

KRİZ VE KRİZ YÖNETİMİ SÜRECİNDE ÖRNEK VAKA OLARAK DOMİNO'S KRİZİNİN AYRINTILI OLARAK İNCELENMESİ

ANALYSIS OF THE DOMİNOAKAS CRISIS AS A CASE STUDY IN CRISIS AND CRISIS MANAGEMENT PROCESS

Dr. Öğretim Üyesi Belis Gülay ŞAHİN

Maltepe Üniversitesi, Meslek Yüksekokulu Müdür Yardımcısı, İstanbul/Türkiye

Nur Gözde TAYFUR

Maltepe Üniversitesi Pazarlama İletişimi Yüksek Lisans Öğrencisi, İstanbul/Türkiye



Article Type : Research Article/ Araştırma Makalesi

Doi Number : <http://dx.doi.org/10.26449/sss.946>

Reference : Şahin, B.G. & Tayfur, N.G. (2018). "Kriz Ve Kriz Yönetimi Sürecinde Örnek Vaka Olarak Domino's Krizinin Ayrıntılı Olarak İncelenmesi", International Social Sciences Studies Journal, 4(24): 4881-4891

ÖZ

Rekabetin çok yoğun olduğu ve tüketici memnuniyetinin ilk sırada yer aldığı günümüz pazarında var olmak, oldukça zor bir hal almıştır. Bu duruma bir de olası bir kriz tehdidi eklenince, birçok işletme kriz yönetimi konusunda başarısızlığa uğrayarak yok olmuştur. İşletmeler açısından bu derece önem arz eden krizi önlemenin en başarılı yolu, kriz henüz ortaya çıkmadan önlemler almaktır. Bu yüzden başarılı işletmelerin her daim kriz yönetimi için senaryoları vardır.

Kriz, beklenmedik bir şekilde ortaya çıkan ve kısıtlı zaman diliminde hareket etmeyi gerektireni, ayrıca işletmeden bağımsız birçok etmene bağlı olarak gerçekleşebilir. Önemli olan başarılı bir kriz yönetimi gerçekleştirerek, krizden asgari hasarla kurtulmaktır. Bu bağlamda kaleme alınan bu çalışmada kriz ve kriz yönetimi teorik olarak incelenecektir. Teorik bilgiler ışığında örnek vaka olarak Domino's Krizi ele alınarak, krizin yönetim şekli tüm detaylarıyla analiz edilecektir.

Anahtar Kelimeler: Kriz, Kriz Yönetimi, Domino's Krizi, Kriz Analizi

ABSTRACT

It has become very tough to exist in today's market where competition is very intense and customer satisfaction is a priority. Moreover, when a possible crisis threat is added to this situation, many firms vanished by failing managing the crisis. The way to avoid the crisis which is highly important is to take precautions before crisis shows up. Therefore, successful firms always have a scenario for crisis management. Crisis appears unexpectedly and requires to take action in a limited period of time, also crisis may occur due to some factors which are independent from the firm. The important thing is to practise a successful crisis management in order to get rid of crisis by having minimum damage. During this written study in this respect, crisis and crisis management will be examined theoretically. The form of crisis management will be analyzed with all details by discussing Domino's Crisis as a sample case in the lights of theoretical information.

Key Words: Crisis, Crisis Management, Domino's Crisis, Crisis Analysis

1. GİRİŞ

Kriz, işletmelerin mevcut durumlarını ve gelecekteki konumlarını derinden etkileyen bu sebeple de işletmeler için dikkate alınması gereken önemli bir olgudur. Teknolojik gelişmelerin ivme kazanması, küreselleşen dünya ve artan rekabet ortamında ayakta kalmanın gün geçtikçe zorlaştığı günümüz pazarında, pazarda tutunmak ancak var olan ya da olması muhtemel olan krizlerin profesyonelce bir şekilde yönetilmesi

ile mümkündür. Aksi halde birçok işletme kriz anında başarılı bir kriz yönetimi gerçekleştiremediği için pazardaki mevcut konumunu koruyamayarak yok olmuştur.

Yukarıda bahsi geçen sebeplerden ötürü kriz yönetimi şirketler, kurumlar ya da markalar için hayati bir önem arz etmektedir. Zira anında müdahale edilerek, doğru yönetilen bir kriz (söz konusu can kaybının olması muhtemel bir kriz ise) hayat bile kurtarabilir. Krize anında müdahale edilmesi ve profesyonel bir kriz yönetimi gerçekleştirilmesi krize daha önce hazırlanmamış işletmeler için pek mümkün görünmemektedir. Bunun sebebi ise, kriz anında hızlı karar vermek ve zaman ile yarışmak söz konusudur. Daha önce kriz için herhangi bir hazırlığı olmayan işletmelerin, hızlı müdahale ile profesyonel bir kriz yönetmeleri realiteden uzaktır.

Temelleri Ivy Lee'nin "Kamuyu Bilgilendirme Modeli" ne kadar dayanan kriz yönetimi günümüz pazarında yeni bir olgu değildir. Lakin sürekli evrimleşen Pazar dünyasına eklenen yeni enstrümanlarla kriz yönetiminin de şekli, içeriği ve müdahale alanları değişmektedir. Söz konusu duruma örnek teşkil edecek yeni Pazar enstrümanlarından biri sosyal medyadır. Teknolojinin bu denli hızlı olmadığı ve sosyal medyanın ortaya çıkmadığı dönemlerde kriz yönetimi çatısı altında sosyal medya krizleri yer almazken, günümüz Pazar anlayışında birçok kriz sosyal medyadan patlak vermektedir ve bu krizlerin sosyal medyanın hızla yayılması dezavantajı ile de krize müdahalede geç kalmalar söz konusu olmaktadır. Bir başka deyişle, postmodern olarak tanımlanan bugünün pazarında krizi önlemek yahut yönetmek oldukça zor bir hal almıştır.

Kriz yönetiminin önemini ve zorluklarının farkında olan birçok işletme kriz yönetimine ayrıca ilgi göstermektedir. Krizle henüz karşılaşmamış işletmeler bile kriz senaryoları üreterek olası bir kriz anında yapılması gerekenleri planlamaktadır.

Bu çalışma kapsamında kriz, krizin özellikleri, krizin etmenleri, kriz yönetimi ve örnek vaka olarak Domino's Krizi ele alınarak, kriz tüm detayları ile incelenecektir. İnceleme sonucu elde edilen veriler ışığında da Domino's Krizi'nin doğru yönetilip yönetilmediği argümanı üzerinde durulacaktır.

