

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
KURUMSAL İLETİŞİM YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

KRİZ YÖNETİMİNDE KURUMSAL İTİBARIN
ÖNEMİ: TÜRKİYE’NİN EN İTİBARLI
KURUMLARI ÖZELİNDE BİR ARAŞTIRMA

Ceren Buse BİTLİS
2501180549

TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. Feride AKIM

İSTANBUL–2021

ÖZ

KRİZ YÖNETİMİNDE KURUMSAL İTİBARIN ÖNEMİ: TÜRKİYE’NİN EN İTİBARLI KURUMLARI ÖZELİNDE BİR ARAŞTIRMA

CEREN BUSE BİTLİS

Günümüz koşullarında; hedef kitlenin değerleri, talepleri, görüşleri kurum ile denk düşmediğinde, kurum, iç ve dış paydaşlarını doğru analiz edip davranışlarını, değerlerini bu doğrultuda güncellemediğinde krizler meydana gelebilmektedir. Krizlerin sıklığı, yönetimin başarısızlığı; en basit ifade ile kurumun, hedef kitle nezdinde başarısız bir imaj sergilemesine ve nihai olarak, ürün/hizmetlerinin tercih edilmemesine neden olabilmektedir. Bu noktada kurumsal itibar ve itibar yönetimi kavramlarının önemli olduğu; kriz dönemlerinde kurumlara güvenilirlik sağladığı, kriz yönetimini kolaylaştırdığı ve krizleri daha kolay atlatılabilir kıldığı düşünülmektedir.

Çalışmada; kriz yönetimi ve kurumsal itibar arasındaki bağlantı ile kriz yönetiminde kurumsal itibarın öneminin ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu doğrultuda çalışma, bahsi geçen kavramlara ve kavramlar arasındaki bağlantılara yönelik detaylı literatür taraması içermektedir.

Çalışma kapsamında, Türkiye İtibar Akademisi tarafından 2020 yılında verileri açıklanan Türkiye İtibar Endeksi Araştırması’na göre Türkiye’nin En İtibarlı Markaları olarak ortaya konan kuruluşlarla gerçekleştirilen yapılandırılmış görüşme bulguları ve değerlendirmeleri yer almaktadır. Araştırma bulguları değerlendirildiğinde, kriz dönemlerinde olumlu kurumsal itibar algısının Türkiye’nin En İtibarlı Markaları nezdinde büyük önem arz ettiği dikkat çekmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kriz, İtibar, Kriz yönetimi, İtibar Yönetimi, Kurumsal İletişim

ABSTRACT

THE IMPORTANCE OF CORPORATE REPUTATION IN CRISIS MANAGEMENT: A RESEARCH IN THE FRAMEWORK OF TURKEY'S MOST REPUTABLE INSTITUTIONS

CEREN BUSE BİTLİS

In today's conditions; crises can occur when the values, demands and opinions of the target audience do not correspond with the institution, when the institution does not analyze its internal and external stakeholders correctly and update its behaviors and values accordingly. Frequency of the crises, failure of management; in the simplest terms, it may cause the institution to display an unsuccessful image in the eyes of the target audience and ultimately not to prefer its products/services. At this point, it is thought that the concepts of corporate reputation and corporate reputation management are important and provide credibility to the target audience in times of crisis, facilitate crisis management and make crises more easily overcome.

In this thesis, it is aimed to emphasize the importance of corporate reputation in crisis management. In this direction, the connection of these two concepts has been explained.

In the study, Turkey Reputation Index as determined by the results of the research data presented in 2020, is located in Turkey's Most Reputable Companies findings and assessments made by structured interview. This study reveals that the concept of corporate reputation plays a very important role for organizations in times of crisis. When the research findings are examined, the importance of corporate reputation during the crisis is clearly seen.

Keywords: Crisis, Reputation, Crisis Management, Reputation Management, Corporate Communication

ÖNSÖZ

Bu çalışmada kriz yönetimi ve kurumsal itibar arasındaki bağlantı ile kriz yönetiminde kurumsal itibarın öneminin ortaya konulması amaçlanmıştır. Hedef kitlesinde belirli bir güvenilirliği olan kurumların itibar algısının kriz dönemlerindeki önemi ve kriz yönetimindeki rolü araştırılmıştır. Bu doğrultuda Türkiye'nin önde gelen ve itibarı araştırma çerçevesinde kanıtlanmış markalar özelinde bir araştırma gerçekleştirilerek kriz ve kurumsal itibar arasındaki ilişkiye dikkat çekilmesi hedeflenmiştir.

Tez konusunun seçilmesinden araştırma katılımcılarına ulaşma sürecine kadar; gün, saat, mesafe fark etmeksizin her zaman destek olan, içtenlikle yardımcı olan, samimiyetini ve değerli görüşlerini esirgemeyen danışman hocam Doç. Dr. Feride AKİM'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Böylesine zor pandemi döneminde yoğun iş akışına rağmen araştırmaya katılmayı reddetmeyen ve araştırma sorularını özenle cevaplayan Boyner, BSH, Erensan, Ford, Koç, LCW, Sabancı, Samsung, Vestel markalarının kurumsal iletişim uzmanlarına teşekkürlerimi borç bilirim.

Hayatım boyunca beni her konuda destekleyen, harekete geçiren, her zaman yanımda olan canım ailem Sn. Hakan BİTLİS ve Sn. Sibel BİTLİS'e en içten teşekkürlerimi sunarım.

Her attığım adımda yanımda olan ve daha fazlası için destekleyen, takıldığım her noktada eksik tarafımı tamamlayan, sevgisiyle enerji veren Sn. Eray GÜNGÖR'e teşekkür ederim.

CEREN BUSE BİTLİS

İSTANBUL, 2021

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	ii
ABSTRACT	iii
ÖNSÖZ.....	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KRİZ YÖNETİMİNİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

1.1. Kriz Kavramına Genel Bir Bakış, Krizin Tanımı ve Özellikleri.....	4
1.2. Krizi Meydana Getiren Faktörler	5
1.2.1. Kurum Dışı Faktörler.....	6
1.2.1.1. Doğal Faktörler	7
1.2.1.2. Ekonomik Faktörler	7
1.2.1.3. Politik ve Hukuki Faktörler.....	8
1.2.1.4. Sosyo-Kültürel Faktörler.....	8
1.2.1.5. Teknolojik Faktörler.....	10
1.2.1.6. Uluslararası İlişkilerden Kaynaklanan Faktörler	10
1.2.2. Kurum İçi Faktörler	11
1.2.2.1. Tepe Yöneticiler ile İlgili Faktörler	12
1.2.2.2. Kurumun Yaşam Evreleri ile İlgili Faktörler	13
1.2.2.3. Bilgi Toplama ve Değerlendirmede Yetersizlik	13
1.2.2.4. Kaynakların Yeterli ve Uygun Olmaması.....	14
1.2.2.5. Ürün ve Üretim Sürecinden Kaynaklanan Sorunlar.....	15
1.2.2.6. Örgütsel Yapı ile İlgili Faktörler.....	16
1.3. Kriz Süreci ve Kriz Sürecinin Aşamaları	17
1.3.1. Krizin Gelişim Aşaması.....	18
1.3.1.1. Körlük Aşaması.....	19
1.3.1.2. Harekete Geçmeme/Eylemsizlik Aşaması	19

1.3.1.3. Yanlış Karar ve Eylemler Aşaması	20
1.3.2. Kriz Aşaması.....	21
1.3.3. Krizin Çözülme ya da Dağılma Aşaması.....	22
1.4. Kriz Yönetimi Tanım ve Kapsamı	23
1.4.1. Kriz Yönetim Süreci	27
1.4.1.1.Kriz Öncesi Yönetim.....	28
1.4.1.1.1. Kriz Ekibinin Hazırlanması	29
1.4.1.1.2. Erken Uyarı Sistemi ve Kriz İşaretlerini Alma	31
1.4.1.1.3. Krizden Kaçınma ve Krizi Yönetmeye Hazırlanma.....	33
1.4.1.2. Kriz Anında Yönetim.....	34
1.4.1.2.1. Krizin Boyutlarını Belirlemek	36
1.4.1.2.2. Kriz İletişimi ve Müdahale Stratejileri	39
1.4.1.2.3.Kriz Şartlarında Karar Almak	42
1.4.1.3. Kriz Sonrasında Yönetim ve Krize Yanıt Süreci	45
1.5. Başarılı ve Başarısız Kriz Yönetimi Örnekleri.....	47

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL İTİBAR VE KRİZ YÖNETİMİ ARASINDAKİ BAĞLANTI

2.1. Kurumsal İtibarın Tanımı ve Kapsamı	52
2.2. Kurumsal İtibar ile İlişkili Temel Kavramlar	53
2.2.1. Kurumsal Kimlik	54
2.2.2. Kurum Kültürü.....	55
2.2.3. Kurum Felsefesi	56
2.2.4. Kurum İmajı.....	57
2.3. Kurumsal İtibar Yönetiminin Tanımı ve Kapsamı.....	58
2.4. Kurumsal İtibar Yönetiminin Bileşenleri	59
2.4.1. CEO Vizyonu.....	61
2.4.2. Çalışanların Yetenek ve Profesyonellikleri	62
2.4.3. Duygusal Çekicilik	63
2.4.4. Ürünlerin ve Hizmetlerin Kalitesi.....	64
2.4.5. Finansal Başarı.....	65

2.4.6. Sosyal Sorumluluk.....	65
2.5. Kurumsal İtibarın Ölçülmesi.....	66
2.6. Kurumsal İletişim Kavramı ve Kurumsal İtibar İlişkisi.....	71
2.7. Kurumsal İtibar ve Kriz Yönetimi Arasındaki Bağlantı	73

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE’NİN EN İTİBARLI KURUMLARININ KRİZ YÖNETİMİ UYGULAMALARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı	76
3.2. Araştırmanın Önemi	77
3.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları	78
3.4. Araştırmanın Yöntemi	79
3.5. Araştırmanın Bulguları ve Yorumları	81
3.6. Genel Değerlendirmeler	105
SONUÇ.....	107

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Kriz Yönetiminin Aşamaları.....	25
Tablo 2: Kriz Ekibinin Görevleri	30
Tablo 3: “Bu Bir Kriz Mi?”	32
Tablo 4: DKİT Kriz Müdahale Stratejileri.....	42
Tablo 5: RepTrak Modeli’nin 7 Boyutu.....	69



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Kriz Sürecinin Aşamaları.....	17
Şekil 2: Kriz Etki Ölçeği.....	37
Şekil 3: Kriz Barometresi.....	38
Şekil 4: Durumsal Kriz İletişim Teorisi.....	41
Şekil 5: Kurumsal İtibarın Altı Bileşeni.....	60



GİRİŞ

Kurumlar belirli hizmet ve ürünleri üretilip, hedef kitlesi ile buluşturarak varlıklarını sürdürmektedir. Her şey olması gerektiği gibi plana uygun ilerlediğinde ortada hiçbir sorun görünmemektedir. Ancak hayat her alanda olduğu gibi kurumlarda da her zaman normal akışında ilerlemeye devam edemeyerek birtakım sorunları beraberinde getirmektedir. Kurumlar, doğal sebeplerden kaynaklı ya da kurum içerisinde herhangi bir eksiklikten kaynaklanan problemlerle karşı karşıya gelebilmektedir. Bu problemler doğru bir şekilde yönetilmediğinde krizlere sebebiyet vererek kurum itibarını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Söz konusu olumsuz etkiyi en aza indirebilmek adına kurumların kriz öncesinde, kriz sırasında ve kriz sonrasında birtakım çalışmalar yapması ve kriz yönetim planını uygulaması gerekmektedir. Kriz yönetim planları haricinde kurumların, krizden önceki çalışmalarının niteliği, başarısı, hedef kitlesi ile arasındaki bağ, kısacası genel algısı da krizlerin başlangıcını ve gidişatını büyük oranlarda etkileyebilmektedir. Bu noktada itibar kavramı ele alınmalıdır. Kurumsal itibar yönetimi kurumlara belirli alanlarda güvenilirlik kazandırarak birçok noktada fayda sağlamaktadır.

Günümüzde değişen ve gelişen teknoloji, toplum yapısı, değer ve inançlar, eğitim, aile yapısı gibi faktörler birçok tercihi ve davranışı etkilemektedir. Söz konusu değişimler; bireyler arası iletişime, hayatı yorumlama biçimine, bakış açılarına ve satın alma davranışlarına kadar çok geniş alanda etki yaratmaktadır. Bu bağlamda geleneksel kalmış, kendi değerini, hikayesini yaratamamış her türlü girişim silinip gitme tehlikesiyle karşı karşıya kalmaktadır. Hayatta kalmanın tek koşulu uyum sağlamaktır. Bu genel geçer kural pazarlamada da geçerlidir. Kurumlar temel olarak varlıklarını, ürün ve hizmetlerini pazarlayarak devam ettirmektedir. Ancak bu en nihai hedeftir. Söz konusu hedefi uzun yıllar ulaşılabilir kılmak artık eskisi kadar kolay görünmemektedir. Geleneksel kalan kurum, kuruluş ve markalar; mevcut değişime uyum sağlayamadıkları takdirde yok olma tehlikesiyle karşı karşıya gelmektedir. Artan ve zorlaşan rekabet koşulları nedeniyle ürünlerin/hizmetlerin tek başına satış değeri taşımadığı günümüz koşullarında kurumlardan fark yaratması beklenmektedir. Söz konusu farkı yaratmanın birçok basamağı bulunmakla birlikte bir tanesi de bu

Çalışmanın temelini oluşturan “itibar yönetimi” kavramıdır. Kurumların kurulduğu günden bu yana yapıp ettiklerinin toplamı, hedef kitlede bir algı yaratmaktadır. Bu algı olumlu ise kurumlar hedef kitle nezdinde belirli bir kredibiliteye sahip olmakta, tercih edilebilirlikleri artmakta ve uzun vadede varlıklarını sürdürebilmektedir. İtibar kavramı hedef kitlede sadakati artırarak değer yaratmaktadır. Söz konusu sadakat her şey yolunda giderken satış kârı ve satış sonrası olumlu yorumlar olarak yansımakla birlikte kurum olağan akış dışında bir sorun yaşadığında kuruma olan kamu tepkisini de yönlendirebilmektedir.

Kurumsal itibarın, kriz yönetiminde önemli bir yeri olduğunu; kriz öncesi dönemde başarılı bir şekilde yönetilen itibarın, kriz dönemlerinde tampon görevi gördüğünü savunan bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. İlk iki bölümde literatür taraması yapılmış ve bu doğrultuda bilgiler sunulmuştur. nc bölümde ise araştırma süreci ve araştırmaya ait bulgular sunularak kriz yönetimi ile kurumsal itibar arasında anlamlı bir ilişki aranmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde krizin tanımı ve özelliklerine yer verilmiş, krizi meydana getiren i ve dış faktörler ayrıntılı bir şekilde ele alınmış, kriz süreci ve kriz sürecinin aşamaları detaylı bir şekilde incelenmiş ve kriz yönetimi kavramı aktarılmıştır. Bu çerçevede, kriz yönetimi tanımı tüm kapsamaları ile incelenmiştir. Kriz yönetim süreci; kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası olmak üzere üç aşamada değerlendirilmiş ve başarılı/başarısız kriz örneklerine yer verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde kurumsal itibar kavramı kapsamlı olarak tanımlanmış, kurumsal itibar ile ilişkili kavramlar açıklanmıştır. Kurumsal itibar kavramının detaylandırılmasının ardından kurumsal itibar yönetim sürecine yer verilmiştir. Bu doğrultuda, kurumsal itibar yönetimi tanımlanmış, itibar yönetiminin bileşenleri tek tek incelenmiş, kurumsal itibarın lmlenmesi ve yöntemlerine değinilmiştir. Kurumsal iletişim kavramı ve kurumsal itibar ilişkisinin incelenmesinin ardından kurumsal itibar ve kriz yönetimi ilişkisine yer verilmiştir.

Çalışmanın nc bölümü, araştırmanın amacını, önemini, kapsamını, sınırlılıklarını, yöntemini, sonuçlarını ve sonuçlara yönelik bulguları içermektedir.

Kriz yönetiminde kurumsal itibarın nemi; Türkiye İtibar Endeksi Araştırması sonucunda belirlenen, Türkiye'nin En İtibarlı Kurumları çerçevesinde araştırılmıştır. Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden olan yapılandırılmış görüşme tekniğinden yararlanılarak, mail ortamında, kurumların kurumsal iletişim uzmanlarına araştırma soruları iletilmiştir ve alınan cevaplar doğrultusunda kriz yönetim sürecinde kurumsal itibar kavramının önemli olup olmadığı incelenmiş ve yorumlanmıştır.

Söz konusu konunun seçilme sebebi, literatürde itibarlı kurumların kriz yönetimi ve kriz yönetim planları ile ilgili detaylı bir araştırmaya ulaşılamamış olması ve konunun öneminin vurgulanması gerektiğinin düşünülmesidir. Bu araştırma, bahsedilen boyutu ile gerek literatür açısından gerekse itibarına önem veren ve bu konuda yol kat etmek isteyen diğer kurumlar açısından önem arz etmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KRİZ YÖNETİMİNİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

1.1. Kriz Kavramına Genel Bir Bakış, Krizin Tanımı ve Özellikleri

Yaşamakta olduğumuz dönem, teknolojinin son derece önem kazandığı, zamanın hızlı aktığı, sosyal medya kullanımının ivme kazandığı, toplumsal ve ekonomik çark içindeki unsurların her an uyum içinde olamadığı bir dönemdir (Tuğcu, 2004: 16). Kurumlar, olağan akışlarında ilerlerken, aniden ya da zaman içinde oluşan sorunların fark edilmemesiyle birlikte birtakım olumsuzluklarla karşılaşabilmektedir. Bu olumsuzluklar kurumun olağan işleyişini belirli bir süreliğine dondurarak, kriz ortamını etkin kılmaktadır. Kurumlar için genel bir kriz tanımı vermek mümkün değildir. Kurumun içinde bulunduğu yaşam döngüsü, hizmet verdiği sektör, krizin konusunu değiştirmekle birlikte; özele indirgmeden temel hatlarıyla kriz, kurumların veya toplumların yaşamları boyunca karşılaşma olasılığı bulunan, kaotik ortam ve karmaşa yaratan durumlar olarak tanımlanmaktadır (Demirtaş, 2000: 353). Arıdur, krizi; kurumun içinde bulunduğu konumu ve geleceğini etki altına alan, bir anda gerçekleşen ve beklenilmeyen, çoğu zaman önlem alınmakta geç kalınmış durum, olarak tanımlamaktadır (Arıdur, 2006: <https://bit.ly/337RqXF>). Vergiliel Tüz'e (2014:3) göre kriz; kurumların veya herhangi bir sistemin çalışma düzeninin kesintiye uğramasıdır. Bir diğer tanımda ise krizden; iç ve dış çevreden yansıyan olumsuzluklar nedeniyle kurumların mevcut dengelerinin ve düzenlerinin sarsılması olarak bahsedilmektedir (Gerçik, 2017: 13). Bu tanımlardan yola çıkarak; kurumun itibarını, imajını, mevcut konumunu ve gelecek planlarını etkileyen veya etkileyebilecek, paydaşlarını doğrudan veya dolaylı olarak tehdit eden, en kısa zamanda kontrol altına alınması gereken acil durumlar olarak tanımlamak mümkündür. Sık yaşanan bir durum olan krizlerin fark edilmesi, harekete geçilmesi, kontrol altına alınması ve çözümlenip belki de kurumun lehine çevrilmesi ne yazık ki her zaman hızlı bir şekilde gerçekleşmemektedir. Krizler yaşanmadan önce küçük sinyaller vermektedir; kurum bu sinyalleri fark ettiği anda önlem almalıdır, aksi takdirde krizin şiddeti artarak müdahalesi zorlaşmaktadır (Bat ve Yurtseven, 2014: 204). Kurumların kriz öncesinde,

kriz planları ve kriz ekibi oluşturması, belirli dönemlerde toplantılar düzenlemesi, krizle başa çıkabilmeyi ve krizi başarılı bir şekilde yönetebilmeyi kolaylaştırmaktadır.

Genel olarak, dikkatli bir şekilde incelendiğinde krizin birçok tanımı, kriz özelliklerini de içinde barındırmaktadır. Kurumlar için her gerilim anı kriz olarak adlandırılmamaktadır. Kurumlarda krizin özellikleri incelendiğinde dikkat çeken noktalar şu şekilde sıralanmaktadır (Sezgin, 2003: 183):

- Krizler genellikle oluşumlarından önce tahmin edilemez.
- Kurumun gelecek hedeflerini ve varlığını tehdit eder.
- Ani geliştikleri için duruma karşı yeterli zaman ve bilgi mevcut değildir.
- Krizler acil müdahale gerektirir.
- Kriz durumu, krizi yönetmesi gereken kişilerde gerilim yaratır.

Kriz ile ilgili birçok tanımda krizin olumsuz bir durum olarak ele alındığı dikkat çekmektedir. Oysa bu kavramın içerisinde olumlu bir anlam da barınmaktadır. Krizler, kurumlar tarafından doğru yönetilip fırsata çevrilme özelliğine sahip durumlar olabilmektedir (Ege, 2004: 38). Doğru bir kriz yönetim planı ile profesyonel kriz ekibinin, başarılı bir liderin, kriz anını yönetmesi, medyayla iletişimin başarılı ilerletilmesi doğrultusunda, kurum, krizi başarıyla atlatabilecek ve bu olumsuz durumun altından itibar kaybetmeden kalkabilecektir.

1.2. Krizi Meydana Getiren Faktörler

Krizlerin oluşmasında birçok etken bulunmaktadır, bu etkenler kimi zaman kurum içinden, kimi zaman ise kurum dışındaki olaylardan kaynaklanmaktadır. Bazen kurum içi ve kurum dışı akışın birlikte ilerleyememesi yani her ikisinin uyumsuzluğu sonucunda da krizler meydana gelebilmektedir (Ege, 2004: 39). Hızlı akan yaşam döngüsü, teknolojik yenilikler, sosyal medya kullanımının artışı gibi değişimler, kurumlara tanınırlık, düşük bütçelerle daha fazla kişiye ulaşma gibi avantajlar sağlamasının yanında; sürekli günceli takip etmek, trendlerden haberdar olmak ve güncel kalmak gibi zorunluluklar da yüklemiştir. Sadece geleneksel pazarlama yöntemleriyle nihai tüketiciye ulaşmak ve satış gerçekteştirmek günümüzde çok da kabul gören bir süreç olarak görülmemektedir. Tüketiciler, günümüz koşullarında

kendi tüketim alışkanlıklarına, taleplerine ve ihtiyaçlarına en yakın kurumları tercih etmekte ve o kurumun çatısına ait ürünleri/hizmetleri talep etmektedir. Kurumlar dış çevrede gerçekleşen değişimi ve yeniliği takip edip, sürekli uyum sağlamak durumundadır. Bu durum bazen hizmet değişikliği gerektirirken bazen de ürünlerin tamamen değiştirilmesi gerekliliğine kadar varabilmektedir. Hiçbir girişimde bulunulmadığı ve kurum kendini yenilemediği takdirde çeşitli sorunlardan kaynaklı krizler baş gösterebilmektedir. Elbette ki dış değişimleri ve güncel olanı takip etmek, krizlerin kesin bir şekilde engelleneceği anlamını taşımamaktadır ancak dış dünyayı iyi analiz edip yorumlayan bir kurumun yaklaşan tehlikeleri fark edebilmesi ve gereken önlemleri alabilmesi daha mümkün görünmektedir.

1.2.1. Kurum Dışı Faktörler

Krizlere sebep olan kurum dışı faktörler, kurumun bilgisi haricinde gelişen, kontrol altına alınması son derece zor olan durumlardır. Dış çevrenin her an değişmesi ve komplike hale dönüşmesi, olayların veya durumların tahmin ve takibini zorlaştırarak bazen de imkânsız bir hale getirmektedir, bu durum da kriz için güçlü bir zemin oluşturmaktadır (Haşit, 1999: 18-19). Kurum dışından kaynaklanan kriz nedenlerini; doğal faktörler, ekonomik faktörler, politik ve hukuki faktörler, sosyo-kültürel faktörler, teknolojik faktörler, uluslararası ilişkilerden kaynaklanan faktörler şeklinde ifade etmek mümkündür. Dış sebeplerden kaynaklanan krizlere şu örnekleri vermek mümkündür: Herhangi bir dış kaynak, bir taraftan müşterilere diğer taraftan kurumun ürün veya imajına saldırıda bulunabilir. Kurumun gözetimi altında iken bir petrol sızıntısı, radyasyon kaçağı meydana gelebilir. Fabrika ani bir yangın sonucu doğal çevreye zarar verilebilir, yasa değişikliklerinden dolayı kurum zarar görebilir, ekonomik olarak yetersiz kalabilir. Güvenlik alt yapısının sağlam olmaması sebebi ile bilgisayarlara virüs bulaşabilir, veriler silinebilir ya da çalınabilir (Augustine, 2018: 16). Bu tip krizler, yönetilmesi ve kontrol altına alınması son derece güç olan, alanında uzman kriz ekibi tarafından en kısa zamanda müdahale edilip yönetilmesi gereken kriz türleridir.

1.2.1.1.Doğal Faktörler

Kurumlar tarafından kontrol edilemeyen, müdahale edilmesi son derece güç ve hızla yayılan doğal felaketler; yangın, sel, deprem gibi doğal sebepleri kapsamaktadır. Bu nedenle beklenmeyen felaketler, kurumun içinde bulunduğu doğal çevrede oluşan faktörler, kurumları sıklıkla krize sürükleyebilmektedir (Baran, 2012: 28). İncelemeye alındığında krizlerin yaygın olarak ekonomi ve doğa olayları çerçevesinde toplandığı dikkat çekmektedir. British Petrol örneğine bakıldığında, Meksika Körfezi'ndeki patlama sonucu, petrol sızıntısı sebebi ile ödenecek tazminat tutarının 20 milyar dolar olduğu bilinmektedir (Kutlu, 2016: <https://bit.ly/30Wu6uM>). Tayland'da 2011 yılında gerçekleşen sel 500.000'den fazla işletmeyi krize sürüklemiştir. Bu sebeple, tanınmış birçok kurum zorlu kriz koşullarına maruz kalmıştır. Aralarında en bilinenleri Honda, Toyota, Hitachi ve Canon'dur. Söz konusu kurumlar bir süreliğine üretimlerini durdurmak zorunda kalmışlardır. Diğer, küçük ve orta ölçekli işletmelerin 2 milyon iş kaybı, 25 milyon dolarlık maddi kayıp yaşadığı bilinmektedir (Herbane, 2013: 82). Örneklerde de görüldüğü gibi doğal faktörlerden kaynaklanan birçok kriz, ekonomik çalkantıyı da beraberinde getirmektedir. Kurumların finansal başarısı krizin üstesinden gelmesini kolaylaştırırken, krizi atlatabilme başarısı da aynı zamanda itibarına büyük katkılar sağlamaktadır. Sürekli vurgulandığı gibi krizler her zaman başlı başına bir felaket değildir, avantaja çevrilebilme olasılığını da içinde büyük oranda barınmaktadır.

1.2.1.2. Ekonomik Faktörler

Kurumların ekonomik sistemleri, bir anlamda, karşılayabilecekleri kayıpların da ölçüsünü belirlemektedir; ancak burada önemli olan kurumları bu noktaya kadar getirmeyecek yönetimi kriz öncesinde sağlamaktır. Ürünler, değişen pazar koşulları ve tedarikçilerden kaynaklanan problemler, kurumlar için ciddi ekonomik krizlere sebebiyet verebilmektedir (Işık, 2007: 121). Bu sebeple değişen tüketici trendleri, pazardaki yenilikler ve talepler her zaman takip edilerek, değişen koşullara hızla uyum sağlanmalı, iletişim dinamik tutulmalıdır.

Ekonomik çalkantılar, istikrarlı olmayan bir yapı, arz-talep dengesini etkileyerek; kurumun girdi ve çıktılarının fiyatını, miktarını, yatırım düşüncelerini ve

kârlılığını da etki altına almaktadır (Baran, 2012: 27). Kurumlar ekonomik çalkantılardan korunabilmek ve istikrarlı ilerleyebilmek adına bütçe planlamasını doğru ve etkin bir şekilde yapmak durumundadır, aksi durumda krizlerden kaçınmak ne yazık ki mümkün görünmemektedir. Son derece hassas bir yapı olan ekonomik koşulların dinamik bir şekilde kontrolü, olası aksaklıkları ilerlemeden yakalamayı sağlayarak krizin engellenmesini mümkün kılmaktadır.

1.2.1.3. Politik ve Hukuki Faktörler

Günümüz koşullarında politik ve hukuki çerçeve oldukça dinamik bir yapıya sahiptir. Hükümetlerin aldığı kararlar birçok yönden kurum ve kuruluşları etkisi altına almaktadır ve aynı zamanda hükümetlerin değişmesi yine kurumlar nezdinde önemli değişikliklere zemin hazırlamaktadır. Bu değişikliklerin bazıları kurumlar için fırsatlar sunarken bazıları da büyük krizlere sebebiyet verebilmektedir (Haşit, 2013: 12). Politik ve hukuksal çevrede yaşanan değişimlerin kurumlar üzerinde krize sebep olmaması adına, kurumların esnek bir yapıya sahip olması ve inisiyatif alabilmesi gerekmektedir. Söz konusu yapıdaki kurumlar değişen koşullara kolayca uyum sağlayacağından kriz etkisi de aynı ölçüde hafif kalacak ya da önlenecektir. (Meydan, 2005: 14). Politik belirsizlik; mülkiyet kararları, büyüme ve yatırım fikirleri üzerinde olumsuz bir etki yaratmaktadır. Bu durum özel yatırım kararlarını önemli ölçüde düşürmektedir. Kurumlar, yatırım fikirlerine adım atmadan önce şüphelerini en aza indirecek araştırmalar yapmalı, piyasayı, politik ve hukuki koşulları dikkate alarak gerekirse yatırım fikirlerini erteleme kararı almalıdır. Aksi durumda içinden çıkılması güç olan kriz hali yaşanacaktır (Doğan, 2010: 55). Buradaki en önemli nokta ise krizin beraberinde sermaye kaybıyla birlikte zaman ve itibar kaybını da getireceğidir. Kurumlar tarafından, bütün bu noktalar dikkate alınmalı ve her türlü adım düşünülerek atılmalıdır.

1.2.1.4. Sosyo-Kültürel Faktörler

Kurumların toplum içinde edindikleri yer son derece önemlidir. Kurumlar birtakım kaynakları kullanırken, topluma değer katmakta ve aynı zamanda gücü bünyesinde barındırmaktadır. Bu gücü toplum için kullanmayan, hedef kitlesinin inanç ve değerlerini doğru analiz edemeyen, doğaya, hayvan haklarına, çevreye, dönüşüme

ve toplumun hassas olduğu diğer durumlara ilgi göstermeyip bu konuda çalışma yapmayan kurumlar toplum gözünde gücünü doğru kullanmamakta ve gereksiz kaynak tüketimi yapmaktadır.

Sanal dünyanın oldukça hızlı bir şekilde atmosfere hâkim olması ile tüketici talepleri değişmekte, toplum inançları yön değiştirmekte ve moda, estetik gibi birçok alandaki fikirler şekil değişikliğine gitmektedir (Yavuz, 2018: 19). Çeşitli alanlarda meydana gelen bu değişiklikler sonucu, sosyolojik yapı değişim göstermekte ve hedef kitle-kurum ilişkisinde yeniden tanımlanma yoluna gidilmektedir. Tüketiciler kendileri ile bağ kuramayan, “kendisi gibi görmedikleri, kendinden olduğuna inanmadıkları” kurumları tercih etmeme yolunu seçmektedir. Bu durum, bünyesinde yenilik talep etmeyen ya da güncel kalamayan kurumlar için uzun ya da kısa vadede kriz sebebi olabilmektedir.

Toplum değerlerine, inançlarına hassasiyet göstermeyen, durumların analizini doğru gerçekleştiremeyip yanlış hamleler yapan kurumlar sosyolojik yapının dışına kolayca itilebilmekte ve krizler sosyal medya aracılığı ile hızla yayılabilmektedir. Bu durumun en yakın örneği 10 Kasım 2018’de e-ticaret sayfası n11 tarafından yaşanmıştır. 10 Kasım tarihinde yapılan indirimi duyurmak adına, uygulama üzerinden, telefonlara, “İçimize sinmedi, rahatsız olabileceğini göze alarak – en azından siren çalmayarak- mesaj atıyoruz. Saat 00.00 itibarıyla özel indirimli ürünler sayfası açılacak...” şeklinde bildirim gönderilmiştir ve günün önemine yönelik, mesaj vurgusunun yanlışlığı nedeniyle halkın tepkisi toplanarak krize zemin oluşturulmuştur (Avşar, 2018: <https://bit.ly/3iaKAoT>). Kurum tarafından anlatılmak istenen nokta belki yanlış dil seçilerek vurgulanmış belki de bir strateji hatası yapılmıştır. Kurum ister art niyet gütsün isterse son derece masum bir paylaşım amacı ile yola çıksın, üzerinde yeterince düşünülmeden atılmış her adım geri dönüşü son derece zor olan krizlere sebep olmakta ve itibar üzerinde yıpratıcı etkiler yaratabilmektedir. Kurum daha sonra özür metni ile kamuoyuna açıklamada bulunmuş, son derece üzgün olduklarını ve tamamen bir yanlış anlaşılma olduğunu vurgulamıştır. Ancak tüm açıklamalara rağmen sosyal medyada konu büyümüş, günlerce konuşulmaya devam ederek, kurumun itibarında büyük hasara sebep olmuştur.

1.2.1.5. Teknolojik Faktörler

Teknolojik değişikliklere uyum sağlamak, kurumların varlığını devam ettirmeleri için zorunluluk halini almıştır. Kriz durumunun oluşmasında, AR-GE çalışmalarının niteliği, teknolojinin dünya ölçeğindeki genel yapısı, değişikliklere uyum sağlayabilme yetisi büyük oranda etki etmektedir (Haşit, 2013: 11). Günümüzde hakimiyetini sürdüren yeni nesil teknolojiler, müşteri taleplerine yön verirken, hammadde kullanımından, üretim süreçlerine kadar güncellenmeye sebep olmaktadır. Teknolojinin gelişmesi kurumlara yeni fırsatlar sunup, ilerlemeyi sağladığı gibi belirsizlik ve riski de beraberinde getirmektedir. Teknolojiden kaynaklanan kriz sebepleri incelendiğinde en sık rastlanan başlıkların; veri kaybı, güvenlik ihlalleri, iletişim teknolojileri ve modası geçmiş araçlar olduğu dikkat çekmektedir (Augustine, 2018: 17). Kurumlar sık sık kendilerini mevcut duruma göre güncellemeli, hedef kitlenin dijital dünyadaki taleplerini analiz edip, içeriklerini mecraaya göre düzenleyebilmelidir. Hedef kitlenin talep ve ihtiyaçlarına yönelik teknolojik gelişmelere uyum sağlanamadığı ya da taleplerin doğru analiz edilemeyip yanlış okunduğu koşullar altında, geri dönülmesi oldukça güç itibar kayıpları yaşanabilmektedir.

Değişen teknolojik koşulların avantaj ve dezavantajlarından sık sık bahsedilmekte ve kurumlar için değişim sürecinin en önemli basamağı olduğu vurgulanmaktadır. Son dönemlerde kurumlar tarafından sıklıkla yaşanan bir diğer teknolojik alt yapı kriz sebebi ise çalışanların kişisel sosyal medya hesaplarıdır. Bu durumlar, kurumlar için kontrol altına alınması oldukça zor, teknoloji temelli kriz sebepleridir. Kişisel hesabı kontrol altına almak bireysel özgürlüğü kısıtlarken, hiçbir müdahalede bulunmamak kurumsal krize neden olabilmektedir. Kurumlar tarafından, bu ve benzeri birçok güncel problem, oluşmadan kontrol altına alınmalı, oluştu ise profesyonel bir şekilde yönetimi sağlanarak itibar kaybına sebebiyet vermeden ortadan kaldırılmalıdır.

1.2.1.6. Uluslararası İlişkilerden Kaynaklanan Faktörler

Dünya ekonomisi her geçen gün biraz daha küreselleşmektedir. Yaşanan değişim ve net olmayan durumlar, uluslararası faaliyet gösteren, çok uluslu, büyük

ölçekteki kurumları etkilemektedir. Bu kurumlar için fiyat, dağıtım, tutundurma özel önem arz etmektedir. Ülkelerde meydana gelebilecek siyasi çalkantı, yasal değişimler, iç karışıklıklar eş zamanlı takip edilemez ise kurumlar kolaylıkla krize sürüklenebilmektedir (Şen, 2011: 24). Son 20 yıldır dünya genelinde yaşanan küreselleşme hareketleri düzeni birçok konuda değiştirmiştir. Kavramlar, değerler değişerek yeniden tanımlanma yoluna gitmiştir. Bu durum, uyum sağlanamaması durumunda krize sağlam bir zemin hazırlamaktadır (Karlık, 2007: 50). Her ülkeye özel kültür ve dil hâkimiyeti gerekmekte, sosyal medya paylaşımlarının ve tanıtım girişimlerinin, ülke değer ve inançlarına uygun olması gerekmektedir. Yerel faaliyet gösteren bir kurum tek bir kültür, pazar koşulları, dil, ekonomik düzen ile sektörde yer edinirken, uluslararası faaliyet gösteren kurumlar farklılıkları da içinde barındırarak ilerlemek durumundadır. Bu durum önemli politik ve ekonomik riskleri de beraberinde getirmektedir. Faaliyet gösterilen ülkenin politik-ekonomik durumu, iktidar çalkantıları, sosyo-ekonomik değişiklikleri kurumun gelecek kararlarını değiştirmekte ve krizle karşılaşma riskini de artırmaktadır (Haşit, 2013: 12-13). Burada önemli olan nokta ise kurumların genel olarak bu riskler üzerinde herhangi bir etkisinin bulunmamasıdır. Bu koşullar, kurum kontrolü dışında gelişmektedir, yapılması gereken değişimlerin zamanında tespit edilmesi ve bu değişimlere uyum sağlanmasıdır.

1.2.2. Kurum İçi Faktörler

Çevresel özelliklere uyum sağlayamayan yapıdaki bir kurumun kriz ile karşılaşma olasılığı ne kadar fazla ise kendi içerisinde uyumsuzluk yaşayıp, koordine olamayan bir kurumun kriz yaşama olasılığı da aynı oranda mümkün görünmektedir. Krize neden olan içsel faktörler incelenirken dikkat edilmesi gereken en önemli nokta, çevresel gelişmeler takip edilirken izlenilen tutumdur. Kurumların reaktif ya da proaktif tutumlarına göre takip, yorumlama ve çözümleme şekilleri değişmektedir. Reaktif tutuma sahip kurumlarda, kriz sinyalleri kolaylıkla gözden kaçırılabilirken, proaktif tutuma sahip kurumlar sinyalleri rahatlıkla yakalayabilmektedir (Karlık, 2007: 42). Örgütsel iletişimden kaynaklanan eksiklikler, üst yönetim ile yaşanan iletişim kopukluğu, bilgi sisteminin yetersizliği gibi faktörler kriz ihtimalini daha da artırmaktadır. Üst düzey yöneticiler, güçlü bir gözlem yeteneğine sahip olarak

değişimleri ve riskleri fark edebilmeli ve yönetebilmelidir (Özdemir, 1994: 22). İçsel faktörlerden kaynaklanan sorunları, zamanında tespit ve analiz ederek engellemek, diğer kriz sebeplerine göre daha mümkündür. Kurumlar kendi durumlarının farkında olarak, sık sık toplantılar düzenleyerek ve gelişmelere uyum sağlayarak, sorunları erkenden önleyebilmektedir.

1.2.2.1. Tepe Yöneticiler ile İlgili Faktörler

Kurumlarda üst düzey yöneticilerin çevrede olup biten değişimleri doğru izleyememesi, güncel olana uyum sağlayamaması, uluslararası trendleri takip ederek yakalayamamasına sebebiyet vermektedir. Üst düzey yöneticilerin bu tip değişimlere ayak uyduramayarak yetersiz kalması krizi çağıracağı gibi meydana gelmiş bir krizin başarılı yönetilmesini de son derece zorlaştıracaktır (Özdevecioğlu, 2002: 97). Kriz anında, yöneticinin bilgi ve öngörü eksikliği, anı ve durumu kontrol altına alamaması, krizin yayılması ve kurumun itibar kaybetmesini kolaylaştırmaktadır. Tepe yöneticiler mümkün olduğunca bilgi ve yeteneklerine güvenilen kişilerden seçilmeli, vizyon sahibi olmalıdır. Kriz anında en önemli görev yöneticilere düşmektedir. Kurum içi iletişim akışı, medyayla ilişkilerin düzenlenmesi, basın açıklaması ve krize yönelik seçilecek doğru strateji tepe yöneticiler gözetiminde belirlenmelidir. Krize zemin hazırlamamak adına yöneticiler, durumları doğru analiz ederek gereksiz risklere girmekten kaçınmalıdır. İyi bir yönetici krizi engelleyebilmek ya da yönetebilmek adına aşağıdaki özelliklere sahip olmalıdır (Paşaoğlu, 2013: 14):

- Geçmiş deneyimleri ile mevcut durumu birleştirerek yorumlayabilmeli,
- Attığı adımların bir adım ötesini görebilmeli,
- Stresin hâkim olduğu bir ortamda soğuk kanlı kalarak durumu kontrol altına alabilmeli,
- Çalışanları doğru bilgilendirerek, yanlış bilgilerin yayılmasını engellemeli,
- Sektörü ile ilgili eşsiz bilgilere sahip olabilmeli,
- Topluluk önünde akıcı ve etkileyici bir şekilde konuşabilmelidir.

