

## Kurumsal İtibarın Kriz İletişim Stratejileri Üzerine Etkisi<sup>1</sup>

Engin Çelebi<sup>2</sup>  
Nilüfer Sezer<sup>3</sup>

### Öz

Kriz iletişimi üzerine yapılan çok fazla akademik çalışma vardır ve bu çalışmaların sayısı sürekli artmaktadır. Ancak, Türkiye’de kriz iletişimi üzerine yapılan çalışmaların büyük bir bölümü teoriktir ve klasik vaka çalışmalarını içermektedir. Bu çalışmada ise kriz iletişimi üzerine yarı deneysel bir araştırma yapılarak kurumsal itibar algısının kriz iletişimi stratejileri üzerindeki etkisi ölçülmüştür. Araştırma kapsamında Türkiye’deki motorlu araç markaları üzerine farklı kurumsal itibar algısına sahip olan 500 kullanıcı üzerine yarı deneysel bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda, olumlu kurumsal itibar algısının kuruluşun suçlanma derecesini düşürdüğü bulunmuştur. Ayrıca, kurumsal itibarın verilen mesajlara olan inandırıcılığı ve güveni etkilediği sonucu bulunmuştur. Ancak, kriz öncesi düşünceler her ne olursa olsun, kurumsal itibar algısının kuruluşun krizdeki sorumluluğunu azaltmadığı ve hedef kitlelerin düşüncelerini etkilemediği bulgusuna ulaşılmıştır. Çünkü araştırma sonucuna göre, kurumsal itibar algısı fark etmeksizin, krizde sorumluluk alınmaması durumu suçlanma derecesini arttırmış, krizin zarar olduğu nedenleri azaltmaya yönelik verilen mesajlar ise etkili bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Halkla İlişkiler, Kriz İletişimi, Kurumsal İtibar, Kriz Müdahale Stratejileri

## The Effects of Corporate Reputation on Crisis Communication Strategies

### Abstract

There are too many academic studies on the crisis communication and the number of these studies increases continuously. However, most of the studies on crisis communication in Turkey are theoretical and based on classic case studies. On the other hand, a semi-experimental method was used in this study and it was examined how corporate reputation perception will impact the crisis response strategies. As part of the research, a semi-experimental study was conducted on 500 users who have different corporate reputation perceptions on motor vehicle brands in Turkey. As a result of the research, the positive corporate reputation perception was found out to reduce the degree of accusing. In addition, it has been found out that corporate reputation affects credibility and trust in the given messages. However, it was revealed that regardless of the opinions prior to the crisis corporate reputation does not reduce the responsibility of the organization in crisis and it does not affect the minds of the

1 Bu makale İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalında tamamlanmış olan “İtibar Yönetimi ve İlişkisel Memnuniyetin Kriz İletişim Stratejileri Üzerine Etkisi” başlıklı Doktora tez çalışmasından üretilmiştir

2 Öğr. Gör. Dr., Çukurova Üniversitesi, İletişim Fakültesi

3 Prof. Dr., İstanbul Üniversitesi, İletişim Fakültesi

target audience; because, the results proved that not taking responsibility in the crisis increases the degree of the accusing regardless of the corporate reputation, on the other hand, the messages given to reduce the causes of the crisis were found effective.

**Keywords:** Public Relations, Crisis Communication, Corporate Reputation, Crisis Response Strategies

## Giriş

**K**uruluşların kriz zamanlarında nasıl tepki verdikleri birçok araştırmacı tarafından araştırılmıştır. Ancak kriz iletişimi kurumsal halkla ilişkiler gibi büyük bağlamda dikkate alınmazsa kriz iletişim stratejileri başarıya ulaşamayabilir. Halkla ilişkiler çalışmaları sonucu oluşan kurumsal itibar yaklaşımını benimseyen kuruluşlar ise kendilerini kriz durumlarının olumsuz etkilerinden daha iyi koruyabilirler ve kriz durumlarında kuruluşu yönelik verilebilecek zararlarla başa çıkabilirler.

Halkla ilişkiler çalışmalarında önemi giderek artan kurumsal itibar yönetiminin bir kriz esnasında hedef kitle davranışları, algılamaları ve tutumları üzerine etkisini inceleyen az sayıda çalışma vardır. Bu yüzden bu araştırmanın amacı kriz yönetiminde kurumsal itibar algısına dayalı olarak kriz iletişim stratejilerinin önemini açıklamaktır. Bu amaca yönelik yapılacak çalışmada kurumsal halkla ilişkiler ve bazı kriz iletişim stratejileri arasındaki boyutlar kullanılarak bir kriz esnasında krize yönelik hedef kitle algılamaları ve tutumları açısından kurumsal itibar yönetiminin etkisi yarı deneysel bir yöntemle incelenecektir.

Türkiye’de kriz iletişiminin bir uygulamalı bilim olarak anlaşılması yeni bir kuramdır. Çünkü kriz iletişimi alanında öznel vaka incelemelerinin ötesine geçen araştırmalarda ciddi bir artış görülmemiştir. Oysaki kriz iletişimi kanıtlara dayalı ve sistematik bilgilerin rehberlik ettiği söz ve eylemlere dayalı kriz iletişim uygulamaları yönetimine dayanmalıdır. Bu çalışma ile ekonomik, sosyal ve politik krizlerin sıkça yaşanabildiği günümüzde kriz iletişimi konusuna farklı bir bakış açısı kazandırmak amaçlanmaktadır.

### 1. Bir Halkla İlişkiler Amacı Olarak “Kurumsal İtibar Yönetimi”

Kurumsal itibar kavramı bazen sadece kuruluşların maddi varlıkları üzerinden de değerlendirilebilmektedir. Ancak bu çalışmanın özü itibariyle itibar kavramı halkın algılamaları olarak ele alınacaktır ve genellikle maddi olmayan varlıklar üzerinde durulacaktır. Çünkü Raitel ve Schwaiger’e (2015: 945) göre “Duygusal ve bilişsel kavramları dengeleyen itibar yönetimi öncelikli olarak her ne kadar da ekonomik performansla ilgili olsa da ekonomik olmayan değerlerinin gelecekte daha değerli olacağı söylenebilir.”

Kurumsal itibar tüm kuruluşlar için geçerli olan evrensel bir değerdir. Kuruluşların zaman içinde oluşturduğu ve sosyal sermayesi olarak da görülebilen kurumsal itibar algısı stratejik bir unsurdur. Bu yüzden literatürde bu alanda oldukça fazla çalışma yapılmıştır. Çünkü iyi bir kurumsal itibar hedef kitlelerin karar verme sürecini etkiler ve kuruluş ile hedef kitleleri arasında yakın ilişkiler kurulmasına katkı sağlar. Üstelik itibar ile kuruluş performansı arasında sıkı bir ilişki vardır. İyi bir kurumsal itibarın kuruluşlara uzun vadede sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağladığı ve kuruluş değerini arttırdığı bilinen bir gerçektir. Ayrıca itibarın taklit edilmesi de zordur.

Coombs’a (2007a: 164) göre itibar paydaşların beklentilerinin karşılanmasına yönelik kuruluşun geçmiş davranışlarının ne kadar iyi olduğuna yönelik genel bir değerlendirmedir. İçerisinde çok farklı unsurları barındıran kurumsal itibar Laufer ve Coombs’a (2006: 380) göre özet olarak “insanların bir kuruluşu iyi veya kötü olarak gördüğünün genel bir değerlendirmesi” şeklinde tanımlanmıştır.

Kurumsal itibara yönelik nelerin pozitif veya negatif etki yaptığının, kurumsal itibarın nasıl kurulacağı ve geliştirileceğinin araştırılması gerekmektedir. Bunun için ise öncelikle hedef kitle ilişkilerine yani halkla ilişkilere önem verilmesi ve kuruluş değerlerine uygun hareket edilmesi gerekmektedir. Kuruluşlar mevcut kurumsal itibarlarını daha olumlu bir hale getirmek veya olumsuz itibarlarını düzeltmek için kuruluş vizyonlarına uygun politikalar geliştirmelidirler. Bu politikalar paydaşların kurumsal itibara yönelik ilgileri, beklentileri ve kuruluş değeri olarak sıralanabilir. Bu yüzden bir kuruluşun politikalarının kurumsal itibar yönetimine göre değişebilir olması da önemlidir.

