyısında yaşayan insanlar genellikle taşkınlara karşı önlem amaçlı olarak suyun yönünü tayin edebilmek amacıyla kum torbalarından setler kurarlar. Taşkınlarda bu torbalar devreye girerek suyun yönünü değiştirirler ve yaşayanlara gelebilecek olası zararı önlerler. Tıpkı bu örnekte olduğu gibi müdahale adımından sonra iyi bir kriz yöneticisi gelecekteki olası kriz tehlikelerine karşı önlemler paketi hazırlamalı ve müdahale sırasında aldığı kararlarla birlikte bu kuralları da uygulamaya koymalıdır. Eğer kriz yöneticisi kum torbalarını itinalı hazırlamazsa ileride ortaya çıkacak olası bir krizde tekrar en başa dönmek zorunda kalacağını unutmamalıdır.

Kriz yönetim sürecinin 3 tür örgütsel tepkiyi içinde barındırdığı söylenebilir. Bu tepki türleri aşağıdaki tabloda yan yana gösterilmektedir:

Tablo 3. Kriz Yönetimine Örgütsel Tepki

(Tutar, 2007, s.49-50.)

Kriz dönemlerinde örgütlerin değişen çevre ve iç koşullara tepkiler vermektedir. İç yapıda oluşan aksaklıklara karşı aksiyon alan örgütler, operasyonel müdahalelerle aksayan yapıyı düzeltmeye çalışırlar. Aktif kamunun (sosyal paylaşımların) krizden asgari zararlar ve en doğru bilgilerle bilgilendirilerek tepkileri en aza indirmek için örgütler iletişim kanallarını 7/24 açık tutmak durumundadırlar. Bu şekilde aktif kamu bilgileneceği gibi dedikoduların da önüne geçilmiş olunur. Şekil 7’de de görüldüğü gibi krizlere kaynaklık eden faktörlerin en önemlisi yönetsel faktörlerdir. İletişim ve operasyonel müdahalelerin doğru ve eksiksiz yapılabilmesi için yönetimin krize duyarlı ve proaktif bir tutum sergilemesi beklenmektedir. Yönetim kademesinin aktif kamu ile üst yönetim arasında köprü görevi üstlenmesi gerekliliği, yönetsel müdahalelerin önemini açıkça ortaya koymaktadır.

Kriz yönetimi süreci zamansal açıdan kriz öncesi yönetim, kriz döneminde yönetim ve kriz sonrası dönemde yönetim faaliyetlerini kapsamaktadır. Kriz öncesi yönetimde örgütler kriz takımları kurmalı ve çeşitli kriz senaryolarıyla muhtemel krizlere karşı önlem almalıdırlar. İşletmeler kriz dönemlerinde kendi yetenekleri doğrultusunda krize karşı çözüm politikaları belirlemeye çalışmaktadırlar. Kriz sonrası dönemlerde ise örgütler krizden gerekli dersleri çıkartarak, krizleri fırsata çevirmeyi bilmelidirler. Bu üç yönetim aktivitesi aşağıda ayrıntıları ile ele alınmaktadır:

Tablo 4. Kriz Dönemi Yönetim Aktivitesi

Stratejik Yönetim	<ul style="list-style-type: none"> • Örgüt felsefesinde krize uygun köklü değişiklik • Yeni vizyonuna uygun stratejik planlama • Krizde yönetimle bütünleşen görevlendirme stratejileri • Kriz ortamına uygun zihin haritaları ve yeni beceriler kazandırmak amaçlı eğitim • Çalışanlar arası işbirliği ve tek hedefe kilitleme
Teknik ve Yapısal Denetim	<ul style="list-style-type: none"> • Örgüt felsefesinde krize uygun köklü değişiklik • Yeni vizyonuna uygun stratejik planlama • Krizde yönetimle bütünleşen görevlendirme stratejileri • Kriz ortamına uygun zihin haritaları ve yeni beceriler kazandırmak amaçlı eğitim • Çalışanlar arası işbirliği ve tek hedefe kilitleme
İletişim Yöntemi	<ul style="list-style-type: none"> • Örgüt içi etkin iletişim • Medyayla ilişkiler • Halkla ilişkiler
Psikolojik ve Kültürel Öğelerin Yönetimi	<ul style="list-style-type: none"> • Örgüte yeni bir ruh ve dinamizm kazandırmak • Ekip ilişkilerini güçlendirmek • Korku ve paniği gidermek

(Pira ve Sohodol, 2010, s. 184.)

Kriz dönemi yönetim aktiviteleri tabloda da görüldüğü gibi stratejik yönetim, teknik ve yapısal denetim, iletişim yönetmi, psikolojik ve kültürel öğelerin yönetimi olmak üzere dört farklı yapıda incelenmektedir. Dört yapının örgütsel açıdan ortaya koyduğu ortak düzeltme talebi, örgütün var olan yönetim ve işleyiş mekanizmalarının krizin nedenine uygun olarak yeniden gözden geçirilmesi, eğer gerekli ise yeniden düzenlenmesi gereksinimidir.

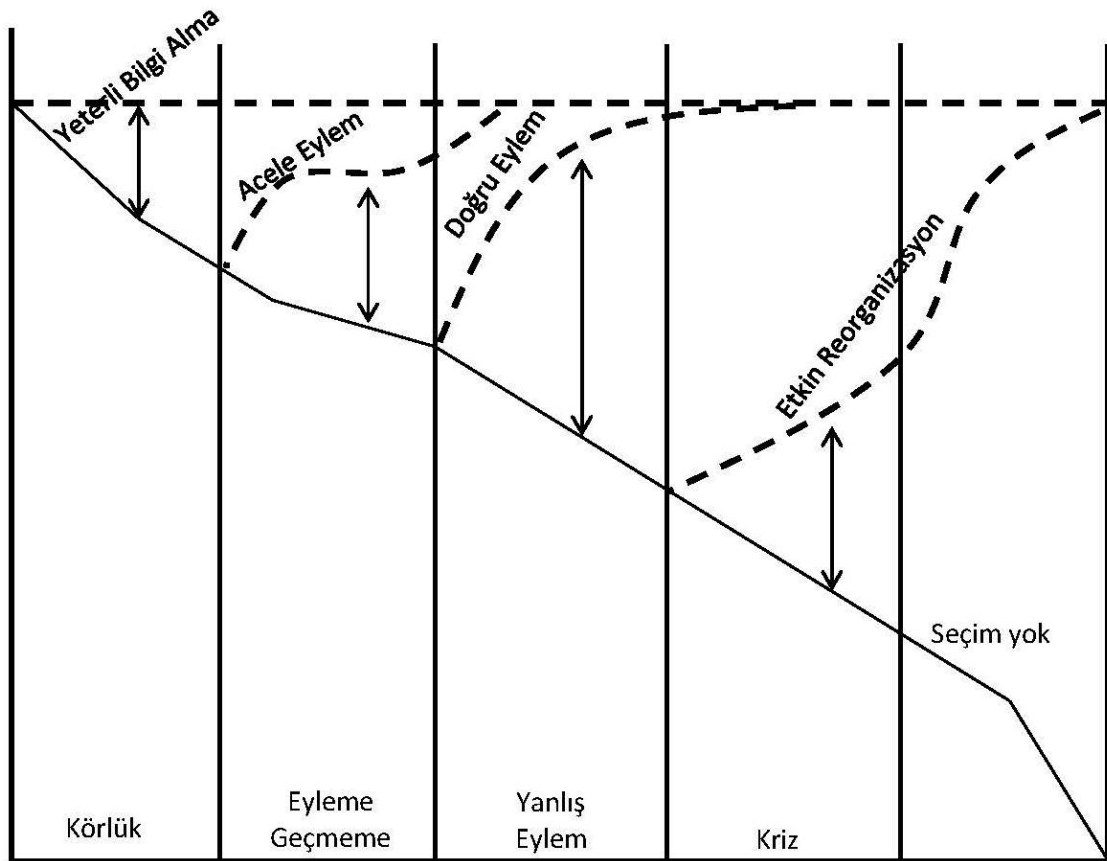
Tüm bu veriler ışığında örgütlerin etkin bir kriz yönetimi için günün ve krizin şartlarına uygun olarak hareket etmesi beklenebilir.

1.6. Kriz Yönetimi Açısından Krizin Evreleri

Kriz dönemlerinin en kötü özelliği belirsizlik durumudur. Kriz esnasında olaya eş zamanlı veya ani müdahalede bulunulmadığı takdirde kriz büyüyecek, sertleşecek ve çözülemez bir hal alacaktır. Ani ve hızlı karar verme konusunda temel sıkıntı ise insanların stres altında alabilecekleri olası yanlış ve objektiflikten uzak kararlar

silsilesidir. Eğer yönetici sağduyudan uzak ve akılcı olmayan kararlar alıyor ve hızla uygulamaya sürüyorsa krizin etkisi muhtemelen hesap edilenden çok daha ağır olacak ve kriz sonrası meydana gelecek enkazın altından kalkmak bütünüyle zorlaşacaktır.

Tüz'e göre, "Krizin gelişim dönemi körlük, eyleme geçmeme ve yanlış eylemler olmak üzere üç aşamadan oluşur" (Tüz, 1996, s. 12).



Şekil 9. Kriz Gelişim Evreleri

(Tüz, 1996, s. 12.)

Kriz gelişim evreleri incelendiğinde krizlerin beş evrede oluştuğu görülmektedir. Bu beş evreden ilki olan "körlük dönemi" örgütün yaklaşan krizden habersiz olduğu, yeterli bilgi akışının olmadığı dönemdir. "Eyleme geçmeme" evresinde ise, örgüt krizden haberdardır ancak yoğunlukla yaklaşan krizi reddeder. "Yanlış eylem" döneminde ise, örgüt krizin varlığını kabullenmekte, krize müdahalede doğru veya yanlış eylem politikası izleyebilmektedir. Son iki evreden sonun başlangıcı olarak da adlandırabileceğimiz kriz döneminde ise örgüt etkin bir yeniden yapılanmaya

gidebilmekte ve bu durum örgütü krizden en az zararla çıkarabilmektedir. Son aşamaya gelindiğinde örgütün hamle kabiliyeti en aza düşerken artık yapabileceği tercih sayısı yok denecek kadar azdır.

Olası bir kriz ile karşı karşıya kalan örgütler için kriz Pira ve Sohodol'a göre, (Pira ve Sohodol, 2010, s. 184) 6 aşamada gerçekleşecektir:

Krizin Kavramsal Olarak Belirme Aşaması: Geçmişte etkili olan yaklaşımlarda kabul görmüş inançlar ve normların karakterize edildiği evredir.

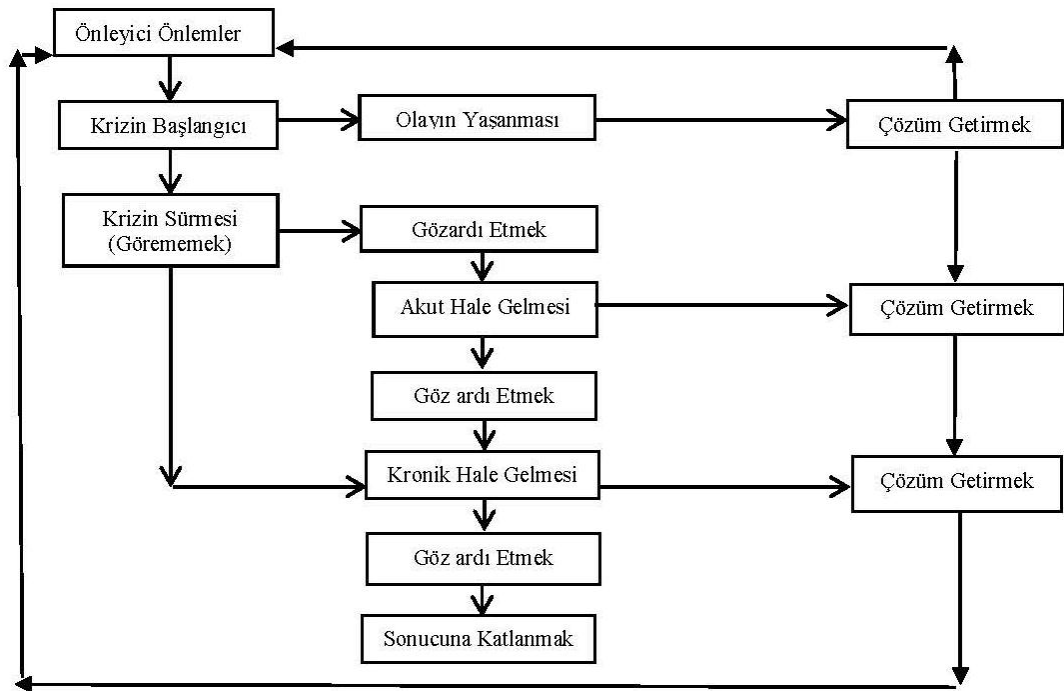
Kuluçka Dönemi: Kabul görmüş bilgiler ile anlaşılamadığı fark edilmeyen olayların yavaş yavaş biriktiği evredir.

Belirme Anı: Krizin belirmeye başladığı ve kaçınılmaz olarak karar vericilerin dikkatini çektiği evredir.

Hücum Safhası: Krizin doğrudan etkilerinin açıkça ortaya çıktığı ve örgüt çalışanlarının birçoğu tarafından tamamen anlaşılır hale geldiği evredir.

Kurtarma Safhası: Durumun acilen farklı bir yaklaşımla yeniden tanımlandığı, böylece krizin en önemli özelliklerinin belirlenip, kurtarma işleminin başladığı evredir.

Yeniden Yapılanma Safhası: Krizin etkileri ile başa çıkıldıktan sonra, eski yaklaşım çerçevesinde önceden kabul edilmiş inançlar, normlar, prosedürler ve hareket kurallarının, örgütün gelecek krizlerle baş etme yeteneğini geliştirmek üzere gözden geçirildiği evredir.



Şekil 10. Kriz Süreci

(Tüz, 2008, s. 16.)

Krizlerin gelişim süreçleri tıpkı yaşayan bir organizma gibi büyümekte ve sonunda yine tıpkı canlı bir organizma gibi ölmektedir. Bu ölüm kimi zaman örgütü de peşinden sürüklemekte kimi zaman ise sadece krizin son bulmasına neden olmaktadır. Tüz, konuyu şekil 10'da görüldüğü gibi şemalaştırmıştır.

1.6.1. Kriz Sinyallerinin Alınması

Kriz dönemlerini inceleyen pek çok kaynakta bu bölüm körlük evresi ya da kuluçka dönemi olarak ele alınmaktadır. Krizin iç ya da dış çevrede yavaş yavaş oluşmaya başladığı bu aşmada örgütün yönetim kademesi, örgütün krize karşı duyarlılık seviyesine bağlı olarak krizi önceden sezebilecek veya tamamen gözden kaçırarak krizin büyümesini bekleyecektir.

Kriz hiçbir zaman habersiz ve belirtileri olmadan gelmez mutlaka erken uyarı sinyalleri bulunur. Kriz durumlarının belirtileri olmakla birlikte krizin kendisi belirsizliklerle gelir. Krizi sezmek için “çevre analizi” yapılabilir ve “erken uyarı” mekanizmalarından yararlanılabilir. Özellikle büyük örgütler, krizi sezme ve erken uyarı sistemlerini görme

konularında uzmanlaşmış şahıslardan oluşan bir ekip oluşturmalıdırlar. Bu ekibin görevi, mevcut faaliyetlerden farklı olarak, durum değerlendirmesi, işletme analizi ve çevre taraması konularında çalışmak olmalıdır. (Tutar, 2007, s. 49-50.); (Tağraf ve Arslan, 2003, s.153)

Kriz sinyalleri gelmekte olan krizin türü, varlığı ve şiddeti ile yakından alakalı olduğundan yöneticilerin bu sinyallere duyarsız kalmamaları ve dikkate almaları gerekir. (Aksu, 2008, s.72)

Tüz, körlük dönemi olarak adlandırdığı sinyallerin alınmaya başladığı dönem ile ilgili olarak, şöyle demektedir: “Krizin tanınması gereken dönemdir. Çeşitli örgütsel yetersizlikler ve performans düşüklüğü başlamıştır. Bu sorunları yönetim, kriz belirtileri olarak algılamadığı için değişim ihtiyacı hissedilmez.” (Tüz, 2008, s. 19.) Her ne kadar krizler aniden ortaya çıkan ve örgüt düzenini kısmen ya da tamamen bozan veya aksatan durumlar bütünü olarak kabul edilse de tüm krizler, Tüz’ün belirttiği, gibi sinyalleri ile birlikte gelirler. Örgüt olası krizlere karşı dirençli bir yapıya sahipse ve/veya yönetim kademesi krizler karşısında tecrübeliyse, krizler örgütler için elbette birer tehdit olacak, ancak asla örgüt için hayati bir tehlike arz etmeyecektir.

1.6.2. Krize Hazırlık ve Korunma

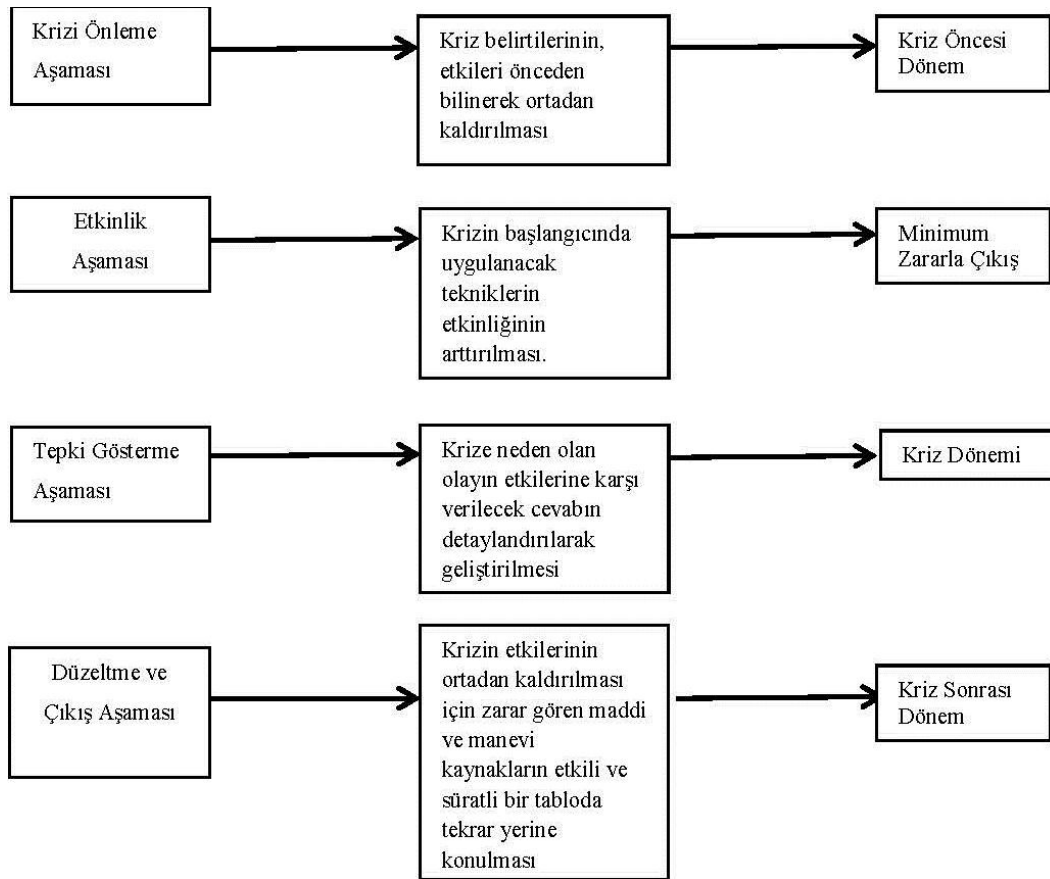
Bu aşama kriz sinyallerinden elde edilen verilerin yorumlanarak örgütü krizin ortaya çıkaracağı zararlardan korumak amacıyla yapılan faaliyetleri içerir. Bu faaliyetler örgütün, kriz durumunu, personelini, kaynaklarını yönetebilmek için gerekli sistematik bir planlamadan oluşur. Buna kriz yönetim planlaması da denilir. (Soysal vd., 2009, s.436)

Kriz yönetim planlarını oluşturmak ve uygulamaya koymak, genellikle yöneticilerin ya da kriz için özel olarak oluşturulmuş kurulların görevidir. Yöneticiler kriz sırasında, şirketin gelir kaynaklarını, işletme harcamalarını, stok değerlerini, rekabet gücünü ve iş süreçlerini kökünden sarsacak nitelikteki olayları yöneterek, kendi yönetim becerilerini sınama fırsatı bulurlar. (Baltaş, 2002, s. 22.)

Tutar’a göre ise tüm toplumsal ve kurumsal olaylarda olduğu gibi, kriz süreci de, genel olarak, “krizin ortaya çıkma dönemi”, “kriz dönemi”, ve “krizin sona erme dönemi”

olmak üzere, üç aşamadan oluşur. Kriz süreci ile ilgili olarak başlangıçta, stratejik kopukluk ortaya çıkar. Bu aşama aynı zamanda potansiyel kriz aşamasıdır ve ortaya çıkan stratejik dengesizliğin anlaşılması durumunda gizli kriz söz konusu olur. (Tutar, 2007, s. 13.)

Bozgeyik ise, “Krizlere karşı en etkin çözüm tedavi edici değil, koruyucu önlemlerdir. Bir hastalık ortaya çıktıktan sonra alınacak tedbirlerden önce, hastalığın ortaya çıkmasını önleyecek tedbirler almak daha doğrudur” diyerek, kriz öncesi örgüt tutumunun önemine işaret etmektedir.



Şekil 11. Krizde Etkin Yönetim

(Bozgeyik, 2004, s. 4.)

Krizler meydana gelmeden önce krizi önlemek veya önlenemiyorsa etkilerini en aza indirmek için kriz sinyallerini toplamak, bu sinyalleri analiz etmek ve ortaya çıkan sonuçlar neticesinde stratejiler, planlar ve politikalar oluşturmak kriz öncesi yönetim döneminde yapılması gereken önemli işlerdendir. Bu tür hazırlıkların yapılması hem

krizlerin etkin bir şekilde yönetilmesini sağlar hem de olası krizlerin fırsata dönüştürülmesine katkıda bulunur.

1.6.3. Krizi Denetim Altına Alma

Kriz sinyallerinin alınması ve krize hazırlık safhalarına yeterli önem verilmemesi krizin tüm şiddetiyle ortaya çıkmasına neden olur. Bu aşamada kriz yönetimi krizi ortadan kaldırma ya da bu gerçekleştirilemiyorsa krizin zararlarını en az düzeyde tutma çalışmalarına odaklanır. (Tosun, 2002, s.71); (Sucu, 2000, s.70)

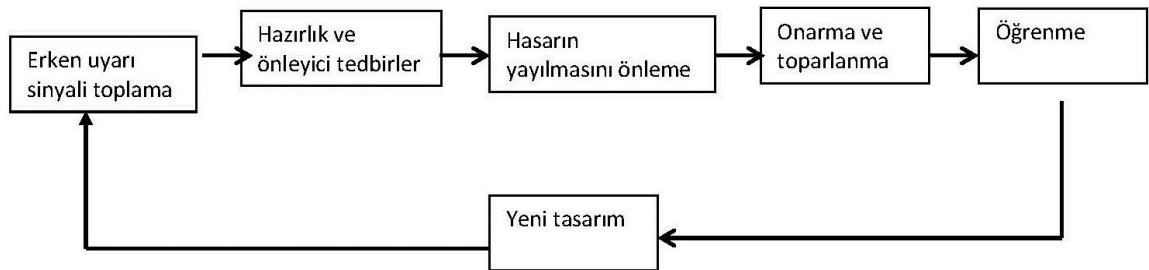
İşletmeler için öncelikle önemli olan, kriz ortamına ulaşıldığında krizi atlatmanın veya geçiştirmenin yollarını aramak değildir. Kriz şartlarına gelinmeden önce, krizin gelmekte olduğunu hissedebilen, kriz şartlarını olumlu yönde kullanabilen ve işletmenin süreçlerine yeni bir ivme kazandırabilen bir yönetim yapısının hazırlanmış olması önemlidir.

Bu çerçevede krizi önleme faaliyetleri beş boyutta incelenebilir:

- **Stratejik Seviyedeki Aktiviteler:** Şirket felsefesindeki kaynağı içerir. Organizasyonlar kriz yönetimini önemli bir maliyet olarak görmemelidir. Stratejik bir gereklilik olduğunu anlamalıdır.
- **Teknik Ve Yapısal Aktiviteler:** Bu faaliyetler farklı departman ve fonksiyonel alanlardan gelen yönetici ve idarecilerden oluşan bir kriz yönetim birimi oluşturulmasını içerir.
- **Değerlendirme ve İnceleme Aktiviteleri:** Kriz faktörlerinin yasal ve finansal denetimlerini içeren araçları ihtiva eder.
- **İletişim Aktiviteleri:** Kriz ekibinin iletişim sistemini nasıl kuracağını, ne tür bilgilerin toplanacağını ve bu bilgilerin kriz ekibi ile çıkar grupları arasında nasıl paylaşılacağını gösteren faaliyetleri içerir.
- **Psikolojik ve kültürel Aktiviteler:** Uygulanması zor ve sübjektif olan faaliyetlerden oluşur. Belirsizlik, korku, anksiyete vb. duygusal sorunları içerir. (Tüz, 2006, s. 19.)

Tutar'a göre kriz aşamasındaki bir örgütte, kriz durumuna verilecek en önemli cevap, geniş çaplı bir reorganizasyon çalışması yapmak olabilir. Kriz aşamasındaki bir örgütü krizden çıkarmada reorganizasyon faaliyetleri yeterli olmuyorsa ve daha köklü değişiklikler yapma ihtiyacı duyuluyorsa, bu kez süreç yenileme veya değişim mühendisliği dediğimiz iş yapma usullerinin yeniden gözden geçirilmesine gerek duyulur. (Tutar, 2007, s. 54.)

Tutar, kriz sürecini şu şekilde şemalaştırmıştır:



Şekil 12. Krize Karşı Koruyucu Önlemler

(Kaynak: Tutar, 2007, s. 53.)

Selim Kadıbeşgil “*Kriz Geliyorum Der*” adlı kitabında, dünyanın “beş büyüklerinden” Hill and Knowlton firmasının, kriz yönetimi ile ilgili “10 altın kuralı şöyle tanımladığını aktarıyor;

- Sorumluluğu üstlenin!
- Olumsuz imaj ile kriz arasındaki farkı anlayın ve yanıtlarınızı buna göre düzenleyin!
- Yanıt süresince araştırmalardan yararlanın!
- Gerekli durumlarda başkasının sizin adınıza konuşmasını sağlamaktan, kaçınmayın!
- Basını düşmanınız değil müttefikiniz olarak görün!
- Mahkemeye verildiğinizi varsayın!
- Web ortamından gözünüzü ayırmayın!

- İlginizi, alâkanızı ve empatinizi kanıtlayın!
- İlk 24 saati çok ciddiye alın!
- Şimdiden kriz programınızı hazırlayın! (Bozgeyik, 2004, s. 49.)