2. KRİZİN TANIMI VE KRİZİN ÖZELLİKLERİ

2.1. Kriz Nedir?

Türk Dil Kurumu'nun tanımına göre kriz; bir toplumun, bir kuruluşun veya bir kimsenin yaşamında görülen güç dönem, bunalım ya da buhran olarak tanımlanmaktadır (TDK, 1994: 479). TDK'nın tanımında da belirtildiği gibi kriz sadece kuruluşları ya da şirketleri değil; toplumu hatta bireyleri bile hedef alabilmektedir. St. Thomas Üniversitesi MBA (iş idaresi yüksek lisansı) mezunu olan ve Harvard Business Essentials serisinde yer alan birçok kitabın yazarı olan Richard Luecke'ye göre ise kriz, aniden ortaya çıkan veya zaman içinde oluşan, hemen üzerine gidilmesi gereken bir sorundur (Luecke, 2008). Luecke krizi işletmeler açısından ele alarak; bir işletme için krizin işletmenin çalışanlarına, ününe ve mali durumuna ani ve ciddi zarar verme olasılığı olan herhangi bir olay olarak değerlendirmektedir.

Herhangi bir kurumda, işletmede ya da toplulukta bir sorunun kriz olarak nitelendirilebilmesi için söz konusu kurum, kuruluş ya da işletmenin bu sorundan büyük oranda zarar görmüş olması gerekmektedir. Zira iş dünyasında bilhassa pazarlama sektöründe her yeni gün onlarca hatta yüzlerce sorunla karşılaşmaktadır. Her soruna kriz demek elbette mümkün değildir. Bu sebeple bir soruna kriz denilebilmesi için gerekli olan şartların başında maddi ve manevi büyük zararların olması gerekmektedir.

2.2. Krizin Özellikleri Nelerdir?

Kriz, kendine ait birtakım özellikleri içerisinde barındırmaktadır. Bir önceki bölümde bahsi geçtiği gibi her soruna kriz demek mümkün değildir. Karşılaşılan bir soruna kriz diyebilmek için o sorunu içinden çıkılması zor bir hale dönüştüren bir takım sebepler gerekmektedir. Peki, sorunu kriz haline dönüştüren bu özellikler nelerdir diye sorulacak olursa, krize ait özellikler şu şekilde sıralanabilir:

- ✓ Kriz, hızlı ve ani şekilde meydana gelen, önceden tahmin edilemeyen bir durumdur.
- ✓ Kriz, acil karar almayı gerektirir ve kriz anında zaman baskısı söz konusudur.
- ✓ Kriz, var olan yapının hedef ve işleyişini etkileyen bir durumdur.
- ✓ Kriz, genel olarak korku ve paniğe neden olur.

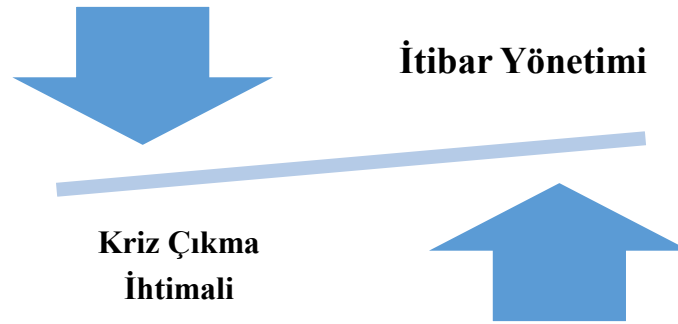
Herman'a göre ise herhangi bir krizin varlığından söz edebilmek için şu üç koşulun birlikte ortaya çıkması gerekmektedir:

- ✓ Kurumun itibarının sarsılması

- ✓ Sorunun çözümlenmesi için sürenin çok sınırlı olması,
- ✓ Kurum tarafından beklenmeyen zamanda meydana gelmesi (Peltekoğlu, 2014:454)

Herman'ın ifade ettiği kriz özellikleri arasında yer alan itibar konusu kriz açısından oldukça büyük bir önem teşkil etmektedir. Çünkü kriz öncesinde itibarlı bir kurum olmak, kriz sonrasındaki çözüm sürecine büyük destek sağlamaktadır. Kurumsal İtibar Yönetimi kavramının Türkiye'de tanınmasına ve yer etmesine öncülük eden, New York'ta bulunan "The Reputation Institute"un Türkiye temsilcisi Salim Kadıbeşegil'e göre itibar krizden önce yönetilmesi gereken bir olgudur. Kadıbeşegil'in yaklaşık 500 sayfadan oluşan "İtibar Yönetimi" isimli kitabın kapağında yer alan söz onun itibara verdiği önemi ispatlar niteliktedir. "İtibarınızı yönetmekten daha önemli işiniz var mı?" diye sorarak işletmeleri, kurumları ve yöneticileri düşündüren Kadıbeşegil çalışmasında itibar kavramının önemi üzerinde ayrıntılı bir şekilde durmuştur. Kadıbeşegil' göre kriz, yönetilemeyen itibarın sonucunda ortaya çıkmaktadır (Kadıbeşegil, 2015:90).

Grahame Dowling Kurumsal İtibarın Yaratılması adını verdiği kitabında kurumsal itibar konusunun yöneticilerin gündeminden çıkması halinde 'krizlere davetiye' çıkarılacağını söylemektedir. Bir başka deyişle, krize sebebiyet veren şirket yöneticilerinin kurumsal itibar ile yeterince ilgilenmemesi krizin ortaya çıkma ihtimalini yükseltir niteliktedir. Bu sebeple, doğru yönetilemeyen itibar ile ortaya çıkan kriz arasında doğru orantı vardır denebilir.



Kurumsal itibara yeterince önem vermeyen şirketlerin kriz yaşama oranlarının sıklığına bakıldığında, kurumsal itibara önem verenlere nazaran daha çok kriz ile karşılaştıkları ya da kriz sonrasında daha zor toparlandıkları görülmektedir. Bu sebeple, sıklıkla kriz yaşayan şirketlerin özellikleri arasında kurumsal itibarın yeterince önemsenmediği gözlenmektedir.

2.3. Krizin Etmenleri Nelerdir?

Kriz bir sebebe ya da birden çok sebebe bağlı olarak ortaya çıkabilir. Krizin etmeni direkt işletme ya da kurumla ilgili olabileceği gibi işletme dışındaki sebeplerden kaynaklanan krizler de yaşanabilir. Krizin etmeni ister iç kaynaklı isterse dış kaynaklı olsun önemli olan krizin varlığının kabul edilerek, krize sebep olan etmenin teşhis edilmesidir. Zira doğru teşhis yapılmadan doğru bir şekilde kriz yönetilmesi mümkün değildir. Genel olarak kriz etmenleri dört ana başlık altında kategorize edilebilir.

- ❖ Kazalar ve Doğal Afetler (deprem, tayfun, hortum, kasırga vb.)
- ❖ Teknik Altyapının Çökmesi (veritabanı sistemi çökmesi, internet sitesi saldırısı vb.)
- ❖ Ekonomi ve Piyasa Güçleri (hisse senedi fiyatları, para birimlerindeki ani artış ve inişler vb.)
- ❖ Çalışan Kaynaklı Etmenler (çalışanların yeterli bilgi ve donanıma sahip olmaması vb.)

Kazalar, doğala afetler ile ekonomi ve piyasa güçleri ile ilgili olan değişiklikler krizin dış etmenlerini oluştururken; teknik altyapının çökmesi ve çalışan kaynaklı sorunlar krizin iç etmenlerini oluşturmaktadır.