Halkla ilişkiler uygulayıcıları ise bir kuruluşun iyi bir itibar kurması ve itibarını koruyabilmesinden sorumludur. Mengü'ye (2005: 179) göre "halkla ilişkiler, saygınlık, itibar oluşumuna yönelik olan, fikir ve davranışları etkileyerek anlayış ve destek kazanmaya çalışan çift yönlü bir disiplindir." Güçlü bir kurumsal itibar kuruluş paydaşlarının memnuniyetini artırır, müşteri sadakatini kazandırır ve kuruluşlara yönelik olumlu tavrı artırarak başarıya katkı sağlar.

Vercic ve Vercic'e (2007: 287) göre "kurumsal itibar yönetimi stratejik amaçlar için ve geçmiş kurumsal davranışların bir değerlendirmesini özetlemek için değerli bir yapıdır. Yöneticiler bunu iç ve dış paydaşlar arasındaki ilişkileri yönetmek için de kullanabilir." Bu nedenle halkla ilişkiler hem ilişkisel memnuniyet hem de kurumsal itibarın etkinliğine katkıda bulunmaktadır. Bu yüzden kuruluşlar hedef kitle ilişkileri ile kurumsal itibara ayrı ayrı odaklanmak yerine bu iki amaçla uyumlu bir şekilde çalışmalıdırlar.

Kuruluşların özel, kamu veya sivil toplum kuruluşu (STK) olarak yapılanmalarındaki ayrımları, bunlara uygun yasal düzenlemeleri, yatırım araçları, gelir kaynakları, çalışan tipleri ve yönetim şekilleri ve faaliyet gösterdikleri iç ve dış çevrelerin istek ve ihtiyaçları birbirinden farklılaşabilmektedir. Tüm bu farklılıklara rağmen belki de tek ortak noktaları halka bağlı olmaları ve halk üzerinde güven kurmak ve bunu korumak için kurumsal itibarlarına önem vermeleridir. Bu nedenle, tüm kuruluşların halkla ilişkiler uygulamalarının en önemli kısmı olan halkla güven vermeye yönelik mesaj oluşturmada uyguladıkları stratejiler kurumsal itibar yönetimi için hayati önem taşır.

Halkın algılamaları olarak belirttiğimiz tanımlamada ki "halk" kuruluşlar için genellikle paydaş grupları olarak görülmektedir. İyi bir kurumsal itibar tüm kuruluşlar için stratejik bir değere sahiptir ve kuruluşların tüm paydaşları için eşsiz bir öneme sahiptir. Üstelik halkın kuruluşla yönelik itibar algısı kuruluşun gelecekte ki paydaşlarını da etkileyebilmektedir. Halkla ilişkiler uygulayıcıları nasıl iyi bir kurumsal itibar kurulacağı veya kurumsal itibarın nasıl korunabileceği konusunda tavsiyeler verilmesinden sorumludur. Ancak kurumsal itibar kavramı oldukça karmaşık bir takım algılar sonucunda oluşmaktadır. Bu yüzden kurumsal itibarın algılanmasına etki edebilecek tüm faktörlerin iyice anlaşılması gerekmektedir.

Hannington'a (2003: 11) göre kalite bir kuruluşun ürünleri veya hizmetleri ile ilgili logosu, görsel stili ve reklamları ile ilgili bir semboldür ve buz dağının su üzerindeki görünen bölümüdür. İtibar ise suyun altında kalan ancak daha fazla yer kaplayan duygusal değerler, kişisel tecrübeler, basında alınan yer, sektördeki finansal durum ve kuruluşun övgüsüdür. Bir kuruluşun en önemli sosyal sermayesi olarak belirtebileceğimiz kurumsal itibarın doğrudan ve dolaylı olarak etkileyebileceği çok fazla alan vardır. Yine de, kriz iletişimi açısından düşünüldüğünde maalesef ciddi bir tehdit ortaya

çıkana kadar kurumsal itibarın önemi anlaşılammamaktadır. Oysaki kriz durumlarında kurumsal itibarı yönetmek oldukça zordur. Özellikle kriz dönemlerinde algılanan kötü bir itibar kuruluşu uzun vadede telafisi olmayan zararlar verebilir. İyi bir kurumsal itibar yönetimi ise etkili bir kriz iletişimi stratejisi seçilmesinin ve krizi önlemenin en önemli unsurlarından biri olabilir.

İtibar yönetimi halkla ilişkiler uygulamalarıyla yakından ilgilidir, çünkü halkla ilişkiler çalışmaları kurumsal itibarın anlaşılmasını sağlamaktadır. Bu yüzden itibar yönetimi halkla ilişkiler olarak da görülebilir. Ayrıca kurumsal itibar güvenilirlik ve inanılabilirliğe, paylaşılan değerlere ve ilişkisel bağlılığa doğrudan etki etmektedir. Bu yüzden kurumsal itibarın her şeyden önce uzun dönemli bir ilişkisel memnuniyete faydası vardır. Normal durumlarda kurumsal itibarın ölçümüne yönelik bazı kriterler vardır. Yine de kurumsal itibar üzerine algılamalarda kuruluşun genel varsayımlarının yanıltıcı olabileceğini belirtebiliriz. Kuruluşların itibarlarını test etmelerinin en önemli zamanı ise bu çalışmanın araştırma bölümünü oluşturacak olan kriz durumlarıdır.

Goodman (2006: 202-203) kurumsal itibarı riske katan faktörleri şu şekilde sıralamıştır: davalar (yurtiçi ve yurtdışı), negatif medya yayınları, STK baskıları, tüketici boykotları, kamu güveninin aşınması, negatif analist değerlendirmeleri, pazar cezaları. Nedeni her ne olursa olsun kuruluşlar bir kriz durumuyla karşı karşıya kaldıklarında kurumsal itibarları ciddi bir tehdit ile karşı karşıya kalır. Üstelik kuruluşun krize müdahale etme şekli sonraki dönemlerde kamuoyunun kuruluş hakkındaki düşüncelerine yön verebilir. Kuruluşlar bu nedenle bir kriz durumuyla karşılaşmadan önce kurumsal itibarlarını korumak için ellerinden geleni yapmalı ve gelecekte karşılaşılabilecekleri kriz durumlarında kurumsal itibarlarını korumak için bir plan oluşturmalı ve buna uygun bir hazırlık yapmalıdır. Kurumsal itibarın güçlendirilmesine yönelik yapılması gereken bu hazırlık ise iç ve dış paydaşlarla pozitif ilişkiler geliştirmeyi amaçlamalıdır. Aksi halde Womack ve Jones'a (2010: 312) göre önlemler alınmadığı takdirde tüm kuruluşu tehdit edecek bir krizin koşulları bilinçli olarak yaratılmaktadır. Özellikle bir kriz durumuyla karşılaşılabile ihtimali açısından yüksek risk içeren bir sektörde faaliyet gösteren kuruluşların itibar yönetimi ile daha fazla ilgili olması gerekmektedir.

Kriz durumları kurumsal itibar üzerine olan genel değerlendirmeyi olumsuz bir şekilde etkileyebilir. Kriz iletişimi ise bu olumsuz algılamaları azaltarak, hatta yok ederek, olumlu algılamaları eski haline getirmek için tasarlanan stratejik bir yönetim sürecidir. Bu açıdan kriz iletişimi stratejileri bir kuruluş tarafından krizin nedenini açıklamak ve kurumsal itibarı onarmak için kullanılır. Bu yüzden kriz iletişimine de hazırlanmak gerekmektedir.

## 2. Halkla İlişkiler ve Kriz İletişimine Hazırlanmak

Kurumsal krizleri önlemek veya yönetmek ve krizlerin üstesinden başarıyla gelmek halkla ilişkilerin kalitesini göstermesi açısından oldukça önemlidir. Halkla ilişkiler uygulayıcıları bilgi ve becerileri sayesinde krizleri önleyerek veya karşılaşılan kriz durumlarının üstesinden başarıyla gelerek hem kuruluş içinde hem de sektörde kendi konumlarını da bir adım öteye taşıyabilirler.

