



KADIR HAS ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İLETİŞİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

KRİZ İLETİŞİMİNİN MARKA VE İTİBAR YÖNETİMİ AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ: TORQU SÜT KRİZİ

MELTEM NERMİN BOYACI ÖZYURT

DANIŞMAN: DOÇ. DR. MÜBERRA YÜKSEL

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İSTANBUL, MAYIS, 2019

KRİZ İLETİŞİMİNİN MARKA VE İTİBAR YÖNETİMİ AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ: TORKU SÜT KRİZİ

MELTEM NERMİN BOYACI ÖZYURT

DANIŞMAN: DOÇ. DR. MÜBERRA YÜKSEL

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İletişim Bilimleri Anabilim Dalı Kurumsal İletişim ve Halkla İlişkiler Yönetimi Programı'nda
Yüksek Lisans derecesi
için gerekli kısmi şartların yerine getirilmesi amacıyla
Kadir Has Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü'ne
teslim edilmiştir.

İSTANBUL, MAYIS, 2019

Ben, MELTEM NERMİN BOYACI ÖZYURT;

Hazırladığım bu Yüksek Lisans Tezinin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve başka çalışmalardan yaptığım alıntıların kaynaklarını kurallara uygun biçimde tez içerisinde belirttiğimi onaylıyorum.

MELTEM NERMİN BOYACI ÖZYURT



22.05.2019

KABUL VE ONAY

MELTEM NERMİN BOYACI ÖZYURT tarafından hazırlanan **KRİZ İLETİŞİMİNİN MARKA VE İTİBAR YÖNETİMİ AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ: TORKU SÜT KRİZİ** başlıklı bu çalışma **22.05.2019** tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Müberra Yüksel (Danışman)

Kadir Has Üniversitesi

Prof. Dr. Banu Baybars Hawks

Kadir Has Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Güldem Baykal Büyüksaraç

İstanbul Üniversitesi

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Müdür
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Prof. Dr. Sinem Akgül Açıkmeşe

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

TABLOLAR DİZİNİ.....	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	vii
GÖRSELLER DİZİNİ.....	ix
GRAFİKLER.....	x
KISALTMALAR.....	ix
ÖZET.....	xii
ABSTRACT.....	xiii
TEŞEKKÜRLER NOTU.....	xiv
İTHAF.....	xv
GİRİŞ.....	1
1. KRİZ, KRİZ İLETİŞİMİ VE YÖNETİMİ.....	3
1.1. Krizin Tanımı.....	3
1.2. Krizin Özellikleri.....	4
1.3. Krizlerde Epistemolojik Ve Ontolojik Belirsizlik.....	5
1.4. Krizi Meydana Getiren Etmenler.....	7
1.4.1. İç çevre faktörleri.....	10
1.4.2. Dış çevre faktörleri.....	11
1.5. Krizin Oluşum Süreci Ve Aşamaları.....	13
1.6. Kriz Yönetimi Ve Kriz Evreleri.....	14
1.6.1. Kriz öncesi dönem.....	19
1.6.2. Kriz dönemi.....	20
1.6.3. Kriz sonrası dönem.....	21
1.6.4. Kriz iletişimi yönetimi.....	22

2. KRİZ İLETİŞİMİ TEORİLERİ.....	24
2.1. Kurumsal Savunca Teorisi (Corporate Apology Theory).....	24
2.2. İmajın Yeniden İnşası Teorisi (Image Restoration Theory : IRT).....	25
2.3. Durumsal Kriz İletişim Teorisi (Situational Crisis Communication Theory: (SCCT).....	26
2.4. Retoriksel Arena Teorisi (Rhetorical Arena Theory :RAT).....	27
3. MARKA VE İTİBAR YÖNETİMİ KAVRAMLARI.....	28
3.1. Marka Kavramı.....	28
3.1.1. Markalaşma süreci.....	34
3.1.2. Markanın amaç, işlev ve yapısı.....	35
3.1.3. Markanın önemi ve faydaları.....	36
3.1.4. Marka yönetimi.....	37
3.2. İtibar Yönetimi.....	40
3.2.1. İtibar kavramı.....	40
3.2.2. İtibarı oluşturan unsurlar.....	41
3.2.3. Kriz durumları ve itibar yönetimi.....	43
4. TURQUALITY.....	45
4.1. Turquality Nedir?.....	45
4.1.1. Turquality'nin vizyon, misyon ve hedefleri.....	45
4.1.2. Turquality ve destek marka programı.....	46
4.2. Turquality, Marka Ve İtibar.....	49
5. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....	52
5.1. Araştırmanın Metodolojisi.....	52
5.2. Araştırmanın Amacı Ve Araştırmanın Soruları.....	53
5.3. Araştırmanın Önemi.....	54
5.4. Araştırmanın Kapsamı.....	54

5.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	55
6. TORKU SÜT PATLAMA VAKASININ İNCELENMESİ.....	56
6.1. Torku Hakkında Genel Bilgiler.....	56
6.1.1. Ürün yelpazesinin genişleme hikayesi.....	57
6.1.2. Konya şekerin et ve süt hikayesi.....	58
6.1.3. Amaç.....	58
6.1.4. Demografik açıdan Torku.....	58
6.1.5. Sosyokültürel açıdan Torku.....	59
6.1.6. Torku markasının ürünleri.....	59
6.1.7. Torku'nun ürün ailesi.....	59
6.1.8. Torku swot analizi.....	60
6.1.9. Torku'nun hedef kitlesi.....	62
6.1.10. Torku markasının sosyal sorumluluk projeleri.....	62
6.1.11. Torku'nun stratejik pazarlama planı.....	65
6.1.12. Torku ve siyasi ilişkiler.....	66
6.2. Torku Süt Krizi.....	67
6.2.1. Kriz yönetim süreci tablosuna göre Torku süt krizi.....	71
6.2.2. Torku süt krizinin evreleri.....	72
6.3. Torku Markasının Kamuoyu Açıklaması.....	74
6.4. Sosyal Medya Ve Basın Yansımaları.....	80
6.5. Araştırmanın Bulguları.....	82
6.5.1. Torku'nun facebook hesabı.....	82
6.5.2. Torku'nun twitter hesabı.....	84
6.5.3. Torku'nun instagram hesabı.....	87
6.6. Torku Krizinden Sonraki Genel Yansımalar.....	93

7. SONUÇ	96
7.1. Sonuç Ve Öneriler.....	96
KAYNAKÇA	98
EKLER	105
ÖZGEÇMİŞ	107



TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo. 1.1 Kriz ve Belirsizlik.....	6
Tablo. 1.2. Örgütsel Krizlerin Nedenlerine İlişkin Bütünleşik Yaklaşım Modeli..	12
Tablo. 1.3. Kriz Yönetim Süreci.....	16
Tablo. 1.4. Kriz Yönetiminin Üç Aşaması.....	18
Tablo. 3.1. Marka Sadakati.....	33
Tablo. 3.2. Marka Yönetim Süreci.....	39



ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil. 3.1. Markanın Bileşenleri Arasındaki İlişki.....	36
Şekil. 4.1. Greiner'ın Büyüme Aşamaları.....	50
Şekil. 6.1. Şikayetvar.com Sitesinin En Son Şikayeti.....	72
Şekil. 6.2. Torku'nun Basın Açıklaması.....	75
Şekil. 6.3. Torku'nun Kamuoyu Açıklamasına Aldığı Yorum.....	83
Şekil. 6.4. İdris Kurtoğlu'nun Yorumu.....	84
Şekil. 6.5. Twitter Üzerinden Aldığı Olumsuz Yorum.....	86
Şekil. 6.6. Twitter Üzerinden Aldığı Olumsuz Yorum.....	86
Şekil. 6.7. Twitter Üzerinden Aldığı Olumlu Yorum.....	86
Şekil. 6.8. Torku'nun Twitter Üzerinden Aldığı Nötr Yorum.....	86

GÖRSELLER DİZİNİ

Görsel. 6.1. Torqu Ürün Ailesi.....	60
-------------------------------------	----



GRAFİKLER

Grafik 6.1. Torku'nun Facebook Hesabında Kamuoyu Açıklamasına Aldığı Yorumlar.....	82
Grafik 6.2. Torku'nun Twitter'da Paylaştığı Kamuoyu Açıklamasına Aldığı Yorumlar.....	85
Grafik 6.3. Twitter'da Torku Süt ile İlgili Atılan Tweetler.....	87
Grafik 6.4. Torku'nun İstagramda Paylaştığı Kamuoyu Duyurusuna Aldığı Yorumlar.....	89
Grafik 6.5. Olumlu-Olumsuz-Nötr Olarak İncelenen Torku'nun Kamuoyu Açıklama Grafiği.....	91
Grafik 6.6. Facebook, Twitter, İstagram Üzerinden Kamuoyu Açıklmasının Olumlu-Olumsuz ve Nötr Grafiği.....	91

KISALTMALAR DİZİNİ

AKP	Adalet ve Kalkınma Partisi
CHP	Cumhuriyet Halk Partisi
GDO	Genetiği Değiştirilmiş Organizma
IRT	Image Restoration Theory (İmajın Yeniden İnşası Teorisi)
İK	İnsan Kaynakları
İP	İyi Parti
MHP	Milliyetçi Hareket Partisi
SCCT	Durumsal Kriz İletişim Teorisi (Situational Crises Communication Theory)
SWOT	Strenghts (Güçlü Yönler), Weaknesses (Zayıf Yönler), Opportunities (Fırsatlar), Threats (Tehditler).
TBMM	Türkiye Büyük Millet Meclisi

ÖZET

BOYACI ÖZYURT, MELTEM NERMİN. KRİZ İLETİŞİMİNİN MARKA VE İTİBAR YÖNETİMİ AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ: TORKU SÜT KRİZİ, YÜKSEK LİSANS TEZİ, İstanbul, 2019.

Krizler beklenmedik anda, aniden ortaya çıkan ve markalar için tehdit oluşturan unsurlardır. Markalar krizi yönetebilmek adına hızlı harekete geçmesi, yalan haberler ortaya çıkmadan basın açıklamasında bulunması ve stratejik bir plan oluşturarak krizi kontrol altına alması gerektirmektedir. Ancak kriz marka tarafından iyi yönetilirse markası ve itibarı açısından durumu fırsata da çevirebilir. Her kriz olumsuz algılanmamalıdır. Marka için hedef kitlesi ve paydaşları ile arasındaki iletişim iyi olmalıdır. Hedef kitlesi kriz durumlarında markaya destek olabilir.

Araştırma Torqu markasına ilişkin süt krizi ile ilgilidir. Araştırma sorum, kriz yönetiminin marka, itibar ve paydaşları nasıl etkilediğidir. Bir tüketici Torqu markalı sütün patladığına dair video yayımlayarak bunu Torqu'nun diğer tüketicileri tarafından görmesini sağlamıştır. 1 Kasım 2018 tarihinde gerçekleşen olaya Torqu 3 Kasım 2018 tarihinde kendi sosyal medya hesaplarında kamuoyu açıklaması yapmıştır. Kamuoyu açıklamasına paydaşları tarafından gelen yorumlar olumlu-olumsuz ve nötr olarak içerik analizi yöntemi ile değerlendirilmiştir. İnternet gazeteleri, sosyal medya hesapları, Torqu ile ilgili şikayet gelen siteler incelenmiş araştırmaya sunulmuştur. Vaka, kriz iletişimi teorileri açısından açıklanmaya çalışılmış, marka ve itibar çerçevesinde değerlendirilmiştir. Krizin hedef kitlesi tarafından nasıl karşılandığı ve sonuç kısmında neler yapılabilir üzerine durulması gerektiği sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Kriz, kriz iletişimi, kriz yönetimi, kriz iletişim teorileri, marka yönetimi, itibar yönetimi, paydaşlar, içerik analizi, sosyal medya.

ABSTRACT

BOYACI ÖZYURT, MELTEM NERMİN. *EVOLUTION OF CRISIS COMMUNICATION IN TERMS OF BRAND AND REPUTATION MANAGEMENT: TORKU MILK CRISIS*, MASTER'S THESIS, Istanbul, 2019.

Crisis are the factors which occur unexpectedly and cause a threat for brands. Brands need to take rapid action to manage the crisis to take a press release before the false news, and to create a strategic plan to control the crisis. If the crisis is well managed by the brand, it may turn the situation into an opportunity in terms of its brand and reputation. Every crisis should not be perceived negatively. For the brand, communication between its target audience and share holders should be transparent. The target audience can support the brand in times of crisis.

This research is about the milk crisis of Torku. My research question is about how crisis management affects brand, reputation and stakeholders. A consumer has posted a video and allowing other consumers to see it. On November 3, 2018, Torku made an announcement about this incident which occurred on November 1, 2018. The comments received by shareholders to the public discourse are evaluated positively, negatively, and neutrally by content analysis method. Online newspaper social media accounts and complaints about Torku have been reviewed and presented in the research. How the crisis is addressed by the target group and what should be done in conclusion part are presented.

Keywords: Crisis, crisis communication and management, crisis communication theories, brand management, reputation management, shareholders, content analysis, social media.

TEŞEKKÜR NOTU

Lisans ve Yüksek Lisans eğitimini almamda burs olanaklarından yararlandığım Kadir Has Üniversitesi'ne sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Tezimi hazırlarken sergilediği büyük sabır ve samimiyeti ile gerek fiziksel, gerekse çevrim içi her zaman yardımını esirgemeyen danışmanın Doç. Dr. Müberra Yüksel'e katkılarından dolayı çok teşekkür ederim.

Yüksek lisans eğitimim boyunca asistanlığını yaptığım Prof. Dr. Banu Baybars Hawks'a katkılarından dolayı çok teşekkür ederim.

Tez asil jürisi olma adaylığımı kabul eden Dr. Öğretim Üyesi Güldem Baykal Büyüksaraç'a teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Tezi hazırlarken kaynak bulma konusunda ve diğer tez süreci ile ilgili büyük desteğini aldığım Kadir Has Bilgi Merkezi çalışanlarına ve özellikle Serap Özyurt'a katkılarından dolayı teşekkür ederim.

Mülakat için Flokser firmasının Yönetici Kurul Üyesi Ekin Tükek'e teşekkür ederim.

Eşime anlayışı, desteği ve yardımları için teşekkür ederim.

Son olarak her zaman yanımda olduklarını bildiğim, bu günlere gelmemde büyük payı olan öncelikle aileme, akrabalarım, arkadaşlarıma ve komşularım teşekkür ederim.

İthaf

Tezimi hazırlarken yanımda olan bebeğimin gelecekteki eğitim hayatının başarılarla dolmasını diler ve tezimi Ela Özyurt'a ithaf ederim...

Meltem Nermin Boyacı Özyurt, 2019

GİRİŞ

Günümüzde gelişen teknoloji ile birlikte internet ağları ve akıllı cihazlar hayatımıza girmiştir. Cep telefonu, tablet, bilgisayar ve hatta televizyonlar bile akıllı cihazlara dönüşmüştür. Bu araçların kablosuz internet ağına bağlanabilme özelliği bulunmaktadır. Okullarda, evlerde, iş yerlerinde, kafe ve restoranlarda hatta sokaklarda bile internet ağına erişim sağlanmaktadır. Akıllı cihazlar sayesinde yer fark etmeksizin her an her yerden internet ağına bağlanabilmekte ve böylece internetin sayesinde sosyal paylaşım hesaplarına kişi istediği an ulaşabilmektedir.

Web 2.0'ların hayatımıza girmesi ile birlikte analog yayından dijital yayına geçiş yapılmıştır. Web 1.0'da sadece birinci kişiden kaynak, mesaj girişi yapılırken, web 2.0 ile mesajın ulaştığı alıcı da yorum yapabilmektedir. Diğer bir deyişle interaktif bir iletişim söz konusudur. Mesajın iletildiği hedef kitlede cevap verebilir ve içerik üretebilir. Hem Web 2.0'ın gelişmesi, hem de her yerden akıllı cihazlar sayesinde internete erişim sağlayabilmemiz ile yeni medya gündeme gelmiştir. Bu gelişmeleri takip eden firmalar ise sosyal ağlarda yerini almaya başlamıştır. Kendilerine bir sosyal medya hesabı oluşturarak kendi firmalarını, ürünlerini, hizmetlerini vb. tanıtmaya başlamışlardır. Firmaların hedef kitlesi ve diğer paydaşları tarafından markalarına veya ürünlerine olumlu, olumsuz her türlü eleştiri gelebilmektedir. Bu da firmaların krizler yaşamasına neden olmaktadır.

Sosyal medya kullanıcıları herhangi bir firma, ürün veya hizmetle ilgili görüşlerini kendi sosyal medya hesaplarında paylaşarak, birçok kullanıcı tarafından görülmesini sağlayabilir. Hatta içeriği gören kullanıcılar bunu kendi hesaplarında da paylaşarak içeriği yayabilir. Böylece firmalar kriz iletişim teorileri üzerinden paydaşlarına açıklama yapma gereği duyabilir, marka ve itibarını korumaya çalışabilir.

Araştırmanın birinci bölümünde krizin tanımı, kriz iletişimi ve kriz yönetimi açıklanmıştır. Buna ek olarak ikinci bölümde ise kriz iletişimi teorileri olan durumsal kriz iletişimi, kurumsal savunca iletişim teorisi, imajın yeniden inşası ve retoriksel arena teorisi kavramlarına yer verilmiştir. Araştırmanın üçüncü bölümünde marka ve itibar yönetimi kavramları, marka değeri, marka kimliği, marka sadakati, marka farkındalığı, markalaşma süreci, markanın amaç, işlev ve yapısı literatür taraması yapılarak

sunulmuştur. İtibar yönetimi, itibarı oluşturan unsurlar; kurumsal kültür, kurumsal kimlik, kurumsal imaj, kurumsal marka ve kurumsal iletişim unsurlarına yer verilmiştir. Araştırmanın dördüncü bölümünde ise Türkiye’de gelişmekte olan firmalar ve markalar için bir destek programı olan Turquality hakkında bilgi verilmiştir. Firmaların Turquality programından nasıl destek göreceği üzerine durulmuştur. Buna ek olarak araştırmanın beşinci bölümünde ise araştırmanın yöntemi, metodolojisi, kapsamı, sınırlılıkları ve önemi sunulmuştur. Altıncı bölüm olan ise yerli bir firma olan Torqu markasına ait bir litrelik kutu sütün ısıtılırken patlama videosunun çekilip sosyal medyada paylaşılması ve bunun üzerine Torqu’nun sosyal medya hesaplarında konu ile ilgili kamuoyu açıklaması yapması üzerine durulmuştur. Kamuoyu açıklamasına diğer paydaşların vakaya olan tepkileri olumlu, olumsuz ve nötr olarak içerik analizi yöntemi ile açıklanmaya çalışılmıştır. Vakanın sosyal medya ve basına yansımaları üzerine durulmuş, Torqu’nun siyasi ilişkileri ve stratejik pazarlama planı hakkında bilgi verilmiştir. Bunların dışında Torqu markası hakkında genel bir bilgi sunulmuş olup firma ile ilgili swot analiz yapılmıştır. Demografi ve sosyokültürel açıdan Torqu markası açıklanmış, Torqu markasına ait ürünler verilmiştir. Araştırmanın son bölümü olan yedinci bölümde ise içerik analizine ait sonuçlar ve öneriler üzerine durulmuştur.

1. BÖLÜM

KRİZ, KRİZ İLETİŞİMİ VE YÖNETİMİ

1.1. KRİZİN TANIMI

Kriz kelimesi hem günlük yaşamda hem de birçok bilim dalında farklı anlamlarda kullanılmaktadır. Health ve Millar'a (2004) göre krizin listelenmiş tartışılan yirmi tanımı mevcuttur (Coombs and Holladay, 2010, s.3). Kriz kelimesinin kökenine bakacak olursak Yunanca "krinein" yani "karar vermek, ayırmak, seçmek" anlamına gelen eylemlerden oluşmaktadır. İsim olarak "krisis" kelimesi "karar" anlamını taşımaktadır (Çınarlı, 2016,s.25). Çince'de ise kriz kelimesi "fırsat" ve "tehlike" kelimelerinden oluşmaktadır (Bozgeyik, 2004, s.52). Çince weixian "tehlike" ve jihui "fırsat" anlamını taşıyan "wei-ji" krizi ifade etmektedir (Okay, 2012, s.352). Çince kelime anlamından da anlaşılacağı üzere kriz, sadece olumsuz bir anlam taşımamakta, bununla beraber olumlu anlamı da olan fırsatlar kelimesini de bünyesinde bulundurmaktadır. Türk Dil Kurumunun krizi tanımlamasına bakacak olursak altıncı sırada yer verdiği tanımında " bir ülkede veya ülkeler arasında, toplumun veya bir kuruluşun yaşamında görülen güç dönem, bunalım, buhran" olarak açıklamaktadır (TDK).

Krizin kelime anlamının dışında akademik literatür tanımına bakıldığında da tek bir tanım dışında, birden fazla anlamı olduğuna da rastlamak mümkündür. Krizler, insan yaşamında görülen maddi, sosyal, toplumsal, psikolojik veya tıbbi buhranları ifade edebilmekle birlikte, kar amacı güden işletmelerin yaşadıkları ekonomik ve yönetimi tehdit eder özellikteki durumları da ifade edebilmektedir (Sezgin, 2003: s.181). Herhangi bir önlem alınmadığı takdirde kuruluş açısından güçlü bir tehdit değerlendirdiği krizler için, beklenmedik bir anda ortaya çıkan, kuruluşun varlığı ve geleceği ile ilgili olumsuz sonuçlar doğurabilir (Akım, 2012, s.172). Kriz, işletme ve markaların mevcut durumunu ve konumunu temelden sarsacak güce sahiptir. Ancak eğer doğru yönetilirse işletmelerin faydası içinde olumlu katkıları bulunabilir. Bu nedenle işletmelerin birden bire ortaya çıkan bu krizlerin en doğru şekilde yönetilmesi gerekir. Kriz şirketler için bir dönüm noktası olabilir ve bu dönemde değişime ortam yaratan faaliyetler bütünü olarak

düşünülebilir (Keowan- McMullan, 1997, s.4). Kriz örgütün değerlerini tehdit eden en kısa sürede cevap verilmesi gereken, beklenmedik ve öngörülmeven özelliklere sahiptir (Hermann, 1963, s. 64).

1.2. KRİZİN ÖZELLİKLERİ

Hermann, krizlerin üç özelliğini; “kuruluşların değerlerini tehdit etmesi, tepki gösterilmesi için kısa zaman tanınması ve son olarak da kuruluşlar açısından beklenmedik ve öngörülmeven olması” şeklinde ifade etmiştir (1963, s. 64 aktaran Çınarlı, 2016, s. 27). Hermann’a göre kuruluş değerlerinin tehdit edilmesi işletmelerin yaşayabileceği olası bir kayba işaret eder. İkinci özellik olan tepki gösterilmesi için kısa zaman tanınması ise kısaca zaman baskısı olarak ifade edilir. İşletmelerin bir krizi yönetebilmesi için çok kısıtla zamanları vardır ve bu kısıtla zaman işletmeler üzerinde bir baskıya neden olur. Son özellik olan beklenmedik ve öngörülmeven sonuçlar için ise kısaca sürpriz diyebiliriz. Kriz neticesinde işletmelerde hiç beklenmeyen olayların ortaya çıkması muhtemeldir.

Kriz örgütsel bağlamda; örgütün amaç, değer ve kaynaklarını tehdit edebilir, örgütün varlığını devam ettirememeye tehlikesi ile baş başa bırakabilir. Kriz, belirsizlik ve zaman baskısı nedeniyle örgüt üyeleri arasında gerilim yaratarak, gerekli önlemlerin zamanında alınmasıyla ortadan kaldırılabilir veya etkileri en aza indirilebilecek bir özelliktedir. Aynı zamanda sınırlı zamanı kapsayan plansız bir değişim sürecidir (Tüz, 2004, s.12).

Krizin temel özelliklerini ise aşağıda şöyle sıralanabilir;

- Genellikle krizler önceden tahmin edilemez,
- İşletmelerin vd. tahmin ve kriz önleme mekanizmaları bazen yetersiz kalabilir.
- Krizler işletmelerin varlığını, amacını tehdit eder.
- Krizi engellemek, üstesinden gelmek için gerekli zaman ve açıklama yapmak için gereken yeterli bilgi bulunmaz.
- İvedilikle krize müdahale edilmesi gerekir.
- Kriz, açıklama yapacak kişilerde, işletmelerde gerilim yaratır (Sumer ve Pernsteiner, 2009, s.37)

- Örgütsel açıdan bakıldığında ise krizler; merkezileşen yetkiler, panik ve korkunun yaşanması ve kriz ile ilgili olarak karar sürecinin bozulması olarak üç ayrı safhada değerlendirilebilir (Can, 2005, s. 395).
- Yaşamsal bir dönüm noktasıdır.
- Zaman baskısı vardır.
- Beklenilmeden, aniden ortaya çıkar.
- Son olarak, doğal afetler de birer kriz durumu örneği olarak sayılabilir.

1.3. KRİZLERDE EPİSTEMOLOJİK VE ONTOLOJİK BELİRSİZLİK

Epistemoloji, bilgi kuramı, bilgi öğretisi anlamına gelmektedir. Bilimlerin koyduğu sorunları incelemektedir. Epistemoloji, bilginin nereden geldiğini yani kaynağını, neden ortaya çıktığını ve sınırlarını, kuşku karşısında bilginin nasıl temellendirildiği üzerine yoğunlaşmıştır. Bilgi felsefesi olarak da adlandırılan epistemoloji, kısacası bilgi ile ilgili tüm sorunları ve bu sorunların çözümlerini inceler ve çeşitli kuramlar ortaya koyar.

Ontoloji ise, varlık bilimidir. Ayrıca her bilim dalına göre ontolojinin kavramı farklılık göstermektedir. Ama genel olarak varlık bilimi ve kavramlar arasındaki ilişkiler olarak da tanımlanabilir. Varlığın ve var olmanın ne olduğunu inceleyen ontoloji, genel olarak bir cismin özelliğini, özünü ve diğer cisimler ile olan ilişkisini incelemektedir. Varlık felsefesi genel olarak ‘varlık var mı, varlığın kökeni ne, varlık değişken mi ve varlığın nitelikleri nelerdir?’ gibi sorulara yanıt vermektedir. Varlık felsefesi bu sorulara yanıt bularak varlığı açıklamaya çalışmaktadır.

Krizler, epistemolojik ve ontolojik belirsizliğe neden olabilirler. “epistemolojik belirsizlik” krizleri izlerken ki enformasyon eksikliğimizi gösterir. Krize sebep olan durumlar yeni, değişken ve karmaşık yapıdadır ki krizleri yönetebilme konusunda yeterli bilgi donanımına sahip değildir. Bu sebeptendir ki krizler belli bir süre karar verme ve durumu kavrama anlayışımızı kısıtlayarak enformasyon açığı meydana getirirler. İşletmelerin krizi en doğru şekilde yönetebilmesi için bu enformasyon açığını ortadan kaldırmaları gerekir. Bilgi açığını ortadan kaldıran ve hem paydaşları ile hem de hedef kitlesi ile doğru ve güvenilir bilgiler paylaşan işletmeler krizden en az zararla ayrılacaktır.

“Ontolojik belirsizlik” ise geçmişin gelecek ile hiç ilişkisinin olmaması veya çok az ilişkisinin olması durumundaki belirsizliktir. Krize sebep olan durum, yeni bir ‘normal’ meydana getirir. Bu bahsedilen yeni normal olabildiğince belirsizdir. (Çınarlı, 2016, s.29).

Tablo. 1.1 Kriz ve Belirsizlik

Belirsizliğe Neden Olan Temel Sorunlar	Kuruluş	Paydaş
Cevaplanmamış Sorular	Kim, ne, neden, nasıl	Kim, ne, neden, nasıl
Güvenilir Enformasyon İhtiyacı	Yüksek	Yüksek
Muğlaklık	Yüksek	Kanıt, niyet, kontrol odağı ile ilgili kafa karışıklığı
Bireysel Güven	Yok	Yok

Kaynak: (Ulmer, Sellnow ve Seeger, 2011, s. 36).

Tablo 1.1’ de kriz ve belirsizliğin kuruluş ile paydaşlar arasındaki ilişkisi incelenmiştir. Bir kriz vakası olduğunda hem kurum hem de kurumun paydaşları açısından tabloya göre değerlendirildiğinde belirsizlik mevcuttur. Krizin nasıl olduğu, nasıl algılandığı ve nasıl bir etkiye sahip olduğu bilinmemektir ve bu durum belirsizliğe yol açmaktadır. Bu belirsizlik ise krizlerin kötü yönetilmesine yol açarken, işletme ve paydaşların kriz esnasında soğukkanlılığını korumasına engel olmaktadır. İşletmenin kriz anında profesyonel bir tavır sergileyememesi krizin işletme için pek çok olumsuz sonuç doğurmasına sebep olmaktadır.

En önemlilerinden biri, özellikle de paydaşlar açısından güvenilir enformasyon ihtiyacıdır. Çünkü paydaşlar çıkan olası bir kriz durumunda ilk olarak kendi çıkarları ve itibarları için kaygıya düşerler. Bir çıkar ilişkisi içerisinde olduğu için kriz anında firmadan herhangi bir bilgi akışı alamayan paydaşlar kendi itibarlarını korumak için harekete geçmeye başlayabilir. Bu nedenle kriz ortaya çıktığında açık, net ve anlaşılır muallakta kalmayı gerektirmeyecek bilgiye ve haberleşmeye ihtiyaç vardır. Kriz durumunda kuruma veya markaya bağlı kişiler başta inanmayabilir, kuruma güvenmek isteyebilir. Bu nedenle kriz yaşandığında belirsizlikler ortadan kaldırılmaya çalışılmaz.

1.4. KRİZİ MEYDANA GETİREN ETMENLER

Mitroff'a göre kriz yedi maddede açıklanmıştır;

- I. Ekonomik : Çalışma sorunları, borsa düşüşleri, ekonomik çöküş, ticaret politikasında değişimler, karlılıkta hızlı düşüşler.
- II. Enformasyonel : Veri kaybı, veri tahribatı, kayıtların kaybı vb.
- III. Fiziksel : Önemli fabrika ve tesislerin kaybı, kayıplar ve uzun dönemli çöküş, ürün başarısızlıkları, fabrika kazaları, uzun dönemli kalite problemleri.
- IV. İnsan Kaynakları : Önemli personel ölümü, işletmede vandalizm, yolsuzluk, istifalar.
- V. İtibar : Olumsuz dedikodular, itibar kaybı, firma logosu ve web sitesi ile ilgili tahrifat vb.
- VI. Psikopatik Eylemler : Ürün tahrifatı, terörizm, kriminal olaylar, adam kaçırmaya vb.
- VII. Doğal Afetler : Yangın, sel, fırtına, depremler (Polard,2006 s. 722-723).

Krizlerin ortaya çıkmasının nedenlerini iç çevre faktörleri ve dış faktörleri olmak üzere iki başlık altında inceleyebiliriz. Dış çevre faktörleri ekonomi, kültür, hukuki, siyasi ve doğal afetler olarak sıralanabilir. İç çevre faktörleri ise bilgi yetersizliği, itibar, insan kaynakları gibi etmenler olarak sıralanabilir. Bir markaya veya kuruma ait bir kriz olayı yaşandığında bunu marka veya kurum açısından, swot analizin tehdit ve fırsat unsurları ile inceleyebiliriz. Swot analizi krizin en doğru şekilde yönetilmesi ve en az zararla

atlatılması için gerekli olan tüm bilgileri sunar. Swot Analizi; İngilizce *Strangthes* ‘Güçlü Yönler’, *Weaknesses* ‘Zayıf Yönler’, *Opportunities* ‘Fırsatlar’ ve *Threathes* ‘Tehditler’ kelimelerinin baş harflerinin kısaltmalarından oluşmaktadır. Swot Analiz hem kişiler hem işletmeler için kullanılabilir.

Swot Analiz

Güçlü Yönler;

- Bir şirketle ilgili kriz durumu ortaya çıktığında bundan dersler çıkararak kendini geliştirebilir.
- Mevcut durumunu gözden geçirmesine, ayrıca kendini, çalışanlarını veya ürünlerini iyileştirmesine imkan tanır.
- Kriz ortaya çıktığında hedef kitlesi tarafından markaya olan sadakati gözlemleyebilir.
- Hedef kitlesinin gözünden markasının itibarını ölçümleyebilir.
- Krize sebebiyet veren durumları çözüme kavuşturabilir.

Zayıf Yönler;

- Marka, ürün, firma ile ilgili olumsuz haberler çıkmasına neden olur.
- Hedef kitlenin hafızasında yer edebilir.
- Satışların düşünmesine neden olabilir.
- İşletme küçülmeye ve iflas verme eşiğine gidebilir.
- Piyasaya sunduğu ürünleri geri çekebilir ve maliyet açısından zarara uğrayabilir.

Fırsatlar;

- Kriz yaşandığında bunu marka kendi açısından olumsuz düşünmemelidir. Kriz kelimesinin tanımında olduğu gibi fırsat anlamını da taşımaktadır. Marka krizi kendi açısından fırsata çevirebilir.

