

REAKTİF HALKLA İLİŞKİLER STRATEJİSİ OLARAK ÖRGÜTSEL SÖYLEMLER ÜZERİNDEN KRİZDE İMAJ DÜZELTME STRATEJİLERİ: BURGER KING ÖRNEĞİ

Çiğdem KARAKAYA ŞATIR*
Zuhal GÖK DEMİR**

ÖZET

Bu çalışmanın amacı kriz yaşayan bir örgütün reaktif halkla ilişkiler yönetimi çerçevesinde mevcut söylemlerini imaj düzeltme stratejilerinden hangisi üzerinden yapılandırarak oluşturduğunu ortaya koymaktır. Nitekim imaj düzeltme stratejilerinin simetrik ya da asimetrik bir yaklaşımla ele alınması örgütlerin paydaşlarıyla olan ilişkilerini nasıl yönettiklerine işaret etmesi bakımından önemlidir. Bu doğrultuda Burger King'in yaşadığı "Virüslü Et Krizi"ne yönelik basında yer alan söylemleri Benoit'in (1995) imaj düzeltme stratejileri bağlamında analiz edilmiş ve Burger King'in asimetrik iletişim olarak belirtilen inkar ve olayın büyüklüğünü azaltma stratejilerini kullandığı tespit edilmiştir.

Anahtar Sözcükler: İmaj Düzeltme Stratejileri, Reaktif Halkla İlişkiler, Konu Yönetimi, Kriz

IMAGE REPAIR STRATEGIES THROUGH CORPORATE DISCOURSE AS REACTIVE PUBLIC RELATIONS STRATEGY DURING CRISIS: BURGER KING CASE

ABSTRACT

The purpose of this study is to display image repair strategies of an organization facing crisis in terms of reactive public relations management. In fact, it is important that evaluating image repair strategies as symmetrical or asymmetrical approach indicates how an organization manages the relationships with its stakeholders. Accordingly Burger King's discourse covered in media about contaminated meat crisis has been analysed within the context of Benoit's (1995) image repair strategies, and it has been observed that Burger King has used denial strategy and reducing offensiveness of an event strategy, which are explained as asymmetric communication.

Keywords: Image Repair Strategies, Reactive Public Relations, Issue Management, Crisis

* Yrd. Doç. Dr. Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi

** Araş. Gör. Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi

GİRİŞ

Açık sistem yaklaşımına göre organik ve canlı bir yapı olarak bir bütünün parçası olan ve dolayısıyla bu bütünden etkilenen örgütler günümüzde çalkantılı (Ströh, 2007), karmaşık (Hiriyappa, 2008) ve sürekli değişen dinamik (Alkhafaji, 2003; Hiriyappa, 2008) bir ortamda faaliyet göstermektedir. Artan rekabet koşulları, teknolojinin ve örgütsel yapının hızlı değişimi, işgücü çeşitliliği, paydaşların beklentileri, pazar ve ekonomideki değişimler örgütsel ortamdaki çalkantıyı ve dinamizmi artırmaktadır. Nitekim bu durum örgütün istikrarlı bir davranış kalıbı sürdürememesine yol açarak kaos yaratmaktadır (Dennard, 1996). Bu kaos ortamında örgütler çevreleriyle karşılıklı bağımlılık ilişkisi içerisinde olup varlıklarını sürdürebilmek için stratejik ilişki yönetimi uygulayarak (Khanfar, 2007) örgütün ortamdaki değişime adapte olabilmesi için ortama dinamik bir şekilde yanıt vermektedir. Bu doğrultuda ortam değişim gösterdiğinde bu değişime uyum sağlayabilecek örgütsel yapı bileşenlerinin belirlenmesi stratejik öneme sahiptir. Ancak çalkantı ve kaos ortamında örgütün ortamına uyum sağlayamaması durumunda örgütün sürekliliğini aksattığı, imajının bu süreçten olumsuz yönde etkilendiği ve hatta örgütün faaliyetlerinin durduğu görülmektedir. Nitekim halkla ilişkiler literatüründe bu durumu Mitroff (1987), Coombs (1999), Fearn-Banks (2001), Massey ve Larsen (2006) kriz olarak nitelendirmektedir. Yaşanılan bu kriz durumunda örgütlerin imajlarını düzeltebilmek için uyguladıkları stratejiler çok önemlidir. Nitekim bu çalışmada reaktif halkla ilişkiler yönetimi çerçevesinde yaşanan bir krizin (Burger King Virüslü Et Krizi) imaj düzeltme stratejileri bağlamında incelenmesi önem taşımaktadır.

1. KRİZİN “SÜREÇ” VE “OLAY” OLARAK DEĞERLENDİRİLMESİ

Çalkantılı ortamlarda örgütün ortamına uyum sağlaması ve ortama dinamik bir şekilde yanıt vermesi zorlaştığından örgütün kriz yaşamayı kaçınılmaz hale gelmektedir (Kernisky, 1997). Nitekim yaşanan krizler kriz yönetimi literatüründe süreç (Roux- dufort, 2007; Pearson ve Clair, 1998; Shrivastava, 1995; Pauchant ve Mitroff, 1992) ve olay (Regester ve Larkin, 2008; Coombs, 2007; Kazancı, 2006; Mitroff, 2005; Aydede, 2001; Peltekoğlu, 2001; Sucu, 2000; Lerbinger, 1997; Fearn-Banks, 1996 Barton 1993; Paschall, 1992) olarak iki şekilde ele alınmaktadır. Krizi olay olarak değerlendiren yaklaşımda kriz, örgütün sürekliliğini tehdit eden ve aynı zamanda finans ve imaj açısından örgütü baskı altında tutan ani ve beklenmedik bir durumdur. Bu yaklaşımda krizin aniden ve beklenmedik bir şekilde ortaya çıktığı vurgulanır, tahmin edilemez ve bu nedenle kaçınılmaz bir şekilde kriz yaşanır ve sonucunda kriz yönetimine başvurulur. Krizi süreç olarak ele alan yaklaşıma göre ise krizler zaman içinde gelişen süreçler olduğu için öngörülebileceği ve önlenebileceği belirtilmektedir. Nitekim krizlerin büyük bölümü yaklaştığını örgüt yönetimine yavaş yavaş hissettiren ve süreç olarak ele alınması gereken krizlerdir. Çünkü endüstriyel kazalar, terörizm,

petrol sızıntısı gibi hiçbir uyararı olmayan ve dolayısıyla olay olarak nitelenen ani krizler örgütlerin daha seyrek karşılaştıkları krizlerdir (Hagan, 2007). Oysa ki örgütsel ortamdaki kaynaklanan (Olaniran ve Williams, 2001) krizler daha tahmin edilebilir niteliktedir (Seege vd., 2001). Bu durum araştırmacılara krizi olay olarak ele almanın kriz yönetimini, krizi süreç olarak ele almanın ise konu yönetimini gerektirdiğine işaret etmektedir. Konu yönetimini etkili bir kriz önleme disiplini olarak gören Jaques (2010) krizin öngörülebileceğini belirtir. Benzer şekilde Heath'e (1997) göre konu yönetimi örgütsel krizlere proaktif bir yaklaşımdır (aktaran, Seege vd., 2001). Bu doğrultuda konu yönetiminin stratejik halkla ilişkilerin kavramsal açılımında itibar ve imaj yönetimi olduğu söylenebilir. Bu durum ortam taraması ve potansiyel sorunlu durumların tespit edilmesini de gerektirir. (Grunig ve Repper, 2005). Bu tespitinin amacı konuların kamular tarafından sorun haline getirilmeden çatışmanın çözülmesidir. Çünkü konu yönetimi örgütler için erken uyarı sinyalleridir (Hagan, 2007). Nitekim konu yönetimi ilgili paydaşların tespit edilmesini ve onlarla iletişimin sağlanmasını ve potansiyel krizlere yol açabilecek konuların tespitini içermektedir (Fearn-Banks, 2001; Seege vd., 2001). Günümüz örgütlerinin hemen hemen hepsi çeşitli krizlere maruz kalmalarına rağmen ortam taraması yaparak potansiyel sorunları tespit eden ve çeşitli paydaşlarıyla pozitif ilişkiler kuran ve yönetebilen örgütler, bunları uygulamayan örgütlere göre, krizleri daha iyi yönetebilmektedir (Hagan, 2007). Nitekim ortamdaki konular yönetilmediği sürece örgütlerin sürdürülebilirlikleri tehdit altına girer. Oysa kriz, bir süreç olarak ele alındığında, ortam taraması yapılarak örgütü krize götüren konular belirlenebilir ve bu süreç yönetilerek krizin oluşumu engellenebilir. Bu nedenle krize süreç olarak yaklaşmanın proaktif, olay olarak yaklaşmanın ise reaktif bir davranış biçimi olduğu söylenebilir. Huang ve Su'ya (2009) göre örgütün krize yaklaşım biçimi büyük ölçüde örgütün üst düzey stratejilerinden etkilenmektedir. Bu nedenle strateji formülasyonuna geçmeden, stratejik düşünce aşamasında halka ilişkiler örgütü etkileyebilecek olası tehditleri önceden görerek (Bronn ve Olson, 1999) stratejilerin bu doğrultuda hazırlanmasına yardımcı olabilir.

