

## İtibarın Online Boyutları: İletişim Profesyonellerinin Online İtibar Yaklaşımlarının Değerlendirilmesi

### Online Components of Reputation: Evaluation of Communication Professional's Online Reputation Approaches

Zeynep Genel, Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Okan Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Fakültesi Halkla İlişkiler ve Reklamcılık Bölümü, E-posta: zeynep.genel@okan.edu.tr

Sevinç Koçak, Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Fakültesi Halkla İlişkiler ve Reklamcılık Bölümü, E-posta: sevinc\_kocak@hotmail.com

<https://doi.org/10.47998/ikad.1134116>

#### Anahtar Kelimeler:

#### Öz

Online İtibar,  
Online Kriz,  
İtibar Yönetimi,  
Halkla İlişkiler,  
Dijital İletişim.

Altı boyuta yönelik kurum ve markaların paydaşlarının algısında ve eyleminde oluşan ve şirketlerin en önemli soyut varlığı olan itibarın, dijital platformlarda yönetilmesi hız, bilginin kontrolü gibi zorluklar getirirken halkla ilişkiler alanında araştırma refleksini geliştiren, doğru stratejilerle yönetildiğinde olumlu yönde kazanımlar sağlayan bir iletişim pratiğidir. Bu doğrultuda bu çalışmanın amacı itibarın boyutlarının Türkiye'deki iletişim profesyonelleri tarafından söz konusu online itibar yönetimi olduğunda nasıl değerlendirildiğini ve online platformlarda itibar yönetiminin gerçekleşmesinde iletişim pratiklerine nasıl değişimler getirdiğinin anlaşılmasıdır. Bu amaçla İletişim Danışmanlığı Şirketleri Derneği (İDA) ve Türkiye Halkla İlişkiler Derneği (TÜHİD) yapılarına kayıtlı 12 iletişim profesyoneline yargısal örnekleme yöntemi ulaşılarak, derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiş ve bu görüşmelerden elde edilen veriler Harris ve Fombrun'un alana kazandırdığı itibar yaklaşımında ele aldığı unsurlar altında anlatı analiz tekniği ile aktarılmıştır. Çalışmanın bulgularına göre kriz iletişimi, kontrol edilemeyen bilginin yarattığı gündemin yönetimi online itibar yönetimi alanında zorluklar olarak öne çıkarken, bu yeni iletişim teknolojilerinin getirdiği avantajlarla halkla ilişkilerin birinci adımı olan araştırma ve sonucu adımı olan ölçümleme reflekslerini güçlendirdiği anlaşılmıştır. Çalışma, itibarın unsurlarının online iletişim pratikleri açısından yapılacak çalışmalara Türkiye'deki bakış açısının aktarması açısından katkıda bulunmaktadır.

#### Keywords:

#### Abstract

Online Reputation,  
Online Crisis,  
Reputation  
Management,  
Public Relations,  
Digital  
Communication.

Reputation management, which is the most important intangible asset of companies, which is formed in the perception and action of the stakeholders of institutions and brands in six dimensions, brings difficulties such as speed and control of information when it is managed on digital platforms, and it is a communication practice that improves the research reflex in the field of public relations and provides positive gains when managed by the right strategies. Within this perspective, the aim of this study is to reveal how communications specialists evaluate the reputation components when it is the topic of online reputation management and to understand how online platforms transform their reputation management practices. On the way of these aims, it is connected and in-depth interviewed with 12 communications specialists who are among the members of İletişim Danışmanlığı Şirketleri Derneği (İDA) and Türkiye Halkla İlişkiler Derneği (TÜHİD) by applying purposive sampling technique. The data obtained by these interviews are narratively analyzed and given by based on the reputation quotients which is gained by Gardberg and Fombrun. According to research findings, crisis communication and setting the agenda during the uncontrollable information flood stand out as difficulties in the field of online reputation. Additionally, it has been understood that this new phenomena strengthens the reflexes of research, which is the first step and measurement, which is the last step of public relations with the technological advantages brought by this new field. The study contributes to the studies conducted on the topic by the frame of online communications practices in Turkey.

## Giriş

İtibar bir kişi, kurum veya markanın sürdürülebilir rekabet avantajına yol açan, somut organizasyonel davranışın yansımalarından oluşan soyut varlıkların tümüdür (Fombrun & Shanley, 1990; Fombrun, 1996; Gardberg & Fombrun, 2002; Kadıbeşegil, 2015) ve organizasyonun “geçmiş ve şimdiki eylemlerine dayanan yargıların” (Fombrun & Van Riel, 2007: 53) toplamıdır. Fombrun itibar yönetimini “*organizasyonların nasıl algılanacağını ve nasıl değerlendirileceğini belirleyen sistematik bir süreç*” (aktaran Hawks, 2012: 1) olarak tarif etmektedir. Bir organizasyonun iletişim yeteneklerinin sonucunda paydaş ve hedef kitlelerinde oluşan direk veya dolaylı bir algıyı temsil etmesi açısından birçok katman ve unsuru kapsayan bir kavramdır. Fombrun ve Van Riel (2007) organizasyonun iletişim kabiliyetinin performansını da belirleyen bir etken olduğunu belirtir. Dolayısıyla, organizasyonun içerisinden dış eko-sistemine doğru yönelen “organizasyona ait veya atfedilen değerlerin yönetilmesi” (Fombrun t.y., aktaran Hawk, 2013: 1) itibarın yönetilmesidir ve performansın algılanmasında kritik bir yere sahiptir. İletişim bilgi alışverişidir (Bektaş, 2000) ve kanaatlerin oluşumunda bilginin niteliği ve akışı etkindir. Kuruluş, marka ve kişilerin itibarının oluşumunda bu bilginin dolaşımının en yoğun var olduğu ortamlar medya ortamlarıdır. Bu açıdan medya, kamusal bilgi ve kanaatleri yönlendiren aktörlerin ve fikirlerin izlendiği bir alandır ki (Carroll, 2010), Habermas (1964) kamusal alanın medya ve iletişimsel katmanlarının birbirini etkiler ve için nitelikte olduğunu belirtir.

İnternet teknolojilerinin gelişimiyle birlikte bu ortamlarda marka ve kuruluşların nasıl yer aldığı itibar çalışmalarında tartışılmaya başlanmıştır. Her yıl düzenli yayınlanan We Are Social (2022) internet kullanım oranları raporu dünya genelinde internet kullanımının artma eğiliminde olduğunu ortaya koymaktadır. Ocak 2022 ayı itibarı ile 7,91 milyon insan internete erişirken, 5.31 milyon bu erişimi mobil olarak sağladığı anlaşılmaktadır. Türkiye İstatistik Kurumu 2021 verilerine göre ise son iki yılda internet kullanımını hızla artmış ve İnternete erişim imkânı olan hane oranı %92, İnternet kullanan bireylerin oranı %82,6'ya ulaşmıştır. İnternetin kolektif ve bireysel hayatlara getirdiği bilgiye hızla erişim kolaylığının yan etkisi olarak bu hız bilginin niteliğinin sorgulanmasını da zorlaştırmış ve çarpıtılmış ya da hatalı bilginin kolay yayılarak bir kanaat oluşturmaya yol açabilir güce ulaşmasına neden olmuştur. Özellikle sosyal medya platformları tüm iç ve dış hedef kitleleri birkaç gün içerisinde etkileyebilecek hıza ve yayılım kapasitesine sahiptir. Sosyal medyanın baskınlığı, şirketlerin online itibar yönetimi stratejileri geliştirmesine yol açmış, böylelikle online itibar kavramı tartışılmaya başlanmıştır (Hawk, 2013; Karayel & Güler, 2017; Kadıbeşegil, 2022). Bunun temel nedenlerinden biri Fombrun, Gardberg ve Barnett'in (2000) altını çizdiği gibi itibarda iç ve dış paydaşların belirleyici olması ve sosyal medya sayesinde hiçbir zaman olmadığı kadar tüm paydaşların eş zamanlı birbirinin düşüncesine erişebilir hale gelmesidir. Geleneksel medya ve iletişim kanalları üzerinden organizasyonun dış çevre ile iletişimini gerçekleştirirken yansıyan ve itibarı oluşturan belli başlı unsurların, online ortamların hiper-metinsel yapısıyla farklı algıları tetikleyebildiği anlaşılmaktadır. Axis Harris Poll tarafından Amerika Birleşik Devletleri'nde 43.000 katılımcı ile gerçekleştirilen bir araştırma, yalnızca görünür olan markaların değil, kamuoyu ile iletişim kurabilen, sosyal medyadaki hedef kitleleri ile etkileşim kurarak onları dinleyebilen ve bunları aksiyonlarına yansıtabilen markaların

İtibarının online boyutta yüksek olduğunu göstermektedir (Gosh, 2021). Farmer ve Glass'ın (2010) yaptıkları çalışma online itibar algısının, normal itibar algısına önemli düzeyde etki ettiğini, küresel markalar dahil olmak üzere birçok marka ve kuruluşun nitelikli çalışan ihtiyacını karşılamada engel oluşturduğunu ortaya koymaktadır. Türkiye'de ise Karayel ve Güler (2017) tarafından dijital platformlarda markalara dair yer alan içeriklerin etkisini inceleyen çalışma, sosyal medya kullanıcılarının bu içerikler üzerinden markaya dair olumlu veya olumsuz değer atfedebildiklerini göstermektedir. Bu doğrultuda, bu çalışmanın amacı Türkiye'deki iletişim profesyonellerinin online itibarı nasıl değerlendirdikleri ve itibarın unsurlarının online platformlarda nasıl karşılık bulduğunun anlaşılmasıdır.

### **Kuramsal Çerçeve**

Küreselleşme, dijitalleşme ve değişen tüketici eğilimleri markaların itibar yönetimi stratejilerini baskın bir şekilde dönüşüme zorunlu kılmaktadır. Soyut ve somut marka varlıklarının nasıl algılandığının toplamını oluşturan itibar, bu nedenle soyut ve somut olarak kavramlaştırılan bazı faktörlere bağlı olarak oluşmaktadır. Katz ve Kahn (1966) bir organizasyonun çeşitli katmanlardan oluşan bir sosyal gruplaşma ve ona bağlı oluşan bir sosyal ağ olarak görülmesi gerektiğini öne sürerler. Dolayısıyla paydaşlar bir organizasyonun önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Markalar için de benzer bir durum söz konusudur. Fombrun ve Foss'a (2001) göre markalaşma ile birlikte marka itibarı kurumların en önemli katma değeri olmuştur. Bu durum, itibarın marka üzerindeki etkisini iletişim çalışmaları alanında ölçümleme tartışmalarını da beraberinde getirmiştir. Broom ve Dozier (1990) tarafından tarif edilen bilimsel halkla ilişkiler uygulamalarının ilk ve son aşaması olan araştırma ve ölçümleme tekniklerinin marka itibar alanına entegrasyonu ile bir markanın bulunduğu sektör veya kategorideki etkinliği ve hatta yaşam döngüsünün algısal ölçekteki seyri ön görülmekte ve ölçüm teknikleri sayesinde iletişim profesyonellerinin stratejik planlamalarına yön sağlamak konusunda katkıda bulunabilmektedir. Böyle bir hedeflemede Tichy, Tushman ve Fombrun'a göre "Tutarlı bir çerçevede, önceden belirlenmiş, ortaya çıkabilecek durumları yönetmeye muktedir olan ve ona eşlik edebilecek analiz yöntemlerini gerektirir" (1979: 507).