- Başarısız olunan bir kriz, bünyesinde başarılı olabilmek için yön gösterici olabilir. Krizin nedenlerini bulmak, geliştirmek ve krizden doğan sonuçları çözmek için daha iyi kriz yönetimi yapılmasını ve daha iyi bir ekibin kurulmasını sağlamaya çalışabilir.
- Bilgi kaynağının güvenilir olması ve işletme için olumlu bilgi akışı sağlaması kriz anında büyük öneme sahiptir. Güvenilir bilgi kaynağı oluşturup bunu kanıtlarla destekleyebilir.
- Büyüyen sektörlerde marka veya kurum küçük çaplıysa kendini geliştirme yoluna gidebilir.
- Eğer bir kriz durumundan olumlu sonuçlarla çıkılıyorsa bu kriz iyi yönetilmiş ve fırsata çevrilmiştir. Bu durumda işletmeler için bir tehdit unsuru haline gelene kriz işletmeye fayda sağlayan bir olay haline gelmiş olur.
- Krizi fırsata çeviren duruma bir örnek verecek olursak 2009 yılında Fortis ile Fransız bankası olan BNP Paribas¹ arasında kriz döneminde yapılan birleşme fırsat olarak değerlendirilmektedir. BNP Paribas Türkiye’de TEB² (Türk Ekonomi Bankası) olarak devam eden ve Fortis ile birleşmesini bir sloganla duyurmuştur: “Gücümüzü İkiye Katladık” sloganı krizin fırsata dönüştüğü bir olgudur. Böylece Türkiye’nin 7. büyük bankası unvanını almıştır.
- Kriz döneminde küçülme yerine büyüme kaydeden BİM³ geliştirdiği iş modeli stratejisi ile krizi fırsata çevirmiştir. BİM’in bu stratejisi daha sonra farklı işletmeler tarafından da uygulanmaya başlamıştır. BİM ürünlerinde uygun fiyat ve az çeşit stratejisine dayalı modelden faydalanmıştır. BİM’in uyguladığı bu model kriz sonrası şirkete yarar sağlamıştır. Capital (2003)’ün haberine göre tüketici BİM’de istediği üründen sadece bir çeşit olduğunu ve ürünün fiyatını bilerek gittiğini vurguluyor (Web, Erişim Tarihi: 2.05.19). Özellikle perakende sektörünün küçüldüğü bu dönemde BİM, 2001 kriz sonrası mevcut müşteri sayısını da arttırarak büyüme kaydetmiştir. (Çelik ve Çakır, 2015, s. 6). Kendine özel olarak hazırladığı stratejisi ile BİM kriz dönemini fırsata çeviren nadir firmalar arasında yer almıştır.

¹ BNP Paribas: Sigortacılık alanınca faaliyet sürdürmekte olan şirkettir.

² TEB: Türk Ekonomi Bankası

³ BİM: Birleşik Mağazalar A.Ş. gıda ve tüketim mağazası.

Tehditler;

- Kur fiyatlarının değişikliği ile ürün veya hizmette fiyat artışından dolayı müşteri sayında kayıp olması,
- Gelişen teknoloji ile kurumun ürün veya hizmeti ile ilgili olumsuz bir durum ortaya çıktığında çok hızlı yayılıp birçok kişi tarafından görülür olması,
- Ürün veya hizmet sektörün kalitesini karşılamıyor olabilir,
- Müşteri taleplerinin ve ihtiyaçlarının değişmesi ve firmaların ısrarla müşteri odaklı pazarlama anlayışını kabul etmemeleri,
- Gelişen sektörlerde rakip firmaların artması, swot analiz açısından bakıp krizi değerlendirdiğimizde kurum ve marka açısından tehdit oluşturabilir.

1.4.1. İç Çevre Faktörleri

İşletmenin kendi yapısal sorunlarından kaynaklanan etmenlerdir. Bu etmenler işletmenin yapısından kaynaklandığı için kontrolü dış etmenlere göre daha kolaydır. İşletme kendisinde var olan sorunları kriz öncesinde analiz ederek çözebilir. Böylelikle kriz yaşamadan var olan sorunlar çözülebilir. Örneğin, tepe yöneticilerle ilgili sorunlar, işletmenin hayat eğrisi, örgütsel yapıdan kaynaklanan krizler, örgüt kültürü ve örgüt iklimi ile ilgili sorunlardır (Çınarlı, 2016: 31).

Örgütlerin krizlerle karşılaşmasının en önemli nedenlerinden biri de tepe yönetimin krizi görememesi ya da örgütsel krizden kurtulma yönünde yetersiz kalmasıdır. Hatta yönetici bugünün sorunlarını, dünün çareleri ile çözmeye kalkıyorsa, bizzat yöneticinin kendisi de örgütte kriz kaynağı olabilmektedir (Can, 2005, s.392). Her sorun kendi dönemine göre analiz edilmeli ve bu doğrultuda çözüm bulunmalıdır. İşletmeler her sorunu kendi içerisinde değerlendirerek bir çözüm yolu bulursa krizden kurtulmamak mümkün değildir.

Krizi oluşturan örgüt içi faktörlerden biri de bilgi toplama ve kullanma yetersizliğidir. Kararsızlık veya yanlış kararlar, kriz dönemlerinin en temel sorunları arasında sayılmaktadır. Doğru ve tam bilginin olmaması, karar sürecindeki belirsizliği arttırmakta

ve örgütlerin değerleri ve örgüt kültürü de krize neden olan örgüt içi faktörler arasında yer almaktadır (Can, 2005, s.393).

1.4.2. Dış Çevre Faktörleri

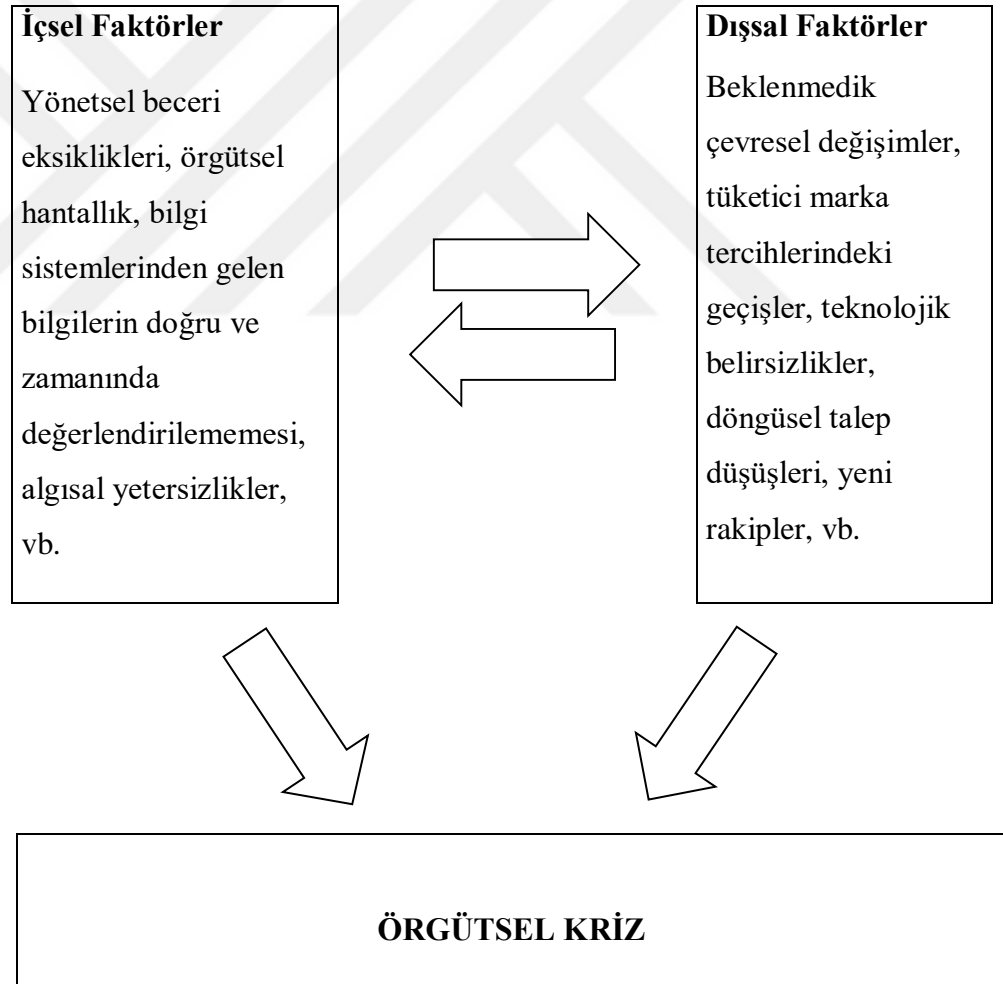
Dış çevre faktörleri adından da anlaşılacağı üzere kurumun kontrolü dışında kaynaklanan krizlerdir. Dış çevre faktörlerinin kontrolü iç çevre etmenlerinin kontrolüne göre çok daha zordur. Bu tür krizler kontrol edilemez türdendir ancak dış çevre analizi ile önceden tahmin edilip önlem alınabilir. Gelişen dünyamızda dış çevreden kaynaklı krizleri ekonomik, sosyo-kültürel, hukuki politik, teknolojik çevre değişikliği, rekabet ortamında ortaya çıkan değişiklik ve doğal afetler olmak üzere sıralayabiliriz. (Ataman, 2004, s. 238).

- *Ekonomik;* günümüz dünyasında değişen piyasalarda kur değişikliğine bağlı yaşanan belirsizlikler, küçük veya büyük çaplı işletmelerin iş sürecini olumsuz etkileyen faktörlerdendir.
- *Sosyo-kültürel;* toplumun değer yargıları, nüfus sayısı ve birleşimi, kültür düzeyi ve moda yaklaşımı gibi sosyo-kültürel çevreyi oluşturan bu unsurlar, beraberinde örgüte bazı fırsat ve tehditleri de getirir (Ataman, 2001, s.239). Örgütün sosyo-kültürel çevreyi gerektiği kadar analiz edememesi durumunda, tehditlerden kaçarak fırsatları yakalaması imkansızlaşmakta ve kriz durumu ortaya çıkarabilmektedir. (Sumer ve Pernsteiner, 2009, s.38). Ancak toplumun sosyo-kültürel yapısını güncel olarak takip eden ve bu yapıda meydana gelen değişiklikler doğrultusunda kendini güncelleyen işletmeler bu faktörden etkilenerek kriz yaşamazlar.
- *Hukuki – Politik Çevre;* örgütlerin yaşama ve gelişme sürecini etkilemekte ve krize neden olabilmektedir. Örgütlerin faaliyetlerini denetleme ve düzenleme, devletin karar ve yasalarında meydana gelen değişiklikler çerçevesinde ele alınabilir. (Ataman, 2001, s. 240).
- *Teknolojik Çevre Değişiklikleri;* Gelişen ve gelişmekte olan teknolojiye uyum sağlayamayan şirketler belirli krizlerle karşılaşmaktadır. Gelişen teknoloji ile kendini yeniden revize etmek zorunda kalan şirketler, iş sürecine teknolojik gelişmeleri de eklemek durumunda kalmıştır. Teknolojiye yönelik yatırım yapmamak ve takip etmemek şirketleri geriye atmakta gelişmesine engel

olmaktadır. Ancak teknolojik gelişmeleri takip eden ve yaşanan bu gelişmeler ile kendilerine yeni stratejiler uygulayan firmaların büyümesi da kaçınılmazdır.

- *Rekabet Koşullarında Meydana Gelen Krizler;* İşletmelerin devamlılığı için gelişmesini ve büyümesine etki eden, rakip firmaları takip ederek rekabet koşulları, rekabet ettiği şirketler ile aynı olmayabilir. Bu noktada işletmelerin rekabet içinde oldukları firmaları analiz etmeleri ve işletmelerini ona göre konumlandırmaları gerekmektedir.
- *Doğal Felaketler;* ani bir biçimde ortaya çıkan yangın, sel, deprem, heyelan, hortum gibi doğal afetler işletmeler açısından krize sebep olabilecek dış çevre faktörlerindedir.

Tablo. 1.2 : Örgütsel Krizlerin Nedenlerine İlişkin Bütünleşik Yaklaşım Modeli



Kaynak: (Sumer ve Pernsteiner, 2009: s. 93)

Tabloda görüldüğü üzere örgütsel kriz ikiye ayrılmaktadır. Bunlar içsel faktörler ve dışsal faktörler olmak üzere tabloda açıklanmıştır. Kurum içi oluşan herhangi bir durum dış çevreden kaynaklı krize ve dış çevreden kaynaklı bir kriz ise içsel bir krize yol açabilir. İçsel ve dışsal faktörler birbirlerinden etkilenebilmektedirler.

1.5. KRİZİN OLUŞUM SÜRECİ VE AŞAMALARI

İşletmelerin bir kriz ile karşılaşması yaşanan bir değişim sürecinden dolayı meydana gelmektedir. Kriz süreci işletmeleri birbirini takip eden aşamalardan geçerek etkiler. Krizin oluşum süreci ve aşamalarını anlayarak kriz sürecini yönetmek gerekmektedir. Meydana gelen bir krizin gelişimini anlayabilmek ve ona uygun çözümler üretebilmek için, önce genel anlamda kriz sürecini kavrayabilmek ve içerdiği evreleri belli bir çerçeveye oturtabilmek gerekir. Ancak bu şekilde yöneticiler, kriz süreci içerisinde doğru teşhisler koyup, çözüm üretebilmek için hangi evrede hangi araçları kullanmaları gerektiğine karar verebilirler (Sumer ve Pernsteiner, 2009, s. 126-127).

Belirsizlik derecesine göre krizler, yönetimin öngörme becerisine bağlanmaktadır. Bu tip krizler “tahmin edilebilen” ve “tahmin edilemeyen” şeklinde ikiye ayrılmaktadır. Tahmin edilebilen krizler; grevler, yangın, çevre kirliliği yaratma, üretim hacmindeki azalma, pazar kayıpları, hisse senetlerinde düşüş, maliyet artışları, ürün boykotları, vb. olarak düşünülebilir. Tahmin edilemeyen krizler ise; sabotaj, yöneticilerden birinin kaçırılması, suikast, işletme sahibinin ani ölümü, her türlü doğal afet gibi örneklerle açıklanabilir (Korkmaz, 2008: s.9). Tahmin edilebilen krizleri önceden öngörerek engellemek mümkündür. Tahmin edilemeyen krizlerde ise böyle bir durum söz konusu değildir. Bu doğrultuda tahmin edilemeyen krizler işletmelere daha büyük zararlar verebilmektedir.

Kriz çeşitli aşamalardan geçerek oluşan fakat her sürecinde zorluk ve kaosu içinde barındıran zorlu bir süreçtir. Krizi önlemek için onun saptanması, ortadan kaldırılması ve aşama aşama analizinin yapılması gerekmektedir. (Filiz, 2007, s.11). Yaklaşan bir kriz olduğunu saptayan işletmeler anında harekete geçmeli ve yaklaşan krizi engellemelidir. Bir krizi yönetmek engellemekten daha zordur. İşletmeler bu durumun ciddiyetini kavrayarak kriz analizi yapmalı ve kendilerini korumalıdır.

1.6. KRİZ YÖNETİMİ VE KRİZ EVRELERİ

Kriz yönetimi Halkla İlişkilerin konularından ve onun bütünleyici bir parçasıdır. Kriz yönetimini, taktiksel, yönetsel, teknik, operasyonel ve ilişkisel unsurlarına sahiptir. Coombs, “Krizlerle mücadele etmeli, krize neden olan etmenleri bulup ve zararını önlemek veya en aza indirmek için tasarlanmıştır” diyerek kriz yönetimini tanımlamıştır (2007, s. 5). Bu tanımlama Coombs tarafından biraz daha geliştirilerek “bir krizin olumsuz çıktılarını önlemeyi ve azaltmayı amaçlar ve böylelikle kuruluşu, paydaşlarını ve/veya sektörü zarardan korur” şeklinde ifade edilmiştir (1994, 4). Öte yandan Fearn-Banks da kriz yönetimini “Olumsuz etkilerden kaynaklanan risk ve belirsizliklerin bir kısmını ortadan kaldırarak işletmelerini daha da kontrol etmesini sağlayan stratejik planlama süreci” olarak tanımlamıştır (2012, s.2). Lukaszewski göre de kriz yönetimi şimşek hızında sağduyunun uygulanması yani krize çok hızlı müdahale edilmesi gerektiğine vurgu yapmıştır (2013, s.33) Daha açık bir dil ile anlatmak gerekirse kriz yönetimi, bir kriz meydana gelmeden önlemler almak ve kriz ortaya çıktıktan sonra ortadan kaldırmak adına yapılan çalışmalardır. İşletmeler bir kriz meydana gelmeden önce kriz yönetimi ile ilgili stratejik planlar oluşturmalıdır. Böylelikle kriz ortaya çıktığında çözümü önceden belirlenmiş olacaktır.

Warren Buffet’in kriz yönetimi ile ilgili tavsiyesi “önce bütün olguları bilmediğinizi açık olarak ifade edin. Sonra hemen bildiğiniz olguları belirtin. Amacınız onu çabuk ve hızlı yapmak, kriz durumundan çıkarak onu geride bırakmak ve bunu yaparken doğru yapmak olmalıdır. Yaşınız ilerledikçe sorunuz iyileşecek değildir.” (Harvard Business Review, Crises Management, 2000, s.31).

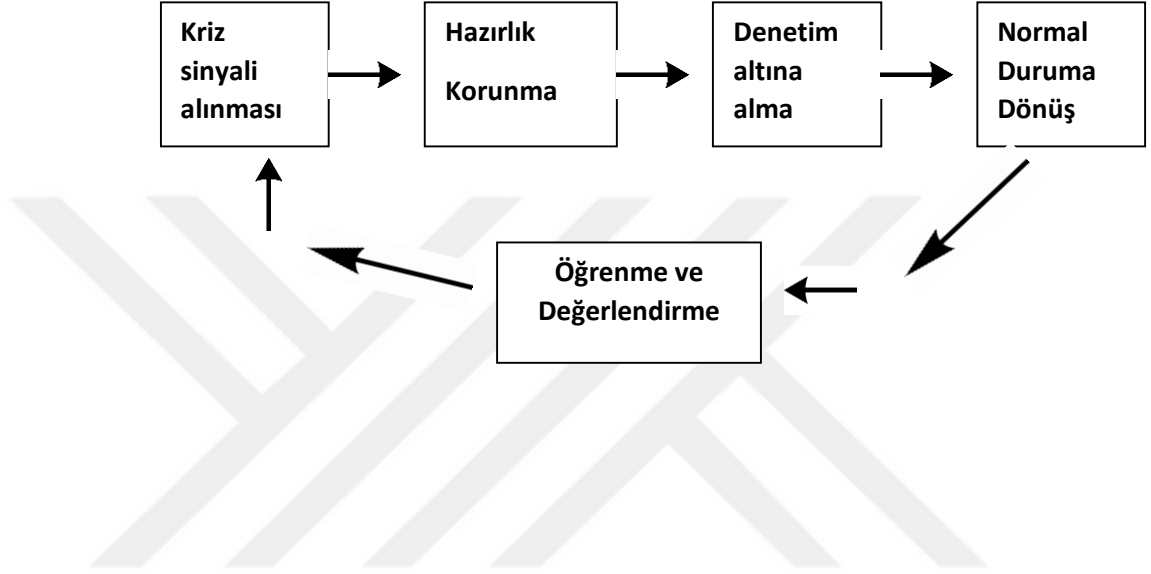
Kriz henüz çıkmadan ve kaynağını bulanlar krizi en iyi yönetenlerdir. Burke’e kriz yönetiminde iki noktayı vurgulamak istemiştir. Birinci olarak, birçok üst düzey yöneticinin gözden kaçırdığı bir aksi yorum belirtmiştir: “Halka açık bir şirketi yönetiyorsanız, kamuoyunu görmezden gelemezsiniz.” İkinci olarak, “Kurumlara, şirketlere olan güven sanılandan çok daha önemlidir. Kilit sözcük ‘güven’ sözcüğüdür. İnsanların en çok ihtiyaç duyduğunuz anda sizin sözünüze güven duyup duymayacağını, krizden önceki yıllar içinde kuruluşun ne kadar güvenilirlik geliştirmiş olduğuna bağlıdır.” (Harvard Business Review, Crises Management, 2000, s.36). Bu noktada ortaya marka imajı kavramı çıkmaktadır. Eğer bir firma yaptığı çeşitli iletişim çalışmaları ile

müşterilerinin zihninde olumlu ve güvenilir bir marka imajı oluşturduysa kriz anında insanlar markaya karşı olan güvenlerini kaybetmeyecektir. Ancak marka imajı sağlam temellere dayanmayan markalar bu yaşadıkları kriz sorunu ile itibarlarını zedeleyebilir ve güven duygusunu temelden sarsabilir.

Kriz yönetimi, olası kriz durumuna karşılık, kriz sinyallerinin alınarak değerlendirilmesi ve örgütün kriz durumunun en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanması sürecidir. Bu kriz sürecinin en iyi şekilde yönetilebilmesi için bazı aşamaların izlenmesi gerekmektedir. Kriz yönetiminin temel amacının örgütü kriz durumuna hazırlamak olduğunu ifade eden Can (1997, s.315 aktaran Demirtaş, 2000, s.363) kriz yönetimini beş aşamada ele almaktadır. Bu döngü;

- I. Kriz sinyallerinin alınması
- II. Krize hazırlık ve korunma
- III. Krizin denetim altına alınması
- IV. Normal duruma geçiş
- V. Öğrenme ve Değerlendirme' den oluşmaktadır.

Tablo. 1.3 : Kriz Yönetim Süreci



Kaynak : (Can 1997, s.317).

Krizin ilk aşaması, krizle ilgili ilk sinyallerin ortaya çıktığı aşamadır. *Krizin ilk sinyalleri* önceden fark edilip, krizin çıkmasını engelleyerek çözüm üretebilir. Çünkü sinyallerin fark edilmesi çözümü kolaylaştırabilir. Eğer bu sinyaller fark edilmez veya önemsenmezse kriz kaçınılmaz olur. Uyarıları takip ederek doğru bir şekilde üzerine gidilmesi gerekir. Tabloda da görüldüğü üzere kriz yönetiminin ikinci aşaması olan hazırlık ve korunmadır. *Hazırlık ve korunma* mekanizmaları geliştirerek krizin meydana getirdiği ve getireceği olumsuzlukları önlemek, işletmelerin ilgili departmanlarını veya çevrelerinin krizin zararlarından korumaya yöneliktir. Krizin önüne geçebilmek için birinci aşamada olduğu gibi sinyallerin alınması ve hazırlık korunma aşamasında krizi önleme mekanizmaları birlikte işlemelidir. Kriz yönetiminde ilk iki aşama dikkatte alınmalı ve gerekli çalışmaların yapılması gerekmektedir. Eğer bu çalışmalarda başarılı olunmaz ise kriz kaçınılmaz olur. Bu aşamada olası bir krizden bahsetmek yerine artık gerçek bir krizden bahsedilir.

Kriz yönetimi sürecinin diğer bir aşaması ise *denetim altına alınması*dır. Krizden gelen etkileri önlemeye çalışarak krizi ortadan kaldırmaya çalışır. Burada kriz sözcüleri krizin durumunu ve yapılması gereken çalışmaları belirtmesi gerekir. Kriz yönetimi sürecinin dördüncü aşaması *normal duruma dönüş* aşamasıdır. Örgüt tekrar eski konumuna getirmek, krizden doğacak zararları iyileştirme bu aşamada yapılır. Normal duruma dönüş aşamasında öncelikli olarak en kısa sürede örgüt eski verimli haline getirilmeye çalışılır. *Öğrenme ve değerlendirme* kriz yönetiminin son aşamasıdır. Bu aşamada, kriz döneminde alınacak kararlar, önlemler ve şirketin işleyişinin gözden geçirilmesi için krizden alınacak dersler niteliğindedir. Ayrıca krizin tekrar etmemesi için alınacak önlemler ve krizden fayda sağlamak öğrenme ve değerlendirme aşamasında yapılan çalışmalardır. Aksi takdirde şirketin itibarı zedelenir ve iflas verebilir. (Can, 1997: s.398-400 aktaran Sumer ve Pernsteiner, 2009: s.46). Bir işletme bahsettiğimiz aşamaları sırası ile gerçekleştirirse herhangi bir krizle karşılaşmayacak ya da olası bir krizden en az zararla kurtulacaktır. Ancak kriz yönetim aşamalarının yerine getirilmemesi ya da herhangi bir basamağın atlanması işletmelerin büyük bir sorun ile karşılaşmasına yol açabilmektedir.

Kriz yönetiminin temel aşamaları üç başlık altında ele alınabilir Bunlar; önleme, hazırlık ve krizin kontrol altına alınmasıdır.

Tablo.1.4 : Kriz Yönetiminin Üç Aşaması

I. Önleme	İlişki Kurmak Çevreden Sinyaller Almak
II. Hazırlık	Kriz yönetim takımını ve sözcülerini belirlemek Ayrıntılı kriz yönetim planı oluşturmak Etkin iletişim sistemi kurmak
III. Krizin Kontrol Altına Alınması	Hızlı cevap: Kriz yönetim planını harekete geçirmek Kötü gerçekleri anlamak ve önemsemek Güvenlik ve duygusal gereksinimleri karşılamak İşe geri dönmek

Kaynak: (Coombs, 2006, s. 253).

Yukarıdaki tabloya göre önleme aşaması, meydana gelecek krizi tespit etmek ve krizi engellemek için uyarıları alarak yöneticiler tarafından geliştirilen faaliyetleri içerir. Bu aşama krizin önlenmesi için büyük bir öneme sahiptir. Bu aşamayı en iyi şekilde gerçekleştiren işletmeler olası krizleri doğru bir şekilde yönetebilir. İkinci olan hazırlık aşaması, bir kriz meydana belirdiğinde onunla başa çıkabilmek için, bütün detaylandırılmış planlamayı kapsamaktadır. Ortaya çıkan kriz esnasında işletmelerin nasıl bir yol izleyeceği, yapılacak basın açıklamaları gibi kararlar bu aşama da alınır. Krizin kontrol altına alınması aşamasının odağında ise gerçek bir kriz için örgütün cevabı ve bunlarla ilgili unsurlar yer almaktadır (Draft, 2006, s. 253).

Coombs, bu tabloya bir sonraki yıl “revizyon” u da eklemiştir (2007, s. 6). Kriz yönetimi performansı sırasında neyin doğru yapıldığını ve neyin yanlış yapıldığını belirleyerek kuruluşun taklit ve gerçek krize verdiği cevabın gelişimini içerir. Böylece krizi yönettikten sonra tekrar gözden geçirilmesi gerektiğine vurgu yapmıştır.

Kriz parçalara ayrılarak ele alınmaktadır. Meyers ve Holusha'ya göre bir krizin üç önemli evresi vardır (Meyers ve Holusha, 1988, s.13).

- Kriz Öncesi Evre
- Kriz Evresi
- Kriz Sonrası Evre

1.6.1. Kriz Öncesi Dönem

Kriz öncesi evre veya kriz öncesi dönem olarak da karşımıza çıkmaktadır. Kriz öncesi dönem, kriz meydana gelmeden, işletmelerin bu yönde yaptığı çalışmalarını içerir. Krizin 'Önlem' evresi ve 'Hazırlık' evresi, bu evrelerin bileşenleri arasındadır. 'Önlemler' krize neden olabilecek riskleri belirlemeyi ve en aza indirmeyi hedefler. Hazırlık aynı zamanda kriz açıklarını tespit etmeyi, bir kriz yönetimi ekibi ve sözcüleri seçmeyi, onları eğitmeyi, bir kriz portföyü oluşturmayı ve kriz iletişimini geliştirmeyi de içerir (Coombs, 2007, s. 5).

Kriz ekibi olabildiğince fazla bilgi toplayarak ve haberleşmek için bir iletişim ağı oluşturarak riskleri analiz etmelidir. Böylece *bilgi ağı* veya *bilginin yönetilmesi* gerçekleşmiş olacaktır. Kriz öncesi evrede kriz ekibi, medyayı ve interneti takip ederek gelebilecek risklerin verilerini toplamaya çalışmalıdır. (Çınarlı, 2016, s.37). Kriz öncesi dönem işletmeler için oldukça kritik bir dönemdir. Bir krizin meydana gelmeden önce tahmin edilmesi ve gerekli önlemlerin alınması işletmeleri maddi ve manevi pek çok zarardan korur. Kriz ekibinin kriz öncesi dönemde yaptığı çalışmalar işletmenin müşterilerinin zihnindeki algısını doğrudan etkilemektedir.

Sumer ve Pernsteiner'e göre kriz öncesi evre;

İnkâr: Problemin fark edilmeye başlandığı, ancak uzun bir süre inkar edildiği evredir. Ancak zamanla problemlerin yok olmadığı, tam tersine, giderek artmaya başladığı fark

edilir ve üçüncü alt evreye geçilir. İşletmeler bu aşaması ne kadar uzun süre yaşarsa krizden o denli etkilenirler.

Kızgınlık ve Korku: Her hata için bir sorumlu ve suçlu aranmaya başlanır. Örgütte genel bir endişe havası oluşur. Kızgınlık ve korku evresinde yöneticileri ya da çalışanları suçlamaya çalışarak herhangi bir çözüme varılamaz. Bu noktada yapılması gereken tek şey suçlu aramadan, kimseye karşı kızgınlık duymadan ya da korkmadan iyi bir stratejik plan yapmaktır.

Kriz öncesi evre yalnızca bir başlangıçtır ve örgüt dışından bakıldığında çoğunlukla fark edilmez (2009, s. 128).

1.6.2. Kriz Dönemi

Yaklaşan krizin sinyalleri alınıp, yorumlanıp, değerlendirilmemişse ve sağlıklı tepkiler verilmemişse örgütün kriz dönemine girmesi kaçınılmazdır. Bu evrede üç işlev söz konusudur: eğitici enformasyon, düzeltici enformasyon ve itibarın onarılması. Bu işlevler sırasıyla paydaşlara kendilerini krizin olumsuz etkilerinden nasıl koruyabileceklerini, olgusal anlamda ne olduğu ve kuruluşun bu konuda ne yaptığı, son olarak da kuruluşun imajının, itibarının korunması için tasarlanan ‘kriz iletişimi yönetimini’ içermektedir (Çınarlı, 2016, s.37). Kriz iletişimi yönetimi kısmı en zor dönemdir çünkü tüketicilere marka ile ilgili olumsuz bir enformasyon aktarımı olmuştur. Bazı tüketicilerin hafızasından daha sonra silinmeyip kalıcı tahribatlara yol açabilmektedir. Marka imajında sarsılma olabilir. İtibarın korunması işlevi, söylem ve eylemler ile itibarın yeniden inşa edilmesi ya da onarılmasından oluşan kriz tepki stratejileri ile yerine getirilir (Strurges’tan aktaran Coombs, 2012, s.29). Eğer işletmeler kriz öncesinde tüketicilerin zihninde işletmeleri ile ilgili olumlu bir imaj yaratabilmişse bu aşama biraz daha kolay geçebilir. Tüketicinin marka sadakati, marka bağımlılığı ve markaya olan güven duygularını yoğun bir şekilde hissetmesi kriz anında aktarılan olumsuzlukların kolay kolay kabullenilmesini engeller. Böylelikle işletmeler tüketicilerin zihnindeki olumsuzluğu silebilir.

Kriz dönemi üç alt evreyi içermektedir.

1. *Başarısızlık*: Bu evrede hem örgüt içi hem örgüt dışı herkes tarafından bir kabul edilen bir başarısızlık söz konusudur. İşletmenin başarısız olduğunu kabul etmesi ve krizi çözmek adına bir eylemde bulunmaması işletmenin sonunu getirebilir. Bu nedenle işletmelerin, yöneticilerin ve çalışanların pes etmemesi gerekmektedir.
2. *Panik*: Başarısızlıktan sonra tüm örgütte bir panik artmaya ve iyice yer etmeye başlar. Gerçekte neler olup bittiği ile ilgili bilgi almak zordur çünkü gelen bilgilerin çoğu hissi yorumlar içermektedir. Bu noktada örgütün kurtulmasını sağlayabilecek olanlar, çatışmaları yönetebilecek, belirsizliği kabul edip onunla başa çıkabilecek tipte yöneticilerdir.
3. *Çöküş*: Kriz evresindeki bir örgütte yukarıda söz edilen tipte yöneticiler yoksa ve krizle hiçbir şekilde başa çıkamıyorsa, örgütte çöküşe gidiliyor demektir. Çöküşün sonu iflas, yok olma (Sumer ve Pernsteiner, 2009: s.129). Krizi iyi yönetemeyen bir işletme ve yöneticiler yok olmaya mahkûmdur.

1.6.3. Kriz Sonrası Dönem

Kriz sonrası evre, krizin sonuçlandırılmış olduğunun kabul edildiği evredir ve artık krizi yönetmek üzerine değil, krizin etkileri üzerine yoğunlaşmak esastır. Krizin ne zaman sona erdiğini belirlemek güçtür; bu aşama krize tepki aşamasının bir uzantısıdır ve krizden ders çıkarmanın söz konusu olduğu bir aşamadır (Çınarlı, 2016, s.38). Coombs'a göre kriz sonrası dönemde örgütün itibarının düzeltilme süreci de devam etmektedir (2012, 45). Eğer kriz yönetimi başarısız ise Sumer ve Pernsteiner'e göre bu *Performans Düşüklüğü* olarak anılmaktadır; Örgüt içindeki bireyler ya da bazı gruplar işlerini tam olarak yerine getirememektedir. Örneğin; satış kotaları karşılanamamaktadır, ön tahminlere uymayan nakit akımları oluşmaktadır, üretim takvimlerinde ve kalite hedeflerinde sapmalar olmaktadır, personel devir oranı artmıştır, stok kontrolü iyi işlememektedir, vb. Bu evrede tepe yönetimi, problemleri çok önemsememektedir (2009, s.128). Kriz nasıl sonuçlanırsa sonuçlansın işletmelerin kar odaklı ve işletmenin geleceği ile ilgili çalışmalar devam etmesi gerekmektedir. Başarısız yönetilen bir krizden sonra başarısız yönetilmeye devam eden bir işletme kendini geliştiremez ve küçülmeye başlar. Ancak kriz döneminden sonra

işletmeler bu krizi insanlara unutturacak iletişim çalışmaları, sosyal sorumluluk kampanyaları yaparsa kriz sonrası dönemde başarıya ulaşır.

1.6.4. Kriz İletişimi Yönetimi

Kriz yönetiminin en önemli bileşeni kriz iletişimi yönetimidir. Kriz iletişimi yönetimi Fearn- Bank tarafından şu şekilde tanımlanmaktadır: Kuruluşun imajına verilen zararı en aza indirmek için tasarlanan strateji ve taktiklerini detaylandıran diyalogdur” (2011, s.2 Çınarlı, 2016, s.39). Fearn Banks’ın tanımı çift yönlü bir iletişime vurgu yaparken aynı zamanda kurumun çift yönlü iletişimin stratejik ilerlemesi gerektiğine de değinmiştir.