Bilgi kirliliğinin yani dedikodunun olduğu durumlarda ise doğru veri akışı sağlanamadığından kararsızlık ve belirsizlik ortamı oluşabilir. Bu kararsızlık ve belirsizlik ortamı aktif kamu ile yönetim arasındaki bağı zayıflatabileceği gibi örgüt itibarına ciddi zararlar verebilir. Bununla beraber kriz sonrası dönemde gerçekleştirilmesi planlanan hedeflerden uzaklaşmış olunabilir.

1.6.4. Krizin Olumlu Yanlarının Saptanması

Tack, krizin olumlu etkilerinin de bulunduğunu söylemekte ve onları şöyle sıralamaktadır:

- Bir kriz sonrası meydana gelebilecek olumlu yönleri araştırın ve güçlendirin. Ekibinize onlarla gurur duyduğunuzu ve kriz sayesinde birinci sınıf bir organizasyon oluşturabilmeyi tekrar sağladıklarını söyleyin.
- Kişisel çabaları vurgulayın, ancak bunu genel olarak belirtmek yerine herkesin yaptığı işi ayrı ayrı dile getirin. Bunun için “İyi iş başardım” şeklinde yazılı bir mesaj göndermek yeterli değildir.
- Övgüden önce dikkat edilecek nokta kimin ne yaptığını iyi bilmektir. Krizin bir bölümünün giderilmesine birden fazla kişi katkıda bulunmuşsa her birinin çabasını takdir edin.
- Yöneticilik görevinizi başarıyla yürütmüşseniz, grup içindeki konumunuz güçlenmiştir. Kendi katkılarınızı vurgulayın. (aktaran Akdağ, 2005, s. 17.)

Kriz örgütsel hedefleri ve amaçları her zaman tehdit etmez. Bazı krizler örgütsel değişim ve yeniden yapılanma için mükemmel fırsatlar sunar. Krizin ortaya çıkardığı gelişmeler, örgütsel faaliyetleri ister olumlu, isterse olumsuz yönde etkilesin, örgütün temel değer ve amaçlarını yetersizleştirilmesi, hedeflerin ve örgütsel misyonun yeniden

oluşturulmasını gerektirmesi nedeniyle, kriz sürecinde ve kriz sonrasında örgütsel ve yönetsel faaliyetlerde yeniden yapılanma gerekli hale gelir. (Tutar, 2007, s. 96.)

Krizler, örgütler için olumsuz sonuçlar meydana getirdikleri kadar olumlu izler de bırakırlar. Eğer kriz doğru incelenir ve objektif olarak analiz edilirse buradan çıkarılacak dersler sayesinde örgütler gelecek krizlere karşı daha hazırlıklı ve daha kendinden emin olacaktır. Örgüt yönetim kademesi zamanla değişebilir, ancak gerek hiyerarşik yapısı gerekse iç dinamikleri düzgün işleyen bir örgüt geçmişten gelen tecrübelerinin de ışığında olası krizlere karşı tam olarak önlemini almış hale gelecek ve gerek çalışan gerek yatırımcı nezdinde rüştünü ispat etmiş olacaktır.

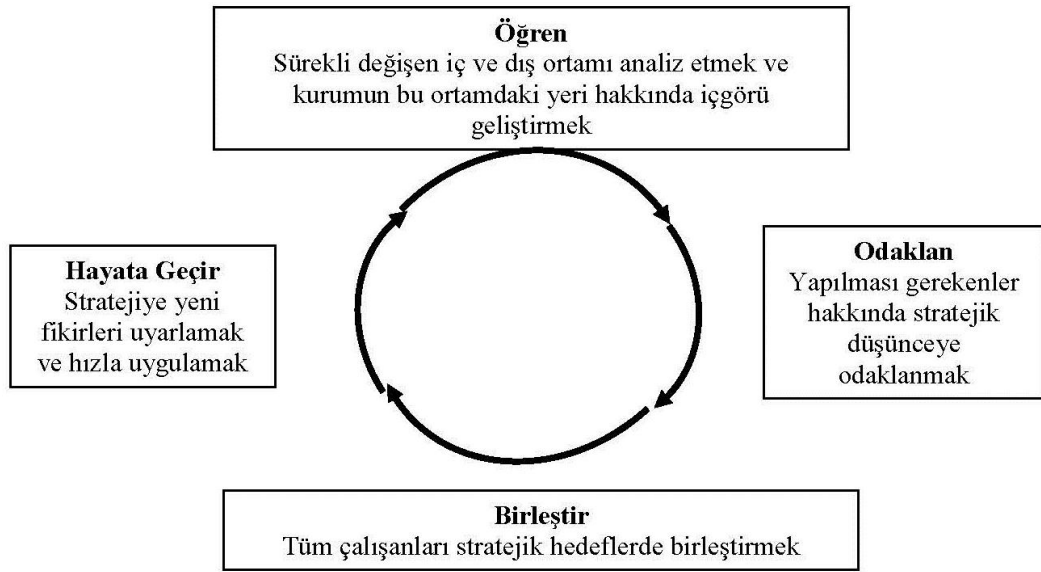
1.6.5. Krizi Çözme

Krizi çözme yaklaşımı kriz öncesi durumu tahmin etme ve krizin çözümü için doğru zamanda hareket etme anlayışlarının bileşiminden oluşur. Temel amaç örgütü en az maliyet ve kayıpla krizden kurtarmaktır. (Meydan, 2005:49) Krizi başarıya dönüştürmeyi hedefleyen bu anlayış yönetimin krize aktif müdahalesini de beraberinde getirir. Bu noktada başarı kriz öncesi dönemde mevcut durumu tahmin etmeye ve problemlerin çözümü için müdahalenin zamanlamasına bağlıdır.

Kriz sonrası yönetimin ilk safhasını, kriz sonrasında gözden geçirilmesi ve durum analizi yapma oluşturur. İzleyen aşamada ise kriz öncesinde olduğu gibi olağan yapıya dönülür. (Tüz, 2006, s. 19.)

Kriz yönetimi sürecinin son aşaması, krize hazırlık ve kriz döneminde alınan karar, önlem ve uygulamaların, kullanılan standart plan ve araçların gözden geçirilmesidir. Ayrıca bu aşama kriz döneminden dersler çıkarılması, bu dersler ışığında kriz yönetimi sisteminde değişiklikler yapılması etkinliklerini kapsayan etkin bir geri besleme sürecidir. Bu deneyimler, yani değerlendirme ve öğrenme sonuçları, işletmenin bilgi birikimine yeni amaçlar, yeni planlar, yeni araç ve mekanizmalar vb. şeklinde yansıtılır. Bu dönemde değişime de önem verilmekle birlikte politikalarda kararlılık ön plana çıkar. (Özden, 2009, s. 89.)

Zuhal Baltaş ise krizi çözme ve kriz sonrası yaşanan süreci şemalaştırarak şu şekilde açıklamaktadır;



Şekil 13. Kriz Dönemi İş Yapma Usul ve Süreçleri
(Baltaş, 2002, s. 23.)

Kriz dönemi iş yapma süreçleri incelendiğinde, şekildeki gibi bir döngü karşımıza çıkmaktadır. Örgütler kriz sürecinde sürekli alıcılarını açık tutarak değişen iç ve dış ortamı analiz eder ve çevresi hakkında yeni bilgileri öğrenirler. Bunun gerçekleşebilmesi için örgütün, kriz yönetimi konusunda yapılması gerekenler hakkında stratejik bir düşünceye odaklanması gerekir. Tüm çalışanları uygulamaya koyacağı stratejik kriz yönetim planı konusunda ikna eden kriz yöneticisi, stratejiye yeni fikirler uyarlayarak olabildiğince hızlı bir şekilde uygulamaya koyar.

Örgütlerin krizden çıkması ve krizi objektif bir bakış açısıyla analiz etmeleri yetmez. Örgütün eski itibarına kavuşması için bir takım düzenlemeleri de peşi sıra yapmaları gerekmektedir. Tutar konuyu sekiz ana başlıkta toplamıştır. Bunlar şöyle sıralanmaktadır:

- 1- Kısa süreli esnek bir kriz planı oluşturmak,
- 2- Örgütte krizin çözümü için gerekli enformasyona nasıl ulaşılabileceği konusunda çalışmalar yapmak, örgütü krizden çıkaracak verileri toplamak için model oluşturmak,
- 3- Toplanan verileri değerlendirecek, sonuç almaya ve örgütsel amaçları geliştirmeye yarayacak yönetim bilgi sistemini kurmak, varsa sistemi yeni duruma göre geliştirmek,

- 4- Süreçler arasındaki ilişkileri yeniden gözden geçirmek ve aksaklıkları 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 istikrara kavuşturmak amacıyla geliştirilen tedbirlerin uygulanmasından önceki durumla, uygulama sonrası durum arasında bir karşılaştırma yapmaktır. (Tutar, 2007, s. 110-111.)

Klann'a göre ise bir kriz bitmiş olabilir, ancak bu yeni bir krizin çok uzakta olduğu anlamına gelmez. Yöneticiler bazı önemli ve etkileyici eylemlerde bulunabilirler. Bu eylemler sadece örgütlerin ve çalışanların rehabilitasyonu için değil, aynı zamanda gelecek krizlerin önlenmesi için de olmalıdır. Krizin atlatıldığını ortaya koyan göstergeler şu şunlar olabilir;

- Haber medyası hikâye ile daha fazla ilgilenmez veya ona öncelik tanımaz,
- Örgüt rutin işlemlere veya sıradan işlere geri döner,
- Hükümet, toplum, müşteriler, tedarikçiler, çalışan aileleri, hisse sahipleri veya diğer sosyal paydaşlar tarafından konu gündemden düşmüş olabilir,
- Dedikodu ve çalışanlar arasındaki endişe normal seviyeye düşmüş olabilir. (Klann, 2003, s. 59.)

Krizi doğru metotlar ve içgörülerle yönetebilen bir yönetici, örgütünü krizden, güçlenmiş hale gelmiş olarak çıkartabilir. Krizler kendi fırsatlarını içlerinde

barındırırlar. Bu nedenle, fırsatları net olarak görebilen yöneticiler örgütlerin sosyal paydaşları nezdinde güven tazelerler. Ayrıca kriz sonrası yapılacak olan durum analizi ile örgütün zayıf yönlerini güçlendirme fırsatı yakalayarak örgütün daha hızlı büyümesini sağlayacak iç dinamikleri yeniden harekete geçirmiş olurlar.

1.6.6. Kriz Sonrası Rehabilitasyon

Krizlerin evrelerinin uzunluğu ya da kısalığı krizin nasıl yönetildiği ile yakından ilgilidir. Çünkü nedenleri ne olursa olsun krizleri çözmek yönetenlerin sorumluluğundadır. (Aksu, 2008, s. 32)

Günümüz dünyasında saygınlık salt ülke toprakları ile sınırlı değildir. Bir ülkede oluşan eylemin başka ülkelerde de yankı bulması ihtimali yüksektir. Bundan dolayı kriz yönetimi uluslararası iletişim çalışmaları yapılmasını gerektirir. Bu iletişim ABD'den İsviçre'ye oradan İngiltere, Almanya ve Fransa'ya ve İrlanda'dan Japonya'ya kadar uzanabilir. (Anthonissen, 2008, s. 98) Bu kadar büyük bir etkisi olabilen, adeta kelebek etkisi olarak kabul görmüş bir durumun rehabilitasyon sürecinin kısa ve kolay olması elbette beklenmemelidir. Örgütler örgüt yöneticisinin beceri ve kabiliyetleri ile doğru orantılı olarak krizden büyüyerek ya da küçülerek çıkabilirler veya tamamen çökerek iflas edebilirler. Her durumda örgüt için mutlak gerekli olan kriz sonrası rehabilitasyon sürecidir. Bu süreç örgüt büyüklüğüne göre değişim gösterebilir.

Yöneticiler her düzeyden yöneticilerle ve çalışanlarla şahsen, krizi önleyici tedbirlerin neler olacağı ve diğer krizleri nasıl defedecekleri üzerine konuşmalılar. Bu konuşmalar çalışanların soru sormasına imkân tanınmalı, böylece onlar üzerinde terapik ve sakinleştirici bir etki de oluşturmalıdır. (Klann, 2003, s. 59-60)

Her ne kadar krize girmeden önlem almak başarılı bir yöneticinin temel göreviyse de, öngörülemeyen siyasî, doğal vb. nedenlerle oluşan krizlere akılcı ve çözüm odaklı önlemler alarak bunları başarıyla uygulayan yöneticiden, kriz sonrası rehabilitasyon döneminde gerek çalışanlar, gerek çalışan aileleri, gerekse tedarikçi ve rakip firmalar, kısaca tüm sosyal paydaşlar nezdinde güven tazeleme çabası içinde olması beklenir.

1.7. Kriz Yönetim Planlaması ve Stratejileri

1.7.1. Krize Yönelik Planlama

Krizin oluşumunu engellemedeki önemli bir unsur doğru ve yeterli bilgi akışının sağlanmasıdır. Sistemin kabiliyetine bağlı olarak karar süreci içine giren kaliteli bilgi etkili bir bilgi akışını içererek sistemdeki aşırı yüklenmeleri engeller (Tağraf ve Arslan, 2003, s. 153.) Fakat bundan daha fazlası gerekir. Etkili yöneticiler örgütlerini krize hazırlarlar. Bu odaklanma şunu gösterir; olası bir krize hazırlanmak için bir kriz planı hazırlanmalı ve kriz ortaya çıktığında plan devreye sokulmalıdır. Etkili yöneticiler planlama, organize etme, kadrolaşma, bütçeleme, kontrol etme ve yönetme gibi konularda kesinlikle kompetandır. Fakat yönetim stratejisine yönelik bu yaklaşım son derece dar bir bakış açısıdır ve yönetici için gerekli olan eylem planı uygulamasını yok sayar. Bu tarz yaklaşımlar insan ögesini gözden geçirir ki, bu öge kriz sürecinde oldukça geniş bir rol oynar. Çünkü örgütün her düzeyindeki insanların değişik ihtiyaçları, duygu ve davranışları vardır. (Klann, 2003, s. 27.)

Klann ayrıca bu hazırlık safhasını dört ayrı bölümde inceler;

a. Kriz Hazırlığı Olarak İletişim

Örgütte yaşanabilecek kriz olasılığına karşı, hangi planların uygulanacağı konusunda sürekli olarak iş gücü ile iletişim halinde olunmalıdır. Eğer bu yapılırsa, herhangi bir kriz sonrası duygusal hasar en aza indirilmiş olacaktır. Büyük bir endişe ve karışıklık sonrasında hiçbir şey bilinmiyorsa yöneticiler sadece genel bir yol olarak iletişimi düşürebilir. Yöneticiler örgütteki her düzey için doğrudan iletişime geçebilirler. Bu iletişim sadece yukarıdan aşağı ya da aşağıdan yukarı kademelere göre olmamalıdır. Ayrıca unutulmamalıdır ki bu bilgi paylaşımı sadece bir kerelik bir etkinlik olmamalı aksine düzenli yapılan bir pratik olmalıdır. Böylelikle kriz durumu oluştuğunda yöneticilerin iletişim yöntemleri garip görünmez, çünkü daha önce bunu çalışanları ile düzenli olarak yapmışlardır. Örgütün yönetim kademesi dahil tüm birimleri şu üç kuralı takip etmelidir; eleştiri, tekrar ve pekiştirme.

b. Değerler ve Vizyon İçin Planlama

Eğer örgüt için benimsenen vizyon ve değerler netse, yöneticiler bunu kriz planının odak noktası olarak kullanabilirler. Bu vizyon ve örgütsel değerler kriz durumunda yapılacak faaliyetleri tanımlamada yardımcı olabilir. Ayrıca bu vizyon ve değerler, potansiyel bir kriz ile başa çıkmak için hazırlanan planın örgüt amaçları doğrultusunda olmasını sağlamak üzere bir merkez olarak görülebilir. Bu doğrultuda hazırlanan planlar, çalışanların kriz anında hissedeceği endişeyi dikkat çekecek ölçüde düşürür.

c. Kriz Hazırlığında Çalışanları Önemseme ve Onlarla Bağlantı

Net bir vizyon ve net değerlere dayalı bir kriz planı yöneticinin örgütle başarılı bir şekilde bağlantıya geçmesini sağlayabilir. Fakat yöneticilerin insanları var olan kriz planını takip etmeleri için adapte etmeleri, iyi bir plan ve iletişimden fazlasını gerektirir. Yöneticiler için en etkili yol, yöneticilerin örgüt çalışanları tarafından tasdik edilmiş davranışları olacaktır. Deneyimler, örgüt ile yöneticiler arasında ve yöneticilerin doğrudan raporlarında kendini gösteren yönetici davranışlarının net ve açık olmasının kişiler arası iletişim kurmada kesinlikle etkili olduğunu göstermektedir. Bu ilişki kriz ilk oluştuğunda çalışanların duygusal ihtiyaçlarının karşılanmasında ve örgütsel iklimin yumuşatılmasında kesinlikle çok önemli bir rol oynar.

d. Bağlantılar, Taahhüt ve Güven

Kriz sürecinde liderler liderlik özelliklerini göstermek için beklememelidir. Yöneticilerin kriz öncesi taşımakta oldukları yetenekleri, kriz sürecinde göstermeleri gereken yetenekleri ile aynıdır, sadece kriz sürecinde yeteneklerinin etkisine daha fazla ihtiyaç duyulduğunu göreceklerdir. Yöneticiler olası krizlere hazırlanırken normal çalışmalarını, yeteneklerini, kendilerine has özelliklerini ve perspektiflerini geliştirmek için çalışabilirler. Bu durum onların kriz ortamlarında daha etkili olmalarını sağlayacaktır. (Klann, 2003, s. 28-40.)

Krize hazır olabilmek için işletmenin iç faktörlerini ve dış çevresini sürekli ve dikkatle izlenmesi ve alınan sinyallerin dikkatli bir şekilde analiz edilmesi gereklidir. İşletme yaptığı analizlerin sonucu olarak bazı hazırlıkları ve tahminleri geliştirebilir. Dolayısıyla doğabilecek krizleri önceden öngörerek tedbir alabilir.

1.7.1.1. Kriz Planlama Evreleri

Kriz durumu ortaya çıktığında ve işleyen düzen çeşitli nedenlerle işlemez duruma geldiğinde, var olan kriz halinin bir an önce atlatılarak örgütün kriz öncesi duruma geri getirilmesine öncelik verilir. Bu durumun gerçekleşebilmesi için tüm seçenekler göz önüne alınarak en tutarlı ve akılcı olanı tercih edilir. Ancak tüm örgütün, ilişkide olduğu tüm sosyal paydaşları için doğru bir iletişim çalışması yapması gerekmektedir. Tüm bu veriler de kriz planının lüzumunu ortaya koymaktadır.

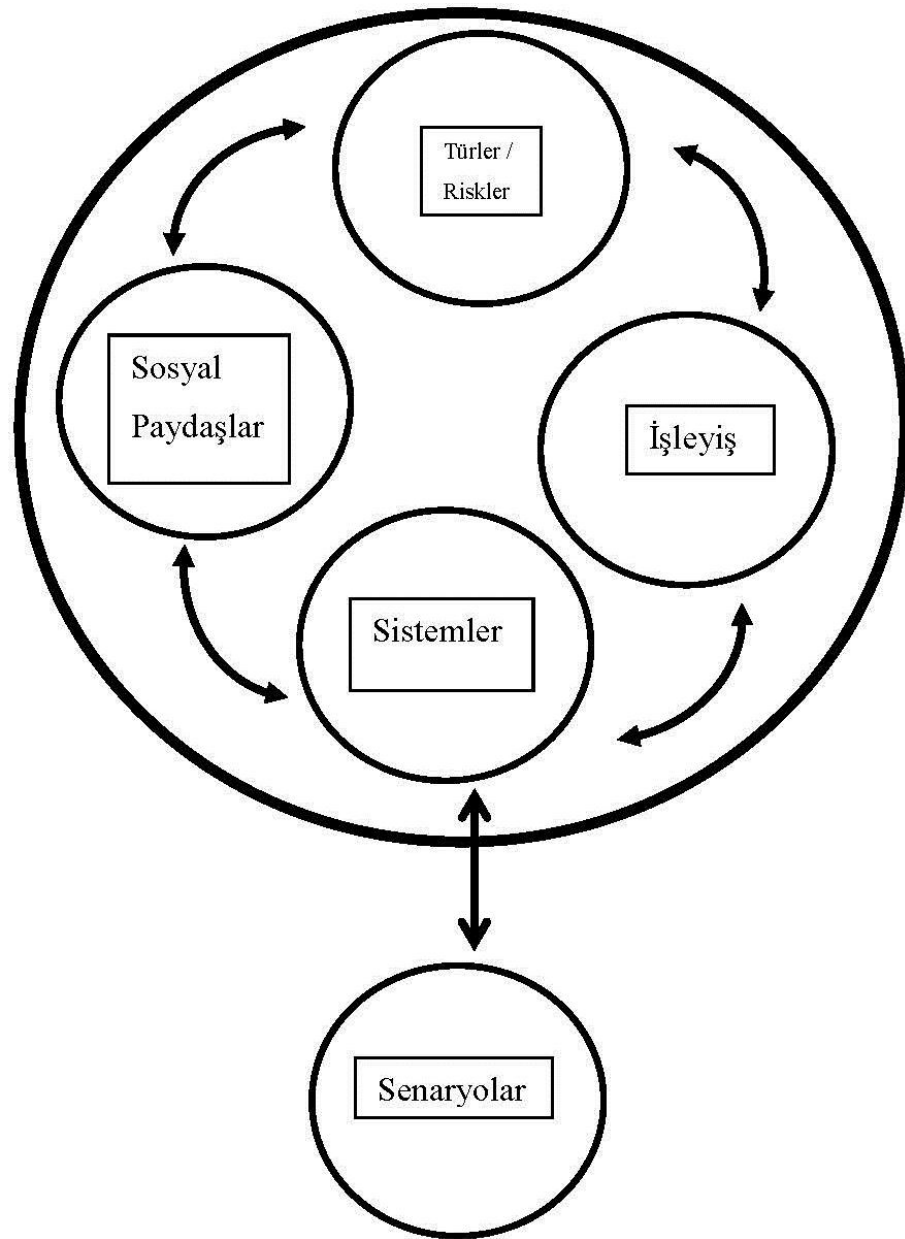
Kriz durum planlamasının örgütü krizlerden uzak tutmayı hedefleyen bir yapıda olması yanında olası krizlere karşı örgütün reflekslerini belirlemede ana harita olma özelliği de vardır. Kriz planı eğer kriz anında kullanılacaksa, örgütün normal, kriz öncesi döneme en kestirme yoldan nasıl döndürüleceği konusu, plana uyularak ve eğer gerekiyorsa plan güncellenerek ele alınmalıdır.

Kriz planı oluşturulurken en temel husus elbette önceden belirlenmiş bir kriz iletişim planı oluşturulmasıdır. Konu hakkında Anthonissen “Neden proaktif bir iletişim planı olmalı? Sorusuna şöyle cevap vermiştir: “Çünkü bu plan krizi kontrol etmede ve oyunun adını koymakla önderlik edebilir. Kriz iletişimi en basit anlatımı ile bir mantra (*mantra*: Genellikle Sanskritçe olan dini hece veya şiirdir), inanç ve doyumdur.”(Anthonissen, 2008, s. 25.) Anthonissen’e göre kriz iletişim planı şu özellikleri taşımaktadır:

- Doğru mesajı içermeli,
- Üzerine konuşulabilir bir mesaj bulunmalı,
- Mesajın üzerine kimin konuşacağı bilinmeli,
- Doğru zamanda söylenmeli.

Ayrıca planın bir parçası olarak içe dönük iletişim tam olarak anlaşılmalı ve kabul edilmeli. Planın içeriği yukarıdaki maddelere göre olabildiğince çabuk şekillendirilmeli ve örgütteki herkesin onayı alınmalıdır. (Anthonissen, 2008, s. 28.)

Aşağıdaki şekil kriz yönetimi için seçilebilecek en iyi uygulama modellerinden birini göstermektedir. Burada yer alan beş faktör türler/riskler, mekanizma işleyiş, sistemler, sosyal paydaşlar ve senaryolar, modelin anahtar öğeleridir. Bu öğeler kriz öncesi, kriz sırasında ve kriz sonrası sürekli yönetilmelidir.



Şekil 14. Kriz Çözümü ve Kriz Sonrası Süreç
(Mitroff ve Anagnos, 2000, s.31)

Şekil örgütler için yapılacak uygulamaları geniş bir yelpazede sunmaktadır. Şekilde örgütün kriz döneminde yaşadığı krizin türü, kriz dönemi, örgüt işleyişi, kriz dönemi örgüt sistemleri ve sosyal paydaşların kriz döneminde birbirinden nasıl etkilendiği gösterilmektedir. Bu etkileşimi en az zararla atlatabilmek için örgütlerin hazır kriz senaryolarına ihtiyaçları olduğu görülmektedir. Bu bağlamda ideal bir şema olarak karşımıza çıktığı söylenebilir. Bununla beraber bu bir ütopya değildir ve örgütlerin bu değişkenleri iyi bir şekilde yerine getirmemesi için bir neden bulunmamaktadır. Ayrıca şemanın esas amaçlarından biri, her örgütün kendi kriz yönetim performansını ölçümlemesine yardımcı olmaktır. (Mitroff ve Anagnos, 2000, s. 30-32.)

Krizi planlamada önemli olan, örgütün krize girme olasılığının minimum seviyelerde olmasını sağlamak olsa da açıkça görülmektedir ki, esas önem arz eden husus kriz esnasında izlenecek yoldur. Bundan hareketle kriz planlamada önemli noktaların başında olası krizler için senaryo oluşturmanın geldiğini söyleyebiliriz.

