

İMAJ RESTORASYON TEORİSİ BAĞLAMINDA ÜLKER 1 NİSAN KRİZİ

Türkan Öykü BÜYÜKÇELİKOK* & Engincan YILDIZ**

Öz

Siyasi, ekonomik ya da marka, hangi türde olursa olsun krizler devlet, kurum ve kuruluşlar için oluşturduğu tehdit unsurları ve yarattığı belirsizlik ortamıyla diğer stratejik durumlardan ayrılmaktadırlar. Özellikle markaların yaşadığı sorunlarda, kriz anında markalar tarafından üretilen içerikler ya da mesajlar geleneksel medya dışında yeni medyada da paylaşılmaktadır. Markalar tarafından resmi sosyal ağlarına kriz yönetimi amacıyla gönderilen içerikler markanın tüm müşteri ve takipçilerine ulaşabilmektedir. Bu nedenle markalar, kriz anlarında gerçekleştirdiği iletişim faaliyetleri, benimsediği stratejiler ve kullandığı dil yapısıyla kurumsal imajlarını koruyup yüceltebildiği gibi, belirlenen yanlış kriz stratejisi ya da doğru stratejide yaşanan yanlış uygulama nedeniyle çok daha büyük bir kriz ortamına zemin hazırlayabilmektedir. Bu kapsamda çalışmada Ülker markasının yayınlamış olduğu "1 Nisan Reklamı" sonucunda oluşan kriz ortamı ve markanın kriz yönetimini sağlamak için yayınladığı basın bülteni ele alınmıştır. Yıldız Holding tarafından yayınlanan basın bülteni ve markanın kriz yönetimi sürecindeki iletişim tarzı imaj restorasyon teorisi bağlamında analiz edilmiştir. İmaj Restorasyon Teorisi Bağlamında ele alınan çalışmada nitel bir araştırma yöntemi olan içerik analizi kullanılmıştır. Araştırma kapsamında, Yıldız Holding krize yaklaşımı İmaj Restorasyon Teorisi bağlamında incelendiğinde Suçun Yönünü Değiştirme ve suçlayan kişiye saldırma stratejilerinin tercih edildiği görülmektedir. Ortaya koyulan bu iki strateji istenilen etkiyi yaratmamış ve kriz durumu uzun bir süre ortadan kalkmamıştır.

Anahtar Kelimeler: Kriz iletişimi, Kriz Yönetimi, İmaj Restorasyon Teorisi, Kurumsal İmaj

ULKER 1 APRIL CRISIS IN THE CONTEXT OF IMAGE RESTORATION THEORY

Abstract

Political, economic or brand, no matter what kind of crises, they are differentiated from other strategic situations by the threat elements they create for

* Arş. Gör. İstanbul Gelişim Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu Medya ve İletişim Bölümü, tobuyukcelikok@gelisim.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-2735-0903>

** Arş. Gör. İstanbul Gelişim Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu Halkla İlişkiler ve Reklamcılık Bölümü, enyildiz@gelisim.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-2549-3473>

the state, institutions and organizations and the uncertainty environment it creates. Especially, in crises experienced by brands, the content or messages produced by brands during the crisis are shared in the new media as well as in the traditional media. The content sent to the official social networks by the brands for the purpose of crisis management can reach all customers and followers of the brand. For this reason, brands can protect and uphold their corporate image through communication activities, strategies and language structure used in times of crisis, as well as preparing a ground for a much larger crisis environment due to the wrong crisis strategy or wrong application in the right strategy. In this context, the crisis environment that emerged as a result of the “1 April Advertisement” published by Ülker brand and the press release issued by the brand to ensure crisis management were discussed in this paper. The press release published by the Yıldız Holding and the communication style of the brand during the crisis management process were analyzed in the context of image restoration theory. Content analysis, a qualitative research method, was used in the context of Image Restoration Theory. Within the scope of the research, when the approach of Yıldız Holding to crisis is examined in the context of Image Restoration Theory, it is seen that strategies of “shift the blame” and “attack accuser” are preferred. These two strategies did not have the desired effect and the crisis did not disappear for a long time.

Keywords: Crisis Communication, Crisis Management, Image Restoration Theory, Corporate Image

Giriş

Hangi sektörden olursa olsun markalar çeşitli nedenlerden dolayı beklenmedik zamanlarda yönetilmesi zor ve olumsuz etkiler oluşturabilecek durumlarla karşı karşıya kalabilmektedirler. Kriz içerikli bu gibi durumların marka için pek çok istenmeyen sonuçlar doğuracağı bir gerçektir. Bu nedenle markalar herhangi bir krizle karşı karşıya kalmamak için çeşitli ön çalışmalar yürütebilmekte, stratejiler geliştirebilmekte, bünyesinde uzmanlar yetiştirebilmektedir. Ancak kriz her zaman markaların kendisini korumasına, her ne durumda olursa olsun işlerin markaların lehine gitmesine olanak tanımayabilmektedir. Bu gibi durumlarda markaların krizle karşılaşmış ve karşılaşmamalarından daha çok, ne tür bir krizle karşılaştıkları, krize karşı nasıl bir tepkinin verilmesi gerektiği gibi konular önem kazanmaktadır. Çünkü ne sebeple oluşmuş olursa olsun krizler iyi bir stratejiyle yönetilmedikleri zaman, markanın imajını ve değerini hem müşteriler hem de çalışanlar nezdinde zedelemektedir.

Bu nedenle Yıldız Holding’in karşılaşmış olduğu kriz durumunda nasıl bir strateji izlediğinin tespiti çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır. Bu temel amaç doğrultusunda elde edilecek verilerde ortaya koyulan analizler sayesinde, kriz sürecinde nelerin yanlış yapıldığı, toplumun güvenini sağlamada hangi konularda eksikliklerin olduğu ve mesaj stratejilerinde nelerin eksik yapıldığı gibi birçok önemli sonuca ulaşılmıştır. Bu çalışma, Dünyada ve Türkiye’de ortaya çıkan diğer krizlerin incelenmesinde önemli bir örnek teşkil etmesinin yanı sıra kurumlar içinde önemli birçok öneriyi içerisinde barındırmaktadır. Bu temel amaçlar doğrultusunda nitel bir araştırma yöntemi olan içerik analizi kullanılmış ve

Yıldız Holding'in yayınladığı reklam nedeniyle ortaya çıkan kriz doğrultusunda toplumla paylaştığı basın bülteni incelenmiştir.