Kriz iletişiminde temel amaç, krizin işletmeye vereceği zararı en aza indirmektir. Birçok işletme krizin kurumsal itibara vereceği zararı azaltmak isterken, krizin sorumlusu veya suçlusu olarak görülmeyi istemez (Seeger, 2006, s.234). Bu nedenle kriz iletişimi, krize ve kriz ile birlikte gelen suçlamalara cevap verme noktasında stratejik bir araç olarak ele alınır. Ancak kriz iletişimi bir seferli stratejik bir tepki değil, sürekli devam eden bir süreç olarak görülmektedir. Kriz esnasında yapılacak bir basın toplantısı ve açıklama yeterli bilgi akışını sağlamayacaktır. İşletmenizin halkla ilişkiler sorumlusu, kriz ekibinden bir yetkili ve işletme yöneticileri gibi kişilerin belirli aralıklarla kriz konusu ile ilgili açıklama ve bilgilendirme yapmaları gerekmektedir. Tüketiciler ile sosyal medya gibi iletişim mecralarından da iletişim kurulabilmektedir.

Kriz iletişimi yönetiminin ilk aşaması kriz tepkisinin amacının belirlenmesidir. Amaçlar genellikle değer ortaya koyan ifadelerdir. Örneğin krizden etkilenenlerin üzerindeki etkisini azaltmak ya da itibarı korumak birer amaçtır (Ulmer, Sellnow ve Seeger, 2011, s.42). Bu amaca bağlı olarak da hedefler saptanmaktadır. Amaç ve hedefler saptandıktan sonra ise kriz paydaşların rolüne odaklanmalıdır. Paydaşlar “kuruluşun eylemlerinde çıkar sahibi olan, çalışanlar, müşteriler, kredi sağlayanlar, devletin düzenleyici kurumları, medya rakipler ya da yerel örgütlenmeler gibi kuruluşun içinde ya da dışındaki insanlardan oluşan gruplardır.” Bu gruplar, kriz ile ilgili enformasyon talep ederler. Paydaşlar kimin krizden sorumlu olduğunu, krizin neden gerçekleştiğini, kendilerini olumsuz etkilerden nasıl koruyabileceklerini bilmek isterler (Ulmer, Sellnow ve Seeger,

2011, s.30-31). Çünkü paydaşlar ve işletmeler arasında bir çıkar ilişkisi vardır. İşletmenin bir kriz dönemine girmesi çalışanları nasıl etkiler ya da bu kriz işletmeye kredi sağlayan kurumlar için bir tehdit midir gibi soruların cevaplarının paydaşlara verilmesi gerekir. Böylelikle paydaşlar krizden etkilenecekleri ya da etkilenmeyecekleri konusunda bir bilgiye sahip olur. Kriz esnasında iç ve dış gruplardan oluşan paydaşlar tespit edilmelidir. Bir işletmenin olası paydaşları arasında çalışanları, bayileri, tedarikçileri, rakipleri, tüketiciler, yatırımcılar, kamu kuruluşları, hissedarlar ve medya yer alabilir. Bu liste kuruluşun içinde bulunduğu sektöre, yapısına ve ilgisine göre değişiklik gösterebilir (Çınarlı, 2016, s.41). İşletmenin iç ve dış gruplara vereceği bilgi akışı farklı olabilmektedir. Bir işletme çalışanlarına ve rakiplerine aynı önemdeki bilgileri vermeyebilir. Bu nedenle paydaşları gruplara ayırmak işletmelerin kriz esnasında kolaylıkla bilgi akışı sağlamasına yardımcı olabilir.

BÖLÜM 2

KRİZ İLETİŞİMİ TEORİLERİ

2.1. KURUMSAL SAVUNCA TEORİSİ (CORPORATE APOLOGY THEORY)

Kurumsal Savunca Teorisi sözsel savunma stratejisine dayanır. “Apologia” kelime anlamı kendini mazur göstermek için yazılan yazı, müdafaa, savunmadır. “Apology” kelimesinin Türkçe karşılığı olarak özür dilemek, üzüntüsünü belirtmek, bir kimsenin veya örgütün tutum ve davranışından dolayı üzüntüsünü belirtmek anlamına gelmektedir. “Apologia” bugün kriz yönetimi literatüründe yer alan retoriksel bir kavram haline gelmiştir ve genellikle ‘Kurumsal Savunca Teorisi’ (Corporate Apology Theory) olarak adlandırılan bir kriz tepki stratejisidir. Bu strateji; kuruluşların kamusal ‘personaları’ (Persona: toplum ile bireysel bilinç arasındaki karmaşık ilişki olarak tanımlanır.) olduğundan hareket eder ve ‘karaktere’ yapılan saldırı karşısında verilen bir kriz tepki stratejisidir. “Kurumsal Savunca Teorisi” kuruluşların hatalı eylemleri nedeniyle suçlandıklarında kullandıkları bir iletişim biçimidir (Çınarlı, 2016: 45).

Hearit (2006), özür dileme halkın eleştirisine bir cevaptır. Her zaman olmamakla birlikte etik bir boyutu olan eleştiridir. Apologia, sadece bir özür olmamakla birlikte, örgütsel eylemlerin zorlayıcı, karşı bir tanımını sunmayı amaçlayan bir savunmadır. Yunanca anlamında ise bir “savunma” veya “savunmada konuşma” olarak tanımlanır. Bu dürtü özellikle insanlar kriz yönetimi durumlarıyla karşı karşıya kaldıklarında geçerlidir. İnsanların kendi hatalarından dolayı sıklıkla ortaya çıkan durumlardır (s, 4-5).

Kurumsal savunca teorisi işletmelerin meydana gelen krizler karşısında inkâr, ata, özür dileme, yasal duruş ve farklılaştırma gibi mesaj stratejileri ile krizi yönetmesi üzerine kurulan bir teoridir. Kurumsal savunca teorisinde kriz konusu hakkında inkâr edilebilmesi mümkün değilse verilecek olan mesajlar yeniden tanımlanır ve nasıl bir savunma geliştirileceğine karşı yeni bir strateji planlanır.

2.2. İMAJIN YENİDEN İNŞASI TEORİSİ (IMAGE RESTORATION THEORY: IRT)

William Benoit tarafından geliştirilmiş, “İmajın Yeniden İnşası (IRT: Image Restoration Theory) ya da İmajın Onarılması Söylemi (Image Repair Discourse) de denilen kriz iletişimi kuramıdır. Kuramsal Savunca üzerine inşa edilmiş bu kuram, itibarı tehdit eden bir durum veya buna yönelik bir tepki stratejisidir. Kuruluş, itibarını ve imajını neyin tehdit ettiğini, aynı zamanda da hangi kitlelere hitap edileceğini ve ikna edileceğini belirler. IRT itibarı tehdit eden bir durum bir saldırı ile başlar. IRT itibarı korumak için iletişimi kullanır (Çınarlı, 2016, s.49-50). Her ne kadar özellikle kriz iletişimi için geliştirmediyse bile krizin itibarı tehdit etmesi nedeniyle kriz iletişimine uygulanabilir (Coombs, 2012, 31-32 aktaran Çınarlı, 2016, 50). İmaj restorasyon teorisi krizin çeşitlerini ya da krizin aşamalarını tanımlamaz. İşletmelerin ileticeği mesajlar üzerine yani işletmelerin kriz esnasında tüketicilerine neler söyleyeceği üzerine odaklanır. Çünkü krizler işletmelerin imajlarını zedelemek için yapılan saldırılar ve olaylardır. İmaj restorasyon teorisinin amacı işletmelerin tüketicilere verdiği mesajlar ile krize çözüm bulmak ve krizi yönetmektir.

Benoit’in bu teorisi özür ve savunma söylemleri üzerine dayandırılmış olup daha kapsamlı bir açıklama teorisidir. IRT, beş stratejiye öne çıkarmaktadır (Benoit, 1995). **İnkâr:** Aktör, durumu inkâr edebilir, yapmadığını ileri sürerek basit inkâr söyleminde bulunabilir. Diğer bir taraftan ise suçu başkasına yükleyerek inkâr edebilir. **Sorumluluktan Kaçmak :** Aktör, bir günah keçisi ilan edebilir ve bu durumu provokasyon olarak sunabilir. Kendisinin kontrolünün dışında olduğunu söyleyerek kazara olduğu bahanesini ileri sürebilir. Aktör konu ile ilgili bilgisinin ve denetiminin yetersiz olduğunu söyleyerek feshedebilir (Türk, 2018, s.106). **Saldırganlığın Azaltmak:** Hedef kitlesine aktör önceki itibarını, konumunu hatırlatarak olumlu duygularını harekete geçirip, hatalı eylemin, olumsuzlukların azaltarak onların desteğini almasıdır. Minimizasyon çerçevesinde hatalı eylemin aslında çok ciddi bir durum olmadığına aktörün hedef kitlesini ikna etme çabasıdır. **Düzeltilici İşlem:** Krize sebebiyet veren olayı aktör düzelteceğini söyleyerek, hatalı eylemin tekrar etmeyeceğine dair çalışmalara başladığını ifade eder (Türk, 2018, s.108). Son olarak **Özür Dilemek,** Krizin kabul edilip paydaşlarından af dileme stratejisidir (Benoit, 1995, s. 79). İmaj restorasyon teorisinde

bu beş stratejiye dikkat ederek aktör basın açıklamasını hazırlayabilir. Benoit'in geliştirmiş olduğu bu stratejiler işletmelerin veya kişilerin itibarına direk etki eden faktörlerdir.

2.3. DURUMSAL KRİZ İLETİŞİM TEORİSİ (SITUATIONAL CRISIS COMMUNICATION THEORY: SCCT)

Durumsal Kriz İletişim Teorisi (Situational Crisis Communication Theory: SCCT) Nedensellik Atfetme (Yükleme) Kuramı'nın (Attribution Theory) kavramsallaştırılması ile kriz iletişimine retoriksel yaklaşımların öğelerinin bir araya getirilmesi sonucu ortaya atılmış bir kuramdır (Çınarlı, 2016, s.51). Sorumluluk atfetme içsel ve dışsal etmenler şeklinde belirlenmektedir. Krize neden olan kişi veya kurum krizi önleyebiliyorsa 'içsel' (Coombs, 1998, s.182), işletme dışı kişilerden veya etmenlerden oluşuyorsa çevresel 'dışsal' etmenler bulunur. Kurumlara atfedilen kriz sorumluluğu işletmenin itibarı üzerinde tehdit oluşturmaktadır çünkü krizlerde kurumlara atfedilen sorumluluk düzeyi arttıkça kurumun itibarı zedelenmektedir (Coombs ve Holladay, 2005, s.267 aktaran Der, 2017, s. 17). Daha açık bir dil ile anlatmak gerekirse durumsal kriz iletişimi teorisi kriz esnasında işletmelerin vereceği tepkileri ve planlanacak stratejik çalışmaların nasıl şekilleneceği konusuna odaklanmaktadır. Odak noktasında kriz yönetiminin nasıl yapılacağı olan durum kriz yönetimi teorisi işletmeler için en faydalı kriz yönetim stratejilerini ortaya koymaktadır.

Sonuç olarak, SCCT'de durum ve saptanan kriz tepkileri arasındaki uyum, Nedensellik Atfetme Kuramı'na dayanmaktadır. SCCT kriz ile ortaya çıkan tehdidin düzeyini belirlemeye çalışır ve bu tehdit düzeyinde itibarı en üst seviyede korumak için gerekli kriz tepki stratejilerini saptar (Çınarlı, 2016, s.51).

2.4. RETORİKSEL ARENA TEORİSİ (RHETORICAL ARENA THEORY: RAT)

Retoriksel Arena Teorisi (RAT) da ‘çoklu sesler’ bu yaklaşımın ana temelini oluşturur. Çok sesli bir kriz iletişimi kuramı olan retoriksel arena, kurumsal krizin dinamik ve karmaşık yapısına vurgu yapmaktadır (Encyclopedia of Public Relation, 2013: s.798). Kriz anında, krizi yönetmeye çalışırken, sosyal medya kuruma kriz ile ilgili yöneltilen sorular ve yorumlar, paydaşların, siyasetçilerin, sivil toplum kuruluşlarının farklı alanlardan farklı kişilerin fikir yürütüp yorum yaptığı olumlu veya olumsuz eleştirilen ortaya çıkması retoriksel arenanın doğduğunu göstermektedir. Retoriksel Arena krizin her evresinde başka bir krize de sebep verebilir (Frandsen ve Johansen, 2010: s.432).



BÖLÜM 3

MARKA VE İTİBAR YÖNETİMİ KAVRAMLARI

3.1. MARKA KAVRAMI

Marka kelime anlamı olarak damgalamak demektir. Marka kavramı, geçmiş dönemle günümüze kadar olan ki süreçte ürünleri, nesnelere ve benzer unsurları birbirinden ayırt etmek ve kime ait olduğunun bilinmesi için kullanılmıştır. Marka kavramının kullanılmaya başlanması Sanayi Devrimine rastlamaktadır. Hayvancılık ile ilgilenen çiftlik sahipleri hayvanlar birbirine karışmasın diye kendi çiftliklerine özgü işaretler kullanmaya başlamıştır. Bu işaretlerin kullanılması alıcılara fayda sağlamaya başlamıştır. Çünkü belirli çiftlikler tarafından yetiştirilen hayvanların çok daha sağlıklı olduğu görülmüştür ve belirli bir zaman sonra insanlar bazı çiftliklerde ki hayvanları daha çok tercih etmeye başlamıştır. Bu olayda marka ve markalaşma kavramlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur.

En basit şekli ile marka kurumun bir vaadidir. Marka; mamulleri rakiplerinden ayırıcı isimlerden, sembollerden ve şekillerden oluşmaktadır. Markalar, tüketicilerin mamulleri tanımlarını ve tekrar satın alabilmelerini sağlarlar (Akat, 2001, s.84). Böylelikle tüketiciler aldıkları ürünü kimin ürettiğini bilecek ve tekrar aynı ürünü satın almak istediğinde bir zorluk çekmeyecektir.

Marka, firma ve ürün imajının yerleştirilip, geliştirilmesine yardımcı olacak, reklam stratejisini nirengi noktasını oluşturup ürünün tanınmasında, beğenilmesinde ve ürüne bağlılığın kurulmasında önemli rol oynar (Akat, 2001, s.94).

Marka bir firmanın ürün veya hizmetlerinin diğer firmalardan ayırt edilmesi için yapılan her türlü işaretlerdir; harfler, sayılar, renkler, kelimeler, semboller, simgeler vb. işaretler marka sayılabilecek işaretlerdir. İşletmelerin ürünlerini belirli bir marka adı altına satmaya başlaması tüketicilerin tercih ettiği ürün ve işletmeler hakkında bilgi sahibi olmasını sağlamaktadır. Aynı zamanda bir işletmenin farklı bir ürününü satın almak isteyen tüketicilerin de işini kolaylaştırmaktadır. Marka kavramı bazı unsurları da

bünyesinde taşımaktadır. Bu unsurlar; marka kişiliği, marka imajı, marka kimliği, marka değeri, marka farkındalığı ve marka sadakatidir.

- **Marka Kişiliği:** insana ait bulunan özellikler gibi markalara da kişilik özellikleri yüklenmiştir. Markalarda yaş, cinsiyet, sosyo-ekonomik vb gibi kavramlara sahiptir. Ayrıca insana özgü olan dürüst, duygusal, mütevazı gibi özellikleri de marka bünyesinde barındırır. Örneğin; Nike cesur davranmak, kahramanlık olgusuna sahipken, Harley Davidson kuralları yıkmak, asi olmak kavramına sahiptir. Başka bir örnek ise Marlboro sigaraları tüketicilerin akıllarında erkeksi bir yapıya sahip olarak yer etmişken, slim sigaralar ise Marlboro'nın aksine kadınsı bir yapıya sahip olarak akıllarda yer etmiştir. Marka kişiliği sayesinde firmaların rakiplerinden ayırt edici özellikleri ön plana çıkmaya başlamıştır. Firmalar, kendileri için belirledikleri marka kişilikleri ile tüketicilere ulaşır ve etkilemeye çalışır.

- **Marka İmajı:** Tüketiciler tarafından marka imajı akıllarda oluşan kanı ve gözlemler olarak bahsedilebilir. Marka imajı sözel olmayan görsel sunum olarak da değerlendirilebilir. Görsel sunumun özelliği olarak markanın sahip olduğu özgün sembollerin tüketici zihninde saklanma ve hatırlanmaya olan etkisidir. İmajın oluşumu ve uygulandığı biçimler şu şekildedir: genel özellikler, duygular ya da izlenimler, ürün algılanması, inançlar ve tutumlar, marka kişiliği ve özellikler ve duygular arasındaki bağlantılardır (Uztuğ, 2002, 40 aktaran Cop ve Baş, ? s, 323). Markanın kullanımı ve satın alınması doğrultusunda marka imajı oluşmaktadır. Bundan dolayı marka kullanmadan ya da satın almadan uzaktan takip eden tüketicilerin akıllarında da ilgili markaya dair imaj oluşmaktadır (Gürçay, 2017, s. 9). Marka imajı ile tüketiciler ile duygusal bir bağ kurulmaktadır. Bir markanın eğlenceli bir imajı varsa eğlenceli bir karaktere sahip olan kişiler ile görünmeyen bir bağ oluşur. Bu bağ marka ile iletişime geçilmesi ya da ürün satın alınması ile gerçekleşir.

- **Marka Kimliği:** Kimlik markanın değeri, duruşu, nasıl algılanmak, tanınmak istendiği, önem taşıyan ilişki ve iletişiminin ne olduğu gibi sorulara aranan cevapların toplamını ifade etmektedir. Marka kimliği; marka kültürü, marka vizyonu, sunum, ilişki ve marka kişiliğinden oluşmaktadır. Marka kimliğinde en önemli konu markanın

tüketicinin zihninde oluşacağı konumudur. Bu konumu markanın kendi yönetmesi gerekmektedir. Bu da marka kimliği ile ortaya konmaktadır. (Pira, Kocabaş ve Yeniçeri, 2005, s.76).

Doğru bir marka kimliği için aşağıdaki dört konuda esaslar belirlenmiş olmalıdır (Elitok, 2003, s.45-48).

- I. Bizi izleyecek tüketici hedefimizi tanımlamak: Nasıl bir müşteriye yöneleceğimizi belirlemiş olmalıyız.
- II. Ne istediğimizi, neyin gerektiğini ve neden hoşlandığımızı ortaya koymak: marka olarak var olabilmek bu üç temel soruyu cevaplamış olmamızı gerektirir.
- III. Bir tüketici kimliği profili belirlemek: marka kimliğinde yatan en temel eğilim ise tüketici profilini doğrulayan bir kimlik yaratmaktır.
- IV. Müşteri profiline uygun kimlik yaratmak.

Ayrıca markalar kimlik oluşturmak için Kotler (2003) göre sözcük, renk, slogan ve sembollerini kullanmalıdırlar. *Sözcük*, markanın akılda kalıcı olmasını sağlayan çağrışım yapabileceği bir isimden seçilmelidir. Markanın tüketicilerine sunduğu imajdan çok bağımsız bir sözcük seçilmemelidir. *Renk*, firma hitap ettiği pazarına göre ürün veya markasında rengin hafızada kalıcı anlamlar ifade etmesini, çağrışım yapmasını sağlar. Örneğin; bitkisel, organik ürünlerde yeşil renk kullanılması, sağlık sektöründe mavi rengin kullanılması gibi. Kullanılan renklerin markanın imajını ve sektörünü yansıtmaması tüketicilerin zihninde olumsuz bir algıya neden olabilir. *Slogan*, firmalar markaları için kendi amaçlarını, vizyon ve misyonlarını özetleyen kısa bir söz oluşturmalı, hedef kitlesine seslenişte bulunmalıdır. *Sembol*, firma kendini ifade edecek bir şekil, harf, amblem ve onu renklerle destekleyecek kendi kimliğini yansıtacak bir işaret oluşturmalıdır. Çünkü oluşturduğu sembolün rengi, şekli, dokusu benzer nesnelere görüldüğünde bilinçaltı markaya çağrışım yapar. Tüketicilerin zihnin bir marka imajı oluşturmak için bu unsurların mutlaka olması gerekmektedir. Son olarak firmalar zemine sağlam basan markalar oluşturmak istiyorsa bu unsurlara dikkat etmesi gerekir.

- **Marka Değeri:** Aaker, işletmenin paydaşlarına mal veya hizmet aracılığıyla sağlanan değeri, bu değerden çıkan isim ve sembol tarafından bir dizi varlık olarak tanımlamıştır (1991, s.14-15). Markanın değeri, markalaşmanın başarısını gösterir. Nedenli değerli bir markanız var ise, o derece iyi bir marka değeri yaratılmış demektir. Her yıl piyasa milyonlarca marka katılmaktadır. Ancak bunların sadece bir kısmı pazarda kalıcı olmakta diğerleri pazardan çekilmektedir. Markaların pazarda kalıcı olabilmesini sağlamak, markayı yaşatabilmek ve kar elde edebilmek için marka imajını oturtmak, güçlendirmek, bilinirliğini arttırmak ve rakiplerden güçlü olmak için bir marka değeri yaratmak gerekir (Pira, Kocabaş ve Yeniçeri, 2005, s.79). Marka değerinde tüketicilerin ürüne karşı duygu ve beklentilerini karşılayıp karşılamaması ifade edilmiştir. Marka değerinin ortaya çıkmasında bazı etkenler bulunmaktadır. Bunlar, markanın toplum tarafından tanınırlığı, algılanan kalite, markanın neler çağrıştırdığı ve markaya olan bağlılık olarak sıralamak mümkündür (Özgüven, 2010, s.141-148). İşletmeleri için bir marka değeri oluşturmak isteyen yöneticiler bu unsurların tüketicilerin zihninde aynı mesajı yaratıp yaratmadığına dikkat etmelidir. Markanın çağrıştırdığı anlam ile markanın müşterilerine sunduğu kalitenin birbiri ile bütünleşik olması gerekmektedir. Aksi takdirde değer karmaşası olacak ve tüketicinin aklı karışacaktır.

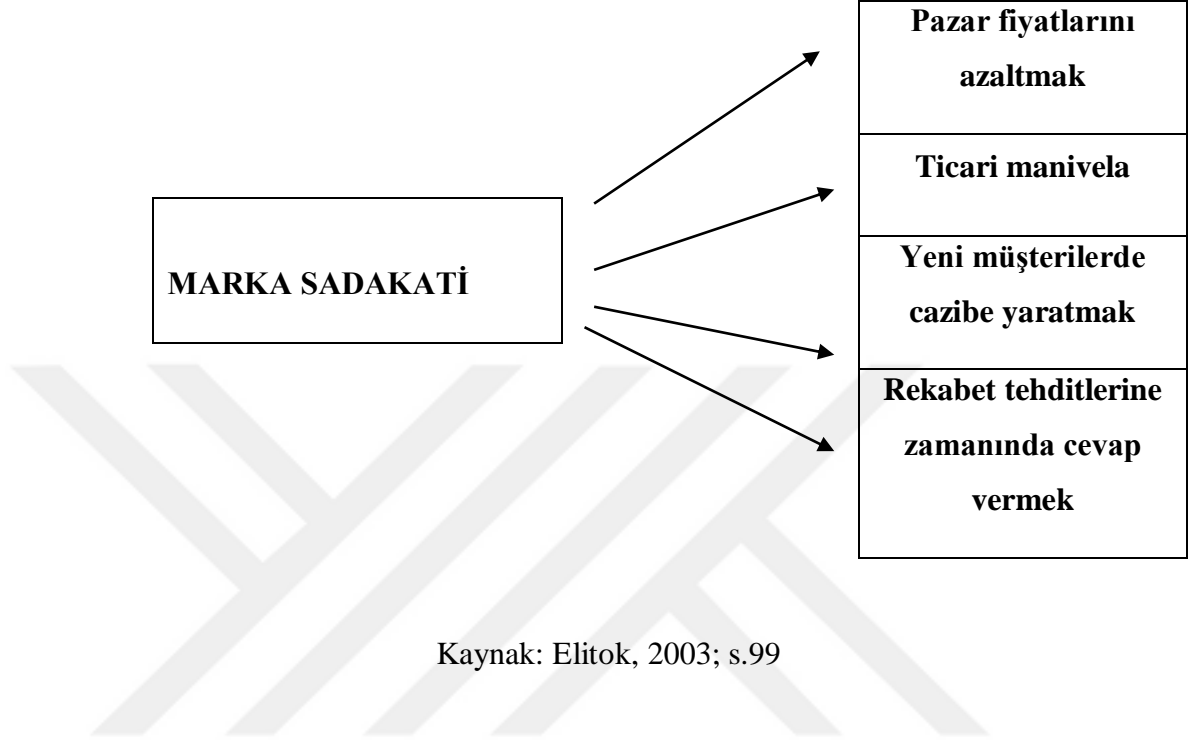
- **Marka Farkındalığı:** Markanın tanınması, pazarda veya reklamda tüketiciler tarafından görülmesi ve tüketicinin markayı gördüğünün farkında olmasıdır. Farkında olmamak ise tüketicinin markayı bilmemesi veya görmüş olsa bile fark etmemesidir (Cop ve Baş, 2010, s.322). Tüketicinin satın alma davranışı incelendiğinde karar aşamasında markanın tanınırlığı ve hatırlanma gücü marka farkındalığı içinde yer almaktadır (Cop ve Pekmezci, 2005, s.69 aktaran Gürçay, 2017, s.13). Tüketiciler bir ürün satın almaya gittikleri sırada eğer aklında bir marka varsa muhtemelen o markayı satın alacaktır. Bu nedenle tüketicilere markanızı hatırlatacak ve tanınırlığını artıracak çalışmaların yapılması gerekmektedir. Marka farkındalığı tüketicilere düşünme, göz önüne alma ve tercih imkânlarını sunmaktadır (Aktepe ve Baş, 2008, s.84).

- **Marka Sadakati (Brand Loyalty):** Marka sadakati kavramı, tüketicinin markaya olan inancının gücü olarak tanımlanabilir. Markaya ilişkin bilgiler, tüketicilerin ürünler veya markalar arasındaki tercihin şekillenmesinde temel bir rol oynar. Tüketicilerin bir markada belirleyici özellikler algılaması ve bu özelliklerden etkilenmesi, o markaya duyulacak sadakatin artmasına sebep olur (Pira, Kocabaş ve Yeniçeri, 2005, s.84). Stratejik açıdan kendi ürün kategorisinde marka sadakati gelişmiş bir marka, pazara yeni ürünlerin girişini de engelleyebilir (Uztuğ, 2003, s.32-33). Marka sadakati yeni müşteriler kazanılmasında da yardımcı olur. Tüketiciler beğendikleri ürünleri ve markaları yakın çevresine tavsiye etmektedir. Marka sadakati sağlanan tüketici markayı çevresine tavsiye ederek markanın müşteri kitlesinin artmasını sağlamaktadır.

Marka sadakatının sağladığı faydaları şu şekilde sıralayabiliriz;

- Uzun dönemli bağlılık (Yalnızca bir markayı satın alma),
 - Kısa dönemli bağlılık (Birden fazla markanın satın alınmasına rağmen her birinin kısa ya da uzun bir süre kullanılması).
 - Devingen- Değişken (Bir diğerinin ardından çeşitli markaların satın alınması.)
 - Alışveriş sırasında seçici (Genellikle alışveriş sırasında satın alma, sınırlı markalar arasında seçim.)
 - Fiyat önemli satın alma (Birçok farklı markayı pazarlıkla satın alma.)
 - Fiyat yönelimli mağaza marka satın alma (Temel olarak jenerik ya da özel nitelikli marka satın alma.)
 - Hafif kullanıcılar (Satın alma kalıbı ölçümlemeyecek şekilde çok az satın alanlar.)
- ve diğerleri olarak sıralanmaktadır (Uztuğ, 2003, s.34-35).

Tablo. 3.1: Marka Sadakati



- **Marka Bağlılığı :** Herhangi bir ürün çeşidinde, tek bir markaya karşı hissedilen olumlu düşünceler ile tüketicinin markaya bağlanmasıdır. O markayı diğer markalardan daha çok satın alması ve belli bir süre aynı markayı tercih etme davranışıdır. (Odabaşı ve Barış, 2007, s.100). Bir markaya bağlı olan müşteriler, satın alacağı ürün için o markayı arama çabası içine girerler. Tüketiciler satın alma davranışını geliştirirken promosyon, reklam vd. ile ilgilenmezler. Böyle olunca da firma açısından reklama daha az maliyet ödenmektedir. Marka bağlılığı olan tüketiciler o markayı etrafındakilerine de tavsiye ederek firmaya yeni müşteri kazanmasına neden olmaktadır (Odabaşı ve Oyman, 2007, s. 375). Bu yüzden de firmalar uzun soluklu kar elde etmek için marka bağlılığını tüketiciler üzerinde oluşturmak ister. Artık günümüzde marka sadakati yerine marka bağlılığı kullanılmaktadır.

3.1.1. Markalaşma Süreci

Markalaşma süreci ürünlerin markalanması, marka adı olarak kullanılmaya başlaması ile birlikte sanayi devrimine rastlamaktadır. Marka adları ve markalamayı gündeme getiren gelişmelerden en önemlisi, üreticilerin ticaret ve tüketiciler üzerinde belli bir denetim ve etkinlik sağlama gerekliliğidir. Sanayi devrimi ile birlikte üretici- tüketici ilişkisinin farklılaşması, artan nüfus ve şehirleşmeyle, ulaşımın gelişmesiyle birlikte Pazar yapıları değişmiş, genişlemiş ve perakendeci sayısı artmıştır. Üreticilerin bu dönemde markasız malları satışa sunması, çok az reklam ve iletişim çalışmasının olması ile birlikte üreticilerin markalaşma süreci başlamıştır. Artan tüketici talebi ve teknolojinin gelişmesiyle markalaşma hızla yayılmıştır. Türkiye’de markalaşma süreci sanayi devrimi ile başlamıştır. Unilever⁴ markası 1960-1965’li yıllarda Türkiye’de marka yönetimi üzerinde durmuştur. Procter ve Gamble’in⁵ (P&G)’ın Türkiye’ye gelmesi markalaşma sürecini hızlandırmıştır (Çedikçi, 2008, s.67).

Üreticiler değişen Pazar yapısıyla birlikte ürünlerin farklılaştırmaya ve onlara isim vermeye başladılar (Pira, Kocabaş ve Yeniçeri, 2005, s.63-64). Marka tüketiciler açısından ürünün veya hizmetin önemli bir parçasını oluşturmakla birlikte ürüne veya hizmete değer katan bir nitelikte taşımaktadır. Dolayısı ile markalaşmış bir ürün farklı olsun ya da olmasın fark etmeksizin tüketicilerin nazarında diğer ürünlerden daha üst pozisyonadadır. Ayrıca tüketicilerin markalara yönelişleri, o markanın kalitesi, bilinirliği, güvenilirliği, fiyatı, tarzı ve güncel oluşu ile doğru orantılıdır (Oğuz ve Mete, 2017, s.398). Günümüzde artan rekabet ortamı ve değişen pazar payları markalaşmanın daha da gelişmesini sağlamıştır. Markalar, rakipleri ile rekabet edebilmek ve ürünlerini rakip ürünlerden ayırabilmek için markalaşma çalışmaları yapmaya mecbur durumuna gelmiştir. Ayrıca tüketici davranışlarının değişkenlik göstermesi ve bir ürünü marka için satın alma davranışlarının gösterilmeye başlanması da markalaşmanın önemini artırmıştır.

⁴ Unilever: Hollanda ve Birleşik Krallık merkezli dünyanın en büyük şirketlerinden birisidir. Yiyecek ve içecek ürünlerinin yanında ev ve kişisel bakım ürünleri de bulunmaktadır.

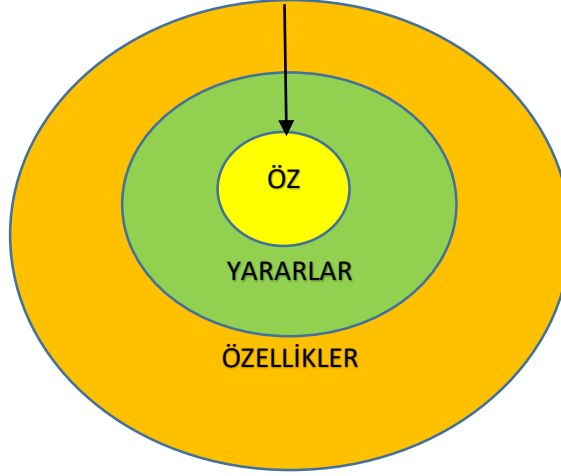
⁵ Procter & Gamble (P&G): Amerika Birleşik Devletleri merkezli, ev ve kişisel bakım ürünleri üzerinde gelişmiş bir markadır.

3.1.2. Markanın Amaç, İşlev ve Yapısı

19. yüzyıl sonları ve 20. yüzyılın ortalarına kadar gerçekleştirilen marka tanımlarında tüketicilere yeni geliştirilen ürünleri tanıtmak ve onları ayırt etmek için isimlendirmeye çalışmak ana amaç olmuştur. Böylece ortaya koyulan yeni ürünün insan yaşamını değiştirip kolay hale getireceğine inandırmak, tüketicileri bu konu da ikna etmek markanın amaçları arasındadır (Kargün, 2014, s.5). Markanın firmalar için en önemli amacı rakiplerinden ayrışması ve satın alma noktasında tüketicilerin ürünleri tanımalarını sağlamasıdır. Marka sayesinde tüketicilere farklı seçenekler sunulabilmektedir.

Marka yönetiminin temel işlevi, firmanın pazarlama karmasının tanımlanmasına, tüketicilerinde firmanın ürünlerini tanımalarına fayda sağlamaktır. Böylece marka ve firma tarafından belirlenen marka kişiliğine uygun pazarlama iletişimi kararları ile tüketiciye aktararak marka imajı oluşturmaya çalışmaktır. Marka yönetiminin temel amacı marka farkındalığı yaratarak, marka bilinirliği sağlamak, ardından marka tercihini ve marka sadakatini elde ederek pazar ortamında markanın sürekli olarak lider konumda kalmasını sağlamaktır.

