

**T.C
MARMARA ÜNİVERSİTESİ,
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İLETİŞİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
HALKLA İLİŞKİLER BİLİM DALI**

KRİZ İLETİŞİMİ SÜRECİNDE MARKA YÖNETİMİ

Yüksek Lisans Tezi

ZEYNEP ATAULUSOY İŞERİ

İstanbul, 2007

**T.C
MARMARA ÜNİVERSİTESİ,
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İLETİŞİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
HALKLA İLİŞKİLER BİLİM DALI**

KRİZ İLETİŞİMİ SÜRECİNDE MARKA YÖNETİMİ

Yüksek Lisans Tezi

ZEYNEP ATAULUSOY İŞERİ

Danışman: PROF. DR. FİLİZ BALTA PELTEKOĞLU

İstanbul, 2007

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ.....	1
1. KRİZ.....	4
1.1. Krizin Tanımı.....	6
1. 2. Krizin Özellikleri.....	7
1. 3. Uyarı Zamanlarına Göre Kriz Türleri.....	9
1. 3. 1. Ani Krizler.....	9
1. 3. 2. İçten İçe Yayılan Krizler.....	10
1. 4. Ortaya Çıkış Nedenleri Açısından Kriz Türleri.....	12
1. 4. 1. Ürün Kaynaklı Krizler.....	12
1. 4. 2. Çevresel Krizler.....	13
1. 4. 3. Doğal Felaketlerden Kaynaklanan Krizler.....	13
1. 4. 4. Şiddet Kaynaklı Krizler.....	14
1. 4. 5. Ünlüler ve Krizler.....	14
1. 5. Kriz Dönemleri.....	15
1. 5. 1. Krizin Öncesi Dönem.....	15
1. 5. 2. Kriz Dönemi.....	16
1. 5. 2. 1. Yetkinin Merkezileşmesi.....	18
1. 5. 2. 2. Korku ve Panik.....	18
1. 5. 2. 3. Karar Sürecinin Bozulması.....	19
1. 5. 3. Kriz Sonrası Dönem.....	20
1. 6. Krizin Etkileri.....	20
1. 6. 1. Krizin Markaya Etkisi.....	20
1. 6. 2. Krizin Çalışanlara Etkisi.....	21
1. 7. Kriz Karakteristiği.....	25
1. 8. Kriz Yönetimi.....	27
1. 8. 1. Kriz Planlaması.....	33
1. 8. 2. Kriz Yönetimi Stratejik Kontrol Listesi.....	35
1. 8. 3. Kriz Anı İletişimi.....	38

2. MARKA.....	41
2. 1. Markanın Tanımı.....	41
2. 2. Markanın Özellikleri.....	44
2. 3. Ürün-Marka Ayrımı.....	44
2. 4. Markanın Sağladığı Faydalar.....	45
2. 4. 1. Kuruluş Açısından Faydaları.....	46
2. 4. 2. Aracı Açısından Faydaları.....	46
2. 4. 3. Tüketiciler Açısından Faydaları.....	47
2. 4. 4. Toplumsal açıdan Faydaları.....	47
2. 5. Marka İle İlgili Önemli Kavramlar.....	47
2. 5. 1. Marka Stratejisi.....	48
2. 5. 2. Marka Adı ve Sembolü.....	48
2. 5. 3. Marka Kaybı.....	51
2. 5. 4. Marka Değeri.....	52
2. 5. 5. Marka İmajı.....	56
2. 5. 6. Marka Kimliği.....	59
2. 5. 7. Marka Kişiliği.....	67
2. 5. 8. Marka Tercihi ve Marka Sadakati.....	70
2. 6. Markalama.....	74
2. 6. 1. Markanın Konumlandırılması.....	75
2. 7. Tüketici Açısından Marka.....	81
 3. MARKA YÖNETİMİ VE KRİZDE MARKA YÖNETİMİNE BİR ÖRNEK.....	83
3. 1. Marka Yönetiminin Ortaya Çıkışı.....	84
3. 2. Marka Yöneticisi.....	86
3.3. Marka Yönetimi Süreci.....	88

3. 4. Marka Yönetimi ve Kriz Anlarında Yapılması Gerekenler	90
3. 5. Kuş Gribi Krizinin Özellikleri ve Krizin Gelişim Süreci.....	95
3. 6. Kuş Gribi Krizi Sürecinde Markaların Yönetim Stratejileri ve İletişim Çalışmaları.....	97
3. 6. 1. Kuş Gribi Krizi Öncesinde Yapılan Çalışmaları.....	98
3. 6. 1. 1. STBP'nin Kriz Öncesi Temel Stratejisi.....	99
3. 6. 2. Kuş Gribi Krizi Döneminde Yapılan Çalışmaları.....	99
3. 6. 2. 1. Kriz Döneminde Kriz Yöneticisi –	
Sağlıklı Tavuk Bilgi Platformu	100
3. 6. 2. 2. Kriz Döneminde Kurum Sözcüsü.....	102
3. 6. 2. 3. Kriz Döneminde Verilen Mesajlar.....	103
3. 6. 2. 4. Kriz Döneminde STBP'nin Medya İle İlişkileri	104
3. 6. 2. 5. Brifing Notları.....	106
3. 6. 2. 6. Kriz Döneminde STBP'nin Kullandığı Slogan.....	106
3. 6. 2. 7. Telefon Hattı	107
3. 6. 2. 8. İletişim Çalışmaları.....	108
3. 6. 3. STBP'in Yeni Bir Kuş Gribi Krizine Hazırlık Aşamasında	
Yaptığı Çalışmalar.....	113
3. 6. 4. Kuş Gribi Krizi Sonrasında Yapılan İletişim Çalışmaları.....	113
3. 7. Kuş gribi Krizi Sürecinde Markaların STBP'den Ayrı Olarak Uyguladıkları İletişim Stratejileri ve Verdikleri Mesajlar	115
3. 7. 1. Ömür Piliç	116
3. 7. 2. Şeker Piliç.....	116
3. 7. 3. Banvit	117
3. 7. 4. Erpiliç.....	120
3. 7. 5. Beypiliç.....	120
3. 7. 6. Keskinoglu	121
3. 8. Kuş Gribi Krizi Sürecindeki Yönetim Stratejileri ve Gerçekleştirilen İletişim Çalışmalarının Değerlendirilmesi	121
SONUÇ.....	128
KAYNAKÇA.....	130

GİRİŞ

Yoğun rekabet ortamı, işletmelerin iletişim yöntemlerinin desteğine daha fazla gereksinim duymalarına neden olmaktadır. İşletmeler hedef kitleleri ve toplumla daha etkin bir iletişim kurabilmek adına halkla ilişkiler firmalarından, reklam ajanslarından ve satış promosyon uzmanlarından destek almaktadırlar. Bu yöntemlerden bir tanesi olan halkla ilişkileri, Philip Kotler; iyi bir kurumsal imaj yaratmak amacıyla tanıtım tekniklerinden yararlanarak, işletmenin çeşitli kitlelerle diyalogunu geliştirmeyi hedefleyen, duyurudan daha fazla anlam ve uygulama içeren bir olgu olarak tanımlamaktadır.¹

Halkla ilişkiler çalışma sahalarından biri olan marka ise, toplumları oluşturan her bireyin yaşamında yer bulan, satın alma davranışı esnasında üzerinde karşılaştırmalar ve kıyaslamalar yapılarak karar vermeyi sağlayan, hedef kitlelerin gözünde her geçen gün artan bir önem ve değer kazanan, tüketici için güven unsuru oluşturan ve ticari anlamda da büyük bir güce sahip olan bir nitelik taşımaktadır.

Sürekli değişim içerisinde olan ve dinamik bir yapı içeren markalar, yaşayan canlı organizmalar gibi doğmakta, gelişmekte ve hedef kitleleri ile iletişim kurma ihtiyacı içerisinde bulunmaktadır. Öyle ki, bu ihtiyaç tüm marka yönetimi, marka stratejileri ve marka planlarının, bu doğrultuda gerçekleştirilmesini sağlayacak ölçüde önemlidir.

Dünya koşullarının büyük bir hızla değiştiği, dünya ticareti ve ekonomik akımların yeni bir yapılanma içinde bulunduğu günümüzde güçlü markalar yaratmanın önemi, iş dünyasının rekabetçi ortamında her gün daha fazla hissedilmektedir.

Bugün, tekstilden eğitime, turizmden hizmete kadar tüm sektörlerde marka giderek daha çok önem kazanmaktadır. Önceleri bir firmanın uluslararası pazarda mal satabilmesinin en önemli koşulu olarak, o malı düşük maliyetle üretmesi kabul edilirken, bugün fiyat unsurunun yanı sıra, kalite ve özellikle de marka yaratma devreye girmiş, gelişmiş Amerika ve Avrupa pazarlarına mal satabilmenin temel koşulu olmuştur.

¹ http://www.dunyagazetesi.com.tr/news_display.asp?upsale_id=168439 , 28.10.2005.

Dolayısıyla küreselleşen dünya ekonomisinde var olmanın en önemli gerekliliklerinden biri bu noktada marka yaratmak olarak karşımıza çıkmaktadır.

Günümüzde, markaları kendi inisiyatifleri dışında olumsuz şekilde etkileyen birçok dış etmenden söz etmek mümkündür. Doğal afetler, salgın hastalıklar gibi etmenlerin yanında şirketlerin kendi içlerinde gerek yönetim şekli, gerek çalışanlarla ilgili sorunlar, gerekse üretimden kaynaklanan hatalar nedeniyle bir çok problem yaşanmakta ve böylelikle markalar çeşitli krizlerle karşı karşıya kalmaktadırlar.

Markaların, gerek kendi uygulamaları gerekse dış etkenler nedeniyle yaşadığı büyüklük küçüklük birçok krizde, marka güvenilirliğini korumak adına çeşitli iletişim stratejileri üretilmektedir. Bu stratejiler doğrultusunda hareket eden markalardan, planlamalarını iyi yapanlar krizden bazen çok az zarar görerek bazen de hiç zarar görmeden çıkabilmektedirler. Hatta içinde bulundukları durumdan faydalanarak yaşadıkları krizleri fırsata dönüştüren markalar da günümüzde başarılı uygulamalarıyla artı puanlar toplamaktadır.

Tüm bu bilgiler ışığında, bu tezde birinci bölümde “Kriz ve Kriz Yönetimi” konusu ele alınacaktır. Kriz kavramı, krizin özellikleri, çeşitleri, karakteristiği ve kriz süreci konusunda bilgi verilmeye çalışılacaktır. Bu bilgilerin ardından kriz yönetimi konusu irdelenecektir. Kriz yönetimi bünyesindeki planlama, kriz döneminde iletişim hedeflerinin belirlenmesi ve kriz anı iletişim stratejileri konuları da birinci bölümde ele alınacaktır.

İkinci bölümde “Marka” ile ilgili çeşitli veriler sunulmaya çalışılacaktır. Kavramın tanımının ardından sağladığı faydalar üzerinde durulacaktır. Marka ile ilgili kavramlar da açıklanmaya çalışıldıktan sonra markalama konusuna da değinilecektir.

Son olarak üçüncü bölümde “Marka Yönetimi” üzerinde durulacaktır. Markaların çeşitli sebeplerden kaynaklanan krizlerde nasıl yönetildikleri hakkında bilgi verilmeye çalışılacak bu tezde “Kriz İletişimi Sürecinde Marka Yönetimi” ise ülkemizde yaşanan ve etkisi oldukça uzun süre hissedilen ve hissedilmeye de devam eden kuş gribi krizi ile örneklendirilmiştir.

Örnek olay olarak kuş gribi vakasının seçilmesinin çeşitli sebepleri bulunmaktadır. Bunlardan ilki Türkiye’de tavukçuluk sektörünün tümünü etkileyen bir kriz özelliği taşımasıdır. Ani gelişen bu krizin öncesinde Sağlıklı Tavuk İlgi Platformu tarafından

gerçekleştirilen proaktif kriz iletişim çalışmaları da kriz öncesi marka yönetimi çalışmalarına örnek teşkil etmektedir.

Bununla birlikte kriz sürecinde tavukçuluk sektöründeki markaların iletişim stratejileri de oldukça dikkat çekmektedir. Bu tezde kriz döneminde markaların tek merkezden yönetilmeleri noktasında önemli olan stratejiler üzerinde durulmuş aynı zamanda krizden etkilenen markaların kendi bünyelerinde yaptıkları iletişim çalışmalarından da söz edilmiştir.

Burada amaçlanan, kriz dönemlerinde marka yönetimi çalışmalarının gerekliliklerini gözler önüne serebilmektir. “Kriz İletişimi Sürecinde Marka Yönetimi” adlı bu tezde; kriz iletişimi stratejilerinin önemli bir bölümünü oluşturan marka yönetimi ile kriz süreçlerinden en az zarar ve hatta kar ile çıkabilmenin mümkün olduğunun; paralel olarak krizleri fırsata dönüştürme noktasında marka yönetiminden faydalanmanın öneminin altı çizilmeye çalışılacaktır.

1. KRİZ

Sürekli değişen ve tahminlerin giderek zorlaştığı pazarlarda uzun süreli devamlılıklarını sürdürmek isteyen markalar, çeşitli tehlikelerle karşı karşıya kalmaktadır. Bu nedenle, rekabet üstünlüğü elde ederek geleceklerini garanti altına almak isteyen kurumların başarısı, sürekli dinamik bir yapıda olabilmelerine bağlıdır. Küresel rekabet ortamında, pazarda meydana gelen olumsuz olayların sayısında, gerek kurum kontrolü dışında gerçekleşmesinden, gerekse kurum yönetiminin uyguladığı stratejilerin başarısızlığından dolayı önemli artışlar görülmekte ve kriz olarak nitelenebilecek bu olaylar, kurum yaşamının önemli bir parçası haline gelerek, kurumun sahip olduğu markayı etkilemektedir.²

Bu bağlamda günümüzde çoğu zaman ekonomik yapıda yaşanan güçlüğü ifade etmekle eşanlamli olarak kullanılan kriz sözcüğü³ kurumların, markaların her çeşit sebeple yaşadıkları sorun ve güçlükleri anlatmaktadır.

Krizler yoğun bir iletişim işidir ve bunlar genel olarak halkla ilişkilerin kullandığı iletişim kanalları ile çözümlenmektedir.

Her firma ya da marka, kurum ya da kuruluş, bir gün herhangi bir şekilde bir krizle karşı karşıya kalma riskini bünyesinde taşımaktadır. Krizin boyutları her zaman büyük de olmayabilir ama kriz yine de etkisini bir şekilde gösterecektir.⁴

Günümüzde kurumlar, strateji ve politikalarını geliştirirken dış çevrelerindeki tüm güçleri dikkate almak zorundadırlar. Başka bir deyişle kurumların etkinlik ve stratejileri politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik güçlere ve gelişmelere, bu konularda alınan kamusal kararlara tepkileriyle şekillenmekte ve gelişme göstermektedir. Bu güçlerden herhangi birisi bile kurumun geleceğinde ve başarısında önemli etkiler yaratabilmektedir. Kurumları etkileyen olaylar çerçevesinde, kurumların imajları, bu imajlarını koruma ve daha da güçlendirme çabaları gittikçe önem kazanmaktadır.⁵

² http://www.bendevar.com/v3/makale_605.html , 18.04.2007.

³ Filiz Balta Peltekoğlu, **Halkla İlişkiler Nedir?**, Beta Basın A. Ş. , İstanbul: 2007. s. 442.

⁴ <http://www.mehmetak.com/W-18-100.htm> , 29.03.2005.

⁵ Scott M. Cutlip, Allen H. Center, Glen M. Broom, **Effective Public Relations**, Prentice-Hall Inc., New Jersey: 1994, s.16.

Dünyayı etkisi altına alan yoğun rekabet rüzgarları Türkiye’de de kendisini göstermektedir. Eskiden olduğu gibi, kitle üretimi çerçevesinde işletmelerin her ürettiklerini satabilmeleri zorken artık pazar savaşı sadece ülke içinde değil, global olarak dünya genelinde yaşanmaktadır. Dinamik bir yapıya dönüşen işletmecilik dünyasında bu dinamizmin gerisinde kalan işletmelerde normal düzen bozulmakta ve kriz sürecine girilmektedir. Kriz yönetimini ciddiye almayan işletmelerin bu süreçten büyük ölçüde etkilenmeleri olasıdır.

Kriz bir karmaşadır ve her karmaşada kazanan ve kaybedenler bulunmaktadır. Kriz döneminde kazananlar arasında yer alarak, kriz şartlarını gelişme fırsatı olarak kullanmak mümkündür ve bu durum yönetimin başarısını ve markanın gücünü kanıtlaması anlamına gelmektedir.⁶

Etimolojik olarak incelendiğinde kriz sözcüğü, Yunanca “ayrılmak” anlamına gelen *krisis* sözcüğüne dayanmaktadır. Ve dikkat çekici bir özellik olarak da Çin yazısında kriz iki sembolle ifade edilmektedir. Bu iki sembol “fırsat” ve “tehlike” anlamlarını ifade etmekte; yani krize aynı anda hem olumlu hem de olumsuz çağrışımlar yüklemektedir. Kriz, geleceğin yeniden tanımlandığı ya da tasarlandığı bir ortam yaratabilmekte; farklı bir ürün, başka bir organizasyon, yeni bir iş veya iş alanı, yeni bir bölge vb. bir çok faktör, gelecek şekillenmesinde etkili olabilmektedir. Krizi fırsata dönüştüren yaklaşımlar da bu gelecek tanımlaması ile ilgili olmaktadır.⁷

Görüldüğü gibi kriz doğası gereği, Çin yazısında belirtilen olumlu imkanları ve olumsuz tehlikeleri bünyesinde barındırabilmekte ve bu özelliklerden hangisinin baskın duruma geçeceği örgüt yönetiminin kriz yönetim becerisine bağlı olarak değişmektedir.

Bununla birlikte sayıları oldukça fazla ve olumsuz olan iç ve dış etkenler kurumları ve dolayısıyla markaları, krizlerle karşı karşıya bırakmaktadırlar. Uluslararası arenada meydana gelen şirket krizlerinin çoğu iyi bilinmektedir.⁸

⁶ Melek Vergiliel Tüz, **Kriz Yönetimi İşletmelerde Uygulama İçin Temel Adımlar**, ALFA Yayınları, İstanbul: 2004. giriş.

⁷ Salim Kadıbeşgil, **Kriz Geliyorum Der**, Media Cat Yayınları, İstanbul: 2002. s. 46

⁸ Paul A. Argenti, **Corporate Communication**, The McGraw Hill Companies, Inc. , Singapore: 1998 s. 213.

Bir örnek olarak; Metropolitan Edison'un Three Mile Adası kazası verilebilir. Adadaki santralde, 28 Mart 1979'da, 2 numaralı reaktörün kontrol odasında gece yarısı alarm zilleri çalmaya başlamıştır. Takip eden günlerde de, radyoaktif gaz kabarcıkları korkuların artmasına sebep olmuştur. Reaktörde durum, 1 Nisan'da normale dönmüştür.⁹ Bu ve benzeri olayların tümü şirketler ve insanları kapsayan muazzam medya olaylarına dönüşen krizler olarak kabul edilmektedir.

Bu bağlamda kriz konusundan daha ayrıntılı şekilde söz etmekte yarar vardır;

1. 1. Krizin Tanımı

Kriz, bir örgütün üst düzey hedeflerini tehdit eden, bazen de örgütün yaşamını tehlikeye sokan ve ivedi tepki gösterilmesini gerektiren; örgütün kriz öngörme ve önleme mekanizmalarının yetersiz kaldığı gerilim yaratan bir durumdur.¹⁰

Benzer bir tanıma göre de kriz, beklenmeyen ve önceden sezilemeyen, acele cevap verilmesi gereken, örgütlerin önleme ve uyum mekanizmalarını etkisiz hale getirerek, mevcut değerlerini, amaçlarını ve işleyiş düzenini tehdit eden gerilim durumudur.¹¹

Beklenmeyen ve ani olarak ortaya çıktığı zaman var olan düzeni bozan, yıkıcı özelliğe sahip olaylar anlamına gelen¹² kriz, kuruluşun ve sahip olunan markanın itibarının sarsılmasına neden olan ve sorunun çözümü için çok sınırlı bir sürenin olduğu olaylar olarak tanımlanmaktadır.¹³

Genel anlamda, mevcut şartların, değerlerin ve ilişkiler yumağının her zaman beklenen ve alışılan sonuçları doğurmaması; farklılığın olumsuz anlamda ve istisna kabul edilemeyecek biçimde devam etmesi, kriz olarak nitelenebilir.¹⁴

⁹ <http://www.habervitrini.com/haber.asp?id=124703> , 19.12.2004.

¹⁰ Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, Ankara: 1997, s. 312.

¹¹ Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Timaş Basım Ticaret Sanayi A. Ş., İstanbul: 1992, s. 314.

¹² Ceyda Aydede, **Teorik ve Uygulamalı Halkla İlişkiler Kampanyaları**, MediaCat Yayınları, Ankara: 2001, s. 160.

¹³ Y. Ece Çöklü, **Halkla İlişkilerde Medya Yönetimi Yeni İletişim Teknolojileriyle**, Set-Systems, İstanbul: 2004, s. 215.

¹⁴ http://www.opal.com.tr/yd/kriz_yonetimi.asp

Psikoloji bilimine göre ise kriz, “bireyin kendisini tehdit altında hissetmesi, korku, panik, aşırı zorlama ya da iş yükünün getirdiği stres” olarak tanımlanabilmektedir.¹⁵

Günümüzde kriz, öncelerde olduğu gibi her an oluşabilecek olumsuzluklar bütününden çok, her an meydana gelebilecek, öngörülmezlik olasılığı yüksek istenmeyen koşullar halini almıştır.¹⁶

Herrmann’a göre ise kriz, bir kuruluşun beklemediği bir zamanda meydana gelen, kuruluşun itibarının sarsılmasına neden olan ve sorunun çözümü için çok sınırlı bir sürenin olduğu olaylardır.¹⁷

Örgütsel anlamda kriz, örgütün amaçlarını ve varlığını tehdit eden, örgütün risk önleyici önlemlerini yetersiz kılacak nitelikte, örgütün ani tepkisini gerektiren beklenmedik ve hızlı değişikliklerin söz konusu olduğu, planlama ve karar mekanizmalarını olumsuz biçimde etkileyen, gerilimli bir durum olarak değerlendirilebilir. Ama kriz aynı zamanda, örgütün yeni bilgiler ve deneyimler kazanmasına, bunu bir fırsat haline dönüştürmesine de olanak sağlayacak bir dönüm noktası olabilmektedir.¹⁸

1. 2. Krizin Özellikleri

İtibar kaybı ve kaliteli iş gücünün işletmelerden uzaklaşmasına neden olan krizler, hisse senetlerinde değer kaybının yaşanmasına, markaya karşı güven erozyonunun oluşmasına ve itibar kaybı yüzünden büyüyen finanssal kayıplara neden olmaktadır.¹⁹

Bir işletmede çalışanlar arasında anlaşmazlıkların artması, işletme faaliyetlerinin etkisinin azalması, işletme imajının zedelenmesi ve işletmenin amaçlarına ulaşmasının giderek olanaksız hale gelmesi durumunda, işletmede kriz sürecinin başladığı söylenebilir.²⁰

¹⁵ Abdullah Bozgeyik, **Krizleri Fırsata Dönüştürmek**, Hayat Yayınları, İstanbul: 2004. s. 38.

¹⁶ <http://www.npr.com.tr/edergi/sayi10/krizpower.htm> , 31.03.2005

¹⁷ Paul Winner, **Effective PR Management**, Kogan Page Ltd., London: 1990, s.87.

¹⁸ Ömer Bozkurt, Turgay Ergun , Seriya Sezen, **Kamu Yönetimi Sözlüğü**, TODAİE Yayın No: 283, Ankara: 1998. s. 155.

¹⁹ Peltekoğlu, **a.g.e.**, s. 444

²⁰ Steven Fink, Aktaran Abdullah Bozgeyik, **a.g.e.**, s. 40.

Krizin ve kriz dönemlerinin en belirgin ve gerilim yaratıcı özelliği, belirsizliktir.²¹ Krizlerin bir diğer ortak özelliği olarak, belirli sektörlerde veya ülke boyutunda geniş kitleleri olumsuz yönde etkilemeleri ve etkilerin uzun bir dönem devam ettiğini söylemek yerinde olacaktır. Böylece kriz dönemlerinde, krizin etkilerinin ortadan kaldırılması için normal dönemde uygulanan yöntem ve politikaların sonuç vermesi beklenmemelidir.²²

Krizlerin özelliklerini genel olarak maddelemek gerekirse;²³

- Beklenmeksizin ortaya çıkması
- Acil kararlara ihtiyaç duyulması
- Belli tehditlerin belirlenmesi
- Acil bilgi talebinin olması
- Kontrolün kaybedildiğinin hissedilmesi
- Kendini müdafaa etme ve mazeret öne sürme ihtiyacının duyulması
- Zaman içerisinde baskıların artması
- Gündelik işin giderek daha zor hal alması
- Suçlanacak birini bulmaya yönelik girişimlerde bulunulması
- Organizasyon dışındakilerin eski duruma nazaran daha ilgili olması
- İmajın zedelenmesi
- İletişimin yönetilmesinin giderek zorlaşması

Bununla birlikte krizler öngörülmezsizin içine düşülen olumsuz koşullar bütünüdür. Küreselleşmenin bir sonucu olarak, krizlerin kaynağını sadece yerel koşullar yaratmamakta aynı zamanda global olumsuzluklar da kriz nedeni olabilmektedir. Dolayısıyla global gelişmelerin yerel yansımaları dikkatle izlenmeli ve buna göre konumlandırılmalıdır. Günümüzde, krizlerin arasındaki süre, krizleri olağanlaştıracak derecede kısalmıştır. Dolayısıyla kriz, içinde yaşadığımız koşullardır demek abartılı bir yaklaşım olmayacaktır. Hal böyleyken şirket/marka/hükümetler vb. bir iletişim yönetimi üst başlığının altında yer alan bir faaliyet olarak kriz yönetimini sürekli kılmak, uygulamak zorundadırlar.²⁴

²¹ Zuhâl Baltâş, **Krizde Fırsatları Görmek** *Yöneticiler İçin Krizde Yönetim El Kitabı*, Remzi Kitabevi, İstanbul: 2002. s. 6.

²² Bozgeyik, **a.g.e.**, s. 41.

²³ [www.ieg.gov.tr/beseritibbiurun/farmakovijilans/egitimler/Documents/13\)%20Kriz%20Yönetimi.ppt](http://www.ieg.gov.tr/beseritibbiurun/farmakovijilans/egitimler/Documents/13)%20Kriz%20Yönetimi.ppt)

²⁴ <http://www.npr.com.tr/edergi/sayi10/krizpower.htm> , 31.03.2005, Hazırlayan: Nur Başnur.

Diğer bir deyişle yakın bir geçmişe kadar algılandığı gibi “kriz anında yapılması gerekenler” konusu yeniden değerlendirilmelidir. Yani kriz masası kriz anında kurulup sonra kaldırılan bir “masa “ değil, hep varolması gereken bir birim olarak kabul edilmelidir. Bu kalıcı olması gereken yönetim fonksiyonunu diğer yönetim fonksiyonlarından ayıran en önemli özellik gerçekten 7 gün ve 24 saat sürdürülmesi gereken bir faaliyet olmasından kaynaklanmaktadır. Kriz konusu sadece yönetim kurulu ve iletişim yönetimi grubunun değil, o kurumda yer alan tüm çalışanların da gündemlerinde bulunması gereken, bilgi akış süreçlerinin bu kapsamda oluşturulduğu bir konu olarak görülmelidir.²⁵

Son olarak, kriz dönemleri dikkate alınarak, kriz yönetiminin doğru planlanması halinde, bu süreçlerden fırsatlar yaratarak çıkmanın mümkün olması da krizlerin bir diğer özelliği olarak belirtilebilir.

1. 3. Uyarı Zamanlarına Göre Kriz Türleri

Melek Vergiliel Tüz, krizleri uyarı zamanlarına göre iki gruba ayırmıştır. Bu sınıflandırmaya göre aşağıda ani krizler ile içten içe yayılan krizlerden söz edilecektir.

1. 3. 1. Ani Krizler

Şirketin herhangi bir uyarı olmaksızın işinin bozulduğu durumlardır ve bu bozulma genelde karşı gruplar üzerinde etkide bulunacak şekilde gerçekleşmektedir. Bu gruplar yatırımcılar, müşteriler, tedarikçiler ve diğer gruplar şeklinde sınıflandırılabilir.

Ani bir kriz şöyle olabilir;²⁶

- Önemli bir mal mülk hasarı neticesinde işi etkileyecek biçimde kazaların olması ve normal iş faaliyetlerinin etkilenmesi.
- Yöneticilerin, çalışanların, ortakların, müşterilerin vb. ciddi biçimde hastalanması veya ölümü.
- Tepe yönetiminde beklenmeyen ölümlerin gerçekleşmesi.

²⁵ <http://www.npr.com.tr/edergi/sayi10/krizpower.htm> , 31.03.2005, Hazırlayan: Nur Başnur.

²⁶ [www.iegm.gov.tr/beseritibbiurun/farmakovijilans/egitimler/Documents/13\)%20Kriz%20Yönetimi.ppt](http://www.iegm.gov.tr/beseritibbiurun/farmakovijilans/egitimler/Documents/13)%20Kriz%20Yönetimi.ppt)

- Çevreye zararlı kimyasallar veya diğer materyallerin boşaltılması.
- Telefon veya yapı hizmetlerinde bozulma meydana gelmesi.
- İşin yürütülmesinde hayati önem taşıyan hizmetlerde azalma.
- Faaliyetleri bozan herhangi bir doğal afet.
- Beklenmedik iş eylemleri veya iş gücü azalması.

Herhangi bir uyarı olmadan ortaya çıkan ani krizlerin ²⁷ şiddet seviyesi de dört başlıkta toplanabilir;

Birinci düzeyde kriz, görevli personel tarafından ele alınabilir ve krizin sorumluluğu görevli bir kişiye verilebilir. İkinci düzey krizde sorumlu bir kişiye ek olarak evden çağırılacak bir personele daha ihtiyaç duyulmaktadır. Üçüncü kriz düzeyi ilave kaynaklar ve düzenli personelin dışında eleman gerektirmektedir. Bu krizlerde yöneticiler ve çalışanlar diğer birimlerden gelebilir ve destekleyebilir. Dördüncü kriz düzeyi ise kontrol dışındadır. Kriz geniş bir alanı ve insanları etkileyecektir. İşletme sürekli elemanlarını, çözüm oluncaya kadar geçici olarak buraya yönlendirmek zorundadır. ²⁸

1. 3. 2. İçten İçe Yayılan Krizler

Şirket içinde veya şirket dışında genel olarak bilinmeyen, negatif sonuçlar doğuran, halkı etkileyen, yasal sorunlar, düşünülmemiş harcamalar ve diğer maliyetleri gündeme getiren herhangi ciddi işletme sorunları olarak tanımlanabilecek bu tür krizler; hükümetin veya bir medya örgütünün yapmış olduğu eylemlerden, müşteri iddialarından, resmi araştırmalardan, üzgün veya kızgın çalışanların şikayet veya korkutma eylemlerinden ve şirket içi ciddi sorunlardan ²⁹ kaynaklanmaktadır.

İçten içe yayılan krizlere verilebilecek örneklerden biri “Polaroid Fotoğraf Krizi”dir. ³⁰ Çekilen görüntüyü kuru baskı tekniği ile birkaç saniyede karta yansıtan Polaroid fotoğraf makinesi bir anda dünyada çığır açmıştır. Ancak şirket zaman içinde markasını korumak yerine kategoriye korumayı seçmiş bu nedenle pazar büyümemiş ve polaroid resimler unutulmaya başlamıştır.

²⁷ [www.iegm.gov.tr/beseritibbiurun/farmakovijilans/egitimler/Documents/13\)%20Kriz%20Yönetimi.ppt](http://www.iegm.gov.tr/beseritibbiurun/farmakovijilans/egitimler/Documents/13)%20Kriz%20Yönetimi.ppt)

²⁸ Tüz, a.g.e., s. 10.

²⁹ Tüz, a.g.e., s. 10-11.

³⁰ <http://www.marketingturkiye.com/?sf=BilgiBankasi/Detay&no=206> , Dr. Selçuk Tuzcuoğlu, 10. 03. 2006.

Günümüzün dijital fotoğraf makineleri, klasik film kullanan ve objektifli makinelerin yok olmasına neden olmaktadır. Yapılan bir araştırmaya göre 2002 yılında satılan her iki makineden biri, dijital fotoğraf makinesidir ve toplam cironun dörtte üçünü, görüntüyü film kullanmadan dijital ortama aktaran makineler yapmıştır.

Gelişen teknoloji hem görüntü kalitesini arttırmakta hem de fiyatları aşağıya çekmektedir. Dijital makinelerin cirosu yıllık %70 civarında büyüme gösterirken, analog kameralar ve filmler %10-20 ciro kayıplarına uğramaktadır.

Bu gelişmeler neticesinde, fotoğrafçılık konusunda çığır açan yeniliklere imza atan Polaroid firması, tamamen kendi yönetim stratejilerinden kaynaklanan ve içten içe yayılan bir kriz ile karşı karşıya kalmıştır.

Polaroid'in mucidi Land fizikçi kimliğinin yanında başarılı bir pazarlamacı kimliğine de sahiptir. 1970'li yıllarda makinenin pazarlama stratejisi oluşturulurken, Edwin Land dönemin ünlü fotoğraf sanatçılarından yararlanmayı planlamıştır. Ansel Adams gibi sanatçıları Polaroid fotoğraf makinesi ile çekim yapmak amacıyla dünya turuna yollamışlardır.

Böylece Polaroid markası hem büyük bir ün hem de saygınlık kazanmıştır. Bu şekilde bir araya getirilen resimlerle oluşturulan Polaroid Sanat Koleksiyonu zaman içerisinde 20 bin resme ulaşmıştır.

Polaroid makinelerin yaygın olarak kullanıldığı yıllarda, tüketiciler polaroid fotoğraf ya da fotoğraf sözcükleri yerine "polaroid" kelimesini kullanmaktaydılar. Meraklıları polaroid makineleri, klasik makinelerin bir alternatifi olarak değil bir fotoğrafçılık tekniği olarak algılıyorlardı. Polaroid hiçbir zaman Canon ya da Kodak kadar iyi çekimler yapamayan bunun yanında kutlamalara renk katan bir eğlence unsuru olarak kabul edilmişti.

Hatta Kodak, bir dönem polaroid sistemle çekim yapan makineler üreterek şirketi rekabete zorlamak istemişse de firma taklit davalarını kazanarak, rakipsiz kalmayı başarabilmişti. Aslında bu hukuk başarısı, yavaş yavaş Polaroid'in sonunu hazırlayan gelişmelerden biri olarak kabul edilebilir. Başta da belirtildiği gibi şirket, makinesini korumak

yerine kategoriye korumayı seçmiş, pazar büyümediği için de Polaroid makineler unutulmaya başlamıştır.³¹

Bu örneğin ardından krizleri ortaya çıkış nedenlerine göre de incelemekte fayda vardır.

1. 4. Ortaya Çıkış Nedenleri Açısından Kriz Türleri

Günümüzde baskı gruplarının etkinliği, işletmelerin hedef kitlelerine olan bağımlılıklarının artması ve medyanın artan gücü ve etkisinin maksimum düzeye erişmesi, şirketlerin, markaların krizlerle karşılaşma olasılıklarını arttırmaktadır.³²

Prof. Dr. Filiz Balta Peltekoğlu, krizleri ortaya çıkış nedenlerine göre beş gruba ayırmıştır. Bunlar; krizler ürün kaynaklı krizler, çevresel krizler, doğal felaketlerden kaynaklanan krizler, şiddet kaynaklı krizler ve ünlüler nedeniyle meydana gelen krizlerdir.

1. 4. 1. Ürün Kaynaklı Krizler

Ürün kaynaklı krizler üretim hatasından kaynaklanabileceği gibi ürüne dış müdahaleler sonucunda ya da asılsız söylentiler nedeniyle de ortaya çıkabilmektedir. Her iki durumda da piyasaya hatalı ürün sürülmesi söz konusudur.³³

Üretim hatasından kaynaklanan krizlere verilebilecek örneklerden biri “Crayola Krizi”dir. Köklü bir marka olan Crayola, kalemlerinde kimyasal kullandığı tartışmaları yüzünden sıkıntılı bir dönem geçirmiştir.

Kısa zamanda tartışmalı ürünleri toplatarak krize son veren Crayola, ürün çizgisini de baştan formüle ederek saygınlığını yeniden kazanmayı planlamıştır. Geniş ölçüde çocuklar tarafından kullanıldığı için daha hassas yaklaşılan bu krizde Crayola'nın aldığı bu acil önlem sonucu firma tekrar eski lider konumuna geri dönmüştür.³⁴

³¹ <http://www.marketingturkiye.com/?sf=BilgiBankasi/Detay&no=206> , 10.03.06.

³² Peltekoğlu, a.g.e., s. 444.

³³ Peltekoğlu, a.g.e. s. 469.

³⁴ http://www.destekpatent.com.tr:8099/fractalv33/destekpatent/pages/page_detail.jsp?pMenuId=1034&pPageId=2109&pLng=TR , 27.03.2006.

1. 4. 2. Çevresel Krizler

Çok sayıda ve hızla arta nüfus, aşırı kaynak tüketimi ve tahribi ile kirlilik çevresel krizlere neden olan en önemli etmenlerdir.³⁵

Son dönemlerde toplumların çevre konusunda duyarlılıklarının artması işletmeleri, bir yandan toplumsal sorumluluklarını kanıtlamak için çevre sponsorluklarına yöneltirken, diğer taraftan çevresel krizleri önlemek konusunda daha dikkatli davranmaya itmektedir. Hızla tükenen doğal kaynaklar, dikkatleri çevresel sorunlara çekmekte ve bu konuda toplumun hoşgörüsü giderek azalmaktadır.

Yasal düzenlemeler, işletmelerin her türlü kriz senaryosuna karşı hazırlıklı olmaları yönünde önemli rol oynarken toplumsal duyarlılık ve medyanın ilgisi bu konuda önlemler alma yönünde motive edici rol üstlenmektedir. Çevresel krizler genellikle işletmelerin neden olduğu krizler olduğu için sivil toplum kuruluşlarının tepkileri ve hızlı bilgi akışı sağlayan internet ile medyanın da desteğiyle önemli itibar kaybına neden olmaktadır.³⁶

1. 4. 3. Doğal Felaketlerden Kaynaklanan Krizler

Yönetimin kontrol edemediği yangın, sel, deprem gibi doğal ve beklenmedik felaketler ile doğal çevreyle ilgili birçok faktör³⁷ şirketleri ve sahip oldukları markaları krize sürükleyebilmektedir.

Doğal felaketlerin yol açtığı krizlerin ardından yapılabilecek en uygun açıklama, dış etmenlere bağlı olarak yaşanan aksaklıkların ve sorunların en kısa zamanda çözüleceğinin inandırıcı biçimde anlatılmasıdır.

Her kriz türünde olduğu gibi doğal felaketlerden kaynaklanan krizlerde de işletmenin kriz öncesindeki itibarı ve markanın güvenilirliği ile devreye sokulacak kriz iletişim planının uygulanması krizin sıcak günlerindeki açıklamalarına hoşgörü oranını belirleyecektir.³⁸

³⁵ <http://www.bugday.org/article.php?ID=466> , 22.04.2006

³⁶ Peltekoğlu, a.g.e. s. 484.

³⁷ <http://www.izto.org.tr/NR/rdonlyres/7475BDA1-95B7-4855-B351-9ADCE4362AFE/4491/hitaykriz1.pdf>
22.04.2006

³⁸ Peltekoğlu, a.g.e., s. 502.

1. 4. 4. Şiddet Kaynaklı Krizler

Kapkaç, tecavüz gibi şiddet olaylarına bir biçimde kuruluşun adının dahil olması önemli bir krizin başlangıcı olarak kabul edilmelidir. İşletmenin iç kaynaklı bir hatası bulunmasa bile olayın geçtiği mekan olması, bir çalışanın olaya dahil olması gibi sebepler de krizin işletmeyi etkilemesinin nedenleri arasındadır.

1984 yılında California’da bir Mc Donalds restoranına giren katilin 40 kişiye ateş açması ve 21 kişinin ölümü ile sonuçlanan olay şirketin mekanında olması nedeniyle yaşanan krize; 2000 yılında Türkiye’de Mc Donalds restoranında, buzdolabında cezalandırılan çocuk da personelden kaynaklanan şiddet kaynaklı krize örnek olarak verilebilir.³⁹

1. 4. 5. Ünlüler ve Krizler

Markaların kendilerini bir ünlü ile bütünleştirme stratejileri, doğru isim bulunduğu takdirde olumlu birçok etki yaratmaktadır.

Fakat özel yaşamın gizliliği ilkesinin topluma mal olmuş kişiler açısından sınırlarının dar oluşu ve bu tür kişilerin medyanın ilgi alanı içinde oluşu, kurum, ülke ya da işletmelerin sözcüsü veya markaların simgesi olan ünlü kişilerin yaşadığı, neden olduğu veya bir biçimde ilişkilendirildiği krizler nedeniyle oluşan olumsuz imajın kuruma mal edilmesi söz konusudur.