Günümüzde internetin, bilişim ve iletişim teknolojilerinin, yeni iletişim ortamlarının hem markalar hem de tüketiciler için vazgeçilmez varlığı, kriz yönetim sürecini de etkilemektedir. Yeni iletişim ortamlarının varlığı, insanların bilgiye çok kısa sürede, hızlı ve maliyetsiz erişmesinin önünü açmıştır. Bu sebeple markalar yaşadıkları krizlerin yönetiminde yeni iletişim ortamlarının kullanımını daha fazla önemsemektedir. Kriz yönetiminin önemli bir parçası olarak karşımıza çıkan bu platformlar markaların kriz durumlarıyla ilgili bilgileri ilk ağızdan, öncelikli olarak ve hızlı bir şekilde tüketiciye bilgi aktarımını sağlayabilmektedir. Ancak yeni iletişim ortamları aracılığıyla markalardan tüketiciye kriz durumuyla ilgili bilgi aktarımı yapılırken dikkat edilmesi gereken birçok farklı durum bulunmaktadır. Sosyal ağların hızlı paylaşımına ve ifadeye açık bu özelliği istenen ve doğru bilginin yayılmasını sağladığı gibi, yanlış ya da etkisiz bir stratejiyle üretilen mesajların aktarımı ile krizi daha da büyütebilmekte ya da sonuçlarında başarısızlık getirmektedir. Bu nedenle markaların kriz yönetimi sürecinde özellikle dijital platformlarda uygulamak için en doğru stratejiyi belirlemeleri gerekmektedir. Bu doğrultuda etkilenen kesimlerde doğru bir şekilde belirlenmelidir. Coombs'a göre (1995:454), kriz durumuna bakıldığında, halkın krizle ilgili atfettiklerini etkileyen dört merkezi faktör bulunmaktadır. Bu faktörlere bakıldığında kriz türü, kanıtın doğruluğu, hasar ve performans geçmişinin halkın krize yaklaşımını etkileyen faktörler olduğu görülmektedir.

Bu çalışmada da, Yıldız Holding bünyesinde yer alan Ülker markasının 1 Nisan reklamı ve reklama yönelik eleştiri ve tepkilerin ardından yayınladığı basın bülteninin kriz yönetimindeki rolü ve katkısı imaj restorasyon teorisi bağlamında incelenmiştir. İmaj restorasyon teorisi çerçevesinde marka tarafından kriz yönetimini sağlamak amacıyla yayımlanan basın bülteninin, imaj restorasyon teorisi bağlamında etkisinin ortaya çıkarılmasının amaçlandığı çalışmada kriz yönetiminin etkililiği ve doğruluğu tartışılmıştır.

1. KRİZ NEDİR? NEDEN ORTAYA ÇIKAR?

Kriz çeşitli alanlarda ve nedenlerle ortaya çıkabilen, olumsuz sonuçlar doğurabilecek bir durum olarak ifade edilebilmektedir. Reid için, bir kuruluşun pazar içerisindeki itibarına, müşteri ilişkilerine, ekonomik durumuna olumsuz sonuçlar doğuran ya da doğurabilecek her durum kriz olarak adlandırılmaktadır (Reid, 2000:2). Bu doğrultuda araştırma içerisinde ele alınacak marka krizleri, tüm kurum ve kuruluşlar için büyük sorunlar yaratabilmektedir. Markaların örgüt içi ve dışı çalışmalarına, müşteri ilişkilerine, üretimlerine, satış ve pazarlama faaliyetlerine krizler doğrudan ya da dolaylı olarak olumsuz etkiler yapabilmektedir.

Markaların karşı karşıya kaldığı belirsizlik ve olumsuzluk içerik, hassas bir şekilde yönetilmesi gereken ve strateji planlamasını zorunlu kılan

çeşitli durumların kriz olarak nitelendirilmesi aşağıda belirtilen çeşitli özelliklerin tamamını ya da birkaçını karşılmasına bağlıdır. Bu özellikler: (Öksüz ve Gümüş, 2009:77).

- Ağır ve yıpratıcı bir etki yaratması
- Kamu düzenlemesinin fazlaşması
- Kamuoyunda ve hedef kitlede markaya yönelik olumsuz düşünce, algı ve eleştirilerin oluşması ve yaygınlaşması

- Ekonomik sıkıntılar
- Yönetim zamanının etkisiz ya da verimsiz geçirilmesi
- Örgüt içinde motivasyon, moral ve destek seviyesinin azalması

Krizi şirket veya kurumlar içerisinde yaşanabilecek diğer olağan gerilimlerden ayıran temel nitelikleri şu şekilde ifade edilebilmektedir:

- Kriz, önceden anlaşılabilir ve ortaya çıktığında ani bir değişikliğe neden olur.

- Markaların krize ve etkilerine çabuk karşılık vermesi gerekmektedir. Ancak bu cevap yöneticiler tarafından alınan standart uygulamalarla yapılmamalıdır.

- Krizlerin yarattığı etki örgütsel davranış, marka imajı ve marka devamlılığını tehdit eder (Yeniçeri, 1993:218)

Krizler ilk akla geldiği şekilde ekonomik nedenlerle gerçekleşebileceği gibi, çevresel ve örgüt içi nedenler de kriz oluşumunda etkili olmaktadır. Örgüt içi çatışma, doğal afetler, ülke çapında ya da küresel anlamda yaşanan ekonomik krizler, grevler, kurum içerisinden yapılan ve kurumun imajına zarar verebilecek açıklamalar krizlere neden olmaktadır. Özellikle günümüz dünyasında sosyal medyanın varlığı ve artan önemi, sosyal ağlar üzerinden kullanıcıların/ müşterilerin markalarla ve marka temsilcileriyle doğrudan iletişim kurabilmeleri, markaları sosyal medya kullanımında herhangi bir kriz ortamının yaratılmaması için çok daha titiz çalışmalara zorlamaktadır.

Kriz durumu incelendiğinde birçok nedenle krizlerin ortaya çıkabileceği görülmektedir. Bu sebeple, kurumda çıkan bir yangın, kurumun uyguladığı çevre politikası, kurumda yaşanan iş kazaları veya günümüzde sosyal medya aracılığıyla yapılan paylaşımlardan doğan krizler olmak üzere krizin oluşmasına neden olan birçok önemli faktörden bahsedebiliriz.

2. KRİZLERDE İLETİŞİMİN ROLÜ VE İLETİŞİM STRATEJİSİ

Krizler aniden ortaya çıkabilen ve gidişatının iyi veya kötü kestirilmesi zor olan, belirsizliği bünyesinde barındıran ve kurumların varlığını tehdit eden, hakkında izlenecek yöntemin çabuk kararlaştırılması gereken durumlardır. Krizler kurumlardaki ister içsel ister dışsal nedenlerle gerçekleşsin netice çeşitli sorunların varlığına işaret etmekte ve kurumlarla müşterileri/ takipçileri ya da halk arasında iletişim kopukluğunu göstermektedir (Genç, 2008:162). Olumsuz etkiler yaratabilecek, çözülmesi gereken sorunların oluşum nedenleri bilinmez ve bunları önleyici çalışmalar