David Arnold'a göre bir markanın çeşitli bileşenleri arasındaki ilişkiyi anlamak tüketici-marka arasındaki kompleks ilişkinin çözümüne de yardımcı olmaktadır. Bunun içinde öncelikle markaya ait bileşenlerin kategorilere ayrılarak tablolandırılması gerektiğini savunmaktadır.



Şekil.3.1: Markanın Bileşenleri Arasındaki İlişki

Kaynak: Aktuğlu, 2004: s.118

Marka bileşeni şeklinden de görüleceği üzere “öz” tüketiciler tarafından da kolayca anlaşılabilir ve aynı zamanda pazarda da rakiplerinden kolayca ayırt edilmesini sağlayacak tek ve basit bileşendir. Markanın kişiliği de denilebilir. Ayrıca öz, marka sadakati ve marka değeri ile birlikte de anılmaktadır. Markanın analizine bu noktadan başlanması markaya ait, hatırlanması zor duygusal bileşenlerin ortaya konularak markanın sunduğu yararların açığa çıkarılmasına yardımcı olmaktadır. Markanın kullanım şekillerine bakarak da karşılanması gerektiği iddia edilen ihtiyaç ve istekler anlaşılabilir ve bunun sonucunda markanın özellikleri değerlendirilebilmektedir. Tüketicilere aktararak marka vaadinin etkisinin artırılabilmesi için öncelikle marka özünün anlaşılması gerekmektedir (Pira, Kocabaş ve Yeniçeri, 2005, s.68). Marka özü, üzerinde detaylı bir şekilde çalışması gereken bir konudur. Çünkü marka özünün faydası yalnızca markaya sağladığı kimlik ile değildir. Diğer tüm marka stratejilerinin belirlenmesini de marka özü sağlamaktadır.

3.1.3. Markanın Önemi ve Faydaları

Markalı bir ürün markasız bir ürüne göre tüketicilerin gözünde daha güvenlidir. Ürüne veya hizmete olan talep ise bunun göstergesi olarak sayılabilir. Marka sayesinde üretici firma rakiplerinden farklı fiyat belirleyebilir. Çoğu firma fiyat dışı rekabeti tercih eder ve markalama bir düzeyde bunu sağlamaya yardımcı olur (Odabaşı ve Oyman, 2004, s.360).

Marka tüketici tercihinin yönünü belirleme de ve marka bağlılığı yaratmada kurumlara fayda sağlar. Böylelikle tüketici marka için istenilen bedeli ödemeye razı olur (Berman ve Evans, 1997, s.384). Tüketiciler satın alma kararlarını verirken ürünün yalnızca fonksiyonel özelliklerini göz önüne almazlar, markaların taşıdıkları duygusal değerleri de göz önünde bulundurarak satın alma kararlarını verirler (Hart ve Murphy, 1998, s.179). Herhangi bir kriz sırasında marka krizin atlatılmasını kolaylaştırır. Marka tüketicinin satın alacağı ürünü tanınmasına yardımcı olur. Tüketicide hangi ihtiyaçlarını karşılayabileceği doğrultusunda bunu belirtmeye marka yardım etmiş olur (Odabaşı vd. 2004, s.361 aktaran Kaya, 2010, s.12). Kısacası bir ürünü ya da hizmeti satın alan tüketiciler aslında markayı da satın almaktadır. Kaliteli ve kurumsal bir markanın ürünlerini satın alan tüketiciler bu durum ile gurur duyarlar. Bu da beraberinde duygusal faydaları getirir. Bu nedenle markanın sağladığı en büyük fayda duygu değerleri ve tüketicilere aktarmasıdır ki ülkemize bu çok vurgulanmaktadır.

3.1.4 Marka Yönetimi

Marka yönetimi, bir markanın stratejilerinin belirlenmesi, hedef kitlesinin belirlenmesi, kriz yönetiminin yapılması, hedef kitleye yönelik yapılacak iletişim ve pazarlama çalışmalarının yapılması gibi süreçleri takip etmektir. Marka yönetimine dair tarihsel süreç, Procter and Gamble'da Richard Deupre'nin başkanlığı dönemi ile başlatılır (Uztuğ, 2003, s.52). Markalaşma süreci genel olarak araştırma, planlama, uygulama ve kontrole dayanan sürekli bir döngüdür. Etkin bir marka yönetimi için, markanın bileşenlerinin analiz edilerek, marka yapısının net bir şekilde ortaya konulması ve buna bağlı olarak, o markanın bağlı olduğu pazar koşullarının incelenmesi gerekmektedir (Pira, Kocabaş ve Yeniçeri, 2005, s.98). Marka yönetimi yapılırken markanın kimliği, marka imajı ve marka değeri göz önüne alınmalıdır. Marka yönetilirken temelinde mutlaka stratejik bir yol bulunmalıdır. Pazar, rakipler ve hedef kitleye göre belirlenen bu stratejiler markanın izleyeceği yolun en doğru şekilde görülmesini sağlar.

Kurumlar, pazara giriş, iş gücü, hammadde, sermaye ve teknik bilgi için, içinde yaşadıkları ve çalıştıkları toplumlar olmadan yaşayamayacaklarını biliyorlardı. Ancak paydaşların yaşadığı kaygıların aslında kendi kaygıları olduğunu, onları aktif olarak dinleyerek cevap vermenin inovasyon, kurum içi gayret ve kurumsal itibarın geliştirilmesi

açısından taze fikirler üretmek anlamına geldiğini yeni anlamaktadırlar. Paydaşların taleplerine kulak veren kurumların, bir kısım paydaşlarına diğerlerinden daha fazla ayrıcalık tanıyan kurumlara oranla zaman içinde üstünlük sağlayacağı düşünülmektedir (Hatch ve Schultz, 2011, s.158-159).

Marka yönetimi kurum içi kültür, itibar, pazarlama, kriz iletişimi, paydaşlar vb. ile bir bütündür. Marka farkındalığı yaratılarak marka imajı oluşturulabilir böylece markanın güçlenmesi sağlanabilir. Pazara yeni çıkan bir marka, sektör araştırması yaparak markasını konumlandırabilir, ürünlerini fiyatlandırabilir.



Tablo. 3.2: Marka Yönetim Süreci

<p>1. PAZAR ANALİZİ</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Pazar Tanımlaması▪ Pazar Bölünmesi▪ Rakiplerin Konumu▪ Eğilimler
<p>2. MARKA DURUM ANALİZİ</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Marka kişiliği▪ Bireysel Katkılar
<p>3. GELECEKTEKİ KONUMLARIN HEDEFLENMESİ</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Gelecek dönemlerdeki olası değişimler▪ Marka Stratejisi
<p>4. YENİ SUNUMLARIN TEST EDİLMESİ</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Pazarlama karmasının her bir öğesinin değerlendirilmesi▪ Pazar ortamının test edilmesi
<p>5. PLANLAMA VE PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Harcamaların düzeyi▪ Tanıtım faaliyetlerinin türü▪ Amaçların başarı derecesi

Kaynak: Aktuğlu, 2004, s.88.

3.2. İTİBAR YÖNETİMİ

Kurumsal itibar yönetimi uzun dönemli bir stratejidir. Bir kurumun itibarının bir varlık olarak ölçülmesi, denetlenmesi ve yönetilmesidir. İtibar yönetim planı itibar yönetimi için bir çerçeve sağlar. İtibar yönetim planı, kurumun itibar problemlerini, fırsatlarını, zayıflıklarını da yönetmenin önemli bir yoludur (Doorley ve Garcia, 2007 aktaran Güneş, 2016, s.9). İtibar yönetiminin en doğru şekilde yapılabilmesi için bu konu ile alanında uzman bir Halkla İlişkiler sorumlusunun ilgilenmesi gerekmektedir. Bazı işletmeler işletme ile ilgili bilgilerini saklı tutmak istediklerinde işletme dışından itibar yönetimi hizmeti almaktadır. İtibar kazanmanın en önemli unsuru tüketicilerde marka ile ilgili bir güven duygusu oluşturmaktır. Bu güven duygusu da ancak tutarlı davranışlar ve bütünlük mesajlar ile oluşabilir. Örneğin, markanın hazırladığı reklam çalışmalarında ve sosyal sorumluluk kampanyalarında aynı mesajı vermesi tüketicilerin zihninde olumlu bir imaj oluşturacaktır.

3.2.1. İtibar Kavramı

Türk Dil Kurumu itibar kelimesini, “saygı görme, güvenilir olma durumu, saygınlık, prestij” ve “borç ödemedeki güvenilir olma durumu, kredi” olarak tanımlamıştır (TDK, Erişim Tarihi: 28.03.2019). İtibarın İngilizcedeki karşılığı “reputation” saygınlık anlamında kullanılmakla birlikte ün, şöhret anlamını da taşımaktadır (Er, 2008, s.20). Kurumsal itibar, bir örgütün geçmişteki imajlarının (ya iletişimle ya da geçmiş tecrübelerle tümevarım yapılarak) zaman içerisinde bireyde oluşmuş olan kolektif tasavvurudur (Cornelissen, 2004, s.25).

İtibar, işletmenin pasif bir şekilde sahip olduğu bir “kader” değil dinamik bir şekilde geliştirebileceği ve güçlendirebileceği stratejik bir kavramdır (Nguyen ve Lakhal, 2004, s. 10). Bazı durumlarda da uzun süredir olumlu itibarın tadını çıkaran şirketlerin, bu itibarı korumak için daha az çaba sarf ettikleri, çabalarının yeterli olduğunu düşünme yanılığına düştükleri görülmektedir (Cravens ve Oliver, 2006, s.298). Ancak itibarı korumanın, itibar kazanmaktan çok daha zor olduğunun bilinmesi gerekmektedir. Eğer işletme sahip olmak istediği itibar mertebesine ulaştıktan sonra korumaya yönelik çalışmalar yapmazsa olası bir kriz ile işletmenin tüm itibarı yerle bir olabilir.

İtibar, kümülatiftir ve zaman içinde oluşur. İtibar, yaratılması zaman alan, satın alınamayan ve kolaylıkla zarar görebilen hassas bir kaynaktır (Hall, 1992, s.138).

İtibar, özellikle krizler sonucu yaşanan itibar kayıpları işletmelerde bu kavramın önemini ve daha somut olarak göstermiş ve itibarlı işletmelerin krizlerden daha az etkilendiği veya daha az zararla süreci atlatabildiği gözlemlenmiştir (Hawks Baybars, 2014, s.9). Fakat işletmelerin sahip oldukları bu itibarı kaybedebileceklerini unutmamaları ve bu şekilde harekete geçmeleri gerekmektedir.

3.2.2. İtibarı Oluşturan Unsurlar

Kurumsal itibar; kurumsal kültür, kurumsal kimlik, kurumsal imaj, kurumsal iletişim ve kurumsal marka unsurlarından oluşmaktadır.

Kurumsal Kültür

İtibar ve kültür ilişkisi dolaylı bir ilişki gibi gözükebilir. Kültür, gerek kişiyi gerekse toplumsal davranışları yönlendirmesi bakımından hem kişinin hem de toplumun hedeflerine yansıtan bir sınır gerektirmektedir (Köse ve Ünal, 2000: 4). Nasıl ki birlikte yaşayan toplumun kendine has kültürel özellikleri, gelenek ve görenekleri mevcut ise kurumlarında kendi kültürel özellikleri bulunmaktadır. Örneğin; bir kurumda her yıl bahar partileri düzenlenmesi ve çalışanlarının motivasyonunu artıracak organizasyonlar düzenlemesi o kurumun kültürünü yansıtmaktadır.

Kurum kültürü, o kurumda çalışan bir kişinin karakterini şekillendirebilir. Bunun yanında Kültür kurum üyelerine farklı kimlikler yaratarak onların kuruma bağlılıklarının oluşmasını sağlamaktadır. Bu açıdan bakıldığında kültür, bir kurumun ortak değerleri, tutumları, davranışları, ilkeleri, inanışları olarak düşünülebilir (Solmaz, 2007: s.41).

Kurumsal Kimlik

Kurum kimliği en sade tanımıyla, kurumların kim olduklarının, neyi nasıl yaptıklarının açıklamasıdır. Aşağıdaki unsurlar kurumsal kimliği oluşturan unsurlardır;

- **Kurum Felsefesi:** Kurumun sahip olduğu ve geçmişten günümüze getirdiği kurum kültüründen kaynak bulan, kurumun temel yöntem anlayışına, olaylara vereceği tepkilere temel oluşturan inanç ve yargılardır. Bir kurumun kendine özgü bir felsefesinin olması o kurumun profesyonelliğinin bir kanıtıdır.
- **Kurumsal İletişim:** Kurum üyelerinin birbirleriyle ve kurumun dış hedef kitleleriyle kurdukları iletişim biçimidir. Bir kurumun benimsediği iletişim ne kadar iyi olursa başarılı olma olasılığı da o kadar yüksektir. Çünkü doğru kurulan iletişim işletmeleri başarıya taşıyan bir merdivendir.
- **Kurumsal Davranış:** Kurum çalışanlarının kendi aralarında ve dış hedef kitlelerle ilişkilerine kılavuzluk eden temel kurallar bütünüdür.
- **Kurumsal Dizayn ve Görsel Kimlik:** Şirketin iç ve dış mimarı dizaynı, şirket renkleri, çalışanların giydikleri üniformalar, logo ve amblem, kurum markası vs gibi kurum kimliğinin somut göstergeleridir. Ancak bu logo, amblem ve üniformaların birbiri ile uyum içerisinde olması gerekmektedir. Örneğin logo da mavi ve siyah renkler kullanılıyorken üniformaların yeşil renkte olması bir uyumsuzluk göstergesidir.

Kurumsal İmaj

Kurumsal imaj, paydaşların örgütü nasıl gördüğüdür. Diğer bir deyişle dış paydaşların örgütle ilgili algılamalarıdır (Brotzen, 1999, s.53). Çalışanlar, lider özellikleri, müşteri memnuniyeti, satış sonrası hizmet, reklamlar, endüstriyel ilişkiler ve fiziksel görünümün doğrudan etkilediği kurumsal imaj uzun vadeli başarılı için en önemli nedenler arasında sayılabilmektedir (Karatepe, 2008, s.83). Kurumsal imajı belirlemek işletmenin kontrolündedir. Eğer bir firma müşteri ilişkileri yönünde zayıf ise paydaşların zihninde olumlu bir imaj oluşmasını beklemek yanlış olacaktır. Paydaşlarının zihninde de olumlu bir kurumsal imaj yaratmak isteyen işletmeler fiziksel görünümünü, müşteri ilişkilerini, reklam çalışmalarını ve iletişimini bu yönde düzenlemelidir.

Kurumsal İletişim

Kurumsal iletişim, farklı alanlarda kurumsal iletişim uygulayıcıları tarafından yapılan çalışmaları kontrol etmekten sorumlu yönetim unsurudur. Kurumsal iletişim bütün yönetsel faaliyetleri kapsamaktadır. Bu yönetsel faaliyetler kurumun üst düzey yöneticilerinden, kurumun paydaşlarına, hedef kitlesine kadar her türlü mesajın iletilmesini sağlar (Güneş, 2016, s. 9). Başarıya ulaşmanın yolu doğru kurulan iletişimden geçmektedir. Firmalar paydaşları ve hedef kitlesi ile iyi iletişim kurabilmek için kurumsal iletişim danışmanlarından hizmet alabilmektedir. Bu da kurumsal iletişimin firmalar için ne denli önemli olduğunu göstermektedir.

Kurumsal Marka

Kurum markası ve kurum itibarı birbiri ile ilişkili iki kavramdır. Kurum itibarı, kurum hakkında kurumun paydaşlarının zihninde oluşan tüm düşünceler olarak tanımlanabilir. Kurum markası ise, kurumun tüm paydaşlarının aklında kalan imajdır. Başarılı bir marka oluşturulması ve karlılığa katkı sağlaması için kurumun olumlu bir imaja sahip olması gerekmektedir. Yüksek kaliteli ve başarılı bir markanın olumlu imajı ile elde ettiği itibarı marka aracılığı ile kurumun diğer ürünlerine de yansıtılabilir (Cengiz, 2014, s.17).

3.2.3. Kriz Durumları ve İtibar Yönetimi

İtibarı tehdit edenler, müdahale edilmediği takdirde kurumun benzerleriyle görece statüsüne olumsuz etkisi olabilecek durumlar ya da trendler, genelde ya kriz ya da olay olarak ortaya çıkarlar. İtibara ilişkin algılama, gerçek ve hayal ürünü tehditler tarafından zedelenebilir; bunların her ikisi de aynı derecede tehlikelidir (Gren, 1996, s. 24). Bugün kamuoyunun karşı karşıya kaldığı bilgi ve görüş bombardımanlarının miktarı çoğu kez temelsiz eleştirilerin olasılığını arttırmaktadır. Ürünlere, hizmetlere ve şirketlere geçmiştekinden çok daha fazla kamuoyu ilgisi vardır. Bu, yalnızca doğru hareket etmek için değil, açıklama yapmak ve ikna etmek için hazırlıklı olunması gerektiği anlamına gelmektedir (Green, 1996, 44). Kurumsal itibar, kriz yönetiminin hem bir faktörü, hem de

bir sonucu olarak düşünülebilir. Başarılı bir itibar yönetimi sayesinde başarılı bir kriz yönetimi sağlanacak, bu da itibarda iyileşmeyi sağlayacaktır (Er, 2008, s. 56).



BÖLÜM 4

TURQUALITY

4.1. TURQUALITY NEDİR?

Turquality, ülkemizin rekabet avantajını elinde bulundurduğu ve markalaşma potansiyeli olan ürün gruplarına sahip firmaların, üretimden pazarlamaya, satıştan ve satış sonrası hizmetlerine kadar bütün süreçleri kapsayacak şekilde yönetsel bilgi birikimi, kurumsallaşma ve gelişimlerini sağlayarak uluslararası pazarlarda kendi markalarıyla global bir oyuncu olabilmeleri ve söz konusu markalar aracılığıyla olumlu Türk malı imajının oluşturulması ve yerleştirilmesi amacıyla oluşturulmuş devlet destekli ilk ve tek markalaşma programıdır (Turquality, 2019, Erişim Tarihi: 04.04.2019).

Turquality programında klasik ihracat desteklerinden farklı olarak firmaların markalaşmalarına katkı sağlamaktadır.

4.1.1. Turquality'nin Vizyon, Misyon ve Hedefleri

Vizyon;

- 10 yılda 10 dünya markası yaratmaktır.

Misyon;

- Küresel Türk markalarından yurt içinde lokomotif oluşturmak,
- İşletmelerin kurumsal alt yapısını ve marka gücünü geliştirmek,
- Yurt içinde marka bilinci ve farkındalığı yaratmaktır.

Hedefler;

- Marka potansiyeli olan işletmelere global marka yolunda ilerlemeleri için finansal destek sağlamak,
- Global Türk markası yaratabilmek için, markalara stratejik yönetim, organizasyon ve teknoloji danışmanlığı sağlamak,
- Turquality'e katılan firmalara yönetim birimine yönelik eğitim desteği sağlamak,
- Yurtdışında olumlu Türk malı imajının oluşturulması için, iletişim ve tanıtım faaliyetlerinde destek vermek,
- Türk firmalarında marka bilincini yaratmak ve geliştirmek,
- Türk firmalarının, pazarlarına yönelik aksiyon alabilmeleri için istihbarat desteği vermek,
- Seçilmiş Türk markaları için bir inkübatör ve katalizör olmaktır.

4.1.2. Turquality ve Destek Marka Programı

Turquality programına başvuran şirketlerin markalarının Türkiye'de tescilinin yapılması gerekmektedir. Turquality programına başvuran şirketler puanlandırma sistemi ile değerlendirilerek aldığı puan üzerinden ya Turquality programına ya da Marka Programına katılabiliyor. 100 üzerinden 50 ile 80 arası puan alan şirketler Marka Programına katılabiliyor. 100 üzerinden 80 ve üzeri puan alan şirketler ise Turquality programında katılarak yetiştiriliyor.

Turquality programı tarafından desteklenen şirketler, yönetim danışmanlığı firmaları ile işbirliği neticesinde, firmanın mevcut durumunun analizi yapılır ve pazarda bulunan kendi sektörünün en iyileri ile karşılaştırarak programa katılan firmaya "iyileştirme projeleri" adı altında çalışma yapılmaktadır. Programa katılan her firma için "Markalaşma Gelişim Yol Haritası" ile iyileştirme projeleri hazırlanır. Böylece firmaya uzman kişilerle birlikte kendi markasına özgü stratejiler belirlenir (Turquality, 2019).

Turquality programı danışman firmalar ile ön değerlendirilmesi yapılarak Türkiye Cumhuriyeti Ticaret Bakanlığınca üst limit olmaksızın, %50 oranında 5 yıl boyunca

desteklenir. Marka Destek Programı Turquality Programı gibi aynı şekilde danışman firma tarafından ön değerlendirilmesi yapılarak 4 yıl boyunca %50 oranında desteklenir.

Turquality'e katılan şirketlerin sadece markalarının geliştirilmesinin yanında "Yönetici Geliştirme Programları ve Vizyon Seminerleri" hizmeti de verilerek Türk markalarının ve Türk yöneticilerinin daha da gelişmesine hem kendileri hem de firmaları için destek sağlıyor.

Turquality Yönetici Geliştirme Programı; orta ve üst düzey yöneticilerle aralarında ortak bir dilin hakim olması, profesyonelliğin ve etkinliğin artırılması, iletişim ağı ile pozitif ilişkilerin geliştirilmesi amacına dayanır. Yönetici Geliştirme Programında katılımcılara yönetimden organizasyona, perakendeden pazarlamaya dair eğitimler verilmektedir. Ayrıca tedarik zinciri yönetimi, operasyon ve süreç yönetimi, finans ve muhasebe ile ilgili de eğitimler verilmektedir. Katılımcılara programda yer verilen dersler Sabancı Üniversitesi, Koç Üniversitesi, Bilkent Üniversitesi ve İstanbul Üniversitesi'nden öğretim üyeleri ile üniversitelerin ortak eğitimcileri tarafından anlatılmaktadır. Akademik danışmanlarla birlikte yürütülen dersler katılımcıların buldukları firmaya vizyon, misyon ve stratejilerine ışık tutmuş, firmalarına katkılarını somut olarak da yansıtmıştır. Yönetici Geliştirme Programı boyunca sınıf içinde karşılıklı etkileşimle vaka analizleri incelenmiş, grup çalışmaları yapılmış, kalıcı öğrenmeye destek sağlayacak pedagojik yaklaşımlar kullanılmış ve eğitim sonunda ise katılımcılardan programın değerlendirilmesi istenmiştir (Turquality, 2019). Böylece katılımcılardan gelecek olumlu ve olumsuz sonuçlara göre program içeriği geliştirilecek, bunun yanında hem derslere katılan yönetici açısından, hem firmaya sağladığı imkanlar açısından çok yönlü bir etkileşim oluşturması amaçlanmaktadır.

Turquality Yönetici Geliştirme Programı'nda verilen derslerin içerikleri aşağıdaki gibidir;

- Oryantasyon ve Vaka Çalışması,
- Mikro Ekonomi,
- Makro Ekonomi,
- Yeni Rekabet Ortamları ve Ufuk Turu,
- Stratejik Yönetim,

- Yönetim ve Organizasyon Tasarımı,
- Organizasyonlarda Davranış ve İİK Yönetimi,
- Proje Yönetimi ve Planlaması,
- Değişim Yönetimi,
- Yöneticiler için Veriye Dayalı Karar Verme,
- Stratejik Pazarlama,
- Pazar Araştırmaları,
- Satış Yönetimi,
- Dağıtım ve Kanal Yönetimi,
- Marka Yönetimi,
- Fiyatlandırma,
- Yeni Ürün Geliştirme,
- Bütünleşik Pazarlama İletişimi,
- Uluslararası Pazarlama,
- Perakende Yönetimi,
- Teknolojinin Stratejik Rolü ve Kullanımı,
- Satın Alma Yönetimi ve Müzakere Becerileri,
- Operasyon ve Süreç Yönetimi,
- Tedarik Zinciri Yönetimi,
- Muhasebe,
- Finansal Yönetim,
- Dijital Pazarlama,
- Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Sürdürülebilirlik (Turquality, 2019).

Turquality Yönetici Geliştirme Programına katılan firmaların çalışanları neredeyse firma ile ilgili bilmesi gereken en önemli noktaları A'dan Z'ye öğrenmiş olacaktır.

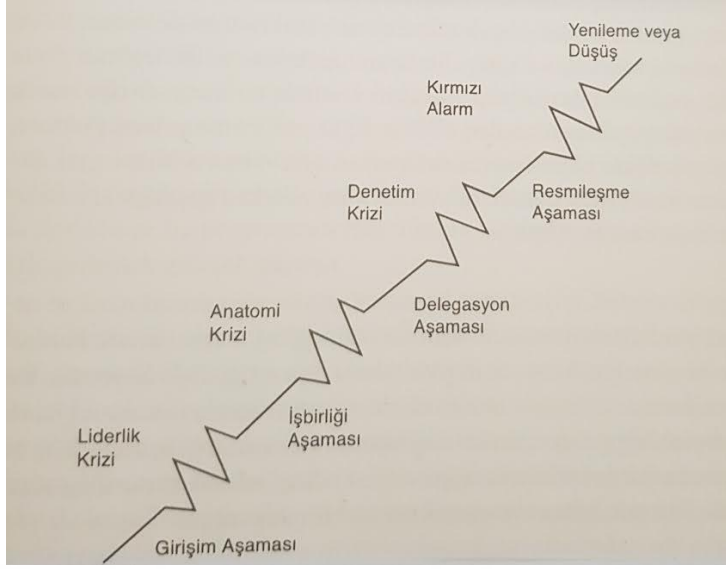
Turquality Vizyon Seminerleri; programı kapsamına katılan firmalar ve yöneticilerinin global rekabet için gerekli vizyon ve amaçlara ulaştırmayı hedeflemektedir. Sektörde dünyaca ünlü pazarlama ve marka teorisyenlerini Türkiye'ye getirerek "Turquality Vizyon Seminerleri" düzenlemektedir. Vizyon seminerlerini veren ünlü isimler aşağıdaki gibidir;

- Muhtar Kent: Yönetim Kurulu Başkanı ve Ceo, The Coca-Cola Company,
- Jack Trout: Dünyanın en tanınmış pazarlama stratejistlerindedir. AT&T, IBM, Burger King, Merrill Lynch, Xerox, Ericsson, Tetra Pak, Repsol, Hewlett-Packard, Procter & Gamble ve Southwest Airlines gibi pek çok şirkete pazarlama stratejileri konusunda danışmanlık yapmaktadır.
- Don Peppers: Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) stratejileri alanında lider kaul edilir ve Peppers & Rogers Group'un sahibi ve kurucu ortağıdır.
- Dr. Philip Kotler: Uluslararası pazarlama profesörüdür. Kotler'in kurucu ortağı olduğu Kotler Marketing Group (KMG) dünya çapında birçok müşterisine güncel pazarlama alanında ilgili seminerler düzenlemektedir.
- Prof. Robert S. Kaplan: Yönetimsel eğitim ve danışmanlık alanlarında araştırmalar yaparak operasyonel mükemmellik ve strateji uygulamaları ile ilgili seminerler düzenlemektedir.
- Jagdish Sheth: Pazarlama profesörüdür. AT&T, BellSouth, Cox Communications, Delta, Ernst & Young, Ford, GE, Lucent Technologies, Motorola, Nortel, Pillsbury, Sprint, Square D, 3M, Whirlpool gibi bir sürü firma müşterileri arasındadır.
- Vijay Govindarajan: Dünyanın en önde gelen iş stratejisi ve inavasyon uzmanı olan aynı zamanda kurumsal üst düzey eğitim alanında yer alır. Ceo'larla ve üst düzey yöneticilerle strateji alanında çalışmalar yapmaktadır (Turquality, 2019).

4.2. TURQUALITY, MARKA VE İTİBAR

Turquality yerli firmalar için ciddi önem taşıyan devlet desteğidir. Firmaların hem markalaşma süreçlerine hem de markalarını yönetme adına alanında uzmanlaşmış kişiler tarafından bu konularda eğitim verilmektedir. Firmaların hedef kitlesinin zihninde itibar oluşturmaya ve bu itibarı nasıl koruması gerektiğine dair destek verilmektedir. Firmaların maddi desteğinin yanı sıra Turquality, firmayı verdiği seminerlerle gelişmesini ve büyümesini de hedeflemektedir.

Kurumsal marka yönetimi ve büyüme aşamaları Harvard Business Review (1972) 'da yayınlanan kurumlar için tabloda 5 gelişim aşaması ve 4 krizi anlatmıştır.



Şekil. 4.1: Greiner'ın Büyüme Aşamaları

Kaynak: (Harvard Business Review, 1972; 50 Aktaran Hatch ve Scuhultz, 2011, s.109).

Garnier'ın modeli, büyümenin kurumsal marka yönetimini nasıl ve neden değiştirdiğinin ipuçlarını taşır. Örneğin, girişim aşamasında kurumsal marka yönetimi, kurucunun paydaşlarla inşa ettiği ilişkilerde yer alır Bu, vizyonu iletmenin, imaj ve beklentilerle vizyon arasında uyumu sağlamanın kolay olduğu, doğrudan bir bağlantıdır. Kurumsal gelişimin daha bu aşamasında, kurumsal marka düşüncesini ve bilinçli olarak karar alma sürecine dahil etmek, işletmeye gerçekten iyi bir çıkış sağlar (İstanbul Ticaret Odası, 2011, s. 110). Grenier'e göre başarılı bir çıkış yapan bir işletmenin ilk yüzleşeceği sorun kurucunun sağladığı öngörüü ileriye taşıyacak bir lider ihtiyacıdır. Liderlik krizinin çözülmesi, profesyonel yönetici kadrolarının oluşturulmasını ve girişimci kültürünün yerini daha karmaşık bir kurumsal kültürün almasını gerektirir ve bu sayede girişim aşamasının sonlanmasını sağlar. Bu gelişmeler şirketi ağırlıklı unsuru, kontrolün yeni yöneticilerin elinde merkezileşmesi olan bütünlük aşamasına taşır.

Günümüzde kurum kimliği ve itibarı doğrudan marka ile temsil edilmektedir. Mevcut potansiyel çalışanların gözünde değer yaratmak isteyen firmaların bir iç marka yaratarak kurum kültürünü, kimliğini temsil etmeleri ise işveren ve/veya çalışan markası yaratarak geliştirmektedir (Yüksel, 2001, s. 201).

Gerek kurumsal itibar gerekse kurumsal marka ile ilgili çok geniş bir literatür ve ölçek geliştirilmiştir. Ancak iki yaygın düşünce kabul görmüştür. Bunlardan ilki kurumsal itibarı kurumsal imajla eş değerlendirerek önceliği örgüt dışı paydaşlara ve onların

algılamalarına ağırlık verirken, diğeri kurumsal itibarın içerden dışarıya doğru gelişimini inceler.

Turquality bu aşamada firmalara vizyon seminerleri düzenleyerek üst düzey yönetici kimliğinin gelişmesine yardımcı olur. Firmaları öncelikle içten dışarıya gelişmesini sağlar. Kurum kültürünün gelişmesine imkan sağlayan Turquality, firmaların kendi içinde iyileşmesini hedefler. Marka destek programları ile firmaların markalaşma sürecinden başlayarak var olan markanın daha genişleyip büyümesine katkı sağlar. İşletmelerin bu zamana kadar hedef kitlesi, paydaşları vd. tarafından zihinlerinde oluşan kötü itibar var ise bunu düzeltmeye, var olan itibarı korumaya yönelik destek vermektedir.

Ekte görüldüğü gibi Turquality Marka Programına dahil olan Flokser firmasının Yönetim Kurulu Üyesi Ekin Tükek ile mülakat yapılmıştır. Turquality'nin olumlu ve olumsuz yönleri değerlendirilmektedir.

BÖLÜM 5

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

5.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Günümüzde bir marka, ürün veya kurumla ilgili olumsuz bir olay veya durum yaşandığında gelişen iletişim ağları ile birlikte bu durum çok hızlı yayılmaktadır. Bu da kısa sürede birçok alıcı tarafından görülmesine sebep olmaktadır. Marka veya kurum durumu düzeltmek için mesajın yayılma hızından daha hızlı davranması gerekmektedir. Çünkü daha fazla alıcıya ulaşmasını ve yanlış yönlendirmelere sebebiyet vermemesi için bu hususa dikkat etmesi gerekmektedir.

Araştırmada yerli malı markası Torqu'nun 1 Kasım 2018 tarihinde 1 litre yağlı sütün kaynatılırken patladığı anı video olarak kayıt altına alınmasıyla ortaya çıkan kriz ile ilgili vaka incelemesi yapılmıştır. Krizin marka, hedef kitle, itibar ve süreç ile ilgili derinlemesine yapılan analizleri detaylı bir şekilde vaka üzerinden anlaşılmasını sağlamak için sunulmuştur. Bununla beraber vaka incelemesinin araştırılmakta olan olay üzerinden teorik çerçevede açığa kavuşturmak istenmiş ve teoriye fayda sağlayacağı düşünülmüş olarak hazırlanmıştır.

Araştırma, dört kriz iletişimi kuramı üzerinden, marka ve itibar açısından vaka içerik analizi metodu kullanılarak analiz edilmiştir. Niteliksel bir içerik analizi değeri taşımaktadır. Araştırmada Torqu markasına ait 1 litrelik kutu sütün kaynatılırken, patlama vakasının kamuoyunu bilgilendirme, özür metni, sosyal medya paylaşımları ve takipçilerinin tepkisi bu vaka karşısında incelenmiştir. Torqu'nun süt patlama videosu ile ilgili sosyal medya hesaplarında yayınladığı kamuoyu bildirisine gelen yorumlar olumlu, olumsuz ve nötr şeklinde ayrılarak değerlendirilmiştir. Yazılı ve görsel basında yer alan içerikler incelenmiş ve analiz edilmiştir. Marka ile ilgili kurum dışı aktörlerin söylemlerine yer verilmiştir. Torqu markası yerli bir firma olması ve gıda sektörüne hizmet vermesi nedeniyle ürünle ilgili itibarı tehdit edecek bir vakadan dolayı araştırmaya dahil edilmiştir.

