

COVID-19 SALGINI SÜRECİNDE ÖRGÜTSEL KRİZ İLETİŞİMİ: GIDA SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

Özge CAN

Yaşar Üniversitesi, Türkiye

ozge.can@yasar.edu.tr

<https://orcid.org/0000-0001-8362-6719>

Mehmet ÇETİNER

Bağımsız Araştırmacı, Türkiye

cetiner.mehmet@windowslive.com

<https://orcid.org/0000-0002-6098-2099>

<i>Atıf</i>	Can, Ö.; Çetiner, M. (2021). COVID-19 SALGINI SÜRECİNDE ÖRGÜTSEL KRİZ İLETİŞİMİ: GIDA SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ. <i>İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi</i> , 13(3), 769 - 800.
-------------	--

ÖZ

Kriz dönemlerindeki iletişim, örgütler için her zaman önemli bir noktaya işaret etse de, Covid-19 salgını sürecinde daha karmaşık ve yaşamsal hale gelmiştir. Etkin iletişim, özellikle gıda tedariki ve üretimi, sağlıklı gıdaya erişim ve gıda güvenliği meselelerinde başka bir boyut kazanmıştır. Bu çerçevede araştırmamızın amacı, Türkiye'deki büyük gıda firmalarının salgın sürecinde geliştirdikleri temel kriz iletişimi yaklaşımlarını anlamaktır. Bu amaçla, nicel içerik analizi yöntemi kullanılarak 13 gıda üreticisine ait iletişim mesajları metinsel özellikleri, konu başlıkları ve kriz yanıt stratejileri bakımından karşılaştırmalı biçimde incelenmiştir. Bu inceleme için iki farklı kriz iletişimi yaklaşımından; alanyazında yoğun ilgi gören durumsal kriz iletişimi kuramından ve güncel bir yaklaşım sunan CONSOLE modelinden faydalanılmıştır. Analiz bulguları, kriz iletişiminin etkinliği açısından firmalar arasında önemli farklara işaret etmektedir. En yoğun kullanılan strateji iyi niyet gösterme ve güven verme olurken mevcut kriz iletişimi anlayışlarının paydaşlara geribildirim sağlama ve destek gösterme boyutlarında yetersiz kaldığı görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Covid-19, Kriz İletişimi, Durumsal Kriz İletişimi Kuramı, CONSOLE modeli, Gıda Güvenliği, Gıda Endüstrisi.

Geliş tarihi: 02.04.2021 – Kabul tarihi: 03.05.2021, DOI: 10.17932/IAU.IAUSBD.2021.021/iausbd_v13i3010

Araştırma Makalesi - Bu makale iThenticate programıyla kontrol edilmiştir.

Copyright © İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi

ORGANIZATIONAL CRISIS COMMUNICATION DURING COVID-19 PANDEMIC: THE CASE OF FOOD INDUSTRY

ABSTRACT

Although communication in crisis periods always points to an important challenge for organizations, it has become more complex and critical during the Covid-19 outbreak. Effective communication is particularly needed with respect to food supply and production, access to healthy food and food safety. In this context, the aim of this study is to understand the main crisis communication approaches the largest food companies in Turkey has developed during the pandemic. For this purpose, by conducting a quantitative content analysis, communication messages of 13 food producers were examined in a comparative manner based on their textual features, topics and crisis response strategies. For this review, two prominent crisis communication approaches -the widely established situational crisis communication theory and the recently developed CONSOLE model- have been utilized. Findings point to significant differences among firms in terms of communication effectiveness. While the most frequently adopted strategy is showing goodwill and reassuring, food producers' crisis communication approaches can be considered inadequate in providing feedback and showing support to stakeholders.

Keywords: *Covid-19, Crisis Communication, Situational Crisis Communication Theory, CONSOLE model, Food Security, Food Industry.*

GİRİŞ

Covid-19 salgını, 2020 yılının Mart ayından itibaren tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de yeni ve belirsiz bir dönemin kapılarını aralamış, insan sağlığını tehdit eden bulaşıcı hastalık önce küresel bir sağlık sorununa, sonra giderek toplumsal ve ekonomik bir krize dönüşmüştür. Her ülkede çeşitli önlemlerle virüsün insanlar arasında bulaşmasının önüne geçilmeye çalışılmış, bu amaçla sokağa çıkma kısıtlamaları uygulanmış ve insanların bir arada bulunması gereken ortamlar mümkün mertebe kapatılmıştır. Alınan önlemler, sektör ayırt etmeksizin, fizikî ürün ya da birebir temas gerektiren hizmetler sunan tüm işletmeler açısından faaliyetleri ciddi düzeyde etkilemiştir. Salgına neden olan virüsün bulaş derecesinin yüksek olması ve ağır etkiler bırakabilme niteliğine bağlı olarak, bu tarz iş faaliyetlerinde bulunan firmaların iş alanı hayli daralmıştır. Küreselleşen ekonominin bir etkisi olarak da bu daralma, hem son müşteriye hem de diğer firmalara ürün-hizmet sunan firmaların kaynak akışını sektöre uğratarak bütçe yönetimini zorlaştırmış, buna bağlı olarak istihdam süreçleri son derece olumsuz etkilenmiş, işten çıkarmalar artmıştır (URL-1).

Gıda sektörü, tüketiminden geri kalınması ya da ertelenmesi mümkün olmayan bir ürün grubunun tüm tedarik, üretim ve dağıtım faaliyetlerini içermektedir. İşletmeler düzeyinde özellikle hijyen konusu insanların beslenme sürecinde faaliyet gösteren gıda üretim ve tedarik işletmelerinin alanına girmektedir. Bu kapsamda, gerek hükümetlerin getirdiği kural ve kısıtlamalar gerekse kendi insiyatifleri yoluyla işletmeler üretim öncesi-esnası-sonrasında birçok tedbir uygulamaya başlamışlardır. Bunun sonucunda, gıda üretim, nakliye ve dağıtım süreçlerinin her birinde çalışanların ve müşterilerin sağlığının korunmasına yönelik çeşitli kurallar hayata geçirilmiştir (Akin vd. 2020). Alınan tedbirler önemli olmakla beraber, toplumdaki farklı grup ve kurumlar arasında bilgi paylaşımının ve etkileşimin yaşamsal olduğu günümüzde bu tedbirler hakkında düzenli ve doyurucu bir iletişime de ihtiyaç vardır.

Bu durum, Covid-19 salgınının gıda güvenliği açısından yarattığı zorluk, kaygı ve endişeler nedeniyle gıda üreticileri özelinde daha fazla önem kazanmaktadır. Gıda işletmelerinin müşterileri, ki bu kitle potnsiyel olarak tüm toplumu kapsamaktadır, tükettikleri ürünlerin ihtiyaçlarına ve bütçelerine uygunluğu dışında hijyen standartlarına uygunluğu konusunda da her zamankinden daha hassas bir dönemde bulunmaktadırlar. Her tür bilgiye ulaşımın kolaylaştığı günümüzde söz konusu işletmelerin bu hassasiyeti tatmin edici ilke ve uygulamalarını kamuoyu ile paylaşmaları, işletmenin sürdürülebilirliği açısından birincil unsurlardan biri konuma gelmiştir. Bilinçli tüketicilerin bu yönde bilgilendirmelere olan talebinin özellikle büyük çaplı, kamuoyunda itibarı ve güvenilirliği yüksek olarak değerlendirilen gıda şirketlerince ne ölçüde karşılandığı, bu açıklamaların farklı boyutlardaki açısından etki yaratma düzeyi araştırmamızın ana konusunu oluşturmaktadır.

Başka bir ifadeyle bu çalışmada Türkiye’de faaliyet gösteren en büyük gıda üretim firmalarının Covid-19 salgınına karşı aldıkları önlemler, salgının yarattığı farklı sorunlara yaklaşımları ve bunların çözümüne yönelik faaliyetleri incelenmektedir. Bu araştırma ile gıda zincirinin sağlıklı biçimde devam etmesi için nasıl bir kurumsal çaba gösterildiği, kamuoyu bilgisine sunulan mesajlardaki amaçların, kullanılan iletişim yöntemlerinin ve stratejilerinin incelenmesi yoluyla saptanacaktır.

Bu özellikleriyle çalışma, örgütsel kriz iletişimini Covid-19 salgını ve Türkiye bağlamı içinde anlayabilmek açısından değer taşımakta, salgının bundan sonraki aşamaları ve gelecekte yaşanabilecek olası ekonomik ve toplumsal krizler için hem araştırmacılara hem uygulayıcılara yol gösterici nitelik taşımaktadır. Makalede sunulan inceleme, işletme ve yönetim alanının günümüzdeki en önemli amaçlarından biri olan firma sürdürülebilirliği açısından da önemlidir. Şirketler sağlıklı üretim ve dağıtım süreçleri yürütüp salgının yarattığı toplumsal yaraların iyileştirilmesine katkıda bulunsalar bile, bu konuda gösterilen çabalar ve uygulamalar konusunda genel kamuoyu ve paydaş grupları etkin biçimde bilgilendirilmelidir. İletişim hızının, yoğunluğunun ve içeriğinin giderek arttığı günümüzde, güven sorunu yaşatmadan ürünlerini pazarlamak isteyen her firma, krizden nasıl etkilendiklerini, ne gibi önlemler aldıklarını ve paydaşlarının -özellikle de çalışan ve müşterilerinin- olumsuz etkilenmemeleri için hangi adımları attıklarını sistematik biçimde paylaşmalıdırlar.

Araştırmadaki sorulara yanıt bulmak üzere birbirini tamamlayan iki farklı kuramsal yaklaşımdan faydalanılmıştır: Durumsal Kriz İletişimi Kuramı (Coombs, 1998; Coombs ve Holladay, 2002; 2005; Coombs, 2007) ve CONSOLE modeli (Tan, Pang ve Kang, 2019). Makalenin geri kalanında önce çalışmanın kavramsal çerçevesi sunulacak ve örgütsel kriz iletişimi bu iki yaklaşım açısından tartışılacaktır. Araştırmanın yöntemsel özelliklerinin paylaşılmasının ardından temel analiz bulguları sunulacaktır. Son olarak bu bulgular farklı boyutlarıyla yorumlanacaktır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

İşletmeler ve Kriz

Genel anlamıyla kriz, işletmelerin iç veya dış çevrelerinin beklenmedik bir şekilde “değişmesi sonucunda aniden ortaya çıkan, işletmenin faaliyetleri, finansal durumu, geleceği ile beraber işletme çalışanlarını fiziksel ve psikolojik olarak tehdit eden ve acil önlem alınmasını gerektiren olaylar” olarak tanımlanır (Kash ve Darling, 1988). Krizin farklı tanımları arasında öne çıkan ortak nokta örgütlerden acil yanıt gerektiren, üzerlerinde önemli etkiler yaratan aşırı, beklenmedik, öngörülemez olaylar ya da durumlar olmalarıdır (Doern, Williams ve Vorley, 2019). Krizler, kurum çapında birçok fonksiyonu etkiler, olağan iş

operasyonlarını aksatır, karar alma süreçlerini belirsizleştirir, örgütsel hedef ve değerleri tehdit eder ve örgütün itibar kaybına neden olurlar (Pearson ve Claire, 1998; Pearson, Roux-Dufort ve Clair, 2007).

