

# KRİZ YÖNETİMİNDE KRİZ İLETİŞİMİNİN ÖNEMİ: NIKE ÖRNEĞİ

Saliha Meltem KOÇ KAPLAN  
İstanbul Aydın Üniversitesi, Türkiye  
salihakaplan@aydin.edu.tr  
<https://orcid.org/0000-0002-0247-0140>

**Geliş tarihi / Received:** 05.02.2020

**Kabul tarihi / Accepted:** 07.03.2020

**DOI :**10.17932/IAU.ICD.2015.006/icd\_v06i1004

## ÖZ

Günümüzde kurumların faaliyetlerini sürdürebilmeleri, içinde bulunduğumuz ekonomik ve politik koşullar nedeniyle yeterince zor olmakla birlikte, beklenmedik zamanlarda ortaya çıkan krizler, kurumların sürdürülebilir başarılarını, hatta kimi zaman varlıklarını tehlikeye sokabilmektedir. Kurumun büyüklüğü, sektördeki yeri, ekonomik gücü gibi unsurlar dahi kurumun krizle karşı karşıya kalmasını veya krizle karşı karşıya kaldığında zarar görmesini engelleyememektedir. Kriz esnasında uygulanacak kriz iletişiminin önemini kavrayamayan kurumlar krizden çok büyük zararlar çıkmaktadırlar. Literatür taraması yapılarak hazırlanan bu çalışmanın konusu, kriz iletişiminde uygulanabilecek başlıca strateji ve taktiklerin incelenmesi ve örnek vaka çalışmasının değerlendirilmesidir. Çalışmanın amacı; kurumlara krizle başa çıkabilmeleri için uygulanabilecek kriz iletişim stratejileri hakkında bilgi vermek ve güçlü bir geçmiş ve ekonomik yapıya sahip Nike'ın yaşadığı kriz sürecini, kriz iletişim stratejilerini ve etkilerini değerlendirerek kurumlar için örnek teşkil etmesine yardımcı olmaktır. Çalışmanın bulgularında, krizin etkilerinin, kurumun uygulayacağı iletişim stratejileri ile azaltılıp çoğaltılabileceği, bununla birlikte kurumların karşı karşıya kaldıkları krizlerde kullandıkları kriz iletişim stratejilerini ancak etik, gerçeğe dayalı temeller üzerine oturttuklarında krizle başa çıkma konusunda başarı sağlayabilecekleri gözlemlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** *Kriz, Kriz İletişimi, Kriz Yönetimi, Etkili Kriz Yönetimi*

## **THE IMPORTANCE OF CRISIS COMMUNICATION IN CRISIS MANAGEMENT: NIKE CASE**

### **ABSTRACT**

In the recent times, since it is already difficult for the companies to maintain their existence because of the economic and political circumstances, when a crisis occurs at the most unexpected time for the company, it endangers the sustainable success of the company and even risks the existence of the company. Even the facts such as size, economic power of the company or position within the sector cannot prevent the company from facing a crisis or from suffering because of a crisis. If companies do not understand the importance of crisis communication in a crisis, they suffer tremendously during and after the crisis. This article is prepared with literature review and the subject of this article is to examine the essential strategies and tactics of crisis management and crisis communication and evaluate the case study. The object of this article is to inform companies regarding applicable crisis communication strategies in order to cope with the crisis and to evaluate crisis communication strategies and tactics of Nike's, who has a strong history and economical structure, so that the companies can take it as an example to lighten their way. In the findings of the study, it has been observed that the effects of the crisis could be reduced or multiplied due to the communication strategies applied by the company and furthermore, that the companies can achieve success in dealing with the crisis if only their crisis communication strategies are used ethically and based on accurate information.

**Keywords:** *Crisis, Crisis Communication, Crisis Management, Effective Crisis Management*

### **GİRİŞ**

Bir kurum, krizle hiç beklemediği bir anda karşı karşıya kaldığından, eğer kurum kriz yönetimi konusunda, kriz öncesinde hiçbir çalışma yapmamış, olası bir kriz durumunda uygulanabilecek stratejileri daha önceden oluşturmamışsa kurumun krizle mücadele etmesi oldukça güç olmaktadır. Kriz yönetimi konusuna önem veren, kriz henüz başına gelmeden bu konuyla ilgili çalışmalar yapan, olası kriz durumlarına göre strateji ve taktikler belirleyen kurumlar ise krizden en az zararlı çıkanlar olmaktadır. Olası bir kriz durumuna önceden hazırlanmak, kurumların krizi daha hafif hasarlarla atlattığını ve kurumun normal yaşantısına daha çabuk geri dönmesini sağlamaktadır.

Kriz kavramını kurumlar açısından analiz etmeden, tanımlamadan önce, krizin birey olarak herkesin zaman zaman yaşadığı ya da yaşayabileceği bir örneğe

benzetmekle başlanılabılır. Zaman zaman yaşanan sağlık problemlerinin varlığını aslında bilinse, sinyallerini kişi tarafından alınsa da, çoğu zaman görmezden gelindiği bir gerçektir. Ta ki bu rahatsızlıklar bir anda, kişinin normal yaşantısını sürdürmesine engel olana dek. Bu noktada doktora gidildiğinde ise, doktorun kapısından özgürce ve dilediğince yaşayarak girmekte olan kişi, aynı kapıdan, acilen sıkı bir gıda rejimine başlaması, periyodik olarak bazı ilaçlar alması, düzenli spor yapması, belli dönemlerde doktor kontrolüne gelmesi gibi gerçekler ve uygulaması gereken önlem ve tedavilerle çıkmaktadır (Aksu, 2010: 15). Bir kurumun kriz sinyallerini almayıp kriz ihtimalini görmezden gelmesi sonucunda krizi yaşamak suretiyle, krizin zararlarını azaltmak ve kurumu normal yaşantısına döndürmek amacıyla acil önlemler alması, yukarıda bahsedilen bireysel örneğe benzerlik göstermektedir.

Kurum krizle karşı karşıya kaldıktan sonra ise kriz yönetim ekibinin kullandığı kriz iletişim stratejileri ve taktikleri krizin türüne, boyutuna ve diğer faktörlere göre farklılık gösterse dahi, tüm iletişim stratejilerinin ortak temel amacı, Kurumun krizi mümkün olan en az hasarla atlatması, hatta mümkünse krizi lehine çevirmesidir.

Bu çalışmanın amacı; kurumlara krizle başa çıkabilmeleri için uygulanabilecek kriz iletişim stratejileri hakkında bilgi vermek ve güçlü bir geçmiş ve ekonomik yapıya sahip olan Nike'ın yaşadığı kriz sürecini, kriz iletişim stratejileri bağlamında incelemek suretiyle, kriz iletişim stratejilerinin kriz yönetimlerine ve kurumlara olumlu olumsuz etkilerinin incelenerek kurumların daha etkin kriz yönetimleri için ışık tutmaya yardımcı olmaktır.

Literatür taraması yapılarak hazırlanan bu çalışma 4 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kriz kavramı, krizin özellikleri ve krize sebep olan iç ve dış faktörlere yer verilmektedir. İkinci bölümde kriz yönetimi, kriz yönetim planı, kriz yönetim ekibi, kriz iletişimi ve önemi, üçüncü bölümde ise kriz iletişim teorilerinden kurumsal savunma teorisi ve imaj restorasyon teorisi, mesaj stratejileri ve taktikleri ile birlikte incelenmektedir. Dördüncü bölümde, Nike kurumunun 1980'li yıllarda karşı karşıya kaldığı ve 1998 yılına dek, çeşitli kriz iletişim stratejileri ve taktikleri ile yönettiği kriz süreci incelenmiştir. Bu kısımda Nike'ın kriz yönetimi ve kriz iletişimi, kriz iletişim teorileri bağlamında ele alınmış olup, Nike'ın kullandığı kriz iletişim stratejileri ve taktiklerini kullanma zamanı, kullanma şekli ve hangi doğrultuda kullandığına ayrıca önem verilmiştir.

## **KRİZ KAVRAMI**

1929 ekonomik bunalımında yaşanan kaos ortamı ve sonrasında kriz kavramı, halkla ilişkilerin uygulamaları ile sistematik bir bilimsel alan haline gelmiş

(Keskin ve Özdemir 2009: 9-10) ve kriz kavramı için söz konusu tarihten bu yana pek çok tanım yapılmıştır.

### **Krizin Tanımı Ve Özellikleri**

Hermann'ın tanımına göre kriz, beklenmedik bir zamanda ansızın ortaya çıkan, örgütün yüksek derecede önem arz eden amaç ve hedeflerini tehdit eden, tepki vermek için çok kısa bir sürenin olduğu ve tüm bu sebeplerden ötürü çok yüksek seviyede stres yaratan durumdur (Hermann, 1963: 64). Billing'in (1980) tanımına göre kriz, örgütün çok değerli varlıklarını kaybetmesinin olası olduğu, çözmek için geçen zamanın kurum üzerinde baskı oluşturduğu durumdur. Bu iki tanım krizi örgüte zarar veren bir durum olarak nitelendirse de Kotter ve Sathe (1978), Lippitt ve Schmidt (1967) gibi başka yazarlar da krizi, örgütün zayıflıklarını tespit edip üstesinden gelmek için bir fırsat olarak tanımlamaktadırlar. Millburn ve arkadaşlarına göre ise kriz örgütün mevcut hedeflerine ulaşmak için bir fırsat, örgütün mevcut hedeflerine ulaşmasını engelleyen veya engellemek isteyen, örgütün hedeflerine ulaşması için sahip olduğu yetiyi azaltan, örgütün çıkarlarına tamamen ters olan ve örgütün acilen çözmesi gereken bir durumdur (Millburn vd., 1983: 1143-1144). Millburn ve arkadaşlarının tanımı krizi hem fırsat olarak görenleri hem de tehdit olarak görenleri kapsayacak şekildedir. Bununla birlikte krizi çok geniş kapsamlı tanımlayanlar da olmuştur. Kernisky (1997), krizi örgütten beklenenler ve gerçekte yaşananlar arasındaki temel uyumsuzluk olarak tanımlamıştır. Benzer şekilde Weick da krizi oldukça kapsamlı tanımlamıştır. Weick'a (1988) göre kriz, örgütün kuruluş amaçlarını tehdit eden, olma ihtimali düşük, ancak olduğu takdirde etkisi büyük olaydır (Kernisky, 1997: 844).

Literatürde yapılan tanımların ışığında kriz; herhangi bir önlem alınmadığı ve öncesinde gelen sinyaller görmezden gelindiği takdirde, ansızın kurumun başına gelen ve kurumun vizyonunu, gerçekleştirmesi gereken amaç ve hedefleri tehdit eden, kurumu maddi, manevi zarara uğratan, gerçekleştiği anda yöneticilerin cevap vermesi, hemen müdahale etmesi gereken bir durum olarak tanımlanabilir.

