

KRİZ İLETİŞİMİ ARACI OLARAK İNTERNET: KUŞ GRİBİ KRİZİ ÖRNEĞİ*

Yrd. Doç. Dr. Yalçın KIRDAR**

Yrd. Doç. Dr. Filiz OTAY DEMİR***

Özet

Kriz dönemleri işletmeler için hep zor zamanlardır. Krizler genellikle hiç beklenmedik zamanlarda ve yerlerde meydana gelir. Bir kriz oluştuğunda hızlı bir şekilde karar alma zorlaşır. Plan yapmak için az zaman kalmıştır. İşletmeler herhangi bir kriz deneyimi yaşamadan önce, kriz iletişimi planlarını tamamlamak için kaynak ve zaman yaratmalıdırlar. Kriz iletişimi artık bir iletişim faaliyeti olarak kabul edilmektedir. Ayrıca işletmeler kriz yönetimi zamanlarında internetin güçlü bir rol oynadığı gerçeğini idrak etmeye başlamışlardır. İnternet iletişim çalışmalarında da önemli bir araç olarak işletmelerin karşısına çıkmaktadır. Bu çalışmanın amacı, kriz dönemlerinde işletmelerin kriz iletişimi faaliyetlerinde interneti nasıl kullandıklarını araştırmaktır. Kriz iletişimi aracı olarak internetin işletmelerde kullanılması incelenmiştir. Kriz döneminde uygulanan internet taktikleri iki kategoride analiz edilmiştir. Birinci kategori geleneksel taktikler olarak sınıflandırılırken, ikinci kategori yeni medya taktikleri olarak tanımlanmıştır. Uygulama örneği olarak kuş gribi krizi ele alınmıştır. Türkiye’de tavuk eti üretiminin yüzde 80’ini gerçekleştiren ve kanatlı hayvan sektöründe önde gelen 19 firma, Sağlıklı Tavuk Bilgi Platformu’nu kurmuştur. Bu platformu kuran 19 firmanın web siteleri, kuş gribi krizinde interneti nasıl kullandıklarına göre analiz edilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Kriz iletişimi, yeni medya taktikleri, kuş gribi.

Abstract: Internet As Crisis Communication Tool: Case Study Of Avian Influenza (Bird Flu) Crisis

Crisis is always difficult time for organizations. Crises can happen anywhere, at any time, and often occur when they are least expected. When a crisis does occur, events usually unfold rapidly, leaving little time for planning. Organizations have to time and resources to complete a crisis communication plan before they experience a crisis. Crisis communications is a now accepted discipline of communications. Organisations are beginning to appreciate the fact that the Internet plays a powerful role in crisis management situations. The internet is emerging as an important tool for organizations to communicate with publics. The purpose of this article is to examine how organizations are adopting the internet into crisis response. This study reports the results of a organizational use of Internet in crisis communication. Two categories described Internet crisis tactics. The first category of Internet response identified Traditional Tactics. The second category identified Innovative Media Tactics. Avian influenza (bird flu) crisis identified as a case study. 19 prominent firms in the poultry industry who account for 85 percent of chicken meat production in Turkey have established the Healthy Chicken

* “Küreselleşme ve Yeni Medya Politikaları” konulu I. International Communication Symposium, Girne Amerikan Üniversitesi, KKTC’de sunulmuş ve basılmamış bildiridir.

** Yrd. Doç. Dr. Maltepe Üniversitesi İletişim Fakültesi, yalcinkirdar@yahoo.com

*** Yrd. Doç. Dr. Maltepe Üniversitesi İletişim Fakültesi, filizotay@maltepe.edu.tr

Meat Platform. Web sites of 19 firms analysed how they using the internet in bird flu crisis communication.

Key Words: Crisis communication, innovative media tactics, avian influenza (bird flu).

GİRİŞ

Ortak amaçları gerçekleştirmek üzere kurulan örgütlerin, önceden belirlenmiş amaçlarını etkili şekilde gerçekleştirmesi, güçlü bir yönetim ve etkili bir liderlik gerektirir. Örgütler, önceden belirledikleri hedeflerine ulaşmaya çalışırken, bazen istenmeyen olaylarla ve beklenmedik durumlarla karşılaşır. Örgütlerin normal işleyiş ve prosedürleri, böyle durumlarda etkisiz kalabilir. Zaman zaman örgütlerde yaşanan krizler de, örgütsel işleyişin bozulmasına ve günlük uygulamaların etkisiz kalmasına neden olur. Kriz anlarında, güçlü bir liderlik gerekir. Etkili bir liderlik, kriz durumunda, örgütsel hedeflere tekrar bağlanmayı ve krizden daha güçlü bir şekilde çıkmayı sağlayabilir.

Etkili kriz yönetimi, önceden krize karşı hazırlıklı olmayı zorunlu kılar. Kriz yönetimi, potansiyel kriz durumlarının önceden belirlenmesini ve bunlarla nasıl başa çıkılacağına kararlaştırılmasını gerektirir. Örgütlerin, muhtemel krizlere karşı gerekli kaynakları ayırmaları, alt yapı sistemlerini oluşturmaları ve donanımlarını güçlendirmeleri gerekir. Krizle başa çıkmada önemli bir etken, örgüt yönetiminin krize hazır olma ve kriz anında yönetim konularında bilgili ve yetenekli olmasıdır.

Kriz yönetiminde önemli olan krizden kaçmak ya da krizi çözmek değil, krizi daha doğmadan önlemek veya krizi örgüt açısın

dan başarıya dönüştürmektir. Çoğu kez, krizi tetikleyen önkoşullar önceden hazırdır.

Çağdaş yönetim anlayışının temel özelliklerinden biri de, çıkması muhtemel sorunları önceden önlemek ve krize düşülmesini engellemektir. Örgütün dışından gelen ve önceden tahmin edilemeyen çevresel etkenlerle, doğal, siyasal, ekonomik ve teknik sebeplerle ortaya çıkan krizleri zamanında, gerekli yönetsel ve ussal önlemleri almak ve alınan bu önlemleri başarılı bir şekilde uygulamak, kriz yönetiminde oldukça önemlidir (Peker ve Aytürk, 2000: 385-386).

Yöneticilik becerisine en fazla kriz anlarında gereksinim duyulur. Çünkü kriz acil bir durumu ifade eder (Demirtaş, 2000:355). İdeal olan, örgütün önceden muhtemel kriz durumlarını belirlemesi ve gerekli önlemleri almasıdır. Ancak, bir örgütün olası tüm kriz durumlarını önceden tahmin etmesi ve bunları önleyici tedbirler alması pek mümkün görünmemektedir.