Krizler kuruluşlar için büyük bir tehdittir ve kriz zamanlarında kuruluşların beklemedikleri kötü sürprizlerle karşılaşması mümkün olabilir. Bu yüzden kriz zamanlarında halkla

ilişkiler çalışmalarına tam olarak hazırlanmak mümkün olamayabilir. Bunun için proaktif bir yaklaşımla kriz zamanlarına kriz meydana gelmeden önce hazırlanılmalı ve halkla ilişkiler çalışmalarına gereken önem verilmelidir.

1992 ve 2011 yılları arasındaki kriz araştırmalarını inceleyen Ha ve Riffe (2015: 569) kriz iletişimi araştırmalarının kuram ve yazarlık açısından daha disiplinler arası olduğu sonucunu bulmuşlardır. Aslında yazarlar iş yöntemlerinin daha disiplinler arası olduğunu belirtmektedirler. Bu disiplinler arası yöntemlere rağmen kriz iletişiminin öncelikle halkla ilişkiler uygulayıcılarının işi olduğu söylenebilir. Çünkü kriz dönemleri için belirlenen kurumsal hedeflere dayalı olarak genel stratejileri belirlemek, hedef kitleleri bölümlere ayırmak, her kitle için belirli iletişim stratejileri belirlemek ve bu hedeflere erişmeye yönelik en uygun iletişim stratejilerini tasarlamak için nitelikli araştırmalar yapmak, bunları uygulamak, takip etmek ve değerlendirme yapmak halkla ilişkilerin çalışma alanlarını oluşturmaktadır.

Coombs ve Holladay'e (2001: 339) göre kriz yönetimindeki araştırmacılar kriz öncesi kaliteli ilişkiler kurmak ve sürdürmenin önemini vurgulamışlardır. Yazarlara göre bu tür ilişkiler kriz esnasında çok fazla avantaj sağlamaktadır. Birincisi, hedef kitleler ile olumlu ilişkiler kurmak krizin olumsuz etkisini azaltmaya yardımcı olur. Hedef kitleler veya kamu ile olumlu ilişkiler kurmak kamunun krizde olan kuruluşa desteğini sağlar. Diğer yandan negatif ilişkiler kuruluşun itibarına ve finansal durumuna ciddi şekilde zarar verir ve kuruluşun ihtiyacı olan desteği kaybetmesine neden olur. İkincisi, kamu ile kurulacak olumlu ilişkiler krizin dinamiksel faktörleri için ilişki geçmişine göre uygulanacak kriz müdahale stratejilerinin seçiminde kriz yöneticilerinin kriz durumunu daha iyi anlamalarına ve en iyi kriz müdahale stratejilerini seçmelerine yardımcı olur.

Ancak kriz öncesi, kriz zamanı ve kriz sonrası durumlarda ilişkilerin farklılık gösterebileceği unutulmamalıdır. Çünkü araştırmalar kriz durumunda kamunun duyguları altında yatan sürecin kriz olmayan durumlara göre farklı olduğunu göstermektedir (Jin v.d., 2014: 509).

Üstelik krizler beklenilmeyen bir zamanda meydana gelebilir ve acil bir müdahale gerekebilir. Bu yüzden kriz iletişim stratejilerinin kriz öncesinde belirlenmesi ve bu iletişim stratejilerindeki risklerin ve sonuçların tahmin edilmesi gerekmektedir. Kriz iletişim stratejilerine yönelik faaliyetler psikolojik olarak güçlendirilmelidir. Bu stratejilere yönelik bir kriz iletişim planı, rehberi, prosedürü ve politikası belirlenmelidir.

## 2.1. Kriz İletişim Stratejileri

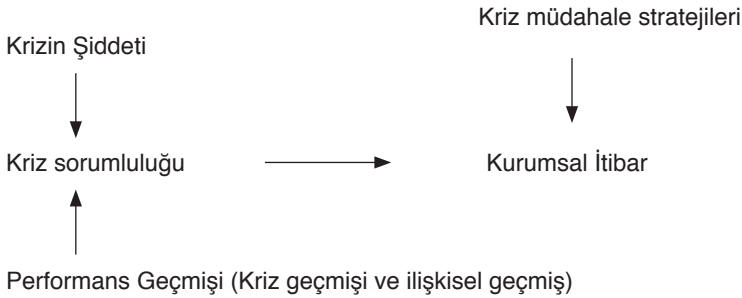
Kuruluşların kurumsal itibarlarına yönelik olumlu görünimleri azaldığında verdikleri mesajların etki güçleri de azalmaktadır. Kriz durumunda bir kuruluşun krize müdahale etme şekli ise kamuoyunda kuruluşlar hakkında olumlu veya olumsuz bir algı yaratır. Bu yüzden krize müdahale etme stratejilerinin seçimi kriz iletişimi araştırmalarında önemli bir araştırma konusu haline gelmiştir. Bu araştırma konusu ise kendi içinde özerk olarak yeni bir akademik disiplin haline gelmiştir.

Kriz iletişimi taktiksel bir rekabet olarak da görülebilir. Heide ve Simonsson'a (2014: 137) göre iyi bir kriz iletişim stratejisi kriz planından daha önemli olabilmektedir. Coombs (2007b: 135) kriz sonrası iletişimi "bir krizden sonra yöneticilerin ne yaptığı

ve ne söylediği” olarak tanımlamıştır ve doğru şeylerin planlandığı gibi yapıldığına dair nasıl, neden ve ne zaman gibi soruların cevabına yönelik etkili bir kriz müdahale stratejisi için 3 bileşen tanımlamıştır. Birincisi, başarılı bir müdahale kriz sırasında paydaşların kendilerini psikolojik olarak nasıl koruyacağı bilgisini vermelidir. İkincisi, başarılı bir müdahalede kriz durumunu tanımlama gibi krize neyin sebep olduğu bilgisi paydaşlara iletilmelidir. Öğretici ve düzeltici bilgiler zamanında ve tutarlı bir şekilde verilmeli ve kuruluş paydaşlara karşı açık ve dürüst olmalıdır. Üçüncüsü, kuruluşlar paydaşlarına öğretici ve düzeltici bilgileri zamanında sağladıktan sonra paydaşlarla olan itibar yönetimi için çalışanların sorumluluğu başlamaktadır.

Coombs’a (2007a: 166) göre itibar tehdidinde 3 biçimsel faktör incelenmelidir; kriz sorumluluğu, kriz tarihi ve önceki ilişkisel itibar. Kriz sorumluluğu krizin veya kriz tipinin çerçevesi anlamına gelmektedir. Kriz tipi paydaşların kuruluşun sorumluluğunu nasıl atedeceğini önermesini belirler. Kriz geçmişisi kuruluşun daha önce benzer bir kriz ile karşılaşmış karşılaşmadığını inceler, kuruluşun girdiği krizin geçici mi yoksa sürekli bir kriz mi olduğunu tanımlar. Önceki itibar ise kuruluşların paydaşlarına olan geçmiş davranışlarını vurgular. Bu durum kuruluşlar ve paydaşları arasındaki ilişkisel geçmiş olarak tanımlanır ve önceki ilişkisel itibar olarak adlandırılır.

Coombs ve Holladay (2002) durumsal kriz iletişim teorisinde (DKİT) bir krizde, krize karşılık verme stratejilerinin seçiminin kurumsal itibar üzerinde etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Bu yüzden kuruluşların krizin sorumluluğunu kabul edecek düzeyde kriz tepki stratejisi kullanması gerektiğini önermektedirler. Coombs ve Holladay’in (2002: 181) revize edilmiş durumsal kriz iletişim teorisi şu şekildedir.



