



**ULUSLARARASI ŞİRKETLERİN İRKÇİLİK BAĞLAMINDA KRİZ
YÖNETİMİ**

Nuri AKTAŞ

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Doç. Dr. Zülfiye ACAR ŐENTÖRK

Uşak

Ağustos, 2019

**ULUSLARARASI ŞİRKETLERİN İRKÇİLİK BAĞLAMINDA KRİZ
YÖNETİMİ**

Nuri AKTAŞ

Yüksek Lisans Tezi

Halkla İlişkiler ve Reklamcılık Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Zülfiye ACAR ŐENTÖRK

UŞak

UŞak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Ağustos, 2019

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZETİ

ULUSLARARASI ŞİRKETLERİN İRKÇILIK BAĞLAMINDA KRİZ YÖNETİMİ

Nuri AKTAŞ

Halkla İlişkiler ve Reklamcılık Anabilim Dalı

Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ağustos 2019

Danışman: Doç. Dr. Zülfiye ACAR ŞENTÜRK

Küreselleşen dünyada tek merkezli bir yapı olan uluslararası şirketler belirli şartlar ve kriterlere göre yönetim kararları almakta ve varlıklarını tehdit edecek her türlü iç ve dış olumsuz etmenlere yönelik dikkatli hareket etmeleri gerekmektedir. Uluslararası şirketler ekonomik, sosyal ve siyasal açıdan paydaşları ile olan ilişkilerinin sürekliliğini sağlamak ve güven ortamı oluşturmak adına paydaşların kültürel, sosyal, psikolojik ve ekonomik farklılıklarını göz önünde tutmak zorunda ve onların bu farklılıklarına yönelik hareket etmeleri gerekmektedir.

Uluslararası şirketlerin yönetim yapılarındaki gelişmeler ve kurumsallaşmanın yapı taşları olmaları bakımından önem arz etmektedir. Mevcut pazar şartlarında rakiplerinden olan farklılıkları, mevcut konumlarını korumaları ve devamlılıklarını korumaları açısından önem arz etmektedir.

Gelişen dünya iletişim araçları, herhangi bir noktada başlayan bir olayın mesafe kavramı olmadan başka bir noktaya taşınmasına olanak sağlamaktadır. Şirketlerin hedef kitleleri ne olursa olsun farklı hedef kitlelerinin de ilgisi ile bu araçlar sayesinde şirketler hakkında her türlü olumlu ya da olumsuz bilgi yayılabilmekte ve geri dönüşüm sağlanabilmektedir.

Mevcut zamanda gelişen bu teknolojik yapı ve şirket yapılarının bu teknolojiler doğrultusunda gelişmeler göstermesi, hata ve başarılar açısından önemlidir. Özellikle şirketlerin en çok etkilendiği olayların yani kriz etkilerinin yayılması şirketleri hem ekonomik hem de yapısal anlamda olumsuzluklar içine sürükleyebilmektedir.

Krizin ani ve beklenmedik durumlarının gözlemlenmesi olmasının yanı sıra beklenen olaylar karşısında harekete geçilmemesi de krizin gelişmesine olanak sağlamaktadır. Bu çalışmada incelediğimiz krizlerin medya ve reklam çalışmaları ile etnik ve tensel farklılık gösteren toplumsal değerlerin alaycı veya aşağılayıcı olarak ele alınması nedeni ile bu şirketlerin etiksel ve mevcut pazardaki faaliyetlerinin olumsuz yönde etkilediği saptanmıştır.

Gelişmekte olan dünyada, özellikle küreselleşme adına, kendi kalıp ve sınırlarına sığmayan şirketlerin farklı etnik ve kökende ülkelerde faaliyet yürütmeleri, bu şirketlere ekonomik kâr oranları ve rakiplerine karşı avantajlar ve kazanımlar elde etmelerine olanak sağlamaktadır.

Fakat uluslararası şirketlerin yapısındaki çok kültürlü personel ve yönetim yerine şirket sahiplerinin kararlar alması ya da yönetim yapısındaki bazı yöneticilerin benlik duyguları ile hareket etmeleri sonucunda uluslararası şirketler kriz dönemleri ile yüzleşmekte ve bu kriz durumlarının etkileri ise şirketleri zor duruma düşürmektedir.

Bu çalışmada incelediğimiz bazı uluslararası şirketler oluşturdukları kampanyalar ile kötü imaj algısı oluşturmuş ve bu imajlarını düzeltmek için bazıları geri adım atarken bazıları ise özür mesajları yayınlamışlardır. Bu tutumlarından dolayı oluşan bu çalışmada şirketlerin vaka analizleri incelenmeye çalışılmış ve krizlere olan yaklaşımları incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Irkçılık, Uluslararası Şirketler, Kriz*

ABSTRACT**CRISIS MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF RACISM OF
INTERNATIONAL COMPANIES**

Nuri AKTAŞ

Department of Public Relations and Advertising

Uşak University Institute of Social Sciences, August 2019

Supervisor: Assistant Professor Zülfiye ACAR ŞENTÜRK

As a single-centered structure in the globalizing world, international companies are required to make management decisions according to certain conditions and criteria, and they must act carefully against any internal and external negative factors that will threaten their assets. International companies have to take into account the cultural, social, psychological and economic differences of the stakeholders in order to ensure the continuity of their relations with their stakeholders in economic, social and political terms and to create an environment of trust and they need to act towards these differences.

It is important in terms of developments in the management structures of international companies and being the building blocks of institutionalization. Differences from competitors in current market conditions are important in terms of maintaining their current position and maintaining their continuity.

Developing world communication tools allow an event that starts at any point to be moved to another point without the concept of distance. Regardless of the target audiences of the companies, with the interest of different target audiences, these tools can spread all kinds of positive or negative information about the companies and provide feedback.

It is important in terms of errors and successes that the technological structure and company structures developing in the present time show improvements in line with these technologies. In particular, the spread of the events that affected the companies the most, namely the effects of the crisis, can lead companies into economic and structural problems.

In addition to observing the sudden and unexpected situations of the crisis, failure to take action against the expected events enables the crisis to develop. In this study, it was determined that the ethical and current market activities of these companies were negatively affected due to the fact that the crises we examined were handled as derisive or humiliating social and ethnical and sensual differences.

In the developing world, especially in the name of globalization, the companies that do not fit within their own molds and borders enable them to gain economic profit rates and advantages and gains against their competitors.

However, as a result of the decisions taken by the owners of the company rather than the multicultural personnel and management in the structure of international companies or the behavior of some executives in the management structure with the feelings of individuality, international companies face crisis periods and the effects of these crisis situations make the companies difficult.

In this study, certain international companies which created bad public opinion due to their campaigns, some of them have stepped back and some have issued apology messages to correct their public opinion. In this study, the case studies of the companies are tried to be examined and their approaches to crises are examined.

Keywords: *Racism, International Companies, Crisis*

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Halkla İlişkiler ve Reklamcılık Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Nuri Aktaş'ın “Uluslararası Şirketlerin Irkçılık Bağlamında Kriz Yönetimi” başlıklı tezi 26/08/2019 tarihinde aşağıdaki jüri üyeleri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca yüksek lisans tezi olarak değerlendirilmesi kabul edilmiştir.

JÜRİ ÜYELERİ**İmza**

Üye (Tez Danışmanı): Doç. Dr. Zülfiye ACAR ŞENTÜRK

Üye: Doç. Dr. Murat Sezgin

Üye: Doç. Dr. İmran Aslan

Üye:

Üye:

Enstitü Müdürü

Önsöz

Bu çalışmanın yürütülmesi sırasında desteğini esirgemeyen danışmanım Doç. Dr. Zülfiye ACAR ŞENTÜRK'e ve tezime ilgili değerli önerileri için tez savunma jüri üyeleri, Doç. Dr. Murat Sezgin ve Doç. Dr. İmran Aslan'a çok teşekkür ederim.

Yüksek lisans çalışmam boyunca destekleyen aileme teşekkür ederim. Tez yazımı sırasında önemli yardımlarından dolayı Esra Altıok'a çok teşekkür ederim.

Nuri AKTAŞ



Özgeçmiş

Kişisel Bilgiler	
Adı Soyadı	: Nuri Aktaş
Doğum Yeri ve Tarihi	: Elazığ-1992
Lisans Öğretimi	:Fırat Üniversitesi Radyo, Sinema ve Televizyon
Yüksek Lisans Öğretimi	: Uşak Üniversitesi Halkla İlişkiler ve Reklamcılık
Bildiği Yabancı Diller	:İngilizce
Bilimsel Faaliyetleri	:
İş Deneyimi	
Çalıştığı Kurumlar	:
Projeler	:
İletişim	:
e-posta adresi	:nuri_aktas93@gmail.com

İÇİNDEKİLER

Sayfa

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZETİ	1
ABSTRACT	3
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	5
Önsöz	6
Özgeçmiş	7
Tablolar Listesi	11
Resimler Listesi	12
Kısaltmalar Listesi	13
GİRİŞ	14
1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	15
1.1. KRİZ TANIMI, ETKİLERİ VE ÖZELLİKLERİ.....	15
1.1.1. Krizin Örgütler Üzerindeki Etkileri	17
1.1.2. Krizin Temel Özellikleri	20
1.2. KRİZ FAKTÖRLERİ	22
1.2.1. Örgüt İçi Faktörler	23
1.2.2. Örgüt Dışı Faktörler	26
1.2.3. Örgüt İçi ve Örgüt Dışı	29
1.3. KRİZİN ŞİDDETİ	30
1.4. KRİZ TÜRLERİ	31
1.5. KRİZİN OLUŞUM SÜRECİ.....	34
1.6. KRİZ YÖNETİMİ	36
1.6.1. Kriz Yönetiminin Özellikleri	37

1.6.2. Kriz Yönetimi Süreci	39
1.6.2.1. Kriz Sinyalinin Fark Edilmesi	42
1.6.2.2. Erken Uyarı Sisteminin Kurulması	43
1.6.2.3. Krize Hazırlık ve Önleme	45
1.6.2.3.1. Kriz Yönetim Ekibi Oluşturmak	46
1.6.2.3.2. Kriz Yönetim Planı Oluşturmak	48
1.6.2.3.3. Kriz İletişim Planı Oluşturmak	51
1.6.2.3.4. Krizin Kontrol Altına Alınması ve Hasarın Sınırlandırılması 53	
1.6.2.3.5. İyileşme (Denge Durumuna Dönüş)	54
1.6.2.3.6. Öğrenme ve Değerlendirme	55
1.6.3. Kriz Yönetimi Değişkenleri	56
1.6.3.1. Kriz Çeşitleri	57
1.6.3.2. Kriz Basamakları	58
1.6.3.3. Krize Sebep Olan Faktörler (Sistemler).....	59
1.6.3.4. Çıkar Grupları	61
1.7. REKLAM.....	63
1.7.1. Reklamın Özellikleri	65
1.7.2. Reklam Araçları	66
1.7.2.1. Basın	67
1.7.2.2. Radyo	67
1.7.2.3. Açık hava	68
1.7.2.4. İnternet	69
1.7.2.5. Televizyon.....	69
1.7.2.6. Diğer Reklam Araçları	70
1.8. İRK KAVRAMI	71
1.9. İRKÇİLİK KAVRAMI.....	71

1.10. ULUSLARARASI ŞİRKETLER	73
1.10.1. Uluslararası Şirketlerin Özellikleri	73
1.10.2. Uluslararası Şirketlerin Yönetim Yapısı	74
2. YÖNTEM.....	76
2.1. VARSAYIMLAR	76
2.2. AMAÇ	77
2.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ	77
2.4. EVREN VE ÖRNEKLEM.....	78
2.5. SINIRLILIKLAR.....	78
2.6. VAKA İNCELEMELERİ.....	79
2.6.1. Dolce & Gabbana ve Çin Krizi	79
2.6.2. Pepsi Cola Krizi	88
2.6.3. Nivea Irkçı Kriz Reklamları.....	96
2.6.4. Kıyaslama	101
3. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	105
3.1. SONUÇ.....	105
3.2. TARTIŞMA	107
3.3. ÖNERİ	108
KAYNAKÇA	110

Tablolar Listesi

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1. Kurumsal Kriz Tanımlarının Önemli Bileşenleri	16
Tablo 2. Kriz Faktörleri.....	23
Tablo 3. Mitroff'a Göre Krizler.....	32
Tablo 4. Örgütsel Tepki ve Krizde Dört Etkin Yönetim Uyumunu.....	41
Tablo 5. Kriz Yönetim Süreci	42
Tablo 6. Kriz Yönetim Süreci Eylem Planı	45
Tablo 7. Kriz Planlaması.....	51
Tablo 8. Kriz yönetim planında 4'lü değişkenler	56
Tablo 9. Krize sebep olan faktörler.....	60
Tablo 10. Kriz iletişim planlaması	63
Tablo 11. Kriz ve kriz yönetim değerlendirmesi	102

Resimler Listesi

Sayfa

Resim 1. D & G Reklamından Bir Kare	80
Resim 2. D & G Yöneticisi “@stefanogabbana ve @MichaelaTranova Arasındaki Yazışmalar.....	81
Resim 3. Küresel Lüks Tüketim Satış Oranları	83
Resim 4. 1-26 Kasım 2018 Tüketicilerin D & G Markasını Yakın Çevreye Öneri Ve Reklam Farkındalık Grafiği	84
Resim 5. 1-26 Kasım 2018 D & G Marka Sağlığı Grafiği	85
Resim 6. Domencio Dolce Ve Stefano Gabbana Özür Dilediği Videodan Bir Görüntü	86
Resim 7. Protestonun Simgesi Kadın (Solda) Ve Reklamdaki Sahne (Sağda).....	88
Resim 8. Pepsi'nin- Kendall Jenner Reklamından Kareler.....	89
Resim 9. Coca Cola Company'nin “I'd Like To Buy The World A Coke” Reklamından Bir Kare.....	90
Resim 10. M. Luther King'in Kızı Bernice King'in Pepsi Reklamına Tepki Gönderisi	91
Resim 11. Bernice King'in Pepsi Reklamına Tepki Gönderisine Gelen Yorumların Reklama Bakışı	92
Resim 12. Ocak 2014-Nisan 2018 18-34 Yaş Aralığındaki Tüketicilerin Pepsi Markasını Alma Eğilimi Grafiği	93
Resim 13. Ocak 2009-Nisan 2018 18-34 Yaş Aralığındaki Tüketicilerin Pepsi Markasını Yakın Çevreye Öneri Grafiği.....	93
Resim 14. Pepsi'nin Reklam İçin Yayınladığı Özür Gönderisi	94
Resim 15. ABD Nüfus Dağılımı	96
Resim 16. Cardi B.(Solda) Ve Lil Jon (Sağda)'un Oynadığı Pepsi “More Than Ok” Reklamı	96
Resim 17. Nivea Look Like You Give a Damn (Umurunda gibi görün) Reklam Kampanyası.....	97
Resim 18. Nivea White is Purity Reklam Gönderisi	98
Resim 19. Visibly Lightens Reklam Filminden Bir Kare	99

Kısaltmalar Listesi

STK: sivil toplum kuruluşu

TDK: Türk Dil Kurumu

Yy: Yüz Yıl

vd. Ve diğerleri

vb. Ve benzeri

Fr. Fransızca



GİRİŞ

Çalışmanın amacı uluslararası şirketlerin ırkçılık hakkındaki yaklaşımı ve meydana gelen kriz durumlarına yönelik tutum ve kriz yönetimlerinin incelenmesidir. Bu doğrultuda, 2018 yılının Kasım ayının son haftasında dünyaca ünlü İtalyan moda devi Dolce & Gabbana tarafından Şanghay defilesi öncesi hazırladığı sosyal medya kampanyasının “ırkçı” bulunması ile defilenin iptal edilmesi ve Çin’de satış yapan bazı internet siteleri tarafından markanın satıştan kaldırılması ve BBC'nin haberine göre Çin ve Çin halkına saygısızlık oluşturduğu gerekçesi ile tepki alması ve Dolce & Gabbana yöneticisi ile olan Twitter yazışması sonrası oluşan kriz durumu irdelenmiştir (<https://www.bbc.com>). Aynı suçlamalar ile karşılaşan Pepsi Cola - Kendall Jenner reklamı (Yesir, 2019) ve Nivea - ‘White is purity’ reklamları ile uluslararası şirketlerin sosyal medya araçlarında yayınladıkları kampanya çalışmalarında ve sonrasındaki davranışları araştırılmıştır.

Araştırmanın önemi gelişen küresel dünyada uluslararası şirketlerin farklı toplumların değer yargılarını hedef alarak reklam kampanyaları oluşturmaları ve bu kampanyalar sonucu oluşan kriz durumuna yönelik yaklaşımları ve Dolce & Gabbana, Pepsi ve Nivea gibi uluslararası alanda faaliyet gösteren bu şirketlerin “İrkçılık” yaklaşımlarına bakış açılarını ve oluşan krize yönelik nasıl çözüm ürettiklerine dair kriz yönetimi çalışmalarını incelemektir.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. KRİZ TANIMI, ETKİLERİ VE ÖZELLİKLERİ

Bugüne kadar pek çok kriz tanımlaması yapılmış ve yapılmaktadır. Meydana gelen krizler; insan, örgüt oluşum yapısı, ekonomik yapılanması, gelişen teknolojik yapılanmanın gerisinde kalma veya kullanamama gibi başlıca nedenlerden kaynaklanabilir ve insan hayatına, doğal ve sosyal yaşama büyük zararlar vererek felaketlere neden olabilirler. Krizlerin etki alanları örgütsel yapılar bakımından incelendiğinde örgütlerin ekonomik, finansal yapılarında kayıp ve itibarlarını zedeleme gibi güven kaybına sebep olabilmektedir. Bu nedenle örgüt yapılanmaların kriz değerlendirme ve tahmin ekiplerinin kurulması ve oluşacak herhangi bir olumsuz duruma karşı olumlu sonuçlar planlamak ve avantaj sağlaması gerekmektedir.

Türk Dil Kurumu'nun tanımlamasıyla, “bir ülkede veya ülkeler arasında, toplumun veya bir kuruluşun yaşamında görülen güç dönem, bunalım, buhran” demektir (TDK, 2005, s. 1513). Bu tanımlamanın yanı sıra krizin birden çok tanımlamasının yapılması mümkündür. Kriz bir örgüt yapısı içerisinde veya dış kaynaklı olarak çevre koşulları karşısında beklenmedik bir anda ortaya çıkan ve bu duruma karşı örgütün yetersiz kalması durumunda ortaya çıkan düzensizlik olarak tanımlanabilir (Kazancı, 2014, s. 19).

Kriz kelimesi “bir olayın yaşandığı karışık dönem”, “birdenbire içine düşülen, gittikçe kötüye giden, zor ve tehlikeli durum” gibi anlamları karşılamaktadır (Tekin, 2015, s. 122). Genel olarak bakıldığında kriz, yenilik gerektiren ve bozuk işleyen, düzensiz bir yapıyı ve bu yapı sonucu meydana gelen durumu göstermektedir. Kriz, örgütün olağan işleyişini tehdit eden ve yaşama, uyum, savunma mekanizmalarını yetersiz kılarak mevcut konumunu, hedeflerini ve itibarını tehdit eden beklenilmeyen ve önceden sezilemeyen bir olgudur (Kazancı, 2014, s. 21).

Kriz genel olarak beklenmeyen durum ve anda örgüt veya kurumsal yapının karşılaştığı risk yapılarını tanımlasa da bir olayın kurum açısından kriz olarak ele alınabilmesi için bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bunlar; ciddi sonuçlara sebebiyet vermesi, kurumun temel yapısını ve geleceğini tehlikeye sokması, kurumun veya örgütün meydana gelen krize karşı yanıt verme zamanının kısıtlı olması veya ani bir zamanda ortaya çıkması olarak ele alınmaktadır (Eğinli, 2014, s. 34).

Karşılaşılan kriz türlerine bağlı olarak kriz türlerindeki tanımlamalarda artmakta ve çeşitlenmektedir. Bu bakımdan, bir olayın kriz olarak tanımlanabilmesi için bu olayın bazı önemli hususları ve bileşenleri taşıması gerekebilir (Çakır, 2014, s. 68). Bu husus ve bileşenler Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1. Kurumsal Kriz Tanımlarının Önemli Bileşenleri

Beklenmeyen	Olay şaşırtıcı ve anidir. Kurum ve örgüt tarafından öngörülememiştir. En sert kriz yönetim planlarında dahi meydana gelebilir.
Olağandışı	Kurum veya örgütlerin sürekli meydana gelen olaylara karşı olarak rutin önlemler alırlar. Krizler bu rutin önlemlerle yönetilemez sıra dışı önlemlere ihtiyaç duyulur.
Belirsizlik üretir	Krizler beklenmedik ve rutin dışı hareketler olduğundan önemli derecede belirsizlikler oluşturur. Kurumlar yeteri derecede araştırma ve incelemeleri gözlemlemeden krizlerin etki ve sebepleri hakkında kesin sonuçlara varılamaz. Belirsizliğin azalması veya tamamen ortadan kalkması bir süreçtir.
Fırsatlar yaratır	Krizler rutin hareketlerin dışında işletmeye fırsat ve olanaklar sağlayabilir. Kriz kurum veya örgüte öğrenme, önemli değişimler yapma, ileriye dönük ivme ve rekabet ortamında avantajlar oluşturur.
Amaca, itibara ya da önceliği yüksek amaçlara yönelik tehdit	Krizler kurumlara ve örgütlere tehdit oluşturabilir. Bu tehditler kurumun itibar veya imajına yönelik zarar verebilir. Bu tehditler bazen de kurum veya örgüt üzerinde silinemez etki ve zararlar bırakabilir.

Çakır,V. (2014). Kriz İletişim Teorileri Kriz Yönetimi İletişimsel Temelde Çözüm Odaklı Stratejik Yaklaşımlar L-T Academia Yayınları, s. 69.

Krizleri şiddetli ve şiddetsiz olarak iki kategoriye ayıran Newsom, şiddetli krizlerden ani felaket ile gelişen ve kurumun yaşam dönemini etkileyen krizler olarak;

şiddetsiz krizlerden ise onaysız bir üretim sonucu oluşan itibar zedelenmesi gibi daha hafif krizler olarak bahsetmektedir (Grundy ve Moxon, 2013, s. 55). Şiddeti ne olursa olsun krizin, kuruma ve itibarına zarar verebilecek potansiyele sahip olduğu kesindir. Bu yüzden kurumların imajlarını koruyabilmesi için olası bir krize karşı önceden hazırlıklı olmaları gerekmektedir.

1.1.1. Krizin Örgütler Üzerindeki Etkileri

Krizin örgütler üzerindeki etkilerini açıklamadan önce örgüt kavramı açıklamak gerekir. TDK örgüt kelimesini “Ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat” olarak tanımlamaktadır (TDK, 2005, s. 1547).

Kriz kavramı örgüt bakımından her ne kadar tehdit ve kötü sonuçlar olarak algılsa da geleceğe dönük yeni gelişmeler ve gelişme evrimi olarak avantajlar sağlayabilir. Kriz doğru yöntem ve tekniklerle ele alındığında örgütsel sorunların açığa çıkarılmasına, değişime uyum gösterme yeteneğinin gelişmesine, yeni rekabet stratejilerinin oluşmasına ve alışlagelmiş stratejilerin dışına çıkılmasını sağlayarak örgüte yeni avantajlar da katabilir (Avgan, 2010, s. 5).

Krizin örgüte sağladığı avantajlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- **Kriz, örgütün zayıf yanlarının tespit edilmesine olanak sunar:** Oluşan kriz evresinde, örgüt içerisinde yetki ve yönetim kademesi olarak tanımlanan üst tabaka arasında farkındalık meydana gelebilir. Örgütün aksayan yönleri belirlenebilir ve örgütün zayıf olduğu alan ile ilgili bilgiler düzenlenerek bu alanda avantajlar sağlanabilir. Krizler bu açıdan değerlendirilebilirse örgütsel yapının zayıflıklarını gösterebilme açısından avantaj sağlayıcı bir durum oluşturabilir (Meydan, 2005, s. 40).
- **Kriz, yeni yeteneklerin keşfedilmesine imkân tanır:** Kriz, takım ruhu bilincinin en fazla arttığı dönemler haline gelebilir. Bu dönemlerde örgüt çalışanları performanslarını en üst düzeyde kullanma eğilimine gidebilirler. Kriz durumlarında, örgüt içerisinde aksayan ve zayıf kalan departman veya bölümlerde kişilerin öne çıkmasını sağlayabilir. Bireysel çaba ve dinamizmin

takım çalışmasına katkı sağladığı takım ruhunun oluşabileceği ve bireysel yönetim kabiliyetlerinin ön plana çıkmasına imkân sunabilir (Ataman, 2001, s. 253). Krizlerin oluşturduğu etkiler, örgüt içi yeteneklerin kazanılmasına ve örgütün ileriye dönük bir ivme kazanmasına yardım imkânı sunabilir (Avgan, 2010, s. 6).

- **Kriz, örgütlere yenilik ve değişim fırsatı sunar:** Her geçen gün gelişen teknoloji, ortam değişkenlerinin varlığını gösterebilir. Krizler, örgüt ve kurum açısından tehditler ve olumsuzluklar oluşturmanın yanı sıra değişim fırsatları sunarak örgüt veya kurumun gelişmesine olanak tanıyabilir (Roux-Dufort ve Metais, 1999, s. 113-127). Daha önceden ele alınmayan örgüt yapısının; deneyimleri, başarı, kaygı ve endişelerin, beklenti ve hedeflerin bu süreçte daha detaylı bir şekilde irdelenmesi ve bu detaylar kapsamında örgütün eksik kaldığı ve geride olduğu durumlar hakkında gelişmeler yaşanmasına olanak sağlar (Aydemir ve Demirci, 2005, s. 68).
- **Kriz, örgütlere öğrenme fırsatı sunar:** Kriz örgüte hata birikimlerini göstererek geçmiş veya şu anki pozisyonundaki gecikme ve hataların düzeltilmesine imkân sunar. Bu durum örgüt yapısında bir birikim kazandırarak, geleceğe doğru hareket ve planlamaları sağlayarak geçmişte yaşanan hatalardan ders alarak geleceğe yönelik daha detaylı birikimle şirketin gelişme yönüne katkılar sağlar (Avgan, 2015, s. 6). Kriz, bir dezavantaj olarak değerlendirilse de bazı durumlarda aslında durağan olan bir mekanizmanın tekrar hareket ivmesi kazanmasına ve ileriye dönük hareket etmelerini sağlayan olumlu bir durum haline de dönüşebilir.

Kriz, örgütsel açıdan iyi değerlendirilmediği takdirde avantajların ortadan kalkmasına ve mevcut durumun hasar almasına finansal kayıplara ve kitleler tarafından örgüte olan mevcut güvenin kaybına da sebep olabilir. İyi yönetilemeyen bir kriz örgüte ciddi anlamlarda zarar verebilir.

Krizlerin örgütte meydana getirdiği dezavantajlar aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- **Örgüt içi iletişim yapısının bozulması:** Örgüt içi iletişim yapısı örgütün gerek örgüt içi hiyerarşik yapısının düzgün işleyişini sağlamak gerekse de örgütün

amaç ve hedeflerinin kesintisiz sürekliliğini sağlamak amacıyla örgüt içerisindeki diyalog ve iletişimin sağlanmasında en büyük etmendir. Kriz dönemlerinde gerek iç gerekse dış faktörler sebebiyle bu yapıda bozulmalar meydana gelebilir. Bunun nedeni kriz dönemlerinde oluşan örgüt dışı bilgi kaynaklarının bilgi sağlayışının olmayışı ve yetersizliği olarak gösterilebilir. Bu durumda örgüt içi etkileyici ve karar mercileri ile personel ve bilgi sağlayıcıları arasında problemler yaşanabilir ve örgüt içi iletişim yapısını zora sokabilir (Özdevecioğlu, 2002, s. 96).

- **Yetkinin merkezileşmesi:** Örgüt veya kurum yönetim yapısının bazı yöneticileri kriz durumlarında karar alma yetkisinin merkezileştirilerek daha etkin kararlar alınabileceğini savunmaktadır (Haşit, 2000, s. 59). Bu durumda kriz dönemlerinde oluşan baskı ve stres nedeniyle hiyerarşik yapılanma bir tarafa bırakılarak yönetim merkezi haline getirilebilir. Daha hızlı ve doğru karar verme sürecinin örgüt açısından önem kazandığı bu süreçte örgüt içerisinde yetkilerin tek bir merkezde toplanması kolaylıklar sağlar. Bu durum zaman zaman örgüt içerisinde önemli bir dezavantaj oluşturur. Bazı durumlarda bilgi aktarımlarının geride kalması nedeniyle işletme şubelerinin karar verme aşamasında gecikmeler yaşanabilir (Özdevecioğlu, 2002, s. 99). Örgüt üst düzey yöneticilerinin merkezi yetkinin oluşturduğu bu süreçte tamamen haberdar olmak isterler. Bu durum örgüt yapılanmasındaki olağan ve düzeysel iletişim yapısında bozulmalara sebebiyet verebilir (Avgan, 2010, s. 8).
- **Kararların kalite ve sürecinde bozulma:** Karar oluşturma bir süreçtir bu süreçte doğru kararlar almak, doğru hedefler belirlemek önemlidir. Bu süreçte en çok ihtiyaç duyulan unsur ise zaman unsurudur. Zaman dışında örgüte hızlı ve tek merkezli bir karar mekanizmasının oluşması alınan kararları etkiler ve doğruluğunda deformasyona neden olur (Özdevecioğlu, 2002, s. 99). Kriz öncesi durumlarda örgüt yönetimi ve yöneticileri arasında oluşan iletişim ortak kararların alınmasında en önemli etkidir. Fakat zaman unsurunun ön planda olması ve hızlı karar alma sürecinin ortaya çıkması ile bu yapı ortadan kalkar yöneticiler arası diyalog yerini merkezi karar alma sürecini oluşturur. Bu süreç içerisinde alınan doğru karar oranlarında düşüş gösterebilir ve kararların netliği ve niteliği yanlış olabilir (Avgan, 2010, s. 8-9). Bu durum oluşan krizin

yönetilmesinde olumsuz etkilere sebep olabilir, örgüt bu krizin yönetiminde etki gösteremeyebilir.

- **Koordinasyon sağlanamaması veya yetersiz kalması:** Kriz dönemlerinde en temel gereksinim örgütün koordinasyonu sağlayabilmesidir. Bu durumlarda bazen bireylere bağlı eksiklerin kriz anında oluşan sürece yanıt vermede yetersiz kaldığı, ekipler arası diyalog yetersizliği bu sürecin etki kaynakları olarak gösterilebilirler (Hacıhaliloğlu, 1998 s. 34).
- **Yönetici ve çalışanlarda yaşanan psikolojik ve fizyolojik çöküntü:** Kriz dönemlerinde oluşan en büyük sorunlardan biri de strese bağlı fizyolojik ve psikolojik çöküntülerdir. Bu süreç, kriz ortamından sonra dahi devam etmektedir. Özellikle kriz döneminde alınan küçülme kararları ve en küçük bir söylemin bile olası bir artçı krize yol açabilecek olması yönetici ve çalışanlar arasında endişe uyandırmaktadır. Bu durum iş kaybı, sonuçlardan tam olarak emin olunamaması gibi nedenlerden dolayı yönetici ve çalışanları geri planda kalmalarına sebep olarak, örgütün çalışanlarda güven oluşturmaması ve ortak katılıma dâhil edememesi gibi sonuçlarla karşılaşılabilir (Özdevecioğlu, 2002, s. 100).
- **İşletmenin departmanları arasındaki ilişkilerin bozulması:** Kriz dönemlerinde oluşan departmanlar arasındaki bilgi eksikliği ve yönetsel hatalar örgüt içerisinde sistemsel hatalara sebebiyet verebilir ve bu hatalar sonucunda departmanlar arasında olumsuz sonuçların ortaya çıkmasına neden olabilir. Koordinasyon, yani uyumun sağlanamaması, yanlış kararlar verilmesi ve alınan kararların niteliğinin sorgulanması örgüt içerisindeki bütün aktif departmanlar arasındaki uyum ve karar alma sistemini etkileyebilir (Avgan, 2010, s. 7; Özdevecioğlu, 2002, s. 100).

1.1.2. Krizin Temel Özellikleri

Kriz, örgüt veya kurumların hedef veya varlığını tehdit eden bir durum olmanın yanı sıra aslında kriz örgüt ve kurumların bu durumu öngörememesi ve bu durumlara karşılık plan uygulayamayışlarından kaynaklı yönetsel bir süreçtir. Bu durum, neredeyse bütün örgüt veya kurumların bu süreç ile karşılaşmış veya karşılaşabileceği

varsayılan bir süreç olarak değerlendirilebilir. Fakat her olay veya durum kriz değildir. Kriz genel olarak “beklenmedik bir anda, nerde ve ne zaman meydana geleceği tahmin edilemeyen bir durum” olarak ele alınmakta ve tanımlanmaktadır. Bir olayın kriz olarak değerlendirilebilmesi için dört önemli özelliği vurgulaması beklenmektedir. Bunlar; sonuçlarının ciddi derecede etkili olması, örgüt kurum veya kuruluşların hedef ve temel yapılarını tehdit etmesi, meydana gelen duruma karşılık yanıt verme sürecinin kısıtlı olması ve aniden ortaya çıkması olarak gösterilebilir (Eğinli, 2014, s. 34).

Ayrıca bir olayın kriz olarak değerlendirilebilmesi için örgüt veya kurumlarının önemli ölçüde faaliyet ve etki alanlarında aksamaların meydana gelmesi, kamuoyunda örgüt ve kurumla ilgili olarak olumsuz algıların oluşması ve yönetsel olarak problemlerin yaşanmasının yanında çalışanlarında olumsuz etkilendiği ve destek kaybının olduğu bir durumun ortaya çıkması beklenmektedir (Avgan, 2010, s. 12).

Fakat bir kurum veya örgütün karşılaşılabileceği krizler özellikle, belirsizlik seviyesi yüksek, ani ve sıra dışı olay ya da olaylar dizisi olmanın yanı sıra bir örgüt veya kurumun karşılaşılabileceği kriz yelpazesi; emtia/hizmet krizi, doğal afet veya üretim aşamasında meydana gelen kazalardan, dedikodulara kadar oldukça geniştir (Çakır, 2014, s. 68). Örgütlerin veya kurumların karşılaştığı olumsuzluklar kriz olarak ele alınmasının yanı sıra olası nükleer facialar, fabrikalarda meydana gelen zararlı patlamalar, doğal afetler sonucu meydana gelen olaylar istenmeyen krizler olarak karşımıza çıkmaktadır (Şahinsoy, 2017, s. 3).

Krizlerin temel özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkün olabilir (Haşit, 2000, s. 11, Avgan, 2010, s. 12, Hacıhaliloğlu, 1998, s. 20, Meydan, 2005, s. 7).

