



YENİ RAKI ve Kriz Yönetimi

Bölüm 1 Tekel'den Mey'e

Markanın İlk Dönemi

AUDIO

Mey İçki, Tekel isminin değiştirilerek devam ettirilmesidir. Tekel de, Osmanlı zamanında kurulan İnhisarlar İdaresi'nin yeni ismidir. İlk başlarda, vergi olarak değer ifade eden alkollü içecekler, tuz, kibrit gibi ürünleri üretmek üzere kurulmuştur.

Bu ürünlerin hem sahte üretimi hem de vergi gelirini kontrol altına almak için, kuruluşun devlet idaresinde olması düşünülmüş. Tekel ismini ise Türkiye Cumhuriyeti'yle beraber almış. Daha sonra 2000'li yıllarda şirketin özelleştirilmesine karar verilmiş. 2004 yılında Tekel'in alkollü içecekler şirketi özelleşerek Mey adını aldı. Ben özelleştiği günden beri şirkette bir sicil numarası sahibi olarak bu işin başındayım. Şirketi 2004 yılında devraldığımız zaman bin beş yüz Tekel çalışanı ve 20 tane fabrikamız vardı. Bu gerçekten çok büyük bir operasyondur. Şirket gerçek anlamda sıfırdan kurulmuştu zira şirkette pazarlama, satış departmanları olmadığı gibi insan kaynakları departmanı da varla yok arasındaydı.

Ben bir kişi olarak işe başladım. 2004 yılında yapılan ihalede Nurol-Limak-Özaltın-TÜTSAB firmalarından oluşan

VIDEO

Alt yazı: Galip Yorgancıoğlu MEY İçki İcra Kurulu Başkanı

1. Görsel Eski fabrika görüntüleri (4 görsel)

2. Görsel Tekel Kibrit reklamı

3. Görsel S/B Tekel birası reklamı

4. Görsel S/B Ankara viskisi reklamı

5. Görsel Renkli pipo tütünü reklamı

6. Görsel Renkli Kalebağ Likör Şarabı reklamı

7. Görsel Renkli Samsun sigarası reklamı

8. Görsel S/B 27 Mayıs sigarası reklamı



dörtlü konsorsiyum şirketi almıştı. Bu işe başlarken beni en çok heyecanlandıran konu, böyle tekel olan ve devletten gelen eski bir şirketi iyi bir ekip kurup acaba transforme edebilir miyiz oldu. Bu ürünlerin ve markaların kalitesini artırabilir miyiz? Yelpazeyi büyütebilir miyiz? Şirkette o zaman daha ilk günlerde işe başlarken koyduğum büyük vizyonla, sadece Türkiye'de içinde bulunduğumuz sektörde liderliğimizi devam ettirmekle kalmayacağımızı, aynı zamanda dünya markaları çıkaran bir şirket olacağımızı hedeflemekteydik.

O dönemde sadece Tekel çalışanları ve ben vardım. Hızlıca bir yapılanmaya gittik. Departmanlar ortada yokken, direktörleri aldık. Ondan sonra yavaş yavaş müdürleri alarak yapılanmamıza başladık ve devam ettik.

Yapılacak çok iş vardı. Birincisi hemen hemen bütün ürünlerin, tüm markaların, şişelerin, etiketlerin ve kapakların yeniden yapılanmaya ihtiyacı vardı. Aynı zamanda ürünün kalitesinin artırılması gerekiyordu. İkincisi zihniyeti değiştirmemiz gerekiyordu. Bir devlet zihniyetini, tekel zihniyetini devralmıştık. Buradan özel sektör mantığına geçmemiz gerekiyordu. Nedir bu? Bu, kârlılığı, kaliteyi, verimliliği, müşteri odaklı olmayı öne çıkarmak anlamına geliyordu. Üçüncüsü de biz şirketi devraldığımız zaman Tekel ortadan kalkmıştı ve rakipler gelmişti. Rakipler son derece modern tesislerle ve modern ürünlerle piyasaya çıkmıştı. Bizim bir taraftan bir uyuyan devi uyandırmamız gerekirken, yani transformasyonlarla devlet sektörü mantığından özel sektör mantığına geçerken, öte yandan da yeni çıkan rakiplerle mücadele etmemiz gerekiyordu. Çok heyecanlı bir şekilde başladık. Çok iyi bir ekip kurduk.

9. Görsel Tekel dönemine ait çeşitli paket, etiket ve basılı malzeme örnekleri (7 adet)

Bölüm 2 Kriz Yönetimi

Kabus Başlıyor...