Örneğin uluslararası pazara açılma konusunda çok isabetli bir kararla Avrupa Atletizm Şampiyonu Süreyya Ayhan’a sponsorluk desteği veren Vestel, atletin Olimpiyat oyunlarında doping yaptığı yönündeki tartışmalara hedef olmuş ve kullandığı ünlü ismi değiştirmek zorunda kalmıştır.⁴⁰

Bu sınıflandırmaya ek olarak Sam Black de, potansiyel krizleri “bilinmeyenlerin bilinmesi” ve “bilinmeyenlerin bilinmemesi” olarak iki kategoride ele almıştır. Örneğin demiryolu, havayolu, nükleer alan, kimya alanı, petrol rafineleri, elektrik üretimi, kömür madenleri, boru hatları, inşaat ve tünel çalışmalarında çeşitli kaza ve felaketlerin olması muhtemel bir durumdur. Bu alanlarda tehlike “bilinendir” ancak tehlikenin ne zaman

³⁹ Peltekoğlu, a.g.e., s. 508-509.

⁴⁰ Peltekoğlu, a.g.e., s. 510-511.

gerçekleşeceği “bilinmeyendir”. Deprem, sel, yanardağ patlaması gibi doğal felaketler de ikinci kategoride yer alır ve bunlar bilinmeyenlerin bilinmemesi şeklinde değerlendirilir çünkü bu tür krizler önceden tespit edilememektedir.⁴¹

Hemen tüm kriz türlerinin ekonomik, insan kaynaklı, toplumsal, hukuki, yönetsel veya işletimsel kökenli olduğu, örgütün hem iç hem de dış çevresinden kaynaklanabileceği söylenebilir. Fakat türü ne olursa olsun halkla ilişkiler perspektifinde kriz krizdir. İletişim çağında krizlerle baş etmekte halkla ilişkiler birimine büyük görevler düşmektedir. Halkla ilişkiler yöneticisini kriz durumlarında ilgilendiren ilk etken genelde krizin türü değil boyutu ve önemidir. Örgüt ister finanssal bir problemle ister doğal bir afetle karşı karşıya olsun halkla ilişkiler yöneticisinin kriz sürecinde sorumlulukları aynıdır.⁴²

1. 5. Kriz Dönemleri

Krizler belirli dönemleri içine alan süreçlerdir. Melek Vergiliel Tüz, kriz dönemlerini kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası olarak üç grupta toplamaktadır.

1. 5. 1. Kriz Öncesi Dönem (Prodromal/Build Up Dönemi)

Kriz durumuna gelmeden önce belirtilerinin aşama aşama giderek ağırlaştığı dönemdir. Krizin ortaya çıkacağına ilişkin ipuçları bu dönemde gelişmektedir. Bu ipuçlarını hissedebilmek; örgütün krize karşı koymasını ya da krizin şiddetinin azalmasını sağlayabilmektedir. Kriz öncesi dönem örgütün dış çevreyle, müşterilerle ve ilgili diğer kişilerle olan gelişmelere karşı duyarlı olması gereken bir aşamadır.⁴³

Kriz öncesi dönemde örgütün bilgi alma sistemleri kriz sinyallerini yeterince alamamakta ve yönetime iletmemektedir. Bu nedenle, bilgi akışının olmamasından dolayı üst yönetim yaklaşan kriz için gerekli önlemleri alamamaktadır. Sorunlar örgüt yaşamını ve amaçlarını tehdit eder nitelikte olmadığından, yönetim eski deneyimlerine dayalı olarak, yetersiz bilgiyle karar almaya devam etmektedir. Kriz durumunun şiddeti arttıkça, örgütsel

⁴¹ Sam Black, **The Essentials of Public Relations**, Kogan Page Ltd., London: 1993, s. 139.

⁴² Pira, Sohodol. **a.g.e.**, s. 56.

⁴³ Tüz, **a.g.e.**, s. 18.

sorunlar daha da belirginleşir ve yönetimde paniğe neden olur. Bu aşamada yeterli bilgi hazır olmadığından, alınacak kararların isabet derecesi tam olmayabilir.

Kriz öncesinde “körlük” adı verilen bir dönem yaşanmaktadır. Krizin tanınması gereken dönemde, körük nedeniyle, işletme içinde çeşitli örgütsel yetersizlikler ve performans düşüklüğü oluşmaktadır. Bu sorunları işletme yönetimi kriz belirtileri olarak algılamadığı için değişim ihtiyacı hissedilememektedir.⁴⁴

Kriz öncesinde yaşanan bir diğer dönem “eyleme geçememe” dönemidir. İşletme içindeki performans düşüklüğü devam ettiği halde yönetim olağan faaliyetlerine devam etmektedir. Değişim yönünde herhangi bir eylem bulunmamaktadır. Kriz belirtilerin giderek ağırlaştığı, verimlilik ve kalitenin düştüğü bu dönemde; giderler, şikayetler ve iş kazaları artmaktadır.

Son olarak “yanlış eylem” dönemi ile kriz öncesi dönem yerini krize bırakmaktadır. Sorunlar fark edilmeye başlanınca, bilinen çözümler uygulanır. Değişime uygun eylemlere geçilemeyen bu dönemde performans değişikliği devam ettikçe huzursuzluklar ve gerilimler de beraberinde gelir. Panik başlar ve krizin eşğine gelinir.

Kriz öncesi dönemde krizi önlemek için aslında pek çok fırsat bulunmaktadır. İyi bir yönetim, problemleri belirleyerek bu dönemde yeni planlar geliştirebilir, yapıcı değişikliklere yönelebilir. Bu dönemde yönetim, ayrımcılıktan kaçınarak her düzeyde iletişime önem vermelidir. Problemi doğru tespit edebilirse bu dönem örgütü yeni atılımlara yöneltecek bir köprü vazifesi görebilmektedir.⁴⁵

1. 5. 2. Kriz Dönemi (Acute/Breakout Aşaması)

Kriz öncesi dönemde yaklaşmakta olan krizin sinyalleri alınıp, yorumlanıp, değerlendirilmemiş ve uygun tepkiler verilmemişse örgütün kriz dönemine girme olasılığı yükselmektedir.

⁴⁴ Tüz, **a.g.e.**, s. 18.

⁴⁵ Pira, Sohodol. **a.g.e.**, s 48.

Kriz dönemdeki safhalarda hiçbir şey alışılacelmiş yöntem ve uygulamalara bağılı olarak yapılmamakta ⁴⁶ ve kriz döneminin kendine özgü birtakım özellikleri ve dinamikleri bulunmaktadır.

Bu özelliklerden biri krizin çalışanlar üzerinde yarattığı gerilimdir. Krizin çalışanlar üzerindeki ilk etkisi şok edicidir. Bu dönemde sağduyu kaybı, panik ve duygusallık yaşanmaktadır. Bu doğrultuda üretim ve hizmet kalitesi de olumsuz şekilde etkilenmektedir.

Kriz dönemleri örgütsel belirsizliğin en üst noktaya çıktığı dönemler olarak kabul edilmektedir. Bu dönemlerde çalışanlar da kendi yönlerini çizememe, gelecekleri ile ilgili bireysel amaçlarını yerine getirememe ve örgütte sahip oldukları mevcut pozisyonu kaybetme ihtimalleri çerçevesinde bireysel belirsizlikler yaşamaktadırlar. Belirsizlik arttıkça da kriz şiddetlenmekte ve çalışanlar üzerindeki olumsuz etkileri daha da büyükmektedir. Yaşanan krizle birlikte, çalışanların bireysel amaçlarının tehdit altına girmesi, korku ve verimsizliği beraberinde getirmesi söz konusudur. ⁴⁷

Kriz dönemlerinde yöneticiler, yoğun olarak kayıplarla ilgilenmekte ve çıkmazdan kurtulma yolları aramaktadırlar. Buna bağılı bir zorunluluk olarak da kısa vadeli çözümlere yöneldikleri ve basit bir mantıkla hareket ettikleri görülmektedir. Yöneticiler kriz dönemlerinde kararları nasıl ve hangi yöntemlerle alacaklarına ilişkin çeşitli sorunlar yaşayabilmektedir, çünkü stres altındaki yöneticilerin içinde bulundukları durumun tüm yönlerini ayrıntılı bir biçimde görebilme perspektifi daralmaktadır. Kriz dönemlerinde acil karar verme zorunluluğu bilgi toplama olanağını ortadan kaldırmakta, eksik bilgiler, yanlış ve çelişkili verilerle karar alma durumunda kalınmaktadır. ⁴⁸

Örgütlerin krizle karşılaşması hızlı bir değişim sürecinin sonucu meydana gelmektedir. Kriz süreci, yakın zaman dilimleriyle birbirini takip eden, bazen de aynı zamanda oluşan aşamalardan geçerek örgütü etkilemektedir. ⁴⁹

Kriz süresince yaşanan dönemde, yetkinin merkezileşmesi, korku ve paniğin ortaya çıkması ile karar sürecinin bozulması gibi etkiler söz konusudur. ⁵⁰

⁴⁶ Batlaş, a.g.e., s. 14.

⁴⁷ Pira, Sohodol. a.g.e., s 49.

⁴⁸ Dinçer, a.g.e., s. 331.

⁴⁹ Can, a.g.e., s. 314.

⁵⁰ Can, a.g.e., s. 316.

1. 5. 2. 1. Yetkinin Merkezileşmesi

Denetimin önemli ölçüde merkezileştirildiği kriz dönemlerinde standardizasyon sağlanmaya çalışılarak, denetimin kuvvetlendirilmesi veya yetkinin merkezileştirilmesi yoluyla faaliyetler daha fazla denetlenmeye çalışılmaktadır. Çevrenin yarattığı örgüt içi sınırlılıkların önder, yapı ve denetim derecesi arttırılarak krizin olumsuz etkilerinin gidermeye çalışıldığı kriz döneminde merkezi karar alma birimi, birbirine kenetlenmiş, homojen bireylerden oluşmakta ve güçlü bir önder tarafından yönlendirilmektedir.⁵¹

Kriz dönemlerinde çabaların uyumlu olması gerekmektedir. Bilgiyle çabanın tutarlı, uyumlu olmasının sağlanmasında ekip çalışmasının ve iyi ekip liderinin önemi büyüktür.⁵²

Yine bu dönemlerde karar alma grubu küçülmektedir. Tehditler karşısında önder ya tüm gücü elinde toplamakta ya da gücünden feragatte bulunmaktadır. Yetkinin merkezleştiği kriz anlarında örgütsel çözülme sürecinde otoriter davranışlar artmakta, karar alma grubu da küçülmektedir.

Krizler, etkinin de merkezileşmesine yol açmaktadır. Kriz süreci uzadıkça ve şiddetlendikçe hiyerarşinin üst düzeyinde bulunanlar daha fazla karar alma sorumluluğu üstlenmektedirler.

Kriz durumlarında otoritenin kullanılması ve hiyerarşiye uyulması son derece önemlidir. Drucker, “hiyerarşinin sonu” sözünün yersiz olduğunu, her kurumda nihai bir otoritenin olmasının zorunlu olduğunu ifade etmektedir. Kriz zamanlarında tek çare, örgütteki herkesin hiyerarşiyi soru sormadan kabullenmesidir. Kriz zamanlarında biri mutlaka komutayı ele almak zorundadır.⁵³

1. 5. 2. 2. Korku ve Panik

Kriz dönemlerinde stres nedeniyle, güvenlik, saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları tatmin edilemez duruma gelmektedir. İstenmeyen örgütsel bir iklimin yaratıldığı bu

⁵¹ F. Peter Drucker, **21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları**, Epsilon Yayıncılık, İstanbul: 1999. s. 18.

⁵² <http://www.genbilim.com/content/view/1539/89/> 02.05.2007.

⁵³ F. Peter Drucker, **a.g.e.**, s. 18.

dönemde örgüt üyeleri geri çekilme davranışı göstermektedirler. Bu nedenle de üretim miktarı azalarak, devamsızlık ve tatminsizlikler de çoğalmaktadır.

Kriz, bireysel amaçları tehdit etmekte, verimsizlik, hüsrana, gerilim ve iç korku yaratmaktadır. Bununla birlikte krizle ilgilenen üyelere bedensel ve zihinsel yorgunluk da görülmektedir.⁵⁴

1. 5. 2. 3. Karar Sürecinin Bozulması

Bilişsel süreçlerin sınırlandırılması, anlam bozulması, programlamada katılık ve karar için yeterli bilginin hazır bulunmaması krizin temel özellikleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu dönemde yaratıcı politika çok önemlidir ancak oluşturulması pek olası değildir. Çünkü stres altındaki bireylerin, koşulun tüm yönlerini ayrıntılı biçimde görebilme perspektifinin daralması söz konusudur. Ayrıca yüksek stres altında hata oranının artması, sorun çözme sürecinin katılaşması, belirsizlik hoşgörüsünün azalması ve karmaşık sorunların üstesinden gelme becerisinin azalması da kriz dönemlerinde karar sürecini olumsuz etkileyen özelliklerdir.

Kriz döneminde yeterince açık ve dürüst olmamak, en kötü durumu düşünememek, göz önüne alamamak, iletişimde sırasında kurumu yeterince dikkate almamak ve firmanın uzun vadeli hedeflerini göz önünde bulundurmadan kısa vadeli hedefler doğrultusunda düşünmek de yönetimin karar sürecinin bozulmasına etki eden etmenler arasındadır.⁵⁵

Yönetimin karar kalitesi bu dönemde azalmaktadır. Krizin şiddeti ve süresi arttıkça bilişsel performans da düşmektedir. Kriz dönemlerinde örgüt çözülerek, kendini yönetemez duruma gelmektedir.⁵⁶

⁵⁴ Can, a.g.e., s. 316.

⁵⁵ <http://www.genbilim.com/content/view/1539/89/> , 02.05.2007.

⁵⁶ Can, a.g.e., s. 316.

1. 5. 3. Krizin Sonrası Dönem (Abatement Aşaması)

İşletme, değişime uygun çözümlerle krizi ortadan kaldırarak, faaliyetlerine yeni bir ivme kazandırabileceği yeniden yapılanma aşamasında kendini göstermektedir. Burada yönetimin amacı adaptasyon, değişim ve yeniden yapılanma ile yeni bir döneme geçmektir.

Yönetim, kriz sonrası dönemde de çözümleri önleyecek, önceki standardını yakalayacak bir “yeniden yapılanma evresi” ile karşı karşıyadır. Bu dönemde örgütün yapısında ya da çevre ilişkilerinde radikal değişiklikler olabilmekte, çevre baskısı ve medya, stres yaratabilmektedir. Burada yönetime düşen görev; mümkün olduğunca sakin ve sağlıklı bir şekilde hareket ederek örgütü bir arada tutmaya çalışmak olmalıdır.⁵⁷

Kriz sonrasında da pazar hakkında bilgi sahibi olmak; beklentilerin göz önünde tutulması ve itibarın yeniden yapılandırılması noktasında birincil koşul olarak kabul edilmektedir. Bunun dışında halkla ilişkiler ve reklam, yönetim stratejisinin bir parçası haline getirilerek iletişime devam edilmelidir. Saldırgan tutumlardan uzak durularak daima olumlu bir yaklaşım sergilenmesi gereken bu dönemde dürüst ve açık bir anlayış benimsenmelidir.⁵⁸

1. 6. Krizin Etkileri

Yaşanan krizin çeşitli etkileri, hem krizi yaşayan marka hem de çalışanlar üzerinde görülmektedir.

1. 6. 1. Krizin Markaya Etkisi

Krizden etkilenmiş markalarla ilgili algılamalar, yapılan ya da yapılamayan iletişim çalışmaları ile şekillenmektedir.⁵⁹ bu nedenle yaşanmış ve yaşanabilecek krizlerde markanın yönetimi büyük önem arz etmektedir.

⁵⁷ Pira, Sohodol. **a.g.e.**, s 53.

⁵⁸ Peltekoğlu, **a.g.e.**, s. 455.

⁵⁹ <http://www.orsa.com.tr/cgi-bin/asp/admin/empty.asp?id=195> , 22.04.2006.

Marka değeri bir çok kurumun en önemli varlıkları arasında yer almaktadır. Bu değeri arttırmak için de birçok yatırım ve tanıtım bulunmaktadır. Kriz anlarının en olumsuz etkisi marka değerinin zarar görmesi olarak kabul edilmektedir. Buna bağlı olarak da marka için yapılan yatırım ve tanıtımlardan da beklenen verim alınamamaktadır.⁶⁰

Kriz dönemlerin de markanın itibarı da zarar görmektedir. Finanssal değerle yakından ilgili olan itibar eğer yüksek ise, sermayeyi, kaliteli elemanları, müşterileri ve tüm iş ortaklarının desteğini beraberinde getirmektedir. Yani iyi itibar, karlılık ve potansiyel vaad eden bir gelecek ve artan piyasa değeri olarak şirkete geri dönmektedir. Kriz dönemlerinde kaybedilen itibar, tüm bu getirilerin olumsuz yönde etkilenmesine neden olmaktadır.⁶¹

Yeterince kurumsallaşamamış şirketlerin sahip olduğu markaların da krizden daha fazla etkilenebileceklerini belirtmekte fayda vardır.⁶²

İtibar kaybı ve kaliteli iş gücünün işletmelerden uzaklaşmasına neden olan krizler⁶³ markanın prestij kaybına uğramasının da sebebidir.

Kriz dönemdeki markaların müşteri ve medya ile ilişkileri de zedelenmektedir.⁶⁴ Ayrıca yaşanan büyük çaplı krizlerde markanın etik ve dürüstlük anlayışı da kamu vicdanınca sorgulanmaktadır.⁶⁵

1. 6. 2. Krizin Çalışanlara Etkisi

İşletmelerin temelini oluşturan insan kaynakları, ister kurum içi nedenlerden ister kurum dışı etmenlerden kaynaklansın, yaşanan krizden en fazla etkilenen birimdir. Onların kriz öncesindeki gibi kendilerini toparlayarak daha yüksek bir çalışma performansı ile işe başlamaları da yönetimin en önemli görevler arasında yer almaktadır.⁶⁶

⁶⁰ <http://www.halklailiskiler.com.tr/detay.asp?id=916> , 02. 08. 2006.

⁶¹ <http://www.halklailiskiler.com.tr/detay.asp?id=1410> , 19. 11.2006.

⁶² http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=52

⁶³ Peltekoğlu, a.g.e., s. 444

⁶⁴ <http://www.halklailiskiler.com.tr/detay.asp?id=1410> , 19. 11.2006.

⁶⁵ <http://www.orsa.com.tr/cgi-bin/asp/admin/empty.asp?id=195> , 22.04.2006.

⁶⁶ Scott M. Cutlip, Allen H. Center, Glen M. Broom, **Effective Public Relations**, Prentice-Hall Inc., New Jersey: 1994, s.16.

Krizi yaşayan çalışanlar, ekonomik olduğu kadar sosyal ve psikolojik bir dizi sorun da yaşamaktadır. Yaşanan kaygılar kişinin kendine olan güvenine ve özsaygısına zarar vererek, hayat enerjisinin azalmasına neden olmaktadır. Bu durum kişilerin hayata yeni bir başlangıç yapma istekliliğini, iş arama davranışlarını etkilemektedir. Uzun vadede bu olumsuz deneyimler yetişmiş ve nitelikli insan gücünün geleceğe olan inancını olduğu kadar üretkenliğini de kötü yönde şekillendirmektedir.⁶⁷

Krizlerin bireylere olan olumsuz etkileri topluma yayılmakta, sonuçta krizler bireyin sadece ekonomik ve sosyal hayatını değil aynı zamanda iş hayatını, iş ahlakını da etkilemektedir. Olumsuzluklar doğal olarak aileye, sonrasında da topluma yansımaktadır.⁶⁸

Krizlerin ardından gelen toparlanma dönemlerinde personelde yaşanan verimlilik düşüşü ve karamsarlık, kurumlar için önemli ve o ölçüde zorlu bir süreci ifade etmektedir. “Geride kalan sendromu” sonucunda da yaşanan güvensizlik, isteksizlik ve umutsuzluk duyguları, çalışanlara hakim olmaktadır.⁶⁹

“Geride kalan sendromu” büyük ölçüde “gidenle” doğru dürüst vedalaşmamakla ilgilidir. İşten ayrılmalarda da en çok ihmal edilen yan budur. Ayrılan, çok daha fazla etkilenir ve “yas” dönemi uzar. Şirketten ayrılanlar veya kalanlar “veda” partileri düzenleyerek, sonraları ilişkilerin süreceğine dair sözler vererek bu süreci kolaylaştırabilir ve hızlandırabilirler. Ayrılanlar yalnızca arkadaşlarını değil, kimliklerini, alışkanlıklarını ve daha pek çok değerli şeyi de bırakmak zorunda kalırlar. Kızgınlık, öfke, keder, boşluk duygusu, anlamsızlık gibi duygular bir arada bulunur. Kişi zorlandığı taktirde, iş dünyasının sorunları ile yakından ilgili terapistlerle ve danışmanlarla bir araya gelmesinde yarar bulunmaktadır.⁷⁰

Krizin, işletmeler açısından en önemli kaynak olan çalışanlar üzerindeki yıkıcı etkisini silmek ve şirketi yeniden canlandırmak için, dahası kriz sonrası büyük sıçramalar gerçekleştirebilmek için yapılması gerekenler şu şekilde sıralanabilir:⁷¹

⁶⁷ http://www.baltas-baltas.com/web/makaleler/ck_1.htm , 31.03.2005.

⁶⁸ Bozgeyik, a.g.e., s. 90.

⁶⁹ http://www.baltas-baltas.com/web/ep_yp.htm#9 , 31.03.2005.

⁷⁰ <http://www.prometheus.com.tr/issizlik.asp> , 31.03.2005.

⁷¹ <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentPrint.asp?BodyID=725> , 04.04.2005.

- Her şeyi bir kenara bırakıp, “önce insan” yani “insan faktörü” üzerinde yoğunlaşılmalıdır.
- Çalışanların hem duygularını hem de beyinlerini hesaba katan bir kurum kültürü oluşturulmalı ve yönetimde öncelik buna verilmelidir.
- Kriz sırasında olan olaylar unutulmalı, unutturulmalı ve etkileri anlayışla karşılanmalıdır.
- Çalışanların fikirleri ve ihtiyaçları daima göz önünde tutulmalıdır.
- Hiyerarşi ve kurallar odaklı değil, insan odaklı bir firma olunmalıdır.
- İnsan faktörünü, kriz sonrasındaki rehabilitasyon sürecinin ayrılmaz bir parçası olarak görülmesi halinde işlerin daha çabuk ve kolay olacağına tüm tepe yönetimince inanılmalıdır.
- Kriz sonrasındaki iyileşme sürecinin -özellikle ilk aşamalarında- zorlukları olduğunun bilinciyle hareket edilmelidir.
- İçinde bulunulan şartlar, çalışanlar ile en açık şekilde paylaşılmalıdır.
- Konu ile ilgili çalışanlar yeterince bilgilendirilmeli, dinlenmelidir.
- Sadık çalışanlar olmadan, sadık müşterilerin olamayacağı ilkesi unutulmamalıdır.
- Özellikle kriz döneminde çalışanların moral ve enerjilerini yükseltmek için yapılacak olan yatırımın şirketin geleceği için en önemli yatırım olduğunu bilinmelidir.

Krizin beraberinde getirdiği kilitlenme ve yarattığı paniği çözecek ipuçları olarak belirsizliği ortadan kaldırmak gerekmektedir.⁷²

Kriz dönemlerinde işini kaybetme korkusunun da çalışanlarda yarattığı psikolojik baskının çok büyük olduğu unutulmamalıdır. Fakat önemli olan yaşanan kaygının ileriye dönük tedbir alınmasını engelleyip engellemediğidir.

Kriz sonrası olumsuz davranışların ortaya çıkması da gözlenen bir durumdur. Olumsuz etkilerin çoğu problemlili kişilerin davranışlarından kaynaklanmaktadır. Kriz sonrası görülen olumsuz davranışlar; korku, bitkinlik, çekingenlik, güvensizlik, aşırı tepki, öz savunma, yalnızlık gibi davranışlardır.

⁷² <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentPrint.asp?BodyID=725> , 04.04.2005.

Çalışanlar, kişisel bir krizde ailelere benzerlik gösterebilirler. Kurum dışında gerçekleşen bazı şeyler hakkında medyadan haber alabilecek olan çalışanlar için kurum, onları bilgilendirmeye yönelik materyalleri kriz planına katmak zorundadır.⁷³

Krizlerin meydana getirdiği olumsuz etkilerin giderilip örgütün tekrar harekete geçirilebilmesinin kurallarını Tack⁷⁴ şöyle sıralamaktadır:

1. Verimli çalışmayı engelleyen engelleri ortadan kaldırmak.
2. Örgütün hedeflerini yeniden ve eskisinden daha güçlü olarak belirlemek.
3. Kriz boyunca yapılan başarılı çalışmaları değerlendirmek ve gerekirse ödüllendirme yoluna gitmek.

Sosyal açıdan nitelikli işsizleri, en fazla etkileyen olay ise 2002 ekonomik krizinde olduğu gibi işsiz kalmalarının aileleri ve yakın çevresini olumsuz etkilemesi olarak öne çıkmaktadır. Kriz ile birlikte insanlar özel okulda okuyan çocuklarının okul değiştirmesi, yakın aile çevresine borçlu olmak, eski arkadaş çevresini kaybetmek, sosyal statü olarak gerilemek gibi bir çok olumsuz sonuçla karşı karşıya kalmışlardır.⁷⁵

Ekonomik kriz, şirketleri küçülmeye zorlamakta ve her gün duyulan toplu işten çıkarılma haberleri insanların "ruh sağlığı" üzerinde olumsuz etki yaratmaktadır. Bu dönemi insanların sağlıklı bir biçimde atlatmaları için yapılması gerekenlerse kriz yönetimi stratejilerinde saklıdır.

Belirsizlik ve yaşamın kontrolden çıkacağı, yani seçeneğin olmadığı düşüncesi temel sorun kabul edilmektedir. Yönetim yaşamın kontrol altına alınabileceği ve seçeneklerin olduğu duygusunu çalışanına verebilmeyi hedeflemelidir.

Negatif duygular nedeniyle çalışanların yaratıcılıklarının ve becerilerinin ortadan kalkması durumunda onların motivasyonlarının ve güvenlerinin geri kazanılması amacıyla kapalı kapılar ardında toplantılarla yetinmeyip, İnsan Kaynakları bölümleri ile birlikte çalışarak bir şirket politikası ve sorunlarla baş etmede işe yarayacak bir program oluşturmak gerekmektedir. Eğer bir küçülme söz konusu ise, bu programın şirketin, çalışanlarına,

⁷³ Argenti, **a.g.e.**, s. 228.

⁷⁴ Philip B. Tack, **Kriz Zamanı Yönetim**, İlgi Yayıncılık, İstanbul: 1994. s. 62-63i

⁷⁵ <http://www.prometheus.com.tr/issizlik.asp> , 31.03.2005.

ayrılacaklar bile olsa özen gösterdiğini ifade edecek unsurları barındırması gerekmektedir. Bunun dışındaki girişimlerin etkinliğinin sınırlı kalması kuvvetle muhtemeldir.⁷⁶

1. 7. Kriz Karakteristiği

Örgütsel krizin temel özellikleri; kriz durumunun tahmin edilememesi, örgütün tahmin ve önleme mekanizmalarının yetersiz kalması, krizin örgütün amaç ve varlığını tehdit etmesi, üstesinden gelmek için atılması gereken adımların kararlaştırılması için yeterli bilgi ve zamanın bulunmaması, hızlı müdahale gerektirmesi ve karar alıcılarda gerilim yaratması⁷⁷ şeklinde özetlenebilir.

Krizi rutin durumlardan ayıran en önemli özellik acil cevap verme ve çabuk hareket etme zorunluluğudur. Değişme ve gelişmelere uyum sağlama aciliyeti vardır. Kriz durumu, örgütün krizi tespit etmede, önlemede veya değişikliklere uygun cevap vermede yetersiz kalması durumunda ortaya çıkmaktadır.⁷⁸

Bununla birlikte halkla ilişkiler firması Burson-Marsteller'dan Ray O'Rourke'a göre krizin bazı karakteristik özellikleri aşağıdaki gibidir;

Krizin özelliklerinden biri sürpriz unsurlar içermesidir. Bir diğer özellik de bilgi yetersizliği olarak kabul edilmektedir. Kriz anında firma her şeyi bilemez.⁷⁹ TWA 800 uçağı kazasındaki hızlı olmayan yanıtlar buna örnek verilebilir; TWA 800 uçağı, içindeki 230 yolcusuyla birlikte 17 Ağustos 1996 Çarşamba akşamı havada infilak etmiştir. Bu uçak JFK Havalimanı'ndan saat 20.19'da havalanmış ve elektronik sistemlerinin çökmesi, uçuş başladıktan 12-15 dakika içinde meydana gelmiştir.⁸⁰ Boeing 747, TWA 800, New York - Paris seferini yaparken Atlantik'e düşmüştür. Parçaları tek tek birleştirilerek kazanın nedenin araştırılması aşaması hızlı ve doğru iletişimi engelleyen en önemli neden olmuştur. Kazadan sonra 'yakıt tankı patladı' ve 'füze vurdu' ihtimallerinin ortaya atılması da kaza ile ilgili hızlı bilgi aktarımının yapılamamasının sonucu olarak kabul edilmektedir.⁸¹

⁷⁶ <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentPrint.asp?BodyID=725> , 04.04.2005.

⁷⁷ Can, a.g.e., s. 312.

⁷⁸ Tamer Koçel, “İşletmelerde Kriz Durumlarında Yönetim Uygulamaları”, Zaman Yönetimi ve Kriz Yönetim Semineri, TÜSSİDE, Gebze: 1993. s. 1.

⁷⁹ Argenti, a.g.e., s. 215.

⁸⁰ <http://arsiv.hurriyetim.com.tr/hur/turk/00/09/06/yazarlar/58yaz.htm>

⁸¹ <http://www.milliyet.com.tr/1998/05/28/dunya/dun02.html>

Ray O'Rourke'a göre, krizlerle ilgili unutulmaması gereken bir diğer karakteristik özellik de, olayların çok hızlı ilerlediğidir. Bu doğrultuda gerilimin yükseldiği anlarda oldukça hızlı düşünölmeli ve harekete geçilmelidir.

Son olarak, kriz süreçlerinde yöneticiler ani medya saldırıları için hazır değildir ve sonuçlar genellikle zaman almaktadır. Bu da göstermektedir ki kurum, markasını medya karşısında korumak adına her türlü veriyi elde etmek amacıyla gerek kriz öncesinde proaktif olarak gerekse kriz anında reaktif bir çalışmayla çeşitli araştırmalar yapmak zorundadır.⁸²

Yöneticiler için güç olan şey sürprizlerin unsurlarını kontrol altına almaktır. Olaylar şirketin dışında gelişirken stratejik düşünmek zordur ve tüm kararlar kısa zaman periyotlarında alınmaktadır. Sonuç itibariyle krizin kurum içinde yükseldiğinin ipuçları olan paniğin ortaya çıkması ise kaçınılmazdır.

Ciddi bir kriz oluşumundan sonra krizle uğraşılan dönemlerde problemin bir bölümü de kurumların krizden nasıl yararlanılabileceklerini anlamaya çalışmaktan uzak durmalarıdır. Kriz bir karmaşadır ve her karmaşada bazıları kaybeder bazıları kazanır. Kriz döneminde kazananlar arasında yer alıp, kriz şartlarını gelişme fırsatı olarak kullanmak da mümkündür.

Krizin ve kriz dönemlerinin en belirgin ve gerilim yaratıcı özelliğı belirsizliktir.⁸³ Kriz işletmeleri sisli bir ortamın içinde sokmakta bu nedenle de hem örgütün hem de çalışanlarının yönünün nereye gideceğine ilişkin belirsiz bir ortam yaratmaktadır. Krizin geriliminin yarattığı düzensizlik ortamı kriz öncesi dönemde çıkan belirtilerle başlayıp dengenin yeniden sağlandığı döneme kadar örgüte hakim olmaktadır.

Kriz yönetiminde başarıyı, kurumun itibarını yani marka bağlılığını koruyabilmek için bu panik ortamından bile faydalanabilmek, kriz yönetiminin gereklilikleri arasındadır.⁸⁴

⁸² Argenti, **a.g.e.**, s. 215.

⁸³ Baltaş, **a.g.e.**, s. 6.

⁸⁴ Tüz, **a.g.e.**, giriş.

1. 8. Kriz Yönetimi

İşletmenin çevresi sürekli değişmekte, işletmeleri çok çeşitli tehlikelerle karşı karşıya bırakmaktadır. Bu tehlikelere zamanında ve yerinde çözümler bulamayan, karşılaştığı problemleri çözme becerisine sahip olamayan, çözümlediği sorunlarla gelecekte yeniden karşılaşmamak için geleceğe yönelik tedbirler alamayan işletmelerin hayatta kalma şansları azalmaktadır.⁸⁵

Başarılı bir iletişim yönetimi, kriz dönemini sürecini kısaltabilmekte ve krizi daha çabuk sona erdirebilmektedir.⁸⁶

Krizler genel olarak işletmelerde, yapılan işle ilgili olmasına rağmen, bu krizlere neden olan problemlerin çözümü genellikle üst yönetim kadrolarının işi olmaktadır. Bu da iyi, etkili bir iletişim sürecini gerektirmektedir.⁸⁷

Kriz, her örgütün yaşamında karşılaşılabileceği bir durumdur. Yöneticiler bunu göz önünde bulundurarak krize hazırlıklı olmalıdır. Yönetim risk taşıyan bir çabadır ve yönetim becerisi, kriz anlarında özellikle gerekli bir özelliktir. Normal ve her şeyin yolunda gittiği durumlarda yönetim çok belirgin değildir.

Krizle baş etmenin ve markayı korumanın en önemli yolu krize hazır olmak ve oluştuğunda onu yönetebilmek olarak kabul edilmektedir. Kriz yönetimi, yönetimin önemli bir boyutunu oluşturmaktadır. Kriz yönetimi becerisine sahip olmayan örgütlerin ayakta kalmalarını beklemek pek olası değildir. Bu doğrultuda Prof Dr. Filiz Balta Peltekoğlu'na göre günümüzde kriz yönetimine inananların sayısı giderek artmaktadır, ancak önlem olarak kriz planı hazırlayan kuruluşların oranı aynı hıza yetişmemektedir.⁸⁸

Önemli olan risklere karşı hazırlıklı olmak, önlemler geliştirmek ve krizleri yönetebilmektir. Çünkü krizler itibar kaybına neden olabileceği gibi, kurumun ya da markanın sektörden silinmesine de yol açabilmektedir. Kurumların kriz gerçeğini kabul etmeleri ve kriz

⁸⁵ http://www.bendevar.com/v3/makale_605.html , 18.04.2007.

⁸⁶ Steven Fink, **Crisis Management Planning For The Inevitable**, Amacom Yayını, U.S.A.: 1986. s. 20. aktaran Melek Vergiliel Tüz.

⁸⁷ <http://www.mehmetak.com/W-18-100.htm> , 29.03.2005.

⁸⁸ Peltekoğlu, a.g.e., s. 443.

planlarına sahip olmaları, krizle mücadele edebilmenin ve krizi fırsata dönüştürmenin tek yolu olarak kabul edilmektedir.⁸⁹

Kriz İletişimi Yönetimi hassas ve zamana karşı yarışan bir iletişim strateji planlaması ve esnek bir hareket kabiliyeti gerektirmektedir. Bu noktada iletişim yöntemlerini uygulayarak hedeflenen, firmanın ya da markanın içinde bulunduğu durumu iyi analiz etmek, tehdit ve riskleri ile gerçekçi biçimde saptayarak olumsuz koşulları en az hasarla atlatıp krizi fırsata çevirebilmektir.⁹⁰

Ama örgütlerin başarıları, kriz yönetimine bağlı olarak, büyük ölçüde tehlikeleri öngörüp, değerlendirebilmelerine bu doğrultuda da kriz planı yapmalarına bağlıdır. Örgütler değişik örgüt içi ve çevresel kaynaklardan gelen tehdit ve krizlerle karşı karşıya kalabilmektedirler. Yıkıcı etkilerinden dolayı yöneticilerin krizi aşma becerilerinin örgüt açısından yaşamsal öneme sahip olduğu belirtilmektedir.⁹¹ Bugünün kriz yönetim anlayışının temel prensipleri olarak benimsenen; iyi bir gözlem yeteneği ile olası sorunları öngörerek bertaraf etme becerisinin geliştirilmesi ile sorun haline gelebilecek konuları küçümsemeden çözmeye yönelik adımlar atmanın önemine dikkat çekmekte fayda vardır.⁹²

Beklenmeyen olaylar için hazırlık ya da B planı, krizlerle başa çıkabilmenin temel şartı olarak kabul edilmektedir. Ne zaman ortaya çıkacağının bilinmemesi olası krizler için mesajların önceden hazır olmasını gerekli kılmaktadır. Bu nedenle olası krizler saptanmalı, önlemler alınmalı ve olasılıklar üzerinden senaryolar oluşturulmalıdır.

Senaryo oluşturulmasında öncelikle olasılık planları üzerinde durulması, bu planların zaman problemi olmaması nedeniyle tüm ayrıntıların değerlendirilmesini olanaklı kıldığı gibi, planın kontrol edilmesine ve krize proaktif yaklaşıma da olanak vermektedir.⁹³

Bütün girişimcilerin eşit şartlarda mücadele ettiği bir serbest piyasa ekonomisinde fark yaratan bir olgu da “uzun vadeli strateji”lerdir. Honda’nın üst düzey yöneticilerinden birinin belirttiği gibi uzun vadenin şirket kültüründeki anlamı “daima” olarak kabul edilmektedir.

⁸⁹ Peltekoğlu, a.g.e., s. 441.

⁹⁰ <http://www.npr.com.tr/edergi/sayi5/krizgelmedenonce.htm>

⁹¹ Can, a.g.e., s. 312.

⁹² Peltekoğlu, a.g.e., s. 452.

⁹³ Peltekoğlu, a.g.e., s. 445

Yani küresel anlamda ve sürekliliği olan iş stratejileri geliştiren firmaların girdikleri pazarda güçlü bir şekilde tutunmaları ve rekabette avantajlı konuma geçmeleri mümkündür.⁹⁴

Olumsuz koşullardan yani krizlerden korunmak için etkili bir global pazarlama stratejisi geliştirmenin 5 temel dayanağı bulunmaktadır⁹⁵:

- Başlıca pazarlarda büyük oynamak.
- "Öz ürün"de standardizasyonu gerçekleştirmek.
- Değeri yüksek faaliyetlerin az sayıda ülkede yoğunlaştırılmasını sağlamak.
- Tekdüze bir pazarlama programının uygulanmasını planlamak.
- Rekabet stratejilerinin ülkeler arasında bütünleştirilmesini hayata geçirmek.

Kriz yönetiminde, krizlere hazırlanmak amacıyla uygulanması gereken bir diğer strateji de hangi sahada olursa olsun kurumu anlamaktır, sanayi veya hizmet sektörü olmasının bu noktada önemi bulunmamaktadır. Fakat son dönemlerde Türkiye’de özellikle “gıda” sektöründe yaşanan krizler bir çok markayı oldukça zor durumlarda bırakmıştır.

Kriz yönetimi stratejileri arasında, krizlere hazırlıksız kurumlar için kriz öncesi ve kriz anında neler yapılabileceğini konu alan bir yönetim planı hazırlamak da vardır. Krizin bir fırsat olduğu fikrini kabul eden yönetim biçiminin benimsenmesi bu noktada önem taşımaktadır.

Kriz öncesi yönetimi konu alan proaktif kriz iletişimi, fırsat yaratma yönetimi olarak kabul edilmektedir. Proaktif iletişim, tedbir alan, tanıtım yapan ve olumlu kurum imajı sağlayan bir strateji olarak tanımlanabilir. Proaktif iletişimci, gelişmelerden ve diğer değişimlerden organizasyonu haberdar etmekle görevlidir. Bununla birlikte görev tanımlarını yaparak acil hedef belirleme işlemini de yerine getirmektedir.⁹⁶

⁹⁴ <http://www.savassakar.com/modules.php?name=News&file=article&sid=347> , 28.10. 2005.

⁹⁵ George S. Yip, **How To Take Your Company To The Global Market**, Colombia Journal of World Business, Colombia: 1998, s. 37.

⁹⁶ Çöklü, **a.g.e.**, s. 262.

Kansas Üniversitesi Gazetecilik Profesörü David Guth, krizlere kadar proaktif yaklaşımın izlenmesini tavsiye etmektedir. Buna göre:⁹⁷

1. Aynı dil konuşulmalı: İletişim uzmanları şirketleri anlayamadığında kriz planları başarısızlığa uğramaktadır. Hallmark’da iletişim müdürü olan Adrienne Lallo, “ana dil, global şirketler için özellikle önemlidir.” demektedir.

Durum analizi kapsamında şirketler öncelikle, aldıkları kararları çalışanlarından başlayan bir dizi kesimle paylaşılmalıdırlar. Çalışanlar, aileleri, tedarikçiler, bayiler, satış noktaları, müşteriler, yerel yönetimler, kamu bürokrasisi, medya, akademik çevreler, sivil toplum örgütleri, yani yaşanan krizden etkilenebilecek tüm kesimlerle, kurum sözcüsü aracılığı ile iletişime geçilmelidir. Şirketi de, kriz komitesi adına, bu kesimlerin lisanına yabancı olmayan kişilerin temsil etmesi, mesajların doğru algılanmasına olumlu etki etmesi noktasında büyük önem taşımaktadır.⁹⁸

2. Avukatlar hapsedilmeli: American Motors’un eski başkanı Gerald Meyers, “Bilgi için mal değiş tokuşu yapılmaktadır. Rekabet nedeniyle görüşmelerin bir odada ve gizlilik içinde yapılması gerekmektedir. Zeki yöneticiler, çalışmayan avukatları korkutmak yerine yasal çatışmalara girerek avukatların etkinliğini azaltmayı tercih etmektedirler.