2.4. Kriz Yönetimi Ve Kriz Süreci

2.4.1. Kriz Yönetimi

Günümüz pazar sektörünün şartları ve konumu göz önünde bulundurulduğunda, işletmeler açısından krizden kaçmak çok da olası değildir. Sosyal medyanın yaygın bir şekilde kullanılması sebebi ile de krizler hemen hemen bütün işletmeleri ucundan bucağından yakalamıştır. Hiç kriz ile karşılaşmayan bir şirket ya da kuruluş

yok mudur? Elbette vardır. Fakat bu işletme ya da kuruluşların henüz bir krizle karşılaşmamış olmaları bundan sonra da herhangi bir kriz ile hiçbir zaman karşılaşmayacakları anlamını taşımamaktadır.

Kriz anında öncelikle yapılması gereken rutin hayatın sıradan adımlarından sıyrılmaktır. Çünkü kriz rutin hayatı alt üst eden ve günlük sıradan işleyişi sekteye uğratan büyük bir sorundur. Kriz olağanüstü bir durumdur. Olağan dönemin koşulları ve süreçleri ile yönetilmesi pek olanaklı değildir (Kadıbeşegil, 2015:423).

Halkla ilişkiler ve kriz yönetiminin ismi olan gazeteci Ivy Lee 1900'lü yılların başında ismi henüz kriz yönetimi olarak anılmasa da ilk kez bir krizi yöneten isimdir. Adı henüz kriz yönetimi ya da kriz iletişimi olmasa da, daha sonra kamuyu bilgilendirme modelinin temel felsefesini oluşturacak olan düzenli bilgi akışıyla Ivy Lee, işletmenin krizi atlatmasında önemli rol oynamıştır (Peltekoğlu: 2014: 455).

Ivy Lee "Kamuyu Bilgilendirme Modeli" ni geliştirerek kamuya karşı her zaman şeffaf olunması gerektiği vurgusunu yaparak kamuyu var olan kriz hakkında bilgilendirmeyi faydalı bulmuştur. Lee kamuya karşı dürüst olma ilkesini o kadar benimsemiştir ki bu konuyla alakalı olarak şu cümleleri sarfetmiştir: "...Burası, gizli bir basın bürosu değildir. Bütün işlerimiz açık olarak yapılır. Amacımız, haber sağlamaktır. Burası bir reklam ajansı değildir. Bizim işimiz gerçektir. Kısaca, planımız samimi olarak ve açıkça, kamu kuruluşları, ticari kuruluşlar yararına haber sağlamaktır." <http://notoku.com/halkla-iliskilerin-onculeri/>)

En etkili kriz yönetimi, kriz henüz ortaya çıkmadan tedbir amaçlı gerçekleştirilen kriz yönetimidir. Herhangi bir kriz anında öncelikle yapılması gerek, krizin varlığını kabul etmektir. İlk aşama olan krizi kabul ettikten sonra zamanla yarışarak krizin çözümü hedeflenmelidir. En etkili kriz yönetim şekillerinden biri de krize karşı olumlu tutum gerçekleştirmektir. Ivy Lee'nin de kendi dönemin şartlarında ifade ettiği gibi, kriz anında doğruluk ve şeffaflık ilkeleri göz önünde bulundurulmalıdır. Var olan krizin içinden çıkılması zor bir hal almaması için kamuoyuna karşı dürüst olunmalıdır.

2.4.2. Kriz Yönetimi Aşamaları

Kriz yönetimi; kriz henüz ortaya çıkmadan önce olası kriz senaryoları geliştirilerek başlayan, krizin sinyaller vermesi ile ilerleyerek, krizin denetim altına alınması ile sonuçlanan uzun soluklu bir süreçtir. Bu uzun soluklu sürecin profesyonelce yürütülmesi şirketlerin pazardaki mevcut konumunu korumasına ve zedelenen itibarı geri kazanmasına vesile olur.

Her ne kadar kriz, yönetilmesi zor bir süreç olsa da birçok şirket başarılı kriz yönetim stratejileri sayesinde krizi fırsata çevirerek çıkmıştır. Krizin fırsata çevrilmesi durumu ise işletmeler için ayrıca fayda sağlayan bir durumdur. Çünkü bir işletmenin başarısı krizi doğru yöneterek, mevcut krizden en az hasarla çıkması ile de doğru bir orantıya sahiptir. Olası bir kriz anında yapılması gereken kriz yönetimi beş aşamada incelenebilir. Bu aşamalar sırasıyla:

- ✓ Kriz sinyallerinin alınması
- ✓ Krize hazırlık ve koruma
- ✓ Krizin denetim altına alınması
- ✓ Normal Duruma Geçiş
- ✓ Öğrenme ve Değerlendirme

2.4.3. Kriz Sinyallerinin Alınması

Birçok araştırmacının ve pazarlama danışmanının ortak fikri kriz daha ortaya çıkmadan olası bir krize müdahale edilmesi gerektiğidir. Bu sebeple şirket yöneticileri, pazarlama danışmanları ve sosyal medya uzmanları kriz henüz ortaya çıkmadan her an bir kriz olacakmış gibi hareket etmelidir. Eğer yöneticiler kriz ihtimalinin göz önünde bulundurulduğu bir strateji ile hareket ederlerse, krizden önce krizin sinyallerini algılayarak bu sinyaller doğrultusunda kriz daha ortaya çıkmadan kontrol altına alabilirler ya da çıkan krizden en az zararlı kurtulabilirler.

Richaerd Luecke'ye göre; her kriz yangın veya şebeke kesintisi gibi birdenbire başlamaz. Luecke krizlerin birçoğunun küçük problemler olarak başladığını fakat göz ardı edilmeleri sebebi ile büyüdüğünü iddia etmektedir. Bir anda ortaya çıkmayan ama sinyaller vererek yavaşça ilerleyen krize örnek olarak New York Times gazetesinin 2003 yılında yaşadığı kriz örnek olarak verilebilir. Luecke dünyanın prestijli gazetelerinden birinin başına gelen bu krizi şu şekilde ele almıştır:

“2003 yılının yaz aylarında, Times gazetesinin kendisi bu sefer büyük bir haber haline gelmişti. Genç muhabirlerinden Jayson Blair, uydurma haber yapmakla suçlanıyordu. Skandal, Times gazetesinin tarafsız ve sözüne güvenilir haberciliğine kara bir leke sürdü. Haber merkezi karıştı, genel yayın yönetmeni ve yazı işleri müdürünün her ikisi de istifa etmek zorunda kaldı” (Luecke,2015:32).