Bu transformasyon sürecinde maalesef birinci yılımızda sahte rakı kriziyle karşılaştık. Bu daha önce başımıza gelmemiştir. Türkiye'de de çok az, hatta bu ölçekte gerçekleştiğini hiç hatırlamıyorum. Hep okurduk duyardık 'İki kişi sahte votkadan öldü', 'Üç kişi sahte rakıdan öldü'. Ama böyle 15-20 kişinin hayatını kaybetmesi duyulmamıştı. İlk başta duyduğumuz zaman 'Hay Allah! Bir yerlerde sahte rakı oldu, iki kişi öldü' dedik ama öyle bir şey ki, birinci gün iki kişi öldü haberi geliyor, arkadan üç gün sonra maalesef üç kişi daha vefat ediyor.

Biz bunun her zaman görülen münferit bir olay olmadığını, çok daha büyük, çok daha önemli bir olay olduğunu gördük. En nihayetinde bir baba ve oğlunun sahte rakı yaptığını öğrendik. Trajikomik bir olay; alkollü içeceklerde etil alkol kullanılır ama bu kişiler metil alkol kullanmışlar. Metil alkol kimyada kullanılan bir solventtir ve zararlıdır, insan sağlığına zararlıdır, içilmez. Kimya için iyidir ama hiçbir şekilde içilecek bir madde değildir. Etil alkol yerine ya cahillikten, ya daha ucuz olmasından dolayı metil alkol kullanılmış. Ve onu yapan baba ve oğul da vefat etmişti. Tabii burada sahtecilik yapılarak markamız taklit ediliyor. Çok büyük bir krizle karşı karşıya olduğumuzu anladık. Bu krizlerin çıkmasının en büyük sebeplerinden bir tanesi vergi oranlarının anormal yüksek olmasıdır. Maalesef çok yüksek ÖTV'lerle çalışıyoruz. Sahte rakı krizi çıktığı zaman bir şişenin yüzde 67'si vergiydi. Bugünlerde de bu rakam yüksek fiyatlara denk gelmesine rağmen, ÖTV'yi ve KDV'yi bir araya koyduğumuz zaman

10. Görsel BANT 1 Mart 2005 günü gazeteler yeni manşet atarak, ilk sayfadan sahte rakı haberini veriyorlardı.

11. Görsel 1 Mart 2005 Hürriyet gazetesinde "sahte rakı öldürdü" başlığıyla veriliyordu

12. Görsel Yıllar İtibariyle Toplam Rakı Satışları ve Dolar Bazında 70 cl Yeni Rakı Fiyatlarındaki Değişim

13. Görsel 20 Şubat 2005 tarihinde ÖTV artışının rakıda rekabeti kızdırdığı haberi yayınlanıyordu



yüzde 45-50 civarındadır. Tabi bu hiçbir şekilde kazanamayacağınız bir para. Düşünsenize yüzde 50 kar. Bugün hangi iş yaparsanız yapın, böyle bir para kazanamazsınız. Şu anda da vergilerde Avrupa'nın en yüksek ikinci ülkesiyiz. Dolayısıyla bu konularda çok dikkatli olmamız gerektiğini düşünüyorum.

İlk günden itibaren çok açık bir iletişim stratejisi izledik. Bu daha bizim birinci yılımızdı, sektörde yeniydik. İlk baştan yaptığımız tüm açıklamalarda tüketicilerimize sahte rakıyla gerçek rakıyı nasıl ayıracıklarını anlattık. Nerelerden alışveriş yapmaları gerektiğini ve neler yapmamaları gerektiğini anlattık. Fakat boyut o kadar yükseldi ki, burada bir karar almamız gerekiyordu. Burada iki karar alabilirdiniz; 'böyle ölümler her zaman oluyor, daha önce de oldu bu ülkede' deyip hiçbir şey yapmamak, ya da insan sağlığına, tüketiciye verdiğimiz önemi ve kurumsal bir şirket olduğumuzu göstermek adına, bugüne kadar Türkiye'de hiç görülmemiş bir toplama operasyonu yapmak. Görülmemiş diyorum, çünkü tabi ki toplama operasyonları ülkemizde de olmuş olabilir, ama bizim diğer toplama operasyonlarından farkımız, bizden kaynaklanmayan bir olaydan dolayı biz toplamaya karar verdik. Sağda solda gördüğünüz ürün toplamalar, kaynaktaki fabrika çıkışlı sorunların tespit edilerek üreticinin hangi sektör olursa olsun geri toplamasıdır. Bizim örneğimizde, toplamaya bizden kaynaklanmayan sahtecilik yoluyla markamızın taklit edilmesi sebep olmuştur. Biz icra kurulu olarak kararlar verdik, bizim bu toplamayı yapmamız lazım. Özelleşmiş ve kurumsal kültürü olan bir



şirket olarak yola çıktık. Biz buna sorunun son derece lokal bir yerde olmasına ve bu ürünlerin bulunmuş olmasına rağmen karar verdik. Lokal bir yerde çünkü baba ile oğlu yapmış ve bir yerde istiflemiş. O akşam arkadaşlarıyla beraber bir yerde içerken restoran sahibi baba-oğul ve etrafındakiler dahil ölmüşler. Biz toplamamız gerektiğini söyledik. Fakat toplamak bir çözüm olsa da toplayıp yenisini vermeniz gerekiyor, bunu nasıl yapacaksınız?