1.7.1.2. Kriz Senaryolarının Hazırlanması

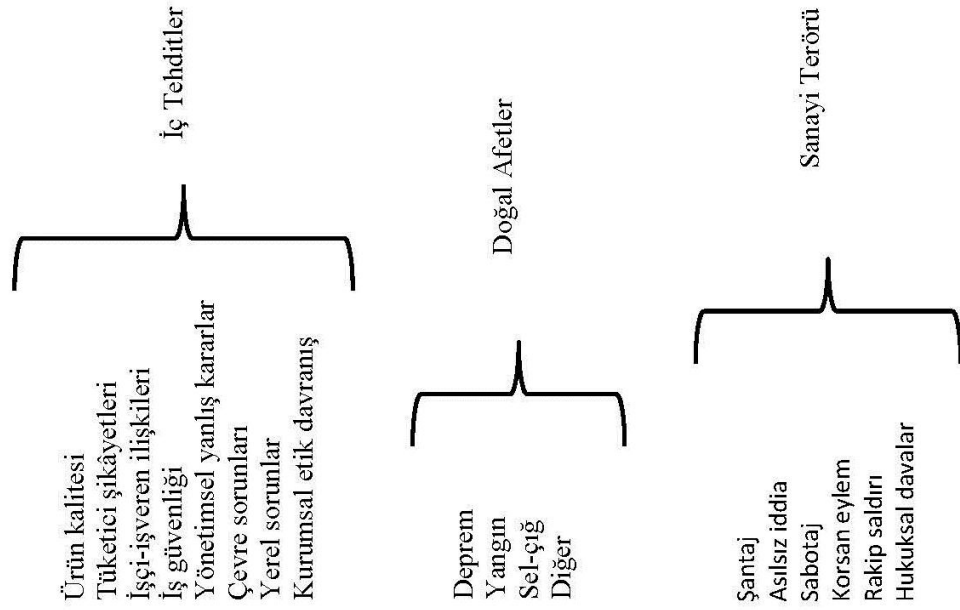
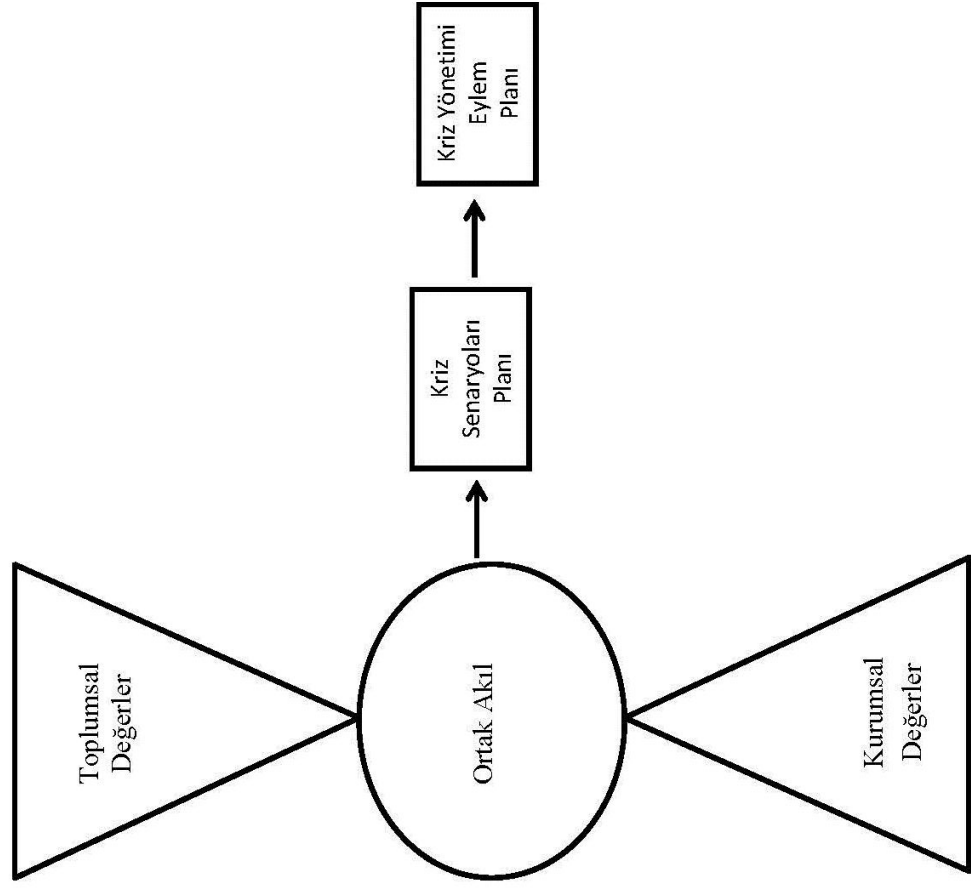
Yukarıda değindiğimiz gibi kriz planlamasının temelini örgütlerin krize hiç girmemelerini sağlamak oluşturmaktadır. Bununla birlikte örgüt herhangi bir kriz ile karşı karşıya kaldığında yine kriz planı devreye girmekte örgütün krizden en etkili ve kısa yoldan nasıl kurtulacağını gösteren bir yol haritası olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle kriz öncesi yapılacaklar listesinde en önemli yeri kesinlikle kriz senaryosu hazırlamak almaktadır.

Senaryolar araştırma, trend ve senaryoları kullanacak olan yöneticilerin ilgi alanlarına dayanan, geleceğin özel bir kesitinin öyküsel ifadesi olduğundan senaryo planlama, örgütlerin gelecekte meydana gelebilecek olası konuları tasarlama ifade eden bir disiplin yöntemi halini almaktadır. (Neilson ve Wagner, 2000, s. 10)

Kriz senaryoları ise genellikle örgüt yöneticileri tarafından olası krizler göz önüne alınarak örgütün kriz anı reflekslerini geliştirmek için uygulanırlar. Belirlenen kriz takımı senaryo gereğince kriz anında ne yapması gerekiyorsa harfiyen onu uygular. Bu senaryolar bir nevi kriz antrenmanıdır. “İyi senaryolar ‘bir araya getiren yapıştırıcıdır.’ Bu yapıştırıcı kendinden önceki tüm değişkenleri bir arada tutar. İyi bir kriz yönetimi

senaryosu ‘iyi durum – kötü durum’ üzerine kurulursa, örgütün bu durumlardan nasıl etkileneceğini gösterebilir.” (Mitroff ve Anagnos, 2000, s. 49.) Akdağ ise, kriz yönetim ekibinin yapılan planlarla gelecekte nasıl bir krizle karşılaşacağını, belirlemeye çalıştığına dikkat çekmektedir. Bu provaların her birinde ekip başkanının daha önceden kriz yönetim ekibi için belirlediği rolü üstlenmek çok önemlidir. Süre olarak iki saatlik senaryo oturumları idealdir.” (Akdağ, 2005, s. 11)

Tutar ise (Tutar, 2007, s. 13) kriz senaryolarını şu şekilde şemalaştırmıştır:



Şekil 15. Kriz Yönetimi ve Uygulama Modeli

(Tutar, 2007, s. 13.)

Literatürde senaryolar, stratejik planlama süreçlerini destekleyen güçlü araçlar olarak savunulmaktadır. Kapsamlı bir senaryonun hazırlanabilmesi için örgütün kriz yönetim biriminin olası tüm krizlere karşı bilgi düzeyinin yüksek olması beklenmektedir. Konuyla ilgili Tutar'ın şekil 15'te gösterilen kriz yönetim ve uygulama modeli incelendiğinde ürün kalitesi, iş güvenliği, yerel sorunlar gibi iç tehditler toplumsal değerler kapsamında ele alınmakta, şantaj, sabotaj, rakip saldırıları gibi durumlar sanayi terörü olarak görülmekte ve kurumsal değerler olarak ele alınmakta, deprem, yangın gibi durumlar ise doğal afetler kapsamında görülmektedir. Tüm bu olası krizler ortak akıl ile farklı fikirler uyarlanarak kriz senaryo planlarına dönüştürülmeli, kriz döneminde ise bu senaryolar kriz yönetimi eylem planı olarak hayata geçirilmelidir.

1.7.2. Kriz Yönetim Strateji ve Modelleri

Kriz yönetiminin stratejik boyutu, kriz planlamasının örgütün strateji süreci ile bütünleştirilmesi ve özellikle senaryo planlamasının, kriz planlama eylemi olarak kullanımında kendisini gösterir. (Tüz, 2008, s. 118)

Ayla ve Aydemir Okay, kriz stratejilerini daha net açıklayabilmek için beş farklı modelden faydalanmışlardır. Bunlar şu şekilde sıralanmaktadır:

Littlejohn'un Altı Adım Kriz Modeli

Robert F. Littlejohn'un kriz modeli temel kriz yönetimi gelişiminin prensiplerini veren bir çerçevedir. Littlejohn'a göre kuruluşun yapması gereken ilk iş, kriz yönetim organizasyon yapısını oluşturmaktır. (Okay, 2005, s. 349-350); (Penrose, 2000, s. 159)

Fink'in Kapsamlı Kontrol Modeli

Steven Fink, kapsamlı bir durum kontrolünü önermiştir. Böyle bir kapsamlı kontrolü her bir fonksiyonel alanda hangi olayların krize neden olabileceğini belirlemek için kuruluşu yönlendirecektir. (Okay, 2005, s. 349-350); (Penrose, 2000, s. 158)

Mitroff'un Portföy Planlama Yaklaşımı

Ian I. Mitroff'a göre bir şirket anlaşılabilir kriz senaryosu hazırlamamasına rağmen daha önce kriz atlatmış şirketlerle olan yapısal benzerliklere göre krizleri gruplayabilir. Kriz

grupları belirlendikten sonra, kuruluş en iyi önleyici tedbirleri düşünerek her gruptaki en kötü senaryoyu hazırlamalıdır. (Okay, 2005, s. 349-350); (Penrose, 2000, s. 159)

Kriz Stratejik Yönetim Entegrasyonu

Kriz yönetimi örgütler için stratejik olarak önemli görülmektedir. Mitroff ve diğerleri, kriz yönetimi perspektiflerinin stratejik yönetim sürecine entegre edilmesi gerektiğini tartışmışlardır. Stratejik yönetim, piyasada rekabetin saldırgan yönlerine odaklanırken, kriz yönetimi daha çok şirketin savunmacı yönünü ele almaktadır. (Okay, 2005, s. 349-350); (Penrose, 2000, s. 159)

Burnett'in Kriz Sınıflandırma Matrisi

Kriz durumları tehdit düzeyine, tercihe, zaman baskısına ve kontrol düzeyine dayalı olarak 16 hücrelik bir matriste sınıflandırılabilir. Matris bölünmemiş bir kriz türü olarak izlenebilir. Örneğin büyük bir kriz, zaman baskısının yoğun olduğu, kontrolün az olduğu, tehdit düzeyinin yüksek olduğu ve tercihlerin sınırlandığı bir durum olacaktır. Böyle bir kriz dört aşamalı bir durum olarak sınıflanabilir. (Okay, 2005, s. 349-350); (Burnett, 1998, s. 482)

İKİNCİ BÖLÜM

KRİZ İLETİŞİMİ VE KRİZ İLETİŞİMİNDE REKLAM

2.1. Kriz İletişiminin İçeriği ve Biçimleri

Kriz dönemlerinin riskli ve stresli dönemler olduğu bilinmektedir. Bu kadar stres ve risk ile örülü bir ortamda yöneticilerin rahat hareket etmesi, doğal davranması ve sürekli müsbet iletişim kurması ütopyik bir düşünceden öteye geçmeyecektir. Tutar, “kriz dönemlerinde bireylerin stres düzeyi yüksek olduğu için, bu dönemlerde iletişimde, ‘paralinguistik’ adı verilen “ses ötesi”ne ve ses tonuna özel bir önem verilmelidir” (Tutar, 2007, s. 175). Bir başka ifadeyle yöneticilerin konuşurken ses tonlarına dahi özen göstermeleri gerektiğine vurgu yapmaktadır.

Bu bilgiler ışığında kriz dönemlerinde yöneticilerin soğukkanlılıkla tüm kriz faaliyetlerinin yanı sıra iletişim faaliyetlerini de etkin biçimde yönetmeleri beklenemez. Dolayısıyla kriz esnasında örgüt içinden bir kriz sözcüsü belirlenmeli ve tüm sosyal paydaşlara bilgiler kriz sözcüsü üzerinden aktarılmalıdır. Kriz sözcüsü son derece açık bir dil kullanmalı ve sosyal paydaşları korkutacak ve/veya onların güvenini sarsacak açıklamalardan uzak durmalıdır. Yorum yok! Bilmiyorum! gibi ifadeler kullanılmamalı, durum hakkında tüm sosyal paydaşların net olarak bilgilenmesini sağlayacak bilgiler verilmelidir. Kriz dönemlerinde bir başka özen gösterilmesi gereken konu “yalan”dır. Örgüt kriz anında kesinlikle kaçamak yollara sapmamalı yani yalan ile sorunları aşmaya çalışmamalıdır. Kriz esnasında örgütün yalan ve yanlış bilgileri paylaştığı anlaşılırsa kriz çok daha derinleşecek ve insanların güvenini de kaybeden örgüt iyice sarsılacaktır. Eğer kriz sonrası dönemde yalan ve yanlış bilgiler aktarıldığı ortaya çıkarsa, bu sefer krizden yeni çıkarak toparlanma evresine girmiş olan örgüt başa dönerek kendini yeni bir krizin içinde bulacaktır.



Şekil 16. Kriz Senaryoları

(Tutar, 2007, s. 175)

Kriz yöneticisi kriz planını devreye soktukten sonra krizin akıbetini belirleyecek temel etmen kriz iletişimi olacaktır. Tüz, konunun önemine “Bilgi akışının yönetilmesi, kriz yönetiminde anahtar önem taşımaktadır. Ekibin her üyesi özel bir rol üstlenmelidir” (Tüz, 2006, s. 85.) diyerek vurgu yapmaktadır.

Kriz İletişimi adlı eserinde Anthonissen kriz sözcüsünün önemine dikkat çekerek sözcünün görev ve özelliklerini şu şekilde açıklamaktadır: “En az iki kriz sözcüsüne ihtiyaç vardır, daha fazla sözcüye de ihtiyaç olabilir. Sözcü sayısı örgütün büyüklüğüne ve hangi coğrafi pazarlarda yer aldığına bağlı olarak değişebilir. Eğer örgüt bir bölgede üretim yapıyor ve ürünlerini aynı noktadan pazara sürüyorsa muhtemelen sadece iki kriz sözcüsü yeterli olacaktır. Ancak örgüt farklı coğrafi bölgelerde de faaliyet sürdürüyorsa gerek kültürel farkların aşılması gerekse zaman farkının önüne geçilmesi için başka kriz sözcüleri de atanmalıdır.

Birinci kriz sözcüsü, öncelikli olarak örgütü temsil eden sözcüdür.

İkinci kriz sözcüsü ise, eğer birinci sözcüye ulaşılamazsa veya farklı lokasyonlarda kriz sözcüsüne ihtiyaç duyulursa devreye girer.

Kriz sözcüleri tek başlarına ne konuşulacağına karar veremezler. Onlar “örgütün ağzıdır”. İdeal olan, kriz sözcüsünün basınla anlaşmayı bilen, kamera önünde olmaya alışkın, kriz hakkında deneyimli ve örgütü temsil edebilecek yeterlilikte olmasıdır. Genellikle CEO’lar bu görevi başkasına vermeye gönülsüzdür, fakat bunu yapmak

zorundadırlar. Eğer kendileri kriz sözcüsü olma konusunda kesinlikle doğru kişi değillirse, mutlaka bu görevi yürütebilecek birini göreve atamalıdırlar.

Eğer örgütte CEO kriz anı dışında sözcülük görevini yürütmüyorsa muhtemelen kriz anında da doğru kişi o olmayacaktır. Kriz sözcüsünün basınla sürekli ilişki içinde olması gerekir. Bu ilişkileri özellikle kriz esnasında kullanması örgüt adına paha biçilemez bir değerde olacaktır. (Anthonissen, 2008, s.30-31.)

Tüz ise, kriz iletişiminin içeriğini yedi aşamada değerlendirmiştir. Bunlar şöyle sıralanmaktadır:

- Faaliyetler,
- Krizden etkilenenler,
- Güven,
- Davranış,
- Profesyonel beklentiler,
- Etik,
- Öğrenilen dersler (Tüz, 2008, s. 100).

Tüz'e göre, kriz yönetim ekibi ne kadar iyi olursa olsun, kriz yönetim planı ne denli tam olursa olsun, kriz anında mesajların iletilmemesi durumunda başarısızlık kaçınılmazdır. Bu nedenle kriz fark edilir dilmez, krize yönelik iletişim çalışmalarının da başlaması gerekir. (Tüz, 2008, s. 101.)

Pira ve Sohodol'a göre kriz esnasında medya ile ilişkilerde dikkat edilmesi gereken temel kurallar şu şekilde sıralanabilir:

Dürüstlük: Kriz dönemlerinde medyanın destek ve güvenini sağlayabilmek için dürüstlük bir ön koşul olmaktadır.

Süreklilik: Kriz dönemlerinde örgütün medya ile ilişkilerinin hiç kesilmemesi, güncel veri ve kaynaklara ulaşıldıkça elde edilen sonuçların medyaya sürekli iletilmesi önem taşımaktadır.

Zamanlama: Medya ile iletişimde zamanlama kuralına mutlaka dikkat edilmesi ve gelişmelerin medyaya zamanında, geciktirilmeden aktarılması gerekmektedir.

Eşitlik: Kriz ile ilgili bilgi aktarımı ve paylaşımı gerçekleştirilirken belli medya kanalları üzerinde yoğunlaşmak, diğerlerine gerekli bilgileri aktarmamak ve eşit davranmamak kriz içinde başka bir medya krizine neden olabileceğinden bu duruma mutlaka dikkat edilmelidir.

İlgili olduğunu kanıtlamak: Kriz dönemlerinde medya örgütün krizle gerçek anlamda ilgilenip ilgilenmediğini sorgulamakta ve krize yönelik olarak kurgulayacağı haberi de bu sorgulama sonucundaki kanaati ile belirlemektedir. Bu nedenle medya ile iletişimde örgütün dikkatli olması gerekmektedir.

Sakin olmak: Kriz dönemlerinde medya ile kurulan ilişkiler sırasında sakinliği kaybetmek örgütün sağduyusunu kaybettirebileceğinden oldukça yıkıcı sonuçlar doğurabilecektir. Bu nedenle medya ilişkileri sürecinin sakin, akılcı ve sağduyulu bir biçimde yönetilmesi gerekmektedir.

Yönlendirmek: Medya ilişkilerinde dikkate alınması gereken bir başka nokta da, medyanın, olayla ilgili doğru, örgütün verdiği bilgileri onaylayacak bağımsız ve tarafsız bilgi kaynaklarına yönlendirilmesinin sağlanabilmesidir. (Pira ve Sohodol, 2010, s. 221-222.)

Anthonissen'e göre kriz mesajının içeriği şu özellikleri taşımalıdır:

-Güvenilirlik: Bu sayede gazeteciler kriz sözcüsünün söyleyeceği her şeye emin bir şekilde inanabilirler.

-Uygun içerik: Gazete, program ve yayınların içeriğin uygun olması gerekir.

-Doğru içerik: İzleyici, dinleyici ya da okur için mesaj içeriğinin doğru olması gerekir.

-**Açıklık:** Verilen mesajların açık, anlaşılır ve samimi olması gerekir.

-**Basitlik:** Mesajlar yanlış yorumlamaya açık olmamalı ve raporlar tutarlı olmalıdır. (Anthonissen, 2008, s. 137.)

2.2. Kriz İletişim Sistemi

Günümüzde çevre ile iletişim sadece üreticiler ya da sadece nükleer güç ile ilgili örgütler, petrol kimyasalları ile ilgili örgütler veya çevreye zararlı atık madde üreten örgütler için önemli değildir. Hemen hemen her örgüt için çevre yönetimi bir köşe taşıdır. (Anthonissen, 2008, s. 157)

Kriz yönetiminde iletişimi yönetmek, krizi yönetmek kadar önemli ve hayati bir konudur. İletişim hatalarından doğan her boşluk, mutlaka dedikodu, hatalı rivayet, yanlış anlama ve saçmalıklarla doldurulacaktır. (Pira ve Sohodol, 2010, s. 236) Pira ve Sohodol kriz iletişim sisteminin oturtulmasında göz önünde bulundurulması gereken önemli noktaları ise şöyle sıralamıştır;

- Örgüt dâhilinde 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 odanın ayarlanması,
- Örgütün tek yetkili bilgi kaynağı haline getirilmesi ve krizle ilgili açıklanabilecek her şeyde ivedilikle açıklama yapılması,

- Şirket sözcüsünün eğitimi,
- İşletmenin 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 görevlilerinin eğitimi ve acil durum telefonlarının belirlenip duyurulması,
- Hikâyenin açıkça, dürüstçe anlatılması, açıklanamayacak 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 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 atılan 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. (Pira ve Sohodol, 2010, s. 236-237.)

Etkin bir iletişim “DİAA” formülüyle ifade edilebilir:

- **Dikkatleri toplayın.** Örneğin çok ilginç bir söz veya anekdot aktararak söze başlayın.
- **İlgilerini çekin.** Dinleyenlere konunuzun neden önemli olduğunu açıklayın.
- **Arzu yaratın.** Sizin görüşlerinizi dinlemenin onlar için yararlı olacağı kanaati oluşturun.
- **Anlaşma sağlayın.** Dinleyicileri, tezinizin onlar içinde aslında ne kadar yararlı olduğu konusunda ikna etmeye çalışın.

Etkili iletişim, örgütün çevresine, örgütsel faaliyetlerinin önemini tanıtilmesini sağlaması için önemli bir araçtır. İletişimin amacına uygun bir biçimde yerine getirilmesi, büyük ölçüde mesaj sahibinin bilgi, beceri ve yeteneklerine bağlıdır. (Tutar, 2007, s. 176.)

2.3. Kriz İletişim Planlaması

Kriz sürecinde bir plan dahilinde ilerlemek yöneticinin olduğu ve örgütün de elini güçlendirecek ve medyaya karşı kriz sözcüsünün daha net daha tutarlı söylemlerde bulunmasına olanak verecektir. Kriz sürecinde bir iletişim planı doğrultusunda hareket etmek, kriz nedeniyle işletmeye olan güvenin yıkılmasını engeller. İlk aşamada krizin neden olduğu yıkım durdurulmaya çalışılırken, şu temel politikaları izleyecek bir iletişim planının acilen uygulamaya konmasında yarar vardır:

- **Acil hasar analizi:** Yönetim Kurulu ile halkla ilişkiler, hukuk, finans ve ilgili diğer operasyonel bölümlerin üst düzey yöneticileri arasında acilen iletişim kurularak hasar durumu belirlenir.

- **Durum senaryoları geliştirme:** Herhangi bir kriz ikliminde bazı şeyleri görmezden gelmek yerine, olasılıkları bütün boyutlarıyla dikkate alarak tartışmak gerekir. En iyi ve en kötü durumlara göre analiz yapılmalıdır.

- **Ticarî durum işleri:** Krize yönelik bazı şeyler söylenmeye başlar başlamaz, hasar analiz komitesi bir güvenlik politikası olarak ortaklarla ilişki kurup desteğin devamını sağlamalıdır.

- **Basına bilgi vermek:** Basın mülakatı yapılmalı, basın konferansı düzenlenmeli veya detaylı bir basın bülteni hazırlanmalıdır. Krizin özelliğine göre bunlardan biri seçilerek, iletişim planı basına duyurulmalıdır.

- **Çalışanları bilgilendirmek:** İşletmenin tüm ana birimlerinin krize yönelik mesajları zamanında almaları sağlanmalıdır. Bir basın görevlisi, üst düzey yönetime ulaşamayabilir ve bölge müdürünün bilgisine başvurabilir. Bölge müdürü bilgilendirilmiş olmalıdır ki, sağlıklı bilgi aktarabilsin.

- **Bilgi akış kanalının belirlenmesi:** Tüm medya mensupları, eğilim olarak doğrudan üst düzey yönetime ulaşmak isterler. Bu eğilimi cevaplamak gerekmele birlikte, üst düzey yönetimin çeşitli sorunlara telefonla bilgi vermesi yanlış olabilir. Acil bilgi merkezi kurulmuşsa, bu kanaldan bilgi vermek daha sağlıklıdır. Böyle bir merkez yoksa halkla ilişkiler görevlisi ya da kriz ekip sözcüsü medya ile ilişkileri yürütmelidir. (Tüz, 2008, s. 102-103.)

Dilenschneider ve Hyde'nin ifadesiyle, "Neden kriz iletişimi planlanmalıdır? Çünkü örgüt plansız ilerlese çalışanlar üzerindeki zarar, kâr, örgüt morali ve diğer tüm sonuçlar kötü neticelenecektir." (Dilenschneider ve Hyde, 1985, s. 35-38.)

2.4. Halkla İlişkilerde Kriz Kavramı

Ivy Lee, 1906'da Antrasit kömür grevinde, endüstriyi temsil etmek üzere istihdam edildi. Önce bütün uzmanlaşmış gazetecilere bir prensipler bildirisi yolladı. Bu bildiri müşteriler ve meslek ilkeleri hakkında profesyonel bilgiler içeriyordu. Prensipler bildirisini yayınlayarak hem modern halkla ilişkiler danışmanlığının doğmasını sağladı hem de ilk halkla ilişkiler tanımı olabilecek bir ilke saptadı: Amaç, "Kamu ve özel sektör için, kamunun, basının desteğini sağlamaya yönelik plan yapmak ve kamunun bilmek istediği şeyleri değerli ve doğru bilgi akışı olarak sağlamaktır ifadesiyle açıklandı." (İşler, 2007, s. 100)

Ivy Lee 1906 yılında yaptığı deklarasyon ile her ne kadar halkla ilişkilerin temel ilkelerinden birini açıklık olarak belirlemiş olsa da örgütler krize girdiği anda sadece halkla ilişkilerin "açık olma" prensibinin yetmeyeceği açıktır. Çünkü kriz karmaşık bir durumdur, beklenilmeyen ve önceden sezilmeyen, çabuk ve acele cevap verilmesi gereken, örgütün önleme ve uyum mekanizmalarını etkisiz hale getirerek, amaçlarını, hedeflerini, planlarını, stratejilerini ve varsayımlarını tehdit eden bir gerilim durumudur. (Tutar, 2007, s. 177)

Kriz bir örgüt içi etkenlerden kaynaklanabileceği gibi, örgüt dışı etkenler de krize yol açabilir. Yönetim açısından her kriz, bir problemdir ve her problemin de bir kriz olduğu söylenebilir. Çünkü her problem aynı zamanda krizin habercisidir ve çözülmeyen problemler önemli bir kriz nedeni olarak görülebilir. Ciddi sorunların genellikle önemsiz ve küçük gibi görünen problemlerden doğduğu hatırd tutulmalıdır. (Sezgin, 2003, s. 13)

Yukarıdaki açıklamalara dayanarak halkla ilişkiler birimlerinin krizleri öngöremeseler dahi, sorun olabilecek konuları ve durumları tespit etmeleri gerektiğini söyleyebiliriz. Tespit edilen konular öncelik sırasına konularak her bir konu veya durum için çözüm yolları aranmalı, eğer bu mümkün görünmüyorsa birer kriz çözüm senaryosu geliştirilmelidir. Kriz ve halkla ilişkiler iç içe durmaktadır. Kamuyu ve sosyal paydaşları konu hakkında bilgilendirmek, krize muhatap örgüt organları ile bilgi alışverişinde bulunmak, halkla ilişkiler yöneticisinin birincil görevidir.

Dilenschneider ve Hyde, krizler öngörülebileceğini. Örgütlerde yer alan taktik ve strateji ekiplerinin örgütün yazılı bir plan dâhilinde aksiyon almasını sağlayarak örgütlerin krizlerden en az hasarla ve olabilecek en kısa sürede çıkmasını sağlayabileceklerini söylemektedir.” (Dilenschneider ve Hyde, 1985, s. 195)

Kriz dönemlerinde halkla ilişkiler birimi plan dahilinde kriz iletişimini tam ve net olarak sağlamalı, önceden hazırlanmış olan iletişim planı hemen devreye alınarak örgüt iletişimi bu plan dahilinde gerçekleştirilmelidir.

Tüz, kriz anında yapılması gereken faaliyetleri şu şekilde sıralamaktadır;

A. Sorunun Doğru Belirlenmesi:

Kriz yönetiminde en sık rastlanılan hata yanlış soruna odaklanmaktır. Başarılı kriz yönetimi bu sorunun şirketteki etkisine yönelmeli ve buna uygun prosedür ve politikalar saptanmalıdır. Doğru sorunu belirlerken şu sorulara dikkat edilmelidir:

- 1- Ne oldu ve ne zaman oldu?
- 2- Sorun ne denli ciddi?
- 3- Durum acil mi?
- 4- Bu durumdan kaç kişi etkilendi?
- 5- Sorunu çözmek için hangi bilgilere ihtiyaç var?
- 6- Sorunu anlamak için neler yapılabilir?
- 7- Durumu anlamak için kimlere ihtiyaç var?
- 8- Sorunun önemini belirlemek için kimler üzerinde incelemeler yapılmalıdır? (alıcılar, tüketiciler, hükümet vb.)

