

**T.C.
GALATASARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İLETİŞİM ANABİLİM DALI**

**GIDA SEKTÖRÜNDE STRATEJİK İLETİŞİM YÖNETİMİ OLARAK
KONU YÖNETİMİ VE UYGULAMALARI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Meltem GÖKMEN TOL

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Kerem RIZVANOĞLU

Haziran 2014

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	i
KISALTMALAR	iii
ŞEKİL LİSTESİ	iv
RÉSUMÉ	v
ABSTRACT	xi
ÖZET	xvii
GİRİŞ	1
1. KONU YÖNETİMİ	5
1.1. Konu Yönetiminin Tanımı.....	5
1.2. Konu Yönetiminin Kuramsal Altyapısı	11
1.3. Konu Yönetimi Süreci Modelleri	13
1.3.1. Chase ve Jones (1977) – Konu Yönetimi Süreci Modeli	13
1.3.2. Public Affairs Council (1978) - Standart Konu Yönetimi Modeli ...	14
1.3.3. Renfro (1987) - Dört Ana Aşamalı Konu Yönetimi Süreci	14
1.3.4. Tucker ve Broom (1993) – Beş Aşama Modeli	15
1.3.5. Tucker ve Trumfheller (1993) - Konu Yönetimi Beş Adım Planı .	15
1.3.6. Ewing (1997) - Yedi Adımlı Sorun Yönetimi Süreci.....	15
1.3.7. Jaques (2000) – “Öylece Durma!” Modeli.....	16
1.4. “Konu Yönetimi Süreci” Modeline Derinlemesine Bakış.....	17
1.4.1. Konunun Yaşam Döngüsü Boyunca Tanımlanması	18
1.4.2. Konunun Yaşam Döngüsü İçindeki Yerinin Belirlenmesi.....	21
1.4.3. Konu Yönetimi Sürecinin Uygulama Adımları.....	24
1.4.4. Konu Yönetimi Sürecinde “Cevap Verme” Stratejileri.....	27
1.5. Paydaşlarla İlişki Yönetiminde Kullanılabilecek Stratejiler.....	32
1.6. Konu Yönetimi'nin Diğer Stratejik İletişim Yönetimi Kavramları ile İlişkisi	34
1.6.1. Konu Yönetimi ve Kriz Yönetimi	34
1.6.2. Konu Yönetimi ve Paydaş Yönetimi.....	35
1.6.3. Konu Yönetimi ve Risk İletişimi.....	36
2. DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE BİR “KONU” OLARAK OBEZİTE.....	38
2.1. Dünyada Bir “Konu” Olarak Obezite	38
2.1.1. Dünyada Bir “Konu” Olarak Obezitenin Doğuşu ve Gelişimi.....	38
2.1.2. Gıda Sektörü için Bir “Konu Yönetimi” Alanı Olarak Obezite	41
2.1.3. Uygulama Örneği: McDonald's obezite konusunu nasıl yönetti?....	47
2.2. Türkiye'de Bir “Konu” Olarak Obezite.....	50
2.2.1. Türkiye'de Bir “Konu” Olarak Obezitenin Doğuşu ve Gelişimi	50
2.2.2. Obezitenin Medyadaki Görünürlüğü.....	54
2.2.3. Gıda Sektörü İçin Bir “Konu Yönetimi” Alanı Olarak Obezite.....	56
3. VAKA ANALİZİ: NESTLÉ, COCA-COLA VE YILDIZ HOLDİNG	
OBEZİTE KONUSUNU NASIL YÖNETİYOR?	59
3.1. Metodoloji.....	59
3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	59
3.1.2. Araştırmanın Konusu ve Araştırma Soruları	60

3.1.3.	Araştırmanın Yöntemi	61
3.1.4.	Araştırmanın Kısıtları	65
3.2.	Vaka Analizi 1: Nestlé Türkiye	66
3.2.1.	Kurumsal Sorumluluk ve Sürdürülebilirlik Yaklaşımı	66
3.2.2.	Obezite Konusunu Yönetimi	68
3.2.3.	Analiz ve Değerlendirme.....	74
3.3.	Vaka Analizi 2: Coca-Cola Türkiye	75
3.3.1.	Kurumsal Sorumluluk ve Sürdürülebilirlik Yaklaşımı	76
3.3.2.	Obezite Konusunu Yönetimi	80
3.3.3.	Analiz ve Değerlendirme.....	85
3.4.	Vaka Analizi 3: Ülker/Yıldız Holding.....	88
3.4.1.	Kurumsal Sorumluluk ve Sürdürülebilirlik Yaklaşımı	88
3.4.2.	Obezite Konusunu Yönetimi	92
3.4.3.	Analiz ve Değerlendirme.....	93
	DEĞERLENDİRME	94
	SONUÇ.....	98
	EKLER.....	103
	KAYNAKÇA	106

KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
CEO	: Chief Executive Officer
WHO	: World Health Organisation
DSÖ	: Dünya Sağlık Örgütü
GDO	: Genetiği Değiştirilmiş Organizmalar
GKM	: Günlük Karşılama Miktarı
KSS	: Kurumsal Sosyal Sorumluluk
STK	: Sivil Toplum Kuruluşu
TGDF	: Türkiye Gıda ve İçecek Sanayi Dernekleri Federasyonu

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1 : Konu Yönetimi Süreci Modeli	17
Şekil 1.2 : Boşluk Analizi Konsepti	18
Şekil 1.3 : Konu Yaşam Döngüsü Modeli	20
Şekil 1.4 : Konu Yaşam Döngüsü Modeli ve Cevap Verme Stratejileri	28
Şekil 1.5 : Boşluk Analizi Konsepti	29
Şekil 1.6 : Paydaş Tipolojileri ve Cevap Stratejileri	32
Şekil 2.1 : Mc Donalds'ın Obezite Konusunda Vaadleri ve Yaptıkları.....	49
Şekil 2.2 : Obezite ile ilgili yazılı medyada çıkan haber sayısının yıllara göre değişimi.....	54
Şekil 2.3 : Obezite ile ilgili yıllara göre yazılı medyada çıkan haber sayıları	54
Şekil 2.4 : Obezite ile ilgili www.hurriyet.com.tr haber sitesinde çıkan haber sayısının yıllara göre değişimi	55
Şekil 2.5 : Obezite ile ilgili www.hurriyet.com.tr haber sitesinde çıkan haber sayısının bölümlere göre dağılımı ve yıllara göre değişimi	55

RÉSUMÉ

Le fait que les entreprises ont reçu des réactions sévères du peuple dans la première moitié des années 1970 a forcé les spécialistes de communication à réévaluer le rôle de la communication d'entreprise. Les entreprises qui sont de plus en plus critiquées et qui ont perdu leur crédibilité avaient eu besoin de prendre l'aide de la discipline des relations publiques pendant cette période, pour pouvoir mieux se protéger et se défendre devant les réactions de la société. Les budgets de la communication ont alors grandi avec le temps en atteignant à des milliards de dollars par an, pourtant sans réussir à assurer la confiance du peuple aux entreprises. Alors, la discipline des relations publiques ont essayé à produire des nouvelles stratégies en face de cette crise de confiance et de légitimité. L'un de ces nouveaux modèles stratégiques de la communication est connu sous le nom de "gestion des problèmes".

De nos jours où les orientations, les perceptions et les changements sociaux possèdent un effet important sur les décisions et les pratiques institutionnelles, « la gestion des problèmes » est devenue un outil stratégique de la gestion de la communication, utilisé par les établissements afin de répondre aux orientations et aux changements au sein de la société. Elle est définie généralement comme le processus de gérer les problèmes qui, en affectant l'ensemble ou une partie de la société, ont commencé à endommager les activités commerciales et/ou la réputation d'une entreprise et qui se sont alors devenu un « problème » eux-mêmes.

Cette thèse se concentre sur l'importance du concept de la « gestion des problèmes » pour l'industrie alimentaire, tout en expliquant par étapes comment le problème d'obésité est devenu un « problème » pour cette industrie, en Turquie et dans le monde entier. Elle vise à constater si l'obésité est devenu ou non à un « problème » à gérer pour les entreprises alimentaires en Turquie et à déterminer quels sont les modèles de stratégie de communication développés et utilisés par ces entreprises afin de gérer le problème d'obésité. Cette thèse est formée en basant sur deux questions de recherche fondamentales: 1) *L'obésité est-il géré par les entreprises alimentaires en Turquie comme un des « problèmes » prioritaires ?* 2) *Est-ce que les entreprises alimentaires et des boissons en Turquie sont en train de développer et d'utiliser des stratégies de communication afin de gérer le problème d'obésité ?*

Le motif essentiel de déterminer l'industrie alimentaire et l'obésité comme le cas d'étude est le fait qu'un problème sanitaire comme l'obésité qui concerne une grande partie de la société est aussi transformé à un « problème » politique et sociologique dans le monde entier et l'industrie alimentaire et des boissons sont ceux les plus touchés. La montée de la conscience au sein de la société sur les risques de santé causés par l'obésité a commencé à influencer le comportement d'achat et les choix des consommateurs et ces changements ont forcé l'industrie alimentaire à

traiter l'obésité comme un « problème ». L'industrie alimentaire est sous la pression des gouvernements, des organisations de santé, des associations des consommateurs et du média, dans les pays comme les Etats-Unis, la Grande-Bretagne, l'Australie qui cherchent à trouver une solution rapide et effective contre l'obésité.

En Turquie, les débats sur l'obésité ont commencé dans les années 2000 et sont ensuite devenu en 2010 à une des clauses prioritaires de l'agenda de la Ministère de Santé aussi bien que chez les organisations non gouvernementales et l'industrie alimentaire. Le Ministère de l'éducation nationale a régularisé de nouveau en 2011 la circulaire de "La surveillance des cantines scolaires et les règles d'hygiène à appliquer" datant de 2007 en interdisant la vente dans les cantines scolaires, des boissons à haute densité d'énergie et à faible teneur en éléments nutritifs ainsi que les fritures et les chips. En juin 2012, Recep Akdağ, le ministre de santé de l'époque a déclaré qu'ils ont achevé à un certain point dans leur lutte avec le tabac et leur prochain cible serait désormais l'obésité et a expliqué le « Plan d'action pour la lutte contre l'obésité ». En décembre 2012, Akdag a indiqué qu'ils sont en train de mener une mobilisation à grande échelle dans la lutte avec l'obésité et a annoncé qu'il peuvent interdire la publicité pour le fast-food et encourager la production des aliments sains par les incitations fiscales. Il a ajouté qu'ils continuent également à leurs travaux afin de réduire le sucre des sodas, rapetisser la taille des produits emballés et la portion des produits non emballés et qu'ils peuvent aussi introduire des taxes supplémentaires aux produits qui causent l'obésité.

Suivant tous ces développements, dans cette thèse qui cible à démontrer l'importance de la « gestion des problèmes » pour l'industrie alimentaire, il est étudié premièrement la définition du concept de « gestion des problèmes » ainsi que ses caractéristiques, ses phases et ses modèles. Dans la première partie, la base théorique de la gestion des problèmes est abordée et sa relation avec d'autres concepts similaires de la communication est étudiée. Le sujet, le modèle de cycle de vie et ses étapes sont traités d'une manière détaillée et les stratégies et les applications de gestion des problèmes sont expliquées.

La seconde partie développe la transformation de l'obésité à un sujet de l'actualité mondiale aussi bien qu'à un « problème » essentiel à gérer pour l'industrie alimentaire. Les responsabilités exigées à l'industrie alimentaire par l'Organisation Mondiale de la Santé dans son rapport intitulé "Stratégie Mondiale pour l'Alimentation, de l'Exercice Physique et la Santé" publié en 2004 et l'accommodation des entreprises alimentaires aux Etats-Unis et en Europe à ces obligations sont également traités. De plus, la manière dont le McDonalds a géré le problème de l'obésité est aussi retenu comme un cas exemplaire. Le processus de la prise en compte de l'obésité comme un « problème » en Turquie et sa place dans l'agenda des différents groupes d'actionnaires est traité. Le sujet est étudié d'après une analyse des données quantitatives de la visibilité de l'obésité au média. Par la suite, les activités et les travaux de communication menés par l'industrie alimentaire en Turquie parallèle à l'état actuel d'obésité sont observés.

La dernière partie de l'étude est consacrée à la gestion de l'obésité par les trois grandes entreprises alimentaires et des boissons en Turquie dont Nestlé Turquie, Coca-Cola Turquie et La Société Ülker/Yıldız. Les résultats des interviews réalisées en utilisant le même questionnaire avec les cadres concernés de chacun des trois entreprises sont représentés. En conséquence des réponses reçues, les exemples ont

été analysés et évalués d'une manière comparative. La démarche de la recherche qualitative est préférée et l'étude de cas exemplaire a été réalisée dans la recherche. Elle est composée de deux sous parties: la description et l'analyse du contenu; interview/entretien en détail. Pour l'étude de la description et l'analyse du contenu des outils de collecte de données comme les réglementations sur l'obésité, les plans d'actions des établissements publics contre l'obésité, les explications des organisations non gouvernementales sur l'obésité, les informations concernant l'obésité en média et dans les portails d'Internet, les communiqués de presse et les entretiens des entreprises alimentaires sont utilisés. Toutes les informations avec le mot « obésité » publiées entre les années 2008-2012 dans *Hürriyet*, *Milliyet*, *Sabah*, *Posta* et *Zaman*, les quotidiens les plus lus en Turquie, sont énumérés. Le dépouillement de la presse est fait par le Centre de Surveillance des Médias. Une analyse qualitative est représentée par le biais des données obtenues. En dernier temps, les sites Web, les rapports de responsabilité et de durabilité et les projets sur l'obésité des trois entreprises (Coca-Cola Turquie, Nestlé Turquie et La Société Yıldız) focalisés par l'étude de cas ont été observés et les données reçues ont été représentées d'une manière notionnelle. Dans le cadre de l'interview/entretien en détail, les entretiens se sont réalisés avec les cadres supérieurs des départements de communication (Yaprak Kanlıoğlu, la directrice de la communication d'entreprise en Nestlé Turquie; Ebru Bakkaloğlu Tüzecan, la directrice de la communication d'entreprise en Coca-Cola et le directeur des relations générales Emre Uğural).

Les résultats obtenus à partir des entretiens qui ont été examinés selon une approche de la gestion des problèmes formée de quatre degrés basée sur Heath (1997), Gaunt et Ollenburger (1993), Winter & Steger (1998) et Chase (1984) ont été analysés dans quatre étapes: 1) définir le sujet 2) évaluation, hiérarchisation et analyse du sujet 3) établir les stratégies de réponse par rapport au sujet 4) application de la stratégie et son évaluation. Après avoir résumé en quatre étapes les stratégies de chaque entreprise pour gérer l'obésité, les performances de gestion des problèmes de tous les établissements ont été débattues dans la partie d'analyse et évaluation en prenant en considération deux modèles. 1) Le modèle de cycle de vie dont Michael Regester et Judy Larkin ont détaillé 2) Le modèle de stratégie de réponse de Chase et Jones qui démontre les possibles stratégies de réponse (proactive, adaptative et réactive) qui peut être utilisé en gestion des problèmes. La directive de question de la recherche intitulée « The Food Industry, Diet, Physical Activity and Health: A Review of Reported Commitments and Practice of 25 of the World's Largest Food Companies » préparé en 2005 par Tim Lang et ses collègues en London City University pour l'Organisation Mondiale de Santé a guidé l'analyse des données concernant l'obésité.

Les résultats obtenus grâce au dépouillement de la presse montrent que l'obésité est devenu à un sujet qui trouve de plus en plus de place dans le média. Conformément au compte de toutes les informations qui contiennent le mot « obésité » des cinq quotidiens les plus lus (*Hürriyet*, *Milliyet*, *Sabah*, *Posta*, *Zaman*) depuis cinq dernières années, le nombre des informations sur l'obésité est atteint à 340-400 en 2012 alors qu'en 2008 ce nombre ne dépassait pas 100-150.

Suivant les données obtenues depuis le site Web ainsi que les rapports, les réflexions médiatiques et les entretiens avec le directeur de la communication d'entreprise de Nestlé Turquie, il est possible de constater que pour Nestlé Turquie l'obésité n'est pas encore devenu à un sujet critique qui endommage les ventes, les

relations avec les actionnaires et la réputation de l'entreprise. L'obésité reste un problème potentiel pour Nestlé Turquie car Nestlé n'est pas encore une marque qui fait allusion à l'obésité par les groupes d'actionnaires et les médias. Le chocolat est considéré comme un aliment qui cause l'obésité cependant le chocolat n'est pas encore encadré par la marque Nestlé. Pendant l'entretien, il est compris que l'entreprise n'est pas encore sous la pression des médias et d'autres actionnaires concernant le sujet d'obésité. À ce stade, Nestlé Turquie continue seulement à appliquer les modèles de protection développés au niveau küresel par l'approche de « Creating Shared Value » de Nestlé. La perception küreselle de la marque Nestlé comme « une entreprise responsable » protège Nestlé Turquie contre les dommages potentiels du sujet de l'obésité.

Le site Web de Coca-Cola Turquie, les rapports de durabilité, le site Web de Coca-Cola Hayata Artı Vakfı (Fondation d'un Plus à la Vie), les explications du chef de la direction (CEO) Muhtar Kent, ses articles et les entretiens avec Ebru Bakkaloğlu Tüzecan, la directrice de la communication d'entreprise et avec Emre Uğural, le directeur des relations d'entreprise démontrent que Coca-Cola Turquie est une des rares entreprises en Turquie qui possèdent la « gestion des problèmes ». L'entreprise, contrairement à beaucoup d'autres, a situé le fonctionnement des « relations d'entreprise » dans un axe de « problème ». La « santé » et l'« environnement » sont les deux sujets essentiels dont l'entreprise met au cœur du domaine des relations d'entreprise. Coca-Cola Turquie a commencé en 2008, plus tôt que les autres sociétés, à voir le problème d'obésité avec un perspectif de gestion des problèmes et a développé une stratégie de gestion. Nous pouvons alors dire que le Coca-Cola Turquie est un des établissements initiateurs à propos de la gestion du problème d'obésité et dans le champ de « gestion des problèmes » en général. Néanmoins il est impossible d'ignorer que Coca-Cola a une différence importante par rapport aux autres entreprises car Coca-Cola est ciblé comme une des marques responsables de l'obésité depuis longtemps par la société, les ONG, les établissements publics et les spécialistes de santé. Nous pouvons dire que cette situation a obligé Coca-Cola à prendre des mesures effectives pour la gestion de problème de l'obésité.

L'effort de Coca-Cola Turquie afin d'installer une stratégie depuis 2008, le fait de situer son département de communication d'entreprise selon cette stratégie sont les indicateurs qui montrent que Coca-Cola a établi une approche proactive de gestion. Cependant, ce perspectif stratégique n'aura pas beaucoup de signification jusqu'à ce qu'il devienne à une pratique concrète. Pourtant, pour combattre avec un tel problème comme l'obésité, Coca-Cola Turquie nécessite à posséder une compréhension de gestion non seulement au sein du département des relations d'entreprise mais aussi en union avec les départements de marketing et de vente afin de produire un plan d'action commun. Surtout la haute direction de l'entreprise doit adopter une telle approche multidisciplinaire et holistique pour gérer le sujet. Dans le cadre de cette thèse, nous n'avons pas fait d'entretien avec le département de marketing de Coca-Cola néanmoins, le manque de la communication de marketing au sein des travaux dans la domaine de la vie active et la défaillance de Coca-Cola à porter aux masses ses messages concernant la vie active. Les mesures stratégiques qu'avait prises l'entreprise dans le domaine des relations d'entreprise doivent être appliquées afin d'installer ce point de vue contre l'obésité le plus vite possible. Sinon, la pression du Ministère de Santé et par la suite, un règlement auprès du Ministère de l'Agriculture peut causer à Coca-Cola de perdre sa part de marché en Turquie.

Selon les données obtenues par l'analyse du site Web, des rapports, des communiqués de presse et des messages de la haute direction de la Société Yıldız, il est possible de voir que cette société donne des messages positifs accentuant à une alimentation saine et équilibrée au lieu d'utiliser le mot obésité. En d'autres termes, la Société ne préfère pas à identifier sa marque avec un mot comme obésité qui peut la nuire. Les produits de la Société Yıldız se trouvent sur la liste préparée par le Ministère de Santé pour la lutte contre l'obésité. La Société Yıldız sera alors une des entreprises prioritairement ciblées au cas où les réglementations légales seraient appliquées en Turquie ou, si une grande campagne non gouvernementale voit le jour. Par conséquent, cet établissement doit prendre la responsabilité dans la lutte contre l'obésité tout en partageant ses démarches et ses applications de manière transparente.

Le fait qu'elle invite des bureaucrates de haut degré du Ministère de Santé, du Ministère de l'Éducation, du Ministère de l'Agriculture comme intervenant et qu'elle utilise des académiciens et spécialistes qui travaillent sur la santé comme ses portes parole, donne à la Société Yıldız une place légèrement différente. Cependant, la Société Yıldız et le département de communication d'entreprise d'Ülker n'ont pas accepté nos demandes de faire des entretiens face-à-face ou écrits et nous a envoyé des informations qui étaient déjà accessibles dans leur site Web. Ils ont montré alors d'une part leur approche aux études académiques et d'autre part leur possible incapacité à répondre aux questions concernant l'obésité.

Cette thèse met en évidence que l'obésité devient de plus en plus à un sujet impossible à ignorer parmi les entreprises alimentaires. Les communiqués du gouvernement et les informations dans la presse sur le sujet de l'obésité montrent que, pendant la nouvelle période, l'intervention et les sanctions d'état peuvent accroître dans plusieurs terrains; de l'industrie alimentaire et des boissons aux supermarchés, des fournisseurs des produits alimentaires jusqu'aux médias. La montée des demandes et des pressions du gouvernement et de l'opinion publique aux acteurs de l'industrie alimentaire et des boissons pour la diversification des gammes des produits, l'augmentation du nombre des produits alternatifs, la réduction du sucre et de la calorie dans des produits, généralisera la mise en œuvre des projets comme « l'indication des calories et des valeurs nutritionnelles des produits sur l'emballage », « défaut du marketing pour les enfants » dont certaines entreprises de l'industrie alimentaire et des boissons font volontairement. Ces applications peuvent être organisées aussi par les législateurs.

Devant toutes ces possibilités, la gestion du sujet de l'obésité par l'industrie alimentaire et sa préparation contre les crises pour ne pas être endommagé par celles-ci demeure d'une importance vitale. Cette recherche démontre que l'obésité n'est pas seulement un problème de santé mais aussi un sujet politique, social et économique. La gestion d'un tel sujet ne peut pas intéresser que les départements de communication et relations d'entreprise. Car, le moment où les masses commencent à opprimer les entreprises à cause de l'obésité, la prochaine réaction de la société sera le boycott des produits ou le refus de les acheter à la recherche d'une vie saine. Cela se traduira par des crises financières chez les entreprises. C'est pourquoi le problème de l'obésité doit trouver sa place dans l'agenda des départements de marketing et de vente aussi bien que dans celui des départements des relations d'entreprise. Ces départements doivent réagir ensemble et surtout, la haute direction de l'entreprise doit détenir la détermination et l'intégration.

Le mode de vie sain qui accroît dans la société, transforme le sujet de l'obésité à un des sujets importants de durabilité pour les entreprises alimentaires et des boissons. Dans les pays dont le taux d'obésité est élevé, la société réduira la consommation d'aliments et des boissons sucrées ou orientera vers des aliments plus sains. Dans ce cas-là, les entreprises doivent avoir deux objectifs fondamentaux afin de garder leur durabilité: 1) minimiser la calorie dans ses produits 2) développer des produits alternatifs au lieu de ceux qui sont soupçonnés de causer l'obésité. Les entreprises qui ne font pas ces démarches ou qui sont en retard seront condamnées à disparaître.

La possibilité d'avoir un résultat aussi fatal à cause des problèmes non gérés démontre clairement l'importance de la « gestion des problèmes » en tant qu'une discipline. Nous espérons que le concept de « gestion des problèmes », qui n'a pas encore la place qu'il mérite dans les facultés de communication en Turquie, sera étudié en tant qu'un cours important à la fois dans les facultés de communication et de gestion et, nous attendons également que la gestion des problèmes sera un domaine d'expertise de plus en plus recherché dans les années suivantes.

ABSTRACT

The corporations were exposed to increased harsh responses from the society during the mid-1970s which led the communicators to reevaluate the role of corporate communications. They have been increasingly criticized and lost their credibility, therefore they were in need of utilizing the discipline of public relations in a greater sense, in order to protect and defend themselves against the opposition of the society. The communication budget has gradually increased and reached up to billion dollars yearly; however this could not prevent the distrust for the corporations felt by the society. The public relations discipline tried to develop new strategies to deal with this crisis of reliability and legitimacy experienced by the corporations. 'Issue Management' is one of these strategic communication models.

In a time when the social tendencies, perceptions and changes are becoming increasingly influential in corporation decisions and applications, 'issue management' is a strategic communication management tool that supports the corporations in responding to those tendencies and changes. In general terms, it is defined as the management of the problems that might affect the whole or a part of the society, as these problems begin to impact the commercial functions and/or reputation of a corporate in a negative way and become an 'issue'.

The thesis study focuses on the importance of the concept of 'issue management' for the food and beverages sector, by gradually explaining how the problem of obesity has become an 'issue' for this sector. It aims to determine if obesity has become an 'issue' to be managed for the food corporations in Turkey while defining the types of communication strategies developed and applied by the food corporations in Turkey in order to manage the issue of obesity. The thesis study has been shaped based on two main research questions: *1) Is obesity one of the 'issues' that must be primarily managed for the food and beverage corporations in Turkey? 2) Do the food and beverage corporations in Turkey develop and apply certain communication strategies in order to manage the obesity issue?*

The main reason for defining the food sector and obesity as a 'case' in the context of the study is the fact that obesity, a health problem which affects a great part of the society, has gradually become a social and political 'issue' in the world and the food and beverage sector is the mostly affected sectors by this fact. The increased awareness in society as to how obesity creates health risks have begun to make a considerable impact on the purchase behaviors and decisions of the consumers, which made it essential for the food sector to deal with obesity as an 'issue.' The food industry is exposed to increased pressure started and exercised by the governments, politicians, health organizations, consumer associations and the media so that it can create quick solutions for 'obesity'.

In Turkey, the debates on obesity began to be popular in the beginning of 2000 and became one of the most important topics of Ministry of Health and consequently

the NGOs and the food industry by the year of 2010. In 2011, the Ministry of Education has rearranged the circular of 2007 about the Supervision of the School Canteens and the Rules of Hygienic Measures and prohibited the selling of beverages which are rich in energy and lacking nutritional value, as well as the fried food and the crisps. In June 2012, the Minister of Health Recep Akdağ has asserted that there had been a certain progress about the issue of smoking and the new target would be the issue of fatness. He also declared that they took action for the ‘Action Plan for Obesity’. In 2012, Akdağ has stated that they were running a mass mobilization in the scope of fighting against obesity. He also explained that they were working on the subjects of banning of the advertisements of the fast-food products, tax incentive for the healthy food, decreasing the sugar content in carbonated drinks, diminishing the sizes of the packaged products and the portions of the unpackaged products. He also talked about the possibility of introducing extra taxes for the products that cause obesity.

Based on these improvements, this thesis study, which refers the importance of the concept of ‘issue management’ for the food industry, firstly highlights the definition of ‘issue management’, its aspects, phases and models. In the first section, the theoretical infrastructure of the issue management is mentioned and its relation with similar concepts in communication literature is examined. Issue life cycle model and its phases are examined in details and the issue management strategies and their applications are communicated.

In the second part, it is explained how the problem of obesity has been recognized as a current problem and become an ‘issue’ that should be managed for the food industry. The obligations imposed on the food industry by the ‘Küresel Diet, Physical Activity and Health Strategy’ published in 2004 by the World Health Organization and how the food corporations in USA and Europe have oriented themselves against these obligations are examined. In addition to that, McDonald’s strategy for managing the obesity issue is explained as an exemplary case. Then, it is examined how the problem of obesity has become an ‘issue’ in Turkey and to what extent it occupied a place in the agendas of different shareholders. An analysis is made based on the qualitative data related to the visibility of obesity in media throughout the last five years. Then, the thesis study explains about the activities and communication studies that are in parallel with the agenda of obesity and carried by the food sector in Turkey.

In the last part, it is discussed how the three food and beverage corporations Nestlé Turkey, Coca-Cola Turkey and Ülker/ Yıldız Holding, have managed the issue of obesity. The results of the in-depth interviews which included the same questions and made with the related departments of these corporations are communicated in the thesis study. The examples are analyzed comparatively and evaluated according to the given answers. Qualitative research approach was preferred and the method of examination of an exemplary incident (case analysis) is applied. The research consists of two sub-sections: description and content analysis and in-depth interview. The data collection tools such as the regulations introduced for the issue of obesity, the action plans prepared for obesity by the public institutions, the explanations made by the non-governmental organizations, the news in the context of obesity that were published in the printed media and internet portals, public statements and the interviews of the food corporations are used. All the news that included the word ‘obesity’ and published between the years of 2008-2012 in

Hürriyet, Milliyet, Sabah, Posta and Zaman, which are amongst the most-read newspapers in Turkey, are listed. Media scanning study has been conducted by the Media Monitoring Center. A qualitative analysis has been presented with the data acquired. Finally, the websites, corporate responsibility and sustainability reports and the project pages in the context of obesity of three companies (Coca-Cola Turkey, Nestlé Turkey and Yıldız Holding) are examined and the data acquired are presented in a conceptual framework. Senior executives (Nestlé Turkey's Corporate Communication Manager Yaprak Kanlıoğlu, Coca-Cola Turkey's Corporate Communications Director Ebru Bakkaloğlu Tüzecan and Corporate Affairs Manager Emre Uğural) are interviewed in the scope of interview/in depth meeting.

The findings acquired through the interviews are examined according to a four-stage issue management approach that's based on Heath (1997), Gaunt and Ollenburger (1993), Winter & Steger (1998) and Chase (1984) and they are analyzed in 4 steps: 1) identification 2) evaluation, prioritization and analysis of the issue 3) creating respond strategies to the issue 4) application and evaluation of the strategy. After summarizing how each firm manage the issue of obesity in these four steps, the issue management performance of these firms are discussed in the analysis and evaluation sections with respect to the two models in literature. 1) Issue Life Cycle Model through which Micheal Regester and Judy Larkin elaborated the issue management phases 2) The Responding Strategies Model which includes the responding strategies (proactive, adaptive, reactive) that might be used in issue management and discussed by Chase and Jones. The question instructions which were used in the research "The Food Industry, Diet, Physical Activity and Health: A Review of Reported Commitments and Practice of 25 of the World's Largest Food Companies" that the World Health Organization had Tim Lang and his colleagues in London City University make, have been directive in the sections which focus on the issue of obesity and also in analyzing the data acquired in the interviews.

The results acquired from the phase of media scanning in the research show that obesity has gradually become a current issue in the media. According to the result acquired through scanning all the news that included the word 'obesity', and published in the top most-read newspapers (Hürriyet, Milliyet, Sabah, Posta, Zaman) in the last five years, there are about 100-150 news about obesity in 2008 while this number goes up to 340-400 in 2012.

According to the findings acquired from the website, reports, media implications and the face to face meetings done with the Corporate Communication Manager; for Nestlé Turkey, obesity has not become a critical issue that affects the company's sales, its relationship with the shareholders or its reputation in a negative way yet. The obesity issue for Nestlé Turkey is in a 'potential phase' as Nestlé is still not in a position that is referred with obesity by certain shareholder groups and media in Turkey. Chocolate is counted in the category of the products which cause obesity but it hasn't been framed by the Nestlé brand yet. In the in-depth interview, it is revealed that the company is not exposed to any pressure from the media and the other shareholders. At this stage, Nestlé Turkey is applying the protective steps developed in line with the 'Creating Shared Value' approach and takes a stand of 'doing its share'. 'Responsible company' perception created by the Nestlé brand on the küresel scale is Nestlé Turkey's most protective shell. In this way, it probably will not be one of the companies that will be primarily affected by the obesity issue in a negative way.

The website and the sustainability reports of Coca-Cola Turkey, Coca-Cola Life Plus Foundation website, the speeches of the CEO Muhtar Kent and the articles he wrote, interviews made individually with Corporate Communication Director Ebru Bakkaloğlu Tüzecan and the Corporate Affairs Manager Emre Uğural have all revealed that Coca-Cola is one of the rare companies that has an ‘issue management’ approach in Turkey. The company, unlike other companies, has positioned its ‘corporate affairs’ function as ‘issue-centric’. ‘Health’ and ‘environment’ are two main issues that the company focuses in the context of corporate affairs. Coca-Cola Turkey has started to regard the obesity problem with an ‘issue management’ perspective and developed a management strategy in an early period, which was 2008. Taking these into consideration, it can be said that Coca-Cola Turkey is one of the leading companies in Turkey with respect to managing the issue of obesity and generally in the area of ‘issue management’. However, we should also take note that Coca-Cola has been referred as the main responsible for obesity by the society, NGOs, health professionals and public institutions. Along with the fast food companies, Coca-Cola has become a brand that’s mostly associated with obesity. It can be said that this situation made it obligatory for Coca-Cola to be more active in managing the issue of obesity.

Coca-Cola’s efforts to create strategies starting from the year of 2008 and the positioning of the Corporate Communication Department in the context of this strategy show that it has a proactive management approach. Nevertheless, this strategic standpoint will not be meaningful unless it is put into practice. In order for Coca-Cola Turkey to overcome a multi-layered problem such as obesity, it should have a common managing approach and have a common action plan, not only with the Corporate Communication department, but also with the Marketing and Sales departments that establishes the backbone of the company. What’s more important is that the senior management should adopt the multi-disciplinary approach based on integrity. The Marketing department of Coca-Cola Turkey has not been interviewed in the scope of this thesis study, however, regarding the fact that Coca-Cola Turkey did not do the marketing communications of the studies carried in the active living efforts and even though being a company that has a tremendous power for communication, it didn’t communicate its messages about the active living to the society through marketing communications. This standpoint should be internalized as soon as possible before the strategic steps taken by the company in the field of corporate affairs transform into practice. Otherwise, with the pressure from the Ministry of Health and a regulation introduced by the Ministry of Agriculture, it is highly possible for Coca-Cola Turkey to lose its market share and experience a decrease in the selling of its products due to the increasing sensitiveness about the healthy lifestyles in the society.

According to the findings acquired through examining the website, reports, press releases and senior management messages of Yıldız Holding, it is seen that the company does not use the word ‘obesity’ but positive messages which highlight balanced and healthy diet in its communication messages. In other words, Yıldız Holding does not prefer to identify its brand with a word that will create a negative perception such as ‘obesity’. The products of the Yıldız Holding brand are counted amongst the product groups listed in the group of ‘fight obesity’ by the Ministry of Health. This points out the fact that Yıldız Holding is one of the companies that will be primarily affected in a case where there are legal regulations introduced or an

effective civil society campaign starts. Therefore, the company should first take responsibility through recognizing its part in the problem of obesity and perform its duties with regards to fighting obesity in a transparent way and share them with the society.

Yıldız Holding has gained a distinct position with regards to managing the issue of obesity by positioning senior bureaucrats from the Ministry of Health, Ministry of Education and Ministry of Agriculture as speakers and having scholars and experts who have a considerable reputation in the area of health as the spokesmen in field of health. However, Yıldız Holding and Ülker Corporate Communications Department exhibited its approach to the academic studies by not answering our request for face to face and written interviews, and sending information that's already accessed through the website, therefore appearing to be not having the preparation to answer questions about obesity.

This study reveals that the obesity issue will gradually cause more oppression on the food companies. The government statements and news in the media about obesity show that in many areas including the food and beverage companies, supermarkets, food suppliers and media, the government's interventions and sanctions might increase. The increasing oppression and requests exerted by the government and the public opinion on the actors of food and beverage sector about diversifying the product range, increasing the alternatives and decreasing the sugar and calories in the products show that implementations performed voluntarily by some of the food and beverage companies such as 'indicating the nutritional value and the calorie information on the package' or 'stopping the marketing activates intended for children' will be increasing. These implementations might also be regulated by legislators.

In the face of these possibilities, it is of great importance that the food sector manages the issue of obesity and become ready and prepared not to be influenced negatively in a case of crisis. This thesis study has shown that obesity is not just a health problem but also a political, social and an economical issue. Managing such an issue cannot be a matter that only concerns the corporate communications/corporate affairs department of the companies. When large populations in Turkey begin to oppress the companies, next reaction coming from the society will be the product boycotts or stopping to buy the products because of the sensitivity about the healthy lifestyles. This will cause the companies experience financial crises. Therefore, the issue of obesity must be a current issue in the agenda of the Marketing and Sales departments as much as it is for the corporate communications departments. These departments should act in line with the corporate communications departments and most importantly, the senior management of the company should have this determination and integrative approach.

The emerging trend of a healthy lifestyle in the society has made the obesity issue one of the most important sustainability issues for the food and beverage companies. The countries in which there is a high rate of obesity, the society will either choose to consume less food and less sugary beverages or it will choose to consume only healthy food. In this case, the food and beverage companies should have two main targets to be sustainable: 1) decreasing the calorie level in its present products to its minimum degree 2) developing alternative products that will replace the ones that are recognized as responsible for obesity in the society. The

corporations which fail to take these basic steps or be late in doing so, will be condemned to break down since they did not maintain their business sustainable.

The possibility of such fatal results that might be caused by the unmanaged issues, reveal the importance of 'issue management'. The concept of 'issue management' which could not receive the great interest it deserved in the communication faculties in Turkey throughout the past years, will hopefully receive more recognition in the coming years and become a course subject in the communication and the management sciences faculties and an area of expertise that should be demanded as a form of managing and communications consultancy.

ÖZET

1970’li yılların ortalarında şirketlerin toplum tarafından aldığı sert tepkilerin artması, iletişimcileri kurumsal iletişimin rolünü yeniden değerlendirmeye yöneltmiştir. Gittikçe daha fazla eleştirilen ve güvenilirliğini kaybeden şirketler, bu dönemde toplumun muhalefeti karşısında korunabilmek ve kendilerini savunabilmek için halkla ilişkiler disiplininin daha fazla yararlanma ihtiyacı hissetmiştir. İletişim bütçeleri giderek büyüyerek yıllık milyar dolarlara ulaşmış ancak bu, toplumun şirketlere karşı güvensizliğinin önüne geçememiştir. Halkla ilişkiler disiplini de şirketlerin yaşadıkları bu güven ve meşruiyet krizi karşısında yeni stratejiler geliştirmeye çalışmıştır. Bu stratejik iletişim yaklaşımlarından biri de “konu yönetimi”dir.

“Konu yönetimi”, toplumsal yönelimlerin, algıların ve değişimlerin kurumsal kararlar ve uygulamalarda giderek daha fazla etkili olduğu günümüzde, kuruluşların bu yönelim ve değişimlere karşılık verebilmesine yardımcı olan stratejik bir iletişim yönetimi aracıdır. En genel tanımıyla, toplumun tümünü ya da belirli bir kısmını etkileyebilecek sorunların bir şirketin ticari faaliyetlerini ve/veya itibarını negatif şekilde etkilemeye başlamasıyla birlikte “konu” halini alması ve bu konuların şirket tarafından yönetilmesi sürecidir.

Bu tez çalışması, “konu yönetimi” kavramının gıda sektörü için önemine odaklanmakta, dünyada ve Türkiye’de obezite sorununun gıda sektörü için nasıl “konu” haline geldiğini aşamalı olarak anlatmaktadır. Obezitenin, Türkiye’deki gıda şirketleri için yönetilmesi gereken bir “konu” haline gelip gelmediğini tespit etmeyi ve Türkiye’deki gıda şirketlerinin obezite konusunu yönetmek üzere ne tür iletişim stratejileri geliştirdiğini ve uyguladığını belirlemeyi amaçlamaktadır. Tez çalışması, iki temel araştırma sorusundan yola çıkarak şekillendirilmiştir: 1) *Obezite, Türkiye’deki gıda sektörü için en öncelikli olarak yönetilmesi gereken “konu”lardan biri midir?* 2) *Türkiye’deki gıda ve içecek şirketleri obezite konusunu yönetmek için iletişim stratejileri geliştirmekte ve uygulamakta mıdır?*

Çalışma kapsamında gıda sektörünün ve obezitenin vaka olarak belirlenmesinin temel nedeni, obezite gibi toplumun önemli bir kısmını etkileyen sağlık sorununun giderek dünya genelinde toplumsal ve politik bir “konu” haline gelmesi, bundan da en çok etkilenen sektörün gıda sektörü olmasıdır. Obezitenin ortaya çıkardığı sağlık risklerine dair toplumda artmakta olan farkındalık, tüketicilerin satın alma davranışları ve seçimleri üzerinde önemli bir etki yaratmaya başlamış ve bu durum, gıda endüstrisinin obeziteyi bir “konu” olarak ele almasını gerekli kılmıştır. Gıda endüstrisi, özellikle ABD, İngiltere, Avustralya gibi ülkelerde hükümetlerin, politikacıların, sağlık örgütlerinin, tüketici derneklerinin ve medyanın, ‘obezite’ye karşı hızla çözüm bulmak üzere başlattığı ve giderek arttırdığı baskılara maruz kalmaktadır.

Türkiye’de ise obezite tartışmaları 2000’lerin başında yaygınlaşmaya başlamış ve 2010 yılı itibariyle Sağlık Bakanlığı’nın ve dolayısıyla sivil toplum kuruluşları ve gıda sektörünün önemli gündem maddelerinden biri haline gelmiştir. Milli Eğitim Bakanlığı, 2007’de Okul Kantinlerinin Denetimi ve Uyulacak Hijyen Kuralları konulu genelgeyi 2011 yılında tekrar düzenleyerek enerji yoğunluğu yüksek, besin değeri düşük içecekler ile kızartma ve çipslerin okul kantinlerinde satışını yasaklamıştır. 2012 Haziran ayında dönemin Sağlık Bakanı Recep Akdağ, sigarada belli bir noktaya gelindiğini ve artık hedeflerine şişmanlık konusunu aldıklarını belirtmiş ve “Obezite ile Mücadele Eylem Planı” için harekete geçtiklerini açıklamıştır. Aralık 2012’de Akdağ, obeziteyle mücadele kapsamında topyekûn bir seferberlik yürüttüklerini belirterek, fast-food ürünlere reklam yasağı, sağlıklı gıdaya vergi teşviki, gazlı içeceklerin şekerinin azaltılması ve paketli ürünlerin ebadının, paketsiz ürünlerin ise porsiyonun küçültülmesi için çalışmaların sürdüğünü, aynı zamanda obeziteye neden olan ürünlere ekstra vergi getirilebileceğini de açıklamıştır.

Tüm bu gelişmelerden yola çıkarak “konu yönetimi” kavramının gıda sektörü için önemine değinen bu tez çalışmasında ilk olarak “konu yönetimi” kavramının tanımı, özellikleri, evreleri ve modelleri üzerinde durulmuştur. Birinci bölümde konu yönetiminin kuramsal altyapısına değinilmiş, iletişim literatüründeki benzer kavramlarla ilişkisi incelenmiştir. Konu yaşam döngüsü modeli ve aşamaları detaylı olarak ele alınmış, konu yönetimi stratejileri ve uygulamaları anlatılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde obezite sorununun, dünyada nasıl gündem oluşturduğu ve gıda sektörü için yönetilmesi gereken bir “konu” haline geldiği incelenmektedir. Dünya Sağlık Örgütü’nün 2004 yılında yayınladığı “Küresel Diyet, Fiziksel Aktivite ve Sağlık Stratejisi”nin gıda endüstrisine getirdiği yükümlülükler ve bu yükümlülükler ABD ve Avrupa’daki gıda şirketlerinin nasıl uyum sağladığı ele alınmaktadır. Ayrıca bu bölümde, McDonalds’ın obezite konusunu nasıl yönettiği örnek vaka olarak anlatılmaktadır. Ardından Türkiye obezite sorununun nasıl “konu” haline geldiği ve farklı paydaş gruplarının gündeminde ne ölçüde yer ettiği anlatılmaktadır. Obesitenin medyada son beş yıldaki görünürlüğüne ilişkin niceliksel verilere dayanarak analiz yapılmıştır. Türkiye’deki gıda sektörünün obezite gündemine paralel olarak yürüttükleri faaliyetlere ve iletişim çalışmalarına yer verilmiştir.

Çalışmanın son bölümünde, Türkiye’deki üç gıda ve içecek şirketinin, Nestlé Türkiye, Coca-Cola Türkiye ve Ülker/Yıldız Holding’in, obezite konusunu nasıl yönettiği ele alınmıştır. Üç şirketin ilgili birimleriyle yapılan derinlemesine mülakatların sonuçları aktarılmıştır. Verilen cevaplar neticesinde örnekler karşılaştırmalı olarak analiz edilmiş ve değerlendirme yapılmıştır. Araştırmada nitel araştırma yaklaşımı tercih edilmiş ve örnek olay incelemesi (vaka analizi) uygulanmıştır. Araştırma, iki alt bölümden oluşmaktadır: betimleme ve içerik analizi çalışması, mülakat/derinlemesine görüşme. Betimleme ve içerik analizi çalışması için, obezite konusu ile ilgili çıkan yönetmelikler, kamu kuruluşlarının obezite ile ilgili hazırladıkları eylem planları, sivil toplum kuruluşlarının obezite ile ilgili açıklamaları, obezite bağlamında yazılı medyada ve internet portallarında çıkan haberler, gıda şirketlerinin basın açıklamaları ve röportajları gibi veri toplama araçları kullanılmıştır. Basın İlan Kurumu’nun verilerine göre Türkiye’nin en çok okunan gazeteleri arasında yer alan Hürriyet, Milliyet, Sabah, Posta ve Zaman gazetelerinde 2008-2012 yılları arasında çıkan ve içinde “obezite” kelimesi geçen tüm haberler listelenmiştir. Medya tarama çalışması Medya Takip Merkezi’ne

yaptırılmıştır. Elde edilen veriler ile niceliksel bir analiz sunulmuştur. Son olarak, vaka çalışması ile odaklanılan üç şirketin (Coca-Cola Türkiye, Nestlé Türkiye ve Yıldız Holding) web siteleri, kurumsal sorumluluk ve sürdürülebilirlik raporları, obezite bağlamı taşıyan proje sayfaları incelenmiş ve elde edilen veriler kavramsal bir çerçeveye oturtularak sunulmuştur. Mülakat/derinlemesine görüşme kapsamında kurumsal iletişim departmanlarındaki üst düzey yöneticiler (Nestlé Türkiye Kurumsal İletişim Müdürü Yaprak Kanlıoğlu, Coca-Cola Türkiye Kurumsal İletişim Direktörü Ebru Bakkaloğlu Tüzecan ve Kurumsal İlişkiler Müdürü Emre Uğural) ile görüşmeler yapılmıştır.