Krizi ani ve beklenmedik bir durum olarak değerlendirerek, krizi olay olarak ele alan ve bu nedenle ortam taraması yapmayan ve dolayısıyla konu yönetimi uygulamayan örgütler kriz çıktıktan sonra kriz yönetimi uygulamak zorunda kalmaktadır. Bu durumda kriz yönetimi, kriz başladıktan sonra krizin olumsuzluklarını ortadan kaldırmaya, cevap vermeye ve belirsizlikleri gidermeye çalışan stratejik bir planlamadır (Fearn-Banks, 2001). Küçük ve Bayuk'a (2007) göre de kriz yönetimi kriz sürecinde krizi en az zararlı atlatılmak için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanması faaliyetidir. Bu süreçte krizin etkilerine karşı yapılanların belirlenmesi, kriz planlarının yapılması, uygulamaya konulması ve sonuçlarının değerlendirilmesi gerekmektedir (Okumuş, 2003). Nitekim krizi olay olarak ele alan yaklaşım ve dolayısıyla kriz yönetimi kriz durumunda ve sonrasında ne yapılması gerektiği üzerine odaklanır. Kriz yönetimi eylem planının oluşturulması,

sözcünün belirlenmesi, yönetim takımının oluşturulması, alternatif senaryoların hazırlanması ve kriz takımının provaları gibi operasyonel öneriler üzerine yoğunlaşır. Ancak bu çalışmalar kriz durumunda mesajların nasıl kurgulanması gerektiği üzerinde durmaz, kriz durumunda bir örgütün ne söylemesi gerektiği kriz yönetimi çalışmalarında ihmal edilmektedir (Benoit, 1997b). Oysaki günümüzde paydaşlar örgütlerin söylemlerine çok daha fazla önem vermektedir (Gonzales-Herrero ve Smith, 2008). Çünkü kriz çıktıktan sonra örgütün söylemleri konunun kamular tarafından algılanışını belirleyecek, krizde uygulanacak yanlış yaklaşım ve kullanılacak yanlış söylemler örgütün imajını olumsuz yönde etkileyecektir.

Kriz anında örgütlerin imajları tehdit altında olabileceğinden (Brinson ve Benoit, 1999) örgütler krize cevap verme stratejilerini, imajlarını bu olası tehditte koruyabilecek şekilde yapılandırmaktadır (Coombs, 1995). Nitekim Benoit (1995) ve Coombs (1995) kriz durumunda örgütlerin imajlarını düzeltmekte kullanabilecekleri stratejiler önermişlerdir. Benoit'ın (1995) imaj düzeltme stratejileri olarak adlandırdığı beş strateji, krizle karşılaşan örgütlerin imajlarını korumak için kriz durumunda söylemlerinin ne olduğu üzerine odaklanmaktadır. Bu araştırmada da kriz yönetimi literatüründe en çok atıf alan Benoit'ın (1995) aşağıdaki beş stratejisi benimsenmiştir:

İnkâr stratejisi krizi ani ve beklenmedik bir olay olarak değerlendiren örgütlerin benimsedikleri ilk stratejidir. Bu stratejiyi benimseyen bir örgüt krizin sorumluluğunu inkâr edebileceği gibi olayın hiç yaşanmadığını da iddia edebilir (Goffman, 1971). Ayrıca kriz yaşayan örgüt olayı kabul ederek ancak krizin sonuçlarının zararlı olduğunu inkâr ederek (Brinson ve Benoit, 1996; Kennedy ve Benoit, 1997a) ya da sorumluluğu başkasının üzerine atarak da inkâr stratejisini kullanabilir. Bu stratejinin başarılı bir şekilde kullanımına örnek olarak Tylenol şirketi verilebilir. Tylenol şirketi kapsüllerinde bulunan siyanür nedeniyle üç kişinin ölümüyle sonuçlanan krizle ilgili bir sorumluluğunun bulunmadığını belirterek, suçu ruh sağlığı bozuk bir adamın üstüne atmış ve bu durumu kanıtlayarak paydaşlarını ikna etmiştir. Ayrıca inkâr stratejisini diğer stratejilerle de destekleyerek güçlendirmiş ve imajını düzeltmeyi başarabilmiştir. Nitekim Benoit'e (1997) göre inkâr stratejisi, örgütün söylemleriyle karşı karşıya kalan paydaşlar tarafından ancak kabul görürse etkili bir strateji olarak kullanılabilir.

Sorumluluktan kaçma stratejisinde ise örgütler krizi inkâr etmezler ancak krizin *kışkırtma*, *bilgi eksikliği*, *kazara ya da iyi niyet* sonucu oluştuğunu belirterek, örgütün sorumluluğunun bulunmadığını vurgularlar. Scott ve Lyman (1968)'in günah keçisi diye adlandırdığı *kışkırtma* stratejisinde örgüt, başka bir olayın krizi provake etmesi sonucu oluştuğunu vurgulayarak sorumluluktan kaçmayı dener. Nitekim Brinson ve Benoit'e (1999) göre kriz aslında bu kışkırtmaya bir tepki olarak ortaya çıkmıştır. *Bilgi eksikliği* stratejisinde ise örgüt, krizin ortaya çıkışını engelleyebilecek ya da kontrol

altında tutabilecek yeterli bilgisinin olmadığını belirterek krizin sorumluluğundan kaçmaya çalışır. Bir örgütün yeni yasal düzenlemelerin kendilerine bildirilmediği için bu durumdan sorumlu tutulamayacağını açıklaması bu stratejiye örnek olarak verilebilir (Benoit ve Czerwinski, 1997). Bu stratejiyi benimseyen bir örgütün ortam taraması yapmadığı ve dolayısıyla krize süreç olarak yaklaşmadığı belirtilebilir. Bu tür bir örgüt krizin bir talihsizlik sonucu *kazara* oluştuğunu iddia ederek de sorumluluktan kaçmaya çalışır. Nitekim Benoit (1997)'e göre örgütler kontrolü altında olan olaylardan sorumlu tutulurken, kazara olan olaylardan sorumlu tutulmazlar. Eğer paydaşlar krizin gerçekten kaza sonucu oluştuğuna ikna edilebilirse o zaman örgütün imajı krizden zarar görmez. Ayrıca örgüt krizin olumsuz sonuçlarının öngörülemediği ya da iyi bir şeyler yapmaya çalışırken kontrol dışı kötü olaylara yol açıldığına yönelik söylemlerini *iyi niyet* stratejisi üzerinden oluşturarak örgütsel sorumluluğunu hafifletir. Sonuç olarak sorumluluktan kaçma stratejisinde örgüt bir takım gerekçeler sunarak krizin sorumluluğundan kaçma eğilimi göstermektedir.