Yazında genel olarak düşük olasılıklı, olağanüstü durumlar olarak betimlense de kriz tanımı son yıllarda değişime uğramış ve genişletilmiştir. Örneğin, Williams ve arkadaşları (2017) krizi bir süreç olarak tarifleyerek, zaman içinde artan bir zayıflama ve bozulma halinin aktörlerin (bireyler, örgütler, topluluklar vb.) normal etkinliklerini sekteye uğratan bir olayla sonuçlandığı değerlendirmesinde bulunmuşlardır. Krizler, bir olaylar zinciri olarak da incelenebilir. Kriz olay zinciri, bir olayın gelişim seyrini ve yapısını farklı adımlar üzerinden açıklayarak farklı kriz durumlarını karşılaştırabilir hale getirir. Örneğin, Buchanan ve Denyer (2013)'e göre herhangi bir kriz olayı örgütler açısından altı farklı aşamadan oluşur: 1) kriz-öncesi kuluçka aşaması, 2) kriz olayı, 3) kriz yanıt yönetimi, 4) inceleme, 5) örgütsel öğrenme ve 6) uygulama.

Krizleri ve etkilerini daha iyi anlamak için tahmin edilebilirlik, ölçek ve kriz nedeni boyutları dikkate alınarak farklı kriz tipleri de geliştirilmiştir. Bu doğrultuda krizler “küçük” ve “büyük”, “içsel” ve dışsal”, “teknik/ekonomik” ve “insani/toplumsal/örgütsel” olarak sınıflandırılabilir (Doern vd., 2019). Örneğin, endüstriyel kazalar teknik bir kriz durumu iken, terörizm toplumsal bir krize işaret eder. Doğa olayları büyük ve beklenmedik krizlere neden olabilirken ortak ya da müşterilerle yaşanan bazı sıkıntılar daha küçük krizler olarak değerlendirilebilir.

İçsel krizler, çevresel değişikliklere uyum sağlama becerisi olmayan katı bir örgüt yapısı ya da süreç yönetimi konusunda yetkin olmayan yöneticilerin faaliyet, sözlü ifade ve davranışlarından kaynaklı olabilir. Firma faaliyetleri esnasında alınabilecek önlemlere gereken önemin verilmemesi ya da bu önlemlerin göz ardı edilmesi neticesinde meydana gelen durumlar da içsel kriz yaratabilir (Peker ve Aytürk, 2000). Öte yandan dışsal krizler “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 değerlendirilebilir (Peker ve Aytürk, 2000). Bu anlamda, örgütü topluca çıkmaza sürükleyen küresel bir petrol krizi ya da bu çalışmanın konusunu oluşturan ve faaliyetlerin sürdürülebilirliğini tehdit eden küresel bir salgın dışsal bir krizi yansıtır.

Yukarıda ifade edilen farklı tip ve boyuttaki krizler, örgütlerin de farklı yanıtlar üretmesini gerektirirler. Yakın zamanlı bir araştırmaya göre firmalar çeşitli krizlerden; %19 ağırlıkla daha kötü, %36 kriz öncesine benzer durumda, %42 daha iyi durumda çıkmaktadırlar (PWC, 2019). Kriz yönetimi bir süreç olmanın yanında, şirket üst yönetim kadrosunda yer alan bireylerin bu konuya dair eğitilmiş ve bilinçli olmasıyla da yakından ilgilidir. Bilinçli yöneticiler, krizler karşısında firmanın olası itibar kayıplarını en aza indirecek tedbirleri alarak ve kriz sürecinde

gerçekleştirilmesi muhtemel eylem planlarının hazır edilmesini sağlayarak firma için kritik rol üstlenirler. Krize hazır olma, krize müdahale ve paydaş iletişimi konusunda üst ve orta yönetimin konuyla ilgili bilinçlilik seviyesi, krizden nasıl bir sonuçla çıkılacağını da doğrudan etkiler.

Örgütsel Kriz İletişimi

Krizlerin her geçen gün daha fazla derinleştiği, farklılaştığı ve yoğunlaştığı günümüz dünyasında kriz iletişimi üzerine yapılan araştırmalar daha değerli hale gelmiştir. Kriz yönetimindeki temel amaç, örgüt ve paydaşları üzerinde oluşan ya da oluşacak zararlı etkileri hafifletmek olduğundan kriz iletişiminin odak noktasını da bu olumsuz etkileri azaltmak, kriz nedeniyle oluşan itibar kaybını gidermektir (Coombs, 2004; 2007; Lee, Lim ve Drumwright, 2018). Buradan hareketle, örgütsel kriz iletişimini, örgütün ileride karşılaşılabileceği “sorunları, doğal felaket ve krizleri (grev, yangın, bir hizmetin zamanında sunulmaması, bir ürünün beklenmedik bir hasara yol açması gibi) öngörmek, gerçekleşmesi durumunda etkisini azaltmak ya da kontrol altına almak için kullanacak iletişim yöntemlerinin planlanması” olarak tanımlamak mümkündür (Akdağ ve Taşdemir, 2006, s.152). Bir krizin etkin yönetimi büyük ölçüde kriz iletişimine bağlıdır. Kriz iletişimi faaliyetleri, kriz yönetimine yardımcı olmak ve örgüt itibarını korumak gibi önemli katkılar sağlar (Green, 1996).

Örgütsel kriz iletişimi, bir plana dayalı olmalı, iyi kurgulanmalı ve etkin biçimde uygulanmalıdır. Kriz sürecinin ilk anından çözüm bulunduğu noktaya kadar bütün sürecin firmaya olası etkileri ve firmanın bu süreçlerdeki sorumluluğu özellikle kamuoyu nezdinde belirginleştirilmelidir. Ardından firmanın sahip olduğu olanaklar ölçüsünde farklı kriz senaryoları ve hayata geçirilecek önlemler planlanmalıdır (Doern vd. 2019). Bu senaryoların örgüt imajına etkisinin yönetilmesiyle ilgili olarak kriz sürecinin tamamına yayılan iletişim planlarının yapılmış olması gerekir (Chung vd. 2019). Gerçekten de, yazında kriz iletişimi açısından en fazla üzerinde durulan kavramın örgüt itibarı olduğu görülmektedir. Bir örgütün itibarı, paydaşlara güçlü sinyaller gönderir. Örneğin, müşteriler, kendine çeker, yatırımcıların ilgisini artırır, finansal performansını iyileştirir, yetenekli çalışanlara kapı açar ve rekabet avantajı yaratır (Fombrun, 1996). Oysa kriz durumları -eğer etkin biçimde yönetilmezlerse- örgütsel itibarı zayıflatarak hem örgütün genel performansı hem de paydaşlarla ilişkiler açısından ciddi tehdit oluştururlar (Coombs, 1998; 2007). Bu nedenle, firma itibarının yönetimi büyük ölçüde, kriz dönemlerinde firmanın aldığı sorumlulukların kamuoyuna doğru ve anlaşılır şekilde aktarılması üzerine kurulmalıdır.

Tüm bunlara bakıldığında, örgütsel kriz iletişimi kısaca örgütlerin olası bir kriz anında devreye sokacakları iletişim prosedürlerinin belli bir alan dâhilinde hazırlanmasını içerir. Bu tip bir iletişiminin temeli ise güven, istikrar ve telafi etme gücüne dayanır (Chung vd. 2019). Şirketlerin değeri ve başarısını, sundukları kaliteli ürünler yanında kamuoyu ve paydaşların kendilerine duyduğu güven ve

bu güven sayesinde oluşan itibar ile yakından ilişkili olduğundan (Lee vd. 2018), kriz dönemlerindeki iletişim diğer durumlarda gerçekleştirilen iletişime göre firmalar için daha büyük önem kazanır.

Durumsal Kriz İletişimi Kuramı (DKİK)

Durumsal Kriz İletişimi Kuramı (DKİK), kriz durumlarında örgüte atfedilen sorumluluk ile örgütün krize verdiği tepki arasında ilişkiyi inceleyen ve bu dinamiklerin örgütsel itibar üzerindeki etkilerine odaklanan bir kuramdır (Coombs ve Holladay 2002; Coombs 2007; Guerber, Anand, Ellstrand, Waller ve Reychav, 2020). Bu açıdan DKİK, kriz durumlarında örgütsel itibarı en iyi şekilde koruyacak kriz tepki stratejilerini belirlemek üzere teorik bir sistem ortaya koyma amacını taşır (Coombs, 2004).

Örgüte farklı paydaşlarca atfedilen sorumluluk, hem bu paydaşların örgütle olan geçmiş deneyimlerine hem de yaşanan krizin şiddetine bağlıdır. Kuramın getirdiği bir diğer varsayıma göre, insanlar olayların sebeplerini içsel ya da dışsal nedenlere bağlayarak atıfta bulunurlar. Yani, “Atıflar, olayda sorumlusu olduğu düşünülen tarafla olası gelecek etkileşimin biçimini etkileyecektir.” (Özdemir ve Yamanoğlu, 2010). Nedenselliğin ardından, sürecin olanaklar ölçüsünde yönetilebilirliği ve bu konuda yapılan yeterli ve zamanında bilgilendirmeler ise, örgütün istikrarı ve güvenilirliği hakkındaki izlenimlerin yönünü belirler.

Yukarıda belirtildiği gibi, kriz sorumluluğunun atfedilme derecesi, örgütlerin kriz iletişimini yönetme yaklaşımı için belirleyicidir. Buna dayanarak kuram krizleri üç türe ayırmıştır; “kurban olunan krizler”, “kazaya dayalı krizler” ve “önlenebilir krizler” (Coombs, 1995; 2007). İlk gruptakiler firmadan kaynaklanmayan, doğal afetlerin ya da dışsal aktörlerin tetiklediği örgütün kontrolünün dışında gelişen durumları yansıtır (Coombs, 2004). Bu tarz kriz durumlarında paydaşların örgüte sorumluluk atfetme düzeyleri düşüktür; hatta örgüt olayların bir “kurbanı” gibi görülebilir. Kazaya dayalı krizler ise, çalışanlardan ya da makina-ekipmandan kaynaklanabilen teknik hata benzeri içsel kriz durumlarını içerir. Bu kazalar, çoğu zaman firmanın günlük, haftalık, yıllık faaliyetleri esnasında kasıtsız ve tesadüfi olarak yaşanan olaylardır. Bu yönleriyle sorumluluk atfetme düzeyinin düşük olduğu krizler yaratırlar.

Konu önlenebilir krizlere geldiğinde, örgüte sorumluluk atfetme düzeyi çok daha yüksek gerçekleşir. Zira ortaya çıkan krizin (örneğin, üretimde kullanılan makinelerin bakımını önemsememek ve aksatmak), örgüt tarafından önlenebilir ya da etkisinin azaltılabilir nitelikte olduğu düşünülmektedir (Guerber vd. 2020).

Coombs (2007), her bir olası kriz durumu için mümkün olan kriz iletişim tipleriyle ilgili, genel hatlarıyla şu seçenekleri sunmaktadır:

- Kriz sorumlusunu suçlama
- Krizi yaratan olayın gerçekleştiğini inkâr etme

- Krizin mevcut ve olası etkilerini olduğundan az gösterme
- Zarara uğrayan gruplara destekte bulunma
- Krizdeki sorumluluğunu kabul etme, gerekirse özür dileme, gerekirse destek olma
- Kamuoyunu düzenli ve doğru bilgilendirmenin öne çıkarılması, geçmiş başarıların hatırlatılması

DKİK'e göre, bir krize yönelik geliştirilebilecek bu iletişim alternatifleri, üç temel başlık altında toplanabilir: İnkâr (*yadsıma*), *hafifletme* ve *yeniden inşa* stratejileri (Coombs, 2004; 2007). İnkâr stratejisinde örgüt kriz durumundan sorumlu olmadığını açıkça beyan eder. Bu strateji daha çok kurban olunan krizlerde ya da bazı dışsal aktörlerce kurum hakkında söylentiler oluşturulduğunda kullanılır. Gerekçe ya da bahane bulmaya yönelik hafifletme stratejilerinden ise en çok kazaya-dayalı krizlerle karşılaşıldığında yararlanır. Yeniden inşa stratejileri ise özür dileme, telafi önerme ve onarma yaklaşımlarını içerir ve en çok önlenebilir kriz durumlarında kullanılır.