**Şekil 1:** Revize Edilmiş Durumsal Kriz İletişim Teorisi (Kaynak: Coombs ve Holladay, 2002: 181)

Huang ve Su (2009: 30) yapmış olduğu literatür taramasına göre bir kriz esnasında kriz müdahale stratejisinin belirlenmesinde dört önemli faktör olduğunu söylemektedir. Bunlar stratejik yönlendirme, halkla ilişkilerin özerkliği, yasal hâkimiyet ve kurumsal faktörlerdir. Jin v.d. (2012: 191) ise yapmış olduğu araştırma sonucunda kuruluş stratejilerinin hem duygusal hem de mantıksal olarak hitap etmesi gerektiğini aksi takdirde kriz iletişim stratejilerinin etkisiz olacağını söylemektedir. Verhoeven v.d.’nin (2014: 107-109) Avrupa’da 43 ülkede yapmış olduğu bir araştırma sonucuna göre ise en önemli krizlerde uygulayıcılar genellikle şu stratejileri kullanmaktadır; Kurumsal müdahale ve imaj yenileme yaklaşımları ile genellikle paydaşlara kriz durumu

hakkında bilgi vermek, empati kurarak krizden olumsuz etkilenenlere yönelik kuruluşun yetkinliğini ve amaçlarını anlatmak, savunma stratejilerini ile krizi farklı yorumlamak ve başkalarını suçlamak.

Coombs (1999, 2007a, 2015) ise krizle olan ilişkilerine bağlı olarak kuruluşların krizle karşılaştıklarında takip etmesi gereken stratejiler önermeye daha teorik bir yaklaşım getirmektedir. Coombs (2015: 142-143) kriz müdahale stratejilerini 4 başlık altında toplamıştır. Bu stratejiler sorumluluk atfetmede belirli yöntemler önermektedir. “İnkâr” stratejisi kuruluş ile kriz arasındaki bağı ortadan kaldırmayı amaçlamaktadır. Bunlar basit bir inkâr, suçlayana saldırı ve günah keçisi bulma seçeneklerini içerir. “Saldırganlığı azaltma” stratejisi kuruluşta yapılan sorumluluk atıflarını azaltmayı ve krizin kuruluşta yönelik olumsuz etkilerini azaltmaya çalışır. Mazeret bulma ve gerekçe gösterme gibi. “Destekleme” stratejisi kuruluş ve hedef kitle arasında pozitif bir bağ inşa etmeyi amaçlar. Paydaşları için kuruluşta destek gösterilir. Bu strateji geçmişte yapılan iyi işleri, dostluğu ve masumluluğu hatırlatmayı içerir. “Tazminat” stratejisi ise krizde bazı sorumluluklar alarak kuruluşun itibarını geliştirmeye çalışır. Bu strateji özür dileme, telafi için tazminat ödeme veya hediye verme seçeneklerini içerir. Yazar’a göre her strateji itibar onarımı için farklı bir araç sunmaktadır.

Coombs’un (1999, 2007a, 2015) DKİT kuramına bağlı olarak geliştirilen kriz iletişimi teorileri özet olarak Tablo 1’de gösterilmektedir.

**Tablo 1:** DKİT Kuramına Bağlı Kriz İletişimi Teorileri

Durumsal Kriz İletişim Teorileri ve Açıklamalar	Kriz Müdahale Stratejileri
İnkâr seçeneği: Kuruluş ve kriz arasındaki bağlantılar yok edilmeye çalışılır.	Basit inkâr, Suçlayana saldırı, Günah keçisi bulma,
Saldırganlığı azaltma seçeneği: Krizin negatif etkileri ve kuruluşta yapılacak olumsuz atıflar azaltılmaya çalışılır.	Bahane gösterme, Gerekçe gösterme,
Destekleme seçeneği: Kuruluş ile hedef kitle grupları arasında pozitif bağlar inşa edilmeye veya var olan bağlar güçlendirilmeye çalışılır.	Geçmiş başarıları vurgulama, Kuruluşu kurban olarak gösterme, (Dostluk ve masumiyetleri hatırlatma)
Tazminat seçeneği: Mağdurlara yönelik bazı sorumluluklar alınarak kuruluşun itibarı geliştirilmeye çalışılır.	Telafi, Özür,

### 3. Kurumsal İtibarı Kriz İletişimi Stratejileri Üzerine Etkisine Yönelik Bir Araştırma

Araştırma kapsamında kuruluşların itibar algısının farklı kriz iletişim stratejileri üzerine etkisi araştırılacak ve bu çalışmanın literatür kısmında ele alınan Coombs’un (1999, 2007a, 2015) durumsal kriz iletişim teorilerinin (İnkâr, gerekçe bulma, destekleme, özür ve telafi) etkisi farklı kurumsal itibar algılarına göre tanımlanacak hedef kitleler üzerinde deneysel olarak test edilecektir.



Vaka incelemelerinde durumsal faktörler sabitleyemeyeceği için ve hedef kitlelerinin medyadan hangi mesajları alacağı belirlenemeyeceği için hangi durumsal faktörlerin ve hangi kriz iletişim stratejilerinin hangi grup üzerinde daha etkili olduğu kesin olarak bilinemeyebilir. Çünkü belirgin farklı stratejilerin kullanılması kuruluşa karşı pozitif veya negatif itibar algısı olan kişiler üzerinde farklı etkiler yaratabilir. Bunun için bu araştırma kapsamında kriz iletişim stratejilerinin etkisi ölçülürken kurumsal itibar algısı olumlu ve olumsuz olarak sabitlenecektir.

### 3.1 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Türkiye'deki motorlu araç (otomobil, minibüs, otobüs, arazi taşıtı, motosiklet vb.) kullanıcıları oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında herhangi bir araç markası belirlenmemiştir. Örneklem çerçevesi olarak ise Adana ili seçilmiştir. Araştırma örnekleminde yer alan katılımcıları 18 yaş üzeri, ehliyeti sahibi, herhangi bir motorlu araç sahibi ve kullanıcısı olan bireyler oluşturmaktadır. Gruplar arası farklılıkları ölçmek için örneklemi oluşturan kişiler kendi içinde homojen bir şekilde alt gruplara ayrılmıştır. Araştırma kapsamında her bir alt deney grubunda 50 örnek alınmıştır. Katılımcılar kurumsal itibar algısına göre 5 olumsuz ve 5 olumlu olmak üzere toplam 10 farklı gruba bölünmüştür. 8 farklı grup için 4 farklı strateji (İnkar, gerekçe bulma, destekleme, özür ve telafi) seçilmiştir. Her bir strateji 2 farklı gruba uygulanmıştır. 2 grup ise kontrol grubunu oluşturmuştur. Araştırmanın örneklem sayısı 500 olarak belirlenmiştir.

### 3.2 Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada yarı deneysel bir yöntem kullanılacaktır ve kriz iletişim teorileri test edilecektir. Coombs'a (1999: 125) göre deneysel çalışmalar kriz iletişim stratejilerini ve kriz yönetim sürecini anlamamızı geliştirmeye yardımcı olur. Boynton ve Gougall (2006) ise deneylerin uygulamasının kriz iletişimine önemli katkı sağladığını söylemektedirler. Coombs ve Holladay (2009: 1) kriz araştırmalarının klasik vaka çalışmalarından deneysel araştırmalara dönüştüğünü belirtmiştir. Araştırmada kullanılan metod Coombs ve Holladay (1996) , Callison (2004), Brown ve White (2010) , Park ve Reber (2011) ve Sisco (2012) gibi yazarların araştırmalarında kullandıkları deneysel metodların harmanlanmasıyla oluşturulmuştur.

Bu çalışmada kriz iletişim stratejisi; "Motorlu araç markalarının kriz durumlarında verdiği kurumsal yanıtlar için belirli bir çerçeve" şeklinde tanımlanmıştır. Bunun için araçların motorlarında meydana gelebilecek bir sorun (motorun ve aracın ömrünün kısılması, çevreye zarar verilmesi, insan sağlığını olumsuz etkilemesi v.b) durumu seçilmiştir. Kullanıcıların hangi araç markasına sahip olduğu sorulmadan böyle bir sorun ile karşılaşma durumlarını düşünmeleri istenilmiş ve böyle bir durumda nasıl bir tepki verebilecekleri ölçülmeye çalışılmıştır.

### 3.3 Araştırma Sorularının Oluşturulması

Coombs'un (1999, 2007a, 2015) durumsal kriz iletişimi teorisini, bir kuruluşun krize tepki vermede kullandığı söylemi, deneysel anlamda test eden bazı çalışmalar mevcuttur. Ki ve Brown (2013), Park ve Reber (2011) ve Sisco'nun (2012) yapmış olduğu araştırmalar buna örnek olarak verilebilir. Ancak bu yazarlar yapmış oldukları araştırmada bu araştırmada yer alacak olan daha önceki kurumsal itibar algısı

faktörüne yer vermemiştir ve gelecek çalışmalarda bu unsurlarında araştırılması gerektiğini söylemektedirler.