3. CEO’nun rolünü açıklanmalı: CEO’nun varlığı, kurumun ve üst yönetime sadakatin öneminin sembolüdür. Zamanlama da daima çok önemlidir. Exxon’un başkanı ve CEO’su Lawrence Rawls, Alaska’da petrol döküldüğünde yorum yapmak için bir hafta beklemiştir. Kamuoyunun daha önemli sorunlara yöneldiğinde bu olayın temizleneceğine inanması hem strateji hem de zamanlama hatası olarak yaşanan kriz örnekleri arasındaki yerini almıştır.

4. Harekete geçmek için beklenmemeli: Proaktif kriz iletişimi, krizler etkisini göstermeden önceki eylem planını içermektedir. Bu nedenle ivedi düşünme ve hareket etme gerekliliği söz konusudur.⁹⁹

⁹⁷ Argenti, **a.g.e.**, s. 222.

⁹⁸ http://www.donusumkonagi.net/makale.asp?id=3200&baslik=kriz_yonetimi_ve_iletisim_&i=iletisim, 02.05.2007.

⁹⁹ Argenti, **a.g.e.**, s. 222.

Kriz yönetim takımına seçilen üyeler olağanüstü dönemin kendine özgü koşullarını benimseyerek toplantı yapmalıdırlar. Toplantılar öncelikleri belirlenmiş gündemlerle gerçekleştirilmelidir.¹⁰⁰

5. Eğitim ve danışmanlık yapılmalıdır: Bir kriz iletişim planı, eğitimin tamamlayıcısı olmalıdır. Pratik yapılması ve uygulamaya dair kriz eğitimi verilmesi krizlere hazırlık noktasında büyük önem arz etmektedir.¹⁰¹

Kriz yönetimi, krizin nasıl atlatılacağı, nedenleri ve çözüm yolları üzerinde yoğunlaşırken, kriz iletişimi, kriz dönemlerinde izlenecek iletişim stratejisi ve taktikler ile ilgilidir. Yani olası krizlerin yaşanmaması için önlemler alınması, krize neden olabilecek unsurların ortadan kaldırılması, çözümler üretilmesi, kriz yönetiminin, çözümlerin ve gelişmelerin hedef kitle ile paylaşımı kriz iletişiminin konusunu oluşturmaktadır.¹⁰²

Dünyanın üçüncü büyük bankası HSBC kuş gribine karşı çalışma stratejisi hazırlamıştır. Financial Times'ın haberinde HSBC Kriz Yönetme Grubu başkanı Bob Piggott'un, banka yönetimine salgın olasılığına karşı bir acil durum planı sunduğunu bildirilmiştir. Bu plana göre banka olası bir salgın halinde dünya çapında bulunan 260 bin çalışanın yüzde 50'sinin hasta olabileceği tahmininde bulunarak böyle bir durumda bankanın faaliyetini nasıl sürdüreceği konusunda proje geliştirmiştir. Banka öncelikli olarak dünya üzerinde faaliyet gösterdiği 77 ülke için acil durum planları hazırlamıştır. Plan dahilinde alınacak önlemler arasında elemanların evlerinde çalışması, telekonferanslar ve bürolarının saatte bir dezenfekte edilmesi gibi önlemler bulunmaktadır. Bu arada geçen ay danışmanlık şirketi Deloitte Touche tarafından gerçekleştirilen bir ankette çok sayıda şirketin salgın durumuna yönelik gerekli hazırlıkları yapmamış olduğu belirlenmiştir. Araştırma sonucunda 179 şirketten yalnızca 14'ünün planlamalarının yeterli olduğu anlaşılmıştır.¹⁰³

Krizde, içinde bulunulan istikrarsız, karmaşık, kontrolü zor ve belirsizliğin sürekli körüklendiği bir ortamın dokusu mevcuttur. Bu kriz sürecinde de;¹⁰⁴

¹⁰⁰ http://www.donumkonagi.net/makale.asp?id=3200&baslik=kriz_yonetimi_ve_iletisim_&i=iletisim , 02.05.2007.

¹⁰¹ Argenti, **a.g.e.**, s. 222.

¹⁰² Peltekoğlu, **a.g.e.**, s. 450.

¹⁰³ <http://arsiv.sabah.com.tr/2006/01/11/eko110.html> , 01.02.2007.

¹⁰⁴ Bozgeyik, **a.g.e.**, s. 45-47.

1. Erken uyarı sinyali toplama,
2. Hazırlık ve önleyici tedbirler,
3. Hasarın yayılmasını önleme,
4. Onarma ve toparlanma,
5. Öğrenme,
6. Yeni tasarım ve yeniden

1.1. Erken uyarı sinyali toplama olmak üzere döngü şeklinde devam eder.

Yönetim yaklaşımı açısından kriz öncesinde her an kriz olabileceği inancının yaratılması, izleme ve hazırlık eylemlerinin yerine getirilmesi gerekmektedir. Tatbikatlar, simülasyonlar, kriz durumundaki yapılanmaların netleştirilmesi ve iletişim stratejilerinin belirlenmesi önem kazanmaktadır. Bu aşamada amaçsal bir kötümserlik ve savunma içgüdüsünün kurumu proaktif hazırlıklar yapmaya sevk edebileceğini görülmektedir. Bazı kurumlar proaktif olmayı, yani krizden önce krize hazırlanma yatırımlarını, getirisi çok çabuk ve açık olarak göremediği için, masraf olarak nitelendirebilirler. Bu düşüncüyü değiştirebilmek için yöneticilerin “gelecek yönetimi” yaklaşımını benimsemeleri gerekmektedir. Geleceğin yönetilebileceğine inanmayarak geçmişe ve bugüne odaklanan veya gelecek yönetimi anlayışını 1960’ların planlama yaklaşımı ile karıştıran yöneticiler gelecek ve dolayısıyla özellikle kriz öncesi aşaması olmak üzere tüm kriz sürecinin yönetiminde ciddi zorluk yaşayacaklardır. Gelecek yönetimi geleceğin tahmini değil tasarımından geçmektedir.¹⁰⁵

Ancak kriz durumlarında asıl üzerinde durulması ve dikkat edilmesi gereken konu, yönetimin ya da yöneticilerin tutum ve davranışlarıdır. Çünkü bu dönemlerde iletişim anlamında yapılabilecek her türlü yönetim hatası, olan bir krizi daha da artırabilmekte, içinden çıkılmaz bir hale getirebilmektedir.¹⁰⁶

Bu nedenle krizlerin planlama aşamaları büyük önem kazanmaktadır.

¹⁰⁵ Bozgeyik, a.g.e., s. 45-47.

¹⁰⁶ <http://www.mehmetak.com/W-18-100.htm> , 29.03.2005.

1. 8. 1. Kriz Planlaması

Krizler, örgütlerin ve toplumların yaşamında karşılaşılabilecek kaotik durumlardır ve karmaşa yaratmaktadırlar. Kriz olasılığını tümüyle engelleyecek bir yöntem de bulunmamaktadır. Söz konusu olan bir doğal felaket olunca bunu önceden bilmek ve sonuçlarını kestirebilmek en azından günümüz için olanaksızdır.

Krize sahip çıkmak ve yeterli olacağı düşünülen önlemleri almak ve duyurmak, zararı tazmin etmek, iç hedef kitlenin güvenini kazanmak, itibar kaybını önlemek, krizi fırsata dönüştürecek stratejinin parçaları olarak kabul edilmektedir. Krizin özelliğine bağlı olmakla birlikte genellikle sorunların birikme aşaması ya da krizi hazırlayan koşulların hissedilmesi, krizin ortaya çıkması, krizin ilk anları, krizin kontrol altına alınması aşamaları, krizin aşılmasının ardından elde edilecek fırsatlar dikkate alınarak kriz sırasında izlenecek strateji belirlenmelidir.¹⁰⁷

Kriz, adı üzeride beklenilmeyen bir durumdur. Ve Halkla İlişkiler meslek mensubunun bir “kriz planı” olmalıdır. Belli bir şablonu olmamakla birlikte kriz anlarında İletişim doğrudan en üst kademede ve tek merkezde toplanmalıdır. Şirketin ya da kurumun santral telefonu dahil. En kısa zamanda bir kriz odası kurulmalı ve burası gerekli teknoloji ile donatılmalıdır. Krizi oluşturan öğelerle ilgili bilgilerin bürokrasiye takılmadan bu merkeze akışı kontrol altına alınmalıdır. Sayısı olabildiğince az ama yetkili ve sorumlu “Kurum Sözcüleri” belirlenmelidir. Bunların kendi içlerindeki görev dağılımı önceden belirlenmiş olmalıdır. Örneğin basın mensuplarına, çalışanlara, hissedarlara kimin bilgi vereceği gibi... Kriz planlaması dahilinde yapılacak açıklamalar yazılı bir metne dayandırılmalı, aynı sözcüklerin kullanımına özen gösterilmelidir. Gelişmeler, bilgiler resmi kayıtlara yansılmalıdır. Krize neden olan konu ile ilgili bilgi, belge, doküman envanteri her an kullanıma hazır hale getirilmeli ve bu işlerden mutlaka üst yönetimlerden biri sorumlu olmalıdır. Yapılan açıklamaların özellikle basında nasıl yer aldığı arşivlenmeli, yanlış, kasıtlı bir tutum varsa bunun üzerine belge ve dokümanlarla gidilmelidir... Krizde insan faktörü çok önemlidir. Bu faktörü önemseye politikalar derhal hayata geçirilmelidir. Krizin bir zaman planı yapılmalıdır. Hangi zaman biriminde hangi noktaya gelinmeli? Bu plan olabildiğince gerçekçi olmalıdır. Krize paralel önlemler paketi üzerinde birilerinin çalışıyor olması gerekir. Bunlar kısa ve uzun vadeli planlar olabilir. Yeri geldiğinde enformasyon boşluğunu bu planlar

¹⁰⁷ Peltekoğlu, a.g.e., s.451.

dolduracaktır. Karar süreci çok hızlı çalışmalıdır. Zamansal olarak karar alınmasını engelleyecek faktörler ivedilikle ortadan kaldırılmalıdır.¹⁰⁸

Sonuç itibariyle bir kriz için plan hazırlanırken, krizin en az zararla atlatılabilmesi adına tüm olasılıkların yazılı olarak saptanması, işletmenin bu durumla başa çıkabilme yeteneğinin objektif ölçüler çerçevesinde değerlendirilmesi, krizin önlenmesi için gerekli tedbirlerin belirlenerek bu doğrultuda strateji ve taktiklerin geliştirilmesi gerekmektedir. Kriz hiçbir zaman ortaya çıkmayabilir ama krizi en az zararla atlatabilmek için bütün olasılıkların önceden düşünülmesi ve gerekli önlemlerin alınması başarılı bir planlamanın gereklilikleridir.¹⁰⁹

Sadece şirketler ya da markalar için değil yerel yönetimler için de kriz planlaması, yönetimin başarısı ve yaşanan kriz karşısında kayıpların en aza indirgenmesi noktasında önem taşımaktadır. Dünyanın tüm kıtalarında yerel yöneticiler de, ortaya çıkabilecek olası bir krize karşı hazırlıklı olabilmek için, bir “Kriz Yönetim Planı” hazırlamak konusuna giderek daha çok zaman ayırmaktadırlar. Günümüzde, birçok kentte, olası bir krize karşı kenti hazırlamak ve organize etmek için çalışmalar yapılması, artık olağan bir uygulama durumuna gelmiştir.

Yerel yönetimlerin, gerek kendi sorumluluk alanı içinde ve gerekse yakın çevrelerinde ortaya çıkabilecek birçok doğal afet ve yangın, hava kirliliği, kimyasal madde patlamaları ve sızıntılardan doğan tehlikeler, deniz kirlenmesi, içme suyu kirlenmesi, çeşitli nedenlerle ortaya çıkabilen patlamalar, göçükler, tren, uçak, gemi ya da diğer taşıtların yol açtığı büyük trafik kazaları gibi olaylarda atılması gereken adımları gösteren bir “Kriz Yönetim Planı” olması gerekmektedir.

Bugün toplumumuzun çok az bir kısmı olası bir krize ya da afete hazırlıklıdır. Aynı biçimde, bir kriz anında kimlerin ne derece ve nasıl sorumlu olduğunu gösteren bir kriz planına sahip olan kentlerin sayısı da çok azdır. Bu ve benzeri eksiklikler, giderek yerel yönetimler içinde bu tür krizlere hazırlıklı olunmasını sağlayan bir planın hazırlanmasını zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle, özellikle göreceli olarak büyük kentlerde ya da afet olasılığı yüksek olan yörelerde her belediyenin, kendi yerel koşullarına ve teknik olanaklarına uygun bir kriz yönetim modeli oluşturması gerekmektedir.¹¹⁰

¹⁰⁸ Kadıbeşgil, a.g.e., s. 107-110.

¹⁰⁹ Peltekoğlu, a.g.e., s. 456.

¹¹⁰ <http://www.npr.com.tr/edergi/sayi5/krizgelmedenonce.htm>

Potansiyel krizler için iletişim hedeflerinin hazırlanması, krizin kendisini çözümlmekten daha zor kabul edilmektedir. Asıl olan kurumların, markalarını korumak adına hem kriz öncesi planlamaya hem de bir kriz planına sahip olmalarıdır. Fakat yaşamların kaybı yerine itibarın kaybı gibi çok soyut bir olguyu içeren kriz zamanlarında, genellikle sonraki öncekinden çok daha önemli kabul edilmektedir. Yani kriz anı iletişimin üzerinde daha çok durulmaktadır.¹¹¹

Yaşanan krizlerde güç durumdan bir an önce çıkabilmenin yolu, olası krizlerin saptanmış olması ve ortaya çıkması durumunda izlenecek adımların önceden belirlenmesinden geçmektedir. Proaktif bir yaklaşımla bir planın yapılabilmesi ancak olası krizler üzerinde düşünmek ve senaryolar geliştirmekle mümkün olabilmektedir. Bir krizin önlenmesi, ortaya çıktığında ilk şokun daha kolay atlatılabilmesi ve üretilen kriz senaryolarının gerçekçi olabilmesi için, tepe yöneticilerinin de dahil olduğu, farklı kademede bulunan yöneticilerin belirli aralıklarla bir araya gelerek beyin fırtınası yapmaları, içinde bulunulan durumu pazar ve kurum açısından değerlendirmeleri, karşılaşılabilecek güçlükleri belirlemeleri, saptanan sorunlara dayalı çözüm önerilerinde bulunmaları gerekmektedir.¹¹²

Krizler için hazırlanacak iletişim planının etkin olabilmesi için planın belirli aralıklarla güncelleştirilmesi, çalışanların bilgilendirilmesi, her şeyin ters gidebileceği düşünülerek farklı seçeneklerin yer aldığı ayrıntılı bir listenin oluşturulması gerekmektedir.¹¹³

1. 8. 2. Kriz Yönetimi Stratejik Kontrol Listesi

Christine Pierson ve Ian Mitroff'un, "From Crisis Prone to Crisis Prepared" adlı kitabından alınan kriz yönetimi stratejik kontrol listesine göre kriz öncesinde hangi stratejilerin uygulanabileceği gözler önüne serilmektedir;¹¹⁴

¹¹¹ Argenti, **a.g.e.**, s. 222-223.

¹¹² Peltekoğlu, **a.g.e.**, s. 448-449.

¹¹³ Peltekoğlu, **a.g.e.**, s. 458

¹¹⁴ Argenti, **a.g.e.**, s. 222-223.

Stratejik Eylemler

1. Stratejik plan metodları içine kriz yönetimi kaynaştırmalıdır.
2. Ortak mükemmeliyetin raporları içine kriz yönetimi kaynaştırmalıdır.
3. Yönetim Kurulu, kriz yönetim takımını içermelidir.
4. Kriz yönetimi içinde eğitimler ve çalışmalar sağlanmalıdır.
5. Kriz provalarına örgütsel üyeler de dahil edilmelidir.
6. Kriz yönetim stratejilerinin bir portföyü oluşturulmalıdır.

Teknik ve Yapısal Eylemler

1. Bir “Kriz Yönetim Takımı” oluşturulmalıdır. Şirketin hiyerarşik yapılanmasındaki farklılıkları da dikkate alarak bir kriz komitesi kurulabilir. Komite ne çok kalabalık olmalı ne de krizi yönetmek için gerekli insan gücünden yoksun olmalıdır. Kriz komitesi tam yetki ile donatılmalı, başta para harcamak olmak üzere şirketin kriz dönemini aşmasına yönelik tüm kararları başkalarına danışmadan verebilmelidir. Şirketin iç ve dış iletişimine yönelik koordinasyon mutlaka kriz komitesinden yönlendirilmeli, dedikodu üretilmesine olanak tanıyacak iletişim ortamları köreltilmelidir.¹¹⁵

2. Kriz Yönetimi için bütçe harcamaları karara bağlanmalıdır.
3. El kitapçıklarının güncelleştirilmesi için sorumlular tespit edilmelidir.
4. Kriz Yönetimi kaynaklarının stok mevcutları bilgisayara yüklenerek kayıt altına alınmalıdır.
5. Bir acil yönetim/komuta odası belirlenmelidir.
6. Hayati alanlardaki teknolojiye ait iş kaybı garanti altına alınmalıdır.
7. Kriz Yönetimi içinde dışarıdan uzmanlarla birlikte çalışma düzenlenmelidir.

Tahliye ve Teşhisle İlgili Eylemler

1. Tehditler ve kanuni sorumlulukların hukuksal ve finansal denetimleri tamamlanmalıdır.
2. Kriz Yönetimi olasılıkları, değiştirilen sigorta yayınları ile eşleştirilmelidir.
3. Çevresel etki incelemeleri tamamlanmalıdır.

¹¹⁵http://www.donusumkonagi.net/makale.asp?id=3200&baslik=kriz_yonetimi_ve_iletisim_&i=iletisim, 02.05.2007

4. Günlük operasyonlar için gerekli etkinliklerin kaçınılmaz olduğu unutulmamalıdır.

5. Erken uyarı sinyalleri için bir sistem kurulmalıdır.

6. Kriz sonrası veya kriz zamanı izlenecek bir sistem kurulmalıdır.

İletişim Eylemleri

1. Kriz yönetimi hakkında medya ile anlaşmak için medya eğitimi verilmelidir.

Yerel topluluklar ile iletişim hatları geliştirilmelidir. 7/24 iletişim: Kriz komitesi, iletişim hatlarını günün her saati ve haftanın her günü, yakın çevreden gelebilecek her türlü iletişime açık tutmalıdır. Özel bir telefon numarası, web adresi, elektronik postanın yanı sıra, işe geliş ve gidişler sırasında ana kapıya yerleştirilecek iletişim kutuları komite üyelerine çok değerli bilgiler taşıyabilir.¹¹⁶

2. Hissedarların araya girmesi ile iletişim geliştirilmelidir.

Psikolojik ve Kültürel Eylemler

1. Kriz yönetimine, yüksek yönetim bağlılığının gücü büyütülmelidir.

2. Sosyal gruplarla ilişkiler geliştirilmelidir.

3. İletişim yukarı doğru geliştirilmelidir.

4. Kriz yönetim programları hakkındaki iletişim aşağıya doğru geliştirilmelidir.

5. Krizin insani ve duygusal etkileri ile ilgili eğitim verilmelidir.

6. Psikolojik destek servisleri sağlanmalıdır.

7. Krizlerin sonrasındaki hatırlatmalar güçlendirilmelidir.¹¹⁷

Gözlem ve farkına varma süreçlerinin verimli şekilde değerlendirilmesi, krizi önleyebilmenin temel koşulu olarak kabul edilmektedir. Bunun dışında iç iletişimde aşağıdan yukarı ve yatay iletişim sayesinde düzenli bilgi akışı sağlanarak sorunlar yumağı oluşmadan çareler üretilebilmelidir. Dış hedef kitle ile iletişimde ise süreklilik ve ciddi bir basın takibi, iç ve dış koşulların değerlendirilmesi ve çevreye uyumu sağlama noktasında gösterilen beceri, krizi önleyebilmenin temel şartları arasındadır.¹¹⁸

¹¹⁶ http://www.donusumkonagi.net/makale.asp?id=3200&baslik=kriz_yonetimi_ve_iletisim_&i=iletisim, 02.05.2007

¹¹⁷ Argenti, **a.g.e.**, s. 222-223.

¹¹⁸ Peltekoğlu, **a.g.e.**, s. 448.

1. 8. 3. Kriz Anı İletişimi

Gerçek bir kriz için kurumun toplayabildiği planların tümü krize sadece kısmen bir hazırlık niteliğindedir. Kriz öncesi yapılan planlama çalışmalarının başarısının doğru ölçülebilmesi, kriz anında problemlerin nasıl çözümlendiği ile doğru orantılıdır. Eğer plan yeterince kapsamlı ise, kurum zor bir durumdan en az miktarda zararla çıkacaktır.

Her kriz birbirinden farklı özellikler taşımaktadır ve yöneticiler olayların gelişimine göre karar vermelidirler. Ama tüm kriz yönetimleri için başlangıç noktası belli unsurlardan oluşmaktadır.

50'den fazla şirketin kriz planları üzerinde yapılan araştırmaya göre formal bir kriz iletişimi planını aşağıdaki bilgilerin tümünü daima içermelidir: ¹¹⁹

1. Acil Bir Durumda Bilgilendirme Listesi: Kriz takımındaki herkesin isim ve numaralarını içermesine ek olarak itfaiye, polis departmanları gibi harici arama numaraları da bu listede mevcut olmalıdır.

2. Medya İlişkilerine Yaklaşım: Kriz iletişimi ile uğraşan yazar Frank Corrado, krizde tüm bölgeler için “hepsini söyle, hızlı söyle!” kuralını ortaya atmıştır. Bu büyük oranda doğrudur ama medyaya uygulanan kural hakkında çok dikkatli olmak gerekmektedir. Muhtemelen, kurumun saygınlığını tehlikeye atmadan en kısa sürede olabildiğince çok şey açıklanabilir bir şirket için Corrado'nun kuralı kriz için bir onarım niteliğindedir. Marka, güçlü iken medya ile iyi ilişkiler kurarsa, iç ya da dış etkenler nedeniyle bir kriz yaşandığında medya genellikle markaya/kuruma anlayışla yaklaşacaktır. Tylenol krizi devam ederken J&J'a medya yardım etmiştir. Genellikle muhabirlerle iyi ilişkileri olan insanlar muhtemelen bir kriz devam ederken onlarla anlaşmaktadırlar. Kurumlar yaşadıkları krizlerde, iyi organize olmamış gibi görünmekten kaçınmaktadırlar. Bu konuda da en çok medyadan yardım alabilirler.

3. Çalışanları Bilgilendirmek İçin Oluşturulacak Strateji: Krizlerde çalışanlar kurum dışında gerçekleşen bazı şeyler hakkında medyadan da haber alabilirler. Kurum, yanlış bilgilendirme ve dedikoduyu önlemek için iletişim profesyonelleri ile çalışanları bilgilendirmeye yönelik materyalleri kriz planının tümüne sindirmelidir.

¹¹⁹ Argenti, **a.g.e.**, s. 227-228.

4. Kriz Merkezine Hizmet Eden Bina: Kriz anında hızla uygun teknolojinin (bilgisayarlar, fax makineleri, telefonlar, medya yayınları için antenler) toplanabileceği bir bina, kriz merkezi niteliği taşıması noktasında önemlidir. Toplanan tüm bilgiler tek elden ofislere bu bina vasıtasıyla yayılabilir. Kriz süresince merkezlerdeki akış diğer iletişim kanallarıyla sağlan

5. Planın Tanımlanması: Kriz dönemi için oluşturulacak planda bir beyin fırtınası yapılmalıdır. Bu toplantıda kurum yöneticilerine ek olarak krizden etkilenmesi muhtemel alanlardaki yöneticiler olmalıdır. Örneğin, bazı olaylarda imalat işlemindeki olası tehlikeler nedeniyle imalatın başındaki kişi oturuma dahil edilebilir. Kazalar meydana geldiğinde bilgisayar sistemlerinin tehlikesi nedeniyle bilgi memurlarının da bu toplantıya dahil edilmesi mümkündür.

Beyin fırtınası esnasında, katılımcıların, olası krizler hakkında fikirler geliştirmeleri gerekmektedir. Yönetim bu aşama boyunca yaratıcılığı mümkün olduğunca teşvik etmeli, kolaylaştırıcı olarak tüm katılımcılara istediklerini söyleme izni vermelidir. Bu sayede yeni fikirlerin ortaya çıkması daha da kolaylaşır.

Grup, olası her fikri tüketmelidir. Gerçekten olan çoğu muhtemel fikirlerin geliştirilmesi kararı işletmecilere yardım etmektedir. Gerçekleşme olasılığı yüksek problemler üzerine yoğunlaşmak kuruma fayda sağlayacaktır. Bu aşamada daima bir “kötü durum” senaryosu hazırlanmalıdır.¹²⁰

Formal kriz iletişim planı içindeki medya ile yaklaşım maddesine verilebilecek olumlu örneklerden biri Johnson & Johnson’ın Tylenol krizidir;

29-30 Eylül 1982’de J&J’nın Tylenol ilacını kullanan 7 Chicago sakini hayatını kaybetmiştir. Ürün tahribatının, ilaçlara siyanür enjekte edilmesi ile gerçekleştirildiği öğrenilmiştir¹²¹ J&J, Tylenol Krizi’nde çeşitli stratejiler uygulayarak krizden en az zararla çıkmayı başarmıştır.

¹²⁰ Argenti, **a.g.e.**, s. 222.

¹²¹ Pira, **Sohodol. a.g.e.**, s. 267.

Krizin yaşandığı dönemde şirket kriz hakkındakileri ilk olarak medyadan duymuştur. Yönetim departmanının bir üyesi ve ortak iletişim yöneticisi elde edilen tüm bilgileri toplayarak fabrikaların nasıl bir üretime tabi tutulduğu denetlemek amacıyla Chicago'ya gitmiştir. Bu aşamada J&J'in CEO'su James Burke, kriz ile ilgili insanlarla bir araya gelmeye başlamıştır. J&J, basın toplantısından daha etkili olarak muhabirlerin birebir uğraştığı bir medya stratejisi geliştirmiştir. J&J'in ortak iletişim stratejisinin üzerinde pazarlama araştırmasını da kullanmaya karar vermiştir. Dahili olarak, ortak iletişimde, haber raporları ve şirket görevlilerinin şirket bağlantıları konusundaki yorumları da bir araya getirilmiştir.

Sonuç itibariyle J&J'in başarıları için üç neden çıkarılmıştır. Bunlardan biri uzun dönemli sağlık bakımı vaatleridir. İkinci neden pazarlama stratejisidir. Kuponlar başarıyla kullanılmıştır. Son olarak medya ile ilişkilerin daha da güçlendirilmesidir. J&J'in önceki görünmez yönetimi proaktife kaymıştır. Burke'a göre marka krizden sonra daha da güçlenmiştir.¹²²

Yukarıdaki örnekte olduğu gibi marka bağlılığı sağlamış şirketler, kriz döneminde satışlarını etkileyebilecek olaylarla birlikte itibarlarının zarar görmesi konusunda da kaygılanmaktadırlar. Genellikle, özel şirketlerin sahipleri, kriz dönemi içinde, kuruma saygınlığını geri verme konusunda sorunlar yaşarlar. Bu nedenle, eğer bir kriz meydana gelmişse tüm kurumlar -halk, özel veya kar amaçlı- bazı risklerle karşı karşıya kalmaları kaçınılmazdır.¹²³

Kriz yönetimi, hassas ve zamana karşı yarışan bir iletişim strateji planlaması ve esnek bir hareket kabiliyeti gerektirmektedir. Bu noktada iletişim yöntemlerini uygulayarak hedeflenen şey; markanın içinde bulunduğu durumu iyi analiz etmek, tehdit ve riskleri ile gerçekçi biçimde saptayarak olumsuz koşulları en az hasarla atlatıp krizi fırsata çevirebilmek ve markanın hedef kitle gözündeki konumunu koruyabilmektir.¹²⁴

¹²² Argenti, a.g.e., s. 217.

¹²³ Argenti, a.g.e., s. 221-222.

¹²⁴ <http://www.npr.com/tr/edergi/sayi5/krizgelmedenonce.htm>

2. MARKA

Bir ürünün markaya dönüşmesi salt parasal yatırımla ilgili değildir. O markayı taşıyan ürünün, kullanıcısına veya talep edene verdiği hizmet kalitesi ya da ürünün kalitatif değeriyle de orantılıdır. Bu bütün içinde ürünle ilgili değerler ne kadar müspetse, markaya hizmet etmeye ve markanın olumlu algılanmasına da o kadar faydalıdır.

Marka, uzun vadede bir takım benzetmeler ve özdeşleşmelerle insanların, kendilerini tanımlayabilecekleri bir meta halini almaktadır.¹²⁵

2. 1. Markanın Tanımı

Marka, “Bir ürün veya hizmetin, satıcı veya satıcılar tarafından rakiplerinden farklılaştırılarak tanınmasına yarayan, isim, terim, işaret, sembol tasarım ve/veya tüm bunların kombinasyonudur.”¹²⁶

“Üretici veya satıcıların malını tanıtan, onu başkalarının mallarından ayırmaya yarayan, isim, terim, sembol, şekil veya bunların birleşimi olan marka geniş kapsamlı bir terimdir ve malı belirleyen birçok şey markanın kapsamına girmektedir.”¹²⁷

Başka bir ifadeyle marka, gerek ‘kalite’, gerekse ‘dürüst bir çalışma’ ve ‘iş hacmi’ sembolü olarak, hak sahibini tanıtan işaretlerdir.¹²⁸

“Türk Markalar Kanunu’na göre “Sanayide, küçük sanatlarda, tarımda, imar ve izhar edilen, üretilen veya ticarete satışa çıkarılan her nevi emtiayı başkalarınınkinden ayırt etmek için, bu emtia ve ambalajın üzerine konulan, emtia üzerine konulmadığı takdirde, ambalajlarına konulan ve bu maksada elverişli işaretler marka sayılır.”¹²⁹

¹²⁵ http://www.turkishtime.org/ocak/23_3_tr.htm “Marka Dedikleri Algı”, 28. 10. 2005.

¹²⁶ Philip Kotler & Gary Armstrong, **Principles of Marketing**, Prentice Hall, New York: 1989, s. 245.

¹²⁷ İsmet Mucuk, **Pazarlama İlkeleri**, Türkmen Kitabevi, İstanbul: 1999, s. 150.

¹²⁸ Ömer Baybars Tek, **Pazarlama İlkeleri**, Cem Ofset, İstanbul: 1997, s. 352.

¹²⁹ Tek, **a.g.e.**, s. 352.

Aynı kanunun 5. maddesine göre marka, bir teşebbüsün mal veya hizmetlerini bir başka teşebbüsün mal veya hizmetlerinden ayırt etmeyi sağlaması koşuluyla, kişi adları dahil, özellikle sözcükler, şekiller, harfler, sayılar malların biçimi veya ambalajları gibi çizimle görüntülenebilen veya benzer biçimde ifade edilebilen, baskı yoluyla yayınlanabilen ve çoğaltılabilen her türlü işaretleri içerir.¹³⁰

Amerikan Pazarlama Derneği'ne göre marka, “Ürünlerini satışa sunan kişilerin, söz konusu bu ürünleri tanımlamak ve piyasadaki diğer emsallerinden ayırabilmek için kullandıkları isim, kavram, sembol, tasarım veya bunların çeşitli kombinasyonları” olarak tanımlanmaktadır.¹³¹

Marka, tüketicinin ürünün özellikleri, yararları ve kalitesi ile algılama şeklidir, belirli değerleri, kültürü, kimliği ve hatta kullanıcıyı yansıtmaktadır. Bazı kuruluşların markayı sadece bir isim olarak algılayıp, koruma ve geliştirme konusunda çaba göstermemeleri marka yönetimi noktasında büyük bir hata olarak kabul edilmektedir.¹³²

Kullanılan tüm marka isimleri, marka işaret ve sembolleri ve alamet-i farikalar, markanın parçaları olmakla birlikte her marka ismi veya alamet-i farika da marka değildir. Bunun yanı sıra marka, ambalaj ve fiziksel ürünün dışında her türlü tanıtıcı aracı da içerebilmektedir.¹³³

En genel tanımıyla marka, ürünün benzerleri arasından fark edilebilmesini sağlayan özelliktir. İnsanoğlunun kendisini diğer kişilerden farklı hatta üstün kılabilmek için harcadığı enerjinin bir simgesi¹³⁴ olarak kabul edilen marka, Yılmaz Argüden'e göre, sadece bir tanınma aracı değil, esasında bir stratejinin ürünüdür. Kurumun stratejisinin, müşterileri ve çevresi nezdindeki algılanmasını içermektedir. Dolayısıyla zihinlerdeki bir kavram halini almaktadır. Herhangi bir kurumun markası, farklı kişilerin zihninde farklı yer edebilir. Bu işin ne kadar istikrarlı bir şekilde yürütüldüğü, ne kadar iyi yönetildiği, bir stratejiyle oluşturulmak istenen imajın tutarlılığıyla ve bu konunun hangi ciddiyetle ele alındığıyla doğrudan bağlantılıdır.

¹³⁰ Markaların korunması Hakkında Kanun hükmünde Kararname.

¹³¹ Murat Şeylan, “Markalaştıramadıklarımızdan mısınız?”, **Marketing Türkiye Dergisi**, Marka Özel Sayısı, İstanbul: 2000, s. 67.

¹³² Uğur Cüce, “Markanın Gücü ve Markayı Taşıyan Güçler”, **Marketing Türkiye Dergisi**, Marka Özel Sayısı, İstanbul: 2000, s. 22.

¹³³ Tek, **a.g.e.**, s. 352.

¹³⁴ Işıl Karpat Aktuğlu, **Marka Yönetimi / Güçlü ve Başarılı Markalar İçin Temel İlkeler**, İletişim Yayınları, İstanbul: 2004, s.12.

Örneğin bugün Sony denildiği zaman akla teknoloji, yenilik, kaliteli ürün gelmektedir. Farklı kişilerin zihinlerinde benzer şeyler üretebilen Sony markası, 1950'lerden bu yana stratejisinde bu unsurları vurgulayarak, ardından da yine stratejisinde bu unsurları uygulayarak bunu sağlamıştır. Uygulanan eylemin her yönüyle, oluşturulmak istenen imajı yansıtması gerekmektedir. Yani markayı zihinlerde herhangi bir kurumun, kişinin veya ülkenin uyandırdığı imaj olarak algılamak gerekmektedir.¹³⁵

Markalar çeşitli özellikleri doğrultusunda isimlendirilmektedir. Buna göre; yüksek kaliteli marka (Premium brand), tipik olarak kategorideki diğer ürünlerden çok daha masraflıdır. Ekonomik marka (economy brand), pazar bölümlerinde yüksek bir fiyat esnekliği hedefleyen markadır. Savaşan marka (fighting brand) ise rekabet edilebilir tehdide karşı özel olarak yaratılmış olanıdır.¹³⁶

Bir şirketin ismi, ürün adı gibi kullanıldığında, bu ortak markalama gibi görünmektedir. Bir marka ismi, muhtelif çeşitli ürünler için kullanıldığında, bu aile markamasıdır. Şirketlerin bütün ürünleri için farklı marka isimleri aldığıda, bu bireysel markalamaya örnek kabul edilmektedir.

Bir şirket, mevcut marka ismi ile yeni bir ürün ya da ürün grubu ortaya atıp bunu marka eşitliği ile ilişkilendirirse, bu marka kaldıracına (brand leveraging) örnek teşkil etmektedir. Eğer büyük perakendeciler, imalatçılar ve kendi marka isimlerini kullanan diğer üreticilerden fazlaca ürün alırlarsa, bu kişiye özel markalama, mağaza markaması ya da özel etiket olarak anılmaktadır. Özel markalar, üreticilerin markalarından ayırt edilebilirler fakat bununla birlikte ulusal markalar gibi anılmaktadırlar. İki ya da daha fazla marka, kendi ürün pazarlarında birlikte çalışıyorsa, bu müşterek markalama (co-branding) olarak tanımlanmaktadır. Bir şirket, rekabetsiz bir ürün üzerinde ya da farklı coğrafi bir alan içinde marka adı kullanımını satmaya hak kazanmışsa, bu marka izni olarak (brand licensing) anılmaktadır.¹³⁷

¹³⁵ http://www.fedtraining.com.tr/satis_pazarlama/marka_urun_yonetimi.htm , 28.10.2005.

¹³⁶ http://en.wikipedia.org/wiki/Brand_management , 01. 02. 2006.

¹³⁷ http://en.wikipedia.org/wiki/Brand_management , 01. 02. 2006.

2. 2. Markanın Özellikleri

Markaların sürekli olarak, stratejik plan ve kararlar doğrultusunda organize edilmesi ve yönetsel açıdan da, atılacak her adımın bir bütünlük oluşturması gerekmektedir.

Markalar, hedef kitlesine bir imaj sunmaktadır, ürünün kalitesi hakkında garanti vermekte ve toplu çözümler içermektedir. David Aaker'a göre markalar, isimleri ve çağrışımlarıyla, bir ürünün yararlı niteliklerine katkı sağlayan veya bunları ortadan kaldıran değerleri oluşturmaktadırlar.¹³⁸

Marka, ürünün fonksiyon, değer ve imajının yansıması olarak sembolik bir değer taşımaktadır. Sürekli değişen pazarda markalar, kimliğin garantisi olarak, ürün değışse de ruhunun aynı kalmasını sağlamaktadır. Markalar sürekli yaşayan ve yaşatılan canlı yapılardır.¹³⁹

Markalar, bağlı oldukları firmayı ve ürünlerini temsil ederek belli bir marka imajını yansıtmaktadırlar. Bir marka sadece logo ya da isim olmanın ötesinde kurum ve ürünleri hakkında tüketicinin taşıdığı duygu ve düşüncelerin ifade edilmesi, aktarılması anlamına da gelmektedir. Bu doğrultuda marka birçok bileşenden oluşmaktadır. Bu öğeler, isim, sembol (logo), firma, özellikler ve çağrışımlar bütünlüğü, beklentiler/algılar (imaj), tüketiciyi anlatan bir ifade, aktif ürün/hizmet ve bazı yararlar hakkında vaatlerdir.¹⁴⁰

2. 3. Ürün-Marka Ayrımı

Pazarlama karması içinde yer alan temel kavramlardan ürün ve marka arasında çeşitli farklılıklar bulunmaktadır. Buna göre ürün, çeşitli kimyasal, teknolojik ve fiziksel unsurlarla bütünleşerek tüketim amacıyla pazara sunulan ve kullanım sonucunda tüketicinin istek ya da talebini karşılayabilecek her şeydir. Ürün işlevsel bir yarar sunarken marka, ürünün işlevsel amacının ötesinde o ürünün değerini arttıran bir isim, sembol ya da tasarımıdır. Bu anlamda ürün ile marka arasındaki fark; ürün üretilmekte, marka ise yaratılmaktadır. Diğer yandan bir ürün zaman içinde değişebilirken marka daha kalıcı olmakta, değişim göstermemektedir.

¹³⁸ Bernard Schmitt & Alex Simonson, **Marketing Aesthetics**, The Free Press, New York: 1997, s. 17.

¹³⁹ Fatoş Karahasan, "Marka Yönetimi Bilimsel Bir Platformda Yürütülmelidir", **Marketing Türkiye Dergisi**, Marka Özel Sayısı, İstanbul: 2000, s. 44.

¹⁴⁰ <http://www.brandconsult.com/faq.html>

Marka temel olarak bir ürünü temsil etmesine karşın bir isimden çok daha fazla bir anlama sahiptir.

Pek çok pazarlamacı “her marka bir üründür ama her ürün bir marka değildir, ürün fabrikada üretilen bir nesne, marka ise tüketiciler tarafından satın alınan değerdir” ifadesi ile ürün ve marka arasındaki ayrımı ortaya koymaktadırlar.¹⁴¹

Aşağıdaki tabloda ürün ve marka arasındaki farklar görülmektedir:

Marka ve Ürün Arasındaki Farklar¹⁴²

Ürün	Marka
1.Fabrikada üretilir.	1.Yaratılır
2. Nesne ya da hizmettir.	2. Tüketici tarafından algılanır.
3. Biçimi, özellikleri vardır.	3. Kalıcıdır.
4. Zamanla değişebilir veya geliştirilebilir.	4. Tüketicinin ihtiyaçlarının giderilmesinde tatmin sağlar.
5. Tüketicilere fiziksel yarar sağlar.	5. Statü göstergesi olarak değerlendirilebilir.
6. Somuttur, fiziksel bileşenleri vardır.	6. Soyuttur, duygusal bileşenleri vardır.
7. Beynin sol (rasyonel) tarafına hitap eder.	7. Beynin sağ (duygusal) tarafına hitap eder.

2. 4. Markanın Sağladığı Faydalar

Marka kullanımı aşağıda belirtilecek dört ana gruba çeşitli faydalar sağlamaktadır.

¹⁴¹ Aktuğlu, a.g.e., s. 14.

¹⁴² Aktuğlu, a.g.e., s. 14.