Kriz ve Özellikleri

Kriz; bunalım, buhran anlamlarına gelmektedir. Kriz, bir toplumun, bir kuruluşun veya bir kimsenin yaşamında görülen güç dönem, bunalım ya da buhran olarak tanımlanabilir. İnsan ve toplum yaşamında görülen sosyal, psikolojik, ekonomik, mali, siyasi, tıbbi ve doğal krizlerin yanında, çalışma ve yönetim yaşamında da örgütsel krizler görülebilir. Kriz, birdenbire ortaya çıkan, önceden öngörülemeyen, beklenmedik ve olağandışı bir durumu ifade eder.

Kriz bazı durumlarda olumlu gelişmelere yol açabilir ve örgütün gelişimi için bir fırsat, bir dönüm noktası olabilir. Kriz kelimesi Çin

alfabesinde iki sembolle ifade edilmektedir. Kriz, tehlike ve fırsat kavramlarını içermektedir (Baltaş, 2002:7). Beklenmedik bir anda gelen tehlikeli bu durum, iyi yönetilir ve etkili iletişim araçları kullanılırsa bir fırsat haline dönüştürülebilmektedir. Kriz örgütün yeni bilgiler ve deneyimler kazanmasına olanak sağlayarak bir dönüm noktası olabilir.

Kriz, bireyin, grubun veya örgütün normal rutin prosedürlerin/uygulamaların kullanılmasıyla baş edemedikleri ve ortaya çıkan ani değişimin, stres yarattığı bir durum olarak tanımlanabilir. Bu tanım, örgütsel krizlerin değerlendirilmesine yardımcı olabilir, fakat diğer kriz tanımlarının da değindikleri önemli noktalar vardır (Booth, 1993: 85-86). Kriz, bir örgütün üst düzey hedeflerini tehdit eden, örgütün yaşamını tehlikeye sokan ve acil tepki gösterilmesi gereken, örgütün kriz öngörme ve önleme mekanizmalarının yetersiz kaldığı gerilim yaratan bir durumdur. Tehdit edici duruma müdahale edebilme yetersizliği, bazı araştırmacılar tarafından krizin temel ayırt edici özelliği olarak belirtilmiştir (Can, 2002: 333).

Krizlerin ortaya çıkış şekilleri üç modelle anlatılmaktadır. Birinci modeldeki sorunlar birden bire ortaya çıkar. Buna örnek olarak kazalar veya skandallar verilebilir. İkinci modelde ise sorunlar dönem dönem gündeme otururlar. Bunlara da mahkemede yürütülmekte olan bir davanın, görüşülme zamanlarında tekrar tekrar gündeme gelmesi örnek olarak verilebilir. Üçüncü modeldeki krizler ise zaten küçük çaplı olarak mevcut olan, ancak zamanla etkisi artan krizlerdir. Bu tip krizlere örnek olarak, hava kirliliği ve bunun zamanla artarak insanları zehirler hale gelmesi verilebilir. Her üç tipte de krizlerin en yüksek olduğu zamanlarda,

medyanın da ilgisi yükselmektedir (Kohtes ve Klewes, 1997:10).

Kriz Yönetimi

Örgütler yaşamlarını sürdürürken, değişik krizlerle karşılaşabilirler. Kriz, örgüt içi etkenlerden kaynaklanabileceği gibi, örgüt dışı etkenler de krize neden olabilir. Kriz, bir kişi, bir örgüt ya da bir toplumun yaşamında görülen zor bir anı, bir buhran dönemini anlatır. Bir kriz durumu yavaş yavaş ya da birdenbire oluşabilir, dar veya geniş bir alanı kapsayabilir (Demirtaş, 2000: 359).

Her problem aynı zamanda bir krizin habercisidir ve krizin sinyallerini verir. Ayrıca, çözülmeyen problemler de önemli bir kriz nedeni olarak görülebilir. Her sorun, aynı zamanda kendi içinde gerekli çözümü de barındırır. Burada önemli olan, probleme yaklaşım tarzıdır. Problemi görebilmek, gerekli çözümü bulmayı ve uygulamayı kolaylaştırır. Söz konusu durum, krizler için de geçerlidir. Krizle etkili şekilde başa çıkmanın anahtarı, muhtemel kriz sinyallerinin algılanması ve krize neden olabilecek etkenlerin önceden belirlenerek ortadan kaldırılmasıdır. Bu nedenle, örgütlerde yaşanan kriz durumlarının genel özelliklerinin bilinmesi gerekir.

Örgütün hedeflerini tehdit eden ve örgütsel yaşamı tehlikeye sokan kriz durumunun özellikleri şöyle sıralanabilir (Demirtaş, 2000: 359; Can, 2002: 333):

- Kriz durumu tahmin edilemez.
- Örgütün tahmin ve kriz önleme mekanizmaları yetersiz kalır.
- Kriz, örgütün amaç ve varlığını tehdit eder.
- Krizin üstesinden gelmek ve izlenmesi gereken yolların kararlaştırılması

ması için yeterli bilgi ve zaman bulunmaz.

- Kriz, acil müdahale gerektirir.
- Kriz, karar veren kişilerde gerilim yaratır.

Kriz durumlarının başarılı şekilde atılması, etkili bir kriz yönetim planlamasını gerektirir. Kriz yönetim planlaması, örgütte muhtemel tüm kriz alanlarının sanal olarak belirlenmesini ve gerekli prensiplerin oluşturulmasını sağlar. Kriz yönetim planlaması, örgütün uğrayacağı zararı en aza indirmek için krizlerden etkileneceklerle etkili iletişim kanallarının oluşturulmasını ve krizle ilgili mevcut her şeyin değerlendirilmesini, test edilmesini içerir (Regester ve Larkin, 1997: 173-174).

Kriz yönetimini başarılı bir şekilde tamamlayabilmek için krize neden olan etkenleri bilmek gereklidir. Örgütlerde kriz yaratan etkenleri, çevresel (dışsal) ve örgütsel (içsel) etkenler olarak iki grupta incelemek mümkündür.

- Çevresel (Dışsal) Etkenler: Örgütün, kriz durumuna girmesinde en önemli rolü, çevresel etkenler oynar. Dinamik ve sürekli değişen çevre, örgütün karşılaşacağı karmaşıklık ve belirsizlik derecesini etkileyerek yönetsel kararların isabet derecesini azaltmakta ve örgütün kriz durumuna sürüklenmesine yol açabilmektedir (Can, 2002: 333-336; Demirtaş, 359-360). Örgütte krize yol açan dış ya da çevresel etkenler, genellikle dünyanın ve ülkenin genel yapısı, ülkenin sosyal, siyasal, ekonomik ve güvenlik durumu ve sorunları, teknolojik gelişmeler ve değişimler, doğal afetler, sosyal patlama ve huzursuzluklar ile

uluslararası tehdit ve tehlikeler olarak sıralanabilir (Peker ve Aytürk, 2000: 388). Krizin çevresel etkenleri, örgütün kozmopolit bir yönetim anlayışına sahip olmasını ve çevresel etkenleri sürekli izlemeyi gerektirir.