### **Krizin Özellikleri**

Kriz kavramı için yapılan tanımlar değerlendirildiğinde ve tanımlardaki ortak ifadeler süzülendiğinde krizin özelliklerinin aşağıdaki şekilde özetlenmesi mümkündür (Asunakutlu vd., 2003: 143).

- a) Kriz durumu tahmin edilemez.
- b) Örgütün tahmin ve kriz önleme mekanizmaları yetersiz kalır.

- c) Kriz, örgütün amaç ve varlığını tehdit eder.
- d) Kriz, acilen müdahale gerektirir.
- e) Kriz, karar veren kişilerde gerilim yaratır.

### **Kriz Sebebi Olan Faktörler**

Bir kurumun krizle karşı karşıya gelmesinin altında çeşitli faktörler yatabilmektedir. Krize neden olan faktörlerin iki ana başlık altında toplanması mümkündür. Krize sebep olan dış faktörler; rakipler, tedarikçiler, müşteriler, yasal düzenlemeler, toplum ve doğal afetlerdir (Millburn, 1983: 1148-1150). Rakiplerin mevcut veya sonradan geliştirdikleri niteliksel ve niceliksel özellikleri kurumun krizi yaşamasına sebep olabilmektedir (Khandwalla, 1978:12). İkinci faktör olan tedarikçiler, kurumun kontrolü altında olmadığı takdirde kuruma çok büyük zarar verebilmektedirler. Bunun en can alıcı örneği bu makalede örnek olay olarak incelenecek olan Nike firmasında gözlemlenebilecektir.

Kriz sebebi olan dış faktörlerden, müşterilerin talebinin bir anda değişmesi, müşterilerin kurumun ürün / hizmetinden vazgeçmesi veya müşterilerin gözünde kurumun yaptığı herhangi bir davranış sebebiyle itibar kaybı yaşanması, kurumun krize girmesini çabuklaştırabilmektedir. Yine etkileyici bir başka dış faktör olan yasal düzenlemeler kurumun dezavantajına olacak şekilde yapıldığı takdirde kurumların hiç beklemedikleri ve hazır olmadıkları bir zamanda krize girmelerine sebep olmaktadır (Millburn vd., 1983: 1149). Örneğin; 2017 yılında ithalatta ilgili getirilen yasal sınırlamalar Türkiye’de ithalat yapan firmaları gümrük işlemlerini gerçekleştirirken son derece zor durumda bırakarak maddi kayıpların yanı sıra, ulusal piyasada ve uluslararası piyasalarda itibar kaybına uğramalarına sebep olmuştur. Yine yasal uygulamalara bir başka örnek vermek gerekirse, kredi kartlarına taksit uygulamasının kozmetik sektöründe yasaklanması ile kozmetik firmaları çok büyük sıkıntı yaşamış ve bu durum kurumların gerek ekonomik gerekse ekonomi dışı çeşitli krizlere girmesine zemin oluşturmuştur.

Toplum, krize sebep olan dış faktörler arasında oldukça önemli bir yere sahip olmakta olup, kurumun içinde bulunduğu kültür, normlar ile kurumun amaçları arasında çelişkiler bulunduğu takdirde krizin oluşması kaçınılmaz olmaktadır. Örneğin çoğu kurumun temel amacı büyüme olup, toplumlar da genel anlamda kurumların büyümesini sosyal zenginliğe bir katkı olarak görmektedirler. Ancak günümüze yaklaştıkça, toplumların bu görüşü değişiklik göstermekte ve büyüme negatif bir etki yaratmaya başlamaktadır. Kurumların bunu gözlemlemesi ve amaçlarını, önceliklerini bu doğrultuda gözden geçirmesi gerekmektedir (Whetten, 1980: 577-578). Krize sebep olan son dış faktör olarak sayılabilecek doğal afetler, kurumun, hatta kimsenin kontrol etmesine imkân olmayan, tahmin edilemeyen

olaylar olduğundan, kurumu bir anda krizle karşı karşıya getirebilmekte veya daha sonrasında kriz yaşamasına sebep olan zemini hazırlayabilmektedir.

Krize sebep olan iç faktörler ise, kurumun karakteristik özellikleri, demografik özellikleri, geçmişi ve geçmişte yaşadığı deneyimler, davranış şekli olarak sayılabilmektedir. Kurumun karakteristik özellikleri ile kast edilen, yönetimin karar alış biçimleri, yönetim özellikleri olup, yönetim şeklinin zayıflığı krize sebep olabilmekte veya kurumun krizle karşı karşıya kalmasını hızlandırabilmektedir (Mintzberg vd., 1977: 251). Bununla birlikte, kurumun değerleri, hedefleri, yaşam eğrisinde hangi aşamada olduğu gibi özellikleri kapsayan demografik özellikler kurumun krizi yaşamasını çabuklaştırabilmektedir (Millburn vd., 1983: 1154). Krize sebep olan bir başka iç faktör, kurumun daha önce yaşadığı kriz deneyimlerinden ders almayı aynı hataları yapmaya devam etmesi olup, söz konusu durum bir sonraki krizin daha da etkili olmasına sebep olmaktadır (Coombs ve Holladay 1996: 282-286). Bu çalışmada örnek olarak incelenen Nike firmasında olduğu gibi kurumlar geçmiş krizlerden ders almadıkları takdirde yeni krizlere sebep olabilmekte ve bu yeni krizler bir öncekinden daha etkili ve zararlı olabilmektedir.

Yukarıda bahsedilen faktörlere ek olarak, kurumun davranışlarında esneklik göstermemesi, karar alma mekanizmalarını sağlam kuramamış olması ve davranışlarında tutarlı olmaması bir kurumun krizle karşı karşıya kalmasına sebep teşkil eden diğer önemli faktörlerdir.

Yaşanan krizin sebebi ister iç faktörler ister dış faktörlere dayansın, kurum için bir tehdit oluşturacağı gerçeği değişmemektedir ve örgütün krizi en az hasarla atlattığı, örgütün kriz yönetimine ve kriz yönetiminde uygulayacağı kriz iletişimine bağlıdır.

## **Kriz Yönetimi**

Kurumun başına bir kriz geldiğinde, yöneticiler çeşitli karar seçenekleriyle başa kalmaktadırlar. Bu seçenekler, hiç sorumluluk almamaktan, sorumluluğu tamamen kabul etmeye kadar değişen alternatiflerden oluşmaktadır (Coombs, 2006a:242). Kriz Yönetimi, kurumu ve paydaşlarını krizin meydana getirdiği ya da getireceği tehditlerden korumak veya tehditleri azaltmak için gerekmektedir.

Kriz yönetim süreci sadece kriz esnasında ortaya çıkmamaktadır. Kriz yönetim süreci üç aşamadan oluşmakta olup, birinci aşaması kriz öncesi dönem, ikinci aşaması kriz dönemi ve üçüncü aşaması kriz sonrası dönemdir. Kriz öncesi dönem tamamen krizi önleme ve krize hazırlanma sürecidir. Kriz dönemi, kurumun, yönetimin krizle karşı karşıya kaldığı ve krize cevap verdiği dönemdir. Kriz sonrası dönem ise kurumda kriz esnasında ortaya çıkan eksiklikleri kriz

sonrasında giderme, aksaklıkları düzeltme ve bir sonraki krizde daha hazırlıklı olmak için güçlenme dönemidir (Coombs, 2007: 1). Kurumlar ancak kriz yönetim sürecinin tüm aşamalarını uyguladıkları, her üç aşama için de çalıştıkları takdirde krizden en az zararla çıkabilmekte hatta krizleri fırsata çevirebilmektedirler.

### **Kriz Yönetim Planı Ve Kriz Yönetim Ekibi**

Kurumlar, ancak kriz yönetimini DNA'larının bir parçası haline getirdiklerinde (Coombs, 2006b: 10-31) krizden zarar almadan çıkabilmekte olup, bunun için ilk yapılması gereken ise kriz yönetim planının hazırlanmasıdır. Kriz yönetim planı, kriz esnasında kurumun hazırlıklı olması için hazırlanmış bir plandır. Kriz yönetim planının içerisinde; kriz anında iletişim kurulacak kişilerin irtibat bilgileri, kriz anında yapılması gerekenlerle ilgili taslak bir plan, kriz ekibi, kriz ekibinin kriz anında yapması gereken görev ve sorumlulukları yer almaktadır. Kriz esnasında yapılması gerekenlerin adım adım yer aldığı bir plan olmayan kriz yönetim planının temel amacı, kriz esnasında kuruma zaman kazandırmak ve hızlı hareket etmesini sağlamaktır. Her biri son derece önemli olan ve kriz yönetim planını uygulayan kriz yönetim ekibinin oyuncuları krizin doğasına göre bazı değişkenlikler gösterse de Barton'a göre kriz yönetim ekibi; halkla ilişkiler, bilgi teknolojileri, finans, hukuk, insan kaynakları birimlerinde yetkili kişilerden oluşmalıdır (Barton, 2001: 225-262). Kriz dönemlerinde zaman ve hızlı hareket etmek son derece önemli olduğundan, kriz yönetim ekibinin önceden oluşturulması, eğitim alması, konu ile ilgili yeterli bilgi ve donanım almasının sağlanması, kriz anında kurumun hem daha hızlı hem de daha etkili olmasını sağlamaktadır. Kriz dönemlerinde zaman kazandıran bir diğer önemli husus da otoritenin daha belirgin olmasıdır. Kurumun normal zamanlarda işlettiği demokratik yönetim biçimi kriz dönemlerinde işlerliğini yitirmekte olup, söz konusu dönemlerde yetkinin merkezileşmesi önem kazanmaktadır.

### **Kriz Sözcüsü**

Kriz dönemlerinde krizden etkilenen etkilenmeyen herkes karşısında en yetkili kişiyi görmek, bilgiyi en yetkili kişiden almak istemektedir. Kriz yönetim ekibinde bulunan kişilerin, bir kriz anında yapılması gereken konuşma için muhakkak eğitim almaları gerekmekte olup, gerekli konuşmayı ise en yetkili kişinin yapması uygun olmaktadır. Lerbinger (1997), Fearn-Banks (2001) ve Coombs ve Holladay (2001), kriz anında medya ile iletişimin önemine değinmişler ve medyayla iletişim, medyaya yapılacak açıklamalar, konuşmalarla ilgili olarak kriz yönetim ekibinin ve kriz sözcüsünün eğitim almasının gerekliliği üzerinde durmuşlardır (Coombs, 2007: 2). Kriz sözcüsünün söylemleri, medya ve kamuoyu

ile ilişkileri, bir kurumun krizi atlattırmasında kritik role sahiptir. Örneğin, Nike firmasının karşı karşıya kaldığı krizde, kriz sözcüsünün yaptığı talihsiz olarak nitelendirilen açıklamalar gerek medyayı gerekse kamuoyunu daha da kızgın hale getirmiş, bu sebeple Nike firmasının içinde bulunduğu kriz aşılması daha zor bir hale gelmiştir.