Tüm bu özellikler söz konusu bir sorunun krize dönüşmeden önce engellenmesini sağlayacağı gibi bir kriz meydana geldi ise en kısa zamanda çözüme kavuşmasını ve kamuoyuna yanlış bilgilerin yayılmasını engelleyecektir.

1.2.2.2. Kurumun Yaşam Evreleri ile İlgili Faktörler

Kurumlar ne kadar süredir varlığını devam ettirmekte ve kendisini koşullara göre güncel tutabilmekte ise o denli tecrübeli ve sağlam olmaktadır. Geçmiş krizlerinde kullandıkları başarılı yöntemler, başarısızlıklar, gelecekte yaşayacakları olumsuz durumlar için birer tecrübe ve ipucu sağlamaktadır (Ege, 2004: 44). Bir kurumun tarihi ne kadar köklü ise kurum varlığını o denli kabul ettirmiş ve itibarını o denli koruyabilmiş demektir. Bu durum kurumlara güvenilirlik sağlayarak, herhangi bir sorunun kolayca krize dönüşmesini engelleyebildiği gibi meydana gelen kriz koşullarında da gerekli kamuoyu desteğini artırmakta, kurumun toparlanmasını kolaylaştırmaktadır.

Kurumlar, kuruldukları andan, yok olma anlarına kadar farklı evrelerden geçmektedir. Yaşam formatlarını bir canlıninkine benzetmek çok doğru olacaktır. Bu döngü; doğuş evresi, gelişme/genişleme evresi, olgunluk evresi, adaptasyon ve güncellenme ya da çöküş olarak ilerlemektedir (Vergil Tüz, 2014: 7). Adaptasyon evresi, kurumun güncel koşullara olan uyum sürecinden bahsetmektedir, söz konusu uyumu gerçekleştiremeyen kurumlar yok oluş aşamasına gelerek başarısızlıkla sonlanmaktadır. Sağlıklı işleyen bir yapıda, her bir evrede, kurumun amaçları farklılaşmakta ve sürece uyum sağlanmaktadır (Boşça, 2018: <https://bit.ly/339GGs3>). Kurumun herhangi bir sorunla hangi evrede iken karşılaştığı önem arz etmektedir. Kurum, gelişme/genişleme aşamasında fırsatlara ve krizlere diğer aşamalardan daha açık durumdadır. Bunu güncellenme ve adaptasyon aşaması takip etmektedir. Her bir evrede sağlam adımlarla, güçlü bir şekilde analizler gerçekleştirilmeli ve yol alınmalıdır.

1.2.2.3. Bilgi Toplama ve Değerlendirmede Yetersizlik

Bilgi insanlık tarihi boyunca oldukça değerli bir kaynak olmuştur. Günümüzde fark yaratan girişimciler güçlerini her zaman sermaye gibi kuvvetli kaynaklardan değil çoğunlukla bilginin doğru kullanımından almaktadır (Balaban, 2018: 16). Kurumları rakipleri arasında öne çıkartan ve farklılaştıran güç bilgidir. Değişen teknoloji, teknikler ve insanlar arasındaki karşılıklı etkileşim sonucu şekillenen kurumsal bilgi; müşteri, ürün, üretim süreci, süreçte yaşanan hatalar ve kazanılan başarılar olmak

üzere birçok faktörü içerisinde barındırır. Bilgi uzun vadede kurum tarafından benimsenmekte ve değişim mücadelesini başlatarak, rakipleri içerisinde kurumu üst çizgilere taşımaktadır (Bayraktar ve Yıldız, 2007: 283). Bilginin çokluğu değil doğruluğu ve nasıl kullanıldığı da önem taşımaktadır. İnternetin yoğun olarak bilgiye ulaşım kaynağı durumunda olduğu güncel koşullarda, elbette ki bilgi kirliliği de beraberinde gelmektedir. Burada bireylere ya da kurumlara düşen, bilgiyi birkaç kaynaktan doğrulayarak en saf/net olana ulaşmaktır. Bilginin yanlış algılanması ve bu doğrultuda değerlendirilerek hayata geçirilmesi, kurumlar için ciddi krizlere sebebiyet verebilmektedir. Yanlış ya da yetersiz bilgi kullanımı kurumu rakipleri arasında başarısız konuma düşürebileceği gibi uzun ya da kısa vadede krizleri de meydana getirebilmektedir.

Bilgi yetersizliği sebebiyle meydana gelen krizlerde, kriz sırasında da doğru ve net bilginin elde edilememesi son derece olası bir problemdir. Bu gibi durumlarda çalışanların da psikolojileri ve performansları doğru bilgi ve iletişim yoksunluğu nedeni ile etkilenmektedir. Değişen kurumsal iklim motivasyon, moral, güven gibi durumları etkileyerek krizin ilerlemesine ve başarısız yönetilmesine neden olabilmektedir (Özdevecioğlu, 2002: 96). Güncel ve doğru bilginin güç kaynağı olduğu günümüz koşullarında, itibarına önem veren kurumlar için bu değerli kaynağın yanlış kullanımı büyük yıkımlara sebebiyet verebilmektedir. Söz konusu yıkımların toparlanması ne yazık ki her zaman kolay olmamakta ve kayıplara zemin hazırlayabilmektedir. Bu sebeple kurumların krizlerden kaçınmak adına; güncel ve doğru bilgileri takip etmesi, kurumsal bilgi ışığında değerlendirmesi ve gerekli alanlarda kullanması gerekmektedir.

1.2.2.4. Kaynakların Yeterli ve Uygun Olmaması

Kurumlar sermaye, araç gereç, hammadde ve personel ihtiyaçlarını, sistemli olarak bir araya getirmektedir. Bir araya getirilen bu faktörler kurumsal kaynakları ifade etmektedir. Söz konusu kurumlar, bu kaynaklar sayesinde üretim ve hizmetlerini gerçekleştirerek faaliyetlerini sürdürmektedir (Arik, 2008: <https://bit.ly/36dBJ3h>). Kaynaklar, kurumsal hedefler için yetersiz ise bu durum kurumun amaçlarını gerçekleştirememesine sebebiyet vererek krize zemin hazırlamaktadır. Kurumlar

başarılı bir şekilde hayatta kalabilmek adına hedeflerine uygun kaynakları, doğru zamanda, uygun bir plan ile buluşturabilmelidir. Kurumun amaçları doğrultusunda, kaynakların yetersiz kalması ya da yanlış kaynaklara ulaşılması krizi çağıran güçlü sebepler arasında yer almaktadır (Asunakutlu ve Safran, 2004: 55). Kaynakların yetersiz oluşu sadece krizin başlamasına zemin oluşturmakla kalmamakta aynı zamanda kriz meydana geldikten sonra toparlanmasını zorlaştırarak krizi ileriye taşımaktadır. Krizi önlemek ya da çözümlmek adına da kaynaklara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu kaynakların yetersizliği birçok faktörü bir araya getirerek kurumu çıkmaza sürükleyebilmektedir (Topaloğlu ve Tunç, 1997: 92). Daha önce de vurgulandığı gibi sermaye, nitelikli personel gücü, hammadde ihtiyacı gibi kilit ihtiyaçlar yetersiz kaldığında halihazırda stres ve kaosun hâkim bir atmosferde bulunan kurum daha da çıkmaza sürüklenebilmektedir. Nitelikli personel ve daha öncesinde oluşturulmuş kriz ekibi olan bir kurumda, kriz yönetimi planı olacağından, kurumun bu olumsuz durum içerisinde başarıyla çıkabilmesi daha mümkün görünmektedir.

1.2.2.5. Ürün ve Üretim Sürecinden Kaynaklanan Sorunlar

Kurumların genel üretim akışını etkileyebilecek her türlü aksaklık kriz olarak yansıyabilmektedir, bu sebeple, kurumlar açısından üretim birimleri hayati önem taşımaktadır. Hedef kitlenin alım trendleri değiştiğinde, istek ve ihtiyaçlarda talep değişikliği meydana geldiğinde, değişiklikler kurum tarafından eş zamanlı olarak tespit edilemez ise ürünler talep fazlası ve ihtiyaç dışı olarak piyasaya sürülebilmektedir. Bu durum kurumun varlığını tehlikeye sokmakta ve krize zemin hazırlamaktadır. (Zerenler, 2003: 111). Çevresel değişimlerin yanlış yorumlanması olarak da ele alınabilecek bu süreç, yanlış üretimden kaynaklı kriz ile bir araya geldiğinde kurumsal itibarı tehlikeye atabilecek ve hatta finansal krizlere kadar ilerleyebilecek bir süreci beraberinde taşıyabilmektedir.

Çevresel değişimlerin yanlış yorumlanıp piyasaya yanlış ürünün, doğru olmayan zamanda sunulmasının yanında, kurumun üretim sürecinden kaynaklanan, hatalı, sorunlu üretim, üretim sürecinde beklenmeyen durumların yaşanması nedeniyle meydana gelen krizler de bulunmaktadır. Bu tip krizlere, Perrier'in 1990 yılında

yaşadığı durum örnek olarak gösterilebilmektedir. Maden sularına, filtre hatası nedeniyle benzin karışması üzerine, Perrier yetmiş milyon maden suyunu piyasadan toplatmıştır ve kırk milyon dolar zarara uğramıştır. Yaşanan bu olumsuz durum üzerine marka, yirmi sekiz milyon doları iletişim çalışmalarına harcayarak itibarını onarmak istemiştir ancak uzun bir süre eski satış performansına erişememiştir (Oran ve Demir, 2016: 186). Günümüzde insanlar markalarla güçlü bağlar geliştirerek tüketim alışkanlıklarını temellendirmektedir. Uzun yıllar sonucunda oluşan bu bağ oldukça kısa sürede, tam tersine dönerek kopabilmektedir. Güven aracılığı ile oluşturulmuş bu tüketim alışkanlığının bir kere darbe alması, ne yazık ki kurumlar için itibar kaybını hızlandırmaktadır.

Ürün ve üretim süreci ile ilgili krizler, her zaman, kurumun üretim süreci ya da sonrası ile ilgili olmayarak bazen de yanlış tüketimden kaynaklanabilmektedir. Tüketim boyutu ile ilgili krizler ürünün uygun olmayan koşullarda, yanlış kullanılması ile ilgili, ürünün kusurlarının sonradan fark edilmesi ile ilgili ya da ürün sabotajı olarak gündeme gelebilmektedir. Ancak sebebi her ne olursa olsun, kriz toplumsal olarak büyük zararlara sebebiyet verebilmektedir. Üretiminden kaynaklanan krizlerin etki çerçevesini şu şekilde sıralamak mümkündür; insanları etkileyen krizler, çevreyi etkileyen krizler, ekonomik yıkımlar, sosyal çalkantılar (Haşit, 2013: 18). Tarihte, üretimden kaynaklanan krizlerin çok büyük zararlara sebep olduğunu anlatan birçok yaşanmışlık söz konusudur. Kurumlar bu yıkımların altından ya çok zor kalkabilmiş ya da hiçbir zaman toparlanamamıştır. Bu bağlamda üretim süreci, kurumlar tarafından, titizlikle ele alınması gereken bir süreçtir.

1.2.2.6. Örgütsel Yapı ile İlgili Faktörler

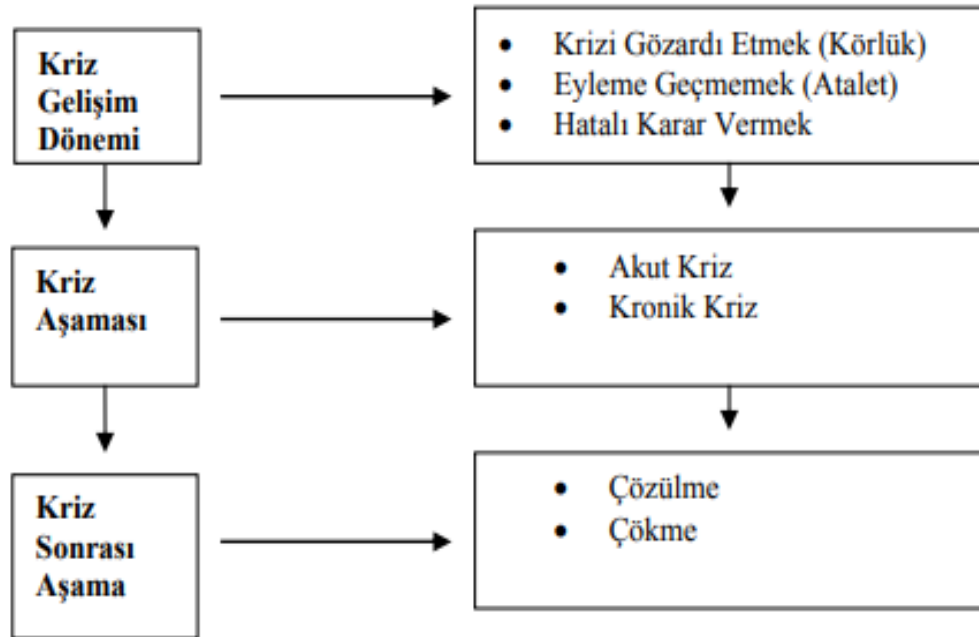
Krize altyapı hazırlayan durumların oluşumunda ve kontrolünde kurumsal yapı son derece önemli bir rol üstlenmektedir. Çevresel değişimlere ve uyaranlara uyum göstermeyen, her türlü değişime tepkisiz kalan, katı bir duruş sergileyen kurumlar krizlere daha kolay yakalanmakta ve başa çıkabilme yöntemleri de aynı ölçüde kısır kalmaktadır (Aytuğ, 2010: 44). Kurumsal yapısı esnek olmayan, çok kademeli yönetim hiyerarşisi barındıran kurumlar, teknolojik ve çevresel değişimlere hızlı uyum sağlayamamaktadır. Bu durum kurumları büyük dalgalanmalara, olumsuz girişimlere

yönlendirmektedir. Bu sebeple esnek kurumsal yapının benimsenmesi kurumlar açısından kriz önlemi olarak kabul edilebilmektedir (Asunakutlu ve Safran, 2004: 54). Yönetimin durum tespitlerini kolaylıkla gerçekleştirip, krize sebebiyet verebilecek olayları öncesinde fark ederek, ortadan kaldırabilmesi adına kurumlar açık iletişim sistemi benimsemelidir. Kurumlar her türlü değişikliğe karşı esnek davranarak gerilim ve direnci azaltmalıdır. Değişim direncinin hâkim olduğu bir atmosferde birçok sorun meydana gelebileceği gibi gelişim de aynı ölçüde tıkanacaktır. Değişim yolunun açık tutulması, uzun vadede, kurum başarısını artırarak güncel olanı yakalamayı kolaylaştıracak ve kurum için krizden korunma çemberi oluşturabilecektir.

1.3. Kriz Süreci ve Kriz Sürecinin Aşamaları

Kriz, kelime olarak da çağrışım yaptığı gibi oldukça komplike bir yapıya sahiptir. Olaylar, durumlar ve sorunlar, her zaman, birdenbire kurumların karşısına kriz olarak çıkmamaktadır. Kriz süreci, kriz olarak nitelendirilmeden önce birçok aşamadan geçtiği gibi kriz anında ve kriz sonrasında da birtakım basamakları tırmanmaktadır. Kriz dönemleri ve aşamaları şekil 1’de görülmektedir.

Şekil 1: Kriz Sürecinin Aşamaları



Kaynak: (Göral, 2014: 92)

Kurum içerisinde, strese ve gerginliğe sebebiyet veren durumlar, ortaya çıktıkları anda kimi zaman kolayca fark edilebilmekte, krize dönüşmeden çözüme kavuşturulabilmektedir. Ancak çoğu zaman bu durumları fark etmek çok kolay olmadığı gibi kuruma bağlı olmayan sebeplerden yaşanan krizler de kriz öncesi yönetim aşamasının atlanmasına ve bu aşamada müdahale edilememesine neden olmaktadır. Doğal afetler gibi, aniden ortaya çıkmayıp, gelişim sürecinden geçen krizler, birtakım sinyaller vermektedir. Buradaki önemli nokta, kurumun bu sinyalleri zamanında fark edebilmesi ve kontrol altına alabilmesidir.

Kurumlar kriz öncesi dönemde şu aşamalardan geçmektedir; gelişim aşaması, körlük aşaması, harekete geçememe aşaması ve yanlış karar/eylemler aşaması (Balaban, 2018: 20-21). Kriz, gelişim aşamasında fark edilse dahi süreç her zaman olumluya akmamaktadır. Kurumlar bu aşamada stres yönetimini doğru yapamayabilmekte, yanlış stratejiler sonucunda yanlış kararlar vererek, durumun farkına varılmasına rağmen krize sürüklenebilmektedir.

1.3.1. Krizin Gelişim Aşaması

Gelişim dönemi, kriz gerçekleşmeden önce sinyallerin verilmeye başladığı ve giderek arttığı dönemdir. Kriz, bu dönemde birtakım ipuçları vermeye başlar. Kurumlarda krizin gelişim aşaması şu süreçlerden geçmektedir (Haşit, 2013: 28):

- Kurum ilk olarak krizin varlığını görmez, bu aşama gizli kriz aşamasıdır (Körlük).
- Bir şeylerin değişmesi gerektiğinin farkına varılmasına rağmen önlem alınmaz, bu aşama hareketsizlik ya da krizi yalanlama aşaması olarak kabul edilir.
- Kurum krizin farkına varır ve birtakım tedbirler alır ancak bu tedbir ya hatalıdır ya da yetersizdir, bu aşama yanlış kararlar ve eylemler aşamasıdır.
- Birtakım başarısızlıklardan sonra kriz aşamasına ulaşılır ve kriz gerçekleşir.

Kurumlar ipuçlarını ne kadar kısa sürede fark ederse ve kontrol altına almayı başarabilirse o denli kolay bir geçiş dönemi atlattıkları (Karlık, 2007: 55). Kriz, bu aşamada, ilerlemeden önce gerekli tedbirlerin alınması durumunda çok daha kolay ve maliyetsiz bir şekilde atlatılabilmektedir. Fakat doğru bir strateji izlenerek krizin

önüne geçilemez ise kurumlar hem maddi kayıp hem de manevi kayıplar yaşayabilmektedir. Kayıplar gerçekleşmeye başladıktan sonra krizin yönetimi oldukça zor ve karmaşıktır (Özarslan, 2019: 21). Bu nedenle, gelişim aşamasının en kritik aşama olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Bu dönemde atılacak her adım krizin seyrini ve şiddetini belirlemektedir. Kurum dış çevreden gelecek ve içeride yaşanabilecek her türlü etkiyi en aza indirip, sinyalleri yorumlayabilmeli, algılarını son derece açık tutabilmelidir.

1.3.1.1. Körlük Aşaması

Krizin fark edilmesi, tanınması gereken dönem körlük aşamasıdır. Kurum içinde bu dönemde yetersizlikler ve boşluklar kendini göstermeye başlamaktadır. Yönetim, sorunlara karşı tepkisizdir, sorunları kriz olarak algılamaz ve çözüm üretme yoluna henüz girmez (Büyükkaracacıgan, 2016: 200). Bu aşamada, dış ilişkilerle birlikte kurum içindeki yatay ve dikey iletişimin zarar görmesi de son derece mümkündür. Kurum içerisinde olağan dışı bir durum söz konusudur ve iş akışı olağan şekilde ilerlememektedir. Bu durum gerginliklere, işlerin aksamasına ve başka hataların da meydana gelmesine zemin hazırlamaktadır. Kurumun üst yöneticileri durumu kavrayıp en kısa sürede harekete geçmelidir, aksi halde kriz bir sonraki aşamaya hızla geçiş yapacaktır (Haşit, 2013: 29). Bir sonraki aşamada krizin kontrolü ve yönetilmesi daha da zorlaşacak, kurum adına olumsuz etkileri yoğunlaşacaktır.

1.3.1.2. Harekete Geçmeme/Eylemsizlik Aşaması

Körlük aşamasını, harekete geçmeme, eylemsizlik aşaması takip etmektedir. Kurum bu evrede kriz sinyallerinin farkına varmış, stresle yüzleşmiştir ancak bu olağandışı durumu tam olarak kabul edip harekete geçmemektedir. Bu durum bazen yöneticiler tarafından harekete geçmemenin daha doğru kabul edilmesinden kaynaklanırken bazen de kurumun ne yapacağını bilmemesi veya tecrübesiz olmasından kaynaklanmaktadır. Burada kriz genel hatlarıyla ele alınmaktadır; ancak her kurum kendi içerisinde, kendi özellikleri ile kriz anlarında var olmakta ve bünyesine uygun kriz planı ile söz konusu aşamalardan geçmektedir. Ne yazık ki kurumlar, içinde bulundukları anın kendilerini krize götürdüğünü düşünmek yerine, geçici olduğunu düşünerek, eylemsiz kalmakta ve krizin yayılmasına neden

olabilmektedir. Kurumların bu aşamada eylemsiz kalmalarının diğer sebepleri (Baran, 2012: 31):

- Sorunlar karşısında gözlemci kalıp beklemenin cazip gelmesi,
- Değişiklik adımlarının, kurumun dengesini bozmasından korkulması ve maddi kayıp endişesinin hissedilmesi,
- Yöneticilerin, geçmişte yapılan uygulamaları, başarı getirmesi nedeni ile kriz oluşum anında da devam ettirme yanlıgısıdır.

Kriz fark edilir edilmez, kurumlar tarafından ilk yapılması gereken davranış, kalıp yargıları bir kenara bırakarak olaya, duruma odaklanabilmektir. Geçmişte alışılmış olan ilişkiler, yönetim şekli, stratejiler kriz anında başarılı sonuçlar vermeyebilmektedir. Durumu bir an önce kabul etmek ve duruma uygun davranışları sergilemek, bu aşamada krizin gidişatını belirleyecek ve belki de üstesinden gelinmesini kolaylaştıracaktır.

1.3.1.3. Yanlış Karar ve Eylemler Aşaması

Eylemsizlik döneminden sonra kurumlar artık bir şeyler yapma ihtiyacı hissederek hızlı, aynı zamanda da etkili kararlar almak için harekete geçmektedir. Bu aşamada kriz tam olarak fark edilmiş ve kabullenilmiştir. Oldukça dikkatli davranılması ve kararların birçok kez düşünülmesi gereken kriz anlarında ne yazık ki durum her zaman istenildiği gibi ilerlememektedir (Patan, 2009: 24). Kurumların ani kararlar vermekten her ne kadar kaçınması gerekse de bu aşamada verilen kararlar oldukça ani ve yanlıştır. Yanlış adımların sebebi çoğunlukla kişisel sezilerin ve yorumların ön plana çıkarılmasıdır. Kararları etkilemek, hızlı hareket edebilmek adına kurumda söz sahibi olan herkes, en iyi bildiği ve hâkim olduğu alana yönelerek krizi o noktadan çözüme telaşına kapılmaktadır (Tağraf ve Arslan, 2003: 149). Bu yapılabilecek en büyük yanlışlardan bir tanesidir çünkü kriz kendi konusuna özel olarak değerlendirilerek, krizin en önemli noktasına yönelinmeli, konuya özel profesyonel kişiler seçilmelidir.

Bu aşamada alınan yanlış kararlar kurum içerisinde gerginliği son derece artırmakta ve bu bir döngü şeklinde, yeni yanlışların yapılmasına zemin

hazırlamaktadır. Kurum içerisinde alınan kararlar belirli kişiler çevresinde toplanma eğilimi göstermektedir, bu durum da kararların sağlıklı olma ihtimalini azaltarak kaosa sebebiyet vermektedir. Ne yazık ki bu aşamada bozulan koordinasyon kurum içinde iletişimi oldukça etkilediğinden çalışan uyarıları, üst yönetim tarafından dikkate alınmamaktadır (Meydan, 2005: 31). Bu noktada, halihazırda zor durumda olan kurum, stres yönetimini etkili bir şekilde gerçekleştiremeyerek, verdiği yanlış kararlar doğrultusunda, krizin yayılmasını engelleyememekte ve çoğu zaman krize doğru hızla ilerlemektedir.

1.3.2. Kriz Aşaması

Kurumlar, bahsedilen üç aşamayı geçtikten sonra kriz ile karşılaşabileceği gibi krizler bu aşamalar yaşanmadan da ortaya çıkabilmektedir. Doğal faktörler gibi krizlerin ani olarak ortaya çıktığı durumlarda, krizin ortaya çıkması ve çöküş aşaması ne yazık ki çok daha hızlı bir şekilde yaşanabilmektedir. Beklenmeyen durumlar haricinde, kurumlar, tahmin ve kontrol fırsatına sahip olabilmektedir. Kriz aşamasında atılacak olan en önemli adım radikal kararları bir an önce alabilmek ve strateji değişiklikleri yaparak, hızlı bir uyum, değişim sürecinden geçerek belki de devrim niteliğinde davranışlarda bulunabilmektir. Bu aşama, kurumun değerleri, kültürü ve vizyonu ne kadar esnek bir yapıya sahipse ve değişime kolaylıkla uyum sağlayabiliyorsa, o derece kolay atlatılabilecektir (Şen, 2011: 28). Aksi bir durum söz konusu ve kurum katı bir yapıya sahip ise çatırdamalar ve çökmeler de o denli kuvvetli olacaktır.

Krizin ortaya çıktığı ilk aşama akut dönem olarak kabul edilmektedir. Bu dönemde kurum ve kurum çevresinde psikolojik, ekonomik ve fiziksel sorunlar en uç noktalarına ulaşmaktadır (Göral, 2014: 92). Kurum içerisinde gerilim oldukça artmış durumdadır. Olağan iş akışı aksadığı gibi yaratıcılık gerektiren işler tamamen beklemeye alınmaktadır. Yüksek performansla rağmen verim son derece düşüktür. Kısaca, kriz olarak anılan dönem tam olarak akut dönemdir. İkinci aşama ise kronik kriz dönemidir. Bu dönemde krizin etkileri azalmakta ancak tam olarak bitmemektedir (Vergiliel Tüz, 2014: 18). Başarılı bir kriz yönetimi sayesinde, söz konusu aşamaların kuruma vereceği hasar en aza indirilirken, krizin çözüme ulaşma süresi de

kısıltılabilmektedir. Kriz ne kadar kısa sürede çözülür ise itibara olan olumsuz etkisi ve kurumun genel yapısına verdiği hasar da o denli az olacaktır. Kriz aşaması genel hatları ile birtakım özelliklere sahiptir; kriz anlarında genellikle yetki merkezileştirilmekte, korku ve panik hali yaşanmakta, karar süreci bozulmaktadır. Bu özellikler kendi içerisinde de birçok probleme sebebiyet vermektedir, problemlerden bazıları (Demirtaş, 2000: 10):

- Kriz anında kurumsal çözülme süreci yaşanmaktadır ve otokratik davranışa eğilim artmaktadır, karar alan grup gittikçe küçülmektedir,
- Personel devri artış göstermektedir,
- Yaşanan yoğun stres sebebi ile güvenlik, saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları ertelenmektedir,
- Örgütsel iklim zarar görmektedir,
- Çalışanlarda bedensel ve zihinsel yorgunluk yoğun olarak görülmeye başlanmaktadır,
- Çalışanlar tarafından paranoid davranışların görülmeye başlaması da kriz anında beklenen ve yaşanan davranışlar arasında bulunmaktadır,
- Stres altında çalışıldığından çoklu düşünme sistemi zarar görmekte ve kısır döngüye girilmektedir,
- Hoşgörü azalmakta ve çalışanların doğru düşünebilme yetenekleri zarar görmektedir ve alınan kararlar çoğu zaman sağlıklı olmamaktadır.

Bu noktada yapılacak en doğru davranış, yöneticilerin bir adım geriye çıkarak, sakin bir şekilde organizasyon yapması, kritik noktalara doğru kişileri ataması ve iç/dış iletişimi güçlü kılmasıdır. Yöneticilerin paniğe kapılması, yanlış kararlar vermesine sebep olacak ve sürecin uzamasına neden olarak krizin başarı şansını düşürebilecektir. Bu noktada süreç soğukkanlı ve stratejik bir şekilde yönetim başarısı gerektirmektedir.

1.3.3. Krizin Çözülme ya da Dağılma Aşaması

Kurumsal krizler genellikle üç olası sonuçtan biri ile sona ermektedir. Kurum, krizi fırsat bilip, kendisini olduğundan daha iyi bir konuma taşıyabileceği gibi konumu kaybederek daha kötüye de gidebilir. Üçüncü olası sonuç ise kurumun eski konumuna hiçbir gerileme ve ilerleme yaşamadan tamamen dönmesidir. Kriz anlarında tehlike ve

fırsatlar bir arada bulunmaktadır (Özen, 2011: 128). Sonucun nereye varacağı genellikle krizin şiddeti, kurumun yaşam evresi, kriz yönetim ekibi ve kriz yönetiminin başarısına bağlıdır. Bu aşamada kriz etkilerini tersine çevirmek mümkün değildir. Kriz ne kadar ileri aşamada ise önlem alınarak başarılı olunması o denli zordur ve başarı şansı son derece düşüktür. Kurum eğer dağılma aşamasına geldi ise bu evreden sonra yapılacak bir şey bulunmamaktadır. Kriz çözüldü ise kurum geçmiş hatalarından ders çıkararak daha güçlü bir şekilde ilerleyebilmektedir.

Krizin dağılma aşamasında sermayede azalma, müşteri şikayetlerinde artış, ticaret yapılacak pazarların azalması ve personel kaybı dikkat çekmektedir. Üst düzey yönetici değişikliğine gitmek de kurumların yine bu dönemdeki tercihleri içerisinde yer almaktadır. Başarılı bir kriz yönetimi sayesinde, kriz çözüme kavuştu ise bu aşamada krizden ders çıkartmak, krizi değerlendirmek mümkündür (Çitekci, 2016: 30). Krizin kurumdan götördükleri ve kuruma kazandırdıklarının analizi yapılarak kriz evresinin sona ermesi sağlanır. Bu noktada önemli olan, krizden çıkarılacak bütün derslerin çıkarılabilmesidir. Stresli anlar geride bırakılmıştır ve kurum bunu düşünmek yerine nasıl ilerleyebileceğine odaklanmalıdır.

Bu evrede yönetim, kurumun çözülmesini engelleme ve kriz anında oluşan hasarları gözden geçirip onarma, standartlarına dönme çabası içinde olacaktır. Kurum çevresel ilişkilerini radikal kararlarla değiştirme yoluna girebileceği gibi var olan ilişkilerini onarıp, koruyarak geliştirme yolunu da tercih edebilmektedir. Medya ile ilişkilerin stratejik olarak devam ettirilmesi bu aşamada da önemini korumaktadır (Özdemir, 1994: 31). Kriz döneminden geçen kurum, medyada araştırılmaya devam edeceği gibi paydaşlar da bilgi talebinde bulunacaktır. Dedikoduları engellemek adına gerek sosyal medya hesaplarından gerekse kurumsal web sayfasından bilgi akışı sağlanmaya devam edilmesi oldukça önemlidir.

1.4. Kriz Yönetimi Tanım ve Kapsamı

Kurumlar krizle karşılaşmadan önce krize hazırlıklı olmalı, kriz anında kendilerini korumaya alabilmeli ve kriz sonrasında gerek iç gerekse dış iletişim yönetimini sürdürerek krizin olumsuz etkilerini en aza indirebilmelidir. Tüm bu iletişim sürecinin başarısı ve kurumun krizden en az hasarla kurtulması, doğru bir kriz

yönetimi ile gerçekleşmektedir. Kriz yönetimi, kurumların, dağılma aşamasına gelmeden önce, kriz sebeplerini tespit ederek, kontrol altına almasına yardımcı olmaktadır. Kriz yönetimi, kurumların, her türlü kriz sebebini önceden analiz edip, sorunları çözme veya en az hasarla kurtulma çalışmaları olarak tanımlanabilmektedir (Kaplan, 2006: 20). Kriz anlarında, kurum imajı ve itibarının olumsuz etkilenmemesi, paydaşlar ile ilişkilerin yıpranmaması adına uygulanan çalışmaları kapsamaktadır (Akdağ, 2005: 3). Bu yönetim aşamasında en önemli noktanın, kriz durumunu bir an önce ve en az hasarla atlatarak, kurumun mevcut ve gelecek itibarını koruma altına almak olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Genel olarak kurumlar, kriz dönemleri için kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası olmak üzere birtakım planlamalara sahip olmak durumundadır. Bu planlamalar; kriz yönetim ekibi oluşturulması, kriz iletişimi çalışmaları, kriz sonrası değerlendirme gibi faaliyetlere yer vermektedir (Okay ve Okay, 2015: 387). Kurum yöneticileri, kriz dönemlerinden en az hasarla kurtulmak ve hatta mümkünse krizi fırsata çevirmek adına, erken uyarı sistemleri aracılığı ile krizi öngörmeli, hasarları en aza indirecek stratejiler geliştirmelidir. Krizi fırsata çevirmek ancak etkin bir kriz yönetimi sayesinde mümkündür (Karaköse, 2007: 6). Kriz yönetimi oldukça özel ve hassas bir yönetim biçimidir, özelliklerini genel hatları ile şu şekilde sıralamak mümkündür (Güleryüz, 2015: 42-43):

- Kriz yönetimi, kurumu kriz durumlarına hazırlamayı amaç edinmiştir,
- Krizi en az hasarla atlatabilmek adına, son derece hassas ve stratejik çalışır,
- Kriz yönetiminin ilkeleri, stratejik yönetimin ilkeleri ile paralel çalışmaktadır,
- Kriz yönetimi kurum için maliyetsiz değildir, bütçe ayrılması gerekmektedir,
- Kurumun varlığını tehdit eden her türlü durum ile ilgilenmektedir.

Kriz yönetimi sürekli olan ve devamlılık gerektiren bir süreçtir. Tablo 1’de kriz yönetiminin aşamaları yansımaları ile birlikte ayrıntılı olarak verilmiştir. Kurumda kriz mevcut değilken de krizleri önceden tahmin edebilmek adına bir yönetim süreci gerekmektedir, hazırlanan planlar incelenmeli, denenmeli ve tekrardan gözden geçirilmelidir. Kurumlarda kriz yönetimi, ortaya çıkan krizin türüne uygun bir şekilde ele alınmalıdır.

Tablo 1: Kriz Yönetiminin Aşamaları

	BİRİNCİ AŞAMA	İKİNCİ AŞAMA	ÜÇÜNCÜ AŞAMA	DÖRDÜNCÜ AŞAMA
KRİZ ÖNCESİ	Kriz çeşitlerinin analizi	Kriz sinyalleri alınır	Stratejik çalışma düzeni belirlenir	Risk alanları belirlenir
KRİZ ANI	Kaynakların tümünün harekete geçmesi	Kurtarılacak alanlar belirlenir	Olası kayıplar tespit edilir	Yeniden kazanım için harekete geçilir
KRİZ SONRASI	Check-up	Hatalardan ders çıkarılır	Kültürel dönüşüm yaşanır	Çevre analiz edilir

Kaynak: (Gültekin, 2002: 89)

Yönetimin yetersizliği sebebi ile çıkan bir kriz elbette ki doğal sebeplerden çıkan kriz ile aynı yönetim anlayışına sahip olamamaktadır. Krizler türlerine göre farklı işaretler vererek, farklı çözüm yolları ile sonuca ulaştırılmaktadır. Kurum söz konusu bir krizi başarıya ulaştırarak çözmüş ve ondan fayda sağlamış ise aynı yöntemi bir diğer krizde de uygulama yoluna giderse ne yazık ki başarı sağlayamayacak ve hatta krizi daha da içinden çıkılmaz bir duruma sürükleyebilecektir.

Kriz yönetiminin hassasiyeti tam da bu durumdan kaynaklanmaktadır. Son derece hassas ve duruma özel ilerlenmesi gerekmektedir (Haşit, 1999: 66-67). Bu durum sadece kriz atmosferi için geçerli değildir, doğum günü için hazırlanmış bir organizasyon planı, düğün için kullanılamaz ya da geçen senenin moda, teknoloji trendleri bu sene için geçerli değildir. Her durum ve olay kendi atmosferini yaratarak, özel bir planlama gerektirmektedir. Bu bağlamda her krize özel, kendi koşulları gereğince planlama yapılmalı ve özenle kriz ortamı yönetilmelidir. Kurumlarda yaşanan krizleri yönetmek adına, yönetim ilkelerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Akdağ, 2005: 5):

- Sorunlara odaklanabilmek adına kriz ekibinin oluşturulması,
- Yaşanabilecek en kötü olasılıklara göre kriz stratejisinin oluşturulması,
- Stres yaratan faktörleri bir kenara bırakıp, konuya, içeriğe odaklanmak,
- Destek olabilecek paydaşları tespit etmek ve onlarla görüşmeler yapmak,
- Detaylı bir şekilde kriz hareket planı hazırlamak, uygulamak,
- Kriz ekibinin hazırladığı kriz planının provasını yapmak,

Tüm bu yönetim sürecini başarılı bir şekilde devam ettirebilmek adına en önemli nokta kriz yönetim ekibinin oluşturulmasıdır. Ekip oluşturulurken, kurum yöneticilerinin, kriz yönetim ekibinin başına getirilmesi her zaman doğru bir hamle olmamaktadır. Sık sık vurgulandığı gibi kriz yönetimi son derece hassas bir yönetim şeklidir ve işinin uzmanı, tecrübeli, kurumun iç ve dış iletişimine hâkim kişiler seçilerek kriz ekibi oluşturulmalıdır. Kriz yönetim ekibinden beklenenleri kısaca şu şekilde sıralamak mümkündür (Özdemir, 1994: 32):

- Aktif bir şekilde bilgi toplama ve toplanan bilgileri düzenleme,
- Kurum içi iletişimin, kuralların, kurumsal yapının, risklerin krize dönüşmesini engelleyecek biçimde olup olmadığını kontrol etmek ve değil ise gözden geçirilip düzenlenmesini sağlayarak krizlerin önüne geçmek,
- Kriz durumlarını her an araştırmak ve olası bir krize karşı denetlemek,
- Her türlü kriz sebebine karşı plan hazırlamak ve kriz provası yapmak,
- Krizden etkilenebilecek departman ve kişileri belirleyerek gerekli eğitimleri vermek,
- Yönetim ve iletişim planını denetlemek, denemek,
- Kriz anında önceden yapılmış planları uygulamaya geçirmek,
- Kriz sonrasında, kurumun bir an önce toparlanmasını sağlamak, olağan akışa dönüşü hızlandıracak plan ve uygulamalar yapmak.

Kriz ekibinin görev tanımının doğru belirlenmesi ve doğru kişilerin gereken görevlere yönlendirilmesi, kriz yönetiminde, kurum adına hayati önem arz etmektedir.

1.4.1. Kriz Yönetim Süreci

Kriz yönetim sürecini, başlangıcı ve bitişi olan bir süreç olarak değerlendirmek çok da doğru görülmemektedir. Süreç, kurumun varlığıyla birlikte, kriz ekibinin oluşturulması ile başlamakta ve kriz dönemlerinde yoğunluk kazanmaktadır. Kriz yönetimi kavramının tanımında da bahsedildiği gibi herhangi bir kriz meydana gelmeden önce olası riskler ve sorunlar araştırılmakta, krize gitmeden kontrol altına alınmakta, olası kriz faktörleri belirli aralıklarla yapılacak toplantılarda konuşulmakta ve dönem dönem kriz provasası ile kurumun bu olumsuz duruma hazırlıklı olması sağlanmaktadır. Tüm bu hazırlık dönemi, kriz anlarında önem kazanarak, krizin daha az hasarla atlatılmasını sağlarken aynı zamanda krize hazırlıklı olan kurumun, krizi fırsata çevirme olasılığını artırmaktadır.

Kriz anlarında gerekli bilgilerin toplanması, medya ile ilişkiler, iç iletişim akışı gibi kriz dönemini rahatlatıcı adımlar da yine kriz yönetim sürecinin bir parçasını oluşturmaktadır. Krizin başarılı bir şekilde atlatılması, kurumun hasar alması, çökmesi veya kurumun krizden belirli fırsatlarla ayrılması gibi olasılıklar gerçekleşikten sonra da kriz yönetim süreci devam etmekte ve neyin doğru, neyin yanlış yapıldığı, çıkarılacak derslerin neler olduğu araştırılmaktadır.

Kurumun krizden önceki akışına bir an önce geri dönmesi, çalışanların motivasyonunun sağlanması, iç iletişimin tekrardan kontrol altına alınması, medyayla ilişkilerin kontrol altında devam ettirilmesi de kriz yönetim sürecinde yer almaktadır. Tüm bu gereklilikler kriz yönetimi sürecinin durağan olmadığını ve kriz öncesi yönetim, kriz sırasında yönetim, kriz sonrasında yönetim olarak genel hatları ile üç bölümde incelendiğini göstermektedir.

Kriz yönetim sürecinde önemli olan tek aşama, kriz anında yapılan yönetim değildir, bu bir yanılsamadır ve birçok kurum bu yanılsama sebebi ile krizi başarılı bir şekilde atlatamamaktadır. Kriz yönetim sürecini ve kriz yönetim ekibine ayrılacak bütçeyi gereksiz harcama olarak gören kurumlar da elbette ki mevcuttur. Ancak bu durumun önemi kriz anlarında anlaşılacakla birlikte, oldukça yanlış bir yaklaşımdır.