Luecke’ye göre; New York Times gibi itibarlı bir gazetenin yaşadığı bu kriz ortaya çıkmadan önce sinyaller veren ve kaçınılması gereken bir krizdi. Zira, gazetede çalışan haber şefleri krize neden olan muhabirin yaptığı haberlerin kalitesi hakkında yönetimi birçok kez uyardıkları halde yönetim bunu ciddiye almamıştır. Yöneticilerin bu sorunu dikkate almaması bir yana bir de Jayson Blair’i terfi ettirmişlerdir. “Erken yapılmış uyarılar dikkate alınmış olsaydı, Times böyle bir yıkıcı olaydan kendini sakınabilirdi” (Luecke, 2015:32),

2.4.4. Krize Hazırlık ve Koruma

Şüphesiz kriz yönetiminin bütün aşamaları kendi içinde ayrı bir önem teşkil etmektedir. Fakat krize hazırlık ve koruma aşaması krizi önleme konusunda atılacak en gerekli adımlardan biridir. Bunun sebebi ise, şirketler olası bir krizin sinyallerini aldıkları halde o krize hazırlanmaz ve krizden korunmazlarsa bu olumsuz süreci zararsız atlatmaları ve kaybolan itibarlarını yeniden kazanmaları çok da kolay olmaz.

Krize hazırlıklı olmak, ancak düzenli aralıklarla geliştirilen kriz senaryoları ve bu senaryolar üzerine geliştirilecek stratejiler ile mümkün olur. İtibarını önemseyen ve en ufak bir sorunu bile göz ardı etmeyen profesyonel firmaların düzenli aralıklarla üzerinden geçtiği ve hazırlandığı kriz senaryoları mevcuttur.

“Bir krizin önlenemesi, ortaya çıktığında ilk şokun daha kolay atlatılabilmesi ve üretilen kriz senaryolarının gerçekçi olabilmesi için tepe yöneticilerin de dahil olduğu, farklı kademe yöneticilerin belirli aralıklarla bir araya gelerek beyin fırtınası yapmaları, içinde bulunan durumu Pazar ve kurum açısından değerlendirmeleri, ortaya çıkabilecek aksilikleri ve karşılaşılabilecek güçlükleri belirlemeleri, saptanan sorunlara dayalı çözüm önerilerinde bulunmaları gerekmektedir (Peltekoğlu, 2014: 461). “

Kriz senaryosu hazırlanırken işletmenin tüm birimlerinin çalışanları ile ortak hareket ederek, işletme çalışanlarının da bu senaryolara dahil edilmesi gerekmektedir. Aksi halde sadece yöneticilerin bilgisi dâhilinde hazırlanan kriz senaryoları, kriz anında sağlıklı sonuç vermemektedir. Örneğin işletmenin yaşadığı büyük bir kriz anında vatandaşla ilgilenen çalışanın daha önce hazırlanmış ve o an gerçekleşmiş kriz senaryosundan haberi yoksa karşısındaki kişilere sağduyulu davranması çok da olası değildir. Fakat kriz senaryolarına dahil edilmiş bir çalışan konuya hakim olarak kriz yönetiminde etkin bir şekilde rol alabilmektedir. Kriz biriminin sorumluluğunda olan senaryo üretimi, işletmenin tüm birimlerinin katılımıyla gerçekleştirilebilecek bir eylemdir. Birim yöneticileri, belirli aralıklarla yaşanan dışsal ve içsel değişimleri de dikkate alarak yeni kriz senaryoları üzerinde beyin fırtınası yapılmalıdır (Petekoğlu, 2014: 461).

KRİZ YÖNETİMİ	
“Olabilecek En Kötü 10 Şey” Listesi	
Bazı yöneticiler, işte meydana gelebilecek en kötü 10 şey ve bunlara karşı yapılacak şeylere dair kullanışlı bir liste hazırlayıp el altında bulundurmayı yararlı bulurlar. Bu aracı belirli istenilen kayıtlar için kullanın ya da bir ekibin veya iş biriminin kendisi kendisini geliştirmesi sağlar.	
Durum	Bu konuda ne yapacağım/yapacağınız?
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	

KRİZ YÖNETİMİ	
Senaryoların Etkilerini Değerlendirme Formu	
Bu formdan, bir krizin olası sonuçlarını araştırmak için yararlanın. Bir senaryo üzerinden değerlendiriyoruz ve “ya-şayla-olursa” durumlarını araştırıyoruz. Bu durum veya kriz ortaya çıkarsa, global bir şekilde hareket etmeye için daha iyi hazırlanabiliriz. Yüksek risk durumlarına ik olarak veya daha fazla yoğunlaşmaktan emin olun.	
Aşağıdaki değerlendirmelere bağlı olarak yüksek seviyeli bir kriz saptayın.	
Yüksek-risk-seviyeli kriz = şirket üzerinde büyük bir etki arısı yüksek bir gerçekleşme olasılığı	
Krizin şirket üzerindeki olası etkisi	DÜŞÜK ORTA YÜKSEK
Krizin gerçekleşme olasılığı	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Krizin risk seviyesi	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Senaryoyu Kısaca Anlatın	
Ne olabilir?	
Kimler karşıabilir?	
Nerede?	
En kötü sonuç ne olabilir?	
Bu durumun gerçekleşme ihtimali nedir?	
Senaryonun Risk Seviyesini Değerlendirin	Değerlendirme
Bu durumun aşağıda yazanlara neden olma olasılığı nedir:	Düşük Yüksek
Başkalarının sağlığını veya güvenliğini tehlikeye atma	1 2 3 4 5
Can kaybına neden olma ve/veya insan sağlığına uzun süreli zarar verme	
Çevreye zarar verme	
Departmanınız veya işinizdeki olağan iş seyrini etkileme	
Departmanınıza, sektörünüze veya kamu itibarınıza zarar verme	
Önemli bir ekonomik etkiye sahip olma	
Olumsuz bir basın ilişkisine, yasal işleme veya resmi incelemeye yol açma	
Çalışanların ilişkilerine veya moralilerine zarar verme ya da çalışanlarına istenmeyen davranışlarda bulunma	
Olası Diğer Olumsuz Sonuçları Listeleyn	
Hareketinin Üzerindeki Etkileri	
Yukarıda belirlediğiniz bir/dizi durumu için belirlediğiniz metnlere göre, bu senaryonun olumsuz etkilerini azaltmak için fimdiden atılabilecek belli önleyici adımlar var mı? En kötü sonuçlarla etkili ve kesin bir şekilde başa çıkmak için uygun bir plan var mı?	

Mentor, P. (2015). Kriz Yönetimi. İstanbul: Optimist Yayınları

Kriz senaryolarını aktif bir şekilde geliştiren ve bu senaryolar üzerinden çalışmalar yapan işletmeler olası bir krizden de kendilerini korumuş olur. Bir başka deyişle, krizden korunmanın en etkili yollarından biri kriz senaryoları üzerinde çalışarak krize hazırlıklı olmaktır.

2.4.5. Krizin Denetim Altına Alınması

Krizin denetim altına alınması için işletmelerin kriz planlarının olması gerekmektedir. Çünkü krizin aniden, beklenmedik anda ortaya çıkması ve müdahale için fazla zamanın olmaması krizin bilinen en belirgin özelliklerindedir ve daha önce böyle bir durumu planlamamış işletme bu süreci denetim altına almakta zorlanabilir.