Görüşmelerden elde edilen bulgular Heath (1997), Gaunt ve Ollenburger (1993), Winter ve Steger (1998) ve Chase (1984) temel alarak oluşturulan dört aşamalı konu yönetimi yaklaşımına göre incelenmiş ve 4 adımda analiz edilmiştir: 1) konunun belirlenmesi 2) konunun değerlendirilmesi, önceliklendirilmesi ve analizi 3) konuya karşı cevap stratejilerinin oluşturulması 4) stratejinin uygulanması ve değerlendirilmesi. Her şirketin obezite konusunu nasıl yönettiği bu 4 adımda özetlendikten sonra bu şirketlerin konu yönetimi performansları literatürdeki iki model dikkate alınarak analiz ve değerlendirme bölümünde tartışılmıştır: 1) Michael Regester ve Judy Larkin'in konu yönetimi aşamalarını detaylandırdıkları Konu Yaşam Döngüsü Modeli 2) Chase ve Jones tarafından ele alınan, konu yönetiminde kullanılacak cevap stratejilerini (proaktif, adaptif, reaktif) içeren Cevap Verme Stratejileri Modeli. Araştırmanın obezite konusuna yoğunlaşılacak bölümlerinde ve görüşmelerde elde edilen veriler analiz edilirken, 2005 yılında Dünya Sağlık Örgütü tarafından Tim Lang ve London City University'deki meslektaşlarına yaptırılan "The Food Industry, Diet, Physical Activity and Health: A Review of Reported Commitments and Practice of 25 of the World's Largest Food Companies" araştırmasında kullanılan soru yönergesi yol gösterici olmuştur.

Araştırmanın medya taraması aşamasından elde edilen sonuçlar, obezitenin medyada giderek daha fazla yer eden bir konu haline geldiğini göstermektedir. En çok okunan beş gazetede (Hürriyet, Milliyet, Sabah, Posta, Zaman), son beş yılda "obezite" kelimesi geçen tüm haberlerin taranmasıyla elde edilen sonuçta göre, 2008'de obeziteyle ilgili 100-150 civarında habere rastlanırken bu sayı 2012'de 340-400'e ulaşmıştır.

Nestlé Türkiye'nin web sitesi, raporları, medya yansımaları ve Kurumsal İletişim Müdürü ile yapılan yüz yüze görüşmeden elde edilen bulgulara göre, Nestlé Türkiye için obezite henüz şirketin satışlarını, paydaşlarıyla ilişkisini ve itibarını negatif yönde etkileyen kritik bir konu haline gelmemiştir. Nestlé Türkiye için obezite sorunu, potansiyel fazda bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır zira Nestlé, Türkiye'de henüz belli paydaş grupları ve medya tarafından obeziteyle anılan bir marka konumunda değildir. Çikolata obeziteye neden olan ürünler kategorisinde sayılmakta, fakat henüz Nestlé markasıyla çerçevelenmemektedir. Yapılan derinlemesine görüşmede de henüz medya ve diğer paydaşlar tarafından şirketin obezite bağlamıyla bir baskı altında olmadığı ortaya çıkmıştır. Bu aşamada Nestlé Türkiye, küresel düzeyde Nestlé'nin "Creating Shared Value" yaklaşımı doğrultusunda geliştirdiği, beslenme ile ilgili koruyucu adımları uygulamakta ve 'üzerine düşen görevi yapan' bir duruş sergilemektedir. Nestlé markasının küresel düzeyde oluşturduğu "sorumlu şirket" algısı, Nestlé Türkiye'nin en önemli koruyucu kabuğu konumundadır ve bu sayede şirket, büyük bir olasılıkla Türkiye'de obezite

konusundan olumsuz yönde en öncelikli olarak etkilenecek şirketlerden biri olmayacaktır.

Coca-Cola Türkiye'nin web sitesi, sürdürülebilirlik raporları, Coca-Cola Hayata Artı Vakfı web sitesi, CEO Muhtar Kent'in açıklamaları, kaleme aldığı makaleler ve Kurumsal İletişim Direktörü Ebru Bakkaloğlu Tüzecan ve Kurumsal İlişkiler Müdürü Emre Uğural ile ayrı ayrı yapılan görüşmeler, Coca-Cola'nın, Türkiye'de 'konu yönetimi' yaklaşımı olan ender şirketlerden biri olduğunu ortaya çıkarmıştır. Coca-Cola Türkiye diğer birçok şirketten farklı olarak 'kurumsal ilişkiler' fonksiyonunu "konu" eksenli bir şekilde konumlandırmıştır. 'Sağlık' ve 'çevre', şirketin kurumsal ilişkiler alanında yoğunlaştığı iki ana konudur. Coca-Cola Türkiye, obezite sorununa erken bir dönemde, 2008 yılında, konu yönetimi perspektifiyle bakmaya başlamış, bir yönetim stratejisi geliştirmiştir. Bu açılarından bakıldığında Coca-Cola Türkiye'nin, obezite konusunun yönetiminde ve genel olarak 'konu yönetimi' alanında Türkiye'de öncü şirketlerden biri olduğunu söyleyebiliriz. Fakat Coca-Cola'nın diğer şirketlerden önemli bir farkı olduğunu da göz ardı etmemeliyiz zira Coca-Cola uzun yıllardan beri obezitenin sorumlusu olarak toplum, STK'lar, kamu kuruluşları ve sağlık profesyonelleri tarafından adres gösteriliyordu. Coca-Cola markası, fast food şirketleriyle birlikte obeziteyle en çok özdeşleştirilen markalardan biri haline gelmişti. Bu durumun, Coca-Cola'yı obezite konusunun yönetiminde daha aktif olmaya mecbur kıldığını söyleyebiliriz.

Coca-Cola Türkiye'nin 2008 yılından itibaren strateji oluşturma çabası, Kurumsal İletişim Departmanı'nı bu stratejiye göre pozisyonlandırması, proaktif bir yönetim anlayışına sahip olduğunun bir göstergesi. Fakat bu stratejik bakış açısı uygulamaya dönüşmediği sürece çok büyük bir anlam taşımayacaktır. Coca-Cola Türkiye'nin obezite gibi çok katmanlı bir sorunla baş edebilmesi için sadece Kurumsal İletişim departmanı ile değil şirketin omurgasını oluşturan Pazarlama ve Satış departmanlarıyla birlikte bir konu yönetimi anlayışına sahip olması ve ortak bir aksiyon planı oluşturması gerekmektedir. Bu tez çalışması kapsamında Coca-Cola Türkiye'nin Pazarlama Departmanı ile görüşme yapılmamıştır fakat aktif yaşam alanında yürütülen çalışmalarda pazarlama iletişimi kanallarının yeterince kullanılmadığı tespit edilmiştir. Coca-Cola Türkiye gibi elinde büyük bir iletişim gücü bulunan şirketin aktif yaşam ile ilgili mesajlarını pazarlama iletişimi kanalıyla topluma taşıyamaması önem taşımaktadır. Şirketin kurumsal ilişkiler alanında attığı stratejik adımların uygulamaya dönüşmesi için bu bakış açısının bir an önce yerleşmesi gerekmektedir. Aksi halde Sağlık Bakanlığı tarafından yapılan baskı ve peşinden Tarım Bakanlığı tarafından atılacak bir regülasyon adımı ile Coca-Cola Türkiye'nin pazar payını kaybetmeye, toplumda yükselen sağlıklı yaşam hassasiyeti ile giderek ürünlerinin satışında düşüş yaşamaya başlaması muhtemeldir.

Yıldız Holding'in web sitesi, raporları, basın bültenleri ve üst yönetim mesajlarının incelenmesi sonucu elde edilen bulgulara göre Yıldız Holding, iletişim mesajlarında obezite kelimesini kullanmamakta, dengeli ve sağlıklı beslenmeye vurgu yapan pozitif mesajlar kullanmaktadır. Başka bir deyişle, obezite gibi negatif algı yaratacak bir kelimeyle markalarını özdeşleştirmeyi tercih etmemektedir. Yıldız Holding markalarının ürünleri Sağlık Bakanlığı tarafından obeziteyle mücadelede listelediği ürün grupları arasında sayılmaktadır. Bu durum Türkiye'de obezite ile ilgili yasal düzenlemelerin yapılması veya güçlü bir sivil toplum kampanyasının başlaması durumunda Yıldız Holding'in en öncelikli olarak etkilenecek şirketlerden biri olduğuna işaret etmektedir. Dolayısıyla şirketin öncelikle obezite sorunundaki

payını gözeterek sorumluluğu üstlenmesi ve şeffaf bir şekilde obeziteyle mücadelede üzerinde düşen görevleri yerine getirerek toplumla yaptıklarını paylaşması gerekmektedir.

Yıldız Holding'in Sağlık Bakanlığı'ndan, Milli Eğitim Bakanlığı'ndan, Tarım Bakanlığı'ndan üst düzey bürokratları konuşmacı olarak konumlandırması, sağlık alanında itibarı yüksek akademisyenleri ve uzmanları sözcü haline getirmesi Yıldız Holding'i obezite konusunun yönetiminde biraz daha farklı bir konuma taşımaktadır. Fakat Yıldız Holding ve Ülker Kurumsal İletişim Departmanı yüz yüze ve yazılı mülakat taleplerimize dönüş yapmayarak ve en son aşamada web sitelerinden ulaşılabilecek bilgileri göndererek hem akademik çalışmalara yaklaşımını ortaya koymakta hem de obezite ile ilgili sorulara cevap verecek hazırlığa sahip olmadığı imajını çizmektedir.

Bu tez çalışması, obezite konusunun giderek gıda şirketleri üzerinde daha fazla baskı kuracak bir konu haline geleceğini ortaya koymaktadır. Obezite ile ilgili hükümet açıklamaları ve medyaya yansıyan haberler, yeni dönemde gıda ve içecek sektöründen süpermarketlere, gıda tedarikçilerinden medyaya kadar pek çok alanda devlet müdahale ve yaptırımlarının artabileceğini göstermektedir. Kamuoyu ve hükümetin, gıda ve içecek sektöründeki aktörlere ürün gamlarını çeşitlendirme, alternatifleri artırma ve ürünlerindeki şeker ve kaloriyi azaltma yönündeki baskı ve taleplerini artırması, gıda ve içecek sektöründeki bazı firmaların gönüllü olarak hayata geçirdiği “ürünlerin besin değerleri ile kalori bilgilerinin ambalaj üzerinde belirtilmesi”, “çocuklara yönelik pazarlama faaliyetleri yapılmaması” gibi uygulamaların yaygınlaşacağını göstermektedir. Bu uygulamaların yasa koyucu eliyle düzenlenmesi de söz konusu olabilir.

Tüm bu ihtimaller karşısında gıda sektörünün obezite konusunu yönetmesi ve herhangi bir kriz durumundan zarar görmemek üzere hazır hale gelmesi büyük önem taşımaktadır. Bu tez çalışması, obezitenin sadece bir sağlık sorunu olmadığını, aynı zamanda politik, toplumsal ve ekonomik bir konu olduğunu göstermiştir. Böyle bir konunun yönetimi sadece şirketlerin kurumsal iletişim/kurumsal ilişkiler departmanlarını ilgilendiren bir konu olamaz. Zira Türkiye’de geniş kitleler obezite nedeniyle şirketleri baskı altına almaya başladığında toplumun bir sonraki tepkisi ürün boykotları olacaktır veya sağlıklı yaşam hassasiyetleri nedeniyle ürünleri almamaya başlayacaklardır. Bu da şirketlerin finansal krizler yaşamasına neden olacaktır. Dolayısıyla obezite sorunu, kurumsal iletişim departmanları kadar Pazarlama ve Satış departmanlarının da gündeminde olması gereken bir konu olmalıdır. Bu departmanların kurumsal iletişim departmanlarıyla birlikte hareket etmesi, hepsinden önemlisi de şirketin üst yönetiminin bu kararlılığa ve bütünleştirici yaklaşıma sahip olması gerekmektedir.

Toplumda giderek yükselen sağlıklı yaşam trendi obezite konusunu gıda ve içecek şirketleri için en önemli sürdürülebilirlik konularından biri haline getirmektedir. Obezite oranının yüksek olduğu ülkelerde toplum bu sorunla başa çıkmak üzere ya daha az gıda ve şekerli içecek tüketimi yapacaktır ya da tamamen sağlıklı gıdalara yönelecektir. Bu durumda gıda ve içecek şirketlerinin sürdürülebilir olması için 2 temel hedefi olmalı: 1) mevcut ürünlerindeki kalori miktarını minimum seviyeye indirmek 2) obeziteye neden olduğu algısı toplumda yaygın olan ürünlerinin yerine alternatif ürünler geliştirmek. Bu iki temel adımı atmayan ya da

atmakta geciken şirketler işini sürdürülebilir kılamadığı için zarar görmeye mahkûm olacaktır.

Yönetilemeyen konuların şirketler için bu kadar vahim bir sonucunun olma ihtimali, ‘konu yönetimi’nin ne kadar önemli bir disiplin olduğunu ortaya koymaktadır. Türkiye’de henüz iletişim fakültelerinde bile hak ettiği öneme sahip olmayan ‘konu yönetimi’ kavramı, önümüzdeki yıllarda umarız ki daha fazla değer görür, iletişim fakülteleri ile birlikte yönetim bilimleri fakülteleri tarafından da okutulan bir ders olur; bir yönetim ve iletişim danışmanlığı alanı olarak ise daha fazla talep edilen bir uzmanlık alanı haline gelir.

GİRİŞ

ABD ve Avrupa’da 60’lı ve 70’li yıllarda görülen işçi hakları, tüketici haklarını koruma eylemleri, ürün boykotları ve çevreci hareketler toplumun iş dünyasından beklentilerinin önemli ölçüde değiştiğini göstermiş ve şirketler bu değişime ayak uydurma zorunluluğunu hissetmeye başlamıştır. 70’li ve 80’li yıllar “paydaş yönetimi”, “konu yönetimi”, “itibar yönetimi” gibi kavramların telaffuz edilmeye başladığı yıllar olmuştur. Toplumsal sorunların, şirketlerin işleyişlerini ve ticari performanslarını etkileyen bir konuma gelmesiyle birlikte bu sorunlar, şirketler için yönetilmesi gereken “konu”lar olarak ele alınmaya başlamıştır.

“Konu yönetimi”, toplumsal yönelimlerin, algıların ve değişimlerin kurumsal kararlar ve uygulamalarda giderek daha fazla etkili olduğu günümüzde, kuruluşların bu yönelim ve değişimlere karşılık verebilmesine yardımcı olan stratejik bir iletişim yönetimi aracıdır. En genel tanımıyla, toplumun tümünü ya da belirli bir kısmını etkileyebilecek sorunların bir kurumun yatırımları, işlevleri ve işleyişleri üzerinde etkili olmaya başlamasıyla birlikte “konu” halini alması ve bu konuların kurum tarafından yönetilmesi sürecidir. İngilizce’de “issue management” ya da “issues management” olarak kullanılan kavram, Türkçe’ye genel olarak “konu yönetimi” ve “sorun yönetimi” olarak çevrilmektedir.

“Konu yönetimi”, stratejik iletişim literatüründe kırk yılı aşkın bir süredir yer etmesine rağmen Türkiye’de henüz yeterince uygulanan bir iletişim stratejisi değildir. Fakat özellikle sağlık alanında her geçen gün toplumsal kaygıların artması, medyanın sağlığı olumsuz yönde etkileyen faktörleri giderek daha fazla görünür kılması, kamu kuruluşlarının ve sivil toplum kuruluşlarının sağlık kaygılarını daha fazla gündeme taşıması ile sağlık alanında “konu yönetimi” uygulamaları artmaya başlamıştır. Türkiye’de “konu yönetimi”ni en çok kullanan sektörler başta sigara, ardından ilaç ve alkollü içecek sektörüdür. Gıda sektörü ise yönetilmesi gereken en fazla “konu”ya sahip sektörlerden biridir ve giderek bu “konu”ların artması beklenmektedir. 2012 yılı içerisinde peş peşe gelişen GDO tartışmaları, 2008 yılında

Gıda Güvenliği Yönetmeliği'nin¹ yayınlanmasından sonra yaşanan “sağlıksız gıda” krizleri, Sağlık Bakanlığı'nın başlattığı Obeziteyle Mücadele Kampanyası ile birlikte hükümet tarafından gıda sektörüne yapılan “işbirliği” çağrısı, sektör için “konu yönetimi”ni önemli bir stratejik iletişim aracı haline getirmektedir. Obezite, bu konular içerisinde medyanın, kamu kuruluşlarının ve sağlık kanaat önderlerinin en önemli sağlık gündemlerinden biri olması nedeniyle, gıda sektörü için öncelikli olarak yönetilmesi gereken konulardan biridir. Tez çalışması bu açıdan önem taşımakta, Türkiye'deki gıda sektörünün obezite konusunu ne ölçüde bir “konu” olarak önemsendiğini ve yönettiğini ortaya çıkarmak üzere yürütülen ilk araştırma çalışmalarından biri olma özelliğini taşımaktadır.

Çalışma kapsamında kullanılan ‘gıda sektörü’ ifadesi genel bir kullanım olmakla beraber bu durum, Türkiye’de gıda sektöründe faaliyet gösteren her şirketin obeziteye neden olabilecek gıda ve içecek satışı yaptığı anlamına gelmemektedir. Sektörün öncü kuruluşlarından Türkiye Gıda ve İçecek Sanayii Dernekleri Federasyonu'nun (TGDF) 2013 yılı envanterine göre Türkiye’de 39.583 adet gıda ve içecek şirketi bulunmaktadır.² Bu şirketler, et ürünlerinden sebze ve meyveye, süt ürünlerinden öğütülmüş tahıl ürünlerine, alkolsüz içeceklerden alkollü içecekler kadar farklı bir dizi farklı alt sektöre dağılmaktadır. Bu çalışma kapsamında yağ, tuz ve şeker oranı açısından obeziteye neden olma riski taşıyan ürünlere sahip şirketler konu edilmektedir.

Çalışma, “konu yönetimi” kavramının gıda sektörü için önemine odaklanmakta, dünyada ve Türkiye’de obezite sorununun gıda sektörü için nasıl “konu” haline geldiğini anlatmaktadır. Obezitenin, Türkiye’deki gıda şirketleri için yönetilmesi gereken bir “konu” haline gelip gelmediğini tespit etmeyi ve Türkiye’deki gıda şirketlerinin obezite konusunu yönetmek üzere ne tür iletişim stratejileri geliştirdiğini ve uyguladığını belirlemeyi amaçlamaktadır. Tez çalışması, iki temel araştırma sorusundan yola çıkarak şekillendirilmiştir: *Obezite, Türkiye’deki gıda sektörü için en öncelikli olarak yönetilmesi gereken “konu”lardan biri midir?,*

¹ Gıda Güvenliği ve Kalitesinin Denetimi ve Kontrolüne Dair Yönetmelik, <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2008/09/20080926-4.htm>

² Türk Gıda ve İçecek Sanayii Envanteri 2013, s.16, http://www.tgdf.org.tr/turkce/resimler/yayinlar2013/tgdf2013_envanter.pdf

Türkiye’deki gıda ve içecek şirketleri obezite konusunu yönetmek için iletişim stratejileri geliştirmekte ve uygulamakta mıdır?

Çalışmanın birinci bölümünde “konu yönetimi” kavramının tanımı, özellikleri, evreleri ve modelleri üzerinde durulmuştur. Konu yönetiminin kuramsal altyapısına değinilmiş, iletişim literatüründeki benzer kavramlarla ilişkisi incelenmiştir. Konu yaşam döngüsü modeli ve aşamaları detaylı olarak ele alınmış, konu yönetimi stratejileri ve uygulamaları aktarılmıştır.

İkinci bölümde vaka çalışması olarak ele alınan obezite sorununun, dünyada nasıl gündem oluşturduğu ve gıda sektörü için yönetilmesi gereken bir “konu” haline geldiği anlatılmaktadır. Dünya Sağlık Örgütü’nün 2004 yılında yayınladığı “Küresel Diyet, Fiziksel Aktivite ve Sağlık Stratejisi”nin gıda endüstrisine getirdiği yükümlülükler ve bu yükümlülükler ABD ve Avrupa’daki gıda şirketlerinin nasıl uyum sağladığı ele alınmaktadır. Ardından Türkiye’de obezite sorununun nasıl “konu” haline geldiği ve farklı paydaş gruplarının gündeminde ne ölçüde yer ettiği incelenmektedir. Obezitenin medyada son beş yıldaki görünürlüğüne ilişkin niceliksel verilere dayanarak analiz yapılmıştır. Türkiye’deki gıda sektörünün obezite gündemine paralel olarak yürüttükleri faaliyetlere ve iletişim çalışmalarına yer verilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, Türkiye’deki üç gıda ve içecek şirketinin, Nestlé Türkiye, Coca-Cola Türkiye ve Ülker/Yıldız Holding’in, obezite konusunu nasıl yönettiği ele alınmıştır. Üç şirketin ilgili birimleriyle yapılan derinlemesine mülakatların sonuçları aktarılmıştır. Verilen cevaplar neticesinde örnekler karşılaştırmalı olarak analiz edilmiş ve değerlendirme yapılmıştır.

Vaka analizi olarak bu üç şirkete odaklanılmasının temel nedeni, bu üç şirketin obezite konusunu yönetmek durumunda olan öncü şirketler arasında yer almalarıdır. Coca-Cola Türkiye, Coca-Cola’nın küresel düzeyde obeziteyi bir mücadele alanı olarak ilan etmesiyle birlikte şu anda Türkiye’de obezite konusunun yönetiminde pacesetter (öncü) konumundadır. Sağlık Bakanlığı’nın ve diğer kamu kuruluşlarının yaptırımlarından en üst düzeyde etkilenmesi muhtemel şirket Coca-Cola Türkiye’dir, zira fast food şirketleri ile birlikte toplum ve kanaat önderlerinin nezdinde obeziteye

en fazla sebep olan içecekler arasında kola sayılmaktadır. Nestlé Türkiye henüz Coca-Cola kadar obezite konusundan yüksek düzeyde etkilenme aşamasında olmasa da ürün portföyündeki şeker, yağ, vb. içerikler ve gıda şirketi deyince ilk akla gelen şirketlerden biri olması nedeniyle obezite, Nestlé Türkiye'nin de yönetmek durumunda olduğu öncelikli konulardan biridir. lker, Türkiye'nin en büyük gıda şirketi konumundadır. lker ile birlikte giderek daha fazla yiyecek ve içecek markasını bünyesine katan Yıldız Holding şu anda Türkiye'deki gıda ve içecek pazarında da lider konumdadır. Yıldız Holding'in dünyada Coca-Cola ve McDonald's gibi şirketlerin obezite konusunu yönetmede üstlendiği "nc" rolünü Türk gıda şirketleri arasında Yıldız Holding'in ve dolayısıyla lker'in üstlenmesi beklenmektedir. Bu nedenle lker'in obezite konusunu yönetim şekli büyük önem taşımaktadır.

Tez çalışmasında son olarak bu üç şirketin obezite konusunu yönetim performansları karşılaştırmalı olarak değerlendirilmiştir. Sonuç bölümünde ise hem 'konu yönetimi'ni stratejik iletişim modeli olarak uygulayacak şirketlere hem de bu alanda araştırma yapacak öğrencilere ve akademisyenlere yol gösterici olabilecek öneriler aktarılmıştır.

1. KONU YÖNETİMİ

Bu bölümde konu yönetimi ve konu kavramının, farklı kuramcılar tarafından yapılan tanımlarına yer verilecek, konu yönetimi kavramının kuramsal alt yapısı ve konu yönetimi sürecine ilişkin kullanılan modeller anlatılacak ve konu yönetimi kavramının stratejik iletişim yönetiminde kullanılan diğer yöntemlerle ilişkisi incelenecektir.

1.1. Konu Yönetiminin Tanımı

“Konu yönetimi” ilk başta şirketlerin toplumsal sorunlarla baş etmek üzere izleyecekleri yolları sunan bir araç olarak görülse de, kavramın anlamı ve uygulama alanları günümüzde oldukça genişlemiş durumdadır. Modern yönetim anlayışına sahip pek çok kurum için stratejik planlamayla bütünleşen bir araç ve şirketin varlığını sağlıklı bir şekilde sürdürebilmesi için uygulaması gereken yönetim modellerinden biri olarak görülmektedir. Henüz Türkiye’de hem akademik, hem de uygulama anlamında yaygınlaşmış bir kavram olmasa da, özellikle ABD’de ve İngiltere’de şirketler açısından giderek önemi artan bir “yönetim biçimi” olarak görülmektedir.

1970’li yılların ortalarında şirketlerin aldığı sert tepkilerin artması, iletişimcileri kurumsal iletişimin rolünü yeniden değerlendirmeye yöneltmiştir. Regester ve Larkin toplumun özel sektöre yönelik kuşkusunun kaynağında iki trend yattığından bahsetmektedir; 40 yıl önce kamuoyu anketleri açık bir şekilde toplumun çoğunluğunun (yüzde 85) işletme yönetiminin tarafında olduğunu gösterirken 35 yıl sonrasında rakamlar yüzde 10-15’e gerilemiştir. Gittikçe daha fazla eleştirilen şirketler, bu dönemde halkın muhalefetine karşı korunabilmek ve kendilerini savunmaları için halkla ilişkiler şirketleriyle çalışmaya başlamışlardır. Bütçeler 10 katı kadar büyüyerek yıllık milyar dolarlara ulaşmış ancak bu, toplumun kurumsal kuruluşlara destek vermeyi reddetmesinin önüne geçememiştir.³ Halkla ilişkiler disiplini de şirketlerin yaşadıkları bu güven ve meşruiyet krizi karşısında yeni stratejiler geliştirmeye çalışmıştır. Bu stratejik iletişim modellerinden biri de ‘konu yönetimi’dir.

³ Michale Regester ve Judy Larkin, **Risk Issues and Crisis Management: A Casebook of Best Practice**, 3. Baskı, Londra: Kogan Page, 2005, s.39

“Konu yönetimi” en genel tanımıyla, toplumun tümünü ya da belirli bir kısmını etkileyebilecek sorunların bir kurumun yatırımları, işlevleri ve işleyişleri üzerinde etkili olmaya başlamasıyla birlikte “konu” halini alması ve bu konuların kurum tarafından yönetilmesi sürecidir. Konu yönetimi, iş faaliyetlerinin daha sıkı bir şekilde kontrol edilmesi için kanun yapıcılara baskı uygulayan aktivist grupların çabalarına karşılık verilmesi için gereken stratejileri belirlemeye yönelik bir girişimdir. Şirketler ve ortaklarının dış ilişkilere harcadığı milyarlarca dolara rağmen iş dünyası genel olarak kamu politikalarındaki pozisyonunu tanımlamak ve tasdik etmek konusunda verimli olamamıştır. Böylece kurumsal iletişimde yeni bir sayfa açılmış ve konu yönetimi ilk olarak şirketlerin eleştirilerle başa çıkmasını sağlayacak bir yöntem olarak uygulamaya alınmıştır.⁴

ABD’de konu yönetiminin ilk başlardaki rolü, işleri yoluna koymak için harcanacak büyük miktarda paradan korunmanın etkili bir yolu olmanın yanı sıra, istihdam ve diğer sosyal konularla ilgili hükümetin getireceği kanunların önüne geçmenin de bir yolu olmasıdır. “Konu yönetimi” terimi ilk kez W. Howard Chase tarafından 1977 yılında kullanılmıştır. Chase ve çalışma arkadaşı Barry Jones, konu yönetimini şirketlerin gelişmekte olan sorunları belirlemesi, analiz etmesi ve yönetmesi, bu sorunlar toplumda farkındalığa dönüşmeden önce onlara tepki verebilmeleri için kullanılacak bir araç olarak tanımlamaktadır. Chase ve Jones, şirketlerin çoğunluğunun tepkilerini kriz aşamasında gösterdiklerini, bu nedenle yeni kanunları ve kendilerine verilen kılavuzları kabul etmek zorunda kaldıklarını düşünmekteydiler.

Şirketler, günümüz aktivizmiyle başa çıkmaları gerektiği zaman kritik bir konuya yol açan trendi belirlemek ve önemli nedenlerini analiz etmek yerine açık açık yapılan hareketlere tepki vermektedirler. Bu nedenle kritik bir konu hakkında kamu politikasıyla karar alınması noktasına gelindiğinde, şirketlerin kendilerini kamuoyu mahkemesinde davalı taraf olarak bulmaları şaşırtıcı değildir.⁵

“Konu yönetimi” kavramının en yaygın olarak kullanılan tanımı ise Robert L. Heath tarafından yapılmıştır. Heath’e göre konu yönetimi, kuruluşların sosyo-politik

⁴ Barrie L. Jones, W. Howard Chase, **Managing Public Policy Issues**, Public Relations Review, 5 (2), 1979, s.5

⁵ W. Howard Chase, **Public Issue Management: The New Science**, Public Relations Journal, 32 (10), 1977, s.25

düzeyde ortaya çıkan eğilimler ve değişimlere karşılık verebilmesine yardımcı olan stratejik yönetim sürecidir. Heath bu eğilimlerin ve değişimlerin, kuruluşların paydaşlarını etkileyecek şekilde kristalize olmuş halini “konu” olarak tanımlamaktadır. Konu yönetimi de bu konular etrafında kuruluşların paydaşlarıyla ilişkiyi tesis etme, sürdürme, tamir etme ve genel olarak yönetme sürecini tanımlamaktadır.⁶

Konu tanımlaması daha çok toplumsal sorunları kapsamaktadır. Ülke geneline yayılmış, toplumun tümünü ya da belirli bir kısmını etkileyebilecek konular ne zaman bir kurumun yatırımları, işlevleri ve işleyişleri üzerinde etkili olacaksa, kurum o konularla aktif olarak ilgilenme gereği duyacaktır. Konu yönetimi, kurumu bir yandan kamu politikalarından kaynaklanan olası sorunların çözümüne yönelik bir savunmaya yönlendirirken, diğer yandan kurumun kamu politikalarını etkileyen stratejiler geliştirmesini sağlamaktadır.⁷

Konu yönetimi, konuların tespiti ve yönetimini merkezine alır. Konu yönetiminden bahsetmeden evvel, öncelikle ‘konu’ terimi anlaşılmalıdır. Kuramcılar ‘konu’ terimi için birçok tanımlama öne sürmüşlerdir. Moore, bir ‘konu’yu, ‘devam ettiği takdirde, bir şirketin iş planı sürecinde, işleme şekli üzerinde belirgin bir etki oluşturacak içsel ya da dışsal bir eğilim ya da durum’ olarak tanımlamıştır. Ayrıca, iş çevresinin bir şirketin nasıl iş yaptığına karar verdiği ‘stratejik sorunları’, kamu alanında ortaya çıkan ve ‘bir taraf tutmayı’ gerektiren ‘kamu düzeni sorunları’ndan ayırmaktadır. Moore ‘konu’ teriminin, faydalı bir kavram olabilmesi için doğru tanımlanması gerektiğini belirtir.⁸ Ansoff, bir konuyu ‘organizasyonun içinde ya da dışında gerçekleşen, girişimin amaçlarına ulaşma yetisi üzerinde önemli bir etki yaratma potansiyeline sahip, yaklaşan bir gelişme’ olarak tanımlamıştır.⁹ Jones ve Chase bir konuyu ‘karar için hazır olan halledilmemiş bir mesele’ olarak tanımlar.¹⁰ Crable ve Vibbert, ‘bir konunun, bir ya da daha fazla insanın bir duruma ya da

⁶ Robert L. Heath, **Strategic Issues Management: Organizations and Public Policy Challenges**, Thousand Oaks, CA: Sage, 1997, s.3

⁷ Laurie J. Wilson, **Corporate Issues Management: An International View, Public Relations Review**, 16 (1), 1990, s.40

⁸ Robert H. Moore, **Planning for Emerging Issues**, Public Relations Journal, 1979, s.43-44

⁹ H. Igor Ansoff, **Strategic Issue Management**, Strategic Management Journal, 1(2), 1980, s. 133

¹⁰ Jones ve Chase, **a.g.e.**, s. 11

algılanmış bir ‘probleme’ önem atfettiğinde yaratıldığını’ yazmıştır.¹¹ Culbertson, Jeffers, Stone ve Terrell, bir konuyu, ‘devam eden ve bir kurumu etkileyen herhangi bir eğilim, olay veya koşul gibi, kurumsal performansı etkileyen ve sürmekte olan kamu politikası anlaşmazlığı’ olarak açıklamıştır.¹² Daha yeni bir tanım olarak Heath, ‘bir kurumun planladığı ve işlediği biçime dikkat çeken ve ortaya çıkmakta olan bir kamu politikası sorunu’ açıklamasını önermiştir.¹³

Wartick ve Mahon, konuların tanımlanması konusunda üç ana tema üzerinde durmuşlardır; etki, ihtilaf, beklentisel boşluk. Bu temalardan ilki olan etkiyi, bir konunun, bir kurumun işini yönetme biçimi üzerinde belirgin bir etkisi olacağı fikrinden yola çıkarak tanımlamışlardır. Bu temanın temelini oluşturan üç önerme şunlardır: a) konu, kurum-merkezlidir; b) geleceğe, şimdiki zaman kadar önem verilmektedir; ve c) konu, kurum açısından hem içsel hem de dışsal değişimler yaratabilir. İkinci tema olan ihtilaf, konuların, kurum ve bir veya daha fazla paydaş grubu arasındaki çatışmadan ortaya çıktığı tezidir. Üçüncü tema olan beklentisel boşluk ise, konuların, beklentiler ve gerçeklik arasındaki farklardan ortaya çıktığı fikridir. Wattrick ve Mahon, bu üçüncü tanımsal temaya göre, bir konunun, çevresi ile gerginlikler deneyimleyen tek bir tüzel kişinin dâhil olmasından ortaya çıkabileceğini ileri sürmüşlerdir. Dahası, beklentisel boşlukların, büyümekte olan bir sorun olmadan da var olabileceklerini önermektedirler. Bulgularını, kendi “konu” tanımlarını sunarak özetlemişlerdir: a) şirket performansının ya da paydaşların şirket performansı algılarının ne olduğu ve/veya ne olması gerektiği konusundaki görüşlerde veya bu görüşler arasında ortaya çıkan ve b) kurum üzerinde belirgin, teşhis edilebilir mevcut ya da gelecek etkiler yaratan, var olan veya beklenen bir ayrışma ima eden ve c) değişen yasallığa dair yönetim algılarını ve değişen maliyet/fayda pozisyonlarına dair diğer paydaşların algılarını kapsayan ve d) bir ya da daha fazla beklentisel boşluklara dayanan, ihtilafli tutarsızlıktır.¹⁴

¹¹ Richard E. Crable ve Steven L. Vibbert, **Managing Issues and Influencing Public Policy**, Public Relations Review, 11(2), 1985, s. 5

¹² Culbertson, H. M., Jeffers D. W., Stone D.B., Terrel M., **Social, Political and Economic Context in Public Relations: Theory and Cases**, Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1993, s. 13

¹³ Robert L. Heath, **A Rhetorical Theory Approach to Issues Management**, Public Relations Theory II, Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 2006, s.81

¹⁴ Steven L. Wattrick ve John F. Mahon, **Toward a Substantive Definition of the Corporate Issues Construct**, Business & Society, 33(3), 1994, s. 309-310

Logsdon ve Palmer, konu yönetimini ‘sosyal sorunları teşhis etme, analiz etme ve bu sorunlara cevap verme tekniği’ olarak tanımlamışlardır.¹⁵ Minnis, konu yönetimini, ‘sosyal çevreyi, kurumun misyonuna yarar sağlayacak şekillerde yönetmek, anlamak ve şekillendirmek için stratejik sistematik bir yaklaşım’ olarak tarif etmiştir.¹⁶ Tucker ve Broom, konu yönetiminin, ‘hem kurum hem de paydaşlarının yararı için kurumsal kazançlar olarak pazarları muhafaza etmek, riski azaltmak, imkân yaratmak ve imajı (şirket itibarını) korumak amacıyla yürütülen süreç yönetimi olduğunu söylemiştir.¹⁷ Palese ve Crane, ‘konu yönetiminin, bir şirket ve onun başlıca hedef kitlesi arasındaki ortak stratejik zemini tarif eden bir liderlik süreci olduğunu düşünmüşlerdir.¹⁸ Bowen, konu yönetiminin, ‘problem çözme, kurumsal politika, uzun vadeli planlama, yönetim stratejisi ve bu stratejinin içsel ve dışsal olarak aktarılması ile ilgilenen yönetici işlevi’ olduğunu belirtmiştir.¹⁹ Taylor, Vasquez ve Doorley, konu yönetimini ‘kurumun, eğilimleri, eylemlerin gidişatlarını belirlemesine ve çeşitli kamular ile olan dışsal iletişimi yönlendirmesine yardım eden’ bir araç olarak tanımlamışlardır.²⁰

Konu yönetimi, proaktif bir iletişim türüdür. Başarılı konu yönetiminin en önemli katkısı yönetilen konunun krize dönüşmemesidir. Konu yönetimi, kriz yönetimi ile sıklıkla karıştırılan bir kavram olsa da aslında iki ayrı zaman diliminde, farklı yöntemler kullanılarak uygulanan iki ayrı stratejik iletişim yönetimi aracıdır. Konu yönetimi kriz yönetiminden daha az hareket merkezlidir ve daha çok sezinleme gerektirir. Kurumun işleyişini etkileyebilecek, ancak o anda çok daha az odaklanmayı gerektiren, hatta belirsiz bir referansa sahip ve ‘aciliyeti olmayan’ potansiyel eğilimleri ve olayları teşhis etmek için geleceğe bakışı içermektedir. Hainsworth, 1990 yılında kaleme aldığı bir makalede konu yönetiminin önemini şöyle açıklar:²¹

¹⁵ Jeanne M. Logsdon ve David R. Palmer, **Issues Management and Ethics**, Journal of Business Ethics, 7(3), 1988, s.191

¹⁶ Donna L. Minnis, **Issues Management: Part and Parcel of Wildlife Management**, Wildlife Society Bulletin, 29(3), 2001, s.991

¹⁷ Kerry Tucker ve Glen Broom, **Managing Issues Acts as Bridge to Strategic Planning, Public Relations Journal**, 49(11), 1993, s.38

¹⁸ Michael Palese ve Teresa Yancey Crane, **Building an Integrated Issue Management Process as a Source of Sustainable Competitive Advantage**, Journal of Public Affairs, 2(4), 2002, s. 284

¹⁹ Shannon A. Bowen, **Elite Executives in Issue Management: The Role of Ethical Paradigms in Decision Making**, Journal of Public Affairs, 2(4), 2002, s.270

²⁰ Maureen Taylor, Gabriel M. Vasquez, John Doorley, **Merck and AIDS Activists: Engagement as a Framework for Extending Issues Management**, Public Relations Review, 29(3), 2003, s.257

²¹ Brad Hainsworth, **The Distribution of Advantages and Disadvantages**, Public Relations Review, 16 (1), 1990, s.34

Kanun ve düzenlemeler söz konusu olduğunda, sorunlar her zaman bir tarafın avantajına, diğer tarafın ise dezavantajına olacak şekilde çözümlenir. Eğer kurumsal yönetimin hedefi kurumun kârını yükseltmek ve kayıplarını minimuma indirmek ise, konu yönetimi kurumsal planlama ve yönetimin kritik bir parçası olarak görülmelidir.

Konu yönetimi, geleceğe bakılmasını; mevcut durumda üzerinde odaklanılması için aceleye gerek olmayan, ancak gelecekte kurumun faaliyetlerini etkileyebilecek potansiyel trendlerin ve olayların belirlenmesini kapsamaktadır. Dış ilişkileri idare etme süreci de stratejik yönetimin gerekli parçalarından biri olarak görülmelidir. Yüksek stratejik farkındalığın mantıksal temelinde, kurumları olumsuz etkileyebilecek yeni sorunların sürekli bir şekilde ortaya çıktığı, geliştiği ve kaybolduğu, sürekli değişen bir ortam bulunmaktadır. Kurumların, bu ortama dışarıdan içeriye bakacak şekilde düşünebilmeye adapte olmaları gerekmektedir. Şirketler, dış koşullardaki dışsal değişiklik ve gelişmeleri anlayarak gelecekte hayatta kalma şanslarını yükseltebilirler.²²

Ansoff ve McDonnell, stratejik sorunları kurumun hedeflerini yakalamasına önemli etkisi olabilecek, kurum içi veya dışındaki, ortaya yeni çıkacak gelişmeler olarak tanımlamaktadır. Konular, bir kurumun içsel veya dışsal ortamından açığa çıkan, kurumun performansını etkileme potansiyeline sahip olan gelişmeler veya trendlerdir. Konulara kurumun güçlü ve zayıf yanlarından, fırsat ve tehdit açılarından bakılması gerekmektedir.²³

Bu tanımlamalardan ortaya çıkan ortak temalar, eğilimleri ve konuları yönetme ve belirleme, konularla başa çıkmak için strateji ve/veya politika geliştirme, konularla ilgili iletişim ve kaynakların koordinasyonunu kapsamaktadırlar. Ortak bir tanımın eksikliği, birçok yazar tarafından işaret edilmiş bir tartışma konusudur. Bununla birlikte, bu durum, bu alandaki gelişimi durdurmamıştır.

²² Regester ve Larkin, **a.g.e.**, s.23

²³ H. Igor Ansoff ve Edward J. McDonnell, **Implanting Strategic Management**, Prentice Hall, New York, 2. Baskı, 1990, s.369

1.2. Konu Yönetiminin Kuramsal Altyapısı

Konu yönetimi her ne kadar şirketlerin stratejik uygulamalarının bir gereği olarak ortaya çıkmış gibi görünse de sağlam kuramsal temellere dayanmaktadır. Bu temelleri ele aldığı “Corporate Issues Campaigns: Six Theoretical Approaches” makalesinde Janet A. Bridges, konuların ortaya çıkış ve yönetiliş süreçlerini incelemektedir. Buna göre birinci çerçeve Sistem Teorisi’dir. Bu teorinin temeli, kurumun kendisinin bir sistem olduğu ve aynı zamanda daha büyük bir sistemin parçası olduğudur. Bu bakışa göre kurum, sosyal, politik ve ekonomik bağlamlardaki daha büyük sistemlere uyum sağlamak durumundadır. Sistem teorisi bir kurumun, ‘bir denge haline’ ulaşmak için çevresindeki değişimlere cevap vermek adına konu yönetimini yürüttüğünü belirtir.

İkinci kuramsal çerçeve, Güçlü Paydaşlar Teorisi’dir (Powerful Stakeholders Theory). Bu teoriye göre kurumların, paydaşlarla birbirlerine bağımlı bir ilişkileri vardır. Dolayısıyla, eğer sorunlar yönetilecekse, ‘güçlü’ paydaşlar belirlenmelidir. Dahası, bu teori, bir kurum tarafından uygulanan konu yönetimi stratejilerinin bu ‘güçlü’ gruplar tarafından etkilendiğini öne sürer. Bridges’e göre, ‘bir grubun ya da sınırlı topluluğun kurum üzerindeki etkisinden dolayı konu kampanyası davranışını ön planda tutmak, güçlü paydaş teorisinin temelidir’.²⁴

Üçüncü kuramsal çerçeve ise, Sethi’nin Meşruiyet Uçurumu Teorisi’dir (Legitimacy Gap Theory). Sethi, bir kurumun işlerini yürütme biçimi ile toplumun üyelerinin ondan beklediği yürütme biçimi arasındaki farkları tanımlamak için ‘meşruiyet uçurumu’ terimini ortaya çıkarmıştır. Dolayısıyla ‘meşruiyet’ uçurumları aslında ‘beklenti uçurumları’dır. Sethi, yasallık uçurumlarının iki durumda ortaya çıktığını öne sürer: 1) bir kurum, iş yapma şeklini değiştirdiğinde ya da kurumun uygunsuz hareket etmiş olduğu ortaya çıktığında, 2) toplum normları değiştiğinde. Bu teorinin arkasındaki beklenti, bir kurumun ekonomik ve yasal sorumluluklarına ulaştığında, o zaman topluma geri verme arayışında olması gerektiğidir.²⁵

²⁴ Janet A. Bridges, **Corporate Issues Campaigns: Six Theoretical Approaches**, Communication Theory, 14(1), 2004, s.55

²⁵ S. Prakash Sethi, **A Conceptual Framework for Environmental Analysis of Social Issues and Evaluation of Business Response Patterns**, Academy of Management Review, 4(1), 1979, s.63-64

Dördüncü kuramsal çerçeve, sorunun gelişim sürecine dair genel bir bakış sunan Konu Yaşam Döngüsü Teorisi'dir (Issues Life-cycle Theory). Downs'ın konu yaşam döngüsü modeli, sosyal konuların içinden geçtiği safhaları kategorize eden ilk modeldir. Bridges, yaşam döngüsü modellerini üç safhaya ayırmıştır: 1) sorun öncesi 2) farkındalık ve 3) bitiş. Bu bakış, konuların gelişmesinde medyanın oynadığı rolü de dikkate alır. Bu teoriye göre, bir sorun topluma ilan edildiğinde, politikleştirilir ve medyanın ilgisini çeker. Bridges, medyanın konulara yer vermesinin dört etkisi olduğunu söyler. İlki, medyanın konuya yer vermesinin konuya bir meşrulaşma kattığı, dolayısıyla da halkın gündemini oluşturmasıdır. İkincisi medyanın yer vermesinin, konu için bir çerçeve sağlamasıdır (kitle iletişimi literatüründe 'çerçeveleme' (framing) olarak geçmektedir). Üçüncüsü, konuya medyanın yer vermesinin, karşıt bir grubu çekmesi ve bu durumun, ortaya çıkan çatışmadan ötürü medyada konuya dair daha çok gündem yaratılması ile sonuçlanmasıdır. Dördüncüsü, medyada konunun yer alması, konuyu halkın gündeminde tutmaktadır. Bununla beraber, yeni konular onların yerini aldıkça, eski konular ilgi kaybedecektir.²⁶

Beşinci kuramsal çerçeve Retorik Analiz'dir (Rhetorical Analysis). Heath bu teorinin gelişmesindeki itici güç olmuştur. Retorik analiz kuramı iki varsayıma dayanır. İlki, kurumlar ve paydaşlar bir diyaloga girdiklerinde, kelimelerin (veya diğer sembolik iletişim) ve olayların (veya diğer kurumsal davranışlar) farklı katılımcılar için farklı manalara geldiğidir. İkincisi, gruplar arasındaki diyalogun, çeşitli grupların, olaylarla ilişkilendirdikleri manaya ve sonuç olarak da bir soruna yükledikleri çözümlere dair bir anlayış yarattığıdır.