Kurumlar günlük işleri doğrultusunda varlığını devam ettirip, rutin işlerini gerçekleştirdiği döngüde, kriz anlarını düşünmek istemezler, her şey yolunda ilerlerken, kriz yönetimi gereksiz gibi görünebilir. Ancak kriz öncesi hazırlık, kriz anlarında oldukça büyük faydalar sağlamaktadır. Kurumların, kriz yönetim sürecini, kriz meydana gelmeden hayata geçirmesi ve profesyonel bir kriz yönetim ekibi oluşturması son derece önemlidir.

1.4.1.1.Kriz Öncesi Yönetim

Kriz öncesi dönemde, kriz yönetimi, söz konusu bir krizi engelleyebilmek adına, güçlü bir yapı geliştirmekle başlar. Krizi engelleyici mekanizmaların geliştirilmesi ile krize neden olabilecek faktörler önceden sezilerek engellenmelidir. Bu dönemde, kriz ekibi önemli bir rol oynayarak, henüz sinyal vermemiş durumları saptamalı ve bu durumlar üzerine çalışmalıdır (Akıncı, 2011: 143). Hastanelerin, ameliyat sırasında, olası elektrik kesintisine karşı jeneratör kullanması gibi diğer kurumlar da henüz kriz ortaya çıkmadan, yapılan araştırmalar doğrultusunda olası sebepleri saptayabilmelidir (Augustine, 2018: 32). Sinyal vermemiş bir kriz üzerine araştırma yapmak elbette ki kolay olmamaktadır ancak kurumlar için hayati önem arz etmektedir. Kriz yönetim ekibinin profesyoneller tarafından oluşturulması bu noktada önem kazanmaktadır. Ekibin, kriz öncesinde yeterli motivasyonu bularak, krize sebebiyet verecek noktaları hassas bir şekilde araştırması ve incelemesi gerekmektedir.

Sadece kriz anında yapılan bir yönetim anlayışı eksik kalarak kurumun ciddi hasarlar görmesine neden olabilmektedir. Kriz ekibi bulunmayan, etkili bir şekilde kriz öncesi araştırma ve hazırlık yapmayan kurumlar, kriz anlarında, hazırlıklı olmamaları sebebi ile ekstra stres hissedebilmektedir. Kriz planının oluşturulması için (Regester, 1989: 140'tan aktaran Okay ve Okay, 2015: 388):

- Krize sebebiyet verebilecek durumlar gruplandırılmalı,
- Bu durumları engellemek için analizler yapılarak, takip edilecek çizelgeler hazırlanmalı,
- Potansiyel krizler ile başa çıkabilecek taktikler oluşturulmalı,
- Kriz simülasyonu gerçekleştirilmeli,
- Söz konusu bir kriz durumunda etkilenecek kitleler belirlenmeli,

- Kriz yönetim ekibi oluşturularak, eğitimleri gerçekleştirilmeli,
- İletişim çalışmaları planlanarak, söz konusu bir kriz durumunda, kurumun en az hasarla nasıl kurtulabileceği saptanmalıdır.

Kriz meydana geldikten sonra gelişen sorunları çözmeye çalışmak yerine bu aşamada, yaklaşan krizi hissedebilmek, kriz koşullarını başarıya çevirebilmek ve belki de krize farklı bir boyut katabilmek daha mümkün görünmektedir. Kriz önleme faaliyetleri gerçekleştirilirken, üst yönetimin, kriz ekibi ile koordine bir şekilde çalışması, kriz değerlendirme araçlarının oluşturulması, iletişim planlarının hazırlanması, iç ve dış iletişimin kontrolü adına psikolojik ve kültürel aktivitelerin planlanması önem arz etmektedir. Kriz öncesi dönemde kurumlar genel bir strateji oluşturarak ilerlemeli, durumları özele indirgmeden, olası bir kriz anında nasıl hareket edeceklerini planlamalı ve bir kriz yönetim planı oluşturmalıdır. Planlama içerisinde, kriz çeşitlerinin belirlenmesi, olası krizin hangi sebeple gerçekleşebileceğini ortaya koymak amacı ile kriz ekibine yol gösterici olmaktadır. Bu durumda, kriz gerçekleşmeden, tespit edilen durumu engellemek veya kontrol altına almak kolaylaşacaktır. Süreç başarılı bir şekilde incelenip, kriz planı hazırlandığında, doğal felaketler haricindeki tüm krizleri engellemek, engellenemiyorsa dahi en az hasarla atlatmak ve belki de krizi fırsata çevirmek mümkün görünmektedir.

1.4.1.1.1. Kriz Ekibinin Hazırlanması

Kurumlar bir krizle karşılaştıklarında, kriz yönetiminin tek bir kişiye bırakılmasındansa, kriz öncesinde belirlenmiş, alanında profesyonel, hazırlıklı bir ekibe bırakılması çok daha doğru olacaktır. Kriz ekibi, kurumların üst yönetimleri tarafından, krizin önlenmesi, kriz sırasında yönetimin koordine bir şekilde sağlanması ve kriz sonrasında, yaşanan kriz döneminin etkilerini en kısa zamanda, başarılı bir şekilde atlatmak adına kurulan ekiptir (Okay, 2002: 485). Elbette ki kriz ekibinin ilk görevi kriz oluşumunu engellemektir ancak engellenemediği durumlarda krizi yönetebilmek de en az engelleyebilmek kadar büyük önem taşımaktadır. Kriz yönetim ekibi alanında iyi eğitim almış, tecrübeli kişiler ile oluşturulmalıdır. Ekipte yanlış seçim, kriz döneminde, kurumu içinden çıkılamayacak durumlara sürükleyebilmektedir. Kriz yönetim ekibi kurmak başlı başına krizi engellemek için

bir sebep değildir, kriz yönetim ekibinin oluşturulması, kriz iletişiminin koordine bir şekilde ilerlemesini ve kriz anında yönetimin kolaylaşmasını sağlamaktadır ancak kriz yönetimi adına önemli olan diğer bir nokta da bütün çalışanların kriz konusunda eğitilmesidir. Kurum bir bütündür, yönetimden diğer departmanlara kadar çalışanların bu konuda eğitim görmesi, hazırlıklı olması gerekmektedir (İpçioğlu, 2013: 71). Kriz ekibi oluşturulurken, seçilen kişiler rastgele ya da direkt üst yönetim kadrosunda olduğu için seçilmemelidir. Ekte, alanında uzman, kararlı, sabırlı bireylerin bulunması olası krizin gidişatı için son derece önemlidir. Kriz yönetim ekibinde şu kişilerin bulunması genellikle doğru kabul edilmektedir; genel müdür, halkla ilişkiler ya da kurumsal iletişim uzmanı, müşteri temsilcisi, operasyon yöneticisi, hukuk danışmaları, insan kaynakları yöneticisi, mali temsilciler ve teknik uzmanlar (Güney, 2002: 1). Ekip kurulurken emir komuta zincirine gerekli önem verilmelidir aksi takdirde kriz anında otorite çatışması mümkün olmakla birlikte krizin gidişatı etkilenebilmektedir.

Tablo 2: Kriz Ekibinin Görevleri

Görev Tanımı	Bilgi	Beceri	Teknikler
- Hedeflerin uygulanmasını sağlamak için bir takım olarak çalışmak	- Çeşitli çözüm tiplerini araştırma - Etik tartışma çözümlerinin yollarını arama	- Birlikte çalışabilme - Ahlaki unsurları uygulayabilme	- Birliklilik varsayımı
- Kriz yönetim planının uygulanması	- Kriz yönetim planının nasıl kullanılacağını anlamak - Uzman bilgilerini almak - Stresle yaşama mekanizmasını anlamak - Belirsizlikle yaşama mekanizmasını anlamak	- Kriz yönetim planına uymak - Bilgiyle ilgili destek alanlara başvurmak - Belirsizlikle başa çıkabilme gücü	- Stres - Belirsizlik toleransı
- Problemleri etkin çözmek için grup kararı vermek	- Kritik karar verme fonksiyonlarını anlamak - Konuşmanın öneminin farkında olmak - Konuşmanın nasıl yapılacağını kavramak - Grup katılımının değer farkındalığında olmak	- Etkili konuşma becerisi - Topluluk karşısında konuşabilme yeteneği	- Etkin konuşabilme yeteneğini kullanabilmek - Grup içinde konuşacak doğru kişiyi seçebilmek
- Bilgi toplamak için diğerlerini de dinlemek	- Etkin dinleme adımlarını anlamak	- Etkin dinleme becerisi	

Kaynak: (Vergil Tüz, 2014: 63)

Kriz yönetim ekibi kurulurken, seçilen kişilerin bazı nitelikleri taşımasına özen gösterilmeli, sadece unvan gereği seçilen kadro, kriz ekibini oluşturmamalıdır. Kriz ekibi görev, bilgi, beceri ve teknikleri Tablo 2’de gösterilmiştir (Vergiliel Tüz, 2014: 63). Olası bir kriz için ekibi oluşturmak başlı başına yeterli değildir. Kriz senaryoları ile ekiplerin baskı altında nasıl çalıştıkları gözlemlenmeli ve test edilmelidir. Ekipteki her bir bireyin güçlü yönü tespit edilerek gerçek bir kriz anında doğru görev dağılımı sağlanmalıdır. Bu sayede ekip içerisindeki herkes birbirini tanımakta ve doğru görev dağılımı ile güçlü bir sinerji oluşturulabilmektedir (Arslan, 2009: 185). Ekip içinde her bireyin kendi başarısı kadar birbirleri ile uyumu da son derece önem taşımaktadır. Kriz süresi boyunca bir arada bulunacak olan grupta, ekstra gerginliğe sebebiyet verebilecek bütün olasılıklar hesaplanarak kriz ekibi oluşturulmalıdır.

1.4.1.1.2. Erken Uyarı Sistemi ve Kriz İşaretlerini Alma

Krizin oluşum aşaması, hastalıkların ortaya çıkış aşamasına oldukça benzemektedir. Hastalıklar son aşamaya gelmeden önce belirli semptomlar göstermektedir, krizlerde de aynı şekilde, kurum, kriz anına ulaşmadan önce birtakım belirtiler vermektedir. Hastalıkların, erken teşhisinde tedavisinin kolay olması gibi krizlerde ne kadar erken fark edilirse o kadar kolay bir şekilde yönetilebilmekte ve hatta kurum krize gitmeden kurtarılabilmektedir (Meydan, 2005: 54). Kriz yönetiminde oldukça önemli olan ancak önemi sıklıkla atlanan nokta, yaklaşan bir kriz olduğunun kabul edilme aşamasıdır. Bir krizin yaklaştığını kabul etmek, kurumlar için sancılı ve belki de reddedilen bir süreç olmaktadır.

Kurumlar, erken uyarı sistemleri sayesinde, kaos ortamı oluşmadan, krizleri engelleyerek, itibarının kontrol altına alınmasını sağlayabilmektedir. Kriz sinyallerinin net bir şekilde fark edildiği ve anlamlandırıldığı dönemde yapılan kriz yönetimi uygulamaları, proaktif kriz yönetimi olarak isimlendirilmektedir (İpçioğlu, 2013: 58). Proaktif kriz yönetimi sürecinde, kriz tam anlamıyla ortaya çıkmamakta, belirli sinyaller ile yaklaştığını fark ettirmektedir. Bu süreç, kurumlar kriz ile tam olarak karşılaşmadan önce, kriz tahminleri yapılmasını ve hazırlık süreçlerinin planlanmasını içererek, önleyici nitelik taşımaktadır (İpçioğlu, 2013: 59). Kurum yöneticileri ve /veya kriz yönetim ekibi her gün birçok sorunla karşılaşmakta ve bu sorunları

çözümlemek için belirli stratejiler üretmektedir. Bir krizin yaklaşmakta olduğunu anlamak, günlük koşuşturma içerisinde her gün mümkün olmayabilmektedir. Her zaman vurgulandığı gibi ilk adım bir sorunla karşı karşıya olunduğu ve bu sorunun zaman içerisinde krize sebebiyet verebileceğinin kabul edilmesidir. Söz konusu durumu, farkında ya da farkında olmayarak reddetmek, kuruma uzun vadede, ne yazık ki yarar sağlamayacaktır. Yaklaşan bir krizle karşı karşıya olup olunmadığını saptamak için “Bu Bir Kriz Mi?” tablosundaki soruların sorulması ve cevaplanması kurumlar için yön gösterici olabilmektedir. Tablo 3’te bulunan sorulardan bir tanesi bile evet olarak cevaplanmış ise kurumun bir krizle karşı karşıya olma durumu son derece muhtemeldir (Augustine, 2018: 41). Bu noktada sinyaller doğru yorumlanmalı ve proaktif kriz yönetimi planı etkin bir şekilde hayata geçirilmelidir.

Tablo 3: “Bu Bir Kriz Mi?”

Mevcut Sorun Aşağıdaki Durumlara Sebep Oldu Mu, Sebep Olma İhtimali Var Mı ?	EVET	HAYIR
Herhangi Biri Yaralandı Mı/ Yaralanabilir Mi?		
Herhangi Bir Kişinin Sağlığı Veya Güvenliği Tehdit Altında Mı?		
Çevreye Karşı Bir Tehdit Söz Konusu Mu?		
Kurumun Hedef Kitlelerine Hizmet Vermesini Engellerebilecek Veya Kurum İtibarını Tehdit Edebilecek Bir Durum Mu ?		
Çalışan Moral Ve Mutluluğuna Ciddi Bir Tehdit Söz Konusu Mu ?		
Veri Kaybı Mevcut Mu, Yaşanabilir Mi?		
Ciddi Bir Ekonomik Kayıp Yaşanabilme Olasılığı Var Mı?		
Kuruma Veya Kurumda Çalışan Birine Yasal İşlem Başlatılma Olasılığı Mevcut Mu?		

Kaynak: (Augustine, 2018: 41)

Göz ardı edilen her bir problem, kurumu krize bir adım daha yaklaştırarak, krizin çözümünü zorlaştırmaktadır. Bu aşamada doğru yorumlanıp, çözümlenen kriz sebepleri, yaklaşan krizi kontrol altına alarak kurumun itibar kaybetme olasılığını azaltmaktadır.

1.4.1.1.3. Krizden Kaçınma ve Krizi Yönetmeye Hazırlanma

Bu aşama, krizin en az maliyetle ve kolay bir şekilde yönetilebileceği aşamadır ancak ne yazık ki, kurumlar bu aşamada, çoğunlukla, telaşa kapıldığından, doğru ve başarılı bir yönetim gerçekleştirememektedir. Krizden kaçınma yaklaşımı, istenmeyen olasılıkları hafifletme veya kurumu bütünü ile bu olasılıklardan uzak tutmaya yönelik stratejileri kapsamaktadır. Krizden kaçınma girişimi net ve ideal bir sonuç vermemekle birlikte yaklaşan tehlikeli bir durum karşısında, kurumun dengede kalmasına katkıda bulunabilmektedir (Balaban, 2018: 30). Bu aşama, krizlerin nedenlerini saptayarak, krize sebebiyet veren durumların incelenmesini sağlamaktadır. Bu sayede esnek çözümler ile kurum motivasyonu yüksek tutulabilmektedir. Krizden kaçınma aşaması, atlandı veya kaçınma girişimleri başarılı sonuçlanmadı ise ikinci aşama, olumsuz koşullara yani krizi yönetmeye hazırlanmaktır. Bu noktada, meydana gelebilecek olumsuzluklar araştırılmalı, incelenmeli ve analiz edilmeli, analizler doğrultusunda bir plan çizilmelidir (Sezgin, 2003: 191). Elbette ki bütün krizleri, her zaman, yapılan hazırlıklar doğrultusunda engellemek mümkün değildir. Ancak krize hazırlıklı kurumlar, çoğunlukla krizleri daha hafif atlatarak, hazır olmayan kurumlara göre kaybettiklerini çok daha kolay ve hızlı bir şekilde geri alabilmektedir (Gültekin, 2002: 53). Kriz yönetiminin, krize hazırlanma aşaması, krizin meydana getireceği zararları engellemeye yöneliktir ve kurumun departmanlarını ya da dış çevresini olumsuz etkilerden korumaya yönelik girişimlerden oluşmaktadır (Meydan, 2005: 54). Erken uyarı sinyallerinin takip edilmediği durumlarda, krizden kaçınma ve hazırlık aşamaları da etkili bir şekilde takip edilememektedir. Krizi, meydana gelmeden engelleyebilmek adına, erken uyarı sinyalleri dikkatle takip edilmeli, krizden kaçınma ve krize hazırlık aşamaları da atlanmamalıdır. Kurumların birdenbire kendilerini kriz ortasında bulması, birçok kontrol mekanizmasını ortadan kaldıracak, krizin en az hasarla atlatılma olasılığını en aza indirecektir. Bu aşamada gözden geçirilmesi gereken korunma mekanizmaları; güvenlik önlemleri, çevrenin kurum üzerinde oluşturduğu etki, kontrol mekanizmaları, acil kriz planları ve çalışan eğitimleridir (Mitroff, 1987: 285). Krizden kaçınma ve krize hazırlanma aşamasında şu faaliyetler gözden geçirilmelidir (Tutar, 2000: 92):

- Kriz yönetimini kabul etmek ve bu sürece olumsuz bakmamak,
- Kriz yönetimi sürecinde yüklenilmesi gereken sorumlulukları üstlenmek, başarılı bir şekilde gerçekleştirmek ve iç iletişim/dış iletişimde güven ortamının oluşmasına izin vermek,
- Krizi engellemek adına oluşturulan politika ve planlara uyum sağlayarak, sürecin kontrol altında ilerlemesine olanak sağlamak,
- Kriz ve risk yönetim ekibi etrafından çalışmaların ilerletilmesine zemin hazırlamak,
- Krizden etkilenebileceklerin belirlenmesi sonucunda gerekli planları hayata geçirmek,
- Kurumun alacağı hasarı en aza indirmek ve belki de krizi fırsata çevirebilmek adına etkili iletişim stratejileri geliştirerek hayata geçirmek,
- Krize hazırlık aşamasında planlanan çalışmaları sürekli olarak kontrol etmek, gerekli ise provalar gerçekleştirmek.

Her bir nokta planlanmalı, telaşa kapılmadan soğukkanlı bir şekilde, süreç organize edilmelidir. Aksi durumda temeli sağlam atılmamış bir yönetim şekli, kaosu katlayarak devam ettirmekten başka bir işe yaramayabilmektedir.

1.4.1.2. Kriz Anında Yönetim

Kriz öncesi yönetimin başarısız olduğu ya da doğal afetler gibi aniden ortaya çıkan durumlarda, kurumlar krizle karşı karşıya kalabilmektedir. Kriz anında yönetim, kriz yaşanmaya başladıktan sonra kurum yöneticilerinin, krizi yönetmek adına uyguladıkları süreçleri kapsamaktadır. Amaç krizi kontrol etmek, olumsuz etkileri minimuma indirmek ve nihayetinde ortadan kaldırmaktır (İpçioğlu, 2013:59). Bu evrede kurum yöneticileri, içinde bulunulan olumsuz durumdan bir an önce kurtulmak için telaş içerisinde riskli durumları göze alarak hareket edebilmekte ve krizin derinleşmesine sebebiyet verebilmektedir. Söz konusu olumsuz durumlara zemin hazırlamamak adına, ilk yapılması gereken, krize sebebiyet veren sorun ya da sorunları tespit etmek ve buna uygun çözümler üretmektir. Sorunun doğru şekilde tanımlanmaması, alınacak önlemleri de faydasız kılacağından, bu durum, kurumlar için hayati önem arz etmektedir. Başarılı bir kriz yönetimi için kurumların sorgulaması

gerek birtakım noktalar bulunmaktadır. Bu noktalar (Genç, 1995: 193'ten aktaran Demirtaş, 2000: 364):

- Kriz ne kadar kritik?
- Olası en kötü senaryo nedir?
- Kaosa sebep olan asıl konu nedir?
- Kaç farklı çözüm yoluna ulaşılabilir?
- Krizden en fazla etkilenecek gruplar hangileridir?
- Krizin asıl sorumlusu, suçlanan kişi kim/kimler olacak?
- Krizden yararlanmaya çalışan gruplar ya da kişiler olacak mı?
- Krizin yaratacağı güvensizlik ortamı kimleri etkileyecek?

Krize sebebiyet veren durumların doğru tespitinden sonra, doğru soruların sorularak, cevapların ortaya koyulması, kriz çözüm sürecini hızlandıracağı gibi krizi fırsata çevirme ve itibar kaybını en aza indirme gibi olanakları da beraberinde getirecektir. Önemli olan aceleci tavırlarla, yanlış kararlar vererek, durumu çıkmaza sürüklemek yerine, adım adım ilerleyerek, bulunan cevaplar doğrultusunda yola devam etmektir.

Kriz anında yönetimin başarılı olabilmesi için en önemli kriter başarılı bir organizasyon sürecinin ardından kriz müdahale stratejisinin seçilmesidir. Diğer bir önemli nokta ise kurumun şeffaf davranması, medyayla iletişimin ve iç iletişim dengesinin kurulabilmesidir. Kriz dönemlerinde iletişimi yönetmek, krizi bir an önce sonlandırmaya çalışmaktan çok daha büyük önem taşımaktadır. İletişim yönetiminde doğacak her türlü boşluk; dedikodu, yanlış haber yayılımı ve saçmalıklar ile doldurulacaktır (Pira ve Sohodol, 2012: 235). Kriz anında, kurumların baş etmesi gereken en büyük problem doğru olmayan bilgilerin medyaya sızması ve spekülasyonların yaratılmasıdır. Bu dönemde, kriz yönetim ekibi ve kurum yöneticileri bütün enerjisini krizi çözmeye yönlendirdikleri için yanlış bilgiler ve haber yayılımları kontrolden çıkabilmekte ve krizin boyutları genişleyebilmektedir. Bu tür olumsuzluklarla karşılaşmamak adına, medyayla ilişkilerde kurumların dikkat etmesi gereken bazı noktalar bulunmaktadır. Bu noktalar: Medyaya verilecek bilgiler konusunda seçici olmak, tutulamayacak sözler vermemek, doğru bilgilere sahip

çıkma ve kararsız görünmemektir (Pira ve Sohodo, 2012: 221). O an için durumu kurtarmak adına, gereksiz vaatler, doğru olmayan bilgi paylaşımları, gereğinden fazla bilgi paylaşılması ve net olmayan tavırlar, medyanın olayı çarpıtmasına ve krizin boyutlarının genişlemesine sebebiyet verebilmektedir. Mesajın içeriği kadar, nasıl verildiği de bu noktada büyük önem arz etmektedir.

Bütün bu süreci başarıyla tamamlayabilmek ve hatta krizi fırsata çevirebilmek adına kurumlar, krizin boyutlarını belirlemek ve etki derecesini hesaplamak durumundadır. Burada temel amaç krizi doğru analiz ederek, doğru politikaların üretilmesini sağlamaktır (İpçioğlu, 2013 :80). Krizin kaynağı doğru tespit edilemediği takdirde, çözülmesi de zorlaşacak, belki de başka krizlere sebebiyet verilecektir. Krizin boyutlarını doğru belirlemek, kurum ve kriz yöneticilerine, harcamaları gereken enerji, zaman, bütçe gibi konularda yol gösterici olarak sürecin daha net görülmesini sağlamaktadır.

1.4.1.2.1. Krizin Boyutlarını Belirlemek

Kriz dönemleri etkili bir şekilde yönetilmez ise kurumlar yok olma tehlikesiyle karşı karşıya kalabilmektedir. Bu nedenle, krizlere mümkün olduğunca hızlı müdahale etmek gerekmektedir. İlk olarak, söz konusu krizin boyutları belirlenmeli, nasıl bir tehlike ile karşı karşıya olunduğu anlaşılmalıdır. Krizin boyutları belirlenirken, kurumlar kendilerine şu soruları sormaktadır (Fink, 1986: 38-39'dan aktaran İpçioğlu, 2013 :80):

- Krizin şiddet düzeyi nedir, kurum bu düzeye ne kadar katlanabilir?
- Medyanın krizle ilgilenme düzeyi nedir?
- Kurumun olağan işleyişi ne kadar süre kesintiye uğrayacak?
- Kurumun imajı nasıl bir hasar alabilir?
- Kurumun mevcut hasarı nedir?

Krizin çıkış noktası doğru bir şekilde saptandıktan sonra söz konusu soruların sorulması ile krizin çerçevesi rahatça çizilebilmekte, hızlı bir şekilde çözüm yoluna girilebilmektedir. Kurumların kendilerine doğru soruları sormaları sadece krizin çözümünü kolaylaştırmakla kalmayıp, kriz sonrası dönemde de büyük faydalar

sağlamakta, kurumun var olan ve gelecek itibar algısı üzerinde olumlu etkiler bırakmaktadır. Sorunlu noktaların tespiti, kurum içi çalışanların refahından, medyayla ilişkilerin kalitesine kadar, krizle ilgili çizelgenin güncellenmesine katkı sağlamaktadır.

Kriz boyutları hesaplanırken iki başlık ele alınmaktadır. İlk olarak krizin etki değeri hesaplanırken ikinci olarak krizin barometresi hazırlanmaktadır. Krizin etki değeri hesaplanırken yukarıda verilen sorular kullanılmaktadır (Fink, 1986: 38-39'dan aktaran İpçioğlu, 2013 :80). Sorularda “0-10” arası değerler kullanılarak krizin boyutları belirlenmeye çalışılmaktadır. Bu noktada “0” en yüksek değer kabul edilmektedir.

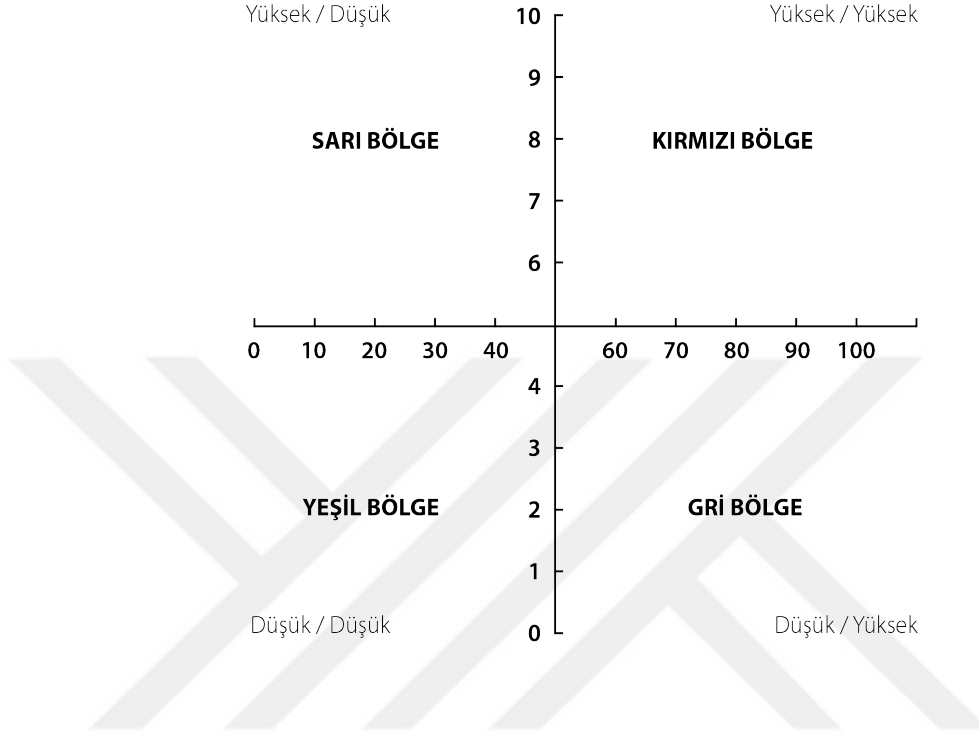
Şekil 2: Kriz Etki Ölçeği



Kaynak: (Vergiliel Tüz, 2014: 89)

Beş soruya verilen değerler toplanarak 5'e bölünmekte ve sonuç, kurumun kriz altındaki etkisi olarak kabul edilmektedir. Daha sonra değer, kriz etki ölçeği üzerinde işaretlenmektedir (Şekil 2) (Vergiliel Tüz, 2014: 89). İkinci aşama olan, kriz barometresi hazırlanırken ise kriz etki ölçeğine yatay bir doğru eklenmektedir. Bu doğru üzerine, krizin şiddet boyutuna göre, çeşitli faktörlere dayanarak krizin gerçekleşme olasılığı işaretlenmektedir.

Şekil 3: Kriz Barometresi



Kaynak: (Vergiliel Tüz, 2014: 90)

Kriz etki ölçeği ile bu doğru üzerinde işaretlenen değerlerin kesişim noktası krizin rengini göstermektedir. Krizin rengi ise ilerleyeceği boyutu ve önemini vurgulamaktadır (Şekil 3) (Vergiliel Tüz, 2014: 90). Yeşil bölge, kriz tehlikesinin en az olduğu kısım iken kırmızı bölge, riski en yüksek alan olarak kabul edilmektedir. Kriz ve kurum yöneticileri, kırmızı alanda yer alan krizlere karşı son derece dikkatli davranmak durumundadır (Akıncı, 2010: 151). Bu alanda kriz daha da ilerlemeden, çözüm yolları aranmalı ve zaman kaybetmeden eyleme geçilmelidir.

Söz konusu hesaplamalar ve müdahale maliyeti de belirlendikten sonra krizin boyutlarını belirleme aşaması tamamlanmış bulunmaktadır. Bu aşamadan sonra, tüm boyutlarıyla ele alınmış olan krizi çözmek için zaman kaybetmeden müdahalelerin belirlenmesi gerekmektedir.

1.4.1.2.2. Kriz İletişimi ve Müdahale Stratejileri

Kurumlar, krize hızlı yanıt verebilmek adına kriz iletişim planı hazırlamakta ve bu planlar doğrultusunda hareket etmektedir. İletişim planları, krizin çözüm sürecini hızlandırmakla beraber, olumsuz etkilerini, en kısa zamanda, tersine çevirmek için de oldukça önem taşımaktadır. Bu planlar, yönetimin işini kolaylaştırarak kuruma zaman kazandırmaktadır. Söz konusu planların, eksiksiz hayata geçirilmesi ve başarılı olabilmesi adına sürekli incelenmesi, güncellenmesi ve üst düzey yöneticilerin yanında tüm çalışanlara iletilmesi gerekmektedir (Güney, 2002: 11). Kurumun her bir çalışanı, uygulanacak kriz iletişim planına hâkim olmalı, bütüncül bir davranış sergilenmelidir. Bu durum, krizin çözüm aşamasını hızlandıracağı gibi medyayla ilişkilerde de ortak bir dil kullanılmasını sağlayacak dolayısı ile güvensiz iletişim ortamından uzak durulacaktır. Kriz iletişimde en önemli nokta, iç ve dış iletişimin şeffaflığını korumak, süreci açık bir şekilde yönetmektir. Gerek çalışanların gerekse dış paydaşların, kurumun attığı adımlardan haberdar olarak kuruma destek olması, yalan/yanlış haberlerden kurumun korunabilmesi için büyük önem arz etmektedir.

Kurumsal krizler kendi dinamikleriyle birlikte gelmektedir. Bu sebeple, bütün kurumlar için geçerli bir kriz iletişim planı sunulması olası değildir. Ancak, başarılı kriz iletişim planlarının ortak noktaları bulunmaktadır. Bu noktaları şu şekilde sıralamak mümkündür (Karaağaç, 2013: 127):

- Kriz ekibinin rol ve sorumlulukları belirlenmiş olmalı,
- Süreçte görev alacak gerekli personel bilgili olmalı,
- Önemli kuruluşlar için telefon zinciri bulunmalı,
- Kurumun sözcüsü ve sözcü yedeği bulunmalı,
- Gelebilecek olası telefon aramaları için cevap şablonları bulundurulmalı,
- Basın bülteni ve bildiri şablonları hazır olmalı,
- Kriz ekibinin 7/24 çalışabileceği kriz yönetim alanı bulunmalı,
- Önemli paydaşların erişim bilgileri hızlı ulaşım için bulundurulmalı,
- Medya ile iletişimde yapılması ve yapılmaması gerekenlere yönelik kurallar önceden belirlenmiş olmalı,

- Medyadan gelebilecek olası taleplere yönelik önceden belirlenmiş yöntemler bulundurulmalı,
- Paydaş iletişiminde dikkat edilecek noktalar önceden belirlenmelidir.

Söz konusu hazırlıklara, kriz öncesi dönemde, dikkat edildiğinde ve zaman zaman kriz ekibi toplanarak, koşulları güncellediğinde, kriz dönemi daha hızlı ve kolay bir şekilde atlatılabilmektedir. Elbette ki bu durum krizin çeşidine bağlı olarak da değişmektedir. Ancak daha öncesinde kriz provaları yapmış ve bu konuya belirli bir bütçe ayırarak önem vermiş kurumlar, koşullar ne olursa olsun, hiçbir şekilde kriz öncesinde, krizi gündemine almamış kurumlara göre durumun üstesinden daha başarılı ve hızlı şekilde gelebilmektedir. Bu noktada, kriz anı yönetiminin başarısını, büyük oranda, kriz öncesi dönemin aktifliğine ve başarısına bağlamak da doğru olacaktır. Bu dönemde medyayla ilişkiler ve izlenilecek iletişim stratejisi krizin kamuoyu boyutundaki başarısını belirlemektedir. Krizin başarısı ve medyayla ilişkilerin şeffaflığı kurumun itibarına doğrudan etki edeceğinden, kriz sırasında iletişim yönetimi, kurumlar açısından hayati önem arz etmektedir.

Kriz iletişiminin başarısı, kurumların, kriz sırasında ne söylediği ile doğrudan ilgilidir. Kurumlar bu doğrultuda ne yazık ki her zaman şeffaf davranmamakta, iletişim stratejilerine başvurmaktadır. Bu stratejiler kimi zaman doğru kullanılarak kurumlar için fayda yaratırken kimi zamanda oldukça yanlış sonuçlara yol açmaktadır. Krize yönelik çeşitli mesaj stratejileri bulunmaktadır, bir araştırmacı, bireylerin krizlere tepkisinden yola çıkarak birtakım davranışları kategorileştirmiştir. Bu kategoriler (Travers, 1998: 154'ten aktaran Mert ve Aydın, 2017: 19):

İnkâr Etme: Sorunla karşı karşıya olunduğunun kabul edilmemesi,

Onaylamama: Sorunu kabul etmek ancak önemsizmiş hissi yaratmak,

Sabitlemek: Mücadelede bir tutumu benimseyerek, kararlı bir duruş sergilemek,

Muhteşemlik: Güçlü olmak, durumun kontrol altında olduğunu hissettirmek,

İdealleştirme: Gücü kurtarıcıya adanmak,

Akılcı açıklamalarda bulunma: Akılcı düşüncelerle durumu normalleştirme,

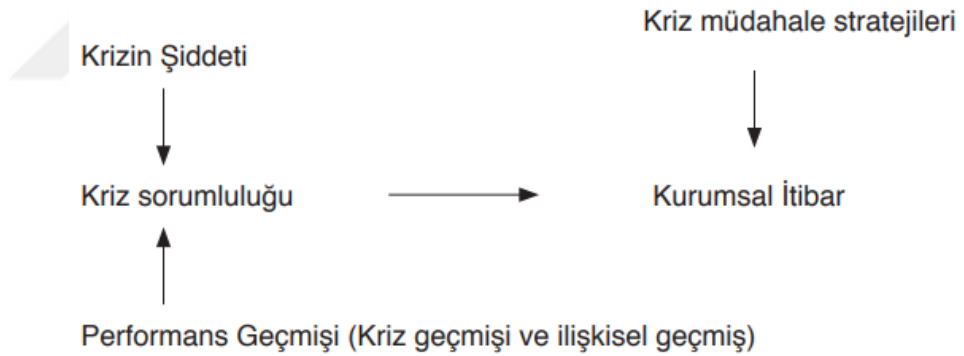
Yansıtma: Sorunun kaynağını saptırma,

Bölünme: Sorunun sadece bir parçasına odaklanma.

Kurumlarda, krizden sorumlu bireylerin söz konusu mesaj stratejilerinden bir veya birkaçını seçerek krizi yönlendirebileceği savunulmaktadır. Bu stratejilerin başarısı krizin konusuna, zorluğuna ve kurumun yapısına bağlı olarak değişmektedir. Daha önce de bahsedildiği gibi “kriz durumlarında en başarılı strateji budur.” Şeklinde bir öneri de bulunmak mümkün olmadığı gibi son derece yanlıştır. Doğruları çarpıtmak, yanlış bilgiler vermek, uzun vadede kurumlar için içinden çıkılmaz krizlere ve dolayısı ile itibar kaybına sebebiyet verebilmektedir.

Durumsal kriz iletişim teorisi (DKİT), kriz yanıt stratejilerinin, kurumsal itibar üzerinde etkisini vurgulamaktadır. Bu nedenle, kurumların krizin sorumluluğunu alarak kriz yanıt stratejisi oluşturması büyük önem arz etmektedir. Yeniden düzenlenmiş durumsal kriz iletişim teorisi şekil 4’te gösterilmektedir (Coombs ve Holladay, 2002: 181’den aktaran Çelebi ve Sezer, 2017: 122).

Şekil 4: Durumsal Kriz İletişim Teorisi



Kaynak: (Coombs ve Holladay, 2002: 181’den aktaran Çelebi ve Sezer, 2017: 122)

Şekilden de anlaşılacağı gibi, kriz müdahale stratejisi seçilirken birçok unsur birbirini etkilemektedir. Krizin şiddeti, kriz performans geçmişi, alınması gereken sorumluluklar, kriz müdahale stratejisi ve kurumsal itibar iç içe geçmiş durumdadır. Kurumun kriz öncesinde yapıp ettikleri ve mevcut itibarı, kriz müdahale stratejisini belirlerken, tercih ettiği müdahale stratejisi de kriz döneminden sonraki süreçte oluşacak itibar algısı için son derece büyük önem arz etmektedir. Bu sebeple kriz yönetim ekibi, itibarın olası kayıp boyutunu ve krizin çerçevesini belirleyerek, tablo 4 ‘teki kriz müdahale stratejilerinden doğru olanı seçmek ve süreci yönetmek

durumundadır (Coombs, 2007: 170'ten aktaran Aydın, 2018: 57). Bu noktada seçilecek stratejinin, krizin boyutuna, sebebine, kurumun genel kişiliğine ve kriz dönemine uygun olması gerekmektedir. Yoksa ne kadar başarılı bir strateji olursa olsun genel atmosfere uygun olmadığından kriz iletişimi yanlış ve başarısız olacaktır. Önemli olan, krizin mevcut durumuna uygun müdahale stratejisinin seçilmesidir. Daha önce de bahsedildiği gibi her kriz kendine özgü özellikler barındırmakta ve müdahale şekilleri farklı olmaktadır.

Tablo 4: DKİT Kriz Müdahale Stratejileri

Birincil krize müdahale stratejileri
<i>İnkâr etme kriz müdahale stratejileri</i>
<i>Suçlayana saldırmak:</i> Kriz yöneticisi, organizasyonda bir şeylerin yanlış olduğunu iddia eden kişi veya gruba karşı duruş gösterir.
<i>Reddetme:</i> Kriz yöneticisi kriz olmadığını iddia ediyor.
<i>Günah keçisi:</i> Kriz yöneticisi, kriz için örgüt dışında birilerini veya grubu sorumlu tutuyor.
<i>Haşifletme kriz müdahale stratejileri</i>
<i>Mazur gösterme:</i> Kriz yöneticisi, krizi tetikleyen olayları kontrol altına alma ve / veya zarar verme niyetini reddetmek suretiyle örgütsel sorumluluğu en aza indirir.
<i>Gerekçeleştirme:</i> Kriz yöneticisi, algılanan hasarı en aza indirir
<i>Yeniden yapılandırma kriz müdahale stratejileri</i>
<i>Telaflı:</i> Kriz yöneticisi mağdurlara para veya başka hediyeler sunmaktadır.
<i>Özür:</i> Kriz yöneticisi, organizasyonun krizin tüm sorumluluğunu üstlendiğini ve paydaşların affetmesini ister.
İkincil krize müdahale stratejileri
<i>Destekleme kriz müdahale stratejileri</i>
<i>Hatırlatma:</i> Paydaşlara kuruluşun geçmişteki iyi işleri hakkında bilgi verir.
<i>Kendini kabul ettirme:</i> Kriz yöneticisi paydaşlara övgüde bulunur ve / veya kuruluşun geçmişteki iyi çalışmalarını hatırlatır.
<i>Kurban rolü:</i> Kriz yöneticileri paydaşlara organizasyonun da krizin bir mağduru olduğunu hatırlatır.

Kaynak: (Coombs, 2007: 170'ten aktaran Aydın, 2018: 57)

Strateji seçilirken de kurumun mevcut ve krizden sonraki dönemde değişebilecek itibar algısı değerlendirilerek hareket edilmelidir. Aksi halde olumsuz sonuçlara sebep olunarak krizin boyutları genişletilebilmektedir.