5.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ARAŞTIRMANIN SORULARI

Araştırmanın amacı, kriz yaşanması durumunda kurumun hedef kitlesine ilettiği açıklamanın, kendi itibarı açısından olumlu ve olumsuz algılanması, imajın yeniden inşası teorimi üzerinden mesajın ne şekilde algılandığı ve nasıl sonuçlar doğurduğu sorularına vaka üzerinden yanıtlar aranmıştır. Retoriksel arena teorisi açısından krizin sadece marka ile sınırlı olmadığı, çok sesli bir arenada hangi aktörlerin kriz evresine girdiği, hangi mecralarda ve ne şekilde açıklandığı, aktörlerin hangi görüşte olduğu vaka üzerinden cevaplanmaya çalışılmıştır. Krizin ortaya çıktığı sırada kurumun yaptığı kamuoyu açıklaması ve ne kadar süre sonra kurumun açıklama yapması, özür metninin stratejisi, durumsal ve kurumsal savunca teorileri üzerinden eleştiriye nasıl yorumlar getirdiği, kuruma yöneltilen suçlamalara nasıl açıklamalar getirdiği, hangi sözel iletişim stratejisi kullanıldığı araştırmanın sorularını oluşturmaktadır.

Kriz iletişimi teorileri açısından araştırma sorularına yanıt ararken aynı zamanda marka açısından vakanın yaşanmasında marka değerinin, marka bağlılığının, marka kişiliğinin, marka imajının hedef kitlesi gözünde ne kadar etki ettiği sorusuna da yanıt aranacaktır. Araştırmada niteliksel yöntem olarak vaka çalışması ve içerik analizi kullanıldığı için hipotezler yerine genel araştırma sorularına yanıt aranmıştır. Ayrıca tüm bu sorular ışığında markanın itibar yönetimi açısından nasıl bir kurumsal iletişim kullandıkları, kriz durumunda kurum yöneticilerinin nasıl tepki gösterdiği, kurumsal kimliğinde değişme olup olmadığı itibarı oluşturan unsurların vaka üzerinden araştırma sorularına yanıtlar aranacaktır.

1. Kriz oluş biçiminin kitlesel etkinlik koşulları, kriterleri nelerdir?
2. Kriz yönetim sürecine etkileri nelerdir?
3. Kriz yönetim sürecinin ele alış biçimi, markanın hedef kitlesini nasıl etkiler?
4. Kriz yönetim biçimi hedef kitleyi olumlu-olumsuz nasıl etkiler?
5. Marka sadakatinin veya marka bağlılığının kriz üzerindeki etkisi nelerdir?

5.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Web 1.0 teknoloji ile sadece tek taraflı bir bilgi akışı sağlanırken alıcının mesajı görüp görmediği, ne yorum yaptığı bilinmezken, web 2.0 sayesinde çift taraflı bir bilgi akışının sağlandığı görülmüştür. Artık alıcı da bilgi veren, bilgi üreten, içerik geliştiren, paylaşımda bulunan konuma geçmiştir. Günümüzde web 2.0'ın kullanılmasıyla, sosyal mecralarda içerik girmek çok kolaylaşmıştır. Bir kişi, bir kurum veya bir marka ile ilgili doğru veya yanlış haber değeri taşımayan içerikler üretilmektedir. Bu da işletme veya şahıslar açısından krizlerin yaşanmasına neden olur. Gelişen teknolojiyle birlikte içerikler paylaşarak çok geniş kitlelere hitap eder ve hızlı bilgi akışı yaşanır. İşletmeler açısından kötü itibara neden olabilecek krizlerin yaşanması durumunda işletmelerin aynı mecralar üzerinden hızlı bir şekilde yanıt vererek kriz iletişimini yönetmesi gerekir.

Yapılan araştırmalarda, kriz iletişimi yönetiminde teorik çalışmalar incelenmiş ve çalışmaların sınırlı olduğuna rastlanmıştır. Kriz iletişimi kapsamında, kriz iletişim kuramları, marka ve itibar yönetimi kavramları göz önüne alınarak kapsamlı bir şekilde incelenmiş olması araştırmanın önemini vurgulamaktadır. Gıda sektörü ile ilgili olumsuz bir durum yaşanması ve paydaşların görüşü üzerine dair bir araştırmaya rastlanmaması araştırmayı önemli kılmaktadır.

5.4. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırma kapsamında literatür taranmış olup kriz, kriz iletişimi ve kriz yönetimi kavramları açıklanmaya çalışılmıştır. Krizin evreleri olan; krizin öncesi, sonrası ve kriz dönemi ayrıntılı olarak sunulmuştur. Krizin marka ve itibar üzerindeki etkileri ortaya konulmaya çalışılmıştır. Kriz iletişim teorileri bağlamında kamuoyu mesaj içerikleri üzerine durulmuş, durumsal ve kurumsal savunca teorileri üzerinden sosyal medyada yer alan özür metnin içeriğini, çok sesli aktörlerin bu mecrada yer almasını kapsamıştır. Bir kriz yaşandığında tüketiciler tarafından vakanın nasıl anlaşıldığı, markaya olan görüşlerin ne olduğu açıklanmaya çalışılmıştır. Yerli bir marka olan Torku'nun, süt patlama videosu hakkında takipçilerine yaptığı sosyal medya hesabında paylaştığı kamuoyu açıklamasına takipçilerin olumlu, olumsuz ve nötr görüşlerine yer verilmiştir.

İşletme için itibarı tehdit eden bir olay yaşandığında, paydaşlarının desteğini almaya ihtiyaç duyduğu vurgulanmıştır.

5.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Yerli üretim olan Torku markasının süt patlama vakası ile ilgili yaşanan durumu; kriz iletişimi teorileri, marka ve itibar yönetimi kavramları çerçevesinde kamuoyu bildirisine gelen tepkilerin “olumlu”, “olumsuz” ve “nötr” bağlamında içerik analizi araştırma yöntemi ışığında sınırlandırılmıştır. Olumlu; Türk Dil Kurumuna (2019) göre beklenen amaca uygun, yapıcı, lehte olan, olguyu onaylayıp kabul eden, müspet, pozitif ve yararlı anlamını taşımaktadır. Olumsuz, olumlunun tam tersi anlamını taşır. Beklenen amaca hizmet etmeyen, gözetilen olgunun aleyhine olan, kabul edilmeyip onaylanmayan, menfi ve inkar özelliği anlamını taşımaktadır (TDK, 2019). Nötr ise; taraflı olmayan, yansız, etkisiz anlamını gelmektedir (TDK, 2019).

Buna ek olarak, kriz iletişimi teorileri ile ilgili mevcut kaynaklar oldukça sınırlıdır. Araştırma Torku'nun 2018 Kasım ayında yaşadığı krizde sosyal medyaya, yazılı ve görsel basına yansımalar ve krizin gündeme gelmeden hemen önceki dönemde yaşanmış süt ürünü ile ilgili vakalar ile sınırlandırılmıştır. Kriz iletişimi teorileri kapsamında marka ve itibar yönetimine ilişkin araştırmalar oldukça sınırlıdır. Hedef kitle tarafından vakanın algılanışı ve markaya olan sadakat üzerine durulmuştur.

BÖLÜM 6

TORKU'NUN SÜT PATLAMA VAKASININ İNCELENMESİ

6.1. TORKU HAKKINDA GENEL BİLGİLER

Torku ismini Divan-i Lugat-i Türk'ten yani Türklerin en eski sözlüğünden almıştır. Kelime anlamı olarak “ipeksi, ipek gibi, sağlam” anlamını taşımaktadır. Torku bir çiftçi Kooperatifi markasıdır.

Torku, doğal üretim yapan 900 yüz bin çiftçinin kendi ürettiğini, yine kendi fabrikalarında işleyerek Torku markası adı altında tüketicilere ulaştırıyor. Torku, tohumunu, gübresini, yemini kendi üretiyor. 1950'li yıllarda Konya Şeker kuruluyor ve üretime başlıyor. 2007 yılında ise 900 bin ortak çiftçisi ile Torku markasının adını hedef kitesine duyuruyor. 2008 yılında Anadolu Birlik Holding kuruluyor ve her yıl üretim tesislerini geliştirilip yeni alanlara yayılıyor.

Torku markası tohumdan çatala güvenilir gıda politikasını uyguluyor. Torku geniş ürün yelpazesin Konya Şeker güvencesiyle tüketicisine sunuyor. Konya Şeker tarafından üretilen GDO'suz şeker pancarı tohumlarıyla başlıyor ve pancarın yetiştirilmesi süresince çiftçiye verdiği eğitimlerle ve desteklerle devam ediyor. Ürettiği hemen her ürünün çoğu hammaddesi kendi çiftçileri tarafından üretiliyor (Web: Torku, Erişim Tarihi: 02.04.2019). Ürünlerini ileri teknoloji ve hijyen standartlarıyla akıllı üretim tesislerinde sunuyor. Torku Güvenilir Gıda Zincirinde hammadde tedarik sürecindeki özen ve hassasiyet üretim tesislerinde de artarak devam etmektedir. Torku'nun üretim tesisleri içinde akıllı havalandırma sistemi ve hepa filtreler sayesinde bir ameliyathane ortamı kadar temiz hava ortamı sağlamaktadır. Torku tesislerine giriş, kontrollü hijyenik alanlarda yapılmaktadır.

Ayrıca Türkiye'de bir ilk olan, el değmeden geleneksel beyaz peynir üretim teknolojisi burada kullanılmaktadır. Ette ise ekolojik dezenfeksiyon adı verilen sistemle karkas et hiçbir kimyasal kullanılmadan sadece su ve tuz ile dezenfekte ediyorlar. Tüketicinin sağlığı için üretim sürecinde gösterdiği hassasiyeti çevreye karşıda gösteriyor ve atık

suları değerlendirerek tarım alanlarının sulanmasında kullanıyorlar. Üreticinin tarımsal faaliyetlerini tohumdan sofraya kadar bir zincir olarak gören Konya Şeker, öncelikli olarak bu zincirin tamamının gelişmesini sağlıyor. Konya Şeker bu anlayışla Torku markasıyla nihai tüketiciye doğal ve sağlıklı ürünler ulaştırırken, üreticinin hasadına da talep garantisi oluşturuyor (Web: Torku, Erişim Tarihi: 02.04.2019). Torku geleceği de düşünerek 19 milyon ağacı Konya Ovası'nda dikerek hediye ediyor.

Torku'nun vizyon ve misyonu;

Vizyon;

“Tarımsal kalkınma ile tarım ve sanayi entegrasyonunda küresel ölçekte sürdürülebilir bir model olmak.”

Misyon;

“Ortaklarının bulunduğu bölge öncelikli olmak üzere, ülkemizin ve dünyamızın sürdürülebilir olmasına katkıda bulunmak, doğal ve sosyal çevreyi geliştiren yatırımlar yapmak ve tüketicilerimize sürekli gelişen üretim ve tedarik zinciriyle tohumdan sofraya güvenilir, doğal ve lezzetli ürünler sunmak.”

6.1.1. Ürün Yelpazesinin Genişleme Hikayesi

2003 yılında dünyanın en modern şeker fabrikalarından biri olan Çumra Şeker Fabrikası ile birlikte toplam 11 tesisden oluşan Çumra Şeker Entegre Tesisleri'nin temeli atıldı ve bu dev yatırım 2004 yılında faaliyete girdi. Çumra Şeker Entegre Tesisleri bünyesinde, Çikolata Üretim Tesisi'nin kurulmasını sağladı. Çikolata Üretim Tesisi, 2010 yılında tamamlanan yeni tesislerle birlikte dünyadaki en modern teknolojiye sahip fabrikalardan biri haline geldi. Çumra Şeker Entegre Tesisleri'nde büyüme hiç durmadı, 2012 yılında Unlu ve Şekerli Mamuller, Çikolata, Bisküvi, Kek, Gofret Üretim Tesisleri eklendi. 2013 yılında da topraksız üretimin yapıldığı modern seralar genişletildi.

Torku ürünlerinde şeker pancarı kullanmaktadır. Ürünü şeker pancarı ile ürettiği ürünlerden kazanmıştır. Torku glikozu ürünlerinde kullanmayarak piyasadaki diğer

paketli markalardan bu özelliği ile ayrılmaktadır. Glikoz, maliyeti düşük buğday veya mısırdan elde edilerek oluşturulan şeker şurubudur. Torku'nun ürünlerinde glikoz kullanmaması tüketicileri tarafından tercih edilme nedenleri arasındadır.

6.1.2. Konya Şekerin Et ve Süt Hikayesi

Et ve sütte araçlar nedeniyle oluşan, hem üreticinin hak ettiği geliri elde edemediği hem de tüketicinin başka ülkelerle kıyaslandığında çok yüksek fiyatlar nedeniyle satın alma gücü yaşadığı tabloya dur demek için kolları sıvadı. Konya Şeker, 2011 yılında dünyanın en büyük et-süt entegre tesisinin; Panagro'nun temelini attı. "Tarladan Sofraya Torku Güvenilir Gıda Zinciri" ismi verilen tedarik modeli ile faaliyet gösteren Panagro Et-Süt Entegre Gıda Kompleksi'nde süt bölümünde üretime 2013 yılında başladı.

6.1.3. Amaç

Konya Şeker'in Torku markası adı altında üretmeye başlamasının temel iki amacı vardı. Konya Şeker, Torku markasıyla hem üretici ortaklarının refahını artırmak, hem de tüketicilere tohumundan ambalajına her adımını kontrol altında tuttuğu yüzde 100 doğal, güvenli, kaliteli ürünler sunmaktı. Konya Şeker, 1999 yılında tarım ve sanayi entegrasyonunda sağlam adımlar atmaya ve bu hedefe yönelik yatırımlar tek tek hayata geçirmeye başladı.

6.1.4. Demografik Açıdan Torku

Torku'yu demografik açıdan incelersek; bütün yaş gruplarına göre ürünlerinin mevcut olduğunu görebiliriz. Torku öncelikli olarak çikolata üretimiyle sektöre girdiğinde her yaş kesimine hitap eden bir tüketebilirlik sağladı. Sonrasında süt ürünleri ve et ürünlerini de kapasitesine ekleyerek her yaşa hitap edebilme stratejisini devam ettirdi.

6.1.5. Sosyokültürel Açıdan Torku

Torku'yu sosyokültürel açıdan incelersek; tüketicilerin kullandıkları çikolata markasına olan sadakatinden bahsedebiliriz. Türkiye'deki istatistiklere bakacak olursak yüzde 77 oranıyla aynı markayı tercih etmeleri söz konusudur. Tüketiciler, reklam ve pazarlama stratejileriyle göz önünde bulunan köklü firmaları tercih etmektedirler. Türkiye 75 milyar dolarlık çikolata pazarında en hızlı büyüyen ülkedir.

6.1.6. Torku Markasının Ürünleri

Arkasında 900 bin çiftçinin yer aldığı Konya Şeker'in şekerle başlayan çikolata çeşitlerine, bisküviye, lokuma, sert şekerlemeye, helvaya, et ve süt ürünlerine hatta dondurulmuş gıdaya kadar uzanan geniş bir ürün yelpazesini Torku markası altında üretmektedir.

6.1.7. Torku'nun Ürün Ailesi

- Torku Et ve Et Ürünleri
- Torku Süt ve Sütlü İçecekler
- Torku Yoğurt ve Ayrın Ürünleri
- Torku Peynir Ürünleri, Tereyağı, Krema
- Torku Bisküviler ve Gofretler
- Torku Kekler
- Torku Krakerler
- Torku Miniki
- Torku Çikolata ve Çikolata Kaplamalılar
- Torku Dream Spesiyal Bisküvi
- Torku İkramlık Çikolatalar
- Torku Sürdürülebilir Çikolata Ürünleri
- Torku Geleneksel Lezzetler
- Torku Şekerleme Ürünleri
- Torku Şeker Ürünleri

- Torku Dondurulmuş Ürünler
- Torku Bitkisel Yağlar
- Torku Bulgur ve Bakliyat Ürünleri
- Torku İçecekler
- Torku Sirke ve Soslar
- Torku Modern Seracılık
- Torku Proteinli Ürünler



Görsel. 6.1: Torku Ürün Ailesi

Kaynak: Torku.com.tr, 2019.

6.1.8. Torku Swot Analizi

❖ Güçlü Yönler

- Torku markasının arkasında çok köklü olan Konya Şeker bulunmaktadır. Konya Şeker, şeker pancarı üretimi yapan Torku'nun çatı markasıdır.
- Bulunduğu sektörde uzmanlaşmıştır.
- Güvenilir Gıda Ödülünü 2013 yılında almıştır.
- Uluslararası Başarı ödülünü almıştır.
- Yerli bir markadır

- Doğal pancar şekeri üretmekte ve ürünlerinde şeker pancarını kullanmaktadır.
- Sosyal sorumluluk projelerine yer vermektedir.
- Kooperatif markasıdır.
- Doğal olarak bizden sloganını kullanmaktadır.
- Glikoz şurubu kullanmadığını vurgulamaktadır.
- Tüketicinin yerli malına olan ilgi ve talep göstermesidir.

❖ Zayıf Yönler

- Torku rakiplerine pazara daha geç girmiştir.
- Torku markalı ürünlerin market raflarında az bulunması veya hiç bulunmaması,
- Dağıtım kanalının sorunlu olması,
- Sosyal medya hesabında çok aktif olmaması,
- Televizyon reklamlarında rakipleri kadar yer almamasıdır.

❖ Fırsatlar

- Dünyadaki çikolata talebinin en fazla olduğu ülke olması
- Sektörde Ülker, Eti ve Nestle dışında başka güçlü rakip olmaması
- Turquality devlet desteği programına katılmış olması
- Son zamanlarda gündemde olan Palm yağı krizinin yaşanması, buna karşılık Torku'nun hurma ve fındık yağı ile üretim yapmasıdır.

❖ Tehditler

- Torku'nun güçlü rakipleri Ülker, Eti, Nestle'nin pazara çok erken girmiş olması
- Sektörde rekabetin çok fazla olması, rakiplerinin fiyatlandırma stratejileri uygulaması
- Donmuş gıda, çikolata, şeker, sucuk, salam sosis gibi ürünlerin sağlıksız ve kilo aldırıcı algısına sahip olması
- Sosyal medya hesaplarında takipçilerinin yaptığı olumsuz yorumlar

- Gıda sektöründe olmasından dolayı ürünlerinden gıda güvenliği ile ilgili her hangi bir krizin çıkması
- Tüketicisinin damak tadının değişmesi
- Yeni bir rakip firma doğması, Torku için bir tehdit unsuru olabilir.

6.1.9. Torku'nun Hedef Kitlesi

Torku'nun cinsiyet ayrımı yapabileceği bir ürünü yoktur. Hem kadın hem erkeklere hitap etmektedir. Torku genel olarak herkese hitap etmesi ile birlikte 0-3 yaş arasındaki çocuklara ve şeker hastası olan insanlara direk hitap etmemektedir.

6.1.10. Torku Markasının Sosyal Sorumluluk Projeleri

Kurumsal sosyal sorumluluk projeleri son yıllarda firmaların önem verdiği konulardandır. Firmalar ürünlerini pazarlamanın yanında hem firmaya hem de topluma yarar sağlayacak projeleri hayata geçirir. Kurumsal sosyal sorumluluk projeleri hem markanın itibarına, hem de bilinirliğine fayda sağlar. Yaptığı projeler ile markasının tercih edilmesini sağlar. Konya Şeker, Anadolu Birlik Holding ve Torku'nun birlikte yaptığı sosyal sorumluluk projelerine bakacak olursak ağaçlandırma, sağlık, eğitim ve spor başlıkları altında görebiliriz.

🌱 Ağaçlandırma

Torku'nun ağaçlandırma çalışmalarının hedefinde, doğadan aldığını doğaya verme vardır. Torku Konya'da bulunan üretim tesislerinden dolayı Konya nüfusu kadar ağaç dikmeyi hedefleyerek sosyal sorumluluk projelerine başlıyor. Sosyal sorumluluk projesi adına tam 18 milyon ağaç dikerek, bir sonraki hedefinin Türkiye nüfusa kadar ağaç dikmek olduğunu söylüyor. Torku, diktiği ağaçların olduğu bölgeyi Torku Ormanları olarak adlandırıyor. Bu sayede Torku'nun amacı küresel ısınma ve kuraklık gibi tarımsal üretimin aleyhine olan çevre şartlarını, değiştirmeyi hedefliyor.

Torku yapmış olduğu ağaçlandırma sosyal sorumluluk projesi ile hem çevreye hem kendisine fayda sağlıyor. Torku Konya bölgesini ağaçlandırması sayesinde oluşan doğal

iklimleme ile çiftçilerin üretiminde verim alıyor. Elde edilen ürünlerin kalitesinden dolayı tadına da yansıtıldığını vurguluyor. (Torku, 2019; Erişim Tarihi: 04.04.2019). Torku ayrıca diktiği 18 milyon ağacın fidanlarının bakımını ve sulamasını kendisi yapıyor. Belirli bir yaşa, boya gelinceye kadar da bakımına devam ediyor.

Sağlık

Torku, Konya Şeker bünyesinde ülkemiz içinde önem taşıyan organ bağışına dikkat çekmek istemiştir. Binlerce insanın organ bağışı beklediği günümüzde organ bağışı kampanyası başlatmıştır. Konya Şeker çalışanlarından, organ bağışına 811 kişi katılım göstererek destek vermiştir. Bu sayı kurum çalışanlarının yaklaşık %80'ine denk gelmiştir. Ancak Konya Şeker bunun %100'lere çıkmasını hedeflemiştir. Konya Şeker'in çalışanlarıyla birlikte destek olduğu organ bağışı kampanyasıyla Sağlık Bakanlığı'na ödülle layık görülmüştür. Kurum olarak, organ bağışına katılım gösteren bağışçı sayısı ile Türkiye rekoruna sahip olmuştur.

Konya Şeker kampanyası sayesinde ülkemizdeki organ bekleyen hasta sayılarının azalmasını amaçlayarak, diğer kurumlara da örnek olmayı hedefliyor. Organ bağışının yanı sıra Kızılay'la birlikte çalışarak Kan Bağışı kampanyası düzenliyor. Konya Şeker'in hem yönetici kadrosu hem de çalışanları kan bağışına katkı gösteriyor. Konya Şeker Kızılay'a bugüne kadar toplam da 408 ünite kan bağışı yapmıştır. (Konya Şeker, 2019; Erişim Tarihi: 04.04.2019).

Ek olarak ürünlerinin üretiminde glikoz yerine şeker pancarını kullanarak rakiplerine göre daha sağlıklı ürünler üretiyordur.

Eğitim

Konya Şeker, geçmiş yıllarda 'Konya Şeker İlköğretim Okulu'nun' tüm masraflarını üstlenmiştir. Bununla birlikte ihtiyaç sahibi öğrencilere destekte bulunmuştur. "Ana-Kız Okuldayız" kampanyasına destek vererek, Konya Milli Eğitim Müdürlüğü ile kent genelinde okuma- yazma kurslarına katkı sağlayarak bölgenin okuma – yazma oranını arttırmıştır. Ayrıca Konya Şeker, okuma yazma öğrenen öğrenciler adına da ağaç

diktirmiştir. Konya da en az 116 bin 962 kişinin okur-yazar olmasını hedefleyen çalışmada yer alarak eğitim alanında sosyal sorumluluk faaliyetleri çerçevesinde destek vermiştir (Konya Şeker, 2019, Erişim Tarihi: 04.04.2019).

Spor

Torku gençlerin sporla yetişmeleri için sportif faaliyetlere destek vermektedir. Konya Torku Şekerspor Kulübü geleceğin sporcularını yetişmesine olanak sağlayarak, bisiklet, güreş gibi branşlarda da yer almıştır. Cumhurbaşkanlığı Bisiklet Turu şampiyonluğu 2013 yılında kazanarak hem Konya'da hem Türkiye'de gurur yaşatmıştır. Sponsor olarak Torku Konyaspor Futbol Takımı'na da destek vermiştir. 2013-2014 yılında takımı Süper Lige çıkmayı başarmıştır.

Kurumlar açısından önem arz eden sosyal sorumluluk projeleriyle topluma yarar sağlanıyor. Kurumsal sosyal sorumluluk sürdürülebilir olması özelliği ile projelerin kalıcı olmasını sağlıyor. Torku bu aşamada eğitim, sağlık, spor ve çevre alanında sosyal sorumluluk projeleri yürütüyor. En çok kendisine fayda sağlayan ise ağaçlandırma projesidir. Yetiştirdiği ağaçlar doğal iklimleme yaparak topraktan verim alıyor. Ektiği mahsüllerini ürünlerinde kullanarak lezzet kalitesini arttırıyor. Ağaçlandırma projesini hem çevresine hem de kendisine olumlu bir şekilde geri dönmüş oluyor. Eğitim alanında yaptığı projesinde de okuma yazma oranı kadar ağaç dikerek kendi açısından da fayda görüyor. Hem eğitime hem de üretim tesislerinin bulunduğu bölgeye destek veriyor. Anne – kız kampanyasına destek olarak kadınların eğitim seviyelerini arttırmayı hedefliyor, bir yandan da okuma yazma oranı kadar ağaç dikmesi ile kendi ürünlerinin de daha verimli alanlarda yetişmesine olanak tanıyor. Diğer yandan sağlık ve spor alanlarında yaptığı kurumsal sosyal sorumluluk projelerine bakacak olursak, burada doğrudan kendi üretimine ve yaptığı işe etkisi olacak projeler olmadığı gözüküyor. Sağlık alanında önemli olan organ bağışına dikkat çekmek istiyor. Organ bağışı sayısını arttırarak organ bekleyen hastaların sayısını azaltmayı hedefliyor. Bu kampanyası ile Torku yukarıda da bahsedildiği üzere ödüle layık görülüyor. Yaptığı kampanyanın doğrudan kendisi ile bağlantısı olmamasına rağmen firmanın tanınırlığını sağlıyor. Spor alanında bölgesinin futbol takımına ve gençlerin sportif faaliyetlerde bulunmasına destek

oluyor. Futbol takımına sponsor olarak firmasının tanınırlığına, bilinirliğine katkı sağlamış oluyor.

6.1.11. Torku'nun Stratejik Pazarlama Planı

Torku'nun çatı markası olan Konya Şeker'in genel olarak pazarlama politikasına bakıldığında psikolojik fiyatlandırma, retro pazarlama, etkinlik pazarlama, bayilik sistemi ile pazarlama stratejilerini kullandığını görüyoruz.

Psikolojik Fiyatlandırma: Tüketicinin üzerinde psikolojik bir algı oluşturmaya yöneliktir. Örneğin paket üzerinde ürün fiyatı 10 TL yazmak yerine 9.99, 9.90 yazmak bir psikolojik fiyatlandırmadır.

Retro Pazarlama: Brown Retro tarafından geliştirilmiş ve bir önceki döneme ait veya yeniden canlandırılan ürün ve hizmetler olarak tanımlanabilir. Eskiye ve geçmişe özlem duyma, birlik, beraberlik ve doğal kavramları üzerine uygulanan bir pazarlama şeklidir. Torku markasının görsel ve işitsel mecralarda yer alan “Torku – Süt” ürününe ilişkin reklamlarında arka fonda çalan eski Türk Müziği, fondaki kuş, börtü böcek ve inek sesleri ve firmanın “özüne geri döndürmek” söylemi ile bütünlük sağlayarak firmayla, tüketiciler arasında geçmişe özlem ile ortak noktada buluştuğunu göstermektedir. Ayrıca “bazen hatıralar damakta kalır” sözleriyle firmanın geçmişine gönderme yapıldığı söylenebilir (Oğuz ve Mete, 2017, s. 409).

Etkinlik Pazarlama: Spor etkinliğinden müziğe, fuarlardan festivallere çeşitli etkinliklerin desteklenmesine ‘olay’ , ‘organizasyon’, ‘etkinlik’ sponsorluğu adı verilmektedir. Sponsorlukla imaj yaratmak ve geliştirmek ön plana çıkan amaçlardandır. Özellikle desteklenen olayın sahip olduğu imajın, marka imajına transferi işletmeler için oldukça önem taşımaktadır (Altunbaş, 2011, s. 25b-26a). Örneğin, 2011 yılında Selçuk Üniversitesinin bahar şenliklerine sponsor olan Konya Şeker, düzenlediği aktivitelerle “Torku Play” isimli ürününü tanıtmıştır. Firma tarafından kurulan etkinlik alanında özellikle genç kitleye yönelik yarışmalar düzenleyerek, piyasaya sürülen yeni çikolatanın tüketicilere sunulması sağlanmıştır (Oğuz ve Mete, 2017, s.409).

Bayilik Sistemi; Pazarlamada ortaya çıkan güçlükleri aşmak, pazar payını arttırmak ve firmanın pazarlama maliyetlerini düşürmek istemesi gibi sebeplerden ötürü ortaya çıkan bu yöntem, Torku tarafından da kullanılmaktadır. Örneğin, 2015 yılında kurulan “Tostcuu” isimli işletmeye, nihai ürünlerini hazırlarken Torku ürünlerini kullanmakta ve kafe-restoran dizaynında Torku logo ve kurumsal imajından faydalanmaktadır (Oğuz ve Mete, 2017, s. 410).

Torku'nun pazarlama faaliyetlerine baktığımızda psikolojik fiyatlandırma, retro pazarlama, etkinlik pazarlama ve bayilik sistemlerinden yararlandığını görmekteyiz. Ürünlerini piyasaya sunarken bu kavramları kullanmaktadır.

6.1.12. Torku ve Siyasi İlişkiler

Çiftçi kooperatifi markası olan Torku'nun başkanı Recep Konuk'tur. Recep Konuk, Konya Selçuk Üniversitesi'nden mezun olmuştur. Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme bölümünden de doktorasını bitirmiştir. 1994 yerel seçimlerinde Konya'nın Çumra Belediyesine başkan olarak seçilmiştir. Aynı zamanda bölgede birçok tarım kooperatifinde yer alarak ekonomiyi canlandırmıştır. Recep Konuk, Yılın Girişimcisi, Tüketici Dostu, Yılın Yenilikçisi, Yılın Çevrecisi gibi birçok ödüle layık görülmüştür.

7 Haziran 2015 seçimlerinde 25.Dönem ve 1 Kasım 2015 seçimlerinde 26. Dönem Adalet ve Kalkınma Partisi (AKP) Karaman Milletvekilliğine ve 30 Kasım 2015'te ise Türkiye Büyük Millet Meclisi (TBMM) Tarım, Orman ve Köy İşleri Komisyon Başkanlığına, 29 Kasım 2017 tarihinde ise TBMM İçişleri Komisyonu Üyeliğine seçilmiştir.

Torku'nun internet sitesinde röportajlar başlığı altında Cumhurbaşkanı Başdanışmanı ve Star Gazetesi Yazarı Yiğit Bulut'un televizyon kanallarında yaptığı konuşmalar yer almaktadır. Yiğit Bulut konuşmalarında paketli gıdalardaki nişasta bazlı şekerlemelerin tüketiciler tarafından özellikle de çocuklar açısından tehlikeli olduğunu bu tür paketli ürünlerin tüketilmemesini söylemektedir. Pancar şekeriyle hazırlanmış ürünlerin kullanılmasını tavsiye etmektedir.

Recep Konuk'un sosyal medya hesabındaki paylaşımlarına bakıldığında Cumhurbaşkanı ve AKP Genel Başkanı Recep Tayyip Erdoğan'la ilgili teşekkürlerini sunduğu paylaşımlar yapmaktadır. 2019 TBMM başkanlık seçiminde AKP'den başkan olarak seçilen milletvekillerini tebrik ettiği görülmektedir. 2019 Yerel seçimlerinde Cumhurbaşkanı Recep Tayyip Erdoğan'ın Konya'da düzenlediği mitinge katılarak "Konyamız her zaman olduğu gibi yine Reisimizin yanında..." diyerek tweet atmıştır. Bu tweetten de anlaşıldığı üzere Torku markasının başkanı Recep Konuk dönemin iktidarına samimiyet duymaktadır. 24 Haziran 2018 seçimleri için AKP ile Milliyetçi Hareket Partisi (MHP) birleşerek Cumhuriyet Halk Partisi (CHP) ile İyi Parti (İP)'ye ait herhangi bir paylaşım yaptığı görülmemiştir. Torku'nun başkanı Recep Konuk'un sosyal medya hesabı twitteri incelediğimizde dönemin iktidarına yakınlığı görülmüştür. Ancak Torku'nun sosyal medya hesaplarında siyasi görüşü açık bir şekilde belirten herhangi bir içeriğe rastlanmamıştır. Ayrıca Torku'nun hedef kitlesinin de karışık olduğu yani sadece tek bir partiye ait olmadığı tahmin edilmektedir.

6.2. TORKU SÜT KRİZİ

Her geçen gün gelişen ve yenilenen teknoloji ile insanların kendini özgürce ifade ettiği sosyal paylaşım ağları yaygınlık kazanmıştır. Ev, iş yeri, okul, restoran, sokaklar vb. yerlerde internet bağlantısı bulunduğu kullancılar akıllı cihazları ile buldukları ortam fark etmeksizin her yerden internete bağlanabilirler. Web 2.0 sayesinde interaktif bir iletişim sağlanarak insanların sosyal paylaşım ağlarına resim, fotoğraf, video ve haber atabilmektedirler. Ayrıca buldukları konumu bile bildirebilirler. İnsanların paylaştıkları içeriklerin her zaman doğruluk payı olmayabilir. Tarafı, karalama, eğer firma ise rakipleri tarafından hakkında gerçek olmayan haberler çıkıp yayılabilir. Bu gibi durumlar şirketler açısından hedef kitlesinin gözünde markanın itibarını zedeleyebilir. Marka ile ilgili bir kriz durumu yaşanabilir.