Olayın Büyüklüğünü Azaltma Stratejisinde ise örgüt söylemleri üzerinden krizin büyüklüğünü algılanandan daha az göstererek imajını düzeltmeye odaklanır. Bu durumda örgütler olayın büyüklüğünü azaltma stratejisini oluşturan farklı alt stratejiler kullanarak paydaşların örgüte karşı krizden kaynaklanan olumsuz duygularını gölgelemeye çalışırlar. Bunlardan ilki kriz anında örgütün üstün ve olumlu özelliklerine vurgu yaparak (Benoit ve Hanczor, 1994) krizin şiddetini azaltan *destekleyen stratejidir*. Bu stratejiye ırkçılık suçlamalarıyla karşı karşıya kalan Texaco şirketinin büyük ve köklü bir kurum olduğuna vurgu yapması örnek olarak gösterilebilir. İkincisi ise paydaşların krizi ilk başta algıladıkları kadar çok kötü olmadığı konusunda ikna etme amacı taşıyan ve krizi *minimuma indirgemeye* çalışan stratejidir. Bu stratejinin amacı krizden kaynaklanan olumsuz duyguları azaltmaya çalışmaktır. Çünkü paydaşlar tarafından krizin algılanan büyüklüğü ya da ciddiyeti kriz yaşayan örgüt için son derece önemlidir (Benoit, 1995). Ancak bu stratejinin başarılı olabilmesi örgütün gerçek bilgilere dayanan söylemler üzerinden mesajlarını vermesiyle ilişkilidir. Örneğin, Exxon petrol sızıntısından dolayı Alaska'da sadece 300 kuşun ve 70 su samurunun öldüğünü açıklamıştır. Oysa binlerce kuş ve yüzlerce su samurunun kıyıya vurduğu medyada yer alınca (Benoit ve Czerwinski, 1997) bu stratejiyi kullanan Exxon'un imajı daha fazla zarara uğramıştır. Olayın büyüklüğünü azaltmaya çalışan üçüncü strateji ise diğer krizlerin bu yaşanan krizden daha kötü sonuçlara yol açtığına vurgu yaparak yaşanan krize karşı geliştirilen olumsuz duygularda *farklılaştırma* yaratarak en aza indirmeye çalışır (Benoit, 1995). Örneğin gereksiz tamir masrafları çıkarmakla ilgili bir kriz yaşayan Sears, gereksiz görülen tamirleri aslında koruyucu bakım olarak ileri sürerek (Benoit, 1997b) krizin büyüklüğünü azaltmaya çalışmaktadır. *Üstünlük stratejisi* ise krizi haklı çıkarmak için krizi farklı ve daha istenen bir noktaya konumlandırarak (Benoit ve Czerwinski, 1997) ve paydaşların ilgisini daha

yüksek değerlere çekerek (Benoit, 1995) olayın büyüklüğünü azaltmaya çalışırken *suçlayana saldırı* stratejisinde kriz yaşayan örgüt, suçlayanın güvenilirliği azaltmaya çalışmaktadır. Olayın büyüklüğünü azaltmaya yönelik uygulanan son strateji ise kriz mağdurlarının duygularını yatıştırmak amacıyla zararlarını para, hizmet ya da mal şeklinde *telafi* etmeye çalışarak krizin yarattığı olumsuz duyguları azaltmaya çalışır. Sonuç olarak olayın büyüklüğünü azaltma stratejisi krizi makul göstermeye çalışarak ve krizi farklı bir çerçeve içinde sunarak paydaşları ikna etmeye hatta kandırmaya çalışan, etik kaygıları göz ardı eden bir stratejidir.

Temel imaj düzeltme stratejilerinden dördüncü strateji olan **Düzeltilme Eylemi Stratejisinde** ise olay olarak krizle karşılaşan bir örgüt krizden dolayı ortaya çıkan zararı düzelterek, sorunu çözeceğine ya da bir daha böyle bir durumun yaşanmaması için gerekli tüm tedbirleri alacağına dair söz verir (Benoit ve McHale, 1999). Düzeltme eylemi stratejisinin sorumluktan kaçmayıp sorunun çözümüne odaklanması bu stratejinin işbirlikçi bir strateji olduğunu göstermektedir. Nitekim düzeltme eylemi stratejisini benimseyen bir örgütün gelecekte krize olay olarak değil konu yönetimi çerçevesinde süreç olarak yaklaşacağını söylemek mümkündür. Goffman (1971) bu stratejinin özür ile birlikte kullanılması gerektiğini öne sürmektedir. Ancak birçok örgüt krizin sorumluluğunu kabul etmeden veya özür dilemeden de düzeltme eylemi stratejisini kullanabilmektedir. Örneğin Tylenol ölümlerle ilgili sorumluluğu asla kabul etmemiş ve özür dilememiştir. Ancak ürünlerine ruh sağlığı bozuk bir adam tarafından yabancı madde karıştırıldığını belirterek, krizin ortaya çıkmasından hemen sonra kapsüllere ekstra sıkıştırıcı bir önlem almış ve kademeli olarak kapsül üretimi yerine tablet üretimine başlayarak, gelecekte böyle bir durumun yaşanmaması için tüm tedbirleri aldığına dair bir açıklama yapmıştır. Kriz yaşayan örgüt, Tylenol örneğinde olduğu gibi krizden dolayı ortaya çıkan zararı düzeltmeye ve bir daha yaşanmaması için gerekli olan önlemleri almaya istekli olduğuna ilişkin açıklamalarda bulunursa, imaj düzeltme stratejisi başarıya ulaşabilir.

Krizin sorumluluğunu kabul etmeme konusunda ısrarlı olan örgütlerin büyük bölümü yasal nedenlerden dolayı sorumluluğu kabul etmemekte ancak düzeltme eylemi stratejisini benimseyerek imajlarını korumaya çalışmaktadırlar. Bu durumda düzeltme eylemi stratejisi inandırıcı ve etik olmamaktadır. (Benoit ve Czerwinski, 1997). Örneğin uçak kazalarından sonra güvenli olmadığıyla ilgili kriz yaşayan USAIR birbiriyle çelişen iki farklı strateji kullanmıştır. Krizi inkâr eden USAIR aynı zamanda düzeltme eylemi stratejisini de benimsemiştir. Oysa bu havayolu paydaşları tarafından gerçekten güvenli olarak algılsaydı söylemlerinde düzeltme eylemi stratejisini benimsemesi çelişki yaratmazdı. Diğer taraftan Tylenol krizinde olduğu gibi bu iki stratejinin aynı anda başarılı bir şekilde kullanıldığı da görülmektedir (Benoit ve Czerwinski, 1997).

İmaj düzeltme stratejilerinin sonuncusu olan **Küçük Düşme Stratejisinde** örgüt krizin sorumluluğunu tamamen kabul ederek paydaşlarından özür diler. Nitekim Brinson ve Benoit'e (1999) göre paydaşlar genellikle krizdeki sorumluluğunu kabul eden ve bundan dolayı pişmanlık duyan örgütlere sempati duyarlar. Bu nedenle örgütler krizden dolayı karşı karşıya kaldığı suçlamalarda hatalıysa, ilk olarak sorumluluğu kabul etmeli, özür dilemeli ve daha sonra düzeltme eylemi stratejisini benimsemelidir (Benoit, 1997b).