Fombrun ve Foss (2001)'a göre bir markanın itibarının düzenli ölçülmesi, olası çatışma, kriz ve risk durumlarının da yönetimini kolaylaştırıcıdır. İtibarın unsurları, bir kurum veya markanın algısal durumunu paydaş ve hedef kitlelerinde var eden ana boyutların ölçülmesidir. Bu boyutlar, Fombrun, Galdborg ve Sever tarafından yapılan itibarın geçerli tanımlarına yönelik olan analiz neticesinde finans, strateji, müşteri ilişkileri, pazarlama, iletişim, örgütsel teori ve sosyolojik bakış açıları temel alınarak temellendirilmiştir (1999: 243). Bu doğrultuda, aşağıdaki tabloda paydaş yapısından yola çıkarak duygusal bağ, ürün ve servis verimliliği, vizyon ve liderlik, çalışma eko-sistemi, sosyal ve çevresel sorumluluk ve finansal performans olarak İtibar Skorlaması'nın ana boyutları olarak ortaya konulmuştur.

**Tablo 1**  
*İtibarın Boyutları*

Duygusal Bağ	Paydaşlar	İtibar Algısı
Ürün ve Hizmet Verimliliği		
Vizyon ve Liderlik		
Çalışma Eko-Sistemi		
Finansal Performans		
Sosyal & Çevresel Sorumluluk		

Kaynak: Harris ve Fombrun, 1999.

Brandscore'un 2018 verilerine göre kullanıcıların birçoğu online yorumlara göre bir marka ile ilgili fikirlerini oluşturduklarını belirtmektedirler. Bu çalışmanın amacı, Harris ve Fombrun (1999) tarafından geliştirilen itibarın altı boyutunun Türkiye'deki iletişim pratikleri sınırlı olmak üzere online itibar yönetiminde ne derece etkili olduğunu saptamaya çalışmaktır.

### **Araştırma Yöntemi**

İtibara dair genel algının ölçülmesi uzun dönemler boyunca başat ölçüm yöntemi olarak kabul görmüştür. Ancak Gardberg ve Fombrun'un (2002) bu alandaki çalışmaları itibarın spesifik bir unsurunun anlaşılmasında nitel araştırmanın verimliliğini ortaya koymuş, bu doğrultuda İtibar Enstitüsü (Reputation Institute) tarafından 1996 ve 2007 yılları arasında odak grup ve derinlemesine görüşme temelli gerçekleştirilen nitel bir çalışma sonucunda itibarın spesifik unsurları ilk olarak ortaya koyulmuştur (Fombrun, Ponzi & Newburry, 2015: 6). Bu çalışmalardan esinlenerek, yukarıda belirtilen amaçlar doğrultusunda detaylı bilgi elde edebilmek ve paydaşların algısını inceleyebilmek için nitel araştırma yöntemleri kullanılmaktadır (Matters, Fox & Hun, 1998). Bu amaçla teorik çerçevede kullanılan RQ model kapsamında (The HarrisPoll, t.y.), açık uçlu yapılandırılmış sorularla elde edilen veriler analiz edilmiştir. RQ modelde yer alan şekilde ilk aşamada genel algı, ikinci aşamada ise boyutsal algının ölçülmesi hedeflenmektedir. Niteliksel görüşme modeli olarak İtibar Enstitüsü tarafından yapılan İtibar Barometresi'nde kullanılan nitel araştırmalardan esinlenilmiştir (Fombrun, 2005). Bu doğrultuda soru akışı ışığında derinlemesine görüşme tekniğinden yararlanılmıştır. Görüşmelerde bilgi edinmek temel gaye olduğundan standartlaştırılmış açık-uçlu soru tekniği tercih edilmiştir (Gafni, Moshinky ve Kapitulnik, 2003). Saha temininde yargısal örneklem yöntemi ile ulaşılan Türkiye Halkla İlişkiler Derneği'ne [TÜHİD] ve İletişim Danışmanları Derneği'ne [İDA] kayıtlı aşağıdaki örneklem tablosunda yer alan 12 iletişim ajansı ile görüşme gerçekleştirilmiştir. Nitel çalışmalarda amaç derinlemesine neden nasıl sorularına cevap bulmak olduğundan sayısal bir temsil aranmaması gerektiğini belirten Creswell, 12 kişilik görüşmelerden elde edilen verilerin vaka analizini sağlamak açısından yeterli olacağını belirtmektedir (2013: 70).

2021 yılında gerçekleştirilen ve her biri yaklaşık bir saat süren görüşmelerden elde edilen veriler MaxQda 2022 programı yardımı ile gözlemlenmiş, bulgular anlatı analiz yöntemi ile aktarılmıştır. Çalışmanın etik kurul izni 24.09.2021 tarihinde İstanbul Gelişim Üniversitesi tarafından verilmiştir (22495 no.'lu karar). Araştırma nitel araştırma yöntemleri ile gerçekleştirilmesi açısından genelleme yapılabilir bulgular sunmamaktadır. Örneklem TÜHİD ve IDA'ya kayıtlı ajanları kapsamı açısından da sınırlılık taşımaktadır.

### **Analiz Bulguları**

Çalışmanın saha araştırmasında Türkiye'deki yaklaşım ve uygulamaları gözlemek amacıyla bu alanda faaliyet gösteren iki resmi yapının üyelerinden toplam 12 iletişim profesyoneli ile görüşme gerçekleştirilmiştir. Bu görüşmelerden elde edilen verilerden yola çıkarak öncelikle Türkiye'deki iletişim profesyonellerine “online itibar” kavramının ne çağrıştırdığı, kendilerinin bu kavramı nasıl tanımladığı ve kendi yaklaşımları açısından iyi ve kötü örneklemeyi hangi kriterlere göre yaptıklarının anlaşılması amaçlanmıştır. Bulgular bölümünün ilk kısmında bu doğrultuda elde edilen veriler aktarılmaktadır.

Online itibar kavramının katılımcılara ortaklaşan üç durumu çağrıştırdığı görülmektedir. Bu durumlar kontrolsüz bilgiye karşın “dijital dünyada itibarın yönetilmesi” (Desibel Ajans, 2021), “şirketlerin online platformdaki varlığını pekiştiren veya sekteye uğratan bir kriz süreci” (Hill & Knowlton, 2021) ve itibar yönetimi yaklaşımlarının “yalnızca teknolojik araçların kullanımını açısından” (Toksü & Chase Halkla İlişkiler, 2021) değişimi olarak tarif edilmektedir. Temelde itibar iletişim yönetimi açısından değişmezken, tıpkı McLuhan'ın formun içeriği biçimlendirmesinde temellendirdiği gibi yansıma ve etki açısından değişmektedir. Herkese açık bir alan olması, hızlı difüzyon etkisine sahip olması nedeniyle içinde bulunulan durumu itibarın yönetimi açısından “daha kırılğan, hassas ve etkili” (Lobby İletişim, 2021) hale dönüştürmektedir. Bilginin yönetiminin zorluğunun, iletişimcilerin itibarın online yansımalarını yönetmek konusunda farklı hassasiyetler ve bilginin yönetiminde etkin olabilmek için farklı teknikler geliştirmelerine yol açtığı anlaşılmaktadır. Bu noktada, online itibarın yönetiminde ortak görüş olarak en önemli unsurlardan biri, insanların içerik üretebilip hızla yayabildikleri bir kamusal alan olduğunu markaların fark etmesini sağlamak olarak öne çıkmaktadır. Tıpkı Grunig ve Hunt'ın (1984) belirttiği gibi “Organizasyonun etki ettiği ve organizasyonu etkileyen gruplar olarak” (114) paydaşları tarif ettiği gibi sosyal medyadaki tüm hedef kitleler aktif ve organizasyona etki eden paydaşlara dönüşmekte ve Fombrun ve Van Riel'in (2007) altını çizdiği gibi itibarın online yansımada merkezi etkiye sahip aktörler olarak yer almaktadırlar. Mesajın ilk medyumunu olan kurum sözcüsünü dönüştüren, iletinin kimin tarafından aktardığı aşamadan yayınlanacağı mecranın niteliğine kadar değişkenlik gösterebilen çok anlamlılık (Neumann, 2018), iletişimcilerin online itibar yönetiminde ön plana çıkardıkları unsurlar arasındadır. Bu nedenle “mecranın niteliği ve duruşuna göre hareket etmekten yola çıkılması gerektiğinden her mecra için ayrı ayrı içerikler” (Essance İletişim, 2021) hazırlandığı ve içeriklerin “mecraların kimliği ve karakterine göre” (Lobby İletişim, 2021) “nasıl bir reaksiyon yaratacağı önceden simüle edilerek” (Artı



Değer Stratejik İletişim, 2021) ve “halkla ilişkiler ajanslarının denetiminden geçerek” (Essance İletişim, 2021) paylaşımına yönlendirildiği anlaşılmaktadır.