gerçekleştirilmezse kriz ortaya çıkmaktadır. Kuşay'a göre (2017:380), bazı durumlarda beklenmedik şekillerde ortaya çıkabilen krizler, kurumların varlığını tehdit ederek, olumsuz bir imaj şeklinin oluşmasına neden olabilmektedir. Halka yönelik olarak herhangi bir kriz ortamının oluşmamasını sağlama, oluşan krizin etkilerini azaltmada ya da çözüme ulaştırmada kısacası kriz öncesinde, kriz anında ve sonrasında, kriz yönetiminin tamamında iletişim en önemli unsurlardandır. Kriz yönetimlerinde iletişim ne kadar iyi gerçekleştirilirse başarı da o denli artmakta ve krizin etkisi azalmaktadır. Her kurum çeşitli nedenlerle oluşabilecek krizlerle ilgili olarak stratejilerini önceden belirlemeli ve iletişim stratejilerini de bu çerçevede kurgulamalıdır. İletişim stratejisinin temeli kriz anında, krizin etkisini minimuma indirmeye odaklanması gerektiği gibi, istenen mesajı hedef kitleye en doğru ve hızlı şekilde ulaştırmayı amaçlaması da gerekmektedir. Bu nedenle nasıl ki kurumsal pazarlama ve reklam stratejilerinde hedef kitlenin belirlenmesiyle birlikte çalışmalar yürütülüyorsa, kriz iletişimi esnasında da hedef kitlenin belirlenmesi gerekmektedir. Hedef kitle belirlendikten sonra yapılması gereken çalışmaların başında medyayı ve hedef kitleyi sık sık ve doğru bir şekilde konuyla ilgili bilgilendirmek gelmektedir. Bunun için yazılı mesaj yayınlamak, halkın güvenilir bilgi alabilmesi için acil durum çağrı merkezi ya da bilgilendirme masası kurmak, basın toplantısı düzenlemek ve sosyal medya üzerinden açıklamalar yapmak yürütülmesi gereken çalışmalar arasında yer almaktadır.

Hedef kitlenin belirlenmesi ve bu hedef kitleyi ikna edici çalışmaların yapılması kadar konunun bu kitleye aktarım tarzı, açıklamaların kimin tarafından yapılacağı, açıklama için kullanılan kanalların seçimi ve mesajların içeriği de önem kazanmaktadır. Bu nedenle krizin çözülmesine yönelik olarak kurum içerisinde kriz iletişim komitelerinin / masalarının kurulması gerekmektedir. Bu komite ya da birim özellikle geleneksel medyada ve son yılların kriz yönetiminde olmazsa olmaz parçası olan sosyal medyada konuyla ilgili etkili ve sorulara cevap verebilen içerikleri hızlıca üretebilmelidir. Bu yapılanmanın sağlanabilmesi mevcut kriz durumunun gözlem ve analizine, krizin yapısına, ortaya çıkış nedenine, nasıl çözülebileceği ile ilgili konulara, hedef kitlenin yapısına, kuruluşların plan, politika, vizyon ve misyon bilgisine hâkim olma gibi gereklilikler bulunmaktadır. Yapılacak açıklamaların markaların üst düzey yöneticileri gibi yetki sahibi isimler tarafından yapılması inandırıcılığı arttıracığı için tercih edilmelidir.

Yapılan açıklama net ve anlaşılır olmalı, spekülasyonlara ve dezenformasyonlara ise kapalı olmalıdır. Açıklamaların hızlı ve doğru bir şekilde hedef kitleye aktarılması esas konudur. Ayrıca, Kurumun internet sitesi ve sosyal ağları konuyla ilgili bilgilendirici içeriklere sahip olmalıdır (Karaağaç, 2013:126)

Belirtilen bu çerçeve kapsamında konu ile ilgili dikkat edilmesi gereken durumlar şöyle ifade edilebilmektedir: (Karaağaç, 2013:125)

- Her ne koşulda olursa olsun insan güvenliği ana öncelik olarak kabul edilmelidir.
- Bilgi paylaşımı gerçekleştirilirken somut verilerden hareket edilmelidir.
- Medyanın konuyla ilgili gelişmelerden haberdar olması sağlanmalıdır.
- Yapılan açıklamaların birbiriyle tutarlı olmasına dikkat edilmelidir.
- Markanın internet sitesi ve sosyal ağ hesapları, olayın gerektirdiği şekilde yenilenmelidir.
- Kriz yönetiminde aktif ve önemli görevi olan tüm birimler acil duruma geçirilmelidir.
- Müşterilerden gelen mesaj ve telefonlara özellikle çağrı merkezi görevlileri ve sosyal medya temsilcilerinin ne yanıtlar verecekleri konusunda bilgilendirilmesi gerekmektedir.
- Durumda herhangi bir değişiklik, farklılık olmasa bile çalışanlar ve müşteriler düzenli aralıklarla bilgilendirilmeye devam edilmelidir.
- Kriz sözcüsünün ve kriz yönetimi ekibinin gerek sözlü gerekse yazılı açıklamalar için konusunda uzman ve eğitilmiş kişilerden seçilmesine dikkat edilmelidir.

Kriz anında iletişim stratejisinin en belirleyici öğelerinden olan ve konuyla ilgili aktarılacak mesajın içeriği krizin özelliklerine, hedef kitlenin yapısına, oluşan ve oluşabilecek olumsuz durumların ciddiyetine, markanın gücü ve etkisine, yasal konulara göre değişiklik gösterebilmektedir. Kriz iletişim stratejisi çerçevesinde kullanılacak mesaj stratejisi markalar tarafından uygun ve bilinçli bir şekilde oluşturulmalıdır.

Kriz anında marka itibarı bakımından hedef kitle ve medya ile çeşitli kanallarla kurulacak iletişim büyük önem taşımaktadır. Çeşitli araştırmalar sonucu ortaya çıkan verilere göre, kriz oluşumunun öncesinde kamuoyunda iyi bir imaja ve algıya sahip, müşteri ve medya iletişimleri iyi durumda olan markaların kriz anında daha az zor durumda kaldıkları ve sorun yaşadıkları belirlenmiştir (Stoff, 2007:21)

Kriz yönetiminin en temel unsuru olan kriz iletişimde gerek yüz yüze ya da telefon aracılığıyla yapılan sözlü açıklamalar, görsel iletişim kanallarının kullanımı, internet ve özellikle sosyal medya hedef kitleye erişimde, kriz iletişiminin sağlanmasında ve sürdürülmesinde etkin bir rol oynamaktadır. Kurumların basın bildirimlerini yayınlamalarına, açıklamalarını sunmalarına olanak tanıyan kurumsal web sayfaları, bloglar, Facebook ve Twitter başta olmak üzere çeşitli sosyal ağlar marka tarafından istenen bilginin ulaştırılmasını sağlamaktadır.

Günümüz teknolojik gelişmeleri, internet ve sosyal ağların artan önemiyle krizler bu ortamlarda kolaylıkla yayılabilmektedir. Aynı şekilde markalar da bu ağlar üzerinden kendini aynı kolaylıkta ifade edebilmektedir. Çağımızda sosyal ağların kullanımı hem dijital hem de geleneksel kriz yönetimi için gerekli bir husustur. Yani yeni iletişim ağlarının markalar tarafından belirli bir stratejiye dayanan, doğru ve mümkün olduğunca

kontrol edilebilir kullanımı kriz iletişimi açısından önemli bir avantaj sağlamaktadır.

Markalar internet ve sosyal ağları kullanarak kriz yönetiminde daha hızlı ve en güncel bilgileri maliyet açısından da tasarruf ederek çok daha büyük bir kitleye ulaştırabilmektedirler. Bu şekilde kamuoyunda kriz sonucu oluşan algının değiştirilmesi hedefleniyorsa daha kolay ve hızlı bir şekilde bu amaç gerçekleştirilebilir.