1.4.1.2.3. Kriz Şartlarında Karar Almak

Kriz şartlarında karar alma süreci oldukça dikkat isteyen, kritik bir süreçtir. Üst düzey yöneticiler bu aşamada, çeşitli faktörleri bir arada değerlendirmek adına hızlı,

aceleci davranabilmektedir. Bu durum yanlış kararların alınmasına, kurumun itibarının tehlikeye sokulmasına sebebiyet vermektedir. Daha önceden oluşturulmuş kriz yönetim ekibi ile kurumun üst düzey yöneticilerinin bir araya gelmesi ve çalışanların bu süreçteki deneyimlerini dinlemesi, kriz sürecinde doğru kararlarının alınması açısından çok daha etkili olmaktadır. Kaos durumlarında, kararın bir kişinin inisiyatifine bırakılması, yanlış kararlar alınmasına, kriz çözüm aşamasının gecikmesine ve olası bir başarısızlığın tek kişinin üzerine yıkılmasına sebebiyet verebilmektedir. Çoklu düşünme yöntemleri ile tüm bu olumsuzlukların önüne geçerek başarı şansının artırılması adına, kurumlarda bir takım karar alma yöntemleri uygulanmaktadır. Bu yöntemler: Stratejik düşünme yöntemi, beyin fırtınası yöntemi, DELPHI yöntemi ve karar konferansı yöntemleridir (Dallaryan, 2006: 23). Karar alma yöntemleri başarılı bir şekilde uygulandığında, başarısızlık olasılıkları ilk etapta en aza indirilerek, çözüm yoluna girilmekte ve kurumların krizi fırsata çevirme imkânı artırılabilmektedir. Tek kişinin alacağı sorumluluk, ekip tarafından paylaşmakta ve krizin değişik açılardan değerlendirilmesi sağlanmaktadır.

Stratejik düşünme yöntemini, sezgisel karar alma yöntemi olarak açıklamak yanlış olmayacaktır. Kurumun topladığı somut bilgiler kadar, kriz yönetiminde yer alan ekibin, geçmiş tecrübe ve deneyimleri, karar alma konusunda etkili olmaktadır. Soyut olarak ele alınan bu yöntem uygulama aşamasında somut verilerle desteklenmektedir. Diğer yöntemlere göre az masraflı olmakla birlikte zaman açısından da tasarruflu bir yöntemdir (Vergiliel Tüz, 2014: 106). Bu noktada kriz yönetimi için seçilen, kriz ekibinin niteliği, krizin çözümünü hızlandırmak adına büyük önem taşımaktadır. Kriz ekibinde bulunan kişiler ne kadar nitelikli ise çözüm de o denli nitelikli olacaktır.

Beyin fırtınası yönteminde ise temel amaç problemin çözümüne toplu düşünme ile ulaşmaktır. Bu yöntem birçok durum için oldukça etkili bir yöntemdir ve neredeyse her konuya uyarlanabilmektedir. Kurum içerisinde farklı görev tanımlarına sahip, farklı bakış açısındaki çalışanlardan alınan fikirlerin toplanması, değerlendirilmesi ve karara varılması, yine tek kişinin üzerindeki yükü hafifleteceği gibi olası yanlış karar riskini de minimuma indirmektedir (Ergenecoşar, 2017: <https://bit.ly/34me66a>).

Yapılacak ikinci oturumda sorular, birinci oturuma göre hazırlanmış ve indirgenmekte ve net cevapların aranması sağlanmaktadır. Gösterge açıklamaları yapılamayan ekstrem cevaplar bu aşamada da elenmektedir. Karar aranmaktadır. Bu oturumlar birçok kez tekrar edilebilmektedir. Altıncı oturumda kararın netliğe ulaştırılması savunulmaktadır. Söz konusu toplantı yönteminin yetersizliklerine karşı geliştirilmiştir (Vergil). Klasik toplantı yöntemlerinde, toplantı tek bir kişinin öncülüğünde yapılır.

Karar konferansı yöntemi ise bir diğer karar alma yöntemidir. Kriz konusunda uzman ekiplerin bir araya gelmesi ve konu üzerinde karara varması olarak tanımlanabilmektedir (Karakoç, 2014: 375). Bu yöntemde, düzenlenecek olan toplantı iş ortamı dışında bir yerde yapılmakta ve teknolojik araçlardan faydalanılmaktadır (tepegöz, slayt, bilgisayar). Olasılıklar gözden geçirilmekte ve ekip lideri tarafından yönlendirmeler yapılarak en doğru karar aranmaktadır (Karakoç, 2014: 376). Alınan karar yazılı bir uygulama planına dökülerek, kriz anında ve sonrasında uygulanmaktadır. Toplu bir ortamda bulunulmasından dolayı ekip üyeleri birbirinden etkilenebilmekte ve yanlış karar beyanı sağlayabilmektedir. Bu sebeple ekip liderinin psikoloji konusunda da başarılı bir lider olması ve etki altından kalmış bireylerin özgün fikirlerini ortaya çıkarmak adına katılımcılara yardımcı olması, doğru kararların

alınması, değişik fikirlerin ortaya çıkarılması açısından ekibe yardımcı olacaktır. Özgün fikirler ortaya çıkarılmaz ise baskın kişiler fikirlerini diğerlerine de kabul ettireceğinden, karar alma yönteminin etkisi azaltılmış olacaktır. Bu yöntemle göre karar alma süreci şu şekilde işlemektedir (Vergiliel Tüz, 2014: 108):

- Problem ekip üyeleri tarafından analiz edilmekte, herkes uzmanlığı dahilinde görüşünü ortaya koymaktadır. Tartışma sürekli dinamik kalmalıdır.
- Tartışma belirli bir aşamaya geldikten sonra, tanımlama yapılarak model oluşturulması sağlanmaktadır. Model oluşturulurken sezgilere dayanılmakta ya da karar analizi seçeneklerinden faydalanılmaktadır.
- Model belirlendikten ve hazırlandıktan sonra, değer/olasılık analizi yapılarak, tavsiyeler geliştirilmekte, gözden geçirilmektedir. Uygulama aşaması da gözden geçirildikten sonra karar sonuçlandırılmaktadır.

Her bir karar alma yöntemi kendi avantajlarını içinde barındırmaktadır.

Yöntemlerden herhangi biri seçilecekken, krizin sebebi, konusu, aşaması değerlendirilerek mevcut durum için en uygun olan seçilmeli, bir an önce harekete geçilmelidir.

1.4.1.3. Kriz Sonrasında Yönetim ve Krize Yanıt Süreci

Bu dönem, geçmiş hatalardan dersler çıkarılıp, aynı hataların tekrarlanmaması, öğrenilenlerin kurumun bir parçası haline getirilmesi gereken dönemdir (Gültekin, 2002: 55). Çıkarılan dersler kurum tarafından benimsenmez, krizi atlamanın rahatına kapılır ve aynı hatalar yapılır ise tekrarlayan kriz durumunda, kurumlar çok daha ciddi hasarlarla karşılaşabilmektedir. Kriz sonrası yönetim özetle, yaşanan olaylardan ders çıkarma, toparlanma, yeniden düzenlenme ve fırsatları değerlendirme aşamalarını kapsamaktadır (Filiz, 2007: 51). Kriz sonrası yönetim döneminde en önemli nokta, kurumun yaşanan krizden birtakım dersler çıkarması, neyin, ne sebeple yaşandığının tespit edilmesi ve bu olumsuz durumun bir daha yaşanmaması adına çalışmalar yapılmasıdır. Kurumu, krizin olumsuz etkilerinden bir an önce kurtarmak ve yaşanan olumsuz kriz ortamının, kurumun lehine çevrilmesi için çalışmaları başlatmak ise bir diğer önemli noktadır.

Daha önce de vurgulandığı gibi krizin sadece olumsuz etkileri bulunmamaktadır. Kriz sonrası dönem, krizin olumlu etkilerini ön plana çıkarmak için oldukça verimli bir dönemdir. Burada önemli nokta, kurumun bu yöndeki fırsatları doğru tespit edip, vurgulamasıdır. Krizin kurum içerisindeki olumlu etkilerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Tack, 1994: 59-60'tan aktaran Akdağ, 2005: 17):

- Atlatılan kriz dönemi sonrasında, kurum çalışanlarının kurum ile olan bağı güçlenir. İyi bir ekip işi çıkması dolayısı ile kurum çalışanlarıyla gurur duyduğunu vurgular ve iç iletişim güçlendirilir.
- Çalışanların bireysel olarak da çalışmaları takdir edilir, motivasyonun artması ve bireysel güvenin desteklenmesi sağlanır. Performans artışı gözlemlenebilir.
- Krize katkıları bulunan personeller ve bulundukları katkılar tespit edilir, bir sonraki olası kriz için not edilir ve çalışanlar tebrik edilerek, aidiyetleri artırılır.
- Liderin başarısı ortaya çıkarılır, kurum içerisinde, başarıyla aşılan kriz sonrası, birliktelik bilinci gelişerek, güven ortamı pekiştirilir.

Kriz sonrasında kamuoyunun olumlu ve olumsuz kanaatlerini tespit etmek, krizin yarattığı itibar darbesini tespit edebilmek için büyük önem taşımaktadır. Bu sebeple söz konusu kriz ile ilgili bilgi kaynaklarını, yürütülen kampanyaları ve tartışmaları takip etmek, kurumun itibar onarımı için önem arz eden basamaklardır. Eğer mümkün ise, kamuoyunda, kriz sonrasında oluşmuş olan algıyı bilimsel yöntemlerle ölçmek, görüşmeler düzenlemek ve etkilenen, ilgilenen kişileri yerinde dinlemek çok daha doğru olacaktır. Kriz sonrası, iletişim ekibi son derece iyi çalışsa da kamuoyu algısı yönetilemez ise kriz iletişimini başarılı bir şekilde tamamlamak mümkün değildir (İçişleri Bakanlığı, 2020: <https://bit.ly/2G9xKtP>). Kriz sonrasında, kurumun kriz öncesi döneme çok daha hızlı bir şekilde dönebilmesi için hedef kitlenin talep ettiği bilgilerin tespiti doğru bir şekilde yapılmalı ve konuya yönelik bilgi açığı en kısa sürede başarılı bir şekilde giderilmelidir. Buradaki önemli nokta hedef kitleye uygun mesajın, uygun mecralar ve yöntemler aracılığı ile verilmesidir. Doğru yönetilmeyen kriz sonrası iletişim stratejileri en az kriz kadar itibar sarsıcı olabilmektedir. Bu dönemde, hedef kitle, paydaşlar, doğal olarak, eskisinden çok daha fazla, kurumla ilgili haberleri görmek, gelişmeleri takip etmek isteyecektir. Bu talebi

karşılamamak veya yanlış stratejilerle ilerlemek kuruma uzun vadede zarar verebilmekte, hali hazırda onarım aşamasında olan itibar algısını daha da zedeleyebilmektedir.

Bu noktada, kriz sebebi ile zedelenen itibarın yeniden onarılması adına, medya ile iletişim stratejilerinin başarısı hayati önem taşımaktadır. Kurumlar bu süreçte, mevcut itibarlarını incelemeli, kurumun bundan sonraki süreçteki hedeflerini belirlemeli, misyon ve vizyonda meydana gelecek, gelmesi gereken değişiklikler var ise tespit etmeli, paydaşların talep ve önerilerini dikkate almalı, önüne çıkabilecek engelleri ayrıntılı bir şekilde önceden prova edebilmeli ve gelecek hedefleri ile mevcut itibar algısı arasındaki farkı değerlendirebilmelidir (İçişleri Bakanlığı, 2020: <https://bit.ly/2G9xKtP>). Kriz dönemi kadar büyük önemi olan bu dönem, medyanın, hedef kitlenin nabızı tutulmadan, kurum hakkında yapılan olumlu, olumsuz yorumlar incelenmeden, krizi atlatmış olmanın verdiği rehavet ile kontrolsüz geçilirse; mevcut itibar, kriz sırasında zarar görmemiş olsa bile bu aşamadan sonra zarar görme tehlikesiyle karşı karşıya kalabilmektedir. Kurumun yaşadığı krizi yakından takip eden medya, kriz çözüldükten sonra da kurumu inceleme altında tutmaya devam edecek hatta eskisinden çok daha fazla başarı haberleri bekleyecektir. Bu dönemi kontrollü ve başarılı yürütmeyen kurumlar, itibarını kaybetme ya da yok olma tehlikesini yaşamaya devam edebilmektedir.

1.5. Başarılı ve Başarısız Kriz Yönetimi Örnekleri

Kriz ile ilgili teorik bilgileri pekiştirmek adına yakın geçmişte yaşanan, iki başarılı, bir başarısız kriz örneği ele alınacaktır. Bu örnekler ilk olarak ayrıntılı şekilde anlatılacak daha sonra yorumlanacaktır. Değerlendirilecek kurumlar; American Red Cross, KFC ve Nestle'dir.

İlk olarak, başarılı yönetim örneğinde ele alınan kriz, Amerika'nın, Kızılay'ı olan Red Cross'a aittir. Kriz, 2011 yılında, Red Cross'un sosyal medya uzmanı Gloria Huang'ın kendi sosyal medya hesabından atacağı tweeti yanlışlıkla kurumun hesabından atması ile kendini göstermiştir. Atılan tweet "Arkadaşım Ryan, Dogfish, Head birasının dörtlü paketinden iki tane daha bulmuş. Biz içersek adam gibi içeriz" şeklindedir. Tweet yayınlandıktan bir saat sonra, kurumun sosyal medya direktörü

Wendy Harman tarafından, resmi Twitter hesabından silinmiştir ancak bu süre içerisinde tweeti birçok takipçi görmüştür (Altan, 2019: <https://bit.ly/3cCr9UE>).

Tweeti silip durum yaşanmamış gibi yapmak yerine, olayı esprili bir şekilde ele alan kurum, resmi twitter sayfasında “Red Cross’un kesinlikle alkolik olmadığını ve ciddiyetle çalışmaya devam ettiğini” açıklamıştır. Tweeti yanlışlıkla kurum hesabından atan Huang ise kendi hesabından, twitter için kullandığı programı yanlış kullanmasından kaynaklanan olay için özrünü yine esprili bir dille iletmiştir. Kurum böylece hafif esprili bir dil kullanarak, durumu yok saymak yerine, takipçilerinden, mecraya uygun bir şekilde özür dilemiştir. Kurumun oldukça dikkat çekmesi üzerine, yanlışlıkla atılan tweet’te sözü edilen bira şirketi, kendi takipçilerini yardım kuruluşuna bağış yapmaları için teşvik etmiştir (Altan, 2019: <https://bit.ly/3cCr9UE>). Elbette ki krizler, kurumların ve kurumların var olduğu coğrafyanın etkisi altında şekillenmektedir ancak söz konusu durumun Kızılay’da yaşandığı hayal edildiğinde, kurumun ne kadar zor bir durumda kalacağı daha net görülmektedir.

American Red Cross olayında, atılan tweet, kurumun kendi imajına ve kuruluş amacına uygun olmadığı için dikkat çekmiştir. Durum yok sayılmaya çalışılsa ve tweet direkt silinerek, hiçbir açıklama yapılmasa, kurumun itibarı sarsılabilir ve ciddi bir krize sebebiyet verilebilirdi. Kurum, sorunu yok saymak yerine, krizin meydana geldiği mecraya uygun bir şekilde, esprili bir dil kullanarak süreci yönetmiştir. Bir bakımdan da krizi fırsata çevirip, söz konusu bira şirketini de olaya dahil etmiş ve bağışçı toplamıştır. Krizi, meydana geldiği mecraya ve koşullara uygun olarak yönetmek, American Red Cross için ileride de adından söz ettirecek başarılı bir süreç olarak tarihe geçmiştir.

İkinci başarılı kriz yönetimi örneği ise KFC’ye aittir. 2018’de yaşanan, “KFC/Biten Tavuk Eti Skandalı” birçok kişi tarafından hatırlanmaktadır. Ünlü tavuk restoranı olan KFC 2018 yılında Birleşik Krallık’ta oldukça büyük bir stok krizi yaşamıştır. Yıllardır çalıştığı teslimat firmasını değiştirmesi nedeniyle KFC’nin neredeyse bütün şubelerinde tavuklar tükenmiştir. Bu sebeple Birleşik Krallık’ta bulunan 900 şubenin çoğu geçici olarak kapanmak durumunda kalmıştır. Haliyle durum ülkede oldukça büyük bir yankı uyandırmış ve sosyal medyada, çeşitli

mecralarda KFC hakkında olumsuz konuşulmaya başlanmış, “#KFCCrisis” şeklinde etiketlerle durum daha da ciddi bir boyuta ulaşmıştır (Üçhisarlı, 2018: <https://bit.ly/2EDnmd4>).

Bu süreçte KFC Birleşik Krallık pazarlama ekibi ve reklam ajansı Mother London, krize yönelik cevap vermek zorunda olduklarını elbette ki bilmektedir. Ancak, ne yazık ki, bir tavuk restoranın tavuksuz kalmasını açıklamak pek de kolay değildir. Bu saçma durumu açıklamak için, sonunda buldukları yöntem ise KFC’nin harflerinin yerini değiştirmek ve sosyal medya paylaşımlarını “FCK” logolu bir kova görseli ile yapmak olmuştur. KFC, görselin altında, tavuksuz bir tavuk restoranının olamayacağını ve herkesten çok özür dilediğini, özenle hazırlanmış bir basın ilanı ile açıklamıştır. Kendisiyle dalga geçme yolunu tercih etmek ve durumun ciddiyetini kabul edip esprili bir dil kullanmak, KFC’nin eğlenceli, yenilikçi imajıyla örtüşünce, olumsuz yorumları da birden yumuşatarak krizin olumsuz etkilerinin daha kolay aşılmasını sağlamıştır. KFC’de bu süreci başarılı bir şekilde yönetmeyi başararak Cannes Lions 2018’de “Altın Aslan” ödülü almıştır (Üçhisarlı, 2018: <https://bit.ly/2EDnmd4>). Bunun yanı sıra, kriz sonrası dönemde, Frank PR’ın kurucusu Andre Bloch gibi sektör öncüleri bu çalışmayı “Halkla ilişkiler ve kriz yönetimi konusunda ders!” açıklamalarıyla paylaşmışlardır (Altan, 2018: <https://bit.ly/3i5XHAB>). Kurum, krizi bu derece başarılı yönetememiş olsa, yaşanan krizden büyük bir itibar kaybıyla çıkabilecekken, doğru stratejinin seçilmesi ile itibar sarsıntısı olmaksızın, hedef kitesinden destek alabilmeyi başarmış ve bir ölçüde krizi fırsata çevirmiştir. Bu süreç, her krizin, duruma ve kurum imajına uygun olarak yönetilmesi gerektiğinin de güzel bir örneğini oluşturmaktadır. Söz konusu yönetim şeklini alıp başka bir kuruma uyarlamak imkansızken KFC için bu strateji hayat kurtarıcı olmuştur.

Başarılı kriz yönetim örneklerinin ardından, başarısız kriz yönetim örneği olarak Nestle krizi ele alınacaktır. 18 Mart 2010’da en büyük gıda şirketlerinden olan Nestle, Greenpeace’in sosyal medya protestosuyla karşı karşıya kalmıştır. Bu durumun sebebi, “KitKat” gibi ürünlerde bulunan palm yağıdır. Ağacın meyvelerinin toplanma şekli, orangutanların yaşam alanının yüzde 90’ını yok etmekte ve bu sebeple her yıl

beş bin orangutan ölmektedir. Greenpeace bu sebeple Nestle’ye savaş açmış ve sosyal medyada “have a break” isimli bir video yayınlamıştır (Dünya Gazetesi, 2013: <https://bit.ly/2S2EsEm>). Video, ofiste çalışan bir adamın kâğıt öğütücünden kâğıtları geçirmesi ve çalışmaktan oldukça sıkılmış bir görüntü vermesi ile başlamaktadır. Adam, çalışmaktan sıkılıp ara verdiğinde masasında duran KitKat’ı görüp, yemek için açtığı anda içinde orangutan parmağı şeklinde gofret olduğu görülmekte, ısırıldığında kanlar etrafa saçılmaktadır. Söz konusu video “Nestle yağmur ormanlarını yok ediyor, satın almayı durdurun” sloganı ile sona erdirilmektedir (Ruiz, 2018: <https://bit.ly/3f1qspJ>).

Bu durumun oldukça büyük bir yankı uyandırması üzerine Nestle, Google’dan telif hakları gerekçesi ile videonun kaldırılmasını talep etmiştir. Google videoyu kaldırmış ancak Greenpeace videoyu çoktan milyonlarca kişiye ulaştırmıştır. Devreye sosyal medyanın girmesi üzerine “Katil Nestle” logolu profil fotoğrafları kullanılmaya başlanmıştır. Bu durum üzerine Nestle, şirketin üzerinde oynanmış “Katil Nestle” gibi logoların Facebook’ta profil resmi olarak kullanılmaması ricasını yayınlamıştır. Ancak ne yazık ki kurum, asıl soruna yönelmek yerine sürekli, video, görsel, logo gibi paylaşımların kaldırılması, yok edilmesi gibi taleplere yönelmiştir. Asıl sorun çözülmediği için kriz büyümüş, tepkiler artmış ve tweetler dakikada beş yüzü aşacak şekilde atılmaya devam edilmiştir. Söz konusu durum, tüm uluslararası kanal ve web sayfalarında, gündem olarak yerini almıştır. Kötü yönetim ve asıl soruna odaklanmama sebebi ile 19 Mart’ta Nestle’nin hisseleri %1,60 değer kaybetmiştir. 20 Mart’ta videonun bir milyon kez izlendiği tespit edilmiştir. Tüm bu yaşananlar üzerine Nisan 2010’da nihayet, Nestle tedarikçisini değiştirmeye karar vermiştir (Dünya Gazetesi, 2013: <https://bit.ly/2S2EsEm>). Nestle Ceo’su bildiri yayınlayarak Nestle’nin bundan sonra ormanların yok edilmesine karşılık bir dizi önlem aldıklarını açıklamıştır. Bu bildiride, Nestle’nin ormanlara zarar veren ürünleri üretmeyeceğinin ve Greenpeace ile düzenli toplantılar düzenleneceğinin taahhüdü bulunmaktadır (Ünlü, 2013: <https://bit.ly/2GkeIRu>).

Mevcut kriz ortamını uzun bir süre sonra aşması ve nihayetinde kurumsal varlığını devam ettirip, itibarın aldığı hasarı onarmayı başarması sebebiyle, bazı

kaynaklar (Çubukçuoğlu, 2017:184), Nestle'nin yaşadığı 2010 krizinin başarısına odaklansa dahi ilk etapta süreci oldukça başarısız yönetmesi, hisse değer kaybı yaşanması ve sosyal medyaya olayın linç boyutunda yansımaları sebepleri ile bu çalışmada başarısız kriz örnekleri arasında yer almıştır. Nestle, krizin ortaya çıktığı ilk aşamada, durumu hafife almış, sansür uygulamış, kurumla ilgili olumsuz yorumları görmezden gelmiş, durumla ilgili alçaltıcı yorumlarda bulunmuş ve bu sebeple var olan kriz içerisinde yeni bir krize sebebiyet vererek süreci olabilecek en kötü boyuta taşımıştır. İzlenen yanlış strateji sebebi ile krizin meydana çıktığı ilk zamanlarda, kurumu savunan, destekleyen topluluklar dahil bir süre sonra kurumun yanlış davranışlar sergilediğini vurgulamaya ve kurumu eleştirmeye başlamıştır.

Durumun ciddiyeti ve yanlış strateji izlendiğinin en nihayetinde anlaşılması üzerine, Nestle strateji değişikliğine giderek, durumla ilgili güncel bilgileri aktif olarak yayınlamaya başlamış, dikkatleri, geçmişte kurum tarafından verilmiş kaba ve yanlış cevaplardan, asıl konu olan palm yağına çekmeyi başarmış ve soru-cevap sitesi oluşturarak, kitleyi sosyal medyadan uzak bir mecraya taşımayı başarmıştır (Özlü, 2015: <https://bit.ly/3n0abEj>). Nestle krizinin bugün burada, hala, başarısız kriz örneği olarak incelenmesinin sebebi ürünleri içerisinde bulundurduğu “palm” yağı değildir. Bu krizin çıkışına sebep olan durum, kurumun sorunu kabul etmemesi, üstünü örtmeye çalışması, saldırgan bir tutum sergilemesi ve asıl önemli olan, ana konuya yönelik bir açıklamada bulunmamasıdır. İlk etapta yapılacak basın açıklaması, açıklayıcı sosyal medya postları ve detaylı bilgilendirme ile kriz sessiz sakin bir şekilde aşılabilecekken yanlış strateji kurumu oldukça büyük bir krize sürüklemiştir. Bugün birçok hazır tüketim gıdasında palm yağı bulunduğu bilinmektedir. Aynı sebeple birçok marka da halihazırda kriz yaşamaktadır. Örnekte görüldüğü gibi, çeşitli sebeplerle kriz yaşanması oldukça mümkün ve öngörülebilir bir durumken, burada önemli olan meydana gelen sorunun nasıl yönetileceğidir. Başlangıç aşamasında iyi yönetilen krizin, doğru seçilen kriz iletişim stratejisinin, kurum için hayat kurtarıcı olacağı bilinmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL İTİBAR VE KRİZ YÖNETİMİ ARASINDAKİ BAĞLANTI

2.1. Kurumsal İtibarın Tanımı ve Kapsamı

İtibar kelimesinin, Türk Dil Kurumu sözlüğünde yer alan anlamı saygı görme, değerli, güvenilir olma durumu, saygınlık ve prestijdir. Güven en temel ihtiyaçlardan bir tanesini oluşturmaktadır, bu sebeple insanlar iletişim süreçlerinde farkında olarak ya da olmayarak ilk sıraya güveni koymaktadır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine bakıldığında saygınlık ve prestij tüm ihtiyaçların üstünde yer almaktadır. Saygınlık ve prestij anlamlarına gelen itibar, riskin tahmin edilebilir ve yönetilebilir olmasını sağlamaktadır (Alınışık, 2011: 7). Diğer bir ifade ile itibar, kaynağına kredibilite sağlamakta, güven temeli oluşturmakta ve değer yaratarak iletişim sürecini akıcı, sürekli kılmaktadır. Oluşması uzun bir zaman alan ve beraberinde birçok avantajı getiren itibar kavramı, kurumların en önemli soyut değerini oluşturmakla birlikte kaybedilmesi son derece kolay olan dinamik bir kavramdır.

Kurumsal itibar; kurumun geçmişte yapıp ettikleri, paydaşlarında yarattığı izlenimler ve değer yaratma yeteneği gibi sonuçların birleşimi olarak ele alınabilmektedir (Uzunoglu ve Öksüz, 2008: 112). Bu bağlamda kurumun kendisini ifade ederken yararlandığı tüm iletişim faaliyetleri ve kurumla ilgili hedef gruplar üzerinde yaratılan izlenimlerin bütününden oluşmaktadır. İtibar kavramı, pazar payı, konumlandırma, toplumda sosyal kabul görme, risk ve kriz durumlarında kurumun geleceğine yön vermektedir (Akım, 2015: 2). Dolayısı ile bir kurumun itibarını, kurumun devamlılığı için en gerekli kavram olarak görmek ve bu alanda kurumsal çalışmaların önemle devam ettirilmesi gerektiğini vurgulamak yanlış olmayacaktır.

Kadıbeşegil, "İtibar Yönetimi" kitabında, kurumsal itibardan şu şekilde bahsetmektedir: "Kurumsal itibar kavramı ilk başta iletişim okyanusunda bir adacıktı, biraz yaklaşıncı bunun bir adacık değil buzdağı olduğu anlaşıldı." (2018: 33). Buradan yola çıkarak itibarın son derece geniş bir kavram olduğu, çeşitli yönetim

başlıklarını içinde barındırdığı rahatlıkla anlaşılmaktadır. Kadıbeşegil kitabında, buzdağının henüz keşfedilemeyen kısımlarının bulunduğunu, yüzeyindeki keşiflerle sürecin yönetilmeye çalışıldığını vurgulamaktadır. Şu an için, itibar yönetimi aşamasında “iyi kurumsal yönetim ilkeleri”, “kurumsal sosyal sorumluluk”, “müşteri memnuniyeti” gibi başlıklara yoğunlaşıldığı ancak itibar yönetiminin bu kavramların çok daha ötesinde, yönetilmesi stratejik uzmanlık isteyen bir süreç olduğu da ısrarla vurgulanan noktalar arasında yer almaktadır (2018: 33). Son derece geniş olan bu kavram kurumlar tarafından her zaman başarılı bir şekilde yönetilememekte ve bu da uzun vadede kurumun yok oluşuna zemin hazırlamaktadır. Kurumsal itibarın olumlu algısı kurumlara ne kadar olumlu dönüt sağlamakta ise olumsuz algısı da kurumun yok oluşuna eşdeğer tutulabilmektedir. Son dönemlerde paydaşlar, tüketiciler, ürün ve hizmetleri satın alırken kurumları/markaları tek boyutu ile değerlendirmek yerine bütüncül bir yaklaşım izlemektedir, kurumlar da bu sebeple her adımına dikkat etmek ve yönetim anlayışlarını bu doğrultuda yenilemek mecburiyeti taşımaktadır. Olumlu itibar algısı ise tüm bu süreçlerin başarılı yönetimini kapsamaktadır.

2.2. Kurumsal İtibar ile İlişkili Temel Kavramlar

Kurumsal itibarın, öneminin farkında olan kurumlar, itibar avantajlarından faydalanabilmek için güçlü kurumsal itibar kazanma ve var olan itibarı devam ettirme doğrultusunda çalışmalar gerçekleştirmektedir. Bu aşamada itibarın kısa sürede oluşturulabilecek bir olgu olmadığı kesinlikle unutulmamalı ve bu süreçte sabırlı olunmalıdır. Kurumsal itibar çalışmaları kurumun tamamına yayılmalı ve söz konusu kurumda çalışan herkes bu sürecin bir parçası olmalıdır (Mantı, 2015: 17-18). Aksi durumda belirlenen bütüncül tutum tüm kuruma yayılamayacak ve uzun vadeli bir başarı yakalanması zorlaşacaktır.

Kurumsal itibar oluşumunun uzun yıllar alan, stratejik bir süreç olduğu hemen hemen bütün itibar yönetimi kitaplarında vurgulanmaktadır. İtibar yönetimi çatı bir kavram olarak birçok alt başlığı bünyesinde barındırmaktadır. Stratejik bir süreç oluşu, bu alt başlıkların profesyonellerce, birbirlerinden uzaklaşmadan, tutarlı bir şekilde yönetilmesinden kaynaklanmaktadır. Kavramlardan birinde bile beklenmedik bir aksaklık, diğer bütün süreçleri etkileyecek ve itibar üzerinde uzun dönemli olumsuz

sonuçlar oluşturacaktır. Bu sebeple her bir basamağın doğru bir şekilde anlaşılması ve özenle yönetilmesi kurumların algılanan değeri açısından önem arz etmektedir.

2.2.1. Kurumsal Kimlik

Kurumsal kimlik bir çatı olarak düşünüldüğünde, isim ve logo, kurumsal tasarım başlığı altında incelenmektedir ancak kurumsal kimliğin sınırları kurumsal tasarımdan ibaret değildir. Bu doğrultuda kurum kimliğini; kurumun iletişim, davranış, kültür gibi stratejik faaliyetlerini ve sektör kimliğini içeren, kapsamı oldukça geniş bir kavram olarak ele almak daha doğru olacaktır (Dağdemir, 2008: 15). Kurumsal kimlik temel hatları ile kurumların, paydaşlarına kendilerini tanıtmak için oluşturdukları tasarım ve iletişim stratejilerinden meydana gelmektedir. Kurumun kimliğinden bahsedildiğinde, akla ilk olarak logo, isim, amblem gibi somut unsurlar gelmektedir; ancak kurumsal kimlik bu somut unsurların ötesinde bir kavramdır. Kurumsal kimlik inşası iletişim uzmanları tarafından yönetilmesi gereken stratejik bir süreçtir. Günümüzde kurumsal kimliğin sınırları daha da genişleyerek kurumsal reklamcılık ve sponsorluk gibi tüm iletişim biçimlerini kapsar hale gelmiştir (Güneş, 2016: 6). Kimlik oluşumu sayesinde, kurumun akılda kalan karakteristik özellikleri oluşmakta, onu rakiplerinden farklılaştıran yetenekleri yansıtılmakta ve böylece kurumun gözle görülebilen unsurları başarılı bir şekilde ön plana çıkarılmaktadır. Bu özellikler sayesinde kimlik kavramı, kurumu farklılaştırmakta ve hatırlanabilir kılmaktadır (Anahtar, 2018: 6). Bütüncül bir yaklaşımla incelenmesi gereken kimlik kavramı kurumsal iletişim stratejilerinden çalışan davranışına uzanan dinamik bir yönetim sürecidir. Kurumlar da bireyler gibi kimlik sahibidir. Bireylerin kimlikleri kendilerini tanımladığı gibi kurumun da logosu, amblemi, kullandığı renkler, konumu, davranış biçimi ve tercih ettiği iletişim stratejileri gibi faktörler kendisini tanımlamakta ve paydaşlarında ilk izlenimi oluşturmaktadır. İtibar yönetimi yardımı ile kurum kimliğine yüklenen olumlu duygular devam ettirilmelidir. Kurumlar belirli kriz aşamalarından sonra kimlik değişimine giderek itibarlarını onarmaya çalışmaktadır. Buradan da anlaşılacağı gibi kimlik kavramı, doğrudan itibarla çalışmakta ve inşası, yönetimi hassaslık gerektirmektedir. Kurum kimliği, içerisinde birçok kavramı ve yönetim sürecini barındıran temel bir kavramdır, alt öğeleriyle birlikte, kurumsal itibar

için kuvvetli bir zemin hazırlamakta, yönetim sürecini çeşitli aşamalara bölerek, itibar yönetimi sürecinde görev almaktadır.

2.2.2. Kurum Kültürü

Kültür, belirli bir toplulukta bulunan insanların benimsediği değerlerin bütününden oluşmaktadır. Kurum içinde benimsenen kültür, inanç, ilkeler, kurumsal tutum ve davranışları içinde barındırmaktadır. Kurumun içerisinde oluşan kültür; iç ve dış paydaşlara, toplumun bütününe, rakip kurumlara etki etmektedir. Başarılı bir kurum kültürü, kurum üyelerine kimlikler yükleyerek kuruma bağlılık sağlamakta ve ortak değerleri meydana getirmektedir (Cengiz, 2014: 6). Kültür; kurumun içinde konuşulmasa da var olan varsayımlar, değerler bütünü ve düşünce biçimlerini kapsamaktadır. Kültür kavramı, söz konusu kurumda nasıl giyinilmesi ve davranılması gerektiğini hissettirerek, iç ve dış paydaşlara yansıyan davranış algısını belirlemektedir (Erdem ve Dikici, 2009: 205). Kurumlarda kültür birçok unsurun bir araya gelmesiyle oluşmaktadır. Bu unsurları; temel değerler, normlar, inançlar, varsayımlar, hikayeler, mitler, liderler ve kahramanlar, semboller, törenler, dil olarak sıralamak mümkündür (Şişli ve Köse, 2015: 167). Bir kurumun temel değerleri ve inançlarını, çalışanlara ileten simge, sembol ve inanışların bütünü olan kurum kültürünün oluşturulması, korunması, değiştirilmesi ve çalışanlara iletilmesinde iletişimcilerin ve PR yönetiminin rolü oldukça önemlidir. Yapılan araştırmalar, kurum kültürünün iyisi ya da kötüsü olmadığını göstermiş ancak her başarılı kurumun güçlü ve başarılı bir kültürü olduğuna dikkat çekmiştir. Kurumsal kültür kavramının önemini Henry Ford şu sözleri ile son derece başarılı bir şekilde özetlemiştir: “Fabrikalarımı alabilirsiniz, binalarımı yakabilirsiniz, fakat bana çalışanlarımı geri verirsiniz bu işi aynen geri kurarım.” (Akıncı Vural, 2016: 17). Birçok başarılı kurum, kültürünü; kalite, mükemmellik, adalet, rekabet gibi farklı amaçlar doğrultusunda oluşturmuş ve her biri ait olduğu sektörde başarıyı yakalamıştır (Akıncı Vural, 2016: 18). Buradan da anlaşıldığı gibi kurum kültürü, kuruma ve amacına bağlı olarak şekillenmekte ve kurumu kendi amacı doğrultusunda başarıya götürmektedir.

Özetle kurum kültürünü, kurumun kendi içerisinde belirlediği, düşünce ve davranış biçimleri olarak tanımlamak mümkündür. Kurumlar için belirli bir kültür

şablonundan bahsetmek imkânsızdır, kurumun varoluş amacına ve hedeflerine uygun olarak şekillenen kavram, her kurumun kendisine özgü oluşturulmaktadır. İtibar ve itibarı oluşturan diğer birçok unsur gibi kurum kültürü de kurumun sahip olduğu en değerli soyut kazanımlar arasında yer almaktadır. Kültür kavramı, kendisini kurumun her alanında hissettirerek kabul ettirebilmekte ve imaja, dolayısı ile itibara kuvvetli bir zemin hazırlamaktadır.

2.2.3. Kurum Felsefesi

Kurum felsefesi, kurumun kurulduğu andan başlayarak çizeceği yol ve prensipleri açıklayan bir yol haritasıdır. Kurumsal itibarın oluşmasına yönelik düşünsel temellerin atıldığı ilk aşamadır. Yapılacak faaliyetlerden, finansal yaklaşımlara, görsel göstergelerden slogan ve mesajlara, giyim kodlarından davranış kodlarına, kısacası baştan sona kurumun tüm alanlarıyla ilişkilidir (Koçak, 2018: 17). Çoğu kuruluş, kurum felsefesini yazılı olarak iç ve dış paydaşlarına iletmektedir. Kurum felsefesinin açık, anlaşılır, vizyoner, net ve objektif olması doğru anlaşılması açısından oldukça önemlidir. Sektörün itibarlı kurumları incelendiğinde, kurumların web sayfalarında, kurum felsefesinin, vizyon, misyon bilgisinin ayrıntılı şekilde açıklandığı görülmektedir. Kurum felsefesini belirlemek, hedef gruba, iç ve dış paydaşlara, yoğun rekabet ortamında kurumun nerede durduğuna ve nereye varmak istediğine dair açık bilgi sunmaktadır. Kurumsal itibarı oluşturan diğer unsurlarla birlikte, kurum felsefesi bütüncül olarak, stratejik bir şekilde yönetildiğinde kurumun algılanan değerine önemli ölçüde katkı sağlamaktadır. Koç Holding'in web sayfası (<https://www.koc.com.tr/tr-tr>) incelendiğinde “hedefler ve ilkeler” sekmesi ile söz konusu kurumun felsefesini açık ve net şekilde ortaya koyduğu görülmektedir. Koç topluluğu, ek olarak sayfanın en alt kısmına “Etik Davranış Kuralları” başlıklı bir bağlantı ekleyerek on sayfalık bir pdf dosyasına yönlendirme sağlamıştır. Kurum içi davranış kuralları, kriz anında bir Koç çalışanının yapması gerekenler, paydaşlarla iletişim kuralları, sosyal medya kullanımında izlenilecek stratejiler, (Koç Sosyal Medya Yönetim Kılavuzu isimli ayrı bir pdf dosyasına bağlantı verilmiştir.) çalışan yükümlülükleri gibi alt başlıklarla, kurum kendisine ait olan her alanda duruşunu açıkça belirtmiş ve gerek çalışanlarına gerekse dış paydaşlarına net çizgileri olan bir yol haritası sunmuştur.

2.2.4. Kurum İmajı

İmaj, imgeleme kullanılarak zihinde canlandırılan kavram ve sembollerden oluşmaktadır. Birey, çeşitli kanallar aracılığı ile elde ettiği bilgi ve verilere yönelik bir değerlendirme sonucunda aklındaki yansımayı yorumlayarak söz konusu nesneye, olaya karşı, aklında bir imaj oluşturmaktadır (Bakan, 2005: 11-12). Kurum imajı, kurum kimliğini ve kurum kültürünü içeren, kurum ile ilgili bütün algıların ve deneyimlerin paydaşların zihninde yarattığı imgedir (Türkoğlu, 2008: 47). Toplumun, yaşamışlıklar sonucunda, kurumla alakalı olarak edinmiş olduğu olumlu ya da olumsuz izlenimler şeklinde de ifade edilmektedir (İlgın, v.d. 2018: 206). Elbette tek bir bireyin yorumlaması her zaman doğru imajı yansıtmamaktadır. Yapılan reklamlar, doğal ilişkiler, içinde yaşanılan kültür ortamı ve önyargılar da bu süreçte son derece etkili olmaktadır. Kurumsal imajın sınırları belirli değildir, imaj oluşumu sürecinde farklı yöntemler izlenmekte, bu yöntemlerin her biri kendi içerisinde, kurumsal iletişim stratejileri doğrultusunda, imaj oluşumunu yönlendirmektedir. İyi bir stratejik iletişimle başarılı bir imaj oluşturulabilirken, kötü bir strateji sebebiyle oluşacak kötü imajdan dönüş neredeyse imkânsızdır (Bat, 2014: 373). Kurumsal imaj stratejik yönetilmesi gereken bir süreçtir. Dijital mecraların her geçen gün önem kazandığı günümüz koşullarında, imaj yönetimi eski dönemlere göre çok daha profesyonel yönetilmesi gereken bir süreç halini almıştır. Kurumların sosyal medya hesapları üzerinden yazılabilecek tek bir olumsuz yorum dahi imaj üzerinde kalıcı etkiler yaratabilmektedir.