Kriz yönetimi literatürüne göre örgütler ilk olarak inkâr stratejisini benimsemekte ancak örgütün çevresinde bu konu ile ilgili eylemci kamuların varlığı örgütleri sorumluluk alma ve suçlamaları kabullenme konusunda baskı altına almakta ve sonuçta örgüt özür dilemek zorunda bırakılmaktadır. Nitekim ortamdaki çalkantının en büyük nedeni olan eylemci kamular örgütü etkileyebilecek güçtedir ve amaçları örgütün üzerinde denetim kurmaktır (L. Grunig, 2005). Çünkü eylemci kamular örgütlerin rasyonel makineler gibi işlemelerine izin vermemekte (L. Grunig, 2005) ve örgütler ile paydaşlar arasındaki karşılıklı bağımlılık giderek büyümektedir (Gollner, 1984). Eddie Bauer şirketinin ırkçılık yaptığı gerekçesiyle yaşadığı kriz bu duruma örnek oluşturmaktadır. Örgütün bu krizde benimsediği ilk strateji inkâr olmuş, suçlamaları asla kabul etmemiş ve suçu polisin üstüne atmıştır. Ancak NAACP (Siyah İnsanların Gelişimi için Ulusal Birlik) adlı sivil toplum kuruluşu bu krizden dolayı Eddie Bauer şirketine karşı protesto ve boykot başlatınca, örgüt iletişim çalışmaları için Hill & Knowlton halkla ilişkiler şirketiyle anlaşmayarak, kriz iletişim çalışmalarında eylemciler karşısında suçlamaları kabul ederek düzeltme eylemi stratejisini uygulamak zorunda kalmıştır (Baker, 2001). İmaj düzeltme stratejileri incelendiğinde inkar, sorumluluktan kaçma ve olayın büyüklüğünü azaltma stratejilerinin ikna odaklı olduğu görülmektedir. Bu üç strateji paydaşları örgüt lehine ikna etmeye ve krizden kaynaklanan olumsuz duyguları gölgelemeye çalışarak rızanın inşası olarak açıklanan ve kamunun davranışını örgütün davranışıyla senkronize etmeyi amaçlayan asimetric iletişimi (Thayer, 1968 aktaran Grunig ve Grunig, 2005) çağrıştırmaktadır. Dolayısıyla bu üç strateji ikna odaklı olduğu ve iletişimin dengesizliğine dayandığından örgütün asimetric eylem yönünü yansıtmaktadır. Düzeltme eylemi ve küçük düşme stratejilerinde ise örgütün sorumluluk alıp kendi değişimine de odaklandığı için simetric eylem yönünü benimsediği ifade edilebilir. Nitekim simetric iletişimi temel alan örgütler krizin sorumluluğunu kabul ederler (Grunig ve White, 2005) ve paydaşları ikna ve manipüle etmeye değil onları anlamaya çalışırlar (Grunig ve Grunig, 2005). Ancak kriz durumunda söylemlere yansıyan simetric yaklaşımın bir süreç olmadığı, sadece kriz anında ani ve refleks olarak ortaya çıktığı söylenebilir. Kriz yaşayan bir örgütün söylemlerinin simetric yaklaşımı temel alması ani ve refleks bir strateji olsa bile etkili bir strateji olarak görülmektedir. Çünkü günümüzde örgütlerin uzun dönemli sürdürülebilirlikleri ve meşru olarak algılanmaları iknayı ve manipülasyonu temel alan asimetric iletişimle

örtüşmemektedir. Nitekim örgütlerin eylemleri ve çıktıları toplumun değerleriyle uyumlu olduğu sürece toplumsal onay (Steyn ve Niamann, 2010) gerçekleşmektedir. Bu doğrultuda imaj düzeltme stratejilerinin simetrik ya da asimetrik bir yaklaşımla ele alınması örgütlerin paydaşlarıyla olan ilişkilerini nasıl yönettiklerine işaret etmesi bakımından önemlidir.

2. YÖNTEM

Bu çalışmanın amacı krize olay olarak yaklaşan ve dolayısıyla kriz yaşayan bir örgütün reaktif hakla ilişkiler yönetimi çerçevesinde mevcut söylemlerini imaj düzeltme stratejilerinden hangisi üzerinden yapılandırarak oluşturduğunu ortaya koymaktır. Bu doğrultuda Burger King'in yaşadığı virüslü et krizine yönelik basında yer alan söylemleri Benoit'in (1995) imaj düzeltme stratejileri bağlamında analiz edilmiştir.

Burger King Virüslü Et Kriz Öyküsü

TAB Gıda San. Tic. A.Ş. 1995 yılından itibaren Burger King'i franchise olarak işletmekte ve ana depo vazifesini Fasdak Gıda dağıtım San. Tic. A.Ş. üstlenmektedir. TT Gıda ise Burger King'in et tedarikçisi firmadır. Burger King Nisan 2010 tarihinde TT Gıda ile olan anlaşmasını ürünlerinde salmonella ve listeria bakterisi olduğu gerekçesiyle feshettiğini elektronik posta ile bildirmiştir. Bu durum üzerine TT Gıda yetkilileri sadece Burger King'e değil diğer firmalara da verdikleri et satımını durdurmuş ve Erzurum'daki üretim tesislerinde dezenfekte işlemlerine başlamıştır. Bu arada TT Gıda ürünlerinden aldıkları numuneleri hem özel hem de Hıfzıssıhha kuruluşlarında incelemiştir. Ancak ürünlerinde herhangi bir virüs olmadığına dair rapor almıştır. Üretimini ve satışlarını durdurdukları için yüz binlerce lira zarara uğrayan TT Gıda sattıkları ama parasının Burger King tarafından ödenmediği ve ayrıca kendilerine iade edilmeyen 160 bin adet hamburger eti ile ilgili araştırma yapmış ve Fasdak yetkilileri etlerinin imha edilmek üzere katı atık tesisine gönderildiğini TT Gıda'ya bildirmiştir. Bu sırada TT Gıda sahiplerine, Fasdak içerisindeki bazı kişiler tarafından "sizin etler piyasaya sürüldü" iddiaları ulaştırılmıştır. İddialara cevap arayan TT Gıda yetkililere etlerin nerede imha edildiğini sorduklarında Balıkesir'de Kurulu Zeybek Katı Atık Yönetim Taah. Ltd. Şti. adresi verilmiştir. Zeybek katı atık tesisini arayan TT Gıda bu adreste böyle bir tesis bulunmadığı bilgisini elde etmiştir. Başka adrese taşındığı tespit edilen firmanın aslında atık bertaraf etme yetkisinin bulunmadığı öğrenilmiştir. Bu arada daha önce imha edildiği belirtilen etlerin aslında imha edilmediği, imha edecek şirket tarafından Bursa Karacabey'de bulunan Madımak Kangal Köpeği Üretim Yetiştirme ve Koruma Merkezi'ne verilerek burada köpeklere yedirildiği belirtilmiştir. Bu durum üzerine TT Gıda yetkilileri gelişmeleri içeren bir dilekçe ile Tarım Bakanlığı'na şikayette bulunmuştur. Tarım Bakanlığının görevlendirdiği başmüfettişin raporuna göre hastalıklı etlerin nerede bulunduğu bilinmediği, piyasaya verilmiş olabileceği şüphesi bulunduğu belirtilmiştir. Ayrıca rapora göre hem firmalar hem de sahte evrak düzenleyerek buna göz yuman kamu görevlileri hakkında cezai işlem yapılması istenmektedir. Çünkü etlerin imha edildiğine dair geriye dönük evrak düzenlendiği tespit edilmiştir. Ayrıca raporda bu bakterilerin hem insanlar hem de hayvanlar için tehlikeli olduğu belirtilmektedir. Diğer bir nokta ise söz konusu hayvan barınağında bulunan 55 köpeğin iki aylık sürede 160 bin hamburger etini yiyemeyecek olmasıdır. Raporda 63 gün içerisinde hayvan barınağında ancak 3213 kg azami et tüketilebileceği belirtilmektedir. İmha edilmesi gereken hamburger etinin ise yaklaşık 12 ton olduğu vurgulanmaktadır. Yani hastalıklı bakteri taşıyan 9 ton etin nerede bulunduğu bilinmediği belirtilmektedir. Tarım Bakanlığı yetkilisi bu etlerin piyasaya

*sürülmüş olabileceği şüphesinin bulunduğunu belirtmektedir*¹. Bu bilgiler doğrultusunda 18 Eylül 2010 tarihinde Taraf gazetesi “Burger King’e Virüslü Et Soruşturması” başlıklı bir haber yayımlayarak krizi ortaya çıkarmıştır. Burger King’in piyasaya virüslü et sürmüş olabileceği şüphesi ana haber bültenlerinde, internet sitelerinde ve gazetelerde geniş yer bulmuştur.