Krizi aşmak için güçlü bir kriz yönetim ekibi, önceden hazırlanmış bir kriz yönetim planı, donanımlı bir kriz sözcüsü her ne kadar krizi aşmak için yeterli görünse dahi, firma kriz anında etik davranmayıp, kriz yönetimini ve kriz iletişimini etik yürütmediği takdirde krizden yine zararla çıkacaktır.

### **Kriz İletişiminin Önemi**

Kriz sinyallerini zamanında görmeyip, önlem almayan kurumlar için, krizle karşı karşıya geldiklerinde en önemli unsur kriz iletişimi olmaktadır. Bir kurumun kriz yönetiminde başarısız olması, halkın gözünde saygınlığının azalması ve imajının zedelenmesi ile görünür hale gelmekte olup, bu nedenle kriz yönetim süreci aynı zamanda kriz dönemi halkla ilişkiler ve kriz iletişimi olarak değerlendirilmektedir (Mert, 2015: 229-231).

Kriz İletişimi, bir kriz süresince kelimelerin ve davranışların stratejik bir şekilde kullanılarak kriz durumunun yönetilmesidir (Coombs vd., 2010: 338). Krizin boyutu, sorumlusu, etkilediklerinin niceliği, niteliği ne olursa olsun kriz anında en kritik konu kriz iletişimidir. Bu sebeple kriz yöneticilerinin, gerek medya gerek kamuoyu gerekse diğer birimlerle olan ilişkilerini, krizi en az hasarla atlattırmasının anahtarı olarak görmesi gerekmektedir.

Kriz anında kurum yöneticilerinin üç noktaya son derece dikkat etmeleri gerekmektedir. (1) krize anında tepki (2) itibar onarımı (3) davranışsal yaklaşım (Coombs, 2007: 4). Bir kriz meydana geldiğinde insanlar hem ne olduğunu hemen öğrenmek hem de bunu en yetkili ağızdan öğrenmek istemektedirler. İnsanların bu öğrenme isteği ile medyanın insanlara hızla bilgi aktarma, haber verme isteği birleşince kurumların bilgi vermek için çok hızlı davranması gerektiği aşikârdır.

Okay ve Okay'a göre, "Bir kriz meydana geldiğinde önemli bir iletişim prensibi olarak < olaylar meydana çıkıncaya kadar bekleme > düşüncesine gidilmemeli, krizle ilgili olan bilgiler mümkün olduğunca medyaya ve ilgili hedef gruplarla paylaşılmalıdır." (Okay ve Okay, 2014: 391). Okay'ın değerlendirmesine ek olarak, kurumların medyaya ve ilgili hedef gruplarına bilgi paylaşımında gecikmesi durumunda başka kaynaklardan bilginin alınacağını ve bu bilgilerin kuruluşa fayda değil zarar getireceğini söyleyebiliriz. Kurum, bilgileri ilgili kitleye ve medyaya kendisi hızlı bir şekilde verdiği takdirde kendi istediği bilgiler etrafta dolaşacak, insanlar bu bilgileri konuşuyor, değerlendiriyor, yorumluyor



olacaktır. Bunun aksi durumunda ise, kurum dışında edinilen bilgiler konuşuluyor, değerlendiriliyor olacaktır ki bu da kurumun krizi daha zor atlatmasına hatta bazı durumlarda atlatamamasına sebep olabilmektedir.

Nasıl ki dünyadaki ölçülebilir en kısa süre, trafik ışığının yeşil yanması ile arkadaki arabanın kornaya basması arasında geçen süre ise, dünyada en uzun geçen süre de bir habercinin kriz anında kriz yöneticisine sorduğu soru ile aldığı cevap arasında geçen sessizlik anıdır (Adams, 2000:26). İşte bu sessizlik anının çok sürmemesi ve kısa sessizliğin ardından habercinin ve dolayısıyla kamuoyunun tatmin edilmesi ancak kriz iletişimi ile mümkün olabilmektedir.

Kriz yönetiminin en önemli unsuru kriz iletişimi iken, kriz iletişiminin de en önemli unsuru kurumun halkla ilişkiler birimi ve halkla ilişkiler politikaları, uygulamaları, stratejileridir. Bu değerlendirmeyi bir adım öteye taşıyan Newsom, Türk ve Kruckeberg'in yorumu olmuştur: "Kurumun krizle başa çıkamamasının, kriz anında sarf ettiği emeklerin boşa gitmesinin, krizi beceriksizce yönetmesinin en büyük sorumlusu Halkla İlişkiler'dir." (Newsom vd., 2006:325). Halkla ilişkiler görevini yerine getirmeyen ise kurum krizden itibarı sarsılarak çıkmakta, hatta belki de kriz sonrasında çözülmeye gitmektedir.

### **Kriz İletişim Stratejileri**

Kriz anında uygulanan kriz iletişim stratejileri son derece önemli olup, bu konuyla ilgili farklı kriz iletişim teorileri bulunmaktadır. Bu teorilerden literatürde en sık rastlanılanları Kurumsal Savunma Teorisi, İmaj Restorasyon Teorisi, Durumsal Kriz İletişim Teorisi ve Kurumsal Yenilenme Teorisidir.

Kurumlar bir krizle karşı karşıya geldiklerinde krizin türü, boyutu, krizin etkiledikleri gibi pek çok faktöre göre iletişim stratejileri kullanabilmektedirler. Kurum, söz konusu iletişim stratejilerinde tek bir teoriye ait strateji ve taktikleri uygulayabileceği gibi, birden fazla teoriye ait strateji ve taktikleri de kullanabilmektedir. Kurum yöneticilerinin temel amacı, uyguladığı mesaj stratejileri ve taktiklerle olabildiğince çabuk şekilde kurumu normale döndürmek ve kurumun krizi en az hasarla atlatmasını sağlamaktır. Bu çalışmada, kurumların geçmişten günümüze en sık kullandığı Kurumsal Savunma Teorisi ve İmaj Restorasyon teorileri üzerinde durulmuştur.

## **KURUMSAL SAVUNMA TEORİSİ MESAJ STRATEJİLERİ VE TAKTİKLERİ**

Kurumsal Savunma teorisini tanımlayan Hearit, örgütün yanlış yaptığı, suçlandığı

eylem ile ilgili bir savunma olduğunu belirtmiş ve bunun bir özür olmadığını altını çizmiştir. Hearit, örgütün krizi nasıl yeniden tanımladığı ve krizle ilgili verdiği söylemin, krizi atlatmadaki en önemli unsurlar olduğunu ileri sürmüştür (Hearit, 1994: 113-115). Hearit Kurumsal Savunma Teorisini beş mesaj stratejisi üzerine kurmuş olup, bunlar; inkâr, karşı saldırı, farklılaşma, özür ve yasal duruştur (Coombs ve Holladay, 2010: 287).

Eylemi inkâr etme, eylemdeki sorumluluğu inkâr etme veya eylemdeki niyeti inkâr etme olarak yapılabilen inkâr eyleminde (Hearit, 1995: 6-7), kurum masum olduğu takdirde uygulanmasına dikkat edilmeli, aksi takdirde çok daha kötü sonuçlara yol açabileceği unutulmamalıdır. Karşı saldırı ile kendisini suçlayanların güvenilirliğini azaltacak söylemlerle kendisine yöneltilen suçlamaların etkisini azaltmayı hedefleyen kurum, olayların yanlış aktarıldığı ve haksızlık olduğunu söyleyebilmekte, olayların kurumun zarara uğraması için kurgulanmış bir senaryo olduğunu belirtilebilmekte veya hikâyenin medya tarafından reyting kazanmak için gündeme getirildiğini, gerçeklere dayanmadığını iddia edebilmektedir (Hearit, 1996: 244). Karşı saldırı çoğunlukla medyaya olmakla birlikte, kurumu suçlayan başka bir kişi ya da kuruluşa karşı da olabilmektedir. Farklılaştırma, kurum suçu başka bir kuruma, kişiye yönlendirerek kendisinin masum olduğunu ifade etmekte olup, suçu bir çalışanına yöneltebileceği gibi bir tedarikçisine veya işbirliği içerisinde olduğu başka bir kişi ya da kuruma da yönlendirilebilmektedir. Hearit'e göre bir diğer farklılaştırma yöntemi aşkınlık olup, aşkınlık uygulayan kurumlar, kamunun ve paydaşlarının yaptıkları eyleme daha geniş açıdan baktıklarında daha ulvi görmelerini sağlayacakları bir sebep belirtmektedirler. Yasal Duruşta ise, suçlanan kurum, yasal olarak yükümlülük altına girmemek için mümkün olduğunca az söylemde bulunmaktadır (Coombs ve Holladay, 2010: 287, 325). Kurum aşkınlığı tercih ettiğinde, eylemi kamunun ve paydaşlarının gözünde geniş perspektiften bakıldığında küçültmekte, zararını onların gözünde daha ulvi bir değere sebep olduğu için kabul edilir kılmaktadır. Kurum, yasal duruş sergilemeyi tercih ettiğinde ise genellikle konuyla ilgili hukuksal boyutta cevap vereceklerini dile getiren, kendilerine soru soranları avukatlarına ya da hukuk danışmanlarına yönlendiren söylemlerde bulunmaktadırlar. Özür seçeneği, diğer seçenekler mümkün olmadığında uygulanmakta olup, özür mesajı gönderildiğinde kurum suçu ve sorumluluğu kabul etmiş olmaktadır. Bazı durumlarda ise, Intel krizinde olduğu gibi kurum özür dilerken suçlu olduğunu kabul etmemekte, sadece eylemi kabul etmekte ve eylemden dolayı üzgün olduğunu belirtirken mağdur olan tarafın haklılığını kabul etmektedir (Hearit, 1999: 298-300). Kurum hangi seçeneği seçerse seçsin etik davranışta bulunması seçiminin başarılı olmasını sağlayacak en önemli etken olmaktadır.

## İMAJ RESTORASYON TEORİSİ MESAJ STRATEJİLERİ VE TAKTİKLERİ

Benoit'e göre, bir kurumun kriz anında önceliği; yaptığı veya suçlandığı yanlış davranışla ilgili olarak kamunun, etkilenen kitlenin ve paydaşlarının gözündeki algısını, imajını onarmak olmalıdır (Benoit, Brinson, 1996: 30). İmaj Restorasyon Teorisinde mesaj stratejileri 5 kategoride sunulmakta olup, bunlar; İnkâr, Sorumluluktan Kaçma, Saldırganlığın boyutunu azaltma, düzeltici eylem ve kabullenmedir.