Buradaki temel varsayım, belirli kriz durumları için belirli kriz karşılama stratejilerinin uygun, diğerlerinin ise uygun olmadığıdır (Coombs ve Holladay, 2005; Coombs, 2007). Kriz iletişiminin temel amacı kurum itibarını korumak ve güçlendirmek olduğu için, farklı sorumluluk atf düzeylerine uygun stratejilerin uygulanması büyük önem taşır. Sorumluluk atf düzeyinin düşük olduğu kriz durumlarında masumiyet, yerine göre hafifletme stratejisi içeren mesajlar kabul görebilecekken; sorumluluk atf düzeyi arttıkça firmanın kriz durumuna dair sorumluluk alıcı, telafi edici ve faaliyetler gerçekleştirmesi ve kriz iletişimi mesajlarında bunları paydaşlara vermesi gerekir. Sorumluluk atf düzeyinin doğru analizi ve uygulanacak iletişim stratejisinin doğru belirlenmesi, itibar ve firma sürdürülebilirliği açısından önem arz eder (Coombs, 2004; 2007).

DKİK kapsamında yapılan görgül incelemeler çoğunlukla kuramı destekler niteliktedir. Yani, kriz iletişim stratejisini kriz tipine göre oluşturmak örgütlere gerçekten önemli faydalar sağlamaktadır (Ma ve Zhan, 2016). Öte yandan bu etki ve fayda, kaza tipi kriz- hafifletme stratejisinde diğer eşleşmelere göre daha kuvvetlidir (Guerber vd. 2020). Özetle, kurumsal kriz iletişimi yaklaşımına göre kriz durumlarında tek bir iletişim stratejisinin kullanılması yeterli değildir; verili kriz durumuna uygun stratejilerin belirlenmesi ve uygulanması gerekir. Öncelikle yapılması gereken, bilgilendirici açıklamalarla kamuoyunun atf sürecini doğru karşılamak, ardından sürecin devam etme durumu ve etkileri neticesinde örgütün sorumluluk alanına giren konularda önlemleri alarak düzenli ve anlaşılır mesajlar yayınlamaktır.

Kriz İletişiminde Yeni Bir Çerçeve: CONSOLE

DKİK, örgütsel kriz iletişimine ilişkin önemli ipuçları sunsa da tamamen mesaj içeriğine odaklandığı, mesaj stili ve diğer özelliklerini dikkate almadığı için belli eksikler barındırmaktadır. Öte yandan, kuram büyük oranda Batı ülkelerinde test edilmiş, farklı coğrafya ve kültürlerden yeterince destekleyici bilgi elde edilmemiştir. DKİK ve imaj yenileme kuramı gibi daha oturmuş yaklaşımlar yanında kriz iletişim stratejilerini çeşitli boyutlarıyla inceleyen farklı modeller de geliştirilmiştir. Geliştirilen bu protokoller içinde dikkat çekici ve güncel bir yaklaşım CONSOLE modelidir (Tan, Pang ve Kang, 2019).

Kriz dönemlerinde paydaşlarla net iletişim kurmak, onları olumsuz haberi, olayı öğrenmeye hazırlamak, onları güvence altına almak, duygularını ve sorumluluk atfı düzeylerinden kaynaklanan düşüncelerini yönetebilmek firma için itibar korunması adına önemlidir. Bu noktada CONSOLE Modeli, örgütlerde kriz iletişiminin yönetilmesinde dikkate alınması gereken önemli noktaları belirleyerek, süreci yönetenler için rehber niteliği taşıdığını söylemek mümkündür (Tan vd. 2019).

CONSOLE çerçevesinin amacı, firmaların kriz iletişimi mesajlarında dikkate almaları gerekli olan ölçütleri bir arada sunmak ve firmalarda bununla sorumlu birimlere rehber oluşturmaktır. Kriz iletişim mesajlarının ele alınmasında gözlenmesi gereken kıstasları sistematik olarak ele alması sebebiyle de iletişim yazınına yeni ve özgün bir katkı sağlamaktadır.

Ortaya konan bu güncel kriz iletişimi modelinin boyutları şunlardır (Tan vd. 2019):

- *Bütünlük*: Verilmek istenen mesaj konusuyla yakından ilgilenildiğini gösteriyor mu?
- *Özelleştirme*: Metin içeriği ne ölçüde hedef kitleye yönelik özelleştirilmiş?
- *Anlaşılabilirlik*: Metinde ne ölçüde yalın ve anlaşılır bir dil kullanılmış?
- *Destek*: Destek için herhangi bir birimin ya da kişinin iletişim bilgisi paylaşılmış mı?
- *Geribildirim*: Önceki bilgilendirmeleri hatırlatma, bundan sonra da bilgilendirmelerin devam edeceğini söyleme.
- *Liderlik*: Süreçte ne yol izleneceği paylaşılmış mı, sorumluluk ve kontrol ifadeleri var mı?
- *Empati*: İlgi, anlayış, şefkat, dayanışma, üzüntüyü-acıyı paylaşma gibi olumlu hisleri dile getirme; geçmiş olsun dileme, sağlık dilekleri, duygusal destek gösterme açısından belli ifadeler yer alıyor mu?

Yukarıdaki bilgiler doğrultusunda CONSOLE modeli kriz zamanlarında kötü haberlerin nasıl verileceği konusunda destekleyici bir kuramsal mekanizma sunmaktadır. DKİK gibi mevcut gelişmiş yaklaşımlar örgütü merkeze alırken,

CONSOLE modelinde odak paydaşların bakış açısı ve paydaş ilişkileridir (Tan vd. 2019). Başka bir farklılık olarak, bu modelde duygular, samimi yaklaşım ve empati gibi içerik dışı biçimsel boyutlar öne çıkmaktadır. Bu açıdan model, krizdeki örgütlere farklı paydaşlara bütüncül ve empati içeren bir yanıt verebilmek için farklı kaynakların nasıl kullanılması gerektiği konusunda rehberlik yapabilecek özelliğe sahiptir.

Türkiye’deki İşletmelerde Kriz İletişimi

Türkiye’de, kriz iletişimiyle ilgili sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalardan bazılarında elde edilen bulgular ve DKİK modeliyle ilintili yapılabilecek değerlendirmeler aşağıda özetlenmiştir.

2017 tarihli çalışmasında İnceoğlu, havayolu firmalarının kriz dönemlerinde uyguladıkları iletişimi stratejilerine odaklanmış ve firma çalışanlarının değerlendirmelerini temel olarak belli strateji önerileri sunmuştur. Kritik unsurların başında bilgi ve fikir paylaşımı, müşteri odaklı yaklaşım, dış Pazar ve hedef kitle, karar verme ve risk yönetimi gelmektedir.

Borusan Otomotiv’de yaşanan, bir yöneticinin rencide edici ifadesi sonrasında yaşanan kriz incelenmiştir (Kavoğlu, 2013). Sosyal medyada saldırgan seviyede yer alan eleştiriler üzerine olaydan sonra bir hafta içerisinde firma tarafından gazetede tam sayfa ilanla durumdan duyulan üzüntü dile getirilmiş ve giyim/tarzı konusunda toplumdaki herkese saygılı olduğu açıklamasında bulunulmuştur. Sonraki gün düzenlenen basın toplantısında sorumlunun kendi isteğiyle istifası açıklanmıştır (URL-2). Buradaki kriz iletişimine baktığımızda, yönetici gafından kaynaklı içsel bir kriz olması itibarıyla özür dileme yoluna gidildiği ve ilgilinin şirketteki görevinden ayrılarak, gereken sorumluluk alma davranışını yerine getirdiği görülmektedir.

Bir diğer örnekte, Atatürk Üniversitesi İletişim Fakültesi tarafından kayıt ücreti alınacağına dair asılsız bir haberin öğrencilere duyurulması esnasında kullanılan iletişim stratejisine bağlı olarak, öğrencilerin bu durum karşısında geliştirdikleri tepki ve duygular incelenmiştir (Akbulut, 2016). Yapılan analizler sonucunda fakültenin güvenilirlik düzeyinin öğrenciler nezdinde ne kadar düşebildiği saptanarak, kriz iletişim stratejilerinin sorumluluk atfı düzeyi üzerindeki etkisi ölçülmeye çalışılmıştır.

Onur Air ve Van depremi sonrası yapılan kriz iletişimi çalışmalarının analiz edildiği bir başka çalışmada (Bat ve Yurtseven, 2014), firmanın depremde ve yakınlarına yardım etmesi yönünde sosyal medya takipçilerinden gelen talepleri beklendiği gibi karşılamaması ve ortaya çıkan tepkilere yönelik kriz iletişimini doğru şekilde yönetememesi üzerinde durulmuştur. Bu olayda firmanın, kendisine yönelik olumsuz eleştirileri önemsemeyen tarzındaki açıklamaları hatalı olmuştur. Bunun yanında Coombs’un hatırlatma stratejisine uygun şekilde, yapılan yardımlar hakkında bilgilendirmede bulunmaları gerekirken bu imkânın da göz

ardı edilmesi neticesinde kamuoyu tepkisiyle karşılaşılması incelenmektedir.

Son olarak, Kara (2020) spor kulüplerinin kriz iletişimlerini taraftarlarının sosyal medyada yer alan tepkiler ve üstlendikleri roller açısından yine Coombs'un geliştirdiği kriz iletişimi boyutlarını açısından analiz etmiştir. Elde edilen bulgular spor kulüplerinin özellikle günah keçisi yaratma, kendini haklı gösterme, geçmişi hatırlatma, bahane ütirme ve kutlaa üzerinden bir iletişim geliştiriklerine işaret etmektedir.

Kriz yönetimi Türkiye'de gıda sektörü açısından da oldukça sınırlı ele alınmıştır. Mevcut az sayıdaki çalışmanın çoğu ya tekil vakalara odaklanmakta (Şahin ve Duğan, 2019; Yanık ve Becan, 2019) ya da deney tasarımına dayalı bazı senaryo analizleri sunmaktadırlar (Duğan ve Koç, 2020; Kılınç ve Bayçu, 2020). Vaka incelemelerinden birinde Ferrero firmasının yaşadığı kriz sonrasında kurum imajını düzeltmek amacıyla bir iletişim aracı olarak reklamı nasıl kullandığı açıklanmıştır (Şahin ve Duğan, 2019). Yanık ve Becan (2019) ise Burger King firmasının "hamburgerde at eti" krizini internet ve sosyal medya kanalları üzerinden nasıl yönettiğini incelemiştir.

Kılınç ve Bayçu'nun (2020) gıda güvenliği konusunda kurguladıkları deneysel analiz sonuçlarına göre, tüketicilerin satın alma davranışı kriz tiplerine göre farklılık göstermezken, farklı kriz yanıt stratejilerinden anlamlı şekilde etkilenmektedir. Duğan ve Koç (2020) ise kurumların kriz tepki stratejilerinin kurumsal itibara olan etkisini bir gıda zehirlenmesi senaryosu üzerinden test etmişlerdir. DKİK kapsamında yapılan değerlendirme sonucunda sorumluluk almanın, çeşitli destekler sunmasının, dolaylı da olsa özür dilemenin, tazmin edici girdilerde bulunmanın kurumsal itibar algısını olumlu yönde etkilediği bulgulanmıştır. Türkiye'de gıda sektöründeki kriz iletişimi açısından yapılan en kapsamlı çalışmada ise süt ve süt ürünleri alanında faaliyet gösteren dört büyük firma incelenmiştir (Kıyat, 2015). Anket yönetimiyle elde edilen veriler, müşterilerin kurum kimliği algısıyla kriz iletişimindeki başarı algıları arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Tüm bu çalışmalar gıda sektöründe kriz iletişimini daha iyi anlamak adına belli katkılar sunsa da, hâlihazırda yaşanmakta olan, tüm sektörü topluca etkileyen, geniş kapsamlı dışsal bir kriz durumu hiçbir çalışmada incelenmemiştir. Bu açıdan gıda firmalarının Covid-19 salgınındaki iletişimlerini farklı boyutlarıyla karşılaştırmalı biçimde incelemek büyük önem kazanmaktadır.