B. En Kötü Olaya Hazırlanma:

Kriz ekibi her şeyden önce en kötü senaryoya hazır olmalıdır. Bütün ekip üyeleri en kötü olasılığın sonuçları hakkında bir taslağa sahip olmalıdır. Bu ön hazırlık benzer durumla karşılaşıldığında önemli bir destek sağlayacaktır. Ekip aynı zamanda en uygun kriz temsilcisini seçmelidir.

C. Bilgi Akışını Yönetme:

Bilgi akışının yönetilmesi kriz yönetiminde anahtar önem taşımaktadır. Ekibin her üyesi özel bir rol üstlenmelidir.

D. Sorun Raporu Hazırlama:

Sorun raporu bir sorunun ve krizin kısa tanımını yapan firma içi bir belgedir. Bu belge kriz sözcüsüne verilir ve ihtiyaç duyulan bütün bilgileri içerir.

Sorun raporu şunları ihtiva etmelidir:

- 1- Olası sorunun kısa tanımı,
- 2- Sorun hakkındaki bilgilerin ne zaman ve nasıl öğrenileceği,
- 3- Olası soruna veya mevcut krize neden olabilecek unsurlar,
- 4- En kötü senaryo,
- 5- Temel oyuncular,
- 6- Sorun tarafından etkilenebilecek gruplar,
- 7- Destek verebilecekler,
- 8- Diğer ilgili sorunlar,
- 9- İletişim faaliyetlerini içeren sonraki adımlar.

E. Kriz iletişim stratejisine hazırlanma:

Sorun raporu bir-iki gün içinde hazırlanmalıdır. Buna ilişkin stratejiler yazılı olarak belirlenmelidir. Yazılı bir strateji kriz yönetimi ekibinin sorununu anlamasını da kolaylaştırır.

İşleyen bir iletişim stratejisi şu temel soruları yanıtlamalıdır:

- 1- Faaliyet gösterilen çevre neresidir?
- 2- Hangi pazar araştırması yapılmalıdır?
- 3- Hedefler nedir?
- 4- Hedef kişiler kimdir?
- 5- Hedef kişilerin istekleri nedir?
- 6- Neler söylenecek?
- 7- Mesaj inanılır mı?
- 8- Mesaj nasıl dağıtılacak?
- 9- Mesaj hangi kanallarla dağıtılacak?
- 10- Hangi görevler ne zaman yapılacak?

Yazılı bir iletişim stratejisi geniş bir belge olmayabilir. Hızla hazırlanmalı ve şu başlıkları içermelidir: Sorun, sorunun geçmişi, amaç, hedef gruplar, diğer bağlantılı gruplar, belirlenen strateji, verilecek temel mesaj, temel mesajın durumu, medya için anahtar taktikler, paydaşlar ve diğer gruplar, bütçe ve birincil iletişim. (Tüz, 2008, s. 88-90)

2.4.1. Krize Yönelik Halkla İlişkilerin Temel Prensipleri

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 mükemmelleştirmenin nasıl yapılacağıın yolları aranmaktadır. (Harrison,1995, s. 121)

Krize yönelik halkla ilişkiler faaliyetlerinin temel prensibi krize karşı hazırlıklı olmak olarak ifade edilebilir. Bu süreçte senaryo planlamasından muhtemel kriz öngörülerine, kimin ne zaman ne yapacağına yer verilir. Kriz ekibinin oluşturulması, rollerin belirlenmesi ve senaryoların uygulanmasına ilişkin faaliyetler bütünü bu süreçte gerçekleştirilir.

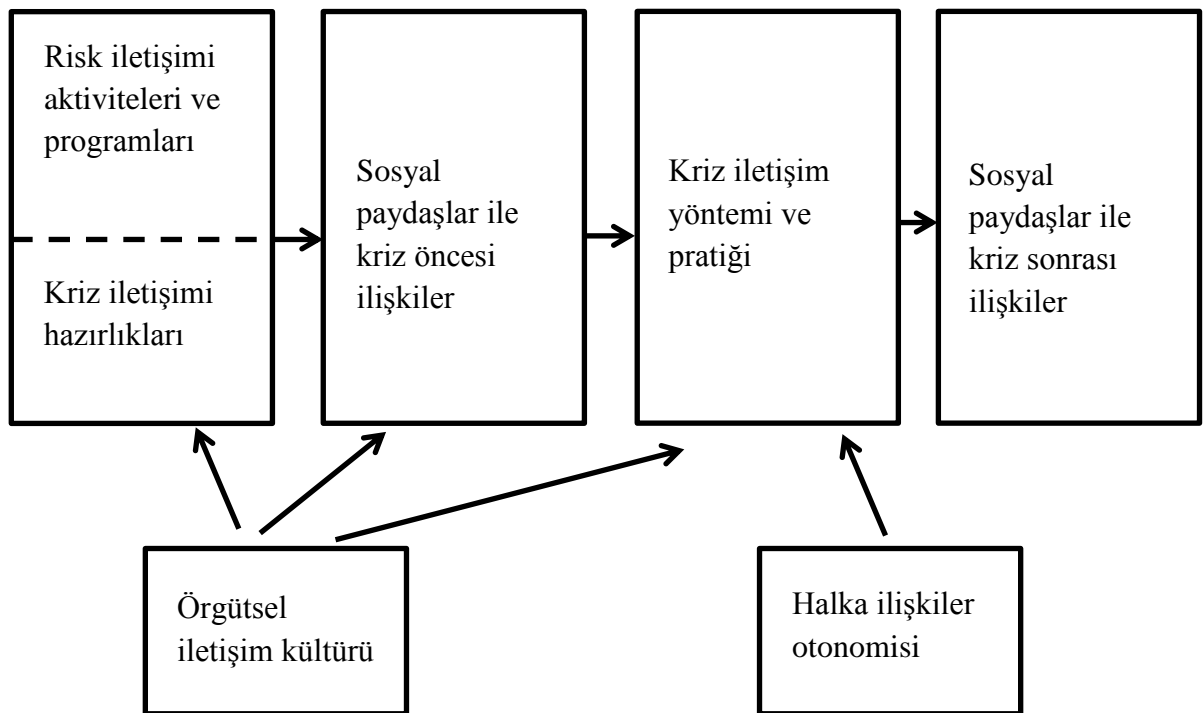
Geçmişe yönelik araştırmalar yapılarak bu bilgilerin toplanması krize yönelik halkla ilişkiler çalışmalarının diğer bir temel prensibidir. Kriz anında gerekli olan tüm belge, doküman ve bilgilerin neler olabileceği saptanarak bunların önceden teminini sağlamak ve kullanılabilir halde hazır bekletmek, basın görüşmeleri esnasında büyük kolaylıklar sağlayacaktır.

Krizler, çok hızlı ve aniden ortaya çıkabilen olaylardır ve örgütün böyle bir ortamda bilgi akışını düzenlemesi ve yönetmesi son derece önemlidir. Bilgi akışı neden ve nasıl sorularına cevap verecek şekilde düzenlenmelidir. Neden sorusuna cevap vermek bilgi akışının uygun biçimde düzenlenmesine yardımcı olacak, öte yandan açıklık ve netlik sağlayacaktır. Hazırlanan kriz planlarının mükemmelleştirilebilmesi için prova edilip sürekli güncellenmesi gerekmektedir. Nasıl sorusuna verilecek yanıt ile de bu mükemmelleştirmenin nasıl yapılacağıın yolları aranmaktadır.

Ayla ve Aydemir Okay konuyla ilgili olarak, günümüzde birçok kuruluşun kurumsal itibarlarını, ürün ve kurum imajlarını yükseltmek için çeşitli çalışmalarda bulduklarına ve bu faaliyetlere harcanan paralara karşılık kuruluşların hala büyük bir çoğunluğunun bir kriz anında etkin bir iletişim kurmak ve krizi en az hasarla atlattık,

hatta krizi bir fırsat olarak görüp değerlendirebilecek bir kriz yönetim planı tespit etmek için yeterli harcama yapmadıklarına dikkat çekmektedir. Onlara göre, kuruluşların itibarlarına harcadıkları miktarın ve zamanın bir kısmını da bunları korumak amacıyla kriz yönetimine ve iletişimine harcamak zorundadırlar. Aksi halde yıllar boyunca yapılan başarılı faaliyetler ve hizmetlerden elde edilen, olumlu imaj ve hatta kuruluşun varlığı bir krizle bir anda ortadan kaybolabilir. (Okay ve Okay, 2007, s. 344)

Mara'nın halkla ilişkiler kriz modeli, kriz iletişimi ile ilgili değişkenler teorisinin ilk uygulama modelidir ve bu model, krizin iyi veya kötü yönetildiğini açıklar. Model, teknik tabanlı kriz iletişim planı olarak orta düzey çalışanlara yönelik olarak hazırlanmıştır ve örgütlerin krizlere ilk anda nasıl karşılık verebileceğini de içerir.” (Ak, 2004, s. 180)



Şekil 17. Kriz Planı

(Ak, 2004, s. 180)

Örgütün hem iç hem dış çevresiyle diğer bir deyişle tüm sosyal paydaşlarıyla kurduğu iletişim kriz esnasında ve kriz sonrasında örgütün kaderini çizecek önemli bir rol oynamaktadır. Örgütte meydana gelen veya gelebilecek krizlerde, örgütün, bağlantıda olduğu sosyal paydaşları ile olumsuz mesajlar, söylemler, tepki ve haberler paylaşmaktan kaçınması önem arz etmektedir. Örgüt yaşanan krizden birinci derecede

veya dolaylı olarak sorumlu ise özür dilemeli, bir başka ifade ile krizdeki sorumluluğunun ne olduğunu ve konu ile ilgili üzüntü duyduğunu net bir dille açıklamalıdır.

Ak'a göre, firmalar da aynen insanlar gibi, benzer davranışlar sergilerler. Örneğin, sahiplerinin ya da yöneticilerinin ağzından çıkan bir laf basına yansiyabilir ve başka bir niyetle söylenen bir söz değişik bir biçimde yorumlanabilir. Bilerek ya da bilmeyerek yapılan bir hata, düzeltilmesi zor bir duruma dönüşebilir, firma, hatta markanız çok zor durumda kalabilir. Böyle bir durumun tam tersi de olabilir, firmanız hakkında bir söylenti çıkabilir; bu da müşterilerinize, iş yaptığınız çevrelere kadar ulaşabilir, basına yansiyabilir. Bu ve benzeri durumlar, "Kriz Halkla İlişkileri" denilen bir çalışmayı kaçınılmaz kılabilir ve şu sorulara cevap aramak gerekebilir:

- Ne yapılmalı, durum nasıl düzeltilmelidir?
- Kime danışmalı?
- Ne yapılırsa nasıl, ne yapılmazsa nasıl bir sonuç alınır?
- Nasıl bir mesaj hazırlanmalı? Bir mektup mu, bir "basın bülteni" mi?
- Bir basın toplantısı mı?
- Bir gazete ilanı mı?
- Yoksa özel bir ziyaret mi? (Ak, 2004, s. 280-281.)

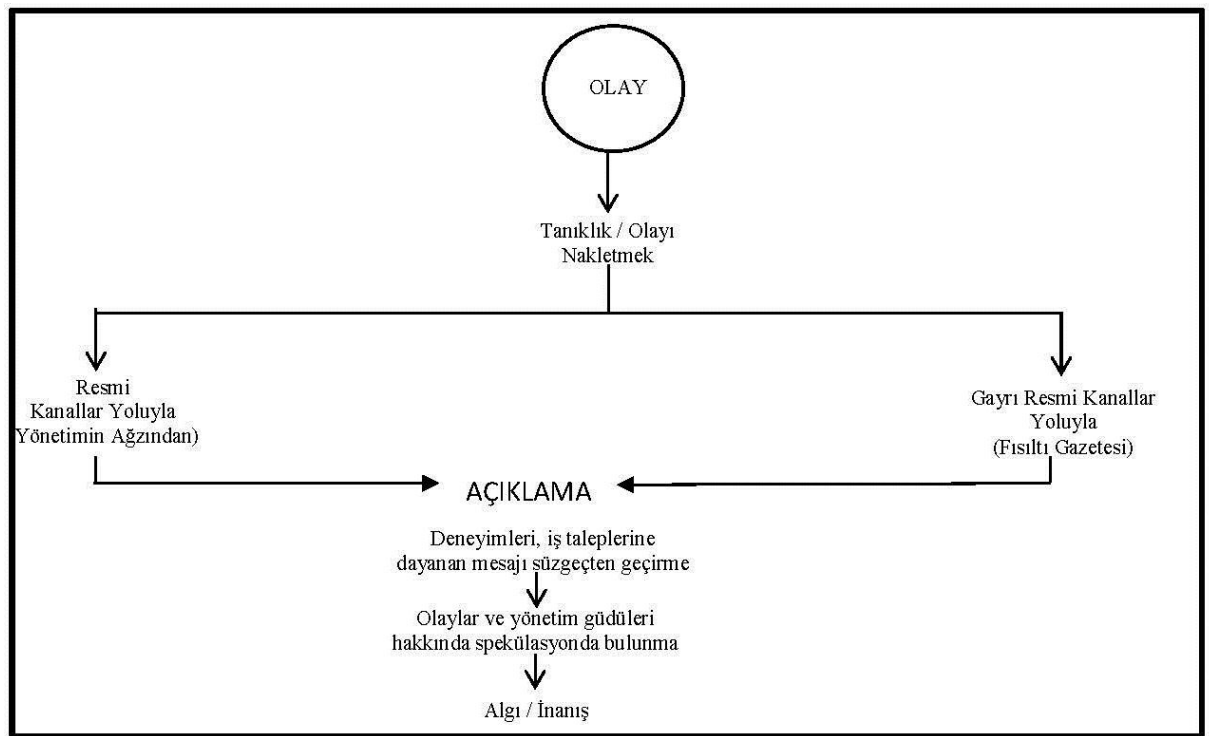
2.4.2. Halkla İlişkilerde Reaktif İletişim Kavramı

Krizin ortaya çıktığı dönemlerde onu ortadan kaldırmayı veya etkilerini en aza indirmeyi temel alan bir anlayıştır. Bu yaklaşım, genel kriz durumunda belirgin bir şekilde ortaya çıkan "Kriz çıktı, şimdi ne yapalım?" sorusunun yanıtını ivedilikle arayan yönetim türüdür. Kriz anında hemen yetkili kurul toplanarak ne yapılacağı o an düşünülüp karara bağlanmaya çalışılır. Genellikle plansız programsız küçülme, bölüm kapatma, krizden zarar gören ürünleri piyasadan çekme, maaş kesintisi, ücretsiz izin, ek olanakların kısıtlanması veya işten çıkartma gibi günlük çözüm arayışlarına girilir. Bu

yaklaşımı uygulayan işletmeler kısa vadeli planlarla günü kurtarmaya çalışırken, çalışanların güvenini ve yetişmiş işgücü kaynağını, müşterilerini, pazarını ve hatta varlıklarını kaybedebilir. (Özden, 2009, s. 54-55.)

Reaktif iletişimci, daha çok, gazetecilik yöntemini kullanarak yaşanan olaylara tepki vermekte, bu uygulama ise, özellikle kurum içi iletişim görevini yönetimin üstlendiği küçük işletmelerde, iletişim anarşisine neden olmaktadır. Kurumun içinde veya dışında, kurum üyelerinin tanıklığında meydana gelen ve aktarılan bir olay, gayriresmî kanallarla da başkalarına anlatılmaktadır. Resmi ve gayriresmî enformasyon arasında doğal olarak var olan uyumsuzluk, çoğunlukla beklenenden fazla olmaktadır. (Peltekoğlu, 2009, s. 83-84)

Peltekoğlu ayrıca reaktif iletişim planını şu şekilde şemalaştırmıştır;



Şekil 18. Teknik Tabanlı Kriz İletişim Planı

(Peltekoğlu, 2009, s.84.)

Kriz durumlarında işletmelerin mutlaka uygulamak zorunda oldukları reaktif iletişimin koşulları Caywood tarafından betimlenen kriz yönetiminde 7R olarak ifade edilmektedir:

1. Respond (Cevap verme): Sınırlı bile olsa, mutlaka kriz anında yanıt verilmeli, diğer bir deyişle kriz durumu hakkında hedef kitleye bilgi akışı sağlanmalıdır.

2. Regret (Üzgünlük 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 veya krizden sonra kuruluşun sorumluluğu, açıklamaları dikkatlice yapmaktır.

7. Reputation/ Brand Rebuilding (İtibarı koruma / marka yaratma): Kriz yönetimi içinde (kriz öncesinde, sırasında ve sonrasında) kurumsal itibar ve marka değerlerinin korunması gerekmektedir (Caywood ve Englehart, 2003, s. 46-50).

2.4.3. Kriz Dönemlerinde Medya İlişkileri

Halkla ilişkilerin en temel maddelerinden olan medya ile iyi ilişkiler halinde olmak, kriz dönemlerinde önemini artırır. Basınla olan münasebet ve gazetecilerin basın sözcüsünün samimiyetine inanması olası yanlış anlamaların önüne geçebileceği gibi aynı zamanda örgütün kendini net olarak ifade etmesine olanak tanır.

Peltekoğlu'na göre basınla ilişkiler, imaja olumlu katkıda bulunmakta, doğru hedef kitlede maksimum farkındalık sağlayacak haber ve her türlü medya yansımaları halkla ilişkiler açısından basınla ilişkilerin temelini oluşturmaktadır. (Peltekoğlu, 2005, s. 217)

Ayrıca Peltekoğlu halkla ilişkiler alanında çalışanların basın hakkında bilmesi gerekenleri şu şekilde sıralamaktadır:

- Yayın politikası: Yayın organlarının olaylara bakışı ve ilgi alanı hakkında halkla ilişkiler uzmanı bilgi sahibi olmalıdır.

- Yayın periyodiği: Haftalık, 15 günlük, 3 aylık ya da yıllık olabilen dergilerin yayın sıklığı ile tirajlarının bilinmesi, yayın organına doğru zamanda ulaşabilmek için kaçınılmaz zorunluluktur.

- Dizgi-baskı tarihi: Yayın sıklığı ve basım tekniğiyle de ilgili olan dizgi ve baskı tarihleri halkla ilişkiler çalışanları tarafından mutlaka bilinmelidir. Gazete haberlerinin oğlen saatlerinde gazeteye ulaşmış olması beklenirken, hafta başı yayınlanacak dergiler için hafta ortasında haber materyalin medyaya ulaştırılmış olmalıdır.

- Basım tekniği: Sağlayacağı kolaylıklar nedeniyle, litograf, foto gravür, ya da ofset tekniklerinden hangisinin kullanıldığı bilinmeli ve bu tekniklere uygun materyal hazırlanmalıdır.

- Yayın alanı: Gazete veya derginin, uluslararası, ulusal, bölgesel olması, hedef kitleye erişim sınırlarını tanımlayacağından halkla ilişkiler elemanlarının ilgi alanı içinde bulunmaktadır.

- Okuyucu profili: Doğru hedef kitleye ulaşabilmek için gazetenin ya da derginin okur profili veya radyo-TV kanallarının izleyici profillerinin demografik özellikleri hakkında mutlaka bilgi sahibi olunmalıdır.

- Dağıtım yöntemleri: Bir yayının bayiler aracılığıyla mı satıldığı yoksa abonelerinin adreslerine ücretli ya da ücretsiz olarak posta yoluyla mı ulaştırıldığı türünden dağıtım bilgileri; erişim, okur profili ve okunma oranını etkilemesi nedeniyle halkla ilişkilercilere kampanya planlaması sırasında önemli ipuçları vermektedir.

Özden, kriz döneminde basınla yapılacak işbirliğinin önemini şu şekilde açıklar: Kriz anında basın her türlü bilgiyi ister ve muhabirler çok daha atak ve talepkâr olurlar. Çünkü kriz başta işletmeyi olmak üzere pek çok diğer grubu ciddi bir şekilde ilgilendirmektedir. İkincisi, basın organları da birer işletmedir ve onlara göre kötü haber, iyi haberdir; okuyucu ve izleyiciyi çeker. (Özden, 2009, s. 136)

Anthonissen'e göre, örgütün büyüklüğü önemli olmaksızın, örgütler negatif sonuçlanabilecek bir basın toplantısına hazırlıklı olmalıdırlar. Örgüt yöneticisinin, örgütün devamlılığı açısından krize karşı hazırladığı ve örgüt itibarını yükseltmeyi amaçladığı plan, kötü bir basın toplantısı ile krizin büyümesine neden olabilir. (Anthonissen, 2008, s. 120)

Leighton ve Shelton ise kriz için bir medya iletişim ekibi kurulması gerektiğini belirterek, Medyaya ulaşmanın genellikle zaman tüketen bir aktivite olduğuna dikkat çekmektedir. Telefon trafiği vs. zaman alıcı bir süreçtir. Eğer bir basın konferansı için yapılacaksa bu bile gereğinden fazla zaman harcanması demektir. (aktaran Anthonissen, 2008, s. 32)

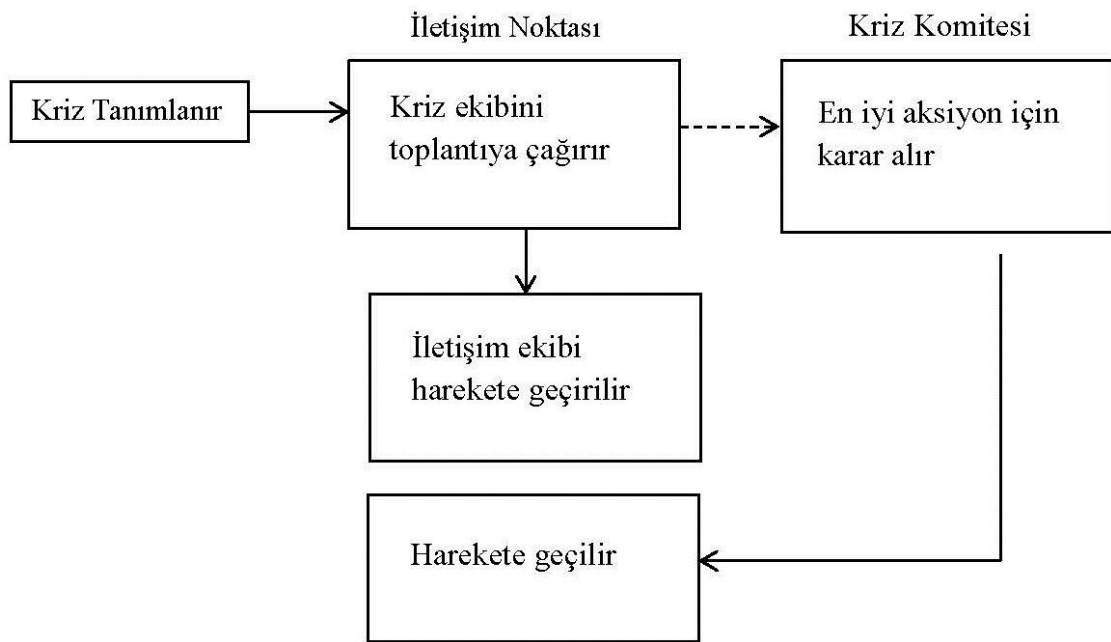
Leighton ve Shelton basın iletişim ekibinin şu özellikleri taşıması gerektiğini belirtir:

- Basın ile iyi bir diyaloga sahip olması,
- İhtiyaç halinde kullanılmak üzere temiz ve güncel medya listesinin bulunması,
- Farklı editör ve gazetecilerin nasıl çalıştığının bilinmesi,
- Medya üretim araçları hakkında bilgi sahibi olması,
- Basın konferansları ve röportajlar için simultane çeviri materyallerinin hazır olması,
- Hızlı hareket etme kabiliyetlerinin olması. (aktaran Anthonissen, 2008, s. 32)

Leighton ve Shelton iletişim akışını ise şu şekilde özetler:

- Kriz, kriz iletişim yöneticisinin dikkatini çeker ve kriz tanımlanır,

- Kriz yöneticisi, yönetim kurulunu bilgilendirir ya da kriz ekibini toplar,
- Kriz komitesi tartışma halindeyken, iletişim sorumlusu basın iletişim ekibini örgüt ihtiyaçları doğrultusunda bilgilendirebilir,
- Kriz komitesi iletişim aksiyonu için plan hazırlar,
- Komite hazırladığı özeti basın takımı ve örgüt kriz sözcüsü ile paylaşır.



Şekil 19. Reaktif İletişim Planı

(Anthonissen, 2008, s. 36)

Örgütler kendilerine yönelik suçlamalara ve eleştirilere karşı reaktif moda girerler. Örgütler dışarıdan gelen tepkilere cevap verirken, halkın güvenini sağlayacak ve desteğini arttıracak hedefler geliştirmelidir. Örgütlerde özellikle kriz anında savunma durumu ortaya çıkar, bu durumda örgütlerin reaktif iletişim uygulaması gerekmektedir. Krizler anlık hareket gerektirdiği için olabildiğince çabuk kriz ekibinin toplantıya çağırılması ve en iyi aksiyon için karar alınarak harekete geçilmesi gerekmektedir.

2.5. Kriz İletişiminde Reklamın Yeri

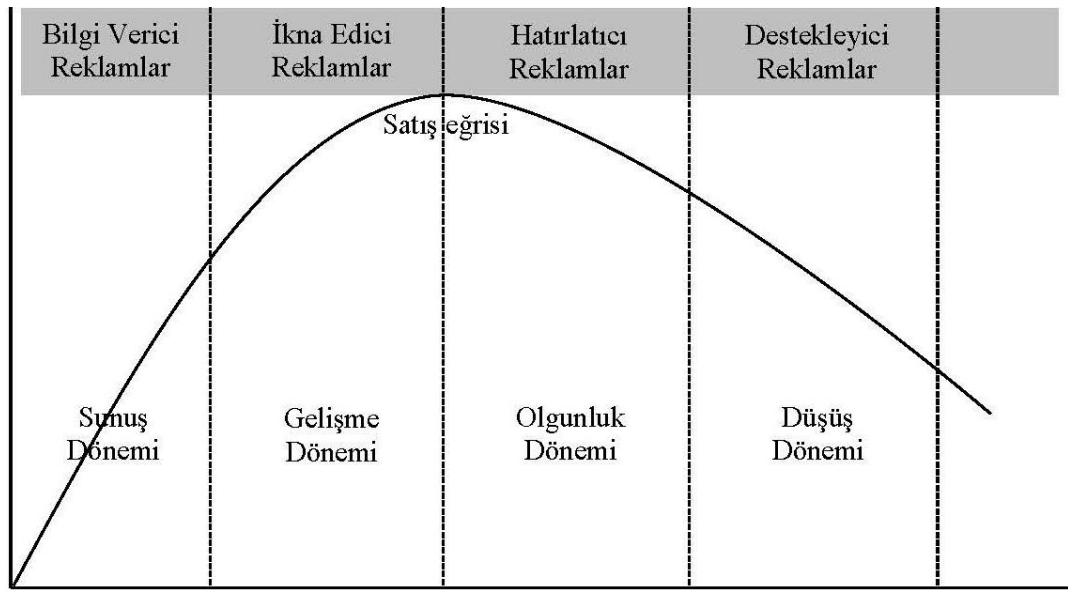
Reklam sözcüğünün anlamı üzerinde çok değişik yorumlar yapıldığı herkesçe bilinmektedir. Terim, Latince kökenli olup çağırma anlamına gelen “clamere” fiilinden türemiştir.