- Örgüt veya kurumların varlığını tehdit etmesi.
- Kriz, ansızın beklenmedik bir durum olarak ortaya çıktığından kısa sürede müdahale gerektirir.
- Kriz, örgüt ve kurumların öngöremedikleri olay ve durumlardır. Bundan ötürü rutin prosedürlerin dışına çıkılması gerektirir.
- Kriz, örgütlerin ve kurumların genel ve geleceğe dönük faaliyetlerini olumsuz yönde etkiler.
- Kriz, örgüt içerisinde gerilim ve stres oluşturur.

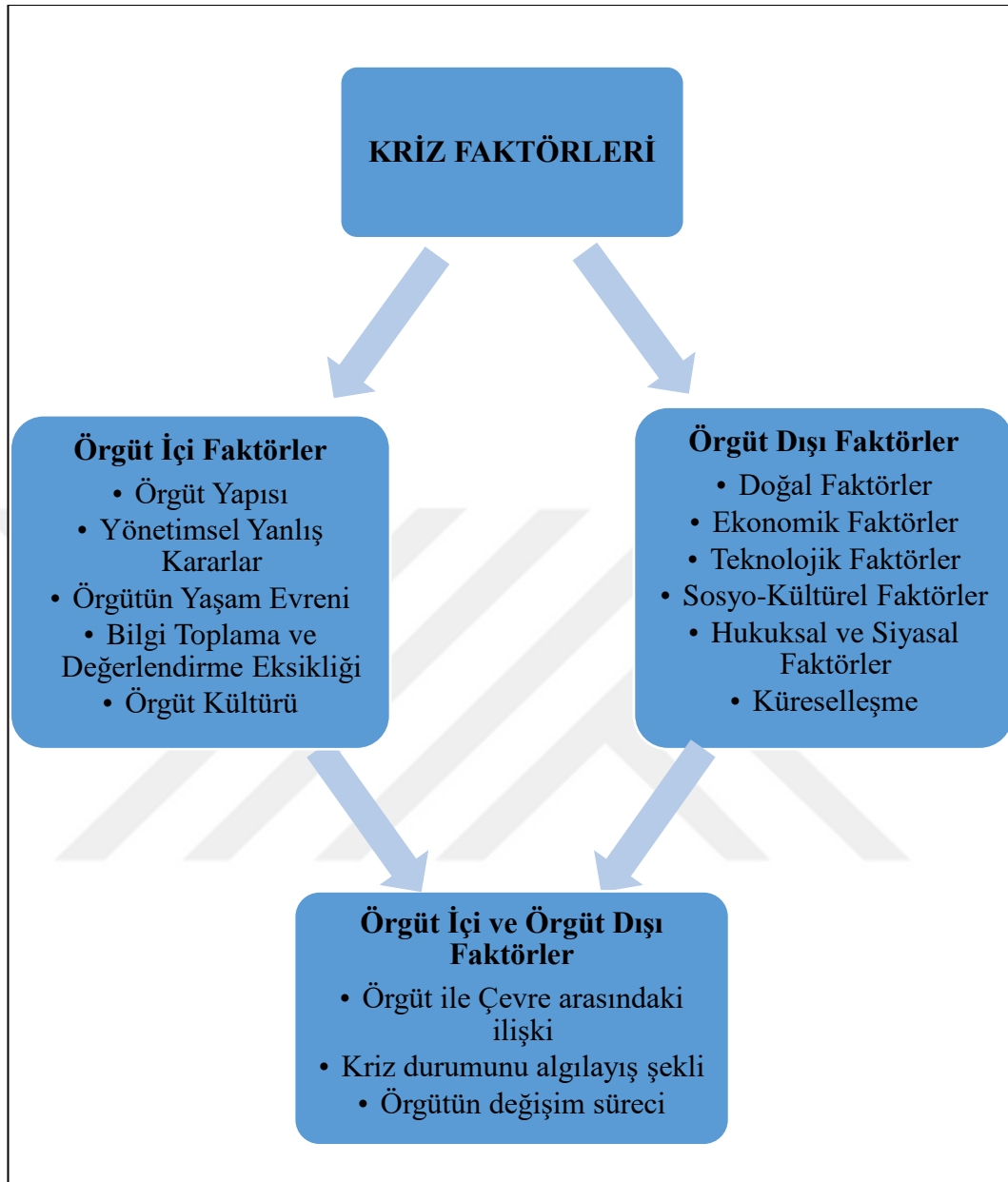
- Kriz, örgüt veya kurumun kamuoyundaki itibar ve güvenilirliğini tehlikeye ata.
- Kriz, örgüt ve kurum açısından olumlu ve olumsuz sonuçlar oluşturur.
- Kriz, yöneticileri önemli ve acil karar almaya zorlar.
- Kriz, örgüt veya kurumların iç ve dış yapılanmalarında değişim meydana getirir.
- Kriz etkilerinin ortadan kalkması kısa veya uzun bir süreç olabilir.

1.2. KRİZ FAKTÖRLERİ

Kriz, belirsizlik, zaman ve yönetim kavramları üzerinde etki göstermektedir. Krizlerin örgüt veya kurumu etkilemesinin en büyük faktörü doğru bilginin sağlanamaması ve kaynak eksikliğinin oluşması olarak gösterilebilir. Genel olarak krizi tetikleyen faktörleri tanımlamamız tek bir kavram çerçevesinde mümkün olmadığından krizlerin tetikleyici faktörlerini iki grupta değerlendirmek mümkündür. Bunlar Tablo 2’de belirtilmiştir.

Meydana geliş şekli ve etki alanının incelendiğinde, oluşan her krizin kendine özgü biçim ve özellikleri olduğu gibi krizler arasında farklılıklar da olabilir. Bu nedenle krizlerin oluşum faktörleri bakımından ayrı ayrı incelenmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Darling, 1994).

Tablo 2. Kriz Faktörleri



Avgan, S. (2010). Kriz Yönetimi ve Türkiye'de Krizlerin Tarihsel Gelişimi. Yüksek lisans tezi. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Bursa. s.21-26

1.2.1. Örgüt İçi Faktörler

Örgüt veya kurum içi faktörlerin en önemli unsurları oluşan kriz esnasında yönetim yapısının krizi kontrol altına alabilmek için yönetimi merkezileştirmesi gösterilebilir. Fakat yönetimin merkezileşmesinin yanında örgüt veya kurumun

bilgileri doğru okuyamaması, yanlış kararlar alınması, örgüt içi iletişim koordinasyonunun sağlanamaması ve en önemlisi ise oluşan stres ve baskı; temel iç faktörler olarak gösterilebilir. Örgüt veya kurumun dış faktörlerin etkisi ile oluşan krize karşılık temel hedef ve varlığının endişeye girmesi örgüt içerisinde dezavantajlar oluşturur.

Bu dezavantajlar örgüt ve kurumda önemli değişim ve etkiler oluşturur. Bu değişim etkilerini temel başlıklar altında sıralayacak olursak;

- **Örgüt yapısı:** Örgüt yapısı temel hedef ve amaçların kazanılmasına yönelik örgüt ve kurumun varlığını ve geleceğini sürdürebilmesi için kurum içerisindeki en küçük parça ile en büyük parça arasındaki düzen ve uyumluluğu sağlayan yapıdır. Kriz dönemlerinde bu yapının zarar görmesi, genel olarak yönetici kaynaklı problemler, iletişim ve motivasyon eksikliği, stres, endişe, yönetim ve çalışanların kendilerini geliştirememeleri, memnuniyetsizlik vs. gibi etkenler sebep olabilir (Fidan ve Gülsünler, 2003, s. 469).

Örgüt yapısı oluşan sorunlar doğrultusunda çalışan ve yönetici arasında iletişimi sağlayamıyorsa, mevcut hiyerarşik yapıda deformasyon oluşmaktaysa ve çevresel rekabet ortamındaki gelişmelere uyum sağlayamamış ise bir kriz durumu ile karşılaşma oranı yüksek olabilir. Ayrıca, örgüt yapısında oluşan bu durum ile karşılaşılan krizden üstün çıkma olasılığı oldukça düşüktür (Avgan, 2010, s. 21).

- **Yönetimsel yanlış kararlar:** Kriz meydana geliş biçimiyle örgüt veya kurumun panik havasına girmesini, kararların merkezileşmesini ve diyalog ortamının yok olmasını etkilemektedir. Bu durum örgüt veya kurum yönetiminin yanlış kararlar almasına sebep olabilir. Özellikle bilgi doğruluğunu kontrol edememe, kaynak eksikliği ve krize acil olarak yanıt verilme gerekliliği yönetim kadrosunun tutum ve davranışlarında önemli ölçüde etki gösterebilir. Kriz ve kriz durumlarında, yöneticilerin yetenek ve yönetim rolü önem gösterebilir. Krize karşı yöneticilerin yanlış karar alma ve yorumlama tutumu sergilemesi kriz için bir çözüm oluşturamayabilir (Şen, 2011, s. 17)
- **Örgütün yaşam evreni:** Bir örgüt ya da kurumun yaşam evreni, var olduğu andan itibaren başlayıp olgunlaşma ve büyüme aşamasından, oluşan

olumsuzluklar sonucu gerileme ve hatta yok oluşunu anlatan bir kavramı gösterir.

Örgütün yaşam evresinde kriz etkisi ise özellikle gelişme evresi denilen örgüt veya kurumun büyüme evresinde plansız büyümeleri ve belirlenen hedefler doğrultusunda kazanımların sağlanamaması sonucu yanlış kararların alınması ile görülebilir. Bu evrede yönetimin doğru kararlar ve örgüt içi uyumu sağlayamaması durumunda örgütün yaşam döngü yönü değişebilir (Pira ve Sohodol, 2015, s. 30).

- **Bilgi toplama ve değerlendirme eksikliği:** Gerek gelişen rekabet ortamında gerekse teknolojik ve dış etmenlere bağlı olarak örgüt ve kurumun gelişiminde en önemli etmen bilgi ve bilgi düzeyidir. Mevcut kriz ortamlarında belirsizliğin ön planda olması ve hızlı karar mekanizmasının oluşabilmesi bilgi sayesinde sağlanabilir. Bilgi yönetim tarafından doğru değerlendirilmesi gerekmektedir. Bilgi yönetsel kararlara ilişkin belirsizliğin ortadan kalkmasını ve doğru hamleler için en gerekli unsurdur (Akyüz, Görmüş, Bektaş, 2019, s. 1).
- **Örgüt kültürü:** Kültürü bir toplumun kimliğini oluşturan ve onu diğer toplumlardan farklı kılan yaşamsal farklılık gösteren olgu olarak tanımlayabilmemiz mümkündür. Örgütsel kültürü ise farklı kültür ve yaşam çerçevesindeki bireylerin ortak mücadele ve amaçlar doğrultusunda uyumu sağlayan en önemli etmen olarak tanımlamak mümkün olabilir. Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin düşünce ve davranış yapılarını belirli bir kalıp içerisine alan temel değer ve inançlardır (Güçlü, 2003, s. 148). Örgüt kültürü örgütün yönünü belirleyen etmenlerin başında gelmekte ve örgüt içi mekanizmasını oluşturmanın yanında örgütü diğer bütün örgüt yapılarından ayırır ve farklı kılar.

Örgüt kültürü örgüt içerisindeki farklı düşünceler arasında ortak kararı sağlayan, çalışanları örgüt ile bütünleştirir. İş paylaşımı ve ortak bir amaca yönelik davranışı sağlayan örgüt kültürü, kısaca dışa uyum sağlamakta ve iç ile bütünleşme adaptasyonunun oluştuğu, sorunların çözümünü sağlayan bütün varsayımlar olarak değerlendirmek mümkün olabilir (Köse, Tetik ve Ercan, 2001, s. 227).

Örgüt kültürü ve kriz kavramı arasındaki bağı ise iki temel açıdan ele almak mümkün olabilir. Bunlardan ilki örgüt kültürü ve örgütün geliştirmiş olduğu özelliklere göre örgütün kriz ile karşılaşma riski, ikincisini ise örgütün kriz anında mücadele yapısı ve örgüt içi bağ olarak gözlemlemek mümkün olabilir (Pira ve Sohodol, 2004, s. 106).

Örgüt kültürü örgüt tarafından çeşitli risk ve olaylar karşısında meydana gelebilecek sorunlara karşı ve krize karşı ne derece hassas bir yaklaşım gösterdiğini ortaya koyabilir. Örgütün dinamiklerinin neler olduğu, krizi kavrayış biçimini etkileyebilmekte ve bunun yanında kriz anında dağılma ve bireylerin örgütü terk etme yaklaşımlarını engelleme eğilimlerini önlemek, örgütün özverili çalışma paydasını artırmak ve kriz sonrası restorasyonun oluşmasını sağlayabilir. Kısacası örgüt kültürü, örgüt içi iletişimi ve ilişkileri ve çevre ile etkileşimleri düzenleyerek örgütün gelecekteki konumunu belirleyen örgütün paydaşları tarafından kabul edilen ve paydaşları bir araya getiren tutum, davranış, inanç ve normların bütünüdür (Gül ve Aykanat, 2012, s. 22).

1.2.2. Örgüt Dışı Faktörler

Örgüt veya kurumların kendi iç faktörleri dışında dış çevre faktörleri de kriz durumu oluşturmak için etkili olabilir. Örgüt veya kurum dışı faktörler, çevre etkenli veya örgütün müdahalesi mümkün olmayan ya da tahmin edemeyeceği faktörler olabilir. Kurumlar buldukları çevre yapılarıyla sürekli bir değişim ve gelişim dinamiklerine sahip olmak zorundadırlar. Bu değişim ve gelişim yapısı adaptasyon ve uyum sorununa neden olabilmektedir. Gelişen çevre koşullarına bağlı olarak örgüt içerisindeki adaptasyon ve uyum sürecini etkileyen faktörleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Deniz ve Sağlam, 2007, s. 158).

- **Doğal Faktörler:** Örgüt veya kurumun tahmin edilmesi veya kontrol altına alınabilme imkânı sunmayan tamamen doğal yapıya bağlı; deprem, iklim değişimi, heyelan gibi felaketler uzun süre onarımı mümkün olmayan tahribatlara neden olarak örgüt veya kurumda ağır kriz dönemlerine sebebiyet verebilir. Doğal faktörlerden kaynaklı krizleri diğer kriz faktörlerinden farklı kılan temel özellik ise meydana gelen bu felaketlerin gelişimiyle ilgili

belirtilerin olmaması ve etkilerinin hayati derecede önemli olmasıdır. Bu nedenle, örgütlerin bu faktörlere karşı erken uyarı önlemleri alma imkân varsayımı bile söz konusu olmamaktadır (Akıncı, Özcan, Demirel, 2001, s. 28).

Fakat buradaki asıl önemli husus ise önlenemeyecek olan bu doğal afetlerin meydana getireceği krizlere karşı bütün tedbirlerin alınması kriz planı geliştirerek hazırlıklı olunması ve zamanı geldiğinde oluşan krize karşı bu planların uygulanabilir olması gerektiğidir. Çünkü örgüt veya kurumun kriz durumunda geçmesinde en önemli rol doğal faktörler olabilir. Sürekli değişen doğal faktörler örgüt veya kurumun karşılaşacağı belirsizliği etkileyerek yönetsel karar almanın zorlaşacağı ve örgüt veya kurumun kriz durumuna yönelmesine sebep olabilir. Örgütün tamamen kontrolü dışında gerçekleşen bu krizler, etkisi en büyük olan krizlerdir (Aksu, 2008, s. 43).

- **Ekonomik Faktörler:** Örgüt veya kurumların üretimlerindeki talep azlığı, buldukları pazar ortamındaki rekabet etkisi, ülke ekonomisinin mali durumunun bozulması gibi nedenlerle oluşabilecek kriz çeşitleridir (Şahinsoy, 2017, s. 5). Örgüt veya kurumların içerisinde buldukları istikrarsızlık ve pazar şartlarının getirmiş olduğu mali yükümlülükler örgütün karşılaşılabileceği belirsizlik ve karmaşıklık derecesini etkilemekte örgüt veya kurum içi dalgalanmalara neden olmaktadır. Bu durum örgüt veya kurumun fiyat belirleme, yatırım, kazanç politikalarına doğrudan etki edebilir. Böylece örgüt veya kurumun ekonomik yapılanmasında dejenerasyona ve uzun süreli mali istikrarsızlığa dayalı bir kriz oluşumu etki gösterebilir (Avgan, 2010, s. 17; Şahinsoy, 2017, s. 5).
- **Teknolojik Faktörler:** Örgüt veya kurumu etkileyen diğer büyük bir etmen de teknolojik faktörler olarak gösterilebilir. Günümüzde değişen ve gelişen teknolojik yapının gerisinde kalmak veya hızına yetişememek örgüt veya kurum açısından olumsuzluklar yaratır veya kriz ortamına öncülük eder (Hacıhaliloğlu 1998, s. 24). Örgütün gelişen teknolojilere uyum sağlayamaması rekabet ortamında rakiplerine karşı avantaj kaybetmesine sebep olabilir.

Teknoloji aslında modern üretim ve kalitesinin gelişmesine ve üretim bandının hızının artmasına ve üretim maliyetlerinin azalması bakımından örgüt

veya kurum açısından pozitif sonuçlar oluşturmaktadır. Bunun yanı sıra örgüt ve kurumun sadece modern gelişmelere uyum sağlaması değil, aynı zamanda yönetimin prosedür, politika, uygulama ve üretim programlarının da değişim ve gelişim sürecini ifade etmektedir. Her ne kadar olumlu sonuçları ile ön planda olsa da teknolojik faktörler üretimin temel etmeni olan insan kaynağı üzerinde gelişen teknolojilere uyum sağlayamamaktan kaynaklı; stres, adaptasyon, endişe ve kaygılara sebep olabilir. Örgüt veya kurum içi teknolojik değişimlere karşı bireylerde oluşan endişe ve kaygı gibi etmenler bireyleri bu gelişmelere karşı direnç hareketi içerisine girerek örgütü kriz içerisine sürükleyebilir (Pira ve Sohodol, 2004, s. 38).

- **Sosyo-Kültürel Faktörler:** Gelişen teknolojik yapılar her geçen gün toplumsal yapıyı etkilemektedir. Toplumsal yapıdaki talep ve ihtiyaçların değişimi örgüt veya kurumu doğrudan etkilemektedir. Gelişen yapı içerisinde tüketicilerin arz, talep ve ihtiyaçlarının karşılanması açısından toplumun istekleri yönünde örgüt veya kurum hareket etmeli, ihtiyaçlarına karşılık verebilmelidir. Eğer toplumdan soyut bir yaklaşım izlenirse örgüt veya kurumun üretimine olan ilgi azalabilir ve yeni emtiaların oluşumuyla toplumun ilgi yönü değişebilir. Bu durum örgüt veya kurumu açısından kriz ortamı ile karşılaşılmasına yöneltebilir (Dinçer, 2003, s. 408-409). Toplumsal alandaki insan ilişkileri, değer yargıları ve kültürel farklılıkların ortaya çıkması çeşitli sorunlar meydana getirebilir. Bu durum işletmeler açısından kriz ortamının oluşmasına sebebiyet verebilir (Donnelly, 1975, s. 269).
- **Hukuksal ve Siyasal Faktörler:** Hukuksal veya siyasal faktörler de örgüt veya kurum açısından krize kaynaklık eden dış temel faktörler olarak gösterilebilir. Hukuksal veya siyasal faktörlerdeki değişim örgüt veya kurum içerisindeki işveren ile işçi arasındaki ilişkilerden üretim sahasını ve hatta örgütün veya kurumun varlığına büyük ölçüde etki gösterebilir. Üretimin var olduğu ülkedeki hukuksal ve siyasal gelişmeler alınan kararlar doğrultusunda devlet bazen doğrudan örgüt veya kurumların üretim yapılarına müdahaleci bir yaklaşım sergileyebilir ve bu durum örgüt veya kurumlarda kriz ortamının oluşumuna sebebiyet verebilir (Şen, 2011, s. 10).

- **Küreselleşme:** 21.yy'ın en temel etkenlerinden olan küreselleşme kavramı, uluslararası siyasi, sosyal, toplumsal ve ekonomik ilişkilerin artmasına ve farklı toplumsal yapılar arasında iletişimin sağlanmasına olanak tanımaktadır. Küreselleşme ulusların ve toplumların sahip oldukları maddi ve manevi değerlerin kendi sınırlarını aşarak diğer sınırlar içerisinde hayat bulmasına imkân tanıyan bir gelişmedir (Şahin, 2005, s. 15). Küreselleşme ekonomik, siyasi ve kültürel bütünleşme, düşünce, bakış açısı ve pratik teknolojilerin dünya genelinde kullanılması, sermaye hareketinin evrenselleşmesi, ulus devlet sınırlarına çıkarak yeni etkileşim şekillerinin doğması, dünyanın daralması, sınırı olmayan rekabet, engelsiz dolaşım, pazarın ulusal sınırlarını aşarak dünya ölçeğinde büyümesi, dünyanın tek bir pazar haline dönüşmesidir (Balay, 2004, s.63). Küreselleşme süreci örgüt veya kurumların faaliyet alanlarını genişletmekte ve küresel yapı normları içerisinde kararlar almaya yöneltebilir. Küreselleşme süreci ile birlikte örgüt veya kurumların rekabet ortamları değişime uğrayabilir. Örgüt veya kurumların küreselleşme süreci ile yapılarında büyük değişimler meydana gelebilir. Küreselleşme çok uluslu şirketler açısından incelendiğinde pazar yapısının küreselleşmesi, talep, zevk, seçim ve bedelin istekli olarak yaygın bir biçimde evrensel konuma gelmesidir. Arz ile ilgili olarak ise ürün ve hizmetlerin daha fazla standart hale gelmesi ve rekabetin küresel boyuta ulaşmasıdır (Tağraf, 2002, s. 36). Küreselleşme ile birlikte karşılaşılabilecek kriz sayısı ve etkisi de genişlemektedir. Küreselleşmeye uyum sağlayamayan örgüt ve kurumların içlerinde ciddi ölçekte buhran ve karmaşalar oluşabilir. Ayrıca örgüt ve kurumlar küresel piyasadaki arz, talep ve fiyat politikalarından meydana gelebilecek krizlerle karşılaşabilir. Son dönemlerde ivme kazanan küreselleşme yönelimleri örgüt veya kurumları yeni tutumlar ve dönemin koşullarına uyum sağlamaya zorlayabilir. Oluşan dönemsel yeniliklere uyum sağlayamayan örgüt ve kurumlar önlenemeyen kriz veya kriz süreçleriyle yüzleşebilirler (Şahin, 2005, s. 15).

1.2.3. Örgüt İçi ve Örgüt Dışı

Örgüt veya kurumlar sıralanan bu faktörlerden bir tanesinden etkilenebildikleri gibi hem örgüt içi hem de örgüt dışı faktörlerin etkileşimsel ve bileşimsel yapılarından

kaynaklı krizlerle de karşılaşabilirler. Bu etkileşimsel yapının üç ana boyutu var. (Avgan, 2010, s. 25-26; Haşit, 2000, s.45):

1. **Örgüt ile Çevre arasındaki ilişki:** Örgüt veya kurumun dış çevre üzerinde kontrol derecesi düşük veya yüksek olabilir.
2. **Kriz durumunu algılayış şekli:** Örgüt veya kurumun krize olan yaklaşımını gösterir. Amaçlar için fırsat oluşturan ya da amaçlar için olumsuzluklar krize pozitif veya negatif yaklaşım.
3. **Örgütün değişim süreci:** Örgüt veya kurum oluşan değişimlere karşı tutumlarının hassasiyeti düşük ya da yüksek olabilmesi mümkündür. Yüksek hassasiyet örgütü veya kurumu krize karşı objektif ya da sübjektif bakış açısı ile yaklaşımını gösterir ve krizi çözme potansiyelini yüksek olduğunu göstermesi mümkündür. Düşük hassasiyet ise örgüt veya kurumun krizi çözme potansiyelinin düşük olduğunu göstermektedir.

1.3. KRİZİN ŞİDDETİ

Krizin meydana gelmesinde ve etki şiddetinin artmasında üç temel etken vardır. Bunlar algılama, denetim ve hassasiyet olarak sıralanabilir (Pira ve Sohodol, 2004, s. 43):

Algılama: Örgüt veya kurumun oluşan krizi pozitif veya negatif olarak değerlendirmesi veya yönetim yapısının hedefler ve amaçlar için fırsat veya tehdit unsuru olarak görülmesidir.

Denetim: Örgüt veya kurumun mevcut ortam ve dış çevre faktörleri üzerindeki denetim ilişkisidir.

Hassasiyet: Örgüt veya kurumun kriz ile başa çıkabilme seviyesini göstermektedir. Eğer örgüt veya kurum yapısı bakımından kriz durumuna hassas bir yaklaşım sergilerse krize cevap verme derecesi düşük olur.

1.4. KRİZ TÜRLERİ

Örgüt ve kurum açısından kriz türlerinin, birçok farklı kategori unsurları mevcuttur. Kriz türlerinin örgüt iç veya dış faktörlerine bağlı olarak kategorize edilse de bu kategori unsurları bütün örgüt veya kurum krizlerini yansıtmayabilir. Her biri farklı bileşenler kapsamında kategorize edildiğinden farklı görüşler sunmaktadır. Mitroff'un tanımladığı kriz kavramı ve türleri Tablo 3'te belirtilmiştir.

Tablo 3. Mitroff'a Göre Krizler

Ekonomik	Bilgi Kaynaklı	Fiziksel (ürün veya demirbaş)	İnsan Kaynakları	İtibarla İlgili	Psikopatolojik Olaylar	Doğal Olaylar
Grev	Tescilli ve gizli bilgi kaybı	Üretim alan ve aletlerindeki arızalar	Yönetici kaybı	Sabotaj	Terör	Sel
Rüşvet	Yanlış bilgi	Ürün taklitçiliği	Önemli personel kaybı	İftira	İşyerinde şiddet	Yangın
İşçi açığı	Bilgisayar kayıtlarının bozulması	Olanakların kaybı	Devamsızlık artışı	Gereksiz konuşmalar	Rehin alma	Patlama
Dış ekonomik dalgalanmalar	Müşteri ve tedarikçilerle ilgili bilgilerin kaybı	Tesislerin dağıtılması	Kazaların artışı	Söylentiler	Adam kaçırma	Toprak kayması
Piyananın çökmesi		Endüstri kazaları	İşyerinde şiddet	İşletme itibarın zararı	Kriminal terörist faaliyetler	Fırtına
Kar oran düşüşü		Kötü ürün tasarımı	Planların yokluğu	İşletme logolarının tahribi	Ürün tahribi	Deprem
Şirketin el değiştirmesi		Ürün hataları	Yolsuzluk	Yanlış söylenti	Psikolojik saldırılar	Erozyon

Kriz türlerini sınırlı bir çerçevede vermek yetersizdir. Fakat dikkatlice incelenirse oluşan krizlerin gelişim ve meydana gelişi Mitroff'un tablosunda belirttiği gibi ekonomik, insan kaynakları, fiziksel, itibar, psikopatolojik ve doğal olaylar kaynaklı olarak belirtmek mümkün olabilir.

Kriz türlerini 5 temel başlıkta alan Pheng & H.,'e göre aşağıdaki gibi sıralanabilir (Deniz ve Sağlam, 2007, s. 159):

Dışsal Ekonomik Tehditler: Örgüt veya kurumu doğrudan ekonomik yapısına müdahalede bulunan rüşvet, piyasa dalgalanmaları ve kar oran düşüşü gibi tehditlerdir.

Üretimin Durması: Çalışan veya üretim tesisinden kaynaklı üretim sürecini aksatan stres, örgüt içi endişe ve kaygı ve örgüt içi iletişim yapısından kaynaklı durumlardır.

Bilgiye Dayalı Etkenler: Örgüt veya kurum içindeki sır denilebilecek gizli bilgilerinin dışarıya aktarılması veya dış etmenlere dayalı bilgi yanlışlığından meydana gelen hata ve yanlışlıklardır.

İnsan Kaynakları: Örgüt veya kurum içerisindeki stres, moral bozuklukları ve kaygıya sebep olabilecek olayların yanında örgüt veya kurumun deneyimli ve kalifiye yönetici ve çalışan kaybıyla oluşabilecek olumsuzluklardır.

Psikopatoloji: Örgüt veya kurum içerisinde stres durumunu ön plana çıkaran sabotaj, işyerinde şiddet veya taciz, ürüne yönelik saldırıların olduğu faaliyetleridir.

Kısacası her ne tür ve şekilde meydana gelirse gelsin örgüt veya kurumun karşılaşabileceği herhangi bir olumsuz durum veya süreç kriz olarak gözlemlenmektedir. Tür veya şeklinden ziyade örgüt veya kurumun örgüt yapısının sağlam ve her türlü tehdit veya olumsuz etkiye karşı sağlam duruş sergilemesi gerekmektedir.

1.5. KRİZİN OLUŞUM SÜRECİ

Kriz, yapısal bir durumdur ve bu yapı incelendiğinde ortadaki etken ve etkiler önceden sezilebilir; dolayısıyla bu durumda krizin gelişini tahmin etmek için örgüt veya kurumlara avantaj sağlayabilir. Örgüt veya kurumlar geçmişini ve örgüt yapısını ne kadar sağlam zemine kursa da krizin süreç ve evrelerini takip edemez ise krize hazırlıksız yakalanır ve büyük ölçüde krizin olumsuz etkileri ön plana çıkar.

Kriz her ne kadar belirsiz ve ani olarak ortaya çıksa da kriz meydana gelmeden önce bazı belirtileri gösterir. Bu belirtiler kriz sinyalleri olarak gözlemlenebilir veya adlandırılabilir. Bu belirti veya sinyallerin okunamayışı veya sezilememesi örgüt veya kurum açısından kriz kavramının ortaya çıkması ve kriz ile karşılaşılması anlamına gelmektedir.

Krizin safhalarını aşağıdaki gibi sıralanabilir:

Körlük: Örgüt veya kurum yöneticileri iç ve dış faktörlere bağlı örgüt veya kurumu tehdit eden belirtileri alabilirler fakat bu belirtileri tanımlama ve değiştirme aşamasında yetersiz kalabilirler (Tağraf ve Arslan, 2003, s. 151). Kriz öncesinde örgüt veya kurumun içerisinde bulunduğu olanak ve imkânlardan kaynaklanan, personel kaynaklı israf ve yönetici veya çalışanlardaki atalet durumu duyarsızlığın meydana gelmesine sebebiyet verebilir. Aslında bu dönemde mevcut bir kriz vardır. Fakat örgüt veya kurumun faaliyetlerini kısıtlayıcı bir durum olmadığından mevcut kriz fark edilememektedir (Patan, 2009, s. 22).

Bu dönem genellikle dedikoduların çıktığı, planların gerisinde kalındığı, performans kaybı gibi sorunların görüldüğü fakat kriz olarak algılanmayan bir durumun oluşması olarak gösterilir. Olumlu sonuçlar neticesinde negatif yaklaşımlar göz ardı edilmiş, sorumluluklar yerine getirilmemiş, yönetim yapısı kriz durumunu algılayamaz ve örgüt içi endişe ve kaygı ön plana çıkarak, nitelikli eleman eksikliğinin olduğu iletişim yapısında eksikliğin meydana geldiği-bir durum ortaya çıkabilir (Haşit, 2000, s. 51).

Sağlıksız Karar ve Faaliyetler: Bu safhada çevresel farklılaşmalar ve örgüt içi sorunların algılanmasında ve yönetilmesinde gereken kurallar ve

önlemlerin hangi açıdan ele alınacağı yönetim tarafından tam olarak belirlenemeyebilir ve yönetim aşamasında hâkim karar saptanamayabilir. Bu durum bireysel görüşün ön plana çıkıp yöneticiler arasında fikir birliğinin oluşmasına engel bir durum oluşturabilir. Meydana gelen kriz veya herhangi bir tehdit unsuruna karşı doğru hamlelerin yapılmasına ve belirsizliğin ortadan kalkması için ortak bir stratejinin oluşturulmasına ve geliştirilmesine imkân tanımaz (Dinçer, 1992, s. 328).

Eylemsizlik: Bu safhada örgüt etkinliği bozunma sinyalleri vermesine rağmen yönetim yapısında herhangi bir hareket görülmemektedir. Bu durumun en büyük belirtileri kar oranlarında azalma, satış oranının düşmesi ve stok artışı olarak gösterilebilir. Örgüt yapısında, kriz veya kriz durumuna karşı önlem alınmasının geç olmasının iki ana sebebi vardır. Birinci sebep oluşan tehdittin veya fırsatın geçici olabilmesi yani kriz veya kriz anında oluşabilecek bütün avantaj ve dezavantajlara müdahale etmeden oluşan koşulların gözlemlenmesidir. İkinci sebep ise kriz anında yapılacak değişikliklerin maliyet yükü ve sonuçlarının yıkıcı olmasıdır (Haşit, 2010, s. 51).

Kriz: Bu dönemde örgüt veya kurum yöneticileri önceki dönemlerde meydana gelen değişim ve sinyalleri doğru olarak algılayamazlar ve doğru değerlendirmeler yapamayıp uygun tepkiler oluşturamamışlar ise olası bir kriz ile karşılaşmamaları mümkün değildir. Bu dönemde kriz belirme anı ortaya çıkar etkisi hızlıca yayılmaya başlar. Özellikle bu dönemde çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler görülür. Stresin en yoğun haliyle karşımıza çıktığı bu zamanlarda çalışanlarda geri planda kalma eğilimi, sağduyu yitimi ve motivasyon eksikliği ile oluşan psikolojik etkiler görülür (Pira ve Sohodol, 2004, s. 49). Bu durum örgüt yapısını etkiler ve çatışmaların yaşandığı, yönetimin merkezileştiği, doğru kararların sağlanamadığı ve hiyerarşik iletişim eksikliğinin olduğu bir örgüt yapısının oluşmasına sebep olur. Eğer örgüt veya bir kurum bu durum karşısında bir çözüm olanağı oluşturabilirse bu durumdan daha kısa sürede kurtulabilir veya bu durumu bir avantaja çevirebilir. Örgüt veya kurum bu duruma karşı herhangi bir yanıt ve çözüm

oluşturamazsa bu durum örgüt veya kurumun varlığını tehdit eder ve yok oluşa kadar giden bir sürecin ortaya çıkmasına sebep olur.

1.6. KRİZ YÖNETİMİ

Kriz yönetimi, karşı karşıya olunan riskleri bilme; her türlü tehlikeye karşı hazırlıklı olma; tahmin ve erken uyarı sistemleri ile tepki gücünü arttırma; en az kayıp ile iyi işleyen bir müdahale sistemi oluşturma ve iyileştirme çalışmaları için mevcut kaynakları organize etme, planlama, karar alma ve değerlendirme süreçlerinin tümüdür (Baas, Ramasamy, Dey de Pryck ve Battista, 2008, s. 5).