İnkâr, suçu, eylemi basitçe inkâr etmek olabileceği gibi, suçu işleyenin kendisi olmadığını belirttikten sonra suçlu olarak başkasını göstermek şeklinde de olabilmektedir. Sorumluluktan kaçma mesaj stratejisini izleyen bir kurum farklı taktiklerle mesajını verebilmektedir. Gerçekleştirdiği eylemin aslında bir başkasının gerçekleştirdiği eyleme tepki olduğunu ifade edebilmekte (provokasyon), gerçekleşen eylemle ilgili bir kontrol, denetim sahibi olmadığını dolayısıyla sorumluluğunun olmadığını öne sürebilmekte veya kuruma konu ile ilgili gerekli bilginin verilmediğini söyleyebilmekte (savunulabilirlik), eylemin yanlışlıkla kazara olduğunu ifade edebilmekte (kaza), son seçenek olarak da eylemde kötü bir niyetinin olmadığını ileri sürebilmektedir (niyet). Kurum belirtilen taktiklerden hangisini kullanırsa kullansın esas amacı krize sebep olan eylemde sorumluluktan kaçmaktır. Kurum suçlandığı eylemle ilgili inkâr veya sorumluluktan kaçmak yerine kamu, hedef kitle ve paydaşlarının gözündeki saldırganlığının boyutunu azaltmayı tercih edebilmektedir. Kurum saldırganlığı azaltma mesaj stratejisini uygularken, eylemin yarattığı negatif bakış açısının yerine pozitif bakış açısı getirmek için kurumla ilgili pozitif bilgiler ve haberleri hatırlatabilmekte (destekleme), eylemin sebep olduğu negatif duyguları ve eylemin çirkinliğinin boyutunu küçültmeye çalışabilmekte (minimizasyon), kendisinininkine benzer fakat daha kötü bir eylemle karşılaştırabilmekte (farklılaştırma), yaptığı eylemi daha ulvi bir amaca bağlayabilmekte (aşkınlık), eylemle ilgili kendini suçlayanın güvenilirliğini azaltmak ve suçu kendinden uzaklaştırmak için kendisini suçlayana atağa geçebilmekte (suçlayana saldırmak), son olarak da suçu veya eylemi, sorumluluğu kabul ederek telafi etmeyi (tazminat) deneyebilmektedir (Benoit, 1997b: 179-181). Bir diğer imaj restorasyon mesaj stratejisi olan düzeltici eylemde kurum, yaptığı eylemin yarattığı problemi, hatalı durumu düzelteceğini, eylemden önceki normal hale getireceğini ve bundan sonrasında da tekrarının olmaması için önlemler alacağını belirtmektedir. Mesajı alan hedef kitle/kitleler kurumun düzeltici eylem söyleminin sadece söylemde kalıp kalmadığını, kurumun söylemini faaliyete geçirip geçirmediğini kontrol etmekte (Benoit, 1997a: 42) ve eğer sadece söylemde kalmış ise kurumun mesaj stratejisi herhangi bir imaj onarımına sebep olmamakta, aksine imajı için daha

fazla hasara sebep olmaktadır. Örneğin, Nike firmasının kriz iletişim stratejisinde uyguladığı düzeltici eylemler hedef kitleler tarafından samimi bulunmadığı, Nike'ın söylemleri ve gerçekte yaptıkları arasında farklılıklar olduğu için bu düzeltici eylemler algıyı düzeltmemiş, aksine zarara sebep olmuştur.

Son imaj restorasyon stratejisi olan kabullenmede ise kurum suçu kabul etmekte, af dilemekte ve bu hareketiyle hem imajını düzeltmeyi hem de bağışlanmayı beklemektedir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, kurum suçu kabul ettiği anda yasal yükümlülük altına girmekte ve maddi tazminatla da karşı karşıya kalabilmektedir.

Günümüzde çok rastlanmasa da etik olan ve kuruma uzun vadede daha çok fayda sağlayacak olan, eğer kurum suçlu ise suçu kabul etmesi ve düzeltici eylemde bulunmasıdır. Ancak kurumlar bir krizle karşı karşıya kaldıklarında, öncesinde kriz planları olmamaları ve konuya hiç hazırlıklı olmamaları sebebiyle panik yapmakta ve çoğu zaman bu sebeple yanlış stratejiler uygulamakta, doğru eylemlerde bulunamamakta olup, bunun da bilançosu kurum açısından ağır olmaktadır.

## **KRİZ İLETİŞİMİNE BİR ÖRNEK: NİKE**

Küreselleşen, her geçen gün daha da dijitalleşen dünya giderek küçülmekte, dünyanın her köşesindeki olaylar, haberler tüm dünyaya hızla yayılmakta olup, bu durum olumlu sonuçlar kadar olumsuz sonuçlara da sebep olmaktadır. Dünyanın bir köşesinde bir firmanın karşılaştığı bir kriz, o bölge ile sınırlı kalmamakta ve tüm dünyaya hızla yayılmaktadır. Bu çalışmada örnek vaka olarak incelenen Nike firmasının yaşadığı kriz 1980'li yıllarda dünyanın bir köşesinde başlamış, ancak çok kısa bir süre içerisinde tüm dünyaya yayılmıştır. Kurumsal bir kimliğe, güçlü bir yapıya ve büyük bir müşteri kitlesine sahip olan Nike firması, 1980'li yıllarda karşı karşıya geldiği krizde pek çok kriz iletişim stratejisi uygulamış, kriz yönetim planını yürürlüğe sokmuş, ancak yine de krizin 1998 yılına kadar gittikçe şiddetlenerek devam etmesine engel olamamıştır.

### **Nike'ın Kurumsal Kimliği**

1962 yılında Philip Knight ve Bill Bowemann tarafından Blue Ribbon Sports adıyla kurulan Nike, 1971 yılında şimdiki ismini almış ve "Nike" olarak 1980 yılında halka arz edilmiştir. Nike'ın hikâyesi, firmanın kurucularından Knight'ın, düşük maliyetle yüksek kalitede üretim yapan Japon üreticilerinin, maliyetlerin çok yüksek olduğu Amerika, Almanya gibi ülkelerde üretim yapmakta olan firmaların (Adidas gibi) yerini almak üzere olduğunu fark etmesi ile başlamıştır.

Nike, bu sebeple, ürünlerinin tasarımını kendi yapıp, üretimini ise Japon ayakkabı üreticisi Onitsuka Tiger firmasına yaptırmıştır (Locke, 2002: 4). Spor ayakkabı pazarının %45’den fazlasına sahip olan Nike (Rothenberg, 2004: 335) için önemli olan unsurlar; tasarım, pazarlama, yenilik ve dünya genelinde kaliteli spor ayakkabı sunmaktır (Hung, 2009: 3). Nike’ın logosu ve sloganı tüm dünya tarafından tanınmakta olup, Nike sloganı veya logosunun olduğu yerlerde adını kullanmaya gerek görmemektedir.

1970’li yıllarda ürünleri New Hampshire ve Maine’de üretilen Nike, üretimini 1980’li yıllarda iş gücü maliyetinin çok düşük olduğu ve demokrasinin olmadığı Endonezya, Tayland, Çin ve Vietnam’a kaydırmış (Goldman ve Papsan, 1998: 7-8) olup, bu yolla maliyetlerini düşürmeyi hedeflemiştir. 1990’lı yıllara gelindiğinde Nike’ın Güney Doğu Asya’da çalışan işçi sayısı 350.000 - 500.000 civarına ulaşmıştır.

### **Nike’ın Yaşadığı Kriz ve Kriz İletişimi**

1980’li yıllarda, Endonezya’da, asgari ücret 0.87\$ iken ve söz konusu ücret bir ailenin geçimini asgari düzeyde sağlayabilmekteyken (Ballinger, 2009: 5-8), Nike fabrikalarındaki işçiler bu düzeyde bir ücret bile alamamaktaydılar. Nike firması 1980’li yıllarda karşı karşıya geldiği krizi kısa zamanda atlatamamış, tam tersine kriz büyüyerek ilerlemiş ve Nike’ın kurumsal kimliği ve ticari itibarını riske atacak seviyeye ulaşmıştır.

1988 yılında, Jakarta gazetelerinde Nike’ın Endonezya’daki fabrikasındaki kötü çalışma koşulları ile ilgili olumsuz yazıların yayınlanması Nike’i hedef alan protestoların başlangıcı olmuş, Nike için başlatılan, söz konusu dönemde “Anti-Nike” olarak da adlandırılan protestolar hem medya hem de internet tarafından hızla yayılmıştır (Carty, 2002: 130). Öncelikle, krize anında tepki vermeyen Nike, bilgilerin medyada hızla yayıldığını fark ettikten sonra krize ilk tepki olarak, tedarikçilerinin sağladığı çalışma ortamını ve tedarikçilerinin çalışanlarına olan davranışları kontrol edemeyeceğini beyan etmiştir. Ayrıca çalışanların ücretleri ve çalışma ortamları ile ilgili iddiaları da inkâr ederek, iddiaların gerçek olmadığını ifade etmiştir (Rothenberg, 2004: 339-341). Kamuoyu ise Nike’ın verdiği yanıtlara daha da öfkelenerek sürekli protestolarla, eylemlerle tepkilerini dile getirmiş, Nike’ın “Just Do It” sloganını tam tersine çevirmiş ve “Just Don’t Do It” diyerek Nike’ı protesto etmiştir. Nike, daha krizin başında ilk hatasını yapmış olmuş ve krize anında tepki vermeyerek kamuoyunun bilgileri kendisinden değil başka kuruluşlardan almasına tanıklık etmiştir. Sonrasında verdiği tepkide ise sorumluluktan kaçma mesaj stratejisini izleyerek, savunulabilirlik taktiğini kullanmıştır. Bununla da kalmayıp, iddiaların asılsız olduğunu beyan ederek inkâr etmiştir.

1991 yılında, popüler bir ulusal günlük gazete olan Medya Endonezya, spor ayakkabı fabrikalarındaki çalışma koşullarını konu alan 3 bölümlük bir haber serisi hazırlamış, bu yayının ardından da Asya Wall Street Journal, Ekonomist gibi pek çok uluslararası yayın kuruluşu konuyla ilgili yazılar yazmıştır (Ballinger ve Olsson, 1997: 9). 1992 yılında ise Baker, yayınladığı raporda; Jakarta’da bulunan Nike tedarikçisi Hardaya Aneka Ayakkabı fabrikasında 1 saatte 2.000 adet Nike ayakkabısı üretildiğini, Nike Air Pegasus modeli gibi bir çift ayakkabı için fabrikaya 16.50\$ birim fiyat ödeme yapıldığını, söz konusu ayakkabının perakendecilere 35\$ birim fiyatla satıldığını, aynı ayakkabının perakendeci tarafından tüketiciye 70\$ birim fiyatla satıldığını açıklamış ve son olarak da Nike fabrikasında çalışan bir işçinin saatlik ücretinin sadece 0.15\$ olmasına (Baker, 1992: 5-8) dikkat çekmiştir. Nike’ın bir çift ayakkabı için tüketiciye sunduğu fiyat ile çalışan işçisine ödediği ücret arasındaki uçurum değerlendirildiğinde göze çarpan adaletsizlik Nike’ın kurumsal imajında belirttiği vizyon, misyon ve değerlerin sadece kelimelerden ibaret olduğu algısına sebep olmuştur.