Poppo ve Schepker'in (2010: 138) yapmış olduğu araştırma sonucuna göre paydaş grupları krizlere müdahale stratejilerini etkileyen önemli bir faktördür. Huang (2008: 297) Tayvan'da 500 şirket üzerine yapmış olduğu bir araştırma sonucunda kriz yöneticilerinin krize müdahale şeklinin (zamanında yanıt, tutarlı bir açıklama, aktif müdahale) kriz iletişim stratejilerinden daha etkili olduğu sonucunu bulmuştur. Huang (2008: 321-322) yapmış olduğu bu araştırma sonucuna göre ileriki araştırmalar için hangi kriz iletişim stratejilerinin kurumsal halkla ilişkileri etkileyeceğinin, farklı kriz tiplerinin ilişkisel sonuçları nasıl etkileyeceğinin ve kurumsal halkla ilişkiler algısı ile ilişkisel algı arasındaki farklılıkların ortaya çıkartılması için uzun dönemli araştırmalar yapılması gerektiğini önermiştir. Lyon ve Cameron (2004: 232) önceki itibar algısının kriz müdahalelerine etkisine yönelik yapmış oldukları araştırma sonucunda itibarın kısa ve uzun vadedeki olumlu etkilerini ortaya çıkartmıştır. Kim (2011: 238) ise yapmış olduğu çalışmada "iletişime dayalı halkla ilişkilerin sonuçlarını" incelemiş ve gelecek araştırmaların "davranışa dayalı halkla ilişkilerin sonuçlarını" keşfederek her iki durum özelinde pratisyenlere idari bakış açıları sağlanması gerektiğini önermektedir.

Bu açıklamalara dayanarak aşağıdaki araştırma sorularına yanıt aranacaktır;

Araştırma Sorusu 1: Kriz iletişim stratejisi ne olursa olsun, kuruluşa yönelik olumlu kurumsal itibar algısı olan katılımcıların sorumluluk ve suçlama atfetme puanı kuruluşa yönelik olumsuz kurumsal itibar algısı olan katılımcıların sorumluluk ve suçlama atfetme puanına göre farklılık gösterecek midir?

Araştırma Sorusu 2: Hangi kriz iletişim stratejisi sonucunda kuruluşa yönelik olumlu kurumsal itibar algısı olan kullanıcıların sorumluluk ve suçlama atfı derecesi en fazla puana ve hangisi en düşük puana sahip olacaktır?

Araştırma Sorusu 3: Hangi kriz iletişim stratejisi sonucunda kuruluşa yönelik olumsuz kurumsal itibar algısı olan kullanıcıların sorumluluk ve suçlama atfı derecesi en fazla puana ve hangisi en düşük puana sahip olacaktır?

Araştırma Sorusu 4: 4 farklı kriz iletişim stratejisinden her birinin kriz sonrası kurumsal itibar algısına ne derece bir etkisi olacaktır?

Hon and Grunig'in (1999: 3) güvenilirlik tanımına dayanarak kriz sorumluluğu derecesi yüksek olan bir kuruluşun sosyal uzlaşma tehlikesi olduğunu söyleyebiliriz. Bu yüzden DKİT stratejilerinin kurumsal itibar algısına yönelik etkisini ortaya çıkartmak için yukarıdaki araştırma sorularına yanıt aramak önemlidir.

### 3.4 Bulgular ve Yorum

Araştırmaya 409 erkek, 91 kadın katılmıştır. Temsiliyet açısından eşit oranlar olmamasına rağmen araştırma kapsamına kadınlara oranla erkeklerin daha yüksek oranda katılımı Türkiye'deki araç kullanıcılarının genel profiline uygun görünmektedir. Katılımcıların yaş aralıkları ise 18-30 arası 83 kişi (% 16.6) , 31-40 arası 96 kişi (%19.2), 41-50 arası 193 kişi (% 38.6), 51 ve yukarısı 128 kişidir (%25.6). Katılımcıların eğitim

durumu ilköğretim, lise ve üniversite olmak üzere 3 gruba bölünmüştür. Araştırmaya ilköğretim mezunu 126 kişi (%25.02) , lise mezunu 259 (%51.8), üniversite mezunu 115 (%23) kişi katılmıştır. Bu oranlar yine Türkiye'deki kişilerin demografik özelliklerine uygundur. Aracın markasına yönelik bir tutum oluşumu için gereken süreye dikkat edilmeksizin her bir grupta tesadüfi bir temsiliyet oranı seçilmiştir. Araç kullanım süresi olarak 1-5 yıl arası 141 kişi ((% 28.2), 6-10 yıl arası 212 kişi ((% 42.4), 11 yıl ve yukarısı arası 147 kişi ((% 29.4) araştırmaya katılmıştır.

Anketlerin geçerlilik analizi için pilot çalışmada 50 katılımcı üzerine kurumsal itibar ölçeği uygulanmıştır. SPSS veri teknikleri kullanılarak yapılan geçerlilik analizinde 9 maddelik kurumsal itibar ölçeği iç tutarlılığının Cronbach's Alpha değeri iyi bir düzey olan ,860 olarak ölçülmüştür. Araştırma sorularına başvurmadan önce katılımcıların DKİT stratejilerini nasıl algıladıklarını görmek için ve bu durumun katılımcılar için ciddi sıkıntılar yaratabilecek bir kriz durumu olup olmadığını anlaşılması için deneysel bulgular analiz edilmiştir. Bunun için ise kriz iletişim stratejilerine maruz bırakıldıktan sonra katılımcıların bazı belirli gerçekleri anlayıp anlamadıklarını belirlemek ve kriz iletişimi stratejilerini anlamada farklılıklar olup olmadığını değerlendirmek için 3 soruyu yanıtlamaları istenilmiş ve 5'li likert ölçeğe göre bir değerlendirme yapılmıştır. (1-kesinlikle katılmıyorum, 5-kesinlikle katılıyorum). SPSS veri teknikleri (Oneway Anova) kullanılarak yapılan tanımlayıcı bilgiler sonucunda 4 grupta yer alan katılımcıların ortalamaları istatistiksel olarak karşılaştırılmıştır ve aralarında belirgin bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. İnkâr stratejisi uygulanan grup 4.28, gerekece bulma stratejisi uygulanan grup 4.28, destekleme stratejisi uygulanan grup 4.18, özür ve telafi stratejisi uygulanan grup 4.30 ortalamalarını vermiştir (ortalama yuvarlanmıştır). Bu sonuç katılımcıların kriz iletişim stratejilerini doğru tanımladığı ve bu durumun katılımcılar tarafından çok büyük sıkıntılar yaratabilecek olumsuz bir durum olarak anlaşıldığı anlamına gelmektedir. 4 farklı grubun ortalamaları alındıktan sonra homojenlik testi yapılmıştır. %95 güven düzeyinde yapılan homojenlik testi sonucunda "sig." değeri ,138>0,05 bulunmuştur. Bu sonuç varyansların %95 güvenle homojen olduğu anlamına gelmektedir. Tek yönlü (oneway) Anova testi sonucunda "sig" değeri ,137>0.05 olduğu için %95 güvenle grupların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (F=1,856, p > 0,05).

Kurumsal itibar ölçeği için Fombrun v.d.'nin (2013: 241-255) çok paydaşlı kuruluşlara yönelik geliştirdiği kurumsal itibar ölçeğinden yararlanılmıştır. Kurumsal itibar anketi toplam 500 kişiye uygulanmıştır ve 9 maddelik kurumsal itibar ölçeğinin iç tutarlılığı çok iyi bir düzey olan 0.894 Cronbach's Alpha ile sonuçlanmıştır. Kurumsal itibar ölçeğinin ortalama puanı 5.00 üzerinden ,84 standart sapma ile 3,10'dur. Bunun için McAuley v.d. tarafından geliştirilen bir atıf ölçeğini Brown ve White (2010: 83) benzer bir çalışmada sunulan durumun bağlamına uyacak şekilde değiştirmiştir. Kriz sorumluluğu atfı ölçeğinin geçerlilik düzeyi ise iyi bir düzey olan .803 Cronbach's Alpha olarak sonuç vermiştir.