Araştırma Soruları

Bugüne dek Türkiye'deki firmaların kriz iletişimine ilişkin bazı çalışmalar yapılmış olsa da konu halen yeterince incelenmemiş ve anlaşılamamıştır. Kendine has özellikleri olan Covid-19 salgınıyla oluşan güncel kriz ortamına ilişkin ise bilginiz tekil firma örnekleri dışında hayli sınırlıdır. Salgın koşullarında gıda işletmelerinin gıda süreçlerinin ve arzının güvenliğine yönelik geliştirdikleri

iletişimi konu alan herhangi bir çalışmaya ise rastlanmamıştır. Dolayısıyla, bu çalışma sistematik bir veri incelemesi yoluyla aşağıdaki sorulara yanıt bulmayı hedeflemektedir:

- Türkiye’de faaliyet gösteren büyük gıda firmaları, Covid-19 salgını sürecindeki iletişimleri nasıl bir içerik taşımaktadır?
- Bu iletişim mesajlarının konu başlıkları ve kriz iletişim stratejileri açısından taşıdıkları temel özellikler nelerdir?
- Söz konusu mesajların benzerlikleri ve birbirinden farklılaşan yönleri nedir? Bu farklılıklar nasıl değerlendirilebilir?

YÖNTEM

Araştırma Bağlamı ve Örneklem

Türkiye’de perakende pazarında gıda ürünlerinin payı %62’dir. 2017 verilerine göre gıda sektörünün GSYİH içerisinde 280 milyar liraya yaklaşan payı, 40 bin işletme ve 400 binin üzerinde çalışan ile Türkiye’nin en büyük üretim sanayisi konumundadır (URL-3). Türkiye’de faaliyet gösteren ilk 500 sanayi işletmesinin 100 tanesi yine gıda sektöründe faaliyet göstermektedir (URL-4).

Büyük bir nüfusa sahip olan Türkiye’de gıda talebi ülkenin en önemli ihtiyaç unsurlarından biridir. Salgınla beraber gıda tedarikinde, gıda güvenliğinde, gıdanın sağlıklı üretimi ve dağıtımı konularında önemli soru işaretleri olduğu ve sorunlar yaşandığı görülmektedir. Bu noktada gıda işletmelerinin verdikleri tepkiler ve başta müşteriler olmak üzere farklı aktörlerle iletişimleri daha da kritik hale gelmiştir. Konuyla ilgili uluslararası alanda birçok çalışma yapılmışsa da, Türkiye’de üretilmiş çalışmalar son derece azdır. Var olan çalışmaların ise doğrudan gıda endüstrisine ait iletişime odaklanmak yerine farklı sektörleri incelerken “gıda” konusuna yüzeysel biçimde değinen, ya da tedarik zincirindeki problemleri merkeze alan araştırmalar oldukları görülmektedir (Akçacı ve Çınaroğlu 2020; Levent, 2020). Kriz süreçlerindeki iletişime ve gıda sektörüne odaklanan herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu anlamda çalışmamızın bağlamı özel önem arz etmektedir.

Çalışmanın örneklemini, İstanbul Sanayi Odası (İSO) Türkiye’nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu 2019 listesindeki gıda üreticisi firmalardan oluşmaktadır. Bu amaçla, listedeki ilk 150 firma içinde yer alan tüm gıda firmalarının (toplam 25 firma) internet sitelerinde yayınlanan Covid-19 kapsamında yapılmış açıklamalar taranmış ve incelenmiştir.

Tablo 1’de görüldüğü üzere incelenen firmaların toplam büyüklüğü 650 milyon TL’nin üzerindedir. En yüksek satış miktarı Unilever’e, en yüksek ihracat tutarı Şölen Çikolata’ya aittir. Firmaların 15 tanesi ihracat yapmakta, diğerleri iç piyasa

için üretimde bulunmaktadırlar. 100 milyon dolar'ın üzerinde ihracat yapan üç firma vardır: Şölen Çikolata, Gümüşdoğa Su Ürünleri ve Eti Gıda. Ücretli çalışan sayısı ortalamasına bakıldığında, istihdam gücü açısından örneklemdaki 5 gıda firması Türkiye'deki ilk 100 işletme içinde yer almaktadır. 5000'den fazla çalışanı olan bu firmalar sırasıyla Eti Gıda, Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü, Unilever, Türkiye Şeker Fabrikaları ve Banvit Bandırma'dır. İşlerinden yalnızca Banvit Bandırma Yem Sanayi ve Pınar Su ve İçecek Sanayi belli oranlarda halka açık firmalardır. 25 firma içerisinde bütün ve kısmî olarak yabancı sermayeli kuruluşlar Unilever, Banvit, Bunge Gıda, Namet Gıda, C.P. Standart Gıda, Oba Makarnacılık, Cargil Tarım'dır. Örneklemdaki firmalar toplam 16 farklı şehirde üretim yapmaktadırlar. En çok üretim yapılan merkez ise İstanbul'dur; İstanbul'u İzmir, Ankara, Bursa ve Gaziantep takip etmektedir. İncelemeye alınanlar içinde İSO sıralamasında ilk 50'de 3 adet (Unilever, Eti Gıda, Konya Şeker), 50-100 arasında 9 adet ve 100-150 arasında toplam 12 adet firma bulunmaktadır.

Veri Toplama

Çalışmamızın analiz birimi, işletmelerin kriz iletişimi mesajlarıdır. Firmaların web siteleri üzerinde Mart-Ekim 2020 dönemini kapsayan detaylı taramada örnekleme alınan 25 firma içinde Eti, Banvit, Abalıoğlu Yem, Beypiliç, CP Türkiye, Proyem, Oba Makarna, Altın Marka, Namet, Abalıoğlu Yağ, Şölen Gıda, Gümüş Doğa olmak üzere toplam 12 firmanın internet sitesinde Covid-19 salgınıyla ilgili herhangi bir açıklamaya rastlanmamıştır (Örnekleme alınan firmaların %60'ı).

Geri kalan 13 firmaya ait Covid-19 salgınına ilişkin toplam 20 adet açıklama bulunmuş ve bu açıklamalar detaylı olarak incelenmiştir. Örneklemdaki firmaların detaylı ve resmi kriz bilgilendirmesini web siteleri üzerinden gerçekleştirdikleri görülmüş, o nedenle sadece bu kanala odaklanılmıştır. Bütün mesaj metinleri tek tek kaydedilmiş ve incelemeye hazır hâle getirilmiştir.

Veri Analizi

Toplanan veriyi incelemek için nitel içerik analizi gerçekleştirilmiştir. Genellemelerden ziyade bilginin derinliği ve özgünlüğüne odaklanan nitel araştırma, büyük örneklem yerine daha küçük örneklem kapsamında derin ve özellikli verilere odaklanır (Baltacı, 2019). İçerik analizi, metin içinde tanımlanan belirli karakterlerden sistematik ve tarafsız sonuçlar çıkarmak için kullanılan bir araştırma tekniğidir (Stone vd. 1966). Bu analizde, incelenen verinin zenginliği içinde ortak örüntülerin keşfedilmesi amaçlanır; görüşler ve genellemeler veriler karşılaştırmalı olarak değerlendirildikten sonra oluşturulur. Bizim çalışmamızda da metinlerde geçen kelime sayıları, ifadelerin sözel olarak anlamının değerlendirilmesi, belli bir kodlama sistemi takip edilerek bu içeriğin detaylı analizinin yapılması üzerine bir yöntem kullanılmıştır.

Çalışma kapsamındaki kriz iletişimi metinlerini incelemek adına yaratılan kodlama kategorileri ve açıklamaları Tablo 2’de gösterilmiştir. Kodlama sistemi, yapılan yazın taraması sonucunda, kriz iletişimi konusundaki iki önemli model temel alınarak kurgulanmıştır; durumsal kriz iletişimi modeli (Coombs ve Holladay, 2002; Coombs, 2007) ve CONSOLE modeli (Tan vd. 2019). İlk modele göre belli iletişim stratejileri belli kriz durumları için daha uygundur, Coombs ve arkadaşları tüm çalışmalarında bu iletişimin duygusal ve bilgilendirme içeriği ile ilgili değerlendirmelere odaklanmışlardır. Kodlamamızın dayandığı diğer temel çerçeve olan CONSOLE modelinde ise kriz dönemlerinde olumsuz haberlerin paydaşlara nasıl iletebileceğini anlamak adına mesaj içeriklerine ait yedi boyut tanımlanmıştır; *bütünlük, özelleştirme, anlaşılabilirlik, destek, geri bildirim, liderlik ve empati* (Tan vd. 2019). Hem kullanılan kriz stratejileri, hem CONSOLE boyutları ikili bir kodlama ile “Var=1, Yok=0” olarak kodlanmıştır.

Son olarak, bu iki model dışında yine alanyazına dayanarak şu kodlama kategorileri oluşturulmuştur: Açıklama tipi, açıklamanın uzunluğu (sözcük sayısı), varsa açıklamayı yapan firma yetkilisi, açıklamanın hedef kitlesi, içerikte verilen bilgilerin açıklık düzeyi (Çok Zayıf=0, Belirsiz=1, Belirgin=2) ve Covid-10 konu başlıkları. Son kodlama kategorisi için Covid-19 ve işletmeleri konu alan çok sayıda güncel haber ve rapor incelenerek Tablo 2’deki alt başlıklar oluşturulmuştur.

BULGULAR

Açıklamaların Genel Özellikleri

Açıklamalara ait genel özellikler toplu olarak Tablo 3’te verilmiştir. İncelenen iletişim metinleri içerisinde tarih bilgisi bulunanlardan anlaşıldığı kadarıyla bahar ve yaz aylarında bu iletişim çabalarına yoğunluk verildiği, mesaj çalışmalarının özellikle salgının ilk şokunun yaşandığı Mart-Nisan ve belli düzenlemelerle yeni bir sisteme geçilen (“açılma dönemi” diye de adlandırılan) Haziran-Temmuz aylarında yoğunlaştığı anlaşılmaktadır. Açıklama tipleri açısından %65 basın bildirisi, %25 haber ve %10 genel duyuru tarzında metinlerin olduğu belirlenmiştir. Bu açıklamaların ortalama uzunluğu 577 kelimedir. En uzun mesaj 1277 kelime ile Kayseri Şeker’e, en kısa açıklamanın 182 kelime ile Et ve Süt Kurumu’na aittir. Açıklama zamanlamaları ve sayılarına baktığımızda Unilever firması diğerlerinden daha özenli ve gayretli görünmektedir.

Tarih bilgisi paylaşılanlara baktığımızda genel anlamda; Mart-Nisan döneminde 5 adet, yaz aylarında 3 adet ve sonraki aylarda 3 adet mesaj yayımlandığı görülmektedir. Açıklama yapan kişilerin belirtildiği metinlerde; bu açıklamanın genellikle genel müdür ya da yönetim kurulu başkanı gibi en üst düzeyden yapıldığı görülmektedir.