Kriz yönetimi, oluşabilecek negatif yönlü olay ve durumların belirlenmesi, oluşacak tehditlerin önlenmesi veya çıkacak sonuçların engellenmesinden ziyade oluşan krize karşı tepki gösterilmesi olarak belirtilmektedir. Belirtildiği gibi kriz önceden tahmin edilememesinden, oluşması engellenememesinden kaynaklı bir durumda etkisiz hale getirilmesi için bazı önleyici ve kısıtlayıcı tedbirlerin alınması gerekir (Akdağ, 2005, s. 5) .

Başka bir tanımda ise kriz yönetimi, kriz meydana geldiğinde ortaya çıkan kayıpları hafifletmek ve gelecekte ortaya çıkabilecek krizleri önlemek için yapılan çalışmaları kapsayan bir süreç şeklinde ifade edilmektedir (Pauchant, Coulombe ve Martineau, 2006, s. 10). Burada göze çarpan nokta, sadece kriz ortamındaki kayıpların telafi edilmesinin yanı sıra, olası bir krizin engellenmesi veya hafifletilmesi olarak belirtilmektedir.

Örgütlerin günümüzde kendisini ve çevresini tanıma yeteneği daha da gelişmiş olup, önlem ve hazırlık da yapmalarına rağmen krize girme riskleri oldukça fazladır. Bu sebeple kriz idare süreci ve kriz idare stratejileri başlı başına bir disiplindir (Arslan, 2009, s. 2). Bu çerçevede, kriz yönetimi sadece önlem alma olmayıp, firmayı olabildiğince kısa sürede sağlıklı haline geri getirmeyi ve yaşananlardan sonuçlar çıkarmayı da içerisine almaktadır.

Kriz yönetimi, kriz olarak vurgulanan olay veya durumu etkisizleştirmek amacıyla yapılan planlı, düzenli ve ihtiyatlı bir biçimde uygulanan faaliyetler bütünüdür ve aşama aşama alınan kararları uygulayacak ekibi kurmayı ve uygulama sonuçlarını alarak yeni adımlar atmaya sağlamaktadır (Pira ve Sohodol, 2004, s. 184).

Kriz yönetimi kavramı, bir krizin bir organizasyon ve paydaşlarına verebileceği zararı önlemek veya azaltmak için örgütün temel yapısı ve bütün yapısının dahil olduğu bütün olumsuzlukları engellemek için tasarlanmış bir süreçtir. Kriz yönetimi örgütün karşılaştığı veya karşılaşılabileceğini tahmin ettiği durum veya olaylara yönelik oluşturulan örgütün bütün varlığını koruyan bir temel strateji olarak ele alınır. Kriz yönetim süreci temelde bir organizasyon olduğundan sadece kriz sürecinde veya kriz sonrası süreçte değil hâlihazırda kasada duran planlanmış bir harita olarak var olması gerekmekte ve kriz önleyici bir kontrol mekanizmasıdır (Haşit, 2010, s. 64).

Başka bir ifadeyle kriz yönetim kavramı örgütün rutin yapısını ve varlığını tehdit eden unsurlara karşı hem örgüt yapısını, hem örgütün varlığını, hem de örgütün paydaş ve mevcut pazar ortamındaki rekabet dengesini korumak ve oluşabilecek kötü sonuçlara karşı korumak ve örgütü sağlam bir şekilde ayakta tutmak amacıyla oluşturulan bir temeldir.

1.6.1. Kriz Yönetiminin Özellikleri

Bir kriz oluşum bakımından ani ve beklenmedik bir olay veya durum olduğundan bir kriz esnasında ne yapmak gerektiğini düşünmek yerine olay ve durum karşısında planlı hareket edilerek hem zaman kazanılabilir hem de olay veya durumun etkileri sınırlandırılabilir. Bu durum paydaşları ve örgüt personelini daha hızlı bilgilendirmek ve oluşan krizin saptanması ve önlem alınması için önem arz etmektedir. Bu nedenle kriz yönetimi önemli bir etkidir.

Kriz yönetiminin özelliklerini aşağıda belirtilmiştir (Avgan, 2010, s. 36; Pearson ve Mitroff, 1993, s. 55; Patan, 2009, s. 39):

- Kriz yönetimi, örgütüm faaliyet alanını kısıtlayabilecek ve zorlaştırabilecek olayların önlenmesi ve sınırlandırılması için bir etkidir.
- Kriz yönetimi, kriz durumunda örgüte güven sağlayıcı ve örgüt içi çalışanların örgüte bağlılığını artıran bir ortam oluşturmaktadır.

- Kriz sürecinde örgüt içi dedikodu, rivayet, varsayım ve yanlış bilgilerin yayılmasını engelleyen ve örgüt içi doğru bilgilerin aktarılmasını sağlayarak oluşan duruma önlem alınmasını sağlar.
- Kriz yönetimi ile örgüt itibar ve imajı korunmaya çalışılır medya ve mevcut pazarda oluşabilecek olumsuzluklara karşı doğru karar alma ve bilgi sağlayıcı bir modeldir.
- Kriz yönetimi, örgütün krizi en az zararla atlatılmasını sağlamaya ve oluşacak kayıpları engellemeye yönelik sınırlayıcı bir faktördür.
- Kriz yönetimi, stratejik yönetim alanını kapsamaktadır. Bir kriz durumunda örgütün en çok stratejik yapısı tehdit altındadır.
- Kriz yönetimi, kriz tür veya çeşidine göre planlanmalı farklı kriz durumlarına göre önlem ve stratejiler oluşturulmalıdır.
- Kriz yönetimi, örgütün yönetim ve personel takımı ile doğrudan etkilidir. Örgütün başarılı bir kriz yönetim planı uygulaması ve başarı ile sonuçlanmış bir kriz yönetimi yönetici ve çalışanlar üzerindeki kaygı, stres ve baskının ortadan kalkmasına ve çalışanların örgüt içi devamlılığının sağlanması bakımından önemlidir.
- Kriz yönetimi bir süreçtir örgütün rutin yapısından çıkarak sürekli var olan veya var olması tahmin edilen tehditlere karşı önlemler alması ve hareket yönünü belirlemesi gerekmektedir.
- Kriz yönetimi bir karar alma etkenidir. Örgüt yöneticilerinin ne kadar ileri görüşlü ve açık fikirli oldukları ve kriz durumlarına bakış açılarını göstermektedir. Özellikle yöneticilerin krizleri ne şekilde algıladıkları önemlidir. Eğer bir yönetici kriz değerlendirmesi yapamaz ise kriz yönetimi başarısı da ortadan kalkar.
- Kriz yönetimi, örgüt içi iletişim kanalları ve kriz sürecinde oluşabilecek hiyerarşik yapılanmasının bozulmasına ve dağılmasına yönelik bir engel niteliği taşımaktadır.
- Kriz yönetimi uzun ve karmaşık bir süreç olduğundan örgüte bazı maddi yükümlülükler getirmekte fakat önemli olan bu aşamada örgüt gelir dengesi oluşturmaya yönelik planların oluşumu sağlanarak örgüt gelirini ve kar oranını sağlayarak gider kalemlerinin minimum seviyeye inmesi sağlamak ön plandadır.

- Kriz yönetimi, kriz süreci ile birlikte meydana gelen stres, kaygı gibi oluşan psikolojik etkilerin azaltılması ve kriz anındaki psikolojik ve fiziksel çöküntüleri önlemek ve sınırlandırmak için örgüt içi psikolojik ve fiziksel eğitimlerin sağlanmasını sağlar.
- Kriz yönetimi iletişim, organizasyon, denetim, maliyet, kültür, durumsallık, planlama, sistem karmaşıklığı ve bağlılık gibi etkenler büyük öneme sahiptir. Bu etkenler tamamen örgütün kriz anındaki yol haritasını oluşturmakta ve örgüt yapısının temel değerleri doğrultusunda krizlerin yönetilebilmesi veya sınırlandırılabilmesini sağlamaktadır.
- Kriz yönetimi, örgüt içi avantajların sağlanması açısından önemlidir. Gerek yönetim gerekse personellerin kriz anındaki aktif hareketleri hem örgüt hem de bireysel açıdan önem kaydeder. Özellikle bireylerin rutinleri dışındaki kabiliyet ve kapasite etkileri gözlemlenir ve bu duruma yönelik terfi vb. gibi ödüllerin ön plana çıkması açısından önem gösterir.
- Kriz yönetimi, örgütün gelecekte karşılaşılabileceği varlığını ve kazançlarını tehdit eden olay ve durumlara karşı hazırlıklı olmasını, kurtulabilmesini ve hatta avantaj sağlayarak gelişim göstermesini sağlar.

Kısacası her örgüt veya kurumun temel hedef ve kaynaklarını tehdit edebilecek olay ve durumlara karşı varlığını sürdürmesi ve var olan temel hedefler doğrultusunda mevcut pazar konumunu koruyabilmesi açısından oluşacak karar mekanizmalarını ve tehdit unsurlarına karşı plan uygulamalarını hazırlamak ve yönetmek açısından kriz yönetimi örgütün yapı taşlarından biri olarak ele alınabilir.

1.6.2. Kriz Yönetimi Süreci

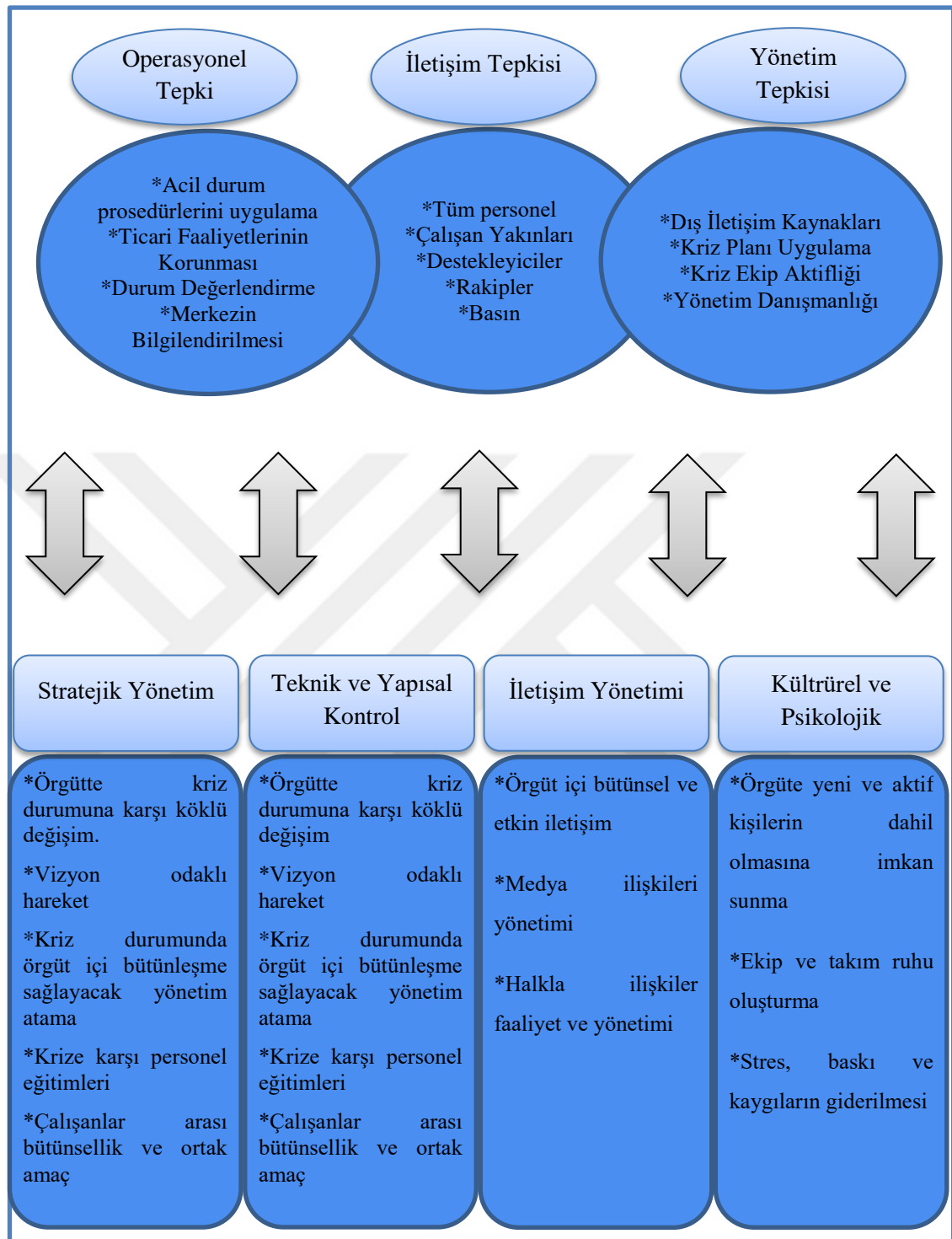
Kriz yönetim süreci stratejik yönetim, yapısal yöntem yönetimi, iletişim yönetimi ve psikolojik öğelerin yönetimini ele alan ve örgütlerin bu öğeleri dikkate alarak kriz yönetimini başarılı hale getirebildikleri bir süreç olarak ele alınmaktadır. Örgütler bu öğeleri dikkate almadıklarında kriz yönetimini sağlayamayabilirler (Pira ve Sohodol, 2004, s. 185).

Kriz yönetimi, sürekli çaba ve gücün sarf edildiği bir dönem olduğundan zaman kısıtlılığından baskı, belirsizlik ve kontrol kısıtlılığı gibi etkenler sebebiyle çözülme olasılığı zor gibi görünen stratejik konu vurgulanmaktadır (Burnett, 1998, s. 476).

Kriz yönetiminde başarının oluşmasını sağlamak için örgütsel tepki türü ve krizde etkin dört yönetim boyutunun birbiri ile uyumlu hale getirilmesi gerekmektedir (Pira ve Sohodo1, 2004, s. 184). Bu durum örgüt ve örgüt yapısının kriz anında yapılması gereken çalışmalarda örgütün etkin ve doğru karar ve hareketler sağlamasına yardımcı bir yöntem sunacaktır ve başarı sağlayacaktır. Örgütsel tepki ve krizde dört etkin yönetim boyutu ile ilgili detaylar Tablo:4'te gösterilmiştir.



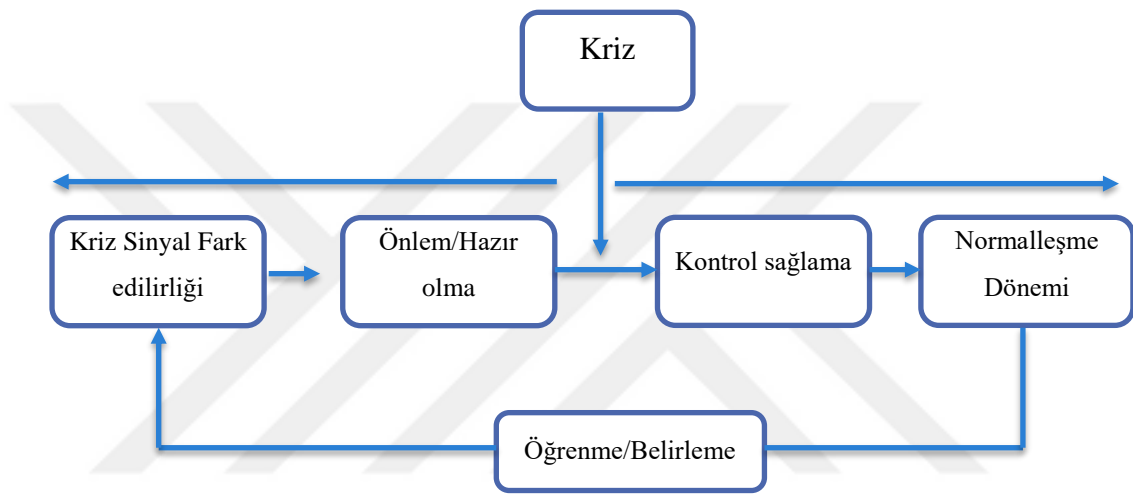
Tablo 4. Örgütsel Tepki ve Krizde Dört Etkin Yönetim Uyumu



Pira, A. Ve Sohodol, Ç. (2015). *Kriz Yönetimi Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme* (5.Baskı). İstanbul: İletişim Yayınları S 184-185.

Kriz yönetim süreci oluşacak sorun ve içerisinde bulunulan durumdan çıkış ve gelecekte oluşması mümkün olabilen herhangi bir tehdit veya olumsuzluğa karşı oluşturulacak tutum ve davranışların stratejik bir yapıya dönüşmesini ve krize karşı alınana kararların uygulanması ve etkilerinin değerlendirilmesini sağlayan bir süreç olarak vurgulanmaktadır. Genel olarak kriz yönetimi beş kademeli bir yapıda incelenebilir. Tablo 5'te bu kriz yönetimi ifadeleri gösterebilmek mümkündür (Kaynak: Tağraf ve Arslan, 2003, s. 152).

Tablo 5. Kriz Yönetim Süreci



Tağraf, H. Arslan, N.T. (2003). Kriz Oluşum Süreci ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım. C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 4(1). s. 152.

1.6.2.1. Kriz Sinyalinin Fark Edilmesi

Kriz yönetim sürecinin en önemli aşaması kriz sinyallerinin fark edilme aşaması demek mümkün olabilir. Bu aşama kriz yönetimi için temel bir savunmanın oluşması için gerekli bilgilerin öngörüldüğü ve oluşabilecek tehditlerin hissedildiği aşamadır. Her ne kadar tanımlanmasında ani ve beklenmedik olarak meydana gelir ifadesi kullanılsa da aslında kriz bir kuluçka evresi olarak tanımladığımız belirtiler gösteren bir süreçten oluşmaktadır. Bu süreç aslında oluşabilecek bütün olay ve durumların önceden belirlenmesi ve önlemler geliştirilmesi açısından önemlidir. Çünkü bu dönemde kriz sinyallerinin fark edilmesi ile örgüt veya kurumun krize karşı tutumu belirlenip kriz oluşum tehdidinin ortadan kalkması sağlanabilir. Kriz sinyalleri ne kadar erken ve daha çok belirginleşmeden fark edilirse örgüt bu durumdan fayda ve

fırsat sağlayabilir. Çünkü kriz sinyallerinin belirleşmesi kriz etkilerinin görülmeye başlandığı ve krize karşı harekete geçilmede geç kalındığının göstergesi olarak değerlendirilebilir. Krizin ilk sinyallerinin fark edilmesi bu sinyallerin kaynaklarının tanımlanması yöneticiler tarafından krizin etki ve zarar derecelerini belirlemek açısından önemlidir (Pearson, 2002, s. 72).

Kriz meydana gelmeden örgüt veya kurumun öngörebileceği sinyaller gönderir. Bu sinyaller meydana gelen krizin ayak sesleri olarak adlandırılabilir. Bu sinyaller krizin etki ve şiddeti hakkında bilgi sunduğundan yönetim ekibinin bu sinyalleri dikkatli biçimde algılaması ve okuması gerekmektedir. Eğer doğru tanımlanmaz ise kriz ile karşılaşmamak elde değildir (Patan, 2009, s. 43).

Kriz sinyalleri, örgüt veya kuruma etki derecesini ve bunun kaynağını gösterebilir. Kriz sinyallerinin fark edilebilmesi oluşabilecek krizlere karşı doğru değerlendirmeler ile doğru tepkilerin verilmesini sağlayabilir (Aksu, 2008, s. 72). Bu sinyaller örgüt içi faktörlerin veya örgüt dışı faktörlerin etkin olduğu durumlar olabilir. Oluşumu itibari ile her ne kadar farklı görünse de bu sinyallerin etkisi ortak sonucu gösterebilir. Bu durum örgütün rutin yapısından çıkmayan ve gelen sinyallerle oluşacak krizin varlığını öngöremeyen yöneticilerin plansız ve iç ve dış dinamiklerini kontrol edememesinden kriz ile karşılaşılmasına ve hatta örgüt veya kurumun faaliyet alanlarının yok olmasına sebep olabilir (Haşit, 2000, s. 74).

Kriz sinyallerinin fark edilmesi safhası genellikle yönetici faktörlü bir aşama olup örgütün dinamizm ve hedefleri doğrultusunda hareket ederken karşılaşılacak tehdit veya durumların başlamadan engellenmesi açısından önemlidir. Özellikle örgüt içi personel iletişiminin, müşteri istek ve arzularının, mevcut pazar koşulları ve gelişim için gerekli olan bütün envanter yapısının ön planda olduğu bu dinamizmin takibi örgüt veya kurum için oluşacak bütün sorunsal sarmalının belirlenmesine ve gelecek hedeflerini gerçekleştirmesi açısından önem arz etmektedir.

1.6.2.2. Erken Uyarı Sisteminin Kurulması

Bir örgüt veya kurumun varlığı için en büyük tehdit olan kriz başarılı bir şekilde yönetilebilmesi ve etkisinin yok edilebilmesi için en küçük belirtisinin dahi göz ardı edilemeyecek kadar önemli olduğunun anlaşılması gerek olduğunu anlamak gerektir.

Bu nedenle gerek örgüt içi gerekse örgüt dışı sinyallerin doğru okunması gerekmekte ve kriz sinyallerinin tespit edilebilmesi için farklı erken uyarı sistemlerinin kurulması ve işletilmesi gereklidir (Haşit, 2010, s. 69). Örgüt içi ve örgüt dışı kriz faktörlerinin sinyalleri farklılık gösterse de etkileri aynı olduğundan bu sinyallerin değerlendirilmesi ve tanımlanması için örgüt yönetim yapısının daha önceden sinyalleri alabilen bir ön uyarı sistemi kurmaları ve kriz sinyallerinin belirlenebilmesi için bir takım araştırmalar yapmaları gerekmektedir (Avgan, 2010, s. 40).

Erken uyarı sistemi, örgüt veya kurumun finansal oran, çevre ve örgüt yapısı bakımından örgütün başarı hareketini ve diğer örgütler arasındaki başarı ve farkların belirlenmesini sağlayan bir süreçtir. Bu süreç dört aşamadan oluşmaktadır (Dinçer, 1992, s. 339).

- **Finansal Durum:** Örgüt veya kurumun maliyet ve kazanç ve zarar oranları hesaplanır.
- **Çevresel Durum:** Mevcut pazardaki rakipler arasında değerlendirilme yapılı ve başarı oranları saptanır.
- **Geçmiş Faaliyet Çizelgesi:** Bu durum da örgütün geçmiş yıllardaki başarı ve kar oranları değerlendirilir.
- **Krizsel Durum:** Bu durum geçmiş başarıların ve finansal oranların değerlendirilerek geçmiş ve mevcut durum arasındaki değerlendirilmelerin tanımlandığı oluşan negatif bir durumun veya olayın kriz yansıtip yansıtılmadığı değerlendirilir.

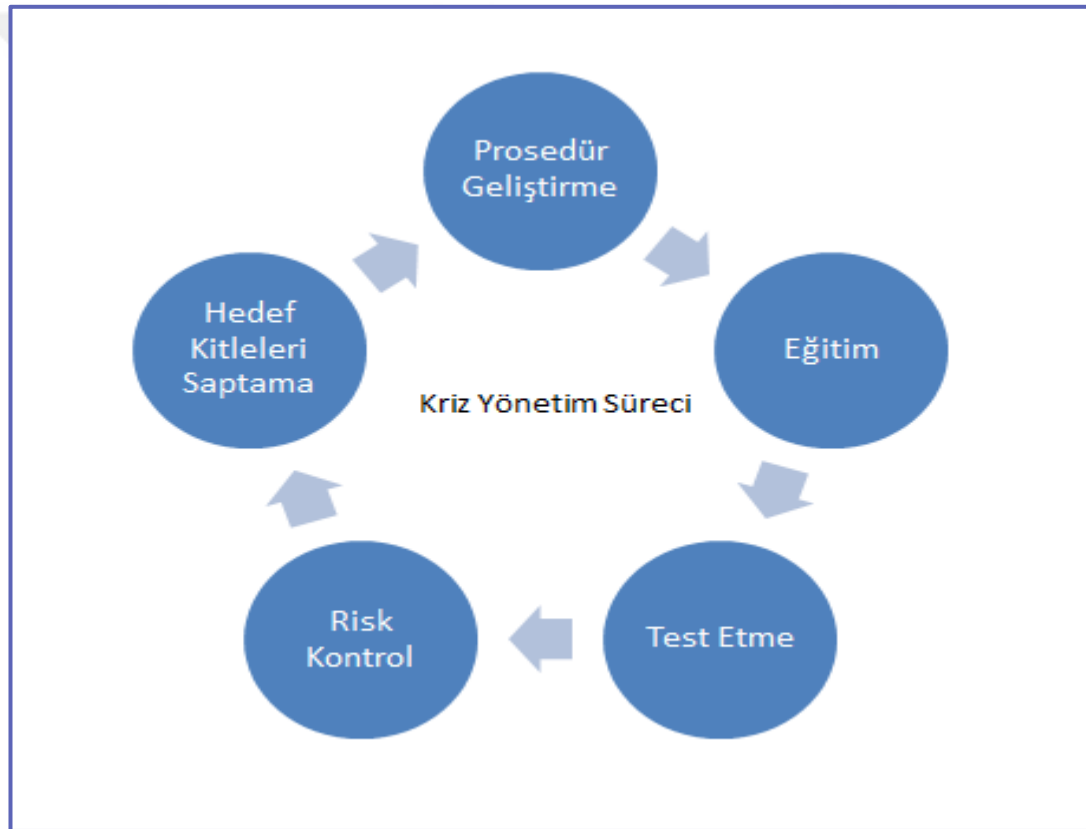
Bu aşamalar örgüt veya kurumun temel yapısı ve varlığını tehdit eden etkenlerin belirlenmesine pazar faaliyetlerinin sürdürülmesine yönelik gelecek planların hazırlanmasına ve oluşabilecek herhangi bir tehdit veya olumsuzluğun önüne geçilebilmesi açısından örgüt veya kuruma avantaj sağlanmakta fayda göstermektedir.

1.6.2.3. Krize Hazırlık ve Önleme

Bu aşama erken uyarı sistemi ile saptanan veriler doğrultusunda oluşabilecek bir krize karşı önlem ve savunma mekanizmalarının (güvenlik, bakım gereksinimleri, çevre koşul ve etkileri, acil hareket planı, kontrol mekanizması, personel eğitim vb.) oluşturulmasına öncülük etmektedir (Haşit, 2000, s. 70).

Kriz yönetimi süreci krizi erken saptama ve önceden krize yönelik hazırlık eyleminin dairesel bir eylem hareketi olarak Tablo 6'da olduğu gibi gösterilebilir (Pira ve Sohodol, 2004, s. 207).

Tablo 6. Kriz Yönetim Süreci Eylem Planı



Pira, A. Ve Sohodol, Ç. (2015). Kriz Yönetimi Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme (5.Baskı). İstanbul: İletişim Yayınları, 2004, s. 207

Kriz yönetim sürecinin etkin bir şekilde yönetilebilmesi için etkin bir kriz yönetim ekibine gereksinim duyulabilir. Bu kriz yönetim ekibi varlığı ve işlerliği ile önem gösterebilir, krize karşı tutumların belirlenmesinde önemli rol oynayabilir. Bu ekip kreatif fikirler sunabilen pratik zekaya sahip hümanist yapıda iletişim becerileri

gelişmiş bireylerin oluşturduğu bir takım olarak önem göstermektedir (Regester ve Larkin, 2002, s.161).

1.6.2.3.1. Kriz Yönetim Ekibi Oluşturmak

Örgüt veya kurumun oluşacak olan ve olabilme ihtimaline karşılık her türlü kriz ve olumsuz etkileri belirlemek, çözmek, yönetebilmek ve kriz sonrası dönemde yeniden şekillenme aşamasında etkin olabilmesi için disiplinli ve planlı bir ekip çalışmasına gereksinimi vardır. Kriz yönetiminde etkin olan şirketler kriz öncesi bu ekip çalışmasını disiplinli ve etkili yönetmek amacıyla bir takım oluşturmaktadır (Pira ve Sohodol, 2004, s. 205).

Kriz yönetim ekibi örgüt veya kurumun gelecekteki hareket planlarına karar vermek ve örgütün oluşan kriz sürecinden en erken sürede çıkmasını sağlamak için stratejiler geliştirmek amacıyla örgüt veya kurum tarafından belirlenen bir lider öncülüğünde farklı alan ve branşlarda tecrübe ve deneyim kazanmış bir yapı olarak oluşturulmalıdır. Bir krizin üstesinden gelebilmek için kriz yönetimini bilmek ve kriz yönetim süreçlerini iyi ve etkili bir şekilde uygulayabilmek gerekmektedir ve bunun için iyi organize olmuş bir kriz yönetim ekibi gerekebilir (Akdağ ve Taşdemir, 2006, s. 145).

Pira ve Sohodol'a (2004, s. 209-219) göre kriz yönetim ekibi aşağıdaki gibi olmalıdır;

- Takım lideri
- Hukuk danışmanı
- PR (halkla ilişkiler uzmanı)
- İletişim uzmanı
- Finans uzmanı
- İnsan kaynakları
- Üretim planlayıcısı
- Satış pazarlama yöneticisi

Kriz yönetim ekibinin temel yapısını oluşturan yukarıda sıralanan sekiz kişinin örgüt veya kurum kriz yönetiminin başarılı olabilmesi açısından yeterli sayıda olabilir. Fakat uluslararası bir yapıya sahip örgüt veya kurumlarda bu sayı artırılabilir (Pira ve Sohodol, 2004, s. 219)

Kriz yönetim ekibi oluşturulurken dikkat edilmesi gereken hususlar: (Baran, 2005, s. 34):

Hareket: Sorumluluk üstlenebilecek çözüm odaklı ve takım çalışmalarını oluşacak negatif ortamda kontrol altında sağlayabilecek bir yönlendirme ve oluşan kriz aşamasında kontrolü sağlayabilecek bir yönetim ekibi ve yönetici seçmek.

İletişim: Gerek örgüt veya kurum içi oluşan stres ve baskılar sonucunda oluşan iç iletişimin düzenli bir şekilde yürütülmesi gerekse; basın, kamuoyu ve hedef kitleyi bilgilendirme ve yönlendirebilme tekniklerini uygulayabilen halkla ilişkiler yöneticisi ile çalışmak.

Bütçe: Piyasa koşullarını öngörebilen ve finansal politika çıkarlarını gözetken etkin bir finans yöneticisi belirlemek.

Diğer: Oluşacak her türlü olumsuz durumda reklam, teknik, üretim ve pazarlamada etkin ve becerili personellere fırsat sunma olarak özetlenebilir.

Kriz yönetim ekibinin odak noktasını (Juneja, 2019):

- Kriz erken sinyallerini belirlemek
- Sorunlu alanların saptanması
- Kriz yönetimi stratejilerinin belirlenmesi
- Personel sorunları belirlemek ve personel görüşünü dikkate almak
- Olası kriz durumlarına hazırlık ve rutinin dışındaki tehditleri belirleme
- Kriz yönetim planı oluşturmak
- Hedef ve amaçların belirlenmesi için strateji oluşturmak gibi özetlemek mümkündür.

Kriz yönetim ekibinin kurulmasındaki en büyük etken yönetimin ve karar alma mekanizmasının tek bir yapı üzerine oluşturulması veya bir kişiye bağlı olmasından ziyade oluşan kriz durumlarında alınacak kararların mantıklı ve çözüm odaklı olabilmesi için farklı fikir ve görüşlere açık hale getirilmesi ve örgüt çıkarlarını sağlamaktır.

Kriz yönetim ekibi, örgüt veya kurumun oluşan kriz veya olumsuz durumlar karşısında doğru ve etkin kararlar almasına ve zor zamanda doğru adımlar atmasına olumsuzlukları aşmasına yardımcı olur. Kriz yönetiminde, kriz yönetim ekibi görev ve sorumluluklarının yerine getirerek ortak karara vararak oluşan krize doğru tepkilerin verilmesine ve özellikle basın gibi medya araçlarının doğru kullanımı ve kriz yönetim ekibi içerisinde olan ekip sözcüsü ortak kararları iletmesi yeni krizlerin engellenmesine olanak tanıyabilir (Canöz ve Öndoğan, 2015, s. 45).

1.6.2.3.2. Kriz Yönetim Planı Oluşturmak

Kriz anında kriz yönetiminin karmaşa ve telaşa düşmeden temel noktalar üzerinde etkin ve çabuk bir şekilde kararlar almak, sorunları tanımlayarak karar vermede hangi yöntem ve araçların kullanılacağını bilmek ve acil olaylar karşısında örgüt veya kurumun kriz yönetim ekibinin ne biçimde karşılık verebileceklerini belirlemesinin en önemli yolu kriz öncesi süreçte etkin ve stratejik bir kriz planlanmasının hazırlanmasına bağlıdır (Pira ve Sohodol, 2015, s. 188).

Bir kriz anında aceleci ve tutarsız kararlar almak avantaj sağlamaz. Rasyonel düşünerek strateji geliştirmek kriz anında örgüt veya kurum için daha çok avantaj sağlar. Kriz yönetim planı oluşturmak örgüt veya kurumun zayıf noktalarını, kriz yönetim ekibinin görev ve sorumluluklarının belirlenmesi ve gerekli eğitimlerin sağlanmasını ve kriz sırasında örgüt içi ve örgüt dışı iletişimin sağlanarak oluşacak olumsuzlukların önüne geçilmesi için en önemli pusuladır (Avgan, 2010, s. 50).

Etkili bir kriz yönetim planı oluşturmak için bazı sorulara cevap verilmesi gerekmektedir. Bunlar (Cener, 2019; Pira ve Sohodol, 2015, s. 188):

- Örgüt veya kurum hangi iş alanında faaliyet göstermektedir?

Örgüt veya kurumun hangi iş alanında faaliyet gösterdiğini belirlemek o alandaki tehlike ve avantajları belirlemek ve örgütün iş alanında gelecekte yapacağı hareketleri planlamasına ve oluşabilecek her türlü olumsuzluk ve kriz durumuna hazır halde olmasına imkân tanıyacaktır.

- Örgüt veya kurumun rakiplerine göre bulunduğu nokta nedir?

Pazar ve pazar şartlarının oluşturmuş olduğu rekabet ortamı örgütün rakiplerine göre hangi nokta da olduğu sorusunu gerekli kılmakta ve pazar ortamındaki konumu örgüt veya kurumun gelecek plan ve projelerini hayata geçirebilmek ve sürdürülebilirliğini sağlamak için cevaplanması gerekmektedir.

- Örgüt veya kurumun gelecek hedefleri nelerdir?

Bu soru örgüt veya kurumun gelecek için edindiği misyon ve vizyon kararlarının neler olduğunu bilmek ve hangi riskler içerisinde hangi noktaya doğru yöneleceğini belirlemek ve gelecek için planlarını bilmek açısından önemlidir. Kriz planı hazırlarken ve herhangi bir kriz anında örgüt veya kurumun geleceğini ve hedeflerini belirlemek gerekmektedir.

- Örgüt veya kurumun kültür yapısı?