Reklam, talep yaratma sanatı olarak tanımlanmaktadır. Ele alınan mal ve hizmetleri hoş giden taraflarıyla tanıtarak yeni ihtiyaçların ortaya çıkmasına yardım etmek olarak da ifade edilmektedir. (Babacan, 2012, s. 21-22)

Elden'e göre ise, reklam, tüketicilerle iletişim kurarken onlara fiziksel ve psikolojik anlamda fayda sağlayan çeşitli marka vaatleri taşır. Ancak bu marka vaatlerinin satın alma davranışına neden olabilmesi için öncelikle markanın adının hatırlanması gereklidir. Marka adının tüketicilerin belleklerdeki varlığı, marka tercihi yaratabilecek çağrışımların oluşmasını sağlar. Genel olarak reklamları tüketicinin markayı kendiliğinden anımsayabilmesi amaçlanır. (Elden, 2009, s. 141)

Reklam, modern endüstriyel dünyaya ve gelişmiş ülkelere ait bir olgudur. Reklama duyulan gereksinim, büyük alış-veriş merkezleriyle şehirlerin giderek büyümesi, fabrikalarda yapılan kitlesel üretim, ürünleri gerekli yerlere ulaştırmak amacıyla yeni dağıtım kanallarının kullanılması ve popüler gazetelerin yaygınlaşması sonucu doğmuştur. (Erol, 2007, s. 5)

Babacan, reklam yayınları ile ilgili şöyle bir grafik hazırlayarak reklam yayın dönemlerine ışık tutmaktadır:



Şekil 20. İletişim Akışı

(Babacan, 2012, s. 39)

Grafikte görüldüğü üzere ürün/hizmet lansmanı esnasında bilgi verici reklamlar kullanılmaktadır. Bilgi verici reklamlar genellikle ürün ya da hizmetin pazarda nasıl bir boşluğu dolduracağı veya ürün/hizmetin rakip ürün/hizmetlerle olan farklarını son kullanıcıya anlatmayı hedefler. Gelişme döneminde ise bilgi verici reklamlar yerlerini ürünün alamet-i farikasına bırakırlar. Yani bu dönemde hedefi ürün/hizmetin son kullanıcı nezdinde ezberlenmesini sağlamaktır. Hatırlatıcı reklamlar ise yine grafikte görüldüğü gibi ürün/hizmetin olgunluk yani ürün/hizmetin müşteri nezdinde kabul gördüğü ve düzenli tüketim akışının sağlandığı dönemde, ürün/hizmetin satış grafiğinin korunmasına yönelik, son kullanıcının markaya karşı sürekli uyarılmasını esas alan reklam faaliyetleri bütünüdür. Son aşama olan destekleyici reklamlar ise genellikle pazarlamacılar tarafından canlı bir organizma olarak kabul edilen markanın ya da ürün/hizmetin satış grafiğinin düşüşe geçtiği aşamada karşımıza çıkmaktadır. Bu aşamada yapılan destekleyici reklamlar genellikle bilgilendirici ya da duygusal uyarıcıları serbest bırakacak şekilde hazırlanırlar. Bu noktada önemli olan, reklamcı ve örgüt yöneticilerinin ürün/hizmete yönelik reaktif bir tutum mu yoksa proaktif bir tutum mu sergileyecekleridir.

Cowden ve Sellnow'a (Cowden ve Sellnow, 2002, s. 219) göre, Sorunlarla ilgili reklamlar sosyo ekonomik açıdan satışları arttırıcı veya var olan durumu korumaya yönelik tipik çalışmalardır. Bu tür reklamlar, örgütün sosyal paydaşları ile iletişim kurması için bir kanal hizmeti de görür. Fakat bu reklamlar ürün veya imaj çalışması değildir. Bu tür reklamlar imaj yaratmazlar.

Kurumsal reklamcılık örgütsel iletişimin etkisini en iyi ölçen yoldur ve örgütün politikasına, fonksiyonlarına, tesislerine, hedeflerine, fikirlerine ve standartlarına odaklanır. Bununla birlikte bu reklamlar örgütün halkın desteğini, sponsorların desteğini ve örgüt politikalarının yanında yer alan yandaşlarının desteğini arttırmak veya pozisyonunu güçlendirmek için örgütün aldığı bir aksiyondur. (Ho ve Post, 2004, s. 306)

Yukarıdaki tanımlarda da açıkça görüldüğü gibi bütünleşik pazarlama iletişiminin temel taşlarından biri olan reklam, kriz iletişiminde de önemli bir yere sahiptir. Halkla ilişkiler çalışmalarının temelinde yer alan medya ile iyi ilişkiler içinde olmak, reklamda da önemli bir yere sahiptir. Ancak reklamı halkla ilişkilerden ayıran temel faktör olan medya satın alma esası özellikle kriz zamanlarında, amaca uygun kullanılırsa, reklamı öne çıkartan bir faktör olarak göze çarpmaktadır.

2.5.1. Örgüt İtibarının Kriz İletişimine Etkisi

İtibar örgüt açısından normal koşullarda bile oldukça önemli bir pozisyona sahiptir. Özellikle iletişim politikası kapsamındaki hareketleri içeren pazarlama etkinlikleri, örgütün itibarına bağlı olarak farklı şekillerde değerlendirilmektedir. (Klaus,1990, s. 48) Örgütün itibarı tıpkı marka gibi durağan değil yaşayan bir organizmadır. Örgütün geçmiş tecrübelerinden hayat bulur. Örgütün geçmişi, geçirdiği krizler ya da büyüme hedeflerindeki tutarlılık örgüt itibarını yukarı çeken ya da sıfır noktasına entegre eden durumların başında gelmektedir.

Eğer örgüt geçmiş davranışlarında tutarlılık gösteriyorsa, yani örgüt kredibilitesi rakip örgütler ya da sosyal paydaşlar üzerinde güven tesis ediyorsa örgüt itibarının pozitif yönde ilerlediğini söylemek mümkündür.

Eryılmaz itibar kavramını iki açıdan incelemektedir. Buna göre, örgütsel itibar kavramına yönelik anlayışları faydacı (pragmatic) ve yansıtmacı (reflexive) olarak adlandırılan ve birbirilerini tamamladıkları düşünülen iki ana başlık altında toplamak mümkündür. Faydacı yaklaşım örgütün nihai amacının kazancını azamileştirmek olduğu ve yöneticilerin performansının da özellikle kararlılık düzeyine göre değerlendirileceği fikri üzerine kurulmuştur. Bu anlayış çerçevesinde itibar, örgütleri ve yöneticilerini amaca götürecek bir araçtan ibarettir. Yansıtmacı bakış açısına göre ise örgüt bir para basma makinesi değildir, etkileşim içerisinde olduğu gruplara karşı bazı sorumlulukları vardır. İtibar kazancı azamileştirme güdüsünün değil, bu sorumlulukları yerine getirmeye yönelik diğerkâmcı çabaların bir tezahürüdür. (Eryılmaz, 2008 s. 167)

Örgüt itibarı pek çok farklı açıdan anlatılabilir ve aşağıdaki tabloda bu yapılmaya çalışılmıştır. (Srivoravilai ve diğerleri, 2011, s.268)

Tablo 5. Ürün Yaşam Dönemleri ve Reklamlar

Araştırma Alanı	Açıklama	İlgili Referans
Ekonomi	Ürün kalitesi hakkında müşteri beklentileri ve inançları.	Shapiro (1982,1983)
Sosyoloji	Etkin bir toplu sözleşmeyi örgüte yormak veya örgütün bağlı olduğu sosyal paydaşların bu başarıyı örgüte atfetmesi.	Camic (1992)
Stratejik Yönetim	Bir sıfatın ya da örgütün hâlihazırda sahiplendiği bir özelliğin, örgütün geçmiş davranışlarıyla bağdaştırılması.	Weigelt and Camerer (1988)
Stratejik Yönetim	Örgüt sosyal paydaşlarının örgüt hakkında zaman kavramı dışında bir yargıya sahip olması.	Roberts and Dowling (2002)
Stratejik Yönetim	Sosyal paydaşların bilgi ve duygu reaksiyonlarının (örn. etkilenme, itibar...) örgüt lehinde olması.	Hall (1992); Fombrun (1996)
Pazarlama	Örgüt varlıklarının tutarlı bir şekilde zaman kavramı dışında değerlendirilmesi.	Herbig and Milewicz (1995)
Pazarlama	Kamusal saygınlığın başkaları tarafından değerlendirilmesi.	Weiss ve diğerleri (1999)
Pazarlama	Örgütün değerler ve tutumları ile ilgili yargılamanın zaman kavramı dışında, tutarlı, istikrarlı bir performansla ve etkili bir iletişim ile yapılması.	Gray and Balmer (1998)

(Srivoravilai ve diğerleri, 2011, s. 246)

Tabloda da görüldüğü gibi örgüt itibarını destekleyen ya da tehdit eden pek çok kavram ve kuram mevcuttur. Örgüt itibarı bir anda ortaya çıkabilecek bir durum olmadığı gibi çoğu zaman uzun vadede oluşan, ancak kaybedilmesi belki de anlık olan bir durumdur.

Kriz iletişimi durumlarında örgüt itibarının yadsınamaz bir yeri olduğu aşikârdır. Kriz durumlarında özellikle medya kanallarının ilk iletişime geçmek isteyeceği merciin örgüt olduğu düşünülürse, örgüt itibarının inanılrlık ve kredibilite açısından ne kadar önemli olduğu bir kez daha ortaya çıkmaktadır.

Örgüt itibarı örgütten gelen bilginin inanılrlık derecesini etkileyeceği gibi, medya kanallarının haberi yorumlama sürecinde de örgüt lehine bir baskı oluşturacağı açıktır. Örgütü krize sokan olaydan hemen sonra örgütten medyaya bir bilgi akışı başlar. Eğer bu akış medya kanalları tarafından inanılır bulunmaz veya kayda değer görülmezse, medya ikincil kaynaklara yönelecektir. Bu durum da örgüt açısından önüne geçilemez bir dedikodu ve güvensizlik ortamı oluşmasına neden olacaktır.

Örgütün kriz dönemlerinde, güven tazelemesi ve itibarına katkı sağlaması amacına yönelik olarak yürütülen tüm çalışmaları gerçek bilgi ve bulgular üzerine inşa etmesi gerekmektedir. Krizler olağanüstü dönemlerdir ve alınacak kararlar hoş olmayabilir. Fakat örgüte ve örgüt yönetimine yönelik güvenin yok olmasına sebep olmaktansa gerçeklere ortak olmak özellikle kriz sonrası dönemler için çok gereklidir. Kriz yönetim ekibi elindeki tüm bilgi ve bulguları gerekli yerlerle paylaşmalı, aldığı kararların arkasında durmalı, bunu herkesin gözü önünde açık bir şekilde ortaya koymalıdır. (Akdağ, 2005, s.13.) Sonuç olarak baktığımızda örgüt itibarı, örgüte pozitif bir saygınlık kazandırmakta ise bu durum kriz esnasında örgüt adına bir sigorta ya da krizin ilk etkilerini hafifletici bir mekanizma görevi görmektedir. Pozitif itibar, krizin ilerleyen dönemlerinde de medyanın örgüt vizyonuna değer vermesini sağlayacağından, örgüt için krizin etkilerinin minimum düzeyde geçmesini sağlayan faktörlerin başında gelecektir.

2.6. Reklam ve Kriz İletişimi İlişkisinin İncelenmesi

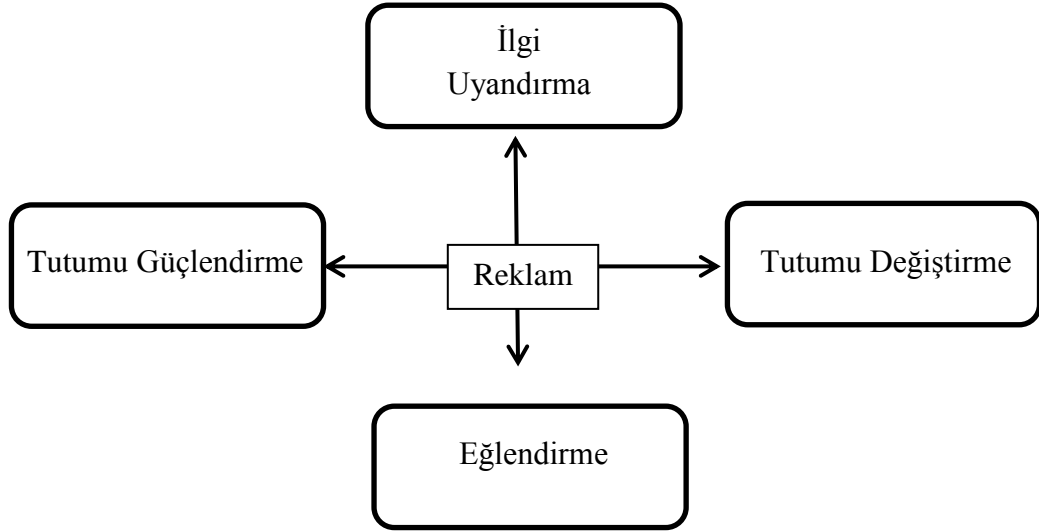
Bütünleşik pazarlama iletişiminin temel kanallarından biri olan reklam, kriz iletişimde de önemli bir yere sahiptir. Kriz döneminde medyayı yönetmek krizi yönetmek kadar önemli ve etkilidir. Bu noktada halkla ilişkiler çalışmalarının yeri yadsınamaz büyüklükte de olsa, halkla ilişkilerin en büyük yardımcısı reklam olacaktır.

Ancak halkla ilişkilerin temel sorunu olan kontrolsüz medyaya müdahale özellikle iletişim çağı olarak adlandırılan günümüzde neredeyse imkânsızdır. Radyo, televizyon ve internet gazetesi gibi olay ve oluşları eş zamanlı olarak izleyicilerine sunan medya kanalları çoğu zaman haber atlamamak adına örgütten veya halkla ilişkiler biriminden gelecek haberleri beklemeden konuyu gündeme taşıyabilmektedirler. Tüm bunların dışında basına gönderilen basın bültenleri, eşik bekçilerinin kendi kontrol ve yorumlarını içeren mesajlar haline dönüşebilmektedir. Özellikle kriz zamanları gibi nazik dönemlerde oluşacak ya da oluşabilecek bu ve benzeri durumlar örgütün sosyal paydaşları tarafından yanlış tanınmasına sebebiyet verebilir. Tüm bunların önüne geçebilmek için kontrolü örgütün elinde olan “medya satın alma” esasına dayalı reklam faaliyetleri örgütlerin en büyük yardımcısı olacaktır.

Tutar’a göre iletişim; konuşma, hareket veya yazı ile bilgi işaret veya mesaj iletimi ve değişimidir. Bir başka tanımla iletişim, mesaj, gönderici ve alıcı olmak üzere üç önemli unsuru olan ve bilgi, deneyim, duygu, görüntü veya sesin iletilmesi ve işlenmesi sürecidir. İletişim bir bakıma bilgi üretme ve üretilen bilgiyi yorumlama ve işleme sürecidir. (Tutar, 2000, s.186) Bahsi geçen bilgi üretimi ve yorumlanması konusunda kriz dönemleri en hassas dönemler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu süreçte bilgi tüketiminin örgüt menfaatleri doğrultusunda olması için gönderilen mesajların eşik bekçilerinin inisiyatifi ile sınırlı tutulması çok riskli bir davranış olacaktır. Bu nedenle basın bültenleri ve düzenli geçilen haberler mutlaka reklamlar ile desteklenmelidir.

Akdağ ve Taşdemir’e göre bir örgüt medya ile ne kadar hızlı iletişim kurarsa mesajı kontrol etme şansı da o kadar artar ve böylece yanlış bilgilendirme azalmış olur. (Taşdemir ve Akdağ 2006 s. 157) Bu noktadan hareketle medya ile iletişimin en kestirme yolu alan satın almaktır ve bu alana reklam koyarak sosyal paydaşları bilgilendirmektir.

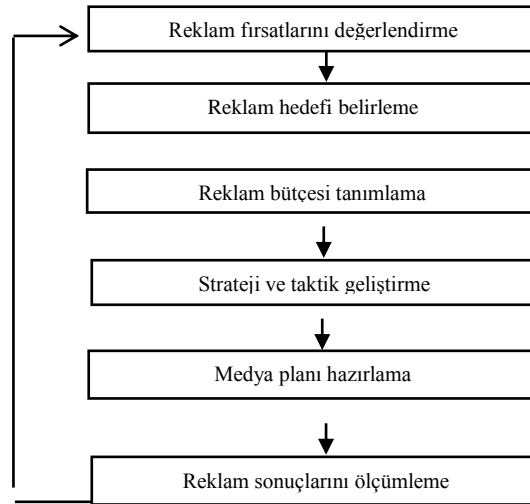
Küçükerdoğan reklamın işlevlerini şöyle açıklamaktadır;



Şekil 21. Örgüt İtibarı
(Küçükerdoğan, 2011, s. 12)

Küçükerdoğan'ın hazırladığı şemada açıkça görüldüğü gibi reklamın dört özelliğinden biri "Tutumu Değiştirme" olarak karşımıza çıkmaktadır. Tutum değiştirme özellikle kriz dönemlerinde örgüt tarafından yoğunlukla düşünülen ve arzulanan bir sonuçtur.

Kriz dönemlerinde reklamdan yardım almanın bir diğer faydası ise reklam geribildirimlerinin (feedback) halkla ilişkiler çalışmalarında olduğu gibi kriz sonrası değil, neredeyse eş zamanlı olarak alınabilmesidir. Reklam yönetimini Mandel şu şekilde şemalaştırmıştır;



Şekil 22. Reklam Türleri

(Mandell, 1968, s. 180)

Mandell'in hazırladığı plan dahilinde reklam adımları şöyle sıralanabilir:

- **Reklam fırsatlarını değerlendirme:** Pazarda boşluk yakalayarak ürün/hizmetin bu boşluğu nasıl dolduracağını anlatmak olarak açıklanabilir. Kriz durumlarında ise örgütün pazarda neden vazgeçilmez bir oyuncu olduğunu, örgütün tüm sosyal paydaşlarına anlatmaktır.

- **Reklam hedefi belirleme:** Pazarda yakalanan boşluğun uygun bir mesajla muhtemel müşterilere anlatılmasıdır. Ayrıca müşteri segmentasyonu da bu süreçte yapılır. Kriz dönemlerinde ise kriz iletişimi için belirlenecek içerik, yani önceliğin hangi konuya verileceği bu süreçte oluşturulur.

- **Reklam bütçesi tanımlama:** Tüm reklam iletişim faaliyetleri için ayrılacak bütçe bu süreçte belirlenir.

- **Strateji ve taktik geliştirme:** Reklam stratejisi geliştirilirken belirlenen öncelikler (tonalite, yaratılmak istenen etki vb.) kriz durumunda yeniden gözden geçirilerek hedef belirleme sürecinde alınan kararlar doğrultusunda bir taktik ve stratejik düzenleme yapılır.

- **Medya planı hazırlama:** Standart olarak hazırlanan müşteri esaslı, yani birim müşteri / reklam frekans sayısı esaslı böylesi kriz dönemlerinde daha geniş kapsamlı bir medya planı üzerinde durulmalıdır. Standart planlar sadece müşteri ve potansiyel müşteriler üzerinde yoğunlaşırken kriz zamanı yapılacak planlamada hedef kitle daha geniş bir çapta ele alınmalıdır.

Reklam sonuçlarını ölçümleme: Reklam sonuçları sadece kampanya bitiminde ele alınacak bir konu değildir. Bir başka ifadeyle ürün satış eğrisine bakarak bir reklam için başarılı ya da başarısız demek son derece sığ bir yaklaşım olacaktır. Dolayısıyla kampanya sürecinde sonuçlar anket yoluyla ve müşteri eğilimleri ölçülerek sürekli güncel tutulmalı, eğer gerekiyorsa reklam içerik değişiklikleri eş zamanlı gerçekleştirilmelidir. Özellikle kriz zamanlarında reklamın temel unsuru olan müşteri içgörüsünü yakalamak daha büyük bir önem arz etmektedir. Dolayısıyla yanlış belirlenecek bir içgörü krizi daha fazla büyütebileceği gibi örgüt için istenmeyen sonuçlar doğmasına da neden olabilir. (Mandell, 1968, s. 180)

2.6.1. Kriz İletişiminde Pazarlama Halkla İlişkilerinin Destekçisi Olarak Reklamın Kullanımı

Peltekoğlu, Cuplin ve Center'in halkla ilişkiler açıklamasını şu şekilde özetler: "Karşılıklı yarar sağlayan iki yönlü iletişime dayalı dürüst ve sorumlu uygulamalarla, kamuoyunu etkilemeye yönelik planlı çabalardır." (Peltekoğlu, 2007, s. 4) Kriz iletişimi halkla ilişkilerin bir uygulama kalemidir. Peltekoğlu'nun da belirttiği gibi bir iletişim süreci olan halkla ilişkilerde olumsuz koşulları olumluya çevirmenin en basit ve güvenilir yolu elbette halkla ilişkiler bilimi üzerine temellendirilmiş bir iletişim programı uygulamaktır.

Pazarlama karmasına bakacak olursak ilk akla gelenler şüphesiz pazarlamanın "4P"si olarak bilinen ürün (product), fiyat (price), dağıtım (place) ve promosyon (promotion) olarak karşımıza çıkmaktadır. Patrick de Pelsmecker'in hazırladığı tablodan pazarlama karmasının unsurlarına daha detaylı bakmak mümkündür:

Tablo 6. Reklam Yönetimi

Ürün	Fiyat	Dağıtım	Promosyon
Kâr Ambalaj, tasarım, marka, hizmet Kalite, garanti Seçenekler, ürün özellikleri	Liste fiyatı İndirimler, kredi olanakları, ödeme koşulları	Dağıtım kanalları, lojistik, transport, yer, döküm raporları	Halkla ilişkiler Reklam Kişisel satış Satış teşvik Doğrudan pazarlama P.O.P Sergi ve fuarlar Sponsorluk İnteraktif pazarlama

(Peltekoğlu, 2007, s. 20)

Konuya pazarlama iletişimi çerçevesinden bakacak olursak, pazarlama halkla ilişkileri, pazarlama hedeflerine ulaşılmasına yardımcı olmak üzere tasarlanmıştır. Bunlar farkındalığı arttırma, bilgi edinme, hedef kitleyi eğitme, ürün/hizmeti tam olarak anlatma, güven yaratma, müşterilerde satın alma eğilimi yaratmak için onlara bir sebep verme ve müşterileri tüketime adapte etme gibi başlıklardan oluşmaktadır. (Papazolomou ve Melanthiou, 2012, s. 319-328)

Pazarlama iletişimi bileşenlerini şu şekilde şemalaştırmak mümkündür:

**Şekil 23.** Pazarlama Karması

(Peltekoğlu, 2007, s. 27)

Geleneksel promosyon araçları sponsorlar tarafından karşılanan bir ücrete tabidir ve bahsi geçen sponsorlar genellikle örgütlerdir. Aynı zamanda bu araçları kullanan örgütler mesajlarını yaymak için ayrıca başka bir aracı kullanmazlar. Bu nokta, pazarlama halkla ilişkilerinin kalbidir. (Papazolomou ve Melanthiou, 2012, s. 319-328)

Pazarlama halkla ilişkilerinin temelinde marka imajı yatmaktadır. Kriz durumlarında ise genellikle ilk hedef markadan çok örgüt imajını kurtarmak ya da eski formuna kavuşturmadır. Kriz durumunda örgüt itibarı sarsılırken ürünlerin satış miktarında yaşanabilecek düşüş de muhtemel bir durumdur. Dolayısıyla örgüt itibarının yönetimi, pazarlama halkla ilişkileri ile kriz iletişimi arasındaki etkileşimi ifade eder. Amaç örgüt itibarını tekrar eski formuna kavuştururken örgütün hayat damarı olan ürün/hizmet satışını da sürekli yükselen bir ivmede tutmaktır.

Örgütler için temel yaşam noktasının ürün/hizmet satışı olduğunu kabul edersek, bunu sürekli hale getirecek bütünleşik pazarlama iletişimi araçlarından en önemlisi olan reklamı kriz anlarında da etkili bir şekilde kullanmak örgütün satış rakamlarına yardımcı olacaktır. Reklamın bir başka özelliği olan pazarda güven yaratma fonksiyonu ise örgütü güçlendirecek ve rahatlatacaktır. Örgütler özellikle ekonomik kriz dönemlerinde uyguladıkları tanıtım faaliyetlerini durdurmadan vazgeçtikleri takdirde, doğru reklam stratejisi ve taktikler pazar ve sosyal paydaşları nezdinde oluşturdukları güveni koruyacakları gibi, ürün satışlarının yükselmesi veya kriz öncesi formunu kısa sürede yakalaması sonucu ekonomik krizin etkilerini kısa vadede aşmış olacaklardır.

Pazarlama halkla ilişkilerinde kullanılacak reklamın ana sorumlulukları kriz iletişimde kullanılan pazarlama halkla ilişkilerinin önemini vurgulamaktadır. Pazarlama halkla ilişkilerinde kullanılan reklamın ana sorumlulukları şunlardır (Tosun, 2003, s. 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 kılacak 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.

Pazarlama halkla ilişkilerinde reklamın sorumlulukları olarak, sorun veya kriz dönemlerinde gerekli açıklamaları yapmak, basında haber olarak yer almayacak teknik ayrıntıları açıklamak ve ürün veya markaya yönelik olarak oluşturulması amaçlanan imaj çalışmasına yardımcı olmak, kriz iletişimde kullanılan pazarlama halkla ilişkilerinin önemini göstermektedir.