İyi bir kurumsal imajın kurumlara birçok olumlu katkısı bulunmaktadır. Olumlu imaj müşterilere şirketin sunduğu kalite düzeyi hakkında genel bir bilgi sunarak satın alma aşamasındaki tereddütleri azaltmaktadır. (Bataineh, 2015: 126). Kurumsal imaj, hedef kitlede olumlu bir algı oluşturmuş ise güven, inanırılık ve rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Bugün birçok tüketici, satın aldığı ürünün markasına, markanın arkasında bulunan kuruma bilinçli ya da bilinç dışı olarak dikkat etmektedir. Kurumların imajı, paydaşlarının da günlük hayattaki duruşlarını belirleyerek, kendisine geniş bir çerçevede alan oluşturmaktadır.

2.3. Kurumsal İtibar Yönetiminin Tanımı ve Kapsamı

Rekabet koşullarının son derece yoğun olduğu günümüz koşullarında, kurumların sürdürülebilirlikleri, paydaş ve hedef kitleleri ile olan iletişim süreçleri açısından, itibar kavramı önem arz etmektedir. Bu itibarı kazanmak kadar korumak da uzmanlık gerektiren bir süreçtir (Uzunoğlu ve Öksüz, 2008: 112). Bu noktada itibar yönetimi kavramı devreye girmektedir. Son dönemlerde, sektörün önde gelen kurumları incelendiğinde, her birinin itibar kavramını hassas bir şekilde ele aldığı görülmektedir. Bu doğrultuda kurumların, kurumsal iletişim departmanlarına önem vermeye başlaması ile itibar yönetimi süreci profesyoneller tarafından yürütülmektedir.

İtibar yönetimi hakkında, çeşitli ülkeler ve sektörlerden paydaşlar ile yapılan görüşmeler sırasında onlara, “Kurum itibarı denildiğinde aklınızda ne canlanıyor?” sorusu yöneltilmiştir ve “olumlu düşünceler, güven, hayranlık, saygı” gibi cevaplar alınmıştır (Fombrun, 2012: 94). Buradan hareketle, kurumsal itibar kavramının akılda canlandırılan, kuruma yönlendirilen, olumlu düşünceler olduğu söylenebilir. Elbette ki olumsuz itibara sahip kurumlar da bulunmaktadır ancak itibar kelimesi yapı gereği güçlü, kuvvetli gibi yansımalar oluşturduğu için hiç kimseden olumsuz itibara yönelik bir yorum alınmadığı düşünülmektedir. Her kültüre göre iyi ya da kötü tanımı değişmekle birlikte temelinde soyut bir kavram olan itibara birçok sektörden katılımcının aynı kelimeleri kullanarak tanım oluşturması soyut ama bir o kadar da etkili bir kavram olduğu yönünde vurgu oluşturmaktadır.

İtibar yönetimini, kurumsal itibarı korumayı ve güçlü kılmayı sağlayan bileşenlerin yönetilmesi olarak özetlemek mümkündür. Söz konusu kurumun itibarının somut olarak ölçülmesi, denetlenmesi ve aynı zamanda yönetilmesidir. Bahsedildiği gibi itibar kavramı, kurumun bütün paydaşlarını ilgilendiren ve oluşturulması uzun süreçler gerektiren bir kavramdır. Etkin bir itibar yönetimi, bu sebeple kurumlar için, iletişimin her aşamasında önem arz etmektedir (Güneş, 2016: 3). Kurum için en değerli kavram olan itibarın doğru bir şekilde yönetilmesi adına, risklere karşı korunması, olası krizlere hazırlıklı olunması ve en önemlisi proaktif kriz planlarına sahip olunması

gerekmektedir. Bu doğrultuda kurumsal itibar yönetiminin amaçlarını şu şekilde özetlemek doğru olacaktır (Akar Kuyucu, 2003: <https://bit.ly/3ecVXhm>):

- İtibar yönetimini sağlayacak kurum çalışanlarını belirlemek,
- Rakipler karşısında görünür ve güvenilir olmak,
- Kurumun markasını oluşturmak ve geliştirmek,
- İç ve dış paydaşlara karşı olumlu duyguları oluşturarak korumak,
- Kurumun itibarına zarar verecek durumları tespit etmek, engellemek, kurum adına etkinlik, sosyal sorumluluk projeleri, eğitim gibi girişimlerle güncelliği koruyarak itibara katkıda bulunmak,
- İletişim kanallarını doğru ve mecraya uygun yönetmek,
- Kurumlara ve paydaşlara doğru, eksiksiz bilgiyi uygun zamanda iletmek.

2.4. Kurumsal İtibar Yönetiminin Bileşenleri

Sıklıkla vurgulandığı üzere, kurumsal itibar oluşumu uzun vadede tamamlanmakta, birçok yönetim sürecini bünyesinde barındırmakta ve çeşitli bileşenlerden etkilenmektedir. Kurumsal itibarın bileşenleri konusunda, Fombrun ve arkadaşları tarafından geliştirilen itibar katsayısı, farklı akademisyenlerce incelenmiş, kullanılmış ve güvenilirliği/geçerliliği kabul görmüştür (Gül ve Avcı, 2018: 54). Fombrun, itibarı oluşturan bileşenleri; duygusal çekicilik, ürünler ve hizmetler, finansal performans, vizyon ve liderlik, çalışma ortamı ve sosyal sorumluluk şeklinde belirlemiştir (Geçikli, v.d. 2016: 1552). Altı bileşen ayrı ayrı, kurum adına şu sorulara cevap vermelidir (Keeney, 2007: <https://bit.ly/3mUshYF>):

Duygusal Çekicilik: Tüketicinin kalbinde kurumun özel bir yeri var mı?

Ürünlerin ve Hizmetlerin Kalitesi: Kurum yüksek performansıyla biliniyor mu?

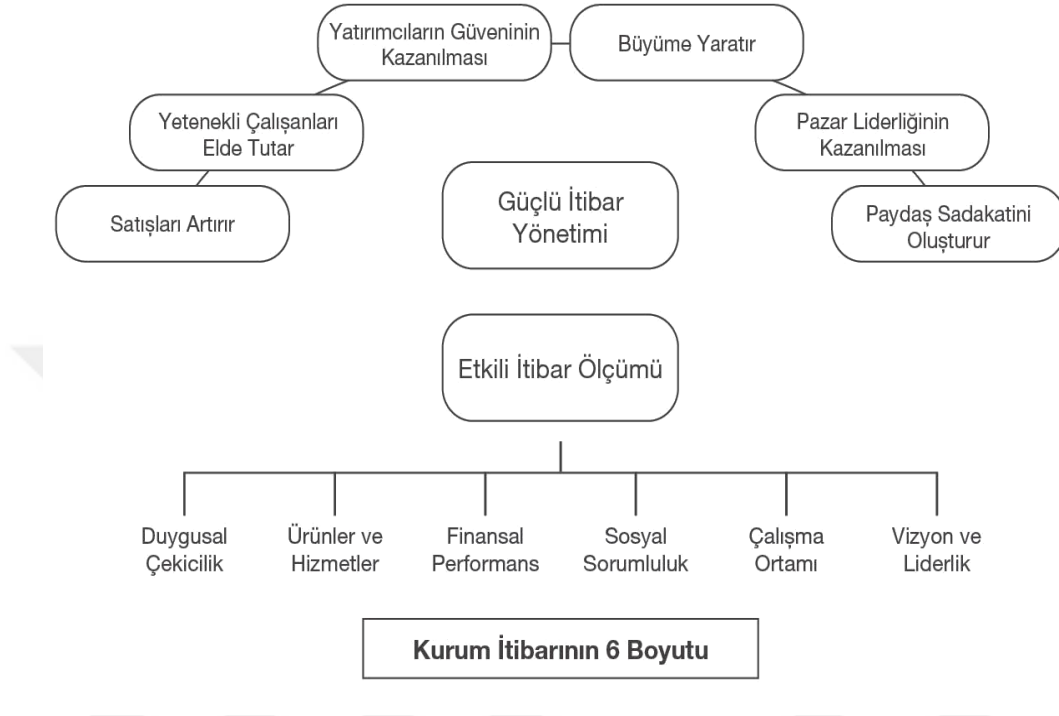
Finansal Başarı: Kurumun finansal olarak, son zamanlarda güçlü bir başarısı var mı?

Sosyal Sorumluluk: Toplum için doğru olanı yapıyor, verdiği sözleri tutuyor mu?

Çalışanların Yetenek ve Profesyonellikleri: Çalışanlarının en değerli paydaşları olduğunun farkında mı?

CEO Vizyonu: Sadece kurum çıkarı için değil, kurum ve çalışan eğitimleri için de çaba harcanıyor mu?

Şekil 5: Kurumsal İtibarın Altı Bileşeni



Kaynak: (Keeney, 2007: <https://bit.ly/3mUshYF>)

Her bir bileşen kendi içerisinde farklı yönetim başlıkları barındırmaktadır. Oldukça geniş kapsamı olan itibar bileşenleri, kurum tarafından, kurum vizyon ve misyonuna bağlı kalarak, bütüncül, stratejik yönetim gerektirmektedir. İtibarı oluşturan bileşenler, farklı paydaşlar tarafından, farklı önem dereceleri taşıyabilmektedir (Alınışık, v.d. 2010: 94). Burada önemli olan nokta, bileşenlerin doğru zemine oturtularak, her birinin kurumun itibarına hizmet ederken aynı mesajı vermesi ve aynı duruşu sergilemesidir. Şekil 5’te, kurumun itibar bileşenlerinin bir arada yönetilmesi sonucunda sağlayacağı faydalar gösterilmiştir. Birbirinden kopuk ve habersiz çalışan iletişim mesajları, iletişimde gürültüye sebebiyet vererek, güvende sarsılmaya neden olabilmekte ve dolayısı ile söz konusu faydalara ulaşmak zorlaşabilmektedir. Tek bir unsurun bile yanlış yönetilmesi itibarda belki de geri dönülemeyecek sarsıntılara neden olacağından, itibar bileşenleri yönetimi için

sektörün önde gelen kurumları, yönetimin ve iletişim departmanlarının entegre bir şekilde çalışmasına özen göstermektedir.

2.4.1. CEO Vizyonu

Lider, kurumun hedeflerini gerçekleştirebilmesi için gerekli çalışmaları yapan kişidir. Bu hedefler doğrultusunda başarılı bir lider, gerekli kurguyu hazırlayarak, ortamı ve ekibi bir araya getirmekle ve motivasyonu sağlamakla görevlidir. Kurum başarısı adına, vizyon sahibi bir lider son derece önemli bir değerdir (Ergenç, 2010: 64). Liderlik kavramı için zekâ, deneyim ve ileri düzeyde eğitim büyük önem arz etmektedir. Lider ile liderlik davranışları farklılık arz etmektedir. Genel hatlarıyla lider ise bir grup insanı bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden kişidir; liderlik ise kurum/kuruluş için olumlu değişim sağlayacak ve yenilikleri gerçekleştirecek vizyonun oluşturulması ve benimsetilmesi sürecidir. Liderlik süreç iken, lider bir kişidir (Kılınç, 2002: 2). Liderlik davranışı, ortak bir soruna çözüm aramakta, iletişim grubu oluşturmakta ve iletişim kanallarını kuruma/konuya uygun seçerek güven ve saygı ortamında yönetimi gerçekleştirmektedir. Liderliğin verimli olabilmesi adına, liderin topluluğun amaçları için çalışması, katkıda bulunması, görevinin/rolünün doğru tanımlanmış olması gerekmektedir (Özsalmanlı, 2005: 138). Başarılı bir lider kurumsal itibar yönetimi sürecini kolaylaştırarak vizyonun tüm kurum tarafından benimsenmesini kolaylıkla sağlayabilmektedir. Çoğu itibarlı kurum kendisinden başarılı liderleri eşliğinde bahsettirmektedir. Başarısız bir lider tarafından yönetilmeye çalışılan bir kurumun, itibarını oluşturmaya ve uzun vadede koruması mümkün görünmemektedir.

Kriz anlarında da başarılı bir lider, süreci kurumsal iletişim departmanları ile koordineli çalışarak başarılı bir şekilde yönetecektir. Kurumlar için dönüm noktası olan kriz anlarında en büyük görev kurum liderine düşmektedir. Yöneticiler değişik sebeplerle krizle ilgili durumlara olumsuz tutum sergileyebilmektedir. Kriz söz konusu olduğunda yöneticilerden çok liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu noktada ilk olarak yönetici ile liderin farklı kavramlar olduğunu vurgulamak doğru olacaktır. Yönetim var olan durumu sürdürmek uğruna çalışmalar gerçekleştirirken, lider, işin yaratıcılık boyutunu ele almaktadır yani lidere düşen görev vizyoner bakış açısını her aşamada

güncel tutmak ve daima ilerlemek, olumsuz durumlar içindeyken dahi krizin nasıl fırsata çevrileceğini düşünmektir (Tuğcu, 2004: 20). Kriz anında, kurumun gerek iç iletişimde gerekse dış iletişimde oluşacak kaos ortamı, krizin büyümesine, çalışanların telaşa kapılmasına ve kriz anının medya tarafından olumsuz bir şekilde ele alınmasına sebep olacaktır. Başarılı bir lider, kurumun genelinde panik havası hâkim olmadan, kurum çalışanlarına ve medyaya gerekli açıklamayı yaparak şeffaf, dürüst bir iletişim politikası ile kontrolü kolayca sağlayacaktır. Liderin tek görevi elbette ki kriz anlarında kendisini gösterip süreci yönetmek değildir. Kurumun imajı ve itibarının güçlendirilmesi yönünde başarılı ve kişisel itibarı kuvvetli bir lider son derece önemli görevler üstlenmektedir.

2.4.2. Çalışanların Yetenek ve Profesyonellikleri

Çalışanların, çalıştıkları ortamı sevmeleri, beğenmeleri; kendilerini ortama ait ve rahat hissedebilmeleri önemlidir (Yıldırım ve Renklibay, 2014: 408). Bu durum da elbette ki dolaylı olarak iş kalitesine ve kurumsal itibar niteliğine etki etmektedir. Çalışanların kurumlarına güven duyması, motivasyon ve memnuniyet düzeylerinin yüksek tutulması da uzun vadede itibar açısından önem arz etmektedir. Yeterli olmayan aydınlatma, havasız bir ortam, çok sıcak ya da soğuk çalışma koşulları ve bunlara benzeyen rahatsız edici faktörler, uygunsuz fiziksel koşullar, yoğun ve uzun çalışma saatleri, iş güvenliğinin olmaması gibi durumlar çalışanları kurumdan soğutarak, işe gitmede isteksizliğe, iş veriminin düşmesine ve çalışan devrinin hızlanmasına neden olacaktır (Hayta, 2007: 22). İtibarına önem veren bir kurum için bu durum son derece olumsuzluk arz etmektedir. Çalışanlar en önemli paydaşlar arasında yer almakla birlikte aynı zamanda kurumun hedef kitesini de oluşturmaktadır. Çalışan memnuniyetsizliği, kurum algısını uzun ya da kısa vadede mutlaka zedeleyecektir.

İtibarın önemli bir bileşeni olan çalışma ortamından bahsederken, günümüzde oldukça önem kazanmış “işveren markası” kavramından da kısaca bahsetmenin doğru olacağı düşünülmektedir. İşveren markası, söz konusu kurumun çalışabilecek en iyi firma olduğu algısıdır. Kurumun; çalışanları, potansiyel çalışanları, yönetim kurulu ve ortaklarının gözünde yarattığı algıdır. Elbette ki bu algı toplumu da etkilemekte ve

toplumda da genel bir yargıya sebep olmaktadır. Bütün kurumları kapsayan, net ve genel bir işveren markası tanımı bulunmamaktadır. Bu durum çalışan profiline, kurum kültürüne ve daha birçok farklı değişkene göre şekillenmektedir (Demir, 2014: 13). İş dünyasının en beğenilen şirketleri incelendiğinde, her birinin aynı zamanda bir işveren markası olduğu, nitelikli personel ve genç nesil tarafından tercih edildiği açıkça görülecektir. En beğenilen şirketler araştırması itibar odaklı bir araştırmadır, her birinin işveren markası olma yolunda attığı büyük adımlar incelendiğinde, söz konusu kavramın, itibar yönetiminde büyük bir rolü olduğu açıkça görülecektir.

2.4.3. Duygusal Çekicilik

Paydaşların, kuruma yönelik hissettiği olumlu duygular ve kurum ile arasındaki duygusal bağ bu aşamada öne çıkmaktadır. Söz konusu bağ, örgütün kültürü, paydaş ilişkileri ve kurumun algılanan değeri olarak ele alınmaktadır. Bu noktada duygusal çekicilik, beğenilme, saygınlık, şeffaflık ve güven kavramları kurum adına önem kazanmaktadır (Sart, v.d. 2018: 68). Duygusal çekim kavramı mercek altına alındığında, kurumun içsel, dışsal bütün iletişim çalışmalarının yanında, ürün/hizmet ile hedef kitle arasında kurulan ilişki de oldukça önemli bir yere sahiptir. Nihai tüketiciler ürün ve hizmete atfettikleri duyguyu kuruma karşı da hissedecek, olumlu duygular, marka sadakatiyle birlikte kuruma da aktarılacaktır.

Batı (2013: 115), duygularla yönetilen bir dünyada yaşadığımızı ve marka tercihlerinin bu duyguların izini sürdüğünü vurgulamaktadır. Markanın tercih edilebilirliği, doğrudan veya dolaylı olarak, kurumların duygusal çekim alanı yaratması ve itibarını kuvvetlendirmesi yönünde söz konusu kuruma büyük avantajlar sağlamaktadır. Olumlu ya da olumsuz, aşırı ya da hafif her türlü duygu kuruma karşı paydaşlarda oluşacak algının yönünü belirlemektedir. Paydaşlar nezdinde, algı dünyasına girerek, bir duygu yaratmak, markalaşma ve itibar yönetimi süreçlerinde kurumlara yardımcı olmaktadır. Kurum ve paydaşları arasında duygusal bağ yaratmak adına her şeyden önce kurumun rakiplerinden farklılaşması beklenmektedir.

Saatchi&Saatchi'nin CEO'su Kevin Roberts (2004: <https://bit.ly/2GLOJCn>), Darwin'in evrim teorisini markalara uyarlayarak bu konuyu şu cümlelerle özetlemiştir:

“Önce ürün vardı, sonra ürün markaya dönüştü, markalaşamayanlar yok oldu. Şimdi, evrimdeki yeni aşama, aşk markası olma. Ayakta kalmanın tek yolu bu.”

Artan nüfus, yoğun iş koşulları, teknolojik gelişmeler ve dijital dünyaya artan yönelim günümüzde insanların yalnızlaşmasına, bireyler arası duygusal bağların gitgide azalmasına yol açmıştır. İnsanlar arası duygusal bağlar azaldıkça, meydana gelen boşluğu tamamlamak adına tüketiciler kendisiyle bağ kuran markaları tercih etme eğilimlerini artırmaya başlamıştır. Harley Davidson, Volkswagen Beetle, Google, Apple duygusal çekim oluşturma yönünde güçlü markalardan sadece birkaçıdır (Roberts, 2004: <https://bit.ly/2GLOJCn>). Bu markalar tüketicisiyle bağ kuran, her alanda başarısından bahsettiren, güçlü itibara sahip markalardır. Söz konusu örnekler incelendiğinde, paydaşlar ile kurum arasında duygusal çekim alanı oluşturma sağlayacağı avantajın önemi net bir şekilde anlaşılmaktadır. Kurum ve paydaşları arasında oluşturulacak duygusal çekim; akılda kalıcılık, tercih edilme, kriz anında kuruma güven ve destek gibi güçlü avantajları beraberinde getirecektir. Bu avantajlar, kurumun itibar oluşum sürecini hızlandırarak uzun vadede itibarın korunmasına katkıda bulunacaktır.

2.4.4. Ürünlerin ve Hizmetlerin Kalitesi

Kurumlar doğada bulunan hammaddeyi işleyip hedef kitlesine sunarak ya da onlara ihtiyacı olan hizmeti, mümkün olan en konforlu şekilde ulaştırarak varlıklarını devam ettirmektedir. Günümüzde artan rekabet koşulları ve seri üretim nedeni ile hem ürünlerin hem de hizmetin kalitesinde düşüşler yaşanabilmektedir.

Ürün ve hizmetler bileşeni, bir kurumun ürettiği ürünlerin veya hizmetlerin kalitesini incelemektedir. Söz konusu ürünlerde yenilik, güncellik, güven, tatmin edebilirlik ve dayanıklılık gibi özellikleri vurgulamaktadır. Kurumun, ürün ve hizmetleri sayesinde paydaşlarında oluşturduğu algı, bu kategorinin en önemli kriterini oluşturmaktadır (Baysal Berkup, 2015: 863). Ürün ve hizmet kalitesinden memnun olunmayan bir kurumun, itibarını oluşturma ya da koruması, tüm iletişim faaliyetlerine rağmen oldukça güçtür. Güçlü bir lidere sahip, paydaşlarıyla duygusal bağ oluşturmuş, finansal açıdan güçlü bir kurumdaki kalitesiz ürün ve hizmet elbette ki

beklenmemektedir. Bileşenlerin her biri bütünlük içerisinde olarak başarılı bir itibara doğru yol almaktadır. Kurumun ürün ve hizmetinden memnun kalan paydaşlar, memnuniyetlerini dile getirerek, başkalarına önermekte ve kurumun güçlenerek itibarını arttırmasına katkı sağlamaktadır (Ünalı, 2015: 100). İyi ürün ve hizmet kalitesi, olumlu bir itibar için başarılı bir zemin hazırlamaktadır. Kurumun paydaşlarına verdiği sözün temeli, var oluş nedeni iyi bir hizmet / ürün kalitesidir.

2.4.5. Finansal Başarı

Finansal performans, kurumların ekonomik durumunu, yatırımlarının güvenliğini ve riskini değerlendiren itibar bileşenidir. İşletmelerin başarısı değerlendirilirken sıklıkla incelenen finansal performans, kurum hakkında paydaşların bilgi edinmesine ve bir kanı oluşturmaya yardımcı olmaktadır (Özdoğan, 2006: 34). Finansal gelişimine yönelik, kurumun şeffaf bir politika izlemesi gerek mevcut yatırımcılar gerek potansiyel yatırımcılar gerekse paydaşlar açısından kuruma karşı güveni desteklemektedir. Finansal performans bilgisi; geçmiş, gelecek yatırımların ve yönetici performansının değerlendirilmesinde, kaynak kullanım kararlarının doğru bir şekilde verilmesinde kullanılmaktadır. Finansal performans ve itibar arasında doğrudan bir ilişki olduğunu savunan Fombrun, finansal performans açısından da olumlu algılanan bir itibarın, paydaşların sadakatini artıracaklarını ve hedef kitlenin bu sayede fiyat üzerinde daha az duracağını ileri sürmektedir (Fombrun, 1996: 66). Burada vurgulanmak istenen nokta kurum tarafından sağlanan güven duygusudur. Bir kurum, paydaşlarında güven duygusunu oluşturmayı başardığında, söz konusu olan ürün ya da hizmet kaliteli algılanmakta ve nihai tüketicilerin, hizmet ya da ürünü satın alırken harcayacakları araştırma süresini minimuma indirerek, tüketicileri kendisine çekmektedir. Hiçbir yatırımcı ya da tüketici güvenmediği, finansal açıdan yetersiz bir kuruma yatırım yapmak, kurumun ürün ve hizmetlerini satın almak istememektedir.

2.4.6. Sosyal Sorumluluk

Geçmişten bu yana, işletmeler sadece kâr amacı gütmenin doğru bir davranış olmadığını ve uzun vadede toplum tarafından kabul görmeyeceklerini fark etmişlerdir. Sadece işletme sahibinin kârına çalışmak, toplumun tek bir ihtiyacını karşılamak,

kurumların, itibar kazanmasını zorlaştırmakta ve var olan itibarı da zedelemektedir. Söz konusu çalışma şeklinde, çalışanların ve toplumun refahı ikinci hatta üçüncü plana itilmektedir (Özüpek, 2013: 15). Çevre ve toplum sorunları görmezden gelinmektedir. Artan rekabet koşulları, değişen toplum yapısı sayesinde kurumlar artık bu şekilde varlıklarını sürdüremeyeceklerini fark etmiş ve toplumsal sorunlara yönelmeye, çevre sorunlarına yoğunlaşmaya başlamıştır.

Kurumların, yaşadıkları toplum içerisinde, yerine getirmesi gereken sorumluluklar bulunmaktadır. Bu sorumlulukları başlıklandırarak olursak, temel olarak dört başlıkta toplamak mümkündür. Bunlar, ekonomik, hukuki, etik ve sosyal sorumluluklardır. Kurumsal sosyal sorumluluk, güçlü olarak son iki basamağı ele alsa da dolaylı olarak bütün hepsini kapsamaktadır (Argüden, 2007: 25). Çünkü, toplumun taleplerine önem veren, onların sorunlarını tespit edip, ilgi gösteren kurumlar, toplumda daha kolay kabul görmekte ve sevilmektedir. Bu durum kurum için birçok başarıyı beraberinde getirmektedir. Paydaşlar kendilerini kuruma ait hissetmekte, çalışan mutluluğu artmakta, toplumun gözünde kurumun kredibilitesi artmakta ve tercih edilebilirlikte kurumu ön sıralara taşımaktadır.

Kurumlar, günümüzde değer görmek ve itibar kazanmak, söz konusu itibarlarını korumak istiyorlar ise halkla ilişkiler ve reklam gibi geleneksel pazarlama iletişimi çalışmalarına ek olarak, iyi bir kurumsal ve küresel vatandaş olduklarını topluma bildirmek durumundadırlar. Gerek kurumsal iletişim çalışmaları gerekse sosyal sorumluluk projeleri bu konuda kurumlara iyi bir imaj sağlamaktadır (Yönet, 2005: 252). Söz konusu çalışmaları toplum taleplerine uygun ve doğru bir şekilde yönetmeyen kurumlar ne yazık ki hedef kitle nezdinde artı bir değer kazanamamakta ve geleceklerini garantileyememektedir. Bu nedenle, kurumların itibarı açısından, sosyal sorumluluk projeleri önem arz etmektedir.

2.5. Kurumsal İtibarın Ölçülmesi

Kurumsal itibarın yönetilebilmesi adına ilk olarak mevcut durumun ölçülmesi gerekmektedir. İtibar yönetiminin başarılı olabilmesi için hedef kitlenin seçilmesi, temsil grubunun belirlenmesi, zaman zaman ölçüm yapılması ve hedeflerin elde edilen

sonuçlar ile karşılaştırılması gerekmektedir (Gezmen, 2014: 48). Ancak ne yazık ki her kurum, itibar araştırmalarına, ölçümlerine gerekli önemi vermemekte ve bütçe ayıramamaktadır. Bugün adını sıklıkla duyduğumuz, beğendiğimiz, ürün ve hizmetlerini satın almayı tercih ettiğimiz kurumlar incelendiğinde büyük bir çoğunluğunun itibarın ölçülmesi ve yönetilmesi kapsamında girişimlerde bulunduğu görülecektir. Olumlu itibar algısı tesadüf değildir. Mevcut durum tespit edildikten sonra, eksik kalan ve tamamlanması gereken noktalar görülerek, kuruma katkısı olacak girişimler belirlenecektir.

İtibar ölçüm sistemleri, genel hatları ile katılımcıların algıları etrafında çalışmaktadır. Katılımcılar, kendi gündelik hayatlarında edindiği izlenimler doğrultusunda karar vermektedir. Bu noktada kuruma yönelik farkındalığın boyutu, kurumun “ne kadar görünür olduğu”, kamuoyu nezdinde “ne kadar var olduğu” gibi noktalardan etkilenmektedir. Kurumun büyüklüğü, ürün hizmet çeşitliliği gibi faktörler de doğrudan veya dolaylı olarak kurumun görünürlüğünü, bilinirliğini etkileyerek, itibar algısının şekillenmesinde rol oynamaktadır (Çatar, 2010: 75). Son dönemlerde kurumlar, itibar algılarını, şansa görünürlüğe, bilinirliğe bırakmayarak, ürün ve hizmet reklamları haricinde, itibarın da yönetilmesi gerektiğinin farkına varmıştır. İtibar yönetimi, çeşitli parametreler doğrultusunda, hedef kitlenin talepleri ve güncel yaşam trendleri göz önünde bulundurularak kontrol edilmesi gereken, uzun dönemli bir yönetim şeklidir. Ürün, hizmet kalitesi buzdağının sadece görünen kısmını oluşturmaktadır.

Kurumsal itibar ölçümü yapan, yaygın olarak bilinen sekiz araştırma kuruluşu mevcuttur. Bu kuruluşlar dünyanın çeşitli yerlerinde, kurumsal itibar ölçümü adına araştırmalar yapmıştır. Söz konusu kuruluşlar ve yaptıkları araştırmalar şu şekildedir (Fombrun v.d. 2013: 241-255’ten aktaran Işık, v.d. 2016: 168):

- Fortune Magazin, AMAC (1984)
- Manager Magazin, Almanya’nın En Büyük 100 Üretim ve Hizmet Şirketleri Sıralaması (1987)
- Managment Today, İngiltere’nin En Beğenilen Şirketleri (1991)
- Asian Business, Asya’nın En Beğenilen Şirketleri (1992)

- Far Eastern Economic Review, Lider Asya Şirketleri (1993)
- Financial Times, Avrupa'nın En Saygın Şirketleri Sıralaması (1994)
- Industry Week, En İyi Yönetilen 100 Şirket (1997)
- Fortune, Dünyada En Beğenilen Şirketler (1997)

İtibara yönelik çalışmalar yoğun olarak 1990'lı yıllarda görülmektedir. Fortune dergisi America's Most Admired Companies ve Global Most Admired Companies çalışmaları kurumsal itibar ölçümünde ilk ve öncü çalışmalar olarak kabul edilmektedir. Bu iki çalışmada da itibara yönelik değişkenler, kurumların özellikleri çerçevesinde değerlendirilmiştir. Bu çalışmalarda dikkat edilecek özellikler; yönetim kalitesi, çevresel duyarlılık, yenilikçi fikirlere açıklık, etkileyicilik, yetenekli çalışanları kuruma çekebilme yeteneği, üründe ve hizmette kaliteye verilen önem, finansal başarı ve istikrar, kurumsal başarı olarak belirlenmiş ve kurumlar bu doğrultuda değerlendirilmiştir (Şatır ve Sümer, 2008: 17).

Alanın en önemli ve öncü çalışmalarından bir diğeri de 1998 yılında Harris Interactive tarafından geliştirilen Reputation Institute Reputation Quotient / RQ modelidir. Modelin ölçüm kriterleri kurumsal itibar yönetiminin vazgeçilmez bileşenleri olarak kabul edilmekle birlikte, bu çalışmada "Kurumsal İtibar Yönetiminin Bileşenleri" başlığı altında ayrıntıları ile incelenmiştir.

Modelin gelişim aşamasında hedef gruplara kurum isimleri verilerek, hoşlanıp hoşlanmadıkları sorulmuş ve söz konusu kurumlara olan saygıları sorgulanmıştır. İncelemeler sonucunda, hedef grupların, kurumları yirmi davranış şekli ve toplamda altı boyutta değerlendirdiği sonucuna varılmıştır (Fombrun ve Boss, 2001:1'den aktaran Yirmibeş, 2010: 67). Bu altı boyut; daha önce de bahsedildiği gibi; kurumun tüketici kalbinde edindiği yer olarak özetlenebilecek, duygusal çekicilik kavramı, kurumun finansal başarısı, kurumun gerçekleştirdiği ve hedef kitlenin ihtiyaçları ile başarılı bir şekilde örtüşen sosyal sorumluluk projeleri, çalışanların alanlarında yetenekli ve profesyonel olması, aynı zamanda kuruma kendilerini ait hissederek, bulundukları ortamdan mutlu olmaları, kurum CEO'sunun vizyonu, ileri görüşlülüğü ve yönetim başarısı, ürün ve hizmet kalitesi şeklinde belirlenmiştir. İtibar algısı, sadece kurumun ürettiği ürün ya da verdiği hizmetin sonucunda oluşmamaktadır. Tüketici

sade bir bakış açısı ile sadece ürün ve hizmet kalitesini değerlendirdiğinde, buradaki itibar algısının ölçümü doğru sonuçlar vermeyecektir. İtibar algısı ölçülürken daha hassas davranılarak daha net sonuçlar elde edilmeye çalışılmaktadır. Tek bir veriden ya da başarıdan yola çıkılarak bir kurumun itibar algısının olumlu ya da olumsuz olduğundan bahsetmek uzun dönem sonuçlarını yanıltacağından, her ölçümleme yöntemi, evrensel geçerlilikler göz önünde bulundurularak, kendi standartları çerçevesinde doğru sonucu ortaya koymayı hedeflemektedir. Kurumlar, her bir kriterin bütüncül değerlendirmesi sonucunda, itibar algılarını ölçümleyerek, mevcut durumlarını tespit etmekte ve hedefleri doğrultusunda, gelecek dönemler için yönetim planlarını hazırlamakta ya da güncellemektedir. Her ne kadar farklı itibar ölçümleme yöntemleri zaman içinde artmış olsa da her birinin ortak noktası, kurumun bugüne kadar yapıp, inşa ettikleri doğrultusunda, kendi paydaşları, hedef kitlesi ve kamuoyu

Tablo 5: RepTrak Modeli'nin 7 Boyutu

Ürün ve Hizmetler	- Yüksek kalite - Paranın karşılığını veren - Arkasında durulan - Müşteri ihtiyaçlarına cevap veren
Çalışma Ortamı	- Çalışanları adaletli ödüllendirmek - Çalışanların refahı - Eşit fırsatlar sunmak
Vatandaşlık	- Çevreye karşı sorumlu - İyi amaçları destekler - Toplum üzerinde olumlu etkisi vardır.
Performans	- Kârlı - Yüksek performanslı - Güçlü gelişme beklentisi
Yenilikçilik	- Yenilikçi - Pazarda ilk - Değişime uyum sağlayabilen
Yönetişim	- Açık ve şeffaf - Etik davranmak - Adil iş yapma yöntemleri
Liderlik	- İyi organize olmuş - Mükemmel liderlik - Mükemmel yönetim - Geleceğe dair açık bir vizyon

Kaynak: (Ural, 2012: 12)

nezdinde, yarattığı algının yansımalarını tespit etmektir ve kriterler bu doğrultuda belirlenmektedir.

İtibar ölçümünde yine en önemli çalışmalar arasında Reputation Institute (RI) tarafından geliştirilen RepTrak modeli yer almaktadır. Model, itibarı etkileyen 7 boyutun 23 göstergesi ile tutum ölçmeyi hedeflemektedir. Bu boyutlar Tablo 5’te görülmektedir (Ural, 2012: 12).

Boyutların altında bulunan göstergeler, bu modelde, itibar için gerekli olan aşamaları açıklamaktadır. Bahsedildiği gibi farklı modeller kurumsal itibar ölçümü için farklı kriterlere yer vermektedir. Kimi model finansal odaklı, duygusal fayda odaklı, başarı odaklı ilerlerken kimi modelde yönetim odaklı yaklaşım tercih edilmiştir. Zaman içerisinde birtakım eleştirilere maruz kalan kurumsal itibar ölçekleri, geliştirilerek kullanılmaya devam edilmektedir.

Türkiye’de de kurumsal itibar araştırmaları her geçen yıl önem kazanmaktadır. Capital Dergisi 1999’dan beri, her yıl “Türkiye’nin En Beğenilen Şirketleri Araştırması’nı” yayınlamaktadır. Capital Dergisi’nin kurumsal itibar ölçümünde belirlediği kriterler şu şekildedir (Capital, 2019: <https://bit.ly/2EEngC0>):

- Bilgi teknolojileri yatırımları
- Ekonomiye katkısı
- Çalışan memnuniyeti
- Çalışanına sunduğu sosyal imkanlar
- Çalışanlarının nitelikleri
- Ekolojik çevreye karşı duyarlı olma
- Finansal sağlamlık
- Güvenilir şirket olma
- Hizmet ve ürün kalitesi
- Sürdürülebilirlik stratejileri
- Kurumsal yönetim ilkelerine göre yönetilme
- Müşteri memnuniyeti
- Pazarlama, iletişim ve satış stratejileri

- Toplumsal sorumluluk
- Uluslararası pazarlara entegrasyon
- Yeni ürün geliştirme, yenilikçilik
- Yönetim kalitesi
- İletişimde şeffaf olmak
- Dijital dönüşüm politikaları ve uygulamaları
- Kriz yönetimi stratejileri

Türkiye’den diğer bir araştırma da direkt olarak kurumların itibarı üzerine araştırma yapmayı hedeflemiş, Türkiye İtibar Akademisi’nin, Yıldız Teknik Üniversitesi İstatistik Bölümü akademik denetiminde, 2011 yılından itibaren, her yıl gerçekleştirdiği “Türkiye’nin En İtibarlı Kurumları” Araştırmasıdır. Türkiye İtibar Akademisi’nin yapmış olduğu araştırmadan bu tez çalışmasında da yararlanılacaktır. Bu çalışma kapsamında 72 ilde 12 bin kişi ile telefonda görüşülerek, 60 soru cevaplanmıştır. Toplamda yüz yirmi bin dakika yapılan telefon görüşmeleri sonucunda, elli farklı sektörde Türkiye’nin itibarlı kurumları ve markaları belirlenmiştir. Araştırmanın ölçüm kriterleri şu başlıklar altında toplanmaktadır (İtibar Akademisi, 2020: <https://bit.ly/3cHoN6T>):

- **Tanıma:** Kurumların bilinirliği ölçülür.
- **Beğeni:** Kurumun ne kadar beğenildiği ölçülür.
- **Güven:** Kuruma duyulan güven ölçülür.
- **Satın alma:** Kurumun ürün ve hizmetini satın alma eğilimi ölçülür.
- **Tatmin:** Ürün ve hizmetin müşteride bıraktığı izlenim ölçülür.
- **Tavsiye:** Müşterilerin, kurumu tavsiye edip etmeme eğilimi ölçülür.
- **Elçilik:** Müşterilerin, kurumun ne oranda elçisine dönüştükleri ölçülür.
- **Gönüldaşlık:** Kurum ile müşteri arasındaki duygusal bağ ölçümlenir.

2.6. Kurumsal İletişim Kavramı ve Kurumsal İtibar İlişkisi

Kurumsal iletişim genel hatlarıyla, işletmelerin amaçlarına ulaşmak için uyguladıkları tüm iletişim çalışmalarının entegrasyonudur. İletişimin, yönetimin tüm kademelerinde uygulanması gerektiği önemle vurgulanmaktadır (Tosun, 2003: 175).

Bu noktada kurumsal iletişimi çatı kavram olarak ele almak doğru olacaktır. Kurumsal iletişim yönetimi, altında birçok disiplini barındıran stratejik bir yönetim şeklidir. Kurumsal iletişimi, sürdürülebilirlik anlayışına sahip olarak, kurumun verimliliğine yönelik çalışmalar yapan, paydaşlar tarafından takdir edilen bir kurum halini alması için faaliyet gösteren iletişim disiplini olarak tanımlamak doğru olacaktır. Okay, kurumsal iletişimi, iletişim uygulamasına çevrilmiş kurum kimliği olarak tanımlamaktadır (Okay, 2003: 241). Kurum kimliği, imajı, felsefesi, kültürü, çalışanları, sponsorluk çalışmaları, web sayfası dizaynı, sosyal medya kullanımı, online iletişim başarısı, kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları, sürdürülebilirlik girişimleri ve içinde bulunan atmosfere saygısı, doğaya zarar vermeyen bir kurum olmakla beraber nasıl katkı sağladığı gibi detaylar dahil, günümüzde gerek paydaşlar gerekse potansiyel müşteriler tarafından son derece önem arz etmektedir. Kurumun yapıp ettiği, iyi ya da kötü algılanabilecek her girişim imajına etki etmektedir. Burada algı kavramından bahsetmenin yerinde bir davranış olacağı düşünülmektedir. Algı en genel tanımı ile dış çevreden gelen uyaranların, bireyin zihninde yorumlanmasıdır. Gördüğümüz olayları, durumları nasıl yorumlayacağımıza, inanışlarımıza, davranışlarımıza bir çeşit yön vermektedir. Söz konusu algılar eş zamanlı olarak zihnimizde değerler yaratarak, sorunlar oluşturmakta ve bu sorunları çözmektedir (Bakan ve Kefe, 2012: 21). Kurumsal iletişimin en temel amaçlarından bir tanesi, stratejik iletişim araçlarını kullanarak itibar oluşturmaaktır. Buradaki en önemli nokta ise hedef kitlenin, bireysel olarak ele alınması doğrultusunda oluşan algının değeridir. Bireylerin toplulukları oluşturduğu gerçeğinden yola çıkılarak, hedef kitle doğru bir şekilde incelenmeli, profesyonel iletişim uzmanları doğrultusunda, kurumsal iletişimin bütün unsurları entegre bir şekilde planlanarak, söz konusu olumlu algı oluşturulmalıdır. Kurumsal iletişime yönelik söz konusu çalışmaların, verimli olarak devam edebilmesi için, yöneticilerden tüketicilere kadar tüm paydaşları sürece dahil etmesi gerekmektedir (Bozgöl, 2017: <https://bit.ly/3453qZx>). Kurumsal iletişim, kurumların güçlü rekabet ortamında başarı potansiyelini etkileyen kuvvetli bir iletişim stratejisidir. Söz konusu kurumun başarılı olması için; amaç, hedef ve stratejilerin iç, dış paydaşlara başarılı bir şekilde iletilmesi gerekmektedir. Kurumlar, hedef kitleyi ve çalışanları yönlendirmek, çeşitli konularda ikna etmek, bilgilendirmek için kurumsal iletişimi kullanmaktadır. Kurumsal iletişim, amacına ulaşabilmek için; kurum içi

iletişim, kurumsal reklam, halkla ilişkiler, sponsorluk gibi iletişim faaliyetlerinden yararlanmaktadır (Tuna ve Tuna, 2007: 58-59). Bu noktada kurumsal iletişimin üç temel bileşeninden bahsederek bu alt başlıkları toparlamanın doğru olacağı düşünölmektedir. Kurumsal iletişim genel hatlarıyla; yönetim iletişimi, organizasyonel iletişim ve pazarlama iletişimini yönetmektedir (Tosun, 2003: 177). Yönetim iletişiminin temel hedefi çalışanları yönlendirme, motive etme, ortak bir anlayış ve tutum oluşturmak iken organizasyonel iletişim; lobcilik, finansal iletişim, kamusal olayların takibi ve iletişimi ile ilgilenir, kurum içi ve dışı etkinliklerin planlanması da yine organizasyonel iletişimin takip alanıdır. Bütünleşik pazarlama iletişimi mercek altına alındığında satış geliştirme, reklam, satın alma noktası iletişimi, doğrudan pazarlama girişimlerinin, kurumsal iletişim yöneticilerinin işi olduğu rahatlıkla görölmektedir (Tosun, 2003: 178). Bu noktada önemli olan, her aşamada, iletişim stratejisinin tek bir amaca bağlı olarak entegre şekilde yönetilmesidir.