Bir taraftan iletişimi yürütüyoruz ve tüketicilere mümkün mertebe rahatlık vermeye çalışıyoruz. ‘Her zaman aldığınız yerden alıyorsanız bir sorun yok’, ‘sertifikalı mutlaka bizim distribütörlerimizin dağıttığı yerlerden almanız gerekiyor’ mesajlarını iletiyoruz. Ama olacak gibi değildi. Uzun lafın kısası şişeyi farklılaştırmamız gerekiyordu. İhracatta kullanılan altın kapağı kullanmaya karar verdik. Eskiden sadece şişenin boynunda olan tarih ve seri numarasını, hem boynuna hem altın kapağın üstüne basarız dedik. Şişenin boynundaki ve kapağın üzerindeki seri numaralarının uyması gerçek olduğunun kanıtı olacaktı. Bir de mevcutta olmayan hologram çeviririz dedik. Dolayısıyla üç farklı değişiklik yapmaya karar verdik. Ama elimizde kapak yoktu. Çünkü ihracat satışlarımızın beşte birini oluşturuyordu. Dolayısıyla iç piyasa çok büyüktü. Kapak fabrikası üç gün üç gece fazla mesai yaptı ve kapakları üretti. Makineler geldi, tarihler hologramlar hazırlandı. Yine bunun basın toplantısıyla duyurusunu yaptık. Mey İçki olarak bütün ürünlerimizi toplamaya karar verdik. Dedik ki ‘ürünlerimizin yüzde 99,99 99’u, sonsuz 99’u gerçek ürünler ama dediğimiz gibi biz tüketicilerimizin üstünde bir kuşku bırakmak

14. Görsel BANT 1 Mart 2005’de daha gün sona ermeden, gazetelerin internet sitelerinde 17:21 itibariyle Mey İçki’nin sahte rakı uyarısı yayımlanıyordu.

15. Görsel Yeni Rakı’nın bilgilendirmesine örnek

16. Görsel 3 Mart 2005 gazeteleri ölü sayısının arttığını söylüyordu.

17. Görsel 4 Mart 2005’te sahte rakıların seri numaraları yayımlandı

18. Görsel Mey içki toplama kararı gazete haberi

19. Görsel 3 Mart Milliyet sahte rakı üreten baba oğul haberi

20. Görsel “Sahte rakıdaki rant 140 trilyon” başlıklı haber

21. Görsel BANT Mart 2005 manşetleri polisten sahte üreticiye çağırıyor içeriyordu.



istemiyoruz, insan sağlığına çok önem veriyoruz, dolayısıyla hepsini topluyoruz'. Yine gazetecilerin önünde ilk toplamayı ben Beşiktaş'ta bir bayiden yaptım. İki kasa eski ürünü aldım, iki kasa yeni ürünü verdim.

Bu arada her gece bir kanaldan bir kanala gidiyorum, niye bu işi yaptığımızı, neden yaptığımızı, nasıl yaptığımızı anlatıyorum. Hiçbir zaman kamuoyuyla iletişimi kesmedik ve her zaman açık olduk. Makinelerimiz geldikten üç gün sonra kapaklarımız geldi. Bir hafta sonra üretimin başlaması ile bütün zamanlamaları tutturduk. Her aşamada basın toplantısıyla kamuoyunu bilgilendirdik. Hatta bir ara 'siz bu ürünleri topluyorsunuz ama bunları ne yapacaksınız' dediler. Biz bu arada bir milyon şişe topladık. Benim 350 bin şişeyle bir resmim var. Uçsuz bucaksız bir hangarda ben bir nokta gibi kalmışım. Düşünün toplamı bunun üç misli kadar bir yer. Buşişeleri imha nasıl edeceksiniz, ne yapacaksınız?