2. 4. 1. Kuruluş Açısından Faydaları

Kuruluş açısından marka kullanmanın pek çok faydası bulunmaktadır. Bunlardan ilki yasal faydalardır. Bir marka tescil edildiğinde, yasallaşarak korunma sağlanmaktadır. İşletme açısından marka kullanmanın diğer faydaları şu şekilde sıralanabilir;¹⁴³

- Markalar, talep yaratarak tutundurmaya yardımcı olmaktadır.
- Tüketicide firmaya karşı bağlılık yaratmaktadır.
- İkame malları yüzünden satış kaybı riskini önlemektedir.
- Marka kullanılması, ürünün pazarlama kanallarına çekilmesini sağlamakta, aracı kurumlar, markayı talep edebilmektedir.
- Fiyat istikrarı sağlayarak, aracı kurumların sıklıkla fiyat değişimi yapmalarını önlemektedir.
- Aracı kuruluşlar, marka adı olan malları tercih etmektedirler.
- Siparişlerin işlenmesi ve sonradan izlenmesi kolaylaşmaktadır.
- Taklitlere, haksız rekabete ve rakiplerin piyasaya girmesine karşı korunma sağlanır.
- Yaşanabilecek kriz ortamlarının atlatılmasını kolaylaştırır.
- Bazı markalar, marka değeri yaratarak, kuruluş açısından fiziksel ürünlerden ve firma aktiflerinden daha değerli duruma girerek, ürünlere ve kuruluşa değer katmaktadırlar.

2. 4. 2. Aracı Açısından Faydaları

Markanın üreticiye (işletmeye) sağladığı yararlar, aracıları için de geçerlidir. Bununla birlikte, aracının malı markalamasının özel nedenleri vardır. Aracı açısından marka kullanmanın faydaları şunlardır;¹⁴⁴

- Aracı işletmeler, (özellikle büyük perakendeciler) pazarlarını ve pazarlama eylemlerini denetleyebilmek için, mallarını markalamaktadırlar. Perakendecinin markasına bağlılık, perakendeciye, üreticinin etkisinden kurtarmaktadır.
- Perakendeci, bir mağaza imajı yaratmak isteyebilir. Örneğin 'daha ucuz' imajı yaratarak, tüketicileri kendisine çekebilmektedir.

¹⁴³ Mucuk, **a.g.e.**, s. 151.

¹⁴⁴ İlhan Cemalcılar, **Pazarlama**, Beta Yayıncılık, İstanbul: 1994, s. 118.

- Kendi markasını kullanan aracı, bağımsız üreticilerden daha ucuza alım yapabilmektedir. Üreticiye uzun dönemli bir sözleşme ile bağlanmak suretiyle, fiyat indirimi sağlayabilir. Ayrıca üretici, ürünün reklamı ile uğraşmayacağından, daha ucuza satış yapabilmektedir.

2. 4. 3. Tüketiciler Açısından Faydaları

Markanın tüketiciler yönünden de faydaları bulunmaktadır. Örneğin marka ile mal veya hizmetin tüketici tarafından tanınması kolaylaşmaktadır. Kalite ve güven unsuru oluşturan marka ile mal ve hizmet hakkında bilgilendirme sağlanmaktadır. Tüketicinin korunma imkanının arttırmak marka ile mümkündür. Aynı zamanda markalı bir ürünün iadesinde kolaylık sağlanmaktadır. Alışveriş yönünden de etkinliği arttıran marka ile yeni ürünlere dikkat çekilmektedir.¹⁴⁵

2. 4. 4. Toplumsal Açısından Faydaları

Markanın toplumsal yönden de faydaları bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibidir;¹⁴⁶

- Fiyatlarda kararlılık sağlanmaktadır.
- Ürün veya hizmetlerin kalitesi iyileştirilmektedir.
- Kuruluşların taklitlerinden korunmak için daha çok yenilik yapmaları anlamına gelmektedir.

2. 5. Marka İle İlgili Önemli Kavramlar

Markayı diğerlerinden ayıran, bir markayı oluşturan ve tüketicinin bir markayı tercih etmesini sağlayan marka özünün açığa çıkartılması noktasında marka kişiliği, marka imajı, marka sadakati, marka değeri ve marka tercihi gibi kavramların anlaşılması önem

¹⁴⁵ Mucuk, **a.g.e.**, s. 151.

¹⁴⁶ Mucuk, **a.g.e.**, s. 151.

taşımaktadır. Bu kavramlar markanın iletişim planlamasından marka yönetimi değerlendirilmesine kadar marka yönetiminin tüm aşamalarında ön plana çıkmaktadır.

2. 5. 1. Marka Stratejisi

Marka, ürün stratejisinde önemli bir role sahiptir. Markalı bir ürünün geliştirilmesi bir çok farklı aşamadan geçilmesi anlamına gelmektedir. Yeni bir marka uzun vadeli bir yatırım gerektirmekte, reklam, tanıtım ve paketleme bu uzun süreç içerisinde yer alan kilit adımları oluşturmaktadır.

Dünya pazarına açılmak isteyen tüm profesyonel üreticiler için kendi markalarını oluşturmak, yönetmek, korumak ve geliştirmek hayati bir önem taşımaktadır.

Tüketici açısından markanın sağlayacağı avantajlar, markanın niteliklerinin önüne geçmektedir.¹⁴⁷ Zira belirli bir markayı satın alan tüketici, satış sonrası hizmetten sosyal bir kampanyaya katılmaya, bir gruba dahil olmaya veya toplumda prestij sağlamaya kadar pek çok farklı tatmin sağlayabilecektir.

2. 5. 2. Marka Adı ve Sembolü

Pek çok marka, marka adını ve işaretini içermektedir. Marka adı, markadan daha dar kapsamlıdır. Markanın yazılabilen, söyleneblen sözlü işareti olan marka adına örnek olarak Levi's, Benetton, Arçelik ve Vestel verilebilir.¹⁴⁸

Marka işareti (sembolü) ise marka adının insanların zihninde kalacak şekilde belirgin renklerin ve yazı karakterlerinin kullanımınıdır. Bir başka deyişle markanın gözle görülebilen, fakat sözle söylenemeyen kısmıdır. Marka işareti, bir sembol, dizayn, renklendirme veya harfler bütünü olabilmektedir. Mercedes bir marka, daire içindeki, üç köşeli yıldız işareti onun

¹⁴⁷ Duygu Yağcı, “Yeni Ekonomi ve Marka”, **Computer Life Dergisi**, Yıl: 1, Sayı: 36, aralık 2000, s. 26-27.

¹⁴⁸ http://www.fedtraining.com.tr/satis_pazarlama/marka_urun_yonetimi.htm , 28.10.2005.

sembolüdür. Lacoste'un timsahı, Polo'nun golf sopası, Fulda'nın siyah panteri vb. gibi örnekleri çoğaltmak mümkündür.¹⁴⁹

Doğru ve olumlu imajı çağrıştıran marka adı ürün yönetiminde ve pazarlama iletişiminde büyük önem taşımaktadır. Marka adının en açık avantajı tüketicinin ürün ya da hizmeti belirlemede yardımcı olmasıdır.¹⁵⁰

İyi bir marka adı şunları yapabilmelidir;¹⁵¹

- Kanunen korunur olmak.
- Kolay telaffuz edilebilir olmak.
- Kolay hatırlanılabilir olmak.
- Kolay tanınabilir olmak.
- Dikkat çekebilir olmak.
- Ürün yararlarını ortaya atabilir ya da kullanımı öne sürebilir olmak.
- Şirket ya da ürün imajını öne sürebilir olmak.
- Ürün yerleştirmesinde farkındalık yaratabilir olmak.

Verilmesi gerekli en önemli markalama kararı, ürün ya da hizmetin isminin ne olacağıdır. Zira, uzun vadede bir marka, bir isimden başka bir şey değildir. Kısa vadede markanın hayatta kalabilmesi için, benzersiz bir fikir veya konsepte sahip olması, yeni bir kategoride ilk olması gerekmektedir. Tüketicinin zihninde de bir kelimeye sahip olması büyük önem arz etmektedir. Ancak uzun vadede, benzersiz olan fikir veya konsept uçup gitmekte, geriye sadece markanın ve rakiplerin isimleri kalmaktadır. Bu sebeple marka adı büyük önem taşımaktadır.

Bu konuda bir örnek vermek gerekirse, Xerox, ilk düz kağıtlı fotokopi makinesidir. Bu benzersiz fikir, tüketicinin zihninde, güçlü Xerox markasını inşa etmiştir. Ancak zamanla bütün fotokopi makineleri aynı teknoloji ile üretilmeye başlamıştır. Markalar arasındaki fark, artık üründe değil, ürünlerin isimlerindedir ve bu isimlerin algılanışı büyük bir önem taşımaktadır. Günümüzde tüm bu teknolojik farklılıklar yok olmuşsa da, Xerox hala kendi

¹⁴⁹ http://www.fedtraining.com.tr/satis_pazarlama/marka_urun_yonetimi.htm , 28.10.2005.

¹⁵⁰ Yavuz Odabaşı ve Mine Oyman, **Pazarlama İletişimi Yönetimi**, MediaCat Yayınları, İstanbul:2003. s. 359.

¹⁵¹ http://en.wikipedia.org/wiki/Brand_management , 01. 02. 2006.

alanındaki en iyi markalardan biri olarak kabul edilmektedir. İsmi kendisi bu başarıda büyük bir etken olarak kabul edilmektedir.¹⁵²

Bir ürünün marka olabilmesinin ilk şartı, o mal ya da hizmetin öncelikli olarak iyi bir isminin olmasıdır. Yeni bir ürün için bir marka adı seçme, tanıtım maksatlı pazarlama programlarının odak noktası olarak sık sık göz önünde tutulmaktadır. Etkili bir marka adı, ürünün uygun imaj ve farkındalığını arttırmaktadır. Marka yaratma aşamasının en önemli stratejilerinden olan isim yaratma, eğer yanlış bir söylemi doğruyorsa, ürünün piyasadan yok olmasına dahi neden olabilir. Piyasada henüz ürünün emekleme döneminde, marka isminin tanıtılmış olması da yeni marka yaratmanın mücadelesine bir örnektir.¹⁵³

Markalara isim verme noktasında iletişim danışmanlarının karşılaştığı en önemli zorluk, marka iletişiminin basit olması gerektiğidir. Bulunan isim, tasarlanan logo ve üretilen sloganın basit ve ayırtıcı olması gerekmektedir.¹⁵⁴

Bunlara bağlı olarak arzu ve satın alma hissi uyandıracak kaliteli bir marka ismi için şunlar gerekmektedir:¹⁵⁵

- İyi bir marka ismi, alıcının hafızasına saplanma özelliğine sahip olmalıdır. Bu kaliteyi başarabilmek için birçok marka isminin telaffuzu kısa ve kolaydır ve aynı zamanda eşsizdir.
- Marka ismi, Bud ve Coke gibi takma adlardan veya Sony, Tide gibi kısa isimlerden oluşmalıdır.
- Etkili bir marka ismi ilgi çekici olup, dikkat çekmeyi başarabilmelidir.
- Sözlük anlamının yanı sıra akla getirdiği ya da çağrışım yaptığı kavram pozitif olmalı, pozitif bir imaj ortaya koymalıdır.
- Dilbilimi tuzaklarından kaçınmalıdır.
- Farklı olmalıdır. Örneğin; Kodak, Exxon gibi.
- Yabancı dillere kolayca çevrilebilmelidir.
- Tescil edilmiş olmalı yani yasal korunmaya sahip olmalıdır.

¹⁵² Al Ries & Laura Ries, **Marka Yaratmanın 22 Kuralı**, çev. Atakan Özdemir, MediaCat Kitapları, Ankara: 2000, s. 75-76.

¹⁵³ Aybeniz Akdeniz Ar, **Marka ve Marka Stratejileri**, Detay Yayıncılık, Ankara: 2004, s.59.

¹⁵⁴ Güven Borça, **Bu Topraklardan Bir Dünya Markası Çıkar Mı? Marka Olmanın ABC'si**, MediaCat Kitapları, İstanbul: 2003, s. 120.

¹⁵⁵ Ar, **a.g.e.**, s.62-64.

- Marka ismi ürünün kalitesi ve yararlığı hakkında birtakım şeyleri ileri sürmelidir. Örnek: Beautyrest, Craftsman, Sunkist..vb.¹⁵⁶

Marka yöneticileri yukarıda sıralanan kritik noktalara dikkat ettikleri takdirde, etkili, hatırdı kalır ve uzun vadede marka bağımlılığını kazandıracak bir marka ismi yaratmış olacaktır.

Tam da bu noktada bir tuvalet kağıdına seçilen yanlış ismin aldığı olumsuz tepkiden söz etmekte fayda vardır;

Piyasadaki tuvalet kağıdına bir tavşan resmi koyularak marka adı olarak da “Yumy” ismi seçilmiştir. “Yumy” kelimesi İngilizce’de “nefis, lezzetli, iştah açan” gibi anlamlara gelmektedir. Tavşan simgesi, tuvalet kağıdı ürünü ve iştah açıcı sözcüğünün bir arada kullanılmasının markalama anlamında birbiriyle ilişkilerinin yakınlığı çeşitli tartışmalara ve markanın olumsuz tepkiler almasına neden olmuştur.¹⁵⁷

Türkiye’de son yıllarda en çok yeni marka teknoloji ürünlerinde ve alışveriş kartları alanında üretilmiştir. Bunlardan en ilginç isme sahip olanlara alışveriş kartları için; Advantage, Bonus, Akıllı Kart, Maximum, İdeal, Axess ve teknoloji alanı için; Turkcell, Hazır Kart, GPRSland, Vodafone, My Cep, Avea, Superonline, Biletix, Mynet, Digiturk, Aycell, E-kolay, Ntvmsnbc, D-smart örnek verilebilir.

2. 5. 3. Marka Kaybı

Büyük önem taşıyan ve tüketici üzerindeki etkinliğinin şüpheye yer vermeyecek kadar yüksek olduğu marka adının, kimi zaman kaybedilmesi söz konusu olabilmektedir.

¹⁵⁶ Philip Kotler ve Gary Armstrong, **Principles of MArketing**, Prentice Hall Inc, New Jersey: 1989, s. 266.

¹⁵⁷ <http://www.marketingturkiye.com/?sf=BilgiBankasi/Detay&no=298> Tefik Dalgıç, 10. 03. 2006.

Sürekli tüketicinin dilinde olan markalar, genellikle bir ürün kategorisinde pazara ilk kez çıkan markalar olup, bir çoğu hala yaşamlarını sürdürmektedirler. Fakat ürün, başka markaların altında yok olup gidebilir veya bir tür asalak olarak o markanın arkasına sığınabilir ve her zaman o markanın altında bir satış grafiğinde seyretmek durumunda kalabilir.¹⁵⁸

Böyle bir durumda marka kaybından söz etmek mümkündür.

2. 5. 4. Marka Değeri

Mobil, Compaq, Bridgestone gibi yabancı markaların Türkiye’de tanıtılmalarında bilfiil görev almış Jeffi Medina’ya göre,

*“Türkiye’de son yıllarda, marka konusunda çok daha ciddi bakış açıları yakalanmış, analizler yapılmıştır. Çünkü pek az lokal marka oluşmuşken, bugün bu değere haiz çok sayıda Türk markası bulunmaktadır. Arçelik, İş Bankası, Ülker gibi çok ciddi lokal markalar kendi alanlarında bir takım başarılar gerçekleştirmiş, olumlu sonuçlara ulaşmış, insanlara vaatlerini yerine getirebilmiş, insanların taleplerini karşılamış ya da tatmin etmiştir. Zamanla bu markalarla ilgili olumlu algılamalarımız, olumsuzlara kıyasla çok daha hacimli, daha büyük hale gelmiştir. Markanın insanda çağrıştırdıkları müspet olduğu oranda, marka değeri de artmaktadır.”*¹⁵⁹

Marka değeri tanımları çok sayıda olduğu halde, bir çoğu marka imajının tanımına yakın olması sebebiyle yanılgıya düşürmektedir. Anlamlı bir marka değeri tanımı, finanssal değer ve tüketici davranışı arasında bağlantı kurmak zorundadır. Marka değeri, iki bağlantılı unsurdan oluşmaktadır. Birincisi, finanssal terimlerle ifade edilen marka değeri, diğeri ise, tüketici tepkisi terimleriyle açıklanan marka değeridir.¹⁶⁰

¹⁵⁸ Bülent Fidan ve Özlem Meşhur, **Her Yönüyle Pazarlama İletişimi**, der. MediaCat, MediaCat Kitapları, Ankara: 2000, s. 124-127.

¹⁵⁹ http://www.turkishtime.org/ocak/23_3_tr.htm “Marka Dedikleri Algı”, 28. 10. 2005.

¹⁶⁰ Alexander L. Biel, “*Exploring Brand Magic*”, John Philip Jones ed. **How to Use Advertising to Build Strong Brands**, Sage Publications, California: 1999, s. 158.

Marka değeri, yalnızca pazarlama endüstrisinin değil, finans çevrelerinin de ilgi duyduğu bir konu haline gelmiştir. Şirketlerin varlık hanesine önemli bir katkı sağlaması ve şirketlerin borsa değerlerini doğrudan etkilemesi nedeniyle bu kavram artık daha kapsamlı olarak tartışılmaya başlanmıştır.¹⁶¹

Markasını güçlendiren şirketler, marka “ismi”ni, bir çeşit finanssal varlık olarak değerlendirebilmektedirler. 1997’de yapılan bir araştırmaya göre, dünyanın en değerli markaları; Coca Cola, Marlboro, IBM, McDonald’s, Disney, Sony, Kodak, Gillette’dir ve değerleri çok yüksektir.¹⁶²

Firmalar, pazarda başarılı olabilmek ve yaşamlarını sürdürebilmek için her yıl marka imajını yerleştirmek, iletişim stratejilerinde marka kişiliğini vurgulamak, tüketicilerin marka tercihlerini yönlendirmek için büyük bütçeler ayırmaktadır. Bütün bu çabaların altında yatan en önemli faktör ise tüketici nezdinde markanın değerini güçlendirmektir. Buna bağlı olarak marka değeri; tüketici tarafından satın alınan, fiziksel özelliklerinin yanı sıra duygusal bağlantısı, şahsiyeti olan ve tatmin yaratan bir karışım, yani inşa edilen bir markadır.¹⁶³ Markanın değeri iyi niyet ve olumlu etkilerin birikimi olarak da bilinmektedir.¹⁶⁴ Marka değerini oluşturan unsurlar David Aaker tarafından şöyle belirtilmiştir:¹⁶⁵

- Marka isim farkındalığı
- Marka bağımlılığı
- Algılanan kalite

Ayrıca marka değerini belirleyen nitelikler, marka adı ve sembolü ile bağlantılı olmalı ve bu unsurlardaki değişim, tüketici eğilimlerini de içermelidir.

Marka değeri kavramına ilişkin tartışmalarda bu kavramın sıklıkla “marka imajı” kavramı ile karıştırıldığından yukarıda söz edilmişti. Bu karışıklığı aşmak için her iki kavramın yaratıcıları ya da kullanıcıları açısından ele alınması önerilmektedir. Böylesi bir değerlendirme, marka imajı kavramının yaratıcılarının pazarlama iletişimcileri -ağırlıklı

¹⁶¹ Muharrem Ayın, “Başarılı Marka Ol ya da Öl”, **Marketing Türkiye Dergisi**, Marka Özel Sayısı, İstanbul: 2000, s. 18.

¹⁶² Cüce, **a.g.m.**, s. 22.

¹⁶³ Borça, **a.g.e.**, s. 70.

¹⁶⁴ Yavuz Odabaşı, **Pazarlama İletişimi**, Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, No:1, Eskişehir: 1995, s. 9.

¹⁶⁵ David A. Aaker, **Managing Brand Equity, Capitalizing on the Value of a Brand Name**, The Free Press, New York: 1991, s. 17.

olarak reklamcılar-, marka değeri kavramının yaratıcılarının ise finans köklü oldukları sonucuna ulaştırır. ¹⁶⁶ Marka değeri kavramı, bu boyutuyla ekonominin içinde ele alınarak, marka ile ilgili “kazanç” öne çıkarılmaktadır. Marka değeri kavramında markanın sahip olduğu değere bağlı olarak elde edilen finanssal fırsatlara dikkat çekilmektedir. Özetle, marka değeri kavramının temel özelliklerinden birinin de, mali değer ve şirketlerin sahip olduğu bir varlık olarak değerlendirilmesi söz konusudur.

Marka değerliliği, marka ile ilgili tüm kıymetleri bünyesinde topladığından, marka değeri yönetimi markalara değer kazandırmak için yapılan uygulamaları içermektedir. Marka değerliliği, tüketiciler ve firmalar için yaratılmaktadır. Bu yüzden, -örneğin- Hilton imaj stratejisini oluştururken, sadece seyahat eden müşterilerini değil aynı zamanda seyahat acentelerini de imaj oluşturma işlemine dahil etmeye gereksinim duymaktadır. Coca-Cola da perakendeciler ve tüketicilere uyguladığı Coca-Cola imajı ile tüketiciler tarafından algılanma seviyesini yükseltmiştir. ¹⁶⁷

Bu bilgiler ışığında 2000 yılında dünyanın en değerli markalarını aşağıdaki tablodan görmek mümkündür; ¹⁶⁸

Sıra	Marka	Marka Değeri 2000 (Milyon\$)	Marka Değeri 1999 (Milyon\$)	Fark%	Ülke
1	Coca Cola	72.537	83.845	13	ABD
2	Microsoft	70.197	56.654	24	ABD
3	IBM	53.184	43.781	21	ABD
4	Intel	39.049	30.021	30	ABD
5	Nokia	38.528	20.694	86	Finlandiya

¹⁶⁶ Alexander L. Biel, “*Converting Image into Equity*”, **Brand Equity and Advertising**, ed. David A. Aaker & Alexander L. Biel, Lawrence Erlbaum Associates Inc. Publishers, New Jersey: 1993, s. 69.

¹⁶⁷ Ar, a.g.e., s. 98.

¹⁶⁸ MASSTE, Mass. AST. Reklamcılığın Aylık Yayını, **Markalar Dünyası: Interbrand ve Citibank’ın Hazırladığı “Dünyanın En Değerli Markaları” Araştırması**, İstanbul: Şubat, 2001, s. 2.

Teknolojik gelişmeler sebebiyle ürünler arasındaki farklılıklar azaldıkça, markalaşmanın da önemi giderek artmaktadır. Bu sebeple günümüzde marka değeri yaratmak, en önemli uğraşlardan biri haline gelmiştir. Bu konuda tüketici beklentilerine önem vermek, ön sıralarda yer almaktadır. Pazarlama dünyasında, gelecekte sadece başarılı markaların ayakta kalabileceği yönünde ortak bir görüş hakimdir. Bu nedenle marka değeri yaratma ve koruma konusunda, pazarlama iletişimine önemli görevler düşmektedir.¹⁶⁹

Bir marka, pek çok sebepten dolayı marka değerine veya ticari bir değere sahip olabilmektedir. David Aaker'e göre, markaların değere sahip olmasının nedeni, markaların bilinirliği ve sadık tüketicilerinin bulunmasından kaynaklanmaktadır. Markaların algılanan bir kaliteleri, dağıtım kanalları ve patent hakkı gibi özel marka yararları bulunmaktadır.

Tüketicilerin yüksek marka değerini tercih etmelerinin bir diğer nedeni de, markanın sunduğu karın ne olduğunu yorumlamayı daha kolay bulamalarından dolayıdır. Markaya daha çok güvenmekte ve onu kullanmaktan daha çok memnunluk duymaktadırlar. Pek çok tüketicinin tercihi sonucu markanın fiyatı artmakta, daha çok bağlılık oluşmakta ve pazardaki konumu daha etkili olmaktadır. Marka bu nedenle daha yüksek değerde bir fayda sağlamaktadır.¹⁷⁰

Aaker markayı, sadece tüketiciler tarafından bilinir ve değerli olarak algılamamakta; aynı zamanda dağıtımıcılar ve patentli teknoloji veya değişik mülkiyet faydaları sağlamasıyla da tanımlamaktadır. Örneğin, Coca Cola'nın dünya sıralamasında en iyi marka olmasının nedeninin, dünya çapında bir dağıtımının olmasından ve bu yaygın dağıtım ağının doğrudan marka değerine yansımalarından kaynaklandığını belirtmektedir.¹⁷¹

Markanın tüketici ile olan ilişkisine odaklanıldığında; Kevin Keller marka değerini şöyle ele almaktadır; eğer marka hakkında tüketici yüksek bir bilinirlik seviyesine, daha uygun, daha güçlü ve benzersiz faydalar sağladığı bilgisine sahipse, bunlar tüketicinin tercihini marka lehine kullanmasını sağlamaktadır. Bu bilinirlikler, markanın özellikleri, yararları ya da ona yönelik tutumlar hakkında olabilmektedir.

¹⁶⁹ Aydın, **a.g.m.**, s. 18.

¹⁷⁰ Rajeev Batra, John G. Meyers & David A. Aaker, **Advertising Management**, Prentice Hall, New Jersey: 1996, s. 317-320.

¹⁷¹ Batra, Meyers & Aaker, **a.g.e.**, s. 317-320.

Markanın sadece fiziksel bir varlık olmadığı, buna karşılık tüketicinin düşündüğü ya da hissettiği ve markanın sembolünü ya da adını gördüklerinde, onu görselleştirdikleri bilinmektedir.

Daha güçlü markaların, daha fazla “şekil” ve “varlığa” sahip olduklarını söylemek de mümkündür. Onlar daha güçlü, daha varlıklı ve daha istikrarlıdır. İstenen anlamaları ve özdeşlikleri uyandırır ve anımsatırlar.¹⁷²

2. 5. 5. Marka İmajı (Brand Image)

Günümüzde markaların en çok önem verdiği konuların başında gelen kurumsal imaj, bir şirketin hedef kitlesi tarafından nasıl algılandığını göstermektedir.¹⁷³

Marka imajını, tüketicinin o ana kadar sahip olduğu tüm düşünce, duygu, renk, ses, koku gibi, markaya atfedilen zihinsel bağlantıların tüm bileşenlerinin bir bütünü olarak kabul etmek gerekmektedir. Diğer insanlar hakkında sahip olunan imajlar gibi, çeşitli marka imajları da oluşturulmalıdır. Bu da markaları, insanlar gibi düşünmeye yöneltmektedir.¹⁷⁴

Marka imajı, bir kişinin veya kişiler grubunun bir markayla ilgili duygusal olduğu kadar rasyonel değerlendirmelerin tümü, bir başka deyişle ürünün, kişiye çağrıştırdığı duygu ve düşünceler bütünüdür.¹⁷⁵

Zaman içerisinde marka imajının geliştirilmesi pazarlama karması ve iletişim öğelerinin de dikkatle planlanmasını gerektirmektedir.¹⁷⁶

Bir markanın imajı, insanların bilgi ve deneyimleri üzerine temellendirilmiştir. Bu iyi, kötü veya vasat olabilmektedir. Marka ve faaliyetler hakkında, kurum tarafından bilgi verilmedikçe, marka ile ilgili olarak, tüketiciler çok az şey bilirler. Burada da halkla ilişkiler devreye girmektedir. Hedef kitlelere ne kadar mükemmel olunduğu değil, gerçekte ne

¹⁷² Batra, Meyers & Aaker, **a.g.e.**, s. 317-320.

¹⁷³ http://www.dunyagazetesi.com.tr/news_display.asp?upsale_id=168439 , 28.10. 2005, s. 1.

¹⁷⁴ Batra, Meyers, Aaker, **a.g.e.**, s. 320-326.

¹⁷⁵ Peltekoğlu, **a.g.e.**, s. 583.

¹⁷⁶ Yavuz Odabaşı ve Mine Oyman, **Pazarlama İletişimi Yönetimi**, MediaCat Yayınları, İstanbul:2003. s. 359-360.

olunduğu anlatılarak marka imajının zihinlerde oluşmasını sağlamak için çeşitli iletişim stratejilerinden faydalanmak gerekmektedir.¹⁷⁷

Bu bağlamda Marka Kontratı (Brand Contract) Yaklaşımına göre; tüketici ile marka arasındaki ilişkiyi düzenlemede, tüketicide belli bir markanın, kendi gereksinimlerini karşılayacak en iyi marka olduğu imajının yaratılması çok önemlidir.¹⁷⁸

İmaj, bir dizi bilgilenme sonucunda oluşan imge olarak tanımlanabilir. Objektif bilgiler ya da sübjektif yargılardan oluşan imajın tutum ve davranışlar üzerinde belirleyici rolü bulunmamakla birlikte politika saptanmasından planlamaya, yürütülecek tanıtım eylemlerinden pazarlama faaliyetlerine kadar pek çok konuda etkili olmaktadır. İmaj, bireylerin zihninde; bilgilenme düzeyi, sahip olunan yargılar ile sunulan yararlar ve hizmetlerin etkileşimi sonucunda yavaş yavaş oluşmaktadır.¹⁷⁹

Buna bağlı olarak marka imajı da, bir ürüne ilişkin marka hakkındaki kişinin tavırları ve bilgisinin tümü olarak tanımlanabilmektedir.¹⁸⁰ Marka imajı, ürün imajından farklı olmakla birlikte aralarında devamlı bir iletişim söz konusudur. Ürün imajı, tüketicinin bir mal kategorisine ilişkin algıları ve hissettiklerinin tümü olarak tanımlanmaktadır. Bu doğrultuda marka imajı; ürün kişiliği, duygular ve tüketici zihninde oluşan marka ile ilgili çağrıştırmaları içeren bir bütündür. Evans ve Berman'a göre ise marka imajı; belirli markalara ilişkin olarak tüketici algılarını içermektedir. Marka imajı varolan ürünü ya da o markanın kişiliğini yansıtan bir aynadır. İnsanların bir marka hakkındaki düşünceleri, duyguları ve beklentileridir.¹⁸¹

Marka imajı ile marka kişiliği arasında büyük benzerlikler bulunmaktadır. Marka imajı, tüketicilerin marka ismiyle ilişkilendirdikleri özellik ve çağrışımlar bütünüdür. Marka kişiliği ise, marka sahibinin yani üretici firmanın markayı tanımlamasıdır. Bu doğrultuda marka imajı, marka kişiliğinin bir parçası olarak yorumlanmakta ve bir markanın değerinin daha çok marka imajı ile marka algılamasına bağlı kaldığı söylenebilmektedir.¹⁸²

¹⁷⁷ Frank Jefkins, **Public Relations For Your Bussiness**, Mercury Books, London: 1990, s. 12.

¹⁷⁸ Tek, **a.g.e.**, s. 352.

¹⁷⁹ Ahmet Tolangüç, "Tanıtım ve İmaj", **Anatolia Turizm Çevre Dergisi**, Yıl 3, Sayı 27, Ankara: 1992, s. 11.

¹⁸⁰ Aktuğlu, **a.g.e.**, s. 34.

¹⁸¹ W.Harold Berman, **Advertising Concepts and Strategies**, Random House, New York: 1980, s. 306.

¹⁸² Aktuğlu, **a.g.e.**, s. 35.

Marka imajı kavramını ilk ortaya atan kişi reklamcı David Ogilvy olmuştur. Ogilvy, 50'li yıllarda bir markayı tüketicinin ürün hakkındaki düşüncesi olarak nitelendirirken marka imajını tanımlamıştır.¹⁸³ Fakat markaya bir kimlik ve kişilik verilmesi konusunda en önemli aracın reklam olduğunu da belirtmiştir. Ancak günümüze kadar yapılan çalışmalar marka imajının oluşturulmasında reklamın tek başına belirleyici bir unsur olmadığını ortaya koymaktadır. Bu nedenle markanın tanıtım planlaması büyük önem taşımaktadır. Marka imajı planlaması süreci doğrultusunda, etkin bir marka imajının üç işlevinin bulunduğu ileri sürülebilir.

Bunlar;¹⁸⁴

1. Marka vaadini ve ürün karakterini oluşturan tek bir mesaj iletilmesi,
2. Bu mesajın, rakiplerin benzer mesajlarıyla karışmasını önleyici şekilde iletilmesi,
3. Tüketicilerin zihinlerine olduğu kadar hislerine de hitap eden duygusal etkinin aktarılmasıdır.

Marka imajının bireyler üzerindeki gücü, Coca-Cola ve Pepsi için düzenlenen bir araştırma ile örneklendirilebilir. Araştırmaya göre; Markalar gizlenerek içecekler, deneye katılan bireylere verilmekte ve hangisini beğendikleri sorulmaktadır. Deneye katılanların çoğunluğu Pepsi markasının olduğu içeceği tercih ederek ve beğenilerini dile getirmişlerdir. Aynı bireylere bir süre sonra içecekler, bu kez markalar belli olacak şekilde sunulmuştur. İçeceklerden daha önce markasını bilmeden Pepsi'yi tercih edenlerin bu kez Coca-Cola'yı tercih ettiği belirlenmiştir. Bu araştırmada deneylerin zevk, beğeni gibi mekanizmalarında marka imajının etkisi ortaya konulmaktadır.

Tüm bu gelişmeler farklarını ortaya koymak isteyen markaların, müşterinin neyi neden tercih ettiğini araştırmaya yöneltmiştir. Müşteri zihninde oluşan yerleri ve müşteri zihnindeki kalite tanımı, markanın gelişimi için önem arz etmektedir.

¹⁸³ Ferruh Uztuğ, **Markan Kadar Konuş! Marka İletişimi Stratejileri**, MediaCat Kitapları, İstanbul: 2003, s. 39.

¹⁸⁴ Philip Kotler, **Marketing Management-Analysis, Planning, Implementation and Control**, Prentice Hall Inc., ABD: 1997, s. 292.

Rekabetinin yeni gücünün müşteri zihninden geçmekte olduğu artık kabul edilmektedir. Firmalar ürünleri, hizmetleri, satış kanalları, reklamları, sponsorlukları ile müşterinin zihninde yer edinmeye çalışmaktadırlar. Sunulan somut veya soyut tüm çalışmalar ile oluşan resim müşteri için markanın ne ifade ettiğini ortaya çıkarmaktadır. İmaj bu resmin bütünüdür.¹⁸⁵

2. 5. 6. Marka Kimliği (Brand Identity)

Marka kimliği ve marka imajı birbirinden oldukça farklı olmakla birlikte, bu iki kavram çoğu zaman birbirine karıştırılmaktadır. Bu nedenle bu başlık altında marka kimliğinin marka imajı ile farklılıkları üzerinde de durulacaktır.

Marka kimliği, ürünün fiziksel olarak nasıl tanımlandığını anlatırken; marka imajı ürünün karakter ve davranışlarının zihnen nasıl algılandığını ifade etmektedir.¹⁸⁶

Marka imajı daha uzun süreli bir kullanıma sahipken, marka kimliği daha sonraları gündeme gelen ve önemi anlaşılmış bir kavram olarak düşünülebilir. İmajın sahip olmayıp kimliğin sahip olduğu nosyon şöyle özetlenebilir:

İmaj, bir markanın kamuoyu zihnindeki algılanma ve görünümünü merkez almaktayken; kimlik, pazarlama iletişimi yönünden, gönderici konumundaki kaynağın sorumluluğundadır. Kaynağın görevi, markanın anlamı, amacı ve sunduğu yararın üzerine odaklanmaktadır. Bir başka deyişle, marka yönetimi açısından kimlik, imajın önceliklisi durumundadır.¹⁸⁷

Marka tarafından gönderilen tüm göstergelerle, marka adı, görsel simgeler, ürün, reklam, sponsorluk ve diğer iletişim mesajlarının bir sentezi aracılığı ile tüketici zihninde imaj şekillenmektedir. Çünkü imaj, bir kod açımı, anlam genişlemesi ve göstergelerden çıkarsama yapmanın bir sonucudur. Kimlik ise, pazarlama iletişimcileri tarafından tasarlanıp, yapılandırılır. İmajın oluşumunda ise, hedef kitlenin çözme ve algıma biçimleri baskın bir rol üstlenmektedir.

¹⁸⁵ <http://www.halklailiskiler.com.tr/detay.asp?id=935>

¹⁸⁶ Jefkins, a.g.e., s. 17.

¹⁸⁷ Ferruh Uztuğ, **Siyasal Marka**, MedaiCat Yayınları, Ankara: 1999, s. 138-139.

Kimlik, markanın değeri, duruşu, nasıl algılanmak, tanınmak istendiği, önem taşıyan ilişki ve iletişiminin ne olduğu gibi sorulara aranan cevapların toplamını ifade etmektedir. Marka kimliği, marka için anlamı, yönelimi ve amacı belirlemeye yardımcı olmaktadır.¹⁸⁸

Yalnızca adları ile alıcının zihninde olumlu vasıflar, yararlar, şirket değerleri, kişilik ve kullanıcılar uyandıran markalar güçlü kabul edilmektedirler. Marka oluşturan ve geliştiren kişilerin işi, bu boyutlar temelinde bir marka kimliği yaratmaktır. Marka kimliği inşa ederken, markanın imajını yansıtmak ve güçlendirmek için bir takım araçlar kullanılmaktadır. Güçlü markalar tipik olarak, sahip oldukları sözcük, slogan, renk, sembol veya bir dizi öyküyü sergilemektedirler.¹⁸⁹

Günümüzde markalı ürün üreten kuruluşlar, kendi kimliklerinden çok, sahip oldukları markaların kimlikleri ile ön plana çıkmaktadırlar. Buna örnek olarak Unilever grubuna ait olan ürünlerden, Sana, Lipton Ice Tea, Calve Hazır Çorba, Knorr ve Algida'yı vermek mümkündür. Tüketici çok dikkat etmedikçe, bu markaların ardındaki kuruluşları tanımamaktadır.

Satışı destekleyen en önemli araçlardan biri, ürünü belirli bir işaretle belirtme politikasıdır. Bir markanın en büyük gücü ise, belli bir zaman diliminde, belli bir insan grubuna hitap etmek amacıyla, özenli ve planlı olarak hazırlandığı için, belli bir pazara yönelmiş olan, güçlü, kompleks ve dolaysız bir sembolizm ile belirlenmiş olmasından kaynaklanmaktadır. Marka kimliği, bu açıdan önem taşımaktadır.

Aynı şirketten olan markalar piyasada rekabet etmekle birlikte, bu markaların aynı kuruluştan kaynakladığı bilinilirse, tüketicinin gözünde kuruluşun bütünlüğü zarara uğramış olarak görülebilir. Unilever örneğine ek olarak, Türkiye'de Procter & Gamble, güzellik ve bakım ürünleri kategorisinde, Pantene, Rejoice, Blandax gibi üç ayrı markayı pazarlamaktadır. Tüketici yönünden bu durum öğrenildiğinde, aynı nitelikteki ve aynı kuruluştan gelen markaların imajını zarara uğratabilir.¹⁹⁰

¹⁸⁸ Ferruh Uztuğ, **a.g.m.**, s. 138-139.

¹⁸⁹ Kotler, **a.g.e.**, s. 92.

¹⁹⁰ Ayla Okay, **Kurum Kimliği**, MediaCat Yayınları, Ankara: 2000, s. 54-56.

Tüm bu sebeplerle, eğer bir markanın başarısı hedefleniyorsa, markanın bağımsız bir kuruluştan tamamıyla ayrı bir yaşamı ve kimliği olmalıdır. Buna en iyi örneklerden biri Persil'dir. Bu markanın güçlü kimliği çok uzun zamandan beri titizlikle korunarak, markanın kime ait olduğu neredeyse önemini yitirmiştir. Oysa bu marka, Henkel tarafından yaratılmış olup, Birinci Dünya Savaşı'ndan sonra, rakibi olan Lever tarafından alınarak, İngiltere ve Fransa'da Lever'in; diğer ülkelerde ise, Henkel'in malı olarak sürdürülmektedir. Ancak markanın satıldığı her ülkede marka değerleri birbirini tamamlamakta ve marka, kuruluşların ötesinde bir öz değer taşımaktadır.

Bu görüşlerin karşıt noktasında ise; markalı ürünlerin çok önem taşımadığı, ancak kurum kimliğinin ön plana çıktığı, “monolitik kimlik”i güçlü olan kurumlar söz konusudur. Perakendecilik yaklaşımıyla ve tek bir kimlik benimsenerek; markalı fakat perakende ürünler kullanılmaktadır. Bunlara örnek olarak ülkemizdeki Migros ve Şok mağazaları verilebilir. Bu mağazalarda Şok Deterjan, Migros Kahve gibi isimlerle satılan ürünler, monolitik kimliğe iyi birer örnektir. Kimliği güçlü olan kuruluşların, kuruluş adıyla markalaşmalarının göstergesi olarak düşünülebilecek bu yaklaşımda, ön plana çıkan öge, kurum kimliği olmaktadır.¹⁹¹

Markalamanın başarıyla gerçekleştirilebildiği durumlarda, kurum kimliği ile ürün kimliği, ister farklı çıkış noktaları ile hareket etmekte ister girift bir yapı sergilemekte olsun, her iki durumda da tüketici zihninde oluşturdukları güçlü marka kimliği ile çok daha kalıcı ve pazar koşullarında etkili olacaktır.¹⁹²

Pazarlama stratejileri, şirketten şirkete büyük ölçüde çeşitlilik göstermektedir. Bazı durumlarda, kurumsal kimlik, iletişim anlamında baskındır ve diğer durumlarda bir şirket mesajı halka taşımak için büyük ölçüde bireysel ürüne veya markaların hizmetlerine dayanmaktadır. Bundan dolayı bir kimlik programı, kurumun pazarlama stratejisine uyum sağlaması için yapılandırılmalıdır.

¹⁹¹ Ayla Okay, **a.g.e.** , s. 54-56.

¹⁹² Mete Çamdereli, **Ana Çizgileriyle Halkla İlişkiler**, Çizgi Yayınları, Konya: 2000, s. 33.