- Örgütsel (İçsel) Etkenler: Krize neden olan örgütsel etkenler arasında örgütsel yapı ve yönetimin niteliği sayılabilir. Örgütsel yapı, çevresel değişimlere uyum gösteremeyecek derecede katı ise, iletişim sistemi, sorunlara en yakın kişi ve grupların üst yönetime hızla ulaşmasına olanak tanımayan bir yapıdaysa, örgütün krizle karşılaşma olasılığı artar, buna karşılık krizin üstesinden gelme olanağı azalır. Bunun yanında, yönetimin niteliği, örgütlerin kriz durumuna düşmelerinin önemli bir nedenidir. Üst yöneticilerin çevresel değişimleri izleme, değişimle ilgili veri toplama, yorumlama ve değerlendirme konularındaki deneyimsizlikleri ve yetersizlikleri, örgütün kriz yaşamasına neden olabilir (Can, 2002:333-336; Demirtaş, 359-360). İçsel kriz etkenleri, daha çok örgütten, yönetimden, yöneticiden, personelden, bütçeden, teknik donanımdan kaynaklanan etkenlerdir.

Kriz Süreci

Kriz süreci aşamalı olarak düşünüldüğünde, bu sürecin kriz uyarılarının algılanması ve hareketsizlik; kriz dönemi ve çözülme döneminden oluştuğu söylenebilir (Can, 2002: 336).

1. Kriz Uyarılarının Algılanması ve Hareketsizlik: Bu aşamada, örgütün amaç ve varlığını tehdit

eden durumlar ile ilgili sinyaller ortaya çıkmıştır; örgütte ve örgüt çevre ilişkilerinde sorunlar baş göstermeye başlamıştır. Bununla birlikte, örgütün bilgi alma sistemleri kriz sinyallerini yeterince alamamakta ve yönetime iletememektedir. Bu nedenle, gerekli bilgi alınamadığı için krize yönelik gerekli önlemler alınamamaktadır (Demirtaş, 2000: 259).

2. Kriz Dönemi: Bu dönem, krizin ortaya çıktığı bir kriz sürecini ifade eder. Bu dönemde, örgüt içinde özellikle yöneticiler ve çalışanlar arasında büyük bir korku ve panik doğar, stres artar (Peker ve Aytürk, 2000: 389). Yaklaşan krizin sinyalleri alınıp, yorumlanıp, değerlendirilmemişse ve sağlıklı tepkiler verilmemişse, örgütün kriz dönemine girmesi kaçınılmazdır. Kriz döneminde, yetkinin merkezileşmesi, korku, panik ve karar sürecinin bozulması gibi durumlar gözlenir.
3. Çözülme Dönemi: Kriz döneminde, krizi başarıyla atlatacak çözümler geliştirilemezse, krizin şiddetine bağlı olarak örgüt ortadan kalkabilir. Örgütün çevresi ile ilişkileri bozulur. Artan tüketici şikâyetleri, kredi kaynaklarının sınırlanması ve azalması, satış miktarındaki azalma, devletin getirdiği sınırlılıklar ve pazar payının kaybedilmesi, örgüt çevre ilişkilerinin bozulduğunu gösterir. Örgüt içinde ar-

tan işgücü devri ve devamsızlığı, işgören şikâyetleri, stres ve panik, örgütsel çözülmeye yol açar.

Kriz sinyalleri önceden alınıp değerlendirilmemişse ve gerekli hazırlıklar yapılamamışsa, kriz döneminin yaşanması kaçınılmaz hale gelmektedir. Kriz döneminde önemli olan, güçlü bir yönetim anlayışı ve etkili bir liderlik becerisi sergilemektir. Kriz dönemi, acil müdahale gerektirir ve bu dönemde zaman kaybedilmeden gerekli kararlar alınmalıdır (Sezgin, 2003: 190).

Kriz yönetim süreci, çalışılan alana ve geleceğe yönelik olası sorun ve tehlike etkenlerinin belirlenmesini, uygun tepki ve savaşım türlerinin saptanmasını, örgütün krizle başa çıkabilecek önlemleri uygulamasını ve tepkileri değerlendirmesini kapsayan bir süreç olarak tanımlanabilir (Demirtaş, 2000: 363).

Augustine (2000: 17–39) ise, kriz yönetim sürecini, krizden kaçınmak; krizi yönetmeye hazırlanmak; krizi saptamak; krizi dondurmamak; krizi çözmek ve krizden yarar sağlamak olarak altı aşamada açıklamaktadır. Bu aşamalar sırasıyla şöyle özetlenebilir:

1. Aşama: Krizden Kaçınmak. Birinci aşama, doğal olarak krizin önlenmesi aşamasıdır. Potansiyel bir krizi kontrol etmenin en düşük maliyetli ve en kolay yolu olmasına rağmen, bu aşama genellikle bütünüyle atlanır. Belki de birçok yönetici, krizleri günlük yaşantının ve var oluşun kaçınılmaz bir koşulu olarak kabul ediyordur.

2. Aşama: Krizi Yönetmeye Hazırlanmak. Birçok yönetici, gelecekteki krizler için planlama yapmaya fazla zaman ve dikkat ayırmaz. Kriz yönetiminin ikinci aşaması, önleme çabaları işe yaramadığında ortaya çıkacak koşullar için hazır-

lanmak, kriz gelip çattığında karşılaşılabilecek çeşitli istenmeyen sonuçlarla başa çıkmak için bir plan yapmaktır.

3. Aşama: Krizi Saptamak: Kriz yönetiminin bu aşaması, yani gerçekten bir kriz olduğunu kabul etmek, çoğu zaman en zor olanıdır. Gerçeklikle yüz yüze gelmek ve bir krizi kabul etmek, kriz yönetiminde önemli bir aşamadır.

4. Aşama: Krizi Dondurmak: Kriz yönetiminin bu aşaması, önceliklerin belirlenmesini, kan kaybının durdurulmasını gerektirir. Zor kararların, üstelik çabuk bir şekilde alınması gerekir. Bu aşamada, kararlılık kritik önem taşır.

5. Aşama: Krizi Çözmek: Bu aşamada, esas olan hızdır. Kriz kesinlikle beklemeyecektir. Doğru şeritte olsanız bile, orada durup beklerseniz ezilirsiniz. Hızlı ve kararlı girişimlerle kriz çözümlenmelidir.