İnternet ve sosyal ağların kriz anında kullanımları bilgiyi paylaşma, kullanıcı görüşüne ulaşmaya bir araç olarak geleneksel iletişim araçlarından daha özel bir yere sahiptir. Bu bakış açısıyla Bengshir yeni iletişim ortamlarının farklılık ve avantajlarını şu şekilde ifade etmiştir: (Bengshir, 2000:114)

- İnternetin varlığı, kurumsal web sayfaları ve sosyal ağlar bunları takip eden tüm kullanıcılara markalar tarafından aktarılan tüm bilgiye kolayca erişme hakkı verdiği gibi markaların kullanımıyla da onlara bilgi yayma hakkı tanımaktadır.

- Yani iletişim ortamları kullanıcılara yani kamuoyuna sürece katılım fırsatı sunmaktadır.

- Kullanıcılarla etkileşim gerçekleştirerek onları takip etme, hedef kitlenin görüş ve düşüncelerini analiz etme, kamuoyu ile doğrudan iletişim halinde olarak kriz yönetim sürecinin seyrini belirleme ve bu doğrultuda bir kriz yönetimi oluşturmaya zemin hazırlar.

Bu ortamlarda kullanıcıların birbirleri ile ve markayla olan etkileşimleri kriz açısından hem olumlu hem de olumsuz sonuçlar doğurabilir. Bu ortamlar krizin önlenmesi, etkisinin azaltılması, müşteri fikirlerinin pozitif yönde değiştirilmesi gibi olumlu sonuçlar doğuracak çalışmaların yürütülmesinde olanak tanıyabilmektedir. Ancak öte yandan, kriz ortamının doğması, krizin şiddetlenmesi, kullanıcıların birbirini etkileyerek olumsuz düşüncelerin kamuoyunda yayılmasının sağlanması gibi markalar için istenmeyecek durumları da yaratabilmektedir. Yeni iletişim ortamlarının bu özellikleri sebebiyle Kadıbeşegil'e göre (Kadıbeşegil, 2003:148) internet kriz ortamlarının hem zehri hem de panzehri konumundadır. Bu bakış açısıyla düşünüldüğünde markaların kriz yönetimi ve kriz iletişim stratejisinde yeni iletişim ortamlarını iyi ve etkili bir şekilde konumlandırmaları, bu konuda uzman kişilerle çalışmaları, hedef kitlelerini ve sosyal ağ kullanımlarını doğru analiz etmeleri, sosyal ağları mümkün olduğunca kendi lehlerinde kullanmaları ve buna uygun iletişim stratejisi belirlemeleri elzem bir durumdur.

3. KRİZ YÖNETİMİNDE İMAJ RESTORASYON TEORİSİ

İmaj Restorasyon Teorisi, kriz yönetimi aşamasında yöneticilerin, karşılarına çıkan sorunları öncelik sırasına göre belirlemesi ve problemleri ortadan kaldırmaya çalışması için kullandığı iletişim dilini ve iletişim araçlarını doğru bir şekilde seçmesine olanak vermektedir (Çetin ve Toprak, 2016:58). Kurumlar belirledikleri iletişim stratejileri ile ilişkili olarak bir de

kriz iletişimi stratejilerini oluşturmaktadırlar. Bu gibi durumlarda özellikle ortaya koyulacak mesajların doğru bir şekilde seçilmesi ve toplumsal değerlerin ön planda tutulması gerekmektedir.

İmaj Restorasyon Teorisi çerçevesinde ele alınarak birçok krizin incelendiği görülmüştür. Duğan tarafından sosyal medya kaynaklı krizler imaj restorasyon teorisi çerçevesinde incelenmiş (Duğan, 2018:293), Kasidicioğlu ise, Watsons krizinde aktarılan mesajların imaj restorasyon teorisi bağlamında ele almıştır (Kasidicioğlu, 2018:34). Canpolat ve Şahiner tarafından, İmaj Restorasyon Teorisi bağlamında yine önemli bir örnek olan Galaxy Note 7 güvenlik krizinin incelendiği görülmektedir (Canpolat ve Şahiner, 2017:213). Bir başka çalışmada araştırmacılar, kriz iletişimi kapsamında imaj restorasyon teorisinin titiz bir şekilde uygulanması önerisinde bulunmuşlardır. Bu doğrultuda, Texaco'nun yaşadığı kriz sürecindeki stratejisini İmaj Restorasyon Teorisi bağlamında incelenmiştir (Coombs ve Schmidt, 2009:163-164). Bu konuda yapılan birçok makalenin olduğu görülmektedir. Çalışma kapsamında farklı bir örnek alınmış ve Türkiye'de yaşanan önemli bir marka krizi olarak Yıldız Holding'in yaşadığı Ülker 1 Nisan reklam krizi sürecindeki mesaj stratejilerinin ne olduğunun tespiti amaçlanmaktadır.

İmaj restorasyon teorisinin kurucularından olan Benoit'e göre (1997:179), imaj restorasyon teorisi, kriz anında yaşanan durumlara veya krizin aşamalarına odaklanmak yerine kriz sürecinde üretilen mesajlara odaklanmaktadır ve şirketler krizler ile karşı karşıya kaldıklarında ne söyleyebilir sorusunun cevabını aramaktadır. Oldukça kapsamlı olan bu teori de beş tane strateji mevcuttur. Bu stratejiler aşağıda yer almaktadır;

- İnkâr,
- Sorumluluktan kaçma,
- Eylemin olumsuzluklarını azaltma,
- Düzeltici işlem ve
- Kabullenme

İnkâr stratejisine bakıldığında temelde 2 alt başlığının olduğu görülmektedir. Özellikle sorunun varlığının kabul edilmediği veya suçun başkasına atıldığı durumları içermektedir. İnkâr stratejisi söz konusu eylemin gerçekleştirilmediğini veya suçun başka biri tarafından işlendiğini savunan stratejidir (Masaviru, 2016:24). Sorumluluktan kaçma stratejisine bakıldığında, 4 alt başlığının olduğu görülmektedir. Sorumluluktan kaçma stratejisi özellikle var olan kriz durumunun kurum açısından çok önemsenmediği zamanlarda gerçekleştirilmektedir. Eylemin olumsuzluklarını azaltma stratejisine bakıldığında, 6 alt başlığı içerdiği görülmekle birlikte var olan krizin ortaya çıkardığı sonuçların etkilerinin az olduğunun savunulduğu görülmektedir. Düzeltici işlem stratejisinde ise sorunun çözümüne yönelik adımların atılmasına yönelik çalışmaları ele alan bir strateji olduğu söylenebilir. Son strateji olan kabullenme stratejisine bakıldığında ise kurumun var olan krizi kabullendiği ve bu yönde çalışmalar yaptığı gözlemlenebilmektedir.