Örgütün veya kurumun sosyal ilişki ve iş ilişkileri ile iç dinamiklerini bilmek kriz planı hazırlarken önemli bir avantaj sağlamaktadır. Gerekli kriz planının hazırlanabilmesi ve gelecekteki konum ve herhangi bir kriz sonrası dönemde örgüt veya kurumun yeniden yapılandırılması açısından kriz planı hazırlanırken bu soruya dikkat edilmektedir.

- Örgüt İletişim modeli nasıldır?

Örgüt veya kurumun hazırlanan kriz planına bütünsel olarak dahil edilebilmesi açısından ve örgütün tamamına doğru bilgi aktarımının

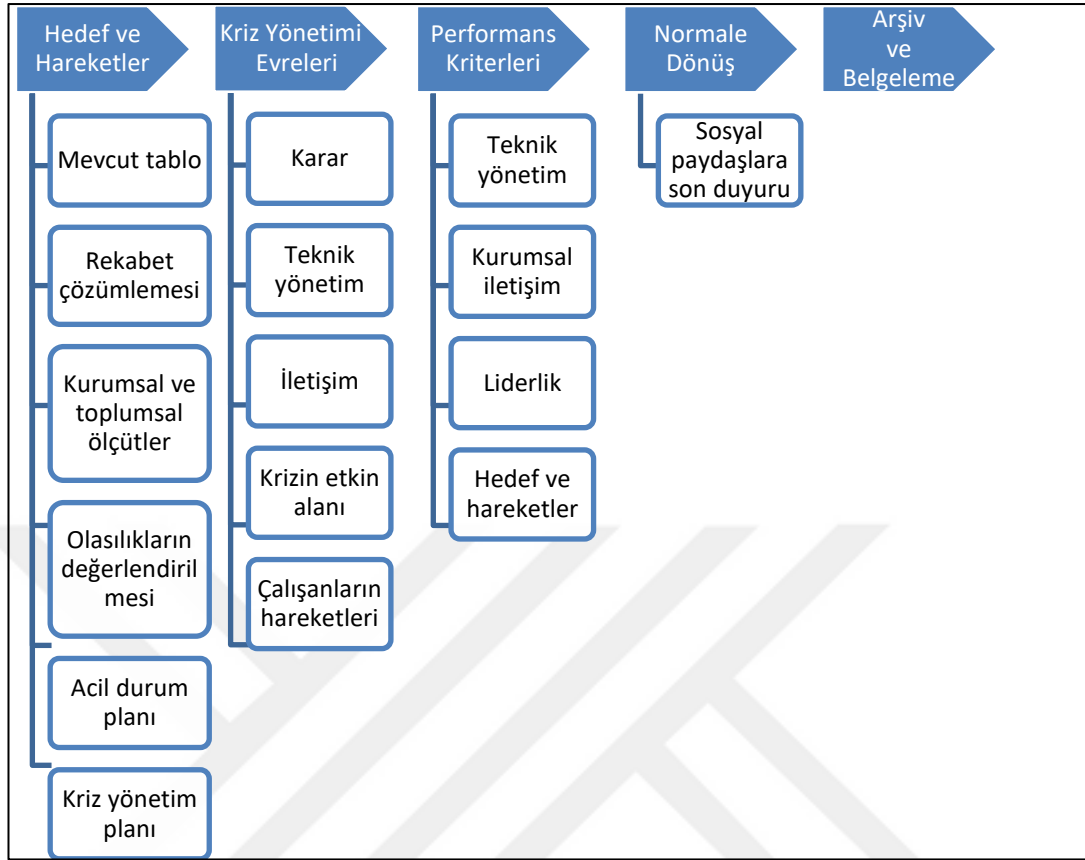
sağlanması açısından bu soruyu yanıtlamak kriz planı oluştururken önemlidir. Kriz döneminde oluşan her türlü dedikodu ve oluşan iletişimsizlikten kaynaklı problemlerin ortadan kaldırılması ve yönetim kararlarına örgüt veya kurumun tamamının dahil olması açısından kriz planı oluşturulurken dikkat edilmesi gerekmektedir. Dış iletişim kaynak ve kanallarının da bu soru ile belirlenmesi ve oluşacak krize karşı bu kanalların kullanılması önem arz etmektedir.

Kriz yönetim planı oluşturmanın neden gerekli olduğunu aşağıdaki gibi sıralamak mümkün olabilir (Juneja,2019);

- Personelin acil durumlara katılım ve odaklanmasını sağlamak
- Kriz durumunda personel konumlarını belirlemek
- Kriz anında örgüt veya kurumun itibarını korumak
- Sektördeki konum ve yerini korumak için yönetim eylemlerini belirlemek
- Örgüt veya kurum içerisinde oluşabilecek her türlü iktidarsızlığın ortadan kaldırılması ve personelin işe odaklanmasını sağlamak
- Yöneticilerin durumlara karşı hızlı ve aktif hareket etmeleri ve organizasyonu oluşabilecek tehditlere karşı korumak ve hazır olmasına yardım sağlamaktadır.

Örgüt veya kurumun önleyici kriz planlaması yaparak geleceklerini koruma altına alma çalışmaları ve oluşan krizlerin detaylı biçimde incelenmeleri örgüt veya kurumun herhangi bir kriz ile karşılaşması açısından önem göstermektedir. Bu amaçladır ki örgütlerin rutinleri dışına çıkarak bir gün kriz ile karşılaşılacakmış gibi hareket etmeleri ve yapılan araştırmalar ile oluşturulan kriz planı sayesinde geleceklerini ve mevcut pazar ortamında rakipleri karşısında avantajlı bir konumda olmalarını sağlamak açısından önemlidir.

Tablo 7. Kriz Planlaması



Kadıbeşegil, S. (2002). Kriz Geliyorum Der! Kriz iletişimi ve yönetimi. İstanbul: Mediacat Kitapları s. 73.

1.6.2.3.3. Kriz İletişim Planı Oluşturmak

Kriz yönetimi hızlı gelişen bu olaylara karşı güncel eylem planlaması ve bu planların uygulanmasını sağlamaktadır. Kriz iletişimi ise kurumun mevcut krize karşı güncel adımların atılmasına ve iletişim yolları ile krizin tanımlanmasına ve etkilerine yönelik müdahalelerin algılanma ve kabulüne yönelik stratejilerin geliştirilerek uygulanmasını sağlamaktadır (Çakır, 2014, s. 70). Kriz iletişiminin kavramsal yaklaşımı olarak krize karşı çözüm üretimi, krize imkân tanıyan problemlerin ortadan kaldırılması, çözüm ve çözüme yönelik stratejiler üretilmesi, kriz yönetim çözüm ve gelişmelerinin hedef kitle ve iç dinamiklerle paylaşılması olarak değerlendirmek mümkündür (Peltekoğlu, 2009, s. 450).

Kriz iletişim planlaması birçok amaca yönelik bir tepki olarak ele alınmalıdır. Kriz iletişim planı kriz tür ve etkisine, kriz yönetim planına yönelik hedef kitlenin belirlenmesine, krize yönelik verilecek cevapta tutulacak tavrın belirlenmesine ve bu tavra uyumlu pozisyon ve söylem oluşturmayı ve kriz yönetiminde kullanılacak kanalların nasıl ve ne şekilde iletileceği ile ilgili planların bütünüdür (Çakır, 2014, s. 71). Kısacası kriz yönetimi meydana gelen kriz ile ilgili alınacak tedbirler ve yöntemleri belirler iken kriz iletişimi bu tedbir ve yöntemlerin iç ve dış dinamiklere doğru kaynak olarak oluşan tedirginlik ve belirsizliklere karşı durumu durgunlaştırmak amacıyla iletişim kanallarından doğru söylem veya söylem dışı mesajların iletilmesini sağlamaktadır.

Kriz yönetiminde iletişimi sağlamak, krizi yönetmek ve krizi sınırlandırmak kadar önemlidir. Krize karşı nasıl tepki verilmesi gerektiğinin bilgisinde olmak kriz yönetimini etkin kılmakta önemli bir adımdır. Bu adım ise gerekliliklerin doğru biçimde ve doğru kanallarla örgüt veya kurum yapısına aktarılması ile yani etkili ve doğru bir iletişim ile sağlanabilir. Kriz yönetiminin temel noktası bilgi ve iletişimin doğru olarak kullanılması ve aktarılmasıdır. Kriz yönetim sürecinde, bilgi ve iletişim sağlanamaması veya gizli tutulması durumunda ortaya dedikodu ve yanlış bilgilerle dolu haberlerin çıkmasına sebep olabilir. Bu durum gerek örgüt veya kurum personeli gerekse medya ve hedef kitle açısından olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir (Pira ve Sohodol, 2015, s. 232-234).

Örgüt veya kurum etkin bir kriz iletişim planı oluşturmanın yanı sıra bu iletişim planını etkili bir biçimde ortaya koyabilmeli ve temel iletişim kanalları olan medya araçlarını aktif kullanabilmelidir. Kriz esnasında mesajların ve alınacak tavrın belirtilmesi ve doğru bilgilerin aktarılması, kriz iletişim sürecine katkı sağlayabilmektedir (Şen, 2011, s. 49).

Kriz iletişim sistemi oluşturulurken dikkat edilmesi gereken hususları aşağıdaki gibi sıralayabilmek mümkündür (Pira ve Sohodol, 2015, s. 236; Kadıbeşegil, 2002, s. 73; Akdağ, 2005, s. 5):

- Örgüt veya kurum tarafından iç ve dış dinamiklerin doğru bilgilendirilmesi
- Kriz iletişim planı aktüel yapıda olması
- Kriz durumunda irtibat kurulacak personel ve dış kaynaklı kişilerin listesinin hazır tutulması

- Her türlü krize yönelik iletişim planı geliştirilmesi
- Örgüt veya kurumun tek bilgi sağlayıcı olarak gösterilmesi ve bilgi aktarımı sağlanması
- Şirket sözcüsü eğitimi
- Kriz durumunu abartılmaması, doğru bilgi sağlamak ve her türlü bilginin şeffaf bir tutum ile paydaşlara ve kamuoyuna iletilmesi
- Hata ve kusurları açık bir dil ile kabullenmek ve gerektiğinde özür dilemek
- Kriz ile ilgili tekniksel bilgilerin üretilmesi ve stratejik kararların oluşturulması ve iletişim kanallarına iletilmesi
- Kurumun müttefik ve paydaşlarının belirlenmesi ve dış kaynaklı desteklerin (hukukçu, akademisyen, STK ve iletişim uzmanları gibi) tanımlanması.

1.6.2.3.4. Krizin Kontrol Altına Alınması ve Hasarın Sınırlandırılması

Örgüt veya kurumun erken uyarı sistemleri sayesinde belirlediği kriz sinyalleri, krizin kontrol altına alınması hasarın sınırlandırılması için kontrol mekanizmalarının harekete geçirilmesine imkân sunmaktadır. Kriz yönetiminin bu aşaması gerekli önlemlerin alınması ve krizin ortadan kaldırılma mücadelesi veya yitik ve hasarın minimize indirgenme çabaları üzerinde yoğunlaşmaktadır (Ataman, 2001, s. 257).

Kriz kontrol altına alınması ile hasarların giderilmesi ve örgüt veya kurumun eski istikrarlı yapısına dönmesi çabaları başlamaktadır. Erken uyarı sistemleri, kontrol mekanizması ve hazırlık etkili bir durum gösterse de bu durum her zaman tam olarak olumlu sonuç vermez. Erken uyarı ve kontrol mekanizmaları her ne kadar etkin ve aktif olarak kullanılsa da bazen istenmeyen durumlar devam edebilir ve bazı kriz durumlarını engellemek ve kontrol altına almak mümkün olmayabilir.

Kriz durumunda meydana gelen örgüt veya kurum yapısındaki deformasyon, birimsel bağların zayıflamış olması ve güven kaybının yaşanması örgüt veya kurumun dezavantajlı bir tutuma girmesine sebep olmaktadır. Örgüt veya kurumun yeniden çevre koşulları ve aktüel hale getirilmesi kriz etkilerinin giderilmesi ve kriz koşullarının getirmiş olduğu olumsuzlukların giderilmesi gerekmektedir (Budak ve Budak, 2004, s. 574).

Gerçek anlamda kriz kavramının bu noktada başladığı söylenebilir. Bu aşama itibari ile kriz yönetim planının devreye girdiği ve önlemlerin alınmaya başlandığı örgüt veya kurumun alarm zillerini çaldığı bu dönemdir. Bu dönemde kriz kontrol altına alınmaya çalışılmakta ve oluşan etkilerin giderek daha büyük bir yıkıma ulaşmasını engellemek amaçlanmaktadır.

1.6.2.3.5. İyileşme (Denge Durumuna Dönüş)

Krizin kontrol altına alınması ve kriz etkilerinin güç kaybetmeye başladığı kriz etkilerinin silinmeye başlaması ile birlikte örgüt veya kurumun eski etki ve faaliyet alanına dönmesi beklenmektedir. Kriz döneminde oluşan ciddi ve yıkıcı örgütsel sistemdeki bozulmalar örgüt veya kurumun faaliyetlerini kısıtlayabilir. Örneğin kriz durumunun meydana getirdiği olumsuzlukların en başında psikolojik olumsuzluklar gösterilebilir. Psikolojik olumsuzlukların ortadan kaldırılması ve örgüt yapısının bütünlüğünü ve motivasyonunun sağlanması için psikolojik destek sağlanabilir bu durum örgüt yapısı ve örgüte karşı güven sağlayabilir (Göksu, 2011, s. 5). Bu bozulmaların düzeltilmesi için gereken süreç uzun veya kısa süreli olarak belirlenir ve bu aşamada örgüt veya kurumun eski dinamik yapısına getirilmeye çalışılabilir (Haşit, 2000, s. 70).

İçinde bulunulan olağanüstü yapıdan çıkılarak normalleşme dönemine girilen bu aşamada, çalışanlar üzerinde oluşan her türlü baskı, psikolojik kaynaklı stres, kaygı ve endişelerin giderilmesi, hedef kitleye yönelik taleplerin belirginleşmesi ve hedef kitlenin isteklerine cevap verilebilmesi için gereken şartların sağlanması yönünde adımların kriz yönetiminin bu aşamasında atılması gerekmektedir (Can, 1999, s. 320).

Bu aşamada örgüt veya kurum yöneticileri iyileştirme için gereken temel işlemleri ve müşterilere hizmet sunabilmek için gerekli faaliyetlerin neler olduğunu belirleyebilirler. Örgüt veya kurumun iç dinamizminde farklılaşmaların da görüldüğü bu aşamada örgütsel yapılanma ve yeniden düzen oluşturma kapsamında kriz sonrası normal duruma geçiş faaliyetlerini kapsar (Tekin, 2015, s. 128).

Bu aşama etkin personelin terfi edilmesinden, örgüt içerisindeki eğitimlerin seviyesel artış ve sürekliliğine, yönetim kadrosunun karar alma mekanizmasındaki farklılıkların ortadan kalkmasından kriz süreçlerine yönelik çok boyutlu

müzakerelerin yapılmasına kadar örgüt veya kurumun eski rutin alışkanlıklarını bir kenara bırakıp yeniden yapısal dönüşüme girdiği etkin bir dönem olarak değerlendirilebilmektedir. Böylece örgüt veya kurum eski etkin faaliyet yapısına dönmekte veya daha avantajlı bir durum sağlamaya yönelmektedir (Öztürk, 2003, s. 62).

1.6.2.3.6. Öğrenme ve Değerlendirme

Kriz yönetim safhasının en son basamağı olarak ele alınan öğrenme ve değerlendirme aşamasıdır. Bu aşamadaki temel amaç, kriz dönemi sürecinde alınan kararlar ve krize yönelik yaklaşımların değerlendirilebilmesidir. Örgüt veya kurumun oluşan kriz veya kriz durumlarına karşı hazır olması, kriz dönemlerinde problemleri detaylı incelenmesi ve problemlere yönelik çözüm üretilebilmesi açısından alınan kararların incelenmesi ve kriz dönemlerinden ders çıkarılması bu safhada yer almaktadır (Tekin, 2015, s. 128).

Bu aşamada elde edilen bilgilerin gelecekte oluşabilecek herhangi bir olumsuzluk ya da kriz durumuna karşılık örgüt veya kurumun etkin kararlar almasını sağlayabilir. Öğrenme ve değerlendirme aşaması, oluşacak negatif durumlara karşı örgüt veya kurumun kendi deneyimlerinden elde ettikleri bilgilerin ve eleştirilerin tekrar incelenmesini ve örgüt veya kurumsal yapının savunma yöntemleri geliştirmesine ve bir daha kriz ile karşılaşılmasında için gereken önlemlerin alınmasına olanak sağlayabilir (Sui Pheng, Ho ve Soon Ann, 1997, s. 235).

Öğrenme ve değerlendirme aşamasında örgüt veya kurumun krizden hangi dersler çıkardığı kurumun iç ve dış dinamiklerindeki değişimleri gözlemlemesi ve paydaşlar üzerindeki etkileri gözlemlenir ve gelecekte kriz durumunda bu etkilerin oluşmasına engel oluşturmak için plan ve projelerin detaylandırılmasını sağlamaktır.

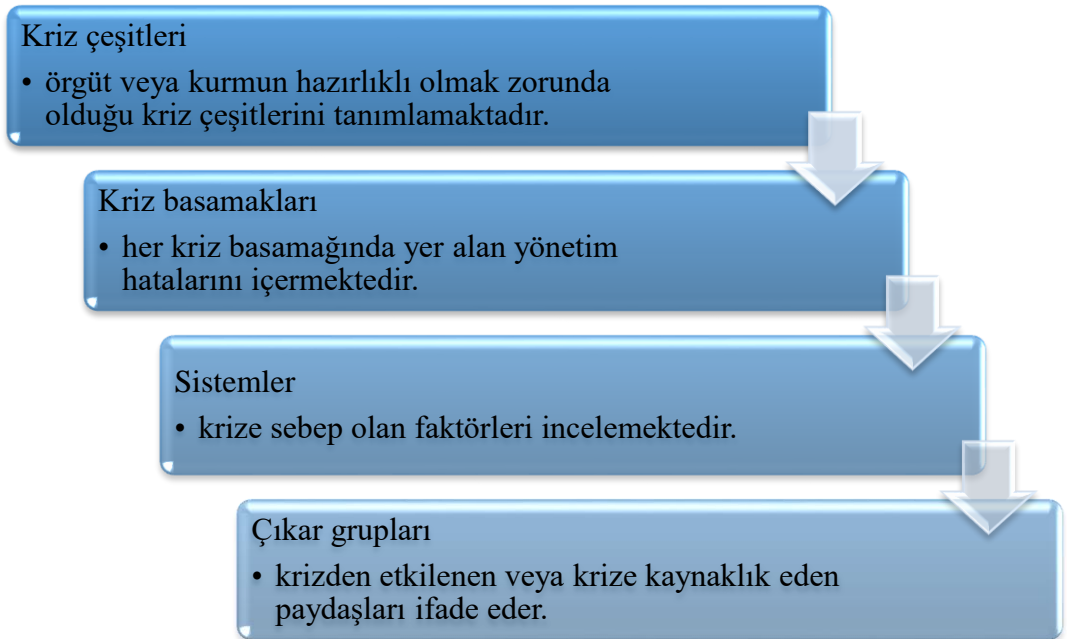
Kriz döneminde örgüt veya kurumun ortaya çıkan olumsuzlukları kaldırmaya yönelik değerlendirmeyi yaparak, yeni bir değişim ve gelişim sürecini ele aldığı bu aşama geçmiş krizlere yönelik alınan karar ve değerlendirmelerin dersleri niteliğindedir (Seçilmiş ve Sarı, 2010, s. 506; Pauchant ve Mitroff, 1992, s. 4)

Bu aşamada örgüt veya kurum oluşabilecek kriz etkilerinin olumsuzluklarından ders çıkarabilir ve örgüt içi personel ve örgüt yönetim yapısının deneyimlerini artırmaya yardımcı olabilir. Aynı zamanda yeni gelişmelere uygun gelecek planlarının oluşturulmasını sağlayacak kriz yönetim ekibi kurulmalı ve oluşabilecek krize karşı kriz yönetim ekibi eğitilmelidir (Tutar, 2000, s. 102-103). Örgüt veya kurum tarafından geliştirilen bu ekip oluşabilecek krizlerin örgüt veya kurum faaliyetlerine etkisinin ölçülmesine hassasiyet göstermeli ve olumsuz etkilere karşı çözümler oluşturmalıdır (Baltaş, 2002, s. 27).

1.6.3. Kriz Yönetimi Değişkenleri

Önleyici kriz planlanmasının hazırlanması aşamasında araştırma önemli bir konudur. Krizlerin tepkisel kriz yönetim planından ziyade oluşabilecek her türlü krize yönelik araştırma sonuçlarıyla hareket edilmesi ve önleyici metotlar geliştirilmesi etkili bir yöntem olarak gösterilmektedir. Kriz planlaması yapılırken önleyici kriz planlama yapısı içerisinde uygun kararlar alınmalı ve doğru araştırma ve değerlendirilmelerin yapılmasına gereksinim vardır. Kriz planlaması değişkenlerin olduğu bir planlama şeklidir. Tüz (2001)'e göre kriz yönetim planındaki dörtlü değişkenleri Tablo 8'deki gibi gösterebilmek mümkündür (Pira ve Sohodol, 2015, s. 190).

Tablo 8. Kriz yönetim planında 4'lü değişkenler



Tüz, M. V. (2001). *Kriz Döneminde İşletme Yönetimi*, Sözcü Kitabevi, s. 33.

1.6.3.1. Kriz Çeşitleri

Bu değişken krizlerin hangi tür ve çeşitlerde olduğunu oluşabilecek etki boyutlarının belirlenmesinde ve örgütün hazırlıklı olmak zorunda olduğu kriz durumlarını göstermektedir. Bu kriz çeşitleri örgütün krize yaklaşım ve krize olan bakış açısını tanımlamaktadır. Örgüt veya kurum yöneticilerinin bu krizlere olan yaklaşımları ve bu krizler için nasıl bir önlem yapısı içerisinde olmaları gerektiğini göstermektedir. Bu kriz çeşitlerini aşağıdaki gibi sıralayabilmek mümkündür (Sui Pheng, Ho, ve Soon Ann, 1997, s. 233):

- **Finansal Faktörler:** Finansal kriz faktörleri örgüt veya kurumun kendinden kaynaklı veya dış kaynaklı olarak ekonomik ve finansal yapısında olumsuzluklara sebep olan etmenler ile ortaya çıkmaktadır. Bu faktörler şirket borçlanmasından kaynaklı olmakla birlikte, üretilen ürüne olan talebin azalmasından kaynaklı gelir kaybı, rüşvet ve yolsuzluklar, ihale usulsüzlükleri, şantaj ve kısa vadeli maliyet fonlarını destekleme çabaları olarak gösterilebilir.
- **Örgütsel Kriz Faktörleri:** Örgütsel kriz faktörleri örgüt veya kurumun hedef kitleye yönelik yanlış bilgi sunmasından kaynaklı olmakla birlikte yönetim yetkilerinin kötüye kullanılması ve bilgi saklanması durumlarında ortaya çıkan bir durum olmakla birlikte dış kaynaklı örgüt veya kuruma ait gizli bilgilerin ifşa edilmesi ya da yanlış bilgiler yayarak örgüt hakkında spekülasyon bilgileri yayınlanması ile oluşmaktadır.
- **Personel Faktörleri:** Örgüt veya kurum ile ilişkili olarak personelin etik dışı harekette bulunması örgüt içi oluşan anlaşmazlıklar sonucu ortaya çıkan personel saldırıları, sabotaj, üretim araçlarına zarar verme ve cinsel suçlara bağlı oluşan krizler.
- **Teknolojik Faktörler:** Örgüt veya kurumun teknolojik gelişmelere uyum sağlayamaması veya günümüz teknolojik yapılanmalarına olan bağlılığa karşı güvenlik önlemlerinin sağlanamaması ile oluşan bu kriz faktörleri, üretim ve dağıtımda aksaklıklara neden olmakta ve örgütün kriz ile karşılaşmasına sebebiyet göstermektedir.

- **Doğal Kriz Faktörleri:** İnsan etkisinin olmadığı, tahmin edilmesi ve engellenmesi olanaksız olan doğal afetlerin meydana getirmiş olduğu kriz faktörleridir. Bu kriz faktörleri deprem, sel, yangın vb. olarak sıralanabilir.

1.6.3.2. Kriz Basamakları

Yönetimsel kaynaklı ve her kriz basamağındaki gerekli olan yapısal taşların sağlanmasını vurgulayan bu değişken kriz öncesi ve sonrası oluşan etkilerin ölçümlenmesi ve örgütü hangi doğrultuda etkilediğini belirlemektedir. Bu değişken kriz aşamasındaki 5 safha ile birlikte örgütün krize karşı hazır olmasını gösterir. Bu basamaklar aşağıda belirtilmiştir (Tüz, 2001, s. 19-20; Avgan, 2010, s. 57; Sui Pheng, Ho ve Soon Ann, 1997, s. 237).

- **Sinyal tespiti basamağı:** bu aşama oluşacak kriz hakkında örgüt veya kuruma çeşitli sinyaller göndermekte ve yöneticilerin bu sinyalleri doğru algılaması ile kriz başarıya veya yöneticilerin bu sinyalleri göz ardı ederek krizin patlak vermesine ve önlenemeyen sonuçlar doğurmasına sebebiyet vermesine olanak tanıdığı yönetici hatalarını göstermektedir.
- **Hazırlık ve önleme basamağı** ise kriz sinyallerinin tespit edilmesi ile oluşan krize yönelik harekete geçildiği krizin varlığının hissedildiği basamak olarak gösterilmekte ve yöneticilerin bir önceki basamaktaki sinyalleri doğru değerlendirmesi ile oluşabilecek krize karşı müdahaleci yaklaşımında başarı sağlamasına olanak sağlamakta ya da göz ardı edilen kriz sinyallerinin önlenmeye çalışıldığı basamak olarak değerlendirilmektedir.
- **Krizin kontrol altına alınması ve sınırlandırılması basamağı** oluşan krizin engellenmesine ve oluşan hasarın ortadan kaldırılması veya minimum seviyelere düşürülmesi için çaba gösterilen ve örgütün krizi kontrol altına almayı başarması ile durağan döneme geçerek örgütün eski faaliyet yapısına dönüşümünü sağlayan bu basamak yönetim yapısının doğru sinyal tespitlerine yönelik çalışmaların kriz yönetim çalışmasını etkin kullanmasını göstermektedir.

- İyileşme ve denge durumuna dönüş basamağı ilk üç aşamada meydana gelen kriz etkilerinin etkili bir şekilde yönetilerek kriz durumuna son verilmesi ve örgütün eski yapısına dönerek iç ve dış dinamizm yapılarını iyileştirmeye gittiği ve müşteri odaklı çözüm arayışına gittiği basamaktır.
- Öğrenme ve değerlendirme basamağı örgüt veya kurumun geçmiş tarihini göstermekte geçmişteki hata ve başarılarının gelecekte oluşabilecek herhangi bir kriz durumuna yönelik örgüt içi etmenler ve örgüt dışı etmenlerin etkileri ile örgüt yapısındaki zayıflıkların belirlendiği, gelecek için rutin dışında etkili yönetim planlarının hazırlandığı basamaktır.

Kısacası bu beş safha örgüt veya kurumun temel yönetim sistemindeki zafiyet ve hatalarının belirlendiği örgütün krize bakış açısının gözlemlendiği basamaklar olarak değerlendirilebilmektedir.

1.6.3.3. Krize Sebep Olan Faktörler (Sistemler)

Bu faktörler örgüt ve örgüt yapısı içerisindeki iç etmenler ve dış etmenlere bağlı olarak örgütün maruz kaldığı kriz veya kriz türlerinin sebeplerini incelemektedir.

Tablo 9. Krize sebep olan faktörler

	Dahili	Harici
Teknik/Ekonomik	Emtia / Satış sonrası destek hataları Tesis hataları / endüstriyel kazalar Bilgisayar hataları Arızalı, açıklanmayan bilgi İflas	Yaygın çevresel tahribat / endüstriyel kazalar Büyük ölçekli sistem arızası Doğal afetler Şirket dışı yönetim Hükümet krizleri Uluslararası krizler
Organizasyon / İnsan / sosyal	Uyum sağlama / değiştirme hatası Organizasyonel hatalar iletişimsizlik Sabotaj Üretimin içeride sabote edilmesi Sahtekârlık Söylentiler, kötü şakalar, kötü iftira Yasa dışı aktiviteler Cinsel taciz Meslek sağlığı hastalıkları	Sembolik izdüşüm Sabotaj terörizm Rakip yönetici transferi Üretimin dışarıda sabote edilmesi Sahtekârlık Yanlış söylentiler, kötü şakalar, kötü iftira Grev Boykot

Mitroff, I.I., Shrivastava P., Udwadia F.E., (1987). Effective Crisis Management. Academy Of Management Executive University Of Southern California., s. 287

- Teknoloji: Üretim için gerekli ekipman ve teknolojik gereçler üretim aşamasının temelini oluşturmaktadır. Teknolojik alt yapının önemli olması kadar kullanıcı insan yapısından kaynaklı krizler ile karşılaşılması olası bir durumdur. Krizlerin temelindeki iletişim kopukluğu teknolojik gelişmelerin gerisinde kalınması ya da teknolojiyi doğru kullanamamaktan kaynaklı krizlerin ortaya çıkmasına sebep olur (Mitroff ve Anagnos, 2001, s. 44).
- Örgütsel alt yapı: Örgüt ve kurumun alt yapısal etkisi yönetici, personel, üretim kaynaklı ve finans kaynaklı örgüt eksiklerinin temel baz alındığı bir durumdur. Bunun yanında örgüt içerisinde yükselme ve yöneticileri performans dışı atamalarla seçme gibi sebepler yanlış yönetim sonuçları doğurmakta ve bu durum örgütlerin kriz ile karşılaşmasına sebep olmaktadır. Örgüt içi iletişimin düzenli sağlanamaması üst yönetim kademesinin araştırma, deneyim ve öngörü

yetersizlikleri kriz yaşanmasına sebebiyet göstermektedir (Can, 2002, s. 333-336). Örgütsel alt yapıya bağlı krizlerin odağında genellikle yönetici, personel, üretim hataları ve örgüt içi iletişim eksikliği ve kopukluğundan kaynaklıdır.

- Duygusal (psikolojik) faktörler: Kriz ortamında meydana gelen bilinçsiz psikolojik etkileri kapsar. Bu faktörde krizin meydana gelmesi ile birlikte örgüt veya kurum çalışanlarının endişe, kaygı ve dedikodular sonucu karmaşa yaşamasından kaynaklı sistemsel yapının bozulması ve örgütün kriz durumunda tutum değişikliği yaşaması ve baskıyı ele almaktadır. Bu sistem sadece örgütü değil örgüt hedef kitesindeki paydaşlarında etkisini göstermektedir. Kriz durumları sadece fiziksel bir olay olarak değil örgüt için ayrıca psikolojik durumların hem iç hem de dışsal paydaşlarında bıraktığı etkisine karşı tutum sergilemesi gereken bir süreçtir (Avgan, 2010, s. 59).
- İnsan kaynaklarının doğru seçimi: Bu durum örgüt veya kurum yönetiminin kullanılan personelin üretim aşamasındaki yetkinliği ve bağlılığını ele almaktadır. Kriz durumlarında ortaya çıkan olumsuzlukları gidermek amacıyla etkin ve çözüm üreten personele imkân tanınmalı ve örgüt içi iletişim aşamasında alt kademe personel görüşlerine yer verilmesi gerektiğini vurgulayan bu süreçte örgüt ve personel sistematigi ön plandadır. Örgütlerin veya kurumların kriz durumlarına düşmelerinin en büyük etmenlerden biri insan kaynaklarının ve yöneticilerin doğru kullanılmaması ve gelişen çevresel değişimlere uyum sağlayamamaları gösterilebilir (Demirtaş, 2000, s. 361).

1.6.3.4. Çıkar Grupları

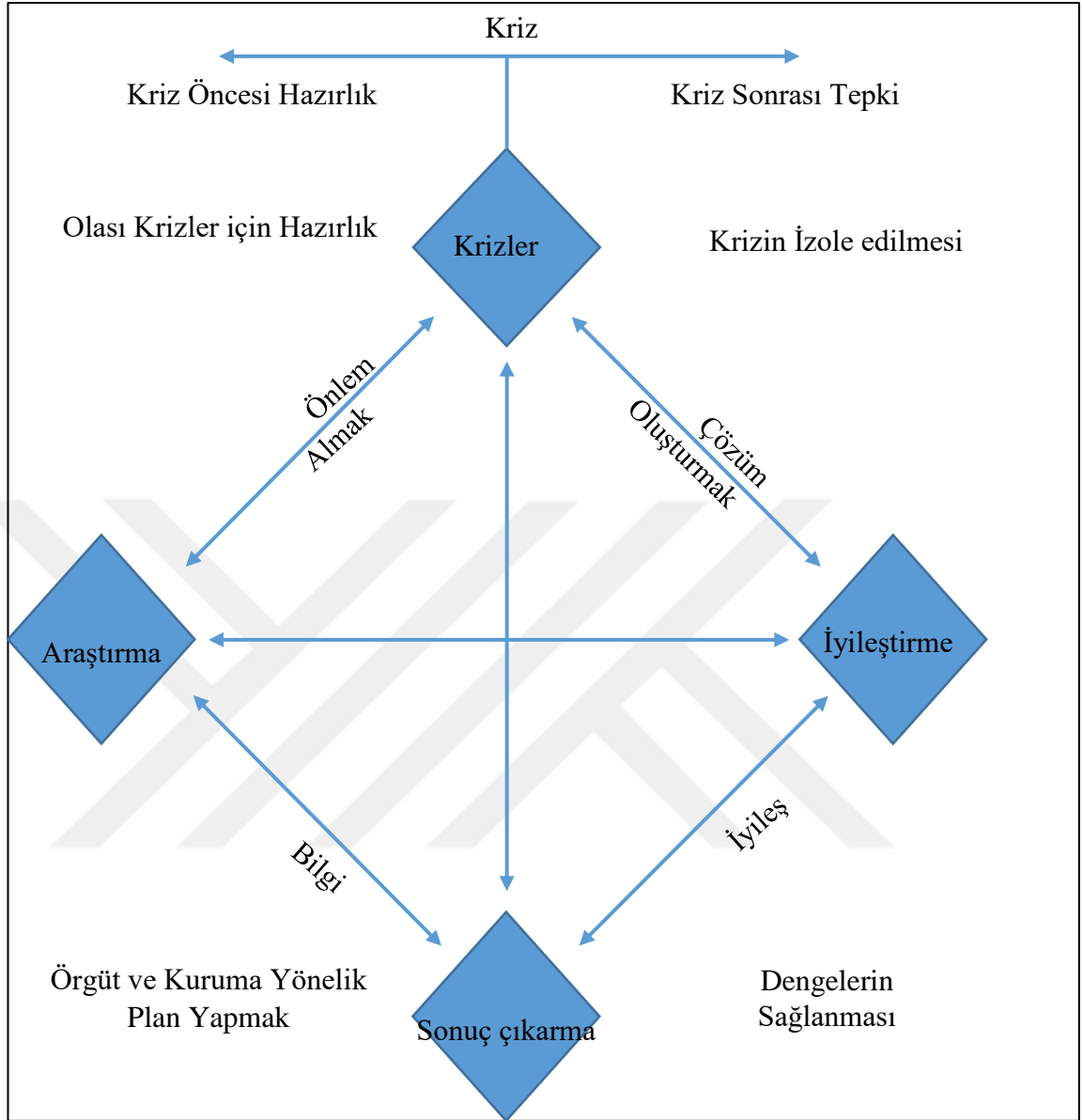
Kriz yönetim değişkeni olarak ele aldığımız çıkar grupları, diğer bir deyişle paydaşlar, örgüt veya kurumun kritik iletişim ve planlama ilişkilerini ön plana çıkarmaktadır. Paydaşlarla güçlü bir iletişim sağlayarak karşılıklı yarar ve faydacılık sağlanabilir. Örgüt veya kurumun kriz yönetimi açısından kurumsal sorumluluklarını yerine getirmesi, yöneticilerin paydaşlarının beklentilerini karşılamaya yönelik girişimlerde rol oynar (Ulmer, 2001, s. 593).