Metinlerde çoğunlukla belli bir hedef kitlenin gözetilmediği, genel kamuoyuna seslenen paylaşımların ağırlıkta olduğu görülmektedir. Salgın süreciyle doğrudan bağlantılı bir başlığın kullanıldığı 14 adet açıklama varken diğerlerinde bu bağlantının başlık yerine içerikte kurulduğu tespit edilmiştir. Bu 14 açıklama içinde Unilever, Türk Şeker, Bunge Gıda, Kayseri Şeker, Et ve Süt Kurumu firmalarının metin başlıklarında umut, telafi ve iyi niyet gibi olumlu duygular verilmeye çalışılırken diğerlerinde daha tarafsız (nötr) başlıklar tercih edilmiştir.

Kriz Vurgusu

Bu bölümde, incelenen mesajlarda salgın süreci ve sürecin etkileri konusuna ne kadar değinildiği incelenecek olup salgınla ilgili olduğu göze çarpan ifadelerin etkinliği ve konuyla ilişkili olma derecesi değerlendirilecektir. Özellikle belirgin biçimde Covid-19 vurgusu görülen açıklamalar tek tek yorumlanacaktır. (Her açıklama A1, A2, A3....A20 olarak kodlanmıştır. Bknz. Tablo 3).

Tablo 1. Örneklemdaki Firmaların Özellikleri

Kuruluş İsmi	500 Büyük Kuruluş 2019 - Sıra No	Merkezi	Net Satış (100.000 TL)	İhracat (1000 \$)	Çalışan Sayısı	Yabancı Sermaye Payı (%)
Unilever San. ve Tic. T.A.Ş.	25	İstanbul	72.390,95	51.599	5.585	99,99
Eti Gıda San. ve Tic. A.Ş.	33	Eskişehir	51.699,67	147.548	7.218	0
Konya Şeker San. ve Tic. A.Ş.	49	Konya	37.398,95	84.833	3.322	0
SÜTAŞ Süt Ürünleri A.Ş.	57	Bursa	38.655,89	21.079	4.093	0
Banvit Bandırma Vitaminli Yem Sanayi A.Ş.	58	Balıkesir	32.403,82	101.191	4.556	91,71
Türkiye Şeker Fabrikaları A.Ş.	59	Ankara (Kamu)	31.532,87	-	5.464	0
Şenpiliç Gıda Sanayi A.Ş.	66	Sakarya	29.849,18	-	3.750	0
Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü	78	Rize (Kamu)	26.399,00	10.530	6.777	0
Bunge Gıda San. ve Tic. A.Ş.	87	İstanbul	34.643,40	21.148	406	100

Namet Gıda San. ve Tic. A.Ş.	89	Kocaeli	22.945,23	6.296	1.679	39,24
Abaloğlu Yem-Soya ve Tekstil Sanayi A.Ş.	91	Denizli	22.377,82	-	3.077	0
BEYPI Beypazarı Tar. Ür.Paz San. ve Tic. A.Ş.	100	Bolu	21.158,91	-	2.800	0
C.P. Standart Gıda San. ve Tic. A.Ş.	104	İstanbul	20.487,78	11.194	2.400	100
Pro Yem San. ve Tic. A.Ş.	112	Bursa	20.853,93	-	550	0
Oba Makarnacılık San. ve Tic. A.Ş.	117	Gaziantep	25.745,20	-	560	30
Altınmarka Gıda San. ve Tic. A.Ş.	122	İstanbul	21.798,50	86.469	301	0
Kayseri Şeker Fabrikası A.Ş.	124	Kayseri	19.217,72	-	3.500	0
Pınar Süt Mamülleri Sanayii A.Ş.	126	İzmir	16.881,67	45.910	1.040	0
Abaloğlu Yağ San. ve Tic. A.Ş.	128	İzmir	23.032,56	-	4.200	0
Et ve Süt Kurumu Genel Müdürlüğü	130	Ankara (Kamu)	20.275,21	-	-	0
Cargill Tarım ve Gıda San. Tic. A.Ş.	131	İstanbul	16.501,60	22.783	624	100
Şölen Çikolata Gıda San. ve Tic. A.Ş.	135	Gaziantep	17.003,27	178.147	1.779	0
Gümüşdoğa Su Ürünleri Üretim İhr ve İth A.Ş.	136	Muğla	17.220,25	122.522	1.468	0
S.S. Trakya Yağlı Tohumlar Tarım Satış Koop.	137	Edirne	18.013,01	755	790	0

Tablo 2. Mesaj İnceleme Ölçütleri

Kodlama Kategorisi	İçerik
Açıklama tipi	Firmanın açıklamayı hangi kategoride duyurduğu; “basın bildirisi/açıklaması”, “genel duyuru”, “haber”, “özel mesaj”
Açıklama uzunluğu	Tüm açıklamanın toplam sözcük sayısı
Açıklama yapan kişi	Açıklamayı belli bir yetkili mi yapıyor ya da belli bir kişinin adı geçiyor mu (Örn. Genel müdür, pazarlama müdürü, yönetim kurulu başkanı vb.)
Hedef kitle	Verilen mesaj özellikle kime, kimlere yönelik yazılmış: Genel kamuoyu, müşteriler, basın, hisse sahipleri, iş ortakları, devlet kurumları, sivil toplum örgütleri vb.
Bilgilendirme	Çok Zayıf=0, Belirsiz=1, Belirgin=2
Kriz Yanıt Stratejileri	1. İnkâr Stratejileri: inkâr, masumiyet
	2. Hafifletme Stratejileri: hafifletme
	3. Yeniden İnşa Stratejileri: sorumluluk alma, telafi, iyi niyet, güven verme, özür
	4. Destek Stratejileri: hatırlatma, içirme, kurban olma
Konu başlıkları	1. Spesifik bir konu yok - genel iletişim
	2. Ürün ve hizmetlerle ilgili bilgilendirme
	3. Salgına karşı alınan tedbirleri aktarma
	4. Salgın nedeniyle hayata geçirilen yeni dijital/teknolojik çözümler
	5. Çalışanlar ve çalışma düzeni ile ilgili bilgilendirme (Örn. uzaktan çalışma)
	6. Üretim süreçlerinde güvenlik ve değişiklikler (örn. Güvenli Üretim Sertifikası)
	7. Tedarik-dağıtım kanallarındaki aksaklıklar-değişimler
	8. Dışa yapılan yardımlar, destekler (Örn. sağlık çalışanlarına)
	9. Virüsle, hastalıkla ilgili bilgilendirme (Örn. bulaşından korunma yolları)
	10. Ekonomik-finansal sorunlar/ etkiler
	11. Mevcut durumla/ gelecekle ilgili belirsizlik ve kaygılar
	12. Diğer

CONSOLE boyutları	
Bütünlük	Var=1, Yok=0
Özelleştirme	Var=1, Yok=0
Anlaşılabilirlik	Var=1, Yok=0
Destek	Var=1, Yok=0
Geribildirim	Var=1, Yok=0
Liderlik	Var=1, Yok=0
Empati	Var=1, Yok=0

İlk olarak mesaj A1’de Covid-19 salgını “sürdürülebilir dünyaya yönelik tehditlere eklenen bir yenisi» bağlamında bir yaklaşım olduğu görülmektedir. A2’de, yayım tarihine kadarki vaka ve vefat sayıları paylaşılarak salgının ciddiyeti aktarılmaktadır. Önemli bir nokta ise bu metinde tüm dünyadaki şirketlerin, olanakları ölçüsünde salgının yayılımını önlemeye katkıda bulunmaları gerektiği vurgusudur. A5’e baktığımızda sosyal hayat, ekonomi ve turizmin sağlık endişelerine bağlı olarak normal seyrinin dışına çıkmasına vurgu yapılmaktadır. A6’da, daha çok ekonomideki yavaşlamanın salgından kaynaklı olması durumunu vurgulayan ifadeler kullanıldığı görülmektedir. A7’de, ilgili firmanın faaliyet alanının da etkisiyle, alkol ve dezenfektan talebinin salgına karşı temizlik önlemi ihtiyacıyla artmış olması ve bunların hammaddesi etil alkol üretimindeki katkı üzerinde durulmaktadır. A9’da salgın yayılımıyla mücadelede toplumsal tavır alınmasının önemi vurgulanarak, uzun vadede sabırlı bir önlem çabası gerektiği anlatılmaktadır.

A10’da tüm tedarik zincirinde (üreticiler, nakliyeciler vb.) alınan önemler sıralanırken Covid-19 acil eylem planı oluşturulup uygulanması üzerine açıklamalarda bulunulmuştur. A11, seçilen başlığın da birebir ifade ettiği şekilde, müşterilere salgın koşullarında üretilen gıda ürünleri ve kullanılan hammaddeler açısından güvenli ve sürdürülebilir bir hizmet taahhüdünde bulunulmaktadır. Mesaj A12’de, salgın ortamında insanların belli bazı duygular, tutumlar ve davranışlar sergileyebildikleri belirtilerek, bu durumun sadece ülkemizde değil, bütün dünyada benzer sorunların yaşandığına işaret ettiği vurgulanmıştır. Ayrıca bu durum karşısında hem hükümetlerin hem de şirketlerin topluma yardımcı olmaları gerektiği yönünde tavsiyeler verildiği görülmektedir.

A13’e baktığımızda genel bir bilgilendirme içermekle birlikte, salgın karşısında topyekûn mücadeleye ihtiyacımız olduğu vurgusu yapılmaktadır. A14 mesajını yayımlayan firmanın bu açıklamada kendi bünyesinde yayılım önleyici tedbirleri ayrıntılarıyla paylaşarak sorumluluk vurgusu yaptığı görülmektedir. Mesaj A15’te, üretim tesislerinde salgınla ilgili tüm önlemlerin alındığı ve bu önlemlere uyum için sürekli kontrol ve özen gösterildiği ifadeleri vardır. A19’da, salgının etkisiyle toplumun ihtiyaç sahibi gruplarına verilen destekler paylaşılmış ve

ayrıntılılandırılmıştır. Ayrıca, gıda üretimi konusunda firma salgınla birlikte artan sorumlulukları belirtilmektedir. A20’de ise, salgın boyunca özellikle gıda tedarikğine artan önemine dikkat çekilmektedir. Bunun yanında, kritik hale gelen gıda tedariki konusunda salgın boyunca paydaşlarla birlikte yürütülen etkin çalışma ve işbirliğinin önemi vurgulanmaktadır.

Genel bir değerlendirme yapılacak olursa, bazı açıklamalarda özellikle salgının genel gidişatına ve firmanın bu yeni koşullardan nasıl etkilendiğine kısaca değinilirken, diğer mesajlarda alınan kararlar ve uygulamalar açısından önemli bir detaylandırma yapılmıştır. Bununla paralel olarak, mesajların %30’unda bilgilendirmelerin zayıf, %70’inde belirgin olduğu görülmektedir. Burada salgının farklılaşan etkilerinin ve çeşitli ihtiyaçların firmanın faaliyetleriyle birebir eşleştirildiği örnekler de bulunmaktadır. Bir örnek olarak, Türk Şeker firmasının açıklamasında (A7) yer alan, dezenfektan üretiminde kullanılan hammadde üretimine yapılan katkının açıkça belirtilmesi, stratejik bir faaliyet ve bilgilendirme düzeyi açısından yüksek ve detaylı bir özellik sağlamaktadır. Yine, bazı mesajlarda tüm gıda süreçlerini hesaba katan daha bütünlüklü yaklaşımlar geliştirildiği, üretici, tedarikçi, nakliyecisi, son müşteri vb. birçok farklı paydaşla işbirliğine vurgu yapıldığı görülmektedir. Diğer mesajlarda ise iletişimin içeriği firmanın kendisiyle sınırlandırılmıştır. Son olarak, mesajların çoğunda kamuoyuna güven verici bir yaklaşım ve söylem üretilme çabası görünürken, daha az sayıda mesajda bunu daha nesnel biçimde, somut verilerle ve olgularla (örneğin, Covid-19 güvenli üretim belgesi, ürün taahhüdü) destekleme çabası dikkat çekmektedir.