6. Aşama: Krizden Yarar Sağlamak: Bir örgüt, kriz yönetim sürecinde, önceki aşamaları hatasız geçebilmişse yani krizi daha da kötüleştirmemeyi bir şekilde başarmışsa, altıncı aşama, bazı kayıpları en azından kısmen giderebilme ve tahribatı onarmaya başlama fırsatı sunar.

Kriz İletişimi

Kriz iletişimi kriz öncesi, kriz dönemi ve kriz sonrası iletişim çabalarıyla değerlendirilmiştir. Kriz öncesi iletişim çabaları belirtilen değerlendirelerek tedbir kararların alınmasında yol gösterici olabilmeyi sağlamaya odaklanmaktadır. Krizlerin akut aşamalara gelmeden önce tespit edilebilmeleri iletişim kanallarının etkin işleyişine ve iletişim kanallarının etkin takibine bağlı gerçekleşecektir. Kriz öncesi iletişimde önemli çalışmalardan bir tanesi de kriz iletişim planlarının oluşturulması olacaktır.

Kriz dönemlerindeki iletişim süreci, kriz durumu mümkün olduğu kadar çabuk, tam ve doğru bilgi vermesi konusunda organizasyonları büyük bir baskı altında tutmaktadır (Wilcox, Ault ve Agee, 1998: 179). Başarılı bir kriz iletişimi için üç unsurdan söz edilebilir. Bu unsurlar; mevcut bir iletişim planının varlığı, kriz takımının yeteneği ve tek bir kriz sözcüsünün kullanımıdır. Kriz sözcüsü genellikle, tüm medyayla iletişim kurmaktan sorumlu olan kriz takımının önemli üyelerinden bir tanesidir. Zaman baskısı gibi bazı sebeplerden dolayı, kurum içine yönelik iletişim için farklı bir sözcü görev alabilir. Kurum içinde sözcünün, kurum içinde güvenilen ve çalışanların ilgi alanlarını göz önde bulundurabilecek kişilerden seçilmesi gerekecektir. Böyle durumlar için, farklı sözcüler tarafından aynı mesajların iletilmesi sağlanmalıdır (Newsom, Turk ve Kruckeberg, 2004:328).

Kriz sonrası iletişim organizasyonla ilgili algıları etkilemek, pozitif imajı devam ettirmek ve tahrip olan imajı yeniden oluşturmayı amaçlamaktadır. Bu süreçte, kriz iletişimiyle organizasyonun değerlerini, misyonunu ve uygulamalarını anlatabilecek fırsatlar da yakalanmış olacaktır (Lerbinger, 1997).

Elektronik Ortamda Kriz İletişimi

Elektronik ortam için geliştirilecek iletişim stratejileri kriz yönetiminin en önemli parçalarından birisini oluşturulmalıdır. Elektronik ortam için belirlenecek kriz iletişimde, kriz yaratabilecek bilgi akışından akut aşamalarda haberdar olmak, tedbir kararları alabilmek ve gerekli açıklamaları krizler oluşmadan önce yapabilmek birincil amaç olmalıdır.

Haber Gruplarının Takibi

Haber gruplarının izlenmesi kriz stratejisinin en önemli görevini oluşturmaktadır. Şirketlerle ilgili memnuniyetsizlikleri olan kişiler memnuniyetsizlikleriyle ilgili şikâyetlerini bu gruplar aracılığıyla ifade ederler. Ayrıca, tüketiciler, ürün ve hizmet için bilgi arayışlarında online haber gruplarını kullanmaktadır.

İnternet İçin Kriz Planı Hazırlanması

Kriz planları olmaksızın yürütülmeye çalışılan kriz yönetimi, panik ve korku içerisinde gerçekleştirilecektir. Kriz planı hazırlığı, kriz yönetiminin önemli unsurlarındandır. Kriz yönetiminde kullanılacak elektronik ortamlar için hazırlanmış kriz planları, başarılı kriz iletişiminin etkinliğini arttıracaktır. Bu bağlamda İnternet iletişiminin genel kriz planlamasıyla koordinasyonu esas olacaktır.

Web Sitelerinin Kullanımı

WWW ve Usenet haber grupları, insanların krizler hakkında konuşmaları ve bilgilerini güncellemeleri bakımından önemi yerler haline gelmiştir. Web her durumla ilgili olarak duyguların, fikirlerin, tutumların aktarıldığı kültürel bir araç haline almıştır. Web haberleri daha sık güncelleştirildiğinden, son haberleri almak isteyen kişiler Web için özel bir talep yaratmaktadır.

Krize yönelik cevapların ilk açıklanacağı yer olduğundan Web siteleri kriz durumlarında ilgililerin ilk bakacağı yer olma özelliği taşımaktadır. Web sitesinde krizle ilgili bilgilerin hazır olması bilgilerin ilgili kurum tarafından aktarılmasıyla ilgili olarak önem kazanmaktadır. Web sitelerinin ana sayfalarından krize yönelik önemli açıklamalar ve ayrıntıların yer aldığı linkler yer almalıdır. Web siteleri, krize ait yönlendirmelerin basit bir şekilde yapılmasına izin verebilmelidir.

Web sitesi ziyaretçileri için kriz bilgilendirmesi açık bir şekilde ve kolayca ulaşılabilir olmalıdır. Web siteleri genel bilgilendirme ve ayrıntılar için yönlendirmelerin dışında, organizasyona ulaşmak isteyen site ziyaretçileri için e-posta olanakları ve ilgili tartışma gruplarına yönlendirmeler sağlamalıdır.

Elektronik Ortamda Medya İlişkileri

Medya mensupları örgüt tarafından bilgilendirilmezse ya da yeterince bilgilendirilmediklerini düşünürlerse kendilerine haberi temin edecek muhtemelen daha bilgisiz, yetersiz, güvenilir olmayan kaynaklara yönelebilmektedirler (Pira ve Sohodol, 2004:223). Bu nedenle elektronik ortamın sağladığı bütün olanaklar kriz iletişimde yoğun bir şekilde kullanılmalıdır. Medya ile bilgi akışının sağlanmasında elektronik ortamın araçları kullanılmalıdır. Medya çalışanlarıyla kurulacak iletişim için e-postalar, online basın konferansları, online duyurular kullanılabilir. E-postalar yoluyla sağlanacak bilgi akışı için medya çalışanlarının e-posta adreslerine yönelik hazırlık çalışmalarına ihtiyaç duyulacaktır. Medya e-posta listesinin geliştirilmesi gerekmektedir. Bunun için kriz öncesinde, organizasyon hakkında yazması muhtemel gazetecilerin e-posta adreslerinden oluşan bir listeye sahip olunması gerekmektedir. Böylece, ilgili kriz durumlarında halkla ilişkiler çalışanlarının gazetecilere acilen ulaşabilmeleri mümkün olacaktır.