Pazarlama İletişiminin önemli yazarlarından biri olan Pocket Mentor krizin denetim altına alınması ile ilgili olarak şu ifadeleri kullanmıştır: “Bir kriz ortaya çıktığında yapmanız gereken ilk şey onu kontrol altına almaktır. Hedefiniz, acilen kanamayı durdurmandır. Hızlı bir şekilde karar almalısınız. Sahneye çıkın. Fiziksel varlığınız önemlidir. Bu, herkesin, şirketinizin olanları önemseydiğini bilmesini sağlar. Ayrıca, önemli bilgileri kilit insanlarla paylaşmalısınız” (Mentor, 2015:46). Mentor’un ifade ettiği kriz anında fiziksel olarak görünür olmak, Ivy Lee’nin Kamuyu Bilgilendirme Modeli’nde ki şeffaflık ilkesi ile de örtüşmektedir. Kriz üzerine çalışmalar yapan birçok araştırmacının da ortak fikri şudur ki; krizin denetim altına alınması için atılması gereken ilk adım krizin varlığını kabul etmek ve kamuoyuna karşı dürüst olmaktır. Aksi halde kriz kontrolden çıkarak içinden çıkılmaz bir hal alır.

Krizin denetim altına alınması için kriz henüz ortaya çıkmadan önce; kriz senaryoları geliştirilerek, kriz sinyalleri fark edilerek ve kriz şeffaflık ilkesi ve iletişim ile desteklenerek krizin bütün aşamalar kontrol altına alınmalıdır. Aksi halde krizin denetim altına alınması söz konusu değildir.

2.4.6. Normal Duruma Geçiş

Krizin bitmesi ile birlikte işletmelerden normal duruma geçmeleri beklenmektedir. Normal duruma geçiş aşaması, krizin bütün aşamalarında olduğu gibi dikkat ve titizlik isteyen bir aşamadır. İşletme nasıl olsa krizi atlattık rahatına kapılarak kriz sonrasında atılması gereken adımları doğru şekilde atmazsa, başarı ile çıktığı krizden başarısız sonuçlar alabilir.

Er ya da geç uzun ya da kısa soluklu vadede bütün krizler sona erer. Önemli olan krizin sona erdiğini de kamuoyu ile paylaşarak, normal duruma geçiş sürecini de başarılı bir şekilde yönetmektir. Bütün krizler kendine münhasır özelliklere sahiptir bu sebeple bir krizin ne zaman biteceği krizin türüne ve şekline göre değişiklik göstermektedir. Örneğin yaşanan krizde can kaybı söz konusu ise bu ciddi boyutlarda bir krizdir ve maddi kayıplarla kıyaslanamayacak kadar elzemdir. Bu şekilde krizin türüne ve sonuçlarına bağlı olarak krizlerin sona erme zamanı değişiklik göstermektedir. Krizin sona ermesi muhakkak işletme yetkilileri tarafından (örneğin CEO olabilir) çalışanlara ve kamuoyuna duyurulmalıdır.

“Davalara ve çalkantılara, eninde sonunda, iyi veya kötü biter. Sorun ortadan kalkar ve hayat normale döner. Yönetim, bu normale geçiş dönemini, mutlaka belirlemeli ve ilan etmelidir. Çok önemli olayların bitişi mutlaka vurgulanmalıdır, krizler de çok önemli olaylardır. Şirketin lideri böyle bir kapanışı, şirket çapında bir toplantı ile internet sitesinden veya diğer bir uygun araçla ilan edebilir. Orta ve küçük ölçekli işletmelerde, iş sahibi bütün birimleri ziyaret edebilir” (Luecke, 2015:130).

Kriz üzerine profesyonel çalışmalar yapan araştırmacılar, kriz sonrası normal duruma geçiş sürecini özellikle önemsemektedir. Luecke’ye göre şirket krizden çok ciddi bir zarar görmeden çıkmışsa, çalışanlarına kutlama, piknik ya da herhangi bir eğlence organizasyonu düzenleyebilir. Krizi yöneten liderin, kriz yönetiminin başarıya ulaşmasında emeği geçenleri tek tek teşekkür etmeyi unutmamalıdır. Eğer kriz büyük çaplı bir krizse ve sonucunda can kaybı söz konusuysa kutlama yerine anma töreninin yapılması daha uygundur.

2.4.7. Öğrenme ve Değerlendirme

Kriz yönetiminin son aşaması olan öğrenme ve değerlendirme, işletmelerin krizden ders çıkartarak bir değerlendirme yapmaları şeklinde yorumlanmaktadır. Bu sayede işletmeler kriz yönetiminin hangi aşamalarında zorlandıklarını, hangi aşamalarında başarılı olduklarını ya da hangi aşamalar da eksikliklerinin olduğunu fark ederek kendilerini değerlendirme ve bir sonraki krize hazırlanma fırsatı bulurlar.

Tablo 8-1

Çıkarılan Dersler: Fabrika Kapattıran 2004 Kar Fırtınası

	Doğrular	Yanlışlar	Yapılması Gerekenler
Kriz öncesi planlama	<ul style="list-style-type: none"> • Olması gerekenlerin çoğu kriz yönetiminde idi. • Aranacak kişiler belliydi. • Gözetmenler işlerini iyi yaptı. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acil durum planının bazı kısımları güncel değildi. • Organize olmak çok uzun sürdü. • CEO'ya ulaşılmadığı için çalışanlar çok geç evlerine gönderildi. Çoğu, yolda kara saplandı. • Plan, kar küreme araçlarına rezervasyon yapmayı öngörmediğinden, en fazla ihtiyaç olduğunda araçların hepsi tutulmuştu. 	<ul style="list-style-type: none"> • Altı ayda bir planı güncellemek. • Kar küreme araçları ile çok önceden temasa geçmek. • Her yıl kötü hava simülasyonu yapmak. • CEO'nun yokluğunda, baş operasyon sorumlusuna veya insan kaynakları müdürüne yetki vermek.
Uyarı işaretleri	<ul style="list-style-type: none"> • Tipi olasılığı belirlenince çabuk hareket edildi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hava durumu saat başı kontrol edilmedi. • Şehirdeki diğer işyerlerinin çalışanlarını eve gönderdiğinin farkına varılmadı. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hava tahminlerine dikkat etmek.
İletişim	<ul style="list-style-type: none"> • Çalışanlar ile iyi haberleşildi. Ne zaman gideceklerini, ne zaman işe döneceklerini biliyorlardı. 	<ul style="list-style-type: none"> • Müşteriler tamamen unutuldu. Birçoğu siparişleri hakkında altı gün bilgi alamadı. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sipariş takibi için internet sitesinde bölüm açmak. • Telefon yanıt servisi ile müşterileri internet sitesine yönlendirmek.

Luecke, R. (2015). *Kriz Yönetimi*. İstanbul: Optimist Yayınları

Çoğu şirket kriz planlaması ve kriz yönetimi süreci için binlerce insanı çalıştırıp, milyonlarca dolar harcarken, kriz sonrasında kriz değerlendirmesi için çok da fazla vakit harcamaz. Atlatılan krizin verdiği rahatlık ve güvenle birçok işletme kriz değerlendirmesini göz ardı eder. Buna karşın olası bir problem ya da kriz sonrası değerlendirme aşamasını oldukça önemseyen kuruluşlar da vardır.