Açıklama İçeriği

İncelenen açıklama metinlerinde, üzerinde en çok durulan konu başlıkları “dışa yapılan yardımlar, destekler” (%24) ve “salgına karşı alınan tedbirleri aktarma” (%24) olmuştur. Bu konu başlıklarının ilkinde firmaların özellikle tedarikçilere yapılan destekler ve kritik önemdeki üretim kalemlerinin devamlılığını sağlama konusundaki katkılarına değinmeye özen gösterdikleri görülmektedir. Bunlardan sonra en çok “üretim süreçlerinde güvenlik ve değişiklikler” anlatılmış ve özellikle TSE Covid-19 Güvenli Üretim Belgesi alındığı bilgisi paylaşılmıştır. “Ekonomik-finansal sorunlar/ etkiler” ve “çalışanlar ve çalışma düzeni ile ilgili bilgilendirme” diğer önemli başlıklardır.

İlginç biçimde, incelenen mesajlarda firmaların lojistik anlamda yaşadıkları sorunlara (“tedarik-dağıtım kanallarındaki aksaklıklar-değişimler”) ve “virüsle-hastalıkla ilgili bilgilendirme”ye hemen hemen hiç değinilmediği görülmüştür. Bu tablo bize şunu göstermektedir: Firmalar özellikle müşterilerin ve kamuoyunun salgın tedbirleri ve topluma fayda sağlama konuları üzerindeki algısı konusunda hassas davranmaktadırlar ve diğer tüm meseleler ve olası iletişim başlıkları içerisinde bunlarla ilgili bilgilendirmede bulunmayı uygun görmemektedirler.

Açıklamadaki Kriz Yanıt Stratejisi

Bu çalışmada firma açıklamalarının altında yatan kriz yanıt stratejileri, Coombs'un da belirtildiği gibi *inkâr*, *hafifletme*, *yeniden inşa* ve *destek* stratejileri olarak dört ayrı kategoride incelenmiştir. Covid-19 salgını firmaların etkisi ve müdahalesinin tamamen dışında gerçekleşen bir durum olarak değerlendirilebilir. Coombs'un DKİK yaklaşımına göre, bu durumdan kaynaklanabilecek itibar kaybı, itibar tehdidi ya da olumsuz duyguların, diğer kriz durumlarına göre daha düşük düzeyde olacağı beklenmelidir. Yine aynı kurama göre, doğal afet benzeri kriz durumlarında firmaların bilgi verme ve *mağduriyet* stratejisi uygulamaları uygundur. Ancak firmanın da içinde bulunduğu, oluşmasında bizzat sorumluluğunun bulunduğu kriz durumlarında daha çok *telaflı etme*, *giderme* stratejilerini uygulaması gerekmektedir.

Tablo 5'te görüldüğü üzere, incelenen metinlerde ilgili kriz iletişim stratejileri içinde *iyi niyet / güven verme* stratejisinin kullanım yoğunluğu belirgin biçimde öne çıkmaktadır (%93). Küresel bir salgını inkâr etme hatasına incelenen mesajlarına hiçbirinde düşülmediği görülmüştür. Sorumluluk üstlenmek yerine masumiyet bildiren bir mesaj bulunmaktadır ve bu tarz bir iletişim sadece salgının ilk zamanlarında olumlu duygu yaratabilir. *Telaflı* (%10) ve *sorumluluk alma* (%30) stratejilerine dayalı mesaj sayısının ise, uzun vadeli kriz iletişimi konusunda birçok işletmenin yetersiz kaldığına işaret etmektedir. Türkiye'deki büyük gıda firmalarının, salgının ortaya çıkması üzerinde doğrudan herhangi bir etkileri olmadığı için, özür dileme stratejisi kullanılmamış olmamaları anlaşılır görülebilir.

Bu sınıflandırmada Covid-19 salgını karşısında gıda firmaları ilk olarak *mağduriyet* kümesinde yer almaktadırlar. Oysa salgın, uzun zamandır süregelen bir kriz niteliğindedir. Bu süreç uzadıkça, salgının bazı etkileri önlenabilir hâle gelmektedir. Durumun ciddiyeti ve insanların yaşamına etkilerinin farkına varılmasından sonra yani bu salgınla yaşamaya başlandıktan sonra, bu durumun bazı etkileri firma ve örgütlerin önleyebileceği ya da telafi edebileceği tarzda olmaktadır. Firmaların bu durumda inisiyatif alıp, durumun kendi açılarından etkilerini minimize edebilir olmaları beklenmektedir. Yani Coombs'un kriz tipleri yaklaşımına göre, Covid-19 salgını firmalar için başta bir kurban rolü yaratsa da, ilerleyen zamanlarda önlenabilir etkileri olan bir senaryo hâline gelmektedir. Bu açıdan firmaların bu süreçte yaptıkları ve yapmadıklarının, hatalarının çok daha belirgin olması kaçınılmazdır. Örgütün aldığı ve almadığı sorumluluklar, bu süreçteki etkileşimleri; itibarları ve kamuoyu ile ilişkilerine çok büyük zarar verecek ya da tam tersi fayda sağlayacak hâle gelmektedir.

Bu açıdan baktığımızda, Tablo 5'te ifade edilen kriz yanıt stratejileri içinde *tekrar oluşturma* ve *destek* stratejilerinin, krizin ilerlemeye devam eden bir süreç hâlini aldığı durumlarda daha fazla devreye girmeye başlaması beklenebilir.

Kriz iletişimi çalışmaları incelemelerimizde, açıklama metinlerinde bu krizin çoğunlukla bir mağdur (kurban) rolü yarattığı belirtilmekte ve buna yönelik stratejiler izlenmektedir. Bunun yanında, olumlu bir gelişme olarak kimi mesajlarda, bu davranışın ötesine geçildiği ve “birlikte başaracağız” ana fikri etrafında destek stratejileri geliştirilmiş olduğunu da görmekteyiz

Tablo 3. Temel Mesaj Özellikleri

	Firma	Açıklama Tarihi	Açıklama Başlığı	Açıklama Tipi	Uzunluk (Kelime Sayısı)	Açıklamada Bulunan Firma Temsilcisi	Açıklamanın Hedef Kitle
A1	SÜTAŞ	15.09.2020	45. Yılında Sütaş	Basın bildiri	770	Sürdürülebilirlik Komitesi Başkanı	Tüm paydaş ve tüketiciler
A2	UNILEVER	18.03.2020	Tüm Çalışanlarımız İçin En Üst Seviye Koruyucu Önlemlerimiz	Genel duyuru	739	Yönetim Kurulu Başkanı	Firma Çalışanları
A3	UNILEVER	26.06.2020	Magnum, pandemi döneminde, tekrar özgürce dışarı çıkacağımız günleri düşledi	Haber	584	Anonim	Üreticiler, tedarikçiler, genel kamuoyu
A4	UNILEVER	16.11.2020	Unilever Pandemiye Rağmen Sürdürülebilir Ambalaj Hedeflerinde İlerleme Kaydediyor	Basın bildiri	1027	Yönetim Kurulu Başkanı	Hissedarlar, tüketiciler, devletler, sivil toplum kuruluşları
A5	KONYA ŞEKER	27.07.2020	Salgındı, durgunluktan elbet bitecek, Konya Şeker'in üreticiye, üretene desteği hiç bitmeyecek, sürgit devam edecek.	Basın bildiri	1088	Genel Başkan	Tüketiciler, tedarikçiler

A6	KONYA ŞEKER	6.11.2020	Konya Şeker, Mart ayından beri üreticisine verdiği desteği 28 Milyon TL tutarındaki motorin avansı ile sürdürüyor.	Basın bildiri	1142	Genel Başkan	Tüketiciler, tedarikçiler
A7	TÜRK ŞEKER	17.04.2020	Türk Şeker'den Koronavirüs İle Mücadeleye Tam Destek	Haber	249	Genel Müdür	Genel kamuoyu
A8	ŞENPİLİÇ	20.04.2020	COVID-19 Önlemleri Tesislerimizin tümünde gerekli önlemler alındı.	Genel duyuru	632	Anonim	Genel kamuoyu
A9	ÇAYKUR	Belirtilmemiş	Koronavirüs süreci ve yaş çay alımları hakkında bilgilendirme	Basın bildiri	311	Genel Müdür	Genel kamuoyu
A10	ÇAYKUR	27.04.2020	Fabrika müdürleri ile video konferansla kampanya hazırlıkları değerlendirildi	Basın bildiri	351	Genel Müdür Vekili	Genel kamuoyu
A11	BUNGE GIDA	25.03.2020	COVID-19: Bunge'nin Taahhüdü	Basın bildiri	237	Anonim	Genel kamuoyu
A12	KAYSERİ ŞEKER	Belirtilmemiş	Pandemi ile mücadelede Kayseri Şeker hep bir adım önde	Haber	321	Yönetim Kurulu Başkanı	Basın, yatırımcılar
A13	KAYSERİ ŞEKER	Belirtilmemiş	Kayseri Şeker'e TSE "Covid-19 Güvenli Üretim Belgesi"	Haber	542	Yönetim Kurulu Başkanı	Devlet kurumları, çalışanlar, genel kamuoyu

A14	KAYSERİ ŞEKER	Belirtilmemiş	Koronavirüs Salgını İle İlgili Çalışmalar	Haber	1277	Anonim	Çalışanlar ve genel kamuoyu
A15	PINAR SU ve İÇECEK	28.08.2020	Pınar Su ve İçecek, TSE “Covid-19 Güvenli Üretim Belgesi”ni aldı	Basın bildiri	427	Operasyonlar Direktörü	Genel kamuoyu
A16	PINAR ET	23.06.2020	Pınar Et’ten sektöründe bir ilk daha: “TSE Covid-19 Güvenli Üretim Belgesi”	Basın bildiri	316	Genel Müdür	Tüketiciler
A17	ET VE SÜT KURUMU	18.03.2020	Et ve Süt Kurumunda Korona Virüs Tedbirleri	Basın bildiri	182	Anonim	Genel kamuoyu
A18	ET VE SÜT KURUMU	02.06.2020	Et ve Süt Kurumu Pandemi Ülkemizde Üretim İçin Üretime Devam Etti	Basın bildiri	343	Anonim	Genel kamuoyu
A19	CARGILL	28.07.2020	Cargill’in Küresel Covid-19 Salgınına İlişkin Yaklaşımı	Basın bildiri	472	Anonim	Genel kamuoyu
A20	TRAKYA BİRLİK	Belirtilmemiş	Ülkemiz Ve Milletimiz İçin Üretime Devam Ediyoruz	Basın bildiri	539	Anonim	Genel kamuoyu

Tablo 4. Açıklamadaki Covid-19 Konu Başlıkları

Covid-19 Konu Başlıkları	Sıklık
Spesifik bir konu yok - genel iletişim	%8
Ürün ve hizmetlerle ilgili bilgilendirme	%4
Salgına karşı alınan tedbirleri aktarma	%24
Salgın nedeniyle hayata geçirilen yeni dijital/teknolojik çözümler	%4
Çalışanlar ve çalışma düzeni ile ilgili bilgilendirme (Örn. uzaktan çalışma)	%8
Üretim süreçlerinde güvenlik ve değişiklikler (Örn. güvenli üretim sertifikası)	%16
Tedarik-dağıtım kanallarındaki aksaklıklar-değişimler	-
Dışa yapılan yardımlar, destekler (Örn. sağlık çalışanlarına)	%24
Virüsle, hastalıkla ilgili bilgilendirme (Örn. bulaşından korunma yolları)	-
Ekonomik-finansal sorunlar/ etkiler	%8
Mevcut durumla/ gelecekle ilgili belirsizlik ve kaygılar	%4
Diğer	-
Toplam	%100