### **Olumlu ve Olumsuz Kurumsal İtibar Algısının Kriz Durumlarında Hedef Kitle Algılamalarına Yönelik Etkisi**

500 katılımcı içerisinde olumsuz kurumsal itibar algısı olan 255 katılımcının 5.00 üzerinden ortalama puanı, 91 standart sapma ile 2.89 olarak ölçülmüştür. Olumlu

kurumsal itibar algısı olan 245 katılımcının kriz iletişim stratejisi fark etmeksizin kriz durumundan dolayı sorumluluğu ve suçlu kuruluşa yüklenme puanları ise, 75 standart sapma ile 5.00 üzerinden 3.09'dur. Sonuçlar tablo 2'de gösterilmektedir.

**Tablo 2:** Olumlu ve Olumsuz Kurumsal İtibar Algısına Sahip Katılımcıların Sorumluluk Atfetme Puanlarının Karşılaştırmalı Analizi

GRUP	Sayı	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması
DKİT	Olumsuz kurumsal itibar algısı	255	2,8902	,90931
	Olumlu kurumsal itibar algısı	245	3,0934	,74959

Ortalamalar ve standart sapmalar birbirlerine yakın görünmektedir. İstatistiksel olarak ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmeye yönelik, veriler normal dağılıma sahip olduğu için, iki bağımsız örneklemlili t testi yapılmıştır. T-testinin Sig.(2-tailed) değeri  $0.007 < 0.05$  bulunmuştur, bu yüzden "%95 güvenle iki grubun ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir vardır diyebiliriz ( $t(486,84) = -2,73, p > 0.02$ ). Dolayısıyla olumlu kurumsal itibar algısı olan katılımcıların krizden dolayı kuruluşa yönelik sorumluluk atfetme puanları olumsuz kurumsal itibar algısı olan katılımcıların puanlarına göre anlamlı düzeyde daha düşüktür. Kuruluşa yönelik olumsuz kurumsal itibar algısı olanların kriz durumlarında kuruluşa daha fazla suçlaması anlaşılır bir durumdur. Bu şaşırtıcı olmayan ve kabul edilen bir yaklaşımdır.

### Olumlu Kurumsal İtibar Algısının Kriz İletişim Stratejileri Üzerine Etkisi

Araştırma sorusu 2'ye yanıt aramak için Anova testi yapılarak öncelikle grupların ortalamalarına bakılmıştır. 4 farklı kriz iletişim stratejisi içinde kullanıcıların en fazla sorumluluk ve suçlama atfı puanını "inkâr" stratejisi vermiştir. Toplam 55 kullanıcıdan oluşan bu grubun sorumluluk atfı puanı .63 standart sapma ile 3.55'dir. İkinci sırada "gerekçe bulma" stratejisi gelmektedir. 59 kullanıcı üzerine uygulanan bu stratejide kullanıcıların sorumluluk atfı puanı .71 standart sapma ile 3.02'dir. Üçüncü sırada "destekleme stratejisi" gelmektedir. 51 kullanıcı üzerine uygulanan destekleme stratejisinin sorumluluk atfı puanı .69 standart sapma ile 2.82'dir. Son olarak "özür ve telafi" stratejisinin uygulandığı 4. grup en düşük kriz sorumluluğu atfı puanı vermiştir ve dolayısıyla en etkili strateji olarak belirlenmiştir. 40 katılımcı üzerine uygulanan bu grubun ortalama puanı .71 standart sapma ile 2.63'dür (ortalamalar yuvarlanmıştır). Sonuçlar tablo 3'de gösterilmektedir.

**Tablo 3:** Olumlu Kurumsal İtibar Algısına Sahip Olan Katılımcıların Sorumluluk Atfı Puanları

Grup	Sayı	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	Ortalama için 95% güven aralığı		En küçük değer	En büyük değer
					Alt Sınır	Üst Sınır		
İnkâr	55	3,5523	,63496	,08562	3,3806	3,7239	2,00	4,88
Gerekçe Bulma	59	3,0169	,70994	,09243	2,8319	3,2020	1,38	4,38
Destekleme	51	2,8211	,69203	,09690	2,6264	3,0157	1,38	4,38
Özür ve Telafi	40	2,6344	,70619	,11166	2,4085	2,8602	1,00	3,63
Total	205	3,0372	,76019	,05309	2,9325	3,1419	1,00	4,88

Tek yönlü (oneway) Anova testi sonucuna göre “sig.” (anlamlılık) sütunundaki değerler .000 olması yani 0,05’den küçük olması nedeniyle ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. ( $F=16.671$ ,  $.000<0.05$ ) Bu farklılıkları ortaya çıkartmak için her bir grubun diğer bir grup ile karşılaştırması yapılmış ve bu karşılaştırılan grupların ortalamaları arasındaki farklar sayısal olarak belirlenmiştir. Grupların varyansları homojen olduğu için bu karşılaştırmalar “Tukey” testi ile incelenmiştir. “Özür ve telafi” stratejisinin uygulandığı grupta yer alan katılımcıların sorumluluk atfı puanları “destekleme” stratejisi uygulanan katılımcıların atfı puanlarından daha düşük olmasına rağmen anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Bu iki stratejinin “gerekçe bulma” stratejisi ile aralarında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Özellikle de “özür ve telafi” stratejisi ile “gerekçe bulma” stratejisi arasındaki anlamlılık oldukça yüksektir. “İnkâr” stratejisinin ise diğer 3 strateji ile arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Özellikle de “özür ve telafi” stratejisine göre aralarındaki anlamlılık en yüksektir.

Dolayısıyla olumlu kurumsal itibar algısına sahip kullanıcılar içerisinde en düşük sorumluluk atfı puanını “özür ve telafi” stratejisi elde ederken en yüksek sorumluluk atfı puanını “İnkâr” stratejisi elde etmiştir.

### Olumsuz Kurumsal İtibar Algısının Kriz İletişim Stratejileri Üzerine Etkisi

4 farklı kriz iletişim stratejisi içinde olumsuz kurumsal itibar algısı olan kullanıcılar içinde en fazla sorumluluk atfı puanını “İnkâr” stratejisi elde etmiştir. Toplam 45 kullanıcıdan oluşan bu grubun sorumluluk atfı puanı .70 standart sapma ile 2.93’dür. İkinci sırada “destekleme” stratejisi gelmektedir ancak “İnkâr” stratejisi ile neredeyse aynı puan ortalamasına sahiptir. 49 kullanıcı üzerine uygulanan “destekleme” stratejisi .63 standart sapma ile 2.92 ortalama puan vermiştir. Üçüncü sırada “gerekçe bulma” stratejisi gelmektedir. 41 kullanıcı üzerine uygulanan destekleme stratejisinin sorumluluk atfı puanı .81 standart sapma ile 2.65’dir. Son olarak “özür ve telafi” stratejisinin uygulandığı 4. grup en düşük kriz sorumluluğu atfı puanı vermiştir ve olumlu kurumsal itibar algısına sahip olanlar içerisinde olduğu gibi olumsuz kurumsal itibar algısına sahip kullanıcılar içinde en etkili strateji olarak belirlenmiştir. 60 katılımcı üzerine uygulanan bu grubun

ortalama puanı .68 standart sapma ile 2.24'dür (ortalamalar yuvarlanmıştır). Sonuçlar tablo 4'de gösterilmektedir.

**Tablo 4:** Olumsuz Kurumsal İtibar Algısına Sahip Olan Katılımcıların Sorumluluk Atfı Puanları

Grup	Sayı	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	Ortalama için 95% güven aralığı		En küçük değer	En büyük değer
					Alt sınır	Üst Sınır		
İnkâr	45	2,9278	,70383	,10492	2,7163	3,1392	1,63	4,50
Gerekçe Bulma	41	2,6524	,81227	,12685	2,3961	2,9088	1,00	4,75
Destekleme	49	2,9235	,62543	,08935	2,7438	3,1031	1,50	4,38
Özür ve Telafi	60	2,2417	,68072	,08788	2,0658	2,4175	1,13	3,50
Total	195	2,6577	,75789	,05427	2,5507	2,7647	1,00	4,75

%95 güven düzeyinde yapılan Anova testi sonucuna göre "sig." (anlamlılık) sütunundaki değer .000 olması yani 0,05'den küçük olması nedeniyle ortalamalar arasındaki farklılıkların  $p < 0,05$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. ( $F=11,565$ ,  $p < 0,05$ ). Gruplar arasındaki farklılıkları istatistiksel olarak görmek için sonraki aşamada (Grupların varyansları homojen olduğu için) "Tukey" testi incelenmiştir.