Amerikan Ordusu öğrenme ve değerlendirmeye verilecek güzel örneklerden biri olabilir. Çünkü Amerikan Ordusu'nun uzun süredir "Alınan Dersler Merkezi" vardır. Bu merkezin görevi, her türlü askeri faaliyetin sonuçlarından ders çıkartmaktır. Çıkarılan dersleri, pratik öğütler olarak sahadaki askerlere aktarmaktadır. Bu merkez için, özellikle çatışmaya girmiş askerlerin tecrübeleri çok önemlidir. Şehir savaşı taktiklerinden, kurşun geçirmez yeleklerin ne zaman giyilip ne zaman giyilmeyeceğine, Afganistan dağları gibi zor şartlarda ileri teknoloji cihazlarının nasıl verimli kullanılacağına kadar her türlü öneri dikkatle incelenmektedir (Luecke, 2015: 133). Amerikan Ordusu'nun başarılarının ardında da şüphesiz bu değerlendirme merkezi de etkilidir.

İşletmeler de, Amerikan Ordusu'nun "Alınan Dersler Merkezi" gibi kriz sonrası değerlendirmeleri önemsemeli, kazanılan tecrübeleri vakit geçmeden analiz ederek, yeni kriz planlamaları için çalışmaya başlamalıdır.

3. KRİZ YÖNETİMİ SÜRECİNDE ÖRNEK VAKA OLARAK DOMİNO'S KRİZİ'NİN AYRINTILI OLARAK İNCELENMESİ

3.1. Domino's Pizza'nın Dünyada Konumlandırılması

Bugün dünyanın dört bir yanında şubesi olan Domino's Pizza'nın hikâyesi bundan yaklaşık 60 yıl önceye dayanmaktadır. Tom Monaghan ve kardeşi James, 1960 yılında Michigan Ypsilanti'de DomiNick's pizza dükkânını satın almak için 500 dolar borç almışlardı. İş yerindeki 1 yıldan sonra, James pizza işindeki

istediği her şeye sahip oldu ve kardeşinin kullanılmış Wolswagen Beetle için dükkânda mülkiyetinin ticaretini yaptı.

İş yerinin tek sahibi olarak Tom, 1965'te Domino's pizza olarak dükkânın ismini değiştirdi. 1967'ye kadar iş, gelişti ve Amerika Birleşik Devletleri'nde en hızlı büyüyen pizza şirketi oldu. Günümüzde Domino's pizza ABD dışında 2.000 dükkândan daha fazlasını, toplamda da 7.000 dükkândan daha çoğunu işletmektedir. Dünya çapındaki geliri, 3,5 milyar doları aşmıştır ve şirket dikkatli adımlarla halen büyümektedir.

3.2. Dominos Pizza'nın Türkiye'de Konumlandırılması

1996 yılında Türkiyede ilk şubelerini Ulusta açan Dominos Pizza Türkiye olarak şu an, İstanbul, İzmir, Ankara ve Bursa başta olmak üzere 68 ile yayılmış 514 şubemiz ile Türkiye pizza endüstrisine öncülük etmektedir. Dünyadaki 10.000. şubelerini Türkiye'de açan Dominos Pizza bugün dünyada 85 ülkede toplam 14 binden fazla şube işletiyor.

Domino's Pizza Türkiye olarak, pizza sektörüne "evlere servis" anlayışını getirerek, sektörde

22 yıldır Pizza Restaurantları A.Ş.'nin işletmesi ile faaliyet gösteren Domino's Pizza Türkiye, 68 ildeki şubeleri, dört üretim merkezi ve 7.500'den fazla çalışanıyla dünyada en hızlı büyüyen ilk beş operasyondan biri olmayı sürdürüyor.

Domino's Pizza 2017 yılında Türkiye, Rusya, Gürcistan ve Azerbaycan operasyonlarını "DP Eurasia" çatısı altında birleştirilip, Londra Borsası'nda işlem görmeye başlamış ve böylece; Türkiye'de doğup, Türk çalışanları ve Franchiseleri ile büyüyen bir Türk şirketi, tarihte ilk defa Premium listeden Londra Borsası'na girmeyi başarmıştır. Bugün DP Eurasia olarak 4 ülkede 643 şube ile müşterilerine hizmet veriyor. <https://www.dominos.com.tr/kurumsal/hakkimizda>

3.3. Domino's Pizzanın Misyonu ve Vizyonu

Domino's Pizza'nın nihai amacı lezzetli pizzalar yapmak ve bu pizzaları müşteri dostu kampanyalarla tercih edilir hale getirmektir. Domino's Pizza'yı rakiplerinden ayıran en önemli özelliklerinden birisi müşterilerine "30 Dakika Garantisi" vermesidir. Domino's Pizza'da 30 dakikayı aşan siparişlerde, müşterinin tercihi doğrultusunda bedava pizza ya da para iadesi seçenekleri mevcuttur.

Domino's Pizza %100 mutlu müşteri felsefesi ile hizmet vermektedir. Domino's Pizza, yenilenen lezzetleri ile de Ortadoğu ve Doğu Avrupa'nın en lezzetli ve ulaşılabilir pizza şirketi olmayı amaçlamaktadır. Rusya, Gürcistan ve Azerbaycan operasyonunu da yöneten Domino's Pizza Türkiye'nin hedefi, 4 ülkede en sevilen pizza zinciri olmak.

3.4. Domino's Pizza'nın Kriz Vakası

Domino's Pizza krizi 13 Nisan 2009'da Amerika North Carolina'da bulunan şubesinde çalışan iki çalışanın, Domino's Pizza'nın mutfağında çektikleri uygunsuz içerikli videoyu Youtube'a yüklemeleri ile patlak vermiştir. Sosyal medya hesapları ve paylaşım siteleri sayesinde bu uygunsuz içerikli video, bir anda hızla yayılarak milyonlarca kişiye ulaşmıştır. Youtube'da yayınlanan bu uygunsuz içerikli videoda, çalışanlardan biri sipariş için hazırladığı peyniri burnuna sokuyor ve buna benzer hijyen kurallarını alt üst eden bir takım hareketlerde bulunmaktadır. Diğer çalışan ise arkadaşının bu uygunsuz davranışlarını video kaydına alarak, onun bu uygunsuz davranışlarına destek vermektedir.

13 Nisan Pazartesi akşamı yani olayın gerçekleştiği günün akşamı, video blog yazarları tarafından tepki çekerek www.goodasyou.org ve www.consumerist.com web sayfalarında yayınlanmıştır. Firma da bu videodan haberdar edilmiştir fakat bu 24 saatlik süreçte milyonlarca insan videoyu izlemiştir. Domino's Pizza'nın Kurumsal İletişim başkan yardımcısı olan Tim McIntyre'ın ilk verdiği tepki ise bu uygunsuz videoyu Domino's Pizza'nın üst düzey çalışanlarına ve konuyla ilgilenmesi gereken personele iletmek olmuştur. McIntyre, durumun önemini vurgulayarak biran önce harekete geçilmesi konusunda ekip arkadaşlarını uyarmıştır.