Altıncı kuramsal çerçeve Sosyal Takas Teorisi'dir (Social Exchange Theory). Bu teoriye göre, kurumlar ve paydaşlar, bir şeyin, başka bir şey için pazarlığının yapıldığı bir tartışmaya girmektedirler. Bridges, sosyal takas teorisinin, konu yöneticileri tarafından, bir kurumun paydaşlarıyla olan ilişkilerine ve aynı zamanda olumlu bir şirket kimliğini muhafaza etmek için uygulanabileceğini düşünür.

Bu altı bakış, konuların ortaya çıkmasına ve nasıl yönetildiklerine dair farklı açılar tanımlamaktadırlar. Sistem teorisi ve güçlü paydaşlar teorisi, kurumların konuları nasıl seçtiği ve nasıl ön planda tuttuğuyla ilgilenir. Yasallık uçurumu teorisi

²⁶ Anthony Downs, **Up and Down with Ecology: The "Issue-Attention Cycle"**, The Public Interest, 28, 1972, s:38-39

ve sorun yaşam-döngüsü teorisi, konuların nasıl geliştikleri ile ilgilenir. Retorik analiz ve sosyal takas teorisi ise konu yönetiminin nasıl uygulandığıyla ve konu yönetimi kampanyalarını uygulayanlar için nasıl faydalı olduğuyla ilgilidir.

1.3. Konu Yönetimi Süreci Modelleri

Konu yönetimi süreci modelleri, konu yönetiminin birçok görevini birleştirme şekli olarak ortaya çıkmıştır. Jaques, konu yönetimi süreçlerinin, ‘süreci kristalize etmek ve başlatmak’, süreçlerin dağılımının daha kolay yapılması ve etkinliklerinin optimizasyonu için öne sürüldüğünü söyler.²⁷ Birçok yazar ‘sürecin’ bölümlerini/safhalarını tanımlamak için modeller öne sürmüştür.

Bu bölümde, yedi konu yönetimi süreci modelinden bahsedilecektir.

1.3.1. Chase ve Jones (1977) – Konu Yönetimi Süreci Modeli

‘Konu yönetimi’ süreci modeli 1977’de ortaya çıkmıştır. ‘Kamu Sorun Yönetimi: Yeni Bilim’ adlı bir makalede W. Howard Chase, dört adımlık bir konu yönetimi süreci öne sürmüştür: Konuların belirlenmesi, konu analizi, öncelikli konuların belirlenmesi ve iş başında konu yönetimi.

1977 yılında yazdığı makalesinde Chase, Barrie L. Jones’un yardımı ile süreci tanımlama ve grafiğini çıkarma üzerine çalıştığından bahseder.²⁸ 1979’da, Chase-Jones Sorun Yönetimi Süreci Modeli, Public Relations Review’de yayımlanır. Makale, 1977’deki makalenin genişletilmiş ve işlenmiş şeklidir. Yeni modeldeki beş aşama şunlardır:

- Konuların belirlenmesi: Konu haline gelebilecek eğilimler, çeşitli yöntemlerle belirlenir (anketler, modeller, istatistiksel analiz, vb.),
- Konu analizi: Belirlenen eğilim, toplumsal öneme karar vermek adına medya içeriği analizi gibi yöntemlerle daha da derinden analiz edilir
- Strateji geliştirme: Konu değişimine yönelik stratejik seçenekler, kurumun karşılaştığı sorunlara rağmen hedeflerine ulaşabilmesi için stratejiler geliştirilir
- Konu yönetimi eylem programı: Kıdemli yönetici, üçüncü safhada gelişenlerden bir konu değişimi stratejisi seçer

²⁷ Tony Jaques, **Issue Management: Process versus Progress**, Journal of Public Affairs, 6(1), 2006, s.69

²⁸ Chase, **a.g.e.**, s.25-26

- Değerlendirme: Yönetici, konu yönetimi sürecinin amacına ulaşmış olup olmadığını değerlendirir ve ona göre düzenlemeler yapar.²⁹

1.3.2. Public Affairs Council (1978) - Standart Konu Yönetimi Modeli

1978’de, Public Affairs Council kendi konu yönetimi modelini yayımlamıştır. ‘Standart Konu Yönetimi Modeli’ altı adımdan oluşur: İzleme, konuları belirleme, analiz etme, öncelik sırasını belirleme ve planlama, karşılık verme ve uygulama.

İlk adım, izleme, konu haline gelebilecek eğilimleri belirlemek için bir şirketin çevresini gözlemlemesini kapsar. İkinci adım, konuları belirleme, kurum için en büyük önem arz eden ve sonuç olarak en çok kaynağı gerektirecek olan konuları belirlemeye odaklanır. Üçüncü adım, analiz etme, konunun, şirket bazında ve finansal açıdan kurum üzerindeki etkisini değerlendirir. Dördüncü adım, öncelik sırasını belirleme ve planlama, kıdemli yöneticinin konu ile baş etmek için organizasyonel planları oluşturmasını kapsar. Beşinci adım, karşılık verme, kurumun soruna vereceği yanıtı oluşturur. Bu yanıt ‘bir dizi sorun-değişimi strateji seçenekleri’nden oluşur. Altıncı adım, uygulama, kurumun beşinci adımda kararlaştırılan tepkiyi uygulamasını ifade eder.³⁰

Model, Chase ve Jones’un modeli ile benzerlikler taşır. Bununla birlikte, iki ana fark vardır. İlki, birinci adımın eklenmesidir. Bu da, konuları yönetmek için harcanan çabaların devam etmekte olduğunu belirtirken, Chase ve Jones, süreçlerinin hangi sıklıklarla başlatılması gerektiğini belirtmezler. İkinci olarak model, bir değerlendirme safhasını kapsamaz. Bunun sebebi, değerlendirmenin kamu ilişkileri sürecinin standart bir özelliği olarak görülmesi ve bu nedenle de devre dışı bırakılması olabilir. Standart modelin yaptığı, konu yönetimi sürecini netleştiren belirgin adımlar sağlamaktır. Daha sonraki konu yönetimi süreci modelleri genellikle standart modeldeki adımları tekrar etmiş ve yalnızca ufak eklemeler veya değişimler yapmıştır. Bu modeller aşağıdaki bölümlerde kısaca tanımlanmıştır.

1.3.3. Renfro (1987) - Dört Ana Aşamalı Konu Yönetimi Süreci

Renfro, ‘dört ana aşama’dan oluşan bir konu yönetimi süreci modeli öne sürmüştür. 1) kurumun çevresini tarayarak potansiyel sorunları belirlemesi, 2) sorunları araştırmak - geçmişleri, gelecekleri ve potansiyel etkileri, 3) organizasyonel

²⁹ Jones, Chase, **a.g.e.**, s.39-40

³⁰ Heath, **a.g.e.**, s.8

kaynaklarla ‘rekabet eden’ çeşitli konuları değerlendirmek, 4) konularla başa çıkmak için stratejiler geliştirmek. Bu model, ve ‘standart’ modelden sonra gelen birçok model, aşama sayısı bakımından farklılık gösterse de temelde aynı veya çok benzer adımlara sahiptir.³¹

1.3.4. Tucker ve Broom (1993) – Beş Aşama Modeli

Konu yönetimi sürecini tanımlarken Tucker ve Broom, beş aşamalı bir model sunmuştur: Konuları öngörmek, araştırmak ve öncelik sırasına koymak; konuların kurum üzerindeki etkisini değerlendirmek; riski minimuma indirmek ve fırsatları yakalamak için politikalar ve stratejiler belirlemek; stratejiyi uygulamak ve program etkisini değerlendirmek.³²

1.3.5. Tucker ve Trumpfheller (1993) - Konu Yönetimi Beş Adım Planı

Tucker ve Trumpfheller, konu yönetimi programı oluşturmak isteyenler için, bir kılavuz olarak beş adımlı bir plan sunmuştur: Konuları öngörmek ve öncelikleri oluşturmak; konuları analiz etmek; konu üzerinde organizasyonel bir pozisyon oluşturmak; pozisyonunu ilerletmeye yardımcı olacak halk gruplarını/fikir liderlerini belirlemek ve toplumun/fikir liderlerinin istenilen davranışlarını belirlemek. Bu model, son iki aşaması ile diğer modellerden ayrılmaktadır.³³

1.3.6. Ewing (1997) - Yedi Adımlı Sorun Yönetimi Süreci

Ewing’in konu yönetimi sürecinde yedi adım vardır. İlki, konuların belirlenmesidir, Ewing bunun ‘sosyo-politik çevrenin taranması, ortaya çıkmakta olan sorunların aranması’ yoluyla yapıldığını söyler. İkincisi, konu analizi - konunun şirketle olan ilişkisi tanımlanır ve uzun-vadeli etkisi ortaya çıkartılır. Ewing, bu ikinci safhanın genellikle yazılı raporlar biçiminde olduğunu söyler. Üçüncüsü, şirket politikalarının konu üzerindeki gelişimidir. Ewing, bu politikaların kurumun planları ve amaçları ile uyumlu olduğunu ve genellikle kıdemli yönetici teyidini gerektirdiğini söyler.

³¹ William L. Renfro, **Issues Management: The Evolving Corporate Role**, Futures, 19(5), 1987, s.545-548

³² Tucker ve Broom, **a.g.e.**, s.40

³³ Kerry Tucker ve Bill Teumpfheller, **Building a Issues Management System**, Public Relations Journal, 49(11), s.36-37

Dördüncüsü, spesifik eylem planlarının (taktiklerin) gelişimidir - sorunla başa çıkmak için, bütçeyle birlikte bir zaman çerçevesi oluşturulur, ve konu yönetiminin sorumluluğunda olan kişilere karar verilir. Beşincisi, dördüncü safhada karar verilen eylem planları, şirketin konu üzerindeki pozisyonunun iletilmesi ile birlikte uygulanır. Altıncısı, değerlendirme, uyarılama ve tekrarlamadır- konu yönetimi programı değerlendirilir ve değişimler yapılır. Yedincisi, konu yönetimi kadrosunu, konu çözümlene dek odaklı tutmaktır. Yedinci aşama, diğer modellerdeki uygulama ve değerlendirme safhalarına benzer gözüktüğü de, aslında bu modele özgüdür.³⁴

1.3.7. Jaques (2000) – “Öylece Durma!” Modeli

Jaques hem Avustralya Dow Kimya Şirketi'nin yöneticisi hem de bir akademisyendir. Geçtiğimiz yüzyılda, konu yönetimi uygulamalarını güçlendirmek için birçok makale yazmıştır. Jaques kitabı ‘Orada Öylece Durma!: Etkili Konu Yönetimi için ‘Yap’ (DO-IT) Planı’ adlı kitabında, konu yönetimine dair dört aşamalı bir model sunar. Jaques, bu modeli, konu yönetimi sürecinin uygulanışını kolaylaştırmak için tasarladığını söyler. Model, ‘DO-IT’ (YAP) kısaltmasının ifade ettiği kavramlara dayanır: tanım, amaç belirleme, istenilen sonuçlar ve taktikler.

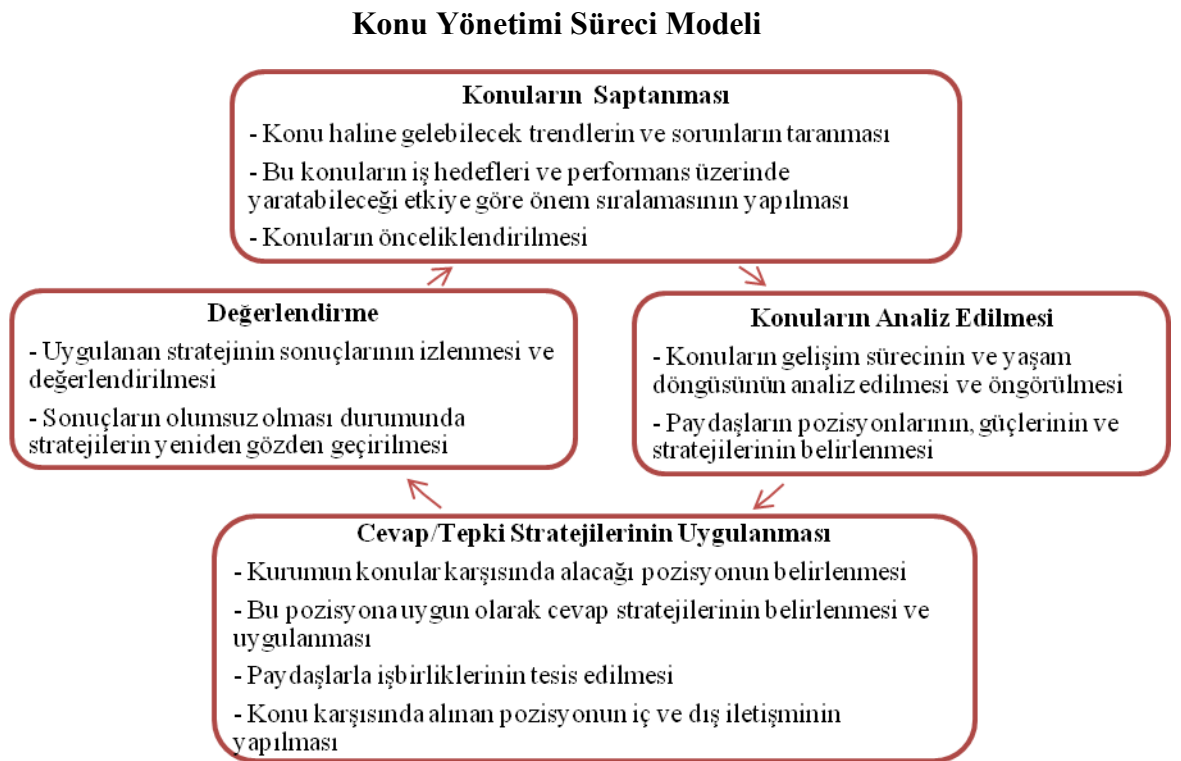
Birinci safhada - tanım safhasında, konu belirlenir. Jaques konuları ‘devam ettiği takdirde, kurum üzerinde veya kurumun gelecek çıkarları üzerinde belirgin bir etki yaratabilecek, genellikle kamu düzeyinde ortaya çıkan gelişme’ olarak tanımlar. Konuyu belirlemeyi, konunun kurum üzerindeki etkilerinin değerlendirmesi ve eğer konu yönetilmeden bırakılırsa gerçekleşebilecek en kötü senaryonun oluşturulması takip eder. İkinci aşama olan amaç belirlemede, kurum konu adına tek ve çok cesur olan bir amaç belirler. Bu amaç, kurumun stratejisi ile uyumlu olabilir. Dahası, Jaques bu amacın başarılabilir olması gerektiğini vurgular. Üçüncü aşama olan istenilen sonuçlar aşamasında amaç, sonuçlara bölünür, bu sonuçlar ulaşıldıklarında amacı gerçekleştirecek olan sonuçlardır. Dördüncü aşama olan taktiklerde, kurum, her istenen sonucu başarmak için yapılması gereken eylemlere ve bu eylemleri kimlerin yapacağına karar verir.³⁵

³⁴ Raymond P. Ewing, **Issues Management: Managing Trends Through the Issues Lifecycle, The Handbook of Strategic Public Relations and Integrated Communications**, New York: McGraw-Hill, 1997, s.173-176

³⁵ Tony Jaques, **Don't Just Stand There: The Do-it Plan for Effective Issue Management**, Southbank, Victoria: Issue Outcomes, 2000, s.25-28

1.4. “Konu Yönetimi Süreci” Modeline Derinlemesine Bakış

Konu yönetimi süreci, yukarıdaki bölümde özetlenen farklı modellerde de belirtildiği gibi birbirine bağlı birkaç aşamadan oluşmaktadır. Konu yönetimi süreçlerinin örneklerindeki aşamalar ve etiketler farklı teorisyenlere göre değişmekte olsa da hepsi temelde aynı süreci tanımlamaktadır. Bu tez çalışmasında, Heath (1997), Gaunt ve Ollenburger (1993), Winter & Steger (1998) ve Chase’i (1984) temel alarak, Şekil 1’de görüldüğü üzere dört aşamadan oluşan bir konu yönetimi yaklaşımı derinleştirilerek sunulacaktır.



Şekil 1.1. Konu Yönetimi Süreci Modeli

Kaynak: (Heath (1997)³⁶, Gaunt ve Ollenburger (1993)³⁷, Winter & Steger (1998)³⁸ ve Chase (1984)³⁹

Konu yönetimi sürecinin ana hatlarının verilmesinin ardından bundan sonraki bölümler farklı unsurları kuramsal açıdan ele alacaktır. Konu Yönetimi Süreci Modeli, kuramsal konuları vurgulayarak aşağıdaki iki küme çerçevesinde tartışılacaktır:

³⁶ A.g.e., s.90

³⁷ Philip Gaunt ve Jeff Ollenburger, **Issues Management: A Tool that Deserves Another Look**, Public Relations Review, vol. 21, no. 3, 1995, s.207

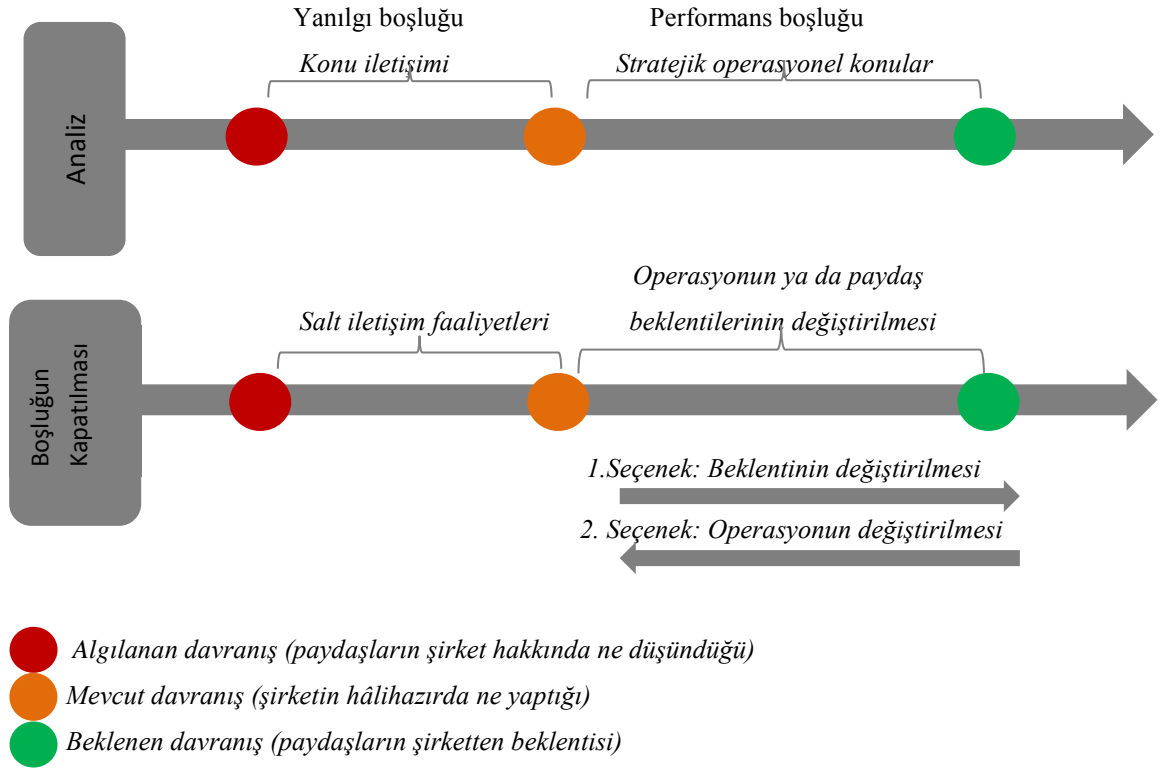
³⁸ Matthias Winter ve Ulrich Steger, **Managing Outside Pressure**, Jon Wiley & Son Chicester, 1998, s.3

³⁹ W. Howard Chase, **Issue Management: Origins of the Future**, Stamford, CT: Issue Action Publications, 1984, s.36

- Konunun yaşam döngüsü boyunca tanımlanması
- Konuya cevap verme stratejileri

1.4.1. Konunun Yaşam Döngüsü Boyunca Tanımlanması

Bir konu, basit bir şekilde ‘kurumsal faaliyetler ve paydaşların beklentileri arasındaki boşluğu’ temsil eden bir durum olarak tanımlanmaktadır. Bartha, farklı çözümler gerektiren iki tür boşluk tespit etmiştir: yanlış boşluğu ve performans boşluğu. Yanlış boşluğu, sadece iletişim çalışmaları ile ortadan kaldırılabilir konuları temsil etmektedir. Bu, şirketin gerçekten ne yaptığını ve bunun amacını dile getirmesi, böylece paydaşların algılarını şirketin belirttiği gerçeklere uyarlaması anlamına gelmektedir. Performans boşluğu ise şirketin gerçekte gösterdiği performans ve paydaşların beklentileri arasındaki farktır.



Şekil 1.2. Boşluk Analizi Konsepti

Kaynak: Peter F Bartha, Preventing a High-cost Crisis, Business Quarterly; Winter, Vol. 60, Issue 2, 1995, s.3-5

‘Konu’ terimini ve doğasını incelerken yukarıdaki modeli akılda tutmakta fayda vardır. Konular, ancak şirketin yaptığıyla paydaşların beklentileri arasında bir boşluk olması durumunda ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla, konu yönetiminin amacı büyüyüp krize dönüşecek dereceye gelmeden önce bu boşlukları kapatmaktır. Bu

açından bakıldığında konuların yönetimi bir savunma hareketi olarak algılanmamalıdır.⁴⁰ Konu yönetimi bu tür bir öngörü ve sezinleme süreci olduğu için birbirine bağlı farklı aşamaları kapsamakta ve kriz yönetiminden farklı olarak daha statik ve bağlı bir süreci tanımlamaktadır.

Hainsworth ve Meng, konu yönetimi sürecini beş aşamaya bölmektedir; potansiyel faz, konunun oluşum aşaması, gelişim aşaması, kriz aşaması ve uyku aşaması.⁴¹ Potansiyel dönemdeki konular, henüz kamuoyunun gündemine gelmemiş konular olarak tanımlanmaktadır. Bu aşamadayken konuların belirlenmesi, gözlemlenmesi ve yönetilmesi konunun ileride kurum için önemli bir tehdit haline gelmesini önlemektedir. Konunun medyada görünmeye başlamasıyla birlikte konu ikinci evreye geçmekte ve belli gruplar konuya taraf olmaya başlamaktadır. Medya kapsamı arttıkça konu kamu politikasının bir parçası haline gelmektedir. Kurum bu noktada konuya müdahale etme şansını bir ölçüde kaybetmektedir, çünkü kurumun kontrolünden çıkıp diğer paydaşların da ilgi alanına girmektedir. Bu aşamada her paydaş kendi çıkarına en uygun çözüm arayışına geçmekte ve kamuoyunun giderek artan ilgisi karşısında paydaşlar, çatışmanın çözüme ulaşması için kamu kuruluşlarının harekete geçmesini talep etmektedir. Gerekli düzenlemelerin yapılması konusunda yasal uygulamacılara baskılar artar. Konu karşısında kamu kuruluşlarının harekete geçmesiyle birlikte, kurumların artık o konuya müdahale güçleri kalmamaktadır. Bu sürecin herhangi bir noktasında, çeşitli nedenlerden ötürü bir konu önemini kaybedebilmektedir. Fakat olgunlaşmaya devam eden konular evrimlerini tamamlayarak bir aşamadan diğerine geçmekte ve yönetilmediği takdirde kurumu krize götürmektedir.⁴²

Konu, bir kurum veya halk üzerinde etkisi olabilecek bir fikir olarak ortaya çıkar ve diğer şirketler veya halkın farkındalığını ve/veya tepkisini artıracak faaliyetlere neden olur. Bu süreç, dört basamaktan oluşan bir döngü şeklinde açıklanabilir: Konunun potansiyel varlığı, konunun doğuş süreci, mevcut durum ve kriz aşaması, hareketsiz/pasif süreç.⁴³

⁴⁰ A.g.e., s.6

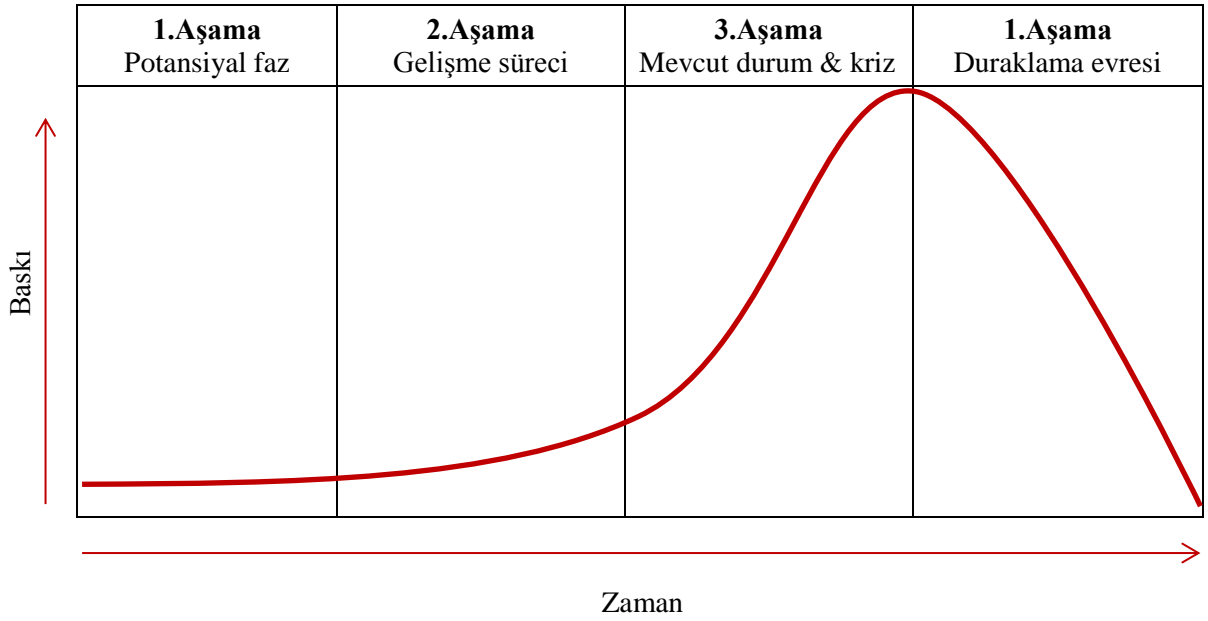
⁴¹ Brad Hainsworth ve Max Meng, **How Corporations Define Issue Management**, Public Relations Review, 1998, s.28.

⁴² A.g.e., s.28-32

⁴³ Register ve Larkin, a.g.e., s.48

Aşağıda yer alan Şekil 1.3'teki dikey eksen gelişmekte olan bir sorun tarafından kuruma uygulanan baskıyı, yatay eksen ise gelişimin farklı evrelerini temsil etmektedir. Gelişimin her evresinde, konunun öneminin giderek artmasıyla kurumun üzerindeki baskı çoğalmaktadır. Konunun yaşam döngüsünün temelinde konuların yukarıda açıklanan dört süreçten geçerek, evrimsel bir şekilde geliştiği yatmaktadır.⁴⁴

Yaşam döngüsüne karşı farklı yaklaşımlar bulunsa da elde ettikleri sonuçlar aslında aynıdır. Bir konu, normalde erken evrelerinde yavaş yavaş başlar (*potansiyel ve gelişme evresi*), daha sonra şekillenir ve genel olarak kamu odağının ve farkındalığının artmasıyla *mevcut durum* evresine ulaşır, sonunda ise olgunluk döneminde doruk noktasına ulaşır. Bundan sonra ise kamunun ilgisi ve farkındalığı azaldıkça konu hareketsiz ve pasif hale gelir ve zamanla ortadan kaybolur.



Şekil 1.3. Konu Yaşam Döngüsü Modeli

Kaynak: Michale Regester ve Judy Larkin, Risk Issues and Crisis Management: A Casebook of Best Practice, Londra: Kogan Page, 3. Baskı, 2005, s.118

Yukarıda açıklanan gelişme süreci, daha önce belirtilen 'beklenti boşluğu'yla yakından alakalıdır. Başlangıçta konular, şirketin yaptıklarıyla paydaşların beklentileri arasında bir boşluk oluşmasından dolayı ortaya çıkmaktadır. Kamunun şirketin iş yapış şekilleriyle ilgili bir problem olmasını beklemesi, ardından bunun şirketin iş yapış şekillerini değiştirmesi gerektiğine dair bir beklentiye dönüşmesi

⁴⁴ Gaunt ve Ollenburger, a.g.e., s.205

sonucunda ilk aşama aylar, hatta yıllar sürebilmektedir. Konu ikinci aşamaya geçerken endişeli paydaşlar bu konular üzerine toplumun ilgisini çekecek ve şirketten aksiyon talep ederek konuyu politikleştireceklerdir. Sonraki iki aşamada ise konu kamu kuruluşları/devlet düzeyine taşınmakta ve resmi aksiyonlara tabi tutulma riskini taşımaktadır.⁴⁵

Model, konunun bu dört evreden sırasıyla geçtiğini varsayıyor olsa da şirketlerin konunun daha fazla gelişmesini etkin bir şekilde durdurabilmeleri için yaşam döngüsünün erken evrelerinde aksiyon almaları gerekmektedir. Konuya erken tepki vermek ve aksiyon almak şirketin konuyu çözmesine yardımcı olabilmektedir.⁴⁶ Eğer bir şirket konuya erken evrelerinde karşılık veremezse karar verme sürecinde kamunun hoşgörüsünü kaybedebilir çünkü kanunlar devreye girecek ve yasal yaptırımlar ortaya çıkacaktır.⁴⁷

1.4.2. Konunun Yaşam Döngüsü İçindeki Yerinin Belirlenmesi

Mevcut stratejik cevaplar konunun yaşam döngüsündeki yerine bağlı olduğundan dolayı konunun analiz edilirken ve stratejik cevaplar planlanırken temel yaşam döngüsü modelinin uygulanması gerekir.⁴⁸ Konunun, yaşam döngüsüyle olan temel ilişkisi değişen kamu ilgisi ve zamanla değişen baskıdır. Winter ve Steger, kamu bilincini belirlemek üzere bir yöntem geliştirmiştir. Onların tanımı, temel yaşam döngüsü modelindeki “baskı” tanımıyla oldukça benzerdir. Winter ve Steger, konu yönetimi yapan pek çok şirketten elde ettikleri deneyimleri toparlayarak kamu bilincinin soruna göre farklı faktörlerin kümeleşmesi olarak görülebileceğini bulmuştur.⁴⁹

Bu, şöyle örneklendirilebilmektedir:

- Vakaların sayısı (dışarıdan gelen baskıyı tetikleyen vakalar)
- Okurların/alıcıların sayısı (dışarıdan gelen baskının kamuda yayılması)
- Önemin seviyesi (mevzunun gelişimi)
- Ülke sayısı (uluslararası bağlamda paydaşların farkındalığı)

⁴⁵ A.g.e., s.206

⁴⁶ John C. Camillus ve Deepak K. Datta, **Managing Strategic Issues in a Turbulent Environment**, Long Range Planning, Vol. 24. No. 2, 1991, s.68

⁴⁷ Gaunt ve Ollenburger, a.g.e.

⁴⁸ Heath, a.g.e., s.96

⁴⁹ Winter ve Steger, a.g.e., s.60

Vakaları, basındaki yansımaları, paydaşları, vb. sayarak bir konunun büyümesi zaman içerisinde ölçülebilir ve sonuçlar dağılım eğrilerine dönüştürülerek grafik olarak ifade edilebilir. Faktörleri tek bir modelde toparlayıp Y ekseninde kamu bilinci, X ekseninde ise zaman gösterilerek bir konunun yaşam döngüsünü belirlemek mümkündür.⁵⁰ Konuların yaşam döngüsündeki yerlerine göre nasıl belirlendiğinin gösterilmesinin ardından sonraki bölümler her aşamanın karakteristiklerini ele alacaktır.

1. Aşama – Potansiyel Konu

Konu, bir kurum veya grubun gelişmekte olan politik/yasal, ekonomik veya sosyal trendin bir sonucu olarak fark edilen probleme önem yüklemesiyle başlamaktadır.⁵¹ Bir kurum veya grup, diğer bir kurum veya grubun üzerinde etkisi olacak bir şey yapmayı planladığında tanımlanmaya başlar ve böylece gelecekteki anlaşmazlıkların tohumu atılmış olmaktadır. Şekil 1.3'teki potansiyel faz, önem kazanabilecek şekilde gelişebilecek bir durum veya vaka olarak tanımlanmaktadır. Bu aşamadaki sorunlar henüz uzmanların veya kamunun ilgisini çekmemiştir ancak birileri bu sorunun farkındadır.⁵²

Bu aşamada sorun kasti dışsal müdahaleyi haklı gösterecek kadar biçime ve içeriğe sahip değildir. Birinci aşamayı geçen konular canlıdır, kendilerine ait bir momentumları vardır ve sonuca doğru giderken değiştirilebilme özelliğine sahiplerdir.⁵³ Bu aşamada grup veya bireyler genellikle endişe konusu olan alanlarda güvenilirlik edinmeye başlarlar ve söz konusu olan alanda faaliyet gösteren etkili kişilerden ve fikir liderlerinden destek ararlar.

Bu aşamada asıl soru şudur: bir konunun yaşam döngüsünü devam ettirmesine izin veren faktörler nelerdir? Winter ve Steger bir konu kontrol listesi geliştirmişlerdir. Bu listede yer alan sekiz soru, konunun gelişme potansiyelini belirlemek için kullanılabilir.⁵⁴

⁵⁰ **A.g.e.**, s.61

⁵¹ Regester ve Larkin, **a.g.e.**, s.49

⁵² **A.g.e.**

⁵³ **A.g.e.**, s.50

⁵⁴ Winter ve Steger, **a.g.e.**, s.34

- Konunun karşısındaki argümanlar mantıklı mı?
- Konu, duygulara hitap ediyor mu? Kamu tarafından anlaşılabilir bir sorun mu? (görsel, duyuşsal olarak)
- Konu, medyanın ilgisini çeker mi?
- Şirketin ve diğler şirketlerin konularıyla bağlantısı var mı?
- Ana paydaş ne kadar güçlü?
- Şirket ne kadar soyutlanmış durumda?
- Konunun dinamikleri ne kadar gelişmiş durumda?
- Konunun çözümü ne kadar kolay?

Kurumlar, konuların tümünü aynı anda ele alamayacağı için önceliklerin belirlenmesi oldukça önemlidir. Bu nedenle Winter ve Steger'in uygulaması yalnızca şirketin refahına katkıda bulunacak şekilde yönetimin ilgisine ihtiyacı olanları önceliklendirerek konuların sayısını kısıtlamaktadır.

2. Aşama – Arabuluculuk: Konunun Gelişme Evresi

Gruplar oluştuğca ve çizgiler çekildikçe benzer bakış açısına sahip olabilecek ve benzer şekilde tepki gösterebilecek birey ve gruplar arasında bir arabuluculuk süreci oluşmaktadır. Konunun ortaya çıkması aşaması, konuyu kabul etmesi için kuruma uygulanan baskıda kademeli bir artışa işaret etmektedir. Pek çok durumda bu artış bir veya daha fazla paydaş grubunun konunun meşrulaştırılması doğrultusundaki aktivitelerinin bir sonucudur. Başka bir açıdan bakıldığında konu artık sadece bilim adamları, özel bir çıkar grubu veya diğler kişiler/grupların sorunu olmaktan çıkmaktadır. Bu aşamada konu, kamuya açılmak üzeredir ve burada medya önemli rol oynamaktadır.⁵⁵

Gelişmekte olan aşama kritiktir ve konunun tamamen gelişmesini hızlandıracak etkiye sahiptir. Bu nedenle ikinci aşamada olan konuları belirlemek ve onlarla nasıl ilgilenileceğini planlamak için hedef alınan şirketlerin düzenli ve etkin bir şekilde ticari, hukuki ve sosyal ortamları gözlemlemesi gerekmektedir.

⁵⁵ Regester ve Larkin, **a.g.e.**, s.50-51

3. Aşama – Organizasyon: mevcut durum ve kriz

Bir konu yaşam döngüsünün üçüncü aşamasına ulaştığında gruplar kendi çıkarları açısından olumlu olacak veya potansiyel zararı minimuma indirecek bir çözüm arayışına girecektir. Mevcut durum aşamasında (3'üncü aşama) konu olgunlaşmış ve ilgili kişi/kurumlara tüm potansiyelini yansıtmaktadır. Konu artık dayanıklı ve yaygın bir hale geldiği ve yoğunluğu arttığı için kişi/kurumların üzerinde bir etkisi olması çok zordur. Şekil 3'te görüldüğü gibi konu mevcut durumdan kriz aşamasına geçene kadar çok az bir süre vardır. Konu doruk noktasına veya kriz statüsüne ulaştığında resmi makamlar da konuya dahil olabilmektedir (düzenleyici kuruluşlar gibi); olumsuz basın yansımaları ve tüketici boykotları gerçekleşmesi de mümkündür. Bu noktada şirketin itibarı zedelenebilmekte ve hukuki aksiyonların getirdiği kısıtlamalar şirketin karlılığını olumsuz etkileyebilmektedir.⁵⁶

4. Aşama – Çözüm: Sorunun hareketsizliği

Sorun, düzenleme veya hukuki değişiklikler nedeniyle kamu kuruluşlarının ilgisini çektiğinde ve politik sürece girdiğinde çözülmesine yönelik çabalar pahalı olabilmektedir. Bir konu yaşam döngüsünü tamamladığında baskının en yüksek noktasına ulaşacaktır ve bu, kurumu konuyu kayıtsız ve şartsız kabul etmeye zorlayacaktır. Konunun hareketsizlik aşamasına ulaşmış olması, “ölü” olduğu anlamına gelmemektedir. Çözülmüş olması durumunda ilerleyen zamanlarda tekrar canlanması ve ilgi odağı olması mümkündür.⁵⁷

1.4.3. Konu Yönetimi Sürecinin Uygulama Adımları

Konu yönetimi süreci kurumların kendilerini, sektörlerini etkileyebilecek konuları analiz etmeleri, iç ve dış çevreden gelebilecek fırsat ve tehditleri değerlendirmeleri, söz konusu oluşumlar için kurum lehine stratejiler geliştirerek konu iletişimi çalışmaları ile hedef kitle ve sosyal paydaşlarını yönetmeleri mantığı üzerine kurulmuştur. Bu süreçte de konu yönetiminin kurumun stratejik

⁵⁶ A.g.e., s.52-53

⁵⁷ A.g.e., s.54

planlamasının bir parçası olarak kabul edilmesi ve sürecin her aşamasında toplum ile iletişim faktörünün gözden kaçırılmaması gerekmektedir.⁵⁸

Bu süreçte kurumların öncelikle, konuları belirlemesi, potansiyel tehdit ve fırsatları tanımlaması ve konuların kurum üzerindeki etkisini saptaması gerekmektedir. Bu ön çalışmadan sonra, belirlenen konuların paydaşlar üzerindeki etkileri belirlenmektedir. Paydaşların algılarının, konular üzerindeki potansiyel konumları ve davranışsal eğilimleri incelenmekte ve buradan elde edilecek sonuçlara göre bir konu yönetimi planlaması oluşturulmaktadır.

Konu yönetiminin aşamaları temel olarak beş bölüme ayrılmaktadır:⁵⁹

1. Konuların Belirlenmesi: Konu yönetiminin ilk aşamasıdır. Bu süreçte kullanılan bazı yöntemler şunlardır:

Yönelim tahmini: Geçmişte yaşanan olayların, gelecekte de karşılaşılabileceği olasılığından hareketle, istatistiksel tekniklerden yararlanılarak belli değişkenler çeşitli zaman aralıklarında ölçülür, bu ölçümlerden olası yönelimler belirlenir.

Yönelim etki analizi: Bu yöntem, sorunun oluşma olasılığını saptamayı ve sorunun uzun vadede değerlendirilmesini içerir. Bir soruna ilişkin yönelimler belirlenir ve bu yönelimleri etkileyecek olaylar çerçevesinde sorunlar değerlendirilir.

Tarama: Kurumu etkileyecek olası sorunların, gelişmelerin düzenli olarak izlenerek, değerlendirilmesidir.

Delphi Tekniği: Uzman görüşlerinin alınması ve/ya kurum üst düzey yöneticiler ile yapılan görüşmeler yoluyla konuların belirlenmesi için uygulanan yönetime verilen addır.

Senaryo Yazma: Gelecekte karşılaşılabilecek sorunların, o an için gerçekleştiği düşünülerek izlenecek yöntemler ve stratejiler saptanır.

⁵⁸ Tucker ve Broom, **a.g.e.**, s.25

⁵⁹ Regester ve Larkin, **a.g.e.**, s.8-12

2. Konuların Analizi: Konuları önceliklendirme aşamasıdır. Farklı kurumlar farklı konuları farklı şekilde algılar ve farklı derecelerde önem verirler. Bu nedenle her kurum için, konuları ayrı ayrı önem sırasına koymak gerekir. Bu aşamada genellikle şu sorular sorulur:

- Belirlenen konu ne vadede görünür hale gelecek?
- Ürünleri ve çalışmayı nasıl etkileyecek?
- Bu konunun beklenen etkiyi yapma olasılığı nedir?
- Sosyal paydaşların bu konuya nasıl yaklaşımları bekleniyor?
- Bu konunun kurumu etkileyebilme olasılığı nedir?
- Konuyla ilgilenmenin bedeli nedir?

3. Strateji Geliştirme: Konu yönetimi sürecinde strateji geliştirme genellikle kurumun üst düzey yöneticileri ve danışmanlarından oluşan bir ekip tarafından yapılır. Kurumlar, strateji geliştirme aşamasında, konularla ilgili zorluklar ve olasılıklara karşı verecekleri tepki hakkında temel kararları alır, başka deyişle savaşp savaşmayacağına ya da ne zaman savaşacaklarına karar verirler. Genel olarak bir kurum, konudan kaynaklanan değişikliklere tepki verir.

4. Uygulama: Kurum, konuya ilişkin aldığı stratejik kararı, amaçlarını gerçekleştirme doğrultusunda hareket ya da uygulama aşaması ile hayata geçirir. Bu aşamada kurum belirlenen stratejiye uygun taktikler geliştirmek zorundadır. Ancak bu taktiklerin hepsi bütünlük bir iletişimi gerektirmektedir. Uygulama aşaması kurumun konuyla mücadelesinin kamuoyuna açılımını ifade eder. Kurum, hangi iletişim kanallarının kullanılacağını ve mesajını strateji doğrultusunda uygulamaya koyar.

5. Değerlendirme: Konu yönetimi sürecinin son aşamasında kurum, uygulanan stratejinin sonuçlarını hedeflenen ve ulaşılan sonuçlar olarak karşılaştırmalı olarak değerlendirir. Konu yönetimi çabalarının başarısını belirleyebilmek zorunluluk olsa da bu değerlendirmeyi yapmak oldukça zordur. Söz gelimi konu yönetiminde amaç, konuya ilişkin bir yasa tasarısının geçirilmemesi iken, bu yasa yürürlüğe girdiğinde başarısızlık nelerden kaynaklanmıştır? vb. sorgulamalar gerçekten karmaşık olsa da süreç içerisinde uygulanmakta olan taktiklerin sürekli amaçlar doğrultusunda

sorgulanması başarı oranını arttırabilir. Konu yönetim sürecinde unutulmaması gereken nokta, değerlendirme aşaması ile konu yönetim sürecinin bitmediği, söz konusu konuya ilişkin değerlendirmenin sürekli yapılması gerektiğidir. Üstelik konu yönetim süreci birkaç ay hatta yıllara yayılan bir süreçtir.

1.4.4. Konu Yönetimi Sürecinde “Cevap Verme” Stratejileri

Konu yönetiminde bir sonraki adım, baskı yaratan konunun çözülmesine yönelik stratejilerin geliştirilmesidir. Chase ve Jones üç adet “soruna cevap verme stratejisi” belirlemiştir ve bunlar dinamik (proaktif), uyarlanabilir (adaptif) ve tepkisel (reaktif) cevaplardır.⁶⁰ Chase ve Jones’un sisteminde stratejik yaklaşımlar konuya ve konunun yaşam döngüsü modelindeki yeriyle ilişkili bir şekilde yapılandırılmıştır. Onlara göre bir konu, yaşam döngüsünün erken evrelerinde tespit edildiği zaman kurumun proaktif cevap stratejisi oluşturma imkânı vardır. Konunun yaşam döngüsünün ileriki zamanlarında tespit edilmesi durumunda ise stratejik seçenekler, savunucu bir cevapla sınırlıdır.

Proaktif cevap stratejisi, şirketin başından itibaren konuyu etkileme ve şekillendirme fırsatı olduğunu ifade etmektedir. Bu, stratejinin konu yaşam döngüsünün 1’inci veya 2’nci aşamasındayken kullanılması gerekmektedir. Proaktif cevap, şirketin dış ortamında gerçekleşebilecek değişiklikleri takip edebileceği ve öngörebileceği bir mekanizmayı geliştirmiş olduğunu ima etmektedir.