2.6.2. Kurumsal Reklam

Reklamlarda amaçlanan, tüketicinin ilgisini çekecek unsurlarla ürünlerin ilişkilendirilmesinin sağlanmasıdır. Kurumsal markanın aktarımı için hazırlanan reklamlarda da, kurumu ifade eden soyut ve somut değerlerin, göstergelerin taşıdığı yan

anlamlarla ilişkilendirilerek sunulması söz konusudur. Bu yaklaşım marka imajı oluşturulmasını temel almaktadır. (Yeygel ve Yakın, 2007, s. 102-117) Diğer bir deyişle kurumsal reklam: örgüt imajı örgüt amacı ile hedef kitenin ilgisini örgüte yönlendirmek, örgüte olan sevgiyi artırmak ve davranışları pozitif yönde değiştirmek için oluşturulan bir reklam türüdür. (Gürgen, 2000, s. 106) Reklam, kitle iletişim araçları aracılığıyla örgüt hedeflerini gerçekleştirmede pazarlama iletişiminin en temel ögesidir. İşletmeler, ürün reklamları ile ürettikleri mal ve hizmetlerin satışını arttırmayı ve kâr sağlamayı hedeflemekte, bunun yanı sıra, satışlar üzerinde dolaylı yoldan etkisi olan kurumsal reklamlar ile kurumun iletişim amacını gerçekleştirmektedirler. Kurumsal reklam, kurum kültürünü, kurum felsefesini ve kurum kimliğini yansıtan öğeleri içinde barındırmaktadır. Kurumsal reklam, kuruma yönelik olumlu kamuoyu tepkisi oluşturmak amacıyla yapılmaktadır.” (Meral, 2007, s. 129-148)

Meral’e göre bir işletmenin kurumsal reklama ihtiyaç duyma nedenleri ise şunlardır:

- Geçiş ve değişim dönemlerinin şartları,
- İşletmenin imajının zayıf olması
- Firmanın yeninden konumlandırılması
- Bir davanın savunulması. (Meral, 2007, s. 129-148)

Kurumsal reklam örgüt itibarını yükseltme amaçlıdır ve reklamcılar örgüt itibarının müşterilerin ürün seçiminde etkili olduğuna inanmaktadırlar. Kurumsal reklamın öncelikli amacı örgütün pazarlama hedeflerinin de üstünde bir kuşak oluşturmak örgütün ürünleri için iyi niyetli bir örgüt imajını desteklemek gibi genellikle ürün bazlı reklamlardan daha geniş alanda hizmet vermektir. (Sora ve diğerleri, 2009, s. 67-80)

İşletme yönetimi açısından kurumsal reklam şunları amaçlar:

- İşletmenin kamuoyu tarafından fark edilmesi,
- İşletmenin kabul görmesi ve pazarda daha iyi pozisyon yakalaması,

- Birleşme, yönetim değişikliği veya isim değişikliği sonrasında işletmeyi tekrar tanımlamak,
- Ortakları ve finansal grupları etkilemek,
- İşletmenin günün eğilimini yakalamasına yardımcı olmak,
- Kriz durumlarında yönetime yardım etmek,
- Kaliteli işgücünün işletmeye çekilmek amacıyla uygulanan reklamdır.” (Peltekoğlu, 2006, s. 586)

Kurumsal reklamcılığın en temel sorunu örgütün pozisyonlanması ile ilgilidir. Bu hususta oluşturulacak strateji örgütün yakın, orta ve uzun vadeli geleceğini yakından ilgilendirmektedir. Aaker ve Myers’e göre altı adımdan oluşan pazarlama planı uygulanırsa bu sorun kolaylıkla aşılabılır:

- Rakip örgütleri tanımlamak,
- Rakiplerin nasıl algılanıp, değerlendirileceğini belirlemek,
- Rakiplerin pozisyonunu belirlemek,
- Müşteri analizi yapmak,
- Pozisyonu seçmek,
- Pozisyonu kontrol etmek. (Aaker ve Myers, 1982, s. 141)

Bu adımlardan her biri gerekli bilgiyi sağlamak için yardımcı olabileceği gibi, bazen pazarlama araştırması yaklaşımları ortada herhangi bir araştırma olmasa dahi örgüt yöneticilerine yardımcı olabilir. (Aaker ve Myers, 1982, s. 141)

Belch ve Belch’e göre kurumsal reklamın iki amacı olabilir ve bunlar şöyle sıralanır:

- Örgüt için pozitif bir imaj oluşturmak,

- Örgütün bakış açısından sosyal, iş dünyası ve çevre hakkında bilgi vermektir. (Belch ve Belch, 2007, s. 563)

Bir imaj çalışması gerçekleştirilirken şu soruların cevaplandırılması önem taşır:

- Yönetim ve halkla ilişkiler danışmanı arasında kurumsal imaja ilişkin görüş birliği var mı?

- Uzun vadeli hedeflere ek olarak daha belirgin ve kısa süreli amaçlar belirlendi mi?

- Hedef kitlenin kurum hakkındaki düşüncelerini öğrenmek için araştırma yöntemlerinden yeterince yararlanılıyor mu?

- Programın başarısını belirleyebilmek amacıyla periyodik değerlendirme yapılıyor mu?

- Aynı alanda faaliyet gösteren kurumların deneyimleri, örnek oluşturmak üzere araştırılıyor mu? (Peltekoğlu, 2007, s. 588)

Belch ve Belch'e göre (Belch ve Belch, 2007, s. 566) kurumsal reklamın çeşitleri şu şekilde sıralanabilir:

a. Genel imaj veya pozisyonlama reklamları: Bu tarz reklamlar genellikle örgütün insanların zihninde bir imajının oluşması için hazırlanır. Bazı durumlarda örgütler var olan imajlarını geliştirmek veya değiştirmek için de imaj reklamını kullanabilirler.

b. Sponsorluk: Örgütler genellikle TV programlarına sponsor olmayı tercih ederler. Örneğin IBM özel bir belgesele sponsor olabilmektedir. Sponsor olunacak programlar genellikle eğitim ve kültür üzerine olan programlardan seçilir ve müşterilere (izleyicilere) örgütün iyi bir vatandaşlık anlayışının bulunduğu izlenimi verilmeye çalışılır.

c. Askerlik: Örgütlerin genellikle gazetelerin; Pazar eklerine çıktıkları eleman alımı ile ilgili reklamlardır. Burada temel öncelik eleman alımı gibi görülse de, örgütler bu sayede hedef kitlelerine büyük bir örgüt olduklarını anlatma şansına da sahip olurlar.

d. Finansal yardım yaratma: Bazı kurumsal reklamlar örgüte yatırım için tasarlanmış olabilir. Bu tarz reklamlar iyi niyetli bir imaj çizerek yatırımcıların ilgisini kendi hisselerine doğru çekmeye çalışabilirler.

Reklam çeşitleri şu şekilde sıralanmaktadır:

- **Etkinlik Sponsorluğu:** Golf turnuvalarından konser ekipmanlarına, stadyumlardan, kolej futbol organizasyonlarına kadar uzanan geniş bir yelpazede bulunan etkinliklere örgütler sponsor olarak müşteri yerine taraftar kazanmayı hedefleyebilirler. Sponsorluk, sponsorun mesajını bir etkinlik ya da kuruluşla birleştirerek, hedef kitleyi dolaylı bir şekilde ikna etmeye çalışır. Bazı etkinlik sponsorlukları özellikle stadyum isimlerine olan sponsorluklar, o şehirde yaşayan halk tarafından hoş karşılanmayabilir. Bu risk bazen örgüt için milyon dolarlara tekâmül edebilir. Ve bu durum örgütün hissedarlarına ve yatırımcı müşterilerine zarar verebilir. Bu nedenle etkinlik sponsorluklarında fizibilite çalışmaları eksiksiz yapılmalıdır. (Jalleh vd, 2002, s. 38)

- **Savunma Reklamları:** Üçüncü temel kurumsal reklam türü savunma reklamlarıdır. Bu tarz reklamlar genellikle bir fikri yaymak veya sosyal bir sorunu açıklığa kavuşturmak için yapılırlar. Son yıllarda savunma reklamlarının sayısında gözle görülür bir artış bulunmaktadır. Örgüt hakkında yapılan eleştirilere yönelik cevap niteliğinde hazırlanan reklamlar başı çekmektedir.

- **Nedensellik İlgili Reklamlar:** Hızla yükselen bir ivmeyle yoluna devam eden nedensellik ilgili pazarlama örgütleri, hayır kurumları veya kâr amacı gütmeyen örgütlere sponsor olmaya yöneltmiş durumdadır. Bu tarz kurumlar ihtiyaçları olan maddi desteğe kavuştukları zaman örgüt de halk nezdinde bir itibara kavuşmuş olmaktadır. Örgütler bu tarz yardımlarını geleneksel olmayan yöntemlerle, örneğin cep telefonu mesajları, e-posta duyuruları ve internet yoluyla hedef kitlelerine iletirlerse örgüt hakkında oluşması istenen pozitif hava daha kesin bir şekilde ortaya çıkmaktadır. (Belch ve Belch, 2007, s. 563-568); (ds.anadolu.edu.tr).

Öte yandan kurumsal reklamların avantaj ve dezavantajlarına baktığımızda birçok neden kurumsal reklamcılığın popüleritesini arttığı görülmektedir. Bunun avantajları şöyle sıralanabilir:

- Örgüt pozisyonlaması için elverişli bir araçtır: Örgütler, tıpkı ürünler gibi pazarda bir konuma ihtiyaç duyarlar. Kurumsal imaj reklamları bu konumu tamamlamak için en iyi yoldur.

- Halkla ilişkilerin avantajından yararlanır: Bu tarz sponsorluklarla gündeme gelen örgüt medyanın da ilgisini çekeceği için, halkla ilişkiler çalışmalarının bir getirisi olan haber olma durumu yapılan reklamlarla sağlanmış olunur. Ancak bu kesin bir sonuç değildir. Kurumsal reklamlarda örgütler mesajlarını yayınladıkları ancak medyanın konuya ilgi

gösterip göstermeyeceği ya da hedef kitlenin konuya beklenen ilgiyi gösterip göstermeyeceği garanti bilinemez.

- Seçilen hedef pazara ulaşılır: Kurumsal imaj reklamları için genel kamuoyu yerine genellikle yatırımcılar ve diğer örgütlerin yöneticileri hedef kitle olarak tercih edilir. Reklamdan hedef pazar memnun kaldığı sürece kamuoyunun memnun kalıp kalmaması önemli değildir.

Kurumsal reklamların dezavantajları ise şunlardır:

- Etkinliği sorgulanabilir: Kurumsal reklamların etkili olduğuna dair güçlü bir delil bulunmamaktadır. Kurumsal imaj reklamları ile hisse bedellerinin doğru orantılı ilerlediği kuşkuludur.

- Hukuka uygunluk ve/veya etik: Örgütlerin kamuoyu fikirlerini kendi lehlerinde tutmak için bu tarz reklamları seçmelerine yönelik pek çok eleştiri bulunmaktadır. Birçok müşteri halen bu tarz reklamları adaletsiz bulmaktadır. (Belch ve Belch, 2007, s. 569)

Bir kurumun mevcut imajının nasıl olduğu ya da nasıl olması gerektiği, yapılacak araştırmalarla belirlenmeli, öncelikle bir imaj değişikliğine gerek olup olmadığı, ya da kurumun mevcut imajını korumasına gerek duyulup duyulmadığı sorularına yanıt aranmalıdır.

Kime ya da kimlere ulaşılmalı sorusuna yanıt aranırken hedef kitlenin demografik ve sosyo-ekonomik ve kültürel nitelikleri araştırılmalı ve kampanyanın odak noktası tespit edilmelidir. Nasıl söylendiği en az ne söylendiği kadar önemli olduğu için yaratıcılık ön plana çıkmaktadır. İşte Mc Luhan'ın "Medya mesajdır" görüşü önemini bu noktada hissettirir. (Peltekoğlu, 2007, s. 586)

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

REKLAM FİMLERİNİN ANALİZİ

3.1. Araştırmanın Konusu

Danone, Türkiye tarihinde bir firmanın internette hedef olduğu en büyük karalama kampanyası olarak gösterilen, Danone markasının çocuklar için ürettiği Danino ürünü ile ilgili e-posta karalama krizinin kurbanı olmuştur. Atılan e-postalarda Danone ürünlerinin çocukların fiziksel ve ruhsal gelişimini olumsuz yönde etkilediği iddiaları, ilk olarak Mayıs 2005 tarihinde sunucusu Almanya’da bulunan bir internet forum sitesinde yer alan bir yazı ile başlamıştır. Yazıda ortaya atılan iddianın laboratuvar sonuçlarıyla kanıtlandığı bilgisi Prof. Dr. Turan Karadeniz’in imzası, onayı ve bilgisi olmadan eklenmiştir. Virüs gibi yayılan e-posta bir anda ülke gündemine oturmuş, ortaya çıkan krizden sadece Danone değil çiğ süt üreticisi çiftçiler de zarar görmüştür.

E-postaların ilk gönderim zamanında krizi kabul etmeyen Danone krize geç de olsa tepki vermiş ve süreci “reaktif kriz yönetim süreci” olarak yönetmeye çalışmıştır. Kriz ortaya çıktığında hasarı sınırlama ve iyileşme evrelerini içeren faaliyetlere odaklanmıştır. Burada amaç, yaşanan krizin zararlarını en aza indirebilmek ve mümkün olduğu kadar çabuk toparlanabilmektir. Kriz oluştuktan hayli uzun bir zaman sonra harekete geçilmesi, insanların kafasındaki algıyı değiştirme çabasını zorlu bir sürece dönüştürmüştür.

Çalışmaların stratejisi, organizasyonun mevcut imajını desteklemek, daha iyi bir pozisyona geçmesini sağlamak, diğerlerinin onayını kazanmak için övgüler alma üzerine odaklanmıştır. Danone, “Danino” ürünü için, “kriz vardır” demeden karalama kampanyasına atıfta bulunarak, Danino’nun nasıl üretildiğini fabrikalarında göstermek

üzere Ayşe Özgün'ü kanaat önderi olarak reklamlarında oynatmayı seçmiştir. Üretim aşamasını kamuoyu ile paylaşarak şeffaf bir iletişim yöntemini kullanmıştır.

Danone firması ise konuyla ilgili olarak şunları yapmıştır:

- Bahsi geçen mesajı yayınlayan bilgisayarın bilgisayar takip (IP) numarasına ulaşarak savcılığa teslim etmiştir.

- Söylentinin çıkış kaynağı tespit edilerek, bulunan forum sitesine Türkiye'den ulaşım engellenmiştir.

- Olayın akabinde basın toplantısı düzenlenmiştir. Toplantıda şunlar yapılmıştır:

a. T.C. Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı İstanbul İl Müdürü Ahmet Kavak, Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı'nın üretim izinlerini veren devlet otoritesi olduğunu ifade etmiştir. Bu izinler verildikten sonra da habersiz üretim ve işyeri denetlemelerinin sürdüğünü belirterek, TKB onaylı üretim sertifikalı ürünlerin güvenli olduğuna dikkat çekmiştir.

b. Konuya toplum psikolojisi, İnternet ve gıda güvenliği ve toplumun sağlıklı beslenmesi açısından farklı boyutlardan ışık tutmayı hedefleyen bir panel düzenlenmiştir. Yurtsan Atakan başkanlığında gerçekleşen panele T.C. Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı İstanbul İl Müdürü Ahmet Kavak, Ordu Üniversitesi Meslek Yüksek Okulu Müdürü Prof. Dr. Turan Karadeniz, Profesör Doktor Sevinç Yücecan ve Neşe Erberk katılmıştır.

c. Karalama kampanyasına kontrolü dışında adı ve imzası karıştırılan Ordu Üniversitesi Meslek Yüksek Okulu Müdürü Prof. Dr. Turan Karadeniz, bir konuşma yaparak, bir bilim adamı olarak bu asılsız iddia ve itirafların içine çekilmiş olmaktan duyduğu üzüntü ve mağduriyeti belirtmiştir.

d. Profesör Doktor Sevinç Yücecan; annelerin söylentilere değil de uzmanlara kulak vermesi gerektiğini belirtmiştir. Yücecan, kalsiyum ve D vitamininin çocuk gelişimi üzerindeki önemi ve gerekliliği açısından sütü ürünlerin, özellikle zenginleştirilmiş olanların önemi üzerinde durmuştur.

e. Bir anne ve yuva sahibi olarak, çocuk beslenmesine önem verdiğini ifade eden Neşe Erberk ise, annelerin bilinçli davranarak, bilgileri uzmanlardan öğrenmelerinin ve söylentilere taviz verilmemelerinin önemini ifade etmiştir.

“Milyonlarca Anne Rahat Bir Nefes Alabilir” başlıklı bir basın bülteni hazırlanarak durum hakkında basın bilgilendirilmesi sağlanmıştır. (www.danone.com.tr).

2005 Mayıs ayında yaşanan süreç sonunda hızlı reaksiyon gösteren Danone olaydan sadece birkaç ay sonra, Kasım 2005’de, toplam 52,5 milyon Euro ek yatırım yaparak Lüleburgaz fabrikasını teknolojik açıdan yenilemiştir. Açılışı dönemin Danone grup başkan yardımcısı Jacques Vincent, İstanbul Çırağan sarayında, Başbakan Recep Tayyip Erdoğan ile birlikte uydu bağlantısı ile Lüleburgaz fabrikasına bağlanarak, kalabalık bir davetli grubu ile birlikte gerçekleştirmiştir. Aynı toplantıda kriz dönemine de göndermede bulunarak “O zaman Türkiye’de kalıp kalmama konusunda bahse girdik. Kaldık ve kazandık. Biz göremeyiz biliyorum, ama önümüzdeki 100 yıl için buradayız” diyerek güven tazelemiştir. Aynı toplantıda yine 2005 yılı Danone Türkiye Genel Müdürü Serpil Timuray, “2002 – 2004 yılları arasında çalışan personel sayısını ikiye katladıklarını ve 15 bin süt üreticisi ile çalıştıklarını belirterek Danone’nin krizden çıkışının sadece firmaya değil, ülkeye yaptığı katkıya da değinmiştir. (www.danone.com.tr) 2007 yılında Zaman gazetesinde Danone CEO’su Serpil Timuray konuya ilişkin bir soruya şu şekilde yanıt vermiştir:

“Atacağınız adımların uzun dönemli olması lazım. Bir anlamda da kendinizi öne çıkarmaktan vazgeçip, doğru olan neyse onu yapmaya çalışmalısınız.” (www.zaman.com.tr).

3.2. Yöntem

Kriz dönemi reklam çalışmaları incelemelerinde seçilecek yöntem “İngiliz Kültürel çalışmaları”, Stuart Hall’un medya metinlerinin eklemelenmesi kavramı ve semiyolojinin bazı kavramlarıyla yapılacak olan çoklu okuma tekniğidir. Hall’un medya metinlerinin okunmasıyla ilgili yaklaşımının temel unsurları şöyle sıralanabilir (Dağtaş, 2003, s.95):

- Metinlerin okunma süreci eklemelenme, kullanım/tüketim sırasındaki üretim süreci olarak değerlendirilmektedir.

- Anlam metnin kendisinde değildir, eklemleme ile oluşur.
- Anlam spesifik bir bağlamda ve tarihsel anda oluşur.
- Eklemleme boşlukta gerçekleşmez, toplumsal bağlamı vardır, kültürün içinde ele alınmalıdır.
- Metinler hakim, tartışmalı ya da karşıt okunabilir.

Bu bakış açısı içinde kalınarak metinlerin analizinde incelenecek olan model şöyledir;

a. Gösterenler,

b. Gönderge Sistemleri,

c. Mitler,

d. Analiz.

Modelde gösteren ve gönderge arasında nedensizliğin görülmesi, Hall'un eklemleme kavramıyla ilgilidir. Anlamın, izleyicinin hakim, tartışmalı ya da karşıt okumaları sonucu oluştuğu savunulduğu için, nedensizliğin gösteren ile gönderge arasında olduğu kabul edilmektedir. Nedensizliğin gösteren ile gönderge arasında var olduğunun kabul edilmesinin diğer bir nedeni de, reklamlarda, gerek görsel metinde, gerek yazılı metinde metaforların çok sık kullanılması ve gösterenlerin birden fazla olmasıdır.

Modeldeki ilk analitik araç olan gösterenler (signifiers), semiyolojide gösterge kavramının bir parçasıdır ve anlamın oluşmasını sağlayan maddi unsurdur. Gösterge (sign), bir başka şeyin yerini tutan, kendi dışında bir şey gösteren her çeşit, biçim, nesne, olgu vb. olarak tanımlanmaktadır. (Dal ve Şener, 2006, s. 1.) Dil, semiyoloji açısından kavramlaştırıldığında "bir göstergeler sistemi" olarak kabul edilmektedir. Çağdaş dilbilim çalışmaları ile sözel olmayan dil de göstergeler bilimi olarak incelenmiştir. Reklam metinlerinde anlamın oluşmasını sağlayan gösterenler; görsel metin, yazılı metin, başlık ve slogandır. Gösterenlere bağımlı olan ikinci analitik araç; gönderge sistemleridir (referent systems). Bu çalışmada, nedensizliğin gösterenle

gönderge arasında var olduğu kabul edilmektedir. Reklam metinlerinde gönderge sistemleri reklamı yapılan ürünün ya da kullanıcısının dünyasını gösterir.

Modelin son bölümü analiz bölümüdür. Bu bölümde, genel bir değerlendirme yapılacaktır. Reklamda krize yönelik hangi öğelerin kullanıldığı, doğrudan mı yoksa dolaylı olarak mı kullanıldığı analiz edilecek, bu öğelerin neleri çağrıştırdığı, başka bir deyişle nelere gönderme yaptığı yorumlanacaktır.

3.3. Danone Reklam Filmlerinin Analiz Örneği

Konuya ilişkin seçilen dört reklam filmi ilk etapta göstergebilimsel olarak incelenecektir. İkinci kısımda filmlerin içerik analizi yapılacaktır. Son kısımda ise filmler biçimsel olarak incelendikten sonra bir ve ikinci kısımlardaki bilgiler ışığında yeniden değerlendirilecektir.

3.3.1. Danone Lüleburgaz Fabrikası Reklam Filmi Analizi



Danone reklamı görüntü 1



Danone reklamı görüntü 2



Danone reklamı görüntü 3



Danone reklamı görüntü 4



Danone reklamı görüntü 5



Danone reklamı görüntü 6



Danone reklamı görüntü 7

Gösterenler

Reklam, Ayşe Özgün'ün sunumuyla başlar. Danone logosu arka planda görünmektedir. Giriş sonrası arkasına dönen Ayşe Özgün'ün Danone fabrikasının önünde olduğu anlaşılır. İkinci planda Ayşe Özgün Danone Lüleburgaz Fabrika Müdürü Gıda Mühendisi Metin Erkaya ile röportaja başlar. (Hem Ayşe Özgün hem Metin Erkaya laborant kıyafetleri giymektedir.) Kamera ters çekim açılarıyla konuşma sırasına göre Ayşe Özgün ve Metin Erkaya'yı göstermektedir. İlk soru Danone'nin taze meyveleri nasıl muhafaza ettiği ile ilgilidir. Metin Erkaya'nın anlatmaya başlaması ile eş zamanlı olarak görüntüye önce bahçede meyve toplayan köylüler ardından Danone markasının dev buz hanesinin kapısı gelir. Meyvelerin doğal ortamında toplanarak, dev buzhanelerde saklandığını anlatan Metin Erkaya'nın sözlerini "Tıpkı evde yaptığımız gibi" cümlesiyle tamamlayan Ayşe Özgün ikinci sorusuyla bu defa meyveli yoğurdun renginin nasıl elde edildiğini öğrenmek ister. Görüntüye pancar görüntüsü gelir. Bu esnada Metin Erkaya meyveli yoğurtların renginin doğal meyvelerin renginden elde edildiğini, kırmızı rengin ise pancardan elde edildiğini anlatır. Tekrar Ayşe Özgün'e dönen kamera eşliğinde Ayşe Özgün bir paket meyveli yoğurdu kaşıklarak "Yoğurt kıvamını nasıl tutturuyorsunuz?" sorusunu sorar ve kamera Metin Erkaya'ya döner Metin Erkaya, "Suyunu süzüyoruz" der. Kamera geniş açığa geçer ve ikisini birden çekmeye başlar. Bu esnada Ayşe Özgün, "Gelelim asıl meseleye, Danino rafta bozulmadan bu kadar süre nasıl kalabiliyor?" der ve yeni plana geçilir. Bu planda ikili fabrikada dolaşırlar, yoğurt üretim süreci izleyiciye aktarılır. Bu süreçte Erkaya Danino'nun el değmeden üretildiğini izleyiciye anlatır. Son planda Ayşe Özgün fabrika dışında laborant giysilerini çıkartmış, yerine kırmızı bir kıyafet giymiş şekilde görüntülenir. Arkasında fabrika çalışanları vardır. İzleyici nezdinde güven tazelemek için şu ifadeleri kullanır: "Sevgili anneler, üretim sürecini başından sonuna kadar gördüm, inceledim. Ve gerçekten çok etkilendim. Siz de Danino'yu çocuklarınıza gönül rahatlığıyla yedinir. Sağlıklı büyümelerine yardımcı olun."

Gönderge Sistemleri

Ayşe Özgün'ün Danino marka yoğurdu üretim yerinde incelemesi ve geçer not vermesi sayesinde izleyicide duygusal beklentinin sağlıklı birleştirilmesi sağlanarak ürün eşleştirmesi yapılmıştır.

Analiz

Reklamın teması, Danone markasının ürettiği Danino yoğurtlarının çocuklar için güvenli ve sağlıklı bir besin kaynağı olduğu ana fikri üzerine kuruludur. Bu ana fikrin yanında Danino yoğurtlarının hijyenik bir ortamda ve taze meyvelerden üretildiği fikri de diğer bir yan fikir olarak ortaya atılabilir. Burada verilen gizli mesaj kadın tüketiciye yöneliktir. Mesaj, Danino yoğurtların çocukların büyümek için ihtiyaçları olan tüm besin maddelerini, sağlıklı bir şekilde barındırdığıdır. Gerek fabrika içi görüntüler gerekse fabrika müdürünün bir gıda mühendisinden seçilmiş olması bu mesajı güçlendiren diğer etmenlerdir. Fabrika görüntüleri eşliğinde Ayşe Özgün'ün dönemin e-posta karalama kampanyasına yönelik sorularına verilen uzman cevapları ile tüketici zihnindeki soru işaretleri ortadan kaldırılmak istenmiş ve tüm ebeveynlerin bahsi geçen ürünü çocuklarına güvenle yedirebilecekleri vurgusuna açıkça yer verilmiştir.

Filmin Süresi	00:59"
Filmdeki Oyuncular	Başrolde Ayşe Özgün, Gıda Mühendisi ve Fabrika Müdürü Metin Erkaya, fabrika çalışanları. Burada iki başrol oyuncusu bulunmaktadır.
Filmde Ayşe Özgün'ün Görüldüğü Süre	00:00" – 00:09" / 00:11" – 00:13" / 00:14" – 00:19" / 00:21" – 00:21" / 00:23" – 00:25" / 00:28" – 00:38" / 00:45" – 00:59" saniyeleri arasında görünmektedir. Ayşe Özgün film boyunca toplam da 43 saniye görünmektedir.
Filmde Metin Erkaya'nın Görüldüğü Süre	00:09" – 00:13" / 00:14" – 00:14" / 00:19" – 00:20" / 00:26" – 00:31" / 00:32" – 00:38" / 00:42" – 00:44" saniyeleri arasında görünmektedir. Metin Erkaya film boyunca toplam 19 saniye görünmektedir.
Filmde Yoğurdun Görüldüğü Süre	00:24" – 00:27" / 00:39" – 00:42" saniyeleri arasında görünmektedir. Danino yoğurt film boyunca 6 saniye görünmektedir.

Filmde Mekân ve Dekor

Mekân olarak Danone Lüleburgaz fabrikası tercih edilmiş ve görüntüler fabrika içinden alınarak herhangi bir dekor kullanılmamıştır.

Filmde Kullanılan Kostüm ve Makyaj

Filmde Ayşe Özgün'ün kostüm ve makyajını, reklam filmine uygun olarak, giriş ve çıkış sahnelerinde kırmızı ceket içinde beyaz bir elbise, filmin fabrika sahnelerinde ise hijyen ve bilimselliğe gönderme yapar nitelikte laborant kıyafeti olan beyaz önlük ve bone ile oluşturmaktadır. Makyajda sadelik ön planda tutulmuş ve herhangi bir aşırılığa yer verilmemiştir. Gıda Mühendisi ve Fabrika Müdürü Metin Erkaya ise laborant kıyafetiyle filmde yer almıştır.