Birkaç saat içerisinde uygunsuz videonun paylaşıldığı bloglarda yorum yapan tüketiciler, videonun çekildiği dükkânı tespit etmişlerdir. Video çekildiği zaman aralığında dükkâna sipariş verilmediği bilgisayar sistemlerinden teyit edilmiştir. Videonun çekildiği günün ertesi sabahı çalışanların kimlikleri belirlenerek dükkân sahibi ve yerel polisle irtibata geçilmiştir. Bu uygunsuz videoları çeken iki çalışan işten kovulmuştur.

Domino's Pizza'yı krize götüren video 48 saat içinde Youtube'da milyonlarca defa izlenmiştir. Dahası Domino's Pizza, Google'da arandığında 12 sonucun 5 tanesinin olayla ilgili bilgileri aktardığı görülmüştür. Eleştirilerin sıklıkla paylaşıldığı sosyal medya hesabı Twitter'da ise Domino's Pizza hakkında binlerce olumsuz yorum yer almıştır.

Markalarla ilgili kamusal algılamaları takip eden bir hizmet olan BrandIndex'e göre Youtube'da videolar yayımlandıktan sonra Domino's'un konuşulma derecesi; 22.5 puandan (kriz öncesi); 13.6 puana (krizden sonra) düşmüştür. Kalite derecelendirmesi ise, 24 saat içerisinde 5'den 2.8'e düşmüştür. (Olinic&Toia, 2011:59).

3.5. Domino's Pizza'nın Kriz Yönetimi

Domino's Pizza'nın kriz çıktıktan sonra verdiği ilk tepki, kendi web sitesinden bir yazı yayınlamak olmuştur: "İnternetin sunduğu imkânlar ve özgürlük olağanüstü, fakat bu aynı zamanda kamerası ve internet bağlantısı olan kötü niyetli herkesin şirketlere zarar verebilmesine neden olmakta. Bu durumda birkaç şahsın kötü niyeti Domino's Pizza'nın dünya çapında 60 ülkede 125.000 çalışanın emeğini gölgede bıraktı."

Domino's Pizza resmi web sayfasından yaptığı bu açıklamaya ek olarak krize sebep olan iki çalışanın özür mektuplarını da web sitesinde paylaşmıştır (Weiss, 2009): "Ne ben, ne Michael, yüklenen bu videonun bu derece ilgi göreceğini tahmin etmezdik. Hiçbir müşterimize bu şekilde bir yiyecek gönderilmemiştir. Eğer gerçek olsaydı biz bunu You-tube'a koymazdık. Tamamen şaka amaçlı idi ve umarım bundan herkesin haberi vardır."

Twitter'da ki tepkilerin de çığ gibi büyümesi Domino's Pizza'nın çalışma ekibini harekete geçirmiştir. Domino's hızla kendine @dpzinfo hesabı açarak müşterilerinin her biri ile tek tek ilgilendi.

Kriz anında tatilde olan Domino's Pizza'nın ABD CEO'su Patrick Doyle hemen geri gelmiş ve krizin patlak verdiği internet sayfası Youtube'dan bir özür videosu yayınlamıştır. Doyle, yayınladığı özür videosunda sanal topluluklara böyle ciddi bir sorunu gündeme getirdikleri için teşekkür etmiştir. Ve bu olayın tekrarlanmaması için firmanın aldığı önlemlerden bahsetmiştir.

3.5.1. Domino's Krizinin Analizi

Domino's Krizi sırasında kriz yöneticilerinin hem doğru hem de yanlış yaptığı bazı adımlar olmuştur. Öncelikle krizin ortaya çıkmasından sonra 48 saat firma sessiz kalmıştır. Ne sosyal medya üzerinden ne de web sitesi üzerinden herhangi bir açıklama yapmayarak adeta kriz yokmuş gibi davranmıştır. Bu durumda Ivy Lee'nin kamuyu bilgilendirme modeli ile ters düşmektedir. Üstelik teknolojik gelişmelerin yaygın olduğu, sosyal medyanın aktif bir şekilde kullanıldığı bu dönemde ilk açıklamanın sosyal medya üzerinden yapılmaması da kriz yönetimi açısından olumsuz bir durumdur.

Domino's Pizza olay gerçekleşikten 48 saat sonra resmi web sitesi üzerinden açıklama yapmıştır ve iki çalışanın özür mektuplarını yayınlamıştır. Kriz anında işletmelerin ilk anda yaptığı açıklama büyük önem taşımaktadır. Bu ilk açıklamaların merak edilen soruları cevaplar nitelikte olması da ayrıca önemlidir. Fakat Domino's'un yaptığı ilk açıklama merak edilen soruları cevaplar nitelikte değildir.

Kriz anında basın toplantısı gerçekleştirmek her zaman iyi bir fikir olmamaktadır. Zira firmaya tepkili olan kamuoyu karşısında yeterince tatmin edici cevaplar verilmezse krizin boyutları daha da genişleyebilir. Bunun bilincinde olan Domino's Pizza bu riski almak istememiştir ve şirketin sözcüsü konuyla ilgili olarak şu ifadeleri kullanmıştır: "Şirket on binlerce izleyici ile baş edebilir ama güçlü bir tepki çok fazla tüketicimizin gözünde itibarımızın zedelenmesine neden olabilir." Bu adım zor durumda olan Domino's yönetimi için stratejik bir şekilde verilmiş, doğru bir adımdır.

Kriz gerçekleştiği anda kamuoyuna açıklama yapacak kişinin vizyonu, misyonu, konumu ve imajı oldukça önemlidir. Genellikle kriz sonrasında gelen ilk açıklamaları firmaların CEO'ları ya da genel müdürleri yapmaktadır. Ama daha alt statüdeki çalışanların ilk açıklamayı yapması çoğu zaman beklenen bir durum değildir. Bu durum Aristoteles'in Retorik kuramındaki Ethos ile bağdaştırılabilir. Zira ilk açıklama yapacak kanaat önderi de konuşmaları ile kamuoyu ikna etmeye çalışacağı için statü ve imaj olarak insanlar üzerinde etkin bir kişilik olması tercih edilmektedir. Bu durumun farkında olan Domino's Pizza'nın CEO'su Patrick Doyle kamuoyuna karşı yapılan ilk detaylı açıklamayı kendisi gerçekleştirmiştir. Bu durumda yapılan bir diğer stratejik hamle ise Patrick Doyle'nin özür videosunu krizin meydana geldiği platform Youtube üzerinden gerçekleştirmiş olmasıdır. Bu da kriz yönetimi açısından doğru bir adımdır.

Doyle'nin cevabı, kriz iletişimi ve kriz yönetimi adına yapılabileceklerin en iyisinin yapıldığını gösteriyordu (Capozzi&Rucci, 2013:113).