Krizlerin örgüt veya kurum üzerinde olumsuz ve yıkıcı etkileri olmasına rağmen kriz durumunda paydaşların tutumu krizlerin çözümlenmesi ve olumlu tutuma dönüştürülmesinde etkili olabilir. Bu değişken krize kaynaklık eden ve oluşan krizden etkilenen örgüt içi ve örgüt dışı paydaşlar olarak ifade edilebilir. Örgüt veya kurum açısından krizlerin paydaşlar üzerinde oluşturduğu baskı ve stres durumlarının etkisinin azaltılmasındansa iyi bir kriz yönetimi ile bu baskı avantajlı hale getirilebilir (Pauchant ve Mitroff, 1992, s. 101). Örgüt veya kurumun iç ve dış paydaşlara yönelik güven duygusunu kaybetmemesi gerekmektedir. Kriz durumunda iç paydaşların kaygı ve endişe kaynaklı iş verimsizliği yaşaması veya işten ayrılması gibi faktörler, kurumun mevcut durumda daha da zor safhalarla karşılaşmasına sebep olabilir.

Dış kaynaklı paydaşlarda güven kaybı veya endişe yaşanması örgüt veya kurumun mevcut pazardaki konumsal durumunu etkilemekte, ürünün pazardaki taleplerini etkileyebilir. Dış kaynaklı paydaşlar sadece hedef kitle değil mevcut örgüt veya kurumun hissedar yapılanmasını etkilemekte ve faaliyet gösterdiği alanda düzenleyici ve denetleyiciler üzerinde de etki gösterebilir. Kriz ile mücadele eden örgüt ve kurumlar açısından çıkar grupları arasındaki iletişim örgüt ve kurum başarısı açısından fayda ve destek ağı oluşmasına katkı sunar (Ulmer ve Sellnow, 1995, s. 144)

Örgüt veya kurum kriz öncesi ve kriz durumlarında paydaşları belirlemek zorundadır. Bu durum örgüt veya kurumun oluşan olumsuzluklara karşı kullanabileceği fayda sağlayıcı paydaşları belirlemesi ile alakalıdır (Kadıbeşegil, 2002, s. 74).

Tablo 10. Kriz iletişim planlaması



Mitroff, I.I., Shrivastava P., Udwadia F.E., (1987). Effective Crisis Management. *Academy Of Management Executive University Of Southern California*. s. 284

1.7. REKLAM

Günümüz pazarlama iletişim yapı taşlarından en önemlisi reklamdır. Reklam, işletme ve tüketici açısından vazgeçilemeyen temel bir olgu haline gelmiştir. Gelişen ve değişen pazar koşulları ve rekabet ortamının artması pazarlama iletişiminin aktif ve doğru olarak kullanılmasına yöneltebilmektedir. Reklam, bir ürünün eşdeğer yapıdaki bir başka üründen

farklı olduğuna ikna etmesi ve ürünün tercih, ihtiyaç ve talep yoğunluğu bakımından, pazarlama iletişimine önemli katkılar sunar (Topsümer ve Elden, 2015, s.13)

Reklam sunulan ürün veya hizmetlerin iyi yönlerini sunarak yeni ihtiyaç ve isteklerin oluşmasına katkı sağlayabilir. Reklamcılık ise en düşük maliyet ile emtia veya hizmetin doğru tanıtılmasında ikna edici mesajların sunulmasını ifade etmektedir (Yılmaz, 2012, s. 3).

Reklam kavramının günlük yaşamda önemli bir konumda olmasını bir kaç bakış açısı ile tanımlamak mümkündür. İletişim açısından reklam, emtia ve hizmetin bir bedel karşılığında iletişim araçları denetiminde ve daha önceden belirlenen hedef kitle üzerinde değişmesi beklenen tutumların aktarıldığı etkinlikler bütünü olarak tanımlanabilir (Çardaklı, 2008, s. 23).

Reklam işletmeler tarafından farklı kanal ve mecralar kullanılarak hedef kitleyi ikna etmek, emtia ve hizmetlerin geniş kitlelere duyurulmasını sağlamak, bir ürün hakkında imaj oluşturmak ve marka sadakati oluşturmak amacıyla yapılan ve tamamen ticari amaç güdülerek hazırlanan bir araç olarak tanımlanabilir (Kasım, 2004, s. 138).

Reklam, insanlara ürünleri satın alma veya kuruma karşı olumlu tutum sergilemeleri için bilgi vermek ve etki oluşturmak amacıyla verilen sözlü, yazılı veya görsel işitsel mesajlar olabilir. Kotler'e göre reklamın tanımı ise “kişisel olmayan sunumun ve malların, hizmetlerin veya fikirlerin tanımlanmış bir sponsor tarafından tanıtımı ve ödenen herhangi bir şeklidir” (Jaideep, 2019).

Reklam tanımları dikkate alınacak olursa, reklam için 5M terimi önemlidir. 5M'in açılımı- mission (görev), message (mesaj), media (medya), money (para) ve measurement (ölçüm)'dür (Çardaklı, 2008, s. 24- 25).

Mission (Görev): Neden reklam kampanyası yapıyoruz? Hedef kitleye yeni ürün tanıtımı yapmak mı? Pazara nüfuz etmek mi? İkna etmek ve akılda kalıcı olmak mı? Reklamlar farkındalık (awareness), ilgi çekicilik (interest), istek (desire) ya da harekete geçirmek (action) yani kısaca ‘AIDA’ etkisi oluşturmak için mi hazırlanmıştır?

Message (Mesaj): İşletmenin amaçladığı hedefler doğrultusunda değişmesi önceden planlanan tutumlar üzerine hedef kitlenin doğru biçimde tanımladığı öğelerdir. Marka imajı oluşur ve reklam mesajları bu imaja olumlu yönde değer katmalıdır.

Media (Medya): İşletmenin amaçladığı imaj doğrultusunda bütün medya araçlarıyla aynı tutarlılıkta mesaj verilmesi gerekmektedir. Fakat kullanılan medya aracı televizyon, dergi, gazete vb. gibi farklı ortamlar ise uygulama şekli değişebilir.

Money (Para): İşletmeler reklam çalışmalarına yönelik ayrılan bütçe konusunda dikkatli olmalıdırlar. Reklama ayrılan bütçe düşük olursa ortaya çıkarılan reklam çok fazla ilgi bulamayacağı için başarısız olabilir ve aslında reklama çok para harcanmış olabilirler. Reklam bütçesi oluştururken, işletmelerin amaç ve görev tanımlarını belirlemesi bütçenin etkili kullanılmasına olanak sunarlar.

Measurement (Ölçüm): İşletmeler reklam kampanyalarından ötürü marka tercihindeki artışları ölçmeleri önemliyken, hatırlanma ya da marka bilinirliğini ölçmektedir.

1.7.1. Reklamın Özellikleri

Reklam işletmenin hedef kitle ile arasındaki iletişimi sağlamaya yönelik bir araçtır. Reklam işletmelerin, tüketici ve aracı kuruluşlara hizmetleri ile ilgili bilgi aktarımını sağlayan ürüne tüketici ya da satıcı olanağı sağlayan bir süreçtir. Reklam işletmenin emtia ve sunduğu hizmetleri hedef kitleye satın almaya yönelik olmakla birlikte hedef kitleler üzerinde işletmenin imajını ve bilinirliğini artırmaya yönelik medya araçlarında yer ve zaman alımı ile bilgi ve ikna faaliyetlerinin tümüdür (Çardaklı, 2008, s. 26).

Reklamın temel özelliği hedef tüketici grupları üzerinde belirlenmiş bir etki oluşturmak ve bu tüketici gruplarının alışkanlıklarına ve düşüncelerine tesir ederek

satın alma tutumlarının yönlendirebilmek ve işletme kar oranını artırmak amaçlanmaktadır (Topsümer ve Elden, 2015, s.21).

Reklamın yaratıcı olabilmesi için;

- Özgün olmalıdır.
- Basma kalıp olmamalıdır.
- Dikkat çekmelidir.
- Yaratıcı düşünce etkin olmalıdır (Yolcu, 2001, s. 22).

İyi bir reklam kreatif olmanın yanında pazarlama da yapar. Reklamın sadece kreatif olması önem arz etmez. Reklam bir sanat olmaktan ziyade sanat ötesi bir tutum içerisinde performansının güncel olması gerekir (Kotler, 2000, s. 28).

Yukarıdaki bilgilerin ışığında bir reklamın sahip olması gereken özellikler şöyle sıralanabilir (Kırtay, 2012, s. 9):

- Reklam, pazarlama iletişimi içerisinde hedef kitleye veya tüketiciye emtia ve hizmet ile ilgili bilgi sunmaktadır.
- Reklam için belirli bir bütçe gerekmektedir.
- Emtia veya hizmet tüketiminin dönemsel olarak artışını sağlamaktadır.
- Reklam, bir kitle iletişimidir.
- Reklamı yapan kişi, kurum ve kuruluş bellidir.
- Reklam ile tüketici bilgilendirilmeye ve ikna edilmeye çalışılır.
- Reklam emtia veya hizmete karşı talep yaratmakta ve fiyatın sabitlenmesini sağlar.

1.7.2. Reklam Araçları

Reklam mesajlarını hedef kitlelere ulaştıracak haberleşme kanalları çeşitlenmektedir. Reklam araçlarının veya medyanın seçimi reklam yönetiminin en önemli konularından biridir. Bu seçim, mesajların kime ulaşacağını ve reklamın etkinliğini etkilemektedir. Farklı reklam araçları farklı özellikler taşıdığı ve farklı uygulamalar gerektirdiği için öncelikle kullanılacak reklam aracının özelliklerini çok iyi tanımak gerekmektedir (Mucuk, 2000, s. 222).

1.7.2.1. Basın

Gazete ve dergiler sıklıkla kullanılan en önemli reklam araçlarından ikisidir. Gazeteler, ulaştığı kitlenin büyüklüğü nedeniyle önemli bir kitle iletişim aracıdır. Ulusal bazda ya da yerel bazda yayınlanan gazeteler, reklam vermek isteyen işletmelerin ihtiyaçlarına göre tercih edilmektedir. Özellikle yerel gazeteler bu konuda maliyet avantajı sağlamaktadır. Ayrıca gazetelerin baskılarının günlük olmasından dolayı, özellikle gündelik olaylara odaklanan reklam yapabileceği olanağı sağlanmaktadır. Gazetelerin yanı sıra 1980'lerden sonra sayıları hızla artan dergilerin, reklam aracı olarak kullanılmaları oldukça yaygınlaşmıştır. Dergilerin reklam aracı olarak kullanılmasındaki en büyük kolaylık ulaşılmak istenen hedef kitleye dergiler aracılığı ile doğrudan ulaşılabilmesidir. Dergiler zaten belli bir hedef kitleye yönelik hazırlandıkları için, reklamı yapılmak istenen ürünün hedef kitleyle ortak hedef kitleye hitap eden bir dergi reklam aracı olarak seçildiğinde doğrudan istenilen tüketici gurubuna ulaşılmış olur. Örneğin çocuklara yönelik ürünler çocuk dergilerinde yer almaktayken, is dünyasını hedef alan dergilerde daha çok lüks araba reklamlarına ya da pahalı markalara ait kıyafetlerin sunulduğu reklamlara yer verilmektedir (Kasım, 2004, s. 138-140).

Etkili bir gazete veya dergi reklamında metin büyük önem taşımaktadır. İşitsel unsurlara dayanmadığı için gazete ve dergi reklamlarında reklam metninin önemi oldukça fazladır. Etkili bir reklam metni oluşturmak için başlık, metin, slogan, marka, logo, fotoğraf öğeleri kullanılmaktadır (Tayfur, 2004, s. 123).

1.7.2.2. Radyo

Radyonun temel özelliği kulağa hitap etmesi ve bu özelliğin en önemli yanı ise okuma kültürü az olan toplumlarda büyük kitlelerin ilgisini çekmesidir. Güncel durumlara yönelik reklam üretebilmesi, büyük kitlelere ulaşabilmesi, her sosyo-kültürel sınıfa hitap etmesi ve televizyona oranla daha düşük maliyetlerde olması gibi sebepler radyonun reklamcılar için en çok kullanılan reklam araçlarından biri haline gelmesini sağlamıştır. Ayrıca radyo reklamlarının hem dinleyiciler hem de reklam verenler için düşük maliyet gerektirmesi, üzerinde daha kolay değişiklik yapılabildiğinden esnek bir yapıya sahip olması, hedef kitleye günün her saatinde her

verde ulaşılabilir olması gibi avantajlara sahiptir. Ancak radyo reklamlarında dikkat edilmesi gereken en önemli nokta görsel öge kullanılmadığı için tüketicilerin ilgisini çekmedeki ve zihinlerinde kalıcılık yaratmadaki zorluktur. Radyo reklamlarının diğer dezavantajlarından bazıları da verilmek istenen reklam mesajının sınırlı sürede görsel öge kullanmadan en net şekilde iletmeye çalışılması ve yayın merkezinden uzaklaştıkça yayın kalitesinin bozulması ve gürültü nedeniyle mesajın anlaşılabilmesidir (Elden, Ulukök ve Yeygel, 2005, s. 352-356).

Radyo reklamlarında ulaşmak istenen hedef kitle belirlenirken radyo istasyonlarının hitap ettiği kesim öncelikle dikkate alınmaktadır. Radyo istasyonları farklı müzik türlerini dinleyicilerine sunarken zaten kendi hedef kitlelerini belirlemiş olduklarından dolayı radyoya verilen reklamlarda hangi tüketici gurubuna ulaşmak isteniyorsa kolayca iletişim sağlanır. Örneğin gençlere yönelik bir ürünün reklamı yapılmak isteniyorsa daha çok gençlerin dinlediği müzik türüyle dinleyicisiyle buluşan radyo istasyonları tercih edilmektedir (Griffin ve Ebert 1999, s. 336).

1.7.2.3. Açık hava

Açık hava reklamcılığı kendi içerisinde indoor ve outdoor reklamlar olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Örneğin bir mağazanın tanıtımı adına, cephesine konulan bir panoyla yapılan reklam indoor reklamların en sık rastlanan örneğidir. Outdoor reklamlar ise indoor reklamların dar ve net hedef kitlesinin aksine daha geniş bir hedef kitleye yönelik olarak herkesin görebileceği gibi, yollarda, duraklarda yer almasından dolayı şehir mobilyası olarak da adlandırılmaktadır (Bozkurt, 2004, s. 231).

Açık hava reklamlarının en büyük avantajı, reklamdan etkilenen kimsenin, şayet koşulları uygunsa, müşteri olarak harekete geçmesinin kolay oluşudur. Alışverişe gidenleri yolda ya da satış yerlerinin vitrinlerindeki veya tezgâhlarındaki reklamlarla etkilemek daha kolaydır. Açık hava reklamlarının üstün taraflarından biri de ışıklı reklamlarla hava karardıktan sonra da etkili olabilmesidir. Bu kategorideki iletişim araçlarının başlıca unsurları posterler, elektronik yazılar ve çizimler, ilan tahtaları, uçak, otomobil gibi taşıt araçlarına takılan reklamlar, panolar, el ilanları, bülten çeşitleridir (Tikves, 2003, s. 308-309).

1.7.2.4. İnternet

Klasik tanıtım araçlarının yanında teknolojik gelişmelerin getirdiği yenilikler sayesinde işletmeler; e-ticaret, online pazarlama, internette pazarlama gibi yeni pazarlama teknikleri ile tanıtım araçlarını da çeşitlendirmektedir. İnternetin sunmuş olduğu yeni fırsatlar reklamcılık alanında da önemli gelişmelere yol açmış ve internet üzerinde reklamcılık bir çok işletme tarafından tercih edilir hale gelmiştir (Tayfur, 2004, s. 136).

Tüketiciler internet reklamlarına ya kendi istekleriyle ya da iletiyi sağlayan internet sitesi tarafından ulaşabilmektedir. Tüketiciler bir ürün hakkında bilgi almak istediklerinde ürünün internet sitesine girerek bu bilgileri elde edebilmektedir. Bazı internet reklamları da ürünün kendi internet sayfasından başka internet sayfalarına girildiğinde sağlayıcı tarafından tüketicilere ulaştırılan reklamdır. İnternet reklamlarındaki mesajlar diğer reklam araçlarında olduğu gibi çeşitlenebilmektedir. Bazı mesajlar bilgi verici nitelikteyken, bazıları marka ve imaj yaratmaya yönelik olmaktadır (Demir ve Şahin, 2001, s.159).

1.7.2.5. Televizyon

Televizyon, toplumun tamamına yakınına ulaşarak sosyal iletişimden farklı bir iletişim tarzını insanlar arasında yaygınlaştırmaktadır. Televizyonun hayatın her anına yeni bir kurgu sunması ve bu özelliğini herhangi bir sosyal grup, sınıf, din ayrımı yapmadan insanlığın tamamına ihraç edebilmesi, bir kitle iletişim aracı olarak önemini her geçen gün arttırmaktadır (Uslu, 2000, s. 20-21).

Televizyon yayınlarının görsel ve işitsel olarak aynı anda kullanılması, televizyonda verilen reklam mesajlarının izleyiciler (mesajın alıcıları) tarafından, diğer kitle iletişim araçlarına oranla daha kolay anlaşılmasını sağlar.

Eğlence, bilgi verme, sosyal öğreti ve değer yaratma fonksiyonları bulunan televizyon, izleyicinin televizyon reklamlarından ürün ve işletmeler hakkında bilgi edinmelerinin yanı sıra, reklamda verilen bilgilerden öğrendiklerini sosyal yaşamlarına yansıtmalarına ve reklamdan algıladıkları değerlerle kendilerini ifade etmelerine yol açmaktadır. Televizyon görsel göstergeler, ses ve emtia ile ilgili etkili

bir sunu sağlamaktadır. Böylece hedef kitlede hisleri harekete geçirebilmektedir (Sullivan, 2004, s. 69).

1.7.2.6. Diğer Reklam Araçları

Gelişen teknoloji ve insanlardaki tutumsal değişimler ve sosyal bir kitleye yönelik pazarlama stratejileri geliştirilmesi reklam araçlarının yelpazesini genişletmekte ve sürekli yenilenmesine sebep olmaktadır. Mevcut teknolojilerin en temel yapılarından biri olan internet ağı, web sayfaları, blog ve sosyal medya araçları reklam için yeni bir medya aracı olarak kullanılmaya ve hedef kitleye ulaşmayı sağlayan bir ortam olma olanağı sunmaktadır (Babacan, 2005, s. 239).

Uluslararası veya ulusal olarak geleneksel yapı ve kitlelerin bir araya getirilmesi veya yüz yüze tanıtım araçları olarak kendi ürün tanıtım ve tüketici ilgilerini çekmek amacıyla daha çok bilgi ortamının oluşmasına yardımcı ortam olarak fuarların kullanılması (Teker, 2003, s. 174).

Afiş, tabela, poster vb. gibi açık hava araçlarının insan kitlelerinin yoğun bulunduğu ortamlarda yerleştirilmesi ve hareketli araçlar olarak kullanılması sık sık değişim süreci geçirmesi büyük kentlerde reklam ortamı olarak ilgi çekmektedir (Çardaklı, 2008, s. 44). Düşük maliyette olması tekrarının olması ve kısa mesajlar içermesi kitlelerin bulunduğu ortamların tercih edilmesi açık hava reklamlarının avantajları arasında yer almaktadır. Fakat trafikte dikkat dağıtıcı olarak gösterilmesi, tam olarak mesajın anlaşılması veya dikkate değer bulunmaması ve çevre kirliliğine sebebiyet vermesi açık hava reklamlarının dezavantajlarını sergilemektedir (Cengiz, 2002, s. 87).

İşletmelerin iletişim faaliyetlerinde kullandıkları reklam araçlarından biri olarak karsımıza çıkan kavramlardan bir diğeri sponsorluktur. Sponsorluğun en genel tanımı işletmelerin, kendi adını ya da marka adını duyurabilmek için sosyal bir faaliyete destek sağlamasıdır. Sponsorluk daha çok kurumsal reklamlara yönelik bir reklam aracıdır (Temel, 2006, s. 24).

1.8. IRK KAVRAMI

Günümüz dünyasında anlam karmaşasına ve farklı görüşlerden oluşan anlamsal farklılıklardan dolayı anlamsal olarak karmaşık bir yapı haline gelen ırk kavramını TDK: Kalıtımsal olarak ortak fiziksel ve fizyolojik özelliklere sahip insanlar topluluğu, soy ve biyolojik olarak bir canlı türünde aynı karakteri taşıyan canlıların oluşturduğu alt bölüm (TDK, 2019) olarak tanımlamaktadır.

Belirli fizyolojik ve tinsel niteliklere sahip insan topluluklarını tanımlamak için kullanılan “ırk” kelimesi tür ve soy anlamlarını içinde barındırmakta ve aynı aile, kabile veya milletten gelen öteki gruplardan ayrı bir etnik kimliğe sahip canlıların büyük bir kısmını, bitki ve hayvan türlerini, çeşit ve soylarını, dil ve inanış farklı veya benzer olan insan topluluklarını ifade etmek amacıyla kullanılmaktadır (Şenel, 2019, s. 58-59).

İrk siyasi, sosyoloji ve antropolojik açıdan farklı biçimlerde tanımlanabilmektedir. İrk, insanoğlunun genetik yapısından gelen fizyolojik ve biyolojik özelliklerinin akrabalık bağı nedeniyle diğer insanlarla benzerlik gösterdiği ortak bir paydadır. İrk sözcüğü Avrupa literatüründe ilk olarak 16. yy dolaylarında girmiştir (Fortney, 1977, s. 35)

1.9. İRKÇILIK KAVRAMI

İrk kavramlaşması ile birlikte ırkçılık kavramının gündelik yaşamda karşılaşılması artmıştır. İnsanların belirli bir grup, etnik kimlik, tensel veya fiziksel özelliklerinin ötekileştirilerek birinin diğerinden üstünlüğü olarak gösterilmesi, türlerin veya soy gruplarının belirlenmesinden ziyade olumsuz anlamlar taşıyarak “ayrımcılığı” vurgulayan bir kavram haline gelmiştir. “İrkçilik” kavramı bugün oluşturduğu etkiler ile ciddi tartışmalara neden olmaktadır. Özellikle 1930’da yaşanan Nazi politikalarını tanımlamak için kullanılmaya başlamıştır (Fredrickson, 2007, s. 5).

Her ne kadar ırkçılık kavramının tarihsel başlangıç noktası kesin olarak belirtilemese de kökeninin Eski Mısır'a kadar gitmekte olduğu bilinmektedir. İrkçilik araştırmaları ile tanınan İmanuel Geiss'e göre ırkçılık kavramının ilk olarak kullanım izlerine 13.yy'da Roma dilinde rastlandığı ifade edilmektedir (Göksel, 2017). İrkçilik

kavramı İspanyolca, Portekizce ve İtalyanca “raza” olarak, Fransızca ve İngilizce “race” olarak kullanılmaktadır.

1967 Fransa'nın başkenti Paris’de düzenlenen UNESCO öncülüğünde Irkçılığın Tanımlanması Konferansında “Irkçılık ayrımcı gruplar arasındaki ilişkilerin biyolojik temellere dayandırılabilceği yanıltmacısını temel alan anti sosyal inanış ve tutumlar bütünüdür” şeklinde tanımlanmaktadır (Şenel, 1984, s. 134).

1789 Fransız ihtilali ile milliyetçilik kavramının önem kazanması “ırkçılığı” ön plana çıkmasına sebep olmuştur. Özellikle tarihsel açıdan toprağa bağlı üretim aşamasından sanayi toplumunun dahil olduğu tarihsel gelişmeler ırkçılık kavramının “üretim” aşamalarında köle kullanımları ve fiziksel, tensel ve tinsel farklılıklara göre ele alınması daha sonra 19.yy ırksal farklılık politikaları birinci dünya savaşı ile başlayıp ve ikinci dünya savaşında büyük etkileri görünen daha sonrasında insanların ötekileştirilmesi gibi etkenler ırkçılık politikalarını ve gelişimini göstermektedir (Göksel, 2017).

Günümüz toplumlarında bu durum sosyo-ekonomik açıdan farklılıkların oluşturduğu ve gelişen ekonomiksel yapıların yanında toplum yapılarındaki değişiklik toplumsal alanda farklılıkların oluşmasını ve ayrımcılık, etnik kimlik, fiziksel yapılarındaki farklılıklar öteki kavramını göstermekte ve tarihsel yaşantıların boyutlarını sergilemektedir.

Castoriadis’a göre (1987, s. 54-55) ırkçılık “basitçe başkasından nefret etme fikridir.”. Irkçılık sadece gruplar arası farklılıklar değil aynı zamanda eşitsizlikleri de vurgular. Irkçılık, ben merkezli bir yapıda olup dışlayıcı niteliktedir (Sumbas, 2009, s. 265). Irkçılık bir düşünce biçiminden ziyade uygulayıcı politikalar doğrultusunda 4 biçimde ele alınmaktadır. Bunlar alt ırkçılık, bölünmüş ırkçılık, politik ırkçılık ve bütüncül veya devletsel ırkçılıktır (Rattansi-Westwood, 1997, s. 224-226). Alt ırkçılık, önyargı, kendinden farklı olanı dışlama, farklılığa katlanamama gibi düşünce yapısını barındırır. Bölünmüş ırkçılık ise ifade bulamamış, merkezi bir sorun olmayan, ‘ben ırkçı değilim ama...’ şeklinde kendini ifade etme biçimidir. Politik ırkçılık, ideolojik tutumların lanse edildiği, siyasi ve entelektüel söylemlerin ortak noktasıdır. Bütüncül ırkçılığın en büyük örneği, Hitler Almanya’ında Yahudilere uygulanan ve 1950 öncesinde Avustralya Aborjinlerine karşı devlet tarafından uygulanan kötü politikalar gösterilebilir (Sumbas, 2009, s. 266).

1.10. ULUSLARARASI ŞİRKETLER

Uluslararası şirketler ya da diğer adıyla çok uluslu şirketler olarak tanımlanan bu şirketler 1980 sonrası oluşan küresel ekonomik düzene göre şekillenmişlerdir. 1980 sonrası ekonomik gelişmeler incelendiğinde Dünyada geniş yelpaze bulan liberal ekonomi modeli ulusal şirketlerin oluşan rekabet, üretim, hizmet ve özellikle rekabet ortamındaki değişim sürecine adapte olmalarını ve faaliyet alanlarını buldukları ülkeler dışına taşımalarına sebep olmuştur.

Küreselleşme ile birlikte dünya üzerindeki ekonomik yapı ve ticaret sistemleri değişiminin bir çağ atladığı görülmekte ve bu yapı özellikle ulus devlet ve ulus ekonomilerinin bu sistemin dışında kaldığı ve küresel ilişkilerle ilgili olarak değişimlerin başladığı görünmektedir (Tağraf, 2014, s. 296). Küreselleşme ekonomik anlamda kapitalizmin büyüme, gelişme ve yayılması olarak tanımlanmaktadır.

Uluslararası faaliyet alanına sahip şirketler özellikle gelişmekte olan ülke pazarlarını tercih etmekte ve gelişmekte olan ülkelerin ulusal pazarında ve ekonomisinde önemli bir konuma gelmektedirler. Doğrudan yatırım sağlayarak girdikleri ülkelerde kendilerine bağlı şirket yapılarını destekleyerek büyük çaplı yatırımlar yaparlar. Uluslararası faaliyet alanına sahip şirketler direk yabancı yatırım veya mülk edinmeyi tercih etmekte ve bu yol ile birçok ülkede değer yaratmaktadırlar. Bu durum uluslararası şirketlerin kendi ülkesi dışında kaynak sağladığını ve kısaca ulusal dışında üretim ve hizmet sağlayıcı bir firmadır. Bir diğer tanım ise uluslararası faaliyet gösteren bir şirket merkez ülke kontrol merkezli yönetim ile farklı ülkelerde üretim ve hizmet sağlayan ana merkez kontrollü şubelerin oluşturduğu bir bütün olarak değerlendirilmektedir (Seyidoğlu, 1992, s. 93). Uluslararası faaliyet alanına sahip şirketlerde iki temel ölçüt bulunmaktadır. Bunlardan ilki ana şirket mülk aidiyetinin minimum iki ülkeden oluşması ve ikinci ölçüt olarak yönetim kadrosunun karma bir yapı içerisinde farklı ülke yöneticilerinden oluşmasıdır.

1.10.1. Uluslararası Şirketlerin Özellikleri

Uluslararası faaliyet gösteren şirketler bir ülke pazarında yer almadan önce hedef ülke kaynak ve kâr oranlarının değerlerini incelemektedir. Bu değerlendirmeler sonucunda risk ve kâr oranları belirlenerek o ülke pazarına girer veya değer yaratırlar.

Hedef ülke de değer yaratma faaliyetleri için bazı şartlar gereklidir (Dunning ve Lundan, 2008, s. 3).

- Uluslararası faaliyet alanı gösteren şirketlerin birden fazla ülkede kontrol ettiği veya kurmuş olduğu şirketler vardır.
- Üretim, pazarlama ve doğal kaynak gibi katma değer sağlayan faaliyetleri vardır.
- Uluslararası faaliyet gösteren şirketlerin yönetim kadroları veya ortakları uluslararası yapıdadır.
- Varlık kullanımı ve finansal sorumluluklar gibi karar verme süreci veya yapısı bağlı olunan yabancı şirketlerce geliştirilir.

Uluslararası faaliyet alanına sahip ülkeler küresel ekonomik yapısının gelişmesine ve dünya ticaretinin üçte ikisi, dünya gelirin üçte birini oluşturmaktadırlar. Uluslararası faaliyet gösteren şirketler teknolojik gelişmelerin artmasında, verimlilik ve değer kazanımlarının oluşması, istihdam artışı ve üretim verimliliğinin artması gibi yönetim stratejilerinin yayılmasında öncülük etmektedirler (www.Akademiiktisat.net).

1.10.2. Uluslararası Şirketlerin Yönetim Yapısı

Uluslararası faaliyet alanına sahip şirketler her ne kadar merkezi ve bağlı olduğu şirket kararları ile yönetilse de bazı temel doğrultular doğrultusunda yönetim kararları alınmaktadır.

- Dünya üzerinde birçok ülkede faaliyet alanına sahip olsa da uluslararası şirketler karar alma sürecinde küresel fırsatlara göre kararlar almakta ve bu fırsatlar doğrultusunda gelecek planları yapmaktadır.
- Yönetim yapısı uluslararası boyutta oluşmaktadır.
- Uluslararası şirketlerin faaliyet alanları, ülkelere göre farklılık göstermekte ve bu durum politik ve ekonomik yasal düzenlemeler ile belirlenir.

Bu özellikler uluslararası faaliyet gösteren şirketlerin hem mevcut konumları hem de dünya üzerinde farklı alanlarda faaliyet göstermelerinin yanı sıra devletlerarası

ilişkiler ve uluslararası şirketler ile devlet arasındaki ilişkiler açısından önemli bir durum oluşturmaktadır (Tağraf, 2014, s. 301).



2. YÖNTEM

Çalışmanın yöntemi nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışma incelemesidir. Nitel araştırma, karmaşık ve iç içe geçmiş değişkenleri algılayarak detaylı biçimde betimlenmesi, aktörlerin bakış açılarını yorumlamak amacıyla sarmalların ortaya çıkarılması ve farklı olanı tanımlama yaklaşımı olan bir yöntemdir (Yıldırım ve Şimşek, 2013, s. 55). Durum çalışması; güncel bir olguyu kendi gerçek yaşam çerçevesinde, olgu ve içerik arasındaki sınırların belirgin olmadığı ve birden fazla kanıt veya veri kaynağının elde edildiği durumlarda kullanılan, görgül bir araştırma yöntemidir (Yin, 1984, s. 23).

Bu çalışma yapılırken nitel araştırma yöntemlerinin bir aracı olan durum çalışmasının betimsel analiz çalışması yapılmakta ve bu analiz çerçevesinde araştırmanın kavramsal yapısını oluşturmak açısından “kim, ne, nerede, nasıl ve niçin” sorularına yönelik cevaplamalar yapılmıştır.

Durum çalışması içerisinden bütüncül çoklu durum deseni ve iç içe geçmiş durum deseni ele alınmaktadır (Yin, 1984, s. 41). Bütüncül çoklu durum deseni; bu desen ile birden fazla kendi başına bütüncül olarak algılanabilecek durum söz konusudur. Bu desen ile her bir durum kendi içerisinde bütüncül olarak ele alınır ve karşılaştırılma yapılır. Örneğin; bu çalışmada yer alan üç farklı sosyo ekonomik yapıdaki şirket bu desene göre ele alınmakta ve tüketicinin, ihtiyaç ve ürüne ulaşımı bakımından sıralanmaktadır. Dolce & Gabbana lüks tüketimini oluşturarak sosyo ekonomik yapının üst basamağı olarak ele alınmakta, Nivea orta basamak zengin veya daha düşük gelirli tüketicilerin tercihi olmakta, üçüncü basamak ise zengin ve alt gelirli tüketicinin veya herkesin ulaşabileceği tüketim ürünü Pepsi Cola ile ele alınmaktadır. İç içe geçmiş çoklu durum deseni ise birden fazla durumun kendi içinde alt birimlere alarak karşılaştırma yapabilmeyi olanaklı kılmak amacıyla standart veri analizlerinin kullanılmasına imkân sunmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013, s. 302).