Olumsuz kurumsal itibar algısına sahip kullanıcılar içerisinde en düşük sorumluluk atfı puanını "özür ve telafi" stratejisi elde ederken en yüksek sorumluluk atfı puanını "inkâr" stratejisi elde etmiştir. Ancak "inkâr" stratejisinin "gerekçe bulma" ve "destekleme" stratejileriyle aralarında herhangi bir anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Özellikle "inkâr" ve "destekleme" stratejilerinin sorumluluk atfı puan ortalamaları birbirleriyle neredeyse aynıdır.

### Kriz İletişim Stratejilerinin Sonraki Kurumsal İtibar Algısına Yönelik Etkileri

Kurumsal itibar algısına yönelik önceki ve sonraki ölçümlerinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını test etmek için karşılaştırmalı T testi (a paired sample t test) yapılmıştır ve sonraki ölçümlerde yer alan kurumsal itibar algısının önceki ölçümlerdeki kurumsal itibar algısına göre belirgin olarak daha düşük olduğu ölçümlenmiştir. Sonuçlar tablo 5'de gösterilmektedir.

Sonuçlara göre "özür ve telafi" stratejisi hariç diğer 3 grubun kurumsal itibar algısını belirli oranlarda düşürdüğü görülmektedir. Kurumsal itibar algısını en fazla düşüren strateji "gerekçe bulma" stratejisi (önceki ölçüm 3.2944, sonraki ölçüm 2.6350) olarak dikkat çekmektedir. İkinci sırada "inkâr" (önceki ölçüm 3.1989, sonraki ölçüm 2.6750), üçüncü sırada ise "destekleme" (önceki ölçüm 3.1444, sonraki ölçüm 2.6475) stratejisi gelmektedir. Bu stratejilerin kullanımı sonucunda sonraki kurumsal itibar algıları negatif etkilenmiştir. Ancak "özür ve telafi" stratejisinin (önceki ölçüm 2,9400 sonraki ölçüm 3.2125) kurumsal itibar algısını arttırdığı sonucu ilginç ve şaşırtıcı bir

bulgudur. Bu sonuç kriz yönetimi üzerine çalışan ve krizi fırsata çevirmenin yol ve yöntemlerini arayan iletişim uygulayıcıları için önemli ipuçları vermektedir. Ancak bu sonuca ulaşabilmek ve kurumsal itibar algısını arttırmak için kullanılacak olan “özür ve telafi” stratejisinin gerçekten mağduriyetleri gidermesi gerekmektedir. Aksi halde bu stratejinin de kurumsal itibar algısını düşüreceği düşünülebilir. Üstelik eğer sözler yerine getirilmezse belki de kurumsal itibar bu durumdan daha fazla olumsuz etkilenecektir.

**Tablo 5:** Kriz Öncesi ve Sonrası Kurumsal İtibar Algılarının 4 Farklı Gruba Göre Karşılaştırması

GRUP		Kurumsal İtibar Algısı (ÖNCEKİ)	Kurumsal İtibar Algısı (SONRAKİ)
İnkâr	Ortalama	3,1989	2,6750
	Sayı	100	100
	Standart Sapma	,83586	,69039
Gerekçe Bulma	Ortalama	3,2944	2,6350
	Sayı	100	100
	Standart Sapma	,87722	,74232
Destekleme	Ortalama	3,1444	2,6475
	Sayı	100	100
	Standart Sapma	,87738	,63275
Özür ve Telafi	Ortalama	2,9400	3,2125
	Sayı	100	100
	Standart Sapma	,78717	,98497
Toplam	Ortalama	3,1444	2,7925
	Sayı	400	400
	Standart Sapma	,85199	,80883

## Sonuç

Bir kuruluşa yönelik olumsuz düşünceleri olan kişilerin kriz durumlarında kuruluşu daha fazla suçlaması anlaşılır bir durumdur. Araştırma sonucuna göre kurumsal itibara yönelik olumsuz algıları olan katılımcıların suçlamaları olumlu kurumsal itibar algısına sahip olan katılımcıların suçlamalarına oranla daha yüksek ve anlamlıydı.

Diğer yandan bazı ayrıntılara dikkat etmekte yarar vardır. Kurumsal itibar algısı olumlu veya olumsuz fark etmeksizin “özür ve telafi” stratejisini kullanmanın diğer stratejileri kullanmaya göre paydaşlara kuruluş halkla ilişkilerinin pozitif atfının hatırlatılmasında daha etkili olabileceği sonucu ortaya çıkmıştır. “İnkâr etme” stratejisinin kullanılması

ve krizde sorumluluk alınmasından kaçınılması ise tüm stratejiler ve gruplar içerisinde en başarısız strateji olarak dikkat çekmiştir. Çünkü kuruluşun krizdeki sorumluluğunu kabul etmesi daha dürüstçe görülebilir ve kişilerin takdirini kazanabilir. İnkâr etmek ise negatif duyguları tetikleyebilir ve öfke uyandırabilir.

Kriz durumu öğrenildikten sonra ölçülen kurumsal itibar algısının “özür ve telafi” stratejisi uygulanan grup hariç diğer gruplarda düşük çıktığı sonucuna ulaşılmıştır. Ancak, yinelemek gerekirse, kurumsal itibar algısını arttırmak için kullanılacak olan “özür ve telafi” stratejisinin gerçekten mağduriyetleri gidermesi, aksi halde bu stratejinin de kurumsal itibar algısını düşüreceği söylenebilir. Bununla birlikte “özür ve telafi” stratejisinin sadece olumlu yönlerini vurgulamak her zaman mümkün değildir. Çünkü bu strateji kurumsal itibarı güçlendirmektedir ancak kuruluşun krizdeki sorumluluğunun derecesine göre tüm sorumluluğu üzerine alması beklenilemez. Sorumluluk derecesi az dahi olursa böylesi bir durumda krizin tüm sorumluluğu üstlenilmiş olunuyor ve böyle bir sorumluluğun üstesinden gelmek kolay değildir.

Hedef kitle üyelerinden kuruluş ile pozitif düşüncelere sahip kişilerin kriz durumunu öğrendikten sonra dahi kuruluşlarla olan olumlu ilişkilerini sürdürmeye gönüllü olduğu söylenebilir. Ancak bunun için kuruluşların ortaya çıkan krizi yönetmek ve mağduriyetleri azaltmak için çaba harcamaları gerekmektedir. Bu yüzden bu araştırmanın en önemli bulgularından biri kuruluşların çeşitli hedef kitleler ile ilişkilerini güçlendirmeleri için krizin olumsuz etkilerinin minimal olmasına yönelik çaba harcaması gerektiğidir. Aksi halde kriz iletişim stratejilerinin etkisiz olacağı düşünülebilir. Kriz esnasında hedef kitleler ile kurulacak stratejik iletişim kuruluşların krizdeki sorumluluk miktarları fark etmeksizin başarılı bir kriz iletişimi için fırsat yaratabilir. Olumlu bir kurumsal itibar algısı ile elde edilen güvenilirlik krizde kuruluşun söz ve eylemlerinin inandırıcılığını arttırmak için önemli bir faktördür.

Diğer yandan, beklentilerin aksine, sonuçlar kurumsal itibar ve nedensel atıflar arasında herhangi anlamlı bir etkileşim olmadığını ortaya koymuştur. Diğer bir değişle katılımcılar geçmişteki mevcut kurumsal itibar algıları her ne olursa olsun krizin nedenine yönelik algılamalarında kriz sorumluluğunu kuruluşa bağlamıştır. Bu yüzden bu çalışma sonucundaki bulgular kriz iletişim stratejilerinden hiçbirinin paydaşlar açısından kuruluşların krizdeki sorumluluklarını azaltmadığını ortaya çıkarmıştır. Belki de bu yüzden “özür ve telafi” stratejisi ile krizin çözümüne yönelik verilen mesajlar daha etkili olmuştur.