Filmin Işık ve Atmosferi

Filmin konusu fabrikada geçtiği için kullanılan ışık, ortama uygun hazırlanmıştır. Işık, atmosferi destekler niteliktedir.

Filmde Kullanılan Çekim Ölçekleri, Çekim Açıları ve Kamera Hareketleri

Plan – 1:

Bel plan ile Ayşe Özgün'ün belden yukarısı verilmekte ve arka planda fabrika girişindeki Danone logosu verilerek filmin geçeceği mekân hakkında izleyicide bir öngörü oluşturulmaktadır.

Plan – 2:

Ayşe Özgün'ün haber niteliği de taşıyabilecek bir araştırma yaptığına dikkat çekmek için genellikle TV haber röportajlarında kullanılan Amors plan (omuz hizasından) çekim ile Ayşe Özgün baş çekimde gösterilir.

Plan – 3:

Plan 2'de bahsettiğimiz nedenden dolayı Metin Erkaya da baş çekim ile gösterilir.

Plan – 4:

Toplanan meyveleri gösterebilmek amacıyla geniş açığa geçilir. Ekranı bir kelebek görüntü açılarak meyve toplayan çiftçiler, Ayşe Özgün ve Metin Erkaya getirilir.

Plan – 5:

Buzhane (derin dondurucu) kapı detayını verebilmek için yakın çekim plana geçilir burada kapı tutmacı yakın plan (close – up) olarak gösterilir.

Plan – 6:

Alt açı ile kadraja Ayşe Özgün, Metin Erkaya ve derin dondurucu alınır.

Plan – 7:

Ayşe Özgün Amors plan ile kadrajlanır. Burada amaç Ayşe Özgün'ün şaşırması ve takdir eder yüz ifadesini izleyiciye aktarmaktır.

Plan – 8:

Ayşe Özgün Amors plan ile kadrajlanır.

Plan – 9:

Metin Erkaya Amors plan ile kadraja alınır.

Plan – 10:

Yakın plan çekim ile pancarın durumu izleyiciye tüm detayları ile aktarılır.

Plan – 11:

Amors plan ile Ayşe Özgün çekilir ve az sonra izleyiciye de aktarılacak olan su dolu beher bardağına pancarın rengini verişini hayretle izleyişi seyirciye aktarılır.

Plan – 12:

Yakın plan çekim ile pancarın su dolu beher bardağına batırılışı ve rengini suya bırakışı izleyiciye aktarılır.

Plan – 13:

Amors plan ile Ayşe Özgün kadraja alınır.

Plan – 14:

Yakın plan çekim ile Ayşe Özgün'ün yoğurdu kaşıklayışı çekilir ve bu sayede yoğurdun koyu kıvamı izleyiciye aktarılır.

Plan – 15:

Göğüs plan ile Metin Erkaya kadrajlanır.

Plan – 16:

Alt açı ile kadraja Ayşe Özgün ile Metin Erkaya alınır kamera zoom yapar.

Plan – 17:

Amors plan ile Ayşe Özgün kadraja alınır.

Plan – 18:

Geniş açı ile Ayşe Özgün ve Metin Erkaya kadraja alınır. Kamera pan yaparak hem ikiliyi gösterir hem de fabrikanın üretim birimini izleyiciye gezdirir.

Plan – 19:

Göğüs plan ile Ayşe Özgün ve Metin Erkaya gösterilir. Ayşe Özgün'ün üretim sürecini nasıl gözlemlediği ona yavaş yavaş zoom yapan kamera tarafından izleyiciye aktarılır.

Plan – 20:

Yoğurt üretim robotu yakın plan çekim ile gösterilir.

Plan – 21:

Yoğurt üretim robotu detay çekim olarak gösterilir. Böylelikle yoğurdun el değmeden üretildiği izleyiciye aktarılır.

Plan – 22:

Amors çekim ile Metin Erkaya gösterilir. İzleyiciye Erkaya'nın kendinden emin yüz ifadesi gösterilir.

Plan – 23:

Yakın çekim ile Ayşe Özgün gösterilir. Kamera yavaş yavaş zoom out yaparak Ayşe Özgün ile beraber tüm çalışanları izleyiciye aktarır.

Filmde Kullanılan Ses ve Müzik

Filmde Ayşe Özgün ve Metin Erkaya'nın konuşma sesleri yer almaktadır. Filmin sonunda Danone jingle'ı düşük ses olarak girer.

Filmde Kullanılan Geçiş Teknikleri

Filmin haber ciddiyeti taşıdığı için izleyiciye aktarılması açısından kesme (cut) tekniği kullanılmıştır.

Reklam Film Türü

Üretici reklam filmi olarak hazırlanan film, izleyicide Danone firmasının kaybettiği güveni yeniden sağlamaya yönelik mesajlar taşıdığı için imaj reklam sınıfına da girmektedir.

3.3.2. Danone Ferhadanlı Köyü Reklam Filmi Analizi



Gösterenler

Reklam Ferhadanlı köyünün genel görüntüsü ile başlar. Yeni sahne ile birlikte Ayşe Özgün Âşık Bayram Denizoğlu ve Mahlaz Âşık Kevseri ile beraber köy meydanında oturmaktadır. Kamera genel açı ile köy meydanı ile beraber âşıkları ve Ayşe Özgün’ü çekmektedir. Ayşe Özgün giriş sunumunu yaptıktan sonra Gülsüm Hanım’ın inek sağan görüntüsü ekrana gelir. Sütü sağan Gülsüm Hanım elindeki sütü köye kurulmuş olan “Ferhadanlı Köyü Süt Toplama Merkezi”ne getirir. Merkezin önünde pek çok köylü süt teslim etmektedir. Görevli Mehmet Yılmaz ile tokalaşan Ayşe Özgün Mehmet Yılmaz’la detaylarla ilgili ayaküstü bir sohbet yapmaktadır. Eş zamanlı olarak âşiklerden Mahlaz Âşık Kevseri türküsünü söylemektedir. Yeni plan ile birlikte sütlerin test edilerek alındığı izleyiciye aktarılır. Ve testi geçen sütler süt taşıma kamyonuna konularak yola çıkartılır. Yeni planda kamyon Danone merkezine gelmiştir. Laborant kıyafetli görevliler büyük bir özenle kamyondaki sütü Danone deposuna aktarmaktadırlar. Bir sonraki karede Ayşe Özgün fabrika müdürü Volkan Bozdemir ile birlikte fabrikayı gezmektedir. Bozdemir, Özgün’e üretim hakkında bilgi verirken arka planda Âşık Bayram Denizoğlu türküsünü söylemektedir. Fabrikayı gezen Ayşe Özgün yeni planda izleyiciye genel hatırlatma yapmak amacıyla filmin ilk karesinden son karesine hızlı bir geçiş yapar ve meydana toplanmış kalabalık köy halkı görüntüye gelir. Kamera pan yaparak tüm köy ahalisini tarar ve geniş açı çekim ile Ayşe Özgün’e sözü bırakır. Bu arada sırayla atışan âşıklar susar ve Ayşe Özgün, “Anneler, Danino’nun koruyucu konmadan nasıl dayandığını anladık. Biz de kefiliz.” der. Ve âşıklar, “Sarıkızın memesinden çocukların kemiğine...” diyerek filmi bitirir.

Gönderge Sistemleri

Ayşe Özgün’ün dönemin kanaat öncüsü rolü kullanılmıştır. Ayşe Özgün Danino marka yoğurt için merkez olarak belirlenen Ferhadanlı köyüne gitmiş ve köylüleri Danone için çalıştırlarken görüntülemiştir. Duygusal beklentiler ile ürün eşleştirilmesi yapılmıştır.

Analiz

Mailler aracılığıyla hedef kitlede oluşturulan bakteri sıkıntısı ve doğallıktan uzaklık algısını kırmak amacıyla reklama köy görüntüleri eşliğinde âşiklerle birlikte doğallığı

vurgulayan samimi bir giriş yapılmaya çalışılmıştır. Ayşe Özgün tüketici zihninde oluşan doğallık sorununu çözmek için Danino'yu süt üretimi yapılan köylerden birinde incelemeyi amaçladığı vurgulamak amaçlanmıştır. Ayşe Özgün reklamın başından sonuna kadar sürekli markayı tenkit edici sorular sorarak tarafsız bir tutum sergilediği hedef kitleye aktarılmaya çalışılmıştır. Bu sayede tüketici zihninde tarafsız bir konuma yerleşerek güven oluşturmak amaçlanmıştır. Örneğin Ayşe Özgün'ün "Danino neden kısa sürede bozulmuyor?" sorusundan yola çıkarak katkı maddesi kullanılmadığı vurgulanmak istendiğinden, devam eden görüntülerde, sütün çok çabuk bir biçimde toplama tesislerine getirilmesi ve hemen işlenerek paketlenmiş olduğundan bozulmadığı anlatılmıştır. Aynı zamanda halktan birinin inek sağması gösterilerek doğallık algısı pekiştirilmeye çalışılmıştır. Reklam filmi boyunca aşıkların bu süreci anlatan atışmaları kullanıldığından akıcı ve akılda kalıcı bir anlatım oluşturulmaya çalışılmıştır.

Filmin Süresi	01:11"
Filmdeki Oyuncular	Başrolde Ayşe Özgün, Özgün Âşık Bayram Denizoğlu ve Mahlaz Âşık Kevseri, yan rollerde ise Gülsüm Hanım (İnek Sahibi), Mehmet Yılmaz (Kooperatif Görevlisi) ve Volkan Bozdemir (Fabrika Müdürü) olmak üzere üç başrol ve üç yan rol kullanılmıştır. Figüran rolde ise köylüler ve Danone çalışanları kullanılmıştır.
Filmde Ayşe Özgün'ün Görüldüğü Süre	00:01" – 00:04" / 00:06" – 00:18" / 00:21" – 00:26" / 00:28 – 00:30" / 00:42" – 00:44" / 00:49" – 00:50" / 01:01" – 01:06" saniyeleri arasında görünmektedir. Toplamda 30" görünmüştür.
Filmde Âşık Bayram Denizoğlu'nun Görüldüğü Süre	00:01" – 00:11" / 00:15" – 00:18" / 00:35" – 00:37" / 01:01" – 01:06" saniyeleri arasında görünmektedir. Toplamda 20" görünmüştür.
Filmde Âşık Mahlaz Kevseri'nin Görüldüğü Süre	00:01" – 00:03" / 00:06" – 00:11" / 00:15" – 00:19" / 00:26" – 00:27" / 00:29" – 00:30" / 00:50" – 00:53" / 01:01" – 01:06" saniyeleri arasında görünmektedir. Toplamda 21" görünmüştür.
Filmde Gülsüm Hanım'ın Görüldüğü Süre	00:19" – 00:24" / 00:53" – 00:54" saniyeleri arasında görünmektedir. Toplamda 6" görünmüştür.
Filmde Mehmet Yılmaz'ın Görüldüğü Süre	00:27" – 00:29" / 00:30" – 00:33" / 00:37" – 00:38" / 00:54" – 00:54" saniyeleri arasında görünmektedir. Toplamda 7" görünmüştür.
Filmde Volkan Bozdemir'in Görüldüğü Süre	00:42" – 00:45" / 00:49" – 00:50" saniyeleri arasında görünmektedir. Toplamda 4" görünmüştür.
Filmde Yoğurtun Görüldüğü Süre	00:45" – 00:49" / 00:55" – 00:57" / 01:00" – 01:01" / 01:06" – 01:10" saniyeleri arasında görünmektedir. Toplamda 11" görünmüştür.

Filmde Mekân ve Dekor

Filmin akışına uygun bir şekilde, film Ferhadanlı köyünde çekilmiştir. Dış çekim olduğu için herhangi bir dekor kullanılmamıştır.

Filmde Kullanılan Kostüm ve Makyaj

Filmde Ayşe Özgün'ün kostüm ve makyajı, reklam filmine uygun olarak giriş ve çıkış sahnelerinde kırmızı ceket içinde beyaz bir elbise, filmin fabrika sahnelerinde ise hijyen ve bilimselliğe gönderme yapar nitelikte laborant kıyafeti olan beyaz önlük ve bonedir. Makyajda sadelik ön planda tutulmuş ve herhangi bir aşırılığa yer verilmemiştir. Âşıklar ise kumaş pantolon ve gömlek giymişlerdir. Gülsüm Hanım köyde yaşayan çiftçi konseptine uygun olarak şalvar üstüne bir elbise giymiştir. Mehmet ve Volkan Bey ise hijyene vurgu yapmak açısından beyaz önlük ile görüntülenmiştir.

Filmin Işık ve Atmosferi

Filmde gün ışığından yararlanılmıştır. Anlatımı etkileyecek herhangi bir ışık oyununa başvurulmamıştır. Filmin olabildiğince doğal olmasına özen gösterilmiştir.

Filmde Kullanılan Çekim Ölçekleri, Çekim Açıları ve Kamera Hareketleri

Plan – 1:

Geniş açı ile Ferhadanlı köyü gösterilir.

Plan – 2:

Geniş açı ile Ayşe Özgün ve iki âşık gösterilir.

Plan – 3:

Yakın çekim Âşık Bayram Denizoğlu gösterilir.

Plan – 4:

Geniş açı ile Ayşe Özgün ve iki âşık gösterilir.

Plan – 5:

Yakın çekim ile Ayşe Özgün gösterilir.

Plan – 6:

Geniş açı ile Ayşe Özgün ve 2 âşık gösterilir.

Plan – 7:

Yakın çekim Mahlaz Âşık Kevseri gösterilir.

Plan – 8:

Nesnel açıyla Gülsüm Hanım'ın inek sağışı gösterilir.

Plan – 9:

Nesnel açıyla geniş plana geçilir, Gülsüm hanım ve Ayşe Özgün aynı karede gösterilir.

Plan – 10:

Nesnel açıyla geniş plan da devam edilir, Gülsüm hanım ve Ayşe Özgün aynı karede sütü süt toplama merkezine götürürken gösterilir.

Plan – 11:

Nesnel açıyla süt toplama merkezi ve köy ahalisi kadraja alınır.

Plan – 12:

Amors plan ile Ayşe Özgün gösterilir.

Plan – 13:

Geniş açı ile Mehmet Yılmaz (Kooperatif Görevlisi), Gülsüm Hanım ve Ayşe Özgün aynı karede gösterilir.

Plan – 14:

Yakın çekim Mahlaz Âşık Kevseri gösterilir.

Plan – 15:

Geniş açı ile Mehmet Yılmaz ve Ayşe Özgün aynı karede gösterilir.

Plan – 16:

Amors plan ile Ayşe Özgün gösterilir.

Plan – 17:

Yakın çekim Mahlaz Âşık Kevseri gösterilir.

Plan – 18:

Yakın çekim Mehmet Yılmaz deney yaparken gösterilir.

Plan – 19:

Yakın çekim görevli iki kişi süt dökerken gösterilir.

Plan – 20:

Yakın çekim Âşık Bayram Denizoğlu gösterilir.

Plan – 21:

Yakın çekim Mehmet Yılmaz ve süt kamyonu gösterilir. Ayşe Özgün'ün kamyonda oturduğu detayı izleyiciye aktarılır.

Plan – 22:

Kamyonun gidişi genel çekim ile verilir. Köyde otlayan inek ve gezinen tavuklar doğallığı metaforik olarak anlatmaktadır.

Plan – 23:

Detay çekim (extreme close-up) kamyon kasasında yer alan Danone logosu gösterilir. Kamyonun fabrikaya giriş yaptığı detayı izleyiciye aktarılır.

Plan – 24:

Kamyonun fabrikaya giriş gösterilir.

Plan – 25:

Yakın plan çekim ile kamyon hortumun görevliler tarafından takılışı ve sütün Danone depolarına aktarımı gösterilir.

Plan – 26:

Detay çekim ile görevlinin süt aktarım hortumunun vanasını kamyon sığıştırılışı gösterilir.

Plan – 27:

Genel planda Ayşe Özgün ve Fabrika Müdürü Volkan Bozdemir görülür.

Plan – 28:

Alt açılı kadraja Fabrika Müdürü Volkan Bozdemir, Ayşe Özgün ve derin dondurucu alınır.

Plan – 29:

Detay çekim ile yoğurtun paketlenme aşaması izleyiciye aktarılır.

Plan – 30:

Detay çekim ile yoğurtun paketlenme aşaması izleyiciye aktarılır.

Plan – 31:

Detay çekim ile yoğurdun paketlenme aşaması izleyiciye aktarılır.

Plan – 32:

Genel planda Ayşe Özgün ve Fabrika Müdürü Volkan Bozdemir görülür.

Plan – 33:

Yakın çekim Mahlaz Âşık Kevseri gösterilir.

Plan – 34:

Nesnel açıyla Gülsüm Hanım'ın inek sağışı gösterilir.

Plan – 35:

Yakın çekim Mehmet Yılmaz deney yaparken gösterilir.

Plan – 36:

Yakın çekim görevli iki kişi süt dökerken gösterilir.

Plan – 37:

Detay çekim ile yoğurtun paketlenme aşaması gösterilir.

Plan – 38:

Detay çekim ile yoğurtun paketlenme aşaması izleyiciye aktarılır.

Plan – 39:

Yakın çekim köy meydanında toplanmış köylü gösterilir.

Plan – 40:

Yakın çekim köy meydanında toplanmış köylü gösterilir. Kamera pan çekime geçer.

Plan – 41:

Yakın çekim ile meydana halkla birlikte bekleyen iki görevli gösterilir.

Plan – 42:

Yakın çekim ile Danino yiyen iki çocuk gösterilir.

Plan – 43:

Geniş açı ile Ayşe Özgün ve iki âşık gösterilir. Kamera yavaş yavaş zoom out yapar.

Plan – 44:

Yakın çekim ile Danino yiyen çocuklar gösterilir. (Eş zamanlı olarak pack shoot bant reklam girer.)

Filmde Ses ve Müzik Kullanımı

Filmde Ayşe Özgün'ün sesi ve âşıkların atışma türküleri yer almaktadır. Filmin sonunda âşıkların atışmalarının altına düşük seste Danino jingle yerleştirilmiştir.

Filmde Kullanılan Geçiş Teknikleri

Filmin dinamizmini bozmamak adına geçişler kesme ile yapılmıştır. Ancak izleyiciye deneyler ile sütün fabrikaya gönderilmesi arasında geçen süre gibi bir takım sürelerin geçtiğini anlatabilmek için çözüme (dissolve) geçiş efekti kullanılmıştır.

Reklam Film Türü

Üretici reklam filmi olarak hazırlanan film, izleyicide Danone firmasının kaybettiği güveni yeniden sağlamaya yönelik mesajlar taşıdığı için, imaj reklam sınıfına da girmektedir.

3.3.3. Danone Anadolu Hisari



Danone reklamı görüntü 1



Danone reklamı görüntü 2



Danone reklamı görüntü 3



Danone reklamı görüntü 4



Danone reklamı görüntü 5



Danone reklamı görüntü 6



Danone reklamı görüntü 7

Gösterenler

Reklam Ayşe Özgün'ün sunumuyla başlar. Film geniş açı ile halat çekme yarışmasına başlayacak birkaç çocuğu, bir masanın (hakem masasını temsilen) arkasında duran Ayşe Özgün'ü ve bazı yetişkinleri (çocukların ebeveynlerini temsilen) çeker. Yeni planda Ayşe Özgün'ün sunumuyla eş zamanlı olarak 5-6 yaşlarında çocuklardan kırmızı ve yeşil kıyafetleri iki takım olarak halat çekme yarışması başlar. Çocuklar kırmızı ve yeşil takım olmak üzere iki ayrı takımdan oluşmaktadır. Yarışmayı kırmızı takım kazanır ve takım sevinç içinde oynayıp zıplarken kadraja çocuğuna sarılan anne figürü alınır. Yeni plan ile birlikte Ayşe Özgün kadrajdadır ve anaç bir tavırla “Karşı takımla her şeyiniz aynı ama hemen kazandınız!” der. Kırmızı takımın lideri (kazanan takımın ortasında yer alan) çocuk; “Tabii kazanacağız, çünkü biz çok güçlüyüz” diyerek Ayşe Özgün'ü tamamlar. Danino adlı ürünün çocuk gelişimine olan katkısını anlatan dış ses reklama girer ve üç boyutlu animasyon görsel ile konu izleyiciye anlatılır. Sunu bittikten sonra kırmızı takımı ellerinde ki yoğurtları kaşıklarken görürüz. Ve Ayşe Özgün bitirme sunumunu yapar. Packshot öncesi karede çocuklar ve anneleri Ayşe Özgün'ün yanında resmedilir. Annelerin ve çocukların yüzü gülmektedir. Takım lideri çocuk son olarak “Kemiklerin gücü adına” der ve packshot ile reklam sona erer.

Gönderge Sistemleri

Ayşe Özgün'ün dönemin kanaat öncüsü rolü kullanılmıştır. Çocukların halat çekme yarışması yapmaları ile geleneksel Türk motifine göndermede bulunan reklam, spor ile çocukların gücünü izleyiciye göstererek, sağlık ve ürün eşleşmesi yapmıştır.

Analiz

Bu reklam filminde Danino tüketen çocukların yaşlılarına oranla nasıl daha güçlü olabileceklerini aktarmak amaçlanmıştır. Filmin temasına uygun olarak krize karşı bir refleks için Danino yiyen çocuklar ve onların ebeveynleri reklam filminde izleyiciye gösterilmektedir. Reklam filmi süresince Danino ürününün çocukların sağlıklı gelişimine katkıda bulunduğu anlatılmaya çalışılmıştır. Bu ürünün çocukların kemik gelişimine destek olarak onların daha da güçlü olacağı anlatılmıştır. Aynı zamanda Danino'nun içinde kalsiyum ve D vitamini olduğu söylenerek Danino'nun çocuklar için

sağlıklı bir ürün olduğu vurgulanmak istenmiştir. Mesajı güçlendirmek için bahsi geçen filmde kazanan takıma ait öğrenciler kırmızı renk kodu ile (Danone markasının kurumsal rengi), rakip takım ise yeşil renk kodu ile resmedilmiş ve çocuklara halat çekme yarışması gibi güç gerektiren bir müsabaka yaptırılmıştır. Filmin sonunda verilen slogan ile içerikte anlatılmaya çalışılan “Danino çocukların sağlıklı kemik gelişimine destek olarak güçlenmelerini sağlar” öngörüsü desteklenmiştir.

Filmin Süresi	00:24”
Filmdeki Oyuncular	Ayşe Özgün, Yarışmacı çocuklar (kırmızı ve yeşil takım) ve çocukların ebeveynleri olmak üzere filmde üç ana karakter kümesi bulunmaktadır.
Filmde Ayşe Özgün’ün Görüldüğü Süre	00:00” – 00:01” / 00:03” – 00:05” / 00:07” – 00:09” / 00:20” – 00:22” / saniyeleri arasında görünmektedir. Ayşe Özgün toplamda 7 saniye ekranda kalmaktadır.
Filmde Çocukların Görüldüğü Süre	00:00” – 00:07” / 00:09” – 00:14” / 00:18” – 00:24” saniyeleri arasında görünmektedir. Çocuklar toplamda 16 saniye ekrana gelmektedir.
Filmde Çocukların Ebeveynlerinin Görüldüğü Süre	00:00” – 00:01” / 00:03” – 00:05” / 00:06” – 00:07” / 00:20” – 00:22” / saniyeleri arasında görünmektedirler. Çocukların ebeveynleri toplamda 6 saniye görünmektedir.

Filmde Mekân ve Dekor

Mekân olarak Anadolu Hisarı tercih edilmiş ve hakem masası, çocukların çektikleri halat dekoru ile bir spor müsabakası alanı izleyiciye aktarılmaya çalışılmıştır.

Filmde Kullanılan Kostüm ve Makyaj

Filmdeki Ayşe Özgün’ün kostüm ve makyajı, reklam filmine uygun olarak kırmızı ceket içinde beyaz bir elbise ile gerçekleşmiştir. Makyajda sadelik ön planda tutulmuş ve herhangi bir aşırılığa yer verilmemiştir. Çocuklara kırmızı ve yeşil formalar giydirilerek herhangi bir makyaj yapılmamıştır. Ebeveyn rolündeki anneler için ise günlük sıradan kıyafetler seçilmiş makyajda sadeliğe önem verilmiştir.

Filmin Işık ve Atmosferi

Film çekimi güneşli bir günde ve çocukların spor müsabakasını anlatacak şekilde çekildiği için ortama uygun ışık seçilmiş, herhangi seyirciyi yanıltıcı bir ışık oyununa yer verilmemiştir.

Filmde Kullanılan Çekim Ölçekleri, Çekim Açıları ve Kamera Hareketleri**Plan – 1:**

Genel açı ile Ayşe Özgün, çocuklar, ebeveynleri ve müsabaka alanı izleyiciye aktarılır.

Plan – 2:

Detay çekim (extreme close-up) ile çocukların halatı tutuşları gösterilir.

Plan – 3:

Ters açı ile kırmızı takımın halatı çekişi gösterilir.

Plan – 4:

Nesnel açı ile iki takımın halat çekişi kadraja alınır.

Plan – 5:

Detay çekim ile kırmızı takımın oyuncularının bacakları izleyiciye aktarılır.

Plan – 6:

Kuş bakışı açı ile yeşil takımın çizgiyi geçerek müsabakayı kaybedişini görürüz.

Plan – 7:

Detay çekim, nesnel açı ile kırmızı takımın kazandıktan sonraki sevincini görürüz.

Plan – 8:

Detay çekim, nesnel açı ile kırmızı takımın kazandıktan sonraki sevincini görürüz.

Plan – 9:

Nesnel açı ile annenin oğluna sarılışını izliyoruz.

Plan – 10:

Bel plan ile Ayşe Özgün ve çocuğu görürüz. (Çocuğun sırtı kameraya dönüktür.)

Plan – 11:

Ayşe Özgün çocuğa nasıl kazandıklarını sormaktadır. Ayşe Özgün'ün şaşkınlığını izleyiciye aktarmak için baş çekim ölçeği kullanılmıştır.

Plan – 12:

Bel plan ile kazanan takımın oyuncularını görürüz.

Plan – 13:

Kazanan takımın lideri bacağına vurarak nasıl kazandıklarını anlatmaktadır. Bu görüntüyü yakalayabilmek için detay çekim ölçeği kullanılmıştır.

Plan – 14:

Bel plan alt açı ile kazanan takımı izleriz. Bu sayede çocukları olduklarından daha uzunlarmış gibi görürüz.

Plan – 15:

Detay çekim ile kırmızı takımın oyuncularının bacakları izleyiciye aktarılır.

Plan – 16:

Animasyon gösterime geçer. Detay çekim ölçeği ile sembolik bir kemik ve etrafında yuvarlak içine alınmış Ca (Kalsiyumun simgesi olarak) ve D (“D” vitamininin sembolü olarak) harflerini görürüz.

Plan – 17:

Baş çekim ölçeği ile çocukların iştahla Danino yoğurt yiyişlerini izleriz.

Plan – 18:

Yeni planda Ayşe Özgün, bir elini çocuklardan birinin omuzuna koymuş, sağında ve solunda çocukların ebeveynleri önünde ise diğer çocuklar bulunmaktadır. Tüm bu detayları izleyiciye aktarabilmek için orta yakın plan çekim kullanılmıştır.

Plan – 19:

Çocuklar boy çekim ile bir tepenin üstünde gösterilir.