2.1. VARSAYIMLAR

Uluslararası ölçekte faaliyet gösteren şirketler kampanya tanımlaması yaparken reklamın iyisi kötüsü olmaz anlayışı ile mi hareket etmektedirler?

Uluslararası şirketlerin yönetim yapısı kampanya ve tanıtım içeriği oluştururken hitap edilen kültür yapısını tanıtmamıdır?

Uluslararası Şirketler meydana gelen bir krize yönelik planlı hareket etmektedirler mi?

Reklam veya kampanya oluşturulması sadece merak uyandırmak ve akılda kalıcılığı sağlamak için midir?

Reklam krizlerinin oluşması şirketler için fayda sağlamakta mıdır?

2.2. AMAÇ

Bu çalışmanın temel amacı, uluslararası alanda faaliyet gösteren şirketlerin krizlere yönelik hazırlıkları ve oluşan krizlere yönelik nasıl bir tutum içerisinde yer aldıklarını incelemektir. Yapılan çalışma ile birlikte oluşturulan herhangi bir kampanya için toplumsal değerlerin konumu ve bu değerlere karşı her türlü faaliyetlerin nasıl tepkiler ile karşılaşılabileceği incelenmeye çalışılmıştır. Uluslararası şirketlerin oluşan krizlere yönelik çözüm ve kriz yönetimi faaliyetlerini incelemeye çalışılmıştır.

2.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu çalışma ırkçı yaklaşımın kriz yönetimi döneminde örgüt ve kurumların yaklaşımlarını tanımlamaya yönelik nitel, bütüncül çoklu durum desenli durum çalışmasına dayanan bir örnek olay analiz incelemesi olarak ele alınmakta ve Dolce, Pepsi ve diğer firmaların reklam içeriklerini inceleyerek oluşan kriz aşamasında tepkilere verilen cevapların analizinin yapılmasına çalışılmıştır. Durum çalışması içerisinden bütüncül çoklu durum deseni ve iç içe geçmiş durum deseni ele alınmaktadır (Yin, 1984, s. 41).

Bu çalışma diğer bir açıdan ele alındığında oluşan kriz durumuna yönelik kriz yönetim süreci kapsamında Dolce, Nivea ve Pepsi ele alınmıştır. Kriz yönetim süreci ile birlikte bu üç firmanın krize durumu ile ilgili, sinyallerin saptanması, hazır olma, kontrol ve öğrenme ile ilgili kriz yönetim sürecine olan tutumları ele alınmaktadır.

Ayrıca Coombs (2011, s. 155)'a göre durumsal kriz iletişim teorisi bakımından firmaların krize yönelik mesaj stratejilerine yönelik değerlendirmede bulunulmuştur.

2.4. EVREN VE ÖRNEKLEM

Kriz durumları ile ne biçimde ve ne zaman karşılaşılacağı belirli değildir. Yapılan çalışmada evren uluslararası kriz yaşayan şirketler, örneklem ise 2011-2019 yılları arasında kriz yaşayan uluslararası şirketlerdir.

2.5. SINIRLILIKLAR

Nitel araştırma yöntemlerinde nitel veriler ayrıntılı, yoruma açık sorular, gözlem ve yazılı verilerin incelenmesi ile oluşturulur (Patton, 2014, s. 4). Yapılan çalışma internet ortamından elde edilen belge ve verilerin incelenmesi bakımından nitel sonuçlar elde edilmeye çalışılmıştır. İnternet aracılığıyla elektronik olarak elde edilen veriler yazılı ve görsel kaynaklardan elde edildiğinden veri çeşitliliğini sağlamak ve gerçek zamanlı verilere ulaşma imkânı sunmaktadır (Baş ve Akturan, 2017, s. 121).

Çalışma Google arama motoruna 2018 yılının kasım ayının son haftasında başlayan kriz ile ilgili “Dolce and Gabbana Çin Krizi”, “D & G China Crisis”, “Dolce and Gabbana Racism” sözcükleri yazılmış ve arama yapılmıştır. Dolce & Gabbana tarafından yayınlanan kampanyanın geri çekilmesi ile birlikte reklam görseline Youtube platformu üzerinden "<https://www.youtube.com/watch?v=LNIZyc87NfA>" linki ile ulaşılmıştır. Daha sonra kampanya genel bilgileri New York Times, BBC, Çin sosyal medyası Weibo, Forbes, Yougov, Finansal Times vb. gibi sosyal platform ve internet üzerinden hizmet sunan bilgi sağlayıcılardan elde edilmiştir.

Pepsi Krizi "Pepsi crisis, kriz, K. Jenner ve Black Lives Matters" sözcükleri internet veri sağlayıcı Google üzerinden araştırılmıştır. Pepsi reklam kampanyasını geri çektiğinden video platformu Youtube üzerinden "<https://www.youtube.com/watch?v=dA5Yq1DLSmQ>" linki ile ulaşılmıştır. Pepsi reklam kampanyasındaki genel veriler Google üzerinden Yougov, Twitter, Fortune

Dergisi, New York Times, Wired.com, Mediacat.com vb. gibi sosyal platform ve internet hizmetleri sunan bilgi sağlayıcılardan elde edilmiştir.

Nivea Krizi “Nivea, Re civilization yourself, White is purity, Visibly Lightens, Racism, Nivea and Racism” kelimeleri Google üzerinden araştırılmıştır. Nivea Re Civilization yourself krizi olarak adlandırabileceğimiz "Look Like You Give A Damn" kampanyasını Esquire dergisinde yayınladığından, White is purity reklamını sosyal medya aracı Facebook'tan yayınladığı ve daha sonra geri çektiğinden, Visibly Lightens kampanyası Afrika bölgesinde billboard ve afiş reklam olarak kullanıldığından araştırma bilgileri internet üzerinden veri sağlayan Washington Post, New York Times, BBC, Business Insider, Forbes, Twitter, Pinterest, National Post gibi internet veri sağlayıcılarından elde edilmiştir.

İnternet ve internet ortamından çıkan sonuçlar doğrultusunda araştırma veri analizi yapılmış ve internet ortam sağlayıcılarının sunmuş olduğu bilgiler sınırlılığında çalışma yapılmıştır.

2.6. VAKA İNCELEMELERİ

2.6.1. Dolce & Gabbana ve Çin Krizi

Dolce & Gabbana

Dolce & Gabbana: Domencio Dolce ve Stefano Gabbana tarafından, 1985 yılında Milano İtalya'da kurulmuştur. Bugün dünyanın en pahalı ve en lüks moda ürün marka satış kategorisinde 7. sırada yer almaktadır (Tanrıku, 2019) ve marka dünya genelinde 40 ülkede 287 mono markalı mağaza ismiyle 5000 çalışanı ile hizmet vermektedir (Linkedin, 2019). Şirketin 2015-2016 mali verilerine göre 2015-2016 yılında şirket gelirlerinin %9 olarak arttığı ve net kârının 80 milyon Euro olarak belirtilmiştir (İfanr, 2019).

Dolce & Gabbana ve Çin krizi; 17 Kasım 2018 günü ortaya çıkan olayda dünyaca ünlü İtalyan moda devi Dolce & Gabbana tarafından Şanghay defilesi öncesi Çin sosyal medya aracı olan Weibo'da yayınlanan sosyal medya kampanyasının "ırkçı" bulunması ile defilenin iptal edilmesi ile başlamıştır. Çin'de satış yapan bazı internet siteleri tarafından markanın satıştan kaldırılması ve BBC'nin haberine göre Çin ve Çin

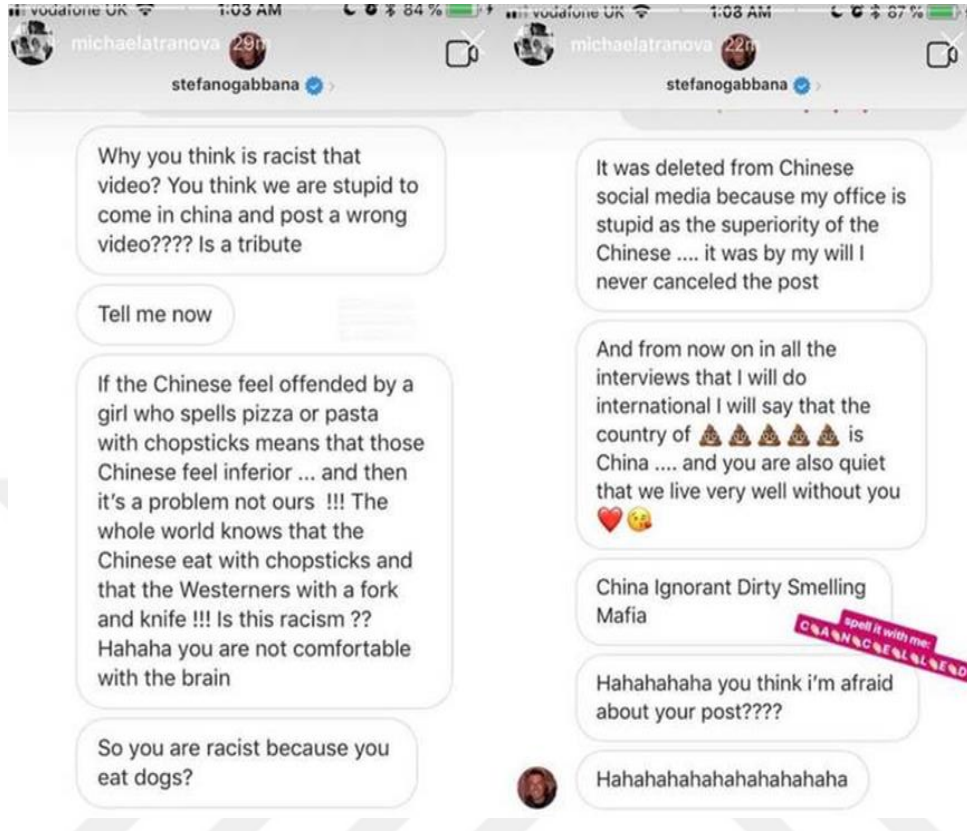
halkına saygısızlık oluşturduğu gerekçesi ile tepki alması ve Dolce & Gabbana yöneticisi ile olan Twitter yazışması sonrası oluşan durum krizi özetlemektedir.

D & G 17 Kasım 2018’de bir gün sonra gerçekleşmesi planlanan Şanghay “The Great Show” defilesi öncesinde Çin’de popüler bir sosyal medya aracı olan Weibo uygulamasında yayınladığı “Eat the Chopsticks - Çubuklarını Ye” kampanyasında kırmızı bir kokteyl elbisesi giyen Asyalı bir kadının, pizza margherita, cannoli ve spagettiye yemek çubukları kullanarak yemeye çalışması gösteriliyor. Ortalama 45 saniyelik viral paylaşımlar yapılmıştır. Bu videolar ile fonda Çin halk müziği çalarken dış ses “D & G'nın çubuklarla yemek yemenin ilk bölümüne hoş geldiniz” şeklinde alaycı bir söylem Çince söylenmektedir. İkinci video da ise “Senin için çok mu büyük?” sesi gelmekte ve reklamda kullanılan manken çubuklar ile cannoliyi nasıl yiyeceğini bilemez ve dış ses alay eder. Üçüncü video ise Çin geleneğinin bir parçası olan çubukları yine dış ses “Bu küçük sopa benzeri şeyleri harika margherita pizzamızı yemek için kullanalım diyerek” alaycı bir tutum sergilenmiştir (Xu, 2018). Daha sonra hızla yayılan bu görüntülerin ardından “@stefanogabbana ve @MichaelaTranova arasındaki Instagram paylaşımları Twitter üzerinden yayınlamış ve tepkilerin büyümesine neden olmuştur.

Resim 1. D & G Reklamından Bir Kare



Resim 2. D & G Yöneticisi “@stefanogabbana ve @MichaelaTranova Arasındaki Yazışmalar



- Sence neden bu video ırkçı? Biz Çin'e gelip yanlış video gönderecek kadar aptal olduğumuzu mu düşünüyorsunuz? Bu bir övgü.
- Şimdi bana söyle
- Çinliler yemek çubukları ile pizza veya makarna yiyen bir kızdan rahatsız olduysa, bu Çinlilerin ezik hissettiği anlamına gelir ... ve bu bizim problemimiz değil! Çinliler yemek çubukları ile yemek yer ve Batılılar ise bir çatal ve bıçakla! Bu ırkçılık mı ?? hahaha senin beyinden sorunun var.
- Demek ırkçısın, çünkü köpekleri yiyorsun.
- Çin sosyal medyasından silindi, çünkü ofisim Çinlilerin üstünlüğü kadar aptaldı ...isteğime göre asla postu iptal etmeyeceğim.
- Ve bundan sonra uluslararası yapacağım tüm röportajlarda, Çin'in ülkesinin olduğunu söyleyeceğim .. ve sen olmadan da çok iyi yaşadığımız için sessizsin.
- Çin cahil kirli kokulu mafya
- Postundan korktuğumu mu düşünüyorsun?
- Hahah

- **D & G neden böyle bir reklam kampanyası yürütmüştür?**

Dolce & Gabbana bu kampanyayı yürütmesi ve reklam içeriğinin bu şekilde hazırlanması iki olasılıkla ele almak mümkündür. Bunlardan ilki Dolce & Gabbana'nın tanıtım ve ilgi çekmek amacıyla yapmış olduğu viral reklamlardan kaynaklı bu içeriği oluşturması. Bu durum açıklanacak olursa viral reklam kampanyaları kontrolsüz ve bilinçsiz bir şekilde internet ortamında yayınlanmakta ve viral reklamda ürün, marka gibi faktörler geri planda kalmakta ve önemli olan reklam içeriğindeki mizansen yapısının ve hikâyenin ön planda olmasından kaynaklı birinci olasılık olarak ele alınabilir. İkinci olasılık ise Dolce & Gabbana şirketinin söylemsel ve küçümseyici yaklaşımı olarak ele alınabilir. Bu durum için en önemli etmen olarak İtalyan moda tasarımcıları Domenico Dolce ve Stefano Gabbana, Dolce & Gabbana markasının kendileriyle beraber öleceğini söylemeleri ikinci olarak gösterilebilir (Dilekçi, 2018).

- **Dolce & Gabbana reklam kampanyası hedef kitle açısından nasıl karşılanmaktadır?**

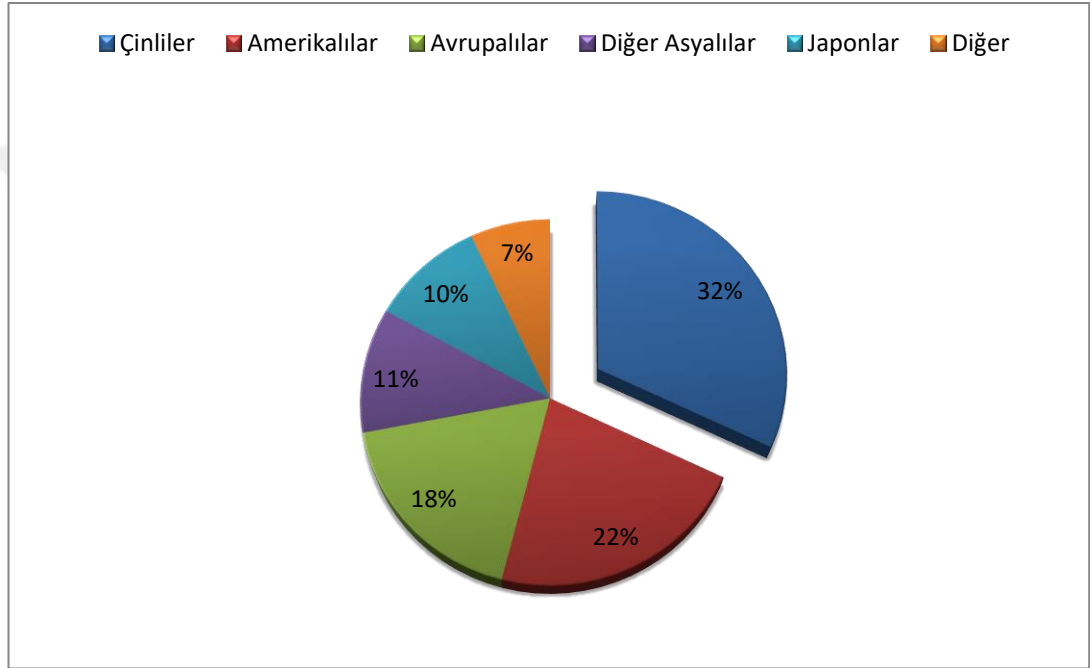
Çin halkı tarafından büyük tepki çeken bu tutum karşısında Çin'in devlet yayın organı olan Xinhua Haber Ajansı, yabancı markalardan Çin pazarına saygı duymasını istedi. Dolce & Gabbana Şanghai şovunu iptal etmesine sebep olan Çinli mankenler Zhang Ziyi Li Bingbing, Chen Kun Wang Junkai, Dilly Reba ve diğer birçok yıldızın defileden geri çekilme kararı almışlardır.

Daha sonra lüks mal ticareti için kullanılan e-ticaret platformlarında D & G markasıyla ilgili tüm ürünlerin satımı boykot edilmiştir. Çin'in e-ticaret devleri Alibaba ve JD.com, D & G ürünlerini online mağazalarından kaldırılmıştır. Hong Kong perakendecisi Lane Crawford, müşterilerin iade etmeye başladıktan sonra hem mağazalarda hem de çevrimiçi olarak D & G ürünlerinin satışını durdurmuştur (Zhou, 2018). Ünlü bir Yönetmen ve yazar olan Xiang Kai 20.000 dolar değerindeki D & G ürünlerini ülke çıkarları adına canlı yayında yakmış ve bu ürünlerin yok edilmesi gerektiğini Çin halkının değerleri ile alay edilmeyeceğine dair açıklamalar yaparak bu hareketin genişlemesi gerektiğine vurgu yapmıştır.

- **Dolce & Gabbana kriz durumundan nasıl etkilenmiştir?**

Dolce & Gabbana bu kriz karşısında Çin pazarında büyük oranda kayıp ile karşılaşmaktadır. Özellikle dünya lüks tüketim pazarında 1,29 Milyar Euro gibi bir bütçe ile Çin küresel lüks tüketim pazarının neredeyse üçte birini oluşturmakta ve giderek artan lüks tüketim ürünlerinin gelecek 10 yılda dünya pazarının neredeyse yarısı olacağı tahmin edilmektedir.

Resim 3. Küresel Lüks Tüketim Satış Oranları



Kaynak: Bain, 2017

Los Angeles Times'daki bir rapora göre, Londra merkezli Brand Finance danışmanlığı, skandalın Dolce & Gabbana markasının değerinin % 20'sini silebileceğini tahmin ediyor. Bu durum mali olarak Dolce & Gabbana firmasının 937 milyon dolar değerinde bir kayıp ile karşı karşıya kaldığını göstermektedir (Wharton, 2018).

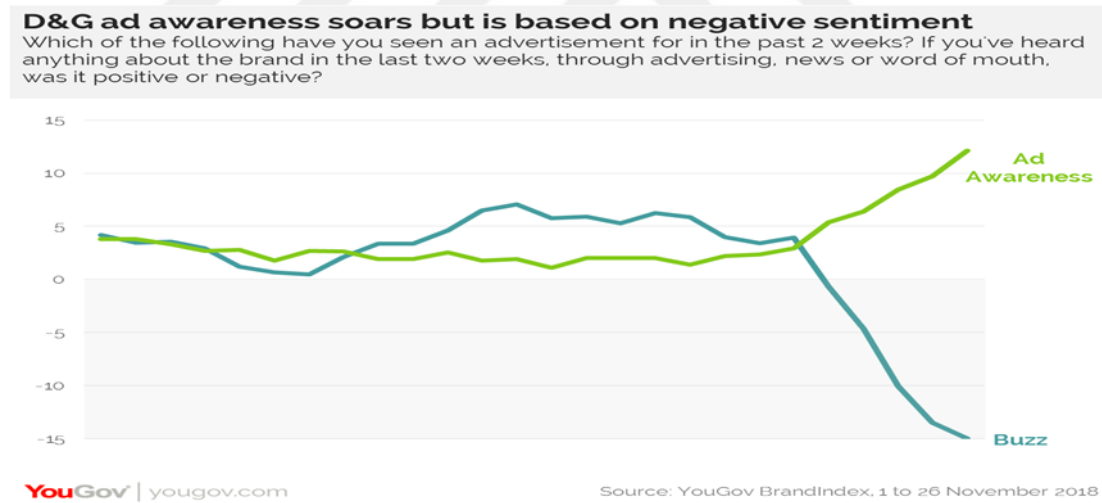
Dolce & Gabbana Çin'de ilk butiklerini 2005 yılında açmıştır. Bugün mevcut veriler bu açılan butiklerin sayısının 58'e ulaştığını göstermektedir. Oluşan kriz ile birlikte Çin toplumunun vatansal ve kültürel duyarlılığı Dolce & Gabbana'nın butiklerine gitmemeye ve özellikle başkent Pekin, Şanghay vb. şehirlerde mağazalarının boş olarak görüntülenmiştir. Diğer rakip firmaların mağazaları yoğun iken D & G mağazaları bomboştur. Bazı vatandaşlar ise Stefano Gabbana'nın

Instagram hacklenmesi mesajına karşılık D & G mağaza camlarına kırmızı renkte “Not Me” kağıtları yapıştırmışlardır. Başka görsellerde ise D & G mağazalarının kapılarının kilitli olduğu görülmektedir.

D & G bu kriz ile birlikte hem reklam ve tanıtım kampanyası olan Şangay defilesini iptal etmiş hem de büyük bütçeler harcadığı reklam filmlerini geri çekmiştir. D & G ayrıca Çin’de birçok E-Ticaret siteleri tarafından satışları kaldırılmış ve satılan ürünlerin iadesi olmuştur.

Londra merkezli YouGov Brand araştırma şirketi Dolce & Gabbana Şangay defilesini iptal ettikten sonra D & G marka sağlığının Çinli tüketiciler arasında 14,1 puan gerilediğini ve +3,3'lük pozitif durumdan -11,4 puana gerilediğini bu durum marka geleceği açısından Z kuşağı olarak tabir edilen genç nüfusun markaya olan tutumunun negatif olduğunu göstermektedir (Ho, 2018).

Resim 4. 1-26 Kasım 2018 Tüketicilerin D & G Markasını Yakın Çevreye Öneri Ve Reklam Farkındalık Grafiği

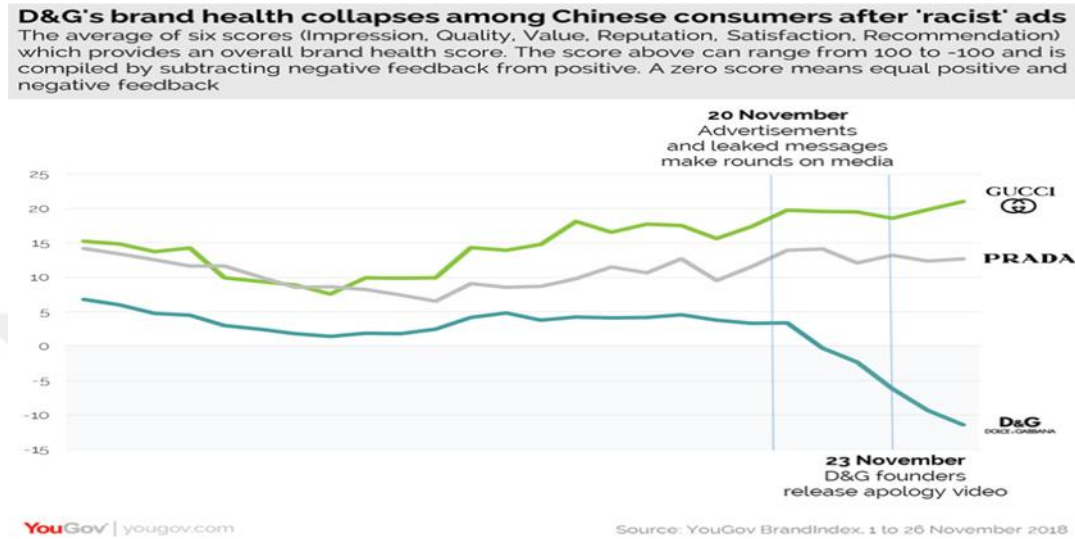


Kaynak: Ho, 2018.

Yougov ayrıca Buzz skorunu da açıklamadı. Buzz skoru marka hakkında insanların olumlu ve olumsuz bir haber duyup duymadıklarını ölçen ve tüketicilerin markaları çevrelerine tavsiye etme durumlarını ölçen bir ölçüttür. Şangay defilesinin iptal etmeden ve reklam yayınları yapmadan önce D & G'nin Buzz skoru +6,5 olarak değerlendirilmektedir. Oluşan kriz ile birlikte Buzz skoru -21,5'lik bir gerileme ile -

15'e düşmektedir. Bu durum tüketicilerin markayı çevrelere tavsiye etme oranının düştüğünü göstermektedir (Ho, 2018).

Resim 5. 1-26 Kasım 2018 D & G Marka Sağlığı Grafiği



Kaynak: Ho, 2018.

D & G'nın karşılaştığı kriz rakiplerine avantaj sağlamış ve diğer markaların Buzz oranlarının Gucci +3,6, Prada'nın ise +3,1 artış göstermiştir.

- **D & G krize nasıl cevap vermiştir?**

Yayınlanan reklam Çin medyasında yer alan haberlere göre ırkçı, cinsiyetçi ve saygısızlık ifadesi olarak algılanmıştır. Reklam Çin Hükümeti, ünlüler, medya ve pazarlamacılar tarafından eleştiri yağmuruna tutulmuştur. Bu tutum karşısında D & G yayınlamış olduğu viral reklamları 24 saat içerisinde Çin sosyal medya ve video yayın aracı olan Weibo'dan kaldırmıştır.

D & G'nin videoları yayından kaldırmasının ardından "Dietprada" adlı bir Instagram hesabı D & G yöneticisi "@stefanogabbana ve @MichaelaTranova arasındaki yazışmaları Twitter'da yayınlanması yeni bir kriz durumunu ortaya çıkarmış

ve tepkilerin artmasına sebep olmuştur. D & G bu duruma yönelik ise Instagram hesaplarının hacklendiğini duyurmuş ve özür dilemiştir.

Şangay defilesi öncesi defile mankenlerinin defileden geri çekilme kararı alması ile D & G defileyi iptal etmiştir.

Dolce & Gabbana artan tepkiler ve oluşan olumsuzluklar sonrasında büyük bir ders çıkardı ve oluşan krize karşı Domance Dolce ve Stefano Gabbana bir özür mektubu ve Çin sosyal medya aracı Weibo'da özür videosu yayınlamak için Çin halkından özür dilemiştir.

Resim 6. Domencio Dolce Ve Stefano Gabbana Özür Dilediği Videodan Bir Görüntü



D & G özür metni:

“Geçtiğimiz birkaç gün içinde bize ciddi bir şekilde yansıdı ve sözlerimizin ve yaptıklarımızın Çin halkına ve ülkesine getirdiği şeyden dolayı çok üzülüyoruz. Aile eğitimimiz bize dünyanın farklı kültürlerine saygı duymayı öğretiyor. Burada, kültürel sapma hakkındaki anlayışımız karşısında affetmenizi umuyorum! Bu özete büyük önem veriyoruz ve bu nedenle tüm küresel Çinlilerden resmen özür diliyoruz. Çin'e olan sevgimiz hep aynı olmuştur. Çok sayıda ziyaret bizi Çin kültürüne daha derinden aşık etti. Tabii ki, hala öğrenecek çok şeyimiz var ve önceki ifadelerimizde yaptığımız hatalar için özür dilemeliyiz. Bu deneyimi ve dersleri asla unutmayacağız. Böyle bir olay bir daha asla olmayacak. Aynı zamanda Çin kültürünü anlamak ve saygı duymak için elimizden geleni yapacağız” (Sina, 2019).

Dolce & Gabbana ilk krizin meydana geliş şekli ile krizi yalanlamakta ve inkar etmektedir. Özellikle vidoların kaldırıldıktan sonra bu durumun unutulacağı yönünde bir tutum sergilemiştir. Daha sonra Twitter ortamında yayınlanan mesajların yalanlama tutumu içerisinde hacklendiğinin iddia edilmesi Coombs'un durumsal kriz iletişim mesaj stratejileri bakımından ele alındığında mesajlarda inkâr politikasının sergilendiğini ve özellikle Instagram hesabının hacklenmesi tutumu ile günah keçisi aramıştır. Bu tutum yapılan hatanın bir başka kişi veya grupların etkisi ile oluştuğuna ve kurum dışı bir yapının bu tutumu sergilediği yönünde izlenim oluşturarak oluşturulan iletişim mesajlarını yapılan hatanın kendilerinden kaynaklanmadığı yönünde sunmaya çalışmıştır.

Oluşan krize yönelik Dolce & Gabbana bir kriz yönetim süreci başlatmamak ile birlikte küresel pazar ölçeğinde rekabet ortamında olan bu örgüt veya kurum reklam ve halkla ilişkiler çalışma değerlendirmelerini analiz edememekle birlikte hedef pazar kitlesinin tutum ve davranışlarına yönelik bilgi sahibi olmadığı söylenebilir.

Oluşan kriz, kriz yönetim süreç basamakları ile ele alındığında kriz durumu öncesi kriz sinyal değerlendirmesi yapmamışlardır veya kriz sinyalleri fark edilmemiştir. Oluşan krize yönelik hazırlık ve önlem basamağında krize yönelik bir kriz ekibi veya yönetim planı oluşturma eğiliminde bir yaklaşım sergilememişlerdir. Üçüncü ve en önemli basamak olarak değerlendirebileceğimiz kontrol sağlama basamağı ise D & G yöneticileri bu basamakta etkisiz kalmışlardır. Bu durum oluşan krizin her ne kadar sinyalleri ve hedef kitlenin duyarlılıklarının ön planda olduğu bir tutuma yönelik reklam kampanyasının ırkçı ve küçük düşürücü bir tutum algı oluşturacağını fark edememiş olmalarından kaynaklanmaktadır. Bu nedenden dolayıdır ki D & G yönetimi oluşan krizi kontrol sağlama faaliyetleri yürütememiş olabilirler. Normalleşme olarak ise dördüncü basamak yer almakta ve bu basamak mevcut durumu koruduğu yönünde bir izlenim oluşturmakta ve krizin etkilerinin devam ettiği söylenebilmektedir. Son basamak olarak ise öğrenme ve değerlendirme D & G aldığı kararların yanlış olduğu etkisine yönelik bir düşünce yapısına girdiği söylenebilir. Bu durum gerek markanın itibar kaybı gerekse maddi kayıpları dikkate alındığında başarısız bir tutum ile krize yaklaşım sergilendiği söylenebilir.

2.6.2. Pepsi Cola Krizi

Black Lives Matter Hareketi

Bu hareket üç siyah topluluk organizatörü tarafından 2013 yılında kuruldu: Alicia Garza, Patrisse Cullors ve Opal Tometi. Bu hareketin en büyük özelliği Amerika'da yaşayan Afro-Amerika kökenli halka uygulanan şiddete karşı kurulmuş sivil toplum hareketi olmasıdır. Birleşik devletler genelinde polis tarafından öldürülen zenciler ve Amerika Birleşik Devletleri yasalarındaki ırk ayrımcılığını ön planda tutan ceza hukukuna karşı düzenli olarak gösteriler düzenleyerek bu yasaların yeniden düzenlenmesi gerektiğini savunan gösteriler haline gelmiştir. Daha sonra sadece Afro-Amerikalı vatandaşlar değil Amerika'da ikinci sınıf vatandaş olarak anılan toplulukların ve diğer STK'ların desteklediği protesto gösterileri haline gelmiştir (Wikipedia, 2019).

Resim 7. Protestonun Simgesi Kadın (Solda) Ve Reklamdaki Sahne (Sağda)



Pepsi'nin 4 Nisan 2017 tarihli yayınladığı ve Kendall Jenner'ın oynadığı reklam, bazı çevrelerce ırkçı pepsinin siyahilere karşı polis destekçisi ve polisin yaptıklarını haklı bulduklarını ifade eden tepkiler ile karşılaşmasına neden olmuştur. Reklam siyahilerin yaşam hakkını savunmak için yapılan yürüyüşlere karşı duyarsız olduğu ve siyahilerin yaşam değerlerine saygısızlık ettiği gerekçesi ile tepki görmüştür (Quenqua, 2017).

Olay Pepsi'nin 2 dakika 40 saniye süren reklamı ile başlamaktadır. Reklam yüzü olan Kendall Jenner'ın sokağa yakın bir iç mekânda fotoğraf çekimleri yapması sırasında sokaktaki kalabalığın dikkatini çekmesi ve ara görüntülerde pepsinin görülmesi ile başlayan reklam filminde giderek kalabalıklaşan kitleye K. Jenner'ın başındaki sarı peruğu çıkartarak siyah saçları ile katılması gösterilmektedir. Reklam farklı etnik yapıya sahip bireyleri sunsa da örneğin türbanlı fotoğrafçı kadın, şapkalı Asyalı genç erkek vb. temel olarak yürüyüş Afro-Amerikalı vatandaşların simgesi olan Black Lives Matter hareketini simgelemektedir.

Resim 8. Pepsi'nin- Kendall Jenner Reklamından Kareler



Black Lives Matter (siyahların yaşamları değerlidir)'in simgesi haline gelen 2016 yılındaki yürüyüşte polis bariyerinin karşısında kararlı bir duruş gösteren 28 yaşındaki Leshia Evans'ın simgelemekle suçlanan reklamda K. Jenner, yürüyüşün ön saflarına geçerek polise Pepsi Cola uzatmakta ve polisin Pepsi Cola'yı alıp içmesi ve herkesin güldüğü bir görüntü ile devam etmektedir. Reklam filminin sonunda canlılık için şimdi, canlı cesur ve yüksek sesle yaşa gibi sloganlarla reklam sonlanmaktadır.

Bu reklamın bir krize dönüşmesi ise medyada yer almasından sonra Afro Amerikalı vatandaşların reklama tepki oluşturması ve Black Lives Matter yürüyüşünün Pepsi'nin yapmış olduğu reklam kampanyası ile basitleştirildiği ve

önemsiz bir durum haline getirildiği savunularak tepkiler doğmuştur (O'Donoghue, 2019).

- **Pepsi Cola neden bu tür bir reklam kampanyası hazırlamıştır?**

Bu soruya cevap olarak Coca Cola Company'nin 1971 "I'd like to buy the world a coke" dünyaya bir kola almak isterdim kampanyasına benzetilebilmektedir. Coca Cola'nın 1971 de Vietnam savaşı sırasında yapmış olduğu ve efsane reklam olarak gösterilen bu reklam Amerika'daki yürüyüşler ve savaş karşıtı farklı etnik yapıdaki insanları ele alarak bir şarkı eşliğinde barış ve sevgi mesajı göndererek dönemin dizilerinden "Mad Men" dizisinin son sahnesinde gösterilmiştir (Yesir, 2019).