İmaj Restorasyon Teorisi içerisinde yer alan inkâr, sorumluluktan kaçma, eylemin olumsuzluklarını azaltma, düzeltici işlem ve kabullenme stratejilerinin alt başlıkları tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1. İmaj Restorasyon Stratejileri ve Temel Özellikleri

STRATEJİ	STRATEJİ TEMEL ÖZELLİK
1. İnkâr	
1.1.Basit İnkâr	Herhangi bir hatanın olmadığını ileri sürme
1.2.Suçü Başkasına Atma	Hatanın başkası tarafından yapıldığını ileri sürme
2.Sorumluluktan Kaçma	
2.1.Provokasyon	Faaliyetin başka bir eylem sonucunda yapılmak zorunda kaldığını ileri sürerek hatanın anlaşılabilir karşılanmasını sağlamaya çalışma
2.2.Eksiklik	Hatanın bilgi veya yetenek eksikliğinden kaynaklandığını ileri sürme
2.3.Kaza	Hatanın bir talihsizlik sonucunda meydana geldiğini ileri sürme
2.4.İyi Niyet	Hata olmasına rağmen iyi niyet olduğunu ileri sürme
3.Eylemin Olumsuzluklarını Azaltma	
3.1.Destekleme	Hata olmasına rağmen faaliyetin iyi niteliklerine ya da geçmişteki olumlu yönlerine vurgu yapma
3.2.Minimize Etme	Hatadan kaynaklanan zararın çok ufak olduğunu ileri sürme
3.3.Ayırt Etme	Hatanın geçmişte başka firmaların yaptıkları benzer hatalardan daha az zarara neden olduğunu ileri sürme
3.4.Üstünlük	Faaliyet sonucunda elde edilen faydanın, hatanın neden olduğu zararlarından daha önemli olduğunu ileri sürme
3.5.İtham Edenlere Saldırma	Hatayı itham edenlerin toplumdaki güvenilirliğini azaltmaya çalışma
3.6.Tazminat	Mağdurlara tazminat ödeme, zararlarını karşılama
4.Düzeltilici İşlem	Problemi çözmek ve problemin tekrerr etmemesi için çalışmalar yapma
5. Kabullenme	Hata için özür dileme

Kaynak: Benoit, W. L. (1997). *Image Repair Discourse And Crisis Communication*, *Public Relations Review*, 23(2), 178-182.

4. YÖNTEM ve AMAÇ

Çalışmada nitel bir araştırma yöntemi olan içerik analizi kullanılmıştır. Bu doğrultuda örnek olarak ise “Ülker 1 Nisan Reklamı” ele alınmıştır. Nitel örnek olay çalışmalarına bakıldığında, en temel özelliği olarak bir ya da birkaç durumun detaylı bir şekilde araştırılması ön plana çıkmaktadır. Yani bir duruma ilişkin etkenler (ortam, bireyler, olaylar, süreçler vb.) bütüncül bir yaklaşımla araştırılmaktadır ve ilgili durumu nasıl etkiledikleri ve bu durumdan nasıl etkilendikleri üzerine odaklanılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 83).

Bu bağlamda Yıldız Holding’in kriz yönetimi süresince yapmış olduğu açıklamalar incelendiğinde krizle ilgili resmi bir açıklama olarak sadece basın bülteni yayınlandığı ve basın açıklaması yapıldığı görülmektedir. Yıldız Holding tarafından 1 Nisan 2017 yılında yayınlanmış olan basın bülteni araştırma açısından önemlidir. Bu nedenle, 1 Nisan 2017 tarihinde yayınlanmış olan basın bülteni İmaj Restorasyon Teorisi bağlamında incelenmiştir. İncelenen bu basın bülteninin Facebook ve Twitter sosyal medya kanalları üzerinden yayınlandığı görülmektedir. Özellikle yeni iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmelerle birlikte Yıldız Holding’in açıklama yapmak için bu mecralara öncelik verdiği görülmektedir.

Bu çalışma, Yıldız Holding bünyesinde yer alan Ülker’in 1 Nisan 2017 Tarihi’nde gösterime sunduğu reklam filmi sonucunda meydana gelen krizi İmaj Restorasyon Teorisi kapsamında ele alarak incelemeyi amaçlamaktadır. Belirlenen amaca yönelik olarak yayınlanan basın bülteninin İmaj Restorasyon Teorisine göre analizi yapılmıştır (<https://www.facebook.com/YILDIZHOLDING/> Erişim Tarihi: 08.08.2019).

5. ANALİZ VE BULGULAR

Yıldız Holding tarafından Ülker markası için 1 Nisan 2017 tarihine özel olarak hazırlanmış olan bir video kamuoyu ile paylaşılmıştır. Videonun içeriği incelendiğinde "1 Nisan yaklaşıyor, tuhaf şeyler oluyor" başlığıyla yayımlandığı görülmektedir ve video kısa bir süre sonra gelen tepkiler üzerine yayından kaldırılmıştır. Videoda animasyonların yanı sıra, "Hesaplaşma zamanı" gibi ifadelerle yer verilmektedir. Bu doğrultuda siyasi konular başta olmak üzere farklı çağrışımlar yarattığı düşüncesi sebebiyle eleştirilen 1 Nisan reklamı, Yıldız Holding ve Ülker markası için kriz ortamını oluşturmuştur. Marka, toplumsal anlamda tepkilerin artmasıyla birlikte basın açıklaması yapmıştır. Ancak basın açıklamasının tek başına krizin çözümünde etkili bir rol oynadığını söylemek doğru olmayacaktır. Bu nedenle Yıldız Holding’in basın açıklamasının içeriği çalışma açısından önem arz etmektedir. Yıldız Holding tarafından Facebook ve Twitter aracılığıyla yayınlanmış olan basın bülteni aşağıda yer almaktadır.

1 Nisan şakalarını konu alan seri reklam filmlerimizin birisi ile ilgili şirketimize ve markamıza yönelik akıl almaz, mesnetsiz bir karalama kampanyası başlatıldı.

20 Mart'tan bu yana televizyonda ve sosyal medyada yayında olan bu reklam filmi 1 Nisan'ın şaka ruhunun ve hep olageldiği üzere aile bireyleri ve bilhassa kardeşler arasındaki şakalaşmaların üzerine kurgulandı.

Akil ve izanla açıklanamayacak bir biçimde, bir şaka reklamı, başlatılan bir sosyal medya kampanyası ile farklı noktalara çekildi ve içinde asla olmayan ve olması dahi düşünülmemeyecek anlamlar yüklenerek, markamıza yönelik olumsuz yargılar oluşturulmaya çalışıldı. Reklam film görüntüleri ve üzerindeki yazılarla oynanarak deformasyon oluşturuldu ve sanki bu deforme edilmiş görüntü ve sözler markamıza aitmiş gibi lanse edilmeye çalışıldı.

Oysa filmin içeriğindeki görüntüler, kardeşlerin birbirlerine yaptıkları şakalardan örnekler taşıyordu. Ki bu senaryo, gerçek hayattaki bilindik 1 Nisan şakalarının hikaye edilmesinden başka bir şey değildi.

Herhangi bir yanlış anlamın önüne geçmek amacıyla, reklam filminin amacını anlatan bir açıklama ve devam filmleri kamuoyu ile paylaşıldı. Fakat bu açıklamaya rağmen reklam filmine farklı anlamlar katmaya çalışan bu olumsuz kampanya, markamıza / şirketimize yönelik 'hakaret ve tehditler' içerecek kadar ileriye götürüldü.