Filmde Kullanılan Ses ve Müzik

Filmde Ayşe Özgün, dış sesin ve takım lideri çocuğun konuşma sesleri yer almaktadır. Filmin sonunda Danone jingle’ı düşük ses olarak girer.

Filmde Kullanılan Geçiş Teknikleri

Filmin temasını oluşturan spor müsabakasının özeti fikrini izleyiciye aşılabilir için kesme (cut) ve çözünme (dissolve) geçiş kullanılmıştır.

Reklam Film Türü

Üretici reklam filmi olarak hazırlanan film, izleyicide Danone firmasının kaybettiği güveni yeniden sağlamaya yönelik mesajlar taşıdığı için, imaj reklam sınıfına da girmektedir.

3.3.4. Danone Kars



Danone reklamı görüntü 1



Danone reklamı görüntü 2



Danone reklamı görüntü 3



Danone reklamı görüntü 4



Danone reklamı görüntü 5



Danone reklamı görüntü 6



Danone reklamı görüntü 7

Gösterenler

Film Kafkas kıyafeti giymiş beş çocuğun salınarak patika bir yoldan gelişi ile başlar. Yeni planda Ayşe Özgün “Çocuklarımızın sağlıklı gelişimini kutlamak için şimdi de Kars’tayız!” diyerek görüntüye katılır. Ayşe Özgün’ün çevresinde orta yaş grubu erkekli kadınlı bir kalabalık vardır. Yeni planla birlikte çocuklardan erkek olan (ismi Emirhan) Kafkas dansı yapmaya başlar. Arka planda “Ayna” grubunun “Ceylan” isimli şarkısının müziği çalmaktadır. Oyununu güzel bir reverans ile sonlandıran Emirhan annesine sarılır. Yeni planda tekrar görüntüye giren Ayşe Özgün “Hepiniz görünüşte aynısınız, ama en zor hareketleri sen yaptın!” der ve sözü Emirhan’a bırakır. Emirhan, “Yaparım tabî, hepimiz çok çalıştık, ama benim kemiklerim çok güçlü” der. “Ama benim kemiklerim çok güçlü” derken dizine vurarak izleyiciye metaforik olarak da güçlü kemik yapısına sahip olduğunu anlatır. Emirhan’ın konuşmasını bitirmesi ile eş zamanlı olarak dış ses devreye girer ve Danino’nun yararlarını üç boyutlu hazırlanmış video eşliğinde anlatmaya başlar. Yeni planla birlikte Ayşe Özgün ekrana gelir ve “Siz de çocuklarınızın güçlü kemiklerle gelişimine Danino ile destek olun” der ve Emirhan iki arkadaşı ile görüntüye gelir. Hepsi dizlerinin üstüne çökmüşlerdir, sol elleri havada olarak ekrana gelirler. Emirhan “Kemiklerin gücü adına” mottosunu söyler ve film biter.

Gönderge Sistemleri

Ayşe Özgün’ün dönemin kanaat öncüsü rolü kullanılmıştır. Çocukların zor olan Kafkas dansı yapmaları ile geleneksel Türk motifine göndermede bulunan reklam, dans ile çocukların gücünü izleyiciye göstererek, sağlık ve ürün eşleşmesi yapmıştır.

Analiz

İmaj reklam olarak hazırlanan ve kriz döneminde markanın krizi aşmasına yardımcı olması umulan bu film, çocukların Danino isimli ürünü tüketerek yaşıtlarına göre nasıl daha güçlü olabileceklerini göstermektedir. Filmin temasına uygun olarak krize karşı bir refleks için Danino yiyen çocuklar ve onların ebeveynleri reklam filminde izleyiciye aktarılmaktadır. Filmin hedef kitlesi ortalama 4-11 yaş arası çocuk sahibi anneler olarak gösterilebilir. Mesaj olarak Danino ürününün çocuk gelişiminde gerekli olan tüm mineral ve besin değerlerine sahip olduğu, hatta Danino yiyen çocukların yaşıtlarına

göre daha güçlü ve kuvvetli olduğu ön görüşü izleyiciye aktarılmaktadır. Mesajı güçlendirmek için bahsi geçen filmde dans eden çocuk gerek sözleri, gerekse vücut dili (bacağına vurması, dans gereği diz çökerken dizini yere sertçe vurması gibi) ile Danino tükettiği için kemiklerinin ne kadar sağlam olduğunu izleyiciye aktarmaktadır. Filmin son sahnesinde yer alan, çocukların hep bir ağızdan söyledikleri “kemiklerin gücü adına” sloganı ile “Hi – Man” isimli çizgi filme gönderme yapılan filmde annelerin yanı sıra çocuklarında etkilenmesi amaçlanmıştır.

Filmin Süresi	00:36”
Filmdeki Oyuncular	Ayşe Özgün, dans eden çocuklar) ve çocukların ebeveynleri olmak üzere filmde üç ana karakter kümesi bulunmaktadır.
Filmde Ayşe Özgün’ün Görüldüğü Süre	00:02” – 00:08” / 00:14” – 00:18” / 00:30” – 00:31” saniyeleri arasında görünmektedir. Ayşe Özgün toplamda 11 saniye ekranda kalmaktadır.
Filmde Çocukların Görüldüğü Süre	00:00” – 00:02” / 00:05” – 00:17” / 00:19” – 00:25” / 00:31” – 00:36” saniyeleri arasında görünmektedir. Çocuklar toplamda 25 saniye ekrana gelmektedir.
Filmde Çocukların Ebeveynlerinin Görüldüğü Süre	00:02” – 00:08” / 00:13” – 00:18” / 00:30” – 00:31” saniyeleri arasında görünmektedir. Çocukların ebeveynleri toplamda 12 saniye görünmektedir.

Filmde Mekân ve Dekor

Mekân olarak Kars tercih edilmiş, doğal alanda çekilen filmde herhangi bir dekor kullanılmamıştır.

Filmde Kullanılan Kostüm ve Makyaj

Filmdeki Ayşe Özgün’ün kostüm ve makyajı, reklam filmine uygun olarak kırmızı ceket içinde beyaz bir elbise ile gerçekleşmiştir. Makyajda sadelik ön planda tutulmuş ve herhangi bir aşırılığa yer verilmemiştir. Çocuklara Kafkas kıyafetleri giydirilmiş, herhangi bir makyaj yapılmamıştır. Ebeveyn rolündeki anneler ve babalar için ise günlük sıradan kıyafetler seçilmiş, babalarda makyaj yapılmamış, annelerde ise makyajda sadeliğe önem verilmiştir.

Filmin Işık ve Atmosferi

Film çekimi güneşli bir günde ve çocukların dans gösterisini anlatacak şekilde çekildiği için ortama uygun ışık seçilmiş, seyirciyi yanıltıcı herhangi bir ışık oyununa yer verilmemiştir.

Filmde Kullanılan Çekim Ölçekleri, Çekim Açıları ve Kamera Hareketleri**Plan – 1:**

Genel açı ile beş çocuğun kameraya doğru yürüyüşlerini izleriz.

Plan – 2:

Bel çekim ile beş çocuğun kameraya doğru yürüyüşlerini izleriz.

Plan – 3:

Detay çekim (extreme close-up) ile çocukların yüzlerindeki kendinden emin hava gösterilir.

Plan – 4:

Detay çekim (extreme close-up) ile Ayşe Özgün'ü izleriz.

Plan – 5:

Bel çekim ile Ayşe Özgün ve beraberindeki kalabalığı izleriz.

Plan – 6:

Genel açı ile herkesi görürüz.

Plan – 7:

Boy çekim ile Emirhan kameraya doğru dans ederek gelir. Eş zamanlı müzik başlar.

Plan – 8:

Bel çekim ile Emirhan'ın ayak hareketlerini görürüz.

Plan – 9:

Genel plan ile alanı görürüz, kamera odak noktasında Emirhan vardır.

Plan – 10:

Nesnel açı ile Emirhan'ın dans figürü gereği zıplayıp dizlerinin üstüne düşüşünü görürüz. Görüntü slow motion akar.

Plan – 11:

Emirhan tek ayağının üzerinde durarak, kendi etrafında 360 derece dönmektedir. Bu görüntüyü bel çekim ölçeği ile izleriz.

Plan – 12:

Emirhan reverans yapar. Bunu boy plan olarak izleriz.

Plan – 13:

Annesi kollarını açarak Emirhan'a doğru yönelir. Çevredeki herkes alkışlamaktadır. Görüntü bel plan ölçeğinde alınmıştır.

Plan – 14:

Boy plan ile annenin oğluna (Emirhan'a) sarılışını izleriz.

Plan – 15:

Genel çekim ile Ayşe Özgün'ün Emirhan'a doğru yürüyüşünü izleriz.

Plan – 16:

Amors plandan Ayşe Özgün'ü Emirhan'ın karşısında konuşurken izleriz.

Plan – 17:

Genel çekim ile Emirhan ve beş arkadaşını izleriz.

Plan – 18:

Detay çekim (extreme close-up) olarak Emirhan'ın yüzünü görürüz. Kamera bize Emirhan'ın kendinden emin halini aktarmaktadır.

Plan – 19:

Genel açı, bel plan ile Emirhan ve arkadaşlarını görürüz.

Plan – 20:

Detay çekim (extreme close-up) ile Emirhan'ın dizine vurmasını izleriz

Plan – 21:

Bel çekim ile Emirhan'ın dizini bir zeybek gibi yere vurmasını izleriz

Plan – 22:

Amors açı ile Emirhan'ın omuz hizasından genel plan manzarayı izleriz.

Plan – 23:

Animasyon gösterime geçer. Detay çekim ölçeği ile sembolik bir kemik ve etrafında yuvarlak içine alınmış Ca (Kalsiyumun simgesi olarak) ve D ("D" vitamininin sembolü olarak) harflerini görürüz.

Plan – 24:

Genel açı, bel plan Ayşe Özgün ve çevresindeki kalabalığı izleriz.

Plan – 25:

Detay çekim (extreme close-up) ile Emirhan'ın Danino yiyeşini izleriz.

Plan – 26:

Detay çekim (extreme close-up) ile Emirhan'ın Danino yiyişini izleriz. Açı değişmiştir Emirhan'ın yüz ifadesi iştahını ve Danino'nun lezzetini anlatmaktadır.

Plan – 27:

Bel çekim ile Emirhan ve iki dansçı kız çocuğunun yoğurt yiyişini izleriz.

Plan – 28:

Packshot ile Emirhan ve iki arkadaşını diz çökmüş olarak görürüz. Sağ elleri dizlerinin üstünde, sol elleri ise havada olarak Emirhan, “Kemiklerin gücü adına” sloganını söyler.

Filmde Kullanılan Ses ve Müzik

Filmde Ayşe Özgün, dış sesin ve takım lideri çocuğun konuşma sesleri yer almaktadır. Filmin sonunda Danone jingle'ı düşük ses olarak girer.

Filmde Kullanılan Geçiş Teknikleri

Filmin temasını oluşturan spor müsabakasının özeti fikrini izleyiciye aşılabilir için kesme (cut) ve çözünme geçiş (dissolve) kullanılmıştır.

Reklam Film Türü

Üretici reklam filmi olarak hazırlanan film izleyicide Danone firmasının kaybettiği güveni yeniden sağlamaya yönelik mesajlar taşıdığı için imaj reklam sınıfına da girmektedir.

SONUÇ

Kriz, beklenmedik anda ortaya çıkan, örgütleri dip noktadan tepe noktaya çıkartabilen veya örgütün tamamen iflasına neden olabilen olaylar bütünüdür. Kriz yönetimi klasik anlamda iki esasa dayanır. Bunlar, “Krizi Çözme” ve “Krizden Kaçma” yaklaşımları olarak adlandırılır. Kriz yönetiminde kaçma yaklaşımı, arzu edilmeyen durumları hafifletme veya kaçınma stratejilerini kapsar. Krizi çözme yaklaşımı, hem kriz öncesi durumu tahmin etmeye hem de problemlerin çözümü için uygun zamanda harekete geçmeye bağlıdır.

Örgütün seçeceği kriz yönetimi tarzına bağlı olmaksızın “kriz zamanında reklam ve tanıtım faaliyetlerine ara verilir” düşüncesinin aksine Danone firması yenilikçi bir yaklaşımla farklı bir açılım gerçekleştirmiştir. Danone için Mayıs 2005’te patlak veren kriz, son kullanıcıda ciddi bir paniğe sebep olmuş, yaklaşık 6,3 milyon kişiye ulaşan olumsuz bir mesaj 25-45 yaş arası kadınların % 30’una erişmiştir. Danone firmasının krize karşı erken uyarı sisteminin bulunmaması ve kriz önleme mekanizmasının olmayışı ya da yetersiz oluşu nedeniyle kriz beklenenden daha şiddetli yaşanmış ve sadece firmaya değil genel olarak sektöre de büyük zararlar vermiştir. Örneğin sadece çiğ süt alımında 15 milyon litreye kadar bir daralma söz konusu olmuştur. Prof. Dr. Turan Karadeniz’in bilgisi ve izni dışında imzasının kullanılarak kamuoyunu yanıltıcı bir şekilde hazırlanan mesajın hızla ülke genelinde yayılmaya başlaması karşısında Danone firması konu hakkında aksiyon olarak basın bültenleri gönderimi, bahsi geçen mesajın yayınlandığı siteye ulaşımın engellenmesi gibi hamleler sergilemiş, bunun yanı sıra markaya olan güvenin tazelenmesi için dönemin kanaat önderlerinden Ayşe Özgün’ü Danone markasının yüzü olarak seçmiştir. Böylesine yüksek şiddette yaşanan ve hızlı bir şekilde ortaya çıkıp yayılan krizle başa çıkmak amacıyla Danone tarafından yapılan halkla ilişkiler çalışmalarına ek olarak hazırlanan Ayşe Özgün’ün kanaat önderi olarak kullanıldığı reklam filmleri ile kriz, daha önce örneği yaşanmamış bir şekilde yönetilmeye çalışılmıştır. Ayşe Özgün karakterinin gazeteci kökenli olması nedeniyle,

onun hem medya ilişkilerinde, hem de kriz reklamlarında kullanılması literatürde bulunan kriz yönetim modellerinin dışında bir uygulama olmuştur. Kısacası bu krizi geçmişte yaşanmış diğer krizlerden ayıran bir başka özellik “kriz iletişimde ünlü kullanımı”ydı.

Danone örneğinde, halkla ilişkiler uygulamalarından “kriz iletişimi”nde reklam faktörü yoğun bir biçimde kullanılmış ve uygulamanın bütünleşik bir şekilde olmasına dikkat edilmiştir. Reklam modelleri açısından incelendiğinde Danone krizini aşmaya yönelik reklamların, pazarlama halkla ilişkileri ve kriz iletişimi arasındaki sinerjiyi ortaya koyan bir örnek durumunda olduğunu söylemek mümkündür. Günümüzde “bütünleşik pazarlama iletişimi” (I.M.C) içerisinde vazgeçilmez bir pazarlama aracı olarak kabul edilen reklam faktörünün, Danone kriz iletişim uygulaması ile birlikte, yerine göre kriz döneminde de kullanılabilir etkilili bir araç olduğunun açıkça anlaşıldığı söylenebilir. Bir başka ifadeyle, bahis konusu krizden başarı ile sıyrılan Danone firmasının, alışlagelmiş “Kriz döneminde reklam durur” yaklaşımını yıkarak farklı bir perspektif geliştirmeyi başarmış olduğu kabul edilebilir.

KAYNAKLAR

- Aaker, David ve John G. Myers; *Advertising Management*, Hall İnc., Hindistan 1982.
- Ak, Mehmet; *Krizleri Fırsata Dönüştürme*, Beta Yayınları, Editör; Abdullah Bozgeyik, İstanbul 2004.
- Akdağ, Mustafa; “*Halkla İlişkiler Ve Kriz Yönetimi*” Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 14, 2005, s. 1-20.
- Aksu, M., *Krizleri Fırsata Çevirmenin Yolları Kriz Yönetimi*, Kum Saati Yayınları, İstanbul 2008.
- Anthonissen, Peter F; *Crisis Communication Practical PR Strategies For Reputation Management And Company Surviva*, Replika Press Pvt. Ltd., Philadelphia 2008.
- Babacan, Muazzez; *Nedir Bu Reklam?*, Beta Yayınları, İstanbul 2012.
- Baltaş, Zuhâl; *Krizde Fırsatları Görmek*, Remzi Kitabevi, İstanbul 2002.
- Belch, George E. ve Michael A. Belch; *Advertising And Promotion*, Mcgraw – Hill / Irwin, USA 2007.
- Bozgeyik, Abdullah; *Krizleri Fırsata Dönüştürmek*, Hayat Yayınları, İstanbul 2004.
- Burnett, John, *İntroduction to Marketing Communications: An İntegrated Aproach*, Prentice Hall İnc, New Jersey 1998.
- Burnett, John; “*A Strategic Approach To Managing Crises*”, Publcic Relation Review, Vol 24, Greenwich USA 1998.
- Caywood Clarke L. ve Hud Englehart; *Crisis Management; The Model Unchanged But The Costs Are Skyrocketing*, Journal Of Integrated Communications, USA 2003.
- Chong, John K.S.; “*Six Steps To Better Crisis Management*”, Emerald Group Publishing, Journal Of Business Strategy, Vol. 25, 2004, Bingley U.K.

- Cowden Kimberly ve Timothy L. Sellnow; *Issues Advertising as Crisis Communication: Northwest Airlines' Use of Image Restoration Strategies During the 1998 Pilot's Strike*, The Journal Of Business Communication, USA 2002.
- Çınarlı, İnci; *Stratejik İletişim Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul 2009.
- Dağlı, Ahmet, "Göstergebilimsel Yöntemle Bir Efsane Çözümlemesi: Ferhat İle Şirin", Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt 5, Sayı 20, Kış 2012, s. 13-30.
- Dağtaş, Banu; *Reklamı Okumak*, Ütopya Yayınları, İstanbul, 2003.
- Dal, Anıl ve Gülcan Şener; "Cinsel Öğelerin Reklamda Kullanımı", Yeditepe Üniversitesi Küresel İletişim Dergisi, Sayı 1, Bahar 2006.
- Dilenschneider R.L. ve Richard C. Hyde; "Crisis Communication: Planing Fort He Unplanned" USA: Business Horizons, Vol. 28, Issue 1, January–February 1985.
- Elden, Müge; *Reklam ve Reklamcılık*, Say Yayınları, İstanbul 2009.
- Erol, Gülbuğ; *Reklam ve Medya Planlaması*, Beta Yayınları, İstanbul 2007.
- Eryılmaz, Mehmet E.; "Örgüt İtibarı Kavramı Ve Yönetimi İle İlgili Bazı Sorunlar", Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:8, 2008.
- Filiz, Erdinç; *Türk Kamu Yönetiminde Kriz Yönetimi*, Alfa Aktüel Yayınları, İstanbul 2007.
- Gorge, Mathieu; *Crisis Management Best Practice – Where Do We Start From*, Computer & Security, Newyork 2006.
- Gürgen, Haluk, *Halkla İlişkiler Ortam Ve Araçları*, AÖF Yayını No:430, Eskişehir, 2000.
- Harrison, S., *Public Relations*, Routledge, USA 1995.
- Harvard Business Review; *Kriz Yönetimi*, (Çev.: Alim Atay), Mess Yayınları, İstanbul, 2000.

- Ho, Fei Wen ve Kirk Hallahan; “*Earthquake Crisis Communications In Taiwan: An Examination Of Corporate Advertising And Strategy Motives*”, Journal of Communication Management, Vol. 8, USA 2004.
- Höller, Astrid Braun; *Halkla İlişkiler Stratejileriniz* (Çev.: Gül Kızılca Yürür), Optimist Yayınları, İstanbul 2007.
- İslamoğlu, Hamdi; *Pazarlama Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul 2011.
- İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, Sayı 29, 2007, s.129-148.
- İşler, Keloğlu Esra; *Halkla İlişkiler Mitler ve Gerçekler*, Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi Basımevi, Ankara 2007.
- Jalleh, G., ve diğerleri, “*Sponsorship: Impact on Brand Awareness and Brand Attitudes*”, SMQ, Vol. 8, No 1, 2002.
- Johansen, Winnie; Helle Aggerholm ve Finn Frandsen “*Entering New Territory: A Study Of Internal Crisis Management Andcrisis Communication In Organizations*”: Publcic Relation Review, Vol. 38, Greenwich USA 2012.
- Klann, Gene; *Crisis Leadership Using Military Lessons, Organizational Experiences, And The Power Of Influence To Lessen The Impact Of Chaos On The People You Lead*, Center For Creative Leadership Publications, USA 2003.
- Klaus,K.P., *Marketing Als Bewaltigung Von Informations Und Unsicherheits problemen Im Markt*, Die Betriebswirtschaft, 1990.
- Kotler, Philip, *Marketing Places*, Simon and Schuster Inc, New York 2002.
- Küçükeroğan, Rengin; *Reklam Nasıl Çözümleir?*, Beta Yayınları, İstanbul 2011.
- Mandell, Maurice I.; *Advertising Management*, Prentice Hall Inc., Hindistan 2009.
- Meral, Pınar Seden; “Finansal Hizmet İşletmelerinde Kurumsal Reklamcılık”,
- Mitroff, Ian I. ve Gus Anagnos; *Managing crises before they happen*, American Management Association, USA 2000.

- Neilson, Robert ve Christopher, Wagner, “*Strategic Scenario Planning at CA International*”, Knowledge Management Review, Vol. 12, 2000, p. 10-11.
- Okay, Ayla ve Aydemir Okay; *Halkla İlişkiler Kavram Strateji Ve Uygulamaları*, Der Yayınları, İstanbul 2007.
- Özden, Kenan; *İşletme Ve Örgütlerde Toplam Kriz Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul 2009.
- Papasolomou, Ioanna ve Yioula Melanthiou; *Social Media: Marketing Public Relations' New Best Friend*, Journal of Promotion Management, İngiltere 2012.
- Peker Ömer ve Nihat Aytürk; *Etkili Yönetim Becerileri*, Yargı Yayınevi, Ankara 2000.
- Peltekoğlu, Filiz Balta; *Halkla İlişkiler Nedir?*, Beta Yayınları, İstanbul 2009.
- Peng, Low Sui; David K.H. Ho ve Soon Ann Yeap; “*Cris Management: A Survey Of Property Development Firms*”, Bradford: MCB UP Ltd, Vol. 17, 1999.
- Penrose J.M, “*The Role Of Perception İn Crisis Planing*”, Public Relation Review, Vol. 26 Issue 2, 2000.
- Pira, Aylin ve Çisil Sohodol; *Kriz Yönetimi Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme*, İletişim Yayınları, İstanbul 2010.
- Sezgin, Ferudun; *Kriz Yönetimi*, Manas Dergisi, Kırgızistan 2003.
- Shaw, Rajib; *Recovery from the Indian Ocean Tsunami Disaster (Originally Published As Disaster Prevention and Management)*, Emerald Group Publishing, Bingley U.K 2006.
- Sora, Kim ve Eric Haley Koo; *Yong Comparison Of The Paths From Consumer Involvement Types To Ad Responses Between Corporate Advertising And Product*, Advertising Journal of Advertising, USA 2009.
- Soysal, A., Karasoy H.A. Ve Alıcı S., “*KOBİ'lerde Kriz Yönetimi: K.Maraş'ta Tekstil Sektöründeki KOBİ'lerde Bir Uygulama*”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 21, 2009, s. 431-446.

- Srivoravilai, Nopporn; Melewar T.C.; Liu Martin J. ve Yannopoulou Natalia; “*Value Marketing Through Corporate Reputation: An Empirical Investigation Of Thai Hospitals*”, Journal of Marketing Management, Vol. 27, İngiltere 2011.
- Tağraf, Hasan ve N. Talat, Arslan, “*Kriz Oluşum Süreci ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım*”, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 4, Sayı 1, 2003, s. 149-159.
- Taşdemir, Erdem ve Mustafa Akdağ; “*Krizden Çıkmanın Yolları: Etkin Bir Kriz İletişimi*”, Selçuk İletişim Dergisi, Cilt 4, s.141-157, 2006.
- Torlak, Ömer ve Remzi Altunışık; *Pazarlama Stratejileri Yönetimsel Bir Yaklaşım*, Beta Yayınları, İstanbul 2009.
- Tosun, Babür Nuran; *Pazarlama Halkla İlişkileri ve Reklam(Bütünleşik Pazarlama İletişimi Yönlü Bir Yaklaşım)*, Türkmen Kitabevi, İstanbul 2003.
- TOSUN, E.K., *Kriz Durumunda İnsan Kaynakları Yönetimine İlişkin Stratejiler ve Bir Uygulama*, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla, 2002 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Tutar, Hasan; *Kriz ve Stres Yönetimi*, Seçkin Kitapevi, İstanbul 2007.
- . *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*, Hayat Yayınları, İstanbul 2000.
- . *Kriz Yönetimi*, Alfa Aktüel Yayınları, İstanbul 2008.
- . *Kriz Yönetimi*, Şah – Mat Yayınları, Bursa 2008.
- Vergiliel, Tüz Melek; *Kriz Döneminde İşletme Yönetimi*, Ekin Kitapevi Yayınları, İstanbul 1996.
- Vigitrust, Mathieu Gorge; *Crisis Management Best Practice – Where Do We Start From?*, Computer Fraud & Security Journal, Kidlington U.K 2006.
- Yavan, Öznur, “*Örgüt Stratejileri, Kriz Yönetimi ve Senaryolar*”, Kamu-İş Dergisi, Cilt 12, Sayı 2, 2012, s. 101-132.

Yeygel, Sinem ve Mehmet Yakın; “*Kurumsal Reklamlarda Göstergeler Aracılığıyla Marka Kimliğinin İletilmesi*”, Selçuk Üniversitesi İletişim Dergisi, Cilt 5, Sayı 1, 2007, s. 102-117.

İnternet Kaynakları

“Bunları Biliyor musunuz?”, 2008-2014, <http://www.danone.com.tr/tr/sagliginiz_icin/bunlari_biliyor_musunuz.aspx>, Erişim: 15 Aralık 2012.

“[İş Dünyasına Yön Verenler] Yoğurt, otomobil almaya benzemiyor”, 29 Mayıs 2008, Perşembe, <http://www.zaman.com.tr/ekonomi_is-dunyasina-yon-verenler-yogurt-otomobil-almaya-benzemiyor_695380.html>, Erişim: 11 Aralık 2012.

“Reklamcılık”, <<http://ds.anadolu.edu.tr/eKitap/MAI201U.pdf> >, Erişim: 10 Aralık 2012.

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı, Soyadı: Ali Rıza ERBAYRAK

Uyruğu: Türkiye (TC)

Doğum Tarihi ve Yeri: 01.09.1982 – Antalya

Tel: 0538 665 24 34

e-mail: alirizaerbayrak@gmail.com

EĞİTİM

Derece	Kurum	Mezuniyet Tarihi
Lise	Turizm Lisesi, Antalya	2000
Lisans	Halkla İlişkiler ve Rekl. (Doğu Akdeniz Ün.)	2006
Yükseklisans	ERÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü	2014

İŞ DENEYİMLERİ

Yıl	Kurum	Görev
2008–2009	Kültür Üniversitesi Grafik Bölümü	Öğr. Gör.
2011–2013	ERÜ Halkla İlişkiler ve Tanıtım	Öğr. Gör.

YABANCI DİL

İngilizce