Uyarlanabilir (adaptif) cevap stratejisi, şirketin konu için 1’inci ve 2’inci aşamalarda aksiyon almadığı, onun yerine değişen kamu ortamına uyum sağlayacağı anlamına gelmektedir. Şirket, bu stratejiyi kullanarak konu yaşam döngüsünün mevcut durum&kriz aşamasına (3’üncü aşama) ulaşana kadar hareketsiz veya pasif kalmakta, sonrasında ise krizden korunmak için faaliyetlerini duruma uyarlamaktadır. Bu stratejik seçenek, proaktif cevaba göre doğası gereği savunmacı bir cevaptır.⁶¹

Chase ve Jones’un sistemindeki en son stratejik cevap *reaktif cevap stratejisi*dir. Burada şirket, konu yaşam döngüsündeki kriz aşamasına erişene kadar

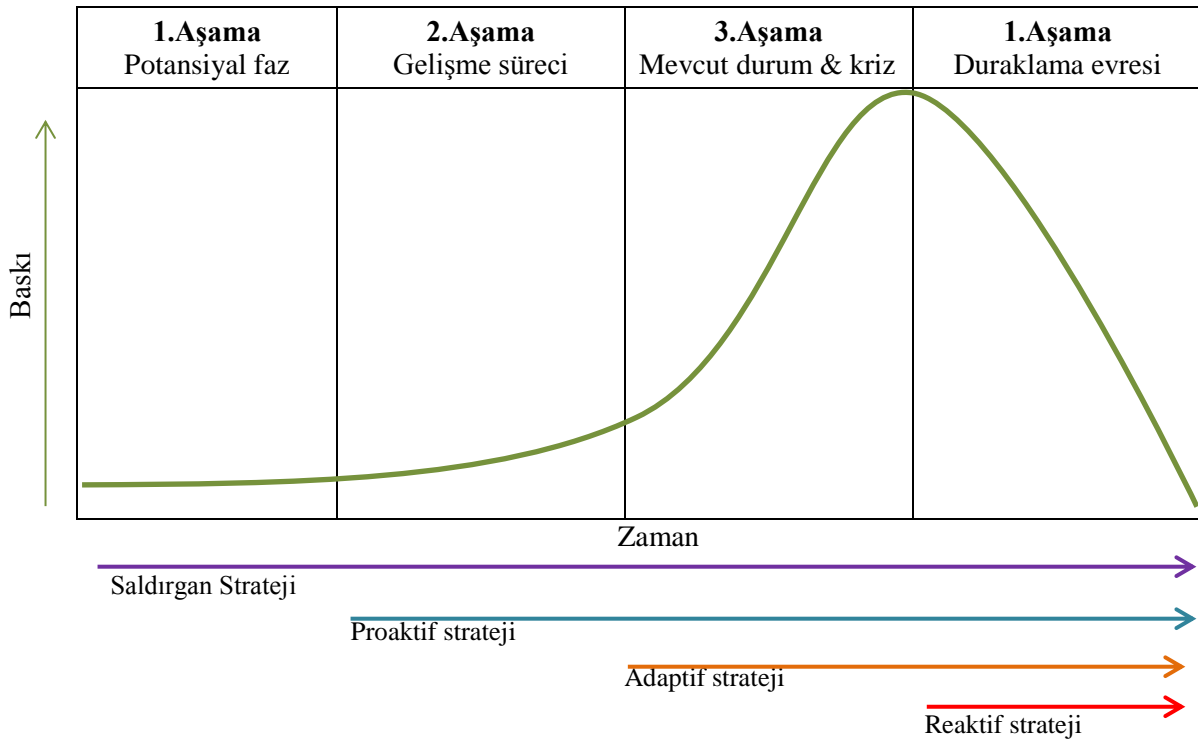
⁶⁰ Gaunt ve Ollenburger, **a.g.e.**, s.207

⁶¹ Jones ve Chase, **a.g.e.**, s.5-9

hareketsiz kalmaktadır. Sonrasında ise konuyu çözmek üzere otoritelerin öne sürdüğü düzenleme ve kanunlara karşı savaşıarak reaktif bir cevap vermektedir.

Buzzholaz, Evans ve Wagley, Chase ve Jones'un modelini tamamlayıcı nitelik taşıyan dördüncü bir stratejik cevap geliştirerek buna *interaktif* cevap stratejisi ismini vermişlerdir.⁶² Proaktif cevap gibi bu seçenek de yaşam döngüsünün başlarında, yani 1'inci aşamada uygulanmalıdır. Böylece şirket, sorun konu haline gelmeden onu şekillendirmekte etkili olabilecektir.

Bu sistemlerin temelinden yola çıkarak aşağıdaki dört aşamalı model oluşturulmuş ve konulara cevap verme stratejileri Konu Yaşam Eğrisi üzerinde gösterilmiştir. Model, mevcut stratejik seçenekleri özetlemekte ve konunun buna karşılık yaşam döngüsündeki yerini belirtmektedir. Dört stratejik seçenek ve konunun yaşam döngüsüyle olan ilişkileri Şekil 1.4'te özetlenmiştir.



Şekil 1.4. Konu Yaşam Döngüsü Modeli ve Cevap Verme Stratejileri

Kaynak: Michale Regester ve Judy Larkin (2005:118) temel alınarak oluşturulmuştur.

⁶² Rogene A., Bucholz, William D. Evans ve Robert A. Wagley, **Managing Response to Public Issues: Concepts and Cases in Strategy Formulation**, Prentice Hall College, 1989, s. 65

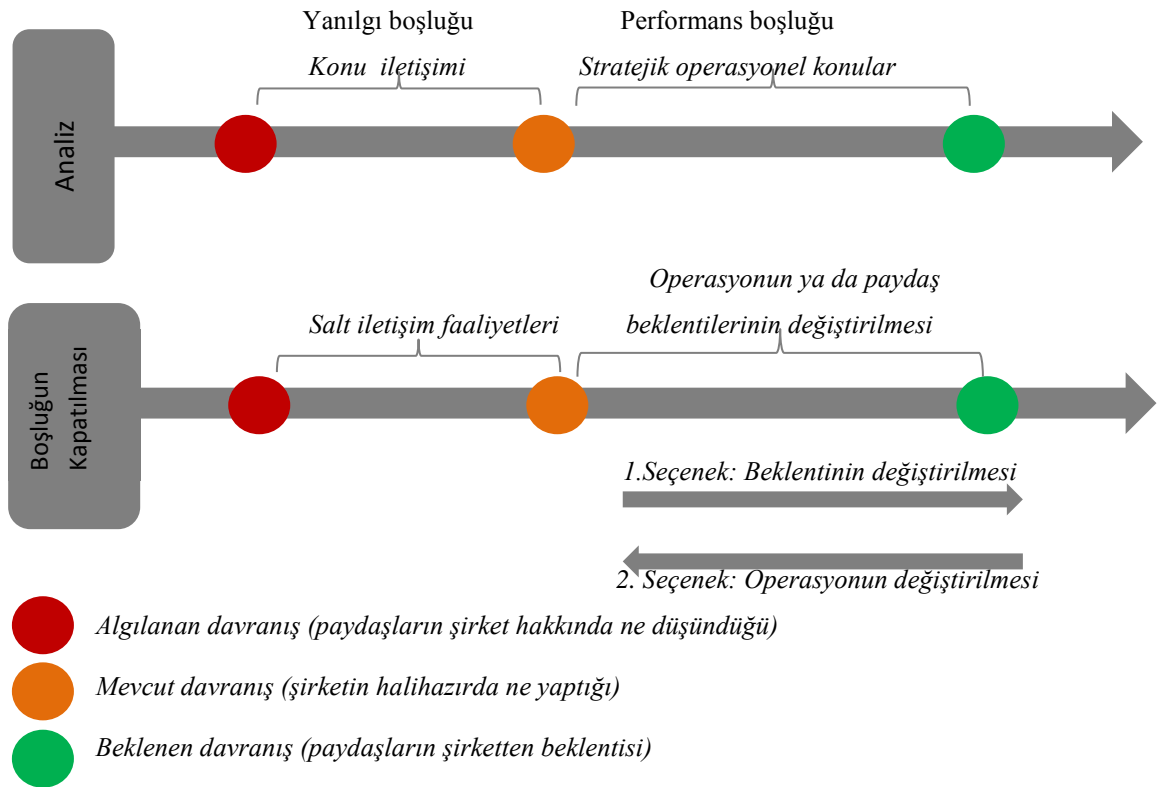
Saldırgan Strateji

Bir konu, yaşam döngüsünün erken evrelerinde tespit edilebilirse *saldırgan strateji* uygulanabilmektedir. Şirket bunu yaparak konunun gelecekteki gelişimini şekillendirme potansiyeline sahip olduğunun ve konuyla zamanında başa çıkabileceğinin, şirket için tehlike oluşturan durumların dahi fırsatlara dönüştürülebileceğinin farkına varmaktadır. Saldırgan stratejilere girişen şirketler aynı zamanda konuların krize dönüşmesini engellemek için paydaşların beklentilerinin karşılanması gerektiğinin de farkına varmaktadır.

Bir şirketin gelişmekte olan bir konuyla başa çıkarken saldırgan strateji kullanmayı tercih etmesi durumunda aşağıdaki koşullar geçerlidir:

- Konu, yaşam döngüsünün 1 veya 2'nci aşamasında tespit edilmiştir,
- Şirket, kurumsal performans ve kamu beklentisi arasında bir boşluk olduğunun farkındadır.

Şirket, boşluğu kapatmak için hangi stratejinin kullanılacağına karar verdiğinde, beklenti boşluğunu kapatmak için Boşluk Analizi sistemi kullanılabilir.



Şekil 1.5. Boşluk Analizi Konsepti

Kaynak: Peter F Bartha, Preventing a High-cost Crisis, Business Quarterly; Winter, Vol. 60, Issue 2, 1995, s.3-5

Beklenti boşluğunu doldurmak için şirket üç farklı stratejiden birini tercih edebilmektedir. Şirket öncelikle boşluğa yol açan süreçleri ayarlamaktan veya değiştirmekten kaçınmak için paydaşların beklentilerini ve algılarını yönetmek gibi iletişim faaliyetleriyle sembolik aksiyonlar alabilir. Sonrasında, performansın algıya eşit olması için şirketin organizasyonu ve iş süreçlerini ayarlaması ve onları paydaşların beklentileriyle aynı hizaya getirmesi anlamına gelen direkt aksiyonlar alınabilir. Son olarak da ilk iki seçeneğin bileşimi kullanılabilir.⁶³

Proaktif Strateji

Proaktif stratejilerin kullanılması, şirketin meydana gelebilecek değişikliği zaten tespit etmiş olduğunu ve kendini bu değişiklik meydana gelmeden, buna göre konumlandırmaya çalıştığını ima etmektedir. Proaktif stratejilerin başarılı olabilmesi için şirketlerin kuruma etkisi olabilecek konuları yaşam döngüsünün erken evrelerinde belirleyebilmesi, ileriye yönelik mekanizmaları geliştirmeleri gerekmektedir.

Proaktif stratejinin amacı, değişiklikleri engellemek veya en azından şirketin kontrolü dışında gelişen vakaların etkisini minimuma indirmektedir. Şirket, boşluk analizi söz konusu olduğunda mevcut operasyonel sistemin değişmesine gerek kalmaması için paydaşların beklentilerini ve algılarını yönetmek üzere sembolik aksiyonlar alabilir (iletişim). Bu stratejinin altında yatan şirketin yaşam döngüsünün 2'nci evresini geçirmeden aksiyon almasıdır. Şirket aynı zamanda paydaşların algılarını etkileyerek konunun daha fazla gelişmemesinde etkili olmaya çalışmaktadır. Proaktif strateji, savunucu stratejiyle benzerlikler göstermektedir. Şirket burada mevcut iş stratejilerine müdahale etmeyecek derece proaktif olmaktadır.⁶⁴

Uyumlu Strateji

Bu strateji, özetlenen cevap seçeneklerden en pasifidir. Uyumlu stratejiyi tercih eden şirketler konunun getirdiği değişikliklere uyum sağlamak ve faaliyetlerine

⁶³ Bartha, a.g.e., s.5

⁶⁴ A.g.e., s.6

olduğu gibi devam etmektedirler. Bu stratejideki temel kavram, şirketin değişikliklere pasif yaklaşması ve organizasyonunu bu doğrultuda düzenlemesidir. şirket, yürürlüğe koyulan düzenlemeleri veya değişiklikleri etkilemek veya onlara karşı savaşmak için girişimde bulunmamaktadır.

Boşluk analizi sistemi kapsamında şirket bu boşluğu kapatmak için performansını değiştirmektedir. Bu, genellikle paydaşların organizasyonla ilgili iddiaları haklı görüldüğu için yapılmaktadır. Bu strateji genellikle yaşam döngüsünün 3'üncü aşamasının mevcut duruma dönüşmesi durumunda uygulanmaktadır. Bir şirketin mevcut konuyu çözmek doğrultusunda uyumlu bir yaklaşımı tercih etmesi konuya çözüm getirmekte ancak paydaşların beklentilerini karşılamaktan başka bir şey yapmamaktadır.⁶⁵

Reaktif Strateji

Reaktif stratejiyi tercih eden şirketler esasen sorun yaşam döngüsünün üçüncü aşamadaki kriz evresine ulaşmadan harekete geçmemektedirler. Bu, cevabı dışsal güçlerin veya şirketten talep edilenlerin tetiklediğini ifade etmektedir. Bu noktada konunun organizasyon üzerinde etkisi olması ve gerekli otoritelerin kanuni uygulamalara başvurması kaçınılmazdır.

Reaktif stratejileri tercih eden şirketler konuları, hakkında endişelenmeleri gereken durumlar olarak görmemektedirler. Bundan dolayı reaktif cevaplar doğaları gereği savunucudurlar ve önlem almaktan çok savaşmakla karakterize edilmektedirler. Reaktif stratejilerde büyük bir olasılıkla düzenleyici veya zorlayıcı aksiyonları ertelemeye veya onlara karşı koymaya yönelik çabalar olacaktır. Reaktif stratejilerin kullanılması konunun çözümünde etkili olmanın çok geç olduğunu göstermektedir. şirketin dışsal güçlerin getirdiği değişikliklere cevap verdiği uyumlu stratejinin aksine reaktif stratejileri kullanan şirketler değişikliklerle mücadele etmektedirler. Sonuç olarak boşluk analizi sistemine göre konuyu tanımlamış ve konunun yaşam döngüsündeki yerini belirlemiş olan bu sistem, belirlendikleri zaman boşlukların kapatılması için dört jenerik strateji sunmaktadır.

⁶⁵ A.g.e.

Konular, paydaşlara bütünleşik olduğu için bir sonraki bölümde dört paydaş türü tanımlanacak ve bu paydaşlarla başa çıkmanın yolları özetlenecektir.

1.5. Paydaşlarla İlişki Yönetiminde Kullanılabilecek Stratejiler

Savage, Whitehead ve Blair, paydaşları tehdit teşkil etme ve işbirliği yapma potansiyellerine göre sınıflandırmıştır. Paydaşların tehdit teşkil etme potansiyelleri göreceli güçlerine ve belirli bir konuyla ilişkilerine göre belirlenmektedir. Tehlike teşkil etmeyen fakat işbirliği yapmaya gönüllü olan paydaşlar, şirkete muhtaç olan paydaşlardır. Savage, Whitehead ve Blair'e göre, paydaş şirkete ne kadar muhtaçsa işbirliği yapmaya o kadar gönüllü olmaktadır. Dört tip paydaş ve bu paydaşlarla başa çıkmak üzere izlenebilecek stratejiler şöyledir:⁶⁶

		Paydaşın şirkete karşı tehdit oluşturma potansiyeli	
		YÜKSEK	DÜŞÜK
Paydaşın şirkete işbirliği potansiyeli	YÜKSEK	<p>4. Tip Paydaş Hem Destekçi Hem de Destekçi Olmayan</p> <p>Strateji: İşbirliği yap</p>	<p>1. Tip Paydaş Destekçi</p> <p>Strateji: Dahil et</p>
	DÜŞÜK	<p>3. Tip Paydaş Destekçi Olmayan</p> <p>Strateji: Savunma geliştir</p>	<p>2. Tip Paydaş Marjinal</p> <p>Strateji: İzle</p>

Şekil 1.6. Paydaş Tipolojileri ve Cevap Stratejileri

Kaynak: Timothy W. Savage, Carlton J. Whitehead ve John D., Blair, *Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders*, Academy of Management Executive, Vol 5, No. 2., 1991, s.64-65

⁶⁶ Timothy W. Savage, Carlton J. Whitehead ve John D., Blair, **Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders**, Academy of Management Executive, Vol 5, No. 2., 1991, s.64-65

Destekçi Paydaşlara Yönelik İzlenebilecek Strateji (Tip 1)

Destekçi paydaşlar söz konusu olduğunda strateji, onları bilgilendirerek sürece dâhil olmalarını sağlamaktır. Konunun gelişimini ve yönünü etkilemek açısından yeterli güçleri olmadığından bu paydaşlara çok fazla zaman harcanmamalıdır. Konunun kamu düzeyinde gelişmemesi açısından bu paydaşları bilgilendirmek ve şirkete bağlı tutmak önemlidir. Destekçi paydaşlar, şirkete bağlı oldukları zaman süreci dağıtmazlar ve bir kriz olması durumunda faydalı olabilirler.

Marjinal Paydaşlara Karşı Gözlem Stratejisi (Tip 2)

Şirketler, hem tehlike, hem de işbirliği potansiyeli düşük olan paydaşlara karşı gözlem stratejisini kullanabilirler. Gözlemin amacı, rakiplerle işbirliği veya bir sorunda daha derin şekilde yer almak gibi yollarla koşulların değişmediğini garanti altına almaktır.

Destekçi Olmayan Paydaşlara Karşı Savunma Stratejisi (Tip 3)

Savage, Whitehead ve Blair'e göre, şirketi desteklemeyen paydaşlarla başa çıkmanın en iyi yolu savunmacı stratejilerdir. Destekçi olmayan paydaşların konuları etkileyecek gücü ve becerileri bulunmaktadır. Aynı zamanda şirketle aynı fikirde olmadıkları için normalde düşman olarak algılanmaktadırlar. Savunmacı stratejilerin amacı, paydaşların kuruma olan ilgisinin temelini oluşturan bağlılığı azaltmaktır. Kullanılacak savunma, söz konusu sorunun yaşam döngüsü içindeki yeri doğrultusunda değerlendirilmelidir. Şirket buna göre bölüm 1.4.2.'de özetlenen farklı cevap stratejilerinden birini seçebilir.⁶⁷

Destekçi olmayan paydaşlara karşı izlenecek strateji, kurumun konuyla ilgili görüşünü savunmaktır. Ancak bu savunmanın destekçi olmayan paydaşları dışlamadığının vurgulanması önemlidir. Denise Deegan'a göre baskı oluşturan gruplarla savaşmak ve onları görmezden gelmek yerine onlarla diyalog kurulduğu bir

⁶⁷ A.g.e.

yaklaşım konularla başa çıkmada daha başarılı bir yol olarak tavsiye edilebilmektedir.⁶⁸

Diyalog yaklaşımı yaşam döngüsünün erken evrelerinde uygulandığı zaman daha başarılı olacaktır. Mücadele etme yaklaşımının ise, özellikle konunun kamuya yansımaları durumunda mümkün olduğunca ertelenmesi gerekmektedir.

Hem Destekçi Hem de Destekçi Olmayan Paydaşlara Karşı İşbirliği Stratejisi (Tip 4)

Bu tür paydaşların hem yüksek oranda tehdidi hem de yüksek oranda işbirliği potansiyeli vardır. Bu tür paydaşları yönetmenin en iyi yolu işbirliğidir. Bu strateji, şirketin olumlu sonuç elde etmek doğrultusunda konunun gelişimine (hız / yön) baskı yapma amacıyla ana paydaşlarıyla ittifak, ilişki, vs. kurma doğrultusunda işlem yaptığını ima etmektedir.

1.6. Konu Yönetimi'nin Diğer Stratejik İletişim Yönetimi Kavramları ile İlişkisi

Bu bölümde, stratejik iletişim yönetimi literatüründe yaygın olarak kullanılan kriz yönetimi, paydaş yönetimi ve risk iletişimi kavramlarının konu yönetimi ile ilişkisi incelenecektir.

1.6.1. Konu Yönetimi ve Kriz Yönetimi

Konu yönetimi, proaktif bir iletişim türüdür. Başarılı konu yönetiminin en önemli katkısı yönetilen konunun krize dönüşmemesidir. Konu yönetimi, kriz yönetimi ile sıklıkla karıştırılan bir kavram olsa da aslında iki ayrı zaman diliminde, farklı yöntemler kullanılarak uygulanan iki ayrı stratejik iletişim yönetimi kavramıdır. Konu yönetimi, kriz yönetiminden daha az hareket merkezlidir ve daha çok sezinleme gerektirir. Kurumun işleyişini etkileyebilecek, ancak o anda çok daha az odaklanmayı gerektiren, hatta belirsiz bir referansa sahip ve 'aciliyeti olmayan' potansiyel eğilimleri ve olayları teşhis etmek için geleceğe bakışı içermektedir. Konu yönetimi bu tür bir öngörü ve sezinleme süreci olduğu için birbirine bağlı farklı aşamaları kapsamakta ve kriz yönetiminden farklı olarak daha statik ve bağıl bir süreci tanımlamaktadır.

⁶⁸ Denise Deegan, **Managing Activism**, Kogan Page, 2001, s.22

Konu yönetimi, kurum üzerinde kötü etkileri olabilecek konuları önceden belirleyerek, yönetim kararlarının bu doğrultuda alınmasına çalışır ve bu özelliğiyle proaktiftir. Kriz yönetimi ise daha reaktiftir ve sorun toplumun gündemine girdikten ve kurumu etkiledikten sonra, yani sorun krize dönüştükten sonra sorunla ilgilenilir. Kriz yönetimiyle konu yönetimi arasındaki en önemli fark, konu yönetiminde kurumların olası toplumsal tepkileri önleme çabalarıdır. Bu nedenle konu yönetimi toplumsal farkındalık oluşmadan önce konuları belirler ve bunlarla mücadele eder.⁶⁹

Konu yönetiminin amaç ve işlevleri gereği, kriz yönetimi ile karşılaştırılarak açıklanması yaklaşımı, kriz yönetiminin de konu yönetiminin uzantısı olarak değerlendirilmesine neden olur. Bu yaklaşım, konu yönetimini konuları erken saptama ve önleme işlevinden hareketle krizlerin oluşmaması, engellenmesi gibi bir amaca yöneltir. Kuşkusuz konu yönetimi dolaylı olarak bu amaca hizmet edebilir. Ancak işlevsel amacı dış faktörler ışığında kurumu korumak ve sorunları önceden saptayıp, fırsat olarak değerlendirebilmektir.⁷⁰

1.6.2. Konu Yönetimi ve Paydaş Yönetimi

Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (1984) adlı kitabında paydaşı, örgütün hedeflerine ulaşmasında etkileyen ya da bu süreçten etkilenen tüm grup ve kişiler olarak tanımlamaktadır.⁷¹ Freeman'ın, şirketlerin stratejik yönetime, paydaş merkezli bir yaklaşımla bakma ihtiyacına dikkat çektiğinden bu yana, bu yaklaşıma gönderme yapan kuramsal ve ampirik çalışmalar giderek artmaktadır. Freeman'ın paydaş yaklaşımı, şirketleri kendi niyetlerini etkileyebilecek grupları ve bireyleri belirlemeye ve anlamaya, aynı zamanda karar verme sürecinde, onları dikkate alan stratejiler geliştirmeye davet eder. Dolayısıyla paydaş yaklaşımı şirketlerin, sadece pazar dışındaki sorunları belirlemesine yardım etmek için değil, aynı zamanda pazardaki değişimleri tetiklemiş olan unsurları da belirlemesini sağlamak için sunulmuştur.⁷²

Konu yönetimi literatüründe, paydaş ve paydaş yönetimi kavramları sıklıkla telaffuz edilmektedir. Heath, konu yönetiminin 'paydaşlarla ilişkileri inşa etmek,

⁶⁹ Hainsworth, a.g.e., s. 36

⁷⁰ Kate Miller, **Issues Management: The Link Between Organization Reality and Public Perception**, *Public Relations Quarterly* 44(2), 1999, s.5

⁷¹ R. Edward Freeman, **Strategic Management: A Stakeholder Approach**, Boston: Pitman, 1984, s. 46

⁷² A.g.e., s.47

muhafaza etmek ve onarmak' olduğunu belirtmiş ve konuların, şirketin yaptığıyla paydaşların beklentileri arasında bir boşluk olması durumunda ortaya çıktığını belirtmiştir. Heath, konu yönetiminin kurumların sorumluluk kazanmalarını sağladığına inanır. Kurumlar, paydaşların endişelerini dikkate alma konusunda bir *seçim* yapamazlar, paydaşların endişeleri ile ilgilenmek *zorundadırlar*. Konu yönetimi bir kurumun, paydaşlarıyla ilgilenmek konusunda gereken çabayı göstermesini ve bu çabaların sürdürülmesini garanti eder. Heath, 'başlıca dış paydaşlara' bilgi sağlamanın, kurumun bu gruplarla arasında anlayış oluşmasını sağladığını söyler. Heath'e göre, iletişimin başlıca sonucu, paydaşların kurumu çok daha iyi anlamalarıdır. Dahası, anlayış ortaktır çünkü bu sayede kurumun, paydaşlarına, endişelerine ve çıkarlarına dair daha iyi bir anlayışı vardır.⁷³ Dolayısıyla konu yönetimi ve paydaş yönetimi birbirini tamamlayan iki kavram olarak karşımıza çıkmakta, paydaş yönetimi konu yönetimi sürecinin vazgeçilmez aşamalarından birini oluşturmaktadır.

1.6.3. Konu Yönetimi ve Risk İletişimi

Konu yönetimi ile yakından ilişkili olan bir diğer iletişim alanı risk iletişimidir. Heath, 'çok az konu yönetimi zorluğunun, insanların işyerlerinde, çevrelerinde ve günlük eylemlerinde maruz kalmaktan korktuğu riskler kadar kaygı verici şekilde ortaya çıktığını' söyler.⁷⁴

Risk yönetimi ve konu yönetimi de birbirinden farklı iki kavramdır. Risk iletişimi örneğin sağlık ve çevresel risklerden, cinayet ve içkili araba kullanmaya kadar giden başlıklar altındaki risklerle ilgili bilginin belli bir amaca yönelik değişimi olarak tanımlanır. Risk yönetimi, kamu politikasından daha çok kamu güvenliği yönündeki konuların riskleri hakkında insanları uyarmak eğilimindedir. Bu konuların nasıl kontrol edileceği ve bunlarla mücadele edebilmek için nasıl bir donanıma ihtiyaç duyulacağı konusunda halkı bilinçlendirme çabalarını içerir.⁷⁵

Risk, temel olarak belirsizlikle ilgilidir. Bu belirsizlik, risk seviyeleri, olası etkiler ve tepki ile ilgili tahminlerden kaynaklanmaktadır. Heath, belirsizliğin risk

⁷³ Robert L. Heath, **Issues Management: Its Past, Present and Future**, Journal of Public Affairs, 2(4), 2002, s.209-214

⁷⁴ Heath, **a.g.e.**, 1997, s.323

⁷⁵ Gaunt ve Ollenburger, **a.g.e.**, s.202.

konusunda ‘merkezi’ olduğunu çünkü ‘insanların bir riskin varlığına ve bu riskin tolere edilip edilmeyeceğine karar verdiklerinde şüpheyi deneyimlediklerini söyler. Dahası Heath, konu yönetimini yürütebilmenin, riskleri kontrol etme ve kabul etmeye dair bir anlayışı gerektirdiğini öne sürer: *Konu yönetiminin zorluğuna dair birçok açı vardır: riskin var olduğu boyutu kesin olarak belirlemek, tolere edilebilir sınırlarda riski yönetmeyi öğrenmek, bu sınırları kesinleştirmek ve bu riskler hakkında başlıca kamu grupları ile iletişime geçmek.*⁷⁶

Heath, toplumsal grupların, kurumun eylemleri ile ilgilenmeye başladığı zaman risk iletişiminin konu yönetiminin bir parçası haline geldiğini belirtmektedir. Risk iletişimi ve konu yönetimi başlıca kamu gruplarının, şirketlerin ve devlet kurumlarının, toplumun üyelerinin ve ürünlerin kullanıcılarının sağlıklarını, güvenliklerini, çevresel kalitelerini ve ekonomik refahlarını etkileyecek riskleri yaratması veya bu risklere izin vermesi ile ilgili derin bir endişe duydukları noktada ortaya çıkar. Heath, risklere karşı konu yönetimi yaklaşımının, paydaşlara erişimi, dâhil olma ve kontrol kazandırmayı vurguladığını söyler. Dolayısıyla, risk değerlendirmesi ve iletişime dair bir konu yönetimi metodu, paydaşların teknik bilgiye ulaşmalarını sağlar. Paydaşlar aynı zamanda risk yönetimi sürecine ve riski yönetmek için yapılacak eylemlere karar verme sürecine dâhil olurlar. Risk değerlendirmesi, yönetimi ve iletişimi ile yapılan konu yönetimi yaklaşımı, bir toplumdaki kişinin, anlayacak ve değerlendirme yapacak teknik bilgiye sahip olmadığı süreçlere ulaşmasını reddetmekten ziyade, onun güçlendirilmesini hedefler.⁷⁷

⁷⁶ Heath, a.g.e., s.327

⁷⁷ A.g.e., s.326-328

2. DÜNYADA VE TÜRKİYE’DE BİR “KONU” OLARAK OBEZİTE

Bu bölümde, dünyada ve Türkiye’de gıda ve içecek şirketleri için obezitenin nasıl yönetilmesi gereken bir “konu” haline geldiği aşamalı olarak ele alınacaktır. Öncelikle obezitenin Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ) ve Avrupa Birliği (AB) tarafından bir sorun olarak tanımı yapılacak, ardından DSÖ ve AB tarafından gıda sektörü için dünya genelinde ne tür yaptırımlar uygulandığı anlatılacaktır. Türkiye’de ise AB’ye uyum süreci ile birlikte Sağlık Bakanlığı tarafından başlatılan Obeziteyle Mücadele Eylem Planı’yla ve sonrasında kamu kuruluşları tarafından Türkiye’de obeziteyle mücadelede ne tür tedbirlerin uygulandığı anlatılacaktır. Türkiye’de bir sağlık sorunu olarak obezitenin doğuşu ve gelişimine yer verildikten sonra Türkiye’deki gıda sektörü için obezitenin nasıl ve neden yönetilmesi gereken bir “konu” haline geldiği incelenecektir.

2.1. Dünyada Bir “Konu” Olarak Obezite

Bu bölümde dünyada bir sağlık sorunu olarak obezitenin tanımına yer verilecek, Dünya Sağlık Örgütü ve Avrupa Birliği tarafından obezite sorunu ile mücadele için gıda sektörüne hangi yaptırımları uyguladığı anlatılacaktır. Dünya Sağlık Örgütü’nün 2004 yılında yayınladığı Küresel Diyet, Fiziksel Aktivite ve Sağlık Stratejisi’nde gıda sektörüne yönelik ne tür uygulama adımları planlandığı ele alınacaktır. Bunlara, dünyadaki 25 gıda ve içecek şirketinin nasıl uyum sağladığına ilişkin Tim Lang ve London City University’deki meslektaşları tarafından yapılan araştırmanın bulgularına yer verilecektir. Son olarak dünyada obeziteyle en çok adı anılan şirketlerden biri olan Mc Donalds’ın obezite konusunu yönetmek üzere ne tür faaliyetler gerçekleştirdiği anlatılacaktır.

2.1.1. Dünyada Bir “Konu” Olarak Obezitenin Doğuşu ve Gelişimi

Dünya Sağlık Örgütü’nün (WHO) verilerine göre, her yıl en az 2,8 milyon insan aşırı kilo ya da obeziteden dolayı hayatını kaybetmektedir. Bir zamanlar yüksek gelirli ülkelerle ilişkilendirilen obezite, bugün orta ve düşük gelirli ülkelerde de yaygındır. Küresel olarak 1 milyardan daha fazla kilo fazlası erişkin vardır ve

bunların en az 300 milyonu obezdir. Avrupa'daki yaklaşık 400 milyon erişkinin kilo fazlası olduğu, yaklaşık 130 milyon erişkinin ise obez olduğu tahmin edilmektedir.⁷⁸

Dünya Sağlık Örgütü, dünya çapında obeziteden kaynaklanan ölümleri ve hastalıkları azaltmak amacıyla sağlıklı beslenmeyi ve fiziksel aktiviteyi teşvik etmek üzere Mayıs 2004'te DSÖ Küresel Diyet, Fiziksel Aktivite ve Sağlık Stratejisi'ni yayımlamıştır. Bu Strateji, bulaşıcı olmayan hastalıkları engellemek adına sağlıklı beslenme ve düzenli fiziksel aktiviteyi teşvik etmek konusunda Avrupa Birliği üyesi devletlere, Dünya Sağlık Örgütü'ne, uluslararası ortaklara, özel sektöre ve sivil toplum örgütlerine tavsiyeleri içermektedir. Strateji, bulaşıcı olmayan başlıca hastalıklara atfedilen ölümlülük, hastalık ve engellilik durumlarının bugün tüm ölümlerin % 60'ından, hastalığın küresel yükünün %47'sinden sorumlu olduğunu gösteren Dünya Sağlık Raporu 2002'ye dikkat çekmiştir. Bu oranların 2020 itibarıyla, %73'e ve %60'a yükselmesi beklenmektedir. Üye devletler ve uluslararası ajanslarla birlikte özel sektör ve sivil toplum örgütleri tarafından gerçekleştirilecek programlar aracılığıyla bu eğilimleri tersine çevirme yönünde bir çağrıda bulunulmuştur.

Dünya Sağlık Örgütü bu stratejinin ardından obezite ile ilgili bir diğer önemli adımını, 2013 yılında "Bulaşıcı Olmayan Hastalıkların Önlenmesi ve Kontrolü için Küresel Eylem Planı 2013-2020"yi onaylayarak atmıştır. Plan, AB üyesi devletler, uluslararası ortakları ve Dünya Sağlık Örgütü Sekreteriyasının, sağlıklı beslenme ve fiziksel aktiviteyi desteklemeleri için özel programlar da dâhil olmak üzere uygulamaya geçirmesi gereken bir dizi eylemi kapsamaktadır.⁷⁹

Dünya Sağlık Örgütü'nün 2004'te yayınladığı DSÖ Küresel Diyet, Fiziksel Aktivite ve Sağlık Stratejisi'nin ardından Avrupa Komisyonu da Mayıs 2007'de obezite sorunlarına değinen kapsamlı bir Toplum Stratejisi oluşturmuştur. Yerel, bölgesel, ulusal ve Avrupa düzeyinde, yetersiz beslenme ve sınırlı fiziksel aktiviteden kaynaklanan riskleri azaltmak için yapılacak eylemlere odaklanıp, üye

⁷⁸ <http://www.who.int/features/factfiles/obesity/en/>

⁷⁹ <http://www.who.int/dietphysicalactivity/en/>

devletler arasındaki eşitsizlik sorununa da gönderme yapan “Beslenme, Aşırı Kilo ve Obezite ile İlgili Sağlık Sorunlarına Yönelik Strateji”yi benimsemiştir.⁸⁰

Strateji, sağlıklı beslenmeyi geliştirme ve obeziteyi engelleme amacına yönelik olarak yürütülebilecek veya yürütülmekte olan bir dizi yaptırımını kapsamaktadır. Strateji’de belirtilen bazı ana maddeler şunlardır:⁸¹

- Avrupa Birliği’nde, beslenme alanında çalışan paydaşları; özel sektörü, üye devletleri, Avrupa Komisyonu ve Dünya Sağlık Örgütü’nü de kapsayan daha eyleme-yönelik ortaklıklar teşvik edilecektir,
- Özellikle gıda endüstrisi, sivil toplum kuruluşları ve medyanın dahil olduğu tüm seviyelerdeki ilgili paydaşlara yönelik, reformüle edilen gıda şemaları ve sorumlu reklamcılık gibi bir dizi mücadele konusu belirlenecektir,
- Komisyon, obezite karşısında bu paydaşlara yönelik yaptırımların ne oranda yerine getirildiğini tespit etmek ve gözlemlemek üzere Dünya Sağlık Örgütü işbirliğiyle “Beslenme İlkeleri Veritabanı” ve “Fiziksel Aktivitenin Teşvik Edilmesi İçin Uluslararası Envanter” gibi inisiyatifleri harekete geçirecektir.

Bu stratejinin yayınlanmasının ardından birçok AB ülkesi obeziteyle ilgili risk faktörlerine değinen halk sağlığı stratejileri ya da beslenme eylem planları geliştirmiştir. Bunlardan bazıları, fiziksel aktivite ile ilgili çalışmalar olmakla birlikte, sağlığı geliştirmede çevresel yaklaşımları ön planda tutan, ulusal, bölgesel, toplumsal ve bireysel düzeyde hareketi ve politika uygulamada paydaşları içeren ülke politikalarını yansıtmaktadır. Obeziteyi önlemeye yönelik stratejiler, Danimarka, İrlanda, Portekiz, Slovakya ve İspanya’daki gibi spesifik bir obezite eylem planı içinde ele alınabilirken, beslenme eylem planının ya da halk sağlığı stratejisinin bir parçası olarak da ele alınabilir. Birçok ülke beslenmeye yönelik genel

⁸⁰[http://ec.europa.eu/health/archive/ph_determinants/life_style/nutrition/documents/nutrition_wp_en.p](http://ec.europa.eu/health/archive/ph_determinants/life_style/nutrition/documents/nutrition_wp_en.pdf)

[df](http://ec.europa.eu/health/archive/ph_determinants/life_style/nutrition/documents/nutrition_wp_en.pdf)

⁸¹http://ec.europa.eu/health/nutrition_physical_activity/policy/strategy_en.htm

hedefler belirlemekle birlikte, bazı ülkeler aşırı kilo, obezite ve fiziksel aktivite için ölçülebilir amaçlar belirlemiştir.

Örneğin, Birleşik Krallık 2010 yılına kadar 11 yaşından daha genç çocuklar arasında obezite yaygınlığının daha fazla artmasını önlemeye yönelik olarak sağlık, eğitim, basın, kültür ve spordan sorumlu hükümet birimleri tarafından ortaklaşa uygulanacak hedefler belirlemiştir. Ayrıca, obezitenin önlenmesine yönelik olarak kurumsal paydaşları belirleyen ve hesaba katan birçok strateji, ortaklık ya da kürsü oluşturulmaya çalışılmaktadır. Bu tür çalışmalara, Aşırı Kilo ve Obeziteye Yönelik Hollanda Sözleşmesi, Estonya Halk Sağlığı Geliştirme Ağı, İsviçre Sağlık ve Fiziksel Aktivite Ağı örnek olarak verilebilir.

Birçok ülke, danışma, planlama ve uygulama stratejileri için teknik desteği kapsayan, değişik sorumlulukları olan gıda ve beslenme birliği ya da halk sağlığına yönelik kurumsal yapı oluşturmuştur. Bazı ülkeler politika geliştirmek için spesifik bir obezite kurumu kurmuştur. Çek Cumhuriyeti Ulusal Obezite Birliği, Danimarka Obezite Araştırma Derneği, Portekiz Obezite Araştırma Topluluğu ve İrlanda Obezite Birliği, bu kurumlara örnek teşkil etmektedir.⁸²

2.1.2. Gıda Sektörü için Bir “Konu Yönetimi” Alanı Olarak Obezite

Obezite bir sağlık sorunu olmanın ötesinde dünya genelinde politik ve sosyal bir sorun haline almıştır. Hükümetler, gıda şirketleri, sağlık örgütleri, tüketici dernekleri ve medyadan, obezite sorunu karşısında iyi birer vatandaş olarak davranmaları beklenmektedir. Obezitenin ortaya çıkardığı sağlık risklerine dair toplumda artmakta olan farkındalık, tüketicilerin satın alma davranışları ve seçimleri üzerinde önemli bir etki yaratmaya başlamış ve bu durum, yiyecek ve içecek endüstrisinin obeziteyi bir “konu” olarak ele almasını gerekli kılmıştır.

Tüm dünya çapında 1980’lerde başlayan sosyal değişimler daha çok yiyeceğin üretimini, dolayısıyla da fiziksel aktivitelerle harcanabilecek enerjiden daha fazlasının tüketilmesini teşvik etmiştir. Böylece hem çocuklar hem de yetişkinler arasında obezite oranları giderek artmıştır. Amerika’da yiyecek tedarikine dair 1980

⁸² World Health Organization, **Nutrition, physical activity and the prevention of obesity: Policy developments in the WHO European Region**, 2007, http://www.euro.who.int/_data/assets/pdf_file/0013/111028/E90669.pdf, s.3-4

yılına ait raporlarda günlük kalori 3200 iken, 2000 yılında günlük 3900'a çıkmıştır ki bu da ortalama ihtiyacın kabaca iki katıdır. 1980'lerin başları, yatırımcılar için daha yüksek getiriler talep eden 'paydaş değeri hareketini' de başlatmıştır. Hareket, Wall Street'in şirketleri üç aylık büyüme hedeflerine ulaşmaları için baskı altında bırakmasına sebep olmuştur. Hâlihazırda haddinden fazla olan bir yiyecek ekonomisinde satışlarını genişletmeye zorlanan şirketler, yeni piyasalar için yeni ürünler geliştirmiş, özellikle de çocukları hedef almışlardır.⁸³

2000'li yıllara geldiğimizde ise, özellikle batı uluslarında giderek artan bir oranla obezite, sağlık ve diyet konusunda iletişim yoğunluğunu da beraberinde getirmiştir. Dünyada özellikle çocuklar ve gençler arasında obezitenin tekrarlama sıklığının artması, sağlık uzmanlarını, medyayı ve genel olarak halkı telaşa sokmuş ve obezite büyük bir sağlık kaygısı haline gelmiştir. Uzmanların büyük çoğunluğu obezitenin çok-sebepli olmasına dikkat çekerken (yiyecek tüketimi, fiziksel aktivite, çevre, eğitim, genetik faktörler, vb.), gıda sektörünün rolü, bu tartışmanın merkezine yerleşmiştir.

Gıda endüstrisi, hükümetlerin, politikacıların, sağlık örgütlerinin, tüketici derneklerinin ve medyanın, 'obezite'ye karşı hızla çözüm bulmak üzere başlattığı ve giderek arttırdığı baskılara maruz kalmıştır. Uzmanlar obezitenin karmaşık ve çok-etmenli bir sorun olduğunu belirtse de, gıda endüstrisinin görünürlüğü (markaların, iletişimin ve dağıtımın gücüne bağlı olarak), gıda şirketlerinin sürekli olarak tartışmaların merkezinde kalmasına yol açmıştır. Çocuklara yapılan reklamlar, çizgi film karakterleri kullanımı gibi pazarlama teknikleri, okullardaki otomatlar, ürün kaliteleri ve formülasyonları ve sponsorluk programları saldırıya uğramıştır. Belirli şirketler ve markalar açıkça eleştirilmişlerdir.⁸⁴

Sağlıksız yiyecekler baskı altına girmiştir. İngiltere'de Yiyecek Standartları Ajansı, bağımsız İngiltere iletişim regülatörü Ofcom'u, yağ oranı yüksek olan, doymuş yağ, tuz ya da şeker içeren yiyeceklerin reklamının çocuklara yapılmasına karşı sınırlandırmalar getirmesi konusunda desteklemek üzere bir puanlama sistemi

⁸³ Alexandra Lewin, Lauren Lindstrom ve Marion Nestlé, **Food Industry Promises to Address Childhood Obesity: Preliminary Evaluation**, Journal of Public Health Policy, 2006, s.328

⁸⁴ JP Morgan, **Obesity: Re-Shaping the Food Industry**, http://www.unepfi.org/fileadmin/documents/materiality2/obesity_jpmorgan_2006.pdf, 2006, s.56

geliştirmiştir. Fransa’da 1 Ocak 2006’dan itibaren yiyecek/içecek reklamları bir sağlık mesajı içermek durumundadır, aksi takdirde reklamcılar, brüt reklam maliyetlerinin % 1.5’lik kısmını temsil eden bir vergi ödemektedirler. Eylül 2005’te İngiltere eğitim sekreteri Ruth Kelly, Eylül 2006’dan itibaren ‘okulda her gün verilen abur cubur yiyeceklerin’ yasaklanacağını duyurmuştur. Eylül 2005’ten itibaren Fransa’daki okullarda tüm otomatlar yasaklanmıştır. 2005’te, Finansal Hizmetler Otoritesi, tüketiciye, tuz/yağ/şeker içeriğine bağlı olarak yiyeceğin yapısı ile ilgili anında güçlü sinyaller gönderecek bir ‘paket önü çoklu trafik ışığı şemasını’ test etmeye başlamıştır.⁸⁵

Genel olarak yiyecek ve içecek üreticileri, obezite oranlarını yükseltmek konusunda doğrudan sorumlu olmadıklarını beyan etme eğiliminde olup, kişisel yeme alışkanlıklarına, aşırı yemeye ve fiziksel egzersiz noksanlığına dikkat çekmektedirler. Sağlıklı veya sağlıksız yiyecek ürünü diye bir şeyin olmadığına, yalnızca sağlıklı ve sağlıksız diyetlerin olduğuna inanmaktadırlar. Bu nedenle, endüstriden bazı öğelerin, İngiltere Yiyecek Standartları Ajansı (FSA) tarafından sunulan ‘besinsel trafik ışığı sistemi’ konusundaki tatminsizliklerini ifade etmeleri şaşırtıcı değildir. Bu sistem ürünlere kırmızı, sarı ve yeşil olmak üzere paket üstü etiketleri verecek, bu renkler de yüksek, orta derece veya düşük şeker, tuz ve yağ seviyelerini belirtecektir. Diğer bir deyişle, renkli etiketler yiyeceğin *değerini* konuşacak ve tüketicilerin de çok fazla ‘kırmızı ürün’ tüketmeleri konusundaki hevesleri kırılacaktır.⁸⁶

Büyük şirketler bu riskin farkındadır ve geçtiğimiz yıllarda kendilerini korumak için çaba harcamışlardır. Bunun için birçok dış uzmanın da dâhil olduğu ‘danışman sağlık ve beslenme komitesi’ oluşturmuşlar, çocuklara yönelik pazarlama ilkelerini anlatmışlar, tüketicileri sağlık ve beslenme konusunda daha iyi bilgilendirmek için toplumsal projelerde yer almışlar ve porsiyon büyüklüğü, formülasyon gibi konuları yeniden gözden geçirmişlerdir.