Kendilerini dört değişik çeşit kimlik sistemi olarak tanımlayan dört değişik iletişim stratejisi türü bulunmaktadır:¹⁹³

- Kurumsal baskın sistem
- Marka baskın sistem
- Dengelenmiş sistem
- Karışık sistem

Kurumsal baskın sistem; pazarlama mesajının ana iletişimcisinin, kurumun kendisi olduğu sistemdir. Ürünün arkasındaki şirketin gerekli olan güvenilirliği sağladığı büyük hizmet kuruluşlarında ve kurumsal işletmelerde bulunur. Bir restoran veya mağaza zinciri, somut izlenimlerin tümünün toplamı olan kendine özgü kişiliğini, kurumsal kimlik sistemini kullanarak dışa vurmak zorundadır. Bunlar “tek varlık” şirketleridir. Eğer kimlik sistemleri kullanarak dikkatlice yönetilmezlerse, anonim başlıca satış ürünleri dünyasında eriyip kaybolurlar. Değer katılmış farklılaştırmaları, güçlü bir kurumsal kimliğe sahip olmalarına dayanmaktadır. Sadece kendilerini güçlü bir kurumsal kimlik programıyla ayırmadıkları gibi, bir de spesifik pazar segmentlerini çekmek için, kendilerini yeniden şekillendirmek ve tanımlamak amacıyla görsel iletişim sistemi kullanmaktadırlar.

Marka baskın sistem; bireysel markaların baskın olduğu ve arkalarındaki kurumun çoğu iletişimlerde ön planda olmadığı sistemdir.

Dengelenmiş sistem; kuruma ve markalarına, iletişimlerde neredeyse eşit ağırlığın verildiği sistemdir.

Karışık sistem; bazen kurumun bazen de markaların baskın olduğu sistemdir.

Bir kimlik stratejisinin kendisinin, değişim baskısı altında ve diğer iç veya dış güçlerin etkisiyle, değişikliklere uğraması sıkça görülebilmektedir.

¹⁹³ John Diefenbach, “*The Corporate Identity as The Brand*”, ed. John M. Murphy, **Branding: A Key Marketing Tool**, McGraw Hill, New York: 1987, s. 158-159.

Strateji ne olursa olsun, yönetimin sadece dış hedef kitle ile olan ilişkisinde değil, aynı zamanda iç kurumsal kültürle olan ilişkisinde de, en fazla yararlılığı sağlayabilmesi ve en az şekilde aksaklığa maruz kalması için kendi kimliği üzerinde kontrol sağlayabilmesi şartı bulunmaktadır. Fakat kimlik bozulmaları gibi durumlar zaman zaman görülebilmektedir. Genellikle bunun sebebi de değişimdir.¹⁹⁴

Sonuç olarak marka kimliği, yönelimi ve amacı belirlemeye yardımcı bir çerçevedir.¹⁹⁵ Marka kimliği kavramı, markanın tüm yönlerini kuşatmakta; markaya ilişkin parçalardan çok bütünü önemsemektedir. Marka kimliği, rekabetçi ortamda markanın gelişiminin sürdürmesi ve karlı bir büyüme sağlamasında temel bir kavram olarak değerlendirilebilir.¹⁹⁶

Marka kimliği marka oluşturma ve yönetiminde stratejik bir araçtır. Çünkü güçlü bir marka yaratma, doğru ve etkin bir marka kimliği tasarımı ve yürütülmesi ile ilişkilidir. Marka kimliği markanın ruhunu, vizyonunu ve de başarı umudunu yansıtmaktadır.

Marka kimliği inşa edilirken, markanın imajını yansıtmak ve güçlendirmek için, birtakım araçlar kullanılmaktadır. Markayı oluşturan elemanlar, yani markanın ismi, sembolü, kullanılan slogan ve bir dizi öykü, markanın algılaması noktasında birer kısayol vazifesi görmektedir. İnsanlar satın alma kararlarını verirken bu kısayolları kullanmaktadırlar. Örneğin, bir tüketici Kodak'ın ürettiği bir filmin daha kaliteli oluşu düşüncesine sahipse, hangi ürünü alacağına karar verirken Kodak logo ve markasını birer kısayol olarak kullanacaktır.¹⁹⁷

Slogan: Sloganlar markaların iddialarını ve felsefelerini ortaya koyan en önemli iletişim araçları olarak kabul edilmektedir. Hatta bir slogan ile markayı ölümsüz kılmak bile mümkündür. Slogan markanın akılda kalmasını sağlamaktadır. Mümkün olan en kısa ve sade ifade slogan için en sağlıklıdır. Nike'ın "Just do it" ve Nokia'nın "Connecting People" kısa ama etkili slogan için verilebilecek örneklerdendir.¹⁹⁸

Bir çok şirket, kendi marka adına, sürekli tekrarlanan reklamlarında kullandıkları bir slogan veya takma adı eklemeyi başarmışlardır. Bu durumda, yaratılan marka imajı, neredeyse hipnotik ve bilinçaltı bir şekilde etkilenmekte ve markalar bundan yarar

¹⁹⁴ John Diefenbach, **a.g.e.**, s. 158-159.

¹⁹⁵ David Aaker, **Building Strong Brands**, The Free Press, New York: 1996, s.68.

¹⁹⁶ Uztuğ, **a.g.e.**, s. 43.

¹⁹⁷ <http://www.kirbas.com/index.php?id=110&sec=slogan> 25.05.2005

¹⁹⁸ <http://www.kirbas.com/index.php?id=312&sec=slogan> 26.05.2006

sağlamaktadırlar. Örneğin; British Airways “Dünyanın sevdiği havayolu”, USP “Teslim oldu bilin.” Solo “Hem yumuşak hem hesaplı.” gibi. Fakat müşterinin zihninde akılda kalıcı bir slogan bulmak her zaman kolay olmamaktadır.¹⁹⁹

Akılda kalıcı, başarılı bir slogan, ürün ya da servisin değerini belirtmelidir. Marka mesajının hedef kitle tarafından algılanmasına yardımcı olması gereken slogan net ve anlaşılır olmalıdır. Markanın hedef kitlesi ve sosyal paydaşları sloganın içinden anlam çıkarmak için uzun uzun düşünebilmelidir. Markanın tüketiciye olan vaadi ise rasyonel ya da duygusal düzeyde mutlaka sloganın içinde yer almalıdır

Aynı zamanda markanın diğer öğelerinde olduğu gibi sloganda da devamlılık esastır. Çünkü, seçilen slogan tüketiciyle iletişim kurabilmek için kullanılan bir araçtır. Slogan değiştirmek tüketiciyle iletişime tekrar baştan başlamak anlamına gelebilir.²⁰⁰

Renkler: Markanın adı ile sembol ve logoların temel kimlik bileşenlerinin odak noktasını oluşturmalarına karşın markayı görünür kılacak en önemli bileşenlerden biri de renk unsurudur.²⁰¹ Markanın tanınmasına yardımcı olmak amacıyla, tutarlı bir veya birkaç rengin kullanılması yararlı olmaktadır. Örneğin; IBM, yayınlarında mavi rengi kullanmakta, bu yüzden “Big Blue” olarak anılmaktadır. McDonald’s ise sürekli olarak her gittiği ülkede, iştah açıcı ve dikkat çekici olması nedeniyle, kırmızı ve sarı hakim renkleri kullanmakta ve bu sayede uzaktan bakıldığında dahi rahatlıkla tanınmaktadır.²⁰²

Kola, kırmızımsı-kahverengi bir içecektir ve kola için mantıklı renk kırmızıdır. Bu nedenle Coca-Cola yüzyıldan fazla bir süredir kırmızıyı kullanmaktadır. Pepsi Cola daha zayıf bir tercih yaparak kırmızı ve maviyi marka renkleri olarak seçmiştir. Kırmızı kolayı sembolize eder, mavi ise markayı Coca-Cola’dan ayırt etmeyi amaçlar. Yıllarca Pepsi, Coca-Cola’nın renk stratejisine karşı ideale yakın bir düzeyde mücadele etmiştir. Farklılaştırıcı bir renginin bulunmaması nedeniyle, Pepsi, Coca-Cola’nın kırmızısı altında neredeyse görülmemektedir.²⁰³

¹⁹⁹ Kotler, a.g.e., s. 92-97.

²⁰⁰ <http://www.kirbas.com/index.php?id=312&sec=slogan> 26.05.2006

²⁰¹ Peltekoğlu, a.g.e., s. 558.

²⁰² Kotler, a.g.e., s. 92-97.

²⁰³ <http://ilef.ankara.edu.tr/reklam/yazi.php?yad=85> 22.04.2006

Renkler kurumların görsel göstergesi haline geldiklerinde, bir yandan kuruma atfedilecek anlamlarda rol oynarken, diğer taraftan, logo ya da sembole de görsel çekicilik yanında doğal ve simgesel anlamlar da yükleyerek, markanın kişiliği üzerinde de etkili olmaktadır.²⁰⁴

Semboller ve Logolar: Semboller simgelediği ürün ya da hizmetle özdeşleşerek, çağrışım yolu ile duyguları etkileyen önemli bir kimlik bileşenidir.²⁰⁵ Kuruluşlar, iletişimlerinde kullanılmak üzere, bir sembol ya da bir logoyu benimsemektedirler. Birçok marka tanınmış kişileri kurumun sözcüsü seçmektedir. Örneğin; Nike ayakkabıları için Michael Jordan ile anlaşılması gibi. Ancak bu pahalı bir yöntem ve kişilerin skandallara karışma olasılığı da söz konusu olduğundan, markaya zarar verebilmektedir. Daha ekonomik ve risksiz olan yaklaşım ise bir çizgi film vb. karakteri geliştirerek, onu hedef kitlenin zihninde yerleştirebilmektir. Örneğin; Malboro'nun kovboyu ya da Nesquik'in tavşanı gibi. Kuruluşlar zamanla, soyut tasarımlar ve çeşitli logolar ile –hatta marka adının yazılış tarzı vb.- tanınma ve hatırlanmada etkin olmaya çalışmaktadırlar.

Bir Dizi Öykü: Bazı markalar, firma ya da marka hakkında, bir yarar sağlayabilecek öykülerden yararlanabilmektedirler. Bu öyküler, efsaneleşmiş kurucular (Bosch, İş Bankası), şirketi kurmakta verilen mücadele veya çalışanların özverisini gösteren örneklerden kurulu öyküler olabilmektedir. Bosch ve İş Bankası kurumlarının yanında şirketini kurmakta Henry Ford'un oynadığı rol de örnek verilebilir.²⁰⁶ Bu tip öykülerin varlığı, hem kuruluşun eski ve köklü aynı zamanda güvenilir olduğu imajını vermekte; hem de kurum içi aidiyet duygusunu dolayısıyla da müşteri memnuniyetini arttırmaktadır.

Bu noktada örnek vererek konuyu açmakta fayda vardır.

McDonald's Marka Kimliği²⁰⁷

Mc Donald's 79 ülkede yaptığı 26 milyar dolarlık iş hacmiyle, en başarılı global markalardan birisi olarak kabul edilmektedir.. Mc Donald's “değer” üzerine odaklanmıştır; çünkü müşterinin değer bilinci olduğuna inanmaktadır.

²⁰⁴ Peltekoğlu, a.g.e., s. 559.

²⁰⁵ Peltekoğlu, a.g.e., s. 557.

²⁰⁶ Kotler, a.g.e., s. 92-97.

²⁰⁷ Borça, a.g.e., s. 97.

Öz Kimlik başlığı altında McDonald's, ürünleriyle, özel sunumlarıyla, fiyata yansıyan satın alma tecrübesiyle “değer” sağlamaktadır. Sürekli sıcak, dünyanın tüm McDonald's'lerinde standart lezzet özelliği yüksek kalitenin getirileridir. Servisi hızlı, kusursuz, dostça ve pratik olan McDonald's'da kasanın her iki tarafında lekesiz temizliğe önem verilmektedir. Tüketicileri aileler ve çocuklar ağırlıklı olmak üzere geniş bir müşteri kitlesi bulunmaktadır.

Genişletilmiş kimlik başlığı altında; McDonald's, insanların yaşadığı, çalıştığı ve toplandığı yerlere yakınlığı, yeterli ve zaman kazandıran servisi ve kolay yenilebilen ürünleri sunmasıyla en uygun hızlı servis restoranıdır. Ürün alanı fast food, hamburger ve çocuk eğlencelerini kapsamaktadır. Alt markaları; Big Mac, McExtra, Köfte Burger ve diğerleridir. Kurumsal tabiyet olarak Ronald McDonald Çocuk Vakfı, Ronald Mc Donald Cemiyeti bulunmaktadır. Genişletilmiş kimlikteki marka kişiliği aeye yönelik, Amerikan, samimi, güvenilir, neşeli ve eğlenceli olarak tanımlanmaktadır. İlişki aile ve eğlenceyi içerir ve McDonalds iyi zamanların bir parçasıdır. Logosu altın kemerdur. Karakteri Ronald McDonald, McDonald's bebek ve oyuncaklarıdır.

Değer önerisi başlığı altında fiziksel ve duygusal faydadan söz etmek mümkündür. Buna göre sağlanan fiziksel fayda lezzetli hamburgerler, kızartmalar, değer katan içecekler, oyun salonları ödülleri, hediyeler ve oyunlar gibi ekstralardır. Duygusal fayda ise doğum günleriyle neşelenen çocuklar, Ronald McDonald ve diğer karakterlerle ilişki, özel aile zamanları, aile yakınlığıyla oluşan sıcaklık, McDonalds'ın duygusal reklamlarıyla güçlenen tecrübe olarak kabul edilmektedir.

Nike Marka Kimliği²⁰⁸

Nike, dünya ve spor modasında önemli bir başarı sahibidir. Diğer güçlü markalarda olduğu gibi bölümlere göre farklılık gösteren kimliği vardır. Fitness bölümü (yürüyüş, koşu..) için sahip olduğu kimlik, tenis ve basketboldakinden farklıdır. Nike marka kimliği, çeşitli alt markalara göre uyarlanmıştır. Nike'ın önde gelen marka kimliği içerisinde öz kimlik başlığı altında ürünün itici gücü spor ve antrenmandır. Kullanıcı profili ünlü atletler, forma ve sağlığa

²⁰⁸ Borça, a.g.e., s. 98.

önem veren diğerleridir. Teknolojik üstünlüğe dayalı performans ayakkabıları bulunmaktadır. “İnsanların hayatını atletizmle zenginleştirmek” Nike’ın yaşama kattıkları arasındadır.

Genişletilmiş kimlik başlığı altında Nike’ın marka kişiliği heyecanlı, kışkırtıcı, canlı, soğukkanlı, yenilikçi, saldırgan, sağlık ve fitness içinde, mükemmelliği kovalayan olarak tanımlanmaktadır. Sert görüntülü, giyim, ayakkabı ve her şeyde en iyiyi seçen bir ilişki temeline dayanmaktadır. Alt markaları Air Jordan ve diğerleridir. Logo Swoosh sembolüdür. Sloganı “Just do it”. Kurum atletler ve sporlarıyla ilişkili, destekleyici, yenilikçidir. Semboller Michael Jordan, Andre Agassi, Delon Sanders, Charles Barkley ve John McEnroe’nun bulunduğu ünlü sporculardır.

Değer Önerisi fiiziksel faydası performansı artıran ve rahatlık sağlayan ileri teknoloji ürünü ayakkabılardır. Duygusal fayda ise atletik performans ile mükemmelliği artıran, bir uğraşı olan, aktif ve sağlıklı olma özelliğidir.

Ayakkabı giyen güçlü kişiliği ve onunla bağdaşan atlet görüntüsüyle kendini ifade etme de kendini ifade eden sembolik faydadır.

2. 5. 7. Marka Kişiliği (Brand Personality)

İnsanların kişiliklerini yansıtan belli karakteristikleri olduğu gibi, markalara da belli kişilikler atfedilmektedir. Bir marka, kişilik profilini, reklamlarla yaratılan belli bir tip kullanıcı veya onun kullanılmasını onaylayan insan tipleri ile başarabilir. Bunu gerçekleştirirken; kullanıcı araştırmaları, haber raporları, tanıtım, fısıltı gazetesi, paketleme gibi bileşenler, reklamdan daha önemli olabilmektedir.

“Markayı insan olarak düşünme”, marka kişiliği fikri, pek çok reklam ajansı ve pazarlama şirketi tarafından kullanılmıştır. Bu da özellikle, kurumsal imaj çalışmalarının değerini ispatlamaktadır.

Rakiplerden daha farklı bir marka hizmeti verilebilmesi için, marka kişiliğinin geliştirilmesi ve desteklenmesi gerekmektedir. Bir marka, pek çok marka ile aynı zamanda ve dönemde benzer teknolojik özellikler gösteriyorsa ya da tüketici gözünde öyle algılanıyorsa, diğer markalar ile arasındaki tek fark, onların kişilik özdeşlikleridir.

Pazarlamacı, stratejik olarak markasını, anlamlı ve beğenilen bir marka kişiliği yaratarak ayrı bir yere oturtabilir. Bu da markanın pazardaki payını koruma ve arttırması açısından etkinlik sağlamaktadır. Marka kişiliği genellikle, eşsiz, tek ve önceden satın alma hakkı olmayan bir şeydir. Bu nedenle rakipler, markanın özelliklerini ve fiyatını tamamiyle kopyalayabilir ama markanın kişiliğini kopyalayamazlar. Bunu denemeye kalkışmaları halinde, markanın bedava reklamını yapmış olacaklardır.²⁰⁹

Marka kişiliği, markanın yapısını çevreleyen fiziksel özelliklerin bir parçası olup, markayı sadece tanımlamayıp markayı ifade edebilen ve tüketiciye marka hakkında bir şeyler söyleyebilen fikirler olarak tanımlanmaktadır.²¹⁰ Bu doğrultuda markaların tüketiciler tarafından kolayca benimsenebilmesi amacıyla firmalar da marka kişiliğini geliştirme stratejileri uygulamaktadırlar.

Bu doğrultuda markaların da aynı insanların olduğu gibi bir kişiliği olduğunu tekrarlamak yerinde olacaktır. Güçlü bir kişilik başarılı markaların ortak özelliğidir. Markanın karakter sahibi olup olmadığı anlamak oldukça basittir. Markalara da aynı insanlar için kullanılan sıfatlar kullanılır. Yani bir insanın kişiliğiyle bir markanın kişiliğini tanımlamak birebir aynı şeydir. Eğer ortalama tüketici bir markaya kendiliğinden ne kadar çok ve olumlu sıfat atfedebilirse o marka o kadar kişilik sahibidir denilebilir.

Örnek olarak iki büyük banka karşılaştırıldığında akla gelen ilk kişilik özellikleri genel olarak şunlardır:²¹¹



: Ananevi, idealist, ilkeli, istikrarlı, güçlü, milli.



: Yenilikçi, güler yüzlü, duyarlı, modern.

²⁰⁹ Batra, Meyers, Aaker, **a.g.e.**, s. 320-326.

²¹⁰ David Arnold, **The Handbook of Brand Management**, International Management Series, Addison Wesley Publishing Company, ABD: 1992, s. 4.

²¹¹ Borça, **a.g.e.**, s. 114.

Markanın kişilik özellikleri genellikle marka için yapılan iletişimden ve marka ile yaşanmış deneyimlerden gelmektedir. Örneğin reklamlardaki genel atmosferden oyuncu seçimine, şarkılardan sözlere her şey bu kişilik oluşumuna katkıda bulunmaktadır.²¹²

Marka kişiliği markayı konumlandırma noktasında büyük öneme sahiptir. Tüketiciler markalı bir ürünü satın alırken onun kişilik özelliklerine bakarak karar vermektedirler. Markanın konumlandırılmasında bu kişilik özelliklerinin etkilerinin vurgulanması gerekmektedir.

“Dünya Sınıfı Markalar” adlı kitabında Chris Macrae, marka konumlandırmasında marka kişiliklerinin 6 stereotipini bulmuştur. Bunlar şunlardır:²¹³

1. Özdeş Olma: Belirli durumlarla özdeşleşen markalar; örneğin şampanyayla kutlamaları özdeşleştirirken yılbaşıda da o güne mahsus oyuncak ve yiyeceklerin özdeşleşmesi gibi.

2. Sembol Olma: Özelliklerinden dolayı, sembolün katma değer olduğu imaj markalar; örneğin gerçek ürün kategorisinin hemen hemen önemli olmadığı Lacoste’un timsahı.

3. Malın Mirası: Genellikle kendisini pazarın önderi olarak konumlandırabilecek ilk marka, belirli bir avantaj elde etmektedir. Örneğin The Body Shop (çevreye duyarlı sabunlar..), Coca Cola (alkolsüz içeceklerde gerçek şey..)

4. Uçarı Olma: Marka tüketicilerinin, kendisini satın aldığı diğerlerinden farklı olacağına işaret eder. Dizayn markalarında çok yaygın bir kullanımı vardır. Örneğin Chanel parfümleri, Ferrari arabaları ya da American Express Gold Card gibi.

5. Aitlik: Tüketicilerin onunla kendilerini tanımlamak istedikleri daha büyük bir grubun parçası olma hissini veren markalardır. Örneğin Levi’s kot pantolonları (gençliğin ve resmi olmamanın sembolü) ya da Benetton giysileri (çok ırklı global bir köyü onaylayan The United Colors of Benetton) gibi.

²¹² Borça, a.g.e., s. 116.

²¹³ Ar, a.g.e., s. 147.

6. Efsane: Gerçek tarihleri olan hemen hemen efsane haline gelmiş markalardır. Örneğin; Levis 501 (şirket tarafından 19.yy'da yapılan ilk jean'ler) ya da Timberland ayakkabıları (mokasen yapı metoduyla gerçek Kızılderili modeli) gibi.

Markanın kişiliğine göre konumlandırma sübjektif bir çalışmadır fakat bir marka konumunun yoğunlaşacağı noktayı anlamada yararlıdır.

2. 5. 8. Marka Tercihi ve Marka Sadakati (Bağlılığı)

Tüketicilerin ihtiyaçlarının niteliği, markaya ait özelliklerin tüketiciler tarafından algılanışı, marka imajı, markayı üreten firmaların kurum imajı ve pazarlama stratejileri vb. pek çok faktör marka tercihi belirlemektedir. En genel ifade ile marka tercihi, tüketici ihtiyaçları ile tüketicinin markaya ilişkin inanç ve tutumlarının etkisiyle markanın değerlendirilmesi sonucunda satın alma karar sürecinde belirli bir markanın belirlenmesi olarak ifade edilmektedir.²¹⁴

Diğer bir tanımla marka tercihi, markayı tekrar satın alma kararını veren tüketicinin, tekrar aynı markayı satın almasıdır. Bir tüketicinin rakip markalara kıyasla firma markasını tekrar kullanması, o firma markasına yönelik tüketicinin tercihi aklı getirir. Bu adımda tüketici bir markayı seçtiği zaman önceki tecrübelerine ve denemelerine güvenir.²¹⁵

Marka tercihinde, ilgili markanın ihtiyacı giderip gidermeyeceği, harcanan zaman ve ödenen bedel karşılığında fayda sağlanıp sağlanamayacağı, tüketicinin psikolojik ihtiyaçlarını giderip gideremeyeceği vb. konularda riskler üstlenilmektedir. Üstlenilen bu risklerin en aza indirilmesi amacıyla tüketiciler satın alma karar süreçlerinde sürekli olarak belirli bir markayı tercih etme eğilimindedirler.²¹⁶ Bu doğrultuda bir markanın sürekli olarak tercih edilmesi ve satın alınması ise marka sadakatini gündeme getirir.

²¹⁴ Aktuğlu, a.g.e., s. 36.

²¹⁵ Ar, a.g.e., s. 91-92.

²¹⁶ Aktuğlu, a.g.e., s. 37.

Marka sadakati, tüketicinin sadece içinde bulunulan zamanda değil, gelecek dönemlerde de belirli bir markayı satın alması olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle, marka sadakati kavramı, tüketicinin markaya olan inancının gücü olarak tanımlanabilir. Markaya ilişkin bilgiler, tüketicilerin markalar arasındaki tercihin şekillenmesinde temel bir rol oynar. Tüketicilerin bir markada belirleyici özellikler algılaması ve bu özelliklerden etkilenmesi, o markaya duyulacak sadakatin artmasına neden olmaktadır.²¹⁷ Güçlü bir markanın en temel özelliği kendisine sadık bir tüketici yaratmasıdır.

“Tüketicinin belirli bir markaya olan bağlılığı, rakip markalar arasından sürekli bir markayı seçme ve diğerlerini reddetme eğilimidir. Tüketici, bir marka dışında, başka hiçbir markayı satın almıyorsa; tam bağlılıktan, yüzde yüz bağlılıktan söz edilebilir.”²¹⁸

Günümüzde kuruluşlar, işlerine salt ticari ve alışveriş mantığı ile bakmak yerine, müşteri bağlılığını geliştirme açısından bakmaktadırlar. Zira pazarlama anlayışının geçmişteki dönemlerini yansıtan üretim ve satış anlayışı, yerini hizmet kalitesi ve müşteriye dönük olmaya terk etmiştir. Kuruluşların bir çoğu, müşterilerine ömür boyu ürün verme düşüncesini benimsemişlerdir. Buna göre örneğin düzenli olarak tüketilen bir ürünü (kahve, alkolsüz içecekler gibi) düzenli olarak daha düşük bir birim fiyatla sunulmaktadır. Şirketler, marka sadakati sayesinde, her satıştan daha az kar etmeyi göze alabilmektedirler.²¹⁹

Tüketicilerin marka sadakati, çoğunlukla marka değerinin özünü oluşturmaktadır. Eğer tüketiciler, markaya karşı nötr bir davranış içindeyseler ve gerçekte de markanın adına aldırış etmeksizin, ürünün özellikleri, elverişli bulunması veya fiyatına göre, satın alma davranışı gösteriyorlarsa bu durum, marka değerinin az olduğunu göstermektedir. Ancak, diğer yandan da, rakipler daha üstün nitelikli özellikler ve elverişli fiyatlar sundukları halde, kullandıkları markayı satın almaya devam ediyorlarsa, bu, seçilen markanın sağlam değerlerinin ve belki bunu ileten sembol ve sloganlarının varolduğu ve bu sebeple tercih edildiğini göstermektedir.

Pazarlamanın temel taşlarından biri olan marka sadakati, alıcının bir markayı sahiplenmesinin ve markaya olan bağlılığının bir ölçüsüdür. Marka sadakati özellikle, markanın fiyat veya ürün özelliklerinde bir değişiklik yapıldığında, müşterinin başka bir markaya geçip geçmeme eğilimini, davranışını yansıtmaktadır. Marka sadakati yükseldikçe, müşteri kitlesinin, rakiplerin faaliyetlerine karşı olan kırılganlığı (vulnerability) azalmaktadır.

²¹⁷ Uztuğ, a.g.e., s. 34.

²¹⁸ Tanses Gülsoy, **Reklam Terimleri ve Kavramları Sözlüğü**, AdamYayınları, İstanbul: 1999, s. 55.

²¹⁹ Kotler, a.g.e., s. 19.

Marka sadakati, gelecekteki satışlara direkt olarak dönüştürülebildiğinden dolayı, uzun vadedeki kazançlarla bağlantı kurma açısından da, marka değerinin bir göstergesi durumundadır.²²⁰

Bir marka, müşteri ile ürün arasında ilişkiyi ima etmekte, müşterinin beklediği bir dizi kalite ve hizmeti akla getirmektedir. Markaya bağlılık, müşterilerin beklentilerini yerine getirerek, hatta bu beklentileri de aşarak oluşturulabilir. Bu durum gerçekleştirildiğinde, müşteri memnuniyeti tüm kurallarıyla sağlanmış olur.²²¹

Pazar, tüketicilerin ürün markası, firma ismi gibi değişkenlere gösterdikleri sadakat derecelerine bağlı olarak bölümlere ayrılabilir. Örneğin kayıtsız şartsız sadık müşterilerin yanında; iki marka arasında sürekli değişiklik yapan; hiçbir markaya sadakat göstermeyen ya da fiyat indirimi, promosyon vb. faaliyetler sebebiyle, çıkarlarını gözeterek, sürekli değişen eğilimlerle satın alma davranışı gösteren tüketiciler söz konusudur.

Eğer tüketicilerin büyük çoğunluğu markaya sadık ise; buna, “marka sadakati olan pazar” denmektedir. Bu tip pazarlara yeni rakiplerin girmesi son derece zordur. Kuruluşlar, markaları ile ilgili kararlarda, hedefledikleri pazarlardaki sadakat eğilimini inceleyerek, faaliyetlerine yön vermelidirler. Kimi zaman marka sadakati, sadece alışkanlık, kayıtsızlık veya düşük fiyatlı ikame markaların olmayışı gibi sebeplerle gerçekleşmektedir. Bu konuların araştırılması, markanın geleceği yönünden önem taşımaktadır.²²²

Müşterilerin markalara olan alışkanlıkları, çoğu satın almalarda bir rutin izlemesi şeklinde de mümkündür. Müşteriler, yıllar önce kısıtlı ürün çeşidi arasından seçtiği bir ürünü almaya devam edebilmektedir. Bu yüzden yeni ürünler, tüketicinin en azından deneme şansı tanınması ve aynı ürünü satın alma alışkanlığı edinmesi için mücadele vermektedir. Fakat bu alışkanlık, bir kez sağlandığında, marka, uygun konumlandırmayı, iletişim ve uygulamalarda süreklilik sağlayarak müşteri alışkanlıklarını desteklemeyi başarabiliyorsa; firma artık uzun süre müşteri sadakatine güvenebilmektedir.²²³

²²⁰ Aaker, **a.g.e.**, s. 39.

²²¹ Kotler, **a.g.e.**, s. 97.

²²² A. Bülent Göksel, Füsün Kocabaş ve Müge Elden, **Pazarlama İletişimi Açısından Halkla İlişkiler ve Reklam**, Yayınevi Yayıncılık, İstanbul: 1997, s. 45-47.

²²³ Hamish Pringle & William Gordon, **Marka Kültürü**, çev. Neşe Olcaytu, Scala Yayıncılık, İstanbul: 2001, s. 112.

Kuruluşlar, gelirlerinin çoğunu yeni müşterilerinden değil, mevcut müşterilerden kazanmaktadırlar. Bu sebeple bir müşteriyi kaybettikleri zaman, gelecekteki gelir akışını kaybetmiş olmaktadır ve güçlü şirketler, böyle bir durumda mutlaka bunun sebeplerini sorgulamaktadırlar.

Olabilecek en kötü şey, şirketin çok eski bir müşterisini kaybetmesidir. Zira genelde müşterinin karlılığı, kuruluşla bağlılık süresi ile doğru orantılı olarak artmaktadır. Daha uzun süredir marka bağlılığı olanlar, daha çok satın alma ve markayı başkalarına daha çok tavsiye etme eğilimi gösterirler. Böylece aldıkları markanın maliyetinin düşük olmasını sağlar ve fiyat artışlarına karşı daha anlayışlı yaklaşır. Tüm bu nedenlerle şirketler, en iyi müşterilerini elde tutmak için çok çaba sarf etmeli ve bu kitlenin oranını mümkün olduğunca arttırmaya çalışmalıdır. Bazı çok karlı şirketlerdeki müşteri bağlılık oranı % 90'ın üzerindedir.²²⁴

Bağımlılık ölçümü için satın alma niyetine ilişkin iki temel soru önerilebilir. Bu sorular şöyle sıralanabilir:

“Bir dahaki fırsatta aynı markayı satın alırsınız mı?”

“Bu marka kullandığınız iki, üç ya da dört markadan birimi, yoksa tek marka mı?”

“Markayı başkalarına önerir misiniz?”

Tüketicilerin fiyat farklarına göre markayı değerlendirmesini, daha ucuz olan bir markaya rağmen sadık olduğu bir markayı satın alması olarak açıklanmaktadır. Böylesi bir değerlendirme aynı zamanda rakiplere göre markanın değerini de göstermektedir. Bu bağlamda marka sadakatinin en önemli ölçütü, tüketicilerin rakiplere göre ucuz ya da pahalı değerlendirmelerine başvurmadan markayı satın almaya devam etmesi olarak tanımlanabilir.²²⁵

²²⁴ Kotler, **a.g.e.**, s. 266-267.

²²⁵ Aaker, **a.g.e.**, s. 40.

2. 6. Markalama

Markalar, mamulleri, rakiplerinden ayırıcı isim, sembol ve şekillerden oluşmaktadır. Tüketicilerin ürünleri tanımalarını ve tekrar satın alabilmelerini sağlarlar. Aynı zamanda markalar, kalıcı fiyat imajı yaratarak ürünlerin pazarda başarılı olmalarını da sağlarlar.

Marka, firma ürün ve imajını geliştirip yerleştirilmesine yardımcı olmakta, reklam stratejisinin nirengi noktasını oluşturup, ürünün tanınmasında, beğenilmesinde ve ürüne bağımlılığın kurulmasında önemli bir rol oynamaktadır.²²⁶

Markalı yeni mamuller, pazara girişte tanınma ve tutunma açısından daha büyük şansa sahiptirler. Ayrıca markalı ürünler, üreticinin dağıtım kanalı üzerindeki kontrolünü de kolaylaştırmaktadır.²²⁷ Bu sebeple markalama faaliyetleri, bir ürün için hayati önem taşımaktadır.

Markalar Ar-Ge faaliyetlerinin, ürün çeşitlerinin ve ek hizmetlerin yayılmasına ve yeni ülkelere açılmaya dönük sağlam bir temel oluşturmaktadırlar.²²⁸ Bu bağlamda başarılı markaların kriterlerine göz atmakta fayda vardır.²²⁹

- Başarılı markaların, hedef pazarın üyeleri arasında geniş ölçüde tanınan, emsalsiz birer kimliği mevcuttur.
- Devamlı olarak karşılaştırma avantajı sunmaktadırlar.
- Markanın sahibi olan şirket devredildiğinde veya devralındığında, markanın değeri artmaktadır.
- Verim azalmasının bertaraf edilmesi için markalar, sürekli yatırıma ihtiyaç duymaktadırlar.

²²⁶ Ömer Akat, **Uluslararası Pazarlama Karması ve Yönetimi**, Ekin Kitabevi, Bursa: 1998, s. 72.

²²⁷ Cem Kozlu, **Uluslar arası Pazarlama-İlkeler ve Uygulamalar**, İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara: 1998, s. 52.

²²⁸ Mike Meldrum & Malcom McDonald, **Key Marketing Concepts**, MacMillan Bussiness, London: 1995, s. 42.

²²⁹ John Murphy, "What is Branding?", **Brands The New Wealth Creators**, ed. Susannah Hart & John Murphy, MacMillan Bussiness, London: 1998, s. 1-13.

Tutulan bir marka adına sahip olmaktan daha çok başarılı bir marka kurmak, sıkı çalışmayı ve iyi bir stratejiyi gerektirir. Bir şirket, rakiplerin ürünleri karşısında kolaylıkla cezbedilemeyen güçlü bir müşteri oluşturmak adına çabalamakla yükümlüdür. Bu da gösteriyor ki, güçlü markalar yaratmak, saygınlığın ve pazar lideri olmanın anahtarıdır.²³⁰

2. 6. 1. Markanın Konumlandırılması

Markalama faaliyetlerinde markanın konumlandırılması önemli bir yer tutmaktadır. Zira marka konumlandırma, markanın temsil ettiği ürünün işlevi ve karşısındaki rakipleri ile doğrudan ilgilidir. Markanın konumlandırılması, ürünün fiziksel ya da işlevsel yönleri ile başlamaktadır. Örneğin Marks & Spencer, düşük fiyatlı değil, yüksek kaliteli bir mağazacılık zinciri olarak konumlandırılmak suretiyle, rakiplerinden farklılaştırılarak imajı desteklenmektedir.²³¹

Markanın konumlandırılması, yeni inşa edilen ya da mevcut bir markanın, hem oluşturulması aşamalarının hem de oluşturulmasındaki en son neticelerin bir marka imajı ile, hedeflenen pazar katmanları gözünde ilişkilendirilmesi olarak ifade edilebilir. Örneğin American Express Card, seyahat ve eğlence için yapılan ödemelerin yöntemi olarak kendini ayırmış ve üst gelir seviyesindeki tüketiciler için konumlandırılmıştır. Miller Lite, çok miktarda bira tüketenler için daha fazla bira içmelerine izin veren bir marka olarak konumlandırılmıştır. American Airlines ise, iş adamlarının kullandığı havayolu şirketi olarak konumlandırılmış ve farklılaştırılmıştır.

Bir markanın pazar katmanlarında ayırt edici bir şekilde, özel olarak konumlandırılması, hedef pazar içerisinde başarılı konumlandırma stratejileri kullanılmasına bağlıdır.²³²

Üreticiler, tüketicilerin karşılaştığı ürün çeşitliliğinin patlaması sonucunda, tüketicilerin ilgisini yakalamak ve sadakatini sağlamak amacıyla marka ve ürün geliştirilmesine daha da çok yatırım yapmışlardır. Örnek olarak, üreticiler tarafından çoğalan, geliştirilmiş markalar, dikkatlice, spesifik ve oldukça dar tüketici sektörlerini

²³⁰ <http://www.knowthis.com/management/branding.htm> , 01.02.2006

²³¹ Meldrum, McDonald, **a.g.e.**, s. 43.

²³² Alexander L. Biel, “*Converting Image into Equity*”, **Brand Equity and Advertising**, ed. David A. Aaker & Alexander L. Biel, Lawrence Erlbaum Associates Inc. Publishers, New Jersey: 1993, s. 77.

hedeflemişlerdir. Markalanmış ürünlerin üreticileri, sıklıkla ve değiştirilemez bir şekilde, rakiplerinin markalanmış ürünlerinin cazibesine kapılmışlar ve yeni ürünler geliştirirken, yaratıcı oldukları kadar, mevcut markaların taklidi yoluna da başvurmuşlardır. ²³³ Oysa, bir ürün kategorisinde ilk olmanın ve tüketicinin satın alma davranışlarını bilerek yapılacak stratejik planlamanın doğal avantajları kullanılsa, başka bir markayı taklit etmeye oranla, çok daha etkin ve net bir konumlandırmaya sahip olunabilmektedir. Bunun yanı sıra, önceden de belirtildiği gibi, bir markayı taklit etmek, çoğu zaman taklit edilen markanın daha çok işine yarayabilmektedir. ²³⁴

Bir ürünün yaşamı, piyasaya çıkış, olgunluk dönemine ulaşma ve yol alma evrelerinden oluşmaktadır. Bu yüzden güçlü marka konumlandırması büyük önem taşımakta; markanın gücü ürüne bir fırsat tanırken, tüketicie de yeni yöntemlerle ürünü yenileme şansı vermektedir. ²³⁵

Bir markanın konumlandırılması, tüketicinin inisiyatifine bırakılmayarak, (tüketicilerin markayı algılamaları, rakiplerle kıyaslayarak etkilenmeleri vs.) pazarlama iletişimcilerinin stratejileri çerçevesinde gerçekleştirilmelidir, hedef pazarda üstünlük sağlayabilecek yönde düzenlemeler yapılması zorunludur. Kuruluşun konumlandırma kararları, rakiplerinin kimler olacağını da belirlemektedir. Bu konudaki stratejiler şu şekilde sınıflandırılabilir:

İlk etapta hedef pazar ele alınıp, incelenmelidir. Bu konuda, hedef pazarın tanınması önem taşımaktadır. Aynı zamanda ürün ile ilgili olarak tüketicilerin istek ve gereksinimlerini karşılayan ikame ürünlere göre takip edilecek yol da önemlidir.

Bunun yanı sıra konumlandırmada, potansiyel tüketicilerin olası ihtiyaç ve istekleri, göz önüne alınması gereken fırsatlar arasındadır. Konumlandırılacak markanın, hedef pazarda lider marka mı, yoksa lideri izleyen özleyen marka mı olacağı da belirlenmelidir. Zira kullanılacak tekniklere, bu karar yön verecektir.

Birincil ve ikincil rakipler ele alınarak, tüketici zihnindeki konumları analiz edilmeli, buna göre, markada yenilik ya da bir tüketici vaadi olup olmadığı belirlenmelidir. Birincil

²³³ John M. Murphy, **Brand Strategy**, Prentice Hall Inc., New Jersey: 1990, s. 20.

²³⁴ Güven Borça, “Marka Yönetiminde En Sık Yapılan 10 Yanlış”, **MediaCat Dergisi**, Yıl: 8, Sayı: 67, Ağustos 2000, s. 48.

²³⁵ Pringle & Gordon, **a.g.e.**, s. 112.

rakipler, marka ile doğrudan rekabet eden; ikincil rakipler ise ilk anda akla gelmeyen dolaylı rakiplerdir.²³⁶

Son olarak pazarlama iletişimi öğelerinin konumlandırma stratejisi ile eşgüdümünün sağlanması gerçekleştirilmelidir. Nitekim planlanan tüm konumlandırma faaliyetlerinin başarısı, bu eşgüdüme bağlıdır.²³⁷

Kuruluşlar, yeni markalarını seçmeden önce, genel markalama stratejisini saptamalıdır. Bir seçenek, aynı markadan bir aile oluşturmaktır. Yani markalar, aynı dağıtım ve iletişim kanallarını kullanıyor, benzeri tüketici gruplarına yönelikler ve üretici firma, aynı markayı taşıyan değişik ürünlerde, aynı kaliteyi tutturabiliyorlarsa, **marka ailesi stratejisi**, yeni ürün kabulünü hızlandırmaktadır. Marka araştırması gerekmeyeceği ve reklam yapmak kolaylaşacağı için, maliyet düşmektedir. Bu stratejinin getirdiği risk ise yeni ürünün başarısızlığı sonucu, markayı taşıyan tüm ürünlerin olumsuz yönde etkilenmeleridir. Her yeni markayı yerleştirmek, marka ailesi stratejisinden pahalı olmakla beraber, başarısızlık durumunda mevcut diğer markaların, tökezlenen markadan etkilenmesi riskini ortadan kaldırmaktadır.