Hem insan sağlığını düşünmeniz gerekiyor hem de çevreyi düşünmeniz gerekiyor. Bunu dökemezsiniz. Denize dökemezsiniz, toprağa dökemezsiniz, kanalizasyona veremezsiniz, nereye dökerseniz bir sıkıntı. Bunun için önde gelen üniversitelerimizin birinden nasıl imha edeceğimize dair görüş aldık. Ve tek çözüm bunu ispirotoya çekerek yakmak oldu. Yakıldığı zaman kimseye ve çevreye zararı olmayacaktı. İspirotoya çekemeyeceğimizi söyleyenler oldu. 'Hiç de öyle değil' dedik. İstanbul'da ki bir fabrikamızın çok büyük bir deposunu ürün imha merkezine çevirdik. Ve kapısına da "Toplanılan Ürünlerin İmha Merkezi" diye levha astık. İlk ürün imhasını yine ben bir basın toplantısıyla elli tane

22 Görsel BANT 8 Mart 2005 gazeteleri bir önceki günkü basın toplantısını veriyor. (2 görsel)

23 Görsel BANT Yeni Rakı'nın kararını kamuoyuna duyurduğu tam sayfa reklam metni.

24 Görsel BANT 10 Mart gazetelerinde toplatmanın başladığı duyuruluyordu

6

25 Görsel Paşabahçe'de rakılar ispirotoya dönüştürülürken (2 görsel)

26 Görsel BANT 10 Mart 2005 tarihinde BBC de aynı haberi dünyaya duyuruyordu.



gazetecinin ve herkesin önünde, ürünü nasıl “denature”, -yani bir madde ile karıştırarak rengini değiştirerek kullanılmaz hale getirdiğimizi-açıkladık. Bu kapı her zaman açık dedik. Sizler gelin imha edip etmediğimizi denetleyin diye bir açıklama yaptık.

Bölüm 3 Pazar Sonuçları

İlk başta ciddi bir pazar payı kaybettik. Sağ olsun o dönemde bazı rakiplerimiz de gazetelere kendi ürünlerinin daha iyi ve sağlıklı olduğuna dair ilânlar verdiler.

Halbuki bu sektör için çok büyük bir sıkıntıydı ve keza o dönemde sektör üç milyon litre kaybetti. Bu çok büyük bir rakam. Daha iyi dayanışma içinde olmak gerekiyordu ama olmadı- ki o da çok fazla önemli değil. Baştan ciddi bir pazar kaybettik tabii ki. Çünkü her ne kadar biz doğru bir adım attıysak da insanlarda ufak tefek kaçmalar oldu.

Ama ne yaptık? Bir kere çok erken davrandık. Yani burada çok iyi bir grup çalışması yaptık Bunun bir kriz olduğunu ilk baştan anladık. Yani böyle münferit, çok fazla içmekten,zehirlenmekten ve sahte rakıdan daha büyük bir şey olduğunu gördük.

İkincisi çok çabuk davrandık. Bütün süreçlerde çok hızlı davrandık. Önce adını çok çabuk koyduk, kriz olduğunu ve toplama kararını çok çabuk aldık. Yanlış hatırlamıyorsam dördüncü, beşinci günde kararı aldık.

Üçüncü önemli bir konu; çok şeffaf, son derece açık bir şekilde kamuoyunu devamlı bilgilendirdik. Her akşam Mey montlarımızı giydik ve restoranlarda dolaştık. İnsanlar ne harika bir iş yaptınız diye sarılıyorlardı. Tabii çok sıkıntı

27 Görsel BANT Kriz öncesi ve sonrasında toplam pazar.

28 Görsel Yeni Rakı ve krizdeki pazar payı değişimi



çektik. Yani düşünün siz özelleşmişsiniz, zaten bir sürü sorunla uğraşıyorsunuz, birden birinci yılınızda böyle bir sahte rakı kriziyle karşılaşıyorsunuz. Daha yeni yeni, biraz önce bahsettiğim transformasyon projelerini gerçekleştiriyorsunuz. Ama burada biz ekip olarak gerekli doğru şeyleri yapabildik. Çok iyi bir ekibim var benim. Türkiye’de bence olabilecek en iyi ekip. Şu anda da o ekipten birçok arkadaşımınla beraber çalışıyoruz. . Ekip olarak seri ve doğru kararlar alabildik ve bunu aynı şekilde kamuoyuyla paylaşabildik. Bütün bunların sonucunda kaybettiğimiz pazar payımızı geri aldık. Tüketicilerimiz bizi pazar payını artırarak yani tercihlerini daha fazla Yeni Rakı’ya yönelterek ödüllendirdi.

Şirketi ilk baştan 298 milyon dolara Tekel’den Nurol-Limak-Özaltın-TÜTSAB dörtlü konsorsiyumu aldı. Bu konsorsiyum 2006 yılının Haziran ayında şirketi 900 milyon dolara TPG’ye sattı. TPG dünyanın en büyük Amerika’lı fonlarından bir tanesidir. TPG de, 2011 yılında şirketimizi 2,1 milyar dolara dünyanın en büyük alkollü içecekler şirketi olan Diageo’ya sattı. Şu anda biz Türkiye Mey içki olarak dünyanın en büyük alkollü içecekler şirketi olan Diageo’nun bir parçasıyız. Tekel’den itibaren sekiz sene gibi bir zamanda iki, üç kere el değiştiren şirketin değerinin yedi misli artmasıyla, çok önemli yerlere geldiğini düşünüyoruz.