Kurumsal itibar çatısı küçük parçalar halinde incelendiğinde, kilit nokta elbette ki kurumsal iletişim yönetimidir. Kurumsal imaj, kimlik oluşumu ve yönetimi, kurum felsefesinin oluşturulması, vizyon, misyon oluşumu, tasarım departmanları ile uyumlu çalışma sonucu oluşturulacak web sayfası dizaynı, sayfanın şeffaflığı, sosyal medya hesaplarının yönetimi, kontrolleri ve dönütleri gibi büyükten küçüğe birçok görevin takibi kurumsal iletişim yönetiminin gereklilikleri içerisinde yer almaktadır. Söz konusu görevlerin, uzun vadede başarılı bir şekilde yönetilmesi; organizasyonel iletişim, yönetim iletişimi ve pazarlama iletişimi başarısıyla birlikte düşünöldüğünde, itibarın oluşumuna kuvvetli bir zemin hazırlamaktadır.

2.7. Kurumsal İtibar ve Kriz Yönetimi Arasındaki Bağlantı

Coombs; kriz sorumluluğu, kriz geğmişi ve itibar geğmişinin, itibarı tehdit eden üç unsur olduğunu vurgulamaktadır. Bu noktada, kriz sorumluluğu; krizin yönetim çerçevesine, kriz geğmişi, daha önce yaşanan krizlerin benzerliğine; itibar geğmişi ise kurumların hedef kitleleri nezdinde geğmişten bugüne kadar olan davranışlarına işaret etmektedir (Coombs, 2007: 166'dan aktaran Çelebi, Sezer, 2017: 122). İtibar ve kriz ilişkisini bir döngü olarak düşünmek yanlış olmayacaktır. İtibar krizi etkilemekte (olumlu ya da olumsuz), kriz de itibarı etkilemektedir. Yaşanan kriz ortamları doğru

ve başarılı bir iletişimle yönetilmediği takdirde itibar üzerinde olumsuz bir etkiye sebep olacak, aynı şekilde yönetilmeyen itibar da zaman içerisinde krizlere sebebiyet verebilecektir. İtibar ve kriz ilişkisinin bir diğer boyutu da kriz sırasında, itibarın, kriz yönetiminde sağlayacağı kolaylıklar ya da kriz öncesinde yönetilmeyen itibarın yoksunluğudur. Bu noktada kurumsal itibar, krizin nasıl sonuçlanacağını ve uzun dönem başarısını belirleyen temel kriter olarak karşımıza çıkmaktadır (Arklan, 2014: 206). Yaşadığımız global çağda, güçlü rekabet ortamı, kurumları hayatta kalmak adına daha çok çabalamaya yönlendirmektedir. Bu çabalama uzun dönemli ve başarılı olabilmek, hedef kitlede olumlu izlenim bırakabilmek adına “itibar” kaygısını beraberinde getirmektedir. Hedef kitlede oluşan olumlu itibar algısı kuruma, nitelikli personel çekimi, bilinçli müşteri kazancı, ürünlerin fiyat kazancı gibi birçok artı katmaktadır ancak en önemlisinin kriz dönemlerinde sağladığı avantajlar olduğunu söylemek mümkündür. Kurum isminin olumlu bir yansıma yaratması, kurumun bu dönemde kredibilitesinin fazla olduğunu göstermektedir. İtibarlı kurumların bu dönemleri daha kolay atlattığı, itibarı kuvvetli olmayan kurumların ise bu dönemlerde büyük kayıplar yaşayarak süreçte zorlandıkları gözlemlenmektedir (Bilmez, 2011: 186). Kredibilite sözcüğü bu noktada incelenmeye değer görülmektedir. Her şey olması gerektiği gibi ilerlerken, siparişlere yetişmek için oldukça büyük çabalar harcanmakta, tedarikçiler sorunsuz bir şekilde işlerini yapmakta, üniversite mezunları kurumda çalışmak için sıra beklemektedir. Kurum kendini bu durumda toplumun saygın bir bireyi olarak kabul etmektedir. İşler yolunda ilerlerken söz konusu “kredibilitenin” kendiliğinden oluştuğu var sayılır. Ancak işler yolunda gitmediğinde gerçekler gün yüzüne çıkmaktadır (Kadıbeşegil, 2001: 52). Bu bağlamda, hedef kitlesi tarafından değer gören, gönül bağı geliştirilmiş ve en ufak hizmet/ürün hatasını bile anında gideren, kullanıcılarına/tüketicisine değer veren bir kurum düşüldüğünde, yaşadığı krizin, itibarı güçlü olmayan bir kuruma göre, hedef kitlesi tarafından daha kolay tolere edilebileceği ve kurumun destekleneceği ön görülmektedir.

Kadıbeşegil, kriz döneminin, normal dönemde itibarına yatırım yapan kurumların, meyvelerini bir bir toplayacakları dönem olduğunu vurgulamaktadır. Ona göre kurumlar bu dönemde, önceki çalışmalarının avansını toplamaktadır. Daha önce toplumun birçok kesiminden, yaptığı çalışmalar dolayısı ile onay alan kurum, bu

dönemde hedef kitlesinden ekstra destek görebilmektedir (Kadıbeşegil, 2018, 199). Bu durumu bireyler arası ilişkilere benzetmek de yanlış olmayacaktır. Sürekli yalanları tespit edilen, söylediği sözün arkasında asla durmayan, hareketleri birbirini desteklemeyen, yaptığı işlerde nitelik görülmeyen, tutarsız bir birey herhangi bir sorun yaşadığında ya da bir yanlış yaptığında onu affetme, yaptığı yanlışları tolere etme isteği ile verdiği sözlerin arkasında duran, her yaptığı davranış bir diğer hareketini destekleyen, tutarlı bir insanın yanlışını tolere etme, onu affetme isteği bir olmayacaktır. Tutarlı ve saygı duyulan bir bireyin kredibilitesi çok daha yüksektir. Kurumları da bu şekilde düşündüğümüzde elbette ki olumlu itibarın kriz dönemlerindeki katkısı yadsınamayacak derecede önemli görünmektedir.

Sonuç olarak, itibar kavramı kurumlar için en değerli kavramdır. İtibara doğrudan etki eden birçok faktör diğer noktaları da büyük oranda etkilemektedir. Bunlardan en önemlisi de kriz anlarıdır. Eğer herhangi bir durum ya da sorun itibarı olumsuz etkiliyor ise krize sebebiyet verebilmekte ve ilerleyen aşamalarda krizi tırmandırıcı etki gösterebilmektedir. Tam tersi olarak, itibara olumlu etki eden faktörler ise olası kriz gidişatını koruma altına almakta ve çözümü kolaylaştırmaktadır (Arklan, 2014: 237). Açıkça görüldüğü gibi işler yolunda giderken iletişim alt yapısını sağlam kuran kurumların gidişatı bu noktada olumlu ilerlemektedir. Sistem çalışmakta ve her şey yolunda görünmektedir. Ancak karşılıklarına beklenmedik bir durum çıktığında ilk şok elbette ki yaşanacak bir sarsıntı geçirilecektir. Bu ilk şok atlatıldıktan sonra geçmiş çalışmaların faydası görülerek işler yoluna kolaylıkla koyulabilecektir. Kadıbeşegil bu noktada hazırlıksız kurumlar için “Barış zamanlarında savunmaya gerekli yatırımları yapmamak gibi bir şey...” (2001: 87) benzetmesini yaparak bütün sürece çok yerinde bir açıklama getirmektedir. Kriz dönemlerinde, kurumların en büyük avantajı, önceki dönemlerde yapıp ettikleridir. Hedef kitlesinde belirli bir değeri olan, olumlu itibarını koruyabilmiş, güvenilir bir kurum bu olumsuz süreci kolaylıkla atlatabilecek ve belki de krizi fırsata çevirerek hedef kitlenin gözünde değerini katlayabilecektir. Elle tutulabilen kurum varlıkları bir yana dursun, bu noktada somut olmayan bir değer olan itibarın önemi kendisini oldukça açık bir şekilde ortaya koymaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE’NİN EN İTİBARLI KURUMLARININ KRİZ YÖNETİMİ UYGULAMALARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada, sağlam temeller üzerine kurulmuş, hedef kitlesinde belirli bir güvenilirliği olan kurumların itibar algısının kriz dönemlerindeki önemi ve kriz yönetimindeki rolü araştırılmıştır. Araştırma; Türkiye İtibar Akademisi’nin 15 Aralık 2019 ile 15 Ocak 2020 tarihleri arasında, CATI (Computer Assisted Telephone Interview) yöntemi kullanılarak gerçekleştirdiği “Türkiye İtibar Endeksi” araştırmasının sonuçları doğrultusunda belirlenen “Türkiye’nin En İtibarlı Kurumları” çerçevesinde yapılmıştır. Türkiye İtibar Akademisi’nin belirlediği ilk yirmi kurum arasında yer alan on kurumun kurumsal iletişim uzmanları ile iletişime geçilerek; uzmanların kurumsal itibarın, kriz dönemlerindeki önemi hakkındaki görüşlerinin alınması ve konunun öneminin vurgulanması amaçlanmıştır.

Bu çalışmada Türkiye İtibar Akademisi’nin gerçekleştirdiği ve Yıldız Teknik Üniversitesi İstatistik Bölümü’nün akademik uygunluğunu ortaya koyduğu araştırma doğrultusunda belirlenen Türkiye’nin En İtibarlı Kurumları baz alınmıştır. Kurumlar arasından bu çalışmaya katılmayı kabul eden on kurumun kurumsal iletişim uzmanlarının kriz öncesi dönemde, kriz döneminde ve kriz sonrası dönemdeki tutumlarının incelenmesi amaçlanmıştır. İletişim uzmanlarının kurumsal itibar kapsamını, kriz ve kurumsal itibar arasındaki ilişkiyi nasıl tanımladığı incelenerek aradaki bağlantının ortaya konulması hedeflenmiştir.

Söz konusu kurumların, kurumsal iletişim uzmanlarından alınan cevaplar doğrultusunda; olumlu kurumsal itibar algısını oluşturmak adına yapılan girişimler ve itibar algısını korumak için yapılan çalışmalardan; krizi öncesi, sonrası ve kriz sırasında uygulanan iletişim stratejisine kadar olan sürecin sorgulanması ve bu başarının kriz dönemlerindeki rolünün incelenmesi hedeflenmiştir. Söz konusu hedefler doğrultusunda, aşağıdaki sorulara yanıt aranmaktadır:

- Kurumlar kriz kavramını nasıl tanımlıyor?
- Krizlerden korunmak için kurumların izlediği stratejiler nelerdir?
- Türkiye'nin önde gelen kurumları kurumsal itibar kavramını nasıl tanımlıyor?
- Kurumlar var olan itibarlarını korumak adına hangi girişimlerde bulunuyor?
- Söz konusu kurumlar kriz ve kurumsal itibar arasında anlamlı bir ilişki tanımlıyor mu?
- Kurumsal itibar kavramı kurumları krizlerden koruyor ya da kriz dönemlerinde kurumlara kredibilite sağlıyor mu?

3.2. Araştırmanın Önemi

Kurumlar uzun vadede varlıklarını devam ettirebilmek ve ürün/hizmetlerini hedef kitle ile sorunsuz buluşturmak adına birçok faaliyeti entegre şekilde yürütmek durumundadır. Bugün, adından sık sık bahsedilen başarılı kurumlar, söz konusu başarılarını stratejik iletişim çalışmalarına borçludur. Ancak kurumlar ne kadar başarılı olursa olsun zaman içerisinde; ürün hizmet kalitelerine, iletişim faaliyetlerinin başarılarına, plan ve programlara rağmen krizlerle karşılaşabilmektedir. Krizler, türüne bağlı olarak aniden ortaya çıkabildiği ve doğaları gereği en küçük boşluğu yakaladığı için bazen durumlar, kurumların kontrolü dışında ilerleyebilmektedir. Kriz durumlarında kurumların bir an önce toparlanabilmesi, krizi en kısa zamanda, en az hasarla atlatabilmesi genellikle geçmiş çalışmalarının niteliğine ve kriz sırasındaki durumuna bağlıdır. Bu noktada “kurumsal itibar” kavramı öne çıkmaktadır.

Rekabet koşullarının her geçen gün zorlaştığı ve ürün/hizmet farklılığının azaldığı günümüz koşullarında kurum ve markaların hedef kitlesine tek vaadinin ürün/hizmet kalitesi olması yeterli bulunmamaktadır. Kurumların, uzun vadede hayatta kalabilmek adına değer yaratması ve itibarını koruması gerekmektedir. Kurumsal itibarın oluşturulması tek bir faktöre bağlı olmamakla birlikte birçok faktörün bir araya geldiği stratejik iletişim sürecini kapsamaktadır. Uzun yıllar ve yoğun çabalar sonucunda oluşan itibar kavramı, süreç içerisinde birçok tehditle karşılaşmaktadır. Bu tehditleri aşabilme başarısı da itibar alt yapısının ne derece sağlam olduğuyla doğrudan orantılıdır.

Bu çalışma, Türkiye İtibar Akademisi'nin gerçekleştirdiği araştırma kapsamında belirlenen Türkiye'nin En İtibarlı İlk Yirmi Kurumu arasında yer alan on kurumun kurumsal itibar ve kriz tanımlarını inceleyerek, kurumsal itibarın, kriz dönemlerindeki önemini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Türkiye'nin sektör liderlerinin iletişim uzmanları ile yapılan görüşmeler doğrultusunda elde edilen bulguları ortaya koyarak kriz ve kurumsal itibar kavramı arasındaki ilişkiye dikkat çekmesi bakımından önem taşımaktadır.

3.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Bu çalışma, kurumların kriz dönemlerindeki tutumlarının incelenmesi; kurumsal itibar çalışmalarının kapsamının öğrenilmesi, katılımcıların, kriz ve kurumsal itibar arasındaki ilişkiyi nasıl tanımladıkları yönünde incelemelerin yapılarak aradaki bağlantının ortaya konulması amacıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışma, Türkiye İtibar Akademisi'nin 2020 yılında verilerini açıkladığı, Yıldız Teknik Üniversitesi İstatistik Bölümü'nün akademik uygunluğunu ortaya koyduğu araştırma doğrultusunda belirlenen, Türkiye'nin En İtibarlı İlk Yirmi Kurumu'nu kapsamaktadır. Türkiye'nin En İtibarlı İlk Yirmi Kurumu alfabetik sıralama ile AB Grup Holding, Adidas, Apple, Arçelik, Beko, Bosch, Boyner, Erensan, Ford, Koç Holding, LC Waikiki, Mavi, Profilo, Sabancı, Samsung, Torku, Turkcell, Ülker, Vestel, Zara'dır.

Türkiye İtibar Akademisi'nin 5 Aralık 2019 ile 15 Ocak 2020 tarihleri arasında, gerçekleştirdiği “Türkiye İtibar Endeksi” araştırmasının sonuçları doğrultusunda belirlenen söz konusu yirmi kuruma elektronik posta ile araştırmanın soruları gönderilmiştir. Yirmi kurumdan; Erensan, Koç Holding, Sabancı, Bosch, Profilo, LC Waikiki, Ford, Boyner, Samsung ve Vestel olmak üzere on tanesi soruları yanıtlamayı kabul etmiş, geriye kalan on kurum ise gizlilik politikalarına uymaması sebebi ile araştırmaya katılmayı reddetmiştir. Araştırmanın pandemi döneminde gerçekleştirilmiş olması çalışmanın en büyük sınırlılığını oluşturmaktadır. Kurumların çalışma düzenlerinin tamamen değiştiği bu dönemde, yeni çalışma düzenine tam olarak uyum sağlayamamış kurumlara gönderilen sorular birçok kurum tarafından ilk etapta reddedilmiş, bu durum araştırma süresinin bir hayli uzamasına neden olmuştur.

Kurumların diğerk bir kısmının ise gizlilik ihlali kaygısıyla soruları yanıtlamayı reddetmesi çalışmanın sınırlılıkları arasında yer almaktadır.

3.4. Araştırmanın Yöntemi

Kurumların kriz dönemlerindeki tutumlarının incelenmesi; kurumsal itibar çalışmalarının kapsamının öğrenilmesi, kriz ve kurumsal itibar arasındaki ilişkiyi tanımlama biçimlerinin incelenmesi ve aradaki bağlantının ortaya konulması amacıyla gerçekleştirilen bu araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden yapılandırılmış görüşme tekniğı tercih edilmiştir.

Türkiye İtibar Akademisi'nin 2020 yılında verilerini açıkladığı, Türkiye'nin En İtibarlı İlk Yirmi Kurumu'nun kurumsal iletişim uzmanlarına e-posta aracılığı ile on soruluk görüşme formu 30.10.2020 tarihinde iletilmiştir. Araştırmaya katılmayı kabul eden on katılımcının yanıtları 07.12.2020 tarihinde tamamlanabilmiştir.

Araştırmanın birinci sorusu, söz konusu kurum için itibar kavramının tanımı ve önemini araştırmak adına kurgulanmış, itibarlı bir kurum olmanın kendileri için ne ifade ettiğı sorgulanmıştır. İkinci sorunun amacı, kurumsal itibarı oluşturan temel bileşenleri, kurumun perspektifinden incelemek, kurumsal olarak bu bileşenleri nasıl tanımladıklarını, hangi adımları uyguladıklarını ortaya koymaktır. Araştırmanın üçüncü sorusunda, itibarlı ve itibarını önemseyen kurumların sahip olduğu avantajların, kurum tarafından ortaya koyulması amaçlanmıştır. Dördüncü sorunun araştırmak istediğı nokta, itibar riski haritasının düzenli olarak tanımlanıp tanımlanmadığının öğrenilmesi ve bu doğrultuda itibar, risk altında değilken bile kurumun, kurumsal itibarını korumak adına yaptığı çalışmaların boyutudur. Beşinci soru Türkiye genelinde kurumsal itibar algısının nerede konumlandığı ve kurumun bu konudaki düşüncelerinin ortaya konulması üzerine şekillenmiştir. Altıncı soruda; itibar kavramından, kriz kavramına geçiş yapılarak, krizin tanımı ve krizlerin yarattığı etkilerin, kurum tarafından tanımlanması amaçlanmıştır. Araştırmanın yedinci sorusunun hedefi; kurumların olası bir krize nasıl hazırlandığını ve krizden korunmak adına uyguladığı adımları ortaya koymaktır. Sekizinci soru, krizin, medya aracılığı ile hedef kitlede yarattığı algıyı ve kriz sonrası dönemde, bu algının onarımı için atılan adımları ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırmanın dokuzuncu sorusu, kriz ve

kurumsal itibar arasındaki ilişkinin, kurumlar tarafından tanımlanış biçimini ortaya koymayı amaçlamıştır. Onuncu soruda ise katılımcıların; kurumsal itibarın, kurumları krizden koruyup korumadığına yönelik bakış açıları ve kurumsal itibar kavramının kriz üzerindeki etkisini nasıl tanımladıkları araştırılmak istenmiştir.

Araştırma katılımcılarına aşağıdaki sorular yöneltilmiştir:

1. Kurumsal itibar kavramını nasıl tanımlarsınız? “İtibarlı” bir kurum olmak sizin için ne ifade ediyor?
2. Olumlu kurumsal itibar algısı oluşturmak adına kurumların uygulaması gereken adımlar sizce nelerdir? (Olumlu kurumsal itibarı oluşturan temel bileşenler nelerdir?)
3. Kurumsal itibar kavramına önem veren kurumların ne gibi avantajlara sahip olduğunu düşünüyorsunuz?
4. İtibar riski haritanızı düzenli olarak tanımlıyor musunuz? Türkiye’nin itibarlı kurumları arasındaki yerinizi korumak için ne gibi çalışmalar yapıyorsunuz?
5. Türkiye’de kurumsal itibar kavramına yeterince önem verildiğini düşünüyor musunuz? Cevabınızın sebebini kısaca açıklayınız?
6. Kurumlarda, krizlerin beklenmedik bir anda, olağan akışı bozarak, kaosa neden olduğu ve genel işleyişi aksattığı bilinmektedir. Krizlerin kurumlarda yarattığı etkiyi siz nasıl tanımlarsınız?
7. Kurum olarak, olası bir krize nasıl hazırlanıyor, krizden korunmak için ne gibi önlemler alıyorsunuz?
8. Kurumlarda yaşanan kriz dönemlerinin medyada ve hedef kitlede yarattığı etkileri (algıyı) nasıl tanımlıyorsunuz? Kriz sonrası dönem için kurumunuzun iletişim stratejilerinden kısaca bahsedebilir misiniz? (Kriz sonrası dönemde itibarı onarmak adına attığınız adımlar nelerdir?)
9. Kriz ve kurumsal itibar arasındaki ilişkiyi nasıl tanımlarsınız?
10. Kurum olarak, olumlu itibar algısının, kurumunuzu krizden koruduğunu ya da krizi daha kolay atlatılabilir kıldığını düşünüyor musunuz? Sebeplerini kısaca açıklayınız?

3.5. Araştırmanın Bulguları ve Yorumları

Araştırma katılımcılarından ilk olarak kurumsal itibar kavramının tanımını yapmaları ve itibarlı bir kurum olmanın kendileri için ne ifade ettiğini açıklamaları istenmiştir.

İtibarı, bir kişi, kurum, marka ya da ürün hakkında iyi şeyler söyleyebilmek, “ben güveniyorum sen de güvenebilirsin” diyebilmek ve ona karşı saygı duymak olarak tanımlayan Boyner, “bu güven, saygı ve nihayetinde sevgiye dayanan bağı kurabilen her varlık “itibarlıdır.” Şeklinde açıklamada bulunarak, bu güçlü bağı kurabilen kurumların, her zaman iyi işlerle, belirli bir doğrultuda ilerleyebilen kurumlar olduğunu eklemiştir.

BSH (Bosch, Profilo), kurumsal itibarın, kurumların izlenimi olduğunu ve bu noktada kurumun izleniminin oldukça önemli olduğunu vurgulamıştır. İtibar sahibi bir kurum olmanın sadece bulunduğu sektörün takdirini kazanmakla değil bulunduğu coğrafyanın da takdirini kazanmakla ilgili olduğunu öne sürerek; BSH Türkiye olarak üretime başladıkları ilk günden bu yana dünya çapındaki tüketicilerin ilk tercihi olma motivasyonu ile yol aldıklarını, sorumluluk bilinciyle büyüdüklerini ve doğal kaynaklarımızı korumaya katkıda bulunduklarını aktarmıştır. Teknoloji üreten bir şirket olarak, günlük faaliyetlerinin, bireylerin esenliğine ve içinde bulunulan çevreye ekonomik, toplumsal, kültürel ve çevresel katkılar sağlamasını amaçladıklarını ifade ederek birinci soruya olan yanıtını sonlandırmıştır.

Erensan, itibarın güvenilirlik anlamına geldiğini aktarmıştır. Kurumlar için itibarın, başarıları ya da başarısızlıklarında doğrudan etkiye sahip olduğunu ve rekabet avantajı sağladığını eklemiştir. İtibarın, kurumun bulunduğu sektörde sözünün geçmesini sağladığını ifade etmiştir.

Ford; kurumsal itibarın marka iletişiminin öncelikli konularından olduğunu öne sürerek, kurumun paydaşları tarafından nasıl algılandığı, paydaşlarla arada kurulan rasyonel ve duygusal bağlar olarak tanımlanabileceğini ifade etmiştir. Şeffaflığının, ürün ve hizmet kalitesinin, müşteri memnuniyetinin, çalışanlara verilen değerin ve çevreye olan duyarlılığın, itibarın oluşmasında etkili olduğunu aktarmış,

uzun vadeli planlamalar ve iyi kurgulanmış çalışmalar sonucu sağlam bir kurumsal itibar oluşturma nın mümkün olduğunu eklemiştir. İkili insan ilişkilerinde olduğu gibi kurumsal ilişkilerde de dengelerin narin ve her daim hassasiyetle yaklaşılması gereken bir unsur olduğunu unutmamak gerektiğini ifade ederek itibarlı bir kurum olmanın onur verici bir merteye olmakla beraber tüm paydaşlara karşı üstlenilmesi gereken bir sorumluluk olduğunu vurgulamıştır.

Koç; insan eliyle yaratılan sorunlar karşısında, pek çok paydaş gibi ticari kurumların da büyük bir sorumluluğu olduğu görüşü ve değişen sorumluluk tanımlarıyla, kurumsal itibarda da bir paradigma değişimi yaşandığını ifade etmiştir. Sosyal medyanın yarattığı hesap sorma gücünün bu değişimi tetikleyen en önemli unsur olduğunu vurgulamış; bugünün tüketicilerinin beklentisinin, kurumların toplumsal sorunlarla ilgili elini taşın altına koyması yönünde olduğunu eklemiştir. Kurumsal itibarın, bugün “kurumun toplum üzerinde yarattığı etki” haline geldiğini ve itibarlı bir kurumun, toplumda sürdürülebilir olumlu etkiler sağlayan, iş modellerini tüm paydaşların refahı üzerinden şekillendiren kurumlar olarak tanımlanabileceğini aktarmıştır.

LCW; kurumsal itibarın kurumların başarısında büyük öneme sahip olduğunu aktarmış, kurumların paydaşları nezdinde nasıl algılandığını ifade eden değerler bütünü olarak tanımlanabileceğini eklemiştir. İtibarlı bir kurum olmanın; tüm iş süreçlerinde hesap verebilir olmayı, çevreye karşı duyarlı olmayı, şeffaf ve tüm paydaşlarına karşı etik değerler çerçevesinde, istikrarlı bir duruş sergilemeyi ifade ettiğini açıklamıştır.

Sabancı; kurumsal itibar kavramının firmanın toplum üzerinde yarattığı etki olarak tanımlanabileceğini aktarmış, toplumdan kastedilenin sadece halk değil, kurumun iletişimde bulunduğu paydaşlar, çalışanlar ve tüm müşteriler olarak düşünülebileceğini eklemiştir. İtibarlı bir kurum olmanın, toplum nezdinde saygıdeğer, samimi, çevreye saygılı, topluma saygılı, toplum tarafından önemsenen değerlere saygı duyan ve bu değerler doğrultusunda çalışan bir kurum olarak düşünülebileceğini ifade etmiştir.

Samsung; itibar kavramının bir kurumun sahip olduğu en önemli varlıklarından biri olduğunu öne sürmüş ve kurumun, müşterilerinden yatırımcılarına kadar,

faaliyetleri/hizmetleri ile dokunduğu herkeste oluşturduğu duygusal tepki olduğunu açıklamıştır. Olumlu itibara sahip bir kurum olmanın kendileri için topluma, müşterilerine ve yatırımcılarına güven vererek, değer oluşturmayı ifade ettiğini aktarmıştır.

Vestel; kurumsal itibarın, markaların-kurumların, tüketici nezdindeki uzun vadeli algısı olduğunu ifade etmiş, itibarlı bir kurumun; çalışanına, sektörüne, çevresine ve kamuoyuna faydalı, marka-pazarlama-iletişim süreçlerini etik kodlarla oluşturan şeffaf yapıda olan kurum demek olduğunu aktarmıştır.

Birinci soruya verilen cevaplar incelendiğinde; kurumların, kurumsal itibar kavramını tanımlarken belirli ortak ifadeler kullandığı görülmüştür. Bu ifadeler; içinde bulunulan çevreye saygı, şeffaflık, duygusal tepki, faydalı girişimler, istikrar, kalite, memnuniyet, güven, başarı, değer ifadeleridir. Her bir kurum, içinde bulunulan çevreye saygı duyarak ilerlemenin önemini vurgularken, kurumun sadece kendisini değil paydaşlarını da aynı ölçüde düşünmesinin önemini de dile getirmiştir. Bu noktada verilen cevaplar çerçevesinde, istikrarlı olmanın ve şeffaf iletişim stratejisini benimseyerek hareket etmenin, kurumsal itibar için önemi de dikkat çekmektedir. Söz konusu kurumların, kurumsal itibarı, uzun dönemli ve istikrarlı çalışmalar sonucunda oluşan değer olarak ifade ettiği söylenebilir.

İkinci soruda katılımcılara, olumlu itibar algısı oluşturmak için kurumların uygulaması gereken adımlar sorularak, katılımcılardan kurumsal itibar bileşenleri hakkındaki yorumlarının alınması amaçlanmıştır.

Boyner ikinci sorunun cevabı olarak pek çok köklü kurumun bu dönemde hayatı ve dünyayı yeniden yorumladığını vurgulamış, farklı çözümler bulmanın, dünyaya ve doğaya karşı sorumlulukları gözden geçirmenin önemli olduğunu ifade etmiştir. İtibar kavramının her zaman “güven ve saygı” kavramlarıyla birlikte düşünüldüğünü vurgulayarak, itibarın iyi, doğru ve güzel olanı yapmaya; iyi, doğru ve güzel eylemlerde bulunmaya dayandığını açıklamıştır.

BSH (Bosch, Profilo); hangi sektörde olursa olsun bir şirketin itibar sahibi olabilmesi için ilk olarak ürün ve hizmet kalitesinin belirli standartların üzerinde

olması gerektiğini vurgulamıştır. Ürün ve hizmet kalitesi ile tüketicisinin beklentisini karşılayamayan şirketlerin itibar oluşturabilmesinin çok zor bir durum olduğunu ekleyerek; itibar algısı oluşturmak için ürün ve hizmet kalitesinin tek başına yeterli olmadığını da öne sürmüştür. Kurumların dünya üzerinde olumlu etki yaratacak sosyal sorumluluk çalışmaları yapmasının kurumsal itibarı oluşturan en temel bileşenlerden biri olduğunu ifade ederek ikinci soruya olan cevabını sonlandırmıştır.

Erensan; kurumun sunduğu ürün ve hizmet ile farklılık yaratıp ekonomik değer sağladığını ifade ederek, başarılı olmanın, büyümenin ve kârlı olmanın itibar kazanmanın önemli adımlarından biri olduğunu vurgulamış, bunları yaparken etik kurallara uygun hareket edilmesi gerektiğini de eklemiştir. Kurumların sosyal sorumluluk projeleri ve gönüllü işlerde bulunmasının, halkın gözünde firma itibarı açısından büyük öneme sahip olduğunu ifade ederek, itibarın sadece kurum ve müşteri arasında sağlanmadığını, bu kavramın içinde çalışanların, yatırımcıların, tedarikçilerin ve kurumun çevresinin de bulunduğunu eklemiştir.

Ford, araştırmanın ikinci sorusuna yanıt olarak; olumlu bir kurumsal itibar oluşturmak için kısa vadeli planlar yerine, uzun vadeli, tutarlı, ince düşünülmüş ve kapsayıcı planlar yapılması gerektiğini vurgulamıştır. Güncel, şeffaf ve tutarlı bir iletişim diline sahip olmanın önemli olduğunu; zamanı, koşulları iyi anlamının ve bu bağlamda ihtiyaçların, beklentilerin doğru analiz edilerek bir duruş sergilenmesinin gerekliliğini ileri sürmüştür. Kurumun, bu süreçte, tek başına değil çalışanlarını, bayilerini, müşterilerini ve toplumsal olarak bağlı olduğu her bir kişiyi bir bütün olarak değerlendirmesi gerekliliğine dikkat çekmiştir.

Koç, ikinci sorunun cevabında; kurumların, olumlu itibar algısı yaratmak için varlık sebeplerini doğru tanımlaması, dünyanın sorunlarına yenilikçi yöntemler ve iş birlikleri kurarak çözüm getirmesi, bunları yaparken bütün paydaşların ortak refahını gözetmesi ve bu adımlar ile toplumda fayda sağlayacak somut işler ortaya koyması gerektiğini vurgulamıştır.

LCW; kurumun, paydaşlarının desteğini ve güvenini kazanmak için tutarlı davranması gerektiğini, ürün ve hizmetlerinin kaliteli olması, güçlü finansal performansa sahip olarak büyümeye devam etmesi, gerçekleştirilebilir hedefleri

olması, şeffaf bir liderlik anlayışı ile yönetilmesi, çevre bilinci yüksek, toplumsal ihtiyaç ve beklentilere karşı duyarlı olması gerektiğini öne sürmüştür.

Sabancı; olumlu itibar algısı oluşturmak için kurumların kriz yönetimini iyi organize etmesi gerektiğini vurgulamıştır. Kurumun, çalışanlar tarafından sahiplenilmesinin, negatif bir durum karşısında kurumun aldığı tutumun, çevreye ve insana duyarlı geliştirilen politikaların, sosyal sorumluluk projelerinin ve şirket tarafından uygulanan şeffaf ve samimi politikaların en önemli bileşenlerden olduğunu açıklamıştır.

Samsung; günümüz hızlı iletişim ve sosyal medya çağında kurumların artık itibar konusunda daha kırılgan bir zeminde olduğunu ileri sürmüştür. Bu sebeple ekonomik performans kadar sosyal ve çevresel konulara da cevap verebilmenin olumlu itibar oluşumunda önemli bir rol oynadığını açıklamış; şeffaf iletişimin, kurumsal vatandaşlık projelerinde aktif rol oynamanın, müşteri ilişkilerine verilen değerin, markaya yönelik sosyal medya ve farklı mecralardan gelen içeriklere eş zamanlı dönüş sağlayabilmenin, itibar algısı açısından oldukça önemli olduğunu vurgulamıştır. Bu doğrultuda olumlu kurumsal itibarı oluşturan unsurların gündem takibi yapmak, sürdürülebilir sosyal sorumluluk projeleri hayata geçirmek ve toplumun ihtiyaçlarına cevap verebilmek şeklinde özetlenebileceğini açıklamıştır. Samsung Electronics kendi kurumlarının, çalışmalarına, bu hususları dikkate alarak yön verdiklerini eklemiştir. İnovasyon Kampüsü, Solve For Tomorrow gibi devam eden sosyal sorumluluk projelerinin yanında, pandemi ile birlikte 65 yaş üstüne servis hizmeti sağladıkları örneğini vererek ikinci soruya olan yanıtını sonlandırmıştır.

Vestel, ikinci soruya madde madde cevap vermeyi tercih etmiş ve kurumsal itibarı oluşturan bileşenleri; şeffaf olmak, etik olmak, faydalı olmak, proaktif olmak, ürün ve hizmette tüketici odaklı olmak, toplumla ilişkili olmak, erişilebilir olmak, stratejik olmak şeklinde tanımlamıştır.

Kurumların ikinci soruya verdiği cevaplar incelendiğinde, her birinin Fombrun'ın tanımladığı altı bileşen çevresinde cevap verdiği görülmüş, duygusal çekicilik, ürün/hizmet kalitesi, sosyal sorumluluk ve finansal başarı bileşenlerinin ön planda tutulduğu dikkat çekmiştir. Kurumların sosyal sorumluluk projeleri ile

kurumsal itibar arasındaki ilişkiye oldukça fazla önem verdiği görülmüştür. Bu süreçte, kurumlar açısından, inovasyonun da büyük öneme sahip olduğu ifade edilebilir.

Araştırmanın üçüncü sorusunda katılımcılara; kurumsal itibar kavramına önem veren kurumların sahip olduğu avantajların neler olduğu sorulmuş, kurumsal itibar hakkındaki düşünceleri ve kurumsal itibar yönetiminin faydalarına ilişkin bakış açıları araştırılmak istenmiştir.

Boyrer üçüncü soruya yanıt olarak; sürdürülebilirlik ve iş birliği değerlerini ön plana çıkaran, samimi şekilde hayata geçiren kurumların her süreci daha az hasarla atlatacağı; bu durumun ekonomik, finansal verimliliklerine katkı sağlayacağı cevabını vermiştir.

BSH (Bosch, Profilo); kurumsal itibar sahibi olmak adına çeşitli çalışmalar yapan kurumların birçok avantaja sahip olduğunu dile getirmiştir. Kurumun sahip olduğu itibarın, bulunduğu sektördeki durumunu etkilediğini, kurumu sektördeki rekabetin liderlerinden biri konumuna taşıdığını; ürün ve hizmet satışında avantaj yarattığını ileri sürmüştür. Bununla beraber kurumsal itibar sahibi kurumların diğer kurumlara göre insan kaynağı açısından daha avantajlı olduğunu, itibarın potansiyel çalışanları etkilediğini ve kurumda çalışmak için teşvik ettiğini vurulamıştır.

Erensan; kurumsal itibarın müşteri sadakati, çalışan verimliliği ve bağlılığı üzerinde olumlu etkiler sağladığını dile getirmiştir. Kurumsal itibara sahip kurumların daha fazla yatırımcı çektiğini, risk ve krizleri yönetmede daha etkin olduğunu, tedarikçilerinden yapacakları satın almalarda pazarlık güçlerinin bulunduğunu vurgulamıştır.

Ford; günümüz şartlarında tüketicinin sadece kaliteli ürün / hizmet beklentisi içinde olmadığını vurgulayarak, satış öncesi, sırası ve sonrasında güvenebileceği markaları tercih etme eğiliminde olduğunu eklemiştir. Olumlu kurumsal itibarın paydaşlarla güvene dayalı bir ilişki kurulmasını sağladığını açıklamış, bu durumun da itibar yönetimini iyi yapan kurumları, varlıklarını sürdürme açısından bir adım ileriye taşıdığını eklemiştir.

Koç; kurumsal itibar kavramına önem veren kurumların, zamanın ruhunu da okuyabilen kurumlar olduğunu dile getirmiştir. Geçmişten getirdikleri değerlerden vazgeçmeden büyük dalgalar halinde gelen yeni trendleri de kucaklama becerilerinin, kurumları zamanı aşan bir şekilde tercih edilir kıldığını vurgulayarak, itibarını değerleri üzerinden yöneten kurumların, hiçbir dalgalanmadan etkilenmeden, tutarlı bir yönetim anlayışını benimseyebildiğini eklemiştir. Bu durumun da toplumda samimiyet yarattığını, şeffaflık gibi bir kurum için çok değerli kavramlara dokunarak karşılık bulduğunu ifade etmiştir.

LCW; kurumsal itibara önem vermenin, kurumlara pek çok açıdan rekabet avantajı sağladığını ifade etmiştir. Bu avantajların; kurumun finansal değerinin artması, tüketicilerin satın alma eğilimini olumlu etkilemesi, müşteri sadakati sağlaması, çalışan bağlılığını artırması ve yeni yetenekleri kuruma çekerek çalışılmak istenen kurum algısı yaratması, şeklinde sıralanabileceğini eklemiştir.

Sabancı; kurumsal itibarın, markanın müşteri sadakatini artıracak, rekabette büyük avantaj sağlayacağını ifade etmiş, toplumda sadakat ve bilinirliği artıracak, nihayetinde bu durumun satış avantajı olarak döneceğini eklemiştir.

Samsung; itibar kavramına önem veren kurumların, doğal olarak hitap ettikleri kitleler için de sevilen birer markaya dönüştüğünü vurgulamıştır. Bu markaların müşterileri ile güçlü bir bağ da kurduğunu ileri sürerek, ürün ve hizmetlerinin tercih edilmesine katkı sağladığını, kriz dönemlerini daha rahat atlatabilir kıldığını ve nitelikli iş gücünü çektiğini eklemiştir.

Vestel; itibarın, kriz ve olağanüstü hallerde markaların/şirketlerin savunma mekanizması olduğunu ifade etmiştir. Toplumla bağdaşık markalar/kurumların, zor zamanları itibarları ile en az kayıpla atlattığını ekleyerek, itibarın fayda elde etmek için oluşturulmadığını, gerçekten itibarlı bir marka olmak isteniyorsa bu yolculuğa çıkıldığını dile getirmiştir. İtibarın üç-beş sene gibi kısa sürelerde oluşturulmadığını ifade ederek, itibar yönetiminin, içten dışa tüm marka/kurum ekosistemini ilgilendiren bir süreç olduğunu eklemiş, sadece sektörel sosyal sorumluluk projeleri ile itibarın oluşturulmadığını açıklamıştır.