Medya konuyla ne kadar ilgili ise kamuoyu da bir o kadar ilgili ve tepkili olmuş ve tepkisini her fırsat bulduğu platformda dile getirmiştir. 1992 Barselona Olimpiyatlarında Nike’a yapılan protesto eylemi bunlardan sadece birisi olup (URL-1), son derece de etkili olmuştur.

1993 yılında aktivist Jeff Ballinger Harper’s Bazaar dergisinde Endonezya’daki düşük ücretler ve insanlık dışı çalışma koşulları ile ilgili bir yazı yazarak Nike fabrikalarında saati 14 cent ücretle çalıştırılan işçilere yapılan suistimallere dikkat çekmiştir (Ballinger, 1992: 46-47). Benzeri haberler pek çok ulusal ve uluslararası medya kuruluşunda gün geçtikçe daha da sıklıkta yayınlanmaya devam etmiştir.

Krizin büyümesi, medya ve kamuoyunda Nike’a karşı giderek artan ve yaygınlaşan negatif tutumun Nike üzerindeki etkisi kurum yöneticilerinin tahminlerinin çok ötesinde olmuştur. Nike, tedarikçilerinin sağlamakla yükümlü olduğu çalışma koşulları ve çalışan hakları ile ilgili uyması gereken 11 maddeyi içeren “Code of Conduct” yönetmeliğini uygulamaya soktuğunu ilan etmiştir (Martinez, 2018: 44). Bu adım Nike’ın, isteyerek olmasa dahi, kriz iletişiminde attığı ilk adım niteliğinde olmuştur.

Konuyla ilgili hassas durumda olan medya ve kamuoyu ise Nike’ın bu söyleminin doğruluğunu teyit etmek için harekete geçmiştir. Kısa bir zaman sonra medya, Nike’ın tedarikçilerini kontrol etmediğini, hatta Nike çalışanlarının çoğunun bu sözleşmeden haberinin olmadığını ortaya çıkarmış ve bu haber medyada yine oldukça fazla yer almıştır (Sage, 1999:220). Kamuoyunda zarar gören imajını olumlu yönde değiştirmek için düzeltici eylem uygulamayı planlayan Nike, krize karşı stratejisini ve taktiklerini etik bir şekilde uygulamadığı olarak algılandığı için, bu sözleşme imajına herhangi olumlu etki yapmamıştır. Her ne kadar çözüm

sunulmuş ve düzeltici bir eylem yapılmış gibi görünse dahi, Nike söylemde bulunduğu eylemi gerçekleştirmediği ya da tam anlamıyla gerçekleştirmediği için krize karşı uyguladığı bu taktik de geçersiz hale gelmiştir.

1993 yılında CBS televizyon programının yapımcısı David Hawkins “Street Shoes” (Sokak Ayakkabıları) isimli bir program yapmış ve programda CBS muhabirleri, kendilerine yapılan kötü muamele ve çalışma koşullarına tepkilerini dile getirmeleri sebebiyle kovulan işçilerle röportajlar yayınlamıştır (Locke, 2002: 10). Program çok büyük yankı uyandırmış ve kamuoyu tepkileri, gerek Nike ayakkabılarının sokaklarda yakılarak protesto edilmesi gerekse Nike mağazalarının önünde pankartlarla yapılan eylemlerle daha da büyümüştür. Krizin bu aşamasında Nike’ın cevabı ise Nike ile ilgili bir film çekmek ve bu filmi basın kuruluşları ile paylaşmak olmuştur. Filmde Nike firmasının hikâyesi, misyonu, vizyonu, bugüne dek yaptığı sosyal sorumluluk projeleri gibi olumlu bilgilerin yanı sıra Nike CEO’su Philip Knight’ın konuşmaları ve tatmin edici ücret aldığını söylerken röportaj yapılan Endonezyalı çalışanların görüntüleri yer almıştır (Stabile, 2000: 198). Nike hazırladığı film ile, imaj restorasyon teorisine dayanan, saldırganlığı azaltma stratejisi ile krizle mücadele etmeyi tercih etmiştir. Saldırganlığı azaltırken ise “destekleme” taktiğini kullanmış, kendi ile ilgili olumlu bilgileri, haberleri, daha öncesinde yaptığı pozitif davranış ve eylemleri kamuoyu ve medyaya hatırlatmak istemiştir.

Nike bu filmle sınırlı kalmayıp, 1994 yılında “Shoe Dog” isimli bir kitap yayınlamış ve burada da Nike’dan övgü ile bahsedilmiştir (Sage, 1999: 220-221). Söz konusu film ve kitap daha da fazla eleştiriye sebep olmuş ve beklenen sonuç alınamamıştır. Belki bir başka krizde, bir başka kurum bu taktiği uygulamış olsa çok daha olumlu bir sonuç alınabileceken, Nike bu taktik karşısında olumlu yanıt alamamış, saldırganlığı, bir başka deyişle, krize sebep olan eylemin çirkinliğini azaltamamıştır. Bunun en büyük sebebi ise kamuoyu ve medyanın Nike’ın söylemlerini samimi bulmaması ve Nike’ın olaylara çözüm amaçlı değil üstünü örtme amaçlı yaklaştığını düşünmesi olmuştur.

Yaşadığı krizin üstesinden gelmek ve kamuoyu ve medyadaki imajını düzeltmek isteyen Nike, tedarikçilerle imzaladığı anlaşmaya tedarikçilerin uyup uymadığını kontrol etmediğine dair eleştirileri dikkate alarak, 1994 yılında Ernst & Young ile tedarikçilerinin çalışma koşullarını ve Code of Conduct’daki maddelere uyup uymadıklarını denetlemesi için anlaşmıştır (Murphy ve Mathew, 2001: 6). Böylece Nike kriz iletişimde bir kez daha düzeltici eylem taktiğini kullanmıştır.

Yaşadığı krizin etkileri azalmayan, medya ve kamuoyunun gündeminden düşmeyen Nike, yaptığı sosyal sorumluluk projeleri ile kendisinden bahsettirmeyi hedeflemiş, bir başka deyişle krizle mücadele ederken imajını onarmak için daha önce de uyguladığı “saldırganlığı azaltma”yı tercih etmiş, bunu da destekleme

taktiği ile uygulamıştır. Nike’ın bu süreçte yer aldığı sosyal sorumluluk projelerinin çoğunlukla çocuklar ve kadınlara yönelik olması da bir başka dikkat çekici unsur olmuştur.

Nike krizi devam ederken, Amerika’da söz konusu dönemde çok izlenen ve her sabah yayınlanan “The Today Show”un sunucusu Kathy Lee Gifford’ın Walmart ile yaptığı anlaşma sonucu çıkardığı giysi koleksiyonunun çocuk işçiler çalıştırılarak hazırlandığı ve üstelik işçilerin ücretlerinin ödenmediğini ortaya çıkmış, bu haber medyada çok büyük yankı uyandırmıştır (Strom, 1996: 1). Kathy Lee Gifford haber medyada yer aldıktan hemen sonra basın açıklaması yaparak kendisinin konuyla ilgili haberinin olmadığını, haberi olsaydı asla böyle bir durumun içerisinde yer almayacağını belirtmiştir. Yaptığı açıklamalarda bunun tekstil sektörü için çok büyük ve çözülmesi gereken bir problem olduğunu ifade etmiş, ayrıca Michael Jordan gibi diğer ünlü isimlere de seslenerek işçilerin suistimal edildiği, çocuk işçilerinin kullanıldığı markaların yüzü olmamalarını, iş birliği yapmamalarını dile getirmiştir. Kathy Lee bu açıklamaları yaparken aynı anda, eski futbolcu olan eşi de belirtilen fabrikaya giderek işçilere para yardımında bulunmuştur (Cavanagh, 1997:39-50). Nike yaşadığı krizde Kathy Lee’nin kriz anında uyguladığı stratejileri, aynı şekilde zaman kaybetmeden, hızla uygulamış olsa idi ve eylemleri söylemlerini destekler nitelikte olsa idi, bu krizi imajına çok daha az zarar alarak atlatması muhtemeldi. Nike ile çok benzer bir kriz yaşamış olmasına rağmen, ünlü sunucu Kathy Lee Gifford, krize hemen cevap vermiş, öncelikle sorumluluktan kaçma stratejisini uygularken savunulabilirlik taktiğini kullanmış ve haberinin olmadığını belirtmiş, hemen sonrasında ise krizi yeniden konumlandırmayı başarmış ve hem kendi hem de eşi düzeltici eylemlerde bulunmuşlardır.

1995 yılında, Nike’ın tedarikçilerinden, Endonezya’daki bir fabrikada, bir yöneticinin üretimdeki performanstan memnun kalmaması üzerine, kalite kontrol bölümünde çalışan 15 kadın işçiyi sıraya sokarak dizlerinin üstüne çökmelerini sağlayıp tokatlaması basına sızdırılmış ve çok şiddetli tepkilere yol açmıştır (Boje, 1998: 24-32). Bu haberin ve görüntülerin basına sızmasının ardından Nike bir süre sessiz kalmış, bir süre sonra da bu konuyla ilgili cevap vermek yerine ücretleri %30 arttırdığı açıklamasını yapmıştır. Ancak çeşitli medya kuruluşları söz konusu zammın esasen reel bir zam olmadığını, enflasyondaki artış içerisinde kaybolacağı iddialarında bulunmuş (Harrison ve Scorse 2004: 4-5), üstelik Nike’ın bu açıklaması genel itibariyle de kamuoyu tarafından da yeterli bulunmamıştır.

1996 yılında Nike’ın Pakistan fabrikasında futbol topu üretiminde çalışan çocukların fotoğrafları yayınlanmış, hemen akabinde de Taylandlı bir işçi, çalışma koşullarını ve fabrika yöneticileri tarafından maruz bırakıldıkları



durumları dile getirmiştir (Naseem, 2010: 109-110). Oluşan kamuoyu baskısı ile birlikte Nike, dönemin Amerikan Başkanı Clinton'ın konuyla ilgili oluşturduğu ve ayakkabı sektörünün lider firmalarını davet ettiği kurul olan "White House Apparel Industry Partnership-AIP"ye katılmıştır. Bu kurulda işçilerin çalışma koşulları için standartlar, kurallar belirlenmiş ve Nike bu standart ve koşullara uyacağına dair bir anlaşma imzalamış, bunun ardından da fabrika çalışanlarının koşullarını iyileştirmekle görevli bir departman oluşturmuştur (DeWinter, 2001: 106-107). Ard arda yaptığı bu düzeltici eylemlerle Nike, aradan geçen yıllar süresince kriz nedeniyle bozulan imajını onarmaya çalışmış, kamuoyu, medya ve paydaşlarındaki algısını düzeltmeye çalışmıştır.