Dünya Sağlık Örgütü’nün 2004 yılında yayınladığı “*Küresel Diyet, Fiziksel Aktivite ve Sağlık Stratejisi*” gıda şirketlerine, kamu sağlığını korumak üzere

⁸⁵ A.g.e., s.23

⁸⁶ Ethical Investment Research Services (EIRIS), **SEE risk briefing: Obesity concerns in the food and drink industry**, 2006, s.5

üstlenmeleri gereken sorumluluklar konusunda taleplerde bulunmaktadır. Bu talepler, sağlıklı beslenmenin desteklenmesinden, sağlığı geliştirmek, daha iyi bilgi sağlamak, sorumlu pazarlama uygulamaları yapmak, gereken otoritelere yiyecek bileşimleri hakkında bilgi vermek ve ürünlerinin besinsel niteliklerini değiştirmeye kadar giden sistem-çaplı performansı tanıtmaya ve raporlama gereğini de kapsamaktadır.⁸⁷

Küresel Diyet, Fiziksel Aktivite ve Sağlık Stratejisi'nin önemli bir paydaşı olan gıda endüstrisinin aşağıdaki maddelere uyması istenmiştir:

- Ulusal kılavuzlar ve uluslararası standartlarla, genel olarak küresel strateji ile uyumlu olan sağlıklı diyetleri ve fiziksel aktiviteleri desteklemek,
- Var olan ürünlerdeki doymuş yağ, trans-yağ asitleri, şeker ve tuz oranlarını sınırlamak,
- Tüketicilere satın alınabilir, sağlıklı ve besin değeri yüksek seçenekler geliştirmek ve sunmaya devam etmek,
- Daha iyi besin değerlerine sahip olan yeni ürünler geliştirmek ve tanıtımını yapmak,
- Tüketicilere yeterli ve anlaşılır ürün ve besin bilgisi sağlamak,
- Doymuş yağ, trans-yağ asidi, şeker ve tuz oranı yüksek olan yiyeceklerin, özellikle çocuklara pazarlanması ve promosyonu ile ilgili, stratejiyi destekleyen sorumluluk sahibi pazarlama ahlâkına sahip olmak,
- Tüketicilerin, yiyeceklerin besin değerlerine bağlı olarak bilgili ve sağlıklı seçimler yapmasına yardım edecek basit, net ve tutarlı yiyecek etiketleri ve kanıt-temelli sağlık savları yayınlamak,
- Yiyecek bileşimi üzerine ulusal otoritelere bilgi vermek,
- Fiziksel aktivite programları geliştirme ve uygulamaya yardım etmek.

2005 yılında Dünya Sağlık Örgütü, Tim Lang ve London City University'deki meslektaşlarına bu vaatleri değerlendirmeleri için görev vermiştir. Lang ve meslektaşları, dünyanın en büyük 25 gıda şirketinin obezite ile ilgili yayımlanan metinlerindeki ve internet sitelerindeki ifadeleri incelemiştir. Rapor, şirketlerin durumlarını, 'şeker üzerine bir taahhüt var mı?', 'porsiyon büyüklüğü üzerine bir taahhüt var mı?', 'özellikle çocuklara yiyecek ve içecek pazarlama üzerine odaklanan

⁸⁷ WHO, *The Küresel Strategy on Diet, Physical Activity and Health (DPAS)*, 2004, <http://www.who.int/nmh/wha/59/dpas/en/>

bir ilke var mı?’ gibi 28 soru üzerinden çizelgelemiştir. Lang ve meslektaşları bu raporda, yalnızca birkaç şirketin bu gibi taahhütleri olduğundan, endüstrinin, obezite mücadelesiyle, özellikle çocukları ne kadar etkilediğiyle ‘ciddiyet ve aciliyet ile tam olarak ilgilenmediklerini’ ortaya koymuşlardır.

Lang ve meslektaşlarının raporuna göre, gıda üreticileri Strateji’nin oluşturduğu gündeme daha çok ilgili, yiyecek hizmeti verenler daha az ilgili görünmekte, perakendeciler ise çok daha geriden gelmektedir. Şirketlerin üzerindeki baskı, farklı ülkelere göre değişiklik göstermektedir, bu da, tutumların yayılımında ulusal yapıların önemli bir etmen olduğuna işaret etmektedir. Örneğin Amerika’da obezite karşısındaki hukuki tehdit, risk altında olan şirketleri taahhütlerine uymaya teşvik ederken, Avrupa’daki itici güç itibarıyla tehdidi olmuştur.⁸⁸

Raporda şu şirketlerin faaliyetleri incelenmiştir:

- Gıda üreticileri (merkez ofisinin bulunduğu ülkeler ile): Cadbury Schweppes (İngiltere), Coca-Cola (Amerika), ConAgra (Amerika), Danone (Fransa), Kraft (Amerika), Masterfoods/Mars (Amerika), Nestlé (İsviçre), PepsiCo (Amerika), Tyson (Amerika), Unilever (Hollanda/İngiltere)
- Yiyecek hizmeti verenler: Burger King (Amerika), Compass (İngiltere), McDonald’s (Amerika), Sodexo (Fransa), Yum! (Amerika)
- Perakendeciler: Ahold (Hollanda), Aldi (Almanya), Carrefour (Fransa), Ito-Yokado (Japonya), Kroger (Amerika), Metro (Almanya), Rewe (Almanya), Schwarz (Almanya), Tesco (İngiltere), Wal-Mart (Amerika)

Lang ve meslektaşlarının raporuna göre 25 şirketten 11’i kurumsal sorumluluk raporlarında veya değerler bildirgelerinde sağlık konusuna değinmektedir: Danone, Kraft, PepsiCo, Unilever, Ahold, Carrefour, Kroger, Tesco, Compass, McDonald’s, Yum!. 10 gıda üreticisinden 4 tanesi (Unilever, PepsiCo, Kraft, Danone), 10 perakendeciden 3’ü (Carrefour, Kroger, Tesco) ve 5 yemek servisi şirketinden 3’ü (McDonald’s, Yum!, Compass) kurumsal sorumluluk raporlarında, misyon ve değerlerinde *Küresel Diyet, Fiziksel Aktivite ve Sağlık Stratejisi*’nde belirtilen sağlık konularına değinmiştir. Gıda üreticilerinden

⁸⁸ Tim Lang, Geof Rayner ve Elizabeth Kaelin, **The Food Industry, Diet, Physical Activity and Health: A Review of Reported Commitments and Practice of 25 of the World's Largest Food Companies**, Centre for Food Policy, City University, 2006, s.8

Unilever'in sağlık taahhütlerini içeren bir Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) bildirgesi vardır ve bildirmede şu ifade yer almaktadır: *'insanların iyi hissetmelerine, güzel görünmelerine ve hayattan daha çok yararlanmalarına yardım eden markalarımızla, günlük besin, hijyen ve kişisel bakım ihtiyaçlarını karşılarıyoruz'*. Yemek hizmeti verenlerden yalnızca McDonald's özellikle sağlığı vurgulamakta ve şöyle belirtmektedir: *'McDonald's olarak birçok müşterimiz için çok önemli olan sağlık sorunları ile ilgileniyoruz. Yüksek kalitede menü çeşitleri sunuyor, dengeli ve aktif yaşamı destekleyen inisiyatiflerimiz ile fiziksel aktiviteyi destekliyor ve müşterilerimize kendileri ve aileleri adına akıllı seçimler yapmaları için bilgi ve eğitim sağlıyoruz'*⁸⁹

Lang ve meslektaşları, şirketlerin paydaş ilişkileri yönetimini de sorgulamıştır. Araştırma bulgularına göre 25 şirketten 11'i sektörel STK'lar ile ilişki geliştirmiştir. Bu 11 şirketten yedisi gıda üreticisidir: Cadbury Schweppes, Coca-Cola, ConAgra, Kraft, PepsiCo, Tyson ve Unilever. İki perakendeci Carrefour ve Metro, iki yemek hizmeti şirketi ise McDonald's ve Sodexo'dur. 25 şirketten sadece 9'u hükümet veya siyasi partilerle sağlık konuları bağlamında ilişki geliştirdiğini bildirmiştir; altı üretici (Schweppes, Coca-Cola, Danone, Kraft, Nestlé ve Unilever), iki perakendeci (Ahold ve Metro) ve yemek şirketlerinden sadece McDonald's sağlık konularının yönetimi için hükümetle ilişkide olduklarını belirtmiştir.⁹⁰

Lang ve meslektaşlarının sorguladığı konu başlıklarından biri de şirketin sağlıklı yaşam biçimlerini ve fiziksel aktiviteyi desteklemek üzere herhangi bir programı olup olmadığıdır. Raporlanan 25 şirketten 10'u, uzman kadrolar eşliğinde yürütülen sağlık programları olduğunu bildirmiştir: beş üretici (Cadbury Schweppes, Coca-Cola, ConAgra, Kraft ve Nestlé), iki perakendeci (Metro ve Rewe) ve üç yemek servisi şirketi (Compass, McDonald's ve Sodexo). Raporlanan 25 şirketten 19'u sağlık, beslenme ve fiziksel aktivite ile ilgili toplumsal programları olduğunu belirtmiştir (Masterfoods, Ahold, Aldi, Ito-Yokado, Schwarz ve Burger King haricindeki diğer şirketler). Toplumsal programları desteklediğini belirten 19 şirketten 11'i, A.B.D'de belirli sosyal gruplara ihtiyaç fazlası yiyecekleri verdiğini ifade etmiştir: ConAgra, Kraft, Nestlé, Tyson, Carrefour, Kroger, Metro, Rewe, Compass, Sodexo ve Yum!.

⁸⁹ A.g.e., s.39

⁹⁰ A.g.e., s.65

16 şirket, beslenme eğitimi üzerine faaliyette bulunduğunu rapor etmiştir (Cadbury Schweppes, Masterfoods, Aldi, Ito-Yokado, Metro, Schwarz, Wal-Mart, Burger King ve Yum! haricindeki diğer şirketler). 5 şirket bu üç ana başlıktan hiçbirinde faaliyetleri olmadığını (Masterfoods, Aldi, Ito-Yokado, Schwarz ve Burger King), 8 şirket ise (Coca-Cola, ConAgra, Kraft, Nestlé, Rewe, Compass, McDonald's ve Sodexo) üzerinde de aktif olarak faaliyette olduklarını belirtmişlerdir.⁹¹

2.1.3. Uygulama Örneği: McDonald's obezite konusunu nasıl yönetti?

McDonald's obezite konusunu yönetmek durumunda kalan ilk gıda şirketi olmuştur. Özellikle giderek artan sivil toplum baskısı McDonalds'ı bu baskılara karşılık vermeye ve harekete geçmeye zorlamıştır. 1986 yılında Carlo Petrini, Roma'da McDonald's açılmasını protesto etmiş ve ardından Slow Food hareketini başlatmıştır. Slow Food hareketinin misyonu: *'yiyecek tedarikimizde biyoçeşitliliği savunmak, tat eğitimini yaymak ve inisiyatifler aracılığıyla eş-üreticilerle birlikte mükemmel yiyecek üreticilerini bağlantılandırmak'*tır.⁹² Kuruluşundan 22 yıl sonra dernek, 85.000'in üzerinde üyesi olan uluslararası bir organizasyona dönüşmüştür ve büyümeye devam etmektedir. 1996 yılında McSpotlight kurulmuştur. Tüm dünya çapında, kendilerini 'McInformation Network' olarak adlandıran, gönüllülerden oluşan bağımsız bir grup olan McSpotlight, McDonalds'ın çalışmaları, ilkeleri ve uygulamaları üzerine odaklanmış ve gördükleri sorunlar karşısında toplumu bilgilendirme misyonunu üstlenmiştir. 2002 yılında McDonalds, Kentucky Fried Chicken, Burger King ve Wendy's, obezite ve sağlıksızlığından kendilerini sorumlu tutan bir Amerikan vatandaşı tarafından mahkemeye verilmiştir. Bu, Amerika'da fast-food şirketlerine karşı açılan birçok davadan yalnızca biridir. Amerikan kongresi, obezite ile ilgili davalara karşı fast-food şirketlerini korumak için 'Cheeseburger Bill' i başlatmıştır.⁹³

Morgan Spurlock'un 'Super Size Me' belgeseli 2004'te yayınlanmıştır. Bu belgesel, Amerika'daki yüksek obezite oranları ile ilgili fast-food endüstrisine karşı

⁹¹ A.g.e., s.69

⁹² <http://www.slowfood.com/>

⁹³ Jennifer Lambert, **The Obesity Crisis: Origins, Scope, and Responses**, Published Thesis, Boston College, 2007, s.40

bir suçlama olarak görülmüştür. Belgeselde Morgan Spurlock, kendisini bir denek olarak kullanmış ve 30 günlük bir McDonald's diyeti uygulayarak günde üç kez McDonalds'ta yemiştir. Sonuçlar, bir ay sonra çok kilo aldığını ve sağlığının bozulduğunu göstermektedir.

2005'te Financial Times, McDonalds'ın, yemeklerin besinsel değeri ve dünyanın en büyük fast food zincirleri ile ilgili kaygıları gidermek adına yeterince fazla şey yapmadığını belirtmiştir (Financial Times, 25 Kasım 2006).⁹⁴ Sivil toplumdan gelen tüm bu baskıların ardından McDonald's 2006 yılında dünya çapında Kurumsal Sorumluluk Raporu'nu yayımlamıştır. Raporunda şirketin '*dengeli beslenme ve aktif yaşam biçimlerini desteklediğini*' belirtmiş, '*enerji alımı ve harcaması arasında temel dengeyi nasıl koruyacaklarına dair bilgili seçimler yapabilmeleri için bireyleri güçlendirdiği*' ifade edilmiştir.

2007'de McDonald's, trans-yağların yerine başka bir şey koyacağını ilan etmiştir. Kalp hastalıkları riskini arttıran trans-yağları ortadan kaldırma yarışında Wendy's ve Kentucky Fried Chicken dâhil olmak üzere birçok Amerikan rakibinin arkasında kaldıktan sonra Mc Donald's, büyük bir baskı altında kalarak 2007'de bu açıklamayı yapmıştır.

Lewin, Lindstrom ve McDonald'sın açıklamış olduğu vaadlere göre neler yaptığını aşağıdaki şekilde özetlemiştir:

Vaadler	Gözlemler
Şubat 2003 itibarıyla trans yağı bırakmak	Belli tavuk sandviçlerinde trans yağ seviyelerini azaltmıştır.
Süper boy seçeneğini satıştan kaldırmak	Yapmıştır, fakat diğer boyları azaltamamıştır. Mighty Kids Meal'i yaratmıştır (Happy Meal süper boyu).
Menüye daha sağlıklı seçenekler eklemek	Salatalar, yağı azaltılmış süt ürünleri eklemiş fakat aynı zamanda kalorisi, yağ ve sodyum

⁹⁴ <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/56b66b0a-7c29-11db-b1c6-0000779e2340.html#axzz2mFCAFdow>

	oranı yüksek tavuk sandviçleri eklemiştir.
Daha sağlıklı yiyeceklerin reklamını yapmak ve internet sitesi üzerinden (www.mcdonalds.com) fiziksel aktiviteyi teşvik etmek	Beslenme ve fiziksel aktivite için bölümler oluşturulmuştur ama sitede aynı zamanda oyunlar, Happy Meal reklamları, sinema promosyonları, bloglar ve kişisel hikâyeler de vardır. Çocuklar için oyuncak ve Kids Meal içeren www.happymeal.com kurulmuştur.
Fiziksel aktivite ve dengeli beslenmeyi desteklemek	Ronald McDonald'ı 'Fitness Konsolosu' tayin etmiştir. Eğlenceli Zamanlar Aktivite Kitabı'nın dağıtımını yapmıştır. 'Produce for Better Health Foundation' ile ortaklık kurmuştur. Sağlıklı Yaşam Biçimleri üzerine Danışma Konseyi oluşturmuştur. Beslenme Direktörü tayin etmiştir.

Şekil 2.1. McDonalds'ın Obezite Konusundaki Vaadleri ve Yaptıkları

Kaynak: Alexandra Lewin, Lauren Lindstrom ve Marion Nestlé, Food Industry Promises to Address Childhood Obesity: Preliminary Evaluation, Journal of Public Health Policy, 2006, s.332

2.2. Türkiye’de Bir “Konu” Olarak Obezite

Bu bölümde, Türkiye’de obezitenin bir sağlık sorunu olarak kamu kuruluşları, sivil toplum kuruluşları ve medya tarafından nasıl gündeme getirildiği ve Türkiye’deki gıda ve içecek şirketleri için obezitenin nasıl “konu” haline geldiği ele alınacaktır. 2008-2012 yılları arasında en çok okunan beş gazetede obezite sorunun görünürlüğüne ilişkin niceliksel bir analiz sunulacaktır. Son olarak, Türkiye’deki gıda ve içecek şirketlerin için obezite konusuna ilişkin medya ve/veya web siteleri ve raporları üzerinden yaptıkları açıklamalara yer verilerek gıda sektörünün gündeminde obezite konusunun ne ölçüde yer ettiğine ilişkin genel tablo sunulacaktır.

2.2.1. Türkiye’de Bir “Konu” Olarak Obezitenin Doğuşu ve Gelişimi

Türkiye’de obezite tartışmaları 2000’lerin başında yaygınlaşmaya başlamış ve 2010 yılı itibariyle Sağlık Bakanlığı’nın ve dolayısıyla sivil toplum kuruluşları ve gıda sektörünün önemli gündem maddelerinden biri haline gelmiştir. İlk olarak 2002 yılında Sağlık Bakanlığı’nın Ulusal Gıda ve Beslenme Eylem Planı’nda “uygun beslenme ve sağlıklı yaşam biçimi geliştirme” hedefi bağlamıyla obezite ile ilgili kronik hastalıkları önleme, obeziteyi önleme, aktif yaşam tarzını desteklemeye yönelik çalışma grupları oluşturulmuştur.

2006 yılında Dünya Sağlık Örgütü’nün çağrısı üzerine ve Avrupa Birliği uyum süreci ile birlikte Beslenme ve Fiziksel Aktiviteler Daire Başkanlığı kurulmuş ve bunu takiben, DSÖ Avrupa Bölgesi üye ülkelerin bir araya geldiği ‘Obezite ile Mücadele Avrupa Bakanlar Konferansı’ 2006 yılı Kasım ayında İstanbul’da düzenlenmiştir. Konferansta, o dönemin Sağlık Bakanı Recep Akdağ tarafından “Avrupa Obezite ile Mücadele Belgesi”⁹⁵ imzalanmıştır. 2010 yılında ‘Türkiye Obezite (Şişmanlık) ile Mücadele ve Kontrol Programı’⁹⁶ oluşturulmuş, Başbakanlık programın etkin bir şekilde uygulanması konusunda tüm kamu kurum ve kuruluşları, üniversiteler, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarınca gereken desteğin verilmesi

⁹⁵ <http://www.saglik.gov.tr/TR/belge/1-345/eski2yeni.html>

⁹⁶ http://www.bsm.gov.tr/docs/turkiye_obeziye_sismanlik_ile_mucadele_ve_kontrolprogrami_2010_2014.pdf

için bir genelge yayınlamıştır.⁹⁷ Genelgenin yayınlanmasının ardından 2011 yılı ‘Şişmanlık ve Hareketsizlik ile Mücadele Yılı’ ilan edilmiştir.

Milli Eğitim Bakanlığı, 2007’de Okul Kantinlerinin Denetimi ve Uyulacak Hijyen Kuralları konulu genelgeyi 2011 yılında tekrar düzenleyerek enerji yoğunluğu yüksek, besin değeri düşük içecekler ile kızartma ve cipslerin okul kantinlerinde satışını yasaklamıştır.⁹⁸ 2012 Haziran ayında Sağlık Bakanı Recep Akdağ, sigarada belli bir noktaya gelindiğini ve artık hedeflerine şişmanlık konusunu aldıklarını belirtmiş ve “Obezite ile Mücadele Eylem Planı” için harekete geçtiklerini açıklamıştır.

Temmuz 2012’de Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı’nın “Türk Gıda Kodeksi Ekmek ve Ekmek Çeşitleri Yönetmeliği” yürürlüğe girmiş, yönetmelik gereği ekmeklerde tuz oranı ve gramaj azalırken kepek oranı arttırılmıştır.⁹⁹ Okul kantinlerinde kantin denetleme komisyonları kurulmuş, “Beslenme Dostu Okul Projesi” ile öğrencilere sağlıklı beslenme alışkanlığının belirtilmiş, lokantalarda ve pastanelerde menülere kalori cetveli koyma zorunluğu getirileceğini açıklamıştır.¹⁰⁰

Eylül 2012’de “Obezite ile Mücadele Kampanyası” kapsamında televizyon kanallarında Sağlık Bakanlığının obezite ile mücadele kamu spotu yayınlanmaya, gazete ve billboardlarda bilgilendirme amaçlı ilanlar yer almaya başlamıştır. Kamu spotuna 20 ayda 117 kilodan 70 kiloya düşen temizlik işçisi Demet Dedeoğlu’nun hikâyesi konu olmuş¹⁰¹, Sağlık Bakanlığında tarihinde ilk defa sosyal medyada aktif olarak yer almaya başlarken Dedeoğlu için bir web sitesi oluşturmuştur.¹⁰² Obezite ile Mücadele Kampanyası diğer bakanlıklar tarafından da destek görmüş, Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanı Mehdi Eker, obezite ile mücadelenin Sağlık Bakanlığının en güzel hizmetlerinden biri olduğunu ve Bakanlık olarak projeye destek vereceklerini açıklamıştır.¹⁰³

⁹⁷ <http://www.bko.org.tr/1.php>

⁹⁸ <http://www.meb.gov.tr/duyurular/duyurular2011/basinmus/okulkantinlerigidasatisi.pdf>

⁹⁹ <http://www.sabah.com.tr/Ekonomi/2012/07/01/ekmekte-yeni-donem-basladi>

¹⁰⁰ <http://gundem.milliyet.com.tr/lokantalara-kalori-cetveli/gundem/gundemdetay/28.09.2012/1603500/default.htm>

¹⁰¹ http://www.yerelgundem.com/haberler/488505/saglik_bakanliginin_kamu_spotunda_117den_70e_dusen_demet_ornek_olacak.html

¹⁰² <http://www.demetdedeoglu.com/demet-kimdir/>

¹⁰³ <http://www.haber7.com/genel-saglik/haber/938686-mehdi-ekerden-obeziteye-karsi-slogan>

Aralık 2012’de Sağlık Bakanı Recep Akdağ, obeziteyle mücadele kapsamında topyekûn bir seferberlik yürüttüklerini belirterek fast-food ürünlere reklam yasağı, sağlıklı gıdaya vergi teşviki, gazlı içeceklerin şekerinin azaltılması ve paketli ürünlerin ebadının, paketsiz ürünlerin ise porsiyonun küçültülmesi için çalışmaların sürdüğünü açıklamıştır.¹⁰⁴ Aynı ay Sağlık Bakanlığı, piyasadaki ürünlere etiketleme sistemi getirileceğini ve vergi düzenlemeleri yapılacağını açıklamıştır. Buna göre; sağlık için risk grubunda bulunan, aşırı tüketimlerinde obeziteye ve hastalıklara neden olan gıdalar kırmızı şerit, orta riskli grupta bulunanlar sarı, sağlıklı gıdalar da yeşil şeritle satılacak. Sağlıklı beslenmeyi teşvik için gıda vergileri ve yardımlar ile düşük maliyetli müdahaleler gündeme gelecek. Sağlık Bakanı Recep Akdağ aynı zamanda obeziteye neden olan ürünlere ekstra vergi getirilebileceğini de açıklamıştır.¹⁰⁵

Sağlık Bakanlığı’nın Obezite ile Mücadele Kampanyası’na Başbakan Recep Tayyip Erdoğan’dan “Beyaz ekmeği sofralarımızdan kaldıralım” açıklaması ile destek gelmiş, açıklamanın ardından Tarım Bakanlığı da ekmekteki kepek oranını artıracak un tebliği hazırlamıştır.¹⁰⁶ Sağlık Bakanlığı yerli dizi, yemek ve gezi programlarını da takibe almıştır. Bakanlık, sunucu ve yapımcılarla görüşmeler yapılarak, program içinde tuz, şeker ve hamur (un) oranlarıyla ilgili bilgiler verilmesi isteneceğini ve çok izlenen dizilere kamu spotu reklamlarının uygulanmasının yanı sıra, sağlıklı beslenme konusunda da senaryoya küçük eklemeler yapılmasının talep edileceğini açıklamıştır.¹⁰⁷

Obezite ile ilgili en önemli gelişmelerden biri de 2013 yılı sonunda Maliye Bakanı Mehmet Şimşek’in obeziteye zemin hazırlayan gıda ve içeceklere vergi gelebileceğine ilişkin yaptığı açıklama olmuştur. Maliye Bakanı Mehmet Şimşek yaptığı açıklamada “Obeziteyi tetikleyen, sağlık harcamalarını artıran ürünlere yönelik özel tüketim vergisi gündeme gelebilir. Tüm bu hususları tartışıyoruz, düşünüyoruz, ileriki dönemlerde tüm bunlar gündeme gelebilir, uygulamaya konabilir” demiştir.¹⁰⁸

¹⁰⁴ <http://www.sabah.com.tr/Yasam/2012/12/31/fastfooda-reklam-yasagi-ve-vergi-geliyor>

¹⁰⁵ <http://www.aktuel.com.tr/Medya/2012/12/31/fastfooda-yasak>

¹⁰⁶ <http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/22399347.asp>

¹⁰⁷ <http://www.aktuel.com.tr/Medya/2012/12/31/fastfooda-yasak>

¹⁰⁸ <http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/25028759.asp>

Atılan beslenme odaklı obezite ile mücadele adımlarının ardından sivil toplum örgütlerinden de destek kampanyaları ve obezite ile mücadele odaklı sosyal sorumluluk projeleri gelmiştir. Beslenme odaklı obezite ile mücadele adımlarından olan şeker uygulamalarına bazı sivil toplum kuruluşlarından da destek gelmiş, Türk Böbrek Vakfı, şeker ile ilgili “Tehlikeyi Gör” kampanyasını başlatmış¹⁰⁹, kamu spotu yayınlamış ve obeziteyle mücadeleye dikkat çekmek için bir yürüyüş düzenlemiştir.¹¹⁰

Greenpeace Genel Direktör Asistanı Olcay Bingöl obezite ile mücadelede şeker ve şekerli ürünlere ek vergi getirilmesini savunmuştur.¹¹¹ Sabri Ülker Gıda Araştırmaları Vakfı, Yemekte Denge Projesi ile obezite ile mücadele adımlarına destek vereceklerini açıklamıştır.¹¹² Obezite ile Mücadele Derneği, obezite ile mücadele kapsamında atılan adımları sadece sloganlarda kaldığı gerekçesi ile eleştirmiştir.¹¹³ “Obezite ile Mücadele Kampanyası” sağlık kanaatlerinin de gündeminde önemli bir yer tutmuş, Yavuz Dizdar, Ahmet Maranki, Ender Saraç ve Osman Müftüoğlu, kampanya kapsamında atılan beslenme adımlarına destek vermiştir.¹¹⁴ Prof. Dr. Necdet Ünüvar gıda satışının yapıldığı yerlerde, özellikle marketlerde tüketicileri sağlıklı seçime yönlendirebilecek düzenlemelerin (raf düzeni, etiketleme vb.) ve sunumların (tanıtım ve reklam faaliyetleri vb.) yapılmasına özen gösterilmesi konusuna dikkat çekmiştir.¹¹⁵ Yrd. Doç. Dr. Bülent Şık ve Prof. Dr. Huriye Çatalca gibi sağlık ve gıda mühendisliği alanlarından akademisyenler, kampanyanın ardından, endüstriyel gıdalara ve beslenme şekillerine karşı mücadele veren bir hareket olan Slow-Food hareketine¹¹⁶ vurgu yapmışlardır. Bu bağlamda, etkili adımlar atmak için hızlı teknolojik gelişmeler, endüstriyel gıda üretimi, sağlığa uygun olmayan gıda ürünlerinin üretimi ve pazarlama stratejilerinin ele alınması gerektiğinin altını çizmişlerdir.¹¹⁷

¹⁰⁹ <http://www.tbv.com.tr/blog/?p=1286>

¹¹⁰ <http://www.dunya.com/turk-bobrek-vakfi,-obeziteyle-mucadele-icin-harekete-gecti-168394h.htm>

¹¹¹ <http://www.yesilgazete.org/blog/2012/07/31/obeziteyle-mucadele-gdolu-misir-surubuyla-mi-olacak-olcay-bingol/>

¹¹² <http://tvarsivi.com/sabriye-ulker-gida-arastirmalari-enstitusu-vakfi-ve-milli-egitim-bakanligi-yemekte-denge-projesi-ile-17-04-2012-izle-i-2012040538139.html>

¹¹³ <http://www.omder.org.tr/Sloganlarla-Kilo-Ve-Obezite-Cozumu-Mumkun-Mu----140-yazisi.aspx>

¹¹⁴ http://www.maranki.com/1680_Bakanliktan-Sismanliga-Karsi-Eylem-Plani.html, <http://www.hurriyet.com.tr/yazarlar/20870679.asp>, <http://yavuzdizdar.com/saglikli-kalmada-dis-dunya-ve-vucut-iliskisi-kalori-kilo-kavramlarinin-guncellenmesi/>

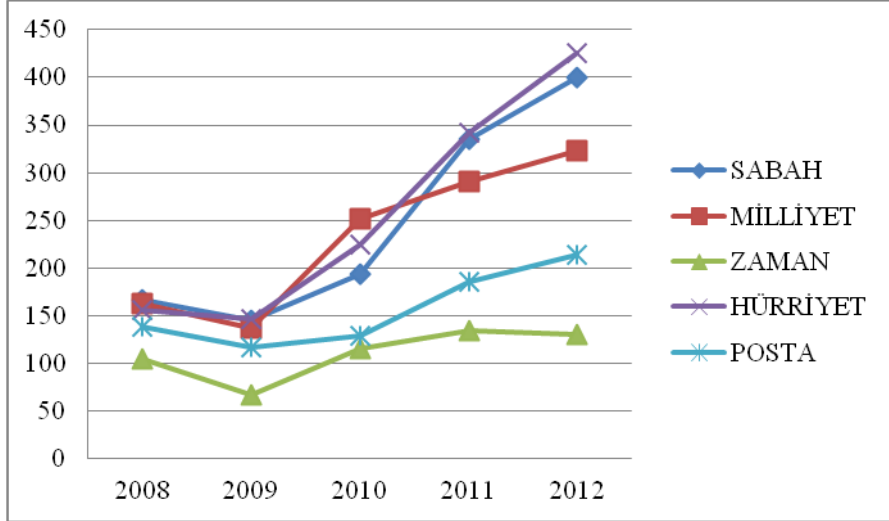
¹¹⁵ http://www.sagliktanabiz.com/index.php?option=com_content&view=article&id=799:soylesinecdet-unuvar&catid=79:20sayi-dosya&Itemid=107

¹¹⁶ <http://www.slowfood.com/>

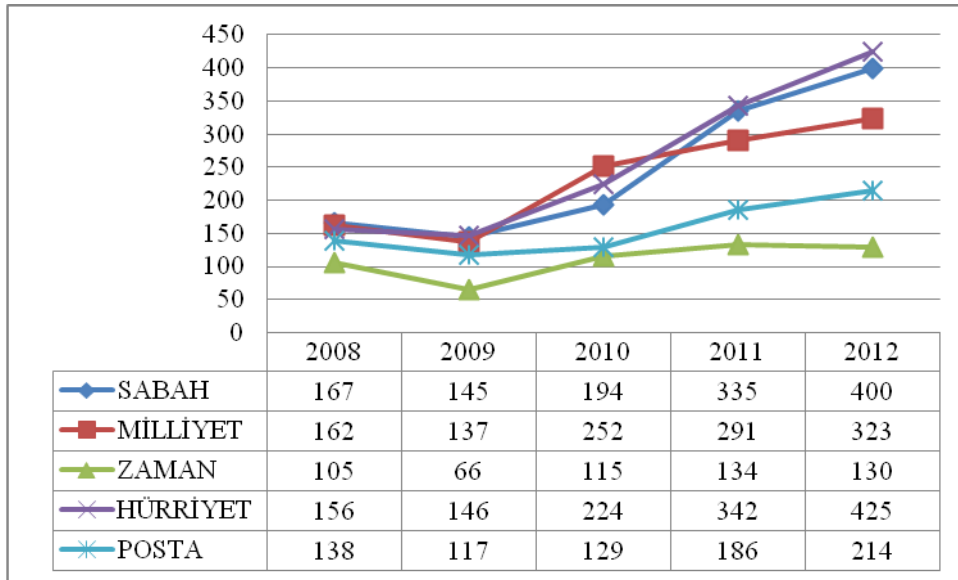
¹¹⁷ <http://www.sdplatform.com/Dergi/564/Slow-food-Yavas-yeme-akimi.aspx>

2.2.2. Obezitenin Medyadaki Görünürlüğü

Obezite, medyanın da gündeminde giderek daha fazla yer eden bir konu haline gelmiştir. En çok okunan beş gazetede (Hürriyet, Milliyet, Sabah, Posta, Zaman), son beş yılda “obezite” kelimesi geçen tüm haberlerin taranmasıyla elde edilen sonuca göre, 2008’de obeziteyle ilgili 100-150 civarında habere rastlanırken bu sayı 2012’de 340-400’e ulaşmıştır.



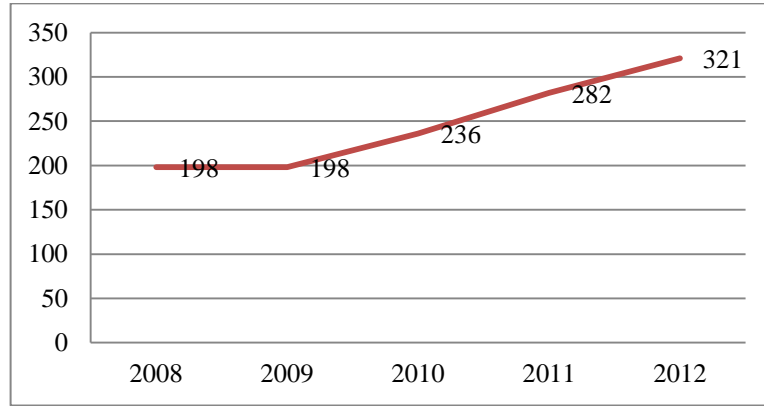
Şekil 2.2. Obezite ile ilgili yazılı medyada çıkan haber sayısının yıllara göre değişimi



Şekil 2.3. Obezite ile ilgili yıllara göre yazılı medyada çıkan haber sayıları

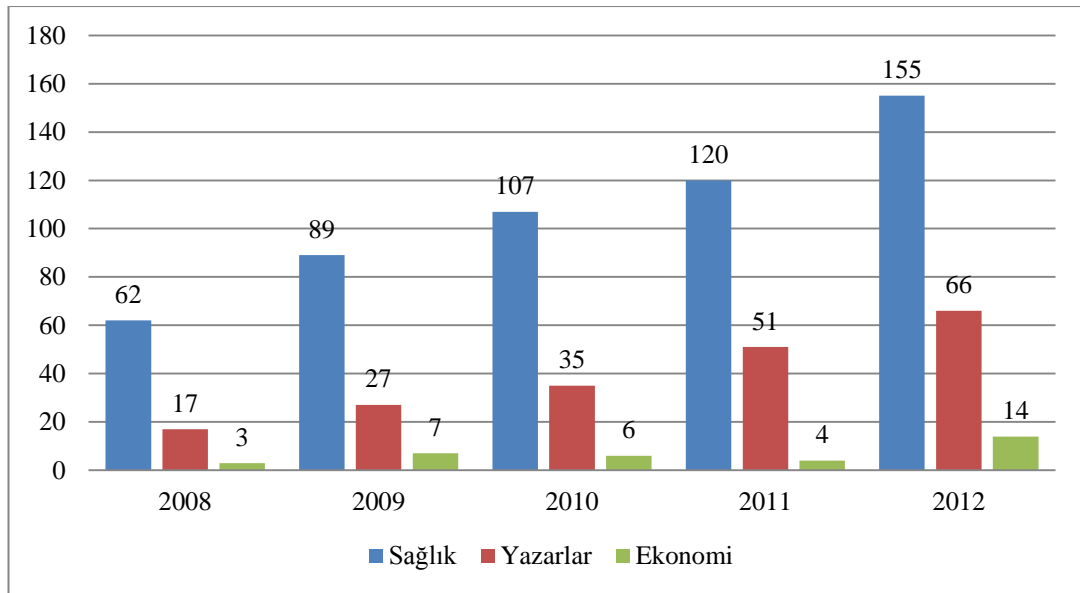
İnternet haberlerinde de benzer bir durum söz konusu olmuştur.

www.hurriyet.com.tr sitesinin son beş yıllık haber arşivinin taranmasıyla elde edilen sonuca göre, 2008’de obezite ile ilgili 198 haber çıkmışken 2012’de bu sayı 321’e ulaşmıştır.



Şekil 2.4. Obezite ile ilgili www.hurriyet.com.tr haber sitesinde çıkan haber sayısının yıllara göre değişimi

Haberlerin sağlık, ekonomi ve köşe yazıları dağılımına bakıldığında da özellikle sağlık ve köşe yazıları kategorisinde belirgin bir değişimin olduğu görülmektedir. Köşe yazarlarının obeziteyi daha fazla köşelerine taşıması, obezitenin kanaat önderleri nezdinde de giderek önemi artan bir konu haline geldiğini göstermektedir.



Şekil 2.5. Obezite ile ilgili www.hurriyet.com.tr haber sitesinde çıkan haber sayısının bölümlere göre dağılımı ve yıllara göre değişimi

2.2.3. Gıda Sektörü İçin Bir “Konu Yönetimi” Alanı Olarak Obezite

Sağlık Bakanlığı'nın obezite ile mücadele kapsamında beslenmeyle ilgili attığı adımlara, gıda ve içecek sektörü, gıda ürünlerinin satıldığı market zincirleri ve özel sağlık grupları kayıtsız kalamamıştır. Kampanya ve Sağlık Bakanı Recep Akdağ'ın gıda sektörünü hedef alan açıklamaları, obeziteyi gıda sektörü için yönetilmesi oldukça önem taşıyan, aksi halde krize doğru evrilebilecek bir “konu” haline getirmiştir.

Gıda ve içecek sektöründen birçok firma, obezite ile mücadeleyi bir sosyal sorumluluk konusu olarak düşünmekte ve obeziteyle mücadelede etkin bir rol almanın kurumsal itibarlarını artıracaklarını kabullenmiş durumdadır. Gıda sektöründe faaliyet gösteren bazı şirketle ürünlerindeki şeker, yağ ve tuz oranlarını düşürecekleri hedeflerini açıklarken “sorunun nedeni değil çözümü olmak” istedikleri sinyallerini vermiştir. Türkiye'nin ilk sanal Beslenme Eğitim Merkezi açılırken özel sağlık grupları bünyesindeki obezite ve kilo verme merkezlerinin sayısı artmıştır.

Unilever, beslenme alanında hedeflerini koyarak 2020'ye kadar, ürünlerindeki tuz seviyesini düşüreceğini, doymuş yağ oranını, şekerini, kalori miktarını azaltacağını ve daha sağlıklı beslenme seçeneklerini artıracaklarını açıklamıştır.¹¹⁸ Obezite oranlarındaki artışın nedenini doğrudan kendilerinde görmeyen gıda ve içecek firmaları, sorunun bireysel beslenme alışkanlıklarından kaynaklandığına işaret ederken Nestlé Küresel CEO'su Paul Bulcke İstanbul'da düzenlenen Tüketim Ürünleri Küresel Zirvesi'nde “sorunun kaynağı değil, çözümün bir parçası” olmak istediklerini belirtmiştir.¹¹⁹ Coca-Cola obeziteyle mücadelede uluslararası taahhütlerini açıklamış, tüm dünyada düşük ve sıfır kalorili içecek seçenekleri sunacağını, aktif yaşama destek vereceğini, ürünlerin besin değerlerine paketlerin üzerinde yer vereceğini ve çocuklara yönelik reklam ve pazarlama yapmayacağını duyurmuştur. Coca-Cola CEO'su Muhtar Kent, "Küresel ölçekteki bu toplumsal sorunu çözmek için hepimiz üzerimize düşeni yapmalı ve işbirliği içinde çalışmalıyız. Biz, çözümün bir parçası olmak için özel sektör, kamu ve sivil toplum alanlarındaki ortaklarımızla yakın işbirliği içerisindeyiz. Faaliyetlerimizi sürdürdüğümüz tüm kıta ve ülkelerde geçerli olacak, dört taahhüdümüzü

¹¹⁸ <http://www.unilever.com.tr/sustainable-living/improvingnutrition/>

¹¹⁹ <http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/20816552.asp>

açıkladığımız bugün, daha iyiye olan yolculuğumuz için de önemli bir adım daha atıyoruz" şeklinde açıklama yapmıştır.¹²⁰ PepsiCo, beslenme alanında hedeflerini koyarak 2020'ye kadar küresel gıda markalarındaki porsiyon başına ortalama sodyum miktarını % 25, doymuş yağ miktarını %15 ve ilave şeker miktarını %25 düşüreceklerini açıklamıştır.¹²¹

Ülker Çikolata, Bizim Yağ gibi ürünleri barındıran gıda ve içecek firması Yıldız Holding, yağ ve şeker oranı azaltılmış düşük kalorili ürün alternatifleri, besin değeri zengin, lif oranı yüksek, tam tahıllı, düşük yağlı ve düşük kalorili ürünler ve kızartma yerine fırınlanmış düşük yağlı atıştırmalık ürün alternatifleri ürettiklerini açıklamıştır. Aynı zamanda tüm ürün etiketlerine "Beslenme Değer Tabloları" eklediklerini ve kalori açısından zengin kaplamalı ürünlerde porsiyon alternatifleri sunduklarını belirtmiştir.¹²² Cips üretimi yapan Frito Lay, obezite ile mücadeleye destek için ürünlerindeki yağ oranlarını %10 düşürdüğünü ve lif oranı artırılmış yeni ürünler için çalışmalara başladığını açıklamıştır.¹²³ Gıda firmalarından Güllüoğlu ve Keskinöglü, bu süreçte tuz oranı azaltılmış, düşük yağlı, düşük enerjili, şekersiz ve kolesterol içermeyen "light" ürünler geliştirmiştir.¹²⁴ Obezite ile Mücadele Kampanyası'na destek verdiğini açıklayan Sadıkoğlu ve Reis Gıda, fast-food'a alternatif olarak geleneksel yemekleri piyasaya sürdüğünü ve geleneksel lezzetlere yönelik sosyal sorumluluk projeleri başlattığını açıklamıştır.¹²⁵ Reis Gıda 2009'dan bu yana sürdürdüğü obezite savaşına, özellikle ebeveynlerin dikkatini çekmek ve bireyleri obezite konusunda bilinçlendirmek amacıyla son dönemde başlattığı "Abur Cubur Olacağı Budur" Kampanyası ile devam ettiğini açıklamıştır.¹²⁶

İngiliz meyve suyu firması Britvic, Farsa Gıda'yla Obezite ile Mücadele Kampanyasına destek vermek amacıyla şeker oranı düşürülmüş bir meyve suyu ile

¹²⁰ <http://www.cnnturk.com/2013/saglik/05/09/coca.colabeziteyle.mucadele.edecek/707186.0/>

¹²¹ <http://www.yildizholding.com.tr/tr/toplum-icin/surdurulebilir-buyume/gida-ve-icecek-alaninda-toplumsal-surdurulebilirlik>

¹²² <http://www.yildizholding.com.tr/tr/toplum-icin/surdurulebilir-buyume/gida-ve-icecek-alaninda-toplumsal-surdurulebilirlik>

¹²³ <http://www.kadinportal.net/beslenme-ve-diyet/6103/cipsler-yagsiz-uretilecek/>

¹²⁴ <http://www.gidahijyeni.com/showarticle.aspx?ItemID=178&ItemClass=1>

¹²⁵

http://www.sabah.com.tr/Ekonomi/2009/12/03/reis_gida_obeziteye_karsi_kuru_fasulye_ile_savas_baslatti

¹²⁶ <http://www.iyibeslen.com/dogalbeslenme/reis-abur-cubura-karsi.html>

okul kantinlerine girmeye hazırlandığını belirtmiştir.¹²⁷ Türkiye'nin ilk ve tek MEB onaylı Beslenme Eğitim Merkezi (beslenme okulu) açılmış, merkezde sağlıklı beslenme, besin seçimi, spor ve hastalıklarla ilgili dersler verilmiştir.¹²⁸ Türkiye Gıda ve İçecek Sanayi Dernekleri Federasyonu (TGDF), gönüllü etiketleme sistemi geliştirerek tüketicilerin etiketler üzerinde satın aldıkları gıda ürünlerinin bir porsiyonu ile enerji ve besin öğelerinin günlük ihtiyacın ne kadarını karşılayabileceklerini göstermeyi amaçladıklarını açıklamıştır.¹²⁹ Menülerinde diyet ürünleri ve daha düşük kalorili ürünlere yer vermeye başlayan restoranlar ve internet sitelerinde kalori cetvellerine yer veren catering ve restoran zincirleri yaygınlaşmıştır.¹³⁰

¹²⁷ <http://www.psmmag.com/perakende-fmcg-menu/68-gida-k-001/8465-tesconun-hemerisi-de-zmire-geliyor>

¹²⁸ <http://www.beslenmeokulu.org/>

¹²⁹ http://www.tgdf.org.tr/turkce/index.php?option=com_content&view=article&id=78&Itemid=82

¹³⁰ http://www.tamsofra.com.tr/index.php/kalori_cetveli

3. VAKA ANALİZİ: NESTLÉ, COCA-COLA VE YILDIZ HOLDİNG OBEZİTE KONUSUNU NASIL YÖNETİYOR?

Bu bölümde, vaka çalışması olarak ele alınan üç şirketin, Nestlé Türkiye, Coca-Cola Türkiye ve Yıldız Holding'in obezite ile ilgili konu yönetimi çalışmalarına yer verilecektir. Öncelikle araştırmanın metodolojisi anlatılacak ardından bu üç şirketin obezite ile ilgili konu yönetimi çalışmaları anlatılacak ve son olarak karşılaştırmalı bir analiz ve değerlendirme sunulacaktır.

3.1. Metodoloji

Bu bölümde vaka analizi için yapılan araştırmanın amacına, önemine ve konusuna değinilecek, araştırma ile cevap aranan sorular sıralanacak ve son olarak araştırmanın yöntemi ve kısıtlarına yer verilecektir.

3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırma, obezitenin Türkiye'deki gıda şirketleri için yönetilmesi gereken bir "konu" haline gelip gelmediğini tespit etmek, obezite konusundan gıda şirketlerinin nasıl etkilendiğini ortaya çıkarmak ve Türkiye'deki gıda şirketlerinin obezite konusunu yönetmek üzere ne tür iletişim stratejileri geliştirdiğini ve uyguladığını tespit etmek amacıyla yürütülmüştür.