Araştırmada niteliksel içerik analizi yöntemi kullanılarak Burger King Virüslü Et Krizi imaj düzeltme stratejileri bağlamında analiz edilmiştir. Öncelikle Burger King’in yaşadığı bu kriz sürecindeki söylemlerine google arama motorundan 19-21 Kasım 2010 tarihleri arasında “Burger King kriz”, “Burger King virüs”, “Burger King bakterisi” anahtar kelimeleri ile; krizin başlangıç tarihi olan 18 Eylül’den itibaren bir aylık dönemde o dönemin tirajı en yüksek olan Zaman, Posta, Hürriyet, Sabah ve Habertürk gazetelerinin internet siteleri ve 5 Kasım 2010 tarihinde Burger King kurumunun web sitesi üzerinden ulaşılmıştır. Gazete taraması sonucu Burger King krizi ile ilgili 21 haber, krizle ilgili google arama motorundan ise 811 haber elde edilmiştir. Bu tarama sonucunda Burger King kurum kaynaklı sadece üç farklı söylem tespit edilmiştir. Bu söylemlerin ilk ikisi basın bülteni², üçüncüsü ise kurumun kendi web sayfasında yer alan krize yönelik açıklamasıdır. Bu üç metin içerik analizi çerçevesinde araştırmacılar ve bir bağımsız gözlemci tarafından imaj düzeltme stratejileri olan inkâr, sorumluluktan kaçma, olayın büyüklüğünü azaltma, düzeltme eylemi ve küçük düşme kategorileri ile analiz edilerek çalışma bulguları ortaya konmuş ve yorumlanmıştır.

3. BULGULARIN TANIMLANMASI VE YORUMLANMASI

“İlk basın bülteni”

İlk basın bülteninin krizden iki gün sonra (20 Eylül) medyaya dağıtılması kriz yönetimi süreci için krize geç yanıt verildiğini göstermesi bakımından anlamlıdır. Ayrıca bu bültende imaj düzeltme stratejilerinden sadece iki tanesi; inkâr ve olayın büyüklüğünü azaltma stratejileri saptanmıştır (bkz tablo 1).

¹ Burger King Virüslü Et Kriz Öyküsü www.turkiyeturizm.com adlı internet sitesindeki “Burger King’e Et Soruşturması” başlıklı habere özetlenmiştir.

² Bu haberlerin kurum kaynaklı basın bülteni olduğu www.kurumsalsosyal.com.tr ve www.sondakika.com adlı web sitelerinde belirtilmiştir.

Tablo 1: İlk Basın Bültenindeki İmaj Düzeltme Stratejileri

İNKAR STRATEJİSİ	
1- Sadece inkar	<i>“asılsız haber” “Gıda mevzuatına uymayan herhangi bir et kullanılmamış, satılmamıştır” “Burger King restoranlarında insan sağlığını tehdit edecek et ve et ürününe rastlanılmamış” “Burger King isminin geçtiği kısımlar asılsızdır”</i>
2- Suçu başkasına atma	-
SORUMLULUKTAN KAÇMA	
1- kışkırtma	-
2- bilgi eksikliği	-
3- kazara	-
4- talihsizlik	-
OLAYIN BÜYÜKLÜĞÜNÜ AZALTMA	
1- destekleyen	<i>“ödül alması” “sektörün lideri”</i>
2- minimuma indirgeyen	-
3- farklılaştırma	-
4- üstünlük	-
5- suçlayana saldırı	<i>“TT Gıda yetkilileri kendi ürünlerinin gıda mevzuatına uygun olmadığını zaten belirtmiştir”</i>
6- telafi	-
DÜZELTME EYLEMİ STRATEJİSİ	
KÜÇÜK DÜŞME STRATEJİSİ	-

Bülten içerisinde Tablo 1’de de görüldüğü gibi inkâr stratejisini açıklayan ifadelerden “...Türkiye’deki Burger King restoranlarının hiçbirinde söylenildiği gibi Gıda Mevzuatına uymayan et ve et ürünü kullanılmamış, tüketicilere satılmamıştır” ifadesi olayın hiç yaşanmadığını vurguladığından dolayı inkâr stratejisini en iyi açıklayan ifade olarak değerlendirilmiştir. Ayrıca aynı bültende olayın büyüklüğünü azaltma stratejisini açıklayan altı boyuttan sadece *suçlayana saldırı* ve *destekleyen boyutları* açıklayan ifadeler tespit edilmiştir. Bu iki boyut özellikle kriz yaşayan örgütün üstün ve olumlu yönlerine vurgu yaparak krizden kaynaklanan olumsuz duyguları gölgelemeye çalışmaktadır. Bu bültende yer alan stratejilerin paydaşların bakış açısını örgütün güçlü yönlerine odaklayarak ve örgütün büyüklüğü ile suçlamaları hafifletmeye çalışarak paydaşları ikna ve manipüle etmeye çalışması örgütün asimetrik eylem yönüne işaret etmektedir.

“İkinci Basın Bülteni”

Basın toplantısının özeti olan ikinci basın bülteninde (21 Eylül) ise tablo 2’de görüldüğü gibi üç ana temel strateji saptanmıştır.

Tablo 2. İkinci Basın Bültenindeki İmaj Düzeltme Stratejileri

İNKAR STRATEJİSİ	
1-Sadece inkar	<i>“Konunun Burger King ile hiçbir ilişkisi yoktur” “söz konusu olay Burger King ile ilişkili değildir”</i>
2- Suçu başkasına atma	<i>“Tedarikçi firma ile üretici firma arasındaki bir problemdir” “lojistik firması ile üretici firma arasındaki konudur” “inşa ve sonrasındaki süreç bakanlığın sorumluluğundadır, bizim ilgi ve sorumluluğumuz bulunmamakta”</i>
SORUMLULUKTAN KAÇMA	
1- kışkırtma	-
2- bilgi eksikliği	-
3- kazara	-
4- talihsizlik	-
OLAYIN BÜYÜKLÜĞÜNÜ AZALTMA	
1- destekleyen	<i>“uluslararası standartlarda gıda güvenliği” “BRC sertifikası” “hijyen kurallarına uygun üretim” “uluslararası kalite güvence sistemi” “hijyen açısından belirlenen yasal ve uluslararası gıda standartlarına %100 uygun” “ısılar kaydedilir” “son kullanım tarihleri, ambalajlama prosedürleri kontrol edilir” “soğuk zincir kırılmaz” “ısılar günde 3 defa her sevkiyat öncesi kontrol edilmekte” “pişmiş etlerin iç ısıları 3 saatte bir kontrol edilmekte” “kayıtlar saklanmakta” “tüm gıda ürünleri için özel sıcaklık ve tutma standartları belirlenmiş” “pişirme prosedürleri çığ ette bulunması muhtemel tüm mikroorganizmaları öldürmek üzere dizayn edilmiş” “tüm etlerin iç ısıları minimum 70 derecede pişirilmekte” “tüm çalışanlar gıda güvenliği ve hijyen konusunda sertifikalı” “el yıkama prosedürü” “ürün gıda güvenliği, kalitesi ve hijyene önem”</i>
2- minimuma indirgeyen	-
3- farklılaştırma	-
4- üstünlük	-
5- suçlayana saldırı	-
6- telafi	-
DÜZELTME	<i>“Etilerde bakteri tespit edilmesinin ardından yasal</i>

EYLEMİ STRATEJİSİ	<i>mevzuat başlatıldı”</i>
KÜÇÜK DÜŞME STRATEJİSİ	-

İkinci basın bülteni bulgularında da inkâr stratejisi saptanmış ancak, birinci basın bülteni bulgularından farklı olarak bu basın bülteninde inkâr stratejisini açıklayan suçlu başkasına atma boyutu da tespit edilmiştir. Bu durum örgütün inkâr stratejisini sıklıkla kullanma durumunu pekiştirmektedir. Ayrıca bu basın bülteninde olayın büyüklüğünü azaltma stratejilerinden sadece destekleyen boyutuna ait ifadelerin tablo 2’de de görüldüğü gibi çok yoğun bir şekilde yer alması dikkat çekicidir. Yine ikinci basın bülteninde ilk basın bülteninden farklı olarak, *“Yapılan testler sonrasında etlerde bakteri tespit edilmesinin ardından hemen yasal mevzuata ve prosedürlerimize uygun süreç başlatıldı”* ve *“...etleri bakanlığın yetkilendirdiği imha tesislerine teslim edip, ilgili evrakı da yine Bakanlık’a ilettiklerini söyledi”* ifadeleri düzeltme eylemi stratejisi altında analiz edilmiştir. Ancak Tarım Bakanlığı raporuna³ göre *hastalıklı etlerin nerede olduğunun bilinmediği, piyasaya verilmiş olabileceği şüphesi bulunduğu belirtilmiştir. Ayrıca rapora göre hem firmalar hem de sahte evrak düzenleyerek buna göz yuman kamu görevlileri hakkında cezai işlem yapılması istenmektedir. Çünkü etlerin imha edildiğine dair geriye dönük evrak düzenlendiği tespit edilmiştir. Ayrıca raporda bu bakterilerin hem insanlar hem de hayvanlar için tehlikeli olduğu belirtilmektedir. Diğer bir nokta ise söz konusu hayvan barınağında bulunan 55 köpeğin iki aylık sürede 160 bin hamburger etini yiyemeyecek olmasıdır. Raporda 63 gün içerisinde hayvan barınağında ancak 3213 kg azami et tüketilebileceği belirtilmektedir. İmha edilmesi gereken hamburger etinin ise yaklaşık 12 ton olduğu vurgulanmaktadır. Yani hastalıklı bakteri taşıyan 9 ton etin nerede olduğunun bilinmediğinin belirtilmesi stratejinin düzeltme eylemi stratejisi olarak değerlendirilemeyeceğini ortaya çıkarmıştır. Nitekim örgütün bu ifadeyi krizden dolayı ortaya çıkan zararı düzeltip sorunu çözmek için değil, bilinçli bir şekilde suçlamaların yönünü değiştirmek için kullandığı tespit edilmiştir. Bu durum ilk basın bülteninde ortaya çıkan örgütün eylemlerinin asimetrik söylemlere dayandığı olgusunu pekiştirmektedir.*