Kurumların üçüncü soruya verdiği cevaplar değerlendirildiğinde, itibar kavramının akademik literatürde tanımlanan karşılığının, net olarak pratikte de yer bulduğu açıkça görülmektedir. Kurumlar yanıtlarlarında genel olarak, itibara sahip olan kurumların; iç ve dış paydaşları ile ilişkilerinin çok daha kuvvetli olduğunu, kriz ve stres dönemlerini atlatmakta diğer kurumlara göre avantajlı olduğunu, nihai hedef olan ürün/hizmet satışı konusunda rekabet avantajına sahip olduğunu ve müşteri sadakati konusunda başarılı olduğunu ifade etmiştir.

Araştırmanın dördüncü sorusunda katılımcılara; itibar riski haritalarını düzenli olarak tanımlayıp tanımlamadıkları ve Türkiye'nin itibarlı kurumları arasındaki yerlerini korumak için ne gibi çalışmalarda bulundukları sorulmuştur. Sorunun amacı itibara sahip olmanın kısa vadeli çalışmalarla elde edilip edilmeyeceğini araştırmak, itibar yönetimi sürecinin devamlılığını sorgulamaktır.

Boyner; normale dönme ve güvende olma ihtiyacının müşterileri hizmet alacağına kesin inandığı firmalara yönlendirdiğini ifade ederek, güçlü ve köklü firmalara, markalara güvenin arttığını eklemiştir. Ekonomik açıdan sıkıntılı bir dönemde, sağlık kaygıları ve güven ihtiyacı nedeniyle fiyat-fayda algısında değişiklikler yaşandığını aktararak, sosyal duyarlılığı, toplumsal sorumluluğu ve sürdürülebilirlik yaklaşımı güçlü markalar için, içinde bulunulan pandemi döneminin fırsat olduğunu ifade etmiştir. Boyner olarak yıllardır sürdürdükleri çalışmalarına devam ederken, inovatif çözümler geliştirerek ve hızlı aksiyonlar alarak riskli zamanları başarı ile atlattıklarını iletmiştir. Özellikle bu dönemde yapılması gereken en önemli hareketin, yaratılan olumlu algıya yakışan, doğru ve hızlı kararlar almak olduğunu ileri sürerek, geriye dönüp bakıldığında kendilerinin bunu başarabildiklerini ifade etmiştir.

BSH (Bosch, Profilo); itibar riski haritalarını düzenli olarak tanımladıklarını ifade etmiştir. BSH'de tüketicilerinin, en önemli öncelikleri olduğunu aktararak, hedeflerinin dünyanın dört bir yanındaki tüketiciler için evlerindeki yaşam kalitesini artıran yenilikçi ürünler geliştirerek, onların ihtiyaçlarını karşılamak ve gelişmeler ile öncü olmak olduğunu eklemiştir. Ürün geliştirme çalışmalarında kullanıcı odaklı bir yaklaşım ile ilerlediklerini vurgulamıştır. Tasarımcı ve mühendislerinin sayesinde

tüketicilerin beklenti ve istekleri doğrultusunda şekillenen, daha iyi bir yaşam kalitesi sağlayan, çevreye uyumlu yenilikler ortaya çıkardıklarını ileri sürmüştür.

BSH olarak ayrıca, dünya üzerinde olumlu bir etki yaratmanın hem şirket hem de gelecek kuşaklar için taşıdığı önemin farkında olduklarını ifade ederek gezegenimizi ve insanların yaşamını kendi faaliyetleri ile daha iyi hale getirmek için çalıştıklarını aktarmıştır. Teknoloji üreten bir şirket olarak, çalışmalarının içinde bulunduğumuz çevreye faydalar sağlamasını amaçladıklarını ileri sürerek, tüm bu amaçlar doğrultusunda daha az atık üretmek ve atıklarımızı kaynağında ayırarak tekrar kullanmak üzere çalışmalar gerçekleştirdiklerini iletmiş, doğal kaynakları korumak ve sürdürülebilir hayatı desteklemek amacıyla sosyal sorumluluk çalışmaları gerçekleştirdiklerini eklemiştir.

Tiyatronun gücünden faydalanmayı amaçlayan Bosch markaları ile Çevre Çocuk Tiyatrosu projesi kapsamında çevreye duyarlı nesiller yetiştirilmesine katkı sağladıklarını, Makers Of Tomorrow yani Geleceği Kodlayanlar projesiyle de çocuklarımızın çağın gerekliliği olan teknoloji okuryazarlığı konusunda yetkinlik kazanmalarına destek vermeyi hedeflediklerini aktarmıştır.

Tüm bu çalışmaları sadece kurumsal itibarı korumak adına değil, dünyaya değer katmak adına gerçekleştirdiklerini ifade etmiştir. Çünkü başarılı, itibarlı ve beğenilen bir şirket olmanın en önemli şartlarından birinin, toplumsal sorumlulukların duyarlılığını taşımak olduğunun bilincinde olduklarını aktararak dördüncü soruya olan yanıtını sonlandırmıştır.

Erensan; itibarlı kurum olmanın tek yönde başarıyla sağlanmadığını ifade ederek, itibarlı kurum olmanın; çalışanların kurum sevgisi ve aidiyetinden, tedarikçi ilişkilerine, kurum çevresine, yapılan işin kalitesine kadar geniş yelpazede başarı gerektirdiğini, kendilerinin de çalışmalarını bu yönde devam ettirdiklerini vurgulamıştır.

Ford; Türkiye'nin itibarlı kurumları arasında yer almalarının, iç ve dış paydaşları ile kurdukları güven temelli, şeffaf iletişimin bir sonucu olduğunu ifade etmiş, bu iletişimi doğru bilgi akışı sağlayarak, tutarlı ve anlaşılır bir tutumla

sürdürdüklerini eklemiştir. Kendilerini geliştirmek için sadece olumlu geri bildirimleri değil negatif eleştirileri de değerlendirdiklerini, olası riskleri saptayarak, paydaşlarının faydasını gözetip uzun soluklu ve sürdürülebilir iletişim stratejileri oluşturduklarını vurgulamış; kurumun kendi yapısı, sektör dinamikleri ve etki alanı kapsamında hazırladıkları risk haritasını güncel şartlara, yeniliklere ve gelişmelere göre güncellediklerini aktarmıştır.

Koç Holding bazı kurumsal bilgilerin, kurum dışına verilmesini uygun bulmayarak ve yoğun bir dönemde olmaları sebebiyle bütün soruları cevaplayamayacaklarını ifade ederek dördüncü soruyu cevaplamamayı uygun bulmuştur.

LCW; rakamsal verilerle açıklanamıyor olsa da itibar yönetiminin şirket değerleri arasında öncelikli sırada yer aldığını ifade ederek yasal ve etik değerler çerçevesinde faaliyetlerini sürdüren, toplumsal sorunlara karşı duyarlı, sosyal sorumluluğu içselleştirmiş, paydaşları nezdinde güvenilirlik algısı yüksek bir kurum olarak, çalışmalarını risk yönetim müdürlüklerinin liderliğinde sürdürdüklerini eklemiştir. Risklerin belirlenmesinin, analiz edilmesinin, tedbirler alınmasının ve bu kriterler göz önünde bulundurularak politika/prosedürlerin uygulanmasının risk haritalarının ana çatısını oluşturduğunu açıklamıştır.

Sabancı, dördüncü sorunun yanıtı olarak; düzenli olarak kurumsal itibar araştırması yapıp, çıktıları üzerinde çalıştıklarını ifade etmiş, itibar riskini net bir şekilde belirleyip buna ilişkin kriz planları ve senaryolarını hazır tuttuklarını eklemiştir.

Samsung; hızla değişen bir dünya içerisinde olduğumuzu vurgulayarak, teknoloji sayesinde her konuda değişimin büyük bir ivme ile yaşandığını ifade etmiştir. Bu nedenle oluşan yeni trendleri de dikkate alarak itibar riski haritalarının düzenli olarak tanımlaması gerektiğini vurgulayarak; Samsung'un global bir marka olup sadece teknoloji alanında değil aynı zamanda itibar algısı konusunda da büyük bir deneyim ve bilgi birikimine sahip olduğunu eklemiştir. Samsung Electronics Türkiye olarak kendilerinin bu gücü arkalarına alarak ürün ve hizmetleri ile insanların yaşamlarını hiç olmadığı kadar kolaylaştırdıklarını, küresel kurumsal vatandaşlık

vizyonu kapsamında hayata geçirdikleri sosyal sorumluluk projeleriyle de topluma değer kattıklarını dile getirmiştir. Yanıtın ardından Samsung'un sosyal sorumluluk çalışmalarından bazılarını eklemeyi tercih etmiş ve projelerini eklemiştir.

“Siber Zorba Olma, Farkına Var” Projesi: 2017 yılında Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu (BTK) iş birliği ile çocuklara ve gençlere zarar verebilen siber zorbalığın ne olduğu ve yol açabileceği zararlar konusunda “Siber Zorba Olma!” hareketini başlattıklarını ifade ederek; yaklaşık üç yıldır devam eden projede gençlerin teknolojiyi kullanırken potansiyel zararlarını en aza indirmeyi amaçladıklarını dile getirmiştir. “Siber Zorba Olma, Farkına Var” hareketi kapsamında, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı İstanbul ve Ankara illerinin milli eğitim müdürlükleri ile 173 kurumdan 211 öğretmene eğitim verdiklerini ifade etmiştir.

“İnterneti Tadında Kullan” projesi ile internetin sorumlu kullanımına yönelik farkındalık yarattıklarını ifade etmiş, dijital iletişim ile “Hayatı Kaçırma”, “Ekransız Ebeveynlik”, “Siber Zorba Olma” mesajlarını paylaşarak toplumu bu konularda bilinçlendirdiklerini eklemiştir.

2017 yılında başlattıkları “Ses Getirenler” projesi ile 0-5 yaş aralığındaki işitme engelli çocukların gelişimlerini sürdürebilmeleri için mümkün olan en erken yaşta bakım almaları noktasında ailelerin bilinçlenmesi için destek ve eğitim verilmesini sağladıklarını açıklamıştır.

Vestel; Türkiye gibi gündemi ve yaşamsal kodları sürekli olarak değişiklik gösteren bir ülkede sık sık risk haritasının yenilenmesi gerekliliğini vurgulayarak; risk analizleri ve çevresel gözlemlerin sıklıkla değerlendirilmesi gerektiği yanıtını vermiştir. Algı ve itibar araştırmaları ile yeni gündeme göre marka itibarının ölçümlenebilir olduğunu ekleyerek, paydaş analizleri ve ilişkilerinin de güncellenmesi gerektiğini ifade etmiştir.

Katılımcıların dördüncü soruya verdiği cevaplar incelendiğinde; itibar yönetimi sürecinin bir sonu olmadığı, olumlu itibar algısını dinamik tutmak için sürekli olarak çalışmalar yapıldığı görülmüştür. Bazı kurumlar itibarlarını korumak adına, müşteri ilişkilerini, ürün/hizmet kalitesini ön planda tutarken bazı kurumların da bu

değeri sosyal sorumluluk projeleri ile özdeşleştirdikleri dikkat çekmiştir. Türkiye'nin en itibarlı kurumları arasında yer alan söz konusu on kurumun da itibarlarının tesadüf olmadığı, olumlu itibar algısının arkasında yoğun çalışmaların bulunduğu oldukça açık bir şekilde görülmüştür.

Beşinci soruda katılımcılara, Türkiye'de kurumsal itibar kavramına verilen önem hakkındaki düşünceleri sorularak, kurumlar nezdinde, kurumsal itibar yönetim çalışmalarının ülkemizdeki boyutu araştırılmak istenmiştir.

Boynert; kurumsal itibarı sağlamanın, hızla değişen dünya dinamikleri göz önüne alındığında oldukça zor olduğunu ifade etmiştir. Bunu sürdürülebilir bir hale getirmenin ise, özellikle krizlerin sıklıkla yaşandığı ülkelerde, kurumların zorlandığı en büyük konulardan biri olduğunu aktararak, bunu başarabilen kurumların, karşı karşıya geldikleri olağanüstü durumları daha kolay bir şekilde atlatabildiğini eklemiştir. Dolayısıyla bu kavrama yeterince önem vermemenin Türkiye gibi ülkeler için pek gerçekçi görünmediğini ifade etmiş, aksi durumlarda, kurumların risklere hazır olmadığı, savunmasız kaldığı ve hatta önemli ölçüde sorun yaşadığını eklemiştir.

BSH (Bosch, Profilo); Türkiye'de kurumsal iletişim ve kurumsal itibarın, birkaç büyük şirket dışında, çok iyi anlaşıldığını ve yeterli önemin verildiğini düşünmediklerini aktarmıştır. Kurumsal itibarın PR ile karıştırıldığını ve sadece kriz dönemlerinde şirketlerin aklına geldiğini ifade etmiştir.

Erensan; Türkiye'de kurumsal itibar kavramına yeterince önem verilmediğini ifade etmiş, ülkemizde kurumsal itibara değer veren birçok yapı, firma olmasına rağmen, önem vermeyen kurumların da çokluğundan bahsetmiştir. Bu durumun yapılan işlerin kalitesi, çalışanların verimliliği, kurum sevgisi ve tedarikçi ilişkilerinden de rahatlıkla anlaşılabileceğini eklemiştir.

Ford; kurumların, itibar kavramının, rekabette kalabilmek ve varlıklarını sürdürebilmek için kritik bir öneme sahip olduğunu her geçen gün daha çok fark ettiğini ifade etmiş, bu sebeple kurumsal itibar çalışmalarının, kurumların öncelik sırasında üst sıralara çıkmaya başladığını aktarmıştır.

Koç; kurumsal itibara verilen değerin Türkiye’de giderek arttığını aktarmış, tüketicinin pasif bir paydaş olmaktan çıkmasının bunda çok büyük bir etken olduğunu ifade etmiştir.

LCW; değişen dünya düzeni, teknolojik gelişmeler ve küreselleşme ile birlikte tüketici davranışlarının farklı noktalara evrildiğini aktararak, artık tüketicilerin markalardan sadece iyi ürünler üretmesini değil aynı zamanda güvenilir, şeffaf, toplumsal sorunlara ve çevreye karşı duyarlı, paydaşlarına karşı etik davranışlar sergilemesini de beklediğini ifade etmiştir. Tüm bu sebeplerle kurumsal itibarın, kurumların varlıklarını sürdürebilmesi için stratejik bir önem taşıdığını ve giderek daha çok kurumun öncelikli konuları arasında yer aldığını vurgulamıştır.

Sabancı; Türkiye’de kurumsal itibar kavramına yeterince önem verilmediğini, kurumsal itibar yönetimine daha profesyonel şekilde yaklaşılarak, markaların ve şirketlerin düzenli kurumsal itibar araştırmalarını yaptırması gerektiğini ifade etmiştir. Türkiye genelinde belli başlı şirketler hariç itibar yönetimine, finansal sıkıntılar sebebi ile çok vakit ayrılmadığını aktarmıştır.

Samsung; Son yıllarda birçok şirketin bu konuda çalışan kurumsal iletişim ekiplerinin varlığını vurgulamış, itibarın sürdürülebilirliğine yönelik birçok sponsorluk ve kurumsal sorumluluk faaliyetlerinin gerçekleştirildiğini eklemiştir. Ancak kurumsal itibarın sadece bu çalışmalarla sınırlı tutulmaması gerektiğini ifade ederek, bu kavramın çok daha genel bir stratejinin uygulanmasını gerekli kıldığını aktarmıştır. Kurumsal itibar konusunun bir bacağına da kriz iletişimi olduğunu ileri sürerek, çoğu kurumun kriz ile karşılaşınca kadar ilgili senaryoları hazırlamadığını ifade etmiştir. Ülkemizde kurumsal itibar kavramının bütüncül bir yaklaşımla ele alınıp konuyla ilgili projeler üzerinde reaktif ve proaktif bir şekilde çalışılması gerekliliğini vurgulamıştır.

Vestel; kurumsal itibar kavramının Türkiye’de yeterince önemli olduğunu, internetle birlikte iletişim imkânlarının çoğalması, insanların kolayca markalara erişebiliyor, haklarında konuşabiliyor ve kurumlara yönelik düşüncelerini geniş kitlelere ulaştırabiliyor olması sebebiyle önem verilmesi gereken bir kavram olduğunu ifade etmiştir.

Katılımcıların beşinci soruya verdikleri cevaplar değerlendirildiğinde, Türkiye’de kurumsal itibar yönetimi kavramının henüz tam anlamıyla karşılık bulmadığı ancak bu konuda bilinçlenmenin hızla ilerlediği görülmüştür. Söz konusu kurumların her biri kurumsal itibar yönetimlerini gerçekleştiren, başarılı kurumlardır ancak diğer kurumlara yönelik izlenimleri; itibar yönetiminin sadece kriz dönemlerinde akıllara geldiği, bütçe sıkıntısı dolayısı ile iletişim yönetiminin profesyonellere bırakılmadığı, kavramın sadece bir bileşenin değerlendirildiği, bütüncül olarak ele alınmakta zorlanıldığı yönündedir.

Altıncı soruda, kriz ve kriz yönetimi ile ilgi sorulara geçilmiş ve katılımcılara; krizlerin kurumlarda yarattığı etkiyi nasıl tanımladıkları sorularak, kriz dönemleri hakkındaki genel düşünceleri değerlendirilmek istenmiştir.

Boyner; krizlerin kimi zaman kurumları, savunmasız bir anında yakalayabildiğini, kimi zaman da önceden sinyallerini vermeye başladığını ifade etmiştir. Kurumların krizleri en iyi şekilde yönetebilmek adına kısa, orta ve uzun vadeli birçok kriz planı hazırladığını, ancak bazen hazırlıkların da yetersiz kalabildiğini eklemiştir. Pandeminin, tüm kurumların başa çıkması gereken global bir kriz haline geldiğini aktararak, beklenmedik şekilde gerçekleşen bu krizin, farklı yeni krizlere de sebep olduğunu ileri sürmüştür. Tüm kurumların, planlarını yeniden gözden geçirmek ve inovatif çözümler üretmek zorunda kaldığını aktarmış, uzun vadeli planların yerini, çok daha kısa vadeli planların aldığını ifade etmiştir. Değişime ayak uyduran ve hızlı aksiyon alan kurumların krizden en az etkilenmeyi başaran kurumlar olduğunu ileri sürerek, bir krizin kurumda yarattığı etkiyi düşünürken dış koşulların yanı sıra, kurumun beceri ve deneyiminin de göz önüne alması gerektiğini eklemiştir.

BSH (Bosch, Profilo); krizlerin, aniden ortaya çıkması sebebi ile belirli etkileri ve tehditleri beraberinde getirdiğini ileri sürerek, kriz durumlarının ilk olarak kurumların itibarlarını olumsuz etkilediğini aktarmıştır. Bu duruma bağlı olarak kurum içerisinde rutin işleyişin zorlaştığını, kontrolü kaybetme hissinin ve baskının arttığını ifade etmiştir. Kriz döneminde iletişimi yönetmenin güçleştiğini ileri sürerek, iletişimi doğru yönetemeyen kurumların itibar kaybının yanında finansal olarak da kayıplar yaşadığını eklemiştir.

Erensan; kurumsal itibara sahip kuruluşların, risk ve kriz yönetiminde daha başarılı olduğunu ifade ederek, 2020 yılında pandemi krizinden etkilenmeyen bir kurumun kalmadığını eklemiştir. Özellikle bu dönemde iyi bir itibarın, seçimden çok, gereklilik haline geldiğini ileri sürmüştür. Bu tür krizleri iyi yönetemeyen kurumların itibarları ile birlikte bütün varlıklarını yitirdiği yönünde birçok örneğin bulunduğunu aktarmış, krizleri iyi yönetemeyen kurumların itibarlarının zarar gördüğünü ve güvenilirliğinin azaldığını eklemiştir. Bu durumun, kurumun yöneticisinden çalışanına ve etrafında bulundurduğu bütün iş ortaklarına zarar verdiğini aktarmıştır.

Ford; kurumların kendi yapısını, bulunduğu sektörü, faaliyet gösterdiği çevreyi ve hizmet kapsamını dikkate alarak kendilerine özgü risk analizleri yapması ve kriz yönetimi çalışmaları gerçekleştirmesi gerektiğini ifade etmiştir. İyi yönetilemeyen bir krizin uzun planlamalar ve çalışmalarla oluşturulan itibarın zedelenmesine, daha kötüsü çok kısa sürede yitirilmesine neden olabileceğini eklemiştir. Paydaşların olumlu algısını kaybetmenin duygusal bağların zedelenmesiyle birlikte finansal kayıplarla da sonuçlanabileceğini aktararak cevabını sonlandırmıştır.

Koç; krizlerin kurumlarda yarattığı etkinin, her krizin kendi dinamiklerine göre değişiklik gösterebildiğini ifade etmiş, bu nedenle krizleri hem niteliklerine hem de içerik niceliklerine göre beş seviyede ele aldıklarını eklemiştir. Birinci derece olarak nitelendirilen, en düşük etkiyi yaratacak türde krizlerin kurumsal imaja herhangi bir etkileri olmayabileceği gibi, beşinci seviye olarak kategorilendirilen yüksek derecedeki krizlerin kurumsal imajın doğrudan zedelenmesine veya finansal varlıkların zarar görmesine neden olabildiğini aktarmıştır.

LCW; kriz yönetiminin planlı yürütülmesi gereken bir süreç olduğunu ifade ederek, krizlerin bir anda büyüdüğü ve hızlı hareket ettiği için doğru yönetilmezse kurumların imajını zedeleyeceğini, paydaşları ile iletişimine zarar vereceğini ve hatta kurumun çöküşüne sebep olabileceğini eklemiştir. Bu nedenle, kriz öncesinde, kriz yönetim planı hazırlanması ve krizin en az hasarla atlatılabilmesi için izlenecek yolun belirlenmesinin çok büyük önem taşıdığını aktarmıştır.

Sabancı; kurumsal krizlerin küçük ve büyük çaplı olarak ikiye ayrılabilceğini, küçük çaplı krizlerde şirketin genel işleyişine engel olacak bir durum olmasa da daha

büyük çaplı krizlerin olağan akışı bozacak ve kaosa sürükleyecek krizler olarak tanımlanabileceğini ifade etmiş, kimi zaman büyük krizlerin şirketlerin varlığını tehdit edebileceğini aktarmıştır.

Samsung; krizlerin şirketlere sadece maddi değil manevi anlamda da büyük zararlar verebildiğini aktarmış, bu zararları atlatabilmek ve hatta bu zararlarla hiç karşılaşmamak için kriz senaryolarını önceden ilgili birimlerle çalışmanın ve hazırlıklı olmanın önemli olduğunu ifade etmiştir.

Vestel; krizlerin hazırlıksız markaları/kurumları kriz ve olağanüstü hallerde genel işleyişi bozacak derecede etkilediğini ifade etmiş, önemli olanın kriz meydana gelmeden bu senaryolara hazırlıklı olmak, aksiyon planları ve kararları hazır tutmak olduğunu eklemiştir. Kriz zamanı karar verilemeyeceğini, öncesinde verilen kararların sistematik bir şekilde uygulanması gerektiğini ileri sürmüştür.

Katılımcıların altıncı soruya verdiği yanıtlar değerlendirildiğinde; kriz öncesi dönemde yönetime ve planlamaya son derece önem verildiği, kurumlar tarafından kriz anları değil de kriz öncesi dönem yönetiminin daha çok vurgulandığı dikkat çekmiştir. Kurumlar kriz kelimesini, büyük oranda itibar kaybı kaygısı ile cevaplamış ve itibar yönetimine vurgu yapmıştır. Kurumlar nezdinde krizin getireceği olası maddi kayıpların, itibar kaybından daha çok önemsenmediği yani kurumların itibarlarını, ekonomilerinden önce değerlendirdiği açıkça görülmüştür.

Yedinci soruda katılımcılara; olası bir krize nasıl hazırlandıkları, krizden korunmak için ne gibi önlemler aldıkları sorularak, kriz öncesi dönem hazırlıklarının değerlendirilmesi, itibarlı kurumların bu süreçte attığı adımların izlenmesi amaçlanmıştır.

Boyner; olası krizlere karşı planlar hazırladıklarını, çeşitli önlemler aldıklarını ifade etmiştir. Bir kurumun kriz anındaki en büyük yardımcısının kurumsal itibarı olduğunu vurgulayarak, bunun için krize karşı somut planlamalar yapılırsa da kurumsal itibarı koruyabilmenin, kriz karşısında önemli bir katkı sağladığını eklemiştir. Burada müşterilerin, çalışanların, paydaşların ve etkileşim içerisinde olunan herkesin güvenini sürdürülebilir hale getirmenin önemini aktarmıştır. Sorumluluklarını yerine

getirmenin, değerleri doğrultusunda yola devam edebilmenin ve “iyi işler” yapmanın, karşılaşılan zorluklarla mücadele etme yetilerini güçlendirdiğini ifade etmiştir. Dolayısıyla her kurumun bir gün krizle karşı karşıya gelebileceğini, fakat bunun gelip geçici bir durum olması için, kurumda hangi önlemlerin, ne derece alındığının önemli olduğunu belirtmiştir.

BSH (Bosch, Profilo); her büyük şirket gibi BSH’ın da kriz planı olduğunu ifade etmiş, bu planda oluşabilecek ani ve olası krizleri kategorize ettiklerini belirtmiş, kategorize edilen bu krizlerden herhangi birinin yaşanması durumunda ise oluşturulan kriz senaryolarını uyguladıklarını aktarmıştır.

Erensan; tüm büyük yapılarda olduğu gibi kriz eylem planları üzerine çalıştıklarını, kriz eylem planları sayesinde olası krizlere hazırlıklı olduklarını ifade etmiştir.

Ford; oluşturulan itibarı ileriye taşımak, korumak ve yönetmenin stratejik bir yaklaşım gerektirdiğini ifade ederek, güncel gelişmeleri takip etmenin ve olası riskleri önceden analiz etmenin önem taşıdığını belirtmiştir. Ford olarak, her yeni durum karşısında risk faktörlerini tanımlayıp, krize yol açabilecek durumları saptayarak potansiyel olumsuzlukları daha krize dönüşmeden çözüme ulaştırmayı hedeflediklerini aktarmıştır. 60 yıllık tecrübeleri doğrultusunda yürütölen kriz yönetimi planlarının yanında karşılaşılan her durumu kendine özgü koşulları ve sonuçlarına göre değerlendirip stratejilerini güçlendirdiklerini belirtmiştir.

Koç; proaktif olarak risk süreçlerini yönetmeye, krize neden olabilecek konuları önceden tespit ederek gerekli önlemleri almaya ve hazırlıklı olmaya büyük önem verdiklerini ifade ederek, risk analizi için gerek konvansiyonel medya gerekse dijital ve sosyal medyada gündemin yakından takibini ve etkili, sürdürülebilir dinleme şeklini en kritik unsurlar olarak gördüklerini eklemiştir. Kriz yönetiminde, Koç kurumsal markası iletişim yaklaşımına uygun davranış şeklini koruduklarını aktararak, hangi durumda, kim tarafından, hangi mecrada açıkça ne yazılacağı ve/veya yayınlanacağını ortak akıl geliştirerek kriz yönetim akışı çerçevesinde belirlediklerini aktarmış, kriz yönetiminde, Koç kurumsal markasının değerlerini korumanın öncelikleri olduğunu ifade etmiştir. Kontrol dışında gelişen olaylar, internetteki

yorumlar, yazılar, hızla yayılan ifadeler, iddialar ve paylaşımlarla karşılaşıldığında önceden hazırlıklı olmanın; krizin oluşumunu ya da büyümesini engellemede ve bazı durumlarda krizi fırsata çevirmede kullanılabilecek en önemli avantajlar olduğunu aktarmıştır.

LCW; öncelikle kriz yaratacak konu başlıkları için risk analizi yaptıklarını ve potansiyel riskleri saptadıklarını ifade etmiş, akabinde belirlenen risk durumları doğrultusunda eylem planlarını hazırladıklarını ve belirli aralıklarla güncellediklerini eklemiştir. Bununla birlikte hazırlanan her kriz senaryosuna bağlı olarak ilgili birim ve kişileri olası kriz durumunda nasıl bir yol izleneceği konusunda bilgilendirdiklerini belirtmiştir.

Sabancı; olası krizler için öngörülü olmak adına kriz senaryolarını hazırladıklarını ve kriz senaryolarına yönelik alınacak aksiyonları belirlediklerini ifade etmiş, krize dönüşebilecek durumlar için sıkı bir gündem takibi yapıp, planlamalar gerçekleştirdiklerini, kriz sözcülerini ve kriz ekibini sürekli hazır bulundurduklarını eklemiştir.

Samsung; olası kriz senaryoları için oluşturulan bir rehber ve muhtemel senaryolar üzerinde çalışarak bu rehberi sürekli güncel tutan bir kriz yönetim ekibinin varlığını vurgulamış, bu rehberde, ortaya çıkabilecek tüm krizlere karşı, kimin hangi rolü üstleneceği ve neler yapacağı, hangi aksiyonların alınacağı gibi birçok konunun net bir şekilde belirli olduğunu ifade etmiştir.

Vestel; ekonomik, çevresel, toplumsal ve ürün-servis, lider odaklı oluşabilecek durumlara karşı kriz senaryoları hazırlayıp buna uygun aksiyon planlarını hazır bulundurduklarını ifade ederek, krizden korunma diye bir durumun söz konusu olmadığını önemli olanın krize hazır olmak olduğunu eklemiştir.

Katılımcıların yedinci soruya verdiği cevaplar değerlendirildiğinde; her bir kurumun kriz planı oluşturduğu ve kriz senaryolarına hazırlıklı olduğu dikkat çekmiştir. Kurumlar, kurumsal itibar kavramını, krizden koruyucu bir kavram olarak gördüklerini ve tek başına krize hazırlıklı olmanın yetmediğini, krizlerden korunabilmek adına birçok bileşenin bir arada yönetilmesi gerektiğini açıkça ifade

etmiştir. Kriz öncesi dönem ve kriz yönetimi ile ilgili dikkat çeken bir diğer nokta ise kurumların sosyal medya ve dijital alanlarla ilgili kaygıları olmuştur; süreç, kurumlar nezdinde, sürekli bir gündem takibi ve dijital itibar yönetimini zorunlu kılmaktadır.

Sekizinci soruda katılımcılara; yaşanan kriz dönemlerinin medyada/hedef kitlede yarattığı algıyı nasıl tanımladıkları ve kriz sonrası dönemde itibarı onarmak adına hangi adımları attıkları sorularak; itibarlı kurumların kriz sonrası dönemde itibar kaybını önlemek adına uyguladıkları stratejilerin incelenmesi amaçlanmıştır.

Boynar; krizlerin etkileri ve gerçekleştiği dönemin kendi içinde değerlendirilmesi gerektiğini ifade etmiş, hedef kitlede yarattığı etkinin farklılık gösterebileceğini eklemiştir. Kriz sonrası dönemde, şeffaf bir şekilde tüm hedef kitle ve çalışanlar ile iletişim kurmaya özen gösterdiklerini belirtmiştir.

BSH (Bosch, Profilo); kriz sonrası dönemde ilk olarak sonuçlarını raporladıklarını ve bağımsız bir araştırma şirketi tarafından hasar tespit analizi yaptırdıklarını ifade etmiş, ardından tüm bunları kurumsal ortak akıl ve hafıza oluşturması açısından arşivlediklerini eklemiştir, son olarak da yoğun bir şekilde pozitif iletişime ağırlık verdiklerini aktarmıştır.

Erensan; kriz dönemlerinde medya ve hedef kitle ile sağlanacak iletişimin çok dikkatli yapılması gerektiğini aktararak, her kriz için atılacak adımların farklılık gösterdiğini ifade etmiş, burada önemli hususun krize karşı hızlı bir şekilde tepki vermek, sorumluluğu üstlenmek, içten ve açık iletişim kurmak olduğunu belirtmiştir.

Ford; kriz durumlarında basın mensupları başta olmak üzere paydaşlar karşısında dürüst ve açık bir şekilde net, anlaşılır ve yalın bir üslup ile konuşulması gerektiğini ifade ederek, karşılaşılan durumu anlama, çözümleme ile sonrasında alınacak aksiyon sırasında doğru bilgiyle kurulan iletişimin, medya ve hedef kitlenin algısını etkileyeceğini aktarmıştır. Kurum olarak karşılaştıkları krizler sonrasında durumu sebep ve sonuçlarıyla objektif bir şekilde analiz ettiklerini, çıkarılan derslerle güçlendirilmesi gereken alanlar üzerinde çalıştıklarını belirtmiş, kriz sırası ve sonrasında ise temel iletişim prensiplerinin şeffaflık olduğunu eklemiştir.

Koç Holding bazı kurumsal bilgilerin, kurum dışına verilmesini uygun bulmayarak ve yoğun bir dönemde olmaları sebebiyle bütün soruları cevaplayamayacaklarını ifade ederek sekizinci soruyu cevaplamamayı uygun bulmuştur.

LCW; günümüzde kitle iletişim araçlarının etkinliğinin artmasının ve özellikle internetin hızla yaygınlaşmasının krizlerin çok daha hızlı yayılmasını ve daha büyük boyutlara ulaşmasını mümkün kıldığını ifade etmiş, bu hızlı yayılımın olumsuz bir durumu kısa zamanda krize dönüştürebildiğini ve çok daha ciddi boyutlara taşıyabileceğini eklemiştir. Bu nedenle kriz saptaması yapılır yapılmaz doğru kaynaktan ve kurum sözcüsü tarafından konunun tüm şeffaflığı ile hızlı bir şekilde açıklanmasının önem arz ettiğini belirtmiş, kurum olarak önceliklerinin kriz anında da sonrasında da etkili iletişim kurmak olduğunu vurgulamıştır.

Sabancı; medyada ve hedef kitlede krizlerin kalıcı etkiler yaratabileceğini ifade ederek, krizlerin iyi yönetilmezse kurum ile yan yana anılan olaylara dönüşebileceğini eklemiştir. Bununla ilgili şeffaf bir iletişim stratejisi benimsemenin oldukça önemli olduğunu belirtmiş, kriz sonrası iletişimde açıklayıcı olmanın önemini vurgulamış, kriz sonrası dönemde hasara bağlı olarak kısa ve uzun vadeli iletişim stratejilerinin belirlenmesi gerektiğini eklemiştir.

Samsung; krizlerin sadece kurum içinde olumsuz sonuçlara neden olmakla kalmayıp doğru aksiyonların hızla alınmaması sonucunda kamuoyunda da markaya karşı olumsuz bir algı oluşmasına neden olabildiğini aktarmış, bu sebeple kriz iletişimini de kriz sırası ve sonrası olmak üzere bir bütün halinde değerlendirdiklerini eklemiştir. Hem kurum içinde hem de kurum dışında tüm paydaşlarını ve müşterilerini eş zamanlı olarak bilgilendirmenin, şeffaf bir iletişim politikasını takip etmenin ve hızlı aksiyon almanın kendileri için oldukça önemli olduğunu belirtmiştir.

Vestel; kriz ve yaşanan olaya göre tüketici nezdinde farklı etkilerin olabileceğini ifade ederek, algının negatif ya da nötre dönebileceğini eklemiştir. Vestel olarak, kriz sonrası dönemde, oluşan kriz durumuna göre reaktif veya proaktif, uzun soluklu iletişim planlarını hayata geçirdiklerini belirtmiştir.

Katılımcıların sekizinci soruya verdiği yanıtlar değerlendirildiğinde, kriz sonrası dönemde şeffaf iletişime son derece önem verdikleri, süreci; kriz öncesi, sırası ve sonrası olarak bir bütün halinde değerlendirdikleri, kurumsal ortak akıl ve hafıza oluşturulması açısından kriz etkilerinin değerlendirildiği ve arşivlendiği, içte ve dışta paydaş iletişimine son derece önem verilerek, krizle kurumun uzun vadede bir arada anılmaması adına, yoğun, açık ve net iletişimin tercih edildiği görülmüştür.

Dokuzuncu soruda katılımcılara, kriz ve kurumsal itibar arasındaki ilişkiyi nasıl tanımladıkları sorularak, krizin kurumsal itibarı, kurumsal itibarın da kriz sürecini ne ölçüde etkilediği yönündeki yorumlarının değerlendirilmesi amaçlanmıştır.

Boyner; firmaların kurumsal itibarlarını inşa etme sürecinde pek çok duruma uygun bir iletişim dili ve stratejisi geliştirmesi gerektiğini vurgulayarak, kurumsal iletişim dilinin döneme, krizlere göre farklılık göstermesi gerektiğini ifade etmiş, aksi bir durumda, kurumsal itibarı zedeleyen bir ikilemin ortaya çıkabileceğini eklemiştir.

BSH (Bosch, Profilo); kriz ve kurumsal itibar arasında doğrudan bir ilişki olduğunu belirterek, kurumların krizi nasıl yönettiklerinin kurumsal itibarlarını doğrudan etkileyen bir durum olduğunu aktarmış, kriz iletişiminin kötü yönetilmesinin kurumsal itibarı zedelerken iletişimin doğru yönetilmesinin kurumsal itibar konusunda alınacak zararı en aza indirdiğini eklemiştir.

Erensan; kriz ve kurumsal itibarın ters orantılı olduğunu ifade etmiş, itibarı yüksek kurumların, krizleri minimum zararla atlattığını eklemiştir.

Ford; itibarın, kurumun uzun soluklu ve incelikli çalışmaları sonucunda elde edildiğini vurgulayarak, kurumun şeffaflığının, ürün ve hizmet kalitesinin, çalışana verilen değer, toplumsal fayda ve kurumun vizyonunun itibarın oluşmasında önemli rol oynadığını eklemiştir. Kurumsal itibar ve kriz arasında karşılıklı bir ilişkinin söz konusu olduğunu aktararak, kriz yönetiminin, itibar yönetiminin önemli çalışma konularından biri olduğunu ifade etmiştir. Risklerin saptanması ve alınan aksiyonlarla olası krizlerin önüne geçilmesi kadar kriz sırasındaki tutumun da sonrasındaki itibar yönetimi için oldukça etkili olduğunu belirtmiş, itibarı oluştururken gösterilen

şeffaflık, dürüstlük ve doğru bilgi akışının kriz zamanlarında da sürdürülmesi gerektiğini vurgulamıştır.

Koç Holding bazı kurumsal bilgilerin, kurum dışına verilmesini uygun bulmayarak ve yoğun bir dönemde olmaları sebebiyle bütün soruları cevaplayamayacaklarını ifade ederek dokuzuncu soruyu cevaplamamayı uygun bulmuştur.

LCW; kurumsal itibarın kriz yönetim planının bir parçası olduğunu ifade ederek, kriz planının itibar odaklı hazırlanması ve yönetilmesi gerektiğini belirtmiş, itibara etki edecek tüm olasılıkların göz önünde bulundurulması ve bu yönde aksiyon alınması gerektiğini vurgulamıştır.

Sabancı; krizlerin doğru yönetilmezse kurumsal itibar açısından zararlı olacağını aktararak, krizi önceden tespit edip aksiyonları net belirlemenin, kurumun itibarının zedelenmesine engel olacağını ifade etmiş, günümüzde sosyal medyanın da etkisi düşünülerek kurum itibarının ortaya çıkacak bir krizle daha hızlı ve geri dönülmez bir şekilde etkileneceğini eklemiştir.

Samsung; kurumsal itibar ne kadar güçlü olursa krizleri yönetmenin de o kadar kolay olacağını ifade etmiş, olumlu kurumsal itibarın, paydaşlar ve müşteriler nezdinde kurumla ilgili olumlu bir imaj yarattığını ve güçlü itibara sahip kurumların da bu sayede kriz durumlarında mesajlarını hedef kitlelerine daha etkin bir şekilde iletme şansına sahip olduklarını aktarmıştır. Olumlu itibarın getirdiği güçlü konumun, rakiplerden farklılaşma, mesajları etkin bir şekilde iletme gibi yetkinlikler sağlayarak kriz dönemlerini, itibarı daha zayıf bir kuruma göre, çok daha kolay atlatılır kılacağını belirtmiştir.

Vestel; güncel bir durumdan örnek vermeyi tercih ederek; “kriz virüstür, itibar bağışıklık sistemi.” yanıtını vermiştir.

Dokuzuncu soruya verilen yanıtlar incelendiğinde, kurumların kriz ve itibar arasında doğrudan bir ilişki tanımladıkları dikkat çekmiştir. Kurumlar, uzun dönemli iletişim çalışmaları doğrultusunda oluşturulan itibarın, kriz dönemlerini, daha kolay atlatılabilir kıldığını ileri sürmüş ve hedef kitle nezdinde, itibarın, kuruma, kriz

dönemlerinde kredibilite sağladığını ifade etmiştir. Söz konusu kurumlar, itibar ne derece güçlü ise krizin de o derece kolay atlatılabileceğini düşünmektedir.

Onuncu soruda katılımcılara, olumlu itibar algısının, kurumları krizden koruduğunu ya da krizi daha kolay atlatılabilir kıldığını düşünüp düşünmedikleri sorularak, cevaplarını sebebiyle açıklamaları istenmiştir. Sorunun amacı Türkiye'nin en itibarlı kurumlarının, kriz dönemlerinde kurumsal itibarın etkisi yönündeki yorumlarının alınmasıdır.