Başladığımız zaman 13-14 ülkeye ihracat yaparken şimdi 55 ülkeye yapıyoruz. Başta 1,5 milyon litre rakı satarken şimdi beş milyon litre satıyoruz. O zaman toplam 12 markamız vardı, şu anda 65 markamız var.

29 Görsel Mey 1. yılma sahte rakı ile girdi



Yeni Rakı dediğimiz marka o zaman bu krizden çok büyük etkilenen marka. Sadece Türkiye’de büyük değil, ayrıca dünya’nın en büyük 17. markası olmuş durumda. Anasonlu içeceklerde dünyada bir numara. Kimse kriz olsun da, ben o krize karşı stratejiler üreteyim, krizden çıkayım istemez. Böyle bir krizle karşılaşmak bizim için çok büyük ve eğitici bir olay oldu. Çünkü hiçbirimiz o güne kadar böyle bir kriz yaşamamıştık ve yönetim olarak hiçbirimizin böyle bir tecrübesi yoktu. Ama bu ürünleri doğru zamanda, doğru yerlere yayıp, kamuoyunu bilgilendirerek gerek marka olarak gerek şirket olarak tüketicilerin çok büyük beğenisini kazandık.

Bugün Mey İçki kendi sektöründe ve kendi alanında her sene en çok beğenilen şirket seçiliyor. Bu krizin etkisinin olup olmadığını bilemeyiz ama o günden sonra da yaptığımız birçok transformasyonla, şirkete ilk başta koyduğumuz vizyona şu anda yaklaşıyoruz. Yeni Rakı’yı bir dünya markası yapmakla ilgili birçok çalışmalarımız ve stratejilerimiz var. Açıkçası şu anda iyi bir konumda olduğumuzu düşünüyorum.

Bölüm 4

Krizde İletişim Üzerine Soru ve Cevaplar

Soru 1: Mey İçki Krizde nasıl bir iletişim stratejisi uygulamıştır?

Özelleşmesinden yaklaşık bir yıl sonra Mey İçki 1 Mart 2005’te çok ciddi bir krizle karşı karşıya kalır. Şöyle ki: 2004’te toplam rakı pazarı 48 milyon litredir. Bunun 46,5 milyon litresi Mey’e aittir. Yani Mey, bu pazarın en önemli



oyuncusudur. Fakat 28 Şubat 2005'te yaşananlar sonucunda, Mey İçki'nin rakı pazarında yüzde 97 seviyesinde olan pazar payı, bu yaşanan kriz sonrasında yüzde 80'lere düşer. İşte kriz, böylesi derin bir krizdir.

Olay kısaca şöyle gelişir: 28 Şubat'ta Gaziosmanpaşa, İstanbul'da Dem Restoran'da içtikleri sahte rakıdan zehirlenerek hastaneye kaldırılan baba ve oğul ertesi gün hayatını kaybeder. Kısa sürede olaylar giderek daha vahim bir hal alır. Mey, konuyu 1 Mart – Salı günü gazetelerden öğrenir. İlginçtir 1 Mart günü manşetlerde aynı zamanda sahte ilaç haberleri de yer almaktadır.

Sahte rakı İstanbul Bayrampaşa'da bir otoparkta imal edilmiştir. Ölüm vakaları Gaziosmanpaşa başta olmak üzere, Kuştepe, Beylikdüzü ve Esenyurt'ta yoğunlaşmaktadır. Mey'in konuyla ilgili ilk basın duyurusu, olayın duyulduğu gün, yani 1 Mart tarihli gazetelerin internet sayfalarında saat 17:00'dan itibaren yer almaya başlar. Aynı zamanda Mey kendi dağıtım ve satış örgütünü bilgilendirir. Bu, kriz yönetiminde hızlı tepkiye verilebilecek en iyi örnektir.

3 Mart Perşembe günkü gazetelerde sahte rakının Anadolu'ya sevk edildiğine dair haberler yer almaktadır. Ölü sayısı yediyi geçmiştir. Bunun üzerine Mey, basın mensuplarına bilgilendirme toplantısı yapar. Sahte rakı şişesiyle gerçeği arasındaki farkı anlatır. Tüketicinin nelere dikkat etmesi gerektiğini ayrıntılarıyla açıklar. Kriz yönetiminin en kritik unsurlarından biri de 7 gün ve 24 saat kesintisiz ve doğru bilgilendirmedir. Mey bu unsuru da çok iyi değerlendirir.