“Kurumun Web Sitesinde Yer Alan Açıklama”

Burger King’in web sitesinde yer alan açıklamada da iki basın bültenine paralel olarak imaj düzeltme stratejilerinden yine inkâr ve olayın büyüklüğünü azaltma stratejilerini yansıtan ifadelere rastlanmıştır.

³ 22 Temmuz 2010 tarihli Tarım Bakanlığı raporu www.nethaber.com adlı internet sitesinden alınmıştır.

Tablo 3. Web Sitesinde Yer Alan Açıklamada İmaj Düzeltme Stratejileri

İNKÂR STRATEJİSİ	
1-Sadece inkâr	<i>“haksız olan iddialar” “gıda mevzuatına uymayan et ve et ürünü kullanılmamış, tüketicilere satılmamıştır”</i>
2- Suçu başkasına atma	-
SORUMLULUKTAN KAÇMA	
1- kışkırtma	-
2- bilgi eksikliği	-
3- kazara	-
4- talihsizlik	-
OLAYIN BÜYÜKLÜĞÜNÜ AZALTMA	
1- destekleyen	<i>“çok üst seviyelerde standartlarda çalışılmakta” “tedarikçilerden ürün temininden tüketiciye ulaşana, sunulan ürün ve hizmete kadar her noktada dünya çapında geçerliliğe sahip standartlar sağlanmakta, uygulanmakta” “tüm süreçler periyodik denetimlerden geçmektedir” “Türk gıda kodeksi tebliğine uyumlu davranmakta” “tüm tedarikçilerinde BRC (British Retail Consortium) Sertifikası ön şartı aramakta” “tüm tedarikçiler Burger King Corporation SQA (Supply Quality Assurance) Tedarik Kalite Güvencesi tarafından onaylanmakta” “gıda güvenliği ve kalitesi” “Burger King restoranları HACCP Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi prensiplerine uygun ürün ve hizmet sunmakta” “üretim, servis, hizmet, kalite, hijyen bağımsız denetçiler tarafından denetlenmekte” “tüm etler sevk, pişirme ve servis standartları sağlık ve hijyen açısından belirlenen yasal ve uluslar arası gıda standartlarına %100 uygun” “sevkiyat araçlarının ısıları -18/-20 derece” “yöneticilerin araç ve etlerin ısılarını kaydeder” “etlerin ambalajlama prosedürleri ve son kullanma tarihleri kontrol edilir” “soğuk zincir kırılmaz” “ısı göstergelerine rağmen manuel olarak da depolar kontrol edilir” “tüm gıda ürünleri için özel sıcaklık ve tutma süresi standartları belirlenmiş” “sağlam ve iyi kalite” “pişmiş etlerin iç ısıları maksimum 3 saatte bir kontrol edilmekte ve kayıtlar 3 yıl saklanmakta” “pişirme prosedürleri çığ ette bulunması muhtemel tüm mikroorganizmaları öldürmek üzere dizayn edilmiş” “tüm etlerin iç ısıları minimum 71-76 derecede pişirilmekte” “tüm çalışanlar gıda güvenliği ve hijyen konusunda sertifikalı” “el</i>

	<i>yıkama prosedürü” “sadece etler için değil, tüm ürünler, ekipmanlar ve kimyasallar ile ürün ve gıda güvenliği, kalitesi ve hijyene önem verir” “çalışanlara kurslar verilir ve sınavlar yapılır”</i>
2- minimuma indirgeyen	-
3- farklılaştırma	-
4- üstünlük	-
5- suçlayana saldırı	-
6- telafi	-
DÜZELTME EYLEMİ STRATEJİSİ	-
KÜÇÜK DÜŞME STRATEJİSİ	-

İkinci basın bülteninde görüldüğü gibi olayın büyüklüğünü azaltma stratejilerinden sadece destekleyen boyuta ait ifadeler Tablo 3’te görüldüğü gibi web sitesinde yer alan açıklamada da yoğun bir şekilde tekrarlanmaktadır. Destekleyen stratejinin örgütün büyüklüğüne yaptığı vurgu ile Burger King’in böyle bir krizi yaşayamayacağını dolaylı olarak belirtmesi örgütün virüslü et krizine yönelik söylemlerini inkâr stratejisi üzerinden oluşturduğuna işaret etmektedir. Ayrıca örgütün sahip olduğu güçlü yönlere detaylı bir şekilde değinmesi ve bunu sayısal verilere dayandırarak destekleyen stratejiyi kullanması bu bulguyu netleştirmektedir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Çalışmada kriz yönetimine ilişkin kavramsal tartışmaların yer aldığı ilk bölümde örgütlerin yaşadığı krizler kriz yönetimi literatürüne göre süreç ve olay olarak iki şekilde değerlendirilmiştir. Bu çalışmanın sonucunda ise Burger King’in virüslü etlerle ilgili yaşadığı krizi bu değerlendirmeden yola çıkarak analiz ettiğimizde krizi süreç olarak ele almadığı, proaktif bir şekilde yönetmediği ve dolayısıyla konu yönetimi uygulamadığı ortaya çıkmıştır. Bu nedenle örgütün krize süreç olarak yaklaşmadığı ve örgütün ortamıyla olan ilişkisini proaktif bir şekilde yönetmediği söylenebilir. Nitekim Burger King’in de yaşadığı bu kriz örgütün sürekliliğini tehdit eden ve aynı zamanda imaj açısından örgütü baskı altında tutan ani ve beklenmedik bir durum olarak nitelendirilebilir. Oysa krizi süreç olarak ele alan örgütlerde krizler zaman içinde gelişen süreçler olduğu için öngörülebilir ve önlenebilir. Nitekim Burger King için Nisan ayında tedarikçi firma ile anlaşmanın feshedilmesi nedeniyle krizin yaşanacağı öngörülerek, bu süreç konu yönetimi çerçevesinde stratejik ilişki yönetimi olarak ele alınabilirdi. Nitekim konu yönetimi çerçevesinde kriz önleme çabaları ilişkilerin kompleks doğasını anlamayı gerektirir (Olaniran, 2007). Görev ortamında bulunan en önemli paydaş kategorilerinden tedarikçisi ile olan ilişkisini iyi yönetemediği için kriz

yaşayan Burger King kriz yönetimi çerçevesinde kriz iletişimi uygulamak zorunda kalarak imaj düzeltme stratejileri kullanmıştır.