Ülker, 1944 yılından bu yana bu memleket için üreten, ürettikleri ile tüketicilerini memnun eden bir şirket olarak milletimizin ve memleketimizin önemli bir değeri olduğunun bilincindedir. Ve yine Ülker, milletimizin, Ülker'e verdiği değerini de bilincindedir.

Aslında, Ülker'i hedef almış gibi görünmekle birlikte, haksız itham ve iftiralara; devletine, milletine ve ülkesine bağlı saygıdeğer vatandaşlarımızı da tahrik etme ve hasmane tutum almaya zorlamayı amaçlamıştır. Maalesef bu tarifsiz çirkin yaklaşım memleketimize zarar vermektedir. Ama hiç kimse Aziz vatanımıza, Milletimize, Devletimize ve milletimizle bütünleşen markamıza zarar veremeyeceklerdir. Bu maksatlı kişilerin kumpas ve linç girişiminin yarattığı tahribatin sonuçları kanun önünde ayrıca takip edilecektir.

Ayrıca şirketimiz tarafından konu ile ilgili kapsamlı bir soruşturma başlatılmış olup, ilgili kişilerin tamamı açığa alınmış olup, ihmali ve/veya kastı olan herkes hakkında idari tedbirlerin yanı sıra suç duyurusunda da bulunulacaktır.

Bu vesile ile bu haksız algıdan incinmiş olan tüm vatandaşlarımızdan da ayrıca özür diliyoruz. Öte taraftan bu süreçte, yanımızda olan ve bize, haklılığımızı dile getirip, geçmiş olsun diyen milletimize de bilhassa teşekkür ederiz.

Saygılarımızla

ÜLKER

Kaynak:<https://twitter.com/YildizHoldingTR/status/848111544214990850?s=20>

Tablo 2. İmaj Restorasyon Teorisi Kapsamında Ülker'in 1 Nisan Reklamı Krizinde Ortaya Koyduğu Mesajların Değerlendirilmesi

Ortaya Koyulan Stratejiler	Stratejilerin Temel Özellikleri	ÜLKER'in Mesajları
1. İnkâr		
Basit Reddetme	Önemli bir aksiyona yer vermeme	
Suçun Yönünü Değiştirme	Başkaları tarafından yapıldığını iddia etme	"Şirketimize ve markamıza yönelik akıl almaz, mesnetsiz bir karalama kampanyası başlatıldı."

		<p>“Bir şaka reklamı, başlatılan bir sosyal medya kampanyası ile farklı noktalara çekildi ve içinde asla olmayan ve olması dahi düşünülemeyecek anlamlar yüklenerek, markamıza yönelik olumsuz yargılar oluşturulmaya çalışıldı.”</p> <p>“Reklam film görüntüleri ve üzerindeki yazılarla oynanarak deformasyon oluşturuldu ve sanki bu deforme edilmiş görüntü ve sözler markamıza aitmiş gibi lanse edilmeye çalışıldı.”</p>
2.Sorumluluktan Kaçma		
Provokasyon	Faaliyetin başka bir sebepten dolayı ortaya çıktığını söyleyerek hatanın makul karşılanmasını sağlamak	<p>“Oysa filmin içeriğindeki görüntüler, kardeşlerin birbirlerine yaptıkları şakalardan örnekler taşıyordu. Ki bu senaryo, gerçek hayattaki bilindik 1 Nisan şakalarının hikâye edilmesinden başka bir şey değildi.”</p>
Fizibilite Eksikliği	Hatanın bilgi veya yetenek eksikliğinden kaynaklandığını ileri sürme	<p>“Herhangi bir yanlış anlamamanın önüne geçmek amacıyla, reklam filminin amacını anlatan bir açıklama ve devam filmleri kamuoyu ile paylaşıldı. Fakat bu açıklamaya rağmen reklam filmine farklı anlamlar katmaya çalışan bu olumsuz kampanya, markamıza / şirketimize yönelik ‘hakaret ve tehditler’ içerecek kadar ileriye götürüldü.”</p>
Kaza	Hatanın bir şanssızlık sonucunda ortaya çıktığını söyleme	
İyi Niyetler	İyi niyet olduğunu vurgulama	<p>“Akıl ve izanla açıklanamayacak bir biçimde, bir şaka reklamı, başlatılan bir sosyal medya kampanyası ile farklı noktalara çekildi”</p>
3.Eylemin Olumsuzluklarını Azaltma		

Destekleme	Markanın iyi özelliklerinin vurgulanması	<i>“Ülker, 1944 yılından bu yana bu memleket için üreten, ürettikleri ile tüketicilerini memnun eden bir şirket olarak milletimizin ve memleketimizin önemli bir değeri olduğunun bilincindedir. Ve yine Ülker, milletimizin, Ülker’e verdiği değer de bilincindedir.”</i>
Minimize Etme	Hatadan kaynaklanan zararın az olduğunu ileri sürme	
Ayırt Etme/Farklılaştırma	Başka markalardan ziyade daha az zarar yol açtığını belirtme	
Üstünlük	Ortaya çıkan durumun zararlarının faydalarından az olacağını söyleyerek faydalı olma durumuna vurgu yapma	
Suçlayan Kişilere Saldırma	Hatayı suçlu görenlerin toplumdaki güvenilirliğini azaltmaya çalışma	<i>“Bu maksatlı kişilerin kumpas ve linç girişiminin yarattığı tahribatın sonuçları kanun önünde ayrıca takip edilecektir.”</i>
		<i>“Ayrıca şirketimiz tarafından konu ile ilgili kapsamlı bir soruşturma başlatılmış olup, ilgili kişilerin tamamı açığa alınmış olup, ihmali ve/veya kastı olan herkes hakkında idari tedbirlerin yanı sıra suç duyurusunda da bulunulacaktır.”</i>
Tazminat	Mağdurlar için tazminat ödeme	
4.Düzeltilici İşlem	Problemi çözmek ve tekrar etmemesi için çalışmalar yapmak	
5.Kabullenme	Hata için özür dileme	<i>“Bu vesile ile bu haksız algıdan incinmiş olan tüm vatandaşlarımızdan da ayrıca özür diliyoruz.”</i>

Daha önce de ifade edildiği gibi İmaj Restorasyon Teorisi incelendiğinde beş temel stratejinin yer aldığı görülmektedir. Yapılan çalışma doğrultusunda Ülker markasını bünyesinde bulunduran Yıldız Holding'in 1 Nisan 2017 tarihinde karşılaştığı kriz sonucunda yayınlanan basın bülteninin İmaj Restorasyon Teorisi bağlamında değerlendirilmesi tablo 2'de yer almaktadır.