30. Görsel 1 Mart 2005 günkü gazete manşetlerinde sahte rakı üretimi haberleri yer alıyordu (Hürriyet, Sayfa 1)

31. Görsel BANT Kriz öncesi ve sonrasında toplam pazar.



Mey, daha önce planlandığı şekilde 4 Mart 2005'te İzmir'de bir basın toplantısı gerçekleştirir. Böylelikle olayın patlak vermesinden bu yana üç günde üç basın bilgilendirmesi yapar. O gün şirket içinde ürünleri toplatma fikri gündeme gelir fakat bu kolay bir karar değildir.

5 Mart Cumartesi günü Mey, ürünü toplamaya karar verir. İhraç ürünlerinde kullanılan altın kapaklı ürünler, eskileriyle değiştirilecektir. Fakat elde yeterli sayıda kapak yoktur. Bunun için Tekel'in ambalaj fabrikası hafta sonunda 48 saat durmadan kapak üretimi yaparak Mey'e 15 gün yetecek kadar sarı kapak üretir.

Ayrıca şişelerin kapağına basılan seri numarasının, şişelerin boynuna da basılmasına karar verilir. Bunun için teknik anlamda beş üretim hattında değişiklik yapılması gereklidir. Bu beş rakı fabrikasına lazer makinesi alınarak, hologram eklenir ve şişelere çift seri numarası verilmeye başlanır. Böylelikle şirket kısa sürede olayı kontrol edebilmek için aksiyona geçerek, gerekli adımları atmış olur.

Bu arada basında farklı haberler, örneğin "toplantılmayacak" haberleri çıkmaktadır. Şirketin hiçbir zaman böyle bir beyanı olmamasına karşılık, krizde bu tip yanlış bilgilendirmeyi de olağan karşılamak, hatta belki de olacağını önceden hesap ederek, bir sonraki adımı buna göre planlamak gerekir.

Mey, 7 Mart – Pazartesi bir basın toplantısı daha düzenleyerek Türkiye'nin her yerindeki yaklaşık 100 bin satış noktasından gümüş

32. Görsel BANT 1 Mart 2005 günü gazeteler yeni manşet atarak, ilk sayfadan sahte rakı haberini veriyorlardı.

11

33. Görsel 1 Mart 2005 Milliyet gazetesi sahte ilaç üretimi haberi



kapaklı ürünlerin bir ayda toplatılacağını ve yerine çift seri numaralı sarı kapaklı ürünlerin verileceğini açıklar. Bu değişim üç gün sonra, yani 10 Mart'ta başlayacak ve yaklaşık bir ay sürecektir. Yani sürecin sonuna kadar iletişim kanalları açık tutulur ve her adım tek tek kamuoyu ile paylaşılır.

Sahte rakı esasında tüm rakı pazarını olumsuz etkileyecek güçte çok büyük bir olaydır. Fakat o günlerde piyasaya yeni giren rakipler bilyeli kapaklarını öne çıkaran ve ürünlerinin güvenli olduğunu anlatan reklamlar yayınlamaya başlarlar. Dolayısıyla kriz iletişiminde rakiplerin olası adımları da önceden hesap edilmeye çalışılmalı ve rakipler yakından izlenmelidir.

Mey 8 Mart - Salı günü gazetelerde yapacaklarını anlatan, tam sayfa bir ilan yayımlar. Aynı gün gazetelerde 10 Mart'ta ilk parti ürünlerin değişiminin Beşiktaş'taki ana dağıtıcının deposundan yapılacağı duyurulur ve değişim kameralar eşliğinde gerçekleşir. Toplamda bir milyon şişe toplanır ve bunun şirkete maliyeti 15 milyon dolardır. Toplama işleminden sonra, çevreye zarar vermeden bunun nasıl imha edileceği ayrı bir sorundur. Sonuçta bir milyon şişe Mey'in fabrikasında ispirotoya çevrilir. Bu operasyon da yine basın mensuplarının huzurunda gerçekleştirilir. Eski şişeler yeniden dönüşüm için Şişecam'a gönderilir. Dolayısıyla kriz sonrası atılan adımlar da krizin kendisi kadar önemlidir ve dikkatle izlenmezlerse yeni sorunlara yol açabilirler.

Soru 2: Krizde ve sonrasında iletişime dair yapılanları değerlendiriniz. Krizin Mey İçki'ye ve toplam pazara olan etkilerini tartışınız.