Tablo 5. Mesajlardaki Kriz Yanıt Stratejileri

Kriz Yanıt Stratejisi		Kullanım Sıklığı
1) İnkâr	Çok da önemli değil; hızlıca ve kolayca atlatılabilecek bir durum	%0
2) Masumiyet	Kötü bir durum varsa bunun tamamen salgından ya da diğer taraflardan kaynaklandığı, örgütün yaşanan olumsuzluklarda herhangi bir sorumluluğu olamayacağı	%5
3) Hafifletme	Firmanın salgın nedeniyle yaşanan aksaklık, problem ve kayıpları önemsiz, hafif göstermesi	%0
4) Telafi	Firmanın müşterilere, paydaşlara yaşadıkları kayıp ve zorluklar için maddi/maddi olmayan çeşitli telafiler sunması	%10

5) Özür	Firmanın salgın nedeniyle yaşanan aksaklık, problem ve kayıplar için paydaşlardan özür dilemesi	%0
6) İyi niyet/güven verme	Tüm yaşananlarda firmanın sadece müşterilerin, toplumun sağlığını ve iyiliğini düşünceğini, buna göre hareket edeceğini ifade etmesi	%93
7) Hatırlatma	Firmanın geçmiş başarılarını, değerlerini, iyi ilişkilerini, itibarını hatırlatması. Güvenilir bir firma olduğunu vurgulaması	%10
8) İçerme	Firmanın kriz karşısındaki olumlu tutum ve davranışları nedeniyle paydaşlarını takdir etmesi, övmesi; işbirlikleri ve iletişimden bahsetmesi	%10
9) Mağduriyet	Firmanın salgında kendisinin de kurban olduğunu, zarar gördüğünü ifade etmesi	%10
10) Sorumluluk alma	Firma salgından olumsuz etkilense bile bu olumsuzlukları çözme adına sorumluluk ifade etmesi, güçlü bir inisiyatif göstermesi	%30

CONSOLE Boyutları İncelemesi

Kriz mesajlarının CONSOLE boyutlarıyla incelenmesiyle elde edilen bulgular Tablo 6'da özetlenmiştir. Tablo'da görüldüğü gibi, incelenen iletişim mesajlarının *anlaşılabilirliği* konusunda bir sorun bulunmamaktadır (%95). Mesajlardaki en olumsuz durum ise mesajların sadece %10'unda bulunan *destek* ve %45'inde bulunan *geribildirim* kriterlerine ait olduğu anlaşılmaktadır. Araştırma örneklem Türkiye'nin en büyük gıda firmalarını kapsamına rağmen, tüketiciler ve kamuoyunun süreç hakkında düzenli bilgilendirilme ve firmayla doğrudan iletişim kurabilme beklentisinin karşılanamadığı anlaşılmaktadır. Ele alınan metinlerin hazırlanıp sunulması beraberinde kriz iletişimini aktif olarak yürütmeye duyulan ihtiyacın da firmalar tarafından karşılanması beklenmektedir. Bu yüzden mesajların yalnızca %10'unda görülen *destek* boyutuna, iletişim bilgilerinin paylaşılmasıyla daha fazla özen gösterilmesi gereklidir. Bunun yanında açıklamalarda salgına dair gelişmeler dışında da bilgi paylaşarak mesajın bütünlüğüne (%65) ve konuda özelleştirmeye (%60) belli oranlarda özen gösterildiği görülmektedir. *Liderlik* boyutu mesajların %70'inde vurgulanmış, yani yol haritaları, ileriye dönük planlar ve sorumluluklar hakkında bilgi verilmiştir. Benzer biçimde mesajların çoğunda (%70) *empati* düzeyinin yüksek olduğu dikkat çekmektedir. Bu ise mesajın iletildiği gruplarla duygusal bir bağ kurmak, onları duygusal ve psikolojik anlamda desteklemek için gösterilen çabanın yoğunluğunun bir göstergesidir.

Console modelinde, bir makalenin bu kriterleri içermesi gerektiği belirtilmektedir. Bu çalışmada incelenen kriz iletişim mesajlarında özellikle destek boyutunda önemli eksikler olduğunu görüyoruz. Hipotetik olarak genel anlamda bakıldığında; bütünlüğe ve özelleştirmeye çok fazla dikkat edilmediği, geribildirim mekanizmalarının zayıf kaldığı görülmektedir.

Tablo 6. Mesajların CONSOLE Boyutları ile İncelenmesi

Boyut	Boyut İçeriği	Kullanım Sıklığı
Bütünlük	Verilmek istenen mesaj metnin bütününe yayılmış mı, tekrar ediliyor mu (konuyla yakından ilgilenildiğini gösterme)	%65
Özelleştirme	Metin içeriği ne ölçüde seçilen hedef kitleye yönelik özelleştirilmiş	%60
Anlaşılrlık	Metinde ne ölçüde yalın, sade, anlaşılır ifadeler kullanılmış	%95
Destek	Metinde destek için herhangi bir birim, kişi, iletişim bilgisi paylaşılmış mı?	%10
Geribildirim	Önceki bilgilendirmeleri hatırlatma, link verme, müşterilerin ve diğer paydaşlar için soru, yorum, talep iletebilecekleri iletişim olanağı sunma, bundan sonra da bilgilendirmenin süreceğini söyleme	%45
Liderlik	Firma metinde bundan sonraki sürece dair ne yol izleneceğini, plan ve stratejileri açıklamış mı, sorumluluk ve kontrol ifadeleri var mı?	%70
Empati/ Sempati	İlgi, anlayış, şefkat, dayanışma, üzüntüyü-acıyı paylaşma gibi olumlu hisleri dile getirme; geçmiş olsun dileme, sağlık dilekleri, duygusal destek gösterme	%70

Analizde kullanılan tüm boyutlar topluca değerlendirildiğinde aslında birçok firmanın kriz iletişimini yetkin biçimde yapmadığı, yapamadığı görülmektedir. Bu durum öncelikle mesaj sayısının azlığı ve içeriğinin zayıflığında kendini göstermektedir. Açıklamaların ayrıntılı içeriğine bakıldığında da mevcut kriz iletişimi yazınındaki önerilerin aksine, stratejik boyutların yeterince düşünülmediği ve kamuoyuna etkili şekilde yansıtılmadığı görülmektedir. Sadece belli sayıda işletmenin kriz mesajlarında bu temel gerekliliklerin etkin biçimde yerine getirildiği ve metinlerin daha profesyonelce hazırlandığı görülmüştür.

SONUÇ

Kriz durumları, örgütleri ve örgütsel hedefleri tehdit altında bıraktığı gibi bu örgütlerin paydaşlarıyla olan ilişkileri üzerinde de ciddi etkiler yaratır. Krizlerin neden ve nasıl oluştuğu kadar örgütlerin krizlerin getirdiği zararı hafifletmek adına neler yapabilecekleri de değerli bir sorudur. Bir kriz, örgütsel itibar, güven, meşruiyet, örgütsel öğrenme ve adaptasyon, finansal başarı, hayatta kalma gibi çok çeşitli örgütsel sonuçları derinden etkileyebilir (Bundy, Pfaffer, Short ve Coombs, 2017). Bu çalışma, iki farklı kriz iletişim yaklaşımını kullanarak Covid-19 salgını esnasında Türkiye’de faaliyet gösteren büyük gıda firmalarının kriz stratejilerini incelemiştir. Bulgular, daha önce durumsal kriz iletişimi yaklaşımında ortaya konan varsayımları (olası kriz yanıt stratejileri, kullanılan stratejiler ve kriz özellikleri arasındaki uyum) destekler niteliktedir. Ancak elde edilen sonuçlar, iletişimin stratejik içeriği yanında başta duygusal boyut olmak üzere diğer içeriksel ve biçimsel boyutların da dikkate alınması gerektiğini göstermektedir.

Bundan sonra yapılacak çalışmalarda mevcut araştırmada yararlanılan kuramsal modellerin farklı ekonomik, toplumsal, kültürel bağlamlarda gelişen farklı tip krizlere de uygulanması yararlı olacaktır. Öte yandan, çalışma bulgularına göre benzer çevresel koşullar altında olsalar bile örgütler aynı krize çok farklı şekillerde yanıt verebilmektedirler. Öyle ki, araştırmada yer alan bazı gıda üreticileri Covid-19 salgınına ilişkin herhangi bir iletişim içinde bulunmazken bazıları istikrarlı ve kapsamlı bir iletişim geliştirebilmişlerdir. Bu ise dışsal makro etkenler yanında örgüt düzeyinde ve örgüt içindeki özelliklerin de mutlaka incelenmesi gerektiğine işaret etmektedir. Örneğin, örgütsel direnç ve esneklik, mevcut kaynaklar ve yetenekler, örgüt kültürü, örgütsel öğrenme kapasitesi, kriz yönetimi ve iletişimindeki başarıyı doğrudan etkileyebilir (Pearson vd. 2007; Bundy vd. 2017). Bir başka soru ise mevcut örgüt-paydaş ilişkilerinin krizin algılanış biçimini ve verilen örgütsel yanıtları nasıl şekillendirdiğidir (Zavyalova, Pfarrer, Reger ve Shapiro, 2012). Özetle, kriz iletişimi sürecini ve etkilerini anlamak adına makro ve mikro düzeyde farklı faktörlerin etkileşimine bakan bütüncül çalışmalar yapmak yazına önemli yarar sağlayacaktır.

Uygulama ve uygulayıcılar açısından incelenen mesajlardan elde edilen bulguların en önemli ortak noktası, kriz durumlarının insanlara ait etkileşimsel süreçler olmalarıdır. Firma faaliyetleri üretim aşamasında teknolojiye dayalı olsa da, iletişim çalışmasının insanlara dair bir süreç olmasından dolayı, bu görevi üstlenecek çalışanların sosyal becerileri, halkla ilişkiler çalışmaları için gerekli yetkinliklere sahip olmaları, burada ortaya konacak yönetsel anlayış ve destek dikkat edilmesi gereken konular arasındadır.

Bu çalışmada incelenen veri, Türkiye’de faaliyet gösteren ilk 500 sanayi kuruluşu listesinde yer alan 13 büyük gıda firmasının Covid-19 salgını konusundaki

açıklamalarından oluşmaktadır. Benzer kuramsal yaklaşım ve modeller gelecekteki çalışmalarda küçük ve orta boy firmaların veya aile işletmelerinin kriz iletişimlerini incelemek için de kullanılabilir. Bunun yanında, Covid-19 salgınından yoğun biçimde etkilenen diğer sektörlerdeki (perakende, turizm, yeme-içme, taşımacılık vb.) firmaların kriz iletişimleri üzerine de çalışmalara ihtiyaç vardır. Bu çalışmaların dünyadaki diğer örneklerle karşılaştırmalı biçimde yürütülmesi ayrıca ufuk açıcı olacaktır. Böylece sosyo-ekonomik, coğrafi ve sektörel özelliklerin kriz iletişimi süreci üzerindeki etkileri daha net anlaşılacaktır.