Görüşmelerde itibar yönetiminde öne çıkan bir diğer unsur olarak iletişimde iki yönlülüğün yarattığı olumsuz veya olumlu yönde simetrimin etkisi (Osgood, Suci & Tannenbaum, 1957) gözlemlenmektedir. Online dünyanın “markaların kişiselleştiği, kişilerinse markalaştığı bir dönem” (Toksü & Chase Halkla İlişkiler, 2021) olmasından dolayı “markanın etik kodları çerçevesinde bu sistemlerin çok iyi yönetiliyor olması” (Toksü & Chase Halkla İlişkiler, 2021) ve mecraların niteliğine göre içerik yönetiminde “teknikliğine hâkim olmak” (Artı İletişim, 2021) gerektiğinin altı çizilmektedir. Burada, kimin neyi ne zaman nerede ve nasıl söylediğinin hangi etkiyi yaratacağı noktasındaki temel iletişim yaklaşımının (Laswell,1972) baz alınması gerektiği vurgulanmaktadır. İletişimciler tarafından içerik, kimlik ve format kodlarından oluşan iletinin (Bilgili, 2022), çok katmanlı hedef kitlelerle kurulan iletişim sürecinin teknik açıdan pozitif simetriye ulaşması veya negatif simetrimin yaratacağı etkiyi en az hasarla atlatmak üzere tasarlanması önerilmektedir. Bu noktada gündemde yer alan bilgi ve etkinin yönetiminde teknik olarak katılımcıların bir kısmına göre “hedef mecranın, o mecraya içerik hazırlayanların, takipçilerin yani o kullanıcıların profillerinin tanınması, hedef kitleler bazında mesajların çok daha fazla bölünmesi” (Artı İletişim, 2021) olarak tarif edilen araştırma ve planlama basamakları ve “içeriklerin mecraya adaptasyonu” (Essance İletişim, 2021) kritik aşamalar olarak öne çıkmaktadır. İlâveten, sıklıkla ifade edilen kriz ile karşı karşıya kalma endişesinin ön planda olması nedeniyle online iletişim akışının yönetiminde ölçüm ve sosyal dinleme gibi bazı taktiklerin eklenmesini zorunlu kıldığı anlaşılmaktadır.

Grunig (1989), kamuların yönetimi için birinci adımın durumun tanımlanması olduğunu belirtmektedir. Durumun hem organizasyon hem paydaşlar açısından nasıl algılandığının tanımlanması, durumun yönetiminin nasıl şekilleneceğinin belirleyicisidir. Bu açıdan durumu tanımlayamayan organizasyonların kamuların hassas olduğu konuların gündem yarattığı anlarda bir krizle karşı karşıya kalacağı ve krizin yönetiminin daha zorlu bir süreç olduğu anlaşılmaktadır (Coombs, 2007). Gündem yönetimi, katılımcıların bir kısmı tarafından kurumsal iletilerin duruma göre “neyin kim tarafından nasıl paylaşılacağına yönetimi” (Lobby İletişim, 2021) olarak tarif edilirken, bir kısmı tarafından kurumun vereceği “hızlı proaktif tepkiler ile fırsata dönüştürebileceği bir durum ya da reaktif tepkilerle krize yol açabileceği itibar açısından bir yıkım” (Hill & Knowlton, 2021) olarak aktarılmaktadır. Durumun yönetiminin “hedef kitle segmentasyonu ve sosyal dinleme” (Artı İletişim, 2021) ve “profilleme yapmak” (Desibel Ajans, 2021) gibi ölçüm tekniklerinin daha fazla ön planda olmasını sağladığı, krize dönüşebilecek durumlarda ise iletişimsel etkinin yönetilmesi amacıyla ve Asna’nın (2006) altını çizdiği iletişimin etik kodlarından en önemlisi olan “açıklık, şeffaflık ve dürüstlüğün” (Toksü & Chase Halkla İlişkiler, 2021) ön planda tutulması gerekmektedir. Ayrıca, retorik katmanındaki söylemle operasyonel eylemin tutarlı olması “günümüzde söylediğimizi yapmak, yaptığımızı da yaymakla yükümlüyüz” (Toksü & Chase Halkla İlişkiler, 2021) sloganıyla açıklanabilmektedir. Bir diğer unsur ise organizasyonla organik bağı bulunan yönetici, çalışan gibi paydaşların şahsi sosyal medya hesaplarından yaptıkları paylaşımların kurum

İtibarına olası etkilerinin simüle edilmesinin önemidir (MM Halkla İlişkiler, 2021). Coombs (2007) da krize yol açabilecek durumların tespit edilerek, paydaşlarla olası senaryoların tatbik edilmesinin krizi önlemek veya en az hasarla yönetebilmenin kilit anahtarı olduğunu belirtir.

Dijital platformlarda ve özellikle sosyal medyada markaların artan iletişim yönetimi ihtiyacını karşılamak amacıyla, yeni teknolojilerin getirdiği araştırma ve ölçümleme tekniklerinin halkla ilişkiler çabaları içinde daha fazla yer almaya başladığı, bir etiket çalışmasının “duygu analizi ya da etkileşim analizine imkân veren ölçüm araçlarının” (Essance İletişim, 2021) iletişimcilerin gündelik pratiğine girdiği anlaşılmaktadır.

Bir başka uzmanlık alanına ihtiyaç doğdu kriz yönetiminde. Her zaman hedef kitle tanıma, empati, insan bilgisine ihtiyaç oluyor ama şimdi ekstra araştırmalar var elimizde. Çokça çalışılıyor bu konuda. Bence halkla ilişkiler sektörü daha çok araştırma okuryazarı oldu. Data daha çok ön plana çıktı. Karşımdaki insan ne seviyor, ne sevmiyor, ne yazarsam tepki veriyor, ne yazarsam daha çok “like” ediyor, ürün ve hizmetimin nesine/hangi tarafına daha pozitif ya da negatif yaklaşıyor gibi konuların hepsi elimize datayla gelmeye başladı (Artı İletişim, 2021)

Markalar bazında değişen bir diğer unsur ise dış iletişim yönetiminin karar mekanizmalarında gözlemlenmektedir. Reklam, pazarlama odaklı halkla ilişkiler amacıyla üretilmekte olan içerikler gibi daha çok satış odaklı içeriklerin yönetiminin online dünyanın hızlı dinamikleri nedeniyle kurumsal iletişim çatısı altında toplanmaya başladığı, bu sayede e-posta zincirleri üzerinden olası senaryoların tartışılarak içeriklerin hem iletişim ajansı hem kurumsal iletişim departmanı tarafından onaylandıktan sonra paylaşılabilir olduğu anlaşılmaktadır (MM Halkla İlişkiler, 2021). Katılımcıların neredeyse tamamı, tüm içerikler olmasa dahi kurumun ya da markanın imajına olumsuz etki edebilecek içeriklerin kendi kontrollerinden geçerek paylaşımına gönderildiğini belirtmişlerdir.

Biz onu gündeme göre değerlendiriyoruz mesela ramazan çıkmayın diyoruz ya da kadın erkek eşitliğine dikkat ediyoruz burada erkeği överken altındaki cümlelere ne diyeceğiz ne cımbızlanabilir ne saldırı gelebilir bunun üzerinde eposta zincirleriyle ilerliyoruz. Tümünde olmasa bile bunu yapıp çok iyi sonuçlar aldığımız firmalar oluyor. Bir de şu anda tüm firmada kurumsal iletişime dönüş başladı yani tüm disiplinler kurumsal iletişime bağlanmaya başladı. Eskiden pazarlama tarafına bağlıydı şimdi ise kurumsal iletişim altına toplamaya başladılar ki, kurumsal iletişimin hareket kabiliyeti, bilgiye erişimi, bütünlüğü olduğu için oraya toplayıp hepsini yukarıdan yönetmeye yöneldik (Lobby İletişim, 2021).

Online itibar yönetimi ile ilgili katılımcıların ön planda tuttıkları konuların marka amacı (brand purpose) konumlandırma ve kriz iletişimi olarak iki iletişim odağında olduğu gözlemlenmiştir. Bu doğrultuda, 1990’ların başlarında Prof. Dr. Alaeddin Asna’nın sıklıkla tartışmaların başına taşıdığı kurumsal küresel vatandaşlık olgusunun hedef kitlelerin ilk “tiklediği” marka unsurları arasında yer almaya başladığı ve “Dünya için, Türkiye için ne yapıyorsun?” (Artı Değer Stratejik İletişim, 2021) sorusunun ön plana çıktığı anlaşılmaktadır.

### ***İtibarın unsurlarının online itibar yönetimi açısından değerlendirilmesi***

Paydaşların ve hedef kitlelerin bir marka veya kuruluşa itibar algısını oluştururken, filtreledikleri birçok boyut ve bu boyutları şekillendiren alt boyutlar bulunmaktadır. Bu boyutların anlaşılmasında ölçümleme teknikleri önemli yer tutmakta (Fombrun & Van Riel, 2007), bir organizasyonun ne yönde strateji ve uygulama yapması gerektiğine dair öngörüler sağlamaktadır. İtibarın ölçümlemesinde yaygın olarak temel alınan Gardberg ve Fombrun (2002) tarafından geliştirilen liderlik ve vizyon, finansal performans, ürün ve

hizmet verimliliği, sosyal ve çevresel sorumluluk, çalışma eko-sistemi üst başlıklarıdır. Ancak Fombrun (2005) bu unsurları oluşturan algının sürekli devinim gösteren bir yapıya sahip olduğunu ve bölgesel, durumsal ya da kültürel olarak farklılık gösterebileceğinin altını çizmektedir. Buradan yola çıkarak görüşmelerin ikinci aşamasında iletişim profesyonellerine altı ana unsurun online itibar yönetimindeki etkisi ve yeri ile ilgili sorular yöneltilmiştir.