34. Görsel Mey'den kamuoyuna gazeteler aracılığı ile bilgilendirme mesajları (2 görsel)

35. Görsel Yeni Rakı'nın bilgilendirmesine örnek



O dönemde basında çıkan haberlerin analizini yaptığımızda, olumluların olumsuzlardan fazla olduğunu görüyoruz. Dolayısıyla iletişimin sonuçları yakından izlenmeli ve daha sonra krizi yaşayan şirketler tarafından değerlendirilmelidir – aynen Mey örneğinde olduğu gibi.

Ayrıca birçok köşe yazarı, kimi konuya ekonomik açıdan yaklaşarak, kimi işe mizah katarak, olayı köşelerine taşımışlardır. Örneğin Güngör Uras, Milliyet'te ki 9 Mart tarihli yazısında sahte rakı üretimini engellemek için devletin kontrolüne değinerek, yetkililere seslenmektedir. Bu olaydan sonra Mey konusu belleklerde taze olduğundan, medya ne zaman bir sahtecilik olayı olsa hemen Mey İçki'ye ait görselleri kullanmaktadır. Bunu önlemek için Mey, mecra yöneticilerini ziyaret ederek şirketin bu konudaki haklı hassasiyetini aktarır. Dolayısıyla kriz yönetimi, krizden sonra da devam etmelidir.

Mey bu olaydan üç ay sonra, krizden önce başlattığı bilyeli kapaklar projesini hayata geçirir. Ayrıca daha az alım gücü olan tüketiciler için 20 cl'lik yeni bir ambalaj üretme kararı alır. Bu da yine sahteciliğin önüne geçmek için atılan bir diğer adımdır.

Pazar payını incelediğimizde ise, Yeni Rakı'nın Şubat'ta yüzde 66 seviyesinde olan pazar payı, Mart ve Nisan 2005'te yaşananlardan sonra 10 puan kayıpla yüzde 56 düzeyine iner. Haziran 2005'te yeni şişe lansmanından sonra ise pazar payı üç ay içinde yüzde 60 dan yüzde 69'a yükselir.

36. Görsel Toplatılma haberi- Beş milyon şişelik operasyon (Milliyet)

37. Görsel Yeni Rakı'nın bilgilendirmesine örnek

38. Görsel Rakılar toplanmıyor haberi (Milliyet)

39. Görsel BANT Yeni Rakı'nın kararını kamuoyuna duyurduğu tam sayfa reklam metni.

40. Görsel BANT 10 Mart 2005 gazetelerinde toplatmanın başladığı duyuruluyordu. 13

41. Görsel Konularına göre basın yansımaları

42. Görsel Haber etkisine göre basın yansımaları

43. Görsel Güngör Uras'ın yazısı (Milliyet-9 Mart 2005)

44. Görsel Yeni Rakı ve krizdeki pazar payı değişimi



Soru 3: Krizde iletişimde “yapılması gerekenler” nelerdir?

Kriz yönetiminin en önemli bölümü, şirketin bu olay öncesinde genel hatlarıyla nasıl bir iletişim stratejisi yürüttüğüne bağlıdır. Çünkü medyayla ilişkiler bir günde yaratılamaz.

Daha önce yürütülen iletişim stratejisi böyle kritik günlerin atlatılmasında çok önemli rol oynar. Onun için kriz öncesinde şirketler, iletişim kanallarını sürekli açık tutmaya, soruları etkin bir şekilde yanıtlamaya, problemle karşılaştığında problem yokmuş gibi davranmamaya, iletişikle güven yaratmaya, marka değerlerini arttırmaya ve olası senaryolar için hazırlıklı olmaya özen göstermelidirler. Medya, her ne kadar yanıtlanması zor sorular sorsa, hassas konulara değinse de, durumu eldeki bilgilerle açıklamaya çalışmak en doğru yoldur. Onun için dikkat edilmesi gereken unsurlar şöyle özetlenebilir:

- Sadece tek bir şirket sözcüsünün olmasına dikkat etmek, böylelikle farklı söylemlerin olmasını engellemek,
- Krizi yönetecek takımı hemen oluşturup çalışmaya başlamak,
- İletişim kanallarını 7/24 sürekli açık tutabilmek ve en zor durumda dahi içten yanıtlar verebilmek,
 - Olaylar karşısında hızlı hareket edebilmek,
 - “Kayıt dışı” bir açıklamada kesinlikle bulunmamak,
 - Şirket çalışanlarını da bilgilendirmek, fakat şirket hakkında beyanat vermemelerini özellikle belirtmek,
 - Açıklama yaparken bu olay karşısında şirketin yaşadığı

duyguları da kamuoyuna hissettirebilmek,

- Konuşurken güven verebilmek,
- Tüketicilere olayla ilgili somut adımların hızla atıldığını gösterebilmek.