Nike, ayrıca diplomat ve aktivist Andrew Young ve firması GoodWorks International ile Endonezya, Çin ve Vietnam'daki fabrikalarının ziyaret edilerek çalışma koşullarını araştırması için bir anlaşma yapmıştır. GoodWorks firması yaptığı araştırmanın sonuçlarını açıkladığında gördüklerinin "İYİ" olduğunu, Nike fabrikalarının temiz, organize, havadar ve yeterince aydınlık olduğunu beyan etmiş, fabrikalarda çalışanlara karşı herhangi bir suistimal, kötü davranış görmediğini belirtmiş, bununla birlikte Nike'in daha iyisini yapması gerektiğini ifade etmiştir. Andrew Young'ın raporu, medya ve kamuoyu tarafından çok yumuşak olduğu ve gerçekleri örtbas ettiği gerekçesiyle eleştiri almıştır (Greenhouse, 1997). Nike her ne kadar düzeltici eylemler yapmaya çalışmış olsa dahi, gerek krize zamanında yanıt vermediği için, gerekse yanıtları samimiyetsiz bulunduğu, gerçekleri yansıtmadığı algısı olduğu için sonrasında yaptığı düzeltici eylemler de Nike'in yaratmaya çalıştığı pozitif algıyı yaratamamıştır.

Wall Street gazetesi 15 gün boyunca yayınladığı «Doonesbury» karikatürleriyle dikkatleri yine bu konu üzerine çekmiş ve Wall Street gazetesi Nike için en büyük düşmanın Nike olduğunu belirtmiştir (Sellnow ve Brand, 2001: 279). Kriz süresince medya ile ilişkisini doğru yürütemeyen Nike için medya, krizi daha da içinden çıkılmaz hale getirmiştir.

Nike'a tepkiler ve protestolar medyadan üniversite kampüslerine sıçramış (Nisen, 2013), üniversite kampüslerindeki aktivistler üniversitelerinin Nike ile kontratlarını reddettiklerini beyan ederek çalışma koşulları düzeltilene kadar anlaşmaların askıya alınmasını talep etmişler, hatta bununla da kalmayıp protesto gösterileri yapmışlardır (Carty, 2002: 134-136). 1997 yılında Güney Vietnam'da bir Nike fabrikası için hazırlanan Ernst & Young raporunun basına sızdırılması yine Nike'ı çok zor durumda bırakmıştır. Raporda çalışanların %50'sinin çalışırken takmaları gereken maskeleri takmadıkları, çalışma ortamındaki kimyasalların hem ciğere hem cilde zarar teşkil ettiği, özellikle kadın işçilere çok kötü davranıldığı bilgileri yer almakla birlikte; en can alıcı madde, çok zararlı bir kimyasal olan tolüenin kabul edilebilir seviyeden 150 kat fazla olduğunun ifade

edilmesi olmuştur (O'Rourke, 1997: 7-9).

1998 yılının başında Vietnam'daki Nike fabrikalarından birinde, çalışan bir işçiye vuran yönetici ile ilgili haberler basına sızdırılmış ve haberciler Vietnam'a giderek çekim yapmışlardır. Bu çekim hem ESPN spor kanalında İngilizceye tercüme edilerek yayınlanmış hem de gazetelerde yer almıştır ve Amerika'daki Nike yetkilileri henüz konuya hâkim olamamışken tüm dünya Vietnam'daki işçiyi konuşur olmuştur (Rothenberg, 2004: 340). Yine 1998 yılında hem ESPN kanalı Vietnam'daki fabrikalardaki çalışma koşullarını gösteren 1 saatlik bir program «Made in Vietnam: The Sneaker Controversy» yapmış, hem de Michael Moore «The Big One» adında bir belgesel film yapmıştır. Bu belgesel filmde Moore, Nike CEO'su Knight ile yapmış olduğu bir röportajını da yayınlamış olup (Knight ve Greenberg, 2002, 543), röportajda Knight'ın, Asya'daki Nike fabrikası çalışanları ile ilgili tutum ve söylemleri hedef kitleler tarafından samimiyetsiz ve umursamaz bulunduğundan çok sayıda olumsuz tepki oluşmuştur.

Yaşanan krizin bilançosu bir süre sonra rakamlarda da kendini göstermiştir. 1998 yılı raporlarına göre Nike'in cirosu 13 yıl sonra ilk defa düşmüş (yaklaşık %69), Nike hisselerinde değer kaybı yaşanmış, Nike fabrikalarından işçi çıkarmak zorunda kalmıştır (yaklaşık 1.600 kişi). Aynı zamanda Nike ürünlerine azalan taleple birlikte arz fazlası ortaya çıkmıştır. En büyük rakibi Adidas, Nike'in genç kitledeki trend belirleyici liderliğini ele geçirmiş bir diğer rakibi New Balance reklam bütçesini 3 katına çıkarmış ve bunun satışa olumlu etkisini hemen görmüştür. Bu verilerin ışığında değerlendirildiğinde, geçen birkaç yıl boyunca devam eden krizin bilançosunun Nike için çok da hafif olmadığı açıkça görülmektedir. En önemli zarar ise Nike isminin ve imajının tüm dünyada zedelenmesi olmuş, Nike logosu hedef kitlelerin gözünde kötü çalışma koşullarının sembolü haline gelmiştir.

Martinez'in yaptığı araştırmaya göre, Nike işçi ücretlerini iki katına çıkardığı takdirde net geliri 579.10 milyon dolardan 460.80 milyon dolara düşmüş olacaktır. Bir başka deyişle Nike işçilerine ödediği ücretin iki veya üç katını ödese ve ürün fiyatlarında hiçbir artış yapmasa dahi kâr etmeye ve büyümeye devam etmiş olacaktı (Martinez, 2018: 47-48). Üstelik bu durum, imajı tüm dünyada zarar görmeden, kurumsal kimliği çerçevesinde temsil ettiği misyon ve vizyona ters düşmeden gerçekleşmiş olacaktı.

Nike'in vizyonu ışığında kadınların çok olumlu yönde etkilenip güç aldığını belirten, Cole ve Hribar (1995), Nike'in kadınlar için çok önemli olduğunu ve kadınların Nike'in sloganından (Just Do It) ve logosundan olumlu yönde etkilenip güç aldıklarını belirtmiş, pek çok kadınla yaptıkları görüşmeleri aktararak bu görüşünü desteklemiştir (Cole ve Hribar, 1995: 347-348). Ancak Vietnam, Endonezya ve diğer üçüncü dünya ülkelerindeki kadınların görüşlerini almak

gerekirse farklı görüş sergileyecekleri muhtemeldir.

Nike'in logosunu diken, ayakkabıya yapıştıran ve bu arada hem kötü çalışma koşullarına hem düşük ücrete hem de dayaha maruz kalan kadınların gözünde Nike'in aynı değerleri temsil ettiği konusu ise şüphelidir.

### **Nike'in Kriz İletişiminde Yeni Dönem**

Nike'da kriz iletişiminde yeni bir dönem başlatmanın zorunlu hale geldiğini gören Philip Knight 1998 yılında, bu yeni dönemi haber veren bir konuşma yapmıştır (Bennett ve Lagos, 2007: 201). Bu konuşmada Knight, Nike'da yeni bir çağın başladığını, bu yeni çağda tüketicinin güvenini, çalışanları için düzenleyeceği koşullar, denetimler, yeni uygulamalar, alacağı sosyal sorumluluklarla yeniden inşa etmeyi hedeflediğinin mesajını vermiştir.

Philip Knight konuşmasının başında, hem krize sebep olan suçla ilgili sorumluluklarını hem de krizin kendisine verdiği zararı kabul etmiş ve "Nike markası ve Nike ürünleri, kölelik düzeyinde ücretlerle, insanlık dışı mesailerle ve istismarla anılmaktadır ve Amerikan tüketicilerinin bu koşullarla üretilen ürünleri almak istemeyeceğine eminim." (Dionne, 1998) diyerek krizin başlangıcından bu yana ilk samimi duruşunu sergilemiştir.

Knight'in konuşması ESPN2 kanalında canlı yayınlanmış ve aynı anda Nike'in web sitesinde hem video hem yazılı olarak yayınlanmıştır. Knight, 20 dakika süren konuşmasında Nike'in yeni 6 adımını açıklamıştır (Knight ve Greenberg, 2002, 542). Birinci adım olan Üretim Teknolojisi ile Nike; Asya'daki fabrikalarında bulunan zararlı kimyasal tolüenin Amerikan fabrikaları için belirlenen limitlerin üstünde olduğunu kabul etmiş ve bundan böyle üretimde ayakkabıların tabanını yapıştırmak için zararlı kimyasalları kullanmayacağını, bunun yerine su bazlı materyalleri kullanacağını açıklamıştır. Bu açıklamanın hemen ardından "Nike olarak hedefimiz, tolüen gibi insan sağlığına zararlı kimyasalları sektörden elimine etmek ve tüm sektöre belirli standartlar getirmektir" şeklinde beyan vermiştir. İkinci adım olarak Knight; daha önce kendisine yöneltilen, top üretiminde çocuk işçi çalıştırma suçlamalarını kabul etmiş, bu ürünlerin çocuklar, yaşlılar, âmâ insanlar tarafından kötü koşullar altında üretildiğini de sözlerine eklemiştir. Asgari yaş ve asgari ücret uygulamasını zorunlu hale getirdiklerini belirten Knight, Pakistan'daki diğer top üreticilerinin hala eski uygulamaya devam etmesi karşısında dehşete düştüğünü ve bu konuda kendilerinin tüm sektöre cesaret vereceklerini de ifade etmiştir (Sellnow ve Brand, 2001: 284-286). Son derece dürüst bu kabullenmenin ardından uyguladığı düzeltici eylemlerle Nike krizi sektöre yaymayı ve krizi yeniden konumlandırmayı başarmıştır.

Üçüncü adım olarak Knight bağımsız denetlemenin önemini altını çizmiş, kendi

bağımsız denetleme sisteminin kusurlu olduğunu kabul etmiştir. Dördüncü ve beşinci adımlarda Knight, Nike’ın Asya’daki fabrika çalışanlarına destek olacağı iki farklı program açıklamıştır. Birinci destek programında Nike ayakkabı fabrikasında çalışan herkese ortaokul ve lise denklik eğitim programı sağlamış, ikinci destek programında ise Knight, Vietnam, Endonezya, Pakistan ve Tayland’daki bin aileye küçük işletme kredi desteği sağlayacağını duyurmuştur ve Knight spor sektörüne de bu konuda kendilerini örnek almalarını öğütlemiştir (Zheng, 2010: 212-213). Bu adımlarla Knight, kamuoyu ve basında bozulan kurumsal imajını, sosyal sorumluluk faaliyetleri, eğitim ve desteklerle kendinden olumlu bahsettirerek onarmayı hedeflemiştir.