Bu unsurlardan biri olan liderlik ve vizyon, söz konusu online itibar olduğunda birçok katılımcıya şirket yöneticilerinin sosyal medya hesaplarında yansıttıkları imajlarla ilgili çağrışımlar yapmıştır. Çoğunlukla, şirketleri veya markaları temsil eden üst düzey yöneticilerin kişisel sosyal medya hesaplarından yansıttıkları hayat akışlarının marka veya kurumun itibarını yansıtmada baskın bir role sahip olduğu ifade edilmiş, bu hesaplardaki kişisel paylaşımların zaman zaman kamuoyu tepkisi yaratarak iletişim krizlerine yol açtığı anlaşılmıştır. Yöneticilerin “sosyal medya kişisel hesaplarını artık bir kuruma ait alan olarak algılamalarının itibar yönetiminde çok kritik bir role sahip” (Koperatiff İstanbul, 2021) olmasının “insanlar CEO’lardan, yöneticilerden çok etkileniyor ve onları markayla” (Artı İletişim, 2021) eşleştirmesi bu unsurun her zamana oranla daha fazla ön plana çıkmasını tetiklemekte ve itibarın online uzamda yönetilmesinin birinci koşulu olduğu haline geldiği anlaşılmaktadır. Katılımcılardan bazıları bu açıdan başarılı örnekler arasında Koç Holding’i gösterirken, bazıları Türkiye’de henüz liderlerin sosyal medyadan toplulukları marka itibarına yönelik yönlendirebilen düzeyde etkin yararlanamadıklarını belirtmişlerdir (Toksü & Chase Halkla İlişkiler, 2021; Essance İletişim, 2021; Desibel Ajans, 2021; Lobby İletişim, 2021; MM Halkla İlişkiler, 2021; APR İletişim, 2021). Weber Sandwick (2012) tarafından 600 kişiyle 10 sektörü kapsayacak şekilde gerçekleştirilen bir çalışmanın sonuçlarına göre, yöneticilerin kurum sözcüsü olarak sosyal medya paylaşımlarının hedef kitleler tarafından %80 daha dikkat çekici bulunduğunu, çalışan iletişimini %75 düzeyinde olumlu etkilediğini, yine aynı düzeyde medya ilişkilerini güçlendirdiğini, %64 oranında markaya pozitif bir rekabet gücü kazandırdığını yöneticilerin hesaplarını doğru kurallarla kullanmalarının kurumsal hesaplardaki etkileşimin artışına da destek olabilecek bir potansiyelin %86 düzeyinde olduğunu ortaya koymuştur. Bu durum, Castells’in (2009) öne sürdüğü gibi dijital ağlarla oluşan yeni medya eko-sisteminin bir parçası olarak kitle-kişî iletişiminin kitle-kurum iletişiminden sıyrılarak bir faktör olarak ön plana çıktığını göstermektedir. Bu doğrultuda marka itibarında her zamankinden daha fazla bir medyum olarak etki gücü olan liderlerin “online ortamda insanları peşinizden sürüklemeniz, gösterdiğiniz hedefe bakmalarını sağlamanız konvansiyonel liderlikten” (Desibel Ajans, 2021) daha zor olduğu ileri sürülmektedir. Bu eko-sistemde yalnızca kurumsal hesapların değil, yöneticilerin hesaplarının hem dış hem çalışan eko-sisteminde etkili olduğu, çalışanların yöneticilerin paylaşım ve duruşlarına önem atfettiği, yönetici paylaşımlarının işe başvuruları da belirleyen bir faktör olduğu gözlemlenmektedir (Artı İletişim, 2021; Desibel Ajans, 2021; Essance İletişim, 2021; Lobby İletişim, 2021; MM Halkla İlişkiler, 2021; APR İletişim, 2021).

Lider olarak tanınmış, markayla özdeşleşmiş insanların dijitaldeki varlığı marka ile direkt paralelleştiriliyor o anlamda kritik bir durum. Bu çok pozitive de dönebilir bir durum. Güç de yaratabilir. O kişinin çok beğenilmesi, sevilmesi, aktivist tarafı varsa ve o alan marka için anlamlıysa çok ciddi pozitif bir katkı da yaratabilir ama negatife de dönebilir (Kooperatiff İstanbul, 2021).



Bütün bununla beraber “liderlerin sosyal medya hesaplarından yaptıkları paylaşımlarla verdikleri mesajlar, kurumun bu dünya için ne yaptığını ifade ediyor” (Essance İletişim, 2022) olmasıyla online itibar yönetimindeki bireysel iletilerin itibar açısından olumlu veya olumsuz yönde kitlesel düzeyde etkiye sahip olduğu (Artı İletişim, 2021; Hill & Knowlton, 2021; Lobby İletişim, 2021; Reeder İletişim, 2021), böylelikle, artık bir kurumun veya markanın itibarını oluşturan “toplam imaj algısını şekillendiren yalnızca kurumsal iletişim çabaları değil online eko-sistemin etkileşiminin de şekillendirdiği” (Jolly, 2001:928) anlaşılmaktadır. Burada, yöneticinin hedef kitlelerine ne dediği markanın amacını yansıtabilmekte “daha fazla dünya için için zihnini yoran ve ortak fayda için mesaj veren” Arçelik, Ford, Turkcell gibi kurumların yöneticilerinin sosyal iletişim yeteneği ile kurumsal itibara daha etkin katkı sağladıkları anlaşılmaktadır (Artı İletişim;2021; Artı Değer Stratejik İletişim, 2021; Lobby İletişim, 2021, Essance İletişim, 2021; İz Ajans, 2021). Dounavi’nin 2019’da enerji sektöründeki yöneticilerin bir yıllık LinkedIn paylaşımlarını incelediği çalışmanın sonuçları, sürdürülebilirlik ve kapsayıcılık konularına sosyal medya paylaşımlarında daha fazla yer veren yöneticilerin olduğu şirketlerin, yatırımcılar tarafından daha fazla ilgi gördüğü ortaya koymaktadır. Benzer şekilde tüm katılımcılar, yöneticilerin sürdürülebilirlik ile ilgili paylaşımlarının markanın dijital kitlelerle iletişimine pozitif katkı sağladığını belirtmişlerdir (Toksü & Chase Halkla İlişkiler, 2021; Artı İletişim, 2021; Artı Değer Stratejik İletişim, 2021; Artı İletişim, 2021; Desibel Ajans, 2021; Lobby İletişim, 2021; İz Ajans, 2021).

Yapılan görüşmelerde, yöneticilerin LinkedIn ve Instagram hesaplarının iletişim danışmanları tarafından yönlendirildiği, kontrol edildiği ve itibar açısından sahip olunan bir mecra olarak araçlar arasına eklendiği gözlemlenmektedir. Bu doğrultuda, şirket yöneticileri kendileri yönetiyorsa iletişim danışmanlarından destek alarak paylaşımda bulunmakta ve bu hesaplarda kişisel paylaşımlara yer vermemeleri önerilmektedir (Artı İletişim,2021; Artı Değer Stratejik İletişim, 2021; Desibel Ajans, 2021; Lobby İletişim, 2021; Essance İletişim, 2021; İz Ajans, 2021). “Bu hesaplar kurumsal hesaplar olarak kullanılırken, yöneticilere başka sosyal mecralarda küçük kitlelerle özel hesaplarını yönetmeleri” (Essance İletişim, 2021) önerilmekte ve bu sayede hatalı sosyal medya hesabı yönetiminden kaynaklanabilecek ve Coombs ve Holladay’in (2012) para-kriz olarak nitelendirdiği olası kriz durumlarının engellenmesinin hedeflendiği anlaşılmaktadır. Pegasus CEO’sunun bir gazetecinin paylaşımı altında yazdığı yorumun marka açısından büyük bir krize dönüşmesi bu konuda sıklıkla gösterilen örnekler arasında yer almaktadır. Görüşmelerde, marka ya da kurumun da içinde bulunduğu gündem krizlerinde yöneticilerin duruşunun, o konu ile ilgili yaklaşımlarının, sosyal medyadaki hedef kitleler tarafından takip edilmekte olduğu, böyle bir durumda sessizlik stratejisi izleyen veya durumu yönetemeyen paylaşımlar yapılmasının kurumun finansal performansını da etkileyebileceği ifade edilmiştir (MM Halkla İlişkiler, 2021; APR İletişim, 2021; İz Ajans, 2021; Koperatiff İstanbul, 2021).

Sosyal medyadaki kirli bilgi yayılımının hızı göz önünde bulundurulduğunda, kurum veya markalar açısından en fazla risk barındıran alanlardan birinin yasalara uyumlu kurumsal davranış olduğu anlaşılmaktadır. Neuman bu durumu “kamusal alanın taşıma kapasitesi” olarak adlandırır ve kamuoyunun tepkisinden önce medyanın ortamının bir minimum düzeyi olduğunu ve geçmişin gelecekteki gündemin bu nedenle belirleyicisi olduğunun altını çizer (Neuman, 2018:233).

Kurumun gündemdeki kriz konusu ile ilgili her hatalı davranışı kamuoyunda hassasiyet yaratabilmekte ve itibar açısından bir kaosa dönüşebilmektedir (MM Halkla İlişkiler, 2021; APR İletişim, 2021; Lobby İletişim, 2021; Essance İletişim, 2021). Özellikle yatırımcılarla ilişkilerde belirleyici bir etkiye sahip olan bu tür kriz durumları Kanto'nun (2014) çalışmalarında ortaya koyduğu gibi finansal performans ve çalışma eko sistemini hedef kitlelerin nasıl algıladığının indikatörü olabilmektedir. Katılımcıların çoğu bu açıdan finansal performans unsurunun online boyutta KAP, SPK gibi kontrol mekanizmaları açısından çok etkilenmese de hissedarlar açısından çalışan eko-sistemi, marka ve lider duruşu, ürün ve hizmetlerden kaynaklı iletişim krizlerinin özellikle halkla arz olmuş marka ve kurumların hisse değerlerini dönemsel etkileyebildiğini belirtmektedir (Artı İletişim, 2021; Lobby İletişim, 2021; Desibel Ajans, 2021; MM Halkla İlişkiler, 2021; APR İletişim, 2021). Finansal performansın online dünyada sektöre göre de hedef kitleler tarafından farklı değerlendirilebildiği bankacılık gibi otoriter sektörler söz konusu olduğunda karlılık, büyüme gibi unsurlar pozitif etki edebilirken (MM Halkla İlişkiler, 2021; APR İletişim, 2021), perakende gibi daha nihai tüketicinin gündelik yaşamında yoğun yer alan marka ve kurumlar açısından sorgulandığı anlaşılmaktadır (Artı İletişim, 2021; Toksü & Chase Halkla İlişkiler, 2021; Reeder İletişim, 2021). “Enflasyonun yeniden %60'lara çıktığı, gelir dağılımının bozulduğu, paradan para kazanmanın daha kolay olduğu bir dönemde ‘Benim çok param var. Finansal olarak güçlüyüm’ demek sadece bankalara para yatıran insanların nezdinde bir itibar sağlar” (Desibel Ajans, 2021).

Görüşmelerde yatırımcıların bu durumdan dalgalı etkilendiği (MM Halkla İlişkiler, 2021; APR İletişim, 2021) “o anda hissese ne olacak kaygısıyla çekilebildiği” (Hill & Knowlton, 2021) anlaşılmaktadır. Yatırımcılar yaygın olarak paylaşılan raporlara göre değerlendirme yapsa da, örneğin “Volkswagen Ceo'sunun LinkedIn paylaşımında Türkiye'ye önümüzdeki dönemde yatırım yapmayacaklarını ifade etmesi” (Lobby İletişim, 2021) sektörün finansal performansını etkilemiş olan bir medya etkisi olarak değerlendirilmektedir. “Bence yatırımcı onlineda kriz potansiyeli yüksek olduğu için buralarda herhangi bir kriz yaşanır da itibar düşerse yatırımcı para kaybeder noktasından ilgileniyordur. Dolayısıyla dataya ulaşmak, daha önce görülmeyen bir şeyi görmek noktasında değil” (Artı İletişim, 2021)

Fombrun ve Shanley (1990), paydaşlar arasında bir etki dalgası olabildiğini ve dış paydaşların algısının yarattığı hare etkisinin bir süre sonra yatırımcılar ve hissedarların da kararlarında dikkate aldıkları bir unsur haline dönüşebildiğini belirtmektedir. Geçmiş dönemlerde bu açıdan en fazla karlılık gösteren şirketler en tercih edilen şirketler olarak sektörde yükselirken, yapılan görüşmelerde günümüzde bazı sektörlerde karlılığın sorgulanan bir duruma dönüştüğü ve marka itibarına bir tehdit oluşturabildiği anlaşılmaktadır (Toksü, 2021; Desibel Ajans, 2021). Bu noktada “gerek yatırımcıların gerek tüketicilerin filtresinin bu kardan ortak fayda için ne yaptın sorusu markaya yönelttiği” (Reeder İletişim, 2021), ortak fayda için farkındalık yerine ortak faydaya yönelik marka hareketini değerlendirdiği gözlemlenmektedir.