Keşke krizler hiç yaşanmasa ve markalarımız da böyle zor sınavlar vermek zorunda kalmasalar... Ama krizler de hayatın bir parçası ve Mey İçki örneği yaşanmış en canlı örnek. O nedenle bu vaka bize 2005’te ülkemizde her türlü krizde iletişim adına izlenmesi gereken değerli bir “yapılacaklar/yapılmayacaklar” listesi sunmakta.

Yine başka bir ilginç vakada buluşmak üzere, şimdilik hoşça kalın.



**Vakanın yazılmasında bize bilgi, belge, doküman desteği sağlayan
Mey İçki Pazarlama Müdürü Sn. Levent Kömür'e
ve olayın tanıklarından Zarakol Halkla İlişkiler kurucusu
Sn. Necla Zarakol'a en içten teşekkürlerimizle**

Kaynakça

- Aksoyer, A. ve Ş. Dinç, “Sahte Rakıdan Ölenleri Sayısı Yediye Yükseldi”, **Hürriyet**, 2 Mart 2005, s. 7.
- Arman, S., “Rakılar Toplanıyor”, **Milliyet**, 6 Mart 2005, s. 18.
- BBC News, “Fake Alcohol Causes Turkey Death”, March 10, 2005, <http://news.bbc.co.uk/2/hi/europe/4336005.stm> siteye erişim 30 Temmuz 2015.
- Çelebi, E. “Hükümet ÖTV'yle Bastırıyor, Rakıda Rekabet İyi Kızıışıyor”, **Hürriyet**, 20 Şubat 2005, s. 11.
- De Pelsmacker, P., M. Geuens ve J. Van den Bergh, **Marketing Communications- A European Perspective**, FT Prentice Hall, 2007, 3rd edition.
- Doğruel, F. ve A. Suut Doğruel, **Osmanlı'dan Günümüze Tekel**, Türk Tarih Vakfı, Ocak 2000, İstanbul.
- Dönen, Ö., “The Rakı Market in Turkey and Counterfeit Rakı Crisis,” thesis submitted to Boğaziçi University as part of Executive MBA Program, 2010.
- Erdem, U., “Mey Birinci Yılına Sahte Rakı ile Girdi”, **Hürriyet İK**, 6 Mart 2005, s. 28.
- Löle, A., “Halk Sağlığı için 25 Trilyon Liralık Zararı Göze Aldı”, **Milliyet**, 7 Mart 2005.
- Özpeynirci, E. “Rant 140 Trilyon”, **Hürriyet**, 5 Mart 2005, s. 22.
- Söz, C., “Sahte Rakı Dün 2 Can Daha Aldı”, **Hürriyet**, 7 Mart 2005, s.7.
- Tanış, T. “Bir Milyon Şişe Rakıyı Toplamaları Üniversitede Ders Olarak Okutulacak”, **Hürriyet**, 27 Mart 2005.

Önerilen Kaynaklar

1. Anthonissen, P., **Murphy was an Optimist**, 2002, Tielt; Lannoo.
 2. Haywood, R., **Public Relations for Marketing Professionals**, London, Macmillan Business, 1998.
 3. Marconi, J., **Crisis Marketing When Bad Things Happen to Good Companies**, Probus Publishing Company, 1992, Chicago, Illinois.
 4. Seymour, M. ve S. Moore, **Effective Crisis Management: Worldwide Principles and Practices**, 2000, London, and New York, Cassell.
- 1.
 2. Krizde yapılmaması gerekenler https://www.youtube.com/watch?v=RiXTk_zds_w
 3. Sosyal medya ve kriz yönetimi <https://www.youtube.com/watch?v=VQGEPEaEWtg>
 4. Kriz yönetimi simülasyonu <https://www.youtube.com/watch?v=NskMQLDdvo0>



Markalar Fısıldıyor, El İzi İletişim Danışmanlık Ltd.'nin tescilli markasıdır.

Proje Fikri ve Tasarımı	Prof. Dr. Nükhet VARDAR, El İzi İletişim Dan. Ltd.
Mey İçki Vaka İçeriği	Prof. Dr. Nükhet VARDAR, El İzi
Proje Ekibi	Prof. Dr. Nükhet VARDAR, El İzi Nuri ÇOLAKOĞLU, New Media Company
Prodüksiyon	ElaPro Ajans
Seslendirme	Prof. Dr. Nükhet VARDAR, El İzi
Markalar Fısıldıyor Logo	Seran SUKAN

El İzi İLETİŞİM
DANIŞMANLIK



www.markalarfisildiyor.com.tr

Ağustos 2015

Bu vaka, El İzi'nin izni olmadan kısmen ya da tamamen kullanılamaz, kopyalanamaz, çoğaltılamaz veya satılamaz. Aksi durumda 5846 ve 3257 sayılı kanun maddeleri istisnasız uygulanır.

MARKALAR
fısıldıyor