Medya çalışanlarının, organizasyon hakkındaki bilgilere kolayca ulaşabilmeleri, geniş bilgiler içeren Web siteleriyle sağlanabilir. Geniş çaplı bilgilendirme için online medya merkezlerinin kurulması gerekir. Kriz durumlarında gazetecilerin istedikleri bilgileri hızlı bir şekilde online medya merkezlerinden öğrenmeleri, bilgi açıklarının sağlıklı bir şekilde kapatılmasını sağlar.

Kuş Gribi (Avian Influenza)

Avian influenza, halk arasında tavuk vebası veya kuş gribi olarak da bilinen, Orthomyxoviridae familyasındaki virüslerden, influenza A grubu virüslerin neden olduğu, kanatlı hayvanlarda solunum ve sinir sistemine ait belirtilerle birlikte yüksek morbidite ve mortalite hızı ile seyreden akut bulaşıcı bir hastalıktır. Hastalık çok büyük ekonomik kayıplara yol açmaktadır.

İnfluenza A virüsleri yüzey proteinlerine göre alt tiplere ayrılırlar. Bilinen 15 tane alt tipi vardır. Bu alt gruplardan hepsi kuşlarda bulunurken sadece 5 tanesi (H1,H2,H3 ve N1,N2) insanlarda yayılım gösterir. Bulaşmada göçmen kuşlar önemli rol oynamaktadırlar. Bulaşık yem, su, alet-ekipman, personel, kuluçkahane kırıntı yumurtalar yayılım nedenleridir. Hastalığın horizontal bulaşması (yatay bulaşma yani hayvandan hayvana) çok rastlanan bulaşma şeklidir.

Vertikal bulaşma (dikey bulaşma yani tavuktan yumurta yoluyla civcive) ile ilgili kesin bir kanıt bulunmamakla beraber enfekte hayvanlardan elde edilen yumurtaların kabuklarında etkenin varlığı tespit edilmiştir. Virüsün hava yolu ile taşınması bir kaç kilometre ile sınırlıdır. Ayrıca hastalık böcekler, kan emici sinekler ve rodentlerle enfekte hayvanlardan duyarlı olanlara mekanik olarak bulaşır.

Tavuk vebası, bütün dünyada büyük ekonomik kayıplara neden olan bir hastalık olup, tavukçuluk sektörünü tehdit eden önemli viral hastalıklardan biri olarak kabul edilmektedir. Kuş gribi salgınının endişe yaratmasının tarihsel bir nedeni vardır. Zamanlaması tam olarak bilinmemekle birlikte dünya çapında grip salgınları yaklaşık 10-40 yıl gibi düzensiz aralıklarla ortaya çıkan ve her seferinde çok sayıda insanın

hayatını kaybetmesine, neden olmaktadır. Geçtiğimiz yüzyılda üç büyük dünya çapında salgın yaşanmış ve bunların içinde en büyüğü olan 1918-1919 yıllarındaki dünya çapındaki salgında yaklaşık 40 milyona yakın insan hayatını kaybetmiş ve bu salgın insanlık tarihinin en ölümcül hastalık hikâyesini oluşturmuştur (Tayar, 2006: 2).

Kuş gribi virüsleri genellikle insanları doğrudan enfekte etmez ve insanlar arasında dolaşmaz. İnsanda kuş gribi virüsleriyle oluştuğu bildirilmiş doğal enfeksiyon sayısı çok azdır. H5N1 suşunun sağlık çalışanları, aile bireyleri, tavukçuluk yapanlar ve tavuk imha ekiplerinde çalışanlarda insandan insana çok sınırlı bir biçimde de olsa bulaşabildiği anlaşılmaktadır.

Şu anda hayvanlardaki bu kadar büyük ve yaygın bir kuş gribi salgınının yanında insan vakalarının sayısının kısıtlı kalması kuş gribi virüsünün kümes hayvanlarından insanlara geçişinin çok kolay gerçekleşmediğini göstermektedir. Ayrıca bugüne kadar yapılan araştırmalar henüz insandan insana etkin bir geçiş olduğunu göstermemiştir. Ancak bununla birlikte virüs iki mekanizma ile kolaylıkla ve hızla insandan insana geçme yeteneği kazanabilir. Bunlardan birincisi insanlarda gelişen kuş gribi enfeksiyonu sırasında hâlihazırda insanlarda dolaşan insan gribi virüsleri ile aynı anda enfeksiyon olması durumunda her iki grip virüsü genetik etkileşim geçirip daha önce insanlar arasında geçme yeteneği kazanmış olan insan grip virüsünden rahatlıkla insandan insana geçiş özelliğini alabilir. İkinci mekanizma ise insanda enfeksiyona neden olan kuş gribi mutasyona uğrayıp yine insandan insana bulaşma yeteneğine kazanabilir. Kuş gribinden asıl korku nedeni de budur (sağlık, 2006).

Avian influenza 100 yıl önce ilk olarak İtalya'da tanımlanan ve dünyanın değişik yerlerinde de zaman zaman epidemiler şeklinde ortaya çıkan bir hastalıktır. Hastalığın doğal saklayıcısının göçmen su kuşları, özellikle yaban ördekleri, olduğu belirtilmektedir. Virüsün saklayıcıları enfeksiyona dirençlidir; ancak, diğer kuşlar duyarlıdır. Evcil kanatlı hayvanlardan tavuklar ve hindi hastalığa oldukça duyarlı olup, bu hayvanlarda hızlı fatalite ile seyreden epidemiler şeklinde ortaya çıkmaktadır. Virüs 56°'de 3 saatte, 60°'de 30 dakikada etkinliğini yitirmektedir.

Dünya Sağlık Örgütü'nün (WHO) verilerine göre Kuş Gribi'nin insandan insana bulaşarak öldürmesine dünyada rastlanmamıştır. (Kuşgribi, 2006) 25 Ocak 2006 tarihi itibarıyla tüm dünyada kesinleşmiş vaka sayısı Dünya Sağlık Örgütü (WHO) raporlarına göre en son 25 Ocak 2006 tarihinde olmak üzere, 28 Ocak 2004'ten bu yana 152 olgu laboratuvarında doğrulanmış ve bunların 83'ü ölmüştür. Vietnam'da laboratuvarında doğrulanmış olgu sayısı 93'tür ve bunların 42'si ölmüştür. Tayland'da da 22 olgudan 14'ü ölmüştür. Endonezya'da 14'ü ölümcül olarak sonlanan 19 olgu, Kamboçya'da hepsi ölümcül olarak sonlanan dört olgu, Çin'de yedisi ölümcül olarak sonlanan 10 olgu, Türkiye'de ise ikisi ölümcül olarak sonlanan dört olgu saptanmıştır. Dünya Sağlık Örgütü laboratuvarında doğrulanmayı bekleyen 17 olgunun sonuçları da göz önüne alındığında 25 Ocak 2006 itibarıyla Türkiye'deki toplam olgu sayısı, dördü ölümcül olmak üzere, 21 olmaktadır.