Çalışan eko-sistemi ve bu eko-sistemin sosyal medya üzerinden dış dünyaya yansması, liderlerin kitle-birey iletişimi yönetimi yetenekleri kadar ön planda tartışılan

unsurlar arasında yer almıştır. “Çalışanını hoş tutmayan, memnun etmeyen, zor durumda bırakan bir markanın sosyal medyaya bu durumun yansımaları hasarsız yönetmesinin neredeyse imkânsız” (Hill & Knowlton, 2021) olduğu, kurumun veya “markanın çalışanlarının grevlerinin sosyal medyaya yansımalarının bir iki gün içerisinde markayı bir tüketici boykotuyla karşı karşıya getirmesine” (Reeder İletişim, 2021) bunun online itibar yönetimi açısından tüm paydaşları etkiler düzeyinde baskın bir itibar unsuru olduğu anlaşılmaktadır. Aslında uzun yıllardır tartışılmakta olan ve itibar yönetimi uzmanları tarafından önemi sıklıkla vurgulanan çalışan eko sistemi, kurumun vizyonu ile ilgili hedef kitlelerde algısını şekillendiren pozitif veya negatif yönde bir iç görü yaratabilmektedir (Kadıbeşegil, 2015).

Görüşmelerde, çalışanların kurumlarından memnuniyetsizliklerini ifade eden her türlü paylaşımın iş başvuruları için bir referans teşkil ettiği ve yetenek başvurularını zayıflatılabildiği anlaşılmaktadır. “Birçok açıdan yetenek bulmakta zorlanabiliyor kurum, çünkü dijitalde her şey duruyor. Bir işe başvuracağı zaman bakıyor, bu kurum için diğer çalışanlar ne diyor, eskiler nasıl biliyor? Çevre için ne yapıyor? Hepsini iç içe geçmiş durumda” (İz Ajans, 2021) itibarı oluşturan iletişim eko-sistemine direk negatif etki edebildiği gibi kriz durumlarında memnun çalışanların bir kalkan yaratarak “bazen bizim müdahale etmemize gerek kalmayabiliyor. Çalışanlar savunuyor ve bir topluluk yaratabiliyorlar” (Lobby İletişim, 2021) denilerek, bu reaksiyonun ise marka itibarını korumayı sağlayabildiği anlaşılmaktadır.

Bu yönde geçtiğimiz dönemde Türkiye’de yaşanmaya başlanan çalışan grevlerinin bir aktivizm olarak sosyal medyaya taşınmasının, çalışanların durumlarını tüm kamuoyu ile sosyal medya platformları aracılığı ile paylaşması tüketici ve tüm diğer paydaşların da dahil olduğu, markanın iletişim sisteminin bir kümeye dönüştüğü bir ortamda tüm hedef kitlelerin kanaatini şekillendiren bir krize dönüştüğü anlaşılmaktadır. Bu noktada organizasyonun etkilediği ve organizasyonu davranışı ile etkileyen paydaş gruplarının (Grunig, 1989) organik bir koalisyona dönüşerek baskı grubu yaratabildiği görülmektedir. Şirketin yönetim yaklaşımı sosyal medyanın biçimi nedeniyle kamuoyunun tepkisini alan bir alt unsura dönüşebilmekte, “şirket içerisindeki yönetim becerileri, şirket dışındaki markanın ya da o markanın yöneticilerinin itibarı ile iç içe” (Desibel Ajans, 2021) geçebilmekte ve her hedef kitlenin marka ile ilgili karar aşamasında zihninde çağrışım yapabilecek bir imaj (Hill & Knowlton, 2021) olarak yer alabilmektedir. Bu doğrultuda, görüşmelerin çoğunda örnek gösterilen Yemek Sepeti markasının çalışanlara yaklaşımı ve sosyal iletişiminin kamular algısında yarattığı negatif imajken, Getir markasının krizi hızla dinleyerek gereken proaktif yaklaşımı göstermesi ve yönetimin sosyal medya hesaplarından çalışanlarına yönelik doğru mesajları paylaşmasının kısa sürede kaybedilen satış oranlarını da durdurabilen bir hamle olarak pozitif örnekler arasında yer aldığı anlaşılmaktadır (Toksü & Chase Halkla İlişkiler, 2021; Artı İletişim, 2021; Artı Değer Stratejik İletişim, 2021; Desibel Ajans, 2021; Lobby İletişim, 2021; İz Ajans, 2021).

Çalışan eko-sistemi açısından bir diğer öne çıkan alt unsur çalışanların sosyal medya hesaplarını kullanma şeklidir. Gardberg ve Fombrun (2002) çalışan eko-sisteminin en etkin alt unsurlarından birinin çalışanların kurum ile ilgili algısı olduğunu belirtmektedir. Bunun öncül sebebi, çalışanların dış hedef kitlelerle iletişime geçen ve yansıttıkları imajın hedef kitleler algısında kurum imajının bir parçasını oluşturmasıdır. Hedef kitlelerin bir

kurumla ilgili gerçekleştirdiği sosyal taramalarda kurum çalışanlarının kurum değerlerini yansıtmayı yansıtmadığının belirleyici olmasının yanı sıra, Grunig'in (1989) belirttiği gibi kamuların hassas olduğu konulardaki duruşları ve paylaşımlarının da marka imajı ile ilgili hedef kitle algısını şekillendirebildiği gözlemlenmektedir. Günümüz dijital eko-sisteminde her şeyin şeffaflaşması ve göz önünde olmasından dolayı katılımcılar tıpkı yöneticiler gibi çalışanların sosyal medya hesaplarının da kitle-birey iletişiminin bir parçası haline dönüştüğünü bu yönde kurumların çalışanların sosyal medya okuryazarlığını geliştirmek için eğitim programları planlamaları ve sosyal medya hesabı yönetiminin kurumsal kültürün bir parçası haline gelmesi gerektiğini önermektedirler (Toksü & Chase Halkla İlişkiler, 2021; Artı İletişim, 2021; Artı Değer Stratejik İletişim, 2021; Desibel Ajans, 2021; Lobby İletişim, 2021; İz Ajans, 2021).

Kurum ya da markanın tüm organik yapısı itibarın önemli ana unsurlarından biri olan duygusal çekiciliği şekillendirebilmektedir (İz Ajans, 2021; Hill & Knowlton, 2021). Duygusal bağ itibarı oluşturan tüm boyutların harmanlandığı bir kurumsal anlatının çıktısı olarak tarif edilirken (Fombrun, Gardberg & Server, 1999), kurumsal anlatı, “bir şirketin misyon ve etik açıdan duruşunu şekillendirecek ve kilit paydaşlarıyla güven ve destek yaratacak bir duygusal bağ yaratmak” (Dowling, 2006:83) olarak tanımlanmaktadır. Duygusal bağ, bir kez yaratılıp sonsuza kadar devam eden bir olgu değil, devinimli ve sürekli olarak kurumun iletişim eko-sistemi ile şekillenebilen bir durumdur (Kadıbeşegil, 2015). Kurumun kamuları ile var olan bağlarının sürdürülebilirliği bu noktada duygusal bağın sürdürülebilirliğinin altın koşuludur (Genel, 2018) ve itibar ile ilgili inşa edilmek üzere stratejik olarak planlanan tüm iletişim çabalarının merkezinde yer almaktadır (Koçak, 2016). Çünkü bir kurum veya markanın iletişimle inşa etmeye çalıştığı retorik boyutundaki duygusal çekiciliğin tüm diğer unsurlarla harmanlanmış eylemsel bir çıktısının da kamuların erişebileceği bilgiler arasında yer alması gerekmektedir. Uzun yıllar boyunca kamularla yapılandırılmış, kamuların güvenini kazanmayı ve sürdürülebilir kılmayı başarmış olan markaların özellikle sosyal medyada karşı karşıya kaldıkları krizleri daha az hasarla atlattıklarının da duygusal bağın yarattığı kredinin önemli rolü olduğu gözlemlenmiştir (Toksü & Chase Halkla İlişkiler, 2021; Artı İletişim, 2021; Artı Değer Stratejik İletişim, 2021; Desibel Ajans, 2021; Lobby İletişim, 2021; İz Ajans, 2021). Toplulukların geçmişindeki dönüm noktalarında onlarla var olmuş, kurumsal vatandaşlık görevlerini yerine getirme konusunda öncü olmuş markalara kriz dönemlerinde sosyal medyada daha şiddetli tepki verildiği anlaşıldıkça (Essance İletişim, 2021; Lobby, 2021), bu markaların hedef kitlelerinin markayı uyarmak amacıyla ilk etapta tepki gösterdiği ve markanın bu tepkiyi doğru okumasıyla, baskı grubu oluşturan hedef kitleleri ile uzlaşmacı bir eyleme geçerse, markayla temasını devam ettirdiği anlaşılmaktadır (Toksü & Chase Halkla İlişkiler, 2021; Artı İletişim, 2021; Artı Değer Stratejik İletişim, 2021; Desibel Ajans, 2021; Lobby İletişim, 2021; İz Ajans, 2021). Çünkü “insanlar yakın çevrelerinde her zaman bilindik olanı tercih eden, alışkanlıklarına bağlı varlıklardır” (Neuman, 2018: 192).

Migros'un durumu başka bir markanın başına gelse o marka daha fazla etkilenir. Çünkü Migros'u önceki repütasyonu korur. Bizim araştırmamız var "kriz kalkanları" isimli. Migros'un kalkanları güçlü. Dolayısıyla bu kalkanlar sayesinde potansiyel olarak bir başkasının başına gelseydi daha az etkilenir ama mutlaka etkilenir. Eskiden müşteri oradan aldığı şeyi almayı ne kadar durdurur, ne kadar bunu sürdürür bilmiyorum. Mesela Twitter'da "Haber verin gerçekten anlaşılırsa şu ürünü alacağım." diyenler vardı. O kadar kapıda bekliyor ki yine gidecek (Artı İletişim, 2021).