Bu makalede kriz iletişimine kaynak olarak yalnızca firma web siteleri incelenmiştir. Bir başka deyişle, diğer olası veri kanallarından (örn. sosyal medya hesapları) ve veri toplama yöntemlerinden (örn. anket, mülakat) yararlanılamamıştır. İşletmelerin kriz iletişim uygulamalarının incelenmesi Covid-19 bağlamında yayınlanan mesajlarla sınırlandırılmış ve nitel tanımlayıcı analizler yoluyla gerçekleştirilmiştir. Etkin kriz iletişimi için yürütülecek stratejilere odaklanan yeni çalışmalar, daha fazla sayıda ve çeşitlilikte kanaldan (web siteleri, sosyal medya, faaliyet raporları vb.) iletilen mesajları beraberce değerlendirebilir.

Hem örgütler hem mesajlar açısından daha geniş örneklemelerin incelenmesi yanında, kriz iletişiminin temel hedef kitlesi olan tüketicilerin tutum ve algılarına dayanan araştırmalara da ihtiyaç vardır. Kriz iletişimindeki genel yaklaşım, mesajların içeriği ve formatı, örgütlerin tüketiciler gözündeki imajını ve itibarını etkilerken, onların satın alma eğilimlerini ve davranışlarını da şekillendirecektir. Öte yandan, yazındaki mevcut örnekler çoğunlukla tüketicilere odaklansa da, ilerideki çalışmalar kriz iletişiminin tedarikçiler, işbirliği içinde olunan diğer firmalar, sivil toplum örgütleri ve kendi çalışanları gibi işletmenin diğer önemli paydaşları üzerindeki etkilerini de incelemelidir.

Neden-sonuç ilişkilerine odaklanan bu gibi çalışmalar (özellikle de boylamsal araştırma tasarımları) kriz iletişiminin ve bu iletişimde kullanılan stratejilerin etkinliğini daha doğru biçimde ölçmeyi mümkün kılacaktır. Benzer biçimde, Covid-19 salgınının yarattığı krize ve bu krizin iletişimine dair çalışmalar daha uzun vadeye yayılarak firmaların süreç yönetimindeki değişikliklerinin incelenmesi, yani daha dinamik bir yaklaşım geliştirmek, dönüşümleri anlayabilmek adına yararlı olacaktır. Bir krizin farklı aşamalarına odaklanan bu tür koşul-bağımlı, gelişimsel ve dinamik modellerin kullanılması yazında da önerilmektedir (Bundy vd. 2017). Son olarak, ileriki çalışmalarda yüksek toplulukçuluk ve belirsizlikten kaçınma gibi Türkiye bağlamına has belli kültürel değerlerin (Hofstede, 1983) kriz iletişimindeki rolüne dayalı analizler de geliştirilebilir.

KAYNAKÇA

Akbulut, E. (2011). *Sivil Toplum Kuruluşlarının Kurumsal İtibar Yönetimi Sürecinde Halkla İlişkiler Uygulamalarının Rolü*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Akçacı, T. & Çınaroğlu, M. S. (2020). Yeni Koronavirüs (Covid-19) Salgınının Lojistik ve Ticarete Etkisi. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, Özel Sayı, 447-456.

Akdağ, M. & Taşdemir, E. (2006). Krizden Çıkmanın Yolları: Etkin Bir Kriz İletişimi. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 4(2), 141-157.

Akın M. B. & Akın, M. S. (2020). Gıda Güvenliği ve Covid-19. *Harran Üniversitesi Mühendislik Dergisi*, 5(3): 268-277.

Baltacı, A. (2019). Nitel Araştırma Süreci: Nitel Bir Araştırma Nasıl Yapılır? *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 368-388.

Bat, M. & Yurtseven, Ç. (2014). Sosyal Medyada Kurumsal Kriz Yönetimi: Onur Air Örneği. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 2(3), 197-223.

Buchanan, D. A. & Denyer, D. (2013). Research Tomorrow's Crisis: Methodological Innovations and Wider Implications. *International Journal of Management Reviews*, 15 (2): 205–224.

Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E. & Coombs, W. T. (2017). Crises And Crisis Management: Integration, Interpretation, And Research Development. *Journal of Management*, 43(6), 1661–1692.

Chung, S., Chong, M., Chua, J. S. & Na, J. C. (2019). Evolution of Corporate Reputation During An Evolving Controversy. *Journal of Communication Management*, 23(1), 52-71.

Coombs, W. T. (2007). Protecting Organization Reputations During A Crisis: The Development And Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review*, 10, 163–176.

Coombs, W. T. (2004). Impact of Past Crises on Current Crisis Communication: Insights From Situational Crisis Communication Theory. *The Journal of Business Communication*, 41(3), 265-289.

Coombs, W. T. (1998). An Analytic Framework For Crisis Situations: Better Responses From A Better Understanding of The Situation. *Journal of Public Relations Research*, 10: 3, 177-191.

Coombs, W. T. (1995). Choosing The Right Words: The Development of Guidelines For The Selection Of The “Appropriate” Crisis-Response Strategies. *Management Communication Quarterly*, 8(4), 447-476.

Coombs, W. T. & Holladay, S. J. (2005). An Exploratory Study of Stakeholder Emotions: Affect and Crises. İçinde: Ashkanasy, N. M. Zerbe, W. J. And Härtel, C. E. J. (Ed.) *The Effect of Affect in Organizational Settings (Research On Emotion in Organizations, Vol. 1)*. Emerald Group Publishing Limited, Bingley, Pp. 263-280.

Coombs, W. T. & Holladay, S. J. (2002). Helping Crisis Managers Protect Reputational Assets: Initial Tests of The Situational Crisis Communication Theory. *Management Communication Quarterly*, 16(2), 165-186.

Doern, R., Williams, N. & Vorley, T. (2019). Special Issue on Entrepreneurship and Crises: Business As Usual? An Introduction and Review on The Literature. *Entrepreneurship & Regional Development*, 31, 5-6, 400-412.

Duğan, Ö. & Koç, B. (2020). Durumsal Kriz İletişimi Teorisi Çerçevesinde Kriz Tepki Stratejilerinin Kurumsal İtibar Üzerindeki Rolü Üzerine Bir Araştırma. *Connectist: Istanbul University Journal of Communication Sciences*, 59, 127-159.

Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing Value From The Corporate Image*. Boston: Harvard Business Review Press.

Green, P. S. (1996). Şirket Ününü Korumanın Yolları. Abdullah Ersoy (Çev). Ad Yayıncılık, İstanbul.

Guerber, A. J., Anand, V., Ellstrand, A. E., Waller, W. A. & Reychav, I. (2019). Extending The Situational Crisis Communication Theory: The Impact of Linguistic Style and Culture. *Corporate Reputation Review*, 23, 106-127.

Gürsoy, T. (1999). *Reklam Terimleri ve Kavramları Sözlüğü*. Adam Yayıncılık, İstanbul.

Hofstede, G. (1983). National Cultures Revisited. *Behavior Science Research*, 18(4), 285-305.

İnceoğlu, S. (2017). Havayolu Şirketlerinin Kriz Döneminde Uygulaması Beklenen Stratejileri. *İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi*, 9(4), 89-104.

Kara, T. (2020). Sosyal Medyada Kriz İletişimi: Futbol Taraftarlığı Perspektifi. *İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi*, 12(1), 71-82.

Kash, T. & Darling, J. (1988). Crisis Management: Prevention, Diagnosis and Intervention. *Leadership and Organisation Development Journal*, 19(4), 179-186.

Kavoğlu, S. (2013). Güncel Bir Olgu Olarak Yeni Medya ve Kriz İletişimi: Örnek Vaka Analizi. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 2(1), 49-63.

- Kılınç, Ö. & Bayçu, S. (2020). Kriz İletişiminde Duygular ve Kültür: Karma Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22(1), 73-103.
- Kıyat, G. B. (2015). Türkiye’de Gıda Sektöründe Kurum Kimliği Ve Kriz İletişimi Yönetimi Üzerine Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 11(43), 251-271.
- Lee, S. Y., Lim, E. R. & Drumwright, M. E. (2018). Hybrid Happening: Organizational Reputations in Corporate Crises. *Public Relations Review*, 44, 598–609.
- Levent, C. E. (2020). Covid-19 Salgınının Gıda ve İçecek Sektöründeki Şirketlerin Hisse Senedi Getiri ve Volatilitesine Etkisi. *Turkish Studies*, 15(6), 721-737.
- Ma, L. & Zhan, M. (2016). Effects of Attributed Responsibility and Response Strategies on Organizational Reputation: A Meta-Analysis of Situational Crisis Communication Theory Research. *Journal of Public Relations Research*, 28(2), 102–119.
- Özdemir, B. P. & Yamanoğlu, M. A. (2010). Durumsal Kriz İletişimi Teorisinin Türk Eczacıları Birliği (Teb) Örnek Olayı Çerçevesinde İncelenmesi. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 2(1), 123-136.
- Pearson, C. M. & Clair, J. A. (1998). Reframing Crisis Management. *Academy of Management Review*, 23(1): 59–76.
- Pearson, C. M., Roux-Dufort, C. & Clair, J. A. (2007). *International Handbook of Organizational Crisis Management*. London: Sage.
- Peker, Ö. & Aytürk, N. (2000). *Etkili Yönetim Becerileri Öğrenilebilir ve Geliştirilebilir*. Yargı Yayınevi, Ankara.
- Tarmur, S. & Yılmaz, G. (2019). *Pwc Küresel Kriz Araştırması 2019*. <https://www.pwc.com.tr/kuresel-kriz-arastirmasi-2019>.
- Seeger, M. W., Sellnow, T. L. & Ulmer, R. R. (1998). Communication, Organization, and Crisis. *Annals of The International Communication Association*, 21(1), 231-276.
- Stone, P. J., Dunphy, D. C., Marshall, S. S. & Ogilvie, D. M. (1966). *The General Inquirer: A Computer Approach To Content Analysis*. Mit Press, Massachusetts.
- Şahin, E. & Duğan, Ö. (2019). İmaj Restorasyonu Çerçevesinde Reklamlarda Kriz İletişimi Mesaj Stratejilerinin Kullanımı. *Balıkesir University The Journal of Social Sciences Institute*, 22(41), 359-381.
- Şen, M. A. (2020). Koronavirüs (Covid-19) Salgınının Türkiye’deki Yemek Firmalarında Oluşturduğu Etkinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma. *Afet ve Risk Dergisi*, 3(1), 89-100.

Tan, E., Pang, A. & Kang, J. (2019). Breaking Bad News with Console: Toward a Framework Integrating Medical Protocols with Crisis Communication. *Public Relations Review*, 45, 153–166.

Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A. & Zhao, E. Y. (2017). Organizational Response to Adversity: Fusing Crisis Management and Resilience Research Streams. *Academy of Management Annals*, 11(2), 733–769.

Yanık, O. K. & Becan, C. (2019). Yeni İletişim Ortamlarında Kriz İletişimi: Volkswagen Ve Burger King Krizleri Üzerine Bir İnceleme. *İletişim Çalışmaları Dergisi*, 5(1), 59-74.

Zavyalova, A., Pfarrer, M. D., Reger, R. K. & Shapiro, D. L. (2012). Managing The Message: The Effects of Firm Actions and Industry Spillovers on Media Coverage Following Wrongdoing. *Academy of Management Journal*, 55, 1079-1101.

ELEKTRONİK KAYNAKLAR

URL-1 <https://www.sbb.gov.tr/istihdam/> (Erişim Tarihi: 15.03.2021)

URL-2 <https://iaupratolyesi.wordpress.com/2017/11/03/borusan-kriz-iletisimi-analizi/> (Erişim Tarihi: 03.12.2020)

URL-3 <https://www.aso.org.tr/wp-content/uploads/2017/09/3.pdf> (Erişim Tarihi: 17.01.2021)

URL-4 <http://www.iso500.org.tr/500-buyuk-sanayi-kurulusu/2019/> (Erişim Tarihi: 20.01.2021)