- ✓ Online topluluklara yardımları için teşekkür etmiştir.
- ✓ Olaya neden olan iki çalışanın kovulduğunu ve haklarında gerekli yasal işlemin başlatıldığını belirtmiştir.
- ✓ Olayın geçtiği mekânın kapatıldığını ve gerekli temizlik çalışmalarının başlatıldığını söylemiştir.
- ✓ Firmanın işe alım politikalarını yeniden gözden geçireceğini belirtmiştir.
- ✓ Olayın kendisini son derece rahatsız ettiğini ve bu iki kişinin davranışının dünya genelindeki 125.000 Domino's çalışanını etkilediğini belirtmiştir.

Ayrıca Domino's Pizza Doyle'nin videosuna krizi fırsata çeviren bir başlık vermiştir: "İğrenç Dominos Adamları- Dominos'un Cevabı" (Disgusting Dominos People- Domino's Responds). Bu sayede Google'da çok aratılan 'Disgusting Dominos People başlığına da çözüm bulunmuştur.

Domino's özür videosunun müşterilerin güvenini sağlamaya yeterli olmayacağını düşünerek harekete geçmiştir. Bu sebeple güçlü markasına olan güveni tekrar kazanmak için Facebook ve Twitter hesapları oluşturmuştur. Şirket, sosyal medyada oluşturduğu hesaplarda video linkleri koymuş ve 'Müşterilerimiz bizim için önemlidir', 'Domino's Pizza toplum için faydalı şeyler yapıyor' gibi destekleyici söylemler de yayınlamıştır (Olinic&Toia, 2011).

Krizin etkilerini saptama ve Domino's Pizza'yı tercih etme oranlarını değerlendirmek üzere çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Her ne kadar verilen tepkiler olaydan önceki kadar pozitif olmasa da yine de kamuoyunun davranışlarının iyiye doğru gittiği görülmüştür.

	Videoyu izlemeden önce	Videoyu izledikten sonra	Özür videosunu izledikten sonra
	Toplam (n=243)	Toplam (n=243)	Toplam (n=243)
Domino's Pizza'ya gitmek	%29	%10	%20
Domino's Pizza'ya sipariş vermek	%46	%15	%24
Domino's Pizza'nın web sitesini ziyaret etmek	%25	%14	%24
Domino's Pizza ile ilgili bilgi araştırmak	%14	%10	%20
Domino's reklamlarını izlemek	%61	%27	%42

Tablo 3: Domino's Pizza ile İlgili Tüketici Tutumları
(Kaynak: Lardinois, 2009.)

4. SONUÇ

Kriz işletmelerin maddi ve manevi karlarını tehdit eden, ummadık zamanda ortaya çıkan ve doğru yönetilmediği takdirde kayıp ve zararlara sebep olan bir durumdur. İster kurumsal olsun, ister toplumsal ya da bireysel olsun kriz günlük hayatın akışında kendisine yer bulan kaçınılmaz bir olgudur.

İşletmelerin henüz bir krizle karşılaşmaması hiçbir zaman krizle karşılaşmayacakları anlamını taşımadığı gibi her durumda hali hazırda bulunması gereken kriz senaryoları olması gerekmektedir. Richard Feynman'ın dediği gibi: "Rus roleti oynarken ilk denemenin boş gelmesi, bir sonraki için garanti anlamına gelmez." Aynı durum kriz için de geçerlidir ve bir krizle karşılaşmamak hiçbir zaman krizin meydana gelmeyeceğini garantilememektedir.

Krizin ortaya çıkması kadar önem teşkil eden bir diğer konu ise kriz yönetimidir. Ve kriz yönetimi de ancak başarılı bir iletişim stratejisi ile mümkündür. Ivy Lee'nin de belirttiği gibi bir kriz anında yapılacak ilk şey krizin varlığını kabul etmek ve daha sonra iletişim kanallarını kullanarak kamuoyuna karşı şeffaf olmaktır. Başarılı kriz yönetiminin içinde yüzde 99 oranda iletişim vardır. İlk dakikadan itibaren her ne yapılıyorsa kamuoyu (öncelikle çalışanlar) ile paylaşmak hiçbir şey kaybettirmez (Kadıbeşegil, 2015:424) Bu bilgiler

ışığında Domino's Pizza krizine geri dötülecek olursa; Domino's krizin gerçekleştiği ilk 48 saat sessiz kalmış olsa da, daha sonra durumun ciddiyetini kavramış ve harekete geçmiştir.

Krize sebep olan çalışanların işlerine son verilmiş ve olay yargıya taşınmıştır. Bötylece hatanın telafi edilmesi amaçlanmıştır. Krizlerde önemli olan noktalardan biri, hatayı kabul etmek ve özür dilemektir. Domino's Pizza kriz anında bunu gerçekleştirmiştir. Firmanın CEO'sunun yayınladığı özür videosu kamuoyu üzerinde etkili olmuştur. Firmanın kaybolan itibarını kazanması zaman almıştır. Buna rağmen Domino's Pizza, kriz yönetiminde başarıyla çıkararak sektörde tutunabilmiştir.

KAYNAKÇA

Bulut, Y. (2015). *Hayat=Pazarlama*. Ankara: Detay Yayıncılık.

akır, H. Ö.(2016).*Sosyal Medyada Kurumsal İtibar Yönetimi*. İstanbul: Kriter Yayınları.

Kadıbeşegil, S. (2015). *İtibar Yönetimi*. İstanbul: MediaCat Yayınları.

Keskin, F. (2003). *Kriz Yönetimi*. Ankara: Gazi Üniversitesi

Luecke, R. (2008). *Kriz Yönetimi*. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Mentor, P. (2015). *Kriz Yönetimi*. İstanbul: Optimist Yayınları.

Odabaşı, Y. (2015). *Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM)*, 9. Baskı, İstanbul: Auro Kitapları.

Odabaşı, Y. (2015). *Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM)*, 9. Baskı, İstanbul: Auro Kitapları.

Olinic, E & Toia V.I. (2011). *Managing Crises in the Online Enviorenment: Social Media and Their Impact: Domino's Pizza and United Airlines Case Studies, MA in Corporate Communication*. Aarhus School of Business, Aarhus University.

Paul Winner, *Effective PR Management, A Guide to Corporate Success*, London: Kogan Page Ltd., 1990, s.87.

Peltekoğlu, F. (2014). *Halkla İlişkiler Nedir?* İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.

TDK. (1994). *Türk Dil Kurumu Okul Sözlüğü*. Ankara: Türk Tarih Kurumu Basım Evi.

Varinli, İ. (2012). *Marketlerde Pazarlama Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Weiss, T. (2009). *Crises Management- Domino's Case Study Research*.
<http://www.trendspotting.com/blog/?p=1061>

İnternet Kaynakları

<https://www.capital.com.tr/yonetim/basari-oykuleri/unutulmaz-kriz-yonetimi-415903>

<http://www.gazetebilkent.com/2015/10/22/kriz-yonetimi-nedir/>

<http://dergipark.gov.tr/download/article-file/108526>

<http://hlyakesen.blogcu.com/domino-s-pizza-nin-krizi/11806364>

<https://www.dunya.com/kose-yazisi/kriz-yonetimi/26161>

<https://lindsaybechtold.wordpress.com/2013/03/01/dominos-pizza-crisis/>

<https://www.dominos.com.tr/kurumsal/sirket-profil>