Hedef kitlelerin bir kurum veya markaya dair somut bir takım varlıkları dışında daha ağırlıklı olarak bilişsel bir süreçle kanaatlerinin oluştuğunun bu nedenle de markaya yönelik gerek iletişimsel gerek aksiyon boyutunda davranışının da bilişsel bir sürecin sonucu olduğunun altını çizen Rindova ve Fombrun (1999), kurumların paydaş ve hedef kitlelerini sınıflandırarak iletişim çabalarını belirlemesi gibi hedef kitlelerin de markaları birçok değer ve eylemi temsil eden duygusal bağ filtresi ile sınıflandırdıklarını belirtmektedir. Hedef kitlelerin bir kurum veya markayı kimlik açısından profillemesi ve markanın hedef kitlelerinin algısında canlanan karakterin de ne derece kendi kümelerine dahil edip etmeyeceklerine karar verdikleri bir olgu olarak öne çıkmaktadır (Hill & Knowlton, 2021). "Sen Türkiye'sin!" denen markalar tüketicinin kendi geçmişinden gününe taşıdığı güçlü kurumların karakterleri ile çağrışsa da (Lobby İletişim, 2021; İz Ajans, 2021) ekonomik zorluklar gibi bazı rasyonel şartların ürün ve hizmet boyutuna yansımadığı gözlemlenmektedir.

Bilişsel süreçler beraberinde bilişsel hata boşluklarını da getirmekte (Rindova ve Fombrun, 1999), sosyal medyada hızla yayılan bilginin doğruluğunu sorgulamadan hedef kitlelerin duygusal tepki vermesine yol açabilmektedir. Sonuç olarak, duygusal çekicilik bir markanın sevilmesini sağlasa da "tüketilmesini ve tercih edilmesini sağlıyor mu, bu bir soru işareti... Bir markanın duygusal olarak insanları, tüketicileri, kurumları etkiliyor olması bu insanların tüketirken irrasyonel davranmasına yol açmadığı" (Desibel Ajans, 2021) anlaşılmaktadır.

Yapılan görüşmelerde ürün ve hizmet çeşitliliğinin hedef kitleler tarafından online yansımalarının farklı kriterlerde değerlendirildiği anlaşılmaktadır. İletişim profesyonellerinin çoğu tarafından müşteri ilişkileri yönetimi ön plana çıkartılmakta, kuruma yönelik olumsuz yorumları gerçekten çözüme kavuşturmaya yönelik müşterilerden pozitif bir yorum alabilmenin çok kıymetli bir fırsat olduğu belirtilmektedir (Artı İletişim, 2021, Artı Değer Stratejik İletişim; 2021; Desibel Ajans, 2021; Hill & Knowlton, 2021; İz Ajans, 2021, Lobby, 2021; Toksü & Chase Halkla İlişkiler, 2021). Güçlü online müşteri yönetimi yeteneğine sahip olan markaların sosyal medya hesaplarının altında oluşan hipermetinsel döngüyü olumlu geri dönüşlerle bir avantaja dönüştürdüğü, hedef kitlelere özel mesaj gönderin uygulamasının da bu alandaki şeffaflaşmanın getireceği avantaj nedeniyle iletişim çabalarında vazgeçilmeye başlanan bir yöntem olduğu anlaşılmaktadır. Ürün ve hizmet çeşitliliğine dair kirli bilgi dolaşabildiği, ancak tüketicilerin bunları değerlendirmek konusunda belli bir süzgeci olduğu çoğu katılımcı tarafından aktarılmaktadır. Online platformlarda aksiyonun "yapısında teknoloji şirketleriyle ve kargo şirketleriyle iş birliği yapmak" (İz Ajans, 2021) olan markalar açısından bu zincirleme hizmet sürecinin imaj açısından zorluklar yaratabilmekte, aksine dijital alanlar ve gereçler sağlık ve medikal ilaç gibi bazı sektörlerde "hedef kitlelerle temas edebilmek, ürün konusunda hedef kitleleri doğru bilgilendirerek yönlendirebilmek" (Artı Değer Stratejik İletişim, 2021) açısından



bir avantaja dönüşebilmektedir. Sağlık sektöründe dijital alanlarda var olabilmenin hedef kitlelere ürün veya tedavi yolculuğu ile ilgili bilgi aktarabilmenin sektördeki aktörlere önemli avantajlar sağladığı anlaşılmaktadır. Dolayısıyla ürün ve hizmet açısından markanın kendisine ulaşabilmek, kendisinin bu süreçlerden doğacak sorumluluğu üstlenmesi online süreçlerin yönetimi ve itibarın korunması açısından önemli görülmekte ve “Dünyanın en iyi restoranı eğer bir yemeği kurye firması sebebiyle buz gibi getiriyorsa, o yemek güzel bir yemek değildir” (Desibel Ajans, 2021) şeklinde değerlendirilmektedir.

Online platformlarda ürün ve hizmetlerin yer aldığı resmi hesap, etiket ve bahsetme gibi etkileşim araçlarının zaman zaman rakipler açısından bir gerilla savaşı alanı olarak kullanılabilirdiği, anonim hesaplarla olumsuz yorumların görünür olmasına yönelik etik sınırların dışında bir saldırı gerçekleşebildiği anlaşılmaktadır (Artı İletişim, 2021; Artı Değer Stratejik İletişim, 2021; Desibel Ajans, 2021; Lobby İletişim, 2021). Katılımcıların bazıları ürün ve hizmetlerin online platformlarda itibara direk etki etmeyen bir unsur olarak değerlendirirken (Ergün, 2021; İz Ajans, 2021), bazıları hızlı teslim, hızlı tüketim, hızlı moda gibi alanlardaki markaların online platformlardaki itibar yönetiminde bu unsura dikkat etmeleri gerektiğini, tüketicilerin bu süreçlere hızlı reaksiyon vererek sosyal medya paylaşımı yapabildiğini düşünmektedirler (Essance İletişim, 2021; Hill & Knowlton, 2021).

Ürünlerle ilgili son dönemde yükselen tüketici beklentilerinden bir diğeri ise ürünün sürdürülebilirliği olarak ön plana çıkmaktadır. Tüm görüşmelerde sıklıkla sürdürülebilir bir marka olmanın bugünün pazarında var olmak olduğu, tüm ses gruplarındaki tüketicilerin bu konuda salgın dönemiyle birlikte çok daha markaları sorgular yaklaştıklarını, doğa ve insanla ilgili kriz ve afet durumlarında markadan sorumluluk almasını beklediklerini belirtmektedirler (Artı İletişim, 2021; Artı Değer Stratejik İletişim, 2021; Desibel Ajans, 2021; Good Works, 2021; Lobby İletişim, 2021). Ürün ve hizmetlerin itibara etkisinin dijital dünyada diğer unsurlara göre çok daha tecrübeli olunan bir alan olduğu, kurum veya markanın operasyon ve müşteri hizmetleri yeteneklerinin bu alanlardaki yansımaları yarattığı çoğu katılımcının ortaklaştığı bir düşünce olarak gözlemlenmektedir. Ancak ürünün sadece tek bir fayda sağlamasının “tamam bana faydan var ama başka kime faydan var” (Good Works, 2021) şeklinde sorgulandığı bir döneme geçilmesi, ürünü temsil eden marka amacının sürdürülebilirlik ve kapsayıcılık alanında ne aksiyon gerçekleştirdiğinin dikkate alındığı belirtilmektedir. Şu an içinde bulunulan “ekonomik krizin etkileri nedeniyle bu tercihte çok katı davranamasa da ilk fırsatta markayı terk edecek” (Good Works, 2021) ve “marka sadakati taşımayan bir tüketici grubunun” (Desibel İletişim, 2021) yakın gelecekte yalnızca sürdürülebilirliğe katkı sağlayacak markaları tercih edeceği, markaların da bu fikre göç eden hedef kitleleri yakalamak için yollar aradığı anlaşılmaktadır.

Paydaşlarla var olmanın, paydaşlarla bir arada üretmenin, etik ilkelere buluşmanın, sürdürülebilir kalkınma hedeflerinde birlikte buluşmanın yollarını arıyorlar. Çünkü dünya kriterleri de bunu istiyor, yeni yatırımcılar bunu istiyorlar. Ülkeler arası rekabette bunu istiyor (Toksü & Chase Halkla İlişkiler, 2021).

Görüşmecilerin tamamının kurumsal sosyal sorumluluğun yakın gelecekte sürdürülebilirlik iletişimine dönüşeceği konusunda hem fikir olduğu sosyal medyadaki

kamuların en çok dikkat ettikleri marka unsuru olarak öne çıkmaktadır (Artı İletişim, 2021; Artı Değer Stratejik İletişim, 2021; Desibel Ajans, 2021; Good Works, 2021; İz Ajans, 2021; Lobby, 2021; Toksü & Chase Halkla İlişkiler, 2021).

Y ve Z kuşağından önceki kuşakların aklının “*aman ne olacak, biz gideceğiz, bu dünya bize kalmayacak.*” düşüncesinden vazgeçmeye başladıklarını çok hızlı hissetmeye başladım ve bir diğer taraftan da markalar için ticari geleceklerinin ve sürdürülebilirliklerinin artık sadece işteki başarıları, ticari başarıları değil; bu çevresel ve sosyal konulardaki endişelere ürettikleri çözümle çok daha orantılı olduğunu gördüğünü hissediyorum (Desibel Ajans, 2021).

Bu durum gerçekten sürdürülebilirlik hedeflerini bir marka amacı olarak benimseyen ve aksiyonlarına bunu yansıtan markaların tüketiciyle duygusal bağı artırmasını sağlarken, sosyal medyanın tüm markaları sürdürülebilirliğe yönelik retorik ve politika geliştirmeye mecbur bıraktığı anlaşılmaktadır. Sürdürülebilirlik ile birlikte en çok konuşulan tartışılan kavramlardan biri olarak sosyal etki kavramının öne çıktığı gözlemlenmekte, birçok marka ve kurumun kurumsal sosyal sorumluluk yaklaşımlarını, yükselen bu eğilime dahil olabilmek için dönüştürmeye çalıştığı ifade edilmektedir.

Katılımcıların hepsi sürdürülebilirliği hassas bir alan olarak değerlendirmekte, bu yönde retoriğin mutlaka gerçek aksiyona dayanması ve süreklilik göstermesi gerektiği üzerinde uzlaşmaktadır. Ancak iletişimcilerin bu çabaların birçoğunu tamamen ‘greenwashing’ (Artı İletişimi, 2021) olarak değerlendirdikleri, “herkes yapıyormuş gibi yapıyor, günün sonunda ortaya ne konuluyor?” (İz Ajans, 2021) diyerek, çok emin olamadıkları gözlemlenmektedir.