Eğer firma, değişik piyasa sektörlerine hitap edebilmek için aynı üründen birden fazla tipte satmak istiyorsa; ayrı markalar kullanmak zorundadır. Bu çok markalı stratejide aynı piyasanın ayrı bölümlerine yönelik ürünler, farklı özellik ve avantajlar taşımaktadır. Piyasaya yeni marka çıktığında, firmanın diğer mevcut markalarının payları azalırsa da, genellikle firmanın toplamdaki payı artmaktadır. Zira ürünlerinin mağaza raflarında tuttuğu toplam pay artmaktadır. Kullandıkları üründen bıkmış olan tüketicilere yeni bir seçenek tanınmıştır ve değişik piyasa sektörlerine seslenilmektedir. Bu stratejinin tehlikesi ise yeni ürünün aldığı payın, firmanın mevcut ürünlerinin kaybettiği paydan düşük olması; dolayısıyla, birim maliyetlerin artması ve firma kaynaklarının verimsizce yayılmasıdır. Kuruluşlar yeni bir marka kullanmaya karar verirlerse araştırmalar sonucu marka seçimini yapmak yolunu tercih etmelidir.

²³⁶ Göksel, Kocabaş ve Elden, **a.g.e.**, s. 52-57.

²³⁷ Göksel, Kocabaş ve Elden, **a.g.e.**, s. 52-57.

Markanın konumlandırılması noktasında, toplumlar arasındaki kültürel farklılıklar nedeniyle, girilmesi planlanan her yabancı ülkede düşünülen marka ile ilgili şu sorular sorulmalıdır:²³⁸

- Markanın okunuşu ve telaffuzu kolay mı, akılda kalıcı mı?
- Anlamı, sesi ve biçimi, o ülkenin kültürüne ters düşüyor mu?
- Ürün ve ambalaj uyumu sağlanmış mı?
- Ürünü rakiplerinden farklılaştırıp, özelliklerini vurgulayacak nitelikte mi?

Markayı seçtikten sonra korumak gerekmektedir. Zira başarılı markalar, firmanın bina, makine gibi temel varlıkları arasındadır.²³⁹

Marka konumlandırma genel olarak bir ürün ve onun en önemli bileşeni olan markaların tüketiciler tarafından tanımlanması ve rakiplere göre tüketici zihninde belirli bir yer edinmesine yönelik uygulamalardır.²⁴⁰ Marka yönetiminde markayı konumlandırmanın rolü oldukça önemlidir. Çünkü bir markayı tanımlayan, farklılaştıran tek öge, iletişim çabalarıyla sürekli olarak desteklenen tüketici zihninde markanın algılanış biçimidir. Buradan hareketle marka yönetimi uygulamalarında “bir markanın konumu; rekabette markanın saygınlığı ile birlikte tercih edilme noktası, markanın rekabetçi içeriğinin belirlenmesi olarak tanımlanabilir.”²⁴¹

Marka konumlandırmasında markanın belirli bir özelliğinin ön plana çıkartılması gerekmektedir. Çünkü herkese her şey sunulmaya kalkışıldığında mesaj odaksız ve havada kalır, bir yere ulaşamaz. Yani iletişim bir oka benzetilirse, okun saplandığı yere girmesi için ucunu iyice sivriltmek gerekir. Satılan ürünlerin birçok özelliği, ayrıca birçok kimlik unsuru bulunmaktadır. Fakat markalar tüketici için bir anlam taşır, genelde bir şey ile hatırlanır. Konumlandırmanın esası özgünlük ve sahiplenmedir. Çünkü tüketicinin beyninde bir özellik genelde bir marka ile eşleşebilir. Bir marka bir şeyi sahiplendiğinde onu tüketicinin beyninden çıkarmak çok zordur. Dolayısıyla onu birebir taklit eden rakiplerinin de tehdit oluşturması beklenmez. Bu açıdan bakıldığında ilk olmanın önemi ortaya çıkmaktadır.

²³⁸ Kozlu, a.g.e., s. 66-67.

²³⁹ Kozlu, a.g.e., s. 66-67.

²⁴⁰ Aktuğlu, a.g.e., s. 122.

²⁴¹ Graham Hankinson, Philippa Cowking, **Branding In Action-Cases and Strategies For Profitable Brand Management**, McGraw-Hill Book Company, Londra: 1993, s. 2.

Herhangi bir pazara ilk kez girildiğinde, doğru şeyleri söylendiğinde ve ciddi hatalar yapılmadığında başarıya garanti gözüyle bakılabilir.²⁴² İlk olmaya örnek olarak kağıt mendil denilince ilk akla gelen firma olan “Selpak” ve hafif ayçiçeği yağı denince akla ilk gelen “Yudum” verilebilir. Eğer piyasaya ikinci olarak giriliyorsa yapılması gereken tüketicinin önem sırasındaki diğer özellikleri sahiplenmektir. Alo deterjanının beyazlatma, Lux bulaşık sıvısının elleri koruma, Ajax’ın güzel kokma üzerine konumlanması bu konuda verilebilecek örneklerden birkaçıdır.

Pazardaki marka stratejilerinin başarıya ulaşmasında konumlandırma kararlarının etkisi oldukça yüksektir. Çünkü konumlandırmada, hedef pazarı oluşturan tüketiciler, malın gerçekten kendileri için önemli bir yararı sağladığına inanmaktadırlar.²⁴³ Buna bağlı olarak konumlandırma kararları alınırken üç temel noktanın açıklığa kavuşturulması gerekir:²⁴⁴

1. Konumlandırma, yapısı itibarıyla bir karşı stratejidir; ürün ya da hizmeti tüketici zihninde tanımlamak için kullanılacak bir karşı ürün, kullanım, alışkanlık ya da davranış biçimi var mıdır? Yoksa ürün tüketici zihninde söz konusu ürün kategorisini ilk yerleştiren mi olacaktır?

2. Doğru konumun saptanabilmesi için doğru hedef kitle belirlenmiş midir? Çünkü konumlandırma, hedef kitlenin ihtiyaçları, alışkanlıkları, düşünceleri, algılamalarını baz alan bir stratejidir.

3. Konumlandırma, hedef tüketicinin zihninde ürün ya da hizmete ait bir imajı şekillendirmek için kullanılmaktadır. Ancak çok kötü bir imaja sahip bir markanın bütün imajını tek bir konumlandırma kampanyası ile değiştirilmesi beklenemez. Bu imajın değiştirilmesi için adım adım birbirini takip eden bir seri konumlandırma kampanyasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu durumda cevaplanması gereken üçüncü soru, markanın tüketici zihninde var olan konumunun ne olduğu ve gerçekleştirilecek olan kampanya ile bu imajda ne gibi değişikliklere ihtiyaç duyulduğudur.

²⁴² Borça, a.g.e., s. 103-104.

²⁴³ İlhan Cemalcılar, a.g.e., s. 113.

²⁴⁴ Müge Elden, **Reklam Kampanyalarında Konumlandırma ve Stratejik Önemi**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir: 1996.

Markanın konumlandırılmasının daha iyi anlaşılması için bir örnek de Türkiye haritası üzerinden verilebilir. Türkiye haritasına baktığımızda, birçok kimlik unsurunun bulunduğu görülmektedir. Örneğin güneyden bakıldığında Akdenizli, doğudan bakıldığında Müslüman, batıdan bakıldığında Batılı, kuzeyden bakıldığında Doğu-Batı arasındaki köprü, kurum olarak bakıldığında Ankara merkezli militer bir yapı, kişi olarak bakıldığında Kemal Atatürk, ürün olarak bakıldığında deniz-kum-güneş-tarih-rakı-kebab, sembol olarak ise ay yıldızdır. İşte bu noktada marka başarısı, bu karmaşık yapıdan bir konumlandırmaya gitmek ve istikrarlı bir iletişim yapmaktır.²⁴⁵ Bu özelliklerin hepsinin birden anlatılmaya kalkışılması hedef kitlenin kafasının karışmasına sebep olacaktır.

Konumlandırma sürecinin amacı, firmanın tüketicinin gözünde, rakiplerine göre markalı ürünü nasıl algılayacağıdır. Dolayısıyla sağlam ve değerli bir marka kişiliğini konumlandırabilmektir. Bu noktada firmanın pazarlamanın 4P'sinden hareketle bir marka stratejisi takip etmesi ve yine bu süreç çerçevesinde markasını konumlandırması gerektirir. dört aşamadan oluşan bu model Philip Kotler tarafından şu şekilde açıklanmaktadır:²⁴⁶

“Stratejik pazarlama sürecinde ilk adım hedef alınan pazarı araştırmaktır. Pazarın nasıl olduğunu, pazarda kimlerin olduğunu, neye ihtiyaçları olduğunu ve neyi istediklerini bilme zorundayız. Biz buna “inceleme” diyoruz. Pazarı inceledikten sonra, müşterilerin homojen olmadıklarını fakat gruplara ayrıldıklarını keşfedersiniz. Müşteriler farklı şeyler istediklerinden onların tamamını sadece bir farklılık yaratarak tatmin etmek mümkün değildir. Bu sınıflandırmayı “bölümlere ayırma” diye adlandırıyoruz. Üçüncü adım her müşteri ve grubun ihtiyacını karşılamak için kaynaklarımızın olmadığının farkına varmaktır. Böylece “öncelik tanıma” diye adlandırdığımız hedefleri belirleriz. Son olarak hedefleyeceğimiz her pazar için kendimizi konumlandırırız. Pazarda kimler için olduğumuza karar veririz.”

²⁴⁵ Borça, a.g.e., s. 94.

²⁴⁶ Arnold, a.g.e., s. 93.

2. 7. Tüketici Açısından Marka

Modern pazarlama anlayışının benimsendiği, mal ve hizmetlerin pazarlanmasında müşteri odaklı olma zorunluluğu ve tüketici tatminini ön plana çıkaran yönetim felsefesi, tüketici yönünden markanın konumunu da doğrudan etkilemektedir. Üretilmiş olan mal ve hizmetleri, her koşulda satma çabası artık gerilerde kalmış, yerini mevcut ve potansiyel tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını göz önüne alarak, yarattığı markalarla bunları karşılamaya ve analiz etmeye çalışan anlayış almıştır.²⁴⁷

Diğer yandan, kurulan tüketici birlikleri ve tüketici hakları savunucuları ile bazı ünlü yazarların, tüketiciye yeterince önem verilmediği konusundaki eleştirilerinin de etkisiyle, ABD’de, 1960’lı yıllardan sonra tüketiciyi koruyan pek çok yasanın çıkarıldığını belirtmek gerekmektedir.²⁴⁸

Konunun bir başka boyutu da, markanın tüketici lehine olarak sağladığı avantajlardır. Marka tüketiciler yönünden pek çok yararları barındırmaktadır. Bu yararlar şöyle özetlenebilir:²⁴⁹

- Marka, tüketiciye, istediği malı kolayca tanıma imkanı verir.
- Markalı ürünler tüketici açısından, sürekli ve kalitesi tutarlı ürün haline gelmektedir.
- Marka, tüketicinin korunmasını sağlar. Tüketici, marka sayesinde ürünün ardındaki üreticiyi tanımakta ve onarım, servis, danışma, yedek parça, değiştirme gibi istekleri söz konusu olduğunda, ürün markalı ise bu isteklerine kolayca ulaşmaktadır.
- Markalı malların kalitesi giderek yükselme eğilimi göstermektedir. Artan rekabet koşulları, üreticileri ve aracıları bu yola itmektedir. Mümkün olan ölçüde malların farklı kılınmasına çalışılmaktadır.

Ayrıca yeni çıkan ürünlere dikkat çekmesi, kullanım ve danışma hususlarında servisler sunması gibi özellikler, tüketici açısından gereklilik arz etmektedir. Markalar, gelişen teknoloji ve artan iletişim olanakları sebebiyle, tüketici hakları ile ilgili olarak çıkarılan yasa ve sınırlamalara, çok daha hassas yaklaşmak zorundadırlar. Bu yönlerden “koşulsuz müşteri memnuniyeti” ve interaktif hizmet verme gibi çeşitli yaklaşımlarla, marka sadakati sağlamaya

²⁴⁷ Mucuk, **a.g.e.**, s. 15.

²⁴⁸ Mucuk, **a.g.e.**, s. 15.

²⁴⁹ Cemalcılar, **a.g.e.**, s. 118.

gayret etmektedirler. Marka sadakatının sağlandığı ölçüde, marka değerine (sermayesi) ek bir katkı sağlanmış olmaktadır.

Bunların yanı sıra, markaların topluma ilettikleri bir mesajlarının olması sebebiyle, sosyal sorumluluk ve mesleki etik kurallarına bağlılık gibi misyonlar da günümüzde baskın bir nitelik taşımaktadır. Bu sebepler ile yapılan sponsorluk çalışmaları kapsamında, kültür-sanat, spor, eğitim ve sağlık gibi alanlarda, markaların topluma ciddi katkıları söz konusudur.²⁵⁰

²⁵⁰ Cemalcılar, **a.g.e.**, s. 119.

3. MARKA YÖNETİMİ VE KRİZDE MARKA YÖNETİMİNE BİR ÖRNEK

Yoğun rekabet ortamının yarattığı etkilere bağlı olarak, ürünler arasındaki somut ve belirgin farklılıklar da yok denecek kadar azalmıştır. Bu nedenle pazarlama uygulamalarında ürüne bağlı özellikler önemini yitirerek marka ve markalama çalışmaları ön plana çıkmış, verimlilik ve karlılık artırma çalışmalarına bağlı olarak marka yönetimi gündeme gelmiştir.²⁵¹

Bir markayı inşa etmek büyük ölçüde pazarlama ve iletişim başarısıdır. Zira marka olamayan bir şey, temel ürünlerden sayılmaktadır. Bu durumda belirleyici olan tek şey fiyattır. Tek geçerli özellik fiyat olduğu taktirde de, kazanan şirketler, en düşük maliyetli olanlardır. Oysa bir marka adına sahip olunduğunda, fiyatı belirleme şansına da sahip olunmaktadır.²⁵²

Bir marka, esas olarak marka sahibi tarafından tüketiciye verilmiş bir sözdür. Bunun karşılığında tüketici markaya inanır. Bu nedenle büyük markaların hata yapma gibi bir lüksleri bulunmamaktadır. Çünkü tüketici onları en az kendileri kadar iyi tanımaktadır.²⁵³ Tam da bu aşama da marka yönetimine gereksinim duyulmaktadır ki bu faaliyetler markayı tüketici gözünde yükseltir ya da küçük düşürür.

Son yıllarda ön plana çıkan kurumsal marka yönetiminin bir ayağı olan itibar yönetimi, çok dikkat çekmektedir. Şirketler artık rakamsal başarılarının yanı sıra itibarlarına ve önemi ispatlanmış bu sürecin yönetimine de çok dikkat etmektedir.

Kurumsal marka yönetimi, ciddiye alınması gereken, başarılı yapıldığı taktirde markayı yükselten, başarısız yapıldığı zaman markaya itibar kaybettiren oldukça önemli bir olgudur. Kurumsal marka yönetimi, sosyal sorumluluk projeleri, sponsorluk ve itibar yönetimi gibi birçok alt başlıktan oluşmaktadır.

Marka değeri veya başka bir deyişle şirket itibarı, para ile ifade edilemeyecek bir kavram olarak kabul edilmektedir.

²⁵¹ Aktuğlu, a.g.e., s. 45.

²⁵² Kotler, a.g.e., s. 89.

²⁵³ http://www.destekpatent.com.tr:8099/fractalv33/destekpatent/pages/page_detail.jsp?pMenuId=1034&pPageId=2109&pLng=TR , 27.03.2006

Değişen dünyaya ayak uyduran sektörler müşterilerinin algılarındaki değişikliklere de ayak uydurmaya çalışmaktadır. En büyük olmak yerine en beğenilen olmanın önemi gün geçtikçe artmaktadır. Salim Kadıbeşegil'e göre kurumsal marka yönetimi, şirketin pazar değerinin arttırılmasına yönelik tüm sosyal paydaşlar nezdinde, ilişki ve iletişim yönetimi ile şirketin vizyonu, kurum kültür ve değerlerini, itibarını oluşturan kriterleri ve bu kriterleri destekleyen politikaları hayata geçiren planlı, programlı ve stratejik hedeflerle desteklenen eylemler zinciridir.²⁵⁴

3. 1. Marka Yönetiminin Ortaya Çıkışı

Marka yönetiminin kullanımında bilinen ilk tarih kimi araştırmacılara göre Eski Mısır'a, kimilerine göre Eski Yunan'a dayanmaktadır. Ustaların ürettikleri nesnelerin gerçek kalitesini anlatmak için bu ürünlerin üzerine bir işaret koymaları ile başlayan bu süreç, ürün kullanımının yaygınlaşmasıyla birlikte ürün kalitesi ve kaynağını gösterme çabasına dönüşmüştür. Kaynaklara bakıldığında Yunan ve Roma lambalarında, Çin porselenlerinde ve M.Ö. 1300'lü yıllarda Hindistan'da tescilli markaların kullanıldığı görülmektedir.

Marka yönetimi Ortaçağ'dan itibaren lonca üyelerinin ürettikleri ürünlerin benzersiz kalitesini belirtmek için özel bir isim ve işareti damgalamalarıyla yoğun olarak uygulanmaya başlanmıştır. Nüfusun artması ve o toplum içinde birden fazla nalbant, duvar ustası, ayakkabıcı veya tamircinin yaşaması ve çalışmasıyla markalama daha da önem kazanmıştır.²⁵⁵

Denizci ve tüccar birlikleri ise markalamayı üretimlerinin nicel ve nitel açıdan kontrollerinin sağlanması amacıyla kullanmışlardır. Üretim çıktılarının gerektiğinde kesintiye uğratılabilmesi nedeniyle her üreticiye mallarının üstüne marka koyma zorunluluğu getirilmiştir.

İlk dönemde ticari markalar aynı zamanda tüketiciyi koruma işlevini de üstlenmişlerdir. Çünkü bu sayede müşteri ürünün kaynağını yani üreticiyi tanıma imkânına sahip olmuştur. Daha yakın dönemlerde ise markalar tanıtım amaçlı kullanılmıştır.

²⁵⁴ Kadıbeşegil, **a.g.e.**, s. 112.

²⁵⁵ Aktuğlu, **a.g.e.**, s. 46-47.

1266 yılında İngiliz yasalarının, fırıncıların üretimlerinde ağırlık ve içeriğe uygun davranıp davranmadığını ispatlamak amacıyla her bir ekmeğin üzerine kendi amblemlerini koymalarını zorunlu kılması İngiltere’de markalamanın ilk uygulamasını oluşturmuştur.

ABD’nin ilk yıllarında, hayvan sahiplerinin sahipliklerini belirtmek amacıyla markalama yaygın bir şekilde kullanılmış, daha sonra üreticilerin kesin ürün kalitesini göstermek istemeleriyle daha da yaygınlaşmış ve Amerikan Tütün Endüstrisi marka kimliğini ilk benimseyen sektörlerden biri olmuştur.²⁵⁶ 1860 ve 1870’lerde ilk dönem marka uygulamaları özellikle ruhsatlı ilaç firmaları tarafından gerçekleştirilmiştir.

Marka yönetiminin gerçek anlamda ilk kez 1931 yılında Procter & Gamble firmasında kullanıldığı görülmektedir. Konuyla ilgili tüm kaynaklar, P&G başkanı (daha sonra da ABD Savunma Bakanı) olan Neil McElroy’un şirket merkezine gönderdiği bir yazıya işaret etmektedir. Burada markadan sorumlu bir kişi olması gerektiği anlatılmış ve ilk “Brand Man” için bir iş tanımı yapılmıştır. Sistem daha sonra uzun yıllar P&G’ye ait bir model olarak geliştirilmiş ve şirketin başarısında anahtar bir rol üstlenmiştir. 2. Dünya Savaşı sonrasında diğer büyük şirketlere, 60’lardan sonra ise tüm dünyaya yayılmıştır. Bu sistem P&G’de büyük bir başarıyla uygulanmış ve terfi etmenin de neredeyse tek önkoşulu olmuştur. Şu an şirketteki yönetim kadrolarının sadece %5’ini marka ekipleri oluşturur, ancak genel müdürlerin %90’ı Brand Manager (Marka Yöneticisi) kökenlidir.²⁵⁷

Marka yönetim sisteminin bir örgütlenme şekli olarak popülerlik kazanması 1950 sonrasına rastlamaktadır. Bu dönem ABD ve daha sonra Avrupa’da pazarlama kavramının yaygınlaşmaya başladığı dönemdir. Pazarlama açısından bu dönemde, odak noktası firmadan müşteriye kaymış, kurumun tüm fonksiyonlarının pazara yönelik olması, tüketici istek ve ihtiyaçlarını ön plana geçirmiştir.

1990’lı yıllara gelmeden önce Türkiye’de marka yönetimi konusuna gereken özen gösterilmemiştir. Bunun nedenleri arasında Türkiye’nin ekonomik yapısı, piyasa koşulları, firmaların markalama konusuna gereken hassasiyeti göstermemeleri, pazarlama bilgisindeki eksiklikler sıralanabilir.²⁵⁸ Bu nedenlere bağlı olarak Türkiye’de gerçek anlamda dünya markaları ortaya çıkamamış ve bazı ülkeler Türk mallarını ara mal olarak kullanmışlardır. Dünyada etkisini gösteren küreselleşme ile birlikte Türkiye’deki pazar ortamı da değişim

²⁵⁶ <http://www.brandconsult.com/faq.html>

²⁵⁷ Borça, a.g.e., s. 162.

²⁵⁸ Aktuğlu, a.g.e., s. 48.

sürecine girmiştir. Bu süreç, gerek ekonomik yapı gerekse tüketim yapısını etkilemiş ve firmaları rekabet karşısında ayakta tutabilecek bir güç aramaya yönlendirmiştir. Özellikle son yıllarda yaşanan şirket birleşmeleri, yabancı kuruluşlarla dev ortaklıklar kurulması, teknolojinin yoğun kullanımı ve bilgi patlaması, pazarlama anlayışındaki gelişmeler gibi etkenler doğrultusunda Türkiye’deki marka yönetimi uygulamaları hız kazanmıştır.²⁵⁹

Günümüzde ise ilk olarak yabancı ortaklı firmalar ve ilaç endüstrisi tarafından kullanılmaya başlayan marka yönetimi çalışmalarının, tüketim malları kategorisinden hizmet sektörüne kadar oldukça geniş bir alanda uygulandığı görülmektedir. Hangi sektörde olursa olsun, ürünlerin marka yönetimi çalışmaları ile rakiplerinden daha güçlü bir konuma geldiği fark edilmiştir.

3. 2. Marka Yöneticisi

Marka yönetimi, bir markanın pazarlamasını ifade etmektedir. Marka ve pazarlama yöneticileri; markanın fiyatlandırılması, tutundurulması ve reklamlarının yapılmasına ilişkin taktiksel kararlar üzerine yoğun bir enerji sarf etmektedirler.²⁶⁰

Marka yöneticisinin çalışmaları çoğunlukla, marka imajını oluşturmaya ve geliştirmeye yönelik olmalıdır. Marka yöneticisi, marka deneyimi ile marka imajı uyumunu sağlamak zorundadır. Fakat çıkabilecek aksaklıklar, imajı kolaylıkla zedeleyebilmektedir. Bu nedenle, marka oluşturmak ve geliştirmek, imaj oluşturma ve geliştirmenin çok ötesinde bir çabadır. Müşterinin marka ile temas ettiği her noktanın yönetilmesi gerekmektedir. Tüm çalışanlar, dağıtımıcılar ve bayiiler, marka deneyimini etkileyebilecekleri için, markanın başarması gereken, tüm bu temasların kalitesinin yönetilmesidir. Her bir çalışan, karşılaştığı her müşteriye, marka hakkında doğru imajı vermekle yükümlüdür.

Marka yöneticisi için, “gelir elde etme amacıyla markalara ilişkin uygulamaların planlanması, koordine edilmesi ve denetlenmesi işlevlerini yerine getiren bireylerdir.” şeklinde genel bir tanım yapmak mümkündür. Marka yöneticileri pek çok firmada pazarlama

²⁵⁹ Aktuğlu, **a.g.e.**, s. 48.

²⁶⁰ Schmitt, Simonson, **a.g.e.**, s. 35.

departmanında denetim mekanizmasının oluşturulması sorumluluğunu üstlenmekle birlikte, pazarlama yönetimi yapısı içinde de giderek artan bir öneme sahip olmaktadır.²⁶¹

Marka yöneticisinin faaliyet alanı incelendiğinde şu konuları kapsadığı görülmektedir:²⁶²

Pazar Analizi: Marka yöneticisi sorumlu olduğu markanın sorunlarını ve fırsatlarını, yani tüm pazar bilgilerini sentezleyebilmelidir. Marka yöneticisi pazarda ürünleri için açık bir alan elde edilmesini, ürünlerinin kazançlı hedeflerini karşılaması gibi başarı göstergelerini ve yönetim sürecinde karşılaşılabileceği olası tehlikeler hakkında gerekli bilgiyi elde etmekle yükümlüdür.

Planlama: Marka yöneticisinin bir diğer önemli görevi planlamadır. Firma, her bir ürün için, amaçların başarılmasında en iyi avantajı sağlayacak gelecek dönem aktivitelerinin programlarının yanı sıra belirgin amaçlar dizisine dayalı, ileriye yönelik bir anlayışı önceden görmeyi istemektedir.

Koordinasyon: Marka yöneticisi uygulanacak planların başarılmasında doğrudan yetki almadan planın gereklerinin karşılanması amacıyla planla ilgili bireyler ve departmanları ikna etmek ve bütünleştirmekle yükümlüdür.

Denetim: Planlar için oluşturulan çeşitli hipotezler arasındaki tahminlemelerde ortaya çıkabilecek yüksek oranlı hata olasılıklarını minimize etmenin tek yolu, marka yöneticisinin sürekli bilgi akışını denetlemesi, pazarlama planlarının ne kadar gerçekleştiğini ve pazar tepkilerini, sürekli olarak ölçülmesi ile mümkün olmaktadır. Böylesine bir denetim süreci marka yöneticisine pazarlama hedeflerinin başarılmasında ürünle ilgili bazı problemleri yeniden düşünme ve yeniden planlama olanakları sunmaktadır.

²⁶¹ Philip Kotler, **Kotler ve Pazarlama**, çev. Gül Çağalı Güven, Sistem Yayıncılık, İstanbul: 2000, s. 98.

²⁶² Aktuğlu, a.g.e, s. 71.

3. 3. Marka Yönetimi Süreci

Piyasaya sunulan ürün, marka haline gelene kadar uzun bir süreçten geçmektedir. Tüketicisiyle ilk tanışmasında reklamın gücünden yararlanan ürün veya hizmeti gerçek anlamda benimsetmek, kullanıcısıyla arasında duygusal bir bağ kurarak "marka" haline getirmek ve sadakat yaratmak, halkla ilişkilerin görevidir. Bu, ürünün nitelikleri göz önüne alınarak gerçekleştirilen sosyal faaliyetlerle, topluma yarar sağlayan projelerle, ama en önemlisi ürünle arasında kurabildiği "duygusal bağ"ın gücüyle adım adım oluşturulur. Reklamların devam etmesi ise markanın tutunmasını ve yerini sağlamlaştırmasını sağlamaktadır.²⁶³

Günümüz pazarlama anlayışı, müşteri yönlü kaliteli yönetim, müşteri memnuniyeti, satış sonrası hizmet, reklam stratejileri, marka yönetimi çabalarında etken olmaktadır. Markayı tüketiciye sunmak, değerini belirlemek, marka bilinirliğini ve marka sadakatini yaratabilmek marka yönetim sürecini izlemek ile mümkündür.

Marka yönetimi, gelişen bir süreç içerisinde kararların en uygun zamanda alınması, daha önceki uygulamalardan edinilen tecrübeler, bunların gelecekte nasıl etkili olacağı, markanın pazardaki performansı gibi konuların belirlenmesinde işlevsel rol oynamaktadır.

Süreç genel olarak araştırma, planlama, uygulama ve değerlendirmeye dayanan sürekli bir döngüdür. Marka yönetimi kendi içinde bir dizi stratejik kararlar ve taktikleri barındırmaktadır.²⁶⁴

Etkin bir marka yönetimi için markanın bileşenlerinin analiz edilerek marka yapısının net bir şekilde ortaya konulması ve buna bağlı olarak, o markanın bağlı olduğu pazar koşullarının incelenmesi gerekmektedir. Pazar analizinde, pazarın tanımlanması ve pazar bölümlerinin belirlenmesi ile birlikte rakiplerin konumu da açığa çıkarılmaktadır. Elde edilen bu bilgiler sayesinde markanın gelecekte yer alması istenilen konumlarının açığa çıkartılarak, markalama kararları, marka adını belirleme, konumlandırma ve tanıtım stratejilerine ilişkin uygun alternatifler belirlenebilmektedir. Ardından alınan kararların pazar ortamında test edilmesi ve stratejilerin hataya geçirilmesi ve son olarak performans değerlendirilmesi yapılması sürecin işleyişi dahilindedir.

²⁶³ http://www.dunyagazetesi.com.tr/news_display.asp?upsale_id=168439 , 28. 10. 2005, s. 1.

²⁶⁴ Hankinson, Cowking, *a.g.e.*, s. 4.

Marka yöneticisinin pazara yönelik tamamlayıcı bilgilerinin yokluğu, hem hedef pazarını ve rekabet değişkenlerini tanıma imkanına sahip olması, hem de pazar liderinin uygulamalarından doğabilecek tehditlere karşı hazırlıklı olmasını engelleyecektir.

Yeni bir marka oluşturma süreci ise, ilgili ürün grubunda marka kimliğini, markanın fonksiyonel ve duygusal bileşenleriyle en uygun şekilde oluşturacak, tüketicinin ihtiyaçlarını tanımlayacak araştırma ile başlamaktadır. Araştırma aynı zamanda ürün kullanım alanlarını, ürünün statüsünü ve rakip markalara ilişkin tüketici algılamalarını, marka konumunu ve firmanın kimliğini açığa çıkarmaya da yardımcı olmaktadır.²⁶⁵

Marka yönetimi sürecinde pazar ortamının değerlendirilmesi büyük önem taşımaktadır. Pazarlama araştırmalarından elde edilecek bilgilerin yanı sıra globalleşme ve teknolojinin gelişimi doğrultusunda ortaya çıkan yeni oluşumların dikkatle izlenmesi de önem kazanmıştır. Günümüzde yaşanan hızlı değişim süreci, pazarı oluşturan tüm süreçleri derinden etkilemektedir.

Pazar ortamında yaşanan değişimler sonucunda ürüne ilişkin özelliklerin öneminin daha da azalmasına bağlı olarak markalama stratejileri daha da işlevselleşmiştir. Değişen pazar dinamiklerinin etkisini değerlendirerek oluşturulan markalama stratejileri, markaya en uygun konumun belirlenmesi ve markanın sürekli tanıtım faaliyetleriyle desteklenmesi ile başarılı olabilmektedir. Hatta ürün yaşam eğrisinde düşüş aşamasındaki ürünler bile sürecin etkin bir şekilde yönetilmesi ile pazarda varlıklarını koruyabilmektedir.²⁶⁶ Buna örnek olarak uzun yıllar pazarda başarısını devam ettiren Coca-Cola, Nestle, Levi's, Nivea gibi uzun yaşam sürecine sahip markalar gösterilebilir.

Markanın zamana dayanıklılığı, stratejinin zamana dayanıklılığı, sürekliliği ve tutarlılığı ile sağlanmaktadır. Marka, zaman içerisinde ve tutarlı şekilde beslenmelidir. Örneğin Sony, her zaman bir takım ürünleri ilk olarak piyasaya sunarak bu tutarlılığı korumayı planlamaktadır. Böylece yenilikçi kimliğini korumuş olur.²⁶⁷

²⁶⁵ Hankinson, Cowking, **a.g.e.**, s. 4.

²⁶⁶ Aktuğlu, **a.g.e.**, s.92

²⁶⁷ http://www.fedtraining.com.tr/satis_pazarlama/marka_urun_yonetimi.htm , 28.10.2005.

3. 4. Marka Yönetimi ve Kriz Anlarında Yapılması Gerekenler

Knapp'a göre marka, sadece "tüketicinin zihninde algılanan" ya da "imge" diye tanımlanandır. Bir marka, yarattığı izlenimleri günlük olarak takip etmekle kalmayıp, gerçek bir marka olmak için tüketicinin zihninde ayrı bir yer edinebilmelidir.

Bir marka tüketicinin zihninde ne derecede az ayrıcalıklı ise, rakiplerinin kendine bir yer edinebilecekleri alanların sayısı o derece artmakta ve söz konusu marka çok daha az özgün hale gelmektedir. Marka isimleri, markalar ve gerçek markalar arasındaki farkı görmenin en iyi yolu onların göreceli farklılıklarını inceleyebilmektir. Bir marka yaşadığı krizlere rağmen tüketici zihninde ne kadar ayrıcalıklı hale gelirse "gerçek marka" tanımına o kadar yaklaşmaktadır.

Gerçek markaların başlıca amacı, insanların yaşamına değer katmak olmalıdır. Özgün bir marka tüketiciye kar sağlamakla ilgilidir ve bir marka ne kadar farklılaştırılırsa tüketiciyle yeterince iletişim kurması da o kadar kolaylaşır. Bir marka, tüketicinin önemli olduğunu düşündüğü açık bir yarar sunmadığı sürece yaşanan süreç ve markanın boyutu hiçbir şey ifade etmemektedir.²⁶⁸

Tüm bu süreci hayata geçirerek markanın tüketici zihninde olumlu şekilde yer etmesini ilke edinen marka yönetimi; markanın gerek oluşum sürecinde, gerek yaşam sürecinde gerekse yaşadığı krizlerde tüketici ile bağının kopmaması konusunda önem taşımaktadır.

En genel tanımıyla marka yönetimi; bir ürünün, rakiplerinden farklılaşmasını sağlayacak şekilde, ürünü adlandırma, tüketici zihninde konumlandırma, satışların sürekliliğini sağlama, tüketici bağımlılığını ve tatminini arttırma amacıyla yapılan uygulamaların planlandığı ve denetlendiği dinamik bir süreçtir.

Marka yönetimi özellikle, geleceği tahmin edilemeyen satış çabalarıyla, fiyat indirimleri üzerindeki belirgin baskıları elimine etmek, ürüne hareket kazandırmak ve satışları arttırmak amacıyla ortaya çıkmıştır. Günümüzde marka yönetimi, bir pazardaki yoğun iletişim karmaşasından kurtulabilmenin anahtarı olarak görülmekte; markaya ait örgütsel ve bireysel farklılıkların ve faaliyetlerin hemen tanınmasını sağlamak amacına hizmet etmektedir. Marka

²⁶⁸ Duane E. Knapp, **Marka Aklı**, Çev. Azra Tuna Akartuna, MediaCat Kitapları, İstanbul: 2000, s. 7-9.

yönetiminin temel faaliyet alanı, marka yaratmak ve o markanın sürekliliğini sağlamak olarak özetlenebilir.²⁶⁹

Marka yönetimi bir süreçtir. Pazardaki diğer ürünler arasında, taşıdığı değer ile ayrılan ve bir bütün olan marka, oluşumu sürecinde içerdği ve iletişim sırasında ona yüklenen değerlerin toplamı olarak kabul edilmektedir.²⁷⁰

Marka yönetimi, mevcut bir markanın itibarını korumak ve geliştirmek ya da pazarda yeni yer alacak bir ürünü veya kurumu markalaştırmak üzere planlanan ve uygulanan iletişim faaliyetleri olarak da tanımlanabilir. Ayrıca kriz dönemlerinde de markanın krizden en az zararlar ve hatta kar sağlayarak çıkması noktasında da marka yönetimi dikkatleri çekmektedir.

Bir ürüne (mal veya hizmet) kimlik kazandırmak, ürünü ya da kurumu rakiplerinden farklılaştırmak, pazardaki özdeş ürünlere karşı markanın gücünü korumak ve müşteri sadakatini sağlamak amacıyla yürütülen marka yönetimi çalışmalarında, ürün ya da hizmetlerin iletişimi aracılığıyla rasyonel ve duygusal faydaları algılatarak müşteri sadakatini yaratmak, sürdürmek ve böylece kurumun ürün ya da hizmetlerinin rakipler arasında sürdürülebilir farklılaşmasını korumak hedeflenmektedir.²⁷¹

Marka yönetimi uygulamalarına, pazarlama iletişimi olgusunun kuruluşlarca tam anlamıyla benimsenmesiyle birlikte hız verildiği görülmektedir. Pazarların karmaşık ve rekabetçi yapılarının artması, üretim, dağıtım ve iletişimdeki gelişmeler, ürün tercihlerine de yansyarak, oldukça geniş bir seçim alanı yaratmaktadır. Bu tercihleri gerçekleştirme konusunda, perakendeciler ve müşteriler, binlerce ürün ve hizmet arasından hızla okuyabilecekleri kısa bir dile ihtiyaç duymaktadırlar. Farklılığı ortaya koyarak, tercihleri yönlendiren bu dil, markalama ve marka yönetimi olarak tanımlanmaktadır.

²⁶⁹ Işıl Karpat, “*Marka Yönetimi ve Reklam İlişkisi*”, **1. Ulusal İletişim Sempozyumu Bildirileri**, 3-5 Mayıs 2000, Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi Basımevi, İletişim Dergisi Yayınları 3, ed. Süleyman İrvan, Ankara: 2000, s. 207-208.

²⁷⁰ Nesteren Davutoğlu, “*Yükselen Yıldız: Marka*”, **Marketing Türkiye Dergisi**, Marka Özel Sayısı, İstanbul: 2000, s. 46.

²⁷¹ http://www.bersay.com.tr/sundugumuz_hizmetler/sun_marka.htm , 28. 10. 2005.

Marka yönetiminin temel işlevi; kuruluşun pazarlama karmasının belirlenerek, tüketicilerin kuruluş ürünlerini tanımasına yardımcı olmaktır. İletişim açısından değerlendirildiğinde, marka yönetiminin sağladığı yararlar şunlardır: ²⁷²

- Ürüne ilişkin bilgileri taşıyarak, ürün-tüketici iletişimin sağlamaktır.
- Aymar Adam, Yapı Kredi'nin Vada'ları örneklerinde olduğu gibi, ürünler arasındaki belirgin farklılıkları oluşturarak, ürünün kişiselleştirilmesine yardımcı olmak.
- Kurum imajı oluşturulmasına katkıda bulunmak.
- Tanıtım çalışmalarına yardım etmek.
- Aynı markaya ait diğer ürünlerin tanınmasını ve satın alınmasını kolaylaştırmaktır.

Çağımızda giderek artan globalleşmenin etkileri tek bir dünya pazarına doğru gidişin sinyallerini vermektedir. Değişen pazar yapısı ve sosyal faktörler kalite kavramlarında yüksek standartları ve müşteri merkezli pazarlama anlayışını gerekli kılmaktadır. Bu gelişmeler neticesinde gerek iç gerekse dış faktörlerden kaynaklanan krizlerin yaşanma olasılıkları da artmaktadır.

Bu anlayış çerçevesinde, kaliteli ürünler üretmenin yanı sıra, ürünlerin müşteri ile olan iletişimini yönetmenin, müşterilerin ürünleri kullanırken yaşadıkları deneyimi mükemmelleştirmenin, ürünlerin tasarımlarından pazardaki konumlanmalarına kadar tüm süreçlerinin tek el tarafından yönlendirilmesinin ve markaları yaratmanın ve yönetmenin önemi gittikçe artmaktadır. ²⁷³

Ürünlerin markasız yaşayamayacağı anlaşıldığından beri, pek çok kuruluş ürün yöneticileri yerine, marka yöneticileri yaratarak, markalarının varlık ve kimliklerini bilimsel bir şekilde yönetmek, beslemek ve kontrol etmek için yapılanmaktadır. Markalar ticari değer yaratmak adına bilimsel olarak yönetilmeli ve canlılığı korunmalıdır. ²⁷⁴

²⁷² Karpat, **a.g.e.**, s. 211.

²⁷³ <http://www.danismend.com/konular/pazarlamayon/IHRACAT%20GELISTIRME%20VE%20PAZARLAMA%20STRATEJILERI.htm> , 28.10.2005.

²⁷⁴ Karahasan, **a.g.m.**, s. 44.

Marka yönetim sistemi ve markalama stratejileri, tüketicilerin pazardaki ürünlerin birbirinden farklı versiyonlarını ayırt edebilmesi ve belirli bir ürünü satın alma isteğinin doğması üzerine dayandırılmaktadır. Böylece marka yönetimi, temel olarak bir ürüne ait kimlik oluşturulmasını ifade etmektedir.²⁷⁵

Marka yönetimi, bir marka yaratma, markayı genişletme, yeniden konumlandırma, markayı tekrar piyasaya sürme veya yenileme, bir markayı büyütme ya da ömrünü uzatma gibi uygulamaları içermektedir.