Yapılan bu çalışmada bazı sınırlamalara dikkat çekmek gerekmektedir. Türkiye’de bir ilde yapmış olduğum bu araştırma sonuçları katılımcıların sosyokültürel özellikleriyle ilgili olabilir. Üstelik araç kullanıcıları ve kuruluş arasındaki ilişkiler kişisel tecrübelerle göre farklılık gösterebilir. Kuruluşun performansı ve standartlarına göre beklentiler yüksek olabilir. Böyle bir krizde kullanıcılar kurumsal itibar algısı fark etmeksizin kuruluşun daha fazla sorumluluk almasını isteyebilir. Kriz esnasında medya ve yerel yönetimin etkisi, araç markasının toplam pazarı, kullanıcıların daha önce yaşadığı problemler gibi özelliklerde kriz durumunu algılamada farklılık yaratabilir. Diğer yandan kriz geçmişi, krizin niteliği ve kurumsal itibarı etkileyen faktörlerin önem derecesi gibi unsurlar kriz iletişim stratejilerinin etkinlik derecesini değiştirebilir. Gelecek araştırmalar farklı hedef kitlelerle ve farklı kriz durumlarıyla buradaki bulguları teyit etmeli ve halkla ilişkiler uygulama ve araştırmaları açısından buradaki kriz iletişimine yönelik bilgileri güçlendirmelidir.



## Kaynakça

- Boynton, L. ve Dougall, E. (2006). "The Methodical Avoidance of Experiments in Public Relations Research." *PRism*. Vol. 4 (1) : 1-14.
- Brown, K. A. ve White, C. L. (2010). "Organization–Public Relationships and Crisis Response Strategies: Impact on Attribution of Responsibility." *Journal of Public Relations Research*. Vol. 23 (1) : 75-92.
- Callison, C. (2004). "The Good, the Bad, and the Ugly: Perceptions of Public Relations Practitioners." *Journal of Public Relations Research*. Vol. 16 (4) : 371-389.
- Coombs, W. T. (1999). "Information and Compassion in Crisis Responses: A Test of Their Effects." *Journal Of Public Relations Research*. Vol. 11 (2): 125-142.
- Coombs, W. T. (2007a). "Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory." *Corporate Reputation Review*. Vol. 10 (3): 163-176.
- Coombs, W. T. (2007b). "Attribution Theory as a Guide for Post Crisis Communication Research.", *Public Relations Review*. Vol. 33: 135-139.
- Coombs, W. T. (2015). "The Value of Communication During a Crisis: Insights from Strategic Communication Research." *Business Horizons*. Vol. 58: 141-148.
- Coombs, W. T. ve Holladay, S. J. (1996). "Communication and Attributions in a Crisis: An Experimental Study in Crisis Communication." *Journal of Public Relations Research*. Vol. 8 (4): 279-295.
- Coombs, W. T. ve Holladay, S. J. (2001). "An Extended Examination of the Crisis Situations: A Fusion of the Relational Management and Symbolic Approaches." *Journal of Public Relations Research*. Vol. 13 (4): 321-340.
- Coombs, W. T. ve Holladay, S. J. (2002). "Helping Crisis Managers Protect Reputational Assets: Initial Tests of the Situational Crisis Communication Theory." *Management Communication Quarterly*. Vol. 16 (2): 165-186.
- Coombs, W. T. ve Holladay, S. J. (2009). "Further Explorations of Post-crisis Communication: Effects of Media and Response Strategies on Perceptions and Intentions." *Public Relations Review*. Vol. 35 (1): 1-6.
- Fombrun, C., Gardberg, N. A. ve Sever, J. M. (2013). "The Reputation Quotient<sup>SM</sup>: A Multistakeholder Measure of Corporate Reputation." *Journal of Brand Management*. Vol. 7 (4): 241-255.
- Goodman, M. B. (2006). "Corporate Communication Practice and Pedagogy at the Dawn of the New Millennium." *Corporate Communications: An International Journal*. Vol. 11 (3): 196-213.
- Ha, J. H. ve Riffe, D. (2015). "Crisis-related Research in Communication and Business Journals: An Interdisciplinary Review from 1992 to 2011." *Public Relations Review*. Vol. 41: 569-578.

Hannington, T. (2003). *How to Measure and Manage Your Corporate Reputation*. England: Gower.

Heide, M. ve Simonsson, C. (2014). "Developing Internal Crisis Communication." *Corporate Communications: An International Journal*. Vol. 19 (2): 128-146.

Hon, L. C. ve Grunig, J. E. (1999). "Guidelines for Measuring Relationships in Public Relations." *Institute for Public Relations*. 1-40.

Huang, Y. (2008). "Trust and Relational Commitment in Corporate Crises: The Effects of Crisis Communicative Strategy and Form of Crisis Response." *Journal of Public Relations Research*, Vol. 20: 297-327.

Huang, Y. ve Su, S. (2009). "Public Relations Autonomy, Legal Dominance, and Strategic Orientation as Predictors of Crisis Communicative Strategies." *Journal of Business Ethics*. Vol. 86: 29-41.

Jin, Y., Pang, A. ve Cameron, G.T. (2012). "Toward a Publics-Driven, Emotion-Based Conceptualization in Crisis Communication: Unearthing Dominant Emotions in Multi-Staged Testing of the Integrated Crisis Mapping (ICM) Model." *Journal of Public Relations Research*. Vol. 24: 266-298.

Jin, Y., Liu, B.F., Anagondahalli, D. ve Austin, L. (2014). "Scale Development for Measuring Publics' Emotions in Organizational Crises." *Public Relations Review*. Vol. 40: 509-518.

Ki, E. ve Brown, K.A. (2013). "The Effects of Crisis Response Strategies on Relationship Quality Outcomes." *Journal of Business Communication*. Vol. 50 (4): 403-420.

Kim, S. (2011). "Transferring Effects of CSR Strategy on Consumer Responses: The Synergistic Model of Corporate Communication Strategy." *Journal of Public Relations Research*. 23(2): 218-241.

Laufer, D. ve Coombs, W. T. (2006). "How Should a Company Respond to a Product Harm Crisis? The Role of Corporate Reputation and Consumer-Based Cues." *Business Horizon*., Vol. 49: 379-385.

Lyon, L. ve Cameron, G.T. (2004). "A Relational Approach Examining The Interplay Of Prior Reputational and Immediate Response to a Crisis." *Journal of Public Relations Research*. Vol. 16 (3): 213-241.

Mengü, S. (2005). "Küresel Halkla İlişkiler ve Kamusal Alan", *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*. Sayı 23: 179-185.

Park, H. ve Reber, B. H. (2011). "The Organization-Public Relationship and Crisis Communication: The Effect of the Organization-Public Relationship on Publics' Perceptions of Crisis and Attitudes Toward the Organization." *International Journal of Strategic Communication*. Vol. 5: 240-260.

Poppo, L. ve Schepker, D.J. (2010). "Repairing Public Trust in Organizations, Corporate Reputation Review." Vol. 13 (2): 124-141.

Raithel, S. ve Schwaiger, M. (2015). "The Effects of Corporate Reputation Perceptions of the General Public on Shareholder Value." Strategic Management Journal. Vol. 36: 945-956.

Sisco, H. F. (2012.) "Nonprofit in Crisis: An Examination of the Applicability of Situational Crisis Communication Theory." Journal of Public Relations Research. Vol. 24: 1-17.

Vercic, A. T. ve Vercic, D. (2007). "Reputation as Matching Identities and Images: Extending Davies and Chun's (2002) Research on Gaps between the Internal and External Perceptions of the Corporate Brand." Journal of Marketing Communications, Vol. 13 (4): 277-290.

Verhoeven, P., Tench, R., Zerfass, A., Moreno, A. ve Vercic, D. (2014). "Crisis? What crisis? How European professionals handle crises and crisis communication." Public Relations Review. Vol. 40: 107– 109.

Womack, J. P. ve Jones, D.T. (2010). Yalın Düşünce. Çev. Oygur Yamak. İstanbul: Optimist Yayınları.