Sürdürülebilirlik ile ilgili hangi çalışmalara yer verildiği katılımcılara sorulduğunda henüz kapsayıcılık kavramının sürdürülebilirlik ile iletişimcilerin algısında çağrışmadığı anlaşılmaktadır. Çevre, sürdürülebilir kalkınma hedeflerinin ilk akla gelen boyutu olsa da kapsayıcılık konusunda da özellikle nihai hedef kitlelerde bir beklenti olduğu ifade edilmektedir. Kapsayıcılık altında en sık yapılan çalışmalar kadın çalışmaları alanında gösterilmektedir. Bu doğrultuda sosyal etki yaratan kampanyaların bir süredir iletişim pratiklerinde yer aldığını ve bu konuda ağırlıklı olarak toplumsal cinsiyet eşitliği için farkındalık kampanyaları yürütüldüğünü belirten katılımcılar, toplumsal farklılıklara dair konuların markaların gündemlerinde yer almadığını belirtmektedirler. Bu yönde Türkiye’de markaların toplumun farklı katmanlarının hassasiyeti nedeniyle çekimser yaklaştıkları ve kapsayıcılık hedefleri altında topluluk katılımına teşvik edici mesajlara henüz iletişimlerinde yer vermedikleri gözlemlenmektedir.

## Sonuç

Dijital gelişmelerle birlikte iletişim ve halkla ilişkiler alanında da birçok değişim yaşanmaya başlamış ve itibar yönetim yaklaşım ve pratikleri, dijital teknoloji ile birlikte kitle iletişimini değiştirmiştir. Çalışmalar, online itibar algısının hedef kitlelerin kanaatlerinin oluşumunda etkili olduğu göstermiş (BrandScore, 2018), kurum ve markalar online iletişim kaslarını güçlendirmeye yönelmişlerdir.

Neuman’a göre (2008) geçtiğimiz yüzyıl iletişim araştırmaları açısından en sık merak edilen konuların başında “çeşitli kitle iletişim araçlarında maruz kalma oranlarının” (2018, s. 68) incelenmesi olarak öne çıkmıştır. Bu doğrultuda bu çalışmada Türkiye’deki iletişim

profesyonellerinin online itibar yaklaşımı, online itibar yönetimini nasıl değerlendirdikleri ve Gardberg ile Fombrun (2002) tarafından çizilen itibarın unsurlarının itibar algısına online platformlarda nasıl kanaatlere etki ettiğinin anlaşılmasını hedeflemiş bu doğrultuda TÜHİD ve İDA'ya kayıtlı 12 iletişim profesyoneli ile görüşmeler gerçekleştirilerek elde edilen bulgular aktarılmıştır.

İtibar yönetiminin temel prensiplerinin konvansiyonel veya online platformlarda değişiklik göstermediği, her iki şekilde de itibarı oluşturan altı alt boyutun yönetimine dair paydaş ve hedef kitlelerde oluşan algının sürdürülebilir iletişim pratikleriyle uygulandığı anlaşılmaktadır. Ancak, online platformlarda itibarı oluşturan algının günümüz iletişim eko-sisteminde farklı alt boyutlarının da ön plana çıkabildiği, bunların arasından bazılarının ise kamularda hassasiyet yaratabilecek konulara sosyal medyanın etkisi ile dönüşebildiğini göstermektedir.

Tüm boyutlar arasında liderlik ve gelecekle ilgili kurumsal vizyon sosyal medya kitlelerini yönlendirici bir etkiye sahip, güçlü bir kurumsal araç olarak kullanılmaktadır. Liderlerin bireysel sosyal medya hesaplarından yaptıkları paylaşımların kuruma ya da markaya atfedilmesi nedeniyle bu hesapların yönetiminin kurumsal iletişimin kontrolüyle gerçekleştiği anlaşılmıştır. Liderin online platformlarda yaptığı her davranışın doğrudan itibara erki ettiği, itibara olumlu veya olumsuz yansıdığı, lider algısı eşittir markanın veya kurumun itibar algısı şeklinde değerlendirildiği görülmüş, benzer şekilde çalışanların kişisel sosyal medya hesaplarındaki paylaşımlarının kurum veya markanın imajına etki edebildiği anlaşılmıştır. Bu durum yakın gelecekte çalışan eko-sistemi ile online iletişim eko-sisteminin içkin bir alana dönüşeceğini şirketlerin tüm organik paydaşlarının yöneticilerinin de bu kümeye itibar algısının oluşumu açısından dahil olabileceğini düşündürmektedir. Tıpkı Habermas'ın (1964) belirttiği gibi medyanın insanların gündelik hayatında daha fazla etki etmesiyle kamusal alanın iletişimsel katmanı sosyal medyaya taşınmakta ve bir kanaat alanına dönüşebildiği gözlemlenmektedir.

Finansal performansın online platformlarda itibara etkisinin sektörel olarak değiştiği anlaşılmaktadır. Bankacılık, ilaç gibi sektörlerde karlılığın kurumsal hesaplardan bülten olarak paylaşılması olumlu bir etki yaratırken, perakende, enerji gibi sektörlerin karlılığına dair paylaşımlarını LinkedIn gibi sosyal medya platformları üzerinden paylaşmalarının olumsuz algıya yol açabildiği anlaşılmaktadır. Herhangi online platformdaki krizin o mecraanın özelliklerine göre hızla yayılması, etkisinin yayılması nedeniyle yatırımcıları etkilediği hatta resmî kurumların değerlendirmelerinde de etkili olduğu bu açıdan finansal performansın online itibar algısından etkilenebildiği görülmektedir.

Çalışan hedef kitlenin en iyi ağızdan ağıza pazarlama unsuru olması nedeniyle kurum içindeki eko-sistemin diğer hedef kitlelere aktarılmasında ve krizlerin atlatılmasında rolünün büyük olduğu anlaşılmaktadır. Eğer çalışanlar kurumla ilgili pozitif bir algıya sahipse ve pozitif paylaşımlarda bulunuyorlarsa itibarı olumlu etkilemektedir. Ancak olumsuz olması halinde Yemek Sepeti ve Getir'in karşı karşıya kaldığı krizler gibi acil durumlara yol açabilmektedir. Aynı zamanda çalışanların sosyal medyada yansıttıkları kurum veya markaya dair itibar boyutlarıyla ilgili imajların gelecekteki insan kaynağını da etkilediği bu noktada tıpkı Fombrun (2005)'un altını çizdiği gibi paydaşların itibar algısını şekillendirdiği anlaşılmaktadır.

Ürün ve hizmetlerin gerek çevrimiçi gerek geleneksel alanda itibara etki ettiği ama dijital alanda özellikle müşteri ilişkileri yönetiminin ön plana çıktığı, kişiselleştirilmiş hedef kitlelere dönüştüğü anlaşılmaktadır. Hatta ürünle ilgili paydaşlarda olan herhangi bir olumlu veya olumsuz durumun Yemek Sepeti veya Migros'un itibara etki edebildiği gözlemlenmektedir.

Sosyalsorumluluk çalışmalarının duygusal çekicilik için kullanıldığı, sürdürülebilirlik anlayışının ise geleceğe yönelik marka niyeti olarak kullanıldığı anlaşılmıştır. Kitleler gözünde bir markanın ya da kurumun gelecekle ilgili ortak fayda için ne yapacağı, ne planladığı itibar yönetiminde önemli bir ölçüttür. Sürdürülebilirlik bu anlamda doğrudan itibarın algısına etki etmektedir. Sürdürülebilirlik itibar algısını yönetmek açısından yakın geleceğin en önemli konusunu oluşturmakta, ancak bu alanda çok az kurumun veya markanın retoriğine taşıdığı sürdürülebilirlik sözlerini eylemlerine yansıttığı anlaşılmaktadır. Yapılan görüşmelerden elde edilen bulgular, itibarın birçok unsurunun yakın gelecekte hedef kitleler tarafından sorgulanabileceği ancak Türkiye'de şirketlerin birçoğunun bu marka amacını geçmiş dönemde sosyal sorumluluk kampanyalarında olduğu gibi tanıtım amacıyla dikkat çekmek için kullandıklarını düşündürmektedir.

Çalışmada elde edilen en önemli içgörülerden biri halkla ilişkiler pratiklerinin içerisinde araştırma tekniklerinin daha yaygın kullanılmaya başlamasıdır. Birçok görüşmeci altını çizerek verinin kullanımından yararlanarak sosyal medyada itibarı yönetmeyi kolaylaştırdıklarını belirtmişlerdir. Bu durum gelecekte halkla ilişkiler faaliyetleri altında yeni branşların oluşacağını düşündürmektedir. Bir diğer önemli bulgu ise kurumsal kitle medyası yönetimi yapısının oluşmaya başladığı ve yakın dönemde bu alana dair kavramların tartışılacağıdır. Bugün, kurumun veya markanın yöneticilerinin hesaplarının yönetimi dahil üzere dijital tüm kurumsal medya yapıları, online platformların itibara olan etkisi nedeniyle pazarlama iletişimden koparak kurumsal iletişime bağlanmaya başlamıştır. Bu dönüşümün bu alanda yapılan çalışmalarda incelenmesinin alana katkı sağlamayı ön görülmektedir.

## Kaynakça

Asna, A. (2006). *Kuramda ve uygulamada halkla ilişkiler, iletişim, çevre ilişkiler, bilişim, kitlesel ilişkiler, tanıtım*. İstanbul: Pozitif Yayıncılık.

Baybars-Hawks, B. & Samast, O. (2012). *New challenges, new opportunities: Interdisciplinary perspectives on reputation management*. Ankara: Reputation Management Institute of Turkey, 23 Mayıs 2022 tarihinde [http://www.iye.org.tr/wp-content/uploads/2013/10/E-Book\\_Raputation\\_Management\\_2012.pdf](http://www.iye.org.tr/wp-content/uploads/2013/10/E-Book_Raputation_Management_2012.pdf) adresinden edinilmiştir.

Bektaş, A. (2000). *Kamuoyu, iletişim ve demokrasi*. İstanbul: Bağlam Yayınları.

Broom, S.M. & Dozier, D.M. (1990). *Using research in public relations*. New Jersey: Prentice Hall.

Castells, M. (2009). *Communication power*. Oxford University Press

Coombs, T.W. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: the development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163-176.

Coombs, T.W. & Holladay, S. J. (2012). The para-crisis: The challenge created by publicly managing crisis prevention. *Public Relations Review*, 38(3), 408-415.