Resim 9. Coca Cola Company'nin "I'd Like To Buy The World A Coke" Reklamından Bir Kare



Pepsi bu reklam kampanyasının etkisi ile mi Kendall Jenner reklam kampanyasını oluşturmaktadır bilinmez fakat sosyal hareketlerin reklam çalışmalarında ele alındığı ve avantajlar ve dezavantajlarının olduğu iki firmanın kampanyaları ile göstermek mümkündür.

- **Pepsi reklam kampanyasının hedef kitle tarafından nasıl karşılanmaktadır?**

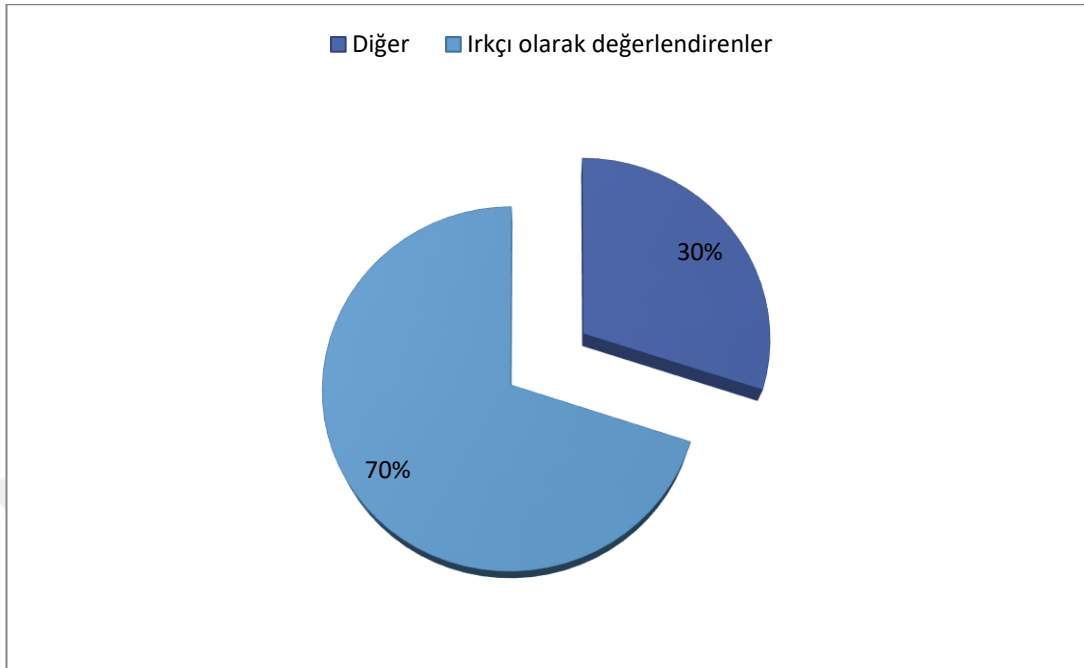
Pepsi reklamı yayınlandığı 4 Nisan 2017 tarihinden kaldırıldığı 6 Nisan 2017 tarihine kadar Youtube platformunda toplamda 1,6 milyon izleyiciye ulaşmıştır (Watercutter, 2017).

Reklama tepki gösterenler arasında M. Luther King'in kızı da vardı. Bernice King, babasının polise direndiği bir fotoğrafını paylaşarak fotoğrafın altına “Keşke babam Pepsi'nin gücünü bilseydi.” diye ekledi (Theguardian, 2019). Twitter hesabı üzerinde yayınladığı bu mesaj ile tepkisini dile getirmiş ve bu Tweet 143.3B retweet ve 274.4B beğeni ile tepkinin göstergesi haline gelmiştir. Pepsi Cola bu Tweet'e bir özür mesajı ile cevap vermiştir. Tweet'e yanıt olarak verilen Retweetlerin yaklaşık %70 den fazlası Pepsi'yi "Irkçılık" ile suçlamıştır (Twitter, 2017).

Resim 10. M. Luther King'in Kızı Bernice King'in Pepsi Reklamına Tepki Gönderisi



Resim 11. Bernice King'in Pepsi Reklamına Tepki Gönderisine Gelen Yorumların Reklama Bakışı



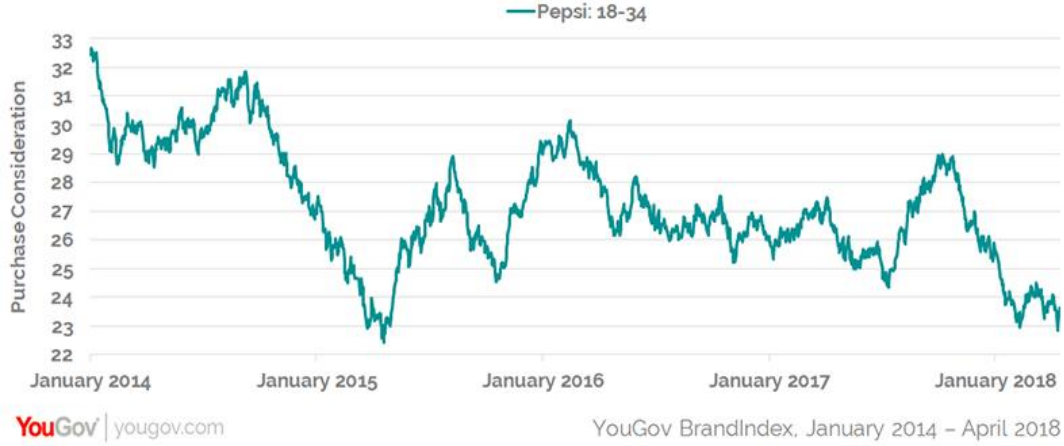
- **Pepsi kriz durumunda nasıl etkilenmiştir?**

YouGov sitesinin haberine göre; Pepsi reklam kampanyasının yayılmasının ardından satış grafiklerinde 2017 Temmuz ortasına kadar gerileme seyri göstermiş ve satış oranları %27'den %24'e gerilemiştir. Ara dönemde futbol müsabakaları ve piyasaya yeni tarçınlı soft içecek ürün çıkarması ile Kasım ayında satışını %29 oranlarına çıkarsa da bu durum kısa bir etki göstermiştir. Kasım ayından sonra tekrar düşerek K.Jenner kampanyasının etkisi 2015 yılından bu yana en düşük satış rakamı olarak %23 oranına gerilediğini göstermiştir (Marzilli, 2018). Reklam kampanyası için ayrılan ve milyon dolar olarak değerlendirilen reklam kampanya bütçesinden zarar etmiştir.

Resim 12. Ocak 2014-Nisan 2018 18-34 Yaş Aralığındaki Tüketicilerin Pepsi Markasını Alma Eğilimi Grafiği

Purchase Consideration: Pepsi

"When you are in the market next to purchase beverages, from which of the following brands would you consider purchasing?" Asked of US adults aged 18-34. (Purchase Consideration ranges from 0-100%)

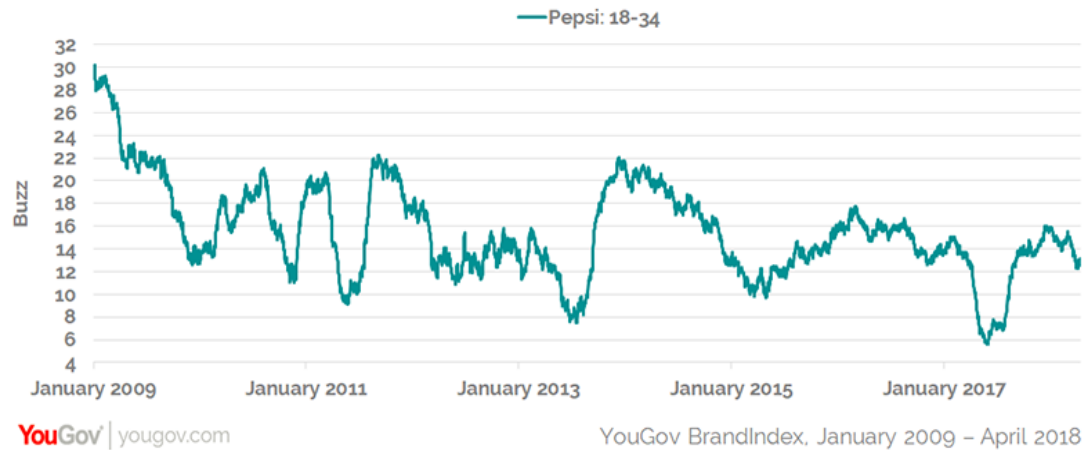


Kaynak: Marzilli, 2018

Resim 13. Ocak 2009-Nisan 2018 18-34 Yaş Aralığındaki Tüketicilerin Pepsi Markasını Yakın Çevreye Öneri Grafiği

Buzz: Pepsi

"If you've heard anything about the brand in the past two weeks — through news or word of mouth — was it positive or negative?" Asked of US adults aged 18-34. (Buzz scores range from -100 to +100)

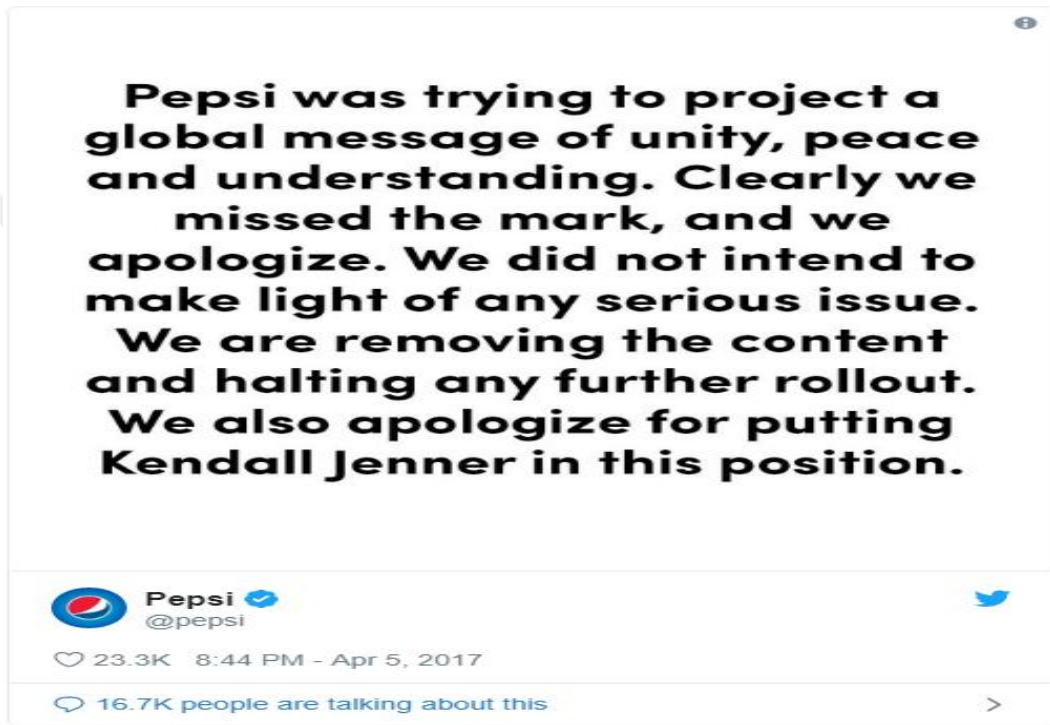


Kaynak: Marzilli, 2018

- **Pepsi Krize nasıl cevap vermiştir?**

Pepsi Cola K. Jenner krizinin ortaya çıkması ile hemen müdahaleci bir yaklaşım göstermiştir. 24 saat içerisinde meydana gelen krize cevap verilmiş ve özür mesajı yayınlanmıştır. Pepsi Cola çabuk hareket ederek milyonlarca dolar değerindeki reklamı 48 saat içerisinde geri çekmiştir.

Resim 14. Pepsi'nin Reklam İçin Yayınladığı Özür Gönderisi



“Pepsi birlik, barış ve birbirini anlama üzerine evrensel mesaj vermeye çalıştı. Net bir şekilde amaca ulaşamadık ve özür dileriz. Hiçbir ciddi meseleyi küçümsemeyi amaçlamadık. Reklamı tüm mecralardan çekiyoruz. Ayrıca Kendall Jenner’ı böyle bir pozisyona soktuğumuz için kendisinden de özür dileriz.”

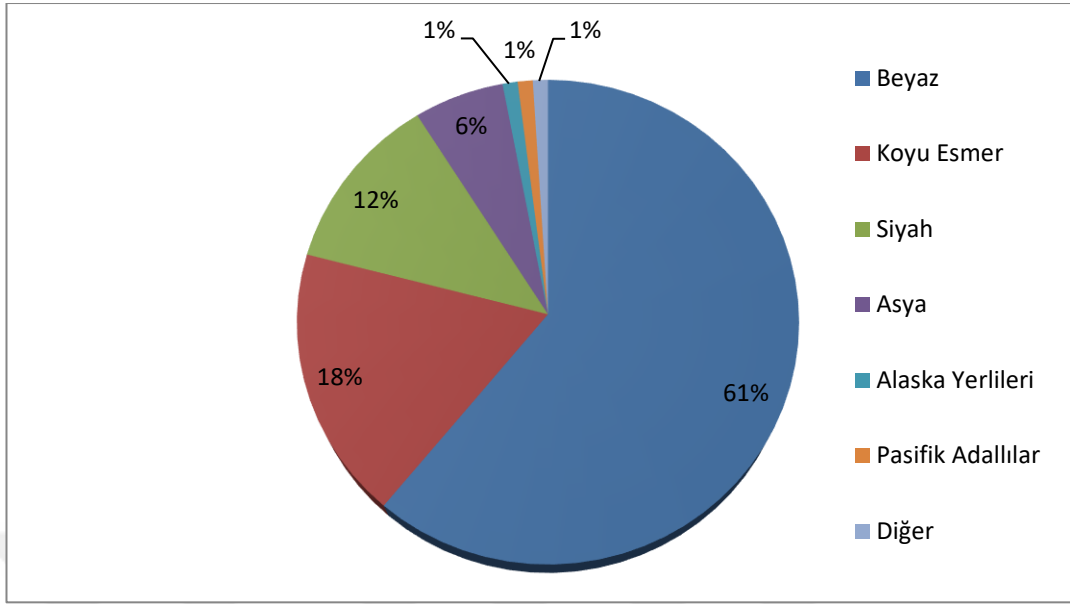
Hatalı olduklarını kabul eden şirket Coombs'un durumsal kriz iletişim stratejisinin hata telafisi ve kriz öncesi durumu yeniden inşa etme amacı ile hedef kitleden özür dilemiş ve hatayı kabul ederek af talebinde bulunmuştur.

Pepsi Cola Ceo'su ve Pepsi Cola Başkanı olan Indra Nooyi açıklamasında “O sahneyi görmedim ve bu hatayı ben üstleniyorum reklamda her gruptan insan vardı. İnsanların üzüldüğünü görünce reklamı hemen geri çektim. Amacımız kimseyi üzmemektir” (Kowitt, 2017).

Pepsi Cola, bu tutumla oluşan krizi inkâr etmemekte, kampanyanın etkisi bakımından suçlayıcı ve ret edici bir tutumdan uzakta yumuşak bir dil kullanarak hatalarını kabul etmektedir. Pepsi Cola gerek geçmişi bakımından gerekse köklü bir yapıda uluslararası şirket olması bakımından daha önceki kriz deneyimlerinin etkisi de göz önünde tutulduğunda krize yönelik bir cevap oluşturamamakta ve krizi çözme stratejisi oluşturamamaktadır. Sadece krizi kabullenerek özür dilemektedir.

Kriz yönetim süreci olarak K. Jenner krizini ele aldığımızda geçmişteki yaşanan krizler ve kriz yönetim ekibine sahip bir şirket olarak değerlendirilen Pepsi Cola şirketi kriz sinyallerini fark edememiş ve hazırlık önlem planları uygulamamaktadır. Kriz yönetim sürecinin kontrol sağlama basamağında oluşturulan reklam kampanyası geri çekilmiş ve özür mesajları ile kontrol sağlanmaya çalışılmaktadır. Normalleşme dönemi olarak ise hataların silinmesi amacı ile 2019 yılında 30 saniyelik bir reklam kampanyası olan “More Than Ok” reklamında iki Afro Amerikalı ünlü Cardi B. ve Lil Jon'u oynatarak normalleşme döneminde barış çubuğu uzatmıştır demek mümkün olabilir. Öğrenme belirleme basamağı olarak ise karşılan maddi kayıplar ve itibara yönelik zedelenmelerin özellikle Amerika nüfusunun % 12'sini oluşturan Afro Amerikalı vatandaşların tepkileri sonucu satış oranlarındaki düşüş ve Twitter üzerinde oluşan olumsuz etki olarak gösterilebilir. Özellikle internet çağı ile birlikte yapılan hataların tamamen ortadan kaldırılamaması ve internet ortamına düşen bir yayının domino etkisi yaratarak etkilerinin çabucak göstermesi bu kriz açısından büyük bir değerlendirme basamağını oluşturabilir.

Resim 15. ABD Nüfus Dağılımı



Kaynak: Kaiser Family Foundation, 2008-2017 Sayım Büro Anketleri

Resim 16. Cardi B.(Solda) Ve Lil Jon (Sağda)'un Oynadığı Pepsi “More Than Ok” Reklamı



2.6.3. Nivea İrkçi Kriz Reklamları

2011 yılında Nivea Esquire erkek dergisinde erkek müşteri tabanını genişletmek amacıyla “Look Like You Give a Damn (Umurunda gibi görün)” kampanyasını başlatarak erkek tıraş ve cilt bakım ürünlerinin tanıtımını yapmaya başlamıştır. Kampanyada erkekler uzun saçlı ve sakallı bir biçimde gösterilmiştir. Nivea

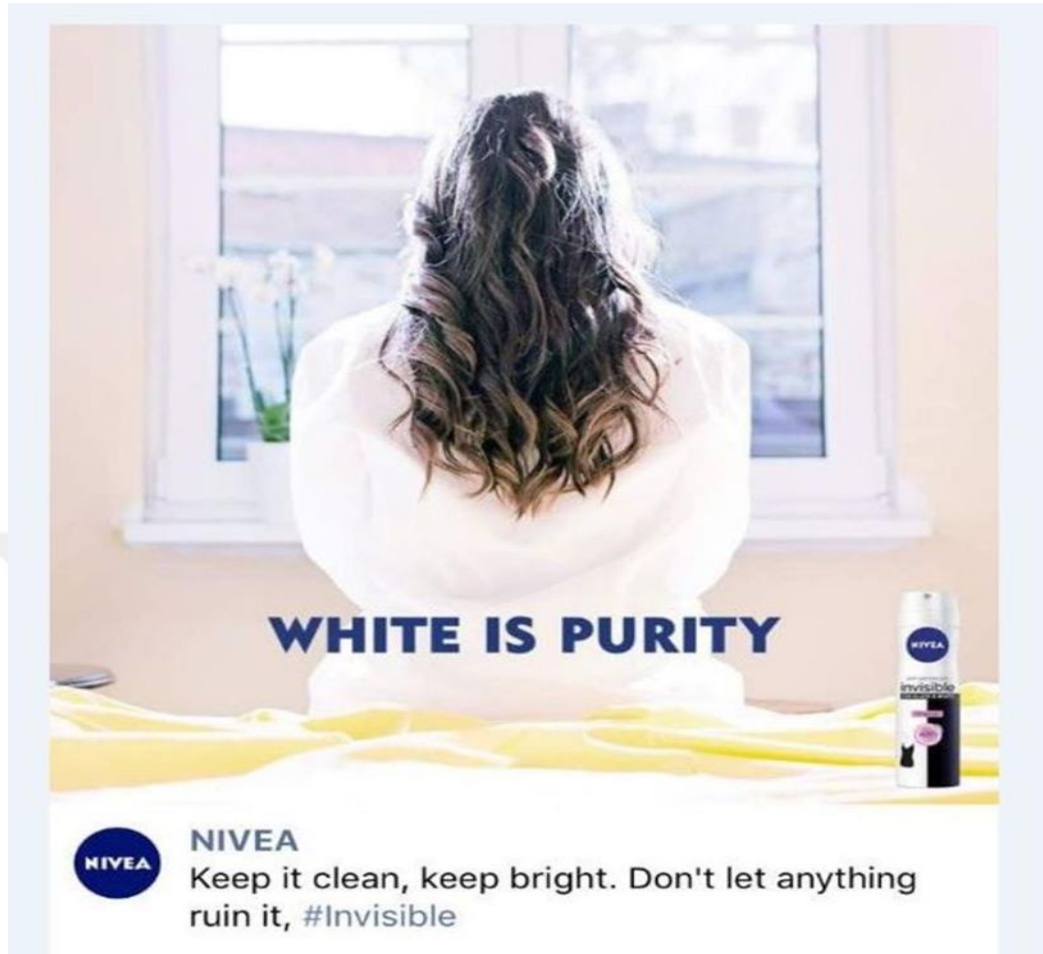
ürünlerinin kullanılması ile kısa bir saç ve tıraşlı bir yüz görselleri kullanılarak daha şık ve daha güzel bir görüntü algısı oluşturmaya çalışmıştır. Fakat reklam görsellerinden birinde siyahi bir adam ve elinde eski kendi olduğu tasviri yapılmış bir kafayı fırlatılırken gösterilmekte ve reklam sloganı olarak “Re-Civilize Yourself (Kendini Medenileştir)” yer almaktadır. Bu durum özellikle Amerika Birleşik Devletlerinde büyük bir tepkiye neden olmuş ve Twitter başta olmak üzere çeşitli sosyal medya araçlarında yayılarak bir tepki hareketine dönmüştür (<http://amerikabulteni.com>).

Resim 17. Nivea Look Like You Give a Damn (Umurunda gibi görün) Reklam Kampanyası



Nivea'nın suçlandığı diğer bir kriz ise 2 Nisan 2017 yılında Facebook aracılığı ile yayınlamış olduğu “White Is Purity (Beyaz Saflık)” kampanyasıdır. Bu kampanya Nivea'nın Orta Doğu'ya yönelik özellikle İran için hazırlamış olduğu bir kampanyadır ve görselde İranlı bir oyuncunun yer almıştır. Görselde tamamen beyazlar içinde bir kadın arkası dönük bir şekilde gösterilmiştir.

Resim 18. Nivea White is Purity Reklam Gönderisi



Nivea bu kampanyanın amacını özellikle yaz aylarında kullanılan deodorantların giysiler üzerinde kötü bir görüntü oluşturduğunu göstermek ve yeni çıkartılan deodorant ürününün kullanımında iz ve kötü görüntü oluşturmaması olarak açıklamıştır. Görselde “Keep it clean, keep bright. Don't let anything ruin it. #Invisible (Temiz tut, parlak tut. Hiçbir şeyin mahvetmesine izin vermeyin. # Görünmez)” sloganlarını kullanmıştır. Bu durumun Facebook'ta yayınlanmasının ardından Nivea bazı kitlelerce ırkçı bir tutum sergilediği suçlamaları ile karşı karşıya kalmıştır. Daha sonra Facebook'ta aşırı sağcı yaklaşımlar gösteren bir sayfanın reklam görselini “Şirketinizin aldığı bu yeni yönü coşkuyla destekliyoruz. Hepimizin #Beyaz Saflığı konusunda hemfikir olduğumuza memnunuz” paylaşımı krizi tetikleyen bir başka durum olmuştur. BBC, Washington Post, New York Times gibi medya araçlarında yer alan haberler Nivea'nın kriz durumu ile karşılaştığını göstermektedir (Chutel, 2017).

Nivea'nın bu reklam kampanyasının ırkçı bir tutum sergilemesi verilen mesajlar ile ele alınmaktadır. Beyazlığın yüceltilmesi olarak ele alınan reklam siyahiler tarafından ırkçı olarak ifade edilmiştir.

Nivea'nın üçüncü ırkçı odaklı reklam kampanyası ise Nisan 2017'de Youtube kanalı aracılığı ile yayınladığı “Visibly Lightens (Gözle Görülür Biçimde Açık Bir Ten)” kampanyasıdır. Nijerya, Gana, Kamerun ve Senegal'in ardından Batı Afrika ve Afrika'nın tamamında billboardlarda ve reklam araçlarında yerini almış ve tepkilere maruz kalmıştır.

Resim 19. Visibly Lightens Reklam Filminden Bir Kare



Gana asıllı Nijerya güzeli Omowunmi Akinnifesi'yi reklamın başkahramanıdır. Reklam filmine göre Omowunmi, Nivea Naturel Fairness Body Lotion kremini vücuduna sürerek daha açık bir ten rengine sahip olmaktadır ve ardından çocuğunu okula almak için okula gitmektedir. Reklam, okul bahçesinde genç ve yakışıklı bir adamın hayranlıkla baktığı kadına bir kız çocuğunun “anne” diyerek koşması ve erkeğin şaşırması “anne mi? bu kadar genç bir kadın mı?” demesi ve kadının gülerek mutlu ve özgüvenli bir şekilde kızı ile birlikte okul bahçesinden çıkışını gösteren sahne ile bitmektedir. Gana ve Nijeryalı birçok kadın ve toplum öncüleri bu reklama karşı çıkmış ve Nivea'ya karşı boykot çağrılarını yöneltmiştir. Irkçı bir yaklaşım sergilendiğini vurgulayan izleyiciler #pullitdownnow hastag ile bir kampanya başlatmışlardır (Pazarlamasyon, 2019).

Ganalı kadınlar, Nivea Billboardları ile fotoğraf çekilerek koyu ten tonlarının bir göstergesi olarak sosyal platformlarında #IloveMyShadeOfBrown hastag ile yayınlamaya başlamışlardır.

- **Nivea neden bu tür reklam kampanyaları hazırlamıştır?**

Nivea Look Like You Give a Damn kampanyası Amerika'da yayınlanmasının amacı erkek müşteri potansiyelini artırmak ve kozmetik ürünlerin bayanlar dışında erkeklerin kullanımına açmayı amaçlamışlardır. White is purity kampanyası ise orta doğuyu kapsayan ve yeni ürün tanıtımının yapılması amaçlı bir reklam kampanyası olarak üretilmiştir. Visibly Lightens kampanyası güneş yanıkları için beyazlaşmayı sağlayan ürününün tanıtımını yapmıştır (Parker ve Wright, 2018).

- **Nivea kampanyaları hedef kitle açısından nasıl karşılanmaktadır?**

2011 yılında erkekler için Look Like You Give a Damn kampanyası siyahi bireyleri medeniyetten yoksunmuş şeklinde lanse edilmesinden kaynaklı bu durum, Twitter'da tepkilerin oluşmasına neden olmuştur. Toplamda 100 adet tweet incelendiğinde %90 olarak ırkçılık ve bir daha Nivea ürününü satın almamaya yönelik paylaşımların yapıldığı görülmektedir. 2017 White is purity reklamı ise 1000 den fazla tweet almıştır ve bu tweetlerin sahipleri yaklaşık olarak %85'i reklamın ırkçı olduğu konusunda yorumlar yapmışlardır. "Visibly Lightens" kampanyasına karşı twitter'da #IloveMyShadeOfBrown ve #pullitdownnow hastagi ile Gana ve Nijeryalı kadınlar tweet atmışlardır. İncelenen 40 tweet Nivea'yı tamamen ırkçılık ile suçlamıştır.

- **Nivea durumdan nasıl etkilenmiştir?**

Nivea oluşan kriz ve tepkiler neticesinde ana medya araçlarında BBC, Washington Post, New York Times gibi medya araçlarında ırkçılık suçlaması ile karşılaşmıştır. Maddi olarak kayıplarının ölçülmesi saptanamamıştır.

- **Nivea krizlere nasıl cevap vermiştir?**

Nivea oluşan krizler sonrasında özür dileyici bir tutum ve yaklaşım sergilemiştir. 2011 Look Like You Give a Damn kampanyasına *"Bizi son dönemde yayınladığımız 'yeniden-medenileş' reklamımızla ilgili eleştirdiğiniz ve uyardığınız için çok teşekkür*

ederiz. Reklam uygunsuz ve saldırgan. Bu ilan bir daha asla yayınlanmayacak. Çeşitlilik ve fırsat eşitliği Nivea için çok önemli değerlerdir" mesajı ile yanıt vermiştir (Mediacat, 2019).

2017 White is purity reklamını iki gün içinde sosyal medya ortamlarından kaldırmış ve "Bu özel yazıya gücenebilecek herkes için derin üzüntü duyuyoruz. Çeşitlilik ve fırsat eşitliği Nivea'nın önemli değerleridir." açıklamasıyla özür mesajı yayınlamıştır (Tsang, 2017).

2017 visibly lightens kampanyası için de "Son zamanlarda bazı tüketicilerin Gana'daki Nivea Doğal Güzellik Vücut Losyonu reklamlarımızla ilgili sosyal medyada endişelerini kaydettik. Bu kampanyanın hiçbir şekilde herhangi bir kişinin cilt bakımındaki ihtiyaçlarını veya tercihlerini aşağılamak veya yüceltmek anlamına gelmediğini vurgulamak isteriz." şeklinde bir açıklama yapılmıştır. Açıklamada ayrıca ürünün "cildi uzun süreli güneş hasarından ve erken cilt yaşlanmasından korumak" ve ayrıca "düzensiz cilt tonuna" hitap etmek için olduğunu ve "her tüketicinin kişisel tercihlerine göre ürün seçme hakkı olduğunu" belirtilmiştir (Chutel, 2017).

Nivea milyarlarca dolar harcadığı reklam kampanyalarından vazgeçip yumuşak bir tavır sergilemiş ve özür dileyerek oluşan krizleri durumsal kriz iletişimsel stratejisi açısından maruz göstermiştir. Bu durum yapılan reklamların kullanıcıların vücut ve ciltlerindeki olumsuzlukların gidermeye yardımcı bir ürün olduğu yönünde bir izlenim oluşturmak istediklerini fakat doğan sonuçların olumsuzluklar getirdiklerini göstermiştir. Kriz yönetim süreci açısından uluslararası pazarda faaliyet gösteren Nivea'nın 2011'den yaşadığı olaydan ders çıkarmadığı ve kriz yönetim süreci basamaklarını önemsemediği izlenimini oluşturmaktadır. Yapılan hatalar neticesinde krizler öncesi ve sonrasında planlı bir yapılanma oluşmaması ve oluşan krizlere sadece kampanya iptali ve özür yaklaşımı sergilemesi Nivea şirketinin kriz yönetim planlamasından uzak olduğunu göstermiştir.

2.6.4. Kıyaslama

Oluşan krizler incelendiğinde Dolce Gabbana, Pepsi ve Nivea şirketlerinin örgütsel yapıdan kaynaklı krizlere sebebiyet verdiği söylenebilir. Reklam kampanyalarının içeriğinin oluşumunda reklam obje ve mesaj gönderilecek kitlelerin yaşam ve kültürel değerlerine saygı duyulması bu vakalar ile önemini göstermiştir.

Yapılan çalışma ile birlikte uluslararası pazarlarda etkili bir konumda olan şirketlerin pazarlama faaliyetlerini hazırlarken bulunduğu pazar değerlerini yakından tanıması gerekli olabilir.

Yapılan çalışmada uluslararası ölçekte önemli bir konumda yer alan bu üç şirket oluşan krizlerin etkisinden olumsuz etkilenmektedirler. Reklam kampanyaları yapmaları bilinirlik, tanıtım ve satış artırmaya yönelik olarak hazırlansa da bazı durumlar bu etkilerin negatif yönde hareketini sağlayabilir.

Tablo 11. Kriz ve kriz yönetim değerlendirmesi

	Reklamın amacı	Hedef kitlenin tutumu	Krizin etkisi	Krizle yönelik çözüm
D & G	Tanıtım ve ilgi çekme	Boykot	*İtibar kaybı *937 milyon dolar üzerinde maddi zarar	*Özür dileme *Kampanyayı geri çekme
Pepsi	Tanıtım ve ilgi çekme	Sosyal medya üzerinden eleştiri ve kınama	*İtibar kaybı *%4'lük satış düşüklüğü	*Özür dileme *Kampanyayı geri çekme *İleriki süreçte siyahi insanların rol aldığı kısa reklam
Nivea	*Tanıtım ve ilgi çekme *Müşteri alt yapısı oluşturma (erkekler için)	Sosyal medya üzerinden eleştiri ve kınama	İtibar kaybı	*Özür dileme *Kampanyayı geri çekme

Oluşan kriz ve kriz etkilerini Tablo 11'de olduğu gibi değerlendirecek olursak oluşturulan kampanya örgüt veya kurum içerisindeki faktörlerden kaynaklı krize sebebiyet göstermektedir. Bu durum örgüt veya kurumun pazarlama stratejisi olarak başka bir kişi veya toplumun farklılıklarını geri planda tutmasından kaynaklı olabilir. Özellikle D & G, Pepsi ve Nivea gibi uluslararası ölçekte pazar hâkimiyeti olan firmaların yapmış oldukları yanlışın sadece içerisinde bulunduğu ortamı etkilemeyeceği görülebilir.

D & G, Pepsi ve Nivea yapmış oldukları kampanyalar ile ırkçı olarak gündeme gelerek bir kriz durumu ile karşılaşmışlardır. Bunun temelindeki ırkçılık yapısı ise ırkçılık uygulamalarının dünya üzerindeki etkisi gösterilebilir. Üç firmanın uyguladığı reklam kampanyası ırkçılık boyutu ile ele alındığında alt ırkçılık olarak değerlendirilebilir. Alt ırkçılık; ön yargılı davranma, kendinden olmayanı dışlama ve farklılığa katlanamama gibi tutumları sergilemektir. Bu açıdan ele alındığında özellikle D & G ve Nivea'nın reklam kampanyalarında farklı toplum, fiziksel farklılık ve kültür farklılığı olan toplum bireylerini ön planda çıkarması ve metafor olarak kullanması alt ırkçılık yapısını destekleyici nitelikte olduğu söylenebilir. Pepsi reklamı ise alt ırkçılık tutumunun sergilendiği bir yapıya karşı olan bir yürüyüş ve karşı çıkış olan Black Lives Matters yürüyüşünü ele alarak bu yürüyüş ve bu yürüyüşün insanlarını değersizleştirdiği ve siyahi insan yaşamını önemsemeyişi bir tutum ile suçlanmaktadır.

Oluşan kriz çerçevesinde değerlendirildiğinde ise en büyük zararın D & G ve Pepsi'yi etkilediği görülmektedir. Hem itibar hem de maddi kayıpların yaşandığı bu iki örgüt yapısı rekabet ortamlarının da ele alınması ile büyük bir kayıp yaşadıkları söylenebilir. Dolce & Gabbana'nın en önemli pazar olan Çin'de itibar kaybetmesi rakipleri ile olan mücadelesinde geride kalmasına sebep olabilir. Pepsi ise Coca Cola ile yıllardır süren mücadelesinde uzun zamandır koruduğu önde olma avantajını kaybetmektedir. Özellikle bu iki firmanın bulunduğu pazar koşulları ve karşı tarafın değerlerini önemsememeleri bu iki firmanın gelecek nesillerce de olumlu karşılanmayacağı söylenebilir. Nivea ise yaptığı reklam kampanyalarından itibar kaybı yaşadığı söylenebilir.