"Konu yönetimi" stratejik iletişim literatüründe kırk yılı aşkın bir süredir yer etmesine rağmen Türkiye'de henüz yeterince uygulanan bir iletişim stratejisi değildir. Fakat özellikle sağlık alanında her geçen gün toplumsal kaygıların artması, medyanın sağlığı olumsuz yönde etkileyen faktörleri giderek daha fazla görünür kılması, kamu kuruluşlarının ve sivil toplum kuruluşlarının sağlık kaygılarını daha fazla gündeme taşımaları ile özellikle sağlık alanında "konu yönetimi" uygulamaları artmaya başlamıştır. Türkiye'de "konu yönetimi" alanında en çok çalışma yürüten sektörler başta sigara, ardından ilaç ve alkollü içecek sektörü olmuştur. Gıda sektörü ise bu sektörlerin ardından en fazla yönetilmesi gereken "konu"ya sahip sektörlerden biridir ve giderek bu "konu"ların artması beklenmektedir.

2012 yılı içerisinde peş peşe gelişen GDO tartışmaları, gıda güvenliği yönetmeliğinin yayınlanmasından sonra yaşanan “sağlıksız gıda” krizleri ve Sağlık Bakanlığı’nın başlattığı “Obeziteyle Mücadele Kampanyası”¹³¹ ile birlikte hükümet tarafından gıda sektörüne yapılan “işbirliği” çağrısı, sektör için “konu yönetimi”ni önemli bir stratejik iletişim aracı haline getirmektedir. Obezite, bu konular içerisinde medyanın, kamu kuruluşlarının ve sağlık kanaat önderlerinin en önemli sağlık gündemlerinden biri olması nedeniyle gıda sektörü için öncelikli olarak yönetilmesi gereken konulardan biridir. Araştırma çalışması bu açıdan önem taşımakta, Türkiye’deki gıda sektörünün obezite konusunu ne ölçüde önemseydiğini ve yönettiğini ortaya çıkarmak üzere yürütülen ilk araştırma çalışmalarından biri olma özelliğini taşımaktadır.

3.1.2. Araştırmanın Konusu ve Araştırma Soruları

Araştırma, Türkiye’deki gıda sektörünün obezite alanındaki konu yönetimi çalışmalarını konu etmektedir ve şu iki araştırma sorusundan yola çıkarak gerçekleştirilmiştir: *1. Obezite, Türkiye’deki gıda sektörü için en öncelikli olarak yönetilmesi gereken “konu”lardan biri midir?*

2. Türkiye’deki gıda ve içecek şirketleri obezite konusunu yönetmek için iletişim stratejileri geliştirmekte ve uygulamakta mıdır?

Bu iki temel araştırma sorusundan yola çıkılarak aşağıdakiler cevaplanmaya çalışılacaktır:

- Obezite sorunu medyanın, kamu kuruluşlarının, STK’ların ve kanaat önderlerinin nezdinden ne ölçüde gündem teşkil ediyor?
- Türkiye’deki gıda ve içecek şirketleri için obezite itibarı negatif yönde etkileyen unsurlar arasında sayılıyor mu?
- Obezite yönetilmesi gereken bir “konu” olarak görülüyor mu?
- Obezite konusunun yönetimi için pazarlama ve iletişim stratejisi belirliyorlar mı?
- Obezite konusu Türkiye’deki gıda şirketleri üzerinde ne tür etkiler yaratıyor?
- Obeziteye neden olduğu iddia edilen ürünlerinin satışları düşüyor mu?

¹³¹ <http://www.saglik.gov.tr/TR/belge/1-15978/obezite-ile-mucadeleye-start-verildi.html>

- Toplumdan, STK'lardan ve/veya kamu kuruluşlarından gelen baskıyla tedbir geliştirmek (ürün içeriklerini değiştirmek, ürün portföyüne sağlıklı ürünler eklemek, ürünlerinin obeziteye neden olmadığına dair basın açıklaması yapmak, vb.) durumunda kalıyorlar mı?
- Konudan etkilenen topluluklar ve/veya onları temsil eden sivil toplum kuruluşlarının baskısıyla (olumsuz basın açıklamaları, boykot, vb.) karşı karşıya kalıyorlar mı?
- Markanın ve/veya ürünlerinin ismi obezite konusu ile medyada görünür oluyor mu?
- Obezite konusunun yönetimine ilişkin ne tür pazarlama ve iletişim faaliyetleri yürütüyorlar?
- Bu faaliyetlerin etkisini, sonucunu analiz edip değerlendiriyorlar mı?

3.1.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada, nitel araştırma yaklaşımı tercih edilmiş ve örnek olay incelemesi (vaka analizi) uygulanmıştır. Araştırma, iki alt bölümden oluşmaktadır 1) betimleme ve içerik analizi çalışması 2) mülakat/derinlemesine görüşme

İçerik analizi sözel, yazılı ve diğer materyallerin nesnel ve sistematik bir şekilde incelenmesine olanak tanıyan bilimsel bir yaklaşımdır.¹³² Cohen, Manion ve Morrison'a göre içerik analizi, eldeki yazılı bilgilerin temel içeriklerinin ve içerdikleri mesajların özetlenmesi ve belirtilmesi işlemi olarak da tanımlanmaktadır.¹³³ Sosyal bilimler alanında sıklıkla kullanılan içerik analizi, belirli kurallara dayalı kodlamalarla kitap, kitap bölümü, mektup, tarihsel dokümanlar, gazete başlıkları ve yazıları gibi bir metnin bazı sözcüklerinin daha küçük içerik kategorileri ile özetlendiği sistematik, yinelenebilir bir teknik olarak tanımlanabilir.

İçerik analizinin temel amacını toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmak olarak ifade eden Yıldırım ve Şimşek'e göre toplanan verilerin, önce kavramsallaştırılması daha sonra da ortaya çıkan kavramlara göre mantıklı bir

¹³² Ezel Tavşancıl ve Esra Aslan, **İçerik Analizi ve Uygulama Örnekleri**, Epsilon Yayınları, İstanbul, 2001, s.4

¹³³ Louis Cohen, Lawrence Manion ve Keith Morrison, **Research Methods in Education** New York: Routledge, 2007, 6th ed., s.7-10

biçimde düzenlenmesi ve buna göre veriyi açıklayan temaların saptanması gerekmektedir.¹³⁴

İçerik analizinde, dokümanlardan elde edilen nitel araştırma verilerinin işlenmesi, verilerin kodlanması, temaların bulunması, kodların ve temaların düzenlenmesi, bulguların tanımlanması ve yorumlanması şeklinde dört aşama bulunmaktadır.¹³⁵ Bu çalışmada da, ilk aşamada belirlenen tarama ve seçim ölçütlerine göre kodlamalar yapılmış ve bu bağlamda çeşitli temalara ulaşılmıştır. Bu aşamadan sonra veriler düzenlenmiş, temalara göre gruplandırılmış ve uygun olduğu durumlarda veriler sayısal hale getirilerek sunulmuştur. Son olarak, elde edilen bulgular literatürde değinilen modeller de dikkate alınarak yorumlanmıştır.

Araştırmanın ikinci aşamasında mülakat/derinlemesine görüşme tekniği kullanılmıştır. Derinlemesine görüşmeler hazırlanan soru formu ekseninde gerçekleştirilmiştir. Buna ek olarak, formda yer almayan ama formdaki soruların birer uzantısı niteliğini taşıyan sondaj soruları ile görüşülen kişiye yönelik derinlemesine bilgiye ulaşılabilmektedir.

Araştırmanın betimleme ve içerik analizi aşamasında araştırmanın sorularından ve araştırmanın kavramsal çerçevesinden yola çıkılarak veri analizi için bir çerçeve oluşturulmuştur. Bu çerçeveye göre verilerin hangi temalar altında düzenleneceği ve sunulacağı belirlenmiştir.

Betimleme ve içerik analizi çalışması için, obezite konusu ile ilgili çıkan yönetmelikler, kamu kuruluşlarının obezite ile ilgili hazırladıkları eylem planları, sivil toplum kuruluşlarının obezite ile ilgili açıklamaları, obezite bağlamında yazılı medyada ve internet portallarında çıkan haberler, gıda şirketlerinin basın açıklamaları ve röportajları gibi veri toplama araçları kullanılmıştır. Taranan tüm portallara Kaynakça bölümünde yer verilmiştir.

¹³⁴ Ali Yıldırım ve Hasan Şimşek, **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2006, s.10-15

¹³⁵ **A.g.e.**, s. 25-28

Basın İlan Kurumu'nun 2012 Aralık ayı tiraj raporuna göre¹³⁶ Türkiye'nin en çok okunan gazeteleri arasında yer alan Hürriyet, Milliyet, Sabah, Posta ve Zaman gazetelerinde 2008-2012 yılları arasında çıkan ve içinde "obezite" kelimesi geçen tüm haberler listelenmiştir. Medya tarama çalışması Medya Takip Merkezi'ne yaptırılmıştır. Elde edilen veriler ile niceliksel bir analiz sunulmuştur.

Son olarak, vaka çalışması ile odaklanılan üç şirketin (Coca-Cola Türkiye, Nestlé Türkiye ve Yıldız Holding) web siteleri, basın bültenleri, kurumsal sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik raporları, obezite bağlamı taşıyan proje sayfaları incelenmiş ve elde edilen veriler kavramsal bir çerçeveye oturtularak aktarılmıştır.

Araştırmanın ikinci fazı olan mülakat/derinlemesine görüşme kapsamında vaka çalışması ile odaklanılan üç şirketin (Coca-Cola Türkiye, Nestlé Türkiye ve Yıldız Holding) kurumsal iletişim departmanlarındaki üst düzey yöneticiler (Nestlé Türkiye Kurumsal İletişim Müdürü Yaprak Kanlıoğlu, Coca-Cola Türkiye Kurumsal İletişim Direktörü Ebru Bakkaloğlu Tüzecan ve Kurumsal İlişkiler Müdürü Emre Uğural) ile görüşmeler yapılmıştır. Görüşmelerde EK 1'de yer alan soru yönergesi kullanılmıştır.

Vaka analizi olarak bu üç şirkete odaklanılmasının temel nedeni, bu üç şirketin obezite konusunu yönetmek durumunda olan öncü şirketler arasında yer almalarıdır. Coca-Cola Türkiye, Coca-Cola'nın küresel düzeyde obeziteyi bir mücadele alanı olarak ilan etmesiyle birlikte şu anda Türkiye'de obezite konusunun yönetiminde pacesetter (öncü) konumundadır. Sağlık Bakanlığı'nın ve diğer kamu kuruluşlarının yaptırımlarından en üst düzeyde etkilenmesi muhtemel şirket Coca-Cola Türkiye'dir, zira fast food şirketleri ile birlikte toplum ve kanaat önderlerinin nezdinde obeziteye en fazla sebep olan yiyecek ve içecekler arasında kola sayılmaktadır. Nestlé Türkiye henüz Coca-Cola kadar obezite konusundan yüksek düzeyde etkilenme aşamasında olmasa da ürün portföyündeki şeker, yağ, vb. içerikler ve gıda şirketi deyince ilk akla gelen şirketlerden biri olması nedeniyle obezite, Nestlé Türkiye'nin de yönetmesi gereken konulardan biridir. Giderek daha fazla yiyecek ve içecek markasını bünyesine katan Yıldız Holding şu anda Türkiye'deki gıda ve içecek pazarında lider

¹³⁶ <http://www.bik.gov.tr/istanbul/aralik-2012-tiraj-raporu/>

konumdadır. Yıldız Holding'in, dünyada Coca-Cola ve McDonald's gibi şirketlerin obezite konusunu yönetmede üstlendiği "pacesetter" rolünü Türk gıda şirketleri arasında üstlenmesi beklenmektedir. Bu nedenle Yıldız Holding'in obezite konusunu yönetim şekli büyük önem taşımaktadır.

Araştırma kapsamında bu üç şirketin konu yönetimi stratejisi Heath (1997), Gaunt ve Ollenburger (1993), Winter & Steger (1998) ve Chase (1984) temel alarak oluşturulan dört aşamalı konu yönetimi yaklaşımına göre incelenmiş ve görüşmelerde elde edilen veriler 4 adımda analiz edilmiştir: 1) konunun belirlenmesi 2) konunun değerlendirilmesi, önceliklendirilmesi ve analizi 3) konuya karşı cevap stratejilerinin oluşturulması 4) stratejinin uygulanması ve değerlendirilmesi.

Her şirketin obezite konusunu nasıl yönettiği bu 4 adımda özetlendikten sonra bu şirketlerin konu yönetimi performansları literatürdeki iki model dikkate alınarak, analiz ve değerlendirme bölümünde tartışılmıştır: 1) Michale Regester ve Judy Larkin'in konu yönetimi aşamalarını detaylandıkları Konu Yaşam Döngüsü Modeli¹³⁷ 2) Chase ve Jones tarafından ele alınan, konu yönetiminde kullanılabilecek cevap stratejilerini (proaktif, adaptif, reaktif) içeren Cevap Verme Stratejileri Modeli.¹³⁸ Şirketlerin konu yönetimi faaliyetleri arasında paydaş yönetimi stratejileri de incelenmiş ve burada analiz çerçevesi olarak Savage, Whitehead ve Blair'in "Paydaşlarla İlişki Yönetiminde Kullanılabilecek Stratejiler"i temel alınmıştır.¹³⁹

Araştırmanın obezite konusuna yoğunlaşılacak bölümlerinde ve görüşmelerde elde edilen veriler analiz edilirken, 2005 yılında Dünya Sağlık Örgütü tarafından Tim Lang ve London City University'deki meslektaşlarına yaptırılan "The Food Industry, Diet, Physical Activity and Health: A Review of Reported Commitments and Practice of 25 of the World's Largest Food Companies"¹⁴⁰ araştırmasında kullanılan soru formu yol gösterici olmuştur. Araştırmanın sonunda genel bir değerlendirme bölümü de yer almaktadır. Bu bölümde vaka çalışması olarak ele alınan 3 şirketin konu yönetimi performansları tartışılmış ve karşılaştırmalı bir analiz sunulmuştur.

¹³⁷ Michale Regester ve Judy Larkin, **a.g.e.**, s.48

¹³⁸ Philip Gaunt ve Jeff Ollenburger, **a.g.e.**, s.207

¹³⁹ Timothy W. Savage, Carlton J. Whitehead ve John D., Blair, **a.g.e.**, s.64-65

¹⁴⁰ Tim Lang, Geof Rayner and Elizabeth Kaelin, **a.g.e.**, s.74-75

3.1.4. Araştırmanın Kısıtları

Araştırma kapsamında obezite konusu ile ilgili yazılı medyada ve internet portallarında çıkan tüm haberler incelenmiş, odaklanılan üç şirketin halka açık tüm verilerine ulaşılmıştır. Fakat görüşmeler tek bir kişiyle yapıldığı için bazı görüşler kişisel olarak belirtilmiş, şirketin ana stratejisi tam olarak çözümlenememiştir. Ayrıca bazı sorulara açık ve netlikle cevap verilmemiş, tez çalışmasının kamuya açılacak olması nedeniyle tedirginlik gözlenmiştir. Nestlé Türkiye ve Coca-Cola Türkiye’de hedeflenen kişilerle görüşme yapılabilmemiş fakat Yıldız Holding’le tüm çabaya rağmen görüşme yapılamamış, Yıldız Holding ve Ülker yüz yüze görüşme yapmaya yanaşmamıştır.

Araştırma kapsamında mülakatlar sadece vaka çalışması olarak ele alınan üç şirketle yapılmış; toplumun, STK’ların, kamu kuruluşlarının algı ve beklentilerini gösteren bir çalışma gerçekleştirilememiştir. Diğer paydaşların obezite gündemi haberlere yansıyan söylemlerinden ve diğer yazılı materyallerden analiz edilmiştir. Obezitenin medya görünürlüğüne ilişkin niceliksel bir analiz sunulmuştur fakat geçmişe yönelik sosyal medya taraması yapılamamıştır. Daha kapsamlı bir değerlendirmenin yapılabilmesi için obezitenin farklı paydaşlar nezdindeki algısına ilişkin derinlemesine bir araştırmaya ihtiyaç duyulmaktadır.

3.2. Vaka Analizi 1: Nestlé Türkiye

Bu bölümde, Nestlé Türkiye'nin kurumsal sorumluluk ve sürdürülebilirlik yaklaşımı anlatılacak ve bu yaklaşım doğrultusunda obezite konusunun yönetimine ilişkin faaliyetlerine yer verilecektir. Nestlé Türkiye Kurumsal İletişim Müdürü Yaprak Kanlıoğlu ile yapılan görüşmenin sonuçları aktarılacak, bu görüşmeden ve incelenen yazılı materyallerden elde edilen bilgilere göre Nestlé Türkiye'nin obezite konusunu yönetimine ilişkin performansı değerlendirilecektir.

3.2.1. Kurumsal Sorumluluk ve Sürdürülebilirlik Yaklaşımı

Nestlé küresel düzeyde kurumsal sorumluluk anlayışını, “Creating Shared Value” (paylaşılan değer yaratmak) üzerine kurmaktadır. Nestlé bu yaklaşımını, “bir şirketin sorumluluğu sadece sosyal sorumluluk projeleri ile sınırlı kalmamalı, değer zincirinin her aşamasında katma değer yaratmalı” şeklinde ifade etmektedir. Nestlé, bu yaklaşımı çerçevesinde faaliyet gösterdiği üç temel alana odaklanmaktadır:¹⁴¹

- Beslenme: Tüketicilerine sağlıklı, besleyici ürünler sunmak; inovasyon ve kurduğu işbirlikleri neticesinde ürünlerini daha da ulaşılabilir hale getirmek ve sağlıklı beslenme bilinci oluşturmak.
- Su: Kıt su kaynaklarının korunmasını desteklemek ve tedarik zinciri içerisinde yer alan farklı ögelere de faydalı olacak şekilde üretim ve dağıtım süreçlerinde su kullanımını daha verimli hale getirmek.
- Kırsal Kalkınma: Daha verimli tarımsal uygulamaları ve çiftçilerin gelişimini desteklemek.

Nestlé, beslenme alanındaki “kurumsal sorumluluk” faaliyetlerini iki ana başlık altında yürütmektedir:

- Ürün içeriklerini düzenlemek (ürünlerinin içerisinde bulunan toplum sağlığının hassas olduğu besin öğelerini (toplam yağ, trans yağ, doymuş yağ,

¹⁴¹ <http://www.Nestlé.com.tr/csv/csv>

tuz, şeker) azaltmak, vitamin, mineral ile zenginleştirme yaparak faydalı besin ögesi içeriğini arttırmak (ör; Tam tahıllar))

- Toplumunu sağlıklı, dengeli beslenmeye ve fiziksel aktiviteye teşvik etmek

Nestlé bu iki ana başlık altında her yıl “Paylaşılan Değer Yaratmak” yaklaşımı çerçevesinde küresel düzeyde taahhütlerini açıklamakta ve bu taahhütler doğrultusunda faaliyet gösterdiği ülkelerdeki performans verilerini derleyerek her yıl bir rapor yayınlamaktadır.¹⁴² Nestlé, halk sağlığı açısından hassas tüm besin maddelerinin sistemli olarak azaltılması için kapsamlı politikalar uygulayan ilk şirkettir. Bu politikalar, trans yağ asitleri (2003 yılında yayınlandı), tuz (2005), şeker (2007) ve doymuş yağları (2009) kapsamaktadır. 2010 yılında yayınlanan Nestlé Mikro Besin Ögesi Zenginleştirme Politikası, ürünlerin vitamin, mineral ve eser miktarda maddelerle güçlendirilmesini kapsamaktadır.

Şirket, 2005 yılından beri ürünlerindeki tuz miktarını azaltma politikası uygulamaktadır. 2005 ve 2011 yılları arasında ürünlerindeki tuz miktarını 12.500 ton oranında azaltmıştır. Nestlé'nin bu konudaki taahhüdü ise, 2012 ve 2015 yılları arasında ürünlerdeki sodyum miktarını ortalama %10 azaltmaktır. Şirket, 2007 yılından beri ürünlerindeki şeker miktarını azaltma politikası uygulamaktadır. 2000 ve 2010 yılları arasında ürünlerinde kullanılan şeker miktarını %34 oranında azaltmıştır.

Nestlé'nin toplumu sağlıklı, dengeli beslenmeye ve fiziksel aktiviteye teşvik etmek üzere yürüttüğü farklı çalışmalar bulunmaktadır. Nestlé Sağlık Bilimleri Enstitüsü ile beslenmeye ve beslenme ile ilişkili hastalıklara odaklanan bilim ve teknoloji platformları kurmakta, Nestlé Araştırma Merkezi'nde toplumun beslenmeye ilişkin tutum ve davranışlarını ortaya çıkarmak üzere araştırma faaliyetleri yürütmektedir.

Ürünlerinin yaklaşık %98'inde, 2005'te ilk kez başlatılan ve tüketicilerinin ürünleri hakkında daha bilinçli karar vermesine yardımcı olan Nutritional Compass (Nestlé Beslenme Pusulası) bulunmaktadır. Nestlé Beslenme Pusulası; besin

¹⁴² <http://www.Nestlé.com/csv/downloads>

değerleri tablosunu, ürün içerisinde kullanılan malzemeleri, beslenme ve iyi yaşam ipuçlarını ve ürünlerinin özelliklerini tüketicilere aktararak onlara yol göstermeyi hedeflemektedir. Nestlé, sağlıklı beslenme ve fiziksel aktiviteyi teşvik etmek üzere toplumsal programlar da yürütmektedir. 2013 itibariyle 68 ülkede uygulanan Healthy Kids programı ile sivil toplum kuruluşları, kamu kuruluşları, üniversitelerden oluşan 260'ın üzerinde kuruluş ile işbirliği yaparak okul çağındaki çocukların sağlıklı beslenme ve fiziksel aktivitenin önemi konusunda bilinçlendiren eğitim programları uygulamaktadır. Türkiye'de uygulanan Beslenebilirlik projesi bu programın bir parçasıdır.

Obezite Konusunu Yönetimi

Nestlé, “Good Food Good Life” mottosu çerçevesinde verdiği mesajlarda obeziteyle mücadeleye de zaman zaman değinmektedir fakat obeziteye vurgudan ziyade mesajlarını daha çok “yeterli, dengeli beslenme ve iyi yaşam” etrafında şekillendirmektedir.

Nestlé'nin obezite bağlamıyla Türkiye'de yürüttüğü konu yönetimi çalışmaları hakkında detaylı bilgi almak üzere Nestlé Türkiye Kurumsal İletişim Müdürü Yaprak Kanlıoğlu ile yapılan görüşmeden çıkan sonuçlar, aşağıda dört alt başlık altında özetlenmiştir.

Obezitenin konu olarak belirlenmesi

Nestlé Türkiye “konu yönetimi” alanındaki çalışmalarını Kurumsal İletişim Departmanı altında yürütmektedir. Şirketin İsviçre'deki ana yönetim ofisinde bulunan Kurumsal İlişkiler Departmanı tarafından konu yönetimi stratejisi belirlenmekte ve bu strateji Türkiye'deki Kurumsal İletişim Departmanı tarafından da uygulanmaktadır. Ana yönetim ofisi tarafından hazırlanan rehberler ve kılavuzlar, Nestlé'nin Türkiye'de yürüttüğü konu yönetimi faaliyetleri için yol gösterici olmaktadır.

Nestlé şirketinin iletişim stratejisini ve konu yönetimi anlayışını belirleyen ana yaklaşım, Nestlé'nin küresel düzeyde oluşturduğu “Paylaşılan Değer Yaratmak”

yaklaşımıdır. Nestlé Türkiye, toplumsal alandaki gelişmeleri de bu yaklaşıma uygun olacak şekilde değerlendirmekte ve yönetmektedir. Yaprak Kanlıoğlu bu yaklaşımı şu şekilde özetlemiştir: *“Creating Shared Value (Paylaşılan Değer Yaratmak) dediğimiz bir çerçevesi var şirketin. Buradaki bakış açısı şöyle: Nestlé halka açık bir şirket, dolayısıyla hissedarlarımıza ve topluma karşı sorumluyuz. İşimizi yaparken hem toplum için hem de hissedarlarımız için değer yaratmak bizim için öncelikli. Değer yaratmak üzere de üç alan belirledik: beslenme, su ve kırsal kalkınma. Toplumsal konulara da bu çerçeveden bakıyoruz.”*

Nestlé, “obezite”yi küresel düzeyde yönetilmesi gereken bir konu olarak belirlemiştir. Yaprak Kanlıoğlu, *“Obeziteyi şirketiniz için yönetilmesi gereken bir konu olarak görüyor musunuz?”* sorusuna, *“Evet, görüyoruz. Vizyonumuz, dünyanın lider beslenme, sağlık ve iyi yaşam şirketi olmak. Tüketicilerimizin lezzetten ödün vermeden doğru beslenme alışkanlıkları geliştirmesi bizim önceliğimiz.”* şeklinde yanıt vermiştir.

Obezite konusunun değerlendirilmesi, önceliklendirilmesi ve analizi

Kurumsal İletişim Müdürü Yaprak Kanlıoğlu ile yapılan görüşme sırasında, Nestlé Türkiye’nin obeziteyi ne ölçüde öncelikli olarak yönetilmesi gereken bir konu olarak gördüğünü anlamaya yönelik sorular sorulmuştur. Bu kapsamda ilk olarak obezitenin şirket itibarını tehdit eden unsurlardan biri olarak görülüp görülmediği sorgulanmıştır. Görüşme sırasında obeziteye, itibarı tehdit eden unsurlardan biri olarak işaret edilmemiştir.

Obezite gibi kronik hastalıkların gelişiminde rol oynayan yetersiz ve dengesiz beslenme sorununun çözümünde tüketicilerin doğru beslenme konusunda bilinçlendirilmesi ve bilgilendirilmesi Nestlé Türkiye’nin öncelikli ele aldığı konulardan biridir. Bu, Nestlé Türkiye’nin “Paylaşılan Değer Yaratmak” yaklaşımı doğrultusunda yürüttüğü ana çalışma başlıklarından biridir. Nestlé Türkiye globalde geliştirilen stratejik araçları Türkiye’de de istikrarlı şekilde uygulayarak toplumun yeterli ve dengeli beslenmesine katkıda bulunmayı, tüketicileri bilinçli seçimler yapmaları konusunda desteklemeyi sürdürmektedir. Bu araçlar porsiyon kontrolü, Günlük Kullanım Miktarı uygulaması, Nestlé Besin Profili Sistemi, sürekli

iyileştirme aracı olan 60/40+ tüketici lezzet tercihi ve besin değeri analiz sistemi ve besin ögesi politikalarının lokal düzeyde uygulanması, Nestlé Good Food Good Life söyleminin Türkçe'si olan "Nestlé İyi Beslen, Mutlu Yaşa" iletişim çatısı altında TV ve dijital platformlarda tüketicileri yeterli ve dengeli beslenme konusunda bilinçlendirme projeleri olarak sıralanabilir. Bu çalışmalar hem global vizyonumuz doğrultusunda hem de Türkiye'deki kamuoyu ihtiyaçları doğrultusunda gerçekleştirilmektedir.

Obezite konusuna karşı cevap stratejilerinin geliştirilmesi

Nestlé Türkiye, global düzeydeki taahhütlere uymak üzere her yıl Türkiye'de ürün içeriklerinin düzenlenmesi, tüketicilerin doğru beslenme ve fiziksel aktiviteye teşvik edilmesi konusunda toplumsal projelerin yürütülmesi, bu çalışmaların sonuçlarının ölçülmesi ve raporlanması gibi çalışmalar yapmaktadır.

Yaprak Kanlıoğlu, bu çalışmaların obezite bağlamında nasıl değerlendirilebileceğini anlamak üzere sorulan, "*obezite konusunda şirketinizin olumsuz etkilenmemesi için hedefleriniz neler?*" sorusuna şöyle cevap vermiştir: "*Paylaşılan Değer Yaratmak yaklaşımımız ürünlerimizle doğrudan ilişkili. Her yıl global düzeyde, Nestle'nin faaliyet gösterdiği tüm ülkelerdeki veriler toplanarak bir rapor yayınlanıyor. Bu raporda ürünlerimizle ilgili yerel düzeyde yaptıklarımız yazıyor. Dünya Sağlık Örgütü'nün şeker, tuz, yağ konusunda belirlediği kıstaslara taahhütlerimiz var. Bu taahhütlere uymak için tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'de de portfolyomuzu sürekli iyileştiriyoruz. 2016'ya kadar bu konularda verdiğimiz taahhütler ve yaptığımız çalışmalar raporda yer alıyor.*" şeklinde cevap vermiştir.

Nestle Türkiye'ye bugüne kadar obezite konusunda kamu kuruluşlarından bir yaptırım uygulanıp uygulanmadığı, STK'lardan, gazetecilerden, akademisyenlerden ve diğer kanaat önderlerinden obezite bağlamında herhangi bir eleştiriye maruz kalınıp kalınmadığı sorulmuştur. Bu soruya bu tür yaptırım ve eleştirilere maruz kalınmadığı şeklinde cevap alınmıştır. Bunun üzerine sorulan "*bu tür yaptırım ve eleştirilere maruz kalmanız durumunda nasıl bir iletişim stratejinizin olacağını belirlediniz mi?*" sorusunda Yaprak Kanlıoğlu şöyle bir cevap vermiştir:

"Obezite gibi kronik hastalıkların gelişiminde rol oynayan yetersiz ve dengesiz beslenme sorununun tek başına bir kurumun çözemeyeceğini ve bu sorunun önüne

geçilebilmesinin ancak kamu kuruluşları, STKlar ve üniversiteler gibi kurumlarla işbirliği ile mümkün olacağını düşünüyoruz. Bu nedenle de bu sorunun mücadelesinde çoklu ortaklıklarla hareket ediyoruz. Beslenmeye ilişkin tüm bu çalışmalarla ilgili kılavuzlarımız var. Onları uyguladığımızı yönelik açıklamalar yapabiliriz, zaten bunları şeffaf bir şekilde raporluyoruz. Taahhütlerimiz de açık. Bunların hepsi adres olarak gösterilebilir. Beslenmeye ilişkin taahhütlerimizi global kıstaslara göre ve yerel düzeyde Türk toplumunun beslenme, sağlık ve lezzet ihtiyaçları doğrultusunda gözden geçiriyoruz. Bunun dışında hem sağlık profesyonellerinin hem de kamuyunun bilinçlendirilmesi konusunda yerel düzeyde çalışmalar yapıyoruz. Düzenli olarak her sene beslenme ve sağlık konferanslarına katılıyoruz, destek oluyoruz. Bilim adamlarını davet ediyoruz konuşmacı olarak. Düzenli olarak her yıl en az 7 konferansa katılıyoruz. Sağlık profesyonelleri beslenme ve sağlık konusundaki son çalışmaları düzenli olarak paylaştığımız fikir önderleri. Böylece beslenme alanındaki yenilikler sağlık profesyonelleri tarafından kamuoyuna yayılıyor. Sağlık profesyonelleri ile işbirlikleri toplumun bilinç seviyesini artırmak ve sağlık profilini geliştirmek için bizim için çok öncelikli ve değerli. Bu işbirliklerinden birini Prof. Dr. Ayşe Baysal tarafından kurulan BESVAK-Beslenme Eğitim ve Araştırma Vakfı ile gerçekleştirdik. Yerel ve ulusal zincirlerde gerçekleştirdiğimiz 'Nestlé İyi Beslen, Mutlu Yaşa' kampanyası kapsamında BESVAK ile işbirliği yaparak 110 beslenme ve diyetetik bölümü öğrencisi diyetisyen adayı market müşterilerini beslenme konusunda bilinçlendirmek için çalıştı, boy, kilo, beden kütle indeksi ve vücut yağ yüzdesi ölçümleri yaparak beslenme ve sağlık durumlarıyla ilgili farkındalık sağladı. Bu proje ile 250.000 kişiye ulaştık. Ayrıca projede yer alan öğrencilere 1 yıllık eğitim bursu sağlanmasının yanısıra mesleki tecrübelerine katkı sağlayacak bir eğitim verildi ve mezuniyet öncesi iş tecrübesi yaşamaları sağlandı. Nestlé Pure Life'in Türkiye Obezite Araştırma Derneği ile yürüttüğü, diyetisyen ve fiziksel aktivite uzmanı ve bir ünlü vasıtasıyla 'Obeziteye Karşı Hareket' projesi 2013 yılında 2 milyon kişiye beslenme ve fiziksel aktivite konusunda mesaj ulaştırırken, 2014 yılında Sağlık Bakanlığı ile işbirliği yapılarak daha etkin bir proje olarak devamı planlanıyor."

Kamu kuruluşlarının yaptırımı karşısında uygulanacak stratejiyi ise şöyle açıklamıştır:

"Sağlık Bakanlığı ve ilgili diğer bakanlıklar ile işbirliğine çok önem veriyoruz, görüşmeler yapıyoruz. Multidisipliner bir yapı gerektiren obezite gibi kanuların mücadelesinde tüm ilgili bakanlıkların, kurum ve kuruluşların birlikte proje yürütmesine, destek verilmesi gerektiğine inanıyoruz. Türkiye 'de yer alan yasa ve

yönetmeliklere uygun hareket etmek zaten benimsediğimiz ve uyguladığımız bir yaklaşım. Bunun dışında globalde de belirlediğimiz kriterler var. Sağlık Bakanlığı'nın herhangi bir yaptırımı olması durumunda sorun yaşamayacağımızı düşünüyoruz. Sadece Türkiye'ye özel bir şey çıkarılırsa bizim bir eksikimiz var mı diye ayrıca bakarız.”

“Bir gazetenin ve/veya gazetecinin obezite ile ilgili olarak şirketinizi hedef alan haberi/yazısı oldu mu, böyle bir durumla karşılaşmanız durumunda vereceğiniz cevaba ilişkin herhangi planlama yaptınız mı?” sorusuna ise obeziteyle ilgili özel olarak bir röportajları veya basın açıklamaları olmadığı yönünde cevap vermiştir. Gazetecilerle yaptıkları röportajlarda obezitedense, sağlıklı beslenme daha fazla konuşulmaktadır. Yaprak Kanlıoğlu gazetecilerin bu tür sorular soruları karşısında proaktif bir iletişim yaptıklarını, sağlıklı beslenme ve fiziksel aktivitenin önemini anlatan yaklaşımlarını ve bu konuda yapılan çalışmaların basın mensuplarıyla görüşmelerde anlatıldığını belirtmiştir. Bununla birlikte globalde bu konuda yapılan çalışmaları daha iyi aktarabilmek üzere araştırma merkezilerini gazetecilerle birlikte ziyaret ettiklerini belirtmiştir.

Stratejinin uygulanması ve değerlendirilmesi

Nestle Türkiye, obezite konusunun yönetimi için global düzeyde belirlenen stratejinin Türkiye'deki yerel ihtiyaçları gözetenek uygulamasını gerçekleştirmektedir. Bu strateji çerçevesinde yürüttükleri ana faaliyetler; ürün içeriklerinin düzenlenmesi, doğru beslenme ve fiziksel aktivite konusunda tüketicilerde farkındalık yaratmak şeklindedir. Yaprak Kanlıoğlu bu alandaki faaliyetlerini şöyle açıklamıştır:

“Dünya Sağlık Örgütü'nün kıstaslarına uymak, Paylaşılan Değer Yaratmak yaklaşımımız doğrultusunda topluma fayda üretmek üzere ürünlerimizin içeriğini renove ediyoruz. Tüm ürünlerimizin şeker, yağ ve tuz oranlarını aşağı çekmek üzere çalışmalar yürütüyoruz. Bunu spesifik bir ürün için değil tüm portfolyomuz için yapıyoruz. Bu nedenle Nestle AR-GE birimine her yıl 1,7 milyar İsviçre Frangı bütçe ayırıyor. Geçen senenin sonunda beslenme ve sağlık yazan bir gazeteci gurubuyla Nestle'nin İsviçre'deki Ar-Ge merkezini ziyaret ettik. Lezzetten ödün vermeden nasıl yağ, tuz, şeker oranlarının düşürüleceğini planlamak üzere bilim adamları çalışmalar yürütüyor. Dolayısıyla Ar-Ge'nin rolü yadsınamaz. Obeziteyle mücadelede de Ar-Ge

kritik konumda ve buna yatırım yapan şirketler yol alabilecek aslında. Türkiye’de de ürünlerimizin %90’ı bu kriterlere uyacak şekilde iyileştirildi. Çocuklara yönelik ürünlerimizde ayrı kriterlerimiz var. Vebu kriterlere tüm çocuk ürünlerinde 100% uyumluyuz 196 ülkede yürütülüyor bu çalışmalar. Geliştirdiğimiz “porsiyon iletişimi” ile yaş gruplarına göre ne kadar besin tüketilmesi gerektiği konusunda tüketicilerimize rehberlik ediyoruz. Paketlerin arkasında “nutrition compass” dediğimiz bir pusula var. Orada ürün içerikleri neye yarıyor, günlük ne kadar tüketilmesi gerekiyor, besinlerin faydaları ne, gibi bilgilendirmeler yapıyoruz. Ayrıca 2008 yılında AB Çocuklara Sorumlu Pazarlama Taahhütü bizim de dahil olduğumuz IFBA üyesi şirketler tarafından imzalandı. Türkiye’de de imzaladığımız bu taahhüt çerçevesinde 6 yaş altına kesinlikle pazarlama faaliyeti yapılmamakta, 6-12 yaş grubuna pazarlama faaliyeti gerçekleştirilecek ürünlerde çocuklar için belirlenen beslenme kriterlerine uyumluluk şartı aranmaktadır.”

Nestle Türkiye sağlıklı beslenme ve fiziksel aktivitenin teşvik edilmesiyle ilgili projelerini global düzeyde yürüttüğü programlar altında planlamaktadır. Nestle’nin global düzeyde yürüttüğü Healthy Kids adlı programının altında Nestle Türkiye Milli Eğitim Bakanlığı ile ‘Beslenebilirim’ adlı bir proje yürütmektedir. Çocukları doğru beslenme ile ilgili bilinçlendirme amacıyla başlatılan proje, 2005 yılında TEGV işbirliğiyle başlamıştır. Proje kapsamında 17 ilde mutfaklar kurulmuş, gönüllü öğretmenler yetiştirilmiş ve bu mutfaklarda çocuklara eğitim verilmiştir. Proje 2009’dan itibaren Milli Eğitim Bakanlığı ile 10 ilde, 50 okulda yürütülmektedir ve 2014 yılı içinde bu 13 ile yaygınlaştırılması hedeflenmektedir. Bakanlık ile protokolün uzatılması ile proje 2016 yılına kadar devam edecektir.

Görüşme sırasında Nestle’nin obeziteye neden olduğu iddia edilen herhangi bir ürünü olup olmadığı ve bu ürünlerde son 5 yılda herhangi bir satış kaybının yaşanıp yaşanmadığı da sorulmuştur. Yaprak Kanlıoğlu bu soruya şöyle bir cevap vermiştir: *“Çok geniş bir portfolyomuz var ve genellikle her gün tüketilebilecek ürünlerden oluşuyor. Tüketicilerimizin yaşam kalitesini artırmak , yeterli ve dengeli beslenme alışkanlığını geliştirmelerine yardımcı olmak en önemli önceliğimiz.”*

Nestle’nin “sağlıksız” olarak nitelendirilen bir ürününün olup olmadığı ve son beş yılda ürün portföylerine “sağlıklı” ürünlerin eklenip eklenmediği sorusuna verilen cevap ise şu şekilde olmuştur:

“Bütün ürünlerimiz sağlıklı, sağlıksız bir ürünümüz yok. Bütün ürünlerimizin sağlık faydalarını ön plana çıkaracak şekilde de iletişimini yapıyoruz. Nestle Araştırma Merkezi senede 200 makale yayınlıyor. Örneğin kahvenin kan şekere düşmesine olan faydası, antioksidan olduğu, ara öğünlerde dengeleyici olduğu, metabolizmayı hızlandırdığı gibi gerçekleri bilinir kılmak bizim rollerimizden biri. Çikolatanın, kakaonun sağlık faydaları var, dengeli tüketilmesi ile birlikte keyif veren ürünlerimiz. Tam tahıllı kahvaltılık ürünler lif açısından çok yararlı, içinde 8 tane vitamin, mineral çeşitleri var, tam tahıl olduğu için düzenli tüketimde bel bölgesindeki kalınlaşmayı engelliyor, vb. Maggi mutfak ürünlerimizle sunduğumuz çeşniler, pişirme yöntemi konusunda verdiğimiz eğitimler var. Tüm ürünlerimizde sağlık faydalarını ön plana çıkartan iletişim de yapıyoruz, buna dikkat ediyoruz. Şirketin şu anki mottosu ‘Good Food, Good Life’. Bu mottoyu ‘İyi Beslen Mutlu Yaşa’ olarak Türkçeleştirdik. İletişimde de bu mottomuzu destekleyen faaliyetler yapmaya devam edeceğiz önümüzdeki dönemde.”

3.2.2. Analiz ve Değerlendirme

Nestlé Türkiye için obezite henüz şirketin satışlarını, paydaşlarıyla ilişkisini ve itibarını negatif yönde etkileyen kritik bir konu haline gelmemiştir. Bu durumun arkasında yatan nedenleri, Hainsworth ve Meng’in beş aşamaya böldüğü konu yönetimi süreci teorisi ile açıklayabiliriz.

Hainsworth ve Meng’e göre konuların beş aşamalı bir evrim süreci vardır: potansiyel faz, oluşum, gelişim, kriz ve uyku aşaması. Potansiyel dönemdeki konular, henüz kamuoyunun gündemine gelmemiş konular olarak tanımlanmaktadır. Bu aşamadayken konuların belirlenmesi, gözlemlenmesi ve yönetilmesi konunun ileride kurum için önemli bir tehdit haline gelmesini önlemektedir. Konunun medyada görünmeye başlamasıyla birlikte konu ikinci evreye geçmekte ve belli gruplar konuya taraf olmaya başlamaktadır. Medya kapsamı arttıkça konu kamu politikasının bir parçası haline gelmektedir. Kurum bu noktada konuya müdahale etme şansını bir ölçüde kaybetmektedir, çünkü kurumun kontrolünden çıkıp diğer paydaşların da ilgi alanına girmektedir.

Nestlé Türkiye için obezite sorunu, potansiyel fazda bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Zira Nestlé, Türkiye’de henüz belli paydaş grupları ve medya tarafından

obeziteyle anılan bir marka konumunda değildir. Çikolata obeziteye neden olan ürünler kategorisinde sayılmakta, fakat henüz Nestlé markasıyla çerçevelenmemektedir. Yapılan derinlemesine görüşmede de henüz medya ve diğer paydaşlar tarafından şirketin obezite bağlamıyla bir baskı altında olmadığı ortaya çıkmıştır. Fakat bu durum, Nestlé Türkiye için obezite sorununun oluşum ve gelişim aşamasına geçmeyeceği anlamına gelmemektedir. Özellikle Sağlık Bakanlığı'nın obeziteyle mücadele kampanyasını başlatması ve gıda şirketlerini de bu mücadelenin bir parçası haline getirme konusundaki kararlılığı, şirketin medya ve paydaşlar tarafından değil ama Sağlık Bakanlığı tarafından gelecek bir baskıyla karşılaşacağı ihtimalini kuvvetlendirmektedir. Bu nedenle şirket, küresel düzeydeki konu yönetimi tedbirlerinden farklılaşarak yerel düzeyde de obezite konusunun yönetimi için yeterli donanıma sahip hale gelmelidir.

Bu aşamada Nestlé Türkiye, küresel düzeyde Nestlé'nin "Creating Shared Value" yaklaşımı doğrultusunda geliştirdiği, beslenme ile ilgili koruyucu adımları uygulamakta ve 'üzerine düşen görevi yapan' bir duruş sergilemektedir. Başka bir deyişle, henüz obezite sorununu yönetilmesi gereken kritik bir "konu" olarak görmemekte ve bu konuyu yönetmek üzere yerel düzeyde stratejik adımlar planlamaktadır. Tüm bunlara rağmen Nestlé markasının küresel düzeyde oluşturduğu "sorumlu şirket" algısı, Nestlé Türkiye'nin en önemli koruyucu kabuğu konumundadır ve bu sayede şirket, büyük bir olasılıkla Türkiye'de obezite konusundan olumsuz yönde en öncelikli olarak etkilenecek şirketlerden biri olmayacaktır.

3.3. Vaka Analizi 2: Coca-Cola Türkiye

Bu bölümde, Coca-Cola Türkiye'nin kurumsal sorumluluk ve sürdürülebilirlik yaklaşımı anlatılacak ve bu yaklaşım doğrultusunda obezite konusunun yönetimine ilişkin faaliyetlerine yer verilecektir. Coca-Cola Türkiye Kurumsal İletişim Direktörü Ebru Bakkaloğlu Tüzecan ve Kurumsal İlişkiler Müdürü Emre Uğural ile yapılan görüşmenin sonuçları aktarılacak, bu görüşmeden ve incelenen yazılı materyallerden elde edilen bilgilere göre Coca-Cola Türkiye'nin obezite konusunu yönetimine ilişkin performansı değerlendirilecektir.

3.3.1. Kurumsal Sorumluluk ve Sürdürülebilirlik Yaklaşımı

Sürdürülebilirlik, küresel düzeyde Coca-Cola'nın önem verdiği bir yönetim anlayışıdır. Coca-Cola sürdürülebilirlik yaklaşımını, *“Küresel ölçekteki varlığımız aynı zamanda büyük sorumlulukları da beraberinde getirmektedir. İşimizin sürdürülebilirliği çevre ve toplumun sürdürülebilirliğine bağlıdır. Toplumların sosyal ve ekonomik kalkınmalarına destek olmayı ve aynı zamanda toplumun refahına katkıda bulunarak işimizin sürdürülebilirliğini sağlamayı amaçlıyoruz”* şeklinde açıklamaktadır.

Coca-Cola, küresel düzeyde sürdürülebilirlik alanındaki faaliyetlerini küresel su yönetimi, verimli enerji kullanımı, sürdürülebilir ambalajlama, enerji dengesi ve aktif yaşam konu başlıkları altında yürütmektedir. Türkiye'deki toplumsal projelerini Coca-Cola Hayata Artı Vakfı liderliğinde sürdüren Coca-Cola Türkiye, çevre ve aktif yaşam ana başlıkları altında toplumsal faaliyetlerini gerçekleştirmektedir.