AMAÇ VE YÖNTEM

Türkiye'de tavuk eti üretiminin % 80'ini gerçekleştiren, kanatlı sektörünün önde gelen 19 firması, kuş gribi kiriz ile mücadelede Sağlıklı Tavuk Bilgi Platformu'nu kurmuştur. Platform, BESD-BİR (Beyaz Et Sanayici-

leri ve Damızlıkçılar Birliği Derneği), TÜRKİYEM-BİR (Türkiye Yem Sanayicileri Birliği Derneği) gibi kuruluşlarla işbirliği yaparak çeşitli pazarlama iletişim faaliyetlerine başlamıştır.

Platformun amacı; tüketicileri, medyayı ve genel kamuoyunu, sağlıklı tavuk eti üretimi ve tüketimi konusunda bilinçlendirmektir. Tavuk üretim ve tüketim standartları alanında en sağlıklı bilgiyi, en doğru biçimde aktarmayı, "sağlıklı beslenme" açısından tavuk etinin önemini gündeme getirmeyi de hedeflemektedir. Gıda güvenliği alanındaki uluslararası sistemleri ve yüksek üretim standartlarını, üretimin tüm aşamalarında faaliyet gösteren kuruluşlara yaygınlaştırmayı ve sektörü sarsan iddialara karşı, kamuoyuna doğru ve güvenilir bilgi aktarmayı da amaçlamaktadır.

Firmaların kriz zamanlarında interneti kullanmalarında artış olması beklenmektedir. Çünkü kriz durumunda firmanın; kurumunu, ürünlerini ve krize neden olan faktörleri daha fazla anlatması gerekmektedir. Sorunların nedenlerini, bu sorunda kendi pozisyonlarını ve sorunun çözüm yollarını paydaşlarına ve medya mensuplarına anlatmalıdırlar. Kriz dönemlerinde internetin kriz iletişimde kullanılması iki kategoride ele alınmıştır. Bunlardan ilki, tek yönlü iletişime olanak veren geleneksel taktiklerdir. Geleneksel taktikler olarak sınıflandırılan iletişim taktikleri, 5 tür iletişim aracından oluşmaktadır. Bunlar; basın toplantıları, basın bültenleri, bilgi sayfası, sık sorulan sorular ve notlar-mektuplardan oluşmaktadır.

Diğeri de yeni medya taktikleri olarak sınıflandırılan ve yine 5 tür iletişim aracından oluşan, iletişim politikalarıdır. Bu taktikler; iki yönlü iletişim, bağlantılı sayfalar (linkler),

multi-medya görselleri, güncellenen bilgiler ve online sohbet odalarından (chat) oluşmaktadır (Tylor, Perry, 2005: 211).

Geleneksel Taktikler:	Yeni Medya Taktikleri:
Basın Toplantısı	İki Yönlü İletişim
Basın Bültenleri	Bağlantılı Sayfalar (Linkler)
Bilgi Sayfaları	Görseller (Fotoğraf, Video)
Sık Sorulan Sorular	Güncel Bilgi
Notlar ve Mektuplar	Online Sohbet (Chat)

Tablo 1. Kriz İletişiminde İnternet Taktikleri

Yeni medya politikalarından, iki yönlü iletişim; medya mensupları veya konu hakkında bilgi edinmek isteyen tüketicinin sorularına internet üzerinden cevap verme olanağı sağlanıp sağlanmadığıdır.

Bağlantılı sayfalar; konu ile alakalı diğer web sayfalarına ulaşma imkânı sağlayan butonların olmasıdır. Daha ayrıntılı bilgi almak isteyen tüketiciye yol gösterici bir özellik taşımaktadır.

Multi-medya görselleri; web sayfasında kriz hakkında banttan veya canlı olarak görsel elde etme olanağının sağlanmasıdır. Bu görseller; video çekimi, yüksek çözünürlü fotoğraflar olabilmektedir.

Güncel bilgi; kriz hakkında internet sayfasından eş zamanlı olarak güncel bilgilerin duyurulmasıdır. Kriz verilerinin değişmesi

durumunda web sayfasındaki bilgilerin güncellenmesi anlamına gelmektedir.

Online chat; konu hakkında yöneticilerin, bilgi almak isteyen tüketici ve medya mensupları ile sohbet etmelerine olanak sağlayan sohbet odalarının bulunmasıdır.

Örneklem Seçimi

Araştırma; sağlıklı bilgi platformuna üye ve tavuk üretiminin %80 gibi bir çoğunluğunu gerçekleştiren 19 firmanın internet sitelerinin kriz iletişimi konusundaki faaliyetlerinin analizi hakkındadır. Sağlıklı bilgi platformuna üye olan firmalar; CP Piliç, Banvit, Beypiliç, Erpiliç, Şenpiliç, Şeker Piliç, Keskinoglu, Pak Piliç, Ömür, Köytür Piliç, Abaloğlu, Emre Piliç, Güncaclar Piliç, Gedik Piliç, Aspiliç, Karagüp Piliç, Bupiliç, Ak Piliç, Fat Piliç'tir.

Sağlıklı Bilgi Platformuna üye 19 firmanın 6'sının web sayfaları bulunmamaktadır. Köytür Piliç, Güncaclar Piliç, Gedik Piliç, Karagüp Piliç, Bupiliç ve Fatpiliç'ten oluşan bu 6 firma araştırma kısıtı olarak alınarak, geriye kalan 13 firmanın web sayfaları kriz döneminde gösterdikleri iletişim faaliyetleri bakımından analiz edilmiştir.

BULGULAR

Sağlıklı bilgi platformunu oluşturan ve kuş gribi krizine karşı ortak hareket eden, tavukçuluk işletmelerinden kurumsal web siteleri olanların listesi ve kullandıkları kriz iletişimi taktikleri Tablo 2'de listelenmiştir.