"1 Nisan reklamı" ile birlikte oluşan kriz ortamı sonucunda Yıldız Holding tarafından yayınlanan basın bülteni incelendiğinde inkâr stratejisinin kullanıldığı görülmektedir. İnkâr stratejisinde kurumlar, sorumluluğu kabul etmeyerek, başka kurum ya da kişilerin olaydan sorumlu olduğu iddia edilmektedir. Oysaki kriz yönetimi için markalar tarafından beklenen davranış ve oluşturulan stratejide hatalı ya da kusurlu bir durum varsa bunun kabul edilerek sorumluluk alınması ve düzeltme çalışmalarının gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

Basın bülteni incelemesinde markanın aynı zamanda iyi niyet vurgusu yaptığı, yanlış anlaşılmanın olduğunun ifade edildiği ve bu şekilde imaj Restorasyon Teorisine göre sorumluluktan kaçmaya dayalı bir strateji benimsedikleri de görülmektedir. Aslında ortaya çıkan durumdan çok daha farklı ve iyi bir içerikle yola çıkıldığının ancak bunun belirli kişi ve çevrelerce farklı yöne çekildiğinin vurgusu yapılmaktadır. Dolayısıyla yine sorumlu veya suçlu olarak kurum ya da marka dışındaki kişi ve gruplar gösterilmektedir.

İmaj Restorasyon Teorisine göre incelenen basın bülteninde markanın olumlu yönlerinin ve köklü tarihinin öne çıkarıldığı görülmektedir. Bu durum krizin varlığını kabul etme ve buna yönelik çözüm stratejisini oluşturmaktan çok eylemin yarattığı olumsuzluk ortamının marka ile ilgili iyi şeylerin ön plana çıkartılarak unutturulmasına ya da dikkatlerin farklı yönlere çekilmesi çabasına dayanmaktadır. İmaj Restorasyon Teorisine göre Yıldız Holding incelendiğinde, suçlayan kişilere saldırma stratejisini benimseyerek, markayı suçlu görenlerin toplumdaki güvenilirliğini azaltma çabası içinde olduğu ortaya çıkartılmıştır.

Basın bülteninin markanın konuyla ilgili belirli bir kabul içerisinde kamuoyundan özür dilediği görülmektedir. Ancak bu cümlede yine haksız algı yapıldığı vurgulanmakta ve suçun yönü değiştirilmeye çalışılmaktadır.

Marka tarafından yayınlanan basın bülteninin İmaj Restorasyon Teorisi ile analiz edilmesi sonucunda markanın kriz yönetiminde, inkâr stratejilerinden basit reddetme; sorumluluktan kaçma stratejilerinden kaza; eylemin olumsuzluklarını azaltma stratejilerinden minimize etme, ayırt etme/farklılaştırma, üstünlük ve tazminat; düzeltici işlem stratejilerinden herhangi birine başvurulmamıştır.

Bu doğrultuda genel anlamda markanın kriz yönetimi için belirlediği stratejide net bir başarı elde edemediği hatta sorumluluktan kaçma, inkâr, suçun yönünü değiştirme ve kendisini suçlayanı suçlama gibi içerikleri barındıran basın bülteninin başarısızlıkla sonuçlandığı ve krizin net bir çözüme kavuşturulamadığı ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla imaj restorasyon

teorisi çerçevesinde Ülker 1 Nisan krizinin marka tarafından etkili bir şekilde yönetilemediği ve sonuçlandıramadığı ifade edilebilmektedir.

Sonuç

Kurumların kriz süreçlerinde proaktif bir yaklaşım sergilemesi krizin doğru yönetilmesi açısından önemlidir. Özellikle kriz sürecine hazırlıklı olan kurumlara bakıldığında önceden hazırlamış oldukları bir kriz yönetim planları bulunmakta olduğu görülmektedir. Bu planlar doğrultusunda hareket edildiğinde ise süreç içerisinde kurumların hata yapma ihtimali azalmaktadır. Etkili ve doğru bir kriz yönetiminde beklenen, krizle karşı karşıya kalan kurumların sorumluluklarının bilincinde olarak hatalarını ya da yanlışlarını şeffaflıkla kabul etmesidir. Markalar, krizi reddetmek yerine krizi kabullenmeli ve müdahalelerini ona göre planlamalıdır. Özellikle kurum krizleri dikkate alındığında kriz yönetiminin hangi medya araçları ya da sosyal ağlar aracılığıyla yürütüleceği, krizi kimin yöneteceği veya hangi mesajların kamuoyu ile paylaşılacağı önem kazanmaktadır.

1 Nisan 2017 tarihinde Yıldız Holding CEO'su Murat Ülker'in resmi Twitter hesabından, yayınlanan reklam filmi sonucunda oluşan kriz ortamı nedeniyle konuyla ilgili bir açıklama yaptığı görülmektedir. Aynı tarihte Yıldız Holding resmi sosyal medya hesaplarından kriz ile ilgili basın bülteni yayınlanmıştır. Yıldız Holding kriz yönetimi için en etkili alanlardan biri olan sosyal medya kullanımıyla doğru bir hareketi gerçekleştirdiği söylenebilmektedir. Ancak imaj restorasyon teorisi çerçevesinde yayınlanan basın bülteni incelendiğinde Yıldız Holding'in yaşadığı krizin çözüm yollarını yanlış bir bakış açısıyla ele aldığı ortaya çıkmaktadır.

Araştırmadan elde edilen bulgular doğrultusunda Yıldız Holding'in hızlı bir şekilde kriz yönetimi sürecini başlattığı ve kriz iletişim komitesinin krize anında müdahale ederek hızlı bir şekilde basın bültenini yayınladığı görülmektedir.

Lee'ye göre, (2004:613), krize cevap stratejilerinden üç kriz yanıtı (özür, tazminat ve düzeltici tepki) arasında, tazminat yanıtının özür yanıtından daha fazla sempati oluşturduğu gözükmektedir.

Ülker 1 Nisan Reklamının neden olduğu kriz ve kriz yönetimi incelendiğinde, Yıldız Holding'in, yorum yok ve minimize etme stratejileri yerine suçun yönünü değiştirme ve suçlayan kişilere saldırma stratejisini izlediği görülmektedir. Bu durum kriz yönetimi için daha da olumsuz sonuçları doğurması muhtemel, istenmeyen bir yönetim şeklidir. Bu görüşe göre, imaj restorasyon teorisi bağlamında Yıldız Holding'in kriz yönetiminin başarısız olduğu sonucuna ulaşılabilir.

Bu durum ise Yıldız Holding'e karşı olumsuz bir tutumun oluşmasını sağlamıştır. Özellikle çözüm odaklı bir tavır sergilemeyen Yıldız Holding'in suçun yönünü değiştirme ve suçyalan kişiye saldırma stratejilerinin benimsemesi ile kriz yönetimi için olumlu sonuçlar doğuracak bir yöntem izlemediğini göstermektedir. Bu durumun en önemli sebepleri arasında ise halkın düzenli olarak bilgilendirilmemesi ve mesajlar arasındaki

tutarsızlıkların mevcut olması gösterilebilmektedir. Yıldız Holding tarafından topluma sunulan mesajların yetersiz oluşu insanlar arasında belirsiz bir ortamın oluşmasına, konuyla ilgili spekülasyonların artmasına ve tüketici zihninde markanın negatif konumlanmasına neden olmuştur.