Coca-Cola'nın gazlı içecek, meyve suyu, sporcu içeceği, enerji içeceği, su, maden suyu, çay ve buzlu çay gibi kategorilerde ürünleri bulunmaktadır. Obezite bağlamındaki toplumsal mesajlarını dengeli beslenme ve aktif yaşam ana başlıkları altında aktarmaktadır. *“Coca-Cola şirketi olarak aktif ve sağlıklı yaşamın önemine inanıyoruz. Bu konuda herkesi bilinçlendirmek ve enerji dengesi ve fiziksel olarak aktif olma hususlarını desteklemek için çalışıyoruz”* diyen Coca-Cola, aktif yaşam konusundaki mesajlarını ise şöyle iletmektedir: *“Sağlıklı bir yaşam için fiziksel aktivitenin önemini biliyor, fiziksel aktiviteye ilginin yaygınlaştırılması yönünde yapılan çalışmaları destekliyoruz. Fiziksel aktivitenin yaygınlaştırılması için yerel yönetimler, sivil toplum kuruluşları ve üniversiteler ile işbirliği içinde hareket etmenin yanı sıra fiziksel aktiviteyi destekleyen etkinliklerin sponsorluğunu üstleniyoruz. Aktif yaşamı yediden yetmişe herkesin günlük hayatının doğal bir parçası kılmak için projeler gerçekleştiriyoruz.”*

Coca-Cola'nın “sağlıklı bir toplum” için dört taahhüdü bulunmaktadır:

- Tüm pazarlarda düşük veya sıfır kalorili içecek seçenekleri sunmak.

- Tüm ürünlerin besin değerlerine paketlerin ön yüzünde yer vermek.
- Faaliyet gösterdiği tüm ülkelerde fiziksel aktivite programlarını destekleyerek toplumların daha aktif olmalarına katkıda bulunmak.
- Pazarlama faaliyetlerini yüksek sorumluluk bilinciyle yürütmek ve tüm dünyada 12 yaş altı çocukları doğrudan hedefleyen reklam yapmamak.

Coca-Cola şirketi Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO'su Muhtar Kent bu taahhütleri, "*dünyada obezite ile mücadele etmek üzere Coca-Cola'nın taahhütleri*" olarak 2013 yılında açıklamıştır.

Coca-Cola özellikle son 5 yılda sıklıkla obeziteye neden olan ürün satmak ile suçlanmıştır ve Coca-Cola CEO'su Muhtar Kent farklı zamanlarda obezite bağlamıyla basın açıklamalarında bulunmuştur. Muhtar Kent, Amerika'da obeziteye karşı yüksek kalorili olduğu iddia edilen meşrubat ve yiyeceklere yüksek vergi getirilmek istenmesini, 2009 yılında Wall Street Journal gazetesine yazdığı bir makaleyle eleştirmiştir. Makalesinde obezliğin karmaşık bir konu ve tüm Amerikalılar için çok önemli olduğunu söyleyen Kent, "*Coca-Cola olarak hükümet ve sağlık kurumlarıyla birlikte soruna etkili çözümler bulmaya çalışıyoruz. Ancak, bir kısım halk sağlığı avukatları kendilerince yüksek kalorili olduğuna karar verdikleri bazı sıradan yiyecek ve içeceklere yüksek vergi getirmek istiyorlar. Bu fikir Amerika genelinde ve hatta hükümet nezdinde bile gerici ve mantıksız olmasına rağmen dikkate alınmaya başladı*" yorumunu yapmıştır.¹⁴³ 1970'lerden itibaren Amerikalıların aldığı ortalama kalorinin yüzde 12 arttığının doğru olduğunu kaydeden Kent, makalesinde şu görüşlere yer vermiştir:

"Ortalama kalorinin arttığı doğru ama artık daha hareketsiz bir hayat sürüldüğü de ortada. Ulusal Sağlık Merkezi'ne göre, ABD'deki yetişkinlerin yüzde 39'u boş vaktinde fiziksel aktivitede bulunmuyor. Yine yapılan araştırmalar sonucunda Amerikan halkının yüzde 60'ının düzenli hareket etmediği, yüzde 25'nin ise hiç hareket etmediği gerçeği ortada. Obeziteyi dizginlemek istiyorsak, aynaya bakmalı ve durumun sırf kaloriden kaynaklanmadığını kabul etmeliyiz. Açıkcası bizim sektör, bu tartışmalarda kolay bir hedef oldu. Ulusal Kanser Enstitüsü'ne göre, meşrubatlar

¹⁴³ Muhtar Kent, **Coke Didn't Make America Fat**, The Wall Street Journal, 2009, <http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424052748703298004574455464120581696>

ortalama Amerikalının diyetindeki kalorilerin yüzde 5.5'ini oluşturuyor. Kalorilerin yüzde 94.5'i diğer yiyecek ve içeceklerden gelirken neden bizim içecekler hedef tahtasında, anlamak zor. Siyasetçiler vaktini ABD'de 220 bin insanı istihdam eden bir endüstriyi şeytanlaştırmakla harcamamalı. İş dünyası ve hükümet bir araya gelerek daha çok fiziksel aktivite yapılmasını, makul yemeyi ve içmeyi desteklemeli, Amerikalıların Coca-Cola'dan aldığı zevkin tadına varmasına da izin vermeli"

Muhtar Kent, son 20 yılda, meşrubatların ortalama kalorisinin yaklaşık yüzde 25 düştüğünü de belirterek şu görüşlerine yer vermiştir:

"Bunun nedeni hem bizim, hem de diğer şirketlerin kararlı biçimde Diet Cola, Coca-Cola Zero ve Powerade Zero gibi diet/light markalara odaklanmamızdan kaynaklandı. ABD Tarım Bakanlığı'na göre, 1970'ten beri gıdaya eklenen şekerle gelen kaloriler yüzde 11 azaldı. Ancak aynı dönemde gıdaya eklenen yağdan ve unlu/tahıllı gıdalardan gelen kaloriler sırasıyla yüzde 35 ve yüzde 13 arttı."

Mayıs 2013'te Coca-Cola şirketinin 127. yaş kutlamalarında obeziteye karşı küresel ölçekte uygulayacakları dört taahhüdü açıkladığı basın toplantısının ise şu sözlere yer vermiştir:

"Obeziteyi neredeyse herkesi etkisi altına alan, günümüzün en zorlu sağlık konusu. Küresel ölçekteki bu toplumsal sorunu çözmek için hepimiz üzerimize düşeni yapmalı ve işbirliği içinde çalışmalıyız. Biz, çözümün bir parçası olmak için özel sektör, kamu ve sivil toplum alanlarındaki ortaklarımızla yakın işbirliği içerisindeyiz. Faaliyetlerimizi sürdürdüğümüz tüm kıta ve ülkelerde geçerli olacak dört taahhüdümüzü açıkladığımız bugün, daha iyiye olan yolculuğumuz için de önemli bir adım daha atıyoruz".

Coca-Cola bu açıklama ile birlikte obeziteyle mücadele konusundaki girişimlerinin takip edilebilmesi için www.comingtogether.com adlı bir internet sitesi oluşturmuş ve bu site üzerinden obezite ile mücadele konusunda gelinen noktayı toplumla paylaşma sözü vermiştir. Bu dijital platform üzerinden Coca-Cola'nın küresel taahhütleri hakkında daha detaylı bilgi paylaşımı yapılacağını, isteyen herkesin şirketin bu alandaki çalışmalarını ve elde edilen ilerlemeyi takip edip geri bildirimde bulunabileceğini belirtmiştir.

Aynı basın açıklamasında, Coca-Cola'nın gazlı içecek, aromalı ve vitaminli su, çay, kahve, meyve suyu ve meyveli içecek, spor ve enerji içecekleri olmak üzere neredeyse tüm alkolsüz içecek kategorilerinde ürünler sunduğuna, Coca-Cola'nın ürün yelpazesinde yaklaşık 800 farklı düşük ve sıfır kalorili ürün seçeneği yer aldığına, düşük ve sıfır kalorili ürünlerin ise Coca-Cola'nın ürün portföyünün yüzde 25'ini oluşturduğuna yer verilmiştir. Coca-Cola ayrıca, dünyanın hiçbir yerinde 12 yaşın altındaki çocuklara yönelik pazarlama yapılmayacağını buna karşılık faaliyette olduğu her ülkede fiziksel aktivite programlarını teşvik etmek için çalışacağını da belirtmiştir. Muhtar Kent açıklamasında, obezite konusunun her ülkedeki tüketiciler tarafından aynı hassasiyetle ele alınmadığını belirterek Amerika ile Çin'deki tüketici davranışları arasındaki farka şu sözleriyle dikkat çekmiştir: *"Coca-Cola'nın en çok satan ürünü kolanın ABD'deki satışlarının yüzde 41'ini, Coca-Cola Light ve Coca-Cola Zero gibi kalori içermeyen ürünlerimiz oluşturuyor. Diğer taraftan Çin'in bazı sahil kentlerinde kalorisiz kola satışları tek haneli rakamlardan oluşuyor."*

Coca-Cola 2013 yılı içerisinde televizyonda ilk kez obezite konusuna değinen reklam filmlerini de yayınlamıştır. Reklamda Coca-Cola'nın küçük boy içecekler sunduğu, meşrubatların tatlarını geliştirmeye çalıştığı, düşük kalorili tatlandırıcılar kullandığı ve okullarda gönüllü olarak düşük kalori meşrubatlar satma uygulaması başlattığı vurgulanmıştır. Reklamda, *"Nereden gelirse gelsin bütün kaloriler sayılmalıdır. Yaktığınızdan daha fazla kalori tüketiyorsanız kilo alırsınız"* uyarısı yapılmaktadır.

Reklam filmi ardından Coca-Cola Kuzey Amerika Gazlı İçecekler Genel Müdürü Stuart Kronauge yaptığı açıklamada şunları söylemiştir:

"İnsanları obeziteyle savaşmak için bir araya getirmekte kararlıyız. Söz konusu, ürünlerimizi alan kişilerin sağlığı ve mutluluğu. Bu insanlar tadı iyi olan içecekleri bol seçenek ve bilgi sahibi olarak tüketmek istiyor. Coca-Cola bu mücadelede büyük rol oynuyor. Bu konuda istekli olan partnerlerle başarıya ulaşacağız."

ABD'deki Kamu Yararı Gözetim Bilim Merkezi'nin Müdürü Mike Jacobson ise, Coca-Cola'nın halkı yumuşatmaya ve "sorunun değil çözümün bir parçası olduklarını göstermeye" çalıştığını söyleyerek şöyle bir açıklama yapmıştır:

“Obeziteye karşı savaş konusunda niyetinin ciddiliğini göstermek istiyorsa, Coca-Cola tam kalorili meşrubat reklamlarını yayından kaldırmalı ve meşrubatlara uygulanması önerilen ek vergiye karşı çıkmamalı.”

Coca-Cola CEO’su Muhtar Kent’in obezite sorunu karşısında açıkladığı 4 taahhüt ve 2013 yılı içinde Coca-Cola’nın obezite temasıyla yayınladığı reklam filmi Türkiye medyasında da geniş yansıma bulmuştur. Hürriyet Gazetesi “Obeziteye karşı ‘dört’ taahhüt”¹⁴⁴ başlığı altında habere yer verirken Milliyet Gazetesi “Coca Cola artık +12”¹⁴⁵, Habertürk Gazetesi ise “Coca-Cola’dan Devrim Gibi Karar!”¹⁴⁶ başlığını kullanmıştır.

Coca-Cola, Türkiye’de obezite konusu çerçevesindeki çalışmalarını Coca-Cola Hayata Artı Vakfı çatısı altında yürütmekte ve aktif yaşam başlığı altında toplamaktadır. Coca-Cola Hayata Artı Vakfı Milli Eğitim Bakanlığı ve Aktif Yaşam Derneği işbirliğiyle 2010 yılında “Çık Dışarıya Oynayalım” projesini başlatmıştır. İlköğretim okullarının bahçelerinde fiziksel aktivite olanağı sağlayan oyun alanları kurarak öğrencilerin fiziksel hareketliliklerini artırmaya katkıda bulunmayı amaçlayan, 5 yıl sürecek proje ile 1 milyon ilköğretim öğrencisinin aktif oyunlarla tanışması hedeflenmektedir. 2013 yılı itibariyle 26 ilde 102 ilköğretim okulunun bahçesinde oyun alanları kurulan proje kapsamında okullarda oyun kulüpleri kurulmakta ve çocuklar için oyun rehberleri hazırlanmaktadır.

3.3.2. Obezite Konusunu Yönetimi

Coca-Cola Türkiye’nin obezite bağlamıyla Türkiye’de yürüttüğü konu yönetimi çalışmaları hakkında detaylı bilgi almak üzere Coca-Cola Türkiye Kurumsal İletişim Direktörü Ebru Bakkaloğlu Tüzecan ve Kurumsal İlişkiler Müdürü Emre Uğural ile ayrı ayrı yapılan görüşmeden çıkan sonuçlar, aşağıda dört ana başlık altında özetlenmiştir.

¹⁴⁴ <http://www.hurriyet.com.tr/planet/23236205.asp>

¹⁴⁵ <http://www.milliyet.com.tr/coca-cola-artik-12-kisiselsaglik-1706495/>

¹⁴⁶ <http://ekonomi.haberturk.com/is-yasam/haber/842983-coca-coladan-devrim-gibi-karar>

Obezitenin konu olarak belirlenmesi

Coca-Cola Türkiye “konu yönetimi” çalışmalarını Kurumsal İletişim Departmanı altında yürütmektedir. Şirketin “konu” odaklı bir iletişim yönetimi anlayışı bulunmaktadır ve departmanda biri sağlık konularından, diğeri çevre konularından sorumlu olmak üzere iki Kurumsal İlişkiler Müdürü çalışmaktadır.

Coca-Cola Türkiye 2008 yılında kurduğu Coca-Cola Hayata Artı Vakfı'nın çalışma alanlarından birini aktif yaşam olarak belirlemiştir ve Vakıf, 2008 yılından bu yana aktif yaşamı desteklemeye yönelik çalışmalar yürütmektedir. Obezitenin konu olarak belirlenmesi küresel düzeyde 2005 yıllarına tekabül etmektedir, Coca-Cola Türkiye ise ilk kez 2008 yılında itibar araştırmasından çıkan sonuçları da dikkate alarak obezite ile ilgili konu yönetimi çalışmalarını başlatmıştır. Dolayısıyla Coca-Cola Türkiye için obezite, Coca-Cola'nın küresel olarak yönetmeyi hedeflediği konulardan biri olması ve ardından Türkiye’de de itibarı etkileyen faktörlerden biri olarak görülmesiyle birlikte konu olarak belirlenmiş ve yönetilmeye başlanmıştır.

Coca-Cola Türkiye Kurumsal İletişim Direktörü Ebru Bakkaloğlu Tüzecan, obezite sorununun Coca-Cola için küresel düzeyde yönetilmesi gereken bir “konu” haline gelişinde üç önemli dönüm noktasından bahsetmektedir: 1) 2000’li yılların başında Coca-Cola’nın obezite sorununa ilişkin ‘bu sorunda benim herhangi bir rolüm yok’ şeklinde pozisyon alması, 2) Muhtar Kent’in 2009 yılında the Wall Street Journal’da yayınladığı makalesinde ‘obeziteye neden olan faktörler arasında tek bir şeyden bahsedemeyiz, farklı etmenler var’ demesi ve 3) 2013’te yine Muhtar Kent tarafından yapılan ‘sorunun değil çözümün parçası olmak istiyoruz’ açıklaması. Bu üç önemli tarihsel dönüm noktası, Coca-Cola’nın obezite konusunu yönetiminde defansif bir pozisyondan ofansif pozisyona geçtiğini göstermektedir.

A.B.D, İngiltere ve Avustralya’da Coca-Cola’nın obezite konusunu yönetmek üzere ‘stratejik kararlar alma’ aşamasına gelmesinin hemen ardından Coca-Cola Türkiye obezite sorununu, Türkiye’de de yönetilmesi gereken bir konu olarak tespit etmiştir. İlk olarak 2008 yılında itibar araştırmasında, ‘sağlık’ konusu paydaşlar nezdinde Coca-Cola’nın itibarını negatif yönde etkileyen faktörler arasında gösterilmiştir. Sağlık ana başlığı altında da en çok hassasiyet gösterilen konu ‘şeker’ bağlamıyla obezite olarak ön plana çıkmıştır.

Obezite konusunun değerlendirilmesi, önceliklendirilmesi ve analizi

Coca-Cola Türkiye düzenli olarak itibar araştırması yaptırmaktadır ve bu araştırmalarda şirketin itibarını etkileyen faktörleri de belirlemektedir. ADHOC Araştırma Danışmanlık şirketi tarafından gerçekleştirilen itibar araştırmalarında obezite itibarı olumsuz yönde etkileyen faktörlerden biri olarak belirlenmiştir. Coca-Cola Türkiye aynı araştırma şirketinden sağlık gündeminin takibi ve analizi hizmeti de almaktadır. Böylece konu olarak belirlediği obezite hakkında gündemi de düzenli olarak takip etmektedir. Coca-Cola Türkiye 2013 yılı itibariyle sağlık iletişim alanında da danışmanlık hizmeti almaya başlamıştır. RMA adlı danışmanlık şirketinden sağlık gündem takibi ve konu yönetimi alanında hizmet almaktadır. Obezite konusu ile ilgili kamu kuruluşları ve karar vericiler nezdindeki gelişmeleri takip etmekte, bu gelişmelerin şirkete kısa ve uzun vadedeki etkilerini danışmanlık aldığı bu iki kuruluş ile birlikte analiz etmektedir.

Coca-Cola Türkiye bu danışmanlık hizmetlerinin yanı sıra Coca-Cola'nın küresel düzeyde faaliyet gösteren "Scientific and Regulatory Affairs" birimi aracılığıyla da düzenli olarak obezite ile ilgili bilimsel araştırmaların ve regülasyonun takip etmektedir. Ayrıca şirket, Türkiye'deki üniversitelerin yayınladığı araştırmaları da takip etmekte ve bazı akademisyenlerin obeziteyle ilgili yürüttüğü akademik çalışmalara destek vermektedir.

Obezite konusuna karşı cevap stratejilerinin geliştirilmesi

Coca-Cola Türkiye Kurumsal İletişim Direktörü Ebru Bakkaloğlu Tüzecan, son 5 yıl içerisinde Türkiye'de obezitenin gelişimini en yakından takip eden şirketlerden birinin Coca-Cola Türkiye olduğunu ve şirketin Türkiye'de obezite konusunun yönetimi ile ilgili "pacesetter" (öncü) konumda olduğunu belirtmiştir. Tüzecan, Türkiye'de obezite konusunun gelişiminin ABD, İngiltere, Avustralya gibi obezite konusunun yönetiminde öncülüğü üstlenen ülkelerden farklı bir şekilde evrildiğini belirtmiş ve bu ülkelerde toplum tarafından bir baskı gelirken Türkiye'de baskının öncelikle devletten geldiğini söylemiştir. Sağlık Bakanlığı'nın sigaradan sonra önceliği obeziteye vermesi ve sigarayla mücadeledeki kararlılığın obezite konusunda da uygulanacağını belirtmesi, obezite sorununu Türkiye'deki gıda

şirketleri için farklı bir boyuta taşımıştır. Türkiye AB'ye üye ve aday ülkeler arasında obeziteyle mücadele eylem planını en önce çıkaran ülkelerden biridir. Ebru Bakkaloğlu Tüzecan Sağlık Bakanlığı'nın bu hamlesinin toplum tarafından da destekleneceğini, dolayısıyla önümüzdeki dönemde toplum tarafında da baskıların başlayacağını öngördüklerini belirtmiştir. Fakat henüz toplumda bu hassasiyetin derin bir şekilde oluşmaması, Coca-Cola Türkiye'nin obezite konusunu yönetimindeki stratejilerini de etkilemiştir. Örneğin Muhtar Kent'in 4 taahhüdü açıklamasının ardından Coca-Cola'nın obeziteyle mücadeledeki yaklaşımını anlatan reklam filmleri ABD'de yayınlanmasına karşın Türkiye'de böyle bir iletişim faaliyeti gerçekleştirilmemiştir. Tüzecan bu durumun nedenini, *“Türkiye toplumu obeziteyle ilgili olarak, ABD, İngiltere, vb. ülkelerde gördüğümüz gibi ciddi bir kaygı noktasına henüz ulaşmadı. Coca-Cola Türkiye'nin böyle bir iletişim faaliyeti gerçekleştirmesi bu tür bir kaygının oluşumuna ve bunun Coca-Cola ile çerçevelenmesine neden olabilirdi”* şeklinde açıklamıştır.

Ebru Bakkaloğlu Tüzecan ayrıca konu yönetimi stratejilerinde paydaşların yaklaşımını çok önemsediklerini belirtmiş ve *“bir sorun paydaşlar nezdinde konu edilmeye başlıyorsa kısa zamanda toplumun da gündemine geliyor”* demiştir. Gerçekleştirdikleri itibar araştırmalarında obezite hassasiyetinin paydaşlar nezdinde oluştuğunu, yavaş yavaş tüketicide de oluşmaya başlayacağını öngördüklerini belirtmiştir. Coca-Cola Türkiye tüm bu araştırmalarından, gündem takiplerinden ve danışmanlarıyla birlikte gerçekleştirdikleri analizlerden yola çıkarak obezite ile ilgili bir konu yönetimi yaklaşımı ve stratejisi belirlemiştir ve bu strateji doğrultusunda aksiyon almaktadır.

Stratejinin uygulanması ve değerlendirilmesi

Coca-Cola Türkiye, Muhtar Kent'in obeziteyle mücadele için açıkladığı 4 taahhüt çerçevesinde konu yönetimi stratejisini uygulamaktadır.

Birinci taahhüt olan “tüm pazarlarda düşük ve sıfır kalorili içecek seçenekleri sunmak” amacıyla küresel düzeyde geliştirilen sıfır kalorili ürünlerin Türkiye'de de satışı yapılmaktadır. Türkiye'de 2011 yılında üretimine başlanan 220 ml. ve daha küçük ambalajlarla 0-100 kalori arasında ürünler sunmaktadır. Ayrıca Coca-Cola

Türkiye, tüketicileri tarafından en çok tercih edilen 20 markasının 18'inde düşük veya sıfır kalorili seçenekler sunmaktadır. Bu seçenekler içinde meyve suyu, bitki çayı, su gibi seçenekler de yer almaktadır.

2.taahhüt olan “tüm ürünlerin besin değerlerine paketlerin ön yüzünde yer vermek” üzere Coca-Cola Türkiye tüm ürünlerinin ambalajlarında Günlük Karşılama Miktarı tablosuna yer vermektedir. “Pazarlama faaliyetlerini yüksek sorumluluk bilinciyle yürütmek ve tüm dünyada 12 yaş altı çocukları doğrudan hedefleyen reklam yapmamak” taahhüdü doğrultusunda Coca-Cola Türkiye, hedef kitlesi %35'inden fazlası çocuklar olan TV programlarına reklam vermemektedir. Ayrıca, 2010-2011 eğitim-öğretim yılından itibaren ilköğretim okullarında ürünlerinin satışını durdurmuştur.

“Faaliyet gösterdiği tüm ülkelerde fiziksel aktivite programlarını destekleyerek toplumların daha aktif olmalarına katkıda bulunmak” taahhüdü doğrultusunda Coca-Cola Türkiye, STK'lar ve kamu kuruluşları ortaklığıyla projeler yürütmektedir. Aktif Yaşam Derneği ve Milli Eğitim Bakanlığı işbirliğiyle yürütülen “Çık Dışarıya Oynayalım” projesi ile ilköğretim okullarının bahçelerinde fiziksel aktivite olanağı sağlayan oyun alanları kurularak öğrencilerin fiziksel hareketliliklerini artırmaya katkıda bulunmak amaçlanmıştır. 5 yıl sürecek proje ile 1 milyon ilköğretim öğrencisinin aktif yaşamı destekleyen oyunlarla tanışması hedeflenmektedir. 2013 yılı itibariyle 26 ilde 102 ilköğretim okulunun bahçesinde oyun alanları kurulan proje kapsamında okullarda oyun kulüpleri kurulmakta ve çocuklar için oyun rehberleri hazırlanmaktadır.

Coca-Cola Türkiye Kurumsal İlişkiler Müdürü Emre Uğural, obezite konusunda STK'lar, akademisyenler, kamu kuruluşları ile işbirliği içinde çalıştıklarını belirtmiştir: *“Obezite konusunda karar vericilerin ve STK'ların faaliyetlerini yakından takip ediyoruz. Sağlık Bakanlığı ile görüşüyoruz. Obezite Türkiye gündeminde yer ettiği sürece biz de Coca-Cola Türkiye olarak bu konuyu takip edeceğiz ve proaktif bir şekilde davranacağız”* demiştir. Coca-Cola Türkiye'nin obezite ile ilgili kamu kuruluşlarından gelen yaptırımlara, STK'lardan ve kanaat önderlerinden gelen eleştirilere karşı ne tür cevap stratejileri geliştirildiği sorusuna Emre Uğural şöyle cevap vermiştir: *“Coca-Cola'nın küresel düzeyde*

belirlenen cevap stratejileri var, bu cevap stratejilerine uygun olacak şekilde hazırlıklarımızı yapıyoruz. Yakın zamanda başlattığımız 'Merak Ettim' uygulaması ile isteyen herkes bize sorularını yöneltiyor, biz de herkese açık olacak şekilde bu cevapları yanıtıyoruz." demiştir.

Son iki yıl içerisinde obezite konusuyla ilgili herhangi bir iletişim faaliyetiniz, basın açıklamanız, vb. oldu mu sorusuna ise, *"Nisan 2013'te Türkiye'den bir grup gazeteciye Atlanta'ya götürerek Muhtar Kent'le bir araya getirdik. Merak ettikleri her şeyi doğrudan Muhtar Kent'e sormalarını sağladık. Bu görüşmenin ayrıntılarını köşelerine taşıdılar"* diye cevap vermiştir.

Söz konusu basın gezisi sonrası Akşam Gazetesi'nden Türkan Yılmaz "Obeziteye karşı kol 'Cola' savaşı!"¹⁴⁷ başlığı ile Muhtar Kent görüşmesinin ayrıntılarını kaleme almış, Milliyet Gazetesi'nden Tülin Açıkbaş ise "Obezitenin Çaresi Olmak İstiyoruz"¹⁴⁸ başlığıyla Muhtar Kent'in mesajlarına yer vermiştir.

3.3.3. Analiz ve Değerlendirme

Coca-Cola, Türkiye'de 'konu yönetimi' yaklaşımı olan ender şirketlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Birçok şirketten farklı olarak 'kurumsal ilişkiler' fonksiyonu "konu" eksenli bir şekilde konumlandırılmıştır. 'Sağlık' ve 'çevre', Coca-Cola Türkiye'nin kurumsal ilişkiler alanında yoğunlaştığı iki ana konudur.

Coca-Cola Türkiye, diğer şirketlere kıyasla obezite sorununa erken bir dönemde, 2008 yılında, konu yönetimi perspektifiyle bakmaya başlamış, bir yönetim stratejisi geliştirmiş ve bu stratejiyi düzenli olarak geliştirmiştir. Bu açılarından bakıldığında Coca-Cola Türkiye'nin, obezite konusunun yönetiminde ve genel olarak 'konu yönetimi' alanında Türkiye'de örnek olabilecek şirketlerden biri olduğunu söyleyebiliriz. Fakat bu durumun mecburiyetten mi kaynaklandığını yoksa gerçekten Coca-Cola Türkiye'nin böyle bir yönetim anlayışına mı sahip olduğunu iyi ayırt etmek gerekmektedir. Bu ayrımı yapabilmek için Register ve Larkin'in 4 aşamalı

¹⁴⁷ <http://www.aksam.com.tr/yasam/saglik/obeziteye-karsi-kol-cola-savas/haber-187285>

¹⁴⁸ <http://gundem.milliyet.com.tr/obezitenin-caresi-olmak-istiyoruz/gundem/gundemdetay/16.04.2013/1694063/default.htm>

konu yaşam döngüsünden ve Chase ve Jones'un konuya cevap verme stratejilerinden yararlanılacaktır.

Regester ve Larkin'e göre bir konu, erken evrelerinde yavaş yavaş başlar (*potansiyel evre*), daha sonra şekillenir (*gelişim evresi*), genel olarak toplumda farkındalığın artmasıyla *mevcut durum&kriz* evresine gelir ve *olgunluk* döneminde doruk noktasına ulaşır. Toplumun ilgisi ve farkındalığı azaldıkça konu hareketsiz ve pasif hale gelir ve zamanla ortadan kaybolur. Bu gelişme süreci, 'beklenti boşluğu'yla yakından alakalıdır. Başlangıçta konular, şirketin yaptıklarıyla paydaşların beklentileri arasında bir boşluk oluşmasından dolayı ortaya çıkmaktadır. Toplumun şirketin iş yapış şekilleriyle ilgili bir problem olmasını beklemesi, ardından bunun şirketin iş yapış şekillerini değiştirmesi gerektiğine dair bir beklentiye dönüşmesi sonucunda ilk aşama aylar, hatta yıllar sürebilmektedir. Konu ikinci aşamaya geçerken endişeli paydaşlar bu konular üzerine toplumun ilgisini çekecek ve şirketten aksiyon talep ederek konuyu politikleştireceklerdir. Sonraki iki aşamada ise konu kamu kuruluşları/devlet düzeyine taşınmakta ve resmi aksiyonlara tabi tutulma riskini taşımaktadır.¹⁴⁹ Model, konunun bu dört evreden sırasıyla geçtiğini varsayıyor olsa da şirketlerin konunun daha fazla gelişmesini etkin bir şekilde durdurabilmeleri için yaşam döngüsünün erken evrelerinde aksiyon almaları gerekmektedir. Konuya erken tepki vermek ve aksiyon almak şirketin konuyu çözmesine yardımcı olabilmektedir.¹⁵⁰

Chase ve Jones konunun yaşam döngüsündeki yerine göre üç adet 'cevap verme stratejisi' tanımlamıştır. Bunlar, proaktif, adaptif ve reaktif cevaplardır. Chase ve Jones'a göre bir konu, yaşam döngüsünün erken evrelerinde tespit edildiği zaman kurumun proaktif cevap stratejisi oluşturma imkânı vardır. Konunun yaşam döngüsünün ileriki zamanlarında tespit edilmesi durumunda ise stratejik seçenekler, savunucu bir cevapla sınırlı kalır.¹⁵¹

Coca-Cola özellikle ABD, İngiltere gibi sivil toplumun güçlü olduğu ülkelerde 2000'li yılların başında, toplumun belli bir kesimi tarafından obezitenin

¹⁴⁹ Michale Regester ve Judy Larkin, **a.g.e.**, s.48

¹⁵⁰ John C. Camillus ve Deepak K. Datta, **a.g.e.**, s.68

¹⁵¹ Philip Gaunt ve Jeff Ollenburger, **a.g.e.**, s.207

sorumlularından biri olarak işaret edilmekteydi. Fakat bu dönemde Coca-Cola, obezite konusunu tamamen reddeden, kendi üzerine sorumluluk almaktan kaçınan, defansif konumdaydı. Bu dönemler Coca-Cola için obezite konusunun potansiyel ve gelişim evresinde bulunduğu dönemlerdi. Coca-Cola bu dönemde proaktif bir yönetim anlayışı izleseydi, şu anda dünyada obezite konusunun yönetiminde iyi örnek olarak gösterilen bir konumda olabilirdi. Fakat bu dönemde herhangi bir tedbir alınmaması toplumda daha geniş kitleler tarafından Coca-Cola'nın obeziteyle özdeşleştirilmesine neden oldu ve Coca-Cola karşıtı sivil toplum kampanyaları başladı. Böylece obezite konusu, Coca-Cola için *mevcut durum&kriz* evresine yaklaştı. Coca-Cola 2005 yılında obezite konusunun yönetimi için stratejiler geliştirmeye ve bu stratejileri özellikle sivil toplum baskısıyla karşılaştığı ve obezite oranlarının yüksek olduğu ülkelerde uygulamaya geçirmeye başladı. 2009 yılında Muhtar Kent the Wall Street Journal'da yayınladığı makalesinde 'obeziteye neden olan faktörler arasında tek bir şeyden bahsedemeyiz, farklı etmenler var' dedi ve kolanın da bu etmenlerden biri olduğunu kısmen kabul etti. 2013 yılına gelindiğinde ise Muhtar Kent "sorunun değil çözümün bir parçası olmak istiyoruz" diyerek obezite konusunun yönetimini bambaşka bir noktaya taşıdı, yönetim stratejisinde çok önemli bir boyuta geçti. Coca-Cola, obezite konusunda kriz evresine geçmeden kısmen de olsa bir tedbir aldı diyebiliriz. Fakat gerçekten kriz aşamasına geçilip geçilmediği konusunda bir yargıya varmak maalesef çok mümkün değil. Zira bir konunun kriz aşamasına geçmesi için şirketin konudan kaynaklı olarak satışlarının düşmesi veya itibarının çok ciddi bir şekilde zedelenmesi gerekmektedir. Böyle bir araştırma sonucuna erişimin mümkün olmaması nedeniyle obezite konusunun Coca-Cola için kriz noktasına ulaşıp ulaşmadığını söyleyemiyoruz. Ancak net olarak ifade etmek için elimizde veriler olmasa da, ABD'de Coca-Cola'nın obeziteyle mücadele reklamları yapmasının arka planında, obezite kaygısı ya da toplumda giderek artan sağlıklı yaşam hassasiyeti nedeniyle satışların düşmesi ihtimalinin yattığı gibi bir sav ortaya atabiliriz.

Türkiye'ye baktığımızda ise obezite konusunun henüz kriz aşamasından uzakta olduğunu söyleyebiliriz. Obezite, henüz toplumun gündeminde kritik bir noktada değil fakat devletin obeziteyle mücadeledeki kararlılığı obeziteyi Coca-Cola Türkiye için kriz aşamasına yaklaşacak düzeyde önemli bir konu haline getirebilir. Bu açıdan bakıldığında Coca-Cola Türkiye'nin 2008 yılından itibaren strateji oluşturma çabası,

Kurumsal İletişim Departmanı'nı bu stratejiye göre pozisyonlandırması nedeniyle proaktif bir yönetim anlayışına sahip olduğunu söylemek mümkün. Fakat bu stratejik bakış açısı uygulamaya dönüşmediği sürece çok büyük bir anlam taşımayacaktır. Coca-Cola Türkiye'nin obezite gibi çok katmanlı bir sorunla baş edebilmesi için sadece Kurumsal İletişim departmanı ile değil şirketin omurgasını oluşturan Pazarlama ve Satış departmanlarıyla birlikte bir yönetim anlayışına sahip olması ve ortak bir aksiyon planı oluşturması gerekmektedir. En önemlisi de konunun yönetimi için böyle bir multidisipliner ve bütüncül yaklaşımın şirketin üst yönetimi tarafından benimsenmesi büyük önem taşımaktadır. Bu tez çalışması kapsamında Coca-Cola Türkiye'nin Pazarlama Departmanı ile görüşme yapılmamıştır fakat aktif yaşam alanında yürütülen çalışmaların pazarlama iletişimi kanallarının yeterince kullanılmadığı tespit edilmiştir. Coca-Cola Türkiye gibi elinde büyük bir iletişim gücü bulunan şirketin aktif yaşam ile ilgili mesajlarını pazarlama iletişimi kanalıyla topluma taşınamaması, multidisipliner ve bütüncül bir 'konu yönetimi' yaklaşımının henüz Coca-Cola Türkiye'de olmadığını göstermektedir. Şirketin kurumsal ilişkiler alanında attığı stratejik adımların uygulamaya dönüşmesi için bu bakış açısının bir an önce yerleşmesi gerekmektedir. Aksi halde Sağlık Bakanlığı tarafından yapılan baskı ve peşinden Tarım Bakanlığı tarafından atılacak bir regülasyon adımı ile Coca-Cola Türkiye'nin pazar payını kaybetmeye, toplumda yükselen sağlıklı yaşam hassasiyeti ile giderek ürünlerinin satışında düşüş yaşamaya başlaması muhtemeldir.

3.4. Vaka Analizi 3: Ülker/Yıldız Holding

3.4.1. Kurumsal Sorumluluk ve Sürdürülebilirlik Yaklaşımı

Yıldız Holding, vizyonunu *“tüketicilerini, müşterilerini, çalışanlarını ve hissedarlarını her zaman memnun eden ve yüzünü güldüren lider bir gıda ve içecek şirketi olmak”* şeklinde belirlemiş ve misyonunda sürdürülebilirlik yaklaşımına şöyle yer vermiştir: *“Sürdürülebilir ve istikrarlı kazançlar sağlarken çalışanlarımızın, toplumumuzun ve tüketicilerimizin sağlığına itibar edeceğiz, kurumsal sosyal sorumluluk yükümlülüklerimizi yerine getiren ve çevreye saygılı bir şirket olarak faaliyet göstereceğiz.”*¹⁵²

¹⁵² <http://www.yildizholding.com.tr/tr/hakkimizda/vizyon-misyon-ve-degerlerimiz>

Türkiye'nin en büyük gıda ve içecek sektörü olarak Yıldız Holding, misyonunda tüketicilerinin sağlığına itibar edecekleri ve kurumsal sosyal sorumluluk yükümlülüklerini yerine getirecekleri konusundaki taahhütlerini belirtmektedir. Hissedarlarına, müşterilerine ve çalışanlarına yönelik taahhütlerini şöyle açıklamaktadır: “Çalışanlarımızın, toplumumuzun ve tüketicilerimizin sağlığına itibar ederiz ve çevreye saygılı bir şirket olarak faaliyet göstererek, güven uyandırırız. Kurumsal sorumluluklarımızın bilincinde, açıklık ve dürüstlük ilkesi çerçevesinde işlerimizi yürütürüz. İnsan haklarına saygılı ve güvenli bir çalışma ortamı yaratırız.” Yıldız Holding Yönetim Kurulu Başkanı Murat Ülker'in şirket web sitesinden paylaştığı mesajında ise şu sözlere yer verilmektedir: “İstikrarlı ve sürdürülebilir büyüme sürecinde; her zaman olduğu gibi toplumumuzun ve tüketicilerimizin sağlığına itibar etmeyi ana vazifemiz olarak görmekteyiz. Keza, kurumsal sosyal sorumluluk yükümlülüklerimizi azami ölçüde yerine getirecek ve çevreye saygılı bir şirket olarak faaliyet göstereceğiz.”¹⁵³

Yıldız Holding, sürdürülebilirlik ile ilgili çalışmalarını çevresel sürdürülebilirlik, sürdürülebilir hammadde tedariki, gıda ve içecek alanında toplumsal sürdürülebilirlik ana başlıkları altında yürütmektedir. Holding, ana faaliyet alanı olan gıda ve içecek alanında toplumsal sürdürülebilirlik yaklaşımını şöyle açıklamaktadır: “Yıldız Holding'in üretici sorumluluğu, yeterli ve dengeli beslenmeyi olanaklı kılacak, tüketiciye beslenme ihtiyaçlarına göre seçme şansı verecek ürün çeşitliliğini sağlamaktan geçiyor.”¹⁵⁴

Özellikle gıda teknolojisinin sunduğu avantajlarla yeterli ve dengeli beslenmeyi destekleyecek ürünlerini zenginleştirdiğini söyleyen Yıldız Holding; yağ ve şeker oranı azaltılmış düşük kalorili ürün alternatifleri, besin değeri zengin, lif oranı yüksek, tam tahıllı (mısır, buğday, yulaf, pirinç, arpa), düşük yağlı ve düşük kalorili ürünler, kızartma yerine fırınlanmış düşük yağlı (yağı % 80 azaltılmış) atıştırmalık ürün alternatifleri ürettiklerini belirtmektedir. Ürün çeşitliliğinin yanı sıra yine üretici sorumluluğu gereği tüketicilerin ürün konusunda bilgilencmelerini de kolaylaştırdığını belirten Holding, tüm ürün etiketlerine okunabilir ve görülebilir

¹⁵³ <http://www.yildizholding.com.tr/tr/hakimizda/yonetim-kurulu-baskai%C4%B1nin-mesaji>

¹⁵⁴ <http://www.yildizholding.com.tr/tr/toplum-icin/surdurulebilir-buyume/gida-ve-icecek-alaninda-toplumsal-surdurulebilirlik>

“Beslenme Değer Tabloları” eklenmesi, beslenme değer tablolarının 100 gr. ve birim paket bazında düzenlenmesi gibi çalışmalarla tüketicinin bilinçlenme sürecine de katkı yapmaktadır. Ayrıca kalori açısından zengin kaplamalı ürünlerde birim paket gramajlarının 50 gr’ın altında tutulması ve porsiyon alternatifleri yaratılması da tüketiciye seçim anında seçenek sağlamaktadır. Yıldız Holding web sitesinde gıda ürünlerine ilişkin şu düzenlemeleri yaptıklarını belirtmektedir: “*Margarin üretiminin başladığı 1996 yılından bu yana yasal mevzuat dâhilinde trans yağ kullanılmıyor, %14 oranında trans yağ içeriğine sahip kızartmalık yağların 2004 yılından itibaren trans yağ içeriği %1’in altına düşürüldü, doymuş yağ ve trans yağ azaltımı tüm ürün kategorilerinde gerçekleştirildi. Bugün itibariyle toplamda Türk toplumunun trans yağ alımında 14,900 ton azaltma sağlanarak her bir bireyin diyetinde 200g trans yağ alımında azaltmaya katkı sağlandı.*”¹⁵⁵

Yıldız Holding kurumsal sosyal sorumluluk projelerini, kurucusu Sabri Ülker’in “*Dünyanın neresinde olursa olsun herkesin mutlu bir çocukluk geçirmeye hakkı vardır*” sözleri üzerine temellendirmekte ve buradan hareketle holdingin sosyal sorumluluk çalışmalarında çocukları önceliklendirmektedir. Yıldız Holding’in çocuklar için geliştirilen projeleri spor ve kültür sanat olmak üzere iki başlık altında toplanmaktadır. Holding, Türkiye Futbol Federasyonu ile yürütülen Çocuklar için Futbol projesi ve Basketbol Federasyonu ile organize edilen basketbol şenlikleri ile bugüne kadar 250 bin çocuğa spor yapma olanağı sağlamıştır.¹⁵⁶

Yıldız Holding toplumun gıda, beslenme ve sağlıklı yaşam bilincinin gelişimine katkıda bulunmak amacıyla, Sabri Ülker Gıda Araştırmaları Enstitüsü Vakfı’nın kurulmasına da destek olmuştur. Vakfın kuruluş amacı şöyle açıklanmaktadır: “*Ulusal ve uluslararası düzeyde, bilimsel çalışmaları, mevzuatı ve uygulamaları takip etmek, toplumun sağlıklı beslenme ve gıdalar hakkında doğru ve güvenilir bilgiye ulaşması ve eğitim imkânı sağlamak amacıyla üniversiteler, kamu ve sivil toplum kuruluşları gibi ilgili kurum ve kuruluşlar ile işbirliği içerisinde her türlü çalışmayı yapmak ve desteklemek.*” Temel çalışma alanı; gıda, beslenme ve sağlık olarak belirlenen Sabri Ülker Gıda Araştırmaları Enstitüsü Vakfı’nın

¹⁵⁵ <http://www.yildizholding.com.tr/tr/toplum-icin/surdurulebilir-buyume/gida-ve-icecek-alaninda-toplumsal-surdurulebilirlik>

¹⁵⁶ <http://www.yildizholding.com.tr/tr/toplum-icin/kurumsal-sosyal-sorumluluk>

organizasyonu da bu üç ana konu etrafında şekillenmiştir. Yönetim Kurulu, gıda, beslenme ve sağlık konularında uzmanlaşmış Bilim Kurulu ve Koordinasyon Komitesi çalışanlarından oluşturulmuştur. Bilim Kurulu ise, Türkiye'nin ve dünyanın gıda, sağlık ve beslenme konularında otorite kabul edilen, akademik kariyer ve tecrübesi takdirle karşılanan, bilimsel tarafsızlığı bilinen üyelerden oluşmaktadır. Bilim Kurulu toplantılarının koordinasyonunu, toplantı düzenini ve üyeler arasındaki iletişimi kurmak, hukuki altyapıyı sağlamak ve Enstitünün halkla ilişkiler faaliyetlerini düzenlemek ise Koordinasyon Kurulu'nun görevleri arasında bulunmaktadır. Enstitünün çalışma etikleri arasında şu ifadelere yer verilmektedir: *“Enstitü kar amacı gütmeyen bir organizasyon olup, Yıldız Holding A.Ş.’den bağımsız çalışır, hiçbir ticari konuya odaklanmadan toplumun ihtiyaçlarına yönelik programlar belirler, tamamen özgür, şeffaf ve bağımsız hareket eder. Enstitü çerçevesinde yer alan her üye, gıda, beslenme ve sağlık konularında kendi kişisel görüşlerini ortaya koyma, soru sorma ve yorum yapma konularında tamamen özgürdür.”*¹⁵⁷

Sabri Ülker Gıda Araştırmaları Vakfı'nın “Yemekte Denge” adlı toplumsal bir projesi de bulunmaktadır. Milli Eğitim Bakanlığı işbirliği ile yürütülen proje ile 4 şehirde 400 bin çocuğa beslenme eğitimi verilmiştir. Proje ile 2014 yılı sonunda 1 milyon çocuğa ulaşılması hedeflenmektedir. Proje kapsamında kullanılan eğitim içeriği Vakfın Bilim Kurulu tarafından, İngiliz Beslenme Vakfı BNF'nin benzer bir projesi örnek alınarak hazırlanmıştır. Proje çerçevesinde önce öğretmenler eğitilmiş, ardından 8-11 yaş grubundaki öğrencilerin eğitimi başlamıştır. Çocuklar sunumlar, alıştırmalar, kartlar ve posterler yardımıyla eğitilmekte, projenin internet sitesi www.yemektedenge.org adresinde yer alan interaktif oyunlar ve videolarla, öğrencilere eğitimlerini pekiştirme imkânı sunulmaktadır. Eğitim öncesi ve sonrası gelişimi karşılaştırabilmek için düzenlenecek testler yardımıyla da programın ölçümlenmesi sağlanmaktadır.¹⁵⁸

Sabri Ülker Gıda Araştırmaları Enstitüsü Vakfı 2013 yılı Nisan ayında ‘Beslenme ve Sağlıklı Yaşam Zirvesi’ düzenlemiş ve zirvede beslenme ve gıda güvenliği, dünyadaki yeni trendler ile bu alandaki yeni politikalar üretilmesi

¹⁵⁷ <http://www.sugav.org/sugav-enstitusu>

¹⁵⁸ <http://www.yemektedenge.com/>

konusunda temel yaklaşımlar tartışılmıştır. Hürriyet Gazetesi yazarı İsmet Berkan moderatörlüğünde ‘Beslenme ve Sağlıklı Yaşam Paneli’nin düzenlendiği etkinliğe, Sağlık Bakanlığı Sağlık Geliştirilmesi Genel Müdürü Mine Tunçel, Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı Gıda ve Kontrol Genel Müdürlüğü Gıda İşletmeleri ve Kodeks Daire Başkanı Selam Ayaz, Türkiye Gıda ve İçecek Sanayi Dernekleri Federasyonu Başkanı Şemsi Kopuz, İstanbul Tıp Fakültesi İç Hastalıkları Anabilim Dalı Endokrinoloji ve Metabolizma Hastalıkları Bilim Dalı Öğretim Üyesi, Türkiye Diyabet Vakfı Başkanı Prof. Dr. Temel Yılmaz ve sanatçı Gülben Ergen katılmıştır. Panelde, beslenme ve sağlıklı yaşam çerçevesinde kamu, sanayi ve sivil toplum kuruluşlarının faaliyetleri ile toplumun bilgilendirilmesinde ilgili kurum ve kuruluşlarının sorumlulukları tartışılmıştır. Etkinlikte konuşma yapan Yıldız Holding Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Ali Ülker, gıdayla ilgili doğru bilinen çok yanlış ve yanlış bilinen çok doğru olduğunu, Vakfın bilimsel verilere dayanarak toplumu bilinçlendirmeyi amaçladığını söyleyerek şu sözlere yer vermiştir: *“Bunun altını özellikle çiziyorum çünkü piyasada pek çok konu bilimsel çalışmaya dayanmadan kişisel yorumlarla veriliyor. Çok değerli bir bilim kurumumuz var. Bu alandaki boşluk en kısa zamanda doldurulacak. Bu alanda tek değiliz. Üniversitelerin ve TÜBİTAK’ın çok değerli çalışmaları var ve onlarla da işbirliği içindeyiz”*.¹⁵⁹

3.4.2. Obezite Konusunu Yönetimi

Yıldız Holding Kurumsal İletişim Departmanı’ndan farklı pozisyonlardaki kişilerden görüşme yapmak üzere randevu alınmaya çalışılmış fakat olumlu bir cevap alınamamıştır. Kurumsal İletişim Müdürü’nün soruları yazılı olarak cevaplama talebine karşılık sorular gönderilmiş fakat sorulara yazılı olarak da cevap alınamamıştır. Bu nedenle araştırmancının bu bölümü eksik kalmış, Yıldız Holding’in obezite ile ilgili konu yönetimi çalışmaları yeterli bir şekilde analiz edilememiştir. Web sitesi, raporları ve medyada çıkan haberleri incelenerek derlenen yukarıdaki bilgilerden yararlanarak ve Coca-Cola Türkiye ve Nestlé Türkiye ile karşılaştırma yapılarak bir sonraki bölümde Yıldız Holding’in obezite konu yönetimi performansına ilişkin kısa bir analiz ve değerlendirme sunulmuştur.