Marka yönetiminin temel amacı, marka farkındalığı yaratarak marka bilinirliği sağlamak, ardından marka tercihi ve marka sadakatini elde ederek pazar ortamında markanın doğru konumlandırılmasını gerçekleştirmektir.²⁷⁶

Ürün, ürün çizgisi ya da markaya uygulanan spesifik pazarlama tekniklerinin tümü olan marka yönetimi, çoğalan ürünlerin tüketici tarafından algılanan değerini ve böylece çoğalan marka isimlerini ve marka eşitliklerini aramaktadır. Pazarlamacılar, benzer ürünün şimdiki ve gelecekteki satışları ile devam ederek, insanların markadan bekledikleri kalite düzeyinin markadan kaynaklandığını görmüştür. Bu çoğalan satışlar, rekabet eden çok fazla oranda ürünün karşılaştırmasını yapabilmektedir. Üstelik, bu ürün için imalatçılara hücumu olanak da sağlayabilir. Marka değeri, üreticiler için sağlanan kar miktarını yaklaşık olarak belirlemektedir. Bu sonuçlar, çoğalan satışlar ve artan fiyatlardan kaynaklanmaktadır.²⁷⁷

Prof. Dr. Yılmaz Argüden'e göre, iyi ürün, iyi fiyat, iyi reklam markayı marka yapmaya yetmemektedir. Önemli olan, bu iyilik halinin, belli bir plan çerçevesinde uzun zamana yayılabilmesini sağlamaktır.²⁷⁸

Markanın soyut yönü ağır basmaktadır ve bu yönünün de yönetilmesi gerekmektedir. Özellikle stratejinin hem kurum içerisinde, hem dışarısında algılanmasını ve tutarlı kalmasını sağlamak, yönetimin kalitesini artırıcı unsurlardan bir tanesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Türkiye'de bu anlayışa göre yönetilen şirketlerin markaları da, artık dünyada yer edinmeye başlamıştır. Efes Pilsen, Mavi Jeans, Beko buna örnek verilebilecek markalar arasındadır. Fakat bu şirketlere dikkat edildiğinde, sadece imaj değil altyapısıyla da, tutarlılığıyla da,

²⁷⁵ Aktuğlu, a.g.e., s. 45.

²⁷⁶ Aktuğlu, a.g.e., s. 52-53.

²⁷⁷ http://en.wikipedia.org/wiki/Brand_management , 01.02.2006

²⁷⁸ http://www.fedtraining.com.tr/satis_pazarlama/marka_urun_yonetimi.htm , 28.10. 2005.

ürünleriyle de iyi yönetilen şirketler olduğu görülmektedir. Yani güçlü marka oluşturan şirketlerin her anlamda iyi yönetildiği belirtmek yerinde bir tespit olacaktır.

Strateji ve tutarlılık olmadan markadan söz etmek doğru değildir. Dolayısıyla mutlaka strateji, tutarlılık ve uzun vadeli bakış açısı marka yönetim sürecine dahil edilmelidir.²⁷⁹

Marka yönetim sürecinin bir parçası kabul edilebilecek kriz yönetiminin en tehlikeli yanı iletişim teknolojilerindeki gelişmenin ve medya evriminin krizleri görünür hale getirmesi olmuştur. Bugün bir firmanın tüm eylemleri çeşitli şekillerde ve rahatlıkla gözler önünde serilebilmekte olduğundan halk her geçen gün daha bilinçli hale gelmektedir. Bu bilinç sayesinde halkın artan beklentisi özellikle kriz anında firmayı sıkıştırmaktadır. Kriz dönemiyle baş etmek hatta krizden firmanın markasının en az zararla –hatta karla- çıkabilmesi krizde marka yönetiminin becerisine bağlıdır.²⁸⁰

Kriz anlarında marka, diğer markalarla rekabet şansını koruyabilmek için kendi avantajları ve belirgin karakteristikleri üzerinde durmalıdır. Örneğin güven ve uzun yıllar kullanım sonucu oluşmuş müşteri bağlılığı konularını ön plana çıkarmalı yani tüketicinin farkında olmadığı ya da zamanla unuttuğu değerlerle rakiplerine avantaj sağlayabilmelidir.

Marka ister kötü yönetim sonucu isterse de elde olmayan sebeplerden dolayı kriz ortamına çekilsin; her iki durumda da güvenilirliğini yitirmemek zorundadır. Bu nedenle tüketiciye karşı açık ve dürüst davranmalıdır. Basın açıklaması ya da bir röportajda bahsedilen konunun içeriği kadar şirket sözcüsü ya da yöneticisinin tutumu, tavrı, hatta ses tonu dahi tüketicinin sarsılan güvenini geri kazanmada etkili olabilmektedir.

Kriz iletişiminde idare planının hazırlanmasında ve uygulanmasında sorulması gereken sorular ve yapılması gereken müdahaleler şunlardır;²⁸¹

- Sorunun ne olduğunun saptanmasına yönelik "gerçekten ne oldu?"
- Yapılması gereken müdahaleleri belirlemede "sorunu kontrole alma yolları nelerdir?"
- Alınması gereken önlemler açısından "kriz durumunun tekrarlanması nasıl önlenir?"

²⁷⁹ http://www.fedtraining.com.tr/satis_pazarlama/marka_urun_yonetimi.htm , 28.10. 2005.

²⁸⁰ Pira, Sohodol. **a.g.e.**, s. 22.

²⁸¹ http://www.destekpatent.com.tr:8099/fractalv33/destekpatent/pages/page_detail.jsp?pMenuId=1034&pPageId=2109&pLng=TR , 27.03.2006.

Destek Patent'den bir Marka Uzmanı'na göre bazen krizin büyümesinin önüne geçmek mümkün olmayabilir. Önemli olan sorunun negatif etkilerini sınırlamak ve markanın itibar kaybını önlemektir.²⁸²

3. 5. Kuş Gribi Krizi'nin Özellikleri ve Krizin Gelişim Süreci

Kuş Gribi Krizi tüm dünyada içten içe yayılan bir kriz olmuştur. Dünyanın farklı bölgelerinde belirli dönemlerde kendini gösteren krizin, büyük etkilere neden olacağı, yaşanan her olayda bir kez daha kanıtlanmıştır. Kuş gribi ile ilgili vakaların meydana geliş şekilleri dikkate alındığında ve krizin Türkiye'de ortaya çıkma ve gelişim süreci incelendiğinde “ani kriz” gibi algılandığı belirtilebilir. “Dış Faktörlerden Kaynaklanan” bir kriz olması nedeniyle ilk dönemlerinde kontrol altına alınmakta güçlük çekilmiştir. Kuş Gribi Krizi geniş bir alanı ve insanları etkilemesi nedeniyle işletmelerin sürekli elemanlarını, çözüm oluncaya kadar geçici olarak bu konuya yönlendirmeleri gerekliliği yaşanmıştır. Bu nedenle de “dördüncü kriz düzeyi”nde bir kriz olarak kabul edilmektedir.

1996 yılına kadar insanda kuş gribi virüsünün görülmesine ilişkin toplam üç olgunun kaydı bulunmaktayken, bu tarihten sonra kuş gribi virüsleriyle oluşmuş insan enfeksiyonlarının profilinde dikkat çeken bir artış olmuştur. 1997 yılında Hong Kong'da tavuklar arasında kuşa özgü influenza virüs A enfeksiyonu salgını başlamıştır. Bu sırada 18 insan hastalanmış ve 6'sı hayatını kaybetmiştir. 2003 yılında Çin'den yeni dönen Hong Konglu bir baba ve oğlunda kuşa özgü influenza virüs A (H5N1) izole edilmiş, hastalanan baba hayatını kaybetmiştir.

2003 ve 2005 yılları arasında dünyada kuş gribi salgını yaşanmıştır. 2003 yılının Aralık ayından itibaren, Güney Kore'den başlayarak Doğu Asya ülkelerinde tavuk ve ördeklerde görülen patojenitesi yüksek kuş gribi salgınlarının sayısında artış olduğu bilinmektedir.²⁸³

²⁸²http://www.destekpatent.com.tr:8099/fractalv33/destekpatent/pages/page_detail.jsp?pMenuId=1034&pPageId=2109&pLng=TR , 27.03.2006.

²⁸³ http://tr.wikipedia.org/wiki/Ku%C5%9F_gribi , 01.02.2007.

Ocak 2004'te Çin ve Japonya'daki kuş gribi salgını Tayland ve Vietnam'a da ulaşmış, bu son ülkelerde sekiz kişi bu nedenle hayatını kaybetmiştir. Bu gelişmeler neticesinde Dünya Sağlık Örgütü (WHO), ABD ve İngiltere'de aşı için gönüllü aranmaya başlanmıştır. Ağustos 2004'te Çin'de 100 milyon tavuk itlaf edilmiş, Aralık 2004'te de yıl içinde kuş gribinden 32 kişinin öldüğü belirtilmiştir.

15 Kasım 2005 tarihinde Vietnam'da yapılan bir araştırma sonucu insan ve kuşlardan alınan farklı örneklerde kuş gribi virüsünün mutasyona uğradığı ve virüsün yapısında bazı değişiklikler meydana geldiği belirlenmiştir. 23 Şubat 2006 tarihinde Avrupa'da yayılmaya devam eden kuş gribi Orta ve Doğu Avrupa'dan sonra Batı Avrupa sınırına da yaklaşmıştır. 30 Nisan 2006 tarihinde İngiltere'de bir çiftlik çalışanında kuş gribi tespit edilmiştir. Bu çiftlikte 35 bin tavuk bu nedenle itlaf edilmiştir. Bu kişi için herhangi bir karantina uygulaması veya tedaviye gerek duyulmadığı bildirilmiştir.²⁸⁴

Uzakdoğu Asya'da kuşlar ve kümes hayvanları arasında başlayıp daha sonra insanlara geçen kuş gribinin, Rusya ve Romanya'dan sonra Türkiye'de de görülmesi, hastalığın sınırlı bir salgın olmayıp, tüm dünyayı tehdit ettiğine dair uyarıları doğrulamıştır.²⁸⁵

31 Aralık 2005 tarihinde Türkiye'de bir kişinin zatürree olması ve tavuklarla iç içe olduğunu anlatması üzerine Van YYÜ Tıp Fakültesi Hastanesi doktorları Kuş Gribi şüphesi üzerine Tamiflu adlı ilacı temin etmeye çalışmış, Van'da bulunamaması üzerine başka ilden 2 Ocak 2006 tarihinde temin edilerek Kuş Gribi tedavisi başlatılabilmektedir. Bu sırada bu kişi solunum yetmezliğinden hayatını kaybetmiştir. Bu nedenle de, Güneydoğu Asya dışında kuş gribi yüzünden ölen ilk insan olmuştur.

Ölen kişiden ve kardeşinin akciğerinden alınan örnekler, 4 Ocak 2006 tarihinde Hıfzıssıhha Laboratuvarı'nda ve Çapa Viroloji Laboratuvarı'nda tekrar analiz edilmiştir ve beşinci gün her iki kardeşe "Kuş Gribi" teşhisi konulmuştur. Kız kardeş de 5 Ocak 2006 tarihinde hayatını kaybetmiştir.

Dünyada ve ardından Türkiye'de böyle bir gelişme izleyen kuş gribi hastalığı 2.5 milyar dolar cirosuyla büyük bir ekonomi olan tavukçuluk sektörünü, kriz döneminde 1.2 milyar dolar zarara uğramıştır. Sektörde satışlar ilk "kuş gribi krizi"yle yüzde 50 azalmış, yılbaşına kadar toparlanmış, yaşanan ikinci krizle birlikte yeniden düşüşe geçmiştir.

²⁸⁴ http://www.ntvmsnbc.com/news/KUSGRIBI2005_front.asp , 01.02.2007.

²⁸⁵ <http://www.ntv.com.tr/news/344827.asp> , 01.02.2007.

Kuş gribi krizi nedeniyle ölümlerin başlamasıyla birlikte, Türkiye’de tavukçuluk sektöründe kriz için çalışmalar başlatılmıştır. Ekim 2005 tarihinde Manyas'ta ortaya çıkan Türkiye’deki ilk kuş gribi vakasının ardından ağır hasar gören sektör, hastalığa neden olan H5N1 virüsünün tüm Türkiye'ye yayılmasıyla olumsuzluklar yaşamaya başlamıştır.

Krizden önce yan sanayilerle birlikte yaklaşık 2 milyon kişiye kazanç sağlayan tavukçuluk sektöründe faaliyet gösteren 10 bin piliç eti ve 5 bin yumurta işletmesi bulunmaktayken sektörün büyük şirketlerinden Banvit'in Genel Müdürü, kuş gribi krizinin sektörü yaklaşık olarak %50 daralttığını belirterek, bu krizin yansımalarının 1 ila 3 yıl arasında süreceğini öngörüsünde bulunmuştur. Bununla birlikte Türkiye'de köy tavukçuluğu oranının fazla olduğuna işaret ederek, riskin ortadan kaldırılması için yasaların açık olarak kanatlı hayvan yetiştiriciliğinin engellenmesi gerektiğini aksi halde yaygınlaşacak kuş gribi vakaları ile ticari kanatlı yetiştiriciliği yani piliç ve yumurta üretiminin de risk altına gireceğini o dönem dile getirmiştir.²⁸⁶

Tavukçuluk sektörü, kuş gribi krizi öncesinde 2004 Kasım ayında, bir kriz daha yaşamıştır. Tavukları hastalıktan korumak amacıyla aşırı antibiyotik yüklemesi yapıldığı açıklamaları, etkilerini 2005 Nisanı'na kadar sürmüştür. Bu krizi çeşitli iletişim çalışmaları ile atlatan sektör kuş gribi krizinin ilk çıktığı 8 Ekim'e kadar 2 milyon piliç üretirken, bu tarihten sonra günlük üretimini 1.5 milyona düşürmüştür. Yaşanan ikinci kuş gribi krizi ile birlikte bu rakam 1.2 milyona gerilemiştir.²⁸⁷

3. 6. Kuş Gribi Krizi Sürecinde Markaların Yönetim Stratejileri ve İletişim Çalışmaları

Bir kriz oluşumunda uyulması gereken çeşitli kurallar bulunmaktadır. Kriz yönetim ilkeleri olarak kabul edilebilecek olan bu kurallar, kriz dönemlerinde markalar için bir rehber niteliği taşımaktadır. Bu dönemlerde yönetim stratejilerinin ve iletişim çalışmalarının nasıl şekillenmesi gerektiği noktasında ip uçları veren ilkeler aşağıdaki gibidir;²⁸⁸

²⁸⁶ http://www.sabah.com.tr/ozel/kus1169/dosya_1858.html , 01.02.2007.

²⁸⁷ http://www.sabah.com.tr/ozel/kus1169/dosya_1858.html , 01.02.2007.

²⁸⁸ Tüz, a.g.e., s. 36.

Kriz anlarında her şeyden önce bir kriz yöneticisi belirlemek ilk kuraldır. Bir kriz sözcüsü ile verilen mesajların birbiri ile bağlantı ve aynı içerikte olması önemlidir. Kriz anlarında medya ile iletişimin kesintisiz ve hızlı olması verilecek bilgilerin de gerçeği yansıtması kriz yönetimi ilkelerinden kabul edilmektedir. Kriz anlarında reklamlarda kullanılan sloganların da belirli özellikler taşıması gerekmektedir. Son olarak kriz dönemlerinde yapılacak olan iletişim çalışmalarının diğer dönemlerde yapılan çalışmalara oranla daha dikkatle gerçekleştirilmesi şarttır.²⁸⁹

Kuş Gribi Krizi sürecinde, devlet ve sektördeki şirketler, kriz yönetim ilkeleri ışığında çeşitli iletişim çalışmaları ile marka yönetimi uygulamaları gerçekleştirmişlerdir. Kriz yaşayan markaların yönetilmesi konusunda profesyonel destek alan kanatlı hayvan sektörü, kriz öncesinde kurulmuş olan “Sağlıklı Tavuk Bilgi Platformu” ile iletişim noktasında tek merkezden yönetim ilkesini benimsemeye özen göstermiştir. Bununla birlikte çeşitli şekillerde alınan devlet desteği de, markaların krizden en az zararla çıkmalarında onlara yardımcı olmuştur.

Devam eden bölümlerde Kuş Gribi krizinden önce, kriz sürecinde ve kriz sonrasında, markaların yönetim stratejileri ve bu stratejilerin kriz yönetim ilkeleri doğrultusunda nasıl hayata geçirildiği incelenecektir;

3. 6. 1. Kuş Gribi Krizi Öncesinde Yapılan İletişim Çalışmaları

Sağlıklı Tavuk Bilgi Platformu (STBP), kamuoyunu, sağlıklı tavuk eti üretimi ve tüketimi konusunda bilinçlendirmek, sağlıklı ve dengeli beslenme için tavuk etinin önemini gündeme getirmek ve gıda güvenliği alanındaki uluslararası sistemleri ve güvenlik standartlarını tüm üretim aşamalarında faaliyet gösteren kuruluşlara yaygınlaştırmak amacıyla kurulmuştur.²⁹⁰

Kuş gribi krizi öncesinde yaşanmış antibiyotik krizinin, tavuk üreticilerini bir araya getirmesi ve Grup 7’nin, bu birlikteliği bir iletişim platformu olarak kullanmak üzere harekete geçmesiyle oluşan STBP’nin benimsediği yönetim stratejileri bulunmaktadır.²⁹¹

²⁸⁹ Tüz, a.g.e., s. 36.

²⁹⁰ http://www.sagliklitavuk.org/announces.php/announces_id/19 , 10.03.2006.

²⁹¹ Grup 7 İletişim Hizmetleri ile 02.02.2007 tarihinde yapılan görüşmeden.

Grup 7 İletişim Hizmetleri tarafından iletişim çalışmaları yürütülen kuş gribi krizinde amaç, tüm üreticilerin ayrı ayrı değil, tek bir bilgi ile basına yönelmesidir. Söz birliği, sözcü birliği ve aynı iletişim stratejisini yürüten kanatlı hayvan ürünleri üreticileri, kriz anında bu tarz bir yönetim stratejisi ile markalarının krizden en az zararla çıkmasını hedeflemişlerdir.²⁹²

3. 6. 1. 1. STBP'nin Kriz Öncesi Temel Stratejisi

Yaşanacak kuş gribi krizi öncesinde Sağlıklı Tavuk Bilgi Platformu'nun belirlediği ve kriz sürecinde de hayata geçirilen dört temel strateji bulunmaktadır. Diğer tüm çalışmalar, bu stratejiler esas alınarak uygulanmıştır;²⁹³

- Hızlı Bilgilendirme
- Şeffaflık
- Geniş Kapsamlı ve Yoğun İletişim,
- Uzmanlarla İşbirliği

Bu ilkeler, krizden markaları en az zararla çıkarmak amacıyla yapılacak olan tüm yönetim ve iletişim çalışmalarının esası olarak kabul edilmektedir.

3. 6. 2. Kuş Gribi Krizi Döneminde Yapılan İletişim Çalışmaları

Kuş gribi krizi boyunca belirlenen yönetim stratejileri doğrultusunda çeşitli iletişim çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmalar, kriz yönetim ilkeleri başlıkları esas alınarak sınıflandırıldığında aşağıdaki verilere ulaşılmaktadır.

²⁹² Grup 7 İletişim Hizmetleri ile 02.02.2007 tarihinde yapılan görüşmeden.

²⁹³ Kuş Gribi ve Biyogüvenlik Semineri, 21 Kasım 2006, İstanbul.

3. 6. 2. 1. Kriz Döneminde Kriz Yöneticisi – Sağlıklı Tavuk Bilgi Platformu

Kuş gribi krizi sürecinde markanın önceliklerini belirleyebilecek, süreci yönetebilecek, denetimi sağlayacak, gerekli gördüğü takdirde de süreci durduracak niteliklere sahip kriz yöneticisi olarak Sağlıklı Tavuk Bilgi Platformu bu görevi üstlenmiştir. Krizden etkilenen markalar için devlet desteğinin yanında merkezi bir yönetim ve karar alma mekanizmasının benimsenmesinin esas alınması, bu noktada da STBP'den faydalanılması, markaların krizden en az zararla çıkmalarına yardımcı olmuştur.

Türkiye tavukçuluk sektörü, ülkenin tarım ve sanayi kuruluşları arasında en iyi denetlenebilir, en gelişmiş ve izlenebilir sektörlerinin başında gelmektedir. Sektörün önde gelen 18 firmasının oluşturduğu Sağlıklı Tavuk Bilgi Platformu, Türkiye'de tavuk etinin %85'ini üretmektedir. Sağlıklı Tavuk Bilgi Platformu'nu oluşturan firmalar aşağıdaki kriterler doğrultusunda faaliyet göstermektedirler:²⁹⁴

- Uluslararası ve ulusal yasal düzenlemeler doğrultusunda üretim
- Gıda güvenliği ve hijyen uygulamalarına tam uyum
- Çevreye saygı
- 365 gün 24 saat izlenebilirlik
- Bağımsız ve şeffaf denetim
- Bilim adamları ve sivil toplum kuruluşları ile işbirliği
- Tüketici talep ve haklarına duyarlılık

Platformun kurulmasının amaçlarından biri tüketicileri, medyayı ve kamuoyunu sağlıklı tavuk eti tüketimi konusunda bilinçlendirmektir. Bir diğer amaç tavuk etinin sağlıklı beslenme açısından önemini gündeme getirmektir. Gıda güvenliği alanındaki uluslararası sistemleri ve yüksek üretim standartlarını üretimin tüm aşamalarında faaliyet gösteren kuruluşlara yaygınlaştırmayı hedefleyen STBP, sektörü olumsuz yönde etkileyen iddialara ve yaşanan krizlere karşı da kamuoyuna doğru ve güvenilir bilgi aktarmayı kendine ilke edinmiştir.²⁹⁵

²⁹⁴ Grup 7 İletişim Hizmetleri ile 02.02.2007 tarihinde yapılan görüşmeden.

²⁹⁵ Grup 7 İletişim Hizmetleri ile 02.02.2007 tarihinde yapılan görüşmeden.

Sağlıklı Tavuk Bilgi Platformu’nun idari yapısı hakkında bilgi vermek gerekirse;

Başkan

Zuhal Daştan (Pak Piliç Genel Müdürü)

Yürütme Kurulu Üyeleri

Nezih Gencer (CP Türkiye Başkan Yrd.)

Dr. Sait Koca (Beypiliç Genel Müdürü)

Ömer Görener (Banvit Genel Müdürü)

Süleyman Öztürk (Er Piliç Genel Müdür Yrd.)

İpek Üstündağ (Şen Piliç Genel Müdürü)

Emre Bor (Şeker Piliç Genel Müdür Yardımcısı)

Mehmet Keskinoglu (Keskinoglu Şirketler Grubu Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı)

Sağlıklı Tavuk Bilgi Platformu’na dahil olan 18 üye; C.P. Piliç, Beypiliç, Banvit, Erpiliç, Şenpiliç, Şekerpiliç, Keskinoglu, Pakpiliç, Köy-Tür, Abalıoğlu, Emre Piliç, Gedik Piliç, Bupiliç, Güncanlar Piliç, Aspiliç, Karagüp, Akpiliç, Fatpiliç-Yemsel’dir.²⁹⁶

²⁹⁶ Grup 7 İletişim Hizmetleri ile 02.02.2007 tarihinde yapılan görüşmeden.



297

3. 6. 2. 2. Kriz Döneminde Kurum Sözcüsü

Kurum sözcüsünün tüm ayrıntılar hakkında bilgilenmiş olması ve medya önüne hazırlıklı çıkılması, güvenli duruş ve açık yaklaşım, itibarı olumlu yönde etkileyerek güven oluşumuna katkıda bulunacaktır. ²⁹⁸

Kriz iletişimde sözcünün önemi kuş gribi kriziyle bir kez daha öne çıkmıştır. Çevre ile iletişimi sağlayabilecek, merkezi yönetimin belirlediği iletişim stratejileri doğrultusunda tek bir mesaj verilmesi amacıyla kuş gribi krizi döneminde kriz sözcüsü olarak STBP Yürütme Kurulu Başkanı Zuhul Daştan seçilmiştir. Kriz sözcüsü olarak kimliği, kişiliği, konuya hakimiyeti, bilgi birikimi ve bunu anlatma yetisinin yanı sıra, kriz boyunca neredeyse tüm zamanını iletişim çalışmalarına ayırması da çalışmanın başarısındaki en büyük etkenlerden biri olmuştur.

²⁹⁷ Kuş Gribi ve Biyogüvenlik Semineri Sunumu, 21 Kasım 2006, İstanbul.

²⁹⁸ Peltekoğlu. **a.g.e.**,s. 465.

Zuhal Daştan, Türkiye’deki tavuk üretimini ve standardını anlatmak amacıyla tüm programını bu çerçevede düzenlemiştir.²⁹⁹

3. 6. 2. 3. Kriz Döneminde Verilen Mesajlar

Kriz dönemlerinde daha önce oluşturulmuş itibar katsayısının öneminin bilincinde olarak mevcut istatistiksel verilerden yararlanılmalı, bugüne kadar hizmet götürülen müşteri sayısı, kurumun sektördeki varlığının amacı, misyonu ve vizyonu ile üretim süreci, kazanılan ödüller, yapılan işler ve bunlara benzer, amaç doğrultusundaki tüm bilgiler medya ile paylaşılmalıdır³⁰⁰ yaklaşımına sadık kalınarak hem Sağlıklı Tavuk Bilgi Platformu hem de hükümet tarafından yürütülen çalışmalar bulunmaktadır.

Kriz durumunda aktarılabilecek mesajlar hedef kitleyi amaçlanan yönde etkileyecek nitelikte olmalıdır. “Bizim güvenlik standartlarımız sanayideki en yüksek standartlar arasındadır” mesajı kuş gribi krizi sürecinde kullanılmış, amacına hizmet eden bir mesaj olarak örnek verilebilir.

Kuş gribi krizi sürecinde iletişim çalışmalarında Sağlıklı Tavuk Bilgi Platformu çalışmalarının yanında devlet desteğinden de söz etmek mümkündür. Örneğin krizin tırmandığı günlerde Başbakan Recep Tayyip Erdoğan, tavukçulara destek vermek adına tavuk yemiş ve “sorun yoktur” mesajı vermiştir.³⁰¹

Kuş gribinin insandan insana bulaşmadığının tespit edilmesine karşın öldürücü tipte olduğunun belirlenmesi sonucunda ülke çapında tavuk ve tavuk ürünlerine azalan ilginin bir örneği olarak; tavuk yemeklerinin TBMM lokantasında münüden çıkarılması olayı yaşanmıştır. Zaten salgın nedeniyle yaşanan kriz, yönetimin de bu anlamdaki hareketini ile tetiklenmiştir. Fakat kriz iletişimi açısından yanlış bir yol izlendiğinin farkına varılarak tavuk, ertesi gün yeniden Meclis münüsüne girmiştir. Başbakan da o dönem verilen bir davette de tavuk yemeyi tercih ederek kendini takip edenlere, krizi aşmak amacıyla olumlu mesaj vermek istemiştir.³⁰²

²⁹⁹ Grup 7 İletişim Hizmetleri ile 02.02.2007 tarihinde yapılan görüşmeden.

³⁰⁰ Peltekoğlu, a.g.e., s.455.

³⁰¹ <http://www.marketingturkiye.com/?sf=BilgiBankasi/Detay&no=332> Ali Taran, 10.03.2006.

³⁰² http://www.sabah.com.tr/ozel/kus1169/dosya_1859.html , 01.02.2007.

Kriz anlarında kamuoyunun duyarlılığı artmakta ve daha fazla bilgiye gereksinim duyulmaktadır. Kriz dönemlerinde kurum adının, marka isminin uzak kalması amacıyla benimsenen medyadan uzak kalma yaklaşımı, bilgi boşluklarının başkaları tarafından doldurulmasına, yanlış mesajların verilmesine ve krizlerin büyümesine ya da kriz içinde yeni krizlerin oluşumuna zemin hazırlayabilmektedir.

Boşlukların kendi inisiyatiflerinin dışında doldurulmasına izin vermeden markaların kendi öykülerini kendilerinin anlatmaları, sorunun daha fazla büyümeden kontrol altına alınabilmesi için birincil koşul olarak kabul edilmektedir.³⁰³

3. 6. 2. 4. Kriz Döneminde STBP'nin Medya İle İlişkileri

Kriz anlarında marka yönetimi açısından medya ile ilişkiler aşağıdaki hususlar doğrultusunda gerçekleştirildiği taktirde olumlu sonuçlar almak mümkündür;³⁰⁴

- Medyadan gelen görüşme isteklerinin halkla ilişkiler direktörüne iletilmesi gerektiği açıkça belirtilmelidir. Medya ile sıkça görüşme yapacak olan halkla ilişkiler direktörü, üst yönetimin danışmanlığında kriz sözcüsünün yapacağı açıklamaları belirlemelidir. Yaşanan kuş gribi krizinde Grup 7 İletişim Hizmetleri'nin bu görevi üstlendiği yukarıda da belirtilmiştir.
- Krizle ilgili gazetelerde, dergilerde ve televizyonlarda çıkan tüm haber kupürleri ya da kayıtları toplamalı ve bir rapor haline getirilmelidir.
- Kriz sözcüsü, medya ile ilişkilerinde her zaman iki yönlü bir bilgi akışı sağlamaya çalışmalıdır. Bir çok durumda, haberciler, yerel ve özel kuruluşlarla ya da rakip şirketlerle irtibat içinde olduklarından sözcü de habercilere konuyla ilgili ne tür bilgiler elde ettiklerini sormalıdır. Bu tür bir yaklaşım hızlı bilgilendirme ve bilgilenme açısından önemlidir.
- Basın görüşmesinde şirketle ilgili hangi yazılı belgelerin gösterileceği belirtilmelidir. Bu belgeler şirketin yıllık raporu, üst yönetimin biyografisi, krizin çözümü ve yapısı hakkında açıklamaları içerebilir.

³⁰³ Peltekoğlu, a.g.e., s. 465.

³⁰⁴ Tüz, a.g.e., s. 36.

- Tüm kriz ekibine ve medyayla görüşen sözcüye tüm demeçlerde ve basın görüşmelerinde her zaman olumlu konuşmalar yapmaları gerektiği vurgulanmalıdır.
- Sözcünün kriz boyunca şirketi, etkili biçimde temsil edebilmek için yararlanacağı kaynaklar detaylandırılmalıdır.

Bu ilkeler ışığında Sağlıklı Tavuk Bilgi Platformu'nun ilk hedefleri arasında Platformu, sektör hakkındaki sorularda ve haberlerde bir adres haline getirmek olmuştur. Yaşanan kuş gribi krizi bu süreci ciddi biçimde hızlandırmıştır. Ancak STBP'nin, kriz yaşanmadan önce proaktif bir çalışma olarak bir bilgi dosyaları, web siteleri ve bilim adamlarından oluşan danışma kurullarının hazır olduğu bilinmektedir.³⁰⁵

Sağlıklı Tavuk Bilgi Platformu bünyesinde birleşmiş markaların krizde uyguladıkları diğer yönetim stratejileri arasında, basınla düzenli ilişkiler, üst düzey basın temsilcilerine ziyaretler, TV programlarına katılım ve basına bilgi mektubu gönderimi bulunmaktadır.³⁰⁶

Yaşanan krizin tüm aşamalarında, medya aracılığı ile hızlı bilgilendirme, şeffaflık, geniş kapsamlı ve yoğun iletişim, uzmanlarla işbirliği gibi dört temel noktada stratejilerini odaklayan Platform krizin hemen ardından yaptıkları basın toplantısında, entegre tesislerde uygulanan biyogüvenlik önlemlerini ve bunun önemini ilk kez kapsamlı biçimde anlatma fırsatı da bulmuştur.

İletişim stratejilerinin en önemli öğelerinden birini şeffaflık olarak belirleyen STBP, hem Manyas hem Iğdır krizinde, basından ve tüketicilerden gelen çok sayıda soru ile karşı karşıya kalmıştır. Gelen hiçbir soruyu yanıtsız bırakmamış, aynı zamanda, medyaya, akademisyenlere ve sivil toplum kuruluşlarına açık çağrıda bulunarak “Tesislerimiz, yılda 365 gün, günde 24 saat, denetimimize açık” mesajını da vermişlerdir.³⁰⁷

Kriz süresince, basını doğru ve hızlı bilgilendirmek Platform'un en dikkat ettiği nokta olarak kabul edilebilir. Kuş gribine ilişkin yazı yazan her köşe yazarına bilgilendirici mektuplar gönderilmiş, medyaya yoğun ziyaret programı hazırlanmıştır. Ziyaretlerde Platform hem bir danışma mercii olarak tanıtılmış hem de entegre tesislerin güvenirliliği anlatılmıştır. Bunun yanında, alınan önlemleri yerinde görmeleri için basından temsilcilere tesis ziyaretleri

³⁰⁵ Grup 7 İletişim Hizmetleri ile 02.02.2007 tarihinde yapılan görüşmeden.

³⁰⁶ Kuş Gribi ve Biyogüvenlik Semineri, 21 Kasım 2006, İstanbul.

³⁰⁷ Grup 7 İletişim Hizmetleri ile 02.02.2007 tarihinde yapılan görüşmeden.

düzenlenmiştir. Platform Başkanı Zuhal Daştan, çok sayıda özel haber ve canlı yayına katılmış, röportajlar vermiştir.³⁰⁸

3. 6. 2. 5. Brifing Notları

Krizde markanın korunmasına yönelik yapılacak çalışmalardan bir diğeri de brifing notları hazırlamak olmalıdır; şirketlerin ürünleri ve işlemleri ile teknik bilgiler üzerine hazırlanması gereken brifing notları, firmalara ilişkin genel bilgileri içermelidir. Şirketin kapasitesi, büyüklüğü, ürünleri, mali durumu, eleman sayısı gibi verileri kapsamaması gereken, medya ve halk için hazırlanacak brifing notları aşağıdaki başlıklardan oluşmaktadır:³⁰⁹

- Üretim süreçleri ve kullanılan teknoloji
- Üretim planları
- Ürünler ve kullanım yerleri
- Güvenlik ve kalite standartları
- Üretim yeri
- Diğer bilgiler

Yaşanan kuş gribi krizi sürecinde, hem basın mensupları ile paylaşmak hem de kamuoyunu bilgilendirmek adına yukarıda belirtilen bilgileri içeren dosyalar, Grup 7 İletişim Hizmetleri tarafından hazırlanmıştır.

3. 6. 2. 6. Kriz Döneminde STBP'nin Kullandığı Slogan

Kuş gribi krizi süresince marka yönetimine ait iletişim çalışmalarında kullanılmış slogan, planlanan kampanyanın da adı olarak kabul edilmiştir. “%100 Güvenli” sloganının kullanıldığı ilan örneği aşağıda verilmektedir.

³⁰⁸ Grup 7 İletişim Hizmetleri ile 02.02.2007 tarihinde yapılan görüşmeden.

³⁰⁹ Tüz, a.g.e., s. 37.

“Bu tavukları güvenle yiyebilirsiniz”

% 100 güvenli

www.sagliklitavuk.org

310

3. 6. 2. 7. Telefon Hattı

Kriz dönemlerinde kullanılmak üzere direkt telefon hattı hazırlanması ve hatta görevli personelin özel eğitimden geçirilmesi büyük önem taşımaktadır.

Buna göre, Sağlıklı Tavuk Bilgi Platformu’nun kamuoyunu bilgilendirme çalışmalarına ek olarak, kuş gribi süresince “Alo kuş gribi hattı” oluşturulmuştur. Çankaya Belediyesi’nin, kuş gribi nedeniyle tedirginlik yaşayan vatandaşların taleplerine cevap vermek amacıyla oluşturduğu telefon hattı yanında Kayseri’de kurulan “Kuş Gribi İhbar Hattı” 50 kişiden oluşan ekipler halinde çalışmalarını kriz döneminde sürdürmüştür. Müdürlük ve Halk Sağlığı Merkezleri’nde 5 hat oluşturarak vatandaşların ihbarlarına anında cevap verildiği bir sistem kurulmuştur.³¹¹

Bununla birlikte Sağlıklı Tavuk Bilgi Platformu web sitesine gelen bütün soruları danışma kurulunda yer alan bilim adamlarının yanıtlaması sağlanmıştır. Böylelikle kısa zamanda verilen açıklamalı cevaplarla halk aydınlatılmaya çalışılmıştır.³¹²

³¹⁰ Kuş Gribi ve Biyogüvenlik Semineri, 21 Kasım 2006, İstanbul.

³¹¹ <http://arsiv.sabah.com.tr/2006/01/18/gun97.html>, 01.02.2007.

³¹² Grup 7 İletişim Hizmetleri ile 02.02.2007 tarihinde yapılan görüşmeden.

3. 6. 2. 8. İletişim Çalışmaları

Yaşanan krizler, marka yönetimi aşamasındaki iletişim için hareket basamaklarının hazırlanması; önemli üçüncü kişilere karşı geliştirilecek tepkinin aşamalarının ortaya konması ve çalışanlarla, medyayla, tüketicilerle, devletle ilişkilerin belirlenmesi markaların krizden en az zararla çıkabilmeleri noktasında büyük önem taşımaktadır.³¹³

Buna göre, veterinerlik, ziraat, gıda güvenliği, beslenme vb. çeşitli alanlardan uzman, bilim adamı, sivil toplum kuruluşları temsilcileri ve Tarım ve Köyişleri Bakanlığı ile sürekli iletişim halinde bulunan STBP, Türkiye Tabipler Birliği, İstanbul Tabipler Odası, İstanbul Veteriner Hekimler Odası, Ankara Ziraat Mühendisleri Odası, Veteriner Tavukçuluk Derneği, Gıda Güvenliği Derneği gibi kurumlardan uzmanlarla da sürekli temas içinde olmuştur. Bilim adamlarının kuş gribi konusunda toplumu aydınlatabileceği ortamlar oluşturulmuştur. Tarafsız bilim adamlarının görüşleri Sağlıklı Tavuk Bilgi Platformu'nun web sitesinde yayınlanmıştır, periyodik olarak e-bülten gönderimi yapılmıştır.³¹⁴

Yaşanan kuş gribi krizine karşı markaların uyguladığı en önemli iletişim stratejisi olarak Sağlıklı Tavuk Bilgi Platformu'nun “% 100 Güvenli” Kampanyası örnek verilebilir. Yaptığı televizyon programlarıyla “besin hijyeni”nin simgesi haline gelen gazeteci Uğur Dünder da, tüketicinin en ucuz ve en sağlıklı protein kaynağı olan tavuk etini kullanabilmesi için başlatılan kampanyaya gönüllü olarak destek vermiştir.³¹⁵

2005 yılında yapılan kamuoyu araştırmasında, gıda sektörüne ilişkin haberler konusunda kamuoyunun en çok güvendiği kaynağın Uğur Dünder ismi ve Arena programı olduğu ortaya çıkmıştır. Yaşanan ikinci kuş gribi krizinde, Grup 7 ekibi entegre tesislerde üretilen tavuğun güvenli olduğu, bu tesislerin kesimhanelerine hastalığın giremeyeceği mesajını kamuoyuna aktarmak için bir sözcüye ihtiyaç olduğunu tespit etmiş; bu sözcülüğü yapabilecek en doğru ismin de Uğur Dünder olduğunda fikir birliğine varmıştır.

Kamuoyunda güvenilirliğini kanıtlamış, araştırmacı kimliğiyle öne çıkmış bir gazeteci olan Uğur Dünder'in tarafsızlığını koruması ise, hem kendi itibarı hem de verilecek mesajların doğru biçimde aktarılabilmesi açısından büyük önem teşkil etmektedir.

³¹³ Tüz, a.g.e., s. 37.

³¹⁴ Grup 7 İletişim Hizmetleri ile 02.02.2007 tarihinde yapılan görüşmeden.

³¹⁵ http://www.sagliklitavuk.org/announces.php/announces_id/19 , 10.03.2006.

Bu nedenle Uğur Dündar, önce bilim adamlarına danışmış, ardından entegre tavukçuluk tesislerini bizzat ziyaret ederek, üretim süreçleriyle ilgili her aşamayı gözlemiş ve gözlemlerinin kendisini ikna etmesi doğrultusunda, yorumlarını objektif bir üslup ile aktarmıştır. STBP, Uğur Dündar'ı kanaatlerini ve buna bağlı olarak mesajını oluşturmada, filmin çekiminde ve montajında tamamen serbest bırakmıştır. Onun bir tür denetçi olmasını istemiştir.³¹⁶

% 100 güvenli



Uğur Dündar diyor ki: “Bu tavukları güvenle yiyebilirsiniz”

“Entegre tesisleri ve bu tesislerde kesilmek üzere tavuk yetiştiren çiftlikleri gezdim, yakından inceledim. Bu tavuklar, uluslararası hijyen standartlarına uygun olarak, biyogüvenlikle ilgili her türlü önlemin alındığı çiftliklerde ve entegre tesislerde üretiliyor. Veteriner hekimler tarafından sürekli olarak sağlık kontrolünden geçiriliyor.

Tarım İl Müdürlüğü Veteriner Hekimleri'nin denetiminden geçip “sağlık sertifikası” aldıktan sonra kesiliyor.

Entegre tesislerde üretilen tavukların tüketiminde risk yok.

Açık alanda, denetimsiz yetiştirilen kümes hayvanlarını satın almayın!

Tavuk eti eşsiz ve ekonomik bir protein kaynağıdır.

Tavuk etinin faydalarından kendinizi ve sevdiklerinizi mahrum etmeyin.”



Sağlıklı Tavuk Bilgi Platformu, gıda güvenliği alanında ulusal ve uluslararası standartlara, üretim ve dağıtım süreçlerinde, hijyen, veteriner kontrol ve denetim, kamusal sağlık ve çevre etkilere ilişkin bütüncül yaklaşımın uygulanmasıdır. Bu platform, Türkiye'de tavuk eti tüketimine ilişkin KST'nin gerektirdiği kanunî ve teknik şartları 19 firmaya yaydır.
www.sagliklitavuk.org



Bu bir reklam değildir. Uğur Dündar ile görüşülmemiştir.

317

³¹⁶ Grup 7 İletişim Hizmetleri ile 02.02.2007 tarihinde yapılan görüşmeden.

³¹⁷ Kuş Gribi ve Biyogüvenlik Semineri Sunumu, 21 Kasım 2006, İstanbul.