Kaynakça

- Bengshir, T. K. (2000). Halkla İlişkilerde Etkileşimli İletişim:Web (www) *Amme İdaresi Dergisi*, ss.111-131.
- Benoit, W. L. (1997). Image Repair Discourse And Crisis Communication, *Public Relations Review*, 23(2), ss.178-182.
- Canpolat, N., Şahiner, N.(2017). İmaj Restorasyon Teorisi Mesaj Stratejileri Çerçevesinde Samsung Galaxy Note 7 Güvenlik Krizinin İncelenmesi. *The Turkish Online Journal of Design, Art and Communication*. 7(2), ss.213-225.
- Coombs, T. (1995). Choosing the Right Words: The Development of Guidelines for the Selection of the ‘Appropriate’ Crises Response Strategies. *Management Communication Quarterly*. ss.447-476.
- Coombs, T., ve Schmidt, L. (2009). An Empirical Analysis of Image Restoration: Texaco’s Racism Crisis, *Journal of Public Relations Research*, 12(2), ss.163-178.
- Çetin, M, Toprak, Y. (2016). Kriz İletişimi ve Sosyal Medya: Emisyon Krizinde Volkswagen’in Facebook Kullanımı. *Selçuk İletişim*, 9(3), ss.54-68.
- Duğan, Ö. (2018). Sosyal Medya Kaynaklı Krizlerin 'İmaj Restorasyon Teorisi' Açısından Örnek Olaylar Üzerinden İncelenmesi. *Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, Cilt:29. ss.293-313
- Genç, F. N. (2008). Kriz İletişimi: Marmara Depremi Örneği. *Selçuk İletişim* ss.161-175.
- Kadıbeşegil, S. (2003). *Kriz “Geliyorum” Der*. İstanbul: Kapital Medya A.Ş.
- Karaağaç, T. (2013). Kriz Yönetimi ve İletişim. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Cilt:49. ss.117-132.
- Kasidedioğlu, M. Y. (2018). Watsons Krizinde Aktarılan Mesajların İmaj Restorasyon Teorisi Bağlamında İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

- Kuşay, Y. (2017). Proaktif ve Reaktif Kriz İletişiminde Alışveriş Merkezlerinin İletişim Stratejileri. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, ss.379-396.
- Lee, B. T. (2004). Audience-Oriented Approach to Crisis Communication: A Study of Hong Kong Consumers Evaluation of an Organizational Crisis. *Communication Research*, 13(5). ss.600-618.
- Masaviru, M. (2016). Image Restoration: From Theory to Practice - The Case of Manny Pacquiao and Nike Company. *New Media and Mass Communication*. Cilt:52. ss. 29-36.
- Öksüz, B. ve Gümüş, M. (2009). *Turizm İşletmelerinde Kurumsal İtibar Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Reid, J. L. (2000). *Crisis Management*. New York: John Wiley&Sons.
- Stoff, R. (2007). Crisis in Communications. *St Louis Journalism Review*, s.20-21.
- Yeniçeri, Ö. (1993). *İşletmelerde Yönetim, Organizasyon ve Davranış*. Ankara: Tutubay Basım.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, (9. Baskı), Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Extended Abstract

A crisis can be expressed as a situation that can arise in various areas and for various reasons which may have ended up with negative consequences. According to Reid, any situation that results or may result in negative consequences to an organization's reputation in the market, customer relations, and economic situation is called a crisis (Reid, 2000:2). In this respect, brand crises, as discussed in the present study, can create major problems for all institutions and organizations. Crises may have negative impacts on internal and external operations of brands, their customer relations, production, sales and marketing activities directly or indirectly.

Brands, regardless of their sector, may face situations that are difficult to manage and may have negative effects at unexpected times for various reasons. It is a fact that such situations with crisis content will have many unintended consequences for the brand. For this reason, brands can carry out various preliminary studies, develop strategies and train experts within the company structure in order not to face any crisis. However, the crisis may not always allow brands to protect themselves, and may not allow things to develop in favor of brands no matter what the situation is. In such situations,

rather than whether the brands face the crisis, what kind of crisis the brands face and how they should react to the crisis gain importance. Regardless of the reason for the crises, when they are not managed with a good strategy, they damage the brand's image and value both in the eyes of customers and employees.

Each institution should determine its strategies in advance for the crises that may occur due to various reasons and should also set up its communication strategies within this framework. The basis of the communication strategy should be to focus on minimizing the impact of the crisis at the moment of crisis, as well as to aim to deliver the desired message to the target audience most accurately and rapidly. Therefore, just as the studies in corporate marketing and advertising strategies are carried out with the determination of the target audience, it is necessary to determine the target audience during crisis communication. Once the target audience is determined, the first thing that needs to be done is to inform the media and the target audience about the situation frequently and accurately. For this purpose, publishing written messages, setting up an emergency call center or information desk for the public to receive reliable information, organizing a press conference and sharing statements on social media are among the activities to be carried out.

This study aims to examine the crisis that occurred as a result of the commercial film broadcasted by Ülker, a member of Yıldız Holding, on April 1, 2017, in the context of Image Restoration Theory. The press release published for the stated purpose was analyzed in accordance with the Image Restoration Theory.

Image Restoration Theory allows managers to accurately select the communication language and communication tools to determine the problems they face in order of priority and to try to eliminate the problems (Çetin and Toprak, 2016:58). Institutions form crisis communication strategies in relation to the communication strategies they determine. In particular, the messages to be put forward should be chosen correctly and social values should be kept in the forefront.

Content analysis, a qualitative research method, was used in the research. In this respect, as an example, "Ulker April 1 Advertisement" was considered. When the qualitative case studies are examined, the most basic feature is to investigate one or more situations in detail. In other words, factors related to a situation (environment, individuals, events, processes, etc.) are investigated with a holistic approach and focus is on how they affect the situation and how they are affected (Yıldırım & Şimşek, 2013: 83). In this context, when the statements made by Yıldız Holding during the crisis management are examined, it is seen that only press releases and public statements were issued as official statements about the crisis. The press release issued by Yıldız Holding on April 1, 2017, is important in terms of research. Therefore, the press release, issued on April 1, 2017, was examined in the context of Image Restoration Theory.

In the press release, it is seen that the brand made an apology to the public in a specific admittance about the situation. However, in this release, it was emphasized that unfair perception is made and the direction of the fault is tried to be changed.

In this respect, it can be said that the brand has not achieved clear success in its strategy for crisis management. In fact, it can be stated that the press release, which contains content such as avoiding responsibility, denying, changing the direction of the fault and accusing the accuser, has failed and the crisis has not been resolved clearly.

When the crisis and crisis management caused by Ülker's April 1 commercial is examined, it is seen that Yıldız Holding followed the strategy of “Shift The Blame” and “Attack accusers” instead of following no comment and minimizing strategies. This is an undesirable form of management that is likely to have even more negative consequences for crisis management. According to this view, within the context of Image Restoration Theory, it is possible to conclude that Yıldız Holding's crisis management has ended up with failure.

The fact that Yıldız Holding, which did not display a solution-oriented attitude, has adopted strategies “Shift The Blame” and “Attack accusers” shows that it did not follow a method that would have positive results in terms of crisis management.