¹⁵⁹ <http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/23146190.asp>

3.4.3. Analiz ve Değerlendirme

Yıldız Holding'in Coca-Cola Türkiye ve Nestlé Türkiye'ye göre obezite konusunun yönetiminde en dikkat çekici eksikliği Günlük Karşılama Miktarı denilen, ürünün günlük ne kadar enerjiyi, şekeri, toplam yağı, doymuş yağı ve tuzu karşıladığını gösteren çizelgeye ürünlerinde yer vermemesidir. Dengeli beslenmenin desteklenmesi için Avrupa'daki gıda şirketlerinin çoğunun kullandığı, Türkiye'de de giderek yaygınlaşan bu çizelgenin Ülker ürünlerinde yer almaması, şirketin obezite konu yönetiminde önemli bir eksikliği olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yıldız Holding, iletişim mesajlarında obezite kelimesini kullanmamakta, dengeli ve sağlıklı beslenmeye vurgu yapan pozitif mesajlar kullanmaktadır. Başka bir deyişle, obezite gibi negatif algı yaratacak bir kelimeyle markalarını özdeşleştirmeyi tercih etmemektedir. Fakat Yıldız Holding, Türkiye'nin en büyük gıda şirketlerini bünyesinde barındıran bir holding olarak bu sorumluluğa sahip olmalıdır. Bunun için de atılabilecek en önemli adımlardan biri, Coca-Cola'nın başlarda yapmayı reddettiği fakat 2013 yılında yaparak obezite konusunun yönetiminde farklı bir noktaya yerleştiği şekilde "kabul etme" ve "çözümün bir parçası olma" yaklaşımını benimsemesi gerekmektedir. Dünyada nasıl Coca-Cola gıda ve içecek sektörü için öncü konumda ise Türkiye'de de Yıldız Holding öncü şirket konumundadır ve diğer şirketlere model olma sorumluluğunu taşımalıdır.

Regester ve Larkin'in 4 aşamalı konu yaşam döngüsü modelinden bakıldığında Yıldız Holding için obezite sorunu, henüz kriz aşamasında uzaktır fakat potansiyel fazı geçmiş, gelişim aşamasına ulaşmıştır. Zira Yıldız Holding markalarının ürünleri Sağlık Bakanlığı tarafından obeziteyle mücadelede listelediği ürün grupları arasında sayılmaktadır. Bu durum Türkiye'de obezite ile ilgili yasal düzenlemelerin yapılması veya güçlü bir sivil toplum kampanyasının başlaması durumunda Yıldız Holding'in en öncelikli olarak etkilenecek şirketlerden biri olduğuna işaret etmektedir. Dolayısıyla şirketin öncelikle obezite sorunundaki payını gözeterek sorumluluğu üstlenmesi ve şeffaf bir şekilde obeziteyle mücadelede üzerinde düşen görevleri yerine getirerek toplumla yaptıklarını paylaşması gerekmektedir.

DEĞERLENDİRME

Bu bölümde, Türkiye’deki gıda ve içecek şirketlerinin obezite konusunu yönetim performanslarını analiz etmek üzere yürütülen araştırmanın bulguları bu bölümde karşılaştırmalı olarak ele alınacaktır.

Nestlé Türkiye, Coca-Cola Türkiye ve Ülker/Yıldız Holding’in obezite alanındaki konu yönetimi faaliyetleri arasında yapılan karşılaştırma, aşağıdaki tabloda özet olarak sunulmuştur.

	Nestlé Türkiye	Coca-Cola Türkiye	Yıldız Holding
Şirketin vizyon-misyon-değerler tanımında “sağlık”la ilişkili taahhütler var mı?	E	E	E
Şirket “obezite” konusunu itibarını olumsuz yönde etkileyen bir unsur olarak görüyor mu?	H	E	H
Şirketin “obezite” kelimesi içeren taahhütleri var mı?	H	E	H
Şirket “obezite” konusunu kendi “sorumluluğunda” olan bir konu olarak kabul etmiş ve bu konuyla mücadele için taahhütlerini açıklamış mı?	H	E	H
Şirketin ürün içeriklerini düzenlemeye ilişkin taahhütleri var mı?	E	E	E
Şirketin tüketicilerini dengeli/doğru beslenmeye yönlendirmeye yönelik taahhütleri var mı?	E	E	E
Şirketin obeziteye zemin hazırlayan ürünlerinin çocuklara pazarlaması ve reklamı konusunda bir politikası var mı?	H	E	H
Şirketin etiket üzerinde kalori miktarlarını gösterme, tüketiciyi bilgilendirme, vb. uygulamaları var mı?	E	E	E
Şirketin “obezite” konusunu yöneten kurumsal ilişkiler departmanı ya da bu konular üzerine odaklanmış çalışanı var mı?	H	E	E
Şirketin “obezite” bağlamıyla herhangi bir	H	E	H

basın açıklaması var mı?			
Şirketin dengeli/doğru beslenme ve fiziksel aktiviteye teşvik konusunda toplumsal projeleri var mı?	E	E	E

Bu tabloya bakıldığında, üç şirketin de obezite konusunu yönetmek üzere bir gayret içerisinde olduğu görülmektedir. Üç şirket içerisinde, obeziteyi kurumsal itibarını olumsuz yönde etkileyen ve yönetilmesi gereken önemli bir “konu” olarak tespit edilmiş olan tek şirket Coca-Cola’dır. Nestlé Türkiye ve Yıldız Holding obezite kelimesini kullanmadan dengeli beslenmeye odaklanarak çalışmalarını yürütmekte ve bu çerçevede iletişim mesajlarını aktarmaktadır.

Nestlé Türkiye ile yapılan görüşmeden, obezite sorununun henüz şirket üzerinde ciddi bir baskı yaratmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Şirket henüz herhangi bir kamu kuruluşunun yaptırımıyla, sivil toplum kuruluşlarının baskısıyla, vb. karşılaşmamıştır. Beslenme konusunun küresel düzeyde ele alınan bir çalışma alanı olması itibarıyla şirket bu konu başlığı altında ‘üzerine düşen görevi yerine getirme’ misyonuyla faaliyet göstermektedir. Şirketin obezite konusu ile ilgili yönetsel stratejik bir kararlılığı olmamasına rağmen, Nestlé’nin küresel düzeyde birçok şirkete örnek teşkil eden “Paylaşılan Değer Yaratmak” adlı sürdürülebilirlik vizyonu sayesinde, Nestlé Türkiye’nin obezite konusunda hükümetten ya da herhangi bir STK’dan gelecek bir baskı durumunda krize gidecek büyük bir sorunla karşılaşması pek muhtemel görünmemektedir. Fakat obezite ile ilgili özellikle Latin Amerika ülkelerinde gıda şirketlerinin yaşadığı krizler, Nestlé Türkiye’nin de yerel düzeyde stratejik adımlar atması gerektiği düşüncesini ortaya çıkarmaktadır. Şirketin beslenme alanında yurt dışında uyguladığı sosyal sorumluluk projelerini Türkiye’ye uyarlaması, küresel düzeydeki taahhütlerine yerelde de uyum göstermesi, üretim tesislerini gazetecilerle ziyaret etmesi gibi adımlar, şirketi Sağlık Bakanlığı tarafından gelecek bir yaptırımda veya gıda şirketlerini hedef alan toplumsal bir kampanyada yeterince korumayabilir. Şirketin obezite konusunun yönetimi için yerel düzeyde attığı stratejik adımları artırması ve paydaş ilişkilerini bu doğrultuda yönetmesi gerekmektedir.

Coca-Cola, hem küresel düzeyde hem de Türkiye’de obezite konusunun yönetimi ile ilgili stratejik bir ‘kararlılık’ noktasına gelmiştir. Nisan 2013’te Coca-Cola’nın küresel CEO’su Muhtar Kent’in “*obezite sorununun çözümüün bir parçası olmak istiyoruz*” şeklinde bir açıklama yapması ve bu sorunun çözümü için üzerine düşen 4 taahhüdü yerine getireceğini belirtmesi, Coca-Cola’yı obezite konusunun yönetiminde ayrı bir noktaya taşımıştır. Coca-Cola artık obeziteyi bir “konu” olarak kabul ettiğini ve yönettiğini tüm dünyaya ilan etmiştir. Bu nedenle Coca-Cola Türkiye’nin diğer iki şirkete nazaran daha “ferahlanmış” bir şekilde bu sorunla mücadele ettiğini söyleyebiliriz. Fakat Coca-Cola’nın diğer iki şirketten önemli bir farkı olduğunu da göz ardı etmemeliyiz zira Coca-Cola uzun yıllardan beri obezitenin sorumlusu olarak toplum, STK’lar, kamu kuruluşları ve sağlık profesyonelleri tarafından adres gösteriliyordu. Coca-Cola markası, fast food şirketleriyle birlikte obeziteyle en çok özdeşleştirilen markalardan biri haline gelmişti. Bu durumun, Coca-Cola’yı obezite konusunun yönetiminde daha aktif olmaya mecbur kıldığını söyleyebiliriz.

Coca-Cola Türkiye, diğer şirketlere kıyasla obezite sorununa erken bir dönemde, 2008 yılında, konu yönetimi perspektifiyle bakmaya başlamış, bir yönetim stratejisi geliştirmiş ve bu stratejiyi düzenli olarak geliştirmiştir. Bu açılarından bakıldığında Coca-Cola Türkiye, obezite konusunun yönetiminde ve genel olarak ‘konu yönetimi’ alanında Türkiye’de örnek gösterilebilecek şirketlerden biridir. Ancak bu stratejik bakış açısı uygulamaya dönüşmediği sürece çok büyük bir anlam taşımayacaktır. Coca-Cola Türkiye’nin obezite gibi çok katmanlı bir sorunla baş edebilmesi için sadece Kurumsal İletişim Departmanı ile değil şirketin omurgasını oluşturan Pazarlama ve Satış departmanlarıyla birlikte bir yönetim anlayışına sahip olması ve ortak bir aksiyon planı oluşturması gerekmektedir. En önemlisi de konunun yönetimi için böyle bir multidisipliner ve bütüncül yaklaşımın şirketin üst yönetimi tarafından benimsenmesi büyük önem taşımaktadır. Bu tez çalışması kapsamında Coca-Cola Türkiye’nin Pazarlama Departmanı ile görüşme yapılmamıştır fakat aktif yaşam alanında yürütülen çalışmalarda pazarlama iletişimi kanallarının yeterince kullanılmadığı tespit edilmiştir. Coca-Cola Türkiye gibi elinde büyük bir iletişim gücü bulunan şirketin aktif yaşam ile ilgili mesajlarını pazarlama iletişimi kanalıyla topluma taşıyamaması henüz multidisipliner ve bütüncül bir ‘konu yönetimi’ yaklaşımının Coca-Cola Türkiye’de olmadığını göstermektedir. Şirketin

kurumsal ilişkiler alanında attığı stratejik adımların uygulamaya dönüşmesi için bu bakış açısının bir an önce yerleşmesi gerekmektedir.

Ülker’le birlikte Aytaç Et, Diasa, Şok gibi firmaları da bünyesinde barındıran Yıldız Holding, obezite konusunun yönetiminde somut adımlar atan tek Türk şirket olarak karşımıza çıkmaktadır. Fakat burada Ülker ile Yıldız Holding arasındaki önemli bir farkın altını çizmek gerekiyor. Yıldız Holding, uluslararası şirketlerin yönetim anlayışına yakın bir şekilde sürdürülebilirlik ve kurumsal sorumluluk vizyonunu web sitesi ve üst yönetiminin mesajlarıyla görünür kılmaktadır ve “sürdürülebilir şirket” algısı oluşturmaktadır. Fakat Türkiye’de marka bilinirliği daha yüksek olan Ülker’in web sitesinde ve kurumsal mesajlarında benzer bir yaklaşım görülmemektedir. Türkiye’de gıda şirketi deyince ilk akla gelen markalardan birinin Yıldız Holding değil Ülker olduğunu düşündüğümüzde, Yıldız Holding’in Ülker markası altında sürdürülebilirlik, kurumsal sorumluluk mesajlarını daha güçlü bir şekilde konumlandırması gerekmektedir.

Yıldız Holding’in beslenme temalı etkinliklerinde Sağlık Bakanlığı’ndan, Milli Eğitim Bakanlığı’ndan, Tarım Bakanlığı’ndan üst düzey bürokratları konuşmacı olarak konumlandırması, sağlık alanında itibarı yüksek akademisyenleri ve uzmanları sözcü haline getirmesi Yıldız Holding’i obezite konusunun yönetiminde biraz daha farklı bir konuma taşımaktadır. Fakat Yıldız Holding ve Ülker Kurumsal İletişim Departmanı yüz yüze ve yazılı mülakat taleplerimize dönüş yapmayarak ve en son aşamada web sitelerinden ulaşılabilecek bilgileri göndererek hem akademik çalışmalara yaklaşımını ortaya koymakta hem de obezite ile ilgili sorulara cevap verecek hazırlığa sahip olmadığı imajını çizmektedir.

SONUÇ

“Konu yönetimi” kavramı, Türkiye’de henüz yeterince değeri anlaşılmamış ve başarılı uygulama örneklerine fazla rastlanmayan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Hemen hemen tüm iletişim danışmanlığı şirketleri ana hizmet başlıkları altına “konu yönetimi”ni eklemiş olmasına rağmen bu alanda örnek gösterilebilecek bir şirket bulmak güçtür. Bunun iki nedeni olduğunu tahmin ediyoruz: Türkiye’de halen proaktif bir yönetim yaklaşımının olmaması, sorunlar kamuoyuna yansımadan tedbir alma anlayışının henüz tam olarak iş kültürüne yerleşmemiş olması ve iletişim danışmanlığı şirketleri ve Kurumsal İletişim Departmanlarının “yönetim” fonksiyonundan ziyade destek fonksiyonuna sahip olması.

Dünyada “konu yönetimi” alanında başarılı uygulama örneklerine sahip ABD ve İngiltere’ye baktığımızda kurumsal ilişkiler, hükümetle ilişkiler gibi alanlarda mesleğin profesyonelliğe ulaşmış olduğunu görebiliriz. Bu iki ülkenin bir diğer ortak özelliği, sivil toplumun gücüdür. Özellikle İngiltere’de ürün boykotları, sivil toplum kampanyaları, sosyal hareketler oldukça yaygındır ve bu durum şirketlerde bu tür tepkilere karşı tedbir alma refleksi geliştirmektedir. Ayrıca yasaların, regülatör kuruluşların özel sektör üzerinde yarattığı baskılar, şirketleri proaktif yönetime zorlamaktadır.

Türkiye’de henüz sivil toplumun gücünden ve özel sektör üzerinde kamu kuruluşlarının yoğun baskısından çok söz edemeyiz fakat bu baskının giderek artacağını tahmin etmekteyiz. Bu tez çalışması, obezite konusunun giderek gıda şirketleri üzerinde daha fazla baskı kuracak bir konu haline geleceğini ortaya koymaktadır. Obezite ile ilgili hükümet açıklamaları ve medyaya yansıyan haberler, yeni dönemde gıda ve içecek sektöründen süpermarketlere, gıda tedarikçilerinden medyaya kadar pek çok alanda devlet müdahale ve yaptırımlarının artabileceğini göstermektedir.

Kamuoyu ve hükümetin, gıda ve içecek sektöründeki aktörlere ürün gamlarını çeşitlendirme, alternatifleri artırma ve ürünlerindeki şeker ve kaloriyi azaltma yönündeki baskı ve taleplerini artırması, gıda ve içecek sektöründeki bazı firmaların gönüllü olarak hayata geçirdiği “ürünlerin besin değerleri ile kalori bilgilerinin ambalaj üzerinde belirtilmesi”, “çocuklara yönelik pazarlama faaliyetleri yapılmaması” gibi uygulamaların yaygınlaşacağını göstermektedir. Bu uygulamaların yasa koyucu eliyle düzenlenmesi de söz konusu olabilir.

Kamuoyu ve hükümetten, gıda satışı yapılan yerlerde tüketicileri şeker ve kalori oranları düşürülmüş ürünler seçmeye yönlendirecek raf düzenlemeleri ve etiketlemeler yapılması; obezite ile mücadeleye yönelik tanıtım ve reklam faaliyetleri sürdürülmesi yönünde baskıların gelmesi muhtemeldir. Kamuoyundan hükümete, okul ve iş yerlerinde sağlıklı ürün ve menü seçeneklerinin artırılması, gıda güvenliği, gıda teknolojileri ve etiketleme alanında standartlar ve izlenebilir politikalar oluşturması, Sağlık Bakanlığı'nın Obezite ile Mücadele Kampanyası kapsamında atılan adımların somutlaştırılması önünde taleplerin artması olasılığı yüksektir.

Tüm bu ihtimaller karşısında gıda sektörünün obezite konusunu yönetmesi ve herhangi bir kriz durumundan zarar görmemek üzere hazır hale gelmesi büyük önem taşımaktadır. Bu tez çalışması, obezitenin sadece bir sağlık sorunu olmadığını, aynı zamanda politik, toplumsal ve ekonomik bir konu olduğunu göstermiştir. Böyle bir konunun yönetimi sadece şirketlerin kurumsal iletişim/kurumsal ilişkiler departmanlarını ilgilendiren bir konu olamaz. Zira Türkiye’de geniş kitleler obezite nedeniyle şirketleri baskı altına almaya başladığında toplumun bir sonraki tepkisi ürün boykotları olacaktır veya sağlıklı yaşam hassasiyetleri nedeniyle ürünleri almamaya başlayacaklardır. Bu da şirketlerin finansal krizler yaşamasına neden olacaktır. Dolayısıyla obezite sorunu, kurumsal iletişim departmanları kadar Pazarlama ve Satış departmanlarının da gündeminde olması gereken bir konu olmalıdır, Bu departmanların kurumsal iletişim departmanlarıyla birlikte hareket etmesi, hepsinden önemlisi de şirketin üst yönetiminin bu kararlılığa ve bütünleştirici yaklaşıma sahip olması gerekmektedir.

Türkiye’de gıda ve içecek şirketleri kadar obezite konusunda sorumluluk alması gereken bir başka kurumsal yapı da sektör dernekleridir. Türkiye’de gıda ve

içecek alanında sektörde çok gcl, Şirketler üzerinde baskı kurabilecek bir sektörel STK'nın varlığından söz edemeyiz. Gıda sektöründe faaliyet gösteren 25 ayrı ye derneğin ve bu derneklere ye 1000'in üzerinde gıda iŐletmesinin dâhil olduğu Türkiye Gıda ve İçecek Sanayii Dernekleri Federasyonu'nun (TGDF) obezite konusunda daha donanımlı ve yetkin hale gelmesi, yesi olan Şirketleri baskı altına alan bir konumda bulunması gerekmektedir. Örneğin Amerika'da American Beverage Association obezite konusunda içecek sektörünün en önemli takipçilerinden biri konumundadır.

Bu alıŐma, Türkiye'de ABD, İngiltere, Kanada, Avustralya gibi ülkelerden farklı olarak, obezite konusunun Türkiye'deki gıda ve içecek Şirketleri üzerinde oluşturduğu baskının sivil toplum temelli değil hükümet temelli olduğunu göstermektedir. Sağlık Bakanlığı'nın 2008 yılı itibariyle Obeziteyle Mücadele Eylem Planı üzerinde çalışmalar yapması, 2010 yılında planı uygulamaya geçirmesi ve 2012 yılında Obeziteyle Mücadele Kampanyası'nı başlatması obezite konusunun medyadaki görünürlüğünün de giderek artmasına yol açmıştır. Önümüzdeki yıllarda obezite bağlamıyla kamu kuruluşlarının medya üzerindeki etkisinin daha da artması durumunda bu etkileŐim, ayrı bir araştırmanın konusu olabilir. Hkmetin obezite gündeminin medya gündemine olan etkisi ve beraberinde gıda sektörü ve diğer paydaşlar üzerinde yaratacağı etkiyi inceleyen bir araştırma yapılabilir. Bu tez çalışması ayrıca obezite konusunun farklı paydaşlar nezdindeki algısını ortaya çıkaran bir araştırmaya olan ihtiyacı da ortaya çıkarmıştır. Bu alıŐma kapsamında sadece üç Şirkete odaklanılmıŐ ve üç Şirketin kurumsal iletişim yöneticileri ile görüşme yapılmıştır. Diğer paydaşların algıları yazılı materyallerden ve medyaya yansıyan söylemlerden analiz edilmeye çalışmıştır. Kamu kuruluşları, STK'lar, kanaat önderleri ve toplumun obezite algısını ortaya çıkaran bir araştırma, bu alanda yapılacak bundan sonraki çalışmalar için önemli bir kaynak niteliği taŐıyacaktır.

Gıda ve içecek Şirketlerinin konu yönetimi çalışmalarına ıŐık tutacak bir başka araştırma konusu da, genel anlamda sağlık hassasiyetlerinin, özelde ise kilo sorunu ve obezitenin tüketim alıŐkanlıklarını nasıl etkilediğidir. Bu konuda yapılacak bir araştırma çalışması, gıda ve içecek Şirketlerinin pazarlama faaliyetleri açısından da yol gösterici olacak, bu Şirketlerin sürdürülebilirlik ekseninde yretecekleri faaliyetlere yön verme potansiyeline sahip olacaktır.

Bu tez çalışması, Türkiye’deki gıda ve içecek şirketlerinin obezite sorununu yönetilmesi gereken bir “konu” olarak görmesi gerektiğini ortaya koymuş ve gıda sektörünün bu konuyu nasıl yönettiğini ortaya çıkarmak üzere bir analiz sunmuştur. Özellikle Türk şirketlerin yüz yüze mülakata olumlu dönüş yapmaması ve soruları cevaplamaktan kaçınması araştırmanın kısıtlı olmasına neden olmuştur. Tez çalışmasının 2. bölümünde özet olarak sunulan, Dünya Sağlık Örgütü’nün Tim Lang ve London City University’deki akademisyenlere yaptırmış olduğu araştırma iyi bir örnek olarak karşımıza çıkmaktadır. Benzer bir araştırmanın Türkiye’de Sağlık Bakanlığı tarafından yaptırılması Türkiye’deki gıda şirketlerinin obezite konusunda daha net taahhütler ortaya koyması ve bu taahhütlere ne ölçüde uyduğunu şeffaf bir şekilde açıklaması açısından oldukça değerli olacaktır. Tez çalışması, regülatörün ya da güçlü bir kamu kuruluşunun yaptırımı olmaksızın şirketlerin “itibar” kaygısı ile konu yönetimi yapmasının pek de mümkün olmadığını ortaya çıkarmıştır. Türkiye’de sivil toplumun baskı gücünün zayıf olduğu da göz önüne alındığında, obezite konusunun yönetiminde gıda şirketlerini daha etkin bir noktaya taşıyacak en önemli adımların regülatör ve kamu kuruluşlarının baskısıyla atılacağı öngörülmektedir.

Toplumda giderek yükselen sağlıklı yaşam trendi, obezite konusunu gıda ve içecek şirketleri için en önemli sürdürülebilirlik konularından biri haline getirmektedir. Obezite oranının yüksek olduğu ülkelerde toplum bu sorunla başa çıkmak üzere ya daha az gıda ve şekerli içecek tüketimi yapacaktır ya da tamamen sağlıklı gıdalara yönelecektir. Bu durumda gıda ve içecek şirketlerinin sürdürülebilir olması için iki temel hedefi olmalı: 1) mevcut ürünlerindeki kalori miktarını minimum seviyeye indirmek 2) obeziteye neden olduğu algısı toplumda yaygın olan ürünlerinin yerine alternatif ürünler geliştirmek. Bu iki temel adımı atmayan ya da atmakta geciken şirketler, işini sürdürülebilir kılamadığı için satış kaybı ve/veya itibar kaybı yaşama ihtimaliyle karşı karşıya kalacaklardır. Bu durum, obezite konusunun yönetimi için veya daha genel bir ifadeyle toplumun sağlık hassasiyetlerine cevap vermek üzere yeni ürün geliştirme, mevcut ürün içeriklerini modifiye etme gibi çalışmaların yani inovasyonun önemine dikkat çekmektedir. Obezite konusundan olumsuz yönde etkilenme ihtimali olan şirketler, bir yandan itibarının zarar görmemesi için paydaşlarının beklentisine uygun iletişim çalışmaları yapmalı, bir yandan da mutlaka inovasyona insan kaynağı ve bütçe ayırmalıdır.

Yönetilemeyen konuların şirketler açısından satış kaybı ve/veya itibar kaybı yaşama gibi vahim sonuçlar yaratma ihtimali, 'konu yönetimi'nin ne kadar önemli bir disiplin olduğunu göstermektedir. Türkiye'de henüz iletişim fakültelerinde bile hak ettiği öneme sahip olmayan 'konu yönetimi' kavramı, önümüzdeki yıllarda umarız ki daha fazla değer görür. İletişim fakülteleri ile birlikte yönetim bilimleri fakülteleri tarafından da lisans ve yüksek lisans düzeylerinde okutulan bir ders olur; bir yönetim ve iletişim danışmanlığı alanı olarak ise daha fazla talep edilen bir uzmanlık alanı haline gelir.

EKLER

EK-1 Nestlé Türkiye ve Coca-Cola Türkiye mülakatlarında kullanılan soru yönergesi

GÖRÜŞME BİLGİLERİ
Tarih: Şirket: Görüşülen Kişinin Adı: Görüşülen Kişinin Pozisyonu:

Kişisel Bilgiler ve Şirket İtibarı
<p>Kaç yıldır bu kuruluşta çalışıyorsunuz?</p> <p>Şirketinizin itibarını tehdit eden unsurların başında neler geliyor?</p> <p>Bunların en önemli iki tanesi size göre nedir?</p> <p>[ilk ikisi için] Bunların etkisini azaltmak için yaptığınız faaliyetlerin başında neler geliyor?</p>

Şirketin “Konu Yönetimi” Alanındaki Çalışmaları
<p>Giriş: Bu bölümde yöneticisi olduğunuz departmanın “konu yönetimi” alanındaki çalışmaları hakkında sorular soracağım.</p> <p>Şirketinizin nasıl bir konu yönetimi (issues management) anlayışı var?</p> <p>Konu yönetimi şirketinizde tanımlı bir uygulama mı yoksa hâlihazırda yürüttüğünüz faaliyetlerle kendiliğinden dikkat ettiğiniz bir süreç mi?</p> <p>Konu yönetimi ile ilgili ne tür hizmetler, danışmanlıklar alıyorsunuz?</p> <p>Şirketinizin yönetim ve iletişim stratejisi açısından bakıldığında hangi toplumsal gelişmeler, söylemler ya da eğilimler yönetilmesi gereken konular olarak ön plana çıkıyor?</p>

Şirketin “Obezite” ile İlgili Strateji Belirleme Çalışmaları
<p>Giriş: Şimdiki bölümde obezite konusunun şirketiniz açısından ne ölçüde yönetim önceliği taşıdığını anlamaya yönelik sorular soracağım.</p> <p>Size göre obezite önemli bir toplumsal mesele mi? Önemi gittikçe artıyor mu?</p> <p>Obezitenin toplumsal bir mesele haline dönüşmesinin sebepleri neler?</p> <p>Obezite toplumsal bir mesele olmaktan nasıl çıkar?</p> <p>Obezite ile mücadele nasıl olmalıdır? Öncelikler nelerdir?</p>

- . Obezite konusu sizce en çok hangi şirketleri ve sektörleri etkiliyor?
- . Bu etkiyi azaltmak için yapılanlar arasında en beğendikleriniz neler?
- . Obeziteyle ilişkilendirilen bir şirket neler yapmalıdır?
- . Obeziteyi şirketiniz için yönetilmesi gereken bir konu olarak görüyor musunuz? Neden?
- . Obezite konusunda şirketinizin olumsuz etkilenmemesi için hedefleriniz neler?
- . Bu “konu” ile ilgili olarak çalışmalarınız var mı? İlk ne zaman ve nasıl çalışmaya başladınız?
- . Bu konuda herhangi bir pazarlama/iletişim stratejisi geliştirdiniz mi?

Şirketin “Obezite” Konusunu Yönetimi
Giriş: Bu bölümde, şirketinizin obezite konusunu nasıl yönettiğini anlamaya yönelik sorular soracağım.
<ul style="list-style-type: none"> . Obeziteye neden olduğu iddia edilen (medya, toplum, STK’lar, akademisyenler, kanaat önderleri, vb. tarafından) ürünleriniz var mı, varsa hangileri? . Son 5 yıllık satış grafiklerine bakıldığında obeziteye neden olduğu iddia edilen ürünlerinizde satış kaybı yaşandı mı? . Obeziteye neden olduğu iddia edilen ürünlerinizin içeriklerinde herhangi bir değişiklik yapıldı mı? . Bu değişikliğin temel sebebi neydi? . Son 5 yılda ürün portföyünüze “sağlıklı” ürünler eklendi mi? . Herhangi bir topluluğun ve/veya STK’nın obezite ile ilgili olarak bir baskısıyla karşılaştınız mı? . Bu durumla ilgili olarak herhangi bir karşılık verdiniz mi? [25. Soruya hayır cevabı verdiyse] Böyle bir durumla karşılaşmanız durumunda vereceğiniz cevaba ilişkin herhangi bir planlama yaptınız mı? . Bir gazetenin ve/veya gazetecinin obezite ile ilgili olarak şirketinizi hedef alan haberi/yazısı oldu mu? . Bu durumla ilgili olarak herhangi bir karşılık verdiniz mi? [27. Soruya hayır cevabı verdiyse] Böyle bir durumla karşılaşmanız durumunda vereceğiniz cevaba ilişkin herhangi bir planlama yaptınız mı? . Bir regülatörün/kamu kuruluşunun obeziteyle ilgili olarak şirketinize bir uyarısı/yaptırımını oldu mu? . Bu durumla ilgili olarak herhangi bir faaliyette bulundunuz mu? [29. Soruya hayır cevabı verdiyse] Böyle bir durumla karşılaşmanız durumunda yapacaklarınıza ilişkin herhangi bir planlama yaptınız mı? . Bir akademisyenin ve/veya kanaat önderinin obezite ile ilgili olarak şirketinizi hedef alan ve “ilgi gören” bir açıklaması, sosyal medya mesajı, vb. oldu mu? . Bu durumla ilgili olarak herhangi bir cevap stratejisi geliştirdiniz mi? [31. Soruya hayır cevabı verdiyse] Böyle bir durumla karşılaşmanız durumunda vereceğiniz cevaba ilişkin herhangi bir planlama yaptınız mı?

- . Obezite konusuyla ilgili olarak son iki yıl içerisinde herhangi bir iletişim faaliyetiniz (basın açıklaması, basın bülteni, özel haber, röportaj, vb.) oldu mu?
- . Sağlıklı beslenme ve/veya fiziksel aktivitenin teşvik edilmesiyle ilgili olarak yürüttüğünüz toplumsal projeler/programlar var mı?

Şirketin obezite konusundaki yönetim faaliyetlerinin değerlendirilmesi ve vizyonu

Giriş: Bu bölümde şirketinizin obezite konusundaki yönetim faaliyetlerini nasıl değerlendirdiğine ve gelecek planlarına ilişkin sorular soracağım.

- . Obezite konusunun yönetimine ilişkin yürüttüğünüz iletişim faaliyetlerinin etkilerini, sonuçlarını değerlendiriyor musunuz?
- . Obezite konusunun yönetimine ilişkin 2014 yılı için belirlediğiniz iletişim stratejileri var mı, varsa kısaca bahsedebilir misiniz?
- . Konuştuğumuz konularda veya bu konular dışında eklemek istediğiniz bir şey var mı?

KAYNAKÇA

KİTAPLAR VE MAKALELER

Alexandra Lewin, Lauren Lindstrom ve Marion Nestlé, Food Industry Promises to Address Childhood Obesity: Preliminary Evaluation, *Journal of Public Health Policy*, 2006, s.328

Ali Yıldırım ve Hasan Şimşek, *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2006

Anthony Downs, Up and Down with Ecology: The “Issue-Attention Cycle”, *The Public Interest*, 28, 1972

Barrie L. Jones ve W. Howard Chase, Managing Public Policy Issues, *Public Relations Review*, 5 (2), 1979

Brad Hainsworth ve Max Meng, How Corporations Define Issue Management, *Public Relations Review*, 1998

Brad Hainsworth, The Distribution of Advantages and Disadvantages, *Public Relations Review*, 16 (1), 1990

Culbertson, H. M., Jeffers D. W., Stone D.B., Terrel M., *Social, Political and Economic Context in Public Relations: Theory and Cases*, Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1993

Denise Deegan, *Managing Activism*, Kogan Page, 2001

Donna L. Minnis, Issues Management: Part and Parcel of Wildlife Management, *Wildlife Society Bulletin*, 29(3), 2001

Ethical Investment Research Services (EIRIS), *SEE risk briefing: Obesity Concerns in the Food and Drink Industry*, 2006

Ezel Tavşancıl ve Esra Aslan, *İçerik Analizi ve Uygulama Örnekleri*, Epsilon Yayınları, İstanbul, 2001

H. Igor Ansoff ve Edward J. McDonnell, *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall, New York, 2. Baskı, 1990

H. Igor Ansoff, Strategic Issue Management, *Strategic Management Journal*, 1(2), 1980

Janet A. Bridges, Corporate Issues Campaigns: Six Theoretical Approaches, *Communication Theory*, 14(1), 2004

Jeanne M. Logsdon ve David R. Palmer, Issues Management and Ethics, *Journal of Business Ethics*, 7(3), 1988

Jennifer Lambert, The Obesity Crisis: Origins, Scope, and Responses, Published Thesis, Boston College, 2007

John C. Camillus ve Deepak K. Datta, Managing Strategic Issues in a Turbulent Environment, *Long Range Planning*, Vol. 24. No. 2, 1991

JP Morgan, Obesity: Re-Shaping the Food Industry, 2006

Kate Miller, Issues Management: The Link Between Organization Reality and Public Perception, *Public Relations Quarterly* 44(2), 1999

Kerry Tucker ve Bill Teumpfheller, Building a Issues Management System, *Public Relations Journal*, 49(11)

Kerry Tucker ve Glen Broom, Managing Issues Acts as Bridge to Strategic Planning, *Public Relations Journal*, 49(11), 1993

Louis Cohen, Lawrence Manion ve Keith Morrison, *Research Methods in Education* New York: Routledge, 6th ed., 2007

Laurie J. Wilson, Corporate Issues Management: An International View, *Public Relations Review*, 16 (1), 1990

Matthias Winter ve Ulrich Steger, *Managing Outside Pressure*, Jon Wiley & Son Chicester, 1998

Maureen Taylor, Gabriel M. Vasquez, John Doorley, Merck and AIDS Activists: Engagement as a Framework for Ectending Issues Management, *Public Relations Review*, 29(3), 2003

Michael Palese ve Teresa Yancey Crane, Building an Integrated Issue Management Process as a Source of Sustainable Competitive Advantage, *Journal of Public Affairs*, 2(4), 2002

Michale Regester ve Judy Larkin, *Risk Issues and Crisis Management: A Casebook of Best Practice*, Londra: Kogan Page, 3. Baskı, 2005

Peter F Bartha, Preventing a High-cost Crisis, *Business Quarterly*; Winter, Vol. 60, Issue 2, 1995

Philip Gaunt ve Jeff Ollenburger, Issues Management: A Tool that Deserves Another Look, *Public Relations Review*, vol. 21, no. 3, 1995

Raymond P. Ewing, *Issues Management: Managing Trends Through the Issues Lifecycle*, *The Handbook of Strategic Public Relations and Integrated Communications*, New York: McGraw-Hill, 1997

Richard E. Crable ve Steven L. Vibbert, *Managing Issues and Influencing Public Policy*, *Public Relations Review*, 11(2), 1985

Robert H. Moore, *Planning for Emerging Issues*, *Public Relations Journal*, 1979, s.43-44

Robert L. Heath, *A Rhetorical Theory Approach to Issues Management*, *Public Relations Theory II*, Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 2006

Robert L. Heath, *Issues Management: Its Past, Present and Future*, *Journal of Public Affairs*, 2(4), 2002

Robert L. Heath, *Strategic Issues Management: Organizations and Public Policy Challenges*, Thousand Oaks, CA: Sage, 1997

S. Prakash Sethi, *A Conceptual Framework for Environmental Analysis of Social Issues and Evaluation of Business Response Patterns*, *Academy of Management Review*, 4(1), 1979

Shannon A. Bowen, *Elite Executives in Issue Management: The Role of Ethical Paradigms in Decision Making*, *Journal of Public Affairs*, 2(4), 2002

Steven L. Waddock ve John F. Mahon, *Toward a Substantive Definition of the Corporate Issues Construct*, *Business & Society*, 33(3), 1994

Tim Lang, Geof Rayner and Elizabeth Kaelin, *The Food Industry, Diet, Physical Activity and Health: A Review of Reported Commitments and Practice of 25 of the World's Largest Food Companies*, Centre for Food Policy, City University, 2006

Timothy W. Savage, Carlton J. Whitehead ve John D., Blair, *Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders*, *Academy of Management Executive*, Vol 5, No. 2., 1991

Tony Jaques, *Don't Just Stand There: The Do-it Plan for Effective Issue Management*, Southbank, Victoria: Issue Outcomes, 2000

Tony Jaques, *Issue Management: Process versus Progress*, *Journal of Public Affairs*, 6(1), 2006

W. Howard Chase, *Public Issue Management: The New Science*, *Public Relations Journal*, 32 (10), 1977

W. Howard Chase, *Issue Management: Origins of the Future*, Stamford, CT: Issue Action Publications, 1984

William L. Renfro, Issues Management: The Evolving Corporate Role, Futures, 19(5), 1987

İNTERNET

<http://www.who.int/features/factfiles/obesity/en/>

<http://www.who.int/dietphysicalactivity/en/>

http://ec.europa.eu/health/archive/ph_determinants/life_style/nutrition/documents/nutrition_wp_en.pdf

http://ec.europa.eu/health/nutrition_physical_activity/policy/strategy_en.htm

http://www.euro.who.int/_data/assets/pdf_file/0013/111028/E90669.pdf

<http://www.who.int/nmh/wha/59/dpas/en/>

<http://www.saglik.gov.tr/TR/belge/1-345/eski2yeni.html>

http://www.bsm.gov.tr/docs/turkiye_obeziye_sismanlik_ile_mucadele_ve_kontrolprogrami_2010_2014.pdf

<http://www.bko.org.tr/1.php>

<http://www.meb.gov.tr/duyurular/duyurular2011/basinmus/okulkantinlerigidasatisi.pdf>

<http://www.sabah.com.tr/Ekonomi/2012/07/01/ekmekte-yeni-donem-basladi>

<http://gundem.milliyet.com.tr/lokantalara-kalori-cetveli/gundem/gundemdetay/28.09.2012/1603500/default.htm>

http://www.yerelgundem.com/haberler/488505/saglik_bakanliginin_kamu_spotunda_117den_70e_dusen_demet_ornek_olacak.html

<http://www.demetdedeoglu.com/demet-kimdir/>

<http://www.haber7.com/genel-saglik/haber/938686-mehdi-ekerden-obeziye-karsi-slogan>

<http://www.sabah.com.tr/Yasam/2012/12/31/fastfooda-reklam-yasagi-ve-vergi-geliyor>

<http://www.aktuel.com.tr/Medya/2012/12/31/fastfooda-yasak>

<http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/22399347.asp>

<http://www.aktuel.com.tr/Medya/2012/12/31/fastfooda-yasak>

<http://www.tbv.com.tr/blog/?p=1286>

<http://www.dunya.com/turk-bobrek-vakfi,-obeziye-ile-mucadele-icin-harekete-gecti-168394h.htm>

<http://www.yesilgazete.org/blog/2012/07/31/obeziye-ile-mucadele-gdolu-misir-surubuyla-mi-olacak-olcay-bingol/>

http://tvarsivi.com/sabriye-ulker-gida-arastirmalari-enstitusu-vakfi-ve-milli-egitim-bakanligi-yemekte-denge-projesi-ile-17-04-2012-izle-i_2012040538139.html

<http://www.omder.org.tr/Sloganlarla-Kilo-Ve-Obezite-Cozumu-Mumkun-Mu-----140-yazisi.aspx>

http://www.maranki.com/1680_Bakanliktan-Sismanliga-Karsi-Eylem-Plani.html,
<http://www.hurriyet.com.tr/yazarlar/20870679.asp>, <http://yavuzdizdar.com/saglikli-kalmada-dis-dunya-ve-vucut-iliskisi-kalori-kilo-kavramlarinin-guncellenmesi/>
http://www.sagliktanabiz.com/index.php?option=com_content&view=article&id=799:soylesincedetunuvar&catid=79:20sayi-dosya&Itemid=107
<http://www.sdplatform.com/Dergi/564/Slow-food-Yavas-yeme-akimi.aspx>
<http://www.unilever.com.tr/sustainable-living/improvingnutrition/>
<http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/20816552.asp>
<http://www.cnnturk.com/2013/saglik/05/09/coca.cola.obeziteyle.mucadele.edecek/707186.0/>
<http://www.yildizholding.com.tr/tr/toplum-icin/surdurulebilir-buyume/gida-ve-icecek-alaninda-toplumsal-surdurulebilirlik>
<http://www.yildizholding.com.tr/tr/toplum-icin/surdurulebilir-buyume/gida-ve-icecek-alaninda-toplumsal-surdurulebilirlik>
<http://www.kadinportal.net/beslenme-ve-diyet/6103/cipsler-yagsiz-uretilecek/>
<http://www.gidahijyeni.com/showarticle.aspx?ItemID=178&ItemClass=1>
http://www.sabah.com.tr/Ekonomi/2009/12/03/reis_gida_obeziteye_karsi_kuru_fasulye_ile_savas_baslatti
<http://www.iyibeslen.com/dogalbeslenme/reis-abur-cubura-karsi.html>
<http://www.psmmag.com/perakende-fmcg-menu/68-gida-k-001/8465-tesconun-hemerisi-de-zmire-geliyor>
<http://www.beslenmeokulu.org/>
http://www.tgdf.org.tr/turkce/index.php?option=com_content&view=article&id=78&Itemid=82
http://www.tamsofra.com.tr/index.php/kalori_cetveli
<http://www.Nestlé.com.tr/csv/csv>
<http://www.Nestlé.com.tr/csv/downloads>
<http://www.coca-cola.com.tr/pages/landing/index.html>
<http://www.hayataarti.org/>
<http://www.hurriyet.com.tr/planet/23236205.asp>
<http://www.milliyet.com.tr/coca-cola-artik-12-kisiselsaglik-1706495/>
<http://ekonomi.haberturk.com/is-yasam/haber/842983-coca-coladan-devrim-gibi-karar>
<http://www.aksam.com.tr/yasam/saglik/obeziteye-karsi-kol-cola-savas/haber-187285>
<http://gundem.milliyet.com.tr/obezitenin-caresi-olmak-istiyoruz/gundem/gundemdetay/16.04.2013/1694063/default.htm>
<http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424052748703298004574455464120581696>
<http://www.slowfood.com/>

TEZ ONAY SAYFASI

Üniversite Galatasaray Üniversitesi
Enstitü Sosyal Bilimler Enstitüsü
Adı Soyadı Meltem GÖKMEN TOL
Tez Başlığı Gıda Sektöründe Stratejik İletişim Yönetimi Olarak Konu Yönetimi ve Uygulamaları
Savunma Tarihi 10.06.2014
Danışmanı Doç. Dr. Kerem RIZVANOĞLU

JÜRİ ÜYELERİ

Doç. Dr. Kerem RIZVANOĞLU

Doç. Dr. İnci ÇINARLI

Doç. Dr. Seçil VAN HET HOF

Enstitü Müdürü

Prof. Dr. Sibel YAMAK