Altıncı adım olarak ise Knight, global olarak sorumlu üretim konusunda bağımsız araştırma yapmaları ve belirli standartlar belirlemeleri için üniversitelerin araştırma fonlarına yatırım yapacağını taahhüt etmiş ve spor sektöründe üretim yapan diğer markaların da Nike’ı model olarak almalarını tavsiye etmiştir (Sellnow ve Brand, 2001: 289). O ana dek krize verdiği yanıtlarla şiddetli tepkilere maruz kalan Nike, bu sefer medya ve kamuoyu tarafından daha ılımlı karşılanmış (Waller ve Conaway, 2011: 102), söylemleri daha şeffaf ve dürüst olduğundan daha fazla güven uyandırmıştır. Kendisine en şiddetli yazıları yazan kişiler bile bu konuşmanın yeni bir dönemin başlangıcı olabileceğini belirtmişlerdir.

Nike, Knight’ın konuşmasının ardından düzeltici eylemlerine devam ederek, markaları, insan hakları savunucularını ve işçi temsilcilerini bir araya getiren ve hiçbir kar amacı gütmeyen “Adaletli Emek Birliği”ni kurmuştur (Landrum, 2001: 48). Bu birlik asgari standart koşulları belirlemek ve bağımsız denetleme ile görevlendirilmiştir. İşçi maaşlarına %25 ek zam yaptığını açıklamıştır. Asya’daki fabrikalarının koşullarını ve çalışanlarının ücret bilgilerini içeren 108 sayfalık bir rapor ve 700’den fazla fabrikasının listesini yayınlayan Nike (Lutz, 2015: 6 Haziran), bundan sonraki dönemde şeffaf olacağını altını çizmiştir. Nike, söz konusu düzeltici eylemler, etik strateji takibi ve dürüst açıklamalarıyla, yıllar içinde bozulan imajını onarma yolunda ilerleme kaydetmeyi başarmıştır.

Krizin başında gerçekleştirdiği tutumlar, etik bulunmayan davranışlar, gerçeğin inkâr edilmesi, sorumluluktan kaçılmayacak durumda iken sorumluluktan kaçılmaya çalışılması gibi stratejiler Nike için krizin daha da büyümesine ve Nike’ın krizi daha zor aşmasına sebep olmuştur. Aradan geçen yıllardaki kötüye doğru gidişatı gören Nike yönetimi ne zamanki stratejilerinde ve kriz iletişiminde daha farklı bir yol izlemeye karar vermiş, ne zamanki söylemleri ve eylemleri hem etik çerçevede hem de birbirini destekler şekilde gerçekleşmiş, işte o zaman Nike krizin zararlarını onarmaya başlamıştır. Bu anlamda Nike diğer kurumsal firmalara iyi bir örnek teşkil etmekte ve bu örnek gerek kriz öncesinde gerekse kriz anında yapılması ve yapılmaması gerekenler konusunda diğer firmalara ışık tutmaktadır.

## **SONUÇ**

Günümüzün mevcut rekabet koşullarında kurumların başarılı olabilmeleri hatta varlıklarını devam ettirebilmeleri yeterince zor iken, hiç beklemedikleri zamanlarda krizle burun buruna gelen kurumlar için durum daha da zor hale gelebilmektedir. Kurumların krizlerden en az zararla çıkmaları için öncelikle kriz sinyallerini görmeyi öğrenmeleri gerekmekte olup, kriz sinyallerini almalarına rağmen krizle karşı karşıya kalan kurumlar ise uygulayacakları kriz yönetimi ve kriz iletişimini doğru planlamalı ve yürütmelidirler. Kurumlar finansal açıdan veya imajları açısından güçlü oldukları takdirde her ne kadar krizin etkilerini daha az hissetseler de doğru stratejileri uygulamadıkları takdirde başarısızlık ve tahmin edemeyecekleri zararlarla karşılaşmaları mümkündür. Bu sebeple kurumlar öncelikle kriz yönetimini DNA'larının bir parçası haline getirmeli, kriz yönetimini doğru kurgulamalı, kriz yönetiminin en önemli parçası olan kriz iletişimde etik ve doğru yolu seçmelidir. Kurumların kriz anında uygulayabilecekleri pek çok kriz iletişim teorileri, mesaj stratejileri ve taktikleri bulunmakta olup, kurumlar tek bir teoriyi uygulayabilecekleri gibi farklı farklı teorileri, mesajları bir arada uygulamayı da tercih edebilmektedir. Burada hedeflenen; kurumu olabildiğince hızlı bir şekilde, alabileceği minimum hasarla hatta eğer mümkünse avantaj sağlamak suretiyle, normal şartlarına ve düzenine döndürmektir.

Bu çalışmada kurumlarca en çok uygulanan kriz iletişim teorilerine, mesaj stratejilerine ve taktiklerine detaylıca değinilmiş olup, unutulmaması gereken şey; hangi teori, strateji veya taktik kullanılırsa kullanılsın esas önemli olanın uygulanan strateji ve taktiklerin medya, kamuoyu ve paydaşların algısını düzelterek şekilde hayata geçirilmesi olduğudur. Bu da ancak doğru bir planlama, yönetim, etik ve samimi bir iletişim ile mümkün olabilmektedir.

Çalışmada incelenen Nike, güçlü bir firma olmasına ve kurum kimliğine güvenmesi sebebiyle kriz sinyallerini görmezden gelmiş, hatta krizle karşı karşıya kaldıktan sonra bile belirli bir süre görmezden gelmeye devam etmiştir. Bu arada kaybettiği süre boyunca gerek kamuoyu gerekse medya, Nike'ın sarsılmaz olarak düşündüğü ve güvendiği imajı ile ilgili gün geçtikçe daha olumsuz bir algı geliştirmiştir.

Nike, düşük maliyetle üretim için seçtiği, demokrasinin olmadığı üçüncü dünya ülkelerindeki tedarikçilerinin çalışma koşulları sebebiyle yıllar süren bir krizle karşı karşıya gelmiştir. Tasarım ve pazarlamanın her daim üretimden önemli olduğu, söz konusu ülkelerdeki üretimin kâğıt üstünde akıllıca bir operasyon kararı olarak görülmesi ve üretimden tasarruf edilen bütçenin Nike'ın reklam, pazarlama gelirlerinde kullanılma planı, gerçek hayatta kâğıt üzerindeki çok farklı gelişmiştir. Bu sebeple, Nike kurum kimliğini oluşturan değerlerle ters

düşmüş ve imajı çok fazla hasar almıştır.

Kriz anında yapılmaması gerekenlere bir örnek niteliğinde kriz süreci yaşayan Nike; krizle ilk karşılaştığında tepki vermemiş, bir süre sonra da geç kalmış bir tepki olarak durumu kontrol etmesinin mümkün olmadığını belirten sorumluluk almayan bir yaklaşım sergilemiştir. Krize sebep olan faktörün insan hakları ile ilgili olduğu düşünüldüğünde Nike'ın bu hatası doğal olarak kamuoyu ve medyada çok büyük tepkilere yol açmıştır. Krizin ilerleyen süreçlerinde de Nike uzun süre tutumunu değiştirmemiş, kullandığı kriz iletişim stratejileri, mesaj ve taktiği hedef kitlelerce, samimiyetten uzak algılanmış, şeffaf bulunmamış, doğruluğu sorgulanmıştır. Bu sebeple uygulanan kriz iletişim stratejileri veya taktikleri Nike'ın krizi atlmasına yardımcı olmamıştır.

Doğru zamanda, doğru ilke ve kurallar çerçevesinde uygulanan kriz iletişim stratejileri kurumların krizle başa çıkmasında kilit rol oynamaktadır. Ancak, kurumlar aynı kriz iletişim stratejilerini doğru ilke ve kuralları temel alarak uygulamazsa veya yanlış zamanda uygularsa krizle başa çıkmaları zorlaşmakta olup, kriz çoğu zaman kurumlarda büyük kayıplara yol açmaktadır.

Krizin uzun süre boyunca büyüyerek ve yayılarak devam etmesi Nike'ın tahminlerinin çok ötesinde zararlara sebep olmuştur. Kamuoyunda zarar gören imajını değiştirmesi gerektiğini anlayan Nike, kriz iletişiminde yeni bir dönem başlatmış ve bu bağlamda öncelikle sorumluluğu kabul ettiğini beyan etmiş, gerçekleri kabul etmiştir. Hemen sonraki aşamada ise düzeltici eylemlerinde samimi davranmış, söz verdiği eylemleri gerçekleştirmiş veya gerçekleştirdiğini kontrol ve teyit etmiş ve bu sayede kamuoyu ve medyanın algısında olumlu gelişmeler yaşanmıştır. Kriz yönetiminde ve kriz iletişiminde uyguladığı yeni dönemle ayakta kalmayı ve normal durumuna yaklaşmayı başarmıştır.

Nike, günümüzde halen kurum imajı, itibarı ve marka algısı için gerek sosyal sorumluluk projeleri, gerek şeffaf yönetim politikalarıyla bulduğu her fırsatı değerlendirmektedir. Kriz süresince yaptığı yanlışlarla diğer kurumlara kriz anında yapılmaması gerekenler konusunda çok doğru bir örnek olan Nike, aynı zamanda kriz iletişiminde farklı davranışlar sergilediği yeni dönemle de kurumlara kriz anında yapılması gerekenler konusunda ışık tutmaktadır.

Bu çalışmanın amacı; kurumlara krizle başa çıkabilmeleri için uygulanabilecek kriz iletişim stratejileri hakkında bilgi vermekle birlikte, güçlü bir geçmiş ve ekonomik yapıya sahip Nike'ın yaşadığı kriz sürecini, kriz iletişim stratejilerini ve etkilerini değerlendirerek kurumlar için örnek teşkil etmesine yardımcı olmaktır.

Çalışmanın bulgularında, krizin etkilerinin, kurumun uygulayacağı iletişim stratejileri ile azaltılıp çoğaltılabileceği, bununla birlikte kurumların karşı karşıya kaldıkları krizlerde kullandıkları kriz iletişim stratejilerini ancak etik, gerçeğe

dayalı temeller üzerine oturttuklarında krizle başa çıkma konusunda başarı sağlayabilecekleri gözlemlenmiştir. Kurumlar gerçeğe dayalı ve etik çerçevede olmak koşuluyla uyguladıkları kriz iletişim strateji ve taktikleri ile başarıya ulaşabilmektedirler. Uygulanan stratejiler, temelleri etik, gerçek koşullara dayanmadığı takdirde etkisini yitirmekte, hatta kurumlar açısından daha da olumsuz tepkilere, sonuçlara yol açabilmektedir.

Kurumlar bir krizle karşı karşıya kaldıklarında, çalışma kapsamında incelenen vakada da görüldüğü üzere, doğru kriz iletişim stratejilerini, doğru şekilde kurgulamalıdır. Bununla birlikte, krizle başa çıkmaya çalışan kurumlar, hedef kitlelerine bilgi vermemekten, yanıltıcı veya eksik bilgi vermekten kaçınmalı, doğru bilgiyi, doğru zamanda doğru stratejilerle hedef kitlesi ile paylaşarak krizle mücadele etmelidir.