İmaj düzeltme stratejileri kriz yaşayan bir örgütün imaj yönetimi açısından kurumsal işleyiş ve örgütün sürekliliği için önem taşımaktadır (Treadwell ve Harrison, 1994). Çünkü kurumsal imaj yönetimi paydaşların kurum ile ilgili algılarını ortaya koyarken (Barich ve Kotler, 1991), örgütlerin yaşam olasılıklarını yükseltmektedir (Şatır, 2003). Kriz yaşayan bir örgütün reaktif hakla ilişkiler yönetimi çerçevesinde mevcut söylemlerini imaj düzeltme stratejilerinden hangisi üzerinden yapılandırarak oluşturduğunu ortaya koymayı amaçlayan bu çalışmada imaj düzeltme stratejileri kapsamında Burger King'in sadece inkar ve olayın büyüklüğünü azaltma stratejilerini kullandığı tespit edilmiştir. Burger King'in kriz süresince suçlamalara verdiği üç yanıt incelendiğinde söylemini değiştirmedığı, ilk, ikinci ve son söyleminde istikrarlı bir şekilde "asılsız haber" vurgusu ile inkar ve örgütün büyüklüğüne odaklanan destekleyen stratejileri kullandığı görülmektedir. Bu durum kriz yönetimi literatürü ile de paralellik göstermektedir. Nitekim Kim ve diğerlerine göre (2009) krizle karşılaşan örgütlerin en sık kullandığı imaj düzeltme stratejisi destekleyen strateji olurken, en sık uyguladıkları ikinci strateji ise inkârdır. İmaj düzeltme stratejileri açısından inkâr en az etkili strateji olmasına rağmen yasal nedenlerden dolayı örgütlerin en sık başvurdukları strateji olmaktadır (Benoit ve Czerwinski, 1997). Nitekim krizle ilgili maddi bir yükümlülükle karşı karşıya olduğu için Burger King'in inkâr stratejisini benimsediği söylenebilir.

Burger King'in inkâr odaklı imaj düzeltme stratejisine dayanarak örgütün asimetrik bir eylem yönünü benimsediği ifade edilebilir. Krizi kabullenmemesi, sorumluluk almayarak suçu başkasına atması, olayın ciddiyetinden uzak durarak olayın büyüklüğünü azaltmaya çalışması, düzeltici bir takım önlemlere başvurmaması ve krizden dolayı paydaşlarından özür dilememesi Burger King'in kriz süresince ilişki yönetimini asimetrik bir perspektiften dengesiz yapılandırıldığını ortaya koymaktadır.

Burger King'in araştırmada asimetrik iletişim olarak belirtilen inkâr ve olayın büyüklüğünü azaltma stratejilerini kullandığı ancak yine asimetrik iletişim olarak belirtilen sorumluluktan kaçma stratejisini kullanmadığı görülmektedir. Bu durum örgütün inkâr stratejisi ile örtüşmektedir. Çünkü örgüt sorumluluktan kaçma stratejisini kullanmış olsaydı krizi kabullenmiş ancak krizden kaynaklanan sorumluluğunun bulunmadığını belirtmiş olacaktı. Ancak Burger King inkâr stratejisini tutarlı bir şekilde literatürde de belirtildiği gibi destekleyen strateji ile birlikte kullanmıştır.

Sonuç olarak değerlendirdiğimizde Burger King'in söylemlerinde asimetrik eylem yönünü ifade eden inkâr stratejisini istikrarlı bir şekilde Türkiye'de devam ettirebilmesinin nedeni, ortamda bu krizle ilgili örgütü

sorumluluk alma ve krizi kabullenme konusunda baskı altına alabilecek ve sonuçta örgütü simetrik iletişime zorlayabilecek eylemci kamuların bulunmamasıdır. Pavlik'e (1989) göre kamular örgüt karşısında bir güç haline gelmediği sürece örgütler simetrik iletişimi benimsemez. Nitekim ABD'de Greenpeace Burger King'in palm yağı tedarikçisi Sinar Mas adlı firmayı yağmur ormanlarını yok ediyor gerekçesiyle 2010 yılında suçladığında Burger King Sinar Mas adlı firma ile ilişkisini hemen kesmiştir. Böylece Burger King konu yönetimi çerçevesinde hem krizin oluşumunu engellemiş hem de stratejik ilişki yönetimi çerçevesinde eylemci kamularla ilişkisini yönetebilmiştir. ABD'de tedarikçisine karşı yöneltilen suçlamalara bile kayıtsız kalmayan Burger King bu durumu konu yönetimi çerçevesinde ele alarak krizin ortaya çıkmasını engellerken, Türkiye'de Burger King'in olayı krize dönüştürmesi Türkiye'de örgüt-paydaş ilişkisi açısından dikkat çekici olarak değerlendirilmiştir. Ayrıca krizin medyada en yoğun yer aldığı dönemde yapılan "En beğenilen ve Tercih Edilen Markalar Araştırması"⁴nda Burger King'in restoran kategorisinde birinci marka olması bu durumu desteklemektedir.

⁴ GFK Araştırma Firması ve Alışveriş Yatırımcıları Derneği işbirliği ile 16 Eylül - 5 Ekim 2010 tarihleri arasında 11 ilde 1222 tüketici ile gerçekleştirilen "En Beğenilen ve Tercih Edilen Markalar Araştırması"nda Burger King restoran kategorisinde birinci olmuştur.

KAYNAKÇA

- Alkhafaji, Abbass F. (2003). *Strategic Management Formulation, Implementation, and Control in a Dynamic Environment*. The Haworth Press. New York.
- Aydede, Ceyda (2001). *Halkla İlişkiler Kampanyaları*. Ankara: Media Cat Yayınları.
- Baker, Gail E., (2001). "Race and Reputation Restoring Image Beyond the Crisis". *Handbook of Public Relations*. (der.) içinde. Heath, Robert L., London: Sage Publications, 513-520.
- Barich, Howard ve Kotler, Philip (1991). "A Framework for Marketing Image Management." *Sloan Management Review*, 32(2): 94-104.
- Barton, Laurence (1993), *Crisis in Organisations: Managing communications in the Heat of Chaos*. South-Western Pub. Co., Cincinnati.
- Benoit William L. ve Czerwinski, Anne (1997). "A Critical Analysis of USAIR's Image Repair Discourse." *Business Communication Quarterly*. Volume 60, Number 5: 38-57.
- Benoit, William L ve McHale John P. (1999). "Kenneth Starr's image repair discourse viewed in 20/20." *Communication Quarterly*, 47 (3): 265-280.
- Benoit, William L, ve Hanczor, Robert S. (1994). "The Tonya Harding controversy: An analysis of image restoration strategies." *Communication Quarterly*, 42(4): 416.
- Benoit, William L. (1995). "Sears' repair of its auto service image: Image restoration discourse in the corporate sector." *Communication Studies*, 46 (1-2): 89-105.
- Benoit, William L. (1997a). "Hugh Grant's image restoration discourse: An actor apologizes." *Communication Quarterly*, 45(3): 251- 267.
- Benoit, William L. (1997b). "Image Repair Discourse and Crisis Communication." *Public Relations Review*. 23(2): 177- 186.

- Brinson, Susan L ve Benoit, William L. (1996). “Dow Corning's image repair strategies in the breast implant crisis.” *Communication Quarterly*, 44(1): 29 -30.
- Brinson, Susan L ve Benoit, William L. (1999). “ The Tarnished Star: Restoring Texaco's Damaged Public Image.” *Management Communication Quarterly*, 12: 483- 510.
- Brønn, Peggy S. ve Olson Erik L. (1999). “Mapping the Strategic Thinking of Public Relations Managers in a Crisis Situation: An Illustrative Example Using Conjoint Analysis.” *Public Relations Review*, 25(3):351-368.
- Coombs, Timothy W. (1995). “Choosing the right words: The development of guidelines for the selection of the appropriate crisis response strategies.” *Management Communication Quarterly*, 8:447-476.
- Coombs, Timothy W. (1999). *Ongoing crisis communication:planning, managing and responding*. Thousand Oaks. CA: Sage Publications.
- Coombs, Timothy W. (2007). “Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory.” *Corporate Reputation Review*, 10(3). 163-176.
- Dennard, Linda F. (1996). “The New Paradigm in Science and Public Administration”. *Public Administration Review*, 56(5): 495-499.
- Fearn-Banks, Kathleen (1996). *Crisis communications: A casebook approach*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Fearn-Banks, Kathleen (2001). “Crisis Communication A Review of Some Best Practices.” *Handbook of Public Relations*. (der.) içinde Heath, Robert L., London: Sage Publications. 479-485.
- Goffman, Ervin (1971). *Relations in public*. New York: Basic Boks Inc.
- Gollner, Andrew (1984). “Interdependence and its impacts on public relations/public affairs.” *Tips & Tactics*. 22(14):1-2.
- Gonzalez-Herrero, Alfonso ve Smith Suzanne (2008). “Crisis Communications Management on the Web: How Internet-Based Technologies are Changing the Way Public Relations Professionals Handle Business Crises.” *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Volume 16(3):143-153.