Geleneksel Politikalar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	Toplam
Geleneksel Medya Taktiklerinin Kullanımı	*	*	*	*		*	*	*	*	*	*			10
Sadece Geleneksel Medya Taktikleri							*							1
Basın Toplantısı						*	*							2
Basın Bültenleri	*	*	*			*	*		*	*				7
Bilgi Sayfaları	*	*	*	*		*		*	*		*			8
Sık Sorulan Sorular		*	*	*		*		*	*		*			7
Notlar ve Mektuplar														-
Toplam	2	3	3	2	-	4	2	2	3	1	2	-	-	24
Yeni Medya Politikaları														
Yeni Medya Araçlarının Kullanımı	*	*	*	*		*		*	*	*	*		*	10
Sadece Yeni Medyanın Kullanımı													*	1
İki Yönlü İletişim (Diyalog)			*			*								2
Bağlantılı Sayfalar (Linkler)	*		*	*		*		*	*	*	*		*	9
Görseller (Video, Fotoğraf, ...)	*	*	*			*		*	*		*			7
Güncel Bilgi		*	*	*		*		*	*					6
Online Sohbet (Chat)														-
Toplam	2	2	4	2		4		3	3	1	2		1	24
Kuş Gribi Hakkında Medya Taktiklerinin Hiç Kullanılmadığı Web Siteleri					*							*		2

Tablo 2. Tavukçuluk Şirketlerinin Kriz İletişiminde Kullandıkları İnternet Politikaları

1. CP Piliç 3. Beypiliç 5. Şenpiliç 7. Keskinoğlu 9. Ömür 11. Emre Piliç 13. Ak Piliç
 2. Banvit 4. Erpiliç 6. Şeker Piliç 8. Pak Piliç 10. Abaloğlu 12. Aspiliç

Örnekleme oluşturan 13 tavukçuluk işletmesinden CP Piliç iki geleneksel ve iki yeni medya politikasını kriz iletişimi hakkında web sitesinde kullanmıştır. Banvit üç geleneksel politikaya karşılık, 2 yeni medya politikasına web sitesinde yer vermiştir. Beypiliç'in web sitesinde kullandığı geleneksel medya politikaları ile yeni medya politikaları sayıları 3 ile 4

iken; Erpiliç'te her iki politikada eşit oranda kullanılmış ve ikidir. Şenpiliç ve Aspiliç kuş gribi hakkında web sitelerinde bilgi vermediği gibi bu konuda hiçbir medya taktiği de kullanmamışlardır. Tavukçuluk işletmeleri için en fazla kriz iletişimi çalışmasını internet üzerinden gerçekleştiren firma Şeker Piliç'tir. Hem geleneksel hem de yeni medya taktiklerinden

4'er tanesine web sayfalarında yer vermişlerdir. Keskinoglu firması sadece geleneksel medya taktiklerini web sayfalarında kullanmışlardır. Pak Piliç'te bu sayılar 2 ve 3 iken, Ömür tavukçuluk işletmesinde 3'e 3 olarak eşit durumdadır. Abalıoğlu firması da geleneksel ve yeni medya taktiklerinden birer tanesini kuş gribi krizinde kullanarak en az iletişim çalışmasında bulunan firmalardan biri olmuştur. Emre Piliç geleneksel ve yeni medya taktiklerinden ikişer tanesini web sayfalarında kullanmışlardır. Ak piliç ise sadece yeni medya taktiklerinden birini kullanmıştır.

İşletmelerin, geleneksel medya politikalarından en fazla kullanılan taktik, kuş gribi krizi hakkında bilgi sayfalarına yer vermeleri olmuştur. Bunu; basın bültenleri ve sık sorulan sorular sayfaları takip etmektedir. Yeni medya politikalarından en fazla kullanılan taktik, bağlantılı konularda bilgi veren internet sitelerine link verme olmuştur. Verilen linklerin başında da Sağlıklı Bilgi Platformu'nun resmi web sayfası olan <http://www.sagliklitavuk.org/sitesine> link verilmiştir. Bunu; sayfada video veya fotoğraf gibi görsellere yer verme ve bu dosyaları indirme imkânının tanınması takip etmiştir. Ardından da web sitelerinin kuş gribi hakkında güncel bilgi vermeleri veya bu bilgileri güncellemeleri gelmiştir.

Toplama baktığımızda tavukçuluk şirketlerinin, 24 adet geleneksel ve 24 adet yeni medya politikalarına web sayfalarında yer verdiklerini görmekteyiz. Eşit sayıda kullanılan bu taktik oranlarının; web sayfası açan tavukçuluk şirketlerinin artmasıyla ve sağlıklı bilgi platformuna katılan işletmelerin fazlalaşmasıyla, yeni medya tak-

tikleri lehine değişeceği tahmin edilmektedir.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Kriz, önceden tahmin edilemeyen, acil müdahale gerektiren ve örgütün normal işleyişini etkisiz kılan bir durumdur. Krizlerin önceden tahmin edilememesi ve normal prosedürleri etkisiz kılması, etkili bir kriz yönetim planlaması ve güçlü bir yönetim becerisi gerektirir. Örgütlerin belirledikleri hedeflere ulaşabilmeleri için, muhtemel kriz durumlarını önceden belirleyip gerekli alt yapı sistemlerini, uygulama prosedürlerini ve stratejilerini oluşturmaları zorunludur.

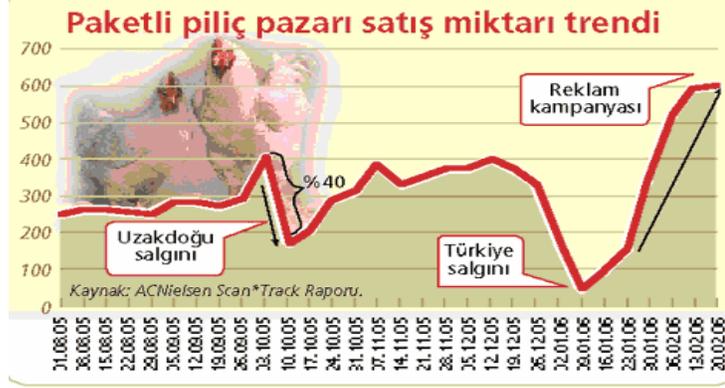
Birkaç yıl önce kırmızı et tüketiminde SARS virüsü nedeniyle kriz yaşanırken, bu yıllarda beyaz et özellikle tavuk tüketiminde kuş gribi nedeniyle kriz kaçınılmaz hale gelmiştir. Bu krizden etkili iletişim araçlarını özellikle interneti ve reklâm faaliyetlerini kullanan firmalar krizden en az etkilenen şirketler olacaklardır.

Bu bağlamda kurulan Sağlıklı Bilgi Platformu pazarın %80'ine sahip lider firmaların kurduğu bir platformdur. Birbirleri ile rekabet etmek yerine, iletişim alanında dayanışma içine girdikleri bir kriz iletişimi faaliyetidir. 19 firmanın ortak bir reklâm filmi çekmesi ve Uğur DüNDAR'ı filmde oynatmaya ikna etmeleri sadece bu platforma üye olan firmaları değil, tüm tavukçuluk işletmelerini krizden kurtaran, satışlarını arttıran başarılı bir hareket olmuştur.