## **KAYNAKÇA**

- Adams, W. (2000). “Responding to the media during a crisis: It’s what you say and when you say it”, *Public Relations Quarterly*, 45(1): 26-28.
- Aksu, M. (2010). *Kriz Yönetimi: Krizleri Fırsata Çevirmenin Yolları*, Kum Saati Yayınları, No: 1, İstanbul.
- Asunakutlu, T., Safran, B. ve Tosun, E. (2003). “Kriz Yönetimi Üzerine Bir Araştırma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1): 141-163.
- Baker, N., (1992). “How Nike Really Runs”, *The Morning Call*, 17 Eylül.
- Ballinger, J. (1992). “The New Free-Trade Heel: Nike’s Profits Jump on the backs of Asian Workers”, *Harper’s Magazine*, Ağustos.
- Ballinger, J. (2009). “Finding An Anti-Sweatshop Strategy That Works”, *Dissent*, 56(3): 5-8.
- Ballinger, J. ve Olsson C. (1997). *Behind the Swoosh: The Struggle of Indonesians making Nike Shoes*, Global Publications Foundation, Brüksel.
- Barton, L. (2001). *Crisis in Organizations II*, South Western College Publications, No: 2, Ohio.
- Bennett, L. ve Lagos, T. (2007). “Logo Logic: The Ups and Downs of Branded

- Political Communication”, American Academy of Political and Social Science, 611(1): 193-206.
- Benoit, L. W. (1997a). “Another Visit to the Theory of Image Restoration Strategies”, *Communications Quarterly*, 48(1): 40-43.
- Benoit, L. W. (1997b). “Image Repair Discourse and Crisis Communication”, *Public Relations Review*, 23(2): 177-186.
- Benoit, L. W. ve Brinson, L. S. (1996). “Dow Corning’s Image Repair Strategies in the Breast Implant Crisis”, *Communication Quarterly*, 44(1): 29-41.
- Boje, D. (1998). “The swoosh goddess is a vampire: Nike’s environmental accounting storytelling”, (Ed. Grace Ann Rosile), *International Business and Ecology Research Yearbook*, s.23-32, Slipper Rock, Philadelphia.
- Carty, V. (2002). “Technology and Counter-hegemonic Movements: The case of Nike Corporation”, *Social Movement Studies*, 1(2): 129-166.
- Cavanagh, J. (1997). “The Global Resistance to Sweatshops”, (Ed. Andrew Ross), *No Sweat Fashion, Free Trade, and The Rights of Garment Workers*, s.39-50, Verso: Londra.
- Cole, C. ve Hribar, A. (1995). “Celebrity Feminism: Nike Style Post-Fordism, Transcendence and consumer Power”, *Sociology of Sport Journal*, 12(4): 347-369.
- Coombs, T. ve Holladay, S. (2001). “An Extended Examination of the Crisis Situations: A Fusion of the Relational Management and Symbolic Approaches”, 13(4): 321-340.
- Coombs, T. (2006a). “The Protective Powers of Crisis Response Strategies: Managing Reputational Assets During A Crisis”, *Journal of Promotion Management*, 12(3-4): 241-260.
- Coombs, T. (2006b). *Code Red in the Boardroom: Crisis Management as Organizational DNA*, Praeger Publishers, Westport.
- Coombs, T. (2007). “Crisis Management and Communications”, *Institute for Public Relations*, (1-14).
- Coombs, T., Frandsen, F., Holladay, S. ve Johansen, W. (2010). “Why a Concern



- for Apologia and Crisis Communication.”, *Corporate Communications*, 15(4): 337-349.
- Coombs, T. ve Holladay, S. (1996). “Communication and Attributions in a Crisis: An Experimental Study in Crisis Communication”, *Journal of Public Relations Research*, 8(4): 279-295.
- Dewinter, R. (2001). “The Anti-Sweatshop Movement: Constructing Corporate Moral Agency in the Global Apparel Industry”, *Ethics & International Affairs*, 15(2): 99-115.
- Dionne, E.J. (1998). “Bad for Business”, *The Washington Post*, 15 Mayıs.
- Fearn-Banks, K. (2001), *Crisis Communications: A Casebook Approach (Routledge Communication Series) 2nd Edition*, Routledge.
- Goldman, R. ve Papson S. (1998). *Core Cultural Icons: Nike Culture*, Sage Publications, London.
- Greenhouse, S. (1997). “Nike Shoe Plant in Vietnam Is Called Unsafe for Workers”, *NYTimes*, 8 Kasım 1997.
- Harrison, A. ve Scorse, J. (2004). “The Nike Effect: Anti-Sweatshop Activists and Labor Market Outcomes in Indonesia”, *University of California Berkeley*, (1-48).
- Hearit, M. K. (1994). “Apologies and Public Relations Crisis at Chrysler, Toshiba and Volvo”, *Public Relations Review*, 20(2): 113-125.
- Hearit, M. K. (1995). “Mistakes Were Made: Organizations, Apologia, and Crises of Social Legitimacy”, *Communication Studies*, 46(1-2): 1-17.
- Hearit, M. K. (1996). “The Use of Counter-Attack in Apologetic Public Relations Crises: The Case of General Motors vs. Dateline NBC”, *Public Relations Review*, 22(3): 233-248.
- Hearit, M. K. (1999). “Newsgroups, Activist Publics, and Corporate Apologia: The Case of Intel and Its Pentium Chip”, *Public Relations Review*, 25(3): 291-308.
- Hermann, C. (1963). “Some Consequences of Crisis Which Limit the Viability of Organizations”, *Administrative Science Quarterly*, 8(1): 61-82.

- Hung, K. (2009). "Nike And Liu Xiang: Crisis Management In Celebrity Endorsement", Asia Case Research Center, The University of Hong Kong, (1-21).
- Kernisky, D. (1997). "Proactive Crisis Management and Ethical Discourse: Dow Chemical's Issues Management Bulletins 1979-1990", Journal of Business Ethics, 16: 843-853.
- Keskin, F. ve Özdemir, P. (2009). Halkla İlişkiler Üzerine: Disiplinlerarası bir Alanın Yönelimleri, Dipnot Yayınevi, Ankara.
- Khandwalla, P. (1978). "Crisis Responses of Competing versus Non Competing Organizations", Indian Institute of Management, Work Paper No 192, (1-49).
- Knight, G. ve Greenberg, J. (2002). "Promotionalism and Subpolitics: Nike And Its Labor Critics", Management Communication Quarterly, 15(4): 541-570.
- Kotter, J. ve Sathé, V. (1978). "Problems of Human Resource Management in Rapidly Growing Companies", California Management Review, 21(2): 29-36.
- Landrum, N. (2001). "Environmental and Social Responsibility Rhetoric of Nike and Reebok", Journal of Critical Post Modern Organization Science, 1(2): 48-62.
- Lerbinger, O. (1997). "The Crisis Manager: Facing Risk and Responsibility", Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah.
- Lippitt, G. ve Schmidt, W.H. (1967). "Crises in a Developing Organization", Harvard Business Review, 45(6): 102-112.
- Locke, R. (2002). "The Promise and Perils of Globalization: The Case of Nike", Massachusetts Institute of Technology Working Paper Series, (1-35).
- Lutz, A. (2015). "How Nike shed its sweatshop image to dominate the shoe industry", Business Insider, 6 Haziran
- Martinez, A. J. (2018). "A Note on Nike's Wages, Labor Exploitation and Profits in the Garment Industry", International Journal of Education and Social Science Research, 1(6): 43-50.

- Mert, L. Y. (2015). “Kamuda Kriz İletişimi: 31 Mart 2015’te Yaşanan Elektrik Kesintisi Örneğinin Analizi”, *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, 52: 228-242.
- Millburn, W. T., Schuler, S.R. ve Watman, H.K. (1983). “Organizational Crisis. Part I: Definition and Conceptualization”, *Human Relations*, 36(12): 1141-1160.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D. ve Theoret, A. (1976). “The Structure of “Unstructured” Decision Processes”, *Administrative Science Quarterly*, 21(2): 246-275.
- Murphy, F. D. ve Mathew, D. (2001). *Nike and Global Labour Practices: A Case Study Prepared for the New Academy of Business Innovation Network for Socially Responsible Business*, New Academy of Business.
- Naseem, I. (2010). “Globalization and Its Impacts on Child Labor in Soccer Ball Industry in Pakistan”, *The Dialogue*, 4(1): 109-139.
- Newsom, D., VanSlyke, J. ve Kruckeberg, D. (2006). *This is PR: The Realities of Public Relations*, Wadsworth Publishing, No: 9, California.
- O’Rourke, D. (1997). *Smoke From a Hired Gun: A Critique of Nike’s Labor and Environmental Auditing in Vietnam as Performed by Ernst&Young*, Transnational Resource and Action Center, San Francisco.
- Okay, A. ve Okay, A. (2014). *Halkla İlişkiler Kavram, Strateji ve Uygulamaları*, Der Yayınları, No:7, İstanbul.
- Rothenberg, J. (2004). “Coming Full Circle? Forging Missing Links Along Nike’s Integrated Production Networks”, *Global Networks*, 4(4): 335-354.
- Sage, H. G. (1999). “Justice Do It! The Nike Transnational Advocacy Network: Organization, Collective Actions and Outcomes”, *Sociology of Sport Journal*, 16: 206-235.
- Sellnow, T. ve Brand, J. (2001). “Establishing The Structure Of Reality For An Industry: Model And Anti-Model Arguments As Advocacy In Nike’s Crisis Communication”, *Journal of Applied Communication Research*, 29(3): 278-295.

- Stabile, A. C. (2000). "Nike, Social Responsibility and The Hidden Abode of Production", *Critical Studies in Media Communication*, 17(2): 186-204.
- Strom, S. (1996). "A Sweetheart Becomes Suspect; Looking Behind Those Kathie Lee Labels", *NY Times*, 27 Haziran.
- Waller, L. R. ve Coneway, N. R. (2011). "Framing and Counterframing the Issue of Corporate Social Responsibility", *Journal of Business Communication*, 48(1): 83-106.
- Weick, K.E. (1988). "Enacted Sensemaking in Crisis Situations", *Journal of Management Studies*, 25(4): 305-317.
- Whetten, A. D. (1980). "Organizational Decline: A Neglected Topic in Organizational Science", *Academy of Management Review*, 5(4): 577-588.
- Zheng, X. (2010). "Sensemaking, Institutions and Crises of Legitimacy: The Case of Nike's Sweatshop", PhD Thesis, University of Nottingham, (1-319).

## **ELEKTRONİK KAYNAKLAR**

URL-1: <https://www.businessinsider.com/how-nike-solved-its-sweatshop-problem-2013-5>, Erişim tarihi 9 Mayıs.

### **Atıf için:**

Koç Kaplan, S. M. (2020). *Kriz Yönetiminde Kriz İletişiminin Önemi: Nike Örneği*. *İletişim Çalışmaları Dergisi*, 6(1): 65-92