- Grunig, James E. ve Grunig Larissa (2005). “Halkla İlişkiler ve İletişim Modelleri”, *Halkla İlişkilerde ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik*. (der.) içinde. Grunig, James E., Çeviri: Elif Özsayar. İstanbul: Rota. 307-349.
- Grunig, Larissa (2005). “Eylemcilik: Örgütlerin Etkinliğini Nasıl Sınırlıyor ve Mükemmel Halkla İlişkiler Departmanları Nasıl Karşılık Vermeli.” *Halkla İlişkilerde ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik*. (der.) içinde. Grunig, James E., çeviri: Elif Özsayar. İstanbul: Rota:527-557.
- Grunig, James E. ve Repper, Fred C. (2005). “Stratejik Yönetim, Kamular ve Gündemler.” *Halkla İlişkilerde ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik*. (der.) içinde. Grunig, James E., çeviri: Elif Özsayar. İstanbul: Rota:131-173.
- Grunig, James E. ve White Jon (2005). “Halkla İlişkiler Kuram ve Uygulamasında Dünya Görüşlerinin Etkisi.” *Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik*. (der.) içinde. Grunig, James E., çeviri: Elif Özsayar. İstanbul: Rota: 43-79.
- Hagan, Linda M. (2007). “For Reputation’s Sake: Managing Crisis Communication.” *The Future of Excellence in Public Relations and Communication Management Challenges for the Next Generation*. (der.) içinde Toth, Elizabeth, L., London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers. 413-440.
- Hiriyappa, B. (2008). *Strategic Management Chartered Accountants*. New Delhi: New Age International Publisher.
- Huang, Yi-Hui ve Su, Shih-Hsin (2009). “Public Relations Autonomy, Legal Dominance, and Strategic Orientation as Predictors of Crisis Communicative Strategies.” *Journal of Business Ethics*. 86: 29-41.
- Jaques, Tony (2010). “Embedding issue management as a strategic element of crisis prevention.” *Disaster Prevention and Management*. Vol. 19(4):469-482.
- Kazancı, Metin (2006). *Kamuda ve Özel Kesimde Halkla İlişkiler*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Kennedy, Kimberly A. ve Benoit, ve William L. (1997). “The Newt Gingrich book deal controversy: Self-defense rhetoric.” *The Southern Communication Journal*, 62(3): 197-216.

- Kernisky, Debra A. (1997). "Proactive Crisis Management and Ethical Discourse: Dow Chemical's Issues Management Bulletins 1979-1990." *Journal of Business Ethics*, 16(8): 843-853.
- Khanfar, Mohannad (2007). "Visionary Approaches to Management of Corporate Communication Strategy and Its Implications." *The Business Review*, 8(2):198-207.
- Kim , Sora vd., (2009). "Are crisis communicators practicing what we preach?: An evaluation of crisis response strategy analyzed in public relations research from 1991 to 2009." *Public Relations Review*, 35: 446-448.
- Küçük, Ferit ve Bayuk, Nedim (2007). "Kriz Ortamında Bir Başarı Faktörü Olarak Çalışanların Kurum İmajı." *Journal of Yaşar University*. 2(7): 795-808.
- Lerbinger, Otto (1997). *The crisis manager: Facing risk and responsibility*. Mahwah NJ: Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Massey, Joseph E. ve Larsen, John P. (2006). "Crisis Management in Real Time: How to Successfully Plan for and Respond to a Crisis." *Journal of Promotion Management*, 12(3/4): 63-97.
- Mitroff, Ian (2005). "Crisis leadership: Seven strategies of strength". *Leadership Excellence*, 22(1): 11.
- Mitroff, Ian (1987). "Effective Crisis Management." *The Academy of Management Executive*, 1(3).
- Olaniran ve Williams (2001). "Anticipatory Model of Crisis Management A Vigilant Response to Technological Crises." *Handbook of Public Relations*. (der.) içinde Heath, Robert L., London: Sage Publications. 487-500.
- Olaniran, Bolanle (2007). "The Role of Perception in Crisis Management A Tale of Two Hurricanes." *Multicultural Education*. (Winter):13-16.
- Okumuş, Fevzi (2003). "İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Krizlerin İşletmeler Üzerine Olası Etkileri." *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17. Sayı (1-2): 203-212.
- Paschall, Rod (1992). *Critical incident management*. Chicago, IL: Office of International Criminal Justice. University of Illinois.

- Pauchant, Thierry C. and Mitroff, Ian (1992). *Transforming the Crisis-Prone Organization: Preventing Individual, Organizational and Environmental Tragedies*. Jossey-Bass Publication. San Francisco. CA.
- Pavlik, John V. (Mayıs 1989). "The Concept of Symmetry in the Education of Public Relations Practitioners." *International Communication Association Bildiri Sunusu*. San Francisco.
- Pearson, Christine M., and Clair, Judith A. (1998). "Reframing crisis management". *Academy of Management Review*, 23:59-76.
- Peltekoğlu, Balta Filiz (2001). *Halkla İlişkiler Nedir?* İstanbul:Beta.
- Regester, Michael, & Larkin, Judy (2008). *Risk issues and crisis management A casebook of best practice*. London:Kogan Page.
- Roux-Dufort, C. (2000). "Why organizations don't learn from crises: the perverse power of normalization." *Review of Business*, 21 (3/4):25-30.
- Roux-Dufort, C. (2007). "A passion for imperfections: revisiting crisis management." In Pearson, C.M., Roux-Dufort, C. ve Clair, J.A. (Eds). *International Handbook of Organizational Crisis Management*. Sage. Thousand Oaks. CA. 221-52.
- Scott, M, H, & Lyman, S. M. (1968). Accounts. *American Sociological Review*, 33: 46-62.
- Seeger, Matthew W. vd., (2001). "Public Relations and Crisis Communication Organizing and Chaos." *Handbook of Public Relations*. (der.) içinde Heath, Robert L., London: Sage Publications. 155-165.
- Shrivastava, Paul (1995). Ecocentric management for a globally changing crisis society. In *54th Meeting of the Academy of Management Vancouver, BC, Canada*.
- Steyn, Benita ve Niemann, Lynne (2010). "Enterprise strategy A concept that explicates corporate communication's strategic contribution at the macro-organisational level." *Journal of Communication Management*, 14 (2):106-126.

Ströh, Ursula (2007). “An Alternative Postmodern Approach to Corporate Communication Strategy.” *The Future of Excellence in Public Relations and Communication Management Challenges for the Next Generation*. (der.) içinde Toth, Elizabeth, L., London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers. 199-220.

Sucu, Yaşar (2000). *Kriz Yönetimi*. Ankara: Elit.

Şatır, Çiğdem (2003). “Kurumsal İmaj ve Sembolik Form Olarak Metaforlar.” *Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 1: 252-255.

Treadwell, Donald F. ve Harrison, Teresa (1994). “Conceptualizing an Assessing Organizational Image: Model Image, commitment and communication.” *Communication Association*. 1-61.

“Burger King’e Virüslü Et Soruşturması Açıldı” (2010).

<http://www.nethaber/ekonomi/16719.html>. Erişim Tarihi: 19.11.2010.

“Dünyaca Ünlü Hamburgerci Burger King’e Virüslü Et Soruşturması” (2010).

http://www.turkiyeturizm.com/news_detail.phd?id=30668html. Erişim Tarihi 19.11.2010.

“Tab Gıda:Bakterili Et Konusunun Burger King İle Bir İlgisi Yoktur!”(2010).<http://www.sondakika.com/haber-tab-gida-bakterili-et-konusunun-burger-king-ile-2246941/>. Erişim Tarihi: 19.11.2010.

“Burger King’in Başı Belada” (2010). http://www.kurumsalsosyal.com.tr/TR/ebülten/2182_burger-kingin-basi-belada.aspx. Erişim Tarihi: 19.11.2010.