Oluşan krizlere yönelik tepki ve çözümleri değerlendirildiğinde D & G'nin Instagram yazışmalarını inkâr etmesi ve Instagram hesaplarının hacklendiği iddiası kriz iletişim mesaj stratejisi olarak günah keçisi aradığı ve kriz durumunda sıyrılmaya çalıştığını göstermektedir. Bu durum Çin ve Çin toplumu tarafından daha çok olumsuz karşılandığından daha sonra D & G yöneticilerinin özür videosu yayınlamalarına ve krizi sonlandırma isteklerinin arttığına yönelik değerlendirilebilir. Özellikle durumsal kriz iletişim mesaj stratejisinde yer alan yeniden inşa etme stratejisi olarak özür D & G'nin hatasını kabullenmesi ve pişmanlığını bildirmektedir. Kriz yönetim süreç basamakları ile ele alındığında D & G kampanyasının toplumsal farklılıkları incelememesi ve alaycı tutumu kriz sinyallerinin algılanmamasını ve krize yönelik bir

hazırlık önlem alınmadığını desteklemektedir. Krizi kontrol altına alma çabalarının sadece özür olarak değerlendirebileceğimiz D & G kriz planı, kriz yönetim ekibi oluşturmamıştır. Etkilerinin ne zamana kadar süreceği belli olmayan Çin krizi Dolce & Gabbana açısından önemli bir ders niteliği taşımakta olduğu söylenebilir.

Pepsi'nin krize yönelik tutumu incelendiğinde oluşan olumsuz atmosfere yanıt vermek amacı ile 24 saat içerisinde reklam kampanyasını geri çekerek Twitter üzerinden özür mesajı yayınlarak hatasını üstlenmiştir. Özellikle Pepsi Ceo'su Indra Nooyi tarafından Fortune'a verilen demeçte reklamın son sahnesini görmedim açıklaması reklam kampanya hatasının iç faktörlerden kaynaklı olduğunun söylenmesi mümkündür. Durumsal kriz iletişim mesaj stratejisi olarak ele alındığında Nooyi'nin açıklaması özür niteliği taşımakta tüm sorumluluğu kendisi almaktadır. Kriz yönetim süreci olarak değerlendirildiğinde ise geçmişten günümüze birçok kriz ile karşılaşan Pepsi kriz yönetim stratejilerini bu krizde uygulayamadığını söylemek mümkündür. Özellikle kriz sinyal basamağının dikkate alınmaması ve önlem hazırlık yapısının oluşturulmaması destekleyici niteliktedir. Pepsi ırkçılık polemği oluşturmak istemediğinden midir bilinmez fakat oluşan krize karşı sessizliğini korumuştur. Pepsi uzun bir aradan sonra çekmiş olduğu more than ok kampanyası ile barış çubuğu uzatmıştır. Bu kampanyada iki siyahi ünlünün yer alması krize yönelik normalleşme sürecini destekleme amaçlı olarak yapıldığı sanılmaktadır. Oluşan maddi ve itibar kaybı Pepsi açısından bir ders niteliği taşımaktadır.

Nivea oluşan krizlere yönelik tutumu incelendiğinde kampanyayı geri çekme ve durumsal kriz mesaj stratejisi olarak mazur göstermektedir. Bu tutum oluşan krizin ciddi ve büyük bir zarar oluşturmadığı yönündedir. Nivea bu tutumu ürünleri üzerinden değerlendirmekte ve etnik yapıları rencide edici bir çalışma yapmayı amaçlamadıklarını ifade eder. Nivea kriz yönetim süreci basamaklarını değerlendirmemektedir. 2011 yılında gerçekleşen krize daha bir cevap oluşturamadan 2017'de iki reklam ile aynı krize sebebiyet vermesi bu değerlendirmeyi desteklemektedir. Özellikle Nivea'nın pazarlara yönelik politika uygulama yaptığı ifadesi sosyal medya ve internet ortamının yer aldığı günümüzde uluslararası şirketlerin kampanya oluştururken verilen mesajları daha detaylı bir biçimde ele almaları gerektiğini göstermektedir.

3. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

3.1. SONUÇ

Mevcut çalışma uluslararası şirketlerin yönetim yapısı, krize yaklaşım tarzları ve kriz kavramına yönelik bakış açılarını yansıtmaktadır. Bu çalışma ile uluslararası alanda faaliyet gösteren başta lüks tüketim ürünleri üreticisi D & G ile dünya pazarlarında kendi alanlarında önemli konum ve gelirlere sahip şirketlerin mevcut oluşturdukları kriz durumları incelenmiştir.

Oluşan bu krizler şirketler açısından sosyal medya araçlarının yaygınlaşması açısından boykot ile karşılaşmalarına ve yayınladıkları kampanyaları geri çekmelerine ve bazı kesimlerce itibar kaybetmelerine neden olmuştur.

Günümüz şirketlerin avantajlı bir konumda olmaları ve hedef kitleleri açısından tercih edilmeleri hiç kuşkusuz ki itibar ve güven duygularını pekiştirmelerinden kaynaklanmaktadır. Fakat şirketlerin tercih edilmesi pazar koşullarında iyi bir konumda olmaları toplumsal ve kültürel farklılıkları göz ardı etmelerine ve kendinden olmayanları aşağılama yapısı içerisinde olmaları toplumsal ayrılmaya sebebiyet vermeleri toplumda rahatsızlık oluşturmaktadır.

Örgütlerin bu yaklaşımlarına sadece hedef kitledeki toplumlar ve nesiller değil farklı toplumlarında kınayıcı tepkiler göstermesi marka ürün ilişkisi açısından olumsuzluklara sebebiyet verebilir.

Reklam çalışmaları markaların bilinirliklerini arttırmaya ve markaların ürelerini tercih ederken akla gelmesini sağlar. Fakat ırkçı ve ayrıştırıcı tutumlar sergileyen reklamlar şimdiki ve gelecekteki nesiller için bu tür reklam yayınlayan markalar için nefret düşüncesini akla getirebilmektedir.

Gelişen küreselleşme hareketleri toplumu birbirine bağımlı kılmaktadır. Ekonomik gelişmelerin gösterdiği kadarı ile artık bir ürünün üretim yapılan ülkeden çok, üretimin yapılmadığı başka sınırlarda kâr avantajının daha fazla olacağı ve üretim, sermaye, kaynak açısından daha avantajların başka sınırlarda sağlanabileceği gözlemlenmiştir.

Uluslararası şirketlerin ortak ve tek amacı kâr verilerini daha çok artırmak ve rakiplerine göre daha iyi bir pozisyonda olmayı amaçlamaktadırlar. Bu amaç

doğrultusunda hareket etmelerine rağmen bazı milliyetçi yapılar toplumlar arası farklılık ve üstünlükleri vurgulamakta ve tarihsel detayları ön plana çıkararak geçmiş ayrımları tekrarlamaktadırlar.

İrk ayrımı tarihte biyolojik, fiziksel, tinsel ve dinsel farklılıkların belirlenmesi açısından ortaya çıksa da bu kavram tarihsel evrimleşmesini olumsuz yönde geliştirmiş ve bu ırk temelli farklılaşmalar üstünlük mücadelesi haline gelmiştir.

Büyük balığın küçük balığı yediği yok ettiği toplumlar artık küreselleşme ile birlikte büyük balığın küçük balığın yaşamına üretimine ve kazançlarına ihtiyaç duyar hale gelmiştir.

Kriz yönetimi açısından uluslararası şirketlerin yönetim yapılanması ve kriz ekibi oluşturamadıkları sadece açıklamalar ve kampanyalar ile geri çekilmelerin gözlemlendiği çalışma kriz ekip ve yönetiminin şirketler açısından önemini göstermektedir.

Krizlerin önemli bir durum haline geldiği bu dönemde sosyal medya ve kitlesel medyanın önemi ile birlikte örgütlerin iç ve dış dinamiklere bağlı girmiş olduğu krizleri yönetmeleri ve başarıya uymaları açısından önemlidir.

Mevcut şirketlerin kampanya çalışmalarında dahi plan yapmaksızın oluşturduğu kampanya etkileri çoğu firma için büyük problemlere neden olmaktadır. Bu nedenle iyi yönetilmiş bir kriz olumsuzlukları ortadan kaldırayabileceği gibi örgüt için avantaj durumunu da oluşturabilir.

Vaka analizi durum çalışması yapılarak değerlendirilen bu çalışmanın sonuç olarak D & G'nin Çin'de bilinirliği artarken değer kaybına uğraması ve faaliyet göstereceği tanıtım amaçlı defilelerini yapamayacak hale gelmesi ve gelecekte yüzde 45'lere ulaşacak pazar payı ile Çin pazarındaki konumu tartışılır hale gelmiş ve D & G yöneticilerinin sosyal medya hesaplarını kontrol dışı kullanıldığı algısı oluşturmaları Çin toplumu için gerekçeli bir yapı oluşturmadığı söylenebilmektedir. Geç cevap vermeleri krizi önemli bulmamaları D & G pazarında kayıplara neden olmuştur.

Pepsi Reklamı ise bir örnek olarak Coca Cola reklamını tekrar yaşatmak istemelerinden midir? Yoksa Toplumsal hareketlerden kâr elde etmek amacıyla mıdır? bu durum net olarak bilinmese de Pepsi Afro Amerikalıların bu hareketini olumlu

yönde kullanamamış ve tepkiler ile karşılaşmıştır. Üst düzey yönetim ekibini her daim hazır tutan bu şirketin krize yaklaşımı bakıldığında profesyonel bir yaklaşım sergilenmediği geri adım attığı ve akıllarda ırkçı bir yaklaşım sergileyen şirket olarak kalacağı söylenebilmektedir.

Nivea ise tarihsel açıdan bakıldığında aynı hataya tam 3 kere düşmüş ve bunu bilerek mi yoksa ürün etkilerini göstermek amacıyla mı yapmaktadır? Tam olarak çözümlenemeyen bu duruma karşı tarihinde ırkçılık suçları ile geçiren bir milletten gelen bu şirketin yaklaşım ve tutumu çoğu çevrece de olumsuzluk içerdiği söylenebilmektedir. Reklamların etkilerine dış etmenlerinde katılımı ile olayın büyüdüğü Nivea reklamları kriz yönetim ekiplerince sadece kriz kabul edilerek özür dilenmiş ve yanlış anlaşılmalara karşı daha dikkatli bir tutum sergileneceği açıklamaları ile kapatılmaya çalışılmıştır denilebilmektedir.

Bu yaklaşımlar göz önünde bulundurulduğunda kriz iletişim ve yönetimi bakımından şirketlerin eksiklikler içerdiğine ve beklenen kriz durumlarına yönelik bir önlem ya da bir b planı hazırlanamadığı söylenebilmektedir.

Kriz ve kriz yönetimi açısından önem gösteren bu çalışma sonucunda kriz sadece ekonomik ve dışsal yaklaşımlar ile değil örgüt içi etmenler ve örgüt içi diyalogun olmadığı yapılarda önemli sonuçlar doğurmakta olduğu söylenebilmektedir.

3.2. TARTIŞMA

Küresel pazarda etkin olan uluslararası şirketler gerek yönetim gerek ise çalışan açısından profesyonel olmakta ve belirli bir sistem içerisinde örgütün varlığını, kâr dengesini ve oluşabilecek olumsuzluklar krizlere karşı hareket etmekte ve iç dinamikleri ile örgütü bir üst aşamaya taşımaktadırlar.

Fakat bu çalışmada yer alan şirketler tarihsel açıdan köklü bir yapı içerisinde olsalar da marka değer ve imajlarını zedeleme amaçlı olumsuz açıdan örgütü kriz ile karşılaştıran ve ekonomik ve itibar açısından zarara uğratan kampanyalar düzenlemişlerdir.

Özellikle Lüks ürün satışında dünyada 7. sırada yer alan ve dünyanın lüks ürün tüketim pazarının 1/3'ünü oluşturan Çin pazarını hedef alan D & G reklam filmi Çin

milliyetçi yapısını tetiklemiş ve D & G'nin Çin'deki faaliyetleri bir süre durma aşamasına gelmiş kâr oranında kayıp ve hatta geri çekilme sürecinin konuşulmasına kadar götürülen bir kampanya D & G için neyi kazanmayı amaçlamıştır. Bu soru merak uyandırmakta Çin'de daha çok bilinirlik mi yoksa D & G patronlarının ego tatminkarlığı mı olarak ırkçılık politikaları incelenmiştir.

İkinci büyük kriz ise büyük bir reklam krizine neden olan Amerikan şirketi Pepsi Cola'nın oluşturduğu Kendall Jenner reklamı özellikle tarihi açıdan önemli kriz yönetimleri ile önemli bir konumda olan Pepsi Cola üst düzey kriz yönetimine sahip olmasına rağmen ırkçı bir reklam kampanyası neden yayınlamıştır. Bu reklamın 1971 Coca Cola reklamının ile ilişkisi tartışma konusudur.

Üçüncü ırkçı yaklaşım sergileyen bir başka uluslararası şirket ise bir Alman şirketi olan Nivea'dır. Nivea üç farklı ırkçı yaklaşım ile zenci kökenli insanları aşağılamaya yönelik ve batı beyazlığını vurgulayan reklam kampanyaları sergilemekte özellikle Avrupa beyazlığın gücü adlı çalışmasındaki hatalarından geri çekilmeye çalışılsa da bazı aşırı ırkçılık politikası yürüten topluluklar bu reklamı etiket yaparak yayılmasına ve şirketin olumsuz yönde algılanmasına neden olmuşlardır. Alman şirketi olan bu yapı tarihsel açıdan mevcut coğrafyadaki kötü ırkçılık politikalarını değerlendirmeden neden böyle bir kampanya izlemiştir. Bu durum akılda kalıcılığı arttırmak istemesi mi yoksa reklamın iyisi kötüsü olmaz anlayışından mı kaynaklıdır.

3.3. ÖNERİ

Mevcut toplum farklılıkları gözetilmeksizin yapılan her türlü kampanya hedef alınan veya insanlık değerlerini göz önünde alan toplumlar açısından örgüte olan güveni sarsmakta ve örgüte olan bakış açılarını değiştirebilmektedir.

Reklam her ne kadar örgütlerin bilinirlik ve pazardaki farklılıklarını yansıtmak için ortaya çıkmış olsa da örgütlerin bu durumu dezavantajlara çevirmesi ve sadece aşağılayıcı farklılık yaratıcı kampanyalar hazırlaması toplumsal geri dönüşte örgütlere olumsuz sonuçlar getirebilir.

Bu açıdan bakıldığında özellikle faaliyet alanları uluslararası olan şirketlerin kampanya çalışmalarında hedef kitle ve paydaşlarını kırıncı ve aşağılayıcı her türlü

bakış açısından uzak durmaları gerekmekte ve örgütü krize sürükleyen her türlü yaklaşımdan uzak durmalı ve krize neden olan etmenleri tam olarak değerlendirmeleri gerekmektedir.

Eğer iyi bir yönetim politikası ile yönetilmez ise örgüt oluşan krizler örgüt için büyük boyutlu kayıplara neden olabilmektedir. Bu durumların yaşanmaması açısından toplumsal değer ve üretimin yanı sıra ekonomik, politik ve sosyal yaklaşımlarını sergilerken örgütlerin paydaşlarına ve mevcut hedef kitlelerine yönelik düzenlemeleri gerekmektedir.

Oluşan olumsuzlukların sosyal medya ve platformlarda yayınlanması yanı sıra küresel kitle medyasının aktif olduğu çağımızda şeffaflık ve açıklık örgütlerin en temel özellikleri arasında olmalı ve yapılan hatalara doğru müdahaleler ile yaklaşmak zorundadırlar.

KAYNAKÇA

- Akdağ, M., (2005). Halkla İlişkiler ve Kriz Yönetimi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14.
- Akdağ, M. Ve Taşdemir, E., (2006). Krizden Çıkmanın Yolları: Etkin Bir Kriz İletişimi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(2).
- Aksu, M.(2008). *Kriz Yönetimi*. Kum Saati Yayınları.
- Akıncı, Z.Ö., İ. Demirel, N.O. (2011). *Kriz Yönetimi*. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Basımevi.
- Akyüz, Y.A., Görmüş Ş., Bektaş Ç.,(2019). *Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde Bilginin Artan Ekonomik Değeri ve İşletmeler Üzerindeki Etkileri* ss.1 <https://sites.google.com/site/paribustr/akyuz2.doc>, son erişim tarihi:22.04.2019.
- Arslan, A. (2009). Kriz yönetiminde liderlik, *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*.
- Ataman, G. (2001). *İşletme Yönetimi, Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Aydemir M., Demirci, M.K. (Mayıs, 2005). Son Dönemlerde Yaşanan Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Olumlu Etkilerinin Analizi. *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*. 29 (1), 65-81.
- Avgan, S. (2010). *Kriz Yönetimi ve Türkiye'de Krizlerin Tarihsel Gelişimi*. Yüksek lisans tezi. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Bursa.
- Baas, S., Ramasamy S., Dey de Pryck J., Battista F., (2008). Disaster Risk Management Systems Analysis. *Institutions For Disaster Risk Management Food And Agriculture Organisation Of The United Nations*. Italy.
- Babacan, M. (2005). *Reklamcılık Temel Kavramlar*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Balay, R. (2004). Küreselleşme, Bilgi Toplumu ve Eğitim. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*. 37(2). 61-82.

- Baltaş, Z. (2002). *Krizde Fırsatları Görmek: Yöneticiler İçin Krizde Yönetim El Kitabı*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Baran, H., (Ocak, 2005). *İşletmelerde Kriz Yönetimi*. İzto, A& G Bülten Araştırma Ve Meslekleri Geliştirme Müdürlüğü, http://www.izto.org.tr/portals/0/iztogenel/dokumanlar/isletmelerde_kriz_yonetimi_ii_h_baran_26.04.2012%2023-09-02.pdf (28.04.2019)
- Baş T. ve Akturan U. (2017). *Sosyal Bilimlerde Bilgisayar Destekli: Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınevi
- Bozkurt, İ. (2004). *Reklam Halkla İlişkiler ve Ötesi* (4. Baskı). İstanbul:Mediacat Yayınları.
- Budak G. Ve Budak G. (2004) *İşletme Yönetimi*. İzmir: Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları. 2004
- Burnett J.J. (1998). A Strategic Approach To Managing Crises, *Public Relations Review*. 24.(4).
- Can, H. (1999). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, H. (2002). *Organizasyon ve Yönetim Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş* (6. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Castoriadis, C. (1987). “İrkçilik Üzerine Düşünceler”, *Birikim Dergisi*, Sayı 62, Haziran 1994, 54-55
- Cengiz, E. (2002). *Uluslararası Pazarlamada Promosyon*, İstanbul: Der Yayınları.
- Canöz, K., Gedikçi Öndoğan, A., (Mart, 2015). Kriz Yönetiminde Dönüşümcü Liderin Rolü, *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*. 3(1), 36-61.
- Çakır,V. (2014). *Kriz İletişim Teorileri Kriz Yönetimi İletişimsel Temelde Çözüm Odaklı Stratejik Yaklaşımlar* L-T Academia Yayınları
- Çardaklı, S. (2008). *Televizyon Reklamlarında Tanınmış Kişilerin Kullanılmasının Reklamın Hatırlanması Üzerindeki Etkisi Konusunda Bir Pilot Araştırma*. Yüksek lisans tezi. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

- Darling, J. R., (1994). Crises Management in International Business, *Leadership and Organization Development Journal*, 15 (8), 3-8.
- Demir H. ve Şahin A. (2001). İnternet Reklamlarının Türleri ve Üniversite Öğrencilerinin Satın Alma Davranışları Üzerindeki Etkileri, *A Review of Social, Economic & Business Studies*,1.
- Deniz M. Ve Sağlam M. (2007). Kriz Dönemlerinde İşletme Stratejileri Ve Malatya Organize Sanayi Bölgesinde Faaliyet Gösteren Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*,6(20), 156-176.
- Demirtaş H. (2000). Kriz Yönetimi Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, *İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi*, 6(3), 361
- Dinçer, Ö. (1992). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (2. Baskı), İstanbul:Timaş Yayınları.
- Dinçer Ö. (2003). *Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası*, İstanbul:Beta Basım,
- Donnelly J.H., Gibson J. And Ivancevich J.M., (1975). *Fundamental Of Management*, USA:Business Pub.
- Dunning, J.H. and Lundan, S.M. (2008). *Multinational Enterprises and Global Economy*, Massachusetts:Edward Elgar publishing Ltd.
- Eğinli, A. T. (2014). *Kriz İletişimi Yönetimi İletişimsel Temelde Çözüm Odaklı Stratejik Yaklaşımlar* L-T Academia Yayınları.
- Elden, M (2004). *Reklam Yazarlığı*, İstanbul: İletişim Yayınları.
- Elden, M., Ulukök Ö. Ve Yeygel, S. (2005). *Şimdi Reklamlar* (1. Basım).. İstanbul:İletişim Yayınları
- Fidan, M., Gülsünler M.E. (2003) Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 10.
- Fortney, D. N. (1977). The Antropological Concept Of Race, *Journal Of Black Studies*, 8 (1), 35– 54.

- Fredrickson, G. M. (2007). *Racism: A Short History*, New Jersey: Princeton University Press.
- Göksel, H. (2017). Avrupa'nın Irkçı Sicili ve Mülteci Sorunu. *Tohum Dergisi*, 24 MAYIS 2017 <http://www.tohumdergisi.com/2017/05/24/avrupanin-irkci-sicili/>
- Grundy, M. and Moxon, R. (2013). The Effectiveness of Airline Crisis Management on Brand Protection: A Case Study of British Airways, *Journal of Air Transport Management*.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt Kültürü. *Kırgızistan Manas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 147-159.
- Gül, H. Ve Aykanat, Z. (2012). Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Araştırma *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 16 (1), ss 17-36
- Haşit, G. (2000) *İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları
- Hacıhaliloğlu, H. (1998). *İşletmelerde Kriz Yönetiminin Halkla İlişkiler Açısından İncelenmesi*.
- Kadıbeşegil, S. (2002). *Kriz Geliyorum Der! Kriz iletişimi ve yönetimi*. İstanbul: Mediacat Kitapları
- Kasım, M. (2004). Ürün Reklam-Tanıtımı Açısından Gazetelerdeki Otomobil Reklamlarının İncelenmesi (1994 Yılı Hürriyet, Milliyet, Sabah Gazeteleri Örneği) *Selçuk İletişim*, 3(2)
- Kazancı, M. (2014). *Kriz Dönemleri ve Kuruluşlar Kriz Yönetimi İletişimsel Temelde Çözüm Odaklı Stratejik Yaklaşımlar* L-T Academia Yayınları.
- Kırtay O., (2012) *Reklam İletilerinde Mizah Kullanımı: Öğeler, Teknikler Ve Uygulama Örnekleri*, Yüksek lisans tezi. İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Kızılçelik, S. (2018). Sömürgecilik, Irkçılık ve Soykırım Olarak Modernlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*. 15(4).
- Kotler, P. (2000). *Pazarlama Yönetimi*, Çeviren: Muallimoğlu N. İstanbul: Beta Yayınları.
- Köse, S., Tetik, S. ve Ercan C. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler, *Yönetim ve Ekonomi*, 7(1).
- Meydan, M. *Kriz Yönetimi Ve Muhtemel Bir Krize Karşı İşletmelerin Hazırlıklarına Yönelik Alan Araştırması (Denizli Tekstil İşletmeleri Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 2005 40, 7
- Mitroff, I.I. and Anagnos, G. (2001). *Managing Crises Before They Happen-What Every Executive and Manager Needs to Know About Crisis Management*, New York: Amacom Books.
- Mitroff, I.I., Shrivastava P., Udwadia F.E., (1987). *Effective Crisis Management. Academy Of Management Executive University Of Southern California.*
- Özdevecioğlu, M. (2002). Krizin işletmelerin Yönetsek ve Örgütsel Yapısı Üzerindeki Olumsuz Etkileri ve Kayseri Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* ,19, 93-114)
- Öztürk, A. (2003). *Kriz Yönetimi Ve Tekstil Sektörü Etkileri İle İlgili Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Pauchant T. and Mitroff I.I. (1992). *Transforming the Crisis-Prone Organization: Preventing Individual, Organizational, and Environmental Tragedies* San Francisco, CA: Jossey-Bass & Management Series.
- Pauchant, T., Coulombe, C., Martineau, J.T. (2006). "Crisis Management and Ethics", *Encyclopedia of Business Ethics*. Kolb R.W. (Ed.). Thousand Oaks, C.A.: Sage Publication.
- Patan, G.N. (2009). *İşletmelerde Kriz Yönetiminin ve Stratejisinin Önemi*. Yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Araştırma Yöntemleri Bilim Dalı.

- Patton, M. (2014). *Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating The Oryand Practice*, USA, Sage.
- Pearson, C. (2002). A Blueprint for Crisis Management”, *Ivey Business Journal*, 72
- Pearson C.M., Mitroff, I.I. (1993). From crisis prone to crisis prepared: a framework for crisis management *Academy of Management Executive*, 7(1).
- Peltekoğlu, F.B. (2009). *Halkla ilişkiler nedir.* ,İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım
- Penpece ve Madran, Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi • Cilt 11, Sayı 44, Temmuz 2015.37
- Sui Pheng, L., Ho, D. and Soon Ann, Y. (1997). Crisis management: a survey of property development firms, *Property Management*, 17(3), 231-251.
- Pira, A. Ve Sohodol, Ç. (2015). *Kriz Yönetimi Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme* (5.Baskı). İstanbul: İletişim Yayınları
- Rattansi, A. Ve Westwood, S. (1997). *Batı Cephesinde Irkçılık, Modernite Ve Kimlik*, (Çev. Akyüz S.), İstanbul: Sarmal Yayıncılık.
- Roux-Dufort, C. and Metais E. (1999). Building Core Competencies In Crisis Management Through Organizational Learning, The Case Of The French Nuclear Power Producer, *Technological Forecasting And Social Change*, 113–127.
- Seçilmiş, C. ve Sarı, Y. (2010). Kriz Dönemlerinde Konaklama İşletmelerinin Kriz Yönetimi Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 501-520.
- Seyidoğlu,H. (1992). *Ekonomik Terimler Sözlüğü*, Ankara: Güzem Yayınları, 31-132
- Sullivan, L., (2004). *Satan Reklam Yaratmak*. İstanbul: Mediacat Kitapları.
- Sumbas A. (Eylül, 2009) Batı Avrupa’da Yükselen Yeni-Irkçılık Üzerine Bir Deneme, *Alternatif Politika*. 1,(2). 260-281

- Şahin S. (2005). *Kriz ve kriz yönetimi kapsamında küçülme:Konaklama işletmelerinde örnek bir uygulama*, Yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Şen, F. (2011).. *Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz Yönetimi Ve Bir Örnek Olay Analizi*, Yüksek lisans tezi, karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şenel, A. (1984). *İrk ve İrkçılık Düşüncesi* (1. Baskı), Bilim ve Sanat yayınları,
- Şahinsoy, K . (2017). *Kriz Yönetimi Açısından Geleneksel Ve Sosyal Medya*. Yüksek lisans tezi. İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi, 9 (4), 1-19.
- Tayfur, G. (2004). *Reklamcılık* (1. Baskı).. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tağraf H. (2002). Küreselleşme Süreci Ve Çokuluslu İşletmelerin Küreselleşme Sürecine Etkisi. *C.Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 3, (2).
- Tağraf, H. Arslan, N.T. (2003). Kriz Oluşum Süreci ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(1).
- TDK (2005), Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlüğü (10. Baskı), Türk Dil Kurumu Yayınları, Ankara.
- TDK-2019 Nisan 06
http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5ca91b940f5d58.82803477
- TDK.(21.05.2019)http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5ce4161d2bdaa7.8477236
- Teker, U. (2003): *Grafik Tasarım Ve Reklam*, İzmir: Dokuz Eylül Yayınları,
- Tekin, Ö. F. (2015). Kriz Yönetimi ve Kamu Yönetimi İçin Önemi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi* 18(2). 119-135
- Temel, S. (2006). *Televizyon Reklamlarının Tüketicilerin Satın Alma Davranışları Üzerindeki Etkilerinin Üniversite Öğrencileri Bağlamında Araştırılması*, Yüksek lisans tezi Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

- Tikveş, Ö. (2003). *Halkla İlişkiler & Reklamcılık* (1.Basım).. İstanbul: Beta Basım A.S.
- Topsümer, F., Elden, M., (2015). *Reklamcılık Kavramlar, Kararlar, Kurumlar, İletişim yayınları.*
- Tüz, M. V. (2001). *Kriz Döneminde İşletme Yönetimi*, Sözcü Kitabevi.
- Ulmer, R.R. (2001). Effective Crisis Management Through Established Stakeholder Relationships Malden Mills As A Case Study, *Management Communication Quarterly*. 14(4). pp590-615
- Ulmer, R. R., and Sellnow, T. L. (1995). External Agencies As Advocates İn Organizational Crisis Communication: The Bismarck Wood House As A Case Study. *North Dakota Journal Of Speech & Theatre*, 8(1), 56-64
- Uslu, K. Z. (2000). *Televizyon ve Kadın*. Bursa: Alfa Yayınları
- Yıldırım A.ve Şimşek H. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, A. (2012). *Reklam Nedir?. Reklamcılık* . Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No:2652, Açıköğretim Fakültesi Yayını, 1618 3
- Yolcu , E. (2001). *Televizyon Reklamcılığı*, İstanbul:Emez Matbaa.
- Yin, R.K. (1984). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications, Beverly Hills, California.

İnternet kaynakları

- Bain, (5 Ekim 2017), <https://www.bain.com/tr/about/media-center/press-releases/2017/luks-tuketim-2017-de-yukselise-gecti/>
- Cener, P., Kriz Yönetimi, <http://danismend.com/kategori/altkategori/kriz-yonetimi-1/2019>
- Chutel, L., (October 19, 2017) <https://qz.com/africa/1106557/nivea-accused-of-racism-with-fair-skin-advertising-campaign-in-africa/>

- Dilekçi, E. (6 Nisan 2018). <https://www.fortuneturkey.com/dolce-gabbana-biz-olugumuzde-marka-da-bizimle-olecek-53353>
- Göksu, T., Kriz yönetimi, <http://www.turgutgoksu.com/FileUpload/ks7441/File/krizyonetimitg21sbt2011.pdf> , 20 şubat 2011
- Güneş, T., Reklam ve Reklam Yönetimi <https://www.xing.com/communities/posts/reklam-nedir-ozellikleri-nelerdir-reklamda-5-m-nedir-1003681575> Erişim tarihi:02.04.2019
- Ho, K., (6 Aralık 2018). <https://china.yougov.com/en-cn/news/2018/12/06/dgs-brand-health-collapses-among-chinese-consumers/>
- Jaideep, S. Reklam: Tanımları, Özellikleri Ve Amaçları (02.03.2019)
<Http://Www.Yourarticlelibrary.Com/Advertising/Advertising-İts-Definitions-Characteristics-And-Objectives/48658>
- Kaiser Family Foundation, 2008-2017 Sayım Büro Anketleri, <https://www.kff.org/other/state-indicator/distribution-by-raceethnicity/?currentTimeframe=0&sortModel=%7B%22colId%22:%22Location%22,%22sort%22:%22asc%22%7D>
- Kowitt, B. (21 Eylül 2017) <https://fortune.com/2017/09/21/most-powerful-women-pepsico-indra-nooyi/>
- Marzilli, T. (17 Nisan 2018) <https://today.yougov.com/topics/food/articles-reports/2018/04/17/one-year-after-jenner-ad-crisis-pepsi-recovers.>
- O'Donoghue, D. (4 Nisan 2019). <https://learn.g2.com/kendall-jenner-pepsi-ad>
- Parker, D. ve Wright, G., (16 Nisan 2018) <https://blogs.reed.edu/anth344-spring2018-group03/>
- Quenqua, D. (5 Nisan 2017). <https://www.prweek.com/article/1429761/pepsi-says-sorry-removes-kendall-jenner-ad-web> (21.05.2019)

Regester M., Larkin, J. Risk Issues And Crisis Managment; A Case Book Of Juneja, Prachi. Cirisis Managment ByManagement Study Guide Content Team.
<https://Www.Managementstudyguide.Com/Crisis-Management-Team.Htm>

Sherman, E. (19 Ekim 2017). <https://www.inc.com/erik-sherman/nivea-joins-backlash-bandwagon-with-charges-of-a-racist-ad-again.html>

Tanrikulu M., <https://paratic.com/moda-sektorunun-en-pahali-markalari/>
 (22.05.2019)

Watercutter, A. (04 Mayıs 2017) <https://www.wired.com/2017/04/pepsi-ad-internet-response/>

Xu, Y. (1 Aralık 2018).
<https://www.npr.org/sections/goatsandsoda/2018/12/01/671891818/dolce-gabbana-ad-with-chopsticks-provokes-public-outrage-in-china>

Yesir, B., <http://fikircok.net/pepsi-marka-reklam-krizi-kendall-jenner-inceleme.html>
 (23.05.2019)

Zhou, M., (19 Aralık 2018). <https://www.upthereeverywhere.com/blog/how-to-avoid-a-crisis-like-what-happened-to-dg-in-china>

<http://amerikabulteni.com/2011/08/18/nivea%E2%80%99dan-irkci-reklam-siyah-adama-yeniden-uygarlas-mesaji/>

<https://amp.theguardian.com/media/2017/apr/05/pepsi-kendall-jenner-pepsi-apology-ad-protest> (21.05.2019)

<https://mediacat.com/niveanin-yeniden-medeniles-reklamina-tepkiler-yagiyor/>
 (19.05.2019)

http://www.akademiktisat.net/calisma/kuresellesme/cus_acilma_dozyakisir.html
 (23.05.2019)

<https://www.bbc.com/news/amp/world-europe-39489967> (19.05.2019)

<https://www.bbc.com/turkce/haberler-dunya-46302878>.(23.05.2019)

<http://fashion.sina.com.cn/s/fo/2018-11-23/1335/doc-ihmutuec2915163.shtml>

(22.05.2019)

<https://www.ifanr.com/1132382> (22.05.2019)

<https://knowledge.wharton.upenn.edu/article/dolce-gabbana-mistakes-in-china/>

(22.05.2019)

<https://pazarlamasyon.com/dovedan-sonra-nivea-son-reklami-ile-irkcilik-kiskacinda/>

(19.05.2019)

<https://tr.linkedin.com/company/dolce-&-gabbana> (22.05.2019)

https://tr.wikipedia.org/wiki/Black_Lives_Matter (21.05.2019)

<https://twitter.com/BerniceKing/status/849656699464056832?> (21.05.2019)