Elimizdeki akıllı telefonlar ile insanlar sosyal paylaşım ağlarına girerek tüketici kimliğiyle denemiş olduğu ürün hakkında olumlu ve olumsuz içerik paylaşabilir. Diğer

kullanıcılar tarafından da bunun görünmesini ve yayılmasını sağlayabilir. Bu açıdan şirketler sosyal paylaşım ağlarına dikkat etmesi, kurum kimliğine zarar gelmemesi için çalışmalar yapması gerekebilir. Böylece ortaya çıkan krizlerin sosyal ağlarda ve haber organlarında gösterilmesi çok sesli bir arenanın oluşmasına sebep verebilir.

Medyanın gündem belirleme özelliğiyle kullanıcılar tarafından ortaya atılan krizi, kurumlar kriz sözcüsü ile medyayı bir iletişim aracı gibi görerek en kısa zamanda, doğru ve şeffaf bir şekilde bilgiyi alıcı tarafına aktarması gerekir. Bilgiyi aktarırken suç algısı oluşturmayacak, savunmacı açıklamalardan kaçınarak şirket veya kriz ile ilgili tüm bilgileri vermese de ileteceği mesajın doğru ve anlaşılır olmasına dikkat etmesi gerekir. Markasına ve bu zamana kadar oluşturmuş olduğu itibarına zarar gelmemesi için, şirketin kriz durumundan kurtulması için hedef kitlesine doğru, açık bilgi aktarması gerekir. Şirketler için önem taşıyan kurumsal imaj, markanın saygınlığını kriz anında ve sonrasında da koruması gerekir. Olumlu kurumsal kimlik, marka sadakati ile şirketler pazar payını arttırabilir ve satışlarına da etki edebilir. Medyanın gündem belirleyici özelliği olması ve sosyal ağlarda şirketler veya ürünler hakkında paylaşımların ortaya çıkması, firmalar için kriz oluşturabilir. Araştırmanın bu bölümünde Torku markasının sütlerinin patladığı krizi üzerine firmanın kriz iletişimini marka ve itibar açısından nasıl yönettiği incelenecektir. Sosyal paylaşım ağları olan youtube, facebook, instagram, twitter'da firmanın ve takipçilerinin olaya tepkileri incelenerek, bu konu ile ilgili haberlere bakılacaktır.

Bir kooperatif markası olan ve 900.000 bin çiftçi ile üretim sağlayan Torku markasında bir tüketici satın alıp ve denemiş olduğu bir ürün ile ilgili problem yaşamış ve bunu videoya çekerek sosyal paylaşım ağlarında paylaşmıştır. Bu video birçok tüketici tarafından izlenmiş ve hatta gazetelere haber olmuştur.

Bursa da yaşayan İdris Kurtoğlu isimli tüketicinin Torku markalı süt ile ilgili çekmiş olduğu video, 1 Kasım 2018 tarihinde paylaşması üzerine bu paylaşım Torku için bir kriz niteliği taşımaktadır. İdris Kurtoğlu sütü kaynatırken patladığını ve bu olayın başına tam 3 kez geldiğini, Torku yetkililerini bilgilendirdiği ancak Torku tarafından kendisine geri dönüş olmadığını bildirmiştir. İdris Kurtoğlu videosunda ilk patlayan süt dolu kutuyu yarım bıraktığını onu Torku yetkilileri gelirse onlara vereceğini söylemiştir. Yeni

1 litrelik kutu süt alarak parti numarasını vererek sütü tanıtımıştır. Sütün patlamasından dolayı “Yerli ve milli silah için uğraşıyorlar” söylemiyle videoda tehlikeli olduğuna vurgu yapmıştır. Sütü dökeceği cezveyi kameraya göstererek Şüphe oluşmaması için, cezvenin iinin boş olduğunu söylemiştir. Ardından su olduğunu ama aslında “Su da yok yeni yıkandı” demiştir. Sütü cezveye doldurarak ısınması için ocağa koymuştur. Süt ocağa konduktan sonra ısınmasıyla birlikte yaklaşık 3 dakika sonra patlamaya başladığını söylemiştir. İdris Kurtoğlu Torku markasının nasıl böyle bir süt ürettiğini anlamadığı ifadelerine yer vermiştir. Ardından “Türkiye Torku’ya güveniyor, Torku’dan başka almıyor, biz de yleydik” deyip Torku’nun yarım yağlı sütünü gösteriyor. “Torku yerli ve milli silah yapacaksa bunu sütte denemesin nihayetinde çocuklarımız içiyor” demiştir. Cezvenin içindeki sütün yavaştan tepki verip kıpırdadağını ve biraz sonrasında patlayacağını söylemiştir. İfadesinin hemen ardından yeterince ısınan süt patlayarak etrafa sıçramıştır. Çocuğumuzun, eşimizin yüzüne de gelebilirdi ve çok tehlikeli olabilirdi demiştir. Etrafa sıçrayan sütü videoda yakın plana alarak kaymaksı bir yapı oluştuğunu bir kaşık yardımı ile gösteriyor ve neden böyle olduğuna anlam veremediğini söyleyerek videoyu bitiriyor.

İdris Kurtoğlu isimli tüketicisi Torku markasına ait 1 litre süt ile ilgili yaşadığı durumu anlatan bir video çekmiştir. Bu videodan sonra tüketicinin Torku yetkilileri veya ürünleri hakkında başka bir paylaşımı bulunmamıştır. Bunun yanı sıra Karaman ilinin yerel dergisinin haberi olan iftlik Dergisi (2018), “İlgili kişiyle iletişim kurduğumuzda; Kendisi elinde sadece 1 adet açılmamış süt olduğunu ve ertesini gün marketten soracağını belirtmiştir. Fakat, ertesini gün tarafımıza marketteki sütlerin toplatıldığı bilgisini vermiştir. Bu arada, Torku’dan yöneticilerin devreye girdiğini ve kendisini ziyaret ettiğini iletmiştir. Akabinde de video yayından kaldırıldığı bilgisi gelmiştir.” (Erişim Tarihi: 10.04.2019) açıklamasında bulunmuştur. Buna göre tüketicisi tarafından paylaştığı süt patlama videosu kaldırılmıştır ancak video diğer haber siteleri tarafından gösterilmeye devam etmektedir.

Medyanın gündemine oturan Torku’nun sütleri ile ilgili birçok haber siteleri bu konu hakkında “Torku süt patlaması”, “Torku’nun süt patlaması olay oldu”, “Isıtılan süt patlar mı?”, “Torku süt patladı iddiaları kafa karıştırdı”, “Torku’dan patlayan süt açıklaması”, “Torku firması patlayan süt iddialarıyla ilgili açıklama yaptı, “Torku süt patladı

iddiaları”, “Sosyal medyada paylaşım rekoru kırmıştı: Torku’dan patlayan süt açıklaması”, “Torku’nun patlayan sütü sosyal medya da olay oldu”, başlıklarını kullanarak haber yapmıştır. Torku’nun üretim tesislerinin bulunduğu Konya ilinin yerel internet gazetesi Konhaber (2018), Torku’nun yurt içinde ve yurt dışında çok hızlı yükselip, bazı kesimleri rahatsız ettiğine vurgu yapmıştır. Süt patlama olayını bir karalama kampanyası olarak görüp yerli malı Torku’nun itibarının zedenlenmesi ve markaya olan sadakatin hedef kitlesi tarafından zarar görmesi açısından yapıldığı düşüncesini haberinde belirtmiştir. Ayrıca Konhaber (2018), “*Trol hesaplardan yayılan iddialara tepki ise hem uzmanlar hem de Konyalılardan geldi. Kutu sütü alıp kaynatmaya çalışmanın anlamsız olduğunu, zaten sütün hazırlanırken çok yüksek sıcaklıktan geçirildiğini belirten uzmanlar bunun ancak ılıtmak için ısıtılabilceğini belirtti. Uzmanlar ‘Kutu süt doğrudan içilebilen, oda sıcaklığında korunabilen süttür’ diye konuştu.*” (Erişim Tarihi: 10.04.2019). Torku’nun 1 litrelik sütü ile ilgili çıkan videonun bir karalama kampanyası olduğunu, bunun marka itibarını zedelemeye yönelik kurgulanmış bir içerik olduğunu savunmaktadır. Torku’nun kutu sütlerinin aslında patlamadığını bunu bir marka imajına saldırı olarak yapıldığını vurgulamaya çalışmıştır. Torku süt patlama krizi ile ilgili çıkan haberler incelendiğinde haber başlığında eğer “iddia” kelimesi geçiyorsa Torku’nun sütlerinin patladığına inanılmamış, bunun Torku’ya karşı marka itibarını zedeleyici, hedef kitlesinin gözünde marka değerini düşürmeye yönelik karalama kampanyası olduğu belirtilmeye çalışılmıştır. Bunun aksine diğer haber sitelerinde ise süt patlama videosu yazılı olarak belirtmiş ve Torku’nun sosyal medya hesaplarında paylaştığı süt videosuna cevap olarak verdiği kamuoyuna karşı bildiriye yer verilmiştir.

Torku vaka çalışmasında aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

1. Torku süt krizini retoriksel arenada nasıl yönetti?
2. Bu vaka Torku’nun itibarını zedeledi mi?
3. Torku’nun hedef kitlesi krizi nasıl algıladı?
4. Torku özür dileseydi ne olurdu?

6.2.1. Kriz Yönetim Süreci Tablosuna Göre Torku Süt Krizi

Araştırmanın literatür kısmında değinilen Kriz yönetim süreci tablosuna göre (bakınız tablo.1.3.) Torku'nun 1 litrelik sütte yaşadığı vaka bu tablo üzerinden değerlendirilecektir. Torku Şikayetvar.com sitesinde bu vaka gündeme gelmeden kısa süre önce Torku'nun kutu sütlerinin ısıtıldıktan yaklaşık üç dakika sonra patladığı üzerine toplam 36 tane şikayet gelmiştir. En eski şikayet ise 7 Eylül 2017 tarihine aittir. En son şikayet ise 22 Ekim 2018 tarihinde, yani bu vaka gündeme gelmeden tam 10 gün öncesinde yapılmıştır. Tüketici sütü kaynatırken patladığını halılarının, tavanının ve televizyonun bu patlamadan dolayı zarar gördüğünü belirtmiştir. Ertesi gün aynı tüketici tekrar şikayetini belirtmiştir. Çocuklarının sağlığından şüphe ettiğine dair ifadeler yer vermiştir. Torku'nun tüketicinin zararlarını karşılamadığını dile getirmiştir. Sütün içindeki kimyasalların raporlanıp sosyal medya aracılığı ile sunulmasını istemiştir. Anlaşılacağı üzere Torku 1 Kasım tarihinde yayınlanan süt krizinden önce sinyalleri almıştır. Torku sütlerinin ısıtırken patladığını şikayet eden tüketicilerine cevap olarak "Tüketicimiz ile görüşme sağlanmıştır. Saygılarımızla" diyerek dönüş yapmıştır. 10 gün sonra tekrar İdris Kurtoğlu tarafından aynı durum yaşanıyor. Buradan söyleyebiliyoruz ki Torku sinyaller üzerine sütlerinde bir araştırma yapmamıştır. Çünkü sütün ısıtılırken patlama olayı devam ediyor. Firma için kriz sinyallerinin erkenden alınarak değerlendirilmesi, krizin en az kayıpla atlatılabilmesi için önemlidir.

Torku, 1 Kasım tarihinden önce sütleri ile ilgili herhangi bir hazırlık ve koruma yaptığına dair bir bilgi paylaşmamıştır. Buna dair herhangi bir hazırlık yaptığı söylenemez. Çünkü yapsaydı tesislerini kontrol eder, krize neden olan durumu bulur ve çözüme kavuştururdu. Tekrar yaşandığı için sorun çözüme ulaşamamış, kriz yönetim sürecinin hazırlık ve korunma aşaması Torku tarafından yapılmamıştır diyebiliriz.

Torku sinyalleri aldıktan sonra herhangi bir hazırlık ve korunma yapmadığı için 1 Kasım 2018 de yaşanan süt patlama krizini denetimde tutmasını gerektirecek bir durum olmamıştır. Vakanın kendisinden kaynaklandığını düşünmemektedir. Torku krizden çok fazla etkilenmeyerek normal duruma dönüş yaşamamıştır. Kriz yönetim sürecinin son aşaması olan öğrenme ve değerlendirme açısından bakarsak, Torku vakadan kendini sorumlu tutmadığı için herhangi bir sonuç çıkarma durumu olmamıştır diyebiliriz. Sonuç

olarak literatür kısmında bahsettiğimiz kriz yönetim sürecini teoride olması gerektiği gibi uygulamamıştır. Marka sadakati ve yerli bir üretici olması nedeni takipçileri Torku'yu desteklemiştir. Krize inanmayarak üretimden kaynaklı olmadığını söylemişlerdir.

🕒 22 Ekim 2018

Torku Patlayan Süt!

Torku süt kaynarken patladı halılar tavan LED ekran Samsung televizyon gitti zararımız kim karşılayacak.

Herkese Torku alın diyordum ayda 1500 TL Torku 'ya harcıyorum artık kimseye tavsiye etmeyeceğim. 50000 takipçisi olan bir yerde paylaşacağım.

Zararımız karşılamak isterse Torku 053266--9 ulaşsın elimde aynı seriden 3 paket var haber hattını arayıp deney yaptıracağım.

 İsmail 🗨️ Yorum Yap 👁️ 4.110

Şekil. 6.1. Şikayetvar.com sitesinin en son şikayeti
Kaynak: (şikayetvar.com, Erişim Tarihi: 27.05.2019).

6.2.2. Torku Süt Krizinin Evreleri

Kriz Öncesi Evre: Torku'nun tam 1 yıl önce süt üretimi tesisleri ile ilgili Youtube kanalında video yayınlanmıştır (Youtube, Erişim Tarihi: 27.05.2019). Videonun içeriğinde süt üretim tesisleri gezilmiş ve sütlerin nasıl hazırlandıkları yer gösterilmiştir. Sütlerin çiftçilerden alınarak, üretim tesisine getirip nasıl pastörize edildiği anlatılmıştır. Süt Üretim Müdürü Abdullah Oğul, video da sütün çok hijyenik ortamlarda işlendiğine oldukça vurgu yapmaktadır. Ayrıca pastörize sırasında “Süte steril buhar enjekte edilip ve hızla soğutulularak pastörize ediliyor.” sözü bu işlem sırasında süte hidrojen peroksit karışmış mıdır sorusunu aklımıza getirmiştir.

Kriz Dönemi: 1 Kasım 2018 tarihinde sosyal medya hesaplarında Torku'nun süt patlama videosu gündem oluyor. 3 Kasım 2018 tarihinde Torku sosyal medya

hesaplarında hedef kitlesine, paydaşlarına basın açıklamasında bulunuyor. Basın açıklamasının altına takipçileri yorumlar yazarak görüşlerini belirtiyor. Aleyhine olan yorumlar olduğu gibi lehine de yorumlar alıyor. Hatta bazıları doğrudan görüşlerini belirtmeyerek çekimser davranıyor. Torku vakanın kendisinden kaynaklanmadığını vakanın münferit bir durum olduğunu söylüyor. Basın açıklamasının altına krizi gündeme getiren İdris Kurtoğlu'da cevap yazarak, Torku'nun gerekli açıklamayı yaparak kendisini ikna ettiğini ve patlamanın üretimden kaynaklı olmadığını, sevkiyat veya marketten kaynaklı olduğunu söylemiştir. Torku "Tarladan, çatala" ifadesini destekleyerek üretimden dağıtımına kadar sorumlu olup kontrollerini kendi yapması gerektiğini söyleyebiliriz.

Kriz Sonrası Evre: Torku süt patlama vakasını kendisinden kaynaklı olmadığını söyleyerek, kriz sonrası öğrenme ve değerlendirme bakımından herhangi bir özel çalışma yürüttüğüne rastlanmamıştır. Ancak sosyal medya hesaplarında hem Torku'nun hem de takipçilerinin hesaplarında "Yılın Marka Ödülü" paylaşımları yapılmıştır. İstanbul Marka ve Kariyer Zirvesi'nin düzenlediği Altın Marka Ödülleri'nde Torku "Yılın Gıda Markası" ödülünü almıştır.

Youtube kanalına bakıldığında Torku süt patlama, süt neden patlar, tüketicilerin Torku sütü ısıtıp patlayıp patlamadığını gösteren videolar yer almaktadır. Youtube kanalında Anti Tv isimli kullanıcının İdris Kurtoğlu'nun videosunu paylaşarak 73.717 görüntüleme, 211 beğeni ve 227 beğenilmeme ve 195 yorum almıştır (Youtube, Erişim Tarihi: 10.06.2019). Beğeni sayısı az olmasına rağmen gelen yorumların çoğu Torku'yu desteklemiştir. Video çekilmeden önce sütün içine bir madde enjekte etmediğini nereden bileceğiz, ısıtırken ocağın altını çok açmış, cezvenin kalınlığından dolayı süt patlamış, kutu sütler ısıtılmaz ısıtılsa bile kaşıkla sekiz rakamını çizerek ısıtılması gerektiği yorumlarını almıştır. Bunların aksini savunanalar ise Torku'yu desteklemeyerek sütün patlamayacağını, hangi süt olursa olsun sadece taşacağını, bir daha ambalajlı ürün kullanmayacaklarını söylemişlerdir. Patlayan durumun aslında sütün değil, kutuyu dezenfekte ederken kullandıkları maddenin kalıntı bırakması ve ısıyla reaksiyona girerek sütün patlamasına neden olması yorumlarını almıştır. Bazıları ise bu durumu deneyeceklerini belirtmiş ve içlerinden deneyenler aynı durumun başına gelmediklerini

ifade etmişlerdir. Bunların dışında bazı yorumlar ise siyasi içerik taşımaktadır. Torku'nun başkanın Recep Konuk olması ve iktidara yakınlığı ile parti yanlıları Torku'yu desteklemektedir. Torku'ya inanmayanları ise iktidar karşıtı olarak lanse etmektedirler. Ayrıca aynı durumu diğer marka Sek'in de yaşaması ve krizi yönetme şekli Torku'ya kolaylık sağlamıştır.

Torku'nun destekçileri 1 litre yağlı süt alarak bu durumu deneyip video çekmişlerdir. Sütü cezveye koyarak ocakta ısıtmaya başlamışlardır ve kullandıkları sütün patlamadığını ve Torku'yu kullananların tüketmeye devam etmesi gerektiği mesajını vermişlerdir. İdris Kurtoğlu'nun videosunu Torku'yu karalamak için yayınladığını ifade etmişlerdir.

6.3. TORKU MARKASININ KAMUOYU AÇIKLAMASI

Kriz durumu marka ve itibar yönetimi için önemli bir tehdit unsuru olarak kabul edilmektedir. Kriz dönemlerinde yapılan bazı haberler daha az güvenilir olarak algılanmasına neden olurken, diğer yandan firmanın güçlüklerle kazandığı itibarlarını zedeleyebilmektedir. İtibarın zarar görmesi ise, finansal açıdan daha büyük sıkıntılara girilmesine yol açabilirken, örgütün geleceğini ve hayatta kalmasını tehdit edebilmektedir. Diğer yandan, itibarın yeniden kazanılması ise zaman kaybına ve büyük maliyetlerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Coombs ve Holladay, 2006, s. 124). Kurumsal itibar, kriz yönetiminin hem bir unsuru hem de bir sonucu olarak görülebilir. Başarılı itibar yönetimi, başarılı kriz yönetimine yol açar, başarılı kriz yönetimi ise itibarı iyileştirir ve geliştirir (Sumer ve Pernsteiner, 2009, s.15). Hedef kitlesinin zihninde belirli bir imaj oluşturmuş ve kurumun kriz dönemi ve kriz sonrası evresindeki davranışları, kriz ile ilgili yapmış olduğu açıklamalar, paydaşlarının ve hedef kitlesinin zihnindeki imajı şekillendirebilmektedir. Araştırmanın bu kısmında Torku markasının yaşamış olduğu süt patlama krizini hedef kitlesi ve paydaşları ile kendi sosyal medya hesaplarından yapmış olduğu açıklamayla aktarılacaktır. Daha sonrasında ise Torku'nun paylaşımı üzerine sosyal medya yansımaları, tüketicilerin duruma karşı tepkileri, kriz öncesi tüketiciler tarafından buna benzer durumun yaşanıp yaşanmadığına dair inceleme marka ve itibar yönetimi açısından incelenip sunulacaktır.

1 Kasım 2018 tarihinde İdris Kurtoğlu 1 litrelik Torku markalı kutu süt ile ilgili yaşanan olumsuz deneyimi videoya çekip sosyal medya aracılığıyla paylaşmış ve birçok tüketici tarafından duyulmasına sebebiyet vermiştir. Bunun üzerine Torku'dan ilk açıklama 3 Kasım 2018'de sosyal medya hesaplarından gelmiştir.

Kuruluşu 1950'li yıllara dayanan şirketimiz, malumlarınız olduğu üzere çiftçi kooperatifi kuruluşu olup emeğin doğrudan sermayeye dönüştürüldüğü, çiftçinin emeğinin aracısız değerlendirildiği bir organizasyondur. 900.000 çiftçi ortağımıza olan sorumluluğumuz, onların ürettiği hammaddeleri alıp işleyerek doğal ve sağlıklı ürünlerle tüketicilerini buluşturma misyonumuz gereği tüketicilerimizin tercih, teveccüh ve memnuniyetini kazanma mecburiyetini getirmektedir. Markamıza olan güven, binlerce çiftçinin uğraşları sonucunda; gıda güvenliği ile insan sağlığını en önde tutan yaklaşımımız ve asla taviz vermediğimiz temel değerlerimiz neticesinde sağlanmıştır. Şirketimiz, gelişen tüketici ihtiyaçlarına göre tasarlanmış ürünlerini lezzetleriyle farklılaştırarak tohumdan sofraya tüm süreci kontrol edip nihai tüketiciye ulaştırmaktadır.

Torku'nun Süt Ürünleri, Panagro Et ve Süt Entegre Tesislerinde üretilmekte olup üretim kalite standartları AB normlarında yapılmaktadır. Sadece içme sütü çeşitleri olarak ayda ortalama 12 Milyon paket ürün üretilen tesisimizde 1 LT Yağlı Süt üzerinden sosyal medyada yayınlanan bir paylaşımın markaya mal edilmesi üzüntü vericidir. Yaşanan konunun üretim kaynaklı olmadığını belirtmek isteriz. Bu durum sonrası yapılan ürün ve üretim sürecimiz ile ilgili ilk kontroller sonrası münferit bir durum olduğu anlaşılmaktadır. Patlama olarak adlandırılan olayın bu tür her marka sütte olması mümkündür. Ayrıca, sütün tabiatı gereği ısıtılırken ortaya çıkan gaz kabarcıklarının yüzeyde oluşan kaymaksı tabakayı rahat aşması için karıştırılması, böyle sorunların yaşanmasını önlemeye yardımcı olacaktır.

Kamuoyunun bilgilerine sunarız,

Saygılarımızla



Şekil. 6.2: Torku'nun Basın Açıklaması

Kaynak: Torku'nun facebook hesabı, 2019.

“Kuruluşu 1950'lere dayanan şirketimiz, malumlarınız üzere çiftçi kooperatifi kuruluşu olup emeğin doğrudan sermayeye dönüştürüldüğü, çiftçinin emeğinin aracısız değerlendirildiği bir organizasyondur. 900.000 çiftçi ortağımıza olan sorumluluğumuz, onların ürettiği hammaddeleri alıp işleyerek doğal ve sağlıklı ürünlerle tüketicilerini kazanma mecburiyetini getirmektedir. Markamıza olan güven, binlerce çiftçinin

uğraşları sonucunda; gıda güvenliği ile insan sağlığını en önde tutan yaklaşımımız ve asla taviz vermediğimiz temel değerlerimiz neticesinde sağlanmıştır. Şirketimiz, gelişen tüketici ihtiyaçlarına göre tasarlanmış ürünlerini lezzetleriyle farklılaştırarak tohumdan sofraya tüm süreci kontrol edip nihai tüketiciye ulaştırmaktadır.

Torku'nun Süt Ürünleri, Panagro Et ve ve Süt Entegre Tesislerinde üretilmekte olup üretim kalite standartları AB normlarında yapılmaktadır. Sadece içme sütü çeşitleri olarak ayda ortalama 12 milyon paket ürün üretilen tesisimizde 1 LT Yağlı Süt üzerinden sosyal medyada yayınlanan bir paylaşımın markaya mal edilmesi üzüntücü vericidir. Yaşanan konunun üretim kaynaklı olmadığını belirtmek isteriz. Bu durum sonrası yapılan ürün ve üretim sürecimiz ile ilgili ilk kontroller sonrası münferit bir durum olduğu anlaşılmaktadır. Patlama olarak adlandırılan olayın bu tür her marka sütte olması mümkündür. Ayrıca sütün tabiatı gereği ısıtılırken ortaya çıkan gaz kabarcıklarının yüzeyde oluşan kaymaksı tabakayı rahat aşması için karıştırılması, böyle sorunların yaşanmasını önlemeye yardımcı olacaktır.

Kamuoyunun bilgilerine sunarız.”

Saygılarımızla

Torku

Torku görüldüğü üzere basın açıklamasına başlarken öncelikle tarihçesini anlatmayı tercih etmiştir. Torku'nun İdris Kurtoğlu videosuyla ilgili olarak “ 1 Litre yağlı süt üzerinden sosyal medyada yayınlanan bir paylaşımın markaya mal edilmesi üzüntü vericidir.” diyerek bu durumun markaya bir saldırı olarak görmekte ve sadece 1 litre yağlı süt diyerek Torku markasına ait diğer sütlerinde böyle bir sorun olmadığını vurgulamaya çalışmıştır. Ürün ve üretim kaynaklı olmadığını ve ilk kontroller sonrası yaşanan münferit bir durum olduğunu söylemektedir. Ayrıca “patlama olarak adlandırılan bu olay” diyerek Torku, sütün patlama olarak adlandırılmasını istemediği düşüncesini anlamaktayız. Bunun üzerine “bu tür her marka sütte olabileceği” ifadesi ile satın alınacak diğer markalı ürünlerde de tüketicilerin bunun başına gelebileceğini

söylüyor ve özellikle Sek süt örneğinden yararlanarak kendi markasını koruyor. Bakıldığında ilk olarak, kendisinden kaynaklı olmadığını ve patlama olarak görmediğini savunuyor ama bunun aksine diğer markalı sütlerde de olabileceğini söyleyerek bir paradoks ifadesi ortaya çıkıyor. Ayrıca her sütte olabilir diyerek durumu normalleştirmeye çalışıyor. Aslında normal olan süt ısıtırken patlama değil taşma durumudur. Eğer patlama olsaydı geçmişten günümüze bütün sütler patlar ve bu durum kriz olarak ortaya çıkmazdı. Torku'da basın açıklaması gereği duymazdı. Patlama durumu normal olmadığı için Torku basın açıklaması gereği duyuyor ve olan bu durumu hedef kitlesinin zihnindeki itibarına zarar gelmemesi için normalleştiriyor ve tüketici kullanımı hatası gibi gösterilmeye çalışılıyor. Torku bu durumun kendisinden kaynaklı olmadığını tüketiciye tavsiye vererek basın açıklamasını bitiriyor. Süt ısıtılırken hava kabarcıkları oluşuyor ve eğer süt ısıtılırken karıştırılsaydı böyle bir durum yaşanmazdı diyerek Torku hedef kitlesine, markasına ve itibarına zarar gelmemesi için olayı tüketici hatası olarak göstermeye çalışıyor.

Araştırma sırasında yaptığım incelemelerde Torku'nun bu duruma benzer yaşadığı bir kriz olup olmaması adına internet kaynaklarını taradım. Şikayetvar.com sitesine "Torku süt patlama" olarak arattığımda toplamda 36 tane şikayete rastlanmıştır. Şikayetlerde İdris Kurtoğlu videosundaki gibi süt cezvede ısıtırken patladı, ısıtmaya başlaması ile yaklaşık 3 dakika sonra patladı söylemlerine yer verilmiştir. En eski şikayet ise 7 Eylül 2017 tarihine aittir. Tüketici tarafından saat 11.57'de atılmıştır. Torku ise aynı gün saat 12.07'de tüketici ile görüşme sağlandığını belirten mesaj yazmıştır. Bu tarihten sonraki her süt patlama mesajına Torku cevap olarak "Tüketicimiz ile görüşme sağlanmıştır" diyerek karşılık vermiştir.

Torku'nun süt patlama videosu ortaya çıkmadan önce benzer durumu Tat Gıda Sanayinin markası olan Sek sütlerinde yaşanmıştır. 16 Eylül 2018 tarihinde Sek sütün ısıtılırken patladığı videosu yayınlanmıştır (Halkweb, 2018, Erişim Tarihi: 11.04.2014). Sek markası bu videoya karşılık basın açıklaması yapmıştır.

"Bir tüketicimizin, sütü cezvede ısıttığı sırada yaşadığı patlama olayıyla ilgili kamuoyunu bilgilendirmek isteriz.

Sütün ısıtılması esnasında, ani ısı değışikliklerinde sütün kaynamadan buhar haline geçebilir. Sütün aniden yüksek ısıya maruz kalması sonucunda oluşan gaz kabarcıkları, yüzeyde oluşan ince tabakayı aşamayıp büyür ve basınç farkı sebebiyle patlama oluşturabilir. Kaynatılmak istenen sütün aniden yüksek ısıya maruz bırakılmadan ara sıra karıştırılarak kaynatılması sorun yaşanmamasına yardımcı olacaktır.

Tüketicimizin yaşadığı bu durumun sütün bozulmasıyla ilgili olmadığını, Türkiye'nin en büyük gıda şirketlerinden biri konumundaki Tat Gıda olarak, her zaman kaliteli ve güvenilir ürünleri tüketicilerimize sunmaya gayret ettiğimizi belirtir bu vesileyle ürünlerimizde herhangi bir katkı maddesi bulunmadığını da bir kez daha bilgilerinize sunarız.

Saygılarımızla,



SEK"

(Odatv, 2018; Erişim Tarihi: 11.04.2014).

Torku'dan hemen önce Sek markasının sütünlerinin patladığı video ortaya çıkıyor ve Sek'in yaptığı basın açıklaması ile Torku'nun yaptığı basın açıklamasının benzer olduğu gözüküyor. Her iki markada sütün ısıtılırken yüksek ısıya maruz kalıp, oluşan hava kabarcıkları ısıtılan sütün üst yüzeyinde oluşan hava kabarcığını aşamayıp patladığını ve eğer karıştırılırdı patlamayacağı ifadesini kullanıyor.

Torku, basın açıklamasını olaydan 2 gün sonra yayınlamıştır. Bu süre zarfında sütün incelenip üretimden kaynaklı olmadığını bildirmiştir. Kriz iletişimi yönetimine baktığımızda bir kriz sözcüsü belirleyip bu durumu sözel bir dille açıklamamıştır. Sosyal medya hesaplarından görsel şekilde hazırlanmış basın bildirisinde bulunmuştur. Basın bildirisinde her hangi bir özür dileme durumuna rastlanmamıştır, markası açısından sadece üzüntü verici olduğunu ifade etmiştir. Kriz iletişimi teorileri açısından baktığımızda durumsal kriz iletişimine yer verildiği gözlemlenmiştir. Durumsal kriz

iletişiminin özünü oluşturan nedensellik atfetme ve itibarı en üst düzeyde korumak için olayın kendisinden kaynaklanmadığını karıştırılsaydı böyle bir sorun yaşanmayacağını söyleyerek, içsel nedenlerden kaynaklanmadığını, ifade etmeye çalışmıştır. Eğer durumun üretimden kaynaklı olduğunu dile getirseydi tüketicinin zihninde oluşan markasının itibarını, değerini ve sadakatini zedeleneyeceği düşüncesi ile durumun kendisinden kaynaklanmadığını açıklamıştır.

Bu durumu araştıran Gıda Dedektifleri (2018), gıda mühendisleri ile çeşitli uzmanların görüşlerini alarak böyle bir olayın yaşanmasını ambalajdan kaynaklı olabileceğini söylüyor. Gıda Dedektifleri aynı parti numaralı Torku sütün 3 adet alarak deneme yapıyor. Aynı parti numarasına sahip ancak sütlerin paketlenme sırasının farklı olduğunu söylüyor. Patlayan süt ile deney yapılan sütün arasında 10.000 süt üretilmiştir ve satışa çıkmak üzere paketlenmiştir. Alınan bu sütler cezveye konulup ısıtıldığında patlayıp patlamayacağı gözlemlenirken sütün taşıdığı görülmüştür. Bunun üzerine patlayan sütte ambalajlanma sırasında “Hidrojen Peroksit (H_2O_2)” bulaştığı düşüncesini savunmaktadır (Gıda Dedektifi, 2018, Erişim Tarihi: 12.04.2019). Hidrojen peroksit buhar halinde uygulaması son yirmi yıldan beri kullanılmaktadır (Klapes ve Vesley, 1990). Buhar uygulamasının tıbbi malzemelerin ve paslanmaz çelik yüzeylerin (Klapes ve Vesley, 1990, s. 230) meyve ve sebzelerin, ambalaj materyallerinin (Wang ve Toledo, 1986, s.60-66) sterilizasyonunda kullanılabileceği belirtilmiştir (Özkan ve Kırca, 2001, s. 19). Hidrojen peroksit buharının sadece yüzeyde absorplandığını; buna karşın, sıvı H_2O_2 'in ise ince bir katman oluşturarak gıdaların derinliklerine kadar sızabildiğini ve bu durumun da daha sonra H_2O_2 'in uzaklaştırılmasının güçleştiğini bildirmektedirler (Özkan ve Kırca, 2015, s.19). Aseptik dolumda kullanılan karton kutuların sterilizasyonunda kullanılan H_2O_2 'in dolumdan önce uzaklaştırılması gerekmektedir. Bu amaçla H_2O_2 banyosuna daldırılmış ambalaj materyeli önce sıyırıcılardan geçirilmekte ve son olarak ambalaj üzerine 180 derece ve 205 derece arasında sıcaklıktaki steril sıcak hava püskürtülerek H_2O_2 buharlaştırılarak uzaklaştırılmalıdır (Toleda, 1975 aktaran Özkan ve Kırca, 2001; s. 21).