Boyner; kurumsal itibarını ve kurumsal iletişim dilini şeffaflık üzerine kuran bir firmanın olayı, tekil ya da toplumsal krizleri daha kolay aşacağını ifade etmiş, şeffaflık ve sürdürülebilir iletişimi merkezde tutmak ön koşulu ile kurumsal itibar algısının olumlu yönlendirilebileceğini aktarmıştır.

BSH (Bosch, Profilo); kurumsal itibarın krizden koruduğunu ifade ederek, itibar yüksek ise krizleri doğru adımlarla, rahat atlatabilmenin ve hatta krizlerden korunabilmenin mümkün olduğunu belirtmiştir. Kurumsal itibara yapılan yatırımın, özellikle kriz dönemlerinde şirketlere pozitif şekilde geri döndüğünü eklemiştir.

Erensan; kurumsal itibarın krizden koruduğunu ifade ederek, itibarı yüksek kurumların kriz anlarını diğer firmalara göre daha kolay attıklarını aktarmıştır. İtibarlı kurumların kamuoyunda, tedarikçilerinin ve çalışanlarının gözünde güvenilir olduğunu belirterek, kriz anlarında yapılan açıklamalarına ve işlerine güvenin çok daha fazla olduğunu ileri sürmüştür.

Ford; çalışanlarına, bayilere, müşterilerine ve çevreye olan sorumluluklarının bilinciyle hareket ettiklerini ifade ederek, bu durumun kendilerini her adımlarını doğru atmaya ve işlerini en iyi şekilde yapmaya yönlendirdiğini eklemiştir. Bu bilinçle hareket ettikleri için ilişkilerini ve iletişimlerini sadakat, açıklık, doğruluk ve güven temelleri üzerine oluşturduklarını belirtmiş, bu durumun da Ford'u olası kriz ve etkilerinden uzak tuttuğunu aktarmıştır.

Koç Holding bazı kurumsal bilgilerin, kurum dışına verilmesini uygun bulmayarak ve yoğun bir dönemde olmaları sebebiyle bütün soruları

cevaplayamayacaklarını ifade ederek onuncu soruyu cevaplamamayı uygun bulmuştur.

LCW; toplumun her kesimine kaliteli ürün ve hizmet sunarken, tüm iş süreçlerinde paydaşları ile ilişkilerini etik çerçevede yürüttüklerini, toplumsal sorunlara ve çevreye karşı duyarlı bir anlayışı benimsediklerini ifade etmiş, LC Waikiki olarak kurum itibarını öncelik olarak gördüklerini ve olumlu itibar algılarının zedelenmemesi için çok daha fazla çalıştıklarını eklemiştir. Kurumların oluşturduğu olumlu itibar algısının kriz dönemlerinde bir kredibilite sağladığını belirterek, şirket olarak bu beklenti ile hareket etmediklerini aktarmıştır.

Sabancı; olumlu itibar algısının şirketleri krizden koruyabileceğini ancak yine de olumlu itibara güvenip kriz iletişimini hafife almamak gerektiğini belirtmiştir. Toplum veya hedef kitlelerle kurulan şeffaf ve güvenilir iletişimin, marka itibarının olumlu olarak devam etmesine, krizden daha kolay çıkılabilir hale gelmesine yardımcı olabileceğini aktarmıştır.

Samsung; kurumsal itibar ne kadar güçlü olursa krizleri yönetmenin de o kadar kolay olacağını ifade ederek, güçlü itibar algıları sayesinde ortaya çıkabilecek potansiyel krizleri çok daha kolay bir şekilde atlatabilecek yetkinliğe sahip olduklarını eklemiştir.

Vestel; kurumsal itibarın krizden koruduğunu ifade ederek, bir önceki soruda verdiği yanıtı tekrarlamış, “kriz virüstür, itibar bağışıklık sistemi.” yanıtını vermiştir.

Türkiye’nin en itibarlı kurumlarının, onuncu soruya verdiği yanıtlar değerlendirildiğinde, her birinin, kurumsal itibarın kriz yönetimini kolaylaştırdığı ve kriz dönemlerini daha kolay atlatılabilir kıldığı yönünde yorum yaptığı görülmüştür. Kurumların ifadeleri arasında kurumsal itibara güvenerek kriz yönetimini hafife almamak gerektiği, ancak uzun yıllar sonucunda oluşan kurumsal itibarın, kriz dönemlerinde kuruma kredibilite sağladığı yönünde yorumlar da bulunmaktadır. Kurumların, kurumsal itibarlarına son derece güvendikleri görülmüş ve krizleri kolay atlatabileceklerini düşünmelerinin yanında itibarlarının kendilerini olası bir krizden koruduğunu düşündükleri dikkat çekmiştir. Bu noktada kurumların kriz öncesi, kriz

sırası ve kriz sonrası yönetim süreçlerine, mevcut itibarlarının yön verdiğini söylemek yanlış olmayacaktır.

3.6. Genel Değerlendirmeler

Türkiye İtibar Endeksi araştırmasının sonuçları doğrultusunda belirlenen kurumlardan onu ile yapılan bu araştırma sonucunda; kurumların her birinin, kriz yönetimi ve kurumsal itibar arasındaki ilişkinin önemini açıkça vurguladığı görülmüştür. Söz konusu kurumlar, kurumsal itibarı, kurumun vazgeçilmez bir niteliği olarak gördüklerini ifade etmiş ve itibarlı olmak adına girişimlerde bulunmak yerine topluma faydalı olmak, hedef kitleyi doğru bir şekilde, bütünüyle anlayabilmek adına hareket ettiklerini vurgulamıştır. Kurumlar, kurumsal olarak varlıklarını devam ettirebilmenin başka bir alternatifi olmadığını, bu süreçlere hak ettiği önemi göstermenin itibar kavramını beraberinde getireceğini düşündüklerini dolaylı şekilde aktarmıştır.

Katılımcılar, kurumsal itibar ve itibar yönetimi kavramlarını farklı şekillerde tanımlamış olsalar da her birinin ortak ifade etmek istediği nokta; kurumsal itibar kavramının, samimiyet, şeffaflık, ürün/hizmet kalitesi, sosyal duyarlılık bileşenleri doğrultusunda, birçok faktörün bir araya gelmesiyle oluştuğudur. Kurumlar nezdinde uzun dönemli çalışmalar sonucunda oluşan kurumsal itibarın oluşturulması kadar korunmasının da profesyonel bir süreç gerektirdiği görülmüştür. Söz konusu katılımcılar, her geçen gün gelişen teknolojinin ve sosyal medyanın etkisiyle, kurumsal itibarı korumanın eski dönemlere göre daha yoğun bir çalışma gerektirdiğini de ortak ifadeleri arasında belirtmiştir.

Araştırmada yer alan katılımcıların bir kısmı doğrudan bir kısmı da dolaylı olarak itibar riski haritalarını düzenli olarak oluşturduklarını aktarmıştır. Kurumlar kriz öncesi dönemde çeşitli senaryolarla, olası krizlere hazırlıklı olduklarını ifade etmiştir. Ancak kurumların buna rağmen kriz yaşayabileceklerinin farkında olduğu ve çalışmalarını bu çerçevede şekillendirdikleri açıkça görülmüştür. Bu noktada kurumlar, kurumsal itibarın krizden koruyucu etkisinin bulunduğunu, bütün çalışmalara rağmen oluşabilecek, olası bir kriz durumunda, itibarlarının krizi daha kolay atlatılabilir kılacağını düşündüklerini açıkça ifade etmiştir. Kurumlar olası bir

sorun ya da kriz durumunda, var olan itibarlarının kendilerine kredibilite sağladığını vurgulamıştır. Her bir kurum, itibarın, kriz dönemlerindeki gücüne inanmaktadır ancak bu noktada var olan itibarlarına dayanarak süreci önemsememek gibi bir hataya düşmemek gerektiğini de önemle vurgulayan kurumlar bulunmaktadır. Araştırma doğrultusunda, kriz dönemlerinde, kurumsal itibar kavramının, Türkiye'nin En İtibarlı Kurumları nezdinde büyük önem arz ettiği saptanmıştır.



SONUÇ

Artan rekabet koşulları kurumları ve markaları, fark edilebilir olmak, talep edilmek, öne çıkmak, uzun vadede varlıklarını devam ettirebilmek adına ürün ve hizmet kalitesinden çok daha fazlasını sunmaya yöneltmiştir. Günümüzde yeme-içme, barınma gibi en temel ihtiyaçlara hizmet eden kurum/markalar da dahil olmak üzere bütün sektörler fark yaratma, tüketicinin aklında, kalbinde yer kazanma çabası içerisinde.

Teknolojinin, sosyal yaşantının hızla değişmesi, kabul gören doğruların, yeni kuşaklar tarafından sürekli sorgulanıyor olması, geleneksel pazarlama çabalarının cevapsız kalması, sosyal medyanın, geleneksel medyanın önüne geçmesi ve markaların/kurumların 7/24 iletişim yönetimi gerçekleştirme zorunluluğu hissetmesi birtakım değerlerin yeniden sorgulanması ve şekillenmesine zemin hazırlamaktadır.

Günümüzde, ekonomik kaygısı olmayan, bilinirliği ülke çapına ulaşmış, büyük kurumlar değişimlere hızla uyum sağlıyor, kendilerini sosyolojik değişimlere, eş zamanlı olarak uyarlıyor olsa da ne yazık ki Türkiye genelinde bütün kurumlar değişimlere aynı hızda ve etkide uyum sağlayamamaktadır. Gerek finansal kaygılar gerekse bilgi-yönetim yetersizliği olsun birçok sebepten dolayı ülkemizde kurumlar iletişim yönetimine gereken önemi verememektedir. Elbette bu durum da beraberinde önemli sorunları getirmektedir. Hedef kitlenin değerleri, talepleri, görüşleri kurum/marka ile denk düşmediğinde, kurum/marka iletişim dilini, stratejisini hedef kitlesine yönelik olarak güncellemediğinde, çevreye, doğaya, insan haklarına, azınlıkların haklarına saygı duymadığında ya da söz konusu kitleye yönelik onların değerlerini kurum değeri gibi görmediğinde ve bunu hedef kitlesine yansıtmadığında, çalışanlarına değer vermediğinde, çalışan devir hızı yüksek olduğunda, yani kısacası bir kurum/marka iç ve dış paydaşlarını doğru analiz edip, davranışlarını, değerlerini bu doğrultuda güncellemediğinde krizler meydana gelmekte, iletişim yönetimine bütçe, zaman ayırmamış kurumlar da dolayısı ile bu krizi başarılı bir şekilde atlatabilmektedir.

Elbette ki meydana gelen her kriz, iyi yönetilmese dahi, kurumun yok oluşu demek değildir. Bu noktada krizin sebebi, boyutu, zamanı gibi birçok faktör krizin sonucunu belirlemektedir. Ancak buradaki önemli nokta, söz konusu krizlerin sıklığı ve kurumda uzun vadede yarattığı yıkımlardır. Krizlerin sıklığı, yönetim kalitesinin başarısızlığı, en basit ifade ile, kurumun hedef kitle nezdinde başarısız bir imaj sergilemesine ve nihai olarak kurumun ürün/hizmetlerinin tercih edilmemesine, bunun yasması olarak da kurumun uzun vadede varlığını devam ettirememesine zemin hazırlamaktadır.

Buraya kadar değinilen bütün noktalar birleştirildiğinde karşımıza kurumsal itibar ve kurumsal itibar yönetimi kavramları çıkmaktadır. Bahsedildiği gibi artan rekabet koşulları, ürün/hizmet farklılıklarının son derece azalması; kriz dönemlerinde çok daha net bir şekilde hissedilen, paydaş desteği eksikliği gibi faktörler, kurumları/markaları değer yaratmaya, değerleri ile ön plana çıkmaya mecbur duruma getirmiştir.

Kurumsal itibar, kurumların uzun vadede, stratejik iletişim çalışmaları doğrultusunda; ürün/hizmet kalitesi, yönetici vizyonu, duygusal değer yaratma, kurumun finansal başarısı, çalışanlarının mutluluğu, sosyal sorumluluk projeleri doğrultusunda hedef kitlesi ile aynı değerlere sahip olunduğunun hissettirilmesi gibi faktörlerin bir araya gelmesi ve bu değerlerin tutarlı bir şekilde devam ettirilmesi sonucu hedef kitlede oluşacak olumlu algıyı ifade etmektedir. Bu doğrultuda, olumlu kurumsal itibar kavramının, profesyonel bir yönetim sonucu başarıya ulaşacağı ve kesinlikle, bir kurumun tesadüf sonucu, itibarlı kurumlar arasında yer alamayacağı dikkatleri çekmektedir.

Bu tez çalışmasında, kriz yönetiminde kurumsal itibarın önemi; Türkiye İtibar Endeksi araştırması sonucunda belirlenen, Türkiye'nin En İtibarlı Kurumları çerçevesinde araştırılmıştır. Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden olan yapılandırılmış görüşme tekniğinden yararlanılarak, mail ortamında, kurumların kurumsal iletişim uzmanlarına araştırma soruları iletilmiştir. Söz konusu konunun seçilme sebebi, literatürde, itibarlı kurumların kriz yönetimi ve kriz yönetim planları ile ilgili detaylı bir araştırmaya ulaşılamamış olması ve konunun öneminin

vurgulanması gerektiğinin düşünülmesidir. Bu araştırma, söz konusu boyutu ile gerek literatür açısından gerekse itibarına önem veren ve bu konuda kendilerini geliştirmek isteyen diğer kurumlar açısından önem arz etmektedir.

Araştırmada, pandemi döneminde gerçekleştirilmesi dolayısı ile birtakım güçlüklerle karşılaşmıştır. Türkiye İtibar Endeksi araştırması sonucunda belirlenen ilk yirmi kurumdan on tanesi araştırma sorularını, pandemi nedeniyle yoğun bir dönemde olduklarını ifade ederek cevaplamamayı tercih etmiştir. Araştırmaya katılmayı reddeden kurumlar içerisinde kurumsal veri gizliliği nedeni ile katılmamayı tercih eden kurumlar da bulunmaktadır. Araştırmayı kabul eden kurumlardan da yine pandemi dolayısı ile cevaplar geç alınabilmektedir.

Araştırmadan elde edilen bulgular incelendiğinde; araştırmaya katılan Türkiye'nin En İtibarlı kurumları arasında bulunan on kurumun, kurumsal itibar ve kriz yönetim sürecine, kriz olsun ya da olmasın önem verdiği ve kurumsal iletişim uzmanlarının bu konuda aktif olarak incelemeler, planlamalar ve çalışmalar yaptığı açıkça görülmüştür.

Araştırmada yer alan kurumların, krizi hemen hemen aynı ifadelerle tanımladığı dikkat çekmiştir. Kurumların krize yönelik ifadeleri; rutin işleyişin zorlaşması, kontrolü kaybetme hissi, artan baskı, itibar kaygısı, bağların zedelenmesi, kurumsal varlığın tehdidi... şeklindedir.

Kurumlar, tıpkı kriz kelimesi gibi kurumsal itibarı tanımlarken de birbirleri ile benzer kelimeler kullanmışlardır. Bu kelimeler; şeffaflık, kalite, değer, güven, fayda, saygı, bağ, katkı, başarı, sorumluluk, sürdürülebilirlik, hassasiyet... gibi tam olarak değer yaratmayı, olumlu algıyı ifade eden kelimelerdir. Dolayısı ile itibar kavramının ve krizin; literatürdeki karşılığını, profesyonel hayatta da itibarı Türkiye İtibar Endeksi araştırması kapsamında ortaya konmuş kurumlar çerçevesinde bulduğunu ifade etmek doğru olacaktır.

Araştırmaya katılan kurumların cevapları doğrultusunda, Türkiye'de, itibar ve kriz yönetimine verilen önemin gerek akademik gerekse profesyonel açıdan her geçen gün önem kazandığını ve gelecek senelerde bu çalışmaların kapsamının artacağını

söylemek yanlış olmayacaktır. Kurumların ifadeleri incelendiğinde, kurumsal itibar kavramı, kurumların gündeminde; teknolojinin gelişmesi, sosyal medyanın önem kazanması ve takipçi sayılarının artması ile çok daha fazla yer almaya başlamıştır. Bu durum kurumların, kendilerini sürekli güncelleme, dijital dünyayı yakından takip etme ve sürekli çevrimiçi olma ihtiyacını artırmıştır. Araştırma kapsamında yer alan kurumlar bu durumun öneminin farkındadır ancak, Türkiye’deki genel durum hakkında, katılımcılardan elde edilen yorumlardan yola çıkılarak, ülke genelinde bu farkındalığın henüz istenilen düzeyde olduğunu söylemek mümkün değildir.

Araştırmadan elde edilen son ve en önemli sonuç, soruları cevaplamayı kabul eden her kurumun kurumsal itibar ve kriz yönetimi arasında anlamlı bir ilişkinin varlığını ifade etmesi olmuştur. Kurumlar, kriz dönemine kadar yapılan her girişimin, davranışın ve bunların toplamı olarak hedef kitle nezdinde oluşan olumlu itibar algısının, kurumlara, kriz dönemlerinde ekstra kredibilite sağladığını, krizleri kolay atlatılabilir kıldığını ve hatta bazı durumlarda kurumları krizlerden koruduğunu açıkça ifade etmiştir.

Bu çalışma “Türkiye’nin En İtibarlı Kurumları” çerçevesinde on kurum ile gerçekleştirilmiştir. Söz konusu araştırmanın verileri özel sektörde kurumsal itibar ve kriz arasındaki bağlantıyı ortaya koymaktadır. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda kriz ve itibar yönetimi arasındaki bağlantının kamu kuruluşları ve sivil toplum kuruluşları özelinde araştırılması, söz konusu bağlantıya daha geniş bir perspektiften bakılabilmesi adına, önem taşımaktadır.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- Akım, F. (2015) “Kurumsal İtibarın Yönetilmesinde Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Rolü”, **Halkla İlişkilerde Uzmanlaşma**, Ed. Koçer, S., İstanbul, Der Kitabevi, s. 1-24.
- Argüden, Y. (2007) “Kurumsal Sosyal Sorumluluk”, **Kurumsal Sosyal Sorumluluk: İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk**, Ed. Aktan, C. C., İstanbul, İGİAD Yayını, s. 11-36.
- Arklan, Ü. (2014) “Kriz, İtibar ve Yönetimi: Spesifik Süreçte Yaşamsal Bir Etkileşim”, **Kriz Yönetimi İletişimsel Temelde Çözüm Odaklı Stratejik Yaklaşımlar**, Ed. Akdağ, M. ve Arklan Ü., İstanbul, Literatürk Academia, s. 205-264.
- Augustine, N. R. (2018) **Kriz Yönetimi (Pocket Mentor)**, İstanbul, Optimist Yayın Grubu.
- Aytuğ, O. (2010) **Kriz Yönetimi**, Krizi Fırsata Çevirmenin Yolları, İstanbul, Etap Yayınevi.
- Bakan, Ö. (2005) **Kurumsal İmaj**, Konya, Tablet Kitabevi.
- Bat, M. (2014) “Benzer ve Farklı Yönleriyle Kurumsal İmaj ve Halkla İlişkiler”, **Halkla İlişkiler Ne Değildir?** Ed. Eğinli, A.T., İstanbul: Say Yayınları, s. 373-400.

- Batı, U. (2013) **Markethink ya da Farkethink Deneyimsel Pazarlama ve Duyusal Markalama**, İstanbul, İyi Yayınlar.
- Filiz, E. (2007) **Kamu Yönetiminde Kriz Yönetimi**, İstanbul, Alfa Akademi Basım Yayım.
- Fombrun, C. (1996) **Reputation: Realizing Value From The Corporate Image**, Boston, Harvard Business School Press.
- Fombrun, C. (2012) “The Building Blocks of Corporate Reputation: Definitions, Antecedents, Consequences”, **Inside of The Oxford Handbook of Corporate Reputation**, Ed. Barnet, M., Pollock, T., Oxford University Press, United Kingdom, p. 94-111.
- Gerçik, İ.Z. (2017) **Yöneticiler İçin Gerçek Kriz Öyküleri**, Kriz Yönetimi ve Kurum Kültürü, İstanbul, Küre Yayınları.
- Gültekin, M. K. (2002) **Krizde Yönetim, Krizde Check-Up Krizden Çıkış Yolları**, İstanbul, Alp Yayınları.
- Haşit, G. (2013) “Kriz Kavramı ve İşletmeler Açısından Kriz Yaratan Faktörler”, **Kriz İletişimi ve Yönetimi**, Ed. Haşit, G., Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını, s. 11-32.
- Işık, M. (2007) **Tüm Yönleriyle Halkla İlişkiler ve Tanıtım**, Konya, Eğitim Kitabevi Yayınları.

- İpçioğlu, İ. (2013) “Kriz Öncesi Yapılacak Çalışmalar”, **Kriz İletişimi ve Yönetimi**, Ed. Haşit, G., Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını, s. 11-71.
- Kadıbeşegil, S. (2001) **Kriz Geliyorum Der**, İstanbul, Mediacat Akademi.
- Kadıbeşegil, S. (2018) **İtibar Yönetimi**, İstanbul, Mediacat Akademi.
- Karakoç, E. (2014) “Kriz Ortamlarında Sivil Toplum Kuruluşlarının Rolü ve Önemi”, **Kriz Yönetimi İletişimsel Temelde Çözüm Odaklı Stratejik Yaklaşımlar**, Ed. Akdağ, M. ve Arklan Ü., İstanbul, Literatürk Academia, s. 357-386.
- Koçak, S. (2018) **İtibar Yönetimi**, İstanbul, Der Kitabevi.
- Okay, A. (2003) **Kurum Kimliği**, Ankara, MediaCat Yayınları.
- Okay, A., Okay, A. (2015) **Halkla İlişkiler Kavram, Strateji ve Uygulamaları**, İstanbul, Der Yayınları.
- Özdemir, A. (1994) **Kriz Yönetimi ve Halkla İlişkiler**, İzmir, Ege Yayıncılık.
- Özüpek, M. N. (2013) **Kurum İmajı ve Sosyal Sorumluluk**, Konya, Eğitim Yayınevi.
- Pira, A., Sohodol, Ç. (2012) **Kriz Yönetimi Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme**, İstanbul, İletişim Yayıncılık.
- Paşaoğlu, D. (2013) “Yönetim ve Yöneticilik”, **Yönetim ve Organizasyon**, Ed. Koparal, C. ve Özalp, İ., Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını, s. 2-16.

Tuna, M., Tuna, A. A. (2007)

Kurumsal Kimlik Yönetimi, Ankara: Detay Yayıncılık.

Tutar, H. (2000)

Kriz ve Stres Ortamında Yönetim, İstanbul, Hayat Yayınları.

Vergiliel Tüz, M. (2014)

Kriz Yönetimi, Uygulama İçin Temel Adımlar, Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık.

MAKALELER

Akdağ, M. (2005)

“Halkla İlişkiler ve Kriz Yönetimi”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (14), s. 1-20.

Akıncı, Z. (2011)

“Konaklama İşletmelerinde Kriz Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü ve Önemi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi, Vizyoner Dergisi**, 3(4), s. 132-152.

Alınışık, E., Alınışık, Ü.,
Genç, N. (2010)

“Kurumsal İtibar Bileşenlerinin Algılanan Önemi Demografik Özelliklerden Etkilenmekte Midir?”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 13(23), s. 93-114.

Arslan, A. (2009)

“Kriz Yönetiminde Liderlik”, **Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi**, (18), s. 179-190.

Asunakutlu, T.,
Safran, B. (2004)

“Stratejik Yönetim Açısından Kriz Kaynaklarına İlişkin Bir Değerlendirme”, **Öneri Dergisi**, 6(21), s. 51-58.

- Aydın, B. O. (2018) “Çevrimiçi Kriz İletişim Stratejisi ve Kamunun Tepkileri: Sunexpress Örneği” **Gelenekselden Dijitale Uluslararası Medya Araştırmaları Sempozyumu**, s. 55-62.
- Bakan, İ., Kefe, İ. (2012) “Kurumsal Açıdan Algı ve Algı Yönetimi”, **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2(1), s. 19-34.
- Baran, H. (2012) “İşletmelerde Kriz Yönetimi”, **Araştırma ve Meslekleri Geliştirme Müdürlüğü Bülteni**, s. 27-31.
- Bat, M., Yurtseven, Ç.T. (2014) “Sosyal Medyada Kurumsal Kriz Yönetimi: Onur Air Örneği”, **Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi**, 2(3), s. 198-223.
- Bataineh, A. (2015) “The Impact Of Perceived E-WOM On Purchase Intention: The Mediating Role Of Corporate Image” **International Journal of Marketing Studies**, 7(1), p. 126-137.
- Bayraktar, B.B., Yıldız, A.K. (2007) “Kurumsal Bilginin Stratejik Planlama Sürecinde Kullanılması: Bir İlçe Belediyesi Örneği”, **Bilgi Dünyası**, 8(2), s. 280-296.
- Berkup, S. B. (2015) “Fombrun İtibar Katsayı Ölçeği Çerçevesinde Bir İtibar Vaka Çalışması: Arçelik Aş.”, **Journal of International Social Research**, 8(38), s. 859-886.

- Bilmez, E. (2011) “Kriz Döneminde Kurumsal İtibar Yönetiminin Önemi”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi**, 14(1-2), s. 161-172.
- Büyükkaracığan, N. (2016) “Türkiye’de Yerel Yönetimlerde Kriz ve Afet Yönetim Çalışmalarının Mevzuat Açısından Değerlendirilmesi”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi**, (12), s. 195-219.
- Çelebi, E. ve Sezer, N. (2017) "Kurumsal İtibarın Kriz İletişim Stratejileri Üzerine Etkisi", **Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, (27), s. 116-134.
- Çubukçuoğlu, H.F. (2017) “Kurumsal Kuram Penceresinden Halkla İlişkiler: Nestle ve Palm Yağı Krizi”, **İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi**, (44), s. 173-192
- Demirtaş, H. (2000): “Kriz yönetimi”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, 23(23), s. 353-373.
- Erdem, O., Dikici, M. (2009) “Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 8(29), s. 198-213.
- Geçikli, F., Erciş, M. S., Okumuş, M. (2016) “Kurumsal İtibarın Bileşenleri ve Parametreleri Üzerine Deneysel Bir Çalışma: Türkiye’nin Öncü Kurumlarından Biri”, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 20(4), s. 1549-1562.

- Göral, R. (2014) “Turizm Sektöründe Stratejik Kriz Yönetimine İlişkin Bütünsel Bir Çerçeve”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (32), s. 89-101.
- Gül, H., Avcı, M. (2018) “Kurumsal İtibarın Kariyer Yönetimi Üzerindeki Etkileri: KTMÜ Örneği”, **Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 34(20), s. 53-69.
- Güney, S. A. (2002) “Kriz Yönetiminde Halkla İlişkilerin Başarı Şartları”, **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 20(1), s. 59-78.
- Hayta, A. B. (2007) “Çalışma Ortamı Koşullarının İşletme Verimliliği Üzerine Etkisi”, **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, (1), s. 21-41.
- Herbane, B. (2013) “Exploring Crisis Management in UK Small-and Medium-Sized Enterprises”, **Journal of Contingencies and Crisis Management**, 21(2), p. 82-95.
- İlgin, H. Ö., Ertekin, İ. Ataman Yengin, D. (2018) “İmaj ve Kurumsal İmaj Bağlamında Kent İmajı”, **The Turkish Online Journal Of Design Art And Communication**, 8(2), s. 203-215.
- Işık, M., Çiçek, B., Almalı, V. (2016) “Üniversitelerin İç Paydaşlarının Kurumsal İtibar Algısını Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma”, **Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (5), s. 163-180.

- Karaağaç, T. (2013) “Kriz Yönetimi ve İletişim”, **İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, (49), s. 117-132.
- Karaköse, T. (2007) “Örgütler ve Kriz Yönetimi”, **Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler e-dergisi**, (13), s. 1-15.
- Kılınç, T. (2002) “Liderlik Üzerine Bir Analiz”, **Hastane Dergisi**, (15), s. 1-4.
- Mert, İ. S., Aydın, B. O. (2018) “Kriz İletişiminde Mesaj Stratejileri: Ermenek Kömür Madeni Krizine Yönelik Uzman Görüşlerinin İncelenmesi”, **Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 8(16), s. 15-22.
- Mitroff, I. I. (1987) “Effective Crisis Management”, **The Academy Of Management Executive**, 1(3), p. 283-292.
- Okay, A. (2002) “Kriz Yönetimi ve Halkla İlişkiler”, **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, 2(12), s. 473-498.
- Oran, F. Ç., Demir, Y. (2016) “Kriz Yönetim Süreci: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Özel Bir Banka Üzerine İnceleme”, **Pamukkale University Journal Of Social Sciences Institute/Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (24), s. 181-197.

- Özdevecioğlu, M. (2002) “Krizin İşletmelerin Yönetmel ve Örgütsel Yapısı Üzerindeki Olumsuz Etkileri ve Kayseri Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, (19), s. 93-114.
- Özen, Y. (2011) “Eğitim Kurumlarında Yönetmel ve Bireysel Krize Müdahalenin Planlanması ve Eğitimi”, **Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi**, (3), s. 120-140.
- Özsalmanlı, A. Y. (2005) “Türkiye’de Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik”, **Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 7(13), s. 137-146.
- Sart, G., Sezgin, F. H., Demir, N. (2018) “Devlet ve Vakıf Üniversiteleri İçin Kurumsal İtibar Algısının İstatistiksel Bir Analizi”, **Beykoz Akademi Dergisi**, 6(1), s. 66-83.
- Sezgin, F. (2003) “Kriz Yönetimi”, **Manas Sosyal Bilimler Dergisi**, 4(8), s. 182-195.
- Şatır, Ç., Sümer, F. E. (2008) “Kurum İtibarının Bileşenleri Üzerine Sağlık Hizmeti Üreten Bir Kamu Kurumunda İç Paydaşlar İtibarı Nasıl Algılıyor?”, **II. Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu**, Kocaeli Üniversitesi, s. 15-25.
- Şişli, G., Köse, S. (2015) “Kurum Kültürü ve Kurumsal İmaj İlişkisi: Devlet ve Vakıf Üniversiteleri Üzerinde Bir Uygulama”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, (41), s. 165-193.

- Tağraf, H., Arslan, N. T. (2003) “Kriz Oluşum Süreci ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 4(1), s. 149-160.
- Topaloğlu, M. Tunç, A. (1997) “Turizm İşletmelerinde Kriz Yönetimi”, **Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi**, (1-2), s. 88-94.
- Tosun, N. (2003) “Kurumsal İletişim Sürecinde Reklam ve İmaj Yönetiminin Bütünleşik Konumu”, **Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 18(1), s. 175-178.
- Tuçcu, Ş.T. (2004) “Kriz Yönetiminde Liderlik Kavramının Önemi”, **Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi**, 3(2), s. 16-22.
- Ural, E.G. (2012) “Kurumsal İtibarı Ölçme Yöntemi Olarak Türkiye İtibar Endeksi ve Endeks Sonuçlarından Hareketle Türkiye’de Elektronik Sektörünün İtibarı Üzerine Bir Değerlendirme”, **Online Academic Journal of Information Technology**, 3(7), s. 8-20.
- Uzunoğlu, E., Öksüz, B. (2008) “Kurumsal İtibar Riski Yönetimi: Halkla İlişkilerin Rolü” **Selçuk Üniversitesi Dergileri**, 5(3), s. 112-123.
- Ünaldı, N. (2015) “Sağlık Hizmeti Sunan Kurumlarda İtibarın Önemi”, **Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi**, 2(2), s. 100-111.

Yıldırım, A. B. B.,
Renklibay, U. (2014)

“Fiziksel ve Davranışsal Ofis Ortamının
Verimlilik Üzerine Etkilerinin İncelenmesi”,
Ulusal Yazılım Mühendisliği Sempozyumu, s.
406-418.

Yönet, E. (2005)

“Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışında Son
Dönemeç: Stratejik Sorumluluk”, **Balıkesir
Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Dergisi**, 8(13), s. 239-264.

Zerenler, M. (2003)

“Kriz Dönemlerinde Üretim Süreci Esnekliğinin
İşletme Performansına Etkileri”, **Sosyal
Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 3(6), s. 99-
132.

TEZLER

Akıncı, Z. (2010)

**Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi:
Alanya Bölgesindeki Konaklama
İşletmelerinde Kriz Sürecinde Karşılaşılan
Sorunların Tespit ve Çözümüne Yönelik Bir
Araştırma**, Yayınlanmamış Doktora Tezi,
Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.

Alınışık, E. (2011)

**Kurumsal İtibarın Paydaş Davranışları
Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir Araştırma**,
Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli
Üniversitesi, Kocaeli.

Anahtar, N. A. (2018)

**Kurumsal İtibarın Oluşturulmasında
Yöneticilerin Rolü: Özel Hastane Grubunda
Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans
Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi,
Afyonkarahisar.

Balaban, S. (2018)

Kriz Yönetiminde Liderlik ve Liderlik Özelliklerinin Kriz Yönetimine Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul.

Cengiz, H. (2014)

Kurumsal İtibar Yönetimi: Türkiye’de Bir Kurum Üzerine İnceleme, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.

Çatar, R. Ö. (2010)

Kurumsal İtibarın Ölçülmesi ve Yönetimi-İki Özel Hastane Örneği, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Çitekci, M. (2016)

İşletmelerin Kriz Yönetiminde Halkla İlişkilerle Etkileşim, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul.

Dağdemir, A. (2008)

Kurum Kimliği ve Kurumsal Bağlılık Arasındaki İlişki, Kurum Kimliğinin Çalışanların Kurumsal Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin Bir İşletmede Araştırılması, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.

Dallaryan, S. (2006)

Turizm’de Kriz Yönetimi ve Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti’nde Kriz Yönetiminin Ülke Turizminin Gelişimine Etkileri, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

- Demir, M. (2014) **İşveren Markası ve İşveren Markasının Çalışan Memnuniyeti Üzerindeki Etkileri**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Doğan, K. (2010) **Örgütsel Öğrenme ve Kriz Yönetimi Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Kadir Has Üniversitesi, İstanbul.
- Ege, A. (2004) **Kriz Yönetiminde Halkla İlişkiler ve Oyun Teorisi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Ergenç, E. (2010) **Kurumsal İtibar Yönetiminde Liderliğin Rolü Üzerine Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gezmen, A. (2014) **Kurumsal İtibar Yönetimi ve Kurumsal İtibar Algısının Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma: Türkiye Büyük Millet Meclisi Örneği**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Ankara.
- Güleryüz, İ. (2015) **Kriz Yönetimi Süreci, Örnek Bir Vaka İncelemesi: Soma Faciası**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Güneş, İ. S. (2016) **Kurumsal İtibar Yönetimi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.

Haşit, G. (1999)

İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.

Kaplan, B. (2006)

Kriz Döneminde Transformasyonel Lider Davranışlarının İşletme Performansı Bağlamında Fırsat Yönetimine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.

Karlık, T. (2007)

Halkla İlişkilerde Kriz Yönetimi Kurumsal Örnekler (Mey İçki, Tavukçuluk Sektörü), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Mantı, F. (2015)

Kurumsal İtibar Bileşenlerinden Liderlik ve Vizyonun Çalışanların Motivasyonundaki Rolü ve Önemi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.

Meydan, M. (2005)

Kriz Yönetimi ve Muhtemel Bir Krize Karşı İşletmelerin Hazırlıklarına Yönelik Alan Araştırması (Denizli Tekstil İşletmeleri Örneği), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon.

Özarlan, C. (2019)

Kamu Kurumlarının Kriz Yönetimi Becerileri: Samsun Büyükşehir Belediyesi Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gümüşhane Üniversitesi, Gümüşhane.

Özdoğan, N. Ö. (2006)

Otel İşletmelerinde Faaliyet Alanları Açısından Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) ve Finansal Performans Üzerine Etkileri, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

Patan, G. N. (2009)

İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Stratejisinin Önemi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.

Şen, F. (2011)

Kriz Yönetimi ve Kriz Döneminde Yönetici Davranışlarının İşletme Başarısına Olan Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.

Şen, F. (2011)

Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Bir Örnek Olay Analizi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Karaman.

Türkoğlu, S. (2008)

Görsel İletişim Tasarımında Kurumsal Kimlik, İstanbul Üniversitesi Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

Yaşlıoğlu, M. (2012)

Kurumsal İtibar ve İşletmelerde Kurumsal İtibar Algısını Ölçmeye Yönelik Bir Model Önerisi: Otomotiv Sektöründe Uygulanması, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

Yavuz, M. (2018)

Örgütlerde Kriz Yönetimi ve Liderliğin Önemi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi, Ankara.

Yirmibeş, S. (2010)

Kurumsal İtibar Yönetimi ve Kamuya Bağlı Bir Kurumda Kurumsal İtibarın Ölçülmesi Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

İNTERNET KAYNAKLARI

Akar Kuyucu B.

“Kurumlarda Etkin ve Başarılı İtibar Yönetimi”, **İtibar Yönetimi**, 2003, İstanbul, ARGE Danışmanlık Yayınları, (Çevrimiçi) <https://bit.ly/3ecVXhm>, 30 Aralık 2019.

Akıncı Vural, Z. B.

“Kurum Kültürü”, 2016, (Çevrimiçi), <https://bit.ly/31rCNKQ>, 21 Ekim 2019

Aktan, C. C.

“Kriz Yönetimi”, 2000, (Çevrimiçi), <https://bit.ly/33rGRPm>, 25 Mart 2020.

Altan, S.

“Krizi Fırsata Çevirmeyi Başaran 3 Şirket”, Pazarlamasyon, 2019, (Çevrimiçi) <https://bit.ly/3cCr9UE>, 10 Mayıs 2020.

Altan, S.

“Tavuksuz Kalan KFC’den Örnek Kriz Yönetimi” Bigumigu, 2018, (Çevrimiçi), <https://bit.ly/3i5XHAB>, 06 Haziran 2020.

Arıdur, A.

“Kriz Nedir, Ne Değildir?”, Fortune Danışmanlık, 2006, (Çevrimiçi) <https://bit.ly/337RqXE>, 12 Ocak 2020.

- Arık, H. İ. **“İşletme Varlık ve Kaynakları”**, 2008, (Çevrimiçi), <https://bit.ly/36dBJ3h>, 20 Ağustos 2020.
- Avşar, E. **“N11'den Atatürk'e Büyük Saygısızlık”**, Yeniçağ Gazetesi, 2018, (Çevrimiçi) <https://bit.ly/3iaKAoT>, 30 Ocak 2019.
- Boşça, N. **“İşletmenin Yaşam Döngüsü İçinde İK Yönetimi”**, Nazmi Boşça, 2018, (Çevrimiçi) <https://bit.ly/339GGs3>, 19 Ocak 2020.
- Bozgöl, F. **“Kurumsal İletişim Nedir? Nasıl Uygulanmalıdır?”**, Pazarlamasyon, 2017, (Çevrimiçi) <https://bit.ly/3453qZx>, 12 Kasım 2019.
- Capital Dergisi **“Beğeni Liginde Büyük Hareket”**, 2019, (Çevrimiçi) <https://bit.ly/2EEngC0>, 12 Temmuz 2020.
- Dünya Gazetesi **“Sosyal Dönüşümün Sosyal Medyası”**, 2013, (Çevrimiçi) <https://bit.ly/2S2EsEm>, 17 Mayıs 2020
- Ergenecoşar, S. **“Krizleri Fırsata Çevir: Doğru Fikri Çıkarmak”**, 2017, (Çevrimiçi) <https://bit.ly/34me66a>, 30 Mart 2020.
- İçişleri Bakanlığı **“Kriz İletişim Yönetimi Rehberi”**, 2020, İç Güvenlik Stratejileri Daire Başkanlığı, (Çevrimiçi) <https://bit.ly/2G9xKtP>, 10 Temmuz 2020.

- İtibar Akademisi **“İşte Türkiye’nin En İtibarlı Markaları”**, 2020, (Çevrimiçi) <https://bit.ly/3cHoN6T>, 04 Eylül 2020
- Koç Holding <https://www.koc.com.tr/tr-tr>, 2020, (Çevrimiçi) 20 Mayıs 2020.
- Keeney, D. **“Definition of Reputation Management”**, DPK Public Relations, 2007, (Çevrimiçi) <https://bit.ly/3mUshYF>, 09 Aralık 2019.
- Kutlu, Ö. **“BP Rekor Cezayı Ödeyecek”**, Anadolu Ajansı, 2016, (Çevrimiçi) <https://bit.ly/30Wu6uM>, 28 Mayıs 2020.
- Özlü, Ö. **“Kriz Yönetimi”**, Slideshare, 2015, (Çevrimiçi) <https://bit.ly/3n0abEj>, 12 Mayıs 2020.
- Üçhisarlı, C. **“Son 1 Yılda Global Çapta Kriz Yaşayan 5 Büyük Marka”**, Pazarlamasyon, 2018, (Çevrimiçi) <https://bit.ly/2EDnmd4>, 16 Haziran 2020.
- Ünlü, I. **“Dikkat “Sosyal Medya Krizi” Çıkabilir!”**, Comtalks, 2013, (Çevrimiçi) <https://bit.ly/2GkeIRu>, 15 Mayıs 2020
- Ruiz, D. **“Eight Years Later Palm Oil is Still a Haunting Reality”**, 2018, (Çevrimiçi) <https://bit.ly/3flqspJ>, 18 Haziran 2020.
- Robert, K. **“Aşklı Markalar Daha Çok Satıyor”**, 2004, (Çevrimiçi) <https://bit.ly/2GLOJCh>, 15 Mart 2020.