Burada dikkat edilmesi gereken noktalardan biri de; bazı işletmelerin sadece bu reklâm filmi kullanmadıkları, kendilerinin de firmaları için reklâm filmi çektikleri; hatta web sayfalarında geleneksel ve

yeni medya politikalarını kullanarak tüketiciyi ve medyayı doğru bilgilendirmeye çalıştıklarıdır. Kriz dönemlerinde kullanılan iletişim faaliyetleri çok fark edilmese

de kriz atlattıldıktan sonra, yapılan giderlerin karşılığının alındığı görülmektedir.



Poşette bütün tavuğun ortalama perakende fiyatı (kg/YTL)	Tarih	Fiyatı	Tarih	Fiyatı
	5 Ağustos	4.74	6 Ocak	2.46
	5 Eylül	3.67	6 Şubat	3.29
	5 Ekim	2.36	6 Mart	4.05
	5 Kasım	2.21	30 Mart	4.40
	5 Aralık	3.14		

Kaynak: ACNielsen, <http://www.milliyet.com.tr/2006/03/20/ekonomi/eko04.html>

Şekil 1. Kuş Gribi Krizi Dönemindeki Piliç Satış Miktarları ve Ücretleri

2005 Ekim ayının başında en fazla satış miktarına ulaşılmışken, dünya çapında yayılan kuş gribi vakaları nedeniyle bir hafta içinde satışlar %40 oranında azalmıştır. Aralık ayına kadar Türkiye’de kuş gribi vakasının görülmemesi, medya da yer almaması ve zamanla unutulması nedeniyle Aralık ayındaki satış rakamları Ekim başındaki rakamları yakalamıştır. Tavukçuluk şirketleri bu hastalığın Türkiye’ye sıçrayabileceğini öngörememiş, satış rakamlarındaki düşüslere karşı da bir iletişim faaliyetine girmemişlerdir. Krizin birinci aşamasını değerlendirememişler acil önlem alamamışlar bir anlamda krizden kaçınma aşamasında kalmışlardır.

Aralık ayı sonunda ve 2006 Ocak ayında Türkiye’de de kuş gribi vakalarının tespiti ve bu hastalık nedeniyle ölümlerin olmasıyla beraber %70'lere varan satış rakamlarındaki düşüşlerle karşılaşmıştır. Bundan sonra krizin boyutu genişlemiş başa çıkmak daha güç hale gelmiştir. Şekilde de görülebileceği gibi, satış miktarlarındaki düşüş dönemlerinde poşetteki tavuğun perakende fiyatı da düşmüş, satışlar arttığında fiyatlar da doğru orantılı olarak artmıştır.

Fakat sağlıklı bilgi platformunun oluşturulması, ortak kriz iletişimi çalışmalarına başlanması, reklâm filmini web sayfasından indirmeye olanak verilmesi ve tele-

vizyonlarda gösterilen kuş gribi krizi hakkında ayrıntılı bilgi veren reklâmlar sayesinde tavuk satışları, kriz öncesi dönemi de aşmıştır. Böylece, kriz dönemlerinde yapılan iletişim faaliyetlerinin önemi bir kez daha ortaya çıkmıştır.

İnternet üzerinden yapılan reklâm ve iletişim çalışmaları da çok etkili olmuş, medyaya doğru bilgi iletmesinde yardımcı olunurken, bilgi almak isteyen tüketicinin de bilinçlenmesi sağlanmıştır. Bu da satışlara olumlu bir etki yapmıştır. Yapılan web sayfası taraması sonucunda; kuş gribi krizine internet sitelerinde yer veren ta-

vukçuluk işletmelerinin hem geleneksel medya taktiklerini, hem de yeni medya taktiklerini kullandıkları görülmektedir. Günümüzün getirdiği yeni iletişim teknolojileri ve olanakları sayesinde daha etkin, daha kolay ve daha ulaşılabilir bilgi için yeni medya taktiklerinin kullanılması; iletilmek istenen mesajın daha net alınmasını sağlayacaktır. Bu nedenle; yeni web sayfası açmayı planlayan tavukçuluk şirketlerinin ve sağlıklı bilgi platformuna katılmayı düşünen diğer işletmelerin daha fazla yeni medya taktiklerini kullanmaları; krizden daha az zararla, hatta daha fazla karla çıkmalarına olanak tanıyacaktır.

KAYNAKLAR

- Augustine, N.R. (2000). Önlemeye Çalıştığınız Krizi Yönetmek, Kriz Yönetimi. *Harvard Business Review* (Çeviren: Salim Atay), 17-39
- Avian İnfluanza, Tavuk Vebası (2006) Kuş Gribi. Mart 10, 2006, <http://www.kusgribi.biz>.
- Baltaş, Z. (2002). *Krizde Fırsatları Görmek*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Booth, S. A. (1993). *Crisis Management Strategy, Competition and Change in Modern Enterprises*. London: Routledge Publishing.
- Can, H. (2002). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Demirtaş, H. (2000). Kriz Yönetimi. *Kuram ve Uygulama Eğitim ve Yönetim Dergisi*, 6/23, 355-363.
- Kohtes, K. (1999). *Kompetenz 1 Kommunikation und Krisenmanagement Zur Bewältigung Kritischer Situationen*. Dusseldorf, Kasım 11, 2000, <http://www.aganturcafe.de>
- T.C. Sağlık Bakanlığı, Temel Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü. (2006) *Kuş Gribi Nedir?* Mart 19, 2006, <http://www.saglik.gov.tr/default.asp?sayfa=detay&id=636>.
- Lerbinger, O. (1997) *The Crisis Manager Facing Risk and Responsibility*. NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Newson, D., Turk J. VanSlyke & Kruckeberg D. (2004) *This is Public Relations*. Belmont: Wadsworth/Thomson Learning.
- Peker, Ö. & Aytürk, N. (2000). *Etkili Yönetim Becerileri Öğrenilebilir ve Geliştirilebilir*. Ankara: Yargı Yayınevi.
- Pira, A. & Sohodol Ç. (2004). *Kriz Yönetimi*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Regester, M. & Larkin, J.(1997). *Risk Issues and Crisis Management. A Casebook of Best Practice*. Londra: Kogan Page Limited..
- Sezgin, F. (2003) *Kriz Yönetimi*. Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8, 190.
- Tayar, M. (2006). *Halk Sağlığı Açısından Kuş Gribi*. İzmir Bölgesi Veteriner Hekimler Odası. Mart 19, 2006 www.izmir-vho.org/ivho/dosyalar/KusgribiMT.pdf.
- Taylor, M. & Perry, D.C. (2005) *Diffusion of Traditional and New Media Tactics in Crisis Communication*. USA: Public Relations Review, 31.
- Wilcox, D., Ault, P. & Agee, W. (1998). *Public Relations: Strategies and Tactics*, New York: Longman.