Aseptik dolumda kullanılan laminant karton kutular ile aseptik dolum ünitelerinin sterilizasyonlarında kullanılan H_2O_2 yeterince uzaklaştırılmadığı durumlarda, kalıntı H_2O_2 askorbik asit degresyonuna neden olabilmektedir (Özkan ve Kırca, 2001; s. 22).

Torku'nun 1 litrelik kutu sütünde oluşan patlama Hidrojen Peroksit (H^2O^2) neden olmuş olabilir. Torkunun basın açıklamasında değindiği “bu tür her marka sütte olması” Sek markasının da kutu sütünde patlama olduğunu göz önüne alırsak H^2O^2 kalıntısı karton kutularında kalmış olabilir. Buna sebebiyet vermemek için karton kutuların sterilizasyonlarında kutular 108 ve 205 derece sıcaklıktaki sıcak hava püskürterek kutuların steril edip, ürettiği sütlerini dolum yapabilir. Torku burada patlama olayı ile ilgili derinlemesine araştırma yapmadığı gözükmektedir. Gıda mühendislerinden destek alarak ve paketleme bölümü ile görüşerek patlamaya neden olan kaynağı bulabilirdi. Böylece basın açıklamasında özür metnine de yer vererek kriz iletişimini kurumsal savunca teorisi üzerinden yönetebilirdi. Ancak Torku özür dileseydi güvenilirliğinin ve itibarının zedeleneceği düşünerek patlama olayını kendine atfetmemiştir ve durumu dışsallaştırmıştır. Ancak Torku süt ambalajının üzerine ısıtma süreci hakkında uyarı niteliğinde etiket koyarak tüketiciyi bilgilendirebilirdi.

6.4. SOSYAL MEDYA VE BASIN YANSIMALARI

Gelişen teknoloji ile yeni iletişim ağları ortaya çıkmıştır. Teknolojinin ulaşılabilir olması özelliği ile iletişim ağları toplumlar arasında kolay yaygınlaşmıştır. Diğer bir deyişle sosyal ağlar, bir haberleşme kaynağı olarak da gözükmektedir. Son zamanlarda kamuoyunu bilgilendirmede, toplumsal çağrıda bulunmada bu sosyal ağlar kullanılmaktadır. Geleneksel medyanın yanı sıra bu yeni medyada çoğu şey görülebilir özelliktedir. Yeni medyanın gelişmesini akıllı telefonların, tabletlerin yaygınlaşması sağlamaktadır. Akıllı telefonların, tabletlerin hayatımızda yer alması, sosyal paylaşım sitelerinin, uygulama üzerinden akıllı cihazlara indirilebilmesi sayesinde insanlar her an çevrim içi olabilmekte ve her an kaynağa ulaşabilmektedir. Kendisi de mesajı her an alıcılara yayabilmektedir.

Sosyal paylaşım siteleri aracılığıyla Torku'nun sütlerinin patladığı videosu çekilmiş ve birçok tüketici tarafından görünmüştür. İnternet gazetelerinde Torku'nun haberi yapılarak vakanın daha da yayılmasına sebep olmuştur. Eleştirel bakış açısına sahip Cumhuriyet Gazetesi (2018), “Torku'nun süt patlama açıklaması” başlığı altında haberini yayınlamıştır. Haberde Torku'nun sosyal medya hesabında paylaştığı kamuoyunu bilgilendirme içeriği üzerinden “üretim kaynaklı olmadığı iddia edildi”,

“sütün ısıtılırken karıştırması gerektiğini tüketicilere tavsiye edildi” vurgularıyla haberini okuyuculara sunmuştur. (Erişim Tarihi: 14.04.2019). Diğer haber sitelerine bakıldığında, Cumhuriyet Gazetesi gibi Torku’nun basın açıklaması verilerek okuyucularına bilgilendirme yapmışlardır.

Vakanın sosyal medya üzerinden yayınlaması üzerine Torku iki gün sonrasında kendi sosyal medya hesapları üzerinden kamuoyunu bilgilendirecek içeriği takipçilerine, hedef kitlesine, paydaşlarına, müşterilerine sunmuştur. Torku’nun Facebook, Instagram, Twitter hesabından paylaştığı kamuoyu açıklamasına aldığı yorumlar ve Twitter’da süt vakası ile oluşturulan #torku #torkusüt #torkuboykot hashtagları ile paylaşılan yorumlar olumlu-olumsuz-nötr olmak üzere içerik analizi yöntemi ile incelenmiştir. İçerik analizi politik söylemin istatistiksel anlambilimidir (Kaplan, 1943, 230). İçerik analizi, metin içinde tanımlanan belirli karakterlerden sistematik ve tarafsız sonuçlar çıkarmak için kullanılan bir araştırma tekniğidir (Stone ve ark. 1966, s.213). İçerik analizi, iletişimin sunulan içeriğinin tarafsız, sistematik ve niceliksel tanımıdır (Berelson 1952, s.17).

Torku’nun üretim tesislerinin bulunduğu Konya bölgesinin o aya ait yerel gazetelerine ulaşılmıştır. Gazeteler incelendiğinde Torku hakkında herhangi bir olumsuz haber yapılmadığı rastlanmıştır. Yerel gazetelerin internet siteleri incelendiğinde Torku’ya ait başarılar, Torku’nun açtığı şubeler, ürünlerinin tanıtım haberleri ve reklamları dikkat çekmiştir.

Vakanın gerçekleştiği Bursa ilinin yerel gazetesi olan Bursa’da Bugün (2019 Erişim Tarihi: 16.06.2019), “Bursa’da Paylaşılan Video, Sosyal Medyada Rekor Kırmıştı” başlığı ile haber yapmıştır. Haber içeriğinde sütün kaynatılırken patlama iddiaları hakkında video yayımlandı ve video rekor kırdı denilmiştir.

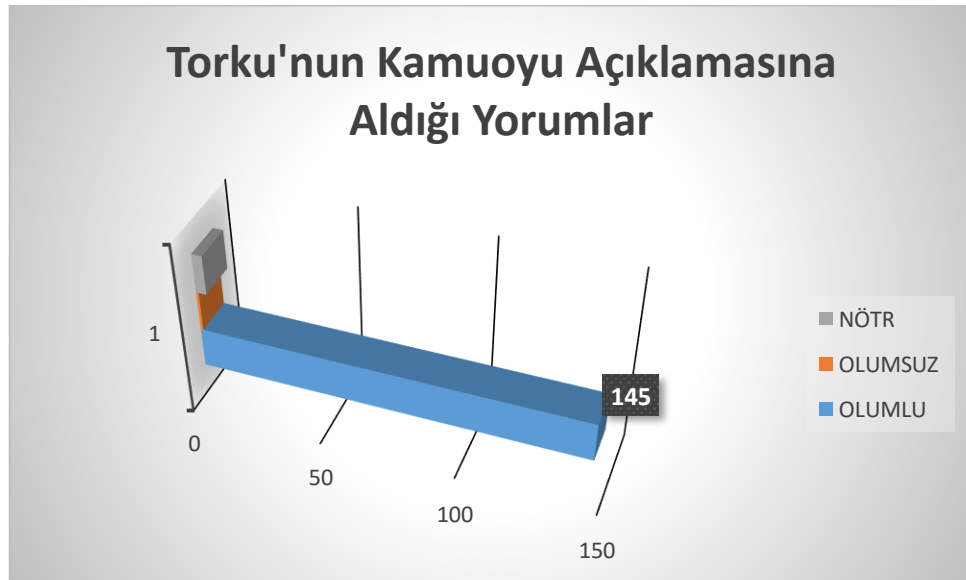
Bir başka gazete olan Hürriyet Gazetesi (2019, Erişim Tarihi: 16.06.2019), Torku hakkında süt patlama vakası ile ilgili herhangi bir haber yayınlamamıştır. Ancak Torku’nun Çin’de birinci olması, Torku’nun Romanya’da başarılarına imza atması, Torku döner şubelerinin açılması, Torku sponsorluğundaki sporcuların başarılarına dair haberler yayınlamıştır. Torku’nun müşterileri Youtube hesaplarında vaka videosundaki gibi 1 litrelik kutu süt alıp, kendi evlerinde deneyerek Torku süt patlamıyor, için ve çocuklarınıza içirin diyerek video yayınlamışlardır.

6.5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırmanın bulguları Torku'nun facebook, twitter ve instagram sosyal medya hesaplarında paylaştığı kriz sonrası kamuoyu açıklamasına gelen yorumlar incelenmiştir. İçerik analizi yöntemi kullanılarak yorumlar olumlu, olumsuz ve nötr gruplara ayrılarak değerlendirilmiştir.

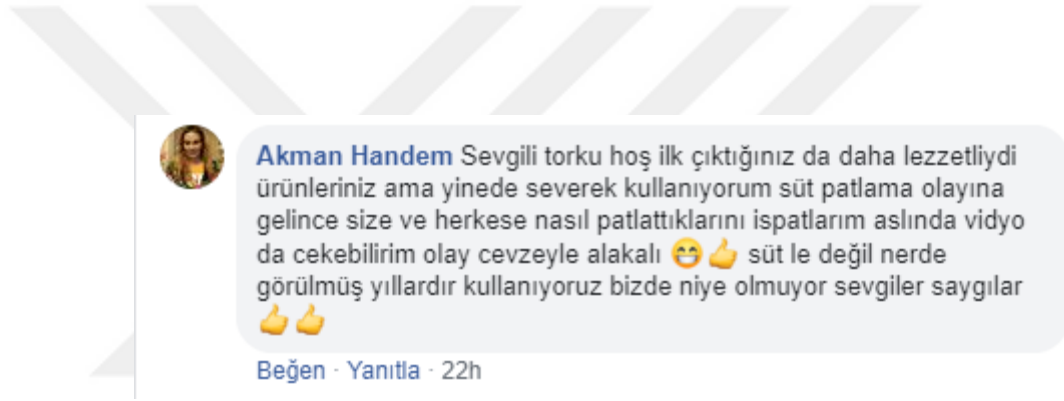
6.5.1. Torku'nun Facebook Hesabı

3 Kasım 2018 tarihinde Facebook hesabında paylaştığı Kamuoyu açıklaması 554 yorum almış, 771 paylaşım yapılmış ve 2.298 hesap tarafından beğenilmiştir. Aldığı yorumlar incelendiğinde 554 yorum filtrelenmiş olarak 150 ana yorum ve yorumlara gelen cevaplar olarak gözükmemektedir. Konuyla ilgili olmayan yorumlar araştırmaya dahil edilmeyerek süt vakası ile ilgili gelen 150 yorum incelenmiştir. Olumlu, olumsuz ve nötr olarak bakılan yorumlarda 145 yorum Torku'nun hedef kitlesi tarafından olumlu yorum alıyor. 1 yorum süt ile ilgili gelen olumsuz yorum ve 4 yorum ise nötr herhangi bir olumlu veya olumsuz görüş belirtmeyen yorum olarak ayrılıyor.



Grafik.6.1: Torku'nun Facebook Hesabında Kamuoyu Açıklamasına Aldığı Yorumlar

Torku'nun hedef kitlesi, tüketicileri, takipçileri vd. tarafından atılan olumlu 145 yorum incelediğinde, yerli malı olmasına sempati duyulduğu, Torku'nun ürünlerinin tadını beğenmiş olmalarına çok fazla yer verilmiştir. Süt patlama videosunun bir karalama kampanyası olduğunu ve diğer yerli malı olmayan rakip firmalar tarafından yapıldığı düşüncesi hakimdir. Videonun montaj olduğunu iddia eden takipçileri bulunmaktadır. Torku'nun takipçileri “her süt patlar bu olayın gayet normal karşılanmasına” gerektiğine vurgu yapmıştır. Ayrıca hedef kitlesi tarafından çok sevildiğine dair yorumlar almıştır. Torku'nun kendi bünyesinde çalışanları da yorumlara dahil olarak sütlerini ve üretim tesislerini övmüştür. Ayrıca bir takipçisi de sütün patlamasına neden olan süt değil, patlamaya neden olan cezvedir demiştir.



Şekil. 6.3. Torku'nun Kamuoyu Açıklamasına Aldığı Yorum

Süt patlama videosunu yayınlayan İdris Kurtoğlu'da yorum yaparak “Firma beni ikna etti, yetkililere teşekkür ederim” diyerek görüşünü belirtmiştir. Hatta bu ifadesinin üzerine bir takipçi, İdris Kurtoğlu'na cevap vermiştir. “Firma seni nasıl ikna etti” diyerek. İdris Kurtoğlu da üretimden kaynaklı olmadığını transfer aşamasında da olabileceğini söylemiştir. Torku, üretimden çatala sloganına göre üretimden transfere her aşamasında ürünlerinden sorumludur. Bir tek tedarik zinciri yönetimden değil, dağıtımdan da sorumludur.

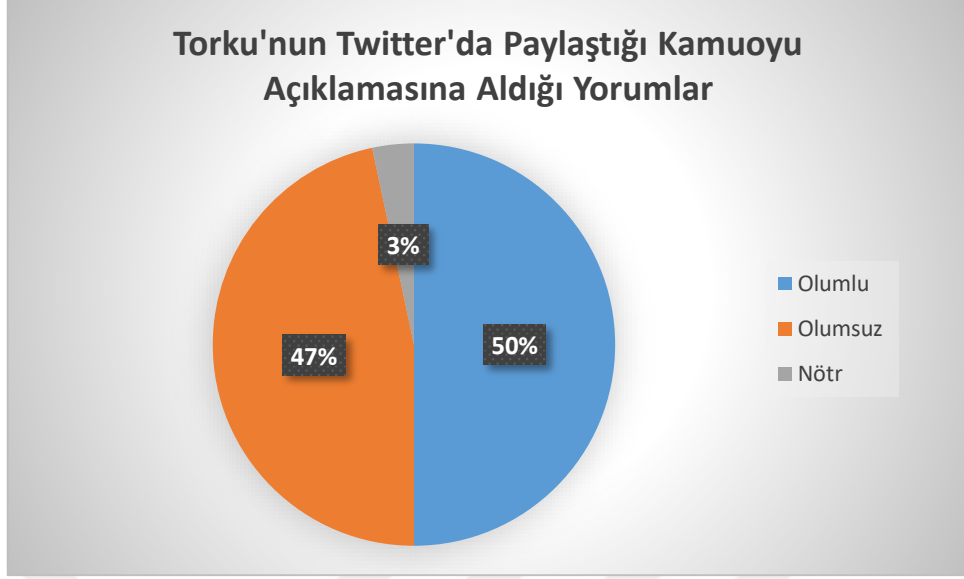


Şekil. 6.4. İdris Kurtoğlu'nun Yorumu

Torku'nun yapılan araştırma üzerinde grafik.1' de görüldüğü gibi 150 yorumdan 1 tanesi olumsuz yorum almıştır. Alınan yorumda da Torku'nun sütlerinin beğenilmediği üzerine durulmuştur. Diğer taraftan 150 yorumun 4'ü ise nötr diyebileceğimiz olumlu veya olumsuz görüş belirtmeyen yorumlar almıştır. Nötr yorumlarda takipçiler “kime inanacağız bilemedik, süt alıp deneyeceğim, önce esnaf, sonra üretim” ifadelerine yer vermişlerdir.

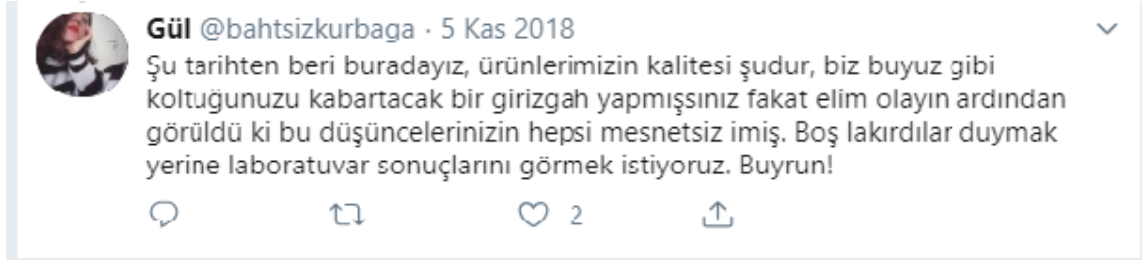
6.5.2. Torku'nun Twitter Hesabı

Torku'nun twitter hesabında paylaştığı süt patlama kamuoyu açıklamasına 120 yorum almıştır. Bunlar olumlu, olumsuz ve nötr olarak içerik analizi yöntemi ile incelenmiştir. 120 yorumun 60 tanesi olumlu, 56 tanesi olumsuz ve 4 tanesi ise nötr olarak ayrılmıştır.



Grafik.6.2. Torku'nun Twitter'da Paylaştığı Kamuoyu Açıklamasına Aldığı Yorumlar

Torku'nun twitter hesabındaki yorumlarda tüketicisinin Torku'ya güven duyduğu, Torku'yu sevdiklerini, çıkan videonun karalama kampanyası olduğunu söylemişlerdir. Bu gibi durumlara izin vermemek için Torku'ya destek verilmeli, daha çok Torku ürünü alınmalı, yerli malımızı yüceltmeli gibi ifadelerle sıkça rastlanmıştır. Diğer taraftan olumsuz yorumlara bakıldığında ise “hidrojen peroksit mi patlıyor”, “bu zamana kadar süt ısıttım ve hiç patlama olmadı” görüşünü dile getiriyorlar. Torku'nun basın açıklamasını yetersiz bulup ve inceleme raporu üzerine delillerle gelmesi gerektiğini, bunun daha inandırıcı olduğu görüşünü savunan takipçileri de vardır. Ayrıca Torku'yu patlayan süt ürettikleri için tebrik ettiğini söyleyen takipçileri de bulunmaktadır. Bir özür bile dilemediğini, çok talihsiz bir açıklama olduğunu söyleyenlerde vardır. Sütün ısıtılırken en fazla taşacağını, patlamayacağı görüşünü savunmuşlardır. Eğer Torku için sıkıntı yoksa, takipçileri sütün kendilerinin ve eş dostunun içmesini dile getirmişlerdir. Torku'nun sütlerinin çok fazla bozuk çıktığını hatta süt kutusunda yoğurt üretmişler yorumu da yer almıştır. Bunun aksine diğer olumlu yorum yapan takipçileri ise sütün çok yoğun olduğunu süte su karıştırarak içtiklerini söylemişlerdir. Süt ısıtılmadan tüketilmesi gerekiyorsa bunu paket üzerine yazmaları gerektiği düşüncesini savunmuşlardır. Nötr yorumlarında ise videonun araştırılması gerektiğini ve Torku'nun başkanın bu konu hakkında açıklama yapması gerektiğini belirtmişlerdir.



Şekil. 6.5: Twiter Üzerinden Aldığı Olumsuz Yorum



Şekil. 6.6: Twitter Üzerinden Aldığı Olumsuz Yorum

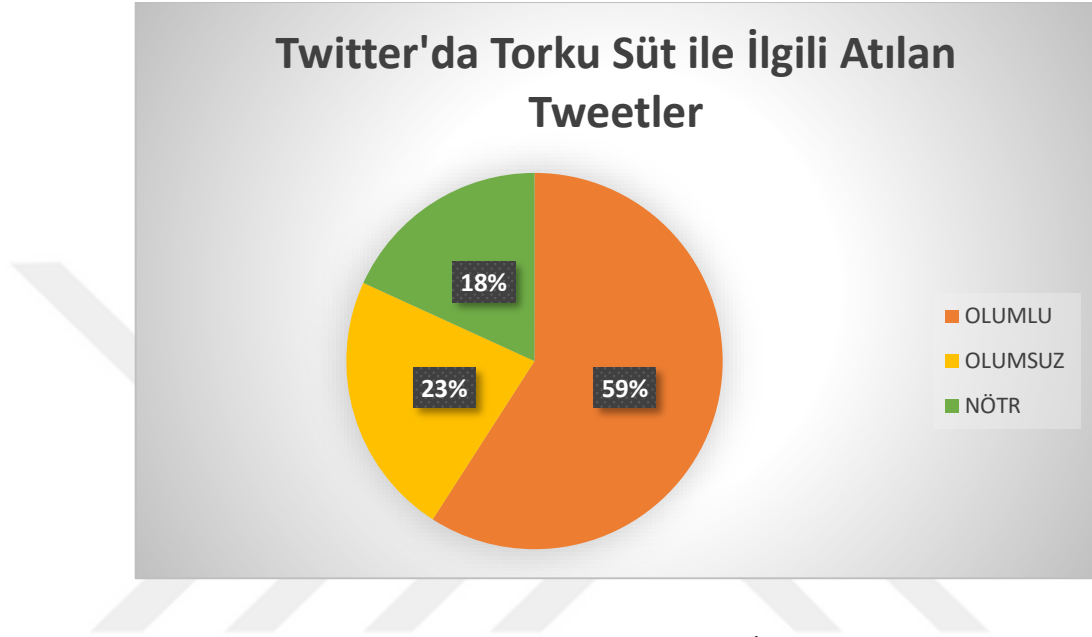


Şekil. 6.7: Torku'nun Twitter Üzerinden Aldığı Olumlu Yorum



Şekil. 6.8: Torku'nun Twitter Üzerinden Aldığı Nötr Yorum

Ek olarak Torku'nun twitter hesabı için 1 Kasım 2018 ve 31 Aralık 2018 tarihleri arasında #torku hashtagleri ile atılan tweetlere bakılmıştır. Twitter üzerinden #torku, #torkusüt, #torkuboykot, #torkuyalnızdeğildir hashtagleri üzerinden takipçiler içerik girmişlerdir. İçerikler olumlu, olumsuz ve nötr olarak incelendiğinde toplamda 23 yoruma bakılmıştır.



Grafik.6.3: Twitter'da Torku Süt ile İlgili Atılan Tweetler

Grafik.6.3' de görüldüğü üzere Torku'nun sütlerinin patlaması ile ilgili atılan tweetler incelenmiş ve %59'u olumlu yorum almıştır. %23'ü olumsuz ve %18'i nötr yorum almıştır. Olumlu yorumlar incelendiğinde Torku'nun aldığı ödüllerden bahsedilmiş, Torku'nun yerli malı olmasına ve sahip çıkılması gerektiğine yönelik olumlu yorumlar gelmiştir. Olumsuz yorumlar incelendiğinde Torku'nun sütlerinin patlaması ile ilgili 5 olumsuz yorum göze çarpmıştır. Olumsuz yorumlarda "sütü ısıtmadan iç" ve patlama, ateş gibi emojilere yer verilmiştir. 23 yorumun 4'ü ise nötr yorum olarak konu ile ilgili olumlu veya olumsuz görüş belirtilmemiştir. Bunlardan biri haber niteliğindedir.

6.5.3. Torku'nun Instagram Hesabı

Torku'nun Instagram hesabı üzerinden süt patlama videosu ile ilgili hedef kitlesini, takipçilerini, paydaşlarını bilgilendirmek için paylaştığı kamuoyu açıklamasına gelen

yorumlara bakılmıştır. Süt videosu ile ilgili gelen yorumlar incelenerek olumlu, olumsuz ve nötr olarak ayrılmıştır. Instagram hesabı üzerinden paylaştığı kamuoyu açıklamasına gelen 158 yorumdan 149'u olumlu, 9 yorum olumsuz ve nötr yorum ise 0'dır. Facebook, twitter hesaplarında olduğu gibi Torku'nun kamuoyu açıklaması içeriğine en fazla olumlu yorum gelmiştir. Ancak yorumlar tek tek okunduğunda olumsuz yorumların hesap yöneticisi tarafından silindiğine dair yorumlara rastlanmıştır. 149 yorumda Torku'ya güvendiklerini, ürünlerini severek kullandıklarını ve çevresine tavsiye ettikleri söylemlerine rastlanmıştır. Torku'nun takipçileri yerli malını sevdiklerini, bu gibi olayların karalama kampanyası ve algı operasyonu olduğunu, bu tür olaylara Torku'nun fırsat vermemesi gerektiğini dile getirerek Torku'ya tavsiyelerde bulunmuşlardır. Ayrıca meyve veren ağaç taşlanır atasözüne de sıkça yer vermişlerdir.

Torku'ya destek olduklarını, Torku markalı ürünler alabilmek için tek tek marketleri dolaştıklarını, yerli malının önemine vurgu yapan ifadeler kullanmışlardır. Bunun aksine, Torku'nun aldığı olumsuz yorumlara bakıldığında ise bu zamana kadar Torku süt aldıklarını ancak bundan sonra Torku markalı süt almayacaklarını belirtmişlerdir. Torku'dan önce Sek markasında meydana gelen aynı vakada Sek'in basın açıklamasında her marka sütte olur dememesi ama Torku'nun her sütte olur diyerek durumu normalleştirmesine tepki göstermişlerdir. Basın açıklamasını tatmin edici bulmadıklarını söylemişlerdir. Başka bir takipçisi her markanın aynı olduğunu hiçbirine güven olmayacağını dile getirmiştir. Torku'nun sütlerinin bozuk olduğunu, patlama olayının dışında içinden küçük sinek tarzı böceklerin çıktığını söylemişlerdir. Ayrıca Torku'nun olumsuz yorumları sildiğini, birkaç takipçisi tarafından vurgu yapılmıştır. Torku'nun yorumları sildiği iddası yapılan takipçilerinin yorumuna göre eğer yorumlar silinmeseydi bu oran değişebilirdi. Artık hedef kitle bu tür içeriklerle kandırılmayacağını farkına varmıştır. Hedef kitlesi bilinçli yaklaşmıştır.



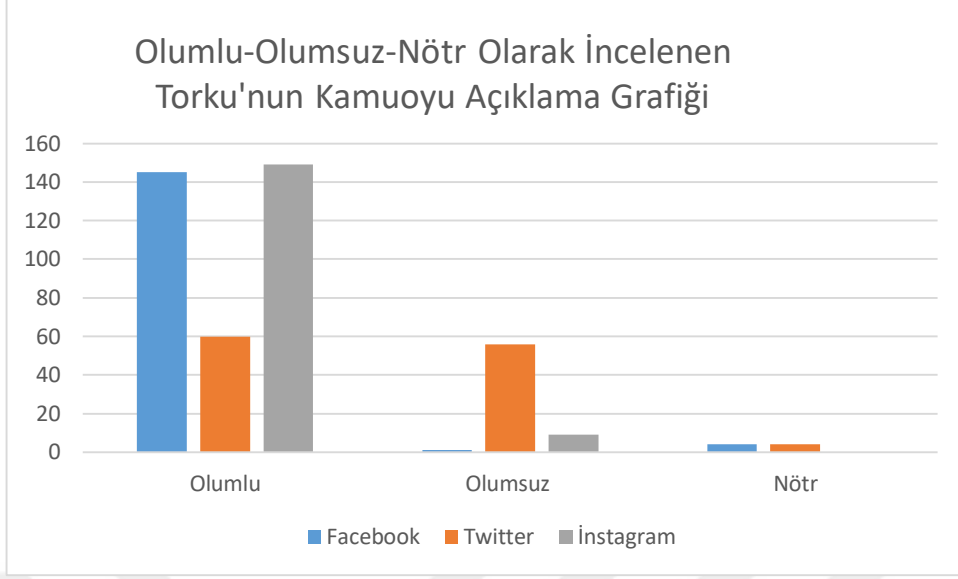
Grafik. 6.4. Torku'nun İnstagramda Paylaştığı Kamuoyu Duyurusuna Aldığı Yorumlar

Grafikte 6.4’de görüldüğü üzere Torku İnstagram hesabı üzerinden %0 nötr, %6 olumsuz ve %94 olumlu yorum almıştır. Torku’nun hedef kitlesi, paydaşları Torku’yı seviyor, Torku’ya güveniyor, destek olduğunu ve yerli malı markası Torku’ya hep destek olacaklarını belirtiyor. Takipçileri tarafından 900.000 çiftçinin emeklerinin heba edilmemesi gerektiğini, Torku çiftçinin, emekçinin yanında oldukça global piyasanın verimsizliğine bırakmayacaklarını söylüyorlar. Ayrıca Torku’nun olumlu yorumlarına bakıldığında bazı dini terimli yorumlara da rastlanmıştır. Torku’dan Allah razı olsun, amaçları sabote etmek, yanındayız inşallah, Müslüman halka şüpheli ürünler yedirtmediğini, helal sertifikalı ürünleri satışa sunduğu gibi görüşlere de yer verilmiştir. Torku markalı ürünlerin lezzetli ve güvenilir olduğunu, marketlerde özellikle Torku’nun ürünlerini aradıklarını söylemişlerdir. Torku’nun yerli marka olması ve bu yüzden Torku’ya rağbet arttığını, bu tür olayların karalama kampanyası olduğunu düşünmektedirler. Torku çok fazla destek yorumları almıştır; “Torku bizim markamız”, “güveniyoruz” ve “Torku’ya başarılar diliyoruz” gibi yorumlara sıkça rastlanmıştır. Torku’ya karşı yapılan bu tür saldırıların Torku’nun doğru yolda olduğunu gösterdiğini söyleyen takipçileri de bulunmaktadır. Torku’nun sütlerinin çok taze koktuğunu, katkısız ürünler için Torku’ya teşekkürlerini ifade etmişlerdir. “İt ürer, kervan yürür” ve “meyve veren ağaç taşlanır” atasözlerini Torku’nun basın açıklamasının yorumlarında

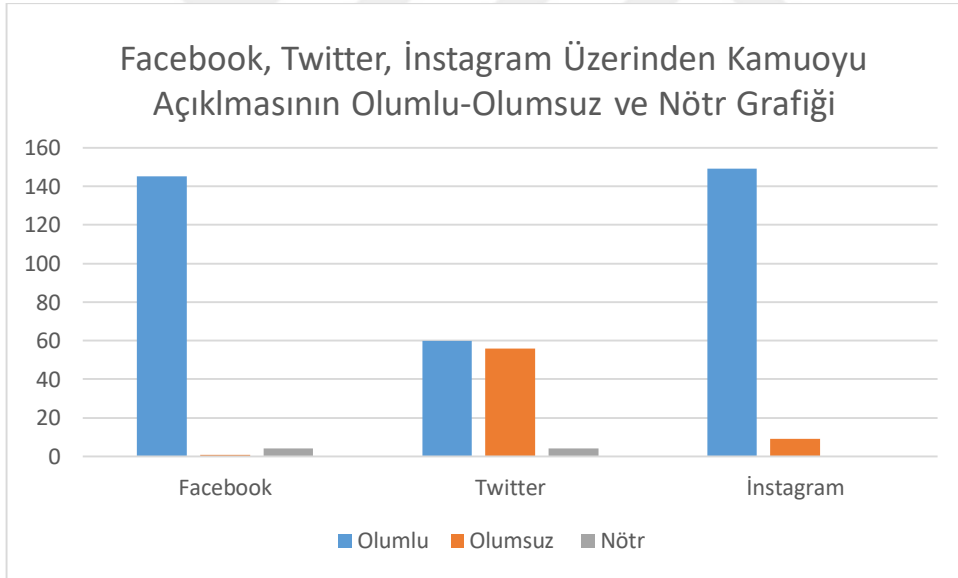
kullanmışlardır. Ayrıca “sonuna kadar Torku, Torku candır, iyi ki varsınız, sana güveniyoruz” ifadelerine de sıkça rastlanmıştır.

Torku'nun olumsuz yorumlarına bakıldığında ise, takipçileri Torku'nun olumsuz yorumlarını sildiğini ve bu yorumları yazan takipçileri Torku'nun tepkisine kızdıklarını belirtmişlerdir. Bunların dışında, süt patlama olayını vahim bulmuşlardır. Sütün içinden böcekler çıktığını, ve bu olaydan sonrada asla Torku süt almayacaklarını ifade etmişlerdir. Yorumlarda bir takipçisi de her zaman Torku süt aldıklarını ve çocuklarına içirdikleri için fazla ısıtmadan ılık bir şekilde ocaktan çektiğini, ancak videoyu izledikten sonra bunu denediğini belirtmiştir. Sütü ısıtırken aynı durumun başına geldiğini, hatta videosunu çektiğini, bu duruma çok üzülüğünü belirtmiştir. Diğer bir takipçisi her marka sütün aynı olduğunu ve hiçbirine güven duyulmayacağını belirtmiştir. Bir takipçisi ise hep Torku kullandığını hatta marketlerde özellikle Torku aradığını, Torku süt alıp yoğurt mayaladığını söylemiştir. Ancak Torku'nun özellikle “her sütte olabilir” cümlesini ve kamuoyu açıklamasını tatmin edici bulmadığını ve çok üzgün olduğunu, bir daha Torku süt almayacağını, aradığımız bir markaydınız diyerek belirtmiştir. Bu yorumlara bakıldığında Torku'nun hedef kitlesi üzerinde marka bağlılığı kurduğunu söyleyebiliriz.

Grafik 6.4'ün gösterdiği rakamlar üzerine Torku'nun kamuoyu açıklamasına en fazla yorumu %94 oranla olumlu yorumlar almıştır. %6 lik yorum ise süt patlama kamuoyu açıklamasına gelen olumsuz yorumların dilimidir. Grafikte nötr yoruma rastlanmamıştır.