Creswell, J. (2013). *Nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Siyasa Kitabevi.

*Digital 2022*. We Are Social (26 Ocak 2022). 24 Mayıs 2022 tarihinde <https://wearesocial.com/uk/blog/2022/01/digital-2022-another-year-of-bumper-growth-2/> adresinden alınmıştır.

Dounavi, F. A. (2019). Leadership and sustainability in the digital sphere: a qualitative study about Ceos communication. (Doktora Tezi). İşveç: Lund Üniversitesi Stratejik İletişim Bölümü.

Dowling, G. R. (2006). Communicating Corporate Reputation through Stories. *California Management Review*, 49(1), 82–100.

Hiles, A. (Editör). (2011). *Reputation management: Building and protecting your company's profile in a digital world*. USA: A&C Black.

Farmer, F. R. & Glass, B. (2010). *Building Web Reputation Systems*. Treseler, M. E., (Editör). O'Reilly Media Inc., Sebastopol, CA, USA.

Fombrun, C.J (1996). *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Cambridge, MA: Harvard Business School.

Formbrun,C.J. (2005). Reputation management: a framework for measurement and valuation, 11 Temmuz 2021 tarihinde [https://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/Reputation\\_2005.pdf](https://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/Reputation_2005.pdf) adresinden edinilmiştir.

Fombrun, C.J. & Shanley, M. (1990), What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33, 233-258.

Fombrun, C.J., Gardberg, N.A. & Sever, M.J. (1999). The reputation quotient: a multi-stakeholder measure of corporate reputation. *The Journal of Brand Management*, 7(4), 241-255.

Fombrun, C.J, Gardberg, N.A., Barnett, M.L. (2000). Opportunity platforms and safety nets: corporate citizenship and reputational risk. *Business and Society Review*, 105(1), 85-106.

Fombrun, C.J. & Foss, C.B. (2001). The reputation quotient: developing a reputation quotient. *The Gauge Newsletter of Worldwide Communication Research*, 11 Temmuz 2021 tarihinde <https://www.dea.univr.it/documenti/OccorrenzaIns/matdid/matdid752418.pdf> adresinden alınmıştır.

Fombrun, C.H. & Van Riel, C.B.M. (2007). *Essentials of corporate communication*. Londra: Routledge.

Fombrun, C.J., Ponzi, L.J. & Newburry, W. (2015). Stakeholder tracking and analysis: The RepTrak system for measuring corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 18(1), 3-24.



Gardberg, N. A., & Fombrun, C. J. (2002). The Global Reputation Quotient Project: First Steps Towards a Cross-Nationally Valid Measure of Corporate Reputation. *Corporate Reputation Review*, 4(4), 303–307.

Gafni, N., Moshinsky, A. & Kapitulnik, J. (2003). A standardized open-ended questionnaire as a substitute for a personal interview in dental admissions. *Journal of Dent Education*, 67(3), 348-353.

Genel, Z. (2018). Sustainable Communication as a Component of Corporate Reputation. A. Erdemir (Editörler), *Reputation Management Techniques in Public Relations* (ss. 38-55). USA: IGI Global.

Gosh, I. (2021). Ranked: The reputation of 100 major brands in U.S. Visual Capitalist (17 Temmuz, 2021). 24 Mayıs 2021 tarihinde <https://www.visualcapitalist.com/ranking-reputation-100-major-brands-us/> adresinden alınmıştır.

Grunig, J., E., & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. New York: Holt, Rinehart & Williams

Grunig, J., E. (1989). A situational theory of environmental issues, publics and activists in L. A. Grunig (Editör), *Monographs in Environmental Education and Environmental Studies*. (50-82). Ohio: North American Association for Environmental Education.

Jolly, A. (2001). *Managing corporate reputation*. Londra: PRCA

Kanto, S. (2014). A conceptual model of the relationship between corporate reputation and financial performance in the Indonesian Banking industry. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 6(3), 1-8.

Katz, D. & Kahn, R. (1966). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.

Karayel, B. E. & Güler, Ş. (2017). Dijital ortamlarda kurumsal itibar yönetimi ve viral uygulamalar ilişkisi. *Global Media Journal*, 7(4), 379-402.

Koçak, S. (2016). Sosyal medyada kullanılan mesajların halkla ilişkiler çalışmalarındaki önemi. *The Turkish Online Journal of Design Art and Communication*, 6(2), 220-229.

Lange, D., Lee, P.M. & Dai, Y. (2011) ‘Organizational reputation: A review’, *Journal of Management*, 37(1), 153–18.

Laswell, H.D. (1972). Communications research and public policy. *Public Opinion Quarterly*, 36(3), 301-310.

Mathers, N., Fox, N. ve Hunn, A. (1998). *Trent focus research and development in primary health care, using interviews in a research project*. Trent Focus Group, 28 Haziran 2022 tarihinde <http://web.simmons.edu/> adresinden alınmıştır.

*Methodology of Reputation Quotient*. The Harris Poll (11 Temmuz 2021). 24 Mayıs 2022 tarihinde <https://theharrispoll.com/axios-harrispoll-100/> adresinden alınmıştır.

Neuman, E. R. (2018). *Dijital Fark ve gündelik hayatta dijitalleşme ve medya etkileri kuramı*. Gökçe Metin (çev.). İstanbul: The Kitap İletişim Medya.

Osgood, C. E., Suci, G. J., & Tannenbaum, P. H. (1957). *The measurement of meaning*. Illinois, University of Illinois Press.

Rindova, V.P. & Fombrun, C.J. (1999) Constructing competitive advantage: The role of firms constituent interactions, *Strategic Management Journal*, 20(1999), 691-710.

Tichy, N.M., Tushman, M.L.& Fombrun, C. (1979). Social network analysis for organizations. *Academy of Management Review*, 4(4), 507-519.

Walker, K. (2010). A systematic review of the corporate reputation literature: Definition, measurement, and theory. *Corporate Reputation Review*, 12(4), 357–387.

Weber Sandwick (2012). *The social CEO: Executives tell all*. 26 Mayıs 2022 tarihinde <https://www.webersandwick.com/uploads/news/files/Social-CEO-Study.pdf> adresinden edinilmiştir.

### **Extended Abstract**

Reputation is the most valuable intangible asset of our time for individuals, corporations, and institutions. Reputation, as the “sum of the total images that recalls on target audiences and stakeholders mind” (Fombrun, 1996), has the power to affect all tangible results of the organization. Fombrun describes reputation as “the systematic process how the organizations are perceived and evaluated by others” (cited in Hawks, 2021, p.1). Stemming from this point, the researchers focus on which components that create the total perception of reputation on targets mind (Fombrun ve Foss, 2021). One of the most common approaches to the reputation components is the Reputation Quotient developed by Harris and Fombrun for understanding the sub-layers of this systematic process of reputation that Fombrun mentioned (1996). Additionally, Harris and Fombrun’s (1999) study showed that there are six dimensions that effects the reputation perception on targets’ mind: financial performance, vision and leadership, emotional appeal, employee eco-system, product and service variety, and social and ecological responsibility. Also, these are the most pioneering layers that create a reputation perception among different stakeholder groups (Gardberg & Fombrun, 2002). Therefore, the importance of the internal and external eco-system of a corporation as a factor that constructs and sustains a corporation’s reputation in a negative or a positive way (Fombrun & Van Riel, 2007).

Improving information and communication technologies increased and transformed the eco-systems of a corporation by making more appearing true or false information on the stage. Especially, the user-generated content engaged into the corporate public sphere by increasing target audiences’ social media engagement on brand. The dominance of social media has led companies to develop online reputation management strategies, so

the concept of online reputation has begun to be discussed (Hawk, 2013; Karayel & Güler, 2017; Kadıbeşegil, 2022). In this way, Fombrun, Gardberg and Barnett (2000), highlighted the raising efficiency of internal and external stakeholders because for the first time they have started to share and affect each other's opinion simultaneously on social media platforms. This changing situation made evaluation and measurement of reputation components as the most important process as Broomer and Dozier (1990) described the important of those in scientific public relations approaches ever before. Organizations have started face to severe communication-based reputation crises by raising social media interaction. This brought online reputation discussions to public relations field. In this scope, this paper aims to understand how communication professionals in Turkey evaluate online reputation and how the elements of reputation correspond to online platforms. In the scope of the research study, a qualitative field study conducted in 2021 with communications specialists from Turkey. Based on Creswell's (2013) sampling approaches purposive sampling method was applied to recruit respondents who are members of the Association of Communication Consultancy Companies (IDA) and the Turkish Public Relations Association (TÜHİD) for in-depth interviews.

As a result, the basic principles of reputation management do not change in conventional or online platforms, and the perception of stakeholders and target audiences regarding the management of the six sub-dimensions that make up reputation in both ways is implemented with sustainable communication practices. According to findings, leadership and corporate vision for the future among all dimensions are used as a powerful corporate tool that has a guiding effect on social media audiences, and it is understood that the effect of financial performance on reputation in online platforms varies by sector.

Employees are the most effective users to counter-attack disinformation or misinformation crisis on social media due to their supportive comments create a bell glass that protects the reputations against hammers. It is understood that products and services have an impact on reputation both in the online and traditional areas, but in the digital area, especially customer relations management has come to the fore and turned into personalized target audiences. Additionally, it is observed that social responsibility studies are used as a weight for emotional attractiveness, but the understanding of sustainability is mostly used to establish the perception of reputation for the future.

Lastly, it is clearly observed that research and data techniques are more often used in the planning stage of communication practices than before. There are new techniques for listening and monitoring the target audiences on social media to predict and manage a crisis before. Also, corporate communication departments are positioned as the commander of corporate social media contents of both corporations and managers to manage information flood and to prevent misinformation attacks. The study aims to provide practitioners with a new tool baggage to understand online reputation management and gives a qualitative perspective to researchers for further studies.

### **Teşekkür**

Bu çalışmanın gerçekleştirilmesine katkıları nedeniyle İz Ajans, Essance İletişim, Desibel Ajans, Artı Değer Stratejik İletişim, Artı İletişim, Kooperatiff İstanbul, Toksü & Chase Halkla İlişkiler, Lobby İletişim, Hill & Knowlton, Reeder İletişim, GoodWorks, MM Halkla İlişkiler ve APR İletişim ajanslarına çok teşekkür ederiz. Çalışmanın trafiğine katkıda bulunan Beyza Bekil'e teşekkür ederiz.

**Araştırmacı Katkı Oranı:** 1. yazar %50, 2. yazar %50

**Destekleyen Kurum/Kuruluşlar:** Herhangi bir kurum/kuruluştan destek alınmamıştır.

**Çıkar Çatışması:** Herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.