318

Sağlıklı Tavuk Bilgi Platformu tarafından 2005 yılında iletişim çalışmalarına hız verilmesi amacıyla entegre tesislerde yüksek biyogüvenlik önlemleri alınması sağlanmıştır. Bandırma'da Tarım Bakanlığı ve AB işbirliğinde seminer ve tatbikat gerçekleştirilmiş, bilgilendirme amaçlı iç toplantılar ve danışma kurulu üyeleri ile değerlendirmeler yapılmıştır. Danışma Kurulu'nun, veterinerlik, ziraat, gıda güvenliği, halk sağlığı, beslenme vb. alanlarda uzmanlardan oluşmuş, sivil toplum kuruluşu niteliğinde ve Tarım Bakanlığı temsilcilerini bünyesinde barındıran bir yapısı bulunmaktadır. Kurulun amacı, objektif ve bilimsel kaynak sağlayarak, gelişmeleri değerlendirmek olarak özetlenebilir. Bunların dışında iletişim çalışmalarına hız verilmesi amacıyla web sitesinde bilgilendirmelere de yer verilmiştir.³¹⁹

Ekim 2005 Manyas krizinde Tarım Bakanlığı ile koordinasyonlu olarak çeşitli çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Sektör, bakanlık yetkilileri ve bilim adamlarının katılımı ile bir basın toplantısı organize edilmiştir. Olay bölgesi ile sürekli iletişim içinde olunmuştur. Gerekli teknik ekipman ve radyo desteği sağlanmıştır. Basın aracılığı ile kamuoyunu bilgilendirme çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Ayrıca “%100 Güvenli” Kampanyası, yazılı basın, radyo, satış noktaları ve internette kullanılmıştır. Uzmanlarla ilişkiler kurulmuş, web sitesi sürekli olarak güncellenmiş, periyodik olarak e-bülten yayınlanmış, basından ve tüketiciden gelen her türlü soru ve talebe cevap verilmesi sağlanmıştır.³²⁰

³¹⁸ Akşam Gazetesi

³¹⁹ Kuş Gribi ve Biyogüvenlik Semineri, 21 Kasım 2006, İstanbul.

³²⁰ Kuş Gribi ve Biyogüvenlik Semineri, 21 Kasım 2006, İstanbul.

116

Uğur Dündar ile “Bilinçlendirme Kampanyası” dahilinde televizyonda 6-28 Şubat tarihleri arasında 893 spot yayınlanmıştır. 5-6 Şubat’ta 10 ulusal gazetede 20 kez ilan verilmiş ve 6-14 Şubat tarihleri arasında ulusal radyolarda 540 spot, 6-28 Şubat tarihleri arasında da yerel radyolarda 12.144 spot yayınlanmıştır. 18 Şubat-4 Mart tarihleri arasında 335 adet billboard ilanı yayınlanmıştır. Satış noktalarında 50.000 afişet dağıtımı gerçekleştirilmiş ve 1 milyon adet broşür dağıtılmıştır. ³²²

Sağlıklı Tavuk Bilgi Platformu’nun projelerine ek olarak kuş gribi krizi döneminde devlet yönetiminin kriz sürecini en az zararla atlattak amacıyla yaptığı çalışmalardan biri de bir koordinasyon merkezi kurmak olmuştur. Tarım ve Köyişleri Bakanlığı ile Sağlık Bakanlığı eşgüdümünde kurulan “Kuş Gribi Ulusal Koordinasyon Merkezi” ³²³ krizi yönetme noktasında büyük önem teşkil etmektedir.

Kuş gribinde devlet içinde tek yetki Sağlık ile Tarım ve Köyişleri Bakanlığı Müsteşarlarına verilmiştir. 81 ildeki valiliklere gönderilen bir genelgede, yerel yönetimlerin yanlış ve eksik bilgilendirme yapmaması için açıklama yapmamaları istenmiştir. Genelgede, kuş gribi konusundaki tüm açıklamaların Kuş Gribi Ulusal Koordinasyon Merkezi’nden yapılacağı bildirilmiştir. Tüm açıklamalar iki müsteşarın eş başkan olarak görev aldığı Merkez’ce yapılmıştır. ³²⁴ Buna göre Kuş Gribi Ulusal Koordinasyon Merkezi, Türkiye’de insan ve hayvanlarla ilgili söz konusu hastalıktaki son durum hakkında her gün kamuoyunu bilgilendirmiştir. Çevre ve Orman Bakanlığı’ndan bir yetkili de bu merkezde görev yapmıştır.

Kriz döneminde yapılan bu iletişim çalışmaları yanında, Maliye Bakanlığı sektörteki firmaların vergi borcunu, TEDAŞ elektrik borcunu, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı da SSK prim borcunu çıkararak bu borçların geciktirilmesi için formüller araştırmıştır. ³²⁵

Türkiye’yi etkileyen kuş gribine karşı bir diğer çalışma da ilkökul ve liselerde verilen eğitimler olmuştur. İl Sağlık Müdürlüğü Eğitim Şubesi tarafından yürütülen eğitim programında yaklaşık 2.5 milyon öğrenci, kuş gribiyle ilgili eğitimden geçirilmiştir. Görevlendirilen 500 hekim ve yüksek hemşire, okullarda düzenledikleri seminerlerde kuş gribinin ne olduğunu, korunmanın yollarını, CD, broşür ve tanıtım filmleri aracılığıyla

³²² Kuş Gribi ve Biyogüvenlik Semineri, 21 Kasım 2006, İstanbul.

³²³ <http://kusgribi.blogspot.com/> , 01.02.2007.

³²⁴ <http://www.ntvmsnbc.com/news/357409.asp> , 06.03.2007.

³²⁵ <http://www.sabah.com.tr/2006/01/15/gnd90.html> , 06.03.2007.

öğrenci ve öğretmenlere anlatmıştır. Hastalık, öğrencilere onların kolayca algılayabileceği şekilde, karikatürize edilerek anlatılmıştır.³²⁶

Kuş gribi krizi boyunca uygulanan tüm yönetim stratejileri ve yapılan iletişim çalışmaları, zamanla etkisini olumlu yönde göstererek krizin etkilerini azaltmaya başlamıştır. Böylelikle yönetim stratejilerindeki boyut farklı bir hal almıştır. Krizin aşılma başlandığı dönemde yeni bir krize hazırlık aşamasında hangi çalışmaların gerçekleştirildiği bir sonraki bölümde verilmektedir.

3. 6. 3. STBP'in Yeni Bir Kuş Gribi Krizine Hazırlık Aşamasında Yaptığı Çalışmalar

Yaşanan Kuş gribi krizinin ardından yeni bir krize karşı hazırlık aşamasında; çiftlik, kesimhane, kümes gibi tesislere giriş çıkışlarda kontrol, uzman veteriner hekimler tarafından düzenli denetim, kümes ekipmanlarında sürekli dezenfeksiyon sağlanmıştır. Aynı zamanda “Sağlık Raporu” uygulaması da hayata geçirilmiştir. Buna göre 45 günlük gelişim süresini kümesinde tamamlayan kanatlıların veteriner kontrolü sonunda kesimhaneye sevkı sağlanmaktadır. Hızlı test kitleri uygulaması ile kümeslerde kesim öncesinde tek kullanımlık boğaz swapı ile hastalık riski tespiti gerçekleştirilmektedir.³²⁷

Bu aşamada basın ve kamuoyunu bilgilendirmeler de devam etmiştir.

3. 6. 4. Kuş Gribi Krizi Sonrasında Yapılan İletişim Çalışmaları

Kriz sonrasında yapılan çalışmalar arasında ulusal ve uluslar arası seminer ve kongrelere katılımlar, üniversite ziyaretleri, sektör içi bilgilendirme toplantıları bulunmaktadır. Satış noktalarında “sağlıklı tavuk temiz kasap” eğitimleri düzenlenmiştir, Tv programlarına sponsorluklar gerçekleştirilmiş, düzenli basın ilişkileri sağlanmış, düzenli kamuoyu araştırması yapılarak olası yeni kriz için planlamalar üzerinde durulmuştur.³²⁸

³²⁶ <http://arsiv.sabah.com.tr/2006/03/11/gun133.html> , 01.02.2007.

³²⁷ Kuş Gribi ve Biyogüvenlik Semineri, 21 Kasım 2006, İstanbul.

³²⁸ Grup 7 İletişim Hizmetleri ile 02.02.2007 tarihinde yapılan görüşmeden.

Kurumlararası işbirliği anlamında Tarım ve Sağlık Bakanlığı eşbaşkanlığında “Stratejik İletişim Çalışma Grubu” kurulmuştur. Grubun amacı, farklı kuruluşların iletişim çalışmalarını koordine etmek ve ortak çalışmalar üretmektir. Grup; Bakanlıklar, FAO, TRT, STBP, BESD-BİR, Yumurta Üreticileri Merkez Birliği, Unicef, Doğa Derneği, Kuş Araştırmaları Derneği, Diyanet İşleri Başkanlığı, Türk Veteriner Hekimler Birliği gibi üyelerden oluşmaktadır. Sağlıklı Tavuk Bilgi Platformu’nun Grup’taki rolü, iletişim çalışmalarına stratejik, içerik ve tasarım anlamında destek vermektir.

Markaların krizden nasıl etkilendiklerini anlamak ve marka yönetimi stratejilerini bu doğrultuda geliştirmek amacıyla düzenli kamuoyu araştırmaları gerçekleştirilmiştir. 3 ayda bir yapılan Omnibus araştırması ile;

1. Beyaz et tüketim sıklığı
2. Beyaz et satın alma noktası
3. Beyaz ette ambalajlı veya açık ürün tercihi
4. Gıda ile ilgili açıklamaların kim tarafından yapıldığında güvenli bulunduğu
5. Kuş gribinin tüketiciler arasında nasıl algılandığı

konuları araştırılmıştır.

Krizde tüm bu marka yönetimi çalışmaları sayesinde Tüketici Raporu Dergisi okurlarının oylarıyla belirlenen ve 7. TDAK Zirvesi Danışma Kurulu onayıyla verilen “Yılın Sivil Toplum Kuruluşu” ödülü, kuş gribi konusundaki kamuoyunu bilinçlendirme çalışmaları nedeniyle Sağlıklı Tavuk Bilgi Platformu’na verilmiştir.³²⁹

Her markanın kriz iletişim stratejisi öncelikle krizden en hafif şekilde çıkabilmektir. Stratejinin pozitif dönüşümü de ancak zamanla olabilmektedir. Krizin şiddeti azaldığında, yapılan iletişim çalışmalarının tüketicinin beyninde pozitif imaj bırakması çok önemlidir. Bu tür krizlerde yapılacak iletişim çalışmalarında hassas dengelere, çok ince detaylara dikkat edilmesi zorunluluğu bulunmaktadır. Seçilen dil, verilen mesajlar ve zamanlama önem kazanmaktadır. Bunların hepsi doğruysa kriz döneminde de krizden sonra da yapılan iletişimin pozitif getirisi olabilmektedir.³³⁰

³²⁹ Grup 7 İletişim Hizmetleri ile 02.02.2007 tarihinde yapılan görüşmeden.

³³⁰ http://www.sabah.com.tr/ozel/kus1169/dosya_1858.html , 01.02.2007.

3. 7. Kuş Gribi Krizi Sürecinde Markaların STBP’den Ayrı Olarak Uyguladıkları İletişim Stratejileri ve Verdikleri Mesajlar

Kriz döneminde Sağlıklı Tavuk Bilgi Platformu bünyesinde olup sadece bu iletişim stratejisini kabul etmiş markalar dışında STBP ile paralel olarak kendi iletişim çalışmalarını gerçekleştiren üreticiler de olmuştur. Kanatlı hayvan sektöründeki marka bilincinin kriz süreci ile gelişmesi nedeniyle bu çalışmalar olumlu şekilde karşılanmıştır. Çünkü krizde uygulanan marka yönetimi stratejileri farklılık gösterse de daima “ambalajlı ürüne ve markaya güven”, “gıda güvenliği ve üretimde hijyen” temalı ve tavuk tüketimini özendirme amaçlı tek tip mesajlar verilmiştir.³³¹

Aşağıdaki tabloda kuş gribi krizi sürecinde markaların televizyona reklam verme oranları bulunmaktadır. Sonrasında da markaların STBP uygulamaları dışında ama bu uygulamalardaki stratejiler doğrultusunda yapılan iletişim çalışmaları üzerinde durulmuştur;

TV’ye Reklam Veren Markalar³³²

Marka	Adet	Süre (Sn)	Rakam Değeri (\$)
STBP	794	34.148	97.699.960
Şen Piliç	475	4.750	12.460.017
Ömür Piliç	350	6.501	20.733.562
Banvit	187	11.950	20.434.506
Kekinoğlu	34	340	3.384.736

MTM Medya Takip Merkezi 1 Ocak – 28 Şubat 2006

Sağlıklı Tavuk Bilgi Platformu çatısı altında toplanan üretici firmaların, bu çatı altında yapılan iletişimin yanı sıra kendi markalarına yönelik bilinç geliştirme ihtiyacı da duyması doğal bir gereklilik olarak kabul edilmektedir. STBP’de tek sesli mesajlar verildiği sürece kurumsal çalışmaların yararlı olduğu görüşünün hakim olduğu belirtilmektedir.³³³

³³¹ Grup 7 İletişim Hizmetleri ile 02.02.2007 tarihinde yapılan görüşmeden.

³³² Hande Yavuz, “Reklam Kuş Gribine İyi Geldi”, **Marketing Türkiye**, Yıl: 4, Sayı: 96, 15.03.2006, s. 24-28.

³³³ Grup 7 İletişim Hizmetleri ile 02.02.2007 tarihinde yapılan görüşmeden.

3. 7. 1. Ömür Piliç

Sağlıklı Tavuk Bilgi Platformu üyesi olan Ömür Piliç, Platform bünyesindeki çalışmaların yanında kuş gribi krizi süresince reklamlarını gazete, radyo, açık hava ve internet mecralarında kullanmıştır.

Satış ve perakende noktalarında yaygın olmayı daha çok tercih eden markanın, tüketiciye verdiği mesajlar; “Yüzde yüz güven” ve “Ömür Piliç markasını güvenle tüketebilirsiniz”dir. Ayrıca her Ömür Piliç ambalajındaki etikette yer alan parti numarası ile isteyen tüketici, satın aldığı pilicini hangi kapalı kümesteki ana-babanın yumurtasından çıkıp kim tarafından yetiştirildiğine, hangi yem formülü ile beslendiğinden, ürünlerin paketlenmesine kadar inceleyebilmektedir.³³⁴

3. 7. 2. Şeker Piliç

Bir STBP üyesi olan Şeker Piliç, iletişimini satış noktasında yapmayı tercih etmiştir. “Sorumlu üretici” olarak kamuoyunu bilgilendirmek amacı ile ilanlar ve advertorial’lar hazırlamış, krizde marka yönetimi stratejisi olarak kurum sözcülerinin sürekli hazır olmalarını sağlamıştır. Üretim tesislerinin güvenliğini göstermek ve alınan ekstra tedbirlerden hedef kitesini haberdar etmek için tesisi medyaya açarak kamuoyunu bilgilendirmiş, ayrıca web sitesinde konu ile ilgili bilgiler de vermiştir. Ürünlerin ambalajlarında da “güvendesiniz” biçiminde ibareler yer almaya başlamıştır.³³⁵

Şeker Piliç ayrıca Manyas’ta görülen kuş gribi vakası nedeniyle kamuoyunda belirecek soru işaretlerine karşı bir açıklama da yapmıştır.³³⁶

Buna göre kuş gribi vakasının sadece serbest olarak yetiştirilen, göçmen kuşlarla temasa açık bir hindi sürüsünde görüldüğü, Şeker Piliç gibi kapalı alanlarda üretim yapan tüm entegre tesislerde kuş gribi vakalarını yaşanmasının çok zor olduğu belirtilmiştir.

Aynı açıklamada Şeker Piliç’in tüm ürünlerinin üretiminin uluslar arası standartlarda tamamen kapalı alanlarda yapıldığından da söz edilmiştir.

³³⁴ Yavuz, **a.g.m.** s. 24.

³³⁵ Yavuz, **a.g.m.** s. 25.

³³⁶ http://www.sekerpilic.com.tr/tr/05_basinBultenleri.asp?cid=3&id=151 28. 02. 2007.

Kuş gribi hakkında da bilgi verilen açıklama, Şeker Piliç'in konu ile ilgili olarak yaptığı çalışmaları da içermektedir. Buna göre;³³⁷

- Kuş gribi konusunda birlikte çalışılan üreticilere dönük dört bölgede bilgilendirme eğitimleri yapılmıştır.
- Tüm Şeker Piliç çalışanları, düzenlenen eğitim seminerleri ile kuş gribi hakkında bilgilendirilmiştir.
- Tüketicilere yönelik olarak satış noktalarında bilgilendirme çalışmaları yapılmıştır. Nelere dikkat edilmesi gerektiği konusunda tüketicilere uyarılarda bulunulmuştur.
- Dezenfeksiyon ve biogüvenlik tüm Şeker Piliç tesislerinde maksimum seviyeye çıkarılmıştır.
- Damızlık ve ticari hayvanlardan sürekli kan örnekleri alınarak testler yapılmıştır ve halen yapılmaktadır.
- Şeker Piliç tesislerine dışarıdan misafir kabul edilmemektedir.
- Şeker Piliç çiftliklerinde çalışanların dezenfeksiyonu maksimum seviyede sağlanmaktadır.

3. 7. 3. Banvit

Sağlıklı Tavuk Bilgi Platformu'na üye olan Banvit, daha önce gerçekleştirdiği reklam stratejilerinin yerine daha farklı mesajları içeren reklamlar kullanmaya başlamıştır. Beyaz eti sevdirmeye ya da kurumsal imaja yönelik reklamların yerini üretim tesislerinin güvenilirliği mesajını taşıyan reklamlar almıştır. Mecra olarak ağırlıklı televizyon, radyo, gazete ve internet kullanılmıştır. Banvit'in verdiği ilanda tüketiciye markalı ve ambalajlı ürün alması konusuna dikkat çektiği ve ambalajın üzerinde de yasanın gerektirdiği her türlü bilgiyi içeren bir etiket bulunmasının önemli olduğu mesajı verilmiştir.³³⁸

Ayrıca Iğdır'da görülen kuş gribi vakasında Banvit Genel Müdürü'nden bir basın açıklaması gelmiştir. Basın açıklamasında, "ticari işletmelerin ürettikleri piliçlerde kuş gribi yoktur" mesajı üzerinde durulmuştur.³³⁹

³³⁷ http://www.sekerpilig.com.tr/tr/05_basinBultenleri.asp?cid=3&id=151 28. 02. 2007.

³³⁸ Yavuz, a.g.m. s. 26.

³³⁹ <http://www.banvit.com.tr/Detay.aspx?id=69&Cat=1> , 01.02.2006.

Banvit'in STBP'den ayrı olarak gerçekleştirdiği bir proje de “Banvit Kuş Gribine Geçit Vermiyor. İyiliğiniz için Sağlığınız İçin Kuş Gribi Eğitim Projesi” adını taşımaktadır.

Bu projenin amacı şehirlerdeki kadın nüfusu, köy okullarındaki çocukları ve köylüleri eğiterek kuş gribinin getirdiği riskleri mümkün olduğunca azaltmaktır.

Şehirlerdeki kadın nüfusun gıda alışverişinde asıl söz sahibi olması, sağlıkla ilgili konulara oldukça duyarlı olmalarına rağmen geniş bir kesimin gıda güvenliği kavramına yabancı olup, gıda kaynaklı hastalıklardan korunma yollarını bilmemesi, bunun doğal sonucu olarak da herhangi bir tehlike gördüklerinde o gıdadan vazgeçmeyi tercih etmeleri, eğitimin çıkış noktasını oluşturmaktadır. Bu eğitim programıyla ev hanımlarının; kuş gribi hastalığı, gıda güvenliği ve evde uyulması gereken hijyen kuralları konularında bilinçlendirilmesi amaçlanmıştır.

Eğitimde temel olarak;

- Kuş gribinin hayvanlar ve insanlar arasında nasıl yayıldığı (doğrudan temasla)
- Neden tavuk tüketilmesi gerektiği (besin değeri yüksek en ucuz protein kaynağı)
- Kuş gribinden ve gıda kaynaklı hastalıklardan korunmanın en kolay yolu (Tarım Bakanlığı'nın onayını taşıyan, markalı, ambalajlı ve etiketli ürünleri tüketmenin önemi)
- Evde ve özellikle mutfakta uyulması gereken hijyen kuralları (temizle – ayır –pişir – soğut kuralı) ile ilgili detaylı bilgiler verilmiştir.

Yaşanılan kuş gribi deneyimi, kırsal alanda özellikle çocukların hastalığa karşı zayıf olduklarını göstermiştir. Bunun nedeni köy okullarındaki çocukların hem bünye olarak zayıf olmaları hem de tavuklarla kimi zaman oynayarak, kimi zaman besleyerek yakın temasta bulunmalarındır. Buradan hareketle Banvit'in köy okullarındaki çocuklar için hazırladığı eğitim programında 3 temel konu üzerinde durulmuştur;

- Mikroplar kimdir, neleri sever?
- Eller neden, ne zamanlarda ve nasıl yıkanmalı?
- Hangi hayvanlarla oynanabilir? (burada özellikle hiç bir kanatlı hayvanla oynamamaları gerektiği ve tavukları beslemenin de büyüklerin işi olduğu üzerinde durulmuştur.)

Bu eğitimle beraber velilere verilmek üzere hazırlanan mektupta eğitim sırasında verilen mesajları tekrarlanması üzerinde durulmuştur. Böylelikle köylerde kuş gribinden korunma yollarıyla ilgili temel bilinç oluşturmaya çalışılmıştır.

Kırsal alan eğitiminde de kuş gribi hastalığının tekrarlaması ve yayılmasının engellenmesi için alınacak en etkili önlemin köylerdeki kanatlı hayvanların kümeslerde beslenmesi olduğu üzerinde durulmuştur. Ancak bu basit çözüm herhangi bir zorlama olmadığı takdirde uygulanması en zor çözüm olarak görülmektedir. Çünkü bu önlem günlük yaşamla ilgili alışkanlıkların da değiştirilmesi anlamına gelmektedir. Bu nedenle hazırlanan eğitim, temel olarak köylülerin hastalık konusunda detaylı olarak bilinçlendirilmesi etrafında odaklanmıştır.³⁴⁰

Eğitimde temel olarak;

- Kuş gripinin ne olduğu ve beraberinde getirdiği tehlikeler,
- Hastalığın nasıl yayıldığı
- Hayvanlardaki belirtileri
- İnsanlardaki belirtileri
- Hasta hayvanlara nasıl yaklaşılacağı
- Hasta hayvanların bildirim zorunluluğu ve nedenleri
- Hastalığa karşı alınabilecek basit önlemler (çevrenin temiz tutulması, çocukların kanatlılardan uzak tutulması ve kanatlı hayvanların kümeslerde beslenmesi) konuları üzerinde durulmuştur.

Banvit'in kuş gribi nedeniyle gerçekleştirdiği bu proje, kendi üretim alanları ve yakın çevreleri olması nedeniyle Balıkesir, Bursa, Çanakkale ve İzmir'de hayata geçirilmiştir. Köy toplantıları için ise öncelikli olarak en çok risk altında olan Manyas Gölü kenarındaki köyler seçilmekle beraber Manyas ve Bandırma ilçelerindeki tüm köyler ziyaret edilmiştir. Ziyaret edilen toplam 67 köyde bulunan hanelerin %34'üne bire bir eğitim verilmiştir.

³⁴⁰ <http://www.banvit.com/Detay.aspx?Cat=1&id=104> , 28. 02. 2007.

15 Mayıs – 15 Haziran tarihleri arasında toplam 65 ilçede yürütülen çalışmalar Milli Eğitim Bakanlığı ile işbirliği içinde gerçekleştirilmiş, 23 adet eğitimci aracılığıyla bu ilçelerdeki Halk Eğitim Merkezleri, Sağlık Meslek Liseleri, Kız Meslek Liseleri ve özellikle köy çocuklarının devam ettiği ilköğretim kurumlarında verilen eğitimlerle toplam 70.000 kişi kuş gribi, temel hijyen kuralları ve gıda güvenliği konularında bilgilendirilmiştir.

Kuş Gribi hastalığıyla ilgili halkı bilinç düzeyinin yükseltilmesi amacıyla yürütülen “İyiliğiniz İçin, Sağlığınız İçin” projesinin ilk safhası sonunda toplam 72.850 kişiye ulaşılmıştır.³⁴¹

3. 7. 4. Erpiliç

Yine Sağlıklı Tavuk Bilgi Platformu üyesi olan Erpiliç’in gazete ilanında inek kuşa şunu demektedir; “Sabret kuşum! Bana da deli diyorlardı!”. Erpiliç, ilanını daha önce yaşanan deli dana olayına benzeterek tüketicilere mizahi bir dille seslenmeyi tercih etmiştir. Gazete ilanına ağırlık vererek, mesajlarını açık hava ve televizyon ile desteklemeye devam eden Erpiliç’in reklamlarında hayvanlar kullanılmıştır. Markanın kendini övmesinin ya da insanların kuşlar hakkında bir şeyler söylemelerinin inandırıcı olmayacağını düşünen Erpiliç hedef kitleye hayvanların dünyasından seslenmeyi amaçlanmıştır.³⁴²

3. 7. 5. Beypiliç

Beypiliç, reklam stratejilerinde hedefin tüketici beynindeki “Beypiliç sağlıklı ürünler üretir” imajını korumak olduğunu ve Beypiliç’e olan güveni tazelemeyi amaçladıklarını belirtmiştir. Televizyon ve gazete reklamlarına ağırlık verilmesi düşünülmüş ama satın alma kararının verildiği noktada tüketiciye mesaj vermenin direkt ve daha işlevsel bir yol olduğu sonucuna varılmıştır. Bu karara göre, reklam mecrası olarak daha çok satış noktalarını kullanmıştır. Beypiliç’e göre bu tür krizlerin kısa vadede markalar için avantajlı olmadığı görüşü hakimdir. Avantaj ancak uzun vadede söz konusu olabilmektedir.³⁴³

³⁴¹ <http://www.banvit.com/Detay.aspx?Cat=1&id=104> , 28. 02. 2007.

³⁴² Yavuz, a.g.m. s. 27.

³⁴³ Yavuz, a.g.m. s. 27.

3. 7. 6. Keskinoglu

Keskinoglu, iç pazarda markalı ve ambalajlı ürün tercih edilmesinin artırılması ve tüketicilere Keskinoglu markasını benimsemeleri için bir dizi kampanya düzenlemiştir. Televizyon reklamlarından gazete ilanlarına, radyo reklamlarına ve satış noktalarındaki duyurulara kadar her türlü mecrada iletişime geçen firma, sektörde ilk kez uygulanan “Piliç Kimlik Kartı” ile reklamlarda markanın izlenebilirliğini vurgulamak amacıyla “Etiketinden izleyin” sloganı ile tüketicilere seslenmiştir. Tüketici, ambalajlarda yer alan kimlik kartındaki bilgileri internete girerek pilicin hangi çiftlikte yetiştiğini izleyebilmektedir. Reklamda markanın “izlenebilirliğini” ön plana çıkarmak amaçlanmıştır.³⁴⁴

Türkiye’de tavukçuluk sektöründeki güçlü markaların yanında bu dönemde Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı da Iğdır İli’nde baş gösteren kuş gribi ile ilgili bir basın açıklaması yaparak sessiz kalmak yerine doğru bilgileri, meydana gelen olayları kamuoyu ile paylaşarak güvenilirlik sağlama noktasında bir adım atmıştır. Basın açıklamasında tüm bilgilerin olmasına önem veren Bakanlık, inceleme yapıldığı, alınan örneklerin detaylı analizinin gerçekleştirildiği, tedbir amacıyla analiz sonuçları öncesi çeşitli çalışmaların yapıldığı, sonuçların kesinleşmesi ile geçici önlemlerin kalıcı bir hal aldığı, laboratuvar çıktıları hakkındaki verileri içeren bir basın açıklaması yayınlamıştır.³⁴⁵

3. 8. Kuş Gribi Krizi Sürecindeki Yönetim Stratejilerinin ve Gerçekleştirilen İletişim Çalışmalarının Değerlendirilmesi

Tüm halkla ilişkiler kampanyalarında yapılan iletişim çalışmalarının değerlendirilmesi kaçınılmazdır. Eğer bir strateji izleniyor ve bunun için kaynak aktarılıyorsa geri dönüşün değerlendirilmesi gerekmektedir. Yaşanan krizlerin ardından durumun ortaya konulması, kriz sırasında gösterilen performansın yorumlanması ve daha sonraki senaryoların üretimine yol gösterici bir işlev üstlenmesi nedeniyle kriz ve kriz iletişim yönetiminin değerlendirilmesi gerekmektedir.³⁴⁶

³⁴⁴ Yavuz, a.g.m., s. 28.

³⁴⁵ <http://www.tarim.gov.tr/arayuz/9/habergoster.asp?ID=861> , 01.02.2006.

³⁴⁶ Peltekoğlu, a.g.e., s. 450.

Bu bilgiler ışığında konu hakkındaki değerlendirme aşağıdaki gibidir.

Gerek Sağlıklı Tavuk Bilgi Platformu'nun gerekse diğer kuruluşların kuş gribi krizi öncesi, süresi ve sonrasında uyguladığı marka yönetimini hedefleyen iletişim stratejileri neticesinde Türkiye, olumlu bir örnek olarak kabul görmüştür.

Türkiye'de Kuş Gribi ile ilgili yapılanlar bugün uluslararası toplantılarda örnek vak'a olarak kullanılmaktadır. Özellikle Uğur Dündar ile yapılan kampanya büyük ilgi görmüştür.

Sağlıklı Tavuk Bilgi Platformu'nun kuş gribiyle mücadelede yürüttüğü çalışmalar ilk olarak 2006 Nisan ayında Amerika Hububat Konseyi'nin Ürdün'de düzenlediği Ortadoğu ve Kuzey Afrika Tavukçuluk Dernekleri Bölgesel Toplantısı'nda anlatılmıştır.³⁴⁷

Yürütülen kriz iletişimi faaliyetleri, 2006 Mayıs ayında Hollanda'da düzenlenen ve ABD, Kanada, Almanya, Finlandiya, Meksika, Rusya, İsveç, Tayland ve İngiltere'nin önde gelen sektörel örgütlerinin katıldığı Uluslararası Tavukçuluk Konseyi toplantısında aktarılmıştır.

Platformun çalışmaları, Haziran 2006'da Dünya Bankası'na bağlı IFC'nin İstanbul'da düzenlediği Kuş Gribi ve Biyogüvenlik Konferansı'nda, Eylül ayında ise Mısır'da düzenlenen Bölgesel Tarım Konferansı'nda “örnek vaka” olarak ele alınmıştır.

Son olarak, Türkiye'nin ve STBP'nin kuş gribiyle mücadele konusundaki deneyimleri 17-19 Eylül 2006 tarihleri arasında Meksika'da düzenlenen Dünya Tavukçuluk Forumu'nda 12 farklı ülkenin sektör temsilcileri ve sivil toplum kuruluşlarıyla paylaşılmıştır. STBP'nin izlediği kriz iletişim stratejisi, Uğur Dündar'ın bilinçlendirme kampanyasına gönüllü desteği ve alınan olumlu sonuçlar katılımcılar tarafından da desteklenmiştir.

Bunların yanı sıra, Dünya Bankası'nın UNICEF ve Dünya Sağlık Örgütü ile beraber 26 Eylül 2006'da düzenlediği uluslararası video-konferansta, Dünya Bankası Türkiye Ofisi'nin sunumunda özel sektörü temsilen STBP'nin kuş gribi krizi ile ilgili çalışmalarına yer verilmiştir.

³⁴⁷ Grup 7 İletişim Hizmetleri ile 02.02.2007 tarihinde yapılan görüşmeden.

İtalya’da 2006 Kasım ayında FAO tarafından düzenlenen kuş gribi konulu sempozyumda ise, Ankara Üniversitesi’nin Türkiye adına yaptığı sunumda STBP’nin çalışmaları kaynak olarak değerlendirilmiştir

Uluslararası Halkla İlişkiler Derneği IPRA 2006 Ekim ayı bülteninde Türkiye’de Halkla İlişkiler sektörünün yükselişini anlatan bir makale yayınlamıştır. Sconaid McGeachin’in kaleme aldığı makalede, Türkiye’deki PR sektörünün çalışmaları ve büyüme hızı övülürken, kriz sürecinde marka yönetiminde sektörün başarısına örnek olarak “Uğur Dünder ile yüzde Yüz Güvenli” kampanyası gösterilmiştir.³⁴⁸

Kuş gribi krizinde uygulanan yönetim stratejileri doğrultusunda iletişim çalışmalarının olumlu etkileri zaman içerisinde gözlemlenmiştir. Buna göre Ocak 2006 başında 4 ölüm ile satışlar sıfırlanmış fakat Ocak 2006 ortasında satışlar %1-4 oranında artmıştır. Ocak 2006 sonunda -ki TBMM’de Tavuk yemekleri resepsiyonu gerçekleştirildiği döneme rastlamaktadır- olumlu etkiler görülmeye başlanmıştır. Şubat 2006’da Uğur Dünder’li kampanya ile satışlar bir hafta içinde yükselmiştir. Kampanya, ulusal yazılı basında 28 Ocak-27 Şubat tarihleri arasında 129 kez haber olmuş ve 31 Ocak-27 Şubat tarihleri arasında 41 kez yayınlanmıştır.

Uğur Dünder’li kampanyanın başarısı yalnızca satışlarda yarattığı olumlu gelişme ile değil, GfK Türkiye’nin yaptığı araştırma ile de tescil edilmiştir. Bu araştırma, tamamıyla GfK’nın kendi inisiyatifiyle, güncel konulardaki kamuoyu eğilimlerini ölçmek amacıyla düzenli yaptığı çalışmaların bir parçası olarak ve bağımsız biçimde gerçekleşmiş ve şu sonuçları ortaya koymuştur;³⁴⁹

- Uğur Dünder ile yapılan bilgi spotu, izleyenlerin yüzde 86’sı tarafından beğenilmiştir.
- İzleyenlerin yüzde 92’si spotu “anlaşılması kolay”, yüzde 88’i “akılda kalıcı”, yüzde 87’si “dikkat çekici, çarpıcı”, yüzde 87’si “bilgi veren, aydınlatıcı”, yüzde 83’ü “inandırıcı” bulmuştur.
- Her dört kişiden üçü Uğur Dünder’in STBP’ye duyduğu güveni arttırdığını belirtmiştir.

³⁴⁸ Grup 7 İletişim Hizmetleri ile 02.02.2007 tarihinde yapılan görüşmeden.

³⁴⁹ Kuş Gribi ve Biyogüvenlik Semineri, 21 Kasım 2006, İstanbul.

Yapılan tüm iletişim çalışmalarının basında olumlu yansımaları her geçen gün artmıştır. Buna verilecek örneklerden biri Hande Yavuz'un Marketing Türkiye'de yayınlanan makalesidir; "Reklam Kuş Gribine İyi Geldi" başlıklı makalede Uğur Dünderli reklam kampanyası ele alınmıştır.

Makalede özetle; herkesin gıda sektörüne karşı açtığı savaşla hatırladığı isim Uğur Dünderli'nin, tavuk yemeyenlere seslenerek: "Paketli tavukları yiyebilirsiniz" mesajı üzerinde durulmaktadır. "Güven" temalı reklam kampanyalarıyla krizi aşmaya çalışan sektörün özellikle büyük oyuncularının, entegre tesislere sahip olduklarını, kuş gribi virüsünün onların yakınından dahi geçemeyeceğinin anlatılmak istendiği belirtilmiştir. Fakat birkaç kişinin ölümü sonucunda sektörün farklı iletişim stratejileri ile markalarını kurtarmaları gerekliliğinden söz edilen makalede kuş gripinin sonuçlarının ağır olduğu fakat yapılan iletişim çalışmaları ve markaların doğru stratejilerle yönetilmesi sonucunda "iyileşmenin" belirtilerinin zamanla görülmeye başlandığından söz edilmiştir.

"Böylesi bir krizde tüketiciyi haber niteliği taşıyan reklamlarla yakalamak gerektiği konusunda hemfikir olan tavukçuluk sektörünün iletişim stratejileri; "ambalajlı ve markalı ürünlerin tüketilmesinde hiçbir sakınca olmadığı" üzerine kuruludur. Başta 19 tavuk markasını içinde barındıran Sağlıklı Tavuk Bilgi Platformu (STBP) olmak üzere Banvit, Erpiliç ve Keskinoglu ayrı ayrı reklam filmleriyle tüketicilere seslenmiştir".³⁵⁰

³⁵⁰ Yavuz, **a.g.m.**, s. 24-28.

Basına yansıyan diğer olumlu haberlerden örnekler de aşağıda verilmektedir;

BAHÇEDEKİ ÖLÜ ATMACA

Ertuğrul ÖZKÖK

GEÇEN cumartesi günü **Uğur Dündar**, çocuklarıyla birlikte evinin ikinci katının penceresinden dışarıyı seyretmektedir. Dışarı çok oval kuşlarla doludur. Bahçenin evin bahçesindeki ağaçlara konup kalkmaktadır.

Uğur Dündar, kuş gribi nedeniyle kalırsan çocuklarımla, kuş sevgisini arlamaya çalışmaktadır.

Yükanda uçmakta olan kuşlardan biri, ariden taldılar atarak düşmeye başlar. Verceğimin etkisiyle taş haline geçen kuş, pencerenin tam altında, üç beş metre önderinde bahçeye çalılıp kar.

Biraz merak, daha büyük endişe ile bahçeye koşar. Ötünde, bir atmaca fatmadır. Kuşun ağzında bir et parçası vardır. Kader, kuşu, **Uğur** un anladıklarına telizi eder gibi ötüne koymuştur.

Ölü bir kuş, bir zamanlar hafızanızda sadece bir acıya suşu olarak kalırdı. Başın ise elinde orak, kara çırpırlı bir Azrail'in cismani biçimine dönüştü. Son günlerdeki kuş gribi haberlerinin verdiği korkuya **Uğur**, hemen İl Tamm Müdürlüğü'nü arar. Yetkili, bu gibi olaylar için özel ekip oluşturduğunu, ancak trafik nedeniyle gelmelerinin biraz zaman

alabileceğini söyler.

Ekip biraz geçtikçe, halde olarak **Uğur**'un endişesi de artar. Bir kovaya evdeki dezenfektan maddelerden koyarak, kuşla etrafına ilacı.

Biraz sonra yetkililer gelir, kuşu alıp giderler.

Kısa bir süre sonra, müdürlükten cevap gelir. Atmacada kuş gribine rastlanmamıştır.

"**Ama bunca dezenfektan atıldıktan sonra virüs kalır mı?**" Yetkililer bunu da söylerler.

Aynı **Uğur Dündar**'ın 24 saat önce ilgili id zıvanetçisi vardır. Beyaz El Toptan ve Perakendeçiler Demişti Başkanı **Demir Kunter** ile çoktan işletme bakan **Senay Kalkan**, **Uğur Dündar**'a farklı bir tedbir getirmişlerdir. Tavuk üreten modern kuruluşlar

batma noktasına gelmiştir. Bunları kurtaracak ve halkı yeriden beyaz et yemeye ikna edecek bir proje hazırlanmışlar. Türk halkının güvendiği bir isim çıkıp, insanlara "**Rahatlıkla tavuk eti yiyebilirsiniz**" diyecekti.

Ama bu sözleri, en ikna edici biçimde kim söyleyebilirdi? Yapıldıkları araştırmada öne çıkan isim **Uğur Dündar** çıms. **Uğur** ile yıla yakın bir süredir, halka gıda sağlığı konusunda çok ilgi çeken ve güven veren programlar yapıyordu. Dolayısıyla o çıkıp bunları söyleirse etkili olabilirdi. Tabii bu **Uğur Dündar** açısından da ağır sorumluluk getiren kritik bir karardı. Bazıları tarafından "**radasyondolu çay içen bakan**" gibi algılanabilirdi. Ancak ortada bir gerçek vardı. Beyaz et sektöründe, modern üretim

yapan kuruluşların paket içindeki ürünlerinde tehlike yoktu. Ayrıca kuş gribi artık sadece beyaz et sektörünü değil, turizmi de etkileyecek boyutta gelmişti.

Uğur Dündar kritik kararını verdi: "**Bu felaket tablosu karşısında benim buna hayır demem mümkün değil.**" Ama iki şartı vardır. Önce birincisini söyler: "**Bu reklamlardan tek kurus para alman. Bunu ilan edeceksiniz.**" İki: "**RTÜK'e konuşup izin alacaksınız. Çünkü ben haberciyim ve reklam programına çıma hakkım yok.**" Bunları anlatmak için ayrıca Tamm Bakanı **Mehdi Eker**'i de aradı.

Tamm Bakanı **Eker**, **Uğur Dündar**'a ancak ertesi gün döner. **Uğur** bu arada bakana ölü kuş meselesini de anlatır. Ama bakan, bir gazetecinin, ülkesi için aldığı bu kritik ve son derece riskli karar, ertesi gün basına nasıl yansar: "**Ölü kuştan korktu, bakanı aradı.**" Arkadaşlarımızın bunu kasalı şaytılarla etla düşündüğünü. Ama hepimiz baren istemeden insanları üzeliyoruz...

351

Tavuk satışları arttı
Uğur Dündar'ın rol aldığı tavukçuluk sektörünü anlatan filmler satışları 5 kat artırdı.

Beni Türk tavukçularına emanet edin!

■ **UGUR Dündar**'ın görüntülediği entegre tavuk tesislerindeki hijyen önlemleri gözümü kamaştırdı. Sanki kesimhane değil, ameliyathane. Buradan vasiyetimdir: Başına bir hal gelirse, beni tedavi için devlet hastaneleri yerine entegre tavuk üretim tesislerine götürün.

YUKSEL AYTUĞ YAZDI 7'DE

352

351 Hürriyet Gazetesi

352 Vatan Gazetesi