Grafik. 6.5. Olumlu-Olumsuz-Nötr Olarak İncelenen Torku'nun Kamuoyu Açıklama Grafiği



Grafik. 6.6. Facebook, Twitter, Instagram Üzerinden Kamuoyu Açıklmasının Olumlu-Olumsuz ve Nötr Grafiği

Grafik 6.5 ve Grafik 6.6 ya bakıldığında Torku'nun süt patlama vakası ile ilgili Facebook, Twitter ve Instagram'da kamuoyu açıklamasına aldığı olumlu, olumsuz ve nötr yorumların oranları gözükmemektedir. Torku'nun 3 sosyal medya hesabına bakıldığında süt vakası ile ilgili takipçileri, hedef kitleleri ve paydaşları tarafından en

fazla “olumlu” yorum almıştır. Takipçileri tarafından çok fazla olumsuz yorum almadığı dikkat çekmiştir. Nötr yorumlara ise çok az rastlanmıştır. Bu veriler doğrultusunda Torku’nun hedef kitlesi, paydaşları, çalışanları, tüketicileri nezdinde iyi bir marka sadakati oluşturduğu söylenebilir. Literatür kısmında da değinildiği gibi marka sadakati tüketicinin markaya olan inancını gösterir. Tüketicilerin bir markada belirleyici özelliklerinin olması ve bunlardan etkilenmesi sadakatin artmasına sebep olmaktadır ki bunu da Torku örneğinde görüyoruz. Torku’nun tüketicileri yerli malı olduğu için Torku’ya güven duyduklarını söylüyor. Her zaman Torku’nun yanında olacağını belirtiyor. Marka sadakatinin sağlanmasıyla tüketici markayı çevresine de tavsiye eder ki yorumlarda da Torku’yu tanıdıklarına tavsiye ettiğini söylemişlerdir. Marka sadakatinin sağladığı faydalar olumlu yorumlar içerisinde göze çarpmıştır.

Uzun dönemli bağımlılıkla yalnızca Torku ürünlerini kullandığını, alışveriş sırasında seçici olduğunu, Torku varsa aldığını yoksa başka market aradığını söylemişlerdir. Torkunun hedef kitlesi, paydaşları vd. tarafından marka değeri oluşturduğu görülmüştür. Torku itibarını tehdit edecek bir kriz ile takipçisinin zihninde oluşan itibarı görmesini sağlamıştır. Olumsuz gibi algılanacak bir durum Torku nezdinde markasına ve itibarına yönelik bir saldırı olarak görülmemiş, bunun bir karalama kampanyası olduğu düşünülmüştür. Torku’nun tüketicileri vakaya inanmayıp videonun montaj olduğunu, hatta Torku süt paketinin içine başka bir süt konulup video çekildiği söylemlerine de rastlanılmıştır. Ek olarak 3 hesabın yorumlarında Torku markalı sütün ve hatta diğer ürünlerin fiyatı tüketiciler tarafından yüksek bulunmuş, yerli malı olmasına rağmen fiyatların piyasadaki diğer sütlere göre aşağı çekilmesi, tüketiciler tarafından istenmiştir. Torku markası, başarısını etkileyen müşterileri, takipçileri, paydaşları vd. gözünde kurumsal itibarının oluşturduğu değerleri de görmüştür.

Araştırmanın literatür bölümünde krizi tanımlarken Çince karşılığında sadece olumsuz anlam olmadığını, fırsatı da bünyesinde taşıdığı ifade edilmişti. Analiz kısmında da Torku’nun sosyal medya hesapları üzerinden kamuoyu açıklamasına gelen yorumlara bakıldığında tüketicileri daha çok Torku alalım, yerli malımıza sahip çıkalım, destek olalım kavramlarını sıkça kullanmıştır. Burada da takipçileri Torku’nun satışlarının artmasına yönelik bir hedefte bulunmuştur. Torku’nun süt patlama krizinden sonraki satışlarına ulaşamamıştır. En son Nisan 2018 ayına ait satış verilerine ulaşılmıştır. Eğer

Kasım 2018'den sonraki satış verilerine ulaşılabileseydi krizin Torku'nun satışlarını etkileyip etkilemediğine bakılacaktı.

Analiz kısmına bakıldığında Torku en çok olumlu yorum olarak krizi fırsata çevirmeye yönelik hareketin tüketiciler tarafından geldiği söylenebilir. Son olarak, insanların yaşamlarını sürdürebilmeleri için en önemli unsur beslenmedir. Gıda üretimi yapan Torku markası temel besin kaynakları olan sütün ısıtılırken patlama videosunun ortaya çıkması üzerine müşterileri, takipçileri, paydaşları vd. tarafından çoğunlukla olumlu tepkiler toplamıştır. Olumsuz ve nötr yorum yapanlar Torku'dan kafa karıştırıcı olmayan bir açıklama beklemiştir. Torku olumsuz ve nötr yorum yapan takipçilerinin de akıllarında soru işaretleri kalmaması için belgelerle onları da ikna edebilir.

6.6. TORKU KRİZİNDEN SONRAKİ GENEL YANSIMALAR

Torku Konya, da üretimini yapan bir kooperatif markası ve hedef kitlesi tarafından ilgi duyulan bir markadır. 1 Kasım 2018 tarihinde 1 litrelik sütünün patlama videosu basına ve sosyal medyada haberlerinin yapılmasına neden olmuştur. Birçok gazete tarafından haberi yapılmıştır. Haberlerin geneline baktığımızda çok detaylı bilgi verilmediği sadece Torku'nun sosyal medya hesaplarında kamuoyuna yaptığı açıklamanın aynısını haber olarak sunduklarını görmekteyiz. Bazı gazeteler haber başlığını "Torku sütleri patladı iddiaları" diye atarken, bazı başlıklar ise "Torku'dan patlayan süt açıklaması" diye atılmıştır. Konya'nın yerel gazetelerine bakıldığında ise Yeni Haber 5 Kasım 2018 tarihinde "Konya'nın Markasına Çirkin Saldırı" başlığını kullanarak haber yapmıştır. Konya Olay Gazetesi 5 Kasım 2018'de "Konya'nın Markası Torku'ya Karalama Kampanyası" başlığına yer vermiştir ve haberinde olayla ilgili açıklamayı uzmanlar ve Konyalılardan geldiğini söylemiştir. "Kutu sütü alıp kaynatmaya çalışmanın anlamsız olduğunu, sütün hazırlanırken çok yüksek sıcaklıktan geçtiğini belirten uzmanlar, kutu sütün ancak ılıtmak için ısıtılabileceğini ve oda sıcaklığında bozulmayacağı" ifadelerini haberde kullanmıştır.

Ek olarak "Konya çiftçisi Torku'ya karşı başlatılan karalama kampanyasının asla başarılı olamayacağını ve çiftçi markası Torku'nun yükselişini sürdüreceğini kaydetti" ifadesi ile haberini sonlandırmıştır. Konya'nın diğer yerel gazetesi Konhaber'de 5 Kasım

2018'de Yeni Haber ile aynı başlığı kullanmıştır; “Konya'nın Markası Torku'ya Çirkin Saldırı” diyerek Torku'nun kamuoyu açıklamasına yer vermiştir. Haberini Konya Olay Gazetesi gibi aynı cümleyle bitirmiştir. Konya'nın bir diğer yerel gazetesi olan Merhaba Haber ise 3 Kasım 2018 tarihinde “Torku'nun Sütü Patlıyor, Firmadan İlk Açıklama” başlığı ile takipçilerine, Torku'nun sosyal medya hesaplarında paylaştığı kamuoyu açıklamasının haberinin bilgisini vermiştir. Konya ilinin diğer yerel gazetelerine baktığımızda ise konuyla ilgili herhangi bir haber yapılmadığı dikkat çekmektedir. Torku markası ile ilgili haberlere yer verildi mi diye bakıldığında ise Torku'nun yaptığı sosyal sorumluluk projelerinden bahsedildiği görülmüştür.

Genel olarak, Torku'nun üretim tesislerinin bulunduğu bölgenin yerel gazetelerinde, vakanın Torku markasına yapılan bir saldırı olduğu görüşüne hakim diyebiliriz. Tıpkı Torku'nun sosyal medya hesaplarına gelen yorumlar gibi basın da Torku'ya güveniyor, vakanın yerli malına karşı yapılan bir karalama kampanyası olduğunu düşünüyorlardır.

Süt patlama videolarının gündeme geldiği sırada gündüz kuşağına ait bir programa Dr. Yavuz Dizdar konuk olmuştur. Dr. Yavuz Dizdar tıp eğitimi almış ve uzmanlığını onkoloji (kanserbilimi) üzerine yapmıştır. Dizdar'a yöneltilen “Süt patlar mı?” sorusuna Dizdar “Evet, patlar” demiştir. Isıtmak amaçlı sütün ocakta altının çok açılmış olması enerjiyi süte yükleme olarak ifade etmiştir ve kısık ateşle, karıştırarak ısıtılması gerektiğini söylemiştir. Hatta canlı yayında markası bilinmeyen bir kutu süt ısıtılarak patlayıp patlamadığı deneyi yapılmıştır ve süt kısık ateşle ısıtılmıştır ancak patlamamıştır. Dr. Yavuz Dizdar açık sütlerin alınmasını tavsiye etmiştir. Ayrıca Dr. Yavuz Dizdar sütün ya patlayacağını ya da taşacağını söylemiştir. Aynı programa Gıda Mühendisi Nurcan Çelik konuk olmuştur. Konu ile ilgili iki açıklamada bulunmuştur. Süt ile ilgili işlem yapılmış olabilir, şaka amaçlı yapılmış olabilir demiştir. Ayrıca kimyasal katılıp patlamaya sebebiyet vermiş olabileceğini de söylemektedir. Çünkü süt sıcaklık yükseldiğinde bir reaksiyon oluşuyor ve belirli bir ısıya geldikten sonra patlıyor diyor. Diğer bir açıklama ise sütün kesilmemesi yani bozulmaması için, sıcaktan korunması adına sütün içerisine kostik atıldığını söylüyor. Transfer aşamasında fabrikaya gelene kadar sütün sahibi süte kostik (NaOH) atmış olabileceğini söylüyor. Gıda Mühendisi Nurcan Çelik süt patlama ile ilgili kimyasal bir reaksiyon sonucu patlayacağını ifade ediyor. Dr. Yavuz Dizdar'ın programa konuk olduğu gibi Nurcan

Çelik’le de canlı yayında cezve içinde süt ısıtılıyor, ancak ısıtılan süt patlamıyor ve taşıyor. Televizyon kanallarında canlı olarak süt ısıtılıp deney yapılmıştır.



BÖLÜM 7

SONUÇ

7.1. SONUÇ VE ÖNERİLER

Kriz ani, beklenmedik, önemli değerleri tehdit eden, kriz çıktığında hızlı ve doğru cevap verilmesi gereken bir durumdur. Krizin tehdit ettiği unsurlar marka değeri ve itibardır. Gelişen teknolojik araçlar ve yeni iletişim ağları ile rekabet ortamı farklılaşmıştır. Firmalar bu rekabet ortamında paydaşlarının, hedef kitlesinin desteğini alarak daha güçlü bir yapıya sahip olabilirler. Kriz dönemlerinde firmaların itibarını ve marka değerini koruyabilmesi için paydaşlarının gözünde iyi bir itibara sahip olması gerekir. Kriz yaşandığında paydaşları itibarı koruma adına onları bir kriz iletişimi yönetimi olarak görebilir.

Kriz döneminde işletme, krizin kaynağını, nedenlerini, etkilerini ve diğer belirsizliklerinin cevabını aramalıdır. Bunlara cevap ararken kamuoyunu göz ardı etmemelidir. İşletmeler kurumun itibar üzerinde yarattığı etkileri en aza indirmek için kriz yönetim stratejilerini uygulamalıdır. İşletmeler krize müdahale etme sırasında cevap vermede geç kalmamalı, paydaşlarını bilgilendirmeli, şeffaf olmalı, medya ile iyi ilişkiler içine girmeli, krizden direkt etkilenen varsa onlarla doğrudan iletişime geçmelidir. Ortaya çıkan krizi yaşanmamış varsayarak, krizin yayılmayacağını düşünüp hareketsiz kalarak veya yavaş hareket ederek, kriz anına kadar getirdiği marka değerine ve sahip olduğu itibara güvenip, herhangi bir çalışma yapmaması, kaçınılması gereken durumlardır. Ayrıca, basın açıklamasında bulunurken anlaşılmaz, net ifadeler kullanmak krizi yönetme aşamasında yapılmaması, bu davranışlardan kaçınılması gerekmektedir.

Marka sadakatinin ve kurumsal itibarın, kriz durumunda paydaşların üzerindeki etkileri bu araştırmada görülmüştür. Torku'nun bir tüketicisi tarafından sosyal medya hesabında yayımlanan Torku markalı kutu sütün patladığı videosu ortaya çıkmıştır. Torku'nun mevcut müşterisi ve diğer paydaşları tarafından da bu video görülmüştür. Torku sosyal medya hesaplarında (facebook, twitter, instagram) konu ile ilgili kamuoyu bildirisinde

bulunmuştur. Kamuoyu bildirisinde bulunan Torku'nun takipçileri tarafından bildiriye yazılan cevaplar içerik analizi yöntemi ile incelenmiştir.

Araştırmada kamuoyu açıklamasının Torku'nun hedef kitlesi tarafından gelen cevapları olumlu, olumsuz ve nötr gruplara ayrılarak değerlendirilmiştir. Araştırmanın genel değerlendirilmesine bakılarak, markayı ve itibarı tehdit eden unsur olarak görünen kriz, Torku için tam anlamıyla bu şekilde olmamıştır. Torku'nun 900.000 çiftçinin markası olması ve kooperatif markası olması en önemlisi de yerli üretim olması ile tüketicileri tarafından yoğun ilgi görmesine neden olmuştur. İnsanların yaşamlarını devam ettirebilmeleri için temel besinleri tüketmesi ve bu besin üzerine bir kriz yaşanması itibarı tehdit edici yöndedir. Gıda ürünleri üretimi yapan Torku'da ürünü ile ilgili çıkan vaka da Torku'nun itibarını ve marka değerini tehdit edici bir durumdadır. Ancak araştırmada görülüyor ki Torku paydaşları tarafından marka sadakatini sağlayabilmiştir. Torku sütlerinin patlama videosu çıkıp hedef kitlesi tarafından izlenmesi üzerine Torku'nun kamuoyu açıklamasına olumlu cevaplar gelmiştir. Torku'nun tüketicileri bu vakaya inanmamış, videonun montaj olduğunu, Torku'yu karalama kampanyası ve rakipleri tarafından hazırlandığı görüşünü savunmuşlardır. İtibarı ve markayı tehdit edici bir vaka olmasına rağmen Torku olumsuz yorum çok az almıştır. Vaka ile ilgili nötr görüş belirten ise yok denilecek kadar azdır. Tüketiciler ne olursa olsun Torku almaya devam edeceklerini ve hatta bu vakadan sonra daha çok Torku markalı ürünlerin alınması üzerine teşvik edici söylemlere yer vermiştir. Bu vaka Torku için tam bu açıdan bakıldığında krizi fırsata çevirme olarak da düşünülebilir. Çünkü takipçileri tarafından olumlu yorum almış ve ürünleri tavsiye edilmiştir. Torku'nun ürünlerine takipçileri tarafından satış desteği gelmiştir.

Kriz iletişimin kuramları açısından bakıldığında Torku'nun kamuoyu açıklamasını durumsal kriz iletişimi teorisi çerçevesinde değerlendirebiliriz. Basın, hedef kitle, paydaşlar tarafından sosyal medyada ve basında, ayrıca video sitelerinde konu ile ilgili çok sesli bir yaklaşım hakim olmuştur. Bu açıdan bakıldığında kriz iletişimin retoriksel arena kuramına örnek gösterebiliriz. Torku'nun süt patlama olayını sosyal medya hesaplarında kamuoyuna bildirirken kendini savunması, kurumsal savunca teorimi kapsamında söyleyebiliriz. Kuramsal savunca açısından bakarken özür mesajının olup olmaması gene bu kurama girmemektedir. Torku itibarını tehdit eden unsurları göz

önünden geçirerek imaj restorasyon çerçevesinde kendisine ve hedef kitlesine olan sorumluluğu yenileyip koruyabilir.

Süt patlama videosu Torku'nun markasına ve itibarına tehdit niteliğini taşımaktadır. Ancak paydaşları tarafından bu vaka Torku'nun kasıtlı olarak yapmadığı görüşünde ve rakipleri tarafından yerli malına yapılan saldırı olarak düşünülmektedir. Olumlu yorumlar alan Torku, bunun tam tersine sosyal medya hesaplarından olumsuz yorumlarda almıştır. Torku olumsuz yorum yapan ve nötr yorum yapan takipçilerinin akıllarındaki soru işaretlerine de cevap arayabilir. Onların görüşleri üzerinden sütün analizi yapılarak neden patladığına dair belgeleri sunan bir bildiri daha yayımlayabilir. Ayrıca kendinden kaynaklı olmadığını belirttiği basın bildirisinde takipçilerine olan sorumluluğunu göz önüne alıp, özür dileyerek olumsuz yorumları en aza indirebilirdi.

Torku'nun, Turquality marka programının verdiği vizyon seminerleri, yönetici geliştirme eğitimlerine katılması tavsiye edilebilir. Bu seminerler firması açısından olumlu getirileri ile sonuçlanabilir.

Bundan sonraki araştırma Torku'nun satışlarının kriz önceki ve kriz sonraki durumu değerlendirmek olabilir.

KAYNAKLAR

- Aaker D. A. (1991), *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*, The Free Press, New York.
- Akat, Ö. (2001). *Uluslararası Pazarlama Karması Yöntemi*. Bursa: Ekin Kitabevi.
- Aksakal Kalay, P. (2012). *İnsan Kaynakları ve İtibar Yönetimi*. İstanbul: İtibar Yönetimi Enstitüsü.
- Aktuğlu, K. I. (2004). *Marka Yönetimi Güçlü ve Başarılı Markalar İçin Temel İlkeler*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Altunbaş, H. (2011.). *Pazarlama İletişimi ve Etkinlik (Event)Pazarlaması “Müzik Eğlence Etkinliğinin Marka İletişimine Etkisi”*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi.
- Başok, N., Tos, O., & Kilimci, C. (2017). *Kurumsal Marka Yaratılmasında Halkla Rolü*. Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yeni Düşünceler Hakemli E-Dergisi, (8), 74–88
- Benoit Accounts, Excuses, and Apologies (1995). *A Theory of Image Restoration Strategies*, New York: State University of New York Press.
- Berelson B., (1952). *Content Analysis in Communication Research*, Free Press, Glencoe.
- Best Practices in Crises Communication; An Expert Panel Process. (2006). *Journal of Applied Communication Research*, 234.
- Bozgeyik A., (2004). *Krizleri Fırsata Dönüştürmek*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Can, P. D. H. (2005). *Organizasyon ve Yönetim* (7.Basım). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cengiz, H. (2014). *Kurumsal İtibar Yönetimi: Türkiye’de Bir Kurum Üzerine İnceleme*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi.
- Coombs, T. W. (2007). *Ongoing Crisis Communication: Planing, Managing and Responding* (2.Baskı). Los Angeles: CA:Sage.
- Cornelissen, J. (2004) *Corporate Communication- Theory and Practise*. London: Sage Publication.
- Cop, R. ve Baş, Y. (2010). *Marka Farkındalığı ve Marka İmajı Unsurlarına Karşı Tüketici Algılarına Üzerine Bir Araştırma*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 10(19), 321–340.
- Cravens, K. S. ve Oliver, E.G. (2006). *Employess: The Link to Key Corporate Managment*. Business Horizons,49.

- Çelik, A., ve Özgü Çakır, B. (2015). *Kayıp Krizi Nasıl Fırsat Krizine Dönüştü? Türkiye, ABD ve AB Ülkelerinden Seçilmiş İşletmeler Örneği*. İçinde *Selcuk University Journal of Institute of Social Sciences*.
- Dayanç Kıyat, G. B. (2015). *Türkiye’de Gıda Sektöründe Kurum Kimliği ve Kriz İletişimi Yönetimi Üzerine Bir Araştırma*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi, 11(43), 251.
- Der, G. (2017). *Kriz İletişiminde Çok Sesli Yaklaşım: Metro Turizm Krizi’nin Retoriksel Arena Kuramı Bağlamında İncelenmesi*. İstanbul: Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. (Yayınlanmamış Tez).
- Doorley, John and Garcia, H. F. (2007). *Reputation Management the Key to Successful Public Relations and Corporate Communications*, Routledge. New York.
- Draft, Richard L., T. (2006). *The New Era of Management*. Chine and South -Western.
- Er, G. (2008). *Sanal Ortamda İtibar Yönetimi*. İstanbul: Cinius Yayınları.
- Ertuna, Ö. (2009). Krizden Alınacak Dersler Yeni Bir Fırsat mı? *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (43), 6–13.
- Ervans J. R. Ve Berman B., (1997). *Marketing*, Mac Millian Publishing Company, New York.
- Frandsen, F., ve Johansen, W. (2010). “*Crisis Communication, Complexity, and the Cartoon Affair: A Case Study*. ABD .
- Gök Demir, Z., Karakaya, Ç., ve Erendağ Sümer, F. (2019). Sosyal Medya Üzerinden Kriz Yönetimi: Krize Yanıt Verme Stratejileri Üzerine Bir Araştırma. *Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, (30), 410–428.
- Green, P. S. (1996). *Şirket Ününün Korumanın Yolları*. Milliyet Yayınları.
- Harvard Business School Press. (2000). *Harvard Business Review Kriz Yönetimi*. İstanbul: Bzd Yayıncılık.
- Işıl Karpat, A. (2004). *Marka Yönetimi*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Kaplan, A. (1943). *Content Analysis And The Theory Of Signs.*, Philos. Sci., 10, 230-247.
- Karaağaç, T. (2014). *Kriz Yönetimi ve İletişim*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, (49).
- Karatepe, S. (2008). *İtibar Yönetimi Halkla İlişkilerde Güven Yaratma*. Malatya: İnönü Üniversitesi Elektronik Sosyal Bilimler Üniversitesi Kış-2008 C.7 S(c.23).

- Klapes, N. A., and Vesley, D. (1990). Vapor-phase hydrogen peroxide as a surface decontaminant and sterilant. *Applied and environmental microbiology*, 56(2), 503–506.
- Korkmazıyrek H., ve Basım H.N., (2008). *İş Modeli ve Kriz Yönetimi*. Siyasal Kitapevi.
- Kotler, P. (2003). *Pazarlama Yönetimi*. Ankara: Beta Basım Yayın.
- Maresh-Fuehrer, M. M. (2015). *Service-learning in Crisis Communication Education: Revisiting Coombs' Objectives for the Crisis Communication Course*. Communication Teacher.
- Odabaşı Y.ve Barış G., *Tüketici Davranışı*, İstanbul: MediaCat Yayınevi, 2007, s.100.
- Odabaşı Y. Ve Oyman M., *Pazarlama İletişimi Yönetimi*, İstanbul: MediaCat Yayınları, 2007, s.375.
- Oğuz, H. ve Mete O. (2017). *Kooperatiflerde Markalaşma ve Tüketici- Kooperatif Ürünleri İlişkisi: Torku Örneği*. Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi.
- Okay, A. (2014). Kriz Yönetimi. *Marmara İletişim Dergisi*, 8(8), 15–18.
- Özkan M., Kırca A., (2001). *Gıdalarda Hidrojen Peroksit Uygulamaları*. Ankara: Ankara Üniversitesi Ziraat Fakültesi, Gıda Mühendisliği Bölümü.
- Özçalık, Y. D. D. M., & Okur, Y. D. D. A. (2013). *Türk Tekstil ve Hazır Giyim Sektörlerinin Gümrük Birliği Sonrası Ab-15 Ülkeleri Karşısındaki Rekabet Gücü*. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11(1), 205–223.
- Özgüven, N. (2010). *Marka Değeri: Global Markaların Değerlendirilmesi*. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 2(1), 141–148.
- Pollard D. and Hotho S. (2006). *Crises, Scenarios and The Strategic Management Process*".
- Samast, Orhan ve Hawks, B. B. P. D. (2012). *Kurumsal İtibar Kavramlar ve Uygulamalar*. Ankara: İtibar Yönetimi Enstitüsü.
- Sayımer, İ. (2012). *Kriz Yönetimi Vaka Çalışmaları*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi , 2(12).
- Stone P. J., Dunphy D. C., Marshall S. S., DM Ogilvie (1966) *The General Inquirer: A Computer Approach to Content Analysis*, The M.I.T. Press, Massachusetts.
- Terzi Köroğlu, G. (2018). *Kriz İletişiminde Kurumsal Savunca Kuramı: Türkiye'deki Krizlerin Özur Metinlerinin İncelenmesi*. İstanbul: Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. (Yayınlanmamış Tez).

Türk, Dilek Gül, (2018). *Benoit'in İmaj Restorasyon Teorisi, Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler'de Akademik Sosyal Araştırmalar-2*, Ankara, Gece Kitapçığı.

Tüz Vergiliel, P. D. M. (2004). *Kriz Yönetimi: İşletmelerde Uygulama İçin Temel Adımlar* (3.Basım). İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.

Uztuğ, F. (2002). *Markan Kadar Konuş! Marka İletişimi Stratejileri*. İstanbul: Mediacat yayınları.

Yenice, A., Pirtini, S., & Ataman, G. (2018). *Sosyal Medyada Kriz Yönetimi ve Kurum İtibarı İle İlişkiler Üzerine Bir Model Uygulama*. Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 7(3), 1–20.

Yüksel, M. (2011). *Kurumsal İtibar Sürecinde Marka Yönetiminin Önemi*. Ankara: İtibarYönetimi Enstitüsü.

Wang, J and Toledo, R. T., (1996). *Sporicidal Properties of Mixtures Hydrogen Peroxide Vapor And Hot Air*. Food Technol 40(12), 60-66.

Elektronik Kaynaklar,

Bursada Bugün, Erişim Tarihi, Haziran 2019

<https://www.bursadabugun.com/video/bursa-da-paylasilan-video-sosyal-medyada-rekor-kirmisti-torku-dan-patlayan-sut-aciklamasi-100306.html>

Capital, Erişim Tarihi, Mayıs 2019 <https://www.capital.com.tr/capital-dergi/capitalde-bu-ay/sektor-kuculurken-nasil-buyuduler>

Cumhuriyet, Erişim Tarihi, Nisan 2019

http://www.cumhuriyet.com.tr/haber/saglik/1131253/Torku_dan_patlayan_sut_aciklamasi_.html

Çiftlik Dergisi, Erişim Tarihi, Nisan 2019 <https://www.ciftlikdergisi.com.tr/torku-sutden-cezvede-patl原因an-sut-icin-aciklama.html>

Gıda Dedektifi, Erişim Tarihi, Nisan 2019

<https://gidadedektifi.com/2018/09/23/patl原因an-sut-ile-ilgili-onemli-aciklama/>

Gıda Dedektifi, Erişim Tarihi, Nisan 2019 <https://gidadedektifi.com/2018/11/12/torku-marka-uht-sutlerle-ilgili-isitildiginda-patlama-iddialarini-bizzat-denedik/>

Gerçek Diyetisyenler, Erişim Tarihi, Nisan 2019

<https://www.gercekdietetisyenler.com/sek-sutten-patl原因an-sut-aciklamasi/>

- Hürriyet, Erişim Tarihi, Haziran 2019 <http://www.hurriyet.com.tr/arama/#/?page=1&key=torku%20&where=/&how=Article,Column,NewsPhotoGallery,NewsVideo,Recipe&platform=/&isDetail=false>
- Halkweb, Erişim Tarihi, Nisan 2019 <https://halkweb.com.tr/sekten-olay-yaratan-patl原因-sutle- ilgili-aciklama/>
- Oda Tv, Erişim Tarihi, Nisan 2019 <https://odatv.com/patl原因-sut-skandali-16091811.html>
- Şikayetvar, Erişim Tarihi, Nisan 2019 <https://www.sikayetvar.com/torku/patl原因-sut?page=2>
- Şikayetvar, Erişim Tarihi, Nisan 2019 <https://www.sikayetvar.com/torku/torku-sutu-cezvede-kaynatmak-icin-koyduk-patl原因>
- Şikayetvar, Erişim Tarihi, Mayıs 2019 <https://www.sikayetvar.com/torku/torku-patl原因-sut>
- Torku, Erişim Tarihi, Nisan 2019 <http://torku.com.tr/tr/icerik/detay/125/hakkimizda>
- Torku, Erişim Tarihi, Nisan 2019 <http://torku.com.tr/tr/icerik/detay/328/sosyal-sorumluluk>
- Turquality Danışmanlığı, Erişim Tarihi, Nisan 2019 <https://www.albertsolino.com/tr/danismanlik/turquality-danismanligi/?gclid=CjwKCAjw->
- Turquality, Erişim Tarihi, Nisan 2019 <http://www.turquality.com/>
- Turquality, Erişim Tarihi, Nisan 2019 <http://www.turquality.com/destekler>
- Turquality, Erişim Tarihi, Nisan 2019 <http://www.turquality.com/destekler/marka-destekleri>
- Turquality, Erişim Tarihi, Nisan 2019 <http://www.turquality.com/destekler/markalasma-gelisim-yol-haritasi>

Turquality, Erişim Tarihi, Nisan 2019

http://www.turquality.com.tr/Media/Default/Pdfler/duyurular/TURQUALITY_YGP_Brosure.pdf

Turquality, Erişim Tarihi, Nisan 2019 <http://www.turquality.com/destekler/Vizyon-Seminerleri>

Türk Dil Kurumu, Erişim Tarihi, Mart 2019 <http://www.tdk.gov.tr/>

Youtube, Erişim Tarihi, Mayıs 2019 <https://www.youtube.com/watch?v=uM3W-b6Nwcw>

Youtube, Erişim Tarihi, Haziran 2019 https://www.youtube.com/watch?v=KW-s_PRM4kM&t=23s

EKLER

MÜLAKAT SORULARI

1. Turquality Programına Katılmaya nasıl karar verdiniz? Ne zaman katıldınız?

B2B sektörlerde B2Clerdeki gibi pazarlama ve markalaşma faaliyetlerine rastlamak çok mümkün değil. Sanayi odaklı olmak, ara ürün üretiyor olmak marka yerine verimlilik, karlılık gibi alanlara daha fazla zaman ayırmaya neden oluyor. Biz de tekstil sektöründe mobilya, ayakkabı, giyim gibi sektörlerde suni deri ürettiğimiz için son kullanıcı tarafından bilinmiyorduk. Çin pazarının büyümesi, maliyet savaşlarının getirdiği rekabetle farklılaşmamız gerektiğini, bilinirliğimizi arttırmak, farkımızı anlatmak ve tercih edilen olmak için pazarlama ve marka faaliyetlerine başladık. Bunu hem yurt içinde hem de yurtdışında kurduğumuz franchiselerle destekledik. Sonuçta bu pazarlama ve marka aktivitelerini stratejik boyuta taşımak ve planlı hale getirmek, teşvikten de yararlanmak için Turqualityye başvurmaya karar verdik. Zaten B2Bler arasında dünyada bir bilinirliğimiz vardı. Bunu geliştirmek ve sürdürülebilir kılmak istedik.

2011 yılında ilk turquality programını aldık **Sertex** markamıza (ilk 5 yılı tamamladık. İkinci 5 yıldayız. İkinci 5 yılı alırken yine denetimden geçtik.

Şu an ama sertex markası amcamın yönettiği şirketimizde. Ben flokserdeyim)

2019 yılında da turquality destek programını aldık **Flokser** markamıza.

2. Turquality Programı için hangi aşamalardan geçtiniz?

Başvuru sürecinden sonra bakanlığın atadığı bağımsız denetim firması tarafından denetlendik. Olumlu sonuçlanınca yine bakanlık tarafından belirlenen başka bir bağımsız denetim firması ile strateji çalışmaları yaptık. Sonuçta da yol haritamızı çıkardık ve belirli periyotlarda bakanlığa rapor sunuyoruz.

3. Turquality mi, Turquality Marka Destek Programına katıldınız?

İki programı da farklı markalarımız için aldık.

4. Katıldığınız programın avantaj ve dezavantajları var mı? Bahsedebilir misiniz?

Kurumsal ve stratejik olarak markayı ele almada bağımsız denetim firmalarının çok faydası oldu. Çünkü işin en zor kısmı analiz yapıp geleceği planlamak ve bu plana göre aksiyonları, kararları revize etmek. Teşvikler konusunda çok fayda sağladık. Sadece uzun süren süreçler, onaylar daha hızlı olursa verimliliğin de artacağını düşünüyorum. Ayrıca aynı sektörden benzer markalara teşviği yaymak yerine belirli alanlarda belirli markalara odaklanmak gerekiyor

5. Turquality ile çalışma programınız değişti mi?

Yaptığımız stratejik planlama ve yol haritası bize çok yardımcı oldu. İdeale göre kendimizi ve süreçlerimizi geliştirmeyi ve revize etmeyi öğrendik.

6. Yurtdışında bilinirliğiniz arttı mı?

Katıldığımız fuarlar ve yapılan pazarlama çalışmaları bilinirliğimizi daha da arttırdı.

7. Turquality'nin Yönetici Geliştirme ve Vizyon Seminerleri Programına katıldınız mı? Vizyon seminerlerine katıldıysanız hangi alanlardaki seminerlerine katıldınız?

Yönetici geliştirme programına birçok yöneticimizi yolladık. Kısa birer executive mba programı gibi olan eğitimlerden yöneticilerimiz çok faydalandıklarını söylediler. Biz de bunu iş sonuçlarında gözlemledik.

8. Firmanız herhangi bir kriz durumu ile karşılaştı mı, karşılaştıysanız Turquality bu konu da size destek oldu?

Karşılaşmadık.

9. Marka ve itibarını nasıl etkiledi?

Turquality programına dahil olduğumuzu gururla söylüyoruz. Devlet tarafından desteklenen bir marka olmak gurur verici.

10. Turquality öncesi ve sonrasındaki firmanızın konumu nedir?

Her sene ilk 500 sanayi firmasında yer alıyoruz.

11. Turquality sizi denetliyor mu?

Bağımsız denetim firmaları aracılığıyla denetledi. Ayrıca fuarlara gelip katılım yapıp yapmadığımızı da bakıyor. Sunduğumuz raporları inceliyor.

12. Turquality ve firmanız ile ilgili eklemek istediğiniz bir konu var mı?

Yok.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Meltem Nermin Boyacı Özyurt
Doğum Yeri ve Tarihi : İstanbul, 15.01.1991

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Kadir Has Üniversitesi -Yeni Medya Bölümü (%100 Burs)
Yüksek Lisans Öğrenimi : Kadir Has Üniversitesi – Kurumsal İletişim ve Halkla İlişkiler Yönetimi (%100 Burs)
Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

İletişim

E-posta Adresi : meltemn.boyaci@gmail.com